

	<p>Scientific Events Gate مجلة البوابة للدراسات والأبحاث الحديثة GJMSR Gateway Journal for Modern Studies and Research https://gjmsr.eventsgate.org/gjmsr/</p>	
---	--	---

استثمار القدرات الفكرية لدى الموارد البشرية هيئة توزيع الجنوب فرع البصرة أنموذجاً
ضياء سالم عبد الجبار العلي
أكاديمية الأعمال الدولية سويسرا (IBAS)

الملخص: في ظل الاقتصاد المعرفي الذي نعيشه اليوم، تكتسب القدرات الفكرية أهمية كبيرة في تحقيق نجاح المنظمات، إذ تُعد الأساس الذي تُبنى عليه الإبداعات والابتكارات، وهما من أبرز العوامل التنافسية في السوق. فهذه القدرات تمثل الطاقة والمحرك الأساسي لإدارة الشركات من أجل تحقيق رؤاها وأهدافها، ومن هنا تبرز الحاجة إلى استثمارها بشكل أمثل، والبحث عن حلول تضمن الوصول إلى أقصى درجات الاستفادة منها ضمن هيكل تنظيمي واضح يقوم على الوصف الوظيفي. وقد أشار الباحث في مقدمة بحثه إلى بعض الشخصيات التي شكّلت نقطة تحول في مجال تنمية القدرات الفكرية، لتكون بمثابة منطلق للعملية البحثية، مطروحاً إشكاليته عبر سؤالين رئيسيين: الأول، كيف يمكن التوصل إلى أنسب الطرق والمفاهيم لإطلاق المواهب والقدرات الفكرية لدى العاملين في الشركة؟ والثاني، كيف يمكننا اكتشاف هذه المواهب في المجتمع وتوظيفها بما يتناسب مع دور كل منظمة ووفق مهامها وواجباتها المحددة في الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي؟ وقد جاءت الإجابة عن هذين السؤالين عبر ثلاثة فصول، تضمن أولها الجانب النظري، حيث استعرض التصورات المتعلقة بالقدرات الفكرية وطرق قياسها وتطويرها، لينتقل بعد ذلك إلى المبحث الثاني المعني بمنهجية الدراسة وتحليل البيانات، حيث طرح الباحث فرضياته بالاستناد إلى الواقع العملي، متخذاً من شركة توزيع المنتجات النفطية نموذجاً للدراسة، من خلال عينة عشوائية من العاملين في أقسام وشعب الشركة. وقد تم طرح سؤال حول المهارات المكتسبة التي يمارسها العاملون فعلياً في بيئة العمل، وجاءت الإجابات لتكشف عن نوعين من المهارات: المهارات الفنية والمهارات الإدارية المكتسبة. وبناءً على ذلك، استخدم الباحث استنباطاً لقياس النسب المتحققة، وتحليلها للإجابة عن سؤال مفصلي: هل يمكن للأيدي العاملة التي تحمل مؤهلاً في تخصص معين أن تتحول إلى قدرات فكرية مؤثرة؟ ومن هنا انطلقت الدراسة إلى المبحث الثالث، الذي تضمن الاستنتاجات والتوصيات، والتي إذا ما طبقت فعلياً في واقع الشركات، يمكن تعميمها على مختلف القطاعات، مما يسهم في تعزيز موقع هذه الشركات في سوق تتزايد فيه حدة المنافسة من أجل البقاء.

الكلمات الافتتاحية: الموارد البشرية، الأيدي العاملة، رأس المال البشري، رأس المال الفكري، المهارات البشرية.

**Investing Intellectual Capabilities in Human Resources: The South Distribution Authority
– Basra Branch as a Model
Diaa Salem Abdul Jabbar
International Business Academy SWITZERLAND (IBAS)**

Received: 2 Apr. 2025 – Accepted: 22 May 2025 Available online: 27 May 2025

Abstract: In the context of today's knowledge-based economy, intellectual capabilities have become a key determinant of organizational success, as they form the foundation upon which creativity and innovation are built—both being crucial competitive factors in the marketplace. These capabilities act as the primary driving force behind corporate management in achieving its vision and objectives, which highlights the importance of optimizing their investment within a clearly defined organizational structure and job description framework. In the introduction to this study, the researcher references influential figures who demonstrated significant intellectual development, using them as a foundation for initiating the research process and presenting the

central problem through two guiding questions: How can we identify the most effective methods and concepts for unleashing the intellectual talents and capacities of employees within an organization? And how can we discover and employ such talents in society in alignment with each organization's role, duties, and structure? These questions are addressed across three chapters. The first chapter presents the theoretical background, exploring definitions, measurement approaches, and development strategies for intellectual capabilities. The second chapter outlines the methodology and data analysis, where the researcher builds on practical realities by selecting the Oil Products Distribution Company as a case study, using a random sample of employees from various departments. A key question was posed regarding the types of skills employees actually apply in their work, and the findings revealed two categories: acquired technical skills and acquired administrative skills. Based on these results, the researcher conducted a survey to determine the distribution of such skills and analyzed the responses to explore whether a workforce with academic qualifications in specific fields could be developed into a source of intellectual capital. The third chapter presents conclusions and recommendations, suggesting that if these are implemented in real organizational settings, they could be applied across various sectors, thus enhancing organizational competitiveness in an increasingly demanding market environment.

Keywords: Human resources, labor, human capital, intellectual capital, human skill

المقدمة

تُعدُّ المواردُ البشريةُ إحدى العناصر الأساسية الخمسة للمنظمات، سواءً كانت صناعيةً أو تجاريةً أو خدميةً. ومن العناصر الأساسية: رأس المال، الآلات والمعدات، المباني والإنشاءات، المواد الخام، الموارد البشرية، في القطاعات الثلاثة: الخاص، والعام، والمختلط؛ حيث تُعتبر المحرك الأساسي للعمليات التي تحدث في هذه المشاريع. وقد كان لهذا المورد من الأهمية ما أدى إلى البحث والتقصي عن طبيعة الأفراد العاملين في هذا المجال، من خلال الشخصيات التي لمعت في سماء إدارة الأعمال والمعرفة. وفي كافة التخصصات، نجد شخصيات برزت في هذا المجال وحققت ما تصبو إليه. فمنهم من تربع على عرش الغنى، مثل تشو قونفي، الملقبة بملكة الزجاج، حيث أصبحت أغنى امرأة في الصين، وكذلك مخترع فكرة التسويق الإلكتروني "أمازون" جيف بيزوس، والمهندس فاروق القاسم، الذي له الفضل في تطوير الاقتصاد النرويجي؛ لذا نجد أن النرويجيين يدينون له بالوفاء، لما حققه لهم من خلال نقل اقتصادهم إلى اقتصاديات الدول المتقدمة.

وقد قام باكتشاف أول مكنٍ نفطي في هذه الدولة. وبعد ذلك، توالى الإنجازات، حيث وضع النظريات التي كانت الأساس في ازدهار اقتصاد دول كالمملكة العربية السعودية وروسيا، لاستخدامهم نظرياته لما حققته من نجاح. ولا ننسى المهندسة المعمارية زها حديد، التي أثرت العالم بتصاميمها الهندسية، منها تصميم مطار دبي الدولي، وبنية البنك المركزي العراقي. وكذلك الحال مع الأستاذ طه حسين؛ فبالرغم من إعاقته، وهو من ذوي الهمم، أصبح عميد الأدب العربي وهناك شخصيات كثيرة لا تُعدُّ ولا تُحصى، ومن جميع أنحاء العالم، قدّموا للبشرية إنجازات ذات طابعٍ مميز، أثرت إنجازاتهم كافة مجالات الحياة. من خلال ذلك نطرح سؤالاً:

هل بالإمكان استثمار القدرات الفكرية لدى الموارد البشرية، التي يحكمها هيكلٌ تنظيميٌّ ووصفٌ وظيفيٌّ؟ حيث من المسلم به أن نعرف أن هذه القدرات تمثل القدرة والطاقة التي تحرك المشاريع؛ فهم الكفاءات البارزة، والعقول المدبرة التي يصعب إيجاد بديلٍ عنها، وهم ندرَةٌ، عكس القوى العاملة، التي تملك مهاراتٍ وقدراتٍ في تخصصٍ معين، تؤهلهم لأداء عملٍ في أحد التخصصات

من هنا نطرح السؤال الآخر:

هل بالإمكان أن نجعل القوى العاملة ذات المهارات المحدودة في تخصصٍ معين، يتمتعون بكفاءاتٍ استثنائيةٍ تمكنهم من قيادة المنظمات؟

الهدف من البحث

إنَّ الهدف من هذا البحث هو التمكن من الاستثمار الأمثل للقدرات الفكرية، والتي تتأتى من خلال المهارات والخبرات المكتسبة، ووضعها موضع التنفيذ، وذلك بإدراجها ضمن المسار الرسمي الصحيح في الهيكل التنظيمي للشركة، وتكوين وحداتٍ وشُعَبٍ

وأقسام لهذا الغرض، وإنشاء قاعدة بيانات تُحقق الهدف المنشود منها كذلك يمكن الاستفادة منها في مجال اللجان وفِرَق العمل التي تُشكّل ولا ننسى عملية التعويض للكادر المتقدم، من خلال الإحلال وتبادل المناصب، وهي من ضروريات العمل المهمة جداً لبقاء واستمرارية الشركة، لتحقيق أقصى استثمار لهذه الطاقات.

وبالنتيجة، سيكون هناك تقليلٌ للفجوة المستقبلية، عند اكتشاف هذه المهارات والقيام بصقلها من خلال التعليم المستمر، وتكثيف الدورات للمُعَيَّنِينَ الجدد، والاستفادة من الخبرات المتراكمة لدى الموظفين القدامى، بوضعهم في مواقع الإشراف خلال عملية الدمج بين الجديد والقديم لذا، سوف نصل إلى الاستثمار الأمثل لهذه القدرات، وبصورة رسمية كما ذكر أعلاه.

منهجية البحث

لقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث اعتمد على الأسلوب النظري من خلال الكتب والمراجع والأفلام ضمن محركات البحث والمكتبات الإلكترونية وقد واجه الباحث صعوبة في الحصول على مبتغاه في عملية البحث هذه وقد استند إلى العناوين القريبة من بحثه مثل رأس المال الفكري، ورأس المال البشري، والموارد البشرية ونظرية المنظمة الخ من هذه العناوين. كما استخدم الجانب العملي في ذلك، من استبانة وفق عينة تألفت من 126 موظفاً من كافة الأقسام والشعب والوحدات الساندة والرئيسية لشركة توزيع المنتجات النفطية / فرع البصرة، حيث اتضح للباحث أنّ هناك نوعين من المهارات المكتسبة لدى العاملين في الشركة ، وهي مهارات مكتسبة فنية ومهارات مكتسبة إدارية وأنّ العاملين قد انقسموا إلى :

عاملين اكتسبوا مهارات فنية

عاملين اكتسبوا مهارات إدارية

عاملين اكتسبوا مهارات فنية وإدارية

عاملين لم يكتسبوا مهارات

كفاءات

ومن خلال التصورات لمكونات القدرات الفكرية، انطلق الباحث في كتابة بحثه الذي تكون من أربع فصول، وانتهى إلى الاستنتاجات وختمها بالتوصيات التي إذا ما اخذت بعين الاعتبار سوف تحقق الاستثمار الأمثل لهذه القدرات، في ظل سوق تسوده المنافسة الشديدة، وبقاء هذه الشركات مترتبة على عرش الصدارة بين الشركات المنافسة.

المبحث الأول

الإطار النظري

تصورات مكونات القدرات الفكرية

لقد اعتمد الباحث في منهجية بحثه على البحوث الوصفية والسببية وسوف يتطرق في هذا لمأل إليه من الأهمية في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعتبر المحرك الأساسي لديمومه نشاط المنظمات، والوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة لكل منظمة حسب طبيعة نشاطها. لقد أبدى الباحث تصورات لتغطية الفجوة البحثية وإيجاد الحلول لها، بما يتناسب مع طبيعة العمل وفق الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي الخاص بالشركة وبما لا يتعارض معه.

1- ليس لكل العاملين قدرات فكرية، وإنما هناك أيدي عاملة لها مهارات ومعارف في تخصص معين تؤهلهم لأداء عمل معين. من خلال التطرق إلى مكونات القدرات الفكرية في بحثنا هذا نجد أنّ هنالك نوعين منها في كل المنظمات انتاجية أو خدمية أو زراعية وعلى الأوسع لأنواع القطاعات الحكومي والمختلط والخاص وهذان النوعان هما:

1-أ - القوى العاملة:

يمتلكون مهارات وقدرات تأهلهم لأداء عمل معين، حسب التخصص الذي تم دراسته من قبلهم ، وهذه الفئة وهي (فئة الوفرة) نجد أنّ هؤلاء يمتلكون مهارات في تخصصات مختلفة من العلوم، كذلك ينقسمون حسب المستوى التعليمي لهم وحسب الشهادة التي تم الحصول عليها، من الجانب النظري خلال التعليم الأكاديمي للجامعات والمعاهد والاعداديات والمراكز التعليمية الأخرى كمراكز التأهيل والتطوير ، وتنطلق من الشهادات الدنيا إلى أعلى الشهادات والتمثلة بشهادات الماجستير والدكتوراه. من خلال هذه الفئة وبسبب وفرتها نجد أنّ كافة المنظمات تعتمد على هذا النوع، حيث تختار التخصصات التي تتناسب مع طبيعة عملها وبالأعداد المناسبة، لتسيير الأعمال الخاصة بها وفقاً للرؤى والرسالة والإستراتيجيات والأهداف والخطط المرسومة من قبل إدارتها لتحقيق الاستمرارية والديمومة.

إنّ هذه الفئة تحتاج الى الكثير من الجهود، من تدريب وممارسات عملية، من أجل صفّل مهاراتهم واكتشاف كفاءاتهم، والتي تكلف المنظمات مبالغ طائلة ؛ للوصول الى الأهداف وفق الخطط المرسومة؛ عكس الفئة الثانية وهي القدرات الفكرية التي سنتطرق إليها ادناه.

