

أ/ حسين قاصب

د/ موسى بوشنب

جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس -

جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس -

الرؤى المعاصرة لإدارة الموارد البشرية و انعكاساتها على توجهاتها المستقبلية

**Résumé:** La dernière décennie du siècle passé et les premières années du ce siècle , ont connu une évolution considérable qui a influé sur l'environnement des entreprises et a conduit a la présentation des nombreux défis et à la complexité de la gestion des organisations, y compris la gestion des ressources humaines, le plus important de ces changements est l'apparition de la mondialisation et ses répercussions et le dynamisme rapide de la technologie des connaissances, de l'utilisation accrue des technologies de l'information, de la communication et de l'étendue des ambitions de travailleurs et leurs besoins, et le changements dans les marchés et leur ouverture et le développement de la concurrence ,... etc. Tous ces facteurs variables ont complexé la compréhension des caractéristiques de l'environnement du jour contemporain, et ont abouti à l'apparition de nouveaux mouvements de pensée représentant des tentatives intellectuelles de plusieurs chercheurs pour permettre aux organisations de s'adapter à ces changements, une de ces idées, des études de la pensée contemporaine dans le domaine de la gestion des ressources humaines, qui ont abouti à l'inclusion de nouveaux concepts qui une influence sur la réalité de la gestion des ressources humaines et même sur les orientations futures de l'étude de ces ressources ou comme on l'appelle le "capital humain".  
Mots clés :management des ressources humaines, orientations futures, QTM, capital humain

**الملخص:** لقد شهد عقد التسعينات من القرن المنصرم والسنوات الأولى من القرن الحالي تغيرات وتطورات هائلة أثرت على بيئة الأعمال، وحملت في طياتها تحديات وتعقيدات عديدة بالنسبة لإدارة المنظمات بما فيها إدارة الموارد البشرية بها، وأهم هذه التغيرات بروز العولمة وتداعياتها والديناميكية المتسارعة للتكنولوجيا والمعارف، تزايد استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال، اتساع طموحات العاملين وحاجاتهم، تغير في الأسواق وانفتاحها، ازدياد حدة المنافسة في الأسواق القائمة... إلخ

كل هذه العوامل المتغيرة وأخرى عقدت من فهم ملامح بيئة الأعمال المعاصرة، وأدت إلى ظهور حركات فكرية جديدة تمثل محاولات فكرية لعدة باحثين لتمكين المنظمات من التأقلم مع هذه المتغيرات، ومن أهم هذه الأفكار نجد دراسات الفكر المعاصر في مجال إدارة الموارد البشرية، والتي أدت إلى إدراج مفاهيم جديدة أثرت على واقع إدارة الموارد البشرية، وبالتالي على التوجهات المستقبلية لدراسة هذه الموارد أو كما صار يطلق عليه بـ"رأس المال البشري"  
الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، التوجهات المستقبلية، إدارة الجودة الشاملة، رأس المال الفكري

## مقدمة:

تعد بيئة الأعمال المعاصرة بيئة ديناميكية، تتغير بوتيرة متسارعة، وتتضمن عدة موضوعات وقضايا تشكل تحديات للعديد من المنظمات، كانهجار الإبداع التكنولوجي، التغيرات الديموغرافية، تطور نظم المعلومات الالكترونية، ظهور منظمات افتراضية، تنافس المنظمات التقليدية، عولمة الأسواق وازدياد حدة المنافسة... إلخ

بمحل التحديات المذكورة-بالإضافة إلى تحديات أخرى- فرضت على المنظمات تطوير إدارتها ووظائفها، لتمكين من تأدية مهامها والتأقلم مع البيئة المعاصرة، وإدارة الموارد البشرية حظيت هي أيضا بنصيبها من التأثير بهذه المتغيرات حيث صارت تحتاج إلى أساليب إدارية حديثة لأداء أدوارها وبناء استراتيجياتها المعاصرة.

انطلاقا مما تقدم يبقى السؤال الجوهرى المطروح هو:

**فيما تتمثل أهم الاتجاهات والرؤى الحالية التي تحكم التوجهات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية؟**

ومنه فإن هذا المقال جاء ليسلط الضوء على الاتجاهات والمفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية، ومحاولة توقع مستقبل إدارة الموارد البشرية في ظل هذه المفاهيم المعاصرة.

وقد قسم هذا إلى محورين هما:

**المحور الأول: الواقع المعاصر لإدارة الموارد البشرية.**

**المحور الثانى: النظرة المعاصرة للمورد البشرى كجزء من رأس المال الفكرى.**

**المحور الأول: الواقع المعاصر لإدارة الموارد البشرية:**

أمام التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال المعاصرة، سيكون نجاح المنظمات معتمدا على قدراتها في سرعة الاستجابة للتغيرات، وسرعة الحركة والتعلم، وكفاءة العاملين فيهما والمنظمة الفاعلة هي التي تكون قادرة وبسرعة على وضع إستراتيجية موضع التطبيق، كما تكون قادرة على إدارة عملياتها بكفاءة، وكذلك تعظيم إسهامات العاملين والتزامهم وخلق الظروف المناسبة لعملية التغيير.

**أولا: انعكاسات الفكر الإدارى الجديد على إدارة الموارد البشرية:**

كان للتحويلات الفكرية الجذرية في مفاهيم الإدارة المعاصرة وتقنياتها تأثيراتها الواضحة في مفاهيم إدارة الموارد البشرية بدرجة واضحة، وتتمثل أهم تلك التأثيرات فيما يلي:<sup>1</sup>

- تغير النظر إلى إدارة الموارد البشرية من حيث كونها مجموعة أعتال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات العاملين ونظمهم، إلى اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها.

