



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي البحث العلمي



جامعة باتنة 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

# أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، شعبة تسيير  
مؤسسات

تحت إشراف  
أ.د. سامية لحول

من إعداد  
فطيمة زعزع

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د. عمار زيتوني	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	رئيسا
أ.د. سامية لحول	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	مقررا
أ.د. نعيمة يحيايوي	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	عضوا
أ.د. مفيدة يحيايوي	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	عضوا
د. احسين عثمانى	أستاذ محاضر أ	جامعة أم البواقي	عضوا
د. إسماعيل حجازي	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة	عضوا

السنة الجامعية: 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اللَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْحَيُّ الْقَيُّومُ

لَا تَأْخُذُهُ سِنَّةٌ وَلَا نَوْمٌ لَهُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مَنْ ذَا الَّذِي يَشْفَعُ عِنْدَهُ  
إِلَّا بِإِذْنِهِ يَعْلَمُ مَا بَيْنَ أَيْدِيهِمْ وَمَا خَلْفَهُمْ وَلَا يُحِيطُونَ بِشَيْءٍ مِنْ عِلْمِهِ إِلَّا بِمَا شَاءَ  
وَسِعَ كُرْسِيُّهُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَلَا يَئُودُهُ حِفْظُهُمَا وَهُوَ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ

# الإهداء:

إلى من رباني و علماني صغيرةً و لا زالا يرعياتني إلى هذا العمر إلى  
والدي الكريمن حفظهما الله.

إلى ابني عبد الله و خديجة .

إلى زوجي .

إلى إخوتي و أخواتي و أخص بالذكر أخي عزيز و أختي وردة .

- إلى أسرة زوجي بالأخص الأخت نعيمة .

# كلمة شكر و عرفان

أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأخت والزميلة المشرفة الأستاذة الدكتورة حول سامية على الدعم الكبير والتوجيهات التي قدمتها لإنجاز وإتمام هذا البحث وإلى كل من ساعدني في انجازه ولو بكلمة طيبة وأخص بالذكر الزميلات : أ.د. نعيمة يجياوي ، أ.د. مقري زكية ، د. زوليخة تفرقنيت ، د. صليحة بوصولدي ، د. نجوى عبد الصمد ، د. فطيمة حفيظ ، د. ليلي شيخة ، حكيم بوسلمة ، أ.د. إيمان بن زيان ، أ. فيروز خضراوي و د. نجمة عباس ، د. سعيدة مرزوق ، أ. جميلة معلم ، أ. حياة قمري و بالخصوص استاذتي الكريمة الكاملة بريكي.

كما اشكر مسؤولة مكتبة كلية العلوم الاقتصادية سابقا الأخت الضاوية بوحريق وعاملات المكتبة و إلى كل من ساهم في إنجازي لهذا البحث ولو بكلمة طيبة دون أن أنسى عيساوي نجمة ، فلاحي وسيم ، و أ.د. فلاحي الصالح وأخ زوجي أحمد توفيق رحماني على وقفته معي .

دون أن أنسى شكر أ.د. منصور أحمد و زوجته على دعمهما لي و تشجيعي على إتمام بحثي هذا

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من وقف معي من قريب أو من بعيد في أزمتي الصحية.

# الفهرس

الصفحة	قائمة المحتويات
أ	مقدمة عامة
ج	1- مشكلة البحث
ج	2- فرضيات البحث
ج	3- أهمية البحث
هـ	4- مبررات البحث
هـ	5- أهداف البحث
و	6- عينة البحث
و	7- منهجية البحث
ز	8- هيكل البحث
ز	9- النموذج الشامل للبحث
ح	10- الدراسات السابقة
	<b>الجزء الأول: إطار نظري للمورد البشري وأداء المؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة</b>
02	<b>مقدمة</b>
03	<b>الفصل الأول: مدخل لمفهوم إدارة الموارد البشرية، التخطيط والاختيار</b>
04	<b>تمهيد</b>
04	<b>المبحث الأول: تطور الفكر الإداري للموارد البشرية</b>
04	<b>المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية</b>
04	<b>أولاً: اقتصاديات الدول المتقدمة</b>
08	<b>ثانياً: إدارة الموارد البشرية في الدول النامية</b>
09	<b>ثالثاً: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين</b>
11	<b>المطلب الثاني: أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية وتطورها</b>
11	<b>أولاً: أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية</b>
12	<b>ثانياً: تطور إدارة الموارد البشرية</b>
13	<b>المطلب الثالث: تحديات إدارة الموارد البشرية</b>
13	<b>أولاً: تحديات العولمة للأفراد</b>
14	<b>ثانياً: تحديات إدارة الجودة الشاملة:</b>
15	<b>ثالثاً: تحديات تطوير رأس المال البشري</b>
16	<b>المبحث الثاني: مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية</b>

16	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
16	أولاً: تطور مصطلح إدارة الموارد البشرية
18	ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية
20	المطلب الثاني: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي
20	أولاً: التنظيم الخطي
21	ثانياً: التنظيم الوظيفي
22	ثالثاً: التنظيم الخطي - الاستشاري
24	المطلب الثالث: مهام إدارة الموارد البشرية
24	أولاً: المهام الفنية لإدارة الموارد البشرية
24	ثانياً: المهام الإدارية
27	المبحث الثالث: أهداف وأهمية الموارد البشرية
27	المطلب الأول: أهمية الموارد البشرية
27	أولاً: أسباب أهمية إدارة الموارد البشرية
28	ثانياً: أهمية الموارد البشرية
29	المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية
29	أولاً: الأهداف الرئيسية
30	ثانياً: الأهداف الفرعية
31	ثالثاً: مسؤوليات إدارة الموارد البشرية
32	المطلب الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية بالوظائف الأخرى
32	أولاً: المركزية واللامركزية في تنظيم العلاقة
33	ثانياً: أسلوب تنظيم المصفوفة في تنظيم العلاقة
34	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية (ببئتها)
34	أولاً: المحيط الخارجي
36	ثانياً: المحيط الداخلي (أو المباشر)
39	ثالثاً: بيئة التخصص
41	المبحث الرابع: تخطيط واختيار الموارد البشرية
42	المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية
42	أولاً: ماهية تخطيط الموارد البشرية
47	ثانياً: متطلبات وخطوات تخطيط الموارد البشرية
56	ثالثاً: الأساليب الكمية في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية
57	المطلب الثاني: اكتساب الموارد البشرية (استقطاب الموارد البشرية)
57	أولاً: الاستقطاب التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

59	ثانيا: عملية الاستقطاب ومراحله.
65	ثالثا: مصادر الحصول على الموارد البشرية
70	خلاصة الفصل الأول
71	الفصل الثاني: الحفاظ على الموارد البشرية من خلال التدريب والتحفيز
71	مقدمة
71	المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية بالتدريب
71	المطلب الأول: أساسيات التدريب
72	أولا: مفهوم التدريب وأهميته
75	ثانيا: مبادئ وخصائص التدريب
78	ثالثا: أنواع التدريب وأهدافه وأساسه
79	المطلب الثاني: العملية التدريبية
80	أولا: عمليات العملية التدريبية
84	ثانيا: اعتبارات العملية التدريبية
86	ثالثا: استراتيجيات التدريب الناجحة
88	المطلب الثالث: التدريب وتنمية الموارد البشرية
88	أولا: تعريف تنمية الموارد البشرية وأهميتها
89	ثانيا: أبعاد تنمية الموارد البشرية
89	ثالثا: ثلوث التعليم والتدريب والتنمية
92	المبحث الثاني: دور التحفيز في الحفاظ على الكفاءات
92	المطلب الأول: ماهية الحوافز والتحفيز
93	أولا: مفاهيم حول التحفيز
93	ثانيا: مكونات نظام التحفيز
95	ثالثا: أهمية وأهداف التحفيز
97	رابعا: أنواع الحوافز
101	المطلب الثاني: أساسيات التحفيز
101	أولا: نظريات التحفيز
106	ثانيا: أساليب التحفيز
108	المطلب الثالث: إدارة نظام الحوافز
108	أولا: المتطلبات الأساسية لنظام الحوافز
110	ثانيا: المنهج العلمي ومراحل نظام الحوافز
113	المطلب الرابع: برنامج نظام الحوافز
113	أولا: أسس وشروط النظام



115	ثانيا: شروط ومحددات النظام الجيد للحوافز
119	خلاصة الفصل الثاني
120	الفصل الثالث: إدارة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة
121	مقدمة
121	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة
122	المطلب الأول: أساسيات المعرفة
122	أولا: مفهوم المعرفة والتطور التاريخي
129	ثانيا خصائص المعرفة وأهميتها
130	المطلب الثاني: المعرفة والسلعة والخدمة
130	أولا: المعرفة والسلعة
132	ثانيا: المعرفة والخدمة
135	المطلب الثالث: أنواع المعرفة (تصنيفات المعرفة)
135	أولا: التصنيفات التمهيدية
137	ثانيا: التصنيفات الشهيرة
141	المطلب الرابع: المعرفة مصادرها والعوامل المؤثرة فيها ودورة حياتها
141	أولا: مصادر المعرفة والعوامل المؤثرة
143	ثانيا: دورة حياة المعرفة
146	ثالثا: جودة المعرفة
147	المبحث الثاني: إدارة المعرفة
147	المطلب الأول: الاتجاه نحو إدارة المعرفة
148	أولا: من إدارة الأشياء إلى إدارة المعرفة
151	ثانيا: التطور لإدارة المعرفة
152	المطلب الثاني: مبادئ وجذور إدارة المعرفة
152	أولا: قواعد ومبادئ إدارة المعرفة
153	ثانيا: جذور إدارة المعرفة
158	المبحث الثالث: متطلبات الاندماج في اقتصاد المعرفة
158	المطلب الأول: مفهوم اقتصاد المعرفة وخصائصه
158	أولا: مفهوم اقتصاد المعرفة
159	ثانيا: خصائص اقتصاد المعرفة
160	المطلب الثاني: عوامل الاندماج في الاقتصاد المعرفي ومؤشراته
161	أولا: مؤشرات اقتصاد المعرفة وعناصره

162	ثانيا: عوامل الاندماج في اقتصاد المعرفة
175	خلاصة الفصل الثالث
176	الفصل الرابع: إدارة المواهب ورأس المال الفكري
177	مقدمة
177	المبحث الأول: إدارة المواهب
177	المطلب الأول: إدارة المواهب في ظل اقتصاد المعرفة
177	أولا: أهمية إدارة المواهب في ظل اقتصاد المعرفة
182	ثانيا: رهان إدارة المواهب في ظل اقتصاد المعرفة
184	ثالثا: إدارة المواهب انعكاس لمفهوم إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة
186	رابعا: إشكالية استعمال مفهوم إدارة الكفاءات
188	خامسا: إدارة المواهب والكفاءات بين الممارسين والمنظرين
196	المطلب الثاني: نظام إدارة المواهب والتنافس على المواهب في ظل اقتصاد المعرفة
197	أولا: نظام إدارة المواهب
198	ثانيا: التنافس على المواهب
200	المبحث الثاني: رأس المال الفكري
200	المطلب الأول: ماهية رأس المال الفكري
200	أولا: نشأة وتطور رأس المال الفكري.
203	ثانيا: مفهوم رأس المال الفكري.
205	ثالثا: مقارنة رأس المال الفكري برأس المال المادي وأهميته.
207	المطلب الثاني: تكوين رأس المال الفكري والمداخل والأدوار
208	أولا: عملية تكوين رأس المال الفكري
208	ثانيا: رأس المال الفكري، الأدوار والمداخل
210	المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري وقياسه
210	أولا: تصنيفات رأس المال الفكري
211	ثانيا: قياس رأس المال الفكري
216	المطلب الرابع: مكونات رأس المال الفكري
216	أولا: رأس المال البشري
219	ثانيا: رأس المال الزبوني
223	ثالثا: رأس المال الهيكلي
226	خلاصة الفصل الرابع
227	الفصل الخامس : إطار نظري حول أداء المؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة

228	مقدمة
228	المبحث الأول: أداء المؤسسة
229	المطلب الأول: أساسيات حول الأداء
229	أولاً: مفاهيم أساسية حول الأداء
233	ثانياً: أنواع الأداء
237	ثالثاً: العوامل المؤثرة في الأداء
241	المطلب الثاني: تقييم الأداء
241	أولاً: مفهوم تقييم الأداء
243	ثانياً: قواعد ومراحل تقييم الأداء
245	المطلب الثالث: تقييم الأداء (المستويات، المتطلبات والأنواع)
245	أولاً: مستويات تقييم الأداء ومتطلباته
247	ثانياً: أنواع تقييم الأداء وانحرافاته
249	ثالثاً: (معايير) مؤشرات قياس الأداء الكلي للمنظمة
253	رابعاً: مؤشرات قياس الأداء
257	المبحث الثاني: أدوات تقييم الأداء في ضوء تحولات بيئة الأعمال
257	المطلب الأول: الطرق التقليدية لتقييم الأداء
257	أولاً: أساسيات حول الموازنة التخطيطية (التقديرية)
263	ثانياً: تقييم الأداء بواسطة الموازنات
269	ثالثاً: مزايا وعيوب الموازنة التخطيطية
271	المطلب الثاني: الأدوات الحديثة في تقييم الأداء
271	أولاً: بطاقة الأداء المتوازن
286	ثانياً: نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة (ABC)
292	المبحث الثالث: تقييم أداء وظائف المنظمة
293	المطلب الأول: الوظيفة المالية وتقييم أدائها
293	أولاً: الوظيفة المالية
294	ثانياً: مؤشرات قياس أدائها
297	المطلب الثاني: وظيفة إدارة الموارد البشرية ومؤشرات قياس أدائها
297	أولاً: عرض الوظيفة
297	ثانياً: مؤشرات قياس أداء الوظيفة
302	المطلب الثالث: وظيفة الإنتاج
302	أولاً: عرض الوظيفة
304	ثانياً: مؤشرات قياس أداء الوظيفة

306	المطلب الرابع: الوظيفة التجارية وقياس أدائها
306	أولا: وظيفة التمويل
310	ثانيا: وظيفة التسويق
316	المطلب الخامس: وظيفة البحث والتطوير ومؤشراتها
316	أولا: عرض الوظيفة
317	ثانيا: المؤشرات
318	خلاصة الفصل الخامس
319	خاتمة الجزء الأول
320	الجزء الثاني: اطار تطبيقي لموضوع الدراسة
321	المقدمة
322	الفصل السادس: واقع وآفاق قطاع الاسمنت على المستوى العالمي والوطني
323	مقدمة
324	المبحث الأول: دراسة تحليلية لتوجهات وآفاق قطاع الاسمنت على المستوى العالمي
324	المطلب الأول: تطور وتقييم السوق العالمي للإسمنت
324	أولا: تطور السوق العالمي للإسمنت:
325	ثانيا: الأسباب وراء ظهور قائد عالمي جديد للإسمنت (لافارج هولسيم)
326	ثالثا: تقييم السوق العالمي للإسمنت/ لافارج
327	المطلب الثاني: الرواد العالميون في مجال الاسمنت في سنة 2013
328	المطلب الثالث: لافارج قائد عالمي في مواد البناء
329	أولا: التعريف بمجموعة لافارج
329	ثانيا: النتائج القياسية للافارج في سنة 2013
332	ثالثا: أهداف لافارج خلال السنوات 2012-2016
332	رابعا: مسار البورصة لسنة 2013: مجموعة بروكسيل لومبير (GBL) ولافارج (Lafarge)
334	المبحث الثاني: دراسة تحليلية لواقع وآفاق قطاع صناعة الاسمنت في الجزائر
334	المطلب الأول: التطور التاريخي لقطاع صناعة الاسمنت في الجزائر
334	أولا: المرحلة الأولى (قبل 1962)
334	ثانيا: المرحلة الثانية (1962-1967)
334	ثالثا: المرحلة الثالثة (1967-1983)
335	رابعا: المرحلة الرابعة (1983-1995)
336	خامسا: المرحلة الخامسة (1995-2013)
339	المطلب الثاني: واقع قطاع صناعة الاسمنت في الجزائر
339	أولا: واقع قطاع صناعة الاسمنت في الجزائر خلال الفترة (2003-2012)
347	ثانيا: ترتيب إنتاج الاسمنت في الجزائر على المستوى العالمي في سنة 2013

348	المطلب الثالث: آفاق قطاع صناعة الاسمنت في الجزائر
348	أولاً: المشاريع المبرمجة لإنجاز مصانع جديدة للاسمنت في الجزائر
351	ثانياً: إنجاز محطات جديدة لإنتاج مواد الملاط والخرسانة الجاهزة للاستعمال في الجزائر
352	<b>المبحث الثالث: دراسة تحليلية لواقع الأداء بشركة الاسمنت بعين التوتة</b>
352	المطلب الأول: التعريف بالمجمع الصناعي والتجاري للإسمنت ومشتقاته للشرق الجزائري (GHC-ERCE)
354	المطلب الثاني: التعريف بشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة
354	أولاً: لمحة تاريخية عن نشأة وتطور المؤسسة
355	ثانياً: أهداف إنشاء المؤسسة، مشاكلها وأهم الشهادات التي تحصلت عليها
357	ثالثاً: التنظيم العام للمؤسسة
358	المطلب الثالث: دراسة تحليلية لواقع الأداء بالشركة
358	أولاً: دراسة تحليلية لواقع الإنتاج بالشركة
366	خلاصة الفصل السادس
368	<b>الفصل السابع: الدراسة الميدانية لأهمية إدارة المواهب ورأس المال الفكري في التأثير على أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج في اقتصاد المعرفة</b>
369	مقدمة
369	<b>المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة والتحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة</b>
369	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
369	أولاً: منهج الدراسة
370	ثانياً: مجتمع وعينة البحث
371	ثالثاً: أداة الدراسة
371	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
371	أولاً: وصف عينة الدراسة
375	ثانياً: صدق وثبات أداة القياس
376	ثالثاً: التحليل الوصفي لأراء المستجوبين حول محاور الاستبيان
384	<b>المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة</b>
384	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل علاقات الارتباط بين المتغيرات الرئيسية للبحث
384	أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي
385	ثانياً: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة
389	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية
389	أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
392	ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
395	ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

398	رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة ( فرضية الفروق 1)
398	خامساً: اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة ( فرضية الفروق 2)
400	خلاصة الفصل السابع
401	الخاتمة العامة
408	المراجع
427	قائمة الأشكال
429	قائمة الجداول
431	قائمة الملاحق
432	الملاحق

مقدمة

عامّة

## مقدمة عامة:

لقد حظي موضوع التنمية باهتمام من طرف الباحثين والمفكرين، وحتى من طرف القادة والسياسيين خاصة في بلدان العالم الثالث، ويرجع ذلك إلى أن التنمية تعمل على إحداث التقدم وتقليص الهوة بين الدول النامية والمتقدمة.

وكان مفهوم التنمية يقتصر منذ البداية أي منذ بداية الحرب العالمية الثانية إلى غاية نهاية الثمانينات من القرن الماضي على كمية ما يحصل عليه من سلع وخدمات مادية، وبحلول عام 1990 تبني برنامج الأمم المتحدة للإنماء مفهوم التنمية البشرية، والذي يعتبر البشر بأنهم الثروة الحقيقية لأية أمة، وبالتالي قدراتها تتحدد بما تملكه من طاقة بشرية مؤهلة ومدربة وقادرة على التكيف مع ما هو جديد بفعالية وكفاءة.

وتعتبر تجربة دول شرق آسيا أفضل نموذج إذ جعلت من رأس المال طاقة وميزة تنافسية عالية وتوجيهها لاستثمارات عالية الإنتاجية والجودة، بحيث حققت لها معدلات نمو اقتصادي متسارعة.

وإذا كانت القوى البشرية تمثل الجزء من السكان الذي يمكنه المساهمة في النشاط الاقتصادي عدا الأطفال وأصحاب المعاشات والعجزة بالمرض، فإن الموارد البشرية في المؤسسات يقصد بها الأفراد الذين يعملون بها، أما على مستوى الدولة فيقصد بها جميع الأفراد الذين يحملون جنسية الدولة وقيمون فيها بصفة عامة، وهناك من يرى أنها تشمل أيضا السكان غير الأصليين، ومنه فالمورد البشري يعتبر من أغلى الموارد فهو قادر على تحويل الموارد إلى طاقة منتجة لأنه صانع التحول على الموارد الأخرى، كما أنه المورد الذي هو الغاية والهدف الذي يتم استثمار وتشغيل طاقات الموارد الأخرى.

حتى تتحصل المؤسسة على موارد بشرية كفئة عليها القيام بعملية التخطيط لذلك، والتخطيط للموارد البشرية يسمح بمقارنة القوى العاملة المتاحة خلال فترة الخطة بالاحتياجات وتحديد العجز أو الفائض من العاملين واتخاذ الإجراءات الضرورية لخلق التوازن، وبذلك فإن تخطيط الموارد البشرية يسمح بمعرفة مواطن الضعف أو العجز والفائض في القوى العاملة وهذا يساعد على عملية الترقية والنقل والتدريب للعمل وذلك لان تحديد مجالات أنشطة التدريب والترقية يساعد على زيادة عدد الأفراد الأكفاء من خلال تحديد الحاجات نوعا وكما وبشكل مسبق، وذلك بتحديد الاحتياجات من الخيرات والاختصاصات والمؤهلات اللازمة، وبذلك تقوم المؤسسة بتحديد كل المصادر المحتملة حتى تلجأ إليها عند الحاجة. وهذه المصادر يمكن أن تكون داخلية أو خارجية وبتحديد مصادر الاكتساب يتم اختيار الأفراد الأكفاء على أساس الكفاءات والمؤهلات والتي تحدد انطلاقا من المناصب الشاغرة، ويتم ذلك بواسطة عدة وسائل وإجراءات، وبعد اختيار الأفراد يتم تعيينهم في وظائفهم الجديدة، ولتحسين أداء الأفراد وجعلهم يكتسبون مهارات عالية، والرفع من روحهم المعنوية إضافة إلى ضمان سلامتهم لأبد من تدريبهم، وعملية التدريب هذه تجري للأفراد الجدد وغيرهم، لكن الأمر لا يتوقف على رفع مؤهلات الأفراد وتقييم أدائهم بل على المؤسسة الحفاظ عليهم خاصة على ذوي المهارات والكفاءات العالية ويكون ذلك عن طريق وضع نظام



أجور مرضي للجميع، ومنافس للأجور الموجودة لدى المؤسسات الأخرى، إلى جانب ذلك يجب استخدام نظام التحفيز والمكافآت والذي يعتبر أهم أساليب ضمان التزام الأفراد بالأهداف وخطط المؤسسة مما يؤدي إلى تحسين أدائها بصفة عام.

ولضمان نجاح المؤسسة لابد من توفر الكفاءات البشرية التي تمثل رأس المال البشري الذي تفوق قيمته الرأس مال المادي، فهو يلعب دورا كبيرا في نجاح وظائف المؤسسة وبالتالي نجاح أدائها على المستوى الكلي، وإلى جانب ذلك هناك تأثير لتكنولوجيا المعلومات على المؤسسة وقدرتها على الاندماج في اقتصاد المعرفة، إذ لم يعد خفيا الدور الذي تلعبه المعرفة في صنع الكفاءات وبالتالي دعم المركز التنافسي للمؤسسة، وهذا ما يبين الأهمية التي اكتسبها تسيير المعرفة والكفاءات لأنه من أسباب الاندماج في اقتصاد المعرفة الإدراك المتزايد بأن المعرفة تعد موردا أساسيا لخلق القيمة مما دفع إلى استغلالها وتسييرها بشكل فعال وجيد، ومن أجل ذلك تتبنى المؤسسات مجموعة من الأدوات والإجراءات التي تخص اقتصاد المعرفة مما جعلها تتطور وتنتشر لدى المكاتب والمخابر المختصة بحيث أصبحت تشكل مرحلة جديدة في التحول الضروري للمؤسسات في مواجهة محيط تنافسي يتسم بالإبداع والجودة والتطوير.

لقد غير اقتصاد المعرفة التوجه العام الذي ستركه المؤسسات الاقتصادية من كثافة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات إلى كثافة الاستثمار في المعرفة المرتكزة على الكفاءات، لأن المؤسسات أصبحت تدرك أن قدرتها التنافسية مرتبطة بما تكتسبه من معارف وفهمها للعلاقات الحرجة في التفوق في ظل اقتصاد المعرفة.

إن فقدان المؤسسات الجزائرية لنموذج جديد للتسيير يتلاءم مع متطلبات الاندماج الإيجابي في اقتصاد المعرفة راجع إلى أن الهيكل المادي (الميكانيكي) لمؤسساتنا لا ينسجم واقتصاد المعرفة، وبالتالي فإن نجاح المؤسسة في الاندماج في اقتصاد المعرفة يكون من خلال قدرتها على تعويض الهياكل المركزية واللامركزية بهياكل معرفية مستقلة ومتصلة فيما بينها بحيث تكون المعرفة بالعلاقات الديناميكية هي الرابط بينها.

إن المؤسسة التي تعتمد على المعرفة تتميز بامتلاك الخبرة لكفاءاتها البشرية حتى تستطيع تسيير ونشر منتجاتها بطريقة متميزة فهي تسوق الأفكار والإبداعات والابتكارات التي تعد منتجا غير ملموس. وهذا الأمر يحتم على المؤسسة أن يكون لديها أفضل المواهب للنجاح في ظل الاقتصاد الذي يزداد تعقيدا. ومع تفهم الحاجة لتعيين، تنمية والمحافظة على الأفراد الموهوبين أدركت المؤسسات أنه يتوجب عليها إدارة المواهب كمورد أساسية للحصول على أفضل النتائج الممكنة وأفضل أداء. والمواهب هي موارد نادرة على نحو متزايد، لذا يجب إدارتها بحيث تكون ذات تأثير.

## 1- إشكالية البحث

ومن خلال ما سبق يمكن حصر الإشكالية العامة للبحث في التساؤل الرئيسي المتمثل في:

ما هي أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة؟

وللوصول إلى عمق هذه الإشكالية سيتم طرح عدة تساؤلات فرعية يسعى البحث إلى معالجتها، منها:

1: كيف تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية في ظل تحديات العولمة، إدارة الجودة الشاملة وتطوير رأس المال البشري؟

2: كيف تحافظ المؤسسة على الموارد البشرية من خلال التدريب والتحفيز؟

3: كيف تكون الموارد البشرية أداة لإدماج المؤسسة الاقتصادية في اقتصاد المعرفة؟

4: ما هو واقع وآفاق قطاع الاسمنت على المستوى العالمي، الوطني ومؤسسة الاسمنت بباتنة؟

5: هل يوجد أثر لإدارة المواهب على رأس المال الفكري في مؤسسة الاسمنت بباتنة، باعتباره الوجه الآخر لاقتصاد المعرفة المبني على المورد البشري؟

6: كيف يؤثر رأس المال الفكري في تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة؟

7: ما مدى تأثير إدارة المواهب على تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة؟

## 2- فرضيات البحث:

ومن أجل معالجة الإشكالات السابقة تم وضع عدة فرضيات تعتبر الأكثر احتمالاً للإجابة على التساؤلات السابقة، وهي:

- الفرضية الأولى: تؤثر إدارة المواهب معنوياً وبشكل إيجابي في رأس المال الفكري لمؤسسة الاسمنت بباتنة.

- الفرضية الثانية: يؤثر رأس المال الفكري معنوياً وبشكل إيجابي في أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة.

- الفرضية الثالثة: تؤثر إدارة المواهب معنوياً وبشكل إيجابي في أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة.

- الفرضية الرابعة: لا توجد اختلافات معنوية بين إجابات الإطارات العاملين حول تأثير رأس المال الفكري من جهة وإدارة المواهب من جهة ثانية على أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة.

- الفرضية الخامسة: لا توجد اختلافات معنوية بين إجابات الإطارات العاملين حول تأثير إدارة المواهب على رأس المال الفكري في مؤسسة الاسمنت بباتنة تعزى للخصائص العامة.

### 3- أهمية البحث:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية المتغيرات التي تتناولها، وهي الموارد البشرية؛ إدارة المواهب؛ رأس المال الفكري باعتباره الوجه الآخر لاقتصاد المعرفة المبني على المورد البشري؛ وأداء المؤسسة، بالإضافة إلى العلاقة بين هذه المتغيرات. وتبرز أهمية الدراسة أيضا في اعتبار إدارة المواهب من خلال رأس المال الفكري أحد الأساليب الفنية التي تثن الجهود المبذولة لتحسين أداء المؤسسات الإنتاجية.

كما تظهر أهمية الدراسة من الأهمية المتزايدة لتحسين الأداء باعتباره متطلب أساسي لتوجيه المؤسسات الإنتاجية نحو الاندماج في اقتصاد المعرفة. كما تتبع أهمية الدراسة أيضا من أهمية تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر ولا سيما مؤسسة الاسمنت بباتنة من أجل النهوض بالصناعات المحلية، نظرا لما تبذله هذه المؤسسة في سبيل استغلال المادة الأولية لصناعة الاسمنت التي تزخر بها منطقة باتنة على المستوى الوطني.

### 4- مبررات البحث:

إن مبررات اختيار هذا الموضوع كان انطلاقا من المكانة التي يحتلها المورد البشري في المؤسسات. ويعتبر غياب مفهوم إدارة المواهب، من خلال رأس المال الفكري، كأسلوب لتحسين أداء المؤسسات الوطنية بهدف اندماجها لاقتصاد المعرفة، أحد المبررات القوية لدراسة هذه المشكلة.

### 5- أهداف البحث:

وجاءت هذه الدراسة لمعالجة موضوعا هاما تواجهه المؤسسات الإنتاجية بشكل عام والجزائرية بشكل خاص وهو إشكالية تحسين أدائها للاندماج في اقتصاد المعرفة. لذلك يهدف هذا البحث إلى:

1: الوقوف على مدى التغيير والتطور في الفكر الإداري للموارد البشرية في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات؛

2: التعرف على أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات؛

3: الكشف عن حقيقة العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري؛

4: التعرف على واقع وآفاق قطاع الاسمنت على المستوى العالمي، الوطني ومؤسسة الاسمنت بباتنة؛

5: وصف متغيرات الدراسة وتشخيص تلك المتغيرات المتمثلة بأبعاد إدارة المواهب ورأس المال الفكري وأبعاد تحسين الأداء من أجل الاندماج في اقتصاد المعرفة في المؤسسة عينة الدراسة؛

6: التعرف على واقع إدارة المواهب وممارسة هذا المفهوم من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الاسمنت بباتنة - الجزائر؛

7: التعرف على واقع رأس المال الفكري وممارسة هذا المفهوم من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الاسمنت بباتنة - الجزائر؛

**8:** الوقوف على مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة، حيث يقوم هذا الهدف على دراسة وتحليل واقع الأداء الفعلي الذي يبين مدى إمكانية مؤسسة الاسمنت بباتنة في الاندماج إلى اقتصاد المعرفة؛

**9:** وضع النتائج المستخلصة في إطار عام يمثل نموذج لتحديد أثر إدارة المواهب على تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة بوجود مفهوم رأس المال الفكري، باعتباره الوجه الآخر لاقتصاد المعرفة المبني على الموارد البشرية؛

**10:** تقديم مجموعه من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة بصورة خاصة وغيرها من المؤسسات الإنتاجية الجزائرية بصورة عامة.

#### **6- عينة البحث:**

لقد تم اختيار مؤسسة الاسمنت بباتنة - الجزائر كعينة للبحث لما لها من ثقل صناعي واقتصادي. كما تعتبر المؤسسة من أهم عناصر تدعيم هذه الصناعة باعتبارها أهم مؤسسات المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر.

#### **7- حدود البحث:**

اقتصرت الحدود الموضوعية لهذا البحث على مدى أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة. أما الحدود المكانية فقد تم تطبيق موضوع البحث في مؤسسة الاسمنت بباتنة - الجزائر. كما تم اختيار فترة الدراسة بين 2010-2014 عند تحليل نشاط مؤسسة الاسمنت بباتنة - الجزائر. أما الحدود الزمنية لإجراء الدراسة الميدانية تمتد من 23 سبتمبر 2016 إلى 10 أكتوبر 2016.

#### **8- منهجية البحث:**

قامت الدراسة بتطبيق المنهج الوصفي القائم على تشخيص الحالة واختبار الفرضيات، حيث تم اختيار مؤسسة الاسمنت بباتنة - الجزائر باعتباره ممثل لصناعة الاسمنت بالجزائر كعينة للدراسة. وحيث أن الدراسة بحاجة إلى معلومات للتحقق من فروضها، سيتم الاعتماد على معلومات يتم استخلاصها من قائمة متنوعة من المراجع والدوريات الحديثة والمتخصصة ومواقع الكترونية ذات العلاقة بموضوع البحث. كما سيتم الرجوع إلى بيانات وإحصائيات من مصادر وطنية وعالمية موثوق في دقتها ومصداقيتها.

وقد استخدم البحث الأسلوب الميداني أيضا لتغطية الجانب التطبيقي من الدراسة، والذي يتم من خلاله الإجابة على أسئلة الدراسة. ومن أجل اختبار صحة فرضيات الدراسة تم اختبار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية من خلال الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية والتحديد لنموذج أثر إدارة المواهب على تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة بوجود مفهوم رأس المال الفكري، باعتباره الوجه الآخر لاقتصاد المعرفة المبني على الموارد البشرية؛

## 9- هيكل البحث:

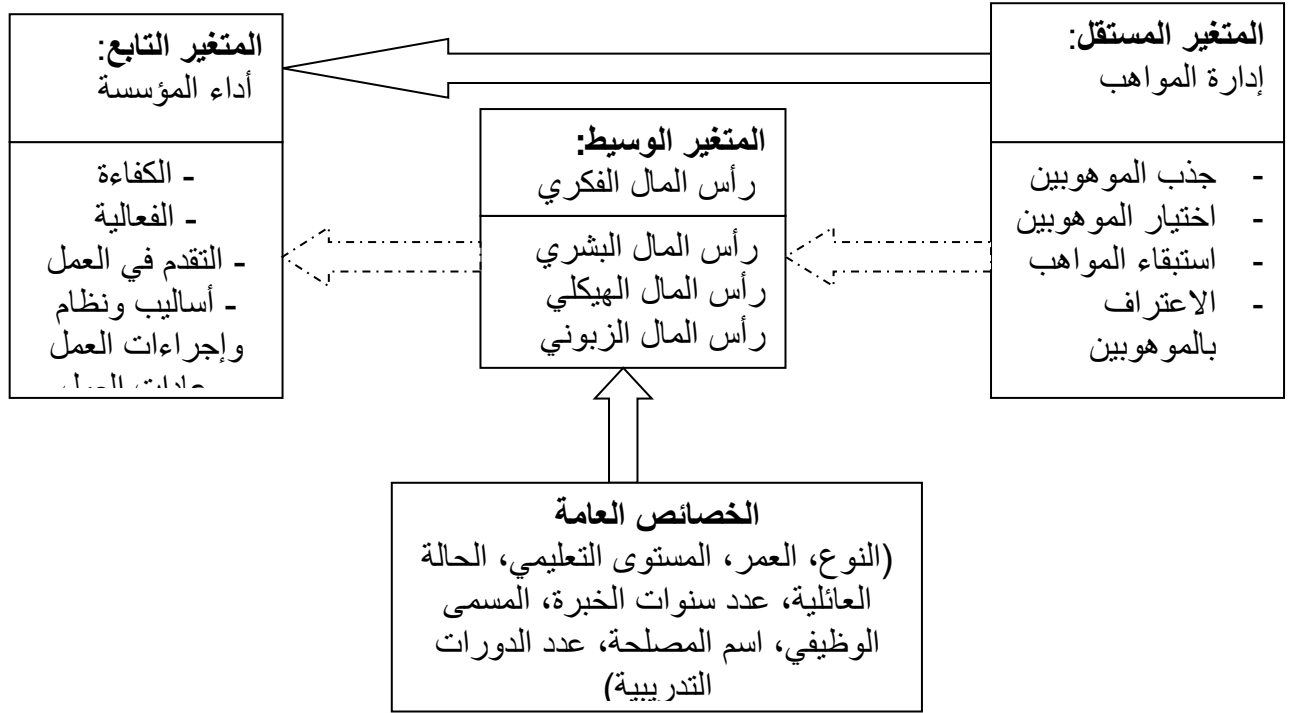
لتجسيد موضوع البحث فإن الخطة المعتمدة ستعالجه في جزأين: سيتناول الجزء الأول الدراسة النظرية للمورد البشري وأداء المؤسسة في ظل إقتصاد المعرفة، وسيتم تتبع ذلك من خلال خمسة فصول. سيستعرض الأول فيها مدخل لمفهوم إدارة الموارد البشرية، التخطيط والاختيار، ويبين تطور الفكر الإداري للموارد البشرية ومفاهيم حول إدارة، تخطيط واختيار الموارد البشرية. وسيتناول الفصل الثاني الحفاظ على الموارد البشرية من خلال التدريب والتحفيز في محاولة لتوضيح تنمية الموارد البشرية بالتدريب و دور التحفيز في الحفاظ على الكفاءات. وسوف يتضح إدارة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة في محتوى الفصل الثالث، حيث يتم تسليط الضوء على حقيقة علاقة اقتصاد المعرفة بالمورد البشري في المؤسسة، بالإضافة إلى إدارة المواهب ورأس المال الفكري في الفصل الرابع. بينما سيسلط الفصل الخامس الضوء على الاطار نظري حول أداء المؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة وتوضيح أدوات تقييم الأداء في ضوء تحولات بيئة الأعمال.

أما الجزء الثاني فيمثل الجانب التطبيقي لموضوع البحث في المؤسسات الانتاجية الجزائرية. وسيتم تقسيم هذه الدراسة الميدانية إلى ثلاث فصول، يركز الأول (السادس) على واقع وآفاق قطاع الاسمنت على المستوى العالمي، الوطني ومؤسسة الاسمنت بباتنة، ويعرف توجهات وآفاق قطاع صناعة الاسمنت في العالم، بالإضافة إلى إبراز واقع وآفاق قطاع صناعة الاسمنت في الجزائر، ومن ثم دراسة تحليلية لواقع الأداء بمؤسسة الاسمنت بعين التوتة. أما الفصل الثاني (السابع) فيحاول التعرض إلى الدراسة الميدانية لأهمية إدارة المواهب ورأس المال الفكري في التأثير على أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج في اقتصاد المعرفة من خلال القيام بالإجراءات المنهجية للدراسة والتحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة. وفي الأخير سيتم تلخيص النتائج المتوصل إليها من خلال هذا البحث وتقديم التوصيات التي سيتم اقتراحها. ويحتوي البحث كذلك على مقدمة، وخاتمة، مجموعة استنتاجات وتوصيات وقائمة للمراجع.

## 10- نموذج الدراسة:

تقترح الباحثة النموذج أدناه للبحث، حيث تم الاستعانة في بنائه على عدة دراسات سيتم توضيحها في متن البحث. ويتضمن نموذج الدراسة ثلاث متغيرات، وهي:

الشكل رقم 01 نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

## 11- الدراسات السابقة:

1- دراسة (Dodyk & others, 2012)، بعنوان "إدارة المواهب في الشركات متعددة الجنسيات في الصين" **Talent Management At Multinational Firms In China**، هدفت هذه الدراسة إلى كشف القيود والتحديات في الشركات متعددة الجنسيات في الصين، حيث صنفت قيود إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى، إذ يعتبر أكثر عامل يواجه تحديات الأعمال اليوم. قامت بهذه الدراسة غرفة التجارة الأمريكية على الشركات العالمية الموجودة في الصين، حيث أوضحت بأن مشكلة جذب المواهب المحلية الصينية هي أهم ما يواجه الشركات متعددة الجنسيات وذلك لأن هذه الشركات خفضت عدد الموظفين غير الصينيين العاملين بها، وذلك بسبب تأثير المسافة الثقافية على الأعمال التجاري. أوضحت الدراسة مدى تأثير المسافة الثقافية على الأعمال التجارية، وأوجدت تحديات أكبر حين تعمل الشركات في المناطق التي تفتقر إلى التداخل التاريخي والثقافي، كما هو الحال بالنسبة لشركات أمريكا الشمالية والشركات الأوروبية في الصين نتيجة لعدم وجود فهم كافي لعادات المستهلكين الصينيين والظروف المحلية. حيث اعتبرت الدراسة اللغة كحاجز في وجه الشركات متعددة الجنسية في الصين.

2- دراسة (حجازي حسين وآخرون، 2012)، بعنوان "إدارة المواهب: تقييم معرفة الموظفين اللبنانيين"، هدفت هذه الدراسة لاكتشاف وتقييم معرفة المشاركين اللبنانيين ووعيهم بإدارة المواهب عن طريق استخدام التحليل الوصفي لاستجاباتهم. أجرت الدراسة استطلاع رأي من خلال استبانة إلكترونية

بالإضافة إلى مقابلات مع مدراء الموارد البشرية في شركة (SETS) وهي شركة لبنانية رائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات في بيروت، استجاب حوالي 67,33% للغالبية العظمى من المشاركين. خلصت الدراسة بأن أغلبية المشاركين يعرفون بفائدة إدارة المواهب ولكن لا يعرفون المزيد من عمليات إدارة المواهب. وأن القليل من الشركات اللبنانية تعتمد مفهوم إدارة الموهبة في إدارتها، وأن العيب الرئيسي لعينة من الشركات اللبنانية هو عدم وجود إستراتيجية شاملة لإدارة المواهب التي لا تميز بوضوح بين إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية، أي أن معظم الشركات تقوم بتطبيق بعض مكونات إدارة المواهب ولكن ليس بطريقة كاملة متكاملة. كذلك من نتائج الدراسة وجود فجوة في تطوير الموهوبين.

**3- دراسة (عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، 2013)، بعنوان "واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة"،** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من خلال فحص مدى توافر المبادئ الجوهرية لهذا النظام من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية - غزة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك غموضاً في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية وخصوصاً فيما يتعلق بعمليات هذا النظام، حيث تتوافر بعض المبادئ الأساسية لهذا النظام، ولكن الممارسة الفعلية لم تكن ظاهرة المجال.

**4- دراسة (Abd Nasir & others, 2012)، بعنوان "إدارة المواهب في اثنتين من الشركات الرائدة في ماليزيا *Managing Talent in Two Leading Companies in Malaysia*"،** هدفت هذه الدراسة إلى فهم ممارسة إدارة المواهب والنظر في تعريفها، وتحديد النهج من إدارة المواهب التي تطبقها الشركات، وتحديد الاختلافات في نهج إدارة المواهب وتحديد المشاكل في إدارة المواهب في الشركات، وأخيراً التعرف على فعالية المواهب. خلصت الدراسة بأن الشركتين قد بدأت الشروع في برامج إدارة المواهب نظراً لضغط الأعمال الداخلية والخارجية، حيث تنظر كلا الشركتين لإدارة المواهب باعتبارها دافعاً مهماً لنمو الشركة ومصدراً للميزة التنافسية، لكن ممارسة هذه الإدارة لا تزال في مرحلة مبكرة من التنمية الأمر الذي يتطلب المزيد من التفاهم على هذا المفهوم. أي أن ممارسات إدارة المواهب لا تزال غير راسخة.

**5- دراسة (أمال بن سالم، وسيلة واعر، 2012)، بعنوان "دراسة تحليلية للعلاقة بين تسيير الكفاءات وإدارة المواهب"،** هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تسيير الكفاءات وإدارة المواهب، هذه الأخيرة التي أثار ظهورها جدلاً حول استمرار المنظمات في انتهاج مقارنة تسيير الكفاءات أو الاستغناء عنها والاقتصار على النموذج الحديث لـ"إدارة المواهب". وتوصلت الدراسة إلى أن كل من تسيير الكفاءات وإدارة المواهب مقاربتين فعاليتين لما تتميزان به من أدوار وسياسات جيدة ومفيدة في التعامل مع الموارد البشرية وتحقيق أهداف المنظمات، ما يؤكد ضرورة تطبيق المنظمات لهذه النماذج بشكل متكامل في عمليات إدارة المورد البشري الموهوب.

6- دراسة (سعد علي حمود العنزي وآخرون، 2011)، بعنوان "أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات"، تنطلق الدراسة من مضمون فلسفي يجادل حقيقة واقعية يمكن بلورتها في التساؤل الآتي: إذا كان أغلب الأكاديميين والممارسين يتفقون بأن شعار المرحلة الراهنة هو حرب المواهب، فما هي السبل الكفيلة بإدارة هذه الحرب وكسبها بطريقة ناجحة؟ ويترجم الباحثون إجابة هذا التساؤل من خلال التوجه نحو استكشاف طبيعة العلاقة المفاهيمية والفلسفية بين إستراتيجية إدارة الموهبة ونظم عمل الأداء العالي، ويستند الباحثون في عرض مشكلة الدراسة من خلال بيان ثلاث دوافع بحثية تتباين في طبيعتها، هي: دوافع تحاكي فكر إستراتيجية إدارة الموهبة، ونظم عمل الأداء العالي، ودوافع تجيب عن تساؤلات الجيل القادم لقوة العمل، ودوافع تخص تحديات المرحلة الراهنة والمستقبلية في المنظمات العراقية. وإذا كانت هذه المشكلة قد أدركتها الدول المتقدمة في منتصف التسعينات وتعاملت معها في ضوء فلسفة إدارة الموهبة، فأن المنظمات العراقية اليوم بحاجة ماسة إلى أن تدرك هذه الحقيقة، وان تأخذها بنظر الاعتبار.

7- دراسة (Paillard et al, 2002) بعنوان "فرنسا في اقتصاد المعرفة: نحو الديناميكية الجماعية". هدف معدي التقرير دراسة مدى اندماج فرنسا في اقتصاد المعرفة، وقدم هذا التقرير بتشخيص الهشاشة النسبية لمتوقع فرنسا في اقتصاد المعرفة وقدم توصيات لتعزيز وضعيتها. وأظهر التقرير أنه بغض النظر عن قطاعات التكنولوجيا الفائقة، فإن جميع الجهات الفاعلة الاقتصادية والاجتماعية معنية بخلق المعرفة وبناء الكفاءات في الشركات بجميع أحجامها كما هو الحال في القطاع العام. وأوضح أن الديناميكية الجماعية تتطوي على كثير من التفاعلات والعلاقات التعاونية بين الجهات الفاعلة، فضلا عن الاستثمارات الطموحة والمبتكرة في المعرفة.

8- دراسة (محمد سعيد الحميدي والهادي خوجلي الطيب، 2011)، بعنوان "الاستثمار في التدريب و إدارة المواهب تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة"، قدمت الورقة فكرياً حديثاً استند إلى التطبيقات العملية المعاصرة في إدارة المواهب، بدءاً من اكتشاف الموهبة والتخطيط لتميتها وتشجيعها للتطور والإبداع. أوضحت الورقة جهود دولة الإمارات العربية المتحدة لدعم المواهب من خلال برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي وجائزة زايد للكتاب وجائزة الإبداع الشرطي والجوائز التشجيعية الأخرى في المجالات العلمية والثقافية والأكاديمية، كما تضمنت الورقة عدد من التوصيات التي تدعم الاستغلال الأمثل والاهتمام بالمواهب باعتبارها الضمان زيادة فرص النجاح لمؤسسات الأعمال في المستقبل.

9- دراسة (Kehinde, 2012)، بعنوان "إدارة المواهب: تأثيرها على الأداء التنظيمي Talent Management: Effect On Organizational Performance"، هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي. كشفت الدراسة إلى أن نظام إدارة المواهب لها أثر إيجابي على الأداء العام للمنظمة، وأن نظام إدارة المواهب أيضاً له تأثير على أداء الشركة متعددة الجنسيات والشركات الوطنية ولكن الصغيرة والمتوسطة الحجم لم تكسب هذه التقنية بعد في بيئة الأعمال النيجيرية التي تناولتها الدراسة.



10- دراسة (Hajimirarab & Nobar, 2011)، بعنوان "تحديد وتحسين مؤشرات إدارة المواهب (دراسة حالة في الصناعة الإيرانية) Identifying And Improving The Talent Management Indicators (A case study in Iranian industry)"، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأولويات المطلوبة للحصول على أفضل إدارة للمواهب والكفاءات الأساسية في مجال الموارد البشرية باستخدام نموذج ديلايت لإدارة المواهب. خلصت الدراسة بأن العوامل الأكثر أهمية لتطوير نماذج إدارة المواهب في إيران تقوم على التوازن، والنتائج بين العمل والأسرة، وفرص الأبحاث، وتوافر الوثائق وعدم وجود التمييز بين العاملين.

11- دراسة (سمالي، 2003-2004)، بعنوان "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة". حددت الدراسة اتجاهاتها في إطار نظري، وهدفت إلى التأكيد على الدور المتنامي لرأس المال الفكري كأحد أهم عوامل التفوق التنافسي في الاقتصاد الجديد المرتكز على المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية والكفاءات المسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية وتحليل المكاسب المحتملة للمؤسسة الاقتصادية من اعتمادها لنظام إدارة كل من الكفاءات والمعرفة والجودة الشاملة. استخدم الباحث منهج الاستقراء والاستنباط، ذلك أن الاستدلال في المعرفة العلمية المبني على منهج الاستنباط، ينطلق من المعلوم لاكتشاف المجهول، ومن العام إلى الخاص، حيث قام بتحليل الميزة التنافسية وأهم المقاربات المفسرة لها، كما تم الانتقال من خلال تحليل المسلمات المعرفية من تطور تسيير الموارد البشرية ليتوصل إلى وضع الإطار الفكري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، واعتباره متغيراً يؤثر بشكل واضح في امتلاك وتطوير تلك الميزة.

12- دراسة (Ntonga, 2007)، بعنوان "تأثير إدارة المواهب على أداء الأعمال The Impact Of Talent Management Practices On Business Performance"، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم التأثير لممارسات إدارة المواهب على موظفين شركات شمال إفريقيا، وفحص الاختلاف بين موظفين شمال إفريقيا والإدارة العليا للشركة والتحقق من فهم المدراء لممارسات إدارة المواهب وأثرها على أداء العمل. خلصت نتائج الدراسة بوجود تصورات خاطئة لدى الموظفين عن إدارة المواهب، وأيضاً وجود فجوة بين تصورات الموظفين ومدراء الإدارة العليا. حيث أن إستراتيجية إدارة المواهب في الشركات تركز أكثر على إتقان ممارسات إدارة المواهب في التنفيذيين خلال الشركة، أما الإدارة العليا تركز أكثر على تشغيل الاستراتيجيات نفسها.

13- دراسة (الفزاري، 2009)، بعنوان أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية (نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان). حاولت الدراسة علاج مشكلة الهوة الموجودة بين معدلات التطور التكنولوجي وبين معدلات نمو وتطور الموارد البشرية في قطاع التربية والتعليم العماني، وذلك من خلال تحليل أسبابها وسبل ردمها. واختبرت الدراسة ثلاث فرضيات تتعلق بوجود علاقة ارتباط بين (بناء، الاستثمارات في، تنسيق) خطط وبرامج التعليم والتدريب والبحث العلمي المواكبة للثورة التكنولوجية وبين كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في

مواكبة متطلبات هذه الثورة، وفرضية رابعة حول وجود أثر معنوي بين إعادة صياغة سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية وتضمينها بالعناصر المرتبطة بالتفاعل مع معطيات الثورة العلمية والتكنولوجية وبين زيادة قدرة وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على مواجهة التحديات الحالية والتعامل مع الفرص المستقبلية لهذه الثورة.

**14- دراسة (Langenegger & Others, 2010)، بعنوان "فعالية استراتيجيات إدارة المواهب في الشركات السويسرية Effectiveness Of Talent Management Strategies In Swiss Companies"** هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مدى تأثير فعالية إستراتيجية إدارة المواهب على الأداء المنظمي. توصلت الدراسة ومن خلال تحليل العينة الإحصائي من نواحي مالية وغير مالية، إلى أن ازدياد الربحية في المنظمات يعود بشكل أساسي إلى فاعلية متابعة والاهتمام بإستراتيجية إدارة المواهب أكثر من أي عامل آخر. أوضحت الدراسة أهمية عناصر التحفيز وأثرها في زيادة الثقة بالمواهب المدراء والقياديين الذين يطبقون إستراتيجية إدارة المواهب في شركاتهم.

**15- خصوصية هذه الدراسة:** ترى الباحثة أن هذه الدراسة تتميز عن غيرها من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية بالأصالة والحدثة من عدة جهات، حيث تعتبر من الدراسات الأولى في الجزائر التي تتناول موضوع إدارة المواهب وأثره على تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية بوجود مفهوم رأس المال الفكري، باعتباره الوجه الآخر لاقتصاد المعرفة المبني على الموارد البشرية، فضلا عن الدراسة الميدانية في واحدة من المؤسسات المحلية الرائدة في صناعة الاسمنت في الجزائر. كما يمكن أن تفيد هذه الدراسة كمرجع لتوسيع مجال التطبيق في المؤسسات الخدمية وغير الربحية، ولكن مع مراعاة ثقافة كل مؤسسة على حده.

# الجزء الأول إطار نظري للموارد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

الفصل الأول: مدخل لمفهوم إدارة الموارد البشرية التخطيط  
والاختيار

الفصل الثاني: الحفاظ على الموارد البشرية من خلال  
التدريب والتحفيز

## مقدمة

هناك حقيقة لا تخفى على أحد، وهي أنه لا يمكن لأية منظمة أن تقام بدون أفراد ما دام هناك عمل، وأهداف لابد من إنجازها . ورغم أنه تتوفر موارد كثيرة في العمل مثل الأموال والآلات والخدمات، والمباني والأراضي والفن الإداري إلا أن الأفراد يشكلون أيضا موردا، بل هو المورد الأهم والذي يقوم بتشغيل باقي الموارد الأخرى. حيث يرى بيتر داركر أن أية منظمة من أي نوع لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان. ويطلق على الأفراد الذين يعملون داخل المنظمة الموارد البشرية. وفي هذا الجزء من البحث نحاول تقديم فكرة حول مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي، الاختيار والتعيين ثم الحفاظ على الموارد البشرية من خلال التدريب والتحفيز .

# الفصل الأول

## مدخل لمفهوم إدارة الموارد البشرية التخطيط والاختيار

- المبحث الأول: تطور الفكر الإداري للموارد البشرية
- المبحث الثاني: مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية
- المبحث الثالث: أهداف وأهمية الموارد البشرية
- المبحث الرابع: تخطيط واختيار الموارد البشرية

إن المدخل الرئيسي لتحقيق الاستمرار والنجاح في ظل بيئة أعمال متغيرة وغير مستقرة لا يتمثل في الاعتماد على الأساليب الكمية أو العقلية فقط، بقدر ما تمثل عوامل أهم كسلوك العاملين والجودة وخدمة العملاء، بالإضافة إلى توفر مرونة كافية للتعامل مع الظروف المتغيرة، ويعتبر العنصر البشري العنصر الحاكم في تحقيق التكيف مع التطور التكنولوجي في المنظمة الحديثة.

### المبحث الأول: تطور الفكر الإداري للموارد البشرية

يعتبر توفير العاملين واستخدامهم حاجة أساسية لكل منظمة، ولذلك اهتمت المنظمات على مدى التاريخ بهذه الفعالية إلا أن طبيعة هذا الاهتمام تغير عبر التاريخ نتيجة لتغيرات اجتماعية وقانونية وسياسية واقتصادية أدت إلى تغير أساسي في طبيعة ما تحتاجه المنظمة من عاملين.

### المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

لقد مرت إدارة الموارد البشرية في تطورها عبر التاريخ بعدة مراحل بالاختلاف التطور الاقتصادي. وتتمثل هذه التطورات في:

#### أولاً: اقتصاديات الدول المتقدمة

لقد عرفت إدارة الموارد البشرية في الدول المتقدمة عدة مراحل يختلف تصنيفها حسب المفكرين وعموماً يمكن إدراجها في المراحل التالية:<sup>1</sup>

**1- مرحلة العبودية ونظام الرق:** يسمح نظام الرق للإنسان ما أن يشتري إنساناً ويبيعه ويستخدمه كما يشتري ويبيع ويستخدم أية سلعة أخرى. ولذلك، كانت المنظمات التي تعمل في هذا النظام لا تحتاج إلى إدارة مستقلة للموارد البشرية، فالاهتمام به كالاهتمام بأية سلعة أخرى. وانحصر دور إدارة الموارد البشرية في شراء الرقيق وفقاً للعدد والمواصفات التي تحتاجها المنظمة، وتعويض من يموت منهم برق جدد دون الحاجة إلى منحهم اجور أو حوافز أو تعويضاً أو حقوقاً فهم ليس لهم حقوقاً. وكلما كان الرق أكثر أثر ذلك سلباً على ثمنهم وبالتالي الاهتمام بهم وحسن استخدامهم.

ورغم انقراض الرق منذ عقود في أكثر دول العالم إلا أن بعض أفكاره بقيت إلى وقت غير بعيد، حيث استمر النظر للإنسان على أنه مجرد مورد وبدون قيمة. واستمر في الولايات المتحدة كنظام رسمي لكن كان محصوراً في فئة السود فقط التي تستخدم في قطاع الزراعة، في حين أنه في القطاعات الأخرى سادت أنظمة تحترم حرية وحقوق الفرد.

**2- مرحلة الطوائف والصناعة اليدوية:** أدى ظهور الصناعة اليدوية والحرف إلى البدء في الاهتمام بالعنصر البشري كمورد من خلال تهيئة المساعدين والخلف لتنظيم الحرف ومساعدة أصحابها، حيث خلق نمو الحرفة لصاحبها الحاجة إلى من يساعده خاصة عند عجزه أو عند الشيخوخة. وكان الأبناء وأبناء

<sup>1</sup> - سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، (إدارة الأفراد) دار وائل للطباعة والنشر عمان الأردن، ط2، 2008، ص 27-32

الأقارب والجيران أول المرشحين لذلك فكانت مدرسة لتعلم الحرفة ( مدرسة مهنية). ونظرا لصغر حجم المنظمات لجأ أصحابها إلى أنظمة عمل وأجور وتعيين ولكونها منظمات أسرية ذات ملكية فردية، ومع ذلك ظهرت بعض الاحتياجات أهمها:<sup>1</sup>

- برامج تأمين للتعويض عن الشيخوخة والإصابة بالحوادث.
- قواعد لتصنيف لتحديد دور "المعلم" في تأهيل المساعد لمنع ظاهرة الاستغلال.
- قواعد لتصنيف مستوى العاملين وتحديد المعلم في الحرفة.

شكل ظهور هذه الحاجات بداية للاهتمام بالموارد البشري نوع من الجمعيات التعاونية أطلقوا عليها اسم "طائفة"، التي كانت النواة الأولى لظهور النقابات. والأساس في الطائفة هو أن لكل حرفة معينة طائفة خاصة بها، حيث توفر الدعم المادي للأعضاء وتصنيفهم، فكانت منظمات لأرباب العمل وليس للعمال. كما عملت على تطوير نظام "التلمذة الصناعية" كنظام لتعليم وتأهيل حرفيين جدد. وحددت شروط التلمذة التي تشمل واجبات وحقوق كل من المدرب والتلميذ الذي يعمل في الغالب بدون مقابل خاصة في مراحل التلمذة الأولى لأنه يعمل من أجل تعلم الحرفة ثم يحصل على نوع من الشهادة يعترف له فيها معلمه بامتلاك مؤهلات ممارسة الحرفة.

وكان الاهتمام بالفرد جزء من الاهتمام بالأسرة، حيث لم يكن هناك حاجة للوظائف المعقدة التي نجدها اليوم تحت مسؤولية إدارة الأفراد. ولقد استمر هذا الوضع إلى القرن الماضي في الكثير من الدول وبدرجات مختلفة خاصة في المجتمعات التي ينتشر فيها الاقتصاد الحرفي والمنظمات الصغيرة ذات الطابع الأسري.

**3- مرحلة التصنيع:** أصبح الاقتصاد مع ظهور التصنيع يظم أعداد كبيرة من المنظمات التي تستخدم آلات تعمل بالطاقة البخارية وتحقق أرباحا كبيرة وتحتاج إلى أعداد كبيرة من العمال المنتظمين. وقد أدت الثورة الصناعية إلى زيادات كبيرة وهائلة في الإنتاج وتراكم كل من السلع ورؤوس الأموال رافقها إجحاف في حق العمال نتيجة لاستخدام الآلات وإحلالها محل العمال. وظهرت العديد من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة الكثير من الأعمال المتكررة والروتينية والتي تحتاج إلى مهارة.<sup>2</sup>

وظهرت الحاجة إلى اختيار العاملين وتدريبهم على الآلات المعقدة وتحديد أجورهم وساعات عملهم وغيرها من القضايا التي تهم إدارة الموارد البشرية. وكانت أهم وظيفتين تشغلان أصحاب العمل إلى جانب إدارة الصرف هما إدارة الإنتاج وإدارة الموارد البشرية. وكان أول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية في شركة "فورد" لصناعة السيارات في الولايات المتحدة سنة 1914 يطلق عليها اسم «إدارة

<sup>1</sup> - صلاح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص 22  
<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص32.

الاستخدام» حيث تهتم أساساً بشؤون الاستخدام والتوظيف وتحديد الأجور. وقد لخص هنري فايول وأتباع المدرسة العلمية كل هذه الاهتمامات في "التوظيف" الذي يشمل كل ما يتعلق بتعيين واستخدام العاملين الذين تحتاجهم المنظمة. كما اهتم بمشكلات الأجور والحوافز وتقييم الوظائف ووضع عدة مبادئ اهتم في أغلبها بالأفراد العاملين وحدد 14 مبدأ للإدارة والمتمثلة في:<sup>1</sup>

- 1- التخصص، 2- السلطة ولا تتفصل عن المسؤولية، 3- وحدة الأمر، 4- وحدة التوجيه، 5- الاتصال، 6- خضوع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة، 7- مكافأة الأفراد، 8- المركزية، 9- التدريب، 10- النظام والتأديب، 11- العدالة والمساواة، 12- استقرار العاملين (دوران عمل ضعيف)، 13- الابتكار والمبادرة، 14- روح التعاون.

كما صنف فايول وظائف الإدارة إلى الوظائف الأساسية المتمثلة في التخطيط التنظيم، التوجيه والرقابة والتي تختلف عن الوظائف التنظيم، بما فيها إدارة الموارد البشرية.<sup>2</sup> في حين اهتم فريدريك تايلور بدراسة الوقت والحركة من أجل تحديد مهام كل عامل وحركاته ومؤهلاته. وبالأحرى تحديد ساعات العمل وإلغاء الحركات الزائدة غير الضرورية من أجل زيادة الإنتاجية وتحديد المنصب الملائم للفرد ومؤهلاته.<sup>3</sup> وذلك كله من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج، عن طريق ممارسة العمل الإداري بأساليب عملية بدلاً من العشوائية.<sup>4</sup> أما مدرسة العلاقات الإنسانية (التون مايو Elton Mayo) توصل من خلال الدراسات الميدانية التي قام بها في منظمة Western Electric إلى عدة نتائج أبرزها أن التنظيمات غير الرسمية في المنظمة يجب الاهتمام بها لأن ذلك يتفق مع الخصائص الاجتماعية للطبيعة البشرية، ضرورة الاهتمام بمناخ الإشراف من خلال الاهتمام بالمشرفين من حيث اختيارهم، وإعدادهم و تدريبهم؛ أصبح الفرد لا يهتم بالجانب المادي دون الاجتماعي فهو يولي اهتماماً لإشباع حاجاته الاجتماعية أكثر. وعموماً ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على أثر الجانب المعنوي للعمال على إنتاجيتهم. وغيرت بذلك نظرة أصحاب الأعمال إلى العنصر البشري في المنظمة وجعلها أكثر عقلانية وإنسانية. كما عززت قناعاتهم بضرورة تفعيل دور إدارة الاستخدام وإيجاد أفراد متخصصين في شؤون الأفراد وإشراف عليهم. وعموماً ساعدت العوامل السابقة على رسم ووضع بدايات لإدارة تهتم بالأفراد في العمل.<sup>3</sup>

**4- مرحلة الحربين العالميتين:** أدت كل من الحرب العالمية الأولى والثانية إلى تغييرات جذرية انعكست على استخدام الإنسان في العمل ويمكن حصر هذه التغييرات في نقطتين هما:<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup>-B. Jarrosson, 100 ans de Management : Un siècle de Management à travers les écrits, Dunod, Paris, 2000, P.P. 10-11.  
<sup>2</sup>-عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم، المفاهيم، الوظائف، العمليات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 65.  
<sup>3</sup> - J.R.Edighoffe, Précis de gestion d'entreprise, 2<sup>ème</sup> Ed, Nathan, Paris, 2001, P.5.  
<sup>4</sup> - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 22.  
<sup>5</sup>- Petit et autres, Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines, Ed: Geatan Moin Québec, 2000, P.13.  
<sup>5</sup> - سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 30.



أ- **إنضاج أدوات علمية للقياس والاختيار والتقييم:** تعتبر الحاجة إلى وسائل علمية لتكليف المجندين بمهام تتناسب ومؤهلاتهم من أولى المتطلبات التي نجمت عن الحرب: فكلفت بعض الحكومات خاصة الولايات المتحدة مختصين في علم النفس لتطوير وسائل قياس للمؤهلات والخصائص النفسية التي تتطلبها بعض الفعاليات كقيادة دبابة أو طائرة أو التكليف بمهام فدائية أو سرية... الخ. وعمل العلماء على تطوير هذه الأدوات بسرعة واستمروا في إنضاجها وتطويرها وتحديثها. وبعد الحرب قامت إدارة الموارد البشرية بالاستفادة من هذه الأدوات. أصبح تطوير أدوات قياس القدرات والمؤهلات والخصائص، بالإضافة إلى أدوات تحديد الخصائص التنافسية والسلوكية لبعض الوظائف، جزء من مهام إدارة ناجحة ومتطورة للموارد البشرية، الأمر الذي انعكس هذا النضج على جوانب أخرى في عمل هذه الإدارات.

ب- **تدخل الحكومات في تحديد شروط الاستخدام:** ساهمت جملة من التغيرات في تدخل الحكومات لاهتمام بالعلاقة بين العمال وأرباب العمل ومن بين هذه التغيرات:<sup>1</sup>

- تنامي الشعور بقيمة وأهمية الإعداد الكبيرة من المواطنين الذين ساهموا في الدفاع عن وطنهم، فأصبح الاهتمام بحقوقهم في حياة كريمة وشروط استخدام لائقة من المسؤوليات الأساسية التي جندتهم واستخدمتهم.

- تنامي قوة العمل والنقابات ما جعلهم قوة سياسية مهمة دفعت الحكومات إلى الاهتمام بها وتنظيمها، ولقد زادت أهمية وحجم هذه القوة بعد تدويل التنظيمات النقابية فازداد اهتمام التنظيمات السياسية الدولية بالموضوع.

- تنامي اثر العمال على حالة الاقتصاد عموماً، فأصبح يتأثر بشروط استخدام الأفراد ومستوى أجورهم ومعدلات البطالة... الخ. الشيء الذي دفع بالحكومات إلى الاهتمام بالعمال وأصحاب العمل لتضمن استقرار ونمو الاقتصاد.

- تزايد الحوادث والإصابات ذات الآثار السلبية سواء على العمال أو الاقتصاد نتيجة لتزايد عدد المنظمات ونمو حجمها، الشيء الذي دفع بالحكومات إلى التأكد من أن المنظمات توفر ظروف عمل آمنة لعمالها، وبذلك شكلت حوادث العمل والضمان الاجتماعي قضايا مهمة للمنظمات والحكومات على حد سواء. فالتغيرات السالفة الذكر وغيرها جعلت الحكومات تسن قوانين تقوم على أساس العدالة، وتتنبق من المصالح الوطنية العليا.

5- **المرحلة الراهنة والرابع الأخير من القرن العشرين:** عرفت إدارة الموارد البشرية تغييرات مهمة مع نهاية القرن العشرين نتيجة لعدة عوامل منها:<sup>2</sup>

- أ- **أثر مدرسة ونظرية النظم:** حتى ستينيات من القرن العشرين كانت كل من التنمية والنظرة إلى كل ما يتعلق بالإنسان في المنظمة تدور حول توفير العاملين ومعالجة قضايا استخدامهم. وبظهور نظرية ومدرسة النظم تحولت النظرة إلى معاملتهم على أنهم مورد تختلف أهميته وتوفره في المنظمة. وأدت هذه

<sup>1</sup>- سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 31.

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص 32.

النظرية إلى الاهتمام بصيانة هذا المورد وتطويره والحفاظ عليه، أصبح يسمى هذا النشاط إدارة الموارد البشرية.

ب- **أثر التطور التكنولوجي والعلمي والعولمة:** أدت الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي عرفتتها الفترة الأخيرة إلى قيام صناعات ومشاريع بالغة التعقيد وتتطلب مهارات عالية توفيرها يتطلب جهدا ووقتا كبيرين. والمنظمات التي تتعامل مع هذه التكنولوجيا تحتاج إلى أنشطة كثيرة من أجل الحفاظ على العاملين وتطويرهم يمنحهم امتيازات وعقود عمل تساعد على التقليل من احتمالات تركهم للمنظمة ، وأصبح الإنسان يشكل موردا بالغ الندرة يجب الحفاظ عليه وتطويره. إلى جانب ذلك ساهمت هذه التكنولوجيا في توفير وظهور صيغ عمل جديدة كالعمل على بعد (الانتقال حاسوبيا). أي أن الفرد يعمل في بيته ويتصل بعمله عبر شبكة حاسوبية، حيث ظهرت هذه الصيغ في البداية لتلبية حاجات بعض الأمهات الراغبات في الحفاظ على عملهن مع النقاء في البيوت لرعاية أطفالهن. ثم توسع الأمر بعد ذلك وتطور لتظهر منظمات افتراضية تستعين بعمال من مدن أو دول مختلفة دون انتقالهم إلى أماكن عملهم. كل هذا أدى إلى تغير جذري في التعامل مع العمال.

ج- **التغيرات في الخصائص وتركيبه القوى العاملة:** أدت التغيرات التكنولوجية والاقتصادية إلى تغيرات جذرية في القوى العاملة للدول المتقدمة من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

- ارتفاع نسبة شاغلي الوظائف الخدمية والمكتبية والذين يتم استخدامهم على أساس الوقت، وتدفع لهم أجور مقطوعة. في حين انخفضت نسبة فئة العمال الذين يتم استخدامهم على أساس كمية العمل المنجز، والذين يتحصلون على أجورهم على أساس أدائهم، وغالبا ما يتم استخدامهم على أساس عقود قصيرة الأجل.

- ارتفاع نسبة أصحاب الشهادات العليا والتخصصات العلمية الحديثة بين العمال في معظم المنظمات الكبيرة، والذين يتم تشغيلهم بعقود طويلة الأجل، وأجورهم محددة مع منحهم امتيازات متنوعة.

- أصبح قطاع الخدمات أكثر توسعا واستخداما للعمال بدل القطاع الصناعي والذين يشملون عمال البنوك والمؤسسات الصحية والتعليمية والمالية... الخ. بالإضافة إلى العمال في خدمات الحواسيب والمعلومات و الاتصالات. فنتيجة لكل هذه التغيرات أصبح من الضروري توفير أنظمة استخدام مرنة ومتعددة الخصائص لتتلاءم مع هذه الفئات المختلفة وظروف عملها، حيث وضعت المنظمات الكبيرة العديد من أنظمة وصيغ العمل للتعامل مع فئات العمال المختلفة الشيء الذي عقد من عمل إدارة الموارد البشرية.

### ثانيا: إدارة الموارد البشرية في الدول النامية

إن المراحل التي تم ذكرها سالفا والتي مرت بها إدارة الموارد البشرية تظهر بشكل واضح في الدول المتقدمة، أما الوضع في الدول النامية فهو يختلف باختلاف مدى حداثة وتطور اقتصادها خاصة حالة التصنيع فيها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 33.

وكما هو معروف فإن الدول النامية كانت في معظمها مستعمرة من طرف الدول المتقدمة، مما أخرج عملية التصنيع فيها في الغالب إلى مرحلة الاستقلال حيث أن أغلب الدول النامية لم تعرف التصنيع إلا في بدايات القرن العشرين، في حين نجد أن دول أخرى لم تبدأ عملية التصنيع فيها إلا في النصف الثاني منه، كما هو الحال في دول المغرب العربي والجزائر على سبيل التحديد، حيث أن اقتصاد هذه الدول كان يتكون من صناعات حرفية صغيرة وبالتالي سادتها مفاهيم مرحلة "الطوائف" بشكل أو آخر. وبشروع هذه الدول في عملية وإقامة منظمات صناعية ذات مكننة عالية بدأت هذه المنظمات في الاهتمام بالعاملين فيها وإدارتهم على أساس كونهم موردا مهما لها من الاهتمام ما للموارد الأخرى أو أكثر، وأصبحت قضايا الأجور والحقوق كحد أدنى من الأمور التي تستدعي الاهتمام بها، ومنه يمكن القول أن تقدير أي اقتصاد يتم من خلال نظرتة للإنسان، فإذا كان يعامل الفرد في اقتصادها على أنه مورد غير نادر وتوفر بشكل غير محدود وبدون قيمة، فإن هذا الاقتصاد يمكن القول عليه أنه في مراحل نموه الأولية. أما إذا كان الفرد يعامل أو ينظر إليه كمورد مهم وقيم فيفترض أن هذا الاقتصاد متطور وحديث.

وعموما حتى في الاقتصاديات البسيطة لا تستطيع المنظمات الكبيرة أن تعمل بدون الاعتماد على سياسات متطورة خاصة إذا كانت تمارس نشاطات معقدة مثل مؤسسات الطيران والقطاع البحري التي تحتاج إلى الاهتمام بالمتخصصين وتعمل على تكوينهم وتدريبهم وتطويرهم بشكل دائم حتى لو كانت تنشط في الدول النامية ذات الاقتصاديات البسيطة. ونفس الشيء يمكن قوله عن المؤسسات الصناعية والخدماتية التي تستعمل التكنولوجيا الحديثة مثل شركات النفط والخدمات الصحية والحاسوبية... الخ. ومن جهة أخرى فإن التغيرات العالمية والعولمة تتطلب من هذه الدول أن تسارع في تطوير مستوى الإدارة فيها وكذا قضية الاهتمام بالإنسان واعتباره موردا مهما وقيم حتى تستطيع أن تواكب الدول المتقدمة.

### ثالثا: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين

يمر العالم بتغيرات جذرية ومهمة أدت إلى تغيرات جذرية ومهمة في المفاهيم حول الإدارة والعديد من مهام إدارة الموارد البشرية، لذلك على كل من يهتم بهذه الأخيرة أن يستوعب كل التغيرات والتحديات التي ترافقها حتى تستطيع التعامل مع الأفكار الشائعة التي بدورها في تغير مستمر. ومن أهم التحديات التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية في هذا القرن:<sup>2</sup>

**1- ثورة تكنولوجية علمية:** تعتبر ثورة الاتصالات والمعلومات من أبرز مظاهر الثورة العلمية التكنولوجية التي أصبحت تؤثر على الحياة اليومية والعملية للفرد، وتسرع من تحقق العولمة التي أصبحت تمكن الفرد في أية منطقة من العالم أن يطلع من منزله على ما يجري في المناطق الأخرى من العالم. حيث خلق صيغا جديدة للعمل كالتجارة الإلكترونية، والإعلان في الإنترنت، والدراسة والعمل عن بعد.

وتساعد ثورة الاتصالات على تسريع عملية عولمة الاقتصاد العالمي، حيث أصبح عمل منظمة صغيرة في الجزائر يتأثر بأحداث المناطق مختلفة في العالم الذي يعرف تطورات تكنولوجية متسارعة في مختلف المجالات، حيث تظهر كل يوم وظائف وتخصصات وأجهزة جديدة يؤدي إلى تقادم وانقراض وظائف

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 34.

<sup>2</sup> سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 38.

وأجهزة وحتى تخصصات أخرى. وهذا ينطبق أيضا على الإدارة وفروعها وكذا التقنيات والأساليب التي تستخدمها. كل هذا يؤدي إلى تسريع عملية اللحاق بالتقدم العلمي، وقد استمر العالم الثالث بعيدا عن الثورة الصناعية لمدة تقارب ثلاثة قرون، لكن الآن قد لا تستغرق عملية استفادته من التطورات التكنولوجية الحاصلة في العالم إلا سنوات قليلة أو ربما أشهر فقط.

**2- بيئة عمل ذات تنافس شرس:** يعرف قطاع الأعمال توسعا من حيث الحجم والعدد مع زيادة في التنافس الشرس بين الأعمال غير المتكافئة من حيث الحجم والإمكانيات، وبالتالي لا يستطيع البقاء إلا من يستطيع التنافس مع الأعمال الكبيرة والعملاقة، وإلى جانب العولمة يتوسع اعتماد الحكومات على عملية الخصخصة لتحويل منظمات القطاع العام إلى القطاع الخاص، وغالبا ما يرافق ذلك تحرير الاقتصاد وإزالة القيود الحكومية، وتجد الأعمال الصغيرة نفسها تتنافس مع الأعمال الكبيرة وبدون حماية هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن الشركات متعددة الجنسيات ذات الإمكانيات الهائلة بدأت تنافس منظمات صغيرة. كل هذا يفرض على المنظمات خاصة في دولنا النامية أن تنافس مع منظمات عالمية علاقة ذات الإمكانيات الكبيرة. وإذا فقدت هذه المنظمات قوتها العاملة إلى هذه المنظمات الكبيرة فذلك يقلل من قدرتها على التنافس معها.

**3- إنسان (موظف) ومجتمع مختلف:** رافقت التطورات العلمية والتكنولوجية ثورة اجتماعية إنسانية تؤدي إلى تكوين إنسان بقيم واهتمامات ومعارف جديدة، مما جعل العلماء يتكلمون عن ما أسموه حيل الشبكة ويقومون بدراسة خصائص، والتي من بينها أنه ذو فرص التأهيل الجديدة، وتأهيل ووعي عالي، وذو قدرة عالية على الاستفادة من فرص التأهيل الجديدة، كالبحث عن وظائف في الإنترنت أو الدراسة عن بعد، وأنه أكثر استعدادا للمخاطرة. وظهر جيل ممن هم في مقتبل العمر لكنهم كونوا ثروات هائلة، وهم كذلك أكثر استعدادا لتغيير مهنتهم كلما أتاحت لهم الفرصة بعمله وأهميته ومؤهلا لممارسته، مما جعل نسبة العاملين ترتفع من مختلف الأجناس والأعمار والمؤهلات البدنية، وأصبح ذو الاحتياجات الخاصة يدركون أنه بإمكانهم العمل بكفاءة وشغلوا مناصب ذات أهمية كبيرة في المنظمات، كل هذا جعل قوة العمل تصبح أكثر تنوعا وبالتالي أكثر تمثيلا للمجتمع الواسع، وأصبحت الإدارات مدركة لذلك وتسعى للاستفادة من الفئات والعناصر التي كانت لا تعطي لها أية أهمية. وبما أن الفرد يمتلك في الوقت المعاصر شخصية مستقلة وذات اهتمامات متنوعة ومختلفة، حيث أصبح يطالب بشروط عمل مرنة تساعده على أداء عمله في الأوقات المناسبة له، وأن يتحصل على العطل عند ما يكون في حاجة لها، كما أصبح يطالب بساعات عمل أقل وأسبوع أقصر.

تظهر التحديات السالفة الذكر أن المنظمات في الدول النامية لن تتمكن من مجابهة التحديات بالمال أو التكنولوجيا فقط، بل من خلال اعتمادها على العنصر البشري، مما يعني إعطاء أولوية كبيرة لإدارة الموارد البشرية، وإعادة النظر في مفاهيمها للإدارة واستخدامها للعنصر البشري.

## المطلب الثاني: أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية وتطورها

### أولاً: أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية

من خلال استعراض المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية يمكن التوصل إلى أن هناك جملة من الأسباب التي أدت إلى ظهور إدارة تهتم بالفرد أي المورد البشري من بين هذه الأسباب والعوامل نذكر ما يلي:

**1- التوسع والتطور الصناعي:** لقد شهد العصر الحديث تطورات وتوسعات صناعية هائلة ساعدت على ظهور المنظمات الكبيرة والعالمية التي أصبحت تعاني من مشاكل بين الإدارة والعمال فيها، الشيء الذي دفع بالإدارة إلى السعي لإيجاد أساليب خاصة لمواجهة هذه المشاكل والتقليل من أثارها السلبية على المنظمة، الأمر الذي عزز الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة للتعامل بفعالية وجدية مع المورد البشري وتراعي احتياجاته ومتطلباته وكذا معالجة مشاكله.

**2- ارتفاع مستوى التعليم والثقافة:** نتيجة لانتشار التعليم في المجتمعات وتوفر فرص الثقافة العامة أمام الموارد البشرية، أدى ذلك إلى زيادة وعي القوة العاملة نتيجة لارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي. تتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية، وكذا توفير وسائل أكثر حداثة للتعامل مع ه النوعية الحديثة من الموارد البشرية.

**2- التدخل الحكومي:** لقد أدت زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب العمل من خلال القوانين التي تصدرها الحكومات لحماية والدفاع عن العمال وحقوقهم، وحتى لا تقع المنظمات في مشاكل لعدم تطبيقها وعدم التزامها بهذه القوانين، أصبحت هناك حاجة ملحة لإيجاد إدارة تتعامل مع هذه القوانين. وعموما فقد نشطت الكثير من الدول في العقود الأخيرة في إصدار وتشريعات تقنن العلاقة بين أصحاب الأعمال والعمال، ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات عدة أهمها تحديد الحد الأدنى للأجور والتأمينات، والمعاشات والأمن الصناعي وصحة العاملين.<sup>1</sup>

**3- ظهور النقابات والتنظيمات العمالية:** نتيجة لما جاءت به المدرسة العملية من أفكار رافقها ظهور النقابات والتنظيمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وحقوقها في المنظمة وحمائتها من استغلال أصحاب الأعمال، وأصبحت تطالب بضرورة الاهتمام بالعلاقات بين الإدارة والتنظيمات العمالية، ومن ثم ظهرت أهمية وجود إدارة متخصصة تعمل على خلق جو من التعاون الفعال وبين الإدارة والتنظيمات العمالية وإعداد سياسات جديدة للعلاقات.

**5- تشريعات العمل:** إن التشريعات العمالية وضرورة التزام المنظمات بها سواء في ميدان الإعلام والمشاركة والتسيير أو بمعنى آخر فإن ديمقراطية الإدارة ساهمت في خلق ضرورة ملحة لإيجاد إدارة متخصصة في التشريعات.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 37.

**6- تضخم حجم المنظمات :** كما هو معروف لقد رافق التطور الصناعي والتكنولوجي توسع في حجم المنظمات فكبر حجمها وزادت أعداد العمال فيها بشكل استدعى ضرورة وجود إدارة متخصصة للتعامل مع هذا العدد الهائل من العمال ذوي المؤهلات والكفاءات والثقافات المختلفة والواجب جعلها تعمل على تحسين والرفع من مستوى أداء المنظمة.

**7- العولمة:** إن العولمة وما يترتب عليها من منافسة شديدة بين المنظمات من أجل طرح الأفضل في السوق والبقاء فيه تتطلب الأمر منها ضرورة الاهتمام بالموارد البشري كمورد رئيسي لتحقيق ذلك. وأصبحت كل منظمة تسعى إلى الحصول على أفضل وأكفئ العناصر، وتحاول التميز من خلال الرأس المال البشري، كل هذا يتطلب إيجاد إدارة متخصص وفعالة من أجل تحقيق هذا التميز. ونتيجة للأسباب السالفة الذكر وغيرها أصبح من الضروري على كل منظمة إيجاد إدارة متخصصة للاهتمام بالموارد البشري، هذا الاهتمام الذي يرجع جزء منه في الأساس إلى ظهور النقابات التي تتادي بضرورة الاهتمام بالفرد إلى القوانين التي وضعتها الحكومات للدفاع عن العنصر البشري.

#### **ثانيا: تطور إدارة الموارد البشرية:**

عادة ما يتم تجميع نشاطات إدارة الموارد البشرية في وحدة تنظيمية واحدة يطلق عليها الوظيفة الإدارية، ففي البداية يمكن القول أنها وظيفة تضمن وتؤمن مجموع النشاطات التي تضع تحت تصرف المنظمة العناصر البشرية الضرورية عددا ونوعا لتكون في خدمتها، ومع مر العقود الزمنية الأخيرة فإن الوظيفة عرفت تطورين اثنين هما:

**1- التطور الأول:** هذا التطور يتعلق بالمصطلح المستعمل في المنظمات من أجل الإشارة إلى مسؤول وظيفة تسيير الموظفين أو الأفراد أخذ أشكالا وهي: رئيس الموظفين، - مدير الأفراد، - مدير الشؤون الاجتماعية، - مدير الموارد البشرية، وهذه الأسماء كانت كتوصيف للدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية التي يرمز لها بالرمز DRH. ويمكن للمدير أو المسير من المستوى العالي أن يبحث عن روح حاجات المنظمة من جهة وطموحات الأفراد من جهة أخرى.

**2- التطور الثاني:** لقد حصل هذا التطور في محتوى وظيفة تسيير الأفراد نفسها خاصة أهدافها وغاياتها وسياساتها نتيجة لبعض الدراسات، فيمكن تجاهل بعض المفكرين وعلماء التسيير والإدارة، ما ظهر منها بعد الثورة الصناعية، وتخصص نظام المنظمات وبروز دور المسيرين والمنظمين مما أدى إلى بروز الحاجة إلى علم وممارسات مستقلة للموارد البشرية، وفي لمحة سريعة عن محتوى إدارة الأفراد وتسيير الموارد البشرية فهو تطور عبر كل من الثورة الصناعية، ظهور الحركات العمالية والاتحادات والنقابات العمالية، ظهور إدارة الأفكار العلمية، ثم العلاقات الإنسانية، بداية ظهور بعض الممارسات الأفراد، ظهور المتخصصين في تسيير الموارد البشرية وظهور نظرية النظم.

## المطلب الثالث: تحديات إدارة الموارد البشرية

هناك عدة تحديات تنافسية أثرت ومازالت تؤثر على إدارة الموارد البشرية، هذه التحديات جاءت نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الأمر الذي يستوجب على إدارة الموارد البشرية إتباع إستراتيجيات وسياسات مختلفة لمواكبة هذه التغيرات والتي منها:

### أولاً: تحديات العولمة للأفراد

من أجل النمو والتطور تبحث العديد من المنظمات على فرض الأعمال في الأسواق العالمية مما جعل عملية المنافسة والتعاون مع المنظمات الأجنبية تقوم على أسس واضحة ومهمة.

**1- تأثير العولمة:** أدت الجهود المكثفة للتقليل من عوائق التجارة، وفتح الأسواق العالمية وإلى تدفق حر للسلع والخدمات ورؤوس الأموال بين الدول إلى إيجاد ثلاث مناطق من الأنشطة الاقتصادية، ففي أمريكا الشمالية تم تأسيس اتفاقية التجارة الحرة لشمال أمريكا (ANFTO) من أجل تسهيل التجارة بين المكسيك وكندا من جهة وبين الولايات المتحدة من جهة أخرى. وبالرغم من أن مكونات الولايات المتحدة أثارت، المخاوف من فقدان الوظائف في كل من كندا والمكسيك نتيجة لتدني، الأجور فيها مقارنة بالولايات المتحدة، إلا أن منظري هذه الاتفاقية أكدوا على أنها تساعد على إزالة المعوقات التي تؤثر على التجارة والاستثمار وبالتالي سوف تخلق فرص عمل جديدة. أما اتفاقية (ANFTA) الخاصة بالاتحاد الأوربي فتركز على الاندماج الأوربي لذلك أصبح لها تأثير كبير وفعال.

**2- تأثير العولمة على إدارة الموارد البشرية:** تؤثر العولمة على قسم كبير من الاقتصاد الدولي والتدفقات التجارية بين الدول، كما تؤثر أيضا على عدد الوظائف وأنواعها في المنظمات مما يتطلب من هذه الأخيرة أن توازن مجموعة من القضايا المتعلقة بإدارة الأفراد في مختلف المناطق الجغرافية، والثقافية والبيئات القانونية وظروف العمل، كما ينبغي عليها تعديل وظائف الموارد البشرية كالتردد بالموظفين والقيام بعملية التكوين والتدريب... الخ وذلك من أجل الأخذ بعين الاعتبار الاختلاف في الإدارة العالمية. وإذا كانت العولمة تعني تصغير العالم وحرية تداول عوامل الإنتاج والمنتجات المادية والثقافية فضلا عن حرية انتقال الأفراد المتميزين مهنيا أو ماليا، وان تحديات العولمة هي انفتاح المنظمات على بعضها البعض، أي اختلاف الثقافات والجنسيات وانفتاحها على بعض. ويميل قطاع الأعمال إلى التوسع من حيث العدد والحجم مع زيادة التنافس الحاد بين أعداد هائلة من المنظمات غير المتكافئة من حيث الحجم والإمكانيات ومنه فلا يستطيع البقاء إلا الأقوى الذي له قدرة التنافس مع هؤلاء العمالقة. وإلى جانب العولمة يتوسع اعتماد الحكومات على سياسة الخصخصة لتحويل المؤسسات العامة إلى القطاع الخاص وغالبا ما يرافق ذلك سياسة تحرير الاقتصاد وإزالة القيود الحكومية، وهذا يترك كل من الأعمال الصغيرة والكبيرة تنافس.<sup>1</sup>

وعموما فآثار العولمة على الموارد البشرية وعلاقة العمل تبرز من خلال العوامل التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 39.

<sup>2</sup> - زلوم نذر يحيى، العرب والعولمة، مركز الدراسات الوحدة العربية، ص 44.

أ- **الأجور:** تضع كل دولة أنظمة للأجور بحيث تضمن سديد حاجات العمال والمنظمات، كما تقوم بتنظيم أساليب حمايتها والزيادات الطارئة عليها ضمن قاعدة الأجور الواحدة للعمل الواحد، كما يمكن أيضا ربط الأجر بالإنتاج بحيث يجب أن يتحصل العامل على الأجر القاعدي (الأدنى)، ثم إذا زاد إنتاجه على المعدل المقرر يمنح أجرا إضافيا. ومع الدعوة للعولمة ظهر تقليص الإنفاق الحكومي على الخدمات العامة وتحول بعضها إلى الخدمات مأجورة على أساس أسعار السوق، إضافة إلى رفع أسعار الطاقة المستخدمة في المنازل. وكل ما سبق يؤدي إلى زيادة الاتفاق الأسري مقابل الحصول على تلك الخدمات والسلع الملائمة، مما يعني تخفيضها فعليا للأجر الحقيقي المدعم في الإنفاق الحكومي، لذلك فإنه عند سحب الحكومات يدها عن الخدمات المقدمة من طرف الشركات (المنظمات) مع بقاء دخل الفرد العامل ثابتا، مما يؤدي إلى انخفاض الدخل الحقيقي، كما أن جودة الخدمات نقل كون هدف المنظمات هو تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تسعى الحكومات إلى تحقيقها.

ب- **حق العمل:** وفقا لكل تشريعات، العمل فإن لكل مواطن قادر حق في العمل المنتج الذي يسمح له بكسب عيشه ويوفر له حياة كريمة، وعلى الدولة تهيئة فرص العمل عن طريق الخطط وبرامج التنمية بما يضمن حق العمل لجميع المواطنين في سن العمل، لكن مع اللجوء إلى تحقيق القيود المفروضة على التشغيل وفتح الفرص أمام مجال الاختيار والتفضيل بدأ هذا الالتزام في التراجع.

ج- **برامج الإعداد المهني للعمال:** لقد أعطت الدول اهتماما للتدريب المهني كونه من متطلبات نجاح الخطط والبرامج التنموية الاقتصادية والاجتماعية لكن الدعوة إلى تخفيض النفقات الحكومية في ظل الإصلاحات سيؤثر ذلك بشكل مباشر وغير مباشر على استمرارية مراكز ومعاهد التدريب المهني وتطوير برامجها وخططها في هذا المجال.

**ثانيا: تحديات إدارة الجودة الشاملة:**

لقد بدأت ثورة إدارة الجودة الشاملة في منتصف الثمانينات من القرن الماضي وقادتها شركات بارزة مثل شركة فورد، وشركة موتورولا، وشركة إكسروكس، ولقد أوجدت الجمعية الوطنية جائزة للجودة كمييار محفز للشركات الكبرى والصغرى من أجل إعادة التفكير في مفهومها لإدارة الموارد البشرية. ومن بين أهم الأسباب الرئيسية التي تدعو إلى كون برامج الموارد البشرية هي أساسية لإدارة الجودة الشاملة هو أن هذه البرامج تساعد على الموازنة بين قوتين متناقضتين قوة الحاجة إلى الأمر والرقابة وقوة الحاجة إلى النمو والإبداع.

إن إدارة الجودة الشاملة التي تركز على التحسين المستمر تقود إلى عدم التوازن في حين أن إدارة الجودة الشاملة التي تركز على الأنظمة والإدارة والزبائن تساعد على ديمومة القوى التي تحافظ على النظام، وقد ساعدت ممارسات الموارد البشرية المدراء على ممارسة هاتين القوتين ولغرض الاستجابة إلى الاحتياجات الزبون بشكل أفضل وأسرع وبثمن أرخص أسست المنظمات برامج إدارة الجودة الشاملة TQM



وإعادة الهندسة، وهذه البرامج تتطلب أن تشرك الموارد البشرية في تغيير عمليات العمل والتدريب وتصميم الوظيفة والتعويض... الخ.

وقد أصبح لإدارة الجودة الشاملة الأهمية الأولى في استراتيجيات تنظيمية، وفي ظل هذا التوجه أصبح لإدارة الموارد البشرية الأساس في تحقيق الجودة ونجاح المنظمة من خلال توفير الظروف الملائمة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين ومبادرين في تلبية رغبات الزبائن من خلال التركيز على الجوانب التالية:<sup>1</sup>

- التركيز على خدمة الزبون، - التركيز على العمليات والنتائج، - الوقاية بدلا من العلاج أي تجنب الخطأ قبل وقوعه

- استخدام الأفراد ذوي الخبرة والمهارة، - صناعة القرار وفق الحقائق، - التغذية العكسية. وعموما فإن الجودة هي مسؤولية الجميع كونها فلسفة شمولية لا بد من مشاركة الأفراد داخل المنظمة لتحقيق هدف الشمولية والمشاركة. إن البيئة التي يعمل فيها الفرد ليست المحيط الخارجي فقط بل تشمل جميع الآلات وطرق العمل والتنظيم وإجراءات الأمان التي يعمل في ظلها الأفراد الآخرين والتي لها علاقة مباشرة بالفرد من حيث قدراته وكذلك ارتباطها بالعلوم الأخرى. وتسعى فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى تعزيز مكانة القوى العاملة وتشجيعها على المشاركة في العمل الجماعي، وعملية تنفيذ المشاركة الجماعية للأفراد العاملين خاصة في عمليات التحسين المستمر للجودة تقع على عاتق القيادة العليا للإدارة.

### ثالثا: تحديات تطوير رأس المال البشري

إن الفكرة القائلة أن المنظمات تتنافس من خلال الأفراد يؤدي إلى القول أن النجاح المتزايد يعتمد على قدرة المنظمة على إدارة رأس المال البشري الذي يمثل القيمة الاقتصادية للمعرفة والمهارات والقابليات. وهو أمر غير ملموس، فهو لا يظهر بصورة مباشرة في الميزانية ولا يمكن ضبطه ولا التحكم فيه بالطريقة التي تدار بها الوظائف الأخرى والمنتجات والتكنولوجيا، والرأس المال البشري ملك خاص بالأفراد وعند مغادرتهم للمنظمة يأخذونه معهم، وبالتالي أي استثمار قامت به من تدريب وتطوير لهم.

ومن أجل رأس مال بشري في المنظمات عليها البدء بتطوير الاستراتيجيات التي تؤمن المعرفة الفائقة والمهارات والخبرة للقوى العاملة، كما يجب أن تركز برامج التوظيف على تشخيص واستقطاب وكذا استئجار أفضل وأنسب المهارات، في حين تقوم برامج التدريب على تقوية هذه المهارات. ولغرض التنافس من خلال الأفراد على المنظمات أن تقوم بعمل جيد في إدارة رأس المال البشري والمعرفة والمهارات والقدرات التي لها قيمة بالنسبة للمنظمة، وبالتالي لا بد من استخدام أفضل المواهب المتوفرة وتطوير هؤلاء الموظفين بواسطة طرق خاصة وبالتشجيع على المشاركة، ومكافآت التعاون والعمل الجماعي. وتجدر الإشارة إلى أن التدريب وبرامجه يكمل ممارسات التوظيف لتعزيز المهارات خصوصا في المناطق التي لا يمكن الانتقال فيها إلى منظمات أخرى إلى جانب كون الموظفين يحتاجون إلى تطوير الوظيفة.

<sup>1</sup> - هاشم فوزي دباس العبادي، عبد الكريم هادي شعبان، التحديات الإستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية العلاقة و الأثر دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة، المؤشر الثاني إدارة الموارد البشرية الاستراتيجيات والتحديات المعاصرة، 13، 15 أيار 2008، جامعة اليرموك إربد، الأردن، ص 71.

وعليه أصبحت قضية تأهيل العاملين مهمة ومعقدة وانصب اهتمام علماء الاقتصاد حول رأس المال البشري وتكوينه (أي الاهتمام بدور التكوين والتأهيل الذي يحتاجه الاقتصاد)، والمحافظة عليه من الهجرة وغيرها. وهذا الاهتمام جاء نتيجة للدراسات الحديثة التي تدل على وجود علاقة قوية بين حالة التعليم ونوعيته ومستواه وبين حالة الاقتصاد ونموه. وكلما ارتفعت نسبة المتعلمين في دولة ما وكذا مستوى تعليمهم كلما ارتفع مستوى الإنتاج في الاقتصاد. هذا ما جعل الكثير من الدول المتقدمة تتبنى سياسات الهجرة مهاجرين ذوي تأهيل عالي من الدول الأخرى، فهم سيدعمون اقتصادها كما يدعمه استقطاب الأموال، فإنتاجية المنظمة سيرتفع عند استعانتها بعمالة ذات تأهيل علمي عالي، كما أن عملية الحصول عليها تكون أسهل وأقل تكلفة لأنها متوفرة في الاقتصاد الذي ستجلب منه، وعليه على إدارة الموارد البشرية أن تركز على رأس المال البشري كمؤشر يمكن أن يحقق لها ميزة تنافسية من خلال الأفراد العاملين لديها إذا كانوا يتمتعون بما يلي:<sup>1</sup>

- يجب أن يكون المورد نادرا: يكون الأفراد مصدر ميزة تنافسية إذا كانت مهاراتهم ومعرفتهم وقابليتهم لا تتوفر لدى المنظمات المنافسة.
- يجب أن يكون المورد صعب التقليد: يشكل الأفراد مصدر ميزة تنافسية عندما تكون قابليات الموظف ومساهماته صعبة الاستنساخ والتقليد من طرف الآخرين.
- يجب أن تكون الموارد منتظمة: بحيث أن الأفراد يشكلون مصدر للميزة التنافسية عندما تتوفر لدى المنظمة إمكانية توحيد واستخدام مواهب ومؤهلات الموظفين للعمل في وظائف جديدة من الوهلة الأولى. وعموما فإن مصطلح التنافس من خلال الأفراد أصبح موضوعا من مواضيع إدارة الموارد البشرية التي تلعب دورا هاما في الحصول على جهود الموظفين وتقديم بيئة عمل تلبي احتياجاتهم القصيرة والطويلة الأجل.

### المبحث الثاني: مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية

سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية، من خلال التعرف على بعض التعاريف ومهام إدارة الموارد البشرية... الخ.

#### المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

#### أولا: تطور مصطلح إدارة الموارد البشرية

لقد مر مصطلح إدارة الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية والمضمون أو التطبيق المرافق للتسمية ويمكن إبراز هذه التطورات كما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - هاشم فوزي دباس العبادي، عبد الكريم هادي شعبان، مرجع سابق، ص 79.  
<sup>2</sup> - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2، 2006/2، ص ص 26-27.

**1- المرحلة الأولى (المدخل الوظيفي):** كما سلف الذكر خلال التطور التاريخي لإدارة الأفراد فإنه في البدايات لم يكن هناك أي إدارة خاصة بالموارد البشرية لكن فيما بعد ونتيجة للتغيرات التي عرفتها الحياة الاقتصادية والاجتماعية ظهرت البوادر الأولى لإدارة تهتم بالعنصر البشري في المنظمة وكان يطلق على هذه الإدارة في البداية تسمية إدارة القوى العاملة أو إدارة الأفراد. والتي تتضمن إدارة العاملين في المنظمة، وذلك من حيث اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم، وكذا تطويرهم وتحفيزهم وحتى الوصول إلى انتهاء خدمتهم وتقاعدهم.

ما يلاحظ على هذا المفهوم الأولي لإدارة الموارد البشرية أن تسمية إدارة الأفراد ما هي إلا تعبيراً عن مجموعة من النشاطات أو الوظائف والتي تبدأ مع الأفراد منذ دخولهم إلى المنظمة إلى غاية خروجهم منها، كما أن هذه الوظائف ما هي إلا تنظيم عمل الأفراد مع المنظمة أكثر من كونها استثماراً للجوانب الإنسانية للمورد البشري. وهذا ما يعرف بالمدخل الوظيفي في مفهوم إدارة الأفراد.

**2- المرحلة الثانية: (مدخل ردود الأفعال)** إن التطور العلمي للإدارة بصفة عامة نجم عنه التوجه للاهتمام بالعنصر البشري بصفة خاصة وأصبح ينظر إلى الأفراد العاملين على أنهم موارد بشرية وإنسانية مهمة، وبذلك أصبح دور إدارة الموارد البشرية يتعدى الأدوار الإدارية الوظيفية إلى أدوار أخرى استجابة للتغيرات التي تفرضها البيئة والمؤثرة على المورد البشري، والمتمثلة في المتغيرات القانونية والمتغيرات البيئية الاجتماعية والبيئية الاقتصادية وهذا المدخل هو ما يعرف بمدخل ردود الأفعال.

وفي هذا المنظور فإن مقدار ومستوى وكذا نوعية نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية تستجيب وتتأثر بمشاكل البيئة الخارجية التي تؤثر على البيئة الداخلية، حيث أصبح وفقاً لهذا المدخل ينظر للمنظمة كنظام تعمل ضمن النظام الأشمل الذي يوفر المنظمة دوراً أساسياً في تسهيل الاتصالات بين الوحدات في المنظمة وتدعم الأفكار والمبادرات البناءة والتي تساهم في وضع إستراتيجيات جديدة تقوم الإدارة العليا فيما بعد بدراستها ومناقشتها. أما المجال الثاني الذي تدع فيه إدارة الموارد البشرية فيتمثل في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة من خلال تطوير رأس المال البشري الذي يوفر لها الإمكانيات والقدرات المميزة والمتلائمة مع حاجات البيئة المتغيرة، وتولد عن التغيرات المتسارعة مفهوم منظمة التعلم كون إدارة الموارد البشرية أصبح مطلوباً منها إعداد وتأهيل العاملين بصفة مستمرة من أجل تمكينهم من اكتساب أية معارف ومهارات جديدة لتحقيق المزايا التنافسية.

لقد أصبح واضحاً لدى أغلب المدراء نتيجة لتغيرات العلمية والتكنولوجية المتسارعة أن البقاء والاستمرار وحتى النمو لا يتحقق إلا من خلال الاستجابة لرغبات الزبائن في الوقت المناسب، وهذا ما يؤكد أن المرونة في العمليات الإنتاجية تقوم على أساس الاستراتيجيات الطارئة والتي كما سلف الذكر تنبثق من الأفراد في مواقع العمل من خلال الاستجابة لمزيج رغبات الزبائن وهذا يعني ضرورة توفر عاملين بمهارات وكفاءات عالية تسمح بالتكيف مع متغيرات البيئة.

ومما سبق يمكن التوصل إلى الاستنتاجات التالية:<sup>1</sup>

أ- التباين في التسميات (إدارة أفراد) إدارة قوى عاملة، إدارة علاقات عمل... إلخ. يعكس الاختلاف في التطور الفكري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية انطلاقاً من اعتبار العنصر البشري أحد عوامل الإنتاج شأنه شأن الرأس المال المالي والمادي وصولاً باعتباره رأس مال فكري يصعب تقدير قيمته.

ب- التباين في الصلاحيات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية فمن صلاحيات استشارية أساسية بمصطلح إدارة الأفراد إلى صلاحيات تنفيذية وأكثر عمقا واتساعا في ظل مصطلح إدارة الموارد البشرية فلم تعد تمارس من قبل مختصين استشاريين فقط وإنما امتدت إلى جميع الإداريين داخل المنظمة.

ج- التباين في التسميات يعكس التباين في الأدوار فمن الأدوار التقليدية إلى الأدوار التحليلية والإبداعية (الأدوار الإستراتيجية).

### ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

إن كثرة التعاريف التي تناولت إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة جاءت نتيجة للتطورات التي عرفتها، فعبارة الموارد البشرية تشير إلى الأفراد في المنظمة والذين يساهمون في تحقيق هدف المنظمة نتيجة إنتاجيتهم في الوظائف التي يشغلونها كما يمكن القول أن الموارد البشرية هي "مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلفون فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم، واتجاهاتهم وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية الوظيفية".<sup>2</sup>

ونورد فيما يلي بعض التعاريف المقدمة لإدارة الموارد البشرية، حيث تعرف بأنها "الحصول على أفضل ما يمكن من الأفراد ثم بعد ذلك رعايتهم لترغيبهم في البقاء لخدمتها، وإعطاء ما في وسعهم من مجهوداتهم".<sup>3</sup> كما يرى F. Lippo أن إدارة الموارد البشرية هي "تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتوعيتهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة". أما Bélanger فيعرفها بأنها "مجموعة من الأنشطة التي تركز على التنمية والحفاظ على الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، ومن أهم هذه الأنشطة التوظيف، التكوين، الترقية، تحليل مناصب العمل... إلخ".<sup>4</sup> بينما يرى A. Bartoli أن "إدارة الموارد البشرية تهتم أساسياً بالأفراد في جميع المستويات التنظيمية، من حيث ترتيب العاملين، الأجور، المفاوضات مع العمالية، الترقية وغيرها من الأمور المتعلقة بالأفراد".<sup>5</sup>

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي "جزء من العملية الإدارية، وهي تقوم باختيار العاملين ذوي الكفاءة المناسبة، وتستثمر جهودهم وتوجيه طاقاتهم، وتنمي مهاراتهم وتقيم أعمالهم،

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس ، مرجع سابق، ص 30.

<sup>2</sup> - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 25.

<sup>3</sup> - زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط2، دار السلاسل للطبع والنشر والتوزيع، 2001، ص 155.

<sup>4</sup> - L. Bélanger, *gestion des ressources humaines, Approche systématique*, Ed: Gaétan Marin Québec, 1984, p.37.

<sup>5</sup> - A. Bartoli, *Le Management dans les organisation publique*, Dunod , Paris, 1997, p.111.

وتبحث عن الحلول لمشاكلهم لتقوي بذلك علاقات التقارب بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم، وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي بزيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للمنظمة والأفراد.<sup>1</sup> كما يمكن القول أنها هي "ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن دائمية وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المنظمة، ودائميته إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة، كما يتمثل في فنية قدرات العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الفنية والعلمية والعملية، ثم إيجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه، وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة."<sup>2</sup> وحتى تحقق إدارة الموارد البشرية الفاعلية في تنفيذ نشاطاتها لابد لها من الالتزام ببعض الضوابط التي تعتمد عليها المنظمات في إعداد جهاز تنظيمي قادر على القيام بأنشطتها، وكذلك تنظيمية وتحديد صلاحيته وعلاقته بالإدارات الأخرى، ونقول أنه على العموم لا يوجد جهاز تنظيمي موحد لإدارة الموارد البشرية، فشكله وموقعه في الهيكل التنظيمي العام والتنظيم الداخلي، وكذا الأنشطة التي يقوم بها، تحدد انطلاقاً من الوظائف التي يؤديها مع الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:<sup>3</sup>

- حجم المنظمة وعدد العاملين فيها.
- التنظيم العام للمنظمة.
- مدى التنوع في فئة العاملين في المنظمة.
- مدى اقتناع وتقدير الإدارة لأهمية دور الموارد البشرية.
- البيئة العامة التي تعمل فيها المنظمة.

وعموماً ومن خلال التعاريف المقدمة لإدارة الموارد البشرية نستنتج أنها تشكل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة وموظفيها، وتسعى إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم. ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتمييزها وتوظيفها وتقييم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال، وهي من هذا المنطلق تعد إدارة إستراتيجية هامة لا يمكن الاستغناء عنها وتعمل في إطار المفاهيم التالية:<sup>4</sup>

- إن إدارة الموارد البشرية وظيفية إدارية أساسية في المنظمة شأنها شأن بقية الوظائف التنفيذية الأخرى (الإنتاج، التسويق...).
- إن إدارة الموارد البشرية تشترك في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة.
- إن إدارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري على أنه أصولاً استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفعالية وكفاءة إذا أرادت المنظمة أن تحقق مردوداً جيداً في الأمد الطويل.
- يجب على إدارة الموارد البشرية أن تصمم البرامج، وتعدد السياسات بشكل يتوافق واحتياجات العاملين الاقتصادية والعاطفية.

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 46.

<sup>2</sup> - عمر الطراونة، المستشار في الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، دار البداية، ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 97.

<sup>3</sup> - زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص 40.

<sup>4</sup> - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، مجد لاوى للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 20.

- يجب أن تعمل على تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الأفراد على تقديم أفضل ما لديهم من مهارات وطاقات في العمل.

- تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم وإعداد أهداف، وسياسات، ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناسق فيما بينهما والتكامل مع بقية أهداف وسياسات ونشاطات الإدارات الأخرى في المنظمة.

### المطلب الثاني: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي

إن موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة يختلف باختلاف الأشكال التنظيمية التي تأخذ ثلاثة أشكال في التوزيع الأفقي للسلطة في المنظمة، وهي:

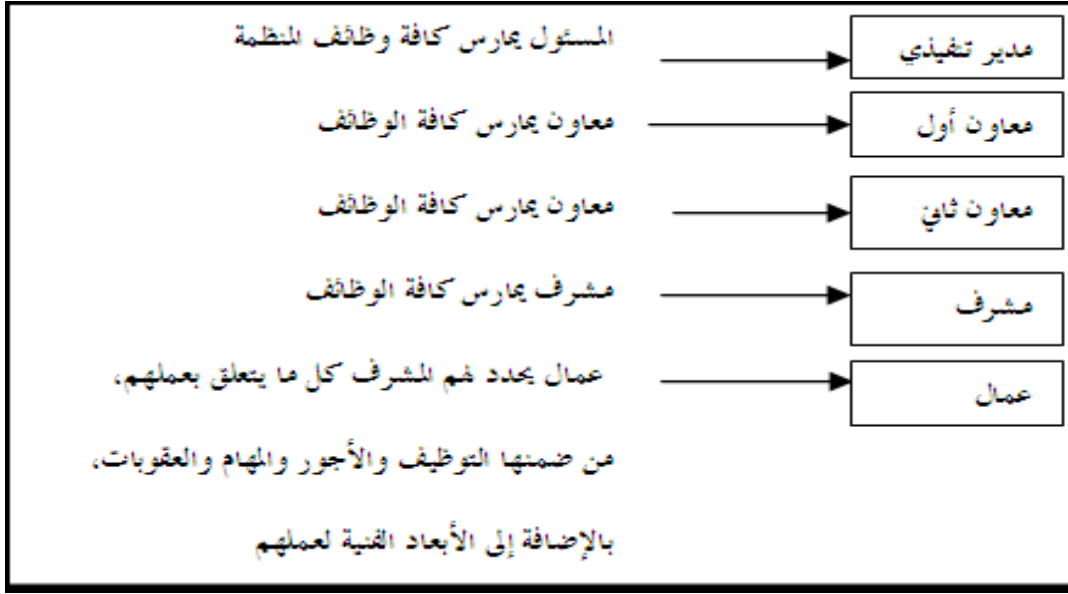
#### أولاً: التنظيم الخطي

تتخصص في النوع من التنظيم الأفقي كل وظائف المنظمة في الإدارة العليا، ثم مساعدتها، وحسب الحاجة، حيث نجد أن المدير الأعلى يهتم بنفسه بشؤون الإنتاج والتسويق والمالية والأفراد...إلخ. وهو يمنحه في الغالب سلطات فنية، وإذا كان العمل يفوق أيضاً طاقة مساعدة فإنه يستعين بمساعدين آخرين، وكل مساعد يمارس كل وظائف المنظمة ضمن ما هو مخول له من سلطات. وهذا الشكل من التنظيم يعتبر من أقدم الأشكال المعتمد في المنظمات، وهو يسود المنظمات الصغيرة جداً وذات الملكية الفردية والعمل البسيط. وعلى المسؤول في هذا النوع من التنظيم أن يتوفر على معلومات ومعارف كثيرة حول سوق العمل، قوانين العمل، ومستوى الأجور، وكذلك على معارف خاصة بالوظائف الأخرى...إلخ. كما يتميز التنظيم الخطي يكون المهام الخاصة بالعاملين تكون محدودة جداً ولا تتعدى التعيين ومنح الأجور، ويمكن (يصح) اختصارها بالتوظيف أو شؤون العاملين.<sup>1</sup>

لذلك إن المنظمات التي تعتمد هذا التنظيم لا تنشأ إدارة متخصصة في شؤون العاملين، وغالباً ما يتولى المشرف تعيين العمال وتحديد أجورهم وصرفهم والاستغناء عنهم عند انتهاء الحاجة إليهم، كما يعتبر المسؤول عن تكليفهم بالعمل المطلوب منهم ومراقبتهم...إلخ. ولا نجد شخص متخصص في شؤون العاملين أو التوظيف لأن جميع المدراء والمسؤولين يهتمون بها مع اهتماماتهم الأخرى كل ضمن سلطاته. وإدارة الموارد البشرية بدائية يمارسها كل مسؤول مع وظائفه الأخرى من إنتاج وتسويق، وتمويل وإدارة ضمن صلاحياته.

<sup>1</sup> - سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 52.

شكل 1-1 نموذج لتنظيم خطي



المصدر: سعاد نايف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ص 53.

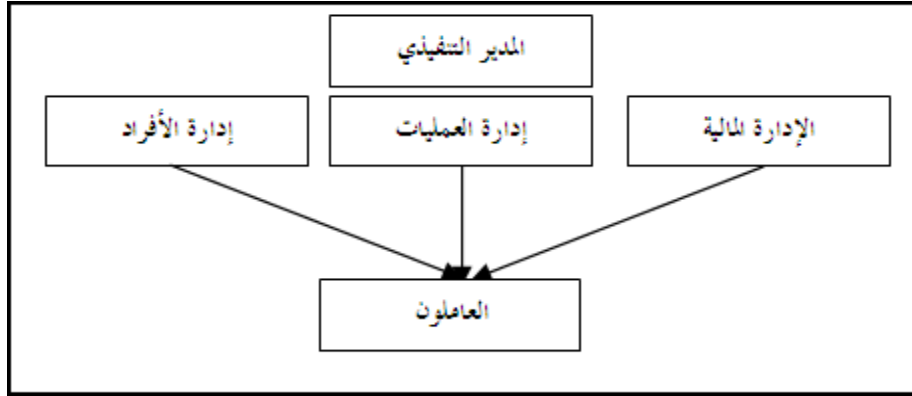
### ثانيا: التنظيم الوظيفي

هو شكل تنظيمي تظهر فيه الإدارة العليا مع دوائر أفقية تمنح لها سلطات الأمر على كافة المنظمة وفي مجال تخصصها. ما يميز هذا التنظيم هو انه يجعل لكل شخص يعمل في هذه المنظمة عدة أشخاص يأمرونه، إلى جانب أنه يسمح باستخدام أعلى المتخصصين وبفعالية. وهذا التنظيم نادرا ما يستخدم من قبل المنظمات وعلى مستوى الإدارة العليا، إلا انه شائع في الجهاز الحكومي حيث تعطي الوزارات سلطات أمر على كل الجهاز الحكومي في قضايا تتعلق بتخصصها، وهذه السلطات تكون على شكل قوانين ملزمة للجميع.

والتنظيم الوظيفي ليس من الضروري أن يستعمل في أعلى مستوى المنظمة، بل يمكن استخدامه في المستويات الدنيا، كما انه شائع في الجامعات والمستشفيات التخصصية ومراكز الأبحاث ومنظمات التضامن الصغيرة...إلخ.

كما سلف الذكر فإنه ليس من الضروري أن تعتمد على التنظيم الوظيفي على مستوى الإدارة العليا حيث أنه شائع استعماله في المستويات الأدنى كما هو الحال في الجامعات والمستشفيات. لكن إذا اعتمدت المنظمة هذا التنظيم على مستوى الإدارة العليا، وإذا قامت دائرة موارد بشرية كما هو الحال مثلا في حالة الجهاز الحكومي عندما يقيم دائرة "خدمة مدنية" أو حالة شركة تضامن أين يتقاسم الشركاء مسؤوليات الأمر، وغيرها. ففي هذه الحالة فإن إدارة الأفراد تصبح لها سلطات أمر على كل العاملين في المنظمة، وبالتالي تتغير مسؤولياتها وعلاقتها بالدوائر الأخرى من إدارة مساندة إلى إدارة أساسية أمرية وليست استشارية وخدمية، وبالتالي يصبح من واجب، وحق إدارة الموارد البشرية أن تلزم الإدارات الأخرى (الإنتاج، التسويق، التمويل...إلخ) بتحديد من تستخدم وفي أية وظيفة تصبح إدارة أمرية.

## شكل 1-2 التنظيم الوظيفي لمنظمة تعطي سلطة أمر لإدارة الموارد البشرية



المصدر: سعاد نايف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ص 54 .

الملاحظ على الشكل أنه يولد ازدواجية الأمر، لكن المبرر له هو إمكانية الاستعانة بمتخصصين في كل وظيفة مما يسمح بتأديتها بمستوى فعال وعالي.

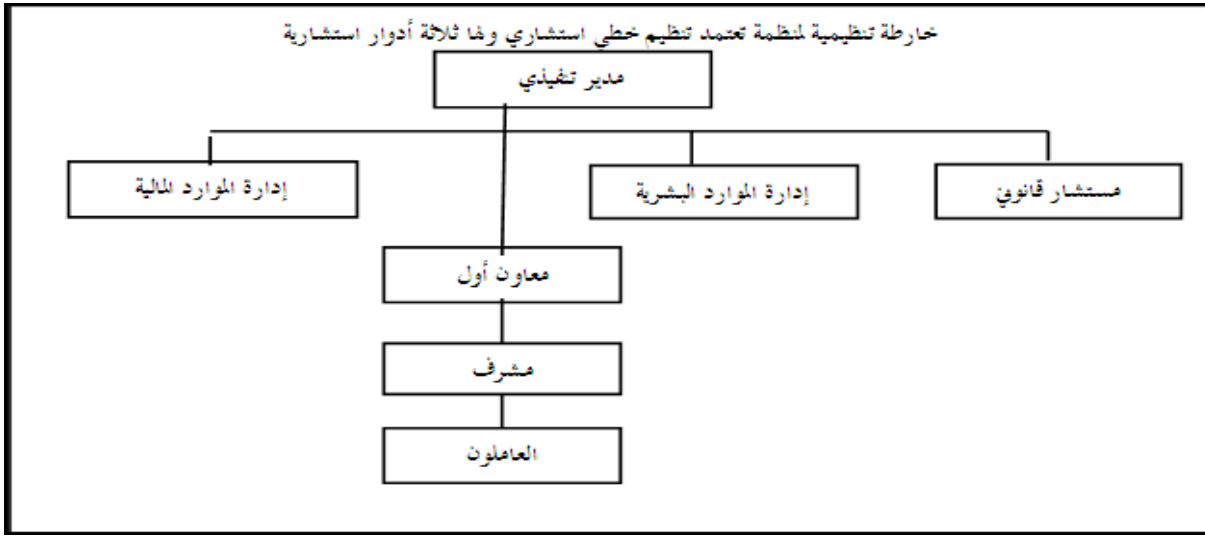
### ثالثاً: التنظيم الخطي - الاستشاري

يعتبر التنظيم الخطي - الاستشاري الأكثر شيوعاً لكن يحاول الدمج بين مزايا التنظيمين السابقين ويقبل من عيوبها وهو يظهر في المنظمات الكبيرة. ويسعى هذا التنظيم لمعالجة مشكلة الحاجة إلى مساعدة متخصصة في بعض الأمور، وينشأ وظائف ودوائر تقدم الاستشارة والخدمات، فهو تنظيم يشمل الخدمات فالوحدات الاستشارية غالباً ما تضم مسؤولياتها على شيء مما يلي "تقديم الدراسات حول... أو تقديم مقترحات حول...، أو إجراء الدراسات وتقديم التوصيات... إلخ فهذه الأشكال من الصياغات تدل على أن دور الإدارة هو استشاري وليس تنفيذي.

كما تنص الوحدات الخدمية مسؤولياتها على "توفير خدمة ما (لمن يطلبها ويحتاجها)، أو تنص مهمات دائرة الصياغة مثلاً على "القيام بأعمال الصيانة التي تطلبها الدوائر"... إلخ. والصيغ السابقة تبين بأنها لا تقرر ما يفعله الآخرون، بل أنها تنفذ ما يطلبونه منها، وفي هذا التنظيم الخطي-الاستشاري، غالباً ما نجد إدارة للموارد البشرية تقدم خدمات استشارية ومساندة، أي تنشأ المنظمة تنشأ الإدارة مركزية متخصصة في الموارد البشرية وغالباً ما قد تحدد لها مسؤولياتها لتشمل اقتراح الأنظمة الخاصة بالعاملين، إجراء دراسات حول القوى العاملة ووضعيتها، التوصية بالتغيرات المطلوبة في أنظمة الاستخدام... إلخ فهذه الصيغ وغيرها تبين أن دور ومسؤولية إدارة الموارد البشرية هو تقديم المساعدة للإدارة العليا في الأمور التي لها صلة بالموارد البشرية في حين أن سلطة الأمر بتنفيذ هذه الأمور هي الإدارة العليا التي لها الحق في تكليف إدارة الموارد البشرية باقتراح الأمور ذات الصلة بعملها، وبمستوى علمي جيد.



### الشكل 1-3 التنظيم الخطي الاستشاري

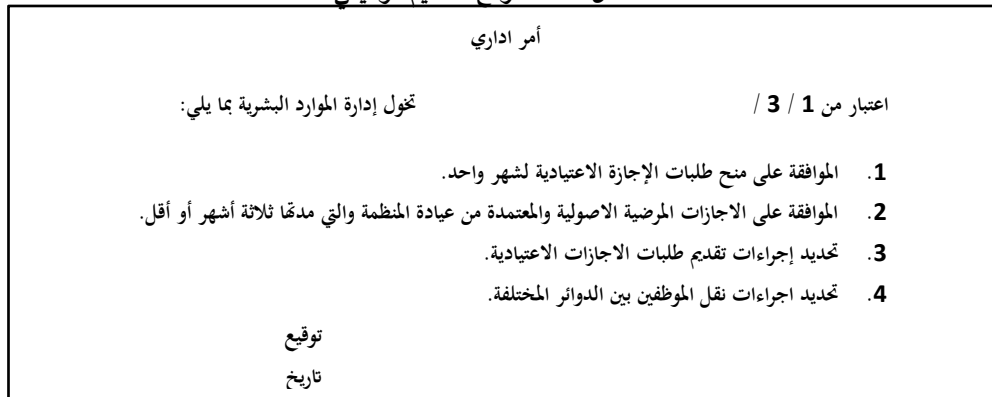


المصدر: سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ص 59.

إن التنظيم الخطي - الاستشاري يحفظ للوحدات الأساسية سلطتها، ويوفر لها مستوى جيد من الدعم الذي تحتاجه، وتستطيع الإدارة العليا الاستفادة من الوحدات الاستشارية على أفضل وجه من خلال منحها سلطة وظيفية التي هي حالة خاصة من سلطات الأمر أو بعبارة أخرى يمنح لوحدات استشارية في قضية أو وضعية معينة، وهذا الحق يمنح بشكل رسمي.

وكما هو معروف فهناك فرق بين السلطة الوظيفية التي هي سلطة أمر لإدارة أو وظيفة استشارية أو مستشار وفي مجال محدد يتعلق بوظيفته. وهي تمنح الاستفادة ممن لهم وظيفة استشارية أو خدمية. وبين التنظيم الوظيفي الذي يعكس الهيكل التنظيمي الذي يقوم على أساس الوظائف، وهو ثابت ومستقر لا يتغير إلا بإعادة التنظيم. ويتم منح السلطات الوظيفية بأمر تصدره الإدارة العليا ويحدد هذه السلطات بدقة ووضوح ويتم أيضا إعلام الجميع سواء العاملين والإدارات، ويمكن تقديم الشكل الموالي كنموذج عن هذا الأمر.

### شكل 1-4 نموذج للتنظيم الوظيفي



المصدر: سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ص، 62.

كما يمكن منح السلطة الوظيفية فإنه يمكن إلغائها أو تعديلها في أي وقت من طرف الإدارة العليا، وأغلب المنظمات تمنح لإدارة الموارد البشرية السلطات الوظيفية المتعلقة بتنفيذ وتنظيم العمل اليومي والروتيني لتقليل من الأعباء على الإدارة العليا والاستفادة من المؤهلات المتاحة لها على أكبر وجه ممكن، وهناك أشكال تنظيمية أخرى فنجد أن هناك منظمات تعتمد على النماذج التالية:<sup>1</sup>

**1- التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية:** فيه توجد إدارة خاصة بالموارد البشرية أي توجد إدارة مركزية داخل المنظمة تستمد صلاحياتها من الإدارة العليا وتتفرع عنها إدارات فرعية متخصصة في كل وظيفة من وظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية ويدير كل واحدة منها متخصص أو استشاري، ومن جهة أخرى فإن هذه الإدارة المركزية لها صلاحيات اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية على مستوى المنظمة ككل ومديرها يكون عضواً في مجلس الإدارة العليا، وبالتالي يساهم في وضع الخطط الخاصة بالموارد البشرية بما يتماشى واستراتيجيات المنظمة.

**2- التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية:** وتعتمد عليه المنظمات المعاصرة الكبيرة والصغيرة على حد سواء ويعني هذا النموذج إناطة مهام ونشاطات إدارة الموارد البشرية إلى جميع الإدارة الأخرى في المنظمة، وبالتالي يقوم المديرون التنفيذيون باختيار وتعيين وتدريب وتحفيز العاملين لإدارتهم وفقاً لطبيعة نشاطها، والمدير العام لإدارة الموارد البشرية يمتلك صلاحيات استشارية في شؤون الأفراد في حين يمتلك مديرو الأقسام التنفيذية جميع الصلاحيات الخاصة بإدارتهم.

وأخيراً يمكن القول أن التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية يتأثر جملة من العوامل منها:<sup>2</sup>

- تكنولوجيا الإنتاج.

- فلسفة الإدارة.

- التوسع في النشاطات التنظيمية.

- خصائص الهيكل التنظيمي للمنظمة.

**المطلب الثالث: مهام إدارة الموارد البشرية**

تختلف مهام إدارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة والإدارات، إلا أنها تقسم إلى مجموعتين مهام فنية تتعلق بعملها ومهام إدارية تتمثل في مسؤولية أي مدير.

**أولاً: المهام الفنية لإدارة الموارد البشرية**

تتمثل المهام الفنية لإدارة الموارد البشرية في الوظائف الفرعية للموارد البشرية والتي تضم تأمين وتهيئة قوة العمل وكذا مكافئتها وتطويرها وحتى حمايتها من المخاطر التي قد يتعرض لها وكذلك صيانتها، والقيام بإجراء الأبحاث والدراسات اللازمة لتطوير وتغيير هذه الأنظمة، وبما أن إدارة الموارد البشرية تنشأ أصلاً من أجل الاهتمام بشؤون العاملين الذين تحتاجهم المنظمة، وبالتالي فعملها هو الاهتمام بهم

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 38.

<sup>2</sup> - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 41 - 42.

وبالوظائف وذلك وفقا لحاجة المنظمة وطبيعة هذه المهام تختلف باختلاف المنظمة من حيث نشاطها، وحجمها ودرجة تعقد أنظمتها. فالمنظمات الصغيرة تنشأ أنظمة توظيف بسيطة فتحتاج إلى أن يوفر لها أنظمة أكثر نضجا، في حين أن المنظمة التي تتوفر على أنظمة متطورة تجعل من مسؤولية إدارة الموارد البشرية العمل على تطويرها بصفة مستمرة. أما في المنظمات الكبيرة فتكون هذه الفعاليات معقدة جدا ومتعددة جدا، تمتلك هذه المنظمات أنظمة ودوائر متخصصة بالتدريب كما يصبح الاهتمام بقوانين العمل كبير بحيث تنشأ دوائر تختص بها، وقد تنشأ أيضا دوائر خاصة بالأمن الصناعي وغيرها. وعموما فإن تنفيذ هذه المهام يكون لخدمة المنظمة بصفة عامة.

### ثانيا: المهام الإدارية

تساعد المهام الإدارية على إنجاز المهام الفنية، وتشمل المهام الإدارية كل من التخطيط، والتنظيم والرقابة، والتوجيه إلى جانب المهام التي تعمل على تحسين قدرة المنظمة لتحمل مسؤولياتها.

**1- التخطيط:** التخطيط هو التقرير المسبق لما يجب عمله؟ وكيف يتم أو متى؟ ومن يقوم به؟<sup>1</sup> وتعتبر الخطة جزء من عملية التخطيط، فعلى أي إدارة علمية سليمة إعداد خطة عمل، وبالتالي فعلى إدارة الموارد البشرية أن تبدأ بإعداد خطة عمل لدائرتها، وبما أن أول خطوة في عملية التخطيط هي تحديد ما تحتاجه الإدارة خلال مدة الخطة ثم تحديد الخطوات اللازمة لإنجاز الأهداف. لذلك على إدارة الموارد البشرية أن تحدد أهدافها واحتياجاتها خلال مدة الخطة، والأهداف التي تتضمنها الخطة هي أهداف خاصة بالمنظمة ككل وأهداف خاصة بدائرة الموارد البشرية. فباختصار فإن أهداف أية خطة لإدارة الموارد البشرية تتضمن مجموعتين من الأهداف، المجموعة الأولى تتعلق بما هو لازم لتطوير أنشطة الموارد البشرية في المنظمة ككل في حين أن المجموعة الثانية تتعلق بتطوير الإدارة نفسها لتمكينها من تنفيذ أهداف المنظمة وأهدافها. وبانتهاء من تحديد الأهداف وإقرارها تأتي المراحل الموالية في التخطيط والمتمثلة في تحديد الإجراءات ومستلزمات إنجاز هذه الأهداف.

**2- التنظيم:** يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل والمتمثلة في التقسيمات الإدارية والعلاقات والإجراءات، فالتنظيم هو رسم الأدوار وتحديد الوظائف والاختصاصات وتوزيع السلطات والمسؤوليات، وتوضيح العلاقات الرسمية بين الوحدات الإدارية المختلفة.<sup>2</sup>

إن التقسيمات الإدارية تختلف باختلاف حجم الدائرة والذي يتأثر بحجم مهامها وعدد عمالها فإذا كان عدد العمال محدود جدا، فإن التقسيمات الإدارية لن تكون، ويكون هناك تحديد لوظائف العاملين، إذا أنه إلى جانب رئيس الدائرة قد يكون هناك أحد العمال مسؤولا عن التعيين، والمتابعة اليومية لشؤون العاملين، وآخر مسؤول عن الرواتب والأجور وآخر للإشراف على تنفيذ قوانين العمل والضمان الاجتماعي.

<sup>1</sup> - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 35.

<sup>2</sup> - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 35.

لكن إذا حجم نشاط الدائرة كبيرة فهي تحتاج إلى تقسيم عمالها إلى وحدات إدارية غالباً تكون وفقاً للوظائف الفرعية، فمثلاً قد تتضمن قسم خاص بالأجور والرواتب أو قسم خاص برواتب الموظفين وقسم خاص بأجور العمال...إلخ، فهذه التقسيمات تتأثر بحجم المنظمة، فكلما كان حجم المنظمة أوسع كثرة الأقسام، كما أنها تتأثر بعدد العاملين وبتحفظاتهم في إدارة الموارد البشرية، فغالباً ما ترتبط هذه الإدارة بالإدارة العليا مباشرة، ويتفرع عنها إدارات فرعية متخصصة بكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

**3- الرقابة:** من مهام أي فرد أو أية دائرة الرقابة التي تعني مراجعة ما نفذ وأنجز والتأكد من تحقيق ما كان مقرراً، أو بمعنى آخر مقارنة ما أنجز بما كان واجب إنجازهِ. وعملية الرقابة لا ترتبط بإدارة الموارد البشرية بل هي عملية مرتبطة بكل دائرة ووظيفة فكل إداري ملزم بمتابعة ما يحدث والتأكد من أنه وفقاً لما هو مقرر.

وعملية الرقابة ليست بسيطة بل معقدة، فعملية مراقبة تحقق الأهداف وبرامج العمل التي التزمت إدارة الموارد البشرية بتحقيقها تختلف عن مراقبة العمال ومدى التزامهم بالتعليمات التي وضعتها، كما أن مراقبة أداء الأعمال المكلف بها يختلف عن مراقبة دواهم أو التزامهم بالسلوك الأخلاقي، فحتى تحقق إدارة الموارد البشرية الرقابة الناجعة لابد لها من وضع أنظمة للرقابة مختلفة، وهي تحتاج إلى رقابة عمل الأفراد في الإدارة إلى جانب توفر أنظمة رقابة للعاملين في الدوائر الأخرى على مستوى المنظمة، أي أنه على مدير الدائرة أن يراقب كل ما يحصل في دائرته، وأن يضع أنظمة للرقابة تساعد المدراء الآخرين على مراقبة عمالهم، وبعبارة أخرى فإن إدارة الموارد البشرية تمارس وظائف رقابية هامة، حيث أنها تراقب أداء الأقسام والإدارات التنفيذية وأيضاً الإدارات الاستشارية الأخرى لضمان أنها تؤدي مهامها وفقاً لسياسات والإجراءات الموضوعية<sup>2</sup>. وتتضمن عملية الرقابة أربعة مراحل هي: وضع سياسات وإجراءات وقواعد الأداء؛ قياس الأداء الفعلي؛ مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد؛ القيام بالتعديلات اللازمة.<sup>3</sup>

**4- التوجيه:** هو مهمة من مهام إدارة الأفراد والذي يمثل "إرشاد العاملين وتوجيههم لتنفيذ الأعمال المطلوبة منهم، ويدخل في ذلك تحفيزهم وتشجيعهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة بأفضل ما يكون.<sup>4</sup> وأية إدارة لها مهمة" التوجيه والقيادة وكل ما يتعلق بحث العاملين والتأكد من تمتعهم بالدوافع والحماس الضروري للقيام بعملهم بشكل سليم، وهذا الجهد أيضاً يتعلق بالعاملين في إدارة الموارد البشرية وللعاملين على مستوى المنظمة ككل. وبالنسبة للعاملين على مستوى أية إدارة يقوم المدير بتوجيه العاملين لديه انطلاقاً من علاقته بهم، أما بالنسبة للمنظمة ككل فالأمر يتطلب وضع أنظمة على ضمان رعاية لمصالحهم ونوفر لهم الفرص لتطوير طاقاتهم وتجعلهم يتصرفون بما يخدم مصالح المنظمة. فإدارة الموارد

<sup>1</sup> - سهيلة عباس، مرجع سابق، ص 38.

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 43.

<sup>3</sup> - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 35.

<sup>4</sup> - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 35.

البشرية مسؤولة على وضع العديد من الأنظمة والبرامج التي تؤثر على حياة العمل كتصميم الوظائف، التدريب والتطوير الأمن الصناعي... إلخ مما يؤثر إيجابا على رضى العاملين وولائهم لمنظمتهم.<sup>1</sup>

**5- مسؤوليات إستراتيجية:** تعتبر المسؤولية الإستراتيجية مهمة لأي مدير للموارد البشرية خاصة مهمة التفكير بمستقبل الإدارة والتأكد من توفرها على الخصائص والشروط التي تبقياها قادرة على تحمل مسؤولياتها ، وللوصول إلى ذلك لابد من التعرف على إستراتيجية المنظمة ككل وخططها طويلة المدى وذلك من أجل وضع الإستراتيجية الملائمة في مجال الموارد البشرية، أي ان تكون إدارة الموارد البشرية على استعداد لتأقلم مع أي إستراتيجية تتبعها المنظمة من خلال تخصيصها وقت لمراجعة الإستراتيجية بصفة دورية.

**6- بعض المهام الأخرى لإدارة الموارد البشرية:** تتمثل بعض المهام الأخرى لإدارة الموارد البشرية فيما يلي: القيام بالبحوث الخاصة في مجال الأفراد واقتراح أية تغيرات في السياسات أو الإجراءات والقواعد والتنظيم الحالي؛ مساعدة الإدارة في خلق الثقة والاحترام بين العاملين في المنظمة ومعاملتهم معاملة إنسانية وعادلة ومنحهم فرصا مكافئة في جميع ميادين العمل من حيث ظروف وأحوال العمل والترقية والأجور؛ التعاون مع نقابات العمال في تحقيق أهداف المنظمة؛ قياس الروح المعنوية والرضا عن العمل وتحليل مصادر القلق والملل والإجهاد لدى القوة العاملة، وحالات عدم الرضاء عن ظروف العمل وقضايا الغياب ودوران العمل ووضع الحلول الملائمة لهذه المشاكل؛ المشاركة في تقليل آثار الحوادث الصناعية والأمراض المهنية وفي حل مشاكل العاملين النفسية والاجتماعية داخل وخارج العمل. إن إنجاز وظائف إدارة الموارد البشرية ضروري في جميع الوحدات ولكل المنظمات رغم ظهور بعض المشاكل الواجب إيجاد حلول مناسبة لها.<sup>2</sup>

### المبحث الثالث: أهداف وأهمية الموارد البشرية

تمثل إدارة الموارد البشرية نظاما لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل التي تؤثر على مدى تحقيق المنظمة كالتكيف مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها ومن ثم على مدى قدرتها على تحقيق الأهداف المحددة.

#### المطلب الأول: أهمية الموارد البشرية

تحتل إدارة الموارد البشرية في المنظمة مركزا حساسا، فنجاح أي منظمة يرتبط أساسا بنجاح هذه الإدارة مما يجعلها إدارة مهمة لأية منظمة ويجب إعطائها اهتماما كبيرا.

#### أولا: أسباب أهمية إدارة الموارد البشرية

إن معرفة أسباب أهمية إدارة الموارد البشرية يستدعي معرفة بعض الأخطاء التي يقع فيها بعض المديرين والواجب تقادي الوقوع فيها وتتمثل هذه الأخطاء في: تعيين شخص غير مناسب في الوظيفة؛

<sup>1</sup> - سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 68.

<sup>2</sup> - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص ص 43-44.

وارتفاع معدلات دوران العمل بين الموظفين؛ بالإضافة إلى تكاسل أفراد قوة العمل عن بذل أقصى ما لديهم من جهد؛ وضياع وقت العمل في مقابلات لا معنى لها؛ ومن بين الأخطاء أيضا مثل المنظمة أمام المحاكم بسبب التمييز في المعاملة بين العاملين؛ ووقوع المنظمة تحت طائلة القانون للأمان المهني بسبب عدم مراعاة قواعد السلامة والصحة المهنية؛ بالإضافة إلى إحساس بعض الموظفين بعدم العدالة في ما يحصلون عليه من أجور مقارنة بنظرائهم داخل المنظمة؛ وقصور أنشطة التدريب بما يؤثر على فعالية الأداء؛ مع الالتزام بممارسة بعض السلوكيات داخل بيئة العمل.<sup>1</sup>

لذلك على المدير أن يسعى إلى عدم الوقوع في مثل هذه الأخطاء من خلال القيام بوظائفه على أكمل وجه. ولقد أثبتت الدراسات أن نجاح بعض المدراء حتى في ظل عدم ملائمة الخطط والهياكل التنظيمية والنظم الرقابية.

وعموما يمكن تلخيص الأسباب الدافعة إلى زيادة أهمية إدارة الموارد البشرية في الآونة الأخيرة وهي: تغير احتياجات العاملين؛ تعقد المهام الإدارية؛ زيادة درجة التدخل الحكومي؛ تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء؛ حدة المنافسة؛ الحاجة إلى نظم معلومات للموارد البشرية؛ الارتفاع المتزايد في تكلفة استخدام العنصر البشري؛ الحاجة إلى وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية؛ بعض التطورات الأخرى ومنها مساعدة العاملين على تقبل التغيير، وتنمية القدرة التنافسية للمنظمة. كذلك تبني فلسفة الجودة الشاملة، إلى جانب تغير ثقافة المنظمة المعاصرة.

### ثانيا: أهمية الموارد البشرية

في الواقع فإن أهمية إدارة الموارد البشرية نابع من مساهمتها في نجاح المنظمة من خلال تحقيق عدة مزايا:

**1- المزايا الاقتصادية للمنظمة الناجحة:** هناك العديد من المزايا الاقتصادية التي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيقها ومن بينها:<sup>2</sup>

- إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة، ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مركزها الاقتصادي وأرباحها في الأجل الطويل.

- إن قدرة منظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، وذلك من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين، وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتهم، ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.

<sup>1</sup> - جاري دسيلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 35.

<sup>2</sup> - سنان الموسوي، مرجع سابق ص 22.

- إن المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختيار والتعيين، وتقويم الأداء التدريب، والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، وتبني معدلات الأداء، أو انخفاض الإنتاجية.

- إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنظمات تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملين خاصة في حالات الفصل أو عدم منح علاوات أو التجاوز في الترقيات.

**2- مميزات المنظمة الناجحة:** في دراسة حول مميزات المنظمة الناجحة وغير الناجحة أكد قادة أن المنظمات الناجحة تتميز ب: الاهتمام المطلق بالموظفين واعتبارهم مورد أساسي في المنظمة؛ وجود فرص للتدريب والتطوير والتقدم الوظيفي؛ تقدم لهم أجور جيدة إلى جانب الحوافز المالية الأخرى؛ المحافظة على الموظفين وانخفاض معدل دوران العمل؛ شبكة اتصالات داخلية مفتوحة في جميع الاتجاهات؛ اهتمام الإدارة العليا والتزامها ببرامج الموارد البشرية تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.<sup>1</sup> وحسب رأي هؤلاء القادة فإن المنظمات غير الناجحة هي على عكس ذلك تماما.

**3- أسباب نجاح المنظمات:** في تقرير تناول مائة شركة أمريكية ناجحة أوضح أن إدارة الموارد البشرية لها تتبع ما يلي: ارتباط مدير إدارة الموارد البشرية برئيس المنظمة المباشرة، وإعطاء أهمية قصوى لسياسة المنظمة في مجالات استقطاب الموظفين واختيارهم وتطوير قدراتهم، وبالإضافة إلى تحويل الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا في التنظيم لتتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، وتبني تخطيط الموارد البشرية أساسي من التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

يعتبر الأفراد عنصرا هاما وحيوي في كل المنظمات سواء كانت إنتاجية أو تجارية أو تعليمية... إلخ. ويتوقف بقاؤها ومدى تحقيق أهدافها على الطريقة التي يتم استخدامها في الحصول على الأفراد وإدارتهم، فيقوم مدير الموارد البشرية بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال العنصر البشري، وهي أنشطة غير مطبقة في الوحدات الأخرى للمنظمة، لكنها تساعد على تحقيق الأهداف التي يسعى كذلك مديرو الوحدات الأخرى لتحقيقها، لأن الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية هي نفسها أهداف المنظمة ككل.

### أولا: الأهداف الرئيسية

هناك نوعين من الأهداف التنظيمية المترابطة والتميزة:

**1- تعظيم الإنتاجية:** يعتبر تعظيم الإنتاجية هدفا في مفهومه قديما ومعروفا منذ وقت بعيد هدف رئيسي للمنظمات المختلفة، ويشير هذا الهدف في مفهومه العام إلى السلسلة الكلية من الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها الإدارة لمضاعفة تحقيق الهدف الموضوع للمنظمة وبما أن أهداف إدارة الأفراد مطابقة لأهداف المنظمة ككل فإن هدف الإنتاجية يصبح الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية والعاملين فيها. إن جانبنا من

<sup>1</sup>- سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 21.

<sup>2</sup>- سنان الموسوي، نفس المرجع، ص 21.

مسؤوليتهم يكمن في تطوير واقتراح السياسات والإجراءات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف، إلى جانب ذلك يجب العمل على تقييم وتطبيق بعض البرامج والطرق التي تتماشى مع هذا الهدف، فإنه على مدير إدارة الأفراد تطوير أساليب قياس مدى مساهمة هذه الأنشطة التي يؤديها في تحقيق هدف الإنتاجية، أي تطوير أنظمة تقويم الأداء. وعليه ترتبط فعالية إدارة الموارد البشرية بمدى مساهمتها في تحقيق أهدافها وأهداف المنظمة ككل.

**2- هدف البقاء واستمرارية المنظمة:** يعتبر هذا الهدف أيضا رئيسي لإدارة الموارد البشرية وهو مرتبط بالهدف الأول، وهو يعني المحافظة على المنظمة على أنها وحدة قائمة وتسير بخطى متقدمة في وجه الضغوط والمتغيرات الداخلية والخارجية، وأحيانا يطلق على هذا الهدف "الوقاية التنظيمية"<sup>1</sup>. وأصبح لهذا الهدف أهمية بعد الحرب العالمية الثانية نتيجة لظهور عجز في العناصر ذات الكفاءة العالية، ووجود منافسة شديدة على الموجود منها دونها أصبحت عناصر نادرة في تلك الفترة. وأصبحت تترك الإدارة أهمية الاحتفاظ بقوة عمل دائمة والتقليل من معدل دوران العمل قدر المستطاع، وذلك من خلال خلق ظروف عمل داخل المنظمة تعمل على خلق الرضا عن العمل بما يدعم الحفاظ على الكفاءات ذات المقدرة العالية، ومن أجل أن تتحدى المنظمة للضغوط الخارجية كتغيير قوة العمل، التطور التكنولوجي... إلخ. لا بد من بذل مجهود متزايد فيما يرتبط بمشاكل الوقاية التنظيمية، وعدم تحقيق هذا الهدف قد يتسبب في تغيرات كبيرة في كثير من المنظمات ويعرض هياكلها التنظيمية للمخاطر الحادة. وتلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في خلق الظروف التي تساهم في استقرار المنظمة حيث تتمثل مسؤولياتها في تحديد السياسات والإجراءات والبرامج التي تجعل من المنظمة مكانا جذابا بالعمل، وتعمل كذلك على تقليل الصراعات والنزاع الداخلي إلى أدنى مستوى ممكن، فتحقيق الاستقرار الداخلي يجعل المنظمة قوية بما يسمح لها بمواجهة الضغوط الداخلية والخارجية. ولقد ساعد الأبحاث التي تمت وتتم في ميدان العلوم السلوكية إدارة الموارد البشرية بشكل كبير واضح في مجالات عدة خاصة قياس الرضا عن العمل والروح المعنوية للعمال... إلخ. وهذه العلوم لها قيمة كبيرة كمصدر للمعلومات الخاصة بطبيعة الضغوط الداخلية في الهيكل التنظيمي للمنظمة عكس علم الاقتصاد الذي يساهم في إمداد المنظمة بالمعلومات عن الطرق التي يجب استعمالها لتشخيص الضغوط الخارجية وكيفية التعامل معها.

### ثانيا: الأهداف الفرعية

تسعى المنظمة لتحقيق الأهداف الرئيسية لإنجاز أهداف فرعية يمكن تلخيص أهمها فيما يلي: تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المنظمة؛ إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المنظمة؛ تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم؛ تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية والتدريب والتطوير؛ توفير ظروف وأحوال العمل المناسبة التي تكفل جوا مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية؛ اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 38.

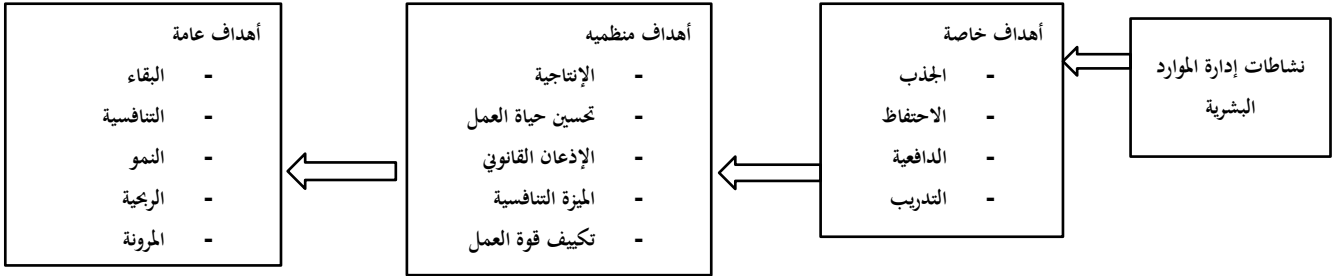


للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب؛ إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمنظمة ومنتجاتها وسياساتها ولوائحها، وتوصل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم؛ الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المنظمة بشكل موحد؛ رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم؛ التعاون مع نقابات العمال في تحقيق أهداف المنظمة؛ قياس الروح المعنوية والرضا عن العمل وتحديد مصادر القلق والملل والإجهاد لدى القوة العاملة، وحالات عدم الرضا عن ظروف وأحوال العمل وقضايا الغياب ودوران العمل ووضع الحلول الملائمة لهذه المشاكل؛ المشاركة في تقليل الآثار الناتجة عن الحوادث الصناعية والأمراض المهنية وفي حل مشاكل العاملين النفسية والاجتماعية داخل وخارج العمل.<sup>1</sup>

في حين نجد أن هناك من يلخص الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي: تكوين قوة عمل مستقرة؛ تنمية الموارد البشرية؛ تعويض أفراد الموارد البشرية عن جهودهم ماديا ومعنويا؛ صيانة الموارد البشرية والمحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء؛ المحافظة على الموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

مما سبق يمكن القول أن كل الأهداف الأساسية والفرعية تعمل على تحقيق الإبداع والابتكار ولدى الموارد البشرية، كما تساعد على تحقيق الجودة في المنتجات من خلال أداء بشري عالي المستوى من الجودة إلى تخفيض تكلفة الإنتاج بترشيد الأنفاق وتحقيق أعلى قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات. والشكل الموالي يشرح أهداف إدارة الموارد البشرية:

الشكل 1-5 أهداف إدارة الموارد البشرية



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 34.

### ثالثاً: مسؤوليات إدارة الموارد البشرية

حتى تنجز وتحقق إدارة الموارد البشرية الأهداف المرجوة يترتب لديها جملة من المسؤوليات نذكر منها ما يلي: وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛ توجيه وإرشاد الموظفين الجدد؛ تدريب الموظفين على أعمال الوظائف التي قد تبدو جديدة بالنسبة لهم؛ تحسين مستويات الأداء الوظيفي لكل فرد في المنظمة؛ التأكد من خلق نوع من التعاون الخلاق وتحسين علاقات العمل بين العاملين؛ شرح وتفسير

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، نفس المرجع، ص 30.

<sup>2</sup> المدهون محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية، إبداع للطباعة والنشر، 2005، ص 20.

سياسات وإجراءات المنظمة للعاملين؛ الرقابة على تكلفة عنصر العمل؛ تنمية وتطوير قدرات ومهارات كل فرد؛ تحسين الروح المعنوية السائدة بالقيم.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية بالوظائف الأخرى

تعتبر إدارة الموارد البشرية إدارة متخصصة في شؤون العاملين، وهذا لا يعني أن الإدارات الأخرى ليس لها دور في الاهتمام بشؤون العاملين والتأكد من صلاحياتهم وقدرتهم على العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، بل على مديرو هذه الإدارات استغلال طاقات الأفراد بأعلى كفاءة ممكنة، ويساعدهم في ذلك إدارة الموارد البشرية من خلال ضمان الحصول على الطاقات البشرية وتطويرها والحفاظ عليها. والعلاقة بين هذه الإدارة الأخرى قوية جدا، وهي إدارة لها سلطة استشارية اتجاه الإدارات الأخرى، لا تتمتع بحق المشورة والنصح للإدارات التنفيذية الأخرى عندما تطلب منها ذلك بخصوص الأمور المتعلقة بالموارد البشرية الموجودة تحت إشرافهم.

وتمارس إدارة الموارد البشرية سلطة استشارية مع الإدارات الأخرى، إلى جانب مزاولتهم للسلطة التنفيذية داخل إدارتها، حيث أن مدير إدارة الموارد البشرية له الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات للعاملين داخل إدارته فقط. وهو لا يملك حق إصدار الأوامر والتوجيهات للعاملين في الإدارات الأخرى لكن أصبح في المنظمات الكبيرة والمعاصرة لمدير إدارة الموارد البشرية الحق في إصدار قرارات تنفيذية ملزمة لباقي الإدارات الأخرى في العديد من الأمور المتعلقة بالموارد البشرية، مما يعني أن هذه الإدارة أصبحت تمارس سلطة ثلاثة تسمى بالسلطة الوظيفية والتي تستمد من خلال الخدمات التي تقدمها للإدارات الأخرى، كإعداد القوانين واللوائح الخاصة بشؤون العاملين، ووضع أنظمة متعلقة بالترقية وتعيين العاملين ونقلهم، وتوصيف الوظائف...إلخ.

إلى جانب ما سبق فإن نقطتين تميزان العلاقة بين هذه الإدارة والإدارات الأخرى هما المركزية واللامركزية في تنظيم العلاقة.

### أولا: المركزية واللامركزية في تنظيم العلاقة

إذا كانت المنظمة تعتمد أسلوب اللامركزية فإنها تنشأ أكثر من وحدة للأفراد لخدمة الفروع الأخرى أو المصانع المختلفة مع وجود أو عدم وجود إدارة مركزية للموارد البشرية. أما في حالة اعتمادها أسلوب المركزية فتقوم بإنشاء إدارة واحدة مركزية للموارد البشرية تقوم بخدمة جميع إدارات أو فروع المنظمة. وهناك جملة من العوامل المؤثرة في كون المنظمة تعتمد أسلوب المركزية أو اللامركزية منها:<sup>2</sup>

**1- حجم المنظمة:** يؤثر حجم المنظمة على توجهها إلى المركزية أو اللامركزية، وكلما كان حجم المنظمة صغيرا أخذت بأسلوب المركزية نظرا لأن عدد العاملين قليل بإدارة الأفراد ويسهل تسييره. أما إذا كان حجم

<sup>1</sup> - المدهون محمد، مرجع سابق، ص 24.

<sup>2</sup> - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص ص 46-47.

المنظمة كبير وتضم أكثر من فرع وفي مناطق جغرافية متباعدة ومختلفة فإن ذلك يجعلها تميل إلى الأخذ بأسلوب اللامركزية من خلال إنشائها وحدة للأفراد في كل فرع من فروعها.

**2- فلسفة الإدارة العليا اتجاه الموارد البشرية:** إذا كانت تهدف الإدارة العليا للمنظمة إلى توحيد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية وتنسيقها على مستوى المنظمة ككل، أو إذا كانت ترغب في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد بنفسها أو تحت إشرافها المباشر فإنها تتجه إلى الأخذ بأسلوب المركزية، في حين إذا كان العكس وكانت ترغب في إشراك الإدارات الأخرى وإدارة الموارد البشرية فإنها تعتمد أسلوب اللامركزية.

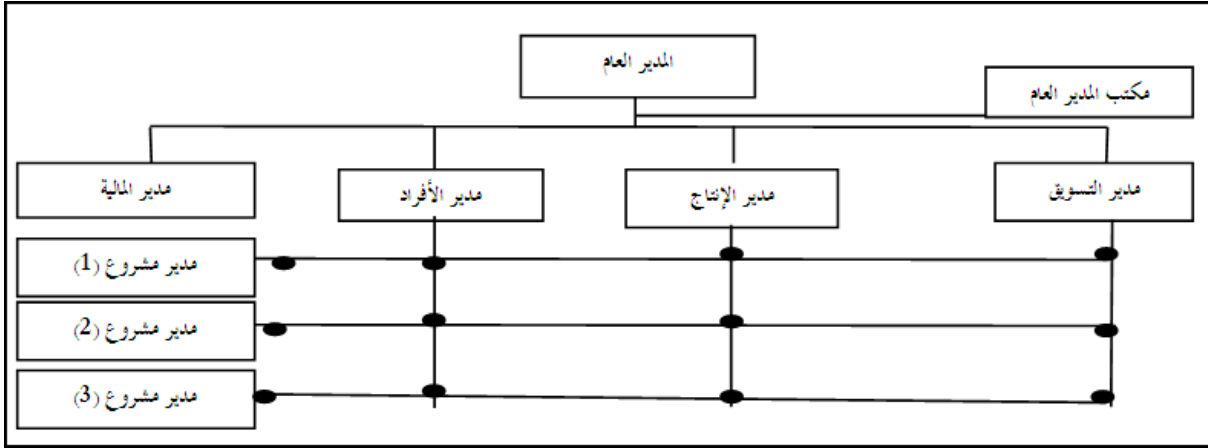
**3- الحاجة إلى التخصص:** إذا كانت تحتاج الممارسة الكفؤة لنشاط معين من أنشطة إدارة الموارد البشرية إلى مستوى معين أو عالي من التخصص في المعارف والخبرات فإنه يستحسن اعتماد أسلوب المركزية في تنظيم إدارة الموارد البشرية.

**4- الظروف البيئية:** إذا كانت الظروف البيئية التي تعمل فيها المنظمة سواء الاقتصادية أو الاجتماعية والسياسية والثقافية، وكذا القانونية وغيرها تتميز بالتغير المتواصل وغير المتوقع فإن الإدارة العليا تتجه إلى الأخذ بأسلوب اللامركزية في تنظيم إدارة الموارد البشرية والعكس إذا كانت غير معقدة فإنها تعتمد الأسلوب المركزي.

#### ثانيا: أسلوب تنظيم المصفوفة في تنظيم العلاقة

إن الأخذ بأسلوب المصفوفة يجعل الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية يخضع لشكلين من أشكال التنظيم في آن واحد. أحدهما التنظيم الوظيفي، حيث تقسم المنظمة إلى مجموعة من الإدارات الوظيفية الإنتاج، التسويق، المالية والأفراد...إلخ. أما الشكل الثاني ثانيهما تنظيم المشروع وإدارته حيث يتم إنشاء مشروعات صغيرة داخل المنظمة مكونة من جماعات عمل أخذت من الإدارات الوظيفية بشكل مؤقت إذ أنه عندما يتم إنجاز المشروع يرجع أعضاء المجموعة كل إلى إدارته الأصلية إلى حين البدء في مشروع جديد. ومنه فإن متخصص إدارة الموارد البشرية ومدير المشروع الذي يعملون معه طول فترته مما قد يؤدي إلى تضارب في الاختصاصات والمصالح، لذلك فهذا النوع من التنظيم يحتاج إلى مهارة إدارية عالية. والشكل الموالي يمثل العلاقة بين إدارات المنظمة في حالة الأخذ بتنظيم المصفوفة.

## الشكل 1-6 التنظيم المصفوفي



المصدر: سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، مجد لوى للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 47.

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية (بيئتها)

هناك العديد من العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية وهي عوامل إما خارجية أو داخلية وكذلك مواصفات وخصائص الفرد.

#### أولاً: المحيط الخارجي

يعرف Bressy المحيط بأنه مجموعة عناصر خارجة عن المنظمة وقابلة للتأثير على نشاطها.<sup>1</sup> وتظهر ديناميكية المحيط الخارجي من خلال التغيرات الدائمة التي يجب اكتشافها وتقديرها، وأخذها بعين الاعتبار لأنها تؤثر على كيفية أداء إدارة الموارد البشرية في أداء وظائفها المختلفة. ودرجة تذبذب وتغير المحيط حسب مستواه وقد تم تصنيفه إلى ثلاثة مستويات:<sup>2</sup>

#### 1- المحيط الكلي: ويشمل المحيط الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والثقافي...إلخ.

أ- المحيط الاقتصادي: يعتبر من أهم الجوانب التي يظهر فيها المحيط ويؤثر من خلال عناصره والتي منها السياسات النقدية، معدل التضخم واليد العاملة والمنافسة والطلب ورأس المال...إلخ. حالة الاقتصاد عموماً ودور الدولة إزاء الاقتصاد وحالة المنظمات المنتشرة.

ب- المحيط الاجتماعي: يظهر من عناصر كثيرة كالأخلاق الديموغرافيا...إلخ. وهو يؤثر كثيراً على قيم وممارسات العاملين وتصرفاتهم أثناء القيام بعملهم، كما يؤثر على الطلب على المنتجات وخدمات المنظمة ومن أهم متغيراتهم أيضاً، معدل الزيادات السكانية متوسط الدخل، مستوى التعليم...إلخ. وهذا المحيط يتميز بأنه يتحرك باستقرار وهو يتعلق عموماً بالأسرة والعلاقات الاجتماعية والأوضاع الاجتماعية عموماً.

ج - المحيط الثقافي: يؤثر على إدارة الموارد البشرية من خلال ما يشمل من عادات وتقاليد ومعتقدات وقيم، وهو يتحكم في تصرفات الأفراد.

<sup>1</sup>-Bressy, op.cit ; P.16.

<sup>2</sup>- حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 39.

د - **المحيط السياسي والقانوني:** يتمثل في القوانين التشريعات التي تصدرها الدولة والتي تنظم المنظمات الاقتصادية بمختلف أنواعها، مثل قوانين الاستثمار القوانين الجبائية والضريبة والجمركية والرسوم على المنتجات المستوردة...إلخ. ويشمل المحيط السياسي الوضع السياسي السائد، الاستقرار السياسي والوعي والنضج السياسي وهذه البيئة تؤثر على عمل إدارة الموارد البشرية بعدة طرق.

هـ - **المحيط التكنولوجي:** هذا المحيط سريع التغير وبشكل مذهل حيث على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار وتحاول مواكبة تغيراته خاصة في ظل المنافسة الشديدة فهو يؤثر على الإنتاج والإنتاجية وعلى جودة المنتجات والطلب عليها، ويتمثل المحيط التكنولوجي في كل العوامل الخاصة بحالة العلم والتكنولوجيا في المجتمع، بما في ذلك الأجهزة المعنية بهما، لذلك تشمل بها تلك الجهات التي توفر المعارف والأجهزة والمعدات.<sup>1</sup>

2- **المحيط الوسيط:** يتكون المحيط الوسيط من الوسيط والموردون والمستهلكون وغيرهم من المنظمات الموجودة في مستوى وسيط بين المحيط الكلي والمباشر للمنظمة.

أ- **المنافسة:** تنقسم المنافسة إلى منافسة غير مباشرة فنجد أن المنافسة المباشرة في التنافس المباشر بين المنظمات التي تقوم بإشباع نفس الحاجة، في حين تتمثل المنافسة غير المباشرة في التنافس القائم بين المنظمات للحصول على الموارد والحصة السوقية ويتطلب تحليل المنافسة تحديد درجة حدتها وهيكلتها ومعدل التطور والنمو في السوق. والمنافسة لها نوعين من الآثار في تسيير المنظمة فهي تدفع المسير إلى تحسين التسيير من جهة ومن جهة أخرى فهي تشكل خطر ويجب على المسير أن يكون على علم بالمنظمات المنافسة سعر التكلفة، كيفية البيع...إلخ.

ب- **المستهلكون:** يركز التسويق الحديث على دراسة المستهلك بغرض إشباع حاجاته المتغيرة، وهذا يتطلب من المنظمة تحديد الحاجات، وتحديد الفئات المختلفة من المستهلكين بعرض دراسة حاجاتهم ومحاولة الاستجابة لها.

3- **المحيط الجزئي:** يتمثل المحيط الجزئي في مجموع المتعاملين المباشرين مع المنظمة كالبنوك والمنظمات الإدارية المختلفة (الجبائية، مصلحة اليد العاملة، مراقبة العمل...إلخ). وكذلك المنظمات الاجتماعية كغرفة التجارة والصناعة ونقابة العمال وغيرها. بما أن المنظمة نظام مفتوح فهي تتأثر بالمحيط الخارجي بمختلف هياكله في مدخلاتها وتؤثر درجة تكرار المدخلات على نجاح المنظمة، والمنظمة في علاقة مستمرة بمحيطها الخارجي الذي يستدعي مراقبة ومتابعة مستمرة من أجل التكيف مع مستجداته من خلال استغلال الفرص الذي يطرحها قبل المنظمات الأخرى والتقليل من مخاطره وتهديداته وآثاره السلبية إلى أدنى حد ممكن، وبقاء أي منظمة مرتبط بقدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي وتتطلب المعالجة الفعالة له القيام بخطوتين:<sup>2</sup>

- تحديد أنواع المعلومات المطلوب جمعها مصادر الحصول عليها.

<sup>1</sup>- سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 112 .  
<sup>2</sup>- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار المعارف، 1995، ص 42.

- الاستخدام الفعال لهذه المعلومات في التحليل البيئي من خلال التعرف على مختلف المتغيرات وكيفية تأثيرها على المنظمة.

لا يقتصر دور المنظمات الحديثة على جمع المعلومات، ثم تحويلها إلى معارف ونشرها بل تجاوز ذلك إلى تنظيم وتطوير طاقة مواردها البشرية وتسييرها مستقبلياً، إلى جانب توظيف الكفاءات المتخصصة ويستمد الفرد داخل أية منظمة ثقافته وقيمه الشخصية من المحيط الخارجي، ويمكن تقسيم التأثيرات الخارجية إلى نوعين:<sup>1</sup>

**التأثيرات السابقة:** تتمثل في التكوين المتحصل لدى الفرد قبل دخوله للمنظمة والتأثيرات الدينية والاجتماعية.

**التأثيرات الحالية:** وتتمثل في الوضعية الاقتصادية والسياسية والقانونية التي تسود البلد في الوقت الراهن.

### ثانياً: المحيط الداخلي (أو المباشر)

يتمثل في تلك الخصائص المهمة للمنظمة التي تؤثر على عمل إدارة الموارد البشرية ولكن سلطتها عليها محدودة، ولهذا تحتاج أن تعاملها كبيئة خارجية لها.<sup>2</sup> وتستطيع إدارة الموارد البشرية أن تؤثر في بعض عناصره من خلال الإدارة العليا للمنظمة، وهذه البيئة لها علاقة مباشرة بوظائف تسيير الموارد البشرية، كما أنها تتميز بسرعة التغيير تزيد عن سرعة تغيير المحيط الخارجي لهذا على إدارة الموارد البشرية متابعة تغيراتها والتعامل معها كجزء من مهامها اليومية. وتعتبر العناصر أدناه بعض أهم مكونات البيئة الداخلية.<sup>3</sup>

- رسالة المنظمة ونشاطها التخطيطي.
  - قيادة المنظمة والنمط القيادي الأساسي.
  - الثقافة التنظيمية من حيث القوة والمضمون.
  - قوة العمل وخصائصها ودوافعها.
  - النقابة والجمعيات المهنية ونشاطها.
- التنظيمات غير الرسمية:

### 1- رسالة المنظمة وأهدافها ونشاطها التخطيطي:

- لكل منظمة رسالة تميزها عن المنظمات الأخرى المماثلة لها، وهي تعكس الفلسفة الأساسية للمنظمة وما تقدمه من منتجات وخدمات والأسواق التي تتعامل معها وتعتمد المنظمة في تحديد رسالتها على الأهداف والعمليات والموارد والإمكانات...إلخ. وتستخدم الأهداف أيضاً في تقييم الرسالة التي تضعها والاستراتيجيات المختلفة كما يتأثر عمل إدارة الموارد البشرية بمهام وأهداف المنظمة وبمدى نضج

<sup>1</sup> - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 42.

<sup>2</sup> - سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 115.

<sup>3</sup> - نفس مرجع سابق، ص 115.

نشاطها التخطيطي الذي له عدة آثار على المنظمة، ونجد أن أية منظمة تبدأ بالتخطيط بتحديد رسالتها mission التي لها تأثيرات مباشرة هي إدارة الموارد البشرية، وتشكل الرسالة الأساس في تحديد إستراتيجية المنظمة وأهدافها بعيدة المدى والمتوسطة المدى والقصيرة المدى، وبعد ذلك تحدد السياسات التي سيعتمد عليها في المراحل التخطيطية المختلفة، وتعتبر السياسات القواعد لاتخاذ القرارات وتحدد في كل خطوة للتأكد من أن متخذ القرارات يعتمدون عليها بشكل منسجم مع بعضهم البعض ومع رسالة المنظمة وأهدافها، والسياسات إذا تم وضعها بشكل جيد تصبح مهمة جدا وتعتبر كمحددات لإدارة الموارد البشرية وتتعكس على مختلف أوجه عملها وهي تختلف باختلاف رسالة المنظمة، وقد تشمل كل من سياسات التعيين وسياسات حول طبيعة القوة العاملة واستقطابها إلى جانب سياسات التدريب والتطوير، وسياسات الأجور والمزايا المقدمة وكذلك سياسات تقييم أداء العاملين...إلخ.

## 2- القيادة التنظيمية للمنظمة والنمط القيادي:

تمارس إدارة الموارد البشرية دورا مساعدا للإدارة العليا بتقديمها لها مقترحات وتكلفة تنفيذها، ويتأثر عمل إدارة الموارد البشرية بعمل القيادة من خلال نوع القيادة فيما إذا كانت منفردة أو جماعية وبنزعه القيادة العليا للأفراد في السلطة وبالعلاقة بين أعضاء القيادة العليا، وكذلك أولويات القيادة العليا وخاصة بالنسبة للعاملين، أيضا بمشاغلها ومدى تفرعها للمنظمة وكذلك بنزعة القيادة العليا للتجديد والتحديث.

## 3- قوة العمل وخصائصها:

تعتبر إدارة ووضع الأنظمة المختلفة التي تتعلق بالعاملين من المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار خصائص قوة العمل الحالية من حيث مستوى الخبرة والتعليم دوافعها للعمل في المنظمة...إلخ. وقد قامت العديد من المنظمات بتدعيم التنوع في قوة العمل بل وتوظف هذا التنوع بفعالية لتعزيز قدراتها التنافسية.<sup>1</sup>

## 4- الثقافة التنظيمية (ثقافة المنظمة):

يقصد بثقافة المنظمة كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين، وهي خصائص تكون عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال، تماما كالثقافة الوطنية ويكون تغييرها بطيء.<sup>2</sup> وتتألف ثقافة المنظمة من مجموع الأفكار والمبادئ والقيم والمواقف والمعتقدات والتصرفات المكتسبة خلال فترة زمنية معينة، وتظهر هذه الثقافة من خلال هيكل المنظمة ورسالتها وفي طريقة توفير الموارد وأساليب التسيير والاتصال والتصرفات الثقافية للأفراد يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات:<sup>3</sup>

- مجموعة الأفراد المندمجين: ويقومون بما هو مطلوب منهم ولا يسببون المشاكل.
- مجموعة الأفراد غير المندمجين: يناقشون باستمرار القوانين والإجراءات الموجودة في المنظمة.
- مجموعة الأفراد المتعاونين: يريدون تحقيق النجاح باستمرار، وهم يمثلون الطبقة الرائدة.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي مرجع، سابق، ص 75.

<sup>2</sup> سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 121 .

<sup>3</sup> حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 44.

