

بناء وتطوير رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية

المدرس الدكتور نغم حسين نعمة

امعة النهرين

- لا توجد بلاد يبر منتجة ، بل توجد عقول يبر منتجة.
- لو رغبت إن تخطط لعام واحد ، فأبذر الحبوب.
- وإذا رغبت أن تخطط لعشرة أعوام ، فأغرس الأشجار.
- أما إذا رغبت التخطيط مدى الحياة ، فقم بتربية وتطوير البشر.

المقدمة:

إن رور ظاهرة العولمة وسريان حمى ندماجات والتحالفات استراتيجية وتلاحق بتكرارات والابداعات السريعة ونشوء منظمة التجارة العالمية، جعل السمة ساسية لمة عمل الدولية ومنظمتها هي البة المضطربة التي ااضفت لى عملية التخطيط والتؤ، الكثير من الصعوبات واصبحت الوسائل والاساليب المتداول والمستخدمة في حينها يبر قادرة لى مواجهة افرازات التحديات آفة ا ر، مما استدعت الحاجة من للماء دارة ومنظريها البحث عن وسائل واساليب واستراتيجيات ذات فاعلية وقدرة الية لى اسعاب التحديات المذكورة، وكان من بين الموضوعات المعاصرة موضوع رأس المال البشري وتطويره، ويعد من الموضوعات المعاصرة في دب دارى لى مستوى دارة استراتيجية وإدارة الموارد البشرية.

إذ يهتم تهيئة قادة اداريين تمتعون بقدرات مركبة تمكنهم من تركيب المعطيات الملائمة لمة واقتناص كبر دد ممكن من الفرص الراجعة واجماض التهديدات المحيطة بما يحقق البقاء لمنظمة في الم عمل، فضلاً عن ركيزه لى الطاقات بتكارية والابداعية الموجودة عند العاملين في المنظمة وكيفية اكتشافها وتطويرها والحفاظة لىها اعتباران المنظمات المعاصرة تنظر إلى مواردها البشرية لى انها اعلى الموارد وأكثر الموجودات قيمة.

وانطلاقاً من اهمية موضوع بناء وتطوير رأس المال البشري وتأثيراته المحتم لى منظمات عمل كافة، وتواصلاً مع الجهود البحثية السابقة في زيادة راء الفكري لهذا الموضوع اءت هذه الدراسة.

مشكلة البحث وأهمية دراستها:

اء هذا البحث، ليركز في أهم الطرائق والوسائل التي يمكن من خلالها بناء القدرات الخلاقة للمنظمة، ومن ثم العمل على تطويرها و س ر الفاعل لها فالمنظمة لا تستطيع أن تستقر ما بينها من طاقات فكرية للاقه، إلا إذا تمكنت من معالجة الحالات السلبية التي تقف وراء مستوى الإدارة بـ الفـ ، بعد تحديدها وتنقيح أسبابها، وبلورة المعالجات اللازمة لها.

وتأسيساً على ما سبق، تبرز أهمية مثل هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتصدى راسته، الذي يتصل لمنظومة المسؤو عن اعداد أهم مكون في العملية الإنتاجية، ذ هو العنصر البشري، إذ يتوقف عليه تطور او تخلف المجتمع في اتجاهات كافة ، فهو بذ أداة ذات مدين، أن أحسن إعدادة و بناؤه فهو اس ر يؤتي أكله كل ين في لى القيمة المضافة ورفاهية المجتمع وتقدمه، وان سـ كوينه فهو خسارة مالية واجتماعية يترتب عليها تبديد للأموال وللطاقات وتخلف للمجتمع وتدني مستوى معيشته.

فأن الدراسة الحالية تحاول الإجابة على مجموعة من التساؤلات التي ستكون بحد ذاتها تحديداً لإيجاد المشكلة وهذه التساؤلات هي ما يأتي:

- ١- ما المقصود برأس المال البشري وما أهميته للمنظمة ؟
- ٢- ما هي آليات بناء رأس المال البشري وما هي متطلبات تطويره ؟
- ٣- كيف يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطوير رأس المال البشري ؟

مسوغات اختيار موضوع البحث:

تتطلب دواعي اختيار موضوع البحث من الأسباب الآتية:

- ١- الأهمية الكبيرة لرأس المال البشري والذي هي المكون الأساس لثروة المنظمات والأداة الفـ لتطويرها ونجاحها.
 - ٢- إن رؤوس الأموال البشرية تعد نوزاً مدفونة ومهدورة، بل وحتى ضائعة في الدول النامية، فكم هي العقول والخبرات التي كسبت المعارف والمهارات على مر السنين وقد خسرته منظماتهم فهجروها بلا رجعة، لعدم توافر المناخ الملائم لها.
 - ٣- اهتمام الباحثين بتكوين رؤية موضوعية عن آلية بناء رأس المال البشري في المنظمات العراقية وكيفية تطويره لشكل الذي يمكن من تحقيق المزا التنافسية.
- أولاً- مفهوم رأس المال البشري وأهميته:

يقاس التقدم الفكري ول من لال مد العلماء والمفكرين الموجودين فيها، ودرجة التراكم العلمي الناتج منها، وكنتشخيص دقيق لهذا الأمر تصبح قضية هتام بهذه الشريحة، قضية حتمية لا بد منها ، إذا ما أريد بناء دو عصرية لبشر والوسائل معاً ، حيث أن إضافة الحلقات الفكرية إلى التراكم العلمي وامتلاك صبة العلم كون من لال اس ر الطاقات الفكرية المبدعة.

وإذا ما نظر إلى ما في القرآن الكريم والحديث الشريف وكلام الحكماء والأدباء في العلم والعلماء، وجدناه الهدف الذي تنفوق كل الأفتدة إليه، وة افس كل الأموال والأمانى فيه، إذ أن ديا الإسلامى حث دائماً وأبداً وعمل من اجل رقاء بفكر الإنسان، وتعامل مع الإنسان على أساس أنه بان الله وقيمه ليا في المجتمع ولتأكيد هذا التفضيل يبين الجدول (١) مد مرات كرار كلمات (البشر، بني آدم، الإنسان) في القرآن الكريم (الحمصى ١٩٨٤: 172).

الجدول (١): يبين مد مرات كرار كلمات (البشر، بني آدم، الإنسان) في القرآن الكريم

ت	الكلمة	مد السور	مد الآيات	سب الآيات إلى مجموعها
١	البشر	٢١	٢٨	٥١%

٢٠	١٧	الإنسان	٢٠
٧	٣	بني آدم	١٣
٥٥	٤١	المجموع	١٠٠

المصدر: (الحصى، ١٩٨٤: 172).

إن الحقائق البامغة آفة ١ ر هي التي دفعت الكتاب والمظرين أن يعدوا البشر رأس مال يغي أن ستثمر للإفادة من إمكاناته وطاقاته لبناء والاكتشاف والتحليل وإعادة التركيب والابتكار والإبداع في اس ر قي رؤوس الأموال، وبهذا الصدد أكد قصادي المعروف مارشال في كتابه "أصول قتصاد" حقيقة مة مفادها الأني: "إن أئمن ضروب رأس المال هو ما ستثمر في البشر" لان رأس المال البشري تميز سمة لا تتوافر في يره ، هي أن منحنى إنتاجيته يتصاعد بنفس اتجاه منحنى براته ومهاراته عمره المعنوي يتجدد مع تغيرات العصر ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني ومعنى ذ انه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة (صالح ، 2001: 55).

مما تقدم يظهر لنا أن تجاهات المعاصرة في الإدارة الحديثة تتجه نحو معالم موضوع ديد يهتم لموجودات البشرية أكثر من الموجودات المادية، لان الإضافة والتعظيم في الموجودات المادية يأتي بفعل توافر الموجودات البشرية، وهذا الموضوع بأبعاده الجديدة هو رأس المال البشري، الذي يعد الأساس في بناء إدارة المعرفة ١ فأن كتشاف القدرات الجوهرية وتميئتها ضرورة حضارية تفرضها متطلبات العصر ولا يمكن تصور مجتمع متقدم في إمكاناته الإنتاجية فقير في كفاءة رأس المال البشري العائد أو العكس.

وفي هذا الصدد شير مؤتمر هيئة الأمم المتحدة المنعقد في القاهرة ام ١٩٦٦ شأن إنتاجية البلدان الإفريقية إلى إن "مدى ونوعية تأهيل الناس يعتبران املاً رئيساً لتقدم وان النقص في العمل المؤهل والخبرة هو السبب الرئيس الذي يحول دون التنمية السريعة" (راجينا وآخرون، ١٩٧٤: ٤٢٧). وحديثاً توصلت العديد من الدراسات إلى نة مفادها إن زيادة التأهيل والأعداد في قدرات وخبرات رأس المال البشري ومداومة التدريب ليه في مؤسسات المجتمع من شأنه رقاء لأداء وخلق تفاهم مشترك بين العاملين وارتفاع مستويات الثقة (Youndt, et al., 1996: 837).

