الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات

أ. علي قدور
أستاذ مساعد
بجامعة عبد الله مرسلي بتيبازة

أ د. علي حميدوش
أستاذ محاضر
بجامعة يحي فارس، المدية

تاريخ النشر: 2018/06/15

ملخص :اتسم العالم المعاصر بالتغير المستمر، سواء من حيث طرق التسيير أو التطور التكنولوجي، أو حتى في أساليب خلق ميزة تنافسية لمنتجات متجددة باستمرار، وهذا ما اضطر المؤسسات إلى التوجه نحو تطوير معارفها والاستثمار في موارد المعرفة المختلفة وعلى رأسها الموارد البشرية، هذا المورد الذي يعتبر المصدر الأساسي للابتكارات والإبداع والتجديد في ما أصبح يعرف بالرأسمال الفكري، والذي بدوره يعتبر المصدر الأساسي للتميز داخل الأسواق العالمية التي تتسم بالتطور والتغير المستمر.

وعليه أصبحت عملية تنمية الموارد البشرية تعامل معاملة الاستثمار، حيث تخصص لها موارد معتبرة وتحقق للمؤسسات عوائد وفوائد وتمنحها ميزة وقدرة تنافسية على غيرها من المؤسسات، وقد ترتب على هذه الأهمية ظهور عدة مفاهيم وإستراتيجيات في التسيير والإدارة تتمحور حول أهمية الرأسمال البشري، إدارة المعرفة، المؤسسة المتعلمة، إدارة التغيير في المؤسسات، والتي تعتبر كلها مداخل لرفع الأداء الاقتصادي للمؤسسة، سواء تعلق ذلك بتحسين الأداء المالي، تحسين ورفع الإنتاجية، وتحقيق لميزة تنافسية تمنحها قدرة على التنافس.

وقد أثبتت مجمل الدراسات والبحوث العلمية على أهمية ودور تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات، وهذا سواء من حيث دورها في تحسين الأداء المالي أو الإنتاجية، وحتى في تحقيق ميزة وقدرة تنافسية، وهذا ما سنتناوله من خلال هذه الدراسة.

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية، إدارة المعرفة، المؤسسة المتعلمة، إدارة التغيير، الأداء الاقتصادي.

Abstract :*The contemporary world is characterized by continuous change, both in terms of management and technological development, or even in ways of creating a competitive advantage for continuously renewable products. This is why organizations have to move towards developing their knowledge and investing in different knowledge resources, Innovation in what has become known as intellectual capital, which in turn is the main source of excellence within the world markets that are characterized by evolution and continuous change.*

The development of human resources has been treated as an investment, allocating significant resources to the institutions and achieving returns and benefits and giving them the advantage and competitiveness of other institutions. This has resulted in the emergence of several concepts and strategies in management centered on the importance of human capital, knowledge management, learning organization, organizational change, which are all entrances to raise the economic performance of the organization, whether it is to improve financial performance, or improve and raise productivity, and to achieve a competitive advantage to be able to compete.

All studies and scientific researches, have demonstrated the importance and role of human resources development in improving the economic performance of organizations, both in terms of their role in improving financial performance or productivity, and even in achieving advantage and competitiveness.
Key words*: human resource development, knowledge management, change management, economic performance*

مقدمة:

يتسم العالم المعاصر بالتغير المستمر والمتسارع، وهذا سواء من حيث الطفرة التكنولوجية الحديثة ، أو من حيث اتساع الأسواق وتطور وسائل وطرق الإنتاج المستعملة في المؤسسات الاقتصادية، هذه التغيرات فرضت على مديري المؤسسات ضرورة تنمية مواردها البشرية كمدخل أساسي من أجل مواكبة مختلف التحديات المستجدة، وقد طورت على إثرها إستراتيجيات وأساليب جديدة في التنمية البشرية والإدارة مثل الإدارة بالمعرفة، وظهور مصطلحات حديثة مثل المؤسسة المتعلمة، وزاد أيضا اهتمامها بما أصبح يعرف بإدارة التغيير.

من هنا وجدت المؤسسات الاقتصادية نفسها أمام ضرورة تحسين إنتاجها كما ونوعا حتى يمكنها أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا داخل الأسواق، ويكون هذا عن طريق تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، مع التركيز على الأداء الاقتصادي الذي يعتبر المحدد الأساسي للميزة التنافسية، ومنه الحصول على قوة وقدرة تنافسية على غيرها من المؤسسات.

وتختلف طرق ووسائل تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات، فيمكنها أن تعتمد من أجل تحسينه على تعديل طرق الإنتاج، أو تغيير الوسائل المستعملة وتحديثها، أو من خلال تخفيض التكاليف أو استثمار كم أكبر من الأموال، إلا أن تحسين البعد البشري في الدائرة الإنتاجية يعد الوسيلة الأنجع من أجل تعزيز الانتاج، ذلك لأنه يعتبر مصدرا للإبداع والابتكار ويمتاز بقدر كبير من المرونة في مواجهة مختلف التحديات والعراقيل التي يمكن أن تواجهها المؤسسة.

من هنا تتجلى أهمية تنمية الموارد البشرية كمدخل من مداخل تحسين الأداء الاقتصادي، وعليه اتجهت أغلب المؤسسات المعاصرة إلى الاستثمار في تنميته والسعي إلى الرفع من مستوى الأداء في موردها البشري، وظهرت على إثره العديد من المناهج وأساليب الإدارة المرتبطة بهذا البعد نذكر منها، الإدارة بالمعرفة، المنظمات المتعلمة، الرأسمال الفكري.

الإشكالية:

وتتجلى الإشكالية الأساسية هنا في مدى حجم الدور الذي يلعبه العنصر البشري في الأداء الاقتصادي، وهل يمكن اعتبار الأموال الذي يتم إنفاقها من أجل إجراء عمليات التدريب والتطوير أنها رأسمال مستثمر يتوقع منه تحقيق أرباح للمؤسسة، وذلك من خلال تحسين الإنتاجية أو تقليل الفاقد من المنتج أو ...الخ، من هنا يمكن تلخيص إشكالية دراستنا في:

كيف تؤثر عملية تنمية الموارد البشرية على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات؟

ويمكننا أن نستخلص عدد من الأسئلة الفرعية التي تتمحور كلها حول الإشكالية الرئيسية، وتتجلى في:

1- كيف تساهم عملية تدريب وتنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية؟

2- إلى أي مدى يمكن أن يؤدي التدريب الجيد للعمال إلى تحسين إنتاجية العامل، أو إلى تحسين الإنتاجية الكلية للمؤسسة؟

3- هل يمكن لعملية تنمية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسة أن تؤدي إلى خلق ميزة تنافسية تمنحها قدرة على التنافس في الأسواق المحلية و العالمية؟

الفرضيات:

ومن أجل الإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية قمنا بوضع جملة من الفرضيات التي تتمحور كلها حول أبعاد الأداء الاقتصادي للمؤسسة، وتتمثل هذه الفرضيات في:

1- تساهم تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؛

2- يساعد التدريب الجيد للعمال في تحسين الإنتاجية داخل المؤسسة وتخفيض الفاقد من المنتج؛

3- يساهم المورد البشري في خلق ميزة تنافسية، وهذا من خلال تنميته وتطويره وتعليمه بما ينعكس إيجابا على الرأسمال الفكري للمؤسسة، وعليه تحسين جودة المنتج بما يمنحه قدرة تنافسية.

أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع تنمية الموارد البشرية أهمية كبيرة، خاصة بعد بروز مفهوم الرأسمال الفكري مع بداية التسعينات والذي أصبحت تبنى على أساسه تنافسية وبقاء المؤسسات الاقتصادية في السوق، والذي أعطى أهمية كبيرة للرأسمال غير الملموس في تحسين وتعزيز التنافسية، حيث أصبح المكون المعرفي في أي منتج هو المكون الأساسي الذي يميزه عن باقي المنتجات المنافسة له، وعلى اعتبار أن المصدر الأساسي للرأسمال الفكري هو المورد البشري فقد أصبحت عملية تنميته هي عملية إستراتيجية تحمل طابع الاستثمار الذي تخصص له موارد كبيرة ووقت أطول، ويتوقع منه بالمقابل إيرادات أكبر تحقق له عائد أو أرباح.

