



الجامعة اللبنانية
كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية
العمادة

دور إدارة الموارد البشرية في صناعة الميزة التنافسية للمؤسسات

"جمعية المركز الإسلامي للتوجيه والتعليم العالي نموذجاً"

في الفترة الممتدة 2018/11/11—2019/01/10

أعدّ لنيل شهادة الماجستير المهني في العلوم السياسية والإدارية - قسم التخطيط والإدارة العامة

إعداد الطالب: تحسين وفيق حسن

لجنة المناقشة

الدكتور عصام إسماعيل	الأستاذ المشرف	رئيساً
الدكتور عبد الستار الأيوبي	أستاذ مساعد	عضواً
الدكتور مصباح عرابي	أستاذ مساعد	عضواً

2020



الجامعة اللبنانية
كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية
العمادة

دور إدارة الموارد البشرية في صناعة الميزة التنافسية للمؤسسات

"جمعية المركز الإسلامي للتوجيه والتعليم العالي نموذجاً"

في الفترة الممتدة 2018/11/11—2019/01/10

أعدّ لنيل شهادة الماجستير المهني في العلوم السياسية والإدارية - قسم التخطيط والإدارة
العامة

إعداد الطالب: تحسين وفيق حسن

لجنة المناقشة

الدكتور عصام إسماعيل	الأستاذ المشرف	رئيساً
الدكتور عبد الستار الأيوبي	أستاذ مساعد	عضواً
الدكتور مصباح عرابي	أستاذ مساعد	عضواً

2020

الجامعة اللبنانية غير مسؤولة عن الآراء الواردة في هذا البحث وهي تعبر عن رأي صاحبها فقط

الأهداء

إلى من سهرت وتعبت ... إلى من حملت وحلمت ...

أمي الغالية والحنونة

إلى ساكن الفؤاد والروح ...

والدي الحبيب

إلى النجوم التي تتوهج في حلقة الليل ...

إخوتي الأعزاء

إلى أنسي وشريكة حياتي ...

زوجتي الغالية

إلى من شاركني دراستي بلعبهم وعبتهم وضحكاتهم ...

نور عيوني ... وملء جفوني ...

إبنائي الغاليين

وإلى كل من وقف بجانبني وساعدني ...

أهدي بحشي المتواضع هذا سائلاً العلي القدير أن يكون له فيه رضى ولي فيه رحمة



"سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ"
(سورة البقرة، الآية 32)

شكر وتقدير

أشكر الله سبحانه وتعالى على عظيم منّه وجزيل فيضه وعطائه بأن منّ علينا بنعمة العلم، فأسأله أن يوفقنا لنكون ممن يستمعون القول فيتبعون أحسنه.

كما يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان بعد الله سبحانه وتعالى الى كل من له فضلٌ عليّ في انجاز هذا البحث وأخص منهم:

الجامعة اللبنانية - كلية الحقوق والعلوم السياسية ممثلة بإدارتها المحترمة مديراً وأساتذة...

الأستاذ عصام إسماعيل الذي شرفني بمتابعته لهذا التقرير فكان له الفضل الكبير بعد الله سبحانه وتعالى في إنجازه، وإخراجه بهذه الصورة وأشكره على حسن تعامله الكريم وتكريسه لي جزءاً يسيراً من وقته.

الأستاذ الدكتور عبد الستار الأيوبي الذي كان لنا شرف المتابعة معه كقارئ أول، فساعدت ملاحظاته الهامة على رفع قيمة هذا العمل.

جمعية المركز الاسلامي للتوجيه والتعليم العالي التي سمحت لنا بالخضوع للفترة التدريبية، على أن نخُص بالشكر المدير العام المهندس علي زلزلة، مديرية الاعداد التدريب مُمثلة بالدكتورة سحر حمود التي أشرفت على التدريب في الجمعية وأظهرت كل مرونة وإيجابية، كما أشكر جميع مدراء المدرجات والموظفين الكرام الذين تعاطوا معنا بكل شفافية واحترام.

وأشكر كل من ساهم بمساعدتي وتوجيهي وإرشادي لما فيه خير لي ولهذا العمل المتواضع.

مقدمة:

تزداد أهمية الموارد البشرية كعامل أساسي لنجاح المنظمة على المدى البعيد، حيث تلعب الدور الرئيسي في صنع الأهداف الإستراتيجية، ورصد وتحليل البيئة الخارجية والإشراف على العمليات الداخلية وقياس الكفاءة، وتطوير العمل وزيادة الإنتاجية، والاستخدام المنظم للموارد البشرية يكسب المنظمة الميزة التنافسية اتجاه المنافسين الآخرين في السوق.

تحقيقها للميزة التنافسية في السوق، جاء نتيجة تطور مفهومها، بعد أن كنا نتكلم عن "تسيير الأفراد" وصلنا إلى "إدارة الموارد البشرية". التقدم يستمر لإعطاء الإنسان المكانة التي يستحقها فعلا داخل المنظمة، فالكتابات الحديثة جدا في هذا المجال تتكلم عن "إدارة رأس المال البشري" (Human Capital Management)، و"إدارة رأس المال الفكري" (Intellectual Capital Management).

وقد تبنت الإدارة في الكثير من المنظمات اليوم مبدأ الاهتمام بالبشر كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية خاصة مع دخول القرن الواحد والعشرين والذي يركز على اقتصاد المعرفة، ويعتبر أن إنتاجية رأس المال البشري أو رأس المال الفكري، هي المحك الرئيسي في إطالة بقاء أي منظمة ناجحة تحقق أرباحا في السوق، وأساس أي اقتصاد ناجح في العالم. وأصبحت القوة الدافعة لتلك المنظمات هي الأفراد ذوي المعرفة والذكاء والمهارات التي تتلاءم مع متطلبات القرن الحالي.

نظراً لزيادة المنافسة بين المنظمات، أصبح النجاح في السوق هو لتلك المنظمات التي تحقق ميزة تنافسية في السوق، وتحافظ على هذه الميزة عبر الزمن، ونظراً لتوفر الموارد المالية لتمويل المشاريع أكثر من أي وقت سابق، ونظراً لصعوبة احتكار المعلومات والتكنولوجيات المتقدمة نظراً لعولمة الأسواق، فقد ركزت الكثير من المنظمات على الاستثمار في أهم مواردها، وهي الموارد البشرية من خلال الاستثمار في تنمية هذه الموارد لتحقيق ميزة تنافسية في السوق.

وجاءت هذه الدراسة لتوضيح كيف يمكن للمنظمات تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستثمار في تنمية مواردها البشرية، ويمكن أن تحقق الجهات الأكاديمية ومنظمات الأعمال عدة فوائد من خلال هذه الدراسة:

- بالنسبة للجهات الأكاديمية يمكنها التعرف على موضوع تنمية الموارد البشرية لأخذ نظرة علمية عن الموضوع، من جهة للحصول على معلومات موثقة علمياً ومن جهة أخرى يمكن أن تولّد لدى البعض أفكاراً تكون البداية لأبحاث أخرى.

- بالنسبة لمنظمات الأعمال والمنظمات غير الربحية، فالدراسة تمنحهم معلومات واسعة عن أهمية الموارد البشرية في المنظمة، وعن طرق استثمار هذا المورد بطريقة مثلى من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق، لعلها تكون دافعاً لها لبذل المجهود ومن أجل الاستفادة من هذه المعلومات على أرض الواقع وتكييف ظروفها ومواردها من أجل تحقيق فوائد استثمار المنظمة في مواردها البشرية والتي جاءت في هذه الدراسة.

أولاً: أهمية موضوع التقرير

- التعرف على إدارة الموارد البشرية كأحد المجالات الحيوية في إدارة الأعمال، والمبادرة إلى التعمق بالذات في موضوع تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر أكاديمية، نظراً لتوقعنا أن هذا الموضوع سيتم التطرق إليه بشكل واسع في المستقبل القريب نظراً لبداية انتشار موضوع تنمية الموارد البشرية في وسائل الإعلام المختلفة والاهتمام الجماهيري بالمحاضرات والدورات التدريبية التي تتناول التنمية الذاتية.

- محاولة وضع مادة علمية متكاملة في مجال تنمية الموارد البشرية، تسهّل على الباحثين الإلمام بهذا الموضوع.

ثانياً: سبب اختيار الموضوع:

- الرغبة في التخصص الأكاديمي في مجال الموارد البشرية وبالذات في تنمية الموارد البشرية، حيث تم الاتفاق على الموضوع مع الأستاذ المشرف منذ بداية عملية الإشراف، وما لهذا الاختصاص من أهمية في مسار تطور القطاع العام.

- الرغبة في المبادرة إلى التطرق إلى هذا الموضوع الحديث والمهم، والذي نتوقع أن الكثير من الدراسات سوف تتطرق إليه بعد دراستنا هذه.

ثالثاً: المؤسسة محل التدريب:

إن جمعية المركز الإسلامي للتوجيه والتعليم العالي هي جمعية خيرية اجتماعية تربوية، متخصصة في التوجيه المهني والإرشاد التربوي وتقديم الخدمات التربوية لطلاب التعليم العالي. تأسست في العام 1994 لتحقيق النهوض التربوي في مجتمعها وبيئتها، انطلاقاً من التزامها بالقيم الإسلامية أسلوباً وعملاً، متخذةً من الروح العلمية القائمة على العلم والتكنولوجيا وسيلة للتعبير عن مضمون عملها، والمصادقية والشفافية في دعم الفئات المستضعة اجتماعياً والمتفوقة علمياً، وحفظ كرامتها.

إنّ الأوضاع الاقتصادية الصعبة والحرمان الاجتماعي التي يعاني منها المجتمع اللبناني والمحروم منه بشكل خاص، وضعف المناهج والبرامج الخاصة بالتوجيه والإرشاد المهني والتربوي، شكلت انطلاقة لعمل الجمعية بالتصدي للواقع بأسلوب تربوي اجتماعي سليم عبر سلسلة من البرامج التوجيهية والإرشادية يتم تنفيذها عبر طرائق ووسائل ناشطة مثل الندوات والورش والمحاضرات والبرامج المدرسية وأنظمة المعلومات والمؤتمرات والمعارض والحلقات البحثية وسواها، وبرامج خدمات تربوية تختص بمساعدات مادية عبر قروض ومنح وحسومات في مجال التعليم العالي لإعداد طلبة مؤهلين لمتابعة حياتهم العلمية والمهنية بعد التخرج من المؤسسة الأكاديمية بكرامة وكفاءة عالية.

وتهدف برامج الجمعية إلى مساعدة الطلبة على اكتشاف طاقاتهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم الاجتماعية والسلوكية وتوجيههم المبكر للسير نحو الاختصاصات المناسبة التي تؤهلهم لدخول سوق العمل.

وتقوم الجمعية بتأمين خدماتها المتنوعة وبالدعم وبالتكامل مع المؤسسات الأهلية وبفضل ذوي الخبرة العالية والاختصاص وفريق العمل المتميز من العاملين والمتطوعين وأصحاب الأيدي المعطاءة. كما تتشارك مع العناصر الأساسية للعملية التربوية من الأهل والمعلمين والمرشدين والمؤسسات التربوية والتعليمية لتحقيق الأهداف المرجوة بالتعاون مع المؤسسات الرسمية والأهلية المحلية والدولية.

رابعاً: الإشكالية التي سيعالجها الطالب:

في إطار التحديات التي تواجهها المؤسسات لتطبيق كافة الأساليب الحديثة نظراً للتغيرات والتطورات الدائمة في مختلف مجالات العمل وفي ظل بيئة عمل متجددة تسودها المنافسة حيث يكون الاعتماد على الأساليب العلمية. مما سبق يمكننا صياغة الإشكالية التالية:

كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية تنمية وتطوير كفاءاتها ومهاراتها؟

كيف يمكن للتشريعات والقوانين المساهمة في تطوير إدارة الموارد البشرية في الجمعيات؟

يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة التالية:

هل يمكن اعتبار معايير إدارة الموارد البشرية مصدراً للميزة التنافسية؟

ما هي الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية ؟

ما هو مفهوم إدارة الموارد البشرية ؟

هل الكفاءات والمهارات كمدخل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية تسهم في تطوير الميزة التنافسية؟

كيف تسهم الكفاءات والمهارات في خلق القيمة الإضافية وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة؟

كيف تسهم التشريعات والقوانين في صناعة الكفاءات والمهارات وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة؟

خامساً: الفرضيات

في ضوء العرض السابق ومن أجل تفسير الإشكالية، ومحاولة الإجابة عن التساؤلات المطروحة سابقاً، يمكن

صياغة الفرضيات التالية بهدف طرحها للمناقشة، واختبار صحتها، والتي يمكن تلخيصها كالآتي:

1. تعتبر الكفاءات والمهارات مصدراً أساسياً لامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية.
2. تعتبر الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تطمح كل مؤسسة إلى تحقيقه من خلال مواردها وكفاءاتها.
3. تساهم الكفاءات والمهارات على خلق القيمة الإضافية وتحسين أداء المؤسسة وامتلاكها لميزة تنافسية مستدامة.
4. تساهم التشريعات والقوانين في صناعة الكفاءات والمهارات وفي خلق القيمة الإضافية وتحسين أداء الجمعية وامتلاكها لميزة تنافسية مستدامة.

سادساً: المنهج المستخدم في البحث

من أجل دراسة الإشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعادها، جوانبها، ونتائجها، والإجابة على تساؤلات الإشكالية، وإثبات صحة الفرضيات، تمت الدراسة بالاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي لإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام بها، ومنها التحكم في الموضوع بغية المرور للجانب التطبيقي، والذي كان بـ"جمعية المركز الإسلامي للتوجيه والتعليم العالي"، واعتمادنا على منهج دراسة الحالة والجمع بين المنهجين السابقين محاولين إسقاط ما جاء في الجانب النظري على هذه الجمعية، وتبيان مدى استخدام المفاهيم الواردة سابقاً.

سابعاً: التقنيات المستخدمة في البحث:

تتنوع مصادر المعلومات، من ملاحظات المتدرب للعينة التي تمّ تحصيلها بالمشاهدة، إلى الملاحظات العملية التي تمّ تحصيلها بنتيجة التدريب العملي الذي خضع له، بالإضافة إلى ما تم استخدامه من تقنيات المقابلة لكونها أكثر مواءمة مع طبيعة الفرضيات الواجب التحقق منها، ومن خلال التواصل المباشر والتفاعل ما بين المتدرب وبين من تجرى معه المقابلة، وقد تم تنفيذ عدة مقابلات مع مدير جمعية المركز الإسلامي للتوجيه والتعليم العالي المهندس علي زلزلة، مدير العلاقات العامة المهندس علي عيسى، مديرة الإعداد والتدريب الدكتورة سحر حمود للوصول إلى الغاية المرجوة من المقابلة بما يخدم التقرير.

ثامناً: صعوبات الدراسة

تركزت الصعوبات أساساً في دراسة الحالة حيث واجهت المتدرب مشاكل عدة، منها صعوبة إجراء التريص لفترة مقبولة، وصعوبة الحصول على بعض المعطيات والبيانات حيث تعتبر من أسرار العمل، وتضارب وتناقض بعض المعلومات مع بعضها البعض، وصولاً لتقرير واقعي.

تاسعاً: دراسات سابقة

1 - الدراسة الأولى (2009-2010) -الأردن

أعدّها الطالب محمد فوزي علي العتوم بعنوان "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانه على قطاع صناعة الأدوية الأردنية" وهدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الصناعة الدوائية في الأردن، وإلى بيان أثر رسالة المنظمة ومكوناتها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع صناعة الأدوية. تبين من خلال الدراسة مدى تبني الجودة والبحث والتطوير والاهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجة العملاء.

2 - الدراسة الثانية (2010-2011) -غزة

أعدّها الطالب سائد حسن يوسف شراب بعنوان (التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية) - دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة. وقد تبين بأن شركات توزيع الأدوية في غزة تقوم بممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال ممارسة المراحل الأساسية له وهي التحليل الاستراتيجي للبيئة ، توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي كما أظهرت النتائج إن هذه الشركات تعتمد على التمايز والإبداع والتكلفة الأقل في تحقيق الميزة التنافسية لها.

3 - الدراسة الثالثة (2018) -الجزائر

أعدّها الطالب عناني مسعودة بعنوان (أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية) - دراسة حالة مؤسسة العسكرية للاسمنت - برانيس - بسكرة وهدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تبني المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، تخفيض التكلفة، الابتكار) في المؤسسة. وقد تبين إن إدارة المواهب لها تأثير كبير في تحقيق الميزة التنافسية.

عاشراً: مفاهيم الدراسة

- الموارد البشرية: هي عملية تحليل وإدارة الاحتياجات من الموارد البشرية لضمان تحقيق أهداف لمنظمة¹.
- الميزة التنافسية: عرف (Kotler 2000) الميزة التنافسية بأنها "مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده".

¹ د. حسن صالح، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، بيروت، 2017/2018، ص1

- الجمعية: تعتبر جمعية مؤسسة تلتقي فيها مجموعة من الأشخاص يتشاركون في معلوماتهم وجهودهم بصورة مستمرة مستعملين وسائل مادية ومعنوية بغية تأمين هدف مشترك قد يختلف ويتنوع من جمعية إلى أخرى ولكن في مطلق الأحوال لا يمكن أن يكون بقصد الربح المادي.
- الكفاءات: هي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج بأقل التكاليف وهو من أهم مقاييس النجاح للمؤسسات في تحقيق أهدافها.²

الحادي عشر: تقسيمات البحث

انطلاقاً من طبيعة التقرير الذي يهدف إلى معاينة دور إدارة الموارد البشرية في جمعية المركز الإسلامي للتوجيه والتعليم العالي في صنع الميزة التنافسية. فقد قسم هذا التقرير إلى قسمين:

القسم الأول (الجانب الميداني) يتضمن فصلين يتناول الفصل الأول نظام الجمعيات، المؤسسة محل التدريب، والأقسام التي تم التدريب فيها إضافة إلى مدة التدريب والمشاكل التي واجهت الباحث. يتناول الفصل الثاني الأعمال التي نفذاها المتدرب وطبيعة الموظفين الذين تمت مقابلتهم إضافة إلى المهارات التي اكتسبها المتدرب والمشاكل والمعوقات والتسهيلات التي رافقت التدريب الميداني.

أما القسم الثاني يتكون من فصلين متتاليين الجانب النظري للتقرير، الفصل الأول يتناول في مبحثه الأول على "إدارة الكفاءات والميزة التنافسية"، وفي المبحث الثاني إدارة الكفاءات، و أبعاد إدارة الكفاءات، وسنتطرق فيه لدور إدارة الكفاءات في دعم الميزة التنافسية.

أما الفصل الثاني يختص بعرض الجوانب النظرية في موضوع "الميزة التنافسية في إدارة الموارد البشرية"، يحتوي على ثلاثة مباحث، نتناول في المبحث الأول "مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية"، الموارد والكفاءات سنتطرق في هذا المبحث الميزة التنافسية، وطبيعة موارد المؤسسة، والكفاءات.

أما في المبحث الثاني فسيكون بعنوان: "تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية كمدخل لصناعة الكفاءات" وسندرس في هذا المبحث المسار النظري والإطار لمفاهيم الإدارة الموارد البشرية، ثم نتناول فيه التحول نحو إدارة إستراتيجية للموارد البشرية، وممارسات إدارة الموارد البشرية المحققة للكفاءات.

أما المبحث الثالث فسيكون بعنوان "إدارة الكفاءات والميزة التنافسية"، وسنتناول في هذا المبحث إدارة الكفاءات، ودراسة أبعاد إدارة الكفاءات، وسنتطرق فيه لدور إدارة الكفاءات في دعم الميزة التنافسية.

وستختتم هذه الدراسة بخاتمة عامة، نستعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات.

² Wiki.ar.m.wikipedia.org

القسم الأول: قسم وصفي حول أعمال التدريب العملية

الفصل الأول: القسم الوصفي

المبحث الأول: النظام القانوني للجمعيات

تمهيد:

تحقيق أهداف التنمية المستدامة شعار ترفعه معظم الجمعيات المدنية اللبنانية. وبين الشعار والتطبيق حاجات تتزايد وأخرى تستجد وجمعيات تسعى وتعمل بجدية من أجل مستقبل أفضل.

صحيح أنّ في لبنان جمعيات وهمية وأخرى يستخدمها أصحابها منصات دعائية أو وسيلة استرزاق، إلا أن العالم اليوم يتكل على أفراد ملتزمين بالإنسان وبحقوقه ويعملون من أجل وضعها موضع التنفيذ.

وفي هذا الإطار قسّم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أهداف التنمية المستدامة إلى 17 هدفاً، يعمل عدد من المنظمات والجمعيات على تحقيقها. فما هو دور هذه الجمعيات؟ وكيف يصف بعضها عمله وأهدافه؟ وهل تحدث فرقاً في المجتمع اللبناني؟

يعتبر الاختصاصي في سياسيات الحوكمة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي د. حسن كريم أن هناك "تفاوتاً بين الجمعيات المدنية سواء بمعرفتها واحترافيتها أو بمدى اهتمامها بأهداف التنمية المستدامة. فالبعض منها يهتم بأمور وقضايا محددة كالجمعيات البيئية أو المساواة أو قضايا المرأة. وهناك من يهتم بكل أهداف التنمية المستدامة. ولا يعرف كثيرون أن الاهتمام بالقضايا الحياتية كال فقر والأمراض والتلوث البيئي والفساد مرتبط بشكل كبير بأهداف التنمية المستدامة".

وحول برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في لبنان، يؤكد د. كريم أن "البرنامج يدعم الحكومة في مشاريعها الإصلاحية بالإضافة إلى دعم المجتمع المدني على تحقيق أهداف تنموية". مضيفاً أن "البرنامج لا يفرض أي شروط على الجمعيات التي تحتاج إلى الدعم إلا الالتزام بمعايير الشفافية وشروط التعاقد من تقديم التقارير المالية وغيرها. مؤكداً أن "البرنامج ليس له أي أجندات سياسية في لبنان".

وعن اعتبار البعض أن تلك الجمعيات تحاول أحياناً أن تحل محل الدولة، يوضح د. كريم أن "الجمعيات المدنية تقوم بدور بسيط ولكنه مهم على صعيد الإغاثة ونشر الوعي وتحفيز المشاركة، إلا أن المسؤوليات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والثقافية كما السياسية هي من مسؤوليات الدولة".

بدوره يحمل المدير التنفيذي لشبكة المنظمات غير الحكومية العربية للتنمية زياد عبد الصمد المسؤولية الكاملة للدولة اللبنانية "في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. لأن دور الجمعيات المدنية الأساسي هو فقط المساعدة أو التحفيز أو

الضغط، وليس تحقيق تلك الأهداف". ويأسف كون الدولة اللبنانية "لم تضع إلى الآن خطة إستراتيجية وطنية لتحقيق هذه الأهداف".

ويؤكد عبد الصمد على أهمية "دور الجمعيات المدنية في المجتمع اللبناني، التي تقدم العديد من الخدمات للمواطنين واللاجئين معاً. إلا أن هناك عددا كبيرا من الجمعيات المدنية ليست على إطلاع كافٍ على أهداف التنمية المستدامة".

أولاً: الجمعيات في لبنان

أ. الدستور اللبناني

يكرس الدستور اللبناني مبدأ حرية الجمعيات. وتتص المادة 13 على ما يلي:

«حرية إبداء الرأي قولاً وكتابة وحرية الطباعة وحرية الاجتماع وحرية تأليف الجمعيات كلها مكفولة ضمن دائرة القانون».

ينص القانون على مفهوم الحرية، إنشاءً، وحامية لهذه الحرية ووضعها على قدم المساواة مع كل الحريات السياسية الأخرى.

ب. التشريعات العادية

لقد أوجب الدستور اللبناني ممارسة حرية الجمعيات ضمن إطار قانوني وأبقى المشتري اللبناني بعد الاستقلال على القانون العثماني الذي صدر بتاريخ 3 آب 1909.

وكان قد أخذ هذا القانون بأهم ما جاء في القانون الفرنسي للجمعيات الذي صدر عام 1901. ويعتبر قانون 1909 الأداة الأساسية بالنسبة لهذا الموضوع.

صدر المرسوم الإشتراعي رقم 153 تاريخ 16 أيلول 1983 الذي عدل كل أحكام هذا القانون وأخضع الجمعيات إلى رقابة صارمة من قبل الإدارة اللبنانية، خرقاً لمبدأ حرية الجمعيات التي كرسها الدستور، وخرقاً للقانون الذي يتيح للحكومة إمكانية التشريع بواسطة المراسيم الإشتراعية. ولقد تم إلغاء هذا القانون في 23 آذار 1985 وأصبح القانون الوحيد الذي يرعى الجمعيات هو قانون 1909 وهو ينظم إنشاء وعمل وحل الجمعيات في لبنان. بالعودة إلى قانون 1909، فإنه يتمتع بخصوصية هامة ألا وهي عدم إخضاع إنشاء الجمعيات في لبنان إلى أي ترخيص مسبق. فيكفي إعلام السلطات الإدارية المختصة بواقعة الإنشاء من أجل اكتساب الجمعية للشخصية المعنوية. وهذا الإعلام هو ما يسمى بـ"العلم والخبر". والإعلان عن الجمعية كافٍ لإنشائها لأن المبدأ هو منع الجمعيات السرية التي يعاقبها القانون بشدة كما سنرى لاحقاً.

إن مبدأ حرية الجمعيات الذي يسود في لبنان هو مبدأ لا يقتصر على مرحلة إنشاء الجمعية بل يتناول جميع مراحل حياة الجمعية، ولا يمكن حل الجمعية إلا بمرسوم من مجلس الوزراء.

القوانين التي تنظم الجمعيات في لبنان: الجمعيات متنوعة حسب القيود القانونية الموضوعية من أجل إنشائها. ثمة قانون خاص لكل نوع منها بحيث يحتاج إلى ترخيص مسبق من أجل إنشائها. وعليه يوجد ثلاثة أنواع من الجمعيات في لبنان:

1. الجمعيات التي تحتاج إلى قانون خاص ينشئها ويرعاها وهي نقابات المهن الحرة (المحامين، الأطباء، المهندسين، أطباء الأسنان، الصيادلة وغيرها) وبعض صناديق التعاضد.

2. الجمعيات التي تحتاج إلى ترخيص إداري مسبق يسمح بإنشائها وهي جمعيات الأجانب، جمعيات الشباب والرياضة، النقابات العمالية ونقابات أرباب العمل، صناديق التعاضد، التعاونيات.
3. كل الجمعيات الأخرى التي لا تحتاج إلّا إلى الإعلان عن وجودها لكي تنشأ ومن ضمنها الأحزاب السياسية، وكلها تخضع إلى قانون 1909. وهذا الإعلان ليس منشئاً لشخصية معنوية بل معلناً لها.
- إلا إنه بإمكان الإدارة ممارسة وصايتها على بعض الجمعيات من خلال إعطائها تصنيفاً بأنها «ذات منفعة عامة» فتحصل بموجب هذا التصنيف على مساعدات مادية كبيرة خلافاً للجمعيات التي لا تحصل على هذا التصنيف. وعامة ما تكون الجمعيات «ذات المنفعة العامة» تلك الجمعيات التي تهتم بالصحة العامة كالصليب الأحمر أو الهلال الأحمر اللبناني، أو أن تكون جمعيات خيرية أو ميثم، أو مأوي للمتقدمين في السن، أو التي تهتم بمشاكل الدعارة أو المخدرات، أو الكحول، الخ...، وتعتبر المنفعة العامة منفعة كافة المواطنين مقابل منفعة الأفراد.

أولاً: فيما يتعلق بتأسيس الجمعية:

تنص المادة الثانية من قانون الجمعيات على ما يلي:

"إن تأليف الجمعية لا يحتاج إلى الرخصة في أول الأمر ولكنه يلزم في كل حال بمقتضى المادة السادسة إعلام الحكومة بها بعد تأسيسها". أن يتقدم مؤسsoها لدى وزارة الداخلية والبلديات ببيان "علم وخبر" يتضمن المستندات التالية:

- اسم الجمعية وعنوانها.
- ثلاث نسخ عن أنظمة الجمعية موقعة من قبل المؤسسين ومصادق عليها بخاتم الجمعية ويمكن الاستئناس بالأنظمة المعدة من قبل الوزارة التي تعطى مجاناً للمؤسسين.
- إخراجات قيد للمؤسسين (يشترط أن لا يكون أحد المؤسسين دون العشرين وذلك وفقاً لأحكام قانون الجمعيات).

- سجلات عدلية شرط أن لا يكون قد مضى عليها أكثر من ثلاثة أشهر.

تتولى وزارة الداخلية والبلديات التدقيق في هذه المستندات وبناء عليه يعطى المؤسسون بياناً يشير إلى أن الوزارة أخذت علماً بتأسيس الجمعية وذلك دون إحالة "العلم والخبر" لأي مرجع للاستفسار أو للاستقصاء عنه إنما سيصار إلى تبليغ البيان بأخذ الوزارة بـ"العلم والخبر" إلى المراجع المعنية فيه (وزارات . إدارات . نقابات الخ...).

لوزارة الداخلية والبلديات الحق في رفض تسليم البيان المشار إليه أعلاه في الحالتين التاليتين:

1. إذا كان البيان لا يشمل المعلومات المفروضة قانوناً.
2. إذا كان موضوع الجمعية مستنداً على أساس غير مشروع، مخالفاً لأحكام القوانين والأنظمة والآداب العمومية.

في حال رفض تسليم "العلم والخبر" للأسباب المبينة أعلاه تحل الجمعية بمرسوم يصدر عن مجلس الوزراء. بعد أخذ البيان بـ"العلم والخبر" يصار إلى نشره في الجريدة الرسمية وفقا للأصول المعمول بها حاليا.

ثانياً: فيما يتعلق بالهيئة الإدارية للجمعية

تنص المادة السابعة من قانون الجمعيات على ما يلي:

«يشترط أن يوجد في مركز كل جمعية هيئة إدارية تؤلف من شخصين على الأقل».

كما تنص المادة السادسة من القانون نفسه على ما يلي: «يتحتم على الجمعيات أن تعلم الحكومة في الحال بما يقع من التعديل والتبديل في نظامها الأساسي أو في هيئة إدارتها ومقامها...».

ويستفاد مما تقدم أن للجمعية كامل الحرية في انتخاب أعضاء هيئتها الإدارية وهذا الانتخاب لا يخضع لرقابة وزارة الداخلية والبلديات حيث لا حاجة لحضور مندوب من قبلها العملية الانتخابية لانتفاء النص القانوني على ذلك. لكنه بالمقابل يبقى على الجمعية استناداً إلى المادة السادسة المشار إليها أعلاه، إيداع وزارة الداخلية والبلديات نسخة عن محضر الانتخاب موقعا من قبل أعضاء الهيئة العامة المشاركين في العملية الانتخابية وفقا للأصول، وإنه بموجب المحضر المذكور للجمعية الحق في الحصول على إفادة رسمية صادرة عن وزارة الداخلية والبلديات بأسماء أعضاء الهيئة الإدارية وذلك وفقا للمعطيات والمعلومات الموجودة في الملف.

ثالثاً: فيما يتعلق بتعديل أنظمة الجمعية

تنص المادة السادسة من قانون الجمعيات على ما يلي:

«يتحتم على الجمعيات أن تعلم الحكومة في الحال بما يقع من التعديل والتبديل في نظامها الأساسي أو في هيئة إدارتها ومقامها وهذا التعديل إنما ينفذ حكمه على شخص ثالث من يوم إعلام الحكومة به».

وبالتالي فإن تعديل أنظمة الجمعية لا يخضع لأية مصادقة من أي نوع كانت أو لأية أصول خاصة سوى ما نصت عليه أنظمة الجمعية ولكن وبمقتضى المادة السادسة المشار إليها أعلاه، يتحتم إبلاغه في الحال إلى وزارة الداخلية والبلديات وذلك لأن التعديل يعتبر نافذا بالنسبة للجمعية منذ إقراره من قبلها إنما لا يسري حكمه بالنسبة للأشخاص الثالثين إلا من تاريخ إبلاغه إلى وزارة الداخلية والبلديات.

رابعاً: فيما يتعلق بالمستندات السنوية الواجب على الجمعية تقديمها:

تنص المادة السابعة من المرسوم رقم 10830 تاريخ 1962/10/9 على ما يلي:

«في الشهر الأول من كل سنة، على كل جمعية مجازة أن تتقدم من وزارة الداخلية بلائحة تتضمن أسماء أعضائها وبنسخة عن موازنتها السنوية ومن حسابها القطعي السابق. ويخضع هذا الحساب لرقابة الوزارة المختصة». كما تنص المادة الثامنة من المرسوم نفسه على ما يلي: «ويعاقب بالغرامة من خمسمائة إلى ألفي ليرة كل من يخالف أحكام المادة السابقة من هذا القانون. وتضاف الغرامة في حال التكرار». وبالتالي يتوجب على كل جمعية أن تتقدم في الشهر الأول من كل سنة بالمستندات التالية:

- قطع حساب السنة المنصرمة.
- موازنة السنة المقبلة.
- لائحة بأسماء أعضاء الهيئة العامة. تتعرض الجمعية لغرامة مالية في حال تأخرها في تقديم المستندات المشار إليها أعلاه.

خامساً: فيما يتعلق بحل الجمعية، بحيث يصبح كما يلي:

تنص المادة 3 من قانون الجمعيات على ما يلي:

«لا يجوز تأليف جمعيات مستندة إلى أساس غير مشروع مخالف لأحكام القوانين والآداب العمومية أو عن قصد الإخلال براحة المملكة وبكامل ملكية الدولة أو تغيير شكل الحكومة الحاضرة أو التفريق سياسة بين العناصر العثمانية المختلفة وبرفض إعطاء العلم والخبر بها وتحل بمرسوم يصدر عن مجلس الوزراء».

وتنص المادة 14 من القانون نفسه على ما يلي:

«إن الأموال العائدة لجمعية منعته الحكومة أو فسخت برضاء أعضائها واختيارهم أو بحكم نظامها الداخلي إذا وجد بشأنها نص في نظام تلك الجمعية الأساسي عمل به وإلا عمل بموجب القرار الذي يعطى من هيئة الجمعية العمومية».

كما تنص المادة الأولى من المرسوم 10830 على ما يلي:

«يحظر على أي كان أن يعمل على الإبقاء على جمعية حلت لارتكاب أفرادها بصفته الحزبية جرائم تتعلق بأمن الدولة اقترنت بأحكام مبرمة...».

تنص المادة 338 من قانون العقوبات على ما يلي:

«تحل كل جمعية سرية وتصادر أموالها...». يستفاد مما تقدم أن الحالات التي يجوز فيها حل الجمعية تقتصر على الآتي:

- 1 - قرار من قبل هيئتها العمومية وفق الأصول المنصوص عنها في نظامها.
- 2 - قرار مبرم من قبل القضاء المختص استناداً إلى المادة 338 من قانون العقوبات.
- 3 - بفعل الإدارة إذا كان موضوعها مستنداً إلى أساس غير مشروع يدخل في إحدى الحالات المنصوص عليها في المواد 3 و 14 من قانون الجمعيات المشار إليهما أعلاه والمادة الأولى من المرسوم رقم 10830 الواردة آنفاً وذلك وفقاً للآلية التالية:

يحال بيان "العلم والخبر" فور توقيعه إلى المديرية العامة للأمن العام لإجراء التحقيقات اللازمة والاستعلام عن كافة نشاطات الجمعية ومؤسسيها، يصار بعدها إلى إفادة المديرية العامة للشؤون السياسية واللاجئين مباشرة عن نتيجة هذه التحقيقات وبالسرية الممكنة، بحيث يمكن للمديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للشؤون السياسية واللاجئين اقتراح رفض تسليم "العلم والخبر" وحل الجمعية إذ تبين وجود أي مانع يحول دون استمرارها على أساس

مخالف لأحكام المادة الثالثة من قانون الجمعيات، بحيث يصار بعدها إلى رفع الأمر من قبل الوزير إلى مقام مجلس الوزراء لإقرار اللازم.

سادساً: نشأة الشخصية المعنوية

إن أول نتيجة لإنشاء الجمعية هي ولادة الشخصية المعنوية. وهذه الشخصية تميزها عن شخصية الأعضاء الذين يؤلفونها. وتصبح الذمة المالية العائدة للجمعية منفصلة عن ذمة الأعضاء المالية ولا يمكن ملاحقتهم على أموالهم الخاصة من أجل إيفاء ديون الجمعية.

بما إن "العلم والخبر" هو الأمر الوحيد المطلوب، دون أي ترخيص مسبق، وبما إن معاملة الإيداع تتم بعد إنشاء الجمعية بتوقيع الأعضاء المؤسسين على النظام الأساسي، تكون عملية إيداع البيان واستلام الإيصال منشئة للحق ومعلنة له. فمجرد التوقيع على النظام الأساسي يكفي لإنشاء الجمعية، إذ يجري الإعلان عن جمعية موجودة، وليس عن جمعية ستولد فيما بعد وهذا هو تماماً الفرق بين الإعلان والترخيص. فالجمعيات التي تحتاج إلى ترخيص لا تنشأ إلا من تاريخ إعطائها هذا الترخيص.

الجمعية غير المعلنة بحاجة تماماً كما الجمعية المعلنة إلى مرسوم من مجلس الوزراء من أجل حلها. ولا يمكن حل جمعية غير موجودة. فحتى هذه الجمعيات القابلة للحل تتمتع بالشخصية المعنوية. فعدم الإعلان هو مخالفة جزائية لكن ليس له تأثير على وجود أو عدم وجود الشخصية المعنوية. إلا أن دخول الجمعية «حيز التنفيذ» إذا جاز التعبير يجري بعد إيداع الأوراق واستلام العلم والخبر، بحيث تصبح الجمعية علنية بالنسبة للدولة. ومن الأخطاء الشائعة تلك التي تعتبر إن الشخصية المعنوية تنشأ بعد الحصول على "العلم والخبر" في الجريدة الرسمية. فالمادة الثامنة من قانون 1909 بغاية الوضوح إذ تعتبر بأن كل الجمعيات التي قامت بمعاملة الإعلان قانوناً وفق المادة السادسة تستطيع أن تتقاضى أمام جميع المحاكم.

الشخصية المعنوية تكتسب وتأخذ مفعولها منذ لحظة إيداع الأوراق وليس من تاريخ استلام "العلم والخبر" ولا من تاريخ النشر في الجريدة الرسمية.

ولقد كرس مجلس شورى الدولة هذا المبدأ في قرار تاريخ 25 أيلول 1946 قضى فيه بأن الجمعية تتمتع بالشخصية المعنوية منذ تاريخ إيداع الإعلان لدى وزارة الداخلية عملاً بالمادة 8 من قانون الجمعيات بإمكانها التقاضي منذ ذلك التاريخ. وعاد مجلس الشورى وأكد المبدأ نفسه في قراره رقم 135/2003-2004 تاريخ 18/11/2003.

الشخصية المعنوية للجمعية

إن قيام المؤسسين بإنفاذ موجب الإعلام عن إنشاء الجمعية يؤدي إلى نتيجة قانونية أساسية، وهي نشأة الشخصية المعنوية للجمعية.

تتمتع كل جمعية بالشخصية الاعتبارية - المعنوية Personnalité morale المستقلة عن شخصية الأعضاء المنتسبين إليها، والذين لا يلزمون على ذمتهم المالية الخاصة بأي من موجبات الجمعية، وبالتالي تتمتع الجمعية بجميع الحقوق المتلازمة بتلك الشخصية الاعتبارية، فيكون لها:

- حق التقدم إلى المحاكم بصفة مدع أو مدعى عليه.
- حق إدارة أموالها أو التصرف بها.
- الحق لها بالاسم وبحمائته.
- حق قبول الهبات
- والتعاقد مع مدراء وإجراء وغيرها من الأعمال التي لا تحصى والتي يحق لأي شخص معنوي القيام بها.

1 - تاريخ نشأة الشخصية المعنوية للجمعية والنتائج المترتبة:

يتضح جلياً بأن تاريخ اكتساب الشخصية المعنوية هو تاريخ إعطاء المؤسسين للإدارة البيان القانوني، وليس تاريخ استلامهم إيصال "العلم والخبر"، ونشر "العلم والخبر" في الجريدة الرسمية. وقد أكد مجلس شورى الدولة على هذا المبدأ بقراره الصادر في 25 أيلول 1946، إذ طرحت آنذاك على المجلس مسألة عدم تمتع جمعية معينة بالشخصية المعنوية وبالتالي بحق الادعاء، لأن وزارة الداخلية لم تكن قد أعطتها بعد إيصالاً بالبيان الذي كان مؤسسو هذه الجمعية قد تقدموا به من الوزارة ما لم يصدر "العلم والخبر". ففضى مجلس الشورى بتمتع الجمعية المذكورة بالشخصية المعنوية منذ تاريخ إيداعها بيان التأسيس لدى وزارة الداخلية وذلك بالاستناد إلى أحكام المادة 8 من قانون الجمعيات وبالتالي تمتعها بحق الادعاء ابتداءً من هذا التاريخ.

2 نتائج اكتساب الجمعية للشخصية المعنوية:

بالإضافة إلى حق الجمعية بالادعاء ابتداء من تاريخ اكتسابها للشخصية المعنوية، يترتب على اكتساب الجمعية لشخصيتها المعنوية على الصعيد العملي نظراً لأهميتها:

- فتح الحسابات لدى المصارف: هي إحدى أهم نتائج تمتعها بالشخصية المعنوية.
- إجراء المعاملات باسم الجمعية أمام الكاتب العدل (وكالات، عقود، الخ..): يصبح بإمكان الإدارة الرسمية أو الكاتب العدل اعتماد هذا الإثبات لإجراء المعاملة المطلوبة. إن رفض الإدارة المعنية أو الكاتب العدل إجراء المعاملة بحجة عدم نيل الجمعية "العلم والخبر" يشكل مخالفة صريحة لإحكام قانون الجمعيات.

إن هاتان المسألتان قد تتسبب في مشاكل للجمعيات على الصعيد العملي، نظراً لتأخر الإدارة في تسليم إيصال "العلم والخبر" مما أوجد تساؤلات لدى البعض حول إمكانية الجمعية إجراء مثل هذه المعاملات، علماً إن النص

القانوني والاجتهاد واضحان ولا يحملان أي جدل. لاسيما أن صدور العلم والخبر عن الإدارة في لبنان قد يتطلب شهوراً أو حتى سنوات.

يترتب أيضاً للجمعية بعض الحقوق، ومن ابرز هذه الحقوق الحق بالاسم وب حمايته، حق إدارة أموال الجمعية والتفرع عنها، الحق بقبول الهبات والتبرعات، الحق في إبرام العقود، الحق في الاستخدام، حق التقاضي، الخ ...