إن القدرات والخبرات والمهارات المكونة لرأس المال البشري ير متساوية بين الأفراد العاملين، فهناك فئة معينة منهم تمة المكونات المذكورة شكل يفوق الآخرين ويمكنهم ذ من إنتاج أفكار ديدة تنعكس لإيجاب لى المنظمة وخدماتها، وهؤلاء يمثلون إلى دبير النجوم في إنموذج Fleenor & Callahan الذي أطلق ليه في الأدبيات الحديثة إنموذج فئات رأس المال البشري، وعلى وفق إنموذج Fleenor & Callahan فإنه يمكن تجزئة رأس المال البشري إلى فئات حسب مستويات اداء العاملين، لان الأداء ير متساو، فهم من كون في فمة الأداء وآخر كون في مستوى مقبول وثالث كون في مستوى منخفض، ورابع قد كون ير منتج، والشكل (١) يوضح تصنيف فئات الأفراد (العنزي وصالح ، ٢٠٠٩: ٢٣٣) (Ulrich, 1998: 15-16).

الشكل (١): فئات رأس المال البشري في المنظمات

Stars & Brains النجوم والعقول ١ وهم فئة العاملون من مستوى أدائهم العالي ولديهم قدرات وخبرات واسعة، وتهتم المنظمات بوضع برامج لتطوير معارفهم والحفاظ على مياهم.	New Learners المتعلمون الجدد ٢ وهم فئة الأفراد العاملون الجدد الداخليين للمنظمة والمتقولين والمتقنين إلى وظائف جديدة أخرى ولم يصلوا إلى مستوى الأداء المطلوب لأنهم لا زالوا في مرحلة التكييف مع بيئة المنظمة وثقافتها.
Normal Employees العاملون الطبيعيون ٣ وهم العاملون العاديون ويكون مستوى أدائهم اعتيادي ومقبول وإن تمتعوا بصلافة أدائهم للمنظمة ولا يمكن استغناء عنهم، بل يفترض أن يسعى المديرين لتحويلهم إلى نجوم لامعة وعقول مدبرة.	Difficult Employees (Dead Wood) (الخشب الميتة) المراس صعبى المراس ٤ وهم فئة العاملون صعبى المراس والتعامل ونبهم أصحاب مشاكل Trouble Makers في العمل، وإن ينضب أدائهم ويكونوا يبر متجنين ويشبهون بأغصان الشجرة الميتة، ويفضل أن تعد المنظمة البرامج الناجحة للاستغناء عنهم سبب ارتفاع كلفهم.

المصدر: (العزى وصالح، ٢٠٠٩: ٢٣٣)

فالمربع الأول من الشكل (١) يمثل الفئة المقيمة **Excellence Category**، وتشكل هذه لعااملين من صنف النجوم واللامعة والعقول المدبرة التي يصعب إيجاد بديل لهم سهو من قبل المنظمة. والفئة الثانية التي يمثلها المربع الثاني، فهم العاملون المتعلمون الجدد، إن هم في طور التعلم لاكتساب المعارف والخبرات بفعل تعيينهم لأول مرة، أو نقلهم أو رقيتهم إلى وظائف أخرى، ويراعى السرعة في عملية التحويل للمعارف وعدم ضياع الوقت، بحكم حسابه كلف ضائعة. وأما المربع الثالث، فيشكل العاملون الطبيعيون في أدائهم وسلوكياتهم وصلافة مواقفهم مع منظمته، بحيث لا يمكن استغناء عنهم، بل يمكن نقلهم إلى فئة المربع الأول وبخصوص الفئة الرابعة التي تقع في المربع الرابع، فهي تمثل مجموعة العاملين صعبى المراس والتي يفترض للمنظمات أن سدهم سرعة لانهم يمثلون حجر ثرة أمام تطويرها إضافة إلى كلفهم العالية والخسائر المتوقعة من جراء أدائهم المتدني ومشكلاتهم الخطيرة لى العاملين الآخرين (العزى وصالح، ٢٠٠٩: ٢٣٣-٢٣٢).

وبهذا الصدد وصف (Druker, 1999) رأس المال البشري الذي يمتد المعرفة والمهارة والخبرة المتجددة بقاعدة المعرفة المتراكمة، التي تمتد القدرة لى مواجهة المشاكل الحقيقية، وتكييف الحلول لمشاكل جديدة، والقدرة لى شر المعرفة داخل المنظمة وتوزيعها ونظر إلى العاملين ذوي المعرفة والثقافة كوجودات تنافسية **Competitive Assets**، لان أعمالهم قائمة لى اساس بتكار الخلاق المبني لى المعرفة وتكن سبل نتاج في عقولهم (Druker, 1999: 55).

إن يمكن القول إن فئة القدرات المقيمة هي جزء من رأس المال البشري العامل في المنظمة، ويقيم هذا الجزء بقدرات متفردة قادرة لى انتاج الأفكار الجديدة والأساليب المتطورة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، ويصعب لى دبير إيجاد بديل عن هذا الجزء لانهم نجوم المنظمة والعقول المدبرة لها أي وبعبير آخر إن ذوي القدرات الخلاقة تمثل النخبة من العاملين إن يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون سواهم، وتمكنهم هذه القدرات من انتاج أفكار جديدة او تطوير أفكار قديمة وتتمتع بمستوى عال من الجودة وقيمة القدرة لى تحقيق التكامل والتناغم بين مكونات مختلفة لموصول إلى أهداف المنشودة، فضلاً عن قدرتها في رؤية المنظمة بمجموعها وإدراك الترابط بين الوظائف، واثر المتغيرات في أي منها تجاه المنظمة في مجموعها وعلاقتها مع المجتمع، أي وبعبيراً آخر لها القدرة لى وزن الأمور وسلامة الحكم وتقدير المؤثرات الخارجية كلها والمتغيرات الناجمة عنها.

مما تقدم يتضح لنا ان اهمية الموجودات البشرية تتأق من ونها تمثل اهم مصادر الثروة ودعائم القوة في اي منظمة، وان هتام بها يعد قضية حقبة تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتكنولوجيا المعاصر فالقدرات الفكرية العالية تعد من اهم سلحة التي تعتمد لمها الأمم والشعوب في لمبة الصراع العالمي الراهن، فكل الإبداعات تبدأ بأفكار لاقة والتنفيذ الناجح لمشاريع الجديدة وتقديم الخدمات المقيمة لتعقد لى مجموعة من الأشخاص ذوي فكار الجيدة وتس د إلى منطق استراتيجي سمي "تجديد القيمة" مفاده تقديم كل ما هو ديد وفريد من نوعه ولم سبق التقديم من قبل (Kim & Mauborgne, 1997:103).

وتبين المعايير الآتية اهمية رأس المال البشري والدور الفاعل والكبير في رتقاء جمع (العززي وصالح، ٢٠٠٩: ١٧١-١٧٦).
١. المنز الرفيعة: ان نعمة العقل ومن لالها التفكير، تعد الآن السلاح الأقوى والمؤشر الأكثر موضوعية لتقرير تقدم المجتمعات والمنظمات، وعلى هذا ساس شددت لجنة إعادة بناء اليابان بعد الحرب العالمية الثانية لى ان الهدف الكبير، هو استعادة اليابان موقعها التجري العالمي، وهذا يتم عن طريق اعتمادها لى المأها ومفكرها (Tsurumi, 1976:5)، ويتفق جواهر لال نهرو مع المقو السابقة بقوله: لا أرى طريقاً كثر فاعلية لمحاربة الفقر ير طريق اس ر العقول والقدرات المقيمة التي تعمل لى لمق التكنولوجيا والتقدم (Nehru, 1965:197).

٢. تأسيس المنظمات اية: ان المنظمات اية هي المنظمات التي تهتم في اس ر العقول الموجودة بها وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة لها، من لال نظام قيمي راق يعقد الشفافية والافصاح المعلوماتي، ويذ الهياكل الهرمية التقليدية والمراكز الوظيفية كبداى اساسية، وبذ فأن كل ما و د في المنظمات اية هو تحديد مسؤوليات وتووع برات وتعدد ارات الشخص الواحد، ومكاتب سيطرة الية من الزخرفة والتعقيدات.