أهداف الدراسة:

يمكننا أن نبرز أهداف هذه الدراسة في:

1- التعرف على آخر المستجدات والنظريات والتوجهات الحديثة في الإدارة والمرتبطة بتنمية المورد البشري داخل المؤسسة، ونذكر منها على سبيل المثال إدارة المعرفة، المؤسسة المتعلمة...إلخ؛

2- إبراز أهمية تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية المعاصرة، خاصة وأنه يعتبر مورد أساسي للمعرفة والابداع والابتكار؛

3- توضيح الدور الذي يقوم به المورد البشري في تحسين الأداء الاقتصادية؛

4- إبراز محاور الأداء الاقتصادي وأهمية المورد البشري في تحسينها.

الدراسات السابقة:

تناولت عدة دراسات موضوع تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الاقتصادي، وهذا سواء من حيث أثرها على الانتاجية أو على الميزة التنافسية، أو حتى على الأداء المالي للمؤسسة، وأستعرض هنا ثلاثة دراسات حيث تناولت الأولى واقع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، والثانية تناولت التطبيق العملي لبطاقة الأداء المتوازن في إحدى المؤسسات الجزائرية (ومنها الأداء الاقتصادي محل دراستنا هذه)، في حين الدراسة الأخيرة كمحاولة للجمع بين المتغيرين والمقدمة في رسالة ماجستير، وذلك كما يلي:

1- رسالة دكتوراه للباحث **حسين يرقي**، قدمت بجامعة الجزائر سنة 2007 بعنوان (**إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونطراك**)، حيث درس الباحث هنا الاتجاهات المعاصرة لتنمية الموارد البشرية، والبعد الاستثماري له، مع إبراز أهمية الرأسمال الفكري في المؤسسات، مسقطا ذلك على مؤسسة سونطراك على اعتبار أهميتها كمورد أساسي للدخل الخام الجزائري.

2- مقال مقدم من طرف الباحثين **مريم بودودة** و **مراد كواشي** بعنوان (**نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية والمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات**) في المجلة الأردنية في مجال الأعمال 2017، تناولا فيه الواقع التطبيقي لبطاقة الأداء المتوزان في إحدى المؤسسات الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، ولاية جيجل، وذلك من أجل قياس أدائها بشكل رقمي وشامل يخضع للمقارنة بينها وبين مؤسسة أخرى (مؤسسة الخزف الصحي بالغزوات).

3- رسالة ماجستير للباحث **قدور علي**، قدمت بجامعة منتوري سنة 2012 بعنوان (**أثر تكوين الموارد البشرية على تعزيز القدرة التنافسية للمنشأة الاقتصادية، دراسة حالة شركة الطبع للشرق**)، حيث تناول في رسالته الأثر الذي يقوم به التكوين والتدريب الجيد للعمال في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، وأثره أيضا في تحسين إنتاجية العمال وتخفيض التكاليف، وقد خلص إلى إبراز الأهمية الكبيرة للمورد البشري في تعزيز المكانة الاقتصادية للمؤسسة داخل الأسواق؛

ومن أجل دراسة موضوعنا هذا قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة جوانب، محاولين التركيز فيه على تنمية الموارد البشرية واتجاهاتها المعاصرة وذلك كما يلي:

الجانب الأول: والذي يتضمن عدد من التعاريف المتعلقة بتنمية الموارد البشرية، وبعض الاستراتيجيات الادارية التي ترتبط بالموارد البشرية وتتأثر بتنميتها.

الجانب الثاني: الإتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

الجانب الثالث: والذي نستعرض من خلاله أثر تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، موضحين من خلاله جوانب قياس الأداء الاقتصادي.

1- ماهية تنمية الموارد البشرية

زادت أهمية تنمية الموارد البشرية مع تجلي البعد الفكري للاستثمار، حيث وبعد ظهور الرأسمال الفكري لأول مرة للعلن أصبح من تنميته أساس وهدف لمؤسسات الأعمال، وأهم وسيلة لتنميته تكون عن طريق تنمية العنصر البشري.

1-1- تعريف تنمية الموارد البشرية

تختلف تعاريف تنمية الموارد البشرية حسب نظرة الكاتب إليه، فتنمية الموارد البشرية تأخذ على أساس الدولة ككل أو على أساس المؤسسات والمنظمات، وسوف نركز في مطلبنا هذا على تنمية الموارد البشرية من منظور المؤسسات مع الإشارة إلى مفهومه من حيث تنمية المجتمع.

1-1-1- مفهوم تنمية الموارد البشرية

إن تعريف تنمية وتكوين الموارد البشرية يختلف من عالم لآخر حسب الزاوية التي ينظر كل منهم لها، أو حسب الأولوية التي يمنحه لجهة معينة من جهات التكوين على حساب الأخرى، فيعرفها مثلا **موسى اللوزي** على أنها مجمل العمليات الخاصة بإعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بحيث يلبي من خلاله حاجات المجتمع ككل، ويكون هدف تنميته هو الإستغلال الأمثل لمختلف موارد الدولة الأخرى، كما يساهم أيضا في مصلحة المجتمع من خلال تحسين إنتاجيته داخل المؤسسات الاقتصادية، والذي بدوره ينعكس إيجابا على المجتمع[i].

هذا وهناك من يعرفها أيضا على أنها مجمل الجهود الرامية إلى تحسين قدرة الأفراد على التعامل مع مهام متعددة وزيادة مواهبهم بدرجة أكبر من تلك التي تتطلبها أعمالهم الحالية، وهي تفيد كل من الفرد والمؤسسة على حد سواء، فالأفراد هنا يحسنون من مهاراتهم وقدراتهم بما يسمح لهم وفتح آفاق جديدة في حياتهم الوظيفية، وفي المقابل تحسن المنظمة من قدرتها التنافسية وتقلل التكاليف من خلال تحسين إنتاجية عمالها[ii].

يمكننا من هنا تعريف عملية تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة على أنها مجمل العمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحسين أداء الأفراد داخلها، ويكون ذلك من خلال توفير البرامج التكوينية أو تحسين الظروف التي تمكنهم من اكتساب قدرات ومعارف جديدة، وتحسين اتجاهاتهم وسلوكهم من أجل الرفع من مستوى أدائهم بما يسمح وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

1-1-2- الوظائف الثلاثة لتنمية الموارد البشرية

تنقسم عملية تنمية الموارد البشرية إلى عدة وظائف تختلف من عالم لآخر، إلا أن أغلب الكتاب وعلى رأسهم **مادلر** يقسمها إلى ثلاثة وظائف أساسية وهي التدريب، التطوير والتعليم.

ويعرف التدريب على أنه العملية التي يحصل الفرد بموجبها على مؤهلات تمكنه من أداء المهام والأعمال الموكلة إليه بكفاءة اكبر، أي أنها العملية الخاصة بتزويد العمال بكم من المهارات والمعارف التي يحتاجها من أجل تمكينه من أداء عمله ومنه تحسين أدائه.[iii]

في حين يعنى التطوير بمنح الأفراد العاملين المعرفة والمهارة والخبرة اللازمة التي تمكنهم من القيام بأدوار ومسؤوليات أكبر وذات متطلبات أكثر، أي أن التطوير يعنى بدرجة أولى بتنمية المديرين أو العمال الذي سيتقمصون مناصب عليا أو مسؤوليات أعلى، هذا المسؤوليات التي تخضع لمتغيرات كثيرة ومتنوعة وسريعة يصعب التعامل معها بشكل مبرمج مسبقا [iv] .

أما التعليم فيعمل على إرساء عمليات أو أساليب للتفكير السليم، وليس مجرد تعلم القيام بمجموعة من الأعمال والخطوات المبرمجة مسبقا والتي تعاد أثناء العمل بشكل متكرر، أي أنها تعمل على تأهيل عمال للقيام ببعض الوظائف التي تحتاج إلى مراجعة وتدقيق وتحليل وإستنتاج للطريقة المثلى للحل في كل مرة[v].

