

تفعيل دور المورد البشري لتحقيق تميز المؤسسات الاقتصادية في ظل

الاقتصاد اللامادي

أ. سامية بعيسى

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير - جامعة بسكرة

sabrinel_biskra@yahoo.fr

أ. خالد فراح

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير - جامعة بسكرة

samira.walid1@gmail.com

ملخص:

فرض الاقتصاد اللامادي خصائصا وظروفا جديدة، ألزمت المؤسسات الاقتصادية البحث عن مختلف السبل التي تمكنها من التكيف معها من أجل التجديد المستمر واللاحق بالتطورات كالارتقاء إلى مستوى المؤسسة المتعلمة والافتراضية والذكية، وكلها تعتمد على الموارد اللامادية بالدرجة الأولى من معارف وإبداع وابتكار، وامتلاك خبرات ومهارات عالية وعقول متميزة، ومن أجل التكيف مع هذا الوسط نجد أن الاهتمام بتفعيل المورد البشري أصبح يفرض نفسه أكثر فأكثر وباتت هذه الحقيقة أمرا حتميا لا جدال فيه نتيجة إدراك الدور الذي يؤديه في تحقيق تميز المؤسسة الاقتصادية.

Abstract:

The immaterial economy impose new conditions and characteristics committed economics enterprises to search for different ways to enable them to adapt a renewal constant and to catch up the developments such as the supremacy of t the level of the virtual, smart and learning organization that all depend on the immaterial resources primarily those related to knowledge, creativity and innovation, also to create a possess of experience and high skills as well as distinct minds in order to be appropriated. In this field, we find that the interest in activating the human resource became imposing itself more and more, and this fact has become inevitable indisputable result of the role's realization in playing an excellent achieving in economic enterprise.

Key words: Activation the role of human resources, the immaterial economy, renewal constant.

تمهيد:

نتيجة البروز القوي والواضح المعالم لأهمية الموارد اللامادية في البيئة التي تنشط فيها المؤسسات الاقتصادية اليوم، والتي تمثل فيها المعارف والمهارات والكفاءات الدعامات الأساسية للتفوق والنجاح، أصبح تفعيل دور المورد البشري أمرا ضروريا ومهما جدا لاكتساب الأداء المتميز الذي يمكن مؤسساتنا من تجديد وعصرنة وتطوير نفسها، ولا يتعلق هنا الأمر بالاستفادة من الأداء البشري فقط بل ينطوي على كيفية تفعيله لتحقيق الاستفادة القصوى، وهو ما يدعو ل طرح الإشكال التالي:

كيف يمكن للمورد البشري أن يساهم بفعالية في تحقيق تميز المؤسسة الاقتصادية؟

أولاً: دوافع الاهتمام بدراسة المورد البشري في الاقتصاد اللامادي:

عندما نتحدث عن أهمية المورد البشري فإننا نعني بذلك قيمة الإنسان أهم وأعظم كائن خلقه الله سبحانه وتعالى، لذلك فإن أهميته موجودة منذ خلقه، ولكن لفت الانتباه للدور الأساسي الذي يلعبه في تحقيق الأهداف لم يتم إدراكه من طرف المؤسسات إلا بعد بروز العديد من المتغيرات والتطورات التي فرضها الاقتصاد الجديد؛ وقبل استعراض تلك التحديات نتعرف أولاً على ماهية الاقتصاد اللامادي.

I. مفهوم الاقتصاد اللامادي: شهد القرن الواحد والعشرين تطوراً كبيراً في مجال التكنولوجيا والاتصال حتى أصبح يعرف بالقرن الإلكتروني، لذلك يعتبر الاقتصاد اللامادي مفهوماً جديداً نسبياً أنشأه عصر الاتصالات عن بعد، وهو اقتصاد يقوم أساساً على إنتاج الفكر الإنساني بحيث تكون الموارد البشرية أهم موارده واضحة في خدماتها الاتصالات الحديثة، ويصبح هنا الذكاء بمثابة رأس المال الأساسي في هذا المجال.

وعليه يمكننا تعريف الاقتصاد اللامادي بأنه: " اقتصاد تمثل فيه المعارف والمهارات والعقول المبتكرة النواة الأساسية، لذلك يهتم بإنتاج المعرفة اعتماداً على موارد غير ملموسة والتي تتمثل في رأس المال البشري، ورأس المال الفكري، كما يعتمد بدرجة كبيرة على تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

من هنا نستنتج أن أهمية الموارد المادية تتضاءل في الاقتصاد المبني على المعارف والمركز على الابتكارات والإبداع، لأن الجهود تنصب وتوجه نحو زيادة الاهتمام بالمورد الأكثر فعالية في بناء مزايا تنافسية وتحقيق التميز، وهو المورد البشري المسؤول والقادر على تكوين رأس المال المادي، وإحداث التغيير الإيجابي بصفة عامة.

