

تنمية وإدارة الموارد البشرية في الوحدات الاقتصادية أساساً في ترشيد الأداء الوظيفي

الأستاذ المساعد الدكتور مصطفى الكاظمي النجف آبادي الأستاذ المساعد في مركز بحوث الحوزة والجامعة mostafakazemi@rihu.ac.ir	الأستاذ المساعد الدكتور وسام نعمة رجب جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد Jamalnajafairport@yahoo.com	الباحث محسن ياسين طه التميمي جامعة المصطفى ﷺ العالمية جمهورية ايران الاسلامية - قم
---	---	---

Human Resources Development & Administration in the Economic Units as a Foundation for Work Performance Guidance

Asst. Prof. (PhD) Mustafa Al-Kadhimi Al-Najaf Abadi Asst. Prof. at the Center of Hawza and University Research	Asst. Prof. (PhD) Wisam Nima Rjeeb Al-Kufa University College of Administration & Economic	Researcher Muhsin Yaseen Taha Al-Temeemi Al-Mustafa (saww) International University/The Islamic Republic of Iran/Qum
---	---	--

المستخلص:-

تناولت هذه الدراسة تأثير تنمية وإدارة الموارد البشرية بأبعادها (إدارة تنفيذية ناجحة، رعاية الموهبة)، وكذلك مقدرات الاستثمار في رأس المال الوظيفي بأبعاده (الاندماج الوظيفي، التدريب، التحفيز، والتعويضات، دعم تكنولوجيا العمل). وقد انطلقت من معضلة فكرية ذات بعدين، بعد نظري تمثل في ندرة الكتابات التي تناولت تأثير إدارة وتنمية الموارد البشرية، ومقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي في إدارة الاحتواء العالي، إذ لم يتم تناول رأس المال الاجتماعي مع إدارة الاحتواء العالي ومعالجات تنوع الموارد البشرية من الباحثين السابقين، وكذلك تحديد كيفية استعداد الوحدات الاقتصادية للعمل بتنمية وإدارة الموارد البشرية ورأس المال الاجتماعي، وبيان تأثيرهما في الاستثمار الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: التنمية – الموارد البشرية – التنوع – الوحدات الاقتصادية – الأداء الوظيفي – الإستراتيجية – التدريب – التطوير.

Abstract:-

This study has dealt with the affect of the treatments of the diversity of the dimensions of the human resources (expert organization, successful executive management talent care), as well as the strengths of developing the social capital through its dimensions (improving the structure of group work, developing the social work relationships, directing the perceptions toward group work), as two explanation variables and the managing of high involvement as responsive variable through its dimensions (job engagement, training, incentive and compensations, work technology supporting). It launched from intellectual dilemma of two dimensions, a theoretical dimension represented by the scarcity of researches and writings that have dealt with affect of the treatments of the diversity of human resources and the strengths of developing the social capital in managing the high involvement.

Keywords: development, Human Resources, Diversity, Economic Units, Job Performance, Strategy, Training, Development.

المقدمة Introduction :

إن تنمية الموارد البشرية المدربة والمؤهلة تأهيلاً علمياً وعملياً راقياً تعدّ ركناً أساسياً من الأركان المحددة لمستوى الأداء في الوحدة الاقتصادية وعاملاً حاسماً في تحقيق أهدافها، وذلك لأهمية الدور الذي يمكن لهذه الموارد أن تؤديه في المجالين الإنتاجي والتنظيمي، مما حدى بإدارات الوحدات الاقتصادية أن تخصص موازنات كبيرة لتطوير هذه الموارد وتنفق عليها مبالغ طائلة.

إن تنمية وإدارة الموارد البشرية أصبحت في الوقت الحالي تواجه تحديات كبيرة بسبب التغيرات البيئية المتسارعة (اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية....) التي جعلت هذه الإدارة ملزمة بتغيير المفاهيم والاستراتيجيات بشكل مستمر. تكيفاً مع التطورات والتغيرات. لذلك كان لابد من وجود استراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية تقوم بتخطيط واستخدام أنشطة الموارد البشرية من خلال العديد من الممارسات المتمثلة بالتوظيف، التعويض، تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء، تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم.

إن إدارة الموارد البشرية من الإدارات المهمة التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثيرين من الكتاب والباحثين ومديري المنظمات نظراً لحساسية الوظائف المنوطة بها، والتي تعالج مسائل تتعلق بالموارد البشري في المنظمة الذي يعد محور عمل هذه الإدارة وأساس أنشطتها فضلاً عن عمل الإدارات الأخرى كالإنتاج والعمليات والتسويق والمالية.....، ومن أبرز سمات المنظمات المعاصرة اليوم اعتمادها على تقانة المعلومات التي تتضمن الأجهزة والاتصالات والبرمجيات والتي تهدف إلى خدمة الإدارة من خلال تقديم المعلومات وتوصيلها إلى المستفيدين بغية صنع واتخاذ القرارات المختلفة في المنظمة ومن أهم هذه القرارات قرارات إدارة الموارد البشرية.

منهجية البحث

سنعرض محتويات البحث وفق المنهجية التالية:

١- أهمية البحث Research Importance:

تنبع أهمية الدراسة من النظرة الحالية للمورد البشري بدوره الفاعل في تحقيق بيئة

عمل تتمتع بالجودة. لذلك يمكن تحديد أهمية البحث بتحديد مفهوم تنمية وإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالوحدات الاقتصادية. فضلاً عن معرفة العلاقة القائمة بين إدارتي الموارد البشرية والاستثمار والوظيفي، كما وتهتم الدراسة بتوجيه وتوعية مدراء الدوائر العراقية بأهمية المورد البشري وضرورة وضع استراتيجيات جيدة لاستقطابه وتوظيفه وتعويضه وتدريبه ... فضلاً عن أدراك الأهمية الاستراتيجية التي تلعبها الجودة في الدوائر ودور المورد البشري في تحقيقها.

٢-١ مشكلة البحث Research Problem:

تعد إحدى أهم التوجهات المعاصرة المرتبطة بتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل الوحدات الاقتصادية. إذ يؤدي العنصر البشري دوراً هاماً ورئيسياً في تحقيق النجاح والتميز، لذلك لا بد من الاهتمام به من خلال إدارته بشكل جيد وتحفيزه وتطوير أدائه وصيانه وفق الأسس والأساليب العلمية الصحيحة. وبناء على ذلك تم تحديد مشكلة البحث الحالي بالسؤال التالي:

- ١- هل هناك تصور واضح لدى إدارات عن مفهوم تنمية الموارد البشرية؟
- ٢- ما هو تأثير استراتيجيات تنمية إدارة الموارد البشرية (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التعويض، استراتيجية التدريب والتطوير) في دعم برامج الإدارة؟
- ٣- هل يمكن تطوير استراتيجيات تنمية وإدارة الموارد البشرية المتمثلة بالتوظيف، التعويض، التدريب والتطوير، لكي يحقق أفضل النتائج لبرامج إدارة؟

٣-١ أهداف البحث Research Objectives:

- في ضوء ما تتضمنه مشكلة البحث وبما ينسجم مع فرضية البحث يهدف إلى:
- ١- التعرف على طبيعة تنمية إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالتوظيف، التعويض، التدريب والتطوير في المنظمات عينة الدراسة.
 - ٢- التعرف على مدى إمكانية تطبيق الموارد البشرية في دوائر الدولة.
 - ٣- تشخيص وتحليل أثر تنمية وإدارة الموارد البشرية في دعم الاستثمار الوظيفي.

١ - ٤ فرضية البحث Research Hypothesis:

تكمن فرضية البحث بما يأتي:-

(توجد علاقة ارتباط معنوية بين تنمية وإدارة الموارد البشرية والاستثمار الوظيفي)

إدارة وتنمية الموارد البشرية

١-١-٢ مؤشرات التنمية البشرية

إن إدارة المواد البشرية كوظيفة تختص بتكوين هيكل مناسب من الموارد البشرية ذات مستوى مناسب من القدرات والمهارات المطلوبة لمقابلة احتياجات المنظمة، ثم تدريب وتنمية هذه المهارات باستمرار وأيضاً مكافأة الأفراد مكافأة عادلة تتفق مع المجهودات التي تبذل ثم تحقيق نوع من التكامل والتنسيق بين مصالح الأفراد والمنظمة ومنع حدوث أي تضارب بينهما، وأخيراً توفير الرعاية والخدمات اللازمة لهم. كل ذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. ومن ذلك المنطلق فإن إدارة المواد البشرية:

إدارة المواد البشرية هي عبارة عن النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أداء مجموعة الأنشطة والعمليات التشغيلية المختلفة المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المنظمة.

