

سبل الاستثمار في المواهب البشرية بشركة تواب ببوسعادة من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية

Ways to invest in human talents at TAOUAB company in BOUSAADA from the perspective of human resources management

آمال بن سالم¹ ، رابح بوقرة² / AMEL BENSALAM¹ , RABEH BOUGUERRA²¹ جامعة المسيلة، amal.bensalem@univ-msila.dz² جامعة المسيلة، rabeh.bouguerra@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 20/12/2024

تاريخ القبول: 12/12/2024

تاريخ الاستلام: 24/11/2024

ملخص: يهدف البحث للوصول إلى أفضل سبل الإستثمار في المواهب البشرية، من خلال تحليل الأدبيات السابقة والدراسات الميدانية. ودراسة سبل الاستثمار في المواهب البشرية بشركة تواب ببوسعادة، من خلال التحليل الكيفي للبيانات التي جمعت من خلال المقابلة الشخصية مع المختصين في الشركة. حيث يرتبط الإستثمار الحديث في الموارد البشرية ببذل الجهود والتكاليف والوقت للحصول على أفضل الموارد البشرية وتطوير قدرات ومهارات ومواهب الأفراد واستغلالها، للتمكن من تحقيق عوائد مادية وغير مادية كالطور والتميز والإبداع. وتخصص شركة تواب نفقات كبيرة وتبذل جهودا معتبرة في توظيف ذوي الكفاءات والموهوبين وتنمية وتطوير معارفهم وقدراتهم باستمرار، وتسعى دائما للمحافظة على أفضل الأفراد بالتميز في بيئة العمل والمزايا والأجور، وربطها بمعايير الجودة في الأداء. وتستثمر في الخبرات الخارجية المحلية والأجنبية في المجال. وقد تمكنت بذلك من تحقيق مكانة كبيرة في السوق المحلية، وفتح أبواب التصدير للخارج.

كلمات مفتاحية: المواهب، الإستثمار في المواهب البشرية، توظيف المواهب، تطوير المواهب، المحافظة على المواهب.

تصنيف JEL : J24 ، E22 ، M51 ، O15 ، M54.

Abstract:

This research aims to identify optimal strategies for investing in human talent and to examine this investment within TAOUAB Company in BOUSAADA through personal interview and qualitative data analysis. Modern human resource investment involves significant effort, cost, and time to obtain the best human resources and develop and exploit their capabilities, to be able to achieve material and moral returns. TAOUAB Company allocates large expenses and makes great efforts to employ competent and talented people and develop and retain them by excelling in the work environment, benefits and wages, and linking them to quality standards for performance. It invests in the local and foreign HR expertises, thus has been able to achieve a great position in the local market and export abroad.

Keywords: Talent, Talent Investment, Recruiting Talent, Developing Talent, Retaining Talent.

Jel Classification Codes : J24, E22, M51, O15, M54

Résumé :

Cette recherche vise à identifier les stratégies optimales d'investissement dans les talents humains et à examiner cet investissement au sein de la société TAOUAB à BOUSAADA à travers un entretien personnel et une analyse qualitative des données. L'investissement moderne en ressources humaines implique des efforts, des coûts et du temps pour obtenir les meilleurs Individus et développer et exploiter leurs capacités, afin d'obtenir des rendements matériels et moraux. La société TAOUAB alloue des dépenses et efforts considérables pour employer des personnes compétentes et talentueuses, les développer et les retenir en excellant dans l'environnement de travail, les avantages et les salaires, en se liant à des normes de qualité de performance. Elle investit dans les expertises RH locales et étrangères, a ainsi pu atteindre une excellente position sur le marché local et exporter à l'étranger.

Mots clés : Talent, Investissement dans les talents, Recrutement des talents, Développement des talents, Retenir les talents.

Codes de classification Jel : J24, E22, M51, O15, M54

1- مقدمة:

تعد الموارد البشرية ذات القدرات العالية والمهارات المتميزة من الموارد المطلوبة بالدرجة الأولى لدى أي مؤسسة، خاصة التي تسعى للتميز وتحقيق الاستراتيجيات التطويرية والإبداع والقدرة على التنافس في الأسواق ذات التنافسية العالية. وحسب تصنيف الموارد البشرية من وجهة نظر القدرات والمهارات، يعد الموهوبون من تتوفر فيهم خاصية القدرات العالية والمهارات المتميزة في العمل. حيث أن المواهب التي يمتلكونها والإستعدادات الفطرية العالية لديهم خاصة الذكاء بأنواعه، تمكنهم من إمتلاك هذه القدرات والمهارات، وبالتالي القيام بعملهم بأداء عالي ومميز، وتمكنهم من تحقيق الأهداف التي لا يمكن لغيرهم الوصول إليها، وخاصة الإبداع.

نظرا لأهمية الموارد البشرية ذات المواهب، وخاصة مع ندرتها، تسعى هذه المؤسسة جاهدة للحصول عليها وإستغلالها والإستثمار فيها في مختلف الجوانب، بحيث تطور مفهوم الإستثمار في الموارد البشرية من مجرد تكاليف التدريب والتكوين إلى بذل مختلف الجهود والموارد والوقت لتوظيفها بشكل أفضل وتطويرها ورعايتها.

الإشكالية:

تعد شركة تواب لصناعة مواد البناء ببوسعادة من الشركات التي تسعى للحصول على المواهب البشرية وإستغلالها. حيث قمنا بدراسة واقع الإستثمار في المواهب البشرية بهذه الشركة ومختلف السبل التي تركز عليها في ذلك. من خلال قيامنا بدراسة حالة معتمدة على المقابلة الشخصية المهيكلية والمتعمقة مع المسؤولين والمتخصصين في هذا الموضوع، ومن خلال ذلك تم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما سبل الاستثمار في المواهب البشرية بالشركة محل الدراسة من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية بالشركة؟

وعلى ضوء هذه الإشكالية تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما أهمية المواهب البشرية بالنسبة للشركة محل الدراسة؟
- 2- ما أهمية الإستثمار في المواهب البشرية بالشركة محل الدراسة ؟
- 3- ما واقع الاستثمار في توظيف وتطوير والمحافظة على المواهب البشرية بالشركة محل الدراسة ؟

الفرضيات:

ولمعالجة هذا الموضوع تم طرح الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة كالتالي: يعد الاستثمار في المواهب البشرية بالشركة محل الدراسة من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ذا اهتمام وفعالية كبيرة.

وتنبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- تعد المواهب البشرية من أهم الموارد التي تحقق أهداف الشركة محل الدراسة.
- 2- يعتبر الإهتمام بالإستثمار في المواهب البشرية كبيرا بالشركة محل الدراسة.
- 3- تقوم الشركة محل الدراسة بالاستثمار بشكل جيد في توظيف وتطوير المواهب البشرية والمحافظة عليها.

الهدف من الدراسة:

يتمثل الهدف من دراستنا في تحديد أفضل سبل الإستثمار في المواهب البشرية من خلال ما تم التوصل اليه من الأدبيات السابقة لمثل هذا الموضوع، وخاصة الدراسات الميدانية. كما تهدف الدراسة الى الاهتمام بالاستثمار في التوظيف والتطوير والمحافظة على المواهب البشرية، وسبل تطبيقها في أرض الواقع.

أهمية الدراسة

سنتعرف من خلال هذه الدراسة على التوجهات والممارسات الحديثة في إستثمار الموارد البشرية، وأفضل سبل الإستثمار في المواهب البشرية، كما ستفيدنا في الإستفادة من تجربة الشركة محل الدراسة في هذا المجال، من خلال تشخيص واقع الآليات والأدوات التي تستخدمها الشركة واسقاط النتائج المتوصل إليها لتحقيق أهدافها.

منهج الدراسة

استخدم المنهج الوصفي لدراسة وتحليل الأدبيات السابقة في موضوع البحث، واستخدام أسلوب دراسة الحالة المتمثلة في دراسة الاستثمار في المواهب البشرية بالشركة محل الدراسة. بالإعتماد على المقابلة الشخصية المتعمقة مع المتخصصين في هذا الموضوع بالشركة محل الدراسة، واستخدام أسلوب التحليل الكيفي للبيانات.

2- النظرة الحديثة للاستثمار في الموارد البشرية

الهدف من هذا الجزء هو تحديد المفهوم الحديث للاستثمار في الموارد البشرية، والذي ينطبق مع الممارسات الحديثة والمستجدة في هذا الميدان.

1-2 تطور مفهوم الاستثمار في الموارد البشرية

تمتد جذور الإهتمام بالاستثمار في الموارد البشرية إلى قرون سابقة، حيث أجمع أهم المفكرين الإقتصاديين مثل آدم سميث وألفريد مارشال، على أن المورد البشري يعتبر رأسمال مهم بدرجة كبيرة. وأكدوا على ضرورة الإنفاق على التعليم وتكوين رأسمال دائم يتمثل في المعرفة والمهارة (صبري الغبان و أحمد ياسين، 2007، صفحة 192). وزاد الإهتمام به في مطلع التسعينات، حيث أشار العديد من الباحثين إلى أن الأصول الرئيسية للعديد من المؤسسات في إنتاج التكنولوجيا العالية تتمثل في مهارات أفرادها، وفي التراكم الفكري والمعرفي لدى هذه المؤسسات. (الشيخ، 2011، صفحة 3) كما أن مفهوم "الاستثمار في الموارد البشرية" قد ظهر نتيجة اعتبار الموارد البشرية أصلا من أصول المؤسسة، على غرار الأصول المالية والمادية، وبالتالي يمكن تحديد قيمته وإدارته كمحفظة، يختلف فيها مقدار الاستثمار في المهارات والخبرات والقدرات بين الأفراد. وقد تطورت المبادئ العلمية والنظم المحاسبية لقياس الاستثمار في الموارد البشرية، والعوائد المحققة من ذلك. (محمد، 2011، صفحة 67، 68)

حسب ياسر بهاء (إستشاري في هيئة الإمارات للهوية بأبوظبي)، فإن مختلف أنواع الإستثمار ترتبط عادة بالتكلفة والعائد، غير أن الإستثمار في الموارد البشرية يرتبط ببذل الجهود والتكاليف والوقت في رفع كفاءة وأداء وإنتاجية الأفراد، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وكذلك الأفراد وكل المعنيين (بهاء، 2015، صفحة 2). ويمكن عد هذه النظرة بأنها تتوافق مع التوجه الحديث للإستثمار في الموارد البشرية.