II. تحديات تعظيم الاهتمام بالمورد البشري: هناك مجموعة من العوامل جعلت هذا المورد يحظى باهتمام كبير، ولا يعد ذلك خياراً على المؤسسة بقدر ما يعتبر أمراً مفروضاً عليها، من هذه التحديات نذكر:

1. الرؤية الإسلامية للدور البشري وأهميته في إحداث التغيير: يعتبر خلق الله سبحانه وتعالى للإنسان أهم دافع يستوجب الاهتمام به، مصداقاً لقوله عز وجل " وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي خَالِقٌ بَشَرًا مِنْ صَلْصَالٍ مِنْ حَمَإٍ مَسْنُونٍ، فَإِذَا سَوَّيْتُهُ وَنَفَخْتُ فِيهِ مِنْ رُوحِي فَقَعُوا لَهُ سَاجِدِينَ " ¹ وبذلك فضل الله الإنسان عن سائر المخلوقات بخلق عظيم، إذ صورته سبحانه وتعالى في أحسن تقويم وميزه بالعقل الذي يمكنه من التفكير، ووهب له جسماً قادراً على الكد والعمل، فأمر بالعمل لقوله عز وجل: " وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ " ².

¹ .سورة الحجر، الآية (29).

² .سورة التوبة، الآية (10).

فالعامل إذن ميزة خص بها الله عباده دون غيرهم، وهو محصلة بذل مجهود عضلي يعتمد على القدرات البدنية، ومجهود فكري يركز على القدرات العقلية والذهنية، وبفضل هذه الأخيرة يمكن للمورد البشري أن يبتكر ويبدع حتى يمنح للمؤسسة كل جديد قد يساهم في تفوقها.

2. المنافسة العالمية والعولمة: لم تكن العولمة شاخصة أمام المؤسسات ولكنها اليوم أضحت مفروضة عليها وأصبح بقاءها مرهونا بالتكيف مع التغيرات التي يفرزها المحيط وقد أثرت أيضا على السياسات المتعلقة بالموارد البشرية، حيث سمحت ب¹:

- توجه المؤسسات نحو استقطاب الموارد البشرية من سوق العمل العالمي بهدف حصولها على أفراد أكثر كفاءة بغض النظر عن الاعتبارات الجنسية والمواطنة وغيرها؛
- الاهتمام بقضايا العمل من طرف الهيئات العالمية بهدف ارساء العدالة الإنسانية وحفظ حقوق الإنسان وتنمية الكوادر البشرية؛
- العمل على تنمية مهارات المدير المعاصر إذ يجب أن يتميز ب: مهارات وخبرات فائقة نضوج الشخصية واتزانها، فضلا عن تمتعه بالحس الاجتماعي وقدرته على التعامل مع الصراعات والاتصالات بكفاءة وفعالية؛
- تزايد هجرة الأدمغة بسبب عدم الاهتمام بالكفاءات مما يشجعها على الهجرة، أما استيراد المعرفة دليل على ضعف القدرة على تأهيل المورد البشري محليا تأهيلا ملائما².

3. اقتصاد المعرفة: في ظل مرحلة تميزت بالتركيز على التنافسية أين أضحت الاستمرارية مرهونة بالقوة والسرعة، انصب الاهتمام على التطور التقني والعلمي أكثر من التركيز على التطور الكمي في الإنتاج، لذلك توجه الاقتصاد نحو إنتاج المعرفة، وأصبح الرأس المال المعرفي الركيزة الأساسية لضمان التفوق، ذلك أن رأس مال المؤسسة لم يعد يقدر فقط بكمية الأموال المادية، وإنما بكمية المعارف والمهارات المكتسبة مما يجعل قيمتها تفوق قيمة الموارد المادية من هذا المنظور يمكن اعتبار المعارف والكفاءات تأشيرية الاندماج الإيجابي في اقتصاد المعرفة، الذي يشير في مفهومه إلى ذلك " النمط الاقتصادي المتطور القائم على الاستخدام واسع النطاق للمعلوماتية وشبكات الأنترنت في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي مرتكزا بقوة على المعرفة والابداع وعلى تكنولوجيات الاعلام والاتصال"³.

4. تكنولوجيات الإعلام والاتصال: أدى بروز العصر الرقمي إلى نشوب ثورة معلوماتية تسببت في تضاعف المعرفة الإنسانية خاصة منها المعرفة التكنولوجية، وقد لعبت تكنولوجيا الإعلام والاتصال دورا مهما في تسريع عملية إنشاء ونقل المعرفة، وأمام هذه الثورة لا بد من وجود التعليم كوسيلة فاعلة لتمكين الإنسان من زيادة وتطوير خبراته ومؤهلاته، لأن الفرد يتعلم كي يعرف، ويتعلم كي يعمل،

¹. أحمد محمد غنيم، "أساسيات الإدارة في عصر العولمة"، دار الحارثي، بدون ذكر بلد النشر 2005، ص 18 - 19.

². أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية - الإدارة العصرية لرأس المال الفكري" - الناشر المؤلف، القاهرة، 2004، ص 4.

³. سالي جمال، "سبل اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 11، 2007، ص 109.

ويتعلم كي يستطيع التكيف مع الأوضاع ويتعلم كي يحقق ذاته كما أن التحول إلى اقتصاد مبني على المعارف يتطلب ضرورة وجود شريحة عريضة من المجتمع من قوى عاملة على مستوى تعليمي عال ومتطور وقادر على الإبداع والابتكار، وهذا يمثل تحدياً للمؤسسات يلقي عليها مسؤولية سرعة تطوير نفسها بحيث تصبح منتجة للمعرفة وقادرة على استعمال وإدخال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال.