٣. اس رات حجة وعوائد الية: بحلول مجتمع المعرفة Knowledge Society تغيرت لغة دارة من ركيزها لى القابليات البشرية إلى القابليات الذهنية، ففي عصر الحرفة العقلية يؤلف الفكر رأس مالا ذو قيمة الية يحتاج إلى من يبحث عنه وينشره في ارجاء المنظمة للافادة منه في تطوير نتاج والانتاجية.

٤. مورد استراتيجي وسلاح تنافسي: في ظل قتصاد المعرفي اصبحت الموجودات البشرية مورداً استراتيجياً شكل قوة فاه لهذا قتصاد والمصدر الرئيس لثروة والازدهار، وقد ددت خصائص هذا المورد الاستراتيجي بما يأتي:

- أن كون ثميناً ويضيف قيمة للمنظمة.
- أن يتسم لندرة.
- لا يمكن تقليده سهو ومضاهاته.
- لا يمكن إحلال بديل عنه.

وعند تأمل هذه الخصائص يادر إلى الذهن ساؤل مفاده، يف تنطبق هذه الخصائص لى رأس المال البشري؟ وتوجب البراسة لى ذ بما يأتي:

- أ- انه مورد ثمين لانه يحمل معرفة متفردة ساهمت في كتشاف تطبيقات واساليب ديدة في اداء المهات والاعمال.
- ب- انه مورد يتسم لندرة لانه يحمل برات ومهارات متعددة ومتنوعة تمكنه من ز دة الإبتكارات والإبداعات المتسارعة وفي وقت قياسي.
- ت- انه مورد لا يمكن تقليده سهو لأن المعرفة في اي منظمة كون اصة بها، ولها بصاها الميزة والتي استطاعت بناها لال مدة زمنية وباتفاق كلف الية، وبالتالي فأن صعوبة التقليد كون في اختلاف معرفة منظمة عن مظمة اخرى ودو عن دو اخرى.
- ث- انه مورد لا يمكن إحلال بديل عنه، مرتبط لقدرة الميزة لمجاميع البشرية والتعاون بين العاملين الذي لا يمكن سخره واحلا محل المعرفة السابقة.

ومع قدوم موجة من عمال المبة الى المعرفة التي تفسر المعلومات تمكن المستخدم من التصرف بفاعلية كبر، سيكون استخدام الخدمات المبة الى المعرفة وتقنية المعلومات ضرورياً لتحقيق النجاح اقتصادي، لأنها تغير من طريقة عمل المنظمات وتؤثر في مجمل السياق الذي فيه تقدم المنظمات خدماتها، كما أنها تعيد تشكيل تقديم الخدمة ذاتها من اجل لى قيمة لمراغبين في التعامل معها، وتتمكن المنظمة من تحقيق رباح اذا كانت القيمة التي تخلقها تتجاوز كلفة اداء أنشطة القيمة (Davis & Botkin,1994:165).

فأنه من المؤكد لا مستقبل للمنظمات الى اختلاف انواعها ان لم يتم وبشكل دى بء وادارة موجوداتها المعرفية ذات القنوات الجوهرية وبشكل متقن، وتصبح مسأ هتام رأس المال البشري ضرورة ملحة قبل هتام لأبءة والمعدات، لأن القوى العام اليوم تحولت إلى قوى الملة واستطاعت ان تدخل تعديلات جوهرية الى طرق واساليب اداء الأعمال لاس انه في اقتصاد اليوم " اقتصاد المعرفي" تصبح القدرات المقيمة المصدر الاكيد لميزة التنافسية الدائمة وهنا لابد من ان تحظى المنظمة بأفراد ذوي إمكانات للاقة، إذا أرادت ان تطور عملها وخدماتها، إذ ان داء المقيم للمنظمة سمد إلى مقدار وفير من المعرفة والمعلومات، فضلا عن ان قدرة المنظمة الى ندماج مع اقتصاد المعرفي وموبة التغيرات السريعة الخاص فيه سمد إلى مدى قدرتها الى لى امارات ومعارف شرية الية من حية، وقاعدة لمية قوية من حية اخرى(نعمة وحسين، ٢٠٠٧: ١٤٠).

نبدأ آليات بناء رأس المال البشري ومتطلبات تطويره:

ككتشف مد متزايد من المنظمات أن الموجودات البشرية الى مختلف المستويات شكل مصدراً للابتكار والأفكار المدرة للمرخ، ا بدأت منظمات اليوم تغير وجه الممارسة دارية، وتعتمد فلسفة مفادها اطلاق الطاقات الكامنة الى العاملين الى الأصعدة جميعها من اجل احواج افضل ما يهمهم. ومن الطبيعي ان كون مسؤولية استقطاب فراد البارزين، وبناء قاعدة فكرية مقيمة، من اصعب التحديات التي تواجه المنظمات، فالموجودات البشرية التي تمت القدرات المقيمة وكما اوضحنا مفاتيح نجاح المنظمة.

و يرى معظم بار المدراء ان لمهم ان يقوموا بمهمة عظمى هي بناء رأس المال البشري، وهذه الحقيقة يغي ان لا تغيب عن لهم، إذ انه لا يمكن ان يحدث فرق سريع وشاسع إلا من لال طريقة واحدة هي بناء قدرات الموارد البشرية وتطويرها، الى الرغم من ان لهذه الطريقة كاليها في الأقل في البداية عندما يتوجب الى المدراء ان يضحوا لاسقرارية من اجل تغيير متقن وعلى كل ال، فقد مرت بهذه التجربة معظم المنظمات الكيرة، وهذه التجربة هي التي حولت منظمة صغيرة الى منظمة رزة، وحالما يحدث التغيير تميل مور الى استقرار من دون ان تفقد زخمها (Turner, & Crawford, 1994:93).

ان منظمات اليوم تحتاج إلى فراد ان يملكون مخزوناً اوسع من المعارف والمهارات، وان بمقدورهم أن يكروا وأن يفوزوا في مستقبل ميم، وهذا يتطلب بناء المنظمات لموجودات البشرية من لال قيامها لآتي: (بني حمدان، ٢٠٠٢: ٣١).

١. استقطاب رأس المال البشري: من لال البحث عن الخبرات المتقدمة والمتجددة بنفس الوقت، وجذب المهارات التقنية العالية وتوفير نظام معلوماتي سهل عملية الجذب والاستقطاب.

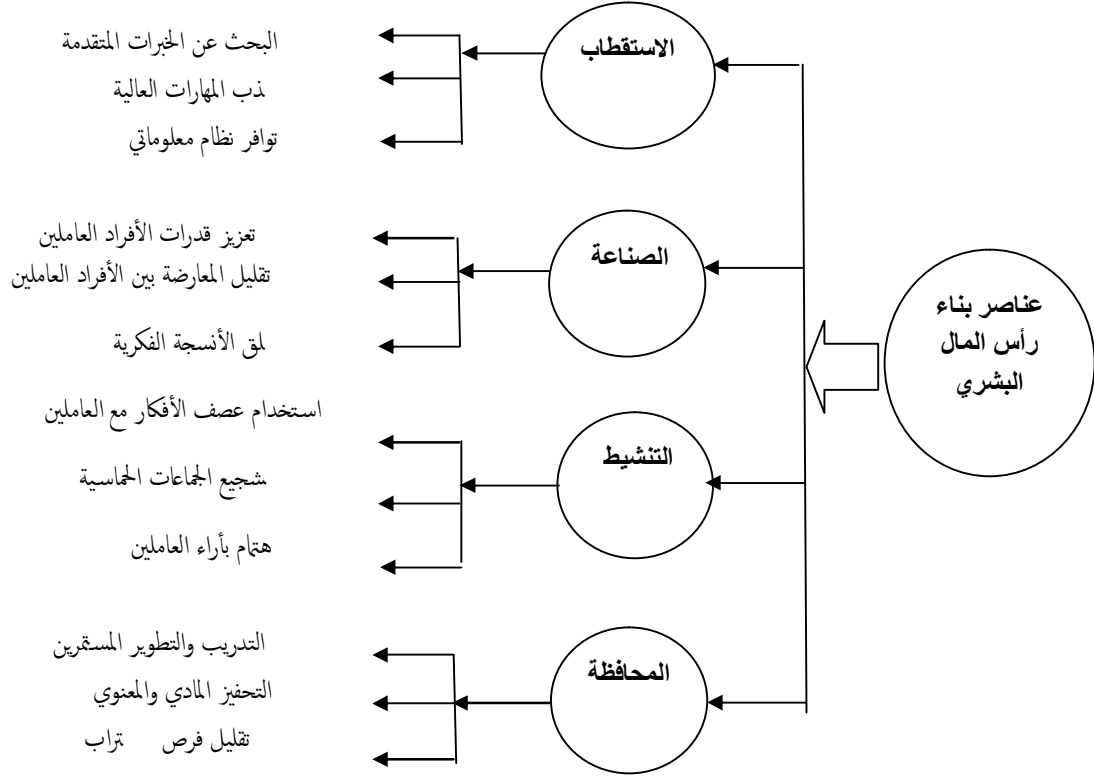
٢. صناعة رأس المال البشري: من لال تعزيز قدرات فراد العاملين وخلق سجة الفكرية.

