

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



## ملخص مجموعة بحوث في مقياس أسس تسيير الموارد البشرية

المقياس: أسس تسيير الموارد البشرية  
القسم: علوم التسيير  
المستوى: الثالثة إدارة الموارد البشرية

إعداد الدكتور:  
تي أحمد

السنة الجامعية: 2023/2022

## الفهرس

البحث رقم 03: إدارة رأس المال الفكري
البحث رقم 04: التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة
البحث رقم 05: تسيير الكفاءات
البحث رقم 06: نظام معلومات الموارد البشرية
البحث رقم 07: إدارة المسار المهني
البحث رقم 08: تسويق الموارد البشرية

### البحث رقم 03: رأس المال الفكري

#### 1- تعريف رأس المال الفكري:

يعرفه (Guthrie.J) بأن رأس المال الفكري يمثل القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة.

رأس المال الفكري هو مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية والعقلية (المعرفة، المهارة، الخبرة، القيم) التي يملكها العاملون تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تسمح للمنظمة بتوسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وتحقيق ميزة تنافسية.

#### 2- أهمية رأس المال الفكري:

- مما لا شك فيه أن رأس المال الفكري يتمتع بأهمية كبيرة في المنظمات واقتصادات الدول، ويمكن بلورة ذلك في الآتي
- أن رأس المال الفكري هو سلاح المنظمات في عصرنا هذا، لأن الموجودات الفكرية تعتبر بمثابة القوي الخفية التي تضمن بقاء واستمرارية المنظمات؛
- يعتبر رأس المال الفكري أكثر الموجودات قيمة في القرن الواحد والعشرين في ظل اقتصاد المعرفة، حيث يمثل قوه علمية قادره على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم؛
- هو مصدر لتوليد الثروة للمنظمات والأفراد من خلال قدرته على الاختراع؛
- يمثل رأس المال الفكري كالمعرفة لدى الموظفين والقدرة العقلية والإبداع، بالإضافة إلى قدراتهم المستمرة على تطوير تلك العمليات مصدر للقيمة التنافسية.

#### 3- مكونات رأس المال الفكري:

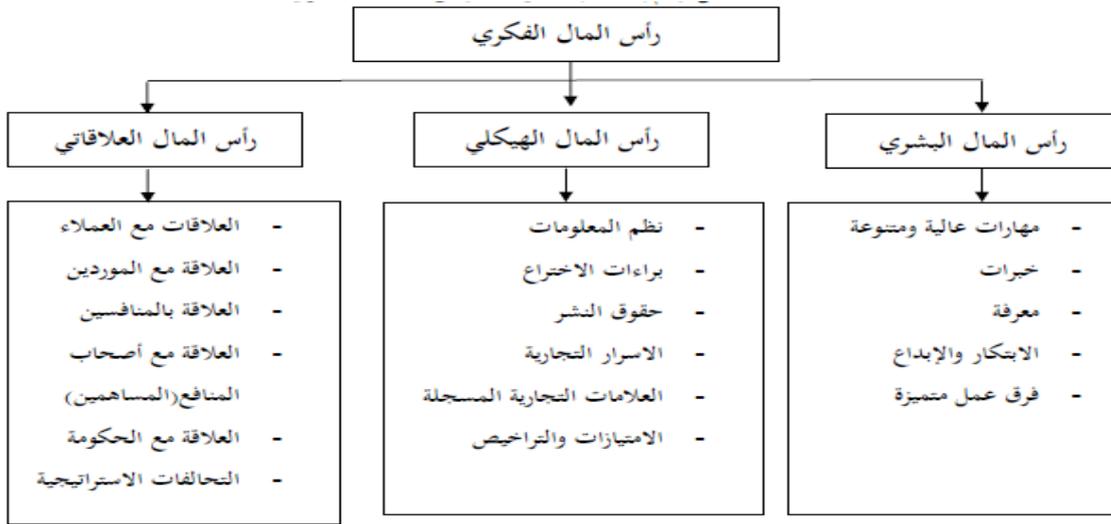
- لقد تباينت وجهات نظر الباحثين حول تصنيفات رأس المال الفكري إلا أن تصنيف Tomas Stewart الأكثر شيوعاً واستخداماً لأنه يتضمن المكونات الأساسية لرأس المال الفكري، والذي يحددها في ثلاث فئات هي رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري ورأس المال الزبوني:
- رأس المال البشري : يتمثل في المعرفة الضمنية والخبرات والمهارات الموجودة في داخل عقول الموظفين. ويرى (Seetharaman) أن رأس المال البشري يشمل خبرات، ومعرفة، وإبداع، وقدرات، وكفاءة، وتعليم، وجميع

كفاءات العاملين، وأنه يمثل مخزون المعرفة في المنظمة؛ فالموظفون يعملون لمصلحة المنظمة ويساعدون في توليد المعرفة والأفكار للمنظمة.