كما أنّها تحتاج الى هيكل تنظيمي ووصف وظيفي يتلاءم مع طبيعة كل وظيفة من وظائف المنظمة وما هي الأهداف الواجب تحقيقها من أجل الاستمرار والبقاء، وعلى اختلاف المنظمات، حيث إنّ هذه الهيكلية تتغير بتغير الاستراتيجيات للمنظمات، وبما يتناسب مع أطر الأهداف القصيرة والطويلة المدى. كما يتسم هذا الهيكل بالسعة أو الضيق حسب حجم وطبيعة المنظمة، فنجد أنّ المنظمات التي تتعدى حدود الدولة الواحدة كالشركات الدولية يكون الهيكل التنظيمي لها بسعة تتناسب مع عدد الدول التي تعمل بها هذه الشركات، على عكس الشركات المحلية، التي يكون مجال عملها محدودًا، وتقدم سلعا أو خدمات معدودة، فإنها تُعد ذات هيكل تنظيمي صغير الحجم، يكفي لاستمرارية أداء الأعمال وفق أهدافها المرسومة، وبالنظير يكون عدد العاملين في الشركات الدولية أكثر بكثير من هذه الشركات، حيث يكون من خلال العدد والنوع واللغة والعادات والتقاليد التي تتطلب منهم أن يكون هنالك مبادئ وقيم تحكم هذه المنظمات ولا يجوز للعاملين فيها تجاوزها، عكس المنظمات المحلية الصغيرة التي تحكمها قيم واحدة لكون العاملين فيها هم من البلد نفسه الذين تربطهم عادات وتقاليد واحدة وهو سبب التعايش السلمي بين أبناء البلد الواحد. وحتى لو كان في هذه الشركات (الشركات المحلية) ايدي عاملة أجنبية فان طابع الكثرة يتغلب في هذه الحالات.

ومن هنا نتطرق إلى سؤالٍ مهمّ جدًا: هل تؤثر العادات والتقاليد في أيّ مجتمع من المجتمعات على المنظمة؟ وللجواب على هذا السؤال يجب أن نعرف نقطة أساسية ومهمة للإجابة عليه، وهو ما هو سبب وجود المنظمات؟

إنّ الإجابة على هذا السؤال تأتي من خلال طبيعة عمل هذه المنظمة، وما هي الأهداف التي نشأت من أجلها نجد أنّ هناك منظمات هدفها الربح، وهناك منظمات هدفها تحقيق خدمة، وهناك منظمات هدفها تحقق منفعة اجتماعية مثل: الكليات والمعاهد ومراكز التعليم الحكومية، هدفها خلق جيل متعلم يخدم بلده ضمن الاختصاصات المطلوبة، وكذلك فإنّ من أهداف المستشفيات والمراكز الصحية الحكومية في كلّ البلدان أن يكون جميع المواطنين يتمتعون بصحة جيّدة. إنّ هذا الهدف تسعى له جميع الحكومات في العالم؛ لجعل افراد المجتمع خالين من الأمراض وأصحاء من أجل تحقيق تنمية صحيحة من كافة الجوانب، حيث إنّ الهدف الأسمى لكل حكومة هو إرضاء مجتمعها.

إنّ كافة المنظمات، وعلى اختلاف أشكالها، تسعى جاهدة لتحقيق المنافع الاجتماعية للمجتمع المحيط بها، غير أن هذه المنافع - على نيل أهدافها - تُعد كُلفًا إضافية تتحملها الشركات! يا للمفارقة. لحل هذا الاستفهام نقول إنّه مهما انفتحت هذه الشركات وخاصة الربحية منها على المنافع الاجتماعية فإنّ لذلك مردودًا إيجابيًا على المدى القريب والبعيد، يسهم في ترسيخ استقرار هذه المنظمات واستمراريتها داخل المجتمع الذي تعمل فيه، فعند بناء مدرسة أو أو تعبيد طريق، أو إنشاء جسر فإنّ هذا العمل يأتي بالنفع الى كلا الطرفين، فمن جانب الشركة التي تقدم الخدمات الاجتماعية نجد أنّ موظفيها يشعرون بالفخر من هذه الأعمال مما يشكّل لهم حافزًا للبقاء والاستمرارية فيها. ، كما يُعدّ ذلك دافعًا لهم لبذل مزيد من الجهود، مما يعكس إيجابًا على زيادة السلع والخدمات المقدّمة مما يزيد من الأرباح الناتجة من عملية البيع ، كما أنّ المواطنين يشعرون بالرضا من هذه المؤسسة وبالتالي يكون هنالك دافع لشراء منتجاتها أو خدماتها المقدمة عكس المنظمات التي لا تكون لها منافع اجتماعية . ولا ننسى دور الحكومات في اسناد هذه الشركات من خلال الدعم الذي تقدمه لها في تخفيض نسبة الضرائب والإعفاء الجمركي على المواد الخامالخ من الإعفاءات والخصومات، وهنا تظهر أهمية المنافع الاجتماعية التي تقدمها هذه المنظمات للمجتمع التي تنصب بشكل إيجابي على القوى العاملة مدار بحثنا هذا.

قد يظهر لنا أهمية معرفة الدور الذي تلعبه القوى العاملة لما لها من دور فعال في المنظمة فهي الطاقة التي تدير كافة العمليات في المنظمات حيث أصبحت من الأهمية أن أطلق عليها راس المال البشري ورأس المال الفكري في الكتابات الحديثة (حسن 2019) حيث يتضح لنا من هذه المكانة الدور الذي تلعبه بالتوافق مع بقية عناصر المشرع من رأس المال والآلات والمعدات والمباني والإنشاءات والمواد الخام. حيث إن هذا العنصر أكثر العناصر فاعلية واهمية الذي لا يمكن الاستعاضة عنه أو تجاهله بالرغم من التطور التكنولوجي الذي صاحب العمليات الإنتاجية ودخول الروبوت في التصنيع فهذا لا يعني أنه يمكن الاستغناء عن الأيدي العاملة اطلاقا على الرغم من أنّ هنالك شغل للوظائف من خلال المكننة الحديثة. لذا يجب النظر إلى أنّ الحدائة مطلوبة وعلى العاملين من القوى العاملة أنّ يطوروا من أنفسهم من أجل مواكبة هذا التغيير، ولقيام باستخدام هذه المكننة الحديثة في عملهم لتقليل الأخطاء البشرية إلى أقل حد ممكن من أجل الوصول إلى أعلى جودة للمنتج أو الخدمة المقدمة، والتي تتعكس بصورة مباشرة على رضا العميل الذي هو المحور المقصود. إنّ اتجاهات الشركات كافة سواء كانت خدمية او إنتاجية هو البقاء في السوق الذي تحكمه سياسة البحر الأحمر

من خلال التنافس الشديد بين هذه الشركات والتي تظهر جليا في التعاملات التجارية على مستوى الشركات الكبيرة وخير دليل على ذلك هو شركة نوكيا التي لم تستطع مواكبة التطور التكنولوجي للهواتف النقالة حيث خرت بشكل شاغولي من اعلى قمة جبل الصدارة الى قاع الفشل وحسب ما صرح به مدير شركة نوكيا وكانت النتيجة خسارة الشركة، وتم بيعها إلى شركة مايكرو سوفت (ملحق رقم 2أ و2ب) إنّ هذا المثال يفودنا الى دور القوى العاملة ومدى استطاعتها على تقديم ما يرغب به العملاء لسد

الاحتياجات الجديد والقديمة والاحتياجات المتجددة حيث تحقق الرضا لهم، مما يؤدي الى السعادة وبالتالي تتكون الخريطة الذهنية لديهم مما يجعل الاستمرار بشراء هذه العلامة، وبالتالي تؤدي إلى الاستمرار بشكل مستمر ومتواصل للشراء فنجد الأمهات تطلق كلمة (بامبرز) على الحفاضات الخاصة للأطفال على الرغم من أن (بامبرز) هي علامة تجارية لشركة تصنع حفاضات الأطفال، وهذا يدل على مدى شطارة واتقان العاملين في شركة بامبرز وخاصة رجال التسويق الذين هم جزء من الأيدي العاملة مدار بحثنا هذا. كما أن هناك مثل اخر وهو ماركة كلينكس وهي شركة لصناعة المناديل الورقية فنجد أن علامتها التجارية قد طبعت في ذاكرة الأفراد وعلى مدى أجيال متتالية. ولا ننسى الجانب القانوني في مجال الأيدي العاملة ومدى قيام الحكومات بسن القوانين والتشريعات الخاصة بالتوظيف للعاملين ومنع التمييز الغير عادل وتحقيق المساوات والعدالة بين افراد المجتمع.

1-ب - القدرات الفكرية:

يمكن أن نوجز مفهوم القدرات الفكرية هم الأشخاص الذين يمتلكون قدرات فوق العادة، والتي تمكنهم من قيادة المنظمات بشكل يؤدي إلى تحقيق أهداف وتطلعات المنظمات دون الحاجة إلى بذل البرامج للتأهيل وتطوير المهارات وصلها، فهم من خلال كينونتهم نجد أن كافة الحكومات تهتم بهذه النوعية من الأفراد وتقوم بفرزهم وفق مدارس خاصة مثل مدارس الموهوبين ومدارس المتميزين والذين يكون نظام التعليم لديهم يختلف عن باقي المدارس الأخرى (الشرع 2023).

إنّ الهدف من ناحية الشركات عند وجود هذا نوع من الموارد البشرية (القدرات الفكرية) يؤدي بها الى تقليل الكلف من ناحية. ومن ناحية أخرى وعلى المدى البعيد يحققون الاستمرارية والأمان للشركات العاملين فيها لما يمتلكون من عقلية خلاقة ومبدعة. وسوف يحققون ما يصبوا إليه العملاء من منتجات أو خدمات جديدة تشبع رغبات العملاء وبالتالي حصول الرضا الذي يؤدي بدوره الى تثبيت مكانة هذه الشركة في السوق وحصولهم على نسبة من الحصة. هنا يطرح سؤال نفسه هل كل الأفراد الذين يملكون قدرات فكرية يصلحون للعمل في كافة المؤسسات؟

إنّ الجواب على هذا السؤال يكون بالنفي حيث إنّ هؤلاء الأفراد لديهم قدرة فكرية في مجال عمل معين فالتميز بحفظ القران الكريم لا يصلح أن يوظف في إدارة مصنع للمواد الاحتياطية بل يمكن أن نوظفها في مجال البحث العلمي والتدريس كما أنّ الذي يكون لديه قدرات في مجال الذرة يمكن الاستفادة منه في الشركات التي يكون لها اختصاص في هذا المجال مثل شركات انتاج الطاقة الكهربائية على الطاقة الذرية أو يمكن أن يكون تدريسي في الجامعات التي تحوي على تخصص في الطاقة الذرية وهكذا يجب أن نفهم أنّ احتياج الشركات الى القدرة الفكرية التي تتناسب مع طبيعة أعمال الشركة ومواصفاتها الفنية والإدارية. إنّ الجانب الإداري يحتاج قدرات فكرية في مجال القيادة فعند الحصول هذا النوع من الأفراد هم قادة بحد ذاتهم. ومن خلال ذلك يطرح الباحث صفات كل من القوى العاملة والقدرات الفكرية وفق الجدول ادناه لتكون انطلاقة في التمييز بين كلا الفئتين.

جدول رقم (1)

((صفات القدرات الفكرية والقوى العاملة)) من تصميم الباحث

ت	القدرات الفكرية	القوى العاملة
1	يكون من خلال تشكيل فريق عمل	هيكل تنظيمي يدار بوصف وظيفي
2	كل فرد قائد بحد ذاته	يتبع الاوامر والتعليمات الصادرة من الادارة العليا
3	السوق هو المصدر للمواد المخزنية	مخازن الشركة
4	الابتكار والمهارات هي المحرك الاساس في العمل	الايامر والتعليمات الصادرة هي المحرك الاساس في العمل
5	تتسم بالندرة	تتسم بالوفرة

من خلال الجدول أعلاه يمكن أن نضع الخطوط العريضة للفروقات ما بين القدرات الفكرية والقوى العاملة، التي سوف تكون لنا منطلقاً في بحثنا من أجل اكتمال الصورة لدى الجميع.

إنّ الآلية التي تتبع مع القدرات الفكرية تختلف اختلافا جوهريا عن الآلية التي تتبعها القوى العاملة، وهذا نابع من خلال طبيعة وكيونة العمل المقدم لكل منهما، فنجد أنّ القدرات الفكرية تستخدم فرق العمل وهي عبارة عن مجموعات صغيرة تتحمل أعباء ومخاطر العمل استنادا لما تمتلكه من قدرات فوق العادة، فكل عضو في الفريق هو قائد بحد ذاته، ولتكملة عملية الإنجاز للواجبات المكلفين فيها توضع خطة عمل وتحدد من قبل الأهداف التي يراد الوصول إليها، وكما ذكرنا في أعلاه فإنّ كل فرد قائد بحد ذاته فهو بذلك يقوم بواجبه المناط به وفق الهدف المرسوم من ضمن الخطة المخطط لها، بالفترة الزمنية المحددة لهم، حيث يقوم بكافة الأدوار الخاصة به في عملية التنفيذ ويقوم بتكليل ذلك من خلال تقييم عمله باستمرار، وبالتزامن مع عملية التنفيذ ومقارنة النتائج لغرض معرفة مساره الصحيح وإذا كانت هنالك عقبات فيقوم باتخاذ القرار المناسب لحل والرجوع للمسار الصحيح، وكل ذلك يكون تماشياً مع بقية أعضاء الفريق. (ملحق رقم 6).