2-2 المفهوم الحديث للاستثمار في الموارد البشرية

نظرا لإختلاف وجهات النظر حول مفهوم الإستثمار في الموارد البشرية وتطور المفهوم، فقد تعددت واختلفت تعاريفه، وللتعامل مع هذا الاختلاف فقد تم اختيار الأقرب لما يخدم موضوع هذه الدراسة.

- يعرف الإستثمار في الموارد البشرية بأنه الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان، على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته (محمد، 2011، صفحة 67). حيث ركز هذا التعريف على مجال الإستثمار في الموارد البشرية وهو المهارات والمواهب لدى الإنسان، وأيضا الهدف منه، وجانب النفقات.

- يعرف كذلك بأنه مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة، والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية، والإتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة، والتي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية، والتي تساهم في تحسين إنتاجيته، وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله (محمد، 2011، صفحة 67). هذا التعريف ركز على توسيع النظر في مجالات الإستثمار في المورد البشري وقدراته من زوايا مختلفة ونتائج هذا الإستثمار.

- أما طواهرية الشيخ فيرى أن مفهوم الاستثمار في الموارد البشرية قد تطور في العصر الحديث، حيث انتقل من مجرد إستثمار مالي يتعلق بتكاليف التدريب والتكوين، إلى إستثمار في الوقت والجهد والتكاليف والتنظيم، للحصول على عوائد أكثر من العوائد المادية المنتظرة من الإستثمار التقليدي، حيث ينتظر من الموارد البشرية تحقيق التميز والإبداع ومختلف أهداف المؤسسة. (الشيخ، 2011، صفحة 3) وهذا التعريف ركز على توسيع سبل الإستثمار على غرار النفقات لتشمل بذل الوقت

والجهد، وأيضا مجال العوائد الذي أصبح يمثل أسعى أهداف المؤسسة. وتعد هذه النظرة متوافقة مع التوجه الجديد والمنفتح حول الاستثمار في الموارد البشرية.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الإستثمار في الموارد البشرية ينطوي على كل ما تبذله المؤسسة من تكاليف وجهود تنظيمية، في سبيل الحصول على الموارد البشرية المناسبة وتطويرها واستغلالها، بشكل يمكنها من تحقيق عوائد مادية وغير مادية، تتمثل خاصة في تطوير النشاط والمنتجات والتميز والإبداع.

3- المواهب البشرية وأهمية الاستثمار فيها

نركز في هذا الجزء على مفهوم وخصائص المواهب البشرية وأهمية استثمار المؤسسات فيها.

1-3 مفهوم الموهبة البشرية:

يعرف مايرز وآخرون Meyers (2013) الموهبة بأنها القدرة الطبيعية على أن يكون الشخص جيدا في شيء ما، وخاصة دون أن يتم تعليمه ذلك. (Agnieszka Skuza, 2022, p. 140). يبين التعريف أن المواهب فطرية بالعادة.

ويعرفها ثونيسن وأرينسبيرجن Thunnissen and Arensbergen (2015) بأنها عبارة عن مجموعة من المكونات المترابطة من القدرات المتميزة والخصائص الشخصية والأداء الممتاز (Agnieszka Skuza, 2022, صفحة 140). وبالنسبة لقاني Gagné (2000) فهي إتقان متفوق للقدرات أو المهارات التي تم تطويرها بشكل منهجي. (Eva Gallardo-Gallardo, 2013، صفحة 291). هذان التعريفان يركزان على القدرات والسمات الخاصة التي تميز الموهبة عن غيرها من القدرات والإمكانات البشرية. أما رينزولي Renzuli فقد اقترح معيارا متعدد لتعريف الموهبة، حيث يتضمن: الذكاء المرتفع، الإبداع المرتفع والدافعية المرتفعة. ويجب توافر الخصائص الثلاث لضمان الموهبة الحقيقية في أي مجال. وهذا التعريف استبعد الأشخاص الذين يحصلون على علامات ذكاء مرتفعة وليسوا مبدعين (صائب، 2010، صفحة 112).

ويعرف غونزاليز كروز وآخرون González-Cruz (2009) الموهبة بأنها مجموعة من الكفاءات التي عند تطويرها وتطبيقها، تسمح للشخص بأداء دور معين بطريقة ممتازة. (Eva Gallardo-Gallardo, 2013، صفحة 291). ربط هذا التعريف الموهبة بتوفر الكفاءة البشرية والأداء العاليين.

وبالنسبة لهينريش Hinrichs (1996) فهي مزيج فريد من الذكاء الفطري أو قوة الدماغ، بالإضافة إلى درجة معينة من الإبداع أو القدرة على تجاوز الصور النمطية الراسخة وتقديم حلول مبتكرة للمشاكل في عالمه اليومي، بالإضافة إلى المهارات الشخصية التي تجعله فعالاً في علاقاته مع أقرانه ورؤسائه ومرؤوسيه، (Agnieszka Skuza, 2022، صفحة 140). يركز التعريف على السمات الشخصية المتفردة في الموهبة والإنجاز الذي يفوق التوقعات وكذا الجانب السلوكي المعتدل.

أما بالنسبة لأولريش وسمولود Ulrich and Small Wood (2012) الموهبة = الكفاءة [المعرفة والمهارات والقيم المطلوبة لوظيفة اليوم والغد؛ المهارات المناسبة، المكان المناسب، الوظيفة المناسبة، الوقت المناسب] × الالتزام [الرغبة في القيام بالوظيفة] × المساهمة [إيجاد المعنى والغرض في وظيفتهم]، (Eva Gallardo-Gallardo, 2013، صفحة 291). يبين هذا التعريف جوانب عدة للموهبة، ترتبط بالقدرات والسمات الشخصية مع شرط توفير المؤسسة للظروف الملائمة لتجسيدها في أرض الواقع وبالتالي تحقيق مساهماتها المتميزة في العمل.

2-3 تعريف الموهوب

عرف ستاهل وآخرون Stahl (2007) الموهوبين بأنهم مجموعة مختارة من الموظفين، أولئك الذين يحتلون المرتبة الأولى من حيث القدرة والأداء بدلاً من القوة العاملة بأكملها. (Eva Gallardo-Gallardo, 2013، صفحة 291). التعريف يبين أن الموهوبين فئة مميزة عن غيرهم من أفراد المؤسسة.

وبالنسبة لمارلاند Marland 2005 فالموهوبين هم أولئك الأفراد الذين يتم تحديدهم من قبل أشخاص مؤهلين مهنيًا على أنهم يتمتعون بقدرات بارزة، تجعل بمقدورهم أن يحققوا مستوى مرتفعًا من الأداء (شعيب، 2010، صفحة 28). ركز التعريف على الخصائص المميزة للموهوبين وإمكانية الكشف عنهم عن طريق المتخصصين.

ويعرف كوك وسايني ووانج Cooke and Saini Wang (2014) الموهوبين بأنهم أولئك الذين يتمتعون بمستوى تعليمي عالٍ ولديهم القدرة على أن يكونوا من ذوي الإنجازات العالية/الأداء العالي في المنظمات. (Agnieszka Skuza, 2022، صفحة 139) أيضا هذا التعريف ركز على السمات والقدرات الخاصة للموهوبين.

أما كوللينجز وميلاحي Collings and Mellahi (2009) فيقولان بأنهم مجموعة شاغلي المناصب ذوي الإمكانيات العالية والأداء العالي الذين يمكن للمنظمة الاستعانة بهم لشغل مناصب المواهب المحورية. (Agnieszka Skuza, 2022، صفحة 139). ربط التعريف قدرات المواهب بالأدوار المحورية والاستراتيجية في المؤسسة.

وبالنسبة لبيثكي لانجينيجر Bethke-Langenegger (2012) فإن الموهوب هو أحد هؤلاء الأفراد الذين يضمنون القدرة التنافسية ومستقبل الشركة (كمتخصص أو قائد) من خلال مؤهله ومعرفته التنظيمية/الوظيفية المحددة، وكفاءاته الاجتماعية والمنهجية، وسماته المميزة مثل الحرص على التعلم أو التوجه نحو الإنجاز. (Eva Gallardo-Gallardo, 2013، صفحة 291). يبين التعريف قدرة الموهوبين على قيادة المؤسسة وتحقيق التنافسية بفضل قدراتهم وسماتهم المتميزة.

وحسب وليامز Williams (2000) فهم أولئك الأشخاص الذين يقومون بواحد أو أكثر من الأمور التالية: إظهار قدرة استثنائية بانتظام وإنجاز، إما في مجموعة من الأنشطة والمواقف، أو في مجال متخصص وضيق من الخبرة؛ يشيرون باستمرار إلى كفاءة عالية في مجالات النشاط التي تشير بقوة إلى قدرة قابلة للنقل، وقابلة للمقارنة في المواقف التي لم يتم اختبارهم فيها بعد، وإثبات فعاليتهم العالية أي الإمكانيات (Eva Gallardo-Gallardo, 2013، صفحة 291). يبين التعريف أن الموهبة تنطوي على قدرات خاصة قابلة للتجسد بشكل كبير أثناء العمل وفي نتائجه العالية، ومرونة الموهبة وتخصصها وندرتها.

