

## الاستثمار في رأس المال البشري كأساس للأداء المتميز في ظل اقتصاد المعرفة

### Investing in human capital as a basis for outstanding performance in the knowledge economy

سميرة عبد الصمد، جامعة باتنة 01 (الجزائر)، samira.abdessamed@univ-batna.dz

#### الملخص:

إن الاهتمام برأس المال البشري واستثماره في ظل الاقتصاد المعرفي بات ضرورة حتمية لكافة أشكال التنظيمات الساعية إلى الاستمرار والبقاء ومواجهة مختلف التحديات المحيطة بها من خلال تميز أدائها. وهذا ما جعل رأس المال البشري ذو المعارف والمهارات والكفاءات العالية، يحتل قمة هرم استثمارات مختلف أشكال المنظمات المعاصرة. وفي ظل سعي المنظمات إلى التميز في أدائها والاستمرار في بيئة أعمال تمثل المعرفة والموجودات غير الملموسة دعائمها الأساسية، فإنه يقع على عاتقها تبني مختلف السياسات والمداخل المعاصرة لإدارة وتميز الأداء بالتركيز على رأس المال البشري واستثماره. وعليه نهدف من خلال هذه الورقة إلى التعرف على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل أساسي للتميز في الأداء في ظل ما يفرضه الاقتصاد المعرفي من تحديات.

**الكلمات المفتاحية:** اقتصاد المعرفة، الأداء المتميز، الاستثمار في رأس المال البشري، إدارة الجودة الشاملة.

#### Abstract:

Human capital with high knowledge, skills and competencies is at the top of the hierarchy of investments in various forms of contemporary organizations. In light of the organizations endeavor to excel in their performance and to continue in a business environment where knowledge and intangible assets represent their main pillar, it is their responsibility to adopt various contemporary policies and approaches to managing and distinguishing performance by focusing on human capital and its investment.

Therefore, we aim through this paper to identify the importance of investing in human capital as a basic input to excellence in performance in light of the challenges posed by the knowledge economy.

#### Key words :

knowledge economy, performance excellence, investment in human capital, total quality management, leadership, innovation.

## مقدمة:

في عصر التنافسية والمعرفة وسيادة تقنيات الاتصال والمعلومات والتغير المستمر في بيئة الأعمال، بات لزاما على منظمات الأعمال على اختلاف أشكالها أن تركز على امتلاك مقومات التميز في الأداء وتفعيلها على اعتبارها السبيل الأنجع للبقاء والاستمرار. حيث لم يعد التميز في الأداء خيارا مطروحا أمام المنظمات، بل حتمية تفرضها عليها البيئة سريعة التغير.

وإن من أبرز ما أحدثته التغيرات والتوجهات العالمية وروافدها المحلية والإقليمية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة، ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة برأس المال البشري وما يمتلكه من معارف في ظل اقتصاد جديد مبني على المعرفة. ويرجع هذا أساسا إلى أن المنظمات ذات مستويات الأداء المرتفع والمتفرد ما هي إلا منظمات تملك رأس مال بشري يقوم بأداء مهامه على أكمل وجه وبكفاءة ومهارة عاليتين.

وهذا ما دفع المنظمات إلى البحث عن التميز في أدائها من خلال مداخل تضمن لها بناء المقومات والأسس المتفوقة والقدرات العالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع البيئية المحيطة بها من ناحية، وتكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها وكفاءاتها المحورية من ناحية أخرى، ومن أهم هذه المداخل التركيز على الدعائم المختلفة لاستثمار رأس مالها البشري، وصيانته والمحافظة عليه.

وعليه نطرح الإشكالية الموالية: **إلى أي مدى يرتبط الأداء المتميز للمنظمات بالاستثمار في رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة؟** وهي الإشكالية التي نجيب عنها من خلال تقسيم دراستنا إلى المباحث الموالية:  
**المبحث الأول: الاستثمار البشري في ظل اقتصاد المعرفة:**

إن المنظمات بمختلف أشكالها تواجه اليوم تحديا كبيرا يتمثل أساسا في الاستجابة للتحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة وما تمخض عنه من تغييرات جذرية في كل أوجه التنظيم، خاصة وأن الموجودات غير الملموسة باتت تمثل الدعامة الأساسية والموارد الاستراتيجية لثروة المنظمة. وفي هذا الصدد أظهر مسح شامل لخصائص المنظمات الأمريكية الصغيرة لسنة 2007، أن رأس المال البشري يتكون من خبرات ومهارات ريادية تساهم في الوصول إلى تميز المنظمة وريادتها. كما بينت دراسة أجريت على 119 شركة ألمانية أن هناك تأثيرا إيجابيا قويا لرأس المال البشري على إحراز مستويات التميز في ظل الاقتصاد المعرفي<sup>1</sup>. ومن هنا أصبح بقاء المنظمات واستمرارها في بيئة الأعمال متسارعة التغير مرتبطا أساسا بقيمة موجوداتها غير الملموسة، والتي يعتبر رأس المال البشري أهمها ومصدرها الأساسي.

<sup>1</sup> - ناصر محمد جرادات، سعاد نائف برنوطي، أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمة، بحوث محكمة منتقاة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية: بحوث ودراسات، القاهرة، 2014، ص16-18.

