

## البرامج النوعية في محيط العمل، أنواعها، ومجالاتها

### (مقاربة لمنظور التنمية البشرية)

د. محمد فرج رحيل

أستاذ مساعد بقسم علم الاجتماع

كلية الآداب/ جامعة سرت

### المستخلص

تعد البرامج النوعية جزء لا يتجزأ من التنمية البشرية، وإسهاما مباشرا في رأس المال البشري الذي يعول عليه في أي عملية تنموية، واقتصادية، حاضرا أو مستقبلا، كما إن دور البرامج النوعية داخل بيئة العمل لا يقتصر على زيادة معدل الإنتاجية، وإنما أيضا على نوعية الإنتاج، وقد تطور الاهتمام وتعددت التشعيبات في هذا الموضوع حيث شملت الاهتمام بالعامل وبيئته وكذلك نوعية حياة العامل أو ما يعرف اختصارا (QWL) باعتباره أحد مصادر الرضا الوظيفي للعاملين وهدفا للتنمية البشرية داخل محيط العمل، كذلك ما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية (CSR) التي تعد من البرامج النوعية المهمة في مجال تنمية الموارد البشرية.

وتهدف هذه الورقة للتعريف بمفهوم البرامج النوعية، ودور هذه البرامج في تنمية وتطوير العامل، وكذلك دورها في تحسين بيئة العمل، وهذه الأهداف سيتم تحقيقها من خلال منهجية علمية تتمشى مع الموضوع وكذلك مع الأهداف، حيث سيتم استخدام المنهج الكيفي التحليلي لمضمون بعض البرامج النوعية ومدى تأثيرها في الواقع من خلال عرض جملة من التجارب المعتبرة في هذا الشأن.

كما إن الورقة وصلت إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المهمة حول استخدام البرامج النوعية كإستراتيجية يمكن اعتمادها لتأهيل المجتمع الصناعي والإنتاجي، باعتبار أن هذه البرامج تعد أداة فعالة في عملية التأهيل للمنشآت وكذلك للعاملين للانتقال إلى اقتصاد قوي قادر على المنافسة، ويقف على أرض صلبة.

**1. مقدمه:**

تعد البرامج النوعية جزء لا يتجزأ من التنمية البشرية، و إسهاما مباشرا في رأس المال البشري الذي يعول عليه في أي عملية تنموية، واقتصادية، حاضرا أو مستقبلاً، كما إن دور البرامج النوعية داخل بيئة العمل لا يقتصر على زيادة معدل الإنتاجية، وإنما أيضا على نوعية الإنتاج ، وقد تطور الاهتمام بهذا الموضوع حيث شملت الاهتمام بالعامل وبيئته وكذلك نوعية حياة العامل أو ما يعرف اختصارا ( QWL ) باعتباره أحد مصادر الرضا الوظيفي للعاملين وهدفا للتنمية البشرية داخل محيط العمل، يمكن أيضا أن يجمع هذا الموضوع مع المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) والتي تستهدف البيئة خارج محيط العمل وذلك باعتبار هاتين الإستراتيجيتين تمثلان دعامة البرامج النوعية في محيط العمل والتي تستهدف العامل أو الموظف بشكل مباشر، وسوف يكون حديثنا منصبا على التفاصيل المتعلقة بهما من أجل توضيح أهمية هذه البرامج والسياسات النوعية داخل محيط العمل، وكذلك تأثير هذه البرامج على برامج الحخصصة داخل النظام الاقتصادي في المجتمع الليبي.

**2. مفهوم البرامج النوعية:**

في بداية بروز مفهوم تنمية الموارد البشرية كان التركيز على الجوانب الاقتصادية، والكمية التي يتم بها زيادة الموارد والاستثمارات المادية، وكان النظر للإنسان باعتباره قوة عمل لا غير، فتم التركيز على هذه القوة باعتبارها أداة الإنتاج الاقتصادي؛ فزاد الاهتمام بالجوانب المادية في بيئة العمل مثل تحسين الإضاءة، والتهوية، والرطوبة، والحواجز المادية، باعتبارها عناصر مادية تسهم في زيادة الإنتاج بشكل مباشر، وسادت بذلك النظرة الاقتصادية والبحث عن الجدوى الاقتصادية في كل استثمار مادي. وبالتالي أصبح البحث عن الجدوى الاقتصادية هو الفيصل في اختيار البرامج التنموية وكان النظر للعامل نظرة مهينة، فهو لا يزيد عن كونه آلة يتم استبدالها عند عطبها، ومما يؤكد على النظرة الاقتصادية للإنسان وقوته، التركيز الكبير على الإنسان في المراحل العمرية من 15- 65 سنة، باعتبارها الفترة المنتجة وتم إهمال المراحل العمرية الأخرى (الطفولة، والشيوخوخة).

إلا أنه وفي الآونة الأخيرة أصبحت المفاهيم الشائعة لمفهوم التنمية البشرية تدور حول الإنسان باعتباره هدفاً لجهود الإنسان من أجل تحقيق ذاته وإنسانيته، والاهتمام بدور الإنسان كقوة عاملة، ووسيلة لتوظيف عوامل الإنتاج الأخرى، وبدأت برامج التنمية البشرية تتنوع وتعدد لتشمل أيضاً البرامج النوعية، جنباً إلى جنب مع البرامج الكمية، بل عُدت من المسؤوليات، التي تلتزم بها جهات العمل التي تميز جهة عمل عن أخرى، فظهر التدريب أثناء العمل، والتدريب المستمر، والتوعية والإرشاد، والوعي الصحي والاجتماعي، ورفع الروح المعنوية، والمسؤولية الاجتماعية (CSR) وبرزت مفاهيم متعددة لتنمية الموارد البشرية، حيث تناولت مختلف جوانب حياة الإنسان السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والحضارية، الكمية منها والنوعية<sup>(1)</sup>. كما ظهرت في وقت لاحق قضية الاهتمام بإعداد المرأة لتكون في مستوى إعداد الرجل، وأن يعهد إليها بمسؤوليات ومهام تشابه التي للرجل واتسعت قاعدة التعليم وأصبح حقاً لكل مواطن. وأنتشر مفهوم الحماية من البطالة<sup>(2)</sup>.