ثانياً: إدارة الجمعيات

حرية إدارة الجمعيات من الحريات التي لا تتجزأ، لكن هذا المبدأ ليس مطلقاً فحدوده نسبياً قليلة في القانون اللبناني، ولا يُعتد إلا بتلك التي نصّ عليها القانون بصورة حصرية. وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف منها الشفافية المالية اللازمة لتمكين الإدارات المالية من التحقق من أنه ليس هناك من مخالفة للقوانين الضريبية، أو استعمال الجمعيات للهروب من الضرائب، كون الجمعيات ليست خاضعة لأية ضريبة على الدخل. وأيضاً لضمان حسن الإدارة الديمقراطية عبر تسهيل الرقابة الداخلية والقضائية على أعمال الجمعيات. يتمثل مبدأ حرية إدارة الجمعيات عبر توفر العناصر الأساسية الآتية:

1 العمل بمبدأ جواز الرقابة اللاحقة فقط وليس الرقابة المسبقة:

إن العمل بمبدأ الرقابة اللاحقة للإدارة وليس الرقابة المسبقة هو من المبادئ الأساسية التي استقر عليها الفقه والاجتهاد لتوفر حسن احترام حرية الجمعيات. وقد أخذ القانون اللبناني بهذا المبدأ، ولم يتضمن أية أحكام تجيز الرقابة أو التدخل المسبقين لأي جهاز من أجهزة الإدارة العامة. إن هذا المبدأ الذي يعني في طور التأسيس عدم جواز تدخل الإدارة في نشوء الجمعية عن طريق "الترخيص"، يترجم في طور الإدارة إلى عدم إخضاع أي من أعمال الجمعية ونشاطاتها إلى موافقة مسبقة من أي جهاز من أجهزة الدولة، ويجيز فقط إلزام الجمعية بتقديم أو توفير مجموعة من المستندات والمعلومات إلى الإدارات المختصة، لكي ما تتمكن هذه الأخيرة من إجراء الرقابة اللاحقة اللازمة وفق ما ورد في نصوص قانونية صريحة.

أ. يعود للجمعية وحدها أن تختار الأنشطة التي ترغب في ممارستها، بشرط أن تتوافق هذه الأنشطة مع الأحكام الإلزامية الواردة بصراحة نص القانون والانتظام العام، وضمن ما نص عليه نظام الجمعية وموضوعها، ما لم يجري تعديل هذه الأنظمة. وبالتالي، فإنه يعود للجمعية أن تقوم بالأعمال التي تخدم موضوعها دون أي استثناء، ما خلا ما منعه القانون. وهذا أمر يستدعي أحياناً أن تعقد الاجتماعات وتنشئ الجمعية لنفسها فروعاً في المناطق.

بأ. يفرض القانون على الجمعيات تحت طائلة غرامة مالية فقط، مسك ثلاثة دفاتر الأول يتضمن أسماء جميع أعضاء الجمعية وهوياتهم وتاريخ انتسابهم للجمعية. الثاني وتدون فيه مقررات الهيئة الإدارية ومخابراتها (الصادر والوارد) وتبليغاتها. إما الدفتر الثالث فتقيد فيه واردات الجمعية ومفردات المصارفات التي تقوم بها ونوعها ومقدارها. وعلى الجمعية أن تبرز هذه الدفاتر للمراجع الرسمية في أي وقت قد تطلبها فيه هذه السلطات. كما يتوجب على الجمعية مسك دفتر مرقم خاص بالتعديلات التي تطرأ على أنظمتها أو على هيئتها الإدارية أو على مكان تواجد مركزها الرئيسي.

تأ. يوجب القانون على الجمعيات، تحت طائلة غرامة مالية فقط، ان تتقدم سنويا من وزارة الداخلية بالمعلومات والمستندات التالية:

- لائحة تتضمن أسماء أعضائها
- بنسخة عن موازنتها السنوية وعن حسابها القطعي السابق.

ثأ. على الجمعيات المعتبرة ذات منفعة عامة أن تبرز في نهاية كل سنة تقريراً إلى "هيئة المراقبة" المنشأة لهذه الغرض تقريراً يتضمن عرضاً للإنجازات التي قامت بها في السنة المنصرمة وبرامج عملها للسنة اللاحقة مع نسخة عن ميزانيتها السنوية.

جأ. على الجمعيات أن تعلم الحكومة فوراً بأي تعديل قد يحصل في أنظمتها أو في عضوية هيئاتها الإدارية أو في مركزها. يكون لهذه التعديلات المفاعيل التامة بالنسبة للجمعية وأعضائها منذ تاريخ المصادقة عليها من الهيئات المختصة داخل الجمعية (مثلاً: مجلس الإدارة أو الهيئة العامة)، لا يكون لهذا التعديل أي مفعول تجاه الغير إلا من تاريخ إعلام الحكومة به.

2 - حرية الانتساب والانفصال

يحق، لأي كان، أن ينتسب أو لا ينتسب إلى الجمعية. ولكن القانون وضع قيوداً لهذا المبدأ تتعلق بالسن وبالأهلية، فمنع انتساب من هو دون العشرين سنة من العمر، وحظّر انتساب المحكوم عليه بجناية أو المحروم من حقوقه المدنية.

أكد القانون على حق الانفصال عن الجمعية، حيث ورد في المادة العاشرة من قانون الجمعيات: «يمكن لعضو الجمعية أن ينفصل عنها في أي وقت أراد ولو اشترط في نظامها الأساسي عكس ذلك، ولكن بعد أن يؤدي الحصة النقدية العائدة إلى السنة الحالية».

أما الفصل، فيمكن أن تتضمن أنظمة الجمعية أحكاماً تنظّمه وأحكاماً تأديبية أخرى تبقى خاضعة للاستئناف أمام القضاء.

1 - حرية وضع أنظمة الجمعية وتعديلها:

لم يحدّد القانون إلا الإطار العام الذي ينبغي إدارة الجمعية على أساسه، تاركاً التفاصيل للمؤسسين وللجمعيات العمومية نفسها، وهذا أمر يؤكّد الطابع التعاقدى للجمعية، باعتبارها التقاء مشيئات لهدف معيّن. ومن مراجعة قانون الجمعيات يتبيّن انه نصّ فقط على وجوب وضع نظام أساسي للجمعية يتضمّن: اسم الجمعية وأهدافها أو موضوعها وهيئتها العمومية وهيئتها الإدارية (التي تتألف من شخصين على الأقل).

أما في الممارسة نجد في الأنظمة الأساسية (statuts)، بالإضافة إلى ذلك: أصول اكتساب صفة العضوية في الجمعية وسقوطها ومداخل الجمعية وكيفية تشكيل هيئاتها العمومية والإدارية وأصول تعديل الأنظمة وحل الجمعية... الخ. أما النظام الداخلي (règlement intérieur)، فلم ينص عليه القانون، وإنما درجت العادة على أن يتألف النظام من شقين: أساسي وداخلي. حتى أن الإدارة (وزارة الداخلية) تصرّ على إبراز نظامين أساسي وداخلي وتحفظ لنفسها بنماذج أنظمة تستعملها على ما يبدو للمقارنة "استثناساً".

إن إدارة الجمعية تتأثر بشكل كبير بالطريقة التي تصاغ بها أنظمتها، التي من المفترض أن ترقى علاقة الجمعية مع أعضائها والجمعية مع الغير ومع السلطات الإدارية والقضائية. انها شرعة الجمعية، ولذا يقتضي صياغتها بكل دقة وتوخي الوضوح في ما تنص عليه وعدم الاكتفاء باعتماد نماذج قد لا تتطبق على ما يتوخاه المؤسسون من وراء تأسيس الجمعية. ولا شيء يلزم المؤسسين باعتماد نماذج وضعتها الإدارة طالما ان نظامهم الأساسي - أي العقد الذي اتفقوا بموجبه - هو متوافق مع ما نص عليه القانون.

لكن قد يحصل أن ترغب الجمعية لاحقاً في تعديل أنظمتها. هذا التعديل لا يخضع لأية مصادقة من أي نوع كانت (خلافاً لما هو معمول به بالنسبة للنقابات المهنية، مثلاً، حيث التعديل يحتاج إلى مصادقة وزارة العمل)، وجل ما في الأمر انه يتوجب على الجمعية، بالنسبة لبعض التعديلات في أنظمتها، أن تعلم الحكومة به. فقد نصّت المادة السادسة من قانون الجمعيات على انه: «يتحتّم على الجمعيات أن تعلم الحكومة في الحال بما يقع من التعديل أو التبديل في نظامها الأساسي أو هيئة إدارتها ومقامها». وتضيف هذه المادة: «وهذا التعديل والتبديل إنما ينفذ حكمه على شخص ثالث من يوم إعلام الحكومة به». وبالتالي، يكون التعديل نافذاً بالنسبة للجمعية منذ تاريخ إقراره من

قبل الجمعية (الهيئة العمومية إجمالاً). وعليه، فكما يوضع النظام، كذلك يعدّل، وكما إن "العلم والخبر" ليس بترخيص، كذلك، إن التعديل لا يحتاج إلى موافقة الإدارة المختصة وإنما فقط إعلامها به.

أما إذا خالفت الجمعية موجب الإعلام، فإن تخلفها هذا يؤدي إلى جزاء نقدي، نصّت عليه المادة 13 من قانون الجمعيات (من ذهبتين إلى 10 ذهبيات). وبالتالي لا يمكن تجاوز هذا الجزاء واتخاذ قرار بحل هذه الجمعيات أو اتخاذ أي تدبير آخر بحقها.

أما واقع الممارسة الإدارية، فهو مخالف مخالفة صريحة لنص القانون، وبالتالي لحرية الجمعيات. فالنماذج المعتمدة من وزارة الداخلية، التي يفترض أن تكون على سبيل الاستئناس، أو تسهياً لأعمال الجمعيات ومؤسساتها، تتحول بفعل إصرار الإدارة إلى نماذج شبه إلزامية، تدخل فيها أحكام لم ينص عليها القانون، ولكن تصبح ملزمة للجمعية وأعضائها بفعل إدخالها القصري في الأنظمة (إما في طور التأسيس أو بمعرض التعديل). ومن الأمثلة على تلك الممارسات:

- التدخل في اختيار اسم الجمعية وصياغة أهدافها.
- الإصرار على اعتبار أن أي تعديل للأنظمة لا يسري حتى في ما بين الأعضاء وبالنسبة للجمعية إلا من تاريخ موافقة وزارة الداخلية عليها، على أن تكون هذه التعديلات قد جرت خلال اجتماع للهيئة العامة يكون مندوب من وزارة الداخلية حاضر فيها.
- رفض حق التمثيل بالوكالة في الجمعيات العمومية والهيئات الإدارية.
- رفض إمكانية تحديد عدد الهيئة الإدارية من قبل الهيئة العامة التي تجري الانتخابات، والإصرار على أن يتم ذلك عبر تعديل للنظام ينص فيه على عدد ثابت لأعضاء الهيئة الإدارية.
- الإصرار على أن ينص النظام على قيمة الاشتراكات السنوية، وليس أن يجري ذلك عن طريق قرار تتخذه الجمعية العمومية السنوية.

1 - حرية اختيار هيئاتها الإدارية.

لم يتضمن القانون أية أحكام تقيد حق الجمعية في اختيار هيئاتها الإدارية، ولم يجر، طبعاً، للسلطة التنفيذية أن تتدخل في هذا الاختيار. وإذا كان سبق أن صدر في أيام الحرب نص تشريعي (هو المرسوم الاشتراعي رقم 42 تاريخ 1977/5/26) يمدد ولاية الهيئات الإدارية إذا كان ثمة استحالة لإجراء الانتخابات ضمن شروط محددة، فإنّ هذا النص - الذي مدّد عدة مرات - قد انتهى مفعوله في 1992/12/31. ونذكر أيضاً القانون رقم 28 تاريخ 1990/11/22 الذي أجاز لوزير الداخلية تعيين هيئة إدارية جديدة لجمعية جبران في بشري.

في جميع هذه الحالات، كان تجاوز حرية الجمعيات يتم بموجب قانون. ولكنه مؤخراً، تم تجاوز هذه الحرية بعمل إداري من السلطة التنفيذية جمعية الصليب الأحمر اللبناني، دون الاستناد إلى أي قانون، وفي ذلك عمل خطير جداً

ينبئ بالسوء بالنسبة لمصير حرية الجمعيات. فلقد صدر عن مجلس الوزراء (دون أن يقترن بتوقيع وزير الداخلية) المرسوم رقم 1881 بتاريخ 7 تشرين الثاني 1991 قضى في قسم منه «تعيين لجان مؤقتة لجمعية الصليب الأحمر اللبناني»، وفي قسم آخر ألزم هذا المرسوم اللجنة التنفيذية المعنية بوضع نظام عام وآخر إداري جديدين.

2 - زوال الشخصية المعنوية للجمعية

يمكن أن تنشأ الجمعيات لمدة محددة أو غير محددة، وبالتالي تحل الجمعية بلوغها أهدافها أو بحلول اجهلها، أو بقرار بالحل يصدر عن الجمعية العمومية.

وبالعودة إلى أحكام المادة 14 من قانون الجمعيات يتبين لنا الأسباب الأخرى لزوال الشخصية المعنوية للجمعية، فقد نصت هذه المادة على ما يلي: «إن الأموال العائدة لجمعية الحكومة أو فسخت برضاء أعضائها واختيارهم أو بحكم نظامها الداخلي إذا وجد بشأنها نص في نظام تلك الجمعية الأساسي عمل به وإلا عمل بموجب القرار الذي يعطي من هيئة الجمعية العمومية. إن الجمعية التي منعت إذا كانت من الجمعيات المؤسسة لغرض من الأغراض المضرة والممنوعة والسابق ذكرها في المادة 3 تأخذ الحكومة أموالها وتضبطها». وسنستعرض فيما يلي الأسباب التي تستنتج من نص المادة 14 المذكورة.

الحالة الأولى: هي حل الجمعية من قبل هيئتها العمومية. وفي هذا الوضع ينبغي أن يكون النظام الأساسي قد حدد الأكثرية التي يجب أن تتخذ قرار الحل. إما في حال سكوت النظام فيجب أن يصدر قرار الحل عن إجماع الأعضاء عملاً بمبدأ الحرية التعاقدية المنصوص عنه في المادة 166 موجبات وعقود إذ لا يمكن فسخ عقدها إلا بموافقة فراقؤها كافة.

الحالة الثانية: هي التي يمكن ان يصدر فيها قرار الحل عن القضاء الجزائي، إذا ما حكم على الجمعية بالاستناد إلى المواد 336، 337 و338 من قانون العقوبات (التي تعاقب على تأليف جمعيات الأشرار والجمعيات السرية). **أما الحالة الثالثة:** فهي حل الجمعية بفعل الإدارة.

يمكن لمجلس الوزراء إصدار مرسوم بحل جمعية تبعاً لرفض السلطات المعنية إعطائها "العلم والخبر"، إذا كان موضوعها مستند إلى أساس غير مشروع يدخل في إحدى الحالات المنصوص عليها في المادة 3 من قانون الجمعيات «أي مخالفة لأحكام القوانين والآداب العمومية، أو على قصد الإخلال براحة المملكة ويكامل ملكية الدولة أو تغيير شكل الحكومة الحاضرة أو التفريق سياسة بين العناصر العثمانية المختلفة، أو إذا كانت الجمعية سياسية، أن يكون أساسها أو عنوانها القومية والجنسية».

كذلك يمكن صدور مرسوم في مجلس الوزراء بحل الجمعيات السياسية إذا ما ارتكب أفرادها بصفتهم الحزبية جرائم تتعلق بأمن الدولة اقترنت بإحكام مبرمة.

وتجدر الإشارة إلى أن اجتهاد مجلس شورى الدولة يتشدد في الرقابة على حق الإدارة في حل الجمعيات معتبرا إن هذا الحق مقيد بثبوت انحراف الجمعية عن غاياتها. فقضي على سبيل المثال انه لا يكفي أن يكون أعضاء جمعية ما يعتقدون مبادئ فكرية معينة، بل يقتضي أن يثبت قيامهم بأعمال مخلة بالأمن. كما اعتبر اجتهاد مجلس شورى الدولة أن الحالات التي نص عليها القانون لحل الجمعيات تتعلق بالانتظام العام ويقتضي تفسيرها حصرا كونها تؤدي إلى المس بإحدى الحريات العامة الأساسية ولا يمكن بالتالي اعتماد أي سبب حل أخرى غير تلك الواردة في القانون.

أما بالنسبة إلى مصير أموال وموجودات الجمعية في حال انتهاء شخصيتها المعنوية، فيقتضي التفريق بين حالتين: - إذا حلت الجمعية لانقضاء مدتها أو بقرار من هيئتها العمومية، تعود الأموال إلى الجهة المحددة عادة في الأنظمة. وفي حال عدم التحديد، يمكن تقرير ذلك في الجمعية العمومية التي تقرر الحل. - إما إذا كان الحل ناجما عن قرار قضائي أو بفعل الإدارة عملا بإحكام المادة 14 من قانون فان أحكام هذه المادة تكون مستوجبة التطبيق.

الفصل الثاني: وصف المؤسسة محل التدريب

المبحث الأول: وصف المؤسسة محل التدريب

تمهيد:

إن الدور الذي تحتله الجمعيات في النظرة الجديدة لمفهوم المواطنة والديمقراطية نتيجة منطقية الديناميكية القوية التي يعرفها المجتمع المدني وكذلك للرؤيا الجديدة لمفهوم الدولة والدعوة المتزايدة للتقليص من دورها لصالح القطاع الخاص مما لذلك من انعكاسات على باقي المجالات، غير أن التسليم بدور المجتمع المدني دون مراعاة لخصوصيات كل مجتمع قد يؤدي إلى نتائج عكسية، إذ أن هذا المصطلح الغربي قد تطور وتميز وبرز في المجتمعات العربية، الإسلامية، اليومية وعلى كل المستويات الاقتصادية، السياسية، الثقافية وحتى الأسرية، وتعرف بذلك وعياً اجتماعياً مختلف. وعليه فإن التحدث عن مجتمع مدني فعال في الدول النامية كالجزائر (ولبنان)، يرتبط بعاملين أساسيين، الأول يتعلق بمدى وعي المواطن، اكترائه بنشاط الجمعيات وبالحياء السياسية كي يتمكن من المساهمة في العملية التنموية إلى جانب الدولة، بما يخدم الصالح العام وليس المصالح الفردية، والثاني يتعلق بمدى رغبة الإدارة في إسهام هذا الفاعل المدني في وضع سياسة الدولة من خلال تقوية المشاركة والتشاور بين الجمعيات من جهة وبين الجمعيات وباقي الفاعلين المحليين من جهة أخرى، إضافة إلى تشجيع المبادرات الجماعية في مجالات الصحة، التربية، الشباب والمرأة. فبالنسبة للعامل الأول فهو يستوجب وضع سياسة اجتماعية واقتصادية واسعة بما يكفل تلبية حاجيات الأفراد من توفير مناصب الشغل والسكن، التعليم والصحة، وتحسين الإطار المعيشي كي يتحول التفكير الفردي من منطق الصالح الخاص إلى منطق الصالح العام أو الجماعي، أما العامل الثاني فهو يستوجب تكريس حرية الجمعيات وضمان استقلاليتها، وهذا يتحقق بتغيير نظرة السلطة للجمعيات باعتبارها شريكاً حقيقياً قادراً على الإسهام في تكريس الحكم الراشد على المستوى المحلي من خلال إدماج ومشاركة السكان المحليين والمجتمع المدني وتقوية الأقطاب الجمعوية الإقليمية³.

انطلاقاً من إيمان جمعية المركز الإسلامي للتوجيه والتعليم العالي بالصالح العام، كانت فكرة نشاطها، وهذه الفكرة فتح جدل واسع في الأوساط الأكاديمية والمهنية والبحثية حول دور التوجيه وأهميته في اختيار الاختصاص

سرياح ، العيداني, عادل ، سيف الدين³

الجامعي، بما ينسجم مع قدرات الطالب واستعداداته الذهنية والفكرية، ولهذا الاختيار علاقة بالحاجة المجتمعية والتنمية، على صعيد الفرد بحيث ينصب جهده على هذا الاختصاص مما يوفر له الاستقرار والثقة بالنفس ويجنبه هدر الوقت، أما على صعيد المجتمع للنشاط التوجيهي، إيجابيات كبيرة على مستوى الوطن بحيث يجنبه تكديس الاختصاصات، في بلد يعاني من تخمة في اختصاص وندرة في اختصاص آخر.

للجمعية نشاط آخر، يوفر للطالب الجامعي الدعم المادي بالتزامن مع الدعم المعنوي، هو عبارة عن تسهيلات مالية تقدم له على شكل قرض دراسي ميسر، من أجل حثه لمتابعة مسيرته العلمية.

يتكامل نشاط الجمعية مع المراكز التربوية ومراكز الدراسات الاقتصادية ومراكز التخطيط والتنمية والمؤسسات الاقتصادية والعلمية والبحثية، والهيئات الاجتماعية المختلفة. حيث أن تجربة الجمعية مبنية على أسس علمية وبحثية تلاقي الواقع وتحاكي الحاجات الفعلية بخلفية متينة وراسخة. والحالة العلمية توجه وتُرشد الواقع الميداني، وان الميدان يزود النظرية بأفاق جديدة لم يشهدها أو يعاينها من قبل، فتكون النتيجة إغناء للأنشطة التوجيهية والإرشادية ذات الحاجة الفعلية، واستفادة قصوى من جانب المتعلمين. إذا كانت بعض التجارب تستند إلى أصالة النظرية العلمية، وبعضها الآخر يتكأ على أصالة التجربة الميدانية.

للجمعية أنشطة إضافية، إقامة الدورات والورش للطلاب الجامعيين لمعرفة مهارات سوق العمل ومهارات التعلم وتقدير الذات، تمكنه من تثقيف شخصيته.

إنتاج الكتيبات الإرشادية والتوجيهية ومواقع الكترونية للإرشاد والتوجيه.

• تعريف جمعية المركز الإسلامي للتوجيه والتعليم العالي:

جمعية المركز الإسلامي للتوجيه والتعليم العالي مؤسسة أصيلة متخصصة رائدة ومتطورة في برامج التوجيه والإرشاد التربوي والمهني والخدمات التربوية. وقد باتت ركناً طليعياً فاعلاً في خطة النهوض التربوي للطلاب المستحقين في لبنان. الجمعية منتشرة في بيئتها ومتعاونة مع المؤسسات والفاعليات المختلفة الداخلية والخارجية، ومطورة لمواردها كافة، وذات صورة إعلامية مشرقة تستند إلى فريق عمل مخلص ودؤوب ذي كفاءة عالية. بدأت نشاطها العام بتاريخ 1993/12/13م، وعملها الرسمي بموجب العلم والخبر 307/أ.د تاريخ 1995/12/21م4.

⁴ مقابلة مع مدير العلاقات العامة الأستاذ علي عيسى.

• رسالة الجمعية

هي قبس من التعاليم السامية للإسلام، وتتمحور حول طلب العلم لكل من أراد ولم يجد له سبيلاً على صعيد الحاجة المادية والمعرفية لآفاق التعليم العالي واختصاصاته الجامعية. وهذا ما لخصه عملياً اسم الجمعية فهو إسلامي المبادئ وميدان عمله التعليم العالي على صعيد التوجيه والإرشاد المهني والتربوي، والمساعدات المالية الممكنة لحجز المقاعد الدراسية في الجامعات. وهنا تجد أن الاسم حاملاً لكل معاني رسالة الجمعية.

• الرؤية⁵:

- إعطاء الفرصة لأبناء الطبقات الفقيرة والمستضعفة بمتابعة التحصيل الجامعي من خلال التسهيلات المالية وخدمات التوجيه المهني والجامعي.
- رفد سوق العمل بطاقات علمية وكفاءات مميزة من خلال برامج توجيهية متخصصة.
- المساهمة في ردم "الفجوة العلمية المتراكمة" بين المناطق والفئات المختلفة.
- توفير قاعدة بيانات حول التعليم العالي بفروعه وأقسامه وتخصصاته.
- توفير قاعدة بيانات حول مختلف الاختصاصات والمهن المرتبطة بها.
- الاهتمام بالشؤون الثقافية والعلمية والمهنية للطلاب الجامعيين.

• أهداف الجمعية:

- 1 - إعطاء التوجيهات وتقديم المعلومات العلمية في مختلف مجالات التعليم العالي وفروعه وأقسامه وتخصصاته.
- 2 - توجيه الطلاب ومساعدتهم لإتمام دراستهم الجامعية، وإعطائهم القروض الميسرة للمحتاج منهم، ومساعدة الخريجين في إيجاد فرص عمل لهم.
- 3 - إعطاء المنح الدراسية لجامعية.
- 4 - الاهتمام ببرامج التوجيه المهني والإرشاد التربوي لكافة المراحل التعليمية.
- 5 - الاهتمام بشؤون التربية والتعليم للطلاب الجامعيين.
- 6 - الاهتمام بالشؤون الثقافية والأدبية والعلمية والمهنية للطلاب الجامعيين.

⁵ النظام الداخلي لجمعية المركز الإسلامي للتوجيه والتعليم العالي.

7 -إنشاء المكتبات العامة وعقد المؤتمرات والندوات والحلقات التربوية والدراسية للطلاب والمختصين في هذه الشؤون.

8 -تنظيم المعارض والمحاضرات ونشر الأبحاث والدراسات وجمع المعلومات حول قضايا التعليم العالي.

9 -تنظيم العلاقات والتواصل مع المؤسسات التربوية، ومركز الأبحاث، والجامعات.

• قيم الجمعية:

إنّ القيم والأصول التي تحكم عمل جمعية المركز الإسلامي للتوجيه والتعليم العالي هي تلك المستمدة من تعاليم الدين الإسلامي الحنيف، والمستندة إلى:

الأصالة الدينية والثقافية: أن الانتماء للنهج الإسلامي يحكم سلوكيات المركز ويتحكم بكافة الانتاجات والتأليف والإصدار والتوجيه والإرشاد.

النهوض التربوي: هو ضرورة في عملية النهوض العام بالمجتمع اللبناني من خلال إثرائه وتفجير طاقات أبنائه واكتشاف قدراتهم وإخراجهم من الضعف إلى القوة.

المنهجية العلمية: الاستفادة من ثورة الاتصالات والمعلوماتية والتطور التكنولوجي والعلمي كأصل في حركة عمل الجمعية، إعدادًا وتنفيذًا.

الإبداع والتفوق: ضرورة في نهضة الأمة ونجاح أعمالها، وقاطرة لمسيرتها العلمية، وصولاً إلى تحقيق النقلات النوعية.

التعلم الدائم: أن التطوير والتأهيل والتدريب والتعليم والتحسين المستمر هي أساس للطلاب والعاملين في الشأن التربوي لمواكبة التطور العلمي المتسارع، وحاجات المجتمع المستجدة.

التكافل الاجتماعي: المؤمنون كالجسد الواحد يتكاتفون ويتعاضدون في محاربة الجهل والفقر، وتبرز خدمة الطلاب المحتاجين والمتفوقين كسمة ظاهرة متميزة في الخدمات التربوية التي تسعى الجمعية إلى تقديمها.

تعمل على توفير نوعين من البرامج:

• **برامج الخدمات التربوية:** وتشمل القروض الجامعية الميسرة، التكفل التربوي للمحتاجين، ورعاية الاختصاص المميز لاسيما للطلاب المتفوقين.

• **برامج التوجيه المهني:** وتشمل البرنامج التوجيهي المدرسي الذي يطبق على العديد من المدارس الخاصة والرسمية، بالإضافة إلى التوجيه الفردي المباشر والدورات التدريبية المتخصصة للمرشدين والجامعيين والمعارض السنوية الدائمة.

• المطلب الأول: الموارد المالية للجمعية:

تتكوّن الموارد المالية للجمعية من:

1. التزامات واشتراكات الأعضاء السنوية.
2. المساعدات والتبرعات العامة والخاصة الداخلية والخارجية.
3. الوصايا والهبات والخدمات المجانية.
4. مساهمات الطلاب المتخرجين والتزاماتهم تجاه الجمعية.

• الهيئات المؤلفة للجمعية:

تتألف الجمعية من ثلاث هيئات: الهيئة العامة، مجلس الأمناء، والهيئة الإدارية. تخضع لنظام داخلي يحدّد قواعد تشكيل كلّ من هذه الهيئات وعملها و صلاحيّاتها.

المطلب الثاني: أقسام هذه المؤسسة التي نفّذ فيها الطالب لفترة التدريب

المدير العام: يعاونه مديرية أمانة السر

مدير العلاقات العامة يعاونه معاون واحد وأمين سر

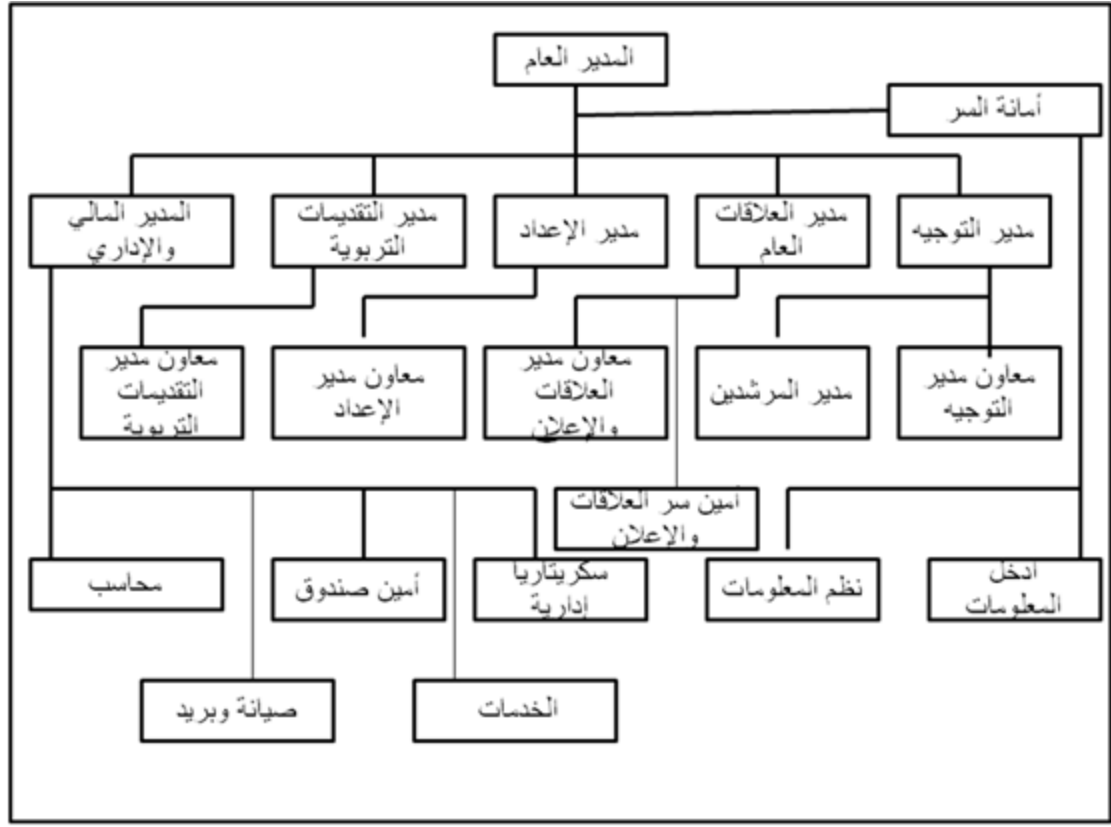
مدير التوجيه والإرشاد التربوي والمهني يعاونه معاون واحد وكذلك مدير للمرشدين (الموجهين)

مدير الإعداد والتدريب: يعاونه معاون واحد

مدير التقديمات والرعاية التربوي يعاونه معاون

المدير المالي والإداري يعاونه سكرتاريا إدارية وأمين صندوق ومحاسب وكذلك تحت سلطته المعني بالصيانة والبريد وخدمات المركز

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لجمعية المركز الإسلامي للتوجيه والتعليم العالي



المطلب الرابع: خصائص الجمعية: مؤسسة متخصصة رائدة ومتطورة في برامجها⁶:

- تمتلك الجمعية هيكلية إدارية وأنظمة معلوماتية حديثة متناسبة مع عمله .
- تمتلك الجمعية مركزاً تدريبياً مجهزاً، يقدم ورش وبرامج التوجيه والإرشاد لعناصر العملية التعليمية.
- تمتلك الجمعية بنكاً للمعلومات المحدثة عن الجامعات والاختصاصات والمهن وقدمها بأشكال وثائقية ورقمية متعددة، واستفاد منها أكثر من نصف مليون شخص.
- للجمعية معايير لكل طالب يريد أن يخطو الخطوة الصحيحة نحو اكتشاف الميول والقدرات وتطويرها ومعرفة الذات وتنمية المهارات من خلال إعداداته وإنتاجه لبرامج ومناهج التوجيه، وقد أنهت الجمعية البرنامج التوجيهي المدرسي من الصف السادس الأساسي حتى الثالث ثانوي وأسس بنية برامج التوجيه الجامعية. وتم التعاقد مع عدد كبير من المدارس والبلديات.

⁶ مقابلة مع مدير التوجيه الدكتور كمال لزيق.

الخدمات التربوية:

- قدمت الجمعية ما قيمته تسعة ملايين دولار أميركي من منح وحسومات وقروض.
- تمتلك نظاماً تكافلياً يستفيد منه الطلاب المحتاجون والمتفوقون مما عزز التقديمات بزيادة تصل إلى 15%.

- حقق المركز الالتزام الكامل بنظام تسديد القروض.

صورة إعلامية مشرقة:

للجمعية صورة إعلامية متألئة برزت أنشطتها وبرامجها تم بناؤها بالتعاون مع المؤسسات الإعلامية والانفتاح عليها.

التعاون مع المؤسسات والفاعليات المختلفة الداخلية والخارجية :

- فعلت الجمعية مشاركتها بين مختلف هيئاته في تطوير وتنفيذ برامجه.
- فعلت الجمعية علاقاتها مع المغتربين والفاعليات والبلديات وغيرها عبر برامج اشتراك ودعم ورعاية، أدت إلى زيادة 25% من قيمة التبرعات والحقوق وخلافها. فعل المركز علاقاته مع المؤسسات الرديفة والتربوية والسفارات والمراكز الثقافية واستفاد من البرامج التنموية المقدمة من الدول المانحة والمؤسسات الدولية.

عناصر العملية التربوية:

الطالب، المعلم ، المدرسة ، المدرء ، أولياء الأمور

فريق عمل متخصص ومتجانس ودؤوب وذو كفاءة عالية:

استكمل المركز فريق عمله من متفرغين ومتعاقدين من الذين يؤدون التكليف حق أدائه .

المبحث الثاني: أعمال المتدرب

يعتبر التدريب من أفضل أساليب دراسة المؤسسات والإدارات، ولأسباب متعددة، وسنذكرها بالتفصيل في فقرة الاستفادة من التدريب، وفي هذا المبحث سنقف عند التجربة التي أغنتنا على المستوى الشخصي، حيث توضحت الصورة أمامنا، حول عمل الجمعيات. لقد تم تدريب المتدرب في مديرية الموارد البشرية في الجمعية وتحديدًا في مكتب المدير الإداري والمالي، ولقد كانت فترة التدريب ممتدة على مدى شهرين عمل ستة أيام في الأسبوع لمدة سبع ساعات يومياً من 2018/11/11 حتى 2019/1/10. وكانت مديرة الإعداد والتدريب الدكتورة سحر حمود هي المسؤولة عن التدريب لها الفضل الكبير في إتمام التدريب وفي المساعدة على التواصل مع كافة الأقسام. وقد أجريت عدة مقابلات في مركز الجمعية بدءاً من مدير عام الجمعية المهندس علي زلزلة ثم مع مديرة الإعداد والتدريب الدكتورة سحر حمود، مدير العلاقات العامة المهندس علي عيسى، مدير التوجيه الدكتور كمال لزيق، المدير الإداري والمالي الأستاذ إبراهيم حمود. أجريت المقابلات من أجل التعرف على كيفية عمل الجمعية والدورات التي يخضعون لها. تفاوتت العلاقة مع العاملين بين علاقة جيدة وعلاقة ثقة كبيرة. وكانت العلاقة مع المديرية هي علاقة ممتازة حيث انها كانت متعاونة جداً ومساعدة في الحصول على المعلومات اللازمة. ولقد تم الاطلاع على قانون الجمعيات في لبنان، وكذلك على قوانين عمل جمعية المركز الإسلامي للتوجيه والتعليم العالي. في بعض الأحيان كان هناك حذر شديد من إعطاء بعض المعلومات من قبل بعض الموظفين وذلك لأنه يعتبر من أسرار العمل. التسهيل الأساسي والذي يشكر عليه هو للجمعية ممثلة بشخص مديرها المهندس علي زلزلة الذي أعطى الموافقة على التدريب. إما الأعمال التدريبية فكانت الحضور اليومي إلى المؤسسة، الاطلاع على هيكلية جمعية المركز الإسلامي للتوجيه والتعليم العالي من أجل معرفة الأقسام وكيفية العمل مع بعضها البعض. وقد خضع المتدرب لورش بعنوان التواصل الفعال والمقابلة الوظيفية وكيفية تشكيل السيرة الذاتية وإدارة الوقت.

المطلب الأول: الأعمال المنجزة

أولاً: التدريب في مديرية الإعداد والتدريب :

لقد تم التدريب في هذا القسم وتم التعرف على كيفية العمل داخل هذا القسم.

تُعد مديرية الإعداد والتدريب ابرز المديريات في جمعية المركز الإسلامي للتوجيه والتعليم العالي، هي المسؤولة عن اقتراح وتنفيذ الدورات والأنشطة التدريبية للعاملين في المركز وكذلك المرشدين "الموجهين التربويين" في مختلف المدارس الخاصة والرسمية، كون التدريب أثناء الخدمة هو من الضرورات لرفع كفاءة العاملين.

خلال التدريب مع مسؤولة المديرية الدكتورة سحر حمود تمت المشاركة بعدة دورات نفذتها ومنها التواصل الفعال، المقابلة الوظيفية وكيفية تشكيل السيرة الذاتية وإدارة الوقت. كذلك تم حضور عدة دورات فيما خص إعداد المرشدين من أجل توجيه الطلاب في المدارس الرسمية والخاصة حيث يتم خلال هذه الدورات دراسة الشخصيات المهنية وكيفية تطبيقها على الطلاب في المدارس من أجل تحديد توجههم الجامعي وربطه بسوق العمل. كذلك هناك حصص توجيه للطلاب من الصف الثامن وحتى الثانوي.

ثانياً: التدريب لدى المدير المالي والإداري:

التدريب في هذا القسم سمح للمتدرب معرفة طبيعة إدارة الموارد البشرية عن قرب، وتعد هذه المديرية من المديريات الأساسية المعنية بالإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية وإدارة الكفاءات في الجمعية. فيما يختص بجذب الموظفين، الاختيار، التدريب، التقييم ومكافئة الموظفين، وصيانة الموارد البشرية وتطويرها.

المطلب الثاني: المعارف والمهارات المكتسبة من التدريب:

- تطبيق ما تم تعلمه في مرحلة الماجستير المهني لاختصاص التخطيط الإدارية العامة من مواد الإدارة، والربط بين الجانب النظري والجانب العملي.
- مرونة التواصل والتعامل مع الآخرين وتطوير القدرة على التفكير بعدة مفاهيم وربطها، وإنماء قدرة الدفاع عن الأفكار البحثية بطريقة لا يصطدم فيها مع الآخرين.
- التعرف على طرق إدارية جديدة في التنظيم والقيادة.
- الجراءة في التحدث أمام مجموعات.
- تنمية القدرة على التفكير المنطقي والتعبير وتبسيط الأفكار والتركيز على ما له معنى وقيمة.

- دراسة تفصيلية حول مفهوم إدارة الموارد البشرية في الجمعية. فيما يختص بجذب الموظفين، الاختيار، التدريب، التقييم ومكافئة الموظفين، وأيضاً متابعة قيادة الجمعية والثقافة التنظيمية والتأكد من الامتثال بقوانين العمل.

القسم الثاني: القسم النظري حول أعمال التدريب العملية

الفصل الاول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية، موارد المؤسسة

المبحث الأول: الميزة التنافسية.

لقد أفرزت التغيرات والتحولات العالمية وضعاً جديداً، يتمثل بنظام أعمال جديد سمته الأساسية هي "المنافسة"، التي تعتبر التحدي الرئيسي التي تواجهه المؤسسات المعاصرة، والتي تمثل تحدي متزايد الخطورة يتطلب من المؤسسات المعاصرة مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية، قدراتها الإنتاجية وأساليبها التسويقية، وإعادة هيكلة تلك الأوضاع لتتلاءم مع المحيط واحتلال موقع تنافسي مناسب في السوق يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها، وبذلك فقد تنوعت إسهامات الباحثين حول تفسير طبيعة العوامل التي تركز عليها الميزة التنافسية لمؤسسة، وأهمها تلك التي ترجع امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية إلى الموارد الداخلية بصفة عامة وبالموارد البشرية والكفاءات بصفة خاصة..

أولاً: تشخيص بيئة المؤسسة

في غضون تحرير التجارة الخارجية، أصبحت التدفقات والتعاملات التجارية لا تعترف بالحدود، ووسعت نطاق السوق، من حيث أنه أستقطب مختلف المؤسسات من مختلف الأنحاء، مما أثر على تزايد حدة المنافسة على المستوى العالمي، وهذا بدوره أدى بالمؤسسة أن تقوم بمعرفة موقعها في السوق العالمية من خلال قدراتها التنافسية من أجل العمل على تعزيز مكانتها بتحقيق الميزة التنافسية.

إن البقاء والربحية والاستمرار تمثل هدفاً رئيسياً لأي مؤسسة، فمواجهة التغيرات والتكيف مع التحولات البيئية التنافسية تمثل شروطاً ضرورية لتحقيق تلك الأهداف، ولا يتم ذلك إلا من خلال التحليل الناجح للبيئة والمتابعة المستمرة لمتغيراتها.⁷

فالتشخيص يقوم على إيجاد الموائمة والتوازن بين الفرص الخارجية ونقاط القوة في الموارد الداخلية من جهة والتهديدات الخارجية ونقاط الضعف للموارد الداخلية من جهة أخرى.

• **تعريف بيئة المؤسسة:** تضم كل المتغيرات والعوامل والقيود والظروف التي تواجه المؤسسة وتؤثر على سلوكها، سواء كانت عوامل تدخل ضمن بيئتها الداخلية أو متغيرات خارجية.⁸

يتضح من التعريف إن المؤسسة بيئة داخلية تضم مختلف الموارد الداخلية المادية وغير المادية، بالإضافة إلى مختلف الأنظمة والأنشطة والوظائف والعمليات التي تتحكم فيها المؤسسة ولها سلطة الرقابة والتوجيه، خدمة للأهداف، وبيئة خارجية تتسم بالتنافسية الشديدة.