ففي ظل الاقتصاد المعرفي أصبح رأس المال البشري موردا استراتيجيا يشكل قوة فاعلة لهذا الاقتصاد والمصدر الرئيسي للثروة والازدهار. فهو يتميز بكونه ثمينا ويضيف قيمة للمنظمة، كما أنه مورد لا يمكن تقليده بسهولة ولا يمكن إحلال بديل عنه. وتجدر الإشارة إلى أن ما يقارب 50% من نمو الإنتاج في أوروبا في ظل الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة يعود إلى تميز أداء المنظمات المرتكز على استخدام وحسن استثمار مواردها غير الملموسة<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري:

إن رأس المال البشري مترجما في المعارف والمهارات والخبرات العالية يحتل قمة هرم الاستثمارات المعرفية بكافة أشكال التنظيمات، كون مختلف الموجودات الفكرية الناجمة عن الإبداع والابتكار من عمليات وتصاميم وبرمجيات وبراءات اختراع وعلامات تجارية وغيرها؛ ما هي إلا نتاج لرأس المال البشري بالمنظمة. ولقد بدأ الاهتمام بالعنصر البشري يتزايد إلى أن أصبح ينظر إليه على أنه رأس مال لا بد من الاستثمار فيه واستغلاله الاستغلال الأمثل باعتباره أتم الموجودات بالنسبة للمنظمات والاقتصاديات، وسيشكل قوة الدفع لعجلة النمو الاقتصادي مستقبلا.

وقد أصبح مصطلح رأس المال البشري من المصطلحات الشائعة في حقول الإدارة والاقتصاد، وتعود بدايات ظهوره أساسا إلى بروز نظرية رأس المال البشري مع نهاية الستينيات وبداية السبعينيات و يعتبر المفكر الاقتصادي مينسر جاكوب ( Mincer Jacob ) أول من استخدم عبارة "الرأس المال البشري" في مقال نشره سنة 1958، لكن الظهور الحقيقي للنظرية الجديدة كان من خلال مقال " الاستثمار في الرأس المال البشري" الذي نشره الإقتصادي تيودور شولتز (Schultz Theodore) سنة 1961.

وحسب هذه النظرية تعد الموارد البشرية بمثابة رأسمال لها نفس أهمية الموارد المادية الأخرى وتسيّر بنفس المبادئ. وإن الاستثمار في العنصر البشري هو كل إنفاق استثماري على التدريب والتعليم يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد الذي حصل على عليها<sup>2</sup>.

و تحصل المنظمة على رأسمالها البشري المتميز من العاملين الذين يصعب إيجاد بديل لهم والذين يمنحونها التميز عن الآخرين، وإن مفاهيم رأس المال البشري تؤكد على تباين قيمة الأفراد وقدرتهم على خلق القيمة الإستراتيجية وتحديد مستقبل المنظمة.

<sup>1</sup> - محمد السعداني، أهمية البحث العلمي في تطوير الصناعة: الاقتصاد المبني على المعرفة، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، 2008، ص5.

<sup>2</sup> - مدحت الغريشي، اقتصاديات العمل، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص171

ويرى Allègre أن "رأس المال البشري للمنظمة يتكون من مجموع عمالها، كفاءاتهم، خبراتهم المتراكمة، مشاركتهم وقدرتهم على الإبداع، ويمثل رأس المال البشري العنصر الأول من رأسمالها غير الملموس. ويضيف بأن مجموع رأس المال البشري ونظام المنظمة يشكلان الذكاء الجماعي لها (collective) L'intelligence"<sup>1</sup>.

ويعرف Becker الاستثمار في رأس المال البشري بأنه "الجهود التي تؤثر في مستقبل الدخل الحقيقي من خلال تعبئة الموارد في الأفراد، ويتم تراكم رأس المال البشري في الإنسان من خلال التدريب الوظيفي، التعليم المدرسي، الأبحاث وأوجه المعرفة الأخرى"<sup>2</sup>.

ويمثل استثمار رأس المال البشري حسب Schultz "كل إنفاق استثماري على المجالات المختلفة من خدمات صحية، تدريب مهني، تعليم نظامي والتعليم للكبار وكذلك الهجرة للعمل"<sup>3</sup>.

كما يعني استثمار رأس المال البشري "تلك المدخلات التي تخصصها المنظمات في ميدان تدعيم المواهب البشرية وترقية وتطوير التقنيات والمهارات التي تعزز المزايا التنافسية وتسمح بتكوين قيمة فريدة بعيدة عن المنظمات الأخرى"<sup>4</sup> ويضيف Shindler بأن هذا الاستثمار هو ما يحدث الإنتاج الإضافي الزائد عن إنتاج العمل غير المهاري للأفراد ذوي المهارات والمؤهلات<sup>5</sup>.

ونستطيع أن نقول بأن مفهوم الاستثمار البشري يشتمل على العناصر التالية:

- إن الاستثمار في العنصر البشري يتم من خلال الإنفاق على مجالات استثمارية متعددة، أهمها التدريب والتعليم والتحفيز وتطوير الكفاءات والصحة... وغيرها.
- يتحدد هذا الإنفاق وفقا لهدف زيادة الدخل الحقيقي حاليا ومستقبلا، وتحقيق الأداء المتميز وتعزيز الوضع التنافسي ورفع الإنتاجية معا.
- إن هذا النوع من الاستثمار يتطلب وقتا أطول نسبيا عن وقت الاستثمار المادي، وهذا يرجع أساسا إلى اختلاف خصائص رأس المال البشري عن رأس المال المادي.
- كما أن الاستثمار في رأس المال البشري يقوم به إما الفرد ذاته أو تقوم به المنظمة.