إلى جانب البرامج الكمية التي تسهم في تحفيز العملية الإنتاجية وتؤثر على العامل، وبيئة العمل، كذلك البرامج النوعية فإن تأثيرها لا يقل أهمية عن سابقتها من البرامج، فهي تشمل الجوانب النفسية والاجتماعية وغيرها من البرامج التي قد لا يظهر ارتباطها بشكل مباشر مع بيئة العمل وإنما يمتد تأثيرها على فترات العمل وخارج العمل، والبرامج النوعية تنطلق من فلسفة مردها أن حياة العامل لا ترتبط فقط بالزمن الذي يقضيه داخل العمل، وبالتالي فإن البرامج التي تستهدف تحسين العمل وبيئته يجب أن تشمل تحسين الظروف خارج بيئة العمل، كما أن نوعية هذه البرامج تتميز بالعمق والتفصيل، والاستمرار لفترات طويلة.

### 3. أهمية الورقة: إن أهمية هذه الورقة تنطلق من اعتبارين مهمين هما:

- 1- علاقة الموضوع بقطاع هام وحيوي داخل المجتمع وهو قطاع العمال والموظفين، ودراسة هذا الموضوع تساعد في لفت الانتباه إلى أهمية هذه البرامج في تطوير العامل داخل بيئة العمل.

2- إنَّ دراسة البرامج النوعية مهمة لأنها محاولة لوضع صيغة نظرية حول مثل هذه الموضوعات.

#### 4. أهداف الورقة: تهدف الورقة إلى هدفين رئيسيين هما:

- 1- منح القائمين على البرامج النوعية إطار عملي لصياغة برنامج عمل قابل للتطبيق.
- 2- لفت الانتباه إلى أهمية البرامج النوعية بالموازاة مع البرامج الكمية.

#### 5. منهجية الورقة:

منهجية علمية تتمشى مع الموضوع، وكذلك مع الأهداف، حيث سيتم استخدام المنهج الكيفي التحليلي لمضمون بعض البرامج النوعية<sup>(3)</sup>، ومراجعة مجموعة من الدراسات السابقة، واستخدام مجموعة من البيانات الواردة في تلك الدراسات لوضع إطار نظري يمكن أن يكون إطار نظري عام Theoretical framework للبرامج النوعية غير الكمية<sup>(4)</sup> في مجال العمل وخارجه ومدى تأثيرها في الواقع من خلال عرض جملة من التجارب المعبرة في هذا الشأن.

#### 6. أهمية البرامج النوعية: إنَّ أهمية البرامج النوعية تنطلق من كونها:

- تشبع الحاجات غير المادية للعامل التي قد لا تظهر بشكل مباشر ولكنها تعود بالنفع الكبير على العامل وبيئته على المدى الطويل، وقد تعرضت البرامج النوعية لإهمال كبير من قبل المتخصصين في المجالات الاقتصادية، حيث إنَّ حساب التكلفة والعائد المباشر هو الذي يحكم العملية الاقتصادية لدى الكثيرين.
- تقدم البرامج النوعية مجموعة من المؤشرات القادرة على القياس فبدون البرامج النوعية سنكون غير قادرين على تقديم المؤشرات التي يمكن من خلالها حساب التقديرات الكمية، وهي بذلك (البرامج النوعية) تشكل قاعدة أساسية في العملية الإنتاجية، ولعل الخطأ الكبير الذي قد يقع فيه بعض المتخصصين، وهو إهمال البرامج النوعية والنظر إليها على إنها لا تشكل أهمية كبيرة في بيئة العمل، فيتم النظر إلى العوائد المادية المباشرة دون حساب العائد على المدى الطويل على المؤسسة.

- كما إنَّ البرامج النوعية تراعي احتياجات النوع فما يحتاجه الذكور من برامج نوعية داخل محيط العمل يختلف تماما عن احتياجات الإناث من حيث الوسائل والأساليب.
- تعد البرامج النوعية دعم حقيقي لمركز المؤسسة بطريقة غير مباشرة، فيشكل استخدام البرامج النوعية واجهة دعائية لتقديم المؤسسة للمجتمع.
- إنَّ الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى حزمة من البرامج النوعية التي تتمشى مع عمليات التأقلم والتهيئة للبيئة الجديدة وهذا يدخل ضمن مسؤوليات المؤسسة التي قبلت توظيف العامل أو الموظف.
- كما أن أهمية البرامج النوعية تتجلى في أن الوظائف نفسها معرضة للتغيير، كما أن الأفراد قد لا يقومون بعمل واحد فقط بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي مما يستوجب استهدافهم بمجموعة من البرامج النوعية لتلبية هذه الاحتياجات.
- مما يضاعف أهمية البرامج النوعية أيضا وجود التطورات التكنولوجية الحديثة، وما يترتب عليها من إدخال لتكنولوجيا جديدة مستحدثة للإنتاج قد يتطلب إلغاء بعض الوظائف الحالية وإنشاء وظائف جديدة تتناسب مع التكنولوجيا الجديدة.
- إن إنشاء صناعات جديدة لم تكن موجودة من قبل قد يتطلب توفر مهارات معينة لا يمكن الحصول عليها عن طريق استخدام الوسائل التقليدية سواء في الاختيار أو التدريب أو التوجيهية، وإنما هناك حاجة ملحة لتنوع البرامج والسياسات لتحسين ظروف العمل وبيئته.

## 7. أهداف البرامج النوعية:

إنَّ الغرض من البرامج النوعية إحداث اختلاف في النتائج بين مرحلتين، المرحلة التي تسبق تطبيق البرامج النوعية والمرحلة التي تعقب تطبيق هذه البرامج، كما إنها أيضا تشمل تغيير في السمات الفردية والجماعية داخل محيط العمل كما إنها تشكل قنوات للاتصال داخل محيط العمل وخارجه وتساعد على ربط البيئة الداخلية بالبيئة الخارجية. كما

إنَّ البرامج النوعية تختلف باختلاف المجتمعات والبيئات التي تقدم لها هذه البرامج، وتزداد أهمية هذه البرامج في مراحل التحول والتأهيل للمجتمع بشكل عام أو لشق معين من بناء المجتمع. كما إنَّ دور هذه البرامج يشمل تنمية وتطوير العامل، وكذلك تحسين بيئة العمل.

