

## تمهيد:

يعتبر الأفراد في المنظمة أحد عناصر مدخلات المنظمة التي تساهم مع مدخلات المنظمة الأخرى في الحصول على مخرجات المنظمة المتمثلة في وحدات أو خدمات منتجة ويشترك مع الأفراد الموارد المادية الأخرى من آلات، مباني ... في الحصول على تلك المخرجات ، و يمكن رفع إنتاجية المنظمة بحسن استخدام و إدارة كل من الموارد البشرية و الموارد المالية ، و لذلك ينبغي على كل المنظمات الاهتمام بإدارة الموارد البشرية حتى تعمل على زيادة إنتاجيتها ، و لا يكفي - أبدا كما يعتقد البعض - التركيز على الموارد المادية كمدخل لرفع الإنتاجية ، و يزيد من أهمية إدارة الموارد البشرية في الدول النامية أنه يسهل على هذه الدول الحصول على العناصر المادية لمصانعها ومنظمتها ، لكن في الغالب تواجه صعوبات في تدبير و إدارة العناصر البشرية.

و سنحاول في هذا الفصل إعطاء نظرة تاريخية حول إدارة الموارد البشرية ثم التعرض لماهية الرأس المال البشري لها للنتقل في المبحث الثالث للتسيير الاستراتيجي للرأس المال البشري من خلال إبراز ماهيته ، و أهم المتطلبات التي يجب توفرها .

## - نظرة تاريخية حول ظهور إدارة الموارد البشرية :

سنقوم بتقسيم تاريخ إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة فترات لكي نوضح مراحل تكوينها ، نموها و نضوجها <sup>(1)</sup> ، وقد جاءت كل مرحلة من مراحل تطورها ببرنامج أكثر رقيا وتعقيدا وشمولا لإدارة الموارد البشرية.

## 1-مرحلة التكوين:

ترتبط سنوات التكوين بتلك الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية قبل بداية القرن العشرين ، فقبل عام 1900 م وبالرغم من وجود حالات تم فيها الاستعانة بأخصائيين في الأنشطة الخاصة بالأفراد في الصناعات الخاصة للمساعدة في عملية التعيين ، و تحديد مستويات الأداء ، والأمن الصناعي و التدريب ، و النواحي الصحية ، إلا أن عدد هؤلاء الأخصائيين كان قليلا.

ويمكن القول أن المسؤول عن الأفراد كان لا يتعدى تطبيق التشريعات و هذا من خلال مهامه والتمثلة في معالجة المشكلات اليومية. و نجد أنه في أواخر القرن التاسع عشر ، صدرت قوانين و تم تأسيس مؤسسات بدأت تضع اللبنة الأساسية لتنمية برامج حظيت بقبول عام لإدارة الموارد البشرية ، و لكن تنفيذ هذه الأنشطة كان يحدث غالبا بطريقة عشوائية في الواقع العملي.

## 2- مرحلة النمو:

حدثت فترة النمو ، في التطور النظري و العملي لإدارة الموارد البشرية في الفترة بين عامي 1900 - 1946 م .

فقد بدأت هذه الحقبة بظهور ما يسمى " بالسكربتير الاجتماعي أو أخصائي شؤون المعيشة للأفراد <sup>(2)</sup> ، و تتميز هذه المرحلة أيضا بالاعتراف المتزايد بشرعية وضرورة الأنشطة الخاصة بإدارة الأفراد ، و أهمية القيام بها في كل منظمة ، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تتولى اقتراح سياسات تتعلق بالجوانب الاجتماعية والإنسانية في إطار التطور المتوقع للمنظمة مثل سياسات التوظيف و التدريب

(1) محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، بيروت ، ط 1993، ص 41.

(2) عبد الفتاح بوخمحم ، إدارة الموارد البشرية ، مطبوعات جامعة منتوري ، قسنطينة ، فيفري 2001، ص 118.

والترقية و المكافآت ... ، و أصبح مسؤول الأفراد يأخذ بعين الاعتبار انعكاسات القرارات ذات الطابع التكنولوجي و الاقتصادي على الأفراد بتحديد هذه السياسات و لإجراءات تطبيقها ، فأصبح يقوم بدور مساعد للإدارة التنفيذية في المنظمة (1) . و تختلف هذه المرحلة عن سابقتها في كون تنظيمها لا يختلف اختلافا جوهريا عن الأنشطة الحالية لإدارة الموارد البشرية ، و الفرق بينهما يكمن أساسا في مدى رقي و دقة هذه الأنظمة و ليس في محتواها ، فالأنشطة لم تختلف و لكن البرامج تطورت وفقا للتطورات الحاصلة على مستوى المجتمعات و المنظمات.