⁷ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص24.

⁸ عبد السلام أبو قحف، التسويق: وجهة نظر معاصرة، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، بيروت، ص68، ص69 .

1 - تحليل البيئة الداخلية:

تُعرف البيئة الداخلية على أنها مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها من الموارد مالية أو مادية، موارد بشرية ومعنوية والتي يمكن تحويلها إلى أنشطة وأعمال إنتاجية وتسويقية والية⁹ . إن تحليل البيئة الداخلية يهدف إلى معرفة جوانب القوة والضعف في المؤسسة كي تتمكن من استغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات الناتجة عن تحليل البيئة التنافسية.

كما يمثل خطوة هامة وضرورية في اختيار الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة وذلك بما يلي¹⁰:

- ✓ المساهمة في تقييم القدرات الإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة.
- ✓ إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في الصناعة.
- ✓ بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق لتدعيمها مستقبلا، واغتنام الفرص الموجدة بالبيئة.

✓ بيان وتحديد نقاط الضعف، وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها.

فعند إجراء عمليات التحليل والتقييم الداخلي يجب دراسة كافة العوامل، التي تمثل القدرات والإمكانيات المتاحة للمؤسسة سواء كانت هذه القدرات مادية كالأموال، الآلات، المواد... وغيرها، أو كانت بشرية وذلك من حيث مدى كفاءة البناء التنظيمي ومدى توافر الكفاءات الإدارية المطلوبة بالكم والنوع المناسب ومدى توافر الأفراد العاملين بالمهارات القدرات الفنية والتنظيم غير الرسمي ومدى قوته... الخ، إلى جانب العوامل المعنوية التي تمثل مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل ومدى حرصهم على منظماتهم وكذلك سمعة المنظمة، اسمها التجاري في السوق والصورة الذهنية لدى الجمهور... الخ. كما أن هناك الكثير يميلون إلى دراسة العوامل الداخلية من وجهة نظر وظائف المنظمة أي دراسة وظائف التسويق، الإنتاج، الأفراد، التمويل... لكونها تشمل معظم الجوانب الواجب تغطيتها والتي تساعد على إبراز مظاهر القوة والضعف.

وفي الأخير يجب الاستفادة من نتائج التحليل وذلك باستغلال نواحي القوة الداخلية للحصول على ميزة تنافسية واغتنام فرصة بيئية أو التغلب على معوقات بيئية وذلك من خلال تخفيض التكاليف، التميز في المنتجات، التركيز على قطاع أو قطاعات معينة في السوق.¹¹

⁹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 1999، ص21.

¹⁰ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص132

¹¹ نفس المرجع، ص147 .

2 - تحليل البيئة التنافسية:

تعرف البيئة التنافسية على أنها تلك العوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدود المؤسسة، بحيث تتأثر بها دون أن تكون لها أدنى رقابة عليها¹².

تفرز هذه البيئة مجموعة من المتغيرات والعوامل التي يصعب السيطرة عليها والتحكم فيها ويتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة والاستفادة منها¹³

■ تقسيم البيئة التنافسية:

1. البيئة التنافسية الخاصة:

تتمثل في مجموع العوامل والمتغيرات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة نشاط المؤسسة ولها علاقة مباشرة بها، فهي تؤثر بشكل مباشر على أنشطتها واستراتيجياتها ويمكن للمؤسسة الرقابة عليها نسبياً والتأثير فيها وهي تضم المجموعات التالية: العملاء، الموردين، المنافسين، التشريعات والقوانين المتعلقة بنشاط المؤسسة، العوامل الاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالبيئة المحيطة بالمؤسسة، التكنولوجيا الصناعة... وغيرها¹⁴. فعلى المؤسسة رصد هذه المتغيرات وتحليلها لضمان التكيف معها والاستفادة منها.

2. البيئة التنافسية العامة:

تتمثل البيئة التنافسية العامة في مجموعة العوامل والقوى التي تقع خارج المؤسسة، دون أن يكون لها تأثير مباشر على إستراتيجية المؤسسة، فهي تؤثر على كافة المؤسسات ولا تخضع لسيطرة إدارة المؤسسة وتشمل كافة العوامل¹⁵: السياسية والقانونية، الاجتماعية والثقافية، التكنولوجية، الاقتصادية، ويظهر تأثير هذه العوامل في العديد من الجوانب أهمها¹⁶:

- تحديد فرص الاستقرار والنمو.
- السياسات والإجراءات التنظيمية الممكن إتباعها.
- بيان درجة الاستقلال الحرية المتاحة لإدارة المؤسسة..

12 عايدة سيد خطاب، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 1985، ص77.

13 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص109.

14 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص112.

15 طارق الحاج، التسويق: من المنتج إلى المستهلك، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 1997، ص26.

16 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص112.

ثانياً: مفهوم الميزة التنافسية

يعد مصطلح التنافسية *la competitive* وكذا مصطلح المنافسة *la concurrence* من أكثر المفاهيم تداولاً على المستويين الاقتصادي والإداري، فهما يتداخلان ضمن ما أصبح يعرف بالقدرة أو الميزة التنافسية.

إن المفهوم الأساسي للميزة يرجع إلى (*Chamberlin, 1939*) ثم إلى (*Selznick, 1959*) الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف "شاندلر" و "هوفر" (*Schendel & Hofer*)، الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم جاء كل من "بورتر" و "داي" (*Porter, 1984 & Day, 1985*) حيث اعتبروا أنها تعد هدف الإستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الإستراتيجية بالنظر إلى الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية¹⁷، ذلك أن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد المبني على المعرفة والكفاءات البشرية.

كما يرى "بورتر" أن الميزة التنافسية لا تختص بالدول وإنما بالمؤسسة، " فالميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار اقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل يراعي زيادة السعر المفروضة¹⁸ .

كما ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية¹⁹، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية، البشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم. وهو ما يؤكد "السلمي" في تعريفه للميزة التنافسية على أنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، و تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها²⁰ .

يعرفها حسن عجلان " على أنها خاصية أو مجموعة من الخصائص في المؤسسة التي يمكن الاحتفاظ بها لفترة طويلة تحقق المنفعة لها وتمكنها من التفوق على منافسيها فيما تقدمه للمشتريين²¹ .

واستناداً إلى ما تقدم يمكن أن نستخلص أن الميزة التنافسية توصف بالاتي²²:

¹⁷ حسن الزغبى، " اثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق النسبي"، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية حول " اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، 2003، ص 02.

¹⁸ Michael Porter, Advantage Concurrentiel, Paris, Dunod, 2000, p08.

¹⁹ نبيل مرسى خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 80

²⁰ علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر و الطباعة، 2001، ص 104 .

²¹ حسين عجلان حسن، "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط 1، 2008، ص 63.

- ❖ أنها نسبية أي تحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- ❖ أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- ❖ أنها تتبع من داخل المؤسسة تحقق قيمة لها.
- ❖ أنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه لزيائنها أو كلاهما.
- ❖ أنها تتحقق لفترة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

ويعرف "خليل" الميزة التنافسية على أنها "ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة، سواء بتحقيق ميزة التكلفة الأقل أو إستراتيجية التميز وبالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى"²³. وتشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تنتم بها المؤسسة دون منافسيها في احد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءتها البشرية، فالميزة تعتمد على نتائج فحص تحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية بالإضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها²⁴. من خلال كل هذه التعاريف يمكننا القول بان المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية، إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لزيائنها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية وفعالة، تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار.

ثالثاً: أهمية الميزة التنافسية: تكمن فيما يلي:

- خلق قيمة للعملاء وتلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

رابعاً: أبعاد الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم

²² حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 64.

²³ نبيل مرسي خليل، "الإدارة الإستراتيجية: تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس"، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة 2003، ص 21.

²⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 1999، ص 27.

وتطبيق استراتيجيات تنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما: القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز.

البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل

يمكن للمؤسسات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، وفشل أية مؤسسة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير، وتتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من منافسيها²⁵.

فمفهوم القيمة لدى العميل لا ينحصر في السعر والجودة المنتج، فبالإضافة إلى هذين العنصرين، مدى إقناعه بالمنتج أو الخدمة، وخدمات ما بعد البيع. فمن جانبها إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً هاماً في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل، الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في إطار التوجه باحتياجات العملاء، بالإضافة إلى العمل على توافر الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات.

البعد الثاني: التميز

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضاً من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها. وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانيات التنظيمية، فبالنسبة للموارد المالية يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج السلع والخدمات بسعر أرخص من منافسيها، وفيما يتعلق بالموارد المادية والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا فإنه من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم منتج أو خدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المؤسسات الأخرى، وتمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمؤسسة الميزة التنافسية، فالعديد من المؤسسات يكون وراء نجاحها أساساً ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية، أما المصدر الرابع فهو الإمكانيات التنظيمية والتي تشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة نظمها وأفرادها الموجودين من أجل تحقيق احتياجات عملائها.

²⁵ مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 14.

خامساً: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

توجد أربعة عوامل التي تساعد على بناء الميزة التنافسية والمحافظة عليها وهي: الكفاءة، الجودة، التحديث والاستجابة للمستهلك، وهذه العوامل الأربعة هي نتاج للكفاءات، كما أنها تتيح للمؤسسة²⁶، تمييز منتجاتها المعروضة، بالتالي خلق قيمة مدركة أكثر للمستهلك.

فهذه العوامل تعتبر أسس بناء للميزة التنافسية، كما انه توجد علاقة بين العوامل الأربعة، فكل عامل له تأثير على الآخر فمثلا الجودة يمكن أن تؤدي إلى الكفاءة، كما أن التحديث يمكن أن يدعم الكفاءة والجودة والاستجابة للمستهلكين، والشكل الموالي يوضح ذلك الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية²⁷:

1. الكفاءة
2. الجودة
3. التحديث
4. التكلفة المنخفضة
5. الاستجابة للمستهلك

1 -الكفاءة :

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج من العاملة والأرض.. ، أما المخرجات تتمثل في السلع والخدمات.

كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، والمكونين الأكثر أهمية للكفاءة في أغلب المؤسسات هما: إنتاجية العامل، التي تقاس بالمخرجات بالنسبة لكل عامل وإنتاجية رأس المال التي تقاس بمخرجات بالنسبة لكل وحدة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاماً واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.

²⁶ شارلز هل وجارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، تعريب و مراجعة، د.محمد سيد احمد عبد المتعال، د.إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، المملكة العربية

السعودية، 2008، ص204.

²⁷ شارلز هل وجارديث جونز، "الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل"، تعريب ومراجعة، د.محمد سيد احمد عبد المتعال، د.إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2008، ص203.

2 الجودة:

المنتج أو الخدمة انه ذو جودة، عندما يدرك المستهلكون انه ذو قيمة اكبر في صفات منتج معين، مقارنة بنفس الصفات في منتجات منافسة، فأى منتج هو مجموعة صفات، كما يمكن أن نقول أن هناك منتجات ذات جودة عالية وأخرى فقيرة الجودة، ونتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول والقيمة التي يسعى الحصول عليها، هذا ما اوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة إن تصنع منتجات ذات جودة عالية، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة فرصة فرض سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من العيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم تخفيض التكاليف، ويتم تحقيق الجودة باستخدام تكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال إدارة الأفضل والتدريب الجيد.

3 التحديث:

هي عملية تجديد منتجات أو عمليات كما أن هناك نوعان رئيسيان من التجديد: تجديد المنتج وتجديد العمليات، فتجديد المنتج هو العمل على تطويره وابتكار منتجات جديدة تماماً، أو إكساب المنتجات الموجودة في السوق صفات متميزة، أما تحديث العمليات فهو يشمل تطوير عمليات لإنتاج المنتجات ومن أمثلة ذلك نذكر ما قامت به شركة "تويوتا" التي طورت نظام الإنتاج القديم إلى نظام إنتاج مرن لتصنيع السيارات وتمثل في تخفيض اللازم لتركيب المعدات المعقدة مما أدى إلى رفع إنتاجية العمالة مما جعل تويوتا تستحوذ على ميزة تنافسية تعتمد على التكلفة، وبذلك يمكن القول أن تجديد المنتجات والعمليات يمثل أهم الأسس البنائية للميزة التنافسية.

4 التكلفة المنخفضة

يعتبر التحسين المستمر - كأحد مرتكزات الجودة الشاملة - من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث للمنتجات وعمليات المؤسسة قيمة يفتقر إليها المنافسون مما يسمح بتخفيض التكلفة إلى مستوى اقل منهم، ويمكن للمؤسسة تحقيق التحسين المستمر من خلال تسهيل تصنيع المنتج بتقليل عدد الأجزاء المكونة له، أو بتخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء مما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل، كما تستطيع وظيفة البحث والتطوير رفع كفاءة المؤسسة بجعلها رائدة في تطوير عمليات التصنيع وهو ما يعطيها ميزة تنافسية.

5 الاستجابة للمستهلكين:

كل مؤسسة هدفها هو تحقيق استجابة للمستهلكين ولكي يتم ذلك يجب أن تكون هذه الأخيرة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين، في تحديد وإشباع حاجات عملائها، فمثلاً عمل المؤسسة على تحقيق الجودة المتفوقة وتجديد متفوق يمكنها من تحقيق استجابة متميزة للمستهلكين²⁸.

²⁸ شارلزهل و جارديث جونز، "مرجع سبق ذكره"، ص229.

المبحث الثاني: موارد المؤسسة وخصائصها:

أولاً : معنى مصطلح الموارد

لغويًا الموارد *Resources* هي المصادر *Sources* أو الوسائل أو الثروة *Wealth* ومورد هو مفرد موارد، والمورد هو المكان الذي يأتي الناس إليه للحصول على شيء يحقق نفعا لهم²⁹.

كما أن مصطلح المورد أعتيد استخدامه للإشارة إلى الموارد (الأصول) المادية التي تحقق ثروة وإيرادات، إلا أن هذا المصطلح عرف اتساع ليشمل أيضا الموارد البشرية والتي بإمكانها أيضا أن تحقق إيرادات ففي حالة توافرها على المعارف والمهارات المطلوبة، وبذلك فإن المورد قد يكون مصدراً مادياً أو معنوياً وإذا تم استخدامه بطريقة فعالة فإنه يحقق منفعة ما .

ويعرف ماكس سيبورن "*max siporin*" المورد بأنه: "أي شيء له قيمة ويمكن استخدامه، ويكون متاحاً أو غير متاح، وهو يتطلب بعض الجهد لجعله متاحاً، ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه ويجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة أو لإشباع حاجة أو لحل مشكلة"³⁰.

ثانياً: تعريف الموارد الداخلية للمؤسسة

لقد تعددت التعاريف حول الموارد واختلفت وإن إعطاء تعريف محدد لها أمر صعب، وبذلك سنقوم بعرض مجموعة من التعاريف وفي الأخير محاولة الخروج بتعريف شامل لها:

حسب ونفلت *Werner felet, 1984* الموارد "هي كل عنصر يمكن أن يسهم في نقاط قوة أو ضعف للمؤسسة"³¹. ويعرف *barnay, 1991* المورد على أنها "تشمل على مجموع الأصول والقدرات والطاقات والإجراءات التنظيمية *processes organizational*، الخصائص *attributes*، والمعلومات، المعارف والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها، "التي تمكنها من إعداد وتنفيذ استراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها ونجاعتها"³².

²⁹ مدحت محمد أبو نصر، تنمية الموارد البشرية، الرابط العالمية للنشر وتوزيع ، ط 1 ، 2009 ، ص 67.

³⁰ مدحت محمد أبو نصر، مرجع سبق ذكره، ص 67 .

³¹ - Emmanuel Métails, stratégie et ressources de l'entreprise (théorie et pratique), Ed Economica, 2004. p 31.

³² Op. Cit.p32.

كما تعرف "على أنها مجمل الأصول والإمكانات والعمليات التنظيمية والخصائص المميزة للمؤسسة والمعلومات والمعرفة، وتتصف الموارد بإمكانية تحكم المؤسسة فيها والسيطرة عليه وتسخيرها لاستراتيجياتها بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة"³³.

فمن خلال هذه التعاريف يمكن أن نعرف المورد على أنه رصيد أو مخزون ذو قيمة ويترتب على استغلاله تيار من المنافع أو الإشباع كما يمكن قياسه في نقطة زمنية معينة.

ثالثاً: خصائص الموارد

للموارد مجموعة من خصائص عديدة ومتنوعة ونذكر منها ما يلي:

- إنها متعددة ومتنوعة، كما أنها تحتاج إلى الوقت والمال لتحقيق الاستفادة منها.
- تتصف بالندرة كما أنها محدودة ولذلك وجب الترشيح في استخدامها حفاظاً على هذه الموارد من سوء الاستخدام أو التبذير فيها.

أما بالنسبة للترشيح فيكون من خلال³⁴:

- حسن استخدام الموارد (الاستخدام السليم لها).
- استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المخصصة لها.
- أهمية التخطيط في عملية ترشيح الموارد، وذلك من خلال توزيع الموارد على الأهداف والقطاعات بشكل عادل.

حسب *bernay* فإنه يقول من أجل أن تساهم كل الموارد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يجب أن تتميز بما يلي³⁵:

- يجب أن يكون المورد فريداً ومميزاً عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون والمحتملون للمؤسسة.
- يجب ألا يكون المورد قابلاً للتقليد من قبل المؤسسات المنافسة التي لا تمتلكه.
- يجب أن يساهم المورد في خلق القيمة للمؤسسة باعتباره أحد نقاط القوة التي يجب استخدامها في استغلال الفرص المتاحة أو استبعاد التهديدات المحتملة في البيئة التنافسية.

من خلال كل هذه التصنيفات يمكن إجمال أو حصر موارد المؤسسة في نوعين:

أ - الموارد الملموسة

تشمل الموارد الملموسة كل من المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية:

³³ سملاي يحضيه، بلالي احمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 10 - 09 مارس 2004 جامعة ورقلة. ص 4 .

³⁴ مدحت محمد أبو نصر، مرجع سبق ذكره، ص 68,69.

³⁵ سملاي يحضيه، بلالي احمد، مرجع سبق ذكره، ص 5.

1. **المواد الأولية:** تعد المواد الأولية مهمة، لكونها تؤثر بشكل معتبر على جودة المنتجات، ومن ثمة، فإن اختيار مورديها والتفاوض معهم بشأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسلمها، يصبح أمراً ضرورياً، فالمؤسسة مطالبة بتوفير الشروط الموضوعية للحيازة على المواد الأولية، ابتداء من تحديد دقيق لإجراءات الشراء مروراً بالمراقبة وانتهاءً بالتخزين، حيث يجب توفير قواعد الحفظ والسلامة من الحوادث والأخطار. وحتى تكون إدارتها محكمة، يتم إسناد مهمة الإشراف على المواد الأولية إلى أفراد ذوي الخبرة والكفاءة، حيث أنهم مقتنعين بأهميتها، ويكون بمقدورهم استخدام التقنيات التي تسمح بـ:

- تحديد نقطة الطلب لإعادة التزويد، حتى يتم تقادي الانقطاع في المخزون.
- تصنيف المواد وفقاً لسرعة دورانها، قصد التقليل من زمن الوصول إليها.
- تنظيم المخازن بشكل يسمح بالحركة داخلها بسهولة.
- تأمين نظام معلومات فعال يتيح تسجيل وفحص المعلومات المتعلقة بالكميات المتبقية، وتكاليف المواد، وأيضاً أكثر دوراناً، والتي تمثل الجزء الأكبر من التكاليف، حتى يتم الحفاظ عليها بجدية، وكذا القيام بعملية الجرد المحاسبي والفيزيائي للتأكد من أنه تم تصريف المواد وفقاً للقواعد الموضوعية.

2. **معدات الإنتاج:** تعتمد المؤسسة في حصولها على القيمة المضافة من خلال تحويل المواد الأولية ضمن عملية الإنتاج إلى منتجات، حيث تستند هذه العملية إلى معدات الإنتاج التي تعد أصلاً هاماً من أصول المؤسسة، ومن ثمة، فإن الحيازة عليها وتشغيلها بشكل سليم، وبرمجة عمليات الصيانة، يضمن ذلك كله فعاليتها إلى أطول فترة ممكنة. أما من الناحية المحاسبية، فإنه يجب اختيار نمط الاستهلاك المناسب الذي يتوافق مع معدل التغير التكنولوجي لهذه المعدات. أما من ناحية إدارتها، فيجب تخصيص بطاقات تدون فيها كل المعلومات التي تشمل: الرمز، التسمية، سنة الحيازة، تكلفتها، موردها، نمط الامتلاك. حيث تسمح هذه المعلومات بالمتابعة الجيدة للمعدات واتخاذ القرارات بشأن استبدالها أو الإبقاء عليها. فإذا كانت عملية إدارتها بهذه الطريقة، يتيح ذلك للمؤسسة الالتزام بتعاقداتها إزاء المتعاملين معها. ومن ثمة تتفادى تشويه سمعتها وتقوي ثقة المتعاملين بها، مما يجعلها متميزة عن غيرها من المؤسسات.

3. **الموارد المالية:** تعتبر الموارد المالية مهمة جداً بالنسبة للمؤسسات، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها (كإنتاج منتجات جديدة) أو توسيعها في نطاق أكبر (كفتح قنوات توزيع جديدة)، ويتم ذلك كله بوساطة استثمارات فعالة التي بمقدورها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية.

وحتى تتمكن المؤسسة من تقويم صحتها المالية، فهي مطالبة بالاستناد إلى مؤشرات كمية وأخرى نوعية، حتى يمكن تقديم تفسير واضح وموضوعي للنتائج المالية المحصل عليها. وتثير الصحة المالية الجيدة اهتمام المتعاملين (بنوك، موردين، زبائن)، حيث تتولد الرغبة لديهم في إقامة علاقات شراكة مثمرة مع المؤسسة، فتتمكّن هذه الأخيرة من تعزيز موقعها التنافسي، وإمكانية التطور في المدى البعيد.

وتعد الموارد المالية محفزاً للمساهمين، حيث يبحثون عن رفع قيمة أسهمهم، ورفع مخزون المؤسسة من الموارد المالية، ولكن قد يسبب ذلك مشكلة للمسيرين جراء الضغط الذي قد يتلقوه من قبل المساهمين، باعتبار أن المسير يدير المؤسسة والمساهمون يملكونها، ومن ثمة يحدث الصراع بينهما مما يؤثر على الأداء العام للمؤسسة. ومع ذلك يحدث أن يتفاهم الجانبان على صيغة تضمن للمساهم القيمة وتؤمن للمسير إمكانيات العمل المستديم، حتى يركز جهوده في التفكير وكيفية مواجهة تغيرات البيئة التنافسية.

تظهر أهمية الموارد الملموسة في الكيفية التي يتم الحياة عليها، وكذا الطريقة التي يتم استغلالها بها، والتوليف بينها بشكل يتيح الأداء الجيد للأنشطة، باعتبار هذه الموارد تستغل من قبل معظم الأنشطة.

بـ الموارد غير الملموسة

يصعب تحديد الموارد غير الملموسة، باعتبار أنه لا توجد قاعدة متفق عليها لذلك. غير أنه يمكن أن تشمل الموارد غير الملموسة كل من: الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، معرفة كيفية العمل، المعرفة. وتم اعتماد هذه الموارد لسببين:

✓ فهي من متطلبات المنافسة الحديثة.

✓ أنها حرجة بالنسبة للمؤسسة.

1 - الجودة: تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية إلى التسابق نحو الاستحواذ على حصص السوق، وذلك

بالاعتماد على الجودة التي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك" أو حتى تزيد من توقعات المستهلك³⁶. وتتضمن الجودة ثلاثة عناصر وهي³⁷:

❖ **المطابقة**، وتعني مطابقة المنتج للمعايير المتعارف عليها، وكذا الخصائص الموضوعية المتعلقة بالزبون والتي يمكن قياسها.

❖ **الاستجابة**، وتعني إرضاء متطلبات الزبائن، تطلعاتهم واحتياجاتهم، سواء كانت ضمنية أو ذاتية أو حتى غير واعية.

❖ **الصلاحية**، ويقصد بها محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن، من حيث المطابقة والاستجابة.

2 - التكنولوجيا: لقد تزايد الاهتمام بالعامل التكنولوجي، لأنه يعد مورداً داخلياً قادراً على إنشاء ميزة تنافسية معتبرة، وتقديم القيمة للزبون. غير أن التكنولوجيا لا قيمة لها بحد ذاتها، فهي تستمد أهميتها من الآثار التي تخلفها على الميزة التنافسية.

3 - المعلومات: تدفع البيئة التنافسية المؤسسة إلى أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة.

³⁶ موني محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل النظم، الدار الجامعية، 1999، ص 110.

³⁷ J.P. NEUVILLE, la Qualité en question, revue française de gestion, MARS AVRIL MAI, 1996, p.40.

في هذا الإطار، تلعب المعلومات دوراً هاماً، فهي تمثل بالنسبة للمؤسسة "اكتشاف منتج جديد، إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافس، وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع، الطريقة التي يعبأ بها المستخدمون للوصول إلى الأهداف المشتركة"³⁸ وتستمد المعلومات من مصدرين، الأول داخلي ويتمثل في المعلومات المحاسبية والمؤشرات المالية، مستوى المبيعات وتطورها عبر الزمن، مستوى المخزون، أداء العمال وإنتاجية العمل لديهم، والمردودية المحققة في كل المستويات، التكنولوجيا المستخدمة، المؤشرات الإدارية المستخدمة إلى جانب معلومات أخرى، أما المصدر الخارجي فيتمثل في حالة الأسواق (هل هي في نمو أو ركود أو ثبات)، المنافسين، المنتجات الجديدة وهل أنها تشكل خطراً على منتجات المؤسسة، التكنولوجيات والإبداعات الجديدة، سلوك الزبائن واتجاهاتهم المستقبلية، التشريعات والقوانين المتعلقة بالاستثمار أو تلك التي تفتح مجالات جديدة، السياسة الحكومية تجاه الضرائب والتسعيرات الجمركية، المعطيات الخاصة بالاستهلاك، وكذا موقف الحكومة من تشجيع تصدير المنتجات ذات القيمة الإبداعية. فكل هذه المعلومات (الداخلية والخارجية) إضافة إلى أخرى تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار، قصد تحليلها، ثم اتخاذ القرارات الحاسمة والمناسبة في الوقت المناسب. تساهم المعلومات في الميزة التنافسية، حيث تقدم طرائق جديدة للتفوق على المنافسين شريطة توفر ما يلي:

1. معايير تسمح بانتقاء المعلومات، باعتبار أن هذه الأخيرة متاحة بكم هائل، فلا يعقل أن تستعمل المؤسسة

كل هذه المعلومات، بل تختار منها ما هو حرج ومهم.

2. أن تكون المعلومات في متناول مستخدميها، حيث يمكن لهم استغلالها إلى أقصى حد.

3. على أن تفوق عوائدها تكلفتها.

بحكم تواجد المعلومات في كل وظائف المؤسسة، من ثمة تظهر ضرورة إدارتها، تثمينها، صيانتها وحمايتها من الضياع أو التجسس والرفع من مخزونها، وبخاصة تلك التي تمثل ورقة رابحة للمؤسسة. فالمعلومات هي مورد استراتيجي يجب أن يعنى بالأهمية.

4 - المعرفة: تتضمن تلك المعلومات التقنية والعلمية التي تهتم المؤسسة، وتستمد هذه الأخيرة معارفها من

الجامعات، المدارس العليا، مراكز البحث، وكذا الاشتراك في المجالات العلمية والتقنية المختصة، قصد

الإلمام بالمعارف الجديدة في ميدان نشاطها. ويمكن أن تكون المؤسسة ذاتها منتجة للمعرفة من خلال حل

مشاكلها التنظيمية، أو تلك المتعلقة بالمنتجات وطرائق الإنتاج. وتساهم المعرفة في تغذية القدرات الإبداعية

وإثراءها قاعدة معرفية وتنميتها بشكل دائم ذلك إلى نشوء مزايا تنافسية معبرة، ومن ثم فالمؤسسات مطالبة

بتشكيل قاعدة معرفية وتنميتها بشكل دائم ومستمر.

³⁸ P.CASPAR et C. AFRIAT, l'investissement intellectuel: essai sur l'économie de l'immatériel, ed.ECONOMICA, 1988, p. 63.

5 - **معرفة كيفية العمل:** تعبر معرفة كيفية العمل عن تلك الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين، سواء كان ذلك في الميدان الإنتاجي أو التنظيمي أو التسويقي. ومن ثمة الوصول إلى اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. وتستمد معرفة كيفية العمل مصدرها من التجربة المكتسبة، والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، وحتى تؤدي معرفة كيفية العمل دورها الإيجابي، يجب إثراء محتواها باستمرار، والمحافظة عليها كأن يتم تضمين عقود العمل بنود تنص على عدم تسريب معلومات عن المؤسسة، فكيفية معرفة العمل تعد مورداً يمكن تسويقه للمؤسسات الأخرى.

6 - **الموارد البشرية:** تتضمن جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء و مرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها.

تا- الفروق الرئيسية بين الموارد الملموسة وغير الملموسة

لم يعد امتلاك أحدث الآلات والمعدات مصدراً للتميز بين منظمات اليوم، ولكن أصبح المحك الرئيسي للنجاح هو القدرة على استخدامها، فالمنظمة التي تفقد كل معداتها لسبب أو لآخر ولمن تحتفظ بالمواهب والمهارات والخبرات الاحترافية للعاملين يمكن أن تعود لمجال العمل بسهولة بعكس تلك التي تفقد قوة العمل الماهرة وتحافظ على بقاء المعدات والآلات وهذا هو الفرق بين رأس المال الطبيعي (الملموس) ورأس المال الفكري (غير الملموس) وفيما يلي أهم الاختلافات بين الأصول الملموسة والأصول غير الملموسة في المنظمات³⁹:

الجدول (1-2): أهم الاختلافات بين الموارد الملموسة وغير الملموسة

الموارد الملموسة (المادية)	الموارد غير الملموسة (غير المادية)
- مرئية - يمكن قياسها بسهولة - تعتبر جزء أساسي من الميزانية العمومية - عوائد استثمارها معروفة - يمكن مضاعفتها بسهولة - تقل قيمتها بالاستخدام - تطبيقاتها محدودة - تدار من منطلق الندرة	- غير مرئية - يصعب قياسها - لا يمكن تتبع أثارها من خلال نظم المحاسبة - عوائد استثمارها افتراضية - لا يمكن شراؤها أو تقليدها - تزداد قيمتها بالاستخدام الجيد - تطبيقاتها متعددة بدون التقليل من قيمتها - تدار بعقلية الوفرة

³⁹ علاء الدين يوسف، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون (ش.م.م)، ايتراك للنشر والتوزيع، 2004، ط1، ص85.

- تدار من خلال نظم الرقابة والتحكم - سهلة التراكم والتخزين	- تدار من خلال منظومة القوى العاملة - متحركة تتناقص مع عدم الاستخدام
---	---

المصدر: علاء الدين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 85.

رابعاً: الموارد البشرية

1 تعريف الموارد البشرية

تعرف الموارد البشرية على أنها "مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، طموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية"⁴⁰.

كما تعرف على أنها "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز أعمال التي تقوم بها المؤسسات، وتنقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات وهي: الموارد الاحترافية، القيادية، الإشرافية، الاتحادات العمالية، وباقي الموارد المشاركة"⁴¹.

فالمورد البشري يمكن أن يحقق ثروة وإيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة ولذلك لكي يصبح الفرد مورد لابد أن يمتلك الخبرة والمهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة.

عندما تستطيع المؤسسة أن تحصل على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة فيمكن القول أن هذه المؤسسة لديها مخزون من الموارد البشرية.

وعلى ذلك فإن الموارد البشرية في أي مؤسسة كانت، لابد أن ينظر إليها على أنها مصدر ايجابي وأن تقوم المؤسسة باستخدامه الاستخدام الأمثل وإدارته بالطريقة الصحيحة .

2 خصائص الموارد البشرية

تختلف خصائص الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب تطور مستوى معارفهم وكفاءاتهم وقدراتهم ومقدار توافر هذه العناصر لدى الأفراد.

أ. المعارف: وهي مجموعة معلومات متحصل عليها والتي تساعد على فهم ما يحيط بالإنسان من أشياء وتنقسم إلى معارف نظرية وتطبيقية.

المعرفة النظرية: هي المعرفة العلمية والتقنية التي تطبق على شكل إجراءات أو قرارات أو أوامر رسمية تصدر لإدارة المؤسسة.

⁴⁰ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار المعارف للنشر، مصر، 1995.

⁴¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية لبنان، ط1، 2005، ص17.

المعرفة التطبيقية: وهي الخبرة المتحصل عليها ولا يمكن الحصول عليها إلا من خلال التكوين المباشر في مكان العمل، فهي مرتبطة بشخصية العامل ومدى قدرته على الاستيعاب.

ب. المهارات *savoir faire*: المهارة هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، فهي قدرة الفرد على التصرف بشكل معين ذلك للقيام بعمل مطلب منه.

ويمكن معرفة مهارة الفرد من خلال قياس قدراته قبل القيام بالوظيفة من خلال قدرته على مواكبة متطلبات العمل المطلوبة وخصائصه وطرق تطبيقه للعمل كم تعمل كوسيلة للتحفيز وكذلك تقييم العامل.

ت/. الكفاءة: تجمع الكفاءة بين المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين عليها حيث تنمو وتتطور أفكار الشخص مع الوقت.

ث. المواقف، التصرفات، القيم: يمكن تعريف المواقف على أنها مختلف الاعتقادات، الأحاسيس، والأفكار المسبقة المستمدة من التجارب السابقة فهي تمثل أحاسيس تعبر عن شخصية الفرد بحيث تؤثر على سلوكه وتصرفه. والقيم تتميز بالذاتية والموضوعية فهي تدخل في تكوين الثقافة التنظيمية للمؤسسة بحيث توجه نشاطه في العمل.

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول الكفاءات

المبحث الأول: الكفاءات

أصبحت الأصول المعنوية تمثل القوة والثروة الحقيقية للمؤسسة، واعتبارها مصدر التميز الذي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه، بالتركيز على الرأسمال البشري، وذلك يعود للخصائص المميزة لهذا المورد البسيط في هيكله والمعد في تركيبته، فهو مادة وفكر وروح، ومن هذا المنطلق سيتناول هذا المبحث قضية الكفاءات وهو ذلك الصنف من الموارد البشرية ذو القدرات الإستراتيجية، والمهارات النادرة، والمعرفة الكامنة، المنتجة للقيمة والنادرة وغير القابلة للتقليد أو التبديل وضمن هذا المبحث سنقوم بتحليل إطار مفاهيم الكفاءات وأنواعها وأهم الخصائص والسمات التي تميز هذا الصنف من الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات

أولاً: ماهية الكفاءات

يحتل مفهوم الكفاءات مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة وفي إدارة وتأهيل مواردها البشرية، وكمؤشر للموارد غير الملموسة ضمن إستراتيجية المؤسسة، كما برز هذا المفهوم في العديد من البحوث التي يعتبر تأقلمها هدفاً أساسياً لوظيفة الموارد البشرية، وكأحد مصادر الإبداع والتجديد ضمن نموذج المسار الاستراتيجي للموارد البشرية. لقد عرفت الكفاءات بالإدارة على إنها الإجراء التقديري للعمالة، إذ تمثل هدفها الأول بالإسهام في تخفيض العمالة الزائدة والناجمة عن التحول في محيط المؤسسات، فمنذ سنوات أصبح مصطلح الكفاءات يسمح بتحديد العاملين الذين يمتلكون الكفاءات الجوهرية، والقدرات والمهارات، الضرورية للمؤسسة بهدف إدماجهم ضمن أقطاب الكفاءات التي تسمح للمؤسسة بحياسة ميزة تنافسية.

وتعد الكفاءات من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين في مجال إدارة منها أبحاث "ماك كليلند" (McClelland) الذي أوضح أن القدرات الأكاديمية واختبارات المعرفة، لا تمكن من التقدير الجيد لأداء العمل، وعدد بعض الأنماط من الكفاءات التي سمحت بتقدير أحسن للأداء أثناء العمل واعتبرها تتنوع على خمس فئات أو أبعاد وتتمثل فيما يلي⁴²:

- ✓ المعرفة: المعلومات المتاحة للأفراد في ميدان معين مثل المحاسبة، التسويق، الموارد البشرية.
- ✓ المؤهلات: الخبرات والمهارات الإدارية الفعالة.
- ✓ إدراك الذات: تتعلق بالمواقف، القيم، وتقدير الذات، مثل إدراك الشخص لذاته عضواً من مجموعة العمل.
- ✓ صفات العبقريّة: الخصائص العامة التي تقود إلى السلوك بطريقة معينة كالمثابرة، المرونة، المبادرة.

⁴² براق محمد، رايح بن الشايب، تفسير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص243.

- ✓ الدوافع: وهي القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عنها السلوكيات، مثل دوافع الانجاز، أو الانتماء.
- وتوصف المعرفة والمؤهلات حسب "ماك كليند" بالكفاءات الأساسية لحاجة جميع الأفراد إليها لتحقيق الفعالية في أعمالهم، ويمكن لهذه الكفاءات أن تكتسب عن طريق التكوين أو التطوير، أما بالنسبة لبقية الأبعاد فإنها تندرج ضمن الكفاءات التفاضلية حيث تسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط وبذلك فإنه يصعب الوقوف على تعريف شامل ومجمع لمفهوم الكفاءة من قبل المختصين جميعاً، بالرغم من تعدد المحاولات الهادفة إلى تقريب وجهات النظر في هذا الشأن، ومرد هذه الصعوبات إلى عدة عوامل توجز أهمها فيما يلي:
- الكفاءة مفهوم متعدد الدلالات *concept polysémique* يحمل معان كثيرة، وقد عبر *Guy le boterf* عن طبيعة هذا المفهوم بقوله انه "حرباء فكرية" *cameleau conceptual* ويضيف أن استعماله جاري منذ القديم، بدون أي محاولة لتحديد محتواه مما جعل منه تعبيراً شائعاً⁴³.
 - تعدد مجالات تطبيق الكفاءات (الإدارة، الإنتاج، التسويق) وتعدد المستويات التركيبية للكفاءات (الفردية، الجماعية، التنظيمية.....) وتعددت أنواعها بين العلمية، التقنية، الإنسانية (العلاقاتية) فهذا التباين يؤدي حتماً إلى اختلاف مضامينها، ويعقد إلى حد كبير التقارب التعريفي لمفهوم الكفاءة⁴⁴.
 - عرفت الجمعية الفرنسية للمعايير (AFNOR) الكفاءة على أنها "هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط"⁴⁵.
 - كما يعرف المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين: "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي له صفة القبول (*la validité*)، ومن ثم يرجع للمؤسسة تحديدها وتقييمها وقبولها وتطويرها"⁴⁶.
 - كما اقترح *p.zarifian* تعريف آخر يسعى من خلاله إلى إدماج أبعاد مختلفة، وجمع صياغات مختلفة "الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه، كما هي ذكاء عملي للأوضاع، ترتكز على معارف مكتسبة يتم تحويلها بشكل أكثر قوة كلما ازداد تعقد هذه الأوضاع"⁴⁷.
 - أما *Leboyer* فيعرفها على أنها "تمثل قوائم أو بيانات التي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين مما يجعلهم أكثر كفاءة في بعض الوضعيات"⁴⁸.
 - فمن خلال هذه التعاريف نجد أن المفاهيم اختلفت:

⁴³ Guyle Boterf, Construire les compétences individuelles et collectives, édition d'organisation, 3eme édition, Paris, p14.

⁴⁴ ثابتي الحبيب وبن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، الطبعة 1، 2009، ص111.

⁴⁵ Cécile Dejoux, les compétences au coeur de l'entreprise, édition organisation, 2001, Paris, P67.

⁴⁶ CNPF, « Actes des journées Internationale de la formation (objectifs, compétences), Deauville, 998, tome01, P5.

نقلا عن ثابتي الحبيب و بن عبو الجليلي، مرجع سبق ذكره، ص113.

⁴⁷ P. Zarifian, « Objectifs compétences, pour une nouvelle logique », édition liaisons,, 1999, P64.

⁴⁸ Levy Leboyer C, la gestion des compétences, les éditions d'organisation, Paris, 1996, P42.

التعريف الأول يربط الكفاءة بالغاية من استخدامها دون تحديد لمحتوى القدرات، أما بالنسبة للتعريف الثالث فيمكن استخلاص عنصران أساسين هي أن:

- الكفاءة لا يمكن ملاحظتها أو قياسها إلا أثناء أداء النشاط وعليه فإن هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والأداء، المؤسسة وباعتبارها المحيط الذي تظهر وتبرز فيه الكفاءة في شتى أصنافها فهذه الأخيرة مسؤولة على اكتشاف الكفاءات الفردية والجماعية و تقدير أهميتها والعمل على تطويرها.

أما بالنسبة للتعريف الثاني هو أن *zariffan* تجاهل محتوى الكفاءات وركز على إشكالية العلاقة فرد (جماعة)، مؤسسة، كما قال بأن الكفاءة التي تمارس في سياق محدد لا تجعل من صاحبها كفؤاً في غيره من المجالات. إن مفهوم الكفاءات يمكن تجزئته إلى عاملين اثنين، أولهما المساهمة التنظيمية التي تمثل مساهمة المؤسسة، والتي يمكن تحديدها بفضل فعالية إدارة للموارد البشرية والتي تحسن من جودة مخزون رأس المال البشري للمؤسسة، أما بالنسبة للعامل الثاني المتمثل في المساهمة الفردية التي تتحدد من خلال دراسة العوامل التي لا تخضع للتنظيم بل تخص المورد البشري (التكوين، القدرات، المهارات... الخ)، ومن ثم فإن العامل يمثل مساهمة الموارد البشرية في كفاءات المؤسسة.