ولذلك يمكن أن نعرف هذه الإدارة على أنها (إدارة المواد البشرية هي عبارة عن النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أداء مجموعة الأنشطة والعمليات التشغيلية المختلفة المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المنظمة).

إن مؤشر التنمية البشرية هو محاولة للتعبير عن نوعية الحياة احصائياً بما يتجاوز البعد الاقتصادي دون اهماله للجوانب الاجتماعية، فهو ينظر للإنسان كوحدة متكاملة ولا يختزله في بعده الاقتصادي الكمي، وهو يمثل أنموذجاً أولياً لتكامل خيارات الإنسان في الحياة من خلال تركيزه على طول العمر والمستوى التعليمي ومستوى المعيشة.

إن السبب الأساس لحساب مؤشر التنمية البشرية ليس قياس التنمية في كل بلد من البلدان بمعرفة مقدار ما أنجزه فيها فحسب، بل ترتيب قيم مؤشرات التنمية البشرية للبلدان المختلفة بشكل تنازلي لتصنيف البلدان من حيث نوعية الحياة فيها حسب مؤشر التنمية البشرية، ومقارنة ذلك بتصنيفها من حيث معدل الدخل الفردي، ويلاحظ في هذا المجال وجود علاقة موجبة بين معدل الدخل الفردي ومؤشر التنمية البشرية، ولكن هذه العلاقة

بعيدة عن أن تكون علاقة كاملة، فالدول التي تنال أعلى العلامات في مؤشر التنمية البشرية ليست نفسها الدول التي يتمتع مواطنوها بأعلى مستويات للدخل الفردي.

إن صناع القرار الاقتصادي في البلدان النامية يعلقون أهمية كبيرة على معدل نمو الناتج المحلي الاجمالي، من خلال تأثيره المباشر على تخفيض معدلات التضخم من ناحية ورفع مستويات الرفاهية في المجتمع من ناحية أخرى، ويربط الباحثون في صندوق النقد الدولي بين معدل النمو ودرجة الإصلاح، ويبين هؤلاء أن هذه العلاقة تتخذ شكل حرف (U) فالنمو ابطأ ما يكون في البلدان ذات الإصلاحات الأقل تقدماً والعكس صحيح.

وتشير النظرية الاقتصادية الى أسباب عدة لتفسير كيف يمكن لمعدلات النمو في الناتج المحلي الاجمالي أن تشجع على قيام التنمية البشرية: (الأمم المتحدة ، ٢٠٠٥ ، ٢٩ - ٣٠).

أولاً: التنمية البشرية هي هدف بحد ذاتها.

ثانياً: التنمية البشرية جذابة اقتصادياً لأنها وسيلة لزيادة الانتاجية.

ثالثاً: التنمية البشرية جذابة اجتماعياً لأن تخفيف الفقر يساهم في تكوين مجتمع مدني صحي وتحقيق الديمقراطية والاستقرار الاجتماعي.

رابعاً: التنمية البشرية جذابة سياسياً لأنها يمكن أن تقلل الاضطرابات الاهلية وأن تعزز الاستقرار السياسي.

لاشك أن الدخل الحقيقي يسمح للناس بالعيش على مستوى لا يمكن لأصحاب مستويات الدخل الأدنى الحصول عليه، وتبين الأدلة التجريبية أن نصف التفاوتات في متوسط العمر المتوقع تعود الى الفروق في نصيب الفرد من الناتج المحلي الاجمالي.

وفي هذا الصدد من الضروري ملاحظة الأثر البارز لنصيب الفرد من الناتج المحلي الاجمالي على متوسط العمر المتوقع، وايضاً على المتغيرات الاجتماعية الاخرى ومن ضمنها ارتفاع معدلات الإلمام في القراءة والكتابة، وانخفاض معدلات وفيات الرضع والاطفال.

تظهر تطورات مسألة المديونية الخارجية للدول النامية، أنها قد تحولت من مجرد مسألة تعامل مالي الى ازمة، ثم تفاقمت إلى قضية دولية في غاية التداخل والتعقيد، على الرغم من توافق الآراء حول الاسباب التي ادت إلى وقوع هذه الازمة، إلا أن الجدل ما زال قائماً

حول تحديد أولويات العوامل التي دفعت إليها.

والعوامل التي خلقت الازمة تنقسم الى عوامل داخلية واخرى خارجية. ومن بين العوامل الداخلية، إنمط التنمية والاستراتيجيات والسياسات التي رافقها، اضافة الى تعاظم دور القطاع العام على هذا الصعيد.

وإما الأسباب الخارجية فتشمل طبيعة ومشاكل التجارة الدولية ومحدودية فاعلية الدول النامية في تجاوز سلبياتها، مثل تدهور نسب التبادل التجاري والحماية المفروضة على صادراتها، يقابله استئثار الدول المتقدمة بمنافع التبادل التجاري الدولي وارتفاع اسعار الفائدة الدولية ومحدودية مصادر التمويل وتعاظم اعبائه.

٢-١-٢: إدارة الموارد البشرية the concepts of (H.R.M).

تعددت التعابير التي اطلقت على النشاط المسؤول عن إدارة العنصر البشري في المنظمة، فهناك من يستخدم مصطلح إدارة الأفراد قاصداً بذلك إدارة الأفراد العاملين في المنظمة. وبعد ان تطور المفهوم أطلق مصطلح إدارة الموارد البشرية ليقصد به النشاط المسؤول عن إدارة المورد البشري سواء أكان ضمن قوة العمل للمنظمات أم من هم قادرون على العمل ولم تنهياً لهم فرص العمل في منظمة معينة. وتجمع الاتجاهات الحديثة بان إدارة الموارد البشرية في المنظمة تعتبر من الانشطة المهمة، بل ويعد النشاط الذي من الممكن أن يكسب المنظمة ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين، كونه نشاطاً يتعامل مع الإنسان الذي لا يمكن تقليده في حاجاته ورغباته وتوقعاته. وكانت البدايات مع نشاط أستمداً أفكاره ومبادئه من حقول قريبة كالعلاقات الصناعية واقتصاد العمل وعلم النفس الصناعي وعلم الاجتماع الصناعي وعلم الاثروبولوجيا وعلم السلوك التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي والعلم السياسي والإدارة العامة ، حيث اذا تفاعلت هذه الحقول فيما بينها مكونة حقلاً أطلق عليه بإدارة العاملين ثم إدارة الأفراد ثم إدارة الموارد البشرية وأخيراً إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. ليكون الأخير هو المسؤول عن تحقيق الموائمة بين المنظمة والبيئة من خلال تحقيق الموائمة بين الفرد والمنظمة والبيئة (الهيئي، ٢٠٠٠: ١٩-٢٠). وتأسيساً على ما سبق فإن المقومات البشرية هي أحد الموجودات الثمينة والضرورية للمنظمة والتي لا يمكن الاستغناء عنها أو استبدالها.

وبدأت المنظمات خلال السنوات الأخيرة تنظر لممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها الوسيلة الأساسية والمباشرة في تحقيق ربحية المنظمة (Noe, et al, 1994: 3). ومن الجدير بالذكر صعوبة تخيل أيما منظمة تستطيع أن تحقق الكفاءة والفاعلية في عملها من دون وضع برامج ونشاطات فعالة لإدارة الموارد البشرية وقد عرفت إدارة الموارد البشرية والتي يرمز لها (HRM) على أنها "الإدارة الفعالة والمسؤولة عن الأشخاص بالعمل" كذلك هي التي تتفحص ما يمكن أو ما يتوجب عمله لتجعل من الأشخاص العاملين أكثر إنتاجية أو أكثر ايفاءً بمتطلبات العمل. (Ivancivich, 1998:8-3). كذلك عرفت إدارة الموارد البشرية على أنها "عملية اكتساب وتدريب وتقييم وتعويض الموظفين والاهتمام بعلاقاتهم في العمل وصحتهم وسلامتهم والأمور المتعلقة بالعدالة". (Gary Dessler, 2003: 2).

ومما تقدم يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها "التخطيط المنظم والتنسيق للعمليات التنظيمية الأساسية لتصميم العمل والتوظيف والتدريب والتقييم والتحفيز والحماية".