### 3-مرحلة النضج:

"تبدأ هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة عام 1946 م ، و أيضا التزام الحكومة الفدرالية فرص عمل ملائمة ، و يعتبر التوسع الكبير لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المنظمات ، الخاصة الرئيسية لمرحلة النضج المستمر حتى يومنا هذا " (2) .

و هذه المرحلة لها علاقة بالتحدي الذي تواجهه منظمات الأعمال اليوم ، فوظيفة الأفراد تسعى اليوم إلى تحقيق التوافق بين متطلبات الاختيارات الاقتصادية و متطلبات التطور للأفراد ، وبالتالي فدور وظيفة الأفراد اليوم يعنى بتحرير قوة الإبداع و الاختراع للأفراد و تحسين مستوى الأداء مما يضمن تقوية المركز التنافسي للمنظمة و القدرة على التكيف لمواجهة التغيرات السريعة للبيئة الخارجية.

و تجدر الإشارة إلى أن التطور لم يشمل الأنشطة و المفهوم فقط ، بل امتد حتى إلى التسميات التي تطلق على هذه الوظيفة و الأفراد الذين يتولون تسييرها.

فالتسمية التي كانت شائعة أكثر لهذه الوظيفة هي تسمية رئيس الأفراد و هذه التسمية لازالت مستخدمة إلى يومنا هذا على مستوى المنظمة أو على الوحدات التابعة لها ... و لكن بمرور الوقت دخلت مصطلحات جديدة في وظيفة الأفراد و هذا ناجم عن تطور هذه الوظيفة و أصبحت مثلها مثل باقي المصالح الأخرى ، و التسميات الأكثر استعمالا هي :  
- مدير الأفراد و العلاقات الإنسانية .

(1) عبد الفتاح بوخمحم ، المرجع السابق ، ص 9.

(2) محمد سعيد سلطان ، المرجع السابق ، ص 43.

- مدير الأفراد و علاقات العمل .
- مدير الأفراد و العلاقات الصناعية .
- مدير الأفراد و الشؤون الاجتماعية .
- مدير الأفراد و الموارد البشرية (1) .

و التساؤل الذي يطرح نفسه فيما يخص أو يتعلق بالأفراد الموجودين على المستوى هذه الوظيفة : ماهي مستوياتهم التأهيلية لشغل مثل هذه المناصب ؟

في 1972 م أشارت نتائج الدراسات في فرنسا أن النسبة الكبرى من مسؤولي الأفراد كانت من نصيب خريجي الحقوق ، و يأتي في المرتبة الثانية المهندسون ، ثم خريجي العلوم السياسية ومدارس التجارة ، و خريجي المدارس العسكرية و المسؤولين بدون شهادات. أما نتائج دراسات أخرى فقد أشارت إلى أن المرتبة الأولى من نصيب المهندسين ، المرتبة الثانية كانت من نصيب خريجي العلوم السياسية و مدارس التجارة ، و يليهم خريجي الحقوق ، أما خريجي المدارس العسكرية و المسؤولين بدون شهادات فأصبحوا لا يشكلون إلا استثناءات.

(1) عبد الفتاح بوخمحم ، المرجع السابق ، ص 9.

المبحث الثاني : ماهية رأس المال البشري:

أ - مفهوم رأس المال البشري:

يعرف رأس المال البشري على أنه:

- " ما يمتلكه الأفراد من معرفة ومهارات ومعلومات واتجاهات، تلعب دورا رئيسيا في إحداث الفرق بين المؤسسات " (1)

- المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون وتضم المهارات، الخبرات والابتكارات (2) .

- المعرفة والمهارات بالإضافة إلى القدرات الذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والمهارات التي لا يمتلكها الأفراد حاليا (3) .

يتضح من التعريفين السابقين أن مفهوم رأس المال البشري في المؤسسة يتمثل فيما تملكه مواردها البشرية من معرفة، مهارة، خبرة، توجهات إيجابية وقدرة تميزها في كفاءات أداءها لمهامها، حيث يمكن تحديد أهم مؤشرات رأس المال البشري في المؤسسات على النحو : (4)

**قدرات العاملين (Employees Competencies):** و تشمل

- مستوى جودة العاملين .

- قدرة التعلم لدى العاملين .

- كفاءة عمليات تنمية العاملين .

- قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات .

**إبداع العاملين (Employees Creativity):** و يشمل

- قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين .

- الدخول المحقق من الأفكار الأصيلة للعاملين.

(1) اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري -قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين ، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1 ، 2003 ص 175.

(2) نجم عبود نجم ، إدارة اللاملموسات- إدارة ما لا يقاس ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 ص 136.

(3) أحمد يوسف دودين ، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة) ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، 2012 ص 147.

(4) يوسف أحمد أبو فارة ، جاسر عبد الرزاق النسور ، مكونات رأس المال الفكري و مؤشرات قياسه ، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر ، 13-14/12/2011 ص 8.