3-3 خصائص الموهوبين

استنادا الى محمد سعيد الحميدي والهادي خوجلي الطيب وبالاغتماد على العديد من الدراسات تم تلخيص خصائص وسمات الموهوبين الرئيسية والمشاركة في النقاط التالية: (الطيب، 2011، صفحة 5)

- في المجال المعرفي: يتميز الموهوبون بعدد من السمات، مثل قدرتهم على حفظ كمية غير عادية من المعلومات واختزالها، كونهم من ذوي الاهتمامات المتنوعة والفضول غير العادي، وبتطور لغوي وقدرة عالية على رؤية العلاقات بين الأفكار والموضوعات، وقدرة مبكرة على استخدام الأطر المفاهيمية وتكوينها، وعلى تجنب الأحكام المتسارعة أو الأفكار غير الناضجة، القدرة على توليد أفكار وحلول أصيلة، الظهور المبكر للقدرة على التفكير بأساليب مختلفة ومتشعبة، تطور مبكر نحو تقييم الذات والآخرين، وقوة تركيز غير عادية، ومثابرة وتصميم في السلوك أو النشاط.
- في المجال الانفعالي: يتميز الموهوبون بحساسية غير عادية لتوقعات الآخرين ومشاعرهم، وتطور مبكر للمثالية والإحساس بالعدالة، وتطور مبكر للقدرة على التحكم والضبط الداخلي وإشباع الحاجات، ومستويات متقدمة من الحكم الأخلاقي، وعمق العواطف والانفعالات وقوتها، وشدة الوعي الذاتي والشعور بالاختلاف عن الآخرين، وتوقعات عالية من الذات ومن الآخرين، والمواقف الكمالية أو النزوع نحو الكمال، الحاجة القوية للتوافق بين القيم المجردة والأفعال الشخصية، قدرة معرفية وانفعالية متقدمة لتصور مشكلات اجتماعية وحلها، والقيادية، والاستغراق في الحاجات العليا للمجتمع، مثل العدالة والجمال والحقيقة، ودافعية قوية ناجمة عن شعور قوي بالحاجة لتحقيق الذات.
- المجال الحسي والبدني: يتصفون بحصولهم على مدخلات غير عادية من البيئة، عن طريق نظام حسي مرهف، وبوجود فجوة غير عادية لديهم بين التطور العقلي والبدني، وبتقبل متدني للفجوة بين معاييرهم المرتفعة ومهاراتهم البدنية أو الحركية المتواضعة.
- المجال الحدسي والبدني: الاهتمام المبكر بالمعرفة الحدسية والأفكار، وظواهر فيما وراء الطبيعة والاستعداد لاختبارها، القدرة على التنبؤ والاهتمام بالمستقبل، وجود اللمسات الابداعية، الرغبة في تجربة كل مجالات العمل.

4-3 أهمية الاستثمار في المواهب البشرية:

يحقق الاستثمار في الموارد البشرية عوائد أعلى من التكاليف التي استثمر فيها، وتتمثل في عوائد مادية ملموسة، وعوائد غير مادية محسوسة، حيث يؤدي هذا الإستثمار إلى رفع كفاءات الأفراد، وجعلهم قادرين على تحقيق مختلف أهداف المؤسسة، الحالية والمستقبلية. خاصة إن تم التركيز على ذوي القدرات العالية من الموهوبين. لأن الموهوبين من خلال كفاءاتهم وقدراتهم العالية والتميزة يتمكنون من تحقيق الإبداع والتميز والتفوق للمؤسسة، ويمكن تبين أهمية الاستثمار في المواهب البشرية في النقاط التالية:

- تعتبر الموارد البشرية الموهوبة أهم عنصر في العملية الإنتاجية، والقادرون على الأداء والعطاء المتميز في هذا المجال. لذلك لا بد أن تعمل المؤسسة على رفع الكفاءة الإنتاجية بتوفير الموارد البشرية المحفزة، والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب، (شليشوت، 2009، صفحة 14).

- التطور العلمي والتكنولوجي في مختلف المجالات راجع إلى ذوي القدرات العالية والموهوبين. فما تم تأهيله من قدرات ومهارات عالية لديهم أدت إلى التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والحاسب والإتصالات والإلكترونيات، وفي مختلف التخصصات والمستويات، فهم مصدر التخطيط والتطوير وتشغيل باقي موارد المؤسسة، (محمد، 2011، صفحة 77).

- إن الإستثمار في الموارد البشرية يوفر الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، وخلق القدرات التنافسية للمؤسسة (الطيب، 2011، صفحة 4). حسب Jan Mohamed فإن الإستثمار في الموارد البشرية هو السبيل الوحيد لتزويد أفراد المؤسسة بالمهارات والخبرات اللازمة للبقاء قادرة على المنافسة في عالم مليء بالتحديات (Jan Mohammed, 2013, p. 131) يقول الكاتبان Mc Murrer و Bassi في مقالهما "عظم عائدك من الأفراد" (2007, HARVARD BUSINESS REVIEW) : تعتبر الموارد البشرية هي المورد الوحيد للميزة التنافسية على المدى البعيد، فالمنظمات التي لا تستثمر في مواردها البشرية تخاطر بنجاحها بل بوجودها (شليشوت، 2009، صفحة 2).

- يوفر الإبداع للمؤسسة فرص البقاء والنمو والتطور وتحقيق المزايا التنافسية، من خلال الأفكار الإبداعية التي تقدمها الموارد البشرية الموهوبة، في مجال إيجاد طرق وأساليب متطورة في إنتاج وتوزيع المنتجات، وبالتالي التجديد والتميز عن المنافسين في السوق، والتوافق مع رغبات الزبون الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من السعر. ويمكن للمؤسسة تحقيق ذلك من خلال توظيف الموارد البشرية المبدعة، وتوفير لهم متطلبات الإبداع المادية والمعنوية، والتعليم والتدريب والتحفيز، لتوليد الأفكار الجديدة والطرق العديدة لتنمية الإبداع، فلا بد من توفر هذه الموارد القادرة على الاستجابة والتكيف السريع، ويؤكد Dessler أن استقطاب المؤسسة للعناصر المبدعة من الموارد البشرية، وتعيينها وتطوير مهاراتها من خلال التدريب والتعليم وتحفيز المبدعين منهم، سيساهم في خفض التكاليف وتقديم منتجات جديدة وبناء المزايا التنافسية. ما يحتم عليها تكبد تكاليف تعد بمثابة استثمار طويل الأجل لإستقطاب أفضل الأفراد والحفاظ عليهم. (صبري الغبان و أحمد ياسين، 2007، صفحة 200، 201).

4- سبل الاستثمار في المواهب البشرية

حسب مارلاند Marland يحتاج الموهوبون إلى برامج وخدمات تعليمية وتطويرية متميزة، تتجاوز ما يحتاجه أقرانهم العاديون في إطار البرامج العادية، وذلك في سبيل تحقيق إنجاز أو إسهام أو إضافة لأنفسهم ولمجتمعهم في إحدى مجالات الإبداع الإنساني، (شعيب، 2010، صفحة 29).

يمكن تلخيص أهم سبل الإستثمار في المواهب البشرية فيما يلي:

1-4 الإستثمار في تخطيط المواهب البشرية: يتم الإستثمار في تخطيط المواهب البشرية من خلال وضع الأسس اللازمة لبناء الفرد، وتحديد إحتياجاته من المهارات والمعارف العلمية والثقافية والمهنية، وتحديد الطرق الوسائل الفعالة لتوفير تلك الإحتياجات عبر مراحل زمنية محددة (بن عبد العزيز آل الشيخ، 2008، صفحة 4) ولا بد من التركيز على وضع خطط للتعليم والتطوير لأفراد المؤسسة، بما يساعد على تحقيق أهدافها. (بهاء، 2015، صفحة 3). ومن خلال الإستثمار في تخطيط الموارد البشرية، يمكن لإدارة الموارد البشرية معالجة التحديات المستقبلية بشكل إستباقي، وضمان إستعداد المؤسسة للتحويلات في سوق العمل والتقدم التكنولوجي، (Dieter Veldsman, 2024, p. 16)

2-4 الاستثمار في توظيف المواهب البشرية: تعتبر جميع النفقات في التوظيف نفقات استثمارية، حيث ينتظر تحقيق مردود من وراء توظيف الموارد البشرية يفوق ما تم إنفاقه في سبيل الحصول عليها، ولا بد من التمييز الجيد بين المتقدمين للعمل في المؤسسة (شلشوت، 2009، صفحة 29). حيث يمثل الاستثمار الجيد في التوظيف في إتاحة فرص العمل للموارد البشرية التي تمت تنميتها وتأهيلها من خلال برامج التعليم والتدريب، لاستغلال القدرات والمهارات التي اكتسبتها في إنتاج السلع والخدمات (بن عبد العزيز آل الشيخ، 2008، صفحة 4). وتعد Hannah Pitstick أفضل طريقة لتجنب الوقوع في نقص المواهب هي القيام باستثمارات خارجية في توظيف الموهوبين والاحتفاظ بهم، حيث تستثمر كل مؤسسة مبلغا من المال في العثور على الموهوبين والاحتفاظ بهم، وإذا لم يكن لديها الأموال الكافية فعلها تحديد الأولويات (Pitstick، 2022، صفحة 2). وتستخدم الكثير من الشركات نموذج توظيف عن بعد أو هجين، حيث توسعت لديها مجموعات المواهب المحتمل توظيفها حتى حول العالم، وفي هذه الحالة يصعب فرز المرشحين، لذلك تقول ديلوريس لينزي جونز (مديرة مالية لشركة واترلو جرينواي، أوستن ولاية تكساس) أن التوظيف هو جهد بدوام كامل، والأشخاص المتخصصون في التوظيف قادرون على جذب المرشحين ذوي الجودة العالية، واقترحت الاستثمار في شركة LinkedIn Recruiter و LinkedIn Premium، حيث يوفران الوصول إلى عدد أكبر من الأفراد، وكذلك دفع رسوم مواقع البحث عن الوظائف مثل Inded لتعزيز جهود التوظيف (Pitstick، 2022، صفحة 2).

3-4 الاستثمار في تطوير المواهب البشرية: من خلال توفير المؤسسات التعليمية والتدريبية، للقيام بتنمية وتطوير الموارد البشرية، ويشمل تنمية القدرات الثقافية والفكرية والمهارات العملية لدى الفرد، لتأهيله لممارسة مسؤولياته. وتتكون عملية تطوير الموارد البشرية من ثلاثة عناصر مهمة ومتكاملة، هي التعليم والتدريب والتأهيل (بن عبد العزيز آل الشيخ، 2008، صفحة 4). ولا بد من وجود تكافؤ في فرص التعليم والتطوير بين الأفراد، بما يسمح بالتطوير الشامل لكافة قطاعات المؤسسة (بهاء، 2015، صفحة 3).