## 8. أنواع البرامج النوعية:

8.1. برامج جودة ظروف العمل (QWL) التي يمكن تقسيمها إلى مجموعة من البرامج

والسياسات والتي منها:

### 8.1.1. تطبيق نظام الجدارات: Competencies system

ويعد نظام الجدارات من البرامج النوعية التي تهتم بها المؤسسات والتي تتضمن مجموعة من السياسات التي يتم التعامل بها من اجل الوصول بالمؤسسة إلى الدقة في العمل والقمة في الانجاز، كما إن تأثيرها على تنمية الموارد البشرية في محيط العمل يأخذ أشكال واضحة فهي تؤثر على عناصر عمليات التنمية البشرية مثل، المكافأة والتقدير، تحليل الاحتياجات التدريبية، التدريب والتطوير، الأداء، التقييم و القياس، التوظيف والاختيار<sup>(5)</sup>.

### 8.1.2. التدوير الوظيفي: Job Rotation or Recycling Career

أن التدوير الوظيفي هو أحد البرامج النوعية وهو يستخدم من أجل التغيير الوظيفي والتنظيمي، ويحتاج إلى تهيئة من خلال تدريب الموارد البشرية على مهارات فنية أو إدارية جديدة، كما إن التدوير الوظيفي أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية في مستوياتها كافة. وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب في الوزارات والمؤسسات والشركات الحديثة التي تسعى إلى استثمار الخبرات والإبداع والابتكار في أعمالها، كذلك يطبق التدوير الوظيفي في المؤسسات التعليمية والصحية والصناعية والإعلامية التي تضم مجموعة متشابهة في الوظائف والمؤهلات العلمية لمواردها البشرية، وذلك للقضاء على البيروقراطية والروتين والرتابة في الأعمال الفنية والإدارية<sup>(6)</sup>.

فالتدوير الوظيفي أحد أهم السياسات النوعية التي تستخدم لتطوير أداء العاملين والمنظمة على حد سواء، ويعتبر من الطرق الفعالة لتطوير أداء العاملين في مستويات مختلفة سواء مستويات الإدارة العليا أو المتوسطة أو الدنيا أو حتى الموظفين والعمال العاديين، وذلك

لأن التدوير الوظيفي يتيح للموظف ممارسة عمل آخر غير العمل الذي يمارسه ويتيح له اكتساب خبرات جديدة بالإضافة إلى خبراته السابقة كما أنه يمكن الإدارة من تحديد مناخ العمل وإشاعة التجديد ويشترط لنجاح عملية التدوير الوظيفي أن تقوم على مجموعة من الأسس والاعتبارات المهنية، وكذلك أن تكون الإدارة التي ينقل لها المدير تتشابه إلى حد ما من حيث المهام مع ما كان يمارسه في السابق، وأن تكون مدة التدوير كافية لاكتساب الخبرة وتساعد على استيعاب المهام وتفضل أن تمتد لفترات طويلة<sup>(7)</sup>.

وفي التجربة الإماراتية حول عملية التدوير الوظيفي فائدة كبيرة حيث اعتمدت سياسة التدوير الوظيفي ضمن الهيئات الحكومية الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة ووضعت لها مجموعة من الشروط التي عُدت ضرورية للقيام بعملية التدوير الوظيفي ومنها:

- يجب تحديد برنامج التدوير الوظيفي من قبل الرئيس المباشر ومن ثم يتم الاتفاق عليه بين كل من الرئيس المباشر الذي يتبع له الموظف والرئيس المباشر الذي يتبع له العمل المطلوب التدريب عليه والموظف المعني.

- يجب ألا تقل مدة كل تدوير وظيفي عن شهر واحد وألا تزيد عن شهرين.

- يجب أن تتم عملية التدوير الوظيفي ضمن الجهة أو المؤسسة نفسها<sup>(8)</sup>.

- يجب تخصيص مشرف على الموظف خلال فترة التدوير الوظيفي وفقاً لآلية التي تحددها إدارة الموارد البشرية.

- يجب الاتفاق على أهداف التدوير الوظيفي مع الرؤساء المباشرين المعنيين قبل إجراء التدوير الوظيفي.

- يجب على الرئيس المباشر الذي يتبع له الموظف أن يحدد لإدارة الموارد البشرية في تلك الجهة كيفية القيام بالمهام الإدارية أثناء التدوير الوظيفي وآلية وتاريخ عودة الموظف إلى وظيفته الأساسية بعد انتهاء عملية التدوير الوظيفي.

- يتم قياس النتائج المتحققة من برنامج التدوير الوظيفي على الموظف من قبل الرئيس المباشر وفقاً للمعايير التي تحددها إدارة الموارد البشرية<sup>(9)</sup>.