- رأس المال الهيكلي: يعبر عن الموجودات المعرفية التي تبقى في دائرة المنظمة، كما يعرفه (Donnell Regan, and Coates) أنه البنى الارتكازية لرأس مال بشري، بما في ذلك القدرات التنظيمية لمواجهة متطلبات السوق، كما يتضمن نوعية نظم المعلومات التقنية وإمكانية الوصول إليها، ورؤى الشركة، وقواعد المعلومات والمفهوم والتوثيق التنظيمي.

- رأس المال العلاقات أو الزبائني: يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسها. ويعبر (Solitander) عن رأس المال العلاقات بأنه المعرفة المتعلقة بأصحاب المصالح، وخاصة الزبائن المؤثرين على حياة المنظمة، وعليه يكمن جوهر هذا المكون في المعرفة الموجودة لدى الزبائن التي لا بد من اكتسابها بضمن استمرار ولائهم للمنظمة وكسب زبائن جدد.

#### الشكل: مكونات رأس المال الفكري



#### 4- عملية ادارة الرأس المال الفكري:

ان الادارة والتسيير الفعال للرأس المال الفكري يتكون من أربع خطوات رئيسية وهي:

- الخطوة الأولى: تتركز اساسا في التعرف على دور المعرفة كقوة محركة ومدى الاعتماد عليها في المنظمة، ومساهمتها في اعطاء فائض قيمة، حيث كلما ازدادت اهميتها كلما حققت ادارتها عائدا ومردودا أكبر، والعكس من ذلك إذا لم تكن المنظمة ذات كثافة معرفية كان الهدف من تحقيق المردود أكبر هو تحسين ادارة الأصول المالية والمادية.

- الخطوة الثانية: مطابقة الإيرادات التي تم الوصول إليها بالأصول المعرفية المنتجة لها، ومحاولة ايجاد الرأس المال الفكري المنتج للمزايا التي اكتشافها في الخطوة السابقة.

- الخطوة الثالثة: وضع استراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها، خاصة التي تعمل على زيادة الكثافة المعرفية للمنظمة بمعنى وضع الخطط للاستخدام الأمثل للأصول الفكرية والاستثمار فيها لزيادة قيمتها وتظهر اهمية الاستثمار في الأصول الفكرية.

- الخطوة الرابعة: تتمثل هذه الخطوة في زيادة انتاجية الأصول الفكرية والطاقات البشرية الفكرية، فلا بد اولاً من البحث عن مقاييس جديدة غير تقليدية لقياس انتاجية العمل المعرفي (مدخلات، عمليات، مخرجات، تغذية عكسية).

#### 5. مؤشرات قياس رأس المال البشري:

من أهم مؤشرات قياس رأس المال البشري ما يلي:

- قدرات العاملين: وتشمل: القيادة الاستراتيجية لإدارة المؤسسة، مستوى جودة العاملين، قدرة التعلم لدى العاملين، كفاءة عمليات تدريب العاملين، قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.
  - إبداع العاملين: ويشمل قدرات الابداع والابتكار لدى العاملين، الدخل المتحقق من الأفكار الأصلية للعاملين.
  - إتجاهات العاملين: وتشمل تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المؤسسة، درجة رضا العاملين، معدل دوران العمل، متوسط مدة خدمة العاملين بالمؤسسة.
- البحث رقم 04: التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة

#### 1. تعريف التدريب :

- هناك العديد من التعريفات لتدريب الكفاءات ويمكن أن نذكر منها:
- يقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية.
- عرفه " Flippo " على أنه : العملية التي تزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين.
- #### 2. مفهوم الجودة:

تعرف الجودة على أنها: "توجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل".

#### 3. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

- عرفها jobblonski على أنها: شكل تعاوني لأداء الأعمال و بتحريك المواهب و القدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاج و الجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق العمل من خلال مقومات الأساسية لنجاح في المؤسسة وهي اشتراك في الإدارة وهذا لتحسين المستمر للعمليات واستخدام فرق عمل".
- عرفها (Robbins & Coulter) بأنها: "فلسفة إدارية موجهة على أساس التحسين المستمر و الاستجابة لاحتياجات وتوقعات الزبون".

#### 4. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

- الزبون هو من يعرف الجودة، والأولية هي رضاه عن المنتج.
  - اهتمام الإدارة العليا بالجودة، وتقديم القيادة لها.
  - الجودة هي مسؤولية جميع الأفراد في المنظمة بكل مستويا.
  - الجودة هي عبارة عن موضوع استراتيجي، و بهذا تتطلب خطة إستراتيجية.
  - يجب على جميع الوظائف في المنظمة أن تركز على تحسين الجودة بشكل مستمر، وهذا من اجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
  - لتحسين الجودة يجب التدريب والتعليم لكافة الموظفين باستمرار .
  - تحل مشاكل الجودة بتعاون ما بين الموظفين.
  - إن تحسين الجودة وحل مشاكلها يتطلب استخدام طرق ضبط الجودة الإحصائية.
- #### 5. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لكي تتبنى المنظمة فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب أن توفر بعض المتطلبات اللازمة و التي تتلخص في:

- ثقافة المنظمة : لابد من التحول الى الإدارة الحديثة التي تحمل قيم ومفاهيم عمل جديدة ، تركز على تحسين وتطوير جودة الخدمات بما يحقق رضا المستفيدين.
  - مشا ركة وتحفيز العاملين :مشاركة جميع العاملين وتحفيزهم .
  - التزام الإدارة العليا بالجودة.
  - التركيز على العملاء.
  - التخطيط الاستراتيجي للجودة.
  - التحسين المستمر.
  - القياس والتحليل.
  - منع الأخطاء قبل وقوعها.
6. تميز التدريب في إطار الجودة الشاملة:
- يطلق التدريب الشامل على التدريب للجودة الشاملة لأنه متنوع في موضوعاته و متنوع في محتوياته و متنوع في تطبيقاته، ويشمل كل العاملين في المنظمة، و التدريب الشامل يختلف على التدريب العادي تقليدي في:
- هناك مزيج في الموضوعات الفنية و غير الفنية.
  - هناك مصطلحات جديدة يجب أن تعرف.
  - هناك مواقف مختلفة لتنفيذ و تطبيق التدريب الشامل مثل: اجتماعات الفريق، وكذلك تجميع البيانات بطرق مختلفة.
  - التدريب الشامل يقوي المنظمة ككل دون استثناء لأي مستوى و هذا ما يؤدي به إلى أن يكون أشمل من التدريب العادي، و هذا يحثنا إلى التخطيط المستمر الجيد.
7. متطلبات التدريب وإدارة الجودة الشاملة : وتتمثل في:
- التكامل بين التدريب و باقي عمليات إدارة تنمية الموارد البشرية.
  - يحتاج التدريب إلى دعم مستمر من قبل الإدارة، لأن التدريب يحتاج إلى إمكانيات يجب توفرها.
  - يجب أن يكون التدريب قائماً على أساس تغيير أسلوب الأداء و السلوك والتفكير للأفضل.
  - التفاعل بشاكل أكبر مع ثورة المعلومات والاتصالات و التقنيات المستخدمة في التعليم و التدريب.
  - اعتبار التدريب استثمار له عائد و ليس نفقة أو تكلفة، و يتمثل هذا العائد برفع مهارة و كفاءة العاملين على الأداء الجيد، و خدمة العميل، و تلبية رغباته و توقعاته بأعلى مستوى من الكفاءة.
  - شمولية عملية التدريب لكافة المجالات، و لجميع الفئات العاملين رؤساء و مرؤوسين و في مختلف المستويات الإدارية
  - من الأهمية أن يبدأ التدريب على الجودة من قمة الهرم الإداري للمنظمة.
  - ينبغي مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين بعين الاعتبار، لأن طريقة التدريب الأكثر فعالية هي تلك التي تتناسب مع إمكانيات و قدرات المتدربين.
8. مستويات التدريب على الجودة:
- يشمل التدريب على الجودة كافة المستويات الإدارية من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى إلى الإدارة الإشرافية، كما أنه يشمل باقي العاملين:
- تدريب الإدارة العليا: عليها أن تكتسب المهارة قبل غيرها، و أن توفر لذلك الوقت الكافي لابد أن تقوم المنظمة بالتدريب و تنمية القدرات و المهارات من الإدارة العليا.

- تدريب الإدارة التنفيذية: يتضمن هذا النوع التدريب على المعارف و المهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا الإشرافية أو الوسطى أو العليا و لا تكن موجهة فقط للأساليب و الطرق التقنية و لكن أيضا يركز على التدريب على كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي و التوصيات الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- تدريب باقي العاملين: يجب على كل العاملين أن يتلقوا التدريب المناسب عن طبيعة عملهم و كيفية القيام به إذ ثبت أنه يؤدي إلى تطوير يجب على العاملين تحقيقه، وكذلك معرفة أهمية العمل الذي يقومون به حتى و لو كان صغيرا أو مدى ارتباطه بعمل الآخرين. ينبغي أن ينظم التدريب مختلف المستويات الإدارية التي على اتصال مستمر يوميا مع بعضها البعض لانجاز الأعمال المناطة بها، إضافة إلى ذلك ينبغي أن تضم كل جلسة تدريبية موظفين من مختلف القطاعات الوظيفية بالمنظمة، مالية، تسويقية، .....

## البحث رقم 05: تسيير الكفاءات

تمهيد:

يتحدد نجاح المؤسسات على أساس قدرتها على التنافس حول الفرص المستقبلية، الأمر الذي لا يمكن أن يتحقق في ظل ظروف المنافسة الحالية إلا من خلال قدرتها على امتلاك وحسن تسييرها للكفاءات والمعارف كمدخل لتحقيق التميز.

