

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

The People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific Research
Ain Temouchent University -BELHADJ Bouchaib
Faculty of Letters, Languages and Social Sciences
Vice Deanship in charge of Post-Graduation,
Scientific Research and External Relations



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية
نيابة الكلية المكلفة بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

تسيير الموارد البشرية

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة اولى ماستر

علم النفس تنظيم و عمل و تسيير الموارد البشرية

اعداد الدكتور : بوريش محمد

السنة الجامعية : 2024-2025

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات.....	ص02
بيانات المقياس.....	ص06
مقدمة.....	ص07
المحاضرة الأولى :مدخل مفاهيمي حول تسيير الموارد البشرية.....	ص08
أولا :مفهوم تسيير الموارد البشرية	ص09
ثانيا :تطور وظائف ادارة الموارد البشرية.....	ص11
المحاضرة الثانية :مراحل تطور تسيير الموارد البشرية	ص12
ممارسات تسيير الموارد البشرية : نظرة تاريخية	ص14
أولا :مرحلة التكوين.....	ص14
ثانيا :مرحلة النمو	ص16
ثالثا :مرحلة النضج.....	ص21
المحاضرة الثالثة :وظائف تسيير الموارد البشرية	ص25
وظيفة تكوين الموارد البشرية	ص26
وظيفة التعويضات	ص27
تدريب وتنمية الموارد البشرية	ص28
صيانة الموارد البشرية.....	ص28
علاقات الموارد البشرية	ص29
المحاضرة الرابعة : نظريات التسيير	ص30

المداخل النظرية	ص 31
1. المدخل الميكانيكي	ص 31
2. مدخل العلاقات الانسانية	ص 40
3. مدخل الموارد البشرية.....	ص 44
المحاضرة الخامسة : الاتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية.....	ص 47
الإدارة الإستراتيجية.....	ص 48
إدارة الجودة الشاملة.....	ص 48
إعادة الهندسة.....	ص 49
الاستثمار الفكري.....	ص 49
التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وكيفية مواجهتها	ص 50
المحاضرة السادسة : الإدارة الإستراتيجية.....	ص 53
تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية	ص 54
أهميتها.....	ص 54
أبعادها.....	ص 55
مهامها.....	ص 58
عملياتها.....	ص 59
مستوياتها.....	ص 60
معوقات.....	ص 61

المحاضرة السابعة: رأس المال المعرفي.....	ص 62
التطور التاريخي لرأس المال المعرفي	ص 63
مفهوم رأس المال المعرفي.....	ص 65
مكونات رأس المال المعرفي	ص 67
استخدام رأس المال المعرفي	ص 71
المحاضرة الثامنة : رأس المال البشري.....	ص 73
الاهتمام التاريخي برأس المال البشري	ص 74
تحديد المفاهيم و المصطلحات	ص 75
تنمية رأس المال البشري.....	ص 75
مكونات رأس المال البشري.....	ص 76
نظريات رأس المال البشري	ص 80
خصائص رأس المال البشري.....	ص 84
نقد نظرية رأس المال البشري	ص 86
المحاضرة التاسعة : حلقات الجودة.....	ص 88
مفهوم الجودة	ص 89
إدارة الجودة الشاملة.....	ص 91
مفهوم حلقات الجودة.....	ص 94
مبادئ وأهداف حلقات الجودة.....	ص 97
مكونات برنامج حلقات الجودة.....	ص 98
آلية عمل حلقات الجودة.....	ص 99

المحاضرة العاشرة : نماذج حديثة في تسيير الموارد البشرية	ص 101
تمهيد	ص 102
ميزة المجتمع الياباني	ص 103
الخصائص الاستراتيجية للإدارة اليابانية	ص 103
نظرية Z	ص 108
مقارنة بين الإدارة اليابانية و الإدارة الأمريكية	ص 110
قائمة بأهم المراجع في المقياس	ص 111

بيانات المقياس	عنوان المقياس :	تسيير الموارد البشرية
الطلبة المعنيون بالمقياس :	طلبة السنة الثانية علم نفس عمل وتنظيم.	طبيعة المقياس :
المجال الزمني للمقياس :	المقياس سداسي ، بمجموع 48 ساعة، تتوزع على مدار 16 أسبوعا، بمقدار 03 ساعات أسبوعيا بين محاضرة وتطبيق.	معامل المقياس :
المكتسبات القبلية للمقياس :	مُتَوَقَّع من الطالب المقبل على دراسة هذا المقياس أن يكون على دراية مُسَبَّقة ب:	للـ مدارس علم النفس عمل وتنظيم وخصوصا المدرسة
أهداف المقياس :	يُتَوَقَّع من الطالب أن يكون قادرا على:	للـ التaylorية ومدرسة العلاقات الانسانية.
للـ	للـ	للـ
للـ	للـ	للـ

- لبيان العلاقات بين وظائف تسيير الموارد البشرية.
- للتعريف بالاتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية.

تقييم مستمر + امتحان

نمط التقييم في المقياس :

مقدمة :

لقد خطت اليابان- بعد الحرب العالمية الثانية- التي تعتبر رمزا للتقدم و النمو ،خطوات واسعة ملفتة للأنظار في مجالات الأعمال سواء في قطاع الصناعة أو الخدمات أو في مجالات الحياة العامة و الاجتماعية و لم يجارها من الدول إلا العدد القليل في أوروبا الغربية كألمانيا و السويد و عدد من الدول الأخرى .

لنتساءل ما هو السر وراء هذا النجاح الياباني الذي أبهر العالم ؟ في الحقيقة، لا يوجد في المسألة سر فكل ما في الأمر أن بناء الإنسان كان وما يزال يحظى بالاهتمام و الرعاية الأولى منها ، لأنه في قناعتها الراسخة و الصحيحة ، هو المسؤول الأول عن عملية البناء و الاعداد ، فهو المخترع وهو المبدع و هو كل شيء، حيث صبت جل اهتمامات الدول النامية على التنمية الصناعية ، و اعتقدت أن التنمية لا تكون إلا عن طريق الآلات و التكنولوجيا ونسيت و تغافلت عن مسألة جوهرية أن هذه التكنولوجيا و التنمية الصناعية ، لن تؤتي ثمارها إلا بسواعد الموارد البشرية الفعالة.

إني أضع بين أيدي، أعزائي الطلبة ، هذه المطبوعة العلمية بعنوان "محاضرات في تسيير الموارد البشرية" كجهد متواضع و مساهمة مني في تجميع أهم الموضوعات الخاصة بتسيير الموارد البشرية كي يستفيدون منها و يتعرفون من خلالها على أهم المفاهيم و المصطلحات ، بالإضافة إلى مجموع الوظائف التي يضطلع بها المتخصص في شؤون تسيير الموارد البشرية من أجل الحفاظ على المنظمة وتطويرها. أرجو أن تكون عوناً لهم في تكوينهم و دراستهم، أسأل الله التوفيق و السداد لان نقدم و باستمرار المنفعة و المعرفة العلمية لطلبتنا الكرام.

المحاضرة الأولى

مدخل مفاهيمي حول تسيير الموارد البشرية

بالرغم من أن تسيير الموارد البشرية كوظيفة من وظائف المؤسسة، لم يأخذ مكانته كباقي الوظائف الأخرى في المؤسسة؛ ذلك لأن الاهتمام بالإنسان والعلاقات الإنسانية جاء تالياً للاهتمام بالجانب المادي للعمل، فإنه غدا من أكثر الوظائف أهمية في المؤسسات وأكثرها حساسية؛ كونه يتعامل مع أهم وأحرج عنصرٍ من عناصر الإنتاج، وأكثر موارد المؤسسة عرضةً للتأثر بالتغيرات البيئية.

مفهوم تسيير الموارد البشرية:

إن هدف أي مؤسسة هو تحقيق إنتاجية عالية من خلال إدارة العمل، ولكن العمل يتم من خلال إدارة البشر، وقواعد المنطق في إدارة العمل تختلف مع قواعد المنطق في إدارة البشر؛ فمنطق البشر يختلف عن منطق الآلات، ولا يمكن إدارة أي عملٍ دون إدارة البشر، وسوء إدارة البشر يؤدي بطبيعة الحال إلى سوء إدارة العمل، مهما كان رئيس المؤسسة كُفئاً¹. (فعمل الإدارة المتكامل يتطلب إحداث تكاملٍ بين إدارة العمل وإدارة الموارد البشرية التي من خلالها سيتم العمل).

تسيير الموارد البشرية يعد من أحدث الأنظمة الفرعية لتسيير المؤسسة؛ فهو يهتم بالموارد البشري باعتباره أحد أهم الأطر الإستراتيجية لها².

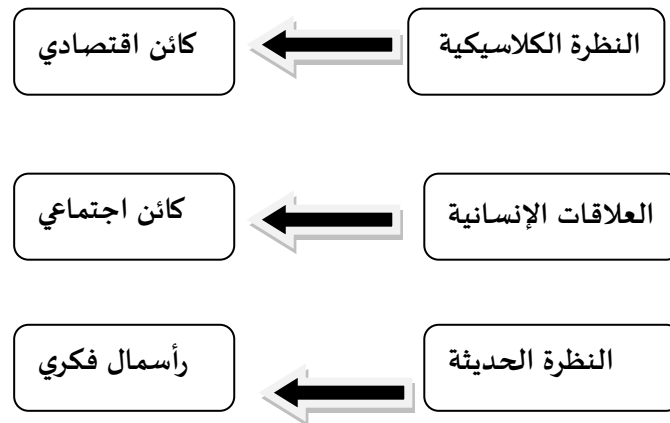
فتسيير الموارد البشرية هو ذلك التسيير المعني بتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية؛ للوصول إلى أهداف الفرد والمؤسسة؛ فهو المسؤول عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة، من خلال أنشطةٍ تعمل على زيادة فاعليته، كالاستقطاب والتوظيف، والتدريب، والمكافأة .

¹ Peter Drucker, Management : tasks, responsibilities, practices, Heinemann, London, 1972, p 42.

² Bernard Martory et Daniel Grazet, Gestion des ressources humaines: Pilotage social et performances, Dunod, Paris, 2001, p 238.

ومنه يمكن تعريف تسيير الموارد البشرية بأنه مجموعة الأنشطة التسييرية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتنميتها، وتحفيزها، والحفاظ عليها، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية، وأهداف العاملين، بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.

شكل رقم () : تطور النظرة إلى الموارد البشرية



المصدر: عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، القاهرة، 2003، ص 21.

جدول رقم () : تطور وظائف إدارة الموارد البشرية حسب تطور الفكر التنظيمي

المدرسة الوظائف	الكلاسيكية	العلاقات الإنسانية	الحديثة . ة
تخطيط الموارد البشرية	تقدير عدد ونوع العمالة	تقدير عدد ونوع العمالة	تنمية أصول المؤسسة البشرية
الاختيار والتعيين	وصف الوظائف	وصف الوظائف	الوظائف المستقبلية
تحليل وتصميم الوظيفة	تقسيم العمل والتخصص	فرق العمل	المؤسسات المتعلمة
التدريب	رفع كفاءة العامل	رفع كفاءة جماعة العمل	رفع كفاءة المؤسسة
تقييم الأداء	أساس فردي	أساس فردي وجماعي	القيمة المضافة
الأجور والمكافآت	ربط الأجر بالإنتاج	حوافز مادية ومعنوية	القيمة المضافة
تنمية المسار الوظيفي	التخصص	التخصص	المعرفة

المصدر: عادل محمد زايد، مصدر سابق، ص 22.

المحاضرة الثانية

مراحل تطور تسيير الموارد البشرية

سنقوم بتقسيم تاريخ تسيير الموارد البشرية إلى ثلاث فترات؛ لكي نوضح مراحل تكوينها ونموها ونضجها، وقد أتت كل مرحلة من هذه المراحل تدريجياً ببرامج أكثر رقياً وتعقيداً وشمولاً لتسيير الموارد البشرية

أولاً-مرحلة التكوين:

تتعلق سنوات التكوين بتلك الأنشطة الخاصة بتسيير الأفراد قبل بداية القرن العشرين؛ فقد تشكلت ممارسات تسيير عبر التاريخ بواسطة مجموعة متنوعة من القوى والمتغيرات. ففي مرحلة ما قبل الثورة الصناعية، قام كبار العاملين من ذوي الخبرة بممارسة مهام تسيير الأفراد³، ومع ظهور الثورة الصناعية،

برزت أولى ممارسات تسيير الأفراد؛ فقد تطلب نظام المصنع وجود أعداد كبيرة من العاملين من ذوي المهارات المتميزة لتشغيل الآلات ذات العمليات المتخصصة؛ مما أدى إلى بروز الحاجة إلى متخصصين في مجال الموارد البشرية لتدريب العاملين، وتنظيم العلاقات، وجدولة العمل⁴. وإجمالاً، يمكن وصف الأنشطة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية قبل سنة 1900، بأنها كانت عشوائية وغير منظمة.

ثانياً-مرحلة النمو:

حدثت فترة النمو في تاريخ تسيير الموارد البشرية في النصف الأول من القرن العشرين؛ فقد بدأت هذه الحقبة بظهور ما يسمى بالسكرتير الاجتماعي أو أخصائي شؤون المعيشة للأفراد في مؤسسات الأعمال وكان يقوم بما يمكن أن نسميه اليوم بوظيفة المحافظة على الموارد البشرية أو صيانتها. ويرجع الدافع وراء تأسيس هذه الوظيفة إلى محاولة مؤسسات الأعمال لوقف أو الحد من نمو التنظيمات العمالية.

³ محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001، ص 43.

⁴ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص 26.

وتتميز هذه المرحلة أيضاً بالاعتراف المتزايد بشرعية وضرورة الأنشطة الخاصة بتسيير الأفراد، وأهمية القيام بها في كل مؤسسة، وتنتهي هذه المرحلة بنهاية الحرب العالمية الثانية. ومع منتصف الأربعينات، نمت أنظمة تسيير الأفراد في بعض المؤسسات الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية نمواً كبيراً، بحيث لم تختلف جوهرياً عن الأنشطة الحالية لتسيير الموارد البشرية؛ فالفرق بينهما يكمن أساساً في مدى رقي ودقة هذه الأنظمة وليس في محتواها⁵.

ثالثاً -مرحلة النضج:

تبدأ هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1946، وأيضاً التزام الحكومة الفدرالية بتوفير عملٍ ملائم. ويعتبر التوسع الكبير لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بتسيير الموارد البشرية في كل المؤسسات، الخاصية الرئيسية لمرحلة النضج المستمرة حتى يومنا هذا، والتي أثّرت تأثيراً كبيراً في مسائل حيوية وحرّة لتسيير الموارد البشرية.

ممارسات تسيير الموارد البشرية: نظرة تاريخية.

بعد تعرضنا للعوامل المؤثرة على تسيير الموارد البشرية والمراحل التي مرت بها، سنقوم بالربط بينها من خلال تناول تطور الوظائف الرئيسية لتسيير الموارد البشرية من استخدامٍ وتنمية وتحفيز وصيانة، خلال المراحل الثلاثة السابقة: مرحلة التكوين، مرحلة النمو، ومرحلة النضج، والتي تعكس بالتالي التطور التاريخي لهذه الوظائف عبر الأطوار الثلاثة التي مر بها تسيير الموارد البشرية.

أولاً -مرحلة التكوين:

إن الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية في سنوات ما قبل سنة 1900 ، تتصف -كما سبق القول- بالعشوائية وعدم النظام؛ وتركّزت بالتالي تلك الممارسات الخاصة بالأفراد على وظيفتي الاستخدام والصيانة فقط.

⁵ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993، ص 42

1-وظيفة الاستقدام:

أدى ظهور الثورة الصناعية في النصف الثاني من القرن التاسع عشر إلى ميلاد حركة الوظائف بعيداً عن المنازل، بمعنى إحلال نظام العمل بعيداً عن مكان الإقامة بدلاً من العمل في المنازل، وإحلال نظام المصانع الكبيرة بدلاً من الورش الإنتاجية الصغيرة، وهذا التغيير في نظامي العمل والإنتاج أدى إلى تجمع أعداد كبيرة من الأفراد في مكان واحد وهو المصنع؛ الأمر الذي أدى إلى زيادة الحاجة لأنشطة التخطيط الاستقطاب، الاختيار، والتعيين للقوى العاملة⁶.

وبالرغم من ذلك، فإن الأنشطة نادراً ما كانت تؤدي بطريقة رسمية ومنظمة، باستثناء النشاط الخاص بتصميم الوظائف، والذي يعتبر أحد المجالات القليلة في إدارة الأفراد، الذي حظي بجهود لتنظيمه؛ هذه الجهود التي نتجت من حاجة مديري المصانع إلى تقسيم العمل؛ بسبب الزيادة الكبيرة في أعداد العاملين. ويعتبر إنشاء لجنة الخدمة المدنية سنة 1883 من الأحداث الهامة في تلك الفترة، ونتيجةً للمجهودات التي قامت بها هذه اللجنة، أصبحت الحكومة الفدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية (الجهاز الإداري) من ضمن المنظمات الأولى التي حاولت الاعتماد على أسس موضوعية في اختيار وترقية العاملين في الولايات المتحدة الأمريكية، وتعتبر هذه اللجنة أيضاً من أولى الجهات التي استخدمت اختبارات التوظيف⁷.

2-وظيفة صيانة الموارد البشرية:

لقد أدرك روبرت أوين (Robert Oyen) منذ سنة 1810 الحاجة إلى ممارسة الأنشطة الخاصة بالأفراد بأسلوبٍ مدروس ومسؤول؛ فقد كان سباقاً في اقتراح أفكار كانت تعتبر ثورية في زمانه: مثل

⁶ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 35.

⁷ محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 46.

تحديد الحد الأدنى لسن العمل بالنسبة للأطفال، وتنظيم الإجراءات الخاصة بشكاوي العمال، وتوفير أماكن إقامة للعمال، وتقديم تسهيلات تعليمية وصحية للعاملين وأسرهم، والاهتمام بتدريب العاملين؛ لذلك يسمى روبرت أوين من قبل الكثيرين بـ "أبو إدارة الأفراد".⁸

وقد شهدت سنة 1842، صدور حكم قانوني أضفى الشرعية على وجود اتحادات العمال؛ فأصبح وجود اتحاد للعمال لا يعتبر عملاً غير مشدد في حد ذاته. ولكن هذا الحكم لم يضيف صفة الشرعية على الأسلوب أو الطريقة التي يتم بها هذا الاتحاد وفقاً لقواعد التآمر الجنائي للمؤسسة في بريطانيا والتي كانت تستخدمها المحاكم الأمريكية في ذات الوقت بتجريم التجمعات العمالية المنظمة؛ فقد كانت قاعدة التآمر الجنائي هذه تنص على أن تجمع العمال وتنظيمهم ضد سلطة الإدارة يعتبر عملاً غير مشروع.

وقد ساهم هذا الحكم القانوني منذ سنة 1842، في اتساع حركة التجمعات العمالية، ولو أنها لم تضيف عليها الشرعية الكاملة، ولم يتم الاعتراف الرسمي الكامل بدورها كوسيط يستخدم أسلوب المفاوضة الجماعية بين العمال والإدارة، إلا بعد مائة سنة تقريباً من هذا التاريخ.⁹

ثانياً- مرحلة النمو:

تعتبر مرحلة النمو (1900 – 1946) الفترة التي شهدت الميلاد الحقيقي لتسيير الموارد البشرية؛ فأصبحت إدارة الأفراد مهنة، ونمت المعارف العلمية الخاصة بهذا الميدان، وبدأت تتراكم. وتشمل هذه المرحلة الحرب العالمية الأولى التي أدت إلى تغير سريع في أسواق العمالة، والانتقال من أسواق تتسم بوفرة العرض إلى أسواق تتسم بندرة العمالة؛ الأمر الذي أدى إلى الاستخدام المتزايد للتدريب، والذي

⁸ سليمان خليل الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، دمشق، ط 2، 2003، ص 10.

⁹ محمد سعيد سلطان، مرجع نفسه، ص 47.

كان يعكس الاهتمام باتجاهات العاملين، وكان يهدف بالتالي إلى تقليل معدل دوران العمالة، واتسع أيضاً نطاق استخدام أساليب تقييم الأفراد.

وسنتناول الآن كل وظيفة من وظائف تسيير الموارد البشرية للتعرف على وضعيتها والأنشطة الخاصة بها خلال هذه الفترة.

1-وظيفة الاستقدام:

شهدت سنة 1900 تأسيس أول إدارة لشؤون العاملين في شركة (B.F Good Rich) ولكن انحصرت مسؤولياتها فقط على مجال التعيين.

وفي سنة 1920 ، تم إنشاء أول إدارة شاملة تختص بشؤون العاملين ومسؤولة عن إدارة الأجور الشكاوي، التعيين، ظروف العمل، الشروط الصحية، حفظ المستندات، وتنمية العاملين في إحدى المنظمات الأمريكية.

وقد انتشر في الفترة ما بين 1910 و1920 شعار "الرجل المناسب في المكان المناسب"، ونال هذا الشعار شعبية كبيرة. ومن بين التطورات الهامة التي شهدتها هذه الفترة، والتي ساهمت في زيادة الاهتمام بإدارة الأفراد، ظهور حركة الإدارة العلمية بقيادة فردريك تايلور (Frédéric Taylor) ونشره لكتاب "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911¹⁰.

وقد نادى تايلور، وكان مهندساً للإنتاج، بالفصل بين مسؤوليات الإدارة ومسؤوليات العاملين؛ فالإدارة وفقاً له مسؤولة عن التخطيط، والعمال مسؤولون عن التنفيذ. لقد قام تايلور عن طريق الاستعانة بدراسات الزمن والحركة في تحديد التصميم الملائم للوظائف بناءً على أسس علمية،

¹⁰ محمد سعيد سلطان ، مرجع سابق، ص 48.

وباقتراح طرقٍ ومستوياتٍ لتنفيذ كل وظيفة؛ للإشراف على العاملين وتدريبهم على الاستخدام السليم للأدوات والمعدات ولتقييم أداء كل عامل¹¹.

وقد ساعد تايلور في مجال إدارة الأفراد من خلال ما توصل إليه من نتائج؛ حيث أنه ذكر بأنه يوجد اختلاف في القدرات والمهارات بين الأفراد، وأن الكثير منهم تمَّ وضعهم في أعمالٍ غير مناسبة، وأن تدريبهم لم يريئ لهم الفرص لبيان هذه القدرات؛ مما أضر بمصلحتهم ومصلحة المؤسسة¹².

ويرجع إلى فلسفة تايلور، التي كانت تركز على ضرورة النظر إلى الإدارة كعلم، الفضل في تركيز الاهتمام على وسائل تحسين عمليات الاختيار والتعيين والتدريب، والتي يمكن الاستغلال التام والكامل للطاقة الإنتاجية القصوى للعامل¹³.

وبدأ خلال نفس الفترة، ظهور تأثير العلوم الاجتماعية على ميدان الموارد البشرية؛ فقد شهدت سنة 1913 نشر هيغو منستربرج (Hugo Munsterberg) لكتاب "علم النفس والكفاءة الصناعية"، وقد أدخل هذا الكتاب لأول مرة مفهوم علم النفس الصناعي في مجال إدارة الأفراد، كما قدم اقتراحاتٍ لتحسين الطرق والأساليب الخاصة باختبارات التعيين والتدريب، وبتقييم الأداء، وبالكفاءة الإنتاجية. ومع بداية الحرب العالمية الأولى، بدأت وزارة الدفاع الأمريكية في استخدام اختبارات اختيار الضباط على نطاقٍ واسع، ومع منتصف العشرينات بدأ استخدام وتطوير أنظمة موضوعية لتقييم الوظائف بغرض تحديد معدلات الأجر في الساعة¹⁴.

¹¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 16.

¹² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، 1991، ص 21.

¹³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات،

الإسكندرية، 2001، ص 34

¹⁴ محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 49.

وعموماً، شهدت مرحلة النمو تطوراً ملموساً في المواءمة بين الشخص المناسب والعمل الذي يناسبه من خلال تصميم الوظائف وأساليب الاختيار الموضوعية.