وتساعد ثقافة المنظمة بصفة مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة عن طريق التأثير على أداء الفرد من خلال تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى عمالها، والعمل على جعل الأهداف الشخصية منسجمة مع الأهداف العامة للمنظمة، وخلق روح الولاء للمنظمة وتعميق قيم عمل بناءة والالتزام والاحترام، فنجاح المنظمة مرتبط بالثقافة التنظيمية، والتطورات السريعة في المحيط الخارجي والمنافسة الشديدة في السوق أجبرت المنظمات على تطوير ثقافتها بسرعة لمواكبة التغيرات والكفاءة التنظيمية تختلف من منظمة إلى أخرى، وتكون بعضها أكثر فعالية من الأخرى، وهي مريحة للوقت لأنها تخلق التقاهم والتجانس بين الأفراد في المنظمة.

#### 5- النقابات الجمعيات المهنية:

تعتبر النقابات من عوامل المحيط الداخلي المؤثرة والمهمة والنقابات تكون إما قوية أو ضعيفة، فإدارة الموارد البشرية التي تعمل بوجود نقابات قوية تفرض شروطها على المنظمة حيث تجد أن شروط العمل غالبا ما تحدد نتيجة المفاوضات مع النقابة وتثبت في شكل اتفاقية يشترط أن تنفذ الأمور من طرف لجان تضم ممثلين عن الإدارة والنقابة. أما إذا كان دور النقابة أضعف فإن البعد لإدارة الموارد البشرية هو عدد وقوة النقابات والجمعيات المهنية وغيرها، والتي ينتمي إليها العاملون وتمارس ضغطا على المنظمة. إلى جانب النقابة قد تظهر عوامل أخرى بالعشائر كما هو شائع في الدول النامية، فهي تؤثر وتشكل قوة ضغط مهمة وعلى المنظمة أن تأخذها بعين الاعتبار.

#### 6- التنظيمات غير الرسمية:

ينشأ في كل منظمة وإلى جانب التنظيم الرسمي الذي تنشئه المنظمة، بشكل عفوي وغير رسمي تنظيمات وجماعات يربط أعضاؤها بعلاقات قوية، وتعرف هذه الجماعات بالتنظيم غير الرسمي. ويعتبر مهم وعادة ما يؤدي دورا مفيدا وفعالا للعمال وحتى للمنظمة لذلك على إدارة الموارد البشرية أن توليه اهتماما كجزء من بيئتها حتى لا يتحول دوره إلى عامل مضر بها. ومن الأدوار المفيدة للتنظيمات غير الرسمية أنها تساعد العمال على إشباع حاجاتهم الاجتماعية والذاتية من خلال الصداقات التي تتشكل وتخلق جو من الرضا والروح المعنوية العالية، كما أنها تخدم أيضا المنظمة لأنها تساعد الأفراد على أداء مهامهم بشكل جيد، إلا أن دور هذه التنظيمات قد يصبح ضار ومضاد للتنظيم الرسمي خاصة في حالة وجود تغيرات وإحساس العمال بأنها في غير صالحهم، وتشكل هذه الجماعات قوة مضادة للإدارة مما يعني ظهور مقاومة صريحة وقاسية. وعلى إدارة الموارد البشرية أن تنتبه إلى هذه التنظيمات وخصائصها وقوتها وأهدافها، وعند اقتراح هذه الإدارة نظاما جديدا وتغيرا ما يجب أن تأخذها بعين الاعتبار لأنها قد تشكل دعما لهذه المقترحات، أو قد تصبح مصدر مقاومة لها.

إن العوامل الداخلية السالفة الذكر لا بد أن تأخذها إدارة الموارد البشرية بعين الاعتبار وأي تغيير فيها يأتي من طرف إدارة المنظمة ككل وليس من طرف إدارة الموارد البشرية.



## ثالثاً: بيئة التخصص

تغيرت اهتمامات المعنيين بالعاملين على مدى التاريخ، حيث شمل أيضا اسم التخصص وما يشمله، وهذا الأمر مازال مستمرا، بل ظهرت حاليا تغيرات مهمة تنعكس على الدارسين لإدارة الموارد البشرية والممارسين لها ومن التغيرات التي تحصل حاليا على عمل هذه الإدارات ما يلي: مهنية التخصص ومدى نضج التخصص وتحوله إلى مهنة، وتغير في أولويات العلماء المتخصصين والإداريين الممارسين، بالإضافة إلى الصحافة العلمية ودورها في إنضاج التخصص. (المجلات العلمية)، ومستويات في تأهيل والتخصص المتاحة في المجتمع.<sup>1</sup>

### 1- مهنية التخصص لإدارة الموارد البشرية:

يتجه تخصص إدارة الموارد البشرية بأن يصبح مهنة<sup>2</sup> Profession كأي مهنة أخرى وعلى المستوى العالمي وهناك العديد من الخصائص التي تجعله يشكل مهنة كالتخصص والشهادات العلمية بمستوى البكالوريوس (شهادة جامعية الليسانس)، وأصبحت الجامعات في الدول المتقدمة وحتى في الجزائر تقدم تخصص (الليسانس، الماستر) في إدارة الموارد البشرية، وجاء هذا التطور نتيجة توسع كمية المعارف التي تراكمت حول الموضوع، وسبب حاجة المنظمات إلى أفراد ذوي تخصص عالي في ذلك المجال. وأصبحت المنظمات لا تعين مدراء لإدارة الموارد البشرية إلا ممن يحملون شهادة جامعية في الاختصاص، وهذا المجتمع يدرك أن هذا التخصص أصبح مهنة مما يجعله ينعكس على أداء إدارة الموارد البشرية، وبذلك فهو يشكل عامل بيئي مهم. إلى جانب التخصص لابد من تشكيل جمعية علمية من طرف أعضاء المهنة (أو يشكلوا نقابة) تمارس دورا أساسيا في منح إجازة مزولة المهنة، أي اعتماد شهادة المختص لمزولة مهنته. وقد بدأ يحصل تطور في إدارة الموارد البشرية، حيث ظهرت في الدول المتقدمة جمعيات نقابية ومؤسسات علمية تقوم باعتماد شهادة المتخصص، وتنفيذ امتحانات الاعتماد، وتصنيف مستويات أعضاء المهنة، إلا أنه في الدول النامية مازال مستوى مهنية إدارة الموارد البشرية محدودا، لكن عليها العمل على أن تسند مسؤولية إدارة الموارد البشرية لمن يحمل شهادة التخصص. كما أن أخلاقيات المهنة والالتزام بها من العوامل المحددة لمهنية إدارة الموارد البشرية، وأخلاقيات المهنة هي تلك الأخلاق التي يجب أن يلتزم بها من ينتمي إلى المهنة، فالسمة المميزة لأية مهنة من امتلاكها الأخلاقيات صريحة وتقوم النقابة بمعاينة من يخل بها، وقد تسحب منه ترخيصه. وكون إدارة الموارد البشرية تصبح مهنة يعني ذلك أنه لا يمكن لأي شخص الادعاء أنه مؤهل لممارسة النشاط ويمارسه فعلة دون أن يكون حاملا لشهادة في التخصص، إلى جانب أنها تشجع المسؤولين على إدارة الموارد البشرية على أداء مهامهم بأخلاقيات عالية، وجعل المنظمات نفسها تلتزم بسلوك أخلاقي عالي.

<sup>1</sup> - سعاد نايف البرنوطي، مرجع سابق، ص 127.

<sup>2</sup> - لمزيد من المعلومات عن المهنة أنظر سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 128.

## 2- أولويات المتخصص والممارس:

يتأثر أداء أي متخصص في الموارد البشرية بالقضايا التي يهتم بها الممارسون (المدرء) والباحثون، وبالتخصصات الجديدة التي تقيمها الجامعات للتخصص، وهذه الاهتمامات هي في حالة تغير حيث تتمثل في كل من أولويات المدرء وأولويات الباحثين والمتخصصين إلى جانب التخصصات الفرعية الجديدة. وبالنسبة لأولويات الممارسين لإدارة الموارد البشرية يتأثر عمل أي مدير لهذه الإدارة بعمل المدرء الآخرين، وهذه الأولويات تختلف باختلاف الدول ومدى نضج إدارتها. ونجد أنه في الدول المتقدمة وفي المنظمات ذات الأنظمة الناضجة أن المنظمات تجاوزت مواضيع التخطيط والتدريب وعلاقات العمل وغيرها، وأصبحت تهتم حاليا بموضوع التطوير وتصميم أنظمة الأجور وأنظمة لتهيئة حلفاء للإداريين لتجنب حدوث فراغ في حالة ترك مدير ما لمنصبه. أما في الدول النامية فمازال الأمر مرتبط بأنظمة الاستخدام الأولية كالتخطيط لقوة العمل والتدريب وعلاقات العمل...إلخ. أما فيما يتعلق بأولويات الباحثين والمتخصصين العلميين فلبحوث والدراسات العلمية أهمية كبيرة لهم وهي في تغير مستمر وتعود هذه الأهمية إلى كون المختصين يسعون إلى إيجاد حلول للمشاكل الجديدة، حيث أصبحت المنظمات الكبيرة تعطي أهمية للتخطيط الاستراتيجي الأمر الذي دفع بالباحثين إلى دراسة أثر ذلك على إدارة الموارد البشرية في تقديم أفكار لتطويرها، وكذلك قاموا بدراسة المتطلبات الجديدة والناجمة عن العولمة، كالعامل عن بعد وإيجاد أشكال تنظيمية جديدة...إلخ.

أما فيما يتعلق بالتخصصات الفرعية الجديدة فهي أيضا تعتبر بعدا مهما، وكما سلف الذكر تمنح الدول المتقدمة شهادات عالية في التخصص في إدارة الموارد البشرية، وإلى جانب ذلك بدأت مؤخرا تستحدث تخصصات فرعية للتخصص وهذا راجع إلى زيادة الطلب على مختصين فيها، والمنظمات تريد أيضا متخصصين في التخصصات الفرعية من جهة يرجع ذلك أن كمية المعارف تتراكم حول التخصص الفرعي مما يستدعي التفرغ لدراساتها ومن التخصصات الفرعية التي ظهرت<sup>1</sup>:

أ- **تخصص العلاقات الصناعية:** والذي أصبح تخصصا فرعيا مهما، خاصة في الدول الصناعية المتقدمة التي تخضع منظماتها لنقابات قوية.

ب- **تخصص التدريب:** والذي جاء نتيجة زيادة حاجة المنظمات إلى تدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا الجديدة، مما جعل التدريب تخصصا فرعيا في الكثير من الدول.

ج- **تخصص الأمن:** والذي أصبح تخصصا فرعيا مهما في المجتمعات التي تنتشر فيها منظمات ممكن أن تعرض العاملين لمخاطر خطيرة، وتخضع لقوانين عمل قاسية.

قد أثرت هذه التخصصات وغيرها على اهتمامات كل المسؤولين بما فيهم مسؤول إدارة الموارد البشرية، وكلما كانت البيئة أكثر علمية كلما كانت مكانة المختصين في المنظمة التي يعمل فيها أكثر أهمية ويصبح له مساهمة ومشاركة في عملية اتخاذ القرارات مهمة.

<sup>1</sup> - سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 135.

### 3- المجالات العلمية:

يتأثر التخصص بمدى توفر أجهزة مساندة له، كالمجلات العلمية والمهنية المتخصصة والأجهزة التي تقيم وتتابع التخصص، ونجد أن المطبوعات تكثر في الدول المتقدمة، فهناك دوريات علمية، تخصص بالبحث العلمي، ومجلات موجهة للإداريين منها مجالات موجهة لإدارات المنظمات العملاقة وأخرى لإدارات المنظمات متوسطة الحجم والكبيرة، كما أن هذه المجالات قد تقوم أداء الإدارات، وبالنسبة للإدارة والتسويق والإنتاج والمالية وغيرها هناك جهات تجري تقييم دوري منذ فترة لاختيار المنظمات الأفضل والإعلان عنها وامتداد هذا العمل إلى إدارة الموارد البشرية مؤخرًا، حيث تخصصت مجلة Work force سنة 2000 للإعلان عن أسماء الشركات العشرة الأولى في أقسام إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة، وأجرت تقييم لها على أساس نشاطها ونضجها خلال فترة التسعينات، وهذا النوع من التقييم لكل منظمة والمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بالتالي يدفع المنظمات التي تتحصل على المراتب الأولى إلى مراجعة نشاطها وتطويره.

### 4- مستوى التخصص:

يعتبر مستوى المتخصصين المتوفرين لدى المنظمة مهم، وتوفر المؤسسات التعليمية نوعين من المتخصصين في إدارة الموارد البشرية، النوع الأول هو المتخصص العام Généraliste. وهو الذي له الأفكار العامة على كل أبعاد إدارة الموارد البشرية، أما النوع الثاني فهو المتخصصون أو أخصائيون Spécialistes، والأخصائي هو المتخصص في فرع تخصصي ويعرف الكثير عنه كالتخصص في التدريب والأمن الصناعي أو الأجور...إلخ. والبيئة العلمية المتطورة توفر النوعين لتلبية احتياجات المنظمات المختلفة.

وعموماً تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة مهام مختلفة بغرض تحقيق أهداف المنظمة ككل وأهداف فرعية خاصة بها، ولتحقيق ذلك فهي تعمل في ظل بيئة تتطوي على عدة عوامل لها تأثير مباشر وغير مباشر على نشاطها لذلك لا بد أن تأخذها بعين الاعتبار والتكيف معها من أجل الحفاظ على مكانتها في السوق والاستمرارية فيه.

### المبحث الرابع: تخطيط واختيار الموارد البشرية

تعتبر عملية التخطيط للموارد البشرية من الوظائف الأساسية لإدارة هذه الموارد وللمنظمة ككل، ويترتب على عملية التخطيط للموارد البشرية تحديد احتياجات المنظمة من هذا المورد وبالتالي ففي حالة وجود عجز تحاول هذه الإدارة الحصول على الموارد البشرية الأكثر كفاءة والأقل تكلفة وفي حالة وجود فائض فإنها تحاول التقليل من هذا المورد والاحتفاظ بأفضله وأكفئه. لذلك سوف نحاول التطرق في هذا الفصل إلى كل من عملية التخطيط للموارد البشرية ثم عملية اكتسابها وفي الأخير التطرق إلى عملية الاختيار والتعيين.

## المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية:

إن الخطوة التي تلي عملية تحديد المشروع المراد إنجازه هي عملية تخطيط المشروع، وقد بينت الأبحاث العلمية أن النتائج الايجابية للمنظمة تعتمد أساسا على مرحلة التخطيط هذه، حيث أن عملية التخطيط تتضمن تعريف واضح ومفصل للنشاطات المنفصلة والتي تحتاج إليها من أجل إكمال كل نشاط ضمن المشروع، حيث تتطلب هذه المرحلة العديد من الافتراضات حول توفر المصادر، مثل الأجهزة، والقوى البشرية، والمواد الخام والبرمجيات اللازمة، حيث أنه من السهل عملية التخطيط للنشاطات القريبة من تلك التي تمتد إلى فترات طويلة.<sup>1</sup>

وهناك ارتباط وثيق بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط على مستوى المنظمة ككل، مما يتطلب تنسيق بين التخطيطيين في الإطار الزمني ويعرف التخطيط الاقتصادي بأمره حرمة من النشاطات التي رسمها وتتفذاها كل مشكلة اقتصادية معينة،<sup>2</sup> كما يعرف التخطيط أيضا بصورة عامة على أنه اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نعمل؟ كيف نعمل؟ من يعمل؟، وعند الانتقال إلى تخطيط الموارد البشرية نجد أنه يتناول تحديد الاحتياجات البشرية كما ونوعا لكن عمل شمولي.

### أولا: ماهية تخطيط الموارد البشرية

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف تخطيط الموارد البشرية وأهميته والعوامل المؤثرة فيه إلى جانب متطلباته وخطواته، وكذا أساليب تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.

#### 1- تعريف تخطيط الموارد البشرية ودوافعه

إن عملية تخطيط هي عملية مرتبطة بعملية التخطيط على مستوى المنظمة والتخطيط للوظائف الأخرى، وهو عملية يكتسي أهمية كبرى للمنظمة وتسعى من خلاله إلى تحقيق عدة أهداف.

#### أ- تعريف تخطيط الموارد البشرية

لقد أعطيت جملة من التعاريف المختلفة لتخطيط الموارد البشرية الذي يتناول كل ما يهم المنظمة والأفراد في إطار التعامل مع احتياجات المنظمة مستقبلا ويحقق لها أهدافها وأهداف العاملين ومن بين هذه التعاريف يمكن التطرق إلى بعضها.

تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة في العادة، وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساسا تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.<sup>3</sup> ومن جهة أخرى يقصد بتخطيط الموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة

<sup>1</sup> - خضر مصباح إسماعيل الطيبي، أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص87.

<sup>2</sup> - عثمان محمد غنيم، التخطيط على أسس ومبادئ عامة، دار صفاء للطباعة، عمان، الأردن، ط1، 1999، ص27.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص90.

مستقبلية.<sup>1</sup> ويقصد به أيضا تقديرات وتنبؤات المنظمة باحتياجاتها من الكوادر البشرية كما ونوعا في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف الخاصة للقطاعات العامة بها.<sup>2</sup>

ورغم تعدد تعاريف تخطيط الموارد البشرية إلا أن التعريف الأكثر قبولا هو التعريف الذي يشير إليه بأنه عملية تحديد وضمان حصول المنظمة على احتياجاتها من العمالة المؤهلة في الوقت المناسب للقيام بالوظائف التي تقابل احتياجاتها وتحقق الرضا لهؤلاء الأفراد.<sup>3</sup>

وبالرغم من تعدد التعاريف واختلافها نوعا ما إلا أنها تلتقي حول مضمون عملية تخطيط الموارد البشرية والذي يعني أنه تحليل منظم ومستمر لجانبي العرض والطلب على الموارد البشرية في المستقبل، بما يساعد على مواجهة عنصر المفاجأة وعدم التأكد. ومنه فإن عملية تخطيط القوى العاملة (الموارد البشرية) تتصف بجملة من الخصائص أهمها:<sup>4</sup>

- أنها عملية ديناميكية مستمرة وليست عملية ساكنة.
- أنها تتطوي على العديد من الأنشطة المتداخلة والمتراصة في ذات الوقت.
- لها القابلية للتعديل والتغيير في ظروف المنظمة الداخلية أو بيئتها الخارجية (أي تتصف بالمرونة).

- أنها تتضمن برامج تخطيط وتنمية العنصر البشري مثل التعيين والتدريب، وتقييم الأداء، وذلك للتأكد من أنه قد تمت مواجهة احتياجات المنظمة من العمالة.
- يسعى النظام الفعال لتخطيط الموارد البشرية إلى إحداث التوازن بين احتياجات المنظمة من العمالة المنتجة وبين إشباع رغبات واحتياجات الأفراد في الحصول على الوظائف المناسبة.
- أنها عملية تقع في إطار مفهوم تحليلي شامل للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، وكذلك ظروف البيئة الداخلية ويطور لنا الشكل (7-1) التداخل بين تخطيط الموارد البشرية والتحليل الشامل للمنظمة.

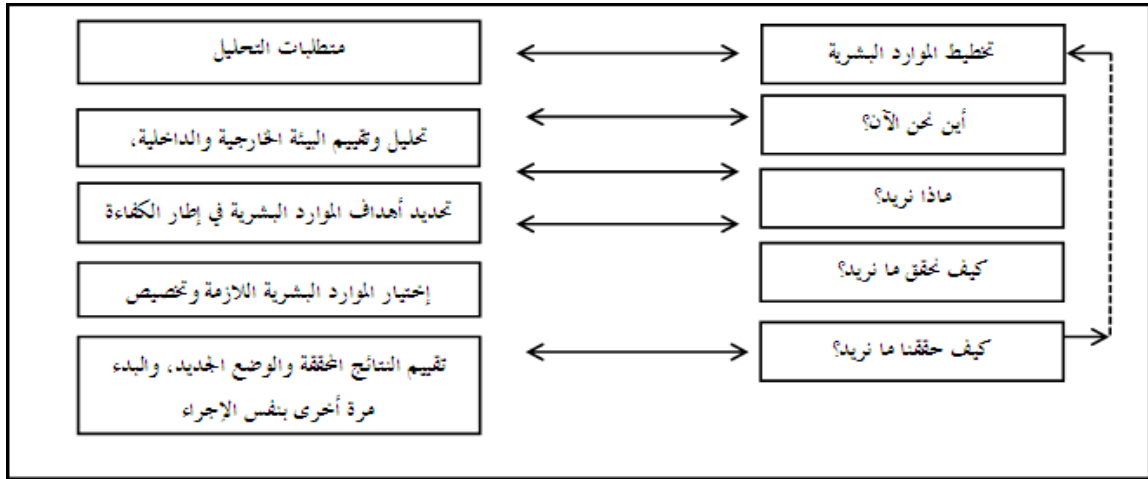
<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 56.

<sup>2</sup> - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 86 .

<sup>3</sup> - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 184.

<sup>4</sup> - نفس المرجع، ص ص 185 - 186.

## الشكل 1-7 تخطيط الموارد البشرية في إطار التشخيص الشامل للمنظمة



المصدر: سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، مجد لاوى للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 87.

فلاحظ من الشكل السابق العلاقة الواضحة بين تحديد ملامح الموارد البشرية وظروف العمل بالمنظمة، إذ لا يمكن ان نقف الآن إلا إذا عرفنا الظروف البيئية المحيطة بنا وعرفنا أيضا مواصفات وخصائص العمال حاليا في المنظمة وكذلك فإن تحديد ما نريد يعني تحديد الخطوة الأولى في التخطيط وهي تحديد الأهداف أو النتائج المرجوة وبالتالي تحديد ما هو مطلوب، أي ما هو التغيير اللازم، فهذا التغيير يتطلب وضع خطة والتي تحتاج مستلزمات مالية، وهي خطة شاملة أو إقطاعية أي تخص واحد أو عدة أنشطة من أنشطة الموارد البشرية. وفي الأخير نقارن بين النتائج المحققة والأهداف التي حددت سابقا فكلما كانت الأهداف واقعية ومدروسة كلما أدى ذلك إلى تحقيقها بصفة جيدة.

### ب- أسباب ومبررات التخطيط للموارد البشرية

توجد العديد من الأسباب والمبررات التي تدفع المنظمات إلى القيام بعملية تخطيط الموارد البشرية ومن أهمها:<sup>1</sup>

- الحد من المخاطرة وعدم التأكد، حيث يكمن الهدف العام لتخطيط الموارد البشرية في تقدير احتياجات المنظمة من الأفراد ذوي المهارات والتخصصات المحددة في فترة زمنية مقبلة، والسعي لتوفير تلك الاحتياجات في الوقت المناسب بما يجنب المنظمة التعرض لحالات النقص العددي أو المهاري أو وجود زيادة غير ضرورية، الأمر الذي ينعكس سلبيا على تحقيق أهداف المنظمة الإنتاجية والتسويقية وغيرها من الأهداف.
- مواجهة التغيير والتكيف معه، حيث تواجه المنظمة تغيرات في القوى العاملة التنافسية والأسواق التكنولوجية والتشريعات الحكومية...إلخ، مثل هذه التغيرات تؤدي إلى حدوث تعديلات في المحتويات الوظائف والمتطلبات المهارية وأعداد ونوعيات العاملين، وهو ما يمكن الاستجابة له من خلال عمليات التخطيط.

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص ص 185 - 186 .

- توفير العمالة ذات المهارات العالية، فالمنظمات الحديثة أصبحت تحتاج إلى عمالة ذات مهارة عالية، أي أفراد متخصصين فنيا وإداريا، ويساعد التخطيط في التعرف عليها وتوفيرها في الوقت المناسب.
- يوفر التخطيط الموارد البشرية الكثير من المعلومات اللازمة لإعداد وتنفيذ الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل الاختيار، التعيين، النقل، الترفيه، التدريب...إلخ.
- يمثل التخطيط للموارد البشرية جزءا من عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة فهو يرتبط به إذ تقوم بعض المنظمات الحديثة بتخطيط الموارد البشرية للفئات التي تتصف بنقص في عرضها أو تلك العناصر التي تتطلب وقتا طويلا في تطويرها وتمييزها داخل المنظمة، إلا أن التخطيط يبقى ضروريا ومهما في جميع الأحوال.
- يساعد التخطيط المنظمة في وضع برامج لنواحي معينة من نشاط إدارة الموارد البشرية مثل وضع موازنة الوظائف والأجور، تقدير تكاليف إنتاج السلع والخدمات، تصميم برامج التدريب والتوزيع العامل للعاملين على الإدارات.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي يساعد في ترشيد استخدام الموارد البشرية. وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد ممكن.<sup>1</sup>

## 2- أهمية تخطيط الموارد البشرية:

### - أ- الأهمية:

- تعود أهمية الموارد البشرية إلى حاجة المنظمات لمعرفة وتقدير إمكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية والخارجية، وكلما تغيرت مشاريعها أو استراتيجياتها، ويمكن تلخيص أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية في أنها تساعد على:<sup>2</sup>
- تزويد المنظمة بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية، بالمناصب الشاغرة، وعلى معرفة مخزونها من الكفاءات في كل وقت.
- كشف احتياجات المنظمة والتعرف على عرض وطلب العمالة.
- تزويد المنظمة بالعمال ذوي الكفاءة اللازمة كلما تطلب الأمر ذلك.
- ترشيد استخدام الموارد البشرية وتقليل تكاليفها. القيام بمختلف الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية (التوظيف، التكوين، الترقية...إلخ).
- يعمل على إدماج التغيرات الداخلية والخارجية، وعلى ربط مختلف البرامج الخاصة بالموارد البشرية.
- تغطية احتياجات المنظمة التنظيمية من وظائف وهياكل...إلخ. والفردية من تسيير المسار الوظيفي وتنمية المهارات...إلخ.

<sup>1</sup>- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص90.

<sup>2</sup>- حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص68.

- ب- الفوائد: ونظرا للأهمية السالفة الذكر لتخطيط الموارد البشرية فهو يحقق للمنظمة عدة فوائد تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلية للمنظمة.

- يساعد على تحسين استخدام الموارد البشرية بالشكل الذي يحقق سياسة "إنتاج أكثر بتكاليف أقل".  
- يساعد على توسيع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين، وهو أمر له أهميته في خدمة أنشطة الأفراد وباقي الوحدات التنظيمية في المنظمة.

- يساعد المنظمة على تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد والتخلص من الانعكاسات السلبية الإدارية في تلك الحالة.  
- يساعد على إظهار نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية، وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين.

- يساعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية، ذلك لان تخطيط الاحتياجات لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب.  
والى جانب ذلك:<sup>2</sup>

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المسار الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه لهم.  
- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.

### ج- أهداف تخطيط الموارد البشرية

إن أي مشروع ناجح يجب أن يبدأ بتعريف واضح للنتائج النهائية له، أي يجب أن يتم تعريف الهدف، وبنية وأساس العمل المراد إنجازه، فيجب أن يتم تعريف ما سوف ينجز عند اكتمال المشروع، ويجب أن يتم تحقيقه من طرف مدير المشروع، وقبل البدء بالمشروع لابد من الإجابة على الأسئلة التالية:<sup>3</sup>

- ما هي الأهداف التي يجب أن يتم تحقيقها وما هي النتائج النهائية للمشروع؟
  - من الذي سوف يستفيد من المشروع ويستخدم نتائج المشروع، ولأي هدف؟
  - ما هي المشاكل التي سوف يتم حلها من قبل النتائج النهائية؟
- ومنه فبالإمكان تحديد أهم أهداف تخطيط الموارد البشرية في المنظمة بما يلي:<sup>4</sup>

- الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب.

<sup>1</sup> - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 88 - 89.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 91.

<sup>3</sup> - خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سابق، ص 88.

<sup>4</sup> - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 89.



- مساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها "إنتاجية أكبر بتكلفة أقل" وذلك بالحرص على تخفيض تكاليف العمل من خلال تأكيد التوازن بين العرض والطلب من وعلى الموارد البشرية الكافية لاحتياجات المنظمة.

- المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها، وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وانتمائهم الصميمي للمنظمة وإخلاصهم لها.

- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو إنهاء الخدمات.

- تحقيق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية الموارد البشرية وأنظمتها المختلفة.

### ثانياً: متطلبات وخطوات تخطيط الموارد البشرية

عملية تخطيط الموارد البشرية تتم في جملة من الخطوات ويحتاج إلى توفر عدد من متطلبات وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذه النقطة.

### 1- متطلبات تخطيط الموارد البشرية

حتى تتمكن من إعداد خطة تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى توفر العناصر التالية:<sup>1</sup>

أ- **الوثائق الضرورية:** يتطلب إعداد خطة نوعين من الوثائق، النوع الأول خاص بالمنظمة، والنوع الثاني خاص بإدارة الموارد البشرية. والوثائق الخاصة بالمنظمة تتمثل في الوثائق التالية:

- خطط التغيرات الأساسية في المنظمة، وكل التطورات في مجال التكنولوجيا وكذا في الوضعية الاقتصادية والتغيرات التنظيمية...إلخ. فكلها تؤثر على الحاجة إلى العاملين وفي محتوى وحاجة المنظمة إلى بعض الوظائف.

- خطط المنظمة المستقبلية للإنتاج والنمو حتى تستطيع أن تحدد عدد العاملين من كل وظيفة في تاريخ معين.

أما الوثائق الخاصة بعمل إدارة الموارد البشرية فتتمثل في:

- قائمة الوظائف الرئيسية في المنظمة وتتضمن خطة تحديد الحاجة لكل وظيفة.

- توصيف لكل وظيفة في المنظمة، ويتضمن المؤهلات المطلوبة من شاغل الوظيفة.

ب- **البيانات اللازمة:** وتتمثل البيانات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- **بيانات عن قوة العمل الحالي:** إن إدارة الموارد البشرية تحتفظ بمخزون من المعلومات الخاصة بالعمال كالاسم، العمر، المؤهلات، الحالة العائلية، الخبرة، الوظيفة الحالية، تاريخ إشغالها، تاريخ التعيين، الترقيات المشاركة في الدورات التدريبية، الوظائف التي شغلها العامل إذا سبق له أن عمل في وظائف أخرى...إلخ.

<sup>1</sup>- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 83.

- **بيانات عن حجم العمل ومجموع العاملين:** تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تحتفظ بإحصائيات تاريخية في كل سنة من سنوات إنشائها تخص عدد العاملين من أجل حساب المعدلات التغيير بين السنوات، وإلى التصنيف حسب فئات معينة. تعتبر هذه البيانات ضرورية حتى تستطيع إدارة الموارد البشرية تكوين صورة واضحة ودقيقة عن اتجاه النمو في إعداد العاملين.

**ج- المؤشرات المهمة:** تستخدم إدارة الموارد البشرية عن قيامها بإعداد خطة جملة من المؤشرات أهمها ما يلي:

- هيكل وتركيب قوة العمل: ويبين هذا الهيكل نسبة كل فئة وظيفية إلى مجموع العاملين.
- معدل دوران العمل: يقيس هذا المؤشر معدل التغيير السنوي في إعداد العاملين الناتج عن حالات ترك العمل والاستغناء عنه إلى مجموع العاملين، ويعتبر معدل دوران العمل مؤشر ذو أهمية بالغة في المنظمات، وكلما كان هذا المعدل ضعيف كلما كانت المنظمة في وضعية جيدة، ومن الضروري أن تحدد المنظمة أسباب ترك العمل غير الطبيعية ومعالجتها.
- أعداد ووظائف الذين سيبلغون سن التقاعد وتواريخ ذلك، وتحتاج المنظمة إلى هذه المعلومات من أجل تحضير العمال الذين سيبلغون هذه الوظائف الخالية مستقبلاً.
- المرشحين للترقية: يقصد بالترقية تغيير وظيفة ذات درجة أعلى ومسؤوليات أعلى، والفرد يبقى في نفس الدائرة التي كان فيها أو قد ينتقل إلى دائرة أخرى، فالمنظمة تحتاج إلى تحديد أعداد ووظائف المرشحين للترقية، وتواريخ وأسماء الوظائف التي سيرقون إليها.
- التنقلات بين مختلف الوحدات: يعتبر النقل عبارة عن عملية تغيير الإدارة التي يعمل فيها الفرد مع احتفاظه بنفس الدرجة وبنفس الوظيفة، وأهمية مخطط التنقلات تمكن في أنه يعطي تقديرات عن التنقلات المتوقعة بين الإدارات، وحسب الوظيفة، الإدارة التي سوف ينتقل لها الفرد والإدارة المنقول منها الفرد لتقدير هذه الحركات.
- تحليل عبء العمل: هو جدول معلومات يتضمن الجهد البشري المطلوب لتحقيق وحدة إنتاج واحدة، أي أنه الجهد والوقت اللازمة لإنتاج الوحدة من البداية إلى أن تصبح جاهزة.
- **د- مستلزمات بشرية:** تتمثل المستلزمات البشرية في كل المختصين والخبراء اللازمين لإعداد الخطة، سواءً من موظفي إدارة الموارد البشرية أو المختصين خارجيين تستعين بهم المنظمة لتخطيط مواردها البشرية.

## 2- خطوات تخطيط الموارد البشرية

ينصب الاهتمام في عملية تخطيط الموارد البشرية على مجموعة من العوامل والتي في مقدمتها رسالة المنظمة واتجاهاتها الحالية والمستقبلية، هذه الرسالة التي تحدد النشاطات التي تزعم المنظمة القيام بها وإنجازها، كما أنها الرسالة التي تسمح بتحديد الأهداف من خلال التحليل البيئي، فالأهداف الإستراتيجية تتطلب تحليل البيئة الخارجية من حيث الفرص والمخاطر (التهديدات) وكذلك تحليل البيئة الداخلية من

حيث نقاط القوة والضعف فيها، ففي إطار إعداد خطة الموارد البشرية لابد من تحليل وفحص المهارات والمعارف المتوفرة داخل المنظمة، وكذا أنواع الوظائف وخصائصها لتحديد نقاط القوة والضعف هذه الموارد إلى جانب ذلك لابد من تحليل للعرض الخارجي من الموارد البشرية، ومن هنا فإن خطوات أو مراحل تخطيط الموارد البشرية يمكن تحديدها في الخطوات الأربعة التالية:<sup>1</sup>

التحليل البيئي وتحديد الموقف، وتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، بالإضافة إلى تحديد عرض الموارد البشرية، وإعداد خطة عمل.

#### أ- التحليل البيئي وتحديد الموقف:

لقد عرف الكاتبان (Voich , wern) البيئة بأنها "تلك الأحداث، والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والتكنولوجية والسياسية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة".<sup>2</sup> لذلك فإن إدارة الموارد البشرية تبدأ في هذه المرحلة بتحديد آليات للتوافق مع الإستراتيجية التنظيمية من خلال البيئة الداخلية والخارجية للموارد البشرية، وهذا يعني أنه على هذه الإدارة تحديد كم ونوع الموارد البشرية، وهل تتناسب مع الوظائف الحالية والمستقبلية للمنظمة (أي تحديد نقاط القوة والضعف)، وهذا بالنسبة للبيئة الداخلية والتي تشمل ما يتوفر لدى المنظمة من قدرات وإمكانات توظيفها في تحقيق أهدافها. أما تحليل البيئة الخارجية فيعني تحديد الفرص والتهديدات من حيث توافر الكفاءات الخارجية وإمكانية استقطابها، أي تحليل البيئة الخارجية يهدف إلى معرفة فرص الاستثمار، التي بإمكان إدارة المنظمة استغلالها والمخاطر التي يتوجب تفاديها، من خلال دراسة كل ما يحيط بالمنظمة من منظمات وكيانات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر، بينما تستطيع تلك العناصر المحيطة الخارجية التأثير بدرجات مختلفة في أساليب وفرص هذه الإدارة لتحقيق أهدافها.<sup>3</sup>

كما يسمح كذلك تحليل البيئة الخارجية بتحديد درجة توفر المنافسين المؤثرين والذين لهم سياسات تحفيزية تجذب الكفاءات إلى منظماتهم، فتوفر هذه المعلومات حول الموقف الفعلي للموارد البشرية يعطي الصورة الواضحة والفعلية حول ما تواجهه المنظمة من عوامل وقوى مؤثرة في خطة الموارد البشرية، وهذا كله يعني أن البيئة تفرض دائما متطلبات وقيود على المنظمات، وهي من المحددات الهامة التي تؤثر في تصميم المنظمات، وبالنسبة لبيئة المستقبل "فمن المتوقع أن نكون أقل تأكيدا، وتكون الموارد المتاحة للمنظمات أقل وفرة مما هي عليه الآن، وستتصاعد الثورة المعلوماتية حيث ستواجه المنظمات تدفقا متزايدا من المعلومات المتزايدة في درجة تعقيدها ومعدل تغيرها، وعلى المنظمات أن تواجه هذه المتطلبات والتحديات البيئية بطرق وتوجهات تختلف عن تلك التي اعتادت عليها في السابق".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد البشير مبيروك، لواج منير، دور القيادة في تفعيل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمة، المؤتمر الثاني حول الموارد البشرية، الاستراتيجيات والسياسات المعاصرة 13، 15 ماي 2008 جامعة اليرموك، الأردن، ص738.

<sup>2</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2010، ص46.

<sup>3</sup> سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص59.

<sup>4</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 321.

فالبينة المعصرة للمنظمات تتميز بعدة خصائص تفرض على المنظمات تحديات وضغوطات كثيرة عليها ومنها:<sup>1</sup>

- العولمة: ما يفرض على المنظمات تحديات أهمها الجودة من جهة والمنافسة من جهة أخرى.
- ديناميكية البيئة واضطرابها.
- تزايد درجة عدم التأكد البيئي.
- التنوع البيئي.
- التعقد الفني.
- تنوع القوى العاملة.
- الثورة المعلوماتية.
- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل.
- سوف تشهد المنظمات ضغوطا متزايدة في مجال ترشيد استخدام الموارد واستغلالها لما فيه مصلحة الأجيال القادمة.

- القيود البيئية كل هذا يعمل على تزايد عدد المنظمات التي تمتد أنشطتها وعملياتها خارج حدود بلدها الأصلي، وستتصاعد العمليات والجهود المشتركة بين المنظمات في بلدان مختلفة من ناحية أخرى، وهذا يتطلب من المديرين في هذه المنظمات تعلم كيفية الاستجابة للأسواق الأجنبية، وإدارة الأعمال في الاقتصاد العالمي والإشراف على قوى عاملة ذات ثقافات مختلفة.<sup>2</sup>

#### ب- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية:

يتم في هذه المرحلة تقدير عدد العمال ونوعهم، واللازمين لكل عمل أو نشاط من أنشطة المنظمة وأعمالها، ويقصد بتحديد احتياجات المنظمة من العاملين في كل سنة من سنوات الخطة تحديد المطلوب من القوى العاملة حيث نجد أن الطلب على العمالة يتأثر بعدة عوامل على إدارة الموارد البشرية القيام بتحليلها ومراجعتها ومن أهمها:<sup>3</sup>

- عدد العمال اللازمين للمشروع.
  - التطورات التكنولوجية وانعكاساتها على عمليات المنظمة.
  - التغير المتوقع في الظروف الاقتصادية للبلد.
  - التغير في عبء العمل نتيجة المشروع الجديد.
  - التغيرات التنظيمية لمتوقعة في المنظمة نتيجة إدخال المشروع الجديد.
- وتنتهي عملية تحديد الطلب على القوة العاملة إلى إعداد جدول يتضمن عدد من ستحتاجهم المنظمة من كل وظيفة وبكل تاريخ كما هو موضح في الجدول أدناه

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 50 - 51.

<sup>2</sup> - حسين حريم، نفس المرجع، ص 322.

<sup>3</sup> - وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص 73.

### جدول 1-1 الحاجة للعاملين

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
الوظيفة					
مدير عام	1	1	1	1	1
محاسب	2	24	3	4	7
مهندس	35	45	6	8	1
سكرتير	24	3	4	44	5
عامل غير ماهر	2	/	/	/	/
وظائف أخرى	/	/	/	/	/
المجموع	18	1	131	165	931

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على تحديد عدد العاملين المطلوبين خلال فترة زمنية معينة ومن أهم العوامل:<sup>1</sup>

#### - تحديد الوظائف المطلوبة:

إن عملية تحديد الوظائف الأساسية في كل وحدة وعلاقتها بالأداء الفعال للعمل مدى أهمية وإمكانية الاستغناء عن الوظيفة أو دمجها مع الوظائف أخرى من أجل توفير الجهد والتكاليف ويتعين أيضاً على المسؤول دراسة عدد العمال المتاح وملابته لأداء الوظيفة بفعالية والتأكيد من صلاحية المقررات الوظيفية.

#### - الخصائص المرتبطة باليد العاملة:

تؤثر المواصفات وخصائص العاملين الموجودين بالمنظمة من سن، وجنس، ومعدل دوران العمل، العطل والتقاعد والتنقلات وغيرها في تحديد الطلب على العمالة. لذلك فإن التقدير المسبق لها ساعد على تفادي العديد من المشاكل التي قد تواجه المنظمة، كما أن عدم توفر المهارات والخبرات والقدرات اللازمة لأداء الوظائف يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية مما يتطلب أعداد أكثر من العاملين في الوظيفة.

#### - العوامل المرتبطة بالمحيط:

تشمل العوامل المرتبطة بالمحيط التغيرات المتوقعة في التكنولوجيا والاقتصاد وفي الجانب القانوني والاجتماعي والسياسي...إلخ. والتي تنتج عنها المنظمة وتتكيف معها خلال تحديد الأعمال والوظائف الجديدة وعدد العمال اللازمين لها.

<sup>1</sup> - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص ص 74 - 75.

## - العوامل المتعلقة بالتأثيرات التنظيمية:

يؤثر التنبؤ بإمكانية حدوث تغيير تنظيمي في حالة القيام بالتغييرات، أو إدخال إستمارة جديدة وهامة، أو تضارب الاختصاصات وإعادة تنظيم العمل على تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية. وكما هو معروف فإن تخطيط الموارد البشرية يقوم على أهداف المنظمة ككل وعلى التحولات الإستراتيجية طويلة المدى ومخططات تطويرها المستقبلية كطرح منتج جديد أو تقديم خدمة جديدة أو إدخال مشروع جديد. كما أن قيام المنظمة بتغيير هيكلتها ومحتوى وظائفها من أجل التكيف مع متغيرات المحيط، فإنه يؤثر بشكل كبير على احتياجاتها من الناحيتين الكمية والنوعية.

وبعد قيام إدارة الموارد البشرية بدراسة العوامل التي تؤثر على طلب مواردها البشرية تقوم بتحديد احتياجاتها من العاملين بالنسبة كل نوع من الوظائف بالاعتماد على عدة تقنيات أهمها:<sup>1</sup>

- **تقدير الخبراء والأخصائيين:** تعتبر هذه الطريقة أبسط الطرق، حيث يقوم المسؤول بتحليل الطلب على العمالة في الماضي ودراسة تطور حجمها عبر عدة سنوات، كما يقوم بدراسة المشروع، ومن ثم يستخدم حدسه الشخصي في تحديد العمالة في المنظمة وفي الأقسام المختلفة. ويجري المدراء هذا التنبؤ ثم يؤخذ متوسط التنبؤات لتوفير التقديرات الأكثر دقة ويعتمد مدير الموارد البشرية في تحديد احتياجاته من الموارد البشرية على المحللين والمختصين في مجالات وعمليات مختلفة.

- **طريقة دلفي (DELPHI):** تعتبر طريقة دلفي طريقة معقدة، وجدت من أجل تحسين النقص حسب الطريقة السابقة وهي تعتمد على أسلوب توزيع إستبيانات على الخبراء للحصول على بيانات يمكن استخدامها في الوصول إلى التنبؤات النهائية، وتكون آراء الخبراء مستقلة - الواحد عن الآخر - لتشجيع التفكير، وتثويره ولاستبعاد أي تأثير في الرأي حول الحاجة للموارد البشرية من قبل أي خبير على الآخر<sup>2</sup>. وتتم هذه الطريقة في ثلاث مراحل هي:

- يطلب من كل خبير على صياغة احتياجاته من الموارد البشرية مدعوماً بأسانيده ودراساته.
  - يتم جمع كل التقارير وتلخيص النتائج وإرسالها إلى جميع الخبراء.
  - يتم صياغة تقديرات جديدة من طرف الخبراء ثم تعرض هذه التقديرات مرة أخرى عليهم وتكرار العملية حتى التوصل إلى أفضل تقدير يجمع عليه الخبراء.
- وتعتبر هذه الطريقة مفيدة في حالة قيام المنظمة بتغييرات لم يسبق لها القيام بها.

- **التقدير بواسطة وحدات العمل:** يقوم كل مسؤول قسم أو وحدة عمل بتقدير احتياجاته من الموارد البشرية من خلال دراسة كل عمل وكل فرد في فترة الخطة، وهذه العملية تتم من أدنى مستوى تنظيمي في المنظمة إلى أعلى مستوى فيها. كما قد تتم من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى<sup>3</sup>. ويستعين المسؤول لتحديد تقديرات بجدول المقررات الوظيفية والهياكل التنظيمية... إلخ. وتعتبر هذه الطريقة فعالة وأكثر شمولية رغم أنها مكلفة مادياً وتتطلب وقتاً طويلاً ويعتمد بشكل كبير في المنظمات الاقتصادية المتطورة.

<sup>1</sup> - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 76.

<sup>2</sup> - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 61.

<sup>3</sup> - راوية حسن، مرجع سابق، ص 77.

- **تحليل عبء العمل:** يتم تحليل عبء العمل المستقبلي لكل وظيفة على حدة من طرف المدراء، وذلك من خلال معرفة عبء العمل الإجمالي في الوظيفة وعبء العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد الواحد. ويتم تحديد عبء العمل المستقبلي بقسمة عبء العمل الإجمالي على عبء العمل الذي يقوم به الفرد الواحد.

**ج- تحديد عرض الموارد البشرية:** تهدف هذه المرحلة إلى تحديد عدد العاملين الحاليين وخصائصهم من حيث القابليات والمهارات والمستوى التدريبي، ودرجة الاستعداد للعمل، وكذلك تحديد التغيرات المحتملة في هذه الجوانب مستقبلاً.<sup>1</sup> ويتطلب تحليل ظروف العرض القيام بما يلي:

تحليل حركة العمالة (دخول وخروج العمال من وإلى المنظمة)، ودراسة مخزون المهارات المتوفر في المنظمة، بالإضافة إلى تحديد أثر التغيرات التكنولوجية على عدد العاملين، وتحديد معدلات ترك الخدمة وخرائط تدفق العمالة.

أما تحليل العرض من العمالة حالياً وخلال فترة الخطة فيتم باستعمال تقنيات مختلفة فهناك تقنيات خاصة بالعرض الداخل وأخرى بالعرض الخارجي.

### **1- تقنيات العرض الداخلي:**

يتم التعرف على عدد العمال داخل المنظمة، وتحليل تدفقها في الترقية والنقل، وترك العمل والتكوين... إلخ بالاعتماد على عدة تقنيات أهمها:<sup>2</sup>

- **جرد الموارد البشرية:** يتم جرد الموارد البشرية عن طريق الاستطلاع، ويتم جمع المعلومات المهمة عن العاملين في المنظمة، وعن وظائفهم، وكفاءاتهم، ومهاراتهم، وقدراتهم، وعن عدد العمال في كل وظيفة وعن الهيكل التنظيمي للمنظمة، وعن عدد الوظائف وأنواعها وأسمائها ودرجاتها... إلخ. والمعلومات المجمعة تستعمل لتحليل الموارد البشرية باستعمال خصائص السن، الجنس، والحالة الاجتماعية والمؤهل والخبرة... إلخ، وبعد ذلك تصاغ هذه المعلومات في جداول تدعى قوائم جرد المهارات ومن جداول يتم تعديلها باستمرار وتفيد في تحليل وضع العمالة ونساعد تخطيط الموارد البشرية.

- **جداول التعويض:** وهي جداول تظهر حركة تدفق العمالة عند يكون منصب معين شاغراً، ويظهر في هذه الجداول المناصب وأسماء الأفراد الذين يشغلونها حالياً، ومستوى مردوديتهم فيها حالياً، إلى جانب أنه تظهر فيها أسماء الأشخاص الذين يستطيعون شغلها في المستقبل وبعض المعلومات الإضافية الأخرى كالسن المطلوب في العمال ودرجة تكوين كل عامل في المنصب الذي يستطيع شغله مستقبلاً... إلخ. وتعطي هذه الجداول صورة واضحة وحقيقية للحركة الممكنة للعمال، وتستعمل كمكمل لجرد الكفاءات، كما أنها تساعد في اتخاذ قرار معين بتغيير الفرد وإحلال بديل عنه أم بقاءه مع تشخيص نقاط الضعف الواجب تغطيتها ببرامج تدريبية وحسب الحاجة.

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 62.

<sup>2</sup> - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص ص 77 - 78.

- **السلاسل الزمنية:** تعتبر سلاسل ماركوف من أشهر السلاسل الزمنية، وتعتمد هذه الطريقة على مبدأ تحليل نسب تحرك العمالة داخل كل دائرة، وكذا بين الإدارات، التحرك للأعلى عن طريق الترقيات، والنقل لإدارات أخرى أو ترك الخدمة، ويتم التوصل إلى هذه النسب من خلال دراسات بيانات الماضي في الإدارات المختلفة واستخدامها للتنبؤ بحركة العمالة عبر عدة سنوات مقبلة.

- **مخزون المهارات:** يفيد مخزون المهارات المنظمة تخطيطها برامج التكوين والتطوير والترقية والنقل... إلخ، وهذا المخزون يمكن اعتباره كنظام للمعلومات، يوفر للمنظمة المعلومات عن مواردها البشرية في الوقت الملائم، ويضم هذا المخزون قائمة أسماء العاملين بها، صفاتهم، كفاءاتهم، مهاراتهم، مؤهلاتهم، وخبراتهم... إلخ.

- **خرائط النمو الوظيفي:** تحدد هذه الخرائط المسارات الوظيفية المقترحة لكي يتدرج الفرد في الوظائف معينة حتى يصل إلى الوظائف العليا كما تفيد في التعرف على جوانب الخبرة، المهارات الواجب توفرها في الشخص أثناء تدرجه الوظيفي كما تسمح بالتعرف على التكوين والخبرة اللازمين.

## 2- تقنيات تقدير العرض الخارجي:

عندما لا تستطيع المنظمة إيجاد العمال الكافيين والمناسبين لتغطية حاجاتها على المستوى الداخلي فتلجأ إلى العرض الخارجي نظراً لعدم وجود بدائل من للأعمال الشاغرة أو أن هناك أعمالاً جديدة استحدثت في المنظمة، ويشمل العرض الخارجي الأشخاص غير العاملين بالمنظمة، سواء أكانوا عاملين في منظمات أخرى أو عاطلين عن العمل، وكذلك المتحصلين على شهادات عليا والمرتبطين ببرامج تكوينية مختلفة، وهناك عدة تقنيات يعتمد عليها لتقدير العرض الخارجي أهمها:<sup>1</sup>

- **تحليل سوق اليد العاملة:** يعني هذا التحليل تحديد ما هو متوفر من اليد العاملة من حيث العدد وأنواع المهارات المطلوبة. وقد يظهر نقص في المهارات المطلوبة وهذا حسب المكان والنشاط الاقتصادي للمنطقة والبلد الذين تتواجد فيها المنظمة.

وقد تلجأ المنظمة في بعض الأحيان إلى توظيف عمال المنظمات المنافسة لها لكونهم لا يحتاجون إلى تكوين، ويؤثر عدد المنظمات المنافسة ومدى قوتها وأهميتها في القطاع الذي تنشط فيه المنظمة على العرض الخارجي لليد العاملة، كما أن للتطور الاقتصادي والديموغرافي وكذا التطورات الاجتماعية والثقافية تأثيراً على تحديد العرض الخارجي لليد العاملة.

- **الديموغرافية:** كون عامل الديموغرافيا جانباً من جوانب المحيط الخارجي للمنظمة فإن التغيرات التي تحدث فيه كنسبة النمو السكاني أكبر سن السكان... إلخ، يؤثر في كل من عرض اليد العاملة، وكيفية تسيير الموارد البشرية.

- **د- إعداد خطة العمل:** بعد استكمال عمليتي تحديد الطلب أو الحاجة إلى الموارد البشرية وعرضها لأبد من تحليل المعلومات والتوفيق بين العرض والطلب والذين نادراً ما يكونان متساويان فتقوم المنظمة بعدة عمليات لإزالة الفروقات بينهما وتعديلها، فعندما يكون العرض الداخلي للموارد البشرية أكبر من

<sup>1</sup> - وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص 80.



الاحتياجات، فالمنظمة لديها فائض في الموارد البشرية أما إذا كان العرض الداخلي لا يستطيع تغطية احتياجات المنظمة فإن هناك نقص في الموارد البشرية. وكلتا الحالتين تشكل عدم التوازن بين العرض والطلب من الناحية الكمية يجب معالجته، كما أنه قد يظهر أيضا عدم التوازن من الناحية النوعية لليد العاملة، وذلك بالاهتمام بمدى توفر المهارات والكفاءات، والمواصفات الشخصية وذلك من خلال تقدير إذا كانت الكفاءات والمهارات المتوفرة للمنظمة تتناسب مع متطلبات الوظائف، وقد يعود عدم التوازن إلى أسباب كمواصفات تكوين العمال مثل السن الذي يسبب مشاكل تعويض العمال، ومنه فإنه يمكن تخطيط الموارد البشرية بطريقة إستراتيجية المنظمة من تقادي هذه الفروقات أو القضاء عليها، لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل عند صياغة المخطط الاستراتيجي للمنظمة وتتمثل في:<sup>1</sup>

- تشكيلة العمالة الحالية.
  - الاحتياجات الكمية والنوعية للموارد البشرية.
  - المواصفات الأساسية للموارد البشرية.
  - هل هناك عدم التوازن بين العرض والطلب ولماذا؟
  - وفي حالة عدم التوازن، ما هي الوسائل التي يمكن اتخاذها لإزالته.
  - وإذا لم يكن هناك توازن ما هي الوسائل الممكنة لتقديره.
- ونظرا لأهمية الإجراءات اللازمة لحل مشاكل كل من الفائض والعجز في اليد العاملة، التكاليف وتأثير ذلك على العمال والمنظمة على حد سواء يكون من الضروري مراجعة مخططات العمالة والتقديرات فيما يخص التغيرات المحيطة المختلفة.

### - 3- معالجة الفائض والعجز في اليد العاملة:

المنظمة قد تواجه فائض، وعجز في اليد العاملة وعليها معالجته.

أ- **معالجة الفائض في اليد العاملة:** إذا كانت المنظمة تعاني من فائض في اليد العاملة أي أن العروض من اليد العاملة أكبر من احتياجات المنظمة، وعليها أن تقوم بمعالجة هذا الفائض بإتباع عدة سياسات أهمها:<sup>2</sup>

التوقف عن التوظيف الجديد للعمال، وتسريح أو التشجيع على ترك العمل والمنظمة، بالإضافة إلى التشجيع على التقاعد المبكر. إلى جانب ذلك فإن منح العطل بدون مرتب، وتخفيض ساعات العمل يؤدي أيضا إلى التقليل من الفائض في اليد العاملة.

ب- **معالجة العجز في اليد العاملة:** إن حالة العجز في اليد العاملة تعني أن الاحتياجات في اليد العاملة أكبر من المعروض منها، وعلى المنظمة وإدارة الموارد البشرية معالجة هذا العجز عن طريق إتباع لعدة سياسات منها:

<sup>1</sup>- حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 80.  
<sup>2</sup>- سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 64.

إجراء التعيينات الجديدة أي القيام بالتوظيف الخارجي للعمال بالبحث عن مصادر جديدة للموارد البشرية؛ إحلال تكنولوجيا جديدة لإعادة توازن المنظمة؛ التنوع في المهام مع توفير الفرصة للعمال الحاليين لمزاولة مهام إضافية في المنظمة؛ ترقية العاملين إلى مواقع أعلى أي ما يعرف بالترقية من الداخل؛ إجراء التقلات الداخلية بين الوظائف المختلفة مع إعداد وتهيئة برامج تدريبية مناسبة؛ استخدام عمال بموجب عقود مؤقتة؛ تكليف جهة خارجية للقيام ببعض المهام، حيث تلجأ إلى منظمات أخرى متخصصة في أداء بعض الأعمال لتنفيذ أعمال من نوع ما لديها، حيث يكون لدى الأخيرة إمكانيات بشرية وفنية كافية، تمكنها من أداء هذه الأعمال بشكل اقتصادي أكثر من المنظمة المحتاجة لها.<sup>1</sup>

### ثالثاً: الأساليب الكمية في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية

تستخدم العديد من الأساليب الكمية لتحديد كل الاحتياجات من الموارد البشرية وكذا العرض منها وأهم هذه الأساليب:

#### 1- طريقة إسقاط الاتجاهات:

بموجب هذه الطريقة يتم متابعة التغيرات في الموارد البشرية في الفترة الماضية ثم تعميمها على السنة أو السنوات الموالية، وذلك عن طريق رسم مستقيم بين النقاط المنتشرة، هذه النقاط تشير إلى التغير في عدد العاملين خلال الفترة السابقة وهذه الطريقة تعتبر بسيطة ولا تتطلب سوى رسم نعلم متعامد حيث يمثل الخط الأفقي عدد العمال والخط العمودي يمثل الفترات الماضية.

وبالرغم من سهولة وبساطة هذه الطريقة إلا أن اعتمادها على بيانات في الماضي قد لا تعطي لنا الدقة المطلوبة للمستقبل، ونحن نعلم أن الأعمال والمنظمة هي في تغير مستمر استجابة لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، والمنظمات التي تسعى إلى تخطيط الموارد البشرية هي تلك المنظمات كبيرة الحجم، التي تتعرض للكثير من المؤثرات البيئية المؤثرة بشكل واضح على توجهاتها المستقبلية.

#### 2- عبء العمل:

يشير عبء العمل حجم النشاط الذي يقوم به العامل سواء أكان نشاطاً بيعياً أو إنتاجياً أو خدمياً، فإذا كان حجم الإنتاج المخطط يساوي 10000 وحدة في الشهر، ومعدل إنتاجية العامل الواحد يساوي 500 وحدة خلال الشهر، فإن عدد العاملين اللازمين لإنجاز المخطط الإنتاجي هو  $20 = \frac{10000}{500}$  عاملاً أي  $20 = \frac{10000}{500}$  عاملاً وإذا افترضنا زيادة في عدد الوحدات المنتجة لسنة الخطة هي 50% مع بقاء معدل إنتاجية العامل ثابتة فإن عدد الأفراد المطلوبين لإنتاج هذا العدد هو  $30 = \frac{15000}{500}$  عاملاً:<sup>2</sup>

تعتمد هذه الطريقة على الدقة في تحديد إنتاجية العامل، كما أن معدلات إنتاجية العامل قد تتغير بفعل التغيرات التكنولوجية أو التنظيمية، لذلك لا بد أن تؤخذ هذه العوامل بعين الاعتبار في فترة الخطة من أجل التحديد الأدق للحاجة إلى الموارد البشرية.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 253.

<sup>2</sup> - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق ص 67.

### 3- سلاسل ماركوف

تعتبر سلاسل ماركوف إحدى طرق السلاسل الزمنية التي تستخدمها المنظمات خاصة التي تستخدم أعدادا كبيرة من العمال، وهي طريقة تعتمد على التحليل نسب تحرك العمالة داخل الإدارات (بين الإدارات بعضها البعض، أو التحرك للأعلى بالترقية، أو النقل لإدارات أخرى داخل المنظم، أو ترك الخدمة بالمنظمة)<sup>1</sup>.

وسلاسل ماركوف تعتمد على التغيير في عرض العمل الداخلي لكل صنف من أصناف الوظائف خلال فترة زمنية محددة، إذ يتم استخراج حركة العاملين بين الوظائف المختلفة أو الأقسام المختلفة إن نموذج ماركوف يفترض أن الحركة بين الأقسام أو الوظائف لا بد أن تبدأ من وظيفة معينة أو الموقع الحالي للوظيفة، وهذه الوظيفة أو الموقع الحالي هي نقطة الانطلاق الرئيسية والمحدد الأساس للحركة، وتعتبر سلسلة ماركوف من الطرق المناسبة للمنظمات فهي تأخذ بعين الاعتبار تأثير الاستراتيجيات المختلفة لإدارة الموارد البشرية على الموارد البشرية المطلوبة، وهذه السلاسل هي ملائمة في المدى القصير أكثر منها في الأمد البعيد، لأن الفترات الزمنية الطويلة تنطوي على تغييرات بيئية غير متوقعة عكس المدى القصير الذي تقل فيه.

مما سبق يمكن القول أن تخطيط الموارد البشرية عبارة عن التنبؤات نظامية عن الحاجة المنظمة المستقبلية إلى الموارد البشرية كما ونوعا ووفقا لاستراتيجيات المنظمة المستقبلية وتوضع وفقا للتحليل البني والخارجي، والغرض منه توفير الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ إستراتيجيات المنظمة بفعالية ونجاح كبير، وهي عملية تساعد الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية كالاختيار والتعيين والتدريب... إلخ، وهناك عدة أساليب مختلفة كمية ونوعية يعتمد عليها في التخطيط، من أهم الأساليب النوعية أسلوب دلفي أما الكمية فأهمها أسلوب عبء العمل وأسلوب سلسلة ماركوف.

#### المطلب الثاني: اكتساب الموارد البشرية (استقطاب الموارد البشرية)

يتمثل الغرض من تخطيط الموارد البشرية في تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وبمجرد التعرف على هذه الاحتياجات تبدأ المنظمة في اتخاذ إجراءات توفير هذه الاحتياجات مما يعكس بداية الاستقطاب، الذي يسهل على المنظمة الحصول على الأفراد المداومين لضمان استمرار عملياتها وبالتالي تحقيق أهدافها

#### أولا: الاستقطاب التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

إن الغرض الأساسي من عملية الاستقطاب التنظيمي هو ضمان الحصول على عدد مناسب من الأفراد المؤهلين عندما تخلق وظيفة ما، والذين يرغبون في الانضمام إلى عمل المنظمة.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 111.

## 1- مفهوم الاستقطاب:

يشير مصطلح الاستقطاب إلى البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل، والتي أوضحها تخطيط الموارد البشرية في ظل متطلبات إستراتيجية المنظمة المستقبلية، ثم العمل على توفيرها بأكبر عدد ممكن وبالنوعيات والمواصفات المطلوبة.<sup>1</sup> ويتم ذلك بتصميم البرامج الاستقطابية التي يتم فيها خلق الرغبة والدافعية لدى الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل، وكذا العمل على تحفيزها ودعوتها للتقدم لطلب التوظيف لديها عن رغبة واقتناع، وبعبارة أخرى فإن عملية الاستقطاب هي "العملية التي تشير إلى مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب.<sup>2</sup>

وعليه يمكن القول أن عملية الاستقطاب ذات اتجاهين يجب أن يلتقيا حتى نقول أنه حقق الهدف أو الغاية المرجوة منه، والاتجاه الأول هو أن عملية الاستقطاب هي بمثابة تعبير عن حاجة المنظمة للموارد البشرية وبمواصفات معينة، والاتصال بأكبر عدد موجود منها في سوق العمل، وتقديم المحفزات والمغريات الموضوعية الصادقة لها، وذلك بالشكل والطريقة التي تخلق لديها الرغبة والقناعة للتقدم وطلب التوظيف لديها، في حين أن الاتجاه الثاني فهو أن يحدث الاستقطاب القناعة والرغبة لدى الموارد البشرية المستهدفة للعمل لدى المنظمة وهاذين الاتجاهين لا بد أن يلتقيا مع بعض، وكلما كان التوافق بينهما عاليا وكبيرا كلما زادت القناعة والرغبة، وزاد معها عدد المستقطبين الراغبين المتقدمين لطلب التوظيف في المنظمة.<sup>3</sup>

وعموما يمكن تعريف عملية الاستقطاب بأنها "عملية استكشاف الأفراد المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، وتهتم هذه العملية بجذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة.<sup>4</sup>

## 2- أنشطة الاستقطاب: يركز الاستقطاب على الأنشطة التالية:

- البحث عن وجذب مرشحين لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة، لذا فإن البحث والجذب يجب أن تبدأ بعد إطلاع القائم بها على مواصفات وخصائص الوظائف الشاغرة ونوعية الأفراد الذين ترغب المنظمة باختيارهم وتعيينهم، وهذا يعني أن المسؤول على عملية الاستقطاب عليه أن يكون مطلعاً على خطة الموارد البشرية في جانبيها النوعي والكمي.

- **تحديد سوق العمل المستهدف:** فهذا النشاط يعتبر من الأنشطة الداعمة لنجاح عملية الاستقطاب فسوء اختيار سوق العمل وخاصة في الصناعات أو الخدمات التي تتميز بعرض عالي للموارد البشرية يحمل المنظمة تكاليف مالية وتكاليف الوقت قد تؤدي إلى ضياع فرص الاستقطاب، هذه التكاليف تسمح باعتبار أن المورد البشري عبء وكلفة للمنظمة وليس عائداً لها، فمجد أن التكاليف تكون إما مباشرة أو

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 273.

<sup>2</sup> - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2005، ص 123.

<sup>3</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 273.

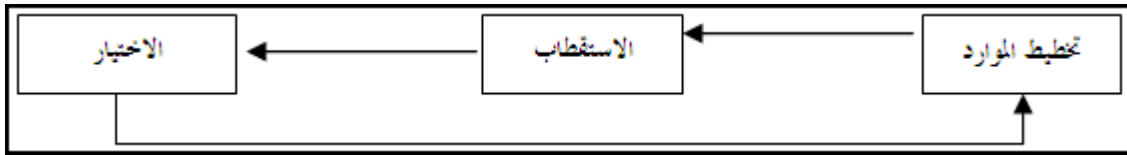
<sup>4</sup> - وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص 88.

غير مباشرة، وتمثل التكاليف المباشرة في النفقات على عملية الاختيار، إذ أن المنظمة قد تفشل في اختيار حاجاتها الفعلية كما ونوعا عندما يكون وعاء الاستقطاب كبيرا، بحيث يصعب عليها تمييز الجيد من الرديء من المستقطبين، إلى جانب أن المنظمة قد تتحمل تكاليف التدريب وهذا يحدث عادة عندما تخطئ في اختيار النوعية من الموارد البشرية المناسبة لموقع الوظيفة الشاغرة، في حين أن التكاليف غير المباشرة تتمثل في البطالة المقنعة والتي تظهر عندما يزيد العدد عن الوظائف الشاغرة، كما أن التكاليف غير المباشرة تترتب عن عدم الإيفاء بالمسؤولية الاجتماعية والقانونية مما يعرض المنظمة لغرامات مالية. أما في أسواق العمل التي تتميز بقلّة العرض وزيادة الطلب فعلى المنظمة أن تحدد سوق العمل المستهدف على أساس المهارات والقابليات والمعارف المطلوبة للوظائف الشاغرة.

- تركز عملية الاستقطاب على تهيئة مدخلات لعملية الاختيار، لذا يفترض من العملية أن تستهدف تحقيق الملائمة الأولية بين الخصائص الوظيفية ومؤهلات من سيشغلها مستقبلا. وانطلاقا مما سبق يمكن اعتبار أن عملية الاستقطاب هي عملية ثنائية بين الفرد والمنظمة، فالمنظمة تقوم بعملية الاستقطاب من أجل البحث والحصول عن المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة، في حين يمارس الفرد عملية الاستقطاب للبحث عن المنظمة من أجل الحصول على منصب عمل.

وهي عملية تشكل مصدر للمعلومات في المنظمة للفرد، ومصدر للمعلومات للمنظمة عن الفرد، بحيث تستثمر هذه المعلومات في عملية الاختيار وهذا يعني أن الاستقطاب يمثل حلقة وصل بين عملية التخطيط للموارد البشرية وعملية الاختيار كما هو موضحا في الشكل (1) الموالي:

الشكل 1-8 دور عملية الاستقطاب في المنظمة



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 124.

ثانيا: عملية الاستقطاب ومراحله.

### 1- الاستقطاب والعوامل المؤثرة فيه

تكتسي عملية الاستقطاب أهمية كبيرة في المنظمات، لذا عند ممارستها لهذه العملية لابد الأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة فيها حتى تضمن نجاحها.

أ- أهمية الاستقطاب: ترجع أهمية الاستقطاب لكونها تشكل الأساس لعملية الاختيار والتعيين، واستقطاب العناصر الملائمة بالأعداد الكافية لشغل الوظائف الشاغرة تأثيرا كبيرا على إنتاجية المنظمة ومستوى أدائها، كما أن لها آثار على كل العمليات الأخرى في المنظمة سواء المتعلقة بالموارد البشرية أو الوظائف الأخرى، وعليه تكتسب عملية الاستقطاب أهميتها من خلال أدائها الناجح الذي يمكن أن يساهم في تحقيق الأهداف التالية:

توفير مجموعة كافية من المتقدمين للملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة، والإسهام في زيادة فاعلية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين، بالإضافة إلى الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين، وتقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، وتحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.<sup>1</sup>

إلى جانب ذلك فهناك أهداف أخرى يمكن لعملية الاستقطاب أن تحققها، وهي تحجب الأفراد غير المؤهلين مما يرفع ويزيد من فرصة المنظمة في العثور على أنسب الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة. كذلك فإن الغرض من عملية الاستقطاب هو التمييز بين الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف، حيث أن هناك فارقاً جوهرياً بين الاستقطاب وعملية الاختيار، وتحتاج كل منها إلى مهارات خاصة وعليه فإن محاولة القيام بالجانبين في وقت واحد قد يترتب عليه عدم النجاح في كليهما.<sup>2</sup>

كما أن أحد أهداف عملية الاستقطاب هو توفير المعلومات الكافية للأفراد عن الوظائف المتوقع شغلها، وليس معلومات تخدعهم لقبول الوظائف التي سيرفضون لو توفرت معلومات صحيحة عنها.

**ب- العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب:** تواجه المنظمة وإدارة الموارد البشرية العديد من المتغيرات والعوامل المؤثرة على عملية الاستقطاب وجذب الموارد البشرية، وتحديد أي من المصدر الواجب التركيز عليه حالياً أو مستقبلاً ومن أهم هذه العوامل ما يأتي:<sup>3</sup>

- **الاستراتيجيات التنظيمية:** تتضمن الاستراتيجيات التنظيمية مجموعة العوامل المرتبطة بجهود ونشاطات المنظمة في مجال الاستقطاب، حيث تشمل على الإعلان المؤثر والواضح الذي يمكن أن يعرف المرشح بطبيعة الوظائف المععلن عنها، كما تعتبر الإجراءات الخاصة بوضع موازنات عملية الاستقطاب عاملاً تنظيمياً آخر، المنظمات التي تركز على إستراتيجية الكلفة الأدنى أو بمعنى آخر تلك التي تسعى إلى السيطرة على التكاليف وتقليلها إلى الحد الأدنى للوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة في عملياتها، فهذا النوع من المنظمات تسعى إلى تهيئة مواردها البشرية والحصول عليها من داخل المنظمة، وهذه الاستراتيجيات تسمى بإستراتيجية الاستقطاب الداخلي، وهناك يكون لمسؤول الموارد البشرية صلاحيات اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد المؤهلين من الأفراد العاملين للترقية لوظائف أعلى، وكذلك الذين يمكن إعدادهم ببرامج تدريبية وتطويرها لوظائف أخرى مغايرة لوظائفهم السابقة.

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 125.

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 232.

<sup>3</sup> - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 106-107.

أما إذا كانت المنظمة تتبنى إستراتيجية التمايز والتي تعتمد على التنوع في المنتجات أو الأسواق أو كليهما معا فهي تنتهج سياسة تطوير منتجاتها واغتنام فرص السوق من خلال الإبداع في عملياتها وبالتالي فإن الأساس في استقطابها للموارد البشرية الكفؤة يكون من الخارج فإستراتيجية الاستقطاب واضحة الغرض ومحددة النهاية ومبررة من حيث الوسيلة.

- **الخصائص البيئية:** تتمثل الخصائص البيئية في جميع المتغيرات المحيطة بالمنظمة سواء كانت بيئة عامة أو خارجية والتي تتمثل في المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والثقافية والديموغرافية وحتى التكنولوجيا...إلخ. أو كانت بيئة داخلية وبيئة خاصة والتي تسمى كذلك بيئة المهمة والتمثلة في الأطراف المتعاملة مباشرة مع المنظمة مثل العاملين والمالكين والزبائن والمنافسين، المجهزين والممولين...إلخ. وجميع المتغيرات السابقة تؤثر على عملية الاستقطاب بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وإذا كانت بيئة المنظمة تتميز بالاستقرار والتي يمكن معرفة مكوناتها واتجاهاتها إلى حد ما فنجد أن المنظمة تركز في الحصول على الموارد البشرية على المصادر الداخلية من خلال الاعتماد على سياسات الترقية من الداخل بهدف تنمية قدرات العاملين وإشباع دوافعهم الذاتية وزيادة اندماجهم وولائهم للمنظمة مما يدعم الاستقرار الداخلي للمنظمة في حين إذا كان يسود البيئة عدم الاستقرار والتعقيد، وعلى المنظمة إجراء تغييرات في الموارد البشرية الموجودة لديها السعي للحصول على الموارد البشرية المتغيرة قد تؤدي إلى ظهور وظائف جديدة تتطلب مهارات غير موجودة لدى المنظمة، وهذا ما يحصل في ظل التكنولوجيا المتطورة بسرعة واستمرار، وكذلك فإن تغيير القوانين والتشريعات الخاصة بالاستخدام قد يفرض على المنظمة ضرورة الاستقطاب من الخارج وعدم الاكتفاء بما لديها من الموارد البشرية.

- **خصائص الوظائف المتوفرة في المنظمة:** غالبا ما تسعى المنظمة إلى شغل الوظائف العليا، والتي تتطلب مؤهلات بموارد بشرية من الخارج، أي أنها تتبع إستراتيجية الاختيار من الخارج، في حين أنه إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالروتينية وأنها لا تتطلب مهارات عالية فيتم توفير الموارد البشرية لها من داخل المنظمة أما عن طريق التقلات أو الترقيات أو عن طريق المناوبة الوظيفية. كما أنه للقيود والمحددات الحكومية وتلك التي تفرضها نقابات العمال أثر على عملية الاستقطاب، فنجد بعض الحالات أن الحكومات تقرض على المنظمات تشريعات تمنعها من اللجوء إلى جلب العمالة من خارج المنظمة أو العكس. وكل العوامل السابقة تؤثر بشكل أو بآخر على عملية الاستقطاب.

**2- مراحل الاستقطاب:** تمر عملية الاستقطاب بعدة مراحل، كما أن هذه العملية تظهر نتيجة لجملة من الأسباب والعوامل. تتم عملية الاستقطاب في عدة مراحل هي:<sup>1</sup>

- **أ- حصول طلب:** أي تحديد الحاجة لعاملين إضافيين، وتبدأ هذه المرحلة عندما تظهر الحاجة لعمال إضافيين ونتيجة لأسباب عدة كزيادة كمية العمل أو إنشاء مشروع جديد، أو ظهور وظائف جديدة أو شغور بعض الوظائف إما لترك العمال لها أو لتقاعدهم وغيرها من الأسباب. ويظهر هذه الحاجات يتم مطالبة إدارة الموارد البشرية بتوفير العمالة هذا العجز.

<sup>1</sup> - سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 215.

ب- **تحديد أسلوب تلبية الطلب:** بعد أن تتلقى إدارة الموارد البشرية طلب توفير الموارد البشرية فإنها تحتاج إلى تحديد الأسلوب الأمثل لتلبية هذا الطلب، أي أنها تحدد كيف سيتم تلبية هذه الحاجة، والتلبية قد تكون عن طريق التعيين أو بواسطة وسائل أخرى غير التعيين، كالاتتماد على الدوام الإضافي، أو الاستعانة بعمالة مؤقتة ففي هذه الحالة لن تحتاج المنظمة إلى تعيين دائمين.

- ج- **تحديد مصدر الحصول على الموظفين الجدد:** في هذه المرحلة على إدارة الموارد البشرية أن تحدد الجهة التي سوف تعتمد أو تلجأ إليها لتوفير الموظفين الجدد، فهل ستوفرهم من داخل المنظمة عن طريق النقل أو الترقية أو غيرها، أو أنه سيتم توفيرهم من خارج المنظمة.

د- **تحديد الفئة التي تتوجه إليها:** عندما تكون إدارة الموارد البشرية مضطرة إلى اللجوء إلى خارج المنظمة لتوفير ما تحتاجه من عمالة، فإنها تحتاج إلى تحديد الفئة التي ستوجه إليها تلبية احتياجاتها، فهل هذه الفئة تكون فئة العاطلين عن العمل، أو اللجوء إلى أشخاص يعملون في المنظمات الأخرى منافسة، أم تلجأ إلى فئة الذين هم على أبواب التخرج فتسعى إلى التعاقد معهم ليعملوا لديها عند تخرجهم.

هـ - **تحديد وسيلة التوجيه:** أي تحديد الوسيلة المناسبة لاستقطاب المترشحين.

### 3- أسباب الحاجة إلى عمال وجهد إضافيين:

هناك على الأقل ثلاثة أسباب رئيسية قد تولد الحاجة إلى جهد بشري إضافي هي زيادة كمية العمل، ظهور الحاجة إلى تنفيذ مهام جديدة، وحصول شاغل في وظيفة ما.<sup>1</sup>

أ- **زيادة كمية العمل:** قد تزداد كمية العمل التي ينجزها عامل معين إلى مستوى يتطلب جهد إضافي، في زيادة في العمل قد يكون بحجم يستدعي تعيين موظفين جدد، مثلاً قد يزداد العمل المطلوب من عمال قسم الإنتاج أو لدى موظفي قسم الحسابات بالشكل الذي يتطلب جهد إضافي يزيد عن المستوى الذي يمكن تلبيته عن طريق تسريع العمل، مما يعني توفير عمال جدد. والزيادة في كمية العمل قد تحصل في جميع الوظائف أو بعضها فقط، كما أن الزيادة قد تكون نتيجة لتوسع مخطط له، كما أنه قد يحصل بدون تخطيط، بالإضافة إلى ذلك فإن الزيادة في كمية العمل قد تكون مؤقتة أو موسمية أو تكون مستمرة (دائمة).

ب- **ظهور الحاجة إلى مهام جديدة:** قد تظهر في المنظمة الحاجة إلى مهام ووظائف جديدة تستدعي موظفين إضافيين، ويحدث هنا نتيجة لأسباب مختلفة، فقد تباشر دائرة ما في الاهتمام بشكاوى العاملين، أو الاهتمام برقابة الأداء... إلخ، فتحتاج إلى تكليف عمال للقيام بذلك، أو أنها تقوم بإدخال الحواسيب إلى عملها، فتحتاج بذلك إلى موظفين يعملون على الحواسيب، أو أنها تتعامل مع زبائن أجنبية فتحتاج إلى من يتقن لغتهم... إلخ.

ج- **حصول شاغل في وظيفة ما:** يحدث الشواغل في وظائف معينة بسبب ترك أحد العاملين للوظيفة لأي سبب ما، كالترقية إلى وظيفة أخرى أو الإحالة على التقاعد أو التغيب إلى فترة طويلة تستدعي إيجاد

<sup>1</sup> - سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 215-216.



عامل آخر في محله. هذا إلى جانب حالات أخرى تستدعي جهد بشري إضافي، غالبا ما يمكن معالجة الحاجة دون اللجوء إلى التعيين، إلا أنه توجد حالات أخرى لا بد فيها من تعيين موظفين جدد.

#### د- أساليب تلبية الحاجة للجهد البشري ( بدون تعيين )

يمكن لأية منظمة أن تلبى حاجتها من الجهد البشري الإضافي عن طريق التعيين الذي يعتبر عملية مكلفة وذات التزامات على المدى البعيد، وبمجرد تعيين الموظف تصبح عملية الاستغناء عنه صعبة. لذلك لا تلجأ المنظمات إلى التعيين إلا إذا يوجد بديل له.

لذلك يعتبر أسلوب عدم التعيين من الأساليب الشائعة لمعالجة مشكل الحاجة للجهد البشري ويعتبر الأسلوب الشائع في الدول النامية، أما في الدول المتقدمة فقد بدأت تظهر فيها أساليب أخرى لتلبية الحاجة للعمالة، ومن الأساليب التي يمكن لدائرة الموارد البشرية الاعتماد عليها في حالة عدم التعيين ما يلي:<sup>1</sup>

- **العمل إضافي:** يقصد بالعمل الإضافي، تكليف عمال المنظمة للعمل لساعات أكثر من ساعات العمل الأساسية.

يعتبر أسلوب العمل الإضافي من الأساليب الشائع استعمالها في أغلبية المنظمات من أجل تلبية الحاجة لجهد إضافي، وما يميز هذا الأسلوب أنه يصلح في حالة الزيادات الطفيفة في كمية العمل والذي لا يتطلب عمالة متفرعة لأدائه، وينطبق هذا بشكل أساسي في العمل الموسمي، كما يحدث في قسم المحاسبة في الأشهر الأخيرة والأولى من السنة حيث يعرف هذا القسم في هذه الفترة زيادة في كمية العمل بسبب ضرورة إعداد الميزانيات وغلق الحسابات، وتظهر الزيادة في أعمال المطاعم والمتجر في فترة المناسبات والأعياد، وكذلك في الفنادق وسائل النقل خلال موسم الاصطياف والمناسبات...إلخ.

وفي هذه الحالات تلجأ المنظمات عادة إلى معالجة الزيادة في كمية العمل عن طريق تكليف عمالها بعمل لساعات إضافية، وبذلك تتفادى عملية تعيين عمال جدد ودائمين. ويخدم العمل الإضافي العمال والمنظمة على حد سواء، فالمنظمة تستغني عن الحاجة للتعيين وما يترتب عليه والعمال يجدونه جذابا لأنه يوفر لهم دخلا إضافيا. ويعاب على هذا الأسلوب أنه قد يصبح وسيلة يلجأ إليها المدراء دون وجود حاجة فعلية طويلة لأشهر مما يجعل العامل يكيف مصروفاته وفقا له وبذلك يصبح إلغاء هذا العمل الإضافي يشكل في حد ذاته مشكلة للمنظمة.

- **الاستعانة بعمالة وقتية:** يعتبر أسلوب الاستعانة بعمالة وقتية من الأساليب الشائعة لتلبية الجهد الإضافي بدون تعيين ويستعمل خاصة لتلبية العمل الإضافي الموسمي. ونجد أن الكثير من المتاجر يستعين بعمال وقتيين خلال موسم الأعياد مثلا، أو أن تستعين المدارس بمدربين وقتيين عند غياب مدرسين لمدة قصيرة بسبب مرض أو غيره، ويظهر هذا الأسلوب أيضا في القطاع الزراعي عند موسم الحصاد أو جني الثمار...إلخ. ويمثل أسلوب العمل الوقتي وسيلة مهمة لتوفير عاملين بشكل سريع وبدون تكاليف أو التزامات وهذا الاستخدام قد يمتد إلى غاية عودة الموظف الدائم أو لغاية ما يتم اختيار موظف

1- سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 217.

دائم بالطريقة القانونية، فمثلا في حالة وفاة أو استقالة أحد الموظفين تلجأ المنظمة إلى بديل مؤقت، ثم تباشر بالإجراءات الضرورية لتوفير واختيار الموظف الدائم والذي يتطلب وقتا وتأتي حتى يتم اختيار الفرد المناسب للمنصب.

- **تأجير عمالة:** في هذا الأسلوب تلجأ المنظمة من أجل تلبية احتياجاتها من الجهد الإضافي إلى الاتصال بمكاتب تأجير العاملين، وهذه المكاتب تتخصص في تأجير العمال للمنظمات الأخرى مقابل أجر معين. وهذا الأسلوب في توفير العمالة يسمى بالتوفير الخارجي لأنه يعتمد فيه على مصادر خارجية وليس من داخل المنظمة، وهذه المكاتب غير متوفر بشكل كبير في الدول النامية، ولقد انحصر دور هذه المكاتب في هذه الدول في تأجير خدم المنازل والصيانة، فحين أنه في الدول المتقدمة انتشرت بشكل أعمال عملها هو توفير ما تحتاجه المنظمات في عمالة، وتتقاضى أجرا بحيث يحقق لها تغطية تكاليف العمال، وإدارة العمل، ويحقق لها أيضا أرباحا، كما أنها توفر الكثير من العمال في العمل المكتبي أحيانا يدمر لأشهر وسنوات، فحتى إدارة الموارد البشرية تعتمد عليها الوظائف في دائرتها نفسها مثلما يحصل من استعانة بمصادر خارجية لأعمال الاختيار والتعيين وغيرها.

إن للاستعانة بالمصادر الخارجية مزايا وعيوب مما يتطلب من إدارة الموارد البشرية الموازنة بينهما، فالتأجير يتميز بأنه يعطي المنظمات التي تعتمد على التأجير من تكاليف البحث عن العمال، وحتى دفع رواتبهم، فهي تقوم بدفع صك واحد شهري إلى مكتب التأجير يغطي أجور جميع العمال المستأجرين، كما أن هذا الأسلوب يمنحها المرونة في إنهاء استخدامهم وطلب استبدالهم بدون إجراءات معقدة، إلى جانب ذلك فهذا الأسلوب قد يكون أقل كلفة لأن المنظمة تتجنب منح المستأجرين العديد من المزايا التي تمنح للعمال الدائمين كعدم منحهم ضمان اجتماعي، أو تعويض نهاية الخدمة، أو التأمين الصحي أو تعويضات (منح) النقل أو السكن إلى غيرها من المزايا.

أما مساوئ الأسلوب هو أنه لا يخلق ولاء لدى هؤلاء العمال، ولا يضمن بقائهم وتطورهم في المنظمة كما أن زيادة الوعي لدى هذا النوع من العمالة ستجعلهم يدركون حقوقهم وبالتالي المطالبة بتعويض عنها كما هو الحال في الدول المتقدمة.

والعمال المستأجرين يعتبرون كعمال لدى مكاتب التأجير ويعيرونهم إلى منظمات مختلفة، ويمكن للمكتب أن يستعين بهم على أساس التعيين، أي يعينهم لديه بشكل دائم، أو على أساس الطلب فيحتفظ بعناوينهم، وأرقام هواتفهم، ويتصل بهم متى احتاج إليهم. ويختلف التأجير عن العمالة الوقتية هو أن العاملين دائمين، ولكن تم الحصول عليهم من مكتب تأجير وليس من خلال التعيين الثابت.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 219.

## ثالثاً: مصادر الحصول على الموارد البشرية

هناك مصدرين رئيسيين يمكن للمنظمة أن تحصل على الموارد البشرية منها، المصدر الداخلي والمصدر الخارجي، ويمكن للمنظمة التركيز على واحد منهما أو عليهما معاً، ويتوقف ذلك على عدة عوامل لتقييمهما وتحديد أيهما ستلجأ إليه المنظمة.

### 1- المصادر الداخلية للاستقطاب

يؤدي نجاح المنظمة في الماضي في استقطاب الأفراد، إلى زيادة إمكانية اعتمادها على مصادرها الداخلية، كأفضل مصدر للحصول على الموارد البشرية اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة.

أ- **مزايا وعيوب المصادر الداخلية:** إن اعتماد المنظمة على مواردها الداخلية لشغل الوظائف الشاغرة يحقق لها جملة من المزايا والعيوب.

- **مزايا الاستقطاب من الداخل:** يتميز المصدر الداخلي لاستقطاب الموارد البشرية بعده مزايا منها:<sup>1</sup>
  - تكون للمنظمة فكرة جيدة عن المواطن القوة والضعف في أفرادها، وإذا كان لديها مخزون للمهارات فإنه يمكن استخدامه كنقطة بداية يتم استقطاب الأفراد من خلال، كما أن تقييم الأفراد يكون متاح للمنظمة، ويمكن من خلال إجراء المقابلات مع المديرين الحاليين أو السابقين للفرد موضع الاستقطاب، كذلك التعرف على احتمالات نجاح الفرد في المستقبل ومدى استعداده وتأهيله للترقية، وعموماً كلما زادت دقة وصحة البيانات المتاحة عن الأفراد الحاليين، كما قلت فرص الأخطاء في اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار الفرد الملائم.
  - الأفراد أيضاً، يعلمون الكثير عن منظماتهم وكيفية عملها، مما يقلل من التوقعات غير الصحيحة لديهم، أو شعورهم بعدم الرضا يكون في أدنى المستويات (حد) إذا ما تم الاستقطاب من الداخل.
  - إن الاستقطاب من الداخل له تأثيراً إيجابياً على دافعية ومعنوية الأفراد، عندما نخلق فرص ترقية الأفراد أو تمتع عن الاستغناء عنهم، فعندما يعلم الأفراد أن المنظمة تنظر إليهم بعين الاعتبار عند محاولة شغلها للوظائف الأعلى فذلك سيكون له تأثير إيجابياً على تحفيزهم لتحسين مستوى أدائهم، والعكس صحيح إذا كان الاستقطاب يتم من الداخل.
  - إن التركيز على المصادر الداخلية يؤدي إلى خفض تكاليف الحصول على الموارد البشرية قياساً بكلفتها من الخارج إذ لا تحتاج المنظمة إلى برامج التطبيع الاجتماعي للعاملين الجدد.<sup>2</sup>
  - **العيوب:** بالرغم من الإيجابيات السالفة الذكر التي تترتب على الاستقطاب من المصادر الداخلية إلا أن هذا لا ينفي وجود بعض السلبيات لهذا الأسلوب منها:<sup>3</sup>
    - إن الأفراد الناجحين يرقون إلى أن يصلوا إلى حد معين، والذي بعده لا يكون الأفراد قادرين على الأداء بطريقة صحيحة.

<sup>1</sup> - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 102.

<sup>2</sup> - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 109.

<sup>3</sup> - راوية حسن، مرجع سابق، ص 103.

- إن الصراع سعياً للحصول على الترقية يمكن أن يؤدي إلى الحساسية والتوتر بين الأفراد، إلى جانب تأثيره السلبي على معنويات الأفراد الذين لم يتم ترقيتهم.

- جود وعقم الأفكار وعدم التجديد والابتكار، فعندما يتم الاستقطاب من الداخل فقط، فإنه يجب اتخاذ الحذر، لضمان تولد الأفكار الجديدة والابتكارات، وعدم كبتها نتيجة بعض الاتجاهات لدى الأفراد.

- ضعف الإمكانيات على ممارسة الصلاحيات من طرف أولئك العاملين الذين تتم ترقيتهم فالعامل الذي تتم ترقيته إلى مواقع أعلى ينظر إليه زملائه في العمل نظرة الازمىل أكثر من نظرة الإدارى الذى لآبد أن يأمر، ولذلك ينتظرون منه معاملة خاصة، وهذا يؤدي إلى التشويش فى استخدام الصلاحيات.<sup>1</sup>

ب- أساليب الاستقطاب من الداخل: تلجأ المنظمة إلى استخدام أساليب معينة فى حالة اعتمادها على تلبية حاجاتها من الموارد البشرية من المصدر الداخلى، وهو الكفاءات البشرية التى تعمل لديها وهى:<sup>2</sup>

- الإعلان الداخلى: وهو إعلان داخلى يعمم على جميع العاملين فى المنظمة، سواء فى لوحات الإعلان، أو عن طريق منشور يوزع على العاملين، أو فى مجلة تصدرها المنظمة فى حالة وجودها إلى غيرها من الوسائل، بحيث يجب أن يوضح الإعلان حاجة المنظمة لموارد بشرية لشغل وظائف خالية لديها، كما يجب أن يشير إلى مسميات هذه الوظائف والمزايا المعطاة لها، وكذا مستواها الإدارى، وما هى الشروط اللازمة لتقدم لها...إلخ. والإعلان الداخلى عبارة عن رغبة من أجل شغل الوظائف الخالية لديها والمعلن عنها. يتميز هذا الأسلوب بكونه يحقق المساواة بين كافة العاملين فى المنظمة، فهو يعطى فرصة للجميع للتقدم للوظائف الشاغرة، كما أنه يوفر الفرصة أمام العاملين لاختيار الوظائف أو الأعمال التى تناسبهم أكثر، وهذه الإعلانات توضع عادة فى الأماكن البارزة فى أبنية المنظمات خاصة المرافق العامة، ليكون متاحاً لجميع الأفراد فى المنظمة الاطلاع عليه.

- التوصيات الاشرافية: يتم بموجب هذا الأسلوب بطلب من المشرفين والرؤساء المباشرين أن يبحثوا عن الأفراد من مرؤوسىهم تتوفر فىهم المواصفات المطلوبة للتعين فى الوظائف الشاغرة، وترشيحهم وحثهم على التقدم وطلب التوظيف فيها، لأن المشرفين والرؤساء يكون لديهم فى العادة معلومات وافية عن الموارد البشرية التى تعمل تحت إشرافهم، وبالتالي يكون بإمكانهم تحديد الأفضل والأصلح منها لشغل المناصب الخالية.

ج- مصادر الاستقطاب الداخلىة: تتمثل المصادر الداخلىة فى تلك المصادر المتاحة داخل المنظمة، ويمكن اللجوء إليها على الخصوص فى حالة الوظائف التى تحتاج إلى خبرات لا تتوفر خارج المنظمة أو فى حالة الوظائف الاشرافية ويستعمل المسؤول فى هذه الحالة عدة وسائل للكشف عن الكفاءات المناسبة أهمها:<sup>3</sup>

- مخزون المهارات: يكشف مخزون المهارات بالتقصيل عن المهارات ورغبات الأفراد، ويقوم المسؤول بتحليل هذا المخزون لتحديد الأشخاص الذين بالإمكان نقلهم أو ترقيتهم، ثم يقترح الأشخاص

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 109.

<sup>2</sup> - عمر وصفى عقيلي، مرجع سابق، ص 299-300.

<sup>3</sup> - وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص 89-90.

المناسبين بعد التأكد من ملائمتهم المناصب الشاغرة، وترتبط فعالية هذه الطريقة في التوظيف بنوعية المعلومات المتوفرة في المخزون، وكذلك ترتبط بكيفية تحليل الوظائف وتحديدها.

- **الترقية الداخلية:** تعني الترقية انتقال الموظف أعلى إذا استوفى شروط الترقية. والترقية وسيلة مهمة لإشغال بعض الوظائف الشاغرة حيث غالباً ما تكون مؤهلات هذا الشخص معروفة للمنظمة، كما أن الوظيفة التي يتركها قد تكون دربته للوظيفة الجديدة، كما تكون المنظمة قد عرفت مؤهلاته، إلى جانب أن توفر فرصة للتقدم والتطور. والترقية لا تمثل دائماً مصدراً مناسباً لتلبية الحاجة لعاملين، فهناك حالات تقتضي حالات اعتماد المنظمة على سياسة استبعاد الموظفين الحاليين من الترقية إلى وظائف معينة، واشتراط إشغال هذه المنظمة على سياسة استبعاد الموظفين الحاليين من الترقية غالباً ما تكون هي الأفضل لإشغال الوظائف الأعلى، خاصة إذا كان عدد المرشحين لإشغالها كبير، وعندما تكون المنظمة في حاجة لأن يسود بينهم التعاون وليس التنافس، فوجود عدد كبير من المرشحين يدفعهم إلى التنافس فيما بينهم بشكل مستمر لإرضاء الإدارات الأعلى والاحتفاظ بعلاقة جيدة معها لتسندهم إذا شغل المنصب، وكلما كان الموقع أعلى وامتيازاته أكبر، كلما كان التنافس أكثر شراسة. فإذا كانت المنظمة تريد أن يسود التعاون وليس التنافس، تلجأ إلى إشغال الوظيفة من قبل شخص خارجي يعين خصيصاً لذلك، فهذا يوقف التنافس الضار، ويعزز الدافع للتعاون والعكس، فإذا أرادت أن يسود التنافس فإن تلجأ إلى اعتماد ترقية أحد العاملين لديها.

واعتماد سياسة التعيين وإملاء الشاغر من الخارج وسيلة مهمة لإدخال أفكار وتخصصات جديدة إلى المنظمة، فقد يؤدي اعتماد سياسة إملاء الشاغر بالترقية إلى تجميد المنظمة وحرمانها من متابعة فرص التطورات الحاصلة، والتي يمكن أن تحقق بتعيين أشخاص جدد يملكون مؤهلات ورؤى جديدة.<sup>1</sup> لذلك يتطلب الاستخدام السليم للترقية لملاً الوظائف الخالية اعتماد المنظمة لسياسة واضحة وصريحة حول إملاء الشاغر من الوظائف، وهل يكون ذلك بالاعتماد على الترقية أو اللجوء للخارج أو الاعتماد على الأسلوبين معاً.

- **النقل:** تقوم المنظمات بالنقل إذا حصل شاغر يقتضي الإشغال السريع، ويتميز النقل بأنه يضمن توفير الموظف المؤهل وبسرعة، وتعتمد المنظمة هذه الطريقة إذا كانت سياساتها قائمة على تشجيع خبرات العاملين، فيتم نقل العمال من وظيفة إلى أخرى للتمكن من اكتساب خبرات متعددة ومتنوعة، وغالباً ما ينجم عن النقل تعيين موظف جديد من مصادر خارجية، كما أن النقل يصلح لوظائف يتعدد عدد شاغليها ذوي المؤهلات المقبولة.

- **المعارف والأصدقاء:** يتم تقديم طلبات أقارب أو أصدقاء بعض الموظفين الذين الكفاءات والسمعة والحماس المطلوب، وتتميز هذه الطريقة بالضغط على تكاليف اندماج العمال الجدد لأن لديهم المعلومات عن المنظمة وعملها وقيمتها.

<sup>1</sup> - سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 222.

## - معاملة قوة العمل كسوق عمل داخلي:

تعتبر سياسة مهمة وحديثة بدأت تلجأ إليها بعض المنظمات العملاقة، وغير هذه المنظمات بالتسمية عندما تلتزم بممارسات واضحة معاملة العاملين لديها كسوق عمل داخلي: وفيما يلي أهم هذه الممارسات:<sup>1</sup>

- اعتماد سياسة واضحة بالامتناع عن التعيين من الخارج إلا في حالة عدم وجود من هم مؤهلين لإشغال الشاغر .

- السماح لأي شخص بترشيح نفسه لإشغال أي شاغر يحدث: أي أنها تسمح لأي شخص في المنظمة أن يرشح نفسه لإشغال أي يحصل بغض النظر عن وظيفته ودرجته الحالية، لذلك يمكن أن يتقدم لإشغال وظيفة مهمة فيها شخص بوظيفة "عامل تنظيف" أو "كاتب" في أقسام أخرى، بالإضافة إلى زملاء ومعاونين للشاغر السابق للوظيفة.

- الإعلان عن شروط إشغال كل وظيفة بشكل واضح: حتى يتعرف عليها جميع العاملين، وغالبا ما تتضمن هذه الشروط المؤهلات المطلوبة، وكذلك الاختبارات التي يجب أن يجتازها المرشحين وبالتالي يعرف العاملين شروط إشغال كل وظيفة حتى يتمكن من يطمح في إشغالها أن يهيئ نفسه لإشغالها عندما تصبح شاغرة.

- الإعلان عن الشاغر بشكل كاف: بحيث يتسنى لكل من يرغب في التنافس على إشغال الوظيفة المعرفة بذلك، فمن الممكن أن نجد في أي وقت وفي جميع لوحات الإعلان في المنظمة، إعلانات عن كافة الوظائف الشاغرة، وإجراءات التنافس على إشغالها. وكذا مواعيد الاختبارات ومجالاتها وغيرها. فوجود هذه الإعلانات يسمح لكل من يطمح للتنافس على إشغال الوظيفة أن يقدم طلب بذلك ودخول اختبارات الاختبار.

- الالتزام بمنح الوظيفة للتنافس الذي تتوفر فيه الشروط الأفضل مقارنة بالمتنافسين الآخرين وذلك بغض النظر عن أي اعتبار آخر.

- لا تبدأ المنظمة بالبحث عن الشخص من الخارج إلا إذا لا يوجد فعلا في الداخل مؤهلين لها ومتقدمين لإشغالها.

إن اعتماد المنظمة لهذه السياسة تدفع بالعاملين فيها إلى السعي لتأهيل أنفسهم للوظيفة التي يطمحون في إشغالها، كما أنها طريقة تسمح باستقطاب أشخاص ذوي مؤهلات عالية لإشغال الوظائف حتى البسيطة منها، ثم يسعون إلى تأهيل أنفسهم لوظائف أعلى.

## 2- المصادر الخارجية للاستقطاب:

المصدر الثاني الذي تلجأ إليه المنظمات لتلبية حاجاتها من الموارد البشرية هي المصدر الخارجي المتكون من ثلاث مجاميع، العاطلون عن العمل أفرادا يعملون في المنظمات الأخرى وفئة طلبه سيتخرجون قريبا سواء من الجامعات أو مراكز التكوين.

<sup>1</sup> - سعاد نايف برونوطي، مرجع سابق، ص 222.

أ- **مزايا وعيوب الاستقطاب من المصادر الخارجية:** إن للاستقطاب من المصادر الخارجية مزايا وعيوب شأنه شأن المصادر الداخلية.

- **المزايا:** إن للاستقطاب من المصادر الخارجية جملة من المزايا نذكر منها:  
كبر الوعاء والذي يضم المواهب والمهارات بشكل أكبر وأفضل عكس الحال عند اعتماد الاستقطاب على المصادر الداخلية فقط، واستقطاب الأفراد أو فرد من الخارج، يأتي بوجهات نظر وأفكار ورؤى جديدة تقيد المنظمة وبالتالي ترفع من روح المبادرة والابتكار والإبداع. مما يدعم استراتيجيات المنظمة، وبالتالي يحقق الكثير من المزايا التنافسية، بالإضافة إلى تعيين الأفراد الفنيين أو الإداريين أو حتى ذوي المهارات العالية يكون أرخص في حالة التعيين من الخارج، أما التعيين من الخارج يكون أحياناً أكثر فائدة خاصة إذا كانت المنظمة تتطلب هذه المهارات بصورة فورية.<sup>1</sup>

من الصعوبة إجراء التغيير أو إعادة هندسة الأعمال في المنظمة أو تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة عن طريق الموارد البشرية الحالية، إذ أن التغيير الجذري يتطلب قوى عاملة جديدة ومؤهلة تأهلاً عالياً، لذلك فإن البحث في المصادر الخارجية للحصول على النوعية المطلوبة يكون له مردوداته الواقعة في عملية التغيير ويقلل كثير من مشاكل التغيير التنظيمي.<sup>2</sup>

- **العيوب:** إن توفير الاستقطاب من المصادر للمزايا السالفة الذكر وغيرها فالأمر لا يخلو من بعض السلبيات نذكر منها ما يلي:<sup>3</sup>

انخفاض تكاليف العاملين الجدد للعمل والمنظمة، وهذا يتطلب إعداد برامج للتطبيق الاجتماعي لدمجهم مع قيم وثقافة المنظمة وسياساتها، أي أن هناك احتمال أن يتطلب الفرد المعين من الخارج وقتاً أطول للتعرف على العمل وللتكيف مع المنظمة، مما يسبب لها مشاكل؛ عدم تلاؤم أو توافق العاملين الحاليين مع العاملين الجدد قد يؤدي إلى حصول صراعات، لذا لا بد من الإحاطة بهذه الظاهرة وتقليل آثارها لأنها تؤثر على مستوى الإبداع التنظيمي؛ شعور العاملين الحاليين بفقدان مواقعهم في المنظمة قد يؤدي بهم إلى عدم التعاون مع العاملين الجدد؛ إن الاتجاه للتعيين من الخارج يسبب مشاكل نفسية للأفراد داخل المنظمة خاصة الأفراد الذين يشعرون بأهمهم مؤهلين لتولي هذا المنصب، أو القيام بالأداء، ويمكن تلخيص مزايا وعيوب كل المصدرين الداخلي والخارجي كما في الجدول (2-1) الموالي:

<sup>1</sup> - سعاد نايف برونوطي، مرجع سابق، ص 106.

<sup>2</sup> - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 110.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 110 .

## جدول 1-2 مزايا ومساوئ المصدرين

المصدر	المزايا	العيوب
الداخلي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المنظمة لديها معرفة أفضل بنقط القوة والضعف في المرشح للوظيفة.</li> <li>- المرشح للوظيفة لديه معرفة أفضل بالمنظمة.</li> <li>- زيادة دافعية وحماس الأفراد.</li> <li>- زيادة معدل استثمار المنظمة في العاملين الحاليين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يمكن ترقية الأفراد إلى حد معين لنجاحهم في أداء الوظيفة.</li> <li>- الصراع على الترقية قد يؤدي إلى آثار نفسية سلبية.</li> <li>- قد يؤدي التعيين من الداخل إلى جحود الأفكار وقلة الابتكارات.</li> </ul>
الخارجي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كبر وعاء المواهب والمهارات المتاحة.</li> <li>- جلب أفكار ووجهات نظر جديدة للمنظمة.</li> <li>- التعيين من الخارج يكون أرخص وأسهل في حالة العاملين الفنيين المهرة، والإداريين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- صعوبة جذب، والاتصال، وتقييم الأفراد المحتملين.</li> <li>- طول فترة تكيف الأفراد مع المنظمة.</li> <li>- مشاكل نفسية قد تنمو بين الأفراد العاملين في المنظمة والذين يشعرون بأنهم مؤهلين لأداء الوظيفة.</li> </ul>

المصدر: راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص106.

## خلاصة الفصل الأول

وخلاصة القول أنه عرفت إدارة الموارد البشرية عبر الزمن تطورات اختلفت باختلاف التطور الحاصل في اقتصاد الدول، إلا أن تحديات القرن الحالي من عولمة وثورة تكنولوجيا سرعت من عملية الاهتمام بالفرد واعتباره موردا مهما واثمين في المنظمة.

ومن خلال دراسة مفهوم إدارة الموارد البشرية، الاختيار والتخطيط تم التطرق إلى تطور الفكر الإداري للموارد البشرية، حيث تناولنا أهداف وأهمية الموارد البشرية التي تعمل على تنمية وتطوير المنظمات.

والهدف من تخطيط واختيار الموارد البشرية يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، لذلك عليها أن تعطي اهتماما كبيرا لنظام الموارد البشرية وتقوم بدراستها وتحليلها والوقوف على آثارها وعلاقتها بمختلف الوظائف الأخرى خاصة بوظيفة تقييم الأداء.





# الجزء الأول إطار نظري للموارد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

الفصل الأول: مدخل لمفهوم إدارة الموارد البشرية  
التخطيط والاختيار

الفصل الثاني: الحفاظ على الموارد البشرية من خلال  
التدريب والتحفيز

تعتبر عملية الحفاظ على الموارد البشرية من أهم انشغالات المنظمات المعاصرة باختلاف أنشطتها ومهامها وحتى حجمها، خاصة إذا كانت هذه الموارد ذات مؤهلات وكفاءات عالية، وتعمل على خلق ميزة تنافسية للمنظمة، وتزداد هذه الأهمية إذا كانت هذه الموارد تتميز بالندرة في سوق العمل. الشيء الذي يفرض على المنظمات العمل على توفير الظروف الملائمة والمشجعة لهذه الموارد والسعي إلى التقليل من معدل دوران العمل إلى أقل ما يمكن، فنجد المنظمات تعمل على الرفع من كفاءاتها وفعاليتها لتحقيق آثار ونتائج إيجابية في الدفع نحو النمو وذلك من خلال الرفع من مؤهلات وكفاءات عمالها من خلال الاعتماد على التدريب الفعال والناجح ومن أجل إكسابهم أيضا مؤهلات ومعارف ومدارك جديدة. كما أن سعي المنظمات إلى توفير نظام أجور مشجع ومنافس لأنظمة الأجور المتوفرة في المنظمات المنافسة يساعدها على الحفاظ على مواردها، وبالتالي القضاء على فرص استلاء المنظمات الأخرى على عمالها وتنمي بذلك درجة ولاء العمال لمنظمتهم. وتعتبر أنظمة التحفيز التي تعتمد عليها المنظمة من العوامل المهمة والتي تلعب دورا كبيرا في الحفاظ على الموارد البشرية سواء أكانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، وتساعد أيضا على التقليل من معدل دوران العمل وتخلق ميزة تنافسية للمنظمة وسوف يتم تقسيم هذا الفصل إلى ما يلي:

### **المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية بالتدريب**

يعد التدريب بالنسبة للمنظمات الحديثة من أهم مقومات التطور والتنمية التي تعتمد عليها المنظمات حاضرا ومستقبلا في الموارد البشرية، ويعود لواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية والاقتصادية. ويرجع اهتمام المنظمات المعاصر بعملية التدريب إلى كون ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية، ويعود على المنظمة بعائد يؤدي إلى الرفع من الإنتاجية الكلية لها. وأصبح التدريب ضرورة لا يمكن الاستغناء عنه مهما كانت وضعية المنظمة ومهما كان حجمها ونشاطها الاقتصادي، حتى يتمكن الفرد من أداء عمله ومهامه بصفة مرضية من جهة، وحتى يطور وينمي معلوماته وخبراته ومعارفه من جهة أخرى. ولقد اهتمت المنظمات المعاصرة والكبرى بالتدريب فجعلته على رأس أولوياتها وأنفقت عليه أموال طائلة لإيمانها وقناعاتها بأهمية التدريب في ضمان التطور والتقدم وبلوغ أعلى مستويات الجودة في الأداء وتحقيق المزايا التنافسية ورفع الكفاءة الإنتاجية ومن ثم تحقيق أهدافها وما تصبو إليه.

### **المطلب الأول: أساسيات التدريب**

يعتبر التدريب نشاطا منظما ناتجا عن الحاجة التعليمية المقيمة بوعي، ومصمم لتحسين أداء الأفراد، وهو مصدر إعداد الكوادر البشرية إذ أنه يسمح بالوصول بالطاقات البشرية إلى المستوى الأدائي المطلوب والمرغوب فيه، وذلك انطلاقا من المستوى الأدائي الحالي مما ينعكس إيجابا على تطوير أداء المنظمة من جميع جوانبها المختلفة. وبالتالي فالتدريب هو السبب الأساسي في النجاح لأي نشاط أو اكتشاف أو خدمة، وهو الذي يفسر نجاح أو تخلف أي مجتمع. وعندما تتعرض المنظمات إلى ظروف صعبة فإنها تفكر في بدائل لا يصاحبها أعباء مباشرة، والقليل من المنظمات التي تفكر في التدريب وإعادة التدريب

والذي يعتبر خيارا مبرمجا ومريحا، فالتدريب عملية منظمة ومخططة يتم وفقا لمنهجية محددة قائمة على أسس علمية رصينة ويعتبر الالتزام بهذه المنهجية ضرورة إذا أريد لبرنامج التدريب تحقيق الأهداف المتوقعة منه. وتشير الخبرة والتجربة إلى أن التدريب ساعد على تحسين وتطوير الإنتاجية، كون العملية التدريبية تستهدف المهارات والقدرات البدنية والفنية والفكرية والسلوكية لتطوير الطاقة التطبيقية لدى الفرد والجماعة مما يسمح لها بوضع ما لديهم من المعارف موضع التطبيق.

### أولاً: مفهوم التدريب وأهميته

إن بقاء المورد البشري في عمله بصفة مستمرة، وبوتيرة واحدة لا يضمن للمنظمة البقاء وتحقيق الفعالية المنشودة في ظل تحديات العولمة والمنافسة الشديدة، لذا تسعى المنظمة لإكساب مواردها البشرية بالمعارف وصلفهم بالمعلومات ولن يتحقق ذلك إلا من خلال التدريب الذي هو السبب الرئيسي في نجاح أو تقدم أو فشل مجتمع وبالتالي فهو مسؤول عن النجاح أي منظمة من المنظمات.

### 1- تعريف التدريب

لقد قدمت عدة تعريفات للتدريب فتعددت هذه التعاريف وتنوعت باختلاف المدارس والعصور، إلا أن مضامينها تتشابه إلى حد كبير. حيث يعرف بأنه "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهامها وتغيير سلوكها، واتجاهها بشكل إيجابي بناء".<sup>1</sup> كما يمكن تعريفه بأنه نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغيير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي في ضوء متطلبات عمل يقوم به، وتطلعاته المستقبلية في إطار المنظمة التي يعمل بها".<sup>2</sup> ومن جهة أخرى يمكن القول أن "التدريب هو عملية صقل وتنمية المهارات في سياق معرفي ومنهجي علمي".<sup>3</sup> وهو أيضا "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات، والمهارات التي تؤدي إلى زيادة أداء الأفراد في عملهم".

وبعد استعراض التعاريف السابقة يمكن تقديم التعريف الإجرائي التالي "التدريب هو العملية المنظمة والمخططة والمستمرة لتزويد المورد البشري بالمهارات والمعارف والخبرات الجديدة التي يقتضيها أداء عمل معين، أو بلوغ هدف معين، وتستهدف تغييرات إيجابية في خيالاتهم وسلوكياتهم من أجل تطوير أدائهم".

وهناك عدة عوامل دفعت المنظمات الحديثة إلى اعتماد التدريب كإستراتيجية محورية في نشاطاتها وبرامجها وهي:<sup>4</sup>

- سرعة التغيير الحاصل وحاجة البشر إلى التعلم المستمر.
- تغيير طريقة لإنجاز الأعمال والحاجة إلى معرفتها.
- تغيير المنتجات والخدمات المقدمة والحاجة لإنتاج جديد.
- تغيير طريقة تفكير البشر حول العمل.

<sup>1</sup>- حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعالياته، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2002، ص 14.  
<sup>2</sup>- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط2، 2010، ص 20.  
<sup>3</sup>- عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 35.  
<sup>4</sup>- بلال خلف السكارنة، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص17.

- حصول فجوة في الأداء الوظيفي.
- حاجة المنظمة لردم فجوة المهارات.
- اعتبار التدريب سبيل التقدم والتطور.

## 2- أهمية التدريب:

من أبرز سمات العصر الحديث التغير الهائل والمستمر في المعارف الإنسانية وما يصاحبه من تغييرات مستمرة في نظم العمل، الأمر الذي يستوجب تنمية القوى العاملة لمواجهة هذه التغييرات والتكيف معها. ولاشك أن أجهزة التعليم بأنواعها لا تستطيع وحدها ملاحظة هذا التقدم العلمي السريع، المستمر في مختلف المجالات، وبالتالي فهو يشكل ضرورة لكافة الدول والمنظمات نظرا للعبء المضاعف والملقى على عاتق التدريب والمتمثل في اللحاق بالدول والمنظمات والمعارف وتطبيقها، وتبرز أهمية التدريب في كونه يؤدي إلى تحسن الأداء في الحاضر، والتأهيل لمسؤوليات أكبر في المستقبل، ويمكن تلخيص أهمية التدريب في الآتي:<sup>1</sup>

إنجاز وظيفي أفضل كما ونوعا أي زيادة الإنتاج وبالتالي تخفيض التكاليف، وزيادة فرص المستفيد أو المستهلك لمنتجات المنظمة من خلال تحسين الخدمات والسلع المقدمة، بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة، واستكمال دور الجامعات والمدارس، فإذا كان التعليم يوفر الأساس الذي يمكن أن ينطلق منه تنمية المجتمع، فإن التدريب يشمل تنمية معلومات ومهارات الأفراد والجماعات في الاتصال والتعاون وإقامة علاقات إنسانية مساعدة.

والتدريب له أهمية كبيرة في المنظمات المعاصرة والتطور التكنولوجي السريع يجعلها بحاجة إلى تعلم مهارات وعلوم جديدة، إلا أن التدريب ليس مرتبط فقط بالعلوم والمعارف ولكن هناك أسباب أخرى تجعل المنظمات بحاجة إلى التدريب ومن أهم هذه الأسباب الحاجة إلى تقوية نقاط الضعف لديها أو لدى العاملين فيها والتي تقلل من كفاءاتهم لأداء أعمالهم، ويعود هذا الضعف إلى ضعف التعليم أو الاختلاف بين التعليم والمتطلبات العمل أو تغيير المسار الوظيفي، وعموما فإن الحاجة إلى التدريب تعود إلى عدة ظروف منها:<sup>2</sup>

جعلت الاختراعات التكنولوجية السريعة الحاجة ماسة للأفراد لتحديث مهاراتهم ومعارفهم في مكان العمل؛ عمل الأفراد في مجالات عمل متعددة وقد تكون أحيانا بعيدة عن مجال تخصص الفرد؛ التغيير في نمط القيادة؛ عدم وجود تطبيق عملي في الجامعات لبعض التخصصات؛ عدم وجود إجراءات اختيار علمية مناسبة؛ التطور المهني؛ تحقيق الإنتاجية والدافعية القصوى؛ جعل العمل أكثر تحديا وأهمية؛ التطور الذاتي؛ زيادة دافعية العاملين؛ تحسن المناخ التنظيمي؛ تجنب الاندثار أو الزوال؛ مساعدة المؤسسة على تحقيق احتياجات الفرد البشرية المستقبلية؛ مسايرة الوقت والزمان؛ جسر القوة بين المهارات المطلوبة والمهارات المتوفرة؛ البقاء والنمو المؤسسي والوطني.

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة، نفس المرجع، ص 18.

<sup>2</sup> - حيدر محمد العمري، استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2011، ص 129.

ويسمح التدريب بتدوير الموظفين من عمل لآخر وكذلك تدريبهم على مهارات وأعمال تمكنهم في المستقبل على شغل مناصب أعلى والنجاح فيها، ويمكن توضيح عموماً أهمية التدريب على مستوى الأفراد والمنظمة كما يلي:<sup>1</sup>

أ- **بالنسبة للمنظمة:** الانصهار في عالم الجودة وتنمية الموارد البشرية بالاتجاهات الحديثة؛ رفع كفاءة المنظمة الثقافية والعلمية وتحسين مستوى الإنتاجية العام؛ القدرة على التخطيط والتفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات؛ استخدام مفاهيم حديثة والاطلاع على تجارب عالمية متخصصة؛ التعامل مع المتغيرات ومواكبة التطور والتفكير بأسس علمية وتطبيقية حديثة؛ التخطيط لإصلاح الماضي وتطوير الحاضر والتنبؤ بالمستقبل والتخطيط للريادة؛ الاضطلاع بدور قيادي واجتماعي ضمن مجتمع الأعمال؛ تطوير كوادر مؤهلة من المواطنين يساهمون في نمو المنظمة؛ نشر الوعي بأهمية التنمية البشرية ومتطلباتها وتطوير أسس الرقي الوظيفي؛ توفر للمنظمة بيئة آمنة وسليمة تعمل على تشجيع الموظف على الإبداع وتحسين أدائه.

أما الدكتورة سهيلة محمد عباس فتري أن أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة يتمثل في:<sup>2</sup>

زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم، ويساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة لهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج؛ يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة؛ يؤدي التدريب إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف؛ يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية؛ يساعد على تجديد المعلومات وتحديثها، بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.

ب- **بالنسبة للأفراد في المنظمة:** فإن أهمية التدريب تتمثل في:<sup>3</sup>

رفع كفاءة الفرد بالمعلومات والمهارات اللازمة لعملية التنمية البشرية؛ اكتساب علوم تطبيقية وبرامج طويلة المدى وقصيرة المدى للتطوير؛ تعويض ما فاتته من مهارات لم يتسن له اكتسابها في مجال التعليم التقليدي؛ الولاء للمنظمة والشعور بالاهتمام والاحترام وتولد مشاعر الحب للعمل؛ الاطلاع على التجارب العالمية في تخصصه ومدى الاستفادة منها؛ كسر حاجز الرهبة مع العالم الخارجي وتعزيز دور الثقة بالنفس؛ الإبداع الوظيفي وتنمية التفكير في سبيل تطوير الاختصاص في العلوم الحديثة؛ منح الفرصة للفرد بالمشاركة الفعالة في برنامج التدريب لحل المشاكل الإدارية العالقة.

ومما سبق يمكن القول أن التدريب هو عملية مستمرة للفرد وفقاً لاحتياجاته كفرد واحتياجاته كعنصر في المجتمع، الأساليب وسائل تدريبية متطورة، كما أنه يعتبر وسيلة وليس غاية في حد ذاته كونه يشكل استثمار لرأس المال بهدف منح الفرصة للأفراد لتأدية عملهم بكفاءة عالية، ومن ثم فهو وسيلة لتنمية قدرات الفرد التي يسمح له بالحصول على أكبر نفع له وللمجتمع المحيط به.

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 22.

<sup>2</sup> - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 187.

<sup>3</sup> - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 22.

## ثانياً: مبادئ وخصائص التدريب

تخضع العملية التدريبية لجملة من المبادئ ولها العديد من الخصائص الواجب توفرها في التدريب حتى يصبح ناجحاً وفعالاً.

### 1- مبادئ التدريب:

لكي يصبح لدى المنظمة نشاطاً تدريبياً متميزاً لا بد من اعتناق مسؤولي إدارة الموارد البشرية لجملة من المبادئ الأساسية ومن أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

أ- **التدريب جزء من التنمية الإدارية ووسيلة من وسائلها:** يعتبر التدريب أحد مداخل التنمية الإدارية، وهو وسيلة مهمة من وسائلها فهو يهدف إلى تنمية أنماط سلوكية إيجابية لدى الموارد البشرية في المنظمات.

ب- **التدريب وظيفة أساسية تتكامل مع وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية الحديثة:** إن التدريب يحتل وظيفة أساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة كونه يساعد الموظفين الجدد على التكيف في المنظمة التي ينضمون إليها، وبأنه يزود الموارد البشرية في المنظمة بكفاءات تحسن من أدائهم، وتساعدهم على اكتساب الجديد من وسائل وطرق وأساليب حديثة في العمل، ورغم اتفاق تلك المنظمات لأموال طائلة على التدريب إلا أنها لا تعتبر استهلاكاً قصير المدى، بل استثماراً مجزياً طويل المدى يعود على المنظمة بمردودات إيجابية ترفع من قدرة الأداء بها.

ج- **التدريب عملية شاملة:** يجب أن تشمل عملية التدريب جميع المستويات الإدارية في المنظمة، من قيادات عليا ووسطى ودنيا ومن عاملين ومشغلين بها، وهو أيضاً عملية شاملة المعنى أنه يشمل جميع التخصصات سواء كانت في إدارة الإنتاج أو المالية، والمحاسبة أو العلاقات العامة أو إدارة شؤون الموظفين وبمعنى آخر أن يشتمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين.

د- **التدريب عملية مستمرة:** إن التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بخطوة لتطويره وتنميته ليساعد العاملين على التكيف والتطور المستمر أمام التغيرات الحالية والمستقبلية، فهو بالنسبة للموظف الجديد يعمل على تهيئته للعمل، ويكون بعد انتظامه في العمل إما تصحيحاً لوضع غير مرض أو إكساباً له بمهارات جديدة.

هـ- **التدريب عملية مخططة:** التدريب عبارة عن عملية مخططة ومنظمة تتكون من عمليات ومراحل فرعية متكاملة، فهو نظام متكامل ومتربط ومخطط له، وكل عملية تؤثر في نجاح أو فشله تؤدي إلى نجاح أو فشل الأخرى، ومن أهم العمليات الفرعية في العملية التدريبية تصميم البرنامج التدريبي وكذلك البرنامج التدريبي، وكذا تقييم ومتابعة البرنامج التدريبي.

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 208-314.

و- **التدريب يجب أن يكون ذا معنى:** إن تحقيق تقدير دقيق للاحتياجات التدريبية، واستخدام الأساليب التدريبية التي تشرك المشاركين وتدمجهم في العملية التدريبية وإيجاد مناخ صحي يؤدي إلى التعلم الفعال، كل هذا يجعل للتدريب معنى وقيمة لدى الأفراد والمنظمة.

ن- **التدريب يستند إلى نظريات العلوم السلوكية الحديثة:** ويستمد منها نظريات ومن أهم النظريات علم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع وكذا نظريات التعلم، وعملية التعلم عملية معقدة تؤثر عليها مجموعة من العوامل والموارد ومن أهم مبادئ التعلم التي يجب مراعاتها في التدريب:<sup>1</sup>

التعلم عملية ناشطة فعالة، ومن ثم يجب أن يكون المتدربون فاعلين وغير سلبيين في عملية التعلم؛ التعلم عملية صادقة، لذا يجب ربط التعلم بهدف، أن يكون ذلك من دافعية التعلم؛ يجب توفير دافعية للمتلم للتعلم؛ يجب إتاحة الفرصة للمتلم للشعور بالرضا، وتلبية حاجاته أثناء عملية التعلم؛ ينبغي إتاحة الفرصة للمتلم لكي يمارس ما تعلم؛ يجب إعطاء تغذية راجعة للمتلم والشعور والتعزيز السلوك المقبول لديه؛ يرتبط التعلم ارتباطا وثيقا ومباشرا بالانتباه والتركيز، لذا يجب الحرص على الاستئثار بانتباه المتلم وتوفير التركيز عنده؛ مراعاة الحداثة في المادة واستخدام التكرار في التدريب؛ يجب أن يتم التعلم على جميع مستويات التعلم (المعارف والمهارات والاتجاهات)؛ ينبغي استخدام التقنيات السمعية البصرية بشكل فعال، لما لها من مردود إيجابي؛ التعلم القائم على الخبرة: وهو ذلك التعلم الذي يتسم بالتغير الدائم أو شبه الدائم الذي يحدث في سلوك التعلم نتيجة اشتراكه وتعرضه لموقف تعليمي، فهذا النوع يجب أن يستخدم باستمرار في التدريب؛ التعلم عملية فردية: إن كل متعلم وفقا لشخصيته وخبراته وإدراكه وسنه... إلخ.

لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار لهذه الفروق بين المتعلمين والاعتماد على استراتيجيات تعليمية متنوعة، وبالتالي التنوع في أساليب التدريب؛ مراعاة مبدأ الكفاءة والفعالية في التدريب: هناك لبس بين المفهومين في الإدارة بشكل عام والتدريب بشكل خاص، فالكفاءة هي أداء الأعمال بشكل صحيح، أما الفعالية فهي القيام بالأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح، ومعنى ذلك أن الكفاءة هي أداء الأشياء بشكل منظم وتوفير النفقات والتقليل من الهدر في استخدام الموارد، في حين أن الفعالية ترتبط بالأهداف ارتباطا وثيقا، إذ يجب أن يكون الهدف ذا معنى كما أنها ترتبط بتحقيق النتائج، وبالتالي فالفعالية هي الهدف الذي تسعى إليه في التدريب مع عدم التضحية بالكفاءة، والفعالية في التدريب هي محصلة ما يقوم به المدربون والمتدربون؛ التدريب يجب أن يكون متجددا دوما: يواجه التدريب في المجتمعات المعاصرة تحديا كبيرا يتمثل في تعقد المشاكل التي يواجهها والتطلعات التي عليه أن يحققها، وكذا مستجدات العلم والتكنولوجيا التي يستوعبها مما يفرض عليه أن يستفيد من كل جديد، فلسفة ومنهج وأساليب وكذا في مجال تقنياته وتخطيطه وحتى تنفيذه وتقييمه؛ تكامل التدريب مع الاستشارات والبحوث الإدارية: إن النظرة الصحيحة للتدريب هي تلك التي يتكامل فيها التدريب مع النشاطين الآخرين اللذان تقومان بهما مؤسسات التنمية الإدارية، وبهذا يفتح التدريب الباب واسعا للقيام باستشارات عملية ويطرح مشكلات تعالجها البحوث

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 311-312.



الإدارية. هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن المشكلات التي تطرحها البحوث الإدارية تصلح لأن تكون مجالات للتدريب.

أما بلال خلف السكارنة فيحصر مبادئ التدريب والتي ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية هي:<sup>1</sup>

- **الشرعية:** التدريب يتم وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.
- **المنطقية:** التدريب يتم على أساس فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
- **الهادفية:** أهداف التدريب واضحة وموضوعية وقابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا سواء من حيث الزمان والمكان أو من حيث الكم والنوع والتكلفة.
- **التدرجية:** بمعنى معالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة وإلى الأكثر تعقيدا وهكذا.
- **الاستمرارية:** أي من بداية حياة الفرد ويستمر خطوة خطوة لتطوير وتميته.
- **الشمولية:** بحيث يشمل جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات، وأن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة.
- **المرونة:** يجب أن يتطور نظام التدريب لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والإدارات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتوافق مع مستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في العملية التدريبية.

## 2- خصائص التدريب:

- يقوم التدريب على مجموعة من الأسس والخصائص منها ما يلي:<sup>2</sup>
- التدريب يؤسس على إطار أو نموذج نظري يستمد مبادئه من الحقائق التجريبية.
  - أهداف البرنامج التدريبي واضحة وواقعية.
  - التدريب يلبي حاجات تدريبية حقيقية.
  - يتوفر التدريب على عنصر المرونة وتعدد الاختيارات في البرنامج التدريبي.
  - العملية تتميز بالاستمرارية.
  - يعتمد التدريب وسائل متعددة لتحقيق أهدافه.
  - يتبنى التدريب الاحتياجات الفعلية للمنظمة وتتبع من المتدربين أنفسهم.
  - مشاركة جميع المعنيين بالتدريب. فعند تخطيط البرامج التدريبية لابد من إشراك الأفراد الذين لهم صلة بالبرنامج، خاصة المتدربين للاستفادة من وجهات نظرهم وأفكارهم الجديدة، وذلك من أجل أداء المهام الوظيفية بفعالية، وكفاءة لتحقيق الأهداف المرسومة.

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 29.

<sup>2</sup> - حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص 35-37.

### ثالثاً: أنواع التدريب وأهدافه وأسسها

تختلف أنواع التدريب باختلاف المعايير الذي يعتمد عليها في تطبيقه وبالتالي تعدد الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها، وكونه عملية مستمرة تبقى ما بقيت المنظمة في السوق، الأمر الذي يجعل منه عملية ذات أهمية كبيرة.

#### 1- أهداف التدريب:

ترمي عملية التدريب إلى تزويد القوى البشرية في المنظمة بمعارف واتجاهات إيجابية لتحسين أدائهم في العمل، وبالتالي فهو يهدف إلى مساعدة المتدربين على إنجاز أعمالهم بشكل مناسب وبالتالي القضاء على جوانب الضعف في أدائهم وسلوكهم الناتجة عن عدم مقدرتهم على الأداء والسلوك وفق المستوى الذي ترغب فيه المنظمة، ولتحقيق هذا الطلب أو الهدف، لا بد من وجود أهداف فرعية أخرى يتم تحديدها انطلاقاً من الاحتياجات التدريبية ومن أهم هذه الأهداف:<sup>1</sup>

- إكساب المتدربين المهارات اللازمة لأداء أعمالهم.
  - زيادة معارف المتدربين ومعلوماتهم.
  - إكساب المتدربين أنماطاً واتجاهات جديدة لصالح العمل.
  - زيادة الاستقرار في العمل، بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين.
  - رفع مستوى أداء الفرد، وزيادة قدرته على التفكير المبدع.
- وبالتالي يمكن القول أن أهداف التدريب يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات أساسية في إطار النشاطات التي تحققها، وهذه المجموعات هي:<sup>2</sup>
- أ- **أهداف تدريبية عادية:** تتمثل الأهداف التدريبية العادية في تلك البرامج الروتينية والتي يمكن ذكر منها:

- تدريب العمال الجدد وتعريفهم بالمنظمة، وأهدافها وأنشطتها والقوانين السائدة فيها.
  - تزويد بعض العمال بمعلومات ومهارات معينة خاصة عند إدخال تعديلات في أساليب العمل.
- ب- **أهداف تدريبية لحل المشاكل:** تتمحور هذه المجموعة من الأهداف في إيجاد حلول لمشاكل معينة تعاني منها المنظمة، وبالتالي من خلال التدريب فهي تحاول الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعرقل الوصول للأداء المطلوب ويمكن القول أن مثل هذه الأهداف تلو وتغوق الأهداف العادية من حيث الأهمية بالنسبة للمنظمة.

- ج- **أهداف تدريبية إبداعية:** إلى جانب الأهداف الروتينية والأهداف المرتبطة بحل مشاكل المنظمة، يسعى التدريب إلى تحديد أهداف إبداعية ترمي إلى:
- تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والأداء.
  - استخدام أساليب علمية متطورة، وعناصر متميزة لتحقيق هذه الأهداف.

<sup>1</sup> - حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 31 - 33.

<sup>2</sup> - حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 34.

## 2- أنواع التدريب: يصنف التدريب حسب معايير عدة منها:<sup>1</sup>

أ- معيار دورة حياة المنتج: يصنف إلى التدريب التوجيهي الغرض منه تعريف الموظف بقواعد العمل وأهداف المنظمة ودوره وتهيئته للتكيف مع وظيفته، والتدريب الوظيفي يعرف من خلاله الموظف الجديد بطبيعة العمل، كيفية الأداء، وأخيرا التدريب التكنولوجي والالكتروني لتزويد الموظف بالمعلومات المفاهيم والأفكار لمواجهة التقنيات الإلكترونية والتكنولوجية الحديثة.

ب- معيار الأهداف: يقسم التدريب إلى التدريب الإداري يزود المتدرب بكل ما هو جديد في الفكر الإداري، كذلك تدريب القيادة وهو خاص بإعداد القادة وتنمية مهاراتهم، وكذلك التدريب التخصصي لتنمية المهارات والخبرات المتخصصة لمواجهة مشاكل العمل وتحسين الأداء، وأخيرا التدريب التحويلي، والغرض منه معالجة مسائل الاختيار والتعيين على مستوى المنظمة فهذا المعيار إذا يصنفه إلى ثلاثة أنواع. وهما ك من يصنفه على أساس أسسه والمتمثلة في:

- التدريب بحسب عدد الأفراد المتدربين فيصنف إلى نوعين التدريب الفردي، حيث يدرب كل فرد على حده، والتدريب الجماعي ويحدث مجموعات العمل التي تشترك معا في إنجاز مهام محددة.
- التدريب حسب المكان الذي يتم فيه التدريب: يصنفه إلى التدريب في موقع العمل والتدريب خارج موقع العمل، فالتدريب في موقع العمل يتم إما في إدارة أو في مركز التدريب التابع للمنظمة أو في موقع العمل المباشر. أما التدريب خارج موقع العمل فيأخذ عدة أشكال منها التدريب خارج موقع العمل في ظروف ملائمة لظروف العمل التي سيعمل فيها المتدربون، والشكل الثاني هو التدريب خارج العمل ضمن برامج خاصة تقوم بها جهات خارجية وفق اتفاق تبرمه مع المنظمة، أما الشكل الثالث فهو التدريب خارج العمل ضمن برامج مخصصة تعقدتها إدارة التدريب داخل أو خارج المنظمة، لكن خارج مكان العمل. والشكل الأخير هو التدريب خارج العمل لبعض الموظفين الذين قد تنتدبهم إدارات المنظمة المتخصصة للتدريب على برامج عامة وعموما فهذه الأشكال لا تؤدي إلى تعطل العمل.

ج- التدريب حسب وقت تنفيذه: يقسم وفقا لهذا المعيار إلى التدريب قبل الخدمة أو التعيين، ويعرف أيضا بالتدريب الإعداد أو التأهيلي، والنوع الثاني هو التدريب بعد التعيين مباشرة ويبدأ من التدريب أثناء التجريب أو بعدها بقليل، أما النوع الثالث فهو التدريب أثناء العمل يحدث بعد تثبيت الأفراد في الخدمة حتى انتهاء خدماتهم.

### المطلب الثاني: العملية التدريبية

سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى الاعتبارات العملية التدريبية وكذا معايير العملية ومراحلها وفي الأخير تصميم العملية التدريبية والاستراتيجيات الناجحة لعملية التدريب، فالعملية التدريبية هي مجموعة أنشطة وعمليات فرعية، التي توجه للعديد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة في برنامج تدريبي معين وتحديد الآثار المطلوبة فيه.

1 - عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، العراق، 2008، ص ص 147-143.

## أولاً: عمليات العملية التدريبية

ولقد اختلف الباحثون في عدد العمليات الفرعية التي يمكن أن تشملها العملية التدريبية فهناك من يتوسع في خطواتها وهناك من ضيق فيها، وهناك النموذج الذي يصور العملية التدريبية باعتبارها عملية مخططة ذات عملية فرعية مترابطة هي:<sup>1</sup>

### 1- تصميم البرنامج التدريبي

تعتبر مرحلة تصميم البرنامج التدريبي من أهم مراحل في العملية التدريبية ويعود ذلك لعدة أسباب منها:

- أن مرحلة تصميم البرنامج التدريبي تتكون من عدة عناصر أو مراحل فرعية، وبالتالي فهي عملية معقدة، تتشابك مع العدد من المتغيرات والموارد والعوامل داخل النظام التدريبي وخارجه.

- إن نجاح البرنامج التدريبي يعتمد في الأساس على التصميم الدقيق لهذا البرنامج وعملية تصميم البرنامج التدريبي تتم في عدة خطوات هي:<sup>2</sup>

أ- **تحديد الاحتياجات التدريبية وغير التدريبية:** إن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية هي من العناصر الخطيرة في هذه العملية، كون التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً ذا معنى للمنظمة والمتدربين، والحاجة التدريبية تعني وجود تناقض حالي أو مستقبلي بين وضع قائم والوضع المرغوب في أداء المنظمة أو وظيفة ما، أو فرد في أي من المعارف أو المهارات والاتجاهات أو في جميع هذه النواحي معاً.

ومن التعريف يمكن القول أن:

- الحاجة التدريبية تمثل تناقضاً أو نقصاً أو فجوة بين وضع قائم ووضع مرغوب فيه.
- النقص يكون في الأداء المتعلق بالمنظمة، أو الوظيفة، أو الفرد وبالتالي فإن تحديد الاحتياجات يكون على ثلاث مستويات هي مستوى المنظمة وبالتالي فإن الحاجة للتدريب في المنظمة هل هو في دائرة ما، أو في مجموعة من العاملين، أما المستوى الثاني فهو مستوى الوظيفة حيث يطرح في هذه الحالة التساؤل التالي: ما المعارف والمهارات والاتجاهات التي تتطلبها وظيفة من الوظائف، ويستعان بالتحليل الوظيفي (Job analysis) لتقدير الحاجة التدريبية، أما المستوى الأخير فهو مستوى الأفراد إذ يطرح التساؤل حول الأفراد الذين يحتاجون للتدريب في المنظمة.

- إن التدريب يردم الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه في الأداء في نواحي معينة مثل المعارف والمهارات والاتجاهات أو فيها جميعاً.

- إن نقل المنظمة أو الوظيفة أو الفرد من وضع قائم غير مقبول إلى وضع أحسن مقبول قد يكون ذا قصير، ويمثل حاجة تدريبية ملحة، وقد يكون ذا مدى طويل ويمثل حاجة تدريبية مستقبلية.

- ولتقدير الاحتياجات التدريبية على أي مستوى من المستويات تستخدم عدة أساليب منها المقابلة، والاستبيان، والملاحظة، والاختبارات، واليوميات، وتقارير العمل... إلخ ولكل أسلوب من هذه الأساليب مزايا ومساوئ، لذا يتم استخدام أكثر من أسلوب.

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 314-339.

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 316.

ب- **تحديد الأهداف:** بعد أن يتم المدرب من تحديد الاحتياجات التدريبية عليه القيام بتحديد الأهداف المرجوة من البرنامج التدريبي، وتعتبر عملية صياغة الأهداف أساسية وصعبة في آن واحد، فهي أساسية كونها النشاط التدريبي يحدد في إطارها وضعية لأنها تحتاج إلى خبرة، وحتى تكون الأهداف جيدة لابد أن يتوفر فيها عدة صفات منها:

- أن تكون أهداف تعليمية تقلل الفجوة بين موقف المتدرب من حيث المعلومات والمهارات والاتجاهات وبين الوضع الذي سيؤول إليه بعد التدريب بمعنى آخر فالأهداف لابد أن تجيب على عدة تساؤلات أهمها:

- ما المعلومات التي يمتلكها المتدرب الآن؟
- ما المهارات التي يتقنها المتدرب الآن؟
- ما الاتجاهات التي تحكم سلوك المتدرب الآن؟
- ما المعلومات والمهارات والاتجاهات التي نريد للمتدرب أن يكتسبها بعد انتهائه من البرنامج التدريبي.

- يجب أن تحدد الأهداف سلوكياً، بمعنى أن تتضمن النتائج التي يمكن قياسها وإن تبتعد عن العموميات والغموض.

- يجب أن تكون الأهداف واقعية يمكن تحقيقها، وليست بالصعبة والمستحيلة التحقيق.
- يجب أن تتسجم هذه الأهداف مع السياسة العامة للمنظمة وفلسفتها.
- يستحسن أن تدل في صياغتها على سلوك يقوم به المتدرب.
- **ج- وضع محتوى البرنامج التدريبي وإعداد المواد التدريبية:** أي برنامج تدريبي له محتوى معين تحدده الأهداف التي تمت صياغتها في ضوء الاحتياجات التدريبية، وعادة ما يدور محتوى البرنامج حول الموضوعات التالية:<sup>1</sup>

- المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف التنظيم.
- المهارات والطرق والأساليب التي تمكن من استخدامها لتطوير الأداء وتحسينه.
- أنماط السلوك والاتجاهات التي يرجى تميمتها.

ومن البديهي أن يختلف محتوى البرنامج التدريبي من برنامج لآخر، كما يختلف المحتوى من حيث العمق والشمول، من حيث العمق يعني من حيث المدى الذي يذهب إليه البرنامج التدريبي في عرض الموضوعات، ويعني الشمول مدى التنوع في عرض الجوانب المختلفة. كما يجب أن تعطى درجات متفاوتة من الأهمية للموضوعات التي يعالجها البرنامج التدريبي، فنجد موضوعات مهمة جداً، وأخرى أقل أهمية، وأخرى ذات أهمية محدودة أي تقسم الموضوعات إلى مجموعات:

- موضوعات ينبغي حتماً وبالضرورة معرفتها، وتعطى لها الأولوية الأولى.
- موضوعات يجب معرفتها، وتعطى لها الأولوية الثانية.

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 321.

- موضوعات يجدر بالمشارك معرفتها، ولها الأولوية الأخيرة.

د- اختيار الأساليب التدريبية والتقنيات السمعية البصرية المناسبة: الأسلوب التدريبي هو الطريقة التي تستخدم في ظرف الملائم لإيجاد موقف تدريبي يتم فيه اكتساب أو تنمية أو تبادل معلومات أو مهارات أو اتجاهات (أو واحد من هذه العناصر أو أكثر) بين المشاركين وبين المدرب، أو بين المشاركين أنفسهم، وهذا بغرض تحقيق أهداف البرنامج التدريبي. ويستخدم المدربون عدة أساليب مختلفة، بعضها أساليب بسيطة لا تحتاج إلى جهد كبير وبعضها الآخر معقد وتحتاج إلى بذل جهد مكثف، والبعض الآخر لا تشترك المتدرب فيها، في حين هناك من الأساليب ما يتطلب إشراك المتدرب مشاركة فعالة.

وهناك العديد من المعايير المستعملة لتصنيف الأساليب التدريبية على أساس الاهتمام بالمدرّب والمتدرب ومنه فالأساليب وفقاً لذلك هي:

- أساليب تركز على المدرّب كالمحاضرة والنقاش.

- أساليب تركز على المتدرب مثل التدريب على الحساسية (Sensitivity Training)

- أساليب تدريبية تعطي اهتماماً لكل من المتدرب والمدرّب مثل أسلوب الحالات، وتمثيل الأدوار والمباريات الإدارية.

ولكل أسلوب من هذه الأساليب مزايا وعيوب وعلى المدرّب الفعال والكفء المزج بين هذه الأساليب وأن يختار الأسلوب الذي يناسب الموقف. أما التقنيات السمعية البصرية فهي تمثل أدوات ووسائل تستخدم التسهيل تعلم وتعليم المفاهيم الأساسية والنظريات المختلفة في التدريب، وبطريقة منظمة، ومسوقة، وفعالة من جهة، ومن جهة أخرى تستخدم لتطوير المهارات والاتجاهات الإيجابية لدى المتدربين، وتعتبر التقنيات السمعية البصرية عنصر أساسي لإنجاح أي برنامج تدريبي، فهي ذات أهمية كبيرة وتستخدم كوسيلة في عملية التعلم والتدريب فهي تساعد على التواصل الفعال مع المشاركين، وتساعد كذلك المتدرب ليقوم بعملية التدريب بنجاح وعلى الفهم والاحتفاظ بما يرى ويسمع، كما تساعد أيضاً في عملية تقدير مستوى إتقان ما تعلم.

و- تهيئة التسهيلات التدريبية الأخرى: على مصمم التدريب أن يختار ويعد المواد التسهيلات التدريبية الأخرى كقاعات التدريب المناسبة، والتي قد تكون في معهد أو مؤسسة علمية، أو في فندق أو شركة ما أو في قاعة مؤتمرات، ويشترط أن يتوفر في القاعة الحد الأدنى من الراحة من حيث التدفئة، والتكييف، والمقاعد والتهوية، والضوء... إلخ، إلى جانب القاعات لابد من توفير الأجهزة والمعدات المستخدمة كجهاز العرض السينمائي أو جهاز عرض الشرائح والدفاتر القلاية، والألواح والأقلام وشاشات العرض Power Presentation وغير من المستلزمات المناسبة، زد على ذلك ضرورة توفير وسائل النقل والمواصلات المناسبة للمشاركين، وكذا الخدمات المساعدة الهواتف وأماكن الإقامة والأكل والقهوة... إلخ.

ه- استقطاب المدرّبين الأكفاء: في هذه المرحلة لابد من السعي إلى الحصول على المدرّبين الأكفاء لأنه ليس كل مدرّب هو الكفء لابد أن تتوفر فيه جملة من الصفات منها:

خلفية علمية قوية، وإمام متمكن بنظريات العلوم السلوكية الحديثة منها نظريات التعلم؛ خبرة واسعة في التدريب؛ القدرة على تهيئة مناخ تعليمي صحي يدفع المتدربين للتعلم؛ التحلي بالمرونة والقدرة على التشخيص المشكلات وحلها، والتمتع بالروح المرحة؛ القدرة على التحدث بوضوح والإصغاء بعناية للمتدربين؛ توافر الحماس لمهنة التدريب والاهتمام الواضح بالمتدربين؛ القدرة على التعامل مع الجماعات، وإدماج المشاركين في أنشطة تدريبية علمية ذات معنى؛ القدرة على استخدام أساليب تدريبية متنوعة وتقنيات سمعية بصرية؛ القدرة على تحضير خطط دراسية (Lesson Plans) بعد دراسة خلفيات المشاركين في البرنامج التدريبي وأهدافه.<sup>1</sup>

**ن - استقطاب المشاركين:** فكرة استقطاب المشاركين تبدأ مع تحديد الاحتياجات التدريبية إذ يتم إعداد قوائم بالمشاركين في البرامج بحيث تتلاءم النواحي التي يحتاجون إلى التدريب فيها مع متطلبات البرنامج التدريبي. وعند توزيع المشاركين لابد من مراعاة كل من مستوى الوظيفة، والمؤهلات العلمية، المشكلات التي تواجه المتدربين وواقع أعمالهم، بالإضافة إلى عدد المشاركين وأعمالهم، كل هذه العناصر لابد أن تؤخذ بعين الاعتبار عند توزيع المتدربين من أجل الحصول على مجموعات متجانسة قدر الإمكان.

**ي - إعداد الموازنة اللازمة للبرنامج التدريبي:** عند إعداد البرنامج التدريبي لابد من الأخذ بعين الاعتبار للجانب المالي له، فهو عنصر أساسي، لذلك لابد من إعداد موازنة تبين الموارد والنفقات. فالنفقات تشمل كل من أجور المدربين، وأجور الانتقال والسفر والإقامة، وكذا أجور استخدام القاعات والأجهزة، وأجور النشرات وطباعتها، وكذا ثمن التسهيلات التدريبية، ومصاريف الإعلانات إن وجدت. أما الموارد فتتمثل في الرسوم التي تستوفى من المشاركين، أو منح، أو جزءا من موازنة التدريب في المنظمة.

**ذ - إعداد الجدول الزمني:** يتضمن الجدول الزمني جميع الخبرات والأنشطة التدريبية التي تحقق أهداف البرنامج التدريبي، كما يسجل فيه أسماء المدربين المسؤولين من كل نشاط تدريبي، ويضم الجدول الزمني أيضا ترتيب أوقات المحاضرات والفعاليات التدريبية الأخرى، الاستراحات، والرحلات الميدانية وكذا النشاطات الاجتماعية والترفيهية، ويشترط في الجدول الزمني أن يكون مرنا، حتى يستطيع الخضوع للتعديل والتغيير وفقا للظروف المستجدة، ووفقا لاقتراحات المشاركين الفعالة.

**2- تنفيذ البرنامج التدريبي:** ينفذ في المكان والزمان المحددين، وهذه المرحلة هي مرحلة إخراج البرنامج إلى حيز التنفيذ، ونجاحها أو فشلها يؤثر على المرحلة اللاحقة، ولضمان حسن البرنامج لابد من مراعاة:

**أ- بالنسبة للمدربين:** لابد من مراعاة وصول دعوات الاشتراك إليهم وموافقة الجهات ذات الصلة عليها، وجود قائمة بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وكذلك استقبالهم وتهيئة أماكن الإقامة إذا كان يتم خارج المنظمة، تأمين وصولهم إلى مكان انعقاد البرنامج وتأمين عودتهم.

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 325.

ب- بالنسبة للمدربين: لابد من التأكد من سلامة الاتصال بين المدرب والجهة المنظمة للتدريب، تهيئة وصول المدرب في الوقت المحدد، توفير المستلزمات التدريبية والتقنية له، الحرص على تقديمه للمشاركين بكلمات جيدة، دفع المخصصات التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب وغيرها.

ج- بالنسبة للمرافق والتسهيلات: لابد من العمل على التأكد من نظافة القافلة التدريبية، وجود التهوية أو التدفئة والإضاءة، وجود بطاقات المشاركين، توفير وسائل النقل، وجود قاعات وغرف لعمل المجموعات وغيرها.

بالنسبة لافتتاح البرنامج: لابد من التأكد من شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين، كذلك دعوتهم لتقديم أنفسهم والتعريف بخبراتهم ومؤهلاتهم، استخدام الأنشطة التي تزيد من ترابط المشاركين.

هـ- بالنسبة لسير البرنامج وفعاليته: فعلى الإدارة والمدربين مراعاة مجموعة من الإرشادات منها الحرص على فهم البرنامج التدريبي والعمل على تحقيقها، التعرف على المشاركين والعمل على إدماجهم واحترام قدراتهم، كذلك المحافظة على حسن إدارة الجلسات، والحرص على البدء والانتهاء في الوقت المحدد، ضمان التنسيق والترابط والتسلسل في نشاطات وفعاليات البرنامج وتلخيص الاتجاهات والمفاهيم إثر كل فعالية للبرنامج، مراعاة الفروق الفردية بين المشاركين مع الاحتياجات الخاصة بهم، إلى جانب مراعاة التعلم الفعال لتكوين خبرات فنية ذات معنى، وتوزيع شهادات على الحضور الذي أكملوا تدريبهم وإرسال تقارير عن أدائهم.

3- تقييم البرنامج التدريبي: أي قياس كفاءة البرنامج التدريبي وكفاءة المدربين والتغيير الذي أحدثه، ومتابعة النشاط التدريبي قد تكون أثناء تنفيذه أو متابعة نتائجه بعد الانتهاء منه وهناك العديد من النماذج الفكرية التي تصنف المستويات التي يشملها التقييم ومنها نموذج "دونالد كير كباتريك" الذي يشمل أربعة مستويات هي نتائج، ردود الفعل، للتعلم والسلوك.

عند استخدام أساليب التقييم لابد من مراعاة الصدق والثبات فالصدق هو معيار يقيس ما صممت الإدارة قياسه فعلا، أما الثبات فهو معيار يبين مدى اتساق وانسجام النتائج.

عموما هناك من يرى أن العملية التدريبية والتدريبية تتكون من تحديد مشكلة أو مشاكل الأداء، ثم تحديد المجموعات التي لها علاقة، يليها تحديد الحاجات التدريبية والأهداف، فتحديد مميزات وخصائص المجموعة ثم مصادر التدريب المتوفرة، بعدها تحديد المحتوى يتبعها تحديد المناهج والأساليب، فتنفيذ التدريب وأخيرا تقويم التدريب.

#### ثانيا: اعتبارات العملية التدريبية

توجد العديد من الاعتبارات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار وإذا أردنا نجاح عملية التدريب، وتتمثل أهم هذه الاعتبارات فيما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيني، مرجع سابق، ص 223-231.



**1- الفروقات الفردية:** تتجلى أهمية الفروقات الفردية في مجال سرعة التعلم والاستيعاب لدى المتدربين، ومدى تقبلهم لأنواع معينة من التعليم والتدريب، لذا يستدعي الأمر دراسة خلفيات المتدربين وميولهم وقدراتهم التعليمية عند اختيار البرامج التدريبية.

**2- علاقة التدريب بتحليل الوظائف:** تظهر أهمية علاقة التدريب بتحليل الوظائف في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية فتحليل الوظائف يتضمن وصف الوظيفة وتحديد المواصفات الخاصة بها. ويستهدف في الأخير تحقيق الموائمة بين الفرد والوظيفة، وبالتالي فإن الحاجة للتدريب عندما تكون مؤهلات الأفراد دون المتطلبات الوظيفية، مما يتطلب أن تستهدف الجهود التدريبية سد الفجوة بين المتطلبات الوظيفية ومؤهلات الشاغل.

**3- الدافعية:** يقصد بذلك تحفيز العمل على الاشتراك في الدورات والبرامج التدريبية لما يترتب على هذه المشاركة من نتائج إيجابية على صعيد الوظائف التي سيشغلها المتدرب، والأجور والرواتب والامتيازات التي قد يحصل عليها مستقبلا ومسؤولية التحفيز هذه تقع على عاتق المشرف على البرنامج التدريبي.

**4- الاعتبارات القانونية:** إن الاعتبارات القانونية ترتبط بتحديد الاحتياجات التدريبية، فالعرف القانوني يقضي بعدم استبعاد مرشح أو مجموعة المرشحين للاختيار للتدريب لكونه يفتقر إلى معرفة يمكن أن يتعلمها خلال البرنامج التدريبي، لذا يصبح من الضروري تحديد أنواع المهارات التي يحتاجها الفرد العامل لكي ينجز عمله بكفاءة عالية، واعتبارها المعيار المميز بين من سيلتحق بالبرنامج التدريبي من عدمه.

**5- المشاركة الفعالة:** تعتبر المشاركة الفعالة للمتدربين في تخطيط البرامج التدريبية مهمة جدا لكونها تزيد من اهتمامهم وتحفيزهم لها، من هذا المنطلق يجب أن تعمل البرامج التدريبية على حث المتدربين على المنافسة، وإبداء الرأي في المواضيع المطروحة للنقاش.

**6- اختيار المدربين وتدريبهم:** إن فعالية البرامج التدريبية في معظمها تعتمد على نوعية المدربين وكفاءتهم، لذا فإن عملية اختيار مدربين يجب أن تتم بعناية فائقة وبكل موضوعية، واستنادا إلى معايير اختيار محددة تتضمن خبراتهم واطلاعهم ومعرفتهم وكفاءتهم في إدارة البرامج التدريبية، الأمر الذي يتطلب من إدارة الموارد البشرية متابعة البرامج التدريبية السابقة ودراساتها وتحليلها والاطلاع على مستوى المدربين فيها واثم استبعاد غير الأكفاء وغير المؤهلين منهم. وقد تضطر إدارة الموارد البشرية إلى شمول المدربين بدورات تطويرية تهدف إلى تحديث وتجديد معلوماتهم، أو تزويدهم بمعلومات ومعارف جديدة تتناسب مع طبيعة البرنامج التدريبي الذي سيشرفون عليه.

**7- اختيار المتدربين:** للتدريب أهمية كبيرة لجميع عمال المنظمة، لكن بعض البرامج التدريبية تتميز ببعض الخصوصيات، وتستهدف فئة أو نوع من العمال، الأمر الذي يفرض على المنظمة وإدارة الموارد البشرية خصوصا أن تحدد نوع المتدربين الذين سوف يتم إخضاعهم للعملية التدريبية ووفقا للحاجات التدريبية ومستواها، بمعنى أن البرنامج التدريبي يرتبط إما بحاجة المنظمة، أو حاجة الوظيفة، أو حاجة الفرد العامل الذي يشكل الموضوع الأساسي لاختيار نوع المتدربين، بعيدا عن الشكلية والاختيار العشوائي الذي يشكل كلفة زائدة للمنظمة من الأموال والوقت وكذا الجهد دون أن تترتب عليه آثار إيجابية.

- 8- أساليب التدريب: تتنوع أساليب وطرق التدريب وغالبا تكون إما داخل العمل On job training وتدريب خارج مكان العمل Out of job، ولكل نوع من هاذين النوعين من الأساليب سلبيات وإيجابيات، والمهم في العملية هو أن يتم الاختيار على أساس نوع التدريب والهدف المرجو منه، فقد يكون أسلوب المحاضرة مناسبة للتدريب الذي يستهدف زيادة المعارف ويلائم العاملين الشباب من خريجي الجامعات، لكن لا يلائم التدريب الذي يهدف إلى معالجة المشاكل ويوجه المشرفين.

9- مبادئ التعلم: إن مبادئ التعلم تتناسب مع بعض أشكال التدريب ولا تتناسب مع أشكال أخرى، وهذه المبادئ قد تكون قابلة للتطبيق في المصانع، حيث يمكن متابعة مدى اهتمام المتدرب والتزامه بتطبيق البرنامج التدريبي، تتضمن مجموعة هذه المبادئ غير القابلة للتطبيق في برامج تدريبية تتضمن مجموعة غير متماثلة الخصائص من المتدربين.

### ثالثا: استراتيجيات التدريب الناجحة

تختلف المنظمات في تحديد أهدافها واحتياجاتها التدريبية وفقا لنوع العمل والأفراد فيها، ومع ذلك فقد أثبتت الدراسات والبحوث أن نجاح العملية التدريبية يقوم على عدة استراتيجيات التي على المنظمات أن تتبناها في عملية التدريب مهما كانت طبيعة ونوعية نشاطها وأفرادها ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- إستراتيجية درجة التزام الإدارة العليا في المنظمة بعملية التدريب:

في معظم الحالات تقوم الإدارة المختصة بالتدريب في الوزارة أو المنظمة بتحديد الاحتياجات التدريبية وتقدمها في شكل خطة تدريبية للإدارة العليا لاعتمادها، وحتى تتجح هذه الخطة في تحقيق الأهداف التدريبية من الضروري أن تشارك الإدارة العليا في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وكذا في عملية وضع الخطة التدريبية منذ البداية، فمشاركة الإدارة العليا يعطي الدعم الكافي لعملية التدريب، فقد أثبتت الدراسات أن في المؤسسات الحكومية توجد إدارة للتدريب في إحدى الوزارات وإدارة للتدريب في إحدى المؤسسات التابعة لها، وهاتان الإدارتان تشتكيان من عدم دعم الإدارة العليا لنشاطها، ووجد أن خطط التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية يتم دون اشتراك الإدارة العليا منذ البداية. فدعم الإدارة العليا مهم جدا وضروري ويجب التأكد عليه قبل دراسة الاحتياجات التدريبية.

#### 2- إستراتيجية وضع الأسس التي تبنى عليها الخطة التدريبية:

ويقصد بهذه الإستراتيجية تقديم الأسباب المقنعة للجوء للتدريب وضعه كخيار، وأن وضع خط تدريبية لمجرد طلب الإدارة لذلك أو لمجرد وضع خطة فقط ليس سببا مقنعا، ومن الأهمية أن يبين أن الوضع في المنظمة في مجال أو مجالات معينة يتطلب التدريب كحل للمشكلة المطروحة، وهذا يعني ضرورة مناقشة عدة قضايا قبل الوصول إلى قناعة أن التدريب هو الحل الأساسي ومن القضايا الواجب مناقشتها، هل أن التدريب يؤثر على مجموعة من العاملين تأثيرا إيجابيا على مستوى أدائهم؟ وما هي تلك المجموعة أو المجموعات من الأفراد؟ والقضية الأخرى هل الخطة التدريبية والبرامج التدريبية المطروحة ستجد القبول لدى كل من مجموعة العاملين الموجهة لهم البرامج التدريبية؟ وهل ستجد القبول من المدربين والمشرفين

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة؛ مرجع سابق، ص ص 75-76.

على هذه المجموعة؟ وهل ستجد القبول أيضا من طرف المستويات الإدارية العليا في المنظمة؟ أما القضية الثانية فهي مناقشة أثر التدريب أو الخطة على المنظمة ككل، فهذه القضايا إذا ما نوقشت بكل جديد وموضوعية تعطي أسبابا مقنعة لوجوب التدريب ولدعم الخطة التدريبية.

### 3- إستراتيجية تعريف مشاكل الأداء تعريفا صحيحا ودقيقا:

يعتبر من الضروري والأهمية تعريف مشاكل أداء العاملين تعريفا صحيحا ودقيقا، وكذلك معرفة سبب أو أسباب عدم أداء الأفراد بالمستوى المطلوب، أو سبب أدائهم بالمستوى المطلوب، فمعرفة الأسباب شيء ضروري ومهم ويجب أن يبنى على أساس علمي موضوعي ومحاييد.

### 4- التعرف على العوامل المؤثرة في جدوى عملية التدريب:

رغم كون عملية التدريب مهمة لأي منظمة، إلا أنه توجد عوامل تؤثر على جدوى عملية التدريب، وتعتبر عوامل البيئة للعمل نفسه من أهم هذه العوامل، فقد تكون بيئة العمل تحتوي عوامل مرتبطة بـ جو العمل وظروفه مثل ترتيب مواقع العمل نظافته والإضاءة وما يقدمه من مزايا، وكذا عوامل ترتبط بالأفراد والعلاقات بينهم، بالإضافة إلى عوامل أخرى كمستوى المهارات وقدرات العاملين ومعرفتهم واتجاهاتهم نحو العمل نفسه ونحو رؤسائهم ونحو منظماتهم، كل هذه العوامل وغيرها من الأهمية بما كان قبل البدء في اتخاذ قرار التدريب أن تتم دراستها أولا وتحليلها تحليلا علميا هادفا من أجل الوصول إلى نتيجة ما إذا كان التدريب هو الأسلوب الأمثل لتحسين أداء العاملين.

### 5- التعرف على نوع التدريب المطلوب:

من أجل أن يكون التدريب فعالا ومجديا يجب أن يتم تحديد نوع التدريب المطلوب قبل البدء في وضع خطة التدريب، فالتدريب نوعان، نوع يسعى إلى تعليم الأفراد مهارات معينة ومحددة، والنوع الثاني من التدريب يسعى إلى إمداد الأفراد بالمعرفة المرتبطة بالنظريات والمحتويات والمعرفة حول موضوع معين يساعد الأفراد في تطبيقه مستقبلا، فتحديد نوع التدريب من شأنه أن يساعد على نجاح التدريب في تحقيق أهدافه، وعدم تحديد نوع التدريب، ومدى تناسبه مع هدف التدريب من شأنه أن يعطي انطبعا للمتدربين على أن التدريب نشاط غير مجدي.

### 6- وضع مقاييس الأداء وقاعدة تقييم الأداء:

أي منظمة تضع مقاييس للأداء، ووفقا لهذه المقاييس يتم فيما بعد تقييم أداء العاملين، وعلى المنظمة قبل أن تبدأ في وضع خطط التدريب وتحدد الاحتياجات التدريبية أن تكون على دراية بما يلي:

- معرفة القدرة التنافسية للمجموعات وفرق العمل والإدارات في المنظمة، وكذا معرفة القدرة التنافسية للمنظمة ككل.

- تحديد ومعرفة مقاييس الأداء للأعمال والمهام التي يؤديها الأفراد في المنظمة في جميع المستويات.

- معرفة السلوكيات والاتجاهات المتواجدة في المنظمة، وكذا صفات العاملين في المنظمة ومدى تنوعهم، وصفاتهم في الرغبة في كسب مشاعر الآخرين وقدرتهم على الحكم على الأمور.

معرفة جوانب الحضارة التنظيمية المتواجدة في المنظمة.

### المطلب الثالث: التدريب وتنمية الموارد البشرية

ترتكز عملية التنمية البشرية على الإنسان سواءً كان في صورته كفرد أو كعضو في جماعة، وسواء كانت الجماعة صغيرة أو كبيرة، اجتماعية أو مهنية، أو في صورة منظمة أو دولة ويتكون النظام العام للشخصية الإنسانية من تفاعل من المقومات العضوية والانفعالية ومن القيم والعادات والتقاليد وكذا من المقومات المعرفية والإدراكية وبالتالي فإن الغرض من التنمية البشرية هو تعزيز المقومات الشخصية والسلوكية الملائمة وتعديل ما يبدو منها غير ملائم، كذلك تغيير المقومات غير الملائمة لغايات التنمية وأهدافها، كما تسعى أيضا إلى تطوير واستحداث مقومات شخصية وسلوكية جديدة ملائمة لأهداف وأساليب التنمية.

ولتحقيق التنمية البشرية لابد من تكامل ثلاث عمليات رئيسية:<sup>1</sup>

فالتنمية البشرية عملية تربوية وتعليمية وتدريبية مستمرة لئلا ان تعطى لها أهمية بالغة في أي منظمة.

#### أولاً: تعريف تنمية الموارد البشرية وأهميتها

أصبحت تنمية الموارد البشرية على مدى العقدين الماضيين من أسرع مجالات التنمية الإدارية تطورا، وأصبحت المنظمات الكبرى تنشأ إدارات متخصصة لتنمية الموارد البشرية.

#### 1- تعريف تنمية الموارد البشرية:

هناك جملة من التعاريف التي تناولت التنمية وتنمية الموارد البشرية بصفة خاصة. حيث عرفت التنمية الموارد البشرية على أنها "مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل وتستهدف أيضا معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة والحفاظ على القدرة التنافسية".<sup>2</sup> كما تعرف على أنها "كل جهد علمي منظم يبذل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة، وبما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري والمعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف بصورة مستمرة"<sup>3</sup>، بينما من جهة أخرى تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها "مجموعة الأنشطة التنظيمية المخططة التي تصممها المنظمة، لتوفير الفرصة لأعضائها ليتعلموا المهارات اللازمة لتلبية طلبات العمل الحالية، والمستقبلية، فيكون التعليم قلب كل الجهود ويجب أن تبدأ أنشطة تنمية الموارد البشرية عندما يلتحق العامل بالمنظمة وتستمر خلال عمله، بغض النظر عما إذا كان العامل منفذا أو عامل على خط تجميع، ويجب أن تستجيب برامج تنمية الموارد البشرية لتغيرات في العمل وتجرى تكاملا للخطط والاستراتيجيات طويلة المدى للمنظمة لضمان الاستخدام الكفء والفعال لمواردها"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص 18.

<sup>2</sup> - جون وينزر، ترجمة سرور على إبراهيم سرور، تنمية الموارد البشرية، الأساس - الإطار - النظريات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 47.

<sup>3</sup> - عبدالرحمان توفيق، إستراتيجيات الاستثمار البشري بالمؤسسات العربية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1996، ص 40.

<sup>4</sup> - عبد الرحمان توفيق، التدريب، الأصول والمبادئ العلمية، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 1994، ص 133.

ومن التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف لتنمية الموارد البشرية على أنها "كل جهد علمي منظم يبذل بغرض تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة، وبما يضمن لها الارتقاء بالمستوى المهاري والمعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي والمستهدف، وبشكل مستمر"<sup>1</sup>

**2- أهمية تنمية الموارد البشرية:**

- تعتبر عملية تنمية الموارد البشرية ذات أهمية بالنسبة للمنظمة والأفراد كونها تعمل على:<sup>1</sup>
- زيادة قيمة وقدرة الأصول البشرية في المنظمة.
  - توفير بديل للتعيين عن طريق تأهيل الموظفين الحاليين لشغل المناصب الشاغرة
  - وضع قادة محتملون لمستقبل المنظمة.
  - المساعدة في التقليل من دوران العمالة عن طريق الاحتفاظ بأفراد متحفزين، ومهتمين بمناصبهم ووظائفهم مع إمكانية التقدم والتطور.

### ثانياً: أبعاد تنمية الموارد البشرية

يمكن إبراز تنمية الموارد البشرية في النقاط التالية:<sup>2</sup>

#### 1- تنمية المعرفة والمعلومات لدى الأفراد: ومن بينها:

معرفة تنظيم المنظمة وسياساتها وأهدافها؛ معلومات عن منتجات المنظمة وأسواقها؛ معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنظمة؛ معلومات عن خطط المنظمة ومشاكل تنفيذها؛ المعرفة الفنية بأساليب القيادة والإشراف.

#### 2- تنمية المهارات والقدرات للفرد: ومنها:

المهارات القيادية؛ القدرة على تحليل المشاكل؛ القدرة على اتخاذ القرارات؛ المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات؛ القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت؛ المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة.

#### 3- تنمية الاتجاهات للفرد: ومنها:

الاتجاه لتفضل العمل بالمنظمة؛ الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنظمة؛ تنمية الرغبة في الدافع للعمل؛ تنمية الاتجاه في التعاون مع الرؤساء والزملاء؛ تنمية الروح الجماعية للعمل؛ تنمية الشعور بالمسؤولية؛ تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل؛ تنمية الشعور بتبادل المناخ بين المنظمة والعاملين.

### ثالثاً: ثلوث التعليم والتدريب والتنمية

إن الترابط والتكامل بين هذه المفاهيم (التعليم والتربية والتدريب) والعمليات التي ترتبط معها لا يلغي وجود بعض التمايزات المتعلقة بها.

<sup>1</sup> جمال حلاوة، علي صالح، مدخل إلى علم التنمية، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص200.  
<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية 2000 ص212 - 213.

## 1- العملية التربوية:

العملية التربوية تستهدف بناء وتطوير منظومة القيم ضمن سياق فلسفي أو عقيدي محدد، وهي تهتم بالقيم والاتجاهات والعادات والتقاليد والأفكار العامة، والهدف من العملية التربوية هو بناء الهوية العامة وترسيخ قواعد الثقافة الحضارية للأفراد والجماعات في المجتمع المعني على المدى الطويل، وتتم العملية التربوية في جميع المنظمات التعليمية والتربوية، والتدريبية، وتقع مسؤوليتها على رجال الفكر وأشخاص السلطة السياسية العليا وعلى القيادات الإدارية العليا في المجتمع أو المنظمة وكذا على القيادة التدريبية والتعليمية، أما العلاقات في العملية التربوية فتتمثل التقاء ومواجهة بين رجال الفكر والقيادات السياسية والقيادات الإدارية والاجتماعية بغرض تحديد الاختيارات الفلسفية أو العقيدية بصورة متماسكة وشاملة، ويغلب على العملية التربوية الاعتماد الجازم بأن أي فرد أو منظمة أو أمة لا تملك هوية فلسفية محددة فتعمل أجهزة التربية على أساسها وتكون ذات رؤيا شاملة وثاقبة.

