

## بناء رأس المال البشري في المنظمات الحديثة بين الواقع والمأمول

د. فيولا مخزوم(\*)

### مقدمة:

إن مصطلح "رأس المال البشري" من المصطلحات الشائعة في عالم الإدارة المعاصرة، لا سيما الاقتصادية منها. وظهرت أهميته أكثر فأكثر في القرن الـ ٢١ مع ظهور قوة المعرفة وأهمية اعتمادها في المؤسسات، كما أن تميز أداء المؤسسة وتحسين إنتاجها وامتلاكها نظام ضبط داخلي مرن، يساعدها في بناء جسر من الثقة بينها وبين الموظفين.. كما أن تجربة الدول المتقدمة في تطوير رأس المال البشري الذي تمتلكه كان الأساس في تقدمها وامتلاكها حصة كبيرة من السوق؛ فهو يساهم في تطوير التقنيات كافة المرتبطة بالتكنولوجيا، ويعمل بشكل مستمر على امتلاك أحدثها. ويتزايد رأس المال البشري بطريقة الاستخدام، لا سيما عن طريق التجربة والبرهان، ويميل إلى التوارث الذاتي، لأن المعرفة الحالية تكون مصدراً

للمعرفة المستقبلية، والمعرفة التي تتكون عن رأس المال البشري تنتقل من شخص إلى آخر داخل المؤسسة، ما يساهم في تجديدها.

### رأس المال البشري وتطوره التاريخي

لقد أصبحت الموجودات غير الملموسة تشكل الدعامة الأساسية، والمورد الاستراتيجي الأول للثروة المنظمة، مهما كان طبيعة عملها، وأصبح نجاح هذه المنظمات مرهوناً بقيمة هذه الثروة البشرية، وخبرتها، وكيفية اعتماد المهارات التي تمتلكها.

لم يعد نجاح المنظمة محصوراً برأس مالها المادي فحسب، بل أيضاً بامتلاكها رأس المال البشري الذي هو جزء لا يتجزأ من نجاحها وامتلاكها الميزة التنافسية. فقد بدأت السننسات باتباع فلسفة جديدة مع العنصر البشري، ولم تعد تتعامل معه وكأنه مورد يمكن تطويره

(\*) أستاذة جامعية ورئيسة قسم الاعداد العام في الجامعة الاسلامية في لبنان، وديكتوراه في العلوم التربوية من جامعة القديس يوسف في بيروت.

التي يكتسبونها من خلال التعلّم والخبرة. هذا وعرفته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)، في العام ٢٠٠٨، أنه يشير إلى المعارف والمهارات التي تُرافق العمال حتى يغادروا أماكن عملهم، كالقدرة على الابتكار، والإبداع، والعمل الجماعي، إلخ.

من خلال هذه التعريفات، يمكننا القول إن رأس المال البشري هو عبارة عن مجموعة من المهارات، والخبرات، والمعارف، والقدرات الإبداعية التي تُساعد الفرد على الابتكار، والتجديد، والتطوير، من خلال التعلّم، والتدريب، والممارسة المستمرة، وهذا بدوره يؤدي إلى تعزيز حياة الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع ككل، بحسب بيل (Bell, 2008)، إذ نستطيع القول من خلال ما تقدّم أن رأس المال البشري:

- لا يُمكن عزله وفصله عن مالكه، وهي خاصية يتميز بها رأس المال البشري.
- لا يمكننا التخلي عن رأس المال البشري لأنه أصبح قديماً من الناحية الإنتاجية، كما هو الحال في رأس المال المادي.
- لا تتوقف إنتاجية العمل في رأس المال البشري على النواحي التقنية فحسب، بل يجب أن تتوافق مع دوافع وحوافز فردية ذاتية وخارجية معاً.
- يتميز رأس المال البشري أن بإمكانه إشباع الرغبات الاستهلاكية بسبب تراكم المعرفة.
- لا يُمكن بيع رأس المال البشري، كما هو الحال بالنسبة إلى رأس المال المادي، بل يمكننا بيع الخدمة العائدة لرأس المال البشري فقط.

### نشأة رأس المال البشري، ومفهومه

بدأ هذا المفهوم يتبلور بظهور الدراسات والأبحاث التي قدمها كل من روبرت سولو، تيودور شولتز، وجاري بيكر، وغيرهم. تمّ التركيز منذ ذلك الوقت على أن نجاح المؤسسة لا يمكن أن يتحقق إلا برأسيّ المال البشري

والتحكّم به، بل بدأت العمل على اكتشاف الأفراد ذوي المهارات الفكرية، وتدريبهم، وتطوير قدراتهم، والتعامل معهم أنهم من موارد المنظمة الأساسية. لقد تطوّرت نظريّة رأس المال البشري منذ الستينيات، حيث تمّ تسليط الضوء حينها على أهمية المورد البشري ودوره الفعّال في تعظيم ثروة المنظمة، وأن الأفراد ذوي الكفاءة والمهارة العالية يمثلون رأسمالاً لا يقل أهمية عن رأس المال المادي.

### ماهية رأس المال البشري

توجد تعريفات كثيرة تناولت " رأس المال البشري"، منها:

لقد عرّف (صالح، ٢٠٠٩، ص ٣١) رأس المال البشري أنه " جميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة على شغل الوظائف الإدارية والفنية، والتي لديها القدرات الإبداعية، والابتكارية، والتفوقية، وتشتمل هذه على معارف العاملين المتطورة، وخبراتهم المتراكمة في التجارب الحياتية والعلمية، ومهاراتهم التنموية والتقنية والفنية، فضلاً عن رضاهم، ومعنوياتهم، وتماسكهم كفريق عمل متكامل".