ثانياً: مساهمة المورد البشري الفعال في تحقيق تميز المؤسسة الاقتصادية: مهما بلغ تقدم أي مؤسسة ومهما احتوت على تقنيات وأجهزة حديثة ومتطورة وموارد مالية ضخمة فإنها لن تحصل على النتائج المرجوة ما لم تتوفر على المورد الذي يقوم باستغلالها وهو المورد البشري بما يتمتع به من قدرات ومهارات ومعارف؛ وبالتالي لا يمكن تجاهل أهمية دوره الحيوي والأساسي في المؤسسة في ظل عصر أصبح فيه التنافس قائماً على المهارات والإبداع والمعارف.

I. مفهوم الفعالية: تمثل الفعالية معياراً للحكم على النجاح وبلوغ الأهداف المنشودة الناتجة عن إحداث الأثر الإيجابي وحسن استثمار جميع الموارد بما فيها المورد البشري، وهي تعبر عن " مدى تحقيق النتائج المنجزة نتيجة استغلال موارد معينة"¹.

من التعريف نلمس وجود فرق بين الفعالية والكفاءة والذي يمكن توضيحه كما يلي:

- **الكفاءة:** تمثل المدخلات من المواد الخام والمورد البشري ورأس المال والتكنولوجيا.
- **الفعالية:** تمثل المخرجات الناتجة عن استعمال تلك المدخلات والمجسدة في السلع والخدمات والأرباح المحصل عليها.

وبذلك نجد أن الفعالية تعكس مدى تحقيق الأهداف وتفوق المؤسسة، أما بالنسبة لكيفية قياسها فقد اختلف المهتمين بدراساتها حول المعايير المناسبة لتقديرها نظراً لوجود العديد منها، إلا أنه سيتم التعرف على بعض منها في ما يلي:

1. مؤشرات الحكم على الفعالية: يعتمد في الحكم على فعالية المؤسسة على مجموعة من المعايير التي يتم وضعها سواء كانت كمية أم نوعية أم كليهما معاً، من بين هذه المعايير نذكر²:

أ. **المؤشرات الداخلية:** تمثل العوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية:

- **تخطيط وتحديد الأهداف:** تمثل مقدرة المؤسسة على تحديد الأهداف والتخطيط لمسارها.
- **المهارات الاجتماعية للمدير:** المجسدة في علاقته بالمرؤوسين وقدرته على حل المشاكل التي تواجههم زيادة على تحفيزهم لدفعهم أكثر نحو العمل.
- **المهارات العملية:** العالية والتميزة التي يتمتع بها المدير والعاملين بالمؤسسة.

¹. إبراهيم كشت، "مضات إدارية- صور من الواقع الإداري، وأفكار إدارية عرضت بأسلوب القصة والخاطرة والحوار"، دار وائل، عمان، 2004، ص 266.

². صالح بن نوار، "فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية"، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص ص، 213 - 214.

- **التحكم في سير الأحداث داخل المؤسسة:** من أجل تفعيل عملية التسيير نلجأ إلى أسلوب اللامركزية في التسيير وتفويض السلطة مع محاولة السيطرة على سلوك الأفراد وتوجيهه.
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** التي تعتبر نوعاً من الحوافز التي تساهم في رفع الروح المعنوية لديهم تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي مما يزيد من ولائهم للمؤسسة.
- **إدارة الصراع:** حتى يتم التخفيف من حدته ومنع حدوثه مجدداً.
- **الحوادث وإصابات العمل:** من خلال وضع برامج وقائية لتفادي وقوعها والتدخل السريع لتقديم العلاج الفوري والسريع أثناء حدوثها.
- **التأخر والغياب عن العمل:** يمكن التعبير عنه بإهدار وقت العمل.
- **كفاءة استخدام الموارد المتاحة:** بهدف ترشيد استخدامها وبالتالي تخفيض التكاليف.
- **الدافعية لدى العاملين والرضا الوظيفي:** حيث يظهر تأثيرهما على الأداء بوضوح لأن الرضا يعبر عن مدى إشباع رغبات العاملين، مما يثير رغبتهم ويدفعهم إلى تحسين أدائهم.
- **تنمية وتأهيل المورد البشري:** بهدف تطوير القدرات والمهارات البشرية، والحفاظ على صحتهم وتقوية علاقاتهم الاجتماعية.... الخ

ب. **المؤشرات الخارجية:** تمثل العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية منها:

- **السلع والخدمات:** حيث يمكن الحكم على فعالية المؤسسة من خلال قدرتها على إنتاج ما تم تخطيطه ومراعاة مدى قبولها من طرف المستهلكين ومدى تغطيتها للسوق باستمرار.
- **الجودة:** تعد الجودة عنصراً مهماً في الحكم على مدى فعالية المؤسسة خاصة في العصر الحالي الذي أصبح يركز أكثر على الجودة كعامل أساسي في تحقيق التميز.
- **تحقيق الأرباح:** حتى تستمر المؤسسة وتحافظ على مركزها في السوق تسعى دائماً إلى تحقيق الربح كهدف أساسي.
- **القدرة على التكيف والتأقلم:** مع الظروف الداخلية والخارجية من خلال الإحاطة بالمعلومات اللازمة الخاصة بالتقلبات الحادثة في البيئة، حيث يجب أن تكون المؤسسة متيقضة دائماً للتحويلات التي قد تطرأ من حين لآخر وتكون مستعدة لمواجهتها.
- **التطور والنمو:** عن طريق إدخال التكنولوجيا الحديثة واستعمال البرامج التدريبية للرفع من القدرات والمهارات البشرية بشكل يتماشى مع التطور العلمي.
- أما فيما يخص اختيار أسبابها والتركيز على أهمها يمكن القول أنها مترابطة ومتداخلة فيما بينها، أي أن تحقق عنصر معين قد يساهم في تحقيق عنصر آخر، فعلى سبيل المثال يؤثر الرضا الوظيفي على زيادة وتحسين الانتاجية.
- وتجدر الإشارة هنا إلى أن اختيار هذه المعايير واعتمادها كمؤشرات لقياس الفعالية من طرف المؤسسات ليس موحداً، بل تركز كل واحدة منها على ما يناسبها من معايير تبعاً لظروفها ونمطها

التنظيمي، فالتّي تتبنى نظام تسيير الجودة الشاملة مثلاً، تركّز على الجودة وأسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات والسعي إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

II. تفعيل دور الموارد البشرية لتحقيق تمييز المؤسسة الاقتصادية: تهدف المؤسسة من وراء تفعيل الأداء البشري إلى تعزيز تنافسيتها كون التمييز في الأداء هو القاعدة الأساسية لبناء المزايا التنافسية، ويعتمد ذلك على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وعلى الإدراك الجيد لخصائص ومميزات موردها البشري؛ ويمكن اعتبار ذلك الخطوة الأولى لمباشرة عملية تأهيله و الرفع من أدائه سعياً إلى تعظيم مساهمته، وقبل استعراض أهم متطلبات عملية تفعيل دور المورد البشري نتعرف أولاً على أهمية المورد البشري الفعال بالنسبة للمؤسسة.

1. أهمية المورد البشري الفعال: العامل الفعال في المؤسسة هو الفرد القادر على إظهار الأداء المتميز في إنجاز المهام والراغبين فيه بشكل جاد وملتزم، والذين يعملون على النحو الذي يتعين أن تتكامل وتتفاعل فيه القدرة مع الرغبة وتزداد أهمية المورد البشري الفعال لأنه يعتبر¹:

أ. الثروة الحقيقية للمؤسسة: عادة ما يتم التعبير عن الثروة بالأموال أو بالموارد المادية كالعقارات والتجهيزات وغيرها، والمشكل لا يتعلق بمقدار هذه الثروة بقدر ما يتعلق بأهمية من يحرزها ويجلبها ويعظمها، لذلك يعد المورد البشري أهم ثروة للمؤسسة، ونخص بالذكر المورد الكفاء القادر على الإبداع والتطوير، صاحب الأداء المتميز.

ب. مخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة: تستفيد المؤسسة من العقول المبدعة والمبتكرة في توفير أو تخفيض تكاليف التكنولوجيا المستوردة، فبدلاً من استيراد الاختراعات والابتكارات بأسعار جد مرتفعة تتولى مهمة اكتشافها، وبذلك تصبح حقا من حقوقها يمكنها أن تستفيد منها شخصياً كما يمكنها أن تتحصل على إيرادات من خلال منح تراخيص براءات الاختراع، لذلك تعد العقول المبدعة أساس نجاح المؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة، فمع تزايد حدة المنافسة أصبح السبق في الاختراع والابتكار من أساسيات ومقومات نجاح واستمرار المؤسسات.

ج. معظّم القيمة المضافة: تمثل القيمة المضافة القيمة التي تضيفها عملية الإنتاج إلى قيمة عوامل ومستلزمات الإنتاج، ويعد عنصر العمل الذي يمثل اليد العاملة أهم هذه العناصر، لأن الموارد المادية تتناقص قيمتها لكن المورد البشري تتزايد قيمته بالخبرات والمعارف المتراكمة فهو إذا المسؤول عن مزج تلك العناصر، من هنا يتضح الدور الفعال في تعظيم القيمة المضافة.

إن المؤسسة التي تستحوذ على مورد بشري فعال بإمكانها تحقيق عدة مزايا كتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية وزيادتها، إضافة إلى حل المشاكل بالطرق المعقولة والمناسبة ويمكن التأكيد على أهمية هذا المورد من خلال الوقوف على أسباب تفوق الإدارة اليابانية، التي ركزت أكثر على رأسمالها البشري نتيجة إدراكها لقدراته الفكرية ومؤهلاته العلمية ومهاراته الفنية،

¹. أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص34.

فمصدر نجاحها يعود أساسا إلى اعتمادها على أسلوب العمل الجماعي وأسلوب دوائر الجودة، والتسيير بالمشاركة وغيرها، كما أن العامل الياباني متمسك بقيم وتقاليد مجتمعه، لا يتخلى عنها أينما تواجد كحبه للعمل، وانضباط سلوكه المهني مع التحلي بأخلاق المهنة واحترامها، وبصفة عامة فإن اليابان عملت على تطوير وتنمية القدرات البشرية بتركيزها على مجموعة من المقومات اعتمدها انطلاقا من معتقداتها فحاولت الحفاظ على تلك القيم بتطبيقها في تسيير مؤسساتها، وبالتالي نجد أن عملية تأهيل المورد البشري وفقا لمتطلبات الوضع الراهن تعتبر مهمة جدا حتى تستطيع المؤسسة التكيف مع هذه المرحلة الجديدة.