## اتجاهات العاملين (Employees Attitudes): و تشمل

- تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المؤسسة .
- درجة رضا العاملين.
- معدل دوران العمل .
- متوسط خدمة العاملين بالمؤسسة .

وتجدر بنا الإشارة إلى أن رأس المال البشري يعد أحد مكونات رأس المال الفكري، إضافة إلى رأس المال الزبوني أو العلائقي ورأس المال الهيكلي ( المعرفة والمهارات في عقول الأفراد تمثل رأس المال البشري، الذي يتحول إلى رأس المال الهيكلي إذا تم نقلها وتحويلها وتوكيدها في مستندات متنوعة في المؤسسة ) كما أشرنا سابقا، حيث يتصف رأس المال البشري بكون أن المؤسسة تحصل على منجزاته وإسهاماته في العمل دون أن تمتلكه بشكل مباشر، مما يضيف درجة من عدم التأكد بالنسبة لاستخدامه.

## ب - تطور نظرية رأس المال البشري:

## نظرية رأس المال البشري شولتز (Schultz)

إن الكتابات والأبحاث التي تعالج إدارة الموارد البشرية للمؤسسة من خلال منظور استراتيجي، تجد جذورها ومفاهيمها الأساسية في تلك المفاهيم التي قدمها " شولتز (Schultz) في الستينات من خلال نظريته وأبحاثه،" التي حصل نتيجة لها على جائزة "نوبل" عام 1979 حيث أحدث انقلابا في المفاهيم الاقتصادية السائدة في فترة الستينات ، بتقديمه لنظرية " رأس المال البشري " التي أوضح من خلالها أهمية رأس المال البشري ، " (Human Capital) التي قد تفوق أهمية رأس المال المادي في تحقيق معدلات نمو أسرع (1).

(1) رواية حسن محمد، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 63-64.

وحسب هذه النظرية تعد الموارد البشرية بمثابة رأسمال لها نفس أهمية الموارد المادية الأخرى وتسيّر بنفس المبادئ وربما تفوق ذلك.

انطلق " شولتز " في دراسته وأبحاثه من فرضية مفادها أن " التعليم " هو السبيل الوحيد للاستثمار في المورد البشري وتعظيم منفعته، وللتحقق من مدى تأكد فرضيته ركز على العمال المزارعين بالولايات المتحدة الأمريكية، أين لاحظ أن إنتاجيتهم تزداد وترتفع بالاستثمار فيهم من خلال تعليمهم وإعطائهم منحة دراسية. بعدها حدد " شولتز " ضرورة التركيز والأخذ بعين الاعتبار أثناء العملية التعليمية، عاملين اثنين هما:

- الإيرادات التي كان من الممكن للمورد البشري أن يحصل عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم (لأنه كان من الممكن أن يكون في الفترة التي يتعلم فيها يدا عاملة تحصل مقابل إنتاجها على أجر؛ أي أن التعليم هنا يمثل بالنسبة له فرصة بديلة) .

- تكلفة التعليم من مستحقات المؤسسة التعليمية بما فيها من مصاريف تتشكل في المراتب والأجور والمعدات المستخدمة في التعليم، وبهذا عمل " شولتز " على تصحيح الاعتقادات السائدة وأحدث انقلاباً في المفاهيم الاقتصادية، بتوجيه التفكير و الأنظار إلى إعطاء اعتبار للتعليم و رغم أن هدفه ثقافي إلا أن بعده اقتصادي، لأن التعليم يرفع من المهارات ويحسن من الطاقات البشرية مما يجعلهم يؤدون وظائفهم بكفاءة أكبر، يؤدي هذا إلى رفع أجورهم وإيراداتهم مما يسهم مباشرة في زيادة الدخل الوطني وتحقيق النمو الاقتصادي.

وعليه توصل "شولتز" إلى اعتبار الاستثمار في العنصر البشري هو كل إنفاق استثماري على التربية والتعليم يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد الذي حصل على التعليم وبالتالي إلى زيادة دخله ورفع مستوى معيشته (1) .

وبالرغم من تركيز دراسات شولتز في مجال الاستثمار البشري على التعليم إلا أن الكثير من المفاهيم المطبقة في مجال التعليم، يمكن تطبيقها في الآلات الأخرى من الاستثمار البشري وخاصة في مجال التدريب (1) .

(1) مدحت القرشي، اقتصاديات العمل، دار وائل للنشر، عمان، ط 1 ، 2007، ص 171 .