### 1. مفهوم الكفاءة:

عرّفها المجموعة المهنية الفرنسية Le Medef على أنّها: مزيج من المعارف النظرية، والمعارف العملية، والخبرة الممارسة، والوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها، والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها. تعرف الكفاءة كذلك بأنّها: مجموع المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد التي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن. أما " C.K.Perhalad et Gary Hamel " فقد تحدث عن الكفاءة من منظور المقارنة المرجعية، و فرّق بين الكفاءة والكفاءة القادرة على صناعة الفرق في حقل المنافسة واصطّح عليه اسم الكفاءات المحورية (Core competence) وتعني قدرة المنظمة على بناء قيمة أساسية تجسدها بمهارات وقدرات تتقاسمها مختلف خطوط الإنتاج أو الأعمال المنظمة المتنوعة، وبالتالي فإنها تسند قدرتها المتميزة لكي تحقق ميزات تنافسية في الصناعة.

للكفاءات عدّة أشكال ولكل كفاءة دور في المؤسسة، فالكفاءات المسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية هي الكفاءات الأساسية (المحورية)، فحسب "leonard-Barton, 2000" يرى بأن الكفاءات الأساسية عاملاً رئيسياً لتمييز وانفراد المؤسسة عن منافسيها في بيئة العمل، وعرفها "Hafeez et al, 2002" بأنّها تتعلق بالتسويق للمبيعات، بمعنى أنّ الكفاءات الأساسية لها علاقة مع الزبون.

### - أنواع الكفاءات :

إن من أبرز التصنيفات التي خصت الكفاءات هي التصنيف وفق ثلاث تصنيفات :

أ- الكفاءات الفردية: وهي أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل، والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية وبالتالي فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة.

ب- الكفاءات الجماعية: حسب le boterf الكفاءات الجماعية، هي نتيجة أو محصلة تنشأ من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءات الجماعية جملة من المعارف، معرفة تحضير عرض، أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، كمعرفة أخذ أو تعليم الخبرة جماعيا.

ج- الكفاءات التنظيمية (الإستراتيجية): وهي توليفة من المهارات، والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، وتتم من خلال إيجاد التكامل بين الكفاءات الفردية، وذلك من خلال إتباع آليات مُعَيَّنة للتنسيق بينها، وعرفها (Pralhad et hamel) على أنها: توليفة من المهارات، والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، وهي تُشكّل تعلماً جماعياً ضمن المنظمة.

## 2. تعريف تسيير الكفاءات:

يعرف مدخل تسيير الكفاءات كمقاربة حديثة في التسيير الإداري بأنه: مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وبهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن.

تسيير الكفاءات مفهوم يشير إلى تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير لها الظروف المناسبة للعمل والمحفزات الضرورية لبقائها، ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن.

## 3. أبعاد تسيير الكفاءات:

لتسيير الكفاءات أربعة أبعاد، تتمثل في:

1.3. تخطيط الكفاءات: تكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها، وذلك من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف العملية والسلوكيات اللازمة لها، وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي، للتشغيل والكفاءات لتوقع احتياجاتها من الكفاءات.

إن التخطيط بمثابة الخطوة الأولى في عملية تسيير الكفاءات، فإن نجاح هذه المرحلة بالضرورة يؤدي إلى نجاح المراحل اللاحقة، وهنا يعني الحصول على الكفاءات الماهرة التي تؤدي إلى الحصول على الإبداع، والجودة، المؤدية إلى تحقيق الميزة التنافسية، وهو ما تصبوا إليه المؤسسات في ظل البيئة الشديدة التميز.

2.3. استقطاب الكفاءات: الاستقطاب هو العملية التي يتم بموجبها جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من الأفراد، للتقدم إلى العمل في المنظمة، وكذلك ترغيب الأفراد الموجودين في المنظمة للبقاء فيها، وبذلك يكون أمام المنظمة مجال أوسع لانتقاء أفضل العناصر المتقدمة، إذا هي محاولة جذب أكفاء الأشخاص للعمل بالمنظمة، أو هو عملية استكشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة.

3.3. تنمية الكفاءات: تعني نظرة مستقبلية تجاه الموارد البشرية، تركز بشكل كبير على التعلم، بدلا من تدريب الموارد البشرية على ممارسة أنشطة محددة، وتهدف هذه العملية إلى زيادة القدرات المعرفية للموارد البشرية، وتحسين مستوى التفكير الجيد لديها، بالإضافة إلى زيادة مهاراتها في حل المشكلات.

4.3. تقييم الكفاءات: وهي المرحلة التي يتم فيها بتقييم النشاطات والمهام المنجزة، بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات، وبذلك تكمل دورة حياة تسيير الكفاءات.

## البحث رقم 06: نظام معلومات الموارد البشرية

تمهيد:

إن وصول هذه الإدارة إلى أهدافها في تنمية و تطوير و تحسين كفاءة و فعالية هذا الضروري لنجاح أي مؤسسة يتوقف على امتلاكها لنظام معلومات دقيق و فعال تعتمد عليه في توفير البيانات المتعلقة من أجل معالجتها للوصول إلى المعلومات التي تمكنها من تحسين كفاءة و فعالية المورد البشري بالمؤسسة.