عرّفه (صالح ٢٠١٨، ص ٤٣)، أنه "مجموع المعارف والكفاءات التي يستطيع الفرد التحكّم بها، والتي تتجمّع طوال مراحل التعليم، ومختلف التكوينات التي يتلقاها، والخبرات التي يكتسبها". بحسب تعريف ليف أذنينسون (كما استشهد به جلاب ٢٠١٣)، رأس المال البشري هو مجموعة من الخبرات، والمعارف، والمهارات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة، ويتضمّن أيضاً ثقافة المؤسسة، وفلسفتها، وقيمتها. (جلاب، ٢٠١٣)

أما تقرير التنمية الإنسانية العربية لسنة ٢٠١٢ (خير، ٢٠١٢)، فقد عرّف رأس المال البشري على أنه النواة الصلبة نسبياً لرأس المال المعرفي، وكل ما يزيد في إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية

ضبطٍ داخليٍّ مرنٍ يُساعدُها في بناء جسرٍ من الثقة بينها وبين الموظفين.

يقسّمُ مخطّط فئات الأفراد داخل المؤسسة بحسب (الحبيب، ٢٠٠٩) على الشكل الآتي:

- الأفراد تحت التجربة: وهم الأفراد حديثو التعيين، أو الذين ترَقّوا إلى وظائف جديدة، وما زالوا في فترة التكيف.

- العاملون الذين يُعتمدُ عليهم: وهم الغالبية من العمّال، وهم الذين يتمتّعون بأداءٍ اعتيادي مقبول.

- النجوم: وهم من يمتلكون المهارات الفكرية الإبداعية، ولديهم الخبرات الواسعة، وهؤلاء من تهتمُّ المنظمة بتطويرهم والمحافظة عليهم.

- الخشبة الميّنة: وهم الأفراد الذين أصبحوا غير منتجين.

انطلاقاً من هذا التقسيم، فإنّ فئة النجوم داخل المؤسسة، والتي تمتلكها من خبرات، ومعرفة، وقدرات تمكّن المؤسسة من إنتاج أفكار جديدة تنعكس إيجاباً على خدمات هذه المؤسسة ومنتجاتها، لا سيما أنّ هذه الفئة هي من نفس الموارد التي يصعبُ تقليدها، وتتميّزُ بالآتي:

إنّ تجربة الدّول المتقدّمة في تطوير رأس المال البشريّ الذي تمتلكه وتعليمه كان الأساس في تقدّمها واستلاكها، فببرهنة «من السّوق» فرأس المال البشريّ يُساهم في تطوير التّقنيات كافة المرتبطة بالتكنولوجيا، ويعملُ بشكلٍ مستمرّ على امتلاك أحدثها.

- يتزايدُ رأسُ المال البشريّ بطريقة الاستخدام، لا سيّما عن طريق التجربة والبرهان، ويميلُ إلى التّوليد الذاتي، لأنّ المعرفة الحالية تكون مصدرًا للمعرفة المستقبلية، والمعرفة التي تتكوّن عن رأس المال البشريّ تنتقل من شخصٍ إلى آخر داخل المؤسسة، الأمر الذي يُساهم في تجديدها.

انطلاقاً منّا تقدّم، فإنّ امتلاك رأس مالٍ بشريٍّ أنسب حاجةً سلحةً لكافة السّوسسات،

والمادّي، لكنّ الجذور الحقيقيّة لهذا المفهوم، كما ذكره كارميلي (Carmeli, 2005)، بدأت منذ القرن السّابع عشر على الشكل الآتي:

- لقد وجد الاقتصادي ويليام بيتي في العام ١٦٦١ أنّه من الضّروري احتساب نوعيّة العمالة وقيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة إحصائية لمعرفة مدى تأثيرها على أداء المؤسسة، وهذا ما عُرف لاحقاً برأس المال البشريّ.

- أمّا آدم سميث، فقد أشار في كتابه ثروة الأمم في العام ١٧٧٦ إلى أنّ للعاملين تأثيراً على العمليّة الإنتاجية من خلال المهارات والأفكار الإبداعية التي يمتلكونها. لذلك، يجب أن تُحدّد أجور العاملين بحسب المجهود الذي يبذلونه، فضلاً عن الوقت والتكاليف التي تُدفع مقابل كسب تلك المهارات.

- يُؤكّد الاقتصادي ألفريد مارشال (Alfred Marshall) في العام ١٩٨٠ على الاستثمار في البشر، من خلال قوله إنّ أضمن استثمار هو الاستثمار في رأس المال البشريّ، لأنّه يتسرّب بسهولة إنتاجيّة الذي يتصاعد بنفس الاتجاه منحنى خبراته ومهاراته. أمّا عمره المعنوي، فهو لا يتوقّف إلا بتوقّف عمره الزمّني.

- في العام ١٩٧٢، حدّد ليون والراس (Leon Walras) أهمية رأس المال البشريّ، والسّل عليه مهارات الفرد كأحد مكوناته الرئيسية، مركزاً على الاستثمار في العنصر البشري لتحسين القدرات الإنتاجية.

### أهمية رأس المال البشري

لا تخلو أي مؤسسة، مهما كانت طبيعة عملها، من رأس المال البشريّ، لا سيّما أنّه من المصادر الأساس للربحية، وتطور الإنتاجية، وامتلاك الميزة التنافسية، وظهرت أهميته أكثر فاكثراً في القرن الحالي مع ظهور قوّة المعرفة، وأهميّة اعتمادها في المؤسسات، علماً أنّ تميّز أداء المؤسسة، وتحسين إنتاجها، وامتلاكها نظاماً

## مكونات رأس المال البشري

إنَّ رأس المال البشري من الموارد غير الملموسة، وبالتالي، يصعبُ تحديدهُ عناصره أو مكوناته بالدقة المطلوبة. لذلك، حاولَ العديدُ من الخبراء الاقتصاديين وضع عناوينَ أساسيةً لأهمِّ هذه المكونات، سوف نستعرضها في الجدول رقم ١ على الشكل الآتي:

مهما كانت طبيعة عملها، ممَّا يحمِّلها مسؤوليةً كبيرة تجاه إيجاد هذا المورد، وهذا بدوره يؤدي إلى استقطاب أفضل الكفاءات والقدرات البشرية، وتأهيلها، وتدريبها، وتحفيز الأفراد داخل المؤسسة، وتأهيلهم، وتعليمهم، ونشر المعرفة في ما بينهم، فضلاً عن المحافظة على فئة النجوم، والتمسك بهم، وعدم إعطائهم الحجج للانتقال إلى مؤسساتٍ أخرى.