٣-١-٢: أهداف إدارة الموارد البشرية. Goals of (H.R.M)

إن لكل وظيفة داخل المنظمة أهدافها. وعلى هذا الأساس وضع الكتاب مجموعة من الأهداف لإدارة الموارد البشرية والتي يمكن توضيحها بما يأتي: (Ivancevich, 1998: 9):

- ١- تساعد المنظمة في الوصول إلى أهدافها.
- ٢- توظيف مواهب وقدرات قوة العمل (work force) بشكل جيد وكفوء.
- ٣- تجهز المنظمة بموظفين مدربين ومحفزين بشكل جيد.
- ٤- تحقق رضى الموظفين إلى حد ما.
- ٥- تطور وتحافظ على عمر العمل الذي يجعل من التوظيف في المنظمة شيئاً مرغوباً فيه.
- ٦- نقل وتوصيل سياسات إدارة الموارد البشرية إلى جميع الموظفين.
- ٧- المساعدة في دعم وإدامة السياسات والممارسات الأخلاقية ودعم السلوك المسؤول اجتماعياً.
- ٨- تحرك التغيير إلى تحقيق ميزة تنافسية متبادلة للأفراد والمجاميع والمؤسسة والجمهور.

٢-١-٤: أهمية إدارة الموارد البشرية. Importance of (H.R.M)

تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال الدور الذي تؤديه في عدة مجالات ومنها التحليلية والتشخيصية والإبداعية في كل جانب من جوانب وأنشطة إدارة الموارد البشرية. (Wright, 1991: 92). اذ تتجسد تلك الجوانب المهمة بما يأتي:

١- تنفيذ الاستراتيجية وتخصيص موارد المنظمة والعمليات الإنتاجية فضلاً عن المسؤوليات التي يتمتع بها الأفراد والخاصة بأداء المنظمة وثقافتها التي تجعل من الابتكار مسألة حية وفعالة (Rucce, et al, 1998: 82).

٢- كذلك تظهر أهميتها من خلال وظيفتها التي تنجزها في المنظمات والتي تحقق الاستخدام الأمثل والأكثر فاعلية للأفراد (وهم الموظفون) من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية والفردية

٣- وتتلور أهميتها من خلال قدرتها على المبادرة والاضطلاع بالدور الريادي في التحليل البيئي فيما يتعلق بمعلومات الموارد البشرية كماً ونوعاً وفقاً لطبيعة الأعمال ومتطلباتها وبما يضمن الإدارة الناجحة والفاعلة.

٤- وتظهر أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال الادوار الابداعية التي تقوم بها والمتمثلة في وضع وتطوير الاستراتيجيات الطارئة (Emergent strategies) أي الاستراتيجيات غير المخطط لها مسبقاً من قبل الإدارة. كذلك دورها في تحقيق المزايا التنافسية من خلال تطوير مصادر رأسمالها البشري الذي يوافر للمنظمة الإمكانات والقدرات المميزة والمتوافقة مع متطلبات البيئة المتغيرة (عباس، ٢٩: ٢٠٠٣).

٥- تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال دور العاملين في إنجاز العمليات الإنتاجية وتنفيذ الاستراتيجية المخطط لها. ومساهماتهم في عمليات البيع وخدمة الزبون ودعم جهود البحث والتطوير الخاصة بالمنتجات وعمليات المنظمة ، وبالتالي فهي تدعم التوجهات المستقبلية في تحقيق أهدافها بعيدة الأجل (Templeton, 2000: 132).

٦- وهناك من يؤكد على أن التغيير الكبير والأكثر إثارة للدهشة في دور إدارة الموارد البشرية اليوم هو الشراكة المتزايدة في تطوير وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى الشركة (Gary Dessler, 2003: 5).

وللأسف أن المفهوم السائد تاريخياً للموارد البشرية يندرج على أنها وظيفة استشارية، مما جعل البعض يميل إلى النظر إليها على أنها أقل مما هلي عليه اذ تطرق رأي من تلك الآراء الى أن إدارة الموارد البشرية في الغالب وظيفة تشغيلية للغاية وبأن نشاطات الموارد البشرية ليست استراتيجية على الإطلاق وبالمقابل فقد أكد رأي آخر وهو الأكثر توسعاً هو أن إدارة الموارد البشرية لها دور كبير في موائمة وتكييف استراتيجية الشركة. ويظهر هنا دورها في تكييف الممارسات الفردية للموارد البشرية لتلائم مع الاستراتيجيات الكلية والتنافسية. ومن ثم توافر الموارد البشرية والبرامج المطلوبة لتنفيذ تلك الاستراتيجية الكلية (Gary Dessler, 2003: 12).

وبعد زيادة المؤثرات الخارجية على المنظمات أصبح من الضروري على المنظمات استغلال امكانياتها كافة لمجابهة هذه التأثيرات وإعادة النظر بكثير من أنشطتها والتفكير بطريقة مختلفة مركزة على المداخل الاستراتيجية في أغلب جوانب وأنشطة العمل. وبرزت منظمات ناجحة بشكل كبير نتيجة لوضعها مجموعة من الاستراتيجيات الجيدة لإدارة الموارد البشرية، وتأكيداً على التخطيط الجيد (Bratton & Gold, 2003: 49). وتعني إدارة الموارد البشرية استراتيجياً "ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة من أجل تحسين أداء الأعمال وتطوير الثقافات التنظيمية التي تدعم الابتكار والمرونة"، وبشكل أنموذجي تصوغ إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا استراتيجية أعمال الشركة. وتعد استراتيجية إدارة الموارد البشرية المنطلق لتحديد المسارات والإجراءات التي تستخدمها الموارد البشرية لمساعدة الشركة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية (Gary Dessler, 2003: 5).

تنوع الموارد البشرية:

٢-١- مفهوم تنوع الموارد البشرية

يشير مفهوم إدارة الموارد البشرية الى مجموعة الاستراتيجيات الممارسات والسياسات والبرامج المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بقوة العمل التي تحتاج اليها الادارة لأداء وظائفها على أكمل وجه وتؤكد الاتجاهات المعاصرة في الادارة على ضرورة وجود نظام متكامل للموارد البشرية، يأخذ بعين الاعتبار، اهمية وجود موائمة بين مكونات هذا النظام مع بعضها بعض، وكذلك انسجام دور النظام مع الانظمة الادارية الاخرى (العامري والغالبي،

٢٠٠٧: ٥٩٢). ولذلك ان ادارة الموارد البشرية التي يفترض ان تلعب هذا الدور المهم يجب ان تحترم قوانين العمل النافذة، وتعمل على الالتزام بمبدأ تكافؤ الفرص في الاستخدام، وان تعي اهمية التنوع في الموارد البشرية، وتراعي خصوصية مكان العمل (Workplace Privacy) للفئات المختلفة.

ففي مصنع لشركة (Com 3) بالقرب من شيكاغو الامريكية على سبيل المثال والتذكير، رُفِعَ (٦٥) علماً وطنياً، يمثل كل علم اصل عامل واحد في الاقل يعمل في المصنع. وان العاملين الذين بلغ عددهم (١٢٠٠) يتكلمون بأكثر من (٢٠) لغة مختلفة. وان معظم التعليمات تكون بشكل رسومات، ومشفرات ملونة كبيرة لتصوير سياقات العمل التي ينبغي اتباعها. كما ان اغلب المديرين غير مؤهلين لإدارة مثل هذه الفروقات المتعددة ثقافياً (Daft & Marcic, 2001: 232). ومن هذا المنطلق، ان التنوع اليوم لا يشير فقط الى لون البشرة أو الاصل فقط، بل انه يشير الى جميع الفروقات التي تتضمن الانتماء الديني، والعمر، وحالة العجز، والخدمة العسكرية، والتوجه الجنسي، والطبقة الاقتصادية، والمستوى الثقافي، واسلوب الحياة، فضلاً عن الأصل والعرق والاثنية والقومية (Bateman & Snell, 2002:342).

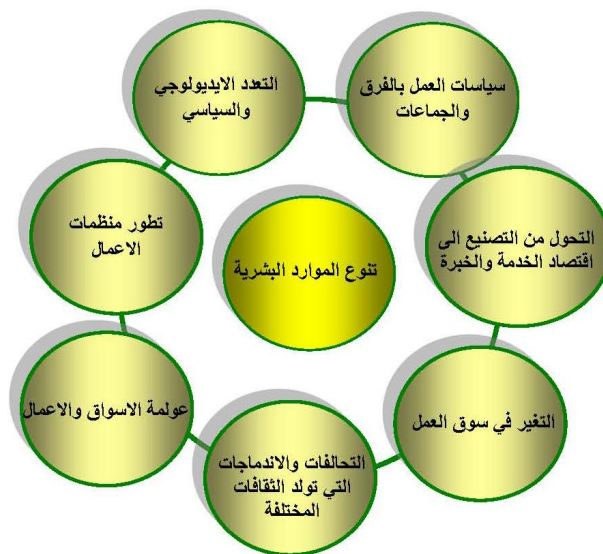
يعني التنوع تباين الوجود من ناحية عدم التشابه واختلاف النوع، وطبقاً لقاموس (Oxford)، ان المصطلح (Diversity) يستعمل لوصف انواع مختلفة من العاملين في المنظمات، اذ يمكن ان يرى بالاشياء التي يستخدمها هؤلاء العاملون في اخبار انفسهم، بان الآخرين مختلفون (Singh, 2002: 2). وينظر الى التنوع من ناحية الفروقات الديموغرافية والتنوع العرقي في قوة العمل، فقد اصبحت قوة العمل هذه أكثر تنوعاً عرقياً من ذوي قبل. كما ان نسبة النساء زادت عما في السابق، وان معدل الاعمار أصبح أكبر (Mathis & Jackson, 2003: 138). وعند الحديث عن التنوع، فان ذلك يعني الاشارة الى خصائص الافراد التي تشكل هويتهم وخبراتهم في مكان العمل، كما يشير التنوع الى درجة الاختلافات بين اعضاء المجموعة أو المنظمة الواحدة (Lussier, 1997: 75).