## إسهامات بيكر (Baker):

ظهرت جهود "بيكر" الذي كانت أبحاثه في جانب الاستثمار في التدريب و هي من أهم الإسهامات في مجال الاستثمار البشري، والتي بناء عليها حصل على جائزة "نوبل" عام 1993، حيث كانت مركزة على تطوير مفاهيم الاستثمار البشري، حيث أوضح بطريقة علمية كيفية استخدام هذه المفاهيم النظرية كأداة للتحليل في اقتصاديات الاستثمار في المورد البشري، مركزا في ذلك على وجه هام من أوجه الاستثمار البشري وهو التدريب ( نتيجة لإسهاماته في مجال الاستثمار البشري) ، حيث ميز بين التدريب العام الذي يزيد في إنتاجية الفرد الحدية في المؤسسة التي تقدم له التدريب وكذا في أي مؤسسة أخرى قد يعمل بها ( إمكانية تركه للعمل بالمؤسسة في أي وقت والانتقال لأي مؤسسة أخرى، بالتالي فإن تكلفة معدل دوران العمل لا ترتبط ارتباطا قويا بتكلفة هذا النوع من التدريب )، أما التدريب المتخصص فهو يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المؤسسة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية إذا عمل بأي مؤسسة أخرى ( التدريب على آلة خاصة بالمؤسسة مثلا لا توجد لدى المؤسسات الأخرى، وبالتالي تكلفة معدل دوران العمل ترتبط ارتباطا قويا بتكلفة التدريب المتخصص، هذا يضطر المؤسسة إلى العمل على أن لا يترك العامل المتدرب تدريبا متخصصا للعمل فيها، لأن هذا يكلفها خسارة كبيرة، بهذا يكون "بيكر" قد درس درجة الارتباط بين تكلفة معدل دوران العمل وتأثيره على تكلفة التدريب خاصة التدريب المتخصص (2) .

(1) راوية حسن محمد، المرجع السابق، ص 67.

(2) راوية حسن محمد، المرجع السابق، ص 84.

## إسهامات مينسر (Menser):

أشار "مينسر" في أبحاثه من خلال استخدام مفهوم رأس المال البشري إلى أن اختلاف (الفروق) الإيرادات بين الوظائف ، إنما يعود إلى الاختلاف في طول مدة التدريب وكذا اختلاف توزيع الدخل بين هذه الوظائف والذي يعود بالدرجة الأولى إلى مقدار إنتاجية كل وظيفة، كما أن الأقدمية والخبرة حسب " مينسر " تعتبر من العوامل التي ترفع من إنتاجية العامل.

وحسب مينسر فالاستثمار في رأس المال البشري يهدف إلى إبراز أهمية تحديد التكلفة والعائد من التدريب في تفسير بعض خصائص السلوك لدى العاملين، التي تتحدد بتحديد تكلفة التدريب والتي قسمها إلى تكاليف مباشرة ( تكلفة معدات التدريب، أجور المدربين والمتدربين ) وتكلفة غير مباشرة، التي تشكل تكلفة الفرصة الضائعة بالنسبة للمدرب أو المتدرب، أيضا تحديد العائد من التدريب والذي يشكل إيرادات الفرد بعد التدريب.

أي أنه ركز في أبحاثه على دراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد العاملين ومن أهم استنتاجاته : (1)

- أنه كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في العمل وكلما زاد أجره .
- كلما زاد معدل دوران العامل كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب .
- كلما زاد الاستثمار في التدريب المتخصص كلما زاد احتمال بقاء و إستقرار الفرد في المؤسسة .

(1) حسين يريقي، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية- حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الجزائر ،

## المبحث الثالث ، التسيير الاستراتيجي للرأس المال البشري

إن التسيير الاستراتيجي للرأس المال البشري يعد حسب مجموعة من العلماء وسيلة ناجحة لإدارة الموارد البشرية في أية منظمة ، يرى Morin " أن مبادئ هذا النموذج تمكن من تحقيق الفعالية و الوصول بالمؤسسة إلى الحصول على قدرات تنافسية كبيرة<sup>(1)</sup> و هذا النموذج يقوم على مجموعة من المسلمات يمكن أن نذكرها كما يلي:

- يؤيد الأفراد ما ساعدوا على تقريره و تنظيمه و يكونون أكثر التزاما به .
- كلما توضحت الفكرة لدى الشخص عن الشيء الواجب القيام به ، كلما كانت حظوظ إنجازه أكبر .

- الاتصالات المتبادلة و اعتماد سياسة الباب المفتوح أكثر فائدة للمنظمة من الاتصالات الأحادية الاتجاه .
- عندما يكون هناك توافق بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية يتوجه الأفراد ذاتيا دون رقابة .