- الانطلاق بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة، إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية وهي إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية.
  - الارتفاع بمستوى القائمين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا، فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية في كثير من المنظمات تعادل في مستواها التنظيمي إدارات الإنتاج والتسويق والتمويل.
  - إدماج أفكار إدارة التنوع وتقنياتها في فلسفة إدارة الموارد البشرية للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المنظمات ذات الاتجاه نحو العولمة.
  - الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب إلى سوق العمل العالمي، وعدم الانحصار في السوق المحلي بحثا عن أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن اعتبارات الجنسية والمواطنة التقليدية.
  - النظر إلى مهام إدارة الموارد البشرية باعتبارها عمليات متكاملة ومتراصة وليست إجراءات مستقلة ومنقطعة الصلة، وبهذا يمكن استثمار المعلومات والخبرات الناشئة من بعض العمليات في تطوير كفاءة عمليات أخرى وتحسينها.
  - اعتبار تكلفة المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية نفقات استثمارية تدر عائدا على الاستثمار وليست مجرد نفقات إدارية من دون مردود.
  - إدماج تقنيات المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة الموارد البشرية والتحول نحو نظم إدارة الموارد البشرية الالكترونية وتقنياتها.
  - تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتقنياتها في عمليات إدارة الموارد البشرية واعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها إدارة الموارد البشرية بمنزلة العملاء الداخليين الذين يجب العمل على إرضائهم.
  - تبني مفهوم إدارة الأولويات في المؤسسة وجعله مبدأ يسترشد به العاملين جميعهم.
  - نشر فكر إدارة الموارد البشرية بين مختلف المديرين والمشرفين، واعتبار كل واحد منهم مسؤولا عن الموارد البشرية وليس فقط فريق المتخصصين العاملين في التقسيم التنظيمي المختص بشؤون الموارد البشرية.
  - إن التغيرات التي تراكمت مع عولمة الأسواق والحياة وفرض أنماط استهلاك ومعيشة جديدة في مختلف أنحاء المعمورة، أدى إلى تغييرات في فلسفة الإدارة تختلف عن مفاهيم الإدارة التقليدية وأفكارها التي سادت في عصر ما قبل العولمة.
  - وأمتد تأثير الإدارة الجديدة إلى إدارة الموارد البشرية التي تأثرت أكثر من غيرها من هذه التحولات التي طالت صلب عملها، وبدأت بعمليات إعادة هيكلة لأغلب الشركات العالمية أدت إلى الاستغناء عن نسبة كبيرة من الموارد البشرية من مختلف المستويات، وفي الوقت نفسه جعل هذه الإدارة مسؤولة عن تأمين مستلزمات تطوير أفراد المؤسسة وتمييزهم والدفاع عنهم، مما أوقعها في ازدواجية بين المحافظة على الموارد البشرية وبين الاستغناء عن أكبر نسبة ممكنة لتخفيض التكاليف.
- ثانيا: الاتجاهات الحديثة المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:**

تطور بيئة الأعمال جعل عدة قضايا وتحديات معاصرة تطفو على السطح لتصبح موضوعا للنقاش في مجال إدارة الموارد البشرية، وفيما يلي عرض لأهم هذه القضايا:

## 1- إدارة الموارد البشرية في ظل مدخل إدارة الجودة الشاملة

"إن فكرة إدارة الجودة الشاملة كعنوان شامل ظهرت في سنة 1988، لتعبر عن عملية تحسين الجودة، وفي الوقت الراهن، أصبح يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري مهم في مجال الإدارة من خلال ما حققه هذا الأسلوب من نجاحات، بحيث يشمل على وصف العمليات الإنتاجية والتعديلات المقترحة التي تساعد على التحسين المستمر للجودة"<sup>1</sup>

يعرف ستيفن كوهن ورونالد بارنرد (stevencohen et ronaldbernard) إدارة الجودة الشاملة بأنها: "التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل، بدء من التعرف على احتياجات المستفيد، وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات والمنتجات المقدمة له"<sup>2</sup>

كما تعرف أيضا إدارة الجودة الشاملة على أنها: "تفاعل المدخلات والأفراد، الأساليب والسياسات والأجهزة لتحقيق جودة المخرجات"<sup>3</sup>

لقد اختلف الباحثون في تعريفهم لإدارة الجودة الشاملة، فكل منهم له اتجاهه الذي يختلف عن اتجاه الآخر، إلا أنهم اختلفوا في أن إدارة الجودة لم تعد تركز على جودة المنتج أو الخدمة المقدمة فقط، إنما توسع مفهومها ليشمل كل العمليات والأنشطة في المنظمة، بما في ذلك الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، والجدول الموالي يبين التغيرات والفروقات في إدارة الموارد البشرية بين المدخل التقليدي ومدخل إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم ( 01 ): أهم الفروقات في أنشطة إدارة الموارد البشرية بين المدخل التقليدي ومدخل إدارة الجودة الشاملة