ويمكننا أن نقارن بين التكوين والتعليم والتطوير من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1): مقارنة بين وظائف تنمية الموارد البشرية

أوجه المقارنة	التدريب	التعليم	التطوير
مجال التركيز	يرتبط بوظيفة أو مهام معينة (نطاقه محدد). يطور أداء المواظف في ضل وظيفته الحالية.	يركز على تعليم المهارات والمعارف والاتجاهات الجديدة التي تؤهل الموظف للقيام بوظيفة أو وظائف مختلفة، في إطار زمني مستقبلي يحدد سلفا.	لا يركز في نشاطاته على الوظيفة بقدر ما يركز على تحقيق نمو الشخص ومواكبته لنمو المنظمة والنشاطات التنظيمية المستقبلية.
الإطار الزمني	قصير المدى	متوسط المدى	طويل المدى
الأهداف	له أهداف محددة، يعبر عنها في شكل أهداف سلوكية قابلة للقياس في المدى القصير	له أهداف محددة يمكن قياسها في المدى المتوسط، أي بعد تسلم الموظف للوظيفة التي يؤهل لها.	أهدافه عامة ويصعب قياسها لأنها تحقق في المدى البعيد الذي يتأثر بالعديد من المتغيرات.
النتائج	يمكن قياس نتائجه لإتصاله الوثيق بالوظيفة والأداء الوظيفي.	نتائج قابلة للقياس، ولكن لا يمكن قياس نتائجه ع[vi]لى رأس العمل إلا بعد تعيينالشخص في الوظيفة.	قياس نتائجه شبه مستحيلة لأنها تحدث في المدى البعيد.
قطاعات التعليم	يعنى بتحسين أداء الموظف، عن طريق تزويده بالمعارف والمعلومات، وبناء مهارات أو صقلها، تغيير أو تعديل سلوكه وإتجاهاته.	يركز على تعليم المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لوظائف مستقبلية، فهو يأخذ الطابع التأهيلي والاعدادي في الغالب.	إن نشاطات التطوير لا تأخذ بالضرورة شكل التدريب أو التعليم الرسمي، ولكنها تستفيد من ذلك بالإضافة إلى العديد من الاساليب الأخرى.
إمكانية التطبيق	يمكن تطبيقه مباشرة، بل ويتطلب فرصا مباشرة للتطبيق.	يتم تطبيقه عند الموظف بالوظيفة الجديدة في وقت ما في المستقبل يمكن التنبؤ به.	لا يوجد مجال مباشر للتطبيق.
درجة المخاطرة	يمكن للمنظمات تقديمه في ظل درجة متدنية من المخاطر لارتفاع درجة تحقق نتائجه.	تزيد فيه المخاطر التي تتحملها المنظمة مقارنة بالتدريب. نظرا لاحتمال عدم تعيين الموظف بعد التعليم في الوظيفة التي أعد لها.	درة المخاطرة عالية لأن النتائج لا تظهر إلا في المدى البعيد.
يعتمد على	الاحتياجات التدريبية المحددة.	متطلبات الوظيفة المستقبلية.	توجهات المنظمة ونشاطاتها المستقبلية.
التكلفة	محددة	أكثر تكلفة من التدريب، لأنه أطول مدى منه، ولأنه يستوجب في بعض الأحيان الاعتماد على مؤسسات خارجية.	استثمار طويل المدى، لأن نتائجه تتحقق في المستقبل البعيد.

المصدر: حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2008/2007 ص 93

1-2- أهمية وخصائص تنمية الموارد البشرية

إن التطورات والتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة الداخلية والخارجية زادت من أهمية العنصر البشري ومنه أهمية تنميته بحيث تتمكن المؤسسة من خلق ميزة تنافسية متعلقة بهذا المورد، كما وضعت عدد من الخصائص التي لابد لها أن تتوفر حتى نتمكن من تنميتها بشكل أمثل والاستفادة منها بشكل كامل.

1-2-1- أهمية تنمية الموارد البشرية

تزداد أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال كونها العنصر الوحيد الذي لا يمكن الاستغناء عنه حقيقة، وحتى عند انتشار المكننة كان لابد من عنصر بشري من أجل برمجتها وصيانتها، ويمكننا إبراز دور وأهمية تكوين العنصر البشري من خلال [vii] :

زيادة الإنتاجية:

حيث أن تنمية الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين وتعمل على تحسينه، فإن هذا التأثير سينعكس بشكل مباشر على تحسين الإنتاجية بشقيها النوعي والكمي، ويتمثل الشق النوعي في نوعية المنتج وتنافسيته داخل الأسواق، حيث أن تنمية الموارد البشرية عن طريق تدريبها أو تطويرها تؤدي إلى تحسين المنتج من حيث جودته من جهة، كما يساعد التدريب على تطوير المنتج وتغييره إلى الأحسن من جهة أخرى، أما الشق الكمي للإنتاجية فيكون من خلال تقليل الفاقد من المنتج وزيادة عدد الوحدات المنتجة مقابل كل فرد في العملية الإنتاجية.[viii]

زيادة الرضى الوظيفي للعاملين:

إن الاهتمام بتنمية العمال عن طريق تدريبهم وتعليمهم وتطويرهم يساعد في زيادة الإحساس بالانتماء للمنظمة وذلك نتيجة لإحساس العامل بأهميته داخل المؤسسة وداخل السلسلة الإنتاجية، كما أنه يرفع من ثقة العامل بمؤهلاته وإمكانياته ويحسن من اتجاهاته وسلوكه بما يخدم مصالح المؤسسة والعامل في حد ذاته.

تخفيض حوادث العمل:

كما يستفيد كل من العامل والمؤسسة من برامج التنمية من خلال تخفيض حوادث العمل، فبالنسبة للعامل تساعده البرامج التعليمية والتدريبية في تقليل حوادث العمل بما يسمح والمحافظة على صحته ودخله، أما بالنسبة للمؤسسة فتغيير العمال واستبدالهم بعمال جدد يكلفها من ناحيتين، من ناحية تكلفة التكوين والتوظيف الجديدة، وتكلفة انخفاض مستوى الأداء مع العامل الجديد في المراحل الأولى.

تحسين سمعة المنظمة:

إن من أهم مميزات المؤسسات المعاصرة هي قدرتها على جلب الأيدي العاملة الماهرة والتي تحصل عليها من أسواق العمل ومن المؤسسات الأخرى، وعليه فإن اهتمام المؤسسة بتدريب وتطوير عمالها بما يسمح لهم وحصولهم على مزايا مادية

ومعنوية تخلق لها صورة وسمعة جيدة في أسواق العمل بما يسهل لها وإستقطاب الأيدي العاملة المهرة التي تعد مورد مهم في المؤسسات المعاصرة.

1-2-2- خصائص تنمية الموارد البشرية

اكتسبت عملية تنمية الموارد البشرية عدة خصائص فرضتها الأهمية الكبيرة التي أصبحت تلعبها في تطوير وتحسين الأداء ومنه تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، ويمكننا أن نبرز أهم هذه الخصائص في:

تنمية الموارد البشرية عملية شاملة:

يقتصر مفهوم التدريب على تحسين الأداء في عمل معين، في حين أن تنمية الموارد البشرية تشمل مختلف المعارف والمهارات التي يمكن للفرد أن يحتاجها في عمله الحالي أو المستقبلي، أي أنها تعد كبرنامج تكويني مسبق للوظائف التي يمكن أن يتأهل لها أو أن تسند له عدى وظيفته الحالية، كما أنها تشمل تطوير قدراته على إصدار الأحكام واستيعاب المفاهيم الجديدة، كما أن عملية التنمية توفر الكفاءات اللازمة عند الحاجة لها مستقبلا عن طريق تنويع معارف ومهارات عمالها الحاليين[ix] .

تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة:

إن سرعة التطور الحاصل على المستوى العالمي من ابتكارات وبراءات اختراع وظهور طرق تسيير حديثة، وخاصة التطور التكنولوجي المتعلق بآلات الإنتاج أو بالمنتجات في حد ذاتها حتم على المؤسسات ضرورة الاهتمام بتنمية مواردها بشكل مستمر، فقد أصبح المنتج الواحد يتغير ويتطور بشكل كبير في حياة العامل الواحد داخل المؤسسة، وكمثال على ذلك آلات التصوير أو وسائل الاتصال التي شهدت تغيرات كبيرة جدا في أقل من الثلاثة عقود الماضية.