## 2- العملية التعليمية:

هي عملية تستهدف بناء أو تطوير منظومة معارف علمية ضمن سياق تطبيقي محدد، وعلى قاعدة الاختيار الفلسفي والعقيدي المحدد (احترام هذه الفلسفة كهوية)، أما مجال اهتمام العملية التعليمية فهو المعارف والمناهج العلمية والمداخل والأساليب التطبيقية المتعلقة بجميع مقومات الشخصية للأفراد أو الجماعات في حين أن الهدف من العملية التعليمية يتمثل في بناء الشخصية العلمية الثقافية القادرة على التفاعل مع تحديات الحياة ومواجهتها والمساهمة في شروط تطويرها بغض النظر عن حدود الزمان أو المكان، مع التركيز على بناء المجتمع أو الدولة التي تنتمي إليها الأشخاص المعنية وتتم العملية التعليمية في المؤسسات التعليمية في المدارس والجامعات، وهي ذات بعد مرحلي يعاد فيه تنظيم وترتيب وتطوير المناهج، والعملية التعليمية ووسائلها وأشخاصها حسب المستجدات والتي هي قصيرة أو متوسطة المدى، والمسؤولية فيها تقع على أجهزة التعليم وإدارته، ثم القائمين على وضع المناهج التعليمية، وعلى إدارات العملية التعليمية نفسها، أما عن العلاقات فهي عبارة عن التقاء ومواجهة شاملة ومستمرة بين قادة سوق العمل وأجهزة التخطيط والقيادات التعليمية لربط التعليم باحتياجات سوق العمل وتطورات ومستلزماته العلمية والعملية.

أما الشروط الأساسية للعملية التعليمية فهي تشبع العاملين في حقل التعليم بمنظومة القيم التي يعتنقها المجتمع أو المنظمة لتكون أساس انتمائهم وموجه حركتهم وإخلاصهم، وأيضا التمسك بهدف يقضي أن توضع المعرفة في سياقها التطبيقي. وعملية التعليم هي عملية تحفيز وإثارة قوى المتعلم ونشاطه الذاتي، بالإضافة إلى توفير الأجواء والامكانيات الملائمة التي تساعد المتعلم على القيام بتغيير في سلوكه الناتج عن المثبرات الداخلية والخارجية، مما يؤكد على حصول التعلم ولا تتم عملية التعلم إلا بوجود ثلاث عناصر هي:<sup>1</sup>

- المعلم: وهو الموجه أو المرشد.

<sup>1</sup> - عبد الرحمان الهاشمي، فائزة العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ط2، ص 149.

- المتعلم: وهو الفرد الذي يرغب في التعلم.
- المادة: وهي موضوع التعلم.

### 3- العملية التدريبية:

وهي عملية تستهدف بناء أو تطوير منظومة مهارات تطبيقية ضمن سياق معرفي محدد وعلى قاعدة الاختيار الفلسفي العقيدي للمجتمع أو المنظمة واحترام هذه الفلسفة كهوية، يرتكز اهتمام التدريب على المعارف والمناهج العلمية، والمهارات التطبيقية فيما يتعلق بجميع مقومات الشخصية للأفراد والجماعات، وذلك بهدف بناء الشخصية العلمية والعملية القادرة على فهم الحياة، وتسخير منجزات الحضارة العلمية لخدمة وتطوير هذه الحياة بغض النظر عن حدود الزمان والمكان مع التركيز على بناء المجتمع أو المنظمة التي ينتمي إليها الأشخاص المعنيون، أما المكان الذي تتم فيه العملية التدريبية فهو المنظمات التدريبية كالمعاهد والمراكز والإدارات التدريبية المتخصصة، وهو ذو بعد مرحلي وذلك حسب ظروف كل منظمة وما تتعرض له أعمالها وأحوالها والعاملون فيها من تغييرات ومسؤولية التدريب تقع على أجهزة التدريب وإدارته وعلى القيادات الإدارية والمنظمات والأجهزة المختلفة، أما العلاقات فهي التقاء ومواجهة شاملة ومستمرة بين القيادات الإدارية العليا وبين مديري التدريب، ويشترط في التدريب أن يشبع المتدربين والعاملين في حقل العمل على حد سواء بمنظومة القيم التي يتبناها المجتمع أو المنظمة لتكون أساس انتمائهم وموجه حركتهم وولائهم، ويشترط التمسك بهدف يقضي بضرورة أن تكتسب المهارة ونزدهر قاعدة المعرفة.

### 4- علاقة الثالث بالتنمية:

اعتنى كثير من الباحثين ببحث العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وكل من التربية والتعليم والتدريب فهناك منهم من يفرق بين تنمية الموارد البشرية في المنظمات المختلفة وبين التدريب الإداري، بحجة أن التدريب يركز على نقل المهارات محددة غالبا ما تكون مهارات حركية أو يدوية أو توجيه العاملين لممارستها وإتقانها، أما التنمية فترتكز على المهارات العامة للعاملين لتمكينهم من قبول التحديات والمهام الجدية التي قد توكل إليهم وهذا ما يراه "فرليهايمن" في حين نجد أن "ميجنسون" يفرق أيضا بين التدريب والتعليم والتنمية وعملية تحسين الأداء، وإنماء القدرات للناس، ووجهات نظرهم وصفاتهم الشخصية، بينما يرى أن عملية التدريب ترتكز على اكتساب معلومات عامة واسعة، وتركز عملية التدريب على إكساب مهارات فنية وإدارية محددة.<sup>1</sup>

لكن يمكن القول بوجود علاقة بين مستوى التعليم والتدريب والتنمية البشرية، فكلما كان هيكل الموارد البشرية يحتوي على مستوى نوعي من الموارد البشرية المتعلمة كلما اتسم هذا الهيكل بالكفاءة. والتعليم يكسب مهارات جديدة ويفتح المجال لاكتساب المزيد منها وتطويرها، كما يلعب التدريب دورا هاما ومحوريا في تنمية الموارد البشرية في أية منظمة، فالفرد مهما كان مستواه التعليمي فهو في حاجة متجددة ومستمرة

<sup>1</sup> - عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص

إلى إكسابه المعلومات الجديدة والمرتبطة بمجال عمله، وكذا تزويده بالمهارات والقدرات التي تساعده على الأداء المتميز.

"وتحقيق التنمية الشاملة للموارد البشرية يفترض توافر رؤيا إستراتيجية تكون قادرة على تحديد الاختيارات الفلسفية التي تحتكم إليها العمليات التربوية أو التعليمية أو التدريبية وتكون قادرة أيضا وضع هذه العمليات في سياقات تطبيقية وعملية".<sup>1</sup>

ومما سبق يمكن القول أن عملية التدريب من أهم العمليات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، وذلك لمساهمتها في إعداد قوة عاملة مؤهلة وفعالة تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة في المنظمات كرفع الإنتاجية والنوعية واكتساب عمال ذو مهارات ومعارف وسلوكيات متنوعة وعالية الأداء، ولهم ولاء لمنظمتهم، كما يكسبهم أيضا على القدرة على حل مشاكلهم والمساهمة في حل مشاكل المنظمة، وكل هذا من خلال السلوكيات المكتسبة من عملية التدريب، ويؤدي هذا إلى تحقيق الهدف أو الأهداف الأساسية للمنظمة ويكون ذلك من خلال التحديد الدقيق والفعال للاحتياجات التدريبية الشيء الذي يسمح ببناء برنامج تدريبي فعال يلبي هذه الاحتياجات التدريبية باستخدام الأساليب الحديثة والمناسبة ويتحقق ذلك من خلال اختيار مديرين أكفاء يساهمون في إنجاح العملية التدريبية ويتم تطبيق المحتوى التدريبي بنجاح مما يخلق فعالية في أداء المنظمة بشكل عام ويخلق لها ميزة تنافسية في السوق.

### **المبحث الثاني: دور التحفيز في الحفاظ على الكفاءات**

إن المنظمات والإدارات المتطورة أصبحت تعتمد إلى تخصيص إدارة كاملة تهتم بشؤون الموارد البشرية ولها مكانتها وقيمتها، وتتمتع بالسلطة والخبرة الكافية، وتعمل على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال الاهتمام بها ويتجلى هذا الاهتمام من خلال الحوافز المقدمة للأفراد مقابل أدائهم، فموضوع الحوافز يعتبر من المواضيع التي كانت ولا تزال لها أهمية كبيرة في الحياة العملية بالنسبة للأفراد، كونها تجعل العامل متحمسا وراغبا في العمل أيا كان مجال عمله مما ينعكس على الأداء العام والإنتاجية بشكل إيجابي، وتساعد أيضا على تحقيق التفاعل الفرد والمنظمة وندفع بالعامل إلى العمل أكثر لتحقيق أهداف منظمته.

لذا فإن المنظمات الناجحة هي التي تهتم بعملية التحفيز وتسعى إلى وضع نظام حوافز قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم واستقرارهم ومساعدة المنظمة على النجاح والبقاء في السوق ويخلق لها تنافسية فيه.

### **المطلب الأول: ماهية الحوافز والتحفيز**

تعتبر الحوافز من المواضيع التي تعطيها المنظمات أهمية، كونها تعتبر من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، ولأنها ترتبط بالعنصر البشري وتهدف إلى ضمان بقائه، خاصة العناصر المؤهلة وكفؤة، وجعل اهتمامه ينصب حول تحقيق أهداف المنظمة وسياساتها.

<sup>1</sup> - عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص30.



## أولاً: مفاهيم حول التحفيز

يقاس نجاح أية منظمة بمدى قدرة عاملها على تحقيق المطلوب منهم أو المتوقع من مهامهم الوظيفية، وترتكز إدارة الموارد البشرية على كيفية الحصول على إنتاجية مرتفعة للعاملين من خلال التحفيز بطريقة فعالة تضمن للمنظمة تحقيق الأهداف المرجوة لها وكذا تحقيق الأهداف الذاتية لعمالها، وسوف يتم التطرق في هذا العنصر إلى مفهوم التحفيز وكذا إلى الأهداف وأهمية التحفيز. وتعددت المفاهيم التي تناولت التحفيز واختلفت بذلك آراء الباحثين حول مفهوم التحفيز ومن بين التعاريف نذكر منها:

عرف ديموك التحفيز على أنه "مجموعة العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم نحو الأفضل ويبدلون معه جهد أكبر، مما يبذله غيرهم"<sup>1</sup>، أما باش Beach فعرف التحفيز على أنه "الاستعداد لبذل مجهود لتحقيق هدف أو منفعة"<sup>2</sup>، وهناك من يعرفه على أنه "شحن وتقوية مشاعر الفرد وأحاسيسه الداخلية والتي تقوده إلى تحقيق أهدافه وتسهيل عليه القيام بها."<sup>3</sup> بينما عرفه باجسون B.Begson بأنه "مجموعة الدوافع والرغبات والتفضيلات والحاجات الداخلية والخارجية."<sup>4</sup> وعرف التحفيز أيضا " مجموعة من القوى الكامنة داخل الفرد التي توجه وتدفع الفرد للتصرف بطريقة معينة."<sup>5</sup> كما عرف أيضا بأنه "مجموعة الدوافع والرغبات، الحاجات، التفضيلات سواء الداخلية أو الخارجية والتي تحث الفرد على العمل المناسب."<sup>6</sup> أما بالنسبة لशल آرجرز فقد عرف التحفيز بأنه "مجموعة من الإجراءات والنظم التي تطبق على جماعة من العاملين بغرض إثارة الرغبة لديهم الاستمرار في العمل بكفاءة."<sup>7</sup> في حين أن الحوافز هي مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحرك قدراتهم الإنسانية كما تزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، وبالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم. ومما سبق يمكن إعطاء تعريف للتحفيز "بأنه مجموعة من العوامل البيولوجية والسيكولوجية والتي تعمل على إحداث أو توجيه السلوك للعمل بشكل مستمر وبطريقة أفضل.

## ثانياً: مكونات نظام التحفيز:

إن التحفيز هو عملية نظامية تتكون من عدة أجزاء تتفاعل فيما بينها إيجاباً أو سلباً في إطار العلاقات التي تربط هذه الأجزاء، ويترتب عن هذا التفاعل نتائج إيجابية أو سلبية على صعيد السلوك وهناك من يرى أن عملية التحفيز تتكون من ثلاثة عناصر هي الفرد وموقف العمل والوظيفة، في حين أن هناك فريق آخرين يرى أن منظومة التحفيز تتكون من خمسة عناصر هي الفرد والوظيفة وموقف العمل

<sup>1</sup> - صلاح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 4ط، 1990، ص189.  
<sup>2</sup> - محمد حسين حمادات، السلوك التنظيمي، التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد، عمان، الأردن، 2008، ص 126.  
<sup>3</sup> - لمياء بنت عبد الله من صالح الشيبيني، أساليب واستراتيجيات التحفيز في التدريب، الجمعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، 2010، ص8.  
<sup>4</sup> - خليل محمد الشماخ خضير، كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص 174.  
<sup>5</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 270.  
<sup>6</sup> - Pierre , G.Bergeson, *La gestion Modern (théorie etc.)*, Edition: Gestion Moin, Québec, 1989, p.188.  
<sup>7</sup> - Louart. p, *Gestion de ressources humaines*, Édition: Eyrolles, Paris, 1991, p. 30.

والمنظمة والبيئة، والفرد والوظيفة يوجدان في منظمة تعمل في ظل بيئة تتأثر بها وتتوثر فيها ويبرر إضافة عنصر المنظمة والبيئة بالأسباب التالية:<sup>1</sup>

1- إن عملية التحفيز هي إدراك وشعور لمؤثرات خارجية مصدرها البيئة، والفرد الذي يحمل قيم العائلة والعمل من أجلها سينقل هذه القيم إلى داخل المنظمة وتصبح المنظمة هي العائلة الثانية، والوظيفة هي المجال الآخر الذي يحتل أهمية لدى الفرد.

2- أن عملية التحفيز لا يمكن أن تتجح إلى إذا توافرت الموائمات التالية:

- **الفرد والوظيفة:** أي تناسب بين متطلبات الوظيفة وقدرات ومعارف وقابليات الفرد وهنا يأتي دور الوصف الوظيفي ليلعب دوره بشطريه الوصف الوظيفي والتحليل في تحقيق هذه المواءمة.

- **الوظيفة والمنظمة** أي أن تكون الوظيفة والهيكل الوظيفي جزء حيوي وجوهري في هيكل المنظمة وليست وظيفة هامشية، فإذا حاولت المنظمة استخدام وسائل التحفيز فإنها لا تتجح إذا كانت الوظيفة غير مهمة.

- **الفرد والمنظمة:** أي تتكامل أهداف الفرد والمنظمة.

- **المنظمة والبيئة:** بمعنى أن تتكيف المنظمة مع متطلبات بيئة عملها ومنها متطلبات الموارد البشرية.

- **الفرد والموقف:** بحيث يمتلك الفرد القدرة على إدراك طبيعة موقف العمل، ويستوعب متطلباته لكي يتصرف بما يتناسب مع الموقف.

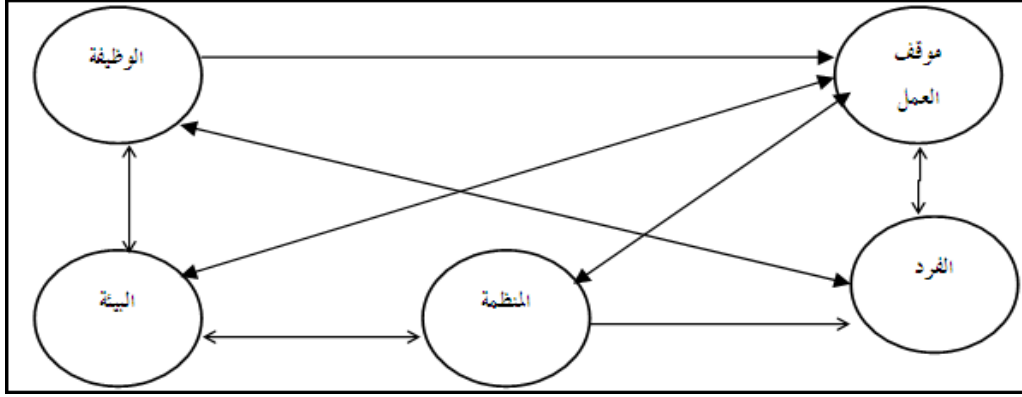
3- يتمثل دور التحفيز في تحريك الطاقات والقدرات لدى الفرد العامل، فالفرد عند تعيينه وارتباطه بالمنظمة عليه أن يؤدي عمل ما لكي يأجر أو يراتب على ذلك ولكن المهم في الأمر ما مستوى أداء الفرد لعمله، فهنا يأتي دور عملية التحفيز لكي تحرك عوامل داخلية لدى الفرد تقود إلى الشعور بأن الإنجاز الأعلى تقابله مكافئة أفضل معنوية ومادية.

- عندما تستخدم المنظمة جملة من العوامل لتحفيز مجموعة من العمل فإن مستوى التحفيز يتباين بين العاملين وفقاً لتباين خصائصهم وقيمهم، وهذا يبرز دور المنظمة في توجيه عملية التحفيز لإثارة العوامل الداخلية للعامل وتوجيهها نحو الأداء الأفضل، وعموماً فإن منظمة التحفيز تتكون من العناصر الخمسة التالية:

---

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سابق، ص 258-259.

الشكل 1-2 عناصر التحفيز



المصدر: خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 260.

يلاحظ من الشكل (1-2) أنه يوجد تفاعل مستمر بين المكونات الخمسة بغرض تحقيق المواءمات السالفة الذكر، وعملية التحفيز تعتمد على فلسفة المنظمة وقيمها والمبادئ التي تستند عليها في تحديد التحفيز.

### ثالثاً: أهمية وأهداف التحفيز

تهدف عملية التحفيز إلى العديد من الأهداف لذلك فهي تكتسي أهمية كبيرة لدى المنظمات مما كان طبيعة نشاطها.

#### 1- أهمية التحفيز:

تأتي أهمية عملية التحفيز في المنظمة لما تحققه من فوائد للمنظمة والفرد على حد سواء وتكمن هذه الأهمية في النقاط التالية:

تهدف الحوافز من حيث تأثيرها على العامل نفسه إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية، مما يخلق جو عمل مناسب ويرفع من الروح المعنوية للأفراد؛ تعمل نظم الحوافز إلى إيقاظ قدرات العمال وطاقاتهم وتوجيهاتهم في المنظمة بأفضل طريقة مع الحصول على قوة العمل المنتظمة من خلال دفع إنتاجية الأفراد العاملين، فنظام الحوافز الكفاء يحسن الإنتاج والإنتاجية؛ تساعد على تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد وربط مصالح الأفراد العاملين لمصالح المنظمة؛ تعمل نظم الحوافز على تقليص كلف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها الهدر في الوقت والمواد الأولية والمصاريف الأخرى؛ تساهم في خلق رضا العاملين مما يساعد على حل المشاكل التي تعاني منها الإدارات (كإخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات النزعات والشكاوى)؛ زيادة مدخولات العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة؛ الزيادة في الأرباح المنظمة من خلال الزيادة في الإنتاجية؛ تلافي الكثير من مشاكل العمل، كالغيابات وارتفاع معدلات دوران العمل وانخفاض المعنويات وقلة الصراعات مما يؤدي إلى خلق استقرار الموارد البشرية للمنظمة ووضوح واستقرار أهدافها على المدى الطويل والقصير.

لقد ازداد في الوقت المعاصر الاهتمام بعملية التحفيز لعدة أسباب أهمها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سابق ص 553.

- ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات على الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات التقنية خاصة تلك التي تحتم زيادة قدرة المنظمات على اجتذاب المهارات اللازمة، وحفز العاملين على تطوير قدراتهم ومعارفهم، وبذل أقصى ما لديهم من إمكانيات لاستخدام الوسائل التقنية المتطورة، فالحوافز تلعب دورا مهما في صيانة العناصر والحفاظ عليها ودفعها باتجاه أداء أدوارها بدقة.
- غموض مفهوم ومضمون عملية التحفيز لارتباطها بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية المعقدة والمتشابكة، الأمر الذي أدى إلى جذب اهتمام الكثير من الباحثين لاعتماد التحفيز موضوعا لدراساتهم بقصد التوصل إلى فهم واضح وعم للعملية والعوامل المؤثرة في نجاحها.
- تزايد القيود التي تواجه المنظمات والتي لها تأثيرا مباشرا على كفاءة المنظمة وقدراتها على البقاء واستخدام الحوافز كوسيلة للحد من تأثير القيود والتحديات.
- زيادة حجم المنظمات وتنوع أنشطتها وميلها إلى الاتجاه الدولي في ممارسة أعمالها ما جعلها مضطرة في بعض الأحيان إلى دفع العاملين للانتقال إلى مجتمعات ودول آخر للعمل وقد استخدمت المنظمات الحوافز المالية أو المعنوية أو كلاهما كأحد الوسائل لتشجيع وخلق الرغبة لدى من تحتاجهم للعمل خارج مناطق سكناهم أو خارج الدولة التي ينتمون إليها.
- تشير الكثير من الدراسات إلى أن للحوافز دور كبير في زيادة دافعية وضمن استقرار الموارد البشرية في المنظمة.

## 2- أهداف التحفيز:

- تسعى المنظمات من خلال قيامها بعملية التحفيز إلى تحقيق العديد من الأهداف أهمها:
- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين فيها، فالمنظمة تسعى إلى تحقيق أفضل الإنتاج كما ونوعا، وتلبية حاجات موظفيها، والحوافز المادية تساعد على رفع مستوى معيشة العامل، وتمكنه من الوفاء ببعض التزاماته المادية، فحين أن الحوافز المعنوية تدفع بالعاملين للعمل بإخلاص وإتقان وتزيد من ولائهم للمنظمة، لذلك تسعى المنظمات إلى تطبيق مبدأ الأهداف الخاصة تكون في خدمة الأهداف العامة.
  - ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع، إذ نجد أن من النتائج التي تترتب على استخدام أسلوب الحوافز دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية وبأفضل نوعية سواء من سلع أو خدمات وتوفيرها لأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسبين، وهذا ينعكس بدوره إيجابا على سمعة المنظمة في المحيط او المجتمع الذي تعمل فيه، فيدفع ذلك أفراد المجتمع للتعامل وتقصيلها على غيرها.<sup>1</sup>
  - استخدام الحوافز في تنظيم السلوك البشري، بحيث يمكن توقع الاستحسان في الأداء على نحو واضح، لذا يعتبر الحافز عاملا مهما في تغيير السلوك وتعديل مساره لخدمة أهداف المنظمة.
- بالإضافة إلى ما سبق فإن عملية التحفيز تعمل على تحقيق عدة أهداف أخرى منها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد فالح صلح، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 122.

<sup>2</sup> - ناصر دادى عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التطبيقي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية الحامة، الجزائر، 2003، ص 78.

- الارتباط والانسجام والتوافق الجماعي.
- الملائمة مع ظروف العمل.
- تنمية الشعور بالمشاركة.

ولعل الشيء المهم هو البحث عن أحسن الحوافز والأكثر ملائمة واستجابة لمطالب أفراد المنظمة، واستعمالها في الوقت المناسب هو الذي يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة في التحفيز.

#### رابعاً: أنواع الحوافز

تأخذ الحوافز أشكالاً وأنواعاً مختلفة، وحتى تعد المنظمة نظام حوافز فعال عليها أن تعد قائمة بالحوافز التي ستستخدمها، وهذه القائمة تختلف باختلاف المنظمات، إذ توجد ثلاث تقسيمات وهي الأكثر شيوعاً في تصنيف الحوافز فتصنف حسب مادتها أو حسب اتجاه تأثيرها وحسب من يتحصل عليها.

#### 1- الحوافز حسب مادتها

تصنف الحوافز وفقاً لمعيار مادتها إلى حوافز مادية وحوافز معنوية.

أ- **الحوافز المادية:** رغم كون الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز إلا أنها ما زالت تعطى لها أهمية كبيرة حتى الآن ودرجة هذه الأهمية تختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى وحتى من مجتمع إلى آخر وهذا الاختلاف راجع إلى تطلعات الأفراد وتوقعاتهم وكذلك حسب المستوى الذي يعيش فيه الأفراد. والحوافز المادية هي "تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية والفسولوجية، أو الإنسانية، ويمكن أن تستخدم الحوافز المادية في صورة الزيادة في الأجر أو تحسين ظروف العمل المادية، والمشاركة في الأرباح.<sup>1</sup> كما تعرف هذه الحوافز بأنها " تلك الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية، وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة، كالعلاوات السنوية، الزيادات في الأجر، المشاركة في الأرباح، السكن، النقل، الإطعام... الخ.<sup>2</sup> ويمكن تقسيم الحوافز المادية إلى حوافز مادية مباشرة وحوافز مادية غير مباشرة.

#### - الحوافز المادية المباشرة:

تتمثل الحوافز المادية المباشرة في الأجر الأساس الذي يتقاضاه العامل وكذا ملحقات هذا الأجر مثل الأجر الصافي، حوافز الإنتاج، العلاقات الدولية، والمكافآت بأنواعها وكذا الاشتراك في الأرباح.

- **الأجر:** يعتبر الأجر بأنه ما يدفع مقابل العمل وقد يدفع نقداً أو في صورة سلع وخدمات، الأجر بالنسبة للعامل هو دخلاً يهيمه المحافظة على مستواه، بل وزيادته أملاً في رفع مستوى معيشته وإشباع حاجته من السلع والخدمات.<sup>3</sup>

والأجر في العادة يتخذ هذه أشكال الأجر بالقطعة ويعتبر فريدريك تايلور أول من استخدمه أو الأجر على أساس السعر المتغير الأجر بالساعة العمولة.

<sup>1</sup>- داود معمر، منظمات الأعمال، الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، ص38.

<sup>2</sup>- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، (مصر)، ص 177.

<sup>3</sup>- علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلطانية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 223.

- **العلاوات الدورية:** تعتبر العلاوات الدورية كحوافز دورية تقدمها الإدارة للموظف الذي يتبين لها أن أداءه الفني في العمل وتعامله مع الزملاء والرؤساء على مستوى جيد أو ممتاز وفقاً للمستويات التي تحددها الإدارة ولقاء هذا الأداء.

- **حوافز الإنتاج:** يتضمن هيكل الحوافز حافز الإنتاج "يصرف إما على أساس يومي حيث يتقرر صرف مبلغ معين عن كل يوم عمل أو على أساس شهري، وذلك وفقاً لمعايير محددة بشأن حجم الأداء والانضباط الوظيفي".<sup>1</sup>

فإلى جانب هذه الحوافز المادية المباشرة هناك أيضاً المكافآت الممنوحة عن ساعات العمل الإضافي، وتلك المكافآت التي تمنح على بعض الاقتراحات الفعالة للعاملين.

#### - الحوافز المادية الغير مباشرة:

تتضمن الحوافز المادية الغير المباشرة الخدمات الاجتماعية التي تقدم لعمال المنظمة مثل التغذية أو الإطعام والإسكان، والمواصلات، والتعليم والتكوين والرياضة وبعض الخدمات المالية والطبية إلى غير ذلك من الخدمات الاجتماعية وبعض الهدايا التي تمنح للعمال وغيرها، ومن أهم هذه الحوافز غير المباشرة:

- **المشاركة في الأرباح:** يقصد بخدمة المشاركة في الأرباح توزيع جزء من الأرباح التي تحصل عليها المنظمة على مواردها البشرية إلى جانب ما يتحصلون عليه من أجر ومكافآت.

- وتقتضي هذه الطريقة مشاركة العاملين لأصحاب العمل في الأرباح والخسائر حسب الإنتاج، ويتم احتساب الأرباح للعاملين كنسبة من الأرباح الإجمالية أو الصافية، ويمكن حصر أنماط المشاركة في الأرباح في الأشكال التالية: "الخطط النقدية، خطط توزيع الأرباح، الخطط المؤجلة، ومزيج من الخطط".<sup>2</sup>

- **الهدايا:** تتمثل الهدايا في تلك الهبات التي تمنح للعمال في المناسبات خاصة الاحتفالات الخاصة بالتنظيم والأعياد، وكل المناسبات الخاصة والدخول المدرسي كأن تمنح ألبسة للعمال أو توزيع اللوازم المدرسية في بداية كل موسم مدرسي...إلخ. والهدف من وراء منح هذه الهدايا هو جعل العمال يهتمون بعملهم.

- **الخدمات الاجتماعية:** تعتبر الخدمات الاجتماعية من الحوافز التي تلجأ إليها المنظمات للتأثير على آراء مواردها البشرية فهي تستهدف من خلالها صيانتهم والحفاظة عليهم، ورفع درجة رضاهم العام عن العمل، وبالتالي تهيئتهم للعمل في ظل معنويات عالية.

#### ب- الحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية تلك "الحوافز التي لا تعتمد المال كأسلوب إثارة العاملين وتحفيزهم بل تعتمد وسائل معنوية غير مالية، كتوفير التقدير والاحترام والاعتراف بالجهود، وقد تستخدم عدة طرق في ذلك والتي تنقسم من حيث أثرها إلى حوافز معنوية مباشرة وحوافز معنوية غير مباشرة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 356.

<sup>2</sup>- زكريا الدوري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 231.

<sup>3</sup>- زكريا الدوري وآخرون، مرجع سابق، ص 232.

كما تعرف الحوافز المعنوية أيضا بأنها "هي التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والنفسية أو الذاتية، ومن ضمن هذه الحوافز الاجتماعية فرص الترقية والنقل والاحترام والتقدير وإشعار الأفراد العاملين بأهميتهم، والاعتراف بإنجازاتهم وسميت بالحوافز المعنوية لما لها من تأثير مباشر وغير مباشر على الحالة المعنوية للأفراد العاملين".<sup>1</sup> والحوافز المعنوية هي أشياء غير مادية تقدمها المنظمة لأفراد وهي إما مباشرة أو غير مباشرة.

#### - الحوافز المعنوية المباشرة:

تتمثل الحوافز المعنوية المباشرة في تلك الوسائل والأساليب التي تستخدمها المنظمات لتشجيع العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل ومن أهم هذه الأساليب.

- **التقييم الموضوعي للأداء:** اعتماد المنظمات على أسلوب التقييم الموضوعي لأداء أفرادها "يساهم في طمأنة العامل على مستقبله الوظيفي"<sup>2</sup>. وشعور الفرد بالاطمئنان يدفعه للأداء بطريقة أفضل وبذل قصارى جهده لتحقيق المطلوب منه كما تزيد من درجة ولائهم لمنظمتهم.

- **فرصة الترقية:** تمثل الترقية انتقال العامل إلى مستوى وظيفي أعلى، وبمعنى آخر هي "ارتفاع في السلم الوظيفي"، وهي أسلوب يساعد على رفع معنويات الأفراد وتزيد من دافعيتهم للعمل.

- **لوحة الشرف وخطابات الشكر:** عادة ما توضع داخل المنظمات لوحة الشرف والتي يوضع فيها أسماء العمال الممتازين والمجدين إلى جانب تقديم خطابات شكر وتقدير لهؤلاء العمال تأكيدا على مدى التقدير لمجهوداتهم وهذا يساعد على الرفع من الروح المعنوية للعمال.

- **المسابقات:** تقوم بعض المنظمات بتنظيم مسابقات بجوائز من أجل دفع العاملين على التنافس من أجل تحسين أدائهم سواء من حيث السرعة أو الدقة وكذا جودة العمل فتعطي بذلك فرصة للعاملين للمنافسة بإظهار قدراتهم التي تسمح لهم بالقيام بالمهام المسندة إليهم.

#### - الحوافز المعنوية غير المباشرة:

تستعمل المنظمات جملة من الحوافز المعنوية غير المباشرة بغرض التأثير على سلوك أفرادها ومن بينها:

- **أسلوب الإشراف:** إن لأسلوب الإشراف تأثيرا على مدى تكيف الفرد في المنظمة سلبا وإيجابا، فأسلوب الإشراف ملائم، في حين أن الإشراف الحسن يخلق جو عمل ملائم ومشجع على العطاء أكثر، فالمشرف لا يقتصر دوره على توجيه المرؤوسين فقط بل يسعى أيضا إلى خلق جو معنوي يزيد من حماسة الأفراد في العمل. ويفترض أن يعالج أيضا مشكلات العمل ليس فقط في إطارها الفني بل حتى في إطارها الإنساني، وحتى تكون أسلوب الإشراف محفز يجب أن تتوفر في المشرف بعض الخصائص التي تجعله يتحكم في زمام الأمور كالذكاء والاتزان والقدرة على فهم الناس والتأثير فيهم من خلال توفير نظام اتصال فعال بينه وبين مرؤوسيه.

<sup>1</sup>- سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 234.

<sup>2</sup>- أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 76.

- **علاقات العمل:** إن للعلاقات السائدة بين العمال والمنظمة أهمية بالغة فهي تساهم في خلق التعاون وتوجيه التفاعل لتحقيق درجة عالية من التماسك والتفاهم بين الأفراد وبين الجماعات في المنظمة، مما يساعد على إشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد.
- **المشاركة في اتخاذ القرار:** تمنح بعض المنظمات لمواردها البشرية فرص المشاركة في حل بعض المشاكل والحضور والإدلاء بآرائهم فيما يخص بعض القرارات، ومنح مثل هذه الفرص للمرؤوسين يعمل على تحفيزهم بشكل إيجابي ويخدم أهداف المنظمة.
- **ظروف العمل المادية:** تتمثل ظروف العمل في جملة من العوامل الواجب على كل منظمة أن توفرها لعمالها كالإضاءة التهوية والضوضاء، قلة الغبار، النظافة...إلخ. فعدم توفير هذه العوامل بالشكل المطلوب يؤثر سلبا على العمال ويقلل من إنتاجيتهم، لذلك نجد أن المنظمات تسعى لتوفير ظروف عمل ملائمة وجيدة كونها تساهم من الناحية السيكولوجية في رفع درجة الرضا لدى الفرد وتساعد على الأداء الجيد.
- **العمل المناسب:** يقصد بالعمل المناسب مدى توافق متطلبات العمل مع قدرات واستعدادات مهارات وكذا ميولات الفرد وطموحاته ويترتب على هذا التوافق تحفيز العامل على الأداء الأفضل، لذلك على المنظمات السعي لتطبيق قاعدة الفرد المناسب في المكان المناسب.
- **التصميم المحفز للعمل:** يتضمن التصميم المحفز للعمل درجة التعقيد، ودرجة التكرار والتنوع، وكذا درجة الاستقلالية ومدى العلاقات الاجتماعية مع الآخرين، ومدى إثراء العمل، وتناوب العمل والتدريب وكذلك الاتصال والتكوين فكلما كان التصميم مرضيا ساعد على تحفيز العمال للأداء الأفضل.
- 2- الحوافز من حيث اتجاه أثرها: تقسم وفقا لهذا المعيار إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية.
  - أ- الحوافز الإيجابية: هي تلك الحوافز التي تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي معين وتعرف بانها المدعمات التي تمنح للفرد نتيجة قيامه بالسلوك المرغوب فيه<sup>1</sup>، وهي حوافز تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل.
  - ب- الحوافز السلبية: هي الوسائل التي تستخدمها الإدارة لمنع السلوك السلبي وتقويمه والحد من التصرفات غير الإيجابية للأفراد<sup>2</sup>، وتكون بغرض منع حدوث سلوك ضار وهي إما مادية أو معنوية، فالمادية هي حوافز مادية سلبية فردية وحوافز مادية سلبية جماعية، أما الحوافز السلبية المعنوية فهي حوافز معنوية سلبية فردية وحوافز معنوية سلبية جماعية.
- 3- الحوافز من حيث من يتحصل عليها تصنف إلى فردية وجماعية فالحوافز الفردية تمنح للعمال بصفة انفرادية مستقلة، أما الحوافز الجماعية فهي تهدف إلى تشجيع روح الفريق وتقرير التعاون بين العاملين بحيث تحرص على ان لا يتعارض عمله مع عمل زملائه<sup>3</sup> وهي تشعر الأفراد بانها غير مرتبطة بشكل مباشر بسلوك الجماعة.<sup>4</sup>

1 - عبد السلم أبو قحف، محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة، دار المعرفة الجامعية، بيروت، لبنان، ط1، 2000، ص258.

2 - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص233.

3 - محمد القاسم، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط5، 2007، ص71.

4 - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص314.



## المطلب الثاني: أساسيات التحفيز

لقد عرف الفكر الإداري عبر الزمن نظريات وأساليب مختلفة تتعلق بالتحفيز منها ما هو قائم لحد الآن، ومنها ما استعمل فقط في الفترة التي ظهرت فيها، أو حتى في الفترات التي تلتها، لكن مع مرور الزمن وتطور الفكر الإداري أصبحت عديمة الجدوى، وفي هذا المحور سوف نحاول التعرف على بعض النظريات التي حاولت دراسة موضوع التحفيز، والأساليب الشهيرة التي تعتمد عليها المنظمات في تحفيزها لأفرادها.

### أولاً: نظريات التحفيز:

- هناك تصنيفات مختلفة لنظريات التحفيز، فكل باحث يعالج تلك النظريات من وجهة نظره الخاصة. فمنهم من ينظر إليها من حيث المنهج الذي تستخدمه (استقرائية واستنتاجية عقلانية)، ومنه من ينظر إليها من حيث طبيعتها (ساكنة، ديناميكية متغيرة)، ومنهم من يأخذ عنصر الزمن كأساس لتقسيمها فيقسمها إلى نظريات ظهر في العشرينات والثلاثينات من القرن الماضي، ونظريات ظهرت في الخمسينات والستينات منه، ونظريات معاصرة. والواقع أن هذه التصنيفات متداخلة فقد ترى نظرية عملية تطبيقية مثلاً ظهرت في الخمسينات، وأخرى في التسعينات، والتصنيف الذي ستأخذ به "هو التصنيف الذي أخذ به عدد من العلماء السلوكيين وهو تقسيم نظريات تتعلق بمحتوى الحوافز ونظريات تتعلق بالعمليات في الحوافز"<sup>1</sup>، وقبل التطرق إلى هذا التصنيف لأبد من التعرض لكل من المدرسة العلمية والإنسانية ونظرتها إلى عملية التحفيز.

### 1- النظرية الكلاسيكية والإنسانية:

نشأة النظرية الكلاسيكية مع ظهور المدرسة العلمية، والتي يعتبر فريدريك تايلور Frederik Taylor من أبرز روادها والذي أصبح يلقب بأبو المدرسة العلمية، وقد سميت نظريته حول التحفيز بالنظرية التقليدية أو الكلاسيكية، والفكرة الأساسية التي كان يؤمن بها Taylor هي أنه "إذا عمل العمال النشطون بجد ونشاط فسوف يكسبون أكثر من العمال الكسالى الذين يبذلون جهداً أقل، لذلك فإنهم سيفقدون المنفعة من الإنتاج."<sup>2</sup> لذلك اقترح بأن يجعل الأعمال الملائمة للأفراد لكي يكسبوا ويحصلوا على الشيء الأكثر من إنتاجهم، ولحل مشكلة التحفيز استخدم تايلور نظامين هما:

- ساعة التوافق Stop Watch وتستخدم في التقييم العلمي لكل عمل، حيث تبين له أن متطلبات العمل غير الواضحة تسبب أداء غير قابل للتقدير.
- نظام دفع الأجر على أساس القطعة، فهو يرى أن النقود هي خير دافع للفرد، وكانت فرضية تايلور لتطبيق هذا الأسلوب مبنية على أساس ما جاء به آدم سميث Adam Smith بأن الإنسان العامل هو اقتصادي بطبعه يسعى جاهداً إلى زيادة أجره، وتطبيقاً لهذا الاتجاه فإنه ربط الأجر بإنتاجية العامل، بمعنى أنه كلما زاد الفرد من إنتاجيته زاد أجره، ووضع للعمال مستويات معينة من الإنتاج إن تجاوزها العامل اعتبر ممتازاً واستحق مكافأة تشجيعه على الإنتاج الزائد. وإلى جانب إسهامات تايلور فام أيضاً

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصياغ، مرجع سابق، ص 328.

<sup>2</sup> رعد حسن الصرف، نظرية الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، ط1، 2004، ص 271.

هنري فايول وآخرون أيضا، بإثراء أفكار المدرسة العلمية، إلا أن اهتمام هذه المدرسة اقتصر على الجانب المادي للفرد العامل دفع بالباحثين إلى الاهتمام بالجوانب أخرى لتحفيز الأفراد.

- أما مدرسة العلاقات الإنسانية: فظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية، ويعتبر إلتون مايو ELTOU MAYO من أبرز روادها، وانصب اهتمام هذه النظرية على النظر للفرد باعتباره قيمة عليا في المجتمع، فنظرت إليه نظرة إنسانية تركز على ضرورة تفهم العاملين (مدراء وعمال) بتصرفاتهم ودوافعهم بغرض إيجاد جو من التقاهم والتعاون المشترك والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة. ولقد اهتم مايو بالإجهاد والحوادث ودوران العمل، وعلاقة ذلك بفترات الاستراحة، وظروف العمل المادية، وقام أيضا بدراسة طبيعة المجموعات وتأثيرها على سلوك الأفراد، وقد توصل من خلال تجاربه إلى أن فترات الراحة أدت إلى تحسين الحاجة الفكرية والجسدية للأفراد.

وبعد الدراسة التي قام بها في مصنع Haw Horne بشركة واسترن إلكتروك، توصل إلى مجموعة من النتائج ضمنها في كتابه المنشور سنة 1933 بعنوان المشاكل الإنسانية للحضارة الصناعية، ورأى أن معاملة الأفراد كآلة جعلهم ينظرون للعمل كمبادلة بين الجهد والعوائد المادية، وفي ذلك تجاهل من الإدارة لإشباع أية حاجة تتعلق بطموح الفرد وتحقيقه لذاته. مقابل التركيز على الحاجات المادية فقط. حيث أظهرت دراسات Mayo "أنه مادامت لدى الإدارة افتراضات سلبية عن طبيعة البشر، فإن حاجاتهم لن يتم إشباعها وذلك يبين أن هناك علاقة بين مستويات الإنتاجية وإشباع أوسع مدى للحاجات."<sup>1</sup> كما أظهرت الدراسة أيضا أن التمايز بين البرامج والسلوك الحقيقي للأفراد يبرز من خلال الصراعات وحفزت بذلك بناءً على نشاطات رئيسية منها:<sup>2</sup>

- - تشجيع العمال على المشاركة في اتخاذ القرار.  
- - إعادة تصميم الوظائف بصورة توفر قدرا كبيرا من التحدي لقدرات العاملين.  
- - أهمية العامل الإنساني في المنظمة.  
والمنظمة تلعب دورين أساسيين في حياة الفرد أحدهما اقتصادي والآخر اجتماعي يحقق من خلالهما الفرد حاجاته.

- - الجانب الاقتصادي: يتمثل الجانب الاقتصادي في إنتاج السلع ومنح الحوافز بتقديم مكافآت وعلاوات...إلخ.

- - الجانب الاجتماعي: يتعلق الجانب الاجتماعي بالعامل الإنساني، وعبارة عن علاقات اجتماعية. أي علاقات الأفراد فيما بينهم، وعلاقات الإدارة في مختلف المستويات، وتتركز الوظيفة الاجتماعية في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد.

وعموما وبالرغم من الإسهامات التي جاءت بها هذه المدرسة إلا أنه يوجه إليها العديد من الانتقادات، إذ يرى البعض أنها لم تقدم أساسا يمكن أن تقوم عليه نظرية في الإنسان والمنظمات، وأنها ركزت على

<sup>1</sup>- نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 140.

<sup>2</sup>- داوود معمر، مرجع سابق، ص 117.

جانب واحد من جوانب التنظيم وهو العنصر البشري، وصورت الجماعات الاجتماعية التي تكون المنظمة أو التنظيم بأنها متماثلة ومتحدة الهدف والغاية، لكن الواقع يشير إلى وجود مصالح مشتركة بين جماعات العمل الاجتماعية من ناحية، لكن من ناحية أخرى هناك اختلاف وتناقضات بينهما. وبعد استعراض للنظرة الكلاسيكية والإنسانية نتطرق إلى بعض النظريات الشهيرة في التحفيز والتي تصنف إلى نظريات تتعلق بمحتوى الدوافع ونظريات تتعلق بالعمليات في الدافع ونظريات معاصرة.

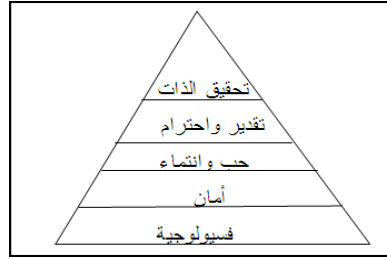
## 2- نظريات محتوى الحوافز

النظريات التي تقع في منظور محتوى الحوافز تركز على العوامل المحددة التي تحرك السلوك الإنساني، ومن هذه النظريات الشهيرة، نظرية ماسلو في تدرج الحاجات، ونظرية هارز بارق، ونظرية ماكلياند.

### أ- نظرية ماسلو للحاجات:

تتعدد الحاجات التي يسعى الأفراد إلى إشباعها، فيرى ماسلو أن سلوك الفرد محكوماً بخمس حاجات تتدرج ومرتبطة ترتيباً هرمياً من الأسفل إلى الأعلى حيث تبدأ في قاعدة الهرم بالحاجات الفسيولوجية لتنتهي في قمته بالحاجات لتحقيق الذات كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 2-2 سلم الحاجات لماسلو



المصدر: سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2008، ص 360.

ويمكن شرح هذه الحاجات كما يلي:<sup>1</sup>

- - **الحاجات الفسيولوجية:** تمثل الحاجات الأساسية التي يحتاجها الإنسان لكي يحافظ على جسمه ووضع المادي مثل الطعام، الشرب، السكن، الهواء... إلخ، إلا أن إنتاجية الأفراد الذين يسعون إلى إشباع هذه الحاجات فقط تكون منخفضة، إذ لا تصلح لهم إلا الحوافز المادية.
- - **حاجات الأمان:** يمكن التعبير عن حاجات الأمان في صورة الرغبة في الحماية من المخاطر، الحاجة للتأمين، الحاجة لضمان العمل، التقاعد... إلخ، فإشباعها يمكن من الطمأنينة والاستقرار والبعد عما يهدد سلامة الفرد تهديداً مادياً أو نفسياً، وهي تأتي بعد الحاجات الفسيولوجية.
- **الحاجات الاجتماعية:** وهي حب الانتماء إلى جماعة معينة، كون الإنسان اجتماعي بطبعه فلا بد له أن يشعر بأنه جزء من جماعة يعيش بينها ويتصل بها وينتمي إليها، ويكون صداقات.
- - **الحاجات للتقدير:** الإنسان يبحث دوماً عن الاحترام والتقدير من قبل الآخرين، فهو على الدوام يسعى لأن يكسب لنفسه التفوق، أو بلوغ مكانة اجتماعية مرموقة، فهي تشعره بالأهمية .

<sup>1</sup> - محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص 116.

- - حاجات تحقيق الذات: من خلالها يسعى الفرد إلى استغلال قدراته ومواهبه، وتحقيق النجاح والوصول إلى المراتب، وذلك يعود عليه بالسعادة.

وقد أطلق ماسلو على المستوى 1 و2 اسم الحاجات الدنيا أو الأولية وعى المستوى 3، 4، 5 الحاجات العليا. وتقوم نظرية ماسلو على الافتراضات التالية:

- الحاجة المشبعة ليست بدافع، والعلاقة بين الحاجات ثابتة ومستقرة، بالإضافة إلى التسلسل الهرمي للحاجات ثابت وأن التغيير فيه يعتبر ظاهرا و ليس حقيقيا، وإن الإشباع ظاهرة مستقرة ويمكن قياسه.<sup>1</sup>  
- تفوق السبل والطرق التي تشبع الحاجات العليا في عدد السبل والطرق التي تشبع الحاجات الدنيا.<sup>2</sup>  
كما تقتض هذه النظرية أن عملية التحفيز يجب أن توجه للحاجات غير المشبعة، كون الحاجات المشبعة تصبح غير محفزة، لذا فإن "نجاح عملية التحفيز يعتمد على قدرة المنظمة في اكتشاف هذه الحاجات وتوجيه المحفزات لإشباعها."<sup>3</sup>

#### - ب- نظرية العاملين: Fredrik Herzberg:

- تعود جذور النظرية إلى سنة 1959 عندما قام العالم هارز بارق بدراسة حول الخصائص الوظيفية التي تؤدي إلى رضا العاملين أو عدم رضاهم، على عينة من المهندسين والمحاسبين وتوصل إلى مجموعتين من العوامل سمى المجموعة العوامل الدافعة أو التحفيزية وهي تسبب الرضا، أما المجموعة الثانية فسامها العوامل الصحية أو الوقائية وهي التي يسبب عدم نوافرها عدم الرضا.

- **العوامل الوقائية:** تتمثل العوامل الوقائية حسب هارز بارق في تلك العوامل التي إذا توفرت في المنظمة فإنها تمنع أن يتشكل الفرد العامل، ولكنها لا تحسن أدائه لكونها معطيات أساسية، وعدم توفرها يؤدي إلى منع حدوث عدم الرضا ومنها:<sup>4</sup>

- سياسات المنظمة وإدارتها.

- الإشراف الفني والشخصي في العمل.

- العلاقات الداخلية بين القائد والمرؤوسين.

- نوعية ظروف العمل.

- الأجور والرواتب المدفوعة مقابل إنجاز العمل.

- **العوامل التحفيزية:** (الدافعة) وهي العوامل المرتبطة بمحتوى العمل ووجودها يدل على وجود درجة عالية من الرضا، لذلك يطلق عليها اسم العوامل التحفيزية أو الدافعة ومنها:<sup>5</sup>

- الإنجاز في العمل.

- الاعتراف بنتيجة الإنجاز في العمل.

- طبيعة العمل ومحتواه.

<sup>1</sup> - رعد حسن الصرف، مرجع سابق، ص 275-276.

<sup>2</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، زهير الصباغ، مرجع سابق، ص 390.

<sup>3</sup> - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سابق ص 262.

<sup>4</sup> - خيضر كاظم حمود القريعات وآخرون، مرجع سابق،

<sup>5</sup> - رعد حسن الصرف، مرجع سابق، ص 281-282.

- - مسؤولية إنجاز العمل.
  - - التقدم والترقية في العمل وتنمية قدرات العمل عند الفرد.
- وتأخذ نظرية هارز بارق الشكل التالي:

الشكل رقم 2-3 نتائج عوامل نظرية العاملين



المصدر: رعد حسن الصرف، نظرية الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، ط1، 2004، ص 282.

وعموماً فإن ملخص نظرية العاملين هو أن هناك نوعين من العوامل، النوع الأول وقائية وعدم توفرها يؤدي إلى الاستياء وعدم الرضا، أما النوع الثاني فهو العوامل التحفيزية توفرها يؤدي إلى حالة من الرضا، وعدم توفرها لا يؤدي إلى حالة الرضا.

### ج- نظرية ماكيلاند للحاجات (McClelland):

تعد نظرية ماكيلاند للحاجات نظرية حديثة نسبياً، وهي تركز على الحاجة للإنجاز، وهي تركز على الحاجة للإنجاز والتي تبين أن بعض الأفراد يملكون دافع ذاتي داخلي للإنجاز، فلا يحتاجون إلى من يحفزهم، لذلك فهي مهمة جداً لتحفيز المدراء وكل فرد تريده المنظمة أن يقدم أداء متميز حتى إذا لم يكن هناك من يحثه. وقد توصل إلى أن هناك ثلاث حاجات لها تأثير كبير في تحريك سلوك العاملين في المنظمات وهي:<sup>1</sup>

- الحاجة إلى الإنجاز: وهي رغبة في الامتياز والدفع للنجاح في أداء العمل، فالفرد يكون مدفوعاً بالرغبة في التفوق والنجاح في أي عمل يقوم به.
- الحاجة للانتماء: وهي الرغبة في تكوين صداقات مع الآخرين، وأن تكون للفرد علاقات شخصية واجتماعية قوية مع الأفراد الآخرين.

- الحاجة للسلطة: هي الرغبة في التحكم والسيطرة على ما يحيط من أحداث وأشخاص وأشياء. ولقد توصل ماكيلاند أيضاً في دراسته الكمية إلى أن ذوي الإنجازات العالية يتصفون بالخصائص والصفات التالية:<sup>2</sup>

- - الميل إلى المواضع والأماكن التي فيها المسؤولية الشخصية في تحليل المشاكل وإيجاد الحلول.
  - - الميل إلى المخاطر المتوسطة وليس إلى العليا منها أو المنخفضة.
  - - الرغبة في التغذية العكسية لإنجازاتهم ومراجعتها أو مراقبتها ليكونوا بمستوى إنجازاتهم.
- كما يرى أن فهم الحاجات الثلاثة وتشخيصها مهم للإدارة في المنظمات الاقتصادية لتنظيم أعمالها لأن أي منظمة تمثل مجموعة من الأفراد تعمل معاً لتحقيق أهداف محددة، وبالتالي فإدراك هذه الحاجات

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص 171-172.

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 80.

الثلاثة عامل مهم في المساعدة على تحفيز الأفراد لتحقيق هذه الأهداف. إن النظريات الثلاثة السالفة الذكر حولت تحديد القوى التي تدفع الأفراد وتحركهم في العمل، فالنظرية الأولى ركزت على الحاجة لتحقيق الذات، وأوضحت النظرية الثانية العوامل التحفيزية واهتمت نظرية ماكيلاند بالحاجة للإنجاز.

جدول 1-2 جدول مقارنة بين النظريات الثلاثة

نظرية العوامل الدافعة والعوامل الصحية	نظرية الحاجات الثلاثة (ماكيلاند)	نظرية تدرج الحاجات
العوامل الصحية	الحاجة إلى الصداقة	الحاجات الفسيولوجية
		الحاجات إلى الأمان
العوامل الدافعة	الحاجة إلى الإنجاز	الحاجة إلى التقدير الذات
	الحاجة إلى القوة	الحاجة إلى تحقيق الذات

المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحنى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 297.

### ثانياً: أساليب التحفيز

إن الاهتمام بزيادة الإنتاج الكلي وزيادة مساهمة العاملين في تلك الزيادة دفع الكثير من الباحثين إلى تبني بعض الأساليب الجديدة في منح الحوافز والتي تقوم على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي يقومون بتنفيذها ومن هذه الأساليب ما يلي:

#### 1- أسلوب توسيع العمل:

يتضمن هذا الأسلوب إضافة واجبات ومهام أخرى للعمل الذي يقوم به الفرد على نفس مستواه الإداري بدلاً من أن يقتصر عمله على القيام بعمل محدد متخصص، ولذلك تكون إضافة الواجبات والمسؤوليات إلى العمل الأساسي يزيد من تحفيز الأفراد على أداء الأعمال.

#### 2- أسلوب إثراء العمل:

- يقصد بإثراء العمل إعطاء العاملين فرصاً أكثر في تخطيط وتنظيم أعمالهم، وهذا يعني إعطاء المرؤوسين بعض المهام والواجبات التي يقوم بها رؤسائهم، وبالتالي زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم بشكل يؤدي إلى تغيير محتوى العمل، وهذا الأسلوب يمكن من زيادة ارتباط المرؤوسين وولائهم للعمل، كما يساعد على زيادة إحساسهم بالمشاركة والإنجاز بشكل يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وبالتالي زيادة مستوى أدائهم.

#### 3- أسلوب العمل المرن:

يسمح أسلوب العمل المرن للأفراد العاملين باختيار ساعات العمل التي يريدونها ضمن حدود معينة، فيستطيع الحضور خلال ساعات معينة، لكن عليه التواجد في ساعات محددة، أي ما يسمى بالوقت الأساسي خلال ساعات العمل اليومية، ومن فوائد هذا الأسلوب أنه يسمح بجدولة أوقات دوامه بحيث لا

تتضارب مصالحه الشخصية ومتطلبات العمل، كما أنه يسمح للفرد باختيار الوقت الذي يعتقد بأن إنتاجيته فيه أفضل ما يكون.

#### 4- أسلوب العمل الأسبوعي المكثف:

يتضمن هذا الأسلوب السماح للعامل بقضاء ساعات العمل الأسبوعية (40 ساعة مثلا) خلال عدد أيام أقل مثلا أربعة أيام بدلا من خمسة أيام، وهذا ما يسمح للعامل بقضاء أطول وقت للراحة والأعمال الشخصية، وقد نتج عن استخدام هذا الأسلوب زيادة الرضا الوظيفي للعاملين والتقليل من معدلات دوران العمل والغياب، وفي المقابل أدى في بعض الحالات تعب وإرهاق العمال أدى إلى انخفاض مستويات أدائهم.

#### 5- أسلوب مجموعات الجودة:

يتمثل أسلوب مجموعة الجودة في تشكيل مجموعات صغيرة من العاملين تجتمع معا وباستمرار خلال فترة العمل في المنظمة، وذلك لمناقشة أفضل الطرق والوسائل التي تستطيع تحسين نوعية وكمية الإنتاج، وقد أعتبر هذا الأسلوب على أنه من الأساليب الفعالة في تحفيز العمال.

#### 6- أسلوب الإدارة بالأهداف:

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أساليب الإدارة بالمشاركة الأكثر شيوعا واستعمالا في السنوات الأخيرة، فهو أسلوب من أساليب التحفيز الذي تعتمد عليه المنظمات المعاصرة. كما يعتبر في نفس الوقت من أساليب تقييم الأداء، وهو يهدف إلى زيادة تحفيز الأفراد من خلال إشراك المرؤوسين مع رؤسائهم في تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوسين على عملهم.

#### 7- تأهيل العاملين:

يتضمن أسلوب تأهيل العاملين توجيهه وتكليف العاملين الجدد في بداية عملهم لبيئة العمل في المنظمة من حيث أهدافها، سياساتها، طبيعتها العمل بها والتعرف على الزملاء...إلخ. وتتضمن هذه المرحلة جولات لمختلف أقسام المنظمة للتعرف عليها لخلق جو عمل طبيعي وملئم للأفراد الجدد بشكل يشعرهم بأنهم جزء من المنظمة، إضافة إلى الأساليب السالفة الذكر والتي تلجأ إليها المنظمات في عملية التحفيز، هناك أساليب أخرى منها الاهتمام بالروح المعنوية للأفراد عن طريق:

مسح إحصائي لمعرفة آراء واتجاهات الأفراد داخل المنظمة، واستعمال نظام صندوق الاقتراحات حتى يستطيع الأفراد التعبير عن مشاكلهم وأفكارهم بحرية، بالإضافة إلى وضع نظام فعال لحل النزاعات والمشاكل داخل المنظمة، وإتباع سياسة الباب المفتوح من طرف المدراء اتجاه مرؤوسيه، وأيضا توفير فرص الاتصال السليم بما يكفل وقوف الإدارة على أهداف واتجاهات العاملين ومشاكلهم، وهذا لما تلعبه الاتصالات في إيضاح ما يجري داخل المنظمة لأفرادها.

وعليه حتى تضمن المنظمات الحصول على النتائج المرجوة عليها اعتماد الأسلوب الذي يتلاءم واتجاهاتها واتجاهات أفرادها حتى يأتي التحفيز بالنتائج المرغوبة منه.

## المطلب الثالث: إدارة نظام الحوافز

من مهام إدارة الموارد البشرية دراسة وفهم الموظفين في منظماتها من حيث طبيعتهم وطبيعة أعمالهم وأجورهم وحالتهم الاجتماعية، مما يسمح لها بتقديم مزيج من الحوافز والذي يسمح بتحقيق الإشباع الذي يسعى إليه الأفراد، ولتحقيق ذلك لابد من إعداد نظام حوافز يعمل على تحقيق أهداف أفرادها في نفس الوقت.

### أولاً: المتطلبات الأساسية لنظام الحوافز

حتى تتمكن المنظمة من إعداد وتصميم نظام الحوافز وتنفيذه لابد من توافر المتطلبات الأساسية لذلك والمتمثلة في ثلاثة جوانب هي:<sup>1</sup>

#### 1- متطلبات البيئة الأساسية:

تتمثل البيئة الأساسية لنظام الحوافز في مجموعة النظم الفرعية، والتي تشكل الركائز الأساسية لنظام الحوافز وهي:

- **الهيكل التنظيمي وهيكل العمال:** يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية والأدوار المختلفة لشاغل الوظائف، ومستوى التفاعل بين العاملين، ويفيد تحليل القوى العاملة في تحديد مستوى الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي، كما يسمح بالتعرف على الخصائص النوعية للعاملين ومدى تأثير ذلك على نظم الحوافز المطبقة في المنظمة.

- **نظام الأجور والمرتبات:** يقصد بنظام الأجور نظام الأجور الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف داخل المنظمة، وكذلك التفاعل بين العرض والطلب في السوق. - فالأجور تعد وسيلة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، فكلما زاد الأجر زاد رضا العاملين وتحفيزهم.

- **نظام تقييم الأداء:** يهدف نظام تقييم الأداء إلى التعرف على مستوى إنتاجية الفرد وأدائه وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف أو المعياري، وتستخدم نتائج الأداء في عدة مجالات كالترقية، والنقل والتحفيز المادي... إلخ.

- **وصف الوظائف:** وصف الوظائف يهدف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من بيان مكتوب يعرف باسم بطاقة الوصف الوظيفي، والتي تحدد مواصفات شاغل الوظيفة، ومعايير أداء الوظيفة، وظروف العمل.

- **النظام الفني:** يرتبط النظام الفني بالأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة، الذي يفيد في التعرف على طرق وإجراءات العمل، وتدفق العمليات من خلال دراسة الحركة والزمن حيث أن ذلك له علاقة باختيار نظام الحوافز المناسب للتكنولوجيا والتقنية المستخدمة

#### 2- متطلبات تنفيذ نظام الحوافز:

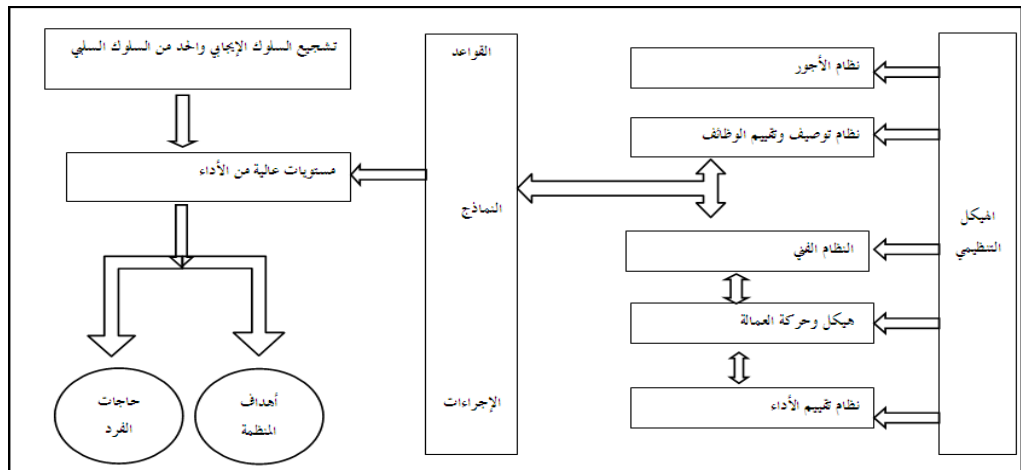
لتنفيذ نظام الحوافز لابد من توافر عدة عناصر أهمها:

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص ص 486-487.



- **القواعد:** تتعلق القواعد بكيفية ربط الأداء بالعائد المتوقع وذلك باستخدام معايير معينة، ومن ضمن هذه القواعد يكمن الذكر على سبيل المثال تحديد المبلغ الكلي للحوافز على مستوى المنظمة، التوزيع الداخلي للحوافز على الأفراد والأقسام وتحديد نصيب الفرد من هذه الحوافز.
- **النماذج:** وتشمل مجموعة من السجلات والنماذج المتعلقة بأداء العاملين، وكذلك معدلات الأداء المخطط والذي تسعى المنظمة إلى الوصول إليه باستعمال عدة طرق ومنها التحفيز.
- **الإجراءات:** تتعلق الإجراءات بكيفية تطبيق القواعد من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية والعلمية والمتابعة والخاصة بتقدير وصرف الحوافز للأفراد.
- **متطلبات إدارة نظام الحوافز:** تتعلق هذه المتطلبات بالشروط العامة التي تساعد على تشغيل وإدارة نظام الحوافز بطريقة فعالة ومن هذه المتطلبات:
  - وجود مناخ ملائم للعلاقات بين الإدارة والأفراد؛ عدالة الحوافز وكفايتها؛ سهولة فهم السياسة التي تعدها المنظمة في تقديرها للحوافز؛ ارتباط الحوافز ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بالجهود الذهنية والبدنية التي يبذلها الفرد العامل في تحقيق الحد الأمثل للإنتاجية؛ إقرار الحوافز وصرفها للعاملين في مواعيد محددة؛ ارتكاز الحوافز على أسس أو مستويات مقبولة؛ يجب أن تتميز بالاستمرارية في أدائها؛ يجب أن ترتبط الحوافز ارتباطاً وثيقاً ومباشرة برسالة المنظمة وأهدافها؛ كما يجب أن ترتبط أيضاً الحوافز بدوافع العامل وبواعثه وأهدافه.
- وعموماً فإن نظام الحوافز ما هو إلا نظام يتكون من ثلاثة عناصر، فالعنصر الأول منها يتمثل في مدخلات النظام (الهيكل التنظيمي، نظام الأجور... إلخ). والعنصر الثاني في عمليات تشغيل النظام (القواعد، النماذج، الإجراءات) والعنصر الثاني هو المخرجات المتمثلة في مستويات الأداء، والشكل التالي يوضح المكونات الأساسية لنظام الحوافز.

الشكل رقم 2-4 مكونات نظام الحوافز



المصدر: جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص488.

## ثانياً: المنهج العلمي ومراحل نظام الحوافز

لابد من نظام حوافز يكون مبني على منهج علمي حتى تستطيع المنظمة أن تحقق الأهداف المرجوة منه وأن يتم ذلك في مراحل علمية وموضوعية.

### 1- المنهج العلمي لنظام الحوافز

يجب أن يتطابق نظام الحوافز مع رغبات وحاجات العاملين وبالتالي فإن لإدارة الموارد البشرية دوراً أساسياً في رسم سياسة فعالة للحوافز من خلال التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم بطرق مختلفة كتوزيع قوائم الاستقصاء، والمقابلات الشخصية وصناديق الشكاوى والاقتراحات، وهناك جملة من المؤشرات تدفع بإدارة الموارد البشرية للقيام بذلك ومنها:

معدل الغياب وترك العمل، معدل الحوادث والإصابات، معدل التخلُّق في تحقيق الهدف، معدل الشكاوى والنزاعات، معدل الإنتاجية، مستويات الجودة في الإنتاج.

كما يشترط في نظام الحوافز أن يكون واضحاً وعادلاً لكونه المعيار الذي يرسم العلاقات بين المنظمات والعاملين، لأن المبدأ الأساسي الذي يحكم تصرفات الفرد هو تحقيق التوازن بين ما يقدمه الفرد من جهد والمقابل المعنوي الذي يحصل عليه، ومن خلاله يتم تحديد المناخ العام للمنظمة والذي يترجم ما يلي: درجة الرضا عن العمل؛ والكفاءة الإنتاجية؛ بالإضافة إلى الحاجة المعنوية للأفراد، وكفاءة الأداء.

لذلك فإن المنهج السليم لوضع نظام حوافز فعال يجب أن يشمل كل من:

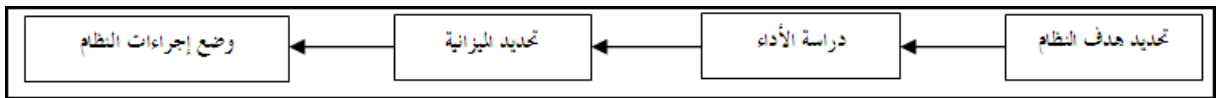
تحديد الاحتياجات الفعلية الحالية والمستقبلية للأفراد؛ تحديد أولويات الاحتياجات لضمان فعالية الأداء؛ اختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع احتياجات الأفراد وأهميتها؛ تحديد قيمة المادية والمعنوية للحوافز؛ تعديل النظام بما يتناسب مع التغيرات الجديدة.

ومن جهة أخرى يجب عدم عزل النظام عن ضغوط المناخ السائد في المنظمة، إذ أن تطبيق أفضل نظام حوافز في مناخ تنظيمي قائم على الصراع والشكاوي لن يؤدي إلى نتائج إيجابية، لأنه ليس العيب في النظام وإنما العيب في المناخ، إذ يمكن القيام بتغيير في النظام بمعزل عن الضغوط القائمة والتي تعطل نقاط القوة أو تعزز نقاط الضعف، وبالتالي فإن النظام المتكامل للحوافز يتأثر بضغوط المناخ.

### 2- مراحل تصميم نظام الحوافز

تتم عملية تصميم نظام الحوافز في جملة من المراحل كما يبينها الشكل الموالي:

الشكل 2-5 مراحل تصميم نظام الحوافز



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 368.

ويجب على من يضع نظام الحوافز سواء كان مستشار خارجي، أو مدير الموارد البشرية أو لجنة من المدربين أن يأخذ بعين الاعتبار شروط النظام الجيد والأسس اللازمة عند تصميم نظام الحوافز وفيما يلي شرح لهذه الخطوات:

#### أ- تحديد هدف النظام:

تسعى كل المنظمات إلى تحقيق أهداف عامة وإستراتيجية محددة، ذلك على واضع نظام الحوافز أن يقوم بدراسة هذه الأهداف بشكل جيد ودقيق، حتى يستطيع أن يترجمها في شكل هدف للنظام، وقد يكون هدف نظام الحوافز هو رفع مستوى المبيعات والإيرادات، أو هو تعظيم الأرباح كما قد يكون هو تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الأفكار الجديدة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف. وحتى تتحقق الأهداف أو الهدف العام للمنظمة أو لنظام الحوافز من الواجب تقسيم الهدف على أهداف جزئية حسب وحدات التنظيم (الأنشطة والقطاعات والإدارات والمصانع والمراكز والفروع والأقسام)، والاختلاف بين هذه الوحدات يبرر أن يكون لها أهداف خاصة وقد تكون مختلفة في طبيعتها إلا أنها تخدم الهدف العام، والأهم هو أن تترجم في أجزاء واضحة في نظام الحوافز. وبالتالي فإن نظام الحوافز الشامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله، حتى يستطيع أن يغطي كل المستويات والوحدات بقدر الإمكان. وعملية تقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية تعني بالضرورة التسلسل من الأعلى إلى الأسفل وذلك داخل كل وحدة تنظيمية، بدءاً من الإدارات العامة وصولاً إلى الإدارات والأقسام وإلى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف، ويحقق هذا أيضاً مبدأ المشاركة في وضع النظام والذي يساعد على إنجاحه.

#### ب- دراسة الأداء:

يتم في هذه الخطوة تحديد وتوصيف الأداء المطلوب وكذلك تسعى إلى تحديد طريقة الأداء الفعلي إن تحديد وتوصيف الاداء المطلوب يتطلب ما يلي:<sup>1</sup>

- وجود وظائف ذات تصميم سليم بها عبء كامل للعمل، فلا هي أكثر ولا هي أقل مما يجب، وأن الوظيفة محددة، واضحة، ومفهومة المعالم، وذات بدايات ونهايات معلومة وذات عمليات ونواتج واضحة.
- وجود عدد سليم للعاملين: فلا أعدا أكثر ولا هي أقل، وإذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة، فهل أعمالهم على سبيل التشابه أو التابع أو التكامل؟ إن الإجابة على هذا السؤال قد تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى النظام الجماعي للحوافز.
- وجود طرق عمل سليمة: يعني وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب للأداء والاتصال، وكذا خطوات للحصول على مدخلات العمل، وخطوات للمراحل والعمليات وأيضاً خطوات للمخرجات.
- وجود ظروف عمل ملائمة فوجود ظروف العمل الملائمة تساعد على الأداء السهل والجيد وتتمثل هذه الظروف في الأساليب والتجهيزات والأدوات والإضاءة والضوضاء، والرطوبة والتهوية وغيرها.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل إذ لا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليست له السيطرة عليه، ولا عن عمل تتدخل فيه ظروف لتحديد شكل النواتج، وذلك يستحب أن يعبر عن كمية الإنتاج مثل عدد

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 369.

الوحدات المنجزة، وعدد الفواتير التي تم مراجعتها والمبالغ التي تم تحصيلها... إلخ وقد تأخذ شكل جودة العمل مثل عدد الوحدات المعيبة وعدد الوحدات السليمة، وحجم التالف وحجم الديون أو حجم المردودات أما الشكل الأخير فهو التدرج والترتيب بحيث يتسم القياس بنوع تقديري وحكمي (مثل ممتاز، جيد جدا...)

أما الترتيب فيعني وضع أداء الأفراد محل التقييم على مقياس يفاضل بينهم (الأول، الثاني...).

كما يتم في هذه المرحلة أيضا تحديد كيف يتم القياس الفعلي للأداء ويتم ذلك بتحديد نماذج وسجلات يتم فيها تحديد معدلات الأداء الزمنية بالشكل المطلوب، ثم يتحدد فيها أماكن التسجيل اليومي، أو الأسبوعي أو الشهري أو حتى السنوي أو وفقا لظروف أخرى وذلك للأداء كما يتم فعلا فالقياس السليم والموضوعي للأداء الفعلي يمكن أن يضمن الصدق والثبات.

- **تحديد ميزانية الحوافز:** يقصد بميزانية الحوافز المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لينفقه على نظامه ويشترط أن يغطي المبلغ المخصص للحوافز البنود التالية:<sup>1</sup>

- **قمة الحوافز والجوائز:** وتمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت والرحلات والعلوات والهدايا وغيرها.

- **التكاليف الإدارية** وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام، وتعديله، والاحتفاظ بسجلاته، واجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام.

- **تكاليف الترويج:** وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر، والحفلات (متضمنة بنودا أخرى خاصة بها).

وعموما هناك نوعين من الميزانيات تختلف وفقا لحجم الحوافز وهي ميزانية ثابتة وميزانية مرنة.

- **ميزانية ثابتة:** فيها تحديد مبلغ ثابت ومعروف مسبقا خلال العام المقبل وتتحدد هذه الميزانية على أساس الخبرة السابقة للمنظمة، وحجم ميزانية الأجور، ومدى كفاية الأجور، ومدى أهمية الحوافز لزيادة الإنتاج.

- **ويمكن تحديد هذه الميزانية الثابتة باعتبارها نسبة ثابتة من ميزانية الأجور،** وحيث أن هذا الرقم الأخير لا يتغير كثيرا، فإن رقم الحوافز يمكن تحديده.<sup>2</sup>

- **ميزانية مرنة:** ويعني أن تكون الميزانية المخصصة للحوافز متغيرة وغير محددة مسبقا، حيث تتغير وفقا لحجم الأرباح أو المبيعات أو حجم الإنتاج، وبالتالي فإن ميزانية الحوافز تشكل نسبة مئوية من شيء يتغير. وهذه الطريقة تتميز بكونها لا تفرض أي قيود مسبقة على الإدارة، فهي لا تتعهد بذلك بدفع مبلغ معين، وبالتالي فمبلغ الحوافز لا يتحدد إلى في إطار ما يتحقق من أداء ونواتج، وهذه النواتج هي التي تحدد وتمول مبلغ الميزانية، مما يعني أن النظام يمول نفسه بنفسه.

- **وضع إجراءات النظام:** يتم في هذه الخطوة ترجمة النظام في شكل خطوات، وإجراءات متسلسلة وهي تعنى بتسجيل الأداء وحساباته، ونماذجه، واجتماعاته، وأدوار المشاركين فيه، وأنواع الحوافز والجوائز، وتوقيت تقديم الحوافز وفيما يلي شرح لأهم هذه الإجراءات:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 371.

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص 372.

- **تحديد الأدوار:** وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض، ورفع تقارير إلى جهات محددة (مثل مدير نظام الحوافز، أو مدير الموارد البشرية، أو الرؤساء المباشرين) لاعتماد أو الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينة.

وتتضمن هذه الخطوة تحديد أدوار الرؤساء الأعلى، ومدير نظام الحوافز، ومدير إدارة الموارد البشرية، وذلك من حيث الاعتماد أو الموافقة أو التعديل أو المناقشة.

- **الاجتماعات:** قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز، أو قسم الحوافز، أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين، ويحتاج الأمر إلى تحديد المجتمعين ودورية الانعقاد.

- **توقيت تقديم الحوافز:** هل هي شهرية أو ربع سنوية، أو نصف سنوية، أو سنوية؟ أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة؟ وهل تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد ودخول المدارس؟

- **نوع الحوافز:** هناك لائحة الحوافز لكل أنواع الأداء، كما يجب أن تكون هناك مرونة في تفضيل الحافز على احتياج من يتلقاها، والقاعدة العامة تشير إلى نوع الحوافز.

- **النماذج:** تشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي، ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.

#### **المطلب الرابع: برنامج نظام الحوافز**

يتمثل نظام الحوافز في توفر شروط نظام جيد للحوافز وأسس والإحاطة المؤثرة في نجاح هذا النظام.

#### **أولاً: أسس وشروط النظام**

حتى تتمكن المنظمة من تحقيق نظام جيد للحوافز لابد أن ترعى جملة من الشروط والأسس التي تساعد في وضع نظام فعال وناجح للحوافز.

#### **1- أسس منح الحوافز وتنميتها:**

هناك جملة من الأسس التي تمنح على أساسها الحوافز وأسس وقواعد أخرى لتنمية عملية تحفيز الأفراد.

أ- **أسس منح الحوافز:** يعتبر معيار الأداء المتميز أهم معيار في منح الحوافز، لكن هذا لا يمنع من الاعتماد على معايير أو أسس أخرى في منحها ومن هذه الأسس نذكر:<sup>2</sup>

- **الأداء:** يعتبر التميز في الأداء أهم الأسس في منح الحوافز، وربما الأوضح لدى البعض وفي بعض الحالات، والأداء المتميز يعني ما يزيد عن المعدل النمطي (المعياري) للأداء، سواء أتحقق ذلك في الكمية أو الجودة، أو وفر في وقت العمل أو تخفيض في التكاليف، أو وفر وتخفيض في أي مورد آخر من موارد المنظمة، فنجد العمل النهائي للعمل أهم الأسس على الإطلاق في حسابه للحوافز ومنحها لأفرادها.

- **المجهود:** يصعب في بعض الأحيان قياس الناتج النهائي للعمل، وذلك لكونه غير ملموس وغير واضح، كما هو الحال في أداء الوظائف الخدمية، والأعمال الحكومية، أو لأن الناتج احتمالي الحدوث كالفوز بالعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات، وبالتالي فإن العبرة أحياناً في المحاولة وليس

<sup>1</sup>- أحمد ماهر، مرجع سابق ص 372-373.

<sup>2</sup>- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص. 350.

بالنتيجة، أوقد يمكن الأخذ في الحسبان مكافأة الجهود أو الوسيلة، أو الأسلوب الذي استخدمه الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء. ويتضح أن هذا المعيار أقل أهمية من المعيار السابق (معيار الأداء) وهذا راجع لصعوبة قياس الجهد وعدم موضوعية كثير من الأحيان.

- **الأقدمية:** يقصد بالأقدمية طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل في المنظمة وبالتالي فهي تشير إلى مدى ولاءه وانتماؤه لها، وبالتالي يجب مكافأته على ذلك بشكل ما، وتأتي هذه المكافأة في شكل علاوات في الغالب، وتبرز أهمية علاوات الأقدمية في العمل الحكومي بشكل أكبر من العمل الخاص.

- **المهارة:** تكافئ بعض المنظمات الفرد على ما يتحصل عليه من شهادات أعلى، أو عند حصوله على بعض الرخص أو البراءات، أو الدورات التدريبية، وهذا المعيار يعتبر محدود جدا أو لا يساهم إلى بقدر ضئيل في حساب حوافز الأفراد.

## 2- قواعد تنمية التحفيز لدى الأفراد:

توجد جملة من الإجراءات والقواعد التي يجب على الرؤساء إتباعها من أجل تحقيق عملية التحفيز للأفراد وتتميتها، إن أفضل النتائج التي يمكن أن يحققها المدير إذا ما تمكن من الفهم الجيد لشخصية المرؤوسين ونوعية الحاجات غير المشبعة لديهم واستخدم الأداة أو الأدوات التي تمكن من تحقيق أفضل إشباع لتلك الحاجات وفيما يلي أهم هذه القواعد:<sup>1</sup>

- **التعرف على الاختلافات بين العمال:** يجب أن يتأكد المدير أن الأفراد ليسوا قوالب نمطية أو أشخاص متماثلين، خلافا لذلك فكل فرد يمتلك مجموعة من الاحتياجات الخاصة، وعليه فإن الحفز الفعال لأي فرد يتطلب فهما واضحا ودقيقا لماهية الاحتياجات التي تجعل الفرد يبذل جهودا مميزة لتحقيقها.

- **تحقيق التوافق الوظيفي:** يجب التأكد كذلك من المطابقة بين قدرات ومهارات العاملين من ناحية ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها من ناحية أخرى، إن حسن النوايا غير كافية لتحقيق السلوك المنتج إذا كان الفرد يفتقد إلى القدرة على الأداء الجيد للوظيفة فالاستقطاب والاختيار الملائمين يساهمان في تحقيق هذا التوافق.

- **وضع أهداف قابلة للتحقيق:** غالبا ما يحقق الفرد أقصى طاقته ما تتطوي على مهام ذات تحدي، إلا أن الأهداف القابلة للتحقيق يجب أن تكون هي الأساس، كما يجب أن يتم تحديدها بمشاركة الأفراد.

- **طبيعة المكافأة:** إن إدراك أن العاملين لديهم احتياجات مختلفة، يجب أن يعكس حقيقة المكافآت أيضا أن تكون مختلفة فيما يحفز فرد معين قد لا يحفز فرد آخر، ونتيجة لذلك يجب على المدير الاعتماد على فهمه لاختلافات احتياجات العاملين وإن يشكل الحوافز بحيث تتوافق مع هذه الاحتياجات المتنوعة.

- **المكافأة على الأداء:** إن مكافأة العاملين على أي شيء خلاف الأداء قد لا يؤثر كثيرا عليهم، فكل مكافأة يجب أن تنعكس المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص ص 481 - 482.

- - توفير العدالة للنظام: إن المكافأة التي يتلقاها الفرد يجب النظر إليها على انها متعادلة مع المجهود المبذول، وعلى الرغم من اختلاف إدراك الأفراد لما يعتبرونه عادلاً، فإنه على الرؤساء بذل الجهود لإقناع العاملين بعدالة وتناسق وموضوعية نظام المكافآت المتبع.
- - أهمية استخدام الحوافز المالية: على المدير إدراك أن أهم حافز للأفراد هو زيادة الدخل على الرغم من أن الحافز المالي ليس الدافع الوحيد المؤثر على إنتاجية وأداء العاملين.
- - التعبير بصراحة عن أنماط السلوك التي يتم المكافأة عنها، فالتحديد الواضح لأنماط السلوك المرغوب ومستويات الأداء التي يتم المكافأة عليها، وكذا الصياغة الجيدة والواضحة للأهداف شروط أساسية لتنمية التحفيز للأفراد.
- - الاستخدام المتقطع للحوافز: يعتبر التحفيز المتقطع أكثر فعالية ونجاعة من التحفيز المستمر للحفاظ على السلوك الإيجابي، إن إتاحة الحافز بشكل مستمر تجعله يفقد كثيراً من جاذبيته، كما يجعل رد الفعل السلبي قويا عندما يتم منعه لسبب أو لآخر. وأسوأ من ذلك عندما يتم الاعتماد على الحافز لأداء العمل المطلوب بشكل عادي، فالحوافز الثابتة لا يمكن اعتبارها حافزا كونها أصبحت جزءا من الراتب ويترتب على منعها سلوك ورد فعل سلبي.
- - الحوافز فور تحقيق الأداء الجيد: إن عدم منح الحوافز للفرد فور تحقيقه للأداء الجيد في نفس الفترة الزمنية قد يقلل من حماس الفرد وتقل رغبته في زيادة جهده الوظيفي، وهذا راجع لأن المكافأة سوف يتحصل عليها في نهاية العام أو بعد فترة طويلة فالرسول صلى الله عليه وسلم يقول "أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه".
- - استمرارية المعلومات المرتدة: إن توافر المعلومات بشكل منتظم ومستمر ترفع من معنويات الأفراد في حالة ارتفاع الأداء نظرا لتوقع المكافأة، كما أن توافرها يفيد في تصحيح وتعديل السلوك للبعض الآخر حتى يتوافق مستوى الأداء الفعلي مع المستوى المطلوب. وعموما فإنه من الضرورة دراسة وتحليل ما يحفز الأفراد باعتبارها من العوامل التي تؤثر على رغبة الفرد في العمل وتحسين أدائه، وعلى المدراء النظر إلى عملية التحفيز على أنها تتأثر بالعديد من المتغيرات والظروف المحيطة بالفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها.

#### ثانيا: شروط ومحددات النظام الجيد للحوافز

على إدارة المنظمة عند وضعها لنظام الحوافز أن تراعي جملة من الشروط والمحددات حتى تتمكن من وضع نظام جيد وفعال تستطيع من خلاله أن تحقق الأهداف المرجوة منه وسوف يتم التطرق في هذه النقطة إلى كل من شروط النظام الجيد، ومحدداته.

## 1- شروط النظام الجيد للحوافز:

يمكن أن يطلق أيضا على شروط النظام الجيد للحوافز عنوان إدارة نظام الحوافز حيث يتم الاهتمام بالمقومات الأساسية والواجب أخذها بعين الاعتبار عند تصميم أنظمة الحوافز وتتمثل هذه الشروط فيما يلي:<sup>1</sup>

- **البساطة:** يقصد بالبساطة أن يكون نظام الحوافز مختصرا وواضحا ومفهوما من حيث البنود والصيغة وحساباته.

- **التحديد:** يقصد بالتحديد أن تكون أنواع السلوكيات التي سيتم تحفيزها مشروحة إذ لا يجب أن نقول أن "ينتج أكثر" أو يؤدي إلى "تخفيض التكاليف" أو "تقليل الحوادث" بل يجب أن يكون ذلك أكثر وضوحا من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع من التصرفات المختلفة.

- **يمكن تحقيقه:** حتى نستطيع وضع نظام جيد لا بد من أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق التصرفات والسلوك الذي سيتم تحفيزه أمرا ممكنا.

- **يمكن قياسه:** بمعنى إمكانية ترجمة أو التعبير عن الأداء والتصرفات التي ستحفز في شكل مادي فعدم ترجمتهم في شكل مادي يعني فشله ومضيعة للمال، ولذلك لا بد أن يعبر عن الأداء والأهداف والسلوك والعوائد مادي أي يمكن قياسها بسهولة.

- **معايير للأداء:** ويعني وضع معايير للأداء والسلوك (مؤشرات للإنجاز والأهداف)، ويتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة، ويمكن تحقيقها وقابلة للقياس كما سلف الذكر.

- **ربط الحافز بالأداء:** من الضروري أن يشعر الفرد بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حوافز، ويجب أن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة.

- **التفاوت:** فلا يجب أن يحصل الأفراد على نفس القدر من الحوافز، وإلا فقدت قيمتها الحافزة والاختلاف فلا بد أن يعتمد على مقدار الأداء الخاصة بكل فرد.

- **العدالة:** يقصد بالعدالة هنا أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائه، وعدم تحقيق لهذه الشرط يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء وعدم الرضا.

- **الكفاية:** بحيث يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين، ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر، كما يجب أن يضمن النظام الجيد للحوافز دخلا لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه.

- **السيطرة:** ويقصد بها السيطرة الكاملة للأفراد على الأعمال التي ينجزونها وعلى الظروف المحيطة والموارد التي يستخدمونها، وذلك بغرض حسابهم على ما يقومون به من أداء.

- **التغطية الكاملة للأداء:** وتعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الجودة في الأداء سواء من حيث زيادة الكمية، والجودة، وتخفيض التكاليف، وتخفيض الحوادث، وفاح أسواق، وعقد صفقات وتمثيل المنظمة، وتقديم أفكار جديدة وغيرها من مختلف أنواع الأداء.

<sup>1</sup>- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 365-367.



- **المشاركة:** إن المشاركة الأفراد في وضع نظام الحوافز يساهم في زيادة قناعتهم به وتحمسهم له، والمحافظة عليه وبالتالي نجاحه.
- **التنوع:** يجب أن تكون الحوافز متنوعة ومختلفة حتى تكون مثيرة ومرضية لمختلف الاحتياجات، فمنها المادي، ومنها المعنوي، وكذا خطابات الشكر، والرحلات، والحفلات وغيرها.
- **الجدوى:** يقصد بالجدوى أن يحقق النظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة في إيراداتها أو زيادة في نواتجها، ويتم التحقق من ذلك بمقارنة المنظمة قبل وبعد النظام، وإلا أصبحت الحوافز نفقات جارية وليست استثمارا.
- **كل العاملين:** يجب أن يشمل النظام في وضعه كل العاملين في المنظمة.
- **لملموس وكبير:** يشترط أن تكون الحوافز كبيرة وملموسة بشكل واضح حتى تكون ذات تأثير إيجابي، وقد يحدث العكس عندما يكون مقدار الحافز قليلا.
- **الاستقرار والمرونة:** من غير المجدي تعديل نظام الحوافز من فترة لأخرى حتى العاملون، لكن إذا أستدعى الأمر تعديله (كتغيير نظام العمل ووسائل الإنتاج ونوع الإنتاج مثلا) وجب أن يتم تغييره.
- **العلائية:** بحيث يجب أن يكون نظام الحوافز معلنا لجميع أفراد المنظمة حتى يزيد من ثقتهم فيه، وعدم جموع التوقعات بالنسبة للحوافز.
- **مساندة الإدارة العليا:** ويكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية، وعند عقد حفلات توزيع الحوافز والجوائز.
- **تدريب المشرفين:** لأبد من تدريب مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين والملاحظين على إجراءات النظام، والرد على التساؤلات التي قد تكون حوله وكيفية مساندة النظام.
- **نظام التسجيلات:** يجب أن يكون هناك نظام سليم لتسجيل حساب الحوافز بدقة وموضوعية.
- **عائلي:** كلما تم إشراك المنزل في الحوافز كلما كان أفضل، وبعض المنظمات ترسل للأسر هدايا وخطابات تهنئة ومنشورات ترويجية للنظام، أو تدعوهم لحفلات توزيع الجوائز. ويضمن هذا توسيعا لقاعدة الرضا والقبول للنظام.
- **بداية قوية:** وذلك بمساندة الإدارة العليا للنظام، واستخدام شعارات قوية وبرامج دعائية، ومشورات ترويجية، واتصالات قوية مع العمال وذلك لإعطاء الدفعة الأولى والقوية للنظام.
- **نهاية قوية:** ويتم ذلك بإخراج الحفلات الخاصة بتوزيع الجوائز والحوافز بشكل تمثيلي قوي، ويتضمن وجود فقرات وكلمات، ومأكولات، ودعاية قوية وإخراج جيد.
- **2- محددات الحوافز:** تتجلى محددات الحوافز في المعوقات التي تحد من النتائج الإيجابية لنظام الحوافز وهي عوامل ومعوقات عديدة منها: عدم مساندة الإدارة العليا لهذا النظام وعدم وجود علاقات جيدة بين الأفراد والإدارات، كما أن عدم تطابق نظام الحوافز مع رغبات وحاجات العاملين وعدم تحديد الاحتياجات الفعلية الحالية والمستقبلية وعدم تحديد أو عدم توضيح أولويات هذه الاحتياجات بشكل عائق أمام التطبيق الفعال لنظام الحوافز. بالإضافة إلى عدم عدالة الحوافز الممنوحة للأفراد في نفس مستوى الأداء أو عدم

توازنها مع الجهد المبذول سواء أكان ذهني أو جسدي، وكذلك عدم وضوحها وعدم مرونة الحوافز بالقدر الذي يجعلها تعجز عن التكيف مع المتغيرات الجديدة، فهو نظام لا يعمل بمعزل عن ضغوط المناخ السائد في المنظمة، فكثرة الصراعات والشكاوي في المنظمة يؤثر سلباً على النتائج المرجوة من الحوافز وتتفقد فعاليتها ودافعيتها لتحفيز الأفراد.

## خلاصة الفصل الثاني

تسعى المنظمات إلى الحفاظ على مواردها من خلال التدريب والتحفيز، حيث تعتمد المنظمات إلى تدريب عمالها من خلال القيام بدراسات لتحديد الاحتياجات التدريبية وتضع برامج لذلك يعرض تحسين أداء أفرادها وتنمية قدراتهم ومهاراتهم مما يساعد على رفع إنتاجية المنظمة وتحسين جودة منتوجاتها وخدماتها مما يضمن لها البقاء. ومن خلال دراسة عملية للتحفيز تم التطرق إلى الحوافز باعتبارها مؤثر غرضها إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها، وذلك من خلا الاعتماد على الأنواع المختلفة لهذه الحوافز، والذي تنوعت النظريات التي تناولتها بالدراسة. كما تناولنا المتطلبات الأساسية لنظام الحوافز والقواعد الأساسية التي تعمل على تنمية وتطوير عملية التحفيز للمنظمات وكذلك الأسس والشروط الواجب توافرها بالإضافة إلى المراحل الأساسية التي يجب إتباعها لوضع نظام الحوافز الفعال.

والهدف من وضع نظام الحوافز هو جذب الموارد البشرية والاحتفاظ بها خاصة الموارد الكفوة والسعي لحثها على بذل جهد أكبر لتحسين أدائها أثناء إنجازهم لأعمالهم، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، فالحوافز تكتسي أهمية كبيرة في التأثير على قرارات الأفراد في قبولهم للوظائف والاستمرار فيها والمحافظة على مستويات معينة من الأداء وعدم ترك المنظمة، لذلك على المنظمات أن تعطي اهتماما كبيرا لنظام الحوافز فتقوم بدراستها وتحليلها والوقوف على أثارها وعلاقتها بمختلف الوظائف الأخرى خاصة بوظيفة تقييم الأداء بالشكل الذي يمكن للمنظمة من إنصاف عمالها كل ذي حق حقه من المكافآت والعلاوات الخاصة.

# الفصل الثالث

## إدارة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة
- المبحث الثاني: إدارة المعرفة
- المبحث الثالث: متطلبات الإدماج في اقتصاد المعرفة

كانت المعرفة ولا تزال تكتسي أهمية بالغة في حياة الإنسان وكل ما يرتبط به، ولقد ازدادت هذه الأهمية خلال العقود الأخيرة، بقوة كبيرة إذا أصبح ينظر إلى تطور ونمو أي اقتصاد بمقياس مدى اعتماده على المعرفة، وكنتيجة لذلك أصبح ينظر إليها بما يعرف بالانفجار الرقمي والمعرفي الذي شهده العالم، وأصبحت تكنولوجيا المعلومات أمرا حتميا من أجل الرفع من القدرة التنافسية للمنظمات، وكذا بقاءها واستمراريتها من خلال تحقيق أداء متميز وفعال.

إن الحديث عن اقتصاد قائم على المعرفة ويرتكز في سيرورته على تعزيز ثقافة المعرفة العلمية في المجتمع أضحي الاقتصاد الأكثر تنافسية في إطار العولمة، وهو اقتصاد الدول التي لها القدرة على الإبداع والابتكار والتجديد من خلال تبنيتها لسياسات قائمة على البحث والتطوير، بالإضافة إلى تمتعها بمنظومة علم وتكنولوجيا قوية.

وأصبح الاقتصاد المعرفة منذ بداية القرن الحادي والعشرين يشكل ما نسبته 60% من الاقتصاد العالمي، وهو المصدر الأساسي للقيمة المضافة للمنتج والعامل الأهم في نمو الاقتصاد، وأصبح محركا قويا للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية، كونه يعمل على نشر المعرفة التي تحتاج إليها كل أمة ناهضة ومتطورة، كما يعمل على حفز الحس المعرفي لديها، وإنتاجها بكفاءة وتوظيفها في كل نشاط مجتمعي، وتحويل النشاط الاقتصادي من إنتاج الخدمات المعرفية والمعلوماتية، إضافة إلى تسريع وتيرة التطور التقني العالمي والذي يعتبر أن المعلومات والمعرفة من أهم السلع في المجتمع وسوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى المفاهيم الأساسية لكل من المعرفة كونها أساس الاقتصاد المعرفي وإلى إدارة المعرفة أحد أهم متطلبات وركائز هذا الاقتصاد ومن ثم التطرق إلى الاقتصاد المعرفي من حيث الماهية والنشأة والخصائص وكذا كل من مؤشرات والإطار العام لقياسه وأخيرا محاولة إبراز العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء وهذا الاقتصاد.

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة

تعتبر المعرفة من أحدث عوامل الإنتاج والذي أصبح ينظر إليه كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد، كما تشكل مصدرا أساسيا للميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة فإذا كان الاقتصاد التقليدي يقوم على أساس عوامل الإنتاج المعروفة على أنها أساس خلق الثروة والنقود، فإن الاقتصاد المعرفي يعطي أولوية للمعرفة على العوامل التقليدية، باعتبار أن المعرفة هي العامل الأكثر أهمية والأكثر قيمة، كما ينظر للمعرفة على أنها رأس مال قائم على الخيرات والأفكار والممارسات الأفضل، فالاقتصاد المعرفي يقوم على رأس المال الفكري كمورد أساسي، لذا أصبحت المعرفة تشكل في الاقتصاد المعاصر ثروة حقيقية للمنظمات والأفراد كونها أداة فعالة وحيوية تمكن المنظمات من القيام بمهامها وأنشطتها على أكمل وجه ، بغرض تحقيق أهدافها.

## المطلب الأول: أساسيات المعرفة

إن التعريف الفلسفي للمعرفة يدل على تطور واسع جاء منذ ان قسم اليونان النشاط حيث ينظر للمعرفة كهدف وهو البحث عن الحقيقة.<sup>1</sup>

تعتبر المعرفة (knowledge) نتيجة للعلم (Science) الذي يتكون من المعلومة (Informaion) التي تأتي من المعطيات (Data) ، فمعرفة القراءة نتيجة تلقي معلومات عن الأحرف والأحداث في أبسط صورها هي معطيات خص الله تعالى بها الإنسان للتعبير عن شيء معين، واكتشفها الإنسان في نفسه واستخدمها في تحقيق منافعه، وسعى لتطويرها وتنميتها<sup>2</sup> ويندرج في طيات مصطلح المعرفة ثلاث أبعاد هي:<sup>3</sup> البيانات والمعلومات والمعارف (المعرفة). وهناك من يضيف عنصر رابع وهو الذكاء بصفته وسيلة لتوليد المعرفة وتوظيفها.<sup>4</sup>

**البيانات:** تشكل المادة الأولية التي تستمد منها المعلومات فهي مواد خام وحقائق مجردة وغير منظمة ومستقلة عن بعضها البعض على شكل أرقام أو كلمات.<sup>5</sup> وينبغي أن تتوفر في عملية جمع البيانات الدقة والوضوح والاتساق في التمثيل عن ما يحقق فعلا من أحداث ووقائع، وأن يتم استخدام أساليب ووسائل تسمح بتصنيف وتبويب وتجميع هذه البيانات بما يخدم الغرض المحدد.<sup>6</sup>

**المعلومات:** عبارة عن النتائج المتوصل إليها نتيجة لمعالجة البيانات وذلك "من خلال تحليلها، ومعالجتها يدويا أو حاسوبيا أو بهما معا، وبما يخدم الهدف، فالمعلومة تمثل المعنى الذي تحمله الرموز والعلاقات، والكلمات والأشكال والصور التي تتضمنها البيانات.<sup>7</sup> وعليه يمكن القول أن المعلومات التي هي بيانات تمت معالجتها وتحويلها إلى ما يظهر معناها بحيث تكون لها قيمة إما فعلية أو احتمالية، وتعتبر عن معنى البيانات في اتخاذ القرارات الحالية أو الاحتمالية.

**المعرفة:** وتعتبر حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على التحكم،<sup>8</sup> فهي الاستخدام الأمثل والكثيف للمعلومات والبيانات والتي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والمكتسبة،<sup>9</sup> وعليه فالمعرفة هي القدرة على الإدراك والفهم والتعلم والملاحظة المباشرة والخبرة والحدس...إلخ. فالمعرفة أكثر من المعلومات وتمثل مرحلة أعلى منها، ومن ثم فإن البيانات تترتب عليها المعلومة التي تترتب عليها المعرفة.

### أولا: مفهوم المعرفة والتطور التاريخي

تعددت المفاهيم المقدمة للمعرفة وفقا لأفكار الباحثين وللحقب الزمنية التي عاشوا فيها.

1 - Michel Ferrary, yvm Pesqueux, "Management de la connaissance " 2<sup>eme</sup> Edition , Paris, Edition economica, 2006 p26.  
2- هدى زوير مخلف ، عدنان محمد الغداوي، "الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، نظرية وتحليل في دول عربية مختارة"، دار جريد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010 ص 5 9 بتصريف.  
3 - نفس المرجع.  
4 - عيسى خلفي، كمال منصور، البنية التحتية لاقتصاد المعارف في الوطن العربي، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، 2005، ص466.  
5 - أحمد خطيب، خالد زيفان "إدارة المعرفة ونظم المعلومات" عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2009 ص 06.  
6 - فليح حسن حلف، "اقتصاد المعرفة" عالم الكتب الحديث، إربد، دارا للكتاب العالمي، عمان، الأردن 2007 ص08.  
7 - نفس المرجع، ص09.  
8 - هدى زوير مخلف، عدنان محمد الغداوي، مرجع سابق، ص60.  
9 - فليح حسن حلف، مرجع سابق ص 09.

1- التطور التاريخي للمعرفة البشرية: عرف تاريخ المعرفة البشرية تطورات مهمة وكبيرة يمكن تقسيمها إلى <sup>1</sup>:

أ- **مرحلة الفلسفة النظرية:** تعود جذور هذه الفترة إلى الحضارات القديمة في بلاد ما بين النهرين، الحضارة المصرية وكذا الحضارة اليونانية، وكانت بدايات المعرفة النظرية لدى الحضارة اليونانية التي تعود إلى طاليس حوالي 585 قبل الميلاد، وامتدت هذه الفترة إلى ظهور الحضارة الإسلامية ومفكرها وعلمائها البارزين ، وامتدت أيضا إلى القرون الوسطى والتي يعتبرها بعض المفكرين حقبة مظلمة تميزت بسيطرة الكنيسة على الفكر والحياة، وتنتهي هذه الحقبة مع بداية عصر النهضة، وتميزت مرحلة الفلسفة النظرية بالعديد من الآراء الهامة والعبقرية والتي كان لها تأثير كبير على تطور العلم، مثل النظرية الذرية ومبدأ حفظ المادة وفكرة التطور ولا نهاية العالم، إلا أن كل ذلك لم يكن بعد ونطاق للتأملات والتي لم تستند على الفحص التجريبي والدراسة المفصلة لظواهر الطبيعة الجزئية.<sup>2</sup>

ب- **مرحلة العلوم التجريبية:** تبدأ هذه المرحلة مع بداية عصر النهضة ما بين 1300-1600 للميلاد، أين ظهر المنهج التجريبي ليتمكن ومنهج الشك لديكارت والذي تطور عند أصحاب الدراسة العقلية ليعرف باسم منهج البحث العلمي القائم على أساس الفحص التجريبي للظواهر الطبيعية، الأمر الذي ترتب عليه تطور المعارف والعلوم والفكر البشري والمجتمع بشكل عام، وتقسم هذه الفترة بدورها إلى حقبتين بارزتين.

**حقبة المعرفة العلمية الأممية:** تميزت هذه الفترة بتطور العلوم في شتى أنحاء العالم بصورة منفصلة عن بعضها البعض، وتمتد هذه الفترة من بداية من عصر النهضة إلى غاية القطب الاشتراكي (الاتحاد السوفياتي) في أواخر القرن العشرين. وكان الطابع السائد في الفترة الأممية (القومية) هو أن معظم الدوافع لتطور العلوم والمعرفة هي القومية، كما جرى في الحربين العالميتين الأولى والثانية، حيث تميزت أيضا بالعائدية مثلما كان الأمر في الحرب الباردة بين الاتحاد السوفياتي والولايات المتحدة، الأمر الذي جعل المفكرين يعتبرونها فترة انتقالية طارئة امتدت لثلاثة قرون، وعرفت تطورا نظاميا في المسيرة العلمية.<sup>3</sup>

**مرحلة المعرفة والعلوم العالمية:** تميزت بزوال الدوافع القومية والعائدية بشكل كبير لكن ليس بشكل نهائي، الأمر الذي أدى إلى الدخول في عصر العولمة أين زالت الحدود بين الثقافات والشعوب، وأصبح العالم كقرية صغيرة وأصبح هناك تقارب كبير في الأفكار والثقافة.

**مرحلة المعرفة البشرية الموحدة:** يمكن القول ان هذه الفترة قد تتداخل مع عصر العولمة، وهي فترة تسمح بتقارب الأفكار وسيادة ما هو أصلح، فمنظومة الثقافة والعلوم العالمية UNESCO وشبكة الأنترنت، بالإضافة إلى شبكات الأخبار والإعلام العالمية تعمل كلها على توحيد المعرفة البشرية بما يسمح لأي فرد الحصول على أية معلومة يريدها، خاصة وان هذه المعلومات مبنية في شكل برامج منققة عليها من طرف الباحثين والمختصين، الأمر الذي يسمح بتوحيد وتعميم المعرفة لجميع البشر.

<sup>1</sup> - نعيم إبراهيم الطاهر، "إدارة المعرفة"، عالم الكتب الحديث، إربد، حدارا للكتاب العالمي، عمان، الأردن 2007 ص05.

<sup>2</sup> - نعيم إبراهيم الطاهر، مرجع سابق، ص6.

<sup>3</sup> - نعيم إبراهيم الطاهر، مرجع سابق، ص 25.

## 2- مفهوم المعرفة:

يشكل الحديث عن المعرفة في عصرنا الحالي امرا مهما لكل من الأفراد والمنظمات على حد سواء، حيث يستوجب دراسته من العديد الجوانب المختلفة.

### أ- تعريف المعرفة:

تعرف المعرفة لغويا كما تعرف كذلك إجرائيا تعاريف مختلفة، والمعنى الفلسفي للمعرفة كما جاءت الفلسفة الإغريقية فهي تدل على أنها تصور مجرد واسع.<sup>1</sup> وقد ظهر منذ أن قسم اليونان النشاط، حيث ينظر للمعرفة كهدف وهو البحث عن الحقيقة.<sup>2</sup>

- **المفهوم اللغوي:** هو الإدراك الجزئي أو البسيط في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب لذا تقول عرفت الله دون علمته.<sup>3</sup> حيث نجد ان المعرفة في اللغة العربية ارتبطت بالعلم، أما اللغة الإنجليزية فنجد أن Pears تناول مفهوم المعرفة انطلاقا من ثلاثة أسس، الأول على أساس المصطلح، فهي مشتقة من (to know)، والثاني على أساس الطريقة أي معرفة الفرد كيف يؤدي شيء، والثالث على المستوى وهو يقسمه إلى معرفة الأشياء Knowledge of things وهي المعرفة المكتسبة، و معرفة الحقائق Knowledge of facts .

- **المفهوم الإجرائي:** تعددت التعاريف الإجرائية التي قدمت للمعرفة واختلفت باختلاف أفكار وتوجهات أصحابها، وهذه التعاريف الكثيرة للمعرفة يمكن إجمالها في مجموعتين هما:<sup>4</sup>

- مجموعة تعريفات القائمة على المعرفة الصريحة وتكنولوجيا المعلومات، حيث نجد أن دعاة تكنولوجيا المعلومات يميلون إلى استخدام المعرفة الصريحة ومن هذا المنطلق يعرفون المعرفة على انها: الخبرة التي يمكن توصلها وتقاسمها مع الآخرين، أو هي المعلومات في النشاط؛ المعرفة تتكون من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم أو الخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن؛ المعرفة الإنسانية هي علم يندمج أو يقدم بالطريقة التي يمكن معالجتها بالحاسوب؛ المعرفة هي معلومات قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومة مفهومة، محللة ومنطقية.

- ويطالب دعاة هذه الرؤية إلى تحويل معرفة المنظمات إلى قاعدة المعرفة (knowledge base) التي هي مجموعة من الوقائع والعلاقات، كما يرون أنه يدل من العمل المعرفي كجهد ذهني إنساني، وهي عبارة عن أنظمة معلومات تساعد عمال المعرفة في إنجاز أعمالهم الروتينية المعرفية.<sup>5</sup>

- تعاريف قائمة على المعرفة الضمنية في رؤوس الأفراد: وترتكز هذه التعاريف على المعرفة الضمنية التي يمكن التشارك فيها وتعلمها، لكن يصعب التعبير عنها أو نقلها للآخرين، ومن هذه التعاريف:

<sup>1</sup> - عبد الستار العلي، عامر إبراهيم فند يلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 25.

<sup>2</sup> - Mechel Ferrary, yron Pesqueu, op.cit p26.

<sup>4</sup> - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص ص 25-26.

<sup>5</sup> - محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة، في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 19.



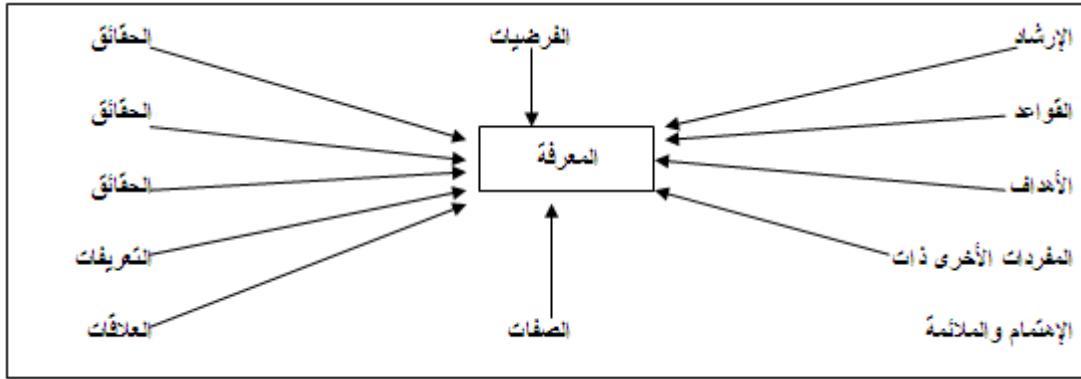
المعرفة هي ما يبقى في رأس الفرد؛ المعرفة هي المزيج السائد من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطار التقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة.

تمثل جملة التعاريف السابقة مدخلين مختلفين في إدارة المعرفة، المجموعة الأولى تمثل مدخل الترميز القائم على القياسية، والمجموعة الثانية تمثل مدخل الشخصية القائم على الأفراد ومعرفتهم التي يمكن استخدامها بمرونة في معالجة مشكلات متميزة ومتباينة من حالة لأخرى.<sup>1</sup>

#### ب- عناصر المعرفة:

يشير مفهوم البيانات إلى مجموعة من الحقائق غير المنظمة والتي قد تكون في شكل رموز وأرقام... إلخ. وهي في الواقع ليس لها معنى، ولا تؤثر في سلوك المتلقي، في حين أن المعلومات تعني البيانات المنظمة والمرتبطة ذات معنى ولها تأثير على المتلقي، فالبيانات كما سلف الذكر تشكل المادة الخام لإنتاج المعلومات، أما المعرفة فتتكون من مجموعة من المعلومات مضاف إليها المعنى الدلالي. وعليه يمكن القول أن المعرفة عبارة عن هيكل الحقائق والمفاهيم الإنسانية المتراكمة أو الأفعال أو الحقائق التي تعبر عن حالة معرفية.<sup>2</sup> وعليه، فإن عناصر المعرفة هي كما في الشكل التالي:

شكل 3-1 عناصر المعرفة



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، دار الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص 17.

وإذا تم محاولة وضع هرم المعرفة، نجد أن الحكمة تأتي في قمة هذا الهرم كونها تمثل المعرفة والخبرات معا، والشكل الموالي يوضح هرم المعرفة.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 26.

<sup>2</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 6.

### شكل رقم 3- 2 هرم المعرفة



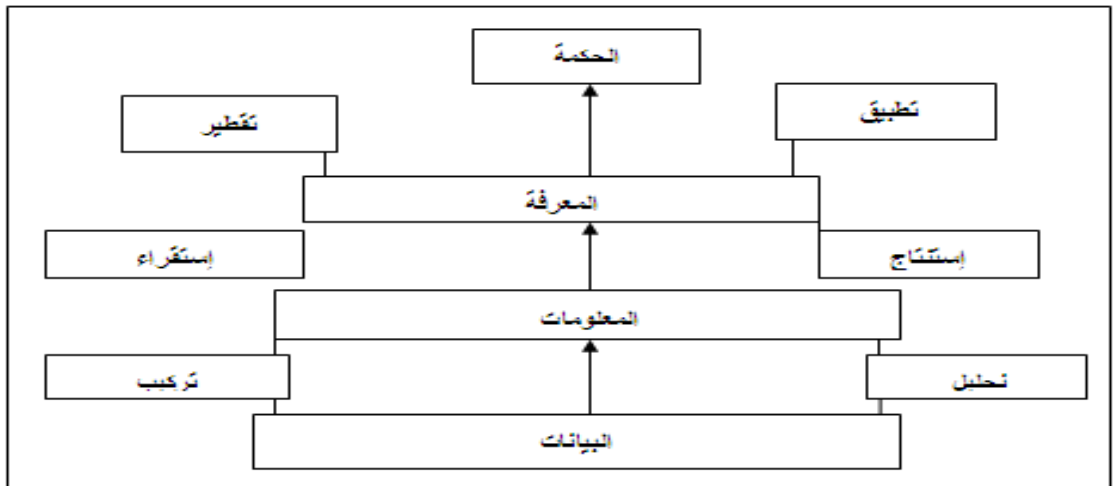
المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، دار الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص 17.

الملاحظ لهرم المعرفة يتجلى له أن البيانات تشكل قاعدة الهرم تليها المعلومات فالمعرفة فالحكمة في قمته.

- **الحكمة: wisdom** وتمثل ذروة الهرم المعرفي بمواجهة أعقد العمليات التي يقوم العقل البشري، لتقطير المعرفة إلى حكمة مصفاة، وتجاوز المتاح من المعرفة، وخرق السائد وزعزعه الراسخ من أجل فتح معرفية جديدة وكسر القيود، واقتناص الفرص التي تؤدي إلى أفضل النتائج المتمثلة في الإبداع والاستغلال الأمثل للموارد من أجل الحصول على أفضل النتائج بأدنى التكاليف واختصار الزمن والمسافات.<sup>1</sup> والعناصر الأخرى في الصفحة 117.

وعملية الارتقاء في هرم المعرفة من مستوى البيانات إلى مستوى الحكمة يمكن تمثيله في الشكل الموالي:

### الشكل رقم 3-3 عملية الإرتقاء المعرفي



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، دار الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص 25.

<sup>1</sup> - إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، مؤسسه الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص 24.

يلاحظ المتتبع لعملية الارتقاء المعرفي أن البيانات تخضع للتحليل والتركيب بغرض الحصول على المعلومات التي تخضع بدورها للاستقراء والاستنتاج، وتحصل على المعرفة التي يتم تطويرها وتطبيقها، ويتم البلوغ إلى ذروة الهرم أي الحكمة، وكل مستوى من مستويات الهرم المعرفي يتعامل مع تقنية خاصة به كما في الجدول التالي:

جدول رقم 3-1 مستويات الهرم المعرفي وتقنياتها

التقنية	مستوى الهرم
أنظمة التحليل المفتوحة (OLTP)	البيانات
تطبيقات الإستفسار والتحقيق الخاص	المعلومات
تطبيقات مناجم البيانات (Data mining)	المعرفة
تفكير بشري	الحكمة

المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، دار الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص 18.

أما البيانات المفسرة (Mata Data) فتتكون من:<sup>1</sup>

- البيانات التي تصف معلومات أخرى: وتستخدم في خزن هيئة المعلومات على شبكة الإنترنت.
- قواعد البيانات: هي أساليب لخزن المعلومات واسترجاعها عند الحاجة إليها.
- قواعد البيانات الموزعة: تسمح ببناء قاعدة بيانات على قمة شبكة حواسيب بدلا من حاسوب واحد، وتخزن البيانات التي تكون القاعدة في مواقع مختلفة من تلك الشبكة.
- مستودعات البيانات: عبارة عن مكان للبيانات الثانوية التي نظمت من التطبيقات الأخرى أو من مصادر أو نظم خارجية يتم خزن استفسارات قواعد البيانات المثلى وأدوات التقارير بسبب قدرتها على تحليل البيانات غالبا من قواعد بيانات متباينة وطرق مفيدة.

- المعالجة التحليلية المباشرة (OLAP): يمثل الواجهة النهائية لمستودع البيانات وتستخدم البيانات في أشكال متعددة الأبعاد لاستخراج البيانات Data minig واكتشاف المعرفة في قواعد البيانات (KDD)

#### ثانيا: خصائص المعرفة وأهميتها

تكتسي المعرفة أهمية خاصة لدى الأفراد والمنظمات بشكل عام، والمعرفة لها جملة من الخصائص تتميز بها وتجعلها تختلف عن عوامل الإنتاج الأخرى وتتفوق عليها. والاقتصاديات التي تعتبر حاليا أكثر تطورا هي الاقتصاديات التي تعتمد على المعرفة كونها تولد الثروة، فعن طريق مبتكراتها تخلق العديد من فرص العمل المرتبطة بالمعرفة، وهي مجموعة واسعة من التخصصات التي تظهر بين عشية وضحاها والتي من أمثلتها مهندس المعرفة، مدير ذي المعرفة، منسقي المعرفة.<sup>2</sup>

#### 1- أهمية المعرفة:

تتجلى أهمية المعرفة في المنظمات، فيما تشكله المعرفة من إضافة قيمة لها من جهة وفي الدور التي تلعبه في تحويل المنظمة إلى الاقتصاد الجديد (المعرفي) من جهة ثانية ويمكن القول أن أهمية المعرفة

<sup>1</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 18-21.

<sup>2</sup> - حسني عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة، الرسمعرفية، بديلا، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 18 .

تتأتى من خلال إفرزات ومعطيات المعرفة العلمية في كافة مجالات النشاط الاقتصادي، وتطوير نشاطه ونموه والذي يتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

أ- الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها وإفرزاتها في مختلف مجالات الأعمال، وفي كل من الإنتاج السلعي والخدمي وفي جميع الأنشطة الاقتصادية.

ب- تعتبر المعرفة العلمية والعملية الأساس في الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية، والتكنولوجيا هي وليدة للمعرفة والعلم وبالشكل الذي يؤدي إلى خلق استثمارات جديدة مما يعمل على رفع القدرة الإنتاجية.

ج- الزيادة المستمرة في الاستثمارات المرتبطة مباشرة بالمعرفة، مما يسمح بتكوين رأس مال معرفي تمثله الأصول غير المادية وغير الملموسة، وما ينجم عنه من زيادة في إنتاجات المعرفة والعلم، والذي يمثله الإنتاج غير المادي وغير الملموس والذي يتميز باتساع حجمه باستمرار.

د- الزيادة المستمرة في المنظمات والمشاريع التي تعمل في مجال المعرفة توليدا أو إنتاجا، واستخداما، والتي تمثلها منظمات المعلومات، والاتصالات والبرمجيات، والبحوث وشركات الخدمات المالية والمصرفية والإعلان والإعلام...إلخ.

هـ- الزيادة المستمرة في إعداد العاملين في مجالات المعرفة، وفي الأعمال كثيفة العلم، خاصة الأفراد أصحاب القدرات والمهارات المتخصصة والعالية المستوى، سواء أكانوا أفراد يقومون بتوليد المعرفة وإنتاجها، أو يقومون باستخدامها والذين عددهم في تزايد مستمر وبشكل كبير.

و- كنتيجة لما سبق أصبحت المعرفة موردا اقتصاديا هاما وعنصرا أساسيا من بين عوامل الإنتاج فأصبحت المفسر الأساسي للإنتاجية المرتفعة وللنمو الملموس. إذا كانت هذه أهمية المعرفة على مستوى النشاط الاقتصادي ككل فإن أهميتها بالنسبة للمنظمات تتجلى في العديد من النقاط نذكر منها:<sup>2</sup>

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها للاعتماد على أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة تكون أكثر مرونة.

- أتاحت المعرفة للمنظمة مجال للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.

- ساعدت على تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ومواجهة التعقيد المتزايد فيه.

- إمكانية استفادة المنظمة من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية من خلال بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة، وتقديم خدمات أفضل.

- توجه المعرفة الإدارية لمديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظمات بشكل أفضل

- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي لخلق القيمة.

- تشكل المحرك الأساسي لإنشاء المنظمات وتطويرها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.

<sup>1</sup> - فليح حسن خلف، مرجع سابق، ص 13.

<sup>2</sup> - محمد عواد الزيات، مرجع سابق، ص 20.

- أصبحت المعرفة الأساس لخلق الميزة التنافسية للمنظمات واستمراريتها وبقائها في السوق.

### ثانياً - خصائص (سمات) المعرفة:

إن المعرفة كمنتج غير ملموس مادياً تتميز بالعديد من الخصائص تجعلها تختلف عن عوامل الإنتاج التقليدية، فهي فعل إنساني راق تتراكم وتنتقل من جيل لآخر. وهي تميز الإنسان عن الكائنات الأخرى لكونه مولد للمعرفة الجديدة. وعموماً يشير هوسيل وبيل (Housel and bell) إلى مجموعة من الخصائص التي تميز المعرفة وهي:<sup>1</sup>

أ- **المعرفة يمكن أن تولد:** إن الخصوبة الذهنية الموجودة لدى بعض المنظمات تجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، مما يتيح للأفراد المبتكرين في المنظمة القدرة على عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة.

ب- **المعرفة يمكن أن تموت:** كما تولد المعرفة فإنها أيضاً تموت، فالقليل جداً من المعارف التي يتم اكتسابها خلال حياتها يتم تسجيله، ومعظم معارفنا تموت كونها لا تسجل فهي تموت بموت الفرد، حاملها، فإلى جانب ذلك هنا من المعارف ما يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة فيتم الاستغناء عن استعمالها. وهناك معارف تصبح بدون قيمة فتتعرض للموت النسبي ليس لأنها بدون استخدام وإنما لأنها تحولت من معرفة خاصة إلى معرفة عامة، تؤثر في السوق كتكلفة أو عائد.

ج- **المعرفة يمكن أن تملك:** نتيجة لمعادلات التعليم العالي نجد أن أغلب المعارف ذات القيمة والتي تعمل على زيادة الثروة للمنظمات يتم الإمساك بها، وتعمل تلك المنظمات على تحويل المعرفة التي تملكها براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.

د- **المعرفة متجذرة في الأفراد** بمعارفهم في رؤوسهم فليس كل المعارف في المنظمة هي معرفة صريحة ومنظورة، بل يحتفظ بالكثير من المعرفة التنظيمية في رؤوس الأفراد، إن الأفراد مزودين بمعارف وإمكانات ذهنية تشكل معرفة فطرية متجذرة قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة ومنظورة، وتعتبر خبرة جراح الدماغ خير مثال لهذه المعرفة، فبعد العديد من سنوات الخبرة والممارسة تتكون لديه المعرفة التي يستخدمها في العمليات الجراحية بفعالية لكن القليل منها هو المدون، وهو ما ينشأ نوع من الحصانة إزاء النسخ والتقليد، فإذا استطاعت المنظمات المنافسة أن تقوم بنسخ وتقليد برامج العمل والبرمجيات فإنها لا تستطيع نسخ العنصر البشري الذي يعتبر العنصر الوحيد غير القابل للنسخ.<sup>2</sup>

هـ - **المعرفة يمكن أن تصنف:** وفقاً لتصنيفات مختلفة اعتمدها المفكرين، وسوف يتم التطرق لها لاحقاً.

إلى جانب الخصائص التي ذكرها هوسيل وبيل يمكن القول أن المعرفة تتميز عموماً بما يلي:

- **المعرفة لا تهتك بالاستخدام:** كون المعرفة لا يمكن الاستحواذ عليها عند البيع، حيث تتولد ذاتياً عند كل استشارة أو تبادل، فكلما تم استخدام المعرفة كلما تطورت وتولدت عنها معارف جديدة، فإذا كان الشيء هو مزيج من ذرات الطب فالمعرفة هي مزيج أثيري (يخطى المسافات والحدود) ناعم من المفاهيم

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 29-33.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 25.

- **طبيعة الامتلاك:** يختلف الامتلاك من الأشياء المادية، إلى المعرفة، فالتقدم الاقتصادي الكمي يرتبط بتراكم الثروات السابق إنتاجها والذي يعرف بالتراكم الرأسمالي وبتطبيق رأسمالية الدولة تتركز الملكية لدى فئة قليلة من الأفراد وتتحصر في الدولة لكن التقدم الاقتصادي النوعي يتوقف على تطوير القاعدة المعرفية والإضافة إليها من خلال تكوين المعرفة، التي يمكن أن تنتشر بين أفراد المجتمع في إطار ديموقراطية المعرفة، من جهة أخرى يمكن للجميع المشاركة والانتفاع بحصيلتها، مهما كانت الأوضاع الاجتماعية والمستويات الاقتصادية وحتى كل الفئات العمرية لمن يريد الحصول عليها.<sup>2</sup>

- **نسبية المعرفة:** ينتج أي مجتمع من مجتمعات المعرفة التي هو في حاجة إليها ووفقا لما يستجيب لمتطلبات واقعه الاجتماعي والاقتصادي وحسب درجة تطوره، وتتحد المعرفة ضمن إطار مرحلة تاريخية محددة، ويلاحظ المنتبع للتاريخ أن كل معرفة جديدة أو تكنولوجيا جديدة، غالبا ما تقلص الفترة الزمنية بين عصرها والعصور الأخرى وهذا ما وضعه Frankg في كتاب الأنفو ميديا.<sup>3</sup>

- **المعرفة لا تقتل:** جاءت عبارة المعرفة لا تقتل على لسان محمود البرادعي رئيس الوكالة الدولية للطاقة النووية، ضمن تصريح حول النزاع الإيراني-الغربي حول القدرات النووية الإيرانية، إذا كان يقصد من وراء هذه العبارة أن المعرفة التي تمتلكها إيران في تخصيب اليورانيوم محفوظة في عقول علمائها.<sup>4</sup>

- **القدرات العقلية مناط الثروة:** يستند الإنتاج الفكري إلى آلية طبيعية وهي الدماغ البشري والذكاء الإنساني، وبذلك تختلف ثروة المعرفة عن الثروات الأخرى التي اعتمدت على أشكال مختلفة من المواد أو أنواع الطاقة المختلفة.<sup>5</sup>

- **المعرفة تخزن:** بعد أن كانت المعارف تخزن وتدون في الورق، تطورت الآن طرق ووسائل تخزين المعرفة إلى التخزين الإلكتروني، فما تم تخزينه من المعرفة خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر ما استطاعت البشرية خلال تاريخها أن تخزنه.

### المطلب الثاني: المعرفة والسلعة والخدمة

إن ما يميز المعرفة هو أنها شيء غير ملموس وغير مادي وهي رمز للاقتصاد المعرفي في حين تعبر السلعة والخدمة الرمز الاستهلاكي للاقتصاد الصناعي لذا وجب محاولة التفرقة بين كل من السلعة والمعرفة وكذا الخدمة والمعرفة.

#### أولاً: المعرفة والسلعة

خلال العقود القليلة الماضية كان الاقتصاد الصناعي وهو السائد وهو اقتصاد تعتبر السلعة فيه الرمز الاستهلاكي الذي يحرك الطلب، وتعتبر الآلة هي القاعدة لتشكيل الثروة، لكن بدأ هذا الاقتصاد يتحول تدريجياً من اقتصاد قائم على الموارد الاقتصادية إلى اقتصاد قائم على الأصول الفكرية.<sup>6</sup> أين أصبحت

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم مرجع سابق، ص 28.

<sup>2</sup> - حسن عبد الرحمان الشيمي، مرجع سابق، ص 20.

<sup>3</sup> - محمد نائف محمود، الإقتصاد المعرفي، الإتحاديون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 14-15.

<sup>4</sup> - حسن عبد الرحمان الشيمي، مرجع سابق، ص 22.

<sup>5</sup> - حسن عبد الرحمان الشيمي، مرجع سابق، ص ص 23-24.

<sup>6</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 33.

المعرفة هي الرمز الاستهلاكي الذي يحرك الطلب بشكل أساسي في هذا الشكل من الاقتصاد القائم على المعرفة، والتي تعتبر أيضا مصدر الثروة ورمز الإنتاج في هذا النوع الجديد من الاقتصاد، كنتيجة لهذا التحول أصل جديد ومصدر الثروة والقيمة لكن ما يميز المعرفة عن السلعة هو صعوبة قياسها خاصة بالمعايير التقليدية، وكما هو معروف فالسلعة لها اقتصاديا قيمة استعمال، وقيمة تبادل، وهاتين القيمتين يمكن الفصل بينهما لكن هذا غير وارد في مجال المعرفة التي ليست لها قيمة اقتصادية أي يمكن تبادل استعمالها، وهذا ما يجعل القياس المعرفي أكثر صعوبة سواء كعمليات داخلية أو ما ينجم عنها من عوائد خارجية، أكثر صعوبة ويخلق مغالطة جديدة غير المغالطات التقليدية.<sup>1</sup> وبما أن السلع لها قيمة فهذا الخط غير وارد، ونجد انه في مجال السلع يمكن التفرقة بسهولة بين القيمتين، فالهواء مثلا له قيمة تبادل صفرية فهو متاح للجميع بنفس القدر ولكن قيمته الاستعمالية عالية جدا كون لا أحد يستطيع الاستغناء عنه، أما فيما يخص الألماس فالعكس فهو له قيمة تبادل عالية لكن قيمته الاستعمالية منخفضة جدا.

إن إنتاج السلع يخضع لندرة الموارد، لكن المعلومة تتسم بكونها تتطلب الانتباه والتركيز فهي لا تعاني من إشكالية الندرة، بالإضافة إلى أن المعرفة لا تهتك في حين السلع تنتهي باستهلاكها أو انتهاء مدى صلاحيتها عكس المعرفة إلى تتطور بالاستعمال، كما أن انقطاع السلعة يتسم بالنمو الخطي في حين أن انقطاع المعرفة كما يرى هوسيل وبيل يتسم بالنمو الأسّي.<sup>2</sup> والجدول الموالي يوضح المقارنة بين السلعة والمعرفة:

---

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 33.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 35.

جدول 2-3 مقارنة السلعة والمعرفة

المعرفة	السلعة	البيانات
- غير متطورة - أثرية - غير محددة - غير قابلة للقياس - الوفرة - تزايد العوائد والرافعة - متولدة ذاتيا - تزامن الاستخدام والإنتاج	- منظورة - قابلة للقياس - الندرة - تناقص العوائد - متلاشية - تعاقب الإنتاج والاستهلاك	الخصائص
- قيمة تبادل عند الاستعمال	- قيمة الاستعمال - قيمة التبادل	القيمة
عمال ومهنيو المعرفة	العمال الديوينون	الأفراد
- مقاييس إنتاجية العمل المعرفي (قيد التطوير)	- المقاييس الإنتاجية التقليدية - المحاسبة التقليدية - المؤشرات المالية	المقاييس
في الانتباه والتركيز	في الموارد	نمط الندرة
- دور توليد وتعزيز ذاتي (قوة)	دورة تقادم (ضعف)	الضعف والقوة
أسسي	خطي	النمو

المصدر: نجم عبود نجم،<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص ص 25-26.

إن الملاحظ من جدول المقارنة بين السلعة والمعرفة يتجلى له الفرق بينهما. المعرفة غير متطورة وغير قابلة للقياس وتتميز بالوفر والعوائد المتزايدة وأنها تتولد ذاتيا ولها قيمة تبادل عند الاستعمال وتواجهها مشكلة الانتباه والتركيز، فحين تعتبر السلعة ملموسة وقابلة للقياس لكن تعاني من الندرة في الموارد وتناقص العوائد وأنها متلاشية، كما تتميز بتعاقب الإنتاج والاستهلاك.

#### ثانيا: المعرفة والخدمة

كان يتم التمييز في ظل الاقتصاد الصناعي بين القياسية والسلعة الزبونية والسلعة القياسية هي سلعة نمطية واحدة تنتج منها كميات كبيرة في اقتصاديات الحجم ويتم مراعاة استراتيجية التكلفة، في حين أن السلعة الزبونية والقائمة على اقتصاديات النطاق أو القائمة، التنوع الأقصى، يتم إنتاجها بمراعاة استراتيجية التميز.<sup>1</sup> ثم بعد ذلك أصبح التمييز يتم بين السلعة والخدمة، فالسلعة هي قياسية، أما الخدمة فتعتبر زبونية كون تقديمها مرتبط بالزبون الذي يجب أن يكون حاضرا عند تقديمها، بالإضافة إلى أن الخدمات تتميز بعض خصائص السلعة كتحسينها مقارنة بالمنافسين، ويرتكز التمييز بين السلعة والخدمة على أساس الخصائص التي تتسم بها الخدمة (مثل عدم ملموسية، أنها قابلة للتلاشي، عدم قابلية الفصل، وتغاير الخواص)، والتي تسمح بالترقية بين السلعة والخدمة، لكن التطور الكبير الذي عرفه قطاع الخدمات خاصة

<sup>1</sup> - محمد عواد الزيات، مرجع سابق، ص 28.



في الدول المتقدمة، حيث أصبح يستحوذ على نسبة كبيرة من اليد العاملة والاستثمارات فيه تحقق عائد أكبر من القطاعات الأخرى.

وهذا التطور الهائل في قطاع الخدمات دفع بالمفكرين إلى التمييز بين الخدمات في حد ذاتها، وظهرت بذلك مصفوفة الخدمة لتقدم تصنيفا يقوم على عوامل مهمة كالاتصال بالزبون، كثافة العمل، ومدى مرونة تكنولوجيا التشغيل المستعمل في الخدمة، والشكل الموالي يوضح مصفوفة الخدمة.

الشكل 3-4 مصفوفة الخدمة

	الاتصال بالزبون	
كثافة رأس المال	الخدمات الشبيهة بالتصنيع -خدمات البريد -معالجة الصكوك -المستودع	خدمات حسب الطلب -خدمات عقود النقل -هاتف المسافات البعيدة -العلاج الصحي
كثافة العمل	الخدمات الواسعة -التعليم -الحفلات -الكافيتريات	الخدمات المهنية -الاستشارة القانونية -التشخيص الطبي -إلقاء الدروس الخصوصية
	تكنولوجيا التشغيل المحكمة	تكنولوجيا التشغيل المرنة

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 25-26.

تبين مصفوفة الخدمة ان التمييز بين الخدمات أربعة أشكال للخدمة هي:<sup>1</sup>

**1- الخدمات الشبيهة بالتصنيع:** وهي خدمات تتطلب كثافة رأس المال مع كثافة عمل أقل، وكذلك تكون فيها عملية الاتصال بالزبون محدودة، وهي تمثل تلك الخدمات القياسية والتي تشبه في تعاقب عملياتها التنظيم الخطي ومنتجاته القياسية ومن أمثلة هذه الخدمات خدمات البريد ومعالجة الصكوك.

**2- الخدمات الواسعة:** هي صنف يتطلب كثافة العمل أكبر من كثافة رأس المال، كما يحتاج هذا الصنف من الخدمات إلى التدريب وجدولة الموارد البشرية بهدف تقديم خدمات بنجاح، من أمثلة هذه الخدمات التعليم والحفلات والكافيتريا.

**3- خدمات حسب الطلب:** تحتاج هذه الخدمات إلى تكنولوجيا كثافة رأس المال نسبيا، ومرنة ومن أمثلتها خدمات عقود النقل، الهاتف والعلاج الصحي، فهي خدمات تقدم عند الطلب من الزبون.

**4- الخدمات المهنية:** هي خدمات يكون الاتصال بالزبون عالي المستوى وتتطلب تخصصا مهنيا كثيفا نسبيا، ومن أمثلة هذه الخدمات نجد الاستشارات القانونية، والدروس الخصوصية، والتشخيص الطبي، وكلها خدمات تتطلب تخصصا عاليا.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 37-38.

ومع التطور الذي عرفه العالم نحو اقتصاديات المعرفة كقطاع رابع، إلى جانب كل من الصناعة والزراعة وقطاع الخدمات، أصبح من الضروري التمييز بين الخدمة و المعرفة، رغم أن المعرفة في حد ذاتها هي خدمة.<sup>1</sup> لكن هناك أوجه كثيرة للتمييز بينها:

- إن التمييز الأول بين الخدمة والمعرفة يقوم على كون بعض الخدمات هي يدوية، وبالتالي فإن الأفراد الذين يقدمون هذه الخدمات عادة ما يكونون يحملون معرفة ذات أهمية، من أمثلة هذه الخدمات نجده في محلات التنظيف الجاف وفي خدمات غسل السيارات وفي البريد، أما في مجال المعرفة فهي تتطلب مستوى أعلى عند تقديم خدماتها كما هو الحال في الاستشارات وخدمة التعليم العالي.

- التمييز الثاني بين المعرفة والخدمة يتجلى في كون المعرفة عبارة عن خدمة لكن مضاف إليها بعدا أساسيا هو ثراء المعرفة أو المعلومة أي:<sup>2</sup>

المعرفة = خصائص الخدمة + ثراء المعلومات

فالمعرفة أشمل من الخدمة.

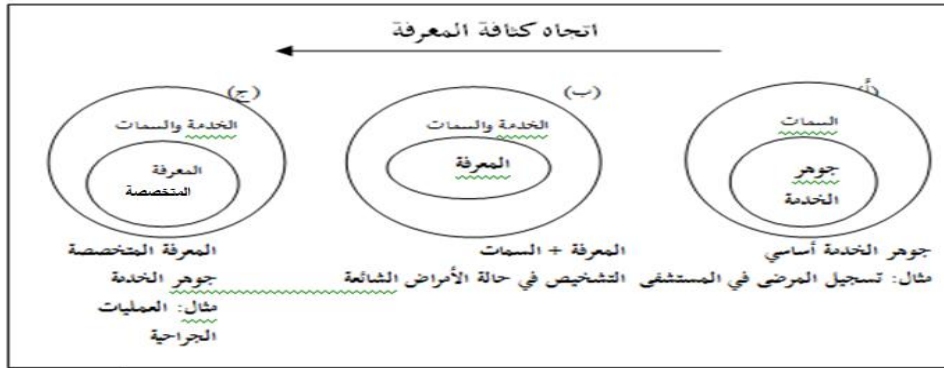
- التمييز الثالث بين الخدمة والمعرفة يعتمد على كثافة المعرفة، بمعنى ان الأنشطة المعرفية ليست واحدة من حيث كثافة المعرفة، فهي تتباين وتختلف بشكل كبير، وهذا التباين هو يجعلها تتميز عن الخدمة. والخدمات التي لا يتطلب تقديمها بعدا معرفيا وإنما مجرد عمليات، أو الخدمات التي يتم إنجازها لا تختلف عن عمليات الإنتاج اليدوية للسلع، ويتضح هذا في خدمات نقل مواد للمنظمة ثم للمخزن فقسم الإنتاج، ثم تليها الخدمات المرتبطة بالمعرفة ليأتي المستوى الأعلى من المعرفة وهو أكثر تخصصا، ومن أمثلة التدرج من الخدمة للمعرفة في المجال الصحي، نجد ان خدمات تسجيل المرضى وملا الاستمارات المتعلقة بدخول المستشفى هي خدمات المستوى الأدنى تليها الخدمات الصحية التي تتطلب مستوى من المعرفة كما هو الحال في مداواة الجروح أو كتابة بعض الوصفات للأمراض الشائعة. وكل ما يدخل في إطار الطب العام، ثم تليها الخدمات الصحية كثيفة المعرفة، كما هو الحال في تشخيص الحالات المرضية المعقدة والجديدة أو العمليات المتخصصة. وهي عمليات تشكل المعرفة فيها العامل الأساسي (جوهر المعرفة).<sup>3</sup> أكثر من جوهر الخدمة والشكل الموالي يوضح الانتقال من جوهر الخدمة إلى جوهر المعرفة.

<sup>1</sup> - محمد عواد الزيات، مرجع سابق، ص 39.

<sup>2</sup> - نجم عيود نجم، مرجع سابق، ص 39.

<sup>3</sup> - محمد عواد الزيات، مرجع سابق، ص 31.

الشكل 3-5 الانتقال من جوهر الخدمة إلى جوهر المعرفة.



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 40.

والملاحظ الشكل يتضح له ان هناك تدرج من المستوى الأدنى (جوهر الخدمة في أساسي) فالمستوى الذي يليه وهو يتطلب مستوى معين من المعرفة، في حين نجد أن المستوى الأعلى يتطلب معرفة متخصصة.

وتعتبر عملية التمييز بين كل من السلعة والمعرفة وكذا بين المعرفة والخدمة أمر ضروري للمنظمات كونها أصبحت تعتمد على عنصر المعرفة بشكل كبير في تحقيق الثروة وان عوامل الإنتاج التقليدية أصبحت غير كافية لوحدها لضمان بقاء المنظمات وتحقيق ميزة تنافسية. لذا وجب عليها الاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر المحرك لكل هذه العوامل المادية والمعرفية منها.

### المطلب الثالث: أنواع المعرفة (تصنيفات المعرفة)

كما سلف الذكر فالمعرفة مصطلح قديم كثر الاهتمام به في الآونة الأخيرة، وبما أن المعرفة هي معارف فهي ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا.<sup>1</sup> وبالتالي ليس لها شكل واحد الأمر الذي دفع بالمفكرين إلى محاولة تصنيفها، فقدمت العديد من التصنيفات للمعرفة من قبل الباحثين ويأتي في مقدمة التصنيفات التصنيف الأقدم والذي قدمه ميشيل بولاني (Mechel polany) في الستينات والذي حاول فيه التمييز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، أي انه ميز بين ما نعرفه (المعرفة الضمنية أو الكامنة) فكما يرى بولاني (إننا نعرف دائما أكثر مما نستطيع قوله).<sup>2</sup> فالمعرفة الضمنية هي أكثر مما نستطيع أن نخبر به الآخرين عما نعرف وهي في تلك الفترة أكثر اهتماما، ثم جاء إيكاجيرو نوناكا (I.Nonaka) وأعاد الأهمية لهذا التصنيف من خلال دراسته الريادية عن الشركات الخلاقة للمعرفة في أواخر 1991 في مجلة هارفرد للأعمال.<sup>3</sup> وستنقسم هذه العمليات إلى مجموعتين.

### أولا: التصنيفات التمهيديّة

تم تقديم العديد من التصنيفات والتي ربما لم تلقى قدرا كبيرا من الاهتمام لدى المفكرين بالقدر التصنيفات التي سيتم التطرق لها في المجموعة الثانية، ولكن هذا لا يعني عدم أهمية أو جدوى هذه التصنيفات ومنها:

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 43.

<sup>2</sup> - Dominique Foray, L'conomie de la connaissance, Edition casbah, Alger, 2004, p.46.

<sup>3</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 44.

## 1- تصنيف هاي (HI):

يرى هاي أن الاتجاهات التقليدية لأية قصة هي (ماذا؟) و(كيف؟) و(أين؟) و(متى؟) و(لماذا؟)<sup>1</sup>. ماذا؟: (أشياء العمل) بمعنى ماهي الأشياء المهمة بالنسبة للمنظمة، والتي تريد ان تعرف عنها بعض الأمور؟ وكذا ما هي المصادر المتوافرة للحصول عليها الذهنية منها والمادية؟ كيف؟: وتجب عن العمليات التي تقوم بها المنظمة، والذي يجب ان تفعله؟ وكيف يتم ذلك؟ أين؟: (الجغرافيا والتوزيع) وذلك بتحديد أين تمارس المنظمة عملها؟ كيف ينتقل الأفراد والأموال والمواد والمعلومات من مكان لآخر؟. وما تنظيم المنظمة، ماذا تعني التوجهات الجديدة نحو إدارة المعرفة؟ متى؟: (الأحداث والوكلاء والاستجابات)، من خلالها يتم معرفة كيف يكون دور الوقت في عمليات المنظمة؟ ما الذي يؤدي لحدوث الأشياء؟ من الذي يستجيب وبأي صورة؟ لماذا؟: (التحفيز وقواعد عمل المنظمة) ويتم ذلك لتحديد أهداف المنظمة، وكيف تترجم إلى قواعد عمل؟

وكل العناصر السابقة تشكل جسم معرفة المنظمة ممزوجا ببعض الأساليب التي تساعد في التعريف بها من خلال عمليات المعرفة.

## 2- تصنيف قائم على نظم المعلومات:

هناك من يصنف المعرفة انطلاقا من فرص تمثيلها في نظم تكنولوجيا المعلومات تصنف إلى:<sup>2</sup>

- المعرفة الإجرائية: توضح المعرفة الإجرائية كيف يجب أن تحل المشاكل، ويقصد بذلك المهارة أو القدرة على عمل شيء ما وهذا الصنف من المعرفة يتطور باستمرار.
- المعرفة الإعلانية: توضح ما هو معروف حول المشكلة، وتتضمن تعابير بسيطة للاختيار بين الأصح والخطأ، كما تتضمن عبارات لأوصاف كاملة للمفهوم.
- المعرفة البعدية: تمثل توصيف المعرفة نفسها بما يساعد في اختيار المعرفة الملائمة للمشكلة، ولتعزيز فعالية النظام الخبير في حل المشكلات بفعالية من خلال توجيه الإدراك والتفكير للإنجاح الصحيح.
- المعرفة الاستكشافية: وتستخدم قواعد المنطق لضبط عملية التفكير والإدراك تعرف أيضا بالمعرفة الضمنية، وفي الحقيقة هي معرفة تجريبية ترافق المسؤول خلال تجاربه في حل مشاكل سابقة.

## 3- تصنيف يقوم على عمق المعرفة:

وفقا لعمق المعرفة تصنف المعرفة إلى نوعين هما:<sup>3</sup>

أ- المعرفة العميقة **Deep knowledge**: وهي معرفة غنية المحتوى في تحليل عناصر ومتغيرات المشكلة، كما انها شاملة في الحلول التي تتضمنها.

<sup>1</sup> - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 36.

<sup>2</sup> - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 37.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 37-38.

ب- **المعرفة السطحية Shallow knowledge**: وهي معرفة تستوفي شروط فهم المشكلة، والنطاق الذي تمتد إليه المشكلة لكنها تبقى سطحية كونها أقل يقينا، لذا فهي تحتاج إلى اختبار وممارسة لكي يتم تأصيلها وتثبيتها، فالتجربة والممارسة تعملان على تأصيل المعرفة السطحية وتكتسب معاني جديدة وبالتالي يمكن أن تتحول بذلك إلى معرفة عميقة وراسخة.

4- **تصنيف الكيفية والسببية**: هناك البعض من يصنف المعرفة إلى معرفة كيفية ومعرفة سببية.

- المعرفة بالكيف Know-How : وتعني التعلم ومعرفة كيف تعمل النظم والأدوات، وكيف يمكن خلق قيمة من عناصرها ومدخلاتها، فالمعرفة الكيفية تسمح بالإجابة على التساؤل How وترتبط بشكل أساسي بفهم ودراسة مضمون كل نشاط وعملية لتحويل المدخلات إلى مخرجات.<sup>1</sup>

- المعرفة الشئئية والسببية know what & know why معرفة ماذا؟ ومعرفة لماذا؟ إن هاذين التساؤلين يعتبران من أهم وأخطر الأسئلة التي يطرحها الباحث والمشاكل والمدير الذي يسعى لبلوغ الوعي والإدراك العميق للظواهر والمشاكل وذلك بعد أن يقوم بتحديد ما في السؤال know what والبحث من خلال ذلك عن الأسباب والعوامل المؤثرة والمتغيرات المترابطة للإجابة على السؤال الوجودي why وهي أسئلة العلم والتكنولوجيا وتجارب الإنسان في الحياة.

#### ثانيا: التصنيفات الشهيرة

إن تعدد تصنيفات المعرفة وكثرتها جعل جزء منها يلقى قبولا وانتشارا أكثر من غيرها ومنها تصنيف Nonaka وتصنيف T.Backman وتصنيف M.H.Zack وغيرها.

#### 1- تصنيف Nonaka:

يعتبر M.Polamay أول من صنف المعرفة إلى معرفة ضمنية ومعرفة صريحة لكن تصنيفه ثم يلي الاهتمام، إلى أن جاء إيكاجيرو نوناكا وأعاد الاهتمام بهذا التصنيف عام 1990، فيرى نوناكا أن المعرفة تقسم إلى نوعين معرفة صريحة ومعرفة ضمنية.

أ- **المعرفة الصريحة**: وتسمى كذلك بالمعرفة الظاهرة، أو المعرفة المتسربة لكونها تتسرب وتنتقل من خارج المنظمة، وتعتبر معرفة رسمية، قياسية، وهي المعرفة المرمزة، والنظامية والمعبر عنها كميًا وقابلية للنقل والتعلم.<sup>2</sup> حيث يمكن كتابتها ونقلها للغير بواسطة الوثائق بأشكالها المختلفة، وتسرب هذا الشكل من المعرفة خارج المنظمة يتم من خلال الملكية الفكرية المحمية قانونا وفي براءات الاختراع، وحقوق النشر والأسرار التجارية وغيرها من الأشكال التي تسمح بتسريبها.

ب- **المعرفة الضمنية**: وهي معرفة على خلاف المعرفة الصريحة، فهي غير قابلة للنقل والتعلم وتسمى بالمعرفة الملتصقة.<sup>3</sup> تمثل المعرفة الضمنية ما هو موجود في رؤوس الأفراد من خبرات ومهارات والتي لا يمكن تقليدها ولا نقلها كونها في الغالب يصعب وضعها في رموز أو كلمات، ويعتمد هذا الصنف من

<sup>1</sup> - محمد عواد الزيات، مرجع سابق، ص 38.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 44.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 44.

المعرفة على الخبرة الشخصية، والحكم الذاتي وكذا القواعد الاستدلالية، وهي تشير إلى ما له صلة بمعرفة كيف know-how<sup>1</sup>.

تكتسي المعارف والعلوم بعدا ضمنيا، الأمر الذي يجعل عمليات البحث، الولوج والنقل، والتخزين، التبادل والتعامل صعبة وحتى مستحيلة التحقيق.<sup>2</sup> فالمعرفة كسلعة تخضع بصعوبة للعديد من العمليات منها.<sup>3</sup>

- إن تخزين ونقل المعرفة الضمنية مرتبط بالتجديد من جيل إلى جيل، وإذا حدث وأن كان هناك انقطاع في الأجيال (الأشخاص) الذين يمتلكون هذه المعارف فإن ذلك يؤدي إلى فقدان الكثير من الإجراءات ونسيان كيف تستطيع أن تفعل ذلك.

- عملية البحث عن عناصر معرفية مكملة أو مناسبة لمشروع معين هي أمر محدود بشكل كبير نظرا لطبيعتها الضمنية لا يمكن تصنيفها وإدراجها بشكل نظامي.

- يتطلب التعليم أو نشر أو تبادل المعارف الضمنية تنقل الأشخاص الذين يمتلكونها هذه المعارف الضمنية الأمر الذي يجعلها مكلفة وصعبة التنفيذ.

ولعرض تقليص وتذليل هذه الصعوبات والمخاطر يتطلب الأمر تدوين أو توثيق أو تصريح هذه المعارف، إن تدون المعارف يعني تحويل المعرفة إلى رسالة، والتي يمكن التعامل معها كمعلومة، بالإضافة إلى أن التدوين يسمح باستغلال الملكية الفردية للفرد بنقل ما هو في ذاكرته إلى عامل آخر خارجه.<sup>4</sup> كما أن تدوين المعارف الضمنية يجعلها أقرب من السلعة.<sup>5</sup>

إن إعادة إنتاج المعرفة الضمنية يشكل استثمارا أوليا لتكوين مجموعة أفراد لهم المقدرة على المعالجة ببراعة وحل رموز هذه المعرفة المدونة.<sup>6</sup> وبما أن المعرفة الضمنية تتصف بعدم القابلية للتبسيط والاختزال، يعني أن عملية التدوين لا تعطي كل المعرفة الضرورية لمباشرة نشاط معين، وهي تعطي فقط حلول غير كافية للمشاكل، الأمر الذي يفرض على الرجل الاقتصادي بمجرد حصوله على الرسالة المدونة أن يمتلك معارف إضافية لاستغلالها.<sup>7</sup>

عملية تدوين المعرفة الضمنية لها ثلاث جوانب هي التقنية والنماذج واللغة، ويتمثل الجانب التقني في الطباعة، ويتعلق جانب النماذج في إنشاء نموذج المعرفة الضمنية حيث يجب دراسة المعرفة وتحليلها إلى عناصر جزئية لتسهيل شرحها مما يعني أن تدوين المعرفة وتحليلها إلى عناصر جزئية لتسهيل شرحها مما يعني أن الجانب اللغوي يتعلق بإنشاء أو تطوير لغة سواء كانت طبيعية أو لغة أخرى رمزية أو رقمية، فالتحكم في اللغة المستخدمة يدل على الكفاءة لمستخدمي المعرفة الضمنية، مهما كانت طبيعة اللغة، ويعني هذا أن المعرفة تكون أسهل للتدوين والنشر بين الأفراد الذين يتحكمون في اللغة المستخدمة. وهناك جملة من العوامل تفرض على المنظمات نشر المعرفة منها.<sup>8</sup>

<sup>1</sup> - حيد الرحمان الشيمي، مرجع سابق، ص 50.

<sup>2</sup> - Dominique Foray , op.cit.p.46.

<sup>3</sup> - Ibid. P.47.

<sup>4</sup> - Dminique Foray. Op.cit.p.47.

<sup>5</sup> - IBID. P.49.

<sup>6</sup> - IBID

<sup>7</sup> - IBID.P.56.

<sup>8</sup> - IBID. P.56

- تواجه المنظمات في بعض الأحيان ضرورات متزايدة فيما يتعلق بالاتصال وتحويل المعارف نتيجة تنقلها الذي يزيد تناثر المواقع، كذلك قيام المنظمات بالتعاون مع منظمات أخرى مما يعمق من التوزيع المجالي للأنشطة.

- تواجه المنظمات الحاجة إلى استعمال المعارف الموجودة للإبداع وإنشاء معارف جديدة.

- قد تكون المنظمات أحيانا بحاجة إلى وصف نشاطاتها ومنتجاتها للحصول على شهادة النوعية أو براءة الاختراع، وكذا تحويل المعارف والدخول في شركات مع منظمات أخرى.

## 2- تصنيف M.H.Zack:

لقد قدم M.H.Zack تصنيف للمعرفة بحيث يصنفها إلى ثلاثة أصناف هي:<sup>1</sup>

أ- **المعرفة الجوهرية:** تعتبر النوع الأول والنطاق الأدنى للمعرفة، وتمثل المعرفة الأساسية الخاصة لأية منظمة حتى تستطيع القيام بدورها كسمة دخول للصناعة وهي معرفة محفوظة لدى المنظمات الأعضاء في الصناعة كميزة لهم عن المنظمات غير الأعضاء، كما أن هذا النوع من المعرفة لا يضمن بقاء التنافسية لمدة طويلة .

ب- **المعرفة المتقدمة:** يمنح هذا النوع من المعرفة للمنظمات فرص بقاء وتنافسية، وبالرغم من أن المنظمة تمتلك بشكل عام المستوى، المجال والجودة من المعرفة والتي يمتلكها المنافسون أيضا، إلا أنها تختلف عليهم في كونها تستطيع التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز المعرفي، وعليه فالمنظمة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموما أو التميز في جزء منه من خلال معرفتها المتقدمة.

ج- **المعرفة الابتكارية:** يسمح هذا النوع من المعرفة للمنظمة من قيادة صناعتها ومنافسيها، والتميز عنهم بشكل كبير ومهم، فهذا النوع من المعرفة والذي يرتبط بالابتكار يجعل المنظمة قادرة على تغيير قواعد اللعبة في مجال صناعتها لصالحها.

## 3- تصنيف (T.Backamn):

يعتبر التصنيف الذي اقترحه باكمان تصنيفا أوسع إذ يصنف المعرفة إلى أربعة أنواع هي:<sup>2</sup>

أ- **المعرفة الصريحة (وثيقة- حاسوب):** هذا النوع من المعرفة عبارة عن معرفة جاهزة وقابلة للوصول، وموثقة في مصادر المعرفة الرسمية والتي تكون في الغالب ذات تنظيم جيد.

ب- **المعرفة الضمنية (العقل الإنساني، المنظمة أو التنظيم):** وهي معرفة قابلة للوصول من خلال الاستعلام والمناقشة، إلا أنها تعتبر معرفة غير رسمية يجب أن توضع ثم تنقل وتبلغ بذلك.

ج - **المعرفة الكامنة (العقل الإنساني، التنظيم):** هذا النوع من المعرفة هي قابلة للتوصل بشكل غير مباشر وذلك من خلال أساليب الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك لكن ذلك يتم بصعوبة.

د- **المعرفة المجهولة (العقل الإنساني التنظيم):** وتمثل المعرفة المبتكرة أو المكتشفة من خلال النشاط، المناقشة، البحث والتجريب.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 45-46.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 46.

إن التصنيفات السالفة الذكر ورغم تنوعها الظاهر إلا أنها تدور في إطار نمطي واحد هو المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وأن إدارة المعرفة لا يمكن أن تفهم إلا من خلال هذه النمطية من المعرفة.<sup>1</sup>

#### 4- تصنيف Lundvall:

حاول تصنيف المعرفة سنة 1999 إلى أربعة أصناف وهي معرفة تتدرج من المعرفة الإجرائية إلى معرفة الأعراض وهي:<sup>2</sup>

أ- **المعرفة الإجرائية: (معرفة كيف know-how)** وهي المعرفة التي ترتبط بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو كيفية القيام بها، كما تعبر الحقائق التي يمكن ترميزها.

ب- **المعرفة الإدراكية (معرفة ماذا know-what):** هي المعرفة حول القوانين والمبادئ، وهي معرفة تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة.

ج- **المعرفة السببية (معرفة لماذا know-why):** هي معرفة تتطلب فهما أعمق للعلاقات البيئية عبر مجالات المعرفة، فهي تتطلب منظور النظم وبناء إطار للمعرفة يسمح باتخاذ القرارات والأنشطة في المجالات المعقدة وغير الأكيدة.

د- **معرفة الأغراض (الاهتمام بماذا care-who):** هذا الصنف من المعرفة يتطلب مجموعة اجتماعية تعمل على توجيهه بشكل مباشر وغير مباشر في المدى البعيد أو القريب للخيارات الاستراتيجية ومبادلات التكلفة العائد المرتبطة بها.

#### 5- تصنيف Blumentritt & johnston:

لقد قدما سنة 1999 أيضا تصنيفا للمعرفة حيث صنفاها إلى أربعة أصناف هي:<sup>3</sup>

أ- **المعرفة المرزمة:** هي تلك المعرفة المفترزة في الأشخاص بشكل علني عن طريق التدوين وهي معرفة قابلة للنقل والتداول.

ب- **المعرفة العامة:** هي معرفة قياسية غير علنية رسميا، وفي الغالب تكون في شكل روتينيات أو ممارسات، ويمكن تعلمها من خلال العمل عبر سياقات خاصة.

ج - **المعرفة الاجتماعية:** هي تلك المعرفة المرتبطة بالقضايا الشخصية والقضايا الثقافية وتتضمن من يساعد في القضايا الثقافية وبأدوار متنوعة.

د - **المعرفة المجسدة:** هي معرفة ترتبط بالأشخاص كونها عبارة عن الخبرات والخلفية العلمية والمهارة التي تراكمت لديهم خلال فترة حياتهم.

لقد صنف أغلب الباحثين ومنهم (vail 1999) و (Hauar 1999) و (Duffy 2000) و (king 2000) و (Daft 2001) و (Heisig 2001) المعرفة إلى معرفة صريحة ومعرفة ضمنية وهذا التصنيف هو الأكثر شيوعا وتداولاً بين المفكرين، والجدول الموالي يوضح الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصرفة.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 46.

<sup>2</sup> - محمد عواد الزيات، مرجع سابق، ص 41.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 42.



الجدول 3-3 الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

النوع	الخصائص	أين يمكن إيجادها
المعرفة الصريحة Explicit knowledge	- رسمية - نظامية - يمكن التعبير عنها كما وبالطرق المرمزة، والمبادئ - قابلة للنقل والتعليم	- أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونياً - براءات الاختراع - حقوق النشر - الأسرار التجارية - التصميمات الصناعية - منتجات المنظمة وخدماتها
المعرفة الضمنية Implicit Knowledge	- غير رسمية - يعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية - غير قابلة للنقل والتعليم بسهولة أي تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات know-how- التي توجد في الحقيقة داخل كل فرد، وليس من السهل نقلها إلى الآخرين، لأن الفرد يكتسبها من خلال العمل وتراكم الخبرات	عمل الأفراد والفرق داخل المنظمة

المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، عمان، جدار الكتاب العالمي، إربد، الأردن، 2009،

ص 41.

#### المطلب الرابع: المعرفة مصادرها والعوامل المؤثرة فيها ودورة حياتها

المعرفة تأتي من مصادر إما داخلية أو خارجية وهي تتأثر بجملة من العوامل ولها دورة حياة خاص بها.

#### أولاً: مصادر المعرفة والعوامل المؤثرة

سوف يتم التطرق في هذه النقطة إلى كل مصادر الحصول على المعرفة وكذا العوامل المؤثرة في المعرفة.

#### 1- مصادر المعرفة:

يرى (Saffady 2000) أن مصدر المعرفة هو ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة.<sup>1</sup> ويرى أيضاً أن التعلم والخبرة والذكاء هي عناصر تحدد المعرفة للأفراد، وحسب (Marquatt 2005) فإن مصادر المعرفة تقسم إلى مصدرين رئيسيين هما:<sup>2</sup>

أ- المصادر الخارجية: تتمثل المصادر الخارجية في البيئة المحيطة بالمنظمة والتي ترتبط بنوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في مجال النشاط الاقتصادي، أو الانتساب إلى المجتمعات التي تسهل عليها عملية استنتاج المعرفة، وبالتالي فإن كل من المكتبات والانترنت والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة، والمنافسون، والموردون والزبائن وكذا الجامعات، ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية كلها

<sup>1</sup> - محمد عواد الزيات، مرجع سابق، ص 45.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 45-46.

تشكل مصادر خارجية تستطيع المنظمة أن تحصل منها على المعرفة والمعلومات، فالأفراد يعملون وعلى مختلف مستوياتهم التنظيمية من خلال المدركات الحسية لاكتشاف البيانات والحوادث من البيئة، ومن ثم معالجتها من خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية وبالتالي تحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيعون تفسير هذه المعلومات وإعطائها معنى لتتحول إلى معرفة.

ويرى (Vail 1999) ان أية منظمة تعمل في ظل بيئة تتوقع منها تهديدات وفرص متاحة، والمنظمة القوية هي التي تستطيع أسر المعلومات والمعرفة من البيئة. وهي تقوم باستغلال الفرص قبل منافسيها وتحاول التقليل من التهديدات قدر المستطاع وإن تحاول أن تجعل آثارها إيجابية.

**ب- المصادر الداخلية:** تتمثل المصادر الداخلية للمعرفة في خبرات أفراد المنظمة والمترجمة حول مختلف الأنشطة والموضوعات، وفي قدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها التكنولوجية المعتمدة، ومن أمثلة المصادر الداخلية للمعرفة نجد الاستراتيجيات والمؤتمرات الداخلية، والمكتبات الإلكترونية، الحوار، وكذا العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل والبحوث وبراءات الاختراع الداخلية. إن الإدراك المتزايد للمعرفة مرتبطة بالتقدم في تقنية المعلومات والبحث عن المعلومات يدل على أن المعرفة لا تكمن في تجمع المعلومات، ويرى (Stronquist & Samaff 2000) أن المعلومات كمصدر للمعرفة تقوم على افتراضين،<sup>1</sup> أحدهما أن البحث عن المعلومات وتطويرها يقود إلى المعرفة التي تستخدم لتحسين السلع والخدمات. أما الافتراض الثاني فيقوم على أن نوعية المعرفة واستخدامها مستغنين عن سيادتها ومصادرها، والمعلومات المقدمة لصاحب القرار تكون من مصادر أخرى.

إن التكامل بين مكونات الأعمال الرئيسية وتقنية المعلومات الرئيسية يتم بواسطة خرائط المعرفة التي تشكل مصدرا مهما لاقتناص المعرفة الظاهرة ومؤشرا لمسك المعرفة الضمنية، إن العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناعات المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، والمعرفة المتولدة خلال عمليات الأعمال تعد احد المصادر الداخلية المهمة للمعرفة، من خلال تفاعلها مع المعرفة المحفوظة في أذهان الأفراد.<sup>2</sup>

## 2- العوامل المؤثرة على المعرفة:

تشكل العولمة مصدرا هاما لاكتساب المعرفة وتحسين أداء منظومة المعرفة المحلية عن طريق النهل من المعرفة المتراكمة على الصعيد العالمي والتعاون الدولي خاصة في مجالات التعليم والبحث والتطوير التقني، لكن في المقابل فإن تصاعد العولمة يندرج بتغيير جذري في هذا المجال بحيث تتحول المعرفة بسرعة إلى سلعة خاصة وليست عامة يسعى منتجوها في الدول المتقدمة إلى الحصول على أكبر عائد منها من خلال حماية حقوق الإنسان الفكرية، مما يقلل من استفادة الدول الأخرى من ثمار إنتاج المعرفة. إن المعرفة تنمو في مجتمع محدد ذي سياق ثقافي وتاريخي خاص مما يجعل منظومة المعرفة تتأثر بمجردات مجتمعية ثقافية واقتصادية واجتماعية وسياسية، فيقام طلب مجتمعي قوي وفعال يحفز العمليات المجتمعية لنشر وإنتاج المعرفة، في حين أن تعثر النمو الاقتصادي والإنتاجية وتزايد تركيز الثروة لدى فئة

<sup>1</sup> - محمد عواد الزيات، مرجع سابق، ص 46.

<sup>2</sup> - محمد عواد الزيات، مرجع سابق، ص 46.

قليلة يضعف الطلب على المعرفة، فقصور الطلب على المعرفة يمكن ان يكون عاملا مهما في ضعف إنتاج المعرفة ونشرها.<sup>1</sup> وتلعب مكانة العلم والمعرفة دورا هاما ومؤثرا في عملية انتشار المعرفة والبحث العلمي فالأزمة النقطة وما ترتب عليها أدت إلى ضعف القيم الاجتماعية للعالم والمتعلم والمثقف وكادت القيمة الاجتماعية العليا أن تنحصر على الثراء والمال وحلت الملكية والامتلاك محل المعرفة والعلم مما أدى إلى هجرة الكفاءات لعدم قدرتها على القيام بدورها في منظومة المعرفة ونهضة بلادها مع تحقيق الذات وتوافر أسباب العيش الكريم.<sup>2</sup>

إن عدم الاستقرار السياسي وتزايد الصراع والتنافس على المناصب وغياب التداول السلمي على السلطة يشكل عائق أمام نمو المعرفة وتوطينها النهائي. إن المخاطر الخارجية التي تهدد الدول وكذا الاحتلال يؤديان بشكل مباشر إلى عرقلة مسار النمو لتلك الدول عن طريق تحويل الموارد إلى الخارج مما يجعلها نشطة غير منتجة ويعيق بذلك التغيير والتنمية الإنسانية وكل ذلك يؤثر على المعرفة ويعرقلها.

- إن تخلف المجتمعات يؤثر على منظومة المعرفة كونها جزء لا يتجزأ منها ويحد هذا التخلف من فاعليتها عن طريق القيود الكثيرة التي يفرضها.

- يعتبر التعليم من أهم طرق التي تزود الأشخاص بالقدرة على استخدام المعرفة، والتعليم هو الأساس بذلك في إقامة مجتمع المعرفة وتطوير التعليم هو تطوير نحو إقامة منظومة معرفة متماسكة، والتحدي الذي يواجهه الدول هو إشكالية ترد إلى نوعية التعليم المتاح فيفقد هدفه التنموي والاجتماعي والإنساني في تنمية قدرات الأفراد.<sup>3</sup> ويؤدي إلى خلق فجوة بين مخرجات النظم التعليمية واحتياجات أسواق العمل، وتتسع بذلك الفجوة بين التغيير السريع في احتياجات أسواق العمل الناجم عن العولمة ومتطلبات الثقافة السريعة التطور، وعلى اعتبار أن المعرفة تمثل العنصر الأساسي في الإنتاج والمحدد الرئيسي للإنتاجية ورأس المال البشري بالتالي ذلك يؤثر على التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

- تشكل الترجمة التماس المعرفة وتفاعل حضاري عن طريق النقل البشري أو الآلي من لغة إلى لغة تحريرا أو شفها من أجل تحقيق هدف علمي معرفي ثقافي، فالترجمة هي رصيد استثماري وإبداعي بما تضيفه من فرص لتحديد البنية الذهنية للفرد والمجتمع، وللاستيعاب والعطاء في إطار المشاركة المعرفية.<sup>4</sup>

- يعتبر العزوف عن القراءة من أهم العوامل المؤثرة على المعرفة، ويعود هذا العزوف إلى عدة أسباب أهمها نظم التربية والتعليم التي تعتمد التلقين بدلا من التركيز على البحث عن المعلومات في الكتب. القوة الشرائية المتدنية، غياب انتشار المكتبات العامة بشكل واضح وضعف مكتباتها أن وجدت، انتشار وسائل الإعلام الحديثة.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 50.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 50.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 51.

<sup>4</sup> - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 52.

## ثانيا: دورة حياة المعرفة:

يتميز الاقتصاد المعاصر بالتزايد في المنتجات والخدمات وتنوعها بشكل كبير مما يجعل هذا العصر يتميز بثورة المنتجات والخدمات، ففي كل فترة تظهر منتجات جديدة بدل المنتجات القديمة، مما يجعل المنتجات القديمة خارج نطاق الاستعمال وهذا التطور للمنتجات يتم بشكل سريع الأمر الذي يجعل المنتجات القديمة خارج حياتها أقصر. مما يخلق تنافس كبير بين المنظمات في ظل انفجار المنتجات الجديدة.

إن تطوّر المنتجات منذ القدم كان في جوهره عملا معرفيا، فقبل أن توجد منتجات جديدة لابد أن تتوفر معرفة جديدة (التطور أو الفهم أو الفكرة الأولى) التي يتم العمل من أجل هندستها وتصميمها ثم إنتاجها وتسويقها.<sup>1</sup> وهذا يفسر لنا أن ثورة المنتجات في الأصل هي ثورة معرفة محسنة أو جديدة يتم تحويلها وتجسيدها إلى منتجات محسنة أو جديدة، والمعرفة نفسها تتمتع في هذا المجال بخصائص هي:<sup>2</sup>

أ- أن توجد كمعرفة مجردة أو كمنتج معرفي (أثري) بمعزل عن منتجات المادية كما هو الحال في خبرة الأفراد وبراعتهم ومعرفتهم الحرفية، بالإضافة إلى ذلك فإن المعرفة اليوم توجد في شكل منتجات معرفية بحتة كالمحاضرات والبرمجيات...إلخ.

ب- التوالد المتزايد للمعرفة في كل اتصال أو تبادل دون فقدان حيازتها عكس الأشياء الأخرى، مما يجعلها سريعة الانتشار والانتقال وحتى التعلم إذا توفرت الظروف المساعدة على ذلك من قبول المناقشة والحوار والعمل المشترك.\*\*

ج - خلافا للمنتجات السلعية فإن المعرفة توجد في الأفراد حتى وإن وجد جزء منها في قواعد المعلومات والبرمجيات، هذه الخاصية للمعرفة تجعل دورة حياة المعرفة ترتبط بدورة حياة صاحب المعرفة.