أنشطة إدارة الموارد البشرية	المدخل التقليدي	مدخل إدارة الجودة الشاملة
الاتصالات	في اتجاهين: صاعدة، هابطة	في جميع الاتجاهات العمودية والأفقية
تصميم الوظائف	- الكفاءة والإنتاجية - التركيز على الإجراءات المعيارية - الوصف التفصيلي للوظيفة	- الجودة والاهتمام بالعملاء - ترك المجال مفتوح للإبداع - الاعتماد على فرق العمل، التفويض والتكوين
الاختيار والتعيين والترقية	- ضيق نطاق المهارات الوظيفية - اعتماد الترقية على الإنجاز	- اتساع وتنوع نطاق المهارات الكفيلة بكل كافة مشكلات الوظيفة - اعتماد الترقية على أساس تسهيلات الجماعة
التدريب	- تنمية المهارات المرتبطة بالعمل سواء الوظيفية منها أو التكنولوجية (التقنية)	- تنمية مدى واسع من المهارات واكتساب المورد البشري لمعارف متعددة ومتداخلة. - حل المشكلات ابتكاريا.
تقييم الأداء	- الأهداف الشخصية	- الربط بين الأهداف الجماعية

مراجعة المديرين وتقييم المديرين، والزملاء والعملاء	-	مراجعة المديرين وتقييمهم.	-
التأكيد على الجودة	-	التأكيد على التقييم الحالي	-
اعتماد التقييم ومنح العوائد على أساس العمل الجماعي	-	المنافسة لتحقيق الفوائد وزيادة المزايا الفردية	-
إعداد سبل الوقاية اللازمة وبرامج السلامة والأمن	-	التفاوض حول تقلص هذه الخدمات	-
تدريب العاملين على الاستخدام الآمن للمعدات والآلات	-		-

المصدر: عبد الحميد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسة وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص 405-406.

## 2- أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية

أدى التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات إلى حتمية اهتمام المنظمات بمواكبة هذه المتغيرات لتأكيد بقاءها، استمراريتها ونموها، خصوصا على احتدام شدة المنافسة واكتساب المنظمة للتكنولوجيات الحديثة لا يقتصر فقط على اكتساب أحدث التقنيات، وإنما يركز أيضا على تطوير وتدريب وتمكين العنصر البشري من استخدام هذه التكنولوجيات الجديدة التي تتسم بالتطور والتعقيد.

### تطبيق المنظمة لتكنولوجيا المعلومات ينجم عنه عدة فوائد أهمها<sup>4</sup>:

- رفع مستوى الأداء: يؤثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات تأثيرا إيجابيا على مستويات الأداء بالمنظمات بشرط وجود درجة من التوافق بين ظروف المنظمة واستراتيجيات تطبيق تكنولوجيا المعلومات.
- زيادة قيمة المنظمة: تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا بارزا في خلق قيمة المنظمة، بالإضافة إلى مساعدتها في تنفيذ استراتيجياتها، وخاصة في ظروف زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.
- فعالية اتخاذ القرارات: تيسر تكنولوجيا المعلومات مهمة المديرين في اتخاذ القرارات التنظيمية، وذلك من خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة والملائمة في التوقيت المناسب وبالشروط المطلوبة.
- تنمية العمل وفق نظم واضحة وطرق عمل محددة، فتكنولوجيا المعلومات توفر الأدوات التي تعمل على توفير النظام والانضباط بالوحدات الإدارية.
- تدعيم نجاح المنظمات ذات المجالات الإدارية والتنظيمية المعقدة والتي يصعب فيها استخدام النظم التقليدية.
- تنمية السلوك الإيجابي لأفراد المنظمة، وذلك يبدو من خلال تأثيرها على تدعيم عمليات الاتصالات داخل وخارج المنظمة، إلى جانب مساعدتها على إدارة الوقت بكفاءة وتقليل درجة الغموض المحيط ببنجاح العمل.
- تطبيق تكنولوجيا المعلومات يستلزم توفر عدة متطلبات تتعلق بالموارد البشري، أهمها<sup>5</sup>:
  - تطبيق الأساليب الحديثة والمعاصرة في مختلف سياسات الموارد البشرية مثل التعيين، التحفيز والتدريب... إلخ.
  - إتاحة الفرصة للترقية وتنمية الكفاءات وتطوير المسارات الوظيفية أمام العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات.

- تنمية نظام فعال للمزايا والأجور للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات يساعد على إخراج ما لديهم من طاقات وإبداعات.
- الانتقال من الوسائل التقليدية في تقييم العاملين إلى الوسائل الحديثة التي تعتمد على المداخل المعتمدة في التقييم على أساس فرق العمل.
- تدعيم وجود الكوادر البشرية ذات الاستعداد والإصرار والرغبة في تبني تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في مختلف قطاعات النشاط.
- توفير البرامج التدريبية التي تسعى إلى تنمية قدرات الأفراد فيما يتعلق بالتفكير والابتكار والإبداع.
- زيادة قدرات العاملين على التعلم وحثهم على التعرف على كل ما هو حديث في مجال تكنولوجيا المعلومات.

### 3- تأثير العولمة على أنشطة الموارد البشرية.

تأثير العولمة على إدارة الموارد البشرية قد مس مختلف أنشطتها وأدى إلى نتائج متعلقة بهذه الأنشطة، وفيما يلي عرض لأهم النتائج المرتبطة بالعولمة والمتعلقة بأنشطة إدارة الموارد البشرية<sup>6</sup>:

- أ- النتائج المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية إلى جانب عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين، من أهم هذه النتائج نجد:
  - اختفاء فرص التوظيف التي تستمر مدى الحياة.
  - تراجع دور الاتحادات العمالية.
  - التحول التدريجي نحو استخدام العمالة المؤقتة.
  - تراجع الإحساس بالأمان الوظيفي نتيجة زيادة العمالة المؤقتة مما أدى إلى تقليل ضغطهم من أجل زيادة الأجور.
  - انتشار البطالة، حيث أن اندماج الشركات لزيادة قدراتها التنافسية قد ساهم في تفاقم معدلاتها، نتيجة الاستغناء عن عدد كبير من الموظفين.
  - ظهور أشكال جديدة للعمل، ومن هذه الأشكال العمل لبعض الوقت، العمل عن بعد عن طريق الشبكات الإلكترونية.
- ب- النتائج المرتبطة بالتدريب والتعليم:

لقد نتاج عن العولمة عدة اتجاهات لوظيفة التدريب وتنمية الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، أهمها:

- استمرار مستويات المهارات المطلوبة في سوق العمل في التزايد كاستجابة للتغير التكنولوجي السريع.
- قوة العمل من المتوقع أن تكون أكثر معرفة وقدرة على التعلم وأكثر تنوعا.
- إحداث ثورة في أساليب وطرق التدريب والتعليم باستمرار بسبب تأثير شبكة الانترنت التي تعطي قدرة كبيرة على الاتصال مع قواعد البيانات والمعلومات بسرعة هائلة.
- انتشار التعليم عن بعد بواسطة تكنولوجيا الاتصال والمعلومات المتقدمة، وإمكانية عقد البرامج والدورات التكوينية والتدريبية عن بعد دون انتقال المتدربين.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشبكات الانترنت لتنفيذ التدريب في أكثر من موقع في وقت واحد.

- إتاحة شبكة المعلومات الداخلية إمكانية معرفة مديري التدريب والتنمية في المنظمة لكافة الاحتياجات التدريبية.

ج- نتائج العولمة المرتبطة بمجال المسار الوظيفي:

التغيرات والتطورات التي حدثت في مجال الموارد البشرية بفعل التكنولوجيا والعولمة أدت إلى ظهور تأثيرات على المسارات المهنية والوظيفية يمكن إيضاحها فيما يلي:

- إن معالم المسارات الوظيفية لم تعد محددة كما كانت في الماضي وأصبحت الحركة الوظيفية سريعة بين كافة مجالات العمل المختلفة، سواء تعلق الأمر بالحركة الداخلية بين إدارات المنظمة أو الحركة الخارجية بين المنظمات والشركات المختلفة.

- أصبح على المسؤولين في إدارة الموارد البشرية العمل مباشرة مع المديرين التنفيذيين ومع الإدارة العليا، ومعرفة ما تفكر فيه هذه الأخيرة بالنسبة لأهداف إستراتيجية المنظمة وتأثيراتها على جذب، تنمية والاحتفاظ بأفضل الموارد البشرية.

- تحويل الأنشطة الخاصة بالعلاقات مع العاملين إلى المديرين التنفيذيين، وهم الرؤساء المباشرين لهمن أما الأنشطة الإستراتيجية فيجب أن تؤدي بواسطة المتخصصين في الموارد البشرية.

### ثالثا: الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية

إن الحاجة لتطوير تلك القدرات قد فرضت دورا جديدا لإدارة الموارد البشرية يتضمن مايلي<sup>7</sup>:

#### 1- أن تشارك في تنفيذ إستراتيجية المنظمة

لكي تكون وظيفة الموارد البشرية شريكا استراتيجيا فاعلا إلى جانب الإدارة العليا، على المدراء أن يشركوها في المناقشات ذات الصلة بأساليب تنظيم المنظمة في إطار تنفيذ الإستراتيجية، وتوفير الظروف المناسبة لإنجاح هذه المناقشات التي تفترض أن تتناول أربع جوانب هي:

- اعتبار إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن تحديد التركيب التنظيمي للمنظمة وطريقة أدائها للأعمال.
- على الإدارة العليا أن تطلب من إدارة الموارد البشرية لعب دور المهندس المعماري في رسم خطط المنظمة، وكيفية عمل أقسامها بشكل متكافئ، فالخطط التنظيمية التي تضعها هذه الإدارة يمكن أن تفيد في مساعدة المدراء الآخرين على تعيين أي المكونات في المنظمة التي يجب أن تتغير لكي يسهل تنفيذ الإستراتيجية.
- مدراء الموارد البشرية يجب أن يأخذوا على عاتقهم مسؤولية القيادة والإدارة في اقتراح وإيجاد أفضل الممارسات في برامج التغيير.

#### 2- أن تصبح خبيرا إداريا

تم اعتبار إدارة الموارد البشرية ولعدة عقود مضت كإدارة تنفيذية، وفي دورها الجديد كخبير إداري، فإنها تحتاج إلى أن تتخلص من صورتها التقليدية كمعدة للقوانين، وواضحة لقواعد العمل ومنفذ لقرارات الإدارة العليا وبحيث تحسن من الكفاءات. وتدخل في تطوير كفاءة المنظمة بكاملها ضمن وظيفة الموارد البشرية العشرات من العمليات التي يمكن إنجازها بشكل أفضل وأسرع وأرخص

في الكلفة، من خلال حذف الخطوات الزائدة غير الضرورية، أو عن طريق رفع مستوى التكنولوجيا، ويمكن لخبراء الموارد البشرية أن يبرهنوا كذلك على صورتهم الجديدة عن طريق إعادة التفكير بطريقة أداء الأعمال في المنظمة ككل، بحيث يمكنهم تصميم أنظمة تسمح للأقسام بأن تشارك في الخدمات الإدارية.