وعليه أصبح لزاما على المؤسسة أن تطور وبشكل مستمر وسائل إنتاجها وطرق إدارة عمالها، والأهم من ذلك ضرورة تنمية وتدريب العمال بشكل مستمر بما يسمح لها ومسايرة أي تغير محتمل في التكنولوجيا أو في تطوير وتحسين المنتجات بما يسمح لها وخلق ميزة تنافسية[x].

تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية:

اكتسبت عملية تنمية الموارد البشرية صفتها الاستراتيجية من الأهمية والدور الذي أصبح يقوم به العنصر البشري داخل العملية الإنتاجية ككل، هذه الأهمية التي تجلت من خلال ظهور ما يعرف بإدارة المعرفة وإدارة الرأسمال الفكري وعليه زيادة أهمية الاستثمار في الرأسمال البشري الذي يعد الركيزة الأهم من ركائز التنافسية الحديثة.

وتنمية الموارد البشرية كعملية إستراتيجية تتكون من مجموعة مخططة من البرامج المستمرة المتعلقة بالعمال والهادفة إلى تطوير وتحسين أدائهم بما يخدم مصالحهم من جهة، ومصالح المؤسسة من جهة أخرى، وذلك بتوفير كم من المهارات والكفاءات البشرية التي يمكن أن تحتاجها المؤسسة مستقبلا، خاصة مع التغيرات المستمرة والمتسارعة في البيئة الخارجية والتي تتطلب سرعة التأقلم معها، وعليه تستعين المؤسسة بمواردها وكفاءاتها البشرية التي تكون قد تحصلت عليها من عملية التنمية[xi].

1-3- متطلبات تنمية الموارد البشرية

إن تحول تنمية الموارد البشرية من عملية روتينية إلى عملية إستراتيجية تحمل أبعاد تنافسية (منح ميزة معرفية ومهارية للمؤسسة) جعلها تأخذ مكانا مهما في إدارة القوى العاملة داخل العملية الإنتاجية، ومن أجل إنجاح عملية التكوين والتدريب لابد من مراعاة عدة اعتبارات أو متطلبات نذكر منها[xii] :

يجب أن تتوفر الشروط الأساسية في العمال الذين يتم تنمية مهاراتهم وقدراتهم، ومن هذه الشروط القدرة على التعلم والإدراك للمفاهيم الجديدة التي سوف يتلقونها، ويمكن تحقيق هذا الشرط من خلال اختيار العمال بعناية، أما الشرط الثاني فلابد أن توفر الرغبة في التكوين والتنمية، هذه الرغبة التي يتم توفيرها عن طريق إبراز أهداف التنمية والفوائد التي سوف يجنيها العامل من العملية ككل؛

يجب توفر بيئة العمل الدافعة للتنمية، ويمكننا هنا تقسيمها إلى قيود أو دعم، وتتمثل القيود التي يمكن أن تنقص من فاعلية عملية التنمية في نقص الغلاف المادي الواجب للتسيير الجيد للبرامج التكوينية، أو نقص الوقت الضروري لاستيفاء العملية لجميع نواحيها، أما الدعم فيقصد به الناحية الاجتماعية في بيئة العمل والواجب توفرها، وتتمثل في مدح وتشجيع العمال الخاضعين لعملية التنمية، وتقاسم المعلومات معهم حتى يتمكن العمال من إدراك أهمية العملية وأهمية الدور الذي يقومون به أثناء الفترة المقررة؛

يجب أن تكون الفلسفة التي تتبعها الإدارة العليا تولي الأهمية الكبيرة لدور تحسين أداء العمال لديها في مختلف المستويات من أجل تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، أي أنها تولي أهمية للرأسمال البشري داخلها؛

ضرورة وجود وحدة إدارية خاصة بتطوير أداء العمال وتنميته، وتضم ضمنها عدد من المسؤولين والإطارات، كما يجب أن تتمتع بمورد مالي كافي، كما يتم إشراكها في بلورة وتنفيذ الخطط الإستراتيجية للمؤسسة ككل، وذلك من حيث أن أي خطط جديدة للمؤسسة تتطلب قدرات ومؤهلات بشرية تعمل هذه الوحدة الإدارية على توفيرها؛

مقابلة المؤهلات الجديدة التي يكتسبها العمال بمقابل مادي ومعنوي، يمكن أن يكون عن طريق ترقيته أو زيادة أجره أو تقديم هدايا وشهادات تقدير واعتراف لانجازاته.

وعليه فإن تنمية الموارد البشرية في العصر الحديث أصبحت تكتسي أهمية كبيرة مكنت المورد البشري من أن يأخذ أبعادا إستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، ويصبح هو المصدر الأساسي لأيي ميزة أو قدرة تنافسية تمكنها من المنافسة في الأسواق، خاصة بعدما اصبحت للمعلومة مكانة أساسية في أي منتج جديد. وقد انعكست هذه الأهمية أيضا على طرق الإدارة داخل المؤسسات بشكل كامل.

2- الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية

استمدت تنمية الموارد البشرية أهميتها من مختلف العلوم والتطورات والأفكار التي رافقت التغيرات الحاصلة على المستوى العالمي، خاصة تلك المتعلقة بالجانب البشري في العملية الإنتاجية، فظهور ما يعرف بإدارة المعرفة والرأسمال الفكري نتيجة الأهمية الكبيرة التي تكتسيها المعلومة في العصر الحديث، أو تحلي دور إدارة التغيير والتي زادت أهميته مع التغيرات

المتسارعة والمستمرة داخل المؤسسات الاقتصادية، كل هذه الأفكار زادت من أهمية العنصر البشري وتنميته بما يسمح واستغلاله أحسن إستغلال، وتحوله من سياسة متبعة إلى إستراتيجية هادفة لتحقيق التميز والتنافسية.

2-1- تنمية الموارد البشرية وإدارة المعرفة

مع زيادة أهمية المعلومة داخل المؤسسة، ودورها في تحسين الإنتاج أو الاستغلال الأمثل للإمكانات وللوقت داخل العملية الانتاجية ككل، زادت أهمية الإدارة الاستراتيجية والتي تركز على المورد البشري كامتياز للمؤسسة، حيث يتمثل الاستثمار فيه في توفير المعلومة أو تسهيل الحصول عليها فيما يعرف حديثا بإدارة المعرفة.

2-1-1- تعريف إدارة المعرفة

تعرف إدارة المعرفة على أنها امتلاك المنظمة للموارد اللازمة واستعمالها من أجل خلق بيئة داخل المؤسسة تسمح بتوفير المعلومة للأفراد العاملين داخلها بما يسمح وتطوير وتحسين قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم، وهذا بما يخدم مصالحهم الفردية أو مصالح المنظمة ككل من خلال تحسين أدائهم[xiii] .

أي أن إدارة المعرفة ليست متعلقة فقط بتوفير الآلات الحديثة وأنماط الإدارة المعاصرة التي تتطور وتتغير باستمرار، وإنما تتعلق أيضا بضرورة توفير المعلومات الضرورية للأفراد العاملين في مختلف المستويات داخل المؤسسة حتى يتمكنون من تطوير مؤهلاتهم، وهذا راجع للدور الإستراتيجي الذي أصبح يلعبه الموارد البشري في المؤسسات المعاصرة.