يعتبر مفهوم دورة حياة المعرفة توسيع لدورة حياة المنتجات فالمنظمات ثم دورة حياة الخدمة والتي ينظر إليها مع بعض الاستثناءات القليلة في ضوء دورة حياة الإنسان. وكما هو معروف فدورة حياة الخدمة هي أطول من دورة حياة المنتج نظرا لكون الخدمة أبداً في التعرض للتقادم مقارنة بالمنتج، وفي بعض الحالات فإن مرور الوقت على تقديم الخدمة يمنح لمقدمها الخبرة والمهارة وسمعة أوسع مما يبقي خدمته لمدة أطول. أما المعرفة وفي قسمها الأكبر لها دورة حياة نمطية،<sup>3</sup> أي لها مراحل فالمعرفة في البداية تكون معرفة شخصية غير مرمزة، ثم تتحول إلى معرفة ملكية أو مملوكة وفي الأخير يتم نشرها في مسافات دراسية أو أية منشورات عامة لتتحول مع الوقت إلى عبرة عامة أو إلى معرفة تاريخية ليست قيمة حالية في الاستخدام (الترميز، التحديد، الانتشار)، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 65.

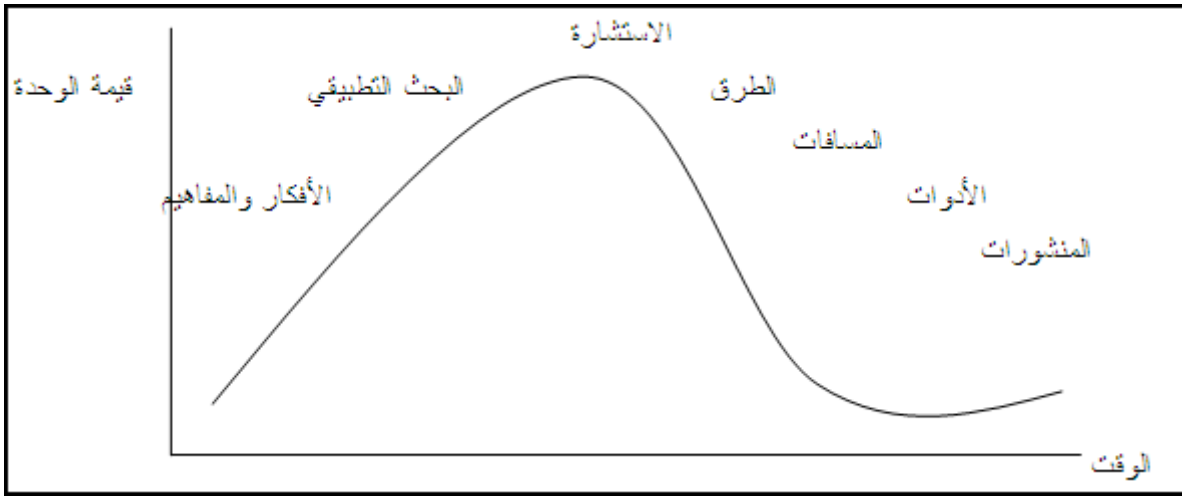
<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 65-66.

\*\*- التوالد الذاتي أي تنشئ نظائرها في المجالات الأخرى.

<sup>3</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 67.

\*\* التحفيز الذهني بما يجعل كل معرفة بمثابة عصف أفكار ذهني للأخريين من أجل التطوير اللاحق في المعرفة العلمية .

شكل رقم 3- 6 تنامي وتآكل قيمة المعرفة عبر الوقت



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 68.

إن بعض التطورات في المعرفة العلمية تأخذ شكل حلزوني وهذا راجع إلى أن المعرفة لها القدرة على التوالد الذاتي بالتحفيز الذهني.

د - أصبحت معظم نماذج المعرفة تاريخية أو أرشيفية خارج الاستخدامات إلا في أغراض الدراسات التاريخية، وذلك لإظهار المساهمة التاريخية للحضارات المختلفة، والكثير من التعاريف التاريخية قد ضاع تماماً.<sup>1</sup>

هـ - إن المنظمات القائمة على المعرفة في قطاع الأعمال تحقق حلزونية المعرفة بمعنى دورات حياة المعرف فيها تكون متتالية لكنها متصاعدة للأعلى، وهذا وفق منظور إيكاجيرو نوناكا، أكثر ما تمارس دورات حياة المعرفة المتعاقبة المتقطعة وهذا ما يمكن ملاحظته في الشكل الموالي:

شكل رقم 3-7 حلزونية المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 71.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 69.

إن المعرفة السابقة التي تم التوصل إليها سابقا تكون رشيمية (Semnal Fealure) بمعنى أن المنتج الحالي أو الخدمة الحالية تحمل بذور لتحقيق دورة التطوير للمنتجات أو معارف أخرى فيما بعد مما يعني أن لها القدرة أكثر على تحقيق دورة التعزيز الذاتي عكس الأشياء المادية التي تعرف دورة التدهور الذاتي. ن - إن أهم شيء في دورة حياة المعرفة في قطاع الأعمال وفي قسمها الأكبر هو مرتبط بتطوير المنتجات (الخدمات) التكنولوجيا أو الأساليب الجديدة، الأمر الذي يدفع بالمنظمات إلى تحويل معارفها إلى براءات ل حمايتها من التقليد غير القانوني أو تحويلها إلى معرفة أو خبرة مشاعة، ويدل هذا على أن المنظمات تعمل على إطالة دورة حياة المعرفة عن طريق الحماية القانونية وليس عن طريق تطويرها المستمر.

### ثالثا: جودة المعرفة

تعتبر جودة المعلومات أقل صعوبة في التعبير والقياس من جودة المعرفة، لذلك جرت محاولات من أجل تحديدها عن طريق سمات قابلة للتحديد بقدر من الدقة، ويتم تحديد جودة المعلومات من خلال السمات المرتبطة بثلاثة أبعاد وهي كالاتي:<sup>1</sup>

- البعد الزمني: ويتحدد هذا البعد، بالسمات التالية:
- التوقيت: فالمعلومات لا بد أن تقدم عندما تكون مطلوبة.
- الآنية: المعلومات يجب أن تكون الأحدث عند تقديمها.
- التكرار: المعلومات يجب أن تقدم كما تكون مطلوبة.
- الفترة الزمنية: المعلومات يجب أن تقدم حول الماضي والحاضر، والمستقبل.
- ب- البعد المتعلق بالمضمون: ويتحدد هذا البعد بما يلي:
- الدقة: بمعنى أن تكون المعلومات خالية من الأخطاء.
- ذات صلة: المعلومات يجب أن تكون مرتبطة بالحاجة إلى المعلومات من قبل شخص معين في حالة معينة.
- الاكتمال: يجب تقديم كل المعلومات المطلوبة دون نقصان.
- الوعي: يجب أن تقدم المعلومات المطلوبة فقط دون غيرها.
- النطاق: المعلومات يمكن أن يكون لها نطاق واسع أو ضيق أو قد تكون ذات تركيز داخلي أو خارجي.
- الأداء: يجب أن تظهر المعلومات الأداء من الأنشطة المنجزة وان تظهر التقدم المحقق أو الموارد المتراكمة.

### ج- البعد الشكلي: ويضم ما يلي:

- الوضوح: بمعنى لا بد من تقديم المعلومات بشكل سهل الفهم.
- التفصيل: المعلومات لا بد أن تكون بشكل تفصيلي أو ملخص حسب الحاجة لذلك.
- الطلبية: المعلومات يمكن ترتيبها بتعاقب محدد مسبقا.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 75.

- **التقديم:** المعلومات يمكن أن تقدم بشكل سردي، رقمي بياني أو بشكل آخر.
- **الوساطة المتعددة:** فالمعلومات يجب أي تقدم مطبوعة في شكل فيديو ، أو أية وسائط أخرى. هذا فيما يتعلق بجودة المعلومة التي هي أساس المعرفة وبالتالي فهي ترتبط بالأبعاد السابقة الذكر بالإضافة إلى أن جودة المعرفة تنصرف إلى ما يأتي:<sup>1</sup>
- **جودة صاحب المعرفة:** ويعبر عن جودة صاحب المعرفة من خلال: جودة الإعداد والتحصيل، الدورات التدريبية وجودتها، الخبرات السابقة والمشروعات المشارك فيها، جودة الفرق والاعضاء التي تعمل معها، وأخيرا نوعية الاهتمامات المعرفية ذات العلاقة بعمل شركته.
- **جودة الجماعات المشتركة التي تشارك فيها:** مهما كانت طبيعة الجماعات المشتركة علمية كانت أو مهنية، وذات اهتمامات معرفية عامة، أصبحت من أهم الفضاءات التي يتم فيها تقاسم المعرفة وتعميقها.
- **الإنجازات المعرفية:** هي أفضل مؤشر عن الجودة نفسها، وتعتبر إنجازات صاحب المعرفة سواء كانت جوائز علمية والتي يتحصل عليها أو البحوث ذات المستوى العالي التي ينجزها أو المشروعات الناجحة التي حققتها هذه المعرفة، كلها تعتبر أفضل مؤشر للدلالة على جودة المعرفة.
- **التحفيز المعرفي:** تعتبر المعرفة ذات الجودة محفزة للبيئة التي تعمل فيها من خلال جعل الإدارة العليا أكثر اهتماما ودعما للمعرفة ومشروعاتها، كما تعتبر أيضا محفزة للأفراد المرتبطين بها سواء في التعلم الاستثنائي (الذي يحدث في فترات التغير المعرفي العميق للمنظمة) أو في إثارة الاهتمام بمشروعات جديدة، فالمعرفة من خصائصها أنها تحمل بذور تطورها المستقبلي إلى معرفة جديدة.

### **المبحث الثاني: إدارة المعرفة**

تسعى المنظمات المعاصرة إلى تحويل أعمالها إلى أعمال قائمة على المعرفة، أو تحويلها إلى منظمات قائمة على المعرفة الكثيفة أو إلى منظمات خلافة للمعرفة الأمر الذي يفرض عليها تخصيص أموال طائلة واستثمارها في مشروعات إدارة المعرفة مما يدل على تحول اعتمادها على الأصول المادية إلى الاعتماد على أصول المعرفة ورأس المال الفكري وبالتالي تحول اهتمامها من العمال اليدويين والمكتبة وحفظ البيانات إلى أفراد المعرفة الذين يشكلون الأصل الأكثر أهمية وقيمة، كما أنه يعتبر أيضا الأكثر تجديدا ومساهمة في تكوين القدرات الجوهرية للمنظمة في خلق الميزة التنافسية المستدامة، كما يمثلون العنصر الأكثر تهديدا في حالة قرارهم ترك المنظمة. إن الاتجاه نحو المعرفة وتبني مبادرات إدارة المعرفة يتعزز في ظل تغيرات عميقة تتمثل في الانتقال من الاقتصاد القديم القائم على إدارة الأشياء إلى الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة ومن مجتمع ثروته هي الآلة إلى مجتمع ثروته تقوم على المعرفة.

### **المطلب الأول: الاتجاه نحو إدارة المعرفة**

تتطور المعرفة بلا حدود أفقيا انطلاقا من كونها تتمتع بخاصية عدم التلاشي عند الاستهلاك، وعموديا بسبب حلزونية المعرفة والمتصاعدة بلا نهاية وهذا يدل على التسارع في تطور عمليات، أساليب عمل، ومنتجات وخدمات المنظمة وكلها تقوم على المعرفة حيث تلعب فيها إدارة المعرفة دورا أساسيا ومهما.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 76.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 84.

## أولاً: من إدارة الأشياء إلى إدارة المعرفة

جاءت إدارة الأشياء كنتيجة للثورة الصناعية، سادت هذه الإدارة لأكثر من قرنين من الزمن، وتقوم إدارة الأشياء على اتجاهين هما:<sup>1</sup>

- **الاتجاه الأول:** الاتجاه نحو القياسية: يمثل المدخل الإنتاجي الذي يؤكد على أولوية النظام التشغيلي، وكذلك التركيز التكنولوجي، والمنتج النمطي الواحد واقتصاديات الحجم، بالإضافة إلى الطريقة المثلى الوحيدة، السوق الواسعة واستراتيجيات قيادة التكلفة.

- **الاتجاه الثاني:** الاتجاه نحو التنوع: ويمثل المدخل التسويقي الذي يؤكد على الزبونية، وأولوية الزبون وحاجاته المتنوعة، والتركيز على الأفراد، والمنتجات المتنوعة واقتصاديات النطاق، الطرق المتعددة، كما يركز على تجزئة السوق والشرائح والأسواق الصغيرة، واستراتيجية التمييز. في حين بدأت ثورة المعلومات مع بداية خمسينيات القرن الماضي، وذلك مع دخول الحاسوب الذي أوضح أن التكنولوجيات المهنية في عصر المعلومات هي الحاسوب وأن الصورة تتمثل في المعلومات، وأصبح الأفراد والمنظمات يتميزون بمقدرتهم على استخدام وتحويل المعلومات إلى المعرفة التي تحقق لهم ميزة تنافسية، وفي سياق هذا التطور ظهرت مرة أخرى ثنائية القياسية والتنوع سواء بالعلاقة مع تكنولوجيا المعلومات أو مع الأفراد.<sup>2</sup>

إن تكنولوجيا المعلومات ونموذجها الرقمي (الانترنت) تعمل وفقاً لقاعدة القياسية القائمة على أن البرمجيات تجمع وتصنف وتنقل وتسترجع البيانات، إلا أن الأساس في جمع ومعالجة هذه البيانات والمعلومات هو زيادة المرونة وتحقيق شخصية الاستجابة للزبون.<sup>3</sup> إن إدارة الأشياء تتحدد في ثنائية القياسية والتنوع، والتي استمرت من إدارة الأشياء إلى إدارة المعرفة حيث المعرفة الصريحة هي نموذج المعرفة المرزومة والمجسدة للقياسية، في حين أن المعرفة الضمنية والكامنة هي ما لا يمكن نمذجته والتي تعبر عن التنوع.

ويمثل الذكاء الصناعي أيضاً ميدان آخر للقياسية في مواجهة الذكاء الإنساني في تفاعله الواسع من أجل التنوع. والجدول الموالي يوضح التباين بين إدارة الأشياء بوصفها إدارة الذرات والملموسات وإدارة المعرفة بوصفها إدارة الأفكار والخبرات اللاملموسات من جهة.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 84.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 85.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 85.



جدول 3-4 مقارنة بين إدارة الأشياء وإدارة المعرفة

إدارة المعرفة		إدارة الأشياء	
التنوع	القياسية	التنوع	القياسية
1-قاعدة المعرفة	1-قواعد البيانات	1-اقتصاديات النطاق	1-اقتصاديات الحجم
2- معرفة ضمنية او كامنة	2-معرفة صريحة	2- الإنتاج الوجيه: الصنع للخرن	2- الإنتاج الواسع: الصنع من أجل الخزن
3- تفاعل ذكاء إنساني	3- برمجية ذكاء صناعي	3- منتج زبوني	3- منتج قياسي
4-المعرفة تدفق في رؤوس الأفراد	4-المعرفة رصيد في وثائق وأدلة المنظمة	4- طرق متعددة	4- طريقة مثلى واحدة
5- استشارات مشخصة	5-إستشارات قياسية-مرمزة	5- الإنتاج حرفي	5- الإنتاج آلي
6- الفرد المتميز والفريد	6-الزبون القياسي، الشريحة القياسية	6- المجموعة المتوسطة (شريحة)	6- الإنسان المتوسط
7- على اساس السوق	7- التنظيم القياسي (الشريحة)	7- التنظيم على أساس العملية	7- التنظيم على اساس المنتج
8- إدارة الذات	8- إدارة رصيد المعرفة	8- إدارة توسيع وإثراء العمل	8- إدارة تخصص
9- التباعد جميل	9- التقارب جميل	9- الصغير جميل	9- الكبير جميل
10- إنشاء المعرفة	10- الرافعة	10- الفاعلية	10- الكفاءة
11- التميز الفائق	11- الخدمة القياسية	11- التميز	11- التكلفة الأدنى
12- تفاعل مهني المعرفة- زبون جديد	12- تفاعل عامل معرفة- رصيد معرفة	12- تفاعل عامل-آلة	12- ملائمة العامل لآلة
13- مهني معرفة	13- عامل معرفة	13- عامل متعدد المهارات	13- عامل أحادي المهارة
14- المشكلة: تقاسم المعرفة	14- المشكلة: استيعاب المعرفة الجديدة	14- المشكلة تكلفة عالية	14- المشكلة: عدم المرونة
15- الحس الشخصي والحدس	15- تكنولوجيا المعلومات- الشبكات	15- التكنولوجيا العالية- اللسة العالية	15- التكنولوجيا العالية
16- ذكاء إنساني تفاعلي	16- ذكاء صناعي: أنظمة خبيرة	16- ذكاء تسويقي: شريحة سوقية - زبون)	16- ذكاء تكنولوجي (هندسي-إنتاجي)

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 87.

التباين بين إدارة المعرفة وإدارة الأشياء لا يرجع فقط إلى كون إدارة الأشياء تتعامل مع أشياء مادية ملموسة وقابلة للتجديد والعد الإحصائي في حين أن المعرفة تختلف عنها في كل هذه الخصائص، لكن هذا التباين يرجع في الأساس إلى الجوانب التالية<sup>1</sup>

أ- يتم تقديم المعرفة كمنتج في المحاضرات أو الاستشارات وفي شكل أية علاقة مع السوق أو الزبون. وهي في الواقع أدنى ما يمكن ان يقدمه صاحب المعرفة فردا كان أو مجموعة أو حتى المنظمة ككل، والسلعة التي تباع هي كل ما لدى المنظمة للبيع في ذلك الوقت، لكن ما يقدم من منتج معرفي هو أقل بكثير مما تملكه، وما تقدمه من المعلومات هو المعرفة الصريحة وما يتبقى لديها هو المعرفة الضمنية أو الكامنة.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 86.

ب- كون المعرفة من الأصول الفكرية فهي بذلك لا تشبه الأصول المادية إذ لا تستهلك عند الاستخدام وبإمكان المنظمة أن تنشأ القيمة من استخدامها في عدد لا متناهي من الصفقات، أو وفق قانون تزايد العوائد الذي يطبق على الأصول الرقمية وفي المقابل تتميز الأصول المادية بقانون تناقص العوائد، إلا أن ما يعيق المعرفة هو إمكانية نقلها أو استنساخها وحتى تقليدها عند تقديمها لأول مرة، فإذا كان الحصول على المعرفة أو إنشائها مكلفا جدا فإن استنساخ المعرفة غير مكلف وسهل.<sup>1</sup>

ج- تتحول الاستثمارات في إدارة الأشياء إلى أصول ثابتة مادية ملموسة تبقى داخل المنظمات، في حين نجد ان الاستثمارات في إدارة المعرفة تتحول في جزء مهم منها إلى أصول رأس مال بشري أو معرفي، والمعرفة عادة ما ترتبط بالأفراد الأمر الذي يعني عدم إمكانية فصل الاستثمارات في إدارة المعرفة عنهم، فإذا كانت المعرفة الصريحة هي ما يتم تحويله إلى قاعدة المعرفة القياسية فإن المتبقي من المعرفة الضمنية أو الكامنة هي ما يبقى في علاقات وسلوكيات وقيم الأفراد.<sup>2</sup> وهي معرفة تبقى تعمل في صالح المنظمة ما دام الأفراد باقون فيها، وتخرج منها وقد تعمل ضد مصالح المنظمة إذا غادرها الأفراد وهذا ما أطلق عليه "دوفنبروت وبروساك" ظاهرة فقدان ذاكرة المنظمة.

وهذا ما يجعل إدارة المعرفة أمام إشكالية تحديد جوهرها وموضوعها هل هو الأفراد أم هو الأصول الفكرية والمعرفية؟ فإذا كان جوهرها الأفراد فإن المهارة الإدارية تكون أكثر أهمية. أما إذا كان هو الأصول الفكرية والمعرفية فتصبح المهارة التوثيقية الفنية أكثر أهمية.

د - لقد تعاملت إدارة الأشياء مع المعرفة على أساس أنه أصل غير ملموس وفي أضيق الحدود ويقدم قيمة مالية قابلة للقياس كما في براءات الاختراع والشهرة... إلخ. وبالتالي يمكن تقديره محاسبيا، لكن في ظل إدارة المعرفة أصبحت المعرفة كأصل غير ملموس أوسع بكثير حيث أصبحت تشمل كل من الخبرات والقدرات الفكرية للأفراد وعلاقاتهم مع البيئة والزبائن، وقوة العلامة التجارية وثقافة المنظمة... إلخ.

و - تواجه إدارة الأشياء تقادم الأشياء عند استخدامها، خلافا للمعرفة التي تحقق تزايد العوائد باستخدامها، إذ كلما استخدمت أكثر أصبحت ذات قيمة أكثر وهذا راجع إلى اعتماد الآخرين عليها فتزداد الحاجة لها الأمر الذي ينشأ دورة إعادة التعزيز الذاتي.<sup>3</sup> وهي ما يبرز الأهمية الاستراتيجية للمعرفة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

لقد أصبحت اقتصاديات العالم تعتمد على المعرفة نظرا لما تتمتع به من خصائص وبذلك فإن منظمات الأعمال التي كانت تعتمد على تحويل الأشياء في تحقيق القيمة المضافة، وأصبحت المعرفة هي التي تحقق لها القيمة المضافة الأمر الذي يفسر الموارد الضخمة التي تخصصها وتستثمرها في مشروعات إدارة المعرفة. هذه الإدارة التي ظهرت في أشكالها الأولية منذ قرون وكل المراحل التاريخية القديمة والحديثة.

<sup>1</sup> - نفس المرجع ، ص88.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 89 .

<sup>3</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 90.

## ثانياً: تطور إدارة المعرفة

لقد أضحى التحول إلى منظمات وأعمال قائمة على المعرفة، أمر يشمل اقتصاديات الدول ومجالات الحياة المختلفة في معظم المجتمعات المعاصرة، ويتجلى هذا في تطور قوانين ومبادئ إدارة المعرفة وكذا أساليبها ممارستها في الاقتصاد والمجتمع، وهذا ما يلاحظ من خلال:<sup>1</sup>

- 1- منتديات المعرفة التي تتزايد بشكل كبير وواضح من أجل تبادل مفاهيم وأساليب إدارة المعرفة.
  - 2- مؤتمرات إدارة المعرفة: إذ عرفت هذه المؤتمرات تزايد كبير وفي مختلف دول العالم.
  - 3- مجلات إدارة المعرفة: حيث أسست مجلات خاصة، وكذا دوريات تنشر وملحقات كلها تهتم بإدارة المعرفة.
  - 4- مسافات وورش عمل ودورات تدريبية متخصصة في إدارة المعرفة.
  - 5- تقارير المنظمات الدولية والإقليمية حول المعرفة: فهذه التقارير تدل على الاتجاه المتزايد نحو المعرفة وإدارتها.
  - 6- الكتب البيضاء والزرقاء في إدارة المعرفة: حيث تصدر بعض المنظمات مثل هذه الكتب للتدليل على أهمية وحساسية الموضوع ومثال ذلك مجموعة دلفي التي تصدر (White Papers on km)
  - 7- الجمعيات والمنظمات المتخصصة في إدارة المعرفة.
  - 8- مراكز بحوث ومختبرات ومجموعات استشارية والتي تزايدت وانتشرت بشكل كبير وفي معظم المجتمعات وأصبح لها سوقا.
  - 9- شهادات في إدارة المعرفة، أدت الحاجة المتزايدة إلى الملاكات المتخصصة في إدارة المعرفة إلى تأسيس مراكز لمنح شهادات في إدارة المعرفة، وكذا جامعات متخصصة في إدارة المعرفة.
  - 10- بوابات إدارة المعرفة ومواقع الوب التي لا حصر لها والتي تقدم خدماتها المرتبطة بإدارة المعرفة. إن التحولات التي عرفتها المنظمات والاقتصاديات المعاصرة تفسر ثورة حقيقية في إدارة المعرفة والتي أصبحت الأكثر تحقياً للقيمة وكذا المصدر الأكثر فاعلية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وذلك لأن:<sup>2</sup>
- المعرفة تنشأ الأسواق الجديدة (الابتكار).
  - المعرفة تزيد العوائد (التميز المعرفي عن المنافسين).
  - المعرفة تنشأ العوائد (منتجات المعرفة: الدراسات، الكتب، الاستشارات).
  - المعرفة تخفض التكاليف (تحسين أساليب وطرق العمل).
  - المعرفة تجذب الزبائن الجدد (لأن المعرفة قاعدتها الأساسية الوعي نجاحات الزبائن).
  - المعرفة تحافظ على الزبائن ذوي الولاء (المعرفة الشخصية).
  - المعرفة تقوي العلاقات بين النظراء (المعرفة المهنية)، بين العاملين والإدارة (المعرفة الإنسانية).

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص ص 91-94.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 94-95.

## المطلب الثاني: مبادئ وجذور إدارة المعرفة

### أولاً: قواعد ومبادئ إدارة المعرفة

إن التطورات السريعة التي عرفتها إدارة المعرفة جعلها تعتمد قاعدة منهجية والتي تتجلى في القوانين الأساسية ومبادئها، ولقد اقترح ستيفن ديتج القوانين الستة لإدارة المعرفة وهي:<sup>1</sup>

1- **المعرفة قاعدة لبقاء الأعمال:** وهذا يتطلب تقاسم المعرفة الذي يمثل الخيار الاستراتيجي لأنه يمثل الأساس للبقاء الاقتصادي في الأعمال والمنظمات.

2- **الجماعات المشتركة هي قلب وروح تقاسم المعرفة:** فالجماعات المشتركة هي عبارة عن مجموعات مهنية طوعية يشكلها أفراد ذوي اهتمامات ومصالح مشتركة، وتشكل الجماعات هذه الإطار الأكثر كفاءة في تقاسم المعرفة وتعبئته.

3- **إن الجماعات المشتركة الافتراضية تحتاج إلى تفاعل مادي:** فاستخدام شبكات الأعمال بغرض تكون الجماعات والفرق الافتراضية لأعضاء منتشرين لابد أن تعزز وتتكامل مع تواجد العلاقات المباشرة الدورية.

4- **يشكل التوق المحرك لجماعات الممارسات المشتركة:** فالجماعات المشتركة تتطور من خلال الالتزام بالهدف المشترك وذلك بالاهتمام والتوق الذاتي.

5- **إن تقاسم المعرفة له بعد داخلي -خارجي وخارجي - داخلي:** فالتقاسم يتم باتجاهين بما يضمن الحصول على المعرفة من كل مكان داخل المنظمة وخارجها.

6- **إن سرد القصص يلهب المعرفة:** تستطيع المنظمات عن طريق سرد القصة أن تحقق التزاوج الفعال بين الاتصالات ذاتي الطابع الروائي (الملائم لنقل اعقد المواقف) من جهة وذات الطابع المجرد (كما تكنولوجيا المعلومات) بما يجعلها الإدارة الأكثر قوة في تقاسم المعرفة. في حين يرى توماس (H.D Thomas 2009) أن من أهم مبادئ إدارة المعرفة ما يلي:<sup>2</sup>

- **إدارة المعرفة مكلفة وكذلك عدم المعرفة:** تتطلب إدارة المعرفة استثمار الأصول الأخرى في العديد من أنشطة المعرفة ومنها تحصيل المعرفة، وإضافة قيمة للمعرفة من خلال تحريرها وتجميعها ثم تهذيبها، وكذلك تطوير برامج تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية لها من أجل توزيع المعرفة، وبالإضافة إلى تنمية قدرات العاملين على خلق وتحصيل واستخدام المعرفة. الأمر الذي يجعل إدارة المعرفة مكلفة، إلا أن عدم إدارة المعرفة يعتبر أكثر كلفة.

- **الإدارة الفعالة للمعرفة تتطلب تفاعل الأفراد مع التكنولوجيا:** إن إدارة المعرفة بفعالية يتطلب إطاراً بشرية مدربة، فالأفراد يقومون بالعديد من الأنشطة والأعمال كما تقوم أجهزة الكمبيوتر بأعمال أخرى، فالأفراد هم بارعون في بعض مهارات المعرفة، فهم أداة لفهم واستيعاب المعرفة ومن ثم تفسيرها وترجمتها في سياق أوسع أو لدمجها مع أنواع أخرى من المعلومات، أو خلق أشكال أخرى غير منظمة من المعرفة. في حين الكمبيوتر والاتصالات هي الأكثر قدرة من الأفراد على تحصيل ونقل وتوزيع المعرفة المنظمة

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص ص 91-92.

<sup>2</sup> - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص ص 62-64.

والتي تتغير بسرعة. وبوجود هذا المزيج من المهارات يمكن تكوين بيئات إدارة معرفة مختلطة بحيث يمكن استخدام البشر والأجهزة بحيث يكمل بعضها البعض.

- إدارة المعرفة تتطلب مدراء المعرفة: تحتاج إدارة المعرفة إلى مجموعة معينة ضمن الهيكل التنظيمي تتحمل مسؤولية واضحة ومحددة عن عمليات جمع وتصنيف المعرفة وكذلك إنشاء بنية تحتية قائمة على تكنولوجيا المعرفة ومراقبة استخدامها.

- إدارة المعرفة تستفيد من الخرائط أو المخططات أكثر من النماذج كما تستفيد من الأسواق أكثر من النظم.

- تعني إدارة المعرفة تطوير عمليات معالجة المعرفة: من الضروري توحيد وتطوير عملية إدارة المعرفة الشاملة، فالمعرفة يتم استخلاصها ثم استخدامها ومشاركتها بكثافة من خلال القيام بالقليل من عمليات معالجة المعرفة الخاصة وهي عمليات تختلف من منظمة لأخرى وفقا لطبيعة نشاطها، لذا فإن تحسين المعرفة يتم من خلال عمليات موجهة أساسا لتحديد وإيجاد المعرفة.

- إدارة المعرفة لا تنتهي أبدا: يعتبر الحصول على المعرفة بحرية أمر ضروري إلا أن الإدارة الفعالة للمعرفة تتطلب الانتباه والتواصل، فالانتباه يعتبر عملة عصر المعلومات، فالوصول للمعرفة يمثل البداية فقط لكن إدارة المعرفة هي عملية لا تنتهي أبدا، ويرجع عدم الانتهاء هذا إلى أن فئات المعرفة المطلوبة تتغير باستمرار وبسرعة، الأمر الذي يتطلب من المنظمات أن لا تأخذ وقتا طويلا في رسم أو تشكيل بيئة خاصة للمعرفة لأنه في الوقت الذي ينتهون فيه من ذلك ربما تكون تلك البيئة قد اختلفت، إضافة إلى أنه يجب أن يكون التوصيف لبيئات المعرفة سريعا وشاملا بما تسمح به الحاجة لاستخدامها.

### ثانيا: جذور إدارة المعرفة

لتسهيل فهم جذور إدارة المعرفة لابد من تقسمها إلى الجذور الفكرية والجذور الإدارية، وكذا الجذور التكنولوجية وعلى الشكل التالي:<sup>1</sup>

#### 1- الجذور الفكرية لإدارة المعرفة:

تتجلى الجذور الفكرية لإدارة المعرفة من خلال:

أ- الجهود التاريخية: إن الجذور التاريخية لإدارة المعرفة تشمل العناصر التالية:<sup>2</sup>

- الدين: شكل الدين منذ القدم عمقا مهما لفهم المعرفة، والدين الإسلامي سمح للأفراد بالتفكير في أنفسهم، ويتجلى ذلك في قوله تعالى "وفي الأرض آيات للموقنين (20) وفي أنفسكم أفلا تبصرون (21)" الذاريات وغيرها من الآيات العديدة لقد استند الفكر الإداري الإسلامي في توجيهاته إلى القرآن الكريم والسنة النبوية للهداية إلى المعرفة والعلم بوجود إله واحد له الخلق والأمر وإليه المصير، وقد شكل ذلك ذاتية مستقلة لهذا الفكر تبلورت فيما يلي:

• دعوة الفكر العلمي: وذلك من خلال:

<sup>1</sup> - عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، مرجع سابق، ص 56.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص ص 56-60.

- الإسلام يوجب التفكير: فالإسلام يحث البشر على التفكير والتدبر فيما يحيط بهم وفي أنفسهم كما في قوله تعالى "وسخر لكم ما في السموات والأرض جميعا منه إن في ذلك لآيات لقوم يتفكرون" الجاثية (13).

- الإسلام ينشط العقل: فالعقل أداة الفكر لذا وجب دفعه لكشف شواهد قدرة الله الدالة على وجوده وتفرده، وقد ورد ذلك في العديد من الآيات القرآنية.

- الإسلام يمجّد العلم: إن أول آية قرآنية نزلت تحت على القراءة لقوله تعالى "اقرأ باسم ربك الذي خلق (1) خلق الإنسان من علق (2) اقرأ وربك الأكرم (3) الذي علم بالقلم (4) علم الإنسان ما لم يعلم (5)" العلق (1-5)، كما تتجلى أهمية الكتابة في قوله تعالى "ن والقلم وما يسطرون" القلم (1) كما أقسم الله تعالى بالكتاب ومادته في قوله تعالى "والطور (1) وكتاب مسطور (2) في رق منشور" الطور (1-3)، كما أعطى السلام أهمية للعلم والعلماء ويتضح ذلك من قوله تعالى "يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أتوا العلم درجات" المجادلة الآية 11، وقوله تعالى أيضا "وقل ربي زدني علما" طه (114).

• **الفكر السوي:** ويتضح الفكر السوي في الدين الإسلامي من خلال ما يلي:

- الإسلام صراط مستقيم: فهو دين لا عوج والمسلم يرد في كل صلاة قوله تعالى "اهدنا الصراط المستقيم" الفاتحة (6) وقوله تعالى "وأن هذا صراطي مستقيما فاتبعوه ولا تتبعوا السبل فتفرق بكم عن سبيله ذلكم وصاكم به لعلكم تتقون" الأنعام (153).

- الإسلام دين ودنيا: يدعو الإسلام إلى الاعتدال والوسطية في كل الأمور الدنيوية والدينية.

- الإسلام يحارب التقليد: لقد جاء الإسلام ليحارب ما كانت عليه المجتمعات من خلال تقليد إسلامهم دون تفكير وتدبر بما يؤدي إلى جمود الفكر، فهو دين يدعو إلى الانفتاح في الفكر والتجديد لضمان حيويته.

- شمول توجيهات الإسلام: يدعو الإسلام إلى الرجوع إلى أهل العلم والاختصاص كما في قوله تعالى "فاسئلو أهل الذكر إن كنتم لا تعلمون" النحل (43) وغيرها من الآيات وجاءت التوجيهات شاملة وتركت جانب التفصيل في التطبيقات وفقا للتغيرات في الزمان والمكان.

• **الفلسفة:** المعرفة في الفلسفة هي تصور مجرد واسع.<sup>1</sup>

• **علم النفس:** يعتبر علم النفس من أهم العلوم الاجتماعية في تحقيق الأهداف كونه يستخدم الأساليب العلمية في الدراسة، وهو علم متنوع فمنه علم النفس الصناعي الذي كان له أثر في إدارة الأفراد في المنظمات من خلال رفع الكفاية الإنتاجية عن طريق توجيه وتحفيز الأفراد ورفع روحهم المعنوية، فالاهتمام بالعمليات النفسية كالتعليم والإدراك والتحفيز جعل دراسة الشخصية أساسا لفهم السلوك الفردي في التنظيم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، مرجع سابق، ص 59.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 60.

- **علم الاجتماع:** يساهم علم الاجتماع في تعميق الفهم لدراسة الجماعات وتكوينها ووظائفها وأكد على ضرورة التفاعل الاجتماعي ومشاركة المعرفة في بناء المجتمعات.
  - **نظرية الأعمال:** ساهمت هذه النظرية في فهم العمل وظروفه والمنظمة وبيئة عملها.
- ب- جهود القرن العشرين لتحسين الفاعلية:** لقد ساهمت المدارس التي عرفها القرن العشرين في بلورة المعرفة ومن أهم هذه المدارس:
- **المدرسة التقليدية:** وذلك من خلال نظرياتها في الإدارة العلمية والتقسيم الإداري التي ركزت على الطريقة العلمية في دراسة الإدارة وجعل المنظمة تعمل بأساليب أكثر كفاءة.
  - **علم النفس والذكاء الاصطناعي والتعلم المنطقي:** إذ ساهمت هذه الجهود في التعلم بشكل أسرع ولذلك تمكنت من تزويد المنظمة بأساسيات عمل الأفراد بطريقة أكثر فاعلية إذ أدت للإسهامات المتراكمة للعلوم السلوكية في الإدارة.
  - **نظرية النظم والموقفية:** ساهمتا في تعميق التركيز في الإدارة على النظرة الكلية الشمولية والفهم الواسع لانخراط العاملين والتركيز على الزبائن والتحسين المستمر للأعمال.
- 2- الجذور الإدارية لإدارة المعرفة:**

تتمثل الجذور الإدارية لإدارة المعرفة في الممارسات الإدارية التالية:<sup>1</sup>

- أ- تحويل الأعمال:** تعيش المنظمات حالياً في ظل بيئة سريعة التغير ، الأمر الذي يتطلب منها الإبداع المستدام والتغير الفعال لتتمكن من التفوق والتميز لإيجاد الفرص السوقية، وأن من مداخل التغير التحويل التنظيمي والتطوير التنظيمي الذي يعتبر أكثر شمولاً ونجاحاً على المدى الطويل.
- ب- إعادة هندسة العملية الإدارية:** تتمثل في إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية بهدف تحسين الكلفة والجودة والخدمة، وهذا راجع لكونها تعتمد على العمليات أكثر من الوظائف.
- ج- إدارة الجودة الشاملة:** تقتضي إدارة الجودة الشاملة الالتزام بالتحسين المستمر لمواجهة رضا الزبائن من خلال مخرجات ذات جودة عالية، وهدفها النهائي هو تحسين فعالية المنظمة وتطوير إمكانيات الأفراد العاملين بها لتحقيق الأداء العالي المستوى. ونجد أن أوجه التشابه بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة عديدة منها: التوجه بالنتائج، وكلاهما إدارة تعتمد على العاملين وكذا فرق العمل من خلال الأداء الجماعي للأفراد العاملين، وترتكز إدارة المعرفة على إبداع المعرفة والمشاركة فيها واستخدامها بطرق مختلفة في حين تقوم قيادة إدارة الجودة الشاملة على توجيه وتحفيز العاملين من خلال تعريفهم بالمهمة وتخصيص الموارد، كما أن كلا الإدارتين تعمل على إرضاء الزبون.
- د- الثقافة:** وتمثل نظام المعتقدات والقيم المشتركة المتفاعلة بين أفرادها والهيكل والنظم لإنتاج معايير سلوكية تعبر عن طريقة عمل الأشياء، وتتكون الثقافة من الجانب الإداري الذي يشمل الفلسفة والقيم والنشاطات، والجانب التنظيمي ويشمل الأدوار والهيكل والنظم والتكنولوجيا.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 61-74.

ونجد أن المنظمات المتميزة في أدائها تعمل على بناء ثقافة تنظيمية راسخة تؤكد على هوية العاملين والعمل بروح الفريق العاملين واستقلاليتهم، وتعتبر عملية تغيير الثقافة التنظيمية عملية صعبة لكن ممكنة وذلك بالاعتماد على الاستراتيجيات المناسبة للتغيير وهي:<sup>1</sup>

- إدارة التغيير: باستخدام قوة قبول الثقافة للتغيير وتعزيزه من خلال المشاركة وتعزيز قوة العاملين المؤيدين للتغيير وتعزيز نظام القيم الجديد.
- تعزيز الثقافة: وذلك بتشكيل الرؤية الاستراتيجية الجديدة للتأكيد على المشاركة في القيم لجعلها تعمل على ترسيخ الثقافة الموجودة.
- أدر حول الثقافة: حيث يتم تعزيز نظام القيم وتعديل القوة لجميع للأفراد العاملين.
- تغيير الاستراتيجية: وتتطوي على مخاطره عالية كما تعتبر غير مقبولة لثقافة المنظمة وتلقى مقاومة للتغيير عالية.

وتكون الحاجة لتغيير ثقافة المنظمة ضرورة في الحالات الخمسة التالية:<sup>2</sup>

- عندما تكون قيم المنظمة قوية لكنها غير متوافقة مع تغيرات البيئة.
- عندما تكون المنافسة في الصناعة عالية والتغيير سريع.
- عندما يكون وضع المنظمة سيئ ومتوسط.
- عندما تربط المنظمة روابط كبيرة.
- عندما تكون المنظمة صغيرة لكن تنمو بسرعة.

هـ- الابتكار (Innovation): الابتكار هو المرادف للكلمة Innovation أما الإبداع فهو مرادف لكلمة (creative)، ويعني الابتكار استغلال أفكار جديدة لتقديمها إلى السوق على شكل سلع وخدمات ويشكل الإبداع نقطة البداية فيه فهو عبارة عن "توليد الأفكار الابتكارية التي تقابل الحاجات المدركة أو تستجيب للفرص في المنظمة وأنه يعتبر الخطوة الأولى".<sup>3</sup> وهناك نوعان من الابتكار في المنظمة هما تجديد في المنتج أو الخدمة وتجديد مختلف المهارات وأوجه النشاط اللازمة لتزويدهما. وقد ينبع الابتكار من احتياجات السوق أو العميل وقد تكون الحاجة أم الابتكار، وقد يأتي من تطوير المهارات والمعرفة التي يتعلمها الأفراد في المدارس، والمعامل... إلخ. وأي منظمة عمل لها وظيفتان أساسيتان هما التسويق والابتكار: فالتسويق يشمل العمل بأكمله وهو كل العمل من وجهة نظر نتيجة النهائية كما يعتبر الوظيفة المميزة للعمل. أما الابتكار كوظيفة ثانية للعمل فتعنى بتطوير سلع وخدمات اقتصادية أفضل وأكثر والابتكار بأخذ أشكال مختلفة (سعر أرخص، شكل منتج جديد أو أفضل، استعمالات جديدة للمنتج... إلخ. يعتبر الربح نتيجة للأداء في مجالات التسويق والابتكار والإنتاج.<sup>4</sup>

و- إدارة المعلومات: ساهمت إدارة المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات في وضع إطار عام وشامل استفادت منه إدارة المعرفة في عملياتها وعبر وظائفها ومستوياتها، وظهرت الاستفادة بشكل واضح من

<sup>1</sup> - عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، مرجع سابق، ص 67.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 68.

<sup>3</sup> - عبد الستار العلي، عامر إبراهيم القند يلجي، وغسان العمري، مرجع سابق، ص 68.

<sup>4</sup> - نفس المرجع، ص 69.



خلال دعم تكنولوجيا المعلومات لعمليات الأعمال الموجودة من جهة ومن جهة أخرى فتحت فرصا جديدة لدعم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال الجديدة. وإدارة المعلومات هي الحقل العلمي الذي يهتم بضمان المداخل التي توصل إلى المعلومات وتوفير الأمان والسرية، وخبزنها ونقلها إلى من يحتاجها.<sup>1</sup> إن إدارة المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات ساهمت في وضع إطار شامل استقادت منه إدارة المعرفة في عملياتها ووظائفها ومستوياتها لإضافة قيم عديدة منها تحقيق وتعظيم رضا الزبائن وذلك من خلال إعادة استخدام وتحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة، ويظهر ذلك في إحلال مصطلح المعرفة من المعلومات.<sup>2</sup> إن التغييرات التي صاحبت تطبيقات تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعلومات ساهمت بشكل كبير في دعم وتعظيم قوة نظام إدارة المعرفة للوصول إلى تعظيم الزبون.

**ي- نظم قاعدة المعلومات:** تستخدم المنظمات عدة نظم لتعزيز قاعدة المعرفة التنظيمية منها نظم عمل المعرفة ونظم تعاون المجموعة ونظم المكاتب وكذا تطبيقات الذكاء الصناعي، ويأتي الدعم من هذه النظم من خلال تشجيع التعليم التنظيمي وتخزين الذاكرة التنظيمية واكتساب المعرفة والمشاركة فيها وتوليدها وتوزيعها. وحتى تنجح المنظمة في اقتصاد المعرفة وتعتمد على قاعدة المعرفة لابد من تعزيز قدرتها في إضافة القيمة في ست قدرات هي القدرة على الإنتاج باستخدام المعرفة، والقدرة على الاستجابة السريعة للسوق كونه أساس بقائها. كذلك القدرة على التوقع والقدرة على الإبداع والقدرة على التعلم وأخيرا القدرة على الاستمرارية في كل الظروف من خلال زيادة الرضا الوظيفي وتعظيم الحركية.<sup>3</sup>

**ح- رأس المال الفكري والموجودات الفكرية:** يمثل الرأس المال الفكري كل فكر معرفي يمكن تحويله إلى ربح، وهو عبارة عن مجموعة الأفكار والاختراعات والمعرفة العامة وبرامج الكمبيوتر والتصاميم والعمليات والإبداع. أما الموجودات الفكرية فتوجد أينما وجد الرأس المال البشري في أوساط المعرفة ولالإشارة فإن الرأس مال البشري لا يمتلك من طرف المنظمة لكنها تمتلك الموجودات الفكرية التي لا بد أن يصاحبها رأس مال هيكلي حتى تتمكن المنظمة من النجاح.

**خ- المنظمة التعليمية:** هي منظمة تتكون من شبكة من التفاعلات وتتخذ من التغيير منهجا لها، وهي تتبنى منهج التغيير الشامل والدائم لمواجهة التغييرات السريعة للبيئة وذلك من خلال التغيير من الهيكل العمودي إلى الأفقي والتغيير من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين، والتغيير من الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات، وكذا التغيير من إستراتيجية المنافسة إلى التعاون، وأخيرا التغيير من الثقافة القاسية إلى الثقافة المنكيفة. فالمنظمة التعليمية هي المنظمة التي يحدد فيها كل فرد من العاملين المشاكل ويجد لها حل بما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب وتغير وتحسب باستمرار من أجل زيادة قدراتها على النمو والتعلم وتحقيق أهدافها.<sup>4</sup> وهي منظمة تستثمر في تنمية آليات البحث عن التعلم الصناعي.<sup>5</sup> ومن قيم

<sup>1</sup> - إبراهيم الحلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص 79.

<sup>2</sup> - عبد الستار العلي، عامر إبراهيم القند يلجي، وغسان العمري، مرجع سابق، ص 70.

<sup>3</sup> - عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، مرجع سابق، ص 71.

<sup>4</sup> - Daft.R & Noe Raymond, **Organizational Behaviour**, US.A.Harcourt college Publishers..2001.p.40.

<sup>5</sup> - علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص 226.

المنظمة التعليمية أن الكل أهم من الجزء والحدود بين الأجزاء قليلة، وتعد المساواة والعدالة قيمة أساسية. كما تتبنى الثقافة التي تشجع على المخاطرة والتحسين والتغيير.

### 3- الجذور التكنولوجية لنظم إدارة المعرفة:

حتى تتمكن المنظمة من تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة لابد من معرفة كل من:<sup>1</sup>  
- المفاهيم النظرية ذات العلاقة: ومن هذه المفاهيم البيئة التعليمية، العمل الجماعي ونظم الاتساق والسياق التنظيمي.

- الأدوات التكنولوجية التي تضمن عمليات المشاركة الجماعية كالإنترنت، نظم المعلومات الإدارية، ومستودعات البيانات ومحركات البحث ونظم الاتصال.

- استخدام نظم إدارة المعرفة لقواعد معرفة المنظمة والذاكرة التفاعلية والمنظمية من خلال قواعد المعرفة وتكاملية إدارة المعرفة ومحركات البحث والخرائط المعرفية.

- تطبيقات إدارة المعرفة في تفاعلات نظم إدارة المعرفة والتعلم الإلكتروني ودفع المعرفة وعلاقات الزبائن.

### المبحث الثالث: متطلبات الاندماج في اقتصاد المعرفة

ثمة اقتصاد جديد هو اقتصاد المعرفة وهذا الاقتصاد الجديد يتطور بسرعة وعلى نطاق واسع كما تتوسع خصائصه وتتجذر مبادئه في مواجهة الاقتصاد التقليدي وخصائصه ومبادئه الأساسية لذلك تسعى المؤسسات اليوم الراغبة في الحفاظ على مكانتها في ظل الاقتصاد المعرفي أن تعمل على توفير متطلباته وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى كل من مفهوم اقتصاد المعرفة وخصائصه، العوامل التي يجب على المؤسسات أن تأخذها بعين الاعتبار لكي تندمج في اقتصاد المعرفة، وكذا دور الكفاءات البشرية في إدماج المؤسسات في الاقتصاد المعرفي.

### المطلب الأول: مفهوم اقتصاد المعرفة وخصائصه

**أولاً: مفهوم اقتصاد المعرفة** لقد تعددت المفاهيم الخاصة باقتصاد المعرفة و يمكن حصرها فيما يلي:

الاقتصاد المعرفي هو الاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة والمشاركة فيها، واستخدامها وتوظيفها، وابتكارها، بهدف تحسين نوعية الحياة في مجالاتها المختلفة من الاستفادة من خدمة معلوماتية ثرية وتطبيقات تكنولوجية متطورة واستخدام العقل البشري ك رأس مال، وتوظيف البحث العلمي.<sup>2</sup>

كما يعرفه الدكتور نبيل على أنه الاقتصاد الذي يعني الانتقال من الاقتصاد القائم على الماديات إلى الاقتصاد القائم على اللامادي المعلوماتي والمعرفي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، مرجع سابق، ص 75.

<sup>2</sup> - D.Foray.op.cit.p.p.20-24.

<sup>3</sup> - جمال محمد غيطاس، تجربة اقتصاد المعرفة في دولة الإمارات العربية المتحدة وإمارة دبي، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة، 2006، ص113.

ويعرف أيضا بأنه الاقتصاد الذي تلعب فيه المعرفة دورا كبيرا في إنشاء القيمة المضافة وتظهر فيه المعرفة في مراحل النشاط الاقتصادي، إذ تعتبر المعرفة وسيلة إنتاج ومنتج بهدف تحسين نوعية الحياة البشرية في كل المجالات.<sup>1</sup>

وهناك من يرى أنه الاقتصاد الذي تكون فيه المعرفة في قلب القيمة المضافة، مثل المصانع العالية التقنية وتقنية المعلومات والاتصال. ونشؤ صناعات جديدة مثل الأجهزة والوسائط.<sup>2</sup>

غن التنوع الذي عرفه مفهوم اقتصاد المعرفة إلا أن هذه التعاريف تشترك في كون المعرفة هي المهيمنة على كل أوجه النشاط الاقتصادي فهو الاقتصاد تقوم أنشطته على ما هو ملموس والمعرفة هي أساس فيه في خلق القيمة المضافة وأساس التميز والبقاء والاستمرارية في البيئة سريعة التغيرات.

ويعرفه فليح حسن فلح (2007) "يتضمن الاستخدام الكثيف للمعرفة في القيام بالنشاطات الاقتصادية في توسعها وتطويرها ونموها"<sup>3</sup>، كما يعرفه نجم عبود نجم (2007) "الاقتصاد الذي ينشئ الثروة من خلال عمليات وخدمات المعرفة (الإنشاء، التحسين، التقاسم، والتعلم، التطبيق، والاستخدام للمعرفة بأشكالها في القطاعات المختلفة بالاعتماد على الأصول البشرية واللاملموسة ووفق خصائص وقواعد جديدة"<sup>4</sup>، وعرفه أيضا (2007) المتضمن للمعرفة الصريحة التي تشمل على قواعد البيانات والمعلومات والبرمجيات وغيرها والمعرفة الضمنية يمثلها الأفراد بخبراتهم وعلاقاتهم وتفاعلاتهم السابقة"<sup>5</sup>

#### ثانيا: خصائص اقتصاد المعرفة:

إن اقتصاد المعرفة بمفاهيمه ومعطياته وتقنياته يتسم بالعديد من الخصائص والسمات الأساسية ومنها أنه:<sup>6</sup>

- أن العامل الأساسي في الإنتاج هو المعرفة في ظل اقتصاد المعرفة. -يركز على اللاملموسات بدلا من الملموسات. - أنه شبكي ورقمي وافتراضي. -التكنولوجيا الجديدة. - الأسواق الجديدة. - المنظورات الجديدة، وهناك من يرى أن خصائصه هي:<sup>7</sup>

- الاستخدام الكثيف للمعرفة العلمية والمعرفة العملية، وبالذات المتطورة منها عالية المستوى في عمل الاقتصاد وفي أداء نشاطاته وفي توسعه وفي نموه.

- التزايد المطرد في عدد العمال المؤهلين معرفيا وفي الأعمال وفي الوظائف كثيفة المعرفة .

1 - جمال محمد غيطاس، نفس المرجع، ص118.

2 - محمد نايف محمود، الاقتصاد المعرفين الإتحاديون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص37.

3 - فليح حسن فلح، مرجع سابق، ص16.

4 - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص187.

5 - نفس المرجع، ص 187.

6 - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 195-197.

7 - فليح حسن خلف، مرجع سابق، ص ص 17-18.

- الاعتماد على الجهد الفكري بدرجة أساسية في عمل اقتصاد المعرفة وفي القيام بنشاطاته وإحلاله محل الجهد العضلي وإحلال العمل الفكري القائم على المعرفة العلمية والعملية من نوعية أعلى محل العمل الفكري من نوعية أدنى وهذا ما يدفع العاملين على تطوير معارفهم وقدراتهم الفكرية ومهاراتهم العملية.<sup>1</sup>
- لا يعاني من الندرة بل هناك وفرة على خلاف الموارد التي تستنفذ عند الاستعمال، فالمعلومات والمعرفة تنمو بالاستعمال.<sup>2</sup>
- ازدياد استخدام الحواسيب والانترنت مما جعل المعرفة أكثر انتشارا ويمكن أعداد كبيرة من المتعلمين من الوصول إليها بسهولة ويسر وبفاعلية أكبر.
- خضوع اقتصاد المعرفة لقانون (تزايد العوائد أي تناقص التكاليف) بدلا من قانون (تناقص العوائد، تزايد التكاليف) بمعنى آخر زيادة مدخلات الإنتاج المعرفي الذي يحقق إنتاجا معرفيا بنسبة أعلى وبصورة كبيرة في معظم الحالات ارتباطا بأن المعرفة تراكمية وباتجاه متزايد.<sup>3</sup>
- يتمتع بالقدرة والمرونة العالية على التكيف مع المتغيرات والمستجدات المتسارعة والمتكاثفة: كما له القدرة على التجدد والتطور والتواصل مما جعل الاقتصاديات تسعى للاندماج فيه.<sup>4</sup>
- إن اقتصاد المعرفة هو اقتصاد الوفرة لأن المعرفة هي سلعة تستهلك وتتوالد ذاتيا بالاستهلاك ومع التكنولوجيا الرقمية تكون التكلفة الحدية لأية نسخة لاحقة على النسخة الأولية أقرب إلى الصفر.
- يعتبر اقتصاد مفتوح ، إذ لا توجد فواصل زمنية أو عقبات تقليدية أمام التعامل معه، وكل ما يتطلبه معرفة عقلية وإدارة تشغيله ووعي كامل بأبعاد وجوانب هذا الاقتصاد.<sup>5</sup>

#### المطلب الثاني: عوامل الاندماج في الاقتصاد المعرفي:

إن التحول من اقتصاد مادي إلى اقتصاد لا مادي يقوم على الرأسمال البشري يقتضي تبني إستراتيجية ذات شقين يكمل كل منهما الآخر: الزيادة في مصادر إنتاج ونقل المعارف في المدى الطويل كالتعليم والتدريب، البحث والتطوير من جهة ومن جهة أخرى ظهور حدث تكنولوجي معتبر متمثل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال بمعنى آخر يتطلب الإقلاع المعرفي شرطان أساسيان هما، إقامة بنية تحتية تكنولوجية والاستثمار في الرأسمال البشري.

1 - محمد نايف محمود، مرجع سابق، ص41.

2 - فليح حسن خلف، مرجع سابق، ص18.

3 - نفس المرجع، ص ص 10-20.

4 - سليم جودة سعيد محمد، تطوير التعليم ودوره في بناء اقتصاد المعرفة في مصر، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة، مصر، 2006 ص213.

5 - نفس المرجع ص213.

## أولاً: مؤشرات اقتصاد المعرفة وعناصره

هناك العديد من مؤشرات اقتصاد المعرفة وسوف يتم التطرق إلى تلك المؤشرات التي تخص نهاية القرن الماضي، وبداية القرن الحالي لأنها هي التي عرفت التطور الواسع لمضامين اقتصاد المعرفة وتقنياته، وتظهر أكثر في الدول المتقدمة، وهي مؤشرات على سبيل المثال وليس الحصر ومن بينها:<sup>1</sup>

- عدد العلماء والمهندسين في الدول النامية أقل بكثير مما هو في الدول المتقدمة وهو يشكل فجوة، هذه الفجوة في تزايد مستمر نتيجة لهجرة الأدمغة من جهة وكون نفقات البحث والتطوير تضاعفت ثلاث مرات في الدول المتقدمة مما يؤكد الفجوة بينها والدول النامية والتي تزداد وتتسع في هذا المجال الحيوي والحاكم لتوليد التقنيات المتقدمة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة.
- الانتاج العالمي لنظم تكنولوجيا المعلومات تضاعف بأكثر من خمسة مرات في فترة 1986-1999 مما يؤكد القدر المهم لمضامين اقتصاد المعرفة ومعدل نموها المرتفع والتي تسيطر عليها الدول المتقدمة.
- التطور السريع والمرتفع للسوق العالمية لمعدات الاتصالات السلكية واللاسلكية ومعدات الحسابات الالكترونية وخدماتها، وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية.
- زيادة السوق العالمية لمبيعات التكنولوجيا الحيوية مما يبرز أهميتها وتطورها الواسع.
- هيمنة الدول المتقدمة على مجموع الصادرات العالمية لأجهزة الحواسيب وأجزائها وأجهزة الترانزستور وشبه الاتصالات والآلات الأخرى.
- تبين المؤشرات ان تكنولوجيا المعلومات تعتبر أن التكنولوجيا هي التي تولد أكبر وأثر على الاقتصاد من العناصر الأخرى (العمالة، المواد...).
- تزايد استعمال الحواسيب بشكل كبير جدا ومتطور .
- تزايد استعمال الانترنت في جميع مجالات الحياة بشكل مستمر ومرتفع وعلى نطاق عالمي واسع.
- حجم الجارة الالكترونية في نمو مستمر مقارنة إلى حجم التجارة العالمية للسلع.
- تكتسي الشركات متعددة الجنسيات دورا مهما في اقتصاد المعرفة والتمويل الدولي الذي يتاح من خلالها، وكذا البحث والتطوير الذي يتم من خلالها.

## 2- عناصر اقتصاد المعرفة:

إن مؤشرات اقتصاد المعرفة تتجلى من خلال عناصره الأساسية والمتمثلة في:<sup>2</sup>

أ- إنتاج المعرفة: وتتسع لبعدين هما:

1 - فليح حسن خليف، مرجع سابق، ص 30-34.  
2 - حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الاعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008 ص20.

- المدخلات: وتشمل العاملون بالمعرفة والإنفاق على البحث والتطوير ومؤسسات البحث والتطوير.
- المخرجات: وتظم عناصر النشر العلمي، براءات الاختراع وإصدار الكتب أضاف التعبير الأدبي والفني.

ب- نشر المعرفة: عبر التعليم ووسائل الإعلام والترجمة.

ج- البنية الأساسية لرأس المال المعرفي: وتشمل البنية الأساسية لتقنيات المعلومات والاتصال، ومؤسسات دعم البحث والتطوير والمؤسسات المهنية للعاملين بالمعرفة ولكل عنصر من هذه العناصر مؤشرات التي من خلالها يتم تحديد مدى تطامل دورة المعرفة.<sup>1</sup> فمؤشرات إنتاج المعرفة هي النشر العلمي، براءات الاختراع، إعداد العاملين في إنتاج المعرفة والعاملين في البحث والتطوير. الإنفاق على البحث والتطوير، مؤسسات البحث والتطوير، أما مؤشرات نشر المعرفة فهي وسائل النفاذ إلى وسائل الإعلام، الثقافة ونشر الوعي، البنية التحتية للاتصالات.<sup>2</sup>

### ثانيا: عوامل الاندماج في اقتصاد المعرفة

سيتم في البداية التطرق إلى بعض وجهات نظر بعض الباحثين إلى عوامل الاندماج في اقتصاد المعرفة حيث أن بوطالب قويدر فيصل (2004) يرى أنها تكنولوجيا الإعلام والاتصال، التعليم، البحث والتطوير، أما سعد غالب ياسين (2007) فيرى أنها البعد السياسي والاقتصادي، بعد الابتكار، بعد التنظيم، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويرى هاشم الشمري (2008) أنها مؤشر العلم والتكنولوجيا، البحث والتطوير، براءات الاختراع، منشورات علمية، ميزان المدفوعات التكنولوجي، مؤشرات متعلقة بالموارد البشرية (التعليم، التدريب)، مخزون رأسمال البشري، الاستثمارات في رأس المال البشري. بينما كمال منصورى وعيسى خليفى فيريان أنها تقنيات الإعلام والاتصال التعليم والبحث والتطوير، أما خليل حسن الزركاشي فيرى أنها نظم الإبداع، البعد الاقتصادي والمؤسساتي، البنية الأساسية لمجتمع المعلومات، نظم التعليم.

والملاحظ من هذه المؤشرات أنه يوجد اتفاق بين الباحثين حول البعض منها كما اختلفوا في عوامل أخرى، لذلك سيتم تناول كل من تكنولوجيا الإعلام والاتصال، البحث والتطوير، التدريب، الإبداع والتعلم بدل التعليم لأن المؤسسات اليوم أصبحت توظف أفراد أكملوا مسارههم التعليمي وبالتالي ظهرت الحاجة إلى ضرورة التعلم التنظيمي الذي يعد أكثر أهمية وجدوى.

### 1- تكنولوجيا الإعلام والاتصال:

ارتبطت تكنولوجيا المعلومات والاتصال بدرجة وثيقة بثورة المعلومات وثورة الاتصالات، وبالذات من خلال اندماجها الذي يحقق باستخدام الحاسوب والانترنت وبرمجاتهما.<sup>3</sup> إن تشييد بنى تحتية تكنولوجية في

1 - عدنان داوود، محمد الغداري، هدى رزير مخلف، مرجع سابق، ص 87.

2 - نفس المرجع ص ص 96-104.

3 - فليح حسن خلف، مرجع سابق، ص 38.

إطار اقتصاد المعرفة يكون أساسا بالاستثمار في تكنولوجيا الإعلام والاتصال TIC ولقد كان لهذه الثورة التكنولوجية انعكاسات على إدارة الموارد البشرية ونذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

- تغير المحتوى الوظيفي ليشمل تكنولوجيا المعلومات والانترنت والاتصالات.
- تزايد استخدام الحاسب الالكتروني والبرمجيات والشبكات وقاعدة البيانات ونظم معلومات الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية.
- ظهور البطالة المقنعة بين العمالة العادية فاقدة الخبرة التكنولوجية في المعلومات والاتصالات.
- زيادة الطلب على العمالة المدربة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانترنت.
- تباين الأجور وفق مستوى مهارات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.
- زيادة المنافسة في أسواق العمل المحلية و الدولية وفق مؤشر التدريب في التنمية التكنولوجية والمعلوماتية والاتصالات.

#### أ - مؤشرات تكنولوجيا الإعلام والاتصال

ويعرفها البنك الدولي على أنها مجموعة من الأنشطة تسهل تجهيز المعلومات وإرسالها وعرضها بالرسائل الالكترونية ومع ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة النقى الاقتصاد المرتكز على المعرفة بقاعدة تكنولوجية ملائمة مما أدى إلى تعزيز مشترك بين ازدهار النشاطات المكثفة في المعرفة والإنتاج ونشر التكنولوجيا ومن بين هذه المؤشرات نذكر:

- متوسط عدد الحاسبات الالكترونية للفرد في المجتمع
  - عدد مصنفي الانترنت لكل فرد
  - عدد الخطوط الهاتفية لكل فرد
  - عدد المشتركين في الهاتف النقال لكل شخص
  - عدد مستعملي الانترنت لكل فرد
- أما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فإن مؤشرات تكنولوجيا الإعلام والاتصال لديها تتمثل في:
- بناء قاعدة بيانات للعاملين الحاليين والمتوقعين
  - إنشاء نظام معلومات للموارد البشرية
  - إنشاء موقع على الانترنت للمؤسسة
  - استخدام البريد الالكتروني للمراسلات

1 - عدنان داود محمد الغداري، هدى زوير، مخلف الدعي، مرجع سابق، ص105.

- إنشاء شبكات معلومات داخلية بين الإدارات والفروع
  - تصميم نماذج إدارة الموارد البشرية على الانترنت
  - الاتصالات مع وزارة العمل والنقابات وأسواق العمل بالإنترنت
  - استخدام مؤتمرات الفيديو في المفاوضات والمساومة الجماعية، تسجيل جميع القوانين وتشريعات العمل على الإنترنت واستخدام المكتبة الالكترونية والأرشيف الالكتروني لملفات العاملين.
  - استخدام البرمجيات والحاسبات الالكترونية ونماذج اتخاذ قرار الموارد البشرية
- وفي الأخير ما يمكن قوله: إذا كان لهذه المؤشرات دور كبير في اندماج المؤسسة في اقتصاد المعرفة فإن هذه المؤشرات التكنولوجية لا تتم إدارتها إلا عن طريق كفاءات مؤهلة.

#### ب- دور التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في تنمية الكفاءات البشرية:

لقد أصبحت تحظى التنمية البشرية وتطوير الأداء البشري بأهمية كبيرة في وقتنا الحالي خاصة مع المنافسة الشرسة التي يعرفها قطاع الأعمال، لذا فإن السبيل الوحيد لأي تنظيم للبقاء هو العمل على تطوير كفاءته البشرية المتاحة والكامنة داخله.

وفي هذا المجال ساهمت تكنولوجيا المعلومات مساهمة فعالة حتى أصبح يدرج ضمن المؤشرات الفاعلة في عملية التنمية البشرية هي درجة التحكم في هذه التكنولوجيا وتعتبر العملية التكنولوجية السبيل الأمثل لغرض رفع وتنمية قدرات الأفراد وهنا ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مساهمة عظيمة وهذا من خلال ثلاث المراحل التالية:

- **مرحلة التخطيط والإعداد للعملية التكوينية:** ساهمت نظم المعلومات الحديثة في تفعيل وترشيد عملية التخطيط للعملية التكوينية وذلك بتوفير معلومات حديثة وفي الوقت المناسب للمشرفين على هذه العملية وذلك فيما يخص ما يلي:

- **قياس الاحتياجات:** وذلك بتوفير معلومات عن الأهداف والتوجهات السياسية المتبعة وتحليل عناصر القوة ومواطن الضعف حيث أن شبكة الانترنت أتاحت إمكانية تحديد المتغيرات الخارجية والتعرف على الفرص والتهديدات التي تتعرض لها وبصورة يمكن من خلالها تحديد الجديد من الاحتياجات مع الاستفادة من الفرص وتفادي المخاطر.

- **التخطيط للاحتياجات:** وتلعب هنا كذلك تكنولوجيا المعلومات دورا حيويا وهذا من خلال:

- أن شبكة الانترنت تتيح للمدربين المسؤولين عن العملية التكوينية معرفة برامج وخطط عمل الإنتاج لكافة الإدارات الأخرى وبهذا يمكن وضع خطط واقعية لتنفيذ هذه البرامج.



- تتيح بعض برامج الحاسبات وضع خطط مسبقة للعملية التكوينية أو المساعدة في ذلك حيث توجد بعض البرامج الإحصائية لمساعدة في ذلك spss كما هناك بعض الأنظمة الخبيرة المتاحة مثل parys للتسيير التنبؤي للأفراد والعاملين.

- تتيح إمكانية الوسيط الذكي إمكانية التخطيط الديناميكي للبرامج التكوينية بصورة مناسبة مع الواقع الحقيقي.

#### - تحديد أسلوب ومتطلبات التنفيذ:

حيث تتيح الشبكة العالمية للانترنت إمكانية التعرف على البرامج التدريبية المتاحة عالميا وخطط تنفيذ هذه البرامج وأساليب تنفيذها وتكلفتها بحيث يتمكن المسؤول من تحديد مستوى الأفراد المكونين وتكنولوجيا المعلومات ساعدت في ذلك من خلال:

- إن الشبكة العالمية سمحت بإثراء وإعداد المحتوى، وذلك بالاستفادة من النماذج المتاحة على الشبكة.

- إن الغرض من تصميم هذه البرامج هو توفير محتوى عالمي أكاديمي لعمل على تنمية قرارات الأفراد العاملين سواء القيادية منها أو اتخاذ القرار أو التفكير الاستراتيجي

- كما تتعامل شبكة المعلومات الداخلية الانترنت في إتاحة كل المحتويات السالفة التي تم تنفيذها وفكر المؤسسة المكتسب خلال فترة عمل الشبكة وكذا فكر عناصر الخبرة ومؤهلاتهم بما يحقق سرعة بناء المحتوى فعن طريق الشبكة أمكن الولوج السريع لقاعدة المعطيات المتوفرة داخل التنظيم والاطلاع على كافة البرامج التي وصلت وكيف أنها طبقت...الخ.

#### - مرحلة تنفيذ العملية التكوينية:

ساعدت تكنولوجيا المعلومات بطريقة فعالة وكفئة في تنفيذ البرامج التكوينية حيث أتاحت طرق تختلف تماما عن الطرق التقليدية حيث أوجدت هذه الأخيرة أنماط جديدة وسهلة في ممارسة العملية التكوينية في كافة مراحلها وذلك وفق ما يلي:

#### • التكوين عن بعد:

التكوين عن بعد طريقة اكتساب المعرفة من خلال الآخرين فالتكوين عن بعد ليس له حدود معينة أو وسيلة واحدة فأى حصة تلفزيونية أو شريط فيديو برنامج معلوماتي يمكن أن يعتبر برنامج تكوين عن بعد.

إن الدور المهم للتكوين عن بعد هو تسهيل وتبسيط العملية التكوينية فالיום وعن طريق الشبكة أصبح بإمكان أي شخص تطوير كفاءته بمختلف أنواعها دون الحاجة للتواجد المكاني، حيث توجد على الشبكة تنظيمات افتراضية تعمل على مد الأفراد المشتركين فيها بالمحاضرات والدروس القيمة حول المجال المطلوب. كما يمكن تعميم هذه البرامج التكوينية داخل التنظيم عن طريق الشبكة الداخلية حتى يستفيد منها عدد كبير من العمال، فالتكوين عن بعد لا يهمله عدد المتكويين فالقاعات هنا قاعات افتراضية مبنية على الشبكة ولعل من أهم مميزات التكوين عن بعد المعتمد على الشبكة الداخلية هو طابعه التفاعلي الذي

يعادل في تأثيره الواقع الحقيقي فعن طريق تطبيقات الواقع الافتراضي أمكن خلق بيئة افتراضية للتكوين والعمل تحاكي الواقع الحقيقي في درجة التأثير والتعامل، إضافة إلى كل ما سبق فإن التكوين عن بعد يمنح المزايا التالية:

- أنه موجه للعمال في مكان إقامتهم أو في ترحالهم
- أنه يسمح بمتابعة العملية التكوينية وفق الأوقات المنظمة ( خارج أوقات العمل، أثناء الراحة)
- اختيار موضوع التكوين حسب النقاط الغامضة لدى المتكون
- تسمح بالقيام بالعملية التكوينية وفق الإمكانيات المالية والاقتصادية.
- **التكوين بالمنزل:** حيث سمحت هنا تكنولوجيا المعلومات من خلال استخدام الوسائط المتعددة إمكانية تنمية المهارات بالاعتماد على النفس ودون الحاجة للاتصال بالشبكة المعلوماتية فالآن توجد عدة برامج تساعد على التنمية الذاتية كما أن هناك عدة برامج تلفزيونية وقنوات متخصصة في تنمية مهارات الأفراد في مختلف المجالات.
- **التكوين المستمر:** لقد جعلت تكنولوجيا المعلومات من العملية التكوينية هوية بالاستطاعة ممارستها دون انقطاع على مدى حياته خاصة مع وقتنا الحالي والذي يتميز بسرعة التحولات والتغيرات فيه فأنماط وطرق العمل اليوم تشهد طفرات نوعية غير مسبوقه تجعل من المهارات التي تتعلمها منذ فترات قصيرة مهارات قديمة فالיום على الشبكة هناك برامج وأقسام تكوينية مفتوحة 24 ساعة على 24 ساعة خلال أيام الأسبوع دون عطل وإجازات فالعملية التكوينية اليوم على الشبكة لا تعترف بالحدود الزمنية والمكانية.
- **التكوين أثناء العمل:** فتكنولوجيا المعلومات تتيح اليوم إمكانية تنفيذ البرنامج التكويني بالموازاة مع العمل الحقيقي دون شعور الفرد بالفارق بين ما يقوم بتنفيذه للتكوين. حيث التفاعل بين المستخدم وقاعدة البيانات حقيقة في حالة العمل وبين المستخدم وقاعدة البيانات هيكلية عن التكوين، وبالتالي أتاحت فرصة الاستفادة من إنتاجية العامل أثناء المرحلة التكوينية، وبالتالي تقليل التكاليف نتيجة استغلال مخرجات العملية التكوينية أثناء القيام بها والحكم على مدى فعالية البرنامج التكويني قبل الاستغناء عنه.
- **التكوين وفق المستوى:** حيث تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية تقديم برامج التكوين بأكثر من مستوى من الأيسر، متوسط، المتقدم، تبعاً لطبيعة وقدرات المتلقي حيث يقوم البرنامج بالاستعانة بمجموعة اختبارات وتطبيقات الذكاء الصناعي والأنظمة الخبيرة في تحديد مستوى الطالب ونقاط القوة والضعف فيه وتقدم المادة التكوينية حلول تناسب مستواه مع مراعاة تغير المستوى مع تقدم الدارس في البرنامج التكويني.

- **مرحلة التقييم:** لقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات في إثراء وتنويع مرحلة تقييم العملية التكوينية حيث يمكن أن نلمس ذلك من خلال ثلاث نقاط هي:

- تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية التقييم المستمر لكفاءة العملية التكوينية من خلال التفاعل بين المستخدم والبرنامج التكويني بصورة كاملة يمكن من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف.

- تتيح برامج التكوين الذكية إمكانية تتبع المتكون في جميع حالات التكوين حيث يقوم البرنامج الذكي بتجميع وتوفير جميع المعلومات أثناء العملية التكوينية وليس فقط أثناء مرحلة التقييم.

- تتيح إمكانية شبكات العمل الداخلية استخدام أساليب تدفق العمل إمكانية قياس تدفق العمل قبل العملية التكوينية وبعدها لمعرفة القيمة الفعلية للعملية وليس النظرية فقط.

وعليه يمكن القول في الأخير أن تكنولوجيا المعلومات غيرت في عملية تنمية الموارد البشرية في النواحي التالية:

- أوجدت نمطا جديد لمتطلبات العملية التكوينية ألا وهو نمط قائم على المعرفة، فالكفاءات البشرية اليوم لم تعد تلك التي تتحكم في الأمور التقنية للعمل فقط بل العكس يعمل النموذج التكويني على تطوير المهارات الفكرية والذهنية أكثر لدى الأفراد.

- أوجدت أساليب جديدة للقيام بالعملية التكوينية فأصبحنا نسمع بالواقع الافتراضي، تكوين عن بعد، وقد أثبتت هذه الأنماط جدارتها.

- أوجدت تكنولوجيا المعلومات نمطا جديدا للمنظمات أو الهيئات المشرفة على العملية التكوينية فأصبحنا نسمع بمؤسسات بلا حدود فمقرها وحدودها هي الشبكة تمنح شهادات عالية الجودة ومعتترف بها.

## 2- مؤشرات العلم والتكنولوجيا

وتعتبر هذه العناصر على قدر من الأهمية بالنسبة للاقتصاد الجديد القائم على المعرفة لأنها الركيزة المهمة في تطوره ونجاحه ولذلك سوف نتناولها بشيء من التفصيل.

### أ- البحث والتطوير:

حيث تشكل بياناته المؤشرات الأساسية لاقتصاد المعرفة وهي تتصل بمدى الاتفاق على البحث والتطوير ويمكن تعريف البحث على أنه "متابعة لنقلة تكنولوجية رئيسية في ميدان حديث أو هو تعمق في المعرفة"، كما يعرف أيضا عملية استقصاء وتنقيب وتحدي من أجل إثراء المعرفة وتطويرها<sup>1</sup>. أما التطوير "فهو تطبيق للمعارف التكنولوجية في مجال معروف مسبقا وبالتالي فهو توسع في المعرفة".

<sup>1</sup> نجم عيود نجم، مرجع سابق، ص 249.

## ب- إحصاءات براءات الاختراع:

براءة الاختراع هي حق احتكار مؤقت تمنحه الحكومة إلى مخترع مقابل نشر اختراعه لمدة زمنية محدودة وعلى وفق شروط معينة.<sup>1</sup> وبراءة الاختراع هي الأداة المهمة لحماية حقوق أحد الشركات أو أحد الأفراد للحصول على حقوق النشر، أنشطة الإنتاج والخدمات المبنية على مفهوم ابتكاري. ويتم تسجيل براءات الاختراع وفق ثلاثة معايير هي:<sup>2</sup>

- التسجيل وفق الأولوية للبلد الذي قدم فيه الطلب.

- التسجيل وفق بلد إقامة المخترع تعكس القدرة التكنولوجية لبلد ما.

- التسجيل وفق بلد إقامة مودع الطلب.

## ج- المنشورات العلمية:

تعد المنشورات العلمية من المنشورات المهمة التي يمكن من خلالها معرفة إمكانات الباحثين وقابليتهم في الدول وكلما زاد عدد المنشورات العلمية عكس ذلك اهتمام الدولة بهذا الجانب فضلا عن أنها تكشف سعي الباحثين من أجل تطوير قدراتهم من جهة وتطوير الاقتصاد، ومن جهة أخرى لما تعكسه هذه المنشورات من معالجة للعديد من المشاكل والمسائل العالقة وكذلك إيجاد طرق جديدة تساعد في تخطي العديد من الصعوبات.

## 3- العوامل المتعلقة بالموارد البشرية

إن الاستثمار في الموارد البشرية يعتبر عالي العوائد وخصوصا في وقتنا الحالي، إذ ما قورن بأي من المجالات الأخرى ولذلك تعتبر هذه المؤشرات مهمة جدا وهي تتمثل فيما يلي:

### أ- التعلم:

هو عملية تنقيح الأفكار وتحويلها إلى معرفة مفيدة لها القدرة على توجيه وإثراء القرارات.<sup>3</sup> كما يمكن تعريفه بأنه التغيير في السلوك والأداء نتيجة الخبرة.<sup>4</sup> وهو يشير إلى العملية التي يقوم من خلالها الأفراد والمنظمة ككل على تطوير واستخدام الأصول المعرفية. أنها عملية تعليم وتعلم في الوقت نفسه ذلك لأن عملية التعلم التنظيمي تحاول أن تصنع الأفراد العاملين والمعرفة في مركز المنظمة، يستطيع التعلم التنظيمي تسجيل وتوثيق المعرفة المكتسبة من خلال التجربة في الأجل القصير أنما يجعل هذه المعرفة متاحة للآخرين عندما تكون المعرفة مرتبطة بعمل الأفراد العاملين في المنظمة (في الأجل البعيد) وهذا يتطلب توفر شروط جوهرية للتعلم التنظيمي تقف في مقدمتها استقطاب المعرفة التنظيمية، تطوير ثقافة

1 - عدنان محمد الغداري، هدى زوير، مخلف الدعي، مرجع سابق، ص90.

2 - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 252.

3 - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص252.

4 - نفس المرجع، ص252.

التعلم، تحديث الذاكرة التنظيمية والمشاركة بالمعرفة الموجودة في ذاكرة المنظمة وحسب الطلب وذلك من خلال وسائل البحث والتطوير والتدريب وأدوات دعم الأداء.

- أنماط التعلم التنظيمي:

- تصنيف طوماس مان في كتابة (بنية الثورات العلمية) : يميز فيه بين:<sup>1</sup>

- التعلم الاعتيادي: هو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار
- التعلم العالي الاستثنائي: يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في المؤسسة.

- تصنيف بيتر سنج: ويصنف فيه التعلم إلى نوعين:<sup>2</sup>

- التعلم التكيفي: وهو التعلم الذي يتم بلا استجابة للأحداث التي تواجه الأفراد والمؤسسات وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد والاستنساخ أي التعلم ما لدى الغير أو من ممارستهم الأفضل أو خدماتهم.

- التعلم التوليدي: وهو التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم وهو يقوم على الإبداع لأنه يتطلب أفكار جديدة وكذلك الطرق الجديدة بالنظر إلى البيئة.

- تصنيف أرجرسين وشون: فيرى أن التعلم هو:

- التعلم أحادي الحلقة: يتم التعلم بتصحيح العمل وذلك بالنسبة للأهداف لكن دون إحداث أي تغيير أساسي.<sup>3</sup>
- التعلم ذو الحلقتين: يتم التعلم هنا بوضع الأهداف وأساسيتها في المناقشة ويسمح هذا النوع من التعلم بتطوير المخططات العملية والعروض وإعادة النظر في العمليات
- التعلم ذو الحلقات الثلاث: في هذا النوع يتم تعلم كيفية تغيير أو تطوير طريقة التعلم وأخذ الدروس من الخبرات كما يساهم هذا النوع في تحسين عمل الحلقتين السابقتين وهنا يتم التعلم من أجل التعلم.

وللتعلم التنظيمي خصائص من أهمها:

- التعلم يتحقق من خلال التفاعل مع الآخرين.<sup>4</sup>
- أنه عملية تتمثل في الحصول على معرفة جديدة وتجديد وتنقيح لذاكرة المؤسسة.
- أنه يكون نتيجة لخبرات وتجارب مرت بها المؤسسة

1 - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص258.

2 - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص259.

3 - نفس المرجع، ص260.

4 - نفس المرجع، ص277.

- أنه ينصب على ذاكرة المنظمة التي تضم مفاهيم ومرجعيات مشتركة ومنها ذاكرات الأفراد والوثائق الرسمية والسجلات وهيكل المنظمة.

وفي الأخير ما يمكن قوله أن في هذا الاقتصاد الجديد فإن المعرفة هي التي تنشئ الثروة والعائد الحدي لها أعلى مقارنة بكل عوامل الإنتاج الأخرى فالمؤسسات القائمة على المعرفة تنفق على المعرفة الجزء الأكبر من مواردها في البحث والتطوير والتصميم والتعليم المستمر، فالمعرفة تلعب الدور الأساسي في صنع الميزة التنافسية وهذه المعرفة الجديدة لا بد من نشر ميزتها في كل المؤسسة وكذلك في الاقتصاد ككل وهذا لا يمكن أن يتم إلا من خلال التعلم، كما أن التعلم يمكن أولاً أن يكون ابتكاراً وهذا ما تحدث عنه DRUCKER فيما أسماه بالتقليد الابتكاري الذي تمارسه الشركات اليابانية وما أطلق عليه T.peters بالسطو حلاق.

#### 4- التدريب:

يعد التدريب مصدراً مهماً من إعداد الكوادر البشرية وتطوير كفاءاتهم وتطوير أداء العمل لذا يعد التدريب إنفاقاً استثمارياً يحقق عائداً ملموساً يسهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي فضلاً عن كونه وسيلة مهمة في مجالات اللحاق بركب التقدم التكنولوجي. والتدريب هو اكتساب مهارة عبر قراءة دليل العمل فهو ينصب على المهارات والمعارف العامة، ويحمل قواعد التغيير المرتبط بأنفسهم الخارجي لما يقوم به الفرد<sup>1</sup>.

فالتدريب عملية مخططة حسب الاحتياجات المحددة للأفراد لتمكينهم من اكتساب المهارات ومعارف وقواعد وسلوك وتعديل اتجاهاتهم للتوافق مع متطلبات المنصب أو التحسين المستمر في الأداء بشكل يضمن كفاءة وفعالية كل فرد في وظيفته داخل المؤسسة.

#### أ- أوقات التدريب:

وتأخذ المؤسسة ثلاث أوقات للتدريب، قبل عملية التدريب وخلالها وبعدها وذلك كما يلي:

#### - قبل عملية التدريب:

باعتبار أن الأفراد يملكون مهارات وقدرات وخبرات سابقة ينبغي توضيح سبب هذا التدريب وفوائده لهم ومن الأحسن استدعاء الأفراد قبل إبلاغهم لضرورة إخضاعهم للتدريب والمناقشة معهم حول مستواهم وما يطمحون في الوصول إليه مستقبلاً وبهذا يصبح خبر إقبالهم على التدريب كأنه تحقيق لأمنية لا على شكل فرض أو أمر.

#### - خلال عملية التدريب:

إذا ما ظهرت أي مشاكل أو انحرافات خلال العملية التدريبية فيجب تدخل المسؤول المباشر بالاستعانة بمختص في التدريب لأحداث التغييرات والتعديلات اللازمة ومنه فإن عملية المراقبة ضرورية خلال مدة

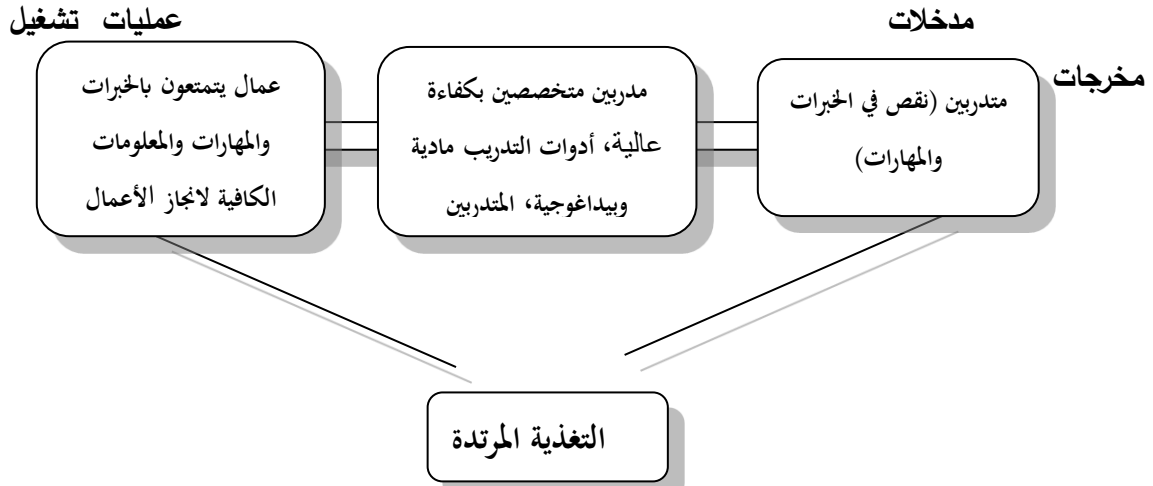
1 - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 245.

التدريب لاتخاذ قرار الاستمرار والتغيير أو توقف التدريب إذا استدعت الضرورة وتشمل عملية المراقبة محتوى التدريب ، المدرب ، الظروف المادية، والتنظيم المطبق وما تم تحصيله من جانب المتدربين.

#### - بعد عملية التدريب:

بعد الانتهاء من التدريب يجب تكليف المتدرب بالمهمة التي تتناسب مع المهارات والقدرات الجديدة، إذ أن عدم استغلالها واستخدامها يؤدي بالفرد إلى نسيانها وبهذا تضيق كل تلك الجهود كما أن التدريب لا يكون مرة واحدة خلال الحياة العملية للفرد وإنما هو عملية مستمرة لضمان تكييف الأفراد مع التطورات الخارجية<sup>1</sup>، ويتم طرح الأسئلة التالية هل تعلم الأفراد واكتسبوا معارف ضمن البرنامج؟ هل تعلم الأفراد المعارف والمهارات أثناء التدريب؟ هل استطاع التدريب تنمية قدراتهم بتوليف أو تحريك مواردهم لبناء الكفاءة المطلوبة

شكل رقم 3-8 عملية التدريب



المصدر: مخلوفي عبد السلام، روشام بن زيان، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري- التدريب الموجه بالأداء، ورقة مقدمة ضمن المنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، (10-09 مارس 2004).

#### ب- أهمية التدريب: وتكمن فيما يلي:

- أن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى دورات تدريبية من نوع خاص للقيام بالوظائف الجديدة التي يشغلونها.

أ. أن الوظائف نفسها عرضة للتغيير كما أن الأفراد قد لا يقومون بعمل واحد فقط بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف جديدة.

- أن التطور التكنولوجي وما يترتب عليه من إدخال تكنولوجيا جديدة مستحدثة للإنتاج قد يتطلب إلغاء بعض الوظائف الحالية وإنشاء وظائف جديدة تتناسب مع التكنولوجيا الجديدة.

1 - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص29.

- أن إنشاء صناعات جديدة لم تكن موجودة من قبل يتطلب توفر مهارات معينة لا يمكن الحصول عليها عن طريق استخدام الأفراد الحاليين حتى ولو كانوا من المهرة إلا إذا أعطوا تدريباً خاصاً عن تلك الأعمال الفنية الجديدة.

وبما أن التدريب والتعلم ينصبان على التغيير، فالتدريب يسمح بقراءة دليل العمل، أمن التعليم فيمكن من قراءة مقرر دراسي، أما التعلم يمكن من قراءة سياق، علاقات، أفراد مما يجعله أكثر تأثيراً على تميز المؤسسة.<sup>1</sup>

وفيما يلي بعض المؤشرات الخاصة بالتدريب:

- **مدة التدريب:** المدة المتوسطة = عدد ساعات التدريب / عدد التريصات
- **التكلفة المتوسطة للتدريب:** تكلفة المتدرب الواحد = الموازنة المستهلكة (الكلية) / عدد المتدربين
- **نسبة المشاركة:** الموازنة المنجزة / الكتلة الاجرية للأفراد \* 100
- **نسبة الإنفاق البيداغوجي:** الكتلة البيداغوجية / الموازنة المنجزة \* 10

وفي الأخير ما يمكن قوله أن التدريب يستهدف ما يلي:

- **تزويد معلومات:** أي زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق مما يمكن من التكيف مع عمله ومواجهة المشكلات والتغلب عليها
- **التدريب على مهارات:** وذلك عن طريق رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات الفرعية والعملية المستخدمة في ميدان عمله أو تطويرها بصورة مستمرة.
- **تكوين اتجاهات:** تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته والآثار الاجتماعية المتصلة به والمترتبة عليه.
- **التدريب للترقية:** وذلك عن طريق إعداد الفرد إعداداً جيداً لممارسة المهمات التي يتطلبها العمل الجديد بإكسابه المعلومات والمهارات والاتجاهات اللازمة.

هذا بالإضافة إلى ان التدريب يحقق العديد من الأهداف كما هو وارد في ص 76.

### ج- الإبداع:

يعتبر الإبداع أحد أهم المتطلبات الأساسية التي يجب أن تتوفر عليها المؤسسات لكي تندمج في الاقتصاد المعرفي الجديد، فلم يعد كافياً أن تؤدي المنظمات أعمالها بالطرق التقليدية فذلك يؤدي بها إلى الفشل في غالب

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 246.



الأحيان لذلك فالمنظمات التي تسعى للنجاح لا تقف عند الكفاءة والفاعلية وإنما يكون الإبداع والابتكار والتغيير سمات مميزة لها وقد تعددت المفاهيم المتعلقة بالإبداع.

جدول رقم 3-5 مفهوم الإبداع

المفهوم	الصفحة	السنة	الكاتب
تشخيص المشكلات وإيجاد حلول مناسبة لتجاوزها بأسلوب جديد عبر ترتيب الأفكار المتاحة في صيغة جديدة	77	1998	Anabil
هو الطريقة التي يعتمدها المفاوض لخلق مصادر جديدة للثروة أو دعم المصادر ذات القدرات العالية لخلق الثروة مستقبلاً			Drucker
هو الإحلال المستمر للجديد بل القديم بتقديم شيء جديد أو تقديمه بطريقة أفضل	29	1999	السامرائي
عملية صنع سلعة أو خدمة جديدة أو تحويلها لتقبل اقتصادياً فهي التطبيق العلمي للابتكار	27	2000	الصون
عملية تعتمد على المنظمات لتطوير سلع وخدمات جديدة أو تحسين أنظمة الإنتاج والتشغيل للاستجابة الأفضل لحاجات زبائنها	515	1998	Jones

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2006).

#### - خصائص المنظمات المبدعة:

تتسم المنظمات المبدعة بمجموعة من الخصائص نذكر:

- غرس وتنمية رسالة محددة للمنظمة والاهتمام بالمكونات الجوهرية للعمل واعتبار البيروقراطية كعدو رئيسي وحفز العاملين على التجريب وإعطاء أسبقية لتنمية قدراتهم الإبداعية.
- تنمية صلات وثيقة مع المستفيدين وتوظيف جهود التطوير والتجديد والإبداع لتلبية حاجاتهم.
- شيوع ثقافة تنظيمية تشجع التعاون وروح العمل كفريق واعتماد تركيبات تنظيمية متعددة تسمح بالاتصال بين العاملين بطرق كثيرة لدعم فكرة الإبداع والتجديد.

#### - سمات الأفراد المبدعين:

إن المبدعين في المنظمة يتصفون بحب المخاطرة، البصيرة الخلاقة، تصور بدائل متعددة للتعامل مع المشكلات، الصبر والثقة بالنفس وبالآخرين، الجرأة في طرح الآراء، عدم الاستسلام بسهولة، القدرة على التعامل مع الآخرين، القدرة على التغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، مستوى تشجيع الإبداع، القدرة على تكوين ترابطات واكتشاف علاقات، تعطيل أساليب قديمة وإبداع أخرى جديدة.

أما (Ibarra، 1993، ص472) فيرى أن المبدعين في المنظمة يتسمون بالمكانة العالية والإبحار في سياسات المنظمة والجرأة في الحصول على المعلومات. بالإضافة إلى الانغماس في مهنتهم وشغل مراكز

عالية تربط شبكة الاتصالات الداخلية للمنظمة بالمصادر الخارجية للمعلومات وهنا نقول أنه ليس بالضرورة شغلهم بمراكز عالية ليكونوا مبدعين.

ولأجل أن تستمر المنظمات بالإبداع بتقديم خدمات جديدة بصورة متكررة ومستمرة ينبغي أن تركز استراتيجيا على وظائف البحث والتصميم والتطوير للخدمة بشكل بارز، بالإضافة إلى الجودة العالية للخدمة وامتلاك القدرة على تطوير معدات الإنتاج.

ولغرض تطوير منتج جديد أو خدمة تقوم المؤسسة بإتباع إحدى الاستراتيجيتين التاليتين:

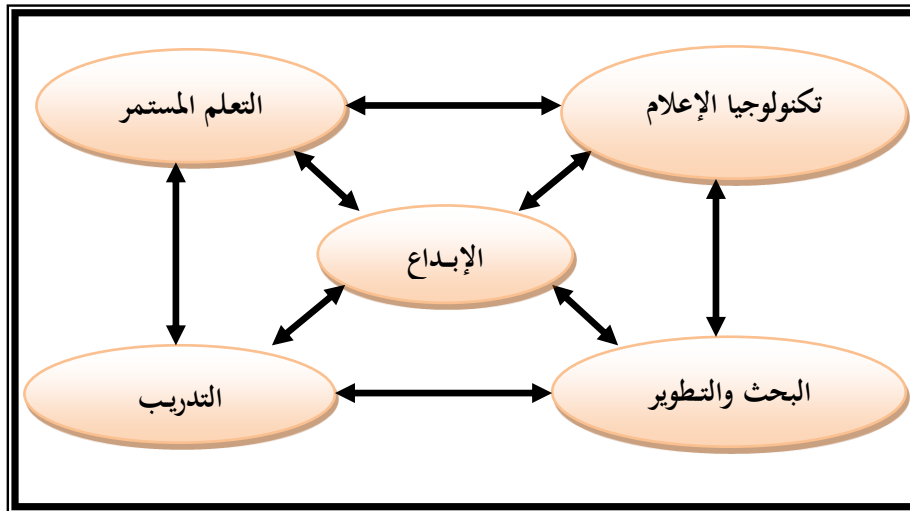
إستراتيجية سحب السوق: بمعنى تستجيب لحاجات ورغبات الزبائن من المنتجات والخدمات الجديدة.

إستراتيجية دفع تكنولوجيا: وذلك بتقديم منتجات جديدة من استخدام ما تمتلكه من تكنولوجيا متطورة وذلك لضمان نجاح عملية الإبداع في المنظمة كنتيجة العلاقة الوثيقة بين التكنولوجيا والتسويق.

#### - أهمية الإبداع:

- تحسين خدمة الزبون بالتكيف مع احتياجاته وتحسين إنتاجية المنظمة، الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف باستخدام الاقتصادي لموارد وطاقت المنظمة.
- زيادة قدرة المنظمة على التنافس عبر تقديم سلع وخدمات جديدة أو اعتماد عمليات جديدة أو متطورة أو إيجاد فرص جديدة في أسواق جديدة.
- جعل المنظمة أكثر تحملا للمسؤولية.

شكل رقم 3-9 علاقة الإبداع بالأبعاد الأخرى



إن لبعد الإبداع علاقة متبادلة بين الأبعاد الأخرى للاندماج في الاقتصاد المعرفي (البحث والتطوير، التدريب، التعلم، تكنولوجيا الإعلام والاتصال).

إن نشاط البحث والتطوير هو أساس الوصول إلى الإبداع لأنه الطريق الذي توظف من خلاله المؤسسة مخزونات المعرفة في تقديم منتجات أو خدمات جديدة للمستخدمين كما أن الإبداع مرتبط بالذكاء

والفطنة وسرعة البديهة ويرتكز على قاعدة معرفية عريضة ويعبر عن التفوق والاستعداد الفطري الذي يتمتع به الفرد والذي ينمى بالتدريب والتعلم المستمرين.

كما أن التوصل إلى طرق لاعتماد تكنولوجيا المعلومات في نشر المعرفة والخبرة بين صفوف العاملين يؤمن تحويل الرأس المال الهيكلي للمنظمة إلى رأس مال إبداعي فهذه المعرفة تتحول إلى منتجات جديدة تحافظ من خلالها المؤسسة على قدراتها الإبداعية.

وفي ضوء ما تقدم يتبين لنا العلاقة الوثيقة بين الإبداع والعناصر الأخرى فالإبداع اليوم أحد العناصر المهمة والإستراتيجية التي تساهم في اندماج المؤسسة في اقتصاد المعرفة فالمؤسسات المبدعة هي التي تملك التفوق التنافسي كما أن قدرة المنظمة على حماية إبداعها من التقليد يمثل مصدر للتفوق التنافسي وشعار المنظمات اليوم إما الإبداع وإما الموت.

### خلاصة الفصل الثالث:

مما سبق يتجلى أهمية المعرفة في الاقتصاد المعاصر كونها المورد الأساسي للقيمة المضافة والثروة وهي تساعد المنظمات على التميز لذا أعطت أهمية كبيرة لإدارة هذه المعرفة في أجل الاندماج في الاقتصاد المعرفي والذي يتأثر بجملة من العوامل كتكنولوجيا المعلومات والاتصال والتعلم والتدريب والإبداع، لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى أساسيات حول المعرفة ثم إدارة المعرفة وأخيرا متطلبات الاندماج في اقتصاد المعرفة.

# الفصل الرابع

## إدارة المواهب ورأس المال الفكري

- المبحث الأول: إدارة المواهب
- المبحث الثاني: رأس المال الفكري

في هذا الإطار جاء الفصل ليستعرض مبحثين، حيث سيهتم المبحث الأول بإدارة المواهب من خلال التعرض لأهميتها وورثانها في ظل اقتصاد المعرفة وكذا إشكالية استعمال مفهوم إدارة الكفاءات، بالإضافة إلى نظام إدارة المواهب والتنافس عليها، في حين سيهتم المبحث الثاني برأس المال الفكري من خلال التعريف به وكيفية تكوين رأس المال الفكري وكذا مكوناته وقياسه.

### المبحث الأول: إدارة المواهب

تعلم المنظمات أنه يجب أن يكون لديها أفضل المواهب للنجاح في ظل المنافسة المفرطة وفي ظل الاقتصاد الذي يزداد تعقيدا. ومع تفهم الحاجة لتعيين، تنمية والمحافظة على الأفراد الموهوبين أدركت المنظمات أنه يتوجب عليها إدارة المواهب كمورد أساسية للحصول على أفضل النتائج الممكنة. والمنظمات التي تملك العروض الملائمة من المواهب قليلة اليوم، هذا إن وجدت. فالفجوات موجودة في قمة المنظمة وفي مستوى القيادة الوسطى وعلى الخطوط الدنيا. والمواهب هي موارد نادرة على نحو متزايد، لذا يجب إدارتها بحيث تكون ذات تأثير. وفي ظل الانكماش الاقتصادي الحالي، نحن نعيش حالة "وقف النار" قصيرة في الحرب من أجل المواهب، ولكن نشهد أيضا ضغوط جديدة وضعت على المواهب في تشغيل المنظمات.

### المطلب الأول: إدارة المواهب في ظل اقتصاد المعرفة

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى أهمية إدارة المواهب في ظل اقتصاد المعرفة وإلى رهان إدارة المواهب في ظل اقتصاد المعرفة ثم إدارة المواهب كانعكاس لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة.

#### أولا: أهمية إدارة المواهب في ظل اقتصاد المعرفة

إن قادة اليوم مطالبون بعمل أكثر بوسائل أقل، ويجب أن يكون لديهم تركيز استراتيجي للحفاظ على هؤلاء القادة وتطوير من يخلفهم. فبعض المؤسسات قامت بتسريح عمالها، لكن عليها أن تحرص حتى لا يكون القطع عميقا في المواهب النادرة عندما يعود الاقتصاد إلى النمو من جديد. إن هذا التركيز على إدارة المواهب أمر لا مفر منه بالنظر إلى أن الشركات تتفق، في المتوسط، الآن أكثر من ثلث عائداتها على الرواتب ومستحقات العاملين. سيما أن المؤسسة تستطيع خلق منتج جديد ويتم نسخه بسهولة، وإذا خفضت الأسعار فسوف يقوم المنافسين بنفس الشيء، وهو ذات الحال إذا قامت بملاحقة سوقا مربحة، لكن توظيف يد عاملة ذات التزام يكاد يكون أمرا من المستحيل تقليده. والقدرة على توظيف فعال والاحتفاظ به ونشره، وإشراك المواهب على جميع المستويات، هو في الحقيقة ميزة تنافسية حقيقية تمتلكها المؤسسة فقط.

#### 1: مفهوم الموهبة وبعض المصطلحات:

ما زال الخلط وارد بين المفاهيم مثل (الذكاء، الابتكار والإبداع، الموهبة والتفوق) وعدم وضوح العلاقة فيما بينها يشكل تحديا كبيرا للباحثين، وسنحاول التمييز بين هذه المفاهيم. فقد احتل مفهوم الذكاء الإنساني حيزا واسعا في المحاولات الرامية للوقوف على حقيقته، وعن المحاولات الحديثة فقد طُوّر

روبرت ستيرنبرج Sternberg في جامعة Yale خلال العقدين الماضيين عدة نظريات حديثة في الذكاء ذات مضامين مهمة في الكشف عن الموهوبين وتعليمهم. ففي عام 1985 عرض نظريته الثلاثية في الذكاء الإنساني،<sup>1</sup> وفي عام 1997 قدم صورة مطورة عن هذه النظرة سماها نظرية الذكاء الناجح.<sup>2</sup> وعرف الذكاء الناجح بأنه القدرة على تحقيق النجاح في الحياة العملية طبقاً لمفهوم الفرد نفسه وتعريفه للنجاح في محيطه الاجتماعي الثقافي، وذلك عن طريق توظيف عناصر القوة لديه والتعويض عن عناصر ضعفه، من أجل التكيف مع محيطه بتشكيله أو تعديله أو تغييره بتأزر وحشد قدراته التحليلية والإبداعية والعملية. واستناداً لنظرية ستيرنبرج فإن الذكاء الناجح يتألف من ثلاثة مكونات أو يتضمن ثلاثة أنواع من الذكاء، وهي: الذكاء التحليلي Analytical Intelligence، الذكاء الإبداعي Creative Intelligence والذكاء العملي Practical Intelligence. وفي ضوء ذلك يصنف ستيرنبرج الموهبة والموهوبين في أربع فئات، وهي: الموهوب تحليلياً Analytical Gifted وهو من تتجلى موهبته في قدرته على التحليل والنقد والمقارنة والتفسير والتقويم وإصدار الأحكام، الموهوب إبداعياً Creatively Gifted وهو من تتجلى موهبته في الاكتشاف والابتكار والتخيل وتوليد الأفكار ووضع الفرضيات، الموهوب عملياً Practically Gifted وهو من تظهر موهبته في المهمات العملية التي تتطلب تطبيق وتوظيف المعلومات التي تم تعلمها في الحياة العملية، وكذلك استخدام وتنفيذ المعرفة الضمنية التي لا تدرس بصورة مباشرة في المدرسة، والموهوب المتوازن Balanced Gifted وهو من يتمتع بمستويات جيدة من القدرات التحليلية والإبداعية والعملية، ويعرف متى يستخدم أيّاً منها.<sup>3</sup>

وقد فكر هوارد جاردنر "Howard Gardner" في استخدام مصطلحات مثل Gifts, Abilities, Talents, Capacities, Skills, Potentials، ولكنه أدرك أن كل كلمة من هذه الكلمات لها عيوبها وغير ملائمة وأخيراً اختار كلمة من علم النفس هي الذكاء Intelligence، وجمعها على غير قواعد اللغة لتصبح الذكاءات Intelligences، وأصبح صاحب نظرية الذكاءات المتعددة. وعرف جاردنر الذكاء بأنه: القدرة على حل المشكلات أو إضافة ناتج جديد يكون ذو قيمة في واحد أو أكثر من الإطارات الثقافية معتمداً في ذلك على متطلبات الثقافة التي نحيا في كنفها. ويرى أن النجاح في الحياة يتطلب ذكاءات متنوّعة. فهناك الكثير من الطّرق والعديد من القدرات المتباينة التي تساعد على تحقيق النّجاح. وقد حدد جاردنر سبعة أنواع من الذكاءات في بداية الأمر في عام 1983م في كتابه "أطر العقل Frames of Mind"،<sup>4</sup> ثم أضاف عليها في عام 1995م عاملاً جديداً أسماه بالذكاء الطبيعي. ووصل عدد أنواع الذكاءات المعروفة حتى الآن إلى اثني عشر على الأقل في وقتنا الحاضر، حيث حدد جاردنر تسعة منها،

<sup>1</sup> - زكية مقري، أثر نظام إدارة المواهب على أداء المؤسسة، المجلة العربية للعلوم الاقتصادية والإدارية - لبنان، كلية إدارة الأعمال والعلوم التجارية - جامعة الروح القدس الكسليك، ص. 158.

<sup>2</sup> Sternberg, R. J. **Successful Intelligence**, New York, USA: Plume. (1997).

<sup>3</sup> زكية مقري، مرجع سابق، ص. 159.

<sup>4</sup> Gardener, H. **Frames of Mind**, USA: Fontana press. (1983),

وهي: - الذكاء اللغوي/ اللفظي، الذكاء المنطقي/ الرياضي، الذكاء البصري/المكاني، الذكاء الموسيقي/الإيقاعي، الذكاء الجسدي/الحركي، الذكاء الطبيعي، الذكاء الشخصي الداخلي، الذكاء الشخصي الخارجي، الذكاء الوجودي.<sup>1</sup>

وتبرز أهمية هذه النظرية في:<sup>2</sup>

- أنها تساعد في الكشف عن الكثير من المواهب التي تم إغفالها بسبب الاعتماد على التقييم الفردي واختبارات الذكاء؛

- توجيه كل فرد للوظيفة التي تناسبه؛

- تساعد على حل المشاكل إذا استخدم نوع الذكاء المناسب وبشكل جيد.

أما مصطلح الإبداع فكثير هم العلماء الذين عرفوا الإبداع من منظورهم النفسي والسلوكي والمعرفي. فمن المنظور النفسي تأتي نظرية كوبيه (Kubie) التي تفسر الإبداع وفق ثلاث مفاهيم أساسية هي: اللاشعور (Un-consciousness) وما قبل الشعور (Pre-consciousness) والشعور (Consciousness) كمفاهيم أساسية لإنتاج السلوك الإبداعي؛ وبناءً على ذلك يرى كوبيه أن العملية الإبداعية نتاج لنشاط ما قبل الوعي، أما النتاجات الإبداعية فتنتج عن الوعي، أما اللاوعي فيحرض ويحث الفرد على التفكير الإبداعي بينما الوعي فيعمل على تحسين وتقييم ونقد هذا الإبداع. وقد حاول السلوكيون تفسير التفكير الإبداعي وفق المسلمات الأساسية لاتجاههم الذي يفترض أن النشاط أو السلوك الإنساني في جوهره يتمثل في تكوين علاقات أو ارتباطات أو اقترانات بين المثيرات والاستجابات، ويعتقد بريتون (Breton) أن جزءاً هاماً من الأصالة كمظهر للإبداع يتمثل في القدرة على إطلاق الأفكار في الواقع المتميزة المتجاوزة، على اعتبار أن الإبداع يعتمد على عملية تكوين تداعيات، أو ترابطات من الخبرة السابقة وتحويلها إلى تكوينات وتركيبات جديدة.<sup>3</sup>

وتهتم النظريات المعرفية إجمالاً عند تفسيرها للإبداع بمعرفة ما الذي يجري في دماغ الإنسان عندما يبدع، وبذلك تنطلق نظرية بياجيه (Piaget)، مثلاً، كنظرية مهمة في هذا المجال من الافتراضات الآتية:<sup>4</sup>

- الاهتمام بدراسة العمليات المعرفية كالتفكير والذكاء والوعي والتوقع والإدراك وحب الاستطلاع كدوافع أساسية للإبداع.

<sup>1</sup> حسين، محمد عبد الهادي، قياس وتقييم قدرات الذكاءات المتعددة، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر، عمان؛ وعبيد، وليم & عزو، عفانه (2003)، التفكير والمنهاج المدرسي، دار الفلاح للنشر والتوزيع الكويت، (2003).

<sup>2</sup> السرور، ناديا هائل، مدخل الى تربية المتميزين والموهوبين، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، (2000).

<sup>3</sup> بركات، زياد. (2011). "الخصائص السيكومترية لاختبار الترابطات المتبادلة لقياس التفكير الإبداعي لميدنيك على عينة من الطلبة الفلسطينيين"، متوفر على الموقع

[http://www.qou.edu/arabic/researchProgram/researchersPages/ziadBarakat/r24\\_drZiadBarakat.pdf](http://www.qou.edu/arabic/researchProgram/researchersPages/ziadBarakat/r24_drZiadBarakat.pdf)

<sup>4</sup> -نفس المرجع.

- إن العمليات المعرفية هي التي تحكم إدراك الإنسان للعالم والبيئة من حوله دون التقليل من أهمية البيئة في نمو الإنسان المعرفي.

- هناك وظيفتان أساسيتان للنمو العقلي هما: التنظيم، والتكيف، حيث يشير التنظيم إلى قدرة الإنسان المبدع على ترتيب وتنسيق العمليات المعرفية في أبنية معرفية متكاملة متسقة، بينما يشير التكيف إلى نزعة الفرد المبدع للتلاؤم الحسن مع البيئة التي يعيش فيها.

ومن المعروف أن الإداريون استخدموا العديد من التوجهات السلوكية والمعرفية في تطوير نظريات إدارية، وبالنسبة لهم فهم يفرقون بين الابتكار والإبداع كعملية إدارية، فالابتكار كما نستخدمه هو ترجمة لكلمة (Innovation) وترجم أيضا بالتجديد. مع تأكيد أن التجديد يعني تجديد المنتج الحالي بمعنى الابتكار. أما الإبداع (Creativity)، فيرى البعض أنه يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما وإلى فكرة جديدة. في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها، ولهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج.<sup>1</sup> وعن أحدث مفهوم للابتكار عند هؤلاء ما ينسب لكل من تشان كيم ورينيه ماوورجن من خلال نموذج إستراتيجية المحيط الأزرق، ويعتقدان أن مفهوم الابتكار يختلف عنه في النماذج التقليدية.<sup>2</sup> وركز الباحثان على مفهوم "الابتكار القيمي" في المنتجات، فالقيمة دون ابتكار تصبح مجرد إضافة لقيمة المنتج، ولا تؤثر هذه الإضافة على موقع المنتج في السوق. ومن الناحية الأخرى، فإن الابتكار دون قيمة هو ابتكار تكنولوجي يتجاوز استعدادات وتوقعات الزبائن، وبالتالي يفشل لعدم استعداد المستهلكين لقبوله أو لشرائه أو لعدم معرفتهم لفوائده. ويرى الباحثان أنه عند ابتكار القيمة هناك توفير في التكاليف نسبة إلى الشركات الأخرى، وفي نفس الوقت يكون التمييز بابتكار عناصر جديدة في المنتجات لم تقدم من قبل الشركات الأخرى.<sup>3</sup>

وفيما يتعلق بالموهبة والتفوق، فإن معظم الباحثين يستخدمون كلمتي موهبة Giftedness وتفوق Talent للدلالة على معنى واحد. ومن الضروري لاستكمال بحث الموضوع أن نعرض المحاولة الفريدة التي استهدفت تقديم نموذج نظري مدروس للتمييز بين الموهبة والتفوق من قبل الباحث الكندي فرانسوا جانييه (Gagné)،<sup>4</sup> الذي قدم نموده لأول مرة عام 1985، وتوصل الباحث بعد مراجعته لما كتب حول الموضوع إلى أن هناك من الشواهد والوقائع ما يبرر النموذج الذي طرحه للتفريق بين مفهوم الموهبة ومفهوم التفوق. ويصنف جانييه الموهبة ضمن أربعة مجالات للاستعداد أو القدرة، وهي: العقلية والإبداعية والانفعالية الاجتماعية والنفسية الحركية. بينما يحصر حقول التفوق أو البراعة ضمن خمسة حقول: أكاديمية، تقنية، علاقات مع الآخرين، فنية، ورياضية. لقد لاحظ جانييه وجود سلوكيات تلقائية أو طبيعية وسلوكيات أخرى ناجمة عن تدريب منظم تلعب البيئة فيه دورا هاما، وأعطى أمثلة عديدة على هذه

<sup>1</sup> . نجم عبود، نجم. إدارة الابتكار، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، (2003). ص ص.16-17.

<sup>2</sup> تشان، و. & ماوورجن، رينيه، استراتيجية المحيط الأزرق، ترجمة: جانبوت حافظ، دمشق: دار الفكر. (2006)

<sup>3</sup> نفس المرجع.

<sup>4</sup> - زكية مقري، مرجع سابق، ص.160.



السلوكات التي يرتبط بعضها بالموهبة وبعضها الآخر بالتفوق. وفرق جانبيه بين المفهومين بصورة أكثر تفصيلاً:<sup>1</sup>

- الموهبة تقابل القدرة من مستوى فوق المتوسط، بينما يقابل التفوق الأداء Performance من مستوى فوق المتوسط.
- المكون الرئيس للموهبة وراثي بينما المكون الرئيس للتفوق بيئي.
- الموهبة طاقة كامنة Potential ونشاط أو عملية Process والتفوق نتاج لهذا النشاط أو تحقيق لتلك الطاقة؛
- الموهبة تقاس باختبارات مقننة بينما يشاهد التفوق على أرض الواقع.
- التفوق ينطوي على وجود موهبة وليس العكس، فالتفوق لا بد أن يكون موهوباً وليس كل موهوب متفوقاً.

فالتفوق كما عرفه جانبيه درجة الإتقان المرتفع للقدرات العقلية كما تظهر من خلال المهارات والتي يتم تطويرها بشكل منتظم من خلال الأنظمة والمؤثرات السابق ذكرها الداخلية للفرد والمؤثرات الخارجية المحيطة به. وتظهر تلك القدرات في أحد المجالات أو عدة مجالات للنشاط الإنساني، بحيث تضع الفرد في أعلى (10%) على الأقل بين أقرانه. وذكر جانبيه أن مجالات التفوق العقلي تنشأ بشكل تراكمي، حيث أنها تتحول من استعدادات عالية إلى مهارات بعد أن يتلقى الفرد التدريب والتعليم المناسب. بمعنى آخر هي تلك القدرة أو الاستعداد الذي يتم تطويرها بشكل نظامي في أحد المجالات شديدة التنوع. إن قياس هذا الجانب للتفوق العقلي هو عملية مباشرة وواضحة ويمكن ملاحظتها على أرض الواقع والتوصل بالفعل إلى قدرات الفرد المرتفعة من خلال المحكات التي تتوافق مع الأداء العالي في المهارات المحددة لأي مجال من المجالات التفوق.<sup>2</sup>

وهنا نلاحظ أن جانبيه في نموذج أعطي تفسيراً واضحاً لكل من التفوق والموهبة حيث اعتبر الموهبة (Giftedness) حالة خاصة من الاستعداد الفطري، بينما نظر إلى التفوق (Talent) أنه حالة التطور لتلك المواهب خلال عدد من العوامل والمؤثرات ليصبح تفوق من إنجاز معين. ونلاحظ أن كل من التفوق والموهبة عند جانبيه يتفقان في الآتي:<sup>3</sup>

- أن كلا المفهومين يشيران إلى القدرات العقلية والتي تظهر من خلال النشاط الإنساني؛
- أن كلا المفهومين لا يمكن استخدامهما للأفراد العاديين من ذوي الذكاء المتوسط أو الأقل من المتوسط؛

<sup>1</sup> - جروان، فتحي ، الموهبة والتفوق والإبداع، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، (2008).

<sup>2</sup> السليمان، نوره ابراهيم محمد، "مفهوم جانبيه Gagne للتفوق والموهبة"، متوفر على الموقع

<http://faculty.ksu.edu.sa/7031/DocLib2/Forms/DispForm.aspx?ID=21>

<sup>3</sup> نفس المرجع.

- أن كلا المفهومين يشيران إلى أفراد يتميزون بسلوكيات ودوافع وحوافز داخلية وخارجية وسمات شخصية تختلف عن فئة العاديين إذا ما تم مقارنة في كافة الجوانب نظراً لسلوكياتهم المتميزة.

ويذكر جانبيه أن أوجه الالتباس والاختلاف في فهم هذين المفهومين ربما يرجع إلى أوجه التشابه بينهما كما هو مذكور أعلاه مما يؤدي إلى الخلط واللبس في استخدامهما، وهذا يدفع الآخرين لاستخدامهما كمترادفان وكذلك قد يكون الخلط ناتج عن اللغة المستخدمة لتلك المفاهيم. والجدول الموالي يوضح بعض أوجه الاختلاف بينهما.

جدول (1-4) أوجه الاختلاف بين الموهبة والتفوق

الموهبة	التفوق
-تقابل القدرة من المستوى فوق المتوسط	- يقال الأداء من مستوى فوق المتوسط
- المكون الرئيسي لها وراثي	- المكون الرئيسي له بيئي
- هي طاقة كامنة ونشاط أو عملية	- نتاج لنشاط الموهبة أو عمليتها
- تقاس باختبارات مقننة	- يقاس على أرض الواقع فهو عملية مباشرة واضحة.
- الموهبة لا تعني التفوق، وليس كل موهوب متفوق	- التفوق يعني بالضرورة وجود الموهبة، فكل متفوق موهوب
- هي حالة من الاستعداد الفطري	- هو حالة تطور للمواهب من خلال عدة مؤثرات ليصبح إنجازاً معيناً

ومن الملاحظ أن الدراسات العلمية المبكرة للموهبة والإبداع والتفوق قد ارتبطت بقوة مع نظرية الذكاء، ثم تطور مفهوم الموهبة بصورة مباشرة عبر النظريات المشار إليها أعلاه، وإغلبها كانت مترامنة، ليعكس نتائج الدراسات التي اعتمدت على المنهج السيكومتري في إيضاح مفهوم الذكاء الذي يعتمد على الفروق الفردية، ولعل نفس هذه النتائج والاستعمالات المتنوعة لمفهوم الموهبة مهد إلى انتقالها إلى مجال إدارة الأعمال.

#### ثانياً: رهان إدارة المواهب في ظل اقتصاد المعرفة

إذا كان ما تقدم يشير إلى وجهة نظر علماء النفس التربويين، فإن العديد من الباحثين ربطوا ذلك باقتصاد المعرفة، إذ أنه لا بد من تجديد لمفاهيم إدارة وتطوير الموارد البشرية في ظل مستجدات هذا الاقتصاد. ويرى كل من D. Popescu & C.Iulia أنه لا بد من قبول فكرة أن إدارة الموارد البشرية سيتجدد ذاتياً من خلال مساهمته في فعالية العلاقة بين إدارة الرأسمال البشري وإدارة المعارف في المنظمة.<sup>1</sup> ويضيف الباحثان أن دور إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة يجب أن يتوسع ليشمل خارج وداخل المنظمة، ويتناول الباحث Hall Mark وآخرون موضوع الأدوار الجديدة في ظل اقتصاد المعرفة والتغيرات التي يفرضها على منهج عمل إدارة الموارد البشرية في كتاب قيم بعنوان "إدارة الموارد البشرية في اقتصاد المعرفة: أدوار جديدة، تحديات جديدة، مهارات جديدة" محاولة للإجابة على تساؤل هام

<sup>1</sup> Chivu, I. & Popescu, D. «Human Resources Management in the Knowledge Management», Revista Informatica Economica. (2008), 4(48), p. 55.

وهو: كيف يمكن أن تتكيف إدارة الموارد البشرية مع متطلبات اقتصاد المعرفة؟ ويرى هؤلاء انه في ظل هذا الاقتصاد فإن أشياء كثيرة ستتغير ضمن اهتمامات إدارة الموارد البشرية ومن ذلك:<sup>1</sup>

- رأسمال الفكري ليس ملكا لصاحب العمل بل هو سلعة تباع وتشتري في أسواق رأسمال الفكري؛
- إدارة الموارد البشرية يجب أن يضمن أن رأسمال البشري متوفر، ذي مهارة، فعال، ومضيفا للقيمة؛
- هناك حاجة لإدارة معارف العاملين (توليد، نشر، تطبيق، وتخزين المعارف).

وعليه، فإن إدارة المواهب تعتبر مفهوم جديد لإدارة الموارد البشرية أفرزته ظروف التحول إلى اقتصاد المعرفة. ومن وجهة النظر الديمغرافية فهو يواجه عدة رهانات:<sup>2</sup>

**1.** في المقام الأول فإن الأزمة كمية وقد أعرب عنها تعاقب الأجيال، إذ أن الاتجاهات الديمغرافية في أوروبا توضح تماما الوضع الوحيد الذي تواجهه منذ عام 2010، إذ سيكون هناك المزيد من المسنين أكثر من الشباب النشطين. وفي الولايات المتحدة الأمريكية، سوف يتقاعد 76 مليون أميركي خلال السنوات العشر المقبلة، والجيلين القادمين يمثلون 15% أقل من جيل الطفرة (baby boomers). وفي عام 2010، 51% من الأشخاص الذين يعملون يتجاوز سنهم 40 عاما. وفي أوروبا، يسير جيل الطفرة إلى التقاعد، وهناك زيادة في متوسط العمر المتوقع وانخفاض في معدلات الولادة (ما عدا في فرنسا)، كما أن مشكلة المعاشات أصبحت مركزية في المجتمع. وعليه، فإن مسألة استبدال الأجيال وتأمين المواهب في الدرجات العليا سوف تطرح حتما. الوضع أقل أهمية الآن لأن العديد من الدول الآسيوية تعرف ارتفاعا في معدلات المواليد، باستثناء الصين التي ستواجه صعوبات كبيرة مع الآثار الناجمة عن سياسة الطفل الواحد.

**2.** تعرف معظم البلدان ارتفاعا في مستوى تعليم الأجيال الجديدة، كما أن التعليم أصبح أكثر تكلفة، بما يؤثر على مستوى التوقعات من الشباب المهنيين. ومع ذلك، هناك اختلافات كبيرة بين البلدان كما أشارت إليه دراسات ميرفي.<sup>3</sup> فالولايات المتحدة، مثلا، لا تكون ما يكفي من المهندسين والدراسات العلمية فيها ذات جاذبية أقل. ويحتاج هذا البلد إلى المزيد من الأشخاص المكونين في وظائف التكنولوجيا العالية، مثل الهندسة والاتصالات السلكية واللاسلكية، إذا أراد أن يكون له وزن في الاقتصاد العالمي. أما أوروبا فهي تقوم بإصلاح نظامها التعليمي وتريد أن تصبح منطقة تربية ذات تنافسية، ديناميكية ومزودة باليد العاملة الماهرة. لكن يؤكد تقرير حديث لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD، أن مستوى الرياضيات لدى الشباب الأوروبي الذين تتراوح أعمارهم عند 15 سنة هو أقل من المتوسط من نفس الفئة العمرية في هونغ كونغ وكوريا الجنوبية واليابان. وفي آسيا، أنتجت الصين والهند في عام 2010 من المهندسين أكثر مما ينتجه الاتحاد الأوروبي. وحكومات البلدين جعلت من التعليم أولوية اقتصادية. وحسب دراسة لـ McKinsey Quaterly فإن مستوى معرفة القراءة والكتابة في الهند

<sup>1</sup> - زكية مقري، مرجع سابق، ص.160.

<sup>2</sup> «La gestion des talents», from <http://excerpts.numilog.com/books/9782100548972.pdf>

<sup>3</sup> Murphy E. C. **Talent IQ**, Platinum Press.( 2007)

قد ارتفع من 20% إلى 70% بين عامي 1980 و2007. ويتخرج في هذا البلد كل عام 2.5 مليون شخص، أي 1.5 مرة أكثر من الصين ومرتين أكثر عن الولايات المتحدة. وقد قام النظام التعليمي الصيني أيضا بإصلاحات غير مسبوقه في عامي 1995 و1999 بهدف تعميم التعليم الإلزامي لمدة تسع سنوات، وتطوير التعليم الثانوي التقني، وتحسين تعليم الفتيات والأقليات المحلية، زيادة قدرة استيعاب الجامعات. في عام 1994، أطلقت الحكومة "برنامج 211" لتعزيز 100 جامعة للتميز في القرن الحادي والعشرين.

3. عولمة سوق المواهب: سوق المواهب يتحرك بلا هوادة من الولايات المتحدة إلى آسيا. فهل المستقبل للمواهب الآسيوية؟ الشركات الأمريكية التي تواجه نقصا في المهندسين تتجه نحو الصين والهند، وقد لاحظ E. Charrin، أن التعاقد الخارجي للتكنولوجيا الفائقة إلى الهند مهدد بارتفاع نسبة الأجور. من عام 2002 إلى عام 2006، قفزت الأجور من 10% إلى 20% سنويا للمبتدئين وبـ 50% للأكثر خبرة. أكثر من ثلث المهندسين الشباب في الهند يغيرون وظائفهم كل عام، والتصعيد في هذه الأسواق يضيق تدريجيا الفجوة بين شباب المهندسين الهنديين والأوروبيين.<sup>1</sup>

4. الجيل Y ومميزاته: يرى كل من D. Ollivier و C. Tanguy و T. J. Erickson أن الجيل Y لديه طموح ليكون رائدا وليس تابعا. وفي إشارة إلى لماذا why (الذي يرمز إلى Y باللغة الإنجليزية)، فإنها تجسد إعادة النظر في القيم والقيود المفروضة. وهذا الجيل له نظرة أخرى على المستقبل، حرجة ومتقائلة على حد سواء. لم يسبق أن حمل جيل معين الكثير من الفرق مع سابقه. لكن من المرجح أن يجلب هذا الجيل تغييرات كبيرة في المنظمات بسبب علاقته بالشركة وبالسلطة. فقيمه الأساسية هي الحاجة إلى الفورية، والرغبة في المساهمة والثقة والتعاون والسعي لإيجاد مشروع حياة، وأخيرا الرغبة في العمل أقل وأفضل. ومن الواضح أن الوقت سيعرفنا فيما إذا كان ذلك ليس مجرد حالة من التأمل الذاتي من الجيل الحالي.<sup>3</sup>

تجدر الإشارة إلى أن انشغالات جيل Y تخص أساسا الشباب الغربيين (بما في ذلك الاستراليين)، ولكن لا ينطبق الأمر على الشباب الهنديين والصينيين الذين تختلف نظرتهم إلى عالم العمل تماما. وتجدر الإشارة أيضا، وفقا لموضوع المواهب، إلى أن الجيل Y يثمن الأفضل لدى كل فرد.

#### ثالثا: إدارة المواهب انعكاس لمفهوم إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة

إن فكرة إدارة المواهب ليست جديدة. فمنذ أربعة أو خمسة عقود مضت، كان ينظر إليها على أنها المسؤولية القاعدية الأفضل في مصلحة المستخدمين. إدارة المواهب الآن، هي وظيفة تنظيمية وقد

<sup>1</sup> Charrin E. *L'Inde à l'assaut du monde*, Hachette Pluriel Référence. (2009)

<sup>2</sup> جيل الطفرة: 1945-1965، الجيل X: 1965-1980، الجيل Y: 1980-1996، الجيل Z: 1996-؟

<sup>3</sup> Ollivier D., Tanguy C. (2008), *Génération Y : mode d'emploi*, Bruxelles, Deboeck ; And Erickson T.(2009), «What's the Next, Gen X ? : Keeping Up, Moving and Getting the Career You Want», Hardcover.

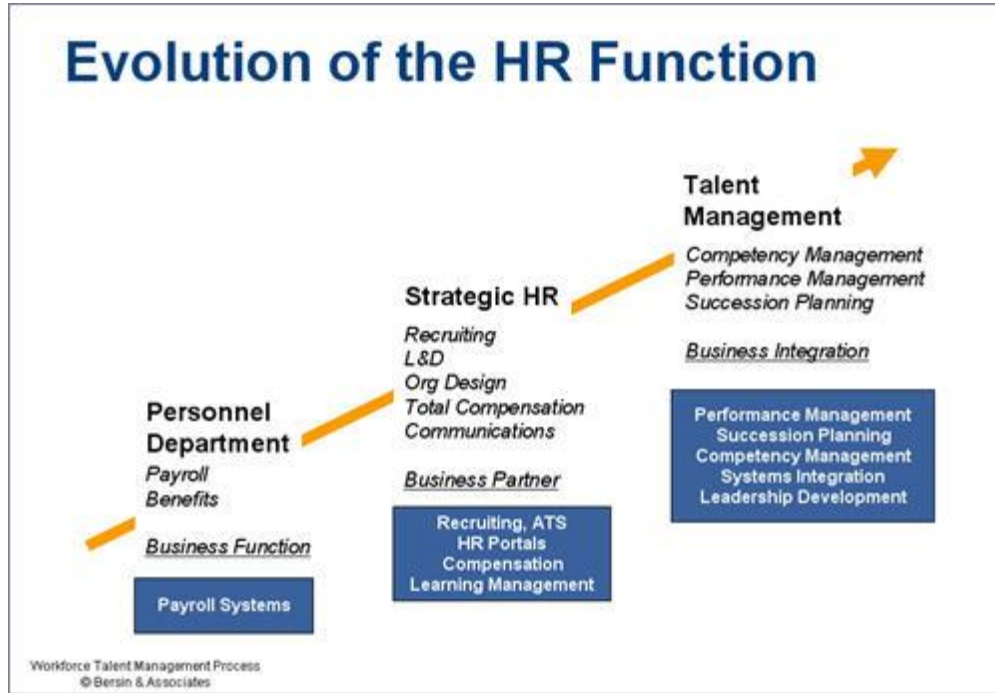
أخذت بجدية أكثر. ومن أجل فهم لماذا أصبحت إدارة المواهب في غاية الأهمية، يجب علينا أن ننظر أولاً إلى التعاقب الزمني لتطور كيفية التعامل مع الموارد البشرية في الشركات:<sup>1</sup>

**المرحلة 1: إدارة شؤون الموظفين:** في سنوات 1970 و1980 كانت الوظيفة المسؤولة عن الأفراد تسمى "إدارة شؤون الموظفين". وكان دور هذه الإدارة تعيين الأفراد، ودفع أجورهم. وقد نمت نظم دفع المرتبات لدعم هذه الوظيفة. وفي هذا الدور، كانت إدارة شؤون الموظفين هي الإدارة الأكثر وضوحاً.

**المرحلة 2: الموارد البشرية الإستراتيجية:** أدركت المنظمات في 1980 و1990 أن وظيفة الموارد البشرية في الواقع أكثر أهمية - وظهرت مفاهيم "HR الإستراتيجية". وخلال هذه الفترة أدركت المنظمات أن نائب الرئيس للموارد البشرية كان له دور كبير: توظيف الأشخاص المناسبين، وتدريبهم، ومساعدة الأدوار المهمة لتصميم العمل في الأعمال والهياكل التنظيمية (تصميم المنظمة)، تطوير "مجموع التعويضات"، وخيارات الأسهم والمكافآت، والعمل كنقطة مركزية للاتصال لصحة الموظف وسعادته.

و"تغير منصب "رئيس المستخدمين" ليصبح "نائب الرئيس للموارد البشرية VP of HR"، كان له دور أكثر أهمية في إستراتيجية الأعمال وفي تنفيذها. أما النظم التي بنيت لدعم هذا الدور الجديد تشمل متابعة مقدم الطلب، وأنظمة التعويض الإجمالي، ونظم إدارة التعلم. ففي هذا الدور، أصبحت إدارة الموارد البشرية الآن أكثر من وظيفة في المؤسسة. والأمر يتعلق بالشريك التجاري، والداعم لخطوط التنفيذ.

الشكل رقم 4-1 تطور وظيفة نائب الرئيس للموارد البشرية



**Source :** Josh Bersin, Talent Management – *What is it? Why now?*, Acquisition Company I, Inc., may 2006, in [www.bf.umich.edu/docs/KeyReferenceArticles.pdf](http://www.bf.umich.edu/docs/KeyReferenceArticles.pdf)

<sup>1</sup> - زكية مقري، نعيمة يحيوي، " أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي"، مجلة دراسات إدارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، العراق، 2014، ص. 178.

**المرحلة 3: إدارة المواهب:** نحن ندخل الآن حقبة جديدة وهي ظهور "إدارة المواهب" مع بقاء الموارد البشرية الإستراتيجية كمحور رئيسي، وتركز الموارد البشرية في المنظمات الآن على مجموعة جديدة من القضايا الإستراتيجية:

- كيف يمكننا جعل عملية التوظيف لدينا أكثر كفاءة وفعالية من خلال استخدام "competencybased" بدلا من فرز السير الذاتية؟

- كيف يمكننا تطوير أفضل المديرين والقادة على تعزيز الثقافة وغرس القيم، وخلق "خطوط القيادة" المستدامة؟

- كيف يمكننا التعرف بسرعة على فجوات الكفاءات حتى نتمكن من تقديم التدريب والتعليم الإلكتروني، وبرامج التنمية لسد الفجوات؟ كيف يمكننا استخدام هذه الفجوات لتوظيف الأشخاص المناسبين فقط؟

- كيف ندير الناس بطريقة متسقة وقابلة للقياس؟

- كيف يمكننا تحديد الأكثر كفاءة والبدلاء في المناصب الرئيسية في المنظمة للتأكد من أن لدينا درجة عالية من المرونة، والاستجابية؟

- كيف يمكن أن نقدم تعلم ملائم، مرن وعملي، وفي الوقت المناسب؟

إن هذه المشاكل الجديدة ليست سهلة وتتطلب عمليات ونظم جديدة، إنها تتطلب التكامل بين مختلف الموارد البشرية - والتكامل المباشر في خط عمليات إدارة المنظمة. وقد بدأت المنظمات اليوم بشراء وبناء نظم إدارة الأداء، ونظم تخطيط التعاقب، ونظم إدارة الكفاءة. فوظيفة الموارد البشرية أصبحت متكاملة مع الأعمال بطريقة الوقت الحقيقي.

#### رابعا: إشكالية استعمال مفهوم إدارة الكفاءات

نظرا للأهمية التي تحتلها الكفاءات البشرية اليوم خاصة بعد أن تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية. فبعد أن كان ينظر إليها على أنها نشاط غير أساسي في المؤسسة وأن الموارد البشرية لا تشكل إلا عبء وتكاليف إضافية، أصبح ينظر إليها على أنها هي المصدر الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية. ولذلك لا بد من إدارتها. وتعرف إدارة الكفاءات على أنها "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا؛ في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي".

ومن أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لا بد لها من تخطيط وتنظيم وتقييم، أي لا بد من إدارتها وتتمثل إدارة الكفاءات في المراحل التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوزيان، عثمان، مرجع سابق، ص 249.

**1. تخطيط الكفاءات:** وتكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المنظمة وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المنظمة سدها. وعادة ما يتم ترجمة هذه الفجوة على أساس العدد المطلوب تعيينه والمجالات التي تحتاج لهذا العدد. وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات (GPEC) للتوقع باحتياجاتهم من الكفاءات. فهو يسمح للمؤسسة بتوفير الكفاءات الضرورية في الوقت المناسب. ويمكن تعريفه على أنه العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلات عاملها والوظائف التي يشغلونها وذلك بمسايرة التطورات التي تطرأ عليها من حين لآخر.

**2. اكتساب الكفاءات:** ويشمل استقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلى المنظمة (داخليين) أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى، حيث يمكن تعريف الاستقطاب على أنه "جذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة".<sup>1</sup> ويبرز دور المؤسسة في الاستقطاب من خلال عمليات التخطيط للكفاءة البشرية والتحديد الدقيق لمتطلبات الوظيفة. كما أن النجاح في استقطاب الكفاءات يتطلب الوضوح والتعريف بالوظائف المراد شغلها. ويمكن أن نجد بأن هناك مصدرين لاستقطاب الكفاءات: داخلية وخارجية.<sup>2</sup> المزيد من التفاصيل وارد في الفصل الأول من البحث.

**3. تنمية الكفاءات:** وتشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم الأفراد. ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي لتغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المعرفة العملية، السلوكيات، وتتم تنمية الكفاءات أثناء ممارسة المهام.<sup>3</sup> إن المؤسسات تعمل جاهدة على تنمية كفاءاتها لكي تستطيع التأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة وذلك باستخدام الوسائل التالية:

- التكوين المرتكز على الكفاءات؛
- التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات؛
- التحفيز.

**4. استخدام وتقييم الكفاءات:** وهي المرحلة التي تستخدم فيها الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب واكتساب المهارات والتعلم. كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عن ما هي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة. ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات، وبذلك تكمل دورة حياة إدارة الكفاءات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - بوزيان عثمان، مرجع سابق، ص. 249.

<sup>2</sup> - مخلوف، أحمد وزرقون، محمد ومناصيرية، رشيد "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة"، المؤتمر الثاني حول "إدارة الموارد البشرية، الاستراتيجيات والتحديات المعاصرة"، جامعة اليرموك - اربد، الأردن، 13-15 أيار، (2008). ص. 189-190.

<sup>3</sup> - بوزيان، عثمان، مرجع سابق، ص. 249.

<sup>4</sup> - نفس المرجع، ص. 250.

ونظرا للدور الذي تلعبه إدارة الكفاءات في نظام إدارة الموارد البشرية، فإنه يؤدي إلى النتائج

التالية:<sup>1</sup>

أ. **الزيادة في القيمة:** وذلك بإنتاج سلع وخدمات تعتمد على القدرات والمهارات الفردية والجماعية كل عامل كفاء يستخدم قدراته ومهاراته المهنية من أجل تحقيق نجاح المؤسسة.

ب. **التميز:** تسعى المؤسسة دوماً إلى توظيف العمال ذوي الكفاءات والمهارات المتميزة التي تحقق لها قيم مختلفة عن المنافسين. ولا يتم ذلك إلا من خلال اختيار الموظف وضبط مجالات توظيفه وكذا قدراته وكفاءته ومدى مهارته في حل المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة.

في الأخير ما يمكن قوله هو أن إدارة الكفاءات عبارة عن مقارنة انبثقت من إدارة الموارد البشرية بفعل الظروف والتغيرات التي حدثت في المحيط، كظهور اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا الإعلام والاتصال. وتتم إدارة الكفاءات بمجموعة من المراحل من تخطيط واكتساب وتنمية واستخدام وتقييم، ولكن يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط لكي يكون ناجحاً ويساهم في تحقيق الأهداف المرجوة منه.

**خامساً: إدارة المواهب والكفاءات بين الممارسين والمنظرين:**

**1. أسباب التركيز الحالي على إدارة المواهب**

لا يزال الحديث في المنظمات عن العلاقة بين الموظفين الكبار والأداء التنظيمي المتفوق يتصدر النقاشات على مدى عقود، وهذا يقود إلى طرح سؤال: لماذا التركيز الحالي على إدارة المواهب؟ وقد تكون الإجابة أن هناك العديد من الأسباب التي تدفع إلى التركيز على إدارة المواهب:

أ. هناك علاقة مثبتة بين أفضل المواهب وأفضل أداء للأعمال، إذ تسعى المنظمات، وعلى نحو متزايد، إلى قياس العائد على الاستثمار في المواهب. وكانت النتيجة وجود مجموعة من الدلائل التي ترسم صورة مقنعة عن تأثير المواهب على أداء الأعمال، ويمكن تسليط الضوء على بعض الأمثلة<sup>2</sup>:

- وجدت دراسة أجريت عام 2007 من Hackett Group أن الشركات التي تتفوق في الأرباح الناتجة عن إدارة المواهب هي أعلى بـ 15% من مثيلاتها. وكم توسط بالنسبة لـ *Fortune* 500 company، فإن مثل هذا التحسن في الأداء يعني مئات الملايين من الدولارات.
- وجدت دراسة من IBM أن الشركات العامة الأكثر فعالية في إدارة المواهب لديها نسب أعلى في الأداء المالي من الشركات ذات حجم مماثل مع إدارة مواهب أقل فعالية.
- بالمثل، كشفت دراسة بحثية عام 2006 من McBassi & Co. أن أفضل الهادفين في خمس فئات لإدارة رأس المال البشري (الممارسات القيادية، مشاركة الموظفين، ومساءلة المعرفة،

<sup>1</sup> DENNRY, Marc , **Evaluer la formation des outils pour optimiser l'investissement formation**, <sup>1</sup>

ESF. Edit., France, 2001, p. 85-86.

<sup>2</sup> Wellins, Richard S. & Smith, Audrey B. & Erker, Scott, «Nine Best Practices For Effective Talent Management», **Development Dimensions International, Inc.**, MMVI. Revised MMIX, from [http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/white-papers/ninebestpracticetalentmanagement\\_wp\\_ddi.pdf](http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/white-papers/ninebestpracticetalentmanagement_wp_ddi.pdf)



وتنظيم قوة العمل، والقدرة على التعلم) سجلوا ارتفاع عائدات سوق الأسهم، وتحسين سلامة السجلات، وهما الهدفين العمليين المشتركين الذين تسعى القيادات العليا تحقيقهما اليوم.

ب. الموهبة هي مصدر سريع التزايد في خلق قيمة، ففي كثير من الأحيان تعتمد القيمة المالية للشركات على نوعية المواهب. وفي الواقع، وجدت مؤسسة Brookings أنه في عام 1982، أن 62% من متوسط قيمة الشركة يعزى لأصولها المادية (بما في ذلك المعدات والمرافق) و38% فقط يعزى إلى الموجودات غير الملموسة (براءات الاختراع والملكية الفكرية والعلامة التجارية، و أكثر من أي شيء، الناس). وبحلول عام 2003، تغيرت هذه النسب، مع 80% من القيمة يعزى إلى الموجودات غير الملموسة و20% إلى الأصول الملموسة.

ج. السياق الذي تؤدي به الأعمال اليوم أصبح أكثر تعقيدا وديناميكية، لأن المنافسة المفرطة تجعل الأمر أكثر صعوبة من أي وقت مضى للحفاظ على ميزة تنافسية للمدى الطويل. فهناك منتجات جديدة ونماذج أعمال جديدة لها دورات حياة قصيرة، كما أن التكنولوجيا تسمح بزيادة فرص الحصول على المعلومات. وكل هذا يجعل المؤسسات مطالبة بالابتكار المستمر ويجبرها على التحرك "بسرعة". وفضلا عن ذلك، فإن التوسع العالمي يجيز للشركة الواحدة، على سبيل المثال، أن يكون مقرها في اليابان ووظيفة البحث والتطوير في الصين، وعمليات المبيعات إلى جميع أنحاء العالم مقرها في ولاية كاليفورنيا.

وكما ذكرنا من قبل، فإن الكساد الاقتصادي بعد سنوات من النمو الاقتصادي السريع يضيف بعدا جديدا لكيفية إدارة المواهب، مثل تسريح العمال، وانخفاض المشاركة وفرص أقل للتقدم. وجميع هذه التحديات الراهنة أضيفت لإدارة المواهب.

د. المجالس والأسواق المالية تتوقع أكثر من ذلك، فمجلة Strategy+Business وصفت كبار المديرين التنفيذيين بأنهم "عمال العالم المؤقتين الأبرز". ففي عام 2007، بلغ معدل دوران المديرين التنفيذيين 13.8%، وبلغ متوسط المدة للمدير التنفيذي لترك منصبه 6 سنوات. ووجد كبار القادة أنفسهم تحت المجهر من قبل المجالس والمستثمرين، وينتظر منهم خلق القيمة. وأصبح هذا الضغط واضحا على مستوى الرؤساء التنفيذيين. وبشكل عام فإن التركيز المتزايد على نوعية المواهب شمل جميع المستويات، ولم يقتصر على المستوى C فقط.

هـ. توقعات الموظف تتغير أيضا، وهذا يجبر المنظمات من التركيز على استراتيجيات إدارة المواهب وممارساتها، لأن موظفي اليوم:

- لهم اهتماما متزايدا للحصول على الأعمال الصعبة وذات المغزى؛
- لديهم ولاء أكثر لمهنتهم مقابل المنظمة؛
- لديهم استيعاب أقل للهيكلة التقليدية والسلطة؛
- لديهم قلق أكثر بشأن التوازن بين العمل والحياة؛
- على استعداد للتحكم في حياتهم المهنية وتطورها.

إن الاستجابة لهذه التحديات الكثيرة يجعل من الصعب الاستيلاء على "قلوب" و"عقول" القوى العاملة في آن واحد. على الرغم أنه، من المهم جدا أن نفعل ذلك، حسب ما يبرزه البحث الذي اعد من قبل كل من IBM ومعهد رأس المال البشري. وأظهرت الدراسة التي كانت في جويلية 2008 أن 56% من الأداء المالي ناتج عن فهم ومعالجة مشاركة الموظفين. ويعد هذا دليل واحد من مجموعة كبيرة من الأدلة التي توضح أن الثقافات المبنية داخل منظماتنا ذات أهمية حاسمة لجذب واستبقاء المواهب الرئيسية.

و. التركيبة السكانية العاملة تتطور، فالمنظمات تشن "حرب جديدة من أجل المواهب" في هذه الأيام. ووفقا لمسح في 2009 أعد من قبل CareerBuilder، فإن 60% من العمال فوق سن الـ 60 عليهم تأجيل تقاعدهم بسبب الأزمة المالية. مما يجعل العديد من الشاغلين للمناصب العليا، يفوتون الفرصة على المواهب الموجودة في المستوى الأدنى وهذا يولد شعور لدى العمال الشباب بأنهم عالقين (ويحتمل أن يبحثوا عن فرص مع المنظمات الأخرى). على جميع المستويات، كل خروج مؤجل من القوى العاملة هي أجرة أقل جديدة في سوق العمل المكتئب بالفعل.

## 2- إدارة المواهب عند المنظرين الإداريين:

### أ. تراجع نموذج الكفاءات:

لقد هيمن نموذج الكفاءات منذ الثمانينيات لكن يبدو أنه بدأ يعرف تراجعاً. وعلى الرغم من جاذبيته الفكرية وضغط وسط أرباب العمل (في بعض الأحيان هم على استعداد إلى "كسر" بعض الاتفاقات الجماعية الجامدة جدا)، فإن نماذج وأدوات إدارة الكفاءات في كثير من الأحيان كانت مخيبة جدا للأمال من الناحية العملية. وهناك عدة أسباب أدت إلى ذلك، كتعقيد نظم تنفيذها، فغالبا ما تستند إلى افتراضات معرفية معقدة. مما جعلها صعبة التصور والحفاظ عليها، ومن ثم صعوبة توصيلها وتقبلها من الآخرين. بغض النظر عن الشبكات التقليدية للتصنيف، فالعلاقة بين الأجر والكفاءات ليست واضحة. وفي الواقع فإن تمايز الأجر حسب الأفراد، وهذا النموذج أصبح في صدد التعميم، يعد على أساس الأداء المنجز، سواء كانت فردية أو جماعية، بدلا من التركيز على المهارات المكتسبة (فشخصان يشغلان نفس المنصب من المفترض أن يكون لدهما نفس الرصيد من المهارات). ومن المفارقات، أن نموذج الكفاءة، والذي يعتقد أنه يعبر عن حالات العمل الحقيقي، وبالتالي توفير توازن بين العمل والأجر أفضل من نموذج المؤهلات، أعادنا إلى فكرة "الضبابية". فالأمر الذي بات الوسيلة المفضلة للتمييز بين شخصين، حتى وإن كان لهما نفس المهارات من حيث المبدأ، فإن الأداء الفعلي والمتوقع متباعدان.<sup>1</sup>

وفي ظل تنامي نقص الكفاءات وانعدام الثقة في قدرة القيادة لدى القوى العاملة الحالية، فإن أهمية التخطيط للتعاقب الوظيفي انتعش. غير أن التخطيط للتعاقب الجديد يبدو مختلفا تماما عن الإصدار القديم، مع رؤية أوسع وروابط أوثق بكثير من ممارسات إدارة المواهب.

<sup>1</sup> - زكية مقري، مرجع سابق، ص. 160.

## ب. مفهوم إدارة المواهب عند المنظرين

من الصعب تحديد المعنى الدقيق لكلمة "إدارة المواهب" بسبب اللبس والخلط بشأن التعاريف والمصطلحات والافتراضات العديدة التي قدمها المؤلفون الذين يكتبون عن TM. ومصطلحات "إدارة المواهب"، "إستراتيجية المواهب"، و"إدارة التعاقب"، و"تخطيط الموارد البشرية" غالبا ما تستخدم كلها للدلالة على نفس المعنى. وبالنظر، على سبيل المثال، إلى التعاريف التالية فيما يتعلق بعمليات إدارة الأفراد في المنظمات:<sup>1</sup>

- ضمان الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب.  
- جهد مدروس ومنهجي من قبل المنظمة لضمان استمرارية القيادة في المناصب الرئيسية وتشجيع التقدم الفردي.

- إدارة العرض والطلب، وتدفق المواهب من خلال محرك رأس المال البشري.  
وتستخدم على التوالي لتعريف تخطيط الموارد البشرية، وتخطيط التعاقب، وإدارة المواهب. في حين أن كل هذه المصطلحات تركز على إدارة الموظفين والتشابه الظاهر يخفي المشكلة. فالتعريف الأول يشير إلى نتيجة، والثاني إلى عملية، والثالث إلى قرار محدد. وهكذا، فإن المصطلحات التي يدور حولها النقاش في إدارة المواهب، والتي تركز على الإدارة الفعالة لمواهب الموظفين، ليست واضحة إذ تخطئ بين النتائج والعمليات والقرار. وإذا تجاوزنا الخط في التعاريف، فإن المشكلة تكمن في تخطيط وإدارة عملية الجذب، الاختيار، والمسار المهني للموظفين من أجل المحافظة على الموارد البشرية. فلماذا هذا التغيير في المصطلحات؟ وما هو إدارة المواهب على وجه التحديد؟

تصف المقالات الأخيرة في العديد من الكتابات الموجهة للممارسين "إدارة المواهب" بأنه "إطار للتفكير" "amindset"، وعنصرا أساسيا لتخطيط فعال للتعاقب، ومحاولة للتأكد من أن "الجميع يعمل في جميع المستويات بأعلى طاقاتهم الكامنة". والواقع أن العديد من الكتاب فشل في تعريف المصطلح ويجب الاعتراف، أنه "لم يكن هناك تعريف واحد موجز ومتفق عليه". ومع ذلك، فإن كل من Ashton and Morton يعتبرها إستراتيجية مهمة.<sup>2</sup>

وعلى الرغم من هذه البداية غير المحفزة، وبعد بحث معمق، كشف R. Lewis & R. Heckman ثلاث تيارات متميزة حول التفكير في إدارة المواهب. الأول يعرف إدارة المواهب كمجموعة من الممارسات النموذجية لقسم الموارد البشرية، والوظائف، والأنشطة أو المجالات المتخصصة مثل، اختيار، تجنيد، وتطوير المسار المهني، وإدارة التعاقب. وبالنسبة لهؤلاء المؤلفين، فإن إدارة المواهب تتطلب القيام بما تقوم به الموارد البشرية دائما، لكن يجب أن يتم فعل ذلك بشكل أسرع (عن طريق الإنترنت أو التعاقد الخارجي) أو عبر المؤسسة (بدلا من داخل إدارة أو وظيفة). ويقدم أولسن Olsen وجهة نظر مميزة، إذ يرى أن "القسم التقليدي في المؤسسة المختص بتوجيه وتعيين الموظفين يحول إلى مؤسسة واسعة لجذب المواهب البشرية والاحتفاظ بها". في حين أن العديد من المدافعين على هذا المنظور يرون أنه يعطي نطاقا واسعا

<sup>1</sup> - زكية مقري، نعيمة يحيايوي، مرجع سابق، ص. 176.

<sup>2</sup> - زكية مقري، نعيمة يحيايوي، نفس المرجع، ص 176.

لإدارة المواهب، وهناك ميل للممارسين الذين يركزون في المقام الأول على التخصصات الفرعية أو المجالات المتخصصة داخل الموارد البشرية لتضييق تعريف إدارة المواهب. وعلى سبيل المثال، فإن القائمين على التوظيف لديهم ميل لمناقشة إدارة المواهب من حيث مصادر أفضل المرشحين المحتملين والمدافعون عن التدريب والتنمية يشجعون "المواهب المتنامية" من خلال استخدام برامج تنمية التدريب/القيادة. أما خبراء سياسات الأجور فيميلون إلى التأكيد على استخدام عمليات إدارة الأداء والأجور. ومن جهة أخرى فإن الكتاب المتحيزين للتوجه المرتكز على القيادة يهتمون بتخطيط التعاقب وتنمية القيادة. وبغض النظر عن مدى اتساع وجهات نظرهم، فهؤلاء الكتاب يستبدلون المصطلح التقليدي "الموارد البشرية" بـ "إدارة المواهب".<sup>1</sup>

إن المنظور الثاني حول إدارة المواهب يركز في المقام الأول على مفهوم احتياطي المواهب talent pools. فإدارة المواهب، بالنسبة لهؤلاء المؤلفين، هو مجموعة من العمليات الرامية إلى كفاءة التدفق الكافي من الموظفين في جميع وظائف المنظمة. وغالبا ما يكون أصحاب هذه المقاربة بما يعرف بتخطيط التعاقب/أو إدارة تخطيط الموارد البشرية. ولكنها تشمل أيضا ممارسات الموارد البشرية والعمليات النموذجية مثل التعيين والاختيار. وترتكز هذه المقاربات على الاهتمام باحتياجات الموظفين ويتطور إدارة الموظفين من خلال المواقف، وفي كثير من الأحيان يكون ذلك عن طريق استخدام نظم البرمجيات على مستوى المؤسسة. وفي هذه الحالات يتم التركيز عادة على الداخل أكثر من الخارج. ويقدم Schwyer وجهة نظر نموذجية لهذا النهج، "إن الخطوة الأولى في إدارة المواهب هي الحصول على فهم متين للقوى العاملة الداخلية". قد يدعش ذلك العديد من الممارسين في الموارد البشرية، إذ أن مشكلة ضمان تدفق كاف من المواهب في المواقف مع الاستغلال الأمثل للموارد التنظيمية كان منذ فترة طويلة موضع اهتمام الباحثين في مجال الهندسة الصناعية والإدارة الصناعية. والمعروف باسم "تخطيط القوى العاملة"، وتتطوي هذه المقاربة عموما على النمذجة التنظيمية للتدفقات المهنية من خلال ترميز مستويات التسلسل الهرمي، وقواعد الدخول والخروج من الموقف، والمعلمات مثل التكاليف، والعرض والطلب.<sup>2</sup>

إن تطور الأفراد من خلال المواقف بسبب النمو، والاستنزاف، وغيرها من العوامل المبرمجة في النموذج تستعمل لمحاكاة مجموعة متنوعة من المنظمات ومشاكل تخطيط الموظفين. ونظم إدارة مواهب المؤسسة، التي تعتبر كتالوج مهارات القوى العاملة والعرض والطلب من العاملين، لديها ميزة إدراك المزيد من فرص العمل أكثر من أغلب نماذج القوى العاملة في نفس الوقت، ولكن لديها نفس المهمة. أما وجهة النظر الثالثة فتركز على المواهب بشكل عام، أي دون اعتبار للحدود التنظيمية أو مواقف معينة. وضمن هذا المنظور ظهرت وجهتين. تنظر الأولى إلى الموهبة (وهو ما يعني عادة أداء عالي وإمكانات مواهب عالية) كسلعة غير مؤهلة ومورد يجب إدارته في المقام الأول وفقا لمستويات الأداء. وهذا معناه أن نلتمس الحصول على درجة عالية من الكفاءة والأداء، ويتم الالتزام بذلك، كما تتم المكافأة بشكل متميز بغض النظر عن الأدوار المحددة أو في بعض الحالات حسب الاحتياجات الخاصة

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 176.

<sup>2</sup> - زكية مقري، نعيمة بجاوي، ص 176.

للمنظمة. وهكذا، وعلى النقيض من المنظور الثاني المبين أعلاه، يتم تشجيع المنظمات على إدارة احتياطي الأداء من المواهب بدلا من احتياطي التعاقب لوظائف محددة. دعاة هذا النهج يقومون بتصنيف الموظفين حسب مستوى الأداء (على سبيل المثال، "A"، "B"، و"C" للدلالة على مستويات الأداء الأعلى، المتوسطة، والدنيا، على التوالي) ويجب إما بإنهاء اللاعبين "C" بصرامة، أو إبقاء مواهب المنظمة topgrading عبر توظيف لاعبين "A" حصرا. ويتم تعريف topgrading بأنه "تعبئة الشركات بأكملها باللاعبين ذوي الأداء العالي، من الإدارة العليا إلى الحد الأدنى لأجور الموظفين - هؤلاء من يمثلون أعلى 10% من المواهب برواتبهم".<sup>1</sup>

### ج. بناء نموذج إدارة المواهب مقابل نموذج الكفاءة:

يعتقد بيار ميرالي (Pierre Mirallés) أن بناء نموذج "إدارة المواهب" يمكن أن يعارض نموذج الكفاءة "كلمة كلمة" تقريبا، ونموذج المؤهلات أيضا. ويرى أن نموذج إدارة المواهب تم بناؤه من خلال العوامل الأساسية التي شكلت حالة عدم اليقين الذي تتسم بها بيئة المنظمة ومتطلبات الأداء الفردي. ووفقا لوجهة النظر هذه، فإن الحد الأدنى من الخطر (وعند أدنى المتطلبات) يتفق مع النموذج الفوردي أو النموذج التايلوري الجديد للمؤهلات. أما الحد الأقصى للخطر (والمطلوبات القصوى) فيتفق مع إدارة المواهب.<sup>2</sup>

إن المقارنة بين النماذج الثلاثة الأساسية (الإدارة بالمؤهلات، الإدارة بالكفاءات، الإدارة بالمواهب) للعلاقة فرد/منظمة، من حيث الإدارة، لا ينبغي اعتبارها كشبكة للتقييم (حيث يفترض أن نموذج TM متفوق على غيره) ولا كتمثيل لتطور تاريخي حيث أن أي نموذج يأتي ليعوض سابقه، وبالتالي لا محالة فذلك يؤثر على جميع المنظمات. ولكن إدارة المواهب تعتبر كنمط إداري أعلى في ممارسات الإدارة داخل المنظمات نفسها، والذي يناسب ظهوره في المنظمة زيادة التعقيد التنظيمي تحت ضغط المنافسة المفرطة. لذلك، لا يمكن تصور إدارة المواهب كنموذج عالمي، بل هو مجموعة متناسقة من المفاهيم والممارسات التي تسمح بهيكلية فريدة من التنظيم، وتكرس اهتمام خاص للأفراد ومواهبهم.

<sup>1</sup> - زكية مقري، مرجع سابق، ص. 160.

<sup>2</sup> Mirallés, Pierre. (2007, janvier). «La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management?», **Revue Management & Avenir**, N° 11, p. 41. from [http://www.talentsrh.fr/pages/dossier\\_publications/management\\_et\\_avenir.pdf](http://www.talentsrh.fr/pages/dossier_publications/management_et_avenir.pdf)

الجدول رقم (2-4): الإدارة بالموهوب مقابل الإدارة بالكفاءات والإدارة بالمؤهلات

الإدارة بالمؤهلات	الإدارة بالكفاءات	الإدارة بالموهوب	
مستقرة	محفوفة بالمخاطر	غير مؤكدة	البيئة
النمو	التكيف	التميز	الإستراتيجية
استعمال عقلاني لوقت العمل	مرونة وظيفية	تتمين الموارد النادرة	هدف إدارة الموارد البشرية
قواعد التسلسل الهرمي	السوق الداخلي	السوق الخارجي	مبدأ تخصيص العمل
منصب العمل	الوظيفة	مكان العمل	طبيعة العمل
الأوامر	الحوافز	الثقة	طبيعة التأثير
الرئيس	المدير	المدرّب Coach	نمط القيادة
تنظيم علمي للعمل	نظم المعلومات	بحث/انتقاء/تكوين فريق	الدراية التنظيمية
الجهد	الإحساس	التحضير	مصادر تحسين الأداء
الفعالية	الكفاءة	التميز	معايير التقييم
ثابتة	متغيرة (الحوافز)	ثابتة + تقاسم المخاطر والنتائج	الأجور
الأمان	الاعتراف	الاستمتاع بالعمل	المصدر الرئيسي للرضا
الأجر مقابل وقت العمل	الأجر مقابل الخدمة التي يقدمها الموظف	إنتاج مشترك للعمل (لوقت محدود)	طبيعة علاقة العمل
المؤسسة	المؤسسة + الفرد	الفرد (في مواجهة المؤسسة)	مسؤولية المسار المهني

Source : Pierre Mirallès, **La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ?**, REVUE MANAGEMENT & AVENIR, N° 11, janvier 2007, p 41.in  
[http://www.talentsrh.fr/pages/dossier\\_publications/management\\_et\\_avenir.pdf](http://www.talentsrh.fr/pages/dossier_publications/management_et_avenir.pdf)

يبين الجدول الاختلاف بين النماذج الثلاثة، وهذا ما يساعدنا على التمييز أكثر بين المقاربات، وكل هذه الجوانب والاعتبارات لها الأثر الكبير في تسيير وتنمية المورد البشري وفي تحقيق أهداف المنظمة. وعليه، فإن عوامل تبني إدارة المواهب في أي منظمة هي:

- عندما تكون المنظمة في حالة عدم التأكد من حيث فرص الفوز بالحصص والمكانة الكبيرة في السوق وتحقيق التفوق والريادة، والذي بدوره يتعلق بأداء المنظمة خاصة عندما تكون في وضع متأزم ما يتطلب وجود أشخاص متميزين في أدائهم؛
- وعندما يتمحور الأداء الجيد للمنظمة في أداء بعض الأفراد الذين يعتبرون الأساسيين فيها (الموهوبون) والذين يتحكمون في العمليات الحرجة بها بحيث يكون الأداء الفردي واضحاً ومحدداً في النتيجة النهائية.

هذان العاملان يجعلان من مفهوم الموهبة ليس مهماً فقط بل محور أساسي في الإدارة. وهو ما يوضح أن إدارة المواهب تعتمد على تطبيقات إدارة الكفاءات. فحتى وإن كان هناك تطور في السياق بين

النموذجين خاصة مع زيادة حدة المنافسة إلى غيرها من العوامل السابقة ما يؤدي بالمنظمة إلى الانتقال إلى نموذج إدارة المواهب، فإن هذا الأخير يحتاج وبشكل كبير لأدوات إدارة الكفاءات. وحسب" بيار ميرالي"، فإن النماذج الثلاثة تتكامل مع بعضها وليست بديلة. فمن خلال إدارة الكفاءات يمكن تحسين جودة التوظيف وذلك بتحديد أفضل المرشحين لشغل الوظائف، والذي يعتمد بدوره على تحديد المعارف والمهارات والسلوكيات الحالية، والارتكاز على القدرات المعرفية والمهارات والأداء الأفضل والسلوكيات المطلوبة للنجاح. كما تقيد إدارة الكفاءات في التعرف على موهوبي المنظمة وتحديدهم من خلال المعارف العملية والمهارات المتخصصة والسلوك الذي يؤدي إلى الأداء الجيد.<sup>1</sup>

#### د. عمليات إدارة المواهب:

تتكون المنظمات من أفراد، وقوم هؤلاء بخلق القيمة من خلال العمليات التجارية والابتكار وخدمة العملاء، والمبيعات، والعديد من الأنشطة الهامة الأخرى. فأى منظمة تسعى لتحقيق أهداف أعمالها، يجب أن التأكد من أن لديها عملية مستمرة ومنكاملة للتدريب والتوظيف، وإدارة، ودعم، وتعويض هؤلاء الناس. والشكل 2 الموالي يبين هذه العملية كاملة<sup>2</sup>:

الشكل رقم 4-2: عملية إدارة المواهب



Source : Josh Bersin, *Talent Management – What is it? Why now?*, Acquisition Company I, Inc., may 2006, in [www.bf.umich.edu/docs/KeyReferenceArticles.pdf](http://www.bf.umich.edu/docs/KeyReferenceArticles.pdf)

<sup>1</sup> Aberdeen Group (2007, August), «competency management the link between talent management and optimum business results».

<sup>2</sup> - - زكية مقري، نعيمة يحيوي، مرجع سابق، 177.

1. تخطيط القوى العاملة **Workforce Planning**: وتستلزم إدماجها مع خطة الأعمال، وتتكفل هذه العملية في كل سنة بوضع خطط للقوى العاملة وخطط للتوظيف وميزانيات الأجر وأهداف التوظيف.

2. التعيين **Recruiting**: وهي عملية متكاملة من تعيين، تقييم وتوظيف بما يسمح بجمع الأفراد داخل المنظمة.

3. الإدماج **Onboarding**: يجب تنظيم، تدريب وتمكين الموظفين ليصبحوا منتجين، ليتم دمجهم في الشركة بسرعة أكبر.

4. إدارة الأداء **Performance Management**: تقوم المنظمة بإعداد عمليات لقياس وإدارة الموظفين من خلال استخدام خطة الأعمال، ويتعلق الأمر بعملية معقدة في حد ذاتها.

5. التدريب ودعم الأداء **Training and Performance Support**: إن هذه الوظيفة بالغة الأهمية، فمن خلالها تقدم المنظمة برامج التعلم والتطوير لجميع المستويات، كما يسند لهذه الوظيفة مهمة الدعم المستمر.

6. تخطيط التعاقب **Succession Planning**: بوصف المنظمة تتطور وتتغير، هناك حاجة مستمرة لنقل الأفراد إلى مواقع جديدة. ويعتبر تخطيط التعاقب وظيفة مهمة جداً، حيث تمكن المديرين والأفراد من التعرف على المرشحين المناسبين لأي منصب. ويجب أن تتماشى هذه الوظيفة أيضاً مع خطة العمل لفهم وتلبية متطلبات المناصب الرئيسية من 3 إلى 5 سنوات. ورغم أنها غالباً ما تكون عملية يهتم بها المديرون والمسؤولون التنفيذيون، غير أن تطبيقها شائع في جميع مستويات المنظمة.

7. التعويض والفوائد **Compensation and Benefits**: وهو جزء لا يتجزأ من إدارة الأفراد. ومن خلالها تحاول المنظمة ربط خطة التعويض مباشرة بإدارة الأداء، بحيث يتماشى التعويض والحوافز والمزايا مع أهداف العمل وتنفيذ الأعمال.

8. تحليل فجوة المهارات الحرجة **Critical Skills Gap Analysis**: هي عملية مهمة كثيراً، وهي العملية التي تغفل في العديد من الصناعات والمنظمات. فبعض الصناعات اليوم مثل الحكومة الاتحادية، والمرافق، والاتصالات السلكية واللاسلكية، والطاقة تواجه حالة تقاعد أعداد كبيرة من الأفراد، فكيف يمكنك التعرف على الأدوار والأفراد والكفاءات التي تغادر؟ ماذا يجب أن تعمل لخلق هذه الفجوات؟ تسمى هذه الحالة بـ "إدارة المواهب الحرجة" والعديد من المنظمات تمر بها الآن. وفي مركز هذه العملية فإن بيانات مهمة يجب تحديدها حول: أدوار الوظيفة، توصيف الوظائف، نماذج الكفاءة، ومحتوى التعلم.

### المطلب الثاني: نظام إدارة المواهب والتنافس على المواهب في ظل اقتصاد المعرفة

عند النظر إلى التطورات المتلاحقة في النظام الاقتصادي العالمي نرى أن المؤسسات اليوم قد اشتدت المنافسة بينهم حتى بات البقاء والنجاح هدف استراتيجي لهذه المؤسسات، فنجد أن هناك مؤسسات تسعى



إلى جذب موظفين موهوبين والبعض الآخر يسعى على المحافظة عليهم وهذا ما يسمى بحرب المواهب وذلك من خلال الاستثمار في الموارد البشرية ووضع نظام لإدارة هذه المواهب.<sup>1</sup>

#### أولاً: نظام إدارة المواهب

يتلخص نظام إدارة المواهب في العناصر التالية:<sup>2</sup>

1. **جذب الموهوبين:** على المنظمة أن تسعى إلى بناء علامة تجارية ومكانة جيدة من أجل جذب العمالة إليها، ويتلخص ذلك في تقديم نتائج إيجابية قابلة للقياس الكمي والنوعي نتيجة لذلك ستتمكن من جذب أفضل الأفراد إليها.

2. **اختيار الموهوبين:** ينبغي على المنظمة تنفيذ برنامج جديد لاختيار الموهوبين، وتستخدم لذلك الأدوات المناسبة لاختيار الأفراد المناسبين على أساس الكفاءات والمواهب والأداء العالي.

3. **استبقاء المواهب:** ينبغي التمسك بهؤلاء الأفراد الموهوبين والأساسين فهم الذين يقودون المنظمة للنجاح في المستقبل والذين لا تقدر على تضييعهم، فتكلفة استبدال الموظف المربح للمنظمة والذي يضيف قيمة لها مكلف جداً، والمنظمة تحتاج لتصميم استراتيجيات للاحتفاظ بالموهوبين كنظام المكافأة على الأداء العالي، وتوفير فرص التنمية.

4. **الاعتراف بالموهوبين:** وذلك بتقديم تقارير تقييميه للموظفين عن أعمالهم ومعرفة طموحاتهم ومصالحهم، ومحاولة اكتشاف نقاط القوة لديهم وتشجيعهم على اكتشاف مواهبهم الكامنة والتعبير عنها. والشكل الموالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> عبد الرحمن الخضر. تكامل إدارة المواهب والإدارة المبنية على الجدارات، مؤتمر إدارة المواهب المتكاملة، الخرطوم- السودان. 2010.

<sup>2</sup> واعر وسيلة، بن سالم أمال، "دراسة تحليلية للعلاقة بين تسيير الكفاءات وإدارة المواهب"، ملتقى الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، (فيفري 2012)، ص7.