### 3- أن تكون مناصرة للعاملين:

لا يمكن للمنظمات أن تستمر في البقاء ما لم يتمكن العاملون فيها من أن يندمجوا بشكل كامل في العمل، فالعاملون المندمجون (أي أولئك الذين يعتقد بأنهم مقيمين) يشتركون في الأفكار ويعملون بجد أكثر من الحد المطلوب، ويرتبطون بشكل أفضل مع الزبائن، ومن هنا يبرز الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية بحيث يجب اعتبارهم مسؤولين عن إبقاء العاملين مندجين في عملهم، ويشعرون دائما بالتزامهم اتجاه المنظمة، وأن يشاركوا في الأداء والعمل بشكل كامل.

في الماضي القريب، سعت الموارد البشرية إلى تحقيق ذلك الاندماج والالتزام عن طريق تلبية الحاجات الاجتماعية للعاملين كالرحلات والحفلات والمخيمات، وغير ذلك، في حين الدور الجديد ألغى مثل هذه الجوانب بحيث يجب أن تأخذ على عاتقها مسؤولية توجيه وتدريب جميع العاملين وبما يرفع معنوياتهم، وبالإضافة إلى أن تكون صوت العاملين المسموع في مناقشات الإدارة العليا، وأن توفر لهم الفرص لأجل النمو الشخصي والمهني... الخ.

### 4- أن تصبح إدارة للتغيير

إدارة الموارد البشرية ستكون لديها مسؤولية رابعة وهي وظيفة بناء قدرات للمنظمة على تبني التغيير والاستعداد لمواجهته، وهنا يأتي دورها في إجراء خطوات تغيير أولية من خلال تكوينها لفرق العمل ذات الأداء العالي، وتقليل دورة الزمن من أجل تحديد أو تنفيذ التكنولوجيا الجديدة، كما أن إدارة الموارد البشرية تستطيع أن تحقق حلم أي منظمة بأن تكون الأولى في الأسواق العالمية من خلال جعل العاملين مدركين لمهمتهم تماما، كما أن التغيير يخيف العاملين ويجعلهم غير قادرين على القيام بأي عمل، ويأتي دور إدارة الموارد البشرية لتجعلهم يستبدلون مقاومة هذا التغيير بالعزيمة والتصميم على الاستجابة له ومواكبته واستبدال الخوف من التغيير باللهفة والإثارة.

وأخيرا، إذا ما أريد من إدارة الموارد البشرية أن تؤثر وتحدث التغيير الحقيقي، يجب أن تكون مؤلفة من أفراد لديهم المهارات المطلوبة لأجل العمل على أساس الثقة وتكتسب الشيء الذي يفتقر إليه في غالب الأحيان، وهو الاحترام والتقدير.

## المحور الثاني: النظرة المعاصرة للمورد البشري كجزء من رأس المال الفكري

يعد مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم الحديثة التي ظهرت مع بداية تسعينات القرن الماضي، ولكنه لم يلقى اهتماما كافيا إلا مع مطلع القرن الماضي، وقد تطور استخدام هذا المفهوم وتعددت رؤى الباحثين حوله، وحيث يراه البعض على أنه قدر من المعرفة يتوفر لدى بعض العاملين بالمنظمة، بينما ينظر إليه آخرون على أنه مزيج من القدرات والمهارات التي يتمتع بها العاملون في المنظمة، كما ينظر إليه أيضا على أنه يتمثل فيما تمتلكه المنظمة من كل من رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الاجتماعي، رأس المال الإبداعي<sup>8</sup>.



يتضح من هذا التقديم أن رأس المال الفكري يعتمد في بناءه في أي منظمة برأس المال البشري، والذي يمثل فيما يمتلكه المورد البشري قدرات ومهارات التي اكتسبها من الخبرة والتعلم، وكذا قدراته الإبداعية والفكرية.

هذا المحور جاء ليسلط الضوء على النظرة الحديثة للمورد البشري على اعتباره كجزء من رأس المال الفكري، وذلك من خلال التطرق إلى مفهوم هذا الأخير وأهميته وعلاقة المورد البشري به.

## أولاً: مفهوم رأس المال الفكري

### 1- تعريف رأس المال الفكري

رغم أن مفهوم رأس المال الفكري يعتبر مفهوم حديث، إلا أنه حظي باهتمام نسبي في السنوات الأخيرة، وقد تعددت التعاريف التي قدمت لهذا المفهوم، واستخدمت عدة تسميات للدلالة عليه، منها رأس المال المعرفي أو رأس المال اللاملموس، ومن التعاريف التي قدمت لهذا المفهوم نذكر:

عرفه ستوارت Stewart على أنه يضم كل من "المعرفة العلمية، المعلومات، الملكية الفكرية والخبرة، والتي يمكن استخدامها لإنشاء الثروة"<sup>9</sup>

عرفه العبادي على أنه: "مجموعة الأفراد العاملين في المنظمة والذين يتمتعون بخبرات ومهارات ومعارف عالية، تساهم في إيجاد قيمة مضافة للمنتجات التي يقدمونها، مما يعني ازدياد الإنتاجية وتحقيق الربحية العالية، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية تتمتع بها المنظمة"<sup>10</sup>

يعرف هاني عبده رأس المال الفكري بأنه: " مجموعة من القيم غير الملموسة التي تعتبر جزء من رأس مال المنظمة والتي تشتمل على مكونات بشرية، هيكلية وعلاقية، تساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة تساعد على البقاء وتحسين الحصة السوقية وتعظيم القدرات التنافسية للمنظمة، ولا يركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين، بل يمثل مجموعة القدرات المعرفية المتميزة التي يمكن أن تتواجد في جميع المستويات الإدارية"<sup>11</sup>.