ويمكننا أن نوضح الفرق بين الإدارة بالمعرفة والأسلوب القديم للإدارة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2): الاختلاف بين الادارة بالمعرفة والإدارة بدون معرفة

المؤشر	الإدارة بدون معرفة	الإدارة بالمعرفة
اتخاذ القرار	على أساس الخبرة والرؤية الشخصية للمدير	على أساس المنهج العلمي
تخطيط وتسيير العمليات	على أساس التجربة والخطأ	على أساس البحث والتطوير
الثروة الحقيقية	هي الأموال وما تشتريه من أصول مادية	هي رأس المال الفكري
أفضل الاستثمارات	بناء القدرات والأصول المادية للمؤسسة	بناء القدرات والأصول المعرفية
تقويم الافراد	على أساس المهارات والقدرات العلمية	على أساس المعرفة
نجاح الافراد	مظهره التراكم الرأسمالي	مظهره التراكم المعرفي
مصدر السلطة	الموقع التنظيمي	المعرفة
أصحاب السلطة	شاغلي المناصب العليا	أصحاب المعرفة
أساس التنظيم	المهام، العلاقات الوظيفية، طبيعة العمليات	مصادر واستخدام المعرفة
القيمة المضافة	مصدرها الانشطة الانتاجية التقليدية	مصدرها الأنشطة المعرفية

بناء القدرات التنافسية	على أساس تخفيض التكاليف	على أساس الابتكار
العاملين	هم ذوي القدرات والمهارات العلمية	هم ذوي المعرفة

المصدر: سملالي يحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة

أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، ص 184.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن التركيز على إدارة المعرفة يقترن بتأهيل العمال وتكوينهم وتنميتهم بشكل مستمر، وهذا بما يسمح وتطوير المنتج كما ونوعا بشكل مستمر بعيدا على أسلوب التجربة إلى أسلوب التخطيط والتوجيه المسبق وبأسلوب يعتمد بشكل كبير على عنصر المعرفة.

2-1-2- تنمية الموارد البشري كمدخل لإدارة المعرفة

إن العلاقة التي تربط إدارة الموارد البشرية بمفهوم الإدارة بالمعرفة تتركز حول جانب تنمية وتطوير الموارد البشرية أو المؤهلات البشرية التي تمتلكها المؤسسة، خاصة في ما يخص الجانب المعرفي والمتضمن تزويد العمال وبشكل مستمر بالمعارف الجديدة المتعلقة بتطوير القدرات الذاتية أو بما يخص المنتج الذي تقوم بإنتاجه، خاصة وأن المكون المعرفي في المنتج قد أرتفع مقارنة بالمكونات الأخرى، ويمكننا أن نبرز أهمية إدارة الموارد البشرية بالنسبة للإدارة بالمعرفة كما يلي[xiv]:

زيادة أهمية المورد البشرية كميزة تنافسية:

وذلك أن عنصر المعرفة أصبح هو العنصر الأهم داخل المنتج، هذا العنصر الذي يسيره ويطوره العنصر البشري داخل المؤسسة، وعليه فإن الاستثمار في العنصر البشري أصبح يمثل الركيزة الأساسية من أجل خلق ميزة أو قدرة تنافسية.

هذا الاستثمار يمكن أن يكون عن طريق توظيف الكفاءات البشرية من خارج المؤسسة، أو عن طريق تنمية الموارد البشرية الحالية وتطويرها بحيث تحقق مكاسب معرفية وإنتاج فكري يمكنها من التميز فيها.

تغيير مهمة وهيكل المؤسسة:

وذلك أنه عندما كان المكون الأساسي للمنتج هو المواد المستعملة فيه، وحينها كانت سرعة تغير وتطوير المنتج بطيئة، كان يمكن استبدال العنصر البشري بالآلات وذلك أنه كان يمثل قوة عاملة فقط، ولكن بعد ظهور إدارة المعرفة وزيادة نسبة المكون المعرفي في المنتج توجه الاستثمار من التركيز على الاستثمار في وسائل الإنتاج إلى الاستثمار في العنصر البشري.

تضاؤل المكونات الانتاجية أمام المكون المعرفي:

ونلاحظ ذلك من خلال ما تشهده السنوات الأخيرة من تطور سريع للمنتجات وظهور منتجات جديدة تختلف بشكل كبير على سابقها، وخير مثال على ذلك تطور سوق الهواتف النقالة وأجهزة الإعلام الآلي الثابت أو المحمول.

فقد أصبحت آلات الإنتاج متوفرة بالإضافة إلى المواد الأولية، إلا أن الميزة التنافسية ترتكز هنا على المعارف التي تتمتع بها المؤسسات، أي رأسمالها الفكري أو البشري، وخير مثال على ذلك تفوق شركات جديدة في الساحة على شركات قديمة ومؤسسة لنوع معين من المنتجات مثل شركة ***هواوي*** وتفوقها على شركة ***نوكيا*** للهواتف النقالة.

أهميته بالنسبة للمؤسسة المتعلمة:

تعتمد المؤسسة المتعلمة في إدارتها لمواردها المختلفة وللعمليات الداخلية على عنصر المعرفة والمعلومة التي تتميز بها عن غيرها من المؤسسات التقليدية، حيث أن المعلومة في عصر المعرفة تعتبر هي الميزة الأساسية عند المنافسة.

2-2- تنمية الموارد البشرية كدافع لإدارة التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير عملية دائمة في محيط الفرد والمؤسسة، حتى أن الأمر الوحيد غير القابل للتغيير هو إلزامية التغيير في حد ذاته، إلا أن العصر الحديث جعل هذا التغيير يحدث بشكل سريع ومتقارب، فالمنتج الواحد (خاصة في مجال الالكترونيات) يتغير كل سنتين، وعليه أصبح العامل الواحد في حياته المهنية يشهد عدت تغيرات جزئية أو حتى كلية داخل المؤسسة، هذا الأمر الذي زاد من أهمية إدارة التغيير خاصة في ما يتعلق بناحيته البشرية.

2-2-1- تعريف إدارة التغيير وخصائصه

يعرف التغيير التنظيمي على أنه مجمل العمليات الهادفة لإحداث تطوير داخل المنظمة أو تحويلها، بالإضافة إلى تعديل رسالتها وسياستها وإستراتيجيتها أو أي عنصر من عناصر التنظيم وذلك ليتوافق مع المتطلبات المتغيرة للبيئة الخارجية، ويمكن تصنيف التغيير التنظيمي إلى نوعين[xv] :

التغيير غير المخطط:

وهو تغيير تقوم به المنظمة كرد فعل عن المتغيرات المتلاحقة في البيئة الخارجية، ويعتبر في هذه الحالة تغيير تكيفي أي أنه تغيير جزئي في بعض النواحي الجزئية حتى تتكيف المنظمة مع المتغيرات الخارجية.

التغيير المخطط:

في هذه الحالة يكون التغيير نابعا من داخل المنظمة، ويكون في هذه الحالة فعل مستقل وليس رد فعل ناتج عن مؤثر خارجي، أي أنه يكون تغيير مبرمج وفي أغلب الأوقات يكون شامل داخل المنظمة.

أما إدارة التغيير فتعرف على أنها عملية وضع وتنفيذ خطة موضوعة وهادفة لتحسين جزء من أجزاء المنظمة سواء كان صغيرة أو كبيرة، أو تغيير كل المنظمة، وهذه العملية تعتمد على كل الأطراف الذين يرتبطون بها، وتأخذ أيضا في الحسبان دراسة البيئة المحيطة بها[xvi].

2-2-2- تنمية التفكير الإبداعي للعمال كأساس لإدارة التغيير

إن أحد الطرق المتبعة والناجحة في حل مشكلة مقاومة التغيير التي تتعرض لها المؤسسة عند محاولتها إجراء تغيير جزئي أو كلي داخلها هي تكوين وتنمية العمال، هذا التكوين الذي يعمل على تنشيط التفكير الابداعي بحيث يتحول العامل من عنصر مقاوم إلى عنصر دافع للتغيير.

ويعرف التفكير الإبداعي على أنه العملية الذهنية الذي يقوم بها الأفراد من أجل الوصول إلى أفكار جديدة أو حلول ناجحة، ونتاج هذه العملية أو مخرجاتها هو الإبداع، وتختلف طرق تنمية التفكير الإبداعي حسب الظروف والحالات والأفراد، ويمكن إيجاز طريقتين من طرق التنمية هنا كما يلي[xvii]:

العصف الذهني: وهو يعتبر أحدى طرق تنمية الموارد البشرية، وقد ظهر لأول مرة على يد **أليكس أوزيورن** سنة 1953، وترتكز هذه الطريقة في مشاركة كل أفراد المجموعة بمختلف مستوياتهم في اقتراح حلول للمشاكل التي تعترض المؤسسة، وهذا على ألا يتم التقليل من أي فكرة يقدمها أي عامل مشارك حتى لا يتم قتل روح الإبداع والجرأة في التحليل، وتنسب النتيجة النهائية لكل المشاركين.