<sup>1</sup>- C.B. allègre, A.E. Andréassian, Gestion des ressources humaines : Valeur de l'immatériel, Edition de BOECK, Paris, 2008, P8-9.

<sup>2</sup> - G.S. Becker, Investment in human capital: A theoretical analysis, Journal of Political Economy, 1962, P49. <http://ses.ens-lyon.fr/a-les-fondements-de-la-theorie-du-capital-humain-68304.kjsp>, 05/11/2012

<sup>3</sup> هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص194.

<sup>4</sup> مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص289.

<sup>5</sup> - M. Shindler, Human capital and labor market policy, University of Pennsylvania, 2008, [http://www.ssc.upenn.edu/ms\\_shind01](http://www.ssc.upenn.edu/ms_shind01)

- يترتب عن الإنفاق الاستثماري في العنصر البشري آثار متعددة سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة أو المجتمع ككل.

ولقد أكد A. Marshall على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري، مشيراً إلى أن أعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في البشر، كونه يتميز بسمة لا تتوفر في غيره من رؤوس الأموال. وهي أن منحى إنتاجيته يتصاعد بنفس اتجاه خبراته ومهاراته، وأن عمره المعنوي يتجدد مع متغيرات العصر ولا يندثر إلا بتوقف عمره الزمني<sup>1</sup>. وينبغي على المنظمة أن تخطط لهذا الاستثمار وتديره بشكل فعال. وتظهر أهمية هذا الاستثمار بشكل رئيسي في زيادة إنتاجية عنصر العمل، من خلال تدريب وتعليم وتحفيز وتطوير الأفراد وتزويدهم بالمهارات والمعارف التي تساعدهم على الأداء الأمثل.

كما يؤدي الاستثمار في رأس المال البشري بالنسبة للأفراد أيضاً إلى زيادة حركية عنصر العمل، حيث أن الفرد الأكثر كفاءة وتعليماً ومهارة يشعر دائماً بالرغبة في ترك العمل الحالي والحصول على آخر أكثر تميزاً.

**المطلب الثاني: رأس المال البشري واقتصاد المعرفة:**

إن تبلور الاقتصاد المعرفي وتزايد دور منظمات الأعمال الإلكترونية يستدعي إعادة النظر في النماذج السابقة لرأس المال البشري، إذ لا بد من النظر إليه بشكل يناسب الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة. وذلك من خلال التركيز على الكفاءات والإمكانيات المطلوبة من رأس المال البشري بصفة عامة والفئة المتميزة منه بصفة أخص؛ والعمل على استثمار هذا الأخير بالشكل الذي يضمن تحقيق نجاح وبقاء وتميز منظمة الأعمال في ظل اقتصاد مبني على المعرفة. وهذا ما يترجمه النموذج الجديد لرأس المال البشري الذي يبين التحولات في مجموعة من العناصر الرئيسية له، نتيجة للتحول من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد المعرفي. الجدول الموالي يوضح هذا النموذج:

**جدول رقم(1): النموذج الانتقالي لرأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة**

عناصر رأس المال البشري	الاقتصاد القديم	الاقتصاد المعرفي
عناصر الارتباط مع المنظمة	*البقاء في المناصب لمدة طويلة، والاعتماد على نظام المسار الوظيفي. *العمال يتوقعون تشغيلاً طويلاً للأجل. *التركيز على الاعتيادية على العمل	*عقود قصيرة الأجل. *توقعات محدودة لتجديد هذه العقود. *الاختيار في ضوء عنصر التكيف بصورة أساسية.

<sup>1</sup> - سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص158.

الاستثمار في رأس المال البشري كأساس للأداء المتميز في ظل اقتصاد المعرفة

عناصر الدافعية والتحفيز	* التركيز على الأمن الوظيفي. * الرواتب والحوافز التقليدية. * التعاقد الضمني (النفسي) على التشغيل بصورة دائمة.	* التركيز على التحفيز الفكري أكثر من الأمن الوظيفي. * التركيز على الولاء الفكري كحافز على أداء العمل. * الإغراء عن طريق المكافآت المالية المتزايدة.
عناصر المكافآت والتعويضات	* هياكل مستقرة للمكافآت والتعويضات. * التركيز على الترقية العمودية والداخلية.	* هياكل مكافآت وتعويضات أكثر مرونة وتقلبا. * يمكن تجاوز عملية التقدم الوظيفي وفق التسلسل العمودي، إذا توفرت الكفاءات اللازمة.
عناصر التطوير	* التركيز على عمليات تدريبية محددة تتم غالبا بالمنظمة. * التركيز على التدريب المرتبط بالمسار الوظيفي من أجل التطوير. * التركيز على بناء وتحقيق مهارات محددة.	* التركيز على عمليات التطوير الذاتي التي تحقق النقل المعرفي من خلال التعليم. * تحقيق الذات من خلال التطوير المهني بالاعتماد على مصادر أخرى إضافة إلى المنظمة. * التركيز على عمليات النقل المعرفي دون الوقوف عند حدود معينة.
عناصر ممارسة العمل	* الوظائف والعمليات العادية التقليدية، وتمارس بصورة مستمرة.	* مشاريع متزايدة ومختلفة.