إنّ هذا النوع من سياقات العمل يتعارض مع سياقات العمل المتبعة في القوى العاملة حيث تكون العملية الإدارية تدار بواسطة هيكل تنظيمي يدار بوصف وظيفي، لذا نجد أنّ الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي هما وجهان لعملة واحدة ولا يمكن الاستغناء

عن احداهما، فلا نستطيع ان نعمل بهيكل تنظيمي بدون وصف وظيفي ولا يمكن العمل بوصف وظيفي بدون هيكل تنظيمي (ملحق رقم 1).

من خلال الاطلاع على نماذج الوصف الوظيفي فقد وجد الباحث في نموذج شركة توزيع المنتجات النفطية وجود نوعين من الوصف وهما وصف وظيفي خاص بالمهام والواجبات لكل قسم وشعبة رأسية ووحدة رأسية ووصف وظيفي للعناوين الوظيفية، بحيث يستفاد من الوصف الوظيفي الخاص بالمهام والواجبات للأقسام والشعب لمعرفة دور كل موظف والاعمال المناطة به والذي يقوم بدوره (الموظف) بوضع سياق العمل المطلوب له لكل مهمة كلف بها، فبعدد المهام المكلف بها يكون عدد سياقات العمل التي يجب عليه ان يستخدمها.

والوصف الوظيفي الخاص بالعناوين الوظيفية يستفاد منه الموظف عن الترقية من درجة وظيفية الى درجة وظيفية اعلى فمن خلال هذا الوصف يعرف الموظف حدود الصلاحيات والمسؤوليات للدرجة الوظيفية التي هو فيها، ومدى تطابقها مع المهام والواجبات والمسؤوليات المناطة به لمنع التمييز الغير عادل في توزيع المهام والواجبات والمسؤوليات. وبالنتيجة تكون عملية شفافة تخلق الرضا لدى العاملين في هذه المنظمات.

ان خصائص الافراد تختلف من حيث ان لكل منهم تخصص معين ينطبق على مهمة في وظيفة معينة، لذلك يتبع هيكل تنظيمي يدار بوصف وظيفي محدد وفق استراتيجيات محددة، على ضوء الرؤى والرسالة لهذه الشركات، حيث ان كل فرد له مهام محددة مسبقا ويتم إدارة كل الاعمال من خلال الصلاحيات والمسؤوليات ضمن الهياكل التنظيمية، فكل شيء واضح ومحدد ولا يلتبس الخطأ.

في حالة وجود عمل يخالف التعليمات والضوابط وسياقات العمل المتبعة تحرر مطالعات بشرح فيها هذا التعارض ، وترفع الى المسؤول الأعلى فاذا كانت لديه إجابة لحل هذا التعارض فيوضح ذلك إلى الموظف المعني ، وإذا لم تكن لديه التعليمات لمثل هذه الحالة فترفع الى المسؤول الأعلى ثم الأعلى إلى أن تصل الى أعلى جهة في إصدار القرار التي تفتي في هذه الحالة كونها المخول الوحيد والمرجع الأعلى، وتتم هذه العملية بسرعة من خلال استخدام البرقيات المستعجلة لحسم موضوع الإجابة ، حيث يتم استخدام التعليمات الجديدة كسياق عمل يضاف أو يلغى السياق العمل المتبع في السابق .

انّ هذا الإجراء يتم للمحافظة على سير الخطط الموضوعية ضمن رؤى الشركة وفق الأهداف المعدة، وألا يكون الموظف تحت طائلة القوانين والأنظمة التي تراقب من الجهات الرقابية بكافة صنوفها وتشكيلاتها.

انّ سياقات العمل من الأمور المهمة والأساسية لعمل أي موظف في الخانة الثانية وهم القوى العاملة وذلك لتقليل الأخطاء البشرية الناتجة عن العمل، ولتفادي الوقوع في الأخطاء ابتكر سياق العمل لتكون أداة فعالة تستخدم من قبل الموظف والمدير على حد سواء، وكل حسب المهام والواجبات المكلف بها وفق الوصف الوظيفي والهيكل التنظيمي. حيث انّ لكل مهامه مكلف بها يوجد سياق عمل خاص بهذه المهمة مستند الى الأوامر والتعليمات الصادرة من الإدارة العليا له.

انّ هذه التوجيهات تكون على شكل تعاميم توزع على كافة منتسبي الشركة لغرض تنفيذ المهام المطلوبة وفق التعليمات والضوابط المعدة من قبلهم،

فلا يحق لأي موظف تجاوز حدود صلاحياته ومسؤولياته مهما حصل.

انّ التجاوز على الصلاحيات له اثار قانونية يعاقب عليها القانون وفق فقراته، ونجد ضمن هذه القوانين التي تحكم المؤسسات هو قانون انضباط موظفي الدولة، وقانون العمل وقانون الخدمة المدنية، وهي قوانين شرعت للحد من التجاوزات وضبط العلاقات بين الأفراد العاملين.

خلال الفقرة الثانية من الجدول يجد الباحث الفرق الثاني، أنّ كل فرد قائد بحد ذاته فهو من خلال كونه ولامكانياته والمواهب التي لديه يقوم بوضع الخطط ويجعلها في أهداف من أجل تحقيق الرسالة وفق متابعة ورقابة والتحفيز ذاتي الذي يتسم به (ملحق رقم 6) .

أما بالنسبة للقوى العاملة فنجدهم للقيام بالأعمال المناطة بهم يتبعون التعليمات والضوابط الصادرة لهم من المسؤول المباشر والمستندة للتعليمات والضوابط الصادرة من الإدارة العليا وجهة إصدار القرار ، وكل ذلك ليتسنى تحقيق الخطط الموضوعية والمرسومة ، ويكون الكشف عن ذلك من خلال الرقابة والتي تكون مستقلة على مستوى اقسام رأسية او شعب رأسية ترتبط بكون ارتباطها بالإدارة العليا حتى لا يكون هنالك تأثير يذكر على الرقابة من الجهات الرقابية ، وقد تكون الرقابة خارجية مثل ديوان الرقابة المالية ، هيئة النزاهة ، او داخلية تتمثل باقسام وشعب رأسية مثل شعبة واقسام التدقيق والتخطيط ، حيث يتمثل دورها الرقابي في القياس والمقارنة بين المتحقق والمنجز من الاعمال والمتمثلة بالأهداف القصيرة المدى والمخطط من هذه الأهداف، لذا كان من أهم الشروط الواجب توفرها في الأهداف أن تكون قابلة للقياس، ومحددة بفترة زمنية ، لمعرفة سير الخطة بالشكل الصحيح ، ومعالجة الإخفاقات من خلال اصدار الاوامر والتعليمات للعاملين لتصحيح المسار نحو العمل الصحيح والسليم. كما يكون دور الرقابة في كشف أي تلاعب وهدر في الأموال العامة، ورفع التقارير الازمة من اجل الشفافية والنزاهة في العمل، هذا بالنسبة للمنظمات من دوائر وشركات تابعة للحكومات والقطاع المختلط.

بالنسبة للشركات القطاع الخاص فقد اختلف العمل الرقابي وخاصة بالنسبة للجانب المالي واحتساب الضرائب ، حيث كان في القديم تقوم الشركات بتخفيض نسبة الأرباح الخاصة بها من أجل تقليل نسبة الضريبة المفروضة عليها ، ولكن هذا التصرف وهذا الأسلوب تم التخلي عنه لوعي هذه الشركات بان هذا العمل الخاطئ سوف يؤدي بالنتيجة العكسية على سمعة الشركة ومركزها المالي ، كما أنّ التقييم لا يكون داخليا وانما يجب أن يكون من خلال مكاتب متخصصة وذات سمعة في السوق ولدى الحكومات حيث تقوم بتدقيق الحسابات ، وما المتحقق من أرباح ومبيعات وهذا بدوره يأتي بالنتيجة الإيجابية لهذه الشركات امام حكوماتها وامام البنوك ، حيث إنّ مركزها المالي ضروري جدا لهم لعمليات الاقتراض أو طرح الأسهم والسندات في أسواق البورصة لأن البنوك المركزية تساهم في عملية الطرح للسندات أو تقوم شركات متخصصة بهذا الشأن.

من ضمن الفروق التي طرحها الباحث للتمييز بين العمل كقدرة فكرية وقوى عاملة هو كيفية إدارة واستخدام المواد الأولية والمواد الخام الداخلة في العملية الإنتاجية وقطع الغيار والى اخره من الأمور التي تتطلب انتاج السلعة او تقديم الخدمة ، حيث نجد ان نظام العمل في فرق القدرات الفكرية ان السوق هو مصدر الذي يستخدم للحصول على المواد الأولية والخام وقطع الغيار ، وهذا الأسلوب قد استخدم من قبل الشركات في الأسواق المستقرة ، حيث تحصل هذه الشركات من هذه الميزة لتقليل كلف التخزين للمنتوج من توفير المباني والانشاءات، وكذلك كلفة تشغيل العاملين في مجال التخزين ، وتجنب كافة المخاطر الخاصة بهذه العملية حيث تعتبر هذه الشركات السوق هو المخزن الكبير لتوفير ما تحتاجه للقيام بعمليات الإنتاج للسلع او توفير الخدمات . اما بالنسبة للقوى العاملة فان أسلوب المناولة المخزنية، ووجود مخازن لدى الشركة هو الأسلوب الأمثل لمثل هكذا نوع ، حيث إنّ طبيعة العمل تتطلب مثل هذا الأسلوب لأحكام السيطرة على المخزون ، وتوفير المواد الأزمة ولذا تطلق تسمية المخازن والسيطرة المخزنية ، بحيث يكون هنالك مستوى أعلى ومستوى أدنى للمواد المخزونة الذي يجب ألا يتجاوزها العاملين في هذا المجال ، فعند وصول المواد المخزنية الى الحد الأدنى يقوم العاملين على السيطرة المخزنية بأعداد طلبات التعزيز لهذه المواد، وتكون أما عن طريق التعزيز من المخازن الرئيسية للشركة، أو عن طريق الشراء سواء من الأسواق المحلية أو الشراء من الأسواق الأجنبية .

إنّ تعزيز المواد وفق فترة زمنية محددة، وتكون مدروسة بحيث لا تؤدي الى تكديس المواد المخزنية لأنها كلف، وألا يكون هنالك شحة فيها لذا يتطلب الأمر التوازن في ذلك، وعلى هذا الأساس وضع النظام المخزني لأنه قد فصل على هكذا نوع من والمقصود بي القوى العاملة. (جدول رقم 1 ص5).

لقد تطرق الباحث للتحفيز بوصفه الفقرة الرابعة من جدول الاختلاف بين القدرات الفكرية والقوى العاملة، فقد وجد ان الابتكار والمهارات هي المحرك الأساسي الذي يدفع العملية الإنتاجية للأفراد ذوات القدرات الفكرية، بحيث يكون التحفيز داخلي ذاتي نابع من النفس الإنسانية لهذا الشخص (ملحق رقم 6)، لان طبيعة وكيوننة أصحاب القدرات هي التي تجعل منهم يتصفون بهذا الأسلوب من العمل التي تأتي ثماره كجوهره لها لمسات من ايادي مبدعة قد جعل الله سبحانه وتعالى موهبه ربانية تمثل قدرته وعظمته جل جلاله .

أما بالنسبة الى للقوى العاملة فنجد الاختلاف في الأسلوب حيث تكون الأوامر والتعليمات الصادرة من الإدارة العليا او المسؤول المباشر هي المحرك للعمل حيث يكون العمل ضمن مدى الصلاحيات والمسؤوليات المناطة لكل فرد في هذه المنظمة، والتي يحررها الوصف الوظيفي بهيكل تنظيمي لتحقيق رؤى ورسالة المنظمة.

إنّ النقطة التي تميز عليهم من خلال الاختبارات والمقابلات الشخصية فهذه الشركات التي يكتب لها النصيب في الحصول على مثل هؤلاء الافراد تكون محظوظة جدا ما لها من مميزات في ذلك اما القدرات الفكرية عن الأيدي العاملة حيث وجد هذا الفرق من الفروق الأساسية الواضحة والتي تم العمل بها وهو أنّ القدرات الفكرية من الندرة ما يجعل الشركات العالمية تبذل جهود مضية من أجل الحصول القوى العاملة نجدها بالوفرة ما يجعلنا نفكر في كيفية الاستخدام الأمثل لهم وحسب تخصصه.

من ضمن التصورات أيضا

2- ان الابتكار والمهارات هي الدافع الأساسي في العمل حيث ان من خصائص الشخص الذي يمتلك القدرات الفكرية لديه سمة التحفيز الذاتي

فهو يشجع نفسه بنفسه ويكافئها على الإنجازات التي يحققها في مراحل انجاز الأعمال حتى الانتهاء منها فهو فخور بالأعمال المنجزة من قبله أما القوى العاملة فتجد أنّ هنالك الأوامر والتعليمات هي التي تحكم الموقف الوظيفي في أداء الاعمال وكما ذكرناها سابقا ان هذا الاختلاف نتيجة وجود ندرة في القدرات الفكرة مقارنة بالوفرة بالأيدي العاملة. (ملحق رقم 6).