ويهدف الاستثمار في تعليم الأفراد إلى رفع مستوى المهارات تدريجيا، لزيادة قدرات المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة، حيث أن أنشطة تنمية الموارد البشرية تهدف لإطلاق العنان للإمكانات الكامنة للموظفين. (Jan Mohammed، 2013، صفحة 128). حيث يرغب الموهوب عادة في التعلم والنمو في العمل، حسب أورو مي أجبيجي هايز (مديرة تنفيذية لشركة هايز للمحاسبة القانونية المعتمدة في نيويورك) فإن الاستثمار في التطوير المهني للمواهب سيكون مكسبا كبيرا في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، وأوصت بتنظيم برامج تدريبية داخلية، وتوظيف خبراء في هذا المجال لتدريب الفرق على العمل عبر منصات الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي المختلفة. وأن منصة التعلم يجب أن تكون مصممة لكل فريق، لأن البعض سيكون مرتاحا مع التعلم عن بعد، والبعض يصعب عليه هذا الإعداد. كما يمكن أن يقطع سداد الرسوم الدراسية والشهادات ورسوم التعليم المستمر شوطا طويلا نحو رفع المهارات والاحتفاظ بالمواهب المتميزة. وأوصى كين ميريت (الشريك الأول للعملاء في كورن فيري في واشنطن) بتنفيذ برامج التناوب والتدريب المتبادل لإبقاء الموظفين مندمجين ومستمرين في النمو في المؤسسة، وبقدر ما تنفذ المؤسسة هذه الأمور ستحتفظ بهم أكثر، (Pitstick، 2022، صفحة 3).

4-4 الاستثمار في الاحتفاظ بالمواهب البشرية: الموظفون الأكثر خبرة وتأهيلا في المؤسسات يبحثون عن فرص أكثر ربحية وإن كانت خارج مؤسساتهم، وهو تحدي كبير أمام المؤسسة، حيث أن التحويل من وظيفة لأخرى في نفس المؤسسة يمكن أن يؤثر على الأداء التنظيمي إلى حد ما، لكن إنتقال الموظفين من مؤسسة لأخرى خاصة في بيئة شديدة التنافسية، يمكن أن يؤثر على الأداء التنظيمي بشكل كبير، حيث تتنافس المؤسسات لإجتذاب ذوي الخبرة العالية لتحسين أدائها. ويتطلب الاستثمار في المورد البشري بعض الإستراتيجيات الدقيقة للاحتفاظ بأفضل الموظفين بعد الاستثمار فيهم. وتربط بعض المؤسسات قرار الاستثمار في الموارد البشرية بالإنتاجية والنمو على مدى فترة زمنية، والمعادلة المبسطة لهذا القرار ستكون: استثمار الموارد البشرية = الإنتاجية والنمو x الحد الأدنى للبقاء في المؤسسة. (Jan Mohammed، 2013، صفحة 129).

تؤكد لينزي جونز أنه إن لم تقم المؤسسات بتوظيف وتنمية المواهب فإن نفقات التوظيف ستكون باهضة جدا، فمن المنطقي رعاية الموهوبين ماليا، من خلال إلهام وتحفيز أعضاء الفريق، حتى يرغبوا في البقاء في المؤسسة. ووفقا لميريت فإن برامج المكافآت تعد طريقة مجربة للاحتفاظ بالمواهب، ويمكن ربط المكافآت بالأداء أو نجاح الشركة، وإن أمكن تعميمها على الجميع في الشركة أو القسم، ويمكن مواءمة أهداف الموظفين والمؤسسة من خلال تقاسم الأرباح، وقدم مثلا لشركة عمل فيها، بحيث أن تقاسم الأرباح مع أعضاء فريق التمويل جعلهم يبقون لفترة طويلة في الشركة. والتي قامت بتقاسم الأرباح حتى مع وظائف الدعم، وليس فقط الوظائف الأساسية أو القادة، حيث عاملت الجميع بالمساواة (Pitstick، 2022، صفحة 3)

5 - الدراسة الميدانية: سبل الاستثمار في المواهب البشرية بشركة تواب ببوسعادة

نعرض تعريف بالشركة محل الدراسة، ثم الأدوات المستخدمة في الدراسة، ثم تحليل يانات الدراسة، ومن ثم القيام بتقييم الشركة في مجال الاستثمار في المواهب البشرية، واختبار فرضيات الدراسة.

1-5 التعرف بالشركة محل الدراسة

إسم الشركة شركة تواب TAOUAB ، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة SARL.

موقع الشركة: بلدة الهامل ببوسعادة - الجزائر

موقع الشركة على الإنترنت <https://www.taouab.com/index.html>

البريد الالكتروني للشركة: taouabdirectioncommerciale@gmail.com

شعارها: depuis 1982-un métier une passion مهنة، شغف، لأكثر من 40 عاما. (TAOUAB company site, 2024)

نشاط الشركة: الشركة متخصصة في صناعة الجبس ومشتقاته والصفائح الجبسية ، والتي تدخل في مواد البناء. تتخصص شركة TAOUAB في تصنيع الجبس منذ عام 1982، حيث نشطت خلال أربعة عقود في هذا الإنتاج، أي أكثر من أربعين عاما من الخبرة. والآن تستثمر في صناعة صفائح الجبس، حيث تنتج مصانعها وفقا للمعايير الدولية وبكل ما فيها من الأشكال والسبك والإنتاج الصناعي من الجص. تتعلق بنظام الجودة التابع لـ **Algerian Institute of Standardization** المعهد الجزائري للتقييس، الايزو في 9001 / 14000 منذ 2014، حيث أن المؤسسة لها شهادات جودة، حيث كل شهر يقومون بتقييم المؤسسة في الجودة من خلال عمليات التدقيق. (المقابلة الشخصية في شركة تواب، 2024)

تم تزويد الشركة بتقنيات متقدمة وأفضل أدوات التطوير لأجل تلبية أعلى المتطلبات. وتقدم الشركة حلول الجبس الأكثر موثوقية في السوق، للاستجابة بدقة لمتطلبات المنتج الأكثر صرامة ودقة وجودة، من حيث العزل الحراري والميكانيكي والحماية من الحرائق والعديد من معايير الشكل الجمالي. وتتميز الشركة بإتقان معايير DTU 25.41 و DTR. (المقابلة الشخصية في شركة تواب، 2024)

تستخدم الشركة التكنولوجيا الألمانية، وتوفر مجموعة متنوعة من الجبس ومشتقات الجبس والصفائح الجبسية: لوحات قياسية للطبقات التقليدية، وألواح هيدروفوج للاستخدام المناسب للمساحات التي توفر الرطوبة العالية، واللوحات المحفوظة في تقنيات المساحات **Les plaques plâtres : plaque standard B10 B13 - Plaque hydrofuge - Plaque ignifuge - Plaque de plâtre extérieur - Enduit de joint - Mortier adhésive Plaque colle - Plâtre aproché** الوحيدة التي تنتجها في الجزائر - **Plâtre de moulage - Plâtre de construction - Les enduits en pâte 3 in 1 - standard** البيضاء médité - الخضراء- extérieur الصفراء، والعديد من المنتجات الأخرى. وآخر منتج هو **le fout plafond démontable** مع جودة عالية وبعدة أنماط. (TAOUAB company site, 2024)

تنتج الشركة 800 ألف طن سنويا من الجبس ومشتقاته (معلومات من مصادر الشركة)، ولديها مصنعان متخصصان في صناعة الصفائح الجبسية، بقدرة إنتاجية سنوية تقدر بـ 40 مليون متر مربع ، وتهدف الشركة إلى تطوير منتجاتها وتنويعها من أجل تلبية مختلف الاحتياجات الوطنية، والولوج إلى الأسواق الخارجية من خلال القيام بعمليات التصدير. (المقابلة الشخصية في شركة تواب، 2024)

توظف الشركة 500 عامل أغلبهم من أصحاب الشهادات الجامعية (المقابلة الشخصية في شركة تواب، 2024). ويولي القائمون عليه أهمية بالغة للتكوين، حيث تقوم الشركة بتدريب قوة عاملة مؤهلة في أعمال الجبس (separation, cladding, simple and decorative false ceiling)، من خلال التدريب الذي يقدمه المدربون المؤهلون الذين يتولون الجزء العملي؛ أما الجزء النظري، فيقدمه مدربون معماريون من أجل إتقان المعايير العالمية في مجال الجبس، وخاصة DTU 25.41 و DTR (TAOUAB company site, 2024). وفي تركيب الألواح الجبسية نظريا وتطبيقا لولوج عالم الشغل. وتقدم أكاديمية تواب TAOUAB Academy مجموعة من الدورات التدريبية في جميع أنحاء البلاد من خلال شبكة من الموزعين لديها وتمنح الشهادات للمتكونين والمتمننين لديها. (المقابلة الشخصية في شركة تواب، 2024)

تزايد استخدام الصفائح الجبسية في مختلف مراحل تشييد البنايات بفضل تميزها في تقليص تكاليف ومدة الإنجاز، منح المجمع أفضلية الإستحواذ على 60 % من حصة السوق المحلية (المقابلة الشخصية في شركة تواب، 2024). ومع تزايد حجم الطلب لهذا المنتج، تسعى الشركة لتوسعة هذا المصنع للرفع من قدراته الإنتاجية لتلبية الإحتياجات، سواء المحلية، أو طلبات الزبائن التي تنهال على الشركة من العديد من الدول، حيث أن تنافسية ونوعية المنتج أهلت الشركة لأن تدخل عالم التصدير من بابه الواسع. حيث تسعى الشركة لاقتحام أسواق جديدة، خاصة بالنسبة للدول الإفريقية، ورفع الصادرات مع تونس وليبيا. (المقابلة الشخصية في شركة تواب، 2024)

2-5 أدوات الدراسة

الأداة الأساسية للدراسة هي المقابلة الشخصية المهيكلية والمتعمقة، من نوع واحد مع مجموعة One To Many، مع المتخصصين في موضوع البحث في الشركة. حيث تفيد هذه الطريقة في تشارك مجموعة ممن لديهم معرفة وخبرة بموضوع البحث في الإجابة على أسئلة المقابلة بشكل جيد. حيث قمنا بالمقابلة الشخصية مع مدير الموارد البشرية ومستشار الشركة الذي عمل كمدير للموارد البشرية لفترة طويلة، وموظف له خبرة في الموارد البشرية بالشركة. بالإضافة لأداة الملاحظة العلمية المباشرة لميدان الدراسة، في إطار ما يسمح وما يمكن ملاحظته في الشركة للجانب المادي الملموس للإستثمار في الموارد البشرية. مثل مكان العمل والتجهيزات المكتبية وغيرها، حيث خصص لها جزء من أسئلة المقابلة.