Source: J. McGregor, D. Tweed, R. Pech, Human capital in the new Economy, Journal of Intellectual Property, 1,2004, P185.° 5, N capital, Vol

إن مفهوم رأس المال البشري يؤكد على تباين قيمة الأفراد وقدراتهم ومعارفهم، والتي تساهم في إحراز الأداء المتميز وخلق القيمة بالمنظمة. ومن ثم فإن هذا الاختلاف بين الأفراد يستدعي الاعتماد على مداخل وأساليب متنوعة ومناسبة لإدارتهم وتطوير قدراتهم واستثمارهم بأحسن شكل. ومن هنا يمكن القول بأن التسيير الإستراتيجي لرأس المال البشري يستدعي بشكل أساسي إدراك طبيعة الاختلافات في رأس المال البشري للمنظمة، فهناك فئات من رأس المال البشري تحتاج إلى استثمار وتطوير متواصل، في حين أنه من الضروري وقف الاستثمار في فئات أخرى منه، لأن الاستثمار فيها لا يحقق عائدا للمنظمة. ويمكن أن نترجم ما سبق من خلال تجزئة رأس المال البشري إلى مجموعة من الفئات حسب تصنيف (Fleenor et Callahan) لفئات الأفراد والمبين في الشكل التالي:

شكل رقم(1): مخطط فئات الأفراد

Stars	New comers
<p><b>النجوم</b></p> <p>*أفراد ذوي أداء عال جدا: - قدرات وخبرات واسعة. - تحرك سريع نحو قمة الهرم التنظيمي *تهتم المنظمة بتطويرهم والمحافظة عليهم.</p>	<p><b>الأفراد تحت التجربة</b></p> <p>*الأفراد حديثو التعيين. *الأفراد الذين تمت ترقيتهم إلى وظائف جديدة ولازالوا في مرحلة الاندماج والتكيف مع بيئة المنظمة وثقافتها.</p>
Dead wood	Solid employees
<p><b>الخشبة الميتة</b></p> <p>*أفراد ينضب أداؤهم ويصبحون غير منتجين.</p>	<p><b>العاملين الذين يعتمد عليهم</b></p> <p>*الغالبية العظمى من العمال (أداء اعتيادي، مقبول). *يعتمد عليهم في تنفيذ معظم الأعمال.</p>

المصدر: عادل حرحوش المرفجي، أحمد على صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص10.

يمكن القول بأن رأس المال البشري بالمنظمات يتكون من جميع الأفراد العاملين بالمنظمة دون استثناء، ابتداء من ذوي الأداء المتدني ووصولاً إلى ذوي المستويات المتميزة الابتكارية والإبداعية (النجوم). وحسب الشكل السابق يمكن تجزئة رأس المال البشري بالمنظمة إلى أربع مستويات، فمنهم من يكون في قمة الأداء، وآخر يكون في مستوى مقبول، وثالث في مستوى منخفض من الأداء، في حين يكون الرابع غير منتج ولا فائدة من الاستثمار فيه.

ومن الطبيعي أن تفضل المنظمات أن يكون كل أفرادها من النجوم أو الأفراد المستقرين والفعالين باعتبارهم أهم الأصول البشرية التي تمتلكها، كما أن قيمة الأفكار المبتكرة التي يمكن أن تولدها هذه الفئة تفوق قيمة الثروات المادية للمنظمة.

### المبحث الثاني: الأداء المتميز وأهم مجالاته:

إن إدارة التميز تعتبر بمثابة اتجاه وفلسفة حديثة، يعود الفضل في ظهورها وانتشارها إلى بروز تنظيمات محلية وإقليمية أخذت على عاتقها مهمة البحث عن أنجح الطرق للارتقاء بأداء المنظمات وتطويره. ذلك أن التطورات والمداخل المختلفة في الإدارة، بدءاً من إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو ووصولاً إلى إعادة هندسة العمليات وغيرها؛ ركزت فقط على أجزاء وجوانب خاصة من الأعمال كالجودة، العمليات أو الأنظمة، ولكنها لم تركز على الأداء الكلي للمنظمات. وهذا ما ساعد على ظهور مختلف المنظمات الدولية والمحلية الرائدة التي أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المنظمات ودفعها نحو تفعيل الأداء المتميز، وذلك بوضع نماذج تكون بمثابة دليل للمنظمات وطريقها للوصول بأدائها إلى مستويات غير مسبوقة.

ويعرف النموذج الأوروبي لإدارة التميز (The European Excellence Model) الأداء المتميز بأنه "الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج"<sup>1</sup>.