II. متطلبات تأهيل المورد البشري: يعد تأهيل المورد البشري مسألة مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة فهو يعبر عن رفع نجاعة العنصر البشري وتحسينه بالمسؤولية وإعطائه قوة القرار ولكي تتم هذه العملية بنجاح هناك عدة متطلبات أو أسس تقوم عليها هذه العملية، وهي متعلقة بالتوافق والتكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي، وبذلك فإن هذه المقومات تشمل عدة جوانب مختلفة وضرورية، نوجزها في ما يلي:

1. الجانب الصحي والاجتماعي: يعمل الفرد في المؤسسة في ظروف مادية واجتماعية معينة وهو ما يعكس التأثير المتبادل بينه وبين مختلف المتغيرات المحيطة به، وقد تكون سلبية كتعرضه لصدمة نفسية أو حوادث مهنية، كما قد تكون إيجابية ناتجة عن وضعه الاجتماعي مع رفاقه في العمل، لذلك فالمؤسسة ملزمة بـ:

أ. توفير السلامة المهنية والأمن الصناعي: يقصد بالسلامة المهنية " سلامة الفرد من الحوادث وتجنبه الإصابة بها، زيادة على حماية مقومات الإنتاج المادية من التلف نتيجة لتلك الحوادث وذلك باتخاذ كافة التدابير الوقائية "،¹ أما الأمن الصناعي فهو يمثل " توفير بيئة آمنة خالية من العوامل المسببة للخطر إذ يجب على المؤسسة أن تحرص على الوقاية دائما، بدلا من تحمل تكاليف العلاج، وتقادي ما ينجر عنها من ضغوطات نفسية بالنسبة للعامل".

وعليه نجد أن هناك برامج وقاية وأخرى علاجية مسخرة من أجل المحافظة على المورد البشري نوجزها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): البرامج الوقائية والعلاجية للحفاظ على المورد البشري

البرامج العلاجية	البرامج الوقائية
<ul style="list-style-type: none"> ❖ اعتماد برنامج للإسعاف الفوري. ❖ التأمينات والتعويضات الاجتماعية. ❖ إعادة تأهيل المصابين لشغل وظائف تناسبهم. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ القيام بالفحوصات الدورية. ❖ تهيئة وتوفير الإرشادات الصحية. ❖ الحرص على شروط الصحة والنظافة الأمنية. ❖ تهيئة الأطباء وهيئة تريض تتمتع بالكفاءة. ❖ تهيئة معدات ولوازم الحالات الطارئة.

¹. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، "إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي متكامل"، دار الوراق، عمان، 2006، ص447.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المرجع التالي: عامر خضير الكبيسي، "إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية"، منشورات المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، 2005، ص ص 226 - 227.

ب. **تحقيق الرضا الوظيفي والرفع من الروح المعنوية:** وسعياً للحفاظ على الصحة النفسية التي تعبر عن "مدى توافق الأفراد مع أنفسهم ومع الآخرين، بما يحقق أقصى قدر من الرضا والفعالية"¹، لذلك يستلزم الأمر رفع الروح المعنوية للمورد البشري من أجل تحقيق الرضا الوظيفي الذي يعبر عن: "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته، أي إيجاد التفاعل بينه وبينها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية".

ج. **تشجيع العمل الجماعي:** عرف الإنسان بطبعه الاجتماعي كونه يرغب دائماً أن يكون عنصراً منتمياً إلى مجموعة، تربطه علاقات تفاعلية بأعضائها، حيث يؤثرون فيه ويتأثر بهم نتيجة لوجود صفات وسمات متشابهة تجمعهم، تجعلهم يرغبون في العمل مع بعضهم البعض وعليه يعتبر العمل الجماعي وسيلة فعالة للتأثير على الأداء البشري لأنه يسمح بـ:

- الاتصال الدائم بينهم مما يتيح تبادل المعارف وتنمية القدرات والمهارات.
- قوة تأثير القرارات الجماعية التي تتأثر بنشاط أعضاء المجموعة.
- إحساس الموظف بكيانه الذاتي داخل الجماعة حيث يشعر بالقوة والأمان.

تحقيقاً لهذه المزايا وغيرها على المؤسسة أن تعمل على توفير المناخ المساند لتنمية التواصل بين العاملين، وأن تحرص على الانضباط من خلال احترام القوانين والتحلي بأخلاق المهنة.

2. **الجانب الأخلاقي والانضباط المهني:** على الرغم من التطور الاقتصادي الذي يشهده العالم اليوم، إلا أن هناك تدهور من جانب آخر وهو الجانب الأخلاقي الذي يعتبر مهماً جداً بالنسبة للأفراد في الحياة العامة، كما يعتبر كذلك بالنسبة للعاملين بالمؤسسة كونه يهدف إلى صلاح الذات وانضباط السلوك البشري، ففي ظل غياب السلوك الأخلاقي السوي يتعين وضع برنامج انضباطي يتضمن قوانين العمل التي يجب احترامها وتطبيقها من طرف الجميع.