٣. تنشيط رأس المال البشري: من لال استخدام عصف الأفكار مع العاملين وتشجيع الجماعات الحماسية والاهتمام بأراء العاملين.

٤. المحافظة الى رأس المال البشري: من لال التدريب والتطوير المستمرين والتحفيز المادي والمعنوي وتقليل فرص تراب.

والشكل (٢) يوضح عناصر بناء رأس المال البشري في المنظمات المعاصرة.

الشكل (٢): عناصر بناء رأس المال البشري



المصدر: (نعمة وحسين، ٢٠٠٧: ١٤٠)

وبهذا الصدد قدم (العززي وصالح، ٢٠٠٩: ٢٦٤-٢٧٣) شخيصاً دقيقاً لآليات بناء رأس المال البشري، ركزا فيها على آلية استقطاب وآلية الصناعة تحديداً، في الوقت الذي ألفت فيه دراستها ما يتعلق بتنشيط القدرات والمحافظة عليها ضمن الأساليب المعقدة في تطويرها وتفتيتها، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (العززي وصالح) (Bueno & Sanchez, 2003: 6-8) وكما يأتي:

أولاً- استقطاب رأس المال البشري: هناك مجموعة من الاستراتيجيات الملائمة لآلية استقطاب وهي:

- ١- شراء العقول: يمثل رأس المال البشري من ذوي القدرات المتميزة ميزة تنافسية حرجية لمنظمات اليوم ودعمها أساسية لازدهارها وتطورها، فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية متابعة العقول البراقة والنادرة، لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة ستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عملياتها بتكاليفها وأرباحها بأسسها.
- ٢- شجرة الكفايات: وأما شجرة الكفايات، فتعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية كترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمنظمة، فضلاً عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من أفراد المطلوبين، وتؤكد رؤية هذه الاستراتيجية على أن شجرة الكفايات سهل استخدام استقطاب كتروني لمقدرات الجوهريّة عن طريق شبكات الحواسيب التي تقدم حضور الموارد البشرية في الشبكة وعرض قابليات وقدرات وشبكة المقيدة للموارد البشرية في الشبكة، وإمكانية المحادثة والتواصل بين المتقدم والمنظمة وإمكانية المنظمة من تحديد أشخاص الملائمين سرعة.

٣- مراجعة منظمات المعرفة والتعلم: ركز رؤية هذه الاستراتيجية على ان المنظمات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، امعات) تعد مصدر م لاكتشاف المواهب واستقطابهم وعلى هذا ساس وجد (ور ، ١٩٩٧: ٢٣٧) ان زيارة هذه المنظمات تعد من أولويات دارة العليا، والتركيز على ستقطاب من الجامعات بدلا من كتنفاء لتعيين من منظمات اخرى.

نبدأ- صناعة رأس المال البشري: في ادناه بعض استراتيجيات الخاصة بصناعة رأس المال البشري:

١- خريطة المعرفة Knowledge Map: تعرف خريطة المعرفة على انها تقديم عرض مرئي لمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق هدف، ومن ثم ركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها ومع من ؟ واين يمكن ان نجدها ؟ وعلى هذا ساس فإن المنظمة رسم خريطة المعرفة لتعرف على محفظة المعرفة فيها، ومستوى الفجوة بداخلها (Zack,1999:134). ا فان بناء خرائط المعرفة التي توصف المسارات المؤدية إلى المعرفة في المنظمة وسهو الوصول اليها، ساعد في تحديد المركز المعرفي للمنظمة مقارنة لمنظمات المنافسة، وبنفس الوقت ساعد على تحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص او الضعف في المعرفة من اجل العمل على ملئ هذه الفجوات بصناعة المطلوب منها ، سواء من خلال تعزيز قابليات افراد في مجال حل المشكلات او تمكين افراد من العمل مع ذوي القدرات العلمية العالية.

٢- بناء الأنسجة الفكرية Intellectual Webs Building: تمثل سجة الفكرية شكل فرعي شبه سيج العنكبوت، شارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض، ثم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة وتعلم جديد آخر وتؤكد رؤية استراتيجية سجة الفكرية ان توفير استقلالية والمرونة والتفاعلات المتنوعة بين مختلف المهنيين والابتكارين، تؤدي إلى التعلم السريع وزيادة الرفعة المعرفية وتحقيق الوثوب السريع.

٣- القيادة Smart Leadership: يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع الناس ذكاء إلى قيادة ذكية، لان المدير الذكي ركز اهتمامه على التعلم المنظمي، ويكون مساعد لتعلم كثر مما يكون مشرفا واكثر مما يكون معطيا للأوامر، فضلا عما تقدم فان المدير الذكي هو القادر على ممارسة اسس التقدير الفعال والتي من ابرزها استقرار والفورية في تقدير موظفيه، لأنه يعرف أن التقدير يدفع إلى التفوق، وبنفس الوقت الشمول في تقدير كل العاملين.

واكد (Stewart,1999) على ان تطوير رأس المال البشري يعني ان يكون في مقدمة اولويات القيادات دارية في المنظمة اذا ما ارادت تحقيق التفوق والنجاح ، إذ يقع على اناق القيادات اية تطويرهم من مكانات التي من شأنها ان ساعد على بناء قاعدة متينة من القدرات، بضمنها مكانات الثلاث الآتية: (Stewart,1999:93-95).

١- توسيع الذكاء: ان الذكاء هو قدرتنا على التعلم والتفكير وتفسير النماذج وخلق معرفة جديدة والمشاركة في معرفه. ا فان بناء لاقات قوية وواسعة للإسهام في الأفكار من شأنه زيادة التفاعل مع الزملاء الذي يعد كبر محفز للتفكير الجديد.

٢- شجيع بتكار والتجديد: ان بتكار يعني القدرة على توليد افكار لاقعة وجديدة، ويمكن تنمية بتكار وتشجيعه من خلال الآتي:

- إعادة تعريف المشكلة وتحديدها وعدم كتنفاء لمسلمات والمبادئ السائدة.
- النظر إلى مور من زوايا جديدة والتفكير في طرق لم سلكها احد من قبل.
- غري فكار والتفريق بين جيدها وورديتها.
- الصبر عند مواجهة العقبات وتقبل المخاطرة.
- التركيز في نقاط القوة والتخلص من نقاط الضعف.
- يمان بأن المشكلة ليست في البنية ولكن في نظرتنا إلى البنية.

٣- ممارسة التكامل في العلاقات: ان التكامل يعني التوحيد في أفكار والاقوال والأفعال، وقد أظهرت البحوث والدراسات في هذا الصدد ان اختلاف الرئيس في فرق العمل الناجمة والفرق التي افرزت نتائج غير مرضية، ليس علاقة لاختلاف في المستويات العقلية، وإنما علاقة لتعاون الدؤوب بين افراد.

ومما تقدم يتضح ان رؤوس موال البشرية ان يمتلكون القدرات الجوهرية تمثل المساهمات بتكارية والابداعية المقيمة، الأمر الذي يتطلب اطلاق هذه القدرات وتوسيع سببها لشكل الذي يمكن المنظمة من انشاء مصرف اص بمساهمات وابتكارات النخبة لتفدية هذه القدرات وتطويرها وبلوغ ذل فهناك عدد من ساليب الكف التي نعتقد انها كثر فاعلية في هذا اتجاه، لأنها تهدف إلى تنشيط الذهن وتفعيل المشاركة الجماعية وتشجيع المصارحة بين دارة والعاملين (صالح، ٢٠٠١: ٢٨-٨٠) (Daft, 2001: 259-260).

١- عصف الأفكار Brain Storming: الهدف من من هذا سلوب هو إثارة القدرة بداعية للافراد لتوليد كبر عدد من الأفكار، لان الجماعة تؤدي دورا كاملا في مسادة فراد الى اطلاق قدراتها بداعية لانها تم معلومات ومعارف كثر ما يملكه افرادها شكل مستقل الواحد عن الآخر.