وإن التميز بصفة عامة يعني التفرد والتفوق وامتلاك صفات إيجابية أكثر من الآخرين في نفس المجال، والتميز في الإدارة يعني التفوق في أداء وإنجاز الأعمال، ويشير على السلمي أن تميز الأداء في الإدارة الحديثة ينطوي على بعدين:<sup>2</sup>

**البعد الأول:** بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقة يتم التفوق من خلالها على كل المنافسين.

**البعد الثاني:** كل نواتج الإدارة من أعمال وقرارات وكل نظمها وفعاليتها يجب أن تتسم بالتميز، والذي لا يترك مجالاً للانحراف والخطأ، وذلك من أول مرة.

ويقوم منهج التميز في الأداء على "فلسفة ترتكز على أربعة مبادئ رئيسية، تتمثل في القيادة بالعمل، الإدارة بالأداء، قيمة المنظمة في الموارد البشرية والتحسين المستمر"<sup>3</sup>.

### المطلب الأول: سمات نظام إدارة التميز:

إن إدارة التميز ترتبط بالإنجازات الملموسة للمنظمة، والعمل على استمرارها وتدعيمها في المستقبل، ولا يتحقق هذا من خلال النتائج المالية فقط، بل من خلال النتائج المتعلقة بأطراف المصلحة المختلفين بالمنظمة

<sup>1</sup>- C. Woods, L'excelence avec une majuscule, EFQM Pratical guide for self-assessment, www.management agora .com, 27.04.2014

<sup>2</sup>- علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2002، ص 12.

<sup>3</sup>- صالح الرشيد، التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال، مجلة آفاق اقتصادية، مركز البحوث والتوثيق، المجلد 92، العدد 116، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص 113.



الاستثمار في رأس المال البشري كأساس للأداء المتميز في ظل اقتصاد المعرفة

ممثلين أساسا في الموارد البشرية، العملاء والمجتمع ككل. وعليه يمكن القول بأن إدارة التميز نظام متكامل يتطلب توفر العديد من السمات، نوجزها كما يلي:<sup>1</sup>

- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية.
- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة، وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرار.
- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وشروط الجودة وآليات الرقابة ومداخل التصحيح.
- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسقة مع متطلبات الأداء وقابلة للتكيف مع المتغيرات الخارجية.
- نظام معلومات متكامل لرصد المعلومات، تجميعها، معالجتها، تداولها، تحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد توظيفها لدعم القرار.
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية واستثمارها وتنميتها وتقييم أدائها، وتقييم أداء الكفاءات الفردية والجماعية ووحدات الأعمال الإستراتيجية.
- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير، وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج بما يؤكد فرص المنظمة في تحقيق التميز.

#### المطلب الثاني: أهم مجالات التميز:

هناك العديد من المجالات التي يمكن أن تحقق المنظمة من خلالها التميز على منافسيها من خلال الوصول بأدائها إلى مستويات عالية وغير مسبوق. وتتمثل أهمها في:

#### الفرع الأول: التميز من خلال القيادة:

إن الحديث عن تميز الأداء يقودنا إلى التساؤل عن العنصر المحوري في تفعيل طاقات وموارد المنظمة ودفعها للوصول إلى مستويات التميز، والذي يتمثل أساسا في عنصر القيادة الذي يعتبره الكثير من المفكرين أهم العناصر المحركة والموجهة لجهود المنظمة نحو التميز، نظرا للدور الأساسي للقائد في تميز الأداء من خلال دفعه وتأثيره المباشر على باقي عناصر التميز.

ونظرا للتطورات المعاصرة التي أصبح بموجبها رأس مال المنظمة يركز بشكل كبير على الأصول المعنوية ورأس المال البشري، فإن هذا استوجب أن يعطي القائد اهتماما أكبر لهذا الأصول التي أصبحت تعتبر الحاسمة في عصر المعرفة. وعليه فإن من أهم مسببات الوصول إلى التميز في الأداء بالمنظمات، تطوير

<sup>1</sup> - عبد العزيز حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 327-328.

كفاءات القائد بمختلف أبعادها من مهارات ومعارف وخبرات وسلوك بما يضمن الوصول إلى صفات التميز من خلال التدريب والتعليم والتحفيز ومختلف مداخل تطوير الكفاءات البشرية. ويتحقق ذلك بالتركيز على بعدين رئيسيين، يتمثل البعد الأول في صفات القائد مترجمة في القدرات والمهارات والمعارف والخبرات والاتجاهات والدوافع، وتتمحور أهميتها في توجيه سلوكه القيادي. أما البعد الثاني فإنه يتضمن الواقع التنظيمي الذي يعمل به القائد، وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة والتوجهات الإستراتيجية والرؤى والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في سبيل الوصول إلى أداء متميز.

#### الفرع الثاني: التميز من خلال إدارة الجودة الشاملة:

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من أحدث المفاهيم الإدارية التي تركز على مجموعة من الأفكار والأسس التي يمكن أن تتبناها المنظمات للوصول بأدائها إلى مستويات التميز. ويرتكز الإطار الفلسفي والفكري لإدارة الجودة الشاملة على ثلاث محاور هادفة في هذا المجال هي: تحقيق رضا المستهلك، مساهمة الموارد البشرية في المنظمة واستمرار التحسين والتطوير.

