

---

---

تنمية رأس المال البشري في قطاع التنمية الاجتماعية بوزارة التضامن  
الاجتماعي

امباركه محمود السيد سليمان السنهوتي  
قسم التخطيط الأتماعى  
كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان

١٤٤٣هـ - ٢٠٢٢ م

## أولاً : التطور التاريخي لمفهوم رأس المال البشري

كان أول استخدام رسمي لمصطلح "رأس المال البشري" هو من قبل إيرفينج فيشر في عام ١٨٩٧. وقد تبناه لاحقاً العديد من الكتاب ولكنه لم يصبح جزءاً جاداً من لغة الاقتصاديين المشتركة حتى أواخر الخمسينيات من القرن الماضي. وقد أصبح أكثر شيوعاً بعد مقال جاكوب إنسر في مجلة الاقتصاد السياسي لعام ١٩٥٨ بعنوان "الاستثمار في رأس المال البشري وتوزيع الدخل الشخصي".<sup>1</sup>

ثم بدأ استخدام مصطلح رأس المال البشري بعد ذلك منذ أوائل الستينات من القرن العشرين<sup>2</sup> ، حيث يمكن إرجاع تطور تاريخ فكرة رأس المال البشري لأول مرة إلى أعمال مدرسة شيكاغو للاقتصاد مثل شولتز و بيكر ، على الرغم من وجود بعض المقاومة المبدئية للفكرة في المرحلة المبكرة من تطوير المفهوم ، سرعان ما توصل العلماء إلى فهم نظرية رأس المال البشري.

و يتلقى رأس المال البشري يومًا بعد يوم المزيد والمزيد من الاهتمام في جميع أنحاء العالم على المستويين التنظيمي والفردي ووفقا لشولتز (Schultz، ١٩٧٩) فإن رأس المال البشري ينطوي على زيادة الاستثمار في تعليم وتدريب الأفراد. حيث يمكن تعزيز قدرات الفرد من خلال التعليم والتدريب الذي يؤدي إلى إحداث تغيير فعال في أداء الوظائف.

ويفترض مارشال (١٩٩٨) أن رأس المال البشري يرقى إلى الاستثمار في التعليم والتدريب الذي يمكن أن يضطلع به فرد أو مجموعة من العاملين الفرديين في أي مؤسسة أو منظمة. و تصور بيكر (١٩٩٣) رأس المال البشري على أنه يشير إلى "الاستثمار في التعليم والتدريب والمهارات والصحة والقيم الأخرى التي لا يمكن فصلها عن الفرد". رأس المال البشري هو سمة تتبلور في الفرد لا يمكن محوها.<sup>3</sup>

و اعتبر آدم سميث قدرات الإنسان جزءاً مما أسماه "رأس المال الثابت" ، لأنه لا يمكن أن يكون غريباً ، و مَيَّز جبريمي بينثام بين المجهود البدني للعمل والقدرات العقلية المطبقة في العمل - ليست فكرة كاملة عن رأس المال البشري ولكنها محاولة لتسجيل القيم المضافة التي تتراكم أحياناً لأنواع معينة من العمل .

و يشرح JS Mill أيضاً هذا التمييز ولكنه سريع في التفريق بين الإنسان وما يسميه "الثروة" ، نظراً لأن القيمة الاقتصادية للإنسان يمكن أن تبدو كالتسليع ، الذي كان نظيره هو الاستعباد ، وهو ارتباط يطارد نظرية رأس المال البشري إلى يوم العرض .

و بعض الاقتصاديين السياسيين الذين اتبعوا مفهوم رأس المال البشري لم يفعلوا ذلك للدفاع عن الفوائد الاقتصادية للعمال المستعبدين ولكن في محاولة لتقديم مبررات لرعاية العمال وإعالتهم ، الذين إذا فهموا بشكل صحيح على أنهم رأس مال ، فإنهم يستحقون القوت .

حيث تمت مناقشة بعض إصدارات رأس المال البشري وقيمتها على مدى تاريخ طويل من الاقتصاد السياسي ، لكن مفهوم رأس المال البشري ، كما نعرفه الآن ، يتطور أيضاً من تعريف رأس المال الذي ظهر تدريجياً في أوائل القرن العشرين. في أعقاب التصنيع ، بدأ الاقتصاديون في أواخر القرن التاسع عشر بتعريف رأس المال المناسب على أنه مخزون مادي ثابت ، مثل الآلات أو خطوط السكك الحديدية التي يتدفق منها الدخل. و بحلول القرن العشرين ، بدأ الاقتصاديون في ملاحظة أن العمل ورأس المال يبدوان متماثلين بهذه الطريقة: كلاهما كان مخزوناً مادياً يولد الدخل<sup>4</sup> .