الجدول رقم ١: أهمِّ مكونات رأس المال البشري (عبد الصمد، ٢٠١٦، ص ١٠)

الخبر الاقتصادي	أهمِّ العناصر
ستيوارت (I. Stewart) ١٩٩٧	<ul style="list-style-type: none"> <li>- احتساب النسبة المئوية لل حاصلين على درجات علمية متقدمة.</li> <li>- احتساب مستوى التعليم.</li> <li>- احتساب متوسط سنوات الخدمة.</li> <li>- احتساب تكلفة التدريب والقيمة المضافة للعامل المتدرب.</li> <li>- احتساب نسبة الدوران الوظيفي.</li> <li>- تقييم مدى إلمام الأفراد داخل المؤسسة بتكنولوجيا المعلومات.</li> <li>- تقييم نجاح البرامج التي يقترحها العاملون المبدعون.</li> <li>- تقييم مدى رضا العمال وانعكاسه على رضا العملاء.</li> <li>- تقييم العلاقات الداخلية للمؤسسة.</li> </ul>
أدفينسون و مالون (Edvinson & Malone) ١٩٩٧	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المعرفة التي يمتلكها العاملون.</li> <li>- المهارات والخبرات لدى العاملين.</li> </ul>
سفيبي (K.E.Svieby) ١٩٩٧	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدرة المؤسسة على حل المشاكل الداخلية والخارجية لديها.</li> <li>- المعارف التي يمتلكها الأفراد.</li> </ul>
غوران، روز، (Goran Roos) ٢٠٠٣	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة لدى المؤسسة لإنشاء القيمة لديها.</li> <li>- القدرات الوظيفية التي يتمتع فيها الموظف.</li> </ul>
مور (B. Morr) ٢٠٠٤	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تمكن المؤسسة من حل مشاكلها الإدارية.</li> <li>- إمتلاك المؤسسة للأفكار الإبداعية والريادية.</li> </ul>
فان دير مير (Van Der Meer) ٢٠٠٥	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التركيز على التدريب الذي بدوره يؤدي إلى التطوير.</li> </ul>
أوليفي (H. Olivie) ٢٠٠٧	<ul style="list-style-type: none"> <li>- امتلاك المؤسسة القدرة على الابتكار والتغيير.</li> <li>- التأهيل والتطوير المستمرين.</li> <li>- التقييمات المهنية الدقيقة.</li> </ul>
هاشليه (Hachler) ٢٠٠٨	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستعداد الدائم لاقتناص الفرص من السوق.</li> <li>- التدريب والتطوير المستمرين.</li> </ul>
توماس وفيلدمن (Thomas & Feldman) ٢٠١٠	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التألق الوظيفي.</li> <li>- مستوى التعليم الجيد.</li> </ul>

قدرةً على تطوير نفسه وتحصيل المزيد من العوائد. وعندما نتكلم هنا عن التعليم، نقصد به جودة العملية التعليمية التي تؤدي إلى امتلاك الفرد هذه المهارات والقدرات.

هذا وتُشكّل أعمارُ الأفراد، بحسب (Mello, & Marcondes, 2006)، لا سيّما العمر الشبّابي، أحد عوامل تكوين رأس المال البشريّ المهمّة، وذلك على الشكل الآتي:

- إنَّ العائدَ على الاستثمار من برامج التدريب يكون أكبر كلما كان عمر المتدرّب في سنّ الشبّاب، والعكس صحيح؛ فكلّما تقدّم المتدرّب بالعمر، كان العائد على الاستثمار أقلّ.

- عند توظيف الأفراد الكبار في السنّ، فإنّهم سوف يتقاعدون بصورة أسرع، وبالتالي، لن تستفيد منهم المؤسسة كرأس مال بشريّ لمدة كافية.

- إنَّ عمر العامل الكبير السنّ يجعله غير قابل لتعلّم كل جديد من المهارات، وبالتالي، سوف يكون أدائه أقلّ من المطلوب، وينعكس سلبيًا على المؤسسة.

- غالبًا ما ينال كبار السنّ في المؤسسة حصّة الأسد من الترقّيات، والمناصب العليا، ما يؤدي في كثير من الأحيان إلى ضعف قابليّة الصغار في السنّ للتقدّم والمنافسة.

في ما يتعلّق بالصفات الشخصية التي يجب أن يمتلكها الفرد العامل، فإن أبرزها الدافعية للعمل والولاء للمؤسسة التي يعمل فيها، وتقبّل الآخر، والاندماج معه، وتقبّل النقد البناء أثناء التقييم الوظيفي، لا سيّما إجراء الدورات التدريبية التي تُساهم في استلاك العامل مهارات جديدة، ما يؤدي إلى تطوير ذاته وعمله، وهذا بدوره ينعكس على مستوى المؤسسة ككلّ.

بعد التعرّف على رأس المال البشريّ وتطوّر التاريخي، مرورًا بنشأته، ومكوّناته، تمّ تسليط الضوء على أهميّة امتلاكه من قبل المنظمات، لا سيّما أنّه يلعب الدور الأساس في

تُلاحظ، من خلال الجدول السابق، أنّ معظم خبراء الاقتصاد اتفقوا على أنّ امتلاك المعرفة والقدرات الفكرية من أساسيات امتلاك رأس المال البشريّ، فضلًا عن التدريب والتعليم المستمرّين.

