

مؤتمر

العائد الاستثماري لرأس المال البشري

بحث بعنوان

التدريب آلية للاستثمار في رأس المال البشري

د/عمرو شوقي حلاوة

دكتوراه مهنية في إدارة الأعمال

مستشار مالي

محكم ومستشار تحكيم تجاري دولي

مدرب معتمد من المركز العربي للتدريب



التدريب كألية للاستثمار في رأس المال البشري

ملخص:

لقد أدركت المنظمات الحديثة أهمية الاستثمار في الموارد البشرية كونها تلعب دوراً مهماً في نجاحها، بغض النظر عن حجمها وطبيعة نشاطها، مما زاد الاهتمام بالموارد البشرية كثروة فعلية للمنظمة، حيث يظهر هذا الاهتمام في التركيز على عملية التدريب، لأنها تعد استثماراً رئيسياً في رأس المال البشري، وتوفر الموارد البشرية المناسبة للمنظمة من حيث الكم والكيف، و تهدف إلى تزويد العاملين بالمهارات والمعلومات والسلوكيات التي تجعلها قادرة على التغيير وأداء مهامها بالشكل المناسب والمتناسب مع ما يحدث من تطورات وتغيرات محلية ودولية..

مقدمة:

إن قياس العائد من التدريب يعد من أكثر العمليات تعقيداً في مختلف المؤسسات والشركات في العالم نظراً لتعدد واختلاف المصادر التي من خلالها يمكن تحديد هذا العائد ، ومنها ما يمكن قياسه ومنها ما لا يمكن قياسه ، وكثير من هذه الشركات الحريصة على الاستثمار في كادرها البشري وتطويره لديها أكثر من وسيلة وطريقة لقياس هذا الاثر من أجل مقارنته مع ما تم صرفه من أموال ووقت وجهد على تدريب وتطوير الموظفين لديها ومدى تأثيره على حجم أرباحها وهذا هو الأساس ، وهذا يقودنا الى ضرورة المعرفة ببعض الخطوات الضرورية من أجل الحصول على أقصى درجة من الاستفادة والجدوى من تصميم وتخطيط وتنفيذ التدريب .

فاستثمار المهارات الكامنة لدى الموظفين ووضعهم في الأماكن المناسبة لهم وتكليفهم بالمهام التي تناسب مهاراتهم وقدراتهم، تجعلهم أكثر إنتاجية وسعادة ورغبة في الإنجاز، مما يؤدي إلى خفض تكلفة العمل

وتعظيم ربحية المنظمة فضلا عن بقائها واستمرارها، وإظهار الوظائف التي تناسب راغبي العمل من حيث مهاراتهم وقدراتهم مما يؤدي إلى اختيار الفرد للوظيفة التي تناسبه، وخلق اتجاهات مؤيدة لراغبي العمل تجاه المنظمة خصوصا في حالة وجود ندرة في بعض التخصصات المطلوبة، مما يسهل مهمة المنظمة في توفير متطلباتها من العاملين وتقليل سرعة معدل دوران العاملين ، ورفع الروح المعنوية للعاملين ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب وتحقيق الاستقرار في العمل¹.

وفيما يلي نستعرض أهمية التدريب وأثره على رأس المال البشري وذلك على النحو التالي:

أهمية التدريب لرأس المال البشري:

للتدريب أهمية كبيرة للمنظمات وخاصة في عصر التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على استراتيجيات وأهداف المنظمة مهما كان حجمها أو مجال عملها، وأن هذه التغيرات التنظيمية من حاجة الموارد البشرية داخل المنظمة لتحديث مهاراتها واكتساب مهارات ومعارف جديدة.

ويمكن بيان أهمية التدريب في جوانب رئيسية وهي²:

1. زاد الاهتمام بالتدريب نتيجة التطور التكنولوجي الهائل وما رافقه من ابتكار طرق جديدة في اداء العمال بما يوفر الوقت والتكلفة والجهد.
2. العولمة وما رافقها من انفتاح الدول على بعضها وبالتالي زيادة إدراك المنظمات لأهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والتحسين المستمر لكافة موارد المنظمة ومنها المورد البشري.

¹ ليلي بوحديد، وإلهام بجاوي، قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ع10، 2013، ص32.

² مقراني الهاشمي، التدريب كآلية للاستثمار في رأس المال البشري مقارنة نظرية تأصيلية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد1، ع10، 2017، ص94.

3. إدراك المنظمات في الوقت الحالي لأهمية التدريب في تحقيق الاهداف التنظيمية المطلوبه ودورها الكبير في المساهمة بتيسير طرق انسياب العمل وتطوير مهارات العاملين وتعريفهم بما هو مطلوب منهم.
4. إدراك المنظمات لدور التدريب في المساهمة في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.