2. وظيفة التنمية :

إن حركة الإدارة العلمية تضمنت أيضاً تنمية وتدريب العاملين والمشرفين على الاستخدام السليم لأدوات ومعدات العمل.

ونلاحظ تأثير الحربين العالميتين في زيادة الاهتمام بالجهود الهادفة إلى تنمية العاملين، سواء في الصناعة أو الحكومة؛ فالخبرة والمعرفة المكتسبة من خلال التدريس خلال هذه الفترة أدت إلى التنبيه بأهمية وإسهامات التدريب؛ مما أدى إلى اعتباره جزءاً هاماً من إدارة الأفراد¹⁵.

لقد أدت الحرب العالمية الأولى إلى زيادة استخدام أسلوب التدريب بواسطة قدامى أو كبار العاملين وظهور التدريب أثناء العمل؛ أما الحرب العالمية الثانية فقد أتت بالبرامج الهامة للتدريب في الصناعة المختلفة، وقد وضعت هذه البرامج التدريبية بغرض زيادة فعالية المشرفين على أداء وظائفهم، وأظهرت الحاجة إلى عمالٍ مدربين أهمية وجود مدربين مؤهلين؛ الأمر الذي أدى إلى إعداد المشرفين لتدريب العمال غير المهرة للعمل في الصناعة العسكرية (مجالات الدفاع). وبالإضافة إلى ما سبق، أدت الحرب العالمية الثانية إلى زيادة الاستعانة بالأفلام المصورة، وبحلقات المناقشة وبتمثيل الأدوار كأساليب تدريبية. وقد شهدت وظيفة تنمية العاملين اهتماماً كبيراً ومكثفاً بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة، وهو رد فعل طبيعي نتج عن التناقص الشديد في مخزون القوى العاملة الذي استهلك خلال الحرب فكان من الضروري الاهتمام بإعادة بناء هذا المخزون من الموارد البشرية الصالح للعمل¹⁶.

¹⁵ عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 23.

¹⁶ محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 50.

3- وظيفة التحفيز:

تعتبر تجارب مصانع "هاوثورن" التي تمت تحت إشراف إلتون مايو (Elton Mayo) و روتلسبرجر

(Roethlisberger) العامل الرئيسي خلال حصة النمو الذي أثر على وظيفة التحفيز، وتمت هذه التجارب في مصانع "هاوثورن" التابعة لشركة "وسترن إلكتريك" بمدينة شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد ساهمت هذه التجارب والدراسات التي بدأت في أواخر العشرينات من القرن الماضي واستمرت تقريباً لمدة عشر سنوات، في ظهور حركة العلاقات الإنسانية وتطبيق أفكارها في ميدان التسيير؛ فقد ظهر نتيجةً لهذه التجارب أن¹⁷:

- كمية العمل التي يؤديها العامل (وبالتالي مستوى الكفاءة والرشد على مستوى التنظيم)، لا تتحدد تبعاً لطاقته الفسيولوجية، وإنما تتحدد تبعاً لطاقته الاجتماعية.
- إن المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دوراً رئيسياً في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا.
- إن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلها من حيث الإنتاجية.
- إن العمال لا يسلكون ويواجهون الإدارة وسياساتها كأفراد، وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات.
- وقد بررت هذه النتائج التي تمّ التوصل إليها من خلال تجارب "هاوثورن"، كثيراً من "البرامج الأبوية" التي تبناها مديرو إدارات الأفراد والتي طبقوها في مؤسساتهم تحت شعار أهمية رضا العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل، وبالتالي ضرورة اهتمام كل مديرٍ بالعلاقات الإنسانية.

¹⁷ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، دت، ص 97.

4-وظيفة صيانة الموارد البشرية:

لقد بدأ القرن العشرون بظهور وظيفة أخصائي الشؤون المعيشية للأفراد، والتي كانت تهدف إلى الحد من نمو المنظمات العمالية، وكان المفروض أن يقوم هؤلاء بمساعدة العمال من خلال اقتراح وسائل تحسين ظروف العمل، الإقامة والرعاية الصحية، والتسهيلات التعليمية، والأنشطة الترفيهية.

وقد ظهرت مع بداية العشرينات ممارسات جديدة في مجال الأفراد، مثل مساعدة العمال، ومنح إجازات مدفوعة الأجر، وإعطاء الحق في الإجازات المرضية، والأخذ بنظام التأمين على الحياة، وساهمت مرة أخرى تجارب "هاوتورن" في تبرير وتدعيم منح المديرين المسؤولين عن شؤون الأفراد المزايا المختلفة للعاملين وتبنيهم للمواقف الأبوية منهم¹⁸.

هذا، وقد أدى الكساد العظيم في الثلاثينات إلى الانكماش الرئيسي الأول في نمو أنشطة إدارة الموارد البشرية، وبما أن التوسع الرئيسي في أنشطة الأفراد خلال الربع الأول من القرن العشرين، حيث في وظيفة الصيانة (المحافظة على الموارد البشرية)، كانت الممارسات الخاصة بهذه الوظيفة الضحية الأولى لهذا الانكماش، بالذات فيما يتعلق بالمزايا المختلفة التي منحت للعاملين، نتيجةً لاضطرار المؤسسات لضغط الإنفاق و تدنية تكاليف العمليات بصورة عامة.

وبعد انتهاء فترة الكساد العظيم، والانتعاش التدريجي للاقتصاد، انتعشت أيضاً مرة أخرى الممارسات الإنسانية داخل المؤسسات، وبدأت تظهر التشريعات العمالية التي كان لها أكبر الأثر على البرامج الخاصة بتسيير الموارد البشرية، ولقد كان لقانون فاجنر (Wagner Act) في سنة 1935 أثر على إدارة

¹⁸ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 18 .

الأفراد؛ لأنه اعترف بالمنظمات العمالية كممثل شرعي للعاملين، وتملك حق المفاوضة الجماعية نيابة عنهم مع الإدارة، تحقيقاً لمصالح أعضائها¹⁹.

ثالثاً-مرحلة النضج:

تتسم فترة النضج باتساع نطاق التدخل الحكومي في الممارسات الخاصة بالأفراد داخل المؤسسات وأدت التشريعات العمالية المتلاحقة إلى تقييد الحرية التقليدية التي كانت تتمتع بها الإدارة في المؤسسة فأصبحت المؤسسات -حتى الصغيرة منها- ملزمة بتقديم تقارير دورية ومستندات عديدة للجهات الحكومية، تعكس مدى التزامها بقوانين وتشريعات العمالة، التي أصبحت تحكم كل مجالات تسيير الموارد البشرية تقريباً، وانعكس ذلك الوضع الجديد بالطبع على ممارسة إدارة الأفراد لوظائفها الرئيسية.

1-وظيفة الاستقدام:

لقد اتسمت مرحلة النضج بزيادة التدخل الحكومي في مجال التوظيف، وبجهود مكثفة من قبل الحكومة، وأيضاً مؤسسات الأعمال؛ لتحقيق العدالة والمساواة بين الجميع في فرص التوظيف. وقد صدر في الولايات المتحدة الأمريكية القانون الفدرالي للحقوق المدنية سنة 1964 ، والذي قرر المساواة في فرص العمل للجميع، دون التمييز في الوظائف على أساس السلالة، أو الجنس، أو الدين، أو اللون أو الأصل العرقي. وقد تمّ تعديل هذا القانون سنة 1972 ، وأضيفت له مواد جديدة؛ بهدف توسيع مجاله وأحكام تطبيقه. كما صدر سنة 1971 قرار من المحكمة الفدرالية العليا كان له أثر جوهري على إجراءات اختيار العاملين وتقييمهم؛ فقد نص هذا القرار على الاختبارات المستخدمة في تقييم

¹⁹ محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 52 .

المرشحين لشغل الوظائف، يجب أن تسمح بالمقياس الموضوعي للمعارف والمهارات المطلوبة لشغل الوظيفة²⁰.

2-وظيفة التنمية:

صدر سنة 1962 في الولايات المتحدة الأمريكية قانون تنمية القوى العاملة والتدريب، وقد شمل هذا القانون برنامجاً ينقذ على مدى ثلاث سنوات؛ لتدريب وإعادة تدريب العاملين الذين فقدوا وظائفهم والعاملين المهددين بفقدانها؛ نتيجة التوسع في الأوتوماتيكية والتطورات التكنولوجية الأخرى. وقد تمّ توسيع نطاق هذا القانون سنة 1965؛ بهدف زيادة التدريب لاكتساب المهارات للأفراد الذين يعانون من البطالة وقامت الحكومة أيضاً بتمويل برامج التدريب أثناء العمل داخل المؤسسات بشرط تعهد المؤسسة المعنية بتعيين الأفراد الذين أتموا هذه البرامج بنجاح²¹.

وتأثرت وظيفة تنمية الموارد البشرية أيضاً بالسياسات الحكومية المطبقة في فترة الستينات والسبعينات من القرن الماضي (والتي سبق الإشارة إليها في وظيفة الاستقدام)؛ فاضطرت معظم المؤسسات إلى إعادة تقييم احتياجاتها ومعاييرها التدريبية حتى تتأكد من أن برامجها التنموية لا تؤدي إلى التمييز والتفرقة بين العاملين²².

3-وظيفة التحفيز:

شهدت فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية نمواً مطرداً في تطبيق المفاهيم الخاصة بعلم الاجتماع وعلم النفس في مجال الأفراد، وكانت معظم هذه المفاهيم لها تطبيقات مباشرة على وظيفة التحفيز، مثل

²⁰ المرجع نفسه ، ص 4 5.

²¹ المرجع نفسه ، ص 55.

²² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 37.

سلوك الجماعة، والقيادة، ودوافع العمل، وغيرها. وجاءت فترة الستينات لتشهد اهتماماً متزايداً بأخلاقيات العمل، فتركز الاهتمام على القضاء أو الحد من الملل والتعب والضغط التي تصيب

العاملين، والتي تتسبب وفقاً لرأي العلماء السلوكيين في فقدان العامل للاهتمام بعمله، وفي انخفاض إنتاجيته²³.

ولقد زاد اهتمام المنظّمات العمالية أيضاً بهذا الموضوع، وأصبح التغير الذي أصاب القيم الخاصة بالعمل في محور اهتماماتها في فترة السبعينات؛ فأصرت العديد من النقابات العمالية في العالم على تضمين موضوع مدى ملاءمة ظروف العمل في مفاوضاتها مع الإدارة²⁴. ولقد انتقلت وظيفة تحفيز العاملين نقلةً كبيرة في العصر الحديث؛ لتتناسب مع التغير الذي حدث في تكوين القوى العاملة.

4-وظيفة صيانة الموارد البشرية:

شهدت الخمسينات اتساع تطبيق أنظمة التقاعد؛ فقد أعطى القانون الحق للمنظمات العمالية في التفاوض مع أصحاب الأعمال على خطط التقاعد الخاصة بالعاملين، وعلى أسسٍ جماعية وشهدت الستينات زيادة اهتمام المؤسسات بسلامة وأمن العاملين، وزيادة المزايا الممنوحة لهم؛ نتيجةً لزيادة حساسية الإدارة لمسؤولياتها الاجتماعية. ففي سنة 1962، صدر قرار من رئيس الولايات المتحدة الأمريكية بإعطاء الحق في الإضراب؛ وصدر في سنة 1967 قانون تمييز العمر في الوظائف، ويهدف إلى

²³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 38.

²⁴ محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 56.

منع التمييز الوظيفي على أساس العمر؛ وصدر سنة 1970 قانون الصحة والسلامة في العمل، ويعتبر

هذا القانون أهم تشريع خاص ببيئة العمل يصدر من الكونغرس الأمريكي.

وصدرت في السبعينات القوانين الخاصة بالتأمينات، وبالكفالة الاجتماعية للعاملين، والتي تحمي

المسنين من العاملين بعد سن التقاعد، وتؤمن مالياً العاملين الذين فقدوا وظائفهم²⁵.

لقد شهدت وظيفة صيانة الموارد البشرية تطوراً كبيراً خلال مرحلة النضج؛ نتيجة التزام كل من

الدولة وأصحاب الأعمال والمنظمات العمالية بتوفير الحماية للعاملين ورعايتهم.

وفي السنوات الأخيرة، نما تسيير الموارد البشرية نمواً ملحوظاً، وبدأ يأخذ مداه الحقيقي، كما توسعت

آفاق المدارس الفكرية الخاصة بالموارد البشرية؛ وبذلك أصبح تسيير الموارد البشرية أحد وظائف

المؤسسة الأساسية المميزة الواضحة في العصر الحديث.

إن مضمون وأهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية تغير على مدى الزمن، واتجه للتوسع نتيجة تعقد

المؤسسات المعاصرة، وتعقد حاجاتها؛ للاحتفاظ بقوة عمل مؤهلة.

²⁵ محمد سعيد سلطان، مرجع نفسه، ص 58.

المحاضرة الثالثة :

وظائف تسيير الموارد البشرية

ينطوي نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على العديد من الوظائف والنشاطات، يشكل مجموعها فرعاً من فروع المعرفة التسييرية، وتتمثل هذه الوظائف فيما يلي²⁶:

1. وظيفة تكوين الموارد البشرية (Staffing of Human Resource):

وهي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة مترابطة، يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها، وفق مواصفات محددة (مهارة، خبرة، مقدرة) لشغل الوظائف الموجودة في المؤسسة، وتتمثل هذه النشاطات الفرعية فيما يلي:

أ- تصميم وتحليل العمل : يتم تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المؤسسة، والمواصفات والشروط الواجب توفرها فيمن سيشغلها أو يعين فيها.

ب- تخطيط الموارد البشرية : يتم تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية في المستقبل، من حيث أعدادها ونوعياتها، ويجري ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل.

ج- استقطاب الموارد البشرية : في ضوء النشاطين السابقين، يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية من سوق العمل؛ للتقدم وطلب التوظيف في المؤسسة.

²⁶ عمرو صفى عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، حلب، 2005، ص 15.

- د -اختيار وتعيين الموارد البشرية :يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين طالي التوظيف في المؤسسة ممن جرى استقطابهم، وذلك باستخدام معايير اختيار وضعها تصميم وتحليل العمل، وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم.
- هـ -التأهيل :يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تمّ اختيارها وتعيينها تدريباً أولياً؛ من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد منذ البداية.

انطلاقاً مما سبق، يمكن القول أن عملية تكوين الموارد البشرية عملية متكاملة تهدف بشكل اساسي إلى انتقاء أفضل المتقدمين للعمل، وإسناد الأعمال المناسبة لهم.

2. وظيفة التعويضات (Compensations):

تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية، بتصميم عددٍ من الأنظمة، التي على أساسها يجري وضع تعويضاتٍ ومكافآتٍ للموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة، وذلك وفق أسسٍ وقواعد موضوعية وعادلة، وتشمل هذه الأنظمة على ما يلي:

أ -نظام تقييم الوظائف : هو عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفةٍ من وظائف المؤسسة، وذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل، التي توضح حجم مسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغليها؛ حيث على أساس نتائج التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقّه كل وظيفة، والذي يتقاضاه شاغليها.

ب -نظام التعويض المالي المباشر :هو هيكلٌ للرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية، يشتمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية، ويجري تصميم هذا الهيكل، وتوضع معاييرها في ضوء النتائج التي يتوصل إليها تقييم الوظائف.

ج - نظام المكافآت المالية: هو نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية، لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية. ويعتبر هذا النظام داعماً لنظام التعويض المالي المباشر.

د - نظم المزايا الوظيفية الإضافية: وهو نظام للتحفيز غير المالي على شكل خدمات متنوعة، يستفيد منها كل من يعمل في المؤسسة، ومن هذه الخدمات على سبيل المثال: التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي.

هـ - نظام تقييم الأداء: هو مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل، حيث في ضوء نتائج التقييم يجري تعويض ومكافأة المجددين. إن كل هذه الأنظمة والوظائف الموضحة أعلاه، هي وظائف مترابطة ومتكاملة، تسعى جميعها إلى تحقيق غاية رئيسية هي: توفير العدالة والموضوعية في دفع تعويضات الموارد البشرية.

3- تدريب وتنمية الموارد البشرية (Training and Development):

تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما، ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى ومتميز؛ لتلبية مطالب تحقيق استراتيجية المؤسسة وأهدافها وتتكون هذه الوظيفة من:

أ - التعلم والتدريب: يسعى هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة في ضوء تقييم أدائها. يعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء، وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، في مسعى إلى تطوير وتحسين أداء هذه الموارد، وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر.

ب - التنمية: يسعى هذا النشاط إلى تنمية الأداء المستقبلي للموارد البشرية؛ من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل، وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة، وتمكينها من التكيف مع التغيرات التي تدخل على المؤسسة.

4. صيانة الموارد البشرية (Maintenance of Human Ressource)

تتكون وظيفة الصيانة كسائر وظائف تسيير الموارد البشرية من نشاطين فرعيين متكاملين، يهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها، وهما:

- أ- توفير السلامة: من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل، التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.
- ب- توفير الصحة: من خلال تصميم برامج صحية طبية بيئية، تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

5. علاقات الموارد البشرية (Human Ressource Relations)

- تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين أساسيين هما:
- أ- دمج الموارد البشرية: وهو نشاط يتم من خلاله تصحيح البرامج؛ من أجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات، وتوفير الرعاية الاجتماعية والمعاملة الإنسانية الطيبة لهم، وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل، أو بينهم وبين إدارة المؤسسة، وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها اتجاه المؤسسة التي تعمل فيها.
 - ب- علاقات العمل: يسمى هذا النشاط في السابق بالعلاقات الصناعية، التي تمثل علاقة المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات؛ حيث تقوم هذه الإدارة نيابةً عن أصحاب المؤسسات بالتفاوض معها فيما يختص بشؤون العمل والتوظيف وإبرام اتفاقياتٍ معها بخصوص ذلك.

ونشكّل وظائف الموارد البشرية مع بعضها نظاماً متكافئاً ومتفاعلاً، يشير إلى وجود اعتمادية متبادلة بين ما تقوم به هذه الوظائف من أعمالٍ وممارسات. وإن القرارات التي تتخذ في مجال كل منها يكمل بعضه بعضاً؛ فجميعها يصب في قرارٍ واحد يهدف إلى تحقيق هدف تسيير الموارد البشرية، وهو توفير وتهيئة قوة عملٍ مؤهلة مدربة محفزة جيداً، ذات إنتاجية وفاعلية تنظيمية عالية المستوى، تتمكّن من إنجاز استراتيجية المؤسسة وأهدافها.

المحاضرة الرابعة:

نظريات التسيير

المداخل النظرية لدراسة الموارد البشرية:

نشأت البدايات الحقيقية لدراسة نظرية المنظمة وصياغة متغيراتها البنائية والسلوكية في القرن الماضي ويرى العديد من المهتمين بنظرية المنظمة، أن هناك محورين أساسيين يمكن استخدامهما في دراسة التطورات الحاصلة في هذا الحقل لكل منهما مؤيديه ومعارضيه، فقبل سنة 1960 كانت الفلسفة المسيطرة في مجال نظرية المنظمة هي فلسفة النظام المغلق **Closed system**، ثم تغيرت بعد ذلك إلى فلسفة النظام المفتوح **Open system**، إذ أصبح التأكيد على أهمية تحليل متغيرات البيئة الخارجية إلى جانب تعزيز الرؤية بأهمية تحليل المتغيرات الخاصة بالبيئة الداخلية.

إن مضمون الموارد البشرية كمفهوم حديث الاستعمال والتداول يختلف عن مضمون إدارة الأفراد، وذلك لاختلاف الفلسفة والأسس التي ينهض عليها كلا المفهومين، فقد مرت التنظيمات بعدة مراحل، كانت لها مفاهيم مختلفة وكل مفهوم هو نتيجة منظور معين ساهم في توضيح بعض الجوانب الفنية والخصائص التي يتميز بها التنظيم، وقد تبلورت التطورات التي لحقت بالفكر الإداري في ثلاث مداخل رئيسية هي:

1- المدخل الميكانيكي.

2- مدخل العلاقات الإنسانية.

1. المدخل الميكانيكي (الكلاسيكي)

ويقصد به النظريات القديمة التي تفسر السلوك الإنساني، وباختلاف نماذجها فإنها افترضت أن الأفراد كسالى وغير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل وغير عقلانيين وأنهم انفعاليين، ولذلك فإنهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة، ومن هنا بدأت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية

تؤمن بضرورة فرض نموذج رشيد وعقلاني وقوي على العاملين، وذلك للسيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات.

امتد هذا النموذج خلال الفترة من أواخر القرن الثامن عشر إلى بداية عام 1950، حيث كان التحدي الأساسي الذي واجه الإدارة هو اكتشاف الأسلوب الأمثل لمعالجة عناصر الإنتاج المادية والبشرية في ظل المتغيرات التي أحدثتها النتائج الأولى للثورة الصناعية، وقد تمثل هذا التحدي في شقين:

- كيفية زيادة الكفاءة الإنتاجية (المخرجات / المدخلات) وجعل العمل أكثر يسرا في الأداء.
- كيفية تحفيز العاملين للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات.

ومن أهم النماذج أو النظريات الرئيسية التي ظهرت خلال تلك الفترة والتي كونت الفكر الإداري الكلاسيكي (أو المدخل الميكانيكي) نجد:

1-نظرية الإدارة العلمية

2-نظرية المبادئ الإدارية

3-النظرية البيروقراطية

نظرية الإدارة العلمية:

نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة بين 1900-1920، وذلك تلبية للحاجة الشديدة إليها فقد شهدت هذه الحقبة تطورا اقتصاديا أساسيا شمل التوسع في طرق ووسائل المواصلات الحديثة وزيادة وتركيز عدد السكان في المدن والتوسع في التصنيع واستخدام الآلات الباهظة التكاليف، واتسعت الأسواق الداخلية وازدادت أسواق التصدير.

ومن العوامل الأساسية التي ساعدت على النهضة الصناعية في ذلك الوقت ظهور الاختراعات العلمية الحديثة وتطور التكنولوجيا من ناحية، وظهور فئة من المنظمين الذين تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم²⁷.

وكان فريدريك تايلور Fredric.w.Taylor (1856-1915) الرائد الأول للإدارة العلمية أو أب الإدارة العلمية، نشر في عام 1911 كتابه الشهير "مبادئ الإدارة العلمية" ذكرا فيه أن الهدف الأساسي للإدارة هو ضمان تحقيق أعلى الأرباح لها و للعاملين.

وكان يرى أن أغلب العاملين يؤدون أعمالهم بدون مواصفات واضحة ومحددة، الأمر الذي جعلهم يفقدون كفاءتهم في العمل، وينجزون الأعمال بقابليات أقل من قابلياتهم وطاقاتهم الحقيقية، كما آمن أن بالإمكان معالجة هذه المشكلة تنظيميا إذا استطعنا تدريب العاملين وتقديم المساعدة لهم لكي ينجزوا أعمالهم بالأسلوب الصحيح²⁸.

²⁷ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص ص53-

54.

²⁸ مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، الطبعة 01، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص 55.

ولقد استخدم تايلور دراسة الوقت لقياس الحركات والمهام المطلوبة في أي عمل من أجل تجديد أقل وقت لأكثر الحركات ملائمة للعمل والعامل. كما استخدم تايلور "دراسة الحركة" من أجل اختيار أقل الحركات جهدا وأكثرها إنتاجية لكي يستخدمها العامل في أداء العمل، أي أنه يسعى للوصول إلى أحسن طريقة في أداء العمل، كل ذلك من أجل أن تحقق المنظمة أهدافها بفاعلية أفضل. ويرى تايلور أن بالإمكان الاستفادة من المفاهيم الهندسية والموضوعية والعقلانية في حل المشاكل الإدارية وقد رغب في تخفيض استخدام أساليب الإدارة غير العلمية في صناعة القرارات الإدارية.