لائحة الأفكار الجديدة: وتسمى أيضا بلائحة **أليكس أوزيورن**، وتقتضي من العامل هنا أن يكتب المشكلة المراد حلها داخل المؤسسة ثم يبحث عن جملة الحلول الممكنة في ضل مجموعة من الأسئلة الموضوعة مسبقا حول هذه المشكلة.

2-2-3- تنمية وتطوير مهارات المسؤول عن التغيير

إن أهمية تنمية وتطوير قدرات المدير نابعة من الدور الذي يقوم به على مستويين، المستوى الأول والمتمثل في أهميته بالنسبة لعملية التغيير كقائد محفز للعمال وموجه لهم، والمستوى الثاني هو الدور الذي سيقوم به مستقبلا بعد عملية التغيير والذي يقتضي بطبيعة الحال التعامل مع محيط عمل مغاير للوضع الحالي، ويمكن أن نلخص دور المدير المستقبلي في العناصر التالية[xviii] :

أن يكون قادرا على جعل الأفراد يصلون إلى أعلى درجات الانجاز؛

يجب أن يكون ماهرا في إعادة توجيه وتنظيم العمال في الوضع الجديد أثناء وبعد عملية التغيير؛

يجب أن يكون قادرا على إعداد وتأهيل كوادر جديدة تحذوا حذوه.

ويقوم برنامج تكوين وتنمية القائد أو المسؤول عن عملية التغيير داخل المؤسسة حسب ما جاء في تصور **هت** (*HITT. W*) في كتابه الذي نشره سنة 1988 بعنوان ***the leader-manager*** على أربعة خطوات وهي[xix] :

الخطوة الأولى: وهي أشبه ما يكون بعملية توصيف وتحليل الوظائف داخل إدارة الموارد البشرية، حيث يتم تحليل مجمل المهام التي تنتظر المدير أو المسؤول أثناء وبعد عملية التغيير، سواء في ما يتعلق بعلاقته مع العمال أو صلاحياته أو المتغيرات التي سوف يتعامل معها في البيئتين الداخلية والخارجية.

الخطوة الثانية: اختيار المسؤولين أو العمال الذين يصلحون لتقمص هذه الأدوار حاليا أو مستقبليا، وحتى لا نقع في إحدى الأخطاء التي يمكن أن تفسد العملية وهي اختيار شخص خطأ أو إهمال شخص يصلح للعملية، فلابد أن يتم وضع سلم أو مقياس جيد للاختيار يرتكز على الأداء السابق والحالي للعمال بحيث يكون الاختيار مبني على فاعلية وجدية وقدرة العمال.

الخطوة الثالثة: وهي الخطوة الخاصة بتنفيذ البرنامج التكويني للأشخاص الذين تم إختيارهم، ويجب أن يكون هذا البرنامج مبني على أساليب تمكن المؤسسة من تزويد العمال بما يحتاجونه سواء في ما يخص المعارف أو المهارات والقدرات أو تعديل السلوك الحالي ليتناسب مع المسؤوليات المستقبلية.

ويمكن أن يكون هذا التكوين داخل المؤسسة أو خارجها، كما يمكن للمتكونين أن يعلموا أنفسهم بأنفسهم من خلال المطالعة والتدريب الذاتي أو أن يلتحقوا ببرامج مواصلة الدراسات العليا أو إعادة دراسة تخصصات توائم المسؤوليات الجديدة.

الخطوة الرابعة: ويتمثل في وضع نظام للحوافز والمكافآت يكون مناسب للوضع الجديد في المنظمة، وذلك أن هذه الحوافز تؤدي إلى الرفع من إرادة المديرين وعليه تزيد من مستوى أدائهم، ويجب أن تركز هذه الحوافز على مكافأة المديرين الحالمين ولديهم القدرة والجرأة والرؤية الصحيحة التي تساعدهم في تنفيذ حلمهم.

2-3- تنمية الموارد البشرية والمؤسسة المتعلمة

من أهم المصطلحات التي أنتشر تداولها في طرق تسيير المنظمات وأساليب تطويرها مصطلح المؤسسات المتعلمة والتعليم التنظيمي، هذان المصطلحان اللذان ارتبطا بمفهوم إدارة المعرفة وما أنجر عليه من إدخال مفهوم التعليم المستمر ودوره في تحسين الأداء العام داخل المنظمة.

2-3-1- تعريف المؤسسة المتعلمة

نجد هناك فرق بين المنظمة أو المؤسسة المتعلمة والتعلم التنظيمي، فيعرف التعلم التنظيمي على أنه العملية التي تقتضي الوعي الكامل بالمشاكل التي تعاني منها المنظمة والحلول الواجب إتباعها من أجل حل هذه المشاكل، كما يعرفه *Argyris* على أنه (عملية كشف وتصحيح الأخطاء)، ومن التعريفين السابقين نلاحظ أن التعلم التنظيمي ينقسم إلى جزأين أساسيين، الجزء الأول والمتمثل في ضرورة التعرف على المشاكل التي تعاني منها المنظمة بشكل صحيح ومستمر، والجزء الثاني وهو ضرورة معرفة الحلول اللازمة لهذه المشكلة أو الطرق اللازمة للتعامل معها[xx] .

أما مفهوم المؤسسة المتعلمة فقد تجلى بشكل واضح في نهاية عقد الثمانينات مع ظهور كتاب سينج تحت عنوان (*la cinquième discipline*)، وقد كان ذلك نتيجة التغيرات المتسارعة التي حدثت في تلك الفترة، سواء من حيث التطور التكنولوجي أو التغيرات في الأسواق، وقد تمخض عنها ظهور عدت مصطلح وطرق جديدة في التسيير والتي أعطت بعدا جديدا لدور المعلومة والمعرفة داخل المنظمة.

وتعرف المؤسسة أو المنظمة المتعلمة على أنها (المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلول لها، وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين لتنمية مهاراتهم وخبراتهم معارفهم من أجل تحقيق أهدافهم) [xxi].

من خلال التعريف السابق نلاحظ أن مفهوم المنظمة المتعلمة مرتبط بمدى السماح للعمال داخلها بتطوير المهارات والقدرات والخبرات بشكل جماعي، أو بشكل فردي والعمل مع بعض من أجل إيجاد حلول للمشاكل، ومنه إجراء تغيير يتفق عليه كل العمال.

كما نلاحظ أيضا من خلال التعريف السابق أن المنظمة المتعلمة تتميز بشيئين، الأول سرعة التأقلم مع المتغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية، ومن جهة ثانية اهتمامها بالكفاءات والقدرات التعليمية والمعرفية التي يمتاز بها العمال وإدراكها لأهميتها بالنسبة لها.

2-3-2- القواعد الأساسية لبناء المؤسسة المتعلمة

إن بناء مؤسسة متعلمة تنطلق مباشرة من بناء وتأهيل وتنمية الأفراد العاملين داخلها، وذلك أن أساس المؤسسة المتعلمة هو عنصر المعرفة المستجدة والمستمرة والمستجيبة للمتغيرات الخارجية والداخلية، هذا العنصر الذي يتمحور بطبيعة الحال على العنصر البشري داخل المؤسسة على أساس أن الأفراد هم من يحصلون عليها ويوظفونها في حياتهم المهنية، وهذا يكون على عدة اعتبارات نذكر منها:

التمكن الشخصي للأفراد داخل المؤسسة، هذا التمكن الذي يساعد الأفراد على سرعة فهم الأمور والمثابرة من أجل الحصول على المعلومات المستجدة، ويمكن أن نشير إلى عاملين يساعدان على الرفع من كفاءة العمال في التعلم، العامل الأول وهو العامل المادي الذي يتمثل في توفر الأجهزة واللوازم الضرورية لتعلم الأفراد، والعامل النفسي أو الحافز الذي يدفع العامل إلى الاستمرار في التعلم بشكل مستمر؛

النماذج الفكرية أو ما يعرف في اللغة الإنكليزية بـــ *Paradigma* ، وقد ظهر هذا المصطلح لأول مرة في نهاية الستينات، وتتمثل في الاطار العملي الادراكي لعقل الفرد، والذي يمكن أن يطور ويحسن عن طريق تعريف الأفراد بالنقائص والثغرات الفكرية المتواجدة لديهم، ويكون هذا عن طريق المعارف التطبيقية التي توفرها المنظمة؛

التعلم الجماعي الذي يعد طريقة فعالة جدا في إكساب المعلومات والمعارف، حيث يسهل اكتساب المعارف والتأكد من صحتها، كما أن التعلم الجماعي يكسب الرغبة في العملية ككل.