3 - ليس كل مهارات العاملين ومعارفهم وخبراتهم تعد قدرات فكرية. وانما العاملين اللذين لديهم الخبرة والمهارة بتوليد او تكوين ثروات المنظمة وبالتالي يطلق عليهم بالنجوم الامعة والعقول المدبرة الذين يصعب ايجاد بديل عنهم هنالك العديد من الشخصيات التي كانت تتصف بهذه الصفة، فهي قدرات فكرية أثرت المجتمع بقدراتها، حيث أصبحت تشو قونفي، التي لُقبت بـ(ملكة الزجاج)، من أغنى نساء الصين، إذ ترُبعت على عرش الغنى من خلال ما حقته في مجال صناعة الزجاج الذكي للأجهزة الهاتفية النقالة (ملحق رقم 4) والمهندس فاروق القاسم الذي له الفضل في تطوير الاقتصاد النرويجي

حيث ان النرويجيين جميعا يدينون بالوفاء لهذه الشخصية التي نقلت اقتصادهم الى أفضل اقتصاديات دول العالم (ملحق رقم 8

) ويُعدّ كيث ديني صاحب مسار وظيفي متميّز، إذ تصاعدت نجوميته في شركة نايك، حيث تسلّق سلّم النجاح وتولّى منصب مدير في شركة أحذية يبلغ رأس مالها 350 مليون دولار. وبعد ذلك، واصل صعوده المهني لينتقل إلى شركة لتصنيع الملابس مقرّها نيو إنجلند، ثم إلى شركة كلوب براند مانجمنت وخلال 18 سنة، حصل على ترفقيات عديدة ناجحة بفضل علاقاته المتينة داخل بيئة العمل، ومع أشخاص يدركون تميّزه وموهبته في تطوير الموظفين الذين يعملون تحت إشرافه. ومن اللافت أنه لم يحتج إلى البحث عن وظيفة، ولم يعد سيرته الذاتية سوى مرة واحدة عند تقديمه لأول وظيفة (ادودا 2018).

إنّ الشواهد من الشخصيات كثيرة جدا فنجد المهندسة زها حديد التي اثرت بتصاميمها المعمارية دول العالم منها بناية مطار دبي الدولي، وبناية البنك المركزي العراقي (ملحق رقم 7).

ولا ننسى أهم شخصية في التاريخ التي كانت ولا تزال وتبقى إلى آخر الزمان نستنبط وننهل منها ونرتوي فبهيه المسار التي ينير لنا درب ومرضاة الخالق عز وجل الذي بعثه رحمة للعالمين سيدنا ورسولنا الكريم محمد (ص) فلا نجد بمثل شخصيته مثيل بالكمال الإلهي الذي أفاض به الله عليه من سمات وخصائص جعلته قائدا فذا لتغيير العقيدة المظلمة التي كان الناس يتخذوها الى عقيدة النور والهدى وقد أصبحت للإنسانية ككل شعارا يستقى منه على مر العصور والأزمان.

إنّ الشخصيات التي أشار إليها الباحث لدعم بحثه تتطابق مع الفكرة التي قادته إلى وضع تصوّر مفاده أنّه ليس كل العاملين، مهما بلغت معارفهم وخبراتهم، يُعدّون من أصحاب القدرات الفكرية، ما لم يكونوا في الموقع المناسب وفي المكان المناسب. فالأشخاص الذين أتاحت لهم الفرص المناسبة قد أثروا وأبهروا العالم بمجزاتهم، التي أصبحت سماتٍ فارقة تركت آثارها في تاريخهم. ومن أبرز الأمثلة على ذلك، الأديب الكبير الدكتور طه حسين، عميد الأدب العربي، الذي - رغم إعاقته - أثّر في الأدب العربي بتميزه وموهبته الربانية التي وهبه الله إياها. فهو مثال حيّ على القدرات الفكرية التي يعتز بها العالم العربي، والتي سبقت خالدة على مرّ العصور.

وكما نجد للقارئ عبد الباسط عبد الصمد الذي مكّنه الباري من خلال طبقات صوته بأن يجيد علينا بتلاوة آيات القرآن الكريم التي تطرب أسماعنا كل صباح وفي المناسبات الدينية على مستوى العالم الإسلامي ككل حيث نجد تسجيلات صوته وهو يصدح كل صباح.

إنّ هذه المواهب والقدرات ليس بالضرورة كلها خرجت إلى أرض الواقع لذا واقصد أنّ هنالك قدرات فكرية دفنت ولم تظهر الى السطح لعدم توفر الظروف الملائمة لظهورها متوازية مع قدرات فكرية كتب لها الظهور واثراء العالم بمجزات فريدة من نوعها.

4 - يرى الزبائن متعة ورغبة فيما يقدمونه من عمل جديد ومثمر على الدوام

إنّ خير دليل على هذه الفكرة الشخصيات التي تم ذكرها في الفقرة السابقة فنجد المهندس فاروق القاسم أنّ الشعب النرويجي يكن له بالتقدير والاحترام حيث ودليل على العرفان ادخل في مناهجهم التعليمية وأصبح يدرس في مدارسهم كما نلاحظ ان هذه الشخصية قد اخذت نظرياتها من دول عدة منها المملكة العربية السعودية والاتحاد السوفيتي لتطوير عملهم في المجال النفطي بعد النجاح الذي لاقته عند استخدامها وتطبيقها في النرويج. (ملحق رقم 8)،

وما نشهده من تطورات مستمرة في السلع والخدمات إنما يعكس سعي المنظمات لإرضاء أذواق الزبائن والعملاء، وذلك من خلال إصدار موديلات جديدة ومبتكرة تحقق التميّز وتلبي تطلعات المستهلكين. ويأتي هذا الجهد في إطار تحقيق الرضا الذي يُعدّ أساساً لاستمرارية هذه المنظمات وديمومة عملها في بيئة تنسم بالمنافسة والتغيّر المستمر

نحن نجد سلعا وخدمات استبدلت بأخرى، فنجد التلفزيون والجراند والمجلات قد استبدلت بجهاز الموبايل، وكذلك بالنسبة للحاسوب المنزلي قد استبدل بالأتوب والاي باد.

إنّ هذه الأعمال الجديدة والأفكار الخلاقة جاءت نتيجة لأنشطة البحث والتطوير في المنظمات، مما يعكس علاقة تكاملية بين المنظمة والعملاء. فمن جهة، يحصل العملاء على منتجات وخدمات تلبي رغباتهم واحتياجاتهم، ومن جهة أخرى، تحقق المنظمات عوائد مالية تساعد على تسيير أعمالها وضمان الاستمرارية والبقاء في السوق.

إنّ هدف أي منظمة من المنظمات سواء كانت تقدم خدمة أو منتج؛ هدفها الأساسي هو رضا العميل بالدرجة الأولى كونه الركيزة التي تستند عليها الشركات فهو المحور الرئيسي، وذلك لكونه المصدر لتحقيق الأرباح التي هي الطاقة والقوة للاستمرار في العمل وادامة نشاطات المنظمة، وحصولها على حصة سوقية مناسبة تكون من خلال هذا الرضا.

وهنا تظهر أهمية طرح هذا التصور، أنّ المتعة ورغبة الزبائن لما يقدموه من سلع وخدمات تحقق الإشباع لرغباتهم واحتياجاتهم وهذا ما تحقّقه القدرات الفكرية لأنها تعي كل الوعي والتفهم لما تحتاجه هذه الفئة أو تلك الفئة من المجتمع.

5 - من خلال شرطي المهارات والمعارف يمكن الحصول عليهم

لقد قامت الدراسات والبحوث السابقة بالبحث والتقصي للحصول على النتائج فمن خلال الاطلاع عليها وجد الباحث ان الباحثين في هذا المجال قد اتخذوا مجموعة من المفاهيم منها راس المال الفكري وراس المال البشري والمعرفة البشرية والتي تنصب في تسليط الضوء على جزء مما في بحثنا هذا ولكن قد استفاد الباحث من تجربتهم وخوضهم في مهارات وصفات الافراد. (ادودا 2018) و(حسن 2019) و(كسار 2020).

عند الربط بين المعطيات التي تم ذكرها آنفاً ومع ما تم إدراجه في شرطي المهارة والمعارف الذي يمكن الحصول عليهم في هذا السياق نجد الأرضية الخصبة في وضع المعارف في سياقها الصحيح من خلال التدريب والتطوير والتعليم المستمر للأفراد العاملين وبين المهارات سواء كانت مكتسبة أو أساسية جاءت مع المتعنين قبل دخولهم وتوظيفهم في الشركة. وهنا يمكن الإشارة الى شعبة الدراسات والتدريب وما تبذله من جهود في تحقيق ذلك ومدى تقييم الجهود التي يبذلها العاملين في هذا المجال من وضع الخطط الكفيلة التي تضمن تحقيق هذه النسب المقبولة من أجل الاستمرارية لتحقيق الرؤية والرسالة من خلال تنفيذ الأهداف المرسومة.

حيث نلاحظ أن التدريب يسهم بشكل فعال في تطوير مهارات الأفراد، مما يُفضي إلى تحقيق الاستثمار الأمثل في قدراتهم. وانطلاقاً من ذلك، تبرز الحاجة إلى التعرف على نوعية التدريب الملائم لهؤلاء العاملين. وهنا تبرز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تحديد المهارات التي يحتاجها العاملون لتحقيق الأهداف المنشودة. وبناءً عليه، سنتناول فيما يلي أنواع التدريب التي يمكن تقديمها لتطوير مهارات العاملين وتعزيز كفاءتهم:

5-أ. التدريب المهني:

يعتمد هذا النوع من التدريب على تطوير المهارات العلمية المتعلقة بالأعمال التي يُكفّف بها الموظفون، ويتجلى هذا بشكل واضح في المنظمات ذات الطابع الإنتاجي، مثل معامل الحديد والصلب، ومعامل الأسمدة، ومعامل البتر وكيماريات. إذ يتطلب العمل فيها معرفة فنية دقيقة بعمليات التشغيل ومهارات تخصصية تسهم في رفع كفاءة الأداء والإنتاج. إن هذا التدريب مطلوب للعاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية وذلك بسبب طبيعة عملها فيه شركة تسويقية خدمية يدخل فيها الجانب الفني من خلال الأقسام الفنية المتمثلة بقسم صيانة الشاحنات والقسم الفني، ورؤيتها أن تحقق أفضل خدمة للمواطنين من توفير كافة المنتجات النفطية للأفراد المجتمع سواء كانوا مواطنين أو مقيمين أو شركات محلية أو الاجنبية ولكافة القطاعات العام والخاص والمختلط أي كافة الافراد والشركات داخل العراق. (بخوش 2018)

5-ب. التدريب الإداري:

إنّ هذا النوع من التدريب ينطوي على التطوير للمهارات الإدارية للعاملين في مجال الإدارة، والتي يكون الأفراد مرتبطين بعملية التخطيط والتنظيم والرقابة ووضع الخطط والتحفيز والقيادة. وهذا النوع من التدريب مطلوب جدا في الشركة بجانب التدريب الفني، حيث تسعى الشركة الى زج العاملين في كافة الاختصاصات بدورات إدارية وهي تكون ملزمة لهم في تغير العناوين الوظيفية، ويتحتم على كل موظف ان يجتاز دورة إدارية مهما كان تخصصه لتغيير عنوانه الوظيفي. وذلك لأن الجانب الإداري مطلوب اتقانه من كافة العاملين، وعلى كافة المستويات لتطبيق المهام والواجبات ضمن الوصف الوظيفي للشركة والمتلائم مع الهيكل التنظيمي. (مروة 2022 من ص6 الى ص9) و(بخوش 2018)

5-ج. التدريب الشخصي:

يكون لتطوير المهارات الشخصية مثل التواصل وحل المشكلات، ولا ينجح هكذا نوع من التدريب الا إذا كان هنالك قناعة في التغيير الداخلي لهؤلاء الافراد، ويشترط فيه أيضا الخروج من دائرة الراحة، والسعي والمثابرة من أجل ما يصبوا اليه هذا الفرد. حيث يكون المحفز الداخلي للأفراد العاملين هو المحرك الأساسي لتطوير المهارات، حيث تكون هنالك رغبة جامحة في التعلم من قبلهم وحافز لبذل طاقة إضافية لتحقيق ما يصبون اليه.

لقد لاحظ الباحث هذا النوع من التدريب واضحا بالنسبة للأفراد العاملين في الشركة من خلال الحصول على شهادات أعلى لتطوير وتوسيع مداركهم، فوجد العديد منهم قد قام بدراسة الماجستير والدكتوراه في مجال تخصصه من خلال البرامج المقدمة من قبل الوزارة، وهناك افراد قد تم دراستهم على نفقتهم الخاصة.

وفي هذا السياق، وُضعت ضوابط وتعليمات تنظّم مسار الدراسة الأكاديمية للموظفين الجدد، بهدف الحد من الترهل الوظيفي وكثرة حاملي الشهادات العليا بشكل لا يتناسب مع الحاجة الفعلية للمنظمة. لذا، يُلزم المتعّين الجدد بتوقيع تعهد بعدم المطالبة بإضافة شهادات أعلى إلا بعد الحصول على الموافقات الأصولية، وذلك لضمان عدم تجاوز النسب المقررة، والحفاظ على التوازن بين الكادر الوسيط والتنفيذي، بما يتماشى مع الاستراتيجيات المرسومة للمنظمة.

(يمكن تقسيم التدريب الى ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

5-ج-أ. التدريب التقليدي:

وهو من الأنواع الشائعة في مؤسسات الدولة العراقية حيث له فوائد ومميزات في تطوير وتحسين رؤى العاملين في القطاع العام والمختلط ، ويعتمد على الحضور في قاعات التدريب مما يكون استخدام لغة الجسد حيث يكون التدريب وجهاً لوجه بين المدرب

والمندرب، وهذا التدريب يكون فيه التفاعل وشدة الانتباه أكثر من التدريب عن بعد (الالكتروني) حيث ان قرب المسافة والعدد المحدود للمتدربين الذي لا يتجاوز 30 متدرب يجعل التدريب وافي وكافي من خلال النقاشات التي تدار في حلقة التدريب اليومية والذي تستمر لمدة أسبوع في دورات واسبوعين في دورات أخرى .

كما يوجد نوعان من أنواع الدورات: دورات تأهيلية، وهذه الدورات تستهدف الدرجات الوظيفية الدنيا من الدرجة السابعة إلى الدرجة الثالثة؛ أما الدورات الأخرى تسمى الدورات المتقدمة، وتشمل هذه الدورات الدرجات الثانية والأولى.