وأيضاً اطلعنا على بعض وثائق الشركة، مثل ما يخص رسالة الشركة والتنوع في منتجاتها.

المقابلة الشخصية: تم تنظيم أسئلة المقابلة الشخصية في محاور، يمكن من خلالها تحليل ودراسة موضوع البحث، بحيث تركز المحاور على أبعاد متغير الإستثمار في المواهب البشرية، وهي: توظيف المواهب البشرية، تطوير المواهب البشرية والمحافظة على المواهب البشرية. بالإضافة لوظيفة التخطيط وأيضاً التركيز على أرضية تطبيق هذا الإستثمار وتوفير متطلباته، وهي مدى إهتمام الشركة محل الدراسة بالموهوبين، وأيضاً بالإستثمار فيهم.

في هذه المحاور الخمسة تم طرح أسئلة تفصيلية عن مختلف التوجهات والممارسات في مجال الإستثمار في الموارد البشرية، حيث كانت الأسئلة من نوع الأسئلة المفتوحة وأيضاً شبه المفتوحة ومن نوع نعم لا للتأكد من وجود عدد من الممارسات في إستثمار الموارد البشرية. ويمكن باختصار شرح ما ركزت عليه أسئلة المقابلة في أبعاد متغير الإستثمار في المواهب البشرية وكلها من وجهة نظر الإستثمار وليس إدارة الموارد البشرية التقليدية، وهي كالآتي:

- التوظيف: تم التركيز على أهمية الإستثمار فيه، مصادر التوظيف، معايير التوظيف، طرق الإختيار، بالإضافة إلى الإستثمار الخارجي في التوظيف.

- التطوير: تكاليف التطوير، سبل التطوير، الإستثمار في الجهات الخارجية للتطوير، تقييم الأداء والإستثمار في التطوير الوظيفي.

- المحافظة: الإستثمار في بيئة العمل، تكاليف المزايا والخدمات، الرواتب والأجور، التمكين، التحفيز المعنوي.

3-5 عرض وتحليل بيانات أسئلة المقابلة:

تم تلخيص وتحليل الإجابات على مختلف الأسئلة التفصيلية في المحاور التالية:

أولاً: أهمية المواهب البشرية للشركة:

تسارع الأحداث الاقتصادية في الجزائر، وقد أصبح مسيرى الشركة واعين بالتحديات، وفي ظل هذه الديناميكية الجديدة، يجب أن تتبنى الشركة موقع الريادة في مجال مواد البناء، من خلال تقديم مجموعة كاملة من المنتجات، حيث تتطور الشركة أكثر فأكثر في عالم عالي التقنية والمنافسة القوية. ومستوى أداء الشركة يعتمد على قدرة مختلف أعضائها وأفرادها على تنظيم أنفسهم بشكل أفضل، بحيث يمكن لكل واحد العمل بطريقة صحيحة وفعالة، وإلغاء الحواجز بين المصالح، وروح الفريق وفقاً لقاعدة الإدارة التشاركية. هذا التوجه الجديد يعتمد على إرادة الإدارة العامة، وإلتزام جميع الموظفين بتنفيذها، حيث تلتزم الإدارة العامة بتوفير كل الوسائل الضرورية لضمان ونجاح الأداء الجيد لنظام الجودة الشاملة في الشركة.

يعتبر المورد البشري هو رأس مال الشركة، حيث يتحقق النجاح للشركة من خلال الإستثمار في مواردها البشرية، خاصة ذوي القدرات العالية والموهوبين منهم. حيث أصبحت الشركة تبحث عن الكفاءات البشرية للوصول إلى منتجات ذات جودة، وتلبية العدد الكافي من الموارد البشرية. تخصص الشركة ضمن إستراتيجية الموارد البشرية جزءاً خاصاً بالمواهب والكفاءات البشرية ونقل المعارف. (المقابلة الشخصية في شركة تواب، 2024)

ثانياً: أهمية الإستثمار في المواهب البشرية

تستثمر الشركة في مواردها ومواهبها البشرية، حيث تفرض الدولة على المؤسسات 1 % من ميزانيتها لتصرفها على أفرادها، لكن الشركة زادت عليه في الجانب الإجتماعي والتدريب ليصبح 2 % (معلومات من مصادر الشركة)، ولا تعتبره عبء، بل أنه يعود عليها بالعوائد.

تستعين الشركة باستثمارات خارجية في إدارة الموارد البشرية، وهي غرفة التجارة بالمسيلة، والديوان الوطني للتطوير، واتفاقيات مع مؤسسات في دول أجنبية في مجال الدراسات والإستشارة والمساعدة والتكوين المتواصل وإجراءات الموارد البشرية كالترقية للموظفين.

تقيس الشركة العائد على الإستثمار في الموارد البشرية. وقد تمكنت من تغطية تكاليف الإستثمار في الموارد البشرية من خلال العوائد المحققة منه، رغم أن التكاليف كبيرة إلا أنها لا تعد خسارة، حيث ترجع بالعوائد التي يحققها الأفراد من خلال كفاءاتهم. وتقوم الشركة بتسجيل الأداء العالي والإنجازات المتميزة لموظفيها وعمالها في الكثير من مجالات العمل، والسرعة في العمل والتميز، وفي مجال صيانة الآلات والتعامل مع الأعطال بذكاء وسرعة، والإبداع في المخبر الخاص بالشركة، وتتم تجربة الأفكار الإبداعية للأفراد، حيث أن الموارد البشرية الموهوبة دائماً متميزة في كل المجالات، وتعد نادرة وقيمة بالنسبة للشركة، والتي تسعى دائماً للحفاظ عليها. الشركة دائماً في توسع ولها أهداف كبيرة، وميزة الشركة هي المرونة والتطور المستمر. وتسعى لتوسعة قسم الموارد البشرية من حيث عدد الموظفين والمهارات. (المقابلة الشخصية في شركة تواب، 2024)

ثالثاً: الإستثمار في توظيف المواهب البشرية بالشركة:

تم تحليل بيانات هذا العنصر كالآتي: (المقابلة الشخصية في شركة تواب، 2024)

التوظيف على أساس الكفاءات: كان التوظيف في الشركة يتم من خلال مكتب التشغيل، وهذا التوظيف المباشر لم يكن فعالاً، وكانت فيه غرامة مالية عشوائية، والآن أصبح التوظيف عن طريق استقبال طلبات العمل ودراستها بشكل جيد، واختيار التي تلي إحتياجات الشركة. وتعتبر شبكة التوظيف للشركة واسعة، وهذا يساعدها بشكل أفضل في البحث عن الأفراد الذين لديهم فعلاً كفاءات، وتركز الشركة على الشهادات المتخصصة. وتركز على توظيف من يقدم قيمة مضافة للشركة، يعني من يقدم إضافة وليس من تتعب في تدريبه، وتوظف ذوي الخبرة لسنوات طويلة.

مهارات القائمين بالتوظيف: الوصف الوظيفي يحدده الإستشاري الألماني، مع شروط التوظيف (الإحتياجات والمهارات الوظيفية). ومن يقوم بمقابلة التوظيف هو مدير الموارد البشرية مع المدير التنفيذي والمستشار في الشركة ومدير المصلحة أو

القسم المعني. وتم تكوين مدير الموارد البشرية دائما في سياسات ومهارات التوظيف، حيث يحضر المؤتمرات في غرفة التجارة بالمسيلة، ويكون ضمن عقد تكويني مع مؤسسات تكوينية في مجال الموارد البشرية، وملتقيات في التوظيف ودورات تكوينية مختلفة. حيث أن من يقومون بالتوظيف كلهم لديهم خبرة، حتى أنهم من البداية يمكنهم اكتشاف الأفراد هل هم مناسبون أم لا للعمل من خلال التركيز على الجانب الإنفعالي والسلوكي أثناء المقابلة، قبل طرح الكثير من الأسئلة عليهم، خاصة مدير الموارد البشرية الذي يعتبر جيدا في التوظيف. حيث نجح في توظيف عدد كبير من ذوي الكفاءات للشركة.

الكشف عن الموهوبين واستغلالهم في الوظائف الحساسة: من المواضيع المهمة لدى الشركة ويتم التناقش والبحث فيها، هي تحديد الاحتياجات المستقبلية من المواهب والكفاءات. حيث تعتمد الشركة على التوظيف الداخلي والخارجي، ويتم تقييم أفراد الشركة بشكل مستمر من قبل المسؤولين المباشرين عنهم، وطرح الأسئلة الإختبارية الخاصة عليهم، ومن خلال إجاباتهم وتقييمهم، يتم تحديد المتميزين والموهوبين، حيث في كل جيل من الأجيال هناك ذوي المواهب، لكنهم عناصر نادرة، كما أن الجيل الحالي يعتبر جيل الكفاءات. يسلم المشروع الجديد للموظف الموهوب القديم ليسيره، أما الموظف الجديد فيتعلم كن القديم في وظيفته الجديدة. وبالنسبة للأجانب فهمة يعملون مع الشركة وفق عقود، في مجال الإستشارات وتركيب المصانع والمخبر. ومن أكثر الكفاءات التي يصعب الحصول عليها هي الكفاءات الإدارية، حيث تحتاج الإدارة إلى كفاءات عقلية كبيرة، وتبحث الشركة عن أشخاص تكون خبرتهم على الأقل 20 سنة في الإدارة، وهذا في كل المجالات والوحدات كالمالية والمحاسبية.