**النموذجان التقليدي والحديث لرأس المال البشريّ، بحسب دراسة كل من كومبس وآخرين (Mello, & Marcondes, 2006).**

- **النموذج الأوّل:** وهو النموذج التقليدي لرأس المال البشريّ بشقيه الجزئي والكلّي، وهو الذي يعتمد على خبرة الأفراد في سوق العمل والتي يكتسبونها من خلال قيامهم بمهمّة ما، ولفترة زمنية معيّنة. هذا ويعتبر هذا النموذج المستوى التعليمي لدى الفرد وامتلاكه شهادة معيّنة من الأسباب المهمّة لبناء رأس المال البشريّ، فضلًا عن المستوى الاقتصادي لهؤلاء الأفراد وقدرتهم على إدراك المعرفة.

- **النموذج الثّاني:** وهو النموذج الحديث لرأس المال البشريّ الذي أضاف بعض العناصر إلى النموذج القديم، كتمكّن المؤسسة من إدارة ضغوط العمل، وذلك عبر تبادل الخبرات بين الأفراد، وتنمية القدرات والمهارات لديهم ليتمكنوا من التّحكّم بقدراتهم العاطفية التي تؤثر على نفسيّتهم، وبالتالي، على درجة تكيّفهم في العمل.

لقد ركّز النموذجان الأوّل والثّاني على الكوّنات الأساسية لرأس المال البشريّ، وقد تضمّنت التعليم، والصفات التي يمتلكها الفرد من المهارات والقدرات، فضلًا عن العسر.

يرى بيكر، بحسب الدراسات التي أجراها، لا سيّما دراسة "في علاقة أساليب التعلّم بالتحصيل الدراسي"، ودراسة "الرابط بين التعليم والنمو"، وغيرهما من الدراسات، أنّ هناك علاقة قوية بين التحصيل العلمي والتقدّم المهني، لا سيّما أنّ الإنسان المتعلّم يُصبح أكثر

الوظيفي المنظمة بانتقاء مواردها البشرية بعناية فائقة، لأن سوء الانتقاء سينتج عنه بقاء أفراد غير ملائمين لفترة طويلة بسبب التزام المنظمة بسياسة الأمن الوظيفي، الأمر الذي سيكلف المنظمة نفقات كبيرة بخصوص رأس مالها البشري.

#### – التمكين الإداري

التمكين الإداري هو قيام الإدارة العليا بمنح السلطة والثقة للموظفين لأداء مهامهم بحرية، الأمر الذي يولد جواً من الارتياح لديهم، ويشعرهم بأهميتهم لدى الإدارة، ويزيد من ثقتهم بأنفسهم، ما يدفعهم إلى تحمل المسؤولية وزيادة الدافعية لديهم تجاه العمل، وذلك من خلال إعطاء القوة اللازمة لهم من خلال تهيئة الوسائل اللازمة لتمكين سيطرتهم على العمل، أي تقاسم السلطة، والقوة، والمسؤولية بين الإدارة العليا والموظفين من خلال تفويضها إلى المستويات المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي.

يكون التمكين الإداري عبر الطريقة الرسمية، أي عبر تفويض بعض صلاحيات، الأعلى للأدنى وفقاً لوثيقة رسمية، ويكون أيضاً نوعاً من التمكين المكتسب الذي يُعطى للفرد استناداً إلى خبرته ومعرفته. هناك أيضاً التمكين التحفيزي الذي يشمل حرية الشخص وقوته من خلال السيطرة التي يتمتع بها في عمله.

يساهم التمكين الإداري في تحفيز الفرد وتشجيعه على تقديم المبادرات، وعدم العمل وكأنه آلة مبرمجة، فضلاً عن مساهمته بحسب (مصطفى، ٢٠٠٤) في:

- \* شعور الفرد بالرضا عن نفسه من خلال الصلاحيات التي يحصل عليها.
- \* الشعور بالمسؤولية تجاه العمل الذي يقوم به.
- \* الشعور بالولاء تجاه المنظمة التي يعمل فيها.

نجاح أي مؤسسة، وقد اتضح مما سبق أن رأس المال البشري على علاقة وثيقة باقتصاد المعرفة الذي يؤدي التعليم العالي فيه دوراً بارزاً من خلال برامج بمساعدة الطالب على التعرف على اقتصاد المعرفة وكيفية اكتسابه.

#### تطوير رأس المال البشري

إن تطوير رأس المال البشري والمحافظة على استمراره في المنظمة من أكبر التحديات التي تواجهها المنظمات، لا سيما أنه المورد الأساس الذي من خلاله تحقق هذه المنظمات الأهداف التي تصبو إليها، مهما اختلف نوعها. تحتاج تنمية رأس المال البشري من قبل المنظمة إلى مداخل عدة من الممارسات الإدارية التي تُساعد على ذلك، ومن هذه المداخل التي نذكرها مينابيس ورفايل (Raffaelli, 2013)، نذكر الآتي:

#### – الأمن الوظيفي

إن غياب الأمن الوظيفي، وعدم اطمئنان الفرد في عمله، يؤديان إلى تدهور الدافعية والحماسة لدى رأس المال البشري في المنظمة، فضلاً عن انخفاض الروح المعنوية للأفراد، ما يفقدتهم حماسهم على الابتكار والتجديد، إذ من المعروف في عالم الإدارة، أن الخوف وعدم الاستقرار يقنلان روح المبادرة والإبداع. لا تتوقع من العامل الذي يتوقع أن تتخلى عنه المنظمة في أي لحظة، ولا يمتلك أيّاً من السبل التي تطمئنه وتبث روح الاستقرار بداخله، أن يبادر بخطط مستقبلية، أو يكون لديه ولاء للمنظمة التي يعمل فيها.