تنقسم هذه الدورات إلى نوعين: دورات موقعية تُعقد داخل الشركة من خلال شعبة التدريب والتطوير، كما هو الحال في منظمة مدار البحث، ودورات خارجية تُنظم إما في فروع أخرى للشركة، أو في شركات أخرى، أو حتى خارج البلاد، لذا نجد هذا التوجه يعكس أهمية التدريب وما توليه إدارة الشركة من أجل تحقيق أفضل النتائج في تحقيق الأهداف. (الانصاري 2021) و (العيس 2021) و (المندلاوي 2024/7/16) و (المندلاوي 2024/7/9).

5-ج.ب. التدريب الالكتروني:

لقد كان للحظر الصحي الذي فرض أثناء انتشار وباء كورونا أثرٌ كبير في شيوع التدريب عن بُعد، حيث إن التباعد الاجتماعي عُدَّ وسيلةً وقائيةً للحدّ من انتشار العدوى وتقليل احتمالات الإصابة.

لقد انتشر التدريب عن بعد (التدريب الالكتروني) لتكون وسيلة فعالة للحد من انتشار الفيروس وقد استخدمت تطبيقات عدة في هذا المجال مثل نظام الزوم ونظام الكلاس روم وبنظام الكوكل ميت الخ.

إنّ من مميزات هذا التدريب يتحمل عدد كبير من المتدربين يصل الى 500 متدرب بالنسبة لنظام الزوم، ولم يكن منتشرًا في المنظمات وقد تم العمل به أثناء وبعد انتشار الجائحة حيث اصبح احد مصادر التدريب الأساسية وقد أدخلت مناهج ضمن خطط الشركات فكان رديف الى التدريب الموقعي وقد ظهرت عيوب منها أنّ نسبة المناقشات للأفراد في هذا الأسلوب اقل بكثير مما في التدريب التقليدي بسبب كثرة عدد المتدربين الذي يصل الى 500 متدرب ووقت محدد ، كما أنّ الجانب التقني من الاتصال بالانترنت والانقطاع يؤثر بصورة سلبية في المتلقي، وقد قم حل هذه المشكلة من خلال عملية التسجيل للمحاضرة التي يمكن الرجوع اليها لاحقًا، ولكن يكون ذلك على حساب استخدام وقت إضافي وصرف جهد مضاعف في هذه العملية . (الانصاري 2021) و (العيس 2021).

5-ج.ج. التدريب المدمج:

هو مزيج بين التدريب الحضوري والتدريب عن بعد، حيث يستخدم المدرب النوعين معا لتحقيق فائدة المزايا لكلا النوعين، وذلك من خلال استخدام التقنيات للبت المباشر بسبب بعد المسافة أو الأسباب الأخرى التي تمنع المتدربين من الحضور في قاعة التدريب.

أما الذين يستطيعون الحضور الى قاعة التدريب يكون التفاعل حضوري من خلال طرح النقاشات. إنّ ها النوع من التدريب أثرى قاعات التدريب بتحقيق مزايا النوعين حيث يمكن للمتدرب ان يشارك في النقاش عن بعد او ان يحضر الى قاعة التدريب عند سماح ظروفه، بذلك فهو في كلا الحالتين يمكن أن لا يتخلف عن حضور الدورة مها كانت ظروفه صعبة، اما من خلال الحضور الفعلي يمكن الحصول على المحاضرة، او عن طريق الاستماع الى المحاضرة من خلال البث المباشر والمناقشة والاستفسار، أو عن طريق الاستماع الى المحاضرة المسجلة لاحقًا".

لقد ابدى الباحث اهتمامه بالتدريب لما له من أثر في تطوير المهارات والقدرات الفكرية لدى العاملين في الشركات ولما له من دور متميز في استثمار القدرات الفكرية لدى الموارد البشرية منطلق بحثه هذا (المندلاوي 2024/7/16).

5-د. التعليم المستمر:

يكون التعليم المستمر من خلال زج العاملين في نشاطات المنظمة من لجان وحسب تخصص كل منهم بما تكون لديه فرصة للتعلم بصورة عملية وواقعية مع اقرانه في الأقسام والشعب للوصول الى تحقيق العمل المشترك الذي يحتاج أكثر من تخصص.

كما أنّ لتكليف الموظف الجديد بمهام في موقع عمله ضمن الشعبة أو القسم الذي ينتمي اليه وما يواجهه من مشكلات وحلها، مما يجعل هنالك تراكم في خبراته على مر السنين، وكيفية التعامل مع المشكلات وحلها.

كما لا ننسى تكثيف التدريب وزجهم في دورات تحاكي الواقع الفعلي له إثر إيجابي في التعليم المتقدم لهذا الموظف.

ولا ننسى دور القصص التي تروى في الدورات التدريبية، وما هي المعالجات التي تم حلت المشكلات بها، وما هي السبل والوسائل التي استخدمت لجعل المتدربين أكثر ثراء بمعالجة الحالات الشبيه التي سوف تواجههم في المستقبل.

إنّ عملية تدوير الموظفين بين الحين والآخر يجعل منهم أكثر تمرسا على إدارة الاعمال برغم وجود عيوب في هذا الأسلوب الا ان له مزايا أكثر، وان استخدام نظام البديل في العمل الإداري والعمل الفني له جوانب إيجابية منها استمرار العمل في حالة غياب الموظف المسؤول عن هذه الوظيفة، حيث يوجد بديل عنه في حالة غيابه لأي سبب كان، ولا يوجد تعارض مع الأنظمة والإجراءات مما يوفر الغطاء القانوني والرسمي بسبب وجود شخص الخرمخول للعمل وإنجاز المهام لهذه الوظيفة.

إنّ الاستفادة من تجارب الموظفين القدامى من خلال وضعهم بموقع الاشراف والاستشارة له دور فعال في التعليم المستمر ، وان خط الكادر من الموظفين القدامى وتطعيمهم بموظفين جدد سوف نحصل على نتيجة مرضية على أن يتم ذلك دون أن يشعر

الموظفون القدامى بالتهديد أو القلق بشأن مكانتهم الوظيفية أو استقرارهم المهني، ففي هذه الحالة قد يكون الإخفاق مؤكداً لعدم الاستقرار الأمني للموظفين القدامى، وقد تؤدي هذه الإجراءات إلى قيام بعض الموظفين القدامى بتقديم تدريب غير كافٍ أو غير دقيق للموظفين الجدد، أو حتى الامتناع عن نقل المعرفة إليهم، وهذا من أهم المخاطر التي تواجه المنظمة والإدارة العليا لذا يجب أن يكون هنالك فتحة لدى كافة العاملين أن تسليم وتبادل المهام أمر ضروري لاستمرارية عمل المنظمة، وأن يكون هنالك عدالة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات، وأن يكون الاستحقاق على أساس الجدارة والابتعاد عن المحسوبية في شغل المناصب، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، بذلك نحصل على نتيجة تطور المنظمات على كافة أشكالها وطبيعتها عملها. (المنذلاوي 2024/7/9)

كيف لنا قياس القدرات الفكرية في المنظمة؟

إن القدرات الفكرية هي مادة غير ملموسة فكيف يمكن قياسها وتقييم المنظمات على أساسها؟ للإجابة على هذا السؤال يمكن استخدام القيم الملموسة للحساب ومن خلال جدول الاستبيان جدول رقم 2 يمكن أن نقيس هذه القدرات وفق ما يلي:

1- نسبة مهارات إدارية وفنية مكتسبة إلى الموظفين الذين يمتلكون إجمالي العاملين.

من خلال العينة البحثية التي تم استخدامها الباحث لتطبيق تطوراتها حول القدرات الفكرية، حيث وجد النسب التالية ضمن عينة بحثه وهذا مؤشر إيجابي بصحة فرضيته حيث يمكن من خلال نسبة الموظفين الذين يمتلكون المهارات الإدارية والفنية حيث وجد الباحث أن النسبة هي 13% من مجموع عينة بحثه وهذه العينة (جدول رقم 2 ص 15) عند مقارنتها مع نسبة مجموع الموظفين الذين يمتلكون مهارات إدارية وفنية في المنظمات الأخرى يمكن معرفة مستوى وموقع منظماتنا بين المنظمات الأخرى وتسلسلها. وهذا يعطي النتيجة الحقيقية لما نحن عليه الآن. إن هذه النسب بهذه الأرقام يمكن تحليلها لمعرفة النسب المئوية لهذه المهارات، والتي يمكن مقارنتها مع إجمالي العاملين حيث تظهر مؤشر بالأرقام لما تمتلكه الشركة من طاقات فعالة وغير فعالة، بالجانب الإداري والجانب الفني والجانب الإداري والفني معا بالإضافة إلى الكفاءات الموجودة، لذا يمكن للإدارة العليا من خلال لهذا التقرير أن تتخذ القرارات اللازمة وفق دراسة مسندة بالأرقام.

إن هذه الأرقام حقيقية 100% لذا يمكن الاعتماد عليها في عملية التحليل ليس فقط في مدى معرفه موقعنا مع بقية المنظمات المنافسة، وإنما يضع لنا رؤية ورسالة واضحة حول ما سوف نكون عليه في المستقبل، وعلى المدى البعيد والمتوسط والقصير. إن رسم الخطط المناسبة التي تتطلع إلى عدد العاملين الذين يمكنهم أن يكونوا قدرات فكرية فاعلة تؤدي دورها في المنظمة بالشكل الأمثل نظرا للخصائص التي يتميزون بها يؤدي إلى تشجيع الإدارة العليا على اتخاذ القرارات المناسبة على ضوء هذه النسب، ولوضع الأهداف وفق الاستراتيجية المراد تحقيقها ضمن الرسالة ورؤية هذه المنظمة.

يتبادر إلى ذهننا سؤال مهم يطرح نفسه الآن وجدارة وهو كيف لنا أن نتحقق نسب أعلى من باقي المنظمات في هذا المقياس؟ للجواب على هذا السؤال هنالك عدة وسائل يمكن اتباعها لتحقيق نسب أعلى من الأفراد الذين يمتلكون مهارات فنية ومهارات إدارية حيث يمكن هنا السير في اتجاهين، اتجاه داخل المنظمة واتجاه خارج المنظمة.

أما الاتجاه داخل المنظمة فيتحدد بالتدريب المكثف والتعليم المستمر وزج الموظفين الجدد مع الموظفين القدامى، بشرط أن لا تثار حفيظة القدامى بالتمسك بالأمن الوظيفي لهم.

أما اتجاه خارج المنظمة فيكون عن طريق الاختيار الأمثل للموظفين الجدد المراد تعيينهم في المنظمة حيث تتبع معهم الأساليب الحديثة في فن المقابلة، واستخدام الأسئلة التي تكشف طبيعتهم البشرية، ومستوى ما يملكونه من مهارات وخبرات من خلال اختيار أعضاء للجان المقابلة لهم باع طويل وخبرة في مجال الاختيار الأمثل للمتعيين الجدد.

2- متوسط عدد سنين الخبرة العملية للموظفين:

يمكن قياس وتقييم القدرات الفكرية من خلال متوسط عدد سنوات الخدمة الفعلية للموظفين العاملين في الشركات، إذ يُعد هذا المتوسط مؤشراً على حجم الخبرات المتراكمة لديهم. فكلما زاد عدد سنوات الخدمة، دلّ ذلك على مؤشر إيجابي يعكس القدرة على تحقيق الإنجازات ومعالجة المشكلات التي قد تطرأ، استناداً إلى تلك الخبرات المتراكمة في مجال العمل.

إن الاستفادة من العاملين ذو الخبرة بأن يكونوا مشرفين أو مستشارين، وزج المتعيينين الجدد معهم لأجل اكتسابهم المهارات من خلال التعليم الواقعي، وتدريب فن حل المشكلات التي تواجههم أثناء الأعمال اليومية، وما هي الوسائل المتبعة في ذلك، على أن تكون ضمن سياقات العمل المتبعة لتأدية الأعمال وفق الأوامر والتعليمات.

أذن كيف يكون حساب هذا المقياس؟ يمكن أن نتحقق ذلك من خلال عدد سنين الخدمة حيث أنها تمثل الخبرة التراكمية لهؤلاء العاملين، فمدى مقدار خدمة هذا الموظف تشير إلى مدى خبرته، كما يكون مدى عدد سنين بقائه في هذه الوظيفة يجعل منه فرد ذو خبرة عالية في مجال الإدارة.

وهناك شركات عكس الذي ذكر تقوم بتغيير طبيعة عمل الفرد بصورة يومية ومتكررة مثال على ذلك شركة دونالدز، فإنها تستخدم أسلوب التغيير المستمر واليومي للعاملين فيها، فتجد هذا الموظف اليوم في استحصال النقود، وتجده في اليوم الثاني على التجهيز للطلبات وهكذا.

إنّ هذا بطبعه يكسب الموظف خبرة في كافة الأعمال في الشركة، ولذلك يكون لهذا الأمر مردود إيجابي يتمثل في أن غياب أي موظف لا يؤدي إلى تعطيل سير العمل أو توقفه، نظراً لتراكم الخبرات وتوزيع المعرفة بين العاملين، ولكن الصعوبة تكمن بعملية التقييم والإشراف حيث يكون من الصعوبة المقدرّة على تقييم الأفراد لهذه الحالات، بسبب هل ان الإخفاقات في العمل هي متأثرة نتيجة لتعاقب الموظفين او عن طريق عدم استيعابهم لكافة التفاصيل الخاصة لكافة الوظائف التي انيطت إليهم. ومن جانب آخر فان كثرة التنقلات بين الأقسام والشعب للموظفين داخل المنظمة يكسبهم المزيد من المهارات نتيجة التنوع الحاصل، حيث ان لكل قسم نمط وطبيعة عمل تختلف عن يقيت الأقسام والشعب الأخرى.

في النهاية سوف يكسب هذا الموظف خلفية عامة عن طبيعة عمل المنظمة ككل، وهذا ما نجده عند المتعنين الجدد، حيث بعد عملية القبول تقوم الإدارة بتدوير هؤلاء المتعنين الجدد بين اقسام وشعب المنظمة للتعرف على طبيعة كل قسم وشعبة فيها، وخلال فترة زمنية لكل منهم تكون عادة سبع أيام لغرض التعرف بصورة فعلية.