ثانياً: الخصائص والسمات التي تميز الكفاءات

هناك مجموعة من الصفات والسمات التي تميز الأفراد ذوي الكفاءة والمهارة عن غيرهم من الأفراد العاديين من أهمها⁴⁹:

- سرعة الفهم والإدراك خاصة في وظائف الإنتاج وإدارة المعلومات وفي وظائف برمجة الحسابات الآلية.
- القدرة على التحليل والتصور، فالوظائف الفنية تحتاج إلى مثل هذه القدرة مثل أعمال الهندسة والتصميم.
- القدرة على الفهم الاستنتاجي بمعنى القدرة على استخلاص نتائج عامة من العديد من المعلومات مثل وظائف المديرين والباحثين.
- القدرة على النقيص العلمي، وهي القدرة على تطبيق مبادئ معينة للوصول إلى حلول فريدة والإدارة العليا بحاجة إلى مثل هذه القدرة.
- توافر القدرات الميكانيكية خاصة في الأعمال والوظائف الفنية مثل أعمال المهندس ومصممي الآلات... الخ.
- يضيف بعض الكتاب مجموعة أخرى من السلوكيات والسمات التي تميز هذا النوع من الموارد البشرية ونذكر منها:
- يتصف تفكير الأفراد (الكفاءات) بالجد والأصالة ويقدر كبير من التخيل.

⁴⁹ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشري، السويس، مصر 2004-2005، ص203-204.

- القدرة على التمييز بين الثقة والنفس والغرور. ينظرون إلى المشكلات على أنها تمثل نوعاً من التحدي لقدراتهم ومصدراً لإثبات ذاتهم.
- قدر كبير من الاستقلال في الرأي والتصرف فهم لا يكتفون آرائهم وتصرفاتهم طبقاً لما يراه الآخرون.
- غريزة حب الاستطلاع، كلما تقدموا السن، يصبح لديهم القدرة على التعرف على كل ما هو جديد وإنتاج وتقديم ما هو أفضل.
- يتسمون بالمرونة وعدم الجمود، تمتد اهتماماتهم بميادين ومعارف جديدة غير تخصصهم الحالي، ويتميزون بالتفكير الاستراتيجي خاصة في الشركات عالية التقنية، يتحمسون لأي مشكلة مركبة ومعقدة.
- قدرة عالية على الإقدام والمخاطرة في البحث والتطوير والاختراع والابتكار.
- تخصيص وقتاً كبير في التفكير الإبداعي كما تزداد لديهم الفترات المخصصة للبحوث والابتكار.

ثالثاً: التكامل الاستراتيجي بين الكفاءات والمعرفة⁵⁰

يرتبط هذان المدلولان ارتباطاً وثيقاً، لدرجة يتعذر معها أحياناً الفصل بينهما، وحسب S.M.Bonnardel يجمعهما قاسم مشترك وهو الإنسان المفكر العامل، وإن كانا قد شقاً طريقهما بصفة مستقلة أحدهما عن الآخر، حيث اعتنى المختصون بأنظمة المعلومات بمدلول إدارة المعارف (Management des Connaissances) بينما كان مدلول إدارة الكفاءات (Management des Competences) من نصيب المهتمين بإدارة الموارد البشرية⁵¹ غير أن تطور الفكر الاستراتيجي، لاسيما في التسعينات من القرن الماضي، استطاع أن يبرز العلاقة المتداخلة بين المفهومين وأن يبرز أهمية الاعتناء بهما معاً في مسار تكاملي، وعليه ظهر الاستعمال المركب "إدارة المعارف وتطوير الكفاءات"، ليطغى على الكثير من الأبحاث المتخصصة وفي سياق إعادة تشكيل الإطار المرجعي للكفاءة حدد Thomas Durand ثلاثة أبعاد أصلية لهذا المدلول تتمثل في:

- 1 - المعرفة: تتمثل في المنظومة المهيكلية للمعلومات، والمندمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطاتها وإنجاز عملياتها في سياق خصوصي، فالمعرفة تتضمن إذن الوصول إلى المعطيات الخارجية، القدرة على تحويلها إلى عناصر معلومات مقبولة، وإدماجها في نماذج جاهزة وعلى الصعيد التنظيمي تكتسي المعرفة عدة أشكال:
- المعرفة الصريحة Connaissances Explicites: وهي المعرفة الرسمية، الموجودة على شكل رموز، النظامية، الصلبة، المعبر عنها كمياً، وقابلة للنقل والتعليم. كما يمكن أن نجدها مجسدة في منتجات الشركة وخدماتها، إجراءات العمل.

⁵⁰ محمد قويدري، سمالي يحضيه، أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية 25-27 أبريل 2005، ص 05.

⁵¹ ثابتي حبيب وبن عبوالجلالي، مرجع سبق ذكره، ص 116.

■ المعرفة الضمنية *Connaissances Tacites*: تتجسد من خلال العبارة: "نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول" فهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم، والتي توجد بقوة في عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة.

2 -التطبيق: القدرة على الانجاز بصفة ملموسة وفق المسار والأهداف المحددة، هذه المعارف العملية لا تقتضي المعرفة، إنما يتطلب فهماً أساسياً لأسباب المهارات اليدوية والتقنيات التجريبية، واستعمالها يضمن سريان العمل، وبلوغ الأهداف المنشودة، ومن هنا فإن المعرفة العملية ترتبط بالتجربي *l'empirique*، وجزئياً بالضمني *le tacite*.

3 -المواقف: أهملت كثيراً في المنظور المرتكز على الموارد وفي نظرية الكفاءات الحديثة الظهور، بالرغم من أن مسألة السلوك وكذلك الهوية والإرادة تمثل بالنسبة لنا مظهراً أساسياً لقدرة الفرد أو المؤسسة على انجاز أي شيء، أي مظهراً أساسياً لكفاءتهما. ولذا نعتبر أن المؤسسة أكثر تحفيزاً تكون أكثر نجاعة من غيرها مع وجود عنصر التساوي في المعارف النظرية العملية.

على ضوء ما سبق أن الكفاءة تفترض المعرفة، بل يعتبر *M. Mack* أن "الكفاءة هي المرحلة الأكثر تقدماً في سلسلة المعرفة"⁵² والمعرفة بدورها تشكل جزءاً لا يتجزأ عن الكفاءة.

المطلب الثاني: تصنيف وترتيب الكفاءات

أشرنا سابقاً إلى أن الكفاءة تتجلى في أصناف وأنواع مختلفة مما يستدعي إجراء تصنيف يسمح بتحديد الكفاءات الإستراتيجية والأساسية التي تساهم في نمو المؤسسة وحيازة المزايا التنافسية، إذ يمكن تمييز الكفاءات من أربع زوايا مختلفة⁵³:

- من حيث نوعيتها المهنية: نميز بين الكفاءات الفكرية والكفاءات التقنية وكفاءات العلاقات الإنسانية.
- من حيث درجة ارتباط بالمهام: نميز بين الكفاءات المشتركة أو الشاملة (اللازمة لمختلف المهام) والكفاءات الخصوصية.
- من حيث المستوى التركيبي: نميز بين الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية.
- من حيث درجة الاحتياج الآنية والمستقبلية: نجد الكفاءات المكتسبة والكفاءات اللازمة.

⁵² M.Mack, L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissances en valeur, Revue, Française de Gestion, SeptembreOctobre1995, pp43.48.

⁵³ ثابتي الحبيب وبن عبو الجيلالي، مرجع سبق ذكره، ص120.

أولاً: تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية:

لسير عمل المؤسسة وأداء مهامها على أحسن وجه تحتاج إلى ثلاثة أنواع من الكفاءات تتفاوت أهميتها حسب اختلاف المستوى التدريجي لموقع الفاعلين بحيث تحتاج الإطارات العليا إلى قدر أكبر من الكفاءات الفكرية بينما تزداد احتياجات الإطارات الوسطى إلى كفاءات العلاقات الإنسانية، بخلاف الإطارات الدنيا التي تشتد حاجتها إلى الكفاءات التقنية، ويعتبر (Robert Katz) أول المبادرين لهذا التصنيف:

- الكفاءات الفكرية أو التصورية: القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تداخل مختلف الوظائف والقدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي، وتفترض هذه القدرات بدورها حياة الشخص مجموعة من مواصفات تتمثل بالخصوص في سعة الخيال، وفرة المعارف ومؤهلات ذهنية تمكنه من اقتراح منتجات جديدة، إدخال آليات عمل جديدة.....الخ.
- كفاءات العلاقات الإنسانية: تتمثل في قدرة المسؤول على العمل بفعالية من خلال التأثير بالجانب السلوكي للفرد وعلاقاته بمسؤوليه وبمعاونيه.
- الكفاءات التقنية: القدرة على الفهم والاستعمال الأمثل لتقنية معينة وتترجم واقعياً في المعارف المتخصصة التي تمكن الفرد من أداء العمليات اللازمة لإنجاز عمل خصوصي.

ثانياً: تصنيف الكفاءات من حيث مدى حاجتها أو قدرتها للمهام المختلفة.

فمن خلال هذا التصنيف يمكن التمييز بين نوعين من الكفاءات:

- الكفاءات الخصوصية: هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي فهذا النوع مرتب ارتباطاً وثيقاً بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد بالمؤسسة.
- الكفاءات المشتركة: هي الكفاءات اللازمة لإنجاز أنواع كثيرة من المهام وهذا النوع من الكفاءات ليس مرتبطاً بالموقع التدريجي للفرد كما أنها تعتبر كفاءات تأهيلية لكونها:
 - تساعد الفرد على إنجاز مهامه المهنية ونشاطات يومية أخرى.
 - تمنح الفرد عدة مرتكزات لتحصيل معارف أخرى.
 - تدعم قدرة الفرد على التكيف مع التغيرات.

ثالثاً: تصنيف الكفاءات بحسب المستوى التركيبي.

• الكفاءات الفردية:

مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة فـ Le Bortier يعرفها: " الكفاءة ليست حالة، بل هي مسار والعامل

- الكفاء هو الذي يكون قادراً على تنفيذ وتجنيد كل طاقاته من أجل انجاز بفعالية مختلف وظائف النظام، التي تتداخل فيه موارد مختلفة، عمليات فكرية، معارف، قدرات ونماذج سلوكية⁵⁴ فالكفاءات الفردية هي "كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولى، التكوين المتواصل، التجربة المهنية والتجارب الشخصية والتي يستعملها في نشاطه المهني لانجاز أهداف محددة وبصورة فعالة"⁵⁵. ما تعرف على أنها تمثل "حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة"⁵⁶ ويمكن تقديم قائمة مرجعية للكفاءات الفردية والموضحة فيما يلي⁵⁷ :
- ✓ أن يكون الشخص كله حيوية: يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة، قادراً على أن يفكر استراتيجياً، وأن يتخذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط، قادر على أن يضع أنظمة عمل معقدة، وأن يتبنى سلوكيات مرنة لحل المشاكل، قادراً على العمل بفعالية مع إطارات عالية لمعالجة مشاكل إدارية معقدة.
 - ✓ يقوم بما يجب القيام به: مثابر ويركز أمام العراقيل، يعرف ما هو ضروري، ويتجه نحو الأمام، قادراً على العمل بمفرده، وكذا الاعتماد على الآخرين إن دعت الضرورة إلى ذلك.
 - ✓ سريع التعلم: التحكم السريع في المعارف الجديدة التقنية منها والتجارية.
 - ✓ يملك فكرة اتخاذ القرار: يفضل التصرف سريعاً وبشكل تقريبي عوضاً عن التصرف ببطء، وبدقة في عدد من الوضعيات الإدارية.
 - ✓ ينشئ الجو المناسب للتطور: يعد من التحديات، حتى يهيئ الجو المحفز على تطوير أتباعه.
 - ✓ العمل مع الجماعة: يحرص أن يكون عمله متناسق ومتناغم مع عمل الآخرين.
 - ✓ يوظف مساعدين مهرة: يحسن اختيار الأشخاص المهرة ويضمهم إلى فرقته.
 - ✓ يبني علاقات جيدة مع الآخرين: يعرف كيف يبني ويحافظ على علاقات العمل مع معاونيه وفرقه الخارجية، يمكنه التفاوض ومعالجة مشاكل العمل، يتفهم الآخرين، حيث له القدرة للحصول على معاونتهم ضمن علاقات غير رسمية.
 - ✓ يعرف نفسه: له نظرة دقيقة لنقاط قوته وضعفه، حيث أنه مستعد لتحسين هذه الأخيرة.
 - ✓ يجعل الأشخاص في وضعية مريحة: يعامل الأشخاص معاملة حسنة.
 - ✓ يتصرف بمرونة: يمكنه تبني سلوكيات متناقضة، فيكون حازم ومرن في آن واحد، يقود ويترك الآخرين يقودون.

⁵⁴ G. le Boterf, De la compétence : essai sur un attracteur étrange , édition organisation, Paris, 1994, cité par .C. Dejoux, P141.

⁵⁵ تايبي الحبيب وبن عبو الجيالي، مرجع سبق ذكره، ص 127.

⁵⁶ L.LEVYLEBOYER, la Gestion des compétences, 2ème edition, ed. d'organisation, 1997, p. 42.

⁵⁷ L. LEVYLEBOYER, op cit, p p 48, 49.

باستطاعة المؤسسة أن تحوز على الكفاءات الفردية، بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها، حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

• **الكفاءات الجماعية:**

هي تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة، حيث تسمح هذه الكفاءات الجماعية "بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطويرها وتراكمها"⁵⁸. فالكفاءات الجماعية هي ليست مجرد تجميع للكفاءات الفردية بل هي تركيبة فريدة من الكفاءات والمهارات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة، تفوق نتيجتها، النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية وذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين"⁵⁹.

فبفعل التضامن والتفاعل السائدين في الجماعة فانه يتعذر تمييز المساهمات الفردية في العمل الجماعي مما يجعل الكل أعلى من مجموع الأجزاء.

حدد *Sauret*، 1989 مجموعة أبعاد للكفاءات الجماعية⁶⁰:

- (التداؤب) *La synergies*: فهي تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة.
- التضامن: ربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل.
- التعلم: القدرة التأهيلية للجماعة، استناداً إلى نوعية التنظيم السائد.
- الصورة العملية الجماعية: نشاط العمل المشترك.
- التقنين واللغة المشتركين: الأعضاء يحلان إلى مرجعيتهما⁶¹.

ومن هنا يمكن القول أن الكفاءات الجماعية هي، مجموع الأدوات المتوفرة لدى الأفراد للعمل جماعياً والمتمثلة خصوصاً في⁶²:

- ✓ المهارات المشتركة لدى الجميع.
 - ✓ شبكات الاتصال التي تنسق النشاطات.
 - ✓ الذكريات الجماعية التي تسمح باتخاذ قرارات متناسقة.
- وتسمى هذه الكفاءات كذلك بالمحورية، لأن على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها أو انسحابها. وحتى تكون الكفاءات محورية، يجب أن تتوفر فيها الخصائص الآتية:

⁵⁸ J.L. ARREGLE, Analyse ressource Based et identification des actifs stratégiques , in, revue française de gestion, MARS AVRIL MAI, 1996, p. 26.

⁵⁹ ثابتي الحبيب و بن عبوا لجلالي ، مرجع سبق ذكره ، ص129.

⁶⁰ نفس المرجع ، ص130

⁶¹ C, Dejoux, OP Cit, P 177.

⁶² نقلاً عن ثابتي الحبيب و Pr.Bendi Abdellah Abdessalem, Séminaire Management des ressources humaines, Cours dispense aux étudiants de magister, 2003/2004, ISECG Mascara, , مرجع سبق ذكره ، ص130،

✓ تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق.

✓ تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظة من قبل الزبون.

✓ يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

فالمؤسسة مطالبة بتجديد ورفع من مخزون كفاءاتها المحورية. ومن ثمة تطوير هذه الأخيرة، وذلك من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها المؤسسة، وبالتالي تطوير هذه الأخيرة على المدى البعيد. ويمكن تصنيف هذه القدرات إلى أربعة أصناف وهي:

- التعلم الذي يسمح بتشكيل الكفاءات المحورية بالاعتماد على تجارب المؤسسة.
- الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية، من أجل إنشاء كفاءات جديدة من خلال توليفات أو استعمال الكفاءات بشكل ذكي.
- اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات، وكيفية تطور هذه العلاقات مع الزمن.
- الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملك للمؤسسة، والحيلولة دون تدهورها.

رابعاً: تصنيف الكفاءات من حيث درجة الاحتياج الآنية أو المستقبلية

من خلال هذا التصنيف نميز كذلك بين نوعين من الكفاءات هما:

- الكفاءات المكتسبة: يقصد بها تلك الكفاءات التي يحوزها الأفراد في زمن معين وتقتضيها طبيعة العمل ونوعية المنتج، فهذا النوع يتعلق بمدى انسجام بين دور العامل ومكانته التنظيمية، لأن التوافق بينهما هو الذي يضمن أداء فعال.
 - الكفاءات اللازمة مستقبلاً: التغييرات التي تحدث داخل المؤسسة من إدخال تكنولوجيا جديدة، إحداث فروع جديدة... الخ، يتطلب إعادة النظر في المؤهلات والكفاءات المتوفرة لدى الأفراد العاملين ومدى مطابقتها لمتطلبات التغييرات الحاصلة، وبذلك تكون المنظمة أمام عدة بدائل، إما برمجة عمليات المكون الوظيفي أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي.
- وبهذا فإن "تحديد الكفاءات المكتسبة حالياً يتطلب الاهتمام بالفرد بينما ينصب حصر الكفاءات اللازمة مستقبلاً على المؤسسة نفسها"⁶³.

المطلب الرابع: علاقة الرأس المال البشري بالكفاءات

⁶³ CNPF, Actes des journées internationales de la formation, tome 04, Identifier et décrire les compétences professionnelles, P08,

العلاقة بين المورد البشري للمؤسسة والكفاءات، يركز على أنه مصدر المعرفة والرأسمال الفكري، وعلى مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية، حيث قبل خلق أي منتج أو خدمة، فهو في بداية الأمر عبارة عن مجهود، منبثق أصلاً عن فكرة، والتي بمجرد ما يمكن إحداث تغيير جذري، واكتساب المؤسسة لطاقت معرفية مسخرة لمواجهة المنافسة، يعني المتابعة الفكرية تمنح القدرة على المواجهة، وإن كان في السابق امتلاك الآلات الصناعية في المؤسسات يرمز إلى التقدم والرقى إلا أنه اليوم لا تعرف المؤسسات بآلاتها وتكنولوجياتها، وإنما قوتها في المعرفة المسيرة لها والمتوفرة في موظفي المؤسسة، ويكفي تصور نتيجة وضع الإمكانيات المادية لأكبر الدول المتقدمة صناعياً وتكنولوجيا تحت تصرف أناس لا خبرة لهم بكيفية استخدامها⁶⁴، فالنتيجة فشلها بالطبع بالفرد هو الذي يتحكم في التكنولوجيا وليس العكس، وجعلها تخدم مصالحه، ودافعية الإنسان تجعله دوماً يبحث عن التطوير والتجديد، وهذه سمة لا تتوفر في موارد المؤسسة الأخرى والاعتماد على الموارد البشرية لخلق ميزة تنافسية يضيف عليها نوع من الضبابية، بمعنى آخر فإنه يصعب على المنافسين معرفة مصدرها، خاصة وأنها نابعة من خصوصيات الفرد الكفاء، وهنا الحديث عن كفاءة الفرد تمس سلوكه، وذلك بالتفريق بين رد الفعل، وسلوك المبادرة، حيث يتم تفسير سلوك الأفراد عن طريق التمييز بينهما، فرد الفعل قد يكون إيجابياً أو سلبياً هجوماً أو دفاعياً، بناءً أو مخرباً⁶⁵، بينما في الميزة التنافسية، فهي تعترف بالفرد الكفاء، صاحب المبادرة، حيث يمتاز بالسبق قبل الآخرين، وبالتالي عدم منح فرص للمحاكاة أو التقليد، وعليه فإن الفرد جسداً، وروحاً، وفكراً، هو طاقة إستراتيجية دائمة العطاء، فهو الأصل الذي يمتلك مجموعة القيم والمهارات، تؤهله لأن يكون قائد الأصول الأخرى، وتصبح المؤسسة عبارة عن نظام مادي يقوده نظام إداري⁶⁶.

القيم والمهارات لدى الرأسمال البشري:

الإيجابية، الدعم، التعلم، التنوع، المثابرة، المرونة، التميز، المهارات، التوجيه، التحفيز، بناء فرق العمل، التقديم، المخاطرة، الابتكار، والاستماع⁶⁷

أن أصل الكفاءات هو الطاقات الفكرية والمعرفية المتوفرة في أفراد المؤسسة، يعود إلى أن كافة الموارد (غير البشرية) لها حد أقصى لا يمكن لها أن تتجاوزه، وبالتالي فإن الاعتماد على التكلفة دائماً مرتبط بالحد الأقصى للعائد الذي يمكن تحقيقه من وراء هذا الأصل، أو بالموارد (آلة، أرض، مواد خام)، في حين أن الطاقة البشرية المتمثلة في الرأسمال الفكري (الإبداع.. الخ)، هي المورد الوحيد الذي لا حدود لأفكاره وطاقته، خاصة إذا تمكنت

⁶⁴ أحمد رمضان مندور، اقتصاديات الموارد الطبيعية والبشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 1990، ص 327.

⁶⁵ فريد النجار، تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية، مؤسسة شهاب الجامعة، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص 39.

⁶⁶ تاني الحبيب و بن عبو الجليلي، مرجع سبق ذكره ص 131.

⁶⁷ عبد الرحمن توفيق، إستراتيجيات الاستثمار البشري، ط 1، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 1996، ص 25

المؤسسة من جعل وتفعيل المعرفة الشرطية تبعث وتعمل على الابتكار والإبداع الذاتي، لذا فإن قضية التكلفة هنا تصبح غير ذات دلالة معنوية.

كما تجدر الإشارة إلى أن الرأسمال البشري يشير إلى كل الأفراد العاملين بالمؤسسة، ومن بين هذا الطاقم من الأصول الفكرية، التي تخلق الابتكارات الممكن تحويلها إلى أرباح، فلا بد من تمييزها عن الآخرين لأن هذه الأصول هي التي تشكل أساس منتجات وخدمات المؤسسة، وإبداعاتها، مما يحقق لها الميزة التنافسية، وتحصيل المزيد من القيمة من وراء ابتكاراتهم⁶⁸، حسب بورتر porter الذي يعتبر أن الأصول غير المادية، هي المسؤولة عن الميزة التنافسية وتطورها من خلال خلق القيمة⁶⁹، التي تتحقق بالتفاعلات التي تحدث ما بين مختلف مكونات رأس المال غير المادي، وعلى رأسها المعرفة، القدرة على الإبداع، والتحسين والتطوير، حيث من أهم الكفاءات التي من الضروري توفرها في الأفراد هي المثابرة وقدرة التأقلم مع الظروف المتغيرة، وقدرة التعلم والتحكم السريع، بالإضافة إلى القدرة على اتخاذ القرار، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة، وإيجاد جو ملائم لتطوير مهاراتهم وتنمية العمل الجماعي وتوظيف المواهب⁷⁰، كما يشترط فيها أن تتوفر على خصائص الموارد الإستراتيجية⁷¹:

✓ خلق القيمة: من خلال الأداء المتميز الذي ينعكس على المنتجات والخدمات المقدمة، بهدف تحقيق رضا العميل وتوقعاته، وتطلعاته.

✓ عدم قابلية التقليد: طبيعة أصحاب رأس المال الفكري، وطبيعة الثقافة الغالبة في المؤسسة، وعدم إمكانية معرفة أو قياس مساهمة الموارد البشرية في الميزة، بسبب تداخل النشاطات والمهام، وعند انتقالها إلى مؤسسات منافسة فإنها تجد صعوبة في التأقلم، وذلك يعود للتعقيد الاجتماعي للعلاقات، في إيجاد نفس الجو في العمل المحقق للتوائم والتآزر مثل ما هو موجود في المؤسسة الأصلية.

✓ عدم قابلية التبديل: حيث لا يمكن تعويضه بمصدر آخر، بما يماثله، ففي حال وجود ذلك لا يمكن تحقيق ميزة تنافسية عن طريقه، بالرغم من حيازة المنافسين على هذا المصدر أو ما يماثله، إلا أنه لا يمكن تعويضه بأي مورد آخر.

✓ أن تكون نادرة: أي أن وجودها في المؤسسة بمثابة غيابها في المؤسسات الأخرى، بمعنى آخر اكتساب المؤسسة لهذه الطاقات الفكرية، هو تضييع الفرصة على مؤسسات أخرى، من أجل استغلالها في خدمة أهدافها التنافسية، فالمشكل الأساسي الذي تعاني منه المؤسسات في ظل تصاعد المنافسة، هو النقص

⁶⁸ راوية حسن، مدخل إستراتيجي لخطط تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، 2002، ص383.

⁶⁹ Porter Michel, l'avantage concurrentiel, dunod, Paris, 1999 p60.

⁷⁰ سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص 150.

⁷¹ Jacques Grisé, les Ressources humaine en tant que source d'avantage concurrentielle durable, document de travail, N°13, AGRH Québec, 1997, PP3 – 4.

الكبير في الكفاءات المتخصصة والمؤهلة، وبالتالي المتاح من هذه الأخيرة يمثل للمؤسسة التي تمتلكها وتستخدمها ميزة تنافسية⁷² في حد ذاتها .

خلاصة: تعتبر الميزة التنافسية قوة دفع للتعامل مع المؤسسة دون غيرها، معتمدة على الموارد الملموسة والغير الملموسة، وهي نابعة من قلب المؤسسة.

وبصفة عامة فإن تحقيق ميزة تنافسية في الوقت الراهن، لا يعتبر فرصة في حد ذاته، بقدر ما هو تهديد، لأن المؤسسة التي تحقق هذا التميز تصبح محل اهتمام الكل من المنافسين للوصول إليها وتحقيق هذا التميز أو التفوق عليه، بكل الطرق والأساليب، وبالتالي فإن هذه المؤسسة بحاجة للعمل على التحسين والتجديد والتطوير لميزتها باستمرار، والمؤسسة المتفوقة هي التي تتمكن من اكتشاف وإدراك، وتقدير المصدر الأصلي والحقيقي للميزة التنافسية المستمرة.

⁷² سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص61.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية مدخل لصناعة الكفاءات

أحدثت المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية، تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الحديث، تمثل بالاهتمام والعناية الفائقة بالموارد البشرية، باعتبارها حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها.

تعد إدارة الموارد البشرية الآن أهم أنظمة إدارة الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية واستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة، كما يعتبر مفتاح النجاح لتحقيق الأهداف المؤسسات ونجاح برامجها التي تسعى لتحقيقها. ولقد أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية كل مدير بالمؤسسة، كما أن الحاجة لبناء مؤسسة قوية أقدر على المنافسة من خلال قوة عمل أكثر ولاءً والتزاماً، يتطلب ذلك ضرورة أن تكون برامج الموارد البشرية قادرة على جعل المؤسسة هي الأسرع والأفضل والأقدر على المنافسة. بسبب ازدياد أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية، وارتفعت مكانتها في المؤسسة، مما يتطلب ضرورة توفير الدعم والمساندة لها من الإدارة العليا، لتمكينها من أداء دورها بكفاءة وفعالية عالية. من هنا فإنه يكون من الملائم أن نتعرض لها في الصفحات التالية:

المطلب الأول: المسار النظري والإطار لمفاهيم إدارة الموارد البشرية

إن معرفة الوضع الحالي لإدارة الموارد البشرية، سواءً من الناحية النظرية أو من ناحية الممارسة، يتطلب منا التعرض للعديد من العوامل والمتغيرات التي ساهمت في تشكيل النظرة الحالية لإدارة الموارد البشرية، والتي أثرت أيضاً على النمط والنهج المتبع من قبل المديرين والممارسين في الحياة العملية.

أولاً: التطور النظري والعملي لإدارة الموارد البشرية

أن تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية نتج عن سلسلة متغيرات وممارسات متداخلة، تعود إلى بداية الثورة الصناعية، وهذه التطورات أسهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمؤسسة، وتعد سياسات موارد بشرية على أسس علمية.

أ - مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

نتيجة لهذا التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، سيتم تقسيمها على ثلاث مراحل، لتوضيح مراحل تكوينها ونموها ونضوجها، قد أنت كل مرحلة من هذه المراحل تدريجياً ببرامج أكثر رقياً وتعقيداً وشمولاً لإدارة الموارد البشرية.

1 -مرحلة التكوين:

شملت تلك المرحلة الأنشطة الخاصة بإدارة الأفراد قبل بداية القرن العشرين، فقد تشكّلت ممارسات إدارة عبر التاريخ بواسطة مجموعة متنوعة من القوى والمتغيرات. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية، قام كبار العاملين من ذوي الخبرة بممارسة مهام إدارة الأفراد، ومع ظهور الثورة الصناعية، برزت أولى ممارسات إدارة الأفراد⁷³، فقد تطلّب نظام المصنع وجود أعداد كبيرة من العاملين من ذوي المهارات المتميزة لتشغيل الآلات ذات العمليات المتخصصة، مما أدى إلى بروز الحاجة إلى متخصصين في مجال الموارد البشرية لتدريب العاملين، وتنظيم العلاقات، وجدولة العمل⁷⁴، يمكن وصف الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية قبل سنة 1900، بأنها كانت عشوائية وغير منظمة.

2 -مرحلة النمو:

حدث نمو في إدارة الموارد البشرية في النصف الأول من القرن العشرين، فقد بدأت هذه الحقبة بظهور ما يسمى بالسكرتير الاجتماعي أو أخصائي شؤون المعيشة للأفراد في مؤسسات الأعمال، كان يقوم بما يمكن أن نسميه اليوم بوظيفة المحافظة على الموارد البشرية أو صيانتها. ويرجع الدافع وراء تأسيس هذه الوظيفة إلى محاولة مؤسسات الأعمال للحد من نمو التنظيمات العمالية. وتتميز هذه المرحلة بالاعتراف المتزايد بشرعية وضرورة الأنشطة الخاصة بإدارة الأفراد، وأهمية القيام بها في كل مؤسسة، وتنتهي هذه المرحلة بنهاية الحرب العالمية الثانية. في منتصف الأربعينات، نمت أنظمة إدارة الأفراد في بعض المؤسسات الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية نمواً كبيراً، بحيث لم تختلف جوهرياً عن الأنشطة الحالية لإدارة الموارد البشرية، فالفرق بينهما يكمن أساساً في مدى رقي ودقة هذه الأنظمة وليس في محتواها⁷⁵.

3- مرحلة النضج:

بدأت هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1946، والتزام الحكومة الفدرالية بتوفير عملٍ ملائم. ويعتبر التوسع الكبير لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المؤسسات، الخاصية الرئيسية لمرحلة النضج المستمرة حتى يومنا هذا، والتي أثّرت تأثيراً كبيراً في مسائل حيوية ودرجة لإدارة الموارد البشرية⁷⁶.

بـ التحول من مفهوم إدارة الأفراد إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية

⁷³ محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001، ص 43.

⁷⁴ جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص 26.

⁷⁵ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره 1993، ص 42.

⁷⁶ محمد سعيد سلطان، نفس المرجع، ص 43.

لم تكن إدارة الأفراد في الماضي تحظى باهتمام ورعاية أصحاب المؤسسات ورجال الإدارة العليا، ونظرتهم إليها تنحصر في أنها مجرد وظيفة روتينية تختص بأمور قليلة الأهمية لا تأثير لها على كفاءة المؤسسة. وظائف إدارة الأفراد وفق النظرة التقليدية السابقة تتركز في الآتي⁷⁷:

- اتخاذ الإجراءات التنفيذية للتعاقد مع العاملين وتعيينهم حسب توجهات السلطة الإدارية العليا (صاحب المؤسسة أو المدير العام).
- اتخاذ الإجراءات التنفيذية لضبط وتسجيل حضور العاملين.
- اتخاذ الإجراءات التنفيذية لصرف مستحقات العاملين (قد يتم هذا عن طريق إدارة الحسابات في كثير من المؤسسات).
- إمساك السجلات والملفات التي تحفظها بيانات العاملين.
- متابعة شؤون الإجازات والعلاج والنقل والإعارة وما إليها من أمور تخص العاملين.

تلك النظرة الضيقة لم تكن ترى في إدارة الأفراد سوى جهاز تنفيذي محدود الأهمية، لا يرقى إلى مستوى الإدارة الرئيسية في المؤسسة. لكن في الوقت الحالي، ومع بداية السبعينات وأوائل الثمانينات، تغيرت النظرة إلى إدارة الأفراد وتغيرت معها حتى التسمية، فأصبحت تسمى إدارة الموارد البشرية التي أصبحت تعتبر واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة، وبعد تنامي "الإدراك الإداري" لأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة، وتأكيد النظرة إليه بأنه أثنى الموارد المتاحة لدى الإدارة. ويمكن تلخيص الأسباب الدافعة لزيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في الآونة الأخيرة فيما يلي⁷⁸:

- 1 تغير احتياجات العاملين: وذلك لارتفاع مستوى معيشتهم، وزيادة درجة وعيهم وثقافتهم، بحيث أصبح العامل يتوقع من عمله ومن المؤسسة التي يعمل فيها أكثر من مجرد الحصول على عائد مادي، بل يتطلع أيضاً إلى العمل في مناخ ملائم، وإلى إشباع العديد من الحاجات الاجتماعية والنفسية والذاتية، الأمر الذي يتطلب وجود خبراء مختصين يعملون في إدارة مسؤولة عن دفع وتحفيز العاملين.
- 2 تتعدّد المهام الإدارية: تتسم المهام الإدارية الآن بالتعقّد، وذلك لبروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي، نتيجة لذلك تحتاج

⁷⁷ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1975، ص 16.

⁷⁸ جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص 20.

المؤسسات إلى مشاركة مديري الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنمية القدرة التنافسية، من خلال تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات، وتنمية قدراتها، وتحسين أدائها.

3 -زيادة درجة التدخل الحكومي: تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة الإدارة في مختلف المؤسسات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لتشمل الوظائف دون تمييز. كذلك، فإنه من المجالات الأخرى التي تمتد إليها التشريعات الحكومية، سياسات الأجور، وساعات العمل، والأمن، وعلاقات العمل، الأمر الذي يتطلب ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق هذه القوانين.

4 -تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء: تتسم الوظيفة في المؤسسة المعاصرة بالتعقّد الفني وتطلبها لمهارات مميزة، فقد تلاشت الفواصل بين الوظائف، مما أدى إلى التأثير على أداء الفرد لعمله ضمن فريق العمل الجماعي، مما يزيد من أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج وسياسات الأفراد.

5 -حدة المنافسة: ساهم الاتجاه المتزايد لتحرير التجارة الخارجية وفتح الأسواق في إبراز الحاجة إلى زيادة الإنتاجية، وتخفيض تكاليف الإنتاج، والتطوير المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، وذلك من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية، والتطوير المستمر في الأنشطة ذات العلاقة بها.

6 -الحاجة إلى نظام معلومات الموارد البشرية: يتطلب صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة للموارد البشرية، ويساهم في التعرف على القدرات والمهارات المتاحة واستثمارها في الوظائف المناسبة، في ظل عالم التكنولوجيا المتقدمة وثورة المعلومات.

7 -الارتفاع المتزايد في تكلفة العنصر البشري: من الأسباب الأخرى لزيادة أهمية إدارة الموارد البشرية ارتفاع قيمة الاستثمارات الموجهة للعنصر البشري، كما أن ترشيد تلك الاستثمارات وزيادة فعالية الأداء تستلزمان معرفة ومهارة متخصصة لإدارة الموارد البشرية.

وفي الحقيقة، فإن استخدام مصطلح "إدارة الموارد البشرية" للتعبير عن أهمية الإنسان، للتعبير عن التحول الفكري نحو الإنسان بدلاً من استخدام مصطلح إدارة الأفراد ليس مجرد تغيير في الكلمات أو تلاعب في الألفاظ، ولكنه تغيير استراتيجي في المحتوى والتصور.

فالأفراد - في ظل مفهوم إدارة الأفراد - شيء تابع للمؤسسة، حتى لو تمّ الاهتمام بهم، فهو من وجهة نظر المؤسسة فقط، أما في ظل مفهوم إدارة الموارد البشرية فالأفراد مهمين في حد ذاتهم، حيث يكون الاهتمام بالفرد كشخص له كيان مستقل وليس كياناً تابعاً.

إن إدارة الأفراد أصبح اليوم كلمة غير ملائمة، ليس فقط لما يجري من فكرٍ في هذا المجال، وليس فقط لما اكتشفه الممارسون من قصورٍ في مفهوم إدارة الأفراد، وأصبح الملائم الآن - سواءً من حيث النظرية أو من حيث التصنيف - هو مفهوم إدارة الموارد البشرية .

ويمكن إيجاز التحولات التي طرأت في مفهوم وممارسات إدارة الموارد البشرية فيما يلي⁷⁹:

- التحول من مفهوم إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.
 - التحول من إدارة العاملين كأفراد إلى إدارة العاملين كرأس مال فكري.
 - التحول من الدور التنفيذي لإدارة الأفراد إلى الدور الاستشاري والتنفيذي لإدارة الموارد البشرية.
 - التحول من الدور التقليدي لإدارة الأفراد إلى الدور الاستراتيجي للموارد البشرية.
 - التحول من إدارة الأفراد كوحدة منعقة إلى إدارة الموارد البشرية كفريقٍ ضمن فرق عملٍ متكاملة.
 - التحول من الأداء التنفيذي للمهام التقليدية لشؤون العاملين إلى إدارة الموارد البشرية لتعزيز الميزة التنافسية.
 - التحول في إدارة التقليدي لشؤون العاملين إلى إدارة الموارد البشرية تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.
- لقد أدت التطورات الحديثة إلى تأكيد أهمية عنصر الموارد البشرية باعتباره ميزة تنافسية كبرى، فلم تعد النظرة إلى الموارد البشرية أنها مجرد مصدر تكلفة يمكن التخلص منها إذا ما دعت الحاجة، بل هي استثمار طويل الأجل يحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

ت | مفهوم إدارة الموارد البشرية

بالرغم من أن إدارة الموارد البشرية كوظيفة من وظائف المؤسسة، لم تأخذ مكانتها كباقي الوظائف الأخرى في المؤسسة من حيث الاهتمام بالإنسان والعلاقات الإنسانية، فالاهتمام بالجانب المادي للعمل كان له الأولوية، فأضحت من أكثر الوظائف أهمية في المؤسسات وأكثرها حساسية، كون المورد البشري الذي يتم التعامل معه من أهم وأحرج عناصر الإنتاج، وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية.

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية كأحد أهم أنظمة إدارة الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية واستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة، لقد اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية، فهناك من يعرفها بأنها "الإدارة المعنية بتخطيط، وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف الفرد والمؤسسة، فهي المسؤولة

⁷⁹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتاب، القاهرة، 2000، ص 38.

عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة من خلال أنشطة تعمل على زيادة فاعليته كالاستقطاب، التوظيف، التدريب، التطوير، المكافأة⁸⁰.

كما يعرفها البعض الآخر على أنها "تعنى بكافة العمليات المتعلقة بالإدارة، التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة وتقييم كافة العمليات والأنشطة التي تؤدي إلى بذل أقصى الجهود للموارد البشرية، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد مع زيادة تنمية هذه الجهود باستمرار"⁸¹.

ويعرفها آخرون على أنها "إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المؤسسات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينهم في المؤسسة إلى غاية انتهاء خدماتهم وعملهم فيها"⁸².

وتعد إدارة الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية لإدارة المؤسسة فهي تهتم بالموارد البشري باعتباره احد أهم أصول المؤسسة الإستراتيجية⁸³.

يتضح مما سبق، أنه يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها وظيفة أساسية في المؤسسات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشمل مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع أهداف المؤسسة ورسالتها وتسهم في تحقيقها".

المطلب الثاني: التحول نحو إدارة الاستراتيجي للموارد البشرية

لقد شهدت إدارة الموارد البشرية تطوراً مهماً، نتيجة لتصاعد حدة المنافسة، ليس فقط في الأسواق العالمية التي تتعامل فيها المؤسسات، بل في أسواقها المحلية أيضاً، حيث ثبت للإدارة المعاصرة أنه لا سبيل لمواجهة تلك التحديات إلا من خلال الدراسة الواعية للظروف الجديدة، وما تنتجه من فرص، وما تفرضه من قيود ومخاطر، ثم إعادة صياغة استراتيجياتها وأدواتها في التنفيذ بما يتوافق ونتائج تلك الدراسة.

⁸⁰ حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الجزائر، 2004 ، ص16.

⁸¹ بسيوني محمد البرادعي ، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية ، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع ، ط2005 ، 1 ، ص17.

⁸² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة :بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2005، ص13.

⁸³ Barnar Martory ,Daniel Grazet , Gestion des Ressources Humaines , Pilotage Social Et Performances , Dunod ,Paris ,4ème Edition , 2001,P238.

إن التحولات والتغيرات التي تشهدها المؤسسة تؤكد ضرورة تأهيل نظم إدارية لمختلف وظائفها، وفق منظور استراتيجي، باعتمادها على نظام إدارة استراتيجي، يمثل منهجية فكرية متطورة، تُوجه العمليات الإدارية، وتُحقق للإدارة الفعلية بأسلوب منظم، سعيًا لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المؤسسة من أجلها.

نظراً لأهمية الموارد البشرية وقدرتها على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، فقد أصبحت الإدارة الحديثة تولي اهتماماً متناسباً لقضايا الموارد البشرية، التي أصبحت تُعتبر أساساً للتنافسية المؤسسات، وهذا ما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها الإداري إلى دورها الاستراتيجي.

أولاً: تعريف الإدارة الاستراتيجي للموارد البشرية

نظام فرعي للإدارة الإستراتيجية، يمكن تعريفها بأنها "نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعّال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة، تطبيق الأنظمة وتنفيذ الخطط، برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل"⁸⁴.

ولقد ساهمت الكثير من الدراسات في إدراك المؤسسات لأهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تعزيز الأنشطة الرئيسية والثانوية المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية، فوظيفة الموارد البشرية تحولت من مجرد وظيفة متخصصة ومستقلة إلى اعتبارها مصدراً للقدرة التنافسية للمؤسسة لتحقيق التميز في أداء المؤسسات في ظل تحديات البيئة التنافسية الجديدة لا يتوقف على امتلاك الموارد المادية أو المالية أو التكنولوجية، بل القدرة على استقطاب الموارد والكفاءات البشرية واستثمارها وكيفية إدارتها بطريقة فعالة، والمحافظة عليها، ذلك أن مفهوم القدرة التنافسية يشير إلى إمكانية المؤسسة في الحفاظ وزيادة حصتها السوقية.

حيث أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تساهم في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال⁸⁵:

- اختيار الكفاءات القادرة على الابتكار والتطوير والتي تتصف بالأداء الجيد.
- تدريب العاملين على تكنولوجية الأداء الإنتاجي والفني.
- تنمية ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل الملائمة.
- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة والرغبة في العمل.