## الشكل رقم (3-4) نظام إدارة المواهب



Source : Rohan Kaple, and others, Talent Management it takes talent to spot talent  
<http://www.scribd.com/doc/36725417/MS-Talent-Management-on-03-08>

### ثانيا: التنافس على المواهب:

المقصود بحرب المواهب هو النزاع الاستراتيجي بين الشركات للحصول على أفضل المواهب والاحتفاظ بهم<sup>1</sup>. وتعتبر خاصية الندرة والنضوب من أهم خصائص الموارد الاقتصادية لذا يطلق مصطلح الندرة الاقتصادية على أي شيء موجود بكميات أقل من الكافي لسد الحاجات والرغبات، بينما يعرف النضوب بأنه استنفاد الموارد الاقتصادية، إن التقسيم الأكثر شمولية للموارد الاقتصادية والذي يكثر استخدامه في مجال المال والأعمال يتمثل في الموارد البشرية، ونظرا لما تتمتع به القوى العاملة من قدرة كبيرة على الانتقال بين الشركات والبلدان بشكل كبير وذلك بعد ظهور العولمة. فنجد في الماضي أن الدول تصارع عسكريا حول النفط باعتباره أهم مورد اقتصادي، أما اليوم فإن الصراع بدأ يدور حول اجتذاب المواهب العاملة في سبيل التفوق الاقتصادي، وذلك بسبب التحولات التي شاهدها الدول في الآونة الأخيرة والمتمثلة في:

- التحول من عصر الصناعات إلى عصر المعلومات: قديما انقسمت الدول إلى دول مصنعة ومنتجة ودول مستوردة ومستهلكة ثم تحولت القدرات الصناعية إلى معلومات وخبرات يمكن نقلها فأصبح بإمكان أي شركة نقل التكنولوجيا المستخدمة لدى المنافسين فأصبحت الدول مقسمة إلى دول تمتلك المعلومات

<sup>1</sup> - عبد الرحمن الخضر، مرجع سابق.

ودول تقتصر إليها ومن يمتلك المعلومة يمكنه أن يصنع التفوق وهكذا تحولت الدول من التسابق على امتلاك القدرات الصناعية إلى التسابق إلى جذب المواهب والمهارات والخبرات.<sup>1</sup>

- التحول من الشركة إلى الوظيفة: بتصادم موجة التخصص ودور القطاع الخاص بدأت العلاقة بين الموظف والمؤسسة في التحول، فقد ذهب الأمان الوظيفي وأصبح الموظف يدرك أن وجوده في المؤسسة يعتمد على مواهبه وقدراته والقيمة التي يضيفها وليس على قانون العمل كما كان الأمر في الماضي، فنجد أن الموظف يحرص على إتقان مهارات وظيفته ليمارسها في أي مؤسسة إذا استدعى الأمر أن يغادر المؤسسة التي يعمل بها وأصبح من الممكن أن ينتقل الموظف بين الشركات المتنافسة بنفس الوظيفة حيث أصبح ارتباط المستقبل العملي للموظف أهم من ارتباطه بالشركة. في هذا السياق ضربت شركة "بريتش بتروليوم" أمثلة حول تنمية وجذب المواهب بطريقة فعالة فدشن "جون بروان" رئيس مجلس الإدارة برنامج لإدارة الموارد البشرية يقوم على المراحل الآتية:

- مرحلة جذب الموظفين الموهوبين؛
- مرحلة نشر مواهب الموظفين بالشركة؛
- مرحلة ربط مواهب الموظفين بالشركة.

ما الذي يجب على الشركات فعله؟

قوات الحرب من أجل المواهب أضافت ما يصل إلى تحول جذري في بيئة الأعمال مما يتطلب من الشركات أن تضبط جذريا الطريقة التي تدير بها الأشخاص. فالمؤسسة التي تقود طريق التنفيذ له خمسة متطلبات للإدارة المواهب:<sup>2</sup>

**1- غرس فكرة الموهوب على كل مستويات المؤسسة:** وذلك ابتداء من الإدارة العليا، عقلية المواهب هو الاعتقاد الراسخ بأن بناء إدارة قوية تجمع المواهب أمر بالغ الأهمية لتحقيق متطلبات الشركة ولتحقيق ذلك يجب أن تدفع بطرق جديدة لتعزيز المواهب بشكل مستمر لأنهم يضمنون بأن الصلة بين استراتيجيات الأعمال ومتطلبات المواهب ضرورية.

**2- إنشاء قيمة للموظف:** هي رصيد من المكافآت والفوائد التي تقدم للموظف مقابل أداءه للعمل.

**3- توظيف المواهب العظيمة باستمرار:** يجب أن تكون المؤسسة دائما مهياً للحصول على أفضل المواهب، إذ يجب أن يكون للمؤسسة شعور قوي نحو الذين تريد الحصول عليهم والقيام بالبحث عليهم بطرق جديدة وفي أماكن جديدة، ويجب كذلك أن يتم إحضار المواهب حسب كل مستويات المؤسسة وحتى على المستويات العليا. إن المؤسسات الناجحة تفهم أنه في اقتصاد اليوم يجب تناول التوظيف أكثر ولفت الانتباه إليه أكثر من باقي الوظائف لان نجاح وبقاء المؤسسة مرهون بها.

**4- تنمية القادة العظماء:** بعض الشركات تتخلى عن قدر كبير من الإمكانيات البشرية غير المستحقة لان أفرادها غير مطورين بما فيه الكفاية واغتنم الأفراد الموهوبين الفرصة للنمو وبدون الموهبة سوف يغادرون أيضا.

<sup>1</sup>- احمد بن محمد الحميدان متوفر على الموقع [http://www.aleqt.com/2010/10/17/article\\_456845.html](http://www.aleqt.com/2010/10/17/article_456845.html)

<sup>2</sup>- زكية مقري، مرجع سابق، ص. 160.

تتمية القادة العظماء يعني إعطائهم تحديات الوظيفة التي تحثهم وتدفعهم للنمو ويرون أنفسهم بأنهم قادرين على ممارستها وذلك بإعطائه الملاحظات الصريحة التي يحتاجونها للنمو وتوفير ضروريات الحياة من أجل النجاح.

**5- التميز والإثبات:** في كثير من الأحيان تلجأ الشركات إلى أسلوب الإغراء، فنجد أن المؤسسات الرائدة تقوم بإجراءات لتقييم المواهب تتميز في استثماراتها بين الأداء العالي والأداء المنخفض وتصنيف المهارات العالية مع فرص العمل التي تثير التحدي لديها.

## **المبحث الثاني: رأس المال الفكري**

عرفت العقود الأخيرة زيادة تأثير الأصول غير الملموسة على عملية خلق القيمة وفي تكوين الثروة للمجتمعات وحتى الدول، ويزداد هذا التأثير كلما اعتمدت المنظمات والاقتصاد على المعرفة أكثر فأكثر حتى أصبحت تشكل المصدر الأساسي لخلق الميزة التنافسية للمنظمات.

وفي ظل اقتصاد المعرفة التي تعتبر فيه المعرفة مادة التبادل، ومصدر القيمة من خلال تحويلها إلى أشكال أكثر فائدة فإن رأس مال المعرفة يصبح هو الثروة الحقيقية، وسنحاول التطرق في هذه النقطة إلى مفهوم رأس المال الفكري وأهميته، مكوناته، خصائصه وكيفية الحفاظ عليه.

### **المطلب الأول: ماهية رأس المال الفكري.**

سنحاول التطرق إلى التطور التاريخي لرأس المال الفكري ومفهومه بالإضافة إلى محاولة التفرقة بين الرأس المال الفكري والرأس المال التقليدي، ويرمز له IC اختصاراً لـ (Intellectual Capital).

### **أولاً: نشأة وتطور رأس المال الفكري.**

هناك ثلاث مراحل مهدت لظهور رأس المال الفكري وساهمت في تطويره وبناء استخدامه على النحو التالي<sup>1</sup>:

#### **1- المرحلة الأولى: إضاءات البداية وتوجهات الاهتمام بالقابليات البشرية:**

حسب (Mackinglay 2002) إن التقدير الجيد لماضينا يمكننا من أن نكون مهيين أفضل لبناء الموارد البشرية للمستقبل، فكانت بدايات الاهتمام بالقابليات البشرية في القرن السابع عشر على يد مجموعة من الاقتصاديين إذ قال (Mardurn et Eribson 2001) أنه في القرن السابع عشر أكد (Petty William) على اختلاف نوعية العمالة وتطرق إلى قيمة الأفراد في حساب الثروة، وفي عام 1776 آدم سميث تناول تأثير مهارات العاملين على العملية الإنتاجية ومخرجاتها وطالب بأن تمنح الأجور وفقاً للجدد والوقت المبذولين، أما الاقتصادي (Alfred Marshall) فأكد سنة 1890 على

<sup>1</sup> - سعد علي صالح، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 157-164.

الاستثمار في البشر كون الرأس المال البشري يختلف عن غيره من رؤوس الأموال، وأن عمره المعنوي يتحدد مع تغيرات العصر، ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني<sup>1</sup>.

وكان الظهور الفعلي لنظرية رأس المال البشري على يد (Irving Fishen 1906) عندما ادخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام<sup>2</sup>.

وفي نهاية الخمسينيات رأى (Schultz & Mincer) أنه رأس مال مستقل عن الرأس المال التقليدي، وفي مرحلة الستينيات إلى نهاية السبعينيات عرفت تطورا سريعا في نظرية رأس المال البشري مما أدى إلى فهم السلوك الإنساني على المستويين الفردي والاجتماعي، إذ ميز (Becker 1964) بين رأس المال البشري العام ورأس المال الخاص، أما (Blang 1976) فقد صنف رأس المال البشري إلى ستة فئات هي التعليم الرسمي، التدريب أثناء العمل، البحث عن الوظيفة، استرجاع المعلومات، الهجرة، التحسن بالصحة.

إن الحقبة التي تمتد من القرن السابع عشر إلى نهاية سبعينيات القرن العشرين أكد على القابليات البشرية عامة لتصنيفها إلى فئات ومن ثم تحديد الأجر على أساسها، وهذا ما ذهب إليه (Fleen & Callahan) سنة 1998 وهذاما يوضح الأهمية الممنوحة للمورد البشري واعتباره الركيزة الأساسية لدراسة الرأس المال الفكري حيث أشارت دراستي (Quin & al 1995) و (Ubrich 1998) أن الرأس المال الفكري يعتبر بعدا جديدا في تحليل الرأس المال البشري، كما توصل العنزي (2006) إلى أن الرأس المال الفكري هو حالة خاصة من رأس المال البشري<sup>3</sup>.

## 2- المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية:

مع بداية القرن العشرين برز الاهتمام بالموجودات غير الملموسة خاصة رأس المال على أنها المحقق الرئيسي للأرباح إذ لا حظ (Hiroyuki 1980) أن الموجودات غير الملموسة هي الأساس في تحقيق العوائد في المنظمات اليابانية لأنها قابلة للاستخدام المتعدد والمتزامن وتعود بفوائد متعددة ومتزامنة وهذا ما ذهب إليه (Harrison & Sullivan 2000) (John Sonville) و (Karl-Eric Sveiby 1986) الذي أوضح ضرورة الاهتمام بالموجودات غير الملموسة كونها المصدر الحقيقي لبقاء ونمو المنظمات وفي نفس السنة حدد (David Teece) الخطوات الضرورية لاستخراج القيمة من الإبداع وتحليلها وتفسيرها.

وشهدت بدايات التسعينيات الاستعمال الأول لمصطلح رأس المال الفكري من طرف Ralph Stayer سنة 1998 وفي 1991 نشر Stewart مقالا بعنوان القوة الذهنية وفي نفس السنة تم تعيين أول مدير للرأس المال الفكري من قبل شركة Skandia السويدية<sup>4</sup>. هذه المرحلة التي بدأت في الثمانينيات واستمرت إلى تسعينيات القرن الماضي تميزت بالتركيز على أهمية ودور الموجودات غير الملموسة في تحقيق العوائد وبقاء ونمو المنظمات وظهور مصطلح رأس المال الفكري.

1- نفس المرجع، ص 158.

2- نفس المرجع، ص 159.

3- عمر أحمد الهمشري، إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013 ص 242.

4- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 161.

### 3- المرحلة الثالثة: تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية.

مع منتصف التسعينيات تكثفت البحوث حول رأس المال الفكري لإيجاد فهم مشترك بين الباحثين والمنظمات حول المصطلح ومبادئه، في 1993 اهتمت شركة (Dou Chemical) بتطوير الأرباح والمنافع من رأس المال الفكري وعينت مدير الموجودات الفكرية، أما في سنة 1994 انتق كل من (Sulluvan & Retrash Edvisson) على عقد اجتماع لممثلي الشركات الفاعلة في استخراج القيمة من موجوداتها غير الملموسة للكشف عن منظورها لمفهوم رأس المال الفكري<sup>1</sup>، وعقد سنة 1999 مؤتمر بعنوان إدارة رأس المال الفكري (ICM) وتم الاتفاق على تعريف مصطلح رأس المال الفكري، وفي سنة 1995 نظمت منظمة (Arthur Anderson) ندوة وقدمت أداة لتقييم إدارة المعرفة، أما سنة 1999 فشهدت انعقاد ندوة حول الرأس المال الفكري في أمستردام ومن أهم ما توصلت إليه طرق قياس رأس المال الفكري، وتحديد مزايا وعيوب كل طريقة، أما في سنة 2001 عقد في كندا المؤتمر الدولي الرابع لرأس المال الفكري، وفي نيويورك عام 2003.

في العراق كانت أول دراسة نظرية تحليلية سنة 2001 قام بها العنزي بعنوان رأس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن 21، ركزت على تبيان مفهوم رأس المال الفكري ومستلزمات تطويره وتوصل إلى أن تطبيق المنظمات للأفكار التي جاءت بها يعني حصولها على نتائج مرضية تتجلى في الأفكار الجديدة واتباع الأساليب الأفضل والكفاءة الإنتاجية الأعلى<sup>2</sup>.

وكل الجهود السابقة ركزت في الأساس على إيجاد نظرية لرأس المال الفكري والتي تتجلى أدلتها فيما يلي<sup>3</sup>:

أ- اعتمد مصطلح نظرية رأس المال الفكري من طرف العديد من الكتاب المعروفين.

ب- انتقلت المنظمات المهمة باستخراج القيمة من موجوداتها غير الملموسة والمشاركة في اجتماع إدارة رأس المال الفكري وخبرائها على تحديد المفهوم الأساس لرأس المال الفكري والذي مفاده أن المعرفة يمكن تحويلها إلى ربح.

ج- صيغت افتراضات النظرية على النحو التالي<sup>4</sup>:

- قيمة الرأس المال كموجودات غير ملموسة يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة عدة مرات.
- المقياس المالي CM الفرق بين القيمة الدفترية للمنظمة والقيمة السوقية لها.
- إن IC هو المادة الأم التي تتولد عنها النتائج المالية.
- يعد IC أداة تحليل استراتيجي.
- CM هو دالة المعرفة العولمة مع مظلة المعرفة.

1- نفس المرجع، ص 162.

2- نفس المرجع، ص 164.

3- نفس المرجع، ص 164.

4- نفس المرجع، ص 165.

- تراكم IC يزيد من إنتاجية المنظمات.

د- حدد مبادئ النظرية بما يلي<sup>1</sup>:

- حركية المفهوم: مفهوم IC غير ثابت بل متجدد ويمثل قوة فاعلة التكيف مع متغيرات البيئة.
- الأداء الواقعي: تكشف نتائج رأس المال الفكري من خلال الأداء الميداني في الواقع.
- الالتزام الحقيقي: الدور الجوهري لرأس المال الفكري هو الالتزام العالي في الأداء والإبداع والتجديد.

- تكامل المقومات: يعامل IC كوحدة واحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر، ولا يصلح تجزئته إلى مكوناته الأساسية لأنها لا تعطي صورة واضحة عن الأداء الإجمالي.
- الفائدة المتعددة: يمكن الاستفادة من IC في مراحل وعمليات مختلفة في الوقت نفسه.
- التقييم والقياس: إن القياس والتقييم المستمر يولد القيمة للمنظمة ويعظمها.
- هـ- أجتزت مصطلح رأس المال الفكري العديد من المصطلحات المعاصرة، وهذه المصطلحات حول ذات المصطلح الأم IC وتتخذ أساساً لمعالجة فكرة أو موضوع جديد.

#### ثانياً: مفهوم رأس المال الفكري.

إن مصطلح ومفهوم رأس المال الفكري لم يعرف انتشاراً إلا في العقدين الآخرين، وافرزت الدراسات مصطلحات مرادفة أخرى مثل رأس المال المعرفة وأصول المعرفة، الأصول غير الملموسة ورأس المال غير الملموس، وهي كلها مرادفات لمفهوم رأس المال الفكري<sup>2</sup>. وقد اتخذت تعريفات رأس المال الفكري اتجاهات عدة من زوايا مختلفة عكست الاختلاف بين الباحثين حول هذا المصطلح الجديد وهذه الاتجاهات هي<sup>3</sup>:

**الاتجاه الأول:** يشمل تعريفات عامة وواسعة محدودة الفهم والتعامل مع IC .

**الاتجاه الثاني:** تعريفات ذات علاقة بمكونات رأس المال الفكري وهي تعريفات محددة تركز على مكونات IC.

**الاتجاه الثالث:** تعريفات ساوت بين مفهومي رأس المال الفكري ورأس المال البشري وهي تؤكد على أن القوة الذهنية للعاملين، وعدد محدد منهم (رأس المال البشري) ومقدراتهم ومهاراتهم هو ما يميزها عن غيرها من المنظمات.

**الاتجاه الرابع:** تعريفات تناولت رأس المال الفكري من منظور تكنولوجي: وهي تعريفات استمدت من العلاقة الوثيقة بين رأس المال الفكري وإدارته وبين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

1- سعد علي الغنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص ص 165-166.

2- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2007، ص1، ص213.

3- عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص ص 245-250.

**الاتجاه الخامس:** تعريفات ركزت على أهداف رأس المال الفكري: كإيجاد القيمة المضافة، تحقيق الميزة التنافسية والتطور التنظيمي وزيادة الإنتاجية وغيرها.

وعموماً من بين التعاريف التي تناولت رأس المال الفكري نذكر منها تعريف (Younel 1996) رأس المال الفكري بأنه قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكنها من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المنافسة<sup>1</sup>. بينما يعرفه (Endvinsson&Maone 1997) بأنه امتلاك المعرفة والخبرة العملية وتكنولوجيا التنظيم وعلاقات الزبون والمهارات الاحترافية التي تزود المنظمة بأخر المستجدات التنافسية في السوق<sup>2</sup>.

أما ستوارت (T.Stewart 1998) يعرفه بأنه المادة، المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية الخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام لتنشئ الثروة<sup>3</sup>. وضم سيوارت رأس المال الفكري إلى ثلاث فئات الرأس المال الهيكلية، الرأس المال البشري، ورأس المال الزبوني. وعرفته منظمة (OECD 1999) بأنه القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال التنظيمي (الهيكلية) ورأس المال البشري<sup>4</sup>. في حين يعرفه (P.Sullivan 1998) بأنه المعرفة التي تتحول إلى ربح أو كسب أكثر من الملكية الفكرية<sup>5</sup>.

ويرى (Stayer) أن رأس المال الفكري هو القدرة العقلية التي تمثل الثروة الحقيقية للمؤسسات التي لم يبتاعها المحاسبون مثل ما يبتاعون النقد والموجودات وغيرها<sup>6</sup>. أما (Hancen& al) فيرون أن رأس المال الفكري هو موجودات غير ملموسة يمكن استخدامها كسلاح تنافسي فعال من قبل المنظمات من أجل الابداع والتطوير<sup>7</sup>.

إن مصطلح رأس المال الفكري طرح بشكل لم يسبق له مثيل وعليه هناك رؤيتان في التعامل مع رأس المال الفكري<sup>8</sup>:

- **رؤية الأصول الفكرية:** وهي رؤية شاملة وواسعة لكل الأصول الفكرية التي تنتوع في كل أقسام ووحدات وأفراد المنظمة، وتعطى المعرفة بأنواعها (الصريحة والضمنية) وجعلها هي المكافئ لرأس المال الفكري للمنظمة.

- **رؤية رأس المال غير الملموس:** وتهتم بالأصول الفكرية وأهمية تحويلها من أصول غير الملموسة غير محسوبة وغير مقاسة إلى رأس المال الفكري غير الملموس القابل للتحديد والقياس، وبالتالي تقادي مشكلة عدم القدرة على حصر الأصول الفكرية والنقص في قياسها واحتسابها.

1- مؤيد سالم، إدارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب الجامعي، بيروت، لبنان، ط1، 2014، ص91.

2- مؤيد سالم، نفس المرجع.

3- نجم عبود نجم، إدارة الملموسات، إدارة مالا يقاس دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص125

4- مؤيد سالم، المرجع السابق، ص91

5- نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، مرجع سابق، ص125.

6- نعيمة برك، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد12، 2014، ص37.

7- أسامة عبد المنعم، عبد الوهاب المطارنة، رأس المال الفكري وأثره على الابداع والتفوق، أبحاث اقتصادية وإدارية جامعة بسكرة، عدد6، نوفمبر2009، ص92.

8- نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، مرجع سابق، ص251.



### ثالثاً: مقارنة رأس المال الفكري برأس المال المادي وأهميته.

حتى يتضح مفهوم رأس المال الفكري أكثر لا بد من التطرق إلى خصائصه ومميزاته مقارنة برأس المال المادي وإيضاح الأهمية التي يكتسبها.

#### 1- مقارنة رأس المال الفكري برأس المال المادي:

للتفرقة بين رأس المال الفكري والمادي نورد الجدول التالي:

الجدول رقم(3-4) مقارنة بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي.

البعد	رأس المال الفكري	رأس المال المادي
الطبيعة (التكوين)	أثيري غير ملموس	مادي ملموس
الموقع	داخل المنظمة وخارجها (عالمي)	داخل المنظمة (محلي)
النموذج الممثل	الفرد	الآلة
الأفراد	أفراد مهرة أذكيا مبدعون	عمال يدويون
العوائد	متزايدة (تزيد بالاستعمال)	متناقصة (تتقص بالاستعمال)
نمط الثروة	في الذكاء والانتباه والتركيز	في الموارد (طاقة، مواد خام، أموال)
التوجه الزمني	يتوجه نحو المستقبل	يرتكز على الماضي فقط
المحتوى	القيمة	التكلفة
الديمومة	مستمر	وقتي
النوعية	نوعي (يركز على النوعية)	كمي (يرتكز على الكمية)
تشكيلات القيمة	يرتبط بشبكات القيمة	يرتبط بسلسلة القيمة
القياس	صعب القياس لصيغته الأثيرية	سهل القياس

المصدر: عمر أحمد همشيري، إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1،

2013، ص251.

يوضح الجدول أعلاه الفرق بين رأس المال الفكري والمادي ويأخذ البعد التكويني لكلاهما الجدول أعلاه بعين الاعتبار ولتوضيح أكثر للفروقات بين الأصول الملموسة والأصول غير الملموسة كما في الجدول الموالي:

جدول رقم (4-4) مقارنة بين الأصول الملموسة وغير الملموسة.

الأصول غير الملموسة (غير المادية)	الأصول الملموسة (المادية)
- غير مرئية.	- مرئية.
- يصعب قياسها.	- يمكن قياسها بسهولة.
- لا يمكن تتبع أثارها من خلال نظم المحاسبة المالية.	- تعتبر جزء أساسيا من الميزانية العمومية.
- عوائد استثمارها افتراضية.	- عوائد استثمارها مادية معروفة.
- لا يمكن نسخها وتقليدها.	- يمكن نسخها وتقليدها.
- تزداد قيمتها بالاستخدام.	- تقل قيمتها بالاستخدام.
- تطبيقاتها متعددة ولا تقلل من قيمتها.	- تطبيقاتها محدودة وتقلل من قيمتها.
- تدار من منطلق الوفرة.	- تدار من منطلق الندرة.
- متحركة ومتغيرة بسرعة.	- ثابتة في تخزينها

المصدر: عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص251.

وتتمثل الأصول غير الملموسة\* في كل ما تمتلكه المنظمة من أصول معرفية وفكرية واستراتيجية، ولكنها غير ملموسة وتعمل على خلق القيمة والميزة التنافسية للمنظمة.

## 2- أهمية رأس المال الفكري:

يعتبر رأس المال الفكري للمنظمة كالمعرفة لدى الموظفين والقدرة العقلية والابداع بالإضافة إلى قدرتهم المستمرة على تطوير تلك العمليات لتحقيق الفائدة التنافسية<sup>1</sup>. فأصبح رأس المال الفكري والمعرفة أهم مستلزمات مجمع المعرفة والاقتصاد المبني على المعرفة، فهناك علاقة وطيدة بين القيمة المتولدة عن رأس المال الفكري ودرجة رقي المجتمعات والدول وتقدمها الشمولي<sup>2</sup>.

إن مجموعة الأفراد الأذكياء المبدعين الذين يملكون المعرفة والخبرات يشكلون رأس المال البشري في المنظمة والذي يعتبر أهم مكونات رأس المال الفكري فعليه فالاستثمار فيه يحقق زيادة في الإنتاجية والتطور ويخلق الثروة والقيمة المضافة للمنظمة.

وتتبع أهمية رأس المال الفكري على مستوى المنظمة في كونه الموجود الأكثر أهمية فيها، ويمثل أقوى سلاح تنافسي لها في بيئة ميزتها سرعة التغير. وأصبحت استمرارية المنظمات ونجاحها يرتبطان بقدرتها التنافسية برأس مالها الفكري ومعرفتها<sup>3</sup>. ويعد رأس المال الفكري موردا استراتيجيا مهما ومصدر التوليد ثروة المنظمة والأفراد على حد سواء، ومصدر ثلاثة أرباع القيمة المضافة التي تشتق من المعرفة<sup>4</sup>.

كما تتبع أيضا أهميته من مساعده في إيجاد المنظمات الذكية، لذلك أصبح التنافس حاليا بين المنظمات حول استقطاب العقول المبدعة والذكية لأنها تمثل قوة عظيمة لها وعاملا أساسيا يساعدها على

\* للمزيد من الاطلاع أنظر عمر أحمد همشري، ص253.

1- أحمد الخطيب، خالد زيغان، مرجع سابق، ص18.

2- عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص254.

3- عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص254.

4- نفس المرجع، ص255.

البقاء والتنافس مع الغير. كما تتبع أهمية رأس المال الفكري من الأدوار المهمة التي يقوم بها ويتجلى من طرح مسبقاً أن أهمية رأس المال يمكن بدورها في النقاط الآتية<sup>1</sup>:

- يعد رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمنظمة في عالم اليوم لكون الموجودات الفكرية تشكل القوة الخفية التي تضمن استمرارية المنظمات وبقائها.

- أنه يشكل مصدر للثروة وتوليدها للمنظمة والأفراد على حد سواء حيث يرى (Quinn) أن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تنتج من المعرفة إضافة إلى أن قوة الربح تنتج عن التعلم.

- إن رأس المال الفكري قادر على توليد ثروة خيالية للمنظمة من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع وهذا ما أكد مؤتمر نيويورك 2000، وأهم ما قيل فيه أن (IBM) تستلم أكثر من بليون دولار سنوياً كعائد لبراءات الاختراع والمعايير التالية توضح أهمية رأس المال الفكري للمجتمع والمنظمات:

- المنزلة الرفيعة: لقد فضل الله عز وجل بني آدم على سائر مخلوقاته بنعمة العقل والتفكير، وخص لأصحاب العقول والألباب في القرآن الكريم موقعا مهما، إذ ذكرت هاتان الكلمتان في 61 آية موزعة على 43 سورة كريمة من 114 سورة أي بنسبة 38% وهي بنسبة كبيرة تشير إلى أهمية الدور الذي يؤديه وحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم<sup>2</sup>. وتعد نعمة العقل والتفكير في العصر الحالي السلاح الأقوى في تأثير على تقدم المجتمعات والمنظمات مما يدفع بها إلى الاستثمار القوي في هذا المجال.

- تأسيس المنظمات الذكية: المنظمات الذكية هي تلك التي تقوم بالاستثمار في العقول الموجودة لديها وفي تكنولوجيا المعلومات المتوفرة لديها، فبناء المنظمات الذكية يستلزم أساساً توفر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظماتهم لأن تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة، وهذا هو رأس المال الفكري<sup>3</sup>.

- استثمارات ناجحة وعوائد عالية: في ظل اقتصاد المعرفة أصبح التركيز على القابليات الذهنية بدلاً من البشرية وأصبح رأس المال الفكري ذو قيمة عالية يجب الاستفادة منه في تطوير الإنتاج والإنتاجية من أجل تحقيق القيمة والميزة التنافسية.

- مورد استراتيجي وسلاح تنافسي: ففي ظل اقتصاد المعرفة ينظر لرأس المال الفكري على أنه مورداً استراتيجياً ذو قوة فاعلة وأنه المصدر الأساسي للثروة والنمو.

### المطلب الثاني: تكوين رأس المال الفكري والمداخل والأدوار.

سيتم التطرق في هذه المطلب إلى عملية تكوين رأس المال الفكري وعناصره مع محاولة التطرق إلى مكوناته.

1- حسن عجلان حسن، مرجع سابق، ص 129-130.

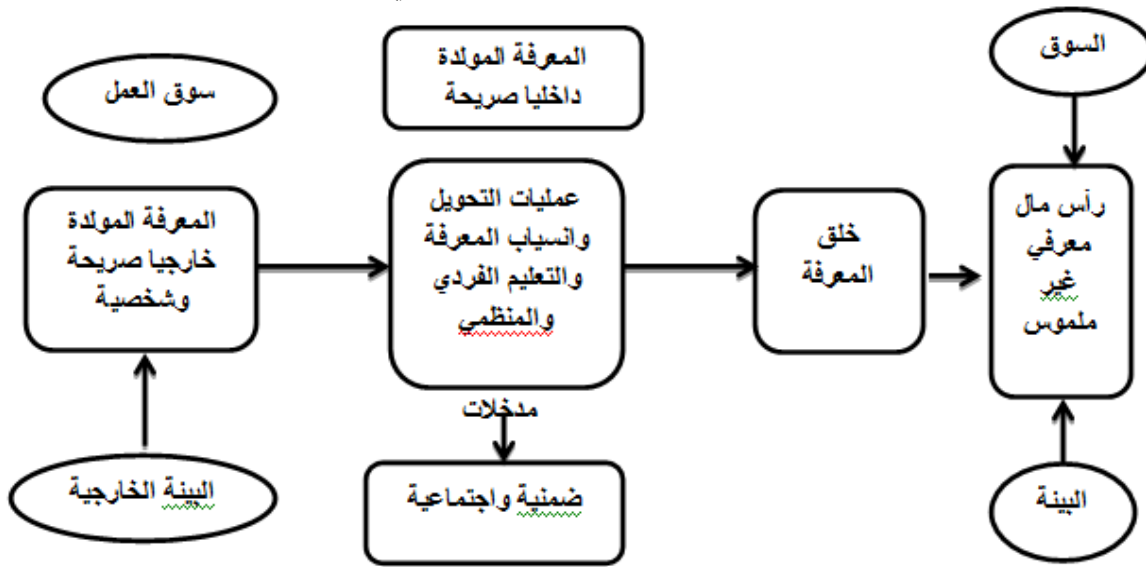
2- سعد على العنزي، أحمد العنزي، مرجع سابق، ص 171.

3- نفس المرجع، ص 173.

## أولاً: عملية تكوين رأس المال الفكري

تمكن الباحث (April) من وضع حدود فاصلة بين الموارد المادية والموارد المعرفية التي تتمثل حسبها في ثقافة المنظمة والمعرفة التكنولوجية والعلامة التجارية وبراءات الاختراع والمعارف العملية التي يتقاسمها الأفراد وكذا التعليم المتراكم والخبرة، بمعنى أدق هي القدرات التنظيمية للمنظمة هو نتاج عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إل استثمارات كبيرة وأوجه انفاق لفترة زمنية طويلة لتكوينها فإذا كان بالإمكان الاستقطاب المباشر لبعض المهارات المعرفية من سوق العمل أو البيئة الخارجية فتصبح مدخلات تخضع لعمليات تحويل مناسبة لتصبح معارف فردية ومنظمة تستند عليها المنظمة في خلق التراكم المعرفي كقدرات أساسية ذات أهمية كبيرة لتكوين الجانب المهم من رأس المال غير الملموس ويوضحه الشكل الموالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم 4-4 عملية تكوين رأس المال الفكري في المنظمة.



المصدر: سعد على العنزي، أحمد العنزي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص131

## ثانياً: رأس المال الفكري، الأدوار والمدخل.

### 1- أدوار رأس المال الفكري:

إن أهمية رأس المال تنبع من الأدوار التي يقوم بها في المنظمة وتتمثل في الأدوار التالية:

أ- الأدوار الدفاعية: وتشمل الأدوار الدفاعية لرأس المال الفكري في الممارسات التالية:

- حماية حرية التصميم والابداع.
- تخفيض حدة الصراعات وتجنب الشكاوي ورفع الدعاوي.

<sup>1</sup>- نفس المرجع، ص131.

ب- الأدوار الهجومية: وتشمل الأدوار الهجومية في الممارسات التالية:

- توليد العائد عن طريق المنتجات والخدمات الحاصلة عن ابداعات رأس المال الفكري، والملكية الفكرية للمنظمة، والموجودات الفكرية، والمعرفة المنظمة ومعرفة -كيف (براعة المنظمة).
  - ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة والخدمات والمنتجات الجديدة.
  - تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا الآخرين.
  - تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة.
  - صياغة استراتيجية تعريف دخول المنافسين الجدد.
- 2- مداخل رأس المال الفكري:

تعتبر المدخل الطريق لتناول وتحليل أركانه وحسب ( Jackson 1998 ) وكذلك ( Kakabads 2003 ) فإن لرأس المال الفكري 5 مداخل هي كالتالي<sup>1</sup>:

أ- المدخل الفلسفي: وفقا لهذا المدخل فإن رأس المال الفكري يهتم بالتنظير العلمي لمفهوم المعرفة، وكيفية جمع المعلومات حول الحقائق الاجتماعية والمنظمة ويركز على أنواع المعرفة وأهدافها وكذلك على العلاقة بين معرفة رأس المال الفكري والمفاهيم الأخرى.

ب- المدخل الإدراكي: يمثل مساهمة علماء الإدارة ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، ويهتمون برأس المال الفكري من قيمته الاقتصادية والفكرية ويعتبرونه مورد استراتيجي هام لبقاء المنظمات ومنافستها في السوق بكفاءة وفاعلية. والمدخل الإدراكي يعتمد على مسارين المسار الأول يستند على الموارد ويركز على كيفية خلق الأرباح من مجموعة الموارد الملموسة وغير الملموسة، أما المسار الثاني فهو مسار المعرفة والقدرة العقلية ويركز على خلق وتنمية معرفة المنظمة.

ج- المدخل الشبكي: يقوم على نظريات المنظمات الشبكية، فيفسر رأس المال الفكري من خلال تركيزه على اقتناء وتقاسم ونقل المعرفة من أشكال التبادل والانسباب المتداخل للموارد.

د- مدخل الممارسات الجماعية: يستند على المنظور الاجتماعي والتاريخي لدراسة المعرفة، فنجد أن هذا المدخل ينظر للمعرفة على أنها ملك عام للزبائن أو الجماعة وأنه يوجد اجماع حول تداول المعرفة وأنها انتقلت بين الأجيال بعملية تقليدية، وإن المعرفة تشكل التزام وثقة للجماعة في الرصيد المعرفي المتراكم.

هـ- المدخل الكمي: تمثل المعرفة وفقا لهذا المدخل نظاما متكاملا للتعامل مع المشاكل بطرق علمية محددة بحيث تعطي نتائج تتصف بالأمثلية، كما أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تأخذ بعدا عمليا يتعامل مع مشكلات معقدة وكبيرة، كما يعطي المدخل أهمية للأفراد من خلال يزودهم بها.

1- سعد على العنزي، أحمد العنزي، مرجع سابق، ص171.

### المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري وقياسه.

كما سلف الذكر هناك تنوع في رأس المال الفكري مثل رأس المال المعرفة، الأصول المعرفية، الأصول غير الملموسة، الأصول غير المرئية ويضاف إليها أحيانا فكرة رصيد المعرفة التنظيمية والتي يتم توسيعها أحيانا لتشمل الملكية الفكرية.

#### أولاً: تصنيفات رأس المال الفكري:

ولقد اختلف العلماء والباحثين حول مكونات رأس المال الفكري باختلاف نظرتهم الشخصية إليه وكذا اختلاف خلفياتهم الفكرية. يقدم (R.Stewart 1997) تقسيم رأس المال الفكري إلى ثلاث عناصر أساسية هي رأس المال البشري (الأفراد، الفرق، القيادة)، ورأس المال الهيكلي (الهيكل، الأنظمة، البراءات، قواعد البيانات)، ورأس المال الزبوني (العقود، الولاء، العلاقات)<sup>1</sup>. أما (Edvinson & Malone 1997) فيقسم رأس المال الفكري إلى أربعة عناصر أساسية هي رأس المال البشري (مهارات، خبرات، معارف العاملين)، ورأس المال الزبوني (العلاقات مع الزبائن، الموردون، العقود)، ورأس مال التجديد والتطوير (مشروعات البحث والتطوير للمنتجات الجديدة)، ورأس المال العملية (التكنولوجيا، الرؤية الفنية...)<sup>2</sup>.

وفي المقابل، يقسم كارل ايرك سفيبي (K.E.Sveiby) رأس المال الفكري إلى الهيكل الداخلي (الأنظمة والعمليات، ونماذج الأعمال، قواعد البيانات، الوثائق، حقوق النشر، المعرفة المرمنة)، والهيكل الخارجي (التحالفات، العلاقات مع الزبائن، الشركاء، الموردين، المستثمرون الاستراتيجيون، الجماعة المحلية، السمعة والتميز)، الهيكل البشري (القدرات، المعارف، الخبرات الفردية والجماعية، القدرة على حل المشاكل)<sup>3</sup>.

بينما (Ehauvel 2000 & Despres) يقسمان رأس المال الفكري إلى 4 عناصر هي رأس المال البشري (المقدرات والكفاءات المميزة، القدرات والإمكانات، مهارات وخبرات العاملين) ورأس المال الهيكلي (العمليات التنظيمية الإجراءات، التكنولوجيا، مصادر المعلومات، حقوق الملكية)، والموجودات العلمية وهي رأس المال الهيكلي (تسهيلات العمليات، وشبكة التوزيعات)، والموجودات الفكرية<sup>4</sup>.

في حين يقسم جورن روس (Goran Roos 2003) إلى الموارد البشرية (القدرات المعرفية، الوظيفة السلوكية، قدرات إنشاء القيمة)، والموارد التنظيمية (الروتينيات الوظيفية، العمليات، المعلومات، الهيكل)، والموارد المرتبطة بالعلاقات (العلاقات مع الزبائن، الموردين، المجتمع...)<sup>5</sup>. أما (B.Mor&al 2004) يقسمون رأس المال الفكري إلى الموارد البشرية (الخبرات، الابداع، المهارات الريادية) وموارد العلاقات أو

1- نجم عيود نجم، إدارة اللاملموسات، مرجع سابق، ص130.

2- نجم عيود نجم، إدارة اللاملموسات، مرجع سابق، ص130.

3- نفس المرجع، ص130.

4- مؤيد سالم، مرجع سابق، ص95.

5- نفس المرجع،

أصول السوق (العلامة التجارية، العقود، الزبائن، قنوات التوزيع، عقود الترخيص والامتياز) والبنية التحتية (التكنولوجيا، الأساليب الفنية، العمليات)، والملكية الفكرية (الأسرار التجارية، الحقوق)<sup>1</sup>.

بينما (Merten & Van Der Meer 2005) فيقسمان رأس المال الفكري إلى مستويين المستوى الأول يضم رأس مال هيكلية ورأس مال بشري ورأس مال علاقات، أما المستوى الثاني فيضم الموارد غير ملموسة والأنشطة الملموسة.

ومن التقسيمات أعلاه تبين أن قيمة المنظمة تتكون من قيمة رأس مالها الفكري الذي يتكون من المكونات الثلاثة التالية: رأس المال الهيكلية - رأس المال البشري - رأس المال الزبوني.

### ثانياً: قياس رأس المال الفكري:

يعتبر القياس عملية أساسية في الميدان الإداري من أجل فهم حقيقة الأمور كما هي في الواقع، لكن قياس رأس المال الفكري والذي يعتبر مورد غير ملموس يلاقي صعوبة في قياسه بسبب صعوبة تقدير العمل الذهني والمعرفي، وعلى الرغم من الجهود المبذولة من أجل تطوير مقاييس ومؤشرات معتمدة عليها في قياس رأس المال الفكري وتقييمه إلا أن الاختلاف بين العلماء والباحثين حول هذه المقاييس ما زال مطروحاً<sup>2</sup>. وهذا يرجع إلى الطبيعة الضمنية لمكونات رأس المال الفكري من ناحية وصعوبة تقييم وقياس المكون الأهم والمتمثل في رأس المال البشري خاصة عندما تبقى المعارف الجوهرية والجدارات الحيوية مستقرة في عقول الأفراد العاملين<sup>3</sup>.

### 1- مبررات تقييم وقياس رأس المال الفكري وأهميته:

#### أ- مبررات قياس رأس المال:

إن قيمة المؤسسات لا تتكون من أصولها المادية والمالية ولا العلامة التجارية وسمعتها فحسب بل من توليفة متنوعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة، الأمر الذي يجعل مكانة المؤسسات في السوق والصناعة تتغير بفعل عوامل جديدة كحصة رأس المال المعرفي والقدرات الابتكارية والتنظيمية في إبداع القيمة المرتبطة بنماذج الأعمال المعاصرة، وأصبح الترتيب التقليدي للمؤسسات في العالم غير كافي لوحده للكشف عن القيمة الحقيقية، فظهرت معايير جديدة للترتيب وفقاً لمؤشرات رأس المال الفكري، الأمر الذي أظهر تراجع بعض المؤسسات ورقي البعض الآخر خلافاً لما هو في التقييم التقليدي<sup>4</sup>.

#### ب- أهمية قياس رأس المال الفكري:

تتبع أهمية قياس رأس المال الفكري مما يحققه للمنظمات من منافع أهمها ما يلي<sup>5</sup>:

1- نفس المرجع، ص 131.  
2- عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 271.  
3- سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 221.  
4- نفس المرجع، ص 222.  
5- عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 274.

- يوفر أساسا صريحا لتقييم المنظمات من خلال التركيز على الموجودات الفكرية وتطوير معايير لحساب قيمة المبادرات المعرفية لإقناع الإدارة والمساهمين بمبررات الاهتمام بها.
- يوفر مجالا أفضل للأصول غير المادية ومدى أهميتها في بناء القيمة المضافة للمنظمة.
- يحدد أهمية كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري ومكوناته ودوره في بناء القيمة والثروة للمنظمة.
- يساعد في تحديد العائد المتوقع من الاستثمار في عناصر رأس المال الفكري.
- يسمح بالرقابة الفعالة على الأصول غير الملموسة بهدف إعداد التقارير المالية.
- يساعد في تقليص مستوى عدم التأكد والتعقيد في التعاون والتشبيك بين المنظمات.
- يحدد لغة مشتركة متقاسمة ضمن المؤسسة حول المكونات الأساسية لرأس المال الفكري.
- كل ما سبق عمل على زيادة الضغوط على المنظمات من أجل قياس رأس مالها الفكري في بيئة الاقتصاد المعرفي.

### ج- أبعاد مشكلة قياس وتقييم رأس المال الفكري:

- أداة تقييم معرفة الإدارة: هذه الأداة معدة كاستبانة مكونة من خمسة أقسام هي: عملية المعرفة والقيادة والثقافة، والتكنولوجيا والقياس في إدارة المعرفة. وكل قسم من هذه الأقسام يغطي بمجموعة من العبارات التي تكون الإجابة عليها باختيار مستوى من مستويات مدرج ليكرت الخماسي، وانطلاقا من هذه الاستبانة يمكن تقييم أداء وإنتاجية العمل المعرفي في المؤسسة بين مستويين المستوى الأعلى: ممتاز أما المستوى الأدنى: عدم إدارة المعرفة.<sup>1</sup>

- التقييم الذاتي لإنتاجية مهني المعرفة: يقوم على أربعة أسئلة لمهني المعرفة ليحددوا بأنفسهم إن كانوا إنتاجيين أم لا والأسئلة هي: هل قمت بقياس إنتاجيتك، هل تعتبر نفسك إنتاجيا، مالا مر الذي يتم الاستناد عليه لكونك إنتاجيا، وأخيرا هل تتلقى تغذية مرتدة عن إنتاجيتك؟<sup>2</sup>

- بطاقة الدرجات المتوازنة (BSC): يتم تحقيق التوازن بين المقاييس الموضوعية والذاتية حيث يقاس أداء المؤسسة بمؤشرات تغطي أربع مجالات رئيسية من الجانب المالي، الجانب الزبوني، جانب العمليات الداخلية، وأخيرا جانب التعلم، هذه المؤشرات تقيم بالعلاقة مع الأهداف الرئيسية للمنظمة مما يعطي لهذه الطريقة بعدها الاستراتيجي\*

2- مقاييس ونماذج قياس رأس المال الفكري: هناك عدة مقاييس يعتمد في قياس وتقييم رأس المال الفكري منها:

أ- المقاييس والنماذج المرتبطة بالرأس مال الفكري والملكية الفكرية:

وهي طرق تقييم رأس المال الفكري من خلال مكوناته الأساسية، ومن هذه الطرق:



- تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية: وفق هذه الطريقة يتم تحويل المعرفة والأصول المعرفية في المؤسسة إلى رأس مال فكري وملكية فكرية، ويتم هذا التحول في أربعة مجالات وهي: <sup>3</sup>
- تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية: ( مكوناتها براءة الاختراع، أسرار تجارية، علامة تجارية، وحق مؤلف).
- تحويل العلاقات إلى شبكات: حيث الشبكات تشكل مصدرا للوصول للتميز وفرصة تنتج مكسبا اقتصاديا متبادلا.
- تحويل الأفراد إلى مواهب: تحويل الأفراد إلى خبرات وقدرات عالية الأداء مقارنة بالمنافسين أو مستوى الأداء الدولي.
- تحويل السمعة إلى علامة: حيث العلامة الجيدة توفر إمكانية الشراء ومعاودته في كل مكان. <sup>4</sup>
- نموذج رأس المال الفكري: يقسم هذا النموذج رأس المال الفكري إلى رأس مال بشري ورأس مال هيكلية ورأس مال زبوني.
- دليل المعلومات والاتصال: ويعتمد على الترابط بين التغيرات في المعلومات- الاتصالات والتغيرات في السوق وهذا المقياس على أربعة عناصر هي رأس مال العلاقات ورأس مال البنية التحتية ورأس مال البشري، ورأس مال الابتكاري. <sup>5</sup>
- نموذج سمسار التكنولوجيا: يقسم هذا النموذج أصول معرفة المؤسسة إلى أربعة فئات: الأصول المرتكزة على العاملين، أصول البنية التحتية، أصول الملكية الفردية وأصول السوق وكل فئة تحدد من خلال إستبيان مراجعة خاصة تغطي كل التغيرات المرتبطة بكل فئة.
- ب- نماذج ومقاييس القيمة السوقية:
- ترتكز هذه المقاييس على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية أو الفرق بين قيمة المؤسسة في السوق وحقوق ملكية حملة الأسهم. <sup>6</sup> وأمثلتها:
- القيمة السوقية المخصصة للمستثمر: يعتمد هذا النموذج على حساب الفرق بين القيمة الحقيقية والملموس، والميزة التنافسية المستدامة. <sup>7</sup>
- القيمة السوقية إلى الدفترية: تحسب الفرق بين القيمة السوقية للمنظمة وقيمتها الدفترية والقيمة الحقيقية للمؤسسة وفقا لهذا النموذج تتجلى في قيمتها السوقية لكل من أصولها الملموسة وغير الملموسة.
- توبين كيو (Tobin 's q): تقوم على المقارنة بين رأس مال المؤسسات العديدة وقد طور هذه الطريقة جيمس روبين.

### ج- مقاييس ونماذج العائد على القيمة:

تقوم هذه المقاييس على احتساب العائد على الأصول المحسوبة حسب الصيغة التالية:<sup>1</sup>

$$\text{العائد على الأصول} = \text{العوائد قبل الضريبة/الأصول الملموسة للمؤسسة}$$

وبعد احتساب العائد على الأصول مع متوسط العائد لعموم قطاع المؤسسة، فالزيادة عن متوسط الصناعة يعتبر عائد المعرفة الخاص بالمؤسسة ومن هذه المقاييس:

- القيمة غير الملموسة المحسوبة: تقوم على احتساب العائد على الأصول الصلبة ليستخدم كأساس لتحديد نسب العوائد على الأصول غير الملموسة، كما يتبين استخدامه كمؤشر لترجمة الاستثمارات في أصول المعرفة.<sup>2</sup>

- مكاسب رأس المال المعرفي: تحسب مكاسب رأس المال المعرفي كنسبة للمكاسب الرسمية على المكاسب المتوقعة في الأصول الدفترية.<sup>3</sup> أي بالعلاقة التالية:

$$\text{مكاسب رأس المال المعرفي} = \text{المكاسب الرسمية/ المكاسب المتوقعة في الأصول الدفترية}$$

د- طريقة القيمة المضافة: تركز هذه الطريقة على وقت التعلم في العمليات الجوهرية، وتتحدد هذه الطريقة في سبع خطوات هي: تحديد العملية الجوهرية وعملياتها الفرعية، احتساب وقت التعلم لتنفيذ كل عملية فرعية، ثم تحديد فترة المعاينة للحصول على عينة ممثلة للعملية الجوهرية، يليها ضرب وقت التعلم لكل عملية فرعية بعدد أوقات العمليات الفرعية، ثم تخصص العوائد للعمليات الفرعية بالتناسب مع الكميات المتولدة بالخطوة السابقة ثم احتساب التكاليف لكل عملية فرعية، وأخيرا احتساب العائد على المعرفة وتفسير النتائج.<sup>1</sup>

رغم أن هذه النماذج تقدم فوائد للمؤسسات إلا أنها تعاني من مأخذ عديدة فالمعايير الوضعية ترتب بعوامل صعبة القياس كما أن أداة الاستبيان وإجابات المبحوثين لا تخلو من المأخذ إضافة إلى أن هذه المعايير تكون صعبة للمقارنة بين المؤسسات.

### هـ- نماذج أخرى للقياس وتقييم رأس المال الفكري:

أما المقاييس ونماذج رأس المال الفكري فيؤخذ عليها أنها قد تحتسب بعض مكونات الأصول المعرفية غير الملموسة لكنها لا تغطيها جميعا خاصة تلك التي تتحول بشكل مباشر إلى قيمة نقدية. كما أن بعض مكونات رأس المال الفكري والملكية الفكرية لا تزال بحاجة إلى جهود كبيرة لتحديد قيمتها. أما المأخذ التي ترد على مقاييس القيمة السوقية ومقاييس العائد على المعرفة، فإنها تتجلى في الحسابات غير المباشرة لهذا العائد والطابع الإجمالي له تحديد قيمة كل مكون فيه.

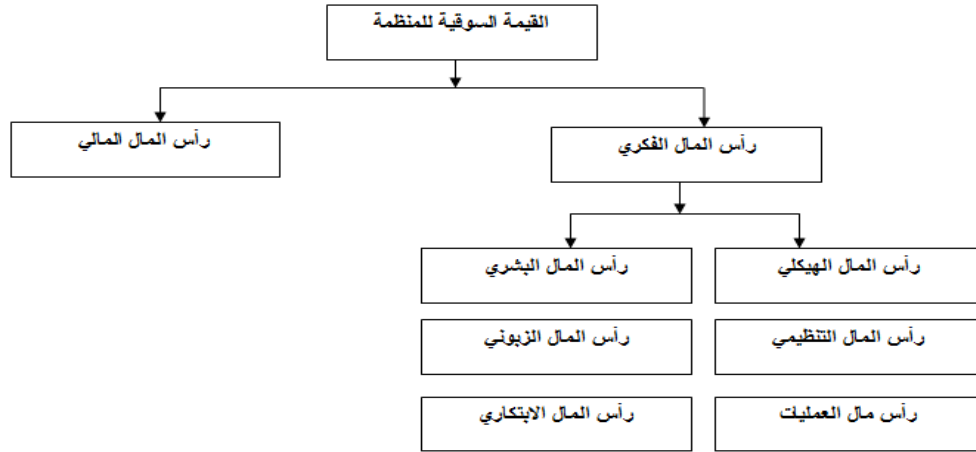
ونظرا للعدد الكبير لهذه النماذج فسوف نتطرق إلى أهمها.

<sup>1</sup> - عمر الهمشري، مرجع سابق، ص275.

- نموذج: **Skandia Navigator**: بعد النموذج المعد لمؤسسة سكانديا السويدية من أشهر نماذج القياس في مجال رأس المال الفكري، وقد اقترحه وطوره مدير رأس المال الفكري فيها ( Edvinsson 1997) وقسم فيه رأس المال الفكري إلى خمسة مجالات هي مجال التركيز الزبوني ويشمل 200 مؤشر، ومجال التركيز المالي ويضم 17 مؤشر، مجال التركيز على العملية ب 19 مؤشر، بالإضافة إلى مجال التركيز على التطوير والتجديد يشمل 35 مؤشر وأخيرا مجال التركيز على الموارد البشرية ب 26 مؤشر. أما الشكل المطور لهذا النموذج فيرى فيه Edvinsson أن رأس المال الفكري يتكون من عنصرين أساسيين هما أولا رأس المال الإنساني ( يتضمن المعرفة التنظيمية، والمعرفة التقنية، والمهارات والخبرات العملية للعاملين) وثانيا رأس المال الهيكلي والذي يتكون بدوره من عنصرين هما رأس المال التنظيمي ( ويضم عنصرين رأس المال الابتكاري ورأس مال العمليات)، ورأس المال الزبوني الذي يتضمن العلاقات التنظيمية مع الزبائن خارج المنظمة.<sup>1</sup>

لقد تم اعتماد هذا النموذج من طرف العديد من المؤسسات لاحتوائه على المؤشرات المالية وغير المالية ولقدرته على مقارنة الأداء التنظيمي في الماضي بالأداء الحالي من منظور مستقبلي لتحليل القدرات المستقبلية والشكل الموالي يوضح نموذج Skandia Navigator.

الشكل رقم 4-5 نموذج Skandia Navigator



المصدر: عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمار الأرض 2013 ط 1 ص 276.

- نموذج بطاقة الدرجات المتوازنة (BSC): تم وضع هذا النموذج من طرف روبرت كابلان وديفيد نورتون Kaplan & Norton ليقدم نظرة شمولية ذات بعد إستراتيجي لتقييم الأنشطة ذات العلاقة بتوليد القيمة الملموسة وغير الملموسة.<sup>1</sup> وهو عكس النماذج الأخرى التي تركز على تحديد مقدرات الأفراد ومستوى إنجازهم الحالي فقط كونه يقدم رؤية شمولية للوضع الحالي للمنظمة من خلال ما تضيفه أنشطتها من قيمة ملموسة وغير ملموسة.<sup>2</sup> والمزيد عن BSC في محور الأداء بتفصيل أكثر.

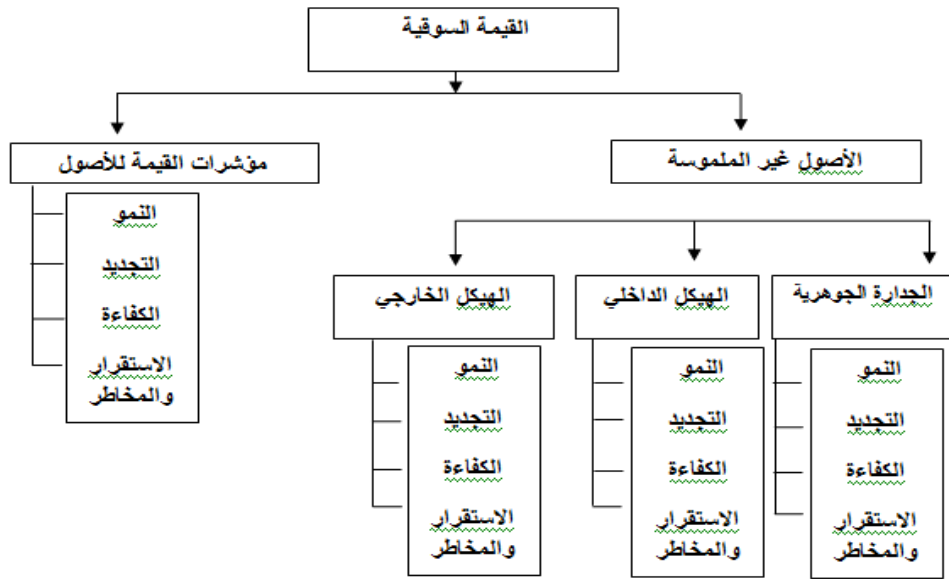
<sup>1</sup> - عمر الهمشري مرجع سابق، ص 276.

وهذا النموذج يفيد في تقييم وقياس رأس المال الفكري على مستوى المنظمة وتقييم أصول المعرفة على مستوى الدول، وكل مجال من هذا النموذج يمثل سلسلة متكاملة لتكوين القيمة الحقيقية المضافة لرأس المال الفكري لذلك يعتبر النموذج الأكثر ملائمة لتقييم رأس المال الفكري.

- نموذج **Sveiby**: يعرف هذا النموذج بمراقب الأصول غير الملموسة ( Intangible Asset Monitor) وقدمه وطوره (2001 ; 1998 , 1997 Karl- Erik Sveiby) ويصف Sveiby هذا النموذج بأن له هدف عملي أكثر منه نظري لاختبار مفاهيم رأس المال الفكري والأصول غير الملموسة في المؤسسة، وبالتالي هو مدخل غير نقدي لقياس الأصول غير الملموسة في ضوء أربعة معايير أساسية هي النمو، الابتكار، الكفاءة، والاستقرار.<sup>1</sup>

ويقوم النموذج على مفهوم مقابلة الأصول غير الملموسة بالأصول الملموسة لاستخراج القيمة السوقية، وإن الأصول غير الملموسة في ضوء معايير أساسية هي الجدارة الجوهرية (الجوهرية)، الهيكل الداخلي والهيكل الخارجي. ويعتبر هذا النموذج القدرات الجوهرية للأفراد العنصر الأهم فيه وهو أصل من الأصول، وبمعنى آخر هو المورد الاستراتيجي المؤثر مباشرة في تشكيل الأصول وفي إنتاج قيمتها.<sup>2</sup> والشكل التالي يوضح نموذج Sveiby:

الشكل رقم 4-6 نموذج Sveiby



#### المطلب الرابع: مكونات رأس المال الفكري:

سيعتمد على التصنيف الذي لقي إجماع من طرف العديد من المختصين والذي اعتمده الاتحاد الدولي للمحاسبين (IFA) ويقسم رأس المال الفكري إلى ثلاث مكونات هي رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني.

1 - عمر الهمشري، مرجع سابق، ص276.

2 - نفس المرجع، ص 277.

## أولاً: رأس المال البشري:

إن التصنيفات العديدة لمكونات رأس المال الفكري تتفق جميعها في كون رأس المال البشري أحد أهم مكوناته ووفقاً لنظرية (Fisher 1906) أن أي مخزون سواء كان مادياً أو غير مادي، فيمكن أن يضاف على أنه رأس مال طالما أنه يزيد من الدخل واستناداً إلى ذلك فإن منظري رأس المال البشري يعدونه شبيهاً، ومماثلاً لرأس المال التقليدي، مما يتيح لهم استخدام الأطار المفاهيمي لنظرية رأس المال المحدثة في تحليل مكوناته<sup>1</sup>. فالبحوث الكثيرة والمتنوعة التي تناولت رأس المال البشري تؤكد على أثر الموجودات غير الملموسة مثل الرأس المال البشري في زيادة القيمة الاقتصادية للمؤسسات من ما تمتلكه من عمالة وهي المعارف والمهارات والقابليات حسب ما يلي (Youndt et al 1996).

لقد تطورت نظرية رأس المال البشري في ستينيات القرن الماضي وهي تقوم على أن الأفراد هم من لهم القدرة على تعظيم الثروة، فأصبح ينظر إلى الأفراد ذوي الخبرة والمهارة العالية على أنهم رأس المال البشري الذي يلعب دوراً في تحقيق النتائج النهائية للمؤسسة ولا يقل أهمية عن رأس المال المادي وبذلك يشكل الانفاق عليهم سواء في مجال التعليم والتدريب استثماراً وليس تكلفة صعبة التحصيل. وفي الاقتصاد القائم على المعرفة يكشف أن المادية الرمادية (كناية على قدرة الدماغ البشري على توليد الأفكار الجديدة التي تتحول إلى منتجات جديدة) هي الأكثر قدرة على إنشاء الثروة في القيمة السوقية<sup>2</sup>.

### 1- تعريف رأس المال البشري وخصائصه:

لقد اعتبر (Alfred Marshal 1890) أن البشر مورداً هاماً ينبغي استثماره للاستفادة من قابليته وطاقته ومهاراته وكذا معارفه المتنوعة كما هو الحال في رأس المال المادي، ولهذا المورد خصائصه الخاصة والتي تميزه عن الموارد الأخرى وهذا ما سنحاول التطرق إليه.

#### أ- تعريف رأس المال البشري

تعددت المداخل الفلسفية التي حاولت تعريف رأس المال البشري، واختلف في تعريفه، فمن بين هذه التعاريف نورد ما يلي: أن رأس المال البشري هو مجموع الأفراد العاملين والذين يملكون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة كبيرة للمؤسسة في زيادة ثروتها المادية والاقتصادية<sup>3</sup>. وعليه فالمهارات تعد كموجودات حيوية للمؤسسة شأنها شأن الموجودات الملموسة، والعاملين ذوو المهارات الجوهرية هم منبع الفكر الذي يرفع مقدرات المؤسسة.

كما يمكن تعريف رأس المال البشري على أنه جميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة على شغل الوظائف الإدارية والفنية التي لديها القدرات الإبداعية والابتكارية والتفوقية، وتشمل هذه على معارف

1- عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 281.

2- نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، مرجع سابق، ص 137.

3- نفس المرجع، ص 231.

العاملين المنظورة وخبراتهم المتراكمة على التجارب الحياتية والعملية ومهاراتهم التقنية، فضلا عن رضاهم ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل واحد<sup>1</sup>.

ويعرف أيضا أنه ذلك المحور الذي يتعلق بعملية التفكير، فالتفكير محصور على العنصر البشري، فالأموال تحقق أمورا متعددة لكنها لا يمكن أن تفكر والآلات تؤدي العمل بصورة كفؤة وفاعلة وبأفضل إنتاجية من العاملين، لكنها لا يمكن أن تتوصل الاختراعات والابتكارات فالإنسان هو المصدر الأساسي للإبداع وهو الذي يلعب الدور الأساسي في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة<sup>2</sup>.

### ب- خصائص رأس المال البشري:

إن رأس المال البشري يتصف بخصائص عدة تميزه عن غيره، وهذه الخصائص كما يلي<sup>3</sup>:

- رأس المال البشري يتسم ببعدين هما الرصيد ويعني قيمة رأس المال البشري المحسوبة في نهاية السنة أو نهاية فترة معينة، والبعد الثاني هو التدفق ويتجلى في القيمة الجديدة لرأس المال البشري المتولدة من صيرورته في عمل الأفراد.
- رأس المال البشري يتزايد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي وذلك لأن المعرفة عند استخدامها تصبح أفضل وأوسع وأكثر كثافة، مما يعني أن الوقت يعمل لصالح رأس المال البشري في تراكم المعرفة والخبرة والتعلم.
- دورة حياة رأس المال البشري مقارنة بدورة حياة المنتج والعملية التكنولوجية هي أطول بغض النظر عن عمر صاحب المعرفة، وهذا راجع إلى أن المعرفة والخبرة المشكل لرأس مال البشر تنتقل بين الأفراد في المؤسسة مما يخلق فرص أكثر وأفضل لتجديد هذه المعرفة.
- يعتبر الشكل الأرقى لرأس مال المؤسسة القائمة على المعرفة والأكثر حيوية وتوليد للقيمة.
- رغم ما يحمله رأس المال البشري من مزايا وقيمة عالية إلا أنه قد يحمل مقاومة التغيير وأن المخاطر فيه هي الأكثر تهديد للمؤسسة في النقص فيه أو التسرب.

### ج- فئات رأس المال البشري:

لقد ميز الله عز وجل البشر بقدرات التفكير والجوهر عن كافة مخلوقاته، فهو أداة قيمة لوجود المنظمات وبقائها، ولتصنيف رأس المال البشري للمنظمات يمكن تقسيمه إلى أربعة فئات حسب مستوى أدائه<sup>4</sup>. الفئة الأولى: هي الفئة الممتازة وتتمثل في العاملين من صنف النجوم الامعة والعقول المدبرة والتي يصعب على المؤسسات أن تجد بديلا لها بسهولة وعادة ما يشكلون نسبة 75% من اجمالي المنظمة. أما الفئة الثانية فيمثلها اعمال الجدد والمتعلمين والذين هم في طور التعلم لاكتساب المعارف والخبرات كونهم يعينون لأول مرة أو أنهم تم نقلهم وتحويلهم من وظائف أخرى. ويفضل أن تكون نسبتهم 2.5% من اجمالي العمال،

1- نفس المرجع، ص239.

2- يوسف أبو فارة، جاسم عبد الرزاق النسور، مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه، الملتقى العلمي الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الشلف، يومي 13-14/11/2011، ص13.

3- نجم عيود نجم، إدارة الاملوسات، مرجع سابق، ص141.

4- سعد علي الغنزي، أحمد علي الغنزي، مرجع سابق، ص232.

أما الفئة الثالثة فيشكلون العمال الطبيعيون في أدائهم، ولا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنهم وينبغي أن تكون نسبتهم 20% ، في حين تمثل الفئة الرابعة مجموعة العاملين صعبى المراس والتي على المؤسسة أن تستبدلهم بسرعة فهم بمثابة حجر عثرة أمام تطورها إلى جانب كلفتهم العالية والخسارات التي تتوقع من جراء أدائهم المتدني وكذا مشاكلهم مع الآخرين ويفترض أن لا تزيد نسبتهم عن 2.5% وهذا ما يمكن توضيحه في الجدول الموالي:

الجدول(5-4):فئات رأس المال البشري

<p>1.النجوم والعقول (75%)</p> <p>وهم فئة العاملين الذين يتمتعون بالقابليات والمعارف والمهارات المتنوعة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المؤسسة فضلا عن حركتهم الدائمة وفعالهم النشط في الوصول للأداء المتميز للغاية.</p>	<p>2.المتعلمون الجدد (2.5%)</p> <p>وهم فئة العاملون الجدد الداخلون للمنظمة والمنقولين و المترقين إلى وظائف جديدة أخرى، والذين عادة لم يصل أدائهم للمستوى المرغوب لها بسبب ضعف مواقف الاندماج والتكيف مع ثقافتها وبيئتها</p>
<p>3.العاملون الطبيعيون(20%)</p> <p>وهم العاملون العاديون الذين يتمتعون بصلاية انتمائهم للمؤسسة، والذين لا يمكن الاستغناء عنهم، بل يفترض أن يسعى المدراء لتحويلهم إلى نجوم لامعة وعقول مدبرة خدمة لصالح إضافة القيمة الاقتصادية لها.</p>	<p>4.العاملون صعب المراس (2.5%)</p> <p>وهم فئة العمال صعبى المراس في التعامل معهم كونهم أصحاب المشاكل في العمل، والتأثير السلبي في الإنتاجية ويفضل أن تعد المؤسسة البرامج الناجحة للاستغناء عنهم بسرعة بسبب ارتفاع كلفتهم المؤثرة على الاستثمار في رأس المال البشري.</p>

المصدر: سعد علي العنزي، أحمد علي العنزي: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص233.

### ثانيا: رأس المال الزبوني:

هو من مكونات رأس المال الفكري فهو يعرف برأس المال الزبوني، ورأس المال الخارجي ويعرف أيضا برأس المال العلائقي الخارجي، فكلها مسميات لشئ واحد ويتمثل في القيمة المشتقة من الزبائن ذوي الولاء، الموردین المعول عليهم والمصادر الخارجية الأخرى، وعليه فهو يتكون خارج المنظمة عكس رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية اللذان يكونان داخل المنظمة وتستطيع السيطرة عليهما بشكل مباشر، أما رأس المال الزبوني فهي لا تستطيع السيطرة عليه بشكل مباشر وإنما تتحكم فيه بشكل غير مباشر.

#### 1- تعريف رأس المال الزبوني:

رأس المال الزبوني ذو شقين داخلي وخارجي فقيمة المؤسسة تتحدد وفقا لعلاقتها بزبائنها الخارجيين (المستفيدون من السلع والخدمات) من جهة ومن زبائنها الداخليين (الموارد البشرية) من جهة أخرى. ويعد رضا الزبائن وولائهم مؤشرا هاما في تحديد قدرة المؤسسة في اشباع رغباتهم وحاجاتهم من جهة وجهة ثانية تحقيق مزايا تنافسية بتعزيز القدرات الفكرية من خلال خلق المعرفة بالمشاركة وبالتالي خلق القيمة

المضافة، لمن هنا أطلق بعض الباحثين على رأس المال الزبوني تسمية رأس المال الاجتماعي ليشمل ذلك العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة على حد سواء<sup>1</sup>.

إن العلاقات المتميزة بين المؤسسة وزبائنها شكل في الغالب شبكة عمل مما جعل البعض يطلق عليه مصطلحا جديدا هو رأس المال الزبوني وشبكة العمل ويهدف إلى اختبار العلاقة النوعية وليس العددية داخل شبكة العمل<sup>2</sup>. وهذا النوع من العلاقات تعمل على خلق المعرفة. ويمكن تعريف رأس المال الزبوني بأنه مجموع المعلومات الخاصة بالزبائن وعلاقاتهم مع المنظمة وبالتالي فهو يجسد القيم التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم والموردين ومنافذ التوزيع، والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت المؤسسة بنائه من علاقات مع هذه الأطراف<sup>3</sup>.

ومما سبق يمكن القول أن رأس المال الزبوني هو القيمة التي تحققها المؤسسة والمشتقة من علاقاتها الداخلية والخارجية على حد سواء والتي تقدم لها القيمة المضافة من خلال علاقاتها المتميزة، وتخلق لها ميزة تنافسية .

## 2- أهمية رأس المال الزبوني وأسسها:

لا تقل أهمية رأس المال الزبوني عن رأس المال البشري والهيكلية لما يحققه من قيمة ومزايا للمؤسسة، وحتى تتمكن من بناء رأس مال زبوني فعال لا بد من الاعتماد على جملة من الأسس.

### أ- أهمية رأس المال الزبوني:

تكمُن أهمية رأس المال الزبوني للمنظمة في جمع المعلومات عن حاجات الزبائن ورغباتهم ودراساتها وإيجاد المعرفة من خلالها الأمر الذي يساعد بقاء الزبائن ويرفع من درجة ولائهم للمؤسسة، وبالتالي زيادة حصتها السوقية كما تتجلى أيضا أهميته في كونه عامل قوة للمؤسسة من الناحية الاستراتيجية من خلال سعيها للحصول على الفرص الملائمة في البيئة الخارجية بما يتوفر من معرفة لدى الأطراف الذين تتعامل معهم، ولابد ان تكون سباقا في اكتشافها حتى لا تتحول لصالح المؤسسات المنافسة. كما تساعده على تجنب المخاطر والتهديدات الخارجية من المنافسين، ومخاطر دخول منافسين جدد، كما سمح رأس المال الزبوني المتميز بتحقيق فوائد كبيرة للمنظمة. وعموما يمكن استخلاص فوائد رأس المال الزبوني في النقاط التالية:

- توفير المعلومات عن حاجات الزبائن ورغباتهم للعمل على الحفاظ عليها؛
- زيادة الحصة السوقية للمؤسسة من خلال زيادة ولاء الزبائن؛
- يمثل عامل قوة من الناحية الاستراتيجية من خلال الاطلاع على فرص وتهديدات البيئة الخارجية؛
- يقلص كلفة سلسلة التوريد؛

1- عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص266.

2- نفس المرجع، ص266.

3- مؤيد سالم، مرجع سابق، ص27.



- يوفر مرونة أكثر للتعامل ولسرعة التكيف؛
- تقليص وقت تطوير المنتج من خلال ما يقدمه الزبون من تغذية عكسية حول المنتج وما يحتاجه السوق من منتجات جديدة وبمواصفات وتكلفة محددة<sup>1</sup>.

#### ب- أسس رأس المال الزبوني:

يقوم بناء رأس المال الزبوني على ثلاثة أسس رئيسية هي<sup>2</sup>:

- **التوجه للزبون:** بعد الرؤية التقليدية القائمة على أولوية النظام الإنتاجي والتكنولوجي والقيمة الداخلية للمؤسسة والتي قد تكون من منظور ضيق جدا ملائمة لفترة سوق المنتجين (الطلب أكبر من الإنتاج) وهي فترة امتدت حتى منتصف القرن الماضي، وتلتها الرؤية الحديثة القائمة على أولوية الزبون وحاجاته والقيمة الخارجية، حيث أصبحت هي الرؤية الملائمة لفترة سوق المستهلكين (الإنتاج أكبر من الطلب) وهي فترة بدأت مع منتصف القرن الماضي ولا تزال وهي تتميز إلى جانب أكبر من الطلب بالمنافسة العالمية الشديدة.

- **الوعي بالزبون:** تعمل المؤسسات في ظل بيئة تنافسية تتميز بتدافع المنافسين من أجل الاقتراب من الفهم والوعي بالزبون، إن التوجه للزبون وحده غير كاف وهذا ما أدى إلى ظهور ما يعرف بالأخطاء المميته لإدارة علاقات الزبون كما هي موضحة في الجدول التالي: **الجدول (6-4) الخطايا المميته السبع للأعمال والزبون**

الخطايا السبع المتعلقة بالأعمال والزبون	الخطايا السبع المتعلقة بالأعمال
1. الإدارة بالمتوسطات.	أولاً: خطايا الاستراتيجية.
2. تجاهل دورة حياة الزبون.	1. الثقة المفرطة بالخطط الرائعة.
3. أمثلية العامل الواحد.	2. إعادة الاستثمار في منتجاتك الممتازة.
4. التركيز على أساليب اختبار السوق المكلفة.	3. التركيز على اللعب من أجل الكسب.
5. تنميط عملية التقديم عبر قنوات التوزيع المتعددة.	ثانياً: خطايا المنظمة:
6. تنميط قناة التقديم لزبائن متميزين أو شرائح سوقية متميزة.	4. التركيز الخاطئ على العاملين.
7. مركز الطلبات كمركز تكلفة وليس مركز فرص مربحة	5. التركيز على شعارات القوى العاملة دون تحفيز.
	ثالثاً: خطايا المعلومات:
	6. منظمة لتعلم دون قيادة راغبة في ذلك.
	7. الاستثمار غير المتسق في أنظمة الذكاء المتطورة.

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، إدارة مالا يقاس، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص147.

هناك الدلائل والحجج الكثيرة التي تؤكد على أن العلاقات الزبونية أصبحت المصدر الأكبر للقيمة وهذا ما يمكن التدليل بما يلي<sup>3</sup>:

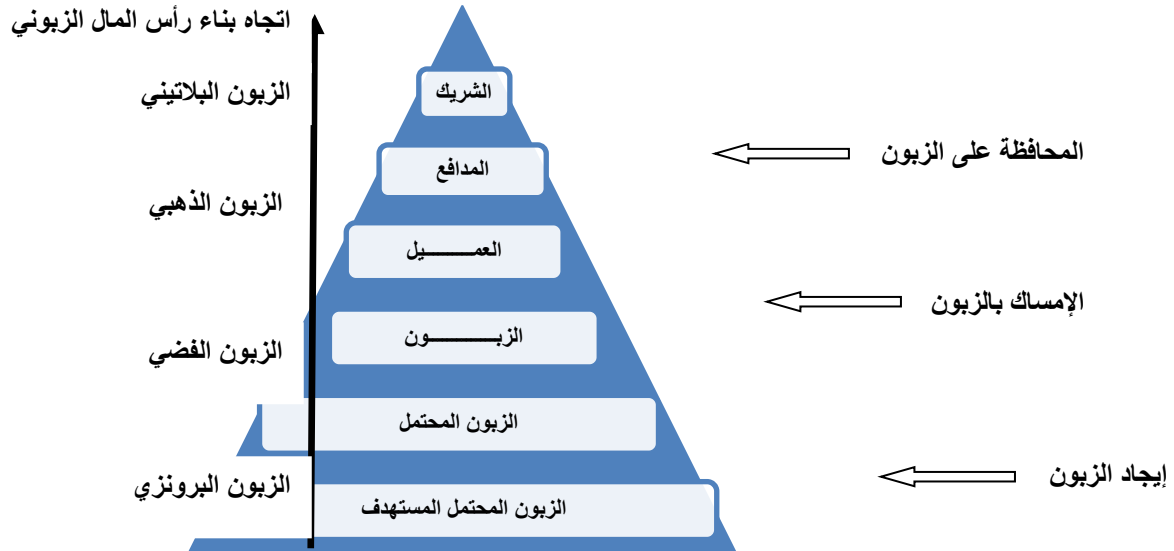
1- عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص268.  
2- نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، مرجع سابق، ص147.  
3- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص148.

- الزبائن في الأول والأخير هم الذين يدفعون فاتورة المؤسسة، إذ أن القيمة النقدية لرأس مال الزبون هي قيمة حقيقية لأن مهمة المؤسسات الأساسية هي إنشاء الزبائن عبر توريد قيمة الزبون الشاملة والتي تتولد عنها العلاقات المتميزة مع الزبون.

- الولاء الذي تصنعه علاقات المؤسسة سواء كان ماديا أو الكترونيا، حيث أن معاودة الزبون بنسبة 5% يزيد الأرباح من 25 إلى 95 % .

ويظهر هرم الولاء للزبون الذي يعني الانتقال من أنماط العلاقة غير الفعالة إلى الأنماط الفاعلة القائمة على الولاء والعلاقات بعيدة الأمد مع الزبون وهذا ما يظهر في الشكل الموالي.

الشكل (7-4): هرم ولاء الزبون



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات ، إدارة مالا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص150.

ويتضح من الشكل أن الانتقال من نمط العلاقة بالنسبة لولاء الزبون إلى الصفقة الواحدة إلى العلاقة بعيدة الأمد، كما تنتقل من نمط الزبون المعادي إلى نمط الزبون ذي الولاء كما قدم (F.Reichhel)، ومن الزبون البرونزي إلى الزبون البلاطيني الذي يتميز بشدة الولاء وكثرة الشراء في نموذج (Zaithanl et al)/

وكذلك الانتقال من نمط الزبون المحتمل المستهدف إلى (ويشمل الزبائن المحتملين الذين يشترون من المؤسسة ومن المنافسين) إلى زبائن يقبلون التعاون مع المؤسسة بمرونة ثم عملاء يقررون الشراء أكثر ثم إلى زبائن مدافعين ومن ثم إلى مشاركين. فهم يتقاسمون الأفكار والخبرات حول حاجات الزبون ومنتجات المؤسسة. وهذا النوع يمتلك التزاما قويا من خلال تجربته السابقة في التعامل مع المؤسسة؛ لذلك يفضل منتجاتها وخدماتها وعلامتها التجارية مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

إن العلاقات المتميزة مع الزبائن تخلق منهم نمط ذوي الولاء وهم القسم الأكثر ربحية في زبائن المؤسسة ويعتبر فريدريك رتشهيلد ( F.F REICHHELD ) أول من تطرق إلى ما يسمى باقتصاديات الولاء وإمكانية التعبير عنه في شكل كمي من خلال ما يعرف بتأثير الولاء؛ فهو يرى أن زيادته ب5% تؤدي لزيادة الأرباح بنسبة 25-95% .

وجاءت دراسة (Barlow and Maul,2000,p69) للولاء بوصفه سلاح ألوب؛ ويرى العميل المعرفي هو العملية الجوهرية في اجتذاب الزبائن واستدامة علاقتهم مع المؤسسة<sup>1</sup>؛ وإدارة المعرفة دورها الأساسي هو إدارة الزبون؛ و لتكون فعالة لابد من أن تقوم بمهمتين أساسيتين هما إنشاء الزبون والتركيز على الزبائن الملائمين؛ ويعتبر بيتر دراكر أن إنشاء الزبائن هو الهدف الأساسي للأعمال وترتبط بدور الإدارة في البحث عن الأسواق والشرائح السوقية الجديدة إما بالاعتماد على الأسس التقليدية المعروفة؛ أو على أساس الحاجات المتجددة للزبائن التي من مهام إدارة المعرفة الكشف عنها؛ أما التركيز على الزبائن الملائمين المتمثلين في الزبائن المعتادين و الموالين للمؤسسة؛ والذين يتم التعامل معهم على أساس هرم الزبائن الذي يقسمهم إلى أربعة فئات من حيث الربحية: فئة البلاتين؛ فئة الذهبية وهم القسم الأعلى في الهرم ويشكلون الزبائن الأكثر ربحية للمؤسسة؛ وفي الأخير فئة الزبائن الجدد الذين يشكلون قاعدة الهرم وهم الفئة الأقل ربحية، وذوي المشاكل والشكاوى ويكلفون المؤسسة نفقات دون حصولها على الربح منهم.

ونموذج الولاء / الرضا حسب رتشهيلد يوزع الزبائن في نهايتين قصويتين؛ النهاية الأولى يقع فيها الزبائن التالفون وغير الراضين و العدائين للمؤسسة؛ اما النهاية القصوى تقع عند الزبائن الراضين جدا وذوي الولاء الذي يحولهم إلى دعاة للمؤسسة؛ وبين النهايتين توجد منطقة السواء ذات الزبائن الذين يمكن كسبهم وتشكل قمة الهرم منطقة تتفق فيها المؤسسة القليل من الجهد و الوقت لتلبية حاجيات هذه الفئة؛ وتحقق منها الفوائد الأعلى مما يجعلها مصدرا مهما وقيمة سوقية عالية فكلما توسعت زادت السوقية والعكس عند تقلصها.

### 3- إدارة علاقات الزبون وإنشاء القيمة:

لفترة طويلة كانت المؤسسات تعمل في ظل اقتصاد قائم على التكلفة حيث تشكل الآلة ونوع المواد والأجور الأكثر أهمية في عمليات الإنتاج؛ وكانت تغفل عن أهمية الزبون؛ لكن المنافسة الشديدة التي تعرفها المؤسسة؛ وفي ظل البيئة المتغيرة كان عليها الانتقال إلى المدخل القائم على القيمة؛ هذا المدخل الذي أصبح فيه الزبون هو مركز الاهتمام وما يدفعه هو المؤشر الأكثر أهمية .

وتعرف القيمة بأنها "ما يدفعه الزبون (السعر أو التكلفة ) مقابل ما يحصل عليه من خصائص أو منافع؛ وهذا ما يمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية<sup>2</sup> (Finch,2003 ,p79)

$$\boxed{\text{القيمة} = \text{المنافع} / \text{التكلفة}}$$

<sup>1</sup> نجم عبود نجم؛ إدارة الاملموسات...؛مرجع سابق 154

<sup>2</sup> نفس المرجع ص156

إن الزبون يتعامل مع المنافع بإشكال متعددة؛ منها من يتعامل معها من حيث الجودة ونمط السلعة أو الخدمة وهناك من يتعامل معها على أساس السرعة أو التكلفة؛ إلا أن هذا لا ينفي أن هناك من يتعامل معها في إطار الحزمة المتكاملة التي تتوفر في السلعة أو الخدمة والتي تحدد في الأخير بقيمتها مع الزبون. ويعتبر الزبائن ذوو الولاء هم الأساس في المؤسسات الرأس مال الزبوني.

### ثالثا: رأس المال الهيكلي:

يعتبر رأس المال الهيكلي والذي يعرف أيضا بالرأس المال التنظيمي صانع المعرفة الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المؤسسة؛ وبالتالي يمثل كل القيم التي تبقى فيها من رأس مالها الفكري في آخر اليوم .

### 1- تعريف رأس المال الهيكلي:

يعبر رأي المال الهيكلي عن المعرفة الصريحة التي تتضمن معارف و خبرات الافراد التي تتحول إلى قواعد بيانات، وإجراءات العمل و برمجيات في المؤسسة.<sup>1</sup> كما يعرف أيضا الرأس المال التنظيمي بأنه نظام وهيكل المؤسسة ، فالمؤسسة التي لديها رأس مال هيكلي قوي ومتناسك تتمكن من توفير بيئة أعمال ملائمة وقادرة على استخدام رأس المال البشري والاستفادة من أقصى طاقاته.<sup>2</sup> أما ماك إيلروي ( M.W Mac Elroy 2007 ) فيرى أن رأس المال الهيكلي هو كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري ولكنه يبقى في المؤسسة عندما يترك الأفراد مؤسستهم و يذهبون إلى بيوتهم.<sup>3</sup>

ويتجسد رأس المال الهيكلي في المعرفة الصريحة - المرمزة لدى الأفراد لتتحول الى قواعد و بيانات، إجراءات و أدلة عمل و برمجيات تبقى في المؤسسة؛ لذلك فان الإجراءات، الدروس المتعلمة، الممارسات الأفضل، الثقافة والتكنولوجيا الملائمة تمثل مكونات رأس المال الهيكلي . كما أن رأس المال الهيكلي هو ملكية الشركة اللاملموسة في جوانبها الصلبة؛ وهو مجموعة السياسات والصيغ، البراءات، قواعد ومستودعات البيانات و الأنظمة التي تبقى و تتطور في المؤسسة عبر مرور الوقت لتمكين الأفراد على القيام بمهامها في إنشاء المعرفة وتوليقاتها وتحقيق رافعتها وتطوير منتجات وخدمات المؤسسة.<sup>4</sup>

وعموما يمكن القول أن رأس المال الهيكلي هو كل ما يدعم الرأس المال البشري في إنشاء القيمة للمؤسسة.

1- سلام عبد الرازق : دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ملتقى حول " استراتيجيات

التنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر " يومي 18-19 / 04 / 2012 جامعة ورقلة ص 07

2- رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري، ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو اداء متميز

في القطاع الحكومي، السعودية، (4-1 / 11 / 2009) ، ص 16

3- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص136

4- نفس المرجع، ص136.

## 2- خصائص رأس مال الهيكلية:

بالنظر الى رأس المال البشري وما يتصف به من خصائص مقارنة مع رأس المال الهيكلية يمكن القول أن رأس المال الهيكلية يتصف بعدة خصائص هي أن له بعد الرصيد فقط المتمثل في قيمة رأس المال الهيكلية في نهاية السنة أو نهاية فترة زمنية معينة؛ كما أن له خاصية التقادم وهذا راجع إلى تقادم معرفته الصريحة والمتمثلة في أنظمتها وقواعده وإجراءاته ويشكل الوقت فيه خط دورة الحياة من الصعود فالانحدار لأنظمة التكنولوجيا والطرق الجديدة؛ ودورة حياة رأس المال الهيكلية قصيرة وتنتهي بتوقف الآلات ومعدات المؤسسة.

## 3- مؤشرات رأس المال الهيكلية:

تتمثل أهم مؤشرات رأس مال الهيكلية في <sup>1</sup>:

- الثقافة العامة للمؤسسة: والتي تشمل طبيعة هذه الثقافة وتطابق العاملين مع رؤية المؤسسة المستقبلية .
- الهيكل التنظيمي: ويتمثل في وضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية.
- التعلم التنظيمي: والذي يتضمن بناء شبكة معلومات داخلية وكيفية استخدامها ، وبناء مخزون تعليمي ومدى الاستفادة منه.
- العمليات : والتي تشمل عمليات أنشطة المؤسسة وجميع أعمالها ، وكذا مستوى جودة المنتج وكفاءة العمليات التشغيلية .
- نظام المعلومات: والمتضمن توافر المعلومات ذات العلاقة بالمؤسسة وبأعمالها المعرفية وتطبيقاتها، والتنسيق بين العاملين .

<sup>5</sup>- رضا ابراهيم صالح ، مرجع سابق ص 16

## خلاصة الفصل الرابع:

المؤسسات المعاصرة تعمل في ظل اقتصاد تشكل المعرفة فيه العنصر الأساسي مما دفع بها الى التحول من الاقتصاد القائم على الماديات إلى اقتصاد قائم على أعمال غير ملموسة , فتحولت بذلك الى مؤسسات قائمة على المعرفة الكثيفة او مؤسسات خلاقة للمعرفة , مما جعلها تقوم باستثمارات كبيرة في إدارة المعرفة, والاعتماد على افراد المعرفة الذين يمثلون العنصر الهام في خلق القيمة المضافة؛ فأصبح رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمؤسسات والمصدر الجديد للقيمة والميزة التنافسية؛ وقد قدم الباحثون العديد من التصنيفات للرأس المال الفكري كل حسب توجهاته والتصنيف الذي تم اعتماده هو الذي يقسم رأس المال الفكري إلى رأس مال بشري، رأس مال هيكلية ورأس مال زبوني؛ وأدركت المؤسسات المعاصرة أهمية هذه المكونات في إنشاء الثروة وخلق الميزة التنافسية والبقاء في سوق تسوده المنافسة الشديدة والبقاء فيها للأقوى .

# الفصل الخامس

## إطار نظري حول أداء المؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة

- المبحث الأول: أداء المؤسسة

- المبحث الثاني: أدوات تقييم الأداء في ضوء تحولات

بيئة الأعمال

- المبحث الثالث: تقييم أداء وظائف المنظمة

يعتبر الأداء من المسائل الحيوية وذات الأهمية البالغة في المنظمات سواء الإنتاجية منها أو الخدمية، كون استمراريتهه وبقائها وقدرتها على مواجهات تقلبات المحيط لا يتوقف على الإعداد الجيد للخطط والموازنات، بل لا بد أن يصاحبه المتابعة المستمرة لمدى تنفيذ هذه الخطط، يتماشى مع الأهداف المرجوة. فمستوى الأداء هو المعيار لتحقيق الأهداف المخططة من طرف المنظمة، وعدم وجود إدارة واعية وفعالة في متابعة الأداء قد يترتب عليه ضياع للجهد والمال وهدر للوقت مما يحمل المنظمة تكاليف تنعكس سلبا على ربحية المنظمة ونموها وحتى بقائها في السوق وكذا على قدرتها التنافسية. ويلعب الأداء دورا مهما في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. مما يجعل عملية الاهتمام بالأداء وتقييمه عملية ضرورية سواء على مستوى أداء الأفراد أو أداء المنظمة على المستوى الكلي.

وعلى هذا الأساس فإن من أهم وظائف إدارة الأفراد في المنظمات بعد عملية اختيار الأفراد وتدريبهم هو متابعة وتقييم أدائهم، حيث يعتبر هذا التقييم من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة، كون أداء الأفراد والمنظمات يتصف بعدم الثبات وسرعة التكيف من البيئة المحيطة، لذا يتعين على إدارة المنظمات متابعة هذا الأداء وبصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه ومعرفة أوجه القوة زمن ثم تطويرها وأوجه الضعف ومن ثم تصحيحها في الوقت المناسب.

ولقد أصبح تقييم الأداء في المنظمات الناجحة عنصرا أساسيا في ترشيد استخدام الموارد البشرية بما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد التي تشكل أساسا لاتخاذ العديد من القرارات الإدارية الفعالة كإبقاء على العمالة الكفؤة وتطوير الأقل كفاءة كما أن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية قد تؤدي إلى تقادم معارف ومهارات الأفراد، وتقييم الأداء يمكن من اكتشاف ذلك في الوقت الملائم. سيتناول هذا الفصل ثلاث مباحث، والتي تتمثل في المبحث الأول دراسة أداء المؤسسة من خلال أساسيات الأداء وتقييم الأداء، أما المبحث الثاني فقد ركز على أدوات تقييم الأداء في ضوء تحولات بيئة الأعمال من خلال تحديد الطرق التقليدية والأدوات الحديثة لتقييم الأداء، أما فيما يخص المبحث الثالث فقد ركز هو الآخر على تقييم أداء وظائف المنظمة والمتمثلة في الوظيفة المالية، ووظيفة إدارة الموارد البشرية، ووظيفة الإنتاج، الوظيفة الإنتاجية ووظيفة البحث.

### المبحث الأول: أداء المؤسسة

لقد حظي الأداء وتقييمه اهتمام الباحثين لفترة طويلة وفي العديد من الاتجاهات الفكرية (علم الاجتماع، الاقتصاد والتسيير وعلم النفس) وهذا بغرض تحسين الأداء من جهة وتطوير أدوات قياسه من جهة أخرى. وسوف يتطرق في هذا الفصل إلى أساسيات حول الأداء والعوامل المؤثرة فيه، ثم تناول تقييم أداء المنظمة والأفراد، وبعدها نتناول علاقة تقييم الأداء بكل من التسيير ووظائف المنظمة، وفي الأخير نتطرق إلى أدوات تقييم الأداء التقليدية منها والحديثة.



## المطلب الأول: أساسيات حول الأداء

إن ارتباط التسيير كنظام فرعي من المنظمة بالنتائج التي تعبر عن مدى تمكن المنظمة من أداء دورها اتجاه مختلف الأطراف المحيطة والتي هي مسؤولة أمامها والتي لها تأثير كبير عليها، وهي بدورها تؤثر عليها، هذا الارتباط ساهم بشكل مهم في تطور الأبحاث والدراسات المرتبطة بتسيير الموارد البشرية والأداء، لذا فإن تحسين نتائج المنظمة، وبعبارة أدق تحسين أدائها يشكل ضرورة ملحة للبقاء والحفاظ على مكانتها في السوق وكذا الرفع من قدرتها التنافسية في ظل التطورات التي يفرضها المحيط الداخلي والخارجي، وسوف نحاول التطرق في هذه النقطة إلى المفاهيم الأساسية للأداء من خلال محاولة دراسة مختلف التعاريف التي تناولته ثم تحديد أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

### أولاً: مفاهيم أساسية حول الأداء

رغم الاستعمال الواسع لكلمة الأداء إلا أن الباحثين لم يتفقوا على تعريف واحد لهذه الكلمة، فمنهم حاول تعريفه من خلال ربطه بالعنصر البشري، ومنهم يعرفه انطلاقاً من بعدي الكفاءة والفعالية كل على حدى أو من خلال ربط البعدين معاً، والأداء يقسم إلى أنواع عدة وذلك وفقاً للمعايير المعتمدة في التصنيف، والأداء سواءً أكان أداء أفراد أو أداء منظمات فإنه يتأثر بعوامل عدة، منها عوامل تستطيع المنظمة التحكم فيها، وعوامل أخرى خارجية عن سيطرتها وتعرف بالبيئة الخارجية.

**1- مفهوم الأداء:** يتم تداول مصطلح الأداء بشكل واسع وكبير في أوساط الباحثين خاصة عند دراسة المنظمات وكذلك الموارد البشرية، ورغم ذلك فإن لا يزال ينظر إلى هذا المصطلح بوجهات نظر متعددة ومختلفة، لكن قبل التطرق إلى بعض المفاهيم التي حاولت شرح هذا المصطلح، من الضروري الإشارة إلى أن كلمة الأداء هي "المرادف لكلمة Performare اللاتينية الأصل والتي تعني كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها الكلمة الإنجليزية Performance، التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه"<sup>1</sup> ونفس المعنى نجده في القاموس Petit Larousse.<sup>2</sup>

كما نجد أن قاموس Encyclopedic world dictionary أعطى نفس المعنى للأداء. ومن منطلق أن الأداء هو مرادف لمدى إنجاز الأعمال، نجد أن مفهومه اقتصر لدى أغلبية الباحثين على مدى إسهامات المورد البشري دون غيره من الموارد المتاحة الأخرى للمنظمة في تحقيق أهداف المنظمة انطلاقاً من مدى إنجاز المورد البشري للمهام والأعمال الموكلة إليه، وبالتالي فهم يرون أن الأداء يعبر عن "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة والتي يتكون منها عمله."<sup>3</sup> في حين يرى البعض الآخر أن الأداء يترتب مباشرة عن عنصر العمل، وعليه فإن كل عامل يعطي الأداء الذي يتلاءم مع قدراته ومهاراته ومع طبيعة عمله.<sup>4</sup> كما يشير الأداء إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - A.Khemakhem , **La dynamique du contrôle de gestion**, Bordas,Paris, 1976, p.310.

<sup>2</sup> - Petit Larousse : Ed: Librairie Larousse, Paris, 1990.

<sup>3</sup> - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 2، 1979، ص 50.

<sup>4</sup> - Chevalier et autres, **Gestion des ressources humaines**, Ed, De book université Québec, 1993, p.333.

أي الأداء هو "درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة إليه من حيث الجهد والجودة، والنوعية المحققة، مع العمل من أجل تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة"<sup>2</sup>

كما يعتبر الأداء بأنه "عبارة عن نتائج اقتصادية تعبر عن جهد الأفراد، ويحل الأداء من خلال النتيجة المستخلصة من الأفراد في مناصب العمل في مجموعة، قسم، أو وحدة بأكملها"<sup>3</sup>.

ويمثل أداء المورد البشري جزءا لا يتجزأ من أداء المنظمة ككل، إلا أنه لا يعتبر المعبر الوحيد عن هذا الأداء، فكل الموارد المتاحة الأخرى المادية والمالية تتفاعل مع المورد البشري لتحقيق أهداف المنظمة، كون أدائها يترجم بمدى بلوغها لأهدافها المرجوة، وبالاستغلال الأمثل لمواردها والتميز بالندرة النسبية، وعليه فإنه غالبا ما يعبر عن الأداء بأنه متغير تابع لمستويات الفعالية والكفاءة. فالكفاءة تعبر عن تحقيق الأهداف وتقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرجوة، وحين تعبر الفعالية عن الاستغلال الرشيد أو الأمثل للموارد وتقاس "بالعلاقة بين الإنتاج وعوامله أو بين النتائج المحققة والموارد المستخدمة"<sup>4</sup>. حيث أكد الكثير من الباحثين على هذا المفهوم للأداء وعرفوه بأنه "القدرة على الإنتاج بفعالية (باستهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (النوعية، الوقت، الخيار، السعر) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي"<sup>5</sup> في حين عرفه آخرون بأنه "مركز مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية التي يحقق بها هذا المركز الأهداف التي قبلها"<sup>6</sup> كما عرفه أيضا البعض الآخر بأنه "العلاقة بين الجهد والنتيجة، وهو أيضا معلومة كمية في معظم الأحيان توضح درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة في المنظمة"<sup>7</sup>.

يعبر مفهوم الأداء ببعدى الكفاءة والفعالية حقيقة عن تحقيق الأهداف من خلال الاستعمال العقلاني والأمثل لمختلف الموارد المتاحة للمنظمة ولمختلف أنظمتها الفرعية، إلا أن الاختلاف بين مفهوم البعدين دفع بالعديد من الباحثين إلى ربط مفهوم الأداء بأحد البعدين دون الآخر، فمنهم من يرى أن "مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء"<sup>8</sup> وانطلاقا من هذا فقد عرف R.Brosqet الأداء بأنه "العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة"<sup>9</sup>.

<sup>1</sup> - راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 25.

<sup>2</sup> - ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 242.

<sup>3</sup> - B. Martery, D.crozet, **Gestion des ressources humaines**, Ed: de back 1993, p.333.

<sup>4</sup> - M.Marchesnay, **La stratégie**, Ed O.P.U, Alger. 1988, P.27.

<sup>5</sup> - P.Lorino, **L'economiste et le manager**, ENAG, Alger, 1991, p.56.

<sup>6</sup> - A.Khemakhem, op.cit, p.311.

<sup>7</sup> - A.Silem, **Image de la performance des entreprise : la performance théories et perception pratique**, faculté des sciences économiques et de la gestion, Sfax 1992, p.241.

<sup>8</sup> - عمر محمد التومي الشيباني، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، ليبيا، 1988، ص 56.

<sup>9</sup> - R.Brosqet, **fondement de la performance humaine dans l'entreprise**, ed organisation, Paris 1989, p11.

في حين نجح دان من حصر الأداء في بعد الكفاءة حيث عرفه على انه "الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها".<sup>1</sup> أو يربط بعد الكفاءة مفهوم الأداء بالنتائج التي يتم التوصل إليها من طرف المنظمة وأنظمتها الفرعية، ويعرفه A. Fernandez بأنه "البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم"<sup>2</sup>

إن المعالجة الجزئية لمفهوم الأداء من خلال بعدي الكفاءة والفعالية دفع بالعديد من الباحثين إلى إضفاء الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء، ومنهم Angelier الذي يرى أن أداء المنظمة يتجسد من خلال قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها، ومدى تمكنها من مواجهة القوى التنافسية<sup>3</sup>، مما يفسر أن أداء المنظمة يرتبط في الأساس "بقدرتها على الاستمرار وفقا لما هو متوقع وذلك في ظل سوق تنافسية متطورة مما يعني تحقيق الكفاءة والفعالية معا"<sup>4</sup>. وأصبح أداء المنظمة هو "قدرتها على الأداء في السوق مثل مكان في السوق أو تحقيقات وتحديات حول رضا الزبون"<sup>5</sup>

من خلال استعراض المفاهيم السابقة للأداء يتجلى بوضوح أن معظم المعالجات باستثناء المعالجات التي تنتظر للأداء على انه سلوك بشري تنتظر للأداء انطلاقا من بعديه الكفاءة والفعالية سواء على المستوى الاستراتيجي أو المستوى التشغيلي، ونجاح المنظمة يكون من خلال تحقيقها لأهدافها (الكفاءة) من خلال الاستغلال العقلاني لمواردها المتاحة على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي (العملي).

## 2- المفاهيم المرتبطة بالأداء

مما سبق فإن مفهوم الأداء يرتبط ببعدي الكفاءة والفعالية لذلك من ضروري إيضاح هاذين المفهومين.  
أ- الكفاءة: هي مؤشر يستعمل في قياس الأداء، وهو يعبر عن العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية إنجاز العمل بالشكل الصحيح وبتابع أفضل الطرق والوسائل والخيارات الموصلة للأهداف، وتعني كذلك الكفاءة التحليل العلمي للأداء، وذلك للمساعدة للوصول إلى المستوى المريح به للمنظمة.<sup>6</sup>

ب- الفعالية: هي مؤشر يستعمل في قياس الأداء ويعبر عن النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف، بالشكل الصحيح مقارنة بمقدار الأداء المحقق بالنسبة للأداء المطلوب، بمعنى قياس الأداء مقارنة بالأهداف المراد بلوغها.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> - عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، 1985، ط1، ص 35.

<sup>2</sup> - Alian Fernandez, **les nouveaux tableaux de bord des décideurs**, 2<sup>eme</sup> edition d'organisation Paris, 2007, p.41.

<sup>3</sup> - J.P.Angelier, **Economie industrielle**, OPU, Alger, 1993, p.168.

<sup>4</sup> - Y.Dupuy et autres, **Des systèmes de gestion**, Vuibert, Paris, 1989, p.50.

<sup>5</sup> - RODOLPHE Durand, **guide du Management stratégique**, Durand, Paris, 2003, p.100.

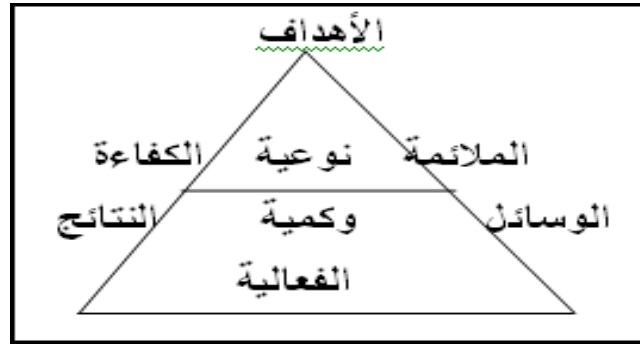
<sup>6</sup> - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 138.

<sup>7</sup> - الدواوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث العدد 7، 2009-2012، جامعة الجزائر، ص 219.

يرتبط مفهوم الفعالية بالأهداف في حين يرتبط مفهوم الكفاءة بالوسائل، وإذا كانت الفعالية أحد الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها، فإن ذلك يعني إمكانية استخدام الكفاءة كأحد المؤشرات الدالة على الفعالية التنظيمية أي الفعالية أشمل من الكفاءة.<sup>1</sup>

والشكل يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية و التي تتطلب بين كل من الأهداف المرسومة، الوسائل المتاحة، النتائج المحققة.

الشكل 5-1 علاقة الكفاءة بالفعالية



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، ظاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، ج1، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 48.

ويعتبر الأداء بمنظور الكفاءة والفعالية قصير ومتوسط المدى، أما الأداء طويل المدى فيتمثل "في تطوير طاقات دائمة كإنشاء ممارسة وقيم، والتوصل إلى الليونة لمواجهة التغيرات".<sup>2</sup>

### 3- أهمية الأداء

يكتسي الأداء أهمية كبيرة للمنظمات وذلك من خلال:

يعتبر الأداء النهائي لمصلحة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان الناتج مرتفعاً، فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، والأداء هو المكون الرئيسي في أية منظمة، وهو الجزء الحسي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يحول الموارد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد المستخدمة. وبذلك يتحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل تكلفة وأكثر ربحاً.<sup>3</sup>

ويمكن مناقشة أهمية الأداء من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: نظرياً، تجريبياً، وإدارياً وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:<sup>4</sup>

- من الناحية النظرية: يعتبر الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية لأنه يمثل اختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

<sup>1</sup> - نورالدين بشير تاويربيت، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص 200.  
<sup>2</sup> - حان أحلام، تسيير الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم التسبيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004، ص 47.  
<sup>3</sup> - الشريف طلال عبد الملك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص 72.  
<sup>4</sup> - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 204.

- من الناحية التجريبية: تظهر أهمية الأداء من خلال استخدام اغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

- من الناحية الإدارية: فإن أهمية الأداء تظهر من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحويلات التي تجريها وهذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء.

### ثانيا: أنواع الأداء وعناصره

يطرح الأداء كظاهرة اقتصادية إشكالية المعيار العلمي والدقيق الواجب اعتماده لتصنيف الأداء، وتحديد أنواعه، ومن منطلق أن الأداء يرتبط بمدى تحقيق الأهداف. ذهب العديد من الباحثين إلى اعتماد معايير تصنيف الأهداف كمعايير يصنف على أساسها الأداء، وللأداء جملة من العناصر تتداخل فيما بينها لتحقيق النتائج.

#### 1- أنواع الأداء

يعاني الباحثين صعوبة تصنيف الأداء كونه ظاهرة اقتصادية، الأمر الذي جعلهم يعتمدون معايير تصنيف الأهداف لأن الأداء كما هو معروف مرتبط بمدى تحقيقها، وبالتالي "بما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف الأهداف، واستعمالها في تصنيف الأداء كمعيار الشمولية، الأجل والطبيعة."<sup>1</sup>

#### أ- معيار الشمولية:

- الأداء الكلي: يتجلى الأداء الكلي للمنظمات في النتائج التي ساهمت فيها جميع عناصر المنظمة ووظائفها وأنظمتها الفرعية المختلفة، دون انفراد عنصر واحد في تحقيقها، وعليه فالحديث عن الأداء الكلي للمنظمة يعني الحديث عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الرئيسية والشاملة بأدنى التكاليف، ومن أمثلة هذه الأهداف هدف الربحية الذي لا يمكن لوحدة أو وظيفة واحدة تحقيقه بل لابد من تضافر جميع الوظائف والوحدات، مما يعني أن الأداء الكلي للمنظمة في الواقع هو نتيجة لتفاعل أداء جميع أنظمتها الفرعية، حيث يرى A.Establier "أن دراسة الأداء الشامل للمنظمة يفرض دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها."<sup>2</sup>

- الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة الأنظمة التحتية على تحقيق أهدافها بأدنى التكاليف الممكنة، ويسعى النظام التحتي إلى تحقيق أهداف الخاصة، وليس أهداف الأنظمة الأخرى، ويتحقق أداء جميع الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة، وأهداف المنظمة متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة، وأداء الجزئي بدوره يقسم على عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد عليه في تقييم عناصر المنظمة."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد المالك مزهودة، دور وأهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، فرع تسيير المؤسسات، باتنة، 1983-1993، ص 40.

<sup>2</sup> - A.Establier, Et si nous parlions de la performance dans votre entreprise ? Ed Eyrolles, Paris, 1988.

<sup>3</sup> - عبد المالك مزهودة، مرجع سابق، ص 41.

## ب- معيار الأجل

يصنف الأداء حسب معيار الأجل إلى أداء قصير الأجل ومتوسط الأجل وطويل الأجل، ويتميز هذا المعيار صعب التطبيق ولا يمكن الاعتماد عليه بشكل دقيق وذلك لصعوبة الفصل بين الأجل وتحديد موعدها مسبقا إلا بصفة تقريبية.

## ج- معيار الطبيعة

وفقا لهذا المعيار والذي تقسم المنظمات على أساسه أهدافها إلى أهداف اقتصادية واجتماعية، وتكنولوجية... الخ. يمكن تصنيف الأداء، كذلك إلى أداء اقتصادي وأداء اجتماعي وأداء تكنولوجي وأداء سياسي.

- **الأداء الاقتصادي:** يشكل الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى كل المنظمات إلى بلوغها، وتتمثل هذه المهمة في تحقيق الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المنظمة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة في السوق... الخ).

- **الأداء الاجتماعي:** إلى جانب الأداء الاقتصادي فإن كل منظمة وأثناء عملية التخطيط تحدد جملة من الأهداف الاجتماعية التي تسعى لبلوغها بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية والأهداف الأخرى. وهذه الأهداف تعتبر كقيود أو شروط يفرضها عليها أفرادها أولا وأفراد المجتمع ثانيا، وكما يقول أحد الباحثين "الاجتماع مشروط بالاقتصاد".<sup>1</sup> وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي وعموما المنظمة هي التي تكون على دراية على مستوى تحقق النوعين.

- **الأداء التقني:** يكون للمنظمة أداء تقني عندما تحدد أثناء التخطيط أهداف تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين. في معظم الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي تسطرها المنظمة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

- **الأداء السياسي:** يقصد بالأداء السياسي بلوغ المنظمة أهدافا سياسية، كأن تحاول التأثير على النظام السياسي لإصدار امتيازات تخدم مصالحها، وذلك من خلال تمويلها للحملات الانتخابية بغرض إيصال أشخاص يهتمونها إلى مراكز اتخاذ القرار، وهذا ما يلاحظ بشكل واضح في الشركات المتعددة الجنسيات خاصة العاملة منها في العالم الثالث.

وعليه فإنه لا يمكن تجاهل الأداء التقني والسياسي والثقافي الذي قد تسعى من خلاله المنظمات إلى التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها، يخلق أنماط استهلاكية جديدة، لكن يبقى مجالها ضيق مقارنة بالأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، وتسعى من خلالها جميعا إلى تحسين الأداء الاقتصادي والذي يشكل المسعى الأساسي لأية منظمة.

## د- معيار المصدر

يصنف الأداء وفقا لمعيار المصدر إلى أداء داخلي ذاتي وأداء خارجي.

- **الأداء الداخلي:** يترتب على ما تملكه المنظمة من موارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - C.Martient, *L'entreprise dans un mode en changement*, Ed: du, seuil, ouvries, Paris, 1992, p.106.

<sup>2</sup> - Bernard Martery, *contrôle de gestion social*, Librairie Vuibert, Paris, 1999, p.236.

- **الأداء البشري:** يتمثل في أداء أفراد المنظمة والذي يمكن اعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على وضع القيمة وتحقيق الأفضلية أو الميزة التنافسية من خلال تسيير وتطوير مهاراتهم.

- **الأداء التقني:** يتمثل في قدرة المنظمة على استغلال استثماراتها بشكل فعال.

- **الأداء المالي:** يمكن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ومنه فالأداء الداخلي هو أداء يتأتى من الموارد الضرورية لسير نشاط المنظمة سواء كانت موارد مالية أو مادية أو بشرية.

• **الأداء الخارجي:** هو "الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة".<sup>1</sup> وهذا النوع لا يتسبب في إحداثه المنظمة بل المحيط الخارجي هو الذي يولده ويظهر بصفة عامة في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع رقم أعمالها نتيجة لارتفاع أسعار البيع أو خروج أحد المنافسين من السوق، كما أن ارتفاع القيمة المضافة نتيجة لانخفاض أسعار المواد الأولية واللوازم والخدمات وغيرها من التغيرات التي قد تؤثر على الأداء سلباً أو إيجاباً.

ويمكن توضيح النوعين السابقين من الأداء كما في الشكل الموالي:

الشكل 5-2 الأداء الداخلي والأداء الخارجي



Source: Bernard Martory, **contrôle de gestion social**, Librairie Vuibert, Paris, 1999, p. 237.

يوضح الشكل أعلاه أن قياس الأداء عملية ضرورية بغرض معرفة العوامل المسببة للفائض المحقق وهو راجع إلى المنظمة لوحدها أو للمحيط وحده. وتسمح فكرة قياس الأداء للمنظمة بمعرفة وضعيتها الحقيقية. وبقاء المنظمة مرهون بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه وتطويره عكس الأداء الخارجي الذي قد يصبح خطر على المنظمة.

إلى جانب التصنيفات السالفة الذكر نجد أن بعض المفكرين يصنفون الأداء إلى أداء المهام والأداء الظرفي والأداء المعاكس.

أ- **أداء المهام:** يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للسلع والخدمات، والبيع وجرد المخزون، وكل أداء يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلاً في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك إلى الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى الجو التنافسي، كذلك يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لأداء المهام.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - IDEM 237.

<sup>2</sup> - Gibbs John, **Performance Measur Properties and Incentives**, Institute for the study of Labor ; 2004, p.42 on Line, Available at : WWW.alazhar.edu, Ps/library/ aattached fle.asp.

ب- **الأداء الظرفي**: يشير إلى السلوكيات التي تساهم بشكل مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تساهم بتشكيل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي، والأداء هذا ليس دوراً إضافياً في طبيعته، وإنما يكون موجهاً نحو الزملاء ومساعدتهم في حل مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص على الحماس واستمراريته، وبذل مجهود إضافي في العمل أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ المهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية، والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.<sup>1</sup>

ج- **الأداء المعاكس**: ويعرف أيضاً بالأداء المجابية، وهذا الأداء يختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب، وقد يشمل سلوكيات مثل الانحراف، والعدوان، وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة.<sup>2</sup>

والملاحظ أن هذا التصنيف الأخير للأداء على مستوى المورد البشري فقط.

2- **عناصر الأداء**: يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:

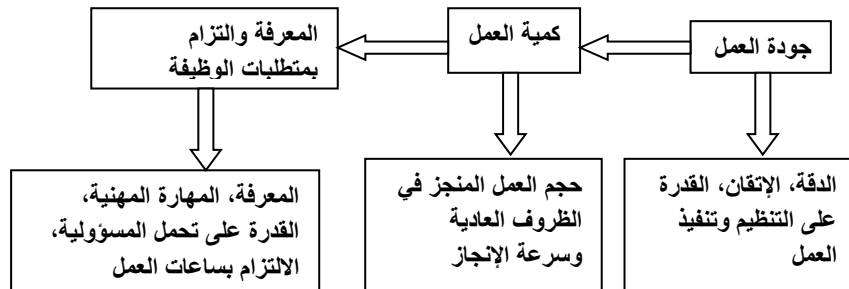
أ- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة**: يشمل هذا العنصر المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، أي معرفة كل ما هو متعلق بالوظيفة ويساعد شاغلها على حسن أدائها.

ب- **نوعية العمل**: تتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون انقطاع ودون الوقوع في أخطاء.

ج- **كمية العمل المنجز**: يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع الفرد أن ينجزه في ظل الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة العمل.

د- **المثابرة والثوق**: وتشمل الجدية في العمل، والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

الشكل 3-5 عناصر الأداء



المصدر: مروان السنور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، المجلة الجامعية الإسلامية للدراسات الاقتصادية، جامعة البلقاء، 2012، ص 192.

<sup>1</sup> - Kiyoshi Takahashi, **Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese**, Research paper, journal : Career Développement International volume : 11 Issue : 3. 2006, p.223.

<sup>2</sup> - غازي عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية عن أمانة عمان الكبرى، جامعة الشرق الأوسط، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الأردن، 2003، ص 26.



### ثالثا: العوامل المؤثرة في الأداء

تنشط المنظمات في ظل بيئة تتميز بالتغير، وهي تؤثر على نشاطها إيجابا وسلبا كما أنها بدورها تؤثر فيها، والعلاقة بينهما علاقة متبادلة، لذلك على المنظمات أن تعطي أهمية لهذه البيئة. ونجد أن Bressy يرى أن المحيط هو "مجموعة عناصر خارجة عن المنظمة وقابلة للتأثير على نشاطها".<sup>1</sup>، أما H.Mintez فيرى أن المحيط "هو مجموعة العناصر الطبيعية أو المصنعة أين نعيش" Petit Larousse وعموما وعلى قدر كثرة العوامل التي تؤثر على أداء المنظمة تزداد ضرورة حصرها وتعدادها ومن أهم العوامل التي أوردها Doraldson التالية:<sup>2</sup> الهيكل، العملية الإنتاجية الإستراتيجية، الإختبارات التقنية، المحيط الذي تعيش فيه المنظمة، القيادة، الثقافة، أسلوب الإدارة.

أما Peters و Waterman فيقولان أن أداء المنظمة يتوقف على جملة من العوامل أهمها:<sup>3</sup> الجاهزية للعمل، الاستماع للزبون، الاستقلالية وروح المبادرة، الإنتاجية بتحفيز العامل، قانون القيم الجماعية (ثقافة المؤسسة والقيم المشتركة)، التوفيق بين المردودية والمعرفة.

وعلى خلاف الطرح السابق لتحديد العوامل المؤثرة على أداء المنظمة، اتجه معظم الباحثين إلى تقسيم العوامل وفق المعيار المصدر إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية أو بمعنى آخر عوامل خاضعة لتحكم المنظمة وعوامل خارجة عن سيطرتها.

#### 1- البيئة (العوامل) الداخلية

تنتج عوامل البيئة الداخلية عن تفاعل مختلف عناصر المنظمة الداخلية وهي التي تخضع لتحكمها وسيطرتها إلى حد ما، وتشمل العوامل والعناصر التي قد تؤثر على أداء المنظمة سلبا أو إيجابا ولكن يمكن لها أن تخضعها لسيطرتها بما يسمح لها بالقضاء على أثارها السلبية والرفع من أثارها الإيجابية، ومع كثرة هذه العوامل يطرح إشكالية صعوبة الحصر الدقيق لها، وتداخلها فيما بينها، وكذا التفاوت في درجة وسرعة تأثيرها، وحتى التفاوت في مدى إمكانية التحكم فيها، ومع ذلك فقد عمد الباحثون إلى العوامل التقنية والسياسية والمالية والبشرية.

أ- العوامل التكنولوجية (التقنية): تتمثل في مختلف العوامل والمتغيرات التي لها علاقة بالجانب التكنولوجي للمنظمة، والتكنولوجيا التي تمتلكها المنظمة لها تأثير مهم على أدائها، فامتلاك المنظمة لتكنولوجيا حديثة ومتطورة يساعد على تحسين أدائها من خلال تحسين إنتاجها كما ونوعا، وكذلك تخفيض تكاليفها، كما ساعد التكنولوجيا المتطورة على خفض وقت الإنجاز والتقليص من الفضلات والهدر وكذا التقليص من اليد العاملة والعكس يحدث في حالة عدم امتلاك المنظمة للتقنية متطورة فيؤثر ذلك سلبا على أدائها، وعلى العموم فالعوامل التقنية تضم كل من: نوع التكنولوجيا المستخدمة في مختلف الوظائف الفعلية للمنظمة وحتى في معالجة المعلومات؛ درجة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد الأفراد؛ نوعية المنتج

<sup>1</sup> - G.Bressy, *Economie d'entreprise*, Ed: Sirey, Paris, 1990, p.16.

<sup>2</sup> - J.Chaabouni, *Les concepts de la performance dans les théories de management*, cite, par

مزهودة عبد المالك، مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 1، 2001، ص 90.

<sup>3</sup> - نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة، 2008-2009، باتنة، ص 151.

وشكله وطرق تغليفه؛ مدى توافق منتجات المنظمة لرغبات وأذواق المستهلكين؛ التناسب بين طاقتي الإنتاج والتخزين في المنظمة؛ أسلوب تصميم المنظمة من حيث الآلات والورشات والمخازن والموقع الجغرافي لها؛ نوعية ومواصفات المواد المستخدمة في العملية الإنتاجية؛ مستويات الأسعار.

وكل العوامل السابقة وغيرها من العوامل التقنية يؤثر على أداء المنظمة بالتالي عليها أن تحسن استغلاله وتوجه إلى الرفع من مستوى أدائها والتأثير عليه بشكل إيجابي.

**ب- العوامل البشرية:** لا يقل العنصر البشري أهمية عن العنصر التقني في تأثيره على أداء المنظمة، وامتلاك المنظمة لليد العاملة المؤهلة وكذا المتخصصة يساعدها على تحسين أدائها ككل، وذلك من خلال تحسين الأداء على جميع مستويات أنظمتها التحتية ووظائفها الفعلية (الإنتاج، التسويق، المالية، وإدارة الموارد البشرية...). ويأتي كل ذلك من خلال الحفاظ على اليد المؤهلة الموجودة لديها والسعي إلى الحصول على يد ذات كفاءة عالية كلما سمحت الفرصة بذلك، إما عن طريق تدريب وتكوين أفرادها أو السعي لاكتساب يد عاملة مؤهلة جديدة من محيطها الخارجي، وذلك يسمح لها بالرفع من مستوى أدائها وتحسينه بصورة مستمرة.

وعلى العموم تضم العوامل البشرية العديد من الجوانب نذكر البعض منها:

التركيبة البشرية من حيث السن والجنس؛ مستوى تأهيل الأفراد في المنظمة؛ التوافق بين المناصب ومؤهلات الأفراد الذين يشغلونها وكذا التكنولوجيا المستخدمة؛ أنظمة الأجور والمكافآت والحوافز؛ أساليب الترقية والتدريب؛ العلاقة بين العمال والمشرفين؛ نوعية المعلومات وثقافة أفراد المنظمة.

**ج- ظروف العمل:** تؤثر ظروف العمل على أداء المنظمة من خلال تأثيرها على أداء الأفراد، وكلما حاولت المنظمة توفير ظروف عمل ملائمة أدى ذلك إلى خلق رضا الأفراد وإلى رفع المعنويات مما يساعد على توفير جو من التعاون في العمل وعلى جميع المستويات، ويؤدي ذلك بالضرورة إلى أثر إيجابي على أداء المنظمة، في حين أن عدم اهتمامها بظروف العمل يخلق جو من الفوضى وعدم الاطمئنان ويؤثر ذلك سلبا على نتائج المنظمة وبالتالي على أدائها.

**د- العوامل المالية:** إن الوضعية المالية وكذا الإمكانيات المالية المتاحة للمنظمة يؤثر بشكل ملحوظ على أدائها، فتوفر الأموال يعطي للمنظمة فرصة لإنشاء فروع جديدة أو القيام باستثمارات سواء في المجال التقني أو البشري للحصول على أفضل الموارد منها مما يؤثر إيجابا على أدائها. وعليه فمهما كانت طبيعة العوامل على المنظمة أن تحاول التحكم فيها واستغلال بالطريقة التي تسمح بتحقيق نتائج إيجابية من خلال ذلك وبالتالي التأثير على أدائها إيجابا.

## 2- العوامل الخارجية

تتمثل العوامل الخارجية في جملة المتغيرات والقيود الخارجة عن سيطرة المنظمة وتؤثر عليها إيجابا أو سلبا، لكن هذا لا يعني عدم محاولة التحكم فيها أو التقليل من أثارها السلبية واستغلالها لتحسين الأداء، وقد تكون خطر يؤثر سلبا على المنظمة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف أثارها<sup>1</sup>. والمحيط

<sup>1</sup> - J.Meyer, *Economie d'entreprise*, Dunard, 2<sup>ème</sup> Edition: Paris, 1990, p.14.

الخارجي هو فرص وأخطار، فالفرص على المنظمة أن تكون السبابة في اكتشافها واستغلالها قبل المنظمات المنافسة، والأخطار عليها أن تكتشفها في الوقت المناسب للتقليل من أخطار والتكيف معا، ومنه ومن أجل تحسين الأداء على المنظمة أن لا يتوقف دورها في تقليص المخاطر بل يجب أن يتعدى إلى خلق الفرص التي تسمح أو تساعد على تحقيق الأهداف، ويرجع نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها والرفع من مستويات أدائها، إلى قدراتها على تكيف أو التكيف مع متغيرات عوامل محيطها فرصا كانت أو مخاطر<sup>1</sup> تأثير المحيط الخارجي وأهميته تزدادان كلما تميزت عوامله بعدم الثبات، وبالتالي، وتنوع الأسواق العدوانية.<sup>2</sup>

وتقسم العوامل الخارجية إلى عوامل اقتصادية وسياسية واجتماعية وتكنولوجية وثقافية وهي عوامل تتفاوت في درجة تأثيرها على المنظمة.

أ- **العوامل الاقتصادية:** يعتبر من أكثر العوامل الخارجية تأثيرا على المنظمة خاصة الصناعية منها نظرا لطبيعة نشاط المنظمة من جهة، ولكونه مصدر لمختلف مواردها والمستقبل لنواتجها من جهة أخرى، وتشمل العوامل الاقتصادية عوامل على المستوى الكلي (عاما) كالفلسفة الاقتصادية للدولة، ومعدلات النمو الاقتصادي، وكذا سياسات التجارة الخارجية، ومعدلات أسعار الفائدة والتضخم والضرائب... الخ. هذا إلى جانب عوامل أخرى للمستوى القطاعي كمدى وفرة المواد الأولية، درجة المنافسة، هيكل السوق ودورة حياته، ومستوى الأجور في القطاع إلى غيرها، وهي عوامل تأثيرها يكون مباشر نسبيا على أداء المنظمة وفي الأجل القصير، خلافا للعوامل على المستوى الكلي، ويتجلى المحيط الاقتصادي في العناصر التالية:

- **رأس المال:** مهما كانت طبيعة المنظمة فإنها تحتاج إلى رؤوس الأموال حتى تؤدي مهمتها، وتتأثر المنظمة وأدائها بمدى توفر رؤوس الأموال، وبتكلفة الحصول عليها.

- **اليد العاملة:** تحتاج المنظمة إلى يد عاملة وقد تكون متوفرة أو غير متوفرة مما يؤثر على أدائها وتشكل تكلفة الحصول على اليد العاملة قيد للمنظمة يؤثر على أدائها.

- **المنافسة:** إن للمنافسة أثرا على أداء المنظمة لذا لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار من طرف المسيرين فهي قد تدفعهم إلى تحسين أداء المنظمة وقد تشكل خطرا عليه وعلى استمراريتها في السوق، وبالتالي لا بد أن تكون المنظمة دوما على دراية بمنافسيها وسياساتهم حتى تضمن بقائها.

- **الطلب:** يفرض هذا العنصر على المنظمة أن تكون دوما في حالة بحث مستمر للكشف عن مدى تطور أذواق المستهلكين، وعن تطور أسعار المنافسة، وتجزئة السوق وغيرها وذلك بغرض تقدير الطلب ووضع الاستراتيجيات الضرورية لتلبية.

ب- **العوامل السياسية:** يتمثل المحيط السياسي في "السياسة العامة للدولة، وقوانينها وتطور التشريعات المتعلقة بالقانون التجاري والقوانين المتعلقة بمنع إنتاج وتداول بعض السلع والتشريعات العمالية والقوانين المنظمة للعلاقات بين القطاع الخاص، والقوانين المحددة من عملية الاحتكار.<sup>3</sup> ولا بد للمنظمة أن

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية 1992 ص 62.

<sup>2</sup> - H.Mintzberg, **structure et dynamique des organisations**, Ed: Les Editions d'organisations, Paris, 1992, p.245.

<sup>3</sup> - سليمان محمد مرجان، إدارة العمليات الإنتاجية، منشورات كلية المحاسبة، غريان، 1993، ص 71.

تتابع المستجدات على مستوى القوانين والإجراءات التي تتخذها الدولة. كما أن الوضع الأمني للبلاد والاستقرار السياسي والقوانين المنظمة لنشاط المنظمات كلها تؤثر إيجابا على أداء المنظمة وتشكل لها فرصا وقد تؤثر سلبا وتشكل خطرا يجب التقليل من حدته قدر المستطاع.

**ج- العوامل الاجتماعية والثقافية:** ترتبط الثقافة بالعنصر البشري الذي هو جزء مهم لتحقيق الأداء المطلوب. لذلك تؤثر ثقافة الفرد على مستوى أدائه فالمبادئ الموجودة لدى الأفراد تدفعهم للعمل بأقصى قدراتهم، وبأحسن نوعية فيؤدي ذلك إلى تحسين مستوى أداء منظماتهم، في حين نجد أفراد آخرين يهتمون أعمالهم مما يؤثر ذلك سلبا على الأداء، ويدخل كذلك في المحيط الثقافي المستوى التعليمي ودرجة المهارة للأفراد، فكلما كان المجتمع أكثر تعلما وتكويننا كلما تمكنت المنظمات من الحصول على يد عاملة مؤهلة وكفؤة مما يخلق لها فرصا لتحسين أدائها والعكس صحيح، وكما يقول koontz et O'donnell أن الثقافة "تتكون من المواقف والرغبات ومستوى الذكاء والتربية وقناعات وعادات الأفراد الذين يكونون مجموعة أو مجتمعا ما".<sup>1</sup> وعلى المنظمة أن تولي أهمية لمختلف المتغيرات التي يطرحها الجانب الثقافي أما المحيط الاجتماعي فيرى koontz et O'donnell أنه يتكون من "معتقدات ورغبات... ومن مستوى الذكاء والمستوى الثقافي ومن أداء الأشخاص وعاداتهم والذين يشكلون مجتمعا معينا".<sup>2</sup> وهناك من يرى أن المحيط الاجتماعي يتمثل في المستوى المعيشة ومستوى النمو الديموغرافي، فنجد أن Bergeron يقول "أنه معدل النمو وعدد العائلات الحديثة ومجموعة الأعمار والطبقات الاجتماعية".<sup>3</sup> وكل المتغيرات التي يتكون منها المحيط الاجتماعي لها آثار على أداء المنظمة. وانتشار الفقر يقلل من الفئات المقبلة على منتوجات المنظمة ويتأثر أدائها. كما تحد الضوابط الاجتماعية في بعض الأحيان من انتشار المنظمات وبالتالي يؤثر ذلك سلبا على أدائها. والمنظمة عند وضعها لخططها وأهدافها لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار الضوابط الاجتماعية والثقافية حتى تقلل من تأثيراتها السلبية وتستغل إيجابياتها لصالحها.

**د- العوامل التكنولوجية:** تتمثل العوامل التكنولوجية في كل من المعارف العلمية والبحث العلمي، والإبداع والابتكار والتقنية المتوفرة لدى المنظمات المنافسة، وغيرها وهي كلها عناصر تساهم إلى حد كبير في تخفيض دوافع التكاليف، جودة المنتجات وبالتالي التأثير على الأداء. ولتحسين الأداء على المسيرين تشجيع أعمال البحث والتطوير والتي تنعكس إيجابا على نشاط المنظمة وبالتالي أدائها. وما يميز العوامل التكنولوجية هي سرعة التغيير التي تحدث. وحتى يمكن القول أنه من الصعوبة على المنظمات تحديد اتجاهاتها المستقبلية عكس العوامل الأخرى، حيث يرى Terry "أنه لا شيء يتغير بصورة سريعة ومذهلة كتكنولوجيا الآلات فالتطور التكنولوجي يستطيع أن يغير بطريقة معينة أسلوبا إنتاجيا بأكمله".<sup>4</sup> لذلك عند وضع مخططات المنظمة وخاصة الإنتاجية منها لا بد من الأخذ بعين الاعتبار لما قد يطرحه المحيط من تكنولوجيا جديدة، ومحاولة دوما الحصول على ما هو جديد حتى تكون في مستوى ما هو متوفر لدى المنافسين لها، وحتى تضمن الرفع من مستوى أدائها من خلال قدرة منتجاتها وخدماتها على المنافسة

<sup>1</sup> - H.Koontz et E.Donnell , **Management principes et Méthodes de gestion**, 4<sup>ème</sup> Edition MC graw Québec, 1980, p. 41.

<sup>2</sup> - IDEM p.40.

<sup>3</sup> - P.G.Bergeron, **La gestion Moderne, théorie et cas**, Ed: Gaetion Moin canada, 1983, p.38.

<sup>4</sup> - G.R.Terry, G.Franklin, **Les principes du Management**, 3<sup>ème</sup> Edition economica, Paris, 1986, p.26.

وبالتالي ضمان استمراريته وبقائها في السوق. إن المتابعة المستمرة للتطورات التكنولوجية للقطاع الذي تنتمي إليه المنظمة أو القطاعات الأخرى والتي يمكن أن تؤثر على أدائها يجنبها الأثار السلبية وإلى جانب المتابعة المستمرة يجب تشجيع بحوث التطوير والتنمية على المستوى الداخلي للمنظمة، ونجد أن المنظمات الحديثة تنشأ وظيفة خاصة بالبحث والتطوير وذلك للتحسين الدائم لمختلف أنشطتها التقنية والتسييرية وبالتالي التحسين المستمر لأدائها.

إن موضوع العوامل المؤثرة على الأداء موضوع واسع جدا ولا يمكن حصره وتحديده تحديدا دقيقا، إلا أن الأبحاث والدراسات أظهرت أن أهم العوامل التي تساعد على تحقيق أداء مرتفعا تتبع من المنظمة نفسها قبل محيطها (مواردها).<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تقييم الأداء

ارتباط استمرارية المنظمة بمدى تحقيقها لأهدافها في ظل محدودية الموارد الموضوعة تحت تصرفها، يفرض عليها وعلى مسيرتها في جميع المستويات في الهيكل التنظيمي الاهتمام بكيفيات توظيف مواردها من أجل البلوغ إلى الأهداف المسطرة ويتجلى هذا الاهتمام في الإجراءات والقرارات التي يتخذونها لضمان المستوى الأفضل للأداء، مع المتابعة المستمرة لما يتحقق على مستوى المنظمة ككل، وذلك من خلال عملية تقييم الأداء الذي يعتبر عملية مهمة لأي منظمة كونه يسمح لها بتقييم الإنجازات التي حققتها مقارنة بما كانت تصبوا الوصول إليه، مما يسمح لها بالوقوف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط وكذلك ضبط الانحرافات عن الأداء المعياري ودراسة العوامل والأسباب التي أدت إلى ذلك ومحاولة معالجتها في الوقت المناسب، لذلك سوف نحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء على مستوى المنظمة وكذلك الصعوبات التي تواجهها، وكذا بعض المؤشرات التي يعتمد عليها المديرون في تقييم الأداء وخطواته، ونظرا لكون أداء الأفراد يعتبر جزءا من أداء المنظمة ككل سوف نحاول التطرق إليه أيضا.

### أولا: مفهوم تقييم الأداء

للحصول على المستوى المرغوب من الأداء، تقوم المنظمة بوضع نظام متابعة خاصة بكل وظيفة، بحيث تحدد المستوى الواجب تحقيقه وتعريف الأفراد به سعيا لبلوغ هذه المستويات، وفي بعض الأحيان تضطر إلى وضع خطة لتحسن وتطوير الأداء، كون تقييم الأداء يعتبر مدخلا لاتخاذ القرارات المتعلقة بمواد المنظمة، إذ يرى البعض أن "عملية تقييم الأداء الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي في تاريخ معين، وذلك كما في استخدام التحليل المالي والمراجعة الإدارية"<sup>2</sup>

### 1- تعريف تقييم الأداء

تعددت المفاهيم التي تطرقت لتقييم الأداء بتعدد اتجاهات المفكرين إذ تولى المنظمات أهمية بالغة لتقييم الأداء كونه يسمح لها بمعرفة اتجاه إنجازاتها مقارنة مع أهدافها.

<sup>1</sup> - J.L.Arrégé et B.Quelini, L'approche fondée sur les ressources un stratégie, et future de la recherche, Ed: Vuibert, Paris, 2001, p.247.

<sup>2</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، 2004، ص 3.

أعطيت العديد من التعاريف لتقييم الأداء نذكر البعض منها حيث نجد أن هناك من يعرفه بأنه "قياس أنشطة الوحدة الاقتصادية مجتمعة وفقا للنتائج التي حققتها نهاية الفترة المحاسبية التي عادة ما تكون سنة تقويمية واحدة، بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى تلك النتائج واقتراح الحلول اللازمة للتغلب على أسباب النتائج السلبية بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل".<sup>1</sup>

كما يعرف أيضا بأنه "جميع العمليات والدراسات التي ترمي لتجديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل الوحدات الاقتصادية مع دراسة تطور العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية متتابة، أو فترة زمنية محددة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف بالاستناد إلى مقاييس ومعايير محددة".<sup>2</sup>

ويعرف كذلك بأنه "الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الإنحرافات وتشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز الإنحرافات وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو محقق فعلا وما هو مستهدف في نهاية تلك فترة زمنية محددة هي في الغالب سنة".<sup>3</sup> وهناك من يرى أنه يقصد من تقييم الأداء "تحديد إلى أي مدى استطاعت الإدارة تحقيق المهام المحددة لها ومعرفة أسباب الإنحرافات عن الأداء المحددة".<sup>4</sup>

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن القول أن تقييم الأداء هو العملية التي يتم من خلالها المقارنة بين النتائج المنجزة فعليا مع ما هو مخطط وذلك وفقا لمعايير معدة مسبقا وتحديد الانحرافات إن وجدت ومعرفة أسبابها واتخاذ القرارات اللازمة للقضاء عليها، ودعم الأسباب المؤدية للانحرافات الإيجابية، ويتم ذلك خلال فترة زمنية محددة غالبا ما تكون سنة.

## 2- مفاهيم تتداخل مع تقييم الأداء: كثيرا ما يتداخل مفهوم الأداء مع العديد من المفاهيم الأخرى

كالرقابة والإنتاجية وغيرها الأمر الذي يستوجب محاولة التفرقة بينها ومنها:<sup>5</sup>

أ- **الإنتاجية:** يقصد بها نسبة كمية الإنتاج إلى عنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج، ويستخدم هذا المعيار للتعبير عن مدى حسن استغلال الموارد الإنتاجية، كما تعبر عن درجة المهارة في استخدام الموارد أو المدخلات خلال فترة زمنية معينة بما يؤدي إلى زيادة المخرجات مع ثبات حجم المدخلات، أو زيادة المدخلات مع تحقيق مخرجات بنسبة أعلى من نسبة زيادة المدخلات، ولكن لا يمكن اعتبار الإنتاجية مؤشر لوحدها لنجاح المنظمة كونها لا تعبر عن جميع العوامل التي تقف وراء نجاحها، وعليه فإن التقييم وفقا للإنتاجية يعتبر جزء من الإطار التقييمي للأداء، وتقييم الأداء أوسع من تقييم الإنتاجية.

ب- **الرقابة المالية والمحاسبية:** ويقصد هنا بالرقابة المالية التحقق من سلامة التصرفات المالية ومدى تطابقها مع أحكام اللوائح والتشريعات المالية وعدم وجود غش أو تلاعب في الحسابات، وأن الحسابات

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي، تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 31.

<sup>2</sup> - نفس مرجع، ص 31.

<sup>3</sup> - نفس المرجع ص 31

<sup>4</sup> - عبد الله محمود سالم، تقييم الأداء، دراسة نظرية وتطبيقية، مكتبة حمادة، الرزازيق، 1988، ص 52.

<sup>5</sup> - نفس المرجع، ص ص 32-36.

الختامية والميزانية العمومية تعبر بوضوح عن نتائج أعمال المنظمة، مما يوضح أن تقييم الأداء أوسع من مفهوم الرقابة المالية والمحاسبية.

**ج- الرقابة على الأداء:** يهدف تقييم الأداء كما سلف الذكر إلى تحديد نوع ومستوى أداء المنظمة ومدى تحقيقها لأهدافها باستخدامها للموارد المتاحة على أحسن وجه أما رقابة الأداء فهي التحقق من بلوغ المنظمة لهذا المستوى من الأداء بالاعتماد على النتائج التي تقدمها عمليات تقييم الأداء، وبذلك فتقييم الأداء هو الوسيلة التي يستعين بها المراقب في التحقق من كفاءة المنظمة.

**د- تقييم الجدوى الاقتصادية:** من المهام الرئيسية للإدارة تقييم الجدوى الاقتصادية للمشاريع التي تنشئها أي قياس القيمة الاقتصادية لها وترتيبها حسب أولويتها. والمنظمة قبل القيام بأي مشروع تقوم بدراسة تكلفته وإيراداته ومدته الزمنية وبعد ذلك دراسة البدائل واختيار المشروع الأمثل وتعده الجدوى الاقتصادية، ومنه فتقييم الجدوى الاقتصادية هي "مقياس عمومي يقدم للإدارة المعنية لمساعدتها على اتخاذ القرار المناسب بشأن إقامة مشروع معين من عدمه وهو تقييم متوقع لمشروع هناك نية لإنشائه في المستقبل أما تقييم الأداء فهو تقييم لفاعلية ونشاط مشروع قائم فعلا".<sup>1</sup>

**هـ- تقييم الجهاز الوظيفي:** وهو فحص منظم لإنجازات الفرد العامل من مختلف النواحي على فترة زمنية محددة وفقا لأسلوب موحد، بغرض الوصول إلى أفضل الطرق التي تؤدي إلى تحسين مستوى الإنجاز، ويهدف إلى تقديم معلومات للإدارة لتحديد الانحرافات الناجمة عن القدرة البشرية، ومن ثم تصحيحها، وتقييم الجهاز الوظيفي يقتصر على عنصر العمل فقط عكس تقييم الأداء الذي يربط بين الجهد المبذول من طرف العامل وبين جميع النتائج المحققة في المنظمة.

**و- تقييم الأداء الإداري:** يهدف إلى الوقوف على كفاءة وقدرات المستويات في تنفيذها، باستخدام معايير توضح نجاح الإدارة، وعليه تقييم الأداء أوسع كونه يمتد إلى الجوانب المالية والإنتاجية وغيرها وهو أكثر شمولية من تقييم الأداء الإداري.

### ثانيا: قواعد ومراحل تقييم الأداء

**1- قواعد تقييم الأداء:** تستند عملية تقييم الأداء على جماعة من القواعد يمكن تلخيصها كالتالي:<sup>2</sup>

**أ- تحديد الأهداف:** حتى تستطيع أية منظمة إجراء عملية تقييم الأداء لابد أن تحدد بوضوح الأهداف التي ترغب الوصول إليها، إذ لا يكفي تحديد الهدف العام للمنظمة بل من تحديد الأهداف الجزئية والفرعية لمختلف وظائفها وفروعها بدقة ووضوح ويجب أن تكون هذه الأهداف مفهومة ومعروفة للعاملين فيها كون هذه الأهداف هي الأساس الذي يقارن به فيما بعد الإنجاز الفعلي.

**ب- وضع الخطة:** بعد تحديد الأهداف لابد من وضع الخطة اللازمة لتحقيق الأهداف بحيث تحدد فيها الموارد المالية والبشرية والمادية المتاحة للوحدة وكذا تحديد مصادرها وكيفية الحصول عليها والأساليب الفنية والإدارية والتنظيمية التي تتبعها في إدارة واستخدام هذه الموارد. وقد يتطلب الأمر وضع خطط فرعية

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 35.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص ص 37-38.

مساندة للخطة العامة، بحيث يتم وضعها في ضوء الأهداف العامة مع مراعاة درجة عالية من التنسيق والتكامل بينها.

**ج- تحديد مراكز المسؤولية:** حيث تحدد الوحدات التنظيمية المختصة بأداء عمل معين ولها سلطة اتخاذ القرارات الخاصة بها وتحديد النتائج التي سوف تتوصل إليها. لهذا تحدد مسبقاً مسؤولية كل مركز أو قسم من المنظمة بغرض تحديد مستوى الأداء فيه والانحرافات التي تقع خلال عملية التنفيذ إن وجدت سواء في مركز معين أو عدة مراكز.

**د- تحديد معايير الأداء:** للقيام بعملية تقييم الأداء لا بد من وضع معايير لهذا الغرض، والتي تمثل مجموعة من المقاييس والنسب التي تقاس بها الإنجازات التي حققتها المنظمة ولاختيار المعايير لا بد من مراعاة:

اختيار المعايير الأكثر تناسبا مع طبيعة النشاط والأكثر انسجاما مع الأهداف المحددة، اختيار المعايير الأكثر وضوحاً وفهماً بالنسبة للعاملين، بالإضافة إلى ترتيب النسب المختارة وفقاً لأهميتها وهذا راجع إلى لاختلاف أهداف المنظمات.

## 2- مراحل تقييم الأداء: تمر عملية تقييم الأداء بمراحل عدة هي:<sup>1</sup>

**أ- جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:** تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير وكذا المؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة والتي يمكن الحصول عليها من حسابات الأرباح والخسائر والميزانية والمعلومات المتوفرة عن بطاقات الإنتاج المستخدمة، ورأس المال وعدد العاملين إلى غيرها، وجمع المعلومات تخدم تقييم الأداء عادة خلال السنة المعنية بالإضافة إلى المعلومات الخاصة بالسنوات السابقة، وكذا بيانات عن أنشطة المنظمات المشابهة في نفس القطاع وحتى منظمات في الاقتصاد الوطني أو خارجة لإجراء المقارنات.

**ب- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:** يتم تحليل البيانات والمعلومات الإحصائية للوقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء، حيث لا بد من توفر مستوى من الثقة والاعتمادية في هذه البيانات، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لتحديد مدى موثوقية المعلومات والبيانات.

**ج- إجراء عملية التقييم:** وذلك باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه المنظمة على أن تشمل عملية التقييم جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف الوصول إلى حكم موضوعي ودقيق.

**د- اتخاذ القرار المناسب:** تتحدد بإجراء عملية التقييم الانحرافات إن وجدت وتحدد الأسباب التي أدت إلى حدوثها وبالتالي تحدد الحلول اللازمة لمعالجتها، ويتخذ بذلك القرار المناسب لمعالجة هذه الانحرافات للوصول للأهداف المرجوة والسير بنشاط المنظمة نحو الأفضل.

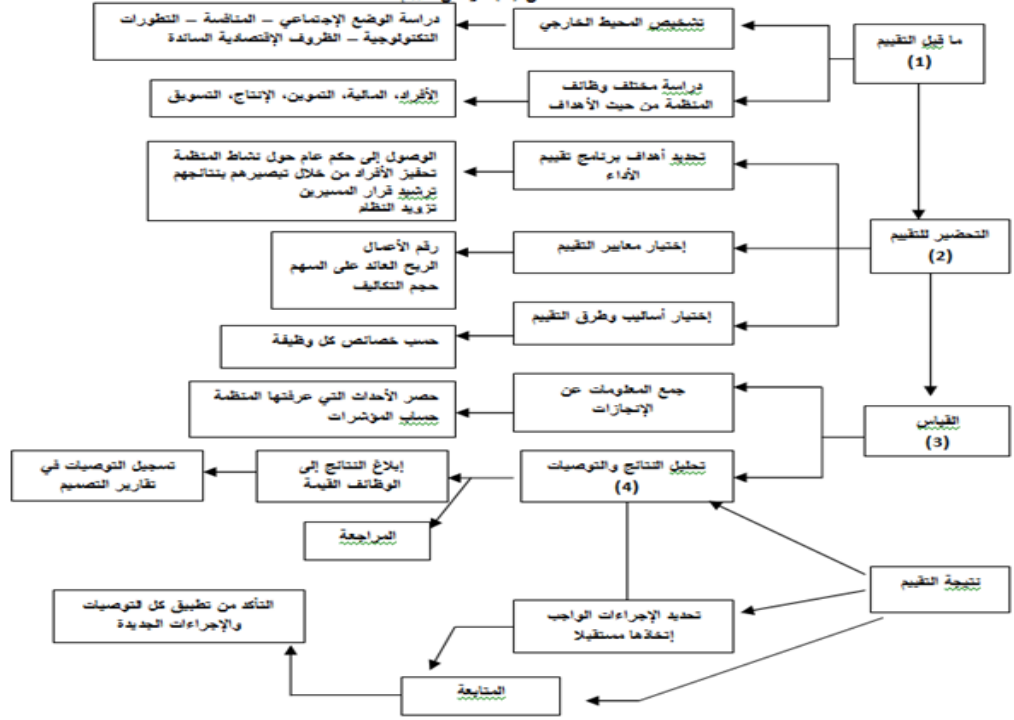
**هـ- تحديد المسؤولية ومتابعة العمليات التصحيحية:** بعد اتخاذ الإجراءات التصحيحية لا بد من متابعتها للقضاء على الانحرافات التي حدثت عن الخطة، وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم، وتزويد

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 39.



الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في وضع الخطط والإستراتيجيات القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة. أما Chevalier فيرى أن خطوات تقييم الأداء هي أربعة خطوات حيث تبدأ بتشخيص المنظمة ثم تحضير عملية التقييم، ثم القيام بعملية التقييم، وفي الأخير تحليل النتائج للوصول إلى الحكم على أداء المنظمة وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا كان هناك انحراف في نتائج المنظمة والجدول التالي يوضح ذلك:

الشكل 5-4 مراحل تقييم الأداء



Source : Chevalier et autres, **Gestion des ressources humaines**, Ed, De book université Québec, 1993.

### المطلب الثالث: تقييم الأداء (المستويات، المتطلبات والأنواع)

يتم تقييم الأداء على مستويات مختلفة داخل المنظمة تتدرج حسب الهيكل التنظيمي وحتى تضمن المنظمة نجاح عملية التقييم تعتمد على جملة من المتطلبات الضرورية لذلك، وتقييم الأداء يقسم إلى أنواع عدة.

#### أولاً: مستويات تقييم الأداء ومتطلباته

هناك جملة من المتطلبات التي تراعيها المنظمة في تقييم أدائها حتى تضمن نجاحه وكذلك أن يتم على مستويات مختلفة لزيادة فعاليته.

**1- متطلبات تقييم الأداء:** تتطلب عملية تقييم الأداء جملة من المتطلبات التي تساعد على الارتقاء بدرجة التقويم إلى مستوى عالي من الدقة والموثوقية بما يساعد على اتخاذ القرارات السليمة لتصحيح

الإنحرافات، وتحديد المسؤوليات لبلوغ النتائج المرغوبة، ومن المتطلبات اللازمة لنجاح عملية تقييم الأداء نذكر الآتي:<sup>1</sup>

- أن يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة واضحاً، بحيث تحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بشكل دقيق وواضح لتفادي التداخل بينها.

- أن تكون أهداف الخطة واضحة وواقعية قابلة للتنفيذ، وذلك بدراستها دراسة دقيقة وشاملة وموضوعية ومناقشتها مع كل المستويات داخل المنظمة حتى تكون هذه الأهداف متوازنة تجمع بين الطموح المطلوب والإمكانات المتاحة للتنفيذ.

- أن يتوفر للمنظمة أفراداً متمرسين في عملية تقييم الأداء، ومتفهمين لدورهم وعلى دراية تامة بطبيعة نشاط المنظمة، ولهم القدرة على تطبيق المعايير والنسب والمؤشرات التقييمية بشكل صحيح.

- أن يتوفر للمنظمة نظاماً متكاملًا وفعالاً للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة تساعد المسؤولين في الإدارات على اختلاف مستوياتها من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر.

- أن تكون الإجراءات والآلية الموضوعية لمسار عملية تقييم الأداء بين الإدارات المسؤولة عن تقييم الأداء في الهيكل التنظيمي واضحة ومنتظمة ومتناسقة من أعلى مستوى إلى غاية مركز المسؤولية، حتى لا تتعطل العملية التقييمية والتصحيحية ويتم اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب.

- وجود نظام حوافز فعال بحيث يحقق النظام ربطاً بين الأهداف المنجزة والمخططة منها فعدم توفر هذا النظام يقلل من جدية القرارات المتخذة لتصحيح مسار الأداء والارتقاء به إلى المستوى المطلوب.

**2- مستويات تقييم الأداء:** تشمل عملية تقييم الأداء مختلف مستويات المنظمة بدءاً من أصغرها إلى أعلى مستوى فيها حتى تتمكن من إعداد تقييم شامل لأداء المنظمة فأداء المنظمات في القطاع وحتى على مستوى الاقتصاد الوطني، وعليه يمكن ذكر مستويات التقييم التالية:

**أ- مستوى مركز المسؤولية:** حيث يتم تقييم الأداء أصغر وحدة في المنظمة، فيقوم المشرف القسم بتقييم الأداء في قسمه مسترشداً بالخطة وهذا يتطلب منه:<sup>2</sup>

- متابعة تنفيذ الأهداف المخططة لقسمه يومياً واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الإنحرافات ضمن الصلاحيات المخول بها.

- مفاتحة الإدارة العليا في المنظمة عن الإنحرافات والمقترحات التي يراها مناسبة لتصحيحها إذا كان ذلك خارج صلاحياته.

- إعداد تقارير دورية عن أداء القسم ترفع إلى الإدارة المسؤولة في المنظمة يوضح فيها مقارنة المنجز بالمخطط والعقوبات التي واجهت أداء قسمه والانحرافات التي حدثت والإجراءات المتخذة أو الواجب اتخاذها، وأهم الاقتراحات التي تطور الأداء.

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص ص 42-43.

<sup>2</sup> - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 40.

- إعداد تقرير سنوي عن تقييم الأداء للقسم يتضمن جميع الإجراءات والتعليمات والأساليب الخاصة بعملية التقييم والتي نصت عليها اللوائح المتعلقة بفعاليات القسم، ورفعها للإدارة المسؤولة عن التقييم في المنظمة.

#### ب- مستوى المنظمة: تلخص الأعمال التقييمية للمنظمة فيما يلي:<sup>1</sup>

- دراسة التقارير الدورية (اليومية، الشهرية، الفصلية) المرفوعة من إدارات الأقسام، وتقديم التوجيهات لتدعيم جوانب القوة في أداؤها، وإبداء الاقتراحات اللازمة لمعالجة الانحرافات في هذا القسم أو ذاك.

- إعداد تقرير دوري عن تقييم الأداء على مستوى المنظمة بالاستناد إلى التقارير الدورية المرفوعة من الأقسام، بحيث يتضمن جميع جوانب النشاط وجميع المؤشرات التقييمية الواردة في دليل تقييم الأداء، ثم مناقشة وشرح محتوياته للعاملين وعلى مستوى كل قسم تشرح المقترحات المقدمة لتصحيح الانحرافات.

- إعداد تقرير سنوي يتضمن تقييماً لنتائج المنظمة ويحتوي على الجداول والمؤشرات التي تحدد مستوى الأداء خلال السنة المالية في كافة المجالات الإنتاجية والتسويقية وشؤون العاملين، والاستثمارية، والميزانية العمومية وحسابات الأرباح وغيرها من الكشوفات والتي اعتمدت في عملية تقييم الأداء، ثم تتم مناقشة التقرير والمصادقة عليه من طرف مجلس الإدارة في المنظمة.

ج- مستوى الاقتصاد الوطني: يحتاج معدوا المؤشرات الاقتصادية الكلية على المستوى الوطني إلى إعداد تقييم عام لأداء تلك المؤشرات، بعد استكمال تقييم أداء المنظمات وبالتالي تقييمه على مستوى القطاع ومن ثم التوصل إلى تقييم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني، والتعرف على القيمة المضافة الصافية للدخل القومي، وما حقق من أرباح وخسائر ونسبة العائد للاستثمار... إلخ ومؤشرات أخرى تساعد على اتخاذ القرارات على المستوى الوطني للتعرف على مستوى الأداء الذي حققته القطاعات الاقتصادية والانحرافات التي حدثت وصولاً إلى وضع الخطط الكفيلة بتحسين وتطوير الأداء بما يحقق عائداً اقتصادياً واجتماعياً أفضل.

#### ثانياً: أنواع تقييم الأداء وانحرافاته

تعتبر عملية تقييم الأداء من الوسائل التي توضح مدى تحقيق المنظمات لأهدافها المخططة والكشف عن الانحرافات وتحديد الأسباب التي أدت إلى ظهورها ومحاولة القضاء عليها لتصحيح الأداء وتطويره.

#### 1- أنواع تقييم الأداء: يمكن تحديد الأنواع التالية لتقييم الأداء

أ- تقييم الأداء المخطط: الغرض منه تقييم أداء المنظمة في مدى تحقيقها للأهداف المخططة، من خلال مقارنة المؤشرات الفعلية بالمؤشرات الواردة في المخطط لمدة زمنية محددة، إذ تظهر هذه المقارنات التطور الحاصل في الأداء الفعلي لأقسام المنظمة والانحرافات والأخطاء التي تحدث في عملية التنفيذ، مع الأخذ بعين الاعتبار لظروف المنظمة عند وضع الخطة وعند تنفيذها، إذ قد تكون الفترة طويلة مما يعني تغيير الظروف التي تؤثر على واقعية الأهداف المخططة، لذا عند

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي، ص 41.

التقييم لا بد من دراسة هذه الظروف أو المتغيرات الداخلية والخارجية وعدم الاكتفاء بما تقدمه التحليلات الكمية من نتائج.

**ب- تقييم الأداء الفعلي:** يقصد به تقييم كفاءة الموارد المتاحة المادية والمالية والبشرية، وذلك بمقارنة الأرقام الفعلية بعضها بالبعض الآخر للتعرف على الاختلالات التي حدثت وتأشير درجة ومستوى توظيف هذه الموارد، وهذا يتطلب تحليل المؤشرات الفعلية للسنة المالية المعينة ودراسة تطورها عبر فترات خلال السنة، ثم مقارنتها مع الأرقام الفعلية للسنوات السابقة، وحتى ما حققته المنظمات المنافسة.

**ج- تقييم الأداء المعياري:** الغرض منه مقارنة النتائج الفعلية مع القيم المعيارية من خلال نوعين من المقارنات، فالنوع الأول يتم فيه مقارنة النتائج التي حققتها المنظمة لمختلف أنشطتها مع نتائج معيارية كانت قد وضعت لتكون مقياساً للحكم على ما إذا كانت النتائج الفعلية مرضية أم لا، والنوع الثاني من المقارنة "يتم عن طريق مقارنة النسب والمعدلات الفعلية مع النسب والمعدلات المعيارية (القياسية) كنسبة السيولة وعائد الاستثمار وإنتاجية الأجر ومعدل البيع... إلخ".<sup>1</sup>

**د- تقييم الأداء العام:** يتم في هذا النوع من التقييم جمع جوانب نشاط المنظمة واستخدام جميع المؤشرات المخططة والفعلية والمعيارية في عملية التقييم والتمييز بين أهمية الأنشطة بإعطائها أوزان تشير إلى مستوى أرجحية كل نشاط وفقاً لما تراه الإدارة العليا، كأن تعطى ربحية المنظمة الأرجحية أو الإنتاج أو عائد الاستثمار إلى غيرها، وباستخدام هذه الأرجحيات ومؤشرات النتائج المخططة والمنجزة والمعيارية يتم التوصل إلى درجة التقويم الشامل أو العام لأداء المنظمة وتحديد مستوى أدائها وانحرافاته.

**2- أنواع الانحرافات:** يشكل تحديد الانحرافات مسألة هامة للمنظمة وللقيام بعملية التقييم بغرض تحديد أسبابها ومن ثم معالجتها ومن أهم أنواع الانحرافات التي تظهر في الأداء نذكر الآتي:<sup>2</sup>

**أ- الانحرافات الهدفية:** تعني عدم قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف العامة التي أنشئت من أجلها، وجزء من هذه الانحرافات يمكن ترجمتها في شكل مؤشرات والجزء الآخر يعالج بمعايير ومقاييس خاصة.

**ب- الانحرافات الزمنية:** يقصد بها عدم تحقيق النتائج في الوقت المحدد لها مما يترتب عليه خلل في البرنامج الزمني لنشاط المنظمة.

**ج- الانحرافات الكمية:** يقصد بها عدم تحقيق الكميات المطلوبة والمخططة من الإنتاج فتكون المخرجات ضمن البرنامج الزمني لكن بكميات غير مساوية للمخططة.

**د- الانحرافات النوعية:** قد يكون الإنتاج وفقاً للكميات والزمن مطابق للمخطط لكن غير مطابق من حيث المواصفات النوعية ولا بد أن يولى اهتماماً ويعالج.

**هـ- الانحرافات القيمية:** قد لا تكون النتائج مطابقة للأسعار والتكاليف والخزن وغيرها.

**و- انحرافات حسب طريقة المقارنة:** تقارن النتائج الفعلية عادة مع مؤشرات معينة حددت أساساً للمقارنة، فتظهر انحرافات تاريخية نتيجة مقارنة السنة المالية بسنوات سابقة، أو تكون انحرافات تخطيطية

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 45.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص ص 47-50.

نتيجة مقارنة النتائج الفعلية بالمخططة وكذلك الانحرافات المعيارية، وانحرافات عن نتائج المنظمات المشابهة.

**ي- انحرافات حسب الدرجة:** وهي انحرافات إيجابية في صالح المنظمة وعليها توجيهها والاستفادة منها ومن العوامل التي تسببت في حدوثها، وهناك انحرافات سلبية في غير صالح المنظمة، لا بد من القضاء على مسبباته

### ثالثاً: (معايير) مؤشرات قياس الأداء الكلي للمنظمة

تتطلب عملية تقييم الأداء توفر جملة من المؤشرات من أجل حساب مستوى الأداء الذي حققته المنظمة، للوقوف على مستوى التطور الذي حققته في أي من جوانب نشاطها، ومن هنا تتبع أهمية دراسة هذه المعايير وتحليلها وعملية وضع هذه المعايير تخضع لعدة اعتبارات لاختيار المناسب منها لقياس أداء المنظمة.

#### 1- مفهوم وخصائص واعتبارات مؤشرات قياس الأداء الكلي للمنظمة

يعتبر المعيار الوسيلة التي تستعين بها المنظمة في اتخاذ قرار موضوعي على حالة معينة ويجب أن تتوفر في المعايير جملة من الخصائص والمميزات.

**أ- مفهوم مؤشرات القياس:** يرتبط تعريف مؤشرات قياس الأداء بمفهومي القياس والهدف، والغرض من القياس هو البحث عن المعلومة أما الهدف فهو نتيجة لكون كل قياس يكون بالنسبة لهدف وعموما يعرف مؤشر قياس الأداء بأنه "نتيجة لعدد صغير من المعلومات التي تتميز بكونها ذات مدلول بالنسبة للأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ويتم تحليلها وتحديثها بصفة منتظمة".<sup>1</sup>

كما يعرف بأنه "عبارة عن معلومة كمية تقيس فعالية وكفاءة كل أو جزء من عملية أو نظام حقيقي وبسيط بالنسبة لمعيار أو مخطط أو هدف محدد، مقبول في إطار إستراتيجية المنظمة".<sup>2</sup> وعليه فإن مؤشر قياس الأداء هو وسيلة للقياس تعتمد عليه المنظمة في اتخاذ القرار بالنسبة لحالة معينة، وذلك بأخذه أشكالاً مختلفة فقد يكون قاعدة قانونية أو اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية وقد يكون قاعدة رياضية تأخذ شكل نسب ومعدلات.

#### ب- خصائص المؤشرات واعتباراتها

**- خصائص مؤشرات قياس الأداء:** يمكن استخلاص جملة من الخصائص التالية:<sup>3</sup>

سهولة الفهم والقياس والتمثيل حتى يتسنى لكل من المنظمة خاصة العاملين منهم استعمالها وإذا غابت هذه الخصائص أصبح من الصعب تعبئة أفراد المنظمة حول عناصر لا يفهمونها؛ بما أن قطاعات المؤسسة معينة بمؤشرات الأداء، ولغرض تحسين الوضعية العامة للمنظمة يجب أن تتميز مؤشرات الأداء بسرعة الإعداد والتعميم؛ يجب تعديل أو تغيير مؤشر الأداء كلما تم بلوغ الهدف الأعظم أو عندما يتغير

<sup>1</sup> - H.Chanall & V.Zardet, **Maitriser des coutes et les performances cachés**, Economica, Paris, 1989, p.87.

<sup>2</sup> - Ecosip, **Gestion et mesure économique**, Economica, Paris, 1990, p.276.

<sup>3</sup> - نعيمة يحيوي، مرجع سابق، ص 156.

الهدف في حد ذاته؛ تسمح مؤشرات الأداء بنقل ونشر واسع للمعلومة للأشخاص المعنيين؛ إمكانية مقارنتها بالنسبة لمعيار أو هدف محدد.

ج- الاعتبارات الأساسية لإعداد المؤشرات: لإعداد مؤشرات صحيحة ومفيدة في عملية تقييم الأداء لابد من مراعاة جملة من الاعتبارات التي بدونها يفقد فاعليته وصلاحيته للتقييم، ومن هذه الاعتبارات نذكر:<sup>1</sup>

- أهداف المنظمة: كون الأهداف تعكس الاتجاهات الأساسية لنشاط المنظمة لذلك يجب التأكيد عليها عن وضع المؤشرات والوقوف على آثار الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للدولة على واقع المنظمة وصياغة المؤشرات وتكييفها وفقا لهذه الآثار وبعبارة أدق أن يكون هناك تنسيق بين الأهداف والمؤشرات.

- الاتجاه العام للمنظمة خلال فترة زمنية معينة يستفاد منه في عملية استخراج المؤشر وملائمته مع هذا الاتجاه مع الأخذ بعين الاعتبار لإجراءات التحديث.

- ظروف الأداء الاعتيادية للمنظمة والتي تعبر عن واقع العمل الحقيقي إذ لا يمكن وضع المؤشر انطلاقا من الافتراضات لأنها تقود إلى مؤشرات غير واقعية يصعب تحقيقها فتكون غير قابلة للتطبيق.

- أن يحظى المؤشر بالقبول من طرف المسؤولين والمعنيين بالتقييم كي يخلق الحماس لديهم والجدية أثناء العمل.

- وضع أكثر من مؤشر لقياس كفاءة نشاط معين لأن مؤشر واحد قد يعجز عن إعطاء تصور متكامل عن النشاط.

- أن يتسم المؤشر بالوضوح والبساطة والابتعاد عن المؤشرات المعقدة التي يصعب التعامل معها مما يفقد المؤشر أهميته التطبيقية.

## 2- استخدام المؤشرات (المجالات، المحددات، الأسس والأنواع)

إن اعتماد الاعتبارات الأساسية يسمح بوضع المؤشرات الفعالة لكن الواقع يفرض جملة من المحددات التي تعيق تطبيقها على نشاط المنظمة أو في مجال من مجالات نشاطها.

أ- استخدام المؤشرات (المجالات والمحددات): سوف نحاول التطرق في هذا المحور إلى جملة من العناصر التي تعيق تطبيق المؤشرات وكذا مجالات استخدامها.

ب- محددات استخدام المؤشرات: تتمثل في جملة العناصر التي تضعف من قدرة استخدام المؤشرات وتقود إلى نتائج خاطئة ومن هذه المحددات:<sup>2</sup>

- اختلاف ظروف العمل خلال فترة المقارنة: لأن اختلاف الظروف بين السنة الحالية وسنة المقارنة يجعل النتائج غير مفيدة، وكذلك اختلاف الظروف بين فترة وضع التقديرات وتاريخ تنفيذها.

- اختلاف التعاريف المحاسبية لدى المنظمة عند انتقالها من نظام محاسبي قديم إلى نظام محاسبي آخر يؤدي إلى اختلاف النتائج بين النظامين، وكذلك اختلاف نظامها المحاسبي عن نظام المنظمات التي بها نتائجها.

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 59.

<sup>2</sup> - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 60.

- التغيير في الأسعار والأجور والرواتب بين سنة المقارنة وسنة الأساس يؤدي إلى نتائج غير معبرة رغم سلامة المؤشرات.
- وجود عوامل معنوية تلعب دورا هاما في تحديد مستوى الأداء يجب أخذها بعين الاعتبار.
- عدم توفر ملاكات وإدارات مؤهلة تستطيع التعامل بكفاءة مع المؤشرات وتطبيقها وربط بعضها ببعض الآخر وفقا لمتطلبات عملية التقييم.
- عدم قدرة الإدارة العليا في المنظمة على فهم مدلولات المؤشرات وتحليل النتائج المستخلصة منها، وكذا عدم قدرتها على اختيار أفضل المؤشرات.
- عدم توفر الخبرات والوسائل المحاسبية المتطورة لاستخراج البيانات الحسابية في المنظمة بصورة دقيقة.
- عدم كفاية مؤشر واحد في إعطاء صورة عن نجاح المنظمة مما يستلزم استخدام أكثر من مؤشر للوصول للحكم الصحيح.
- **مجالات استخدام المؤشرات:** يتم استخدام المؤشرات في عدة مجالات للعملية الأدائية للمنظمة، وكل مؤشر أو مجموعة تعطي تقييما لجانب معين من نشاط المنظمة وتعطى في مجملها تقييما شاملا لهذا الأداء ومن هذه المجالات نورد:
- **الإنتاج:** وتستخدم للمقارنة بين كمية الإنتاج وعوامله سواء أكانت مجتمعة أو كل على انفراد.
- **التكاليف:** لمقارنة التكاليف الفعلية المخططة أو المعيارية وتكاليف السنوات السابقة أو تكاليف المنظمات المنافسة.
- **القوى العاملة:** لدراسة إنتاجية العامل أو إنتاجية الأجر ومدى تطورها.
- **دراسة الجدوى الاقتصادية:** تستخدم نتائج المؤشرات في الدراسات الفنية والاقتصادية للمشاريع الجديدة وفي توسيع المشاريع القديمة.
- **المركز المالي:** تعتبر المؤشرات من أهم الوسائل التي توضح الوضع المالي للمنظمة إذ تبين مدى كفاءتها في استخدام مواردها المتاحة المالية والمادية ونسب السيولة ومدى الاستفادة من التسهيلات الائتمانية والقروض وغيرها.
- **الموازنات التخطيطية:** انطلاقا من مسار المؤشرات والنتائج التقييمية التي تعطىها يتم وضع الموازنات التخطيطية للمنظمة.
- **الإدارة:** تظهر مؤشرات التقييم مدى كفاءة الإدارة في أداء مسؤولياتها ولمهام الوكالة لها.
- **الربحية الوطنية:** تبين نتائج المؤشرات فيما إذا كانت المنظمة تحقق نتائج على المستوى الاجتماعي أو تحقق نتائج على المستوى الذاتي فقط بغض النظر عن المتطلبات الاجتماعية.
- **أنواع المؤشرات وأسس اختيارها:** تستخدم في تقييم أداء المنظمات جملة من المؤشرات تختلف باختلاف مجالات استخدامها ويتعدد أنشطة المنظمة، وحتى تستطيع المنظمة الوصول إلى أفضل النتائج لعملية التقييم لابد من اختيار المعايير الملائمة وفقا لأسس عدة.