سياسات الجذب: تركز الشركة في جذب الموهوبين وذوي الكفاءات على الزيادة في الراتب، وأيضا سياسة التنوع في المنتج، وعندما تكون الأسواق مفتوحة تصدر الشركة منتجاتها لدول أجنبية مثل تونس وليبيا وممكن حتى أوروبا. وتقوم بالمشاركة في المعارض الدولية، وكلها تعد مصادر جذب، تجعل الناس ينتهون للشركة ويسعون للعمل فيها. وهناك طلبات كثيرة للتوظيف في الشركة. وأيضا تحاول الشركة التميز في الخدمات الإجتماعية أيضا، وأيضا التعامل الجيد يعتبر موجودا منذ عدة سنوات خاصة من الجانب الإنساني، وأصبحت الشركة تعتبر كأنها بيت للفرد وليس فقط مكان للعمل.

النجاح في توظيف الموهوبين وذوي الكفاءات: تستثمر الشركة في التوظيف بشكل كبير، حيث أنه يحل مشكلة التكاليف العالية للتدريب، لأنه من خلال الحصول على الكفاءات الجاهزة التي لا تحتاج لتدريب، وقد انفتحت الشركة على الولايات، حيث تنوع في التوظيف من جهات مختلفة من الوطن. وقد تمكنت الشركة من الحصول على ذوي الكفاءات التي يصعب الحصول عليها من خلال التدريب خاصة في مجال الإدارة والمخبر. وتتم مناقشة المزايا والمكافآت مع المرشحين الناجحين في التوظيف والتفاوض معهم.

رابعا: الإستثمار في تطوير المواهب البشرية في الشركة:

يعتبر التدريب من أكبر الإستثمارات في الموارد البشرية في الشركة، حيث تركز الشركة على تنمية وتطوير مختلف القدرات والكفاءات التقنية والإدارية والمتخصصة في كل مجالات العمل بها، حيث يوضع في الإجتماع السنوي مخطط التدريب المرتكز على الجودة، ويتم التركيز على عمليتي التدريب والتعليم للأفراد بشكل كبير بحيث يحققان نتائج بمقاييس عالمية، وللمواءمة بين القدرات الفردية ومتطلبات العمل، وبناء المعارف والصفات الشخصية والسلوكية الجيدة والكفاءات العالية. ويتم دعم الأفراد بالخبرة وإعطائهم مساحة كبيرة من الحرية والتمكين والتكوين القوي، لكسب الكفاءات في الشركة.

مصادر وأدوات التطوير: تستخدم الشركة عدة مصادر وأدوات للتدريب والتعليم، منها: الدورات التدريبية النظرية والتطبيقية، التعلم في الجامعة، مراكز التدريب، المؤتمرات، إستخدام الوسائل السمعية والبصرية والإنترنت. ويتم التركيز على التدريب الداخلي بشكل كبير، حيث يقوم به خبراء من داخل الشركة كالموظفين القدامى، ويعتبر المخبر من أكثر الوظائف إحتياجا للتدريب. وتعتمد أيضا على مدربين من خارج الجزائر، يأتون للشركة بموجب عقود، وهم خبراء تدريب يضيفون قيمة وميزة كبيرة للشركة. وتعد الشركة الآن كمدرسة، تدرب وتقدم شهادات. وبما أن الشركة مازالت في تطور،

فهي تحتاج لتطوير الأفراد باستمرار، حيث أن الكفاءات دائما جاهزة للعمل، بسبب التدريب والتكوين العالين والمستمرين، فحتى إن خرج موظف أو عامل من الشركة، فدائما لديها البديل من ذوي الكفاءات. وهناك من الشباب من عملوا في الشركة وتكونوا فيها، والآن يعملون خارجها، ويشكرون الشركة لأنها كونتهم، وكونت لديهم أساس قوي في العمل.

الإستثمار في الخبرات الأجنبية في التطوير: تستثمر الشركة في التدريب من خلال إقامة اتفاقيات وشراكات مع مؤسسات ومراكز خارجية، لتنمية مهارات وقدرات الأفراد، كما ترسل بعض الأفراد للتدريب أو التعليم في الخارج، من خلال عقود مبرمة مع مؤسسات في تركيا وألمانيا، فرنسا، النمسا وأمريكا، خاصة في الجانب التقني، من خلال تدريب يقوم به أجنب متخصصون في مراكز كفاءة وتخصص عالين. ومن أهم طرق التدريب التي أثبتت نجاعتها في الشركة، هي التدريب أثناء تركيب المصانع التابعة لها، بحضور الأجنب الخبراء مع أفراد الشركة الذين يتابعون البناء والتركيب الجديد للمصانع، وتعد كدورة تدريبية، اكتسب منها الأفراد الجانب التقني والهندسي، وأصبح يمكنهم البناء. وأيضا استخدام المعرض الدولي كفرصة لتدريب الأفراد وأخذهم الأفكار والخبرات، حيث في أحد المعارض الدولية اقترحت شركة أجنبية دورات تدريبية، وأرسلت الشركة أفرادا للتكوين بمراسلة رسمية. وكذلك يمكن إكتساب الخبرات من خلال إحتكاك المهندسين في الشركة مع الأجنب من جنسيات ألمانية وتركية، فقد تعلموا منهم اللغة الإنجليزية، وهناك من المسؤولين من قاموا بتعلمها، لأنهم يتعاملون مع الخارج، ويتواصلون الآن مع الأجنب خاصة في الجانب التقني الخاص بالتدريب.

متابعة تنفيذ برامج التدريب ونتائجها: تكون برامج التدريب فردية أو جماعية، وحسب الإختصاص والإحتياج التدريبي، وأيضا حسب التغييرات والمستجدات، أو استخدام التقنيات الجديدة. ويتم تقييم مخرجات التدريب، من خلال قياس وتحليل نتائج العمل كعدد المنتجات وجودتها، حيث أن هناك مردود فردي وجماعي، وتقوم الشركة بإحصائه للفرد ولل فريق قياسا ومقارنة بمعايير الجودة. ويتم ربط هذه النتائج بالكفاءات، ويتم تحديد مدى توفر الكفاءات الإستراتيجية من خلال عمليات التقييم المستمرة. ومن معايير التقييم الكمية عدد المنتجات شهريا، عدد التعطلات في الآلات أثناء العمل. ومن المعايير الكيفية الجود، السلوك، الألفة في بيئة العمل ومع الجماعة، الكفاءة، الإلتزام في العمل. ويتم تقييم الكفاءة من 10 درجات للفرد (معلومات من مصادر الشركة)، ويتم فحص نشاطات التقييم وفعاليتها وتعديلها، ويتم إيصال معايير التقييم للأفراد منذ البداية، لتنجح الشركة في تنفيذ إستراتيجية الإستثمار في تطوير الكفاءات المبنية على معايير الجودة الشاملة. (المقابلة الشخصية في شركة تواب، 2024)

خامسا: الإستثمار في المحافظة على المواهب البشرية في الشركة:

تستثمر الشركة في جوانب المحافظة على الموهوبين وذوي الكفاءات والموظفين الجيدين واستبقائهم، رغم أن هذا الجانب فيه تحديات وتكاليف كثيرة، واحتياجات الأفراد المتزايدة والمتنوعة ومشاكل تحقيق الرضا الوظيفي. حيث تسعى الشركة دائما للربط بين الأهداف الشخصية للأفراد وأهداف الشركة، وهذا لدفع الشخص لتحقيق أهداف الشركة من خلال تحفيزه. وبما أن الشركة تعمل ضمن برنامج الجودة الشاملة (بمعايير الأيزو)، فمطلوب منها التصريح بأهداف الجودة لمختلف المصالح والأفراد وتحفيزهم لتحقيقها، وتلبية الإحتياجات التدريبية المختلفة لهم. وتقدم الشركة منح للمردود الفردي والجماعي وللجودة المحققة.

المكافآت: هناك معايير لمنح المكافآت منها الخبرة والكفاءة المكتسبة والأداء المتميز، ودائما يتم إطلاع الفرد على التقرير التقييمي لأدائه، وكيف تحدد الشركة هدفا يمكن قياسه لتحفيز الأفراد للوصول إليه عن طريق المكافأة، مثلا إن بلغ المنتج مليون وحدة في فترة محددة، ستكون هناك تحفيزات مالية للوحدات التي وصلت لهذا الرقم، وقد نجحت هذه الطريقة في تحفيز الأفراد على تحسين الإنتاجية، وزيادة التنافس بينهم للفوز بالمكافأة.

بيئة العمل: تستثمر الشركة بشكل جيد في تطوير بيئة العمل، من خلال خلق أرضية جديدة للعمل، وتوفير التجهيزات المكتبية الجيدة، الإنترنت، وكل الظروف الملائمة للعمل، كالألياف البصرية، الإضاءة الجيدة التي تريح العامل في المصنع، وتوفير النقل للعمال. وكل مرة هناك تحسين، حيث تبذل جهد لخلق بيئة عمل مريحة للأفراد، ويتم تقييم ظروف العمل ومقارنتها مع المؤسسات الأخرى.

التمكين: يسمح للعاملين بخوض تجارب جديدة في العمل، وكذلك بالمشاركة بأفكارهم الإبداعية باستمرار، مثلاً في البرمجة وتسيير الآلات، حيث تم ابتكار نظام خاص بالشركة لتسيير الآليات رغم وجود واحد أجنبي. وتقدر نسبة مساهمة الأفراد بالأفكار الإبداعية بـ 10 % (معلومات من مصادر الشركة)، لأن معايير جودة المنتج جاهزة (الأيزو)، ولا يمكن التغيير فيها، كتغيير النسب الحرارية في المنتج، فربما هذا التغيير يرفضه المستهلك المتعود على جودة منتجات الشركة.

الخدمات والمزايا: تقوم الشركة بالاستثمار في المزايا الاجتماعية، وتتحمل هذه التكاليف 100 % (معلومات من مصادر الشركة)، ومنها مثلاً تكاليف العمليات الجراحية للفرد أو أسرته، منحة الزواج، منح السلفة حسب الأولويات، ويتم تغيير الأفراد الممنوحة لهم كل مرة، منح مساعدات مالية مختلفة، علاوة كبش العيد للبعض، تنظيم رحلات منظمة للعمال مع توفير حافلة النقل، يسمح أحياناً باستعمال السيارات الخاصة للشركة، والتكفل بوجبات الغداء والعشاء والفطور لكل أفراد المؤسسة. وتتم مساعدة كل فرد والتعامل معه بشكل مختلف حسب احتياجاته.