### ثانياً : أهمية رأس المال البشري

تكمّن أهمية رأس المال البشري في أنه يمثل أم الأصول التي تمتلكها المؤسسات ، حيث أن تراكم رأس المال البشري يساعد في التقدم التقني ، كما أنه يعمل على زيادة الطاقات الإنتاجية والإستثمار فيه يعمل على رفع معدلات النمو المستديم ، وفي عصر صناعات العقل البشري يتطلب أن يكون العمال من ذوي المهارات المتجددة<sup>5</sup> .

كما ينبثق أهميته من الدور الذي يلعبه في المنظمات ، بوصفه يمثل النخبة من الموارد البشرية ، والتي تعمل على تقجيم الأفكار الجديدة والإبتكارات والإبداعات التي تساهم في تعزيز قدرة المنظمات للاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية ، مما يعزز قدرتها في الاستجابة السريعة لمتطلبات عملائها<sup>6</sup> .

ويعتبر رأس المال البشري هو أهم رؤوس الأموال ، فهو السبيل إلى إيجاد منظمة رابحة في ظل المنافسة .حيث يوجد علاقة بين زيادة كثافة المعرفة وتطورها و زيادة حدة المنافسة لذا يجب على المنظمات المعاصرة الحرص على :<sup>7</sup>

- ١- تحديد المعارف والمهارات والقدرات والخبرات والمؤهلات العلمية .
- ٢- حسن استغلال مواهب القوى العاملة وقدرتها على الإبداع والابتكار.
- ٣- استقطاب وانتقاء وتطوير المواهب عالية الأداء .

كما تتبع أهمية الموارد البشرية بأنها الأساس النهائي لثروة الأمم. و إن البشر هم الفاعلون الذين يراكمون رأس المال ، ويستغلون الموارد الطبيعية ، ويبنون التنظيم الاجتماعي والاقتصادي والسياسي ، ويدفعون التنمية لأي دولة إلى الأمام.<sup>8</sup>

### ثالثاً : خصائص رأس المال البشري

الموارد البشرية تعبر عن الثروة الحقيقية والأساسية في أي مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية ، لذا تتلخص الخصائص التي يتميز بها رأس المال البشري التالي :<sup>9</sup>

- ١- رأس المال البشري غير قابل للبيع أو الشراء .
- ٢- أن رأس المال البشري يتطلب تنمية وقتاً طويلاً لإكسابهم المهارات والخبرات المختلفة .
- ٣- رأس المال البشري لا يخضع لعوامل ثابتة يمكن السيطرة عليه بل يتميز بالحركة الدائمة والتقلب المستمر ، مما يسبب اختلاف أفراد القوة العاملة اختلافاً بيناً حسب تركيباتهم وأهوائهم الشخصية وظروف العمل التي يعملون فيه .
- وتتميز الموارد البشرية أيضاً بما يلي :-<sup>10</sup>

١- الموارد البشرية تفكر وتعقل وتتمثل ما يتاح لها من معلومات فهي قادرة على

الاختيار .

٢- أن العنصر البشري طاقة ذهنية في الأساس

٣- ان العنصر البشري يعمل برغبته في الإنجاز .

٤- البشر يختلفون في أشياء كثيرة ومن الصعب أن تجد بينهم اتفاقاً تاماً مستمراً .

٥- الانسان في حالة تغير دائم ، وقد لا يبدو التغير من الخارج ، ولكن هناك تغيرات

داخلية مستمرة .

و تتمتع تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة بمجموعة من الخصائص والمتمثلة في أنها عملية استراتيجية : حيث ينظر في الوقت الحاضر إلى تنمية الموارد البشرية علي أنها عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة ، وتعمل ضمن نظام واستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة ، ضمن إطار ودور تسيير الموارد البشرية فيها.

وتتكون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج والتنمية المستمرة، التي تهدف وتسعى الي تطوير وتحسين أداء كل التدريب من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي الوقت نفسه تسعى هذه الاستراتيجية الي تشكيل بنية تحتية من

المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، لرفع كفاءتها الانتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار، لتحقيق الرضا لدى عملائها ، الذي يتوقف وجودها على هذا الرضا، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة، وينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والبعيد، حيث تحتاج هذه التغيرات الي تعليم وإكساب مواردها البشرية المهارات الجديدة والمتنوعة لإحتوائها والتعايش معها .<sup>11</sup>

#### رابعاً: أبعاد رأس المال البشري

من خلال العرض ما تم عرضه سابقاً لراس المال البشري يتضح لنا أن أهم مكونات رأس المال البشري كالأتي :

- ١- المعرفة
- ٢- المهارات
- ٣- الخبرات
- ٤- الابداع والابتكار

وهذه المكونات لا بد من توافرها لدى الموارد البشرية لغرض إنجاز رسالة المنظمة وتحقيق أهدافها لكونها تمثل مكونها الجوهرية حيث يمكن توضيحها في التالي .