لقد تمت دراسة تايلور في ورشة بها 75 عاملا، يقوم كل منهم بنقل 12.5 طنا من الحديد خلال فترة العمل إلا أنه لاحظ أنهم يسرفون من حركاتهم التي يؤديونها بحركات زائدة عن اللزوم، مما يؤدي إلى ضياع الجهد والوقت والإنتاج.

لقد اختار تايلور لتنفيذ خطته مهاجرا طموحا اسمه "سميث" واقترح عليه العمل بالقطعة بدل الأجر اليومي، كما طلب منه أن ينفذ الأوامر بحذافيرها، فكان أن نقل هذا العامل (47.5) طنا من الحديد خلال فترة العمل، كما أدت النتيجة إلى انخفاض عدد العمال من 500 إلى 140 عاملا، وحققت الشركة ربحا مقداره 75000 دولارا في السنة²⁹.

1-1 مبادئ الإدارة العلمية

لقد تطورت حركة الإدارة العلمية على يد تلاميذ تايلور من بعده، وقد تبلورت مبادئها كالتالي:

* العمل

* التخصص وتقسيم العمل

* الرشد في العمال والإدارة

²⁹ غيات بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، دون سنة نشر، ص 16.

* هيكل التنظيم والتسلسل الرئاسي.

* استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل.

وغير خاف أن الإدارة العلمية واجهت مجموعة من الانتقادات، من بينها أنها توصف بنظرية الآلة وذلك لإغفالها الجوانب الإنسانية للفرد أو العامل الإنساني داخل التنظيم باعتباره آلة من منظور اقتصادي يقوم على استغلال طاقات الفرد الفيزيائية في العمل، متناسية عواطفه والفروق الفردية الموجودة بين الناس، لذلك اهتم تايلور وأتباعه من المهندسين الصناعيين بدراسة الوقت والحركة ووضع أفضل فنون الحركة الفيزيائية للآلة ذاتها وليس للفرد الإنسان.

2-1 نظرية المبادئ الإدارية

وتتمثل هذه النظرية في أعمال كل من هنري فايول H. Fayol و جيليك و يرويك Urwick Gulick وغيرهم من الذين ركزوا في تحليلاتهم على الأسس العلمية الإدارية داخل التنظيمات وطبيعة مبدأ تقسيم العمل كخاصية هامة داخل مجال العمل التنظيمي، ولكن لهذه النظرية كانت جذورها العميقة والمبكرة في كتاب (آدم سميث A. Smith) "ثروة الأمم" وتركيزه بالذات على أهمية تقسيم العمل بشكل خاص.

تركز هذه النظرية على أهمية مبدأ تقسيم العمل، هذا بالإضافة إلى أهمية الإشراف والتحكم والسلطة داخل التنظيمات الحديثة³⁰.

لقد وضع فايول 14 مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة وهي³¹:

1. تقسيم العمل

³⁰ عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص 307.

³¹ محمود سلطان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 01، دار وائل للنشر، الأردن، 2001 ص 41-42.

2. السلطة والمسؤولية: السلطة هي الحق في إصدار الأوامر وتلقي الطاعة من الآخرين، أما المسؤولية

فهي مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر

3. النظام: الالتزام بالأنظمة التنظيمية وعدم الإخلال بالأوامر

4. وحدة الأمر: يعني أن يتلقى الفرد الأوامر من رئيس واحد.

5. وحدة التوجيه : صياغة النشاطات ذات الهدف الواحد في خطة واحدة وتشكل وحدة تنظيمية

يديرها مسؤول واحد.

6. خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة

7. مبدأ المكافأة والتعويض.

8. المركزية: تعني تركيز السلطة بيد الرؤساء

9. تدرج السلطة: تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي

10. الترتيب: وضع كل شيء في مكانه الصحيح والمناسب سواء كان ماديا أو بشريا

11. المساواة في المعاملة: لضمان الولاء التنظيمي للعاملين

12. الاستقرار الوظيفي: المحافظة على الأفراد الأكفاء في المنظمة والحد من دوران العمل وتسرب

العمالة

13. المبادأة: تشجيع العمال على الابتكار والتفكير الخلاق

14. روح الفريق و التعاون

ومن الواضح أن نظرية المبادئ الإدارية متشابهة إلى حد كبير مع نظرية الإدارة العلمية في تركيزها على

عدة خصائص داخل بناء التنظيمات مثل: التخصص، تقسيم العمل، الإنجاز والفاعلية، الضبط

والإشراف.

3-1 نظرية البيروقراطية *

يرى أحمد زكي بدوي أنها " عبارة عن تنظيم يقوم على السلطة الرسمية وعلى تقسيم العمل الإداري -وظيفيا- بين مستويات مختلفة وعلى الأوامر الرسمية التي تصدر من رؤساء إلى مرؤوسين، ويعتبر التنظيم البيروقراطي ترشيد للعمل الإداري، وقد يدل المصطلح على الأداة الحكومية أو التنظيم الحكومي، كما يستخدم للتعبير عن سيطرة الموظفين دون مبالاة بمصالح الجماهير ودون مسؤولية أمامهم³².

وقد عالج العالم الألماني ماكس فيبر Max Weber (1864-1920) النظرية البيروقراطية كنظام عقلاني يتناسب مع المجتمع الصناعي في العالم الغربي، وقدم فيبر آراؤه في البيروقراطية في سياق نظريته الخاصة بهيكل السلطة والتي قادت إلى تحليل المنظمات وفقا لعلاقات السلطة الموجودة فيها، وكانت دراساته في هذا المجال تنبع من نقطة أساسية تتركز بالتساؤل التالي:

لماذا يطيع الأفراد الأوامر ولماذا يتصرفوا وفقا لما يقال لهم ؟

Why individuals obeyed commands, why people do as they old ?

كما قدم في دراساته توضيحات على جانب كبير من الأهمية لاسيما في مجالات القوة والشرعية والسلطة " فالقوة " تعني القدرة أو القابلية في إرغام الآخرين بغض النظر عن مقاومتهم الشخصية. أما " الشرعية " فتعني تقبل الأفراد للقوة لأنها متفقة وقيمهم الخاصة.

³² فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة 09، دارقبا، مصر، 2001، ص 317.

* الفرق بين وحدة الأمر ووحدة التوجيه، إن مبدأ وحدة التوجيه تتعلق بالتنظيم الإداري، بينما مبدأ وحدة الأمر تتعلق بالأفراد العاملين

ترجع كلمة بيروقراطية إلى الأصل اللاتيني Burrus أي اللون الداكن كما أورده " قيرتزمانركس " في كتابه " دولة الإدارة " وهذا اللون ينطوي على المهابة والتستر والسرية بينما كلمة Burrus أقرب إلى كلمة La Bure الفرنسية وهو نوع من الأقمشة التي تستعمل لتغطية المنافذ أو المكاتب التي يجتمع حولها رجال الحكومة، ومنها استقت كلمة Bureau للدلالة على المكتب نفسه أما كلمة Craty فهي تعني السلطة أو الحكومة. وبذلك يكون مفهوم البيروقراطية Burecracy تعبيرا عن حكم أو وساطة المكتب (أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999ص)

كما استخدم مصطلح "السلطة" بمعنى الدمج بين الجانبين -القوة والشرعية- أي إطاعة الأوامر و تقبلها طواعية من قبل المرؤوسين.

لقد ميز فيبر بين ثلاث نماذج للسلطة يستند كل منها إلى نمط خاص من الشرعية (أي مقبولة اجتماعيا) ويرتبط بنمط معين من الأجهزة الإدارية، وهذه النماذج هي: السلطة الكاريزمية، السلطة التقليدية (الوراثةية)، والسلطة القانونية الرشيدة.

• خصائص النموذج المثالي للبيروقراطية :

حدد فيبر خصائص النظرية البيروقراطية بالعناصر الآتية:

1. تقسيم العمل والتخصص
 2. وضوح خطوط السلطة عن طريق التسلسل الرئاسي.
 3. إتباع نظام الجدارة في تعيين وترقية العاملين، واعتبار الإدارة مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب.
 4. وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل.
 5. الاهتمام بالتوثيق وتنظيم السجلات
 6. اللارسمية في علاقات العمل داخليا وخارجيا
 7. الاهتمام بدفع أجور وتعويضات عادلة للعاملين³³.
- ومن المآخذ على نموذج فيبر انه يشير فقط إلى البناء الرسمي للتنظيم الإداري متجاهلا العلاقات غير الرسمية والتي يمكن أن تدعم السلطة الرسمية للقائد إذا ما أحسن استخدامها.
- كما يؤخذ عليه الأثر السلبي لمبدأ التسلسل الإداري على الموظف في خوفه من الأوامر مما لا يشجعه على المبادرة.

³³ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة 01، داروائل ، الأردن، 2000 ، ص ص 65- 66 .

كما أن الأجر الثابت قد يؤدي إلى عدم تقدير الإنتاج الفردي للموظف ويجعل روح المشاركة في العمل

مفقودة بين الموظفين

وقد لخص بعضهم هذه المآخذ أو السلبيات³⁴.

. الآلية : نتيجة لإهمال الطبيعة النفسية للإنسان، ومعاملته كآلة.

. التناقض : فمبدأ التدرج الهرمي يتعارض مع مبدأ الخبرة و التدريب كأساس لاختيار الموظفين.

. الانغلاق : فنجاح التنظيم لا يتوقف على الخصائص الداخلية فحسب، بل يرتبط بالبيئة الخارجية،

وهذا ما لم يأخذ به فيبر لأن البيروقراطية تعالج التنظيم كنظام مغلق.

الجمود : نتيجة منطقية لتحديد القاطع للاختصاصات والمسؤوليات، بحيث يمكن التنبؤ بالسلوك

ومحاسبة الأفراد، إن جمود السلوك الوظيفي قد يحقق أهداف البيروقراطية لكنه في الوقت نفسه

يؤدي إلى مزيد من المتاعب لجمهور المتعاملين في المنظمة.

و خلاصة لما سبق فإن الفكر الإداري الكلاسيكي كان له فضل التأصيل العلمي للإدارة كحقل تخصص

ولكنه اتسم بالطابع المادي وأغفل العنصر البشري كعامل محرك للإدارة، كذلك نجد أن النظريات

السابقة تشترك في أنها ركزت على العوامل الداخلية للمنظمات وأهملت العوامل والمتغيرات في البيئة

الخارجية وتأثيرها على المنظمة.

³⁴ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، الطبعة 01، الدار العلمية الدولية، الأردن، 2000، ص

جدول رقم (01): يوضح الجوانب الإدارية و التنظيمية للمدخل الكلاسيكي

العناصر الإدارية	سمات الفكر الكلاسيكي
البيئة الخارجية	مستقرة.
التنظيم	بناء بيروقراطي . مغلق . قائم على التخصص.
مصدر السلطة	الحق في القيادة . قوة فرض الطاعة.
موقع صنع القرار	مركزي في قمة التنظيم.
اتجاه الاتصال	رأسي من أعلى إلى أسفل.
المعلومات	تقارير مركزة عن نتائج الأعمال موجهة إلى القيادة العليا.
أسلوب الإشراف	محكم، مباشر، مركز على تحقيق مستويات الإنتاج المستهدف.
افتراضات نظم إدارة الأفراد	الأفراد متشابهون، منعزلون، ليس لديهم دوافع العمل، منفذون للتعليمات.
سياسات التدريب	تركز على تنمية الجانب المادي للإنسان (القوة الجسمية /المهارات اليدوية).
الحوافز	مادية (أجور، مزايا عينية، المقومات المادية لمكان العمل).

لقد أدى القصور في مفاهيم ومبادئ الإدارة الكلاسيكية إلى الاتجاه بالمطالبة بمدخل جديد يهتم بدراسة الإنسان و دوافعه حتى يمكن التوصل إلى الطرق الملائمة لإدارته و حفزه على العمل بأعلى كفاءة ممكنة وقد تمثل هذا الاتجاه في المنهج الإنساني، فرغم المساهمات التي قدمها الكلاسيكيون في دراسة التنظيم إلا أنهم أغفلوا الجانب البشري والإنساني ونسوا أن العامل يريد أن يتحمل مسؤولية عمله وأن يكون له دور في منظمته وهو ما تداركته المدرسة الإنسانية في التنظيم.

2-مدخل العلاقات الإنسانية:

لم تتمكن النظريات الكلاسيكية من فهم خصائص التنظيمات وذلك لإهمالها لعنصر أساسي و فعال وهو الجانب البشري وماله من أثر على فعالية التنظيمات، ففي أوائل القرن العشرين بدأ التأكيد على العامل الإنساني في منظمات الأعمال يترك أثره على تفكير الإدارة، وعلى خلاف منظري الفكر الكلاسيكي الذين كانوا مدراء ممارسين، فإن منظري العلاقات الإنسانية كانوا من الأكاديميين وعلماء الاجتماع والنفوس والسلوك، فظهرت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل للنظريات الكلاسيكية وإهمالها لدور العامل الإنساني، فركزت بصورة أكثر اهتماما على الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد في المنظمة باعتبار أن العوامل الإنسانية والشخصية وغير الرسمية تمارس تأثيرا حاسما على الكيفية التي يتم بها الأداء وما يتمخض عنه من نتائج.

لقد أدت العديد من العوامل في فترة الثلاثينات 1930 إلى تبني حركة العلاقات الإنسانية منها:

- ظهور تشريعات نظم المساومة الجماعية بين النقابات والإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1935 حيث بدأت الإدارة تبحث عن طرق جديدة للتعامل مع الأفراد.

- طالب الباحثون السلوكيين الذين أجروا أبحاث في مجال العمل بالاهتمام بالعامل الإنساني، أو الجانب الإنساني، فالمديرون الذين فشلوا في كف أيدي النقابات في التدخل في شؤون مصانعهم سعوا إلى تقوية العلاقات الإنسانية، وتحسين شروط العمل كسياسة بديلة للتصالح مع النقابات³⁵.

ويمكن تعريف العلاقات الإنسانية في مجال العمل بأنها: " مجال من مجالات الإدارة يعنى بإدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معا بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم و إشباع حاجاتهم الاقتصادية النفسية والاجتماعية³⁶.

ويتضح من هذا التعريف أن للعلاقات الإنسانية أهدافا ثلاثة هي:

- تحقيق التعاون بين العاملين.
- الإنتاج.
- إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

تعتبر الدراسة التي تمت بإشراف إلتون مايو Elton Mayo أستاذ علم النفس في جامعة هارفارد بين عام 1926 و 1932 المعروفة بدراسة هوثورن التي تمت في شيكاغو Western Electric Company's ، Hawthorne works in Chicago بداية الحركة الإنسانية في الإدارة خلال القرن العشرين، وقد بينت هذه الدراسة أن هناك ترابطا بين السلوك والعواطف وأن للجماعة أثر على سلوكيات الفرد وأن المعايير

³⁵ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار العلمية ، مصر، 2003، ص 17.

³⁶ بلقاسم سلاطينية، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 05، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2003، ص ص 40، 41 .

الجماعية أثر كبير في وضع أسس مخرجات المستخدم الفرد وأن أثر متغير (النقود) يعتبر ثانوياً بالنسبة

لمخزونات الفرد إذا ما تمت مقارنته بأثر معايير الجماعة وعواطفها وإحساسها بالأمن³⁷.

استقدم مايو لإجراء دراسته حول أثر تحسين الإضاءة في المصنع على أداء العاملين ومعنوياتهم، وقد قسم مايو مجموعة الدراسة إلى فريقين: فريق التجربة وفريق المراقبة فوجد زيادة في الإنتاجية وارتفاع المعنويات لدى الفريقين، الفريق الذي زادت عنده الإضاءة والفريق الذي بقيت عنده الإضاءة ثابتة،

ثم خفض الإضاءة قليلاً فلم تتأثر الإنتاجية أو المعنويات لدى الفريقين، وبعد تكرار العملية خلص مايو إلى مايلي:

- أ- أن التحفيز لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى النواحي المعنوية.
- ب- إن التحفيز الفردي لا يكفي ولا يجزي إلا إذا من خلال مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة والانتماء والالتزام.
- ج- أن بيئة العمل ليست فقط بيئة إنتاج فحسب بل هي بيئة يعيش فيها العامل ويبني فيها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية ولا تقل أهمية عنها في التأثير على سلوكه داخل المنظمة.
- د- إن إشعار العامل بأهميته والمجموعة التي ينتمي إليها أمر ضروري لرفع الروح المعنوية للعاملين التي تؤثر إيجاباً في زيادة الإنتاجية.
- هـ- إن ردود فعل العاملين على الإدارة العليا وما يصادفهم من صعوبات ومشاكل في العمل لا تأتي بشكل فردي بل من خلال المجموعات التي ينتمون إليها³⁸.

³⁷ هاني عبد الرحمان صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، الطبعة 03، دار وائل للنشر الأردن، 2001 ص 41.

من هنا برزت أهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة في سلوك العاملين ودور القيادة في التحكم في ذلك السلوك، حيث اعتبر رواد هذه المدرسة أن الجو الاجتماعي في العمل هو الأساس في التأثير على إنتاجية العاملين وتفاعلهم مع الإدارة.

وعموماً يمكن القول أن مدخل العلاقات الإنسانية قدم إسهامات عديدة وساهم في تطوير بعض مفاهيم الفكر الإداري والتي كانت سائدة في المنهج الكلاسيكي، يتمثل أهمها فيما يلي وكما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (02) : إسهامات مدخل العلاقات الإنسانية في تطوير الفكر الإداري

العناصر الإدارية	سمات الفكر الإنساني
التنظيم	هيكل تنظيم رسمي + تنظيم غير رسمي
مصدر السلطة	قبول السلطة من التابعين
موقع صنع القرار	القيادة العليا + مشاركة من العاملين
الإشراف	دور التنسيق والتوجيه
افتراضات إدارة الأفراد	تقتنع بالدور الإيجابي الذي يسهم به الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة. الأفراد مختلفون، لديهم رغبة ودافع للعمل، أعضاء في جماعة
الحوافز	المادية + معنوية

المصدر: فانتن أبو بكر: مرجع سابق، ص 31.

على الرغم من اهتمام دعاة هذه المدرسة بالعوامل الإنسانية والحوافز الجماعية للفرد العامل غير أنها واجهت انتقادات عديدة أهمها:

أن مدرسة العلاقات الإنسانية لم تأت فلسفتها بجديد، فقد ظلت مشاكل الإنتاجية هي المحور الذي تدور فيه نظرية العلاقات الإنسانية، بمعنى أن هدف الاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية للعاملين وتحسين القيادة ورفع الروح المعنوية للعمال هي وسائل تستخدمها الإدارة لزيادة الإنتاجية، حيث أن فلسفة الإدارة العلمية كانت تقوم على تدريب العامل وتحفيزه ماديا لكي يزيد من إنتاجيته، فإن فلسفة مدرسة العلاقات الإنسانية كانت تقوم على أن الاعتراف بالجماعات العمالية الصغيرة وتغيير

أسلوب الإشراف والقيادة للعمال من أسلوب الشدة والعنف إلى الأسلوب الإنساني الرقيق، هما أساس رفع إنتاجية العامل، فظلت هذه المدرسة تدعو الإداريين إلى تغيير أسلوب تعاملهم مع العمال ليصبح أسلوب الإقناع الظاهري والتلطف معهم بديلا عن أسلوب التسلط الذي كان سائدا.

3-مدخل الموارد البشرية

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبيا في إدارة الأفراد، فقد بدأ استعماله مع مطلع السبعينات من القرن العشرين حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على أن اعتبار الأفراد كموارد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم يمكن أن يحقق فوائد ومزايا كثيرة لكل من المؤسسة والفرد على حد سواء.

ويقوم مدخل الموارد البشرية على ما يلي:

أ - أن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته.

ب- لابد من توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية (العاطفية) والاقتصادية

للفرد.

ج- لابد أن تهيأ بيئة للعمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.

د- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة وتحقق هذه المهمة من خلال عملية دائرية والتي يساعد فيها كل من المنظمة والأفراد بعضها البعض على مقابلة أهدافهم.

حيث أن وجود دافعية عالية لدى الأفراد وقدراتهم التطبيقية يؤدي إلى جودة ومقدار العمل بدرجة كبيرة وهذا يؤدي إلى إنتاجية وربحية عالية للمؤسسة، مما يؤدي إلى تقدير عالي للأفراد وبدوره يؤدي إلى دافعية عالية، وهكذا تستمر العملية في علاقة دائرية.

يتمثل المحور الأساسي في فكر هذا المدخل في العمل على خلق القدرة التنافسية واعتبار الموارد البشرية الفعالة هي الركيزة الأساسية لهذه القدرة.

فالموارد البشرية هم العنصر الأساسي أو المورد الرئيسي للتنظيم وهم بما يتمتعون به من دوافع واتجاهات وميول، بالإضافة إلى تكوينهم الجسماني وقدراتهم الفيزيولوجية إنما يمثلون واحدا من المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمي.

لقد تكاملت مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الإيجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من:

❖ العلوم السلوكية.

❖ بحوث ومداخل التطوير التنظيمي.

❖ نظرية النظم.

❖ مدخل إدارة الجودة الشاملة

وترتكز الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية على الدعائم التالية:

- الإنسان طاقة ذهنية في الأساس

- الإنسان يعمل برغبة في الإنجاز

- الإنسان يحتاج إلى نمط متحرر من القيادة

- الإنسان يبذل حيث يعمل ضمن فريق متجانس.

كما يركز هذا المدخل على إدارة العنصر البشري من حيث أهميته وحاجاته ووحدته وتكامله واندماجه بالمنظمة، ويعتبر مدخلا سلوكيا يركز على مجموعة من سياسات الموارد البشرية التي تتوافق مع استراتيجيات المنظمة.

ويمكن أن نوضح الفرق بين الفلسفة القديمة والجديدة لإدارة الموارد البشرية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (03) يوضح الفرق بين الفلسفة القديمة والفلسفة الجديدة للموارد البشرية

الفلسفة القديمة	الفلسفة الجديدة
اهتمت بالقوة العضلية للإنسان وقدراته البدنية والمادية (البناء الجسمي للإنسان).	تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والإبداع والمشاركة في حل المشاكل والتجديد والتطوير.
لذلك فقد ركزت على الجوانب المادية في العمل من أجور ومكافآت، مكان وبيئة العمل المادية.	لذلك تميل إلى الاهتمام بمحتوى العمل وما يثيره من طاقات الفرد الذهنية وما يمثلته من تحديات تستفز فكر الإنسان وعقله.
وعليه فقد اتخذت التنمية البشرية أساسا شكل التدريب المهني لزيادة المهارات الميكانيكية للإنسان.	ومن ثم فإن التنمية البشرية هي أساسا شحن لقدرات الإنسان الفكرية وتوظيفها في العمل.

من خلال ما سبق يتبين لنا أن الفكر التنظيمي وكنتيجه للتطور العلمي والتكنولوجيا انتقل في تركيزه من اعتبار الإنسان آلة إلى الاهتمام بالجانب الإنساني واعتباره أساس العملية الإنتاجية في التنظيم والتكامل بين مختلف عناصر العملية الإنتاجية وضرورة التنسيق بينها، فأصبحت المهارة الفنية والنظرية والاجتماعية مطلوبة من العامل بعدما كان التركيز على المهارة اليدوية، فزاد الاهتمام بمشكلات الدوافع والروح المعنوية في المؤسسات العصرية فالمراحل التي مرت بها فلسفة العمل وظروفه ساهمت كلها في تشكيل ذهنية العامل ونظريته للمهام المهنية، كما أن ظروف العمل تطورت لصالح رفاهية العمل وراحة العامل حتى يعود بالفائدة على المؤسسة.

المحاضرة الخامسة :

الاتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية

نتيجة لزيادة التغيرات في البيئة المحيطة وزيادة المنافسة واعتمادها بشكل أساسي على جودة المنتجات ظهرت مفاهيم حديثة منها: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة التغير التكنولوجي والهيكل، الاستثمار الفكري وما صاحب ذلك من تأثير على إدارة الموارد البشرية.