٢- لقات السيطرة النوعية Quality Control Circles : وتمثل مجموعة من العاملين يعملون طواعية ويلتقون بمحض ارادتهم ساعة في سبوع لمناقشة مشكلات العمل وايجاد الحلول المناسبة لها ويهدف هذا سلوب إلى تحقيق الكفاءة نتاجية نوعيا من لال الوصول إلى صيغ مثلى وافكار ايجابية في تطوير النوعية وتحسينها من لال شجيع القوى العام واطلاق فاعليتها.

٣- دارة الى المكشوف Open-Book Management: وبعد منهج ديث في دارة وطريقة ديدة لتفكير، ويهدف إلى استخدام المعلومات الموجودة في اذهان فراد أولا بأول وذ من لال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم لمشاركة في توليد فكار من لال اجات ولقاءات تتضمن المصارحة بلغة رقاص بين اعضاء المنظمة، ويفهمون لاقاتها بحيث يتكون ميم الحس الرقمي الذي يمكنهم من اطلاق طاقاتهم وغرب قترحات نحو التطوير.

٤- الجماعات الحماسية Hot Groups: وهي مجموعات صغيرة من فراد كون شبيطة وتجب نجازات العالية في العمل والمخاطرة والمهام الصعبة ويهدف هذا سلوب إلى توليد الإثارة والمتعة في المناقشة لشكل الذي يجعل المشتركين من فراد في هذه الجماعات شعرون حيوية والتفاؤل آلية عمل هذا سلوب تتلخص في اشراك فراد العاملين وجها لوجه مع اصحاب الخبرة في مجال تخصص المنظمة وتسهيل المحاورات مع ذوي الخبرة باستخدام تقنيات المعلومات المختلفة كالمؤتمرات الصوتية والصورية والبريد ككتروني.

وبناء على ما تقدم يمكن القول ان المنظمة التي سعى إلى اتزاع موطن قدم في الم اليوم، الذي تعد فيه فكار الجديدة والمنتجات الجديدة، وطرق تنفيذ عمال الجديدة، دم الحياة للمنظمات الناجحة يغي ان تعمل على تنمية رأس مالها البشري وتطويره من لال تحويل المعرفة التي يمتلكها إلى تنفيذ ومعالجة الفجوة الخاص بينهما وهنا تأتي اهمية وجود إدارة فالرأس المال البشري، تعي أن مفتاح نجاح المنظمة وسر بقائها كمن في مدى اسرها الصحيح لطاقتها الفكرية، وبالشكل الذي يعززها ويعمل على رعايتها ويضمن المحافظة عليها، وهذا يتطلب توافر عنصران أساسيان في ادارة المهارات والمعرفة في المنظمات كفاءة هما: (العززي وصالح، ٢٠٠٩: ٢٠٩-٢١٢).

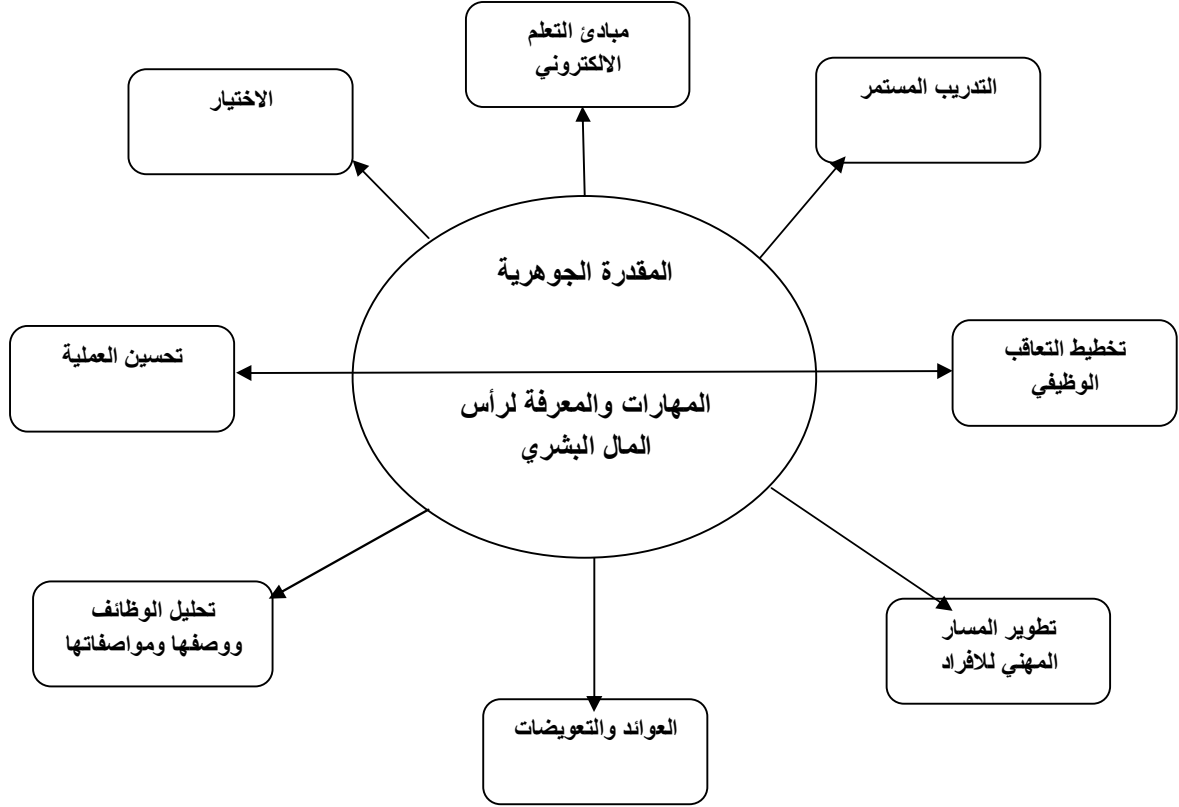
● تحديد وإدارة المهارات والمعرفة المرتبطة لعمل نفسه.

● تحديد وإدارة ارات الأفراد العاملين ومعرفتهم.

فالعنصر الأول يعني بدراسة متطلبات المهارات والمعرفة المرغوبة في الوظائف، بحيث ياول طبيعة داء وماهيته في ضوء المقدرة الجوهرية لها. والعنصر الثاني هنا يمكن ان يتحقق من لال استخدام نتائج تحليل الوظائف لأغراض وضع الشخص المناسب (مواصفات الموظف) في المكان المناسب (وصف الوظيفة) وعليه، يمكن إعادة صياغة قائمة المعرفة والمهارات الموجهة من لال تحليل الوظائف ستعمال المسوحات الدقيقة التي شمل العمال والمشرفين والمديرين، لم الحصول على تقنيات المهارات والمعرفة، والتي يمكن ان كون اسمة في ادارة المقدرة الجوهرية لمنظمة

ورفع قيمتها والشكل (٣) يعطي تصوراً واضحاً عن معلومات المعرفة والمهارات التي تعد جوهرية لجميع وظائف رأس المال البشري التي تصب في كفاءة المقدرة الجوهرية لمنظمة.

الشكل (٣) نموذج المقدرة الجوهرية المسددة لرأس المال البشري



المصدر: (العنزي وصالح، ٢٠٠٩: ٢١١)

ستخلص مما سبق، إن نظام إدارة رأس المال البشري يتطلب وجود متخصصين في تحليل الوظائف، لغة مشتركة لمهارات والمعرفة، قواعد بيانات، مسوحات لمواقع العمل والوظائف المحددة، وإذا ما تحقق ذلك، فإن المنظمة تكون في موقع تحسده في إدارة المهارات والمعرفة، وبأسلوب الدعم المطلوب لموجودات البشرية لها وزيادة إلى ذلك، أن المنظمة ستحقق فيها صلباً لاتساع رأس المال البشري وعمقه، في قيامها بما سيتم درجه في ادناه شكل سليم:

- ١- تحديد فجوات المعرفة والمهارة فيها.
- ٢- استقطاب وجذب أولئك العاملون الذين يكون بمقدورهم تغطية تلك الفجوات.
- ٣- تحديد احتياجات التدريب، وإتاحة وتوفير برامج تدريبية متطورة للعاملين.
- ٤- تنفيذ نظام الأجر على أساس المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها أفراد العاملين.
- ٥- ضمان أن الترشيق Downsizing أو التسريح Layoffs لا يجعل المنظمة ستنزف من المهارات والمعرفة الموجودة فيها.