#### ١- المعرفة Knowledge

ركز العديد من الباحثين والمفكرين علي أن ما يميز نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين ، هو ظهور قوة المعرفة ، وكيفية إستخدامها في المنظمات ذات القاعدة المعرفية ، واهمية صناع المعرفة في تكوين ثروتها وقوتها .  
أ. مفهوم المعرفة .

ومصطلح المعرفة يشير إلى مزيج من الخبرة والإدراك والمهارة والقيم والمعلومات فضلاً عن قدرات الحدس والتذكير والتفكير<sup>12</sup>

كما إنها مجموعة من الحقائق ووجهات النظر، والآراء والأحكام وأساليب العمل والخبرات والتجارب والمعلومات والبيانات والمفاهيم والاستراتيجيات التي يمتلكها الفرد أو المؤسسة<sup>13</sup>  
وهناك من عرفها أنها: مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى الأفراد ولدى المؤسسة<sup>14</sup>

## ٢- المهارات skill

### أ. مفهوم المهارات

تعتبر المهارات هي أساس رأس المال البشري للفرد ، ويتم تعريفها علي أنها المعرفة والخبرة اللازمة لإجراء مهمة محددة . تشكل المهارات نتاج التعليم والتدريب والخبرة الوظيفية جنباً إلى جنب مع التقنية المستخدمة في العمل.<sup>١٥</sup>

و يقسم نموذج رأس المال البشري التقليدي المهارات إلى مكونين:

- المكون الأول هو "المهارات العامة" ، والتي تُعرّف على أنها مهارات منتجة وقابلة للنقل عبر شركات مختلفة وعادة ما تُقاس على أنها سنوات من الخبرة في سوق العمل.
- المكون الثاني هو "المهارات الخاصة بالشركة" ، والتي يتم تعريفها على أنها مهارات منتجة في شركة واحدة فقط ، وتُقاس عمومًا على أنها سنوات من العمل في الشركة الحالية ، وغير قابلة للتحويل عبر الشركات.<sup>١٦</sup>

### ب. أساليب اكتساب المهارة

يمكن حصر أساليب اكتساب الفرد للمهارة في ثلاثة أساليب هي :

- التعلم الرسمي للمهارة : وذلك عن طريق الالتحاق ببرنامج معد خصيصاً للتدريب على مهارة بعينها .
- التعلم الذاتي : ويتم عن طريق المحاولة والخطأ .
- العمليات الاجتماعية : وتتم من خلال التفاعل والارتباط بالآخرين من الأهل والكبار عموماً .

## ٣- الابداع والابتكار .

يعد الابداع والابتكار من اهم اهتمامات المنظمات الحديثة ، والتي يسعيان الى تحقيق شئ رائع فى أحد المجالات الموجودة مسبقاً ، كالتفوق والتميز فى أى مجال من مجالات التنظيم والتنسيق الادارى ، دون اضافة جديد اى تنفيذ الشئ بامتياز ، كذلك خلق شئ جديد او فكرة جديدة اى اضافة للشئ القديم ، مما يجعله أكثر تميز او ابتكار شئ جديد برمته .<sup>١٧</sup>

### أ- مفهوم الابداع والابتكار

حيث يعرف الإبداع هو ابتكار أفكار جديدة دون المبالغة في الاهتمام بفائدة هذه الأفكار<sup>١٨</sup> عرف Gowan الإبداع فقال: هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترق بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو المنظمة أو المجتمع أو العامل<sup>١٩</sup>

الإبداع هو العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيتها من خلال العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من خلال أصحاب القرار، بحيث يترتب عنها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة.<sup>٢٠</sup>

#### ب- دوافع الإبداع:

لا تكمن أهمية الإبداع في كونه عملية إنتاج تشهد كل لحظة من لحظاتها ولادة جواهر قيمة آنية فحسب، بل تكمن الأهمية في كون الإبداع ضرورة من ضروريات الحياة. وقد أثبت الواقع أن التدريبات المناسبة والمكثفة تحسن القدرات الإبداعية لدى الأفراد إذ علينا أن نتعرف إلى دوافع الإبداع ونؤكد عليها، ويمكن تصنيف هذه الدوافع إلى<sup>٢١</sup> :

✓ دوافع ذاتية داخلية ومنها:

- ١) الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
- ٢) الرغبة في مساهمة مبتكرة.
- ٣) الرغبة في اكتشاف الأشياء الجديدة.
- ٤) الرغبة في إحداث التغيير.
- ٥) الرغبة في معالجة التعقيدات والمشاكل.