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تتأثر المنظمات بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها، كنقص رأس المال اللازم للتمويل التغيرات في الخصائص الديموغرافية للقوى العاملة وغيرها. وترتب على ذلك زيادة المنافسة بين المنظمات

وزيادة مستويات الأداء بالمنظمات، وزيادة الاهتمام بالبقاء والاستمرار في السوق. ونتج عن ذلك تصفية الكثير من المشروعات، تجميد خطط القوى العاملة بها، خفض القوى العاملة، التغير في الهيكل التنظيمي وزيادة التعلم التنظيمي وانخفاض عدد المستويات الإدارية وزيادة نطاق الإشراف بها.

ولكي تواجه المنظمات هذه التغيرات والنتائج المترتبة عليها، وجب عليها تقديم السلع والخدمات بأسعار منخفضة عن المنافسين وبجودة مرتفعة، وتطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية في كافة مجالات العمل بالمنظمة، ومن هذه المجالات إدارة الموارد البشرية والنظم الفرعية المكونة لها مثل الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت وغيرها.

إدارة الجودة الشاملة

تهتم إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ببناء فرق العمل ذاتية الإدارة في المنظمات وذلك لتحقيق التحسن المستمر من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين ولتحقيق أهداف المنظمة التي توجههم إليها الإدارة. ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة التغيير في المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية منها:

- التغيير في أدوار العاملين (الوظائف والمهام، فرق العمل، المساعدين والمسهلين).
- التغيير في أداء العاملين (جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها، المكافآت الخاصة، التدريب، تقييم الأداء، الأجور والحوافز).
- التغيير في قسم الموارد البشرية (زيادة دور الموارد البشرية، زيادة عدد الوظائف التي يقوم بها هذا القسم، التدريب أصبح لزاما على كل العاملين بالمنظمة، علاقات العمل أصبحت علاقات تضامنية تتعلق بعملية التحسين المستمر بين المنظمة والعاملين بها)
- اتخاذ القرارات والإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية أصبحت تفاعلية وزادت مساهمة العاملين بها، كما أن الإستراتيجية أيضا قد تغيرت وأصبح من أهم مبادئها التركيز والاهتمام بالعمل وذلك بالنسبة لكل العاملين بالمنظمة.

إعادة الهندسة

تعد إعادة هندسة العمليات أحدث تطور في الفكر الإداري المعاصر، فبعد أن تمكنت عدة شركات رائدة من تحقيق نتائج غير مسبوقة من خلال اعتناق فلسفة الجودة الشاملة، هناك بعض المؤسسات تعمل في ظل بيئة ديناميكية للغاية تواجه فيها تغيرات سريعة ودائمة، فأساليب إدارة الجودة الشاملة قد لا تكون مفيدة للغاية بالنسبة لهذه المؤسسات بل تحتاج إلى إجراء تغييرات جذرية وليست تدريجية وهذا ما ساعد على ظهور المفهوم الجديد والمتمثل في إعادة هندسة العمليات.

الاستثمار الفكري:

إن العنصر البشري لديه نمو عقلي وفكري متميز إضافة إلى طاقات إبداعية يمكن للمؤسسة استغلالها وتنميتها لتحقيق مزايا تنافسية غير مسبوقة، وهذا ما يؤدي بنا إلى الحديث عن الاستثمار الفكري.

*رأس المال الفكري :لقد أصبح لزاما على المؤسسات أن تحدد رأس مالها الفكري وتتعلم كيفية تحويله إلى وضع استراتيجي وميزة تنافسية، ومن ثم لابد أن تبحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة الكامنة في مواردها البشرية وغير المستغلة حتى يمكنها الاستثمار فيها لاستخلاص قيمة

أعلى، من خلال تنميتها وتحقيق ميزة تنافسية في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة. ويتركب رأس المال الفكري من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي.

يتضمن رأس المال البشري الكفاءات (المعارف والخبرات) والسلوكيات (الدافعية والقدرة القيادية للإطارات) وسرعة البديهة (قدرة المسؤولين المنظمين على التصرف بسرعة وحنكة، القدرة على الابتكارات واتخاذ القرارات، القدرة على التكيف).

أما رأس المال الهيكلي يجد جذوره في المعارف الراسخة في إجراءات المؤسسة ويتضمن العلاقات الخارجية مع الموردين، الزبائن، الشركاء، المجموعات المحلية، الإدارة والمساهمين، بالإضافة إلى تنظيم المؤسسة وهيكلها وثقافتها وإجراءاتها ومختلف مساراتها.

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وكيفية مواجهتها

نتيجة للتغيرات التي حدثت في البيئة الخارجية للمنظمة، ظهرت مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، وتتمثل هذه التحديات فيما يلي:

- 1-عولمة كل من المعلومات، والفكر الإداري، وتقنيات الاتصالات، والأسواق المحلية، والاتجاهات الجديدة في السياسات التسويقية والمالية وفي تعامل العمالة الماهرة مع المؤسسات الدولية؛
- 2-التركيز على التدريب لتغيير الاتجاهات والاستعدادات بدلا من التركيز على المعارف والمهارات، حيث أصبح العاملون يتحملون مسؤولية اكتساب تلك المهارات بأنفسهم؛

3-شدة المنافسة على الموارد الاقتصادية وذلك بسبب تزايد الطلب عليها وتناقص الكميات المتوفرة منها؛

4-التحول من البيئة المستقرة إلى البيئة المتغيرة؛

5-التحول من العمل الجسماني والبدني إلى العمل الذهني والعقلي، أي التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة الفردية في منظمات العمل التي تديرها فرق العمل؛

6-التحول من الأمر إلى التوجيه ومن الأداء الفردي إلى الأداء الجماعي في شكل فرق عمل؛

7-التحول من التخصص في العمل إلى التنوع في المهارات؛

8-التحول من التركيز على السلع والخدمات إلى التوجه بالمستهلك؛

9-التحول من إتباع الأوامر إلى المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات؛

10-التحول من الأصول المالية إلى رأس المال الفكري، أي التركيز على العنصر البشري باعتباره أكثر العناصر تأثيراً وفعالية.

ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تواجه هذه التحديات من خلال الإدارة الحديثة للموارد البشرية والمتمثلة في:

- تبني فلسفة جديدة لتنفيذ الأنشطة، وذلك من خلال التحول من مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى مفهوم الإدارة مع الموارد البشرية باعتبار أن المورد البشري هو شريك في المنظمة وليس عنصر خارجي عنها.

- ارتباط إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر برسالة المنظمة، فهذه الأخيرة أصبحت تساهم في التخطيط الاستراتيجي وتطوير الوسائل والأساليب التي يستطيع من خلالها الأفراد المبادرة والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعنى أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف والنتائج التنظيمية، وهذا يتطلب التزام العاملين بأهداف المنظمة ومحاولة تحقيقها. والحاجة إلى التزام الأفراد تعنى تعليم وتدريب العاملين، كما أن الاتصالات والمساهمة في اتخاذ القرارات أصبحت متطلبات هامة للمنظمة.

- التركيز على الثقافة التنظيمية التي تتسم بالديموقراطية والمساهمة في اتخاذ القرارات وذلك من خلال مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات، إتاحة فرص الحوار المستمر مع العاملين والاتصالات المفتوحة والمباشرة وبرامج المقترحات والمقابلات والاجتماعات المستمرة لاتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية، وكذلك زيادة حرية العاملين في اختيار مهام عملهم والطرق اللازمة لتنفيذ هذه المهام.

- استخدام أدوات التحفيز والإنجاز الشخصي، وذلك من خلال قيام المنظمة بتصميم الوسائل التي تقدم فرص للتطوير المستمر لقدرات ومهارات العاملين بها، وذلك من خلال تحسين برامج التدريب والتنمية والتطوير بين العاملين، وكذلك توعية العاملين بأهمية التطوير الذاتي لأنفسهم

- السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين بالمنظمة، وذلك من خلال التحول من مركزية القواعد والإجراءات إلى تصميم السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين.
- التحول الكلي إلى خدمة العملاء سواء العملاء الداخليين أو الخارجيين، وذلك من خلال اعتبار أن العاملين بالمنظمة عملاء داخليين يجب إشباع حاجاتهم ورغباتهم في المنظمة التي يعملون بها.
- التركيز على إدارة المعرفة ورأس المال الفكري حيث أصبحت المعرفة هي أهم الموارد المتاحة بالمنظمة وذلك من خلال توليد وهيكلة وتطوير ونشر وتبادل المعرفة، وعلى ذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي يتوافر فيها معرفة تنظيمية وتعلم تنظيمي فعال، كما أن الفعالية التنظيمية تعتمد على جذب واستخدام وتطوير وتنمية العاملين الذين يمكنهم استخدام معرفتهم لحل المشكلات، خلق أفكار جديدة، تطوير طرق عمل جديدة وإشباع حاجات ورغبات العملاء.

المحاضرة السادسة:

الإدارة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية:

هو مصطلح ينتمي إلى فرع من الإدارة يهتم بتطوير الرؤية الإستراتيجية وتحديد الأهداف وتبني مفاهيم إستراتيجية معاصرة تساهم في نجاح الأنموذج الاستراتيجي للمنظمات وإدخال إجراءات تصحيحية للانحرافات إن وجدت، ويعبر عنها بأنها فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات متعددة الوظائف التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.³⁹

تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

³⁹ حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية، مصر: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2021، ص19.

ترجع جذور مفهوم واستعمال مصطلح مصالحي الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي "strategous" أو "strategio" والتي تعني "فن الحرب"، ولقد تطور استخدام المصطلح على يد "كلاوز فيتز claws vitz" في القرن التاسع عشر (19) الذي درس العلوم العسكرية على أسس عقلية فعرف الإستراتيجية على أنها "نظرية استخدام المعارك كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب وعلى مفهومه الذي يشير إلى أن الحرب هي استمرار للسياسة بوسائل أخرى، ونلاحظ تطور استخدام مصطلح الإستراتيجية يتجاوز في المجال العسكري، ليصبح مجموع الخطط والتعليمات المعدة والمهيئة لمواجهة كل الإحتمالات، وهذا على جميع الأصعدة وليس فقط على الصعيد العسكري تحديداً، وهذا من خلال التركيز على التخطيط والمتابعة لا مجرد الإدارة العامة للصراع⁴⁰.

أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تكمن أهمية الإدارة الإستراتيجية في أنها تحقق جملة من النقاط التي تخدم المنظمات أهمها⁴¹ :

- تضع الرؤية المستقبلية للعمل وترسم الصورة المستقبلية التي تحاول المنظمة الوصول إليها.
- تحقق التفاعل البيئي على المدى البعيد حيث يساعد ذلك المنظمة على التعامل مع الظروف والمستجدات ومنها القدرة على التكيف والمتغيرات.
- تدعيم المركز التنافسي للمنظمة وتمكينها من بناء قدرات تعزز مركزها
- تعتبر الأساس لتحديد الحاجة للتغيير كفرصة وليس كتهديد.
- اختيار مجموعة من الأهداف والاستراتيجيات العامة طويلة الأجل تمكن من تحقيق أكثر الفرص جاذبية.

⁴⁰ موسوعة العلوم السياسية، بيروت، دار الهدى للمؤسسة العربية للدراسات والنشر، ج 3، ب س، ص 169.

⁴¹ مكيدى علي، شتوح محمد، الإدارة الإستراتيجية التحدي الجديد لإدارة الأزمات، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 01 العدد 09، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2007.

- تحليل البدائل الإستراتيجية وتنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال إحداث التوافق بين موارد المنظمة وظروف البيئة الخارجية، وتخصيص الموارد ومراعاة الأبعاد الخاصة بمهام الأفراد، الهياكل، وكذا التكنولوجيا وأنظمة التحفيز.

أبعاد الإدارة الإستراتيجية:

يتمحور مفهوم الادارة الإستراتيجية على الأبعاد التي ترتبط بها وهي:

- أ- الهدف "Objective": و يقصد به ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه في الأجل الطويل، وإعادة ما يعبر عن الأهداف في شكل مستوى معين من العوائد الذي تعمل المنظمة على تحقيقه خلال فترة زمنية معينة. ويجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس والتحديد والبساطة والوضوح في صياغتها، كما يمكن تقييم هذه الأهداف من حيث تأثيرها على أهداف عامة (على مستوى المنظمة ككل) وأهداف الإدارات، وأهداف الأقسام⁴².

تكمن أهمية تحديد الأهداف في القدرة على تحديد بيئة المنظمة وشرعيتها القانونية وأسباب وجودها، إضافة إلى القدرة على تحديد رسالة المنظمة والتنسيق بين مراكز اتخاذ القرار. وعموما إن تحديد الأهداف ترتبط بالموارد المالية المتاحة والعناصر البشرية المؤهلة. وعند وضع الأهداف يجب مراعاة ما يلي:

- صياغتها بوضوح، بصورة مكتوبة تبين الوقت والكم والتكلفة والعائد الخاص بكل هدف.
- ربط الأهداف بالموارد والإمكانات والصلاحيات اللازمة لتحقيقها.
- وضع الأهداف حسب أولويات أهمية تنفيذها.

⁴² عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، بيروت، الدار الجامعية للطباعة، 1992، ص29.

- ضرورة التنسيق بين الأهداف طويلة المدى والأخرى المتوسطة والقصيرة.

- أن تتميز الأهداف بالموضوعية والواقعية أي إمكانية تحقيقها وتنفيذها.

- عند تحديد الأهداف يجب مراعاة دراسة البيئة الخارجية والداخلية التي يتم تنفيذها في إطارهما

ب- الرسالة Mission:

توضح الرسالة أسباب وجود المنظمة، كما تحدد الأهداف والغرض أو الأغراض للمنظمة حتى أن البعض يستعمل الرسالة كبديل للهدف أو العكس.

تقوم بعض المنظمات بصياغة رسالتها في شكل مكتوب، وأخرى تقتصر على الفهم الضمني للرسالة وعادة تشمل رسالة المنظمة على وصفا للمنتجات والخدمات الرئيسية لها وتعريفا لأسواقها ومصادر دخلها، لذلك يمكن تعريف الرسالة "بأنها صياغة لفظية تعكس التوجهات الأساسية للمنظمة كانت ضمنية أو مكتوبة"⁴³.

نلاحظ أن تحديد الأهداف يساعد على تحديد رسالة المنظمة وان من أهم العوامل التي تؤثر على رسالة المنظمة ما يلي:

- التغير في العوامل والقوى البيئية كالطلب والعرض والسياسات الحكومية وجماعات الضغط الخارجية مثل النقابات.

- العلاقة بين واضعي الاستراتيجيات والقائمين على تنفيذها.

- نظام القيم (Value system) أو المعايير التي تحكم توجهات الإدارة العليا، فنجد مثلا مديرين ينصب أكثر اهتمامهم على تحقيق الجودة والابتكار وأهداف الأفراد بينما آخرون يهتمون أكثر بتجنب الأخطار وبالكمية وأهداف الملاك مثلا، وهذا النوع الأخير من المديرين الذين نجدهم بشكل اكبر في منظماتنا، بدول العالم الثالث بصفة عامة وفي الجزائر بصفة خاصة.

⁴³ المرجع نفسه ، ص 37

-يهتم بعض المديرين بضرورة تعريف المرؤوسين بمن هو المدير أو الرئيس أما البعض الآخر فيهتم باتخاذ القرارات.

ج- الإستراتيجية "strategy" :

كما سبق أن أشرنا سابقا أن مصطلح الإستراتيجية كان يستعمل في المجال العسكري ويقصد به فن قيادة وتوجيه الجيوش ثم عم استعماله في مجال الأعمال وعلى غيرها من المنظمات، إذ من خلالها يتم تحديد وتقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة المنظمة واختيار البديل المناسب، لأن الهدف الأساسي من بناء إستراتيجية يجب أن يكون لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وغياب المنافسة أو أسباب أخرى قوية لإستراتيجية تقلل من الحاجة إليها وتتميز الإستراتيجية بعدة خصائص نذكر منها:

- أنها عبارة عن تحرك مرحلي أي أن تكون حسب الظروف والمرحلة التي يمر بها المشروع مما يستدعي المرونة في التصرف.
- الإستراتيجية رد فعل المشروع ما لم يتوقعه من تهديدات أو الفرص في البيئة، وما هو موجود من قوة أو ضعف في أداء المشروع.

- تركز على إعادة تخصيص موارد المشروع لأن مواجهة تغيرات البيئة تتطلب تغير في هيكل الموارد الحالية للمنظمة وطريقة توزيعه.
- تحتوي الإستراتيجية على جانب من المخاطرة لأنها تبنى على قدرة المشروع على التنبؤ بالتهديدات وكذلك الفرص وأن هذا التنبؤ يحوي الكثير من المخاطرة وعدم العلم.

- تستغل الإستراتيجية المزايا التنافسية التي يتمتع بها المشروع لمواجهة المشاكل والتهديدات التي يواجهها أو اغتنام الفرص المتاحة⁴⁴.

إن ما يتم ملاحظته هو أن الإستراتيجية توفر مزايا للمشروع، فهي تمكنه من مواجهة المخاطر والتهديدات التي تواجه هذا المشروع، كما تمكنه من اغتنام الفرص الجيدة للمنظمة والتمكن من مواجهة المشاكل الداخلية بمعرفة عناصر الضعف وعناصر القوة في المشروع وتصحيح الأخطاء، كما يساعد على التخطيط الاستراتيجي من تحقيق تلك المرونة التي تسمح بزيادة قدرته على البقاء والنمو في البيئة التي يعمل بها ما دامت تغير باستمرار.

مهام الإدارة الإستراتيجية:

يمكن تلخيص تسع (09) مهام للإدارة الإستراتيجية الخاصة بأي منظمة، وهي:

- صياغة رسالة المنظمة، والتي تتضمن هدفها الرئيسي وفلسفتها.
- تنمية صورة المنظمة، والتي تظهر ظروفها وقدرتها وإمكاناتها الداخلية.
- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة وما تتضمنه من متغيرات.
- تحليل البدائل الإستراتيجية، وهذا من خلال أحداث التوافق بين الموارد والظروف السائدة في البيئة الخارجية.

- تحديد أكثر البدائل الإستراتيجية من حيث الجاذبية فيما يخص رسالة المنظمة أو إمكاناتها وظروفها البيئية.

- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل، الإستراتيجيات العامة التي يمكن أن تحقق أكثر الفرص جاذبية

⁴⁴ أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، 2004، ص 205.

- تحديد الأهداف السنوية والإستراتيجيات قصيرة المدى، والتي تنسق مع الإستراتيجيات طويلة الأجل ومع الإستراتيجيات العامة.

- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الخاصة بالمهام والأفراد والهياكل والتكنولوجيا المستعملة والحوافز.

- تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والاستفادة من كل المعلومات التي من شأنها زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية في المستقبل.

عمليات الإدارة الإستراتيجية:

عرف تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات المرور بأربعة مراحل تتمثل في:

التحليل والرصد البيئي:

يتضمن تحليل البيئة الداخلية والخارجية حيث تحليل الأولى يشمل المتغيرات الداخلية للمنظمة كتشخيص الوحدات والوظائف والموارد البشرية وقدرة المنظمة على التطوير..إلخ، أما تحليل الثانية فيمس البيئة العامة التي تمثل القوى الخارجية التي تنشأ وتتغير خارج المنظمة .

صياغة الإستراتيجية:

وضع خطط طويلة الأمد لتمكين الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال وفي هذه المرحلة يتم رسالة المنظمة وتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة كذا وضع الاستراتيجيات وتطويرها .

وضع السياسات:

يجب على الإدارة العليا لكل منظمة أن تضع استراتيجياتها وسياساتها موضع التنفيذ من قبل المديرين في مستويات الإدارة الوسطى والدنيا وتعمل على رقابة ذلك .التقييم والرقابة:تسمح هذه المرحلة بمعرفة مدى تناسب الاستراتيجيات المطبقة مع التغيرات الحاصلة في المحيط الداخلي والخارجي

للمنظمة حيث تخضع كل الاستراتيجيات للتقييم باستخدام المعلومات المتوفرة عن الآراء في كافة المستويات.

مستويات الإدارة الإستراتيجية:

هناك ثلاثة مستويات تتخذها الإدارة الإستراتيجية في المنظمات هي⁴⁵:

الإستراتيجية على مستوى المنظمة:

في هذا المستوى يتم تحديد التوجه العام والمستقبلي للمنظمة أهدافها الإستراتيجية، رسالتها إضافة لإدارة النشاطات ومختلف المنتجات والأسواق التي تتعامل معها وتوزيع الموارد بين مختلف وحدات الأعمال وتتخذ القرارات الإستراتيجية المرتبطة بالاستثمارات الكبرى وتقع مسؤولية هذا المستوى على عاتق الإدارة العليا (المدراء التنفيذيون وكبار المدراء).

الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

في هذا المستوى يتم ترجمة رسالة وأهداف المنظمة والتركيز على إدارة وحدات الأعمال وتوضيح الموقف التنافسي للمخرجات الإنتاجية وتحديد طرق التنافس مع المنظمات الأخرى، تقع المسؤولية في هذا المستوى على عاتق كل من رئيس المنظمة ورئيس وحدة الأعمال، كذا المدراء العامون.

الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

في هذا المستوى يتم تنفيذ الاستراتيجيات والأهداف المحددة في المستوى الأول والثاني من خلال تنظيم واستغلال الموارد والعمل على زيادة كفاءة الإنتاجية والعمل على التنسيق والتكامل بين مختلف الأقسام في المنظمة.

⁴⁵ بهجة بن دحمان، كمال حوشين، دور الإدارة الإستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء يومرداس)، مجلة معارف، المجلد 16، العدد 02، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2021، ص 354-355.

هناك العديد من المعوقات التي تحد من نجاح المنظمات في إدارة إستراتيجياتها أهمها⁴⁶:

1. استغراق وقت أطول مما كان مخططا له.
2. ظهور مشكلات لم تكن متوقعة .
3. ظهور أنشطة متنافية وغياب التنسيق بينها.
4. ظهور أزمات تشغل انتباه الإدارة وتصرف نظرها ع التنفيذ الفعال للإستراتيجية المرسومة .
5. ظهور عوامل بيئية خارجية لا تخضع لسيطرة المنظمة
6. عدم كفاءة تدريب الأفراد في المستوى الأدنى بالمنظمة .
7. غموض الأنشطة التنفيذية المرتبطة بتنفيذ الإستراتيجية.

⁴⁶ بداري يحيى، أثر نظم المعلومات على الإدارة الإستراتيجية ، حالة بعض المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03 ، 2014-2015، ص34.

المحاضرة السابعة :

رأسمال المعرفي

تمهيد:

إن الشعوب المتقدمة استطاعت ان تتقدم بفضل مفكرها ومبدعيها من أصحاب العقول المنتجة , كما ان قوة الدول أصبحت معتمدة على امتلاكها للعلم والمعرفة , وبذلك فأن بعض المجتمعات استطاعت

أن تحقق تقدماً كبيراً من خلال استثمارها لطاقت وقدرات مواردها البشرية، لذلك سيتم التعرف على

أمر حل تطور رأس المال المعرفي ومفهومه وأهميته وأبعاده وخصائصه

التطور التاريخي لرأس المال المعرفي

في عصرنا الحديث وبسبب التطورات الهائلة في مجال التكنولوجيا والنواحي الاجتماعية والاقتصادية وبسبب انتقال منظمات الأعمال من المنظمات التقليدية إلى منظمات المعرفة برزت عدة مفاهيم واطر كانت غير معهودة في العلوم الإدارية ومن بين هذه المفاهيم هو مفهوم رأس المال المعرفي حيث نشأ رأس المال المعرفي من خلال عملية تفاعل مكوناته وأجزائه لإيجاد القيمة المستدامة للمؤسسة المنبثقة من رأس المال المعرفي ورأس المال الهيكلي وباتجاه تكوين علاقات متبادلة مع العملاء الذين يشكلون كلام الفصل لنجاح أو فشل أية منظمة.