اشار (Daft & Marcic, 2001: 324) الى تنوع قوة العمل على انها استخدام وضم أشخاص لديهم سمات وخصائص بشرية مختلفة عن بعضهم، أو ينتمون الى مجاميع ثقافية مختلفة ليكونوا ضمن وحدة أو منظومة واحدة. واكد (Daft & Noe, 2002: 39) ان التنوع

يشير الى الاختلافات بين العاملين، وذلك على اساس انتماءاتهم الى مجاميع مختلفة أو متباينة. واضاف (Turner et al, 1987) ان الكثير من النظريات، قد جرى تقديمها لتوضح التفاوت الاجتماعي المرتبط بالتنوع للموارد البشرية، وان النظريات الخاصة بالتصنيف الاجتماعي تشير ان الافراد يبحثون لتعريف انفسهم من خلال عملية التصنيف الذاتي على اساس الجنس والعرق والعمر، والتي تنعكس على الادراك الذاتي للفرد وسلوكياته (Syed, 2008: 101).

وهذا يعني من منظور الباحث الى ان التنوع مصطلح يدل على الاختلافات الموجودة بين العاملين في المنظمة الواحدة، من حيث العمر أو الجنس أو العرق أو الاصل أو الدين أو القابلية الجسمانية أو اللون أو توجهات الفرد السياسية والاجتماعية والايديولوجية والدينية أو غيرها. وهناك في الاقل سبعة اسباب اصبح من خلالها التنوع نشاطا سائدا في ادارة الموارد البشرية ومنظمات الاعمال، وهي كما يوضح شكل (١) اسباب ظهور التنوع في الموارد البشرية.

الشكل (١)، وبحسب منظور الدراسة الحالية.



لقد اكتسب التنوع اهتماما كبيرا اليوم اكثر من السابق، بسبب زيادة الهجرة العالمية، وامكانية اتصال الناس من خلال الانترنت واستمرار الادارة في البحث عن الموارد الرخيصة (Marques, 2008: 5). وهذه الاسباب وغيرها ادت الى التوجه نحو بروز التنوع في اماكن العمل، وبشكل ملفت للنظر. واكد (Andrews & Herschel, 1996: 169) ان ادارة التنوع

هي مهارة يمكن تعلمها، واتجاهات يمكن تقبلها، والمفتاح الأساس لذلك، هو الإدراك ان التنوع يعد ميزة جوهرية في مكان العمل.

يحقق التنوع في المنظمة ميزة تسويقية من خلال الدعم الذي توفره العمالة المتعددة الثقافات، والتي تساعد في فهم احتياجات الزبائن المتنوعين، كما يسهل وصول المنظمة الى اسواق متنوعة، من خلال امتلاكها موارد بشرية ذات قدرة على التجديد والابتكار وضمان الولاء من هؤلاء العاملين الماهرين وذوي الموهبة العالية.

وتأسيساً على ذلك فالاهتمام بالتنوع يمكن ان يحقق مجموعة من المنافع، والتي من ابرزها ما يأتي: (Cascio, 2005: 117)

١- يولد تطبيق التنوع في المتاجر والاسواق الشعور بالراحة النفسية لدى الزبون الذي يشاهد، وله وجه واحد يماثله عنصرياً، أو مذهبياً، أو شكلياً، أو من ناحية اللون، أو العرق أو الخلفية الثقافية، أو العمر، أو من ناحية الجنس. فضلاً عن تمتع الشركة بقاعدة زبون اسعد واغتراب اقل، ومما يزيد ذلك من تكرار التبضع، وزيادة من ارباح المتجر.

٢- تربح المنظمات لأنها تستخدم موارد بشرية ذات قدرة على تجديد نفسها مرات عديدة من خلال التنوع الواسع للايديولوجيات المتوافرة على جميع المستويات، كما ان الانسانية هي الاخرى تربح اذا ما تحقق التنوع في كل مكان وفي كل المنظمات.

٣- يزداد الولاء لدى العاملين الذين يشعرون ان فرص التقدم والنمو الوظيفي لا تقتصر على جماعات أو شريحة معينة أو عدد معين.

٤- استشعار حاجة الادارة الى جذب واستقرار قوة عمل ماهرة ومدرّبة وتعلم متبادل ومشاركات في الرأي والتصور.

٥- يعد التنوع ضرورة استراتيجية للاحتفاظ بالموهبة العالية، ويقلل استنزاف العاملين الماهرين وصناع المعرفة، اذ يساعد التنوع المنظمة في تطوير والحفاظ على الاشخاص الموهوبين، اذ تستطيع المنظمة ذات السمعة الجيدة في تقييم التنوع جذب افضل المتقدمين للعمل من بين الرجال والنساء والمجموعات الاخرى ذات الثقافات المتعددة. لقد ادلى (Lussier & Achua, 2007: 368) دلوه ليضيف فوائد أخرى لتنوع الموارد

البشرية، وهي:

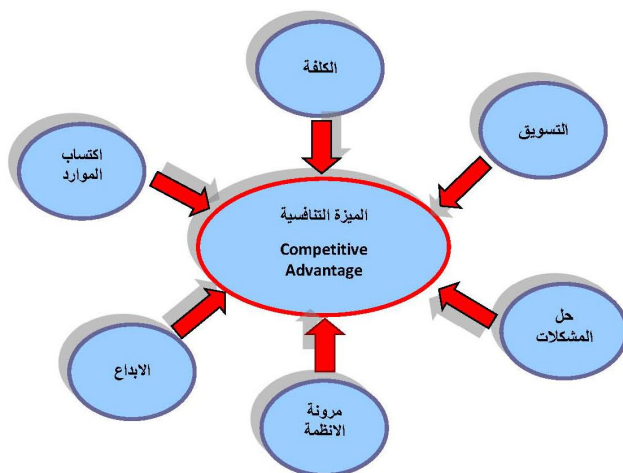
(١٥٨)..... تنمية وإدارة الموارد البشرية في الوحدات الاقتصادية أساساً في ترشيد الأداء الوظيفي

١- يؤثر التنوع في الكلفة، إذ أن المنظمات التي تتبنى التنوع، تزيد من الراحة في العمل للمجموعات المتنوعة، وبالتالي يقلل التنوع والغياب ودوران العمل وما يرتبط بها من كلف اضافية.

٢- يوفر التنوع الأسس العميقة والعريقة في الحل الخلاق للمشكلات، وفي المساعدة باتخاذ قرارات صائبة.

يمكن ان يكون التنوع مصدرا حقيقيا وذو قيمة للميزة التنافسية في السوق، وقد اشار في هذا الصدد (DeNisi & Griffin, 2001: 486) الى ستة محاور عن كيفية اسهام التنوع في التنافس، وكما موضح في الشكل (٢).

شكل (٢) اسهام التنوع في خلق الميزة التنافسية



Source: Denisi, Angelo S., & Griffin, Ricky W., (2001), "Human Resources Management", New York , Honghton Mifflin Company, 486.

١- محور الكلفة: تمتلك المنظمات التي تتعلم مجارة التنوع عموما مستويات اعلى من الانتاجية، ومستويات اقل من الغياب.

٢- اكتساب الموارد: تصبح المنظمات التي تدير التنوع بفاعلية معروفة بين النساء والاقليات على انها اماكن جيدة للعمل، وبهذا ستكون هذه المنظمات قادرة بشكل افضل على جذب الموظفين المؤهلين.