- أنواع المؤشرات: تتعدد المؤشرات التقييمية للأداء وتتنوع بتنوع أنشطة المنظمة وتعدد منتجاتها سواء كان ذلك على المستوى الكلي لها أو على مستوى فروعها ووحداتها ويمكن التطرق بإيجاز للأنواع الرئيسية من هذه المؤشرات وهي:<sup>1</sup>

- **المؤشرات الكلية والجزئية:** حيث تدرس المؤشرات الكلية العلاقة بين المخرجات وجميع المدخلات التي استخدمت للحصول عليها، أما الجزئية فتدرس العلاقة بين المخرجات وكل عنصر من المدخلات على انفراد.
- **المؤشرات الإجمالية والصادية:** تأخذ المؤشرات الإجمالية بالقيم الإجمالية للمتغيرات الإنتاجية والمالية والاقتصادية أما الصادية فتأخذ بالقيم الصافية فقط.
- **المؤشرات القيمة والمادية:** تستخدم المؤشرات القيمة قيمة المتغيرات مقاسة بعملية معينة (عادة الوطنية)، والمادية تستخدم كمية المتغيرات.
- **المؤشرات الكمية والوصفية:** تستخدم الكمية البيانات والمعلومات والأرقام في قياس حجم النشاط وتناسبه مع الأنشطة الأخرى أما الوصفية فتعتمد الوصف والقياسات الاعتبارية نظرا لصعوبة قياس الحالة.
- **المؤشرات الاعتيادية والقياسية:** تبنى المؤشرات الاعتيادية على واقع المؤشرات في المنظمة في حين توضح المؤشرات القياسية على أساس مجموعة من المؤشرات من واقع المنظمة والمنظمات المشابهة لها، وتشكل المؤشرات القياسية أساسا للتقييم والمقارنة.
- **المؤشرات المالية والمحاسبية والمؤشرات الاقتصادية:** فالمؤشرات المالية والمحاسبية تعتمد على السجلات المالية والمحاسبية والأرباح والإيرادات والنفقات وغيرها في المنظمة، أما الاقتصادية فتأخذ بالعمل الحسي والعمل المتجسد من الموارد الأخرى.
- **المؤشرات الجارية والتاريخية:** تستند المؤشرات الجارية من البيانات والمعلومات الإحصائية المتعلقة بنشاط المنظمة في السنة الجارية، أما التاريخية يستند إلى بيانات والمعلومات الإحصائية للسنوات السابقة.
- **المؤشرات الموضوعية والتخمينية:** تستند الموضوعية على ما هو متوفر حقيقة عن النشاط من معلومات، في حين أن التخمينية تعتمد على التقدير الشخصي والخبرات المتراكمة خاصة في الأنشطة التي يصعب فيها الحصول على معلومات وبيانات.
- **المؤشرات الفنية النظرية والفنية الممكنة:** تستند المؤشرات الفنية النظرية إلى المعلومات المستمدة من الطاقة التصميمية والقوى أما الفنية الممكنة فتعتمد على المؤشرات النظرية مع الأخذ بعين الاعتبار للعوامل التي قد تقلل من القدرات التصميمية أي أنها تستند إلى الطاقة المتاحة والفعلية والمخططة.

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص ص 63-65.



• **المؤشرات الذاتية والاجتماعية:** المؤشرات الذاتية هي تلك التي تعبر عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الخاصة، اما الاجتماعية تنصب إلى قياس مدى تحقيق الأهداف التي يسعى إليها المجتمع بعيدا عن مصالح المنظمة.

- **أسس اختيار المؤشرات:** نظرا لتنوع مؤشرات تقييم الأداء يتحتم على المقوم انتقاء الأكثر تلاؤما مع ظروف ونشاط منظمته وذلك باعتماد جملة من الأسس أهمها:<sup>1</sup>

وضوحها وبساطتها وسهولة تطبيقها، قوة تعبيرها عن الحالة المراد دراستها وقدرتها على تقديم تصور عن الانحرافات والأخطاء الموجودة، احتواء مكوناتها على العناصر المؤثرة في نشاط الوحدة كالقيمة المضافة والموجودات والمبيعات...إلخ. سهولة التعرف على أسباب التغيرات التي تحدث فيها ومدى علاقة ذلك بالمؤشرات الأخرى؛ شمولها لكل نشاط المنظمة وعدم اقتصرها على جانب أو جوانب محددة منه؛ ملائمتها لقياس نشاط الوحدة فيما يصلح لنشاط آخر؛ توفر البيانات والمعلومات الإحصائية اللازمة لحساباتها لأن عدم توفرها لا يمكن عمليا من الاستفادة منها حتى لو كان اختيارها سليما؛ توفر مستوى مناسب من الوعي لدى العاملين بأهمية المؤشر ودوره في تقييم الأداء منظمته وانعكاس ذلك إيجابا على نشاطهم من خلال ارتباطه بنظام الحوافز وتطوير المنظمة.

#### رابعاً: مؤشرات قياس الأداء

تتعدد مؤشرات قياس الأداء بتعدد أنشطة المنظمات منها ما يكشف عن قدرة المنظمة على تحقيق إنتاجها بأقل التكاليف ومنها ما يقيس نجاح المنظمة في إحكام العلاقة بين مدخلاتها ومخرجاتها، ومؤشرات الغرض منها توضيح مدى نجاح المنظمة تحقيق أهدافها.

**1- الإنتاجية:** ويقصد بها عموماً العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتعتبر الإنتاجية من المقاييس والمؤشرات الهامة المستخدمة في قياس نجاح وتطور أي منظمة.<sup>2</sup> وترتبط الإنتاجية بجملة من العوامل أهمها:<sup>3</sup>

- مجموعة العوامل التكنولوجية.
- مجموعة العوامل البشرية.
- مجموعة العوامل الطبيعية والمادية والمجتمعية.

وتقاس الإنتاجية بالعلاقة:<sup>4</sup>

$$\frac{\text{المدخلات}}{\text{المخرجات}} \times 100 = \text{أو الإنتاجية} = \frac{\text{مجموع عوامل الإنتاج}}{\text{مجموع عوامل الإنتاج}}$$

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 65.  
<sup>2</sup> - كاسر نصر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية، الأسس النظرية والطرائق الكمية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص 36.  
<sup>3</sup> - عدنان داود محمد العذاري، هدى زوبير مخلف الدعيمي، الإقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، دار جريد للنشر والتوزيع، الأردن، ص 132.  
<sup>4</sup> - غسان قسم داود اللامي، أميرة سكرولي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 39.

إن كتابة علاقة الإنتاجية بهذا الشكل يصعب حسابها وهذا راجع إلى عدم تجانس منتجات المنظمة وكذا عدم تجانس عواملها الإنتاجية لذا يفضل اعتماد هذا المؤشر في شكله القيمي أو النقدي وتصبح العلاقة كما يلي:<sup>1</sup>

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{التكاليف}} = \frac{\text{القيمة الإجمالية}}{\text{القيمة المستهلكة}}$$

إلى جانب اعتماد المنظمات على مؤشر الإنتاجية الكلية فهي أيضا قد تستخدم مؤشر الإنتاجية الحدية والذي يحسب بالعلاقة:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{تغييرات رقم الأعمال}}{\text{تغييرات التكاليف}}$$

كما يمكن حساب إنتاجية العمل والأجر بالعلاقة:<sup>2</sup>

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{كمية الإنتاج}}{\text{عدد العاملين}} \quad \text{وبالقيمة} = \frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{عدد العاملين}}$$

$$\text{أما إنتاجية الأجر} = \frac{\text{كمية الإنتاج}}{\text{مجموع والأجور الرواتب}} \quad \text{وبالقيمة} = \frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{مجموع والأجور الرواتب}}$$

وبمقارنة نتائج مؤشر الإنتاجية مع الإنتاجية المعيارية وكلما كانت النتائج متقاربة كلما دل ذلك على استخدام الموارد بفعالية، ويمكن القول أن إنتاجية المنظمة في تحسين في الحالات التالية:

زيادة مستوى إنتاج المنظمة مع ثبات مستوى الموارد المستخدمة فيه، وزيادة مستوى إنتاج المنظمة مع انخفاض مستوى الموارد المستخدمة فيه، وزيادة مستوى إنتاج المنظمة بمعدل أكبر من زيادة الموارد المستخدمة في الإنتاج.

**2- الربحية:** يعتبر الربح من أهم الأهداف التي تسعى المنظمات البلوغ إليه الأمر الذي يجعله من أهم مؤشرات قياس أدائها كونه يعبر عن مدى قدرتها في تحقيق الفوائض المالية والتي تحسب من خلال الفرق بين الإيرادات والتكاليف. الربح = الإيرادات - التكاليف

والربح وفقا للعلاقة السابقة لا يعبر عن حسن الأداء والكفاءة نظرا لأنه يتأتى من مصادر متعددة في المنظمة كعدم دقة الحسابات أو احتكار أسواق البيع أو أسواق الشراء وعن استغلال فرص، وكذلك قد يتأتى الربح من الابتكار والتجديد والذي يعتبر المعبر الحقيقي عن حسن أداء المنظمة. لقد حدد الدليل الوطني المحاسبي نوعين من المكونات الأساسية للربح وهي الربح الناتج عن الاستغلال والربح الاستثنائي الخارج عن الاستغلال، لذلك على المنظمات السعي إلى الرفع من ربح الاستغلال كونه الهدف الأساسي لنشاط المنظمات والأرباح الأخرى تعتبر عرضية غالبا لا تتكرر من نفس المصدر ويصعب القيام بأي تحليل انطلاقا منها باستثناء التي لها نوعا ما علاقة بالاستغلال (كالتنازل عن الاستثمارات خاصة القديمة). ويبقى إعداد الميزانيات المالية أكثر معبر عن الواقع المالي للمنظمة من ميزانيتها المحاسبية.

<sup>1</sup> - P.Lorino, L'economiste et le manageur, ENAG Alger, 1991, p.236.

<sup>2</sup> - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 102.

وإلى جانب اعتماد مؤشر الربح الإجمالي وتحليله لقياس الأداء لا بد من الاعتماد على جملة من العلاقة والتي تدعم هذا التحليل ومنها:

$$\text{المروددية الإقتصادية للراسمال} = \frac{\text{الربح الإجمالي}}{\text{الأموال المستثمرة}}$$

ويظهر فعالية رؤوس الأموال المادية والمالية، أو نسب الأرباح إلى كل وحدة نقدية مستثمرة وكلما كانت كبيرة كلما دلت على الفعالية.

$$\text{نسبة العائد إلى رأس المال المستثمر} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}^1}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

$$\text{نسبة العائد إلى رأس المال المستثمر} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة} + \text{الفوائد على القروض طويلة الأجل}^2}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

وتعكس العلاقة الأولى حسن استخدام الاموال التي يقدمها المالكون والدائنون.

- **معدل هامش الربح:** ويعتبر من المؤشرات الواسعة الاستعمال ويحسب:

$$\text{معدل هامش الربح} = \frac{\text{نتيجة الإستغلال}}{\text{رقم الأعمال}}$$

- يقيس نصب كل سهم من الأرباح المحقق وهذا المؤشر يهيم بشكل كبير المساهمين وكذا قيم سهم المنظمة في السوق، ويفضل حسابه على أساس الربح الصافي.

- **معدل نمو الربح:** يقيس نسبة نمو أرباح المنظمة بالتوازي مع نمو المبيعات وإذا كانت مساوية للواحد دلت على المرونة التامة بين الأرباح ورقم الأعمال، وإذا كانت اكبر من الواحد يعني ذلك تحكم المنظمة في تكاليفها واستفادتها من اقتصاديات الحجم.

$$\text{معدل نمو الربح} = \frac{\text{الأرباح المحققة}}{\text{التكاليف}}$$

3- **القيمة المضافة:**<sup>3</sup> يقصد بالقيمة المضافة القيمة التي استطاعت المنظمة إضافتها إلى مواردها

المستخدمة في العمليات الإنتاجية لتصبح لها منافع واستعمالات جديدة وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{القيمة المضافة الإجمالية} = \text{قيمة الإنتاج} - \text{قيمة الاستخدامات.}$$

$$\text{أما القيمة المضافة الصافية} = \text{القيمة المضافة الإجمالية} - \text{الاهتلاكات}$$

لتستطيع المنظمة تحليل ودراسة أدائها يمكن الاعتماد أيضا على علاقات أخرى انطلاقا من القيمة المضافة ومنها:

$$\text{القيمة المضافة لكل وحدة منتجة} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}} \text{ وتعتبر عن مساهمة كل وحدة منتجة في القيمة}$$

المضافة، وتستخدم لمتابعة ترشيد الإستهلاكات الوسيطة والتي تحسب بالعلاقة:

$$\text{نسبة القيمة المضافة للإستخدامات الوسيطة} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{الاستخدامات الوسيطة}}$$

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 109.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 109.

\* حسب الدليل الوطني المحاسبي تحسب القيمة المضافة = (المبيعات+الإنتاج المباع+الإنتاج المخزن+إنتاج المنظمة لاستخدامها الذاتي+تحويل تكاليف الإنتاج)-(الوارد واللوازم+الخدمات)

- نسبة القيمة المضافة للأصول: تبين هذه النسبة فعالية المنظمة في استخدام أصولها في خلق قيمة مضافة، وحتى تكون معبرة لابد أن تتقارب مع نسب المؤشرات المعيارية أو نسب المنظمات المنافسة ونسب القطاع.

- نسبة القيمة المضافة للأموال الخاصة والدائمة: وهي علاقة تحسب مساهمة كل وحدة نقدية من الأموال الخاصة والدائمة في خلق القيمة المضافة، وكلما كانت النسبة كبيرة كلما دلت على مستوى جيد.

- نسبة القيمة المضافة للإيرادات: توضح مساهمة الإيرادات الجارية في تحقيق القيمة المضافة سواء للإيرادات النشاط الرئيسي للمنظمة، أو للنشاط الثانوي وتحسب بالعلاقة:

$$\text{نسبة - القيمة المضافة لإيرادات النشاط الرئيسي} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{إيرادات النشاط الرئيسي}}$$

$$\text{نسبة القيمة المضافة لإيرادات النشاط الثانوي} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{إيرادات النشاط الثانوي}}$$

- إنتاجية رأس المال المستثمر: توضح مساهمة الوحدة النقدية من رأس المال المستثمر في خلق القيمة المضافة وتحسب بالعلاقة:

$$\text{إنتاجية رأس المال المستثمر} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

- تطور القيمة المضافة: توضح مدى تطور القيمة المضافة عند مقارنة ما توصلت إليه المنظمة في السنة الحالية بالنسبة التي سبقتها، ويستبعد أثر ارتفاع الأسعار بأخذ القيم بالأسعار الثابتة<sup>1</sup> وتحسب بالعلاقة:

$$\text{تطور القيمة المضافة} = \frac{\text{القيمة المضافة للسنة الحالية}}{\text{القيمة المضافة للسنة السابقة}}$$

- استخدام أصول المنظمة\*: الغرض من استخدام هذه النسب إظهار مساهمة أصول المنظمة في تحقيق النتائج والأهداف سواء فيما يتعلق بالإنتاج أو رقم الأعمال أو الأرباح، وتظهر فعالية مقارنة هذه النسب مع نسب معيارية أو حقيقية أو لمنظمات أخرى خاصة المنافسة، ويكون أداء المنظمة فعال كلما اقتربت هذه النسب من المعدل المحدد كمعيار أو كلما عرفت هذه النسب تطورا عبر الفترات الزمنية، وعند استعمال هذه النسب يجب الأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي تطرأ على قيمة الأصول، وكذا أخذ المجال الزمني بعين الاعتبار خاصة تحديد رقم الأعمال. ومن هذه النسب نذكر:

- نسبة القيمة المضافة للإستخدامات الوسيطة =  $\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{الإستخدامات الوسيطة}}$  وتظهر عدد الوحدات المنتجة التي

تتأتى بتوظيف كل وحدة نقدية في الأصول.

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 128.  
\* يشمل مصطلح الأصول محاسبيا موجودات المنظمة المادية والمعنوية، على شكل عقارات أو تجهيزات أو مخزونات أو ديون على الغير أو نقديات متاحة.

- إنتاجية عناصر الإنتاج (قيمة) =  $\frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{العمل+المواد+المكانن المعدات+رأس المال}}$ <sup>1</sup> وتعبّر عن قيمة الإنتاج المتحصل عليها باستخدام وحدة نقدية واحدة من عناصر الإنتاج.

- ربحية الأصول =  $\frac{\text{الأرباح الصافية}}{\text{قيمة الأصول}}$  تظهر مساهمة كل دينار استثمرته المنظمة على شكل أصول في تحقيق الأرباح.

- ربحية الموجودات (معدل دوران الموجودات) =  $\frac{\text{الربح الصافي}}{\text{مجموع الموجودات}}$  تظهر قدرة أصول المنظمة في إدرار الأرباح فهي تعكس كفاءة المنظمة في استعمال مواردها في خلق الأرباح.

- ربحية الموجودات الثابتة =  $\frac{\text{الربح الصافي}}{\text{الموجودات الثابتة}}$  تقيس قدرة الموجودات الثابتة في خلق أرباح للمنظمة.

- دوران الأصول =  $\frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{قيمة الأصول}}$  وهي تبين مساهمة وحدة نقدية من الأصول في تحقيق رقم الأعمال. وعليه يمكن للمنظمة الاعتماد على العديد من النسب الأخرى التي يمكن استخراجها من النسب السالفة الذكر بتجزئتها عن عناصرها، وحتى تظهر فعالية أداء المنظمة لابد من مقارنة هذه المؤشرات بمؤشرات معيارية أو نسب المنظمات الأخرى وحتى نسب القطاع الذي تنشط فيه المنظمة.

### المبحث الثاني: أدوات تقييم الأداء في ضوء تحولات بيئة الأعمال

يعتبر تقييم الأداء العملية التي من خلالها تقوم المنظمات بقياس وتقييم أدائها من ثم تقويمه، وذلك من خلال مدى تحقيقها للأهداف المرغوبة، وتحديد مدى فعاليتها وكفاءتها في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها، وللقيام بذلك تعتمد على طرق عدة ومختلفة وفقا لنشاطها والأهداف المسطرة والبيئة التي تنشط فيها المنظمة، وسوف يتم في هذا المحور التطرق إلى طرق تقييم الأداء بعد أن تم تنازل المؤشرات الأساسية لقياس الأداء، ويقسم المفكرون هذه الطرق إلى طرق حديثة وطرق تقليدية.

#### المطلب الأول: الطرق التقليدية لتقييم الأداء

تعتمد الأدوات التقليدية لتقييم الأداء على منطوق الأهداف، إذ يتم تحديد بداية الأهداف ثم متابعتها وتقييم النتائج المتوصل إليها، ويتم التقييم والرقابة على أساس النتائج، من خلال مقارنة الوضع الحالي بالوضعية المقدرة في البداية ثم التعرف على أسباب الانحرافات ومن ثم اتخاذ القرارات الفعالة للقضاء على الانحرافات. وتعتبر مراقبة الموازنة من الطرق التقليدية لتقييم الأداء، حيث استخدمت الموازنة كأداة للرقابة لأول مرة سنة 1912، وهي نقطة النهاية للتخطيط والبداية لعملية الرقابة، وتقوم على أساس حساب الانحراف بين الأهداف والنتائج والبحث عن أسباب الانحراف ومعالجتها.

#### أولاً: أساسيات حول الموازنة التخطيطية (التقديرية)

يرى (D.Solomons)<sup>2</sup> أن جذور الموازنة التخطيطية أو التقديرية ترجع إلى الإمبراطورية الفرعونية، لكن بالنسبة للتاريخ الحديث فيعطي مثالا على الحكومة البريطانية التي تستعمل الموازنة ومراقبتها منذ

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 101.

<sup>2</sup> - KOMAREV ILYA, La place des budgets dans le dispositif de contrôle de gestion : une approche contingente. Thèse de

أكثر من قرنين. ويرجع الأساس التاريخي لفكرة الموازنة التخطيطية إلى المحاسبة الحكومية، حيث جرت العادة أن تقوم الحكومات بإعداد ميزانياتها السنوية لإظهار تقدير للإيرادات والنفقات، وقد زاد الاهتمام بالموازنات التخطيطية على أثر ظاهرة التضخم التي هزت العالم سنة 1920، فأعدت الحكومة الأمريكية أول موازنة سنة 1933 بعد أن اتضح لها استحالة الإشراف على مالية الدولة دون التخطيط للمستقبل.

### 1- مفهوم الموازنة التخطيطية وأهدافها:

ترتبط هذه الأداة ارتباطاً وثيقاً بمحاسبة التكاليف، وهي تحقق للمنظمات العديد من الأهداف.

أ- **مفهوم الموازنة التخطيطية:** تعرف الموازنة التقديرية بأنها خطة مكتوبة بالوحدات أو المبالغ أو كليهما معاً، وعملية إعدادها هي عملية تخطيطية بحتة، فهي الخطة بحد ذاتها لذا لا بد أن تتسم بالموضوعية والمرونة، أما من وجهة النظر الرقابية فهي تتميز عن باقي الخطط للأسباب التالية:<sup>1</sup>

- يوفر إعداد الموازنة التخطيطية للمسير أداة رقابية لضبط العمليات التي يشرف على تنفيذها بنفسه وبدون هذه الأداة لن يعرف كيف يتابع ويوجه الأفراد لبلوغ أهداف إدارية.
- توضع الموازنة التخطيطية لتغطي فترة معينة من الزمن عادة ما تكون سنة، يتم تقسيمها إلى فترات سنوية أو ربع سنوية أو شهرية وحتى أسبوعية، كما يمكن إعداد الموازنات لفترات تتجاوز السنة.
- تعتبر الموازنات في الحقيقة أكثر ارتباطاً بعملية الرقابة من ارتباطها بعملية التخطيط ذاتها، لأن إعدادها في الواقع يتم بتحديد المعايير وهي الخطوة الأولى في عملية الرقابة، ثم قياس الأداء مقارنة بالمعايير الموضوعية وهي الخطوة الثانية بحيث يتم تحديد الإنحرافات ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية وهي الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة.

والموازنة التخطيطية هي إحدى الأدوات التي تستعملها المنظمات بمختلف أشكالها بغرض التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، وتخدم الموازنة أربعة أغراض رئيسية وهي:

تساعد في تحقيق التنسيق بين الموارد والاستخدامات، وتحدد المعايير المستخدمة للأنشطة والنظم الرقابية الأخرى، بالإضافة إلى أنها تزود إدارة المنظمة بمؤشرات واضحة عن الحجم المتاح من الموارد، كما تجعل قياس وتقييم الأداء أكثر سهولة.<sup>2</sup>

ب- **أهداف الموازنة التخطيطية:** ترتبط الموازنات التخطيطية ارتباطاً وثيقاً بأهداف المنظمات، لأنها تساعد على تحقيق هذه الأهداف، وكونه لا يوجد تخطيط بدون رقابة ولا رقابة بدون تقييم للأداء الفعلي مقارنة بالمخطط، فالرقابة والتخطيط أصبحا عملاً أساسياً للإدارات الحديثة في المنظمات من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وعليه تسعى الموازنات التخطيطية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- **أداة للتخطيط والتنسيق:** يترتب على إعداد الخطة اتخاذ القرارات التي تستمد من دراسة دقيقة لجملة من البدائل، وتعد الخطة بفترة قبل تنفيذها، مما يمنح فرصة ووقت لدراسة ربحية المنتجات والخدمات، وتحديد الطرق الأكثر اقتصاداً، وبالتالي فهي تحقق ما يلي:<sup>3</sup>

doctorat en sciences de gestion, Montesquieu-Bordeaux. France, 2007. P.32.

<sup>1</sup> - علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 133-134.

<sup>2</sup> - علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005 ص 392.

<sup>3</sup> - يوحنا عبد العال آدم، صالح الرزق، المحاسبة الإدارية والسياسات الإدارية المعاصرة، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006، ص ص

- يتيح تحضير الموازنة فرصة للتعرف على أية مشكلة يتوقع حدوثها، مما يتطلب عرض تلك المشكلة وفحصها والعمل على تفادي وقوعها خلال تنفيذ الخطة.
  - كون الموازنة صفة كمية لخطة شاملة لجميع أنشطة المنظمة، فيتطلب ذلك جهود جميع المستويات الإدارية لتحضيرها.
  - تحقق الموازنة إجراء تنسيق بين خطط الإدارات والأقسام في ضوء الهدف المشترك لكل العاملين في المنظمة.
  - تحقق الموازنة عن طريق التخطيط السليم لأنشطة المنظمة والوصول إلى حالة التوازن الاقتصادي والمالي والمدفوعات النقدية ومقدار الرصيد النقدي خلال فترة الدراسة.
  - تحقق الموازنة الكفاءة الإنتاجية والخدمية والتسيير الرشيد للعمليات.
  - أداة للرقابة وتقييم الأداء: تعتبر الموازنة التخطيطية أداة لقيام الإدارة بالرقابة وتقييم الأداء، من خلال مقارنة ما هو مخطط له بالأداء الفعلي، والذي يعبر عنه بأرقام فعلية وباستعمال مؤشرات قياس الأداء، وعند وجود انحرافات بين النتائج والمتوقع يتم تحليل أسباب هذه الانحرافات من طرف الجهات المختصة لتمكين من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لكل موقف. والموازنة التخطيطية "تعبّر عن الخطة في شكل أهداف مرجوة، والمقارنة بين الأداء الفعلي (الإنجازات) والأداء المخطط (الموازنة) يعبر عن تقييم الأداء".<sup>1</sup>
- ويتجلى دور الموازنة التخطيطية في الرقابة وتقييم الأداء في العديد من النقاط نذكر منها:
- منع الإسراف في استخدام الموارد المتاحة والتي تتميز بالندرة؛ التركيز على النواحي ذات الأهمية النسبية الكبيرة؛ تفادي العديد من الأسباب المؤدية إلى انحراف الأداء، عن طريق اكتشاف المبكر للعناصر التي تؤثر على مستقبل النشاط والأهداف؛ العمل على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح، وذلك عن طريق التوصل للاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة.<sup>2</sup>
- أداة لاتخاذ القرارات: تسعى الموازنة التخطيطية في الأصل إلى تحقيق أهداف تخطيطية ورقابية بإضافة إلى اتخاذ القرارات من خلال التفكير في مستقبل المنظمة، وعموماً يمكن تلخيص دور الموازنة التخطيطية في عملية اتخاذ القرارات فيما يلي:<sup>3</sup>
  - تسمح الموازنة التخطيطية بقياس الانحرافات بهدف الدراسة واتخاذ القرارات المناسبة للحد من الانحرافات السلبية قدر الإمكان.
  - تمكن الموازنة التخطيطية الإدارات من رسم السياسات المستقبلية في ضوء الخطة الموضوعية، وكذلك تحقيق دور الموازنة في تحسين الخطط ووسائل الرقابة على تنفيذها.

186-187.

<sup>1</sup> - مكرم عبد المسيح باسيلي، المحاسبة الإدارية، مدخل معاصر في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، ط3 كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2001، ص 222.

<sup>2</sup> - محمد سامي راضي، وجدى حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص 186-287.

<sup>3</sup> - بوحنا عبد العال آدم، صالح الرزق، مرجع سابق، ص 189.

2- أنواع الموازنات التخطيطية: لا يمكن لأية منظمة الاعتماد على موازنة تخطيطية واحدة، بل بإمكانها وضع موازنات تخطيطية متعددة بتعدد أقسامها وأنشطتها، كما أن الموازنات تختلف في الأساس عن الميزانيات.

أ- الأنواع: تستطيع المنظمات وضع موازنة تخطيطية لأي نشاط من أنشطتها، ومهما تكن الموازنة مفصلة إلا أنه من الممكن تصنيفها جميعاً، ويسير هذا التصنيف إلى حد ما وفق تسلسل زمني للأنشطة والأعمال الأخرى التي تريد المنظمة القيام بها من خلال السنة، مما يترتب عليه وجود أربعة أنواع من الموازنات هي:<sup>1</sup>

- الموازنة التخطيطية من ناحية الزمن الذي تغطيه: وفق هذا المعيار تصنف الموازنات إلى:

- موازنة تخطيطية قصيرة الأجل: وتعطى فترة زمنية واحدة عادة ما تكون سنة مالية مقبلة، وتقسّم بدورها إلى فترات زمنية أقصر وفقاً لطبيعة النشاط (فصلية، شهرية، أسبوعية، يومية).
- موازنة تخطيطية طويلة الأجل: تغطي فترة زمنية تزيد عن السنة وتمتد إلى عدة سنوات، على أن يكون الهدف من هذه الموازنات هو التنسيق بين أهداف وإمكانيات المنظمة مستقبلاً في ضوء أهدافها وإمكانياتها الحالية.

- الموازنة التخطيطية من حيث المرونة: وتصنف وفقاً لهذا المعيار إلى موازنات ثابتة (تعد لمستوى واحد من النشاط)، وموازنات مرنة والتي تعد لعدة مستويات من النشاط.

- الموازنة التخطيطية من حيث عناصرها: تقسم الموازنات من حيث العناصر التي تحتويها إلى موازنات البرامج (والتي تهتم بتحديد البرامج والخطط التي سوف تقوم بها المنظمة)، وموازنات المسؤوليات (والتي تحدد الخطط من ناحية الجهات المسؤولة عن تنفيذها).

- الموازنة التخطيطية من ناحية المجال الذي تغطيه: تصنف الموازنة وفقاً لهذا المعيار إلى:

- موازنات تشغيلية: وهي تتعلق بالنشاط الإداري للمنظمة.
- موازنات رأسمالية: تتعلق بالتخطيط الاستثماري الذي تمتد إثارة لعدة سنوات.

ب- الاختلاف بين الموازنة والميزانية: قد يقع اللبس في بعض الأحيان بين لفظ الموازنة ولفظ

الميزانية في اللغة العربية لكنه غير موجود في اللغة الإنجليزية إذ نجد أن الموازنة هي مرادف لكلمة Budget والمشتق من الكلمة الفرنسية Boudgette والتي تعني الكيس الصغير أو الحقيبة وقد استعمل لأول مرة في بريطانيا للدلالة على الحقيبة الحكومية التي كان يحملها وزير الخزانة عند ذهابه للبرلمان، أما كلمة الميزانية فهي مرادف للمصطلح (Balance sheet) والذي يطلق عليه بالفرنسية Bilan والذي يبين المركز المالي للمنظمة

لذلك لا بد من التفرقة بينهما.<sup>2</sup> والجدول التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> - علي عباس، مرجع سابق، ص 135.

<sup>2</sup> - شادي علي محروس، الموازنة التخطيطية، مكتبة عين الشمس، مصر، 1981، ص 34.



جدول 5-1 مقارنة بين الموازنة والميزانية

الموازنة Budget	الميزانية Bilan
<ul style="list-style-type: none"> <li>- أرقامها تقديرية لسنة قادمة.</li> <li>- هدفها تحديد الإيرادات الكلية والإنفاق الكلي بغرض تحقيق التوازن.</li> <li>- يكون إعدادها على مستوى الدولة ومصالحها العمومية.</li> <li>- تجيزها السلطة التشريعية، وتقوم السلطة التنفيذية بتنفيذها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أرقامها حقيقية وقعت فعلا.</li> <li>- هدفها تحديد المركز المالي للمنظمة.</li> <li>- يكون إعدادها على مستوى كل منظمة اقتصادية.</li> <li>- لا علاقة لها بالسلطة التشريعية.</li> </ul>

المصدر: حمدي بن محمد بن صالح، توازن الميزانية العامة دراسة مقارنة بين الاقتصاد الإسلامي والوطني، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 22.

عموما يمكن القول فإن الميزانية تمثل كافة المصاريف وللنفقات التي تمت فعلا في السنة الماضية أما الموازنة تهدف إلى تحقيق التخطيط والرقابة لكن الميزانية تهدف إلى توضيح المركز المالي للمنظمة.

**3- مراحل مبادئ الموازنة التخطيطية:** توجد مبادئ ومعايير عامة تعتمد في إعداد الموازنة التخطيطية. يجب إتباعها من أجل ضمان نجاح الخطة.

**أ- مبادئ إعداد الموازنة التخطيطية:** يتم إعداد الموازنة التخطيطية بناءً على مبادئ علمية تشكل الإطار النظري للموازنة، مما يستوجب ضرورة أخذها بعين الاعتبار عند إعداد الموازنة التقديرية وتتمثل في:<sup>1</sup>

- **مبدأ وحدة الموازنة:** عند إعداد الموازنة التخطيطية لا بد من مراعاة الانسجام والتناسق والترابط بين الموازونات الفرعية كونها تؤثر في بعضها البعض، وفي الموازنة الكلية لأنها في الأساس هي مجموعة من الموازونات الفرعية لعدة أنشطة والتي تشكل مجموعها موازنة واحدة.
- **مبدأ الشمولية:** عند إعداد الموازنة التقديرية يجب الأخذ بعين الاعتبار جميع أوجه النشاطات، ولا يجب إغفال أي نشاط خارج إطار الموازنة.
- **مبدأ البيانات التقديرية:** تعد الموازنة التخطيطية بشكل تقديري عن فترة مستقبلية باستعمال عنصر التنبؤ عن أوجه النشاط الاقتصادي المعدة للموازنة، ويتم التنبؤ على أسس علمية ومنطقية تربط المستقبل بالحاضر والماضي لا على أساس التخمين.
- **مبدأ التوزيع الزمني:** بناءً على هذا المبدأ يتم تقسيم العمليات التي تشملها الموازنة التخطيطية على فترات زمنية محددة ضمن فترة الموازنة، وذلك وفق توقع حدوث كل عملية.
- **مبدأ الربط بين تقديرات الموازنة ومراكز المسؤولية:** بناءً على هذا المبدأ يتوجب على المنظمات تحضير تقديرات للوحدة المسؤولة عنها بغرض إجراء المقارنات بين النتائج الفعلية والتقديرات لكل وحدة على حدة من أجل اتخاذ القرارات اللازمة لعلاج جوانب الضعف وسوء التسيير.

<sup>1</sup> - عبد الرحمان الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية - المعايير - التقييم - التصحيح، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 1998، ص ص 134 - 135.

- **مبدأ الثبات والمرونة:** قد تعد الموازنة وفق مبدأ المرونة أو وفق مبدأ الثبات الذي يعني مستوى واحد ثابت للنشاط لجميع أنشطة المنظمة، وإذا تغير مستوى النشاط الذي يتم إعداد الموازنة بموجبه فالأمر يستدعي تغيير جميع بنود الموازن.

- **مبدأ التغيير النقدي:** تعد الموازنة التخطيطية بداية في شكل عيني عن عدد الوحدات الممكن إنتاجها، كمية المواد الخام اللازمة لها واليد العاملة وغيرها، وتعرف بالموازنة العينية والتي تترجم فيما بعد في شكل وحدات نقدية.

- **مبدأ إشراك جميع مستويات الإدارة في إعدادها:** لخلق جو التعاون والمسؤولية يجب إشراك جميع المستويات الإدارية، ومدراء الأقسام في إعداد الموازنة.

- **مبدأ الموازنة معيار لقياس الأداء:** تعتبر الموازنة معيار لقياس أداء جميع الأقسام والمستويات الإدارية عن طريق المراقبة ومقارنة ما هو منجز بما و متوقع في الموازنة.

ب- **مراحل إعداد الموازنة:** لا توجد معايير محددة لإعداد الموازنة، ولكن هناك أسس عامة يجب مراعاتها عند إعداد الموازنة، وكذا تنفيذها، من أجل ضمان نجاحها كخطة تسعى إلى برمجة الأنشطة الاقتصادية للمنظمة وفقا لأهدافها، وتتجلى خطوات إعداد الموازنة في:

- **مرحلة التحضير والإعداد:** الغرض من هذه المرحلة هو التمهيد والتحضير لإعداد الموازنة التخطيطية، وهي مرحلة ضرورية كون من الضروري وضع الإطار العام للموازنات انطلاقا من الخطة الإستراتيجية طويلة المدى. وإعادة النظر سنويا في المعلومات التي بنيت على أساسها في ضوء النتائج الفعلية للأداء.

- **مرحلة الإعداد والمصادقة:** تعتبر المرحلة الثانية في إعداد الموازنة حيث يتم عرض الموازنة على الجهات المعنية للمصادقة عليها لتصبح ملزمة التنفيذ للجميع بتقديراتها وعند اعتماد الموازنات من الجهات المختصة تصبح:<sup>1</sup>

- أمر أو ترخيص بتنفيذ جميع عمليات المنظمة وفقا لما هو وارد فيها.
- مرشدا لجميع العاملين في المنظمة عند تنفيذ العمليات المختلفة.
- مستندا رقابيا لمعرفة الالتزام بتقديراتها.

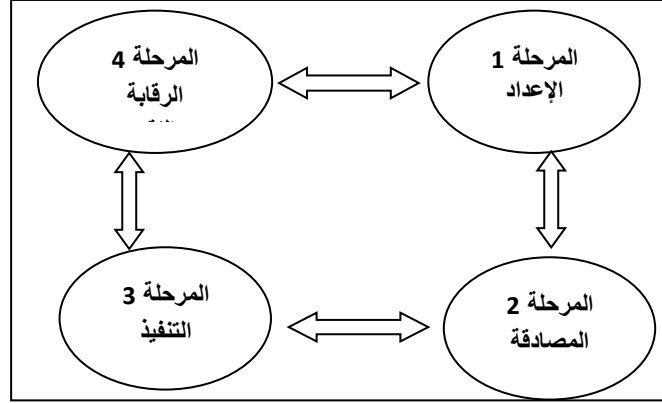
- **مرحلة تنفيذ الموازنة:** وتعتبر من أهم المراحل ولتي يتم من خلالها تنفيذ البرامج والأنشطة ذات المخصصات، ويتضمن تنفيذ الموازنة ما يعرف بقواعد الموازنة، وهي قواعد تنفيذ الموازنة من الناحية الإدارية، وقواعد خاصة بالتنفيذ المحاسبي للموازنة.

- **مرحلة الرقابة والتقييم:** باعتماد الموازنة التخطيطية يتم تطبيق الخطط الواردة فيها ثم الرقابة على الأداء للتأكد من الالتزام بها، من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المقدره في الموازنات، ومن ثم تحديد الإنحرافات إن وجدت وتحليلها ومعرفة الأسباب التي أدت إلى حدوثها وبالتالي اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية الضرورية.

<sup>1</sup> - جبرائيل جوزيف كحالة، حلوة حمدان، المحاسبة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 1997 ص55.

ويمكن تلخيص هذه المراحل في الجدول التالي:

شكل 5-5 مراحل إعداد الموازنة التخطيطية



Source : The Asia Foundation (ADB), Guide to Applied Budget Analysis, Electronic version, 2006, p.3 ([http://asia foundation.org/resources//pdfs/pk Budget Analysis.pdf](http://asia.foundation.org/resources//pdfs/pk Budget Analysis.pdf)).

### ثانياً: تقييم الأداء بواسطة الموازنات

تعتبر مراقبة الموازنات أول خطوة لتقييم الأداء، رغم كونها غير كافية لذلك وفقاً للفكر القيادي الحديث، لكن رغم ذلك فقد شكلت لفترة طويلة أساس للمراقبة وتقييم الأداء. وتتم العملية بالمراحل التالية:<sup>1</sup> قياس الأداء؛ حساب الانحراف من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المقدر؛ البحث عن الأسباب والمسؤولين عن الانحراف؛ الإجراءات التصحيحية للأوضاع غير المرغوب فيها.

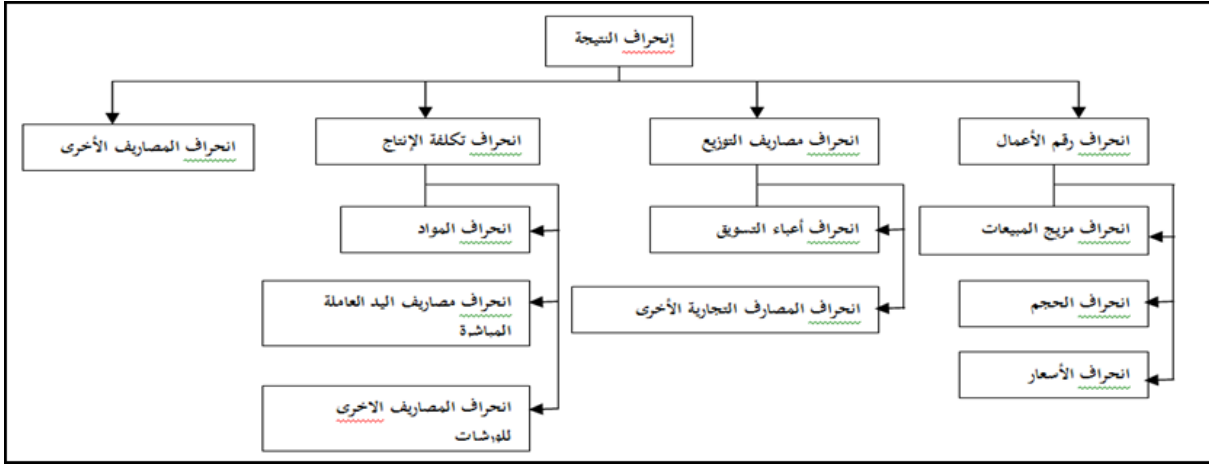
#### 1- حساب وتحليل الإنحرافات: توجد ثلاث طرق لحساب الإنحرافات وهي:

- الطريقة الأمريكية المستوحاة من المقارنات التحليلية والتي تقسم الإنحرافات بين انحراف اليد العاملة مورد غير ثابتة (م.غ.ث) انحراف المواد وانحراف المصاريف الثابتة.
- الطريقة المحاسبية والتي تقسم الإنحرافات إلى انحراف اليد العاملة (مصاريف مباشرة) وانحراف المصاريف غير المباشرة وانحراف المواد.
- طريقة مراقبة الموازنات والتي تحسب العديد من الإنحرافات الضرورية من أجل تفسير الانحراف عن المسؤولية التخطيطية.

2- تحليل النتيجة: ويعتبر الانحراف في النتيجة هو أول انحراف يحسب في المنظمة ثم يقسم إلى انحرافات جزئية حتى تتمكن من تحديد الأسباب التي أدت إلى حدوثها وبالتالي الانحراف عن الهدف العام والشكل الموالي يوضح الانحراف في النتيجة.

<sup>1</sup> - يحياوي نعيمة، مرجع سابق، ص164.

الشكل 5-6 التجزئة الممكنة لانحراف النتيجة



Source: M. Gervais. *Contrôle de gestion par le système budgétaire*, Vuibert, 1987, p.147.

يتكون الانحراف في النتيجة من ثلاثة مكونات أساسية هي:

- انحراف خاص بوظيفة الإنتاج.
- انحراف خاص بوظيفة البيع.
- انحراف خاص بوظيفة الإدارة.

ويحسب الانحراف الإجمالي للنتيجة من خلال الفرق بين النتيجة المخططة (الهدف) والنتيجة الفعلية للأداء وفقا للعلاقة التالية:

$$EG/R+RR-RP$$

مع العلم أن: RR يمثل النتيجة الحقيقية.

RP يمثل النتيجة المخططة (التقديرية).

EG/R الانحراف الإجمالي للنتيجة.

وتتكون النتيجة من العناصر التالية كما في الجدول:

جدول 5-2 النتيجة وعناصرها

$RP=VP-CDP-CPR-CAP$ $= (QP \times PP) - CDP - (QP - CP) - CAP$	$RR= VR-CDR-CPR-CAR$ $PR) - (CDR) - (QR \times CR) - CAR \times = (QR$
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قيمة مبيعات مخططة أو رقم أعمال مخطط VP</li> <li>- كمية المبيعات المخططة QP</li> <li>- سعر البيع المخطط PP</li> <li>- مصاريف التوزيع المخططة CDR</li> <li>- التكلفة المخططة للإنتاج لوحدات المبيعة CQP</li> <li>- التكلفة الإنتاج المخططة لوحدات المبيعة CP</li> <li>- التكاليف المخططة للإدارة CAP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قيمة مبيعات فعلية أو رقم أعمال فعلي VR</li> <li>- كمية المبيعات الفعلية QR</li> <li>- السعر الفعلي (سعر البيع) PR</li> <li>- مصاريف التوزيع الحقيقية CDR</li> <li>- تكلفة الإنتاج الفعلية لوحدات المبيعة CPR</li> <li>- تكلفة الإنتاج الفعلية لوحدات المبيعة CR</li> <li>- التكاليف الحقيقية للإدارة CAR</li> </ul>

المصدر: يحيوي نعيمة، أدوات مراقبة التسيريين النظرية والتطبيق، دراسة حالة قطاع الحليب 2008-2009

ص164.

ويربط الانحراف الإجمالي للنتيجة بالمكونات السابقة نجد أنها تتكون من أربعة انحرافات جزئية هي انحراف رقم الأعمال وانحراف مصاريف التوزيع وانحراف تكلفة الإنتاج وانحراف تكاليف الإدارة بحيث:

$$EG/R=(QR.RP-QP.PP)+(CDP-CDR)+(QRPCD-QRCR)+(CAP-CAR)$$

أ- **تحليل انحراف المبيعات:** يتم تحليل انحراف المبيعات من ناحيتين هما تحليل نشاط البيع وتحليل الوسائل التجارية المعتمدة في تحقيق نشاط البيع.

- **حساب وتحليل انحراف نشاط البيع:** يتم هذا التحليل وفقا للتجزئة حسب معايير قد ترتبط بالعلاقة بين المنتجات أو بتنظيم أقسام البيع، ويحسب هذا الانحراف الإجمالي لنشاط البيع (EG/V) بالعلاقة التالية:

$$EG/V=QR \times PR - QP \times PP$$

إن التعبير عن انحراف المبيعات سعر البيع قد لا يفسره بشكل حقيقي خاصة إذا كان سعر البيع لا يغطي التكاليف، لذا يفضل حسابه انطلاقا من تكلفة التقدير فتصبح العلاقة كما يلي:  $EG/V=QR(PR-CP)-QP(PP-CP)$

ولتحديدي أسباب ومسؤولي هذا الانحراف يجب تحليله إلى عناصر المكونة له والمتمثلة في الأسعار والكميات إلى جانب تحديد أنواع المنتجات والعلاقة بينهما. كما يتم هذا التحليل في حالة التجزئة أو عدم وجودها.

- **تحليل الانحراف في حالة عدم التجزئة:** تعني حالة عدم التجزئة بيع منتج واحد وفي سوق واحدة من خلال قناة توزيع واحدة ويتكون الانحراف في هذه الحالة من انحراف الأسعار وانحراف الكميات.

- **انحراف الأسعار:** يرمز له بالرمز E/P ويحسب وفقا للعلاقة:  $E/P=(PR-PP) QR$

فهو يحسب بالفرق بين الأسعار الحقيقية للبيع وأسعار التقديرية مضروبا في الكميات المباعة إلى قسم المبيعات كونها المسؤولة عن تحديد أسعار البيع، والعكس إذا كان  $PP > PR$ .

**انحراف الكميات:** ويحسب بالفرق بين كمية المبيعات الفعلية والمخططة مقيس بالهامش التقديري ويرمز لهذا الانحراف E/Q ويحسب بالعلاقة:  $E/Q=(QR-QP)(PP-CP)$

وتعود مسؤولية هذا الانحراف إلى ممثلي البيع كونهم مسؤولين على عملية البيع ويكون الانحراف ملائما إذا كانت الكميات المباعة أكبر من المخططة والعكس صحيح.

- **تحليل الانحراف في حالة التجزئة:** وهي الحالة التي تقوم فيها المنظمة ببيع عدة منتجات في أسواق مختلفة وعبر قنوات توزيع متعددة، بحيث يجب تحديد العلاقة بين الأجزاء للمنتجات أو الأسواق أو قنوات التوزيع، فإذا كانت الأجزاء مستقلة بمعنى أن الأجزاء تعمل باستقلالية تامة عن بعضها البعض، ويحسب

$$EG/V=\sum_i^n [QR_1]$$

حيث يعبر C عن الجزء (منتج أو سوق أو قناة)

ويتم تحليل هذا الانحراف بعدة طرق منها طريقة مرجعية الكميات المادية وطريقة بنية المبيعات وطريقة بنية الأعمال.

ب- حساب وتحليل انحراف تكلفة الإنتاج: تستخرج علاقة انحراف تكلفة الإنتاج من العلاقة العامة

للانحراف الإجمالي للنتيجة بحيث يحسب انحراف تكلفة الإنتاج كما يلي  $EGP=QP.CP-QR.CR$  حيث يمثل  $QR.QP$  الكميات المباعة، لكن نتيجة وظيفة الإنتاج تستند إلى الكميات المنتجة، ولتقادي الاختلال في تبرير الانحراف الإجمالي ثم الاعتماد على الكميات المباعة، مع تقييم التغيرات في مخزون المنتجات نصف المصنعة، وقيد التنفيذ والتامة الصنع بتكلفة معيارية مما يجعل انحرافها مساويا للصفر ونفس الشيء لمخزون المواد الأولية. وتحليل العناصر المكونة لها حتى تتمكن من معرفة مساهمة وكل عنصر من هذه العناصر في الانحراف.

وتعتبر طريقة الأقسام المتجانسة (مراكز التحليل) من الطرق المفضلة لدى المحللين لتحليل تكلفة الإنتاج، حيث تقسم مصاريف الإنتاج إلى مصاريف مباشرة وأخرى غير مباشرة. حيث تشمل المصاريف المباشرة للإنتاج مصاريف اليد العاملة واستهلاك المواد الأولية.

أما المصاريف غير المباشرة فتتمثل في الأقسام التي صرفت فيها قبل تحميلها على تكلفة المنتجات.

- حساب وتحليل انحراف مصاريف المباشرة: كما سلف الذكر تشمل المصاريف المباشرة للإنتاج مصاريف اليد العاملة ومصاريف استهلاك المادة الأولية.

• حساب وانحراف تحليل مصاريف اليد العاملة: يتمثل انحراف مصاريف اليد العاملة المباشرة في الفرق بين المصاريف التقديرية والفعلية لليد العاملة، لضمان سلامة التقييم لابد من تكيف المصاريف المخططة للإنتاج الحقيقي وتحسب الأجر على أساس ساعات الحضور. وعادة ما تستعمل التكلفة الساعية المتوسطة إلى إجمالي الوقت واعتمادها كوحدة قياس ويحسب انحراف مصاريف اليد العاملة بالعلاقة:

$$EGMOD=TP.TRP-TR.TRR$$

وتمثل: EGMOD: الانحراف الإجمالي لمصاريف اليد العاملة المباشرة.

TP: الوقت المخطط المكيف للإنتاج الحقيقي.

TR: الوقت المستغرق فعلا للإنتاج.

TRP: معدل الأجر المخطط.

TRR: معدل الأجر الحقيقي.

ويجزأ الانحراف في مصاريف اليد العاملة المباشرة إلى الانحراف في الوقت ET وانحراف في معدل الأجر ETR حيث:

$$ET=(TP-TR)TRP$$

$$ETR=(TRP-TRR)TR$$

• حساب تحليل انحراف مصاريف المادة الأولية المستهلكة: ويتمثل في الفرق بين الاستهلاك المخطط والاستهلاك الفعلي، بحيث يجب الاعتماد على الإنتاج الفعلي وتكيف الاستهلاك المخطط لهذا الإنتاج، وعليه يتم حساب الانحراف كما يلي:

$$EGMP=QPMP \times CP-QRMP.CR$$

مع العلم أن:

EGMP: الانحراف الإجمالي للمادة الأولية المستهلكة.

QRMP: الكمية الفعلية المستهلكة من المادة الأولية.

QPMP: الكمية المخططة لاستهلاكها للإنتاج الفعلي.

CP: التكلفة المخطط لاقتناء المادة الأولية.

CR: التكلفة الحقيقية لاقتناء المادة الأولية.

ولحساب (EGMP) لابد من معرفة المعدل المعياري للوحدة المستهلكة من المادة الأولية وتطبيقه على الإنتاج الفعلي، ويجزأ الانحراف مصاريف المادة الأولية إلى:

- انحراف الكميات المستهلكة (QPMP-QRMP)CP وتعود مسؤوليته إلى عمال الورشات.
- انحراف تكلفة الاقتناء (CP-CR)QRMP وتعود مسؤوليته إلى مصلحة الشراء
- حساب وتحليل انحراف المصاريف غير المباشرة: يتمثل هذا الانحراف في الفرق بين المصاريف غير المباشرة المخططة والفعلية، وتستعمل طريقتان لتحليل هذا الانحراف.
- التحليل التقليدي: وبحسب الانحراف الإجمالي للمصاريف غير المباشرة وفقاً لهذا التحليل

بالعلاقة:  $EGI=CISA-CIR$

مع العلم أن:

EGI: الانحراف الإجمالي للمصاريف غير المباشرة.

CISA: المصاريف غير لمباشرة المعيارية المكيفة للنشاط الفعلي.

CIR: المصاريف غير المباشرة الفعلية.

ويحسب CISA ويكيف للنشاط الفعلي كما يلي:

$$CISA=UR.(VP+FP/UR)=VP.UR+FP.UR/US$$

مع العلم أن:

UR: عدد وحدات القياس الفعلية.

US: عدد وحدات القياس العادية (أو طاقة النشاط)

VP: التكلفة المعيارية المتغيرة لوحدة القياس.

FP: التكلفة الثابتة المعيارية للفترة والمركز.

في حين يتكون CIR من  $CIR=VR \times UR + FR$

وتمثل VR التكلفة المتغيرة الحقيقية لوحدة القياس.

ويجزأ الانحراف في المصاريف إلى عناصر متعددة أهمها انحراف المردودية وانحراف مستوى النشاط وانحراف الموازنة.

- انحراف المردودية: تقع مسؤوليته على عمال الورشات وبحسب بالعلاقة:  $E/R=(CISP-CISA)=(UP.UR)(VP+FP/US)$

ويمثل CISP المصاريف غير المباشرة المعيارية للمركز مكيفة للإنتاج الفعلي أما VP فيمثل عدد وحدات القياس المعيارية المكيفة للإنتاج الفعلي.

- **انحراف مستوى النشاط:** تعود مسؤوليته إلى المصلحة التقنية ويتعلق بالنشاط الإجمالي ولا يمكن تجزئته حسب المنتجات ويحسب:

$$E/A=(CISA-CB)=FP.(UR/US-1)$$

$$CB=VP.UR+FP \text{ بحسب } CB$$

- **انحراف الموازنة:** يقيس مدى تنفيذ الموازنة من خلال الفرق بين الموازنة المرنة المكيفة للنشاط الحقيقي والتكلفة الفعلية لمركز التحليل. ومسؤوليته تقع على مصلحة المحاسبة ويحسب:

$$E/B=(CB-CR)=(UR \times VP+FP)-CR$$

• **التحليل على أساس المستويات المتغيرة للنشاط المقدر:**

عادة ما يواجه مركز التحليل ثلاث مستويات مرجعية للإنتاج هي الإنتاج المعياري والإنتاج المقدر والإنتاج الفعلي، وأخذ هذه المرجعيات بعين الاعتبار يؤدي إلى تفادي أسباب الانحراف حتى قبل التنفيذ، وتتمثل هذه الانحرافات في:

- **انحراف (ex-ante)** ويحسب من خلال الفرق بين التكلفة المعيارية والموازنة المرنة للإنتاج المخطط، فالقياس هنا تقديري.

$$EAP=UB.(VP+FP/US)-(UB \times VP+FP)=FP \times (UB-US)/US$$

مع العلم أن:

$$EAP: \text{ انحراف النشاط (ex-ante)}$$

UB: عدد وحدات القياس الضرورية لتنفيذ برنامج الإنتاج المخطط.

لا يمكن التحدث عن انحراف المردودية هنا كون الانحراف تقديري وكذا الانحراف الموازنة كما لا يمكن تحميل الانحراف لأية جهة كونه راجع لأسباب خارجية.

- **التعديل:** يمثل الفرق بين الموازنة المعدلة على أساس الإنتاج الفعلي وبالتكلفة المتوسطة التقديرية والتكلفة الحقيقية، ويكون تعديل الموازنة حسب العلاقة التالية:  $AJ=(UB-UP).(VP+FP/UB)$

ولا يعد هذا التعديل انحرافا بل ناتج عن اختلاف في الإنتاج:

- انحراف (ex-post) ويقسم إلى انحرافات جزئية هي:

$$\bullet \text{ انحراف المردودية: } CR=(UP-UR)(VP+VF/UB)$$

$$\bullet \text{ انحراف النشاط: } EAR=FP \times (UR/UB-1)$$

$$\bullet \text{ انحراف الموازنة: } EB=UR.VP+FP-CR$$

يهدف حساب الانحراف للتعرف على العوامل المؤثرة على النتيجة بوحدات نقدية، وفي الحقيقة توجد العديد من الانحرافات، وحسابها يتطلب وقتا وتكلفة، الأمر الذي يدفع بالمسؤولية إلى الاعتماد على أهمها والتي تخرج عن المستوى المسموح به.



## ثالثاً: مزايا وعيوب الموازنة التخطيطية

استخدام الموازنة التخطيطية كأداة لتقييم الأداء ينجم عنه جملة من المزايا والنقائص.

**1- مزايا الموازنة التخطيطية:** يترتب على اعتماد الموازنة التخطيطية في المنظمات جملة من المزايا منها:<sup>1</sup>

- تستخدم الموازنة كأداة لتخطيط الربحية والأنشطة الاقتصادية للمنظمة، حيث على ترجمة أهداف المنظمة وترتيب أولويتها، والتعبير عنها بأساليب كمية.
- تعتبر الموازنة كأداة للرقابة على مدى تحقيق أهداف المنظمة من خلال استخدامها كأساس لمقارنة الأنشطة الفعلية لتقييم الأداء، وتحقيق الرقابة أثناء التنفيذ الفعلي لخطط الموازنة.
- تستخدم كأساس للتنسيق بين أنشطة المنظمة وجميع فروعها وأقسامها الإنتاجية والخدمية.
- تستخدم كأساس لإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية.
- تعتبر الموازنة أداة لقياس مختلف المستويات الإدارية خاصة إذا تم ربط استخدام الموازنة بحاسبة المسؤوليات، وإعادة الهيكلة التنظيمي للمنظمة وفقاً للأسلوب الملائم لتنفيذ الموازنة.
- تعتبر الموازنة وسيلة اتصال بين كافة المستويات، كونها عبارة عن سياسات مكتوبة وبرامج معلنة تتطلب التنفيذ.

تعمل الموازنة التخطيطية على صياغة الأهداف وترتيبها حسب أولويتها، مما يدفع الإدارة إلى اتخاذ قرارات حاسمة في وقت مبكر، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعديلها.

**2- عيوب الموازنة التخطيطية:** وجهت العديد من الانتقادات إلى الموازنة التخطيطية والتي تتعلق بصحة لمعايير وبالتالي القدرة على التنبؤ الصحيح من جهة، وإمكانية توفير رقابة هادفة وعادلة من جهة أخرى، فجاءت الموازنة الصفرية في سبعينات القرن الماضي لتفادي هذه النقائص ومن بين الانتقادات الموجهة للموازنة التخطيطية تنطرق إلى:<sup>2</sup>

- تعتبر أداة بطيئة ومعقدة وثقيلة: تشكل كثرة الانحرافات التي يتم حسابها وفقاً لهذه الموازنة مجموعة معتبرة وثقيلة وقد تتأخر نتائجها في بعض الأحيان إلى بعد انتهاء الفترة، وبالتالي وصول معلومات متأخرة تفقد الإجراءات التصحيحية معناها، لأن المفروض أن تكون رد الفعل على الانحرافات في أسرع وقت.
- الاعتماد على تحديد لمعايير: إن تحديد المستويات المرجعية (المعايير) يطرح مشكلاً كبيراً للمسؤولين، فالتوجه المحاسبي يفضل الماضي عن المستقبل، لكن التكامل بين التنبؤات والتحققات هو المظهر المحافظ للمراقبة والتقييم، لذا كان من الضروري مناقشة المعايير وتحديدتها في إطار جو من الثقة، لكن هذا عادة ما يكون غير وارد عنه تحديد المعايير المعيارية وبالتالي العجز في تحقيقها.

<sup>1</sup> - WWW.mdlf.org.ps/details.aspxlang , (Municipal Développement & leading Fund), consulter le 24/03/2014.

<sup>2</sup> - H.Loning, et autres, **Le contrôle de gestion organisation et mise en œuvre**, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2003, p.p 132-134.

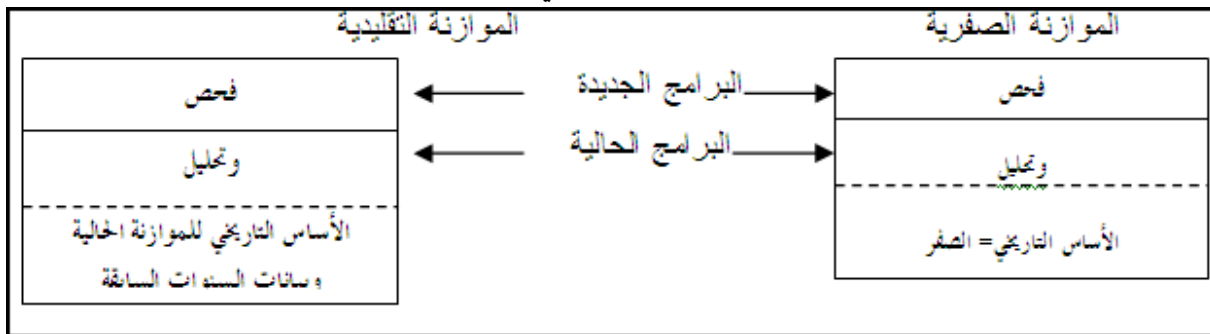
- عدم احترام مبدأ الرقابة: بترتب على صرامة الموازنة عدم احترام مبدأ الرقابة، وتؤدي إلى توليد العديد من الانحرافات، وعدم احترام مبدأ الرقابة يترتب عليه ردود عنيفة من بعض المسؤولين، كما تتولد عنها مشكلة تحميل الانحرافات وتحديد الجهات المسؤولة عنها.

لقد ساهمت العيوب السالفة وغيرها في فتح المجال إلى ظهور أساليب جديدة تسعى لتفادي هذه النقائص والتكيف مع الظروف الجديدة، بما يسمح للمنظمات بالتقييم الفعال والموضوعي لأدائها.

**3- الموازنة الصفريّة (BBZ) والتخطيطية:** ظهرت الموازنة الصفريّة نتيجة النقائص العديدة للموازنة التخطيطية، وتعتبر أحدث منها، ولقد لفت هذا الأسلوب المهتمين بالشؤون المالية والإدارية في كل من القطاع الخاص والعام على حد سواء، فمنذ سبعينات القرن العشرين أصبحت مثال لاهتمام المدراء، فهناك من يعرفها بأنها "نظام يفترض عدم وجود أية خدمات أو نفقات في البداية، ويعمل للحصول على مجموعة من النتائج أو المخرجات مع الأخذ بعين الاعتبار الحد الأدنى للتكلفة وتقييم مدى فعالية الإنفاق".<sup>1</sup>

وتبين المقارنة بين الموزنتين أن كليهما تقوم بعملية الفحص والتحليل للبرامج الجديدة فهي النقطة المشتركة بينهما، لكن اعتماد البرامج القائمة والبرامج المقترحة لأول مرة يتم ألياً في الموازنة التخطيطية، في حين يتم في الموازنة الصفريّة من خلال تحليلها بين نقطة البداية (الصفري)، وهي لا تعتمد على الأرقام الواردة في الموازنة السابقة ولا تعطي الأولوية للبرامج والأنشطة تحت التنفيذ والمعتمدة مسبقاً على المشروعات الجديدة عند تقسيم الاعتمادات. أما فيما يخص تقييم ومراجعة الموازنة فغنه يتم على أساس اختيار المقابل الدوري للأهداف في الموازنة التخطيطية، لكن في الموازنة الصفريّة يتم اختيار اتجاه الخطة أولاً بتقدير الزيادة والنقصان في النفقات ثم القيام بالتعديلات اللازمة لذلك، والشكل التالي يوضح العلاقة بين الموزنتين.

الشكل 5-7 العلاقة بين الموازنة الصفريّة والتخطيطية



المصدر: حجازي محمد، المحاسبية الإدارية، الأساسيات، التخطيط، اتخاذ القرارات، الرقابة، مطبعة النهضة، مصر، 1998،

ص 339.

<sup>1</sup> - الخطيب خالد شحادة، أحمد زهير شامية، أسس المالية العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 362.

## المطلب الثاني: الأدوات الحديثة في تقييم الأداء

يشكل معرفة مدى إنجاز المنظمة لأهدافها وبرامجها أهم الانشغالات لمسؤوليها ونتيجة لعدم اليقين الذي تعاب به طريقة الموازنة التخطيطية وتأخر الحصول على المعلومة في الوقت الملائم جاءت الأدوات الحديثة لتكون أكثر موضوعية وعلمية في تقييم الأداء والمراقبة. تختلف احتياجات أصحاب القرار للمعلومات من مستوى لآخر، فالإدارة العامة تحتاج إلى المعلومات المالية، الشاملة، في حين يحتاج المستوى التشغيلي إلى المعلومات المادية والنوعية الأكثر، ولإدماج المالية والمادية ونوعية تعتمد المنظمات في تقييم أدائها على بطاقة الأداء المتوازن وجداول القيادة.

### أولاً: بطاقة الأداء المتوازن

اعتماد المنظمات الأدوات التقليدية كانت تتم في ظل ظروف تتميز بالاستقرار وطول دورة حياة المنتج، وكانت الحاجة هي المحدد الأساس لهدف تلك المنظمات، لكن التغيرات التي أصبح يعرفها المحيط وضرورة التكيف معه دفع المنظمات إلى البحث عن أدوات جديدة تسمح لها بالتقييم الفعال لأدائها، وأصبحت هذه الأدوات تشمل مؤشرات جديدة إلى جانب المؤشرات المالية، وتطول مجالات عديدة رئيسية (المالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في وثيقة تعرف باسم بطاقة الأداء المتوازن.

### 1- بطاقة الأداء المتوازن (التطور التاريخي والمفهوم)

أ- التطور التاريخي لبطاقة الأداء: يعتبر المستشاران (Kaplan R.S & Norton D.P) بأمريكا الشمالية أول من قدم فكرة بطاقة الأداء المتوازن ولتعرض أكثر لتطور التاريخي لها سوف يتم استعراض النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تبلورت فكرة بطاقة الأداء المتوازن نتيجة العديد من الخبرات الاستشارية في العديد من المنظمات لتحديد طبيعة العملية التخطيطية وعمليات المراقبة على الأداء الملائمة لهذه المنظمات.
- وجود مؤشرات واقعية وواضحة كان يصعب على الإدارة قياسها بالإضافة إلى وجود فئات مختلفة من أصحاب المصالح، تم إهمالها بشكل كبير في الوسائل التقليدية لقياس وتقييم الأداء لفترة طويلة، والتي كانت تعبر عن رؤية المالكين ومساهمين على أساس أنهم أهم فئة في المنظمة. جاءت نتيجة التقاء عدة تيارات في الفكر الإداري والمالي.
- يرجع أصل نشوئها وظهورها إلى تراكم معرفي وخبرات استشارية للعديد من الباحثين والمفكرين وعلى رأسهم الاستشاريان (Kaplan R.S & Norton D.P) اللذان يعتبران أساس ظهور فكرة بطاقة الأداء المتوازن، وتطوير أسسها التي جاءت متزامنة مع تطور العديد من المفاهيم منها:
- التطور الحاصل في مجال الجودة الذي ترتب عنه مفهوم الجودة الشاملة الذي يركز على العملاء من خلال توفير المنتجات والخدمات بالجودة العالية.
- استعمال المنظمات الناجحة إلى أبعاد أخرى إلى جانب البعد المالي لأنها ترتبط بقضايا استراتيجية طويلة المدى، وبعضها يرتبط بصحة إدراكها للبيئة والتفاعلات التي تتم معها.

<sup>1</sup> - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر منظور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص ص 140-143.

- تولد عن نتائج القياس المالي للأداء غير المرغوب فيها حاجة إلى تطوير الأداء المتوازن، كون المقاييس المالية موجه لمعرفة الأحداث الماضية وليس المستقبلية.

- استخدمت أول بطاقة تقييم متوازن في مؤسسة (Analog Devices) سنة 1987 لقياس الأداء وفحصه، وفي بداية 1990 قدم المستشارين كبلان ونورتن مبدأ بطاقة الأداء المتوازن بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثنتي عشر مؤسسة في كل من كندا وUSA بغرض تقييم أدائها، وتوصلا إلى أن المسيرين يفضلون تقييم يوازن بين التقييم المالي والتقييم العملي، وهذا يسمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المنظمة. ثم قدمت سنة 1991 من طرف نفس الباحثين كأداة إدارية فاقترحا هذا النظام كمنهج لقياس الأداء يدمج بين المؤشرات المالية وغير المالية لتزويد المسيرين بمعلومات أدق وأكثر ملائمة عن أداء المنظمة. ويقسم تطور بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينات إلى ثلاث أجيال مما هو في الجدول.

جدول 3-5 تطور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: عريوة محاد، تطبيق أدوات المراقبة الحديثة في إطار الحوكمة لقياس وتقييم الأداء المستدام في القطاع العمومي المحلي، دراسة عينة لبعض المجالس الشعبية البلدية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة مسيلة، 2014-2015، ص 131.

من الجدول نلاحظ أن بطاقة الأداء المتوازن استعملت في البداية كنظام الأداء ثم كنظام إداري، ثم استخدمت كنظام لتغيير التنظيمي.

ب- المفهوم والأهمية: الاعتماد على الوسائل التقليدية لقياس وتقييم الأداء أصبح غير كاف وغير فعال في ظل بيئة تتميز بالتغيير والأعمال الحديثة، الأمر الذي يحتم على المنظمات اعتماد أدوات أكثر حداثة وأهمية.

- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن: قيل تعريف بطاقة الأداء المتوازن نتطرق إلى أصل الكلمة المشتق من الكلمة الإنجليزية (BSC) Balanced score card والتي ترجمت بدورها الكلمة الفرنسية Tableau

de brod prospectif (جدول القيادة المستقبلي) وتعني "ترجمة النوايا والميولات وإستراتيجية المنظمة في صورة مجموعة من مؤشرات الأداء"<sup>1</sup>، وتعرف بأنها "أول عمل حاول تصميم لقياس وتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة".

كما تعرف بأنها "أداة لتطبيق إستراتيجية المنظمة، ونظاما يساعد مديري المنظمات في اتخاذ القرارات السليمة من خلال الاعتماد عليه كأداة اتصال ونظام لقياس أداء الإدارات كما تعد أداة تضمن بأن تكون الأهداف والوظائف والإجراءات نابعة من رؤية وإستراتيجية المنظمة"<sup>2</sup>.

ويعرفها البعض على أنها "عبارة عن طرفين الجزء منها هو الدرجة والتسجيل (Score) ويعني الرقم المنجز في بطاقة القياس وفق المعايير الموضوعة للأهداف والنتائج والتقييم القائم للدرجات المسجلة في البطاقة يعكس التوازن بين العديد من عناصر الأنشطة في المنظمة المشاركة في تحقيق عملية الأداء الفعال"<sup>3</sup>.

ومما سبق يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة قياس ومتابعة الإنجاز بطريقة شمولية ومتوازنة تغطي الجوانب المالية وغير المالية، وتمكن من تحقيق الترابط من الأعمال والإستراتيجية، وتحقيق الأهداف العامة.

- أهمية بطاقة الأداء المتوازن: يترتب على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المنظمات العديد من المنافع والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

توجه بطاقة الأداء المتوازن منظمات الأعمال إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رسالتها، بعد أن كان اهتمامها منصبا على المحور المالي، وبالتالي أصبح الاهتمام بأداء المنظمات على المدى البعيد والمدى القصير بعد أن كان مقتصرًا على الأداء المالي الذي يقيس الأداء في المدى القصير؛ الربط بين الخطة السنوية قصيرة الأجل وبين الاستراتيجيات طويلة المدى؛ تحقيق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين القرارات والأهداف الإستراتيجية المحددة؛ تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة للإدارة الإستراتيجية، حيث تضمن تخطيط إستراتيجية تنتهي بتحقيق الأهداف المحددة، في ظل الرقابة المستمرة، مما يجعل من هذه الإستراتيجية محور اهتمام كل موظف. مما يدفع إلى ترجمة الإستراتيجيات إلى أعمال؛ إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في كافة المستويات الإدارية للمنظمة، مما يترتب عليه إمكانية وضع الأولويات لكل مستوى إداري، وتوفير أداة اتصال توضح الأهداف الإستراتيجية، لكل من يعمل في المنظمة، كما يوفر نظام بطاقة الأداء المتوازن التوازن بين القياس والتقويم، فالأمور التي يصعب قياسها ماليا يمكن أن يكون لها اثر كبير على استمرارية المنظمة وفشلها؛ توفر بطاقة الأداء المتوازن طريقا منظما يربط الرؤية المستقبلية للمنظمة بمواردها المالية والبشرية لتحقيق أفضل استثمار لها؛ توفر بطاقة الأداء المتوازن معلومات كافية للمدراء لاتخاذ القرارات المناسبة، وتقلل من مشكلة المعلومات التي تزيد حاجة مستخدميها

<sup>1</sup> - أحمد يوسف دودية، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 9، العدد 2، جامعة الزرقاء، الأردن، 2009، ص ص 9-10.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص ص 9-10

<sup>3</sup> - عريوة محاد، مرجع سابق، ص 132.

لها، والتي تؤدي إلى إرباك المدراء في اتخاذ القرارات. ويمكن القول أيضا أن أهمية BSC ترجع إلى أنها أداة تحت تصرف المسيرين وتبحث عن ما يلي:<sup>1</sup>

- التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء في المدى القصير والمدى الطويل.  
- التوازن بين البيئة الداخلية الخاصة بالعمليات الداخلية والتعلم ونمو والبيئة الخارجية المتعلقة بالعملاء والمنافسين.

- ترجمة الإستراتيجية في صورة أهداف ملموسة للمنفيذين.  
- التوازن بين مقاييس محركات الأداء التي تساعد على التنبؤ ومقاييس أهداف الأداء التي تبين النتائج من قرارات سابقة (أي التوازن بين المؤشرات الإستراتيجية القائدة الموجودة في المقدمة والمؤشرات العملية التابعة والموجودة في المؤخرة).

بالإضافة إلى ما سبق فإن أهمية BSC تأتي من أهمية مكوناتها، إذ اقترح Kaplan و Norton العديد من المقاييس الضرورية الجديدة لحساب المعلومات ومواكبة العصر الرقمي، فأشار إلى أهمية الأصول غير الملموسة نتيجة للأسباب التالية:<sup>2</sup>

- تلعب الأصول غير الملموسة دورا مهما في بناء وتنمية العلاقة بالعميل، وتحافظ على ولاء العملاء الحاليين، وتمكن من خدمة قطاعات وأسواق جديدة بكفاءة عالية.

- تدعم الأصول غير الملموسة على تنمية وتطوير منتجات مبتكرة.  
- تمكن الأصول غير الملموسة المنظمات من إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية وتلائم مختلف رغبات العملاء بتكلفة منخفضة وفي أقصر وقت وإنتاجية متميزة.

- تساعد الأصول غير الملموسة من تحفيز قدرات ومواهب العاملين بغرض التطوير المستمر في عالم التكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات.

## 2- أبعاد وصفات بطاقة الأداء المتوازن

تتميز بطاقة الأداء المتوازن بصفات تميزها عن أدوات قياس الأداء الأخرى، كما أنها تقوم على محاور أساسية تعمل معا من خلال علاقة سببية وذلك بغرض تحقيق إستراتيجية المنظمة في ضوء المهام والأهداف المحددة.

أ- أبعاد BSC: تتكون من أربعة أبعاد (محاور) أساسية تعمل معا من خلال علاقات سببية مع بعضها البعض لتحقيق إستراتيجية المنظمة كونها عبارة عن بطاقة إستراتيجية تبين بوضوح لكل المستويات المؤشرات الهامة التي يمكن قياسها والتي تعكس الأهداف الإستراتيجية للمنظمة<sup>3</sup>. وتتمثل أبعاد (BSC) في كل من البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية، وأخيرا بعد النمو والتعلم، ويمكن عرض الإطار العام لهذه الأبعاد الأربعة كما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- P.Atrill & E.Mclaney, **Management accounting for non specialist**, England, Financial Tunieres prontice Hall, 2002, p328.

<sup>2</sup> - عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم عربية، التخطيط الإستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص ص 192-193.

<sup>3</sup>- R.Kaplan et D.Norton, **Le tableau de bord prospectif**, éd organisation Paris 1998, p159.

<sup>4</sup> - محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية العدد 6396 2005، ص 163.

- **المحور (البعد) المالي:** وهو محور يتم التركيز فيه على إستراتيجية النمو والربحية ورؤية أصحاب المصلحة للمنظمة، فهو يهدف إلى الإجابة على التساؤلات التالية:<sup>1</sup>

- هل حققت المنظمة المنافع والناتج التي ترضي المساهمين؟

- ما موقف المنظمة من سوق المال؟

- كيف تبدو صورة المنظمة في أعين المساهمين؟

فهذا البعد يتأتى قياسه من خلال العديد من الأهداف الاقتصادية قصيرة المدى، وهي أهداف لا تتميز بالثبات بل قد تتغير حسب قطاع النشاطات أو الإستراتيجية، كرقم الأعمال المحقق للمنتجات الجديدة أو نتيجة لمعدل النمو أو رقم الأعمال إلى غيرها، كما أنها قد تتغير حسب المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة المنتجات، ففي مرحلة النضج عادة ما تستعمل النتيجة الصافية، الهامش الإجمالي، والمردودية كذا معدل العائد على الاستثمار، وكذا القيمة المضافة، لكن إذا كانت المنتجات في المرحلة النهائية فعادة ما يتم التركيز على المؤشرات المالية قصيرة المدى.

- **محور العملاء:** نتيجة للتوجه الحديث لفلسفة التسيير والذي يولى المزيد من الاهتمام لإرضاء العملاء، والأداء المنخفض في هذا المنظور مؤشر أساسي للتراجع المقبل، وحتى إذا كانت الصورة المالية الحالية جيدة، ومن خلال هذا المحور يمكن للمسير تحديد الأجزاء المستهدفة من السوق، ومؤشرات الأداء لهذه الأجزاء، فهو بعد يركز على إستراتيجية خلق القيمة للعميل وعلى صورة المنظمة لديه، وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الأساسي المتمثل في إذا أردنا النجاح في رؤيتنا الإستراتيجية فما هي الطريقة التي يجب أن ننظر بها إلى عملائنا المستفيدين من منتجاتنا وخدماتها؟ أي انه يسعى إلى تقييم العديد من الجوانب من أمثلتها:<sup>2</sup>

- هل نجحت المنظمة في مواجهة منافسيها؟

- هل يتوقع استمرارية المنافسين في السوق؟

- كيف ينظر الزبائن إلى المنظمة، وما مدى رضاهم عن خدماتها؟

وبالتالي فإنه يتم قياس هذا المنظور من خلال الحصة السوقية، والمردودية حسب الأجزاء، وكذا حسب معدل المردودات أو رضا الزبائن، ومعدل الوفاء لديهم.

- **بعد العمليات الداخلية:** يركز هذا البعد على الأولويات الإستراتيجية لمختلف العمليات التي تحقق للمنظمة رضا عملائها، كما يهتم كذلك بالعمليات التي تتفوق وتتميز فيها المنظمة، فهو يبحث عن كيفية زيادة كفاءة وفعالية العمليات الأساسية التي تحقق الأهداف الإستراتيجية وتساعد على تقديم خدمات تجذب العملاء وتضمن في نفس الوقت مصلحة المساهمين ويتم ذلك من خلال تقييم العديد من الجوانب منها:<sup>3</sup>

- ما هي مصادر القوة والضعف في العمليات الداخلية والأساسية للمنظمة؟

- كيف تقوم المنظمة بترشيد تكاليفها؟

<sup>1</sup> - طارق عيد العال جماد، الموازنات التقديرية (نظرة متكاملة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 184.

<sup>2</sup> - H.Bouguin, *Le fondement du contrôle de gestion*, PUF, Que sais-je, Paris 1994 ; p455.

<sup>3</sup> - علي سلمى، مرجع سابق، ص 113.

- ما هي العمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات الزبائن؟
- ما هي العمليات التي يجب على المنظمة أن تتفوق فيها؟
- وتنقسم المؤشرات التي تقيس هذا المحور إلى ثلاثة فروع هي:<sup>1</sup>
  - فرع الإبداع: يهتم بخلق منتجات وعمليات تتناسب واحتياجات الزبائن ويركز على تحسين تقنية الإنتاج، تخفيض التكاليف ويشجع النمو، ومن بين المؤشرات المستعملة في هذا الفرع عدد المنتجات الجديدة، آجال تطوير المنتجات، عدد الرخص المودعة.
  - فرع العمليات: يركز على تصنيع وتسليم المنتجات للزبائن، تحسين الجودة، وتخفيض آجال التسليم من خلال قياس معدل مردودية المنتجات، الأجل المتوسط لإنتاج طلبية، فترات عدم النشاط.
  - فرع ما بعد البيع: يهتم بتوفير الخدمات والمساعدات للزبائن بعد البيع أو عند التسليم، ويقاس أداء هذا الفرع من خلال المدة اللازمة لتعويض أو تصليح المنتجات المعنية، الساعات الضرورية لتعليم الزبائن كيفية استعمال المنتج.
  - لتحسين المؤشرات الأساسية للأداء سواء التكلفة، الجودة، رضا الزبون، الخدمة عادة ما تعتمد طريقة بطاقة الأداء المتوازن في هذا المحور إلى عملية إعادة هندسة العمليات على خلاف ما هو في الطرق التقليدية.
  - بعد التعلم والنمو: يركز هذا البعد على الأولويات التي تسمح بخلق المناخ الذي يدعم الإبداع والابتكار والنمو، فهو يحدد المجالات التي يجب على المنظمة الإبداع فيها من أجل تحسين أدائها وتحقيق النمو في المدى الطويل، ويشمل التعلم ثلاثة عناصر: الأفراد والأنظمة والإجراءات، وكون محوري العملاء والعمليات الداخلية يكشفان عن الفجوة الموجودة بين الطاقات الحالية والأفراد والأنظمة والإجراءات من جهة والطاقات الضرورية للتقدم الحقيقي في الأداء، للقضاء على هذه الفجوة على المنظمة الاستثمار في تكوين عمالها لزيادة مؤهلاتهم وكفاءاتهم، وتحسين أنظمة معلوماتها، وتعديل إجراءاتها، فهذا المحور يسعى إلى تقييم العديدة من المجالات منها:<sup>2</sup>
    - هل للمنظمة القدرة على الابتكار؟
    - هل للمنظمة القدرة على التعلم؟
    - كيف تقوي المنظمة قدراتها على التغيير والتحسين المستمر؟
    - كيف يتم بناء وتنمية الميزة التنافسية؟
  - ويكون التقييم على أساس العديد من المؤشرات كمقارنة سلوك العاملين على أساس مستوى التكوين والتأهيل، استقصاءات ومؤشرات الرضا لدى العاملين، معدل دوران العمل، إنتاجية العمال، رقم أعمال العامل، فعالية نظام المعلومات الذي يقاس بمعدل العمال الأساسيين الذين لديهم معلومات وحول الزبائن، التحفيز والاستقلالية. معدل الأجور المحتوية على المكافآت.

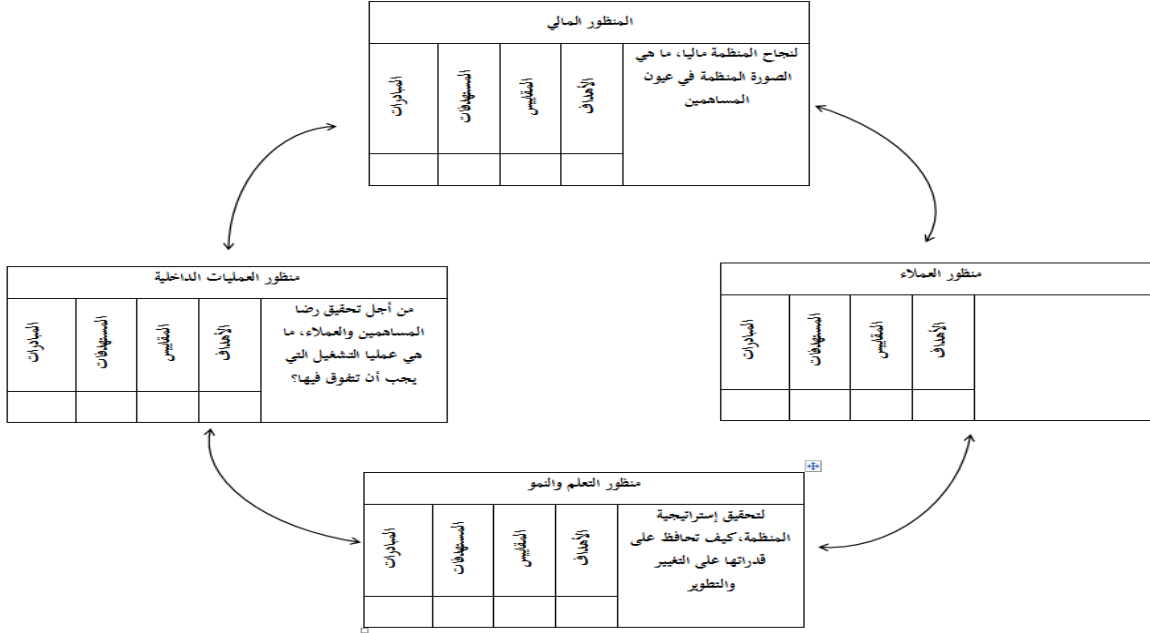
<sup>1</sup> - نعيمة بجاوي، مرجع سابق ص 197.

<sup>2</sup> - Charles Horngrén, et autres, **Contrôle de gestion budgétaire**, 3<sup>ème</sup> édition Pearson Edition, Paris 2006 , p84.



ويتطلب بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن تحديدا دقيقا للأهداف والمقاييس والغايات الخاصة بكل محور من البطاقة، وتشكل هذه المحاور الأساس في بناء بطاقة الأداء المتوازن وهي تتفاعل في علاقة السبب والأثر والشكل الموالي يوضح كيفية تفاعل هذه المحاور.

الشكل 5-8 المحاور الأربعة لبطاقات الأداء المتوازن



Source : Kaplan Roberts, Norton David, **The Balanced scorcard Translating strategy Action**, Harvard Besniss school press, September 1996 p76 ([www.Capters.indigo.ca/...Balanced-Scorcard-Translating-Strategy...Kaplan...Norton/97-ctem.html](http://www.Capters.indigo.ca/...Balanced-Scorcard-Translating-Strategy...Kaplan...Norton/97-ctem.html)).

فالشكل 5-8 يبين نموذج لبطاقة الأداء المتوازن المقترحة من Kaplan و Norton، وهي أداة تسعى إلى مساعدة المنظمات في تفعيل إستراتيجياتها إلى أهداف قابلة للتحقيق مما يرفع من مستوى الأداء والجودة في الخدمات والمنتجات المقدمة من طرف المنظمة وبالتالي فإن بطاقة الأداء المتوازن ليست إعداد للإستراتيجية بل ترجمتها وإدماجها في المحاور الأربعة في صورة أهداف وأعمال قابلة للتنفيذ، والأبعاد الأربعة تساهم مجتمعة في قياس مدى تحقيق الإستراتيجية، كما أن تسجيل وتحقيق المحاور حسب الباحثان يتم بالتسلسل من الأسفل إلى الأعلى بحيث تسمح جهود التعلم والنمو بتحسين العمليات الداخلية مما يؤدي إلى رضا العملاء وبالتالي تتولد في النهاية النتائج المالية التي تحقق رضا المساهمين.

وأشار الباحثان في دراسة لهما نشرت كتابهما أن الإطار المالي عمل بنجاح عندما كانت الإستراتيجيات التنافسية تقوم على أساس اقتناء وإدارة الأصول المادية، أما حاليا فالقيمة المستدامة تخلق من خلال تطوير الأصول المعنوية التي نادرا ما تترتب عليها أثارا مباشرة على النتائج المالية، ولكن تؤثر التحسينات التي تقع عليها من خلال سلاسل وعلاقات السبب والنتيجة.<sup>1</sup>

ونجد أن المنظمات المعاصرة تحاول قياس تكلفة تطوير أصولها المعنوية، لكنها تبقى قيما تقريبية واحتمالية بعيدة عن القيمة السوقية، والعمليات التنظيمية مطالبة بتحويل القيمة المحتملة إلى منتجات

<sup>1</sup> - R.S.Kaplan & D.Norton, **The strategy Focused organsation**, Harvard Besniss school Press, Boston 2001, p67.

وخدمات ذات قيمة مادية ملموسة، لكن مع عدم إمكانية إعطاء الأصول المعنوية هذه القيمة فهي تجمع في الغالب مع الأصول المادية. وهذا يسمح لبطاقة الأداء المتوازن أن تستخدم خرائط الإستراتيجية الخاصة بروابط السبب والنتيجة لوصف الكيفية التي يتم بها تعبئة الأصول المعنوية ودمجها مع الأصول الأخرى لخلق قيمة للعملاء والتالي تحقيق النتائج الممكنة، والجدول الموالي يوضح هذا التسلسل وبعض مؤشرات BSC.

الجدول 5-4 المؤشرات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

الأداء الفعلي	الأداء المستهدف	المؤشرات	الأهداف
		نتيجة الاستغلال، نمو رقم الأعمال، رقم الأعمال للمنتجات الجديدة، معدل الهامش الإجمالي، القيمة المضافة الاقتصادية، معدل العائد على الاستثمار	1- المحور المالي خلق قيمة للمساهمين
		حصة السوق، رضا العملاء، معدل ولاء العملاء، الوقت الضروري لتنفيذ طلبية العميل، عدد العملاء الجدد	2- محور العملاء زيادة حصة السوق ورضا العملاء
		- عملية الإيداع: عدد المنتجات الجديدة آجال تطوير منتجات جديدة، عدد الرخص المودعة. - العمليات: معدل مردودية الإنتاج، معدل المعيب، آجال تسليم المنتج، الأجل المتوسط لتصنيع الطلبية، مدة فترات عدم النشاط. - قسم ما بعد البيع: مدة تعويض أو تصليح المنتجات المعيبة، ساعات تكوين الزبائن حول استعمال المنتج.	3- محور العمليات الداخلية
		مؤشرات الرضا لدى العمل، معدل دوران العمال، توفر نظام المعلومات، معدل الاقتراحات التي قدمها العمال والتي لاقت متابعة، معدل الأجور المحتوية على مكافآت، معدل العمال المكونين.	4- محور التعلم والنمو

Source: Charles Horngren, et autres, **Contrôle de gestion budgétaire**, 3<sup>eme</sup> édition Pearson Edition, Paris 2006 .p86

ب- صفات BSC: تنقسم بطاقة الأداء المتوازن بالعديد من الصفات أهمها:

- العلاقات السببية: تعتبر العلاقات السببية من مكونات بطاقة الأداء المتوازن، وبالتالي تشكل صفة أساسية لها، فمقاييسها ومحاورها ترتبط بسلسلة من العلاقات السببية، فلقد أكد الباحثان Kaplan و Norton على أن الأهداف الإستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد الملك أحمد رجب، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية، المجلة العربية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال جامعة حلوان العدد 2، القاهرة 2006 ص81.

ويمكن تحسين التعليم والنمو من تحسين كفاءة عملية التشغيل الداخلي، وبالتالي تحسين الإنتاج، الأمر الذي يترتب عليه رضا العملاء، وأخير تحسين النتائج والأداء الملي وصفة العلاقات السببية في BSC تعني أن الأبعاد الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، ويجب أن تتضمن العلاقة الأبعاد للبطاقة<sup>1</sup>.

- **التعددية (متعدد الأبعاد):** تمكن صفة تعدد الأبعاد لـ BSC بالنظر للمنظمات من خلال الأبعاد الأربعة وتوفر الإجابة على الأسئلة الخاصة أو المعبرة عن كل بعد من الأبعاد الأربعة للبطاقة (البعد المالي، بعد العملاء، وبعد العمليات، وبعد التعلم والنمو)، وتتمثل الأسئلة في:<sup>2</sup>

• كيف نبذو أمام حملة الأسهم؟

• كيف يرانا العملاء؟

• لماذا يجب أن نتفوق؟

• هل يمكن الاستمرار في التحسن وزيادة القيمة؟

- **التوازنية:** تعني صفة التوازنية أن بطاقة الأداء المتوازن تقوم على تكامل كل من المقاييس المالية وغير المالية، فالمقاييس المالية تعكس نتائج عمليات المنظمة في حين المقاييس غير المالية نظرة واضحة عن أسباب تلك النتائج كما تعني التوازن بين المقاييس طويلة الأجل التي تقيس نتائج بعيدة الأجل والمقاييس قصيرة الأجل التي تقيس النتائج على المدى القصير، وكذلك التوازن بين المقاييس الداخلية والمقاييس الخارجية، ويعني كل ذلك أنها تتصف بالتوازن بين الأبعاد الأربعة، بمعنى لا يتم الاهتمام ببعد على حساب الآخر.<sup>3</sup>

- **الدافعية:** وتعرف كذلك بخطة الحوافز والمكافآت، نتيجة للتغيرات البيئية والضغط التي تتعرض لها المنظمات أصبح من الضروري عليها أن تستجيب لها، فالمنافسة الشديدة، والتركيز على العميل، وكذا ظاهرة الاندماج الصناعي وحتمية تطبيق الأنظمة والأساليب الحديثة والمتقدمة لتكنولوجيا المعلومات تحتم على المنظمات الاعتماد على أدوات وأساليب أكثر فعالية في مواجهتها مما دفع بها إلى تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن لقياس أدائها، ويصبح هذا النظام أكثر كفاءة ونجاحا إذا تم ربط تطبيقه بنظام فعال للحوافز والمكافآت الذي يخلق توافق بين الأفراد، ويولد لديهم الإصرار على تنفيذ الخطط كما وخطط لها، "ويعتبر نظام الحوافز والمكافآت العامل المحرك لنجاح تطبيق البطاقة، نظرا لأنه يوجه كل الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة".<sup>4</sup>

- **محدودية المعلومات:** تعني صفة المحدودية للمعلومات إتاحة المعلومات بالقدر الذي يلائم طاقة القرار، فنظرا لاعتماد بطاقة الأداء المتوازن على مؤشرات مالية وغير مالية محددة الأمر الذي يحمل متخذ القرار طاقة تحليلية كبيرة، وقد حدد معهد بطاقة الأداء المتوازن (BSCI) هذه المقاييس بـ 15 إلى 20 مقياس على الأكثر أي بحدود من 03 إلى 04 مقاييس لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، الأمر

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهم غريبة، مرجع سابق ص 213.

<sup>2</sup> - عبد المالك أحمد رجب، مرجع سابق ص 96.

<sup>3</sup> - محمود احمد جودة، تطبيق نظام الأداء المتوازن وأثره على الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية، دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية العدد 26، الأردن، 2008 ص 297.

<sup>4</sup> - عبد المالك أحمد رجب، مرجع سابق ص 97.

الذي يسمح بالقضاء على ظاهرة إغراق الإدارة بالمعلومات الكثيرة، كون أن إتاحة المعلومات بصورة أكثر من اللازم له آثار سلبية وكذلك قلة المعلومات له نفس الأثر.<sup>1</sup> لذلك فتوفير المعلومات بالقدر الملائم يعتبر الأفضل وهذا ما توفره بطاقة الأداء المتوازن.

### 3- العوامل المؤثرة في BSC ومراحل إعدادها

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في بطاقة الأداء المتوازن وهي تختلف من بيئة إلى أخرى وفقا للأبحاث التي أجريت من طرف المفكرين في هذا المجال كما تم تحديد مراحل إعداد BSC في أربعة مراحل أساسية هي التعرف على الأهداف والتعرف على العوامل الأساسية للتسيير ثم اختيار المؤشرات، فأعداد القاعدة المرجعية للمؤشرات.

أ- **العوامل المؤثرة في BSC:** تتأثر بطاقة الأداء المتوازن كغيرها من أدوات تقييم الأداء ومراقبته بالعديد من العوامل تتغير من بيئة إلى أخرى ويعتبر حجم المنظمة ومحيطها وكذا تنظيمها من أهم العوامل التي تتأثر بها ويجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع BSC.

- **حجم المنظمة:** يؤثر حجم المنظمات على محتوى أدوات تقييم الأداء ومنها BSC إذ وجدت علاقة بين خصائص المنظمات وخصائص أنظمة التقييم والرقابة فيها وتصبح هذه الأدوات أكثر تطورا كلما زاد حجم المنظمات، ولقد أكد الباحث Nobre في دراسته على أن المنظمات التي تضم أقل من مائة عامل لا تستعمل مؤشرات الأداء المالية.<sup>2</sup> وهو نفس ما توصل إليه James و Hoque في دراستها التي شملت 60 مؤسسة أسترالية، فأكدوا على أن المنظمات الكبيرة الحجم مقاييس الأداء فيها. قريبة من بطاقة الأداء المتوازن على عكس المنظمات المتوسطة والصغيرة التي يغيب فيها استعمالها<sup>3</sup>، زمن هنا يمكن القول أن قياس الأداء يكون أكثر شمولية وتوازنا كلما كان حجم المنظمة كبيرا.

- **المحيط:** للمحيط دورا أساسيا في تحديد أدوات التقييم التي تستعملها المنظمة فالأوضاع الاقتصادية التي تنمو فيها المنظمة تؤثر على الأداة التي تعتمد عليه في التقييم والرقابة، فلقد بين Berland أن نظم مراقبة الموازنات تطور في لحظة من التاريخ الاقتصادي كان محيط المنظمات يتميز فيه بالاستقرار النسبي وقلة المنافسة والتعقيد<sup>4</sup>. وحسب كل من Miller و Gordon فإن من الضروري على المنظمات أن تدمج بين المعطيات غير المالية في نظام معلوماتها المحاسبية لمواجهة عدم اليقين في المحيط.<sup>5</sup> فعدم اليقين الذي يتميز به المحيط يؤدي إلى عدم أهمية المعلومات الخارجية وغير المالية، مما يعني أن المنظمات التي تعمل في ظل محيط يتميز بنوع من الثبات وقلة التعقيد تستعمل مؤشرات قياس الأداء غير

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 98.

<sup>2</sup> - T.Nobre, *Méthodes et outils du contrôle dans les PME : Finance, contrôle, stratégie*, volume4, 2001 pp119-149.

<sup>3</sup> - Z.Hoque & W.James, *Linking Balanced Scor Measures To Size And Market Factor : Impaton Organisation Performance*, *Journal Of Management Accounting Reacher*, vol 12,2000, pp 1-17.

<sup>4</sup> - N.Berland, *L'histoire du contrôle budgétaire en France*, Thèses de doctorat en science de gestion université de Paris-Dauphine, 2000, pp 17-18.

<sup>5</sup> - L.A.D.Miller, *Acontingency Franwork for the desing of acctoning information système*, *Accounting organisation and societes*, vol 1, n°1, 1976 pp 59-69.

المالية أقل من المنظمات التي تعمل في ظل محيط يسوده عدم اليقين بشكل كبير، ويكون قياس الأداء فيه أكثر توازنا وشمولية من المحيط الثابت.

- **التنظيم:** يعتبر الهيكل التنظيمي أحد العوامل المحددة للأدوات المعتمد عليها في تقييم الأداء ومراقبته، فالمنظمات الكبيرة وغير الممركزة تحتوي على أنظمة تخطيط ورقابة أكثر تطورا من غيرها، الأمر الذي يجعل أدوات تقييم الأداء في هذا الشكل من المنظمات يكون أكثر تطورا ورسمية وأكثر مساهمة مما يجعل قياس وتقييم الأداء سيكون أكثر توازنا وشمولية كلما اتسم طابع المنظمات باللامركزية أكثر.

وعموما فإن قياس الأداء وتقييمه يكون أكثر شمولية وتوازنا وفقا لما تشترطه بطاقة الأداء المتوازن في ظل العوامل السابقة في المؤسسات كبيرة الحجم وذات المحيط الأكثر تعقيدا وغير الأكيد وذات الهياكل التنظيمية الأكثر لامركزية.

ب- **خطوات إعداد BSC:** يتم إعداد بطاقة الأداء المتوازن في أربعة مراحل هي التعرف على الأهداف ومرحلة التعرف على العوامل الأساسية للتسيير ومرحلة اختيار المؤشرات وأخيرا مرحلة إعداد القاعدة المرجعية للمؤشرات.

- **مرحلة التعرف على الأهداف:** ليتم التعرف على الأهداف لا بد من إعداد هيكل تنظيمي توضح فيه المسؤوليات، ومجالات تدخل المسيرين، كما يتم توضيح المهام والأهداف من خلال اللقاءات التي يجربها معد بطاقة الأداء المتوازن مع العاملين، إذ يسمح هذا الأسلوب التفاعلي بتحديد وتوضيح المهام والأهداف لكل فرد، ولتحديدها يجب الإجابة على التساؤلات التالية: ماذا يعمل؟ لماذا يعمل؟ وبالإجابة على هذه التساؤلات يمكن التوصل إلى الأهداف الكمية والنوعية للمنظمة ككل.

- **مرحلة التعرف على العوامل الأساسية للتسيير:** في هذه المرحلة يتم تحديد العلاقات السببية بين المعالم الموجهة لأداء المنظمة ويتم تحديد هذه المعالم بواسطة الأسلوبين التاليين:

- أسلوب تاريخي: من خلال تحليل النتائج السابقة لتحديد أسباب عدم التشغيل.
- أسلوب تحليل عمليات المنظمة لتحديد الحلقات الضعيفة في مختلف المهام والتي قد تؤدي إلى انحرافات عن النتائج المرجوة.

- **اختيار المؤشرات:** يتجلى دور المؤشر في الكشف عن التطور في عوامل التسيير الأساسية (clés)، فبعد التعرف على العوامل الأساسية للتسيير لا بد من التعرف على تطورها من خلال اختيار المؤشر، وحتى يكون المؤشر دقيق لا بد أن يتميز بجملة من الخصائص أهمها:

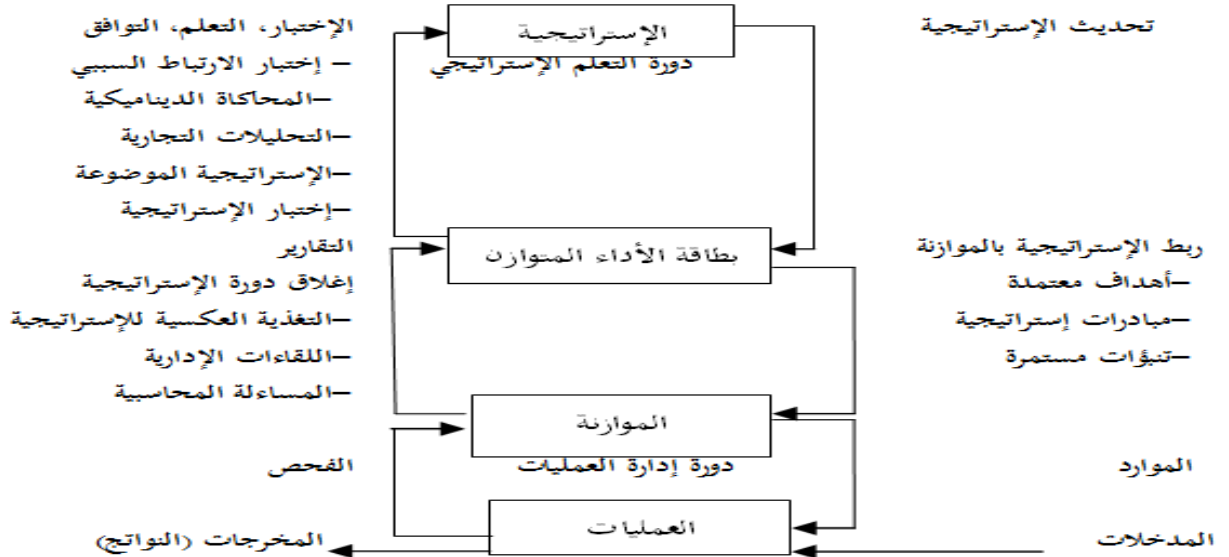
- الوفاء: تعني أن المؤشر لا بد أن يعكس بوضوح وبصدق اتجاه الظاهرة التي تم ملاحظتها.
- غياب الانحراف: يعني غياب الانحراف أن المؤشر لا يكون عرضة للتلاعب.
- القدرة على التكهن: يعني أنه يسمح بالتنبؤ بظهور مشكل ما.

- **مرحلة إعداد القاعدة المرجعية للمؤشرات:** تسمح هذه المرحلة بتحديد وضعية المؤشر، وتوجد ثلاثة أنواع من المؤشرات تشكل قاعدة مرجعية للمقارنة وهي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - نعيمة يحيوي، مرجع سابق ص 203.

- **مؤشرات النتائج:** والتي تقيس النتائج المحققة كمستوى النشاط والآجال والتكاليف.
  - **مؤشرات الوسائل:** وتهدف إلى مقارنة النتائج بالوسائل المستعملة.
  - **مؤشرات المحيط:** وتسمح للمقرر بتحديد وضعية المؤسسة بالنسبة لمحيطها، وهذا سيسمح له بتوجيه الأعمال في الاتجاه الصحيح.
- 4- التوجهات الإستراتيجية ومزايا ومعوقات BSC:** تعتبر بطاقة الأداء المتوازن كنظام للتخطيط والرقابة كونها تحدد الموارد أيضا الأداء التي سيتم توزيعها على الأقسام والوحدات خلال السنة المقبلة، كما تحدد أيضا الأداء المرغوب (المستهدف) فهي تواجه العديد من المعوقات عند تطبيقها على المنظمات السعي للتقليل منها قدر الإمكان، كما تتميز البطاقة بعدة مزايا تساعد على استعمالها.
- أ- التوجهات الإستراتيجية BSC:** تميزت فترة الاعتماد على الموازنات في تقييم الأداء بالتوسع في القدرات الإنتاجية، وقد ساعد نظام الموازنات إدارة المنظمات في مجال العمليات التكتيكية (التشغيلية)، إذ كان كأداة هامة للتخطيط والرقابة وتحديد الأهداف والموارد والأداء المرجو الوصول إليه، ثم يتم مقارنة الأداء الفعلي به لتحديد الإنحرافات، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة والموازنة كانت تنصب على الأداء في المدى القصير ولم تعطي اهتمام للمدى الطويل فهي لم تولى أهمية للإستراتيجية، ولسد الفجوة بين التخطيط الإستراتيجي والموازنات.
- فيرى الباحثان Kaplan و Norton أن المنظمات تستطيع إتباع سيناريو الهبوط التدريجي وذلك عن طريق الانتقال من المستوى الاستراتيجي الذي يغطي المدى الطويل إلى الموازنات والتي تغطي المدى القصير كما يبين الشكل أدناه:

الشكل 5-9 الربط بين الإستراتيجية والموازنة بواسطة BSC



Source : R.S.Kaplan & D.P.Norton : The strategy Focused organisation Harvard Business school press, Boton 2001 p.275.

- فنجذ أن Kaplan و Norton يريان أن إعداد الموازنات يتم في ضوء الأهداف الواردة في بطاقة الأداء المتوازن حتى يكون بالإمكان ربط الخطة الإستراتيجية بخطة العمل وذلك من خلال:<sup>1</sup>
- ترجمة الإستراتيجية في شكل مجموعة من الأهداف والمقاييس تتضمنها BSC.
  - بناء خطة عمل لمدة سنتين ووضع أهداف محددة قصيرة الأجل تكون امتداد لكل هدف إستراتيجي من أجل تحقيق التوازن بين المخرجات ومحركات الأداء، وخلال هذه المدة من الضروري التعرف على الفجوات التخطيطية من أجل الدفع والتحفيز على الابتكار.
  - تحديد برامج إستراتيجية لتنفيذ خطة المنظمة، وتحديد الموارد اللازمة لكل برنامج بغرض تحقيق الأهداف، ويعين الشخص أو القسم المسؤول على تنفيذ البرنامج ويكون ذلك في إطار جدول زمني محدد، والبرامج تحدد على أساس السبب والأثر الذي يوضح العلاقات بين المحاور الأربعة لـ BSC.
  - تقسيم البرنامج الإستراتيجي إلى خطة أو خطط عمل تتضمن الموازنات التشغيلية. مع العلم أنه يوجد في هذا الإطار نوعين من الموازنات (موازنة إستراتيجية وموازنة العمليات).
- يقدم مقياس الأداء المتوازن للإدارة الإستراتيجية مفهوما جديدا هو مفهوم العملية المزدوجة للحلقات، والتي تقوم على أساس دمج إدارة العوامل الإستراتيجية لهذا المقياس مع العمليات التشغيلية من خلال ربط الإستراتيجية بنظام الموازنات التشغيلية منها أو الإستراتيجية فمقياس الأداء المتوازن يسعى إلى حماية الأهداف طويلة المدى عن طريق الوصول إلى الأمثلة الجزئية في المدى القصير.
- كما يتم الدمج أيضا من خلال مناقشة التقرير الدوري لمقياس الأداء المتوازن، مما يسمح بمراجعة إستراتيجية المنظمة وجعلها عملية مستمرة من خلال عقد لقاءات دورية مع دعمها بمعلومات توفرها التغذية العكسية ونظام التقارير المفتوحة.
- إضافة إلى ما سبق فإن أداء التعليم والتكيف الإستراتيجي يقوم بالربط بين العوامل الإستراتيجية والعمليات التشغيلية من خلال نظام التغذية العكسية لنظام بطاقة الأداء المتوازن ومن خلال قيام هذا النظام بدور الرقابة التفاعلي، فالنظام (التغذية العكسية والرقابة التفاعلي) لمقياس الأداء المتوازن يسمحان بتوفير المعلومات التي تشكل مدخلات للعمليات.
- ب- مزايا BSC:** تمكن بطاقة الأداء المتوازن من تقييم أداء المنظمة بشكل متوازن وشامل، كما أنها تعمل على تفادي النقص الوارد في الأدوات التقليدية لتقييم الأداء، مما يجعلها تتميز عن غيرها من الأدوات بما يلي:
- تعد BSC نظاما للتسيير يترجم النوايا الإستراتيجية إلى أهداف ملموسة ويوازن بين المؤشرات الخارجية (النوايا الخاصة بالمساهمين والعملاء) والمؤشرات الداخلية (الخاصة بالعمليات الأساسية، الإبداع، وتطوير المؤهلات).
  - مؤشرات النتائج (الأداء السابق) والمؤشرات التي تسمح بمتابعة محددات الأداء المستقبلي.
  - المؤشرات في BSC التي تعكس النتائج والمؤشرات النوعية للأداء.

<sup>1</sup> - نعيمة يحيوي، مرجع سابق ص ص 205-206.

-وكل مؤشر في BSC عبارة عن حلقة في السلسلة السببية التي تنطلق من التعلم والإبداع لتصل إلى النتائج المالية.

- تشكل BSC وسيلة لمراقبة التسيير الاستراتيجي: فالنموذج المقترح من Kaplan و Norton ليستجيب لمتطلبات وخصائص مراقبة التسيير الاستراتيجي الذي تربطه بـBSC علاقة وثيقة تركز على النقاط التالية:

- يتم التوفيق بين القيادة الإستراتيجية والقيادة العملية بفضل الربط بين المؤشرات الإستراتيجية الموجودة في المقدمة، والمؤشرات التاريخية الموجودة في المؤخرة، ويتم الربط بينهما على أساس السلسلة السببية.

- تقوم BSC على فرضية تقسيم المنظمة إلى عمليات ومراكز للمسؤوليات، ويتناسب هذا التقسيم مع تحديد المؤشرات والمحاور الإستراتيجية التي تتضمنها.

- تركز BSC على النظرة الشاملة والمتعددة الأبعاد للأداء من خلال استعمال مؤشرات مالية كمية ونوعية من جهة أو من جهة ثانية مؤشرات تاريخية وإستراتيجية.

- تشجع BSC على تطوير برامج الاتصال والتكوين، على مستوى الاتصال يتم التعريف بالإستراتيجية لكل أعضاء المنظمة من خلال التعبير عنها في شكل مجموعة أهداف مفهومة وقابلة للقياس مما يحفز على تدعيمها من طرف الجميع، أما تكوين أعضاء المنظمة حول مؤشرات وأنظمة تسيير BSC فيسمح ذلك بتطبيق الإستراتيجية.

- تعتمد BSC إلى تقديم مؤشرات أساسية من أجل منع تشتت أذهان المسيرين، وجعلهم يركزون على المؤشرات المحددة لتنفيذ الإستراتيجية.

ونتيجة للمزايا السابقة وغيرها فإن اعتماد نظام بطاقة الأداء المتوازن في مراقبة التسيير وتقييم الأداء يحقق العديد من القواعد للمنظمة منها:<sup>1</sup>

- كون BSC تقرير إداري موحد ودقيق لوصف الأداء المتوازن في مراقبة التسيير وتقييم الأداء.  
- أن الروابط السببية بين المقاييس تساعد على إضافة معنى وملائمة أكثر للمقاييس وتسهل عملية تحديد الأهداف.

- إن الجمع بين المقاييس وفق الأبعاد لـ BSC يمكن من نقل أثر المبادرة في تحسين الأداء في أحد الأبعاد إلى جميع العمليات في المنظمة.

- إن مناقشة التوقعات الخاصة بالأداء والأمور العملياتية الأخرى التي تعتبر جزء من النظام عند تصميمه يزيد من الفهم والوعي لدى فريق الإدارة.

كما يمكن أنها تحقق أيضا منافع أخرى أهمها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور العالي، بطاقة الأداء المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات، نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد 2 كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر 2003 ص ص 141-142.

<sup>2</sup> - Arveson Paul, A Balanced for city and county service, the Balanced Instructe 2003 pp 17-23 ([http://www.balancedscorecard.org/portals/0/pdf/bsc\\_for\\_county\\_03.pdf](http://www.balancedscorecard.org/portals/0/pdf/bsc_for_county_03.pdf)).



- **التعليم:** تضع بطاقة الأداء المتوازن المنظمات بشكل كامل وشامل في العملية التعليمية من حيث:
- تقوم بوصف كل فرد في المنظومة في إطار لوحده من حيث علاقته بالإستراتيجية.
  - أن بطاقة الأداء المتوازن تتطور خلال مراحل التطبيق وفقا لكل من:
    - علاقات السبب والنتيجة؛ اختيار المقاييس؛ العمليات التشغيلية والإدارية؛ اختيار المبادرات، وتحديد الموارد والمصادر اللازمة.
  - **التخطيط:** وذلك من خلال:
    - وضع موازنات بشكل أكثر عقلانية في ظل التغيير من حيث تحديد المصادر بناءً على الأداء من جهة وإحلال الإدارة الديناميكية التي تعتمد على الحقائق بدلا من الحدس من جهة أخرى.
    - التنبؤ بالمخرجات من خلال كل من مؤشرات قيادية وعلاقات السبب والنتيجة وكذا من خلال أنظمة المحاكاة الممكنة.
    - تطوير إمكانياتها وتحسينها من خلال:
      - تزيد بطاقة الأداء المتوازن الإدراك بما يحدث فيها.
      - تحديد الاحتياجات التي تحتاج أكثر للتغيير.
      - فتح مجال واسع أمام الإبداع.
  - **BSC للمعنيين وأصحاب المصالح كونه:**
    - تزيد من وضوح أنشطة المنظمة.
    - تسهل عملية الحصول على التغذية العكسية.
    - تدعم عمليات الرقابة والمحاسبة والتقييم.
- ج- معوقات تطبيق BSC:**
- رغم المزايا التي تتميز بها BSC والفوائد التي تترتب على استعمالها كأداة للتقييم الأداء ومراقبة التسيير، إلا أنها تواجه عملية تطبيقها جملة من المشاكل والمعوقات منها:<sup>1</sup>
- الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة من البداية يؤدي إلى شلل كامل في العملية، لكن بالتجربة تجد المنظمة نفسها تعدل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء، وبالتالي فإن عملية التحسين والتطوير في BSC تسمح بتقادي الشكل الذي ينتج عن هذه الرغبة.
  - صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد، بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الإستراتيجية.
  - إن إغفال المؤشرات غير المالية عند تقييم الأداء للمسيرين والعمال، سيجعلهم يركزون أكثر على ما يبين أدائهم عند التقييم، ويهملون ويقلصون من أهمية هذه المؤشرات.
  - إن التوقعات الخاصة ببطاقة الأداء المتوازن تكون مرتبطة بصفة مباشرة أو غير مباشرة بمصالح الأطراف المتعاملة مع المنظمة (كالمستثمرين، الزبائن، المباشرين، العمال)، وتقصى بعض الشركاء

<sup>1</sup> - نعيمة يحيوي، مرجع سابق ص ص 206-207.

القادرين على التأثير على مفهوم الإستراتيجية وتطبيقها (مثل الهيئات العمومية التي ترسم الإطار العام لقواعد المنافسة، أو تلك التي تفرض قوانين احترام المعايير المتنوعة أو الزبائن النهائيين الذين يمكن أن يغير سلوكهم من احتياجات الزبائن المباشرين للمنظمة وبالتالي إستراتيجيتها).

- ثقافة المنظمة: هناك من المؤسسات من يرى أنه من الضروري تبني BSC بشيء من المرونة، والبعض الآخر يرى أن تطبيقها يتم دون إدماج العناصر الإستراتيجية مما جعلها مصدرا للنقاش أكثر منها قوة للتكامل والقيادة، وهناك من أضاف محورا خامسا للبطاقة كما هو الحال بالنسبة لمجموعة British telecom التي أضافت محور ثقافة المنظمة إلى المحاور الأربعة الأخرى ومنظمة أخرى قلصت المحاور الأربعة إلى ثلاثة محاور بحيث عوضت محور النمو الفائق وجمعت بين محور الزبائن والعمليات الداخلية في واحد هو الاستثمار المستمر.

- المحيط الاجتماعي: يؤثر هذا الأخير في كيفية استعمال البطاقة من منظمة لأخرى، كما اختلفت نسبة استعمالها من الدول الغربية.

### ثانيا: نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة (ABC)

إن التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال الحديثة أدت إلى تزايد المنافسة في مجال الجودة الشاملة للإنتاج السلعي والأداء الخدمي على حد سواء، الأمر الذي يحتم على المنظمات السعي لمواكبة هذه التغيرات من منظور إستراتيجي والمتمثل في حسن الإدارة مع الأخذ بعين الاعتبار لتغيرات كل من البيئة الخارجية والداخلية في آن واحد من خلال تحليل مواطن القوة والضعف، وإدارة عنصر التكلفة الذي يعتبر من أهم عوامل النجاح والاستمرار في ظل البيئة المتسارعة التطورات وذلك بالإنتاج بأقل تكلفة وتقديم خدمات بأدنى تكلفة ممكنة وأعلى جودة، وكون هذه البيئة لا تلائمها الأساليب التقليدية لإدارة التكلفة تولدت أساليب ومداخل جديدة لإدارة التكلفة ومن أبرز هذه المداخل نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة ABC.

#### 1- مفهوم ABC ومراحل إعداده

يعتبر نظام التكلفة المبني على أساس الأنشطة من الأنظمة الحديثة لتقييم الأداء ومراقبة التسيير المعتمد من طرف منظمات الأعمال سعيا منها لمواكبة التغيرات السريعة في البيئة الخارجية والداخلية، من خلال الربط بين الموارد المستخدمة والأنشطة التي ستستخدم فيها، ومن ثم الربط بين تكاليف هذه الأنشطة والمنتج أو الخدمة النهائية.

#### أ- تعريف ABC وعلاقته بنظام ABM:

يسعى نظام التكلفة المبني على أساس الأنشطة إلى التركيز على أن الأنشطة التي تتسبب في تحمل التكاليف والأنشطة هذه تتسبب في وجودها المنتجات والخدمات، ويرتبط هذا النظام ABC بنظام الإدارة على أساس النشاط (ABM) إرتباطا وثيقا رغم أن لكل منهما هدفه الخاص والذي يسعى لتحقيقه.

- **تعريف ABC:** هناك جملة من التعاريف التي تناولت نظام التكلفة على أساس الأنشطة، فعرف على أنه "ذلك النظام الذي يقوم أولاً بتخصيص الموارد على الأنشطة التي استفادت منها، ثم تخصيص تكلفة هذه الأنشطة وفقاً لمعدل استفادتها من هذه الأنشطة".<sup>1</sup>

وعرف أيضاً بأنه "نظام يركز على فكرة أساسية تعمل على الربط بين الموارد المستخدمة والأنشطة التي تستخدم هذه الموارد، ثم الربط بين تكاليف الأنشطة وبين المنتج والخدمة النهائية".<sup>2</sup> كما عرف كذلك بأنه، أسلوب أكثر دقة يحدد تكلفة جميع الأنشطة التي نفذت ثم يجد قاعدة مناسبة لتخصيص هذه التكاليف إلى المنتجات أو الخدمات، ويتكون ذلك من مرحلتين هما:

- **المرحلة الأولى:** يتم تخصيص الموارد للأنشطة بناءً على كمية الموارد المستهلكة في أداء النشاط.  
- **المرحلة الثانية:** يتم تخصيص تكاليف النشاط إلى المنتجات والخدمات وفقاً لاستخدام هدف تكلفة النشاط.<sup>3</sup>

ويعرف أيضاً بأنه "نظام يقوم على فلسفة أن الأنشطة تستهلك الموارد ومن ثم فهي المسببة للتكلفة وليست المنتجات، وأن المنتجات هي التي تستهلك الأنشطة، وبالتالي يجب نسب التكاليف المختلفة إلى أنشطة معينة ثم تحميل هذه الأنشطة على المنتجات قدر استهلاك كل منتج من هذه الأنشطة، ويفيد هذا النظام إدارة المنظمة في مجال التخطيط والتحليل حسب الأنشطة، والذي يؤدي إلى دراسة كل نشاط بشكل مستقل من أجل تحديد الأنشطة التي تعطي قيمة إضافية للمنتج أو الخدمة، ينبغي العمل على تطويرها".<sup>4</sup> ويرى البعض أن ABC يعتبر نظاماً متكاملًا، وليس مجرد أسلوب أو طريقة لتوزيع التكاليف غير المباشرة، فهو يشمل جميع مكونات النظام من مدخلات، وعمليات تشغيل ومعالجة، ومخرجات وتغذية عكسية، فمدخلاته تتمثل في البيانات المتمثلة في حسابات التكاليف والبيانات غير المالية المتمثلة في البيانات والمعلومات الخاصة بموجهات التكلفة، أما عمليات التشغيل فتتمثل في كافة العمليات الحسابية والإجراءات اللازمة لاستخراج كلفة الوحدة من موجهات التكلفة، واستخراج كلفة كل نشاط، أما مخرجات ABC فتتمثل في تحديد كلفة أهداف التكلفة والمتمثلة بكلف الأنشطة وتحديد كلفة منتج".

ومما سبق يمكن القول أن نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة هو نظام معلوماتي شامل يسمح بالحصول على المعلومات المالية والتشغيلية لتحديد الأنشطة وتكاليفها، ومن ثم تحميل تكلفة هذه الأنشطة إلى المنتجات أو الخدمة، بما يسمح بالتحديد الدقيق لتكلفة المنتج أو الخدمة، وبالتالي اتخاذ القرارات السليمة.

وعموماً فإن نظام ABC هو نظام يتميز بأنه:

- نظام يقوم على محورين أساسيين هما أن الأنشطة تستهلك المواد، والمنتجات تستهلك الأنشطة.

<sup>1</sup> - ناصر نورالدين عبد اللطيف، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005 ص 218.

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية: المؤسسة العمومية بالجزائر، دار المحمدية، الجزائر، 2010 ص 140.

<sup>3</sup> - عبد السلام لفتة، ميادة مهدي صالح، أسلوب ABC ودوره في تحديد تكلفة مشروعات قطاع المقاولات، دراسة تطبيقية في شركة العراق العامة لتنفيذ مشاريع الري، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 19 العدد 72، جامعة بغداد، العراق 2013 ص 37.

<sup>4</sup> - زينبات محمد محرم وآخرون، أصول محاسبة التكاليف، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005 ص 394.

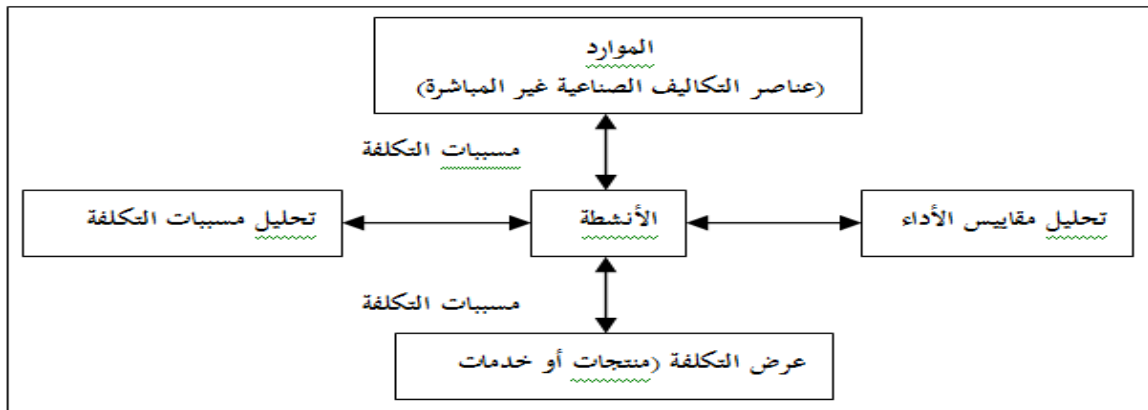
- يسمح بتتبع التكاليف وتخصيصها وتحديدتها وتوزيعها بشكل عادل من خلال ربط المنتجات أو الخدمات والتكاليف بالأنشطة.

- يقوم على أن الأنشطة هي المسببة للتكلفة، وأن المنتجات أو الخدمات تتسبب في الأنشطة وتحمل بالتكلفة بقدر احتياجاتها من تلك الأنشطة.

- **علاقة ABC بـ ABM**: يعتبر ABC عن نظام التكلفة على أساس الأنشطة، وهو نظام يركز على الأنشطة من أجل قياس تكلفة إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة، وهو نظام يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنظام (ABM) نظام الإدارة على أساس الأنشطة الذي يركز على الأنشطة بهدف إدارتها وتحسين كفاءتها، ويقوم نظام ABC بتوفير المعلومات الخاصة بالتكاليف للأنشطة الموجودة في المنظمة بغرض القيام بوظائفها، ويقوم نظام ABM باستخدام هذه المعلومات بهدف تحسين ربحية المنظمة، ورقم أعمالها ومكانتها في السوق، وبمعنى آخر فنظام التكلفة على أساس الأنشطة ABC يقوم بتقسيم المنظمة إلى مجموعة من الأنشطة وتخصص لها تكاليف للموارد المختلفة والمستخدم فيها والتي تتسبب في نفاذها، ومن ثم توزع تكاليف هذه الأنشطة على المنتجات النهائية أو الخدمات المقدمة والتي استفادت من هذه الأنشطة، وتحدد بذلك التكاليف الإجمالية ومسبباتها وكذا معدلات هذه التكاليف.

أما فيما يتعلق بنظام ABM فيتم أولاً تحديد قيمة ما تم استلامه قبل الاستهلاك لكل نشاط على حدى، وتحديد الأنشطة التي تضيف قيمة وكذا الأنشطة التي لا تضيف قيمة، الأمر الذي يمكن المنظمة من تحديد فرص تحسين الأنشطة التي تضيف قيمة، وحذف الأنشطة التي لا تضيف قيمة، ويتم ذلك من خلال تحليل الأنشطة، وتحليل مسببات التكلفة، كذلك تحليل الأداء.<sup>1</sup> ويمكن توضيح العلاقة بين نظامين ABC و ABM كما في الجدول الآتي:

شكل 5-10 العلاقة بين نظام ABC و ABM



المصدر: علي يونس الياصور، الياصور، استخدام نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) في تحديد فرص تخفيض التكلفة، دراسة حالة في معمل البن الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد 598 كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010 ص 233.

<sup>1</sup> - علي حازم يونس الياصور، استخدام نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) في تحديد فرص تخفيض التكلفة، دراسة حالة في معمل البن الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد 598 كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص 232-233.

إن الشكل أعلاه يبين أن للأنشطة المنجزة للمنظمة بعدين، بعد يتعلق بالتكلفة وهو الذي يمثل نظام التكلفة على أساس الأنشطة ABC والبعد الآخر هو يتعلق بالعمليات ويتمثل بنظام الإدارة على أساس الأنشطة.

إن النظامين ABC و ABM نظامين متكاملين رغم اختلاف أهدافهما، من خلال استعمال ABM للمعلومات التي يوفرها ABC في تحليل العمليات بغرض تحديد مدى فعالية الأنشطة وبالتالي تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة للمنظمة وهذا يسمح بإدارة تكلفتها والسعي إلى تخفيضها من خلال إدارة تلك الأنشطة المسببة لها.

## 2- الخطوات الأساسية لتطبيق ABC والدوافع إليه

إن نظام ABC جاء كضرورة للتغيرات البيئية المتسارعة، وكذلك نتيجة للقصور في الوسائل التي كانت معتمدة في تقييم الأداء، لذا هناك جملة من العوامل التي ساعدت على ظهوره تطبيقه الذي يتطلب المرور بعدة خطوات.

أ- **دوافع تطبيق ABC:** هناك العديد من العوامل والدوافع التي دفعت بالمنظمات المعاصرة من التحول من نظام التكاليف التقليدي إلى نظام ABC الذي يعتبر الأحدث والأكثر فعالية في تقييم الأداء خاصة في ظل البيئة التي أصبحت تتميز بالتغيرات السريعة وبالمنافسة الشديدة والتي تحتم على المنظمة البحث عن كل ما هو حديث ويعود عليها بالإيجاب، ومن العوامل التي أدت إلى تطبيق ABC نذكر:<sup>1</sup>

- زيادة نسبة التكاليف الصناعية غير المباشرة إلى إجمالي التكاليف الصناعية نتيجة لاستخدام الآلات المتطورة والتي حلت محل الأجور المباشرة، مما أدى إلى انخفاض تكاليف الأجور المباشرة على حساب التكاليف الصناعية المباشرة.

- زيادة عدد المنتجات وتنوعها، وتنوع أصناف المنتج الواحد، الأمر الذي أدى إلى عجز نظام التكاليف التقليدي في توزيع التكاليف غير المباشرة على المنتجات المختلفة بشكل دقيق وواضح.
- زيادة الحاجة إلى قوائم تكاليف تتوفر فيها على الدقة والتفصيل والتحليل بهدف مساعدة المنظمات على إعداد القوائم الختامية ومساعدتها على التخطيط ورسم السياسات واتخاذ القرارات السليمة.
- أدى التطور الكبير في أدوات القياس والتحليل إلى ضرورة الدقة في تخصيص التكاليف الصناعية غير المباشرة الأمر الذي أظهر القصور في نظام التكاليف التقليدي في العديد من المجالات خاصة فيما يتعلق بالطرق التقليدية لتخصيص التكاليف غير المباشرة على وحدات الإنتاج، وبالتالي انتقاد نظام إعداد قوائم التكاليف لقياس التكاليف بشكل عام.

ب- **خطوات تطبيق نظام ABC:** تمر عملية تطبيق نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة بجملة من المراحل والمتمثلة فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - جودة عبد الحكيم مصطفى، محاسبة التكاليف، ط1 مؤسسة تنسيق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 2010 ص511.  
<sup>2</sup> - محمد الخطيب نمر، هوارى سويسى، محاولة تطبيق نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة في قطاع الخدمات الجامعية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 4، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013، ص ص 74-75.

- **تحديد الأنشطة:** يعتمد نظام ABC على كل الأنشطة التي تسهم في إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة، وهو يتضمن عدد كبير من الأنشطة، الأمر الذي يؤدي إلى تعقيد العلاقة بين النشاط ووحدة المنتج أو الخدمة، مما يؤثر على تكلفة وضع النظام وتنفيذه.

لذلك يحدد عدد الأنشطة عند مستوى مقبول من التجميع القائم على العلاقات التحليلية بين المنافع والتكاليف الخاصة بكل نشاط، من خلال الدراسة والإلمام الجيد بكل الأنشطة، وتعد قائمة أولية لكل الأنشطة، وتدرس كل الجوانب المتعلقة بها خاصة مدى تأثيرها على المنتجات أو الخدمات والأنشطة الأخرى، ويكون ذلك انطلاقاً من الأنشطة التي تؤدي إلى خلق قيمة واستبعاد الأنشطة التي لا تؤدي إلى خلق قيمته وكذا التي تؤثر سلباً على إجمالي القيم أو التي لا يمكن قياسها كمياً، وفي هذه المرحلة أيضاً يجب جمع الأنشطة التي لا نفس المسبب للتكاليف.

- **تصنيف الأنشطة:** تصنف الأنشطة بشكل عام إلى أربعة أنواع أساسية وهي:<sup>1</sup>

- **أنشطة المدخلات:** وتمثل الأنشطة الخاصة بالاستعداد لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات، كأنشطة شراء المواد، والبحث والتطوير غيرها.

- **أنشطة العمليات:** وتمثل أنشطة تصنيع المنتج أو تقديم الخدمة ومن أمثلتها أنشطة تشغيل الآلات الإنتاج، أو تقديم الخدمة، نشاط الصيانة ونشاط التخزين وغيرها.

- **أنشطة المخرجات:** وتمثل في أنشطة التعامل مع الزبائن كبيع المنتجات أو تقديم الخدمات.

- **أنشطة إدارية:** وهي الأنشطة التي تدعم الأنشطة السابقة كنشاط الخدمات القانونية والمحاسبية.

- **تحديد تكلفة الأنشطة:** بعد مرحلتي تحديد الأنشطة وتصنيفها تأتي مرحلة تحديد تكلفة النشاط والتي تمثل مجموع تكاليف الإنتاج أو تقديم الخدمة والتي تمكن تتبعها، ويتم تحديد تكلفة النشاط بحصر الموارد تستهلك في كل نشاط خلال فترة زمنية معينة، ويمكن تتبع التكاليف الخاصة باستهلاك الموارد في كل نشاط من خلال فحص العلاقة السببية بين استهلاك الموارد في كل نشاط ومخرجات كل نشاط، والمحور الأساسي لتحديد العلاقة السببية هو مقياس النشاط (مسبب التكلفة)، والذي يعتبر مقياساً هاماً لكل مقدار يتم استهلاكه من عوامل الإنتاج لكل وحدة مخرجات من النشاط.

- **تحديد مسببات التكلفة:** يتم في هذه تحديد مسببات التكلفة والمتمثلة في عوامل نشوء النشاط أو التي تؤثر في حجم العمل، وبالتالي تؤثر في تكلفة النشاط، وأيضاً أداة للربط بين تكلفة النشاط ومخرجاته سواء منتجات أو خدمات، وعليه يمكن القول أنها مقياس كمي الهدف منه التحديد الدقيق لحصة الأعباء والواجب تحميلها للمنتجات وغيرها من عناصر التكلفة، ومسببات التكلفة هي عامل مرتبط بالنشاط وينتج عنه استخدام (استهلاك) النشاط لبعض الموارد المتاحة للمنظمة.

وعموماً يتم في هذه المرحلة نمذجة العلاقات السببية انطلاقاً من الأعباء غير المباشرة والتي تتغير بتنوع المنتجات أو الخدمات وتعقد العمليات.

<sup>1</sup> - أحمد حسن الظاهر، المحاسبة الإدارية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2001، ص 109.

- 3- محددات ABC ومقومات نجاحه:** يعتبر تطبيق ABC عملية صعبة لذا لا بد من احترام جملة من المقومات عند تطبيقه حتى يتم التقليل من العناصر التي تعيق هذا التطبيق.
- أ- مقومات نجاح تطبيق ABC:** نظرا لصعوبة تطبيق نظام ABC واستفاده لكثير من المال والوقت وكذا الجهد، فمن الضروري أن تكون المنظمة متأكدة مسبقا من توفرها على مقومات نجاح هذا النظام، ولعل أهم هذه المقومات نذكر ما يلي:<sup>1</sup>
- اعتقاد وقناعة الإدارة العليا بأن أنظمة التكاليف التقليدية السائدة لديها، والتي تستند على تكاليف العمل المباشر في حساب معدلات التحميل تشوه تكلفة المنتج أو الخدمة.
  - تقييم احتياجات المنظمة من المعلومات وكذلك طبيعة هيكل المعلومات، ويتضمن ذلك توقيت الحصول على المعلومات وكيفية توظيفها التوظيف الأمثل لكافة مستويات المنظمة.
  - توفر أنظمة محاسبية تكون قادرة على توفير البيانات والمعلومات الدقيقة والتفصيلية بشكل سهل وبأقل تكاليف من أجل تحديد وقياس العلاقة بين التكاليف ومسبباتها.
  - تقييم الموارد المتاحة التي يمكن استخدامها (الوقت، الموارد البشرية، الموارد المالية) يساعد على خفض وترشيد الموارد المستنفذة.
  - يشكل مزيج التكاليف غير المباشرة نسبة كبيرة من هيكل تكلفة المنتج أو الخدمة، وهي تتغير بشكل نسبي مع حجم النشاط المتعلق لكل منتج أو خدمة على حدى.
  - تزايد استخدام العناصر المشتركة والتي تستخدم في صناعة أكثر من منتج أو خدمة بالنسبة لمجموع العناصر المكونة للمنتج أو الخدمة أو ما يسمى بالمعدل المعياري، والذي يساوي عدد العناصر أو الأجزاء المشتركة مقسومة على مجموع عدد العناصر في المنتج.
- إضافة إلى المقومات السابقة لا بد من الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:<sup>2</sup>
- ضرورة دعم الإدارة العليا للنظام.
  - تقييم قدرة نظام المعلومات على تدفق وإيصال المعلومات للمستويات المختلفة بالمنظمة.
  - تنمية وتدريب الموارد البشرية.
  - حساب تكلفة كل مسبب سواء على المستوى الأدنى أو الأعلى في المنظمة.
  - التحديد المسبق لنظام (ABC) مشروع، نموذج أو نظام.
  - إتباع أسلوب إعداد الموازنات للمنظمة.
- ب- محددات (انتقادات) ABC:** يحقق تطبيق نظام ABC للمنظمات العديد من الفوائد والإيجابيات كتوفير المعلومات الدقيقة التي تساعد على اتخاذ القرارات الفعالة، إلا أن هناك العديد من الانتقادات التي توجه إلى نظام ABC أهمها:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محاد عريوة، مرجع سابق، ص 175.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 155.

<sup>3</sup> - عمر محمد هديب، نظام محاسبة التكاليف المبنى على أساس الأنشطة في الشركات الصناعية في الأردن وعلاقته بالأداء المالي، التطبيق ونموذج مقترح للقياس، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمعرفية، عمان، الأردن، 2009، ص 72-74.

- إن نظام ABC يتصف بارتفاع تكاليف تطبيقه، وهذا ما يعاب عليه كونه يعتبر مكلفاً مقارنة بالأنظمة التقليدية، مما يستدعي تحليل (التكلفة - المنفعة) قبل التطبيق بهدف التحقق من جدوى تطبيقه.
- إن نظام ABC يشجع تخصيص تكاليف مرتبطة بالإنتاج كتكاليف البحث والتطوير على المنتجات أو الخدمات، لذا نجد أن بعض المنظمات تستخدم النظامين التقليدي وABC معا حيث تستخدم النظام التقليدي في إعداد التقارير الخارجية أما نظام ABC فتستخدمه للتحليل الداخلي.
- ويعاب أيضا على ABC صعوبة محركات التكلفة، والنقص في عملية الموارد الخاصة بعملية التطبيق، إضافة إلى عدم دعم الإدارة العليا وعدم إدراكها لعملية التطبيق.
- فيما يتعلق بمحددات التطبيق في الوحدات الخدمية فإن نسبة كبيرة من تكاليفها تعتبر أنشطة على مستوى الوحدة ككل والتي يمكن تتبعها لخدمة معينة للوحدة، كما يمكن أن صعوبة الحصول على البيانات يحد من تطبيق ABC فيها وذلك لكون الكثير من الأنشطة تشتمل على مهام بشرية غير متكررة والتي لا يمكن أن تسجل آليا.
- سهولة سوء تفسير معلومات نظام التكاليف المبني على أساس التكاليف، لذا لا بد من استعمالها بعناية خاصة عند استعمالها بهدف التحليل واتخاذ القرارات.
- أسلوب ABC يعتبر أسلوب جامد، وذلك لكون أن جزء من التكاليف غير المباشرة لا يزال لا ينطبق على هدف التكلفة باستخدام العلاقة السببية بين التكاليف والعمليات يتم التخصيص بطريقة أو أخرى، مما يؤدي إلى خطأ كبير في تخصيص التكاليف مما يترتب عليه تقديم معلومات خاطئة ومضللة.
- التعارض بين ABC وبعض المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، مما يجعل المنظمات تعتمد نظام ABC للاستخدام الداخلي والتقليدي (المبادئ المحاسبية) للاستخدام الخارجي، مما يجعلها تتحمل تكاليف باهظة جدا.
- وعموما فرغم الانتقادات الموجهة لنظام ABC فإنه نظام جيد لتحديد التكاليف ويفضل استخدامه في ظل الشروط التالية:

- أن يسمح بالحصول على نتائج مختلفة ومهمة مقارنة بنتائج النظام التقليدي.
- نسبة وأهمية التكاليف غير المباشرة أكبر من أهمية التكاليف المباشرة.
- اهتمام الإدارة بشكل كبير باستخدام معلومات النظام للرقابة واتخاذ القرارات.

### المبحث الثالث: تقييم أداء وظائف المنظمة

إن أداء المنظمة ككل هو نتيجة لتفاعل أنظمتها الفرعية وتكاملها فيما بينها للوصول إلى الأهداف المرجوة على مستوى هذه الأنظمة، مما يسمح بالتقييم الفعلي للأداء على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى هذه الأنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى تحديد الإطار العام لكل نظام فرعي والذي يضم بدوره عناصر وأنظمة فرعية له ويسعى إلى تحقيق أهداف خاصة به، والتي في الأساس تخدم الهدف العام للمنظمة.



وتقسيم المنظمة إلى أنظمة وفقا لعدة معايير ووفقا لعلاقات الإشراف "تقسم إلى نظام فرعي للتسيير وآخر مادي"<sup>1</sup>. وتقسم حسب طبيعة العناصر إلى أنظمة فرعية بشرية ومالية ومعلوماتية، أما المعيار الوظيفي فتقسم المنظمة إلى مجموعة من الوظائف تضم كل واحدة مجموعة من الأنشطة المتشابهة والمتجانسة ونظرا لسهولة هذا المعيار وإمكانية تطبيقه على مختلف أنواع المنظمات سنأخذ به في تقسيم المنظمة إلى جملة من الوظائف ومحاولة التطرق إليها وإلى مؤشرات تقييم الأداء فيها.

### المطلب الأول: الوظيفة المالية وتقييم أدائها

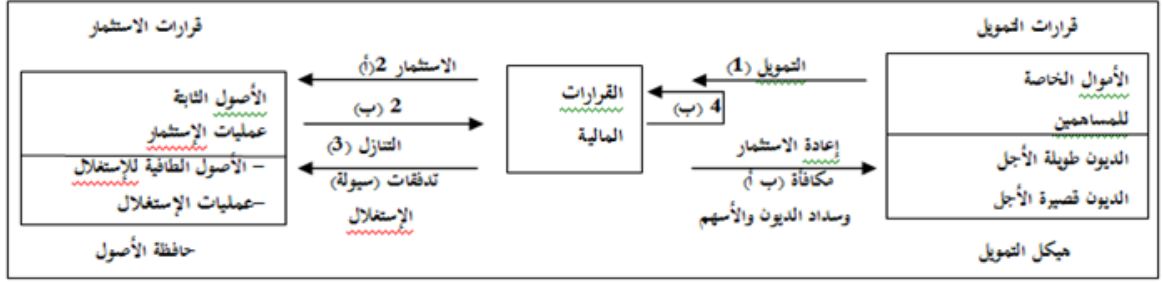
تعتبر الموارد المالية المحرك الأساسي للقيام بالاستثمار سواء على مستوى المنظمات أو الحياة الاقتصادية بشكل عام، وكنتيجة لنمو المنظمات وتطورها وازدياد احتياجاتها المالية ازدادت أهمية الموارد المالية وأصبحت الأنشطة المالية تحظى بمكانة مميزة وخصصت لها إدارة مستقلة لتسييرها الأمر الذي يستلزم دراسة أدائها كنظام فرعي للمنظمة.

### أولا: الوظيفة المالية

تشمل الوظيفة المالية مختلف الأنشطة التي تهتم بتوفير رأس المال الضروري لسير نشاط المنظمة ونموها، وكذا حسن تسيير الفوائض المالية ومراقبة الاستثمارات والمنظمة، ومنه فهي تهتم باختيار مصادر التمويل وباستخداماتها.

1- عرض الوظيفة: تتجلى الوظيفة المالية في "مختلف الأنشطة التي تجمع وتسير الموارد المالية"<sup>2</sup>. وعليه فالوظيفة المالية تتمثل في متابعة وتسيير التدفقات النقدية الصادرة من المنظمة وكذا التدفقات الواردة إليها، والشكل الموالي يوضح الوظيفة المالية.

الشكل 5-11 الدورة المالية في المنظمة



Source: G.Charreax : Finance d'entreprise, Ed : Dunod, Paris, 1991, p.99.

يبين الشكل أعلاه أن الدورة المالية في المنظمات تبدأ بتدفق الأموال من المصادر الداخلية والخارجية، حيث يتم توظيفها بقرارات المسيرين المالية، في مختلف الاستخدامات مما يخلق تدفقات مالية أخرى ناتجة عن عمليات الاستغلال العادية أو التنازل عن الاستثمارات، والتي قد يعاد إدراجها مرة أخرى في الدورة المالية أو قد تستخدم لأداء مختلف الالتزامات الاجتماعية والتي أصبحت من مسؤوليات المنظمة. وحسن اختيار مصادر التمويل والموازنة بين طبيعة الاستثمارات والأموال المخصصة لها يعبر عن مستويات أداء مرضية.

<sup>1</sup> - J.Mayer. Op.cit. P.70.

<sup>2</sup> - G.Bréssy. Op. cit. p.130.

## 2- مصادر التمويل

يتجلى نجاعة الوظيفة المالية أساسا في حسن اختيار مصادر التمويل في المنظمة التي تعتمد أولا على إمكانياتها المالية الداخلية واستغلالها على أفضل وجه وإعادة إدراج الفوائض المالية المحققة من استغلال الدورة المالية والاعتماد على هذه المصادر يعرف بالتمويل الذاتي، الذي يضمن الأرباح غير الموزعة والاهتلاكات والمخصصات غير المبررة، ويكون التمويل مجديا في المنظمات ذات الاحتياجات المالية البسيطة، لكن معظم المنظمات لا تكفي بهذا النوع من التمويل بل تلجأ إلى مصادر التمويل الخارجي والذي يكون إما قصير الأجل أو طويل الأجل. التمويل طويل الأجل يستخدم لتغطية الاحتياجات المالية طويلة الأجل ويتم الحصول عليها باللجوء إلى رفع الأموال الخاصة بإصدار أسهم جديدة أو بطلب قروض طويلة الأجل بمختلف أشكالها.

في حين تستخدم القروض قصيرة الأجل لتغطية الاستغلال التي قد تجعل المنظمة تواجه أزمة سيولة مؤقتة فتلجأ إلى البنوك مباشرة بكيفيات عديدة كالسحب على المكشوف، الخصم على الحساب، الفوترة، قروض الخزينة. ومهما كان مصدر التمويل فيجب أن يكون بأدنى التكاليف وبالشكل الذي يضمن استقلالية المنظمة اتجاه مموليها، لكن توفير الأموال لا يعني بالضرورة تحقيق الأهداف إذا لم يتم "استخدامها على الشكل الذي يضمن تعظيم العوائد وتدني الأخطار"<sup>1</sup> واعتمادا على خطط التمويل يقوم المسير المالي بتنظيم واستخدام الأموال وذلك من خلال المفاضل بين مختلف بدائل التمويل التي تنحصر في الاعتماد كلية على الديون أو الاعتماد كلية على الأموال الخاصة، أو الدمج بينهما، وكذلك تحديد حافطة الأصول باختيار نسب المزج بين مختلف الأصول حسب أهميتها لكل نشاط والتكاليف المترتبة عليها

### ثانيا: مؤشرات قياس أدائها

يعتبر قياس أداء الوظيفة المالية مرحلة هامة من مراحل عملية الرقابة على الموارد المالية كما هو الشأن في باقي الوظائف وفي أداء المنظمة ككل، وكون أداء الوظيفة المالية صورة للأداء الكلي في الجانب المالي فإن مؤشرات قياس أدائها في أغلبها عبارة عن نسب بين بنود الميزانية أو جدول حسابات النتائج وغيرها من الوثائق المحاسبية ومن أهم هذه النسب:

**1- مؤشرات السيولة:** تتمثل في المؤشرات التي تعبر عن قدرة المنظمات على الوفاء بالتزاماتها المالية ومنها:<sup>2</sup>

- نسبة السيولة العامة =  $\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$  تعبر عن قدرة المنظمة على الوفاء باستلزاماتها القصيرة

الأجل اعتمادا على أصولها المتداولة والنسبة الشائعة هي (1:1).

- نسبة السيولة السريعة =  $\frac{\text{القيم المحققة}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$  =  $\frac{\text{الأصول المتداولة-المخزون}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$

<sup>1</sup> - J.P.Lorriaux : op.cit.p.99.

<sup>2</sup> - J.Depallens et J.P Jobard, *Gestion Finance de l'entreprise*, Ed: Sirey, Paris, 1986, 9<sup>eme</sup> Ed: p.p. 257-258.

هناك من يستبعد المخزون حتى تكون المنظمة في حالة مالية تتوفر لها السيولة لمواجهة التزاماتها إذ قد لا تستطع بيع مخزونها والحصول على النقد لدعم سيولتها النقدية، وبالتالي فإن قدرة المنظمة على الوفاء يرتبط بالقيم لمحقة فقط أي الأصول المتداولة مطروحا منها المخزون والنسب أيضا يفضل أن تكون (1:1)، وإذا انخفضت عن ذلك فهذا يعني اعتماد المنظمة على المخزون أو أصول جارية أخرى للوفاء بالتزاماتها.

$$- \text{نسبة السيولة الآنية} = \frac{\text{القيم الجاهزة}}{\text{الديون قصيرة الأجل}} = \frac{\text{النقدية}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$$

الالتزام بالوفاء بديونها قصيرة الأجل فور طلبها فتحصرها في النقد فقط.

2- مؤشرات الاستقلالية: توضح هذه المؤشرات مدى ارتباط قرارات المنظمة بمصادر تمويلها ويحسب بالعلاقة:<sup>1</sup>

$$\text{نسبة الإستقلالية} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الديون أو الديون الدائمة (م و ط الأجل)}}$$

وهي نسبة تشير إلى مدى تغطية المنظمة لديونها بأموالها الخاصة، ويستحسن أن تكون الأقل مساوية للواحد (1:1)، لكن استقلالية المنظمة لا يرتبط بالجانب المالي فقط بل هناك عوامل أخرى تؤثر عليها.

3- مؤشرات التمويل الذاتي: يضم مبلغ التمويل الذاتي كل من مخصصات الاهتلاكات أو الاطفاءات ومخصصات المؤونات والأرباح غير الموزعة، والتمويل الذاتي يبين قدرة المنظمة على النمو ذاتيا دون اللجوء إلى مصادر التمويل الخارجي، كما يبين فعاليتها في توظيف الفوائض المالية المحققة، وهو مؤشر لقياس الأداء يمكن انطلاقا منه حساب مؤشرات أخرى أهمها:

$$- \text{نسبة النمو الذاتي} = \frac{\text{التمويل الذاتي}}{\text{رقم الأعمال}}$$

يوضح هذا المؤشر نسبة الأعمال التي تقوم المنظمة بإعادة توظيفها في الدورة المالية، وكلما اقتربت من الواحد كلما فسرت رغبة لمنظمة في النمو انطلاقا من إمكانياتها المالية الذاتية.

$$- \text{نسبة سداد الديون ذاتيا} = \frac{\text{التمويل الذاتي}}{\text{مجموع الديون}}$$

توضح قدرة المنظمة على سداد ديونها انطلاقا من إمكانياتها المالية الذاتية وكلما اقتربت النسبة من الواحد كلما دلت على فعالية المنظمة في الاعتماد على إمكانياتها الذاتية وخلق ثقة لدى ممولها.

$$- \text{نسبة التغطية الذاتية للأصول} = \frac{\text{التمويل الذاتي}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

ويوضح هذا المؤشر عن مدى تغطية التمويل الذاتي لأصول المنظمة والتنمية الذاتية للأصول، وكلما اقتربت من الواحد دل على مدى فعالية المنظمة في الاعتماد على مصادرها الذاتية في تمويل أصولها.

<sup>1</sup> - J.Depallens et J.P.Jobard : op.cit. p.258.

<sup>2</sup> -J.P.Angelier :op.cit.p.110.

**مؤشرات تجديد الاستثمارات:** تبين هذه الاستثمارات قدرة المنظمة على تجديد استثماراتها أو تعويضها عند اهتلاكها، ويرتبط هذا المؤشر بطريقة حساب الاهتلاكات ويتأثر بها ويحسب مؤشر تجديد لاستثمارات بالعلاقة التالية:

- النسبة السنوية لتجديد الاستثمارات =  $\frac{\text{الاهتلاكات السنوية}}{\text{القيمة الصافية للإستثمارات}}$  وانطلاقاً من هذا المؤشر يمكن استخدام مؤشرات أخرى ك:<sup>1</sup>

- نسبة الاستثمارات الممكن تجديدها =  $\frac{\text{الاهتلاكات المتراكمة}}{\text{القيمة الإجمالية للإستثمارات}}$  يستعمل بشكل كبير عند دراسة القدرات الإنتاجية للمنظمة فهو يوضح نسبة الاستثمارات التي وفرت لها الأموال لتجديدها.

- وزن الإهتلاكات في التكاليف =  $\frac{\text{الإهتلاكات السنوية}}{\text{مجموع التكاليف السنوية}}$  يبين نسبة الاهتلاكات إلى مجموع التكاليف في المنظمة وهو يتأثر بدرجة الرأسمالية في المنظمة إذ يكون قريب من الصفر إذا كانت تعتمد بشكل كبير على اليد العاملة ويبعد عنه كلما زاد الاعتماد على الرأس مال التقني.

**مؤشرات المصاريف:** يعتبر التحكم في المصاريف المالية معبر عن حسن أداء الوظيفة المالية والذي يمكن قياس بالاعتماد على:

- أهمية المصاريف المالية =  $\frac{\text{المصاريف المالية}}{\text{مجموع المصاريف}}$  وهو يعبر عن نسبة المصاريف المالية إلى إجمالي مصاريف المنظمة وحتى يكون معبر أكثر لأبد من مقارنته بنسبته في المنظمات الأخرى.

- مؤشر الاستفادة من الخصم النقدي =  $\frac{\text{التخفيضات المكتسبة من عند الموردين}}{\text{التخفيضات الممنوحة من طرف الموردين}}$  ويوضح التسهيلات المالية الممنوحة للمنظمة خاصة المتعلقة بأجال التسديد وكلما اقتربت من الواحد دلت على استفادتها من كل التسهيلات الممنوحة لها. إلى جانب المصاريف المالية خاصة بالوظيفة المالية ومن المؤشرات المعتدة في ذلك:

- نسبة الموارد البشرية للوظيفة =  $\frac{\text{عدد عمال الوظيفة المالية}}{\text{عدد عمال المنظمة ككل}}$
- نسبة كتلة الأجور للوظيفة =  $\frac{\text{مجموع أجور الوظيفة المالية}}{\text{مجموع الأجور للمنظمة ككل}}$
- نسبة رأس المال الثابت =  $\frac{\text{الأصول الثابتة للوظيفة المالية}}{\text{مجموع الأصول الثابتة للمنظمة ككل}}$
- نسبة تكاليف الوظيفة =  $\frac{\text{تكاليف الوظيفة المالية}}{\text{مجموع تكاليف المنظمة ككل}}$

وتبين المؤشرات السالفة الذكر نصيب الوظيفة المالية من الموارد المتاحة للمنظمة ومقارنتها بالوظائف الأخرى. إن متابعة ودراسة المؤشرات خلال فترة زمنية يسمح لمسير الوظيفة المالية الحكم على مدى حسن استخدامهم للموارد المتاحة لهم على أفضل وجه.

<sup>1</sup> - مزهودة عبد المالك، مرجع سابق، ص 74.

## المطلب الثاني: وظيفة إدارة الموارد البشرية ومؤشرات قياس أدائها

تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية من الوظائف الفعلية للمنظمات وهي كما يرى Pierre Tabatoni "محرك المنظمة"<sup>1</sup>، كونها تتفاعل مع العنصر البشري الذي أصبح ينظر إليه على أنه من أهم الموارد والذي يخلق للمنظمة ميزة تنافسية ويضمن بقائها واستمراريتها في السوق، فالأنشطة والأعمال التي تقوم بها الوظيفة تؤثر بشكل كبير على أداء المنظمة.

### أولاً: عرض الوظيفة

ظهرت تسمية الموارد البشرية نهاية سبعينيات القرن الماضي وبداية الثمانينيات منه، لكنها كانت كممارسة موجودة منذ القدم، وعرفت هذه الوظيفة تسميات مختلفة عبر الزمن اختلفت باختلاف الفكر الاقتصادي. وهي وظيفة تهتم بالموارد البشري من خلال قيامها بجملة من الوظائف الأساسية المتمثلة في التخطيط للموارد البشرية والاختيار والتعيين والتدريب والأجور، كما تقوم بوظائف أخرى مساعدة كتوظيف العمل والتحفيز وغيرها.

إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بالتخطيط للموارد البشرية لمعرفة الخلل فيها كما ونوعاً وزماناً ومكاناً، كما تقوم باختيار الأفراد سواء من مصادر داخلية أو خارجية ولا يتوقف دور المنظمة عند اختيار الأفراد وتعيينهم بل تقوم أيضاً بمتابعتهم لتحديد مواطن الضعف عندهم والعمل على القضاء عليها من خلال تدريب وتكوين الأفراد والسعي لتحسين مؤهلاتهم ومهاراتهم، ونتيجة للمجهودات التي يبذلها الأفراد فإنهم يتحصلون على المقابل والمتمثل في الأجور والرواتب، بالإضافة إلى ما سبق تقوم إدارة الموارد البشرية بوظائف مساعدة كتحليل وتوصيف العمل وتقديم الحوافز للأفراد حتى يعملوا بمجهودات أكبر ويزيد ولائهم للمنظمة\*

### ثانياً: مؤشرات قياس أداء الوظيفة

تطرح طبيعة نشاط الوظيفة إشكالية قياس أداء الموارد البشرية في المنظمة ككل أو قياس أداء الوظيفة كنظام فرعي للمنظمة، وبما أن قياس أداء كل من وظيفة إدارة الموارد البشرية والموارد البشرية يدخل في إطار قياس أداء المنظمة ككل. ومن المؤشرات المستعملة لقياس كل الموارد البشرية في المنظمة نذكر:

#### 1- إنتاجية العمل: تقاس إنتاجية الموارد البشرية بالعلاقة بين كمية أو قيمة الإنتاج ومساهم الأفراد

فيها، ومن أهم المؤشرات المستعملة لقياسها نذكر:

$$\text{إنتاجية العامل الواحد} = \frac{\text{كمية الإنتاج}}{\text{عدد العمال}}$$

يعبر هذا عن كمية الإنتاج التي ينتجها العامل الواحد خلال الفترة المحاسبية أو دورة الإنتاج، "ويحسب عدد العاملين باستخراج المتوسط الحسابي لعددهم خلال الفترات الزمنية في السنة. وذلك لتلافي التغيرات التي تحدث في عددهم خلال السنة كالتعيينات الجديدة وحالات ترك العمل، ويستبعد عادة من عدد العمال عدد المجازين والمعارين لجهات أخرى"<sup>2</sup>. وهذه العلاقات لا تطبق في حالة تجانس المنتجات.

<sup>1</sup> - Pierre Tabatoni, **principes de Management**, les presses de l'université du Québec, 1981, p.339.

\* للمزيد من التفصيل الإطلاع على الفصلين الأول والثاني من البحث.  
<sup>2</sup> - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 102.

$$\text{إنتاجية العامل الواحد (القيمة)} = \frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{عدد العمال}}$$

ويعبر عن قيمة الوحدات المنتجة من طرف العالم الواحد خلال الفترة المحاسبية. إن الإشكال المطروح في حساب مؤشرات إنتاجية العامل هو عدد العمال فهناك من يرى بالاعتماد على العدد الإجمالي للعمال في المنظمة وهناك من يأخذ بعدد العمال في الورشات فقط.

$$(2) \quad \text{إنتاجية ساعة عمل فعلية} = \frac{\text{كمية الإنتاج}}{\text{مجموع ساعات العمل الفعلية}}$$

إنتاجية ساعة عمل فعلية =  $\frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{مجموع ساعات العمل الفعلية}}$  يبين هذا المؤشر كمية الإنتاج أو قيمته والتي يتم إنتاجها من خلال ساعة عمل فعلية واحدة.

$$\text{إنتاجية ساعة عمل مباشرة} = \frac{\text{كمية الإنتاج}}{\text{إجمالي ساعات العمل المباشرة}}$$

$$\text{إنتاجية ساعة عمل مباشرة} = \frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{إجمالي ساعات العمل المباشرة}}$$

تشير إلى كمية إنتاجية ساعة عمل مباشرة =  $\frac{\text{كمية الإنتاج}}{\text{إجمالي ساعات العمل المباشرة}}$  الإنتاج أو قيمته والتي يتم إنتاجها في ساعة عمل واحدة لكن داخل الورشات فقط، وتعتبر مؤشرات الإنتاجية أكثر المؤشرات تعبيراً عن مدى كفاءة الموارد البشرية خاصة المتواجدين في أقسام الإنتاج.

- القيمة المضافة: يتم حسابها للعامل ولساعة العمل بالعلاقة:<sup>1</sup>

$$\text{القيمة المضافة للعامل} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد العمال}}$$

$$\text{القيمة المضافة لساعة عمل واحدة} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{مجموع ساعات العمل}}$$

وتبين مساهمة العامل الواحد أو ساعة عمل واحدة في خلق القيمة المضافة.

## 2- مؤشرات مصاريف الموارد البشرية

حتى تتمكن المنظمة من الاطلاع على مدى تحكمها في الموارد البشرية تلجأ للعلاقات التالية:

$$\text{نسبة مصاريف العمال} = \frac{\text{مصاريف العمال}}{\text{إجمالي التكاليف}} \quad 2 \quad \text{يوضح هذا المؤشر نسبة المصاريف التي تتحملها}$$

المنظمة عن عمالها إلى إجمالي تكاليفها ويتأثر هذا المؤشر بكثافة الرأسمالي فكلما زادت انخفضت النسبة والعكس صحيح.

$$\text{نسبة مصاريف للعمال إلى الإنتاج} = \frac{\text{مصاريف العمال}}{\text{قيمة الإنتاج}} \quad \text{يوضح هذا المؤشر النسبة التي تنفقها}$$

المنظمة على عمالها من كل دينار تتحصل عليه من إنتاجها، وكلما انخفض هذا المؤشر مع الحفاظ على مستويات الإنتاج كلما دل ذلك على فعاليتها وحسن تحكمها في مصاريف عمالها.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 155.

<sup>2</sup> - VEZZOVONA/ Op.cit.p.77.

- الأجر المتوسط للعامل =  $\frac{\text{مجموع الأجر}}{\text{عدد العمال}}$  ويوضح هذا المؤشر متوسط أجر العامل الواحد إلى إجمالي عمال المنظمة، ويتأثر بتغير عدد العمال، كما أن دراسته عبر فترات زمنية يوضح مدى تطوره.

- نسبة الأجر للتكاليف =  $\frac{\text{مجموع الأجر}}{\text{مجموع التكاليف}}$  يعبر هذا المؤشر نسبة الأجر التي تقدمها المنظمة لعمالها مقارنة بإجمالي التكاليف التي تتحملها جراء قيامها بمهامها. وانطلاقاً من المؤشرات السابقة يمكن الحصول على مؤشرات أخرى منها:

- نصيب العامل من الحوافز =  $\frac{\text{إجمالي الحوافز}^1}{\text{عدد العاملين}}$  يبين هذا المؤشر متوسط يتحصل عليه العامل الواحد من إجمال الحوافز التي تمنحها المنظمة لعمالها كون الحوافز من العناصر المؤثرة على أداء المنظمة.

- نسب المنح للأجور =  $\frac{\text{مجموع المنح}}{\text{مجموع الأجر}}$  يوضح نسبة المنح إلى إجمالي الأجر الممنوحة للعمال وكلما كان كبير كلما دل ذلك على اهتمام المنظمة بتحفيز عمالها كونه يؤدي إلى تحسين الأداء وتطويره.

- نسبة علاوات المردود إلى الإنتاج =  $\frac{\text{علاوات المردود}}{\text{كمية الإنتاج أو قيمته}}$

- نصيب العامل من المزايا =  $\frac{\text{العاملين مزايا}}{\text{عدد العاملين}}$

يشير إلى معدل ما يصيب العامل الواحد من مزايا التي تقدم للعاملين من غير الحوافز كوجبات الطعام والمعالجة الطبية والنقل... الخ.<sup>2</sup>

**3- مؤشرات الرضا عن العمل:** يعتبر الرضا عن العمل من أهم العناصر التي تؤدي إلى تحسين أداء العاملين، إلا أنه في نفس الوقت من أصعبها قياساً، إذ لا توجد مؤشرات تقنية لقياسه بل يدرس من خلال بعض سلوكيات العمال ومنها:

- نسبة الغيابات =  $\frac{\text{عدد ساعات التغيب}^3}{\text{مجموع ساعات العمل}}$

أو نسبة الغيابات =  $\frac{\text{عدد أيام الغيابات}}{\text{مجموع أيام العمل}}$  يوضح هذا المؤشر نسبة التغيب عن العمل في المنظمة سواء بالساعات أو الأيام، وكلما إقترب هذا المؤشر من الصفر كلما دل على نجاح إدارة الموارد البشرية وعن رضا العمال في المنظمة.

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 161.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 161.

<sup>3</sup> - A.Couloud : Op.cit.p.130.

- معدل غياب العامل =  $\frac{\text{ساعات الغياب}}{\text{عدد العمال}}$  يعبر عن متوسط ساعات التغيب لكل عامل في المنظمة وكلما اقترب من الصفر دل على حسن أداء الوظيفة ورضا العمال في المنظمة، ذلك لأن التغيب عن العمل من مؤشرات سخط وعدم رضا الأفراد.
- نسبة التأخر =  $\frac{\text{عدد ساعات التأخر}}{\text{عدد ساعات العمل الإجمالي}}$  ويدل على ظاهرة التأخر عن العمل مقارنة بإجمالي ساعات العمل وكلما اقتربت النسبة من الصفر كلما دلت على حسن الأداء.
- نسبة الإجازات المرضية =  $\frac{\text{مجموع الساعات الإجازات المرضية}}{\text{مجموع ساعات العمل}}$  <sup>1</sup> تظهر نصيب الإجازات المرضية من الوقت المخصص للعمل وكلما ارتفعت النسبة كلما أثر ذلك سلباً على الأداء.
- نسبة الغيابات غير المبررة =  $\frac{\text{عدد الغيابات غير المبررة}}{\text{مجموع الغيابات}}$  كلما اقترب هذا المؤشر من (1:1) كلما دل على عدم اهتمام الأفراد بعملهم، ويتغيرون عنه دون تقديم مبررات غير موضوعية. وهذا يدل على عدم نجاعة الوظيفة وعدم رضا الأفراد.
- تفسر المؤشرات السالفة الذكر مدى رضا الأفراد عن عملهم من عدمه الأمر الذي يحتم على مسيري الوظيفة البحث عن الأسباب التي تجعل الأفراد في حالة تضرر لأن ذلك يؤثر على أداء منظماتهم.
- 4- النزاعات:** تعتبر النزاعات من المظاهر الدالة على عدم رضا عمال المنظمة، وهي تؤثر سلباً على أداء العمال وأداء منظماتهم، لذلك يستلزم الأمر دراسة لتحديد الأسباب المؤدية لظهورها والمؤثرة على الأداء، وتدرس النزاعات من خلال:

- عدد النزاعات بين عمال نفس المستوى التنظيمي.
- عدد النزاعات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- متوسط النزاعات في اليوم =  $\frac{\text{عدد النزاعات}}{\text{عدد أيام العمل}}$
- متوسط نزاعات العامل الواحد =  $\frac{\text{عدد النزاعات}}{\text{عدد أيام العمل}}$

### 5- الأمن المهني

- يساهم توفر الأمن والظروف الملائمة لأداء الأعمال في الرفع من مستوى الأداء ويمكن قياس الأمن المهني من خلال الحوادث التي قد يتعرض لها الأفراد ومن هذه المؤشرات:
- نسبة الحوادث والإصابات =  $\frac{\text{عدد الحوادث والإصابات}}{\text{عدد العمال}}$  يعتبر متوسط ما يتعرض له العامل الواحد من حوادث وإصابات أثناء تأديته لعمله وكلما كانت النسبة مرتفعة كلما فسرت عدم توفر السلامة الأمنية في المنظمة.

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 157.



- معدل تكرار الحوادث =  $\frac{\text{عدد الحوادث والإصابات}^1}{\text{عدد ساعات العمل}}$  يفسر عدد الحوادث التي تحدث خلال ساعة واحدة من العمل وبالتالي مدى كفاءة السلامة الأمنية وملائمة ظروف العمل.

- متوسط تكلفة الحادثة الواحدة =  $\frac{\text{تكلف احوادث والإصابات}}{\text{عدد الحوادث والإصابات}}$  يوضح تكلفة الحادثة أو الإصابة الواحدة، وارتفاع هذه النسبة يتطلب الدراسة والتحليل لأنه مؤشر سلبي على المنظمة.

**6- المؤشرات على مستوى الوظيفة:** هناك جملة من المؤشرات لقياس الأداء على مستوى وظيفة إدارة الموارد البشرية إلى جانب المؤشرات السالفة والتي تقيس أداء الموارد البشرية للمنظمة ككل منها:

$$\text{نسبة التوظيف} = \frac{\text{عدد الموظفين خلال فترة معينة}^2}{\text{إحتياجات المنظمة}}$$

يفسر هذا المؤشر قدرة المنظمة على تلبية الوظيفة لإحتياجات المنظمة من الموارد البشرية.

- نسبة نجاح التوظيف =  $\frac{\text{عدد العمال المسرحين خلال الفترات التربصية}}{\text{عدد العمال الموظفين}}$  يفسر هذا المؤشر عن مدى نجاح

سياسية التوظيف في المنظمة فكلما اقترب من الصفر دل على نجاح سياسة التوظيف وكلما ابتعد دل على فشلها.

- معدل دوران العمال =  $\frac{\text{ما في حركة العمال}^3}{\text{عدد العاملين}}$  ويشير إلى مدى استقرار العمال في مناصبهم وتجدر

الإشارة إلى أن صافي حركة العمال هو عبارة عن الفرق بين العمال - العمال تاركي الخدمة، كما يعبر عن هذا المؤشر ب: معدل دوران العمل =  $\frac{\text{عدد العمال المنقولين}}{\text{عدد العمال}}$

- نسبة نجاح الترقية =  $\frac{\text{عدد العمال المنزولين بعد الترقية}}{\text{عدد المستقدين من الترقية}}$  يفسر مدى نجاح أو فشل سياسة الترقية فكلما اقترب

من الواحد (1:1)، دل على فشل سياسة الترقية وكثرة الأخطاء فيها والعكس صحيح.

- نسبة تاركي الخدمة =  $\frac{\text{عدد تاركي الخدمة}^4}{\text{عدد العمال}}$  ويسمى أيضا مؤشر تسرب العمال ويفسر نسبة مغادرة

الأفراد لمناصب عملهم في المنظمة والذي قد يرجع لأسباب غير إدارية أو لأسباب إدارية التي تفسر رضا العمال من عدمه ومنه يمكن حساب:

- نسبة ترك الخدمة الإداري =  $\frac{\text{عدد تاركي الخدمة لأسباب إدارية}^5}{\text{عدد العاملين}}$  ويعبر عن نسبة العمال الذين يغادرون

المنظمة بإرادتهم مما يدل على عدم رضا أو عدم كفاءة الإدارة في الاحتفاظ بالعمال.