### 8.1.3. تعزيز قيم المنظمة: Promoting values

من حيث دعم قيم التسامح والديمقراطية، ونبذ أشكال التمييز العنصرية والاهتمام بقيم المساواة، والإخلاص في العمل، وهذا ما يمكن أن نطلق عليه القيم العامة، وهناك مجموعة من القيم الخاصة بكل مؤسسة على حده، من بحيث تدرج تلك القيم ضمن سياستها الخاصة بها وتوضع ضمن حزمة البرامج النوعية التي يتم تطبيقها كنوع خاص بهذه المؤسسة أو تلك. هناك إجماعاً على أهمية قيم العمل وضرورتها لأي كيان إنساني، أو أي منظومة إدارية، خاصة في البلاد التي تسعى جاهدة لبناء نفسها وتطوير مؤسساتها وبنيتها الاجتماعية والاقتصادية، بوصفها ضماناً لتحقيق معدلات إنتاجية أعلى، وتنشئة أجيال محبة لعملها مخلصين لمجتمعها ولوطنها. وتتنوع القيم وتختلف وتأخذ أنواعاً متعددة منها:

- حب العمل ودرجة الالتزام به
- الوعي الاجتماعي وتحقيق الالتزام.
- المسؤولية الأخلاقية للأفراد تجاه مجتمعهم لإعادة صياغة ما ترسب من قيم سلبية أدت إلى هدر الإنتاج وضعف الأداء وتبديد وقت العمل.
- الاتصاف بالاستقامة والنزاهة، الإحساس والشعور بالمسؤولية.
- احترام القانون والامتثال للأنظمة والمبادئ العامة.
- احترام حقوق الآخرين وتقدير خصوصياتهم.
- الدافعية الذاتية نحو الأداء المتميز<sup>(10)</sup>.

### 8.2. التدريب: Training

ويمكن تعريف التدريب على أنه من العمليات النوعية التي تستهدف العاملين في المؤسسة بقصد إحداث فروق جوهرية في مستوى الأداء، وجودة الإنتاج، كما أنه الجهد المنظم والمخطط لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمهارات وتقنيات معرفية وسلوكية، وتحسين وتطوير القدرات، واتخاذها منحى إيجابي على بيئة العمل<sup>(11)</sup>. كما أن التدريب يحقق الأهداف النوعية التالية:



- ضمان إعداد خطط تطويرية فردية للموظفين لتعزيز جوانب القوة والوقوف على نقاط الضعف المرتبطة بالأداء ومعالجتها.
- العمل على مساعدة الوزارات والمؤسسات على تأهيل الموظفين لشغل الوظائف الشاغرة الحالية والمستقبلية من خلال توفير أشكال التدريب والتطوير لموظفيها.
- تطوير أنشطة التدريب والتطوير بناء على استخدام أفضل الممارسات الحديثة المتعلقة بتحديد احتياجات المؤسسات التدريبية ووضع الخطط التدريبية المطلوبة.
- قياس مدى تأثير نتائج تطبيق نظام التدريب والتطوير على الأداء الفردي والمؤسسي<sup>(12)</sup>.

### 8.3. برامج نوعية تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية ونطاقها (CSR):

لقد أصبحت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الخدمية والإنتاجية تجاه العاملين فيها من الموضوعات التي تشهد رواجاً كبيراً في العقدين الماضيين، وبالتحديد اعتبار المسؤولية الاجتماعية من البرامج النوعية التي تلتزم بها المؤسسات المحترمة تجاه العاملين فيها<sup>(13)</sup>. وتم إضافة أبعاد أخرى للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لتشمل ميادين العمل الاجتماعي من التنمية البشرية والتشغيل والمحافظة على البيئة<sup>(14)</sup>.

كما تعني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تحمل المؤسسات لمسئوليتها تجاه أصحاب المصالح من حملة الأسهم كذلك تشمل المستهلكين والعملاء والموردين والعاملين والبيئة والمجتمع بنفس الأهمية والقدر، ومن أهم التعريفات وأكثرها شيوعاً تعريف البنك الدولي والاتحاد الأوروبي و مجلس الأعمال الدولي للتنمية المستدامة، فقد عرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد<sup>(15)</sup>.

في الحقيقة، أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية له أبعاد أكبر من كونه مجرد أنشطة تطوعية أو تبرعات موسمية تشبه الصدقات، بل يتعداه ليصبح برامج وخططا واستراتيجيا تتبعها المؤسسات العريقة في سبيل إنجاح عملياتها في المجتمع الذي توجد فيه. وقد قدمت مجموعة من المؤسسات نماذج عن إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية من خلال تقديم برامج نوعية تقدم من قبل المؤسسة إسهاماً منها في عملية التنمية البشرية، منها حالة شركة الاتصالات الصينية 2008م حيث قامت شركة الاتصالات الصينية بتحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية المؤسسية لديها في الالتزام التام بالأنظمة والقوانين وتقاليده المجتمع الصيني والأخلاق وكذلك المساعدة في تطوير المناطق الريفية اقتصادياً واجتماعياً، وكذلك في المحافظة على سلامة البيئة بحيث تبقى نظيفة للحياة البشرية عن طريق استخدام المعدات والمواد الملائمة لتحقيق هذا الغرض<sup>(16)</sup>.

### 9. معايير المسؤولية الاجتماعية:

لقد أصبح هناك اتفاق شبه دولي على مجموعة من المعايير الأساسية للمسؤولية الاجتماعية للشركات حيث يجب على هذه الشركات أن تلتزم بما وكذلك تمتنع عن التعامل مع الشركات التي لا تلتزم بما، التي من بينها:

- دعم حماية حقوق الإنسان المعلنة دوليا واحترامها.
- القضاء على جميع أشكال السخرة والعمل الإجباري.
- القضاء على عمالة الأطفال.
- القضاء على التمييز في مجال التوظيف والمهن.
- تشجيع إتباع نهج احترازي إزاء جميع التحديات البيئية.
- الاضطلاع بمبادرات لتوسيع نطاق المسؤولية عن البيئة.
- تشجيع تطوير التكنولوجيا غير الضارة بالبيئة ونشرها.
- مكافحة الفساد بكل أشكاله، بما فيها الابتزاز والرشاوى<sup>(17)</sup>

لقد كانت هذه النقاط وما تبعها من معايير إضافية تمثل القاعدة التي تنطلق منها المسؤولية الاجتماعية لتشعب في مجموعة من الأفكار والنقاط الإضافية من أجل أن تؤدي هذه المسؤولية لنتائج مرضية للمجتمع والمؤسسات العاملة فيه.