لذلك على المؤسسة أن تنتبه كثيراً لهذا الموضوع وأن تعطيه أهمية، فالانضباط المهني يعني تحقيق التوافق بين سلوك المورد البشري وضوابط ومقاييس السلوك المقبول المحددة من قبل الإدارة إضافة إلى السلوكيات المتعارف عليها في العمل.

كما يضم النظام الانضباطي مجموعة من المبادئ مستمدة من عدة مصادر منها: الديانات السماوية والأعراف الاجتماعية والإدارية،... الخ، وعلى غرار ذلك تشكل البيئة الإسلامية البيئة التي يلتزم فيها الأفراد والمؤسسات والحكومة بالشريعة الإسلامية قولاً وعملاً، فقد بين هذا الدين أسس التقويم السلوكي والاعتدال من خلال التحلي بالأخلاق الفاضلة التي تيسر على الإنسان حياته، كما

¹ WWW.SAMEHAR.WORDPRESS.COM, 06/08/2007.

حرص على غرس وتعميق القيم السوية والسلوكيات النبيلة في الإنسان من: النزاهة العرفان بالحق والواجب، التعاون، التضحية، الصدق، الإخلاص والأمانة.¹

3. الجانب العلمي والمعرفي: يشير مفهوم المعرفة العلمية إلى جملة المعارف والحقائق العلمية التي تكتسب من خلال مواصلة التعليم والتعلم، ففي الآونة الأخيرة تبلورت مفاهيم عديدة كلها تسعى إلى الاهتمام الفائق بالتعليم في جميع مراحلها الابتدائية والمتوسطة والثانوية حتى المرحلة الجامعية كما أدى الانتشار الهائل لتكنولوجيا الاعلام والاتصال إلى بروز مفهوم جديد للتعليم والمتجسد في التعليم الالكتروني، الذي تصاحبه المعرفة الدقيقة بتقنيات الأنترنت وخبايا العالم الافتراضي، وللتأقلم مع هذه المتغيرات يستلزم الأمر إعادة هيكلة النظام التعليمي.

نتيجة لهذه المستجدات أصبحت المؤسسات تعتمد على أجهزة متطورة وأساليب حديثة للتسيير ركزت على استخدام الحاسبات الآلية وبرامجها المختلفة، وهو ما أثر على ضرورة تغيير اليد العاملة، أو إعادة تأهيلها، لتصبح بذلك كيانا متعلما، وقد أثرت هذه الثورة على المورد البشري من ناحية:

أ. نوعية الموارد البشرية المطلوبة للصناعات الحديثة.

ب. كمية المورد البشري المطلوبة لهذه الصناعات.

وعليه يجب أن تركز المؤسسة اليوم على التجديد الدائم للمعارف والمهارات وتشجع التعلم المستمر الفردي والجماعي في أماكن العمل، فالعمل أصبح متغيرا والقدرة على التعلم أصبحت معيارا أساسيا في الأداء، حيث يتطلب ذلك توفير الظروف الملائمة والمشجعة على تعبئة القدرات وبناء المهارات.

4. الجانب الإداري: يتطور المنطق الأساسي لحركة العلاقات الإنسانية في اعتبار الإنسان محور العمل الإداري، نظرا لأن عملية اتخاذ القرار تحتل أهمية بالغة في ممارسة العمليات الإدارية ومن أجل ترشيد تلك القرارات يشترط أن يكون متخذ القرار كفؤا ومناسبا للوظيفة التي يشغلها مما يستدعي تفعيل آدائه.

وتتطلب عملية تفعيل الأداء تكريس الجهود وتكثيفها من خلال اعتماد بعض الأساليب الإدارية التي تساهم في تحقيق الأداء الفعال من خلال تقوية مواطن الضعف فيه وتطوير مواطن القوة من خلال الاعتماد على ما يلي:

أ. التدريب: ترمي العملية التدريبية إلى تغيير سلوكيات الفرد والجماعة وتمكينهم من إتقان العمل وفك الإبهام والغموض، وبالتالي تعمل على تطوير المهارات والقدرات واكتساب المعارف الجديدة لأن التدريب هو ذلك " النشاط المخطط الهادف إلى تحسين وتطوير القدرات والمهارات الفنية والسلوكية

¹ عبد الحميد الغزالي، " الإنسان أساس المنهج الإسلامي في التنمية الاقتصادية "، المعهد الإسلامي للبحوث، السعودية، بدون تاريخ، ص 46.

للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي إلى بلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة".¹

ونظرا لأهمية التدريب في المؤسسة تجدر الإشارة إلى أنه لم يعد مفهوما تقليديا يقتصر على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية ومنح شهادات الاجتياز، بل أصبح خيارا استراتيجيا في منظومة استثمار وتنمية المورد البشري، حيث يعد من مكونات التنمية البشرية لأنه يستهدف عملية التغيير الدائم لقدرات الفرد، وقد يتداخل مفهومه مع مفهوم كل من التعلم والتعليم.