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 157.

<sup>2</sup> - A.Couloud : Op.cit. p.190.

<sup>3</sup> -A.Couloud :Op.cit.p.190

<sup>4</sup> - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 237.

<sup>5</sup> - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 156.

- معدل ترك الخدمة للإداري =  $\frac{\text{عدد تاركي الخدمة لأسباب غير إدارية}}{\text{عدد العمال}}$  ويفسر نسبة العمال الذين يتم تسريحهم في غير إرادتهم إما لعدم كفاءتهم أو عدم إنتظامهم وقد يكون سبب متطلبات العمل في حد ذاته، وارتفاع النسبة يستلزم التحليل والدراسة لتحديد مسببات ذلك.
- إلى جانب المؤشرات السالفة والتي تتعلق بإدارة الموارد البشرية في المنظمة ككل أو بالوظيفة في حد ذاتها تظهر مدى تمكن المنظمة التوفيق بين مناصب العمل الموجودة لديها ومؤهلات عمالها، أما قدرة مسيري الوظيفة في استخدام الموارد المتاحة لهم يمكن قياسها من خلال المؤشرات التالية:
- نسبة العمال في وظيفة الأفراد =  $\frac{\text{عدد العمال في الوظيفة}}{\text{عدد عمال المنظمة}}$  ويفسر نسبة عمال الوظيفة إلى إجمالي عمال المنظمة.

- نسبة تكاليف الوظيفة =  $\frac{\text{مصاريف الوظيفة}}{\text{مجموع مصاريف المنظمة}}$  يفسر نسبة مصاريف الوظيفة إلى إجمالي المصاريف التي تتحملها المنظمة.

- نسبة الأصول الثابتة للوظيفة =  $\frac{\text{قيمة الأصول الثابتة لوظيفة}}{\text{مجموع الأصول الثابتة للمنظمة}}$  وتظهر هذه النسبة حصة الأصول الثابتة للوظيفة إلى إجمالي أصول المنظمة.
- وعموما فهذه المؤشرات تظهر أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية من حيث الموارد المخصصة لها من إجمالي موارد المنظمة.

### المطلب الثالث: وظيفة الإنتاج

تشكل وظيفة الإنتاج المحور الأساسي للمنظمات الإنتاجية، ويتوفر العوامل المالية والمادية والبشرية يمكن لها القيام بعمليات الإنتاج، ووظيفة الإنتاج هي "وظيفة بشرية ومالية وتقنية".<sup>1</sup> حيث يختلف النشاط الإنتاجي في المنظمات فهناك منظمات تقوم بالنشاط الإنتاجي الاستخراجي وأخرى نشاطها تحويلي ومنظمات أخرى تقوم بالتركيب أو تقسيمي، مهما كان نوع الإنتاج فإنه يعطي مخرجات ملموسة يمكن قياسها.

### أولاً: عرض الوظيفة

يعتبر الإنتاج كوظيفة من وظائف المنظمة من أهم وظائف المنظمات الصناعية كونه محور الوظائف الأخرى فيها، وهي الهدف من وراء توفير الموارد القاعدية المادية لوظيفتي التموين والتسويق، كونها محورية فإن تكاليفها تشكل أكبر حصة من تكاليف المنظمة.

**1- تعريف الإنتاج:** لقد حاولت العديد من النظريات تفسير ماهية الإنتاج وإعطائه تعاريف مختلفة منها ما يرى أن الإنتاج عبارة عن مدخلات ومخرجات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - F.Leroux : Introduction à l'économie de l'entreprise, éd Gaeton Main canada, 1980, p.216.

والمدخلات تتحصل عليها المنظمة من المحيط ويقامها لمجموعة من الأنشطة والعمليات تتحصل على المخرجات في شكل سلع نهائية أو نصف مصنعة، وعليه يعرف الإنتاج بأنه "علاقة تقنية تقيس كمية الإنتاج الممكن الحصول عليها أو إنتاجها بمجموعة عوامل متجانسة"<sup>1</sup>. وهناك من ينظر للإنتاج على انه عملية تحويل ويعرف بأنه "عملية تحويل المواد الأولية ونصف مصنعة من شكلها الأصلي إلى شكل جديد في السوق"<sup>2</sup> بحيث يختلف الشكل الجديد عن الشكل الأصلي للمواد المستعملة، وتصبح له قيمة وسعر جديدين. وهناك تجاه يرى أن الإنتاج عبارة عن مجموعة من العمليات يعرف "بأنه مجموعة عمليات العمل التكنولوجي والخدمات والغرض منها تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية قابلة للاستهلاك الصناعي والفردى"<sup>3</sup>. والعمليات التي يمر بها المنتج هي عمليات قاعدية، وعمليات مرافقة للعمليات القاعدية وأخيرا عمليات ثانوية. وينظر أيضا للإنتاج نظام فرعي كيفية الأنظمة الأخرى للمنظمة يؤثر ويتأثر بالبيئة، حيث يتحصل منها على مدخلات ويقوم بمجموعة عمليات وي طرح مخرجات ويتحصل على تغذية عكسية (معلومات مرتدة). ويبقى الإنتاج هو العملية التي من خلالها تقوم المنظمة باستعمال عوامل الإنتاج المختلفة بغرض الحصول على سلع وخدمات تطرحها في السوق.

**2- أنماط الإنتاج:** يصنف الإنتاج وفقا للعمليات الإنتاجية إلى إنتاج حسب الطلب والإنتاج المستمر والإنتاج على دفعات. وحسب علاقته بالزبائن يقسم إلى الإنتاج المخزن والإنتاج حسب الطلب.

**أ- أنماط الإنتاج وفقا للعملية الإنتاجية:** وهي ثلاثة أنواع:

- **الإنتاج حسب الطلب:** تنتج في هذا النوع المنظمة تنفيذ الطلبات الخاصة بالزبائن الذين يحددون المواصفات والكميات التي يرغبون في الحصول عليها، وهي لا تنتج للتخزين. وبالتالي لا تتحمل تكاليف التخزين لكن تكلفة هذا النوع من الإنتاج عادة عالية ويتطلب مهارات أيضا عالية، وكل طلبية تكلفة خاصة بها.

- **الإنتاج المستمر:** حيث يتم الإنتاج بشكل مستمر وبنفس الوتيرة وبنفس المواصفات، وكلما زاد الطلب في السوق على المنتج كلما زاد الإنتاج، ويبقى الإنتاج باستمرار إلا إذا أريد تغيير السلعة وإنتاج نمطي بكميات كبيرة ويوجه للتخزين ويمكن التنبؤ بمبيعاته.

- **الإنتاج على دفعات:** يتم عن طريق إنتاج كميات كبيرة أو متوسطة من نفس السلع لتلبية الطلبات أو لتجديد المخزون، ويستعمل هذا النوع عدد قليل من الآلات والعمال مقارنة مع الكميات المنتجة، وهو يتطلب تجديد وتحسين وسائل الإنتاج وأساليبه من فترة إلى أخرى.

**ب- أنماط الإنتاج وفقا للعلاقة مع الزبائن:** يقسم الإنتاج وفقا للعلاقة بالزبائن إلى نوعين هما:<sup>4</sup>

- **الإنتاج حسب الطلب**

<sup>1</sup> - F.Leroux : Op.cit. p.216.

<sup>2</sup> - D.Roux : **Analyse économique de l'entreprise**, éd Gaeton Moin, Canada, 1980, p .117.

<sup>3</sup> - Nicola Mihai, **Méthodes d'organisation de la production**, Office de publication universitaires, Alger, 1984, p.17.

<sup>4</sup> - P.Baranger, et G.Haguel, **Gestion de la production**, Vuibert, Paris, 1987, p.36.

- **الإنتاج المخزن:** حيث يتم الإنتاج في المنظمة بإنتاج كميات كبيرة من السلع التي توجه للمخازن ليتم بيعها فيما بعد، والإنتاج يكون بكميات وبتكلفة غير مرتفعة، والعملية تتكرر بنفس الوتيرة والشكل ويتميز بوحدة التكاليف بين جميع الوحدات المنتجة.

### ثانياً: مؤشرات قياس أداء الوظيفة

يعتمد في قياس أداء وظيفة الإنتاج على مختلف المجاميع والظواهر التي من شأنها إظهار مستويات الأهداف التي بلغتها هذه الوظيفة، ويمكن استعمال جملة من النسب والعلاقات منها:

**1- مؤشرات التشغيل:** يعبر عن تشغيل المنظمة خاصة قسم الإنتاج فيها بالساعات أو بالإنتاج وبالتالي يمكن قياس مستوى التشغيل من خلال كل من:

- الإنتاج الساعي =  $\frac{\text{عدد الوحدات المنتجة (كمية الإنتاج)}}{\text{عدد ساعات تشغيل الآلات}}$  <sup>1</sup> يعكس هذا المؤشر ما تدره ساعة التشغيل الواحدة للآلات من الوحدات المنتجة ويوضح كفاءة وظيفة الإنتاج عند مقارنته بالإنتاج المعياري.

- نسب إستغلال الوقت المخطط =  $\frac{\text{عدد ساعات التشغيل الفعلية}}{\text{عدد ساعات التشغيل المخططة}}$  ويعبر عن مدى إنجاز المنظمة لبرامجها الإنتاجية ويكون الأداء فعال عندما يقترب المؤشر من الواحد (1:1).

- نسبة (كفاءة) إستخدام الآلة =  $\frac{\text{عدد ساعات التشغيل الفعلية}}{\text{عدد ساعات التشغيل المتاحة}}$  يوضح مدى كفاءة أو تشغيل الآلات في العملية الإنتاجية وكلما ارتفعت هذه النسبة دلت لدى فعالية المنظمة في تشغيل آلاتها والعكس صحيح، كما تحسب هذه النسبة انطلاقاً من الطاقة القصوى لتشغيل الآلات وتصيح:

$$\text{نسبة (كفاءة) إستخدام الآلة} = \frac{\text{عدد ساعات التشغيل الفعلية}}{\text{عدد ساعات التشغيل القصوى}}$$

وهو يعبر عن كفاءة تشغيل الآلات مقارنة بعدد ساعات التشغيل القصوى أي "بافتراض عدم وجود توقفات أو اختناقات مع توفر صيانة منظمة ومستمرة".<sup>3</sup>

**2- مؤشرات التعطل:** تؤثر التعطيلات بشكل سلبي على البرامج الإنتاجية للمنظمة، كما تفسر مدى قدرة مسيري قسم الإنتاج في التحكم في وقت التشغيل ومن المؤشرات المستعملة في قياس التعطل:

- نسبة الإنتاج المقابل للتعطلات =  $\frac{\text{عدد وحدات الإنتاج المقابل لساعات التعطل}}{\text{الإنتاج المخطط - الإنتاج الفعلي}}$  يبين هذا المؤشر مدى تأثير البرامج الإنتاجية بالتعطلات، كلما كان مساوياً أو مقاربة للواحد (1:1) كلما دل على بلوغ الأهداف الإنتاجية وكلما ابتعد عن الواحد دل على عدم بلوغ الأهداف الإنتاجية.

- نسبة الوقت غير المستغل =  $\frac{\text{عدد ساعات التعطل}}{\text{عدد الساعات المخططة}}$  <sup>4</sup> يفسر نسبة الوقت الضائع إلى الوقت المخططة والناجم عن التعطيلات التي تحدث في الآلات واقترابه من الصفر يدل على حسن الأداء وقلت الوقت

<sup>1</sup> - محمد كمال عطية، مرجع سابق، ص 142.

<sup>2</sup> - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 140.

<sup>3</sup> - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 140.

<sup>4</sup> - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 216.

الضائع وتبقى مساواته للصفر مستبعدة كنتيجة للتوقفات الناتجة عن عمليات الصيانة والتعطيلات تعود لأسباب عديدة عدم توفر الصيانة الوقائية أو انقطاع الكهرباء أو عدم توفير الأجزاء ومنه يمكن استخراج المؤشرات التالية:

-  $\frac{\text{عدد ساعات التعطل لعدم توفر الأجزاء}}{\text{عدد ساعات التعطل}} = 1$  يعتبر هذا المؤشر نسبة التوقفات الناتجة عن عدم توفر الأجزاء إلى إجمالي التوقفات أو التعطيلات التي تحدث للآلات.

-  $\frac{\text{ساعات التوقف لعرض الصيانة المفاجئة}}{\text{عدد ساعات الصيانة}} = 2$  وتفسر نسبة الصيانة المفاجئة عن الصيانة المفاجئة إلى إجمالي الوقت المخصص لصيانة الآلات.

-  $\frac{\text{ساعات التوقف لغرض الصيانة المفاجئة}}{\text{عدد ساعات التشغيل القصوى}} = 3$  يفسر هذا المؤشر متوسط توقف الآلات عن التشغيل بسبب الصيانة المفاجئة وارتفاع هذا المؤشر يدل على ارتفاع الصيانة المفاجئة والذي يتطلب دراسة لمعرفة الأسباب.

**3- مؤشرات خاصة بنوعية المنتجات:** لمتابعة مدى جودة منتجات المنظمة تلجأ إلى المؤشرات التالية:

-  $\frac{\text{كمية أو قيمة الإنتاج المعيب}}{\text{كمية أو قيم الإنتاج الكلي}} =$  يفسر هذا المؤشر مدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المحددة وإقترابه من الصفر دلالة على تحسن كفاءة وظيفية الإنتاج وجودة منتجاتها والعكس صحيح.

-  $\frac{\text{تكاليف الإنتاج المعيب}}{\text{تكاليف الإنتاج}} = 4$  يفسر هذا المؤشر نسبة تكاليف المعيب إلى إجمالي تكاليف الإنتاج، وهذا المؤشر بحسب الإنتاج الذي لا يمكن بيعه ولا تعديله.

-  $\frac{\text{قيمة مردودات المبيعات}}{\text{رقم الأعمال}} =$  نسبة مردودات المبيعات يوضح مدى إحترام المنظمة للمواصفات التي يطلبها العملاء وحتى يكون معبر أكثر تستبعد المردودات الناتجة عن النقل أو التلف أو التوريدات.

**4- مؤشرات الضياع:** يمثل الضياع وتلف المواد الأولية بعد الضغط على تكاليف الإنتاج من خلال تقليص حجمه ومن المؤشرات التي تستعمل للتحكم في الضياع:

-  $\frac{\text{حجم أو قيمة الفضلات}}{\text{حجم أو قيمة المواد المستعملة}} =$  يفسر نسبة المواد التي تتحول فضلات من إجمالي المواد المستعملة في العملية الإنتاجية وهو يعبر عن حسن أداء وظيفة الإنتاج كلما اقترب من الصفر وكلما ارتفعت قيمته دل على تدهور أداء الوظيفة.

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 141.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 141.

<sup>3</sup> - نفس مرجع، ص 141.

<sup>4</sup> - كمال محمد عطية، المقاييس والمعايرة في خدمة تحقيق الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف الإسكندرية، مصر، 1993، ص 181.

- نسبة تكاليف الفضلات =  $\frac{\text{تكلفة الفضلات}}{\text{تكلفة الإنتاج}}$  يفسر هذا المؤشر نسبة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة الفضلات إلى إجمالي تكاليف العملية الإنتاجية، وكلما كان هذا المؤشر مدنيا أوضح حسن فعالية وظيفة الإنتاج وكلما ارتفع كان العكس.

- نسبة الضياع التكنولوجي =  $\frac{\text{الضياع التكنولوجي}}{\text{إجمالي الفضلات}}$  يفسر نسبة الفضلات الناجمة عن نوعية التكنولوجيا المعتمدة في المنظمة وهي "فضلات لا يمكن تحسينها وتقليصها إلا بتغيير المواد الأولية أو تغيير التكنولوجيا"<sup>1</sup>.

5- مؤشرات التحكم في المواد: تستخدم وظيفة الإنتاج كغيرها من الوظائف جملة من الموارد المالية والمادية والبشرية لتحقيق أهدافها ولمتابعة مدى تحكمها في هذه الموارد تستعمل المؤشرات التالية:

- نسبة تكاليف الإنتاج =  $\frac{\text{تكاليف وظيفة الإنتاج}}{\text{إجمالي تكاليف المنظمة}}$  يوضح هذا المؤشر حصة تكاليف قسم أو وظيفة الإنتاج من إجمالي تكاليف المنظمة ككل.

- نسبة تكاليف موارد الوظيفة في المنظمة =  $\frac{\text{تكاليف مستخدمي الوظيفة}}{\text{مجموع تكاليف مستخدمي المنظمة}}$  يفسر نسبة تكاليف المورد البشري لوظيفة الإنتاج إلى إجمالي الموارد البشرية للمنظمة ككل. وتكون هذه النسبة مرتفعة كلما كانت المنظمة تعتمد بشكل كبير في إنتاجها على اليد العاملة وتقل كلما اعتمد بشكل أكبر على الآلات.

- نسبة تكاليف المورد البشري للوظيفة =  $\frac{\text{تكاليف مستخدمي قسم الإنتاج}}{\text{تكاليف الإنتاج}}$  يفسر هذا المؤشر نسبة التكاليف الموارد البشرية لقسم أو وظيفة الإنتاج إلى إجمالي تكاليف هذه الوظيفة وبالتالي يعبر عن مدى تحكم وظيفة الإنتاج في مواردها البشرية.

#### المطلب الرابع: الوظيفة التجارية وقياس أدائها

تتمثل الوظيفة التجارية في مجموعة العمليات والأنشطة التي تسمح للمنظمة بالحصول على المواد الأولية، وبيع منتوجاتها النهائية في السوق، والبعض يحصر دور الوظيفة التجارية في عملية بيع منتوجاتها النهائية فقط مع إهمال عملية التموين، والوظيفة التجارية تتم في مرحلتين تفصل بينها عملية الإنتاج، فالمرحلة الأولى للوظيفة تسمى بالتموين وهي التي تسبق عملية الإنتاج والمرحلة الثانية والتي تلي عملية الإنتاج وتسمى بالتجارة.

#### أولاً: وظيفة التموين

تتمثل وظيفة التموين في النشاط المتعلق بالحصول على المواد الأولية اللازمة لضمان سير عملية الإنتاج على أحسن وجه من خلال توفير المواد الأولية بكميات والنوعية المطلوبة وفي الأجل المحددة.

<sup>1</sup> - مزهودة عبد المالك، مرجع سابق، ص 101.

**1- عرض الوظيفة:** تتمثل وظيفة التموين في المنظمات الصناعية في مختلف الأنشطة التي تسعى إلى تلبية الاحتياجات من المواد الأولية والآلات واللوازم والخدمات بالكميات والنوعية المطلوبة وفي الأجل المحددة وبأدنى التكاليف.

ويعرف J.P.Lorriaux بأن "وظيفة التموين تضم مجموعة من العمليات التي تهدف إلى وضع تحت تصرف المنظمة المنتجات والخدمات التي يجب أن تحصل عليها من الخارج"<sup>1</sup>، أما G.Despalle يرى أن "التموين يهدف إلى توفير للمنظمة مجموع اللوازم والخدمات الضرورية لإنجاز نشاطها، كالمواد الأولية، المواد القابلة للاستهلاك، قطع الغيار الاستثمارات، الأغلفة وسائل التكيف، المنتجات المباعة على شكلها، الطاقة، الخدمات (المعالجة الأولية، النقل) وذلك:"<sup>2</sup>

- بالكمية والنوع والأجل الضروري والكافي.
- بأحسن شروط سعر التكلفة عند الاستخدام.
- مع الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات النقدية للمنظمة.

وعموماً فإن وظيفة التموين تتمثل في تزويد لمنظمة بالمواد واللوازم الضرورية وتمتد إلى غاية تلبية الحاجة منها. ونظراً لصعوبة التوفيق بين التموين والاستهلاك أي ما يعرف ب JUSTE A TEMPS فإنها تلجأ إلى تكوين مخزونات تلجأ إليها لتلبية احتياجاتها وعليه فإن وظيفة التموين تقسم إلى الشراء والتخزين.

أ- **الشراء:** يمثل نشاط الشراء "المراحل الأولى لوظيفة التموين التي تبدأ من ظهور الحاجة إلى غاية استلام المواد المطلوبة، وإتمام التسديد والتسجيل المحاسبي"<sup>3</sup> وعليه يمكن تعريف الشراء بأنه "النشاط المسؤول على اقتناء السلع والخدمات الضرورية لتشغيل المنظمة، الاقتناء يجب تحقيقه عند مستوى النوعية والكميات المطلوبة وفي الأوقات المناسبة وفي أفضل ظروف الأمن والخدمة"<sup>4</sup>. وتضمن عملية الشراء للمنظمة استمرارية العمليات وعدم المبالغة في تكوين المخزونات وما يترتب عليها من تكاليف وكذا الحصول على أفضل نوعية وبأفضل الأسعار. وتعتبر عملية نقل المشتريات مرحلة من مراحل الشراء إذ يجب أن تكون وسائل النقل ملائمة، وهي قد تكون بإمكانيات المنظمة أو تلجأ إلى جهات خارجية.

ب- **التخزين:** يمثل التخزين في أية منظمة كل الأنشطة التي تسعى إلى المحافظة على المواد واللوازم وقطع الغيار والسلع... المتحصل عليه إلى غاية استعمالها عند الحاجة إليها والتخزين يشمل كل من مدخلات المنظمة ومخرجاتها كالمنتجات إلى غاية إعادة استعمالها. وعليه فإن التخزين يهدف إلى استمرارية أنشطة المنظمة من خلال التلبية الآنية لاحتياجاتها الداخلية والخارجية. وتفرض عملية التخزين ضرورة استمرارية التموين يجب استغلاله بفعالية كون الإفراط فيه يحمل المنظمة تكاليف زائدة خاصة أن معظم تكاليفه تتناسب طردياً مع حجم المخزون لكن إهماله يؤدي إلى انقطاع التموين وربما توقف بعض أنشطة المنظمة، وعليه يمكن القول أن الحجم الأمثل للمخزون هو الذي يكون بأدنى التكاليف ويلبي الطلبات من جهة أخرى.

<sup>1</sup> - J.P.Lorriaux : Op.cit .p.93.

<sup>2</sup> - G.Despalle : in : P.Baranger et G.Huguel, production, Ed: Vuibert, Paris, 1980.

<sup>3</sup> - O.Bruel : **Politiques d'achat et gestion des approvisionnements**, Ed: Dunad, Paris, 1991, p.111.

<sup>4</sup> - G.Boglin et autres : **Management Industriel et logistiques**, Ed: economica, Paris, 1990, p.31.

**2- مؤشرات قياس أداء التموين:** ونظرا لكون وظيفة التموين بنشاطها الشراء والتخزين هي المسؤولة على ضمان المواد لنشاط الإنتاج، فإنها تعد مجالا واسعا للتحكم في التكاليف وتحسن الأداء سواء على مستوى الوظيفة وكذا مستوى المنظمة ككل وحتى على مستوى نشاط الإنتاج. إذ تتوقف كفاءة وفعالية أداء وظائف المنظمة خاصة وظيفتي الإنتاج والتسويق على مستوى أداء وظيفة التموين لأنها تهتم بضمان القاعدة المادية لتلك الوظائف.

**أ- مؤشرات ضمان التموين وتكاليفه:** تتم دراسة مدى ضمان التموين، ومدى التحكم في تكاليفه من خلال لمؤشرات التالية:

- نسبة التموين =  $\frac{\text{الكمية المشتركة} + \Delta \text{المخزون}}{\text{الاحتياجات}} \times 1$  ويفسر هذا المؤشر مدى تغطية وظيفة التموين لاحتياجات المنظمة، وهذه النسبة تحسب لكل مادة على حدة إذا كانت متجانسة، بغرض معرفة المواد التي لم يتم تلبية احتياجاتها، ودراسة الأسباب التي أدت إلى ذلك الخلل.

- نسبة تكاليف التموين =  $\frac{\text{مجموع تكاليف التموين}}{\text{مجموع تكاليف المنظمة}}$  يفسر هذا المؤشر حصة أو نسبة تكاليف وظيفة التموين إلى إجمالي التكاليف، فكلما اقترب المؤشر من الواحد دل ذلك على تدهور أداء وظيفية التموين كونها تكاليف تشكل نسبة كبيرة من التكاليف الإجمالي للمنظمة الأمر الذي يستدعي الاهتمام والدراسة لمعرفة مواطن الخلل ومعالجتها.

ويمكن استخراج عدة مؤشرات متعلقة بالوظيفة ومنها:

- نسبة تكاليف الشراء إلى تكاليف التموين =  $\frac{\text{تكاليف الشراء}}{\text{تكاليف التموين}}$

- نسبة تكاليف التخزين إلى تكاليف التموين =  $\frac{\text{تكاليف التخزين}}{\text{تكاليف التموين}}$

- نسبة تكاليف النقل إلى تكاليف التموين =  $\frac{\text{تكاليف النقل}}{\text{تكاليف التموين}}$

ومقارنة هذه النسبة توضح أهمية كل نشاط من أنشطة التموين حتى تعطى له أهمية من طرف مسيري الوظيفة.

**ب- مؤشر نوعية المواد:** حسن أداء وظيفة التموين لا يتوقف على مستوى التكاليف فقط، وإنما يتجلى أيضا على مستوى نوعية المواد المشتراة واللوازم التي يجب أن تكون مطابقة للمواصفات المطلوبة كونها تؤثر بدورها على نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتدرس كفاءة الوظيفة في توفير النوعية المطلوبة من خلال:

نسبة المردودات =  $\frac{\text{المشتريات المردودة}}{\text{إجمالي المشتريات}} \times 1$  يفسر هذا المؤشر مدى احترام موردي المنظمة للمواصفات المطلوبة منهم، مع العلم أن المشتريات المردودة والتي يعود فيها الخطأ إلى المنظم كلما اقترب المؤشر من الواحد دل على عدم احترام الموردين للمواصفات وكلما ابتعد عن الواحد كان مؤشرا إيجابيا للمنظمة.

<sup>1</sup> - مزهودة عبد المالك، مرجع سابق، ص 92.



نسبة احترام الوظيفة للمواصفات =  $\frac{\text{المشتريات المخالفة للمواصفات}}{\text{إجمالي المشتريات}}$  هذا المؤشر يوضح نسبة المشتريات المخالفة للمواصفات والتي تكون وظيفة التموين هي المسؤولة وليس الموردين.

ج- القدرة التفاوضية للمنظمة: المنظمة تتفاوض مع الموردين في عدة جوانب وتدرس القدرة التفاوضية للمنظمة من خلال المؤشرات التالية:

- نسبة التخفيضات =  $\frac{\text{مجموع التخفيضات}}{\text{مجموع المشتريات}}$  يفسر التخفيضات التي تحصل عليها المنظمة جراء مشترياتها والذي يدل على مكانة المنظمة لدى مورديها وقدرتها التفاوضية.

- نسبة الطلبات المؤخرة =  $\frac{\text{عدد الطلبات المؤخرة عن أجلها}}{\text{عدد الطلبات}} \times 2$  يفسر مدى احترام للأجل المتفق عليها مع المنظمة لتزويدها بالطلبات وعند دراسة هذا المؤشر تستبعد التأخيرات الناجمة عن النقل، وكلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما وضحت عدم احترام الموردين للأجل المحددة من طرف المنظمة وبالتالي فسر ضعف مركزها التفاوضي.

- نسبة أسعار الشراء للمنظمة في السوق =  $\frac{\text{متوسط أسعار الشراء للمنظمة}}{\text{متوسط الأسعار السائدة في السوق}}$  يفسر هذا المؤشر مدى تمكن المنظمة من الحصول على أفضل أسعار الشراء السائدة في السوق فكلما اقترب من الواحد كلما كان ذلك أفضل للمنظمة.

- نسبة مهل السداد للمنظمة =  $\frac{\text{متوسط مهل السداد الممنوحة للمنظمة}}{\text{متوسط مهل السداد السائد في السوق}}$  يفسر قدرة المنظمة على الحصول على مهل السداد مقارنة بالمهل السائدة في سوقها.

د- مؤشر كفاءة النقل: حسن أداء نشاط النقل يتضح من خلال عدد مرات تأخر وصول المواد أو تلفها بسبب النقل ويحسب بالمؤشر التالي:

نسبة التالف بسبب النقل =  $\frac{\text{عدد الوحدات التالفة بسبب النقل}}{\text{إجمالي الوحدات المنقولة}} \times 3$  يفسر هذا المؤشر نسبة التالف من مشيرات المنظمة بسبب النقل وكلما اقترب من الصفر دل على حسن وفعالية المنظمة خاصة إذا كان النقل يتم بواسطة إمكانياتها الخاصة.

هـ- مؤشرات التخزين: يتمثل دور التخزين في الحفاظ على المواد إلى غاية استعمالها دون ضياع وبأدنى التكاليف، ويتم قياس التخزين من خلال:

- نسبة التالف =  $\frac{\text{عدد الوحدات التالفة}}{\text{عدد الوحدات المخزنة}}$  يفسر هذا المؤشر قدرة نشاط التخزين في الحفاظ على المواد دون تلف وكلما اقترب من الصفر دل على فعالية التخزين والعكس كلما ابتعد عن الصفر.

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 219.

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 222.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 222.

- متوسط المخزون = مخزون الاحتياط +  $\frac{\text{حجم الطلبية}}{2}$  <sup>1</sup> يوضح هذا المؤشر مدى نحكم المنظمة في حجم مخزوناتنا من خلال مقارنته بكل من المستويات العليا والدنيا.

و- مؤشرات فعالية الوظيفة: إن تحقيق وظيفة التموين لمستويات مرضية من الكفاءة لا يدل على حسن أدائها لوحده بل لابد من تحقيقها للاستخدام الفعال لمواردها والذي يقاس بالمؤشرات التالية:

- نسبة الموارد البشرية في الوظيفة =  $\frac{\text{عدد عمال وظيفة التموين}}{\text{العدد الإجمالي لعمال المنظمة}}$  يفسر حصة قسم التموين من الموارد البشرية المتوفرة للمنظمة.

- نسبة مصاريف وظيفة التموين =  $\frac{\text{مصاريف وظيفة التموين}}{\text{مجموع مصاريف المنظمة}}$  يفسر نسبة المصاريف التي تتحملها وظيفة التموين إلى إجمالي مصاريف المنظمة.

- نسبة رأس المال الثابت للوظيفة =  $\frac{\text{رأس المال الثابت لوظيفة التموين}}{\text{مجموع رأس المال الثابت للمنظمة}}$  يفسر حصة التموين من رأس المال الثابت التي تتوفر عليه المنظمة.

توضح متابعة ودراسة هذه المؤشرات مدى تحكم مسيري قسم التموين في الموارد المتاحة لهم، ومن ثم مقارنتها مع مؤشرات الوظائف الأخرى للمنظمة.

### ثانيا: وظيفة التسويق

تسعى كل من الوظيفة المالية وإدارة الموارد البشرية ووظيفة التموين إلى توفير مختلف عوامل الإنتاج للوظيفة الإنتاجية التي تقوم بتحويل هذه العوامل إلى سلع وخدمات تقدمها للبيئة التي تنشط فيها، ووظيفة التسويق هي التي تقوم بتوفير هذه السلع والخدمات للمستهلكين في الأوقات والأماكن والأسعار التي يرغبون فيها.

**1- عرض الوظيفة:** يعتبر Theodore levit من المنظرين الأوائل للتسويق والذي يسمح بالتعرف على حاجات ورغبات السوق، والعمل على إشباعها، وهو نشاط يبدأ قبل الإنتاج ويستمر معه ويمتد حتى ما بعد عمليات البيع، ولقد كان نشاط الإنتاج محور اهتمام مسيري المنظمات ويأتي الاهتمام بالمنافسين في الدرجة الثانية ويبقى المستهلك آخر اهتمامهم، لكن الفلسفة التي أصبحت سائدة "لم تعد بيع ما يمكن إنتاجه بل البيع من أجل استمرار الإنتاج".<sup>2</sup>

وعليه أصبح التسويق هو كل ما من شأنه أن يساهم في خلق أو الحفاظ وتوسيع حافظة زبائن المنظمة، ولم يعد تابعا للوظائف الأخرى بل أصبح وظيفة لها أهميتها الخاصة "من خلال المكانة التي تحظى بها في الهيكل التنظيمي للمنظمة، والميزانيات الخاصة لها".<sup>3</sup> وأصبح له بعد أكبر، "قبل الإنتاج، بل والتفكير فيه ويجب التأكد أنه يستقطب الزبائن".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - كمال محمد عطية، مرجع سابق، ص 99.

<sup>2</sup> - J.Lendrevie & D.Lindon : **Mercator**, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, Dalloz, 2000, p.4.

<sup>3</sup> - IBID. P. 5

<sup>4</sup> - IBID. P. 6

كما أصبح له أهمية على مستوى المجتمع من خلال مساهمته في تحقيق التنمية والمحافظة على الاعتبار والقيم الأخلاقية والقانونية بما يحافظ على المجتمع.

أ- **تعريف التسويق:** يرجع أصل كلمة التسويق إلى مصطلح اللاتيني Mercatus الذي يعني السوق والمشتق من الكلمة اللاتينية Mercori التي تعني المتجرة.<sup>1</sup> عرف التسويق كأحد أنظمة المنظمة الفرعية تعاريف مختلفة عبر الزمن فبعد أن كان يعرف بأنه "مجموعة الوسائل التي توجد بحوزة المنظمة من أجل بيع منتجاتها لزبائنها بشكل مربح"<sup>2</sup>، أصبح يعرف على أنه "مجموعة الطرق والوسائل المتاحة للمنظمة لكي تستطيع ترقية الجمهور المعنى بسلوكيات ملائمة، تسمح بتحقيق أهدافها الخاصة"<sup>3</sup> ويعرف أيضا بأنه "طريقة فكر الانفتاح على الخارج بإجراءات وأدوات تهدف إلى رضا جمهور المنظمة للنجاح في مجال أو سوق معين"<sup>4</sup>. في حين عرفه مؤخرًا Kotler بأنه العملية التي من خلالها تنتج المنظمات قيمة لعملاء وتبنى علاقات عميل قوية حتى تستخلص قيمة لعملاء في مقابل ذلك.<sup>5</sup> وعموماً يمكن تعريف التسويق بأنه العملية التي يتم من خلالها جذب العملاء والحفاظ عليهم وذلك بتقديم أفضل الخدمات والسلع مما تقدمه المنظمات المنافسة مما يسمح للمنظمة الحصول والحفاظ على أفضل ميزة تنافسية في السوق كما اختلف العملاء في تعريف التسويق فإنهم اختلفوا أيضا في تحديد وظائفه ويمكن التطرق إلى تصنيفين هما:

- **التصنيف الأول:** والذي يقسم وظائف التسويق إلى أربعة مجموعات، مجموعة الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، مجموعة وظائف التبادل (التخطيط للمنتجات الجديدة، الشراء، البيع، الترويج)، مجموعة وظائف التوزيع المادي (التخزين، النقل المادي) وأخيرا مجموعة الوظائف المساعدة (دراسة السوق، تمويل السوق).

- **التصنيف الثاني:** ويقسم وظائف التسويق إلى ثلاث مجموعات هي دراسة السوق والتسويق الاستراتيجي والتسويق العملي.<sup>6</sup>

ب- **الأدوات التسويقية:** تعرف الأدوات التسويقية بمتغيرات التسويق وبالمزيج التسويقي والذي يمثل الجانب العملي للتسويق وبالتالي فهي أدوات لتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية للمنظمة وتتمثل في الأدوات الأربعة التالية:

- **المنتج:** يشكل كل ما يمكن للمنظمة عرضه في السوق بشكل يمكن ملاحظته، قابل للاقتناء، أو الاستهلاك، من أشياء مادية، خدمات، أفكار.<sup>7</sup> والمنتج هو العنصر الأساسي في المزيج التسويقي، والذي يقوم عليه بقية العناصر الأخرى، ويعطي للمنظمات، ومسيري وظيفة التسويق فرصا كبيرة من خلال تقديم منتجات جديدة، أو إدخال تعديلات أو إضافات بسيطة أو جذرية للمنتجات الحالية، أو إضافة خطوط

<sup>1</sup> - محمد أمين السيد علي، أسس التسويق، دار الوراق للنشر والتوزيع ن عمان، الأردن، 2000، ص 24.

<sup>2</sup> - J.Lendervie & D.Lindor, Op . cit. p.9.

<sup>3</sup> - sylvie Martin & Pierre Vedrine, **Marketing : Les concepts-clés**, Paris, Ed: d'organisation, 1993, p.10.

<sup>4</sup> - A.Dayan & al, **Manuel de gestion**, T1.2<sup>ème</sup> éd, Paris, Ellipses, 2004, p.242.

<sup>5</sup> - Philip Kotler & Gary Armstrong, **Principales of Marketing**, printice hall, 2005, p.545, 11<sup>ème</sup> éd New jersey : Pearson.P 545.

<sup>6</sup> - محمد أمين السيد علي، مرجع سابق، ص 30-33.

<sup>7</sup> - J.P.Loriaux : Op.cit.p59.

إنتاجية جديدة، وتطوير نظام تقديم الخدمات. ويتم ذلك بالأخذ بعين الاعتبار لسياسات الإنتاج التي تتبعها المنظمة، مما يساعد أداء المنظمة بأفضل الطرق وتحسين وضعيتها في السوق، وتحقيق ميزة تنافسية.

- **السعر:** يعتبر السعر من عناصر المزيج التسويقي التي تساعد المنظمة على بلوغ أهدافها، خاصة كما هو معلوم فإن الدافع وراء الأفراد الشراء هو السعر، مما يجعل السعر لا تقل أهمية عن العناصر الأخرى، إذ يعتبر العنصر الوحيد في المزيج التسويقي الذي يولد إيرادات والمحدد للطلب في السوق، وتجد المنظمة نفسها مهتمة بالتسعير في الحالات التالية:<sup>1</sup>

- عند طرح منتجات جديدة في السوق أو تطوير المنتجات الموجودة وكذا عند دخول أسواق جديدة.
- عند ظهور ظروف طارئة تتطلب تسعير جديد كإخفاض التكاليف، أو تغيير المنافسين للسعر... الخ.

إن الاهتمام بالسعر والأخذ بعين الاعتبار العوامل المختلفة المؤثرة فيه كالقيود الحكومية والتكاليف والأسعار السائدة في السوق، ونوعية الأسواق المستهدفة وغيرها، يعتبر من المداخل الهامة لتحقيق التميز، وإيجاد تنافسية للمنظمة.

- **التوزيع:** تجعل طبيعة نشاط المنظمات الصناعية في أغلب الحالات بعيدة عن عملائها والمستهلكين النهائيين لمنتجاتها، مما يجعلها تواجه مشكلة توصيل المنتجات إلى مستهلكيها ومستعمليها في المكان المناسب والوقت المناسب وبالكميات المناسبة، كما يجعلها مخيرة بين الاعتماد على إمكانياتها الخاصة أو الاعتماد على وسطاء وموزعين للنيابة عنها الأمر الذي يقلل من مستويات المخزونات لديها، وبالتالي المساهمة في تخفيض التكاليف، إلا أن العمولات التي يتحصلون عليها قد ترفع أسعار البيع النهائية، وكذلك تؤدي إلى بعد المستهلك عن المنظمة، مما يصعب عليها من تكيف منتجاتها وفقاً لرغباتهم، لذلك على المنظمة المفاضلة بين طرق التوزيع والاعتماد على الطريقة التي تؤثر بشكل إيجابي على أدائها.

- **الترويج:** إن عرض المنتجات غير كافي لتنشيط الطلب عليها إذ لابد من إعلام الجمهور وحثه على اقتنائها، والترويج يضم عدة عناصر يمكن للمنظمة من خلالها التأثير على العملاء بشكل إيجابي باستخدام طرق الاتصال التي تتمحور في المجال التسويقي فيما يلي:

- **الإعلان:** تلجأ المنظمة للإعلان لعرض تزويد متلقي مخرجات المنظمة بمعلومات عن المنتجات والخدمات لتحفيزهم على الشراء، وإحاطتهم بهذه المعلومات يرخص للمستهلكين على التوسع في مجال منافع المنتج والخدمة من خلال وجود علاقة ربط بين المنتج والخدمة ومنفعتيها، وحتى "يحقق الإعلان الأهداف المرغوبة منه، فإنه يجب أن يتم في إطار خطة إعلانية متكاملة ضمن الخطة الترويجية الكلية والتي بدورها في إطار الخطة الكلية لوظيفة التسويق والمنظمة ككل".<sup>2</sup> وللإعلان دور فعال في أداء وظيفة التسويق وبالتالي أداء المنظمة.

<sup>1</sup> - P.Kotler : Op.cit. p.273.

<sup>2</sup> - أحمد عرق، سمية شلبي، الإدارة الإستراتيجية للتسويق في صراع العولمة: الإبداعات الإدارية في التسويق وقيادة المستهلك لرضائه ورفاهيته: المؤلفين، 2005، ص 549.

- **البيع الشخصي:** يعتبر رجل البيع عنصر هام في نظام المعلومات التسويقية وعليه أن يركز على العميل ثم المنتج، فهو همزة وصل بين المنظمة والجمهور .
- **تنشيط المبيعات:** تسعى المنظمات جاهدة إلى الحصول على وسائل مبتكرة في تنشيط المبيعات بما يميزها عن غيرها، ويحقق الهدف المرجو منها، وتعتبر سياسات التسعير من العناصر التي تؤثر على تنشيط المبيعات إلى جانب عوامل أخرى.
- **النشر:** يكون النشر في شكل خبري، ويحتوي على حقائق أساسية وغالبا ما يكون خارج عن إدارة المنظمة التي يتم النشر عنها، ومن خلاله يتم التأثير على الجمهور المختلف والمتعامل مع المنظمة، لذا عليها تكوين علاقات حسنة مع المسؤولين على وسائل الإعلام. حتى يكون النشر في صالح المنظمة، ويحقق لها سمعة طيبة في المجتمع.
- **العلاقات العامة:** تتمثل في مختلف أساليب التعامل مع الجمهور والتي تهدف إلى المحافظة على العلاقة الحسنة بين المنظمة والجمهور، كتنظيم الزيارات إلى المنظمة وتنشيط الدورات وتقديم الهدايا في المنافسات... الخ. إن طرق الترويج المختلفة متكاملة فيما بينها، وليست بديلة لبعضها البعض، إذ نجد بعض المنظمات تستخدمها جميعا، وهناك من يقتصر على الاعتماد على البعض منها فقط ويحدد مسير ووظيفة التسويق نسب المزيج التسويقي وفقا لما تفرض عليهم وظيفتهم.

## 2- مؤشرات قياس أداء الوظيفة

تعتبر البيئة السريعة التغيرات والمنافسة الشديدة من أهم العوامل المؤثرة على المنظمة وعلى وظيفة التسويق الأمر الذي يحتم عليها العمل على الحفاظ على مكانتها في السوق وتحسينها من خلال حسن تصريف المنتجات وخدماتها بالكميات والأسعار والنوعية المناسبة ويتطلب الأمر قياس وتحليل مؤشرات عديدة لهذا الغرض.

### أ- كفاءة أداء الوظيفة

للاطلاع على مدى تحقيق أهداف وظيفة التسويق خاصة المتعلقة برقم الأعمال يمكن الاعتماد على عدة مؤشرات أهمها:<sup>1</sup>

- $\text{تطور رقم الأعمال} = \frac{\text{رقم الاعمال لسنة المقارنة}}{\text{رقم الاعمال لسنة الأساس}}$  يسمح هذا المؤشر بمتابعة تطور رقم الأعمال لكن يشترط أن يحسب على أساس الأسعار الثابتة ولعدة سنوات أو أن يحسب بالكميات المباعة.
- $\text{حصة المنظمة من السوق} = \frac{\text{رقم أعمال المنظمة}}{\text{رقم أعمال القطاع}}$  يفسر هذا المؤشر حصة المنظمة من سوق الذي تنشط فيه أي مكانتها في القطاع وكلما كان المؤشر كبيرا كلما كانت حصة المنظمة في السوق كبيرة ومهمة للمنظمة في إعداد استراتيجياتها لمواجهة منافسيها.

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 232.

- معدل دوران المخزون =  $\frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{متوسط المخزون / المنتجات التامة}}$  يفسر المؤشر مدى تداول مخزونات المنظمة، وإذا كانت أقل من نظيره في قطاع المنظمة كلما فسر ذلك الوضعية الصعبة التي تعيشها المنظمة في مجال بيع منتجاتها، الأمر الذي يتطلب منها وضع سياسات لحل المشكلة.

- ربحية رقم الاعمال =  $\frac{\text{الربح}}{\text{رقم الاعمال}}$  يبين الربح الذي تتحصل عليه المنظمة مقابل كل وحدة نقدية محققة في المبيعات ويتأثر هذا المؤشر بتكاليف المنظمة ومدى تحكمها فيها.

ب- بمؤشرات مصاريف التسويق: هناك جملة تستعمل لقياس مدى قدرة التسويق في التحكم بالمصاريف الخاصة بها ومن هذه المؤشرات:

- نسبة مصاريف التسويق =  $\frac{\text{مصاريف التسويق}}{\text{مجموع مصاريف المنظمة}}$  يفسر هذا المؤشر نسبة مصاريف وظيفة التسويق من إجمالي مصاريف المنظمة ككل فإذا كانت كبيرة يعني أن المنظمة تولي أهمية كبيرة لوظيفة التسويق، ودراسة تطور هذا المؤشر يبين مدى تحكم مسيري هذه الوظيفة في مصاريف قسمهم مع متابعة رقم الأعمال.

- عائد مصاريف التسويق =  $\frac{\text{رقم الاعمال}}{\text{إجمالي مصاريف التسويق}}$  يفسر عائد قيمة المبيعات النقدية الواحدة التي تصرف أو تستثمر في التسويق.

- عائد مصاريف التسويق =  $\frac{\text{كمية المبيعات}}{\text{إجمالي مصاريف التسويق}}$  يوضح عدد الوحدات المباعة نتيجة استثمار وحدة نقدية في التسويق ولاستخدام هذا المؤشر يشترط أن تكون المنتجات متجانسة وإلا يحسب لكل نوع على حده.

### ج- مؤشرات النقل والتوزيع: ومنها المؤشرات المستعملة:

- نسبة نقاط البيع التابعة للمنظمة =  $\frac{\text{عدد نقاط البيع التابعة للمنظمة}}{\text{عدد نقاط البيع الموجودة في السوق}}$  يفسر أداء المنظمة في مجال التوزيع في حالة اعتمادها على التوزيع في نقاط بيع تابعة لها مباشرة، لكن يصبح المؤشر غير فعال في البيع المباشر بعملاء أو عن طريق الوكلاء.

- متوسط الوحدات المباعة لكل وكيل =  $\frac{\text{عدد الوحدات المباعة}}{\text{عدد الوكلاء}}$  يوضح متوسط الوحدات التي يتم بيعها من طرف كل وكيل، وهذا المؤشر بحسب الكميات المباعة فقط، وفي حالة تجانس المنتجات لمنظمة ويحسب لكل منتج على حده في حالة عدم تجانس المنتجات.

- أسعار المنظمة إلى أسعار السوق =  $\frac{\text{سعر بيع منتجات المنظمة}}{\text{سعر اقتناء السلعة في السوق}}$  يوضح هامش الربح الذي للمنظمة، وكلما كان هذا المؤشر كبيرا كلما كان محفز للمنظمة للقيام بالتوزيع المباشر مع الأخذ بعين الاعتبار لتكاليف التوزيع وتكاليف الفرص البديلة.

- نسبة العمولات =  $\frac{\text{مجموع العمولات}}{\text{رقم الأعمال}}$  يعتبر نسبة العمولات التي يتحصل عليها وكلاء المنظمة إلى رقم أعمالها، وتستعمل المنظمات هذا المؤشر للمفاضلة بين الاعتماد على البيع المباشر أو الاعتماد على الوكلاء.

- نسبة النقل بالوسائل الخاصة =  $\frac{\text{عدد الوحدات المنقولة بالوسائل الخاصة}}{\text{عدد الوحدات المباعة}}$  يفسر نسبة اعتماد المنظمة على وسائلها الخاصة في نقل مبيعاتها، ويجب أن يقارن بإمكانيات النقل المتاحة للمنظمة حتى يتسنى معرفة مدى استغلالها بشكل فعال واعتماد المنظمة على الوسطاء في النقل هو امتياز تمنحه للعملاء من جهة ومن جهة أخرى هو تكلفة تؤثر على أدائها، لذلك تلجأ إلى دراسة مساهمته في تحسن رقم الأعمال من خلال العلاقة التالية:

• عائد مصاريف نقل المبيعات =  $\frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{مصاريف النقل}}$  وهو يفسر رقم الأعمال الذي تتحصل عليه المنظمة جراء إنفاق ووحدة نقدية على النقل.

• تكلفة توزيع وحدة مبيعات =  $\frac{\text{تكاليف التوزيع}^1}{\text{كمية المبيعات}}$  يفسر تكاليف توزيع وحدة واحدة من المبيعات، وكلما كان مرتفعاً دل على تحمل المنظمة لمصاريف كبيرة في توزيع مبيعات الأمر الذي يتطلب دراسة الأمر.

• تكلفة نقل الوحدة من المبيعات =  $\frac{\text{تكاليف النقل}}{\text{كمية المبيعات}}$  يفسر تكلفة نقل وحدة واحدة من المبيعات وكلما كان منخفضاً دل على كفاءة المنظمة.

د- مؤشرات علاقة المنظمة بالعملاء: تتحكم طبيعة تعامل المنظمة مع عملائها في مستوى إقبالهم على منتجاتها وبالتالي يرتبط أداء وظيفة التسويق بهذه العلاقة والتي يمكن دراستها من خلال المؤشرات التالية:

- متوسط<sup>2</sup> فترة التحصيل =  $\frac{\text{المدينون}}{\text{المبيعات الآجلة}} \times 365$  يفسر هذا المؤشر مدى نجاعة سياسات البيع للأجل. وتقاس من يوم تسليم البضاعة إلى يوم استلام قيمتها نقداً، ويفضل الاعتماد على مؤشر أكثر تحفظاً والذي يأخذ بحساب الزبائن وأوراق القبض فيصبح المؤشر كما يلي:

متوسط فترة التحصيل =  $\frac{\text{حساب الزبائن + أوراق القبض}}{\text{المبيعات الآجلة}} \times 365$ <sup>3</sup> وهذا المؤشر يعكس كفاءة جهاز البيع والتحصي، ويفضل أن تكون مدة التحصيل بين (20 و 80) يوماً.

- نسبة التخفيضات =  $\frac{\text{التخفيضات الممنوحة}^4}{\text{رقم الأعمال}}$  يفسر نسبة التخفيضات التي تمنحها المنظمة لعملائها، ومدى تساهلها معهم، كما يفسر أيضاً القدرة على التفاوضية للمنظمة.

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي، مرجع سابق ص 139.

<sup>2</sup> - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 119.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 139.

<sup>4</sup> - كمال محمد عطية، مرجع سابق، ص 100.

- نسبة التسبيقات =  $\frac{\text{مبلغ التسبيقات}}{\text{رقم الأعمال}}$  يفسر نسبة المبالغ التي تتحصل عليها المنظمة مسبقاً، وهو مؤشر يرتبط بشكل كبير بطبيعة منتوجات المنظمة، وبقدرتها التفاوضية فإذا كانت كبيرة كان المؤشر كبير والعكس صحيح.

- نسبة المبيعات الآجل =  $\frac{\text{المبيعات الآجلة}^1}{\text{رقم الأعمال}}$  كلما اقترب هذا المؤشر من الصفر دل على كفاءة وظيفة التسويق وعن حسن علاقة المنظمة بعملائها، ويصعب حسابه في المنظمات التي تتعامل مع الجمهور مباشرة.

و- مؤشرات فعالية الوظيفة: تحقيق وظيفة التسويق لمستويات مرضية من الكفاءة لا بد أن يصاحبه الاستخدام الفعال لمواردها والذي يمكن قياسه من خلال:

- نسبة الموارد البشرية للوظيفة =  $\frac{\text{عدد عمال وظيفة التسويق}}{\text{العدد الإجمالي لعمال المنظمة}}$  يفسر حصة وظيفة التسويق من الموارد البشرية المتوفرة للمنظمة.

- نسبة مصاريف وظيفة التسويق =  $\frac{\text{مصاريف وظيفة التسويق}}{\text{مجموع مصاريف المنظمة}}$  يفسر هذا المؤشر أهمية مصاريف وظيفة التسويق على مستوى المنظمة ككل.

- نسبة رأس المال الثابت =  $\frac{\text{رأس المال الثابت لوظيفة التسويق}}{\text{مجموع رأس المال الثابت للمنظمة}}$  يفسر حصة رأس المال الثابت المخصص لوظيفة التسويق مقارنة بإجمالي رأس المال الثابت للمنظمة.

يوضح متابعة ودراسة هذه المؤشرات مدى تحكم مسيرو وظيفة التسويق في الموارد المتاحة لهم على مستوى وظيفتهم، ومن ثم مقارنتها بمؤشرات مختلف الوظائف الأخرى في المنظمة للاستدلال على مدى كفاءة أداء الوظيفة.

### المطلب الخامس: وظيفة البحث والتطوير ومؤشراتها

تولي المنظمات الكبيرة اهتماماً للبحث والتطوير على جميع أنشطتها الأمر الذي يجعلها تشكل وظيفة لهذا النشاط.

#### أولاً: عرض الوظيفة

هناك من يرى أن البحث والتطوير أصبح من الوظائف الفعلية للمنظمة والتي تظهر في هيكلها التنظيمي وتعطى أهمية لما تحققه للمنظمة وهي وظيفة تسمح بالقيام بالعديد من المهام والبحوث المتعلقة

ب:<sup>2</sup>

- إجراء البحوث المتعلقة بتطوير الإنتاج والإنتاجية.
- إجراء البحوث المتعلقة بتطوير القوة العامة وكفاءتها.
- إجراء البحوث المتعلقة بمدى استخدام الطاقة الإنتاجية للمنظمة.

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق ص 234.

<sup>2</sup> - علي الشراوي، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ص 9.



وإلى جانب هذه المهام تقوم بالعديد من الأنشطة البحثية التي تساعد على تحسين وتطوير أداء المنظمة فهي "وسيلة الإدارة في تحقيق الوفرة، وميدان التطوير والتحسين والابتكار والعامل المؤثر في الإنتاجية"<sup>1</sup>.  
**ثانياً: المؤشرات**

ومن المؤشرات المعتمدة في قياس أدائها:<sup>2</sup>

- أهمية المال المنفق على البحوث =  $\frac{\text{المال المنفق على البحوث}}{\text{إجمالي المال المستثمر}}$  يفسر أهمية المال الذي ينفق على البحوث من إجمالي إستثمارات المنظمة وكلما كان المؤشر مرتفعاً دل على الأهمية التي توليها المنظمة للبحث والتطوير.

- تطور عدد مشاريع البحث =  $\frac{\text{عدد المشاريع في السنة الحالية}}{\text{عدد المشاريع في السنة السابقة}} - 1$  يبين التقدم الذي تحققه المنظمة في المجال البحثي من خلال مقارنة عدد المشاريع في سنة المقارنة (الحالية) على عدد المشاريع في سنة الأساس (السابقة).

- تطور المال المنفق على البحوث =  $\frac{\text{المال المنفق على البحث في السنة الحالية}}{\text{المال المنفق على البحث السنة السابقة}} - 1$  يوضح هذا المؤشر المدى الذي قطعتة المنظمة في مجال البحث من خلال مقارنة المال المنفق في البحث للسنة الحالية على المال المنفق في السنة السابقة ويحسب بالأسعار الثابتة.

- نسبة الأرباح إلى المال المنفق على البحوث =  $\frac{\text{إجمالي الأرباح}}{\text{المال المنفق على البحوث}}$  يفسر عائد الوحدة النقدية من المال المنفق على البحوث من أرباح المنظمة.

- إنتاجية المال المنفق على البحوث =  $\frac{\text{الزيادة في عدد الوحدات المنتجة}}{\text{المال المنفق على البحوث}}$  يفسر هذا المؤشر إنتاجية المال المنفق على البحوث وفيما إذا أدى إلى زيادة في عدد الوحدات المنتجة ويكون ذلك عندما تكون الإنتاجية أكبر من الصفر، لكن ينبغي الأخذ بعين الاعتبار فترة خصوبة هذا المال حيث أن البحوث قد لا تثمر في فترة محددة إلا بعد أن تكتمل وتتضح كعامل مؤثر في الإنتاج وربما النوعية، وهذا ينعكس على مجمل الجوانب الأخرى للنشاط كالمبيعات والأرباح والقيمة المضافة وغير ذلك"<sup>3</sup>.

وبصفة عامة تبقى مختلف المؤشرات والعلاقات التي تم التطرق إليها لقياس الأداء على مستوى المنظمة ككل وكذا أداء أية وظيفة من وظائفها هي مؤشرات على سبيل المثال وليست على سبيل الحصر فهي أكثر من ذلك إذ يمكن إعداد مؤشرات ونسب عديدة بعد العناصر والظواهر الموجودة في المنظمة، لذا نجد أن المؤلفين لم يتفقوا على نسب ومؤشرات معينة، بل كل يضع كل نسب وفقاً لما يتلاءم مع أهداف دراسته لهذا فإن قياس ودراسة أداء المنظمة هو عملية موقفية ترتبط بخصوصيات المنظمة محل الدراسة.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 9.

<sup>2</sup> - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص ص 166-167.

<sup>3</sup> - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص ص 127-168.

## خلاصة الفصل:

زادت الحاجة لدراسة الأداء بصفة خاصة في السنوات الأخيرة، ونظرا لفشل الكثير من المؤسسات في تحقيق أهدافها، أصبح ما يميز أي منظمة عن أخرى هو وضع قواعد ولتقييم الأداء من خلال اعتبار المورد البشري جوهر وأساس المنظمة. ومنه برزت أهمية المورد البشري من أجل محاولة فهم كل العوامل المؤثرة على الأداء والتحكم فيها. خاصة في بيئة الأعمال السريعة التغير والتي البقاء فيها لم يستطع التحكم في مختلف موارده واستخدامها بعقلانية في إطار الخطط والاستراتيجيات التي تضعها المنظمات لنشاطها خاصة وان العولمة واقتصاد المعرفة يفرض لها التميز من أجل ضمان البقاء والاستمرارية.

## خاتمة الجزء الأول:

خلص الجزء الأول، النظري من هذه الدراسة إلى أن إدارة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة ذات أهمية كبيرة بالنسبة لكل منظمة أو مؤسسة، تطرقنا في الفصل الأول إلى مفهوم الموارد البشرية التخطيط والاختيار ثم إلى الحفاظ على الموارد البشرية من خلال التدريب والتحفيز، بالإضافة إلى إدارة المواهب ورأس المال الفكري وكذا إدارة المورد البشري وأدائها في ظل اقتصاد المعرفة، وقد سعى الباحثين لقياس مستوى إدارة المورد البشري لإتاحة فرص التحسين من خلال وضع أهداف وأهمية له. كونه الركيزة الأساسية لأداء المنظمة ومختلف فروعها وأنشطتها، لذا أصبحت تستثمر فيه أموالاً طائلة فبعد أن كان يعتبر مجرد كلف تتحملها المنظمات الاقتصادية تحول إلى مصدر هام لخلق الثروة وإعطاء صفة التميز لها، مما جعلها تتنافس من أجل الحصول على أفضلها والسعي للحفاظ على ما لديها من مواهب ومؤهلات حتى لا يصبح سلاح في يد المنظمات المنافسة.



# الجزء الثاني إطار تطبيقي لموضوع الدراسة

الفصل السادس: واقع وآفاق قطاع الإسمنت على  
المستوى العالمي والوطني

الفصل السابع: الدراسة الميدانية لأهمية إدارة المواهب  
ورأس المال الفكري في التأثير على أداء مؤسسة  
الإسمنت بباتنة للاندماج في اقتصاد المعرفة

## مقدمة

لاشك أن الفرد هو المحرك الرئيسي والهدف الأساسي لأي منظمة، ولقد اهتمت كل مؤسسة بالفرد ولكن بأساليب مختلفة، ورغم أنه تتوفر موارد كثيرة في العمل مثل الأموال والآلات والخدمات، والمباني والأراضي والفن الإداري إلا أن الفراد يشكل أيضا موردا بل هو المورد الأهم والذي يقوم بتشغيل باقي الموارد الأخرى. فبعد أن كان ينظر إليه على أنه تكلفة للمنظمة أصبحت من الموارد التي تسعى المنظمات للحصول على الأكثر كفاءة وفعالية منه، كونه أهم مكون لرأس المال الفكري وهو خالق القيمة والميزة التنافسية للمنظمة وبالتالي ركيزة البقاء والاستمرارية في ظل بيئة تسودها المنافس الشرسة والتغير الشديد في المحيط الذي تعمل فيه وكذا نتيجة لانتقالها من الاقتصاد القائم على المادة إلى اقتصاد قائم على المعرفة والتي أصبحت مصدر للقيمة وتراكم الثروة، فالمنظمة التي تقوم أعمالها على المعرفة أصبحت هي الرائدة في العصر الحديث والأكثر تحكما في أدائها ومواردها. وقد تم تقسيم الجزء إلى فصلين خصص الفصل الأول لواقع وأفاق قطاع الاسمنت على المستوى العالمي والوطني، في حين خصص الفصل الثاني لدراسة الميدانية لأهمية إدارة المواهب والرأس مال الفكري في التأثير على أداء مؤسسة الإسمنت بباتنة للاندماج في اقتصاد المعرفة.

# الفصل السادس

آفاق واقع قطاع الإسمنت على المستوى  
العالمي، الوطني ومؤسسة الإسمنت بباتنة

- المبحث الأول: توجهات وآفاق قطاع صناعة الإسمنت في العالم
- المبحث الثاني: واقع وآفاق قطاع صناعة الاسمنت في الجزائر
- المبحث الثالث: دراسة تحليلية لواقع الأداء بمؤسسة الاسمنت بعين التوتة

شهدت الساحة الدولية في السنوات الأخيرة من القرن العشرين العديد من التغيرات والتطورات بسبب الاتجاه نحو العولمة، حيث تضاءلت أهمية الحدود السياسية والثقافية بين الدول نتيجة التقدم الهائل في مجال الاتصالات وتطور شبكة المعلومات. وقد أثر ذلك على كافة المستويات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وعلى كل المجالات والقطاعات. ويمثل تحرير التجارة الخارجية أحد مظاهر العولمة، فلقد أصبح تحرير التجارة الخارجية توجها دوليا، خاصة بعد جولة المفاوضات الثامنة للجات وإنشاء منظمة التجارة العالمية. كما بدأ الاتجاه نحو تكوين التكتلات والاندماجات الاقتصادية كالاتحاد الأوروبي واتفاقية الناftا واتفاقية الآسيان، وما ترتب عن ذلك من امكانية تحقيق ووفرات الحجم الكبير والقدرة على النفاذ إلى الأسواق بما يدعم القدرات التنافسية للدول الأعضاء في تلك التكتلات.

وفي ظل هذه التحولات سناول في هذا الفصل تسليط الضوء على التطورات الحاصلة في قطاع صناعة الاسمنت باعتباره أحد القطاعات الهامة والحساسة، إذ يستهلك منتجاته بصفة يومية ومن طرف جميع شرائح المجتمع، وهذا سيجعل من نتائج الدراسة أكثر شمولية وتعبيرا عن المجتمع.

وسناول استقراء الوضع العالمي لهذا القطاع من خلال دراسة واقع وآفاق قطاع الاسمنت، بالإضافة إلى استعراض الدول الرائدة التي تمتلك تنافسية عالية في هذه الصناعة.

أما على المستوى الوطني، فلقد أضحى التنافسية أحد الحلول المطروحة لمواجهة العديد من المشكلات الاقتصادية. وبات واضحا الاختلال بين حجم الصادرات والواردات، خاصة وأن الإصلاحات التي شرع فيها بعد عشرية الثمانينات والمتعلقة باستقلالية المؤسسات العمومية وإنشاء صناديق المساهمة لم تؤدي إلى انعاش النمو. وسجل الاقتصاد الوطني في الوقت الراهن تطورا حيث تحول من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق المدار وفقا لمفهوم المخاطرة وحرية المبادرة. وفي إطار التعرف على القدرات التنافسية للاقتصاد الجزائري وتحديدًا في صناعة الاسمنت، سيتم الوقوف على التطورات التي عرفها هذا القطاع على المستوى الوطني، وأهم السياسات والبرامج التي انتهجتها الدولة، بالإضافة إلى دراسة مؤشرات العرض الوطني والاستهلاك الوطني والواردات وتطور الأسعار.

وبالتالي، سيناقل هذا الفصل محاور أساسية مرتبطة بتوجهات وآفاق قطاع صناعة الاسمنت في العالم عموما وفي الجزائر تحديدا وواقع الاداء بالمؤسسة محل الدراسة الا وهي شركة الاسمنت عين التوتة باتنة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: دراسة تحليلية لتوجهات وآفاق قطاع الاسمنت على المستوى العالمي

المبحث الثاني: دراسة تحليلية لواقع وآفاق قطاع صناعة الاسمنت في الجزائر

المبحث الثالث: دراسة تحليلية لواقع الأداء بمؤسسة الاسمنت بعين التوتة



## المبحث الأول: دراسة تحليلية لتوجهات وآفاق قطاع الاسمنت على المستوى العالمي

تعتبر صناعة الاسمنت من الصناعات الإستراتيجية، لأنها ترتبط مباشرة بأعمال الإنشاء والتعمير وهي مع ذلك تعد صناعة بسيطة مقارنة بالصناعات الكبرى وذلك لاعتماد تصنيعها على مواد أولية بسيطة. وسنحاول من خلال هذه النقطة استعراض وتقييم السوق العالمي للإسمنت.

### المطلب الأول: تطور وتقييم السوق العالمي للإسمنت

سننتظر في هذا المطلب إلى تطور السوق العالمي للإسمنت وتقييم السوق العالمي للإسمنت/ لافارج، كما يلي:

#### أولاً: تطور السوق العالمي للإسمنت:

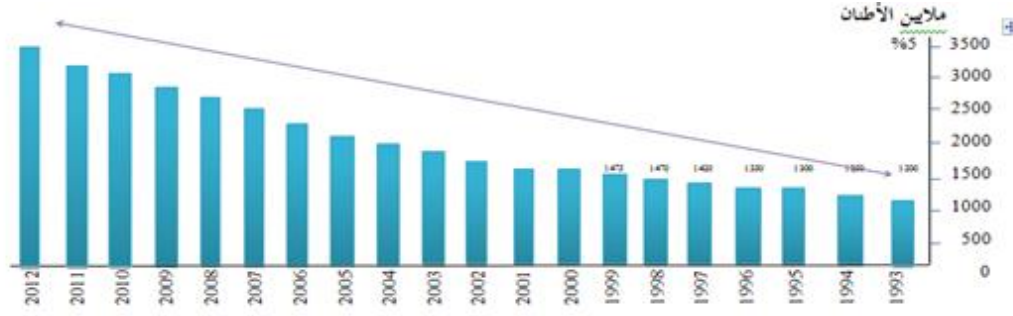
يعتبر الاسمنت من المواد الأساسية في البناء، ففي سنة 2013 أنتج منه العالم حوالي 4 مليار طن حسب المعطيات المنشورة من معهد الدراسات الجغرافية في الولايات المتحدة (USGS) في تقريره المؤرخ في فيفري 2014، وهو ما يعادل الوزن الكلي لـ 13 300 نصيب من (grandes Arches de la défense) بباريس.<sup>1</sup>

خلال خمسة عشرة سنة، تضاعف استهلاك الاسمنت، ولا يبدو أن المنحنى أنه قد يتغير قبل 2030-2050، ونمى السوق العالمي للإسمنت بحجم حوالي 5% سنويا بين 1992م إلى غاية 2012 م، لكن دون البلدان البارزة فإن نمو الاستهلاك العالمي لن يستمر بهذا الشكل، منذ عشرين عاما تتناقص نسب الزيادة في البلدان المتطورة. ويوضح الشكل رقم (1.6) تطور السوق العالمي للإسمنت، وهو كالاتي:

---

<sup>1</sup> Les raisons derrière l'émergence du nouveau leader mondial du ciment , [http://www.lemonde.fr/economie/article/2014/04/07/ciment-un-marche-en-croissance-et-tres-concentre\\_4397119\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2014/04/07/ciment-un-marche-en-croissance-et-tres-concentre_4397119_3234.html)

## الشكل رقم (1-6) تطور السوق العالمي للإسمنت



Source : Les raisons derrière l'émergence du nouveau leader mondial du ciment, [http://www.lemonde.fr/economie/article/2014/04/07/ciment-un-marche-en-croissance-et-tres-concentre\\_4397119\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2014/04/07/ciment-un-marche-en-croissance-et-tres-concentre_4397119_3234.html)

### ثانيا: الأسباب وراء ظهور قائد عالمي جديد للإسمنت (لافارج هولسيم):

أعلن عملاق الاسمنت العالميان، هولسيم السويسري ولافارج الفرنسي عن المبيعات المجمعّة أنها ستصل 32 مليار أورو، ووصف الشريكان الصفقة بأنها اندماج الندين، وبمقتضاها يحصل كل مساهم في لافارج على سهم في هولسيم مقابل كل سهم بحوزته، وسيكون مقر المؤسسة الجديدة في سويسرا وتدرج أسهمها في زوريخ وباريس.

ذكرت الشركتان، في عرض توضيحي مشترك على الانترنت، أن هولسيم ستسيطر على حصة 53 % من المولود الجديد، الذي تقدر قيمته بأقل قليلا من 60 مليار دولار، في حين تسيطر لافارج على 47 %، وستكون الصفقة هي الأكبر في صناعة الاسمنت وتسهم في خفض التكاليف وتقليص ديون الشركتين، والتعامل على نحو أفضل مع ارتفاع أسعار الطاقة والمنافسة الشرسة وضعف الطلب، الذي أضر بالقطاع منذ الأزمة الاقتصادية في عام 2008.

كما أن الشركتين تكملان بعضهما البعض جغرافيا، إذ أن لافارج أقوى في إفريقيا بينما تكمن قوة هولسيم في أمريكا اللاتينية. وستعمل المؤسسة الجديدة في 90 دولة وتمثل الأسواق الناشئة، مثل أسواق أمريكا اللاتينية وإفريقيا، 60 % من مبيعاتها، بينما لا تتجاوز حصة أي دولة 10%<sup>1</sup> ويتخوف مراقبون من تأثير الصفقة على سوق الاسمنت في الجزائر، حيث المنافسة الشرسة بين المجمعات العالمية الكبرى لصناعة الاسمنت وفي مقدمتها مجموعة هولسيم السويسرية ولافارج الفرنسية ومجموعة إيطالسمنتي الإيطالية، التي تريد السيطرة على حصة في السوق الجزائرية، بعد عجز الحكومة على تلبية الطلب الداخلي الذي تجاوز 20 مليون طن في السنة، حيث تريد هذه الشركات الاستفادة من النمو المرتفع للطلب على الاسمنت في الجزائر، الذي يعتبر الأعلى في منطقة حوض المتوسط بعد الأزمة العالمية، التي أوقفت الطلب في بلدان الاتحاد الأوروبي. ويبقى مصير بلوغ معدل استثمارات لافارج في الجزائر المقدرة بـ

<sup>1</sup> نسرين فرحاني، ميلاد عملاق عالمي جديد ومخاوف من تبحر استثمارها، اندماج لافارج وهولسيم يهدد سوق الاسمنت بالجزائر، جريدة وقت الجزائر، العدد 1695، بتاريخ 2014/08/23.

240 مليون أورو، في غضون ست سنوات، مجهولا، خاصة وأن لافارج شرعت في السنوات الماضية بدعم حكومي في توسيع نطاق استثماراتها، نظرا لحجم الطلب المتنامي في إطار العمليات التنموية الواسعة التي سطرته الحكومة. وتمثل الجزائر أرضية جيدة للطلب على مواد البناء والصناعة، خصوصا وأن لافارج تعتمد على صناعتها محليا وبمواد أولية محلية ماعدا 5 % منها، يتم استيرادها من الخارج.

### ثالثا: تقييم السوق العالمي للإسمنت/ لافارج:

حسب "International Cément Review" فإن الطلب العالمي موجه أساسا من طرف هذه البلدان البارزة لم تتوقف حصصهم عن الزيادة خلال العشرية السابقة لتجاوز 90% في سنة 2002، كان استهلاك أوروبا وأمريكا يمثل 25% من المجموع العالمي، وبعد عشر سنوات انهار إلى نسبة 12%.

كما تسارعت زيادة الاستهلاك العالمي للإسمنت بداية من سنة 2004 تحت تأثير التوسع الحضري الصيني، وشكلت أيضا الهند والبرازيل وإفريقيا جنوب الصحراء أسواقا حاملة، وتمتص الصين وحدها فقط 58% من الطلب العالمي، حيث يستهلك صني حوالي خمس مرات أكثر من الفرنسي (1581 كغ في السنة مقابل 327 في سنة 2011) وهذا لأن مركز جاذبية السوق العالمي قد تحرك، ولأن مصنعي الاسمنت الكبار قد اشترروا مصانع في البلدان النامية.

وصرح المسؤول عن الاتصال الخارجي في هولسيم أنه: "توجد 75% من قدراتنا الإنتاجية فيما نسميها الأسواق البارزة"، وهذا في سنة 2012 في الإذاعة التليفزيونية السويسرية بمناسبة مرور مئوية مؤسسته، وقد أنجزت في نفس السنة 56% من مبيعات أنشطة إسمنت لافارج الفرنسية في الشرق الأوسط أو آسيا.

وقد كانت الأزمة العقارية مفاجئة بشكل كبير لمنتجي الاسمنت الموجودين في الدول المتطورة، ذكر مسؤول لقسم مواد البناء للشركة المالية العالمية بهاذين الرقمين: "كانت الولايات المتحدة واسبانيا أول مستوردين في 2006-2007 بأكثر من 45 مليون طن مستوردة من كليهما في 2009-2010 لم تتعدى وارداتهما حوالي 8 مليون طن".

بلغ متوسط الاسمنت المستهلك في العالم 95% خلال سنة 2011 وهي مستعملة في بلدان الإنتاج، لهذا يجب القول أن نسبة قيمة / وزن الاسمنت، لا تلعب لصالح الاسمنت وتعاني من سقوط سلبي على كلفات النقل، نادرا ما تتجاوز المنطقة المخصصة لمصنع الاسمنت 300 كيلومتر، وتعد فضلا عن ذلك صناعة الاسمنت بالغة التطلب لرأس المال وتقضي استثمارات ثقيلة.

كما يشرح لافارج في وثيقة تقديمية للمجموعة "يمثل بناء خط إنتاج جديد استثمارا يزيد عن سنتين من المبيعات بكافة القدرات".

تتطلب صناعة الاسمنت أيضا مساهمة طاقوية كبرى: بنسبة 33% من السعر، دون النقل وتحتل الطاقة المنصب الأول للنفقات أمام المواد الأولية (29%) وتحتل اليد العاملة لوحدها المرتبة الثالثة (26%)، وفجأة تغير سعر الطن من البسيط إلى المضاعف، حسب ما إذا كنا بإيران أو اليابان.

### المطلب الثاني: الرواد العالميون في مجال الاسمنت في سنة 2013

خضع القطاع إلى حركة تركيز وحدث فيها تقارب بين لافارج (Lafarge) وهولسيم (Holcim) كمثال أخير، بدأت هذه الحركة في أوروبا في السبعينات بعدها اجتاحت الظاهرة أمريكا في العشرية الموالية.

في كل أقاليم العالم، كانت الشركات متعددة الجنسيات تتكفل بثلاثة أرباع الإنتاج على الأقل باستثناء آسيا وشرق الأوسط أين بقي الفاعلون الوطنيون هم المهيمنون، ويظهر الصينيون (مواد بناء الصين الوطنية) وأنهوي كوش ضمن رائدي القطاع، لكن ليس لها أي وجود خارج بلدانها الأصلية.<sup>1</sup>

إذا كانت المبادلات الدولية لا تمثل إطلاقا أكثر من 5% من الإنتاج العالمي لا يوجد إلا خمس متصدرين كبار لاقتسام نصف السوق العالمي وهم: الصيني أنهوي كوش والفرنسي لافارج (Lafarge) والسويسري هولسيم (Holcim) والصيني مواد بناء الصين الوطنية<sup>2</sup> (CNBM) والألماني هيدليبيرسيمنت (Heidelberg Cement)، وحسب ترتيب مديرية الاسمنت الكلية (Global cement directory) لسنة 2013 الذي جدول 75 مجموعة من أكبر المجموعات حسب قدراتهم الإنتاجية، يمكن لهؤلاء المتصدرين الخمسة الأوائل في القطاع أن ينتجوا معا ما يعادل إنتاج 70 شركة المتبقية وهي مندمجة، حيث يمكن أن يلبي اندماج لافارج (Lafarge) وهولسيم (Holcim) وحده عشر الطلب العالمي.<sup>3</sup>

ويوضح الجدول رقم (1.6) الفاعلون العشرة الأوائل عالميا في مجال الاسمنت في سنة 2013، وهو

كالآتي:

<sup>1</sup> Les raisons derrière l'émergence du nouveau leader mondial du ciment, [http://www.lemonde.fr/economie/article/2014/04/07/ciment-un-marche-en-croissance-et-tres-concentre\\_4397119\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2014/04/07/ciment-un-marche-en-croissance-et-tres-concentre_4397119_3234.html)

<sup>2</sup> China National Building Material

<sup>3</sup> Global cement directory.

الجدول رقم (1.6): المتصدرون عالميا في مجال الاسمنت في سنة 2013

المرتبة	المؤسسة/المجموعة	البلد	القدرة الإنتاجية (م ط/سنويا)	عدد المصانع
01	أنهوي كوش (Anhui Conch)	الصين	217	26
02	لافارج (Lafarge)	فرنسا	205	134
03	هولسيم (Holcim)	سويسرا	174	117
04	شينا نشيونال بيولدين ماتيريول (CNBM)	الصين	128	80
05	هيدليغرسيمنت (Heidelberg Cement)	ألمانيا	90	100
06	إطالتشيمنت (Italcementi)	إيطاليا	80	60
07	سيمكس (Cemex)	المكسيك	76	55
08	طيان سيمنت كورب (Taiwan Cement Corp)	طايوان	64	06
09	شينا رسورسز (China Resources)	الصين	58	17
10	سينوما (Sinoma)	الصين	53	04

Source: Global cement directory

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن شركة أنهوي كوش (Anhui Conch) احتلت ريادة الترتيب في صناعة الاسمنت في سنة 2013 رغم قلة عدد مصانعها التي تبلغ 26 مصنع فقط وبقدرة إنتاجية تقدر ب: 217 (م ط/سنويا)، بالمقارنة مع شركة لافارج الرائدة في صناعة الاسمنت لعدة سنوات ولغاية 2012، نجد أنها تملك أكبر عدد من المصانع تبلغ 134 مصنع وبقدرة إنتاجية تقدر ب: 205 (م ط/سنويا).

### المطلب الثالث: لافارج قائد عالمي في مواد البناء

رغم تصدر شركة انهري كوش الصدارة سنة 2013 لم يتم اختيارها للدراسة كونها تنشط محليا فقط ولقد تم اختيارنا لدراسة حالة لافارج لاعتبارها القائد العالمي لعدة سنوات والمساهم الرئيسي في الجزائر في قطاع الاسمنت، وعليه، سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من: التعريف بمجموعة لافارج، النتائج القياسية للافارج في سنة 2013، تصورات وآفاق لافارج، مسار البورصة لسنة 2013: مجموعة بروكسيل لومبير (GBL) ولافارج (Lafarge).

## أولاً: التعريف بمجموعة لافارج:

انطلقت أعمال مجموعة لافارج في عام 1833م عندما قام "أوغست بافين" بتأسيس استثمار متخصص في تصنيع الجير في فرنسا، ومن خلال الاستحواذ على عدد من شركات الجير والاسمنت في البلاد، أصبحت مجموعة لافارج أكبر منتج للإسمنت في فرنسا بحلول أواخر عام 1930. وقد بدأت المجموعة بالتوسع عالمياً لأول مرة في عام 1864 عبر تزويدها للجير لأغراض بناء قناة السويس البحرية، واستمرت المجموعة بالتوسع عالمياً في أوائل القرن العشرين عندما بدأت عملياتها في كل من شمال أفريقيا والمملكة المتحدة والبرازيل وكندا. وأصبحت مجموعة لافارج بعد استحواذها على شركة "بورتلاند العامة إنك" في عام 1981 من أكبر مصنعي الاسمنت في أمريكا الشمالية. وواصلت المجموعة توسعها العالمي أكثر من خلال استحواذها على "بلو سيركل إندستريز" عام 2001، وعلى شركات أخرى في منطقة حوض البحر الأبيض المتوسط وشرق أوروبا والشرق الأوسط وآسيا. وتعد لافارج اليوم المجموعة المتضامنة الرائدة في صناعة الاسمنت إلى غاية 2012 على مستوى العالم بامتلاكها لمنشآت إنتاجية في 78 دولة.

وفي عام 1997، حققت تجارة مجموعة لافارج في الباطون - الموجودة الآن في 29 دولة حول العالم - تطوراً هاماً، وذلك باستحواذها على شركة "ريدلاند" التي كانت آنذاك إحدى أكبر الشركات المصنعة للباطون والاسمنت في العالم.

ودخلت مجموعة لافارج السوق لأول مرة بمنتجات الجبس في عام 1931 وهي الآن ثالث أكبر منتج للألواح الجدارية حول العالم باستثمارات في 28 دولة. وفي شهر شباط من عام 2007، باعت المجموعة قسمها الخاص بمواد أسطح المباني والذي ورثته من شركة "ريدلاند" بعد الاستحواذ عليها، وفي 2008 استحوذت مجموعة لافارج على شركة اوراسكوم للاسمنت.<sup>1</sup>

## ثانياً: النتائج القياسية للافارج في سنة 2013:

يعتبر لافارج ثاني منتج للاسمنت في العالم في سنة 2013 بعد أن كان الأول لعدة سنوات، وثاني منتج لمكونات الخرسانة والرابع في إنتاج الخرسانة الجاهزة للاستعمال، للمجموعة أولويتين إستراتيجيتين: أسواق الاسمنت النامية والتجديد لاسيما بالنظر إلى الرهانات الحضرية والبناء المستديم.

تميزت سنة 2013 بسداسي أول عصيب متأثر بالمحيط الاقتصادي المتدهور والظروف الجوية وتطور نسب التبادل غير الملائمة. في المقابل فقد استعاد السداسي الثاني من توجهات عملية بتحسين ملحوظ مدعومة بتواصل سيطرة الولايات المتحدة واستقرار الأحجام بأوروبا وزيادة مدعمة في الشرق الأوسط/ إفريقيا وآسيا.

<sup>1</sup> مجموعة لافارج، متوفر على الموقع الإلكتروني بتاريخ (2014/07/07):

[http://www.lafarge.com.jo/wps/portal/jo/ar/1\\_6\\_3-History#editoEncartVide000000000026271](http://www.lafarge.com.jo/wps/portal/jo/ar/1_6_3-History#editoEncartVide000000000026271)

تابعت المجموعة جهودها ووصلت إلى أهداف برنامجها في تخفيضات التكاليف والتجديد اللذين ساهما بمقدار 450 مليون أورو و220 مليون أورو على التوالي في الأرباح قبل الرسمنة وتخفيف وتخفيض الأرباح. وفي نفس الوقت خفضت لافارج دينها الصافي بـ1 مليار أورو، بفضل مراقبة صارمة لتعويض رأس المال والتنازلات الأصول المستهدفة.

ويوضح الجدول رقم (2.6) بيانات مالية أساسية للافارج خلال الفترة (2011-2013)، وهو

كالآتي:

**الجدول رقم (2.6): بيانات مالية أساسية للافارج خلال الفترة (2011-2013)**

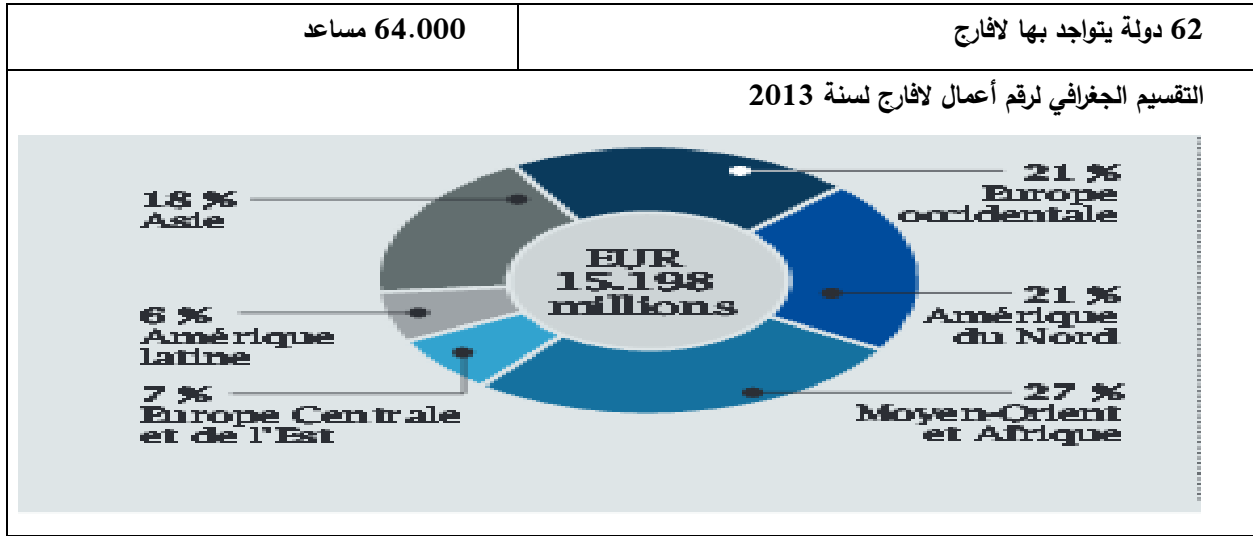
2011	2012 <sup>1</sup>	2013	حساب النتائج المبسطة (بمليون أورو)
15.284	15.816	15.198	رقم الأعمال
3.217	3.423	3.102	النتيجة الخام للاستغلال في الأرباح قبل الرسمنة وتخفيف وتخفيض الأرباح
2.179	2.413	2.075	النتيجة العملية الجارية الأرباح قبل الرسمنة
593	365	601	النتيجة الصافية (حصة المجموعة)
<b>حصيلة مبسطة (بمليون أورو)</b>			
16.004	15.666	14.555	رؤوس الأموال الخاصة (حصة المجموعة)
2.197	2.082	1.951	الفوائد الأقلية
11.974	11.317	10.330	الدين المالي الصافي
66	64	63	نسبة الاقتراض (ب%)
3.7	3.3	3.3	الدين المالي الصافي / الأرباح قبل الرسمنة وتخفيف وتخفيض الأرباح (x)
<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>بيانات عملية</b>
<b>أحجام المبيعات</b>			
145.3	141.1	136.8	الاسمنت (بمليون طن)
192.7	188.3	192.8	مكونات الخرسانة البحتة (بمليون طن)
33.8	31.8	30.7	خرسانة جاهزة للاستعمال (بمليون م <sup>3</sup> )

**Source:** Lafarge est leader mondial des matériaux de construction: ciment, granulats et béton, GBL Rapport Annuel 2013, Rapport d'activités, on line: [www.gbl.be/sites/default/files/ra\\_lafarge\\_fr.pdf](http://www.gbl.be/sites/default/files/ra_lafarge_fr.pdf)

<sup>1</sup> تم تعديل أرقام سنة 2012 على إثر تطبيق معيار، مقاييس المحاسبة الدولية 19 الذي تمت مراجعته.

ويوضح الشكل رقم (2.5) التقسيم الجغرافي لرقم أعمال لافارج لسنة 2013، وهو كالآتي:

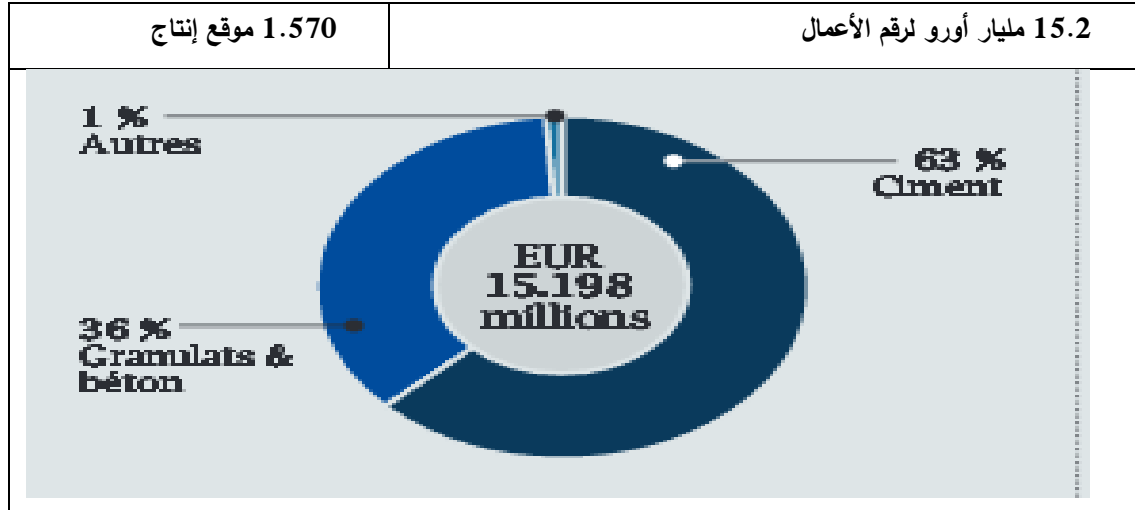
الشكل رقم (2.6): التقسيم الجغرافي لرقم أعمال لافارج لسنة 2013



Source: Lafarge est leader mondial des matériaux de construction: ciment, granulats et béton, GBL Rapport Annuel 2013, Rapport d'activités, on line: [www.gbl.be/sites/default/files/ra\\_lafarge\\_fr.pdf](http://www.gbl.be/sites/default/files/ra_lafarge_fr.pdf)

ويوضح الشكل رقم (3.6) تقسيم رقم الأعمال لشركة لافارج لسنة 2013 حسب كل فرع، وهو كالآتي:

الشكل رقم (3.6): تقسيم رقم الأعمال لشركة لافارج لسنة 2013 حسب كل فرع

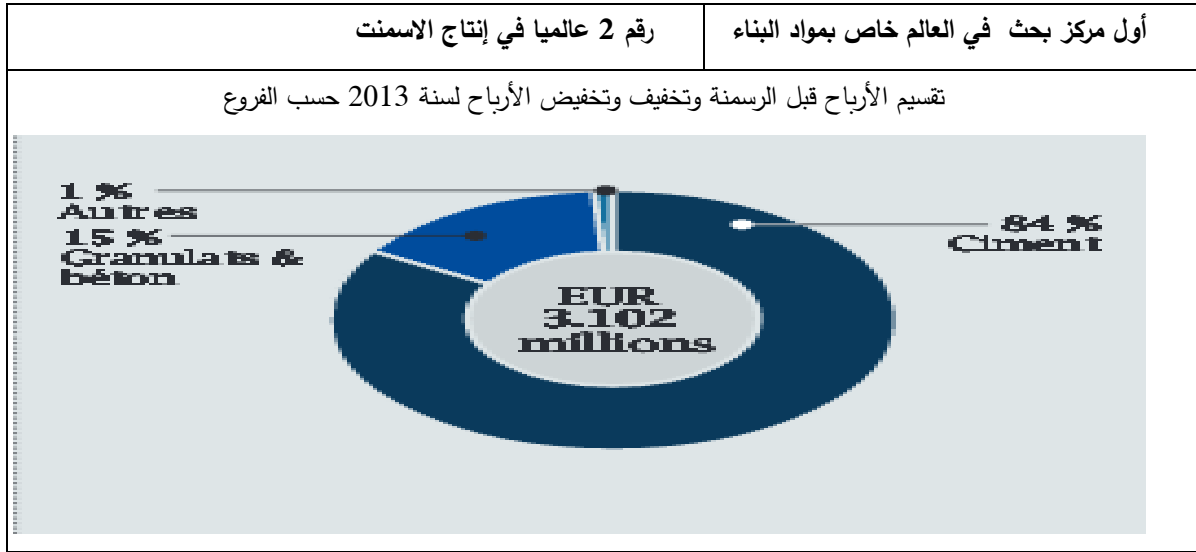


Source: Lafarge est leader mondial des matériaux de construction: ciment, granulats et béton, GBL Rapport Annuel 2013, Rapport d'activités, on line: [www.gbl.be/sites/default/files/ra\\_lafarge\\_fr.pdf](http://www.gbl.be/sites/default/files/ra_lafarge_fr.pdf)

ويوضح الشكل رقم (4.6) تقسيم الأرباح قبل الرسمنة وتخفيف وتخفيض الأرباح لسنة 2013 حسب الفروع، وهو كالآتي:



الشكل رقم (4.6): تقسيم الأرباح قبل الرسمنة وتخفيف وتخفيض الأرباح لسنة 2013 حسب الفروع



Source: Lafarge est leader mondial des matériaux de construction: ciment, granulats et béton, GBL Rapport Annuel 2013, Rapport d'activités, on line: [www.gbl.be/sites/default/files/ra\\_lafarge\\_fr.pdf](http://www.gbl.be/sites/default/files/ra_lafarge_fr.pdf)

### ثالثا: أهداف لافارج خلال السنوات 2012-2016:

وطدت إدارة لافارج هدفها في إتمام مخططها (2012-2015) بسنة مسبقة على الهدف الابتدائي، بأكثر من 600 مليون أورو من الأرباح الإضافية قبل الرسمنة وتخفيف وتخفيض الأرباح المنتجة سنة 2014 بفضل نشاطاته في مجال تخفيض التكاليف والتجديد، فضلا عن ذلك، تهدف المجموعة إلى تخفيض دينها الصافي بأقل من 9 ملايين الأورو، وأخيرا، تتوقع لافارج سنة 2014 زيادة إجمالية في طلب الاسمنت ما بين 2 و5%، مستفيدة في عقب اتجاهات السداسي الثاني للسنة 2013، من سيطرة الفعالية الدائمة للأسواق البارزة في الولايات المتحدة، والاستقرار بأوروبا، تهدف المجموعة فضلا عن ذلك إلى الحصول على أرباح إضافية تقدر بـ 1.1 مليار أورو قبل الرسمنة وتخفيف وتخفيض الأرباح لسنتي 2015 و2016 بفضل نشاطاتها في تنزيل التكاليف والتجديد.<sup>1</sup>

### رابعا: مسار البورصة لسنة 2013: مجموعة بروكسيل لومبير (GBL) ولافارج (Lafarge)

ركزت مجموعة بروكسيل لومبير (GBL)، المساهم الأول للافارج منذ 2006، على إستراتيجية التطور الإجمالي لنشاطاتها، وبالأخص، في البلدان البارزة وترقية التجديد في سياق التباطؤ الاقتصادي في الدول المصنعة، عملت مجموعة بروكسيل لومبير على دعم وتشجيع مبادرات التسيير الهادفة إلى تحسين إنتاجية الأوراق التجارية للأصول الموجودة وتوطيد حصيلة لافارج: تخفيضات التكاليف ترقية

<sup>1</sup> Lafarge est leader mondial des matériaux de construction: ciment, granulats et béton, GBL Rapport Annuel 2013, Rapport d'activités, on line: [www.gbl.be/sites/default/files/ra\\_lafarge\\_fr.pdf](http://www.gbl.be/sites/default/files/ra_lafarge_fr.pdf)

التجديد ومعاودة النشاطات المدعمة في تخصيص رأس المال وبرنامج التنازلات المستهدفة، كانت نتائج هذه المبادرات ظاهرة في نتائج 2012 و2013 وتتابع إلى سنة 2014.

ويوضح الجدول رقم (3.6) بيانات السوق المتعلقة بمساهمات مجموعة بروكسيل لومبير (GBL) خلال الفترة (2011-2013)، وهو كالاتي:

الجدول رقم (3.6): بيانات السوق المتعلقة بمساهمات مجموعة بروكسيل لومبير (GBL) خلال الفترة (2011-2013)

بيانات البورصة	2013	<sup>1</sup> 2012	2011
عدد النشاطات الصادرة (المليار)	287.365	287.256	287.248
تحويل رأسمال البورصة (مليون أورو)	15.653	13.854	7.802
المسار الأخير للبورصة (بالأورو/السهم)	54.47	48.23	27.16
النتيجة الصافية المخففة (بالأورو/السهم)	2.08	1.27	2.06
ربح السهم (أورو/سهم)	<sup>2</sup> 1.00	1.00	0.50
استثمار مجموعة بروكسيل لومبير			
مشاركة بالرأسمال (ب%)	21.0	21.0	21.0
مشاركة في حقوق التصويت (ب%)	27.2	27.4	27.4
قيمة البورصة في المساهمة (بمليون أورو)	3.285	2.909	1.638
ربح السهم المقبوض من مجموعة بروكسيل لومبير (بمليون أورو)	61	30	61
ممثلون في الأعضاء النظامية	3	3	3

**Source:** Lafarge est leader mondial des matériaux de construction: ciment, granulats et béton, GBL Rapport Annuel 2013, Rapport d'activités, on line: [www.gbl.be/sites/default/files/ra\\_lafarge\\_fr.pdf](http://www.gbl.be/sites/default/files/ra_lafarge_fr.pdf)

<sup>1</sup> تنظيم التطبيق في معايير مقاييس المحاسبة الدولية 19 التي تمت مراجعتها.  
تحت التحفظ على الموافقة الجمعية العامة لسنة 2014 للافارج.<sup>2</sup>

وتشكل حصة لافارج (Lafarge) في أرباح الأسهم الصافية المقبوضة من طرف مجموعة بروكسيل لومبير (GBL) 21 % وحصتها في أرباح الأسهم الصافية تقدر ب 12.1%. وفي أوراق مجموعة بروكسيل لومبير (GBL) تقدر ب: 21.3%.

## المبحث الثاني: دراسة تحليلية لواقع وآفاق قطاع صناعة الاسمنت في الجزائر

عرف قطاع صناعة الاسمنت في الجزائر تطورا ملحوظا في جميع الأصعدة، سواء من ناحية تطور عدد الوحدات المنتجة لهذه المادة الإستراتيجية أو الزيادة المطردة في الكميات المنتجة على مستوى المصانع المقامة، يجب التنويه هنا إلى الدور الفعال الذي أصبح يمثله القطاع الخاص في هذه الصناعة، حيث بات يمثل دعامة أساسية للقطاع على المستوى الوطني.

### المطلب الأول: التطور التاريخي لقطاع صناعة الاسمنت في الجزائر

مرت صناعة الاسمنت في الجزائر بخمسة مراحل أساسية تتمثل في الآتي:<sup>1</sup>

#### أولا: المرحلة الأولى (قبل 1962)

اتسمت هذه المرحلة بوجود شركات أنشأها المستعمر الفرنسي، فلقد كان فرع الاسمنت يضم في البداية ثلاث شركات ذات طاقة إنتاجية نظرية إجمالية تقدر ب 1.1 مليون طن/سنويا مقسمة بين الشركات المسماة حاليا ب: شركة مفتاح (تسمى سابقا ب Rivet Lafarge) ذات طاقة إنتاجية نظرية تقدر ب 500 ألف طن سنويا، شركة رايس حميدو (سابقا تسمى ب Pointe Pescade Lafarge) ذات طاقة إنتاجية نظرية تقدر ب 400 ألف طن سنويا وشركة زهانة (تسمى سابقا: Lucien Cado) ذات طاقة إنتاجية نظرية تقدر ب 200 ألف طن سنويا.

#### ثانيا: المرحلة الثانية (1962-1967)

تميزت هذه المرحلة بتأميم وإنشاء المؤسسة الوطنية لمواد البناء (SNMC)، فخلال هذه الفترة، بقي تسيير هذه الشركات تحت سيطرة المالك (Lafarge) إلى غاية 1967م، وهو تاريخ تأميم وإنشاء المؤسسة الوطنية لمواد البناء (SNMC)، وذلك بموجب القانون رقم 280/67 المؤرخ في 20 ديسمبر 1967م. وإضافة إلى وحدات الاسمنت تم استرجاع وحدات المواد الحمراء والخرسانة والخزف ومواد الملاط (حجارة، رمل، حصى، ...الخ).

#### ثالثا: المرحلة الثالثة (1967-1983)

اتصفت هذه المرحلة بإعادة هيكلة شركة مواد البناء (SNMC) بموجب القرار التنفيذي رقم 322/80 المؤرخ في 30 أكتوبر 1982، حيث تم وضع برنامج واسع للاستثمار بغية إصلاح الخطوط

<sup>1</sup>Scimat, Spécial portes ouvertes, Mai 2005, p 4.

الموروثة من (Lafarge)، فلقد تم إضافة سبع شركات للاسمنت وهي: شركة حجر السود بطاقة إنتاجية نظرية تقدر بـ 900 ألف طن/سنويا، شركة الشلف بطاقة إنتاجية نظرية تقدر بـ: 2 مليون طن/سنويا، شركة عين الكبيرة بطاقة إنتاجية نظرية تقدر بمليون طن/سنويا، شركة سعيدة بطاقة إنتاجية نظرية تقدر بـ 500 ألف طن/سنويا، شركة بني صاف بطاقة إنتاجية نظرية تقدر بمليون طن/سنويا، شركة حامة بوزيان بطاقة إنتاجية نظرية تقدر بمليون طن سنويا وشركة سور الغزلان بطاقة إنتاجية نظرية تقدر بمليون طن سنويا. إضافة إلى زيادة الطاقات الإنتاجية النظرية لشركتي مفتاح وزهانة بمليون طن سنويا لكل منهما. وبالتالي أصبحت الطاقة الإنتاجية النظرية لشركات الاسمنت تقدر بـ 10 مليون طن سنويا.

وفي إطار إعادة الهيكلة، تم تجميع هذه الشركات إلى ثلاث شركات عمومية حسب المناطق الجغرافية: وسط، شرق وغرب، وهي:

- المؤسسة الجهوية للاسمنت بالشرق (ERCE)، والتي تضم الشركات: حجر السود، عين الكبيرة وحامة بوزيان.

- المؤسسة الجهوية للاسمنت بالغرب (ERCO)، والتي تشمل الشركات: بني صاف، زهانة وسعيدة.

- المؤسسة الجهوية للاسمنت بالوسط (ERCC)، والتي تضم الشركات: سور الغزلان، مفتاح، ورايس حميدو والشلف.

#### رابعا: المرحلة الرابعة (1983-1995):

تميزت هذه المرحلة بإنجاز وحدتين هما: شركة عين التوتة (باتتة) بطاقة إنتاجية نظرية تقدر بمليون طن سنويا وشركة الماء لبيض (تبسة) بطاقة إنتاجية نظرية تقدر بـ 500 ألف طن/سنويا. وبالتالي ارتفعت الطاقة الإنتاجية النظرية لشركات الاسمنت إلى 11,5 مليون طن/سنويا.

ففي إطار الاستقلالية طبقا للقانون رقم 01-88 الصادر في جانفي 1988، أصبحت هذه الشركات في شكل شركات مساهمة (SPA) بتاريخ 7 مارس 1990، وذلك كما يلي:

- (ERCE / SPA) برأس مال اجتماعي قدر بـ 15 مليار دج ومقرها قسنطينة.

- (ERCO/ SPA)، حيث مقرها وهران.

- (ERCC/ SPA)، حيث مقرها البليلة.

منذ سنة 1988، أصبحت تلك الشركات تسمى بالمجمعات (Groupes)، والتي تختص في صنع الاسمنت ومشتقاته (الجير والجبس)، حيث أن كل مجمع يضم: عدة شركات للاسمنت، شركات لمشتقاته، شركة تجارة مواد البناء وشركة للصيانة، أما مجمع (ERCE) يضم كذلك مخبرا للبحوث (CETIM) لأنه ساهم في رأس ماله بـ 70%.

## خامسا: المرحلة الخامسة (1995-2013)

بعد انحلال رؤوس أموال المساهمين، ظهرت شركات قابضة (Holdings)، ثم أصبحت شركات الاسمنت تدير من طرف شركة تسيير المساهمات (SGP)، وتسمى بالمجمعات الصناعية والتجارية الجزائرية (GICA).

إن (SGP-GICA) المتعلقة بصناعة الاسمنت تجمع شركات الاسمنت ومشتقاته وفق التقسيم الجغرافي لها كما يلي:

- المجمع الصناعي والتجاري للاسمنت ومشتقاته بالشرق (GIC-ERCE)، والذي يضم خمس شركات للاسمنت ذات طاقة إنتاجية نظرية إجمالية تقدر بـ4,4 مليون طن سنويا وهي: شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة (SCIMAT)، شركة الاسمنت عين الكبيرة بسطيف (SCAEK)، شركة الاسمنت حجر السود (SCHS) بسكيكدة، شركة الاسمنت حامة بوزيان بقسنطينة (SCHB)، شركة الاسمنت الماء لبيض بتبسة (SCT). إضافة إلى شركتين لمشتقات الاسمنت والصيانة: الأولى لصناعة المشتقات بالشرق (SPDE)، والتي تضم ثلاث وحدات هي: وحدة أميونت (Amiante) الاسمنت ببرج بوغريج ذات طاقة إنتاجية نظرية تقدر بـ50 ألف طن سنويا، وحدة الحير بالشطابة بقسنطينة ذات طاقة إنتاجية نظرية تقدر بـ11 ألف طن سنويا ووحدة الجبس بجميلة ذات طاقة إنتاجية نظرية تقدر بـ12 ألف طن سنويا. أما الثانية للصيانة بالشرق (SME) ذات شركة مركزية للصيانة بحامة بوزيان قسنطينة وكذلك شركة تجارة مواد البناء للشرق (SCMCE) بقسنطينة.

- المجمع الصناعي والتجاري للاسمنت ومشتقاته بالوسط (GIC-ERCC)، والذي يشمل: ثلاث شركات للاسمنت ذات طاقة إنتاجية نظرية إجمالية تقدر بـ2.4 مليون طن سنويا وهي: شركة الاسمنت سور الغزلان (SCSEG) بالبويرة، شركة الاسمنت مفتاح بالبلدية (SCMI) وشركة الاسمنت رايس حميدو بيانام في العاصمة (SCAL). وكذلك شركتين لمشتقات الاسمنت هما: شركة المنتوجات المشتقة بالوسط بمفتاح - البلدية - (SPDC) وشركة الصيانة الصناعية للأفران بمفتاح بالبلدية (SMIF). إضافة إلى شركة توزيع مواد البناء بالوسط بحيدرة بالعاصمة (SODISMAC).

- المجمع الصناعي والتجاري للاسمنت ومشتقاته بالغرب (GIC-ERCO)، والذي يضم: ثلاث شركات للاسمنت ذات طاقة إنتاجية نظرية إجمالية تقدر بـ2,7 مليون طن سنويا وهي: شركة الاسمنت زهانة بمعسكر (SCIZ)، شركة الاسمنت بني صاف بعين تموشنت (SCBS) وشركة الاسمنت سعيدة (SCIS). وكذلك شركة المنتوجات المشتقة للغرب بزهانة في معسكر (SODEPAC). إضافة إلى شركة تجارة مواد البناء بزهانة (SODMAC).

- شركة الاسمنت بالشلف (ECDE)، فهي وحدة واحدة تقع في الوسط الغربي ذات طاقة إنتاجية نظرية إجمالية تقدر بـ2 مليون طن سنويا.

إن كل هذه المجمعات لها مركز واحد للبحث وهو (CETIM) والذي يقوم بالتحليل والمعايرة اللازمة لجودة الاسمنت. وكذلك لها مركز واحد للتكوين حول الاسمنت (CFIC).

وفي ظل الخوصصة، ساهمت شركة تسيير المساهمات لصناعة الاسمنت (SGP-GICA) بنسبة 50% في رأس مال المؤسسة الجزائرية- التونسية لصناعة الاسمنت الأبيض (SOTACIB)، كما تم إنجاز شركة خاصة (ACC) بالمسيلة لحساب مجمع (ORASCOM) في 2003 بطاقة إنتاج نظرية تقدر في المرحلة الأولى ب 2 مليون طن سنويا. وبالتالي، إلى غاية نهاية 2004 قدرت الطاقة الإنتاجية النظرية لشركات الاسمنت بـ 13,5 مليون طن/سنويا. ومنذ سنة 2006 ظهر مشروعين جديدين وهما حيز التنفيذ هما السيق لاوراسكوم بطاقة إنتاجية 2 مليون طن منها 500000 طن من الاسمنت الأبيض في مدينة الجلفة (أسيك مصر) مع مليون ونصف من الاسمنت الرمادي وبذلك وصلت الطاقة الإنتاجية للوطن إلى 15 مليون طن سنويا عام 2008.

وأبرمت شركتنا الاسمنت لحجر سود وسور الغزلان شراكات في جانفي 2008 مع المؤسسة الإيطالية "بوزي أونيسم" المختصة في إنتاج الاسمنت ومشتقاته. ومن جهته، وقع مصنع الاسمنت لبني صاف اتفاق شراكة في جويلية 2005 مع شركة سعودية "قراون إنفستمنت"، في حين أبرم مصنع زهانة اتفاقا في ديسمبر 2007 مع المجمع المصري "أسيك". ودخلت شركة مفتاح في شراكة في 2008 مع الرائد العالمي لمواد البناء الفرنسي "لافارج" وأصبحت تسمى بمؤسسة اسمنت متيجة (SCMI).

وتعد تغطية الطلب الوطني على الاسمنت الهدف الرئيسي للمجمع الذي أطلق برنامجا خماسيا هاما في الاستثمار يرمي إلى امتصاص العجز في هذه المادة والذي يقدر ب 3 ملايين طن/سنويا. وتبلغ قيمة تمويل هذا المخطط 365 مليار دج (حوالي 5 ملايين دولار) الذي يطمح إلى الرفع من طاقات إنتاج مصانع الاسمنت وتقليص اللجوء إلى الاستيراد والتوقع بعدها على مستوى السوق الدولية.<sup>1</sup>

كما يشمل توسيع طاقات إنتاج مصانع عين الكبيرة وبني صاف وزهانة وصور الغزلان بإنتاج إضافي يقدر ب 15,8 مليون طن. ومن بين المشاريع المسجلة ضمن هذا البرنامج، انجاز مصانع اسمنت جديدة خاصة ببشار وغيليزان والجلفة للرفع من طاقة إنتاج المجمع إلى 20 مليون طن في 2016 و29 مليون طن في 2018.

شركات تسيير المساهمات هي شركات ذات أسهم، مسيرة لحساب الدولة لقيمة الأموال المنقولة التي تملكها الحكومة في الشركات الاقتصادية العمومية يبلغ عددها 28 شركة كل واحدة منها لها محفظة شركة تقوم بإدارتها، تتكون هذه المحافظ من عدد متغير من الشركات.

<sup>1</sup> متوفر على الموقع الإلكتروني:

<http://www.elmaouid.com/index.php/national/12036-----12>

وتتمتع شركات تسيير المساهمات بتفويض من مجلس إسهامات الدولة بشأن تسيير العمليات  
التالية:<sup>1</sup>

- حركات تحضير الشركات العمومية للخصخصة؛
- مناقشة عمليات الشراكة وفتح رأس المال المخصصة؛
- ترجمة وبدء تنفيذ الأشكال التجارية الملائمة لبرامج إعادة بناء وخصخصة الشركات الصغيرة والمتوسطة عن طريق كل التركيب القانوني والمالي الملائم (الدمج، الانفصال، المساهمة الجزئية للأصول، التخلي على الأصول المادية والمالية)؛
- متابعة تصفية الشركات العمومية؛
- ممارسة سلطة الجمعيات العامة والمتعمقة بالشركات الاقتصادية العمومية وبمحفظتها.

كما أن شركات تسيير المساهمات تقوم أيضا بتقديم ملفات الخصخصة لمجلس إسهامات الدولة لاتخاذ القرار النهائي والسير على تحقيق تحويل الملكية لعمليات الخصخصة المقررة في أحسن الظروف.

تعد شركة تسيير المساهمات لصناعة الاسمنت في الجزائر (SGP- GICA) إحدى هذه الشركات التي أفرزتها التغيرات وبرامج الإصلاحات الاقتصادية، تتكون محفظة هذه المؤسسة من ثلاثة مجتمعات صناعية وتجارية وهي المجمع الصناعي والتجاري للإسمنت ومشتقاته للشرق الجزائري (ERCE- GIC)، المجمع الصناعي والتجاري للإسمنت ومشتقاته للوسط الجزائري (ERCC- GIC)،

وأخيرا المجمع الصناعي والتجاري للإسمنت ومشتقاته للغرب الجزائري (ERCO- GIC)، وشركة اقتصادية عمومية ممثلة في شركة الاسمنت ومشتقاته بالشلف بالوسط الغربي الجزائري.

تتشكل شركة تسيير المساهمات لصناعة الاسمنت من اثني عشرة وحدة إنتاجية تبلغ طاقتها الإنتاجية السنوية 11,6 مليون طن من مادة الاسمنت، منظمة على شكل شركات فرعية تتبع إحدى المجمعات أو شركة الشلف، تعد المجمعات السابقة المالك الوحيد لتلك الفروع، باستثناء شركة إسمنت زهانة، شركة إسمنت حجر السود، شركة إسمنت بني صاف وشركة إسمنت صور الغزلان والتي يملك فيها المستثمر الأجنبي نسبة مشاركة في رأسمالها. يتكون مجمع إسمنت الشرق من خمس شركات لصناعة الاسمنت، أما مجعي الغرب والوسط فيتكون كل منهما من ثلاثة شركات لصناعة الاسمنت، وأخيرا شركة الاسمنت ومشتقاته بالشلف التي تتكون من وحدة إنتاجية واحدة لإنتاج الاسمنت.

بالإضافة لصناعة الاسمنت تضم شركة تسيير مساهمات صناعة الاسمنت ثلاث شركات لتسويق الاسمنت ومواد البناء موزعة بين مناطق الشرق والغرب والوسط، أربعة شركات لإنتاج وتوزيع

<sup>1</sup> الوافي الطيب، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في الشركة الاقتصادية: دراسة حالة اسمنت مجمع الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص 228.

الحصى (الحصى المفتت الموجه لعمليات البناء والرمل)، وحدتين للصيانة الصناعية أحدهما في منطقة الشرق والأخرى في متمركزة في الوسط ومركزين أحدهم للخدمات التكنولوجية المتخصص في مواد البناء ومركز للتكوين الصناعي وأخيرا شركة متخصصة في الأمن والحراسة.

### المطلب الثاني: واقع قطاع صناعة الاسمنت في الجزائر

تعتبر صناعة الاسمنت في الجزائر من الصناعات الأساسية في مجال قطاع البناء، ولقد قررت الجزائر في السنوات الأخيرة إنفاق ما يقارب 150 مليار دولار من الموازنة العامة للفترة ما بين (2005-2010) لدعم النمو الاقتصادي، وهي الخطة الخماسية للتنمية بقيمة إجمالية من الاستثمارات تبلغ حوالي 250 مليار دولار للسنوات الأربعة (2011-2015) وهو ما ينعكس بالإيجاب على العديد من الصناعات، بما فيها صناعة الاسمنت.

بناءً عليه، سنتطرق في هذا المبحث إلى كل من: واقع قطاع صناعة الاسمنت في الجزائر خلال الفترة (2003-2012)، ترتيب إنتاج الاسمنت في الجزائر على المستوى العالمي في سنة 2013، المشاريع المبرمجة لإنجاز مصانع جديدة للاسمنت في الجزائر، انجاز محطات جديدة لإنتاج مواد الملاط والخرسانة الجاهزة للاستعمال في الجزائر.

### أولاً: واقع قطاع صناعة الاسمنت في الجزائر خلال الفترة (2003-2012)

تحتل صناعة الاسمنت مكانا بارزا في اقتصاديات الأمم، حيث تعتبر من القطاعات الحيوية في اقتصاديات البلدان من خلال إنتاج الموارد الأكثر استخداما في بناء الهياكل والمباني والبنية التحتية، والغرض الرئيسي من الاسمنت يساهم في تحسين الظروف والرفاه للمجتمعات، كذلك تعتبر من الصناعات الثقيلة الجد مستهلك للطاقة، وترتبط التنمية المحلية في الجزائر بقوة استهلاك هذه المادة، حيث في السنوات الأخيرة ونتيجة للتطورات الحاصلة في المجال الإنشاء والتعمير قد جعلت الحاجة إلى منتج الاسمنت ملحة أكثر مما كانت عليه ما قبل سنوات الثمانينات، نتيجة لبرنامج الإنعاش الاقتصادي والمشاريع الكبرى التي تقوم بها الجزائر (الطريق السريع شرق غرب، السكك الحديدية، سدود... إلخ).

#### 1- الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لقطاع صناعة الاسمنت في الجزائر:

تعد صناعة الاسمنت أحد المكونات الضرورية لتطوير البنية التحتية والمواد الخام الرئيسية لصناعة البناء والأشغال العمومية، وخصوصا في خطط الحكومة في تطوير البنية التحتية في سياق التنمية الاجتماعية والاقتصادية في البلاد، كما أن لهذه الصناعة أثار بالغة على البيئة والمحيط.

بناءً عليه، سيتم التطرق إلى البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي لقطاع صناعة الاسمنت في الجزائر فيما يلي:



## أ- البعد الاقتصادي لقطاع صناعة الاسمنت في الجزائر:

يمثل الاسمنت المادة الأولية للاسمنت اللازمة للإنجاز كافة مشاريع البناء، فمخطط الإنعاش الاقتصادي بالإضافة إلى المخطط الخماسي الأخير الذي شرعت الدولة الجزائرية في تطبيقه منذ سنة 2001 ما كان أن يتحقق بالوتيرة الحالية لولا المساهمة الفاعلة لهذه القطاع، لذلك ونتيجة شدة الطلب المتزايد على مادة الاسمنت خلال السنوات العشر الأخيرة، يعرف السوق حاليا تذبذبا ذلك أن حجم الإنتاج الوطني الحالي أصبح غير كافي لمواجهة الطلب المتأتي من السوق نظرا لكثرة المشاريع. العمرانية المبرمج انجازها ويمكن حصر هذه الأهمية في النقاط التالية:

- تلبية الحاجات المتزايدة في مجال البناء والإسكان نظرا للحاجة المتزايدة للسكن، حيث تتفاقم هذه المشكلة وتزداد حدتها الاجتماعية من سنة إلى أخرى؛

- تقوية الأنشطة الاقتصادية وتعزيز المجهودات الوطنية المبذولة في مجال التصنيع عبر المخطط التنموية الشاملة.

## ب- البعد الاجتماعي لقطاع صناعة الاسمنت في الجزائر:

يعتبر قطاع صناعة الاسمنت من بين أحد أهم القطاعات الاقتصادية التي تستقطب العدد الكبير لليد العاملة، فبواسطته يتم خلق مناصب شغل كثيرة ويقلل بذلك حدة أزمة البطالة، والمساهمة في امتصاص البطالة التي تفشت خاصة لدى الشباب، مع العلم أن هذه الصناعة هي أكثر الصناعات استقطابا لليد العاملة، فقطاع صناعة الاسمنت التابع للقطاع العام يوظف لوحده أكثر من 6.000 عامل مباشر، فضلا عن مناصب العمل غير المباشرة التي تخلها الأنشطة الاقتصادية المرتبطة بهذه الصناعة. فبعض الدراسات أكدت أن مصنع واحد للاسمنت في الجزائر بإمكانه أن يوظف أكثر من 500 عامل وبإمكانه خلق مناصب شغل غير مباشرة تصل إلى 10 مرات عدد العمال المباشرين، وتتمثل مناصب الشغل غير المباشرة في اليد العاملة المستعملة من طرف المقالع وشركات النقل وشركات الصيانة وشركات الوقاية والأمن.<sup>1</sup>

## ج- البعد البيئي لقطاع صناعة الاسمنت في الجزائر:

يعتبر التلوث البيئي الناجم عن عمليات الصناعة من اخطر أنواع التلوث والأكثر تأثيرا على الإنسان والحيوان والنبات، حيث تنفذ المصانع المختلفة في العالم ملايين الأطنان سنويا من الملوثات التي ينتجها الإنسان إضافة إلى الملوثات الطبيعية من بركين وزلازل وأعاصير وغيرها والتي لا دخل الإنسان لحدوثها، وتعتبر صناعة الاسمنت من الصناعات الملوثة للبيئة وخاصة تلويث الهواء سواء داخل البيئة

<sup>1</sup> Nation unies «onu», coopération internationale visant à accélérer un développement durable dans les pays en développement, publié sur le site [www.nn.org/esa/sustdev/documents/agenda21/english/agenda21toc.html](http://www.nn.org/esa/sustdev/documents/agenda21/english/agenda21toc.html),

المحيطة بالمصنع لما تطرحه في الجو من غبار وغازات بدءا من قسم المقالع وانتهاءا بقسم التعبئة كالآتي:<sup>1</sup>

- تفجير المواد الأولية؛
- نقل وتكسير المواد الأولية؛
- تجفيف وطحن
- مستودعات الخلط؛
- تبريد الكلنكر؛
- طحن الكلنكر،
- تعبئة
- الفرن وتوابعه.

وتشكل مخلفات مصانع الاسمنت مشكلة بيئية واقتصادية كبيرة تؤثر على صحة الإنسان والحيوان والنبات، إذ يتسرب إلى الهواء غبار الانبعاثات الغازية بدءا من المقالع إلى البيئة المحيطة بالعمل، وتتمثل الملوثات التي يجب السيطرة عليها بدءا من المقالع إلى أقسام التعبئة وأخذها بعين الاعتبار: في الغبار والأترية المنطقية من المداخل في مصانع الاسمنت في انبعاثات الغبار الأصفر من: 10 ميكرون، أكسيد الازوت (NOX)، أكسيد الكبريت (SOX)، أول أكسيد الكبريت (CO)، ثاني أكسيد الكربون (CO<sub>2</sub>)، المركبات الهيدروكربونية، الفورانز، الوقود ومادة الديوكسين التي تعد من أكثر المواد التي عرفت البشرية من حيث سميتها العالية، حيث استخدمها الاميركيون في حرب الفيتنام، لما لها من أثر شديد للفتك بالإنسان، وتستهلك صناعة الاسمنت بين 16 و130 كيلوغراما من المحروقات الزيتية و110 كيلواط في الساعة من الطاقة الكهربائية و1.5 طن من المواد الخام لإنتاج طن واحد من الاسمنت مما يبين آثار اقتصادية وبيئية سلبية ناتجة عن إنتاج سنوي يصل إلى أكثر ملياري طن سنويا على المستوى العالمي.<sup>2</sup>

ويوضح الجدول رقم (4.6) أهم الملوثات الناتجة عن صناعة الاسمنت، وهو كالآتي:

الجدول رقم (4.6): أهم الملوثات الناتجة عن صناعة الاسمنت

الملوث	الأثر على الإنسان	الأثر على الممتلكات	الأثر على النبات
أكسيد الكبريت (SOX)	تسبب أمراض الجهاز التنفسي	تسبب تآكل المعادن وتشقق التماثيل والدهان والمواد الجلدية	تسبب أضرار خطيرة للنبات والأشجار
أكسيد النيتروجين (NOX)	تسبب في تهيج العين والأنف وتسبب أضرار	تسبب في تآكل المعادن	توقف نمو النبات

<sup>1</sup> Marie claude SMOUTS, **le développement durable**, Armand Colin, 2005, p 5.

<sup>2</sup> Christian BRODHAG, **développement durable – responsabilité sociétale des entreprises**, congrès international avec exposition d'innovation le management durable en action, 4 – 6 septembre 2004, université de Genève, p 3.

		الجهاز التنفسي	
تتراكم على اوراق النبات على النمو فتضر بعملية التمثيل الضوئي مما يؤثر على النمو النبات	تسبب تآكل المعادن ودهان أوجه المباني	تسبب مشاكل الرؤية وأمراض الجهاز التنفسي وخاصة الرئتين وآلام العيون والإجهاد والتوتر النفسي	الجسيمات العالقة أو الدقائق
يسبب ارتفاع درجة الحرارة وبالتالي تدهور إنتاجية العديد من المحاصيل الزراعية	يضر بالممتلكات والمنسوجات	يحد من قابلية حمل الدم للأكسجين وقد يسبب أضرارا بخلايا المخ أو الاختناق كما يضر بالدورة الدموية والجهاز العصبي	أول أكسيد الكربون (CO)
تؤخر نمو النبات وتضر الأوراق والبراعم	تتحد بالمنسوجات	قد تكون مسببة السرطانات	الهيدروكربونات (HC)
يؤثر على أوراق النبات وبالتالي على نموها	تؤثر على المنسوجات ودهان المباني	التهابات العين-الربو- التأثير على وظائف الرئتين والقلب	الضباب الدخاني
تسبب أضرارا للكثير من المحاصيل والأشجار	تسبب تشققا للمطاط وغيره من المواد	تسبب تهيجا وأضرارا للعين والأذن والأنف والحلق والرئتين	الكيمويات الضوئية المؤكسدة (الأزون O <sub>3</sub> )
-	-	قد يتسبب في أمراض الكلى والجهاز العصبي ويؤثر خاصة في الأطفال (يؤدي إلى زيادة في التخلف العقلي والتشنجات ونوبات التغيرات السلوكية)	الرصاص (Pb)

المصدر: زرقون محمد، بوختالة سمير، مؤسسات قطاع صناعة الاسمنت الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول آفاق التنمية المكانية والإقليمية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، يومي: 06 و 07 نوفمبر 2013، ص 280.

بالإضافة إلى العرض السابق، يمكن أن تصل تأثير التلوث الناتج عن صناعة الاسمنت وذلك بالتأثير على العامل ونشاطه وإنتاجيته وربما حتى وفاته من خلال إصابته ببعض الأمراض الخطيرة مثل أمراض الجهاز التنفسي وغيرها من الأمراض الخطيرة، ومن ناحية أخرى يظهر تأثيره على الممتلكات من خلال:<sup>1</sup>

- سرعة استهلاك قطع الغيار وانخفاض العمر الافتراضي للألات والمعدات؛

<sup>1</sup> Ibid, p 4.

- انخفاض مدى الرؤية وبالتالي استهلاك كميات عالية من الكهرباء بالإضافة إلى إمكانية حدوث الحوادث؛

- زيادة تكاليف صيانة وإصلاح الممتلكات العقارية بالإضافة إلى تشويه المنظر الجمالي للمنطقة نظرا لتراكم الأتربة عليها.

## 2- الطاقة الإنتاجية المتاحة للمجمعات الصناعية العمومية لصناعة الاسمنت في الجزائر:

يوضح الجدول رقم (5.6) الطاقة الإنتاجية وكذلك الإنتاج الفعلي من طرف المجمعات الصناعية الأربعة كما يلي:

الجدول رقم (5.6): الطاقة التصميمية للمجمعات الصناعية العمومية لصناعة الاسمنت في الجزائر

النسبة %	الطاقة التصميمية (طن)	المجمع
38.25	4400	المجمع الصناعي والتجاري للاسمنت ومشتقاته بالشرق (GIC-ERCE)
20.87	2400	المجمع الصناعي والتجاري للاسمنت ومشتقاته بالوسط (GIC-ERCC)
23.48	2700	المجمع الصناعي والتجاري للاسمنت ومشتقاته بالغرب (GIC-ERCO)
17.40	2000	شركة الاسمنت بالشلف (ECDE)
100	11500	المجموع

المصدر: العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للشركة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 211.

بناءً على الجدول السابق، يتضح أن المجمع الصناعي والتجاري للاسمنت ومشتقاته بالشرق (GIC-ERCE) يحتل صدارة الترتيب من حيث الطاقة التصميمية بنسبة 38.25%، ثم يليه المجمع الصناعي والتجاري للاسمنت ومشتقاته بالغرب (GIC-ERCO) بنسبة 23.48%، ثم يليه المجمع الصناعي والتجاري للاسمنت ومشتقاته بالوسط (GIC-ERCC) بنسبة 20.87%، ثم تليه شركة الاسمنت بالشلف (ECDE) بنسبة 17.40%.

ويبلغ حجم الإنتاج الحقيقي لهذه المصانع 73% من الطاقة المحلية، حيث أن نسبة 27% المتبقية هي بيد مصنع الاسمنت لحمام الضلعة بالمسيلة التابع لمجمع لافارج الفرنسي.

## 3- تطور صناعة الاسمنت في الجزائر خلال الفترة (2003-2012):

يمتاز سوق صناعة الاسمنت في الجزائر بوجود عدد محدود من الأطراف الفاعلة فيه، حيث أن هذه الأخيرة عددها اثنان فقط، وهما قطاع صناعة الاسمنت العمومي وقطاع خاص يتكون من شركة أجنبية واحدة تمتلك مصنعا واحدا موجودا بحمام الضلعة في ولاية المسيلة والذي قامت شركة أوراسكوم

(Orascom) المصرية بإنشائه ثم تنازلت عليه بعد ذلك سنة 2008 إلى الرائد العالمي آنذاك في صناعة الاسمنت المؤسسة الفرنسية لافارج (Lafarge). هذه الأخيرة تحوز على حصة سوقية قدرها 37% بطاقة إنتاجية قدرها 5.3 مليون طن سنويا.

لقد سجل قطاع صناعة الاسمنت العمومي في الجزائر خلال السنوات الممتدة بين سنة 2003 وسنة 2007 تطورا في الإنتاج المحقق، حيث قدر إنتاج سنة 2003 بـ 8.2 ملايين طنا، ليرتفع إلى حوالي 9.5 ملايين طن سنة 2004، وإلى 10.4 ملايين طن سنة 2005 إلى 10.8 ملايين طن سنة 2006، لتصل قدرة الإنتاج نهاية سنة 2007 إلى 11.8 مليون طن وفي مقابل ذلك تقدر كمية الإنتاج عند القطاع الخاص المتمثل في شركة لافارج بـ 8 ملايين طن سنويا.<sup>1</sup>

أما حاليا فيشهد سوق الاسمنت اختلالا كبيرا. فبالرغم من ارتفاع إنتاج الاسمنت بنسبة 6% بين سنة 2007 وسنة 2008، إلا أن الطاقة الإنتاجية المتاحة أصبحت غير قادرة على تغطية احتياجات السوق الوطنية. هذا الأمر استدعى السلطات العمومية اتخاذ جملة من التدابير منها استعجاله ومنها إستراتيجية على المدى المتوسط والبعيد، فعلى المدى القصير فقد قررت السلطات العمومية في الجزائر استيراد 11 مليون طن من مادة الاسمنت، يأتي هذا الإجراء بغرض:

- وضع حد لعمليات المضاربة.

- وضع حد للارتفاع المتزايد لأسعار لمادة الاسمنت، حيث عرفت مستويات ارتفاع مذهلة بدأ أثرها ينعكس سلبا على تكلفة انجاز مشاريع البناء.

- الإسراع في انجاز المشاريع التنموية بعد أن عرفت وتيرة انجازها عرقلة نظرا لندرة المادة.

وبلغ الإنتاج الحقيقي لقطاع صناعة الاسمنت في الجزائر مع نهاية سنة 2009 حوالي 18.2 مليون طن، حيث أنتج القطاع الحكومي 14 مليون طن، أما حصة القطاع الخاص فقدت بـ 4.2 مليون طن عام 2007.<sup>2</sup>

ويوضح الجدول رقم (6-6) إنتاج الاسمنت في الجزائر للفترة (2003-2012)، وهو كالآتي:

<sup>1</sup> العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للشركة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 212.

<sup>2</sup> زرقون محمد، بوختالة سمير، مرجع سابق، ص 276.

الجدول رقم (6.6): إنتاج الاسمنت في الجزائر للفترة (2003-2012) الوحدة ألف طن

البيان	عدد المصانع	الطاقة الإنتاجية	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
مجمع الشرق	5	4400	4058	4235	4325	4351	4712	4865	4932	5122	5342	5583
مجمع الغرب	3	2700	1584	1729	2061	2181	2501	2643	2854	3145	3276	3422
مجمع الوسط	3	2400	1535	1752	2000	2021	2062	2121	2342	2576	2876	3102
مجمع الشلف	1	2000	1015	1825	2077	2246	2341	2354	3567	3654	3876	4133
المجمع الخاص	1	4000	-	1752	2288	3864	4282	4332	4543	4798	4954	5123
المجموع		15000	8193	11295	12751	14665	15899	16415	18238	16295	20324	21363

المصدر: شركة مساهمات الدولة لصناعة الاسمنت الجزائرية

بناءً على الجدول أعلاه، نلاحظ تزايداً هاماً في إنتاج الاسمنت في الجزائر ما بين عام 2003 و 2012، حيث يتضح ما يلي:

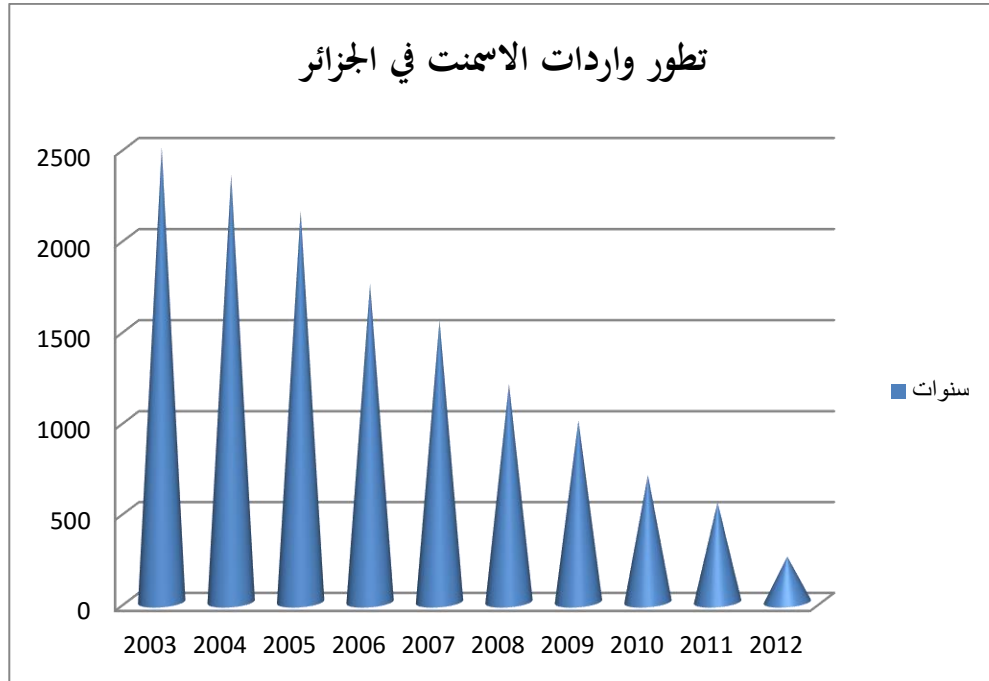
- نمو في إنتاج الاسمنت بنسبة تقدر بـ 121.95%، حيث بلغ الإنتاج الإجمالي عام 2012 حوالي 22 مليون طن مقابل 8.2 مليون طن عام 2003؛

- أكبر مصنع من ناحية الطاقة الإنتاجية والتصميمية هو ملك للقطاع الخاص، حيث بدأ إنتاجه عام 2004 ليصل إلى 6 م/طن عام 2012؛

- حقق الإنتاج الحكومي من الاسمنت نسبة نمو قدرت بـ 51% خلال الفترة (2003-2012). ويرجع هذا الارتفاع في إنتاج الاسمنت إلى عدة عوامل أساسية، أهمها يتعلق بالاستثمار الأجنبي المباشر واعتماد برنامج تأهيل للمصانع التابعة للقطاع الحكومي.

ويوضح الشكل رقم (5.6) تطور واردات الاسمنت في الجزائر للفترة (2003-2012)، وهو كالآتي:

الشكل رقم (5.6): تطور واردات الاسمنت في الجزائر للفترة (2003-2012)، (ألف طن)



المصدر: شركة مساهمات الدولة لصناعة الاسمنت الجزائرية

بناءً على الشكل السابق، نلاحظ انخفاض كبير في واردات الاسمنت التي بلغت 109 ألف طن عام 2007 م مقابل 2.2 مليون طن سنة 2003م، ويرجع هذا الانخفاض أساساً إلى الارتفاع في الإنتاج المحلي بـ: 7.7م/طن خلال نفس المرحلة،<sup>1</sup> حيث يعود هذا النمو في الإنتاج أيضاً في قطاع صناعة الاسمنت إلى الانعكاسات الايجابية لبرامج الشراكة التي بدأت الدوائر في تنفيذها خلال الأعوام الأخيرة، وإلى زيادة في تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة للتطوير الإنتاج في هذا القطاع قصد تلبية حاجيات المتزايدة الناتجة عن حجم الاستثمارات المخصصة للقطاع البناء والأشغال العمومية من إسكان وبنى تحتية التي تعد من القطاعات الأكثر استهلاكاً لمادة الاسمنت. واستمرت الواردات في الانخفاض حتى للفترة 2012 لتصل أدنى مستوى لها من خلال الفترة 2009-2012، فوصلت 36,13 مليون دولار فقط.

أما خلال الثلاثي الأول من عام 2013، عرفت فاتورة واردات الجزائر من الاسمنت ارتفاعاً يقارب الضعف مقارنة مع نفس الفترة من 2012، بحيث انتقلت من 36.13 مليون دولار إلى 68.05 مليون دولار.

وحسب أرقام المركز الوطني للإعلام الآلي والإحصائيات التابع للجمارك الجزائرية، فإن كميات الاسمنت المستوردة ارتفعت خلال الثلاثي الأول من 2013 بنسبة 101.7% من 394.345 طن إلى 795.608 طن، وتمارس مختلف المشاريع قيد الانجاز في قطاع البناء والأشغال العمومية والري (السكنات والطرق والسدود...) عبر التراب الوطني ضغطاً على العرض، مما يؤدي إلى ارتفاع الطلب

<sup>1</sup> Environment agency, measuring environmental performance, Sectore report for the cement industry, Version 1, november, 2005.

المقدر بأكثر من 21 مليون طن سنويا، ولتلبية هذا الطلب الكبير والحد من ارتفاع الأسعار التي تزيد في حدته المضاربة وتقادي تسجيل تأخر في آجال انجاز المشاريع، شرع المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر (GICA) منذ شهر جوان 2012 في استيراد الاسمنت شهريا والعملية لا تزال متواصلة. ويقدر عجز الجزائر فيما يتعلق بمادة الاسمنت في سنة 2013 ب 5 مليون طن/سنويا في حين يبلغ الإنتاج الوطني لنفس السنة من الاسمنت أكثر من 18 مليون طن/سنويا، منها 11.5 مليون طن من إنتاج مصانع الاسمنت العمومية الاثني عشرة. وبغية الحد من هذا الارتفاع الكبير في واردات الاسمنت تم تسطير برنامج يطمح إلى إنتاج 20 مليون طن في آفاق 2016 و 29 مليون طن في آفاق 2018، ويتعلق الأمر أساسا بإنجاز ستة مصانع اسمنت منها خمسة عمومية وتوسيع قدرات إنتاج مصانع اسمنت أخرى بما فيها العمومية من أجل الحد من الارتفاع المستمر لواردات الجزائر من الاسمنت.<sup>1</sup>

### ثانيا: ترتيب إنتاج الاسمنت في الجزائر على المستوى العالمي في سنة 2013

لقد ورد في تقرير (Global cement directory) الصادر عن معهد الدراسات الجيولوجية بالولايات المتحدة الأمريكية، أن الجزائر ضمن أكبر 20 دولة منتجة للاسمنت في العالم بإنتاج بلغ 21 مليون طن في عام 2013.<sup>2</sup>

وأشار تقرير (Global cement directory) الصادر عن المعهد، إلى أنه رغم الإنتاج الضخم، إلا أن العجز بلغ 5 مليون طن عام 2013، ما أدى إلى وصول قيمة واردات البلاد من الاسمنت إلى 380 مليون دولار بزيادة بلغت 26% مقارنة بعام 2012.

وذكر التقرير، أن الإنفاق الحكومي الكبير على مشروعات البنية التحتية خلال العقد الأخير، ساهم في رفع الطلب المحلي، مضيفا أن موافقة الحكومة على استثمارات جديدة بالقطاع الحكومي والقطاع الخاص سيمكن الدولة من مواجهة الطلب المحلي وتوجيه فائض متواضع للتصدير.

ويزيد الطلب على الاسمنت سنويا بالجزائر بنسبة 5%، بسبب البرنامج الحكومي للاستثمار في البنية التحتية والبرنامج الضخم لبناء 2.6 مليون وحدة سكنية للقضاء على أزمة الإسكان.

ويصل إنتاج الجزائر من الاسمنت سنويا إلى 21 مليون طن، من خلال 14 مصنعا للاسمنت، منها 12 مصنعا تابع للمجمع الجزائري لصناعة الاسمنت (GICA) المملوك كليا للحكومة بقدرات إنتاج في حدود 12 مليون طن، بالإضافة إلى وحدتين لصناعة الاسمنت تابعة لمجموعة لافارج بقدرات إجمالية في حدود 9 مليون طن في العام.

<sup>1</sup> ارتفاع واردات الجزائر من الاسمنت خلال الثلاثي الأول من عام 2013، متوفر على الموقع الإلكتروني: (بتاريخ: 2014/08/22) [http://www.ennaharonline.com/ar/algeria\\_news/159492.html#.U\\_i346PqfIU#ixzz3BENWeE7b](http://www.ennaharonline.com/ar/algeria_news/159492.html#.U_i346PqfIU#ixzz3BENWeE7b)

<sup>2</sup> عبد الوهاب بوكرواح ، الجزائر ضمن أكبر 20 دولة منتجة للاسمنت في العالم ، تقرير أمريكي، متوفر على الموقع الإلكتروني بتاريخ (2014/07/07):

<http://www.rasd24.net/newsdetails.aspx?id=766207>



وشرعت الحكومة في تنفيذ خطة لزيادة قدرات إنتاج المجمع الجزائري لصناعة الاسمنت (GICA) إلى 26 مليون طن سنويا بحلول عام 2017، من خلال وضع 10 خطوط إنتاج جديدة حيز الخدمة باستثمارات إجمالية تقدر بـ 2 مليار دولار، فيما تتمثل الخطوط الأخرى في توسيع قدرات إنتاج 6 مصانع من بين المصانع الحالية.

وكشف التقرير أن القطاع الخاص المحلي والمستثمرين الأجانب، أعلنوا عن إقامة مصانع أسمنت في الجزائر، وفي مقدمتهم مجموعة "سيفتال"، التي تستعد لإنشاء مصانع اسمنت بطاقة 10 ملايين طن بالبويرة (شمال الجزائر) وقسنطينة (شرق الجزائر)، بالإضافة إلى مجموعة "بي بي سي" الجنوب أفريقية التي أعلنت استعدادها لشراء حصة تقدر بـ 49% من أسهم "شركة حضنة للاسمنت" الجزائرية التي شرعت في بناء مصنع بولاية سطيف (شرق الجزائر) بطاقة 2 مليون طن سنويا باستثمار قدره 325 مليون دولار، واستلام المصنع بحلول 2016.

وأعلنت شركة الجنوب أفريقية أن أسعار الغاز المنخفضة جدا في السوق الجزائرية، من العوامل التي شجعتها على الاستثمار، فضلا عن وجود شبكة نقل متطورة وقرب جغرافي جيد مع أسواق الاستهلاك الرئيسية، بالإضافة إلى وجود طلب محلي هام نتيجة العجز في الوحدات السكنية المقدر بحوالي مليون وحدة. وتطبق الجزائر أسعار طاقة منخفضة جدا للقطاع الصناعي مقارنة مع دول حوض المتوسط.

### المطلب الثالث: آفاق قطاع صناعة الاسمنت في الجزائر

#### أولاً: المشاريع المبرمجة لإنجاز مصانع جديدة للإسمنت في الجزائر

أفاد وزير الصناعة والشركات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بالجزائر، أن إنتاج الاسمنت في الجزائر سيصل في آفاق 2020 إلى 30 مليون طن في السنة بفضل إطلاق برامج استثمارية عمومية كبيرة بقيمة 140 مليار دج.

من المتوقع رفع مستوى إنتاج الاسمنت للجزائر إلى 30 مليون طن في آفاق 2020 الذي سيكون من شأنه تغطية كل الطلب الداخلي وتصدير الفائض المقدر بـ 3 ملايين طن، وقدر الإنتاج الوطني من الاسمنت بنحو 18 مليون طن سنويا بينما يصل الطلب إلى حوالي 20 مليون طن، مما يتطلب استيراد 2 مليون طن. وسيتم تسطير برامج استثمارية كبيرة بحجم 140 مليار دج (نحو 2 مليار دولار) لرفع إنتاج مصانع الاسمنت العمومية الاثني عشرة، ويوجد بالجزائر 15 مصنعا للاسمنت منها 12 مصنع تابع للقطاع العمومي و3 لمجمع "لافارج" الفرنسي، بالإضافة إلى أربعة مشاريع جديدة، اثنان تابعة للقطاع الخاص ومشروعين عموميين في كل من بشار وغليزان.<sup>1</sup>

دخلت شركة الساورة للإسمنت ببشار التابعة للمجمع العمومي الصناعي (GICA) في مفاوضات مع شريك صيني من أجل إنجاز وحدة لإنتاج الاسمنت بين زيرق بولاية بشار وفقا لما أشار إليه المدير

<sup>1</sup> إنتاج الاسمنت بالجزائر سيصل إلى 30 مليون طن سنويا في آفاق 2020، متوفر على الموقع الالكتروني بتاريخ (2014/08/07):

العام لذات المؤسسة.<sup>1</sup> حيث أدى التطور العمراني السريع لمدينة بشار والمدن المجاورة إلى الزيادة في الطلب على المواد الأولية للبناء ومن أجل توفيرها برمجت الدولة مشاريع صناعية متعددة لتلبية متطلبات السوق المحلية وهي:

- مصنع الأجر: يفترض أن يكون بدأ في الإنتاج مطلع 2013.<sup>3</sup>

- مصنع الاسمنت: من المقرر أن يدخل هذا المصنع حيز الإنتاج في 2017 وسيوفر 500 منصب شغل مباشر و3500 منصب غير مباشر، في حين من المتوقع أن تبلغ طاقته الإنتاجية 1.5 مليون طن سنويا، سيكلف هذا المصنع الذي سيبني بمنطقة بن زيرق (50 كم عن بشار) 200 مليون أورو.<sup>4</sup>

سيغطي إنتاج هذه الوحدة الاحتياجات المتعلقة بالاسمنت لولايات الجنوب الغربي للوطن، خاصة منها أدرار وتندوف، كما يكمن شحنه مستقبلا إلى وجهته بهذه المناطق عن طريق السكة الحديدية في أكياس وذلك بفضل مشاريع السكة الحديدية المقرر إنجازها بهذه الولاية.

سيساهم هذا الإنتاج في تدعيم مختلف البرامج التنموية التابعة لقطاعات السكن والأشغال العمومية، وقد أصبح إنجاز هذا المشروع متاحا بفضل مناجم الحصى بجبل مجوز والصخور بمنطقة بن زيرق نفسها الواقعة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 6 الذي يربط بشار بالشمال الغربي والجنوب الغربي للبلاد، إضافة إلى خط السكة الحديدية بشار- وهران مرورا ببني عباس.

يطمح هذا المجمع الصناعي العمومي في الجزائر (GICA) بوحداته الاثني عشرة التي تنتج أكثر من 11 مليون طن من الاسمنت من بين الإنتاج الوطني الحالي الذي يفوق 18 مليون طن سنويا إلى إنتاج 20 مليون طن سنويا وذلك إلى آفاق 2016 و29 مليون طن إلى آفاق 2018.

ويهدف الاستجابة للطلب المتزايد سيتم إنجاز مصانع جديدة للإسمنت، التي سيساهم إنجازها في التقليل على المدى المتوسط من الضغط الذي تشهده السوق الوطنية للإسمنت التي تتميز بعرض غير كافي وارتفاع هائل للطلب الذي قدر بأزيد من 21 مليون طن سنويا. ترجع حالة الضغط على عرض مواد البناء، لا سيما الاسمنت إلى الطلب العمومي المعتبر في إطار البرنامج الخماسي (2011 / 2015) لإنجاز أكثر من 200000 سكن/سنويا، إلى جانب مختلف الورشات المفتوحة عبر التراب الوطني (الطرق والسكن والسكك الحديدية والموانئ والمطارات والسدود وغيرها). وبالقدرات الإنتاجية التي تقدّر ب 18 مليون طن سنويا لا يمكن الاستجابة للطلب في هذه الظروف، كما قدر العجز ب 3 ملايين طن سنويا. ويتم سدّ العجز حاليا بالواردات التي سجّلت ارتفاعا ب98.37 بالمائة منتقلة من 1.361 مليون طن في 2011 إلى 2.701 مليون طن في 2012، في حين ارتفعت فاتورة الواردات ب94.67% في

<sup>1</sup> دخول "الساوره للإسمنت" في المفاوضات لإنجاز مصنع الإسمنت بن زيرق، متوفر على الموقع الإلكتروني بتاريخ (2014/08/07): <http://www.spip.php?article13493>

2

<sup>3</sup> غ. بلقاسم، يومية الجمهورية أزيد من 11 مليار لتمية ولاية بشار الساوره تكسر طوق العزلة 20-03-2012.  
<sup>4</sup> جريدة الخبر تأسيس شركة عمومية لصناعة الاسمنت بشار وكالة الأنباء الجزائرية 16 مارس 2013

2012 منتقلة من 244.4 مليون دولار مقابل 125.537 مليون دولار في 2011. وارتفعت في 2013 إلى 380 مليون دولار.

ويعدّ تقليص اللّجوء إلى الواردات من بين الأهداف الرئيسية للحكومة التي أطلقت مشاريع لتوسيع طاقات عدّة مصانع عمومية للإسمنت وإنجاز مصانع جديدة للاستجابة للطلب الوطني مع احتمال تصدير الفائض في الإنتاج نحو الأسواق الخارجية. وبتمويل يقدر ب 365 مليار دج، فإن تطوير صناعة الاسمنت في القطاع العمومي يخص توسيع القدرات الإنتاجية لمصانع عين الكبيرة (سطيف) وبنّي صاف (عين تموشنت) ووادي سلي (الشلف) وزهانة (معسكر) وصور الغزلان (البويرة) من أجل إنتاج إضافي يقدر ب 8.15 مليون طنّ. ويتضمّن هذا المخطط إنجاز مصانع جديدة، خاصة ببشار، غليزان، الجلفة وأمّ البواقي للرفع من طاقة إنتاج القطاع العمومي إلى 20 مليون طنّ في 2016 وإلى 29 مليون طنّ في 2018، ومن المنتظر أن يدخل مصنع بشار حيّز الإنتاج في 2017 بقدرة إنتاجية تقدر ب 1.5 مليون طنّ، وسيتمّ إنجاز مصنع غليزان الذي سينتج مليوني طنّ سنويا بالتعاون بين المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر والصندوق الوطني للاستثمار بالنسبة للطرف الجزائري والمؤسسة الصينية (شاينا ستايت كونستروكشن أنجينييرينغ كوربوريشن) بالنسبة للطرف الأجنبي، ويعدّ مشروع إنجاز مصنع جديد بالجلفة بقدرة إنتاجية تقدر بثلاثة ملايين طنّ قيد الدراسة بين المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر والمؤسسة المصرية (أس أو سي). بالإضافة إلى المفاوضات الجارية بين مصنع الاسمنت الفرنسي (لافارج) والمجمع الجزائري من أجل تحقيق شراكة في إطار إنجاز مصنع سيغوس (أمّ البواقي) بطاقة إنتاجية تقدر بملوني طنّ من الاسمنت سنويا.<sup>1</sup>

بخصوص مشاريع القطاع الخاص سيتمّ إنجاز مصنع للإسمنت بطاقة إنتاجية قدرها 2.7 مليون طنّ سنويا ببلدية جمورة ببسكرة بالشراكة بين (لافارج ألجيري) وشركة خاصّة، وإنتاج يقدر بحوالي 12 مليون طنّ سنويا يغطّي القطاع العمومي للإسمنت الذي يمثّله المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر المكوّن من 12 مصنعا للإسمنت، 67% من الإنتاج الوطني في حين يغطّي الباقي القطاع الخاص.

كشف المدير العام للمجمع الفرنسي "لافارج" والمتخصص في مواد البناء إنشاء في الجزائر رابع مخبر له على المستوى العالمي خلال 2013 مختص في البحث في مجال البناء، وسيكون هذا المخبر الكائن مقره بمدينة الرويبة الواقعة بالضاحية الشرقية للجزائر العاصمة الرابع من نوعه على المستوى العالمي بعد مخابر فرنسا والصين والهند. جاءت تصريحات المدير العام للمجمع الفرنسي "لافارج" خلال ملتقى دولي حول تكنولوجيايات البناء المنعقد بالجزائر العاصمة "أن هذا المخبر الجديد يعكس ثقنا في مستقبل البناء في الجزائر والتزامنا بالمشاركة في تفكير حول تطور نوعية البناء وفعاليتها الطاقوية في هذا البلد".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصانع جديدة للاسمنت قريبا، متوفر على الموقع الإلكتروني:(بتاريخ:2014/08/22)

<http://www.djazairss.com/akhbarelyoum/82103>

<sup>2</sup> كريم مادي، ارتفاع صاروحي لأسعار الاسمنت في الجزائر، السوق العربية، متوفر على الموقع الإلكتروني:(بتاريخ:2014/08/12)

<http://www.nuqudy.com/%D8%A7-24245>

وأوضح المدير أن مهمة هذا المخبر تتمثل في إنشاء أرضية للبحث الدائم بالتعاون الوطيد مع الباحثين بالمجمع الفرنسي لافارج في ليون (فرنسا) بهدف تكيف إنتاج مواد البناء في الجزائر باحتياجاتها. ويقترح هذا المخبر حولا تقنية مبتكرة لتحقيق نجاعة طاقوية أفضل للمباني قصد تقليص استهلاك الطاقة والمساهمة في الحفاظ على الثروات الطاقوية للبلاد. وحسب المدير العام للمجمع الفرنسي "لافارج"، فإن هذا المشروع سيسمح للمقاولين العقاريين بالاستجابة إلى احتياجات البناء في أفضل الأجال مع احترام النوعية وبتكلفة أقل وهذا في إطار البرنامج "الهام" للسكنات العمومية في الجزائر. وأعلن مدير مجمع "لافارج" من جهة أخرى عن إطلاق مشروع جديد لإنتاج الاسمنت لتحسين قدراته الإنتاجية التي بلغت 8 ملايين طن خلال 2012، وعن المشاريع التي تنوي شركة مجمع "لافارج" تحقيقها لمواجهة الطلب المرتفع على الاسمنت في الجزائر أكد المسؤول "أننا ملتزمون على المدى الطويل للاستجابة للتطلعات فيما يخص النوعية والكمية، ستكون لنا الفرصة للعودة في الأيام المقبلة لمناقشة المشروع الذي يشهد تقدما حسنا والذي سيساهم في رفع قدراتنا الإنتاجية من الاسمنت". وكان المدير العام للمجمع الفرنسي "لافارج" قد أعلن في جانفي 2012 عن إطلاق مصنع للإسمنت في بسكرة خلال خريف 2013 وهذا بالشراكة مع مستثمر خاص. وينوي المجمع تعزيز مصنع الاسمنت لمفتاح الواقع على بعد 30 كلم جنوب الجزائر العاصمة بخط ثاني لإنتاج الاسمنت، وتبلغ استثمارات شركة "لافارج" بالجزائر 20 مليار دج وهي تملك مصنعين الأول بالمسيلة (300 كلم جنوب شرق الجزائر العاصمة)، والآخر بعقاز بمعسكر (350 كلم غرب الجزائر العاصمة)، كما تسير بالشراكة مع المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر (GICA) مصنع مفتاح (30 كلم جنوب الجزائر العاصمة) الذي تملك فيه نسبة 35 % من الأسهم، وتعد المؤسسة أيضا 19 مركزا لإنتاج الخرسانة بطاقة إنتاجية تقدر ب 1 مليون متر مكعب.

يأتي الكشف عن هذا المشروع، في وقت تشهد فيه أسعار الاسمنت في الجزائر ارتفاعا صاروخيا، حيث بلغ سعر الكيس الواحد من وزن الـ 50 كلف في سنة 2013 حوالي 800 دج، وينتظر أن يتخطى المبلغ الألف دينار خلال السنوات المقبلة، في ظل توقف العديد من مصانع الاسمنت في الجزائر، وفي مقدمتها مصنع مفتاح ومصنع سور الغزلان بولاية البويرة (120 كلم جنوب الجزائر العاصمة) ومصنع المسيلة ومصنع الشلف (200 كلم غرب الجزائر العاصمة) وسيدي بلعباس (500 كلم غرب الجزائر العاصمة).

### ثانيا: انجاز محطات جديدة لإنتاج مواد الملاط والخرسانة الجاهزة للاستعمال في الجزائر

سيكون فرع الخرسانة الجاهزة للاستعمال المجال الجديد للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA) الذي يعترزم في مخططه الخماسي توسيع نشاطه لإنتاج مواد الملاط الموجهة لصناعة الخرسانة الجاهزة للاستعمال. فضلا عن توسيع قدرات إنتاج مصانع الاسمنت الخمسة، يتضمن البرنامج الخماسي (2011-2015) الذي خصص له أكثر من 150 مليار دينار، لاسيما إطلاق استثمارات لإنجاز محطات لتفتيت الحصى الضروري لإنتاج الخرسانة الجاهزة للاستعمال، وتم إطلاق تسعة مشاريع لإنجاز محطات تفتيت الحصى بطاقة إجمالية سنوية قدرها 7 ملايين طن من مواد الملاط الذي يتكون من 60 % من

الرمال المفتتة و 40% من الحصى. وتشمل هذه المشاريع إنجاز خمس محطات لمواد الملاط في شرق الوطن ومحطتين في الوسط ومحطتين في الغرب، وسيتم توزيع الإنتاج بين مناطق الشرق (3 ملايين طن) والوسط (مليون طن) والغرب (1 مليون طن) والوسط الغربي (1 مليون طن)، وتم تشغيل محطات جبل الطارف بأب البواقي وعين التوتة بباتنة وأولاد سيدي إبراهيم ببوسعادة، في حين أن جبل غرفة بخنشلة وجبل تيمطلاس بميلة توجد طور الاستكمال.<sup>1</sup> كما أن الدراسات الخاصة بإنجاز محطة أخرى بقدارة في ولاية بومرداس جارية، في حين أن محطة فروحة التي تقع بولاية معسكر توجد في طور الإنجاز، وفيما يخص محطات رشايغية بتيارت وبوزيان<sup>2</sup> بأب البواقي ينتظر المجمع الحصول على سندات منجمية لدى الوكالة الوطنية للثروة المنجمية لإنجاز هذه المشاريع، وسيسمح هذا الإنتاج في مرحلة أولى ببناء ثلاث محطات لإنتاج الخرسانة الجاهزة للاستعمال في الشرق والغرب ووسط البلاد.

ويعتزم مصنع الاسمنت بتبسة إنجاز محطة لإنتاج الخرسانة الجاهزة للاستعمال بجواره، ويمكن لهذه الوحدة أن توفر الاسمنت في أكياس وبالتجزئة وخرسانة جاهزة للاستعمال مثلما تقوم بذلك مصانع الاسمنت الأجنبية.

### المبحث الثالث: دراسة تحليلية لواقع الأداء بمؤسسة الاسمنت بعين التوتة

على غرار باقي القطاعات شهد قطاع الاسمنت تحولات هامة منذ نشأته بسبب الإصلاحات والسياسات التي انتهجتها الدولة والتي فرضتها التغيرات في المحيط سواء على المستوى الوطني أو العالمي. وسنحاول في هذه النقطة التعرف على أهم التحولات التي عرفها المجمع الصناعي والتجاري للإسمنت ومشتقاته للشرق الجزائري باعتبار ان المؤسسة التي تمت فيها الدراسة هي جزء منه، بالإضافة إلى عرض أهم عناصر الأداء بالمؤسسة.

### المطلب الأول: التعريف بالمجمع الصناعي والتجاري للإسمنت ومشتقاته للشرق الجزائري (GIC-ERCE)

انبثق المجمع الصناعي والتجاري للإسمنت ومشتقاته للشرق الجزائري (GIC-ERCE) من إعادة تنظيم وهيكله وهيمنة المؤسسة الوطنية لمواد البناء (SNMC) والذي تولد عنه إنشاء المؤسسة الجهوية للإسمنت لمنطقة الشرق (ERCE) هذه المؤسسة انقسمت بدورها سنة 1990 إلى مجموعة من الشركات الاقتصادية العمومية على شكل شركات ذات أسهم برأس مال اجتماعي بلغ 150 مليون دينار جزائري.

في سنة 1998 تحولت المؤسسة الجهوية للإسمنت إلى مجمع صناعي وتجاري برأس مال اجتماعي قدره خمسة عشرة مليار دينار جزائري، وانقسمت بذلك نشاطات هذا المجمع إلى أربعة أقسام أساسية متمثلة فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحيم م، الخرسانة الجاهزة..المجال الجديد للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر، جريدة الأيام الجزائرية، يوم: 2012/01/17.  
<sup>2</sup> - معلومات من المديرية العامة للمجمع الصناعي والتجاري للإسمنت ومشتقاته للشرق الجزائري (GIC- ERCE).

- **صناعة الاسمنت:** أوكلت عملية صناعة الاسمنت لخمس وحدات إنتاجية متمثلة في كل من: شركة إسمنت عين التوتة، شركة إسمنت حامة بوزيان، شركة إسمنت حجر السود، شركة إسمنت عين الكبيرة وشركة إسمنت الماء لبيض.

- **قطاع الخدمات:** يسير على عمليات تقديم الخدمات الضرورية لنشاطات المجمع من صيانة، دراسة وأمن وله ثلاثة جهات متخصصة متمثلة في كل من شركة الصيانة الصناعية، مركز الدراسات والخدمات التكنولوجية لصناعة مواد البناء وشركة خدمات الأمن (أوراس).

- **عمليات التوزيع:** تنفذها شركة تسويق مواد البناء لمنطقة الشرق (SCMCE).

- **وحدة المنتجات المشتقة:** تديرها شركة وحيدة ممثلة في شركة المنتجات المشتقة لمنطقة الشرق.

و الجدول الموالي يبين تشكيلة الشركات المكونة لمجمع الاسمنت ومشتقاته لمنطقة الشرق الجزائري، كما يلي:

الجدول رقم (7.6) تشكيلة الشركات المكونة للمجمع الصناعي والتجاري للإسمنت ومشتقاته للشرق الجزائري (ERCE- GIC)

اسم المؤسسة	الطبيعة القانونية	رأس المال بالدينار الجزائري	نسبة مساهمة مجمع ERCE	نوع النشاط
اسمنت الماء لبيض (SCT)	شركة ذات أسهم	2.700.000.000	% 100	إنتاج وتسويق مادة الاسمنت
اسمنت حامة بوزيان (SCHB)	شركة ذات أسهم	1.750.000.000	% 100	إنتاج وتسويق مادة الاسمنت
اسمنت حجر السود (SCHS)	شركة ذات أسهم	1.550.000.000	% 100	إنتاج وتسويق مادة الاسمنت
إسمنت عين التوتة (SCIMAT)	شركة ذات أسهم	2.250.000.000	% 100	إنتاج وتسويق مادة الاسمنت
اسمنت عين الكبيرة (SCAEK)	شركة ذات أسهم	1.550.000.000	% 100	إنتاج وتسويق مادة الاسمنت
شركة المنتجات المشتقة للشرق	شركة ذات أسهم	310.000.000	% 100	إنتاج وتسويق منتجات ذات الأساس أميونت- اسمنت
شركة تسويق مواد البناء	شركة ذات أسهم	210.000.000	% 100	تسويق مواد البناء

شركة الصيانة للشرق	شركة ذات أسهم	120.000.000	100 %	خدمات الصيانة وإنتاج قطع الغيار
شركة تجارة الاسمنت	شركة ذات أسهم	4.000.000	100 %	استيراد وتسويق مادة الاسمنت
شركة هيبون ترقيية	شركة ذات أسهم	300.000.000	100 %	الترقية العقارية
مركز الدراسات التكنولوجية لصناعة مواد البناء	شركة ذات أسهم	50.000.000	70 %	تقديم خدمات في مجال تكنولوجيا صناعة مواد البناء

المصدر: الوافي الطيب، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة اسمنت مجمع الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص 210.

بناءً على الجدول السابق، نلاحظ أن مجموعة الشركات التي تشكل المجمع الصناعي والتجاري للإسمنت ومشتقاته للشرق الجزائري (ERCE- GIC) تتكون من عشر شركات ذات أسهم، إضافة لمركز للدراسات التكنولوجية متخصص في مواد البناء، منها خمسة شركات متخصصة في إنتاج وتسويق مادة الاسمنت والمتمثلة في: اسمنت الماء لبيض (SCT) بتبسة، اسمنت حامة بوزيان (SCHB) بقسنطينة، اسمنت حجر السود (SCHS) بسكيكدة، اسمنت عين الكبيرة (SCAEK) بسطيف، إسمنت عين التوتة (SCIMAT) بباتنة، وستكون هذه الأخيرة ميدانا لدراستنا وهذا يفرض علينا ضرورة التعريف بها وبنشاطها الاستغلالي في النقاط الموالية.

### المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة الاسمنت عين التوتة بباتنة

يوضح هذا المطلب تعريف المؤسسة وبعض الوحدات التابعة لها، كذلك تواريخ مهمة والأهداف التي بنيت عليها ومختلف الشهادات المتحصل عليها وكذا التنظيم العام بها.

#### أولاً: لمحة تاريخية عن نشأة وتطور المؤسسة

شركة الإسمنت عين التوتة هي شركة تابعة لمجمع الإسمنت GICA ابتداءً من سنة 2010 بعد ان كانت تابعة للمجمع الصناعي والتجاري للإسمنت ومشتقاته للشرق الجزائري (ERCE- GIC). وهي شركة ذات أسهم برأس مال قدره 2.250.000.000 د.ج. و تسيير المؤسسة من طرف مجلس إدارة، تسعى من خلال نشاطها تلبية مختلف حاجات قطاع البناء من الاسمنت. ظهرت للوجود بإبرام عقد بين مؤسسة الاسمنت ومشتقاتها للشرق في 15 ماي 1983 مع شركة F.L.S الدنماركية لإنجاز وحدة الاسمنت عين توتة بالتعاون حسب الاختصاص بالشركات التالية:

- المؤسسة البلجيكية المختصة في شؤون الهندسة المدنية ( Six constructeurs )  
(internationaux S.A Belgique)

- شركة خاصة بأعمال التركيب الميكانيكي والكهرباء « B.L.I » Baron & Leveque  
International S.A. Belgique

وبدأ الانجاز في 28 نوفمبر 1983، ودامت مدة الانجاز 32 شهر لينتهي في جويلية 1986، ليتم الاستلام الأول للمشروع في 25 ماي 1987، و الاستلام النهائي للمشروع في 30 سبتمبر 1989، حيث كانت أول تجربة للإنتاج في 3 سبتمبر 1986 بطاقة إنتاجية قدرها 1000000 طن سنويا أي ما يعادل 84000 طن في الشهر.

تتكون شركة الإسمنت عين التوتة من مقر وأربعة وحدات كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول(8.6): وحدات شركة الاسمنت عين التوتة

الوحدات	تاريخ بداية الإنتاج	حجم الإنتاج
1. مقر المديرية العامة الكائن بباتنة	1998	-
2. وحدة إنتاج الإسمنت ببلدية تيلاطو	1986	-
3. وحدة إنتاج الرمل والحصى ببلدية تيلاطو	2009	600.000 طن سنويا
4. وحدة توزيع الإسمنت ببسكرة	2008	200.000 طن سنويا
5. وحدة توزيع الإسمنت بنقرت (ولاية ورقلة)	2008	320.000 طن سنويا

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق المؤسسة

تتكون شركة الاسمنت عين التوتة من مديرية عامة بمدينة باتنة ووحدة إنتاجية تقع ببلدية تيلاطو دائرة سقانة على مسافة 50 كم غرب مدينة باتنة، تقع وحدة الاسمنت عين التوتة على الطريق الوطني رقم 28 الرابط بين مقر الولاية و بركة و يمر بها خط السكة الحديدية العابر للهضاب العليا (عين التوتة ، المسيلة) و تتربع على مساحة 20 هكتار، وتبعد هذه الوحدة عن مقر الدائرة ب 15 كلم وعلى ارتفاع 870م على سطح البحر مع العلم أن الوحدة مزودة بخطين كهربائيين ذوي ضغط عالي مقدر ب 60 كيلو فولط كما يستهلك مادة الغاز الطبيعي بنسبة عالية جدا، لذلك فقد شغل فرن هذا المصنع من هذه المادة عن طريق أنبوب غاز مباشر.

**ثانيا: أهداف إنشاء المؤسسة، مشاكلها وأهم الشهادات التي تحصلت عليها:**

تكتسب المؤسسة أهمية كبيرة لكونها تساهم في تغطية العجز الوطني والناجم عن الفترة ما قبل 1986، حيث قدر الطلب السنوي على الاسمنت ب 13 مليون طن وتساهم المؤسسة في تغطية الطلب الوطني خاصة الجهة الشرقية للبلاد وذلك بفضل طاقتها الانتاجية التي تقدر بمليون طن سنويا والتي تتجاوزها في الكثير من الأحيان بنسبة % 10 .

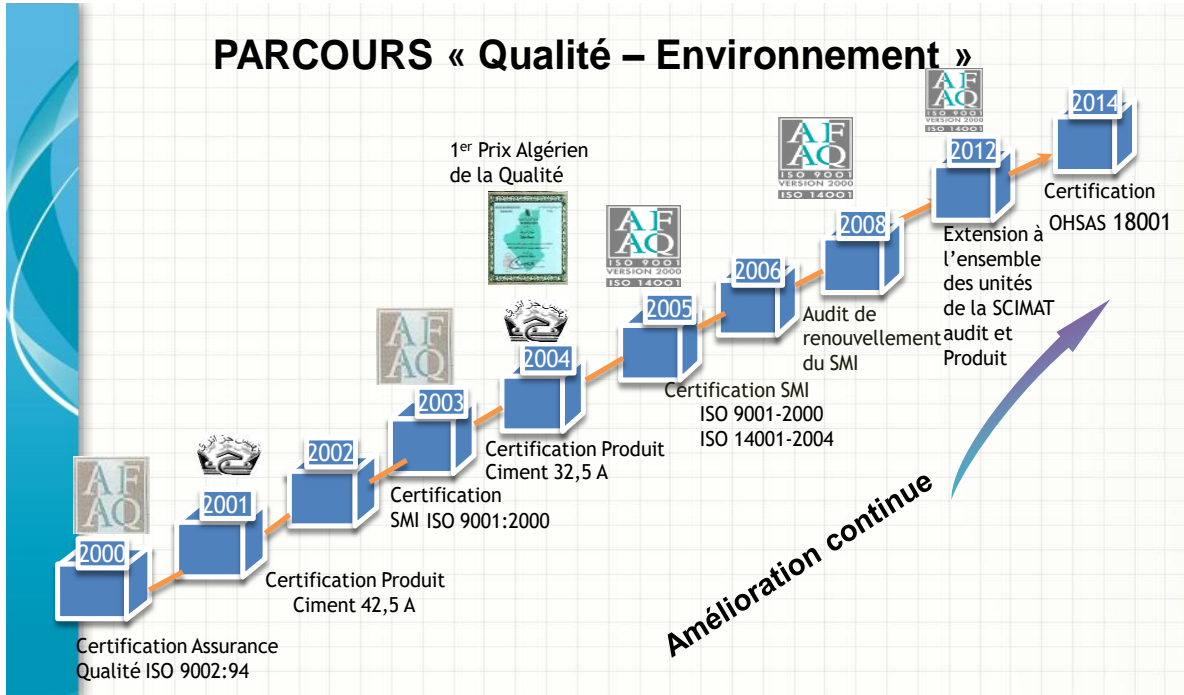


الهدف الأسمى من إنشاء المؤسسة هو الربح المالي، لكن هناك أهداف فرعية من إنشاء المؤسسة تصب مجملها في تحقيق المستويات المطلوبة من الخدمة والجودة لكسب رضا الزبائن، وهي تعمل في إطار تحقيق هذه الغايات ويمكن توضيح أهداف المؤسسة فيما يلي:

- العمل على سد احتياجات السوق من الاسمنت؛
- النمو بالإنتاج الوطني وتوفير منتجات بجودة عالية وأسعار مناسبة؛
- استخدام أحدث التكنولوجيا.
- التركيز على رفع الانتاج للقضاء على المضاربة،
- العمل على تخفيض التكاليف،
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة،
- تمويل الاستثمارات من خلال تخصيص وتوجيه جزء من ارباح المؤسسة لذلك،
- الطموح لإنتاج الخرسانة وصفائح الجبس.