⁸⁴ سمالي يحيضه ، اثر إدارة الاستراتيجي للموارد البشرية تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة)،

أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير ، 2003-2004 ، جامعة الجزائر ، ص83.

⁸⁵ جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سبق ذكره ، ص23.

اهتمام الإدارة بتنمية الموارد البشرية، مرده الاستفادة من مجمل الطاقات والقدرات الذهنية الكامنة فيها وغير المستغلة، كما تعد عملية التنمية من المنظور الإداري الحديث أداة لتحويل ما تملكه المؤسسات من موارد إلى قدرات تنافسية بفضل التخطيط والتوجيه والإعداد والتنمية المستمرة في إطار نظام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، (GSRH) والتي أكدت على أن استثمار واستغلال تلك الموارد البشرية يعد مصدراً لخلق القيمة وتحسين القدرة التنافسية بسبب⁸⁶:

- التحولات التنافسية الشديدة التي فرضت على المؤسسات استغلال مواردها الداخلية خاصة غير الملموسة ذات الصلة بالرأس المال الفكري والمعرفي.
 - الاتجاه المتزايد لتقديم قيمة تحقق الإشباع والولاء الدائم للمستهلكين والتميز عن ما يقدمه المنافسون.
 - أصبح المورد البشري المصدر الأساسي لتكوين القدرات التنافسية ، فهو الذي يحسن عمليات التخطيط الاستراتيجي والإبداع الفكري.
- إن من أهم ما أحدثته التغيرات والتحولات العالمية الجديدة من تأثير جذري في الفكر الإداري، هو الاهتمام والعناية بالمورد البشري باعتباره مورداً استراتيجياً بناءً على الأسس التالية⁸⁷:
- ❖ كون المورد البشري طاقة ذهنية، وقدرة فكرية، ومصدراً للمعلومات، والاقتراحات، والابتكارات وعنصراً فاعلاً وقادراً على المشاركة الايجابية .
 - ❖ رغبة المورد البشري في تحمل المسؤولية وعدم اقتناعه بالأداء السلبي لمجموعة من المهام المحددة من الإدارة العليا، بل هو يبحث عن المبادرة والسعي للتطوير والانجاز.
 - ❖ إن الاختيار والتدريب الجيد للمورد البشري، ووضعه في المكان المناسب حسب مهاراته ورغباته يعد ضماناً للأداء الجيد والعالي دون الرقابة المباشرة.
 - ❖ يرتفع أداء العنصر البشري إذا عمل ضمن فريق جماعي تتنوع فيه مسؤوليات العمل.

⁸⁶ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002، ص42.

⁸⁷ علي السلمي، نفس المرجع، ص42.

ثانياً: الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إن المنطق الأساسي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها، واعتباره شريكاً في العمل لا أجير، الأمر الذي جعل مفاهيم إدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تختلف بشكل جذري عن مفاهيم إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية، وفيما يلي سنوضح أهم الفروقات بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

الجدول رقم (1-2): الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية⁸⁸

إدارة الموارد البشرية	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
- الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري (القوة العضلية). - الأداء الآلي للمهام دون التفكير والمشاركة في اتخاذ القرار.	- الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري. - المشاركة الايجابية في اتخاذ القرار تحمل المسؤولية.
- التركيز على الجوانب المادية للعمل . - الاهتمام بقضايا الأجور والحوافز . - تحسين بيئة العمل المادية .	- الاهتمام بمحتوى العمل. - البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية. - الاهتمام بالحوافز المعنوية .
- تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني وإكساب الفرد مهارات يدوية. - تنمية العمل والأداء الفردي.	- تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع والابتكار، وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها. - تنمية العمل والأداء الجماعي.

ثالثاً: متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يتطلب تطبيق المفهوم الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية توافر بعض المتطلبات الأساسية والضرورية، لزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق الاتساق، والربط بين سياسات وأنشطة الموارد البشرية وإستراتيجية العمل ككل، ومن أهم هذه المتطلبات⁸⁹:

1 - تغيير قيم واتجاهات العاملين المتعلقة بالعمل:

⁸⁸ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص45.

⁸⁹ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 98.

يزيد ولاؤهم وانتماؤهم للمؤسسة، وتزيد قابليتهم للعمل، ويمكن أن يتم هذا من خلال تنمية أسس المعاملة العادلة للعاملين، وتحسين أخلاقيات وسلوكيات واتجاهات العمل لديهم، ومحاولة مقابلة توقعاتهم المختلفة، وتحسين الطاقات والإمكانات الخاصة بتنمية وتدريب الأفراد لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي، وتنمية روح الالتزام والابتكار في الأفراد، من خلال أساليب ووسائل لتحفيزهم تتماشى مع الغير في قيمهم وحاجاتهم، وتنمية معايير للأداء.

2 - تغيير ماهية وظيفة إدارة الموارد البشرية:

المشاركة في تكوين وإعداد الخطط الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل، ولا يقتصر دورها على مجرد تنفيذها وتطبيقها في مراحلها الأخيرة.

3 - تغيير ماهية وظيفة المهارات المطلوب توافرها في مديري الموارد البشرية وهذا لزيادة قدرة المديرين على

التعامل مع الاختلافات الفردية والاختلافات في الاستراتيجيات المطلوب تحقيقها.

4 - تغيير وتطوير أساليب ووسائل إدارة الموارد البشرية لتشمل مفاهيم جديدة وهي:

❖ دورة الحياة الوظيفية للعاملين: حيث يمر الفرد بدورة الحياة الوظيفية، تشبه هذه الفكرة بدورة حياة المنتج في مجال التسويق، وتشمل هذه الدورة على عدة مراحل حددها كل من "آرثر"، "هول" و"لورنس" في أربعة مراحل وكل مرحلة من المراحل الأربعة تمثل نقطة تحول جديدة في حياة الفرد الوظيفية وعلاقتها باحتمالات ومستويات الانجاز وسوف نشرح باختصار هذه المراحل الأربعة⁹⁰:

➤ مرحلة التأسيس أو البداية: ويتم في هذه المرحلة البحث عن عمل والالتحاق به، ويتم اختيار الفرد لواقع قدراته وإمكانياته، فإذا وفق في العمل وشعر بالرضا والارتياح فانه سيجرّص على الاستمرارية فيه في حالة عدم التوفيق فانه يضطر للبحث عن عمل آخر.

➤ مرحلة التقدم: يركز اهتمام الفرد في هذه المرحلة على الانجاز وتحقيق الذات وإبراز قدراته ومؤهلاته، وذلك من اجل الظفر بمناصب قيادية أعلى.

➤ مرحلة المحافظة على المكاسب والحرص على الاستمرارية: في هذه المرحلة تنقلص توقعات الموظف عن ذي قبل، إذا ما يهتم الموظف في هذه المرحلة هو الاحتفاظ بما حققه من مكاسب وليس الحصول على المزيد منها وفي هذه المرحلة يكون الموظف قد وصل تقريبا إلى أقصى طموحاته، حيث يكون قد أَرْضَى

⁹⁰ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص268.

كل إشباعاته سواء المالية أو الاجتماعية أو النفسية، ولكن مع ذلك يسعى إلى التركيز على جلب الاحترام لنفسه والحصول عليه من الآخرين.

➤ مرحلة التدهور أو الانسحاب: وهي مرحلة الاستعداد للتقاعد ويخطط الموظف للاعتزال من الخدمة ويكيف نفسه لقبول ادوار اقل أهمية.

أ - المقومات المطلوبة في مسؤولي إدارة الموارد البشرية

مجموعة من المقومات التي يجب توافرها في مسؤولي إدارة الموارد البشرية، بإيجاز وهي⁹¹:

1. المعرفة بأعمال وأنشطة المؤسسة

الإلمام بطبيعة أعمال المؤسسة وإمكانياتها في مختلف المجالات، معرفة الإمكانيات الاقتصادية والمالية للمؤسسة، تتضمن المعرفة بمكونات هيكل رأس المال وأساليب تنميته وكيفية إدارة تكلفة رأس المال وكيفية تخصيص الموارد وفقا للمعايير المالية، والمعرفة بمنتجات المؤسسة وخدماتها من خلال الفهم لاحتياجات العملاء والخصائص المميزة للمنتج، والمعرفة بالنواحي التكنولوجية وتتضمن المعرفة بالعمليات الإنتاجية لتطوير المنتج مجالات البحث والتطوير بالمؤسسة، لا يعني المعرفة الدقيقة لمسؤولي الموارد البشرية، إنما المطلوب منهم المعرفة العامة التي تمكنهم من ربط أنشطة وبرامج إدارة الموارد البشرية باحتياجات المؤسسة وبالتالي يمكنهم أن يصبحوا شركاء فاعلين في وضع إستراتيجية المؤسسة وبناء قدرتها التنافسية.

2. تصميم وإيصال برامج إدارة الموارد البشرية

يجب أن يتوافر لديهم مهارات إعداد برامج الموارد البشرية، وتوصيلها بفعالية وفي الوقت المناسب وحتى يمكنهم أداء ذلك يجب أن يعملوا على التحديث المستمر لمهاراتهم ولإداراتهم في مختلف المجالات المتعلقة بالعنصر البشري من خلال حضور المؤتمرات وأجراء الأبحاث والاستعانة بخبراء في مجال الموارد البشرية، كما يتعين عليهم مراجعة برامج الموارد البشرية من تعيين، تطوير العاملين، إدارة الأداء، نظم المكافآت ..، باستمرار لتعديلها بما يتفق والتغيرات في أهداف المؤسسة.

3. إدارة عملية التغيير

⁹¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 28، 27.

القدرة على إدارة عملية التغيير، وأهم تلك المهارات القدرة على كسب النفوذ داخل المؤسسة، مهارات التشخيص وحل المشكلات، ومهارات التأثير لإدخال التعديلات المطلوبة تطبيق التغييرات لتسهيل كسب الميزة التنافسية وتقييم نتائج التغيير وعمل البدائل، وتقليل المقاومة المحتملة للتغيير.

4. الاتصال الاندماجي

يقع المسؤولون في خطأ عدم تحديد الفرق بين فن الاتصال ووسيلة الاتصال، فهو يسارع في الاستحواذ على أحدث نظم الاتصال إلا أن التكنولوجيا لا تتصل بالبشر بل يتصل البشر بعضهم ببعض من خلال توفير جو من الود، يمكن القائد من التعامل مع جميع العاملين باختلاف مستوياتهم وثقافتهم وهذا الاتصال لن ينجح إلا إذا حرص القائد على استخدام مشاعره مع عقله خاصة عندما يتعلق الأمر بحل مشكلة من المشكلات المعقدة في العمل.

5. تعدد المهارات

الإلمام بمهارات متعددة، سبباً لنجاحه في القيادة، والتحدي الحقيقي أمامه هو توفير هذا المهارات بكافة أشكالها للعاملين وأن يجاري هذا التنوع، بل ويتوقف عليه، ويجب أن يكون لديه عقلية وماذا بعد؟

با نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

بما أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعد مدخلاً يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، باعتبارها أداة لإحداث التغيير الإيجابي، وبهذه الفقرة سيتم التعرف على أهم النماذج التقليدية والحديثة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية⁹²، التي يعتبرها العديد من الباحثين مدخلاً لتحقيق الموارد البشرية والكفاءات لأداء تنافسي متميز في ظل الاقتصاد مبني على الكفاءات والمعرفة والجودة.

1. نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

يصنف هذا النموذج كنموذج كلاسيكي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ويعتبر من أكثر النماذج ثراءً بالأبحاث، ولقد تطور هذا النموذج وفق مرحلتين:

في المرحلة الأولى كان تركيز الباحثين على مقارنة تخطيط الموارد البشرية التي غالباً ما عرفت بإدارة التنبؤ بالموارد البشرية، ولقد أثارت هذه المقاربة خلال سنوات (1960-1970) الكثير من الجدل، لأن إدارة الموارد البشرية تدخل ضمن إستراتيجية المؤسسة الأمر الذي أدى منذ سنوات 1980 إلى ظهور مقاربة التخطيط

⁹² سملاي يحيضه، مرجع سبق ذكره، ص 100.

الاستراتيجي للموارد البشرية، فالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية "يسمح بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة، بالوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الإستراتيجية".

لاحقاً تطورت هذه المقاربة بدعم من مدرسة "هارفارد" المبنية على الإدارة الاستراتيجية ومدرسة "ميتشغان" المرتكزة على العلاقات الإنسانية. حيث التقت المدرستان، في تحديد المسؤوليات والمهام الإدارية وفي اقتراح نماذج إدارة الموارد البشرية الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة أولاً. وثانياً التأكيد على ضرورة خلق الموائمة بين إستراتيجية المؤسسة الداخلية والخارجية ضمن مسار التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي ينظر إلى التخطيط الاستراتيجي على انه عملية يمكن بواسطتها دمج إدارة الموارد البشرية ضمن باقي العمليات الإدارية بما يحقق أهداف المؤسسة.

2. نموذج محاسبة الموارد البشرية

ظهر هذا النموذج في الستينات بسبب حاجة المؤسسة إلى نظام معلومات يراقب ويحسب التكلفة والقيمة الاستثمارية للموارد البشرية. ولقد تطور هذا النموذج بدعم من نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

يهتم هذا النموذج بمعالجة المعلومات الاقتصادية والمالية ضمن الأنظمة المحاسبية المهمة بتقييم الأصول البشرية، إنّ هذا النموذج يهدف إلى تقديم المعلومات اللازمة والضرورية عن الموارد البشرية بالمؤسسة، كما يساهم في قياس تكلفة الموارد البشرية بما يساعد الإدارة على اختيار الأفراد ذوي القدرات والمهارات النوعية وتدريبهم وتحفيزهم. فهو يسعى إلى وضع نظام محاسبي ملائم يوفر المعطيات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تحقق الاستغلال والتوظيف الرشيد والأفضل للعنصر البشري في المؤسسة .

3. نموذج إدارة الكفاءات

أصبحت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مرتبطة بشكل أساسي بإدارة الكفاءات، بالتالي فان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتنمية والتكوين وتقييم الأداء يعد نموذجاً للإدارة التي تختص بكفاءات المؤسسة. كما يمثل أيضاً مساهمة تنظيمية في استقطاب وتنمية الموارد البشرية والكفاءات، فنموذج الكفاءات يجعل من إستراتيجية الموارد البشرية وسيلة فعالة وملائمة تساهم في خلق الموارد والأصول الإستراتيجية للمؤسسة، كما انه يسمح بتحقيق اندماج كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة بما يسمح بظهور معارف جديدة وتنمية قدرات ومهارات متاحة ومتراكمة.

إن نموذج إدارة الكفاءات يجعل من القدرة والكفاءة الإدارية والتنظيمية عنصراً أساسياً لكفاءة المؤسسة التي تمنح المسؤولية للمسيّرين على امتداد السلم التنظيمي والاستقلالية لجميع العاملين بالمؤسسة بما يساهم في خلق القدرات التنافسية ولأهمية هذا النموذج سيكون محور اهتمامنا.

4. نموذج إدارة المعرفة

تعد المعرفة مورداً استراتيجياً تساهم إدارتها في امتلاك ميزة تنافسية، فقد ساعدت الدراسات والممارسات الإدارية في تطوير إدارة المعرفة، تتمثل إدارة المعرفة في مجموعة الأساليب التنظيمية والتكنولوجية التي تهدف إلى خلق وتجميع وتنظيم وتخزين ونشر واستعمال المعرفة في المؤسسة وسهولة الوصول إليها عند الحاجة. كما ترتبط عملية تثمين الموارد البشرية والكفاءات القدرة على إدارة المعرفة بطريقة فعالة.

5. نموذج إدارة الجودة الشاملة

هذا النموذج من أهم نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وتعد إدارة الجودة الشاملة مدخل شامل للتغيير يهيئ الموارد البشرية والكفاءات في بيئة العمل، وتقوم على المشاركة الجماعية داخل المؤسسة، أساسها التحسين المستمر بهدف تحقيق التميز في الأداء وتحقيق متطلبات العملاء. فهو نظام إداري يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال بيئة عمل يتم فيها التحسين والتطوير المستمر لمهارات وقدرات الموارد البشرية والكفاءات وتنميتها مع الالتزام بإرضاء العميل ودعم العمل الجماعي وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وامتلاك ميزة تنافسية.

تـ أنشطة الموارد البشرية المحققة للكفاءات

نجاح المؤسسة في الأجل الطويل يتوقف على مجموعة أنشطة تساهم في إنتاج موارد بشرية ذات مهارات وقدرات وهذه الأنشطة هي:

1. التشكيل

الحصول على الموارد البشرية المناسبة، للأعمال المناسبة وفي الأوقات المناسبة، ومن أجل تحقيق الفائدة المرجوة من الأهداف التنظيمية والإستراتيجية، يتم بتوفير الأفراد ذوي المواهب والمهارات، لتحقيق هذه الأهداف، وعليه تعتمد عملية تشكيل وتخطيط الموارد البشرية.

تخطيط الموارد البشرية هو تحديد الاحتياجات المستقبلية من العاملين من حيث العدد والمهارات والأنشطة للمؤسسة⁹³، كما أنها عملية مستقبلية لابد أن تتسجم مع التخطيط الشامل للمؤسسة، بمعنى أن عملية تخطيط الموارد البشرية ليست عملية منفصلة عن عملية تخطيط باقي الموارد الأخرى في المؤسسة، هي إحدى الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المؤسسات، على سبيل ذلك يقوم تخطيط الموارد البشرية بوضع إستراتيجية مستقبلية تقوم أساساً على دراسة حجم وعبء العمل المستقبلي المحدد في إستراتيجية المؤسسة، ومقارنته مع قوة وإمكانيات الموارد البشرية المستقبلية فيها لتحديد فيما إذا كانت بحاجة إلى قوة عمل إضافية وما هو نوعها ومهاراتها المطلوبة لإنجاز عبء العمل المستقبلي، لتحديد الفائض أو النقص من الموارد البشرية، وهل كافية لإنجاز ما هو مخطط له من حجم العمل في إستراتيجيتها العامة⁹⁴.

عملية تخطيط الموارد البشرية توضع في إطار العديد من المتغيرات التنظيمية والبيئية، فالتوسع مثلاً في النشاطات وتعدد المنتجات أو الخدمات وتنوعها تزيد الحاجة إلى الموارد البشرية، والتكنولوجيا أيضاً تؤثر تأثيرات متباينة في الحاجة إلى الموارد البشرية إذ تقل الحاجة إلى الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الكثيفة في حين تزداد الحاجة إليها في الوظائف المرتبطة بالتكنولوجيا المستخدمة، ونظراً لتعدد وتنوع المتغيرات المؤثرة على الحاجة إلى الموارد البشرية، فإن المؤسسات تسعى إلى إدراك وفهم جيد لجميع هذه المسائل، ولاشك أن هذا الفهم يتطلب وفرة من المعلومات الموضوعية والدقيقة عن المتغيرات المؤثرة⁹⁵.

يتضح من التعريف السابق بأن جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية يهدف إلى تحقيق التوازن بين حجم العمل المطلوب في إستراتيجية المؤسسة وبين قوة العمل التي تمثل إمكانيات الموارد البشرية المتاحة مستقبلاً.

إذا يمكننا القول بأن عملية تخطيط الموارد البشرية تقوم على ثلاثة أركان رئيسية هي ما يلي⁹⁶:

- التنبؤ بمطالب العمل المستقبلية من الموارد البشرية، ويتم ذلك في ظل حجم العمل الذي حددته إستراتيجية المؤسسة.

⁹³ سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره ، ص 85.

⁹⁴ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ، ص 229.

⁹⁵ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره ، 2003 ، ص 56.

⁹⁶ عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق ، ص 230.

- التنبؤ بمدى قدرة المؤسسة على تلبية مطالب العمل المستقبلية من الموارد البشرية المتاحة لديها من خلال تحديد حجم الموارد البشرية المتاحة في كل قسم ووحدة إدارية وإمكانياتها على تنفيذ حجم العمل المطلوب.
 - مقارنة ما يحتاجه العمل المستقبلي من الموارد البشرية مع ما هو متاح منها في المنظمة لمعرفة فيما إذا سيكون لديها مستقبلاً فائض أم نقص في هذه الموارد.
- ترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية في حاجة المؤسسة لمعرفة وتقدير إمكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية والخارجية وتغيرت مشاريعها أو استراتيجياتها، ويؤثر التغيير على عرض وطلب العمالة مما يتطلب إعادة النظر من طرف المؤسسة لتجديد احتياجاتها، ويمكن تلخيص أهمية تخطيط العمالة في أنها تساعد على⁹⁷:

- الحد من حالات المخاطرة وعدم التأكد بناء على تقدير احتياجات المؤسسة من الأفراد ذوي المهارات والتخصصات المحددة في فترة زمنية مقبلة، والسعي لتوفير تلك الاحتياجات في الوقت المناسب بما يجنب المؤسسة التعرض لحالات النقص في العدد أو المهارات أو وجود زيادة غير ضرورية الأمر الذي ينعكس سلباً على تحقيق أهدافها.
- مواجهة التغيير والتكيف معه، حيث تواجه المؤسسة تغيرات في القوى التنافسية والأسواق والتكنولوجيا والتشريعات الحكومية.. الخ، مثل هذه التغيرات تؤدي إلى حدوث تقديرات في محتويات الوظائف والمتطلبات المهنية وعدد ونوعيات العاملين، وهو ما يمكن الاستجابة له من خلال عمليات التخطيط.
- يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل الاختيار، التعيين، النقل والترقية.
- توفير العمالة ذات المهارات العالية: إن المؤسسات الآن أصبحت تحتاج إلى عمالة ذات مهارة عالية، أي إلى أفراد متخصصين فنياً وإدارياً ويساعد التخطيط في التعرف عليها وتوفيرها في الوقت المناسب⁹⁸.

2. تقييم الأداء

⁹⁷ حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره ، ص 67.

⁹⁸ جمال الدين محمد المرسى، مرجع سبق ذكره ، ص 185.

تعد عملية تقييم الأداء نشاطاً مهماً من أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات بشكل عام فهي ليست فقط وسيلة موضوعية لاتخاذ القرارات العادلة المتعلقة بتوزيع الأجور وترقية ونقل العاملين، ولكنها أيضاً وسيلة لحثهم على بذل أقصى الجهود والتفاني في العمل، علاوة على أنها تكشف عن نقاط القوة والضعف لدى العاملين، ومن ثم تهئ الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية المتاحة وتقدير الاحتياجات التدريبية تقديراً واقعياً، وقد شاع استخدام مصطلح تقييم الأداء فهو يعني الحصول على حقائق أو بيانات محدودة من شأنها أن تساعد على تحليل فهم وقياس أداء العامل لعمله، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل، هذا يتطلب فهم وتقييم القدرات البشرية في إشغال الوظائف في المستقبل.

تتبع أهمية تقييم الأداء للعاملين من طبيعة العلاقات التي تربط بينها كنشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية وغيره من الأنشطة الأخرى مثل الاستقطاب والاختيار، وتحليل الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، والتدريب، والحوافز والتعويضات والعلاقات الوظيفية.

3. التدريب والتنمية

- قبل الخوض في تحديد مفهوم التدريب لابد من الولوج إلى بعض المصطلحات التي تقترب من معنى التدريب:
- التعليم: زيادة مقدرة الفرد على التفكير المنطقي، والفهم وتفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على فهم العلاقات المنطقية بين مختلف التغيرات، لتحليل وتفسير الظواهر⁹⁹.
 - الإعداد: تسبق عملية التوظيف، تزويد الفرد بمعلومات ومعارف جديدة، تكون بداية للتعليم وقبله التدريب، بمعنى الإعداد هو تهيئة الفرد.
 - التأهيل: الاهتمام بالفئة التي تكون أدنى مستوى، ومحاولة إيصالها إلى المستوى المطلوب.
 - التنمية الإدارية: تحسين المستوى الإداري والمقدرة الإدارية في اتخاذ القرارات، القيادة والاتصال.
 - التدريب: هو عملية تعلم تتضمن إحداث تغيير في سلوكيات المستخدمين وقابليتهم، بطريقة تيسر وتسهل بلوغ الأهداف، بتزويد الأفراد بالمهارات والخبرات التي تنقصه من أجل رفع كفاءة الإنتاجية وزيادتها في المنظمة¹⁰⁰، كما أنه أسلوب يتضمن كل من الاتصال، المعلومات، والتحفيز.

⁹⁹ صلاح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 1. 227.

¹⁰⁰ صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية و تسير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي، التنمية البشرية، مرجع سابق، 2 ص 17.

التدريب يعتمد على مبادئ التعلم لبناء الخبرات التدريبية الفعالة لتحقيق التحسن في أداء ومعارف ومهارة الفرد، فالتدريب ينمي المقدرة الذهنية والعقلية، وينمي الجانب المعرفي، حيث يمكن من تنشيط الإبداع للأدوار الحاملة للتغيير في قلب المنظمة¹⁰¹. ويعرف التدريب أيضا على أنه ذلك النشاط الإنساني المخطط له، والذي يهدف إلى إحداث تغيير في المتدربين من ناحية المعلومات، والمهارات والخبرات والاتجاهات ومعدلات الأداء، وطرق العمل والسلوك، ومن هذا التعريف يتبين أن التدريب¹⁰² هو:

0 نشاط مخطط له ومقصود أي له أهداف يراعيها ويمكن قياسها.

0 هو الوسيلة الأهم التي تؤدي إلى تنمية وتحسين الكفاءة.

0 هي من أفضل مجالات الاستثمار في الإنسان.

كما يتميز التدريب بمجموعة من الخصائص¹⁰³:

التدريب نتيجة لظهور الحاجة إليه، كنقص الخبرة، وظهور تقنيات وآلات جديدة لم يسبق للعمال استخدامها.

التدريب ليس مجرد تلقين للمعلومات، بل محاولة لترجمة النظري إلى العملي باعتبارهما متكاملين كما انه يمس مختلف المستويات الوظيفية¹⁰⁴.

التدريب مرتبط بمدى القابلية لدى الفرد لتلقي واستيعاب عملية التدريب والاستفادة منها.

التدريب لا يخلق الإنسان الذكي الواعي، بل يصقل ويحسن ويزيد من المهارات والقدرات.

التدريب الناجح يتسم بالحيوية، المبعد للملل الذي قد يصيب العامل، فالتدريب يعمل على زرع التشويق

والحماس للعملية التدريبية.

التدريب لا يقتصر على فئة معينة دون أخرى، بل يمس مختلف مستويات المؤسسة من أعلاها إلى أدناها، يشمل الموظف القديم والجديد، على حد سواء المعنيان بعملية التدريب، فمسؤولية التدريب هي مسؤولية جماعية، يشترك أفراد المؤسسة فيها، من الإدارة العليا التي تسهر على توفير المال والإمكانات لذلك، والإدارة التنفيذية المشرفة على إدارة عملية التدريب بالإضافة إلى مسؤولية العاملين القدامى الذين يسهرون على توجيه الموظفين الجدد، إلا أن هذه المسؤولية فيها نوع من الحساسية تتمثل في شعور الموظف القديم بنوع من العداء اتجاه الموظف الجديد تخوفا من المنافسة التي قد يبديها هذا الأخير، لذلك فإن التدريب يعمل على تزويد الموظف الجديد بمرونة كبيرة والتأقلم مع

¹⁰¹ Philippe lorino, comptes et récits de la performance, edition d'organosation; Paris, 995, p 270.

¹⁰² مخلوفي عبد السلام، روشام بن زيان، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري: التدريب الموجه بالأداء، الملتقى الدولي، التنمية البشرية، مرجع سابق، 187.

¹⁰³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1991، ص 210.

¹⁰⁴ P. Felger R H Khwe, Bonssofara, humane error and system design and management, stringer, London, 1999 p212.

وظيفته الجديدة¹⁰⁵. أما بالنسبة للموظف القديم فهو يعمل على تنمية مهاراته وتجديد المعارف للاستفادة من خبرته أو ترقيته إذا تطلب الأمر.

وعليه فيمكن تمثيل التدريب على أنه نظام له مدخلاته ومخرجاته¹⁰⁶:

❖ المدخلات: تتمثل في:

- الأفراد العاملين بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية.
- المديرين والمساعدین في العملية الإدارية.
- مدخلات مادية ومالية (موازنات، تجهيزات، مباني).
- مدخلات معنوية (معلومات، تعليمات).
- الأنظمة واللوائح وطرق العمل والنظم الفنية والإنتاجية.

❖ التشغيل:

- مرحلة تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية.
- مرحلة تنفيذ خطط التدريب.
- مرحلة تقييم خطط التدريب المنفذة.

❖ المخرجات:

- تغير إيجابي في سلوك العاملين واتجاهاتهم نحو العمل.
- تحقيق نتائج اقتصادية مثل زيادة الأداء الإنتاجي.
- تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والتنافسية منها.

❖ التغذية العكسية:

المعلومات التي تصل إلى المؤسسة عن ردود الفعل للنشاطات التدريبية التي يقوم بها والتي تعتبر مؤشرا يساعدها في تعديل وتطوير برامجها التدريبية باستمرار لزيادة فعاليتها وتحسينها.

لتحقيق الغاية من التدريب يتم تقديمه على جرعات متتالية وليس دفعة واحدة مما يعني وجود عدة مراحل يمر بها.

1 أهمية وأهداف التدريب:

¹⁰⁵ Eric Vateville, mesure de ressource humaines, et gestion d'entreprise, Paris, 1985 p55.

¹⁰⁶ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، آفاق التنمية البشرية والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1998، ص 1.

❖ مجموعة من المبادئ تحدد الإطار العام لعملية التدريب تتمثل في¹⁰⁷:

- الشرعية: أن يكون التدريب في إطار النظام الداخلي للمنظمة ولا يخرج عن قوانينها.
 - المنطلق: الوضوح والفهم الدقيق للاحتياجات التدريبية.
 - الهدف: أن تتميز أهدافه بالوضوح والواقعية.
 - الشمول: أن يكون شامل لمختلف المستويات من خلال رفع المعارف والمهارات القيم الاتجاهات لمختلف مستويات المنظمة دون استثناء.
 - الاستمرارية: عملية التدريب يجب أن تتصف بالمرونة لمواجهة التغيرات الحاصلة واستيعابها لمعرفة كيفية التصرف معها.
 - الإدارية والفنية: يعتمد التدريب على متخصصين إداريين وفنيين، لتحديد ما تحتاجه العملية التدريبية أثناء القيام بتنفيذها.
 - الفروق الفردية: لتحقيق فعالية استيعاب العملية التدريبية من قبل الأفراد في المؤسسة، بسبب وجود اختلافات فيما بينهم، لابد من أخذهم بعين الاعتبار.
- ❖ أما فيما يخص أهمية التدريب فهي تشمل مختلف النقاط التالية¹⁰⁸:

1 +الأهمية بالنسبة للمؤسسة:

- ربط أهداف العاملين وأهداف المؤسسة.
- خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية للمؤسسة.
- تطوير وتزويد الأساليب والقرارات الإدارية.
- تجديد الآراء والمعلومات.
- يساعد في فعالية الاتصالات والاستشارات الداخلية.
- تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم.

2 +الأهمية للأفراد العاملين :

- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- يطور فعالية الأداء.
- تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.

¹⁰⁷ عبد المعطي عساف ، يعقوب حمدان ، التدريب و تنمية الموارد البشرية ، دار زهران ، عمان ، 2000 ، ص 53.

¹⁰⁸ نظمي شحاتة، محمد الباشا وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 52.

➤ توفير فرص الترقية، التميز والتطور.

➤ رفع الروح المعنوية بتقليل الحوادث.

3 أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية :

✚ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين في المؤسسة من خلال الاحتكاك بينهم في أماكن العمل والتدريب.

✚ يساعد في تطوير وتنمية عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة.

✚ فتح مجال التكيف مع مختلف المتغيرات الحاصلة في ظروف العمل.

للتدريب أهمية سواء على مستوى الأفراد، أو على مستوى فرق العمل الجماعي، مما يساهم في تطوير المهارات الجماعية وكل هذا ينعكس إيجابياً على المؤسسة ككل كما أن أهداف التدريب ترمي إلى تدعيم العامل لاكتساب واستيعاب كل ما هو جديد سواء من المعلومات أو المعارف من خلال تنميته على مختلف المستويات الفنية والفكرية وحتى الجانب الإنساني، ذلك بالعمل على كل من¹⁰⁹:

1. تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب: بإطلاعه على سياسات المؤسسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها،

والإجراءات والنظم المتبعة في العمل، بالإضافة إلى تقديم المعرفة حول الأساليب والأدوات والوظائف الإدارية

وحتى المناخ السائد في المؤسسة، كما يسهم التدريب في معرفة المشاكل التي تواجهها خطط المؤسسة عند

تنفيذها، وهذا المستوى يكون المحور الأول من إعداد المهارات بشكل عام والمهارة الفنية بشكل خاص.

2. تنمية المهارات والقدرات للمتدرب وتشمل:

✓ المهارات اللازمة للأداء والمهارات القيادية.

✓ القدرة على تحليل المشاكل واتخاذ القرار.

✓ تقديم المهارة في إجراء المفاوضات والحوارات.

✓ القدرة على تنظيم العمل والاستفادة من الوقت.

✓ المهارات الإدارية في التخطيط التنظيم، التنسيق، الرقابة، وهذا المستوى يكون المحور الثاني والمتمثل في

المهارة الفكرية.

3. تنمية الاتجاهات للمتدرب ومن بينها:

¹⁰⁹ صلاح محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 212.

🌟 تنمية الرغبة في العمل داخل المؤسسة.

🌟 بعث روح التعاون والعمل وفق الفريق.

🌟 بعث روح المسؤولية في العاملين.

🌟 تنمية الشعور بالمنافع المتبادلة ما بين المنظمة والعاملين.

🌟 العمل على التشجيع لتحقيق التفوق والتميز في العمل.

4. دور التدريب في تنمية القدرات المعرفية

إن النظرة للأفراد في المؤسسة تغيرت، ونظراً للأهمية التي أصبحوا يحتلونها، أنشئت إدارة خاصة بهم، تعرف بإدارة الموارد البشرية، التي تعمل على السهر من أجل عمليات الاختيار والتعيين، وتنظيمهم في المناصب المناسبة لها، كما تهتم بجانب التدريب الذي يعتبر عملية حيوية في إطار إدارة الموارد البشرية، لاسيما وأن التدريب يعمل على تضيق الفجوة بين الحياة العملية والقدرة المهنية، والعقلية والفيزيائية للعنصر البشري¹¹⁰، والتدريب يرتبط بكل من:

1 - العلاقة بتخطيط الموارد البشرية: تهتم وظيفة تخطيط الموارد البشرية - كما ذكرنا سابقاً - بتحديد مختلف

الاحتياجات الخاصة باليد العاملة، من ناحية العدد، المهارة، والاختصاص، التي تبني عليها عملية

الاستقطاب، والتعيين، ليحين دور التدريب المهياً لتسلم هذه العينة أعمالها وتقوم بها بنجاح¹¹¹.

2 - علاقة التدريب بقياس الأداء: تقييم الأداء من أهم العوامل التي تكشف الاحتياجات التدريبية، وتسهل عملية

تحديد برامج التدريب، فتقييم الأداء وسيلة لتقويم العاملين، وعليه يتم تقديم اقتراح ما يجب القيام به من أجل

تمكين العاملين للوصول إلى الأداء المطلوب.

3 - علاقة التدريب بالتعويض: تقديم المكافآت لأصحاب الأداء المتميز يعتبر حافزاً للأفراد في المؤسسة، من

أجل الاهتمام بأعمالهم وتحسينها وتطويرها، مما يؤثر على ميولهم للتدريب من أجل الاستفادة من الحوافز

والمكافآت التي تمنح لهم.

يتضح إن للتدريب علاقة داعمة ومكملة لدور العنصر البشري في المؤسسة، باعتبار أن التدريب عملية مستمرة

لرفع مستوى أدائه، وتنشيط القيم والمهارات التي تحتاج إلى توجيه ومتابعة بما يخدم أهداف المؤسسة، هذا من جهة،

¹¹⁰ Henri sanal , Erichir le travail humain , l'évaluation économique , édition economica , paris , 1989, p66. 2.

¹¹¹ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص220.

ومن جهة أخرى تلغي الملل الذي قد يصيب العمال من خلال الروتين في العمل المعهود، فالتدريب الفعال هو الذي يكسب العنصر البشري مهارات ومعارف جديدة، لتمكنه من مواجهة التحديات بإيجابية.

التدريب لا يقتصر على الجانب العضلي، إنما يستهدف الجانب الفكري، للحصول عامل يحسن التفكير والتحليل واتخاذ القرارات الصائبة، والتنمية الفكرية تكون بخلق روح النقد البناء لنفسه والمتعاملين معه، والعمل مع الفريق.

في هذا السياق فإن التدريب يختلف عما كان عليه، وأصبح يتميز بنوع من المرونة، فيتغير بتغير احتياجات الأفراد والوظائف، كما أنه يسعى إلى تمكين العاملين من تولي المهام بكل ثقة والقيام بها، وتحمل المسؤولية كما يجب، لأن الهدف من التدريب صقل المهارات وإتاحة الفرص أمامها، وتمكين العاملين من الأداء الوظيفي الفعال، ويمنح حرية التصرف لتحقيق النتائج.

5. التعلم

في مؤسسات القرن الحادي والعشرين أصبح الاعتماد على العمالة المهرة من أصحاب المواهب والمفاهيم الخاصة الذين يستخدمون عقولهم وليس أيديهم، فعصر العولمة والمعرفة، أصبحت فيه الأصول البشرية تفوق باقي الأصول الثابتة. والعاملين اليوم يجب أن يكونوا على مستوى عالي من التعليم والتدريب، بحيث أصبح التعلم حاجة وهدف للجميع، فقد ازداد الطلب على المعرفة وتخطى مرحلة التعليم والتدريب إلى المشاركة في المعلومات وتسجيلها وتوثيقها بالمؤسسات حتى تصبح متاحة لبقية العاملين.

في الماضي كان تحصيل التعلم من خلال الخبرات السابقة المتراكمة، بالرغم من أهميتها إلا أنها لم كافية في ظل التغير السريع. فالتعلم التقليدي يقتل التخيل والثقة بالحدس البديهة، ولهذا فقد بدأت قيمة التعلم والتدريب تغزو العالم وتحل محل أساليب التعلم التقليدي، فأى إنسان يمكنه تذكر 15% مما سمعه في قاعة المحاضرات ولكنه سيتذكر 80% مما قام باكتسابه وممارسته عملياً أي بالخبرة العلمية.

يعتبر الإنفاق على التدريب إنفاق استثماري في الرأسمال البشري، فقد زاد الإنفاق على التدريب في المؤسسات حتى أصبح سمتها، وتوصف بأنها مؤسسات متعلمة، لتزويد العاملين لديها بالمعرفة وتحولهم إلى طاقات تحمل مفاهيم القرن الحالي، ولذلك فقد تزايد استخدام التدريب الإلكتروني واللحظي Just-in-time في بيئة العمل. لان البرامج الالكترونية تتيح لجميع المستويات الإدارية الاشتراك في نفس برامج التعلم والتدريب في المؤسسة.

أسلوب آخر للتدريب يقوم على، أن يأخذ كل فرد من العاملين ما يحتاج إليه فعلا من جرعات تدريبية (take what you need) بحيث يحصل العامل على ساعات تدريبية وفق حاجاته إليها، فالإدارة تتوقع من العاملين اكتساب أعلى معدلات من المهارات وتترك لهم الحرية في اختيار كيفية تعلم هذه المهارات وتحملهم مسؤولية تدريب أنفسهم. فكل فرد حرية التعلم، والتدريب، والإدارة تقدم التسهيلات والرعاية. وهذا التدريب يتم أثناء تواجدهم في العمل. مثال حب التعلم هم اليابانيون حيث لديهم القدرة العالية على النقاط الأفكار الجديدة من خلال زيارات المصانع وحضور المؤتمرات والاجتماعات بكافة أنواعها ونشر كل ما يعرفونه على باقي العاملين مع الاهتمام التام "بالمعرفة الضمنية" التي توجد بين أصابع صاحب الحرفة اليدوية ولا يستطيع تحويلها إلى كلمات فهي ذاتية تكتسب بالحدس والبديهة، ورغم صعوبة توصيلها إلا أن اليابانيون قاموا بذلك بمهارة شديدة، فنجحوا في تحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة واضحة وظاهرة أمام الجميع .

حب الاستطلاع وشغف التعلم وحس المسؤولية فتح الباب أمام التعلم المستمر وأصبح هاجس العاملين، ولأن سوق العمل مفتوح لتلك الطاقات والمواهب، بل إن المؤسسات تتنافس على تلك الطاقات وفق مستوى المعرفة التي تمتلكها، سوف تصبح تلك المؤهلات إحدى متطلبات الترقية والتوظيف¹¹².

¹¹² علاء الدين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص35.

خلاصة:

تعتبر الموارد البشرية من العناصر المهمة والأساسية التي ينبغي الاستثمار فيها، وإدارتها بالشكل السليم الذي يمكنها استغلال الطاقة المتاحة لديها، بهدف تحقيق أعلى درجة من الجودة للمؤسسة التي تعمل بها، وارتبطت نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية باكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل، ودوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة وبقائها واستمراريتها، وهذا يعني أن نشأتها وتطورها تعكسان نظرة واهتمام أصحاب الأعمال به، وبدور إدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير الأداء الإنساني في العمل والتأثير فيه إيجابياً.

النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها ميزة تنافسية ترتب عليه بروز مفهوم إداري جديد يطلق عليه الإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية، يهدف إلى تحسين مستويات الأداء، ويرفع الإنتاجية ويعمل على توفير بيئة عمل للإبداع والمرونة.

فالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق إدارة فعال، من أجل تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة، وبذلك فإن إدارة الكفاءات تعتبر إحدى أنشطة المؤسسة الحيوية، وهذا ما سنتناوله في المبحث التالي.

المبحث الثالث: إدارة الكفاءات والميزة التنافسية

احتلال مركز الريادة والتميز هدف كل مؤسسة، ومن أجل ضمن البقاء والاستمرار لها، ويتوقف هذا على مدى امتلاك المؤسسة لمصادر قوة، حيث أن القوة لم تعد تعترف بالقوة العضلية، وإنما القوة القادرة على التفكير والإبداع والإنجاز المتمثلة في الكفاءات باعتبارها مصدر للميزة التنافسية، التي تركز عليها المؤسسات المعاصرة، وفي إطار الحديث عن الأهمية البالغة التي يحتلها هذا المصدر، تجدر الإشارة إلى العلاقة التي تربط بينه وبين المؤسسة والدور الذي يمكن أن يلعبه ويقدمه لها، وذلك بإدارته بطريقة فعالة من خلال تنشيطه وتفعيله وإخراج ما بداخله من طاقات كامنة وكيفية المحافظة عليه وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث ثلاث فقرات.