## 10. تقييم البرامج النوعية:

ويستعرض عليوة، 2001م مجموعة من الأدوات التي يمكن استخدامها في تقييم البرامج النوعية وهي مفيدة كثيرا سواء في عملية جمع البيانات، أو وضع الخطط المناسبة، وهي المقابلة والاستقصاء والاختبارات وتحليل مشاكل الجماعات وتحليل الوظيفة و مراجعة الأداء ودراسة السجلات والتقارير، كما إن الجماعات البؤرية تعد من ضمن تلك الوسائل الهامة في تقييم البرامج النوعية ، وهي عبارة عن مجموعة من 5-12 شخص يتم استطلاع آراؤهم حول موضوع معين وتحتاج الجماعة البؤرية إلى منسق يقوم بقبول الاستجابات دون إصدار الأحكام ويشجع الانفتاح الذهني والاحترام المتبادل ، ويكون عمل المجموعة موزع على ثلاث مراحل هي الإعداد لعمل المجموعة ثم إدارة الجلسات وأخيرا كتابة التقرير<sup>(18)</sup>.

وقد جمع حسنين ، 2011م حوالي 57 أداة موضحة نقاط القوة والضعف لكل أداة، وخطوات استخدامها مع وصف شامل للأداة .ويلاحظ أن الأدوات الأكثر استخداما من هذه الأدوات تشمل الاستقصاء ، وتحليل المهام، والمناقشة، ومسح الاتجاهات، وتحليل الوثائق، وصندوق الاقتراحات، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، ولعب الأدوار، والسيرة الذاتية المختصرة والطويلة، وتحليل الوظيفة، وتحليل الوصف الوظيفي، وورش العمل، وتحليل المشكلات، وتحليل الأداء، والمقابلة، والتحديد الذاتي، واللقاء السريع، والاختبارات، وأسلوب الكاميرا والفجوة الأدائية، ودراسة الحالة، أسلوب المحادثة الهاتفية، وأسلوب تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، ودراسة الأزمات، وتحليل المحتوى للملف الشخصي، وغيرها من الأدوات.

## 11. مناقشة تأثير البرامج النوعية على تنمية الموارد البشرية:

### 11.1. الطريقة التي تؤثر بها جودة حياة العمل في التنمية البشرية:

تحسين أنظمة الأجور والمكافآت التي تجعل العاملين أكثر رضا عن عملهم و تحسين بيئة العمل من خلال تقليل ساعات العمل، وكذلك الحفاظ على سلامة العاملين بالمنظمة،

وإعادة هيكلة الأنشطة ليصبح العمل أكثر رضا لهم كما تسهم جودة ظروف العمل في إيجاد بيئة عمل آمنة وظيفيا عن طريق الاهتمام بحقوق العاملين في المنظمة كما تؤدي أيضا إلى تطوير مناخ تنظيمي تسود فيه روح التعاون، وتبنى فيه علاقات تسعى إلى زيادة الإنتاجية، وتسوية التذمر الواسع الانتشار بين العاملين في المنظمات الإنتاجية وهذا يأتي على قمة برامج التنمية البشرية. كما أن البرامج الخاصة بتحسين ظروف العمل تشجع الايجابية في اتجاهات وسلوك العاملين، بما يؤول إلى منافع من قبيل زيادة كفاءة المنظمة وجودة الإنتاجية والتقليل من الحوادث والإصابات التي تحصل بين العاملين جميعه<sup>(19)</sup>.

هذه التأثيرات تدخل ضمن المؤثرات الايجابية لتحسين ظروف العمل داخل المؤسسة، وتنعكس بالتالي على إحداث طفرة تنموية في الموارد البشرية داخل محيط العمل، وهذه العوامل مجتمعة ستؤدي إلى وجود بيئة تدعوا العامل إلى بذل أكبر قدر من الجهد دون وجود أعراض سلبية مثل الملل أو الإحباط أو الإجهاد، وهذا ما سيجعل المنظمة تنظر إلى العامل بأنه المورد الأساسي والوسيلة الوحيدة التي رفع مستوى الإنتاج وإحداث تنمية حقيقية في محيط العمل، وبالنتيجة ستسعى المنظمة جاهدة إلى الاهتمام ببرامج تحسين نوعية حياة العمل فيها<sup>(20)</sup>.

### 11.2. كفاية الراتب وعدالته:

كما أن السياسات النوعية التي تتبعها جودة حياة العمل للتأثير على تنمية الموارد البشرية تتعدد وتنوع وتشمل على سبيل المثال كفاية الراتب وعدالته وهذا يؤدي إلى جذب القوة العاملة الماهرة وذات الكفاءة العالية، كما يساعد على الاحتفاظ بالعمالة الماهرة أمام المنافسة من قبل المنظمات الأخرى<sup>(21)</sup>.

### 11.3. التطوير المعرفي:

تتجلى أهمية هذا البعد بتشجيع العاملين نحو تطوير مهاراتهم المعرفية وتطوير قدراتهم البشرية عن طريق تصميم برامج التدريب المحفزة والقدرة على إفراز المهارات والخبرات الجيدة، كما تسعى إلى تنمية القدرات الإبداعية للعاملين من أجل مواكبة الجديد وابتكار المفيد<sup>(22)</sup>.

#### 11.4. حق التنظيم:

إذ يحق للعاملين أن ينتظموا ضمن تنظيمات مهنية، فهو يعد حق أساسي لكل عامل في المنظمة، تكون وظيفته الأساسية تمثيلهم أمام المديرين وحماية حقوقهم. كما يشمل حق تقديم الشكوى: يحق لكل عامل تقديم الشكوى ضد مديرهم وذلك في حالة الضرر، ويمنع المديرون على إثر ذلك من المساس بحقوق العاملين، أو المس بتعويضات الفصل<sup>(23)</sup>.

#### 11.5. الموازنة بين العمل والحياة:

الموازنة التي تشمل الشعور بالسعادة والارتياح لكون العامل جزء من هذه المنظمة، فوقوف المنظمة مع العمال ومساندتهم في حل مشكلاتهم الحياتية ومساعدتهم على تكوين التنظيمات القوية القدرة على الوقوف مع العامل وقت الأزمات، كما إن المرونة في مواجهة الأزمات التي قد تحدث بالمنظمة يساهم في خلق روح الولاء للمنظمة، ويجعل من المنظمة فريق متكامل في التخطيط والتنفيذ<sup>(24)</sup>.