كما يظهر أن هذا نموذج متأثر بمجموعة من النظريات و أهمها نظرية (Y) لماك غريغور<sup>(2)</sup> و التي ترى أن الجهد العقلي الذي يبذله العامل هو شيء طبيعي يمكن أن يكون مصدر رضا ، لذلك سيتم إنجازه بشكل طوعي ، كما أن الرقابة الخارجية و التهديد بالعقاب ليس هما من يدفع العامل لبذل مجهودات من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية ، بل هناك رقابة ذاتية وتوجيه شخصي من قبل العامل بغرض إنجاز الأهداف التنظيمية ، كما أن العامل يبذل جهد بهدف الحصول على مكافأة و ليس خوفا من العقاب ، فهي تعد أهم شيء لدى الفرد ، تمكن من تحقيق الرضا الشخصي و إشباع حاجة تحقيق الذات و التي قد يحققهما في عمله الذي يقوم به .

من هذا المنطلق يرى "مدني عبد القادر علاقي"<sup>(3)</sup> أن فلسفة هذا النمط من التسيير لا تقوم على منطلق المسؤولية المشتركة بين الإدارة من جهة، و العمال من جهة أخرى بمعنى

(1) عبادة عبد العزيز ، المرجع السابق ، ص 142 .

(2) مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2000 ، ط 3 ، ص 51 .

(3) مدني عبد القادر علاقي، الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، الكتاب الجامعي ، جدة ، 1981، ط 1، ص 93 .

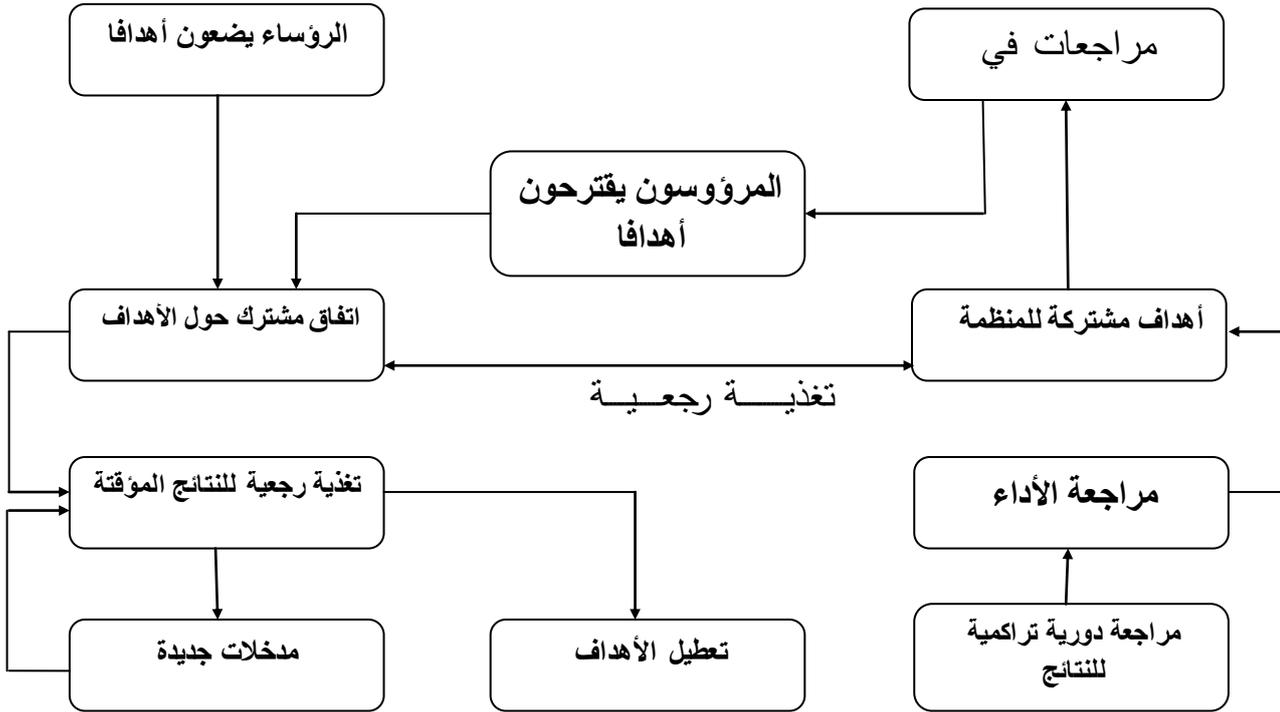
أن مختلف العمليات الإدارية و خاصة العملية التخطيطية تتم بصورة مشتركة ، و متطلبات هذه العملية تتبلور في عملية تحديد الأهداف وفق الإمكانيات المتاحة.