وعلى عكس ما تقدم سابقاً، فإن وجود الأمن الوظيفي لدى المنظمة لهو دليل كافٍ على اهتمامها برأس مالها البشري، وهذا يخلق شعوراً بالولاء والانتماء من قبل الفرد العامل إلى منظمته. إلى ذلك، يلزم هذا الاستقرار

الأشخاص معاً، وتوزع المهام في ما بينهم لتحقيق الهدف المخطط لإنجازه. يُساعدُ العمل الجماعي في زيادة الكفاءة الإنتاجية، وإنجاز الأعمال الأكثر تعقيداً في غضون فترةٍ زمنيةٍ أقل من المتوقع، فضلاً عن النقاش التعاوني المفتوح بين أعضاء الفريق الذي يؤدي إلى توليد أفكارٍ جديدة وسريعة لحل أي مشكلة قد تصادفهم في أثناء العمل من خلال الاستفادة من كافة نقاط القوة جميعها التي يمتلكها أعضاء الفريق كافة. يُشترطُ لنجاح العمل الجماعي عدة شروط، أهمها:

\* إنَّ التوافق بين أعضاء المجموعة مهم جداً لكي يُحقق العمل الجماعي هدفه، إلا أن الاختلاف في الأفكار التي لا تؤدي إلى خلافات جوهرية مهم أيضاً. فالتنوع يعني مزيداً من الإبداع.

\* العمل ضمن جماعة يتخلله التركيز والجديّة لإنهائه، فضلاً عن بعض المرح الذي يكسر الروتين اليومي ويؤدي إلى زيادة التفاعل بين أفراد المجموعة.

\* أهمية وجود الاحترام المتبادل بين أفراد المجموعة، وتحديد الأهداف التي من أجلها تشكلت هذه المجموعة، فضلاً عن اختيار القائد المناسب لها، والتواصل الفعال بين أعضائها.

#### - تطوير الكفاءات البشرية

أعطى التّقدّم التّكنولوجي، والإعلامي، والاتّصال، والتبدّل المتسارع في مكوّنات بيئة الأعمال، أهميّةً بالغة لتطوير الكفاءات البشرية، فالمنظّمات اليوم بحاجة إلى الأفراد الذين يمتلكون مجموعة من الكفاءات الحديثة والمتطورة، وهذا ما فرض عليها أن تكون دائماً في عملية تطوير مستمرّة.

تحتاج المنظّمات، مهما كانت طبيعة، إلى مواردٍ بشريّة ذات كفاءات عالية، لكي تتمكّن هذه الموارد من مواكبة كلّ ما هو جديد في سوق

\* يساهم في إنجاز الأعمال بشكلٍ أكثر فاعليّة من خلال استثمار الموارد البشريّة المتاحة.

\* يزيد من دافعيّة الأداء المُراد إنجازه من قبل العاملين.

\* يساهم في القضاء على الإحباط والضغوط المتأثية من العمل.

#### - رقابة الجودة

الجودة هي ملاءمة مواصفات المنتج ومطابقته لحاجات المستهلك ورغباته، بحيث يُعتبر المنتج على درجة عالية من الجودة إذا حققت مواصفاته متطلبات قطاع معين من المستهلكين، ولبت رغباتهم. أما رقابة الجودة، فهي نشاطٌ تقني ممزوجٌ بالجودة يقوم به جميع العاملين لتحقيق المستويات القياسية للجودة، وإنتاج سلعةٍ تفي بمتطلبات المستهلك ورغباته، وتؤدي وظيفتها على أتم وجه؛ وينبغي قبل تنفيذ أنشطة مراقبة الجودة تحديد التقنيات التي يجب اعتمادها، ومكان تطبيقها وزمانه. من أساسيات الرقابة على الجودة مراقبة مواصفات المنتج العالمية والمتغيرات التي تطرأ عليها لدراسة هذه المتغيرات وتطبيقها، ومراقبة العناصر المكوّنة للمنتج، ودراسة العناصر التي تؤثر عليها سلباً أو إيجاباً، بالإضافة إلى مراقبة المنتج وضبط جودته في أثناء التّشغيل، ومراقبته لمعرفة سبب أيّ عطلٍ قد يطرأ عليه، فضلاً عن مراقبة تاريخي الإنتاج والانتهاء، ودرجة حرارة الحفظ المحددة للمنتج، وتطويره بما يتوافق مع المناخ العام، ومراقبة مدى تطبيق القوانين الخاصة لضبط الجودة في دولة المنتج الأمر الذي يؤدي بدوره إلى ضبط جودة المنتج بعد البيع.

#### - العمل الجماعي

هو العمل الذي تقوم به مجموعة من

جديدة، وتعديل سلوكياتها للتأقلم مع المتغيرات الحارثة على البيئة المحيطة بها، فضلاً عن تحسين الأفراد، وترقيتهم، وإظهار قدراتهم الكامنة. لا بد من الإشارة إلى أهم خصائص التطوير في المنظمات المعاصرة، والمستتلة في ما يأتي:

#### - التطوير عملية استراتيجية

تعتبر عملية التطوير في المنظمات من الاستراتيجيات الأساسية والمطلوبة في عصرنا هذا، إذ تسعى هذه الاستراتيجية جاهدة إلى تشكيل بنى تحتية من الكفاءات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل، وتخفيف الضغوط التي تشكلها البيئة المحيطة بالمنظمة.