أولاً: إدارة الكفاءات

إن مفهوم الكفاءات لم يعد ينحصر في قدرة المورد البشري على الاستجابة الفعالة لمتطلبات الوظيفة بل أصبحت مركبة وأكثر شمولية، فالكفاءات تتحدد بمدى الانسجام بين الفرد والجماعة والبيئة التنظيمية وهذا ما جعلها تحتل مكانة هامة ضمن نظام إدارة لارتباطها بالمفاهيم الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية.

أ -مقاربة إدارة الكفاءات

إن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من إدارة حافظة التكنولوجيا إلى إدارة حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي¹¹³:

1. المقاربة الإدارية

وفق المقاربة الإدارية (L'approche gestionnaire)، تتمثل الكفاءات في مجموع المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وقدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في أوجه نشاط مختلفة. من هذا المنطلق تصبح الكفاءات مكونة من رأس المال، والمعرفة (le savoir)، والمهارة (le savoir faire) وحسن التصرف (le savoir être).

المقاربة الإدارية تفترض أن تكون الكفاءات جاهزة لأي وظيفة محتملة، ولكن بالرغم من هذا تبقى الكفاءات ناقصة وغائبة ما لم تكن مرتبطة بالقدرة على الفعل (le pouvoir d'agir)، وذلك بتوفير البيئة التنظيمية الملائمة تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل (vouloir d'agir)، التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، فالكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية إدارة الموارد البشرية بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة والإدارة تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية والتحفيزية المناسبة.

2. المقاربة العملية

تعد الكفاءات من وجهة نظر المقاربة العملية (L'approche opérationnelle)، نتيجة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والعمليات التنظيمية والتكنولوجية، وقدرة المؤسسة على تحقيق التفاعل الايجابي بينها، فالقدرة حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية وهي نسبية ومتغيرة. وبهذه لا يمكن أن تتحقق الميزة التنافسية للكفاءات إلا بالتفاعل الدائم والمستمر بين تلك المكونات.

3. المقاربة الإستراتيجية

من منظور المقاربة الإستراتيجية (L'approche Stratégique)، باستطاعة المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال الكفاءات الموجودة بها، فالكفاءات تتجلى في القدرات المعرفية والعلمية والتنظيمية والتي تتميز بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين فهذه الأخيرة لا يمكن تعويضها إلا من خلال اعتماد طرق تنظيمية حديثة وتكنولوجيا حديثة أو بكفاءات أخرى مشابهة.

ب - مفهوم إدارة الكفاءات

¹¹³ سملاي يحبضه، اثر إدارة الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه

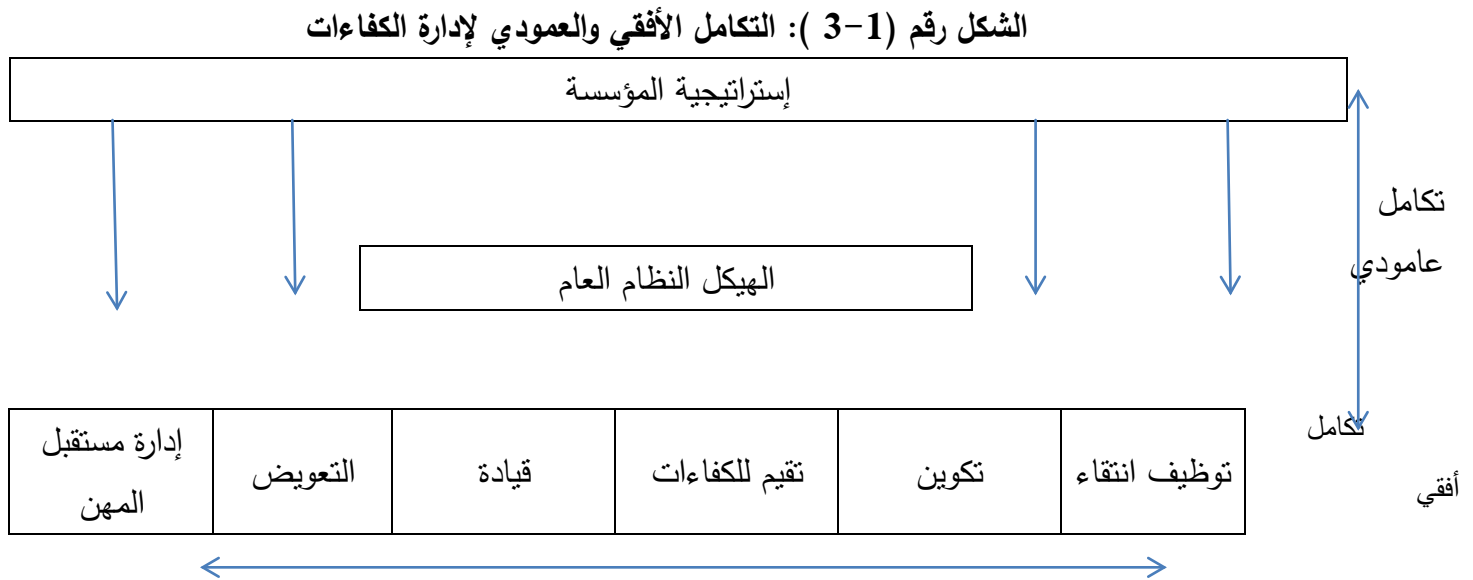
دولة، الجزائر 2004 -2003، ص 142.

إدراك المؤسسات لمصدر نجاحها وسر بقائها يكمن في مدى إدارتها الصحيح لطاقتها البشرية بالشكل الذي يعززها ويعمل على صيانتها ويضمن المحافظة عليها، الأمر الذي زاد من أهمية وجود إدارة فعال للكفاءات، فإدارة الكفاءات يمكن تعريفه بما يلي:

إن إدارة الكفاءات تعني "التأثير في معارف ومهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده، والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط"¹¹⁴.

كما تعرف على أنها "تمثل مجموع أنشطة موجهة، ومتناسقة تنمي بشكل مثالي كفاءات الأشخاص والأفراد بهدف تحقيق أهداف المؤسسة"¹¹⁵.

أما Lou Van Beirendonck فيري أن إدارة الكفاءات يكون من خلال التكامل الأفقي أو العمودي¹¹⁶، فإذا أرادت المؤسسة إدارة أحسن للكفاءة فيجب أن يكون هناك تلاحم أكثر بين التكامل الأفقي والعمودي والشكل رقم (2-3) يوضح ذلك:



المصدر : Lou Van Beirendonck, opcit,p33

¹¹⁴ Sylvie st – onge et autres, relievier les defies de gestion des ressources humaines, gatant morim canad, 2001, p 256.

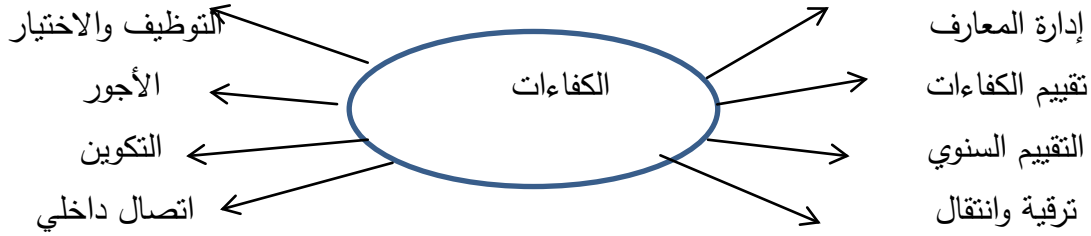
¹¹⁵ Lauvan beiren donk, tous compétents management des compétences dans l'entreprises (de boeck), p 33.

¹¹⁶ رَقْلًا عن يحيوي سليمان، تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، 2007-2008، جامعة تلمسان، ص 67.

¹¹⁶ يحيوي سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 67.

في حالة التكامل العمومي فيتمثل في تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة وإستراتيجية المؤسسة فيجب أن تنتقى هذه الكفاءات ثم تنظم وتطور من خلال التكوين التدريب وتحفز بكيفية تسمح بتحقيق مهام المؤسسة، أما في حالة التكامل الأفقي فهو يمثل تكيف مختلف أنشطة تسير الموارد البشرية، فالكفاءات تمثل المحرك الأساسي لهذا التكيف فهي تعمل حسب تغيير الخيط الأحمر.

الشكل رقم (2-3) : الكفاءات بمثابة الخيط الأحمر



المصدر: Lou van Beirendok, opcit, p34

أن إدارة الكفاءات تعتبر جزءاً من الإدارة الكلية العامة داخل المؤسسة، لتحقيق مهامها بفاعلية فيجب أن يكون لديها هيكل مكيف ومنظم للكفاءات الضرورية، فمن وجهة نظر المؤسسة هناك مجموعة من الأسئلة مطروحة حول الكفاءات البشرية هي¹¹⁷:

➤ ما هي الكفاءات الموجهة لتحقيق مهام المؤسسة؟

➤ ما هي الكفاءات الواجب تنميتها؟

➤ ما هي الكفاءات التي على أساسها يتم إعداد سياسة الأجور داخل المؤسسة؟

بما أن إدارة الكفاءات تدخل ضمن الإدارة الإستراتيجية العامة للمؤسسة فأصبح لكل من القيم الأساسية، والأنشطة الأساسية والأهداف الإستراتيجية لها اثر على إدارة الكفاءات.

كما عرف F.KERLAN إدارة الكفاءات بأنها "تمثل الطرق والمناهج التي تهتم بتطوير تنمية القدرات الفردية"¹¹⁸. كم تعرف على أنها "تقنية إدارية أو الطريقة التي ترسمها قيادة المؤسسة التي ترى في كفاءاتها وتطورها عامل لرفع الأداء وخلق قيمة للمؤسسة، وقد تكون هذه الكفاءات فردية، جماعية أو تنظيمية"¹¹⁹.

¹¹⁷ يحيوي سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 68.

¹¹⁸ بن حبيب عبد الرزاق وموساوي زهية، تسيير المعارف وتنمية الكفاءات، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وإدارة، عدد 3 مارس 2004 ، ص220.

¹¹⁹ Anne Dietrich, Le management des compétences, édition vuibert, Paris 2008, p 01.

من خلال ما سبق، فإن إدارة الكفاءات هو نظام إداري يهدف إلى الاستغلال الأمثل للكفاءات من خلال استقطابها وتنميتها وتحفيزها ودمجها في مسار تحقيق الأهداف الإستراتيجية بتوفير بيئة العمل المناسبة لتفجير قدراتها وإمكاناتها المحتملة.

ثانياً: أبعاد إدارة الكفاءات

اجمع الباحثين على مجموعة من الأبعاد تشكل الكفاءات، والإدارة الفعالة للكفاءات تتم على أساس تلك الأبعاد وتهدف إلى تحقيق تكيف المؤسسة مع المتغيرات البيئية السريعة وإكسابها المكانة المناسبة، حيث إن الأهمية لا تكمن في الكفاءات إنما تكمن في الكيفية التي يتم بها تطبيق تلك المعارف والأفكار والمهارات ووضعها موضع التنفيذ، الأمر الذي يتطلب وجود إدارة فعالة قادرة على ترجمة كل تلك المعارف والمهارات إلى الواقع العملي لتكون بمثابة عامل نجاح المؤسسة وبقائها في إطار ما تشهده البيئة الخارجية من سرعة التغير.

إدارة الكفاءات يعني البحث، والمحافظة، وحسن استغلال طاقات، وقدرات، ومعارف الكفاءات.

يمكن تحديد الأبعاد الرئيسية لإدارة الكفاءات وفقاً لدراسات بعض الباحثين في العناصر التالية: الاستقطاب، بناء وتنشيط الكفاءات، والمحافظة على الكفاءات.

ضمن هذا المبحث سنقوم بدراسة الدور الذي يمكن أن تؤديه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في مجال إدارة وتنمية الكفاءات من خلال عملية الاستقطاب ومصادر الحصول على الكفاءات وطرق تفعيل وتنشيط الكفاءات وكيف يمكن للمؤسسة أن تحافظ على كفاءاتها.

أ - تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية.

تعمل المؤسسة في هذه المرحلة على البحث عن الكفاءات الفردية والجماعية غير الظاهرة داخل المؤسسة والتي تقوم بانجاز أهداف المؤسسة، وتشارك في وضع خطط لنشاطاتها، وتعمل على تحسين فاعليتها.

1. البحث عن الكفاءات الفردية وتقييمها.

البحث عن هذا النوع من الكفاءات يتم من خلال¹²⁰:

- التقييم الدائم والمستمر للكفاءات: تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التقييم للموارد البشرية بشكل دائم ومستمر وذلك أثناء عمليات التوظيف، الترقية، أو بعد عملية التكوين وذلك باستعمال أدوات وتقنيات إدارية متعددة ومختلفة من الاختبارات، بطاقات التقييم وتتم هذه العملية على جميع المستويات داخل المنظمة وهذا بمساعدة مهنين ومختصين قادرين على قياس القدرات، والمهارات، والمؤهلات الفردية.

¹²⁰ بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأس المال الاستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 71.

- الكشف عن الكفاءات النادرة: أي البحث والتتقيب عن الأفراد عالي التميز ذوي قدرات ومهارات نادرة كالخبراء والمختصين في مجالات حساسة وإستراتيجية وتحديد مكانهم ومجال تخصصهم والدور الذي يلعبونه داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد طرق وأساليب التي يمكن من خلالها إدارة المعارف الكامنة في عقولهم وكيفية نشرها والمحافظة عليها بما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- البحث عن الكفاءات الفردية غير الظاهرة: توجد العديد من الظروف والعراقيل في البيئة التنظيمية للمؤسسة لا تسمح بظهور مواهب وقدرات الموارد البشرية، فهذه الكفاءات غير الظاهرة (المخفية) تشكل لإدارة المؤسسة مكسباً هاماً من الموارد الداخلية التي يجب على المؤسسة أن تعمل على اكتشافها واستغلالها لتحقيق أداء متميز وميزة تنافسية مستدامة.

2. البحث عن الكفاءات الجماعية

- تسعى المؤسسة للبحث عن الكفاءات الجماعية من منطلق أنه لا يمكن تشخيصها فردياً، وإنما تكون موجودة ضمن فرق عمل جماعية تمتلك كفاءات نوعية موزعة بين أعضاء الفريق والتي لم تستطيع المؤسسة معرفتها ككفاءات فردية وإنما ظهرت ككفاءات جماعية مشكلة من مجموع كفاءات فردية ضمن فريق عمل واحد، وهذا من خلال:
- روح التعاون والتساند والتكامل المهني بينهم.
 - علاقة الاتصال العالية التي تساهم في انتقال المعلومات بنجاح وفاعلية.
 - القدرة على التنظيم والابتكار والتطوير.
- فعلى المؤسسة التعرف على كفاءاتها الجماعية وتوفير البيئة الملائمة لتوظيف قدراتها ومهاراتها من حيث وسائل العمل والتحفيز بما يحقق أهدافها الإستراتيجية.
- * تشخيص الكفاءات ضمن نشاط محدد: تهدف هذه العملية إلى تحديد الكفاءات المتوفرة ضمن نشاط صناعي أو إنتاجي معين من مجموع نشاطاتها الإنتاجية وترتبط عملية التشخيص بالعوامل التالية¹²¹:
- ✓ امتلاك المؤسسة لكفاءات لها أثر على جودة المنتج وسعره وليس موجودة لدى المؤسسات المنافسة.
 - ✓ المستوى التكنولوجي ودرجة تعقيده.
- إذ هذا التشخيص يسمح بتحديد الطابع الاستراتيجي لتلك الكفاءات من حيث ندرتها وقياسها والمدة اللازمة للحصول عليها سواء من خلال التكوين أو الخبرة¹²².

¹²¹ نفس المرجع، ص 72.

¹²² يحيى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 63.

* التشخيص على أساس المشاريع الإستراتيجية: يهدف هذا التشخيص إلى تحديد الكفاءات التي يمكن للمؤسسة من انجاز وتحقيق أهدافها الإستراتيجية ويتم ذلك على أساس:

✓ تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الكامنة في الموارد البشرية وبصفة خاصة تحديد الكفاءات ذات المهارات والقدرات والمعارف والذي يتطلب وضع مخطط لإدارتها وتنميتها من خلال التدريب، التكوين..الخ.

✓ تحديد الكفاءات الإستراتيجية وتقدير قيمتها المحققة للميزة التنافسية.

✓ إن دراسة البيئة التنافسية يمكن المؤسسة من التعرف على احتياجات عملائها واستراتيجيات المنافسين، وسوق الكفاءات وحالة العرض والطلب.

لأن تركيز المؤسسة على الميزة التنافسية وعلى رأسمالها البشري يدفع بالمؤسسة إلى تحليل بيئتها التنافسية والتأكد من وجود كفاءات بشرية قادرة على تحقيق التميز التنافسي لها.

بـ -استقطاب الكفاءات

1. ماهية الاستقطاب

يعد نشاط الاستقطاب من النشاطات المؤثرة في أداء المؤسسة، وتحقيق أهدافها. فاستقطاب الموارد البشرية الجيد وانتقاء أفضلها وتعيينه في المؤسسة سيؤثر ايجابيا في مقدرتها على الأداء في المدى القصير والبعيد ويشير مصطلح الاستقطاب إلى "عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة في سوق العمل - بعد القيام بعملية تخطيط الموارد البشرية - ثم العمل على توفيرها بأكبر عدد ممكن وبالنوعيات والمواصفات المطلوبة"¹²³.

كما تعرف على أنها "مهمة جذب الكفاءات المطلوبة وفقاً لأوصاف ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حالياً، أو التي يمكن التنبؤ بها مستقبلاً"¹²⁴.

مع التطورات التي تشهدها الساحة العالمية بسبب العولمة وتحرير التجارة الدولية ولتطورات التقنية السريعة والمذهلة وتعاضم المنافسة وتهافت المؤسسات على إرضاء عملائها كوسيلة للبقاء والاستمرار في السوق، فقد تغيرت نوعية الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسات اليوم، فأصبحت حاجتها لموارد بشرية ماهرة ومؤهلة ومدرية وقادرة على التعامل الجيد مع التقنيات الحديثة وتحقيق جودة المنتج وإرضاء العملاء¹²⁵.

ولقد خلق هذا الوضع ندرة في هذه النوعية من الموارد البشرية في سوق العمل وذلك بسبب زيادة الطلب عليها من قبل المؤسسات، الأمر الذي دفعها إلى إعطاء أهمية كبيرة لنشاط الاستقطاب، الذي احتل مكانة بارزة مع مطلع عام

¹²³ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 273.

¹²⁴ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط2، 2006، ص 106.

¹²⁵ سهيلة محمد عباس، نفس المرجع، ص 110.

2004 في ممارسات إدارة الموارد البشرية ذلك لأنه وسيلة لتحفيز وترغيب هذا النوع من المهارات البشرية من سوق العمل للتقدم وطلب العمل في المؤسسة، وتبرز أهمية الاستقطاب من خلال علاقته مع الاختيار والتعيين، فعندما ينجح الاستقطاب بجذب عدد وفير من المهارات البشرية المطلوبة وبمواصفات عالية¹²⁶. هذا يؤدي إلى تسهيل مهمة انتقاء الأفضل منها، وتأهيله وتدريبه ليس بسهولة فحسب بل بتكلفة أقل بعد تعينه مما يرفع مستوى فاعلية الأداء في المنظمة مستقبلاً. والسؤال الذي يطرح نفسه هو كيف تستطيع المؤسسة الحصول على كفاءاتها مع ضمان أن تؤدي إلى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة؟

2. مصادر الحصول على الكفاءات

يعرف مصدر الكفاءات بأنه الجهة التي تتوفر فيها حاجة المؤسسة من الكفاءات، ويوجد مصدرين أساسيين يمكن للمؤسسة الحصول من خلالهما على كفاءاتها البشرية اللازمة والضرورية للمؤسسة هما:

1 بناء الكفاءات البشرية داخل المؤسسة:

يشمل المصدر الداخلي للكفاءات التي تعمل حالياً بالمؤسسة بكافة أنواعها وتخصصاتها، فالمؤسسة من خلال هذا المصدر تعمل على تعزيز الكفاءات الحالية في المؤسسة ورفع الروح المعنوية للعاملين كما أنه يؤدي إلى تخفيض تكاليف الحصول على الكفاءات قياساً بكلفتها من الخارج، وبالرغم من هذه الإيجابيات فإن هناك بعض السلبيات منها:

- تقليل الإبداع والابتكار في المؤسسة.
 - نقص التنوع في الاهتمامات والمعارف والثقافات الجديدة التي تحملها الموارد البشرية الخارجية
- فالتحفيز لا يشمل الجديد منها فحسب بل يشمل القديم والجديد وذلك من أجل المحافظة عليها وعدم تسربها للمؤسسات الأخرى.

من خلال هذا المصدر يمكن الاستفادة من النموذج البياني الذي يركز على بناء عمالة ماهرة داخل المؤسسة وذلك بمعدل 80 % خلال عشر سنوات، حيث تقوم المؤسسات الصناعية اليابانية بتدريب وتطوير 50 % من مجموع المهندسين والفنيين بها كل ثلاث سنوات ثم ينتقلوا بعد ذلك إلى مجالات التصميم والتصنيع وذلك بعدم الفصل بين التصميم والتصنيع مع الإشارة إلى أنه يتم ذلك داخل بيئة العمل الفعلية.

كما تقوم بعض المؤسسات بإعداد الأفراد لديها إعداداً جيداً سواء من خلال التدريب أو التطوير، أو السفر للخارج للاستفادة من تجارب الشركات العالمية.

من ناحية أخرى يساهم تخطيط المسار الوظيفي سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة، في تحديد الاتجاهات الوظيفية المستقبلية للأفراد وتحديد مجالات التميز المتوقعة لهم والوظائف التي يستطيعون إنجازها بكفاءة وفاعلية.

¹²⁶ سهيلة محمد عباس، نفس المرجع، ص 110.

كما يقول أحد الباحثين¹²⁷: "أنه ينبغي ربط الأصول الفكرية والعقلية بهدف المؤسسة واستراتيجياتها فالذكاء يصبح أصل عندما يتم استخدامه بواسطة نظام جيد للحصول على أفكار الموظفين من خلال إعطاء الحرية لكل فرد، لكي يخرج ما عنده من أفكار جديدة وجيدة، وتقوم الإدارة العليا في المؤسسة وإدارة الموارد البشرية خاصة بتحديد واكتشاف الأفراد والخبرات المتميزة داخل الأقسام والإدارات، وبمساعدة مديري هذه الإدارات يتم تصميم برامج للتدريب والتعليم والتطوير الابتكاري لهؤلاء الأفراد، وإتاحة الفرصة لهم للبحث والتجريب والإبداع، وكل هذا لا يتحقق إلا من خلال حكم الإدارة العليا وتخصيصها الميزانيات اللازمة خاصة أن تكلفة الاستثمار في الموارد البشرية لا تأتي ثمارها إلا في الأجل الطويل".

بناء الكفاءات داخل المؤسسة أفضل من الحصول عليها من خارجها وذلك باعتباريات عديدة منها:

- انخفاض تكلفة الحصول على الكفاءات البشرية من داخل المؤسسة.
- زيادة درجة الولاء والانتماء المهني لدى القوة البشرية المتميزة والتي يمكن الحصول عليها من خارج المؤسسة.
- بناء هذه العقول طبقاً لحاجة المؤسسة واتجاهاتها الحالية والمستقبلية وفي إطار ثقافة وقيم المؤسسة.
- يمكن ربط هذه العقول بأهداف واستراتيجيات المؤسسة في الأجل الطويل من خلال نظم فعالة للأجور والمكافآت والمنافع وبالتالي ضمان الاستقرار لهذه العمالة المتميزة في المؤسسة.
- ضمان السرية والحفاظ على الابتكارات والاختراعات وطرق الإنتاج وعدم تسريبها للمؤسسات المنافسة.

2 استقطاب الكفاءات البشرية من خارج المؤسسة:

لا يقتصر الاستقطاب على المصدر الداخلي، ففي حالة عدم توفر الكفاءات داخل المؤسسة تلجأ هذه الأخيرة إلى الحصول على عليها من خارج المؤسسة، فهذا المصدر يسمح بالحصول على مهارات متنوعة ومؤهلات عالية تساهم في تدعيم خطط المؤسسة وبالتالي تحقيق الكثير من المزايا التنافسية، كما انه يسمح بتزويد المؤسسة بموارد بشرية مؤقتة يمكن الاستغناء عنها بعد الانتهاء من الحاجة إليها، مما يعطيها مرونة في عملية توفير احتياجاتها من الكفاءات في مقابل هذه المزايا فان هناك بعض السلبيات عند اللجوء إلى المصادر الخارجية وهي انخفاض تكيف العاملين الجدد مع العمل، إلى جانب شعور العاملين الحاليين بفقدان مواقعهم في المؤسسة، قد يؤدي إلى عدم

¹²⁷ Jane cooney, Intellectual capital: the new wealth of organizations, Business quarterly, V, 61, N; 4 summer 1997, P.P 76-77 .

نقلا عن سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص206.

التعاون مع العاملين الجدد، وضعف إنتاجية عملهم واحتمال تركهم للعمل وبالتالي خسارة المؤسسة لكفاءاتها البشرية المدربة والمؤهلة¹²⁸.

في الوقت الحاضر تتزايد أهمية الخبراء والمستشارون والفنيون المختصون وذلك لما لديهم من خبرات وأفكار وعقول ابتكاريه، فهذه الفئة لا يمكن التحكم فيها أو حبسها في مؤسسة ما طوال الحياة، لذا تلجأ المؤسسات العالمية والمحلية إلى الحصول على هؤلاء الأفراد من خلال التعاقدات المحددة أو التعاقد المؤقت¹²⁹.
فالمؤسسة عندما تقرر شراء الكفاءات البشرية يجب عليها أن يكون لديها نظاماً قوياً وشبكة فعالة للاتصالات المحلية والدولة بهدف التعرف على جوانب التميز في المؤسسات المنافسة ومحاولة استقطاب العمالة المتميزة وكل هذا في ضوء الأخلاقيات المهنية والتنافسية المناسبة. فالمؤسسة قبل لجوئها إلى الحصول على الكفاءات البشرية من الخارج عليها أن تأخذ في الحسبان مجموعة من العوامل¹³⁰:

- يجب توفير الشروط القانونية وشروط التشغيل والاستفادة من الفرد بدقة وبموضوعية.
- يجب انتقاء الكفاءات الذين يتميزون بجوانب أخلاقية عالية أمر مهم لتحقيق سرية العمل في المنظمة وعدم نشرها لدى المؤسسات المنافسة لأن هذا الأخير يعمل بصفة مؤقتة (لمدة نشاط محدد)، مع الإشارة إلى أن يكون ذلك مصاغاً بدقة واضحة في العقد.
- يجب وضع نظم مرنة للأجور والمكافآت والمنافع المادية والمعنوية وهذا ما يجعل المؤسسة في وضع تنافسي قوي لاستقطاب وجذب العمالة المؤقتة.
- يجب الدقة في اختيار الشخص الذي يتناسب مع نظام وبيئة عمل المؤسسة، مع الحرص على أن لا تكون هناك فجوة بين ثقافة هذا الفرد وثقافة المؤسسة وبهذا تكون المؤسسة قادرة على دمج هذا الفرد في نظامها الداخلي.

ثا - تنشيط وتفعيل الكفاءات بالمؤسسة

يعتبر امتلاك المعرفة والمهارات المتوفرة في كفاءات المؤسسة كمادة خام، غير كاف لأن تكون مصدر للميزة التنافسية، إلا إذا كانت ذات طابع إستراتيجي وتنافسي، تنمو وتتطور وتقدم الجديد، وذلك من خلال تفعيلها والاهتمام بها من خلال مرونة المعلومات في المؤسسة من الداخل والخارج، لرصد المستجدات، والاتصالات التي تخلق جو للتعاون، والتآلف لمختلف المعارف والمهارات، بالإضافة إلى التحفيز على العمل الإبداعي، والإنجاز التطوعي.

¹²⁸ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 111.

¹²⁹ علاء الدين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 270.

¹³⁰ سيد محمد جاد الرب، نفس المرجع السابق، ص 208.

1. أهمية المعلومات في تفعيل وتنشيط الكفاءات

يعتبر إنتاج وتداول المعلومات الوسيلة الرئيسية لدعم الإدارة في كافة مجالاتها، وأصبح تدفق المعلومات أساس بناء الهياكل التنظيمية، وتنسيق علاقات العمل في المؤسسات الحديثة، كما تمثل المعلومات أحد أهم المدخلات للمؤسسة الحديثة، كما أنها عنصر أساسي في جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وأحد أبرز المخرجات التي تحقق للمؤسسات عوائد اقتصادية هائلة، كذلك تدخل المعلومات كعنصر رئيسي في تشكيل السلع والخدمات¹³¹.

بما أننا بصدد الحديث عن التميز التنافسي، فإن تحقيقه ينطلق من داخل المؤسسة في حد ذاتها، من خلال أدائها المتميز، لتكون المنتجات والخدمات متميزة أيضاً، فإن دور المعلومة هنا يتجلى في كونها عنصراً حيوياً في العملية الإدارية، باعتبارها المورد الإستراتيجي لتدعيم القرارات، خاصة وأنها يمكن أن تكون من الخارج إلى الداخل، أو من أعلى إلى أسفل والعكس، وبذلك تحدد عملية التبادل بين المستوى الأعلى المتمثل في القيادة، مستوى اتخاذ القرارات الإستراتيجية، والمستوى الأدنى المتمثل في مستويات الأنشطة والتنفيذ، الذي يلعب الدور الفعال في ترجمة أفكار، المعلومات¹³²، التي صيغت في شكل قرارات، بهدف الوصول إلى العملاء، فغياب المعلومات لا يمكن خدمتهم، كما أن أهميتها تكمن في اجتناب الوقوع فيما يعرف بالاغتراب البيئي، فلا يمكن لأي مؤسسة العمل في ظل تجاهل البيئة، خاصة حالة عدم التأكد البيئي التي لا تعتبر ظاهرة سيئة ولكن فقط تحتاج من المؤسسة أن تنمي مجموعة من المهارات لكي تكون فعالة في البيئة الجديدة، وهنا يأتي دور المعلومات من أجل رصد التغيرات لمواجهتها، لأن المؤسسة الناجحة هي التي تسخر مهاراتها لتستشعر بمتطلبات العملاء.

باعتبار المؤسسة تتكون من ثلاث مستويات أساسية، كل مستوى تتوفر فيه كفاءات معينة، ويتدفق المعلومات بين هذه الأصول يسمح بخلق نوع من التكامل بينها، مما يسمح بتحديد ذوي القدرات والمهارات النادرة مثل الخبراء المتخصصين في المجالات الدقيقة والإستراتيجية في المؤسسة، والعمل على نشرها ونقلها كرسامات معرفي يخدم الميزة التنافسية بنشر روح التعاون والتساند والتكامل المهني بين الكفاءات، لتشكل كفاءات قائمة على اتصالات عالية تعمل على انتقال المعلومات المتعلقة بالكفاءات بنجاحة وفعالية.

وعليه فإن المعلومات عبر مختلف المستويات تضيف الشفافية على العمل، بالإطلاع على المستجدات الداخلية والخارجية مما يؤدي إلى تنمية مهارات اتخاذ القرار المناسب، في الوقت المناسب، وفي المستوى المناسب، مما ينتج عنه مرونة في الأداء، بمعنى أن المعلومات تقوم بتزويد الكفاءات، أي المهارات والمعارف بطاقة استيعاب تمكنها من التأقلم مع التغيرات الحاصلة، أو بمعنى آخر اكتساب مهارات اليقظة التي بدورها تكسب ميزة تنافسية للمؤسسة، فالمعلومات أداة ربط ووصل بين المؤسسة ومحيطها، خاصة في ظل التوجه نحو المستقبل الذي ينطلق من بناء الماضي.

¹³¹ علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص 43.

¹³² Morejon j, principes et conception d'une base de donnée rationnele, édition organization, Paris, 1992, p17.

تحقيق المستقبل يكون بالوصول إلى ما يطمح إليه العملاء، وذلك بالتخمين فيما يتطلعون ويتوقعونه ضمناً، ومن هنا تبرز أهمية أن تكون المؤسسة السباق، والمبادرة في تقديم ما يزال مجرد أفكار، وتقوم بتجسيده على أرض الواقع.

وعليه فإن المؤسسة التي توفر المعلومات، وتستفيد منها فوراً تحقق التكيف والتوافق مع المتغيرات، لتعديل المواقف والهيكل بسرعة، وكل هذا يؤدي بالكفاءات إلى التطلع دوماً لتقديم الجديد والمتميز، مما يضيف على الميزة التنافسية الاستمرارية، من خلال العمل على رصد ومعرفة التطورات من أجل تطوير مهارات وكفاءات المؤسسة وفقها.

2. دور الاتصال في تفعيل الكفاءات

يمكن إبراز الأهمية التي يلعبها الاتصال في المؤسسة باعتباره أحد دعائم فلسفتها، فالاتصال يسمح بتوفير الأرضية المناسبة لانتقال الأفكار والآراء، فجوهر الإدارة في المؤسسة هو صنع القرارات، وبذلك فلا يمكن تحديد المشكلة أو الموقف وتحديد بدائل التصرف وتقييمها، واختيار أنسبها في غياب المعلومات التي يهيئها الاتصال¹³³.

نظراً للتطور الذي يعرفه مجال الأعمال فإن الاتصال بنوعيه، سواء الخارجي الذي يعمل على تحقيق التلاحم والتناسق مع البيئة الخارجية، أو الاتصال الداخلي الذي يهدف إلى تحقيق التكامل في العناصر الداخلية للمؤسسة كما أن نجاح الاتصال الخارجي متوقف على مدى تحقيقه على المستوى الداخلي لأنه يؤثر مباشرة على صياغة إستراتيجية وأهداف وقرارات المؤسسة ليأتي دور الاتصال الخارجي الهادف إلى إيصال رسالة المؤسسة إلى المتعاملين معها، وبذلك يعكس صورة المؤسسة لديهم.

بما أن هدف المؤسسة هو الوصول إلى درجة التفوق والتميز التنافسي المستمر، عليها والاهتمام بتفعيل كفاءاتها الداخلية لخدمة ما تطمح إليه، والحديث هنا عن الكفاءات لا يمس فقط الكفاءات الفردية، وإنما يشمل الموارد المادية، كفاءات الأفراد والموارد التنظيمية بحيث أن الكفاءة الحقيقية لا ترتبط بفرد واحد، وإنما هي القدرة على العمل بطريقة أكثر فعالية ونجاعة، عندما تقوم على آليات التعاون والتكامل في إطار علاقات التأثير المتبادل بين مختلف الكفاءات في المؤسسة وهنا يبرز دور الاتصال في ذلك، حيث يمكن من رصد مختلف المعارف والمهارات بين أفراد المؤسسة، مما يزيد من إمكانية اقتناء الأفضل منها واستغلالها، بالإضافة إلى العمل على تحقيق التكامل فيما بينها لاسيما فيما يخص المعرفة الذاتية التي يكونها الفرد بنفسه، وبقدراته الفكرية الذهنية أو التجارب التي يمر بها وتكون خاصة به، فوجود الاتصال يخلق نوع من التواصل بين هذه المعارف والمهارات التي تختلف من فرد لآخر وبالتالي الاحتكاك بينها يساعد على خلق الانسجام والاندماج فيما بينها لخدمة الأهداف المشتركة. فيمكن أن تنبثق فكرة إبداعية جيدة من مصدر وحيد لكن تنفيذها وتجسيدها على أرض الواقع بحاجة لمساعدة الآخرين عبر مختلف مستويات المؤسسة، وهذا لن يكون في غياب الاتصال الداخلي الذي يسمح بفهم واستيعاب الفكرة المراد تحقيقها،

¹³³ أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، جامعة بنها، الإسكندرية، 2000، ص 331.

وبذلك تتلاقى المعارف والأفكار، مما يتيح العديد من البدائل المعرفية للاختيار كما أن إحداث التكامل بينها يجنب حدوث الصراع الداخلي.

أما جانب الاتصال الخارجي فإنه يسمح بالتدفق المعرفي بين المؤسسة ومحيطها الخارجي، والاتصال الخارجي يخلق نوع من التفاعل بين المعرفة الداخلية والخارجية، حيث تساهم الأولى حين إعلانها في تشكيل الثانية كما تتأثر المعرفة الداخلية وتتشكل في كثير من الأحيان بتأثير المعرفة الخارجية¹³⁴، وهذه العلاقة الوطيدة بينهما عامل يدفع بالمؤسسة لتطوير ورفع كفاءاتها ومهاراتها باستمرار لتحقيق التفوق والتميز على ما يوجد في المحيط الخارجي من خلال الاحتكاك الدائم به، والعمل على السبق لاكتشاف مصادر القوة واستغلالها.

وعليه فإن الاتصال يعمل على تنشيط وانتقال الكفاءات وتجنب الصراعات بالإضافة إلى التعلم الجماعي للتجارب من خلال تبادل الأفكار وانتقالها كما أن الكفاءات الفردية تتكامل لتشكل الكفاءات الجماعية التي تعتبر بدورها كفاءات إستراتيجية تتميز بالسرعة في انتقالها وتحويلها في المؤسسة مما يدعم ميزتها التنافسية من خلال¹³⁵:

➤ تسهيل التعاون بين الكفاءات بإيجاد لغة مشتركة للتعامل بين أعضائها، مما يؤدي إلى تنوع

الكفاءات والمعارف.

➤ يعمل الاتصال على اختيار أفضل الأنماط التنظيمية لتحقيق التآزر والتناسق بين الكفاءات، من

أجل العمل بشكل جيد للكفاءات.

➤ تسهيل التعامل بين الأفراد لتحسين الأداء الجماعي، وبالتالي تشكيل مجموعة من الكفاءات التي

تمثل النواة الأساسية في تميز المنظمة.

3. دور التحفيز في تفعيل الكفاءات

يرتبط مستوى الأداء في المؤسسة بعدة اعتبارات تنطلق من الحاجات الإنسانية، المتمثلة في الإحساس بالانتماء والولاء اتجاه المؤسسة، وهو يلعب دوراً هاماً في خدمة أهدافها لأنه يؤثر مباشرة على مخرجاتها من منتجات أو خدمات، والتي تعكس صورة المؤسسة لدى متعاملين معها، سواء بالإيجاب أو بالسلب والسؤال الذي يتبادر هو كيف يمكن أن نجعل أداء الكفاءات إيجابياً و متميزاً في المؤسسة؟

للإجابة على هذا التساؤل تجدر الإشارة إلى تعريف الأداء من خلال تركيبته لثلاثة عناصر، توفر الرغبة في العمل والقدرة على إنجازه وتوفير المناخ المناسب للعمل، ويمكن تلخيص هذه الأفكار في المعادلات التالية¹³⁶،

➤ "الرغبة = الاتجاهات والحاجات غير المشبعة + مواقف بيئة العمل".

➤ القدرة = المعرفة + المهارة + وضوح الدور.

¹³⁴ علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2002، ص 203.

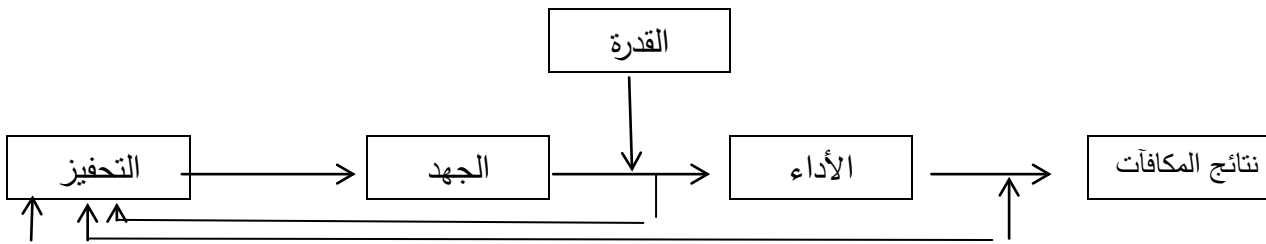
¹³⁵ Guy boterf, l'ingérieri des compétence, 2eme édition, édition organisation, paris, 2000, p 123 .

¹³⁶ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص147.

➤ الأداء = الرغبة + القدرة + بيئة العمل.

لكن لا يمكن تصور الأداء بصورة مطلقة هكذا، بل هناك مستويات من الأداء المعمول به، والأداء المطلوب، والأداء الفعلي القادر على تقديمه، وما يهم في الإجابة على السؤال السابق هو كيفية الوصول إلى المستوى الثالث من الأداء، وهذا متوقف على عنصر هام جداً توضحه المعادلة التالية: الأداء¹³⁷ = التحفيز (القدرة + المعرفة + الرغبة) + بيئة العمل المناسبة ويمكن توضيح العلاقة بين التحفيز والأداء من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (07) : تسلسل التحفيز والأداء¹³⁸



وعليه فإن التحفيز يلعب دور القوة التي تدفع إلى تكريس الجهد لتحقيق مستوى أداء راقى والجهد هنا لا يقتصر على الجهد العضلي وإنما يمس الجهد الفكري بهدف تحريك الدافعة نحو الإنجاز التطوعي، والإحساس بصلاحية الإنجاز للعمل المطلوب وحتى اتخاذ بعض القرارات الحاسمة، وأن المسؤولية الملقاة على عاتق العامل هي السبيل لتحقيق النجاح عن طريقه، خاصة إذا كان التحفيز يشمل كل من:

- حافز البقاء: ويشمل ما تضمنته نظرية ماسلو "maslou" بهدف تحقيق الذات.
- الحافز الخارجي: هو ما يتداول في محيط الفرد فيؤثر عليه إيجاباً.
- الحافز الداخلي: يكون نابع من ذات الفرد من الانضباط والحماس، وهو أكثر التحفيزات فعالية وإيجابية.

ومن هنا يبرز دور التحفيز في كونه أسلوب من أساليب تفعيل الكفاءات داخل المؤسسة، من خلال تحريك الدافعية لدى أصحاب المعارف والمهارات للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية مختزنة لديهم، وهي ما تعرف بالمعرفة الكامنة، التي تمثل حقلاً كبيراً من الموارد الداخلية والإستراتيجية، التي تحقق النجاح في الأداء وتحسينه، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة¹³⁹ فكل واحد هو حامل كفاءات¹⁴⁰، غالباً ما يكون أصحابها متخوفين من كشفها لاعتقادهم

¹³⁷ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، ط1، الحامد، الإسكندرية، 2000، ص 29.