و يمكن أن نتصور أن هذا النوع من التسيير هو عبارة عن نموذج متكامل لتسيير الموارد البشرية و هذا راجع لإملاكه لمدخلات ( أهداف المنظمة عمال بدوافعهم و كفاءتهم ، المهام و متطلباتها ) و مخرجات ( أهداف تنظيمية محققة ، موظفين راضين و محفزين ، مهام منجزة ، نتائج ملموسة ، بالإضافة إلى ذلك فهو يحتوي على عمليات تحويل النشاطات الإجرائية ، العلاقات الوظيفية ، التدابير التحفيزية و التقويمية ) كما يحوي على تغذية رجعية تحدث انطلاق من المخرجات إلى المدخلات ، و قد يحدث فيها عمليات التصحيح على سبيل المثال تعديل أو تمديد برامج التكوين بغرض تغطية العجز أو النقص الذي قد يظهر عليها و يكون ذلك نتيجة تفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض.

من خلال كل هذا يمكن عرض عملية التسيير الاستراتيجي في دورة كاملة في الشكل رقم (1) مع إظهار مختلف عناصره المتفاعلة فيما بينها انطلاقا من تحديد الأهداف وصولا إلى عملية التقويم و التعديل . الشكل من اقتراح Odiome (1) .

(1) عبادة عبد العزيز ، المرجع السابق، ص 149 .

الشكل (1) : دورة التسيير الاستراتيجي للرأس المال البشري (عند Odiorne) .



المصدر : نقلا عن عبد العزيز عبادا مرجع سبق ذكره ص45.

كما قام " Humble " بتحديد مختلف المراحل التي تمر بها هذه العملية انطلاقا من وضع و صياغة المخططات الإستراتيجية مرورا بضرورة توفير هيكل تنظيمي ، بهدف التحكم في المعلومات مما يسهل عملية الرقابة الذاتية و اتخاذ القرارات السريعة ، مع استعمال عملية المراجعة بغية تقييم التقدم من جهة و معرفة الإمكانيات التي تمكن من تجاوز العراقيل مما يفسح الطريق لتبني مخططات تدريب وكل هذا بهدف تقوية القدرات الفردية في الإنجاز .

- و لتطبيق هذا النمط من التسيير يمكن أن نوجز أهم الخطوات لتحقيق ذلك في : (1)
- 1- عملية تحديد الأهداف العامة الرئيسية و الأهداف الفرعية مع تحديد أجال تنفيذها بغية توزيعها على الأقسام المختصة بالتنفيذ.
  - 2- وضع هيكل تنظيمي بغية تصور و إدراك العلاقات بين مختلف الأجزاء بطريقة إجرائية .
  - 3- تشكيل فرق العمل داخل الفروع و هذه الفرق تحمل على عاتقها مسؤولية التنفيذ
  - 4- ضرورة تحديد أدوات الرقابة والاتصال بالإضافة إلى ذلك تظهر ضرورة عقد الاجتماعات الدورية بهدف تقييم الأعمال.
- إن هذه الخطوات الهامة تكون متواجدة على مستوى المنظمة ككل ، و تبقى خطوات أخرى ضرورية و لكنها تكون متواجدة على مستوى كل فرع فعلى مستوى كل قسم أو فرع يمكن أن نلخص مراحل هذا النمط من التسيير .
- يقوم رئيس كل فرع بتكليف كل عامل بوضع تصور يمكن من تحديد خطة مبدئية يوضح من خلالها الأهداف المرجوة و التي يمكن تحقيقها خلال الفترة اللاحقة مع تحديد الوسائل التي تمكن من تجسيد هذه الأهداف و تشخيص مختلف العراقيل التي قد تظهر من فترة إلى أخرى و تشكل عائق في سبيل تحقيق الأهداف ، و ذلك محاولة منه إيجاد الحلول حتى يتمكن من التنبؤ بها قبل وقوعها، كما يضع تصور عام عن مقاييس تقييم الأداء(2).
- و بعد هذه العملية يقوم كل من الرئيس و المرؤوس بمناقشة هذه الخطة ثم يتم اتخاذ الإجراءات العملية لتنفيذها و ذلك بالتنسيق بين مختلف العناصر التي تشكلها مع توفير الإمكانيات المالية اللازمة مع وضع جهاز مكلف بالمراقبة و تقييم تنفيذ ما اتفق عليه.

(1) مدني عبد القادر علافي، المرجع السابق ، ص 93 .

(2) عمرو غانم، مفاهيم الإدارة بالأهداف: الحلقة العملية لنظام الإدارة بالأهداف و النتائج ، المنظمة العربية للعلوم و الإدارة ، القاهرة ،

1978، ص 146 .

## تطبيقات التسيير الاستراتيجي للرأس المال البشري:

العديد من الخبراء و المختصين يشيرون بأن هذا النسق يمكن أن يستعان به في عملية دقيقة لوصف الوظائف و وضع متطلبات شغلها مثل " Argenti " و عدد آخر منهم و في مقدمتهم " Mullin " يرون بأن هذا النمط هو أوسع من ذلك فيإمكانه أخذ أشكال مختلفة في منظمات مختلفة و وصف بأنه أسلوب أو نسق تسيير (1) .