ورغم التساؤلات الكثيرة والجدل الكبير عن الاختلافات والعلاقة بين التميز في الأداء وإدارة الجودة الشاملة بمناهجها وطرقها المختلفة، فإنه وفي هذا السياق وعند مراجعة فلسفة ومبادئ وعمليات ومؤشرات أداء كل من الجودة الشاملة والتميز، يظهر أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مدخلا ومصدرا فعالا للوصول إلى الأداء المتميز بالمنظمات، وأن تحقيق التميز في الأداء يرتكز جوهريا على مفهوم وممارسات إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>. وإن المنظمات التي نجحت في تنفيذ منهج التميز في الأداء هي وحدها التي حققت الجودة كجزء متمم لطريق الأداء. فذهبت إلى جودة المنتجات والخدمات وأخذته بمفهوم أوسع لتعظيم أداء المنظمة فتجاوز إلى توقعات العملاء ومساهمة الأفراد والتحسين المستمر لقيادة نتائج الأداء المتميز.

#### الفرع الثالث: التميز من خلال التكنولوجيا:

إن التكنولوجيا والتقنيات المعاصرة تمثل أحد أهم المجالات التي يمكن أن تحقق منظمة الأعمال من خلالها التميز في الأداء والسبق على المنافسين، بما توفره من طاقات وإبداعات غير مسبوقه. وفي هذا السياق يتبنى الفكر الإداري المعاصر توجهات مهمة تتجلى في إدارة التقنية ( Technology Management )، حيث تتعدد صور التكنولوجيا الجديدة ذات التأثير في عمليات الإنتاج بمختلف القطاعات، كما تتسارع عملية التطوير والتجديد التكنولوجي في حد ذاتها بفضل الاستثمارات المتزايدة في عمليات البحث والتطوير بالمنظمات المعاصرة. الأمر الذي يجعل مسألة إدارة التكنولوجيا تحتل مقدمة اهتمامات الإدارة المعاصرة نظرا للتأثيرات بالغة العمق التي

<sup>1</sup> C. Wang, P. Ahmed, energizing the organization: A new agenda for business excellence, Measuring business excellence, www. Emeraldinsight.com, 13.04.2014.

تحدثها التكنولوجيا والتقنيات المعاصرة في كافة عناصر ومستويات المنظمة ونظم الإنتاج والتسويق وهياكل الموارد البشرية واقتصاديات الإنتاج<sup>1</sup>.

#### الفرع الرابع: التميز من خلال رأس المال البشري:

إن من أبرز مظاهر عصر المعرفة والمعلومات تزايد أهمية رأس المال البشري باعتباره أساسا لاستمرار المنظمات وبقيائها من خلال التميز في الأداء وتحقيق سبق على المنافسين، حيث باتت أساليب استثمار هذا الرأسمال وتنمية معارفه ومهاراته وسلوكياته بالمنظمات من الميزات التنافسية الهامة، في ظل تنامي أهمية الموارد غير الملموسة بالمنظمات. ويعكس مفهوم تميز الأداء لدى الأفراد قدرتهم على إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوقون بها على الآخرين، من خلال محاولة الابتعاد عن الخطأ أو الانحراف، وضوح الرؤية، تحديد الأهداف، التخطيط السليم، التنفيذ السليم والتقييم المستمر<sup>2</sup>.

وإن إحرار الأداء المتميز بالمنظمات من خلال العمل على الوصول إلى ذروة أداء رأسمالها البشري ليس بالعملية السهلة، بل إنها عملية صعبة ومعقدة تتطلب إرادة قوية وتكاتف الجهود والرؤيا الواضحة قصد الوصول إلى أنسب طرق الاستثمار والتطوير التي تساهم في دفع رأس المال البشري والعقول عالية التميز إلى تقديم أقصى ما يمتلكونه من معارف ومهارات وخبرات، وتوجيه سلوكهم نحو مستويات التفرّد والتميز في الأداء.

#### المبحث الثالث: الاستثمار البشري ومجالات التميز في الأداء:

إن الالتزام بالدعائم الأساسية لاستثمار رأس المال البشري بالمنظمات، من تعليم وتدريب وتحفيز وتمكين وتطوير للمعارف والمهارات وفرق العمل، يعتبر أمرا أساسيا لبلوغ مستويات غير مسبوقه من الأداء والحفاظ عليها. إذ أن المنظمات ذات مستويات الأداء المتميز هي وحدها التي تعمل على تعظيم العائد على رأسمالها البشري من خلال حسن استثماره والوصول به إلى درجة مهنيّة وتميز عالي، بما يمكنه من التعامل مع المفاهيم المعقدة والأكثر تطورا وكل ما ترضه البيئة سريعة التغيير.

وفي هذا السياق يمكن القول بأن رأس المال البشري الذي يدعم تميز أداء المنظمات والوصول إلى نتائج غير مسبوقه، هو رأس المال البشري المتميز الذي يضم الأفراد ذوي الكفاءات والمواهب المتميزة، والذين يملكون القدرة على التفكير الإبداعي الذي يؤثر على الأنشطة الحيوية للمنظمة، ويعمل على جذب العملاء وخلق القيمة المضافة للمنتج أو الخدمة المقدمة بما يقود في النهاية إلى تفرّد المنظمة وتميزها عن منافسيها. ولتوضيح دور الاستثمار في رأس المال البشري بمختلف مداخله في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، نستعرض فيما يلي أهم المساهمات التي يمكن أن يقدمها هذا الاستثمار في تحقيق الأداء المتميز:

<sup>1</sup> - علي السلمي، خواطر الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص35.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه.