#### 12. تأثير البرامج النوعية (المسؤولية الاجتماعية) على تنمية الموارد البشرية:

إن التأثير الذي تحدثه أي مؤسسة أعمال تجارية على تنمية الموارد البشرية بشكل خاص، وعلى المجتمع بشكل عام يعتمد على السياسات العامة والممارسات المستخدمة من قبل تلك المنظمات أو المؤسسات وما تتبناه من نهج تجاه المجتمع المحلي، وبشكل عام فإن التنمية تتحقق في هذا الإطار من خلال مجموعة من الوجوه منها:

#### 12.1. تحسين ظروف التوظيف:

يعد التوظيف من أهم أولويات التنمية الاقتصادية للمنظمات والشركات والمؤسسات حيث تقوم بتوظيف الأفراد بصورة مباشرة من خلال تعيين موظفين دائمين أو موظفين بموجب عقود ومن خلال مراعاة مبادئ المسؤولية الاجتماعية يحدث مساواة في توفير فرص العمل وإعطاء الأولوية للمجتمعات المحلية مما يساهم في تقليل حدة البطالة في المجتمع المحلي ومن ثم النهوض به.

**12.2. توفير الموارد والمشتريات:**

التأثير الاقتصادي للأموال التي تنفقها الشركات على الاستعانة بمصادر خارجية قد يكون كبيراً. وبالتالي، فإن توفير الموارد من شركات موجودة في المجتمعات المحلية قد يؤدي بالتالي إلى حفز التنمية الاقتصادية للمجتمع المحلي.

**12.3. تحديد مواقع المرافق والإدارة:**

المجتمعات التي تختارها المؤسسات والشركات المستثمرة لإقامة مواقع مرافقها التشغيلية تحصل على دفعة لاقتصادياتها من خلال إيرادات الضرائب المحلية، وإنشاء مؤسسات الأعمال التجارية المحلية وتوفير فرص عمل. ومثل هذه الشركات تعزز الجهود المحلية لإنعاش الاقتصاد وتدعم المنظمات المحلي (25).

**12.4. تأثير التنمية البشرية في الاستثمار المالي:**

قيام الشركات والمنظمات باستثمار الأموال على أساس قصير أو طويل الأمد يعود على المجتمعات المحلية بالعديد من الفوائد. ووسائل الاستثمار النافع تشمل شراء الأسهم في أسواق الأوراق المالية المحلية، والتعامل مع مصارف تنمية المجتمعات المحلية أو الاستثمار في صناديق القروض لتنمية المجتمع المحلي. وهذا يدعونا للحديث عن فوائد المسؤولية الاجتماعية على التنمية والتي يمكن النظر إليها على النحو التالي:

**12.4.1. الأعمال الخيرية و الاستثمار في المجتمع المحلي:**

يتضمن هذا المجال توجيه الأموال النقدية والموارد إلى الأنشطة التي تؤدي إلى حفز إيجاد الوظائف وتوليد الدخل في المجتمع المحلي، مثل التدريب بغرض الإعداد للتوظيف، وتوفير السكن بتكلفة معقولة، وتطوير وتوسيع مؤسسات الأعمال التجارية الصغيرة، والإنعاش الاقتصادي، والاستثمار في تعليم الشباب أو تعزيز الظروف الصحية للشباب في المجتمع المحلي. وتقوم الشركات بهذه الأنشطة من خلال التبرع للمنظمات المعنية بتطوير المجتمع المحلي، وبالشراكة مع الوكالات غير الربحية وتصدر برامج الإنعاش الاقتصادي (26).

#### 12.4.2. تحسين الأداء المالي:

البحوث التي أجريت في هذا المجال من مجالات المسؤولية الاجتماعية للشركات قد بينت وجود صلة حقيقية بين الممارسات المسؤولة اجتماعياً للشركات والأداء المالي الإيجابي.

#### 12.4.3. تخفيض تكاليف التشغيل:

هنالك مبادرات كثيرة تستهدف تحسين الأداء البيئي وتؤدي إلى خفض التكاليف مثل تقليل انبعاث الغازات التي تسبب تغير المناخ العالمي أو تقليل استخدام المواد الكيميائية الزراعية. كما يمكن تقليل تكاليف التخلص من النفايات من خلال مبادرات إعادة تدويرها. والجهود المبذولة في إطار المسؤولية الاجتماعية للشركات في مجال الموارد البشرية مثل جداول العمل المرنة، والتناوب على الوظائف وغير ذلك من البرامج المتصلة بمكان العمل تؤدي إلى خفض نسبة غياب العاملين، وزيادة الاحتفاظ بعدد كبير من الموظفين شديدي الحماس للعمل، والفعالية والكفاءة الإنتاجية، وخفض تكاليف التوظيف والتدريب.

#### 12.4.4. تعزيز صورة وسمعة العلامة التجارية:

الشركات المسؤولة اجتماعياً تستفيد من تعزيز سمعتها لدى الجمهور وفي إطار مجتمع الأعمال التجارية، فتعزز بالتالي قدرتها على جذب رأس المال والشركاء التجاريين، وتجد مجالاً واسعاً في سوق المنافسة العالمية.

#### 12.4.5. تعزيز المبيعات وولاء العملاء:

أنّ العودة بصورة ملحوظة إلى تتمين النقاء البيئي والمنتجات الطبيعية قد دفع المستهلكين إلى الاهتمام الخاص بعمليات الإنتاج وتأثير هذه العمليات والمنتجات على البيئة. وعلى الرغم من أن مؤسسات الأعمال التجارية يجب عليها أن تنفي في المقام الأول بالمعايير الشرائية للمستهلكين مثلاً لأسعار، وجودة السلع، وتوفرها، وسلامتها وملائمتها، فإن الدراسات تظهر تزايد الرغبة في الشراء أو عدم الشراء بسبب بعض المعايير الأخرى المستندة إلى قيم مثل قلة التأثير على البيئة، وعدم استخدام مواد أو مكونات معدلة وراثياً.