- ٦- اختيار العاملون الذين يمكن ضمها بفرق مشروعاتية Project Teams شكل أكثر فاعلية.
- ٧- تعليم العاملون أن يتوجب عليهم النظر لأنفسهم كجزء أو كجزء من المهارات، مع أهمية تعديلها وتحديثها وتطويرها بشكل دوري.
- ٨- القيام المستمر بمسوحات المهارة التي تجعل المنظمة قادرة على تحديد الفجوات فيها، وتحسين نوع التدريب المناسب.

لثا- دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية:

في الحقيقة لا يوجد مفهوم أو تعريف محدد تمامًا عن الميزة التنافسية، ويرجع السبب في ذلك إلى دالة حقل دارة استراتيجية الذي جعل بعضاً من مفاهيمه وضمها الميزة التنافسية ما زال بدون تعريف محدد تمامًا، فضلاً عن ذلك فإن بعاد والعناصر التي تتفاعل معها الميزة التنافسية متعددة ومتنوعة، ولتحديد مفهوم الميزة التنافسية لابد من استعراض المفاهيم التي جاءت بصدد، والجدول (٢) يوضح آراء مجموعة من الكتاب لمفهوم الميزة التنافسية.

الجدول (٢): مفهوم الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة من الكتاب والباحثين

ت	الكتاب	السنة	المفهوم
1	Harvy	1986	المصدر الذي يعزز وضع المنظمة في السوق بما يحقق لها الأرباح ومن خلال تميزها على منافسيها في مجالات المنتج والسعر والكلفة.
2	Fahey	1989	أي شيء يميز المنظمة تميزاً إيجابياً عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها.
3	Porter	1991	الطريقة الأفضل التي تدير بها المنظمة النظام الكلي لقيمتها.
4	Czepiel	1993	القدرة على تقديم قيمة متوقعة لمسوق لمدة طويلة من الزمن.
5	Hicks	1995	تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل رائد لغرض التقدم على المنافسين.
6	McGahan	1997	أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة لمنافسين.
7	Pitts & Lei	1998	قدرة المنظمة على إنجاز أي نشاط معقد أو مختلف عن منافسيها.
8	Fjeldsted & Stabell	2000	قدرة تتحدد من خلال طبيعة الموارد البشرية التي يتم الحصول عليها، تتسم لتفرد وعدم القدرة على التقليد.
9	Lynch	2002	معارف ومهارات وخبرات متفردة تتمتع به المنظمة.
10	Macmillan & Tampoe	2006	التفوق الناتج عن قدرة المنظمة في التفاعل مع البيئة للحصول على المدخلات وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة لمزبون مقارنة مع المنافسين، من خلال ما تمتلكه من موجودات معرفية.

المصدر: من إعداد الباحثة على وفق مع عكسته الأدبيات.

وبالاستناد إلى المفاهيم السابقة، يمكننا تحديد ما يأتي:

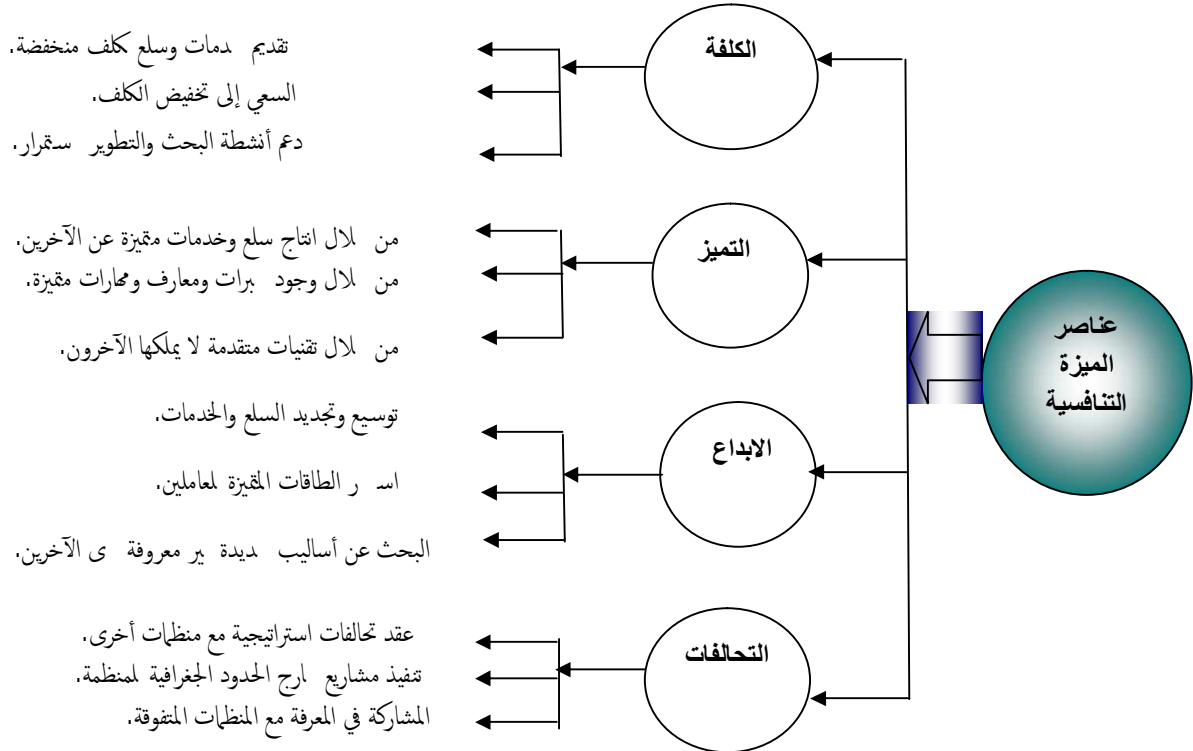
- ١- الميزة التنافسية: قدرة تمتاز بها المنظمة عن سائر المنظمات أخرى، تمثل هذه القدرة في طبيعة مواردها، لاسيما مواردها البشرية.
- ٢- تتضمن القدرة قيام المنظمة بأداء أنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة لمنافسين.

٣- ساهمت القدرة في تحقيق الفوز للمنظمة الى منافسيها، وبالتالي جني ربح وتحقيق البقاء في المال.

وتبرز أهمية الميزة التنافسية من أنها تمثل أداة لمواجهة التحدي الذي يطرأ على المنظمة من المنظمات المنافسة في القطاع المعني، ويأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتقييم معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل، فضلاً عن أن الميزة التنافسية تعد معياراً لقياس أداء المنظمات الناجحة، لأن المنظمات الناجحة هي التي توجد نماذج جديدة للميزة المذكورة. استقرار، طالما إن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين لم يكملوها.

وبغية تفسير العلاقة بين تطوير رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية، نجد أن تحديد عناصر أو استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية أمراً هاماً ومن خلال مراجعة مجموعة من النماذج لاستراتيجيات أساسية ساهمت في تحقيق الميزة التنافسية، نجد أن هناك أربعة عناصر أساسية تعد محور عملية تحقيق الميزة التنافسية وهي: الكلفة، والتميز، والإبداع، والتحالفات (Flwury, 2006:75). والشكل (٤) يوضح العناصر الرئيسة للميزة التنافسية وأبعادها.