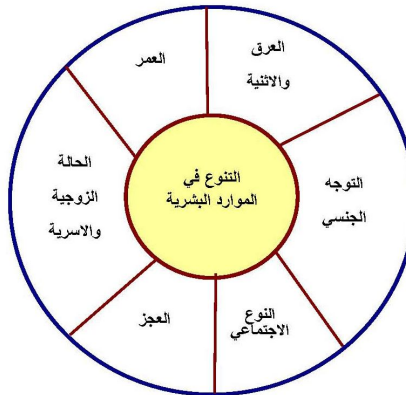
٣- التسويق: تستطيع المنظمات ذات قوة العمل المتنوعة فهم اجزاء السوق المختلفة بشكل افضل من المنظمات الاقل تنوعاً.

٤- الابداع: تصبح المنظمات ذات قوة العمل المتنوعة اكثر ابداعاً وابتكاراً من المنظمات الاقل تنوعاً، وتتصف المنظمة المتنوعة بعدة وجهات نظر وطرق تفكير، ولذلك فانه من المحتمل ان تولد افكاراً جديدة.

٢-٢-٢ ابعاد تنوع الموارد البشرية

يشير (Mathis & Jackson, 2003: 138) ان ابعاد التنوع المتعارف عليها بين المهتمين هي العمر (Age) والعرق (Race)، والاثنية (Race Ethnicity)، والنوع الاجتماعي (Gender)، والتوجه الجنسي (Sexual Orientation)، والعجز (Disabilities)، والحالة الزوجية والاسرية (Marital and Family Status)، وزاد على ان أي من تلك الابعاد اذا ما زاد الاختلاف حولها يمكن ان تخلق صراعات بين الافراد في اثناء العمل، وكذلك يمكن ان تجلب مزايا الافكار ووجهات نظر المختلفة من جانب اخر، والشكل (٣) يوضح تلك الابعاد.

شكل (٣) ابعاد التنوع بحسب منظور (Mathis & Jackson, 2003)



Source: Mathis Robert L., & Jackson, John H., (2003), "Human Resources Management", New York , South Western, 138.

لقد نوه (Lussier, 1997: 213) الى ان التنوع قد يكون في اشكال عدة، وهي:

١- الاعراف: يهتم اليابانيون بالعلاقات الانسانية والعمل الجماعي داخل المنظمات التي يعملون بها.

٢- النظرة للوقت: يعد الأمريكيون ان المناسبات الاجتماعية اثناء اداء العمل هي مضيعة للوقت.

٣- اخلاقيات العمل: ان اليابانيين لديهم اخلاقيات عمل اعلى من الامريكيين والاوربيين، وبالاتجاه ذاته يشير (Brown, 2008: 569) ان اللااخلاقية هي المصطلح المستعمل لوصف السلوك الانتهازي للعاملين الذين يستخدمون الادوات المخادعة وغير الشرعية لكسب المال باقل جهد. وفي دراسة الحوافز النقدية والاهداف الموضوعة ذاتيا توقع (Moussa, 2007: 213) ايجاد المستويات الاعلى من اللااخلاقية بين الرجال، ومع ذلك لا توجد هناك فروق معنوية في السلوك الاخلاقي بين النساء والرجال.

٤- دفع الاجور: لم يعد الموظفون الأمريكيون الاكثر جدية في العالم، فاليابانيون والاوربيون قد حققوا بهم، فضلا عن التنوع في القوانين والسياسات التي تهتم بها المنظمات متعددة الجنسيات، والتنوع الاخلاقي، والتنوع في الادارة المشتركة، حيث ان العاملين في دول العالم الثالث هم بحاجة الى التدريب على المهارات الاساسية في هذا المجال بسبب عدم قدرتهم على المشاركة في القرارات.

يشدد (Daft & Noe, 2002: 42) على ان الابعاد الاساسية للتنوع، والتي تتضمن الاختلافات منذ الولادة أو الفروقات التي تؤثر خلال حياة الفرد كلها، والابعاد الاساسية هي عناصر عامة يشكل الفرد من خلالها صورته الشخصية ونظرة للعالم، مثل السن والجنس والاصل والارث الاثني والقدرات الجسمانية والعقلية والتوجه الجنسي. واما الابعاد الثانوية للتنوع يمكن الحصول عليها أو تغييرها خلال مرحلة حياة الفرد، وهي تمتلك تأثيراً اقل من الابعاد الاولى، ولكنها تؤثر بلا شك في التعريف الذاتي للفرد ونظرة للحياة، ونظرة الآخرين له مثل نمط العمل ونمط الاتصالات والتعلم وخبرة العمل والذي يؤثر بصورة خاصة في مجال المنظمات.

الاستثمار في الموارد البشرية:

٢-٣-١ تعريف الاستثمار في الموارد البشرية.

قبل التعرف إلى أهمية الاستثمار في الموارد البشرية ودور هذه الموارد في بقاء الشركات في دنيا الأعمال في ظل بيئة المنافسة الجديدة التي تعمل فيها الشركات وأنواع هذا الاستثمار

لابد من تعريف الاستثمار في الموارد البشرية.

عرف الاستثمار في الموارد البشرية من (Bassi and Luding) بأنه " الإنفاق على تطوير المعلومات والخبرات والمواهب والقيم للأفراد عن طريق التعليم والتدريب وتنمية القدرات لإنتاج المزيد من السلع والخدمات وتحقيق كفاءة الأداء، وبذلك يتميز هذا الأسلوب بأنه أهم الاستثمارات وأبعدها أثراً في نجاح الشركة وقدرتها على تحقيق أهدافها فهو إضافة إلى استثمارات الشركة وبالتالي إضافة إلى ثروة الشركة (Bassi and Ludwing,2004:1).

أنواع الاستثمار في الموارد البشرية

يقسم الاستثمار في الموارد البشرية إلى أنواع متعددة منها:-

أ. التوجيه ويتمثل بتكليف وتعريف الموارد البشرية الجديدة بجو العمل للتكيف معه، بما في ذلك تعريفهم بالسياسات والإجراءات والمنتجات وكذلك الآلات والأدوات التي سيتم استعمالها منهم، ويعمل هذا النشاط على تقليل التكاليف والخسائر مستقبلاً (الجبوري، ٢٠٠٨: ٤٦).

ب. التعليم والتدريب بأشكالهم المتنوعة، إذ يسهمان في زيادة الإنتاجية والخدمات.
ج. تنمية القدرات وتشتمل على الاستثمار في تنمية قدرات المدير في مجالات أخرى خارج نطاق مهاراته الفنية والخاصة بوظيفته، ويقع في هذه المرحلة ما يحضره المدير من حلقات دراسية، أو برامج، أو دراسات جامعية.

د. الرعاية الصحية والمعيشية للعاملين مما يحسن حالتهم ويزيد من إقبالهم على العمل.
هـ. الاستثمار في بناء الخبرة والتعلم أثناء الوظيفة.

و. التوزيع الجغرافي للملائم للأفراد، إذ كلما كانت مناطق سكناتهم قريبة من مناطق العمل كلما كان ذلك أفضل للعاملين وللشركة في نفس الوقت

ز. الاستعمال السليم للمهارات والطاقات، وترى الباحثة إن توزيع الأفراد على المناصب الوظيفية وذلك حسب الشهادة والتخصص يضمن الاستعمال الأمثل لهذه الكفاءات ويحقق الاستثمار في بناء الخبرة.

ح. وضع نظام فعال للحوافز والمكافآت التشجيعية.

٢ - ٣ - ٢: أهمية الاستثمار في الموارد البشرية

كان الاعتقاد السائد إلى وقت قريب أن الثروات تتكون من الأصول الملموسة فقط مثل الأراضي والمباني والمعدات ولم يفكر أحد في مدى تأثير رأس المال الفكري والذي من أبرز مكوناته رأس المال البشري على تكوين تلك الثروات. وبدخول عصر التكنولوجيا والمعرفة أصبح العنصر البشري هو المؤثر الحقيقي في نجاح الشركات وبقائها، وقد سبق وأن ذكرت الباحثة في المبحث الأول من هذا الفصل وعلى سبيل المثال أن نسبة الأصول الغير ملموسة إلى الملموسة في الشركات الأميركية في سنة ١٩٢٩ كانت ٣٠٪ وفي التسعينات من القرن الماضي انقلبت هذه النسبة بحيث أصبحت الأصول الغير ملموسة تشكل ما نسبته ٦٣٪ من مجموع الأصول، إذ أن الاهتمام بالأصول البشرية يؤدي إلى زيادة قيمة الناتج النهائي للشركة.

ولطالما أشار الاقتصاديون إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري هو أحد أهم المحددات للنمو الاقتصادي سواء على المستوى الجزئي (الشركة) أو الكلي (اقتصاد البلد) (Bassi and others, 2004; 1)

وأصبح واضحاً أنه كما أن رأس المال المادي يزداد عن طريق الاستثمار، فإن رأس المال البشري يزداد أيضاً عن طريق الاستثمار في الموارد البشرية .