#### 12.4.6. زيادة الإنتاجية والجودة:

أنَّ الجهود التي تبذلها الشركات في سبيل الاضطلاع بالمسؤولية الاجتماعية من خلال القوة العاملة والعمليات التي تقوم بها تؤدي في الغالب إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض معدل وقوع الأخطاء. وتعزز الفعالية والكفاءة عن طريق تحسين ظروف العمل وزيادة مشاركة الموظفين في صنع القرار.

#### 12.4.7. زيادة القدرة على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم:

الشركات المسؤولة اجتماعياً يسهل عليها تعيين موظفين ذوي كفاءة عالية والمحافظة عليهم، ويؤدي ذلك إلى خفض تكاليف التوظيف والتدريب. ويتم في الغالب تعيين الموظفين من المجتمع الذي تعمل فيه الشركة. ولهذا السبب، ستصبح القيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات متسقة مع قيم الموظفين، الشيء الذي يستبعد أي تعارض من حيث القيم ويعزز بيئة العمل.

#### 12.4.8. تخفيض الرقابة التنظيمية:

أنَّ الشركات التي تفي بمتطلبات الامتثال للأنظمة بوضوح أو تذهب إلى أبعد من ذلك تُعطي قدراً أكبر من حرية التصرف من جانب كيانات الحكومة الوطنية أو المحلية. و مثل هذه الشركات قد تخضع لقدر أقل من عمليات التفتيش والمراسلات الخطية، وقد تُمنح الأفضلية أو معاملة "سريعة" عندما تقدم طلبات للحصول على تراخيص عمل، أو تغيير مناطق العمل أو غير ذلك من التصاريح الحكومية<sup>(27)</sup>.

### 13. النتائج والخاتمة:

كما أنَّ الورقة وصلت إلى مجموعة من النتائج المهمة حول استخدام البرامج النوعية منها: - أن مفهوم البرامج النوعية يمكن أن يكون إطاراً نظرياً مناسباً يقدم كرسمة متكاملة بعد إجراء بعض التعديلات والتحويلات عليه ويمكن اعتماده كإستراتيجية لتأهيل المجتمع الصناعي والإنتاجي من مرحلة الملكية العامة إلى الخصخصة، باعتبار أن هذه البرامج تعد أداة فعالة في عملية التأهيل للمنشآت وكذلك للعاملين للانتقال إلى اقتصاد قوي قادر على المنافسة، ويقف على أرض صلبة.



— أن المنظمة ليست مجموعة من الآلات والمعدات فقط بل تعتمد على مجموعة من الوسائل والسياسات الداخلية QWL والخارجية المتمثلة في CSR التي توجه مباشرة نحو الإنسان باعتباره المورد الأساسي وهو العنصر الحاسم في عملية الإنتاج، سواء في القطاع الخاص أو القطاع العام، واعتماد البرامج النوعية داخل المنظمات يضمن تحقيق النجاح على مستوى إشباع رغبات وحاجات العاملين، وكذلك تحقيق أهداف المنظمة التي هي أهداف تتميز بتحقيق أكبر قدر من العوائد والفوائد الإنتاجية، كما إن السياسات النوعية تضمن على المستوى الخارجي توافقاً مع البيئة الخارجية وتحقيق تحسن في المستوى الاقتصادي الخارجي (خارج محيط العمل) وتقدم المنظمة بصورة مشرفة ومقبولة في المجتمع.

#### 14. التوصيات:

توصلت الورقة إلى مجموعة خلاصة عامة يمكن أن تتحول إلى توصية تتمثل في التركيز على تطوير مفهوم البرامج النوعية في المرافق الاجتماعية التي لا تجذب المستثمرين من أصحاب رأس المال الخاص، ومثال ذلك: المرافق العامة مثل المدارس والمستشفيات ... إلخ وهذا النوع من الاستثمار يحقق العائد المادي على المدى البعيد. بالإمكان التحكم في منجزات التنمية من قبل القطاع العام إذا تم مراعاة البرامج النوعية المتكاملة داخل بيئة العمل وخارجها. كما أن مشروعات التنمية جزء من سياسة المجتمع التي تتمثل في خطة قومية شاملة للإصلاح والارتقاء بالمجتمع، وتكون الدولة هي الراعي والمسئول عن تنفيذ هذه الخطط، والوصول بها إلى مستوى النجاح، وإشراك القطاع الخاص وإعادة هيكلته ليكون الشريك الطبيعي في التنمية هو أول مراحل التحول الاقتصادي الواعي.

## الهوامش والتعليقات:

- 1- عمار، حامد، التنمية البشرية في الوطن العربي، سينا للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 1992م، ص 33-34 .
- 2- التير، مصطفى عمر، أضواء على العلاقة بين التحديث والتنمية البشرية المستدامة في الوطن العربي، الشؤون العربية، جامعة الدول العربية، العدد 94 ، صفر 1419 هـ ، حزيران /يونيو 1998م ، ص 61.
- 3- De Vos, A.S. (ed), Strydom, H., Fouche, C.B. & Delport, C.S.L. (2005). Research at Grass Roots: For the social sciences and human services professions. Published by Van Schaik Publishers, Pretoria (Pp73-74).
- 4- كمال المنوفي، مقدمة في مناهج وطرق البحث في علم السياسة، الكويت، وكالة المطبوعات، 1984م، ص 61. وكذلك، مصطفى عبدالله خشيم، مناهج وأساليب البحث السياسي، الهيئة القومية للبحث العلمي، طرابلس، 2002م، ص 99.
- 5- <https://ar.wikipedia.org/wiki>.
- 6- البدوي، خليل، الحوار المتمدن - الادارة والاقتصاد. العدد: 3727 - 2012 / 5 / 14، ص ص 16-35.
- 7- Steven F Holle, (January: 2005) What about job rotation? An applied research project submitted to the national fire academy as part of the executive fire officer program. PP 1:37
- 8- هيئة النزاهة العراقية، ص ص 3-5 انظر: [http://www.nazaha.iq/%5Cpdf\\_up%5C1098%5Cjob%20rotation.pdf](http://www.nazaha.iq/%5Cpdf_up%5C1098%5Cjob%20rotation.pdf).
- 9- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية 2008م، ص ص 7-10، انظر الموقع. <https://www.fahr.gov.ae/Portal/Userfiles/Assets/Documents/c866bcb2.pdf>
- 10- شقران الرشيدى، قيم العمل واثرها على الاداء الوظيفي، التنمية الادارية العدد 104: ربيع الاول 1434هـ / فبراير 2013م، ص 40.
- 11- بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، 2009م، ص ص 273-288.
- 12- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية 2008م، انظر الموقع. <https://www.fahr.gov.ae/Portal/Userfiles/Assets/Documents/c866bcb2.pdf>
- 13- Lockwood, N. (2004). Corporate social responsibility: HR's leadership role. HR Magazine. 49.