¹³⁸ Patrice Roussel, Rémunération, Motivation, et satisfaction au travail, economical, Paris, 1996, p 114.

¹³⁹ سمالي يحيى، مرجع سابق، ص 143.

¹⁴⁰ Sandra belier, le savoir – être dans L'entreprise, édition vuibert, Paris, 1998, p73.

من سوء استعمالها، أو إهمالها، لكن بفعل التحفيز الذي يعمل على تهيئة الدعم المادي والمعنوي لدفع هذه المعرفة، يؤدي إلى اكتشاف معارف ومهارات جديدة تختلف عن سابقتها ويسمح بالاستفادة منها في خلق مزايا تنافسية جديدة، والعمل الإيجابي أيضا للتحفيز لتوريد المعارف الكامنة باستمرار هو خلق جو تنافسي رحب، من أجل تقديم الجديد من المعارف بين الطاقم الفكري للمؤسسة، والكل يتنافس على تقديم أفضل المعارف المهارات، ليحوز على المكافآت الأفضل أيضا، وهذا بدوره ينعكس إيجابيا على المهارات ومنه على الكفاءات بتعزيزها وتطويرها وتجديدها وتعددتها وتميزها داخل المؤسسة، ومن ثم فإنها تكون متميزة عن المنافسين، خاصة من ناحية صعوبة اكتشاف مصدر هذا التميز المعرفي، مما يمنح للمؤسسة مصدر يؤدي إلى العمل الذاتي على التراكم المعرفي داخل المؤسسة، وتصبح كل معرفة جديدة ذات قيمة تزيد وترفع من رصيد المعارف، والمهارات السابقة في المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى وكأنها توفر رصيد معرفي احتياطي تلجأ إليه المؤسسة في حال التنبؤ بالخطر فيما يخص تقادم ميزتها التنافسية، ومن أجل أن يؤدي التحفيز الأهداف المنوطة به يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الجوانب التالية¹⁴¹:

- أفراد فريق العمل مختلفون في احتياجاتهم، العمل على التحفيز فيما يخص هذه الحاجات، وعدم المكافأة بقدر موحد.
- العمل على تمكين العاملين بمنح الحرية في أن يكون لهم قراراتهم الخاصة في دائرة العمل.
- الالتزام بالاحترام والتقدير والثناء لقاء الجهود المبذولة.
- تنظيم العمل ووقته بكفاءة وفعالية حتى لا تقف حجر عثرة في طريق إنتاجية المؤسسة لأن العامل يفضل رؤية نتائج جهوده، وهذه النتائج تؤثر على شعوره بالحماس والرغبة في العمل.
- استعمال فن الإصغاء للمرؤوسين والأخذ بأرائهم وانتقاداتهم.
- احترام المرؤوسين كخبراء، بتقدير العمل المتقن والأداء المتميز.
- توفير فرص التطور والترقية الشخصية.
- تصميم برنامج تحفيزي مناسب وذلك من خلال إشراك العاملين في تحديد الحوافز الفعالة في التأثير على الأداء.
- تقدم المكافآت بشكل متقطعة، لكي تؤدي الغاية منها، لأن حين تقدم باستمرار، لا تخلق الدافع المطلوب، لشعوره بالأمان، عليه أن يشعر بوجود تحفيز، لكن متى ؟.
- المديح والثناء أمام الجميع يعزز الثقة بالنفس، والرضا على العمل بجدية (المكافآت اللفظية).
- تقديم التحفيز في شكل توجيهات للذين لم يحصلوا على مكافآت بإطلاعهم على الهفوات والأخطاء التي حرمتهم من ذلك ويكون بحكمة ولباقة لتجنب الحساسية من ذلك.

¹⁴¹ محمد أحمد عبد الجواد، إدارة تغيير الأفراد والأداء، إيتراك، القاهرة، 2001، ص12.

- نوع وطبيعة الحوافز يجب أن تحاكي الحاجات الغير مشبعة.
- تقديم المكافآت فور حدوث الأداء الإيجابي، يشجع على المبادرة، والتميز باستمرار.

4. العصف الذهني

تعاني بعض المؤسسات من ضعف الجانب الإبداعي لديها، حكرًا على المعنيين بالإبداع، وبأخذ الشكل الرسمي، بينما الآخريين تقوم بتنفيذه، مما لا يثمر هذا الإبداع النتائج المتوخاة منه، في ظل غياب روح المسؤولية منه، من أجل تعزيز الإبداع.

يمكن للمؤسسات تشجيع الأفراد على تطوير طاقاتهم الإبداعية، وتمدهم بالمواقف التي تشجعهم على التفكير الإبداعي، فالمؤسسات التي تشجع على التفكير الإبداعي، توصف بأنها ديناميكية ونشيطة وأنها تسمح للعاملين فيها بالدخول في المخاطر¹⁴²، لهذه المؤسسات أسلوبها في تطوير التفكير الإبداعي مثل الاستماع، المديح، المكافأة وأكثر تلك الأساليب استخداماً هي العصف الذهني "Brains storming" وهذا الأسلوب تم تقديمه لأول مرة من قبل "Alex Osborn" في عام 1953، ومنذ ذلك الحين وهو يستخدم في أنواع عديدة من المؤسسات حول العالم. العصف الذهني هو تقنية للتفكير وتقديم الأفكار، عبارة عن جلسة تجمع فيها الأفراد من أجل تقديم أفكار بشكل حر وعفوي.

جلسات العصف الذهني تركز على أربعة قواعد رئيسية هي:

- 0 استبعاد النقد: في مرحلة توليد الأفكار لا يسمح لأعضاء المجموعة بتوجيه انتقادات لأفكار الآخرين مهما كانت درجة سخافة الأفكار.
- 0 الترحيب بالانطلاق: ينبغي تشجيع الأفراد على إطلاق العنان لتخيلاتهم بحرية تامة.
- 0 الرغبة في الكمية: يجب تشجيع أفراد المجموعة، بأن يطرحوا أقصى قدر ممكن من الأفكار.
- 0 الترحيب بعمل توليفات أو تحسينات: ينبغي تشجيع الأفراد على بناء الأفكار من التي اقترحها أفراد آخريين بالجماعة، مثل دمج شخص لفكرتين من الأفكار التي سبق طرحها، فهم غير مقيدين بطرح أفكار جديدة خلال جلسة العمل، وقد أشار "osborn" أن المجموعة النموذجية للعصف الذهني تتكون من نحو 12 شخص بما فيهم قائد المجموعة ورجح أن تكون مدة الجلسة في حدود نصف ساعة.

بعد أن يتم تجميع وتصنيف قائمة الأفكار تبدأ عملية التقييم، وهنا تكون مجموعة التقييم في حدود 5 أشخاص، إذن فإن الهدف من هذا الأسلوب هو التشجيع على المشاركة بالأفكار والتفكير المرن الذي يؤدي في النهاية إلى الإبداع.

¹⁴² سليم بطرس جلدّة وزيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006، ص 127.

بالتالي فإن اللجوء إلى عملية توليد الأفكار عن طريق العصف الذهني، التي تقوم على حفز وإثارة وإمطار العقل والتي ليس مشروطاً فيها بأن تأخذ الشكل الرسمي فقط، ولكن تأثيرها قد يمتد خارجها، فهي تحول اتجاه الأفراد إلى كل ما يمكن القيام به وتوضح لهم كيف يمكن أن ينمو الجانب الإبداعي لديهم، وهي بذلك تساعد على التعلم المستمر¹⁴³.

يعتبر العصف الذهني من الأساليب المجدية لتشجيع الأفكار الإبداعية، لما يتميز من خصائص:

- العصف الذهني هو عملية توليد ومزج بين الأفكار، لاسيما الغربية منها.
 - تعتبر عملية العصف الذهني عملية بسيطة لكونها لا تحتاج لقواعد خاصة بها تقيد الإنتاج الفكري، فالحرية مطلقة.
 - العصف الذهني له اثر نفسي ايجابي، من خلال التفاعل القائم بين الأفراد، مما يعطي راحة نفسية للمشاركين، وهذه التوليفة تولد الإحساس بالانتماء، وتصبح عملية العصف الذهني ذات جاذبية، ويصبح الكل متشوق لإجرائها.
- بفضل العصف الذهني يمكن التخلص من معوقات الإبداع، بالاحتكاك مع الآخرين، والتعامل معهم في إطار فكري جماعي، وإعطاء فرصة التعبير والرأي والمشاركة.
- المشاكل التي قد يواجهها المبدعين هو أن اقتناعهم بأفكارهم، التي قد لا تجد الترحيب من قبل الغير، وتبدو لهم غريبة، أو غير ممكنة، ربما لاعتقاده بأنه سيصد ويفشل مما يؤثر سلباً على توجه المبدع الاهتمام بالتفكير والإبداع، هنا تكون أمام المؤسسة ما يعرف بالفرصة الضائعة من الإبداع، الذي ينطلق من الفكرة التي تعتبر في بدايتها بمثابة وليدة لا بد من العناية بها، وإلا فإن إهمالها يؤدي إلى موتها، دون الاستفادة منها.
- ولذلك فإن دور العصف الذهني يجعل كل الأفكار الواردة مطروحة، وعلى الجميع مناقشتها دون استثناء، وهذه العملية تعلم الاشتراك في بناء الأفكار الجيدة، من خلال الانتقادات البناءة، والتوجيهات المقدمة لتصبح قابلة للاستغلال، وذات قيمة، لأن أساس العصف الذهني هو توليد الأفكار النيرة التي تعود بالفائدة على الكل، ففضل نجاحها لا يعود لصاحبها الأصلي، وإنما يعود للجميع المشارك في تجسيدها، من كونها مجرد فكرة من الخيال إلى الحقيقة، ففي العصف الذهني لا مجال للاحتكار، كل ما هو مطروح حق الجميع المشاركة فيه، لأن الأفكار المطروحة، يمكن أن تكون غير مهمة كما هي عليه في الأصل، أو بمعنى آخر غريبة، ولكن العمل على تحويلها، وتعديلها، يمكن من الاستفادة منها، من خلال إثراء الجلسة بأفكار أخرى تنطلق منها، أو بأفكار تعززها فتعطيها أكثر قيمة ومصادقية، التي تكمن في كونها انشقت من روح الجماعة، التي تؤمن بنشوة المشاركة في الإنجاز الفكري والجسدي.

¹⁴³ باتريك فورسيث، ترجمة خالد العامر، كيف تطور فريق العمل ؟، ط1، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 66.

العصف الذهني يغرس مهارات لدى العاملين بالمؤسسة، عن طريق بعث ثقافة النقد البناء القائمة على الاستماع الجيد، والتحليل الجيد، والتوجيه السليم، والتدخل المناسب في الوقت المناسب وفي المستوى المناسب.

5. المناخ التنظيمي

بيئة العمل لها دور رئيسي في صناعة المواهب والكفاءات، فهي البيئة التي تتسم بالحرية وتسمح بثقافة الانفتاح وتشجع الآراء الجديدة، وتقبل المخاطرة واحتمال الوقوع في الخطأ، وتتيح الفرص لإجراء التجارب والأبحاث، تعتبر بيئة محببة للكفاءات، هذا في المؤسسات ذات الهياكل المرنة.

أما في المؤسسات ذات الهياكل الجامدة (الهرمية، والبيروقراطية)، التي تدين بالولاء لسلم الأوامر، ينشأ التوتر بين الكفاءات والقيود التنظيمية التي ترفض مبادرات التغيير الابتكاري، وتحيله إلى التطوير الهامشي للمنتجات أو الخدمات التي لا يحتاج تطويرها أي عبقرية.

لحل هذه المعضلة على المؤسسات أن تبدأ حملة قوية لتغيير المناخ الثقافي والتنظيمي السائد بها، وتغير عقلية الإدارة من أجل تقبل المقترحات الجديدة وإعطاء الفرص، والحرية للعاملين للإبداع والتجربة والخطأ، ومن خلال تكوين فرق عمل مرنة تسمح بتبادل الآراء والأفكار بحرية ودون خوف في مجال ابتكار منتجات أو خدمات جديدة وتطوير ما هو موجود.

6. تمكين الكفاءات

مبدأ تمكين العاملين هو أسلوب من أساليب الإدارة في القرن الحالي، هو الخطوة المتقدمة باتجاه مجال تطور الفكر الإداري، فقد تحول الاهتمام من نموذج مؤسسة التحكم والأوامر إلى المنظمة الممكنة، وما ينتج عنه من تغيير في التنظيم من تنظيم بيروقراطي متعدد المستويات إلى تنظيم مفلطح قليل المستويات، فلم يعد كافياً أن تحشد أعضاء المؤسسة، وتشحنهم وتجعلهم مستعدين لخوض صراع جديد، وإنما أصبح ضرورياً خلق لديهم الدافع وهذا ما يتطلبه التمكين. فالتمكين يعرف على أنه "هو عملية تحرير الموظفين والعاملين لكي ينطلقوا ويفعلوا ما يرون أنه الأحسن دون خوف من أن يرفض المدير أو الرئيس قراراتهم"¹⁴⁴.

فالتمكين هو "إستراتيجية تنظيمية وهو مهارة جديدة فهو ببساطة مدخل فعال للتطوير والتحسين المستمر والمتواصل"¹⁴⁵.

فالتمكين يعطي العاملين المزيد من المسؤوليات والسلطات بالرغم من أن المديرين يعتبرونه نوعاً من التنازل عن أوضاعهم الوظيفية. ولكي يتحقق التمكين لابد من تحقق مجموعة من الشروط الأساسية:

¹⁴⁴ عطية حسين افندي، تمكين العاملين: مدخل التحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، 2003، ص9.

¹⁴⁵ نفس المرجع، ص 10.

الشروط الأساسية للتمكين: تتمثل هذه الشروط فيما يلي¹⁴⁶:

- التدريب وتنمية المهارات والمعارف: يمكن أن يتسلل الملل إلى نفس العامل بالرغم من العمل الذي يتوفر على المعلومات والاتصالات، والتحفيزات لأنه من طبيعة الإنسان التذمر من الروتين والتطلع للجديد وتغيير الأجواء، وهذا الملل يؤثر سلباً على الأداء نتيجة الإحساس بالجمود، أو بمعنى حالة كبت لقدراته المحددة بالعمل دون التفكير في التغيير، وتقاديا لهذا تسعى المؤسسة إلى التجديد والتغيير في أساليب العمل من خلال عملية التدريب الهادفة إلى إستيعاب الأهداف والتمكن في الأداء برفع المهارات المعرفية.
- المشاركة في الرؤية: فمن شروط نجاح التمكين هو أن تشارك الإدارة العاملين في نفس الرؤية، فهي مفتاح التوجه إلى المستقبل فالمشاركة في الرؤية وقبول العاملين لها تخلق نوعاً من التماسك ووحدته الهدف، فهي تقوم بتنظيم جميع القوى بالمؤسسة وتقود إلى الهدف الذي ينبغي الوصول إليه فالرؤية هي أهم مقومات نجاح المؤسسة حيث من خلالها تركز أنظار العاملين على المستقبل، فهي تساهم في إحداث التفسير كما أنها توحد بين الأفراد ذوي الخبرات والثقافات المتباينة لانجاز هدف واحد.
- وضع القيم الثقافية المرتبطة بالتغيير: يحتاج العاملون والمديرون على حد سواء إلى وجود مجموعة من القيم التي تتلاءم مع المتغيرات السريعة، فهم بحاجة إلى معايير جديدة للسلوكيات والمعتقدات المختلفة وتوصيلها للعاملين بقوة حيث أن الثقافة التقليدية تفقد مكانتها في نفوسهم. ولكي يحدث ذلك لابد للعاملين من المشاركة في وضع تلك القيم الجديدة وصياغتها بصورة واضحة، وإلا فإن الثقافة التقليدية ستظل لها السيادة وتفشل الإدارة في تطوير عملياتها.
- إعادة هيكلة نظم المكافآت: لن يتم التحول بنجاح إلا إذا حظي العاملون بمكافآت كبيرة لنجاحهم في اختراق مخاطر التغيير، فإذا لم تعدل نظم المكافآت، فالإدارة وبدون قصد تقوم بمقاومة التغيير بدل من إحداثه. فالمؤسسة تشعر بالنجاح أو بالفشل من خلال نتائج أداء العاملين النهائية. ولهذا يجب أن يشعر العاملون بتلك النتائج أيضاً في مرتباتهم فهم الذين قللوا التكلفة وزادوا من الجودة وقاموا بتطوير مهاراتهم. فالكثير من المؤسسات اليوم بدأت في تطبيق نظام الأجر مقابل الأداء المتميز ووفقاً لمستويات أداء عالية، ولذلك فالعامل يستحق أن يحصل على الأجر الذي يقدر مجهوداته. كما توجد بعض المؤسسات يرتبط نظام الأجور فيها ابتداءً من مجلس الإدارة إلى أقل مستوى وذلك برضي العميل ومستوى جودة المنتج، فهي تشعر العاملين بملكية النتائج. فالإدارة تضع برامج الأجور مرتبطة بأداء الفريق والنتائج النهائية للمنتج أو الخدمة.

¹⁴⁶ علاء الدين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 38 - 34.

• الثقة في العاملين: على الإدارة أن تظهر من خلال سياساتها الثقة في قدرات العاملين، إن الثقة يتم بنائها بمرور الوقت ومن خلال السلوكيات والتصرفات من كل جانب. أي أنها تنشأ بين الإدارة والعاملين في كافة المستويات، فعدم الثقة في قدرات العاملين ومدى استقامتهم وأمانتهم يفقد العاملين الثقة بالإدارة ويخافون من الوقوع في الخطأ وبذلك لن يتحملوا أي مسؤولية جادة وكذلك بالنسبة للمدراء الذين مازالوا يعتقدون مبدأ المحاباة حتى في اختيار من يقوم بالتفويض أو التمكين لهم لن يتمكنوا أيضاً من تحقيق أية انجازات ذات قيمة.

• تدعيم الأخذ بالمخاطر: يعجز العامل عن الأداء العالي أو التصرف الفعال في بيئة (مناخ) مليء بالمخاطر، فالمؤسسة التي تدار بنظام العداد الذي لا يخطأ مطلقاً، تجد صعوبة في تمكين العاملين. فالتحول اليوم يحتاج إلى الثقة في قدرات العاملين وإعطائهم الصلاحيات والسلطات وسيقومون بكل شيء بطريقة أفضل، فممنع حدوث الأخطاء يخفي المبادرات الابتكارية والإبداع، وأفضل الأساليب للأخذ بالمخاطر هي تشجيع روح المغامرة والإبداع، مع اعتبار أن الفشل يعتبر تجربة تعليمية وخطوة للنجاح. ومن خلال كل هذا فان التمكين يؤدي إلى تحسين الوضع النفسي للعاملين، حيث تتحسن نظرتهم الذاتية لأنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل مما ينعكس إيجاباً على مستوى الإنتاجية، ومن الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تبني مدخل التمكين هي كالاتي:

- حاجة المؤسسة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة وخاصة الكفاءات للحفاظ على تطوير المنافسة.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- إعطاء الأفراد مسؤولية اكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس اكبر لانجاز عملهم.

ج - الاحتفاظ بالكفاءات

يعد الاحتفاظ بالكفاءات احد الأنشطة الهامة لنجاح المؤسسة، إن أي مؤسسة تمتلك للكفاءات فهي تسعى للمحافظة عليها، فتلجأ الكثير من المؤسسات لاستخدام العديد من الوسائل للإبقاء على أصحاب المهارات والقدرات وذلك توفيراً لتكلفة التوظيف والتدريب والحفاظ على مستوى خدمة العميل، فكيف يمكن للمؤسسة أن تحتفظ بما تملكه من طاقات بشرية لكي تحافظ على ميزتها التنافسية؟ من خلال توفير بيئة محببة للعمل.

1 - مفهوم بيئة العمل¹⁴⁷:

هي نشاط يشتمل على مجموعة من الأعمال والإجراءات الفنية والإدارية، يهتم بدراسة الظروف المناخية والنفسية السائدة في أماكن تنفيذ الأعمال داخل المؤسسات بوجه عام والصناعية بشكل خاص. وتتكون بيئة العمل في المؤسسة من شقين هما:

❖ بيئة العمل المادية: تشمل الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المؤسسة، كالتهووية، والإضاءة، النظافة، ضغط العمل، مساحات العمل، الضجيج، عدد ساعات العمل، فترات الراحة.. الخ، هذه الظروف لها انعكاس وتأثير على سلامة وصحة الكفاءات في العمل وفعالية أدائها.

❖ بيئة العمل النفسية والاجتماعية: وتشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته، الروابط الاجتماعية، والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل، والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين، فهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المؤسسة، ويمكن تحديد نطاق هذه الجوانب فيما يلي:

- العلاقات بين المرؤوسين ببعضهم البعض.

- علاقات الرؤساء بمرؤوسيه.

- علاقات أعضاء هيئة الإدارة ببعضهم البعض.

لا يمكن لأية مؤسسة وخاصة الصناعية أن تحقق لدى كفاءاتها الولاء والانتماء لها، والرغبة العالية في العمل، وتوافقها وانسجامها مع أعمالها، للوصول إلى كفاءة عالية في أدائها التنظيمي، بدون أن تشعر هذه الموارد البشرية بالاطمئنان نفسي وعدم الخوف من مخاطر بيئة العمل التي تمارس فيها أعمالها، فتوفير المؤسسة للسلامة والصحة في مكان العمل لديها مطلب أساسي.

2 - التحفيز

تؤدي أنظمة الأجور والحوافز دوراً هاماً في احتفاظ المؤسسة بكفاءاتها، فوجود مستوى مرتفع من الأجور أو الحوافز مقارنة بالمنافسين يؤدي إلى ضمان الحفاظ على أفضل العناصر، فإلى جانب كون التحفيز يلعب دوراً هاماً في عملية تفعيل وتنشيط الكفاءات من خلال إخراج ما بداخلهم من طاقات كامنة، فإنه يعتبر كذلك هاماً للمؤسسة للحفاظ على كفاءاتها بالإضافة إلى أن إن امتلاك أي مؤسسة قاعدة من القوى البشرية المحفزة فإنه يجعلها تتميز على مثيلاتها من المؤسسات المنافسة، ولقد بينت استطلاعات ميدانية أجريت على مؤسسات أمريكية أشارت إلى أن

¹⁴⁷ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 570 - 569.

88 % من العاملين يريدون أن يعملوا بجد وإخراج كل ما لديهم من طاقات، هؤلاء جميعهم من الذين حصلوا على امتيازات وحوافز أهلّتهم إلى المزيد من العمل والعطاء¹⁴⁸.

وتتجلى أهمية التحفيز في زيادة أرباح المؤسسة من خلال تحسين الإنتاجية، وزيادة مداخل العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء في المؤسسة، وتتخذ عدة أشكال، فقد تكون :

- 1) الحوافز المادية: ويقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات أفراد المؤسسة فقط دون غيرها¹⁴⁹، وتتمثل في ظرف العمل الملائمة، تحسين بيئة العمل، توفير أدوات حديثة للعمل..الخ.
- 2) الحوافز المالية: وتشتمل على الرواتب، الأجور، اجر الوقت الإضافي، العلاوات الدورية، العلاوات الاستثنائية، المكافآت المالية.
- 3) الحوافز المعنوية: وتشتمل على الثناء والمدح، التقدير، الجوائز التقديرية، فرص الترقية، التدريب...الخ.

كما أن هناك تحفيزات أخرى مثل الحوافز الفردية والجماعية وقد تكون هذه الحوافز مالية أو مادية أو معنوية. فنظام التحفيز الجيد يشمل على مجموعة من الخصائص¹⁵⁰:

- الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاماً عاملاً وموضعياً للتحفيز.
- الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاماً واضحاً ومفهوماً للحوافز ويسهل حسابه من قبل العاملين.
- الإدارة الجيدة هي التي تحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول على الحوافز.
- الإدارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز المناسبة في حينها.
- ضرورة وجود نظام للحوافز الايجابية لتشجيع العاملين لمزيد من الجهد والإخلاص والتميز في الأداء والابتكار.
- ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز، ولضمان جدية العاملين والمحافظة الإدارة على هيبتها.
- ينبغي أن تعمل الحافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالأداء الجيد.

3 -تخطيط المستقبل الوظيفي للكفاءات

يعد تخطيط المستقبل الوظيفي للموارد البشرية من إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الطرق التي بواسطتها تستطيع المنظمة مساعدة العاملين لتنمية مستقبلهم الوظيفي داخل المؤسسة. فالمؤسسة التي ترغب

¹⁴⁸بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 141.

¹⁴⁹كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 1997، ص ص115، 114.

¹⁵⁰مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 163.

بالاحتفاظ بأفضل موظفيها وخاصة هؤلاء الذين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية عليها أن تعمل على تنمية مستقبلهم الوظيفي، وهذا يحقق لهم الرضا ويحفزهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في المستقبل.

فتخطيط المستقبل الوظيفي هو "عملية خلق مجموعة نموذجية من الوظائف في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد وغالبا ما يطلق عليها تنمية المستقبل الوظيفي"¹⁵¹، والسؤال المطروح هنا هو: كيف تتعرف المنظمة على الكفاءات البشرية الطموحة لتخطيط وتطوير مستقبلهم الوظيفي؟ عن هذا التساؤل يجيب ويقدم بعض المقترحات (Dorio) دريو، أهمها ¹⁵²:

إعداد جلسات للإرشاد والتوجيه للعاملين، وتعد هذه الجلسات داخل المؤسسة بين الموظفين ورؤسائهم، وأعضاء من إدارة الموارد البشرية أو الاستعانة بمستشارين من الخارج.

إن الهدف من هذه اللقاءات هو اكتشاف المواهب والموظفين النشطين والطموحين وتتم هذه الجلسات وفق الخطوات التالية:

1. الإعداد: يقوم الموظف والموجه كل على حدا بتقويم الفرص المتاحة للنمو الوظيفي في المؤسسة استناداً

على ما يتوفر من معلومات عن:

- الفرص الوظيفية المتاحة في المؤسسة حالياً ومستقبلاً.
- التطور التاريخي لأداء الموظف وأدائه في الوظيفة التي يشغلها حالياً.
- المهارات الوظيفية للموظف.
- مستواه التعليمي والبرامج التدريبية التي التحق بها.
- الصفات الشخصية مثل: القدرات الإدارية والتنظيمية، القدرة على الانجاز في الوقت المحدد، التعاون مع الآخرين.

2. المقارنة: يقوم الموظف والموجه مجتمعين بمقارنة المعلومات وتقويمها ثم الوصول إلى اتفاق مشترك حول الخيارات المتاحة مستقبلاً.

3. التخطيط للتطوير الوظيفي: يضع الموجه مع الموظف خطة العمل التي يتم بموجبها إعداد الموظف

لمساره الوظيفي الذي اختاره وتشمل هذه الخطة الجوانب التالية:

- 0 المهارات الجديدة التي يتطلب من الموظف اكتسابها.
 - 0 التعليم أو التدريب مطلوب إضافة إلى المستوى الحالي للموظف.
 - 0 المناصب الوظيفية التي يجب أن يشغلها الموظف قبل الوصول إلى الهدف الوظيفي المخطط له
- الجدول الزمني والتقريب للوصول إلى الهدف.

¹⁵¹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص 257.

¹⁵² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص .

4. التنفيذ: يقوم الموظف وبمساعدة المؤسسة باتخاذ خطوات التنفيذ التالية:

- الالتحاق ببرامج التدريب والتعليم التي تتوافق مع المسار الوظيفي الذي تم الاتفاق عليه.
- التدوير الوظيفي: أي الانتقال بين الوظائف المختلفة بهدف التعرف على المزيد من المسؤوليات والمهام، تمهيداً للوصول للهدف، فمثلاً: إذا كان الهدف هو الوصول إلى وظيفة مدير عام مصنع فإن الموظف لابد أن يعمل لبعض الوقت في كل من إدارة الإنتاج والتسويق.
- إضافة مسؤوليات جديدة إلى الوظيفة الحالية.

5. المتابعة والتسجيل: يتم في هذه المرحلة متابعة الموظف من خلال رئيسته حيث يقوم الرئيس بعقد

اجتماعات دورية مع الموظف للتعرف على مدى تقدمه في مساره الوظيفي من أجل إزالة العقبات أو تعديل هذا المسار إن لزم الأمر، ثم حفظ وتسجيل المعلومات عن المسار الوظيفي ومدى تقديم الموظف في هذا المسار في ملفه، أو في مخزون المهارات، مع ملاحظة تحديث المعلومات بانتظام.

ثالثاً: دور إدارة الكفاءات في دعم الميزة التنافسية

في ظل تصاعد التنافس بين المؤسسات على مكانة الريادة، الذي لا يعترف إلا بالمؤسسة المتفوقة والتمتيز، في مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الديناميكية، في سرعة التغير الحاصل في مجال الأعمال، مما يجعل الحفاظ على ميزة تنافسية أمر يصعب تحقيقه، إلا إذا أدركت المؤسسة المصدر الحقيقي، والمستمر للميزة التنافسية من أجل أن تطور أكبر وقت ممكن.

خاصة وأن التميز التنافسي المستمر والمتواصل، لم يعد يقتصر على تميز المنتجات في حد ذاتها، لأنه بالإمكان تقليدها من قبل المنافسين، لاسيما في ظل تطور وسائل الاستخبارات، وأصبح البحث عن مجال التميز الشامل والمستمر، وصعب التقليد، وذلك بتميز المؤسسة ككل.

أ - دور الكفاءات في تحقيق التميز بالجودة الشاملة

يقصد بالجودة الشاملة على أنها ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، فهي نظام لإدارة الأعمال الحديثة يؤكد على مشاركة العنصر البشري، بتحريك مواهبهم وقدراتهم، بهدف التحسين المستمر من أجل خدمة العميل، وبتكلفة منخفضة¹⁵³.

وهي تعتمد على الاتجاه الفكري، وكذا الالتزام المهني لدى العاملين بالمؤسسة، من خلال القيام بتصميم وتنفيذ، ومتابعة، وتقويم مختلف الأنشطة والوثائق، والتقارير.. الخ¹⁵⁴.

¹⁵³ Barilman jean, les meilleurs pratiques de management au cœur de la performance, édition organisation, paris 1998, p 30.

¹⁵⁴ عبد الرحمن توفيق، إستراتيجيات الاستثمار البشري، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، القاهرة، 1996. مرجع سابق، ص181.

ولتصبح إدارة الجودة الشاملة سلوك عادي ودائم ينتهجه طاقم المؤسسة، لابد من التمكن من تحقيق التوافق والتماثل بين ما تم تصميمه، وخطط الأداء، والأداء الفعلي القائمين به، ويمكن تمثيله بالبناء الذي يحتاج إلى القاعدة الصلبة، أي الأساس المتمثل في جودة التصميم، الذي على أساسه ننطلق إلى جودة التنفيذ، لأن إدارة الجودة الشاملة، هي عبارة عن نظام فرعي في نظام المؤسسة ككل، وبالتالي فهي متكاملة مع باقي الأنظمة، ونجد نوعين من التكامل للجودة:

- التكامل الرأسي للجودة: بمشاركة العاملين، وزيادة قوة التحفيز، وإثارة الدوافع، من خلال توفير جو عمل يمكن العاملين التغلب على مصاعب العمل وإتقان الإنجازات.
 - التكامل الأفقي للجودة: مشاركة جميع الوظائف من خلال هذين النوعين من التكامل دعا "إشكاوا" إلى التخلص من جميع أنواع وجوانب إهدار الطاقات، والوقت، وبعث روح الفخر بالأداء المتميز بين العاملين ذوي المعرفة والمهارة.
- ويبرز دورهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال الموقع الوسيط الذي تلعبه المؤسسة، في كونها تربط بين القطبين، القطب الأول والمتمثل في المدخلات التي يتم استقطابها من المحيط الخارجي، والقطب الثاني والمتمثل في المخرجات الموجهة أيضاً للمحيط الخارجي، ودور المؤسسة هو الحلقة الرابطة بينها بمختلف العمليات والمهام التي يقوم بها العاملين التي تبدأ بمجموعة معلومات وقرارات تترجم عن طريق أدائهم إلى منتجات وخدمات تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات طالبيها، وهذا الإشباع لا يمكن أن يتحقق إلا بتوفر المعرفة لدى مؤدي المهام، لأنهم القادرين على استيعاب ما هو مطلوب، وكيف يتم إنجازه، من حيث الجودة والوقت.
- وفي إطار أفكار الجودة الشاملة التي تعتبر أن العملاء ينقسمون إلى قسمين، الخارجيين طالبي السلع والخدمات أو الموردين، والداخليين بالنسبة للعاملين، وذلك من خلال الترابط والتسلسل الموجود بين المهام، فتحقيق جودة شاملة يكون بتضافر جودة مختلف مراحل المنتج أو الخدمة من البداية إلى النهاية، أي أن العامل يعتمد على نتيجة عمل زميل آخر، ومن هذه العلاقة يعتبر المستفيد عميل، والسابق مورد، تحكمهم نفس القواعد التي تحكم العملاء والموردين الخارجيين، حيث أن الهدف الأساسي لتحقيق التميز التنافسي هو السعي لاكتساب رضا العميل، ومن ثم يكون ضبط حركة العمل والانسجام في توافق علاقات المورد والعميل، هي من أهم سمات إدارة الجودة الشاملة، ويتوفر المعرفة والمهارات في العاملين المدركين لأهمية هذه العلاقة فإن التنافس على تقديم وإنجاز الأفضل بين السابق واللاحق، والكل يحاول أن يطبع التميز في العمل من خلال ما يمتلكه من معارف ومهارات وخبرة السرعة في الإنجاز، بمنطلق التفكير في فعالية الرقابة الذاتية كما ونوعاً وزمناً، سيحقق عوائد للمؤسسة من خلال امتصاص التكاليف الممكن تحملها في حال حدوث الأخطاء، مما يعرقل مسار العمل، خاصة وأن العالم اليوم يعرف بعالم السرعة، التي كلما توفرت بين الطلب والعرض (المنتج أو الخدمة)، كلما زاد كسب المتعاملين مع المؤسسة.

بالتالي فإن اشتراك ومساهمة أصحاب المهارات في تطبيق وتحقيق الجودة الشاملة يؤدي إلى¹⁵⁵:

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر وهو أحد الأساليب التي تطلبها التنافسية، من خلال إشراك العاملين في التطوير والعمل فيه باستمراره.
 - تحسين نوعية المخرجات، وذلك للدور الذي تقوم به الكفاءات عند أدائها لمهامها بإتقان.
 - إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء انطلاقاً من العميل الداخلي وصولاً إلى العميل الخارجي، باعتبارهما جانبان متكاملان لتحقيق نظام المؤسسة نظاماً له مدخلاته ومخرجاته.
 - تحسين الربحية والإنتاجية.
 - زيادة الكفاءة بزيادة التعاون وروح الجماعة التي تقضي على الصراعات التي يمكن أن تعيق أداء العمل.
 - رفع الثقة في روح العاملين، يمكن من استغلال عطائهم أفضل خاصة فيما يخص المهارات والمعارف الكامنة لديهم.
- ووصول المؤسسة إلى فهم واستيعاب معنى الجودة الشاملة خاصة لدى عاملها لتصبح ثقافة أصيلة بداخلها، يمكنها من تحقيق التميز التنافسي، فمن جهة تحقق قيمة للعميل، بمعنى تقديم المنفعة وبأقل التكاليف، وبالتالي اكتسابه من خلال رضاه، ومن جهة أخرى جو الرضا السائد بداخلها، الذي يخلق الحماس والدافعية للإنجاز وتقلل من التكاليف، والاستمرار في العطاء والتميز.

بـ أهمية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية

يعتبر الإبداع أحد دعائم التنافسية، الذي يقوم على أساس تقديم الجديد، وتحقيق القيمة المضافة، لما يخدم ويشبع حاجات ورغبات العملاء المطلوبة وحتى المتوقعة، حيث أن هذه الأخيرة تؤدي إلى تحقيق التفوق الذي يضمن للمؤسسات التميز والريادة.

1 - تعريف الإبداع

فالإبداع innovation فهو التحقيق والإنجاز الفعلي لكل ما هو جديد، مرتبط بالتكنولوجيا، بطرح منتجات جديدة لم تكن معروفة مسبقاً وهو يشمل إجراء التغيير وعلى نتيجته¹⁵⁶.

ويمكن أن يكون الإبداع في شكلين سواء جزئي أو كلي، حيث أن الإبداع الجزئي يؤدي إلى تحسين أكثر لقدرات الوسائل الإنتاجية، أما الإبداع الجزري، فهو بمثابة الانتقال إلى إيجاد منتج أو خدمة جديدة كلية¹⁵⁷.

¹⁵⁵ حامد عبد الله المساف، المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة <http://www.mmsec.com/jwda1.htm>

¹⁵⁶ Le duff R et autres, Eneylopeie de gestion et du management, 2eme édition, édition daloz, Paris, 1999, P495.

¹⁵⁷ Rodolphe Durmand, Guide du management stratégie, 99 concepts clés, édition Dunod, Paris, 2003, p74.

ومن أجل الوصول إلى تحقيق الإبداع تقوم المؤسسة برصد مختلف الأفكار والمعارف المتوفرة والعمل على تجديدها وذلك بتسخير الجهود والطاقات الفكرية العاملة بالمؤسسة وذلك من أجل الوصول إلى ما يتطلع إليه العملاء (خاصة المستهلكين) وسواء أعتمد على مصدر الإبداع من داخل المؤسسة أو خارجها فهو يعود في الأصل إلى أن مصدره الوحيد هو الإنسان المالك للعقل المفكر والمميز¹⁵⁸.

وبما أن الإبداع عملية عقلية فإنها تعتمد على مجموعة من القدرات من أجل إنتاج حلول وأفكار تخرج عن الإطار المعرفي المعهود حيث يتضمن الإبداع بوصفه قدرة متكاملة مجموعة من القدرات الإبداعية الأساسية:

- ✓ **الطلاقة:** ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار ذات الدلالة ويعد هذا العامل إحدى قدرات الوحدات الرمزية للتفكير التغيري والقدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الاستجابات لسؤال واحد.
 - ✓ **الأصالة:** ويقصد بها المرونة التكيفية المتمثلة فيما ينتج من أفكار جيدة، كما أنها درجة الجد التي يبديها المبدع في تبني كل ما هو غير مألوف من الأفكار¹⁵⁹.
 - ✓ **المرونة:** القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة والانتقال من فئة لأخرى، وهي تعبر عن المرونة العقلية.
 - ✓ **الحساسية للمشكلات:** وذلك من خلال الإحساس بالمشكلات التي قد لا تشير إلى الناس العاديين. كما لا يمكن أن يحدث إبداع، دون أن يكون هناك بيئة ومناخ يساعد على العطاء، وتجدر الإشارة إلى أن الإبداع ليس حكرا فقط على الأذكاء، والذين يقدمون كل ما هو جديد، فيمكن أن يكون الإبداع في عدة صور من بينها¹⁶⁰:
 - المخترع: وهو الذي يقدم أول ابتكار لم يسبقه إليه أحد.
 - المركب: وهو الذي يجري التعديلات سواء على ما هو جديد، أو ما كان معروفا، ويقوم بتقديمه بشكل مختلف.
 - المطور: قريب الشبه من المركب، وإن كانت قدراته في الإضافة والتطوير أعلى، وخاصة في إجراء الدراسات وتقديم الجديد.
 - المقلد: الذي يعمل على خطي الغير، من حيث الشكل والدقة، و لكن يكون بأقل تكلفة.
- بالإضافة إلى هذه الصور من الإبداعات، يمكن اعتبار الإبداع هو المحاولة في الإنجاز، سواء بالنجاح أو الفشل، لأن الفشل هو حلقة في سلسلة النجاح، فالمبدع هو من يتعلم من محاولاته وأخطائه والاستفادة منها، لأنه يمتلك إحساس عدم الرضا، بأنه قد وصل إلى تحقيق الإنجاز، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن الاستمرارية في الإبداع بمثابة أفاق للتطلعات.

¹⁵⁸ Armand Mennechet, Le capital compétences, édition Afnor, 2006, p67.

¹⁵⁹ سيد عليوة، تنمية المهارات الفكرية والإبداعية، ط1، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة، بدون سنة نشر، ص ص، 23-27.

¹⁶⁰ سليم بطرس جلدة وزيد منير عيوي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

والإبداع بصفة عامة هو كل ما يتم تطبيقه في المجال الصناعي، التنظيمي والتجاري، كما أنه يعتبر مصدراً هاماً، وأساسياً للحصول على ميزة تنافسية، ومنه أصبح ينظر إليه على أنه متغيرة إستراتيجية، يفتح الآفاق أمام المؤسسة، لشق طريق النجاح والتفوق، نتيجة السبق لإيجاد الجديد والعمل على الوصول للمستقبل، ويكون الإبداع فاعلاً في المؤسسة من خلال:

- قدرة المؤسسة على خلق تيار مستمر من منتجات جديدة متابعة لفترة زمنية ممتدة.
- جاذبية هذه المنتجات للأسواق المستهدفة من المؤسسة.

وأخيراً، فقد يكون الفرد جيداً، وماهراً، في مجال تخصصه، ولديه مهارات إبداعية، ولكنه ليس مبدعاً، ويرجع هذا إلى نقص الدافعية لديه لتوليد أفكار جديدة، حيث تخلق هذه الدافعية عندما يكون هناك اهتماماً حقيقياً وانبهاراً بالمهمة التي يقوم بها¹⁶¹، وتشجيع الأفكار التي يأتي بها، وتطويرها ومحاولة جعلها قابلة للتجسيد، وهذا عن طريق أسلوب العصف الذهني.

2 - الكفاءات والقدرة على الإبداع

في ظل بيئة عدم التأكد، وتصاعد التنافس، فإن البقاء أصبح رهاناً، يتوجب امتلاك القدرة على المواجهة والتصدي لكل ما يمكن أن يستجد، أما الطموح في تحقيق التفوق، فهو يعتمد على أن تكون المؤسسة هي من تسبق وتبادر لتقديم الجديد، واغتنام الفرص لصالحها، من خلال استغلالها لطاقتها المعرفية المتاحة، التي تلعب دوراً هاماً في التعامل مع القضايا الجوهرية التي تواجه المؤسسة من أجل إثبات وجودها¹⁶²:

- ✓ صراع المؤسسة من أجل البقاء: يتميز محيط المؤسسة بالعديد من التحديات التي تأتي في شكل المخاطر الناجمة عن التطورات السريعة الحاصلة في الأسواق، خاصة القدرات التقنية المتجددة باستمرار.