لذلك يعمل التجديد المستمر من خلال طرح أية فكرة جديدة أو تطوير الأفكار القديمة من خلال الابتكار لتتغير المعرفة التي يمتلكها الأشخاص وتحويلها إلى منفعة وقيمة مستدامة للمؤسسة ، حيث باتت قوة البلدان والمؤسسات تعتمد على مدى امتلاكها ناصية العلم والمعرفة فحققت بعض البلدان تقدماً كبيراً في جميع المجالات ، اذ أنها استفادت من الطاقات والقدرات التي يمتلكها الأشخاص ذوي القدرات الفكرية الخلاقة وهذا ما دفع المختصين والباحثين الى قياس تقدم البلدان بعدد علمائها ومفكرها ودرجة التراكم المعرفي والعلمي المنبثق لديها وهذا ما نراه في الجامعات حيث تقاس درجة اعتمادية الجامعات بعدد الأساتذة الموجودين في تلك الجامعات.

فكلما ازداد عدد هؤلاء العلماء ازدادت درجة الاعتمادية العلمية للجامعة حيث أنهم يشكلون عاملاً مهماً لتحفيز واكتساب المزيد من العلوم المعرفية في مختلف المجالات .

وكان قديما الموظف اقل شأن من الآلة التي يعمل عليها , ولم يكن له مبرر سوى ان يراقب الآلة او يزودها بالوقود والمواد الخام , حيث كان على الآلة أن تقوم بإنتاج السلع , وفي ذلك العصر تغلبت الآلة على الموظف امام المستثمرين بسبب انعدام المنافسة وتستطيع أية مؤسسة بيع منتوجاتها بمجرد انتاجها فكانت المعضلة الحقيقية هي امتلاكها للمكائن والمعدات فكان الاعتماد عليها واضحا مما صدر عنه تقليل أهمية رأس المال المعرفي .

أما يومنا هذا فقد تحولت تلك المفاهيم إلى الاهتمام بالقوى العاملة والتي باتت قوى عالمية مفكرة بسبب هيمنة البلدان المعرفية على القضايا المختلفة في الحياة , تستطيع ان تشارك وتدخل في كثير من التعديلات المهمة ليس فقط على الآلات بل أيضا على المراقبة والإنتاج والتسويق مضيفة بذلك إبداعات جديدة ومبتكرة للمستثمرين , بمعنى انه كلما تطورات الآلات وازدادت تقنية وتحديثا كلما ازدادت الحاجة إلى عمالة مختصة ومثقفة تتمكن من تشغيلها بالصورة المطلوبة فلا يمكن الاستفادة من تلك الآلات بدون وجود ملاك في مختص وإداري قادر على الاستثمار الأمثل لتلك الموارد.

ويقول Stewart⁴⁷ إن رأس المال المعرفي هو تلك المعرفة التي من الممكن توظيفها , فالمعرفة لا يمكن أن تعتبر رأس مال إلا من خلال الحصول عليها واستثمارها بشكل فعلي بحيث يمكن استخدامها واستثمارها لمصلحة المؤسسة .

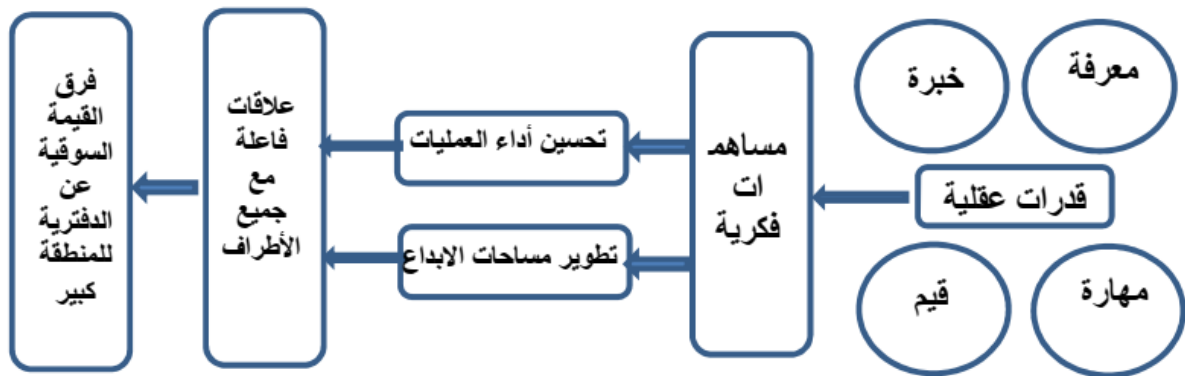
ولقد مر هذا التطور الهائل بمراحل زمنية متعددة بدأت مع نهاية القرن الثامن عشر عبر أطروحات (Adam smith) بتأكيد على الدور الفاعل للأشخاص الذين يعملون في تحقيق الإنتاجية واستمرت

⁴⁷ Stewart, T.(1997),Intellectual capital: The new wealth of organizations", available at: <http://members.aol.com> (accessed 21 June 2004) .

مساهمات الباحثين والكتاب في هذا الصدد حتى نهاية القرن العشرين وبالأخص على يد (Stewart) الذي يعد من أهم الباحثين في موضوع رأس المال المعرفي من خلال اعتبار الموجودات غير الملموسة وعلى رأسها رأس المال المعرفي هو جوهر الثروة الجديدة للمجتمعات وذلك بسبب سيادة عصر المعرفة والتكنولوجيا وبذلك وضع بداية نهاية هيمنة رأس المال المادي على الاقتصاد وبداية عصر جديد و هو عصر المعرفة.

مفهوم رأس المال المعرفي

لقد شاع استخدام مفهوم رأس المال المعرفي في تسعينات القرن الماضي وأصبح ينظر إليه باعتباره ممثلاً حقيقياً لقدرة المنظمة على المنافسة والنجاح بعد أن كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية للشركات قبل هذا التاريخ ولقد تطور استخدامه ليمثل القدرة العقلية التي تمتلكها الشركات والتي لا يمكن تقليدها ببساطة من المنظمات المنافسة وهو يتمثل بامتلاك المنظمة نخبة متميزة من العاملين ولها قدرة التعامل المرن



الشكل رقم : يوضح مفهوم رأس المال المعرفي (العنزي ، سعد وصالح، احمد ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري للنشر، عمان، 2009، ص 171)

رأس المال المعرفي هو القيمة المعنوية غير الملموسة لمنظمة، ويتكون من معارفها وعلاقاتها وتقنياتها وإجراءاتها وابتكاراتها. بمعنى آخر، رأس المال المعرفي هو مجموعة المعرفة التي تمتلكها المنظمة بالكامل.

إن امتلاك موظفين يتمتعون بالمهارات وإمكانية الوصول إلى رأس المال المعرفي، يتيح للشركة ميزة نسبية تنفرد بها عن منافسيها. يعتبر رأس المال المعرفي - الذي يشار إليه أحياناً باسم رأس المال الفكري - أصلاً غير ملموس.

بدلاً من الاعتماد على الجهد المادي لآلاتها ومعدات الأخرى، يعتمد رأس المال المعرفي للشركة على مهارات ومواهب عمالها. وهذا ما يجعلها أصلاً غير ملموس ذو قيمة غير ملموسة، أو أصولاً لا يمكننا لمسها ولا يمكننا قياس قيمتها.

ملخص لأهم النقاط:

- رأس المال المعرفي هو قيمة منظمة متمثلة في معارفها وعلاقاتها وتقنياتها وإجراءاتها وابتكاراتها.
- رأس المال المعرفي - الذي يشار إليه أيضاً باسم رأس المال الفكري - غير ملموس ويوفر قيمة كبيرة للشركة، ويمنحها ميزة تنافسية على المنافسين.
- يتكون هذا النوع من رأس المال من ثلاثة مكونات: رأس المال البشري ورأس المال من العلاقات ورأس المال الهيكلي.
- مثل أي أصل آخر، يتطلب رأس المال المعرفي استثماراً كبيراً للوقت والمال لكي لا تنخفض قيمته.
- " مجموعة من المعارف و الموجودات التقنية و العلمية المنتجة و المكتسبة و المترابطة و الممنهجة من قبل المؤسسة لأغراض إنتاجية " ⁴⁸.

" الأفراد الذين يملكون العقل المبدع ، فهم الثروة الحقيقية للمؤسسات التي تقدم مخرجات مميزة "

49

⁴⁸ Laperche , Blandine, Knowledge Capital and Innovation in Global Corporations, EAEPE Conférence November, Bremen, 2005, p 03.

رأس المال المعرفي هو أي شيء ذا قيمة ينتج عن خبرة الأشخاص ومهاراتهم ومعرفتهم وتعلمهم داخل المنظمة. هذا النوع من رأس المال له قيمة لا حصر لها ولا يمكن قياسها.

يختلف رأس المال المعرفي عن العوامل المادية للإنتاج - الأرض والعمالة ورأس المال - من حيث أنه يعتمد على المهارات التي يتقاسمها الموظفون مع بعضهم البعض من أجل تحسين الكفاءات بدلاً من العناصر المادية.

قد تكون المنظمات ذات رأس المال المعرفي العالي أكثر ربحية أو إنتاجية مقارنة بالمنظمات ذات رأس المال المعرفي المنخفض. تعمل الشركات على تطوير رأس المال المعرفي من خلال تشجيع الموظفين على مشاركة المعلومات من خلال الأوراق البيضاء والندوات والتواصل الشخصي. وجمع هذه المعلومات معًا وتعميمها، يمكن أن تكون النتائج ذات قيمة كبيرة.

ملاحظة: لكي تستغل الشركات رأس مالها المعرفي بشكل كامل، يجب عليها تشجيع موظفيها على مشاركة مهاراتهم ومواهبهم.

يعتبر رأس المال المعرفي مهمًا لأنه يقلل من احتمالات أن تضطر الشركة إلى "إعادة اختراع العجلة" في كل مرة يتم فيها تنفيذ عملية معينة. وذلك لأن موظفيها يمكنهم الوصول إلى المستندات التي توضح بالتفصيل الخطوات الضرورية، إلى جانب الوصول إلى الموظفين الذين قاموا بأنشطة مماثلة. على الرغم من أنه قد لا يكون أصلًا ماديًا، إلا أن رأس المال المعرفي لا يزال يتطلب الكثير من الاستثمار.

مكونات رأس المال المعرفي:

يتكون رأس المال المعرفي من ثلاثة مكونات رئيسية:

• رأس المال البشري:

المساهمات التي يقدمها موظفوها لمنظمة ما باستخدام مواهبهم ومهاراتهم وخبراتهم. يمتلك الأفراد رأس

المال البشري فقط، ولكن يمكن تسخير واستغلاله من قبل المنظمة. ليست مملوكة

بالكامل. يمكن أن يختفي رأس المال البشري عندما يغادر الموظف، لذا فإن المنظمات عالية الجودة هي

تلك التي تركز على الاحتفاظ بالعاملين المبدعين والمبتكرين، بالإضافة إلى العمل على إنشاء بيئة يمكن

فيها تعليم وتعلم مثل هذا الذكاء.

ويشمل رأس المال البشري :

أ- كفاءة العاملين متمثلة بالخبرات والعلم واسرار العمل .

ب- آراء العاملون وتوجهاتهم اي البواعث او الحوافز التي تحكم تصرفات العامل .

ت- المرونة أي قدرة العاملين في المنشأة على التحرك السريع استجابة للتغيرات

• رأس مال العلاقات :

العلاقات بين زملاء العمل وكذلك العلاقات بين العمال والموردين والعملاء والشركاء والمتعاونين.

يشمل رأس مال العلاقات أيضًا الامتيازات والتراخيص والعلامات التجارية لأنها ذات قيمة فقط في

سياق العلاقة التي تربطها بالعملاء.

• رأس المال الهيكلي: رأس المال غير المادي الذي تمتلكه منظمة – مثل العمليات والطريقة والتقنيات –

التي تسمح لها بالعمل وتمكنها من الاستفادة من قدراتها. قد يشمل رأس المال الهيكلي الملكية الفكرية

مثل قواعد البيانات، والتعليمات البرمجية، وبراءات الاختراع، وعمليات الملكية، والعلامات التجارية،

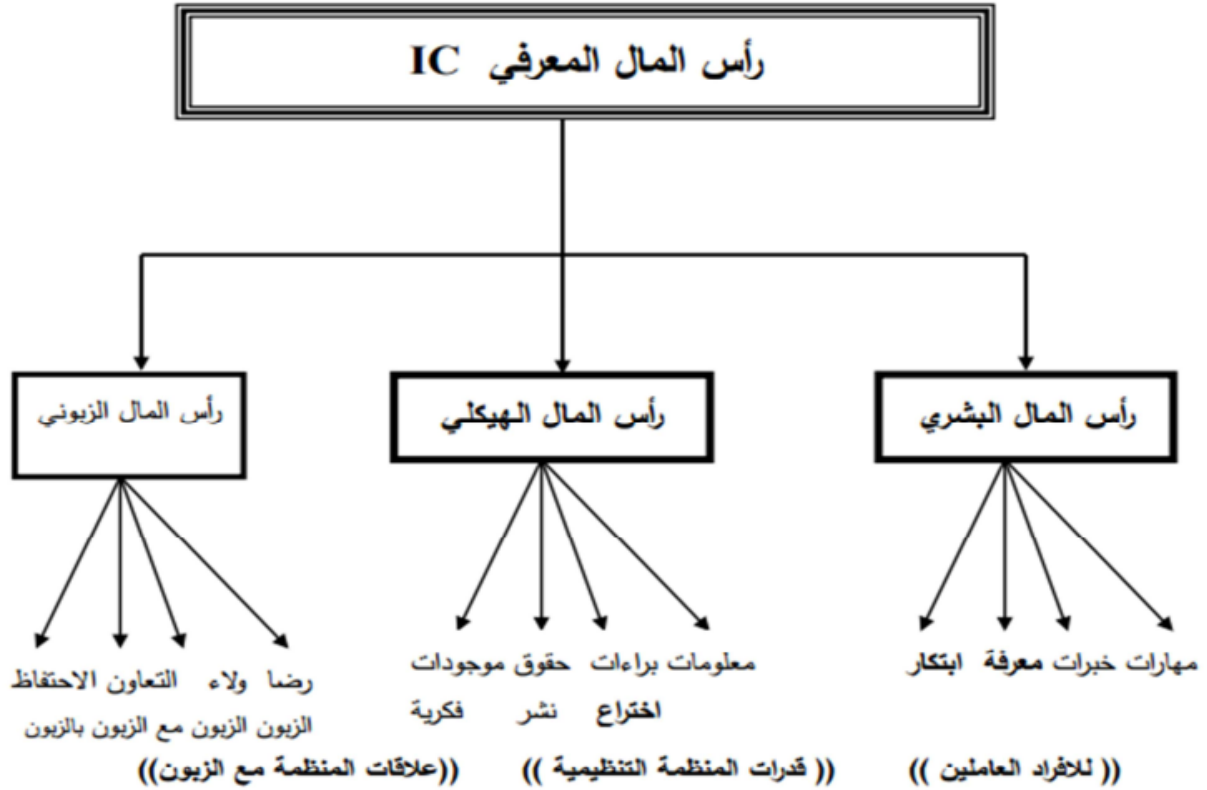
والبرمجيات، والمزيد.

وينقسم الى :

أ - العلاقات: أي جميع الأطراف العملاء والموردين والمساهمين والحكومات والمجتمع.

ب - الهيكل: أي ثقافة المنشأة، وقواعد البيانات، برامج الحاسب والمستندات.

ج - التجديد والتطوير: أي جميع المشروعات المستقبلية.



الشكل رقم () : مكونات رأس المال المعرفي (أبوزنط، ماجدة (2005) قياس التنمية المستدامة

ومعاييرها، مجلة الزيتونة للدراسات والبحوث ، سلسلة العلوم الإنسانية، م(3) ع(1)، عمان، الأردن

➤ رأس المال البشري: هو أجمالي المعرفة والمهارات والخبرات سواء أكانت هذه المعرفة، خبرات، او تعلم وفرق العمل.

➤ رأس مال العلاقات: وتشمل الموارد المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمؤسسة مع الموردين، والشركاء، والعملاء، والمساهمين، والدائنين.

➤ رأس المال الهيكلي: هو نتيجة الإجراءات التنظيمية، والثقافة، وقواعد البيانات.

➤ رأس المال التنظيمي: المعلومات الخاصة والمتراكمة التي تستخدم لتعزيز كفاءة الإنتاج داخل الوحدة الإنتاجية .

⁵⁰ Meritum, Project ,Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles, 2002,p 1-2.

جدول رقم : مقارنة بين رأس المال المادي والمعرفي⁵¹

البيان	راس المال المادي	راس المال المعرفي
السمة الأساسية	مادي ملموس	غير مادي- غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للشركة	في عقول الأفراد العاملين في الشركة
التمثيل النموذجي	الآلة، المعدات، المباني	الأفراد ذوي المعارف و الخبرات
القيمة	متناقصة بالاندثار	متزايدة بالابتكار
كيفية توليد الثروة	بالاستخدام المادي	بالتركيز و الانتباه و الخيال الواسع
المستخدمون له	العمل العضلي	العمل المعرفي
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوقف عند حدوث المشاكل
الزمن	له عمر إنتاجي و تناقص بالطاقة	ليس له عمر مع تزايد في القدرات الإبداعية

استخدام رأس المال المعرفي

لكي تنجح الشركات، يجب عليها تسخير واستغلال إمكانات رأس مالها المعرفي بفعالية وكفاءة. وهذا يتطلب من الإدارة أن تكون على دراية وتعمل من أجل إدارة المعرفة بكفاءة والتي تتمثل في إنشاء ونشر وإدارة واستخدام المواهب والمعرفة الموجودة في المؤسسة.

⁵¹ العنزي ، سعد وصالح، احمد، المرجع السابق، ص 177.

تحذير مهم آخر للشركات فيما يتعلق برأس مالها المعرفي: رأس المال المعرفي هو أصل بحاجة إلى استثمار مستمر سواء من حيث استثمار الوقت أو استثمار المال، لأنه ينخفض وليس ثابتاً. يجب منح الموظفين الفرصة لتحسين مهاراتهم وتطويرها باستمرار من أجل الحفاظ على مواهبهم. وكلما استثمرت الشركة في رأس مالها المعرفي، زادت قيمتها.

من خلال الاستمرار في الاستثمار في رأس المال المعرفي، يمكن للشركات توسيع عمليات البحث والتطوير (Research & Development R&D) وإنشاء نماذج أعمال جديدة وزيادة براءات الاختراع والتصميمات ومواصلة الابتكار.

أمثلة على رأس المال المعرفي

على الرغم من أن رأس المال المعرفي غير مادي إلا أننا يمكننا إدراكه وتحديد أشكاله. فعلى سبيل المثال، قد يتشكل رأس المال المعرفي من خلال قيادة عضو فريق تنفيذي أو إداري. إن وجود الثقة والدافع للتحرك نحو هدف مشترك هو رصيد قيم للغاية بالنسبة لأي شركة.

الشكل الشائع الآخر لرأس المال المعرفي هو المعرفة العملية. على سبيل المثال، قد يكون وجود شخص على دراية جيدة بالترميز والبرمجة، مفيداً بالنسبة لشركة انترنت ناشئة صغيرة.

قاد رأس المال المعرفي إلى بعض أكبر الابتكارات التي نعرفها اليوم. إن رأس المال المعرفي هو ما أدى إلى تطوير بعض أشهر شعارات الشركات في العالم مثل الأقواس الذهبية لماكدونالدز (McDonald's) أو شعار نايك (Nike) أو شعار أبل (Apple) كما أن هناك قدرًا كبيرًا من المعرفة التي دخلت في بعض الأطعمة التي نأكلها والأدوات التي لدينا الآن مثل تركيبة المياه الغازية أو اختراع الهاتف الذي.

المحاضرة الثامنة:

رأس المال البشري

إن التنمية بمفهومها الشامل تقوم على الإمكانيات المادية و المالية و البشرية المتاحة في أي مجتمع من المجتمعات ، غير أن الرأسمال البشري الكفاء يظل ، على الرغم من ذلك ، العنصر الحاسم والفعال في إحداث مثل هذه التنمية ، فالتربية و التنمية الشاملة تلقتان في الإنسان بوضعه محورا لها وبوصفه غاية لهما كذلك ، و أداة لتحقيقها في الانتشار في الرأسمال البشري له مبرراته الاقتصادية والتربوية وذلك في ضوء مفهوم رأس المال البشري.

الاهتمام التاريخي برأس المال البشري:

بدأ استخدام مصطلح رأس المال البشري منذ أوائل الستينيات من القرن العشرين، وهذا ما تؤكدته كتابات شولتز سنة 1961 وكتابات بيكر سنة 1964 و هناك من يعد بدايات الاهتمام برأس المال البشري إلى آدم سميث (Adam Smith) سنة 1776 في كتابه الشهير ثروة الأمم إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات، وطالب بأن تحدد الأجور وفق ما يبذله العاملون من وقت وجهد وكلفة لكسب المهارات المطلوبة في أدائهم لمهامهم مشيرا إلى أن العمل البشري هو مصدر القيمة (Gorz,2003,p11) وأوضح أن موهبة الفرد لا تعود عليه فقط و إنما تعود أيضا على المجتمع الذي ينتمي إليه، وأن المهارة الفائقة للعامل تعمل كأداة ثمينة، وتعطي عائدا يغطي تكاليف الإعداد لها، بالإضافة إلى قيمة هذه المهارة في حد ذاتها⁵².

إن مصطلح رأس المال البشري (Human Capital) والذي يرمز له اختصارا (HC) قد تناوله منذ مدة ليست بالقصيرة، وذلك في كتابات تيودور شولتز 1960 ، الذي اقترح ضرورة التعليم بوصفه استثمارا في الإنسان كونه يصبح جزءا من المتلقي له ومنذ بداية القرن العشرين عند الاقتصادي المعروف Alfred Marchal البشر رأس مال مهم ينبغي استثماره للإفادة من قابليته وطاقاته ومهاراته

⁵² فلية، فاروق عبد الله ، اقتصاديات التعليم، مبادئ راسخة واتجاهات تحديثية، ط 2 ، دار الميسرة للنشر والتوزيع الأردن ، 2007، ص 23.

المتنوعة ومعارفه في الاكتشاف والتحليل والإبداع، حاله كحال رأس المال المادي، وهذا ما دفع فيما بعد بالكثير من المفكرين أمثال تيودور شولتز أن يطلق عليه تسمية رأس المال البشري المجتمعي، والذي مثله على أنه إجمالي الطاقات و القابليات البشرية التي يمكن استخدامها للحصول على مجموع الموارد الاقتصادية⁵³.

تحديد المفاهيم و المصطلحات⁵⁴ :

رأس المال البشري : اجتهد العديد من الكتاب والباحثين والمهتمين في موضوع الموارد البشرية في رسم أبعاد وشرح مفهوم رأس المال البشري بدءاً من ظهوره وحتى الآن، تتقارب وتتباعداً أحياناً وتتسع وتضيق أحياناً أخرى، حسب رؤية وهدف أصحابها، نوجز منها ما يلي:

- يرى Shultz : إن "رأس المال البشري للمجتمع هو مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية".

ويعرفه Malhorta بأنه: "قوة عقلية مصدرها المعرفة والمعلومة والذكاء والخبرة وتؤثر في زيادة القيمة السوقية والتشغيلية والتطويرية للمنظمة".

- أما Fitzenz فيرى أن "رأس المال البشري يمثل الخبرات والمهارات والمعارف والقدرات التي يمتلكها الأفراد ويستخدمونها في عملية الإنتاج، والتي يمكن قياسها من خلال التدريب والتطوير ونظام الحوافز".

⁵³ العنزي، سعد ، دور رأس المال البشري في قوة منظمات الأعمال، مجلة دنانبر، العدد 08، جامعة بغداد، 2016 ، ص389.

⁵⁴ أبو الروس، محمد طلال ، دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العامة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 30.