الاتجاهات الحديثة لتعظيم راس المال البشري:

لقد حظيت إدارة الافراد في المنظمات المعاصرة بأهمية كبيرة نظرا للدور الذي تضطلع به في توجيه وقيادة الافراد العاملين وأول بدايات إدارة الموارد البشرية كانت بتشكيل نقابات لمجموعات من الحرفيين وذلك من أجل تحسين ظروف عملهم. وقد تم ظهور دور إدارة الموارد البشرية بشكل أكبر في نهاية القرن الثامن عشر وذلك بسبب الثورة الصناعية وفي هذه الفترة لم يعد هناك اتصال مباشر بين أصحاب المال والموظفين وذلك لانشغال أصحاب المال وكذلك بسبب تعيين مدراء ليقوموا بهذا الدور ونتيجة للتطور التكنولوجي ظهر دور النقابات العمالية مما كان له الأثر الفعال في بيئة العمل وظهور إدارة شؤون الموظفين حيث بقي الحال في تلك الإدارة على دور محدود لغاية الستينات من القرن الماضي³.

وأصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي جزء أساسي في المؤسسات فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بعد ان كانت تتكون من موظف واحد وأصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة، وكذلك ربحيتها.

³ احمد مخلوف، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الاعمال، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2010، ص29.

التخطيط الاستراتيجي لتنمية رأس المال البشري:

إن الدور الاستراتيجي في تنمية رأس المال البشري هو من أهم أدوار المنظمة إذا لم يكن أهمها للإسهام في نجاح المنظمة في مختلف القطاعات والأصعدة الحكومية والخاصة ويعتبر شريكاً استراتيجياً، ومن العناصر اللازمة لذلك هي:

1. اثراء الثقافة التنظيمية

2. المعرفة الإدارية.

3. إعادة تصميم المنظمات وعمليات العمل

ونلخص الأبعاد الاستراتيجية فيما يلي⁴:

تأمين العنصر البشري المناسب والمؤهل لأداء الأعمال من خلال استراتيجية واضحة ومحددة وتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، ولن تتمكن إدارة الموارد البشرية من توفير هذا العنصر أو المورد البشري، وجعله قوة عمل حقيقية وفعالة ومفيدة داخل المنظمة، ويدين لها بالانتماء والولاء، ويعمل بكل طاقاته وإمكانياته لرفع شأن المنظمة - إلا من خلال بعد استراتيجي، يشتمل على رؤية واضحة، ورسالة محددة، وأهداف واقعية قابلة للتطبيق العملي، وسياسات وبرامج وإجراءات، بعيداً عن الفلسفات النظرية.

فلا بد من إعداد استراتيجيات تتواءم مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي تتناسب مع التطور العالمي، وذلك في جميع المجالات: الإدارية، والإنتاجية، والتسويقية، والقانونية ... وغيرها. والعمل على تحديث البرامج والسياسات المتعلقة برأس المال البشري للمنظمة وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة، وهذه البرامج وتلك

⁴ فاطمة توزان، الأبعاد الاستراتيجية لتطوير أداء الجامعات لخلق ميزة تنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ع16، 2017، ص14

السياسات الحديثة من شأنها زيادة الإنتاجية والفعالية والجودة مما يؤدي إلى نجاح المنظمة وازدهارها، وعلى معاهد التدريب العامة أن تعمل وفق نسق متكامل مع المنظمات لكي تضمن نجاح استراتيجيتها⁵.

أهداف وأهمية تنمية الموارد البشرية:

ترتكز تنمية الموارد البشرية على العديد من الأهداف على مستوى خاص ليتم العمل بها سعياً نحو الوصول إلى أهداف المنظمة بشكل عام، ويمكن تلخيص أهدافها من خلال ما يأتي⁶:

1. تخطيط الموارد: تركز تنمية الموارد البشرية على توظيف الشخص المناسب في المكان والوقت المناسبين؛ نظراً لأهمية ذلك وتأثيره على طبيعة سير الأعمال، ويعد ذلك ضمن عملية تخطيط الموارد والتأكد من نتائج هذا التخطيط فيما بعد وآثاره الملموسة على أرض الواقع.
2. التوظيف والاختيار: تضمن تنمية الموارد البشرية اختيار المواهب والمهارات المناسبة للمنصب الموجود وذلك بعد دراسة العديد من الخيارات المتاحة والعمل على تأهيل الشخص المؤهل، ويرتبط ذلك باختيار الشخص الذي يُظهر كيفية التعامل مع المواقف اليومية التي قد يتعرض لها الموظف والأوقات العصيبة التي من الممكن أن تشكّل له عائقاً ومحاولة التأكد من أنّه قادر على حلّها أو التأقلم معها لتجنب أي خطأ يُحتمل حدوثه مستقبلاً أو تقليل نسبته.
3. التدريب والتطوير: تعتبر الموارد البشرية الموظف أصلاً من أصول الشركة والذي ترغب بالاحتفاظ والاستثمار به للمستقبل، لذلك تقوم بتعزيز قدراتهم وتنميتها لإفادتهم وإفادة المنظمة في ذات الوقت، حيث

⁵ منى جاسم الزايد، الاستثمار في راس المال البشري: نموذج مقترح، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، 2022، ص29.