✓ دوافع بيئية خارجية ومنها:

- ١) التصدي للمشاكل العامة والخاصة مثل مشاكل العمل والنوعية وتحسين الخدمات والتدريب وغيرهم.
- ٢) متطلبات ودوافع التغيير، فثمة فرص مطلوب اكتشافها ومجازفات ينبغي التخطيط لها وتتبؤات ينبغي القيام بها وتقييمات يلزم تأديتها، ويختلف التفكير المطلوب لهذه الأمور عن التفكير المألوف أو حتى العلمي حيث الوقت لا يكون ضاغطاً والتكاليف ميسرة.

٣) التقدم والازدهار يتطلبان المزيد من الأفكار الجديدة والمستمرة

✓ دوافع مادية ومعنوية مثل:

- ١) الحصول على المكافآت المالية.
- ٢) الحصول على التقدير والثناء والسمعة.
- ٣) الارتقاء في المراتب المهنية والعلمية.
- ٤) خدمة الوطن والأمة.

## خامساً : الاتجاهات النظرية في تنمية رأس المال البشري

تعود جذور نظرية رأس المال البشري إلى مجال نظرية تنمية الاقتصاد الكلي<sup>٢٢</sup>، حيث يركز الاقتصاديون علي الدوام حول التأثيرات الإنتاجية لنوعية العاملين القائمين عليها ، وهذا " William " في القرن السابع عشر الذي عد العالم الأقتصاد الأول ، بسبب أطروحته عن الفروقات أو الاختلافات في نوعية العاملين المؤثرة في الإنتاجية ، والتي صارت فيما بعد يعبر عنها بمصطلح رأس مال البشري ، ولقد طرح العالم فكرة قيمة العالمين في محاسبة ثروة المنظمات للأغراض المعلومات الإحصائية التي تصب في الحسابات المالية الدقيقة لها .

كما أضاف " Adam smith " في كتابه ثروة الأمم عن مدى تأثير خبرة العاملين ومعارفهم ومهارتهم في العملية الإنتاجية ونوعية المخرجات ، فضلا عن تكيده علي الاجور ينبغي تحديدها علي أساس الجهود المبذولة ( وقت ، طاقة ، مال ) التي تصرف عليهم للحصول علي المهارات المطلوبة لتأدية مهامهم في العمل علي أحسن ما يرام ، وقد قال أن رأس المال الأكثر قيمة هو رأس المال البشري . أما "شولتز" و" بيكر " اللذان توسعا في شرح نظرية رأس المال البشري فقد أعتمد علي أطروحات " fisher " في نظرية رأس المال ، وبناءا علي ذلك يمكن القول أن نظرية الرأس المال البشري قد تطورات بالفعل وبسرعة خلال مرحلة الستينات من القرن العشرين<sup>٢٣</sup>

و تعتبر نظرية رأس المال البشري مهمة في الوقت الحاضر ، حيث يتغير العالم بسرعة ، لذا يتطلب تقدم التكنولوجيا المزيد من المهارات ، التي هي احد مكونات رأس المال البشري ، ويعتبر هو مساهم كبير في النمو الاقتصادي والاجتماعي<sup>٢٤</sup> .

أ\_ نظرية شولتز :

وقد بنا شولتز مفهومه لرأس المال البشري ، علي ثلاثة فروض أساسية وهي :

- أن النمو الأقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية ، راجع أساسا إلي شغل الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري .
- يمكن تقسيم الأختلافات في الإيرادات وفقا للأختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد .
- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلي رأس المال التقليدي .



وقد ركز شولتز اهتمامه علي التعليم والمعرفة كاستثمار ضروري لتنمية الموارد البشرية ، أذ يعد أحد أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة إقتصادية ، ولأن هذا الاسثمار يصبح جزء من الفرد لايمكن بيعه أو معاملته كحق مملوك للمؤسسة<sup>٢٥</sup>

#### سادساً : أهمية تنمية رأس المال البشري في المؤسسات<sup>٢٦</sup>

وتستهدف عملية تنمية الموارد البشرية زيادة ثقافة الفرد، وتطوير القيم الخاصة به ، ومبادئه وزيادة قدرته على التكيف مع البيئة المحيطة به، ومن ثم زيادة الفعالية الكلية لديه . ومن أجل ذلك فإن العمل نحو تنمية الموارد البشرية له أهمية كبيرة، سواء على مستوي العاملين أو على مستوي جماعات العمل أو على مستوي المنظمة التي يعملون بها.

##### أ. الأهمية على مستوى العاملين:

- ضمان توافر المناخ الملائم لزيادة إنتاجية الفرد .
- إخراج القوة الدافعة لدي الأفراد للنمو وتحقيق الذات.
- يزيد الأخذ بمفهوم التنمية من إشباع الاحتياجات الأساسية للأفراد ، وبالتالي يبحثون عن الأعمال التي فيها تحداً لقدراتهم .
- يكشف الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية عن الفروق الفردية بين الأفراد وبالتالي الاستفادة منها في إنجاز المهام وفق تكاليفات تتناسب مع هذه الفروق.
- يساعد الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية في تنمية الأفراد ، وبالتالي زيادة قدرتهم على تحمل المسؤولية.