- 14- الاسرج، حسين، (2010م) المسؤولية الاجتماعية للشركات، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ص:4
- 15- World Bank, (March 2005) Opportunities and options for governments to promote corporate social responsibility in Europe and Central Asia: Evidence from Bulgaria, Croatia and Romania. Working Paper.p:1
- 16- العناني، رضوان (2009م). محاسبة المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الأردنية، ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي السابع للمسؤولية الاجتماعية، ص 7، انظر الملف:  
<http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/06/.pdf>
- 17- رزق، سهام، (2016م). المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات الاعمال أي تطوير؟ واي تحديات في لبنان، لبيانون فايلو، ص 3. انظر الملف:  
<http://www.lebanonfiles.com/print.php?id=1083378>
- 18- توفيق، عبد الرحمن (1994م) العملية التدريبية، موسوعة التدريب والتنمية، الجزء الثاني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الدقي الجيزة. ص 17.
- 19- Kast, F. E., & Rosenweig, J. E., (1985), Organization Management System Contingency Approach, McGraw-Hill, New York. Pp. 7:10.
- 20- العنزي، سعد. والفضل، سما (2007م) فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الالفية الثالثة، مجلة العلوم الاقتصادية، 13 : 45 - 67 - 85
- 21- شاويش، مصطفى نجيب، (1996)، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للطباعة والنشر، مصر. ص 232.
- 22- العنزي، سعد. و الفضل، سما (2007م)، مرجع سبق ذكره، ص 80.
- 23- العنزي، سعد. و عبد الرحمن الملا، (1998)، قياس نوعية حياة العمل في المنظمات المصرفية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد.
- 24- شاويش، مصطفى نجيب، (1996)، مرجع سبق ذكره، ص 233.
- 25- Kemp M (2001). Corporate Social Responsibility in Indonesia: Quixotic Dream or Confident Expectation? Programme Paper No. 6 (TBS). UNRISD, Geneva. Pp 9:14. see  
<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1011&context=codes>
- 26- شاويش، مصطفى نجيب، (1996)، مرجع سبق ذكره، ص 232.
- 27- Meenakshi Gupta & Parul Sharma . ( JANUARY 2011), Factor Credentials Boosting Quality Of Work Life Of Bsnl Employees In Jammu Region, Apjrbm : 2:1 .PP79-89.

## المصادر والمراجع:

## أولاً: المراجع العربية:

- 1- الأسرج، حسين، (2010) المسؤولية الاجتماعية للشركات، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
- 2- البدوي، خليل، الحوار المتمدن-الإدارة والاقتصاد. العدد: 3727 ، 2012 / 5 / 14.
- 3- التير، مصطفى عمر، أضواء على العلاقة بين التحديث والتنمية البشرية المستدامة في الوطن العربي، الشؤون العربية، جامعة الدول العربية، العدد 94، صفر 1419هـ، حزيران / يونيو 1998م.
- 4- العناتي، رضوان (2009). محاسبة المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الأردنية، ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي السابع للمسؤولية الاجتماعية.
- 5- العنزى، سعد. والفضل، سما (2007) فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الالفية الثالثة، مجلة العلوم الاقتصادية.
- 6- العنزى، سعد. وعبد الرحمن الملا، (1998)، قياس نوعية حياة العمل في المنظمات المصرفية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد.
- 7- بارك نعيمة، (2009). تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد السابع.
- 8- توفيق، عبد الرحمن (1994) العملية التدريبية، موسوعة التدريب والتنمية، الجزء الثاني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الدقي الجيزة.
- 9- حسنين، حسين محمد، (2011) أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية، سلسلة كتب المدرب الفعال، السلسلة الرابعة، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- 10- شاويش، مصطفى نجيب، (1996) ، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للطباعة والنشر، مصر.

- 11- شقران الرشيدى، قيم العمل وأثرها على الأداء الوظيفي، التنمية الإدارية العدد 104: ربيع الأول 1434 هـ / فبراير 2013م.
- 12- عمار، حامد، التنمية البشرية في الوطن العربي، سينا للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى 1992م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Kast, F. E., & Rosenweig, J. E., (1985), Organization Management System Contingency Approach, McGraw-Hill, New York.
- 2- Kemp M (2001). Corporate Social Responsibility in Indonesia: Quixotic Dream or Confident Expectation? Programme Paper No. 6 (TBS). UNRISD, Geneva.
- 3- Lockwood, N. (2004). Corporate social responsibility: HR's leadership role. HR Magazine. 49(2).
- 4- Meenakshi Gupta & Parul Sharma. (JANUARY 2011), Factor Credentials Boosting Quality Of Work Life Of Bsnl Employees In Jammu Region, Apjrbm .
- 5- Steven F Holle, (January: 2005) what about job rotation? An applied research project submitted to the national fire academy as part of the executive fire officer program.

- 6- World Bank,) March 2005) Opportunities and options for governments to promote corporate social responsibility in Europe and Central Asia Evidence from Bulgaria, Croatia and Romania. Working Paper.
- 7- HRO, Talent Team – Results:2004  
<http://www.hrobjective.com/en/writings/Competency-Systems.pdf>