فهو يلفت الانتباه إلى كيفية ربط الأهداف الفردية بالأهداف العامة فهو بذلك ضمن قرارات التسيير ذات المستوى العالي و في الأهداف البعيدة المدى للمنظمة مهما كان نوعها سواء كانت تنتمي إلى القطاع العام أو الخاص.

و كثيرا ما ينظر إليه على أنه يثمن المسيرين المتواجدين على مستوى خلايا التنفيذ ، ولكن في حقيقة الأمر يمكن تطبيقه على مستويات عليا و مهما كان مجال نشاط المنظمة ( صناعة تربية صحية أو غيرها ) ، إن إدخال هذا الأسلوب يجعل مسؤولي المنظمة يتبنون أسلوب قيادي أكثر ديمقراطية وفعالية.

و هذا ما يظهر في المنظمات التي عملت على تبني هذا النموذج من التسيير بحيث لم يقتصر تطبيقه على مستوى المنظمات الإنتاجية فحسب بل كثير من المنظمات التي تنشط في مجالات مختلفة قامت بتطبيقه، و يرى أصحاب الخبرة في هذا المجال أن هذا الأسلوب ذا أهمية بالغة خاصة لما يتعلق الأمر بوظائف غير محددة جيدا بحيث يسمح للعمال بكسب حرية في العمل مثل العمل المهني و المؤسسات الأكاديمية والوظائف الإشرافية (2) .

ففي كل هذه النشاطات تظهر الحاجة الماسة إلى مقاييس تحدد الأداء في هذا الإطار يقدم هذا النسق وسائل للأفراد تمكنهم من إمطة اللثام عن الأهداف المرجوة من جهة و يوفر لهم وسائل تمكنهم من تقييم أداءهم.

هذا ما يجعل هذا النسق ينتقل من المنظمات الإنتاجية ليتم تطبيقه في ميدان الإدارة التعليمية .

و يذكر أحمد إسماعيل حجي أنه طبق في الولايات المتحدة الأمريكية، كما حدث في " Bloom Field Hills " في مدينة " Michigan " و التي شملت ما يلي :

(1) عبد العزيز عبادة ، المرجع السابق ، ص 152 .

(2) أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسة ، دار الفكر العربي ، القاهرة، 2000، ص 93 .

قام مجموعة من الأفراد الأعضاء في لجنة استشارية بوضع أهداف عامة تضم هذه اللجنة الآباء الطلاب و المربين ، ثم قام مجلس التعليم بتحديد الأهداف بوضع برامج و توفير الوسائل الضرورية لتنفيذها كما تم تحديد الأهداف الخاصة بكل مدرس في كل فرع و أهداف خاصة بكل طالب .

هذه العملية مكنت من تفرع أهداف الأداء التعليمي من مستوى المخطط إلى مستوى الطالب ، مروراً بمستوى الأستاذ ، بطريقة تمكن من تحقيق تنسيق فعال بين مختلف أطراف العملية التربوية (1) .

### المزايا الكامنة في هذا النسق :

- هذا النموذج يتميز بالمرونة ، فهو يفسح المجال للأفراد لقبول مسؤولية أكبر و لتقديم مردود أعلى و من هنا يمكن أن نحدد أهم المزايا التي يتميز بها:
- يسمح بالتركيز على الميادين المهمة لحياة المنظمة .
- كما يسمح بتحديد المشاكل التي يمكن أن تطرأ من فترة إلى أخرى .
- يمكن من وضع جهاز رقابة ناجع و فعال .
- يسمح بتبني هيكل تنظمي سليم ، تتوضح فيه المسؤوليات .
- يسمح بالقيام بعملية تنبؤية على مستوى حاجات التدريب ، و يوفر جو يمكن من النمو الشخصي و الانضباط الذاتي.
- يمكن من تحسين الاتصال في المنظمة و يمكن بذلك من تجاوز أحد عناصر الحلقة البيروقراطية و التي تنتج عن الاتصال الصعب نتيجة تعارض مصالح الأفراد في المنظمة ، و نتيجة لعب المعلومة دور منطقة ارتياب تسمح بخلق سلطة موازية ما يؤدي إلى شح المعلومات و عدم و صولها صحيحة إلى أعلى السلم هذا ما يجعل القرارات المتخذة غير سليمة و لا تتكيف مع الوضع على مستوى خلايا التنفيذ.
- يفسح المجال واسعاً أمام العمال مما يجعلهم محفزين ذاتياً لتحسين الأداء.

(1) أحمد اسماعيل حجي، المرجع السابق ، ص 151 .

## متطلبات تطبيقه:

حتى ينجح تطبيق هذا النسق لابد من اجتماع مجموعة من العوامل في مقدمتها إلتزام و دعم نشط من المسيرين السامين ، بالإضافة إلى ضرورة الفهم الجيد لمحتواه من طرف جميع المعنيين ، و يتطلب عناية كبيرة و إهتمام مختلف المراحل التي تميزه ، مع ضرورة تجنب العمل الورقي ، ومشاركة صادقة من طرف الأعوان.