##### ب. الأهمية على مستوى جماعات العمل:

- تساعد تنمية الموارد البشرية على تعاون جماعات العمل ، من أجل الاستفادة من الموارد المتاحة وتحسين الكفاءة الإنتاجية .
- تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى زيادة قدرة الجماعة على تحليل المشكلات ، ووضع الحلول المناسبة لها.

##### ج. الأهمية على مستوى المنظمة:

- إن نجاح تنمية الموارد البشرية في أي جزء من أجزاء المنظمة سيدفع بها إلى إجراء تنمية للموارد البشرية في الأجزاء الأخرى .
- تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى زيادة قدرة وفاعلية المنظمة ، وبذلك تحقق النمو والقدرة على مواجهة المنافسة في البيئة المحيطة بها .

## سابعاً : متطلبات تنمية رأس المال البشري .

يعتمد تطوير كل من رأس المال الاجتماعي والبشري أيضاً بشكل حاسم على قدرة القيادة البشرية على توفير إحساس واضح وملزم بالهدف والمعنى والتوجيه الذي يمكن للموظفين من خلاله التعرف على أنفسهم بشكل عاطفي. يجب استبدال روح "أنا" بروح "نحن" في نفس السياق، وتنمية رأس المال البشري هي عملية تتطلب الكثير من المتطلبات ، وهي مهمة للغاية ، وتعمل بشكل مستمر. وعليه فإن تنمية رأس المال البشري هي عملية إدارية تتطلب الآتي : ٢٧

أ. تحفيز الناس من خلال توصيل رؤية المنظمة وقيمها بلا هوادة ، والممارسة الجادة لأخلاقيات الرعاية وتطوير الموظفين ، وتعزيز الشعور المشترك بالمصير المشترك باستمرار .

ب. تشجيع التفوق في العمل والمساهمات الإبداعية من الأفراد والفرق من خلال الهياكل التعاونية بلا حدود.

ج. استخدم نصوص بيئة الأعمال الخاصة بالمنظمة ومنطق التنافسية لتوجيه ودفع التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة وبناء القدرات وتخصيص الموارد - من حيث "الملاءمة" و "المرونة".

د. تمكين الموظفين من التفكير مثل المالكين أو المديرين ، في فهم طبيعة وأهمية مساهماتهم الحالية والمحتملة في نمو المنظمة وأهدافها.

هـ. تعزيز التطوير المستمر للمهارات والقدرات والإبداع والابتكار لدى الأفراد ، من خلال إشراكهم فكرياً وإيموياً على حد سواء ، والاستفادة من إبداعهم ومهاراتهم وقدراتهم بشكل إبداعي وتعاوني لتحقيق أهداف ممتدة.

و. إشراك مواهب الموظفين ومهاراتهم ومعرفتهم وإبداعهم وقدراتهم لإعادة كتابة قواعد المنافسة من خلال الابتكار والتنسيق المرن لموارد الشركة الملموسة وغير الملموسة ؛ والتطوير المستمر ونشر رأس مالها البشري لجعل المنظمة الأفضل في فئتها على مستوى العالم.

## ثامناً : المخاطر التي يتعرض لها رأس المال البشري .

تتعرض المؤسسات إلى مخاطر مالية ومخاطر التشغيل (مخاطر العمليات)، حيث تشمل مخاطر التشغيل المخاطر العملية المتولدة من العمليات اليومية للمؤسسة، ومن المهم للإدارة العليا التأكد من وجود برنامج لتقويم تحليل مخاطر العمليات، وتشمل هذه المخاطر ما يلي:

الاحتيال المالي، الاختلاس، التزوير، السرقة والسطو<sup>٢٨</sup>، ويدخل الخطر المرتبط برأس المال البشري ضمن المخاطر التشغيلية للمؤسسة.

فهو يمثل حالة عدم التأكد التي تسببها الموارد البشرية، والتي تؤثر على المؤسسة والتي يجب على المؤسسة تحديدها، تقييمها، متابعتها والتحكم فيها<sup>٢٩</sup>.  
اختلفت وجهات نظر المفكرين في تحديد المخاطر المرتبطة برأس المال البشري وعلى العموم هناك خمسة مخاطر تتمثل فيما يلي<sup>٣٠</sup>:

#### ١- خطر خسارة الموارد البشرية الإستراتيجية :حسب نظرية (الكفاءات الإستراتيجية

(إن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد من خلال نوعية مواردها الإستراتيجية، بعض الموارد البشرية تدخل ضمن هذه الموارد الإستراتيجية، لذا فإن خسارتها يمكن أن تؤثر على تنافسية المؤسسة. حيث أن فقدان المهارات التي تستقبل للعمل لدي مؤسسات منافسة يشكل خطراً، ويكون الخطر الإستراتيجي أكبر كلما تعلق الأمر بالمعرفة الضمنية والمهارات، فعدم قدرة المؤسسة على المحافظة على مواردها البشرية يفسر انخفاض قدرتها التنافسية في الأسواق.