### المطلب الأول: في مجال تقديم منتج جديد:

إن قدرة المنظمات باختلاف أشكالها على تحقيق الأداء المتميز وضمان البقاء والتنافس من خلال تقديم منتج جديد، أصبحت ترتبط ارتباطا كبيرا بمدى قدرتها على تقديم منتجات جديدة خلال فترات زمنية قصيرة. ذلك أن دورة حياة المنتج أصبحت قصيرة جدا، حتى أن البيئة سريعة التغيير فرضت على بعض المنظمات أن تقدم منتجا جديدا يقتل منتجا سابقا لها.

وبناء على هذا الأساس فإن المنظمات التي تسعى دائما إلى تحقيق مستويات التميز في أدائها ولا تترك مجالاً للمنافسين لتقليدها، لا بد أن تتمكن من تقديم منتجات جديدة ومتميزة باستمرار. وإن التميز من خلال تقديم منتجات جديدة بشكل دائم يستدعي إلى جانب الإنفاق على البحوث والتطوير، توفر رأس المال بشري قادر على الإبداع والتجديد والابتكار، إذ أن امتلاك هذا النوع من الرأسمال أصبح ميزة لا تقارن على اعتباره المكون الحساس والأكثر أهمية لكافة أشكال المنظمات في ظل تضاؤل دور المكونات الإنتاجية المادية.

ويمكن القول بأن الاستثمار في رأس المال البشري وتنميته والحفاظ عليه من خلال مختلف الطرق والمداخل، أصبح مهمة رئيسية وحيوية للمنظمات التي تعمل على إحراز التميز في الأداء والاستمرار والمنافسة من خلال تميز منتجاتها<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: في مجال امتلاك معرفة متميزة:

إن من أكثر مجالات التميز أهمية بالنسبة للمنظمات الساعية إلى الوصول بأدائها إلى مستويات غير مسبوقة وتحقيق التقدم والبقاء، امتلاك معارف متميزة ومتقدمة عن الآخرين. والتي يعتبر رأس المال البشري مصدرها الأساسي، الذي يعمل باستمرار على تحقيق إضافة نوعية لقيمة عناصر الإنتاج الأخرى من خلال معارفه المتنوعة<sup>2</sup>، وهذا يعني أن المنظمات اليوم يقع على عاتقها تفعيل استثمار رأسمالها البشري، بما يضمن لها الحصول على موارد بشرية ذات معارف متنوعة وفريدة تؤهلهم للإبداع والابتكار، وبما يضمن للمنظمة النجاح في بيئة العمل المعاصرة سريعة التغيير. وهذا ما يستدعي بناء وصيانة رأس مال بشري ذو معارف متنوعة ومتميزة، يمتلك مهارة تحويل هذه المعارف إلى منتجات وخدمات من خلال تحليل المعرفة ونقلها، والتفاعل مع الآخرين وتوجيه المعارف نحو أنشطة تحقيق التميز.

وعليه فإن صيانة المعارف المتميزة وتطويرها والاستفادة منها يقتضي تعظيم الاستثمار في الموجودات غير الملموسة بصفة عامة ورأس المال البشري بصفة أخص؛ قصد تحويل معارفه ظاهرة كانت أو ضمنية إلى ممارسات وأفعال تقود المنظمة إلى تحقيق التميز في أدائها.

<sup>1</sup> - عادل زايد، مرجع سابق، ص36-37.

<sup>2</sup> - <http://www.successfactors.org/Excellence-dim.org>, 22.09.2013.

### المطلب الثالث: في مجال الإبداع:

إن نجاح الابتكار في الإنتاج والخدمات يعتمد أساساً على الإبداع، من خلال توفير الأفكار الجديدة والخلاقة بشكل مستمر. وإن المنظمات المتميزة هي التي تمتاز في توجيه إبداعها نحو مخرجات ناجحة<sup>1</sup>. يعتبر الإبداع عامل أساسي في قدرة المنظمة على الاحتفاظ بمكانتها بين المنظمات المنافسة، فكلما زادت سرعة وجودة الابتكار والإبداع الذي تقدمه المنظمة، كلما وصلت إلى أداء متميز يجعلها تتفوق على منافسيها. وبالتالي لا بد أن تعمل المنظمات على استثمار رأسمالها البشري من خلال تحفيزه وحثه على الإبداع، بما يجعله أداة فعالة في تحقيق ودعم الأداء المتميز والمستمر<sup>2</sup>، علاوة على أن الإبداع يعد قوة أساسية للمنظمات في مواجهة تحديات البيئة غير المستقرة، كونه يساعد على تهيئة فرص الترقى والازدهار والريادة من خلال تميز أداء المنظمة المعاصرة التي تقود البيئة وتوجهها لمصلحتها من خلال الاستجابة لمتطلبات التغيير. وهذا ما يدعمه الاستقطاب والاستثمار والصيانة المستمرة لرأس المال البشري بالمنظمات، والعمل على تطويره ورفع مستوى معارفه ومهاراته بما يدعم قدراتها الإبداعية والابتكارية. ومن هنا يظهر دور استثمار رأس المال البشري وتطوير الفئة المتميزة منه؛ في دفع المنظمات نحو إحراز التميز في الأداء من خلال الإبداع الخلاق والمستمر.