من خلال قراءات الباحث في الموضوع، وانطلاقاً من التعريفات السابقة، يمكن اعتبار رأس المال الفكري على أنه كيان معنوي يبني في المنظمة على أساس المعارف والقدرات الإبداعية للأفراد المتميزين، ويتكون من ثلاث عناصر أساسية، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات، ويعبر هذا الكيان عن الجزء الغير الملموس من رأس مال المنظمة، حيث يؤدي الاستخدام الكفء لعناصره إلى تعظيم القيمة السوقية للمنظمة من خلال تعظيم ربحيتها وقدراتها التنافسية.

### 2- خصائص رأس المال الفكري

يتميز رأس المال الفكري بأنه معنوي غير ملموس، مستمر ودائم ويزداد من خلال القدرات الإبداعية لأفراد المنظمة، وهو يشمل جميع المستويات الإدارية.

بالإضافة إلى الخصائص السابقة، يتميز رأس المال الفكري بمجموعة من الخصائص مقسمة كما يلي<sup>12</sup>:

- الخصائص التنظيمية: فيما يخص المستوى الاستراتيجي، نجد رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلها وينسب متفاوتة، أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري، فهو بالتأكيد الهيكل التنظيمي المرن، أما الرسمية فتستخدم بشكل منخفض جدا، ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح.
- الخصائص المهنية: يصب الاهتمام على التعليم والتدريب وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية، كما يمتاز بالمهارة العالية المتنوعة والخبرة العريقة.
- الخصائص السلوكية: يميل رأس المال الفكري إلى المخاطرة وبدرجة كبيرة، كما يميل إلى المبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة.

### 3- مكونات رأس المال الفكري

يتكون رأس المال الفكري من عدد من المكونات غير المادية الموضحة كما يلي<sup>13</sup>:

- أ- رأس المال الهيكلي (التنظيمي): ويتكون من أنظمة فرعية تشمل براءات الاختراع والابتكار والاكتشاف ( امتياز يحصل عليه الفرد من جراء مبادرته باختراع شيء ما)، حقوق النشر والتأليف ( امتياز يحصل عليه الفرد من جراء تأليفه ونشره فكرة ما أو بحث أو كتاب)، العلامة التجارية ( شخصية المنظمة وقيمتها وهويتها الموضوعية على منتجاتها أو خدماتها)، قاعدة البيانات وأنظمة المعلومات.
- 2- رأس المال الزبائني أو العلاقتي: يتكون من عدد من الأجزاء التي تتعلق برضا الزبون (تلبية حاجاته ورغباته) وولائه (تمسكه واعتزازه بالتعامل مع المنظمة) والاحتفاظ به (استمرارية تعامله مع المنظمة وقدرتها على استبقائه لديها) وتمكينه (الاهتمام بأرائه ومقترحاته والأخذ بما عند التخطيط للمنتجات الجديدة والقائمة، أو حذف بعضها لانخفاض حصتها السوقية) وإشراكه في أعمال المنظمة وصفقاتها التجارية بتبادل المعلومات والأفكار معه.
- 3- رأس المال البشري: يمثل جميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة على شغل الوظائف الإدارية والفنية، والتي لديها القدرات الإبداعية والابتكارية، وتشمل هذه القدرات أيضا على معارف العاملين المتطورة، وخبراتهم المتراكمة من التجارب الحياتية والعلمية، ومهاراتهم التقنية والفنية، فضلا عن رضاهم وارتفاع معنوياتهم وتماسكهم كريق عمل متكامل.

### ثانيا: أهمية رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة

لاشك في أن رأس المال الفكري له أهمية بالغة في نشاط أي منظمة، ويمكن توضيح هذه الأهمية في النقاط التالية:

- 1- رأس المال الفكري يعتبر كمورد استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة:
- تتمكن المنظمات من اكتساب ميزة تنافسية من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المختلفة، سواء المادية منها، المالية، التنظيمية والمعرفية، وكل ما تملكه المنظمة من إمكانيات تتيح لها تحقيق إستراتيجيتها التنافسية.
- استغلال المنظمة لمواردها بشكل مثالي يكون من خلال كفاءة الموارد البشرية في استعمال ومنج هذه الموارد لتشكيل القيمة المضافة.

- ومع تعقد التكنولوجيات الحديثة، وتطور الأساليب المستخدمة في الإدارة والإنتاج، فإن كفاءة العنصر البشري لا يمكن أن تظهر أو أن تعطي ثمارها في خلق القيمة إن لم تتوفر بعض العناصر التي تدعم قدرات المورد البشري كنظم المعلومات، أجهزة الإعلام الآلي الحديثة، هيكل ملائم، عمليات إدارية مناسبة... إلخ، هذه العناصر مجتمعة، بالإضافة بما فيها من قدرات ومعارف المورد البشري، تشكل عناصر رأس المال الفكري.

من خلال التقدم السابق، تتضح أهمية رأس المال الفكري كمورد استراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، لذلك فإن الاتجاهات الحديثة أصبحت تهتم أكثر بالإنتاج والاستثمار في رأس المال الفكري، وهذا نظرا للخصائص التي يتمتع بها في هذا المجال، والتي من أهمها<sup>14</sup>:

- يمثل مورد ثمين لأنه يحمل معرفة ساهمت في استكشاف أساليب حديثة في الإنتاج.
- يمثل مورد يتسم الندرة لأنه يحمل خبرات ومهارات متعددة ومتنوعة، تعمل على زيادة وتيرة تسارع الابتكارات.
- يمثل مورد لا يمكن تقليده بسهولة، ولا يمكن إحلاله.