#### - التطوير عملية تعلم مستمر

إن الهدف من عملية التعليم المستمر هو بناء المعارف، والمهارات، والاتجاهات، والسلوكيات لدى الأفراد بهدف تطوير أدائهم وتحسينه، لا سيما أن المنظمة التي تستمر في العصر الحادي والعشرين هي منظمة متعلمة تتصف بجهودها المستمرة من أجل تعليم أفرادها مهارات جديدة بشكل دائم، علماً أن أهم خصائص المنظمة المتعلمة هو التعلم، لأنه بالنسبة إلى المنظمات، هو الوسيلة الأساس للتكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها، ويجب أن يكون التعلم الخاص بالمنظمة مستمراً وسريعاً يحاكي التغيرات السريعة المحيطة بها بهدف ابتكار ما هو جديد قبل منافسيها، فضلاً عن العمل على تجديد التقنيات الحديثة باستمرار، والابتعاد أيضاً عن نمط المنظمة التقليدية، والتشجيع على العمل الجماعي، وتمكين الكفاءات البشرية، وتحفيز الأفراد العاملين لديها على الابتكار والإبداع، ووضع الخطط التدريبية وتنفيذها، والنظر إلى

العمل. ومن هنا، يبرز دور تطوير الكفاءات الذي يخدم الفرد، والدور الذي يؤديه في العمل. نذكر من أهم الأسباب لتطوير الكفاءات البشرية ما يأتي:

• إن تطوير الكفاءات وسيلة لاكتشاف الكفاءات العالية، والقيادات الجديدة، وتوجيه جهود الأفراد نحو أهداف المنظمة.

\* تطوير الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال السريعة التغير والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعولمة، والثورة التكنولوجية، والتنافس الكبير بين المنظمات.

\* تخفيض الجُمود الوظيفي الناتج من بقاء الفرد في منصبه لفترة طويلة.

\* الحفاظ على الموظفين الكفوئين والعمل

على ترقيتهم.

\* تجنب المنظمة لأحداث مفاجئة، كترك

بعض الأفراد المتميزين بالعمل.

\* تدريب الأفراد على التكنولوجيا الحديثة المتعلقة بوظائفهم.

تكمُن أهم الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى

تطوير الكفاءات البشرية في الآتي:

\* تنوع قوة العمل لدى المنظمات، ما يؤدي

إلى تطوير مختلف جوانب المعارف والكفاءات.

\* تقليص فجوة المهارات بين المنظمة

وسوق العمل.

\* الحاجة إلى التعلم مدى الحياة في ظل

التغيرات السريعة التي تواجهها المنظمات كافة.

\* إن عملية التطوير هي "مجموعة

الأنشطة المخطط لها والتي يصممها التنظيم

ليحقق الفرصة لأعضائه كي يتعلموا الكفاءات

اللازمة لتلبية متطلبات العمل الحالية

والمستقبلية، ويكون التدريب والتعليم المحور

الأساس لكل جهود التطوير.

هذا ويسعى التطوير إلى بناء نظام معرفي

حديث للكفاءات العاملة في المنظمة، بهدف

تطوير مهاراتها الحديثة وامتلاكها مهارات



- مهارة المشاركة في وضع الأهداف وخطط العمل: تعتمد مهارة وضع الأهداف وخطط العمل على تحديد الأهداف بشكل واضح ومفهوم، والتنبؤ بالتغيرات التي ستحدث في حال تحققها، ويجب أن تكون الأهداف المحددة أيضاً إيجابية ومفيدة للفرد والمنظمة معاً، وأن يكون الهدف ملموساً وواقعياً، وليس من عالم الخيال، لكي يكون قابلاً للتحقق خلال فترة زمنية معينة، ومعرفة المهارات التي تحتاج إلى تطوير لتحقيق مستوى معين من الأداء، وتحديد الموعد النهائي لتحقيق الهدف من التحفيز بشكل أفضل وأسرع.

- مهارة اتخاذ القرار الجماعي: تسعى المنظمات دائماً إلى اعتماد طرق فعالة لصناعة القرارات الصائبة، وهذا ما يساعد الشركة على التقدم، فضلاً عن جعلها أكثر كفاءة وقدرة على إدارة الموظفين، إذ أن عملية اتخاذ القرارات صعبة وتتطلب أسلوباً معيناً وخطّة للوصول إلى القرار الفعال. من هنا، يجب على الأداء الجماعي أن يأخذ في الاعتبار حاجات كل عضو في المجموعة وآرائه.

- مهارة التدريب المستمر: تضمن المؤسسات التي تجعل التدريب المستمر من الأولويات مشاركة أفضل للموظفين، وزيادة في الإنتاجية، وتحسين الرضا الوظيفي. لقد تغيرت بيئة الأعمال بشكل كبير خلال السنوات الأخيرة، ما يحتم على الموظفين تحسين مهاراتهم بانتظام، وهذا أمرٌ ضروري لنجاح المؤسسة. التدريب الأولي ليس سوى الأساس لعملية مستمرة تقوم المؤسسات من خلاله بتحليل حاجاتها التدريبية على أساس منتظم لتحديد الثغرات، قبل وضعها برامج التدريب المناسبة. فالنتائج المترتبة على التدريب المستمر لكل من المؤسسة والموظف تكون، بحسب (Nakata & all, 2017)، على الشكل الآتي:

العملية التعليمية على أنها استثمار بشري مهم.

#### - التطوير استثمار بشري

لم يعد الإنفاق في تطوير الكفاءات البشرية يمثل مصاريف إضافية تكبدها المنظمة، بل أصبح حقلاً استثمارياً خصباً دفع بالعديد من الاقتصاديين إلى استبدال مصطلح تكلفة بمصطلح استثمار، علماً أن الاستثمار في الكفاءات البشرية ليس قصير الأجل، بل هو استثمار لا تتحقق عوائده إلا على المدى الطويل، حتى بات هذا الاستثمار من المعايير التي يقاس بها نجاح المنظمات وتميزها من غيرها.