### 1. تعريف نظام معلومات الموارد البشرية:

- تعريف أنظمة المعلومات: يمكن تعريف نظام المعلومات من الناحية الفنية على أساس أنه مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع وإسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم إتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم.

- نظام معلومات الموارد البشرية: يعرف بأنه قاعدة بيانات متكاملة متعلقة بالموظفين ووظائفهم، لمساعدة المدراء في تقييم الوضع الحالي للموارد البشرية في المنظمة، ووضع الأهداف للأنشطة الملائمة للموارد البشرية وتقييم نجاح تلك الأنشطة.

يعرف بأنه هو عبارة عن مجموعة من الموارد المادية (أجهزة الحواسيب وملحقاتها)، ومعلوماتية (نظم إدارة قواعد البيانات، وقواعد البيانات، نظم التشغيل،...)، والبشرية (العاملين والمستخدمين والبرمجيين،...)، والتي تتفاعل مع بعضها البعض لجمع وتحليل وتخزين ونشر المعلومات المتعلقة بالأفراد ودعم عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المنظمة.

### 2. أهداف نظام معلومات الموارد البشرية:

- إعداد الخطط والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة؛
- التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وتحليلها؛
- إعداد التقارير الخاصة بإدارة الموارد البشرية؛
- تدعيم الأنشطة اليومية لإدارة الموارد البشرية؛
- تخطيط المسارات الوظيفية و مسارات الترقية؛
- تعزيز كفاءة و فعالية الوظائف الإدارية للموارد البشرية؛
- عملية إعادة هيكلة وظائف الموارد البشرية؛
- رفع الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال تقديم الخدمات في الوقت المناسب.

### 3. عناصر أنظمة المعلومات الموارد البشرية:

نظام معلومات الموارد البشرية يعتبر نظاما ديناميكيا يتأثر بكافة العوامل البيئية الداخلية والخارجية، كما وتمثل عناصره في:

- 1-3- مدخلات النظام: تتمثل في جميع البيانات المتعلقة بالأفراد والوظائف المتاحة في المؤسسة.
- 2-3- قاعدة البيانات: كل البيانات والمعلومات التي تزود بها النظم الفرعية للمدخلات تحفظ في الحاسوب، يمكن أن توجد وحدات التخزين في مواقع: نظم المعلومات، الموارد البشرية أو غيرها. وتقوم برامج نظم ادارة قواعد البيانات والمعلومات بحفظ هذه البيانات والتي ترتبط بالدرجة الأولى بموظفي المنشأة.
- 3-3- مخرجات النظام: تتضمن هذه الأخيرة أنواع متعددة من البرامج التي تحول البيانات في قاعدة البيانات الى مخرجات معلومات، وتتمثل أهم مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية:
  - معلومات حول تخطيط الموارد البشرية؛
  - معلومات عن أداء العاملين؛
  - تقارير معلومات حول استقطاب واختيار العاملين؛

- معلومات عن البرامج التدريبية؛

- معلومات حول نظم الأجور، المكافآت والحوافز؛

- معلومات عن تنمية الموارد البشرية.

3-4- عمليات التحويل والتشغيل: والمتعلقة بتكوين قاعدة بيانات للموارد البشرية والتي تشتمل على البيانات الشخصية وبيانات تقييم الأداء ...، تفيد في العمل على رفع إنتاجية الأفراد من خلال برامج تخطيط المسار الوظيفي والتحفيز والتدريب وتقييم الأداء والرواتب والمزايا والبرامج التشجيعية.

3-5- التغذية الراجعة لمخرجات النظام: هي معلومات تحمل رسائل وارشادات عن كيفية سير العمليات ومدى تطابق انجازات النظام ومخرجاته مع الخطط. وتتم عملية التغذية المرتدة للمحافظة على انتاجية نظام معلومات الموارد البشرية وذلك من خلال رصد الانحرافات والعمل على تصحيحها.

3-6- التأثيرات البيئية: وهي تمثل المتغيرات التي تؤثر على فاعلية أنشطة الموارد البشرية منها ما يتعلق بالجهاز الحكومية والقوانين المنظمة للعمل، والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية وغيرها من المتغيرات .