## 2- يشكل رأس المال الفكري أهم ركائز تأسيس المنظمات الذكية<sup>15</sup>:

إن المنظمات الذكية هي المنظمات التي تهتم باستثمار العقول الموجودة لديها، وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة لها من خلال نظام قيمي راق يعتمد على الشفافية والإفصاح المعلوماتي، ويمكن التعبير عن المنظمة الذكية بالمعادلة التالية:

$$\text{المنظمة الذكية} = \text{رأس المال الفكري} + \text{تكنولوجيا المعلومات} + \text{القيم}$$

من خلال هذا الطرح، يتضح أن بناء المنظمات الذكية يستلزم أساسا توافر العقول المتميزة بدكائها وقدرتها على استثمار واستغلال باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظمتهم، وذلك لأن تلك العقول لها قابلية للتكيف مع الظروف المتغيرة، وهذا هو رأس المال الفكري.

## 3- يؤدي الاستثمار في رأس المال الفكري إلى الرفع من قيمة المنظمة

ومن خلال استثمارها في رأس المال الفكري، تهدف المنظمات إلى تجسيد القيم التالية في أرض الواقع<sup>16</sup>:

- حماية المنتجات والخدمات المحققة من ابتكارات المنظمة مع محاولة الاستحواذ على ابتكارات المنافسين.
- خلق معايير لأسواق أو منتجات جديدة.
- خلق حواجز لدخول منافسين جدد.

يؤدي الاستثمار في رأس المال الفكري إلى تحقيق منافع للمنظمة على المدى الطويل، فهو يعمل على رفع القدرات الإبداعية لأفراد المنظمة لتحسين الإنتاجية وزيادة الإيرادات، تحسين علاقات الزبون وعلاقات المورد، وبالتالي فإن قيمة المنظمة لن تبقى مجرد قيمتها المحاسبية الدفترية، لأن هذه العناصر التي يحققها الاستثمار في رأس المال الفكري سترفع من القيمة السوقية للمنظمة.

نظرا للأهمية التي اكتسبها رأس المال الفكري، فإن الاهتمام به والاستثمار فيه أصبح ضرورة حتمية على المنظمات، وقد تتعرض هذه الأخيرة إلى إحدى المشكلات التالية أو كلها إذا لم تضع إستراتيجية مناسبة للمحافظة عليه<sup>17</sup>:

- قد تفقد المنظمات رأسمالها الفكري نتيجة هجرة المورد البشري إلى منظمات أو دول أخرى، ويزداد الأمر خطورة نتيجة لما يمتلكه هؤلاء من معلومات عن منظماتهم السابقة التي يمكن أن تشكل تهديدا خطيرا للمنظمات التي احتضنتهم سابقا، ويتحول إلى نقاط قوة للمنظمات التي هاجروا إليها.
- قد يعرف رأس المال الفكري خطط المنظمة ويصبحون أداة تعويق لها، وهذا يحدث إذا أخفقت المنظمات في معرفة حاجات ورغبات واتجاهات مواردها البشرية.

### ثالثا: دور رأس المال البشري في الرفع من القدرات التنافسية للمنظمة

يعتبر رأس المال البشري أهم مكون لرأس المال الفكري، فالاستثمار في رأس المال الفكري يمكن من تنمية الأصول المعنوية التي يشملها رأس المال الفكري، مما يؤدي على تحسين الميزة التنافسية للمنظمة، والعناصر الآتية ضمن هذا المطلب هي لتوضيح دور رأس المال البشري كجزء وأساس لرأس المال الفكري في الرفع من القدرة التنافسية للمنظمات.

#### 1- أثر رأس المال الفكري في تحسين الميزة التنافسية

يشهد العالم المعاصر ديناميكية متسارعة، فالمعلومات تتغير باستمرار والتكنولوجيا تزداد تطورا، وفي ظل هذه الديناميكية فإن استقرار المنظمة يعتمد إلى حد كبير على المحافظة على رأس المال الفكري، وتنمية المورد البشري التي تضمن تحقيق الإبداع والتجديد المستمر، أي أن العامل الوحيد اليوم الذي يوفر للمنظمات ميزة تنافسية مستدامة هو رأس المال الفكري الذي يركز على العقول الذكية كمصدر جديد لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

حدد ستewart في دراسة له أن الموارد الفكرية تعد أم موارد للمنظمة، والاستثمار فيها يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي، وذلك من خلال تحويل واستغلال القيم المهملة المتاحة في عقول العاملين، وولاء الزبائن، كما أوضح بفيرفر Pferffer أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير، خاصة مع تغير أذواق الزبائن وتعدد حاجاتهم، والتي تعتبر سببا قويا يدفع المنظمة إلى تحسين أدائه وجوده منتجاتها عن طريق تشجيع الابتكار وتطوير وظائفها، وتوظيف رأسمالها الفكري، لأنه يلعب دورا محوريا في تعزيز الميزة التنافسية واستمراريتها، كما قد بين قوان Gwan أن القيمة الأساسية للمنظمة تتمثل في رأسمالها الفكري<sup>18</sup>.

#### 2- دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة

تحقيق التميز في أداء المنظمة لم يعد يستند إلى امتلاكها للموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فقط، بل بالدرجة الأولى على توفير الطاقات والموارد ذات التفكير الإبداعي المتميز، والتي تتصف بالندرة وصعوبة التقليد وعدم قابليتها للإحلال، مما يؤهلها لأن تكون المصدر الأول الذي تعتمد عليه المنظمات في خلق ميزة تنافسية مستدامة لها.