تنمية رأس المال البشري:

والمقصود بها عملية زيادة المهارات والطاقات والمعلومات لدى أفراد المنظمة، فمن ناحية تعني الاستخدام الكفاء لرأس المال البشري المتاح، وخلق رأس مال بشري جديد، ومن ناحية أخرى تعني تنمية المورد البشري و إعداد أفراد المجتمع إعداد سليما ليتمكنوا من المشاركة الفعالة في عملية التنمية⁵⁵.

كما تعرف: بأنه كل ما يتم إنفاقه على رأس المال البشري لتطوير معارفه ومهارته وخبراته، فالهدف من هذا الاتفاق هو الحصول على إيرادات في المستقبل أكثر من التكاليف التي أنفقت عليه، وتكون هذه الإيرادات على شكل زيادة في الإنتاج أو زيادة في معارف ومهارات الأفراد وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة.

مكونات رأس المال البشري:

اختلف الكتاب والباحثون في تحديد مكونات رأس المال البشري فمنهم من حدده بثلاث مكونات وهي: مهارة الإبداع، مهارة التميز ومهارة التعلم، أما (Chen et Chang) فقد حدد مكونات رأس المال البشري بالقدرات والمعرفة والإبداع والمهارات، أما (Cabral et al) فقد حددوا مكونات رأس المال البشري بثلاث مكونات مختلفة هي : الأفكار، الخبرات، القدرات⁵⁶.

ويرى (Lothgren) أن رأس المال البشري يتكون من الابتكار والمقدرة (الكفاءة الشخصية) والمقدرة الاجتماعية، ويقصد بالابتكار المقدرة على تقديم حلول جديدة بدلا من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر، أما المقدرة (الكفاءة الشخصية) فهي عبارة عن المستوى التعليمي والخبرة التي يمتلكها العاملون فضلا عن المعرفة المستخدمة لأداء الأعمال بشكل فعال.

⁵⁵ قوي، بوحنية ، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي،

عمان، 2008، ص 392.

⁵⁶ العنزي سعد، المرجع السابق، ص 392

أما المقدرة الاجتماعية فهي عبارة عن التعامل والافتتان مع الآخرين، وهي ضرورية لتعاون الفرد مع الآخرين في المنظمة لتحقيق الأداء المرغوب فيه.

المعرفة Knowledge : إن المدخل الأنسب في تعريف المعرفة هو مدى التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة : فالبيانات عبارة عن مواد وحقائق خام ليست ذات قيمة بشكلها الأولى ، أما المعلومات فهي مجموعة البيانات المنظمة والمنسقة والمتجانسة ذات معنى ، بينما المعرفة هي تلك المعلومات المنظمة القابلة للاستخدام⁵⁷.

فالمعرفة هي المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطارا لتقييم وتقدير الخبرات والمعلومات الجديدة

كما أن : المعرفة هي كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة، فالمعرفة من السهل شرحها وتوثيقها وتخزينها في الوثائق والمكتبات والموجودة على شكل رموز قابلة للنقل والتعليم كما يمكن إيجادها مجسدة على شكل منتجات ، إجراءات أو خدمات⁵⁸.

وهناك عموما اثنين من أنواع المعرفة وهي: المعرفة الصريحة (الظاهرة) والمعرفة الضمنية فالمعرفة الظاهرة: هي التي تتكون من خلال تكنولوجيا المعلومات، أما المعرفة الضمنية هي السائدة فقط في عقول الموظفين، ويتم تسليمها من خلال تصرفاتهم وتصوراتهم. إن التفاعلات بين هذه الأنواع من المعرفة تقدم دعما للمنظمة لخلق المعرفة التنظيمية⁵⁹.

⁵⁷ Manrice Manrice, Jean Francoi Pycs, Le Management de Connaissance, Dans L'entreprise, Les Editions D'organisation, Paris , 1998 , p19 .

⁵⁸ Sybiccoutre, Mechele Vieste , Le Management des Connaissance En Mode Multi Projet, Internationale Maitrise En Gestion De La Formation, Universite De Sher Brooke , Septembre, 2013 ,p06.

⁵⁹ عساف، عبد المعطي ، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، ط2 ، دار غريب للطباعة النشر، عمان، 1994 ص48.

كما تعرف بأنها "مجموعة من الأفكار والآراء والمفاهيم والتصورات الفكرية التي تكونت لدى الإنسان

نتيجة محاولاته المتكررة لفهم الظواهر الموجودة في بيئته المحيطة وتفاعله معها.⁶⁰

كما يمكن تحديد العلاقة بين رأس المال البشري والمعرفة كما يلي :

❖ يعتبر توافر رأس المال البشري ضروريا لإنشاء المعرفة.

❖ رأس المال البشري يسهل عملية المشاركة بالمعرفة بين الأفراد العاملين في المنظمة

❖ رأس المال البشري من متطلبات نجاح إدارة المعرفة.

❖ رأس المال البشري يسهل عملية تطوير استراتيجيات المنظمة⁶¹.

وعليه فالمعرفة تكمن أهميتها في كونها تخضع لقانون تناقص الغلة، لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص، وبدون تكلفة إضافية⁶².

المهارات والقدرات :

القدرة وهي: "طاقة واستعداد هام، يتكون عند الإنسان نتيجة عوامل داخلية وأخرى خارجية تروى له اكتسابها"، أما المهارة: فهي "استعداد خاص أقل تحديدا ومتدرجة ومتصلة، تصل إلى درجة السرعة والإتقان في العمل، واستعداد لاكتساب شيء معين، فالمهارة استعداد أو طاقة تساعد في امتلاك القدرة

ووفقا لـ Coleman : يتم إيجاد رأس المال البشري إذا ساهمت المهارات والقدرات الجديدة في جعل المرء قادرا على التصرف بطرائق جديدة، أو قادرا على تحسين الإنتاج، وأن اكتساب المعرفة والمهارات

⁶⁰ قاضي، نجاه ، دور التعليم في تنمية رأس المال البشري من أجل الحد من البطالة، مجلة الاقتصاد الجديد، مجلد 1 ع 11 ، 2014 ، ص 17 .

⁶¹ أبو الروس ، محمد طلال، المرجع السابق، ص 33

⁶² العلي، عبد الستار، وآخرون ، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة ، الأردن ، 2012 ، ص 26.

هي إحدى أكبر العوامل المحفزة لبرامج تدريب الموظفين، ويتم الحصول على المعرفة و المهارات من خلال التدريب، وتبادل الزيارات والتفاعل مع الموظفين...؛ فالمعرفة والمهارات المكتسبة من قبل الموظفين تمكنهم من تحسين جودة الأداء وزيادة كمية الإنتاج.

كما تختلف أنواع المهارات باختلاف المستويات التنظيمية، وهي أنواع ثلاثة: الفكرية، الإنسانية والفنية، وتتوسع أو تضيق في المستويات التنظيمية حسب حاجتها .

الخبرات :يكتسب الإنسان في كل يوم يمر به العديد من التجارب والخبرات، عن طريق القراءة أو المشاهدة، أو السماع أو العمل، أو أن يمر الشخص نفسه بموقف معين وهكذا...، ومجموع هذه التجارب التي يمر بها الإنسان تكون عنده ما يسمى بالخبرة، ويقصد بها مستوى ما يتمتع به الأفراد من معارف متراكمة مكتسبة من العمل، أو من الوظيفة الحالية، أو الوظائف السابقة، وقد ربط (Sununta Bunjongjit et بين الخبرة والتعلم في بحثه وبين التعلم والإنتاجية في إشارته إلى منحى الخبرة والتعلم، وأضاف أن التعلم الفعلي هو عبارة عن خبرة تنفذ لتحقيق غرضين مهمين وهما: تحقيق حاجة المنظمة وتطوير الأفراد، وقد اعتبر أن هناك عدة مصادر للحصول على الخبرة، ومن بينها: الوقت، المال، المعرفة، المهارات الاتجاهات، الشبكة الاجتماعية⁶³ .

الإبداع والابتكار: اختلف المفكرون حول تحديد ماهية الإبداع، حيث لا يوجد اتفاق واضح ومحدد، فكل واحد منهم ينظر من زاوية معينة توافق تخصصه أو ميوله، فمنهم من ينظر إليه على أنه منتج، ومنهم من ينظر على أنه عملية ومنهم من ينظر إليه على أساس السمات والخصائص التي تميز المبدعين.

⁶³ طاهر، فاضل جميل، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في استثمار رأس المال البشري في وزارة الصحة،

فالإبداع هو: "أفكار تتصف بأنها جديدة، أو مفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة، أو تجميع وإعادة

تركيب الأنماط معروفة من المعرفة في أشكال فريدة".⁶⁴

فهو المحرك نحو النمو لجميع المنظمات، والمساهم في الأداء ويساعد على النجاح في المنظور الصحيح لممارسي الوظيفة. إن الإبداع لا ينحصر فقط في الاختراعات، وبتحوير تقنيات جديدة، وتبنيها لتلبية احتياجات الزبائن، بل هو في كيفية تشجيع روح الإبداع في المنظمة لغرض تقديم المؤيد والأفضل من الأعمال الإبداعية، واعتبار نشاط إدارة المنظمة بأنه إبداع بحد ذاته.

بينما يعرف الابتكار: على أنه فكرة إبداعية تتضمن التنفيذ وتختلف عن الاختراع، وهو عملية تصور وتنفيذ لطريقة جديدة لتحقيق نتيجة أو أداء عمل معين، ويمكن أن يشمل الابتكار إدخال عناصر جديدة، أو مزيجا جديدا من العناصر الموجودة، أو تغييرا مهما في أسلوب عمل تقليدي، أو عدول عنه.⁶⁵ ويمكن أن يكون الإبداع في ثلاث مستويات:

الإبداع على مستوى الفرد، الإبداع على مستوى المجموعة، الإبداع على مستوى المنظمة. إن المؤسسات الناجحة، ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية ومؤثرة، يجب ألا تقف عند حد استقطابها لبعض الكفاءات، إنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك، فترمي ببصرها إلى الأبعد، وبأمالها إلى الأحسن حتى تكون متألفة أفكارا وأداء وأهدافا.

نظريات رأس المال البشري:

رغم أن نظرية رأس المال البشري لم تتبلور كنظرية إلا بعد جملة من الأبحاث لمجموعة من المفكرين، وأن فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تلق الانتشار الواسع إلا بظهور هذه النظرية، حيث تعود الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم إلى القرن الثامن عشر.

⁶⁴ أحمد جودة، محفوظ، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص 312.

⁶⁵ أبو الروس، محمد طلال، المرجع السابق، ص 35.

ويعتبر بعض الباحثين أن نظرية رأس المال البشري ظهرت مع نهاية الخمسينيات وبداية الستينيات من

خلال كتابات كل من روبر سولو (Robert Solow, 1957) مينسر جاكوب (Mincer Jacob, 1958)

إدوارد دينيسون (Edward Denison, 1962) تيودور شولتز (T. W Schultz, 1963) جاري بيكر

(Garry Becker, 1956) وغيرهم.

➤ نموذج مينسر: يرجع الفضل في تطوير نظرية رأس المال البشري التي راج تطبيقها في مجال قياس

معدل العائد وبناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات ، إلى مينسر (1958) و

منذ ذلك الحين تراكمت الأدبيات التي قامت بشرح و تطبيق نظرية رأس المال البشري ، حيث

جاءت محاولته إلى قياس التكلفة و المنفعة المترتبة على الاستثمار في التدريب حيث حدد مجموعة

من الأهداف التي تنبغي تحقيقها أهمها:

- تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب.
- تحديد معدل العائد عن الاستثمار في التدريب والتعليم واعتبارهما المصدر الأساسي للفتاوت في أجور العمال

- تحديد مدى المنفعة المترتبة عن تحديد التكلفة والعائد على التدريب⁶⁶ .

وقد توصل مينسر إلى عدد من الاستنتاجات فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار على رأس المال البشري

من خلال عملية التدريب أهمها:

- ✓ كلما زاد معدل دوران العامل كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب
- ✓ كلما زاد الاستثمار في التدريب المتخصص كلما زاد بقاء واستقرار العمال في المنظمة.

⁶⁶ ديري، زاهد محمد، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال، الأردن، دار كنوز المعرفة، 2009، ص05.

✓ كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في العمل

67

إسهامات تيودور شولتز (T.W Schultz) : و يعتبر شولتز من رواد نظرية رأس المال البشري التي تحدت ملامحها بوضوح في الستينيات⁶⁷ حيث لاحظ شولتز اهتمام الباحثين بالأصول المادية و إهمالهم للعنصر البشري، وأرى أن حقيقة التنمية تكون عن طريق الاستثمار في رأس المال البشري، وأشار إلى أن المهارات والمعارف للفرد واعتبرها شكلا من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه، لأن هذا النوع من الاستثمارات حسب شولتز قد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية عما حققه الاستثمار في رأس المال المادي، فهو يرى أن نمو رأس المال البشري يمكن أن يكون من أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي.

واهتم شولتز في هذا المجال على نوعية الأيدي العاملة الماهرة ودورها في عملية التنمية، وعندما يكون المجتمع في وضعية تبادل وتغير، مع تجديد وتطور في التعليم، من حيث قدرته على بث أفكار جديدة ومهارات متطورة.

كما ركز شولتز اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمارة لازمة لتنمية الموارد البشرية، واعتباره من أشكال رأس المال، ومن ثم أطلق على التعليم اسم: رأس المال البشري، طالما أنه يصبح جزءا من الفرد الذي يتلقاه، وبما أن هذا الجزء أصبح جزءا من الفرد ذاته، فإنه لا يمكن بيعه ولا شراؤه، أو

⁶⁷ حسن، راوية ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2004، ص78.

⁶⁸ محمد، إيمان، ومحمد، فؤاد، تكوين رأس المال البشري، التنمية البشرية في مصر، المؤتمر العلمي للاقتصاديين المصريين، القاهرة، 2000، ص01.

معاملته كحق مملوك للمنظمة، وبالرغم من ذلك فإن هذا الجزء (التعليم) يعد شكلا من أشكال رأس

المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة⁶⁹

وفي رأي شولتز أن الباحثين قد بنوا اعتقاداتهم على أساس أن الغرض الأصلي للتعليم هو الغرض الثقافي وليس الاقتصادي، فالتعليم في رأيهم ينمي الأفراد لكي يصبحوا مواطنين صالحين ومسؤولين من خلال إعطائهم فرصة للحصول على فهم القيم التي يؤمنون بها. ويرى شولتز أن الاعتراف بالغرض من الآثار الثقافية والاقتصادية نواتج مشتركة لعملية التعليم، ويعني هذا أنه وفقا لمدخل شولتز فإن الإسهامات الثقافية للتعليم تؤخذ كمعطيات يبدأ بعدها تحديد ما إذا كانت هناك بعض المنافع الاقتصادية للتعليم، والتي يمكن اعتبارها رأس مال يتم تحديده وتقديره⁷⁰.

وقد صنف شولتز أشكال الاستثمار في رأس المال البشري إلى خمس مجموعات كبرى: الصحة، التدريب والتكوين أثناء العمل، التعليم الرسمي، تعليم الكبار، وأخيرا الهجرة والتنقل من أجل الاستفادة من فرص عمل أفضل، وركز شولتز في تحليله للعمل الرسمي باعتباره شكلا من أشكال رأس المال، ويعتبر أهم شكل من أشكال الاستثمار في رأس المال البشري، بل هو رأس المال البشري ذاته⁷¹.

وعليه، فإنه يمكن اعتبار كل من الآثار الثقافية والاقتصادية والتنظيمية نواتج مشتركة لعملية التعليم، ويعني هذا وفقا لمدخل نظرية رأس المال لشولتز أن الإسهامات الثقافية للتعليم تؤخذ كمعطيات يبدأ بعدها تحديد ما إذا كانت هناك بعض المنافع الاقتصادية أو الخدماتية إسهامات جاري بيكر Garry Becker : يعد بيكر واحدا من أهم وأبرز الباحثين الذين أدوا بإسهاماتهم وأبحاثهم إلى تطوير نظرية رأس المال البشري، حيث بدأ بالاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار، من

⁶⁹ محمود، محمد مصطفى ، الاستثمار في رأس المال البشري في العائد الاقتصادي، 2010، ص 07.

⁷⁰ محمود، محمد مصطفى، المرجع السابق، ص 08

⁷¹ براهيمي، نادية ، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري في تحقيق التنمية، رسالة ماجستير. الجزائر، 2013،

تعليم وهجرة ورعاية صحية، مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب، ويعد هذا الأخير من أكثر جوانب الاستثمار البشري، على الإيرادات والعمالة وعلى المتغيرات الاقتصادية والتنظيمية الأخرى. وفي محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي أو التنظيمي للتدريب، فقد فرق بين نوعين من التدريب هما: التدريب العام والتدريب المتخصص⁷²، كما يعد معدل العائد على الاستثمار هو العامل الأساسي والأكثر أهمية في تحديد المقدار المستثمر في رأس المال البشري، وقد افترض بيكر بعض المتغيرات المحددة والمحفزة للاستثمار في رأس المال البشري، ومن أمثلة هذه المتغيرات العمر المتوقع للفرد، والاختلافات في الأجور، ودرجة الخطر والمعرفة.

ويتضح من خلال تحليلات بيكر قيمة إسهاماته في تطوير مفهوم الاستثمار البشري، فبينما قام شولتز بتقديم نظرية الاستثمار البشري، جاءت أبحاث بيكر مكملة له، فأوضح بطريقة عملية كيفية استخدام هذه المفاهيم النظرية كأداة للتحليل في الاستثمار في الموارد البشرية، حيث أنه أدخل في تحليله بعض العوامل المؤثرة على التدريب كالتكلفة وربطها بالإيرادات المنفقة منه. فرأس المال البشري بعناصره المختلفة يلعب دورا هاما في نجاح المنظمات في الوقت الحاضر، حيث أنه يميز المنظمات التي يمكنها تقديم منتجات أو خدمات جديدة، وبشكل أفضل تقديم ابتكارات لمنتجاتها وخدماتها بمعدلات سريعة، فجاءت الأبحاث والدراسات أكدت أن رأس المال البشري يعتبر أكثر أصول المنظمة أهمية، وأساس نجاحها.

خصائص رأس المال البشري:

إن رأس المال البشري لا ينفصل أبدا عن مالكه وهو ملازم له في كل زمان ومكان، ولا يمكن تكوينه إلا بالمشاركة الفعلية الشخصية للأفراد، وهو يتميز بالخصوصية كونه مرهون بالقرار الذي سيتخذه الفرد فيما يخص قرار الاستثمار في التكوين وتحمله لمختلف التكاليف التي ستجبر عنه، وتنازله عن جميع

⁷² حسن راوية، المرجع السابق، ص 70.

العوائد المالية التي كان سيحصل عليها في الحاضر مقابل إيرادات مالية أكبر في المستقبل، ومنه فهو

يتميز بما يلي⁷³:

- ❖ رأس مال غير ملموس.
- ❖ من الصعوبة قياسه بدقة.
- ❖ سريع الزوال والفقدان.
- ❖ يتزايد بالاستعمال.
- ❖ يمكن الاستفادة منه في مراحل أخرى وعمليات مختلفة في نفس الوقت.
- ❖ يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله.
- ❖ له تأثير كبير على المنظمة

ويقترح كل من ماكريجور، تويد وباش نموذجا جديدا لرأس المال البشري يبرز التحولات في عدد من العناصر الأساسية نتيجة التحول من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد المعرفي، وهذه العناصر تعبر عن الطبيعة الديناميكية (الحركية) للعمل، ويظهر هذا النموذج فيما يلي :

✚ يتعرض رأس المال البشري للتقادم ويحتاج للتجديد.

✚ يختص رأس المال البشري بالفرد الذي يكتسبه

✚ يعتبر رأس المال البشري مصدرا أساسيا من مصادر الدخل⁷⁴.

ويضيف لها خصائص أخرى تميز رأس المال البشري وهي :

✚ لا يمكن نقل حقوق ملكية رأس المال البشري.

⁷³ محمود، محمد مصطفى، المرجع السابق، ص 09.

⁷⁴ دهان، محمد ، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري، مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

❖ لاستثمارات في رأس المال البشري هي استثمارات في التعليم وزيادة التأهيل وتطوير في الصحة الجسدية والنفسية.

❖ لا يمكن قياس تغيرات رأس المال البشري الحاصلة نتيجة لتغير النفقات بنفس دقة تغيرات رأس المال المادي.

❖ العطاء المتوقع من رأس المال البشري يخضع بدرجة كبيرة للإنسان نفسه، طلباته الشخصية، قدراته، معارفه، ومهاراته، صحته الجسدية والنفسية.

❖ رأس المال البشري ليس فقط معرض للاندثار المادي والمعنوي، كما هو شأن رأس المال المادي، ولكنه أيضا قادر على التراكم بمفهوم رأس المال.

❖ المورد البشري هو أساس الإبداع والابتكار

❖ العنصر البشري هو أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية.

❖ يمكن المورد البشري من خلق مصادر جديدة للدخل، تكون بديلة لمصادر الدخل الأخرى، باعتباره مصدرا غير متجدد وقابل للنفاد.

❖ يساهم رأس المال البشري في تحديد احتياجات المجتمع المختلفة واعداد الخطط اللازمة تبعاً لقدراته.

❖ المشاركة الفعلية في بناء أمن المجتمع واستقراره من خلال المؤسسات المختلفة.

❖ الإسهام في ترسيخ الحضارة والتراث الشعبي الوطني.

❖ توصيل ونقل خبرات وعلوم ومعارف وثقافات الشعوب الأخرى وانتقاء الأفضل الصالح منها لخدمة المجتمع.

نقد نظرية رأس المال البشري :

هناك عدة انتقادات موجهة لنظرية رأس المال البشري منها:

1. أن النظرية تهمل العوائد الاجتماعية والأمنية التي تعود على المجتمع من جراء تعليم أفراده.
2. تربط هذه النظرية دائما زيادة التعليم بالزيادة في الدخل وهو الأساس الذي قامت عليه
3. النظرية، وأن ذلك يحط من قيمة التعليم باعتبارها قيمة سامية، نبيلة وراقية.
- هذه النظرية تربط دائما زيادة الدخل بالتعليم أو التدريب، ولا شك أن هناك عوامل أخرى تزيد من دخل الفرد غير المتعلم، أو المتدرب، كالمكانة الاجتماعية للأفراد، أو خلفياتهم العلمية، وصحتهم وبيئتهم وغير ذلك من العوامل.
4. أساليب القياس التي بنيت هذه النظرية على أساسها مشكوك في صدقها ومدى دقتها.
5. تهمل هذه النظرية العوامل الأخرى التي تزيد من رفع الإنتاجية مثل ظروف العمل، الحوافز المقدمة، وبيئة العمل.
6. عدم قدرة متغيرات رأس المال البشري (التعليم والتدريب) على تفسير متغيرات الدخل بشكل مرض إلا جزئيا.

المحاضرة التاسعة :

حلقات الجودة

ان مفهوم الجودة (Quality) مشتق من الكلمة اللاتينية (Qualities) ويعني بها طبيعة الشيء والشخص ودرجة صلاحه، وهي لا تعني الأفضل والأحسن دوماً، وإما هي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف الجهة المستفيدة منه سواء كان الزبون، المصمم، المجتمع، أو المنظمة.

يرجع أصل كلمة الجودة في اللغة من الفعل جاد، فجاد الشيء أي صار جيداً وهو ضد الرديء، وجود أو أجود الشيء أي حسنه وجعله جيداً، وأجاد فلان أي أتى كالجيد.

أما في اللغة الانجليزية فقد عرف قاموس ويبستر (Webster New World Dictionary) الجودة أنها صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما.

لقد تباينت الاجتهادات في تعريف الجودة، رغم قناعة الجميع بدورها الفعال وأهميتها في تحقيق موقف تنافسي للمنتج سواء كانت سلعة أو خدمة في السوق.

فمنهم من يرى بأنها تعني التفوق أو التميز، ومنهم من يرى أنها تعني التخلص من العيوب في المنتج، ومنهم كذلك من يرى بأنها تعني المطابقة للاستعمال أو المطابقة مع المتطلبات، وفريق آخر يؤكد على أنها تعني التركيز على الزبون.