التطوير الوظيفي: بالنسبة للتطوير الوظيفي، فعندما يتم إكتشاف ذوي المواهب، تقوم الشركة بترقيتهم لمناصب إدارية، حيث أن الشركة تبحث عن الكفاءات الإدارية وتجدها بصعوبة. وتركز الشركة في هذه العملية على التقييم الدوري للأفراد من طرف المسؤولين المباشرين عليهم، والذين يطرحون الأسئلة المتخصصة عليهم ويقيمون إجاباتهم، وهي تظهر الاختلاف بين الأفراد، وإذا توفرت الشروط المحددة في شخص معين، يتم تعيينه مباشرة كمسؤول لمنصب إداري، ونظام التقييم المطبق يعتبر جيداً، وهو تابع لنظام الجودة الشاملة (معايير الأيزو). وبالتأكيد سيقابل المنصب الإداري أجر أعلى، كما تتم مكافأة الأفراد على تنقلاتهم في العمل، وتركز الشركة على إعطاء الأفراد معلومات حول تطويرهم الوظيفي، وحيث يوجد ملف لكل فرد تحدد فيه معلومات حول كفاءاته وتفضيلاته الشخصية وإحتياجاته التدريبية.

لدى الشركة معرفة بمعدلات الإحتفاظ بأفرادها، وتوجد منافسة على كفاءات ومواهب الشركة، لكن لم يتمكن المنافسون من الحصول عليها. حيث أن تميز الشركة في الأجر العالي وتوفير بيئة عمل ممتازة تجعل الأفراد يفضلون العمل في الشركة والبقاء فيها، ويغضون الطرف عن بعض النقائص. (المقابلة الشخصية في شركة تواب، 2024)

6- تحليل النتائج:

في هذا الجزء نقوم بتقييم الشركة حسب تحليل الدراسة الذي توصلنا إليه، ووفقاً لمقارنة البيانات المحصل عليها بالممارسات والآليات المعتمدة في الإستثمار في المواهب البشرية. ومن ثم نخبر صحة فرضيات الدراسة من خلال هذا التحليل الكيفي للبيانات.

1-6 تقييم الشركة في الإستثمار في المواهب البشرية

يمكن تقييم الشركة في الإستثمار في المواهب البشرية وفق المحاور الخمس التالية:

أولاً: أهمية المواهب البشرية بالنسبة للشركة:

من أهم أهداف الشركة التطور والنمو في مجال النشاط ومواكبة التطورات وتحقيق الجودة في المنتجات وفق المعايير العالمية، وتوسيع شريحة الزبائن في الداخل والخارج، وهي تدرك مدى ارتباط ذلك بكفاءة وقدرات مواردها البشرية وخاصة ذوي المواهب، في مختلف المجالات التقنية أو الإدارية، وباقي مجالات العمل في الشركة. وأن النجاح الذي وصلت إليه راجع إلى هذا المخزون الذي تمتلكه من الكفاءات والمواهب البشرية. القدرة على تنسيق ومزج وتطوير باقي الموارد، والمساهمة بالأفكار الإبداعية في مختلف مجالات العمل في الشركة، وأن من أهم الكفاءات التي تسعى المؤسسة للحصول عليها هي الكفاءات الإدارية ذات القدرات العقلية العالية وسنوات الخبرة الطويلة. فالشركة تقدر وتثمن وتعترف بقيمة الموارد البشرية الموهوبة وذوي القدرات والكفاءات.

ثانياً: أهمية الإستثمار في المواهب البشرية في الشركة:

تولي الشركة أهمية كبيرة للإستثمار في مواردها البشرية بصفة عامة وفي الموارد البشرية الموهوبة بصفة خاصة. حيث تخصص لهم جزء خاص من سياسات الموارد البشرية تربطه باستراتيجية الشركة. وزادت عن نسبة الميزانية التي تفرضها

الدولة في هذا الإستثمار إلى الضعف، إدراكا منها بقيمة هذا الإستثمار، وبالعوائد المادية وغير المادية التي يحققها من خلال كفاءات وقدرات ومعارف ومواهب الموارد البشرية. حيث تمكنت من تغطية تكاليفه بهذه العوائد. وتبدل الشركة مختلف الجهود لتسخير هذا الإستثمار لتحقيق معايير الجودة الشاملة والتطور والتوسع والقدرة على التنافس. وتتابع العملية بقياس العائد على الإستثمار في الموارد البشرية، وترجمة الإستراتيجية العامة للشركة إلى الكفاءات التي تحققها. وتستثمر كذلك في قسم الموارد البشرية من حيث الكم والنوع في مهارات موظفي هذا القسم.

ثالثا: الإستثمار في توظيف المواهب البشرية بالشركة:

تعتمد الشركة في تحديد الإحتياجات الوظيفية من المهارات على متخصصين أجنب ذوي خبرة وفقا لنظام الجودة الشاملة، وبالتالي فشروط التوظيف محددة بشكل فعال للحصول على الموارد البشرية المناسبة، حيث تكون بقدرات عالية تحقق نتائج بمقاييس عالمية. ومعايير التوظيف في الشركة تركز خاصة على الكفاءات البشرية بالإضافة إلى الشهادة المتخصصة والسلوك الإيجابي والخبرة الطويلة. كما أنها نجحت في توظيف الموهوبين وذوي الكفاءات من خلال كفاءات القائمين بالتوظيف، بحيث استثمرت في تطوير قدراتهم بشكل جيد. وتسعى الشركة للكشف عن الموهوبين لديها لتوظيفهم في وظائف عليا وإدارية. من خلال طرق تقييم تابعة لنظام الجودة الشاملة، بالإضافة إلى التنوع في مصادر التوظيف وتوسيع شبكة التوظيف للحصول على أفضل المواهب والكفاءات البشرية. وتعتبر الشركة الإستثمار في التوظيف على أساس الكفاءات يمكنها من اختصار الوقت والتكاليف الكبيرة المبذولة في التدريب للأفراد.

رابعا: الإستثمار في تطوير المواهب البشرية في الشركة:

تستثمر الشركة في تطوير المواهب البشرية بشكل فعال وكبير جدا، حيث تسخر مختلف الجهود المادية والتنظيمية والإمكانات لجعل الموارد البشرية تكتسب الكفاءات القادرة على تحقيق مختلف أهداف العمل، من خلال عمليات التدريب والتعليم المتنوعة.. خصوصا أنها تعمل وفق نظام الجودة الشاملة خاصة حول المنتج، تستعين فسي التدريب بخبراء من داخل الشركة ومن خارجها وحتى الأجانب، وترسل الأفراد للتعليم أو التكوين لمراكز متخصصة داخل وخارج الوطن، حتى أن لديها مدرسة داخلها تقدم شهادات لمختلف المتكولين والمتمهنيين لديها بعد اكتسابهم للكفاءات المطلوبة. تعطي الشركة قيمة كبيرة للإستثمار في تطوير الموهوبين بطرق خاصة ومميزة. وتستغل أي فرصة ممكن للتدريب وكسب الكفاءات العالية خاصة بالإحتكاك بالمؤسسات الأجنبية المتخصصة. وتتابع مخرجات التعليم والتدريب بالتقييم الدوري والمستمر لأفرادها.

خامسا: الإستثمار في المحافظة على المواهب البشرية في الشركة:

تركز الشركة على تلبية إحتياجات الأفراد المختلفة والمتزايدة قدر الإمكان، حيث تعد التكاليف الإجتماعية كبيرة، رغم ذلك فهي تبدل جهدها، وتحاول قدر الإمكان التنسيق والربط بين الأهداف الشخصية للأفراد وأهداف الشركة لتحفيزهم على تحقيقها. خاصة وأن أهداف الشركة تركز على تحقيق الجودة. تمنح المؤسسات مكافآت وتربطها بالمردود الفردي والجماعي والوصول إلى أرقام معينة وأيضا بتحقيق الجودة، ونجح هذا في حث الأفراد على العمل بجهد وكفاءة. كما أنها تطور بيئة العمل وظروفه باستمرار وبشكل يضمن سلامة العمل وراحة العمال والموظفين، حيث تستخدم تجهيزات ووسائل في العمل ذات جودة عالية. وتحاول التميز في الأجر العالي ومنح مزايا مادية متنوعة ومزجية، وتحفيز مهني كبير وتحقيق الإستقرار والراحة في العمل. كما تربط التطوير الوظيفي باكتساب الكفاءات وبوجود المواهب لدى الأفراد والإنجاز العالي وفي المقابل الأجر العالي على المنصب، وتلبي الإحتياجات التعليمية والتدريبية المختلفة للأفراد وإعطائهم مساحة كبيرة من الحرية والتمكين وتجربة الأفكار. والشركة تتابع مدى امكانية احتفاظها بأفضل الأفراد من خلال قياس معدل دوران العمل والإحتفاظ، وقد نجحت لليوم في الإحتفاظ بأفضل الأفراد بنسبة كبيرة، وحماية كفاءاتها من المنافسين.

2-6 إختبار فرضيات الدراسة

من خلال ما توصلنا إليه من تحليل البيانات وتفسير وتقييم للشركة، يمكن إختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:
إختبار الفرضية الرئيسية: يعد الاستثمار في المواهب في الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية بالشركة ذا اهتمام وفعالية كبيرة

من خلال الدراسة والنتائج تبين أن الشركة تهتم بالموهب البشرية وتعترف بها وكذلك بالكفاءات البشرية وتقدر الموارد البشرية بصفة عامة باعتبارها أهم رأس مال لديها، كما تدرك أهمية الإستثمار في هذه الموارد، وتولي له جهود كبيرة، وتستثمر في الموارد والمواهب البشرية داخليا وخارجيا وحتى من خلال المؤسسات الأجنبية المتخصصة. وتتميز الشركة في مختلف سياسات وممارسات الإستثمار في الموارد البشرية وفي إدارة الموارد البشرية، وتبقى في مرونة وديناميكية تطويرية لهذا الإستثمار وفقا للمستجدات والتغيرات في بيئة الأعمال والمحيط.