إن تعزيز القدرة التنافسية للشركة وضمان بقائها ونموها يتطلب توفير الموارد البشرية ذات القدرة العقلية، والخبرة المتجددة، والمهارة العالية، وكل ذلك لا يتحقق إلا من خلال الاستثمار في الموارد البشرية.

وتتجلى أهمية الاستثمار في الموارد البشرية من العوائد التي يحققها مثل هذا الاستثمار والتي من أبرزها ما يأتي:-

- ١- أكد (Zhang) في بحثه مدخلاً بسيطاً يأخذ بالحسبان إن الاستثمار في الموارد البشرية يعمل على زيادة قيمة رأس المال البشري مستقبلاً، كما أنه هو الذي يحقق العوائد للشركات والمتمثلة بالمنافع المستقبلية المتوقعة، فضلاً عن أنه هو الذي يساعد في تحقيق شهرة المحل ويعمل على زيادة قيمة وحصة الشركة في السوق (Zhang, 2004; 36).
- ٢- أن الاستثمار في الموارد البشرية يعمل على جذب أنظار المستثمرين والحكومة

- والمحللين الماليين نحو الشركة للاستثمار فيها وإعطائهم فرصة لتقييم وفهم الصورة الكلية للشركة، وذلك بسبب إيمان هؤلاء الأطراف بأن الزيادة في الاستثمار لتنمية الموارد البشرية يخلق عقلاً وعلماً وبذلك تظهر الأفكار والإبداعات والمهارات والكفاءات كآثار عن التنمية، وهذا ينعكس على الأداء ومن ثم مستوى الأرباح.
- ٣- عند تقييم شركة ما من شركة أخرى خلال عملية الشراء أو الاندماج أو الاكتساب، تقوم إدارة الشركة المندمجة أو المشتريّة أو المكتسبة للأسهم بعزو الاختلاف بين القيمة الدفترية للشركة أو الأسهم وسعر السوق الحالي لهما إلى قيمة الاستثمارات في الموارد البشرية، وبذلك تتوفر لديها معرفة حقيقية عن مواطن القوة المستعملة في الشركة وهي الأصول البشرية.
- ٤- إن الاستثمار في الموارد البشرية يساهم في تحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية، وذلك من خلال تخفيضه لتكاليف العمل بنسب عالية، فضلاً عن تخفيضه التكاليف والخسارة المستقبلية فيما لو لم تستثمر الشركة في مواردها البشرية.
- ٥- إن الاستثمار في الموارد البشرية يعمل على تعزيز مستوى أداء الشركات وخاصة الشركات التي تتمتع بمركز إستراتيجي قوي.
- ٦- يعمل الاستثمار في الموارد البشرية على تحقيق الربحية التجارية للشركات.
- ٧- إن الزيادة في الاستثمار في الموارد البشرية تعد مؤشر مهم لقياس ربحية الشركات وتساهم في تحقيق الإيرادات العالية للشركات.

وترى الباحث فضلاً عن ما تقدم أن وجود قيمة هذه الاستثمارات في قائمة المركز المالي يجعل رقم صافي الدخل بعد الضريبة أكثر عدالة وقد يظهر أكثر أو أقل من صافي الدخل الظاهر في كشف الدخل التقليدي المهم أن يظهر بشكل عادل، فضلاً عن أن ذلك يحقق مزايا للأطراف الداخلية والخارجية، لأن الاستثمار في الموارد البشرية هو مركز قوة للشركة وليس ضعفها. وبالتالي أن عدم ظهور تلك الاستثمارات ضمن فقرات استثمارات الشركة يمثل نقطة ضعف واضحة للشركة ولا يعبر عن الحقائق التي يجب أن تعبر عنها الكشوفات المالية.

٢ - ٣ - ٣: تكاليف الاستثمار في الموارد البشرية

The Costs Of the investment in human resource

يحاول نظام محاسبة الموارد البشرية تشخيص التكاليف المنفقة لغرض الاستثمار في الموارد البشرية، وفصلها عن بقية التكاليف الأخرى للشركة، وذلك لغرض التعريف بأصل مهم من أصول الشركة ألا وهو الموارد البشرية، وتصنف تكاليف الاستثمار في الموارد البشرية إلى عدة أصناف كلاً حسب طبيعتها الخاصة (matz and usry, 1984; 344).

اتفق أغلب الباحثين على عدّ التكاليف الآتية تكاليف رأسمالية (استثمارية) يجب الاعتراف بها وإظهارها في الكشوفات المالية:-

أولاً: تكاليف الحصول على الموارد البشرية.

وهي التكاليف التي تتحملها الشركة للحصول على الأفراد اللذين تتوافر فيهم القدرات والاتجاهات المطلوبة لشغل مركزاً معيناً، وتتمثل بتكاليف الاستقطاب والاختيار والتعيين والاستئجار، وفيما يأتي شرحاً موجزاً لكل نوع منها:-

أ- تكاليف الاستقطاب Recruiting Costs

وهي التكاليف التي تتحملها الشركة لاستقطاب أفراد محتملين للشركة، وتتكون من تكاليف إعداد الخطة الإستراتيجية لغرض تشخيص الموارد البشرية المتوفرة والموارد البشرية المرغوب بها مستقبلاً من حيث العدد، والخبرة، والشهادة وغيرها، وتكاليف الإعلان عن الوظائف الشاغرة، والتكاليف المدفوعة للأفراد المسؤولين عن نشاط الاستقطاب كالرواتب وتكاليف سفرهم، المواد المستعملة في نشاط الاستقطاب من قرطاسية وكتيبات، وتكاليف سفر وإقامة الأفراد المتقدمين، فضلاً عن المصروفات الإدارية والتنظيمية والخدمة المتعلقة بنشاط الاستقطاب، والعمولات المدفوعة لوكالات الاستقطاب (Amaefule, 2008; 41).

وترى الباحثة إن هذه التكاليف قد تشكل النسبة الأكبر من تكاليف الحصول على الموارد البشرية بغض النظر عن تكاليف الاستئجار، كما ترتفع وتنخفض تبعاً لحجم وطبيعة ونوعية الشركات، كما أن هذه التكاليف قد تواجه ببعض من الصعوبات في حصرها واحتياجها إلى الدقة، نظراً لشتت تكاليفها إلى اتجاهات عدة.

ب- تكاليف الاختيار Selection Costs

تتحمل الشركة هذه التكاليف لغرض اختيار الشخص المناسب ذو الصفات

والخصائص المطلوبة، وذلك من بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في الشركة، وتتكون من تكاليف المقابلات، وتكاليف الاختبارات لتحديد مدى كفاءة الفرد المتقدم ومدى احتياجه للتدريب مستقبلاً، فضلاً عن اختبار القوة الجسدية لمناسبة العمل المرشح إليه، والمصاريف الإدارية كرواتب القائمين بعملية الاختيار والاختبار (في حالة كونهم فريقين فريق لعملية الاختيار وفريق لعملية الاختبار)، تكاليف سفرهم لمقابلة واختيار واختبار الأفراد، فضلاً عن تكاليف المواد المستعملة في هذه العمليات الثلاث من قرطاسية ومواد طباعية وأخرى (مسعود، ٢٠٠٤: ١٣٥).

ج- تكاليف التعيين (Placement costs)

تتحمل الشركة تكاليف التعيين في سبيل الحصول على عنصر جديد في التنظيم الإداري للشركة، مثل تكاليف انتقال وسفر الأفراد الجدد إلى الموقع الوظيفي لتسلم العمل، وتكاليف الإسكان، وتكاليف المواد الطباعية والقرطاسية لعمل عقود العمل مع الموظفين الجدد وفي بعض الأحيان تتحمل الشركة تكاليف العمولات والرسوم المدفوعة لوكالات التعيين، كما تشمل تكاليف التعيين في أحياناً أخرى تكاليف تدعى بتكاليف إعادة التنسيب والتي تشمل تكاليف نقل وترقية وترفع الأفراد من مركز وظيفي أدنى إلى مركز وظيفي أعلى ضمن الشركة نفسها ومن الجدير بالذكر أنه في حالة تنسيب موظف من مركز وظيفي أعلى إلى مركز وظيفي أدنى قد ينتج عن هذه العملية تكاليف أخرى تضاف إلى تكاليف التعيين والتنسيب.