٢- خطر فقدان المهارات البشرية النوعية :إن فقدان عامل ذو خبرة نادرة قد يعرض استمرار المؤسسة إلى خطر، وذلك لاستحالة تعويضه بعنصر بنفس المهارة والخبرة لا من خلال التوظيف ولا حتى بالتدريب. على سبيل المثال نذكر: فقدان خبير إعلام إلى قام بتطوير برنامج خاص بنشاط رئيسي في المؤسسة ، فقدان محلل مالي قام بخبرة محاسبية حول تقييم المخاطر في المؤسسة ، تقاعد موظف ذو خبرة لا تعوض.

٣- خطر الخطأ البشري :قد يتسبب المورد البشري في المؤسسة في أخطاء، بعضها يمكن تصحيحه دون خسائر تذكر في حين توجد أخطاء أخرى ينجم عنها خسائر كبيرة وغالباً م يكون الخطأ غير مقصود نتيجة لسوء فهم العمال لقواعد وإجراءات العمل، مما يبرز أهمية تدريب العمال للحد من احتمال الخطأ. ويسبب الخطأ البشري خطراً على المؤسسة، لأن الفشل المحتمل في قطاع محدد يمكن أن يؤثر على قطاع آخر في المؤسسة.

٤- خطر الاختلاس :ينجم خطر الاختلاس عن قيام الموارد البشرية بالاحتيال الداخلي في المؤسسة، وهذا الخطر لا يسبب خسائر مالية فقط، بل يمكن أن يساهم في تشويه سمعة المؤسسة وتدهور صورتها الذهنية في حالة قيام العمال بتقديم معلومات غير دقيقة حول

وضع معين ،او السرقة والعمل لحسابهم الخاص عن طريق التلاعب بالوثائق المحاسبية والتعامل بوثائق مزورة.

٥- **خطر الخلاف (الصراع)**: يرتبط خطر الصراع بالقدرة التفاوضية للعمال في المؤسسة، حيث أن المهارات الإستراتيجية تعطي لصاحبها قدرة تفاوضية كبيرة، حيث يمكن أن يقوم بما يلي:

- التهديد بترك العمل للعمل في مؤسسة منافسة، في الوقت الذي تكون المؤسسة بحاجة ماسة إليه .
- التهديد بتشويه سمعة المؤسسة .
- الإضراب عن العمل، خاصة في حالة وجوب نقابات وتنظيمات غير رسمية في المؤسسة، مما يعرقل سير عمل المؤسسة ويسبب خسارة لها.

#### عاشراً : وسائل واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات

إن التنمية الإدارية باعتبارها عملية تستهدف تطوير وتفعيل الجهاز الإداري وتكييفه مع التغيرات والتطورات المختلفة فإنها تتم من خلال مجموعة من الوسائل والأستراتيجيات . ويمكن التمييز بين نوعية من هذه الوسائل والأستراتيجيات الأولى تتعلق بالأفراد والثانية تتعلق بالتنظيم ككل .<sup>٣١</sup>

#### ١. وسائل التنمية علي مستوى الفرد :

إن عملية التنمية هنا مركزة أهتمامها بدرجة كبيرة علي الفرد ، وذلك من أجل تمكينه من بلوغ الرقي اللازم من الكفاءة والقدرات ، مما يؤدي إلي زيادة فعالية الفرد في المنظمة التي يعمل بها ومن أهم هذه الوسائل نجد :

أ **تدريب فريق العمل** : تهدف هذه العملية إلي الوصول إلي زيادة في العلاقات التبادلية بين الأفراد في فريق العمل الواحد ، وخلق التعاون والأنسجام وكذا استفادة بعضهم من بعض.

ب **التدريب والإرشاد** : وهذه الأنشطة تكون ذات صيغة مستمرة علي مستوى المؤسسة وتعمل أساسا علي معاونة ودعم جهود الأفراد وتوجيههم إلي التكيف بصفة أكثر مع واقع المنظمة الداخلي والخارجي وخاصة أثناء عملية تنفيذ جهود التنمية علي مستوي مختلف هياكلها .

ج **تدريب المديرين علي عملية التنمية** : تهدف هذه الوسيلة إلي تنمية الروح القيادية وتدعيم قدراتهم بأفكار ومعارف جديدة يمكن من خلالها مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية.