الرؤية المشتركة الناتجة عن التفاعل بين المدير والأفراد في المنظمة، وذلك أن توفر رؤية مشتركة تساعد في القضاء أو التخلص من الضبابية في التسيير، وتخلق دافعا لدى العمال ناتج عن مشاركتهم في الرؤية المستقبلية.

3- أهمية تنمية المورد البشري في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة

يعتبر أداء المؤسسة الاقتصادية هو معيار نجاحها أو فشلها، هذا الأداء الذي يختلف من مؤسسة لأخرى حسب الهيكل التنظيمي ومدى تأهيل العمال ومدى توفر المواد الأولية والآلات...إلخ، إلى أن العنصر البشري هو العنصر الأهم داخل وسائل الإنتاج المختلفة، إذ أنه هو من يحدد مقدار ومستوى أداء العناصر الأخرى.

وتوجد عدة مستويات للأداء، فهناك الأداء الاقتصادي والأداء الإجتماعي، والأداء البيئي وكفاءة العمليات الداخلية، وفي حين أن الأداء الأهم للمؤسسة من أجل تحقيق قدرة تنافسية هو الأداء الاقتصادي إلا أنه لا يمكن إهمال الأداء الاجتماعي في تحقيق تآلف وانسجام ورضى بين العمال بما يسمح وشعورهم بالرضى والإنتماء.

نحاول من خلال هذا العنصر دراسة أثر تنمية الموارد البشرية على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، وهذا من خلال دوره في تحسين الأداء المالي، وإنتاجية المؤسسة، وتحقيق الميزة التنافسية بما يخولها والحصول على قدرة تنافسية تمكنها من دخول الأسواق والمنافسة بكل قوة.

3-1- أهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المالي:

عند التحدث عن تحسين الأداء يتم الإشارة مباشرة إلى مستويات الأداء غير المالي، كالإنتاجية والأداء الاجتماعي، في حين أن الأداء المالي هو المعبر الحقيقي والنهائي عن أداء المؤسسة الاقتصادي، كما أنه يعتبر المحرك الأول للدائرة الانتاجية، فلا يمكن أن نتحدث عن مؤسسة دون موجودات مالية.

ويعرف paucher الأداء المالي على أنه مدى قدرة المؤسسة الاقتصادية في عملية الاستغلال الأمثل لمصادرها ومواردها المختلفة، وهذا في الأمدين القصير والطويل، من أجل خلق وتعظيم ثروتها، وهذا على اعتبار أن الهدف الأساسي للمؤسسات في الأخير هي تعظيم الربح [xxii].

وعليه فإن أهمية تدريب وتنمية الموارد البشرية بالنسبة لتحسين الأداء المالي ناتج عن الدور الذي يقوم به داخل الدائرة الإدارية (العمل الإداري)، وسواء كان هذا الدور متعلقة بطرق العمل والأساليب التي يتبعها المدير في التعامل مع عماله، أو في الناحية الأخلاقية ودرجة الأمان التي يجب أن يتمتع بها هذا العامل، ومن هنا تكمن أهمية تدريب وتكوين العامل من أجل صقل مهاراته أو تعليمه من أجل إكسابه سلوك وأخلاق تمكنه وتحسين مردوديته بالنسبة للمؤسسة [xxiii].

3-2- أهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة:

يعرف Garrett الإنتاجية على أنها النسبة بين المدخلات الكلية والمنتج المحقق منها، أو أنها نسبة المدخلات إلى المخرجات، ويقصد هنا بالمدخلات مختلف العناصر المستعملة في الإنتاج من موارد بشرية وموارد أولية، الموارد المالية...إلخ: وهي تنقسم إلى قسمين [xxiv]:

شق كمي: ونقصد به الكمية المنتجة، أي تحسين الإنتاج من حيث الكمية الكلية للإنتاج؛

شق نوعي: ونقصد به مدى جودة المنتج وخلوه من العيوب.

وتعتبر الإنتاجية داخل المؤسسة الاقتصادية هي المعيار الأساسي لضمان تحقيق الأرباح والإستمرارية، كما تعتبر هي المعيار الاساسي في التنافسية، ويمكن لتحسين الإنتاجية بشقيها الكمي والنوعي، في تحسين الأداء المالي للمؤسسة أيضا، وتتجلى أهمية تنمية الموارد البشرية هنا من خلال تحسين أداء العمال وتدريبهم في التعامل مع مختلف الظروف المحتملة، وبالتالي سرعة تأقلمهم مع المتغيرات المستجدة في البيئتين الداخلية والخارجية.

وعليه عند إعداد البرامج التدريبية لابد وأن يراعى كل من الكفاءة والفاعلية، حيث يقصد بالكفاءة الأداء الجيد للأعمال بأقل تكلفة ممكنة، أما الفاعلية فترتبط بمدى تحقيق الأهداف المسطرة من العملية التدريبية وتحويل الجهد المبدول في العملية إلى نتائج ملموسة تنعكس على الأداء النهائي للمورد البشري [xxv].

3-3- أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة:

وتعرف الميزة التنافسية على أنها القدرة على تزويد المستهلك أو العميل بما يحتاجه من سلع وخدمات بكفاءة وفاعلية أكبر من باقي المنافسين في السوق المحلية، وهذا ما ينعكس على نجاح المؤسسة على الصعيدين الداخلي والخارجي، كما ينعكس أيضا على تنافسية الدولة ككل في الأسواق العالمية [xxvi].

وتتجلى أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تأثيرها المباشر على المصادر الأساسية للتنافس داخل الأسواق وهي[xxvii] :

الكفاءة: ويمكن تحديد مقدار الكفاءة بقياس مدى المدخلات اللازمة لإنتاج عدد معين من المخرجات، وينعكس تدريب الموارد البشرية هنا من حيث حسن إستغلال الموارد وتخفيض الفاقد من المنتج، هذا الفاقد الذي يعتبر خسارة للمؤسسة، سواء خسارة للوقت أو للمواد الأولوية والطاقة المستهلكة، وهذا ما يرفع من التكلفة الكلية للإنتاج.

الجودة: مع التطور التكنولوجي المستمر وظهور أفكار جديدة وإبداع مستمر، والذي أصبح يشكل ما يعرف برأس المال الفكري، زادت أهمية تحسين المنتج من حيث التكنولوجيا والأساليب المستعملة، وتتجلى أهمية العنصر البشري في الرفع من الجودة وتحسين الابتكار المتجدد داخل المؤسسة، وهذا نتيجة الدور المهم الذي يقوم به في الرفع من الرأس المال الفكري للمؤسسة، وهذا أن الرأسمال البشري للمؤسسة وكفاءته تعتبران المورد الأول للرأسمال الفكري داخلها.

المعرفة: تعتبر المعرفة هي السمة الأساسي للعصر، وقد انعكست أهميتها في مختلف أوجه الإنتاج والإدارة والتسويق...إلخ، وظهرت على أثره مفاهيم جديدة مثل الإدارة بالمعرفة والمنظمة المتعلمة، وهذا نتيجة الأهمية التي يقوم به في تحسين الإنتاج كما ونوعا والرفع من المردودية، ويعتبر هنا الموارد البشري هو المحور الأساسي في إدارة المعرفة وإستغلالها، فتعليم العمال وتحسين معارفهم بإستمرار، بالإضافة إلى تمكينهم من إستغلال معارف المؤسسة السابقة وتركتها العلمية سوف تساعدها في الحصول على ميزة وقدرة تنافسية تمنحها الأفضلية في السوق، وهنا تتجلى أهمية تعليم وتنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين المعارف والرفع من مردوديتها.

الخاتمة:

إن مجمل التغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة جعلت من تحسين الأداء الاقتصادي ضرورة ملحة، خاصة مع بروز ما أصبح يعرف بالرأسمال الفكري والذي يستمد قوته من الأفكار الجديدة والابتكار والابداع، والذي يعتبر رأسمال غير ملموس ينعكس إيجابا على القدرة التنافسية للمؤسسات.