- ارتكاز التطوير على الكفاءات الجماعية بموجب هذه الاستراتيجية، يتم تعليم أعضاء الفريق مهارات وسلوكيات تمكنهم من العمل وتطوير الأداء بشكل جماعي، ومن أهم هذه المهارات:

- مهارة الاتصال مع الآخرين: يشير مفهوم التواصل إلى عملية التفاعل بين طرفين، أو أكثر ضمن عوامل ومؤثرات عديدة، على أن تتضمن هذه العملية القدرة على إيصال الأفكار بوضوح تام إلى الطرف الآخر. تنتقل عبر هذه العملية الأفكار، والمعلومات، والمشاعر. في ما يلي بعض من مهارات التواصل الفعال:

\* المهارات التعبيرية: وهي المتعلقة بتعبير الوجه في أثناء نقل المعلومات والأفكار إلى الآخرين، وهي مهارات تساعد على إيصال المعلومات التي لا نستطيع إيصالها بالكلام وحده.

\* مهارات الاستماع والإنصات: تتضمن حسن الاستماع إلى كلام الطرف الآخر، دون مقاطعته، حتى يتمكن من إيصال ما يريده بشكل كامل، وتجنب حصول اللبس في الفهم بسبب مقاطعة حديثه.

المهارات والمعارف اللازمة لشغل وظائف تجلبُ معها مسؤولياتٍ إضافية خلال التدريب، وهذه ميزة كبيرة للمؤسسة لأنها تُخفّض نفقات التوظيف والتعاقد.

### المفاهيم الأساسية للتدريب

تسعى العملية التدريبية إلى بناء نظام معرفي لدى الكفاءات البشرية في المنظمة، لا سيما تطوير مهارات الأفراد العاملين فيها، وإكسابهم مهارات جديدة ومتنوعة تُحاكي التطورات المتسارعة المحيطة بالمنظمة.

يُعرف التدريب على أنه "العملية التي يتم من خلالها تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء عمل معين وتنفيذه" (ياغي، ٢٠١٠).

يُشار إلى أنّ المنظمة تسعى من خلال العملية التدريبية إلى توجيه الموظفين لديها نحو أهدافها لتمكّن من تحقيقها بالشكل المطلوب وفي الوقت المحدد، لأنّ التدريب يُساعد الموظف على اعتماد وسائل أفضل لأداء مُميز. التدريب عملٌ مخطّط له يتكوّن من مجموعة برامج مصمّمة بهدف تزويد الأفراد بالمعارف والخبرات، والأنماط السلوكية الجديدة.

يجب أن تكون عملية تطوير الكفاءات هدفاً مهماً لبقاء المنظمة واستمرارها، وأهمّ مراحل عملية التطوير يمكن تلخيصها في الجدول رقم ٢ التالي:

\* بناء الثقة المتبادلة بين المؤسسة والموظف، لأنّ التدريب المستمر يمنح الموظف الوقت والثقة لمواصلة التوسّع في التزوّد بهذه المهارات والقدرة على الإجابة عن الأسئلة، وإيجاد الحلول للمشاكل التي قد تنشأ. فيصبح بالتالي عضواً فعالاً في المؤسسة، ويلبّي حاجاتها وتطلّعاتها، ويصبح جزءاً لا يتجزأ من إدارة المعرفة لديها.

\* التدريب المستمر يوفّر مكاناً أفضل للعمل من خلال تنمية مهارات الأفراد العملية والاجتماعية، والثقافية.

\* التدريب المستمر يُساعد على الاحتفاظ برأس المال المعرفي وتطويره، لأنّه عبارة عن المهارات والمعلومات التي يمتلكها الموظفون العاملون في المؤسسة، علماً أنّ الاستثمار في رأس المال المعرفي يخلّق مؤسسات ناجحة ويوفّر لها مزايا تنافسية عالية، وأفضل وسيلة للاستثمار في رأس المال المعرفي تكون من خلال التدريب المستمر للموظفين.

\* التدريب المستمر يُساعد على تحسين الرضا الوظيفي للموظفين لأنّه يزوّد الموظفين بالمعرفة والمهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم بكفاءة، ما يُساعد على تحسين الإنتاجية وانخفاض معدّل دوران الموظف.

\* تعزيز إدارة الموارد البشرية وممارساتها من خلال امتلاك جميع الموظفين الحاليين

الجدول رقم ٢: المراحل الأساسية لعملية تطوير الكفاءات بحسب أميري وغونين (Emery & Gonin, 2009)

الأهداف المحققة	المراحل الأساسية
جرد الحاجات الفردية والجماعية من الكفاءات، وهذا مرتبط بالتوقع المرتبط بتطور المنظمة وتقييم الكفاءات الحالية	تقدير الحاجة من الكفاءات
تلائم مجموعة من طرق تقييم الكفاءات مع الحاجات المحددة وخصائص المنظمة	اختيار الاستراتيجيات المناسبة لعملية التطوير
تنفيذ فعال لعمليات ومهام التطوير بالمشاركة الفعالة من الرؤساء والموظفين جميعاً	تنفيذ الطرق المطروحة
كفاءات جديدة ومكتسبة في مواجهة التحديات الجديدة وفي تنفيذ المهام تساهم في رفع أداء المنظمة والأفراد وتمييزهم	تقييم التغيير ونتائج الأداء

الأعمال والمهام كما يجب. يهدف التدريب والتعلم إذن إلى تطوير الكفاءات البشرية للوصول بها إلى مستوى عالٍ ومتميز من المهارة، والمعرفة، والسلوك. يُبين لنا الجدولان ٢ و ٣ الفروق بين هذه العناصر الثلاث:

### مقارنة التطوير بالتدريب والتعليم

يعتبر التدريب، والتعليم، والتطوير وظائف رئيسة متميزة لتنمية الموارد البشرية، لكن الفرق بين التعليم والتدريب هو الانتقال من العام إلى الخاص، ومن المعلومات العامة إلى امتلاك المهارة النوعية القادرة على تنفيذ

الجدول رقم ٣: الفرق بين التدريب، والتعليم، والتطوير (الصيرفي، ٢٠٠٩، ص ٥٤)