ب. **مفهوم التعليم:** في إطار تنمية المورد البشري يضطلع التعليم بدور محوري من خلال إعداد الطاقات البشرية القادرة على ابتكار واستغلال الأفكار الجديدة، فالفائدة من وراءه تكمن في اكتساب الفرد للمعارف والمهارات، حيث يرى " ألفريد مارشال " أن التعليم يعد نوعا من الاستثمار البشري وأنه سلعة اقتصادية لأنه متصل بحاجات المجتمع عموما، كما يعد وسيلة فعالة لتدريب اليد العاملة الفنية، ويمكن التفريق بين التدريب والتعليم من ناحيتين:

• **الناحية العلمية:** يعتبر مفهوم التعليم واسع النطاق نظرا لتعلقه بالمؤسسات الأكاديمية مثل المدارس والمعاهد والكلية والذي يهدف في النهاية إلى توسيع معارف الفرد، في حين يعتبر التدريب ضيق النطاق لأنه يستهدف تنمية قدرات الفرد في مجالات محددة للعمل، كما أن عائد التدريب يتحقق في الأجل القصير بينما يتحقق هدف التعليم في الأجل الطويل.

• **الناحية الوظيفية:** عادة ما يتزامن التدريب والتعليم حيث يتم البدء بتعريف الفرد بجوانب الوظيفة وأصول الممارسة الصحيحة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، كما يهدف إلى إمداد الفرد بالأسس العريضة التي ينطلق منها ويساهم في زيادة رصيده الفكري والمعرفي، الأمر الذي يستدعي ضرورة استمراريته لأن العلم دائما في تطور مستمر.

على الرغم من وجود فرق بينهما إلا أنهما متلازمان ومكملان لبعضهما حيث يهدف الأول إلى علاج الثغرات التي قد تنتج عن قصور محتوى الثاني (التعليم)، أو ضعف مستوى الفرد إضافة إلى تكوين وصقل المهارات العملية والسلوكية التي لا يتناولها ذلك الأخير.

ج. **مفهوم التعلم:** يعبر عن التغيير في أداء الفرد بحيث يتأثر المتعلم بالملاحظة والتقليد والتفاعل مع البيئة التي ينتمي إليها، ويمكن القول أن التعلم وجد منذ أن وجد الإنسان ويتم عن طريق الممارسة والخبرة وتفاعل الفرد مع الإطار الفيزيقي والإطار الاجتماعي الذي ينتمي إليه.

من خلال ذلك يتضح أن التعلم صفة ملازمة للفرد كما سبق الذكر، فهو بطبعه يرغب في التعلم وكسب المعارف من جراء احتكاكه بمختلف العوامل المحيطة به، بينما يعبر التدريب عن إجراء منظم يسمح بزيادة المعارف وتطوير القدرات.

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 225.

III. دور المورد البشري في تحقيق مزايا تنافسية: يمكن بناء المزايا التنافسية أو تطويرها من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز، عن طريق استغلال الإمكانيات والموارد المختلفة التي يأتي في مقدمتها المورد البشري، فتحقيق التميز لا يتوقف على امتلاك الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية، بل يرتكز بالدرجة الأولى على مدى قدرتها على استقطاب وتوفير نوعيات خاصة من المورد البشري، واستمرار عملية تفعيله من أجل تعظيم الاستفادة من معارفه، وتطوير دوره في تحقيق عدة أنشطة للمؤسسة، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

1. دور المورد البشري في إعداد وتنفيذ الاستراتيجية: تمتلك المؤسسة العديد من الهياكل والعمليات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند إعداد وتنفيذ استراتيجية ما والمتمثلة في: تصميم المهام، اختيار وتدريب وتنمية الأفراد، نظام الحوافز، نظم المعلومات، ونظرا لتنوعها تقوم المؤسسة باختيار أنسبها، ويبقى النجاح الاستراتيجي متوقف على مدى توافر المهارات والقدرات اللازمة لأداء المهام وفق مقتضياتها من أجل تحقيق الإنجاز الفعال لتلك المهام.

ويعد تسيير المورد البشري ذا صلة مباشرة و وثيقة بالمتغيرات الخمسة السالفة الذكر، لأنها تدخل ضمن ممارساته مثل تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب، أنظمة الاختيار، برامج التدريب والتنمية أنظمة تقييم الأداء أنظمة الحوافز.

بناء على ذلك يمكن تلخيص دور وظيفة المورد البشري في جانبين:

أ. ضمان توافر الأعداد الكافية من العاملين ذوي المواصفات والمهارات المطلوبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

ب. تنمية أنظمة رقابية والتي تضمن قيام العاملين بأداء مهامهم بالطريقة التي تساعد على إنجاز الأهداف المحددة في الخطة الاستراتيجية.

2. دور المورد البشري في تحسين الإنتاجية: تعتمد الأعمال الإنتاجية على الجهد الإنساني ومن أهم المداخل التي تمثل مساهمة المورد البشري في تحسين الإنتاجية نذكر:

أ. **اندماج العاملين:** يشير هذا المفهوم إلى مجموعة واسعة من الممارسات التي تفوق مجرد مناقشة أفكار العاملين بشأن تحسين العمل من خلال الجماعات الصغيرة أو تشكيل فرق العمل وهو يمثل " مجموعة الاستراتيجيات التي تسمح للعاملين بتحمل أكبر قدر من المسؤولية والمساءلة عن إعداد وعرض السلع أو الخدمات "،¹ لذلك يعتبر وسيلة لترسيخ مساهمتهم في كل النواحي الإدارية.