د **التخطيط الوظيفي** : تهدف هذه الجهود إلى مساعدة الأفراد علي تخطيط الأمور الخاصة بشؤون حياتهم ، وخاصة فيما يتعلق بالشؤون الوظيفية والمهنية

هـ **إعادة تصميم العمل** : و يهدف إلى تحقيق التوفيق المناسب واملائم بين احتياجات العمل والمؤسسة من ناحية ، و رغبات وحاجات الأفراد ودوافعه من ناحية أخرى .

٢. **أساليب واستراتيجيات التنمية الإدارية علي مستوى التنظيم ككل :**

من بين الوسائل والاستراتيجيات اللازمة للوصول إلي تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية لأي منظمة نجد ما يلي :

أ **إعادة تصميم البناء أو الهيكل التنظيمي** : يهدف هذا الاسلوب الي اعادة بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة ككل أو لأحد ادارتها الفرعية ، وذلك للتواصل الي الفاعلية في الأداء

ب **التنظيم الموازي** : ويمثل فرق أو مجموعات تعمل بشكل مستقل في إدارة شئونها وذلك في الاوقات والازمات التي تتطلب إيجاد حلول جديدة مبتكرة

ج **الشبكة الإدارية** : وتتضمن هذه الوسيلة سلسلة من الأنشطة المتتابعة والتي يتم إعدادها من أجل التنمية الإدارية للمنظمة وذلك علي النحو التالي : تغير وتنمية قدرات الأفراد ، تنمية قدرات الجماعة ، تنمية التفاعل والتعاون بين أفراد الجماعات ، تشخيص وتنمية المنظمة ككل .

د **الاهتمام بالحياة المهنية للفرد** : وهنا لا بد من الأهتمام الكبير بالفرد العامل في المنظمة وذلك من جميع الجوانب ، ويعتبر التحفيز من أهم الدعائم الأساسية لعملية التنمية .

وبهذا الصدد قدم العتري وصالح تشخيصا دقيقا لآليات بناء رأس المال البشري، ركزا فيها على آلية الاستقطاب وآلية الصناعة تحديدا، كما يأتي<sup>٣٢</sup>

أ. **استقطاب رأس المال البشري** : هناك مجموعة من الإستراتيجيات الملائمة لآلية الاستقطاب وهي:

١- **شراء العقول**: يمثل رأس المال البشري من ذوي القدرات المتميزة ميزة تنافسية حرجة لمنظمات اليوم ودعامة أساسية لازدهارها وتطورها، لذا فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية متابعة العقول البراقة والنادرة، لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار.

٢- **شجرة الكفايات**: وأما شجرة الكفايات، فتعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمنظمة، فضلا عن سيرتهم الذاتية من اجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين .

٣- **مراجعة منظمات المعرفة والتعلم**: تركز رؤية هذه الإستراتيجية على إن المنظمات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات) تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب

ب. **صناعة رأس المال البشري**: في أدناه بعض الاستراتيجيات الخاصة بصناعة رأس المال البشري:

١- **خريطة المعرفة** :تعرف خريطة المعرفة على أنها تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق الأهداف، ومن ثم تركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها ومع من؟ وأين يمكن أن نجدها؟ وعلى هذا الأساس فإن المنظمة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها، ومستوى الفجوة بداخلها. <sup>٣٣</sup>

٢- **بناء الأنسجة الفكرية** : تمثل الأنسجة الفكرية تشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت، يشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض، ثم تتحل عند انتهاء المشروع المحدد ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة وتعلم جديد آخر

٣- **القيادة الذكية** : يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع الناس الأذكياء إلى قيادة ذكية، لأن المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي، ويكون مساعد للتعلم أكثر مما يكون مشرفا وأكثر مما يكون معطيا للأوامر، فضلا عما تقدم فإن المدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال والتي من أبرزها الاستمرار والفورية في تقدير موظفيه، لأنه يعرف أن التقدير يدفع إلى التفوق، وينفس الوقت الشمول في تقدير كل العاملين.