التطوير	التعليم	التدريب	أوجه المقارنة
أهداف عامة يصعب قياسها لأنها تتعلق بالمدى البعيد الذي يتأثر بمتغيرات متعددة	أهداف تتلائم مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة	أهداف سلوكية محددة تجعل الأفراد أكثر فعالية في أداء وظائفهم	الأهداف
معلومات ومفاهيم نظرية كلية وأحياناً يستخدم الأسلوب العلمي	عام ومتنوع (متطلبات الوظائف المستقبلية)	معلومات ومهارات فنية	المحتوى
الفئات المتميزة غالباً	الفئة الإدارية والإشرافية	كل العمال	المتلقون
لا يأخذ شكل تدريب أو تعليم رسمي فقط، بل يتجاوز إلى الأساليب والمداخل المتعددة	التركيز على تعليم المعارف، المهارات والاتجاهات اللازمة لوظائف مستقبلية	تزويد الأفراد بمعلومات ومعارف واتجاهات معينة	المجالات
في الأجل الطويل	في الأجل المتوسط	في الأجل القصير	توقع العائد
استثمار بشري طويل المدى تتحقق نتائجه في المدى البعيد	أكثر تكلفة من التدريب لأنه أطول منه	محدودة غالباً	التكلفة
قياس صعب جداً نظراً إلى توقع العائد في المدى البعيد	قابل للقياس ولكن بعد تعيين الفرد في الوظيفة	سهل القياس لإتصاله بالوظيفة وأدائها	التعليم

## الخاتمة:

إن الطبيعة البشرية لا تشبه الآلات في شيء. وهكذا، فإن التعامل مع الأفراد في المؤسسات، مهما كانت طبيعة عملها، مختلف كلياً عن التعامل مع الأشياء المادية. من هنا، كان الأساس لوجود مصطلح التحفيز، أي تحفيز الرئيس الموجهة التي له لإتمام العمل على أكمل وجه ممكن. ومن العوامل المهمة التي تؤثر على الموظف ما يأتي:

- شعور الموظف أنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة، وهذا يعني أن نجاح هذه المؤسسة أو فشلها هو من نجاح الموظف أو فشله، وسيكون بالتالي شديد الحرص على القيام بواجباته على أكمل وجه ممكن لإنجاح العمل المنوط به.

- الاقتناع التام لكل فرد من أفراد المؤسسة أنه على قدر من الأهمية بالنسبة إلى إدارة المؤسسة التي يعمل فيها، وأن عمل أي فرد مهم وضروري لاستمرار المؤسسة لأنه لا يوجد عمل تافه وعمل مهم، بل إن كل الأقسام

والمهام تكمل بعضها بعضاً.  
- مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، من خلال طرح المشاكل عليهم وإيجاد الحل، عبر تشارك الأفكار عن طريق العصف الذهني.  
كما إن دوافع العمل هي أشياء كامنة في النفس البشرية، تؤدي إلى تصرف أو سلوك معين، وتعليق الهدف، أما العواطف، فهي الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات لدى الأفراد؛ وحتى يؤدي التحفيز دوره، يجب أن تكون عملية التحفيز مختلفة باختلاف حاجات الكفاءات البشرية، مع ضرورة الأخذ بآراء الكفاءات البشرية، وتوفير فرص التقدم والترقية في السلم الوظيفي، فضلاً عن الالتزام باحترام الأفراد ذوي الكفاءات العالية والقدرات المتميزة. وبما أن دوافع الأفراد، وخاصة الفئات المتميزة، في حركة دائمة، لا بد للسياسة التحفيزية من أن تكون كذلك أيضاً، بهدف الاستجابة للمستجدات بما يضمن الاستخدام الأمثل للكفاءات البشرية.

## قائمة المصادر والمراجع

- جلاب، إحسان دهب، الحسيني، كمال طاهر، (٢٠١٣). فرق العمل: مدخل مفاهيمي متكامل. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الحبيب، ثابتي، الجيلالي، بن عبو، (٢٠٠٩). تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة. الإسكندرية: مؤسسه الثقافة الجامعية.
- خيرى، أسامة، (٢٠١٢). إدارة الإبداع والابتكارات. عمان: دار الراء للنشر والتوزيع.
- الرشيد، صالح، (٢٠٠٩). التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال. مجلة آفاق الاقتصادية، الإمارات العربية المتحدة: مركز البحوث والتوثيق.
- صالح، أحمد علي، (٢٠١٨). إدارة رأس المال البشري. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عبد الصمد، سميرة، (٢٠١٦). دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات (رسالة دكتوراه منشورة). الجزائر: جامعة محمد خضيرة -بسكرة-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية.
- ياغي، محمد عبد الفتاح، (٢٠١٠). التدريب الإداري: بين النظرية والتطبيق. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- Bell, E. E. (2008). Exploring employee perception of the work environment along generational lines. *Performance Improvement*, 47(9), 35-45.
- Carmeli, A. (2005). The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behavior. *International Journal of Manpower*.
- Emery, Y., & Gonin, F. (2009). *Gérer les ressources humaines: des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité* (Vol. 15). PPUR presses polytechniques.
- Mello, I. B. D., & Marcondos, P. V. (2006). Punching and broaching combs-a new stamping tool. *Journal of the Brazilian Society of Mechanical Sciences and Engineering*, 28(1), 94-98.
- Menapace, L., Colson, G., & Raffaelli, R. (2013). Risk aversion, subjective beliefs, and farmer risk management strategies. *American Journal of Agricultural Economics*, 95(2), 384-389.
- Nakata, B. N., Cavalini, W., Bonin, E. A., Salvalaggio, P. R., & Loureiro, M. P. (2017). Impact of continuous training through distributed practice for acquisition of minimally invasive surgical skills. *Surgical endoscopy*, 31(10), 4051-4057.