الشكل (٤) العناصر الرئيسة للميزة التنافسية وأبعادها



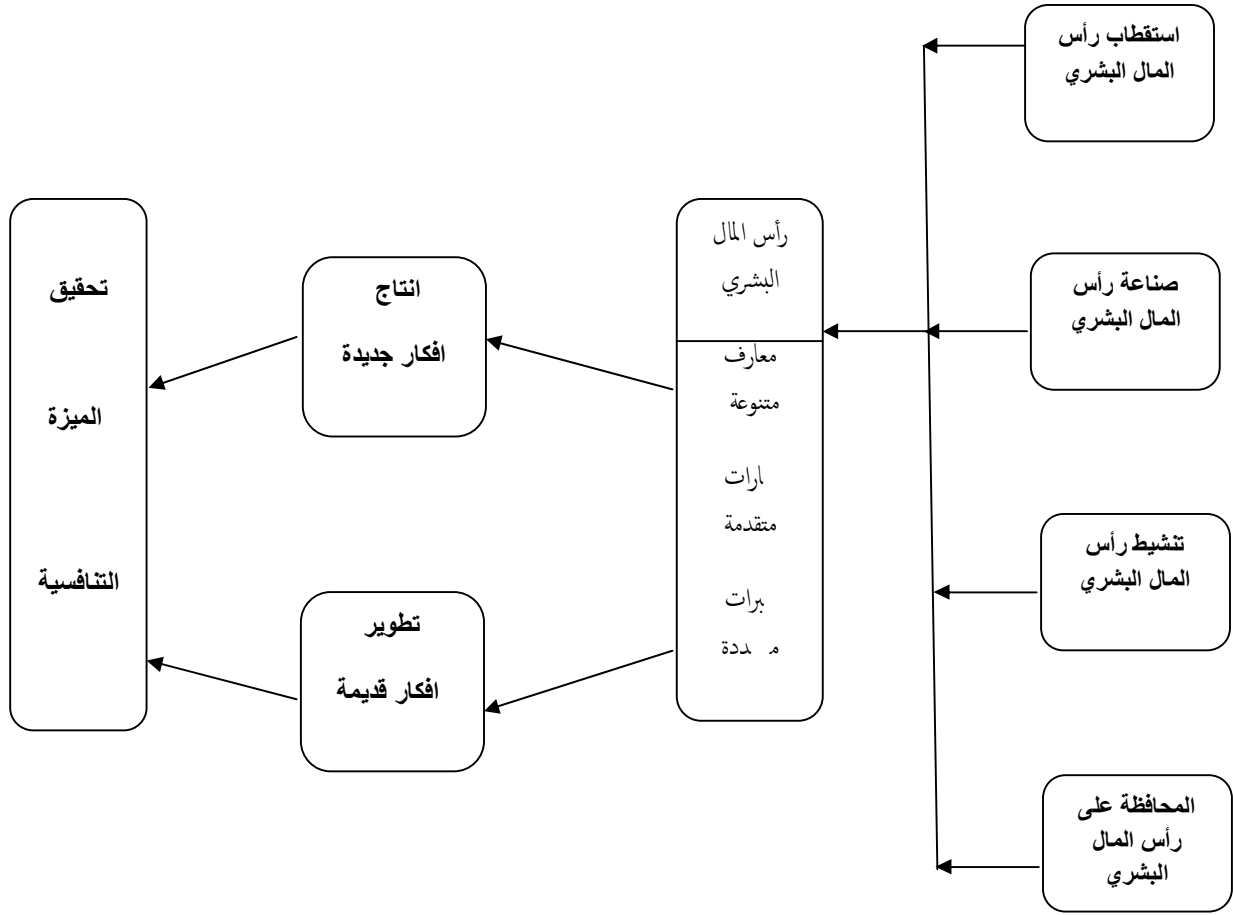
Source: Best, 2005:154.

وبذلك فإن الميزة التنافسية تضم مجموعة من الخصائص التي تتفرد بها منظمة معينة دون سواها، تمثل كلفة والتميز والإبداع والتحالفات التي تمكنها من تقديم السلع والخدمات لزملائها بشكل راضٍ واستقطاب زبائن مدد بأسقرار، وتدارك الخصائص بوساطة إدارة رأس المال البشري سعي بأسقرار إلى بناء وتطوير موجوداتها المعرفية.

إن عناصر الميزة التنافسية بأبعادها المبرزة في الشكل (٤) تظهر وتتم وتزدهر، عندما تتم منظمات الأعمال موجودات شرعية لها من المعارف والمهارات والخبرات ما يؤهلها لخلق المزايا التنافسية المستدامة، إذ إن رأس المال البشري هو من يأتي بالتميز والإبداع وتقديم كل ما هو جديد

ومتفرد، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة المقتضى في النمو والاستقرار والنجاح، التي تصب في الهدف الأسمى وهو البقاء. ويوضح الشكل (٥) طبيعة العلاقة اعتمادية بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية.

الشكل (٥) العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية



المصدر: إعداد الباحثة.

ومع حلول عصر رأس المال البشري، فإن الموجودات الفكرية لمنظمة تعد أهم موجوداتها وإن رأس المال البشري هو المورد الرئيسي لعملية العمل على تعزيزها وإدارتها بشكل فاعل ينعكس على تحقيق ما يسمى لأداء الفكري Intellectual Performance الذي يحقق التفوق ويكسب الميزة التنافسية، من خلال تحويل القيمة المضافة الموجودة في عقول العاملين في المنظمة والمعرفة الجماعية إلى رأس مال (Stewart,1999:3). وأوضح (Pfeffer,2006) أن البيئة الاقتصادية السريعة التغير، والتي تتصف بظواهر مثل العولمة والأسواق غير المنتظمة، وطلبات الزبون المتغيرة والمنافسة المتزايدة دائماً لمنتجات السوق، أصبحت قاعدة لأغلب المنظمات ولغرض التنافس ينبغي أن تحسن المنظمات استقرار أدائها، عن طريق ابتكار والتجديد في المنتجات والعمليات وتحسين النوعية والإنتاجية وهنا يظهر دور رأس المال البشري في تعزيز الميزة التنافسية، إذ ينظر إلى الموجودات الفكرية كمصدر لخلق القيمة، وأنها تستطيع تجاوز دورها التقليدي كي تصبح شريكاً استراتيجياً في أغلب المنظمات. من هنا فإن الإدارة الفعالة لرأس المال البشري قادرة على بناء ما يسمى بأنظمة عمل الأداء العالي، التي تعتمد آلية ربط الأجور والسلوكيات ونتائج الأداء المرغوبة، وتعمل وبشكل فعال على أن تختار وتحتفظ لأشخاص الذين يتمتعون بمستويات معارف متنوعة وخبرات ممتدة (Pfeffer,2006:5).

وقدم (McGowan, 2007) بهذا الصدد دراسة تحت عنوان "تحقيق القيمة لمنظمتك بإيجاد المقدرة العقلية الخفية"، إذ وجدت الدراسة أن القيمة الحقيقية لأية منظمة كمن في رأسها البشري، ومدى توظيف المعرفة التي يمتلكها وتحويلها إلى واقع عملي ملموس الأمر الذي يجعل لإمكان الوصول إلى أداء فائق، وبالتالي مقدرة بيرة في الوقوف أمام المنافسين (McGowan, 2007:12).

إن الإدارة الفاعلة لرأس المال البشري، وليس لرأس المال المادي قد تكون المحدد النهائي للأداء المنظمي، إذ أن المنظمات التي ترغب لنجاح في بيئة أعمال اليوم، ينبغي لها أن تقوم بـ رات مناسبة للموجودات البشرية فيها، كي كسب أفرادا يمتلكون قدرات ومهارات تفوق منافسيها.

أما فأن الأداء الجايي لمنظمات اليوم يقتصر بمدى قدرتها على تعزيز ودعم رأس المال البشري، وبذات الوقت فأن الأفراد العاملين مطالبين لانتقال من العمل التقليدي، إذ ككون مسؤولياتهم محددة لتنفيذ العمل إلى ما سمي لعمل المعرفي، إذ تتوسع فيه مسؤولياتهم لتشمل على مجموعة أوسع وأعمق من النشاطات وبذلك فأن إنتاجية الموجودات الفكرية شكل محور عمل المنظمة وهي الأساس في نجاحها، وبات من الضروري أن تشعر المنظمات بأهميتها إذا أرادت أن تبقى بأدائها وتتفوق على منافسيها وهنا يمكن القول إن المنظمات التي تتمتع بموجودات بشرية ذات مستوى عال، يمكن أن يتسم أدائها بمعدل عال للمعائد على رأس المال المعائد على رأس المال الملكية، إذ يمكن أن ككون رأس المال البشري مقترنا لأداء اقتصادي العالي عندما ككون مصدرا للميزة التنافسية.