من هنا تجلت أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسات، وهذا كونها تعتبر المصدر الأساسي للإبداع والابتكار، وأحسن مصدر للرأسمال الفكري، وعليه توجهت أغلب المؤسسات المعاصر إلى الاستثمار في تنميته، وهذا سواء كونها تعتبر محرك إنتاجي، أو كونها مورد تحقق منه مكاسب كثير مقابل الأموال المستثمرة فيه.

وعلى إثر هذا ظهرت عدة توجهات في الإدارة ارتبطت بتنمية الموارد البشرية، مثل الإدارة بالمعرفة، والمؤسسة المتعلمة، كما تم الاستعانة بالمورد البشري كمحرك لأي عملية تغيير تحدث في المؤسسة، سواء كان تغيير جزئي أو كلي فرضته المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجة.

النتائج:

ونستخلص من دراستنا هذه عدد من النتائج النظرية والتطبيقية المستمدة من الدراسات التي أجريت والتي تم تناولها في هذه الدراسة، وأهم هذه النتائج:

الأهمية الكبيرة للمورد البشري في المنظمات المعاصرة، خاصة في ما يخص كونه عنصر أساسي في إدارة المعرفة، أو كمصدر للإبداع والابتكار داخل المؤسسة؛

أهمية التدريب والتطوير والتعليم كأهم المداخل المستعملة في تنمية الموارد البشرية، حيث يعتبر التدريب هو الوسيلة الأكثر استعمالا في المؤسسات الانتاجية من أجل تنمية أداء الموارد البشرية؛

ضرورة الاطلاع على آخر المستجدات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية، وذلك سواء بما تعلق منه بالإدارة بالمعرفة، أو بالمؤسسات المتعلمة؛

أهمية المورد البشري كأحد محركات التغيير في المؤسسات الاقتصادية، خاصة ما تعلق منها بالتغيرات الناجمة عن البيئة الخارجية للمؤسسة، أو ما تعلق منها بضرورة تطوير السلع وإدخال تغيرات في وسائل وطرق الإنتاج (البيئة الداخلية)؛

أهمية المورد البشري في تحسين الأداء المالي، ولو أن هذا البعد من الأداء الاقتصادي يتأثر بمتغيرات أخرى أكثر من تأثره بالمورد البشري، إلا أنه لا يمكن إغفال دور العمال في التسيير والاستغلال الأمثل للموارد المالية داخل المؤسسة بما ينعكس إيجابا على الأداء الكلي للمؤسسة؛

أهمية العنصر البشري في تحسين الإنتاجية الكلية للمؤسسة، ودور التدريب والتطوير في رفع مستوى الأداء للعمال بما يسمح لهم وتحقيق الأهداف المرجوة في ما يخص تحسين الإنتاجية؛

أهمية تحسين وتعزيز الميزة التنافسية داخل المؤسسات المعاصرة، وذلك كونها هي الفاصل بين نجاح وفشل المؤسسات الاقتصادية، وذلك نتيجة اتساع الاسواق وكثرت السلع والخيارات أمام الزبون، مما خلق أهمية كبيرة للميزة التي يتميز بها كل منتج عن الآخر، وعليه وجب خلق ميزة تنافسية تمنح الإنتاج قدرة؛

الدور المحوري الذي يقوم به العنصر البشري في تحقيق وخلق قدرة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

الإجابة على الفرضيات:

من دراستنا هذه يمكننا أن نجيب على فرضيات الدراسة كما يلي:

بالنسبة للفرضية الأولى فإن المورد البشري يؤثر في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، ولو أن هذه التأثير لا يكون كبير، كما أنه لا يعد المؤثر الأساسي، إلا أن عملية تنمية الموارد البشرية تؤثر إيجابا على الأداء المالي ومنه على الأداء الكلي للمؤسسة؛

بالنسبة للفرضية الثانية فإن التدريب الجيد للعمال ينعكس إيجابا على إنتاجية المورد البشري، وهذا ينعكس بدوره إيجابا على الإنتاجية الكلية للمؤسسة، حيث أن التدريب يحسن من إتقان العامل لعمله، ويخفض من نسبة الفاقد من المنتج، وينقص من الحوادث المرتبطة بالإنتاج عموما (حوادث العمل)، كما أنه يخفض من التكاليف؛

أما بالنسبة للفرضية الثالثة، فإن المصدر الأساسي للميزة التنافسية هي تنمية الابداع والابتكار، والاستثمار الأمثل للرأسمال الفكري في المؤسسات، هذه المتغيرات التي تتأثر بشكل أكبر بالعنصر البشري في المؤسسة، وهذا على اعتبار أن العمال يعتبرون هم مصدر الابداع والابتكار، وهم المصدر الاساسي للرأسمال الفكري، وعليه فإن تنمية الموارد البشرية ينعكس إيجابا على تحسين وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

التوصيات:

وعليه يمكننا أن نقترح عدد من التوصيات المتعلقة بموضوع دراستنا هذه وهي:

ضرورة إعطاء الأهمية الكاملة للمورد البشري داخل الدائرة الإنتاجية، وهذا ليس كمحرك للعملية الانتاجية بقدر كونه مورد ومصدر للتطوير والإبداع والابتكار؛

التعامل مع البرامج المخصصة لتنمية الموارد البشرية بجدية، وذلك من خلال تخصيص الموارد والوقت اللازم من أجل ذلك، وهذا يكون على أساس اعتباره استثمار طويل الأجل للمؤسسة يمنحها القوة والقدرة على تطوير الانتاج كما ونوعا؛

التركيز على مختلف جوانب الاداء الاقتصادي، وليس على جانب تحسين الانتاجية فقط، وهذا على اعتبار أن المنافسة داخل الاسواق أخذت بعدا آخر يرتكز على الجانب المعرفي أكثر من الجانب المادي، وعليه فإن تحسين الاداء الاقتصادي يكون مرتبطا بتحسين وتعزيز الميزة التنافسية للمنتج بشكل كبير.

[i] موسى اللوزي، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص87

[ii] *Robert L. Mathis/ John H. Jackson* إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمود فتوح، شعاع للنشر والتوزيع، حلب سوريا 2009. ص 418.

[iii] نفس المرجع، ص 358.

[iv] راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدرا الجامعية رمل الإسكندرية، وصر، 2003، ص 181.

[v] محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003، ص 123.

[vii] إبراهيم هديب، الاستراتيجية التطويرية للموارد البشرية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 9.

[viii] قدور علي، أثر تكوين الموارد البشرية على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص 241.

[ix] *Robert L. Mathis/ John H. Jackson* مرجع سبق ذكره، ص 419.

[x] حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 28.

[xi] عبد الحكيم جربي، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013/2012، ص 72.

[xii] حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 203.

[xiii] كرباش رحمة، دور إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية رأس المال الفكري، دراسة حالة مديرية الموارد البشرية موبيليس، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014/2013، ص109.

[xiv] سراج وهيبة، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011، ص36.

[xv] معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي، الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية، الجزء الأول، دار الانجلو المصرية، القاهرة، مصر،2014، ص24.

[xvi] أحمد ماهر، إدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص14.

[xvii] معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي، الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية، الجزء الثاني، دار الانجلو المصرية، القاهرة، مصر،2014، ص108.

[xviii] معتز سيد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص233.

[xix] معتز سيد عبد الله، الجزء الأول، مرجع سبق ذكره، ص 234.

[xx] بلعلي نسيمة فريال، المنظمات المتعلمة، توظيف للذكاء والمعارف، مجلة دراسات إقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري 2، الجزائر، العدد 1، 2014، ص171.

[xxi] نفس المرجع السابق، ص177.

[xxii] Pierre paucher, musure de la performance financier de l entreprise, office de publication universitaire, paris, 2004, p25.

[xxiii] سراج وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص114.

[xxiv] خضير كاضم محمود، 2009، ص 46.

[xxv] عبد الباري إبراهيم ذرة، تكنولوجيا الأداء البشري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2003، ص 116

[xxvi] قدور علي، مرجع سبق ذكره، ص 131.

[xxvii] سراج وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص124.