## صعوبات تطبيق التسيير الاستراتيجي للرأس المال البشري:

على الرغم من بساطته الظاهرية إلا أن تطبيق هذا النسق يجد صعوبات جمة أمامه فعدد لا يستهان به من المنظمات ذاقت مرارة التجربة و إنطلاقا من نجاح أو فشل تطبيق هذا النسق في مؤسسات عديدة تمكن " Morin " من وضع مجموعة من الملاحظات نشير إليها باختصار ، ضرورة وجود نية صادقة و إستعداد لتطبيق هذا النسق في المؤسسات التي تريد تطبيقه هذا ما يتطلب وجود منظور شامل عن تسيير الموارد البشرية ، سياسة عامة مصاغة بوضوح تشمل العناصر الثلاث لوظيفة الموارد البشرية و المتمثلة في اكتساب المهارات ، تنميتها و تحفيزها ، كما أنه لا يمكن أن نطبق جزء من هذا النسق على حساب أجزاء أخرى بل يمثل نسق إدارة شاملة يتضمن تصور خاص للأدوار الفردية و العلاقات التي تتواجد على مستوى السلم الهرمي.

كما يحتاج هذا النسق إلى فترة حتى يتمكن من أن يصل إلى نقطة الإشتغال العادية و الصعوبة الأخيرة لتطبيق هذا النسق تتمثل في صعوبة نفسية ناتجة في أغلب الأحيان عن عدم قدرة الأفراد المتواجدين في أعلى السلم الهرمي على تبني سياسة الباب المفتوح في عملية الاتصال بهدف و ضع الأهداف و تقييم الأداء<sup>(1)</sup> .

و يضيف " Morin " أنه من بين الأسباب التي تعيق تطبيق هذا النسق نجد بدرجات مختلفة و حسب اختلاف المنظمات.

- عدم إلتزام الإدارة العليا بالرغم من تبنيها لهذا النسق .
- عدم قبول كل أجزاء النسق ما عدا الجانب الإداري .
- إعطاء معلومات للأفراد في المنظمة بدون مساعدتهم على تطبيقه و هكذا نجد أن

(1) عبد العزيز عبادة ، المرجع السابق ، ص 158 .

تطبيق هذا النسق يتطلب إجراء تحول شامل في المنظمة ( تعريف الأهداف لمدى معين ، وضع خطط ، تبني لا مركزية في القرار ، صياغة سياسات عامة تطوير لأساليب القيادة مع إعطاء أهمية أكبر لإنجاز الأهداف ، و تركيز أكثر على تنشيط فرق العمل ، و محاولة خلق مجال للتعاون و تبني نمط اتصال مفتوح ، كما يظهر ضرورة تبني أساليب تمكن من تكييف النسق مع مميزات المنظمة )<sup>(1)</sup>، كمثال عن سوء تطبيق نسق التسيير الاستراتيجي للرأس المال البشري عند تجاهل كل أو بعض متطلباته التنظيمية و الفردية خاصة من طرف الإدارة العليا ، يمكن أن نرجع إلى دراسة " Trepo " و التي يذكر فيها أن المديرين العامين و الإطارات السامية في فرنسا ( خريجي المدارس العليا للإدارة ) أخفقوا في تطبيق هذا النسق لعدم تخليهم عن الصفات الخاصة كالإعجاب بالنفس و التسلط ، والافتناع أنهم هم فقط من يملكون الأفكار الجيدة ، و غالبا ما يؤكدون على دقة الأوامر و القرارات التي غالبا ما يستعملونها في حل المشاكل البسيطة، أما بالنسبة للإطارات فإنهم يثبتون حسن إرادتهم أكثر من التزامهم بالنتائج و يتجاهلون آراء المتواجدين على مستوى خلايا التنفيذ ، دائما وحسب التنفيذ "Trepo"<sup>(2)</sup> فإن مثل هذه التقاليد الثقافية في إدارة المنظمات تتنافر مع متطلبات الحياة التنظيمية و بالتالي تؤثر سلبا على تطبيق هذا النسق.

و يظهر بذلك أنه للتحول إلى ثقافة تنظيمية ملائمة تحتاج المؤسسات و مسيروها إلى بذل المزيد من الجهود في اتجاه تطويرها و تنمية أنفسهم نحو مسعى هذا النسق بعيدا عن المسعى البيروقراطي الذي يتميزون به .

(1) عبد العزيز عبادة ، المرجع السابق ، ص 158 .

(2) Trepo G. Mise en place d'une DPO : Le rôle crucial direction et gestion, France 1975 P 68.