ب. **دوائر الجودة:** ظهر هذا الأسلوب في اليابان عام 1969، وهو يعبر عن " اشتراك مجموعة من العاملين يتراوح عددهم ما بين 4 و 10 أشخاص في حل مشاكل العمل شرط أن يكون العمل تطوعي".²

¹. مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 46.

². سعد صادق بحيري، "إدارة توازن الأداء"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 72.

إذن فهي مرتبطة بتطوع مجموعة صغيرة من العاملين يؤدون عملاً متشابهاً أو مترابطاً بشكل دوري، بغية تحديد وتحليل وحل المشكلات المتعلقة بالجودة والإنتاج وتحسين الأداء.

3. دور المورد البشري في تقديم الاستشارات الإدارية: تتيح هذه الاستشارات فرصة إبداء الرأي للأفراد الذين يمتلكون الخبرات والمهارات الإدارية والاستفادة منهم، فقد أصبحت الاستشارات الإدارية مهنة راسخة تدعمها معرفة إدارية وفنية متخصصة تتمسك بقانون أخلاقي يحرص المستشارون على تنفيذ بنوده، ولا تنحصر هذه الاستشارات في جانب معين، بل تتعدّد المجالات التي يعمل فيها المستشارون بتعدد المداخل والنماذج الفكرية التي يستخدمونها في تشخيص المشكلات، وعليه تعتبر الاستشارة " خدمة يقدمها شخص أو عدة أشخاص مؤهلين تهدف إلى تقديم المساعدة في تحديد مشكلات إدارية تتعلق بالتنظيم أو السياسات أو الإجراءات أو الطرق والأساليب المتبعة في مؤسسة ما، كما تتضمن تقديم توصيات بخصوص تلك المشكلات"¹ وتتميز بالخصائص التالية:

- تعتبر خدمة مستقلة تهدف إلى تقديم النصح والإرشاد؛
 - تعتمد على كفاءات ومهارات متميزة؛
 - تتعلق بالمشاكل الإدارية العملية، وتتطوي على اقتراح حلول للمشاكل الصعبة والمعقدة.
- وفيما يتعلق بأهميتها، نقول أن المؤسسة تستفيد منها في تحقيق جملة من الفوائد منها:
- رغبة المؤسسة في تطوير نفسها ومواجهة شدة المنافسة من خلال النصائح المقدمة في حل المشكلات، مما يتيح اتخاذ القرارات بسرعة في حالة ما إذا كان القرار لا يحتمل التأخير؛ كما يمكن الاستفادة منها في مجال البحث والتطوير؛
 - اكتشاف المواهب والمؤهلات لدى الأفراد العاملين والذين يمكن الاعتماد عليهم في حل المشاكل الصعبة الخاصة بالعمل.
- ولممارسة هذه الوظيفة يتعين أن تتوافر بعض المتطلبات في المستشار الإداري نذكر منها²:

1. المتطلبات العلمية والمهنية: منها

- الحصول على مؤهل علمي عال؛
- المعرفة الكلية بالمنهجية العلمية في القيام بالأعمال؛
- خبرة عملية متعددة شاملة لعدة تخصصات.
- التطوير الذاتي المستمر والالتزام بأخلاقيات المهنة وميثاقها.

2. المتطلبات الشخصية والعامة: منها

- قوة الشخصية والثقة بالنفس والقدرة على التشخيص والتصور الشامل للمواقف؛
- توافر الدافع المستمر للإنجاز والتميز، والتفكير المنظم والعرض المؤثر؛

¹ . عبد الباري إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة"، المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 134.

² WWW.SEDDIKAFFIFI.COM, 2008/02/17.

- القدرة على التخيل والابتكار وعلى تكوين الرأي المستقل وإصدار الأحكام السليمة؛
- توافر مهارات التعامل الفعال مع الآخرين.

الخلاصة:

تُعدّ عملية التأهيل أمرا مهما جدا لتحسين الأداء وتفعيل دور المورد البشري من أجل اكتساب وتحقيق مزايا تنافسية، وتتوقف هذه العملية على عدة مقومات أو متطلبات مختلفة، فمن الجانب الصحي يجب المحافظة على الصحة الجسدية والنفسية للعامل لأنها تلعب دورا هاما في التأثير على الأداء من حيث القدرة والرغبة، حيث نجد أن الراحة النفسية يمكن أن تقوي الرغبة في العمل، كما تؤدي السلامة المهنية إلى التمتع بقدرات بدنية سليمة.

وباعتبار أن الإنسان اجتماعي بطبعه، فإن العلاقات الاجتماعية في العمل، تعد عاملا مشجعا على رفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي، كما تساهم أخلاقيات المهنة في انضباط السلوك البشري وصقل الشخصية، وتتوقف تنمية المعارف على استمرار التعلم والتعليم في ظل اقتصاد قائم على المعرفة، ويؤدي كل ذلك إلى تسهيل التنمية الإدارية، ذلك أن المورد المؤهل يستطيع استيعاب وفهم الأساليب الإدارية بشكل أسرع وأفضل، وبذلك يساهم في بناء وإيجاد وتعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ويمكنها من تحقيق التميز بفضل دوره الفعال.