وتطلع المؤسسة انطلاقاً من هذه الأهداف إلى الرفع من حصتها السوقية، وغزو الأسواق كما تعمل على رفع سمعة المؤسسة عن طريق إرضاء الزبائن وضمان المستويات الملائمة من الجودة المطلوبة. وقد حفل سجلها بالعديد من الشهادات كما يبينها الشكل الموالي:

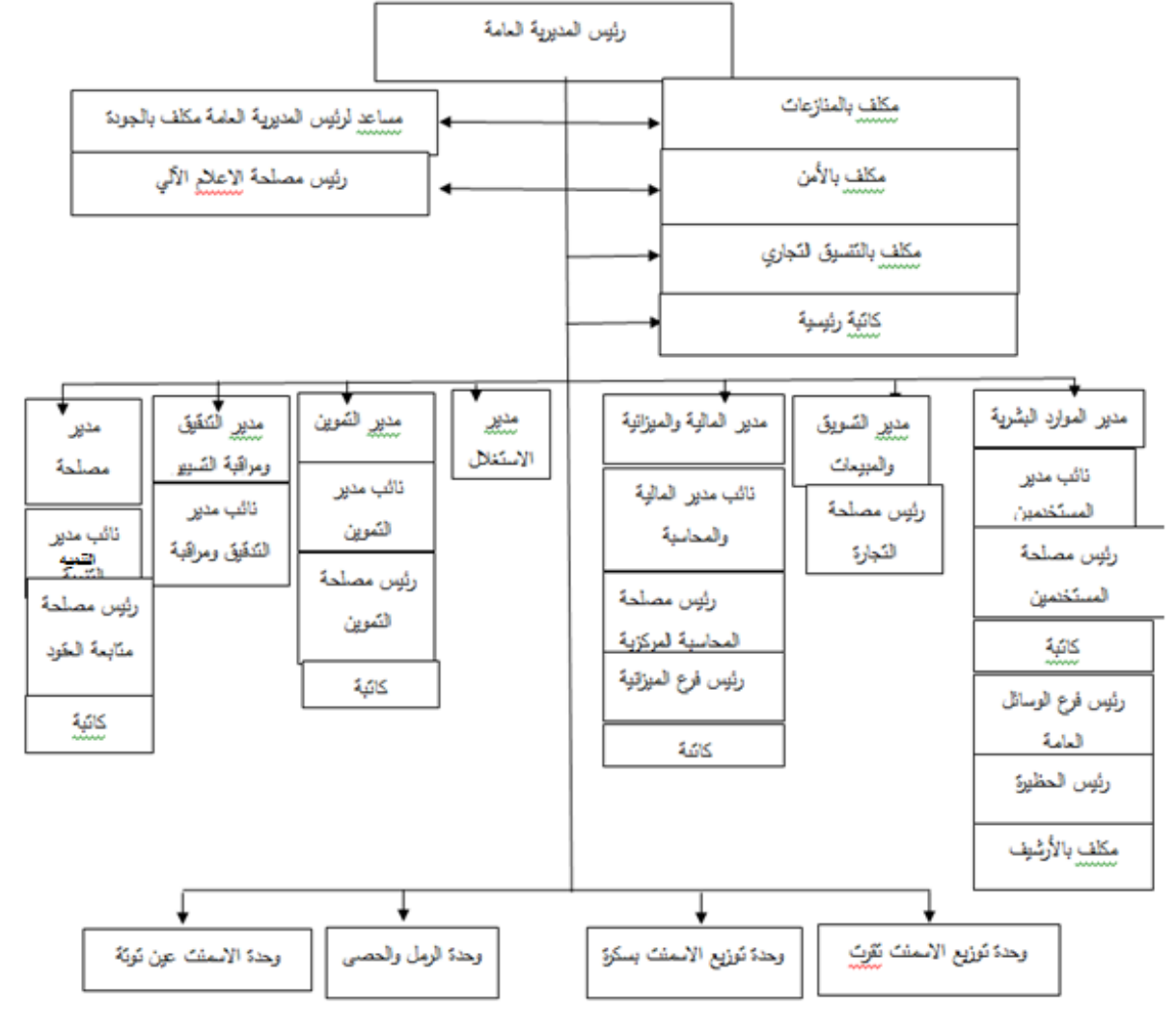
الشكل رقم (6.6) الشهادات المتحصل عليها م في المؤسسة



المصدر: وثائق المؤسسة

وعلى الرغم من أهمية وكبر مسؤوليات هذه المؤسسة الا انها تعاني من مجموعة من المشاكل أهمها:

- الاعتماد على التسيير المخطط الذي يعيق المبادرات سواء الفردية أو الجماعية،
- تجاوز الطاقة الإنتاجية المحددة سنويا، مما انعكس سلبا على الآلات والمعدات التي



اهتلكت بسرعة؛

- التتابع في خط عملية إنتاج الاسمنت يجعل اي خلل او عطب في إحدى الآلات يؤثر سلبا على العملية الإنتاجية ويؤدي إلى توقفها؛

ثالثا: التنظيم العام للشركة:

من أجل التسيير الحسن للشركة تم وضع هيكل تنظيمي يسهل عملية توزيع المهام بين مختلف دوائرها. ولقد تم تصميم هذا الهيكل على أساس التنظيم الوظيفي كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (7.6): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة

## المطلب الثالث: دراسة تحليلية لواقع الأداء بالشركة:

سنركز في دراستنا على تشخيص وتحليل واقع الأداء (الإنتاج، البيع، الموارد البشرية) بشركة الاسمنت عين التوتة فحسب نظرا لصعوبة التحصل على المعلومات من باقي الوحدات. وهذا التشخيص يمكننا من الوقوف على واقع وأفاق البيع، الإنتاج والمورد البشري بالشركة ، مما يساعدنا على تحديد نقاط القوة والضعف لكل نشاط.

### أولا: دراسة تحليلية لواقع الإنتاج بالشركة:

يعد الإنتاج بمثابة المحرك الرئيسي لنشاط المؤسسة الصناعية وأي خلل أو عطب يصيب هذا المحرك يؤثر سلبا على نشاط المؤسسة وهذا يعني ضرورة مراقبته ومتابعته باستمرار تقاديا لتوقفه، والعمل على إيجاد الحلول الوقائية التي تمنع حدوث الأعطاب.

ولإتمام العملية الإنتاجية لابد من توفر مجموعة من العناصر كالمواد، الآلات والعمال. وكما هو معلوم هذه العناصر ليست متوفرة بكثرة تجعل المؤسسة تعمل بارتياح، بل هي محدودة وتقيد عملها. وهذا يستدعي البحث عن أفضل الطرق لاستغلال هذه المواد بالشكل الذي يسمح بتحقيق الأهداف. وقبل التعرف على مدى تطور إنتاج الشركة وجب علينا أولا التعرف لعملية الإنتاج ومختلف مراحلها.

#### 1- التعريف بمنتج الشركة:

تنتج هذه الشركة منتج واحد هو الاسمنت الذي يمكن تعريفه بأنه مادة ذات خواص هيدروليكية تدخل في إنتاج سلع صناعية أخرى و هو على شكل جزيئات دقيقة (farine (poudre très fine و يعرف كيميائيا على انه عن خليط لمجموعة من المواد الطبيعية التالية: كلس ، صلصال، حديد و جبس و أحيانا قد يضاف إليها مواد أخرى(كالبوزولان \_ Pouzzolane) أو (ليتي \_ laitier) تتحدد هذه العناصر لتشكيل مادة الاسمنت تحت تأثير درجة حرارة قدرها 1450°م و يرمز لهذا المنتج برمز Clinker والتركيبية المتوسطة لهذا الخليط هي كالتالي: 74%كلس ، 25%صلصال ، 1% حديد خام . و لإنتاج مليون (1.000.000) طن من الاسمنت يلزم توفيراً المادة الأولية بالمقادير التالية:

• 1.517.000 طن من المسحوق (farine).

• المواد المضافة هي:

• 850.000 طن من الكلنكر.

• 85.000 طن من الكلس.

• 56.000 طن من الجبس.

وتنتج الشركة الصناف التالية وبحسب طلبات الزبائن:

- الاسمنت العادي :

- CPA-CEM I / 52,5

- CPJ-CEM II / A 42,5
- CPJ-CEM II / A 32,5
- CPA-CEM II / A 42,5 ES (CRS)

#### - CRS الاسمنت المقاوم للأملاح

تعتبر مادة الإسمنت CPJ مادة إستراتيجية في مجال البناء، إذ لا يمكن الاستغناء عنها مهما تعددت البدائل، إذ تتعدد استعمالاتها ومستعملاتها حيث يتم استعمالها في إنجاز مشاريع الإسكان والذي يعد مشكل اجتماعي تتزايد حدته من سنة إلى أخرى، بالإضافة إلى استعمالات أخرى كبناء الجسور ومختلف المنشآت العامة.

أما فيما يخص النوع الثاني من منتجات الشركة CRS فيتم استعماله في البناءات الخاصة بالموانئ والمناطق التي تتميز بدرجة ملوحة عالية.

#### 2- صيرورة عملية الإنتاج بالشركة :

المرحلة التكنولوجية لإنتاج الإسمنت (portland) تتم بطرق التالية:

- **مرحلة الاستخراج** : يتم استخراج الكلس بواسطة المتفجرات للحصول على قطع يصل حجمها إلى 2 متر على الأكثر و تنقل بواسطة شاحنات يتراوح حجمها من 35 طن إلى 50طن. كما تتم عملية استخراج الصلصال بواسطة الآلات (bull)، و بعد ذلك تنقل بواسطة شاحنات يقدر حجمها حوالي 14طن.

- **مرحلة التكسير**: تنطلق عملية الإنتاج من خلال كسر المواد الأولية، والتي تصنف إلى نوعين: تلك المستخرجة من محاجر الشركة والأخرى مشترة من خارج الشركة. فالنوع الأول يضم الكلس والطين، حيث يتم استخراج الكلس من المحاجر باستعمال المتفجرات والآلات وأن لا يتجاوز حجم هذه القطع 1500 مم، أما الطين فيستخرج بالجارفات وأبعاد هذه القطع لا تتجاوز 800 مم، ثم تنقل هذه القطع في (Dumpers) شاحنات ذات سعة تتراوح بين 35 إلى 40طن للوحدة لتتم تغذيتها في مطورة الكاسر الأساسي بالمطارق ذو الطاقة المقدر (concasseur) ب 1000 طن/ساعة.

إن المنتج الناجم عن عملية الكسر يسمى الخليط حيث أن نسبة حبيباته لا تتجاوز 25 مم، وهذا الخليط متكون من 70% كلس و 30 % طين.

أما بالنسبة للمواد التي تشتري من خارج الشركة وهما الجبس ومعدن الحديد، فيتم كسرهما في كاسر آخر بالمطارق يسمى كاسر المواد المساعدة ذو الطاقة 1000 طن/ساعة. ولإشارة، فإن الكلس يقسم إلى نوعين: (كلس التصحيح) الخام (والكلس المساعد) الإسمنت، فالنوع الأول لتصحيح الكومات الفقيرة إلى التركيبة الكيميائية اللازمة، والنوع الثاني يضاف للحصول على الإسمنت. بعد الكسر تتم عملية التخزين، حيث ينقل الخليط بأحزمة مطاطية إلى مخازن المواد الأولية.

- **مرحلة الطحن الخام:** ينقل الخليط (كلس وطين)، كلس التصحيح ومعدن الحديد من مطمورات التغذية بواسطة مقاييس الجرعات نحو طاحونتين خام في شكل حلقة مغلقة حيث (Doseurs) أن طاقة الطاحونة الواحدة 140 طن/ساعة. مع العلم أن أعظم معدل لربطية المواد المغذية للطاحونتين هي 6%، ويتم تجفيف المواد داخل الطاحونتين بواسطة الغاز القادم من الفرنين أو استعمال مولدات الحرارة في حالة الضرورة. ويتم الحصول من عملية الطحن على بودرة تسمى بالفريئة ذات دقة وبرطوبة عظمى تقدر u تقدر ب 14 % على غريال ذو 90. % ب 1 تمر هذه الفريئة عبر عوازل، حيث أن الجزئيات الدقيقة توجه نحو مطمورات التجنيس والتخزين، أما الجزئيات الكبيرة تعاد للطاحونتين. ولتصبح الفريئة الخام أكثر تجنيسا، تملك الشركة مطمورتين للتجنيس ذات الطاقة 8000 طن للواحدة.

- **مرحلة الطهي:** يتم استخراج الفريئة الخام من مطمورتي التجنيس بواسطة المقتلعات الطاحونة ذات 65 م 3 للواحدة. إن نظام تغذية الفرنين الموجود تحت صمامات يشكل لكل فرن مخرجين (SCHENK) الطاحونة من النوع (Débitmètres) بواسطة مقاييس الصب وتخضع الفريئة الخام المغذية لتسخينات مسبقة على شكل إعصار حلزوني إلى عملية إزالة الكربون جزئية نتيجة التبادل الحراري في الاتجاه المعاكس.

وإن كل دورة تسخين مشكلة من أربعة طوابق ذات إعصارات حلزونية..

تخضع الفريئة خلال عملية الطهي بالفرن تحت درجة حرارة تقدر بحوالي 1400 °م لتحويلات تعطي بعد التبريد ما يسمى بالكلنكر أي الإسمنت الفج ذو درجة حرارة تتراوح بين 130 إلى 150 °م ثم يتم نقل الكلنكر نحو مطمورات التخزين الثلاث حيث أن سعة الواحدة 15000 طن. ولالإشارة، فإنه في حالة صنع كلنكر غير مطهي جيد تعاد عملية طهيه، كما أنه يمكن بيع الكلنكر (incuits) كمنتج نهائي لكون الفرن هو أساس عملية صنع الإسمنت.

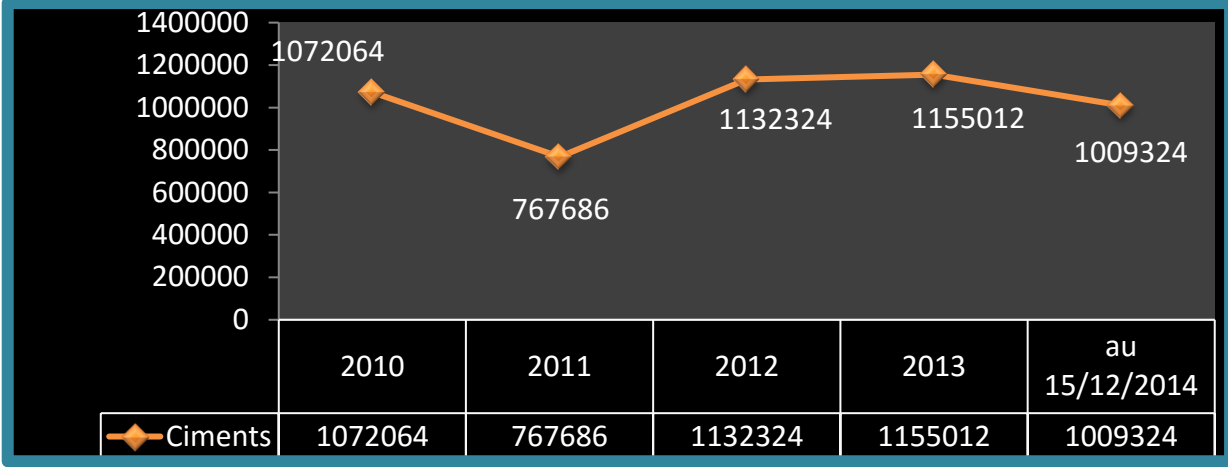
- **مرحلة طحن الكلنكر:** تتم عملية طحن الكلنكر في حلقة مغلقة بواسطة طاحونتين للإسمنت حيث طاقة كل واحدة تقدر ب 100 طن/ساعة. ويتم تغذية الطاحونتين بواسطة أربعة مخارج اثنتين للكلنكر، واحدة للجبس: (Trémies) للطاحونتين والأخرى للمادة المساعدة (كلس أو بوزولان).

ينجم عن عملية الطحن المنتوج النهائي وهو الإسمنت، الذي ينقل نحو مطمورات التخزين الخمس ذات سعة 8000 (Pneumatiques) طن للواحدة وذلك بواسطة نواقل غازية وهذا بعد التبريد.

### 3- تطور انتاج الاسمنت بالشركة خلال الفترة 2010-2014

عرف انتاج الاسمنت بالشركة تطورات ملحوظة خلال الفترة الممتدة بين 2010-2014 كما يبينها الشكل الموالي:

الشكل رقم (8.6) تطور انتاج الاسمنت بالشركة خلال الفترة 2010-2014



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على تقارير النشاط للشركة

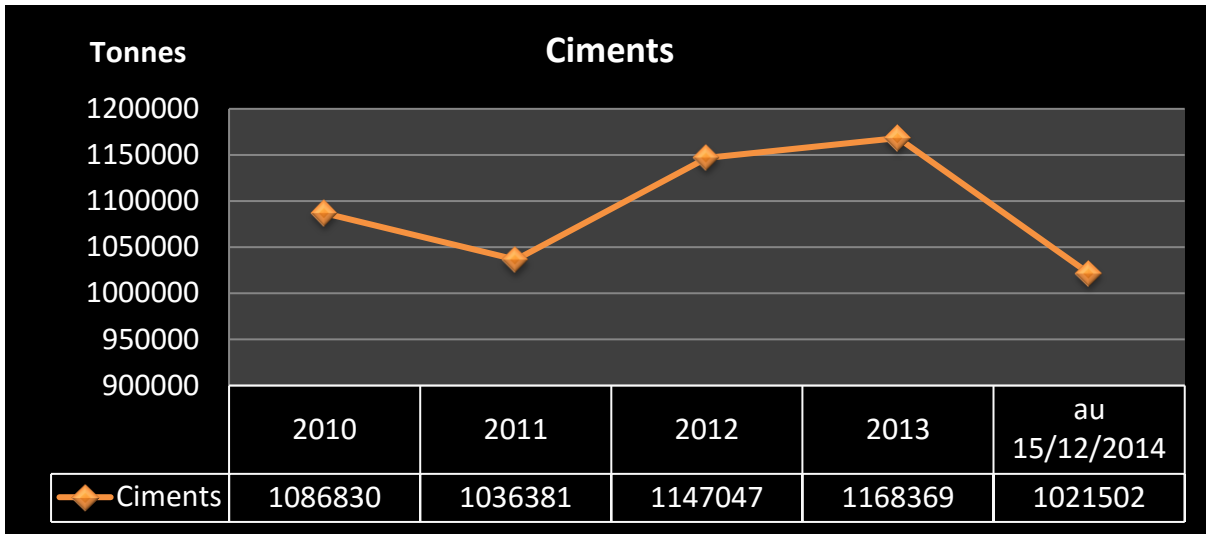
من الشكل نلاحظ ان انتاج الشركة في تزايد مستمر باستثناء سنة 2011 اين عرف الانتاج تراجعاً ويعود ذلك للأسباب التالية:

- التعطل المستمر للآلات والبطء الكبير في عملية الصيانة.
  - نقص قطع الغيار تسبب في توقف عدة آلات.
  - توقف الفرن الثاني لمدة شهر بسبب التصليحات لبعض اجزائه التالفة.
  - ظهور منافسين خواص في العديد من المناطق التي كانت أسواقاً لمنتجات الشركة.
- كما نلاحظ ان استغلال الطاقة الانتاجية (مليون طن سنويا) للشركة تم استغلالها بصفة كلية بل تم تجاوزها بنسب تتراوح بين 9% و 15% وذلك نتيجة للطلب المتزايد على المنتج.

4- تطور مبيعات الاسمنت بالشركة خلال الفترة 2010-2014

التسيير الرشيد لأي مؤسسة يجعلها تعمل على اساس أن لا تنتج من أجل التخزين بل ما تنتجه يجب أن تبيعه، وهذا يعني أن كمية الإنتاج ستساوي كمية المبيعات، وهذا ما سيبينه الشكل الموالي لتطور مبيعات شركة الاسمنت عين التوتة.

الشكل رقم (9.6). تطور مبيعات الاسمنت بالشركة خلال الفترة 2010-2014

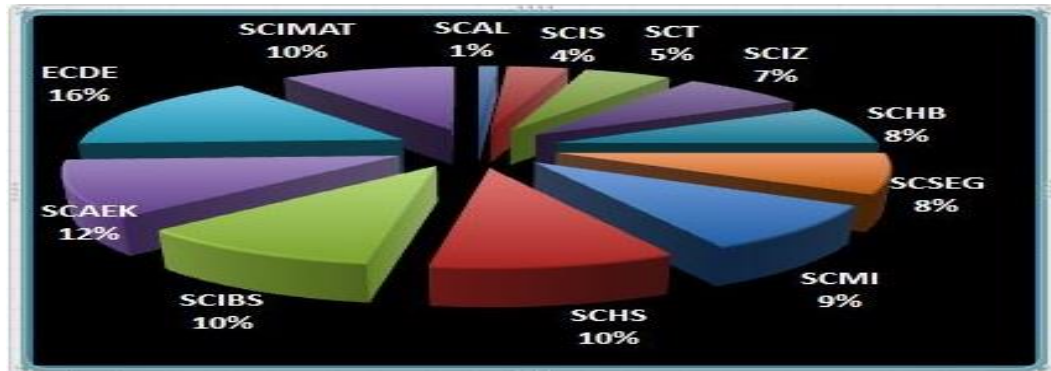


المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على تقارير النشاط للشركة

اذا قارنا الكميات المنتجة بالشركة كما هو وارد في الشكل رقم (8.6) والكميات المباعة فعلا كما هو وارد بالشكل رقم (9.6) نلاحظ أن هناك اختلاف بسيط بين الكميتين اذ نلاحظ زيادة في الكميات المباعة عن المنتجة والسبب في ذلك يعود إلى لجوء الشركة الى المخزون المتبقي في نهاية السنة المالية السابقة لكل سنة.

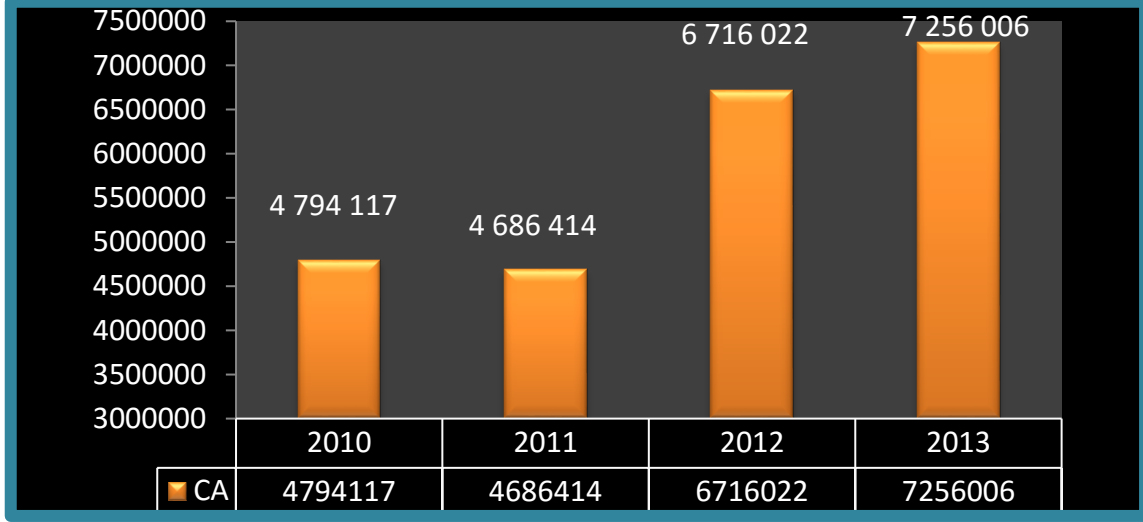
تعمل الشركة على تلبية أكبر قدر ممكن من الطلب على منتج الاسمنت للجهة الشرقية والذي يعرف تزايدا مهولا خلال السنوات الأخيرة بسبب زيادة عدد مشاريع البناء سواء العمومية منها او الخاصة، وتعمل بأكثر من الطاقة المتاحة لها وتساهم بنسبة 10% من انتاج المجمع وتأتي في المرتبة الثالثة في انتاج وبيع الاسمنت بالنسبة لمجموع شركات المجمع كما يبينها الشكل الموالي

الشكل رقم (10.6) نسبة مشاركة الشركة في انتاج وبيع الاسمنت على مستوى المجمع



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على تقارير النشاط للشركة

إضافة الى ذلك عرف رقم اعمال الشركة تطورا ملحوظا كما يبينه الشكل الموالي: الشكل رقم (11-6).  
تطور رقم الاعمال بالشركة خلال الفترة 2010-2013



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على تقارير النشاط للشركة

من الشكل أعلاه يتبين أن رقم الأعمال عرف تراجعاً نسبياً خلال سنة 2011 بسبب تراجع الكميات المنتجة والمباعة خلال هذه السنة وللأسباب المذكورة آنفاً، ثم شهد ارتفاعاً محسوساً بلغ أقصاه 51% سنة 2013 مقارنة بسنة 2010 وهذا نتيجة لارتفاع الكميات المباعة من جهة وللارتفاع الذي عرفته اسعار البيع لمنتج الاسمنت خلال السنوات الأخيرة.

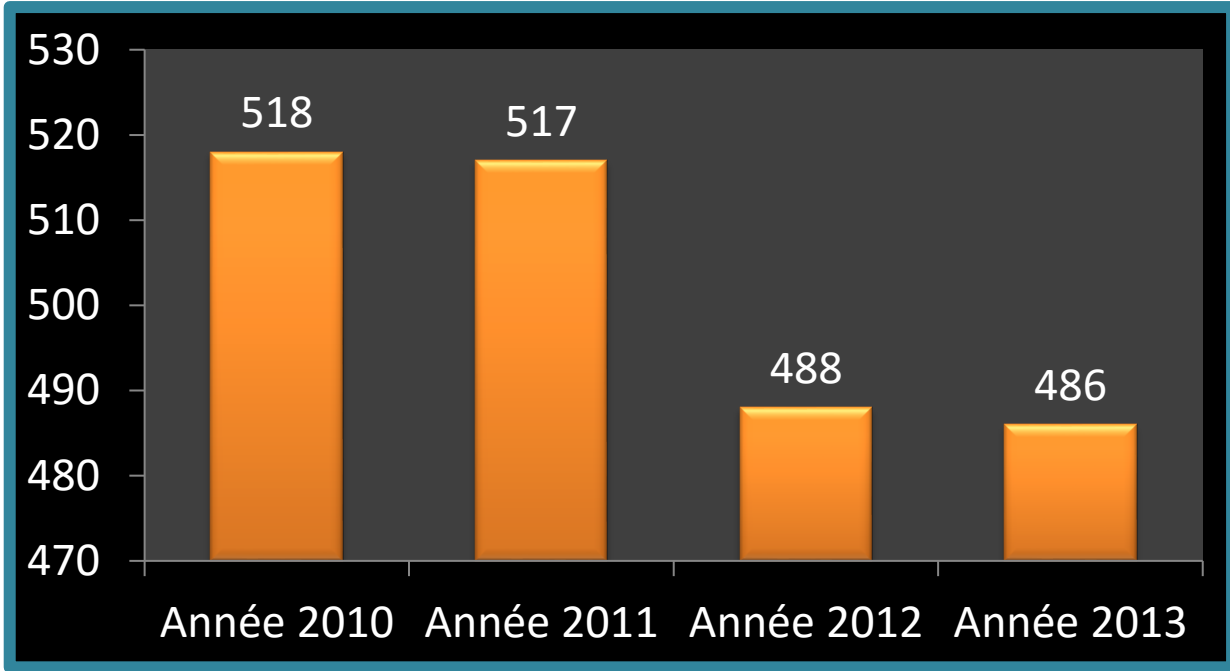
#### 4- تشخيص لواقع الأداء للمورد البشري بالشركة خلال الفترة 2010-2014

تعمل إدارة الموارد البشرية في الشركة من خلال سياساتها المختلفة وقراراتها على تحقيق أداء فعال وإنتاجية مرتفعة للقوى العاملة وتقوم بتصميم برامج اختيار وتعيين وتدريب، وتهيئ وسائل اتصال مناسبة، كما تعمل على استخدام النمط القيادي المناسب وذلك بهدف زيادة فعالية الأفراد وتحقيق رضاهم وصولاً إلى أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة. ولكن لا يمكن التأكد من صحة وسلامة تطبيق الموارد البشرية في الشركة لهذه السياسات والبرامج بدون تتبع أدائهم والقيام بتقييم هذا الأداء بشكل دائم ومستمر وذلك بمقارنته ( أي الأداء الفعلي ) بمستوى الأداء المطلوب .

وقبل التعرض لواقع اداء المورد البشري بالشركة نتعرف أولاً على تطور العمالة بالشركة وفقاً للشكل الموالي:



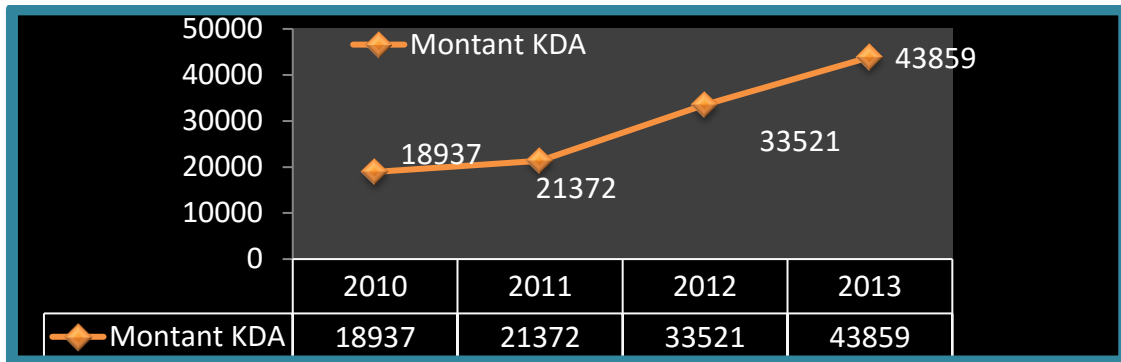
الشكل رقم (12.6) تطور العمالة بالشركة خلال الفترة 2010-2013



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على تقارير النشاط للشركة

من الشكل اعلاه نلاحظ التراجع المستمر لعدد العمالة بالشركة وذلك راجع لسياسة التقليل والإحالة على التقاعد التي تنتهجها الشركة على غرار سياسات الاصلاحات الاقتصادية التي تعرضت لها كل المؤسسات الجزائرية. غير انه ولمعالجة القيود التي تفرضها البيئة المحيطة بها والمتمثلة أساسا في تلبية الطلب المتزايد على منتج الاسمنت والتقليل المستمر للعمالة، تلجأ الشركة الي تكوين عمالها لزيادة انتاجيتهم من جهة ولتحسين جودة منجاتها من جهة أخرى وخير دليل على ذلك الشهادات المتعاقبة التي تحصلت عليها الشركة خلال السنوات الأخيرة. والشكل الموالي يبين تطور المصاريف المخصصة لعملية التكوين.

الشكل رقم (13.6) تطور مصاريف التكوين بالشركة خلال الفترة 2010-2013



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على تقارير النشاط للشركة

كما يتبين من الشكل فقد عرفت مصاريف التكوين نمو مستمرًا خلال السنوات الأربع إذ وصلت ذروتها في سنة 2013 حيث بلغ معدل النمو لهذه المصاريف 31.6 % مقارنة بسنة 2010 وهذا كما رأينا سابقًا انعكس إيجابًا على نشاطي الإنتاج والبيع.

والجدول الموالي سيبين مدى تطور إنتاجية العامل نتيجة التكوين

#### الجدول رقم (9.6) تطور بعض مؤشرات أداء المورد البشري بالشركة خلال الفترة 2010-2013

2013	2012	2011	2010	السنوات الوحدة	
486	488	517	518	عامل	عدد العمال (1)
1155012	1132324	767686	1072064	طن	كمية الإنتاج (2)
2376.56	2320.33	1484.88	2069.62	طن/ عامل	إنتاجية العامل (1/2)
1.92	1.86	2.05	1.80	%	نسبة التغيب
12.90	12.56	11.86	11.96	دج/عامل	نسبة الإنتاج المعيب لكل عامل

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على تقارير النشاط للشركة

من الجدول يتبين:

- على العموم وبإستثناء سنة 2011 (والتي وتم الإشارة سابقا لأسباب التراجع في كمية الإنتاج) عرفت إنتاجية العامل تطورا ملحوظا ونمو في معدلاتها بلغت 14.83 % سنة 2013 مقارنة بسنة 2010 وهذا مؤشر مقبول إذا قارنا ذلك بعدد العمال الذين تم تسريحهم خلال هذه الفترة (32 عامل) ومقدار المصاريف التي انفتحتها الشركة لتكوين عمالها.
- انخفاض نسبة الغيابات إذا ما قورنت بالحد المسموح به الذي حددته دائرة الموارد البشرية للشركة وهو 2%.
- بالنسبة للإنتاج المعيب نلاحظ انه ضئيل ومستقر نسبيا للسنوات الأربع مما يدل على سعي ادارة الموارد البشرية الحثيث للحفاظ على الجودة المطلوبة وتحقيق رغبات الزبائن.
- مما سبق يمكن ايجاز وضعية أداء الشركة النحو التالي:
- التعطل الكبير للآلات بسبب إهلاكها لأن الإنتاج المنجز يفوق الطاقة الإنتاجية لها
- الارتفاع مستمر لمؤشرات الأداء حجم الإنتاج والمبيعات وإنتاجية العمل.
- السعي الدؤوب للحصول على شهادات الجودة.
- محاولة تلبية أكبر قدر من طلبات الزبائن غير ان الطاقة المتاحة غير كافية.
- التكوين المستمر للأفراد لتحسين مستواهم وقدراتهم.

- تسريح العمال وعدم توظيف إطارات جدد متخصصين في الجانب التكنولوجي الحديث لتخفيض التعطيلات بالشركة.

## خلاصة الفصل السادس:

من خلال دراستنا لتوجهات وآفاق قطاع صناعة الاسمنت على المستوى العالمي والوطني، توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

- تم تشكيل قائد عالمي جديد للإسمنت من اندماج شركة الاسمنت هولسيم (Holcim) مع شركة الاسمنت لافارج (Lafarge) سميت ب: لافارج هولسيم (LafargeHolcim)، وهذا وفر أكبر مصنع للأسمنت في العالم من حيث المبيعات والقدرات التصنيعية، وأدى الاندماج إلى تغيير واسع النطاق في صناعة الأسمنت.

- أنتج العالم حوالي 4 مليار طن من الاسمنت في سنة 2013 وهو ما يعادل الوزن الكلي ل: 13 300 نصيب من (grandes Arches de la défense) بباريس.

- قدر نمو السوق العالمي للإسمنت بحوالي 5% سنويا بين 1992م إلى غاية 2012 م.

- يوجد خمس فاعلين كبار لاقتسام نصف السوق العالمي، هم: الصيني انهوي كوش (Anhui Conch) والفرنسي لافارج (Lafarge) والسويسري هولسيم (Holcim) والصيني مواد بناء الصين الوطنية (CNBM) والألماني هيدلبرغسيمنت (Heidelberg Cement)، يمكن لهم أن ينتجوا معا ما يعادل إنتاج 70 شركة المتبقية متحدة، حيث يمكن أن يلبي اندماج لافارج (Lafarge) وهولسيم (Holcim) لوحده عشر الطلب العالمي.

- شهد قطاع صناعة الاسمنت في الجزائر تحولات هامة منذ نشأته، وتعد شركة تسيير المساهمات لصناعة الاسمنت في الجزائر (SGP- GICA) إحدى الشركات التي أفرزتها التغيرات وبرامج الإصلاحات الاقتصادية، تتكون محفظة هذه الشركة من ثلاثة مجتمعات صناعية وتجارية وهي: المجمع الصناعي والتجاري للإسمنت ومشتقاته للشرق الجزائري (ERCE- GIC)، المجمع الصناعي والتجاري للإسمنت ومشتقاته للوسط الجزائري (ERCC- GIC)، وأخيرا المجمع الصناعي والتجاري للإسمنت ومشتقاته للغرب الجزائري (ERCO- GIC)، وشركة اقتصادية عمومية ممثلة في شركة الاسمنت ومشتقاته بالشلف بالوسط الغربي الجزائري.

- حقق الإنتاج الحكومي من الاسمنت في الجزائر نسبة نمو قدرت بـ 51% خلال الفترة (2003-2012). ويرجع هذا الارتفاع في إنتاج الاسمنت إلى عدة عوامل أساسية، أهمها يتعلق بالاستثمار الأجنبي المباشر واعتماد برنامج تأهيل للمصانع التابعة للقطاع الحكومي.

- تعتبر الجزائر من ضمن أكبر 20 دولة منتجة للأسمنت في العالم بإنتاج بلغ 21 مليون طن في عام 2013، وذلك حسب تقرير (Global cement directory) الصادر عن معهد الدراسات الجيولوجية بالولايات المتحدة الأمريكية.

- تركزت دراستنا على إحدى الشركات التي تشكل المجمع الصناعي والتجاري للإسمنت ومشتقاته للشرق الجزائري (ERCE- GIC) إلا وهي شركة إسمنت عين التوتة (SCIMAT) بباتنة، التي تتميز بموقعها الإستراتيجي وبأدائها العالي إذ لاحظنا الاستغلال الكلي للطاقة الانتاجية المتاحة وتجاوزها في غالب الأحيان لتلبية الطلبات المتزايدة والتي تتعجز الطاقة الحالية على الوفاء بها كلها، تقديم منتجات ذات جودة عالية ومطابقة للموصفات العالمية، الحصول على عدة شهادات في مجال الجودة والبيئة، تقديم خدمات جيدة لكل الأطراف الفاعلة معها (الزبائن، الخ...)، العمل على التكوين المستمر للموارد البشرية بشكل يسمح برفع إنتاجيتهم وتخفيض معدلات الانتاج المعيب. وبالتالي تحسين صورة الشركة لدى زبائنها وفي مواجهة منافسيها.

# الفصل السابع

الدراسة الميدانية لأهمية إدارة المواهب  
ورأس المال الفكري في التأثير على أداء  
مؤسسة الاسمنت بباتنة لاندماج في اقتصاد  
المعرفة

- المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة والتحليل  
الوصفي لجميع متغيرات الدراسة
- المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا الفصل الطرح السابق من خلال مبحثين، يعد المبحث الأول الإجراءات المنهجية للدراسة والتحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة ويشمل منهجية الدراسة والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، أما المبحث الثاني فهو عبارة عن تحليل علاقات الارتباط بين المتغيرات، بالإضافة إلى اختبار لفرضيات الدراسة وذلك من أجل تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

### **المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة والتحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة**

سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى دراسة الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال دراسة منهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فيخصص للتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وذلك بوصف عينة الدراسة، ودراسة صدق وثبات أداة القياس، وبعدها التحليل الوصفي لآراء المستجوبين حول محاور الاستبيان.

### **المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية**

إن العمل الميداني المنظم يمكن الباحث من ترجمة الأهداف التي يرمي إليها البحث من خلال المنهج المتبع الذي يقوم به الباحث، لذا يجب أن تتسم أفكارها وتصوراتها بالصدق والموضوعية وهذا من أجل الوصول إلى حقائق صحيحة حول المشكلة التي نحن بصدد دراستها لأجل وضع الحلول والتوصيات والتي يمكن الاستفادة منها من خلال التحري حول هذه العمليات التي تمس الجانب الميداني للدراسة.

### **أولاً: منهج الدراسة**

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء إدارات مؤسسة الإسمنت بباتنة، ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم الاعتماد على الاستمارة في جمع البيانات وتحليلها، واختبار الفرضيات.

إن هذا المنهج ( المنهج الوصفي التحليلي) يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي عليه في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير النوعي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى<sup>1</sup>، كما أن هذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة، وإنما يعتمد إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

وتقتضي كل دراسة ميدانية تحديد مجتمع البحث أولاً، ثم اختيار العينة المستهدفة وتبيان طريقة اختيارها وذكر مواصفاتها إلى جانب تحديد أدوات جمع البيانات.

1 عبد المجيد قدي، أسس البحث في العلوم الاقتصادية والإدارية: الرسائل والأطروحات، الطبعة الأولى، ( الجزائر: دار أبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، 2009)، ص 50.

## ثانياً: مجتمع وعينة البحث

### 1- مجتمع البحث:

هو مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها فهو الأكبر أو الكلي الذي يتم تعميم الدراسة على مفرداته. وبما أن دراستنا تهدف إلى معرفة أهمية إدارة المواهب في التأثير إيجابياً على رأس المال الفكري بمؤسسة الاسمنت بباتنة ومساهمة الأخير في التأثير إيجابياً على أداء المؤسسة سابقة الذكر ، فإن مجتمع البحث يتمثل في النخبة القائمة على تسيير المؤسسة الذي يبلغ عدده 55 إطاراً.

### 2- عينة البحث:

العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كافة مجتمع الدراسة الأصلي.<sup>1</sup> إن الباحث في هذه الخطوة يتعين عليه أن يختار نوع العينة المناسبة في دراسته والذي يساعده على تغطية جميع فئات المجتمع الأصلي وتمثيله تمثيلاً دقيقاً. وقد اعتمدت الدراسة على العينة الغير عشوائية القصدية حيث يتم اختيار مفرداتها بطريقة تحكيمية لا مجال فيها للصدفة. وعينة دراستنا ممثلة في كوادرات المؤسسة محل الدراسة، وقد تم توزيع 53 استمارة، تم استرجاعها والتحقق من أنها صالحة للتحليل الإحصائي.

### ثالثاً: أداة الدراسة

تعتبر مرحلة جمع البيانات والمعلومات من المراحل الأساسية التي يمر بها أي باحث أثناء موضوع دراسته. هذا ما يلزمه بالاستعانة بأدوات ووسائل لجمع البيانات والمعلومات من الميدان، إذ أن دقة أي بحث علمي تتوقف إلى حد بعيد على اختيار الأدوات المناسبة التي تتماشى وطبيعة الموضوع وإمكانات الباحث للحصول على البيانات والمعطيات التي تخدم أهداف الدراسة. وطبيعة موضوع دراستنا تطلب منا استعمال أداة منهجية رئيسية واحدة هي الاستبيان.

ويعرف الاستبيان على أنه أحد وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم، وتأتي أهمية الاستبيان كأداة لجمع المعلومات بالرغم مما يتعرض له من انتقادات على أنه اقتصادي في الوقت والجهد إذا ما قورن بالمقابلة والملاحظة، فالاستبيان يتألف من استمارة تحتوي على مجموعة من الفقرات يقوم كل مشارك بالإجابة عليها بنفسه دون مساعدة أو تدخل من أحد.

تم الاعتماد في إعداد استبيان الدراسة على سلم ليكرت ذو خمس مستويات ( موافق تماماً، موافق، لا أوافق ولا أعارض، غير موافق، غير موافق تماماً)، واحتوى الاستبيان على جزئين.

1 محمد عبيدات، محمد أبو نصار وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة الثانية، (الجامعة الأردنية: 1999)، ص 83.

1- **الجزء الأول:** يشمل المعلومات العامة من حيث النوع، العمر، الشهادة، الحالة العائلية، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الفئة المناسبة للوظيفة، والمصلحة التي يعمل بها والدورات التدريبية المتحصل عليها .

2- **الجزء الثاني:** يشمل بيانات متعلقة بأبعاد الدراسة، حيث تم تحديد خمسة وأربعون فقرة تهدف إلى قياس أبعاد رأس المال الفكري وتنافسية المؤسسة موزعة على خمس محاور كالاتي:

- **المحور الأول:** يتعلق برأس المال البشري في مؤسسة الإسمنت بباتنة، وبنى على ثلاث عشرة فقرة.

- **المحور الثاني:** يتعلق برأس المال الهيكلي في مؤسسة الإسمنت بباتنة، وبنى على اثني عشرة فقرة.

- **المحور الثالث:** يتعلق برأس المال الزبوني في مؤسسة الإسمنت بباتنة، وبنى على سبعة فقرات.

- **المحور الرابع:** يتعلق بمؤشرات تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة وبنى على 7 فقرات.

- **المحور الخامس:** إدارة المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة وبنى على 17 فقرة، مقسمة على أربع محاور فرعية هي: جذب المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة (5 فقرات)، اختيار الموارد في مؤسسة الاسمنت بباتنة (عبارتين)، استبقاء المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة (6 فقرات) والاعتراف بالمواهب بمؤسسة الاسمنت بباتنة (4 فقرات).

#### **المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة**

سيتم تحليل استجابات أفراد العينة باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإنسانية (SPSS\*)، حيث تم استخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ.

وسيتم القيام بالتحليل الوصفي المتمثل في التكرارات، والنسب المئوية للتعرف على البيانات العامة لنوع عينة الدراسة و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للوقوف على آراء المستجوبين ومدى إدراكهم لأهمية إدارة المواهب في رأس المال الفكري بمؤسسة الاسمنت بباتنة وساهمة الأخير في التأثير إيجابيا على أداء المؤسسة سابقة الذكر ، بالإضافة إلى التحقق من ثبات صدق أداة القياس

#### **أولا- وصف عينة الدراسة**

للتعرف على الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة والتي تركزت في الجزء الأول من الاستبيان تحت عنوان معلومات عامة، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية. ويمكن عرض النتائج كما هي موضحة على النحو التالي:

\* SPSS : Statistical Package for Social Science.



1- متغير النوع: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع.

جدول رقم 7-1: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكور	37	69.8
إناث	16	30.2
المجموع	53	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن نسبة الذكور (69.8%) كانت أكبر من نسبة الإناث (30.2%)، وبتعبير آخر يمكن القول أن عدد الذكور (37 ذكر) في العينة المختارة يزيد من ضعف عدد الإناث (أنثى 16). وهي نسب منطقية إن تم الأخذ بعين الاعتبار أن المؤسسة تعمل ضمن مجال صناعة الاسمنت.

2- متغير العمر: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.

جدول رقم 7-2: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

11	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	19	35.8
من 31 إلى 40 سنة	25	49.1
أكثر من 41 سنة	8	15.1
المجموع	53	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق، أن فئة الإطارات الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 و40 سنة شكلت أكبر نسبة من مجموع المستجوبين (49.1%)، تليها مباشرة فئة الإطارات الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة (35.8%)، ثم فئة الإطارات الذين تزيد أعمارهم عن 41 سنة (15.1%). وعليه، يمكن القول أن غالبية المستجوبين تقل أعمارهم عن 40 سنة (84.9%). أي أن جل أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب الذين يكونون في أوج طاقاتهم الإنتاجية، كما يتوفر عادة فيهم الاستعداد للمزيد من التعلم والتطور.

3- متغير الشهادة: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الشهادة.

جدول رقم 7-3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الشهادة

الشهادة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من متوسط	0	0
متوسط وثانوي	3	5.7
جامعي	41	77.4
شهادة عليا	9	17
المجموع	53	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن كل أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى دراسي متوسط على الأقل، حيث شكلت نسبة المستجوبين الذين لديهم مستوى جامعي الأغلبية ( 77.4%)، تليها فئة الحائزين على شهادات عليا (17%)، ثم فئة المستجوبين الذين لديهم مستوى يتراوح ما بين متوسط وثنائي (5.7%). وهي نتيجة منطقية جدا بحكم أن المستجوبين هم أساسا من فئة الإطارات.

4- متغير الحالة العائلية: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

جدول رقم 4-7: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية (%)
متزوج	33	62.3
أعزب	20	37.7
المجموع	53	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

ويوضح الجدول السابق، أن أغلب المستجوبين هم من فئة المتزوجين (62.3%). في حين تم تسجيل 20 مستجوب من فئة العزاب شكلوا معا نسبة (37.7%). والملاحظ أن فئة المتزوجين تقارب مجموع نسبة الفئتين العمريتين من 31-40 و أكثر من 40 سنة (64,2%).

5- متغير سنوات الخبرة: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.

جدول رقم 5-7: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	21	39.6
بين 5 سنوات و15 سنة	23	43.4
من 15 سنة إلى 25 سنة	4	7.5
أكثر من 25 سنة	5	9.4
المجموع	53	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن هناك تفوق طفيف لفئة المستجوبين الذين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 5 و10 سنوات (43.4%) مقابل (39.6%) لفئة المستجوبين الذين لم تتعد خبرتهم المهنية 5 سنوات. في حين شكلت فئة المستجوبين الذين تتراوح خبرتهم ما بين 15 و25 سنة نسبة (7.5%). لتشكل فئة المستجوبين الذين فاقت خبرتهم 25 سنة نسبة (9.4%). وهو ما يعني أن المؤسسة تمزج بين عنصر الخبرة والشباب في توظيف إطاراتها. الأمر الذي يسمح بالحفاظ على كفاءاتها لفترة طويلة.

6- متغير الفئة المناسبة للوظيفة: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة المناسبة للوظيفة.

جدول رقم 7-6: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة المناسبة للوظيفة

الفئة المناسبة للوظيفة	التكرار	النسبة المئوية (%)
إطار سامي	17	32.1
إطار مسير	18	34.0
إطار متوسط	18	34.0
المجموع	53	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق، أن هناك نوع من التوازن بين إطارات المؤسسة ( إطارات متوسطة، إطارات مسيرة وإطارات سامية). حيث شكلت نسبة الإطارات المتوسطة (34%) وهي نفس نسبة الإطارات المسيرة، في حين جاءت نسبة الإطارات السامية قريبة من هذه النسبة محققة نسبة مئوية قدرها (32.1%) من مجموع المستجوبين).

7- متغير عدد الدورات التدريبية: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية

جدول رقم 7-7: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية

عدد الدورات	التكرار	النسبة المئوية (%)
بدون دورات	15	28.3
دورة واحدة	4	7.5
دورتان	5	9.4
من 3 إلى 5 دورات	11	20.8
من 5 إلى 10 دورات	10	18.9
أكثر من 10 دورات	8	15.1
المجموع	53	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية، حيث يتضح أن (20.8%) من مجموع المستجوبين استفادوا من ثلاث إلى خمس دورات تدريبية، في مقابل (18.9%) منهم استفادوا من خمس إلى عشر دورات تدريبية، في حين أن الغالبية النسبية (28.3%) لم تستند من

أي دورة تدريبية، أو استقادت من دورة واحدة (7.5%). أو دورتين على الأكثر (9.4%). الجدير بالذكر أن نسبة المتحصليين على أكثر من 10 دورات تدريبية قد بلغت (15.1%) من مجموع المستجوبين

#### ثانياً: صدق و ثبات أداة القياس

تم اختبار صدق أداة القياس وثباتها من خلال عرض الأداة على عدد من المحكمين من أصحاب الخبرة والتخصص، وقد أبدوا آرائهم واقتراحاتهم والتي على أساسها استقرت على وضعها النهائي الذي تم توزيعه على العينة المبحوثة.

من جانب آخر، يتم إجراء اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان من خلال استعمال معامل ألفا كرونباخ، ويستعمل هذا الأخير لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، وتتراوح قيمته ما بين (0 و 1) حيث أن انخفاض قيمته عن (0.6) دليل على انخفاض الثبات الداخلي، وعليه نقيس إلى أي درجة يمكن الاعتماد على أداة القياس. وكانت نتائج الاختبار كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 7-8: نتائج ثبات الأداة باستخدام الفا كرونباخ

المتغيرات	درجة معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات المختبرة
رأس المال الفكري	0.92	32
رأس المال البشري	0.813	13
رأس المال الهيكلي	0.88	12
رأس المال الزبوني	0.92	7
مؤشرات تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة	0.82	7
إدارة المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة	0.72	17
نتيجة الأداة ككل	0.90	56

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

على ضوء النتائج المسجلة في الجدول يلاحظ تمتع محاور الاستبيان بنسبة ثبات عالية جداً، مما يزيد من قدرة الاستمارة على تحقيق أغراض الدراسة، حيث بلغ معامل الثبات لمتغير رأس المال الفكري 0.92، أما بالنسبة لمتغير مؤشرات تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة فقد بلغت 0.82، أما بالنسبة لمتغير إدارة المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة فقد بلغت قيمة المعامل 0.72، وبالنسبة للأداة ككل فكانت النتيجة 0.90، وهذا يبين بشكل عام إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستمارة نتيجة تطبيقها.

### ثالثاً: التحليل الوصفي لآراء المستجوبين حول محاور الاستبيان

تم تخصيص هذا المطلب لدراسة توجهات أفراد عينة الدراسة نحو مختلف متغيرات الدراسة، عبر إعطاء درجة الموافقة من عدمها على مجموعة من العبارات مقسمة على ثلاث أجزاء، جزء يتعلق بالمتغير المستقل (إدارة المواهب بمؤسسة) وجزء يتعلق بالمتغير الوسيط (رأس المال الفكري) وجزء يتعلق بالمتغير التابع ( أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة).

#### 1- تحليل المتغير المستقل ( إدارة المواهب بمؤسسة الاسمنت بباتنة)

يتمثل المتغير المستقل لهذه الدراسة في إدارة المواهب بمؤسسة الاسمنت بباتنة، وتم تخصيص 17 عبارة لهذا المتغير مقسمة على أربع محاور فرعية، على النحو الموضح في الجدول الموالي:

#### جدول رقم 7-9: المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغير إدارة المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
41	تقدم المؤسسة مكافآت عادلة	3.18	1.09	2	محايد
42	بيئة العمل في المؤسسة مرنة وثقافة ايجابية	3.18	0.96	2	محايد
43	توفر المؤسسة التدريب المناسب	3.52	1.01	1	موافق
44	نظام التقييم بالمؤسسة فعال	3.1	0.89	3	محايد
45	توفر المؤسسة السبل ووسائل البحث والإبداع المناسبة	2.8	1.02	4	محايد
	<b>جذب المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة</b>	3.17	0.73	-	محايد
46	يتم تحديد المواهب التي تحتاج إليها المؤسسة قبل التوظيف	2.90	1.16	2	محايد
47	يتم اختيار الموهوبين على أساس معايير كالأداء المتميز للأفراد	2.94	1.09	1	محايد
	<b>اختيار المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة</b>	2.92	1.09	-	محايد
48	يعمل نظام المؤسسة على إقامة اتصال وتعاون فعال مع الأفراد	3.26	0.96	1	محايد
49	يتم السماح للمواهب بخلق وتطوير المعارف	2.98	0.9	4	محايد
50	تعمل المؤسسة على بناء الثقة في الموهوبين	3.00	1.00	3	محايد
51	تعمل المؤسسة على توفير مجموعة من التحديات الايجابية في العمل	3.16	0.93	2	محايد
52	يتم اعتبار الموهبة كأصل من أصول المؤسسة	2.79	0.98	5	محايد
	<b>استبقاء المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة</b>	3.17	1.34	-	محايد
53	يتوفر في المؤسسة نظام تعويض جيد للموهوبين	2.62	0.96	3	محايد
54	يتم تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة	2.62	1.07	3	محايد
55	يتم تخطيط المسار المهني والخلافة	2.64	1.00	2	محايد

56	هناك مساواة بين الموظفين من حيث السن والعرق والجنس	2.79	1.26	1	محايد
	الاعتراف بالموهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة	2.76	1.16		محايد
	إدارة المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة	3.00	0.87		محايد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

قبل الشروع في تحليل نتائج الجدول أعلاه، يتوجب توضيح الأساس الذي تم من خلاله التعليق على قيم المتوسط الحسابي في هذا المحور. والذي سيتم بناءً عليه الاستمرار في التعليق على جداول المتغيرات الأخرى للدراسة الوصفية. وعليه، فمستوى تفسير النتيجة يقاس بالعلاقة التالية: تفسير مستوى النتيجة = الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات =  $5 - 5/1 = 0.8$  وعليه تظهر الفئات التقييمية التالية:

- التقييم الأول، غير موافق تماما: ويعبر عن قيمة المتوسطات الحسابية المحصورة بين حدود المجال [1، 1.8] وتعني أن رفض العبارة يكاد يكون مطلقا.
  - التقييم الثاني، غير موافق: تعبر عن قيمة المتوسطات الحسابية المحصورة بين حدود المجال [2.6، 1.8] وتعني أن هناك رفض نسبي لصحة العبارة.
  - التقييم الثالث، محايد (متوسط): يعبر عن قيمة المتوسطات الحسابية المحصورة بين حدود المجال [2.6، 3.4]، وتعني إما قبول نصف المستجوبين لصحة العبارة ورفضها من طرف النصف الآخر أو بقاء الجميع على الحياد.
  - التقييم الرابع، موافق: يعبر عن قيمة المتوسطات الحسابية المحصورة بين حدود المجال [3.4، 4.2] ويقصد بها قبول نسبي لصحة العبارة من قبل المستجوبين.
  - التقييم الخامس، موافق تماما: ويعبر عن قيمة المتوسطات الحسابية المحصورة بين حدود المجال [4.2، 5] وتعني أن القبول يكاد أن يكون مطلق لصحة العبارة من قبل المستجوبين.
- وبخصوص الجدول أعلاه، سيتم تحليل نتائجه من خلال تحليل المحاور الفرعية التي بني عليها:
- أ- التحليل الوصفي لمتغير جذب المواهب**

يوضح الجدول 7-9 أن جميع عبارات متغير جذب المواهب تقع ضمن مجال التقييم المحايد. وهو ما يفسر قيمة المتوسط الإجمالي لهذا المتغير والمقدرة بـ 3.17 بانحراف معياري قدره 0.73. وهو ما يعني أن المستجوبين يرون بأن مستوى جذب المواهب بالمؤسسة متوسط. على صعيد العبارات نالت العبارة رقم 43 التي مفادها "توفر المؤسسة التدريب المناسب" أعلى متوسط حسابي قدر بـ 3.52. وهو يقع ضمن مجال "موافق" ما يعني موافقة أغلب المستجوبين على صحة هذه العبارة، تلتها مباشرة العبارتين رقم 41 و 42 بمتوسط قدره 3.18 وبانحراف معياري 1.09 للعبارة 41 و 0.96 للعبارة 42. أي أن متوسط هاتين العبارتين يقع ضمن مجال التقييم "محايد" ما يعني قبول متوسط لصحة العبارتين.

أدنى متوسط حسابي نالته العبارة رقم 45 التي مفادها توفر المؤسسة سبل ووسائل البحث والإبداع المناسبة حيث بلغت قيمته 2.8 وبانحراف معياري قدره 1.2 وهو يقع ضمن مجال التقييم "محايد" ما يعني أن هناك قبول متوسط لصحة هذه العبارة.

#### ب- التحليل الوصفي لمتغير اختيار المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة

حسب الجدول 7-9، يتضح أن العبارة 47 التي مفادها "يتم اختيار الموهوبين على أساس معايير كالأداء المتميز للأفراد" قد نالت أكبر متوسط حسابي قدره بـ 2.94 بانحراف معياري قدره 1.09 وهو ما يعني أن معايير مثل الأداء المتميز للأفراد ليست المحدد الوحيد الذي تستعمله المؤسسة في اختيار عمالقتها، في حين نالت العبارة رقم 46 متوسط حسابي قدره بـ 2.90 وبانحراف معياري قدره 1.16 وهو يقع ضمن مجال التقييم المحايد وهو ما يعني أن تحديد المواهب التي تحتاج إليها المؤسسة قبل التوظيف يتم بشكل متوسط.

على الصعيد الإجمالي، نال المتوسط الحسابي لمجموع عبارات متغير اختيار المواهب تقييم محايد بقيمة قدره 2.92 وبانحراف معياري قدره 1.09 وهو ما يعين وجود قبول متوسط لصحة عبارات هذا المتغير.

#### ج- التحليل الوصفي لمتغير استبقاء الموارد:

يوضح الجدول السابق، أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين حول مجموع عبارات متغير استبقاء المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة قد بلغت 3.17 بانحراف معياري قدره 1.34 وتؤكد قمة الانحراف المعياري وجود نوع من التباين في إجابات المستجوبين (يوجد نوع من التشتت في الإجابات) التي تتراوح ما بين غير موافق، محايد وموافق. وهو ما يعين بتعبير آخر أن هناك من المستجوبين من يرى أن المؤسسة توفر سبل وطرق متعددة للحفاظ على مواهبها في حين يرى آخرون أنها لا تقوم بدورها في استبقاء مواهبها.

على الصعيد الجزئي، نالت العبارة رقم 48 التي مفادها يعمل نظام المؤسسة على إقامة اتصال وتعاون فعال مع الأفراد أعلى متوسط حسابي قدرت قيمته بـ 3.26 بانحراف معياري قدره 0.96 وهي أيضا تقع ضمن مجال التقييم المحايد، ما يعني قبول متوسط لصحة هذه العبارة، في حين نالت العبارة رقم 52 التي مفادها يتم اعتبار الموهبة كأصل من أصول المؤسسة أدنى متوسط حسابي قدرت قيمته بـ 2.79 وبانحراف معياري قدره 0.98 وهو يقع ضمن مجال التقييم المتوسط. ما يعني وجود قبول متوسط لهذه العبارة من قبل المستجوبين

#### د- تحليل متغير الاعتراف بالمواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة

نال عبارات هذا المتغير مجتمعة تقييم متوسط، حيث اتضح أن قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارات قد بلغت 2.76 بانحراف معياري قدره 1.16. وتؤكد قيمة الانحراف المعياري وجود

نوع من التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حيث تراوحت الأخيرة ما بين غير موافق، محايد و موافق.

على صعيد العبارات نالت 56 التي مفادها "هناك مساواة بين الموظفين من حيث السن والعرق والجنس" أعلى متوسط حسابي قدرت قيمته بـ 2.79 و بانحراف معياري قدره 1.26 وهو ما يعني وجود تشتت في إجابات المستجوبين التي تراوحت ما بين غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق. في المقابل نالت العبارتين 53 و 54 أدنى متوسط حسابي قدرت قيمته 2.62 و بانحراف معياري 0.96 للعبارة 53 و 1.07 للعبارة 54 ما يعني وجود قبول متوسط للعبارتين اللتين مفادهما توفر المؤسسة نظام تعويض جيد للموهوبين و يتم تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.

وقد انعكست النتائج سابقة الذكر على قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لمجموع عبارات متغير إدارة المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة الذي سجل متوسط حسابي قدر بـ 3.00 و بانحراف معياري قدر بـ 0.87 وهي قيمة تفيد بوجود تمركز إجابات المستجوبين حول متوسطها الحسابي، وعليه يمكن القول أن إجابات المستجوبين حول مجموع عبارات متغير إدارة المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة قد جاءت متوسطة على العموم، ما يعني أن إدارة المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة متوسطة عموما.

## 2- تحليل المتغير الوسيط (رأس المال الفكري بمؤسسة الاسمنت بباتنة)

يتمثل المتغير الوسيط لهذه الدراسة رأس المال الفكري بمؤسسة الاسمنت بباتنة ، وتم تخصيص

13 عبارة لهذا المتغير مقسمة على ثلاث محاور فرعية، على النحو الموضح في الجدول الموالي:

### جدول رقم 7-10: المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغير رأس المال الفكري بمؤسسة الاسمنت بباتنة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
1	تحاول المؤسسة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على جميع المستويات	2.84	1.08	10	محايد
2	تعتبرني المؤسسة مجرد أداة لتنفيذ أفكار الإدارة	3.18	1.2	6	محايد
3	يكسبني التدريب معارف جديدة تؤهلني لتحسين قدراتي	3.98	0.97	2	موافق
4	يكسبني التكوين معارف جديدة تؤهلني لتحسين قدراتي	4.18	0.80	1	موافق
5	تحرص المؤسسة على تشجيع العمال لتقديم أفكار جديدة	3.18	1.05	6	محايد
6	أعتبر نفسي مجرد أداة لتنفيذ أفكار الإدارة	2.69	1.20	11	محايد
7	أحرص على تقديم اقتراحات وأفكار جديدة	3.66	1.05	3	محايد
8	تستجيب الإدارة العليا لمن يشارك بأفكار جديدة ومقترحات	3.15	1.06	7	محايد



9	تدعم الإدارة العليا من يشارك بأفكار ومقترحات جديدة	3.15	1.09	7	محايد
10	تسمح المؤسسة للعاملين بدرجة عالية من الاستقلالية بالعمل	3.05	1.08	8	محايد
11	تشجع المؤسسة وتعزز روح المبادرة للعاملين بها	3.20	1.02	5	محايد
12	تشجع المؤسسة العاملين على الابتكار من خلال نظام تحفيزي	2.90	0.94	9	محايد
13	تعمل المؤسسة على تعزيز الجهود للاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الإبداعية المتميزة	3.30	0.99	4	محايد
	رأس المال البشري	3.27	0.58	-	محايد
14	تتسم المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات المتوفرة في المؤسسة بالدقة	3.71	0.92	3	موافق
15	تتسم المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات المتوفرة في المؤسسة بالموثوقية	3.83	0.77	1	موافق
16	تتسم المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات المتوفرة في المؤسسة بالملائمة	3.66	0.78	4	موافق
17	تتسم المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات المتوفرة في المؤسسة بالقابلية للفهم	3.79	0.66	2	موافق
18	يساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة في انتقال المعرفة بين العمال	3.32	0.87	7	محايد
19	تشجع وتدعم ثقافة المؤسسة العاملين في عمليات الابتكار	3.05	0.94	9	محايد
20	تساعد ثقافة المؤسسة العمال بالشعور بالراحة في مجالات أعمالهم	3.03	1.01	10	محايد
21	لدى المؤسسة بنية تحتية متقدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال	3.33	1.14	6	محايد
22	تبذل المؤسسة مجهودات من أجل القيام بالبحث والتطوير	3.43	1.04	5	موافق
23	تخصص المؤسسة ميزانية كافية ومناسبة للبحث والتطوير	3.20	1.08	8	محايد
24	تسعى المؤسسة للحصول على براءات الاختراع	2.75	1.14	12	محايد
25	تدعم المؤسسة الأفكار الجديدة التي يمكن تسجيلها كبراءة اختراع	2.83	1.17	11	محايد
	رأس المال الهيكلي	3.40	0.76	-	موافق
26	تملك المؤسسة القدرة على تزويد الزبون بمنتجات أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى	3.67	0.93	2	موافق
27	تهدف المؤسسة إلى إرضاء الزبائن من خلال تقديم قيم ومنافع أعلى مما يحققها لهم المنافسون	3.43	0.97	6	موافق
28	المؤسسة في اتصال دائم مع الزبون	3.64	0.78	3	موافق
29	تهتم المؤسسة بمعاملة الزبون بطريقة تشعره بأنه الأفضل لديها	3.45	0.972	5	موافق

30	تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية من أجل الحفاظ على ولاء الزبون	3.77	0.93	1	موفق
31	تعمل المؤسسة على كسب ثقة الزبون	3.52	1.04	4	موافق
32	المؤسسة على اتصال مستمر بالزبائن من أجل فهم حاجاتهم ورغباتهم والاستجابة لها	3.18	1.00	7	محايد
	رأس المال الزبوني	3.52	0.79	-	موافق
	رأس المال الفكري	3.40	0.59	-	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

سيتم تحليل الجدول أعلاه بنفس الطريقة التي تم من خلالها تحليل الجدول (7-10):

#### أ- التحليل الوصفي لمتغير رأس المال البشري:

على المستوى الكلي سجلت إجابات المستجوبين على مجموع عبارات متغير رأس المال البشري متوسطا حسابيا إجماليا قدرت قيمته بـ 3.27 وبانحراف معياري قدره 0.58 وهو ما يعني أن إجابات المستجوبين حول هذا المتغير إجمالاً تتمركز حول متوسطها الحسابي وهو ما يعني قبول متوسط لمجموع عبارات هذا المتغير.

على المستوى الجزئي، نالت العبارة رقم 4 أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته 4.18 بانحراف معياري قدره 0.80 وهو ما يعني قبول أغلب أفراد عينة الدراسة لهذه العبارة التي تقيد بمساهمة التكوين بمؤسسة الاسمنت بباتنة في تكوين معارف جديدة للإطارات تؤهلهم لتحسين قدراتهم، تليها مباشرة العبارة رقم 3 التي تقيد بمساهمة التدريب بمؤسسة الاسمنت بباتنة في اكتساب الإطارات لمعارف جديدة تؤهلهم لتحسين قدراتهم. حيث نالت هذه العبارة متوسط حسابي قدر بـ 3.98 وبانحراف معياري قدره 0.97. في المقابل، نالت العبارة رقم 6 التي تقيد بكون الإطار مجرد أداة لتنفيذ أفكار الإدارة متوسط حسابي قدره 2.69 وبانحراف معياري قدره 1.2 وهو ما يعني أن إجابات المستجوبين حول هذه العبارة جاءت متباينة بين موافق ومعارض ومحايد. بقية العبارات تم تقييمها من قبل المستجوبين على أنها متوسطة عموماً.

وعليه، يمكن القول أن مؤسسة الإسمنت بباتنة تنتهج طرق تدريبية وتكوينية ملائمة تنال قبولا لدى معظم إطاراتها لكنها تبقى متوسطة في جوانب أخرى كقبول الاقتراحات، وتشجيع الاستقلالية والمبادرة

#### ب- التحليل الوصفي لمتغير رأس المال الهيكلي:

على المستوى الكلي سجلت إجابات المستجوبين على مجموع عبارات متغير رأس المال الهيكلي متوسطا حسابيا إجماليا قدرت قيمته بـ 3.40 وبانحراف معياري قدره 0.76 وهذا يعني موافقة المستجوبين على صحة أغلبية العبارات المقدمة لهم.

على المستوى الجزئي، سجلت العبارة رقم 15 التي تفيد بتميز المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات المتوفرة في المؤسسة بالموثوقية أعلى متوسط حسابي قدرت قيمته بـ3.83، وبانحراف معياري قدره 0.77، تليها مباشرة العبارة رقم 17 التي تفيد بأن المعلومات سابقة الذكر قابلة للفهم وقد لقيت موافقة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين حولها 3.79 بانحراف معياري قدره 0.66، في حين جاءت العبارة رقم 14 ثالثاً من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.71 وبانحراف معياري 0.92 وهو ما يعني أن أغلب المستجوبين يوافقون على أن المعلومات المقدمة دقيقة. بدورها العبارة رقم 16 لقيت موافقة كبيرة بمتوسط حسابي قدره 3.66 وبانحراف معياري 0.78 وهو ما يعني أن المعلومات سابقة الذكر تتميز بالملائمة. كما وافق المستجوبون على صحة العبارة 22 التي تفيد بتبذل المؤسسة مجهودات من أجل القيام بالبحث والتطوير، والتي نالت متوسط حسابي قدره 3.43 وبانحراف معياري 1.04،

من جانب آخر، شهدت بقية العبارات، تقييمات متوسطة من قبل المستجوبين أدناها العبارة رقم 24 التي تفيد بسعي المؤسسة للحصول على براءات الاختراع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين حولها 2.75 وبانحراف معياري 1.14، وهو ما يعني أن هناك تبايناً في الآراء حول هذه العبارة ما بين رافض لصحتها، ومحايد وموافق على صحتها.

### ج- التحليل الوصفي لمتغير رأس المال الزبوني:

على المستوى الكلي سجلت إجابات المستجوبين على مجموع عبارات متغير رأس المال الزبوني متوسطاً حسابياً إجمالياً قدرت قيمته بـ3.52 وبانحراف معياري قدره 0.79 وهذا يعني موافقة المستجوبين على صحة أغلبية العبارات المقدمة لهم.

على المستوى الجزئي، سجلت جل العبارات قبولا واسعا من قبل المستجوبين، حيث نالت أغلب المتوسطات الحسابية تقييم موافق، باستثناء العبارة رقم 32 التي نالت تقييم متوسط بمتوسط حسابي قدره 3.18 وبانحراف معياري قدره 1 وهو ما يعني أن الإجابات حول هذه العبارة جاءت متباينة ما بين رافض لصحتها ومحايد وموافق على صحة أن المؤسسة كانت على اتصال مستمر بالزبائن من أجل فهم حاجاتهم ورغباتهم والاستجابة لها

الجدير بالذكر أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المستجوبين حول عبارات المتغير الوسيط رأس المال الفكري مجتمعة قد بلغت 3.40 وبانحراف معياري قدره 0.59 وهو ما يعني أن أفراد عينة الدراسة وافقوا على أغلب عبارات هذا المتغير.

### 3- التحليل الوصفي للمتغير التابع ( تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة)

يتمثل المتغير التابع لهذه الدراسة في أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة، وتم تخصيص 13 عبارة لهذا المتغير مقسمة على ثلاث محاور فرعية، على النحو الموضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 7-11: المتوسطات والانحرافات المعيارية أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
33	تقوم المؤسسة بقياس كفاءتها من حيث قياس مدى استغلال الموارد المتاحة لديها	3.41	0.74	6	موافق
34	تحقق المؤسسة كفاءة جيدة من حيث استغلال الموارد المتاحة لديها	3.54	0.72	3	موافق
35	تقوم المؤسسة بقياس الفعالية من حيث نوعية المخرجات وكميتها والوقت المحدد للإنجاز والدخل والأرباح ورضا العاملين	3.58	0.77	2	موافق
36	تحقق المؤسسة فعالية عالية من حيث نوعية المخرجات وكميتها والوقت المحدد للإنجاز والدخل والأرباح ورضا العاملين	3.52	0.79	4	موافق
37	تضع المؤسسة مقاييس مرحلية لقياس التقدم في العمل	3.5	0.89	5	موافق
38	تضع المؤسسة أساليب ونظام وإجراءات العمل	3.62	0.90	1	موافق
39	تركز المؤسسة على عادات العمل	3.41	0.86	7	موافق
	تحسين مؤشرات تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة	3.62	0.95	-	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمجموع عبارات المتغير التابع قد بلغ 3.62 بانحراف معياري 0.95 وهو يقع ضمن مجال التقييم "موافق"، أي أن الأغلبية من أفراد العينة المستجوبة قد وافقت على صحة جل عبارات هذا المتغير ما يعني بتعبير آخر أن مؤشرات الأداء بمؤسسة الاسمنت تشهد تحسنا كبيرا.

على المستوى الجزئي، يلاحظ نيل العبارة رقم 38 التي مفادها "وضع المؤسسة لأساليب وإجراءات العمل" لمتوسط حسابي قدره 3.62، وبانحراف معياري قدره 0.90. وهو يقع ضمن مجال التقييم الموافق. تليها مباشرة العبارة رقم 35 التي مفادها "تقوم المؤسسة بقياس الفعالية من حيث نوعية المخرجات وكميتها والوقت المحدد للإنجاز والدخل والأرباح ورضا العاملين" بمتوسط حسابي قدره 3.58 وبانحراف معياري قدره 0.77 وهو يقع أيضا ضمن مجال التقييم الموافق.

أدنى متوسط حسابي سجل للعبارة رقم 39 التي تفيد بتركيز المؤسسة على عادات العمل، بلغت قيمته 3.41 وبانحراف معياري قدره 0.86، وهو يقع ضمن مجال التقييم الموافق أي أن أغلبية المستجوبين يؤمنون بأن المؤسسة تركز على عادات العمل عند مزاولتها لنشاطها.

## المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين، يتم من خلال الأول إجراء اختبار التوزيع الطبيعي من خلال اختبار (kolmogrov-smirnov) تحديداً لأن حجم العينة تجاوز 50، ثم سيتم تحليل علاقات الارتباط بين المتغيرات الرئيسية للبحث. كما سيتم الاعتماد على نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي في تحديد الاختبارات الإحصائية التي سيتم على أساسها اختبار الفرضيات.

### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل علاقات الارتباط بين المتغيرات الرئيسية للبحث

كما تمت الإشارة إليه من قبل يتم من خلال هذا إجراء اختبار التوزيع الطبيعي من خلال اختبار (kolmogrov-smirnov) تحديداً لأن بما أن العينة تجاوزت 50، ثم سيتم على أساسه معرفة الاختبار الذي سيتم من خلاله قياس وتحليل علاقات الارتباط بين المؤشرات الرئيسية للبحث.

#### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

يعد اختبار (kolmogrov-smirnov) من الاختبارات اللامعلمية (Test non-paramétrique). وعليه يكون التوزيع طبيعياً إذا كان مستوى المعنوية المقابل لقيمة Z أكبر من 5% في حين يكون غير طبيعي في حال كان مستوى المعنوية المقابل لـ Z أصغر من 5%. ويوضح الجدول الموالي قيم Z ومستويات المعنوية المقابلة لها والمتعلقة بكل محور (متغير) من متغيرات الدراسة.

جدول 7-12 : اختبار (kolmogrov-smirnov)

المحور (المتغير)	قيمة Z	مستوى المعنوية (SIG)
جذب المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة	0.83	0.496
اختيار المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة	1.505	0.22
استبقاء المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة	1.416	0.36
الاعتراف بالمواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة	0.996	0.27
رأس المال البشري في مؤسسة الاسمنت بباتنة	0.550	0.923
رأس المال الهيكلي في مؤسسة الاسمنت بباتنة	1.257	0.08
رأس المال الزبوني في مؤسسة الاسمنت بباتنة	1.021	0.248
مؤشرات تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة	1.561	0.15

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع مستويات المعنوية (SIG) المقابلة لقيم Z أكبر من 5 % وهو ما يعني أن النموذج يتبع التوزيع الطبيعي. وعليه سيتم تحليل علاقات الارتباط و تحليل التأثير لاحقاً عبر استخدام الاختبارات المعملية كعامل الارتباط بارسون R، وتحليل F وتحليل T (الانحدار الخطي البسيط).

#### ثانياً: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

سيتم من خلال هذا الجزء تحليل علاقات الارتباط بين المتغيرات الأساسية للبحث. وذلك كتمهيد لاختبار الفرضيات الموضوعية سابقاً. وعليه، سيتم بداية تحليل علاقة الارتباط بين مؤشرات متغير إدارة المواهب بمؤسسة الاسمنت ومتغير رأس المال الفكري بمؤسسة الاسمنت. ثم تحليل علاقة ارتباط مؤشرات رأس المال الفكري بمؤسسة الاسمنت مع متغير مؤشرات تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة، أخيراً تحليل ارتباط مؤشرات متغير إدارة المواهب مع متغير مؤشرات تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة.

#### 1- تحليل علاقة الارتباط بين مؤشرات متغير إدارة المواهب ومتغير رأس المال الفكري

يوضح الجدول الموالي، علاقات الارتباط بين مؤشرات متغير إدارة المواهب بمؤسسة الاسمنت ومتغير رأس المال الفكري بمؤسسة الاسمنت

#### جدول رقم 7-13: تحليل علاقات الارتباط بين متغير ادارة المواهب ومتغير رأس المال الفكري

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	قيمة الارتباط (R)	مستوى المعنوية	العينة
جذب المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة	متغير رأس المال الفكري	0.55	0.000	53
اختيار المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة	متغير رأس المال الفكري	0.70	0.000	53
استبقاء المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة	متغير رأس المال الفكري	0.56	0.000	53
الاعتراف بالمواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة	متغير رأس المال الفكري	0.38	0.000	53
إدارة المواهب بمؤسسة الاسمنت	متغير رأس المال الفكري	0.68	0.000	53

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

على المستوى الكلي، يتضح من الجدول أعلاه، بأن علاقة الارتباط بين متغيري إدارة المواهب بمؤسسة الاسمنت و رأس المال الفكري بلغت (0.68) عند مستوى معنوية أقل من 0.05 (0.000)

وبذلك تؤكد النتائج وجود علاقة ارتباط قوية الشدة وطردية بين المتغير المستقل (إدارة المواهب بمؤسسة الاسمنت) والمتغير التابع (رأس المال الفكري بلغت).

على المستوى الجزئي، يلاحظ وجود علاقات ارتباط طردية ولكنها متباينة من حيث قوة الارتباط، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغيري اختيار المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة ورأس المال الفكري أعلى مستوى (0.70) عند مستوى معنوية 5%، تليها علاقة الارتباط بين متغير استبقاء المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة ورأس المال الفكري التي سجلت معامل ارتباط قدرت قيمته ب 0.56 ما يفسر وجود علاقة طردية و متوسطة الشدة بين المتغيرين عند مستوى معنوية 5%، ثم علاقة الارتباط بين متغير جذب المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة ومتغير رأس المال الفكري التي قدرت ب 0.55 عند مستوى معنوية 5% وهي علاقة طردية ومتوسطة الشدة. أخيرا سجلت علاقة الارتباط بين متغير الاعتراف بالمواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة ومتغير رأس المال الفكري أدنى علاقة ارتباط بقيمة قرت ب 0.38 وهو ما يفسر وجود علاقة ارتباط طردية و ضعيفة الشدة بين المتغيرين.

## 2- تحليل علاقة ارتباط مؤشرات رأس المال الفكري مع متغير مؤشرات تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة

يوضح الجدول الموالي، علاقات ارتباط مؤشرات رأس المال الفكري مع متغير مؤشرات تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة

### جدول رقم 7-14: تحليل علاقات الارتباط بين متغير رأس المال الفكري ومتغير أداء مؤسسة الاسمنت

المتغير الوسيط	المتغير التابع	قيمة الارتباط (R)	مستوى المعنوية	العينة
رأس المال البشري	متغير مؤشرات تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة	0.23	0.000	53
رأس المال الهيكلي	متغير مؤشرات تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة	0.32	0.000	53
رأس المال الزبوني	متغير مؤشرات تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة	0.39	0.000	53
رأس المال الفكري بمؤسسة الاسمنت	متغير مؤشرات تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة	0.39	0.000	53

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

على المستوى الكلي، يتضح من الجدول أعلاه، بأن علاقة الارتباط بين متغيري رأس المال الفكري بمؤسسة الاسمنت بياتنة و مؤشرات تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بياتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة قد بلغت (0.38) عند مستوى معنوية أقل من 5%، وبذلك تؤكد هذه النتيجة وجود علاقة ارتباط ضعيفة الشدة و لكنها طردية بين المتغير الوسيط (رأس المال الفكري بلغت) والمتغير التابع (مؤشرات تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بياتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة).

على المستوى الجزئي، يلاحظ وجود علاقات ارتباط طردية ولكنها ضعيفة من حيث قوة الارتباط، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغيري رأس المال الزبوني و مؤشرات تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بياتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة أعلى مستوى (0.39) عند مستوى معنوية 5%، تليها علاقة الارتباط بين رأس المال الهيكلي و مؤشرات تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بياتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة التي سجلت معامل ارتباط قدرت قيمته ب 0.32 ما يفسر وجود علاقة طردية وضعيفة الشدة بين المتغيرين عند مستوى معنوية 5%، ثم علاقة الارتباط بين متغير جذب متغير رأس المال البشري و متغير مؤشرات تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بياتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة التي قدرت ب 0.23 عند مستوى معنوية 5% وهي علاقة طردية وضعيفة الشدة.

### 3- تحليل علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

سيتم من خلال هذا الجزء تحليل ارتباط مؤشرات متغير إدارة المواهب مع متغير مؤشرات تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بياتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة على النحو الموضح في الجدول الموالي



جدول رقم 7-15: تحليل علاقات الارتباط بين متغير إدارة المواهب ومتغير أداء مؤسسة الاسمنت

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة الارتباط (R)	مستوى المعنوية	العينة
جذب المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة	متغير مؤشرات تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة	0.35	0.000	53
اختيار المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة	متغير مؤشرات تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة	0.29	0.000	53
استبقاء المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة	مؤشرات تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة	0.27	0.000	53
الاعتراف بالمواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة	متغير مؤشرات تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة	0.25	0.000	53
إدارة المواهب بمؤسسة الاسمنت	متغير مؤشرات تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة	0.36	0.000	53

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح:

**على المستوى الكلي،** يتضح من الجدول أعلاه، بأن علاقة الارتباط بين إدارة المواهب بمؤسسة الاسمنت بباتنة و مؤشرات تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة قد بلغت (0.36) عند مستوى معنوية أقل من 5%، وبذلك تؤكد هذه النتيجة وجود علاقة ارتباط ضعيفة الشدة و لكنها طردية بين المتغير المستقل (إدارة المواهب بمؤسسة الاسمنت) والمتغير التابع (مؤشرات تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة).

**على المستوى الجزئي،** يلاحظ وجود علاقات ارتباط طردية ولكنها ضعيفة من حيث قوة الارتباط، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغيري جذب المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة و مؤشرات تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة أعلى قيمة (0.35) عند مستوى معنوية 5%، تليها علاقة الارتباط بين اختيار المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة و مؤشرات تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة التي سجلت معامل ارتباط قدرت قيمته ب 0.29 ما يفسر وجود علاقة طردية وضعيفة الشدة بين المتغيرين عند مستوى معنوية 5%، ثم علاقة الارتباط بين متغير استبقاء المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة و متغير مؤشرات تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة التي قدرت ب 0.27 عند مستوى معنوية 5% وهي علاقة طردية وضعيفة الشدة. أخيرا اعتبرت علاقة الارتباط المسجلة ما بين متغير الاعتراف بالمواهب في

مؤسسة الاسمنت بباتنة ومتغير مؤشرات تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة  
أدى قيمة قدرت ب 0.25 ما يعني وجود ارتباط ضعيف طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية 5%.

### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

#### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تفيد هذه الفرضية بتأثير إدارة المواهب معنوياً وبشكل إيجابي في رأس المال الفكري لمؤسسة  
الاسمنت بباتنة، وللتعرف على مدى وجود علاقة تأثيرية بين المتغير المستقل (إدارة المواهب) والمتغير  
الوسيط (رأس المال الفكري لمؤسسة الاسمنت بباتنة)، ومن أجل اختبار قدرة النموذج على التفسير تم  
استخدام كل من معامل الارتباط (R)، معامل التحديد ( $R^2$ ) ومعامل التحديد المعدل ( $R^{-2}$ ) على النحو  
الموضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 7-16: ملخص نموذج الانحدار

الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل $R^{-2}$	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R
0.43407	0.462	0.472	0.68

يوضح الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط قدر ب (0.68) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية  
وطردية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط. كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.472)، وهذا  
يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 47.2% من التباين في المتغير الوسيط أما النسبة المتبقية  
فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة. وسيتم اختبار الفرضية الأولى باستخدام تحليل التباين الأحادي  
وتحليل الاحصائية T على التوالي:

#### 1- تحليل التباين الأحادي (ANOVA):

يوضح الجدول الموالي التحليل الأحادي (ANOVA):

جدول رقم 7-17 تحليل التباين الأحادي ANOVA

مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة	متوسط مربع التباين	درجات الحرية	مربع مجموع التباين	
0.000	45.581	8.558	1	8.588	الانحدار
		0.188	51	9.609	البواقي
			52	18.198	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة **F** تقدر بـ (45.581) وأن قيمة مستوى المعنوية المحسوب المقابلة لها (0.000)، أي أن قيمة **F** معنوية إحصائياً، وهذا الفرضية الرئيسية القائمة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (إدارة المواهب في مؤسسة الاسمنت بيانتة) على المتغير الوسيط (رأس المال الفكري لمؤسسة الاسمنت بيانتة) عند مستوى معنوية 5%. ولتأكيد هذه النتيجة تم الاعتماد على الإحصائية **T** في التحليل كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 7-18: اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لإحصائية \_T\_

مستوى المعنوية (SIG)	T	BETA	الخطأ المعياري	A	
0.000	7.726	-	0.254	1.961	الثابت (a)
0.351	0.941	-	0.114	0.108	جذب المواهب في مؤسسة الاسمنت بياتنة
0.000	4.157	-	0.068	0.283	اختيار المواهب في مؤسسة الاسمنت بياتنة
0.053	1.980	-	0.053	0.105	استبقاء المواهب في مؤسسة الاسمنت بياتنة
0.705	-0.047	-	0.063	-0.024	الاعتراف بالمواهب في مؤسسة الاسمنت بياتنة

المصدر:

من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

حسب الجدول السابق وبناءً على معادلة الانحدار الخطي البسيط

$$(Y=A+B1X1+B2X2+B3X3+B4X4+E)$$

رأس المال الفكري = 1.961 + 0.108 (جذب المواهب) + 0.283 (اختيار الموارد) + 0.105 (استبقاء الموارد) - 0.024 (الاعتراف بالموارد) + البواقي  
يمكن استنتاج ما يلي:

- بالنسبة لمتغير جذب المواهب في مؤسسة الاسمنت بياتنة: بلغت قيمة T (0.941) وبلغ مستوى المعنوية المقابل لها (0.351) وهي غير معنوية إحصائياً، وهو ما يعني عدم وجود تأثير معنوي وإيجابي لمتغير جذب المواهب في مؤسسة الاسمنت بياتنة على متغير رأس المال الفكري لمؤسسة الاسمنت بياتنة عند مستوى معنوية 5%.

- بالنسبة لمتغير اختيار المواهب في مؤسسة الاسمنت بياتنة: بلغت قيمة T (4.157) وبلغ مستوى المعنوية المقابل لها 0.000 وهي معنوية إحصائياً، وهو ما يعني وجود تأثير معنوي وإيجابي لمتغير اختيار المواهب في مؤسسة الاسمنت بياتنة على متغير رأس المال الفكري لمؤسسة الاسمنت بياتنة عند مستوى معنوية 5%.

- بالنسبة لمتغير استبقاء المواهب في مؤسسة الاسمنت بياتنة: بلغت قيمة T (1.980) وبلغ مستوى المعنوية المقابل لها 0.053 وهي غير معنوية إحصائياً، وهو ما يعني عدم وجود تأثير معنوي وإيجابي لمتغير استبقاء المواهب في مؤسسة الاسمنت بياتنة على متغير رأس المال الفكري لمؤسسة الاسمنت بياتنة عند مستوى معنوية 5%.

- بالنسبة لمتغير الاعتراف بالموهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة: بلغت قيمة  $T(-0.047)$  وبلغ مستوى المعنوية المقابل لها 0.705 وهي غير معنوية إحصائياً، وهو ما يعني عدم وجود تأثير معنوي وإيجابي لمتغير الاعتراف بالموهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة على متغير رأس المال الفكري لمؤسسة الاسمنت بباتنة عند مستوى معنوية 5%

على ضوء ما سبق، يمكن القول أن التأثير الإيجابي لإدارة المواهب بمؤسسة الاسمنت بباتنة على متغير رأس المال الفكري بنفس المؤسسة المسجل سابقاً من خلال تحليل التباين الأحادي يرجع فقط لمتغير اختيار المواهب بمؤسسة الاسمنت بباتنة، أما بقية المتغيرات الفرعية المشكلة لمتغير إدارة المواهب (جذب المواهب، استبقاء المواهب، الاعتراف بالمواهب) فلا تؤثر على رأس المال الفكري بالمؤسسة سائلة الذكر.

#### ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تفيد هذه الفرضية بتأثير رأس المال الفكري معنوياً وبشكل إيجابي في أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة، و للتعرف على مدى وجود علاقة تأثيرية بين المتغير الوسيط (رأس المال الفكري بمؤسسة الاسمنت) والمتغير التابع (متغير مؤشرات تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة)، ومن أجل اختبار قدرة النموذج على التفسير تم كذلك استخدام كل من معامل الارتباط  $(R)$ ، معامل التحديد  $(R^2)$  ومعامل التحديد المعدل  $(R^{-2})$  على النحو الموضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 7-19: ملخص نموذج الانحدار (الفرضية 2)

الخطأ المعياري	$R^{-2}$ معامل التحديد المعدل _	$R^2$ معامل التحديد _	$R$ معامل الارتباط _
0.886	0.139	0.156	0.39

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط قدر بـ (0.39) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع. كما بلغت قيمة معامل التحديد  $(R^2)$  (0.156)، وهذا يعني أن المتغير الوسيط يفسر ما نسبته 15.6% من التباين في المتغير التابع. أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة. وسيتم اختبار الفرضية الثانية كذلك باستخدام تحليل التباين الأحادي وتحليل الإحصائية  $T$  على التوالي.

جدول رقم 7-20: تحليل التباين الأحادي ANOVA (الفرضية 2)

مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة	متوسط مربع التباين	درجات الحرية	مربع مجموع التباين	
0.003	9.396	7.386	1	7.386	الانحدار
		0.786	51	40.088	البواقي
			52	47.473	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة F تقدر بـ (9.396) وأن قيمة مستوى المعنوية المحسوب المقابلة لها (0.003)، أي أن قيمة F معنوية إحصائياً، وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية القائمة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير الوسيط (رأس المال الفكري لمؤسسة الاسمنت بباتنة) على المتغير التابع (مؤشرات أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة) عند مستوى معنوية 5%. ولتأكيد هذه النتيجة تم الاعتماد على الإحصائية T في التحليل لاختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 7-21: اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقاً لإحصائية T (للفرضية الثانية)

مستوى المعنوية (SIG)	T	BETA	الخطأ المعياري	A	
0.24	2.338	-	0.739	1.728	الثابت (a)
0.524	-0.642	-	0.29	-0.186	رأس المال البشري في مؤسسة الاسمنت
0.164	0.412	-	0.191	0.270	رأس المال الهيكلية في مؤسسة الاسمنت
0.032	2.208	-	0.204	0.450	رأس المال الزبوني في مؤسسة الاسمنت

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

حسب الجدول السابق وبناءً على معادلة الانحدار الخطي البسيط

$$(Y = A + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + E)$$

أداء مؤسسة الاسمنت للاندماج إلى اقتصاد المعرفة =  $1.728 + (-0.186)$  رأس المال البشري +  $0.270$

رأس المال الهيكلية +  $0.450$  رأس المال الزبوني + البواقي

يمكن استنتاج ما يلي:

- بالنسبة لمتغير رأس المال البشري في مؤسسة الاسمنت بباتنة: بلغت قيمة T  $-0.642$  وبلغ مستوى المعنوية المقابل لها  $0.524$  وهي غير معنوية إحصائياً، وهو ما يعني عدم وجود تأثير معنوي وإيجابي لمتغير رأس المال الهيكلية في مؤسسة الاسمنت بباتنة على متغير أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة عند مستوى معنوية  $5\%$ . وهو ما يعني رفض الفرضية الفرعية التي مفادها "يؤثر رأس المال البشري معنوياً وبشكل إيجابي في أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة" للاندماج إلى اقتصاد المعرفة
- بالنسبة لمتغير رأس المال الهيكلية في مؤسسة الاسمنت: بلغت قيمة T  $0.412$  وبلغ مستوى المعنوية المقابل لها  $0.164$  وهي غير معنوية إحصائياً، وهو ما يعني عدم وجود تأثير معنوي وإيجابي لمتغير رأس المال البشري في مؤسسة الاسمنت بباتنة على متغير أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة عند مستوى معنوية  $5\%$ . وهو ما يعني رفض الفرضية الفرعية

التي مفادها "يؤثر رأس المال الهيكلي معنوياً وبشكل إيجابي في أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة

- بالنسبة لمتغير رأس المال الزبوني في مؤسسة الاسمنت: بلغت قيمة T 2.208 وبلغ مستوى المعنوية المقابل لها 0.032 وهي معنوية إحصائياً، وهو ما يعني وجود تأثير معنوي وإيجابي لمتغير رأس المال الزبوني في مؤسسة الاسمنت بباتنة على متغير أداء مؤسسة الاسمنت للاندماج إلى اقتصاد المعرفة عند مستوى معنوية 5%. وهو ما يعني قبول الفرضية الفرعية التي مفادها "يؤثر رأس المال الزبوني معنوياً وبشكل إيجابي في أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة. للاندماج إلى اقتصاد المعرفة
- على ضوء ما سبق، يمكن القول أن التأثير الإيجابي رأس المال الفكري بمؤسسة الاسمنت بباتنة على متغير أداء مؤسسة الاسمنت للاندماج إلى اقتصاد المعرفة المسجل سابقاً من خلال تحليل التباين الأحادي يرجع فقط لمتغير رأس المال الزبوني أما بقية المتغيرات الفرعية المشكلة لمتغير رأس المال الفكري بمؤسسة الاسمنت بباتنة (رأس المال البشري، رأس المال هيكلي، رأس المال الزبوني) فلا تؤثر على المتغير التابع بالمؤسسة سالفه اذكر.

### ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تفيد هذه الفرضية بتأثير تؤثر إدارة المواهب معنوياً وبشكل إيجابي في أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة ، و للتعرف على مدى وجود علاقة تأثيرية بين المتغير المستقل (إدارة المواهب) والمتغير التابع (أداء مؤسسة الاسمنت للاندماج إلى اقتصاد المعرفة)، ومن أجل اختبار قدرة النموذج على التفسير تم كذلك استخدام كل من معامل الارتباط (R)، معامل التحديد ( $R^2$ ) ومعامل التحديد المعدل ( $R^{-2}$ ) على النحو الموضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 7-22: ملخص نموذج الانحدار (للفرضية 3)

الخطأ المعياري	$R^{-2}$ معامل التحديد المعدل _	$R^2$ معامل التحديد _	R معامل الارتباط _
0.90011	0.113	0.130	0.36

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط قدر بـ (0.36) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع. كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.130)، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 13.0% من التباين في المتغير التابع. أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة. وسيتم اختبار الفرضية الثانية كذلك باستخدام تحليل التباين الأحادي وتحليل الاحصائية T على التوالي:



جدول رقم 7-23: تحليل التباين الأحادي ANOVA (الفرضية 3)

مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة	متوسط مربع التباين	درجات الحرية	مربع مجموع التباين	
0.114	1.972	1.675	4	6.701	الانحدار
		0.849	48	40.772	البواقي
			52	47.473	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة F تقدر بـ (1.972) وأن قيمة مستوى المعنوية المحسوب المقابلة لها (0.114)، أي أن قيمة F معنوية إحصائياً، وعليه يتم رفض الفرضية الرئيسية القائمة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (إدارة المواهب) على المتغير التابع (أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة) عند مستوى معنوية 5%. ولتأكيد هذه النتيجة تم الاعتماد على الإحصائية T في التحليل لاختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 7-24: اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقاً لإحصائية T (الفرضية الثالثة)

مستوى المعنوية (SIG)	T	BETA	الخطأ المعياري	A	
0.000	3.780	-	0.573	2.165	الثابت (a)
0.263	1.133	-	0.258	0.292	جذب المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة
0.545	0.609	-	0.154	0.094	اختيار المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة
0.659	0.444	-	0.120	0.093	استبقاء المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة
0.825	0.223	-	0.142	0.032	الاعتراف بالمواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

حسب الجدول السابق وبناءً على معادلة الانحدار الخطي البسيط

$$(Y=A+B_1X_1+B_2X_2+B_3X_3+B_4X_4+E)$$

أداء مؤسسة الاسمنت للاندماج إلى اقتصاد المعرفة =  $2.165 + 0.292$  (جذب المواهب) +  $0.094$   
(اختيار المواهب) +  $0.093$  (استبقاء المواهب) +  $0.032$  (الاعتراف بالمواهب) + البواقي

يمكن. استنتاج ما يلي:

- بالنسبة لمتغير جذب المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة: بلغت قيمة  $T$   $1.113$  وبلغ مستوى المعنوية المقابل لها  $0.263$  وهي غير معنوية إحصائياً، وهو ما يعني عدم وجود تأثير معنوي وإيجابي لمتغير جذب المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة على متغير أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة عند مستوى معنوية  $5\%$  وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها يؤثر جذب المواهب معنوياً وبشكل إيجابي في أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة.

- بالنسبة لمتغير اختيار المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة: بلغت قيمة  $T$   $0.609$  وبلغ مستوى المعنوية المقابل لها  $0.545$  وهي غير معنوية إحصائياً، وهو ما يعني عدم وجود تأثير معنوي وإيجابي لمتغير اختيار المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة على متغير أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة عند مستوى معنوية  $5\%$  وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها يؤثر اختيار المواهب معنوياً وبشكل إيجابي في أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة

- بالنسبة لمتغير استبقاء المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة: بلغت قيمة  $T$   $0.444$  وبلغ مستوى المعنوية المقابل لها  $0.659$  وهي غير معنوية إحصائياً، وهو ما يعني عدم وجود تأثير معنوي وإيجابي لمتغير استبقاء المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة على متغير أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة عند مستوى معنوية  $5\%$  وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها استبقاء المواهب معنوياً وبشكل إيجابي في أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة

- بالنسبة لمتغير الاعتراف بالمواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة: بلغت قيمة  $T$   $0.223$  وبلغ مستوى المعنوية المقابل لها  $0.825$  وهي غير معنوية إحصائياً، وهو ما يعني عدم وجود تأثير معنوي وإيجابي لمتغير الاعتراف بالمواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة على متغير أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة عند مستوى معنوية  $5\%$ . وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية التي مفادها يؤثر الاعتراف بالمواهب معنوياً وبشكل إيجابي في أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة.

#### رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة ( فرضية الفروق 1)

تفيد هذه الفرضية بعدم وجود اختلافات معنوية بين إجابات الإطارات العاملين حول تأثير إدارة المواهب على رأس المال الفكري في مؤسسة الاسمنت بباتنة تعزى للخصائص العامة.

#### جدول رقم 7-25 اختبار (ANOVA à 1 facteur)

المتغير	قيمة f	مستوى المعنوية	التعليق
النوع	2.80	0.97	لا توجد فروق
العمر	2.250	0.780	لا توجد فروق
الشهادة	0.140	0.870	لا توجد فروق
الحالة الاجتماعية	0.794	0.069	لا توجد فروق
سنوات الخبرة	0.112	0.955	لا توجد فروق
الفئة المناسبة للوظيفة	0.225	0.799	لا توجد فروق
عدد الدورات التدريبية	0.642	0.609	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن جميع مستويات المعنوية المقابلة لقيم F جاءت أكبر من 0.05، وهو ما يعني أن الخصائص العامة لعينة الدراسة لم تؤثر على النتائج المتوصل إليها سابقاً ( صحة الفرضية 1)، وعليه يتم قبول الفرضية المذكورة سابقاً والتي مفادها: عدم وجود اختلافات معنوية بين إجابات الإطارات العاملين حول تأثير إدارة المواهب على رأس المال الفكري في مؤسسة الاسمنت بباتنة تعزى للخصائص العامة.

#### خامساً: اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة ( فرضية الفروق 2)

بغية التأكد من أن الخصائص العامة للدراسة (النوع، العمر....) لم تؤثر على صحة الفرضيتين 2 و3 سيتم اختبار فيما إذا كان هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات العامة على المتغير التابع للفرضيتين ( أداء المؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة). وتفيد هذه الفرضية بعدم وجود اختلافات معنوية بين إجابات الإطارات العاملة حول تأثير رأس المال الفكري من جهة وإدارة المواهب من جهة ثانية على أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة.

جدول رقم 7-26 اختبار (ANOVA à 1 facteur) (الفرضية 5)

المتغير	قيمة f	مستوى المعنوية	التعليق
النوع	3.045	0.87	لا توجد فروق
العمر	0.63	0.939	لا توجد فروق
الشهادة	0.442	0.645	لا توجد فروق
الحالة الاجتماعية	0.921	0.592	لا توجد فروق
سنوات الخبرة	0.74	0.974	لا توجد فروق
الفئة المناسبة للوظيفة	0.581	0.563	لا توجد فروق
عدد الدورات التدريبية	0.148	0.980	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن جميع مستويات المعنوية المقابلة لقيم F جاءت أكبر من 0.05، وهو ما يعني أن الخصائص العامة لعينة الدراسة لم تؤثر على النتائج المتوصل إليها سابقاً ( صحة الفرضيتين 2 و3)، وعليه يتم قبول الفرضية المذكورة سابقاً والتي مفادها: عدم وجود اختلافات معنوية بين إجابات الإطارات العاملين حول تأثير إدارة المواهب و/ أو رأس المال الفكري على أداء مؤسسة الاسمنت ببانتة تعزى للخصائص العامة .

## خلاصة الفصل السابع:

أفضت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط قوية الشدة وطردية بين المتغير المستقل (إدارة المواهب بمؤسسة الاسمنت) والمتغير التابع (رأس المال الفكري).
- وجود علاقة ارتباط ضعيفة الشدة و لكنها طردية بين المتغير الوسيط (رأس المال الفكري) والمتغير التابع (تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة).
- وجود علاقة ارتباط ضعيفة الشدة و لكنها طردية بين المتغير المستقل (إدارة المواهب بمؤسسة الاسمنت) والمتغير التابع (تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة).
- قبول الفرضية الرئيسية الأولى القائمة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (إدارة المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة) على المتغير الوسيط (رأس المال الفكري لمؤسسة الاسمنت بباتنة) عند مستوى معنوية 5%. لكن هذا التأثير يرجع فقط لمتغير اختيار الموارد البشرية، حيث اتضح من خلال تحليل T أن كلا من جذب، استبقاء والاعتراف بالمواهب لم يؤثر على رأس المال الفكري لمؤسسة الاسمنت بباتنة
- قبول الفرضية الرئيسية الثانية القائمة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير الوسيط (رأس المال الفكري لمؤسسة الاسمنت بباتنة) على المتغير التابع (أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة) عند مستوى معنوية 5%. لكن هذا التأثير كذلك يرجع فقط لرأس المال الزبوني دون سواه
- رفض الفرضية الرئيسية القائمة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل ( إدارة المواهب) على المتغير التابع (أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة) عند مستوى معنوية 5%.
- تم قبول الفرضية التي مفادها: عدم وجود اختلافات معنوية بين إجابات الإطارات العاملة حول تأثير إدارة المواهب على رأس المال الفكري في مؤسسة الاسمنت بباتنة تعزى للخصائص العامة.
- تم قبول الفرضية التي مفادها: عدم وجود اختلافات معنوية بين إجابات الإطارات العاملة حول تأثير إدارة المواهب و/ أو رأس المال الفكري على أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة تعزى للخصائص العامة.

الأخاتمة

العامّة

## الخاتمة العامة

المهارات والمواهب البشرية هي من أهم الأصول للمؤسسات، وذلك من خلال دورها المحوري في تحقيق كل ما تطمح له المؤسسات من تفوق ونجاح باعتبارها مصدر الإبداع والأداء العالي والتميز. وبعد الاطلاع على وجهات النظر المتعددة الخاصة بالموارد البشرية تم التوصل إلى علاقته مع بعض المفاهيم ذات الصلة، وأهمها إدارة المواهب ورأس المال الفكري وأداء المؤسسة واقتصاد المعرفة.

ومن هذا المنطلق كان طرح إشكالية هذا البحث حول أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة.

وقد طرحت عدة تساؤلات جزئية، ووضعت فرضيات حاول البحث اختبار مدى صحتها على مسار هذا البحث، مبينا الإجابة على التساؤلات المطروحة والأهداف المرجوة.

كما تم التمكن من خلال هذا الجزء الوقوف على جملة من النتائج ذات الانعكاس المباشر على إدارة المواهب وأداء المؤسسات بوجود مفهوم رأس المال الفكري، باعتباره الوجه الآخر لاقتصاد المعرفة المبني على الموارد البشرية، من أهمها:

- أن تغير المفاهيم التقليدية لإدارة الموارد البشرية عبر التاريخ نتيجة التأثر بالتحولات العالمية والتطور الاقتصادي أدى إلى تغيير فلسفات وممارسات المنظمات التي تقوم بخدمته.
- أن هناك عدة تحديات تنافسية أثرت ومازالت تؤثر على إدارة الموارد البشرية، هذه التحديات جاءت نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، الأمر الذي يستوجب على إدارة الموارد البشرية إتباع إستراتيجيات وسياسات مختلفة لمواكبة هذه التغيرات.
- التباين في التسميات (إدارة أفراد) إدارة قوى عاملة، إدارة علاقات عمل... إلخ. يعكس الاختلاف في التطور الفكري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية انطلاقا من اعتبار العنصر البشري أحد عوامل الإنتاج شأنه شأن الرأس المال المالي والمادي وصولا باعتباره رأس مال فكري يصعب تقدير قيمته.
- التباين في الصلاحيات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية فمن صلاحيات استشارية أساسية بمصطلح إدارة الأفراد إلى صلاحيات تنفيذية وأكثر عمقا واتساعا في ظل مصطلح إدارة الموارد البشرية فلم تعد تمارس من قبل مختصين استشاريين فقط وإنما امتدت إلى جميع الإداريين داخل المنظمة.
- التباين في التسميات يعكس التباين في الأدوار فمن الأدوار التقليدية إلى الأدوار التحليلية والإبداعية (الأدوار الإستراتيجية).
- تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم وإعداد أهداف، وسياسات، ونشاطات بشكل يحقق التناسق فيما بينهما والتكامل مع بقية أهداف وسياسات ونشاطات الإدارات الأخرى في المنظمة.
- أن التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية يتأثر بجملة من العوامل منها تكنولوجيا الإنتاج، فلسفة الإدارة، التوسع في النشاطات التنظيمية وخصائص الهيكل التنظيمي للمنظمة.

- أن تخطيط الموارد البشرية عبارة عن التنبؤات النظامية عن حاجة المنظمة المستقبلية إلى الموارد البشرية كما ونوعا ووفقا لاستراتيجيات المنظمة المستقبلية وتوضع وفقا للتحليل البيئي والخارجي.
- يعد التدريب بالنسبة للمنظمات الحديثة من أهم مقومات والتطور والتنمية التي تعتمد عليها المنظمات حاضرا ومستقبلا في الموارد البشرية لمواجهة الضغوطات والتحديات الاقتصادية.
- إن المنظمات الناجحة هي التي تهتم بعملية التحفيز وتسعى إلى وضع نظام حوافز قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم واستقرارهم ومساعدة المنظمة على النجاح والبقاء والتنافسية في السوق.
- تبين أن تعدد الزوايا التي تناولت هذه المفاهيم لا يعني الاختلاف بقدر ما يعني التكامل.
- سعى الإداريون إلى فحص إدارة المواهب وتبيان أثرها على أداء المؤسسة، وتحقيق القيمة والميزة التنافسية باعتبار الفرد أصبح محل صراع بين المؤسسات لجذبه وتنميته ثم الحفاظ عليه في ظل اقتصاد المعرفة.
- كما قدم المنظرون أطر نظرية لتحديد مفهوم إدارة المواهب واتجاهاته، وتم توضيح أن نموذج إدارة الكفاءة يتكامل مع إدارة الموهبة واهتم الممارسون بوضع عمليات إدارة المواهب.
- أما صناعات المواهب فركزوا على نموذج إدارة التعاقب الوظيفي من أجل صناعة المواهب.
- تسعى المؤسسات إلى جذب موظفين موهوبين والبعض الآخر يسعى إلى المحافظة عليهم، وهذا ما يسمى بحرب المواهب وذلك من خلال الاستثمار في الموارد البشرية ووضع نظام لإدارة هذه المواهب.
- أن رأس المال الهيكلي هو كل ما يدعم الرأس المال البشري في إنشاء القيمة للمؤسسة
- رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمؤسسات والمصدر الجديد للقيمة والميزة التنافسية.
- أن إدارة الأداء هي عمل المنظمة وسعيها لتحقيق أهدافها والنتائج المرغوبة، من خلال الرفع من مستوى أداء العامل وتحسينه.
- يشمل نظام إدارة الأداء مجموعة من العمليات المتكاملة والمتربطة تستهدف إلى استثمار المعلومات المتاحة عن الموارد البشرية والمنظمة في إعداد خطط الأداء وآليات توجيه وتشخيص، ومتابعة وتقييمه. والهدف النهائي من ذلك هو توفير آليات لتصحيح الأداء وتحسينه وتطويره.
- لا يزال الاختلاف حول مفهوم الأداء قائما، إذ أن ذلك ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه والتي يستخدمها المدراء في المؤسسات.
- يتجسد الأداء بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة، فهو يعكس مدى نجاح المؤسسة في نشاطها.



وبالرجوع إلى الجزء الثاني الذي عالج إشكالية البحث في مؤسسة الاسمنت بباتنة، أكدت الدراسة أن المؤسسة تدرك أهمية منهج إدارة المواهب وتسعى إلى تبنيه لتحسين مستويات الأداء فيها. وذلك بوجود مفهوم رأس المال الفكري، باعتباره الوجه الآخر لاقتصاد المعرفة المبني على الموارد البشرية. ونظرا لأهمية هذه العملية، فإن المؤسسات الجزائرية بحاجة إلى التطلع إلى الموهوبين وإبداعاتهم، وإحاطتهم بالرعاية والتنمية حتى تجني ثمارها في المستقبل. كما تحتاج إلى المزيد من العناية والاهتمام باستقطاب وإدارة المواهب والكفاءات وتحفيزها لضمان استمراريتها في خدمة المؤسسات.

وقد تمثلت نتائج الجزء الثاني من خلال دراستنا لتوجهات وآفاق قطاع صناعة الاسمنت على المستوى العالمي والوطني، توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

- تم تشكيل قائد عالمي جديد للإسمنت من اندماج شركة الاسمنت هولسيم (Holcim) مع شركة الاسمنت لافارج (Lafarge) سميت ب: لافارج هولسيم (LafargeHolcim)، وهذا وفر أكبر مصنع للإسمنت في العالم من حيث المبيعات والقدرات التصنيعية، وأدى الاندماج إلى تغيير واسع النطاق في صناعة الإسمنت.

- أنتج العالم حوالي 4 مليار طن من الاسمنت في سنة 2013 وهو ما يعادل الوزن الكلي ل: 300 13 نصيب من (grandes Arches de la défense) بباريس.

- قدر نمو السوق العالمي للإسمنت بحوالي 5% سنويا بين 1992م إلى غاية 2012 م.

- يوجد خمس فاعلين كبار لاقتسام نصف السوق العالمي، هم: الصيني انهوي كوش (Anhui Conch) والفرنسي لافارج (Lafarge) والسويسري هولسيم (Holcim) والصيني مواد بناء الصين الوطنية (CNBM) والألماني هيدلبرغسيمنت (Heidelberg Cement)، يمكن لهم أن ينتجوا معا ما يعادل إنتاج 70 شركة المتبقية متحدة، حيث يمكن أن يلبي اندماج لافارج (Lafarge) وهولسيم (Holcim) لوحده عشر الطلب العالمي.

- شهد قطاع صناعة الاسمنت في الجزائر تحولات هامة منذ نشأته، وتعد شركة تسيير المساهمات لصناعة الاسمنت في الجزائر (SGP- GICA) إحدى الشركات التي أفرزتها التغيرات وبرامج الإصلاحات الاقتصادية، تتكون محفظة هذه الشركة من ثلاثة مجتمعات صناعية وتجارية وهي: المجمع الصناعي والتجاري للإسمنت ومشتقاته للشرق الجزائري (ERCE- GIC)، المجمع الصناعي والتجاري للإسمنت ومشتقاته للوسط الجزائري (ERCC- GIC)، وأخيرا المجمع الصناعي والتجاري للإسمنت ومشتقاته للغرب الجزائري (ERCO- GIC)، وشركة اقتصادية عمومية ممثلة في شركة الاسمنت ومشتقاته بالشلف بالوسط الغربي الجزائري.

- حقق الإنتاج الحكومي من الاسمنت في الجزائر نسبة نمو قدرت بـ 51% خلال الفترة (2003-2012). ويرجع هذا الارتفاع في إنتاج الاسمنت إلى عدة عوامل أساسية، أهمها يتعلق بالاستثمار الأجنبي المباشر واعتماد برنامج تأهيل للمصانع التابعة للقطاع الحكومي.

- تعتبر الجزائر من ضمن أكبر 20 دولة منتجة للإسمنت في العالم بإنتاج بلغ 21 مليون طن في عام 2013، وذلك حسب تقرير (Global cément directory) الصادر عن معهد الدراسات الجيولوجية بالولايات المتحدة الأمريكية.

- تركزت دراستنا على إحدى الشركات التي تشكل المجمع الصناعي والتجاري للإسمنت ومشتقاته للشرق الجزائري (ERCE- GIC) ألا وهي شركة إسمنت عين التوتة (SCIMAT) بباتنة، التي تتميز بموقعها الإستراتيجي وبأدائها العالي إذ لاحظنا الاستغلال الكلي للطاقة الانتاجية المتاحة وتجاوزها في غالب الأحيان لتلبية الطلبات المتزايدة والتي تعجز الطاقة الحالية على الوفاء بها كلها، تقديم منتجات ذات جودة عالية ومطابقة للمواصفات العالمية، الحصول على عدة شهادات في مجال الجودة والبيئة، تقديم خدمات جيدة لكل الأطراف الفاعلة معها (الزبائن، الخ...)، العمل على التكوين المستمر للموارد البشرية بشكل يسمح برفع إنتاجيتهم وتخفيض معدلات الانتاج المعيب. وبالتالي تحسين صورة الشركة لدى زبائنها وفي مواجهة منافسيها.

كما تمثلت نتائج الجزء الثاني من خلال الدراسة الميدانية في ما يلي:

- اتضح من خلال الدراسة الوصفية أن مستوى جذب المواهب بالمؤسسة متوسط على العموم، فمن جهة توفر المؤسسة وسائل بحث وإبداع بوتيرة متوسطة لا تستهوي في أغلب الأحيان الأفراد أصحاب المواهب، كما أن الأداء المتميز ليس المحدد الوحيد الذي يتم من خلاله استقطاب المواهب.

- لا تحدد المؤسسة المواهب التي تحتاج إليها قبل التوظيف في كل الحالات. وعليه لم، تكف الميزة التي تمتلكها المؤسسة (من وجهة نظر المستجوبين) في استقطاب مواهب تقدم قيمة مضافة للمؤسسة.

- أعربت فئة من المستجوبين أن المؤسسة توفر سبل وطرق متعددة للحفاظ على مواهبها في حين يرى آخرون أنها لا تقوم بدورها في استبقاء مواهبها. وحول الاعتراف بالمواهب اتضح أنه متوسط خصوصا في جانب التعويضات.

- اتضح من الدراسة الوصفية أن الاهتمام برأس المال البشري في مؤسسة الاسمنت بباتنة يقتصر التكوين والتدريب بدرجة أولى، حيث سجلت بقية المجالات كتشجيع روح المبادرة والاستقلالية، قبولاً متوسطاً من قبل أفراد عينة الدراسة.

- أفضت الدراسة بخصوص رأس المال الهيكلي بمؤسسة الاسمنت بباتنة، بموافقة معظم أفراد عينة الدراسة على دقة وملائمة وموثوقية المعلومات الصادرة عن نظم المعلومات ما يعني وجود كفاءة في هذه النظم غير أن الدراسة أكدت وجود قبول متوسط للعبارات التي تضمنت تقدم تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة، تشجيع البحث والتطوير، الحصول على براءات اختراع.

- كما اكدت الدراسة بخصوص رأس المال الزبوني إلى أن المؤسسة تسعى دائما للحفاظ على علاقات طيبة وطويلة المدى مع عملائها من خلال محاولتها المستمرة لفهم حاجات، انشغالات ومتطلبات عملائها.

- وظهرت الدراسة إلى أن أداء المؤسسة جيد حاليا وقابل للتحسن ، ذلك لأن المؤسسة تقوم بقياس الفعالية من حيث الاستغلال الأمثل للموارد من جهة ونوعية المخرجات وكميتها والوقت المحدد للإنجاز والدخل والأرباح ورضا العاملين" من جهة أخرى كما أنها تركز كثيرا على عادات العمل.

كما تم استخلاص النتائج التالية:

- تتبع بيانات النموذج التوزيع الطبيعي.  
- وجود علاقة ارتباط قوية الشدة وطرديّة بين المتغير المستقل (إدارة المواهب بمؤسسة الاسمنت) والمتغير الوسيط (رأس المال الفكري).

- وجود علاقة ارتباط ضعيفة الشدة و لكنها طردية بين المتغير الوسيط (رأس المال الفكري) والمتغير التابع (تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة).

- وجود علاقة ارتباط ضعيفة الشدة و لكنها طردية بين المتغير المستقل (إدارة المواهب بمؤسسة الاسمنت) والمتغير التابع (تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة).

- قبول الفرضية الرئيسية الأولى القائمة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (إدارة المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة) على المتغير الوسيط (رأس المال الفكري لمؤسسة الاسمنت بباتنة) عند مستوى معنوية 5%. لكن هذا التأثير يرجع فقط لمتغير اختيار الموارد، حيث اتضح من خلال تحليل T أن كلا من جذب، استبقاء والاعتراف بالمواهب لم يؤثر على رأس المال الفكري لمؤسسة الاسمنت بباتنة

- قبول الفرضية الرئيسية الثانية القائمة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير الوسيط (رأس المال الفكري لمؤسسة الاسمنت بباتنة) على المتغير التابع (أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة) عند مستوى معنوية 5%. لكن هذا التأثير كذلك يرجع فقط لرأس المال الزبوني دون سواه

- رفض الفرضية الرئيسية القائمة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل ( إدارة المواهب) على المتغير التابع (أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة) عند مستوى معنوية 5%.

- تم قبول الفرضية التي مفادها: عدم وجود اختلافات معنوية بين إجابات الإطارات العاملة حول تأثير إدارة المواهب على رأس المال الفكري في مؤسسة الاسمنت بباتنة تعزى للخصائص العامة.

- تم قبول الفرضية التي مفادها: عدم وجود اختلافات معنوية بين إجابات الإطارات العاملة حول تأثير إدارة المواهب و/ أو رأس المال الفكري على أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة تعزى للخصائص العامة.

## التوصيات:

يمكن أن تصب التوصيات الموجهة لمؤسسة الاسمنت بباتنة فيما يلي:

- القيام بعمليات تدريبية وذلك لزيادة الإنتاج واكتساب قدرات ومعارف ومهارات جديدة، وخاصة العمال الجدد.
- تعزيز قدرات الأفراد البحثية وبناء مهارات الاكتشاف وحل مشكلات اتخاذ القرار والفهم والتحليل والاستنباط بشكل فردي وجماعي؛
- وضع كل شخص مناسب في مكانه لاستغلال المهارات التي يتمتع بها؛
- وجوب الاهتمام بالحفاظ على الكفاءات، خاصة بعد تسجيل أن العامل الوحيد الذي سجل فيه اختلاف في إدراك مدى أهمية الاندماج في اقتصاد المعارف؛
- وجوب السعي إلى توفير منظومة بحث وتطوير فاعلة لتوفير متطلبات الاندماج في اقتصاد المعرفة؛
- توفير فرص والتدريب والتكوين المستمر واعتماده في نظم التحفيز الخاصة بالمؤسسة؛
- تحريك العمال بين الوظائف لاكتساب مهارات أكثر؛
- تعزيز استعمال واستغلال تكنولوجيا المعلومات في إطار تطوير الكفاءات الفردية والجماعية؛
- تحسيس المسؤولين والعمال بأهمية تقييم الأداء، وكذلك المهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد الموهوبين؛
- إجراء دورات تكوينية للمسؤولين حول كيفية تقييم الأداء وهذا لزيادة فعالية المؤسسة، وزيادة إنتاجها وكذلك زيادة التزام العاملين لها؛
- محاولة استقطاب كفاءات عالية تتوفر فيها قدرات متعددة ومراعاة في عملية الاختيار، اختيار الأفراد الذين تتوفر فيهم الصفات مثل القدرة على التعامل مع الحاسوب والتقنية، مهارات الاتصال (الحوار، التفاوض، الإقناع)، مهارات التفكير (التحليل، حل المشكلات، تقييم المواقف) مهارات معرفية (مستوى تعليمي عالي).
- محاولة الحصول على خطوط إنتاجية جديدة لدعم ما هو موجود في المؤسسة خاصة وأنه يستعمل لأكثر من طاقته وتجديد الآلات وتوفير نظام صيانة فعال.
- وفي الأخير يمكن القول بأن هذا البحث يحتاج إلى مزيد من الإثراء من خلال ربط الأداء في المنظمات الجزائرية بمتغيرات أخرى ومعرفة مدى مساهمة هذه المتغيرات في الاندماج إلى اقتصاد المعرفة. وهذا بإمكانه أن يزيل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الصناعة الجزائرية.

المراجع

# البيبلوغرافيا

## أولاً: المراجع باللغة العربية

### 1- الكتب:

1. أبو مصطفى، عبد الكريم. الإدارة والتنظيم، المفاهيم، الوظائف، العمليات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، (2001).
2. أبو قحف، عبد السلام، محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، (2006).
3. أبو قحف، عبد السلام، سياسات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، (1992).
4. أبو نصار، محمد عبيدات، وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، الجامعة الأردنية، الأردن 2009.
5. إدريس، وائل محمد صبحي. الغالبي، طاهر منصور. أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2009).
6. آدم، عبد العال يوحنا الرزق، صالح، المحاسبة الإدارية والسياسات الإدارية المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2006).
7. الزيادات، محمد عواد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
8. الدوري، زكرياء، مبادئ إدارة الأعمال، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
9. السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، (2001).
10. السلمي، علي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، (2002).
11. السرور، ناديا هائل، مدخل الى تربية المتميزين والموهوبين، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، (2000).
12. السكارنة، بلال خلف، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2011.
13. الشرقاوي علي، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
14. الشريف، علي. الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، (2005).
15. الشيباني، عمر محمد التومي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، ليبيا، 1988.

16. الشبيبي، لمياء بنت عبد الله بن صالح، أساليب واستراتيجيات التحفيز في التدريب، الجمعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، 2010.
17. الشيمي، حسن عبد الرحمان، إدارة المعرفة، الرأسمعرفية، بديلا، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، مصر (2009).
18. الصباح، عبد الرحمان، مبادئ الرقابة الإدارية - المعايير - التقييم - التصحيح، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (1998).
19. الصرف، رعد حسن، نظرية الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، ط1، 2004.
20. الطعاني، حسن أحمد، التدريب الإداري المعاصر، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط2، 2010.
21. الطعاني، حسن أحمد، التدريب مفهومه وفعالياته، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001.
22. الطراونة، عمر. المستشار في الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، دار البداية، ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2011.
23. الطيطي، خضر مصباح. أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، (2010).
24. الظاهر، أحمد حسن. المحاسبة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط1 (2010).
25. الظاهر، نعيم إبراهيم. إدارة المعرفة، دار الكتب الحديث، إربد، جدارا للكتاب العالمي، عمان، الأردن (2007)
26. العلي، عبد الستار. قنديلجي، عامر إبراهيم، العمري، غسان. المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، (2006).
27. العمري، حيدر، استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، عالم الكتب الحديث عمان، الأردن، 2011.
28. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط5 2005
29. الكرخي مجيد، تقويم الأداء في المحركات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
30. اللامي، غسان قسم داود، البياتي، أميرة سكروني. إدارة الإنتاج والعمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، (2008).
31. المغربي، عبد الفتاح. عربية، رمضان فهم. التخطيط الإستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.

32. الملكاوي إبراهيم الخلوف، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، مؤسسه الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، (2007).
33. المنصور كاسر نصر، إدارة العمليات الإنتاجية، الأسس النظرية والطرائق الكمية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
34. الموسوي، سنان. إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، مجد لاوى للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
35. الهاشمي عبد الرحمان، العزاوي فائزة، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
36. الهمشري عمر أحمد، إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
37. الهيتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، (2005).
38. برونوطي، سعاد نايف. إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2 2004
39. بن حمدان خالد محمد ، إدريس وائل محمد، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
40. توفيق عبد الرحمان، إستراتيجيات الاستثمار البشري بالمؤسسات العربية، مركز البحوث المهنية للإدارة، القاهرة، 1996.
41. توفيق عبد الرحمان، التدريب: الأصول والمبادئ العلمية ،مركز البحوث المهنية للإدارة، القاهرة، مصر 1974.
42. تاويريرت، نورالدين بشير. الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، (2009).
43. تشان، و. & ماوبرغن، رينيه، استراتيجية المحيط الأزرق، ترجمة: جانبوط حافظ، دار الفكر دمشق، سوريا 2006
44. جماد، طارق عبد العال، الموازنات التقديرية (نظرة متكاملة)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، (2005).
45. جروان، فتحي، الموهبة والتفوق والإبداع، دار الفكر للنشر والطباعة، عمان 2008.
46. حريم، حسين. إدارة المنظمات، منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، (2010).
47. حسن، راوية. إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، (2004).
48. حمادات محمد حسن ، السلوك التنظيمي، التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد، عمان، الأردن، 2008.
49. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر (2004).



50. حسن عبد العزيز علي، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بال حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، العراق، السعودية، 2011.
51. حلاوة جمال، مدخل إلى علم التنمية، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، 2010.
52. حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر.
53. خضر خليل محمد الشماع، كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة، عمان، الأردن.
54. خطاب عايدة سيد، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، دار الفكر العربي، ط1، 1985.
55. خطيب أحمد، زيغان خالد، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2009.
56. خلف حسن فليح، إقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث، إربد، حدار الكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2007.
57. داداي عدون، ناصر، قوير عبد الله، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، العمومية بالجزائر، دار المحمدية، الحامة، الجزائر 2003.
58. داداي عدون، ناصر، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية، الحامة، الجزائر 2010.
59. درة عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصاغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009.
60. دسيلر، جاري. ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، (2003).
61. راضي، محمد سامي. حجازي، وجد حامد. المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، (2006).
62. سالم، عبد الله محمود. تقييم الأداء، دراسة نظرية وتطبيقية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر (1988).
63. سالم مؤيد، إدارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب الجامعي، بيروت، لبنان، 2014.
64. سعيد صالح عودة، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا ط4، 1994.
65. شادي علي محروس، الموازنة التخطيطية، مكتبة عين الشمس، مصر، (1981).
66. شحادة، الخطيب خالد. شامية، أحمد زهير. أسس المالية العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2003).
67. صالح محمد فليح ، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

68. صالح سعد علي العنزي، أحمد سعد علي العنزي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2009.
69. عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان 1979.
70. عباس، علي. الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2008).
71. عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط2 2006
72. عبد الباقي، صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر 2000.
73. عبد اللطيف، ناصر نورالدين. الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر (2005).
74. عبد المحسن، توفيق محمد، تقييم الأداء، دار الفكر العربي 2004
75. عبد الهادي حسن محمد، قياس وتقييم قدرات الذكاء المتعددة، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر؛ عمان، الأردن 2003
76. عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
77. عساف عبد المعطي، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
78. عطية، كمال محمد. القياس والمعايرة في خدمة تحقيق الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، الإسكندرية، مصر (1998).
79. عقيلي، عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2005).
80. علي، محمد أمين السيد. أسس التسويق، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن (2000).
81. غنيم، محمد عثمان. التخطيط على أسس ومبادئ عامة، دار صفاء للطباعة، عمان، الأردن، (1999).
82. غيطاس جمال محمد، تجربة اقتصاد المعرفة في دول الإمارات العربية المتحدة وإمارة دبي، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة، مصر 2006.
83. قيرة، علي غزلي إسماعيل، بلقاسم سلطانة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.

84. كحالة، جبرائيل جوزيف. حمدان، حلوة. المحاسبة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، (1997).
85. كلالدة، ظاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
86. ماهر، أحمد. إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 2006.
87. محمد حجازي، المحاسبة الإدارية، الأساسيات، التخطيط، اتخاذ القرارات، الرقابة، مطبعة النهضة، مصر 1998.
88. محمد، سليم جودة سعيد، تطوير التعليم ودوره في بناء اقتصاد المعرفة في مصر، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة، مصر، 2006.
89. محمد، المدهون، إدارة وتنمية الموارد البشرية، إبداع للنشر والتوزيع، 2005.
90. محمود، محمد نايف، الاقتصاد المعرفي، الاتحاديون للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
91. مخلف هدى زوير، الغداري، عدنان محمد، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، دار جريد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
92. مرسى، جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر (2006).
93. محرم، زينات محمد وآخرون. أصول محاسبة التكاليف، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.
94. مصطفى أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 2004.
95. مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
96. مصطفى، جودة عبد الحكيم. محاسبة التكاليف، مؤسسة تنسيق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط1 2010.
97. معمر داود، منظمات الأعمال، الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2006.
98. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط1 (2007).
99. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
100. نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
101. هاشم، زكي محمود. الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط2، دار السلاسل للطبع والنشر والتوزيع، (2001).

102. وليم، عبید & عزو، عفانه، التفكير والمنهاج المدرسي، الكويت: دار الفلاح للنشر والتوزيع، (2003).
103. ويرنر، جون، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، تنمية الموارد البشرية، الأساس: الإطار، النظريات، دار المريخ للنشر والمملكة العربية السعودية، 2011.
104. ياسين سعد غالب، إدارة المعرفة، المفاهيم والنظم، التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
105. باسيل مكرم عبد المسيح، المحاسبة الإدارية مدخل معاصر في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، ط1 2001.
106. يحي زلوم نذير، العرب والعولمة، مركز الدراسات الوحدة العربية، القاهرة، مصر.

## 2- الدوريات:

- العامري. صالح مهدي محسن، الغالبي. طاهر محسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات، نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة جامعة المنصورة، مصر العدد 2، 2000.
- الشيخ. الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث جامعة الجزائر العدد7، 2012.
- اليامور. علي حازم يونس، استخدام نظام الإدارة على أساس الأنشطة ABC ودوره في تحديد فرص تخفيض التكلفة، دراسة حالة في معمل البن الموصل، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، العراق، العدد 598، 2010.
- برك. نعيمة، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر، مجلة الأكاديمية للدراسات الإنسانية و الاجتماعية، الجزائر، العدد 12، 2014.
- جودة. محمود أحمد، تطبيق نظام الأداء المتوازن و أثره على الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية، دراسة تطبيقية المجلة الأردنية، الأردن، العدد 26.

- دودية، أحمد يوسف، معوقا استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء الأردن، المجلد 9، العدد 2، 2009.

- رجب. أحمد عبد المالك، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية، المجلة العربية للبحوث و الدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان القاهرة، مصر، العدد 2، 2006.

- عبد المنعم. أسامة، المطارنة. عبد الوهاب، راش المال الفكري و أثره على الإبداع و التفوق، أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، عدد 6، نوفمبر 2009.

- لفتة. عبد السلام، صالح. ميادة مهدي، أسلوب ABC و دوره في تحديد تكلفة مشروعات قطاع المقاولات، دراسة تطبيقية في شركة العراق العامة لتنفيذ مشاريع الري، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 19، العدد 72، 2013.

- مزهودة. عبد المالك، مفهوم الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 1، 2001.

- مقري. زكية، أثر نظام إدارة المواهب على أداء المؤسسة، المجلة العربية للعلوم الاقتصادية و الإدارية، كلية إدارة الأعمال و العلوم التجارية، جامعة القدس لكسليك، لبنان.

- مقري. زكية، يحيوي. نعيمة، اثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي، مجلة دراسات إدارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، العراق، 2014.

- نمر. محمد الخطيب، سويسي. هوارى، محاولة تطبيق نظام التكاليف المبني على أساس الناشطة في قطاع الخدمات الجامعية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 4، 2013.

- يوسف. محمد محمود، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، بحوث و دراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، العدد 6396، 2005.

### 3- مقالات و أوراق عمل و مواقع انترنت.

- الحميدان. احمد بن محمد، متوفر على الموقع:

[http://www.aleqt.com/2010/10/17\\_article\\_456845.html](http://www.aleqt.com/2010/10/17_article_456845.html)

- السليمان. نورة إبراهيم محمد، مفهوم جانبية Gagne للتفوق و الموهبة، متوفر على الموقع:

<http://faculty.ksu.edu.sa/7031/Doclib2/froms/Dispfour.aspx?ID=21>.

- بركات. زياد، الخصائص السيكومترية لاختبار الترابطات المتباعدة لقياس التفكير الإبداعي لميدنيك، على عينة من طلبة فلسطين 2011، متوفر على الموقع:

<http://www.qou.edu/arabic/reseachProgram/researchers>

<pages/ZiadBarakat/r24-dr ZiadBarakat.pdf>.

- بوكروج. عبد الوهاب، الجزائر ضمن أكبر 20 دولة منتجة للاسمنت في العالم، تقرير امريك متوفر على الموقع: بتاريخ 2013/07/07.

<http://www.rasd24.net/newsdetails.aspx?id=766207>.

- مادي عبد الكريم، ارتفاع صاروخي لأسعار الاسمنت خلال الثلاثي الأول من عام 2013 متوفر على الموقع:

<http://www.nuqudy.com/%D8%A7-24245>.

- ارتفاع واردات الجزائر من الاسمنت خلال الثلاثي الأول من عام 2013 متوفر على الموقع:

[https://www.ennaharonline.com/ar/algeria\\_news/159492/.http#.v1346Pqflu#ixz73BENWeEA\\_b](https://www.ennaharonline.com/ar/algeria_news/159492/.http#.v1346Pqflu#ixz73BENWeEA_b)

- مصانع جديدة للاسمنت قريبا متوفرة على الموقع بتاريخ: 2014/08/22.

<https://www.djaziaress.com/akhparyoum/82103>.

- إنتاج الاسمنت، و الساورة للاسمنت متوفر على الموقع بتاريخ: 2014/08/07.

<https://www.p.p.php?article13493>.

- موقع لافارج متوفر على الموقع بتاريخ: 2014/07/07.

[https://www.Lafarge.com.jo/wps/Postal/jo/ar/1\\_6\\_3History#editoEncartvide0000000000026271](https://www.Lafarge.com.jo/wps/Postal/jo/ar/1_6_3History#editoEncartvide0000000000026271).

#### 4- رسائل جامعية:

1. الحلايبية، غازي عودة أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية عن أمانة عمان الكبرى، جامعة الشرق الأوسط، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة الأردن 2003.
2. العايب، عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للشركات الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف 2011.
3. الوافي، الطيب، دور وهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في الشركة الاقتصادية، دراسة حالة اسمنت مجمع الشرق أطروحة دكتوراه، غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 2012
4. حنان، أحلام، تسيير الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004
5. عبد المالك، طلال الشريف، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2008.
6. عريوة، محاد، تطبيق أدوات المراقبة الحديثة في إطار الحوكمة لقياس و تقويم الأداء المستدام في القطاع العمومي المحلي، دراسة عينة لبعض المجالس الشعبية البلدية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة مسيلة، 2014، 2015.
7. مزهودة، عبد المالك، دور أهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 1998، 1999.
8. هديب، عمر محمد، نظام محاسبة التكاليف المبني على أساس الأنشطة في الشركات الصناعية في الأردن و علاقتها بالأداء الحالي، التطبيق و نموذج مقترح للقياس، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المعرفية، عمان، الأردن، 2009.

9. يحيوي، نعيمة، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية و التطبيق، دراسة حالة قطاع الحليب، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، 2009.

## 5- ملتقيات ومؤتمرات:

1. أبوفارة، يوسف. النسور، جاسم عبد الرزاق، مكونات رأس المال الفكري و مؤشرات قياسه، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الشلف، الجزائر، يومي 13 - 14 نوفمبر 2011.
2. العبادي، هاشم فوزي دباس. شعبان، عبد الكريم هادي، التحديات الإستراتيجية و ممارسات إدارة الموارد البشرية، العلاقة و الأثر، دراسة ميدانية في معمل اسمنت الكوفة. المؤتمر الدولي الثاني حول إدارة الموارد البشرية، الإستراتيجية و التحديات المعاصرة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 13 - 15 ماي 2008.
3. الخضر، عبد الرحمان، تكامل إدارة المواهب و الإدارة المبنية على الجدارات، مؤتمر إدارة المواهب المتكاملة، الخرطوم، السودان، 2010.
4. بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة: مفاهيم و اتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر يومي 09 - 10 مارس 2006.
5. خلفي، عيسى. منصور، كمال، النية التحتية لاقتصاد المعارف في الوطن العربي، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر، 2005.
6. زرقون، محمد. بوختالة سمير، مؤسسات قطاع الإسمنت الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول آفات التنمية المكانية و الإقليمية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أدرار، الجزائر، يومي 6 - 7 نوفمبر 2013.
7. سلام، عبد الرزاق، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ملتقى حول إستراتيجية التنظيم و مراقبة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، يومي 18 - 19 أفريل 2012 جامعة ورقلة، الجزائر.
8. صالح، رضا إبراهيم، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للمنظمات الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، السعودية 1 - 4 نوفمبر 2009.
9. مبيروك، محمد البشير. منير، لواج، دورة القيادة في تفعيل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمة المؤتمر الدولي الثاني حول إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية و التحديات المعاصرة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 13 - 15 ماي 2008.
10. واعر، وسيلة. بن سالم، أمال، دراسة تحليلية للعلاقة بين تسيير الكفاءات و إدارة المواهب، ملتقى الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر فيفري 2012.



11. وزرقون، مخلوف أحمد. رشيد، محمد مناصرية، غدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة، المؤتمر الثاني حول إدارة الموارد البشرية، الإستراتيجية و التحديات المعاصرة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 13 – 15 ماي 2008.

## ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية

### 1- الكتب:

1. Angelier, d.p, Economie Industrielle, opu, Alger 1993.
2. Aréegl. J.L et Quelimi.B, L'approche fondée sur les ressources en stratégie, et future de la recherche, Edvuibert, Paris, France. 2001.....8
3. Arveson. Paul, A balanced for city and county service, the balanced instructe 2003.....2
4. Baranger. P, et Haguél. G, Gestion de la production, Edvuibert, Paris, 1987.....17 (19)
5. Bartoli. A, le management dans les organisation publique, Dunad, Paris, 1997.....1
6. Belanger. L, Gestion des ressources humaines, Approche systématique, Géatan Moim Queb, Canada, 1984.....13
7. Bergeson. P.G, lierre la gestion modern, théorie et cas, Ed Géatan Moim Queb, 1989.....
8. Bergeson. P.G, la gestion modern, théorie et cas, Ed Géatan Moim Queb, Canada, 1983.....15
9. Berssy. G, Economie d'entreprise, Ed Sirey, Paris, 1990.....
10. Boglin. G. et autres, Management Industrielle et Logistique, Ed Economica, Paris 1990.....16 –(46).
11. Bouguin. H, le fondement du contrôle de gestion, PUF, que sais-je, Paris, 1994.....44

12. Brosquet. R, fondement de la performance humaine dans l'entreprise, Ed organisation, Paris, 1989.....11 (66).
13. Bruel. O, Politique d'achat et gestion du approvisionnement, Ed Dunad, Paris1991.....12.
14. Chaabouni. J, des concepts de la performance dans les théories.
15. Chanall. H & Zardet. V, Maitriser des coutes et les performances cachés, Ed Economica, Paris, 1986.....23.
16. Charreaux. G, Finance d'entreprise, Ed Dunad, Paris, 1991.
17. Chevalies. Et autres, Gestion des ressources humaines, Ed De Book Université, Québec, 1993.....24.
18. Chivu. I, Propexu. D, humain resources Management in the Knowledge Management, Revista informatica, Economica, 2008.....21.
19. Claude Smouts. Marie, de développement durable, Armand colin, 2005.....51.
20. Doft. R, Raymond. Noe, organisational Behavior, U.S.A. Hare out collège public, 2001.
21. Dayan. A & al, Manuel de gestion, T1 2<sup>ème</sup> ed, Paris, Ellipses, 2004.....5
22. Depallens.J et Jobard. J.P, Gestion finance de l'entreprise, Ed Sirey, Paris, 1986 (32 – 34).
23. Despalle.G, Production, Ed vuibert, Paris, 1980.....31
24. Durand.Rodelphe, Guide de Management Stratégique, Dunad, Paris, 2003.....65
25. Dupay.Y et autres, Des systèmes de gestion, vuibert, Paris, 1989.....30
26. Ecosip, Gestion et mesure économique, Ed Economica, Paris, 1990.....35 (36).

27. Edighoffer.J.R, Précis de Gestion de d'entreprise, 2<sup>ème</sup> Ed, Nathan, Paris, 2001.
28. Establier.A, et si nous parlons de la performance dans votre entreprise? Ed Eyrolles, Paris, 1984.....3
29. Fernandez, Alian, des nouveaux tableaux de bord des décideurs, 2<sup>ème</sup> Ed d'organisation, Paris, 2007.....4
30. Ferray.Michel, Pesqueux.Yvm, Management de la connaissance, 2<sup>ème</sup> Ed édition Economica, Paris, 2006.....38 (52).
31. Foray.Dominique, l'économie de la connaissance, Edition, Casbah, Alger, 2004.....26.
32. Gervais.M, Contrôle de gestion par system budgétaire, vuibert, Paris, 1987.
33. Horngren.Charles, et autres, Contrôle de gestion budgétaire, 3<sup>ème</sup> Ed, Pearson édition, Paris, 2006.....22.
34. Jarrosson.B, 100 ans de Management, un siècle de Management a travers les écoutes, Dunod, Paris, 2000.....10
35. Kopan.R & Norton. D, les tableau de bord prospectif, Ed organisation, Paris, 1998.....50.
36. Khamkham.A; La dynamique du control de gestion, Bordas, Paris 1976.
37. Kotler.Philippe & Armstrong.Garry, Principales of Marketing, Printice Hall, New jersy Pearson, 11<sup>ème</sup> Ed, 2005.....61 (63).
38. Koontz.H & Donnel.E, Management principes et Méthodes de gestion, 4<sup>ème</sup> Ed, MC graw Québec, 1980.....43.
39. Lauart.P, Gestion de Ressources Humaines, Edition Eyrolles, Paris, 1991.
40. Lendrevie.J, Lindon.D, Mercater, 6<sup>ème</sup> edition Dalloz, Paris, 2000....33 (41).

41. Leroux.F, Introduction a l'économie de l'entreprise, Ed Géatan Moim Canada, 1980.....37.
42. Loring.H et autres, de contrôle de gestion organisation et mise œuvre, 2<sup>ème</sup> Ed Dunod, Paris, 2003.....42.
43. Lorino.P, l'economist et le manager, ENAG, Alger, 1991.....62
44. Marc, Dennry, Evaleur la formation des outils pour optimiser l'investissement formation, E.S.F.E out, France, 2001.....28.
45. Marchesnay.M, la stratégie, E.D.O.P.U, Alger, 1988.....53.
46. Martory.B & Crozet.D, Gestion de Ressources Humaines, Ed de Book Québec, Canada,1993 .....14.
47. Martory. Bernard, Contrôle, de Gestion Social, librairie vuibert, Paris, 1999.....18.
48. Martin. Sylvie & Vedrine. Pierre, Marketing: Les concepts – clés, Ed d'organisation, Paris, 1993.....55 – 56 – 68.
49. Martien .C, L'entreprise dans un monde en changement, ed du seuil ouvriers, Paris, 1992.....25 – 54.
50. Meyer.J, Economie d'entreprise, Dunod 2<sup>ème</sup> ed, 1990.....39.
51. Mihai.Nicola, Methodes d'organisation de la production, office Publication Universitaire, Alger, 1984.
52. Mintzberg.H, structure et dynamique des organisation, Ed les édition d'organisation, Paris, 1992.....45.
53. Olivier.D, Tanguy.C, (2008) Génération y un mode.....29.
54. Roux.D, Analyse économique, ed Géatan Moim Canada, 1980.
55. Silem. A, Image de performance des entreprise, la performance théorie et perception Pratique, facture des sciences économique et de la gestion Sfax, 1992.....
56. Petit et autres, Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaine, ed Géatan Moim, Québec, 2000.....58.

57. Petit Larouse, ed librairie Larouse, Paris, 1990.....60.
58. Terry.G.R & Franklin.G, les principes du management, 3<sup>ème</sup> ed economica, Paris, 1986.....49.
59. Trill.P.A & Melaney.E, Management accounting for non specialist, England Financial Tuners prontice Hall, 2002.

## 2- مقالات و أوراق عمل و مواقع الانترنت:

1. Arveson.Paul, A Balanced for city and county service, the Balanced instructure, 2003.  
[http://www.balancedscorecard.org/portal/o/pdf/bsc\\_for\\_county03.pdf](http://www.balancedscorecard.org/portal/o/pdf/bsc_for_county03.pdf)
2. Bersin josh talent management what is it? why now? Acquisition company I, inc, May 2006 [www.b.f.unich.edu/docs/keyReferenceArticles.pdf](http://www.b.f.unich.edu/docs/keyReferenceArticles.pdf).
3. Kable.Rohan, and others, Talent Management talent to spot talent.  
[http://www.scribd.com/doc/36725417/MS\\_talent-management-01-03-08](http://www.scribd.com/doc/36725417/MS_talent-management-01-03-08)
4. John.Gibbs performance mesure preperies and incentives, Institute for the study of labor: 2004 on line available at:  
[www.alazar.edu.PS/cbzary/aattachedFle.asp](http://www.alazar.edu.PS/cbzary/aattachedFle.asp)
5. Roberts.Kaplan & David North, The Balanced Scorecard Translating Strategy Action Harward Besnis school Press, septembre 1996  
([www.coptess.Indig.ca/...Balenced\\_Scorecard](http://www.coptess.Indig.ca/...Balenced_Scorecard) , Translating Strategy... Kaplan... North/97 - cetim.html.
6. Pierre. Miralles, La gestion des talents: émergence d'un nouveau modèle de Management ?, Revue Management & Avenir, N° 11 form.  
[http://www.talent.srh.fr/pages/dossier\\_publication/Management\\_et\\_avenir.pdf](http://www.talent.srh.fr/pages/dossier_publication/Management_et_avenir.pdf).

7. Willins.Richard.S & Smith.Andrey. Berker.scott, Nine Best Practices MMIX,  
from.[http://www.dde.world.com/media/white\\_papers.nine.best.practiceetalentmanagement-wp-ddc.pdf](http://www.dde.world.com/media/white_papers.nine.best.practiceetalentmanagement-wp-ddc.pdf).
8. Les raisons derrière l'émergence du nouveau leader mondial du ciment,  
[http://www.lemonde.fr/economie/article/2014/04/07/ciment\\_un\\_marche\\_en\\_croissance\\_et\\_tres\\_concentre\\_4397119\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2014/04/07/ciment_un_marche_en_croissance_et_tres_concentre_4397119_3234.html) .
9. La gestion des talents,from  
<http://excerpts.humilog.com/books/9782100548972.pdf>
10. Lafarge et leader mondial des matériaux de construction : ciment, granulats et béton GBL Rapport Annuel 2013, Rapport d'activites. On line:  
[www.ghl.be/sites/default/files/ca\\_lafarge\\_fr.pdf](http://www.ghl.be/sites/default/files/ca_lafarge_fr.pdf)
11. Nation unies «onu» cooperation International visant à accélérer un development durable dans payes en development, publie sur le site  
[www.nn.org/esa/sustdeu/documents/agenda21/english/agenda21toc.html](http://www.nn.org/esa/sustdeu/documents/agenda21/english/agenda21toc.html).
12. the Asia Foundation (ADB), Guide to applied Budget analysis, Electronic version 2006  
<http://asiafondation.org/ressources/pdfs/pkBudyetAnalysis.pdf>
- 13.[www.mdlf.org.ps/details.aspxlang,Minicipaldéveloppement8leadingFund](http://www.mdlf.org.ps/details.aspxlang,Minicipaldéveloppement8leadingFund), consulter le24/03/2014.

### 3- الدوريات

1. Miller.L.A.D, Contingency Framework for the design of accounting information système, Accounting organisation and société vol 1 N 1 1996.
2. Nobre.T, Méthodes et outils du contrôle dans les PME, Finance, contrôle, stratégie, volume 4 2001.

3. Takahashi. Kiyoshi, Effects of wage and promotion incentive on the innovation levels of Japanese Research paper, journal: *International Development*, volume 11, Issue.3.2006.

#### 4- رسائل جامعية:

- Berland. N d'histoire du contrôle budgétaire en France, thèse de doctorat en science de gestion université de Paris – Dauphine, 2000.
- Komarev. Iliya, la place des budgets dans le dispositif de contrôle de gestion: une approche contingente, thèse de doctorat en sciences de gestion. Montesquieu, Bordeaux; France, 2007.

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
20	نموذج لتنظيم خطي	1.1
21	التنظيم الوظيفي لمنظمة تعطى سلطة أمر لإدارة الموارد البشرية	2.1
22	التنظيم الخطي الاستشاري	3.1
22	نموذج للتنظيم الوظيفي	4.1
30	أهداف إدارة الموارد البشرية	5.1
32	التنظيم المصفوفي	6.1
41	تخطيط الموارد البشرية في إطار التشخيص الشامل للمنظمة	7.1
56	دور عملية الاستقطاب في المنظمة	8.1
91	عناصر التحفيز	1.2
99	سلم الحاجات لماسلو	2.2
100	نتائج عوامل نظرية العاملين	3.2
105	مكونات نظام الحوافز	4.2
106	مراحل تصميم نظام الحوافز	5.2
120	عناصر المعرفة	1.3
120	هرم المعرفة	2.3
121	عملية الارتقاء المعرفي	3.3
127	مصنوفة الخدمة	4.3
129	الانتقال من جوهر الخدمة إلى جوهر المعرفة.	5.3
139	تنامي وتآكل قيمة المعرفة عبر الوقت	6.3
139	حلزونية المعرفة	7.3
164	عملية التدريب	8.3
167	علاقة الإبداع بالأبعاد الأخرى	9.3
177	تطور وظيفة نائب الرئيس للموارد البشرية	1.4
186	عملية إدارة المواهب	2.4
188	نظام إدارة المواهب	3.4
198	عملية تكوين رأس المال الفكري في المنظمة	4.4
204	نموذج Skandia Navigator	5.4
205	نموذج Sveiby	6.4
211	هرم ولاء الزبون	7.4
220	علاقة الكفاءة بالفعالية	1.5
224	الأداء الداخلي والأداء الخارجي	2.5
225	عناصر الأداء	3.5
243	مراحل تقييم الأداء	4.5
251	مراحل إعداد الموازنة التخطيطية	5.5



252	التجزئة الممكنة لانحراف النتيجة	6.5
285	العلاقة بين الموازنة الصفرية والتخطيطية	7.5
265	المحاور الأربعة لبطاقات الأداء المتوازن	8.5
270	الربط بين الإستراتيجية والموازنة بواسطة BSC	9.5
276	العلاقة بين نظام ABC و ABM	10.5
281	الدورة المالية في المنظمة	11.5
311	تطور السوق العالمي للإسمنت	1.6
217	التقسيم الجغرافي لرقم أعمال لافارج لسنة 2013	2.6
317	تقسيم رقم الأعمال لشركة لافارج لسنة 2013 حسب كل فرع	3.6
218	تقسيم الأرباح قبل الرسملة وتخفيف وتخفيض الأرباح لسنة 2013 حسب الفروع	4.6
331	تطور واردات الاسمنت في الجزائر للفترة (2003-2012)	5.6
341	الشهادات المتحصل عليها م في شركة الاسمنت عين التوتة	6.6
342	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة	7.6
345	تطور انتاج الاسمنت بالشركة خلال الفترة 2010-2014	8.6
346	. تطور مبيعات الاسمنت بالشركة خلال الفترة 2010-2013	9.6
347	نسبة مشاركة الشركة في انتاج وبيع الاسمنت على مستوى المجمع	10.6
347	تطور العمالة بالشركة خلال الفترة 2010-2013	11.6
348	تطور مصاريف التكوين بالشركة خلال الفترة 2010-2013	12.6

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
48	الحاجة للعاملين	1.1
67	مزايا ومساوئ المصدرين	2.1
102	جدول مقارنة بين النظريات الثلاثة	1.2
121	مستويات الهرم المعرفي وتقنياتها	1.3
126	مقارنة السلعة والمعرفة	2.3
135	الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصرفة	3.3
143	مقارنة بين إدارة الأشياء وإدارة المعرفة	4.3
152	مفاهيم حول اقتصاد المعرفة	5.3
154	عوامل الاندماج في اقتصاد المعرفة وفق منظور مجموعة من الباحثين	6.3
163	مفهوم الإبداع	7.3
184	الإدارة بالمواهب مقابل الإدارة بالكفاءات والإدارة بالمؤهلات	1.4
194	مقارنة بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي	2.4
195	مقارنة بين الأصول الملموسة وغير الملموسة	3.4
208	فئات رأس المال البشري	4.4
210	الخطايا المميتة السبع للأعمال والزيون	5.4
249	مقارنة بين الموازنة والميزانية	1.5
253	النتيجة وعناصرها	2.5
260	تطور بطاقة الأداء المتوازن	3.5
266	المؤشرات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن	4.5
314	المتصدرون عالميا في مجال الاسمنت في سنة 2013	1.6
316	بيانات مالية أساسية للافارج خلال الفترة (2011-2013)	2.6
319	بيانات السوق المتعلقة بمساهمات مجموعة بروكسيل لومبير (GBL) للفترة (2013-2011)	3.6
327	أهم الملوثات الناتجة عن صناعة الاسمنت	4.6
328	الطاقة التصميمية للمجمعات الصناعية العمومية لصناعة الاسمنت في الجزائر	5.6
330	إنتاج الاسمنت في الجزائر للفترة (2003-2012)	6.6
338	تشكيلة الشركات المكونة للمجمع الصناعي والتجاري للإسمنت ومشتقاته للشرق الجزائري	7.6

340	وحدات شركة الاسمنت عين التوتة	8.6
349	تطور بعض مؤشرات أداء المورد البشري بالشركة خلال الفترة 2010-2013	9.6
357	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع	1.7
357	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	2.7
358	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الشهادة	3.7
358	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	4.7
359	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	5.7
359	أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة المناسبة للوظيفة	6.7
360	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية	7.7
361	نتائج ثبات الأداة باستخدام الفا كرونباخ	8.7
362	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغير إدارة المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة	9.7
365	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغير رأس المال الفكري بمؤسسة الاسمنت بباتنة	10.7
370	المتوسطات والانحرافات المعيارية أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة	11.7
371	اختبار (kolmogrov-smirnov)	12.7
373	تحليل علاقات الارتباط بين متغير إدارة المواهب و متغير رأس المال الفكري	13.7
374	تحليل علاقات الارتباط بين متغير رأس المال الفكري و متغير أداء مؤسسة الاسمنت	14.7
375	تحليل علاقات الارتباط بين متغير إدارة المواهب و متغير أداء مؤسسة الاسمنت	15.7
376	ملخص نموذج الانحدار	16.7
377	تحليل التباين الأحادي ANOVA	17.7
378	اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لإحصائية $T_{-}$	18.7
379	ملخص نموذج الانحدار (للفرضية 2)	19.7
380	تحليل التباين الأحادي ANOVA (للفرضية 2)	20.7
380	اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لإحصائية $T_{-}$ (للفرضية الثانية)	21.7
382	ملخص نموذج الانحدار (للفرضية 3)	22.7
382	تحليل التباين الأحادي ANOVA (للفرضية 3)	23.7
383	اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لإحصائية $T_{-}$ (للفرضية الثالثة)	24.7
384	اختبار (ANOVA à 1 facteur)	25.7
385	اختبار (ANOVA à 1 facteur) (الفرضية 5)	26.7

## قائمة الملاحق

العنوان	رقم
استبيان	01
الخصائص الديمغرافية للعينة المختارة معبرا عنها بالنسب المئوية والتكرارات	02

الملاحق

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1

تهدف هذه الاستبانة إلى معرفة دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة. وتعتبر مساعدتكم لنا في الإجابة على الأسئلة بمثابة المساهمة في تحقيق أهداف الدراسة ومن ثم البحث العلمي. يرجى التكرم بقراءة القائمة والإجابة عليها بدقة وموضوعية. علما بأن المعلومات تبقى سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. وشكرا.

أولاً: البيانات العامة

- النوع: ذكر  أنثى
- العمر: أقل من 30 سنة  31-40  41 فأكثر
- الشهادة: أقل من المتوسط  متوسط وثانوي  جامعي  شهادة عليا
- الحالة العائلية: متزوج  أعزب
- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  بين 5-15  بين 15-25  أكثر من 25
- الفئة المناسبة للوظيفة: اطار سامي  responsables de services

1. ال رقم	2. العبارة				
	3. موا فق تماما	4. موا فق ولا أعارض	6. لا أوافق ولا أعارض	7. غي ر موافق	8. غير موافق تماما
9. أولاً: الرأس مال البشري في مؤسسة الاسمنت بباتنة					
10. 1	11. 12	12. 13	13. 14	14. 15	15. 16
10. 1	11. 12	12. 13	13. 14	14. 15	15. 16
17. 2	18. 19	19. 20	20. 21	21. 22	22. 23
24. 3	25. 26	26. 27	27. 28	28. 29	29. 30
31. 4	32. 33	33. 34	34. 35	35. 36	36. 37
38. 5	39. 40	40. 41	41. 42	42. 43	43. 44
45. 6	46. 47	47. 48	48. 49	49. 50	50. 51
52. 7	53. 54	54. 55	55. 56	56. 57	57. 58
59. 8	60. 61	61. 62	62. 63	63. 64	64. 65
66. 9	67. 68	68. 69	69. 70	70. 71	71. 72
73. 1	74. 75	75. 76	76. 77	77. 78	78. 79
80. 1	81. 82	82. 83	83. 84	84. 85	85. 86

						1
.93	.92	.91	.90	.89	88. تشجع المؤسسة العاملين على الابتكار من خلال نظام تحفيزي	1.87 2
.100	.99	.98	.97	.96	95. تعمل المؤسسة على تعزيز الجهود للاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الإبداعية المتميزة	1.94 3
101. ثانيا: رأس المال الهيكلي في مؤسسة الاسمنت بباتنة						
.108	.107	.106	.105	.104	103. تتسم المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات المتوفرة في المؤسسة بالدقة	.102 4
.115	.114	.113	.112	.111	110. تتسم المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات المتوفرة في المؤسسة بالموثوقية	.109 5
.122	.121	.120	.119	.118	117. تتسم المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات المتوفرة في المؤسسة بالملائمة	.116 6
.129	.128	.127	.126	.125	124. تتسم المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات المتوفرة في المؤسسة بالقابلية للفهم	.123 7
.136	.135	.134	.133	.132	131. يساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة في انتقال المعرفة بين العمال	.130 8
.143	.142	.141	.140	.139	138. تشجع وتدعم ثقافة المؤسسة العاملين في عمليات الابتكار	.137 9
.150	.149	.148	.147	.146	145. تساعد ثقافة المؤسسة العمال بالشعور بالراحة في مجالات أعمالهم	.144 0
.157	.156	.155	.154	.153	152. لدى المؤسسة بنية تحتية متقدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال	.151 1
.164	.163	.162	.161	.160	159. تبذل المؤسسة مجهودات من أجل القيام بالبحث والتطوير	.158 2
.171	.170	.169	.168	.167	166. تخصص المؤسسة ميزانية كافية ومناسبة للبحث والتطوير	.165 3
.178	.177	.176	.175	.174	173. تسعى المؤسسة للحصول على براءات الاختراع	.172 4
.185	.184	.183	.182	.181	180. تدعم المؤسسة الأفكار الجديدة التي يمكن تسجيلها كبراءة اختراع	.179 5
186. ثالثا: رأس المال الزبوني في مؤسسة الاسمنت بباتنة						
.193	.192	.191	.190	.189	188. تملك المؤسسة القدرة على تزويد الزبون بمنتجات أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى	.187 6
.200	.199	.198	.197	.196	195. تهدف المؤسسة إلى إرضاء الزبائن من خلال تقديم قيم ومنافع أعلى مما يحققها لهم المنافسون	.194 8
.207	.206	.205	.204	.203	202. المؤسسة في اتصال دائم مع الزبون	.201 9

.214	.213	.212	.211	.210	209. تهتم المؤسسة بمعاملة الزبون بطريقة تشعره بأنه الأفضل لديها	.208 0
.221	.220	.219	.218	.217	216. تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية من أجل الحفاظ على ولاء الزبون	.215 1
.228	.227	.226	.225	.224	223. تعمل المؤسسة على كسب ثقة الزبون	.222 2
.235	.234	.233	.232	.231	230. المؤسسة على اتصال مستمر بالزبائن من أجل فهم حاجاتهم ورغباتهم والاستجابة لها	.229 3
236. رابعا: مؤشرات تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بياتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة						
.243	.242	.241	.240	.239	238. تقوم المؤسسة بقياس كفاءتها من حيث قياس مدى استغلال الموارد المتاحة لديها	.237 4
.250	.249	.248	.247	.246	245. تحقق المؤسسة كفاءة جيدة من حيث استغلال الموارد المتاحة لديها	.244 5
.257	.256	.255	.254	.253	252. تقوم المؤسسة بقياس الفعالية من حيث نوعية المخرجات وكميتها والوقت المحدد للإنجاز والدخل والأرباح ورضا العاملين	.251 6
.264	.263	.262	.261	.260	259. تحقق المؤسسة فعالية عالية من حيث نوعية المخرجات وكميتها والوقت المحدد للإنجاز والدخل والأرباح ورضا العاملين	.258 7
.271	.270	.269	.268	.267	266. تضع المؤسسة مقاييس مرحلية لقياس التقدم في العمل	.265 8
.278	.277	.276	.275	.274	273. تضع المؤسسة أساليب ونظام وإجراءات العمل	.272 9
.285	.284	.283	.282	.281	280. تركز المؤسسة على عادات العمل	.279 0
286. خامسا: إدارة المواهب في مؤسسة الاسمنت بياتنة						
287. جذب المواهب في مؤسسة الاسمنت بياتنة						
.294	.293	.292	.291	.290	289. تقدم المؤسسة مكافآت عادلة	.288 1
.301	.300	.299	.298	.297	296. بيئة العمل في المؤسسة مرنة وثقافة ايجابية	.295 2
.308	.307	.306	.305	.304	303. توفر المؤسسة التدريب المناسب	.302 3
.315	.314	.313	.312	.311	310. نظام التقييم بالمؤسسة فعال	.309 4
.322	.321	.320	.319	.318	317. توفر المؤسسة السبل ووسائل البحث والإبداع المناسبة	.316 5
323. اختيار المواهب في مؤسسة الاسمنت بياتنة						
.330	.329	.328	.327	.326	325. يتم تحديد المواهب التي تحتاج إليها المؤسسة قبل التوظيف	.324 6
.337	.336	.335	.334	.333	332. يتم اختيار الموهوبين على أساس معايير كالأداء المتميز للأفراد	.331 7



338. استبقاء المواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة						<input type="checkbox"/>
.345	.344	.343	.342	.341	340. يعمل نظام المؤسسة على إقامة اتصال وتعاون فعال مع الأفراد	.339 8
.352	.351	.350	.349	.348	347. يتم السماح للمواهب بخلق وتطوير المعارف	.346 9
.359	.358	.357	.356	.355	354. تعمل المؤسسة على بناء الثقة في الموهوبين	.353 0
.366	.365	.364	.363	.362	361. تعمل المؤسسة على توفير مجموعة من التحديات الايجابية في العمل	.360 1
.373	.372	.371	.370	.369	368. يتم اعتبار الموهبة كأصل من أصول المؤسسة	.367 2
.380	.379	.378	.377	.376	375. يتم في المؤسسة اتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر بخصوص المواهب المتوفرة	.374 3
381. الاعتراف بالمواهب في مؤسسة الاسمنت بباتنة						
.388	.387	.386	.385	.384	383. يتوفر في المؤسسة نظام تعويض جيد للموهوبين	.382 4
.395	.394	.393	.392	.391	390. يتم تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة	.389 5
.402	.401	.400	.399	.398	397. يتم تخطيط المسار المهني والخلافة	.396 6
.409	.408	.407	.406	.405	404. هناك مساواة بين الموظفين من حيث السن والعرق والجنس	.403 7

اطار مسير  cadre opérationnel production, finance, marketing, .....

اطار متوسط  contrôle maitre, chef d'équipe, chef de groupe ...

الدورات التدريبية التي تحصلت عليها: بدون دورات  دورة واحدة دورتان

من 03 إلى 05 دورات  من 05 إلى 10 دورات  من 10 دورات فما اكثر

ثانيا: 1- الرجاء حدد مدى موافقتك عن العوامل التالية حسب المعايير المثبتة أمام كل عبارة بوضع

إشارة (+) في المكان المناسب

النوع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	37	69,8	69,8	69,8
Valid أنثى	16	30,2	30,2	100,0
Total	53	100,0	100,0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	19	35,8	35,8	35,8
Valid من 31-40 سنة	26	49,1	49,1	84,9
Valid 41 فأكثر	8	15,1	15,1	100,0
Total	53	100,0	100,0	

الشهادة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid متوسط وثانوي	3	5,7	5,7	5,7
Valid جامعي	41	77,4	77,4	83,0
Valid شهادات عليا	9	17,0	17,0	100,0
Total	53	100,0	100,0	

الحالة العائلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid متزوج	33	62,3	62,3	62,3
Valid أعزب	20	37,7	37,7	100,0
Total	53	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	21	39,6	39,6	39,6
Valid بين 5 و 15 سنة	23	43,4	43,4	83,0
15 إلى 25 سنة	4	7,5	7,5	90,6
25 سنة فأكثر	5	9,4	9,4	100,0
Total	53	100,0	100,0	

الفئة المناسبة للوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اطار سامي	17	32,1	32,1	32,1
Valid اطار مسير	18	34,0	34,0	66,0
اطار متوسط	18	34,0	34,0	100,0
Total	53	100,0	100,0	

الدورات التدريبية التي تحصلت عليها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بدون دورات	15	28,3	28,3	28,3
دورة واحدة	4	7,5	7,5	35,8
دورتان	5	9,4	9,4	45,3
Valid من 3 إلى 5 دورات	11	20,8	20,8	66,0
من 5 إلى 10 دورات	10	18,9	18,9	84,9
أكثر من 10 دورات	8	15,1	15,1	100,0
Total	53	100,0	100,0	

عينات الاختبارات المنجزة خلال هذه الدراسة

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	6,153	1	6,153	7,595	,008 <sup>b</sup>
1 Residual	41,320	51	,810		
Total	47,473	52			

a. Dependent Variable: مؤشرات تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بياتنة للاندماج إلى

اقتصاد المعرفة

b. Predictors: (Constant), ادارة المواهب في مؤسسة الاسمنت بياتنة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,413 <sup>a</sup>	,171	,137	,88741

a. Predictors: (Constant), x, ادارة المواهب في مؤسسة

الاسمنت بياتنة

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,165	,573		3,780	,000
1 جذب المواهب في مؤسسة الاسمنت بياتنة	,292	,258	,223	1,133	,263
اختيار المواهب في مؤسسة الاسمنت بياتنة	,094	,154	,107	,609	,545
استبقاء المواهب بمؤسسة الاسمنت بياتنة	,053	,120	,075	,444	,659
الاعتراف بالمواهب في مؤسسة الاسمنت بياتنة	,032	,142	,038	,223	,825

a. Dependent Variable: مؤشرات تحسين أداء مؤسسة الاسمنت بياتنة للاندماج إلى اقتصاد المعرفة