#### 4. وظائف نظام معلومات الموارد البشرية:

لنظام معلومات الموارد البشرية عدة وظائف منها :

أ- وضع الخطط التفصيلية والإجمالية والتنبؤية لقوة العمل: وذلك بمقابلة حاجات المؤسسة للقوى العاملة مع العروض من الموارد البشرية من داخل المؤسسة وخارجها، وإيجاد الرصيد، وعروض البدائل لمعالجة الفروقات؛

ب- بناء ملفات شخصية لكل عضو في المؤسسة: يبين فيه كل المعلومات الضرورية عنه من حيث العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، الأولاد، المؤهل وتاريخ الالتحاق ونوع الوظيفة، ومقدار الراتب...؛

ج- وضع جداول ولوائح تفصيلية واجمالية: يوضح فيه طبيعة الموارد البشرية في المؤسسة من حيث متوسط العمر، ومعدل الشهادات، والتقدم الوظيفي، وحجم وطبيعة المهارات البشرية التي تمتلكها المؤسسة؛

د- وصف كامل لجميع الوظائف المتاحة في المؤسسة: مبينا فيه متطلبات كل وظيفة والمهام التي سيقوم بها شاغل هذه الوظيفة، وفي مقابل ذلك يجري حصر المهارات والكفاءات المتواجدة في المؤسسة، ومدى مطابقتها مع الوظائف المتاحة.

و- تنظيم شؤون العاملين الإدارية والإجرائية: الإجازات العادية والمرضية، تسجيل الغياب، النقل، الترقية وغيرها من الأنشطة الروتينية.

ي- إجراء البحوث والدراسات المهنية والسلوكية: باستخدام قاعدة بيانات الموارد البشرية وقاعدة المعرفة لإجراء هذه البحوث، مثل مقارنة مستوى الأجور مع مستوى المعيشة، أو فحص العلاقة بين الحوافز التي تقدمها المؤسسة ومعدلات أداء العاملين، أو حساب نسبة تكاليف الأيدي العاملة في المنتج النهائي، وغيرها من مجالات بحث الموارد البشرية مثل الغياب ودوران العمل.... الخ.

### البحث رقم 08: إدارة المسار المهني في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

يمضي الشخص بالمؤسسة الواحدة في بعض الأحيان فترة طويلة ينتقل أثناءها من منصب لآخر، الأمر الذي يزيد خبرة ومهارة وتطويراً في العمل.... لذا على المؤسسة أخذ تطوّر مواردها البشرية بعين الاعتبار، وهذا بتسيير حياتهم المهنية بهدف تنمية وتطوير معارفهم وسلوكياتهم وقدراتهم.

### 1. مفهوم المسار المهني:

كما يمكن تعريفها على أنها: "تسلسل التعيينات التي تحصل عليها المورد البشري". وبعبارة أخرى يمكن القول بأنّ الحياة المهنية الفرد هي " التطوّر المهني الذي يمرّ به، سواء داخل منصب واحد أو في مناصب متعددة، وفي تخصص واحد أو عدّة تخصصات".

ويعرّف تسيير الحياة المهنية على أنه: "مجموع النشاطات المتعلقة بمتابعة وتوجيه المسار الإحترافي لشخص معين، داخل المنظمة أو خارجها بطريقة تسمح له بالحصول على مستوى أفضل من المهارات أخذاً بالاعتبار استعداداته ومؤهلاته".

### 2- أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة:

- زيادة فعالية تحقيق أهداف المنظمة والأفراد من خلال الإسهام في توحيد الإتجاه وتقليل التعارض؛
- حسن استخدام معارف وقدرات ومهارات ومواهب الموظفين؛
- تطور نظام الترقيات من خلال التهيئة المسبقة للمتقنين والتأكد من كفاءتهم لشغل وظائف أعلى؛
- تقليل معدلات دوران الموظفين نتيجة لتركيزه على حاجاتهم المهنية؛
- زيادة الولاء التنظيمي وتحسين الرضا نتيجة لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛
- تلبية الاحتياج للنمو والتقدم لدى الفرد والمنظمة؛
- شغل الوظائف القيادية بالكفاءات المناسبة في الوقت المناسب وإعداد الصف الثاني منهم؛
- زيادة نطاق الخيارات الوظيفية لدى الموظف والمنظمة؛
- تحريك الدوافع لدى الموظفين؛
- تحسين الاتصال فيما بين المرؤوسين والرؤساء.

### 3. وسائل إدارة المسار المهني:

- يمكن للمنظمة أن تستخدم العديد من الوسائل لتسيير المسارات المهنية لمواردها البشرية أهمها:
- تقييم الأداء: تشير تقارير الأداء إلى مستوى أداء الفرد، نقاط قوته وقدراته، نقائصه واحتياجاته التكوينية وامكانية نقله وترقيته؛
- اختبارات المسار المهني: الهدف منها هو التعرف على قدرات الفرد ومهاراته وطموحاته في العمل؛
- بحوث الرضا: تقوم بعض المنظمات ببحوث للتعرف على رضا أو عدم رضا العامل عن عمله وأسباب عدم الرضا؛
- توفير توصيف متكامل للوظائف: الذي يحدد مواصفات الوظائف من جهة ومواصفات الأفراد المؤهلين لها من جهة أخرى؛
- استخدام مخزون المهارات: يوضح الكفاءات المتوفرة لدى المنظمة؛
- تقنيات النقل والترقية: توضح كيفية نقل وترقية العاملين من منصب إلى آخر؛
- برامج التكوين والتطوير: التي توضح البرامج الفردية والجماعية لتكوين وتطوير العمال في المناصب الحالية المستقبلية؛
- استخدام تقنيات التقاعد المبكر: وهذا لتسهيل خروج العاملين الغير قادرين على التأهيل في مناصب أخرى؛

- تقنيات التدوير: النقل من وظيفة إلى أخرى بغرض تكوينه وتحضيره لوظائف أخرى.