⁶ نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 7ع، 2013، ص16.

يمكن للقوى العاملة المدربة بالشكل الصحيح أن تقوم بترجمة ذلك إلى إنتاجية أفضل وبالتالي إلى تحقيق أهداف المنظمة وزيادة الأرباح المحققة.

4. تقييم الأداء: تعتمد تنمية الموارد البشرية على التغذية الراجعة التي يمكن الحصول عليها من خلال عمليات تقييم الأداء، حيث يتم تقييم أداء الموظف بناءً على العديد من العوامل التي من الممكن أن تختلف بناءً على اختلاف الوظيفة وطبيعتها، ثم يتم التواصل بعد ذلك مع الموظف وترك التعليقات التي من شأنها تطوير الأداء وتحسينه، فذلك هو الهدف الأساسي من القيام بتقييم الأداء المستمر للموظفين.

5. تعويض الموظفين: تهتم تنمية الموارد البشرية بالتأكد من حصول الموظفين على الأجر المناسب في الوقت المناسب الذي يتوافق مع المعايير والقوانين المتعارف عليها، ويتم أيضاً التأكد من أن الأجر الذي يتقاضاه الموظف يبرر الأداء الذي يقوم به وذلك تجنباً لأي اختلاسات أو مشاكل يمكن التعرض لها مستقبلاً، ومن الممكن أن تقوم تنمية الموارد البشرية بتخصيص مبالغ جديدة تتلاءم مع الجهد المبذول من الموظف لغايات الحفاظ على ولائه وثقته.

6. التحفيز: يعد التحفيز أحد أهداف تنمية الموارد البشرية الأساسية، والذي من شأنه التأثير في سلوك الموظفين وطريقة أدائهم لأعمالهم، فمن خلال تحفيز الموظفين بالوقت والطريقة المناسبين يمكن دفعهم لابتكار العديد من الأفكار والسعي لدعم تطوير الشركة وإنتاجها.

أهمية تنمية الموارد البشرية:

تُعد تنمية الموارد البشرية أحد أهم الجوانب التي تحتويها الموارد البشرية بشكل عام، وتتمثل أهميتها

فيما يأتي⁷:

⁷ ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة في الابعاد السوسيو تقهية حالة مديرية أمو ولاية – بسلرة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة محمد خضير بسكرة، 2016، ص273.

1. تطوير القوة العاملة: تساعد تنمية الموارد البشرية المنظمات والشركات على تطوير قوة عاملة مؤهلة بالشكل الصحيح من خلال تدريبها وتنقيفها وتزويدها بالمعرفة اللازمة، ويتم نقل المهارات الوظيفية اللازمة إلى الموظفين لأداء أدوارهم والمهام المطلوبة منهم على أكمل وجه.
2. تحسين العلاقات مع الموظفين: تعمل تنمية الموارد البشرية إلى تحقيق تفاهم أفضل بين الموظفين أو العاملين مع إدارة الشركة أو المنظمة ، فمن خلال مساعدة الإدارة للأفراد والموظفين في تطوير أدائهم وقدراتهم وأداء أدوارهم فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة الثقة والتعاون وتعزيز العلاقات القائمة
3. توفير فرص للتطور الوظيفي: تعمل تنمية الموارد البشرية على تطوير الحياة المهنية لجميع الأشخاص العاملين في المنظمة، حيث يتم تزويد الأفراد بفرص تدريب وتطوير أداء مختلفة وفقاً لمتطلباتهم، فهي تساعد على معرفة مهاراتهم وقدراتهم ومعتقداتهم من وقت لآخر وفقاً للمتطلبات المتغيرة.
4. تعزيز الإنتاجية: تساهم تنمية الموارد البشرية في زيادة إنتاجية المنظمة بشكل فعال، فمن خلال نقل المعرفة للموظفين وتزويدهم بالخبرات والقدرات والمهارات اللازمة؛ سيؤدي ذلك إلى تحسين إنتاجية الأفراد بالإضافة إلى تحسين جودة المخرجات التي يقدمها الأفراد للمنظمة، فقد يصبح جميع العاملين مؤهلين بالشكل الصحيح للقيام بالأداء الجيد.
5. تحسين الرضا الوظيفي: تركز فكرة وهدف تنمية الموارد البشرية على تحسين أداء الموظفين من خلال تعزيز قدراتهم وثقتهم بأنفسهم، لذلك تقوم تنمية الموارد البشرية بالتوجيه الجيد لأداء الموظفين وتوفير البيئة المناسبة للعمل لهم بالشكل الصحيح، والذي سيؤدي بدوره إلى تحقيق رضا وظيفي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل عام.