## المراجع

1. Claudia Goldin et al : **Human Capital , Handbook of Cliometrics, Springer-Verlag** ,National Bureau of Economic Research, 2014.
٢. عبد الرحمن كساب عامر :رأس المال المعرفي ، دار كتاب للنشر والتوزيع ، الجيزة ، ٢٠١٤ ، ص ٤٠
3. Alike Jlyere Joseph, Stan Aibieyi2 : Human Capital Definitions , Approaches and Management Dynamics , articl , Journal of Business Administration and Education ISSN 2201-2958 Volume 5, Number 1, 2014, pp 55-78.
4. E. Hadley et al : From Political Economy to Economics through Nineteenth-Century Literature, Palgrave Studies in Literature, Culture and Economics, ,2019 ,pp32-33
٥. حامد هاشم محمد الراشدي : إدارة راس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية ، السعودية ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، ٢٠١٧ ، ص ٤٢ .
٦. ( ) مائدة حميد تايه ، وآخرون : رأس المال البشري الاستراتيجي ، بغداد ، دار الدكتور للعلوم الإدارية والإقتصادية ، ٢٠١٩ ، ص ٨ .
٧. حاتم بن صلاح سنوسي أبو الجدائل : رأس المال البشري ، إدارته وقياسه واستثماره ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة -بميك ، ٢٠١٢ ، ص ٢٣٥ .
٨. Yetunde. A Aluko , Ola Aluko : Human Capital Development , Nigeria's Greatest Challenge , Journal of Management Policy and Practice vol. 13(1) 2012, p 166 .
٩. نزار عوني اللبدي : إدارة الموارد البشرية وتنميتها ، الاردن ، دار دجلة ناشرون وموزعون ، ٢٠١٥ ، ص ١٥ .
١٠. حمزة الجبالي : تنمية وإدارة الموارد البشرية ، الاردن ، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ، ص ١٠ .
١١. نعيمة باريك : تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر - الواقع والمأمول -مرجع سبق ذكره . ص ٣٦
١٢. مائدة حميد تايه ، وآخرون : رأس المال البشري الاستراتيجي ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٠ .
١٣. ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة ، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٨ ، ص: ٦٦ .
١٤. عبد الستار العلي ، عامر قنديلجي وآخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦، ص ٢٦ .

- 
- 
15. Maren Heise, Wolfgang Meyer : The benefits of education, training and skills from an individual life-course perspective with a particular focus on life-course and biographical research, Third report on vocational training research in Europe: background report. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, ( Cedefop Reference series, 54 , 2014 ,p 325.
16. Kritkorn Nawakitphaitoon : Occupational Human Capital and Wages: The Role of Skills Transferability Across Occupations , Published online , Springer Science+Business Media , New York , 2014,p64.
١٧. عاكف لطفي : إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال ، عمان ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠ ، ص ١١ .
١٨. كوك بيتز : إدارة الإبداع، ترجمة خالد العامري، القاهرة ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٨ ، ص ١٦ .
١٩. جمال خير الله: الإبداع الإداري، الأردن ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩ ، ص ٦ .
٢٠. عبد الرحمن احمد هيجان: المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية مركز البحوث والدراسات الرياض ، ١٩٩٩ ، ص ٢٨٥ .
٢١. جمال خير الله : مصدر سبق ذكره ، ص ١٥-١٨ .
22. Lawrence Arokiasamy, Maimunah Ismail : Human Capital Development and Its Impact on Firm Performance, Evidence from Developmental Economics , article , The Journal of International Social Research Volume 2 / 8 Summer , 2009, p 266.
٢٣. سراج وهيبة ، ستي عبد الحميد : أساليب وسياسات الإستثمار في رأس المال الفكري ، مداخلة في الملتقى الدولي الخامس ، حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشلف ، ١٣-١٤ ديسمبر ٢٠١١ ، ص ٧-٨ .
24. Karmila Rafiqah M. Rafiq ,et all : Educational Theories and Issues in Human Capital Development , paper, Scientific Research Publishing Inc Creative Education, 10, (2019) 2689-2700.
٢٥. حسين حساني ، عبد الغني حريري : مدخل تقييم أداء رأس المال البشري : تحدي كبير من أجل تنافسية مؤسسات التأمين ، في الملتقى الدولي الخامس ، حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشلف ، ٧-٨ ديسمبر ٢٠١١ ، ص ٥ .



- 
- 
٢٦. محمد الفاتح محمود بشير المغربي : إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، دار النشر للجامعات ، ٢٠١٣ ، ص ص ٤٠-٤١ .
27. P.N. Rastogi : Sustaining enterprise competitiveness – is human capital the answer?, Human Systems Management 19 ,2000,p 201 .
٢٨. بن علي بلعزوز : إدارة المخاطر بالصناعة المالية الإسلامية مدخل الهندسة المالية، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى الخرطوم للمنتجات المالية الإسلامية، النسخة الرابعة، أبريل ٢٠١٢، ص ٥ .
29. Ferrary Michel, le facteur humain comme source de risque opérationnel dans la secteur bancaire, p 2, (www.unifr.ch)
- 30.)Ferrary Michel, op. cit, p 03 – 13.
٣١. طيبة عبد العزيز ، خثير محمد : دور رأس المال البشري في صنع سياسات وبرامج التطوير الإداري بمنظمات الأعمال ، مداخلة في الملتقى الدولي الخامس ،حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشلف ، ١٣-١٤ ديسمبر ٢٠١١ ، ص ص ٣-٥ بتصرف .
- ٣٢.) سعد علي العتري وأحمد علي صالح : إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٢٦٤-٢٧٣ .
33. Zack, M.: Developing A Knowledge Strategy, California Management – Review, VoL.41, No.S , 1999 , p134.