#### 4. مراحل المسار المهني:

يتفق الباحثون على وجود أربع مراحل متميزة يمر بها الفرد في حياته الوظيفية هي: الاستكشاف، التأسيس، الحفاظ أو الصيانة، وأخيرا ترك الوظيفة.

1-4- مرحلة الاستكشاف: تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الأفراد في المؤسسة مباشرة، حيث يحاولون تحديد نوعيات الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم ورغباتهم وطموحاتهم وبالتالي فإنهم يضعون في الاعتبار اهتماماتهم الشخصية، القيم الذاتية، تفضيلات العمل وغيرها. ويبدؤون في تجميع المعلومات عن الوظائف والمهن ونوعية العمل من مصادر مختلفة مثل الزملاء والأصدقاء وأعضاء الأسرة وربما وسائل الإعلام، وبعد الانتهاء من التعرف على نوعية الوظائف أو الأعمال التي تتوافق مع اهتماماتهم، فإنهم قد يبدأون في اكتساب نواحي المعرفة والمهارات المطلوبة للالتحاق بهذه النوعية من الوظائف. وتجدر الإشارة إلى أن مرحلة الاستكشاف تستمر عندما يبدأ الفرد عمله الجديد.

2-4- مرحلة التأسيس: بانتهاء المرحلة التحضيرية السابقة يكون الفرد قد اكتسب خلالها مهارات ومعارف متنوعة ورسم مساره الوظيفي في ضوء تقييم إمكاناته التي حددت في مرحلة الاستكشاف، وفي مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد على بداية الطريق أي بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المؤسسة، وأحيانا قد لا ينجح الفرد في الوصول إلى المجال الوظيفي المناسب الأمر الذي قد يدفعه إلى البحث في مؤسسات أخرى.

3-4- مرحلة الحفاظ الوظيفي: ويهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والحفاظ على إدراك الآخرين لقدراته على الإنجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، ويمتلك الأفراد في هذه الحالة رصيدا كبيرا من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي، كما يمكن استخدامهم كمدرّبين للعاملين الجدد، وتزداد مشاركتهم في مراجعة وتصميم سياسات المؤسسة أو أهدافها وفي التوجيه.

4-4- مرحلة الانفصال الوظيفي: هذه هي المرحلة الأخيرة في المسار الوظيفي، وهي مرحلة الاستعداد للتقاعد، وتكون صعبة على كل فرد، وقد تكون أصعب على هؤلاء الذين حققوا نجاحا مستمرا في المراحل السابقة، إذ حان وقت التقاعد بعد عقود من الأداء الناجح والانجاز، أما بالنسبة لمن كان أداؤهم فقيرا أو متواضعا متناقصا عبر سنوات الحياة العملية، فقد يسعدون بنهاية المسار.

نشير أن دورة حياة الموظف تختلف من موظف لآخر وخاصة فترة المحافظة، فبعض الموظفين نجدهم خلال فترة المحافظة يتقدمون ويتطورون باستمرار، في حين آخرون لا يتقدمون ولا يتطورون بل يحافظون على ما اكتسبوه في مرحلة التأسيس، وبعضهم ولضعف إمكاناتهم كما ذكرنا سابقا يتراجع وينحدر بانتهاء مرحلة التأسيس.

### البحث رقم 10: التسويق الداخلي للموارد البشرية

#### 1. مفهوم التسويق الداخلي:

أعطيت العديد من التعاريف للتسويق الداخلي أهمها ما يلي:  
التسويق الداخلي: "التعامل مع الموظفين كعملاء داخليين، والتعامل مع الوظائف على أنها منتجات داخلية، وذلك بتصميمها وتطويرها وفق رغبات واحتياجات العملاء الداخليين".

هو "فلسفة لإنجاح العلاقة بين العاملين والمنظمة والحصول على رضاهم، لتحقيق نجاح التسويق الخارجي، إذ انه في حالة عدم رضا العملاء الداخليين للمنظمة (التسويق الداخلي) فلن يتم الحصول على رضا العميل الخارجي (التسويق الخارجي).

## 2. الأنشطة الضرورية في تهيئة المنظمة لتنفيذ التسويق الداخلي:

- حتى يتم تطبيق مفهوم التسويق الداخلي، لابد من أنشطة ضرورية تمثل فيما يلي :
- تحديد متطلبات الزبائن الداخليين والخارجيين، وظيفة التدريب والتطوير؛
- تطبيق تمكين العاملين حتى يمكنهم تقديم ما يرونه أفضل من الخدمات المناسبة؛
- المكافآت تؤثر على العاملين، وتنعكس على دافعيتهم نحو تقديم أجور الخدمات؛
- الاتصالات الداخلية عنصر هام في تنسيق النشاطات داخل المنظمة، وفي تعزيز جودة الخدمات؛
- وضع معايير واضحة ودقيقة لتقييم الأداء، حتى تحدد مساهمة كل فرد بشكل واضح في تحقيق أداء المنظمة؛
- بناء علاقات عمل داعمة عند تطبيق منهج التسويق الداخلي.