د- تكاليف الاستئجار (Hiring costs)

وهي التكاليف التي تتحملها الشركة لغرض استئجار أفراد من خارج الشركة وتشمل هذه التكاليف، الرواتب المدفوعة للأفراد المستأجرين، تكاليف النقل والسفر للأفراد المستأجرين من مناطق تواجدهم إلى مقر الشركة لاستلام العمل، تكاليف الإسكان، العمولات المدفوعة لوكالات الاستئجار، علماً أن حجم أو نصيب كل فرد من هذه التكلفة يتوقف على المستوى التنظيمي للوظيفة التي يشغلها (David son, 1978; 26 – 12).

وترى الباحثة أن هنالك تكاليف أخرى تدخل ضمن محور تكاليف الحصول على الموارد البشرية والتي هي:-

هـ - تكاليف الفرصة البديلة (Opportunity cost)

فعلى سبيل المثال إذا قررت شركة معينة اختيار شخص (س) بدلاً من (ص) نتيجة لما يحققه (س) من وفورات كبيرة في التكاليف ولأنه يحقق عائداً متوقعاً قدره (٢٠٠٠) دولار في حين يحقق (ص) عائداً متوقعاً قدره (١٦٠٠) دولار فأن الشركة إذا اتخذت قراراً بتعيين (ص) بدلاً من (س) فأن تكلفة الفرصة الضائعة ستكون في هذه الحالة هي (٤٠٠) دولار هذا مع ثبات كل العوامل الأخرى التي تحقق هذه العوائد.

و- تكاليف الإحلال (Replacment cost)

وتتمثل في تكلفة إحلال فرد جديد محل الفرد تارك العمل لأسباب معينة وتتكون هذه التكاليف من تكلفة الحصول على موارد بشرية جديدة من استقطاب واختيار وتعيين أو استئجار وتكاليف التطوير من توجيه وتدريب وتعليم وتأهيل، فضلاً عن تكاليف انفصال الفرد القديم، من تكاليف الوظيفة الشاغرة خلال عملية البحث عن بديل جديد، تكاليف مكافأة نهاية الخدمة، والتكاليف الخاصة بانخفاض أداء الفرد القديم قبل نهاية خدمته وخاصة في حالات التقاعد.

وبذلك تعد هذه التكاليف كلها استثمار في المورد البشري الجديد.

ثانياً: تكاليف تطوير وتنمية الموارد البشرية Human Resources Development costs

وتعرف بأنها التكاليف التي تضحي بها الشركة لإعداد موارد بشرية ذات مستوى عالي من الإنتاجية المطلوبة في وظيفة معينة وتشمل الآتي:-

أ- تكاليف التوجيه (Orientation Costs)

وتشمل التكاليف الموجهة نحو تكييف وتعريف الأفراد الجدد بجو العمل الوظيفي بما في ذلك السياسات والإجراءات المتبعة، طبيعة العمل الملقى على عاتقهم، وكذلك تعريفهم بالآلات والمعدات التي سوف يتم استعمالها منهم، وتتضمن هذه التكاليف، تكاليف الأدوات المستعملة للتوجيه ومنها القرطاسية والكراسات والمطبوعات والكتيبات المنشورة من الشركة، والتي تفسر طبيعة عمل وسياسة الشركة، وطبيعة منتجاتها أو طبيعة خدماتها، والرواتب المدفوعة لهم خلال فترة توجيههم، فضلاً عن رواتب القائمين بنشاط التوجيه.

وترى الباحث أن هذه التكاليف قد يتجاهلها أغلب المحاسبون وذلك بسبب صغر حجمها بالنسبة إلى حجم تكاليف الشركة الأخرى على الرغم من أهميتها، كما أن هذا النشاط (نشاط التوجيه) يسهل للأفراد أعمالهم وبالتالي يجنب الشركة الكثير من المشكلات والتكاليف والخسارة مستقبلاً.

ب- تكاليف التدريب (Training Costs)

قبل التطرق إلى تكاليف التدريب ستقوم الباحثة بالتطرق إلى تعريف نشاط التدريب وأهم أهدافه، وذلك لأهمية الاستثمار في التدريب للمورد البشري وللشركة من جهة واهتمام محاسبة الموارد البشرية بالاستثمار في التدريب وما يعود منه من فوائد من جهة أخرى.

ج- تعريف التدريب: وهو عملية ديناميكية تهدف لإحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرق أداء وسلوك واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال إمكانياتهم وطاقاتهم الكامنة مما يساعد على رفع مستوى كفاءتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية تساعد هذه الأجهزة على تحقيق رسالتها وبالتالي الاسهام في تحقيق أهداف خطط التنمية (الكعبي، ٢٠٠٢: ١٢٥).

د- أهم الأهداف المتحققة من الاستثمار في التدريب هي (ويليام، ١٩٩٧: ٣٨):-

١- التحسن الكمي والنوعي في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها الشركة.

٢- تخفيض تكاليف التشغيل، والاستعمال الأمثل للموارد المتاحة.

٣- توفير في تكاليف الصيانة.

٤- زيادة الإيرادات.

٥- التطور التقني في أداء الأعمال وفقاً للأدوات والتجهيزات أساليب العمل المستحدثة.

٦- ارتفاع معدلات الأداء وحجم الإنجاز من الموظفين.

٧- انخفاض معدل الدوران.

لقد عانى مدراء الموارد البشرية من صعوبة حساب كمية فوائد برامج التدريب، وأن الإدارة العليا لا تريد معرفة كم يكلف برنامج تدريب معين ما لم يتمكن مدراء الموارد البشرية من توضيح أن المال المنفق على التدريب سوف يعادله إنتاجية محسنة، وعائدات عالية لاحقاً (Amaefule, 2008; 40)

وهكذا نرى كيف يمنح العائد الإيجابي على الاستثمار في التدريب فرصة ذهبية لتسليط الضوء على أبرز عمليات الشركة واهتماماتها، كي يساهم في إجراء البحوث والتحليلات التي تظهر نواحي التقصير والنقص في مستويات الأداء ووضع الخطط والأهداف لتلافيها.

إن كل ما ينفق على العاملين من برامج تدريبية، لم يتم مبادلتها على كونه خدمات أتاحت لهم خلال مدة قصيرة لتطويرهم، وتسجل في قائمة المركز المالي مصروف لنشاط سابق فحسب، بل ينبغي عدم تجاهل تحقيقها قيمة مضافة في المستقبل. لذلك فأن هذه التكاليف والاستثمارات ستتحول إلى مهارات جوهرية تشغيلية للعاملين تعمل على تحقيق أهداف الشركة (العنزي، بدون سنة: ٦).

كما يرى (جمعة) إن الاستثمار في التدريب ينتج عنه أرباحاً مستقبلية مهمة وأن غياب المعايير الخاصة بالإفصاح عن الاستثمار في التدريب يربك توزيع رأس المال البشري في سوق العمل، لذلك يجب الإفصاح عن نفقات تدريب العاملين في تبويات خاصة في الإيضاحات الملحقة بالقوائم المالية ليتسنى التعرف على جهود الشركة في تدريب العاملين ومدى وحجم استثماراتها في هذا المجال (جمعة، ٢٠٠٨: ١٠٢ - ١١٨).

ترى الباحث أن من أهم عوائد تدريب الأصول البشرية أنه يعمل على زيادة قيمة الأصول البشرية مستقبلاً، وبالطبع فأن الشركات التي تستثمر في الموارد البشرية عن طريق التدريب تتوقع زيادة في الأرباح والخدمات التي سيتم تقديمها من هؤلاء الأفراد.

وعادةً ما ينفذ نشاط التدريب بطريقتين هما:-

أ- التدريب داخل الدولة.

ب- التدريب خارج الدولة.

عموماً تتضمن تكاليف التدريب، تكاليف إعداد وتخطيط برامج التدريب، تكاليف إقامة موقع أو مركز للتدريب، تكاليف إعداد وشراء وتطوير المادة التدريبية، تكاليف الأدوات المساعدة في العملية التدريبية، الرواتب المدفوعة إلى المدربين والمتدربين، تكاليف الإنتاجية الضائعة خلال فترة التدريب، تكلفة الوقت المستغرق في التدريب سواء من جانب المدرب أو من جانب المتدرب وذلك بالنسبة لبرامج التدريب التي تعقد في الشركة، فضلاً

عن تكاليف برامج التدريب الخارجي من تكاليف السفر والتنقلات، رسوم الاشتراك ببرامج التدريب الخارجي، تكلفة الوقت المستغرق في التدريب من جانب المتدربين إذا كانت برامج التدريب خارج الشركة أو خارج الدولة (السلماني، ١٩٩٣: ٤٩ - ٥٠).

ج- تكاليف التعليم والتأهيل وتنمية القدرات.