دور نظم الحوافز في الارتقاء بالموارد البشرية وأدائهم⁸:

تتجح بعض المؤسسات أو المنظمات في كسب ولاء وإخلاص العاملين بها وتعتمد هذه المؤسسات على ولاء منسوبها باعتباره دعامة رئيسية لاستراتيجيتها والتي تمكنها في ظل توافر الإمكانيات والتكنولوجيا المتاحة مثلاً للالتزام بمعدلات عالية من جودة وتقديم خدمات تنافسية في سوق العمل تضمن لها الاحتفاظ بعملائها واستقطاب أكبر عدد من العملاء الجدد ولذلك فإن العمالة المحفزة ذات معدل الإنجاز المرتفع تعتبر من نقاط القوة والنجاح في وظيفة التحفيز ويتحقق ذلك بتوافر نقاط القوة الآتية⁹:

1. وجود روح معنوية مرتفعة تكلف إرضاء المؤسسة.
2. وجود مشاركة واهتمام من العاملين بتقديم مقترحات وأفكار جديدة لحل المشكلات التي تواجه المنظمة أو المؤسسة.
3. وجود عدد معقول من الأفكار الجيدة الصالحة للتطبيق ووجود رغبة الابتكار والابداع.
4. وجود معدل مرتفع للالتزام بوقت العمل والحرص عليه وانخفاض معدل الغياب.
5. وجود تكتلات وجماعات غير رسمية معروفة لدى الإدارة وتعمل لصالح المنظمة.
6. وجود اقتناع من العاملين بحكمة وقدرة القائد وخبرته.

الولاء والانتماء الوظيفي:

يعرف الولاء الوظيفي بشعور الموظف بارتباطه بالوظيفة التي يعمل بها، ومكان العمل، وأصحاب العمل أيضاً، وذلك يزيد من رغبة الموظف بتقديم كل ما لديه وبذل جهده لتحسين أوضاع الشركة التي يعمل

⁸ أسماء بوزيان، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-بسكره-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، 2019، ص127.

⁹ ذهيبية سليماني، وسعيدة بالliche، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2013، ص46.

بها، لذلك من المهم للغاية أن يتمتع الموظفين في أي مؤسسة وفي بيئة مكان العمل بالولاء والانتماء الوظيفي، ويمكن أن يتعززا من خلال الطرق التالية¹⁰.

1. تحسين مكان العمل: على أصحاب العمل أن يجعلوا مكان العمل مكانًا يفخر الموظف بالعمل به، ويمكن تحقيق ذلك من خلال وضع أهداف تنظيمية ذات تأثير إيجابي على البيئة والمجتمع، وتحسين سمعة مكان العمل في المجتمع.

2. إظهار التقدير: أي موظف في أي مكان عمل في العالم يحتاج لأن يشعر بأنه يتم تقديره في مكان عمله؛ حيث إن ذلك يزيد من شعور الموظف بالإنجاز، ويؤكد على أن عمله ذو تأثير إيجابي على نجاح العمل. تعزيز مشاركة الموظفين: تعزيز مشاركة الموظفين في مكان العمل لزيادة شعورهم بالانتماء والاندماج في مكان العمل، وذلك من خلال تشجيع التواصل بين فريق الإدارة وأعضاء الفريق الخاص بهم بشكل يومي، وتحسين العلاقة بينهم.

3. تقديم ملاحظات بناءة: من الضروري أن يقدم صاحب العمل الملاحظات لفريق العمل حول عملهم وأدائهم، وحتى لو كانت بعض هذه الملاحظات سلبية يجب أن تكون هادفة وبناءة، ويجب أن ينتبه لطريقة تقديمها بحيث تُساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم.

4. الشفافية: من المهم للغاية أن يكون صاحب العمل واضحًا في التعامل مع الموظفين في مكان العمل، وذلك حتى تبقى الثقة موجودة بين الموظفين ومكان العمل، وإذا لم يُحقق هذا الأمر سوف يُفقد ولاء الموظفين للعمل. الاستماع للموظفين: جزء كبير من مصدر قلق الموظفين في أماكن العمل هو عدم وجود من يستمع لهم أو يهتم بمخاوفهم، ويمكن كسر هذا الحاجز من خلال مشاركة الموظفين أفكارهم، ومخاوفهم،

¹⁰ انتصار محمد طه، مستوى الانتماء لمهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، 2003، ص184.

والاستماع لهم. الامتيازات الوظيفية: التي يُنصح بتقديمها للموظفين تعد الامتيازات طريقة رائعة لزيادة الانتماء الوظيفي لمكان العمل، ويمكن تحقيق ذلك من خلال منح الموظفين لبعض الامتيازات مثل أيام الإجازة. اشتراكات الأندية الرياضية. ساعات العمل المرنة. زيادات الموظفين.