3- مدى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة للمجتمع ومدى الرضا المتحقق.

يمكن ان تقيس ونقيم القدرات الفكرية للموظفين في المنظمات من خلال مدى جودة المنتجات او الخدمات التي تقدمها للمجتمع، كما ويمكن الحصول على ذلك من خلال التغذية العكسية، ورأي العملاء بالسلع او الخدمات المنتجة من اجل تحقيق الرضا لدى العملاء الذي يؤدي الى الاستمرارية في شراء المنتجات او السلع الخاصة التي تقدمها هذه المنظمة، وبالتالي تحقق الأرباح التي هي أساس ديمومة واستمرارية والبقاء.

من هنا تلجأ الشركات وخاصة التي تعمل خارج حدود دولها التي تسمى (الشركات الدولية) باستخدام المسؤولية المجتمعية. ان هذا المقياس يمكن الاعتماد عليه لمعرفة موقع منظمتنا من المنظمات المنافسة الأخرى، ومقدار حصتنا من السوق، حيث تحدد طبيعة العلاقة بيننا وبين المستهلك ومثال على ذلك نجد ان الأمهات الكبار في السن يطلقون على حفاظات الأطفال باسم العلامة التجارية بامبرز مع العلم ان هنالك العديد من الماركات الأخرى وكذلك يطلق على مناديل الورق كلينكس العلامة التجارية كلينكس وهذا دليل على مدى تعلق هتين العلامتين في اذهان العملاء. بل ونجد حقيقة تتناقل ذلك بين الأجداد الى الإبناء وهذا ما تصبوا اليه المنظمات لتحقيقه، والذي يمكن ان يقرب لنا هذا المقياس مدى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة للمجتمع والتي تحقق الرضا لهم من خلال سد الحاجات والرغبات لديهم.

4- معدل تولي القدرات الفكرية للمناصب القيادية.

ذكرنا في بحثنا هذا الكفاءات وعددها ضمن الشركة ومدى معرفتنا بنسبتها سوف يقيدينا في عملية الاحلال والمدارورة بين القيادات في الإدارة، ومدى إمكانية الحصول عليهم من اجل التعويض، لغرض الاستمرارية لهذه الشركات بقيادات كفوة التي تحقق الرؤية من خلال الرسالة الموضوعية وفق الأهداف الاستراتيجية المرسومة والتي تنفذ وفق الأهداف.

يمكن استخدام هذا المقياس في قياس وتقييم القدرات الفكرية، إذ إنّ وجود عدد من العاملين الذين يمتلكون هذه القدرات في المراكز القيادية، يُعد مؤشراً على أن المنظمة قادرة على الانطلاق وفق آليات تفكير مبتكرة وخارج النمط التقليدي. فإمكانات هذه الفئة تؤهلها لقيادة المنظمة بكفاءة، مما ينعكس إيجاباً على نوعية وطبيعة وجودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، وبالتالي تحقيق التميز وإشباع رغبات العملاء واحتياجاتهم، الأمر الذي يؤدي إلى رضاهم واستمرار ولائهم.

5- إمكانية أو عدم إمكانية قيام المنافسين باستقطاب بعض الذين يعملون في الشركة وتوظيفهم لصالحها.

تنتج هذه الظاهرة عندما لا يكون هنالك رضا وظيفي عن الشركة نتيجة التمييز الغير عادل، وكذلك مستوى الأجر الذي تعطيه الشركات المنافسة أعلى من مستوى الأجر الذي تعطيه هذه الشركة، كما أنّ المسؤولية الاجتماعية لها دور فعال في هذه الأمور، حيث يجذب الأفراد الى المنظمات التي تكون المسؤولية الاجتماعية ضمن أولوياتها، مما يحقق جذباً الى هذه الشركات دون التي لا تقوم بالدور الاجتماعي.

هذه العملية من أخطر العمليات على الشركات حيث يؤدي ذلك الى كشف الأسرار الخاصة بالشركة الى المنافسين، مما يؤدي الى راحة كفتهم، وبالتالي سوف يكون تطوير مضاعف للشركات المنافسة على حساب الشركة المعنية.

لذا ينبغي على الشركات أن تحرص كل الحرص على موظفيها، وتسعى إلى إسعادهم، وجعل الولاء الوظيفي في مقدمة أولوياتها تجاههم. ويمكن تحقيق ذلك بعدة طرق، من بينها تخصيص حصص من أسهم الشركة للموظفين، ما يعزز شعورهم بالانتماء وامتلاك جزء من الكيان الذي يعملون فيه. كما أن تحفيزهم من خلال المكافآت المادية والمعنوية والعينية يساهم بشكل كبير في رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.

ومن الجوانب المهمة أيضاً، منح العاملين صلاحيات للتعبير عن آرائهم والمشاركة في وضع الأهداف، إذ يعزز ذلك شعورهم بالأهمية والاندماج في عملية اتخاذ القرار.

وعليه، يتوجب على كل شركة أن تسعى إلى كسب موظفيها والمحافظة عليهم، لا أن تكون بيئة طاردة لهم.

6- الموقع من السوق والسمعة في مجال العمل

يُعد الموقع التنافسي في سوق العمل إحدى الأدوات المهمة لقياس القدرات الفكرية داخل المنظمات؛ إذ كلما ارتفعت مرتبة الشركة بين منافسيها وتحسنت سمعتها في مجال عملها، دلّ ذلك على وجود كوارر ذات قدرات فكرية عالية قادرة على الابتكار والإبداع وتحقيق التميز. وعلى العكس من ذلك، فإن تراجع موقع الشركة في السوق وسوء سمعتها مقارنة بمنافسيها يُعدّ مؤشراً سلبياً على ضعف تلك القدرات أو سوء توظيفها.

من الشركات التي تربعت على عرض الغنى والصدارة بين الشركات المنافسة : شركة سامسونج وشركة أبل ونجد شركات اضمحلت وتلاشت من السوق رغم انها احتلت مركز الصدارة في وقت من الأوقات مثل شركة نوكيا وشركة موبيليا. (ملحق رقم 2ب) ان سمعة الشركة وموقعها في السوق يتعزز من خلال علامتها التجارية، حيث ان لهذه العلامة تؤثر على مدى العمل المضمّن والشاق، وعلى المدى الطويل في تكوينها في ذاكرة المستهلك، ان في ثمره ما تم القيام به من قبل هذه المنظمات من اجل اثبات شخصيتها التجارية في هذه الأسواق، وزرع الثقة لدى العميل لاستهلاك منتجاتها، ولما تضمنه من جودة عالية وكلفة منخفضة تتناسب مع الدخل.

لذا تلجأ الشركات عند انتاج سلعتها ان توفر هذه الخدمات الى فئات عدة بما يتناسب مع طبيعة كل فئة، فنجد هنالك شركات تقسم الأسعار لمنتجاتها على الأساس الجغرافي، وقسم منها على أساس الديمغرافي، وقسم اخر يستخدم على الفئات المجتمعية، وهكذا ان كل شركة تتخذ احدى مدارس لتسعير منتجاتها.

7- معدل دوران توظيف القدرات الفكرية في الشركة

إنّ معدل دوران القدرات الفكرية يمكن من خلاله احتساب مدى قدرتنا على إدارة مواردنا البشرية وخاصة القدرات الفكرية، فكلما كان معدل دوران التوظيف أعلى فهذا مؤشر سلبي على أن قدرات موظفينا دون المستوى المطلوب بسبب عدم وجود الرضا وظيفي، مما يجعل معدل الدوران عالي اما إذا كان معدل الدوران منخفض فهو نتيجة إيجابية بان الشركة محققة الرضا الوظيفي للعاملين لديها مما يؤدي الى انخفاض نسبة الدوران.

إنّ الدلالة لهذا المقياس تحدد كذلك بالفقرة الخامسة وهي الاستقطاب من قبل المنظمات المنافسة والمتأثية عن عدم الرضا الوظيفي للعاملين بشكل عام والموظفين ذو القدرات الفكرية بشكل خاص،

هذا التقييم يوضح للإدارة العليا وجهة اصدار القرار ما يجب القيام به من اجل الحد من هذه الظاهرة ، وأن يكون هنالك خط احمر يجب ألا يتجاوز وهو عدم السماح بمعدل مداورة اطلاقا من خلال اتخاذ كافة الإجراءات وعوامل التحفيز والتمكين للعاملين بما يشعرهم بانهم جزء لا يتجزأ من الشركة، وهي العائلة الأكبر بالنسبة اليهم ومصدر رزق عوائلهم ، وهذا لا تأتي من فراغ وبذلك على الإدارات التعامل بحذر في هذا الجانب وخصوصا عدم تكوين الأفكار السوداء لدى العاملين التي تؤدي الى شعورهم بعدم الاطمئنان ، وبالتالي شعورهم بعدم الامن الوظيفي وان حياتهم

الوظيفية مهددة، مما يجعلهم يبحثون عنى منظمات أخرى تلبى هذا الشعور بالاطمئنان.

8- مدى إمكانية هذه القدرات على إيجاد خدمات ومنتجات جديدة لحل مشكلات قائمة او متوقعة سيوجهها زبائن الشركة والتي تؤدي الى رضا الزبائن.

إنّ أقسام البحوث والتطوير لها الدور الأساس في إيجاد خدمات ومنتجات جديدة تحقق اشباع رغبات العملاء وطموحاتهم، وهذه العملية يمكن من خلالها حساب مدى قدرة الإدارة على إدارة القدرات الفكرية فكلما كان هنالك حلول للمشكلات عدد ونوعية تم حلها فهذا مؤشر إيجابي لنشاط القدرات الفكرية لدى الشركة.

وكلما كان مستوى حل المشكلات وإيجاد الحلول ضعيف فهذا مؤشر على ضعف القدرات الفكرية لدى هذه الشركة.

في النهاية إنّ مفهوم القدرات الفكرية هو هؤلاء الافراد الذين يمتلكون مهارات وقدرات فوق العادة والذين يجد العملاء متعة بما يقدموه من خدمات تشبع رغباتهم وتحقق ما يردوه.

من خلال هذه المواصفات هي المعنى لهذه الفقرة حيث من خلال الكينونة والطبيعة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد تكون لنا مؤشرا في إمكانية القياس والتقييم.

نجد في اسواقنا الحالية ظهور منتجات تلبى حاجة معينة مثل المكينة الكهربائية ففي بداية انتاجها وطرحها في الأسواق كانت تعمل على سحب الغبار فقط وبعد فترة من الزمن وجدنا ان هذا المنتج قد تم تطويره ليقيم بعملية الكنس والشطف بالماء ومحلل الغسيل واستخدام تقنيات الغسيل فيها، من هنا يطرح السؤال كيف حصل ذلك؟ لقد حصل ذلك من خلال اقسام الدراسات والتخطيط داخل هذه المنظمات، ومن خلال التغذية العكسية، وراء العملاء والموردين والموزعين، واستخبارات التسويق، (دزير 2022) كل هذه الجهات تساهم في معرفة ما يحتاجه العملاء من اجل اشباع رغباتهم. ان العميل وبشكل عام يرغب بحل المشكلات التي يواجهها من خلال شراء السلع والخدمات التي تقدمها هذه المنظمات وبالتالي تكون مسؤولية هذه المنظمات تحقيق هذه الرغبات مما يؤدي الى وجود علاقة توافقية بينها وبين العميل وهذه العلاقة بحصول العميل على مبتغاه وحصول الشركة على الأرباح من اجل الاستمرارية والبقاء. أخيرا يطرح هذا السؤال كيف تستخدم المنظمات هذه التقييمات مجتمعة أو فردية او حسب طبيعة الموقف للمنظمة؟

فمن الضروري ان تستخدم المنظمات التقييم المناسب لإمكانياتها، والبيانات التي يمكن الحصول عليها، وكذلك المواقف التي تمر بها، وطبيعة عملها كل ذلك يحدد طبيعة استخدام هذه المنظمات لوسائل التقييم فقد نجد ان منظمة تأخذ كل التقييمات أعلاه من أجل الحصول على النتائج وقد تتخذ منظمة أخرى واحدة او اثنين او ثلاثة أو أكثر أو أقل.

طرق تطوير القدرات الفكرية

من أجل تطوير القدرات الفكرية يجب في البداية الاستقطاب الأمثل من هذه الموارد، وان هنالك وفرة في القوى العاملة اما القدرات الفكرية الذين يمتلكون قدرات فوق العادة فهم ندرة وقد اولت الدول والحكومات الى أنشاء مدارس خاصة بهم هي مدارس المتميزين ومدارس الموهوبين. (الشرع 2023) و (الشيبان 2015)

لنطرح السؤال التالي هل من الممكن ان نجعل من الايدي العاملة قدرات فكرية؟

و الإجابة على هذا السؤال تكمن في مدى قناعة الأفراد العاملين في الشركات، ومدى الرضا الوظيفي الذي يحملونه لشركاتهم والذي يأتي من القناعة التامة أن هذه الشركة هي البيت الثاني للموظف، وأن لانه جاء نتيجة الرضا الذي اتى نتيجة وصولهم الى قناعة تامة لا تقبل الشك بأهمية العمل الذي يقوم به ، وكذلك مدى العدالة ، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى قلنا هو الجانب الداخلي للموظف بمدى استطاعته الخروج من دائرة الراحة لديه والتي تأتي نتيجة قناعاته بعملية التغيير ، وهذا يجعل تحرير الطاقة الكامنة من المواهب والقدرات والقناعات ممكن استخدامها لصالح العمل .

إن دور المنظمات يكمن في استغلال هذه الميزات لتحقيق التطوير للعاملين لديها من خلال اقسام وشعب التدريب، حيث تكون بمثابة البوابة والشفرة التي نتطلع بها من اجل التطوير لهؤلاء الافراد.