إن رأس المال البشري يعد بمثابة العنصر الأساسي لرأس المال الفكري وعند التدقيق والتمعن في مؤشراتته، تتضح أكثر أهميته في بناء التفوق وتميز المنظمة، وتضم هذه المؤشرات<sup>19</sup>:

- **قدرات العاملين:** تتضمن كل من القيادة الإستراتيجية لإدارة المنظمة، مستوى جودة العاملين و قدرة التعلم لديهم، وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار.
- **إبداع العاملين:** يتضمن قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين والدخل المتحقق من الأفكار الأصلية لهم.

- اتجاهات العاملين: تتضمن درجة رضا العاملين وتطابق اتجاهاتهم مع قيم المنظمة، وكذا متوسط مدة خدمتهم بالمنظمة.

#### الخاتمة:

لقد مثلت تحديات بيئة الأعمال المعاصرة دفعا قويا للاهتمام بالتطوير المستمر لأساليب ومركزات إدارة الموارد البشرية. حيث أصبح هذا المورد لا يمثل فقط عنصرا مؤثرا على استراتيجيات منظمات الأعمال وداعما لإنتاجها من خلال تحفيز العاملين وتدريبهم لأجل تمكينهم من إنجاز الأهداف الإستراتيجية، بل أن الفكر المعاصر تجاوز هذا الحد إلى اعتبار الموارد البشرية كجزء من رأس المال الفكري لمنظمات الأعمال، حيث أصبح يطلق عليه بـ"رأس المال البشري"

كذلك الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة وتوظيف تكنولوجيا المعلومات لأجل تسهيل مهام إدارة الأعمال أثر على جل فروعها، بما فيها إدارة رأس المال البشري، حيث أصبح هذا الأخير عنصرا من عناصر تحقيق الجودة من خلال الاهتمام بالابتكار وترك المجال مفتوحا للفرد في المنظمة لأجل الإبداع وطرح أفكاره، المشاركة والاعتماد على الترقية على أساس العمل الجماعي، تدريب العاملين على استخدام التكنولوجيات الحديثة وأنظمة المعلومات والاتصالات المتطورة... إلخ

إن اعتبار رأس المال البشري كجزء من رأس المال الفكري، جعل منه موردا إستراتيجيا لمنظمات الأعمال، حيث يشكل استغلاله بالشكل الأمثل فرصة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من البقاء والنمو، كما أن لذلك أثر إيجابي على قيمتها، حيث أن استثماراتها في هذا النوع من رأس المال يكون برفع القدرات الإبداعية لأفرادها، مما يعطي دفعا لرفع الإنتاجية وزيادة الإيرادات، تحسین أساليبها التسويقية وكذا علاقاتها العامة، مما يرفع من القيمة التسويقية للمنظمة.

التوجهات المستقبلية لإدارة رأس المال البشري ستكون بالتأكيد متأثرة بالأساليب والمفاهيم الحديثة التي ظهرت مؤخرا في هذا المجال، وفي مجال إدارة الأعمال عموما، فبعدما كان البحث عن أساليب إشراك العاملين في إتباع إستراتيجية المنظمة في فترات سابقة وإلى حد الآن هو محور اهتمامات إدارة الموارد البشرية، فإن التوجهات المستقبلية من المتوقع أن تتجاوز هذه النقاط إلى البحث عن المثالية المطلقة لاستغلال الطاقات الفكرية لأفراد المجتمع لأجل خدمة أهداف المنظمة، وقد بدأت العديد من المنظمات في أولى أشكال هذا الاتجاه من خلال استخدامها للإستقطاب والتوظيف العالمي عن طريق استعمال شبكة الانترنت والأنظمة الالكترونية المتطورة.

## الهوامش

1. عبد المنعم دهمان، سامر قنطقجي، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، دار شعاع للنشر و العلوم، سورية، الطبعة الأولى، 2010، ص ص 335-333
2. Shafer Scott et meredth jack, **operation management a process approach**, 1er, John Wiley, 1998, P83.
- 3- ستيفن كوهن ورونالد برنارد، إدارة الجودة الكلية: دليل علمي لواقع حقيقي، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1997، ص 26-27.
- 4- عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص 495.
- 5- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 423.
- 6- نفس المرجع السابق، ص 425-426-427، بتصرف.
- 7- نفس المرجع السابق، ص ص 461-467، بتصرف.
- 8- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوني للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 22-28، بتصرف.
- 8- الهلال الشريبي العالبي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتميمته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 22، المنصورة، 2011، ص 20، أطلع علي ب:
- 9 [www1.mans.edu.eg/facse/arabic/magazine/n°-22/01.pdf](http://www1.mans.edu.eg/facse/arabic/magazine/n°-22/01.pdf) 30: 23/03/2016 à 09
- 10 Stewart Thomas, **Intellectual Capital: the new wealth of organization**, dunbday, New York, 1997, P70.
- 11- العبادي هاشم فوزي، التقييم من خلال رأس المال البشري ومفهوم الكفاءات، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 44، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2008، ص 43.
- 12- عبده هاني محمد، إدارة رأس المال الفكري مدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، مصر، 2006، ص 06.
- 13- محمود عليان الروسان، محمود محمد الجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، دمشق، 2010، ص 47.
- 14- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 230-231.
- 15- نفس المرجع السابق، ص 176-177، بتصرف.
- 16- رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، الرياض، المملكة العربية السعودية، من 01 إلى 04 نوفمبر 2009، ص 8.
- 17- نفس المرجع السابق، ص 09.
- 18- محمد علي الروسان، محمود محمد العجلوني، مرجع سبق ذكره، ص 44، بتصرف.
- 19- سملاي محضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص 133-134.
- 20- رضا إبراهيم صالح، مرجع سبق ذكره، ص 14، بتصرف.