## 3. أهداف التسويق الداخلي:

- هناك هدف على المستوى الكلي، الاستراتيجي والمستوى التكتيكي. الهدف على المستوى الكلي هو الحصول على موارد بشرية يمتلكون قدرات ومهارات عالية، ويستطيعون تحمل المسؤولية، وإظهار الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة للعملاء الخارجيين للمنظمة.
- الهدف على المستوى الاستراتيجي هو إيجاد بيئة داخلية يتصرف فيها الموارد البشرية بطريقة مناسبة، ويتم تسهيلها من خلال إجراءات أهمها: ثقافة الخدمة، التدريب وغيرها من أبعاد التسويق الداخلي، والهدف هو تطوير وعي الزبون الداخلي بالزبون الخارجي والتكامل.
- الهدف على المستوى التكتيكي: هو بيع الخدمات من خلال جهود التسويق الخاصة بالعاملين على أساس أن الموارد البشرية هي السوق الأول للمنظمة المقدمة للخدمات لعملائها، التي لابد وان تكون على مستوى عال من الجودة.

## 4. إستراتيجية تسويق الموارد البشرية:

- جميع مراحل التسويق يمكن العثور عليها في إدارة الموارد البشرية، وسنوضح ذلك في الخطوات التالية:
- تشخيص الانطلاق: تسويق الموارد البشرية هو عملية أساسها التوجه نحو الموظف والغرض منها هو تصميم وإطلاق و ضمان تطوير خدمات الموارد البشرية لمختلف أصحاب المصلحة الذين يختلفون من حيث الصلات مع المؤسسة وأيضا من حيث المصالح التي تربطهم بها، لذلك يبدو من الضروري إجراء التشخيص من أجل تصميم إستراتيجية فعالة لتسويق الموارد البشرية، وهو تشخيص ولاء المتعاونين الذي يمكن أن يكون وسيلة لإخراج الأعراض التي تكشف عن الاختلالات الداخلية، وعدم ملائمة إستراتيجية الموارد البشرية وغياب الأخذ بعين الاعتبار متطلبات الموظف.
- تجزئة سوق الموارد البشرية: مثل أي نهج للتسويق يتطلب تحقيق نوعين من أبحاث السوق: الأول هو طبيعة داخلية ويهدف إلى فهم احتياجات وتوقعات " الموظف العميل"، والثاني ذو طبيعة خارجية ويهدف إلى

البحث عن المواهب وتعزيز صورة جيدة لصاحب العمل بين مختلف الشركاء وعامة الجمهور، وتتكون التجزئة عموماً من تقسيم السوق إلى عدد معين من المجموعات الفرعية، التي تكون متجانسة قدر الإمكان، من أجل تكييف سياستها التسويقية بشكل أفضل مع كل منها أو بعضها.

- المزيج التسويقي للموارد البشرية: تشمل هذه المرحلة اتخاذ قرارات حول عرض الموارد البشرية وسعر خدمة الموارد البشرية، وتنفيذ سياسة التوزيع المناسبة وسياسة اتصال فعالة و متكيفة.

- تكوين صورة صاحب المؤسسة: العلامة التجارية لصاحب العمل هي انعكاس لمكانة صاحب العمل، فإنه من الممكن تقديم نفسه في سوق العمل بطريقة أصلية ومميزة، ويمكن أن يكون: اسم، صورة، توقيع، رمز أو شعار من شأنها أن تولد العاطفة مع المرشحين المستهدفين.

#### 5. أبعاد تسويق الموارد البشرية:

- التدريب: التدريب هو النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء العمل، والتدريب يتكون من مجموعة من البرامج المتخصصة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها بمستوى عال من الكفاءة من خلال تطوير وتحسن أدائهم.

- تمكين العاملين: يقصد بتمكين العاملين مشاركتهم في الصلاحيات والسلطة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم على نحو أفضل في كل أجزاء المنظمة ويقصد به كذلك تفويض السلطة للمرؤوسين في المنظمة.

- فرق العمل: هي جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من الأهداف التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها، وعرفها آخرون بأنها مجموعة أفراد يعملون معا لتحقيق غاية مشتركة لا يمكن الوصول إليها بصورة فردية.

- الاتصال الداخلي: وهو شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات، وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، بالإضافة إلى إسهامه في خدمة للعملاء بجودة عالية، فيوفر جمع المعلومات الضرورية للموظفين.

- الحوافز والمكافآت: إذا كان الأجر هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة التميز في الأداء.