يمكن القول أن الشركة فعلا جيدة من ناحية الإهتمام بالإستثمار في المواهب البشرية وأيضا في فعالية هذا الإستثمار ودوره في تحقيق أهدافها الحالية أو المستقبلية. وبالتالي فالفرضية العامة للبحث محققة.

الفرضية الفرعية الأولى: تعد المواهب البشرية من أهم الموارد التي تحقق أهداف الشركة محل الدراسة.

تدرك الشركة قيمة المواهب البشرية، والموهوبين الذين يعدون موارد بشرية نادرة تحقق الإبداع والتميز والتفوق للشركة، وتعترف بهم وتعتبرهم أهم رأس مال لديها بالإضافة لذوي الكفاءات وباقي الموارد البشرية. وتهتم بهم بشكل كبير. لذلك يمكن القول أن الفرضية الأولى محققة.

الفرضية الفرعية الثانية: يعتبر الإهتمام بالإستثمار في المواهب البشرية كبيرا بالشركة محل الدراسة.

تولي الشركة إهتمام كبير بالإستثمار في الموارد البشرية والكفاءات بصفة عامة وفي المواهب البشرية بصفة خاصة، وتدرك النتائج الكبيرة والعوائد العالية لهذا الإستثمار، حيث تستثمر داخليا وخارجيا في الموارد البشرية وتخصص ميزانية عالية له، وتتابع وتقيم هذا الإستثمار ونتائجه.

لهذا نقول أن الشركة تهتم بشكل كبير بالإستثمار في المواهب البشرية وبالتالي الفرضية الثانية محققة.

الفرضية الفرعية الثالثة: تقوم الشركة محل الدراسة بالإستثمار بشكل جيد في توظيف وتطوير المواهب البشرية والمحافظة عليها.

ترتبط الشركة سياسات الموارد البشرية بالإستثمار في الكفاءات البشرية المرتكز على تحقيق الجودة الشاملة، حيث تتميز في توظيف ذوي الكفاءات بشكل جيد وفي الكشف عن الموهوبين واستغلالهم في الإبداع والوظائف الإدارية، وفي بذل جهود كبيرة في تنمية وتطوير كفاءات ومواهب ومعارف الموارد البشرية باستمرار، والسعي لإستبقاء والمحافظة على أفضل الموظفين والعمال بالتميز في بيئة العمل والمزايا والمكافآت والأجر العالي وربطها بمعايير الجودة في الأداء، وأيضا من خلال تكافؤ الفرص والسمعة الجيدة للشركة. حيث تطبق الشركة ممارسات وسبل جيدة في إستثمار الموارد والمواهب البشرية مستعينة في ذلك بخبرات محلية وأجنبية، تماشيا مع التحديث والتغير المستمر وأهدافها التطويرية.

وهذا يفسر أن الشركة جيدة في الإستثمار في توظيف المواهب وفي تطويرها والمحافظة عليها، وبالتالي نقول أن الفرضية الثالثة محققة.

7. خاتمة:

يرتبط الإستثمار الحديث في الموارد البشرية ببذل الجهود والتكاليف والوقت لتطوير قدرات ومهارات ومواهب الموارد البشرية واستغلالها، بشكل يمكنها من تحقيق عوائد مادية وغير مادية، تتمثل خاصة في تطوير النشاط والمنتجات والتميز والإبداع. وتشمل أنشطة الإستثمار في المواهب البشرية التخطيط لعمليات الإستثمار، وكيفية الحصول على الموهوبين وتطويرهم والحفاظ عليهم. حيث يتميز الموهوبون بقدرات مميزة وخاصة تجعلهم يختلفون عن أقرانهم، ويحققون إنجازات لم يسبق لغيرهم تحقيقها للمؤسسة، من خلال ذكائهم المرتفع وروح المبادرة والإحساس العالي والمسؤولية والتوجه نحو الإنجاز،

والدرجة العالية من الإبداع في إيجاد طرق وأساليب متطورة في مختلف النشاطات، وتقديم حلول مبتكرة للمشاكل، بالإضافة إلى المهارات الإجتماعية. وهم بذلك يحققون التجديد والتميز عن المنافسين في السوق، والتوافق مع رغبات الزبائن، وبالتالي يضمنون القدرة التنافسية ومستقبل المؤسسة.

بالنسبة لشركة تواب التي أجريت عليها دراستنا فهي تستثمر في الجودة في الأنشطة والمنتجات، بحيث تكتسح أكبر حصة سوقية محليا في مجال منتجات الجبس ومشتقاته والصفائح الجبسية، والكثير من منتجات البناء الأخرى، وقد تمكنت من التصدير لدول الخارج. حيث استطاعت الوصول إلى هذه المكانة بفضل الاستثمار في مواردها البشرية والكفاءات وبالأخص في المواهب البشرية، فهي تدرك النتائج الكبيرة والعوائد العالية لهذا الاستثمار، وتدرك قيمة ذوي الكفاءات والموهوبين. بحيث تتميز في توظيفهم بشكل جيد وفي الكشف عن الموهوبين، واستغلال هذه الموارد النادرة في الإبداع والوظائف الإدارية، وتبذل جهود كبيرة في تنمية وتطوير كفاءات ومعارف الموارد البشرية باستمرار، وتسعى دائما للمحافظة على أفضل الموظفين والعمال واستبقائهم بالتميز في بيئة العمل والمزايا والمكافآت والأجر العالي وربطها بمعايير الجودة في الأداء، ومن خلال السمعة الجيدة للشركة. وتستثمر الشركة في الخبرات الخارجية سواء المحلية أو الأجنبية المتخصصة في مختلف سياسات الموارد البشرية، وتسعى دائما للتحديث والتطوير في هذا المجال، تماشيا مع متطلبات التغيير المستمر وأهدافها التوسعية والتطويرية.

الاقتراحات:

من خلال دراستنا لموضوع الاستثمار في المواهب البشرية، ومن خلال دراستنا لحالة شركة تواب ببوسعادة، فإن هذه التجربة البحثية قد منحنا إدراك لأهمية الموضوع وضرورة الإهتمام به في أي مؤسسة وبشكل كبير، لذلك نقترح:

- أن يتعمق أصحاب الأعمال والقائمون على المؤسسات الاقتصادية وغير الاقتصادية الوطنية في هذا الموضوع وفهمه بشكل جيد وإدراك القيمة المضافة الكبير التي يحققها على المستوى الجزئي أو الكلي.
- أن تسعى مختلف المؤسسات إلى تطوير أساليب وأدوات الاستثمار في الموارد البشرية وقدراتها ومواهبها. وأن تهتم بمختلف مواردها البشرية بشكل شامل.
- وتسعى لتلبية مختلف الإحتياجات التدريبية والوظيفية وكذلك الإحتياجات الإجتماعية والخاصة من خلال رفع نسبة الاستثمار من الميزانية. واستغلالها بتوفير أدوات وسبل وخبرات استثمار عالية.
- أن تستثمر في الجهات الخارجية خاصة الأجنبية ذات الكفاءة العالية في مختلف مجالات وسياسات الموارد البشرية.
- أن تستثمر في تطوير وظيفة الموارد البشرية وتحسين كفاءات شاغليها، وتعتبرها كـشريك استراتيجي (الشريك الاستراتيجية للموارد البشرية) مثلما هو معمول به في الشركات والدول المتقدمة، بدل النظرة التقليدية والضيقة لهذه الوظيفة، بحيث أن ذلك يؤثر بشكل سلبي على الاستثمار في الموارد البشرية وبالتالي على تحقيق مختلف أهداف المؤسسة.

6. قائمة المراجع:

المراجع العربية

- المعاضدي سفيان صائب. (2010). التفكير الابداعي والموهبة العقلية ودورها في بناء الشخصية، مجلة العلوم النفسية، 17.
- (2024). المقابلة الشخصية في شركة تواب. شركة تواب، قسم الموارد البشرية، ببوسعادة.
- أماني خضر شلشوت. (2009). تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة (الرئاسة ومكتب غزة الإقليمي). غزة، فلسطين: رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
- ثائر صبري الغبان، و سناء أحمد ياسين. (2007). الإفصاح عن الاستثمار في الموارد البشرية في التقارير المالية للوحدات الاقتصادية العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13/ ع 45.
- طواهرية الشيخ. (2011). الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة. ملتقى دولي حول راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة. كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف.
- عبد الله بن عبد العزيز آل الشيخ. (2008). الاستثمار بالموارد البشرية. مركز الجلد والحساسية.

- محمد رمضان شعيب. (2010، 12 30). مناهج تربية الموهوبين والمتفوقين: المنهج الاثرائي أمودجا. مجلة البحوث التربوية والنفسية، 26.27.
- محمد سعيد الحمدي، الهادي خوجلي الطيب. (2011). الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب: تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة. الإمارات العربية المتحدة.: كلية الشرطة، معهد تدريب الضباط رأس الخيمة.
- محمود صدام محمد. (2011). المحاسبة عن الاستثمار وقياس عائده في الموارد البشرية بالتطبيق على كلية الادارة والاقتصاد جامعة تكريت. بحوث مستقبلية، 33.
- ياسر بهاء. (نوفمبر، 2015). المستثمرون في الموارد البشرية. مجلة إدارتي، 47. تم الاسترداد من www.edaratymagazine.com

المراجع الأجنبية

- Agnieszka Skuza and other, Agnieszka Skuza, H. G. (2022, 11 4). Who is talent? Implications of talent definitions for talent management practice. *Economics and Business Review*, 8 (22).
- Dieter Veldsman, M. v. (2024). *HR Investment Is Flawed: 4 Essential Actions To Fix It*. Netherlands: academy to innovate HR,.
- Eva Gallardo-Gallardo, N. D.-C. (2013, 12 4). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23.
- Jan Mohammed, M. K. (2013, 11 1). Importance of Human Resource Investment for Organizations and Economy: A Critical Analysis. *Journal of Managerial Sciences* , 7.
- Pitstick, H. (2022, 2 6). 5 key areas for talent investment in 2022. *Financial Management magazine*.
- TAOUAB company site. (2024). BOUSAADA, ALGERIA. Retrieved from <https://www.taouab.com/index.html>