وبالتالي فإن بقاء المؤسسة مرتبط بمدى مجاراتها لهذا التطور، لذلك عليها أن تمتلك المعرفة والمهارات متجددة أيضاً، لأن الكفاءات هنا تمثل سلاح ذو حدين، فهي خطر في حال تقادمها، وتوقف آلتها الفكرية، مما يؤدي إلى التأخر عن ركب المنافسين، بينما تمثل مصدر قوة في حال تجدد رصيدها المعرفي فيما يخص السبق والمبادرة.

- ✓ تكيف المؤسسة مع التغيرات الخارجية: يتوقف على مدى توفر المعرفة بتلك المتغيرات ومصادرها وأسبابها ومتطلباتها، من أجل تحقيق التوافق والانسجام بين أوضاع المؤسسة الداخلية والخارجية، خاصة إذا توفرت المعرفة المسبقة بما سيحدث من متغيرات فهذا يضيف نوع من التميز عن المنافسين، وذلك بالسبق والاستعداد لها بدون أن تمثل المفاجأة التي قد تهدد وجود المؤسسة، لاسيما في ظل

¹⁶¹ راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 332.

¹⁶² علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سابق، ص ص 216-214.

متطلبات المنافسة الشديدة، والتي من أولى متطلباتها إشباع غير عادي لحاجات العميل، والذي يتطلب بدوره التوفر على مقدرتين في المؤسسة:

-دفع وتمكين العاملين في كل المستويات التنظيمية.

-معرفة الاتجاهات المستقبلية أو القدرة على إيجادها.

بذلك يكون تحقيق الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع¹⁶³.

❖ **الإبداع التكنولوجي:** وهو تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية، والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها، وكذلك أساليب الإنتاج، حيث أن الإبداع التكنولوجي يتيح تحقيق جودة عالية للميزة التنافسية، من خلال تقديم المنتجات الجديدة في كل مرة، وليس شرطا أن تكون كذلك، ويمكن أن تكون إضافة بعض التغيرات، المؤدية إلى تجديد المنتج، فالإبداع التكنولوجي يكون مع هدف صريح لإحداث التغيير باستمرار للروتين يتحقق بقدرات المنظمين المهرة القادرين على إعادة استغلال ما هو قديم بصورة جديدة في العمل.

❖ **الإبداع التنظيمي:** يتعلق الأمر بإدخال إجراءات وتطبيقات جديدة للإدارة أو التعديل أو أقلمة إجراءات وتطبيقات قديمة في المؤسسة، ويهدف الإبداع التنظيمي أساساً إلى تحويل وإعادة تنظيم الطرائق والمعارف المكتسبة حتى تكون سلوكيات وعمليات المؤسسة والأفراد أكثر إيجابية وذات مردودية، والإبداع التنظيمي يمكن المؤسسة من تحقيق التميز من خلال إمكانية التكيف مع التغيرات الحاصلة.

❖ **الإبداع التسويقي:** ويقصد به البحث عن الكيفيات الجديدة والمتجددة لتلبية حاجات ورغبات العملاء (المستهلكين) كما أنه يتعدى توليد الحاجات لديهم، وذلك من خلال أن المؤسسة تفكر بتفكير العميل، وتحاول الوصول إليه، بشتى الطرق والأساليب ليس فقط بالعمل على إشباع الحاجات الظاهرية فقط، بل المؤسسة المتفوقة هي التي تستطيع أن تصل إلى خبايا تفكيره، وما يطمح إليه من رغبات، وذلك من خلال الاحتكاك الدائم معه، والاستماع إليه، ورفع صوته إلى عاملي المؤسسة، وجعله شريكا وصاحب رأي في بناء الأفكار المولدة للإبداع، ونتيجة المشاركة، تكون تحقيق الرضا للطرفين، وكأن رسالة المؤسسة لعميلها الخارجي، أنه الأمر وصاحب الفضل في توجيهها لتحقيق أهدافها من خلال استيعاب

¹⁶³ M.porter, l'avantage concurrentielle des nations, inter édition, 1993, p 48.

عمالها ذوي المعرفة، لأهمية كسب العملاء الخارجيين والعمل على تحقيق ما يريدونه حالياً، وما يطمحون إليه مستقبلاً.

❖ الإبداع السلوكي: هذا النوع من الإبداع يتمثل في التصرفات التي يقوم بها الفرد العامل في المؤسسة،

اتجاه ما يواجهه من مشاكل في العمل نفسه، أو مع زملائه، بحيث يكون الفرد ذو المعرفة إيجابياً في تصرفاته، والعمل بهذا الأسلوب يكون في اكتشاف المشاكل والبحث عنها، وذلك بالتعود على التفكير المطلق والشامل، والتقصي لإيجاد المشكلة الحقيقية، لأنه يمكن أن تظهر مشاكل ولكنها ليست هي المشاكل الأصل في الأزمة، بل هناك أبعاد أخرى، ولذلك فإنه لا بد من¹⁶⁴:

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى الأشخاص ذوي التفكير والنظرة الإستراتيجية.
- ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلامة في حل المشاكل بصورة إبداعية، ويخرج من القيود ويبحث عن الجديد.
- تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها بالبحث عن المشاكل الكامنة.
- العمل على صنع المشاكل من العدم والعمل على حلها من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات، وهذا النوع من الإبداع يقود المؤسسات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل، خاصة وأنه يعطي صفة مميزة لإدارة المؤسسة في كونها تدير الأزمة، ولا تنتظر حدوثها لتقوم بمواجهتها، وبالتالي فإن هذا يخدمها من جهتين، فالتقليل من التكاليف المترتبة في حال حدوث المشكل وذلك بالوقاية، ومن جهة أخرى ربح الوقت، فعوض الاهتمام بتحليل ودراسة المشكل والأزمة فإنها تهتم بأمور أكثر أهمية تتعلق بأمور تخدم أهداف المؤسسة التنافسية.

وفي ظل عالم سريع الحركة تتلاحق فيه الخطوات وتتسارع الأنفاس اللاهثة وراء المبتكر والمستحدث في محاولة الوصول إلى القمة، والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، بالتسابق على أحدث التكنولوجيات من أجل التقدم، باعتباره مطلب حياة وأساس وجود، والتزام عصري يحقق التفوق مهنياً وعلمياً، متخذاً من الإبداع طريقاً ودرباً لاختراق المجهول، وجعله معلوماً والتعامل معه وفيه، خاصة وأن الإبداع يضيف للمؤسسة قوة، فالإبداع يقود المؤسسة إلى آفاق غير مسبوقة شديدة الاتساع، تتيح وتحقق مزايا تنافسية إضافية، وباستمرار.

فالإبداع يمكن المؤسسة من صنع مستقبلها، وصنع أسواقها الواعدة، والمرحبة بمنتجاتها والولاء لها ولأسواقها، فهي لا تكتفي بالتطلع إليه، بل تسعى إلى قمة التميز الذي يمكن أن يحققه الإبداع الذي يجسد الترابط والتكامل بين

¹⁶⁴ حسن حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، عمان، 1998 مرجع سابق، ص 482.

الجهود الابتكارية والأعمال الإبداعية من جانب واحتياجات وطموحات وخصائص البيئة من جانب آخر¹⁶⁵، والعمل وفق هذا السياق يمنح المؤسسة ميزة تنافسية لا مجال لتقليدها، فهي متجددة ومتطورة باستمرار تجاري ديناميكية البيئة، وذلك بفعل الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة، المنبثقة من أصحاب المعارف والمهارات.

خلاصة:

بعد التطرق لمختلف جوانب إدارة الكفاءات، ومعرفة مدى أهميتها باعتبارها مصدر من مصادر الميزة التنافسية، كما أن امتلاك هذه الكفاءات من معارف ومهارات وهي كامنة لا يفيد بشيء، بل لابد من اكتشافها وتوجيهها والحفاظ عليها، ويمكن تلخيص أهم النقاط فيما يلي:

- إدارة الكفاءات تهدف إلى تعزيز قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات من خلال رصد المعلومات التي تضيف على الكفاءات داخل المؤسسة نوع من الحيوية تجعلها تسيطر وتستوعب الحاضر وتستشرف لصنع المستقبل.
- العمل على تفعيل الاتصال في المؤسسة من أجل تحقيق تكامل واندماج بين الكفاءات الفردية داخل المؤسسة من أجل تحقيق كفاءات جماعية عبر مختلف أنحاء المؤسسة.
- محاولة الوصول إلى الطاقات الكامنة لدى الفرد من خلال توفير الدعم والتحفيز على التصريح بما يمكنه من معارف مما يؤدي إلى اكتشاف العديد من المعارف وبدوره يتيح مجال الاختيار لأفضلها وتميزها.

¹⁶⁵ مصطفى محمود أبو بلتر، مرجع سبق ذكره، ص 188.

الخاتمة

في ختام هذا التقرير، تطرقنا خلاله لأهم مواضيع إدارة الموارد البشرية، إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية. حاولنا من خلال قسمين الإجابة عن الإشكالية المطروحة ومجموعة التساؤلات المرتبطة بها، بـ"قسم وصفي" حول أعمال التدريب العملية في جمعية المركز الإسلامي للتوجيه والتعليم العالي ويتضمن هذا القسم فصلين. والقسم الثاني نظري من فصلين، حيث أن جمعية المركز الإسلامي للتوجيه والتعليم العالي تنتمي إلى قطاع مختلف عن القطاعات الإنتاجية التقليدية حيث أنها تتفرد بتقديم خدمات تمتاز بدرجة عالية من التميز وسعينا من خلال هذا التقرير إسقاط ما جاء في الجانب النظري على تلك الجمعية، والتعرف إلى الدور الذي تحققه إدارة الموارد البشرية من خلال الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للجمعية والتطرق لهذا الموضوع لم يكن ممكناً إلا من خلال التعرف على جميع المفاهيم الأساسية والأبعاد المرتبطة بإدارة الكفاءات والميزة التنافسية، الأمر الذي مكّننا من التعمق في موضوعنا هذا، والخروج بالنتائج التالية:

1. إستراتيجية الموارد البشرية هي عملية تهدف إلى تكامل الممارسات البديلة للموارد البشرية مع عمليات المنظمة وصولاً إلى تحقيق ميزة تنافسية لها.
- أهداف تلك الإستراتيجية قائمة على جعل العاملين على معرفة جيداً لأدوارهم في المساعدة على تحقيق الميزة التنافسية والمساعدة على استمرارها.
- لقد أصبح جلياً بأن الإدارة في كل المستويات تدرك أن إضافة قيمة لإدارة الموارد البشرية في منظماتها سوف يزداد في المستقبل، لذلك يحتاج أخصائيو الموارد البشرية أن يعيدوا التفكير حول أدوارهم في العصر الحديث لجعل وظيفة إدارة الموارد البشرية شريكاً رئيسياً في تحقيق الأهداف وتحقيق تنافسية عالية تترجم في مخرجات التنظيم.

فقد ساهمت إدارة الموارد البشرية في تحقيق رغبات أصحاب المصالح التي تسعى إلى النجاح، وفي تحقيق الفعالية للإستراتيجية التنافسية من خلال ما يلي:

- 0 اختيار العاملين القادرين على التجديد والابتكار وحل مشاكل العمل.
- 0 تنمية قدرات العاملين على أداء الوظائف والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- 0 الاحتفاظ بالعمالة المتميزة وتقليل احتمالات تسربها إلى خارج المنظمة من خلال نظم جيدة للموارد البشرية مثل نظم الأجور والحوافز والتعويضات.

الاهتمام بالموارد البشرية لم يعد منصباً على مجرد حفظ سجلات الأفراد وإعداد كشوف المرتبات الشهرية ووضع اللوائح والقوانين المنظمة للعمل، بل أصبح أساس التكامل بين خطط المنظمة الإستراتيجية وأنشطة الموارد البشرية، يهدف تحقيق ميزة تنافسية كبرى للمنظمة.

إذن تعد إستراتيجية الموارد البشرية للمنظمات الناجحة مسار عمل من أجل ضمان تنافسية التنظيم، واستمرارها، النظرة المستندة إلى الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية تؤكد على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، ويتم بإعداد إستراتيجية شاملة مخطط لها بشكل يضمن وحدة الأهداف والمصلحة داخل التنظيم. ومن هذه النتيجة يمكن استنتاج أن الميزة التنافسية تتطلب ضروري للمواجهة والبقاء في المنافسة وتعتبر هدفاً إستراتيجياً تسعى الجمعية لتحقيقه من خلال التميز من خلال مواردها وكفاءاتها وهذا ما يؤكد الفرضية الأولى.

2. الكفاءات، هي مجمل ما يمتلكه الطاقم الفكري في المؤسسة من المعارف والمهارات القابلة للتطور

والتغير والتعلم المستمر، وثقافة الجودة الشاملة المحققة لرضا المستفيد، المشجعة للإبداع والابتكار، والطامحة للتفوق، مما تترك تأثير إيجابي على الجمعية، يدفع بها إلى العمل على بناء قدرات تنافسية متميزة في أعمالها، غير قابلة للتقليد أو التقادم، وذلك لأنها تنشئ وتقدم القيمة التي يبحث عنها المستفيد، حالياً وحتى مستقبلياً وهذا ما يؤكد الفرضية الثانية.

3. الإدارة الفعالة لمخزونها من الموارد البشرية وقدرتها على انتقاء أفضل النظم الإدارية الحديثة المرنّة، كإدارة الكفاءات، والتي من خلالها يمكن للجمعية تثمين ما تملك موارد وكفاءات ذات قدرات، ومعرفة ومهارات تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية لمواجهة المنافسة المبنية على جودة الكفاءات، فالقيمة الحقيقية للجمعية تكمن في كفاءاتها وقدرتها على تحويلها إلى تطبيقات، تحقق الأداء العالي، فإن إدارة الكفاءات تسهم في خلق القيمة والأداء التنافسي للجمعية وهذا ما يؤكد الفرضية الثالثة.

4. فقد استطاعت الجمعية من الاستفادة من القوانين والتشريعات المنظمة لتلك الجمعيات لتسخيرها في إدارة الكفاءات الذي يعد نظاماً يلتزم بتوفير بيئة عمل تعمل على التحسين والتطوير المستمر لمهارات وقدرات الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها بطريقة فعالة، حيث أن القانون قسم الجمعية إلى ثلاث هيئات جعل لكل هيئة دور وصلاحيات مكملة لبعضها منعاً من الاستفراد والاستئثار بالسلطات فيها، بحيث كل من هذه الهيئات الدور التشريعي والرقابي والتنفيذي على مواردها المادية والمعنوية، وهذا ما يؤكد الفرضية الرابعة.

من خلال ما سبق فإنه يمكن استخلاص نتيجة عامة، تؤكد على أن العنصر البشري هو أهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها، لأنه الأصل الوحيد القادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة والمحققة للميزة التنافسية، فإ إنشاء المؤسسة في حد ذاته، هو فكرة بشرية، مصدرها العقل البشري، حيث يمكنه أن يحقق:

✓ التميز بالثقافة باعتبارها المنطلق، والإستراتيجية المحققة للأهداف، والمرونة كميزة للتكيف مع متطلبات التغير في البيئة.

✓ التميز بالجودة الشاملة من خلال التطوير والتحسين المستمر.

✓ التميز بالإبداع كونه يضيف الاستمرارية، بتقديم الجديد والتجديد، وغزو الأسواق، حيث أن كل المؤسسات يمكنها أن تحقق أهدافها فيما يخص الأرباح المالية والإدارية، المحاسبية، لكن المؤسسة التي تعمل وفق تفعيل كفاءاتها المتمثلة في الرأسمال الفكري يمكنها تحقيق ما يعرف بالربح الأبتكاري والإبداعي، وهو قمة التميز، لكونه غير متاح للمؤسسات التي تغيب فيها المهارات الإبداعية.

فمن خلال الدراسة التي قمنا بها داخل "جمعية المركز الإسلامي للتوجيه والتعليم العالي" فإننا اكتشفنا أن هذه الجمعية أصبحت تولي أهمية لكفاءاتها وبطريقة إدارتها، وبسبب إدراك مسؤولها إلى أهمية العنصر البشري والعائد الذي يمكن أن يحققه إذا سير بطريقة فعالة، فهي تسعى إلى توفير بيئة العمل الملائمة والمناسبة لكفاءاتها وكذلك إدراكها لأهمية الكفاءات وقدراتها ومهاراتها في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسستهم.

التوصيات والاقتراحات:

- أن تدرك الجمعية أهمية وفعالية قدراتها وطاقاتها البشرية المتمثلة في الأصول الفكرية وتعمل على بنائها وتنفيذها وحمايتها من التقليد لتضمن الريادة والتفوق عن طريق المزايا التنافسية التي تحققها.
- الاهتمام بالكفاءات لا يقتصر في اعتبارها كمورد فقط، بل يجب الاهتمام بها كونها ثلثية الأبعاد فهي مادة يجب الحفاظ عليها ومراعاتها خاصة وأن العقل المفكر والمبدع بحاجة إلى التدعيم والاهتمام والتشجيع والتغذية فكرية.
- المقدرات العالية للابتكارات والإبداعات بحاجة إلى بيئة عمل تتوافر فيها الجو المناسب للتصريح بالطاقات الإبداعية الكامنة، ولا يمكن الاستفادة منها إذا عملت في بيئة مقيدة بالاعتمادية والبيروقراطية في عملية اتخاذ القرارات. فالمناخ الملائم يسهم في إيجاد طرق عمل جديدة.
- تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين وتدفق المعلومات.
- إرساء نظام الاتصالات يجب أن يكون شبكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات، مع تشجيع التعبير عن الآراء باستعمال الوسائل التعبيرية المشجعة على الإبداع لتحقيق الأداء المتميز.
- تحمل الاختلاف والسماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة والمعارضة والاستفادة من هذا الاختلاف والصراع التنظيمي في الحصول على آراء وأفكار جديدة.
- إتاحة فرصة للمشاركة في إدارة المؤسسة قد تؤدي إلى تلبية مجموعة من الحاجات متمثلة في، إبراز المواهب والقدرات والإمكانات التي يتمتع بها الأفراد والتي يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها.
- الأخذ في الاعتبار الإبداعات والابتكارات وتشجيعها والحث عليها وجود ثقافة السعي نحو التميز لدى المسؤولين.
- الاعتراف بالمهارات والقدرات الإبداعية والفكرية والخبرات المتراكمة لدى الأفراد والابتعاد عن اعتبار العامل آلة، والسماح له بالإفصاح عن أفكاره وتوفير فرص الإبداع له.
- توفير مجال لحرية المحاولة والخطأ وتشجيع الفشل وروح المبادرة والإبداع ذلك أن الطريق للنجاح هو الفشل.

ثالثاً: آفاق الدراسة

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية بحثنا المركزة على التعرف على الدور الذي يمكن أن يتركه إدارة الكفاءات على الميزة التنافسية، ون خلال مسار التحليل النظري الذي ركز عليه بحثنا ظهرت لنا العديد من الجوانب والإشكالات الجديدة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والتطبيقية:

■ نحو إدارة استراتيجي للمعرفة في المؤسسة المتعلمة.

■ رأس المال الفكري والميزة التنافسية.

■ التوجهات الحديثة في إدارة الأعمال.

فقد أجرى العديد من المقابلات أهمها:

- 1 -مقابلة مع مدير عام الجمعية الأستاذ علي زلزلة.
- 2 -مقابل مع المدير المالي والإداري الأستاذ إبراهيم حمود
- 3 -مقابلة مع مدير التوجيه الدكتور كمال لزيق
- 4 -مقابلة مع مديرة الإعداد والتدريب الدكتورة سحر حمود
- 5 -مقابل مع مدير العلاقات العامة الأستاذ علي عيسى.

الملحق الأول: مقابلة مع مدير العام لجمعية المركز الإسلامي للتوجيه والتعليم العالي بتاريخ:

2019/11/20

قد افاد بالتالي:

- تحدث عن كيفية نشأت فكرة المركز.
- تحدث عن رسالة جمعية المركز الإسلامي للتوجيه والتعليم العالي.
- تحدث عن أهداف جمعية المركز الإسلامي للتوجيه والتعليم العالي والبرامج والخدمات التي تقدمها.
- تحدث عن متى وكيف يستطيع الطالب الحصول على الخدمات التربوية من الجمعية.
- تحدث عن شمول خدمات الجمعية أغلبية الطلاب في لبنان.
- تحدث عن بدء عملية التوجيه من المراحل الدراسية الأولى وتستمر مع الطالب حتى نهايات المرحلة الجامعية في الجامعة، لترافقه بعد دخول سوق العمل.
- تحدث عن صفحة الانترنت والبيانات المتوفرة فيها. وهي ليست موجهة فقط للطلاب.
- تحدث عن نتائج الجمعية كتاب دليل الجامعات وما يتضمنه من أفكار جديدة رائدة في هذا المجال التوجيه الجامعي والمعلومات الأساسية حول المهن.
- تحدث عن مصادر تمويل الجمعية لتغطية خدماتها.
- تحدث عن الجهات التي يتم التنسيق معها في تطبيق البرامج والخدمات، نقوم بالتنسيق مع الدوائر المختصة في وزارة التربية، فضلاً عن عديد من إدارات المدارس الرسمية والخاصة التي تتعاون معها في سبيل انجاز التوجيه فيها.
- تحدث عن الأنشطة التي تقوم بها الجمعية للوصول الى الطلاب في المدارس. منها المعرض التوجيهي.
- تحدث عن المساهمين في الأنشطة التي تقوم بها الجمعية.
- تحدث عن خدمات الجمعية كونها جمعية خيرية تقديم الخدمة مجاناً لمستحقيها.
- تحدث عن مستقبل الجمعية وتقييمه لمركز الجمعية الحالي والآمال والتطلعات التي تطمح لها الجمعية.
- تحدث عن تجربة جمعية المركز الإسلامي للتوجيه والتعليم العالي في التوجيه المهني والإرشاد التربوي.
- تحدث عن الاستفادة من الجدلية القائمة بين الأصول العلمية والحاجات الفعلية.
- تحدث عن إيمان الجمعية بالقابليات والقدرات والميول عند المتعلم.
- تحدث عن دور الجمعية في تعزيز القيم الإنسانية العالية،

- تحدث عن مفهوم التوجيه والإرشاد التربوي وخصائص التوجيه المبكر من التعليم الأساسي.
- تحدث عن الوسائل والأدوات المساعدة في عملية التوجيه بنك معلومات حول المهن والاختصاصات، بنك معلومات حول الجامعات في لبنان، صفحة انترنت، فيديو المهن، ومنشورات توجيهية عامة.

الملحق رقم 2: مقابلة مع مدير الموارد البشرية الاستاذ ابراهيم حمدان حيث قال عن وظائف ادارة الموارد البشرية في الجمعية:

تقدم إدارة الموارد البشرية إسهاماً ملحوظاً نحو تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أنها تعنى بأهم مورد تنظيمي وهو المورد البشري، ولكي تحقق إدارة الموارد البشرية أهدافها، وبالتالي الإسهام في زيادة الفاعلية التنظيمية، ومن أجل مزايا تنافسية من الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، يجب عليها ممارسة الأدوار التالية:

- الدور الاستشاري: يتمثل في تقديم النصح والمشورة والبيانات والمعلومات للمديرين على طول خط السلطة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية.

- الدور التنفيذي: وهو يتعلق بالجانب التشغيلي في ممارسة مهام شؤون العاملين، من خلال ما تقوم به من وظائف، كتنظيم القوى العاملة، الاختيار، التدريب، والتحفيز.

- الدور الوظيفي: ويتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

- الدور المشارك: تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية بالجمعية، خاصة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية. ويتوقف هذا الدور على عوامل عديدة، منها:
- تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، واعتبارها شريكاً وعضواً هاماً في هذا المجال.
- المهارات والمعلومات المتوفرة لدى مديري إدارات الموارد البشرية والتي تساعد على القيام بهذا الدور.
- إعادة النظر في الأولويات، وذلك باهتمام مديري إدارات الموارد البشرية بالمشاكل الإستراتيجية الهامة، بدلاً من الاهتمام والتركيز على المشكلات التشغيلية.
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية الخاصة بالجمعية.

- الدور الاستراتيجي: حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً رئيسياً في صناعة إستراتيجية الجمعية ككل، من خلال الإسهام بمنظور متكامل ورؤية مستقبلية للموارد البشرية، وهذه الموارد هي أهم مكون من أجل وضع وتنفيذ أي استراتيجيات أعمال.

- تصميم وتحليل العمل: يعمل هذا النشاط على تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف الجمعية، والمواصفات والشروط الواجب توافرها فيمن سوف يشغلها أو يعين فيها.
- استقطاب الموارد البشرية: يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية من سوق العمل، للتقدم وطلب التوظيف في الجمعية، كما تعرف على أنها مهمة جذب الكفاءات المطلوبة وفقاً لمواصفات ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حالياً، أو التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلاً.

- اختيار وتعيين الموارد البشرية: تمثل وظيفة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة الاستقطاب، يمثل الاختيار الخطوة اللاحقة لعملية الاستقطاب وفي نفس الوقت الخطوة السابقة مباشرة في اتخاذ قرار التعيين.

أهداف إدارة الموارد البشرية جمعية المركز الاسلامي للتوجيه والتعليم العالي :

من خلال الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية يمكننا أن نستنتج أن أهداف هذه الإدارة التي تسعى إلى تحقيقها والتي تتجسد فيما يلي:

تحقيق الكفاية الإنتاجية:

يتم تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة التي تسمى بالمدخلات Inputs، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا، ..الخ)، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات outputs أي سلع أو خدمات بالكميات والمواصفات وبأقل تكلفة.

الملحق 3: مقابلة مع مدير العلاقات العامة في المركز الاسلامي للتوجيه والتعليم العالي المهندس

علي عيسى:

- يشير مدير العلاقات العامة في الجمعية الى انها جمعية خيرية تأسست عام 1994 لتحقيق النهوض التربوي في مجتمعها وبيتئتها.
- ان برامج الجمعية تهدف الى مساعدة الطلبة على اكتشاف طاقاتهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتوجيههم مبكرا للسير نحو الاختصاصات المناسبة التي تؤهلهم لدخول سوق العمل.
- فيما يخص الموارد المالية، تتكون من التزامات الأعضاء واشتراكاتهم السنوية، ومن المساعدات والتبرعات العامة والخاصة الداخلية والخارجية، فضلا عن مساهمات الطلاب المتخرجين والتزامهم اتجاه الجمعية.
- ان خدمات التوجيه التي قامت بها الجمعية توزعت بين توجيه 1290 طالب داخل المركز، وتوجيه 9648 طالب عبر الورش، وتوجيه 1643 طالب عبر الندوات واللقاءات.
- توزيع كتاب دليل الجامعات بشكل سنوي.
- بالتالي أن جمعية المركز الإسلامي أضحت مؤسسة متخصصة رائدة في برامج التوجيه والإرشاد التربوي والمهني والخدمات التربوية، وباتت ركنا في خطة النهوض التربوي للطلاب المستحقين في لبنان.

الملحق رقم 4: مقابلة مع مديرة التوجيه في جمعية المركز الاسلامي للتوجيه والتعليم العالي الدكتور كمال لزيق:

- بدأت المقابلة بتعريف التوجيه ومدى اهميته للطلاب في اختيار الاختصاص. فالتوجيه المهني هو التوجيه الذي يعطى للأفراد لمساعدتهم على اكتساب المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرة اللازمة لتحديد الخيارات المهنية وتضييق نطاق اتخاذ قرار مهني واحد.
- تناول المعايير التي ينبغي بالطلاب أخذها بعين الاعتبار عند اختيار المهنة والاختصاص.
- تحدث عن تضمن برامج التوجيه التربوية مفهوم المهارات التعليمية، التي لها دور في النجاح المهني الذي يحققه الطالب.
- أهمية إدراج البرنامج التوجيهي ضمن المناهج التربوية المدرسية.
- العناوين الرئيسية التي يتعاطاها البرنامج التوجيهي المدرسي.
- تحدث عن عناصر عملية التوجيه فيشمل بالإضافة إلى الطلاب، الأهل والمعلمين والمرشدين. باعتبارهم ركن اساسي في تحفيز المتعلم لبناء طموح علمي ومهني.
- تحدث عن مجموعة الاختبارات المتبعة المستخدمة في توجيه مسار الطالب الأكاديمي والمهني التي تستخدم كمؤشرات تساعد الطالب والمرشد والأهل في اكتشاف نوع الشخصية المهنية أو مدى امتلاكه لبعض المهارات والقدرات.
- تحدث عن دور الايجابي او السلبي للاهل شركاء العملية التوجيهية في اختيار مهنة أبنائهم.
- تحدث عن دور سوق العمل والفرص الوظيفية المتاحة في تحديد المهنة.
- تحدث عن تقنيات واليات التوجيه المتبعة في الجمعية ودورية التقييم والمراجعة لها.
- تحدث عن الأنشطة التي تقوم بها الجمعية للوصول الى الطلاب في المدارس. منها المعرض التوجيهي.

الملحق رقم 5: مقابلة مع مديرة الاعداد والتدريب في جمعية المركز الاسلامي للتوجيه والتعليم العالي الدكتور سحر حمود:

لقد تناولت المقابلة التي جرت مع مديرة الاعداد والتدريب حول عمل هذه المديرية ولقد افادت بما يلي:

- تشرف على أعمال إعداد وتطوير وتقييم المتون والمناهج والطرائف والوسائل والأدوات وبنوك المعلومات، بالإضافة إلى إصدارات المركز الرقمية والورقية: إنترنت، مجلة، مهن، دليلك إلى الجامعات متون التوجيه لكافة المستويات وغيرها.
- تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الجمعية بناء على المعايير والمؤهلات المطلوبة في الوصف الوظيفي.
- تضع البرامج التدريبية لتطوير أداء العاملين وتشرف على تنفيذها.
- تعمل على التواصل مع الجهات المعنية بالتدريب وتوفير المدربين للدورات.
- إقامة ندوات فكرية ثقافية في الجمعية.
- إقامة الندوات والمحاضرات التوجيهية داخل المركز، المؤسسات التربوية، والمؤسسات الثقافية.
- إعداد الدورات التدريبية في مجال الاختصاصات التطبيقية والنظرية، من حيث تحديد الاحتياجات، تحديد عدد المتدربين، التواصل مع المدرب المختص بالمادة أو الاختصاص.
- اعداد الندوات والمحاضرات العلمية والثقافية المواكبة لمتطلبات العصر، مع التواصل مع المحاضرين المعنيين في هذا المجال.
- إعداد دورات في مجال التنمية البشرية والتأهيل الوظيفي.
- اعداد الدراسات التربوية والتوجيهية المتخصصة.

المراجع:

أولاً: باللغة العربية

الكتب:

- 1 - أحمد رمضان مندور، اقتصاديات الموارد الطبيعية والبشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 1990.
- 2 - أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، دار المعارف للنشر، مصر، 1995.
- 3 - أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون"، دار الكتاب، القاهرة، 2000.
- 4 - أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، جامعة بنها، الإسكندرية، 2000.
- 5 - باتريك فورسيث، ترجمة خالد العامر، "كيف تطور فريق العمل؟"، ط1، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 6 - بسيوني محمد البرادعي، "تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية"، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005.
- 7 - بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
- 8 - ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسى، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 9 - ثابتي الحبيب وبن عبو الجيلالي، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية"، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2009.
- 10 - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003.
- 11 - جمال الدين محمد المرسى، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الإسكندرية، 2003.
- 12 - حسن حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، عمان، 1998.
- 13 - حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية، لبنان، الأولى، 2005.

- 14 - حسين عجلان حسن، "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 15 - حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 16 - خالد عبد الرحم مطر الهيتي، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، دار حامد نعمان، عمان، 2000.
- 17 - راوية حسن، "السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 18 - راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، 2001.
- 19 - سعاد نائف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2007.
- 20 - سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي، "إدارة الإبداع والابتكار"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006.
- 21 - سنان الموسوي، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006.
- 22 - سهلية محمد عباس، "أدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الثانية، 2006 .
- 23 - سميد محمد جاد الرب، "إدارة الموارد البشرية: موضوعات وبحوث متقدمة"، مطبعة العشري، السويس، مصر، 2004-2005.
- 24 - سيد عليوة، "تنمية المهارات الفكرية والإبداعية"، الطبعة الأولى، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة، بدون سنة نشر.
- 25 - شارلزهل و جارديث جونز، "الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل"، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2008 .
- 26 - شوقي ناجي جواد، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، الحامد، الإسكندرية، 2000.
- 27 - صلاح الدين عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر"، الدار الجامعية، 2005.
- 28 - طارق الحاج، "التسويق: من المنتج إلى المستهلك"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 1997.

- 29 - عايدة سيد خطاب، "الإدارة و التخطيط الاستراتيجي"، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الاولى، 1985.
- 30 - عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة، 2003.
- 31 - عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، الدار الجامعية، بيروت، 1991.
- 32 - عبد الرحمن توفيق، "إستراتيجيات الاستثمار البشري"، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 1996.
- 33 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 1999.
- 34 - عبد السلام أبو قحف، "التسويق: وجهة نظر معاصرة"، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، بيروت.
- 35 - علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
- 36 - علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب، القاهرة، 2002.
- 37 - علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2002.
- 38 - علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1975.
- 39 - علاء الدين يوسف، "عائد الاستثمار في رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين"، اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون (ش.م.م)، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2004.
- 40 - عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- 41 - فريد النجار، تكنولوجيا السلوكيات الإقتصادية والتنظيمية، مؤسسة شهاب الجامعة، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص 39.
- 42 - كاظم نزار الركابي، "الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة"، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- 42 - كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 1997.
- 43 - محمد سعيد سلطان، " إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، بيروت، 1993.
- 44 - محمد أحمد عبد الجواد، "إدارة تغيير الأفراد والأداء"، إيتراك، القاهرة، 2001.
- 45 - محمود أحمد الخطيب، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001.

- 46 - مدحت محمد أبو نصر، "تنمية الموارد البشرية"، الرابط العالمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009.
- 47 - مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- 48 - مونييا محمد البكري، "إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل النظم"، الدار الجامعية، 1999.
- 49 - مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 50 - نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
- 51 - نبيل مرسي خليل، "الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.

المجلات :

- 1 - تسيير المعارف وتنمية الكفاءات، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، عدد 3 مارس 2004
- 2 - عصام الدين أمين أبو علفة، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)، مؤسسة حورس الدولية، مؤسسة طيبة، القاهرة، ط1، 2005.
- 3 - عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل التحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، 2003.

الملتقيات:

- 1 - براق محمد، رايح بن الشايب، "تسيير الكفاءات و تطويرها بالمؤسسة"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، 10 مارس 2004.
- 2 - بن عيسى محمد المهدي، "العنصر البشري من منطق اليد العاملة الى منطق الرأس المال الاستراتيجي"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004.

- 3 -سملالي يحضيه، بلالي احمد، "الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09 مارس 2004.
- 4 -محمد قويدري، سملالي يحضيه، "أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية 27- 25 أبريل 2005.
- 5 -صالح مفتاح، "إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات"، الملتقى الدولي، التنمية البشرية.

رسائل الماجستير والدكتوراه:

- 1 -سملالي يحضيه، "اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، 2003-2004، جامعة الجزائر.
- 2 -يحياوي سليمان، "تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص تسيير، 2007- 2008، جامعة تلمسان.

ouvrages :

- 1- Alouche J. et G.Schmidt, « Les outils de la décision stratégique: Tome 2, depuis 1980 », Paris, Edition La d découverte, 1995.
- 2- Anne Dietrich, « Le management des compétences », edition vuibert, paris 2008.
- 3- Armand Mennechet, « Le capital compétences », édition Afnor, 2006.
- 4- Bertrand Thiery et autres, « Organisation et gestion de l'entreprise», les éditions d'Organisation, Paris, 3ème éd, 1998.
- 5- Barnar Martory , Daniel Grazet, «Gestion des Ressources Humaines, Pilotage Social Et Performances», Dunod, Paris, 4ème Edition, 2001.
- 6- Barilman jean, «les meilleurs pratiques de management au cœur de la performance», édition organisation , paris 1998.
- 7- Cécile Dejoux, «les compétences au cœur de l'entreprise», edition organisation, Paris, 2001.
- 8- Cécile Dejoux, «estion des compétences et GPEC», Dunod, paris, 2008.
- 9- CharlesHenri Bessetre Des Horts, «Gérer les ressources humaines dans l'entreprise: concepts et outils, les Éditions d'organisation, Paris, 1990.
- 10- Emmanuel Métais, «stratégie et ressources de l'entreprise: théorie et pratique», Ed Economica, 2004.
- 11- Guy le Boterf, «De la compétence: essai sur un attracteur étrange», édition organization, Paris, 1994.
- 12- Guy le boterf, «l'ingerieri des compétence», 2eme edition, édition organisation, Paris, 2000.

- 13– Guy le Boterf, «Construire les compétences individuelles et collectives», édition d'organisation, 3ème édition, paris.
- 14–Henri sanal, Erichir le travail humain, «l'évaluation économique», édition economica, Paris, 1989.
- 15–L. LEVYLEBOYER, «la Gestion des compétences», 2ème édition, ed. d'organisation, 1997.
- 16– P. CASPAR et C. AFRIAT, «l'investissement intellectuel: essai sur l'économie de l'immatériel», ed. ECONOMICA, 1988.
- 17– P. Zarifian, «Objectifs compétences, pour une nouvelle logique», édition liaisons, 1999.
- 18–Philippe lorino, «comptes et récits de la performance», édition d'organosation, Paris, 1995.
- 19–Porter michel, «l'avantage concurrentiel», dunod, Paris, 1999.
- 20–Rodolphe Durmand , «Guide du management stratégie, 99 concepts clés», édition Dunod, Paris, 2003.

REVUES:

- 1– P. NEUVILLE, la Qualité en question, revue française de gestion, MARS AVRIL–MAI, 1996.
- 2– M. Mack, L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissances en valeur, Revue Française de Gestion , Septembre-Octobre 1995.

ثالثاً: مواقع الانترنت

- 1– <http://www.strategie.aims.com/montreal/meschi.pdf>
- 2– <http://www.groupe-metidji.com>
- 3– <http://mmsec.com>

الفهرس
• المقدمة..... ص 1
أولاً: أهميته ص 2
أولاً: سبب اختيار الموضوع..... ص 3
ثالثاً: المؤسسة محل التدريب:: ص 3
رابعاً: الإشكالية التي سيعالجها الطالب:..... ص 4
خامساً: الفرضيات: ص 4
سادساً: المنهج المستخدم في البحث..... ص 5
سابعاً: التقنيات المستخدمة في البحث: ص 5
ثامناً: صعوبات الدراسة..... ص 5
تاسعاً: دراسات سابقة ثامناً: صعوبات الدراسة..... ص 6
عاشراً: مفاهيم الدراسة..... ص 6
حادية عشر: تقسيمات البحث: ص 7
القسم الأول: قسم وصفي حول أعمال التدريب العملية..... ص 8
المبحث الأول: النظام القانوني للجمعيات..... ص 8
أولاً: الجمعيات في لبنان..... ص 10
الفصل الثاني: وصف المؤسسة محل التدريب:..... ص 22
تمهيد:..... ص 22
تعريف جمعية المركز الإسلامي للتوجيه والتعليم العالي: ص 23
رسالة، رؤية، أهداف، وقيم الجمعية..... ص 24
المطلب الأول: الموارد المالية للجمعية:..... ص 26
المطلب الثاني: أقسام هذه المؤسسة التي نفذ فيها الطالب لفترة التدريب..... ص 26
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لجمعية المركز الإسلامي للتوجيه والتعليم العالي..... ص 27
المطلب الرابع: خصائص الجمعية: مؤسسة متخصصة رائدة ومتطورة في برامجها ص 27
المبحث الثاني: أعمال المتدرب ص 29
المطلب الأول: الأعمال المنجزة ص 30
الفصل الاول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية..... ص 32

المبحث الأول: الميزة التنافسية.....	ص 32
أولاً: تشخيص بيئة المؤسسة.....	ص 32
تعريف بيئة المؤسسة:.....	ص 32
ثانياً: مفهوم الميزة التنافسية.....	ص 35
ثالثاً: أهمية الميزة التنافسية.....	ص 36
رابعاً: أبعاد الميزة التنافسية.....	ص 36
خامساً: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.....	ص 38
المبحث الثاني: موارد المؤسسة وخصائصها.....	ص 40
الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول الكفاءات، الموارد البشرية.....	ص 48
المبحث الأول: الكفاءات.....	ص 48
المطلب الأول: مفهوم الكفاءات.....	ص 48
المطلب الثاني: تصنيف وترتيب الكفاءات.....	ص 53
المطلب الرابع: علاقة الرأس مال البشري بالكفاءات.....	ص 56
خلاصة:.....	ص 58
المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية مدخل لصناعة الكفاءات.....	ص 60
المطلب الأول: المسار النظري والإطار المفاهيم لإدارة الموارد البشرية.....	ص 60
المطلب الثاني: التحول نحو إدارة الاستراتيجي للموارد البشرية.....	ص 65
أولاً: تعريف الإدارة الاستراتيجي للموارد البشرية.....	ص 66
ثانياً: الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجي للموارد البشرية.....	ص 68
ثالثاً: متطلبات الإدارة الاستراتيجي للموارد البشرية.....	ص 68
أ- المقومات المطلوبة في مسؤولي إدارة الموارد البشرية.....	ص 70
ب- نماذج الإدارة الاستراتيجي للموارد البشرية.....	ص 71
ت- أنشطة الموارد البشرية المحققة للكفاءات.....	ص 73
المبحث الثالث: إدارة الكفاءات والميزة التنافسية.....	ص 84
أولاً: إدارة الكفاءات.....	ص 84
ثانياً: أبعاد إدارة الكفاءات.....	ص 88
أ- تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية.....	ص 88

ب- استقطاب الكفاءات	ص 90
ث- تنشيط وتفعيل الكفاءات بالمؤسسة	ص 93
1. أهمية المعلومات في تفعيل وتنشيط الكفاءات	ص 94
2. دور الاتصال في تفعيل الكفاءات	ص 95
3. دور التحفيز في تفعيل الكفاءات	ص 96
4. العصف الذهني	ص 99
5. المناخ التنظيمي	ص 101
6. تمكين الكفاءات	ص 101
ج- الاحتفاظ بالكفاءات	ص 103
ثالثاً: دور إدارة الكفاءات في دعم الميزة التنافسية	ص 107
أ- دور الكفاءات في تحقيق التميز بالجودة الشاملة	ص 107
ب- أهمية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية	ص 109
1 تعريف الإبداع	ص 109
2 الكفاءات والقدرة على الإبداع	ص 111
خلاصة	ص 114
الخاتمة	ص 115
التوصيات والاقتراحات	ص 118
الملاحق	ص 120
المراجع	ص 127
الفهرس	ص 134