### المطلب الرابع: في مجال امتلاك تكنولوجيا متطورة:

إن امتلاك التكنولوجيا المتطورة يعد ميزة أساسية تتفوق بها المنظمة على منافسيها وتضمن بقاءها واستمرارها. وإن رأس المال البشري المتميز وعالي الكفاءات والخبرات هو أساس استيعاب وتطوير النقلات التكنولوجية الكبيرة التي تشهدها بيئة الأعمال. وهذا ما يؤكد بأن امتلاك رأس مال بشري قادر على تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة وتطويرها، هو وحده ما يمكن أن يحقق للمنظمة التميز المنشود<sup>3</sup>. خاصة وأن ثورة التكنولوجيا قد طالت جميع جوانب العمل التنظيمي دون استثناء، حتى أصبحت كل أجزاء التنظيم مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالتقدم الحاصل في مجال التكنولوجيا المعاصرة، وياتت المنظمات المعاصرة منظمات إلكترونية في معظم نشاطاتها. مع الإشارة في هذا الصدد بأن امتلاك رأس المال البشري المتميز القادر على استخدام

<sup>1</sup> - S.P. Robbins, M. Coulter, management: l'essentiel des concepts et pratiques , 7<sup>ème</sup> éd, Pearson éducation, France, 2011, P231.

<sup>2</sup> - S.B. Ahmad, A. Mushar, The Relationship between intellectual capital and business performance , International conference on management and artificial intelligence, Press , Bali, Indonesia , vol16, 2011, P105.

<sup>3</sup> - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، منظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص37-38.

التكنولوجيا المعاصرة، تفعيلها وتطويرها يوفر للمنظمة ميزة تنافسية ويعزز قدراتها على الاستجابة للمتغيرات البيئية من خلال تميزها بما تمتلكه من تكنولوجيا متطورة<sup>1</sup>.

### المطلب الخامس: في مجال التنافس في الأسواق العالمية:

في ظل التوجه المتزايد نحو عالمية الأسواق وانفتاحها، أصبح الدور الأساسي لرأس المال البشري بالمنظمات يتمحور في رفع قدراتها على التنافس في هذه الأسواق، وهذا ما يستدعي أن يكون هذا الرأسمال البشري قادر على استيعاب العالم الجديد للأعمال الذي تسوده المنافسة العالمية المفتوحة. ومن هذا المنطلق فإن التميز بالمنظمات يمكن أن يتحقق من خلال الاستثمار الفعال في رأس المال البشري للوصول به إلى مستويات عالية من الأداء، يمكن أن يدرك من خلالها طبيعة المنافسة في الأسواق العالمية الجديدة، من خلال تطوير أفكاره ومعارفه ومهاراته وتوجيه سلوكياته لتتماشى مع طبيعة الأسواق الحالية التي تتسم بالانفتاح والعالمية. وهذا يستدعي إعادة النظر في مهام رأس المال البشري وتطويره بمختلف الطرق التي تعظم الاستفادة منه. ففي عصر يتميز بالانفتاح الكبير وعالمية الأسواق تكون الموارد غير الملموسة التي أساسها رأس المال البشري المصدر الحساس والدائم لتحقيق التقدم وتميز الأداء<sup>2</sup>.

### الخاتمة:

إن قدرة المنظمة على البقاء والتنافس في ظل الاقتصاد المعرفي من خلال تميز أدائها، أصبحت ترتبط بشكل كبير برأس المال البشري واستثماره، على أساس أن هذا الأخير يعتبر المصدر الأساسي والأكثر أهمية لمختلف العناصر والمجالات التي يمكن أن تحقق من خلالها المنظمات التميز والبقاء. وإن المنظمات المتميزة بأدائها هي التي تكون قادرة إدراك وتحديد رأس المال البشري المطلوب الآن ومستقبلاً من أجل تحقيق سياساتها وأهدافها، حيث تعمل هذه الأخيرة على استقطاب أفضل الكفاءات والمواهب والعمل على تطويرها ودعمها وإعدادها للتغيير المستمر الذي يتطلبه تحقيق الأداء المتميز والحفاظ عليه في ظل ما يفرزه الاقتصاد المبني على المعرفة. ويترجم الأداء المتميز مجموعة من السلوكيات والقدرات والمهارات والمعارف الفكرية العالية التي يتمتع بها رأس المال البشري بالمنظمات، بحيث يسمح توظيفها بإنجاز الأعمال بشكل يفوق حدود المعايير المنظمة ويتفوق على ما يقدمه الآخرين كما ونوعاً، والوصول إلى إنجازات تتميز بالتفرد والإبداع بما يعزز تميز المنظمة. وعليه فإن الفرد باعتباره رأس مال يجب الاهتمام به ببنائه وتنميته واستثماره والحفاظ عليه، حيث أن إضافة أية مهارة جديدة للفرد العامل تشكل إضافة حقيقية إلى نتائج المنظمة وبما يصب في إحراز التميز عن الآخرين.

<sup>1</sup> - نايل سالم فلاح الرشادة، مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي، أطروحة دكتوراه، إدارة تربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2007، ص15.

<sup>2</sup> - عادل زايد، مرجع سابق، ص38-39.