منهجية بطاقة الاداء المتوازن:

لقد حظيت بطاقة الأداء المتوازن باهتمام العديد من الباحثين، حيث أصبحت هذه البطاقة من أحد المداخل المهمة لقياس وتقييم أداء منظمات الأعمال، وذلك لما تقدمه من منظور متكامل للأداء مما يساهم في معرفة المنظمات لمواطن قوتها وتعزيزها، وأوجه قصورها وعلاجها. وتقوم فلسفة بطاقة الأداء المتوازن التي ساد استخدامها في منظمات الأعمال الناجحة على العبارة القائلة "إذا لم يمكنك القياس لا يمكنك الإدارة"، فهي تعتمد على تتبع المقاييس الهامة الموجهة نحو استراتيجية العمل بالمنظمة مثل مقاييس الجودة والعميل والابتكار وحصة السوق التي يمكن أن تعكس الأحوال الاقتصادية ومستقبل النمو بطريقة تفوق ما تعكسه الأرباح¹¹.

وتركز بطاقة قياس الأداء المتوازن على أربعة جوانب هي:

1. الجانب المالي: يقيس هذا الجانب ربحية الاستراتيجية، لأن تخفيض التكلفة المتعلق بالمنافسين والغير وتحقيقهم للأرباح تمثل المحركات الأساسية للمبادرات الاستراتيجية التي تمارسها المنظمة، ويعتمد الجانب المالي على كم من الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال سيتم تحقيقه.

¹¹ رامز رمضان محمد السيد، استخدام بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المؤسسي في المنظمات العامة، مجلة كلية العلوم الادارية، مج10، 4ع، 2019، ص49.

2. جانب العميل: يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة وقياس نجاح الشركة في هذه القطاعات. لتتحكم في أهداف نموها، وتستخدم المنظمات مقاييس مثل الحصة السوقية، عدد العملاء الجدد، ورضا العميل.

3. جانب العمليات الداخلية: يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين.

4. جانب النمو والتعلم: يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين.

دور التدريب في بناء وتعزيز رأس المال البشري:

إن الاهتمام بتعليم الموظفين وتطوير مهاراتهم وخبراتهم هي من أكثر الطرق الفعالة في تنمية رأس المال البشري وإن استثمار المال في تنوير عقولهم وزيادة معرفتهم له عائد كبير على الأفراد والمنظمة جميعاً، ومن جانب آخر من المهم زرع مفهوم التعلم وحب التعلم لجعلهم شغوفين دائماً بالتعلم وتطوير أنفسهم وذلك يمكنهم دائماً من فتح أبواب الأفكار والابداع على مصرعيها¹².

الولاء والانتماء الوظيفي لتنمية رأس المال البشري:

يعد الموظف المخلص هو حلم كل صاحب عمل، وعادة ما تعني علاقة العمل هذه أن الموظفين مستعدون للأداء الجيد وكذلك لتحمل المسؤولية، والمساهمة بنشاط في الأفكار الإبداعية والسعي للنهوض بالشركة، وفي المقابل، يفقد الموظفون المخلصون كثيراً ولديهم مشاكل عمل إضافي أقل، يظل الموظفون المخلصون موثوقين وسريين عندما يتعلق الأمر بالمعلومات الداخلية التي لا ينبغي الكشف عنها للجمهور.

¹² أحمد إبراهيم، تصور مقترح لخطوات تحسين إدارة رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء في ضوء متطلبات تنميتها، مجلة الإدارة التربوية، ع5، 2017، ص137.

وبالنسبة للموظفين، فإن الولاء يعني أولاً وقبل كل شيء الأمان، فضمان حصولهم على دخل منتظم وعدم الاضطرار إلى البحث عن وظيفة جديدة يزيد من ولاء الموظفين. ويلعب عامل التعريف أيضاً دوراً مهماً للغاية، فيمكن للموظفين المخلصين التعرف على شركتهم وتمثيلها بضمير مرتاح، والذي بدوره يحفز ويضمن الرضا الوظيفي، الولاء مما يعني دائماً الثقة المتبادلة، أو بعبارة أخرى: إذا كان أحد الطرفين فقط مخلصاً، فإن المبنى مهدد بالانهيار بسرعة كبيرة.

وكذلك يعد الانتماء الوظيفي هو منظمة أو مجموعة ينتمي إليها الشخص بناءً على مشاركته في مهنة معينة، ففي كثير من الأحيان، يضيف الأشخاص قسمًا في سيرهم الذاتية يسمى “الانتماءات المهنية”، يمكن أن يقنع الكشف عن المشاركة المهنية مدير التوظيف أن الشخص لديه شغف حقيقي بالوظيفة، كما يشير إلى الرغبة في المشاركة بما يتجاوز متطلبات العمل المعتادة، وقد يشغل أي شخص أيضاً منصب مسؤول المنظمة التابعة¹³

دعم رأس المال البشري للإبداع والابتكار:

إن ضمان البقاء وتعزيز الوضع التنافسي لأي منظمة، والحفاظ على نموها وازدهارها مرتبط ارتباطاً مباشراً برأس المال البشري، بحيث أصبحت الموجودات غير المادية على رأس هرم الموجودات التي تمنح المنظمات مكانتها وهي أهم مقومات نجاحها، ويعد رأس المال البشري أحد مكونات رأس المال الفكري والمكون الأهم من بين الموجودات الأخرى. ومع انتشار العولمة والثورة التكنولوجية الهائلة وما يترتب عليها من ضرورة مواصلة عملية البحث والتقدم في المجالات كافة، فقد استلزم الأمر العمل على تطوير القدرات الإبداعية وبخاصة التفكير الإبداعي، وتحفيزها وتطويرها كوسيلة لتحقيق غايات وأهداف المنظمات. إذ أن قيمة رأس

¹³ أيمن عادل عيد، دور المواهب في تنمية رأس المال الفكري (دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب العقارية بجمهورية مصر العربية)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج 7، ع 2، 2020، ص 36.

المال البشري تتعاضد كلما زادت القدرات الإبداعية والتفكير الإبداعي الذي تمتلكه. كما تحرص المنظمات على الحصول على رأس المال البشري الذي يتميز بالقدرة على الإبداع والابتكار والتطور¹⁴.

القيمة المضافة من رأس المال البشري لدعم المركز التنافسي للمؤسسات:

تستمد العديد من المؤسسات اليوم مزاياها وقدراتها التنافسية بشكل رئيسي من رأس مالها البشري، إذ أصبح لزاماً عليها أن تختار الذي يتماشى منه ويتطابق وأهدافها الاستراتيجية من جهة وأن تعمل على المحافظة عليه واستثماره من جهة أخرى. ويستمد موضوع الاستثمار في رأس المال البشري أهميته بالنسبة للمؤسسات من أهمية المورد البشري ذاته، فمهما تعددت وتنوعت العوامل المساهمة في خلق القيمة للمؤسسات فإنها تركز وتتمحور في الإنسان باعتباره الأساس لجميع أنواع رأس المال.

كما أن قضية الأعمال والقدرات التي تتمتع بها المؤسسة مستمدة من الطريقة التي تدير بها أفرادها الذين يمثلون المصادر الحقيقية والدائمة للميزة التنافسية¹⁵.

التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

تعتمد المنظمات باختلاف طبيعة عملها وقطاعاتها الوظيفية المختلفة على وجود مجموعة من الموظفين والعاملين فيها، مما يضمن المحافظة على انسيابية العمل والاستمرار في تحقيق الأهداف. ويطلق على جميع هؤلاء الموظفين والعاملين اسم الموارد البشرية (Human Resource) وتخصص جميع المنظمات قسم

¹⁴ تمارة حمزة أسعد، أثر استثمار رأس المال البشري في تحقيق التفكير الإبداعي لدى طلبة المرحلة الجامعية، مجلة التربية، مج3، ع164، 2015، ص804.

¹⁵ مليكة مدقوني، الاستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقييمه- دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS تبسة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس فرحات سطيف-1، 2018، ص937.

خاص مسؤول عن إدارة الموارد البشرية فيها ومتابعة القضايا والنشاطات الخاصة بهم مثل التدريب، والاختيار والتوظيف، والتعويضات، وتقييم الأداء وغيرها.

ويحتاج قسم الموارد البشرية كغيره من الأقسام إلى التخطيط والمتابعة ومواءمة أهدافه مع أهداف المنظمة. ويتم ذلك عن طريق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

يعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (HR Strategic Planning) هو عملية التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية المستقبلية للمنظمة بعد تحليل الموارد البشرية الحالية للمنظمة وسوق العمل الخارجي وبيئة الموارد البشرية المستقبلية التي ستعمل بها المنظمة، وهناك العديد من الأهداف للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية نورد أهمها فيما يلي¹⁶:

1. ضمان وجود الموارد البشرية الكافية لتلبية الأهداف الاستراتيجية والخطط التشغيلية للمنظمة.
2. توفير الأشخاص المناسبون الذين لديهم المهارات المناسبة في الوقت المناسب.
3. مواكبة الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية والتشريعية والتكنولوجية التي تؤثر على الموارد البشرية.
4. المحافظة على المرونة حتى تتمكن المنظمة من إدارة التغيير إذا كان المستقبل مختلفًا عما هو متوقع.

مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

عملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية تمر بعدة مراحل، وهي على النحو التالي¹⁷:

¹⁶ موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الاردن، رسالة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008، ص172.

¹⁷ زين بنت عبد الكريم، التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2008، ص347.