الاستنتاجات والتوصيات:-

سيتم عرض تلك الاستنتاجات وهي بالشكل الآتي:

- ١- وجود هياكل تنظيمية لمعظم الوزارات، إلا إن هذه الهياكل تعاني من خلل كبير وأنها لا تتوافق مع استراتيجية الوزارات والأهداف العامة، وتبين وجود غموض في خطوط السلطة والعلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ٢- تعد إدارة التنوع الوظيفي في منظمات الاعمال قضية في غاية التعقيد والتفضيل، وبأسلوب الابداع التنظيمي يحتمل تفكيك عقده، ويحقق كل ما هو مفيد لتحسين جهودها في تنظيم ذاتها بشكل مستقل، وبناء النموذج الذي تراه مناسباً لتطويرها في عالم المنافسة.
- ٣- ينبغي ان تكون المنظمات واضحة وصادقة في تطبيقها معالجات تنوع الموارد البشرية كي لا تتعارض مع قيمها لثقافة العاملين فيها، هذا من جهة ومن جهة ثانية ان تصر هذه المنظمة على خلو مواقع عملها من التمييز والفرقة، فضلاً عن توفير الفرص المتساوية والمنافع العادلة لجميع العاملين من جهة اخرى.
- ٤- المستوى العام للموارد البشرية، حتى الإطارات العليا حالياً للوحدة في مجملها، بعيدة عن أسلوب تخطيط المسار الوظيفي ربما لاعتبارها غير مجدية عملياً. لا يتم مراعاة مبدأ اختيار الشخص المناسب للملء الوظائف التي تم إقرارها من قبل مدراء الإدارات، أي لا ينظر إلى التطابق بين متطلبات الوظيفة وصفات الفرد الذي يتم اختياره لها.
- ٥- لا تستخدم الوحدة نظام الحوافز الفردية لتشجيعهم ورفع الروح المعنوية للأفراد العاملين ودفعهم للعمل بإخلاص، والتفاني في خدمة الوحدة، وإنما تستخدم

نظام الحوافز الجماعية (لجميع العمال) في حالة تحقيق أرباح سنوية.
٦- يحتاج فهم وإدراك لرأس المال الاجتماعي كموضوع حيوي في صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية، البحث في موضوعه كشبكة علاقات مفيدة في تطوير خبرة العاملين المتنوعين باتجاه بناء معارف وخبرات تصب في بناء نموذج لإدارة الاحتواء العالي في المنظمات.

٧- يعد تقوية مقدرات رأس المال الاجتماعي سلاحاً لتلك البلدان والشعوب والمنظمات المتماسكة في خندق الصراعات المصلحة السائدة في العالم الراهن. وإن دور هذه المقدرات يصب في تحقيق النجاح والبقاء لها، فضلاً عن جعلها ترتقي لسلم التطور والتقدم في ظل ظروف المخاطرة واللاتأكد البيئي.

أما التوصيات التي تم التوصل إليها فهي كالآتي:

١- التأكيد على دور مقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي واستثماره بوصفه مورداً استراتيجياً يؤدي إلى تحقيق منفعة بعيدة الأمد، ولا سيما في الجوانب المتعلقة بتحسين هيكلية العمل الجماعي، والعمل على خلق الثقة والتعاون من خلال الشبكات الاجتماعية الناجحة.

٢- ضرورة تشجيع المدراء على إدراك ثقافة المنظمة الخبيرة، وتبني الدوائر العامة رؤية المنظمة المتعلمة (الخبيرة)، التي تتطلب خلق مناخ تنظيمي يدعم ويدرك أهمية معالجات تنوع الموارد البشرية الذي يحدث التغيرات ووضع خطط وبرامج خاصة في تفعيل معالجاته في المستقبل القريب.

٣- التوجه نحو بناء مقدرات رأس المال الاجتماعي من خلال تشجيع العمل الفرقي، وضمان التفاهات بين المدراء ومرؤوسيه، وإدارة علاقات التعاون والثقة، والتضحية عن المصالح الشخصية، وتفهم وجهات النظر للطرف الآخر والمشاركة في خلق رؤية مشتركة نحو بناء مستقبل مضمون لمصرف الرشيد.

٤- التوجه نحو إدارة الاحتواء العالي كنموذج في استراتيجية إدارة الموارد البشرية بدوائر الدولة، وذلك على أساس مراعاة ما يأتي:

أ. مشاركة الإدارة للعاملين أول بأول في تحديد السبلات والمعوقات في العمل.
ب. العمل بمبدأ سياسة تطوير الذات أولاً من قبل العاملين، وذلك بإتاحة فرص

- تدريب مستمرة ومناسبة، بحيث تفيد وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.
- ت. تطوير العاملين الناجحين في الحصول على المناصب والوظائف الأعلى بعد ضمان حسن اختيارهم واختبارهم للملئها.
- ث. ربط نظام الحوافز والمكافآت الإضافية بالأداء المميز، ومواصلة تقديم الشكر والتقدير للجهود الاستثنائية والقيمة التي يقدمها العاملون المبدعون.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية

- ١- الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا الاسكوا، أثر المتغيرات الاقتصادية على البعد الاجتماعي للتنمية (التعليم والصحة)، نيويورك ٢٠٠٥.
- ٢- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، (2000)، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- ٣- زكي محمود هاشم، (١٩٩٠)، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت.
- ٤- العامري، صالح مهدي والغالي، طاهر محسن: (٢٠٠٧) "الادارة والاعمال"، دار وائل للنشر، عمان- الاردن.
- ٥- جمعة، السعيد، " الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة "، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠٠٨.

ثانياً: مراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Andrews, Patricia & Herschel, Richard T.,(1996), "Organizational Communications", Houghton Mifflin Company, USA.
- 2- Bateman, Thomas S. & Snell, Scott A., (2002), "Management Competing in the New Era" 5th edition , publisher: John E. Biernat.
- 3- Blanchard, Ken; Carlos, John P. & Rondolplp, Alan, (1996), "Empowerment: Takes More than a Minute", Berett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
- 4- Brown, Jo Ann E., (2008), "Gender and Diversity Research in the Southern Management Association", Equal opportunities international vol. 27 No.6, PP. 566- 572.
- 5- Cascio, Wayne F., (2005), "Managing Human Resources", 7th edition, McGraw – Hill Irwin, New York.

- 6- Daft, R., (1992), "Organization Theory and Design", 4th Ed., West Publishing, New York
- 7- Denisi, Angelo S. & Griffin, Ricky W., (2001), "Human Resources Management", Houghton Mifflin company, New York.
- 8- Gary Dessler ,(1998), *Human Resource Management*, 7TH Ed, Prentice-Hall.
- 9- Griffin , M. A., Neal, A., & Parker, S. K., (2007), "A new Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Context", Academy of management journal ,50, 327-347.
- 10- Lussier, Robert N. & Achua, Christopher F., (2007), "Effective leadership", 3rd edition, Thomson Higher education , USA.
- 11- Lussier, Robert N. & Achua, Christopher F., (2007), "Effective leadership", 3rd edition, Thomson Higher education , USA.
- 12- Marques, Joan, (2008), "Feature Articles Workplace Diversity: Developing a Win-Win-Win Strategy", development and learning in organizations, vol. 22, No. 5, USA.
- 13- Mathis, Robert L. & Jackson, John H., (2003), "Human Resources Management", 10th edition, publisher: Melissa Acuna, USA.
- 14- Mathis, Robert L. & Jackson, John H., (2003), "Human Resources Management", 10th edition, publisher: Melissa Acuna, USA.
- 15- Matz, Adolph and Usry , Milton , ((Cost Accounting Planning and Control)), Eighth Edition
South – Western Publishing co , Cincinnati , Ohio , 1984.
- 16- Mejia, Luis & Balkin, David & Cardy, Robert, (1998), "MANAGING HUMAN RESOURCES", Prentice- Hall, Inc.
- 17- Moussa, E.M., (2007), "The Effects of Monetary in Centive Types, Goal Instruction and Gender on Demoralization: a Laboratory Experiment", Southern management Association proceedings, Nashville, TN, (forth coming).
- 18- Randall, S. Schuler, (1995), *Managing Human Resources*, 5TH ED., West Publishing Co., U.S.A.
- 19- Raymond, A., Noe & Et Al., (1994), *Human Resources Management: Gaining Acompetitive Advantages*, Irwin Inc., U.S.A.
- 20- Singh, Dr. Val, (2002), "Manageing Diversity for Strategic Advantage", Crandfidd University, Grand field, UK
- 21- Syed, Jawad, (2008), "Pakistani Model of Diversity Management: Rediscovering Jinnah's Vision", International Journal of sociology and social policy, vol. 28 , No. 3, pp.100-113, U.K.