و في ظل هذا التباين قدمت عدة محاولات لتعريف وضبط مصطلح الجودة أهمها ما يلي:

- 1- الجودة كما وردت في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيم
- 2- تعريف Juran⁷⁵: يعرف الجودة على أنها "مدى ملائمة المنتج للاستخدام" أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأحسن الصفات.

* من مواليد 1904، أمريكي من أصل روماني، كان أستاذ ومستشاراً بجامعة نيويورك في مراقبة الجودة، كان من دعاة حلقات الجودة.

* من مواليد 1926، كان المسؤول الدولي عن الجودة في شركة Innovation et Transfert - ITT Technologique وهو صاحب المفهوم المشهور "الخطأ الصفري" الذي أطلقه في الستينات من القرن الماضي.

نلاحظ أن هذا التعريف يركز على درجة ملائمة المنتج للاستخدام، وعلى الزبون كذلك؛ أي أنه كلما كان المنتج ملائماً للاستعمال بالنسبة للزبون كلما كان ذا جودة عالية.

3-تعريف **crosby***: يعرف الجودة على أنها "المطابقة مع المتطلبات" وأكد أن الجودة تنشأ من الوقاية وليس من التصحيح أي الاهتمام بالوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وأشار إلى أن درجة تحقيق الجودة يمكن قياسها من خلال تكاليف عدم المطابقة.

نلاحظ أن تعريف كروسبي قد ركز على المتطلبات الواجب توفيرها في المنتج؛ أي أنه ركز بشكل كبير على عملية التصميم.

5-تعريف **feigebaum****: عرف أرماند فيجنبروم الجودة على أنها الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة، والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون.

تعريف المؤسسات والمنظمات المهتمة بالجودة:

عرف معهد الجودة الأمريكي الجودة على أنها أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقسيم الزبائن لمعرفة مدى تحسين الأداء.

نلاحظ أن هذا التعريف يؤكد على أن الجودة هي مدى تلبية خصائص المنتج لاحتياجات الزبون. أما الجمعية الفرنسية للمعيارية AFNOR عرفت الجودة على أنها قابلية المنتج لإشباع رغبات المستعملين.

يلاحظ أن هذا التعريف ركز على ضرورة تحديد رغبات الزبائن، وترجمتها إلى مجموعة من الخصائص تبني على أساسها عملية التصميم والتصنيع.

** ان المسؤول عن إدارة الجودة في مؤسسة جنرال إلكتريك Général Electric وهو أول من طور مفهومي الجودة الشاملة والمؤسسة الافتراضية.

أما المنظمة العالمية للتقييس ISO ووفقا للمواصفة SO9001/2000 فقد عرفت الجودة على أنها "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا".

يتضح لنا من خلال ما سبق بأن التعاريف المتعلقة بالجودة يكمل بعضها البعض الآخر، وإن كانت هناك نقاط مشتركة بينهما، وعليه يمكن استنتاج تعريف للجودة ويتمثل في أن الجودة هي مجموعة من الخصائص والمميزات النسبية.

إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، ومن أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الباحثين، وتقوم فلسفتها على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن.

ويعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم المعاصرة في التخصصات الإدارية، حيث أسهمت الإدارة اليابانية بدور مهم في هذا المجال في أواخر الثمانيات وأوائل التسعينات في القرن الماضي، وهو ما أحدثت تغيير وتطوير على كثير من أنماط العمل والمعتقدات السائدة في المنظمات وأصبحت النظرة إليها على أنها قضية إستراتيجية تدخل ضمن التخطيط الاستراتيجي.

إن إدارة الجودة الشاملة هي مفهوم يتضمن التوكيد على الجودة تشمل جميع جوانب المنظمة بدءا من المورد إلى المستهلك، وهذا وتؤكد إدارة الجودة الشاملة على أن يكون لدى المنظمة التزام بالاستمرار في قيادة المنظمة بجميع وحداتها نحو التميز في جميع جوانب السلعة أو الخدمة ذات الأهمية للمستهلك.

فإدارة الجودة الشاملة هي ترجمة للتعبير، TOTAL QUALITY MANAGEMENT،

ولقد ظهرت العديد من التعريفات لإدارة الجودة الشاملة من قبل الكتاب والباحثين أهمها ما يلي:

قام ستيفن كوهن ورونالد براند بتعريف إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

- الإدارة: تعني التطوير والمحافظة على امكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر؛

- الجودة: تعني الوفاء لمتطلبات المستفيد؛

- الشاملة: تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل، بدأ من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم إذا ما كان المستفيد راضيا عن الخدمات والعاملين أو المنتجات المقدمة له.

1- يعبر عنها ديمنغ على أنها "هي فلسفة ادارية بنيت على أساس ارضاء المستفيد وتحسين احتياجاته حاضرا ومستقبلا". نلاحظ أن ديمنغ ركز في تعريفه لإدارة الجودة الشاملة على رضا الزبون، اذ يرى ان رضا الزبون وتلبية احتياجاته هو الركيزة الاساسية في ادارة الجودة الشاملة.

2- ويعرفها كروسبي بأنها "المنهجية المنتظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقا، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد في منع تجنب حدوث المشكلات من خلال التشجيع المستمر على السلوكيات الجيدة، والاستخدام الأمثل لأساليب التحكم الذي يحول دون حدوث المشكلات وتجعل منها أمرا ممكنا"

3- عرفها هارفي وبرون على أنها "استراتيجية تنظيمية ملتزمة بتحسين رضا المستهلك عن طريق تطوير اجراءات تتعلق بادارة مخرجات الجودة بعناية"

وهناك فروقات عديدة إجمالاً بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة، نوجز أهمها في الجدول الموالي :

الجدول رقم (): يوضح مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
هـ- الرقابة لصيقة، وتصيد الأخطاء	ع- الرقابة الذاتية
و- العمل الفردي.	ف- العمل الجماعي وروح الفريق
ز- التركيز على المنتج	ص- التركيز على المنتج والعمليات
ح- مشاركة الموظفين	ق- اندماج الموظفين
ط- التحسين وقت الحاجة	ر- التحسين المستمر
ي- جمود السياسات والإجراءات	ش- مرونة السياسات والإجراءات
ك- حفظ البيانات	ت- تحليل البيانات وإجراء المقارنات البينية
ل- التركيز على جني الأرباح	ث- التركيز على رضا العميل
م- النظرة إلى الموردين على أنهم مستغلين	خ- مشاركة المودين
ن- العميل الخارجي	ذ- العميل الخارجي والداخلي
س- الخبرة ضيقة، وتعتمد على الفرد.	ض- الخبرة واسعة عن طريق العمل.

المصدر : محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان 2003، ص 27.

من خلال الجدول نلاحظ وجود فروقات كبيرة، بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة، إذ في هذه الأخيرة تم الاعتماد على مشاركة الأفراد العاملين وكذا التركيز على العميل، والاعتماد على فلسفة التحسين المستمر، وتبني فكرة العمل الجماعي وروح الفريق.

مفهوم حلقات الجودة:

يعد كارو اشيكافا أول من ابتكر منهج حلقات الجودة في اليابان ، و تشكلت أول حلقة للجودة سنة 1962 وبلغ عدد حلقات الجودة في العالم سنة 1978 مليون حلقة ضمت عشرة ملايين عامل. أما اليوم في اليابان وحدها يوجد أكثر من مليون حلقة تضم أكثر من عشرين مليون عامل ⁷⁶.

و حلقات الجودة هي أحد أدوات نظام تويوتا ، وهي من الطرق اليابانية التي اشتهر استعمالها في المؤسسات لتحسين الجودة ، وهي وسيلة سهلة وفعالة في حل المشكلات حيث لا تحتاج لاستثمارات كبيرة ولا تتطلب مجهودات جبارة ، و قد تم تسجيل أول حلقة للجودة في شركة هاتف و التلغراف باليابان في ماي 1962 وعقد أول مؤتمر لتشجيع استخدام حلقات الجودة في ماي 1963 بمدينة سانداي باليابان ، و حضرته أكثر من 149 مؤسسة و تم عرض أكثر من 22 مداخله حول الموضوع. و كان ذلك من تنظيم اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين، و الذي أصدر بدوره مجلة متخصصة بعنوان " ضبط الجودة لرؤساء المؤسسات" بهدف توعية المشرفين بأهمية ضبط جودة و قد خصص أول عدد لها لموضوع حلقات الجودة ⁷⁷

و انتقلت حلقات الجودة سنة 1970 إلى الولايات المتحدة الأمريكية ، وهي وسيلة لالتقاء مجموعة من الموظفين و المشرفين من 08-10 أعضاء يشكلون فريق لحل مشكلات العمل التي تواجه المؤسسة ⁷⁸. و تعرف حلقات الجودة على انها مجموعة صغيرة من العاملين يؤدون دراسة تعاونية مشتركة تهدف للكشف عن المشكلات التي تواجه المؤسسات ، و تقترح حلول لها ⁷⁹.

⁷⁶ رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدامة ، إدارة الجودة الشاملة، اليازوري ، الاردن ، 2008 ، ص 60 .

⁷⁷ خضير كاظم محمود ، روان منير الشيخ ، إدارة و صناعة الجودة ، مفاهيم ادارية و تقنية و تجارية في الجودة ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2011 ، ص 165 .

⁷⁸ محمد عبد العال النعيمي، الراتب جليل صويص، Six Sigma، تحقيق الدقة في ادارة الجودة : مفاهيم و

تطبيقات ، اثناء للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2008 ، ص 80.

⁷⁹ مصطفى كمال سيد الطایل ، معايير ادارة الجودة الشاملة، دار اسامة ، الاردن ، 2013 ، ص 236.

و تعرف أيضا على أنها مجموعة من العاملين تشكل نفسها بناءا على موافقة الإدارة، و يكون العمل تطوعيا و تجتمع بشكل دوري لمناقشة مشكلات العمل، و اقتراح حلول لها⁸⁰.

و قد ساهمت هذه الممارسة في تحويل ثقافة التعارض بين العمال و الادارة (ثقافة رايح / خاسر) الى ثقافة تشارك و تعاون (رايح / رايح).

و النتائج المحققة لحلقات الجودة تكشف دورها المهم كمصدر للأفكار الجديدة الإبداعية لحل المشكلات لجميع جوانب العمل و ليس فقط من اجل تحسين الجودة.

ففي شركة تويوتا Toyota كل سنة تقدم حلقات الجودة 1,9 مليون فكرة أي بمتوسط 32 فكرة سنوية للعامل الواحد ، و الإدارة تستطيع أن تنفذ 5 آلاف فكرة و الجدول الموالي يوضح مقارنة بين المؤسسات اليابانية و الأمريكية في عدد الأفكار المقترحة التي قدمتها حلقات الجودة⁸¹.

الجدول رقم () : مقارنة في عدد الأفكار المقترحة بين المؤسسات اليابانية و المؤسسات الأمريكية

المؤسسة	عدد الاقتراحات	عدد العاملين	الاقتراحات لكل عامل
ماتسوبيشي	6446935	81000	79.6
هيتاشي	3615014	57051	63.4
مازدا	3025853	23927	126.5
تويوتا	2648710	55578	47.6
نيسان	1880686	48849	38.5
نبتون دنيسو	1393745	33192	41.6
كانون	1076536	13788	78.1
فوجي إلكتروك	1022340	10226	99.6
توهوكو أوكي	734044	881	833.2
جي في سي	728529	15000	48.6
الشركات الأمريكية القائدة	21000	9000	2.3

⁸⁰ خضير كاظم محمود ، روان منير الشيخ، المرجع السابق ، ص 165

⁸¹ نجم عبود نجم ، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت ، دار صفاء ، الاردن ، 2010 ، ص 581.

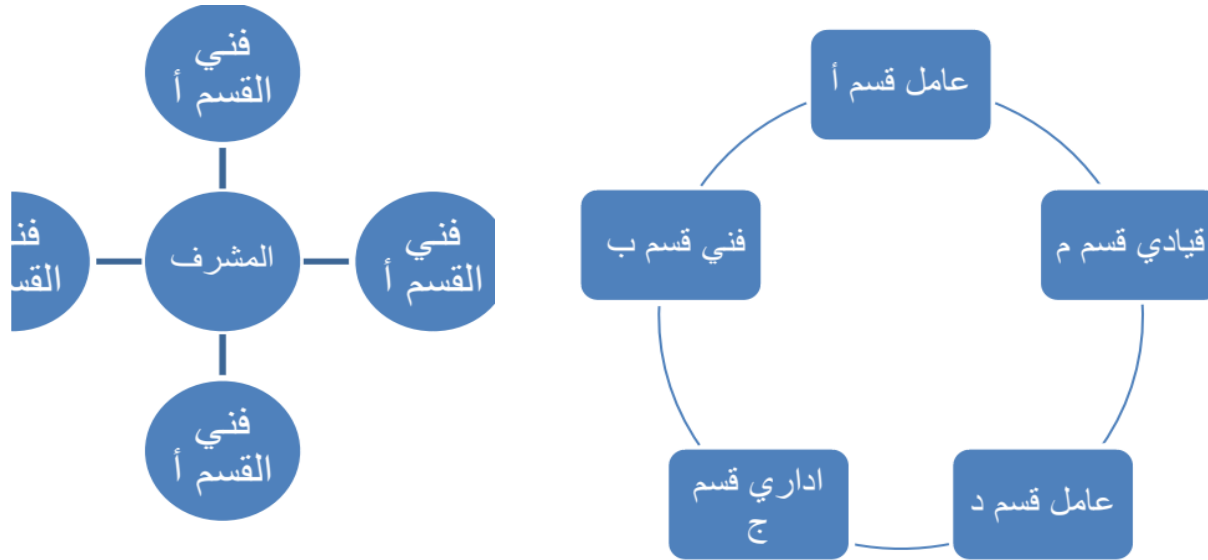
يتضح من الجدول السابق تفوق المؤسسات اليابانية على الأمريكية في توليد أفكار تحسين الجودة والتي ستترجم فيما بعد لتحسينات في المنتجات اليابانية و تتحول لمزايا تنافسية لاستجابتها لحاجات العميل .

و أيضا نلاحظ أن تطبيق حلقات الجودة في اليابان يختلف عنه في الولايات المتحدة الأمريكية حيث أن تطبيقها في هذه الأخيرة يكون عن طريق تدريب و مشاركة الفنيين فقط، اعتقادا أنهم الأقدر على حل المشكلات، أما من وجهة النظر اليابانية فالتدريب و المشاركة في حلقات الجودة يحتوي على الطبقة العليا و الفنيين و العمال معناه مشاركة جميع أفراد المؤسسة ، مما يساهم في تحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة و التقليل من مقاومة العاملين للتغيير⁸² .

و لا بد من إشارة للفرق بين فرق التحسين لحلقات الجودة و فرق العمل التقليدية ، حيث أن فرق العمل التقليدية حسب النظرة الغربية تتشكل من فنيين من نفس القسم و يقودها مشرف مما يبقي صفة الإدارية و الهرمية ، أما فرق تحسين الجودة حسب منظور حلقات الجودة فهي عبارة عن المشاركة الطوعية لعدد من العمال من مختلف الأقسام لحل مشاكل المؤسسة⁸³ . كما يوضحه الشكل الموالي :

⁸² مصطفى كمال سيد الطايل ، المرجع السابق ، ص 238.

⁸³ نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 581.



فرق العمل التقليدية

فرق حلقات الجودة

الشكل رقم () : المقارنة بين فرق العمل التقليدية وفرق حلقات الجودة

مبادئ وأهداف حلقات الجودة :

هناك العديد من المبادئ يجب احترامها ضمن فلسفة حلقات الجودة وهي⁸⁴ :

1. المشاركة الطوعية : يعتبر من أهم مبادئ حلقات الجودة فلا يمكن في أي حال من الأحوال

إجبار العمال على المشاركة فيها بناء على أوامر وتعليمات، بل من الأفضل ترك الحرية

للعامل ليستطيع إبداع أفكار تساعد المؤسسة على تطوير أداؤها.

⁸⁴ حسن جبر علوان ، دور حلقات الجودة في التغيير المنظمي ، دراسة تطبيقية في معمل اسمنت السدة ، مجلة

كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 4 ، العراق ، 2011، ص 10 نقلا عن :

<https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=51884> (21/07/2014)

2. الاستمرارية: أن يكون نشاط حلقات الجودة مستمر لأنه يختص بالتطوير و التغلب على المشكلات التي تظهر دوما مع الممارسات اليومية للعمال .
3. تقدير العامل : يجب أن تحترم هذه الحلقات إنسانية العامل و تحقق له مناخ العمل الجيد وتعطي له مجال الحرية في التفكير و الإبداع و اقتراح الحلول اللازمة لحل مشاكل العمل.
4. فلسفة الحلقات : تتمثل فلسفة حلقات الجودة في مبدأ التنافس الجماعي التعاوني بين أفراد الحلقة لتوليد أحسن الأفكار المساهمة في إنجاح المؤسسة .

مكونات برنامج حلقة الجودة :

يختلف الهيكل التنظيمي لبرنامج حلقة الجودة من مؤسسة لأخرى لكننا نوضح الهيكل التنظيمي الأمثل لتسييرها كالتالي⁸⁵ :

- أ- أعضاء الحلقة: يتراوح عددهم بين 2 الى 12 عضو يتم اختيارهم طوعية و يتقابلون لمدة ساعة كل أسبوع أو أكثر لحل مشكلات المؤسسة .
- ب- قائد الحلقة : مهمته تدريب أعضاء الحلقة و تدوين المشاكل المعالجة و الحلول المقترحة ويعمل بتوجيه مسهل الحلقات .
- ت- المسهل : يقوم بتدريب القادة الجدد و عقد ندوات عن طريق عمل حلقات الجودة ، و أحيانا يحضر اجتماعات حلقات الجودة لمعرفة و التأكد من أن القادة يعملون بالطريقة الصحيحة .
- ث- لجنة التوجيه: تشمل أفراد من جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة، و تعتبر المنظم لبرنامج حلقات الجودة حيث تقوم بوضع السياسات و الخطط لتطوير البرنامج، و أيضا تقوم بتحديد و تطوير الطرق التدريبية لكل أعضاء حلقات الجودة في المؤسسة.

⁸⁵ مصطفى كمال سيد الطایل، المرجع السابق ، ص 240.

آلية عمل حلقات الجودة :

تتبع فرق حلقات الجودة في عملية حل المشكلات الخطوات التالية⁸⁶:

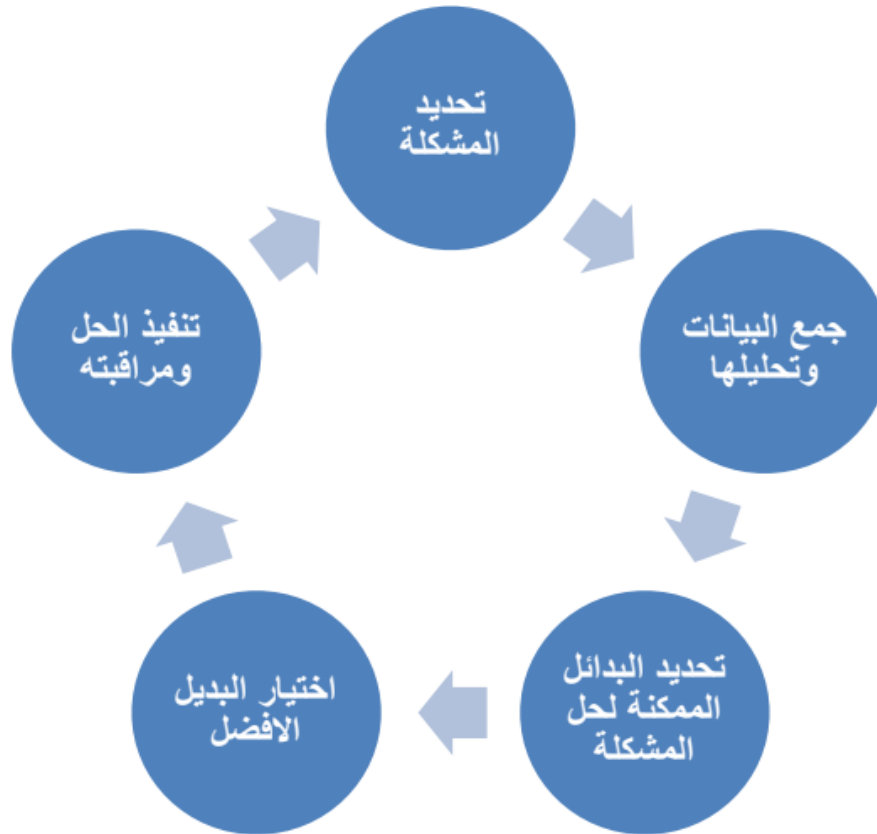
- أ- تحديد المشكلة : يجب على فريق حلقة الجودة تعريف المشكلة وتشخيصها ومعرفة معلومات حول موقعها في المؤسسة ، أسباب حدوثها ، تحديد حجم تأثيرها على الاداءالخ.
- ب- جمع البيانات وتحليلها : على الفريق القيام بتحديد العملية التي تكون بحاجة الى تحسين وتطوير ، ومن ثم جمع وتصنيف البيانات وتحليلها ، واقتراح الحلول لمعالجة المشكلة باستخدام مجموعة من الوسائل التي تم التطرق لها سابقا مثل : مخطط باريتو ، مخطط السبب و الأثر.
- ت- تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة : وتعني تحديد الحلول أو مسارات العمل التي تؤدي الى معالجة المشكلة وضمان عدم تكرارها .
- ث- اختيار البديل الأفضل : وهذا يعني اختيار الحل الأمثل للمشكلة عن طريق تقديم المقترحات من أعضاء الفريق ، والمفاضلة بين هذه الاقتراحات لتحديد الحل الأنسب لمعالجة المشكلة ، عن طريق المشاركة والمناقشة بين جميع أفراد الحلقة .
- ج- تنفيذ الحل ومراقبته : بعد تحديد الحل للمشكلة تبدأ عملية تنفيذه ومراقبة نتائج تطبيقه ومدى قدرته على حل المشكلة محل المعالجة ، حيث يتم جمع البيانات وتحليلها لمعرفة مدى تطابق تلك النتائج الفعلية مع الأهداف المطلوب تحقيقها ، وفي حالة عدم تحقيق الحل

⁸⁶ ايمان عسكر حاوي، مسلم علاوي السعد، بناء فريق حلقة الجودة وعلاقته بتحسين الجودة ، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الورقية ، البصرة ، مجلة التقني ، العدد 18، العراق ، 2005، ص 09 . نقلا عن : <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=41871> (30 /07/2014)

للنتائج المرجوة يجب على فريق حلقة الجودة إعادة تقييم البدائل مرة أخرى لاقتراح حل

جديد للمشكلة و الشكل الموالي يوضح آلية عمل حلقات الجودة.

الشكل () : آلية عمل حلقات الجودة



المحاضرة العاشرة :

نماذج حديثة في تسيير الموارد البشرية

تمهيد :

يتصف النظام الإداري الياباني بعدد من المقومات الإدارية التي تجعله متفرداً عن النظم الإدارية الأخرى وبالرغم من اختلاف وجهات النظر فيما يتعلق بتشابه تلك الخصائص أو عدم تشابهها مع ما يمثّلها بالولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبا الغربية، فإن الذي لا يمكن الخلاف عليه هو أن طريقة تطبيق النظم والسياسات اليابانية وتشغيلها في ظل الإطار والمناخ التنظيمي والقيم الثقافية اليابانية قضايا مغايرة لما يطبق بالإدارة الأمريكية، يقول أحد كبار المدراء اليابانيين وهو (سابورو اوكتا) "التقدم في اليابان بسبب عامل الإدارة".