1. تقييم القدرة الحالية للموارد البشرية: بناءً على الخطة الاستراتيجية للمنظمة، تتمثل الخطوة الأولى في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تقييم قدرة الموارد البشرية الحالية. حيث يجب تحديد مهارات وقدرات الموظفين الحاليين من خلال وضع قائمة لكل موظف تجمع فيها المهارات التي يمتلكها. وتشمل هذه القائمة كل شيء مثل الأنشطة الترفيهية والتطوعية للموظف والشهادات في مختلف مستوياتها.
 2. التنبؤ بمتطلبات الموارد البشرية: الخطوة التالية تتمثل بالتنبؤ باحتياجات الموارد البشرية للمستقبل بناءً على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. فيجب الأخذ بعين الاعتبار التحديات الخارجية التي ستواجهها في تلبية الاحتياجات من الموظفين والتي يمكن أن تؤثر على المنظمة.
 3. تحليل الفجوة: يتم في هذه الخطوة تحديد المكان الذي ترغب المنظمة أن تكون فيه في المستقبل وأين هي الآن وتحديد الفجوة بينهما. ويتضمن تحليل الفجوة تحديد عدد الموظفين والمهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق هدف المنظمة المستقبلي.
- تطوير استراتيجيات الموارد البشرية لدعم الاستراتيجيات التنظيمية: هناك خمس استراتيجيات للموارد البشرية يمكن اتباعها لتلبية احتياجات المنظمة المستقبلية¹⁸:

1. استراتيجيات التدريب والتطوير: تشمل هذه الاستراتيجيات على: تدريب الموظفين على تولي أدوار جديدة. وتزويد الموظفين الحاليين بفرص التطوير لإعدادهم لوظائف مستقبلية في المنظمة، ويمكن تلبية احتياجات التدريب والتطوير بعدة طرق، قد يشمل ذلك إرسال الموظف لأخذ دورات أو شهادات، أو قد يتم إنجازه من خلال التدريب أثناء العمل. يمكن تلبية العديد من احتياجات التدريب والتطوير من خلال تقنيات فعالة من حيث التكلفة.

¹⁸ ندى جودة حسين، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية دراسة تطبيقية على شركات الادوية بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بنها، 2011، ص309.

2. استراتيجيات التوظيف: يتم في هذه الاستراتيجيات تعيين موظفين جدد بالمهارات والقدرات التي ستحتاجها المنظمة في المستقبل، والنظر في جميع الخيارات المتاحة للترويج الاستراتيجي للوظائف الشاغرة وتشجيع المرشحين المناسبين للتقدم.
3. استراتيجيات الاستعانة بمصادر خارجية: في هذه الاستراتيجيات تقوم المنظمة بالاستعانة بأفراد أو منظمات خارجيين لإتمام بعض المهام. فتبحث العديد من المنظمات خارج مجموعة موظفيها وتتعاقد للحصول على مهارات معينة. وتقوم بعض المنظمات بالاستعانة بمصادر خارجية لأنشطة الموارد البشرية أو أعمال المشاريع.
4. استراتيجيات التعاون: قد تؤدي عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى تطبيق استراتيجيات غير مباشرة تتجاوز منظمتك من خلال التعاون مع منظمات أخرى للتعامل مع النقص في مهارات معينة.
5. استراتيجيات إعادة الهيكلة: تشمل هذه الاستراتيجيات: تقليل عدد الموظفين. إعادة تجميع المهام لخلق وظائف مصممة جيداً. إعادة تنظيم مجموعات العمل لتكون أكثر كفاءة.

أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تتمثل أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي¹⁹:

1. خفض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق للحاجات الكمية والنوعية المستقبلية لكل وظيفة من وظائف المنظمة.

¹⁹ عبد الرحمن غسان الصديقي، علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي وأثره على المنظمات، بالتطبيق على شركة صافولا للصناعات الغذائية، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، 2019، ص42.

2. يوفر للمنظمة بيانات نشاطات وعمليات الموارد البشرية مما يؤدي الى نجاح برامج التخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.

3. الموازنة بين وظائف ونشاطات إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة بحيث تحقق كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.

4. يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الاساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتدريب والتحفيز.

5. يؤدي الى توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة.

6. يساعد تخطيط الموارد البشرية على تحليل قوة العمل المتاحة ومعرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.

7. يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية.

الخاتمة:

وختاماً لزم التنويه إلى أهمية الموارد البشرية ودورها الفعال في المنظمة حيث تعمل الموارد البشرية من خلال إدارتها بشكل جيد على تحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة في أداء موظفي المنشأة، كما تقوم من خلال الإجراءات التي تؤديها على رفع الانتاجية والالتزام لدى الموظفين وزيادة التنافس بينهم للوصول إلى أفضل نتيجة ممكنة، كما تعمل الموارد البشرية على جذب الكفاءات وتعيين أفضلهم، إضافةً لتحفيز الموظفين على أدائهم وإنجازاتهم من خلال المكافآت، مما يساهم في رفع الانتاجية وتحسين الأداء.