الخلاصة:

- لقد أصبح رأس المال البشري القضية الرئيسة في معظم منظمات الأعمال الناجحة، ولا يمكن تجاوزها بأي حال من الأحوال، وأن المنظمات كي تستمر ونمو وتنافس بشكل قوي فأنها يجب أن تجعل من بناء وتطوير الموجودات البشرية بعدد من أبعادها، من خلال استعدادها البائمه لتقليص الفجوة ما بين المعرفة والتنفيذ.
- إن لمعرفة جديدة تعني إعادة لمق المنظمة بأكملها، وتبدأ المعرفة الجديدة مع الفرد، إذ أن الباحث الذكي يمتد البصيرة المؤدية إلى ابتكار جديد، كما أن مدس المدير الكفء يصبح افرز لابتكار منتج جديد وفي كل الأحوال فأن معرفة الفرد الشخصية تتحول إلى معرفة ذات قيمة لمنظمة ككل، وأن دعم المعرفة الشخصية للأفراد العاملين هو النشاط الأكثر أهمية في المنظمة الذي يجعل لإمكان لمق المعرفة ونشرها على جميع المستويات، فأن تحويل المعرفة الكامنة إلى معرفة ظاهرة يعد جوهر أعمال منظمات اليوم في ظل العولمة وتحديات العصر.
- إن إدارة الموجودات البشرية تعد من أكثر العمليات أهمية ضمن منظمات التعلم التي ككون نتائجها الرئيس المعرفة، والمختبرين يتفاعلون مع إدارة المعرفة لأنهم يقدمون لولا للأعمال الصعبة ومع نظام كفء لرأس المال البشري تصبح الوظيفة أكثر تحديا ويمكن لمعاملين أن ركزوا على حل المشكلة بدلا من جمع البيانات، وتصبح نوعية الوظيفة امللا بما في جذب واستقطاب الموظفين الجيدين.
- إن حسن بناء وتطوير رأس المال البشري ينعكس على تحقيق مستويات أداء عال أو ما سمي لأداء المربح، بدلا من زيادة الربحية ونمو المبيعات وزيادة الحصة السوقية، فضلا عن أن تفعيل رأس المال البشري والعمل على رتقاء به يجعل لإمكان زيادة قابلية العاملين على التعلم وبشكل أسرع وبالتالي الوصول إلى أداء عال.
- إن القادة الناجحين يعززون رأسائهم البشري، عتبارهم الثروة الحقيقية للمنظمات، وأن القائد الناجح هو مراقب وراصد ذكي يمتد نظام إنذار مبكره في المشاكل ويغتني الفرص أولا بأول، ويعمل على كل ما من شأنه رتقاء بمستوى رأس المال البشري، وبالتالي الحصول على مقدرة الية في الوقوف بوجه المنافسين.

● إن المعرفة والذكاء يعدان الموجودات رقم (١) في أية منظمات أعمال اليوم، وتؤثران تأثيراً كبيراً على الأداء المالي والكمالي للمنظمة فقد أصبحت المادة الخام الرئيسة لما نذكره، وإن نجاح منظمة ما يعتمد على مدى فاعليتها العقلية، حيث إن القيمة الحقيقية للمنظمات هي في نقل التعلم- المعرفة الجديدة ووضعها موضع التنفيذ، الأمر الذي ساعد في تعزيز رأس المال البشري وبالتالي ضمان أداء متفوق وتحقيق ميزة تنافسية.

● وتأسيساً على ما أعلاه، فإن قياس نجاح منظمات الأعمال في ظل التحديات الراهنة تمحور في الآتي:

- كلما استعملت منتجات (سلع وخدمات) معقدة على المعرفة، كلما أصبحت المنتجات أكثر تطوراً.
- كلما استعملت منتجات معقدة على المعرفة، كلما أصبحت أنت أكثر تطوراً.
- تكثيف السلع والخدمات المبني على المعرفة وفقاً لمظروف المتغيرة.
- إن الأعمال المبني على المعرفة تجعل لإمكان تلبية متطلبات واحتياجات الزبون بشكل جيد، وتأتي منسجمة مع متطلبات السوق.
- وبذلك فإن الأعمال المبني على المعرفة تجعل لإمكان الوصول إلى أداء فاعل وتحقيق مزايا تنافسية غير مسبوقه.

المصادر

أولاً- العربية:

١. ور، جوزيف الـ (١٩٩٧)، فن الإدارة: قراءات مختارة، (ترجمة) اسعد ابو لبد، (مراجعة) محمد غي، دار البشير للنشر والتوزيع، عمان/ اردن.
٢. راجينا، فس، (١٩٧٤)، مشكلات التصنيع في البلدان النامية، دار التقدم، موسكو.
٣. بني حمدان، محمد طلال، (٢٠٠٢)، تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات صناعة التأمين الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
٤. المحصي، محمد حسن، (١٩٨٤)، القرآن الكريم تفسير وبيان - أسباب مع النزول لمسيوطي، دار الرشيد، بيروت/ لبنان.
٥. الدايني، غسان حسين سالم، (١٩٩٦)، الأساليب التدريسية في التفكير الإبداعي العراقي وعلاقته ببعض المتغيرات، أطروحة دكتوراه فلسفة في علم النفس العام، كلية الآداب - جامعة بغداد.
٦. صالح، احمد لي، (٢٠٠١)، أنماط التفكير استراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي شتركي، رسا ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
٧. العنزي، سعد لي وصالح، احمد لي، (٢٠٠٩)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان/ اردن.
٨. العنزي، سعد ونعمة، نعم حسين، (٢٠٠٢)، رأس المال الفكري: مفاهيم ومداخل، ١ (٩)، العدد (٣٠).
٩. نعمة، نعم حسين و حسين، نجود شرر، (٢٠٠٧)، رؤية في بناء القدرات لمقادات الجامعية، المؤتمر العالمي لتعليم العالي في العراق، المجلد ٢، اقليم كردستان/ اربيل.

ثانياً- ككلزية:

- 1- Best, Roger, J., (2005), Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability, Prentice-Hall, Inc, U.S.A.
- 2- Bueno, C., & Sanchez, S., (2003), Knowledge Management In The Emerging Strategic Business Process: Information, Complexity, And Imagination, Journal Of Knowledge Management, Vol.7, No.2.
- 3- Czepil, J., (1993), Competitive Marketing Strategy, Prentice-Hall, Inc., New Jersey.

- 4- Daft, R.L., (2001), Organization: Theory & Design, 7ed, South Western, Ohio.
- 5- Davis, S., & Botkin, J., (1994), The Coming of Knowledge- Based Business, Harvard Business Review, Vol.72, No.5:165-170.
- 6- Drucker, P.F., (1999), Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge, California Management Review, Vol.41, No.2.
- 7- Fahey, Lian, (1989), the Strategic Planning Management Reader, Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
- 8- Fjeldsted, Oysten.D. & Stabell, Charles,B.,(2000),Configuring Value for Competitive Advantage, Strategic Management Journal, Vol.19.
- 9- Flwury, A., (2006), Quality and Productivity in the Competitive Strategies World Development, Vol.23, No.1.
- 10- Harvy, D., (1986), Strategic Management and Business Policy Merrill Publishing Company.
- 11- Hayes, R., H., & Pisano, G., (1994), Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy, Harvard Business Review, Vol.72, No.1: 77-86.
- 12- Hicks,D.A.,(1995), Are You Right..Or Just Seamy, IIE Solutions, Vol.32.
- 13- Kim, W.C., & Mauborgne, R., (1997), Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth, Harvard Business Review, Vol.75, No.1:102-116.
- 14- Lynch, R., (2002), Corporate Strategy, Prentice-Hall, Inc.
- 15- Macmillan,H. & Tampoe,M.,(2006), Strategic Management Process, Content and Implementation, Oxford Univ.Press,O.K.
- 16- McGahan, A.,(1997), Industry Structure and Competitive Advantage, Harvard Business Review, Nov-Dec.115-124.
- 17- McGowan, (2007), the Coins in the Knowledge Bank, Fortune.
- 18-Mintzberg, H., (1998), Covert Leadership: Notes On Managing Professionals, Harvard Business Review, Vol.76, No.6:140-147.
- 19- Nehru, J., (1965), Congressmen's Primer of Socialism, New Delhi: Prentice-Hall of India.
- 20- Nonaka, I., & Konno, N., (1998), Knowledge Creation, California Management Review, Vol.40, No.3:40-50.
- 21- Pfeffer, J., & Sutton, R.I., (1999), Knowing What To Do Is Not Enough:
- 22- Turning Knowledge In To Action, California Management Review, Vol.42,No.1:83-108.
- 23- Pits, R., & Lei, D., (1998), Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage, West Publishing Co., U.S.A.
- 24- Porter,M.E.,(1991),How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review.
- 25- Rastogi, P.N., (2001), Knowledge Management & Intellectual Capital-The New Virtuous Reality of Competitiveness, Human System Management,Vol.19.
- 26- Stewart, T.A., (1999), Intellectual Capital: The New Wealth of Organization, New York: Doubleday-Currency.

- 27- Tsurumi, Y., (1976), *The Japanese are Coming*, Cambridge: Massachusetts.
- 28- Turner, D., & Crawford. (1994), *Competence-Based Competition*, New York: John Wiley & Sons.
- 29- Ulrich, D., (1998), Intellectual Capital= Competence * Commitment, *Sloan Management Review*, Vol.39,No.2:15-26.
- 30- Youndt,M.A.,Snell,S.A.,Dean,J.W.,Lepak,D.P.,(1996), Human Resource Management, Manufacturing Strategy & Firm Performance, *Academy of Management Journal*,Vol.39,August.
- 31- Zack, M., (1999), *Developing A Knowledge Strategy*, *California Management Review*, Vol.41, No.3.