ان جعل القوى العاملة وهي المتوفرة بشكل كبير، وبتخصصات مختلفة، في ان نجعل منهم قدرات فكرية تمد الشركات بالمهارات والمواهب والدراسات لتطوير أفكار جديدة تلبي احتياجات العملاء من السلع والخدمات التي يرغبون بالحصول عليها، بشكل دائم ومستمر، من اجل الاستمرارية وبقاء الشركة وخاصة الافراد الذين يمتلكون مهارات مكتسبة إدارية وفنية معا فهم المعول عليهم في إمكانية ان نجعل منهم قدرات فكرية فاعله.

إن التطرق الى طرق تطوير القدرات الفكرية يوجب علينا ان نعرف المصادر التي من خلالها يمكن أن نحصل على هذه القدرات، حيث يمكن تحقيق ذلك عن طريقين هما:

أ. الطريق الخارجي (المجتمع):

وفي هذه الطريقة يمكن الحصول عليهم من خلال المقابلات، وإن استخدام طرق الحديث فيها من خلال تشكيل لجان ذات أعضاء لهم باع طويل في ترقية الافراد المتقدمين للتعيين، واجراء الاختبارات من خلال طرح الأسئلة التي تكشف مدى ثقافة وقدرات والمعلومات المتراكمة لدى المتقدمين، كذلك المستوى والدرجات الحاصل عليها المتقدم ونوع الشهادة، وكذلك المهارات التي يمتلكها والهوايات الخ.

إن دور الحكومات هو رعاية القدرات الفكرية من خلال وضعهم في مدارس خاصة تسمى بمدارس المتميزين ، ومدارس أخرى تسمى بمدارس الموهوبين حيث يمكن الاستعانة بالخريجين من هاتين المدرستين للحصول على الأشخاص المناسبين للعمل في هذه المنظمات ، كما يمكن الاستفادة من الأشخاص المتقدمين والذين يملكون قدرات فوق العادة من خلال اكتشافهم من بين المتقدمين للوظائف ، وهؤلاء من الندرة وصعوبة الحصول عليهم حيث ان من سعد وحظ هذه المنظمات التي تحصل عليهم، ويعزى السبب في ذلك نتيجة للصفات التي يمتلكونها وكونيتهم ، فهم من الكمال يجعل عدم الحاجة الى تدريبهم ، وبذلك لا تكون هنالك كلف من اجل التطوير لكفاءاتهم، فهم قدرة وقوة كامنه فقط يراد تفعيلها ، وزجها في ميدان العمل الفعلي.

من خلال هذه القدرات سوف يكون الاستقرار لدى هذه الشركات وديمومه عملها بسبب التطوير الذي يقدمه للمنتجات او الخدمات الجديدة التي ترضي اذواق المستهلكين والعملاء، مما يحقق الرضا وهذا ما تصبوا اليه من اجل بقاء. (جدول رقم 1ص5).

إن التنشيط المكثف لتطوير الافراد مبكرا" والعمل على قاعدة كيف يطور الأفراد بسرعة من حيث تنمية أساليب التعامل مع المشكلات الواقعية المعقدة وقد تبين للباحث أن تكتيف الدورات التدريبية لهذا النمط من العاملين يسهم بشكل فعال في رفع كفاءتهم وتعزيز أدائهم الوظيفي بما ينعكس إيجاباً على إنتاجية المنظمة ، وإدخال القصص التي حدثت في حل المشاكل التي واجهت اقرانهم السابقين في العمل، وكيفية حلها من قبلهم ، وتطوير الأفكار من خلال المساهمة في طرح أفكار جديدة قد تسهم في حل المشاكل بشكل افضل، وان يكون هنالك تلافح في الأفكار بين الموظفين من اجل الحصول على المعرفة الاجمالية التي يمتلكها كافة أعضاء الفريق ، وما هو مخزون في ذاكرة المعرفة من خلال وضع قاعدة للبيانات لتقسيم الموظفين الى شرائح ، كل حسب موهبته ومهاراته المكتسبة والمهارات الأخرى، وزجهم في اللجان التي تتوافق مع ما حصلوا عليه من هذه المعارف، وكذلك تشكيل فرق للعمل على حل المشكلات من خلال الاختيار من هذه القاعدة، من هنا نضمن ان نحقق اعلى استثمار لمواردنا البشرية. ان استخدام مبدأ الإدارة على المكشوف، من خلال توفير الجو الملائم للمشاركة لتوليد الأفكار، ومن خلال الاجتماعات والقاءات التي تكون بدون تدخل العقول المتحجرة من المديرين والموظفين التقليديين(المسلكيين)، حيث تفتح الشركة سجلاتها للعاملين

وتطلعهم عليها وتصارحهم بالإنجازات والاختراقات ومن هنا سوف يتفهم الموظفون لهذه الشركة ما ال إليه وضعها من أجل التفاني وزيادة الإنتاج والإنتاجية في ظل سوق لا يرحم يتبع سياسة البحر الأحمر فيه إما أن أكون أو لا أكون وتلافياً لحالة السقوط من جبل الصدارة وكما حصل لشركة نوكيا. (ملحق 2 ب)

ان زيادة التحديات في العمل وحل المشاكل اليومية تؤدي الى نمو العقل، لذلك نجد ان قادة الشركات يميلون ان يكونوا ذوي رؤى مستقبلية بعيدة المدى لذلك نرى الاهتمام الشديد لدى الإدارة العليا في وضع الخطط على أنواعها القصيرة المدى والمتوسطة المدى والبعيدة المدى والرؤى الخاصة للشركة وطرحها (الرؤى والرسالة) على كافة الموظفين ليتسنى لهم معرفة الدور المهم الذي يقومون به من أجل الاستمرارية والديمومة في السوق.

لقد طرح الباحث في الفقرة الثانية من جدول رقم واحد فكرة ان العمل مع القدرات الفكرية يكون من خلال فريق عمل وذلك لزرع فكرة الجماعات الحماسية أن نجعلها أساس لتطوير وتعليم الموظفين حيث من خلال هذه الفرق التي تتكون من عدد صغير من الأفراد ذات معرفة ومواهب تكون نشيطة وتعمل على تحمل المهام الصعبة بمخاطر يمكن ان تتحملها هذه الفرق.

لذا من المفترض أن تغربل هذه الفرق وعزل الأفراد الذين لا يضيفون شيئاً جديداً للشركة وذلك لوضع التقييم العادل لكل موظف ومن هو الذي يمكننا وضعه في قائمة القدرات الفكرية.

ب. عن طريق داخل الشركة:

من الجدول رقم 2ص5 ندرك أن الأفراد العاملين لدى الشركة يمتلكون نوعين من المهارة المكتسبة، فقسم منهم يمتلك مهارات مكتسبة إدارية، والأخر يمتلك مهارات فنية والقسم الاخر يمتلك مهارات فنية وإدارية بنفس الوقت، وهذا بدوره إثبات أنه بالإمكان أن نجعل من هذه الوفرة من القوى العاملة بعد غربلتها واستبعاد الموظفين الذين لا يمكن ان يطوروا أنفسهم بإبقائهم على تخصصهم ووفق الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي.

وهنا نطرح سؤال كيف يمكن الاستفادة من هذه القدرات وهي في الواقع العملي للمنظمات تتعارض مع الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي الخاص بهذه المنظمة او تلك؟

ولحل الإشكال المتعلق بعدم توافق القدرات الفكرية مع طبيعة العمل في بعض المنظمات، يقترح الباحث إنشاء وحدات أو شعب أو أقسام خاصة تُعنى بهذه الفئة من العاملين. ويتم توجيههم نحو الأعمال التي تتناسب مع مؤهلاتهم وإمكاناتهم، مع الأخذ بعين الاعتبار أن ما يُعدّ قدرة فكرية مهمة في منظمة معينة قد لا يكون كذلك في منظمة أخرى، وذلك بسبب اختلاف طبيعة الأعمال. فمثلاً، لا يمكن توظيف أصحاب الكفاءات في الفيزياء ضمن مؤسسات تخصص بتجارة الحديد والصلب، ما لم تكن مهاراتهم تخدم طبيعة العمل فيها. ومن هنا تبرز أهمية مبدأ 'وضع الشخص المناسب في المكان المناسب'!

وبناءً عليه، يمكن الاستفادة من هذه الكفاءات من خلال إشراكهم في شعب الدراسات والتطوير، أو في اللجان الفنية، إلى جانب عملهم الأساسي في الأقسام المختلفة بحسب تخصصاتهم. ويتطلب ذلك إنشاء قاعدة بيانات شاملة تتضمن كافة التفاصيل المتعلقة بقدرات الأفراد، لتسهيل التنسيق بين الأقسام والشعب التي تضم هذه الكفاءات الفكرية.

فمن خلال هذه القاعدة وسياق عمل موحد، يمكن استثمار طاقات العاملين بالشكل الأمثل. فعلى سبيل المثال، إذا كان أحد الموظفين في قسم الموارد البشرية يمتلك موهبة في الخطابة، يمكن توظيف هذه الموهبة في الفعاليات العامة، أو اللقاءات التلفزيونية، أو العمل الإعلامي، مما يساهم في تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الطاقات المتوفرة داخل المنظمة

ومثال حي على أهمية استثمار الطاقات الكامنة والقدرات الإبداعية لدى العاملين ما قامت به شركة (فيسبوك)، حيث خصصت ما نسبته 20% من وقت العمل للسماح للموظفين بممارسة هواياتهم الشخصية وتطوير أفكارهم خارج إطار المهام الوظيفية الرسمية. وقد أسفر هذا التوجه عن العديد من الابتكارات، أبرزها ما قام به أحد المهندسين من تطوير فكرة 'إشارة الإعجاب - Like' أثناء ممارسته لهواياته في هذا الوقت المخصص. ولاحقاً أصبحت هذه الإشارة من أبرز سمات التفاعل على منصة فيسبوك، بل ومن العناصر الجوهرية في أنماط التواصل الاجتماعي الرقمي المعاصر

يمكن ان نلخص الطرق التي يمكن استخدامها في تطوير القدرات الفكرية ب:

- 1 التطوير من خلال الدافع الذاتي والخروج من دائرة الاستراحة
- 2 التدريب المكثف والتعليم المستمر عن طريق دائرة التدريب والتطوير واقسامها وشعبها
- 3 الاستفادة من مهارات وخبرات من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة
- 4 الجامعات والكليات والمعاهد
- 5 الاضابير وقواعد البيانات الخاصة بالشركة

6 استغلال الهوايات التي يمتلكها الافراد في تطوير عمل المنظمة كما فعلت شركة فيس بوك

ولاكتمال عملية الاستثمار الأمثل لهذه الموارد نطرح السؤال التالي: كيف يتم إدارة هذه القدرات؟

من خلال المعرفة الادراكية للموظفين والتمثلة بالمستوى من المعرفة الذي اساسه قاعدة المعرفة لدى الموظف المتمثلة بالبراعة الفائقة حول قواعد تهذيب السلوك وضبطه في إطار ما يحققه هذا الموظف عبر البرامج التدريب والتعليم المستمر نتيجة ممارسته

الاعمال اليومية وما يصادفه من مشاكل في العمل وطريقة حلها والتي تؤدي الى تراكم الخبرات التي تصبح مخزون وافي في حل المشكلات التي تواجههم.

إذا" كيف يمكن تحويل النظريات والمفاهيم المطروحة في البحوث والدراسات الى واقع تطبيقي ملموس؟ وللجواب على هذا السؤال ان ما سارت عليه الشركة من اجل تفعيل هذا المجال من خلال تشكيل فريق عمل استشاري للتخصصات المختلفة لحملة الشهادات العليا الماجستير والدكتوراه ليكون فريق يرشد الإدارة العليا لتسهيل اصدار القرارات المتعلقة بحل المشكلات المعقدة باستمرار لديمومه العمل لدى شركة توزيع المنتجات النفطية هياة توزيع الجنوب خير مثال على ذلك.

كما أن توليد مدربين جدد للقيام بالعملية التدريبية وفق سياق عمل تم اعتماده وهو أن يكون هنالك بحث من قبل الموظف الذي يريد القيام بعملية التدريب من خلال معرفة الفجوات البحثية الناتجة عن وجود خلل أو إخفاق في سلاسل العمليات الإدارية والإنتاجية والخدمة ووضع الحلول المناسبة لها وفق التوصيات والاستنتاجات والذي بدوره يحول الى منهاج دورة تدريبية بعد استحصال كافة الموافقات الأصولية لغرض الحصول على موافقة القيام بعملية التدريب إضافة لاجتيازه دورة اعداد المدربين كل هذه الجهود يتم التنسيق ووضع الخطط اللازمة لها من خلال اقسام وشعب التدريب للشركة اعلاه.

ولا ننسى أن لفهم الأنظمة وما يحققة التدريب المنهجي وصلف مهارات الموظفين له دور فاعل في انجاز المهام ومعالجة المشكلات المعقدة حيث يكون رديفا وسندا لفريق الارشاد الذي ذكر أعلاه.

لقد أكدت الدراسات السابقة ضرورة عنصر المورد البشري حيث تم تسميتها من قبل قسم من الباحثين بالرأس المال البشري، والقسم الاخر بالرأس المال الفكري وهي بالتالي ككل تنصب في كيفية الاستثمار الأمثل لهذا المورد الحيوي؛ مما يجعلنا نسلط الضوء على هذا العنصر والاهتمام به من قبل إدارات الشركة بكافة مستوياتها .

إن الإطار العام المتمثل برؤية الشركة وهي ((تحقيق أفضل خدمة المواطن العراقي بشكل خاص وباقي الشرائح بشكل عام)) أدت الى وضع رسالة هادفة تبلورت من خلال وضع الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق هذه الرؤية من خلال تجزئة الأهداف الطويلة الاجل الى اهداف فرعية تلبى تحقيق ما تصبوا اليه.