فقد حاولت اليابان الاستغلال الأمثل لموردها الوحيد الذي لديها وفرة فيه، وهو العنصر البشري فوضعت كل تركيزها بعد الحرب العالمية الثانية على كيفية استخدام إمكاناتها البشرية بالطريقة التي تساعد على تحقيق أهدافها، وتمكنها من سد احتياجات السكان من الغذاء واحتياجات التصنيع من الموارد المادية، ولقد كان من بين وسائل الإدارة اليابانية في هذا المجال تبني استراتيجية أحد أركانها الأساسية وأن الموارد البشرية للمنظمة هي ثروتها الأساسية وأعلى أصولها جميعاً .

والركن الثاني الذي تركز عليه استراتيجية الإدارة اليابانية في معاملة العنصر البشري هو التأكيد على وحدة المصلحة بين المنظمة والعاملين، فالعاملين لا ينظر إليهم باعتبارهم مجرد أدوات في العملية الإنتاجية تستغل جهودهم بطريقة أو بأخرى لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها، بل تحرص الإدارة اليابانية بالوسائل العلمية على إشعار الفرد بأن هناك منفعة متبادلة بينه وبين المنظمة، وأن هناك مصلحة مشتركة بينهما، فكل ما يبذله من جهد من أجل بقاء المنظمة واستمرارها، ونجاحها،

وتقدمها

يعتبر ضماناً لبقائه ونموه وتقدمه. كما اعتمدت الإدارة اليابانية على نظرية العلاقات الإنسانية في اعتماد الأسلوب التشاركي في اتخاذ القرارات، وإيجاد بيئة عمل عائلية، والمحافظة على استقرار الأفراد العاملين...

1- ميزة المجتمع الياباني:

اهتم النظام التربوي في اليابان بتربية الطفل الياباني على الأخلاق والقيم والتقاليد الحسنة، لإخراج فرد يتمتع بالصالح وروح المواطنة، عن طريق اتباع سياسات مدروسة اتخذتها الدولة اليابانية مع انتهاء الحرب العالمية الثانية، لتتمكن من منافسة دول العالم بل والتقدم عليها في شتى المجالات لا سيما الاقتصادية منها.

وتنعكس هذه التربية المسالمة على حياة الفرد في المجتمع الأكبر سواء في تعاملاته اليومية أو في عمله فيطبق نتائج التربية الصحيحة التي تلقاها كالآخرين، في معترك الحياة لينتج في نهاية الأمر تعاطفاً وتوأداً وتكافلاً بين أفراد المجتمع ككل، وبين زملاء العمل والمهنة على وجه الخصوص، فكل فرد بتصرفاته واتجاهه يعتبر انعكاساً للأسرة التي نشأ فيها. ولا يخفى على أي باحث في شؤون المجتمع الياباني ما تتضمنه العادات والتقاليد اليابانية من تأكيد على اتباع الأسلوب التشاركي في أي عمل، ومعاونة الأفراد بعضهم بعضاً لتطوير العمل أو المنظمة، لذا فإن الفرد الياباني يفكر في كيفية إنجاز المهام المطلوبة منه فهو مقتنع بأنه مكلف بأمر ما عليه إنجازها، بغض النظر عن خدمة هذه المهمة لمصالحه الشخصية وبشمول هذا الفكر لكافة أفراد المجتمع الياباني أدى بالمحصلة إلى سيادة اليابان في كافة المحافل العالمية وتصديرها قائمة الدول المتقدمة في العالم.

2- الخصائص الاستراتيجية للإدارة اليابانية:

يرتكز نظام الإدارة اليابانية على النظم التالية:

أ- نظام التوظيف مدى الحياة: ما زال الإنسان العامل هو محور اهتمام الإدارة اليابانية، وهو قلبها النابض وعمودها الفقري، بالرغم من التقدم الصناعي والتكنولوجي الذي حققته اليابان فيما يتعلق بالعمليات الصناعية وأساليب ووسائل الإنتاج وما تضمن ذلك من استخدام أجهزة الروبوت Robot في العمليات الصناعية وغير الصناعية. فعندما تبدأ حاجة الإدارة في إحدى الشركات إلى تعيين عاملين فإنها تقوم بالاتصال بالجامعات والمدارس الثانوية الصغيرة لمعرفة أسماء الخريجين الجدد الراغبين في العمل حيث تقوم الإدارة باختيار الأفراد اللازمين وفقاً لاختبارات يمرون بها، وعند قبول أولئك العاملين الجدد تبدأ رحلة جديدة وبصفة خاصة العاملين الجدد اعتماداً على الرؤى والأفكار المتولدة عن نظام التوظيف مدى الحياة. وبالرغم من أن نظام التوظيف مدى الحياة لا يطبق فقط في اليابان بل يطبق في عدد من بلدان العالم، إلا أن هذا النظام له فلسفة ورؤى وممارسات قد يطبق بعضها في الواقع العملي بالشركات اليابانية. إذ يعتقد معظم العاملين أنه دخول شركة ما للعمل بها ذلك سيوفر مزايا عديدة منها إعادة التوظيف بعد التقاعد والحصول على معاش ولكن بعض هذه الشركات لا توفر ذلك. وبالرغم من ذلك فإن نظام التوظيف مدى الحياة يحقق العديد من المزايا:

ب- نظام التدريب المستمر: وتهدف عملية التدريب المستمر تأهيل الفرد ليكون أكثر قدرة على التكيف مع فلسفة المنظمة وقيمها، وأكثر استعداداً ليس للقيام بأعباء وظيفته الحالية فقط، ولكن بعض الوظائف الأخرى بالمنظمة، وعملية التدريب المستمر مسئولية مشتركة بين الفرد والمنظمة.

ج - سياسة تفضيل الإلمام العام على التخصص المحدود: تؤمن الإدارة اليابانية بأن التخصص الدقيق في مسار وظيفي معين يقلل من الولاء التنظيمي، ويسهل على الفرد مهمة الانتقال من

منظمة لأخرى، أما الإلمام العام وعدم التخصص الدقيق من ناحية معينة يزيد الولاء التنظيمي، ويجعل مرونة الحركة الوظيفية أسهل داخليا عنها خارجيا، كما يسهل من مهمة التنسيق والتعاون الداخلي في المنظمة. ولوضع تلك السياسة موضع التطبيق تأخذ المنظمات اليابانية أسلوب التناوب الوظيفي دوران العمل الذي يتم التخطيط له بعناية كبيرة، ويكون شاملا لكل العاملين في المنظمة.

د - نظام الترقية والاجور: تحدد الاجور على أساس نوع الدراسة والشهادة الحاصل عليها الموظف إما بالنسبة لنظام الترقية فالاعتبار الأول هو مدة الخدمة والسن الأكبر بالإضافة إلى مستوى الأداء والمهارة.

وذلك انطلاقاً من طول المدة يعطى فرصته أكبر لاكتساب خبرة أكثر ومعرفة متنوعة في مجال العمل، حيث تعتقد الإدارة اليابانية أن تقييم الأداء الذي يتم على فترات قصيرة نسبياً (سنة شهور أو سنة) لا يساعد في الحكم الصحيح على جدارة الموظف حيث تكون الفترة غير كافية، فضلاً عن أن التقييم في هذه الحالة سيكون غالباً من جانب فرد واحد وهو رئيسه المباشر باعتباره أكثر الناس معرفة والتصاقاً به. أما إذا حدث التقييم على فترات طويلة (مرة كل خمس سنوات مثلاً) فإن شخصية الفرد ومستوى أدائه ستكون الصورة أكثر وضوحاً فضلاً عن أنه من الممكن في هذه الحالة أن يشترك في تقييم أدائه أكثر من مسئول أتاح لهم أسلوب دورية العمل فرصة معرفته عن قرب. ونظام تقييم الأداء في المنظمات اليابانية الكبرى يتميز بأنه نظام شمولي، فهو لا يهتم فقط بمجرد قياس الظواهر السطحية للأداء، وإنما يعنى أيضاً بقياس مختلف الخصائص الشخصية والسلوكية المؤثرة فيه مثل القدرة على الابتكار، والتجديد والنضوج العاطفي، ومهارة الاتصال، والقدرة على التعاون، ومدى مساهمته في أداء الجماعة.

اما بالنسبة للأجر يتحدد أجره الأساسي على أساس مستواه التعليمي ثم يزداد الأجر الأساسي بعد ذلك مع زيادة خدمته بالمنظمة،

أي أن هناك رابطة وثيقة بين الأجر الأساسي والأقدمية ومع أن المنظمة تمنح عادة بعض المستخرجات الإضافية مثل العلاوة الاجتماعية، علاوات الوقت الإضافي التي لا يرتبط تحديدها بشكل مباشر لأنها بسنوات الخدمة ، ولكن نظراً تحسب عادة كنسبة من الأجر الأساسي فإن مدة الخدمة تؤثر فيها أيضاً . والفلسفة الأساسية لنظام الأجور على أساس الأقدمية تركز على فكرتين هما:

- أن الفرد كلما طالت مدة خدمته كلما زادت كفاءته، ومن ثم يجب أن يزداد أجره.
- أن الفرد في المراحل الأولى من عمره تكون أعباءه أقل نسبياً، ومع تقدم سنه تزداد مسؤولياته وتزداد أعبائه، ومن ثم فإن نظام الأجور يجب أن يتماشى مع هذا المنطق
- هـ- نظام صنع لقرار : يعتبر صنع القرار من أهم الخصائص التي تميز الإدارة اليابانية طريقة المشاركة في اتخاذ القرارات بحيث يتم إشراك كل من سيتأثر بهذا القرار، وهذا بدوره يعني تحمل المسؤولية من قبل من يشارك في اتخاذ القرار. من وجهة نظر الإدارة اليابانية فإن مجرد مشاركة العاملين من خلال ممثلهم في مجلس الإدارة في رسم السياسات العامة للمنظمة، أو الموافقة على الخطط والأهداف لا يعبر عن مشاركة حقيقية، وإنما تتحقق المشاركة الفعلية حينما تتاح لهم فرصة المشاركة بأنفسهم (وليس من خلال ممثلهم) في مختلف القرارات المؤثرة على عملهم اليومي، لذلك فإن الإدارة اليابانية تؤكد على أهمية صنع القرار من أسفل إلى أعلى. ويرتبط بسياسة المشاركة الجماعية في صنع القرار مجموعة من السياسات الفرعية الأخرى منها :

1. التأكيد على الاتصالات المفتوحة والمكثفة: تحرص الإدارة اليابانية على وجود نظام فعال للاتصالات يساعد على استمرار التشاور وتبادل الرأي مع العاملين في الأمور التي تمس مصلحة العمل وتمس مصالحهم الذاتية. ومن أهم قنوات الاتصال التي تعتمد عليها الإدارة اليابانية في تحقيق أهدافها: نظام الاقتراحات، اللجان المشتركة، نظام الشكاوى والتظلمات، المقابلات الودية أثناء العمل، جماعات الرقابة على الجودة ونظام التقارير.
2. تشجيع الاقتراحات: تعضد الإدارة اليابانية سياسة المشاركة الجماعية في صنع القرارات بسياسة أخرى مكملة هي سياسة تشجيع الاقتراحات بما لها من فائدة مشتركة لكل من المنظمة والعاملين.
ويوجد في المنظمة عادة نظام للاقتراحات يضمن جدية دراسة أي اقتراح، فالاقترح يقدم على نموذج معين، وتقوم لجنة المقترحات بتقييم الفكرة - وقد تحيلها إلى لجنة فنية لدراستها إذا احتاجت لذلك - فإذا كان الاقتراح مفيداً أخذ طريقه إلى التطبيق العملي ويكافأ صاحب الاقتراح على ذلك.
3. جماعات الرقابة على الجودة: من السياسات الأخرى التي تدعم بها الإدارة اليابانية ديمقراطية الإدارة تشجيعها لما يسمى بجماعات الرقابة على الجودة والتي أصبحت إحدى السمات المميزة للمنظمات اليابانية. وجماعة الرقابة على الجودة ليست شكلاً من أشكال التنظيمات الرسمية التي تؤسسها إدارة المنظمة لرفع كفاءة الأداء، وإنما هي عبارة عن تنظيم تطوعي (Voluntarily) حيث ينضم بعض العاملين في مواقع التنفيذ معاً بشكل اختياري من جماعات صغيرة لحل المشاكل التي يواجهونها في العمل. وتتقابل الجماعة عادة مرة كل أسبوع لاستعراض المشاكل وتشخيصها، ودراسة أسباب واقتراح سبل علاجها

4. المسئولية الجماعية: بالرغم من أن التنظيم الياباني يأخذ بالكثير من المبادئ الكلاسيكية في التنظيم سواء في تجميع أوجه النشاط أو في التحديد الرأسي الواضح لعلاقات السلطة والمسئولية إلا أن أهم ما يميزه عن التنظيم الكلاسيكي هو أن تحديد السلطات والمسئوليات لا يكون على أساس فردي، وإنما على أساس جماعي، ومن ثم فإن وحدة البناء في التنظيم هي الجماعة وليس الفرد. وطالما أن السلطة والمسئولية تحدد على أساس الجماعة وليس على أساس فردي فإن المساءلة لا بد أن تكون على أساس جماعي.

5. الاهتمام الشمولي بالموظف: لا يهتم المدير الياباني بالجانب العملي من حياة الموظف فقط وإنما يهتم أيضاً بالجانب المتعلق بحياته الخاصة من منطلق أن الإنسان كيان متكامل لا يمكن تجزئته، وأن كلا الجانبين في حياته يؤثر في الآخر، فالموظف الذي يعاني من بعض المشاكل الخاصة في حياته الأسرية من المتوقع أن ينعكس وبشكل مباشر على عمله من خلال انتظامه في العمل واهتمامه به، وتركيز على الأداء وعلاقاته بالآخرين. ولذلك فإن المدير الياباني يحرص على الاهتمام بالمشاكل الخاصة لموظفيه قدر اهتمامه بمشاكل العمل، بل أن الناحية الأولى تعتبر من بين الجوانب الهامة التي تؤخذ في الاعتبار عند تقييم أدائه

3. نظرية Z:

إن التباين الواضح بين النظرية اليابانية في الإدارة ونظيرتها الأمريكية حيث تقوم الأولى على ضرورة غرس القيم الإنسانية للتنظيم في نفوس العاملين وإقامة علاقات تعاونية وغير رسمية بينهم لزيادة التنسيق والتشاور غير الرسمي ومناقشة الموضوعات والقرارات بين الإدارة والعاملين والتأكيد على العمل و تحمل المسؤولية بشكل جماعي في حين تركز النظرية الأمريكية على الفردية وترتبط بين الأداء والمكافآت وفق تنظيم هيكلي ديكتاتوري محكم يتميز بأسلوب فردي في اتخاذ القرارات ينعدم فيه

التشاور أو العمل الجماعي. كما يلاحظ في المنظمات الأمريكية حركات انتقال سريعة للموظفين من مؤسسة إلى أخرى سعياً لأوضاع أفضل وترقيات وظيفية.

رغم ذلك استطاع (وليام أوتشي) الياباني الأصل تطوير النظرية اليابانية للتعامل مع البيئة الأمريكية الأقل تجانساً والأكثر تنوعاً من البيئة اليابانية التي تستثني النساء الأقليات العرقية من العمل فقد أسهم "أوتشي" في نظريته هذه بالمطابقة بين الأسلوب الإداري المتبع في المؤسسات اليابانية وميز فيها الممارسات الإدارية في نموذج الإدارة الياباني والذي أطلق عليه نموذج "نظرية زاد" في الإدارة ولعل ما يميز هذا النموذج هو تركيزه على الأفراد وعلى البيئة التي يعملون بها فهو يعتبر الأفراد عناصر مركزية هامة لهم دور رئيسي ونشط في اتخاذ القرارات كما ينظر إلى التوظيف كالتزام متبادل طويل المدى حيث يراعي فيه الحالة الاجتماعية والاقتصادية للعاملين.

إن القصد من هذه النظرية هو تطوير إحساس الملكية لدى الأفراد في المؤسسة والانتماء إليها مما يزيد من إخلاصهم لأهداف المنظمة الأمر الذي سيجعل منهم مساهمين بشكل أكثر في الإنتاج العام فلتطوير إحساس الملكية المؤسسية يستلزم لذلك أن يشعر الأفراد بأنهم جزء من العمل وطرف يحسب حسابه في اتخاذ القرارات.

لذا على المؤسسات إن تتبنى الأسلوب التشاركي في اتخاذ القرارات بحيث يتأثر كل فرد عامل بالمؤسسة ويمتلك فرصة للتأثير فيها وفي القرارات المتخذة ومن الأمثلة على الشركات الأمريكية الناجحة التي استخدمت نظرية "زاد" كأسلوب للإدارة (هولت باكارد هيستمان كوداك).

تقوم هذه النظرية على عدة محاور هي:

- مرة أو مرتين سنوياً وفق مقاييس رسمية واضحة.
- التركيز على الأداء أكثر منه على العلاقات غير الرسمية.
- أن يتناسب الشكل التنظيمي مع الظروف المتغيرة والتكنولوجيا المعقدة .

- التقليل من المستويات الإدارية وأن تتصف بدرجة اقل من الرسمية.
- تفعيل أسلوب العمل الجماعي لضمان الولاء التنظيمي على المدى الطويل.
- أن يتم التوظيف لمدة طويلة إما الترقيات فبشكل بطيء.
- اتخاذ القرار بطريقة جماعية.
- الاهتمام بالعمال ورفاهيتهم.

مقارنة بين الإدارة اليابانية و الإدارة الأمريكية :

جدول يوضح المقارنة بين الإدارة اليابانية والأمريكية:

المنظمات الأمريكية	المنظمات اليابانية	
توظيف قصير الأمد	توظيف مدى الحياة	التوظيف
سرعة التقييم والترقية	بطء التقييم و الترقية	الترقية
الاختصاص في الحياة الوظيفية	عدم الاختصاص في الحياة الوظيفية	الاختصاص
وسائل رقابة علنية	وسائل رقابة ضمنية	الرقابة
اتخاذ قرارات فردية	اتخاذ قرارات جماعية	اتخاذ القرار
المسؤولية الفردية	المسؤولية الجماعية	المسؤولية
الاهتمام المجزأ	الاهتمام الشمولي	الاهتمام

قائمة المراجع

أولا - المراجع باللغة العربية :

الكتب:

1. أبو الروس، محمد طلال ، دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العامة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
2. أحمد جودة، محفوظ، إدارة الموارد البشرية، ط 1 ، دار وائل للنشر، الأردن، 2010 .
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
4. أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والممارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، 2004.
5. الزيادات، محمد عواد ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن، 2008.
6. العلي، عبد الستار، وآخرون ، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة ، الأردن ، 2012.
7. العنزي ، سعد وصالح، احمد ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري للنشر عمان، 2009.
8. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
9. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
10. حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية، مصر: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2021.
11. خضير كاظم محمود ، روان منير الشيخ ، إدارة وصناعة الجودة ، مفاهيم إدارية و تقنية وتجارية في الجودة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011.

12. ديري، زاهد محمد، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال، الأردن، دار كنوز المعرفة، 2009.
13. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار العلمية، مصر، 2003.
14. راوية، حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2004.
15. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
16. رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة، إدارة الجودة الشاملة، اليازوري، الاردن، 2008.
17. سليمان خليل الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، دمشق، ط2 2003.
18. صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الطبعة الأولى، دار حامد الأردن، 2002.
19. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الإسكندرية، 2001.
20. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، الطبعة 01، الدار العلمية الدولية، الأردن 2000.
21. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، بيروت، الدار الجامعية للطباعة، 1992.
22. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، 1991.
23. عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003.
24. عساف، عبد المعطي، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، ط2، دار غريب للطباعة النشر، عمان، 1994.
25. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، د.ت.
26. عمرو صفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، حلب، 2005.

27. غيات بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، دون سنة نشر.
28. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة 09، دار قباء، مصر، 2001.
29. فلية، فاروق عبد الله ، اقتصاديات التعليم، مبادئ راسخة واتجاهات تحديثية، ط 2 ، دار
الميسرة للنشر والتوزيع الأردن ، 2007.
30. قوي، بوحنية ، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، ط1، مركز الكتاب
الأكاديمي، عمان، 2008.
31. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993.
32. محمد عبد العال النعيمي، الراتب جليل صويص، Six Sigma، تحقيق الدقة في ادارة الجودة :
مفاهيم وتطبيقات ، اثراء للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2008.
33. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة 01، دار وائل ، الأردن، 2000.
34. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان 2003.
35. محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001.
36. محمود سلطان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 01 ، دار وائل للنشر
الأردن، 2001 .
37. محمود، محمد مصطفى ، الاستثمار في رأس المال البشري في العائد الاقتصادي، 2010.
38. مصطفى كمال سيد الطایل ، معايير ادارة الجودة الشاملة، دار أسامة ، الأردن ، 2013.
39. مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، الطبعة 01
عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002.
40. نجم عبود نجم ، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت ، دار صفاء ، الأردن ، 2010.

41. هاني عبد الرحمان صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، الطبعة 03 ، دار وائل للنشر الأردن، 2001.
- المجلات والدوريات:
1. العنزي، سعد ، دور رأس المال البشري في قوة منظمات الأعمال، مجلة دنانير، العدد 08، جامعة بغداد، 2016.
2. ايمان عسكر حاوي، مسلم علاوي السعد، بناء فريق حلقة الجودة و علاقته بتحسين الجودة دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الورقية ، البصرة ، مجلة التقني ، العدد 18، العراق 2005 .
3. بلقاسم سلاطنية، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 05 ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2003.
4. بهجة بن دحمان، كمال حوشين، دور الإدارة الإستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء يومرداس)، مجلة معارف، المجلد 16 ، العدد 02 ، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2021 .
5. طاهر، فاضل جميل، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في استثمار رأس المال البشري في وزارة الصحة، مجلة دنانير، جامعة بغداد، العدد ، 2002.
6. حسن جبر علوان ، دور حلقات الجودة في التغيير المنظمي ، دراسة تطبيقية في معمل اسمنت السدة ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 4 ، العراق ، 2011.
7. قاضي، نجا ، دور التعليم في تنمية رأس المال البشري من أجل الحد من البطالة، مجلة الاقتصاد الجديد، مجلد 1 ع 11 ، 2014.

8. مكيدى علي، شتوح محمد، الإدارة الإستراتيجية التحدي الجديد لإدارة الأزمات، مجلة دراسات

اقتصادية، المجلد 01 العدد 09 ، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2007 .

القواميس والموسوعات :

1. موسوعة العلوم السياسية، بيروت ، دار الهدى للمؤسسة العربية للدراسات والنشر، ج3 ، ب س.

الرسائل والأطروحات :

1. بداري يحيى، أثر نظم المعلومات على الإدارة الإستراتيجية ، حالة بعض المؤسسات الجزائرية

أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03 ،-2015

2014

2. براهيمي، نادية ، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري في تحقيق التنمية، رسالة ماجستير.

الجزائر، 2013.

3. دهان، محمد ، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري، مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة

الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

الملتقيات و التظاهرات العلمية :

1. محمد، إيمان، ومحمد، فؤاد، تكوين رأس المال البشري، التنمية البشرية في مصر، المؤتمر العلمي

للاقتصاديين المصريين، القاهرة، 2000.

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية :

1. Bernard Martory et Daniel Grazet, Gestion des ressources humaines: Pilotage social et performances, Dunod, Paris, 2001.
2. Manrice Manrice, Jean Francoi Pyces, Le Management de Connaissance Dans L' entreprise, Les Editions D' organisation, Paris , 1998.
3. Meritum, Project ,Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles, 2002.
4. Peter Drucker, Management : tasks, responsibilities, practices Heinemann, London, 1972.
5. Stewart, T.(1997),Intellectual capital: The new wealth of organizations" available at: [http:// members.aol.com](http://members.aol.com) (accessed 21 June 2004) .
6. Sybiccoutre, Mechele Vieste , Le Management des Connaissance En Mode Multi Projet, Internationale Maitrise En Gestion De La Formation, Universite De Sher Brooke , Septembre, 2013.

Conférences :

1. Laperche , Blandine, Knowledge Capital and Innovation in Global Corporations, EAEPE Conférence November, Bremen, 2005.