النتائج:

توصل البحث إلى العديد من النتائج نعرض أهمها فيما يلي:

1. إن قياس العائد من التدريب يعد من أكثر العمليات تعقيداً في مختلف المؤسسات والشركات في العالم
2. تحرص الكثير من الشركات على الاستثمار في الكوادر البشرية وتطويرها.
3. أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي جزء أساسي في المؤسسات فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلا من موظف واحد وأصبحت تساهم في المكانة التنافسية لمؤسسة
4. إن الاهتمام بتعليم الموظفين وتطوير مهاراتهم وخبراتهم هي من أكثر الطرق الفعالة في تنمية رأس المال البشري وإن استثمار المال في تنوير عقولهم وزيادة معرفتهم له عائد كبير على الأفراد والمنظمة جميعاً.
5. تستمد العديد من المؤسسات اليوم مزاياها وقدراتها التنافسية بشكل رئيسي من رأس مالها البشري، إذ أصبح لزاماً عليها أن تختار الذي يتماشى منه ويتطابق وأهدافها الاستراتيجية من جهة وأن تعمل على المحافظة عليه واستثماره من جهة أخرى.

6. تعتمد المنظمات باختلاف طبيعة عملها وقطاعاتها الوظيفية المختلفة على وجود مجموعة من الموظفين والعاملين فيها، مما يضمن المحافظة على انسيابية العمل والاستمرار في تحقيق الأهداف.

7. إن تخطيط الموارد البشرية يوفر للمنظمة بيانات نشاطات وعمليات الموارد البشرية مما يؤدي الى نجاح برامج التخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.

التوصيات:

وبناء على ما تم التوصل إليه من نتائج يوجه الباحث العديد من التوصيات لكل من العاملين وإدارة المنظمات وذلك على النحو التالي:

التوصيات المقدمة لإدارة المنظمات:

1. يجب على إدارة المنظمة وضع نسبة من الأرباح للموارد البشرية والتي من شأنها أن تحقق الولاء والانتماء للمنظمة، مما يجعلهم حريصين على زيادة ربحها كصاحب المؤسسة.
2. يجب على إدارة المنظمة أن تعمل على الاهتمام بتطوير وتدريب العنصر البشري بإعتباره العنصر الاساسي في العمل.
3. يجب العمل على تطوير نظام الاجور والمرتبات والحوافز والمزايا والمنافع والتعويضات.
4. يجب أن يكون لدى المدير رؤية واضحة وأن يكون على معرفة تامة بما يريد تحقيقه من خلال الاستثمار في الموارد البشرية وأن يدرس جميع الأشياء التي تخص الهدف والسعي للوصول إليه.

توصيات مقدمة للعاملين:

1. يجب أن يكون الموظف على دراسة كامله بتطورات سوق العمل ومواكبه ذلك من خلال تعلم المهارات الجديدة.

2. يجب على الموظف أن يعمل دائما على خلق أفكار جديدة يمكن تطبيقها في العمل مما يزيد من كفاءة العمل ويزيد من إنتاجية الموظف.

المراجع والمصادر:

1. أحمد إبراهيم، تصور مقترح لخطوات تحسين إدارة رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء في ضوء متطلبات تنميتها، مجلة الادارة التربوية، ع5، 2017.
2. احمد مخلوف، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الاعمال، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2010.
3. أسماء بوزيان، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - بسكرة-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، 2019.
4. انتصار محمد طه، مستوى الانتماء لمهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، 2003.
5. أيمن عادل عيد، دور المواهب في تنمية رأس المال الفكري (دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب العقارية بجمهورية مصر العربية)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، مج7، ع2، 2020.
6. تمارة حمزة أسعد، أثر استثمار رأس المال البشري في تحقيق التفكير الإبداعي لدى طلبه المرحلة الجامعية، مجلة التربية، مج3، ع164، 2015.

7. ذهيبه سليمان، وسعيدة بالliche، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، 2013.
8. رامز رمضان محمد السيد، استخدام بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المؤسسي في المنظمات العامة، مجلة كلية العلوم الادارية، مج10، ع4، 2019.
9. زين بنت عبد الكريم، التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2008.
10. عبد الرحمن غسان الصديقي، علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي وأثره على المنظمات، بالتطبيق على شركة صافولا للصناعات الغذائية، المجلة العلمية للاقتصاد والادارة، 2019.
11. فاطمة توزان، الابعاد الاستراتيجية لتطوير أداء الجامعات لخلق ميزة تنافسية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، ع16، 2017.
12. ليلي بوحديد، وإلهام يحيوي، قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ع10، 2013.
13. مقراني الهاشمي، التدريب كآلية للاستثمار في رأس المال البشري مقارنة نظرية تأصيلية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد1، ع10، 2017.
14. مليكة مدفوني، الاستثمار في راس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقييمه- دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS تبسة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس فرحات سطيف-1، 2018.
15. منى جاسم الزايد، الاستثمار في راس المال البشري: نموذج مقترح، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، 2022.

16. موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الاردن، رسالة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008.
17. ندى جودة حسين، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية دراسة تطبيقية على شركات الادوية بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بنها، 2011.
18. نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية واهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، ع7، 2013.
19. ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة في الابعاد السوسيو تقنية حالة مديرية أمو ولاية – بسلرة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة محمد خضير بسلرة، 2016.