وبذلك أن آخر المستجدات في هذا المنظور والخاص بالموارد البشرية واهميتها أدت الى تغيير اسم القسم الإداري من القسم الإداري الى قسم الموارد البشرية ليكون العنوان العام لهذا العنصر الأساسي التي توليه كافة الشركات أهمية كبرى واعتبرته راس مال يستند عليه في العمل وعلى أساس ذلك كانت المنهجيات والكتب في البحث العلمي تستند الى عنوان رأس المال الفكري ورأس المال البشري. (المسعودي 2019) و(حسن 2019) و(كسار 2020).

اما النوع الأخير من الافراد الذين يمكن اعتبارهم موردا معرفيا فهم الافراد اللذين لديهم خدمة طويلة بالعمل داخل هذه المنظمة نتيجة تراكم الخبرات لديهم.

ومن خلال ما تقدم، وعند الربط بين النتائج التي تم التوصل اليها والمعلومات المتوفرة حول العينة المختارة – المتمثلة في شركة توزيع المنتجات النفطية / فرع البصرة – يمكن الاستنتاج بأنه من الممكن تحويل الموظفين الذين يمتلكون مهارات مكتسبة إدارية وفنية، مع مراعاة ما تتضمنه سيرهم الذاتية من خبرات وما مروا به من ظروف عملية ومواقف في حل المشكلات، إلى موارد معرفية استراتيجية داخل المنظمة. إن هؤلاء الأفراد، بما يحملونه من معرفة تطبيقية وتجريبية، يمكن أن يسهموا بشكل مباشر في تحقيق الأهداف المؤسسية، ودفع المنظمة نحو مزيد من التميز والاستدامة.

كما يمكن من خلال التدريب المكثف والتعليم المستمر أن نجعل من الموظفين الجدد موردا معرفيا على المدى الطويل وهذا بدوره يحقق الاستمرارية والاستقرار ومكانة الشركات في الأسواق ومواقع العمل. حيث من خلال اختيار العناصر ذات المهارات والذين يمكن ان يحولوا النظريات الى واقع تطبيقي ملموس، وكذلك عند فهمهم الأنظمة والقوانين، وما يحققة التدريب المكثف لهؤلاء الافراد من خلال علامات الاختبار، وكذلك رأي المدربين فيهم من خلال الملاحظات التي يبدونها ورفع هذه الملاحظات الى الإدارة العليا وجهات اصدار القرار.

إن نتائج العينة التي اخذت لموظفي من شركة توزيع المنتجات النفطية جعلت الرؤيا واضحة، وان هنالك بصيص امل حول إمكانية ان نجعل القوى العاملة وهم الوفرة في المجتمع ان يصبح قدرات فكرية وقد ركز الباحث بالخصوص ووضع امله في فئه الافراد الذين امتلكوا مهارات مكتسبة فنية وإدارية حيث كانت نسبتهم في عينة البحث هو 13% (جدول رقم 2ص 15) ومن خلال ما توصل اليه الباحث في التحليل نجد ان هذه النسبة مشجعة للخوض في غمار هذه الفجوة البحثية وذلك كان حافزا للتنقل والتحليل بين حروف وكلمات البحث الذي ولد من الواقع الفعلي ، وما يحتويه من امنيات في تطوير هذه الشركة الرائدة في مجال توزيع المنتجات النفطية والتي من الإمكان ان تعمم على باقي الشركات كل حسب طبيعتها .

ان الهدف المشترك هو نفسه وهو القدرات الفكرية لدى الموارد البشرية العنصر الحيوي والمهم، ومن ناحية أخرى فقد وجد الباحث في عينته ان هنالك افراد قد اكتسبوا مهارات إدارية وكانوا بنسبة 30% وان الافراد الذين اكتسبوا مهارات فنية كانوا بنسبة 52% وهذا مؤشر إيجابي أيضا حيث يمكن أن يكونوا قدرات فكرية حسب طبيعة المهارة التي اكتسبها فنية او إدارية.

إن الاستثمار الأمثل للقدرات الفكرية سواء كانت متأتية من المصدر الخارجي او الداخلي للشركة التي تريد الحفاظ على مكانتها السوقية وديمومة البقاء في سوق ذات تنافس عالي يصل الى حد البقاء من عدمه ومن المسلم به أن هذه الشركات عليها تحويل

كافة المعارف المخزنة في هؤلاء الأفراد الى حيز التنفيذ ومعالجة أي فجوة فيها اذ ان الاختلافات لما تعرفه الشركات وخاصة ذات نفس النشاط قد تكون بسيطة مقارنة بقدرتها على التصرف والتنفيذ اذ ان المعرفة التي لديها وهذا ما دفع الباحثين لطرح المواضيع في مجال رأس المال الفكري ورأس المال البشري وإدارة المعرفة لذلك على الإدارة ان تهتم بهذا المجال بتخصيص وحدات وشعب واقسام تعنى بهذا الجانب المهم والحيوي وهو القدرات الفكرية لدى الموارد البشرية. (المسعودي 2019) و (حسن 2019) و (كسار 2020).

المبحث الثاني

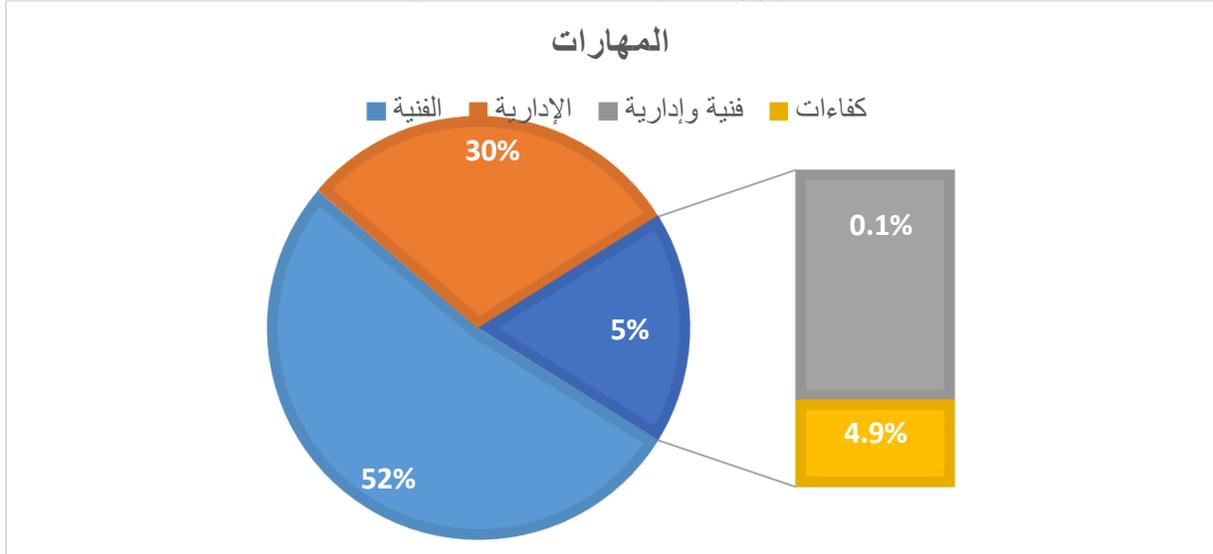
منهجية الدراسة وتحليل البيانات

من خلال الاستبيان الذي طرحه الباحث فقد توصل الى ان هنالك نوعين من المهارات التي تم اكتسابها من قبل العينة التي اخذت لشركة توزيع المنتجات النفطية فرع البصرة حيث كانت هنالك مهارات إدارية مكتسبة ومهارات فنية مكتسبة كما وجد ان هنالك وجود كفاءات وهذه الكفاءات ناتجة من تراكم الخبرات لدى العاملين في هذه الشركة حيث تجاوز خدمتهم أكثر من ثلاثين عاما من قبل العاملين ويوضح الجدول رقم 2 ص15 ذلك حيث بلغ الاعداد بالتقسيم التالي:
عدد الموظفين الذين امتلكوا مهارات إدارية مكتسبة 37 من مجموع 126 عينة البحث
عدد الموظفين الذين امتلكوا مهارات إدارية مكتسبة 65 من مجموع 126 عينة البحث
مجموع الموظفين الذين امتلكوا مهارات إدارية وفنية 16 من مجموع 126 عينة البحث
مجموع الموظفين الذين يمتلكون كفاءات في العمل 6 من مجموع 126 عينة البحث
من خلال التصورات التي طرحها الباحث في الفقرات السابقة، فقد استند في استقرائه العملي إلى تحليل نتائج استبيان تضمن سؤالاً مفتوحاً هو: بصفتك أحد منتسبي شركة توزيع المنتجات النفطية حياة توزيع الجنوب فرع البصرة اذكر مهاراتك المكتسبة التي استخدمتها في مجال عملك وقد كانت عينة الاستبيان من 126 موظف شملت الأفراد العاملين بالشركة وبصورة عشوائية لدرجات وظيفية مختلفة وللأقسام الرئيسية والسائدة فيها.
من ضمن الحقائق التي توصل لها الباحث وجود نوعين من المهارات امتلكها العاملين في هذه الشركة وهي المهارات الفنية والمهارات الإدارية والكفاءات حيث كانت الحصيلة النهائية للعينة العشوائية المشمولة في الاستبيان والتي بلغت 126 موظف كما في الجدول ادناه:

الجدول (2) من تصميم الباحث
((جدول يوضح العينة البحثية للمهارات المكتسبة))

العينة	المهارات الفنية المكتسبة	المهارات الادارية المكتسبة	الموظفين الذين لم يكتسبوا المهارات	الموظفين الذين اكتسبوا مهارات ادارية وفنية	الكفاءات
126	65	37	2	16	6
النسبة المئوية	52%	30%	0.1%	13%	4.9%

شكل رقم (1) تصميم الباحث من القوالب على الحاسبة



من خلال المخطط أعلاه والذي يشير الى العينية المستخدمة من قبل الباحث العملية التي اخذت من شركة توزيع المنتجات النفطية هياها توزيع الجنوب فرع البصرة فقد أوضحت الى ما يلي:

1. المهارات الفنية المكتسبة 52% والتي تمثل في الجدول 65 فرد من افراد العينة
 2. المهارات الإدارية المكتسبة 30% والتي تمثل في الجدول 37 فرد من افراد العينة
 3. المهارات الفنية والإدارية 13% والتي تمثل في الجول 16 فرد من افراد العينة
 4. الكفاءات 4.9% والتي تمثل في الجدول 6 افراد من افراد العينة
 - 5- لم يكتسبوا مهارات 0.1% والتي تمثل في الجدول 2 من افراد العينة
- من خلال المعلومات أعلاه نجد أن المهارات الفنية حصلت على نسبة 52% من مجموع العينية وهم العاملون الذين اكتسبوا مهارات فنية أما العاملون الذين اكتسبوا مهارات إدارية فكان بنسبة 30% من مجموع العينية البحثية والذين اكتسبوا مهارات فنية وإدارية معا فكان بنسبة 13% من مجموع العينة اما الكفاءات فكانت بنسبة 4.9% من مجموع العينية البحثية والذين لم يكتسبوا أي مهارة كان بنسبة 0.1%. ان هذه النسب وحسب طبيعة عمل شركة توزيع المنتجات النفطية وهي شركة تسويقية يدخل الجانب الفني من خلال قسمين أساسيين هما القسم الفني وقسم صيانة الشاحنات الذي يحتويان على شعب فنية بحتة مثل شعبة الادامة وهي شعبة مسؤولة عن صيانة وتصليح المضخات في المنافذ التوزيعية وشعبة المضخات والمكائن وهذه الشعبة مسؤولة عن صيانة مضخات التفريغ للمنتجات النفطية للمنافذ التوزيعية والمكائن والتي تشمل كافة المكائن التي تستخدم في تمشية اعمال الشركة.

وقسم صيانة الشاحنات وهو القسم المسؤول عن صيانة الشاحنات الخاصة بنقل المنتجات النفطية وكذلك كافة العجلات بأنواعها ولها شعبتين تعملان في هذا التخصص هما شعبة صيانة الشاحنات وشعبة الخفيفة وهنا تأتي أهمية المهارات الفنية للشركة اما المهارات الإدارية فان هذه المهارات مطلوبة في كافة مفاصل الهيكل التنظيمي للشركة لتمشيه وديمومة النشاط الداخلي والخارجي لتحقيق الرؤية والرسالة التي أنشأت من اجلها هذه الشركة وهي تحقيق أفضل خدمة للمواطن العراقي بصورة خاصة وكافة الشرائح الأخرى بصورة عامة. (ملحق رقم 1)

أما بالنسبة الى نسبة الكفاءات فنجدها 5% من المجموع للعينة وهذه النسبة تكون نسبة مثالية للحصول على القيادات وشغل المناصب القيادية في الشركة من أقسام وفرع وهياة والتي تمثل رأس الهرم لغرض اجراء عملية الاحلال وتبادل المناصب.

عند المقارنة بين عدد الأقسام الفنية وبقية الأقسام في الشركة نجد أن مجموع الأقسام هي ثمانية اقسام يتم توزيعها حسب طبيعة عمل هذه الشركة الى نوعين رئيسيين هما الأقسام الرئيسية وتظم قسم التوزيع وقسم المستودعات وقسم النقل اما الأقسام الأخرى وعددها خمسة اقسام وهي القسم الإداري وقسم تطبيق الموجودات وقسم المالي والقسم الفني وقسم صيانة الشاحنات. وحيث إن

الأمر الإداري تدخل في صلب عمل كافة الأقسام الأساسية والساندة نجد عند جمع العاملين الذين اكتسبوا مهارات إدارية ومهارات إدارية وفنية بلغ مجموعهم حسب الاستبيان الذي أعد من قبل الباحث وصل إلى 63% من مجموع نسبة العينة البالغة 126 وان نسبة الاستبيان التي أعدت من قبل الباحث بالنسبة للمهارات الفنية التي وصل إليها الباحث هي 53% من مجموع العينة البالغة 126 موظف . وهذا يدل أن هنالك تناسق بين مدى الدور الذي يلعبه التدريب في الشركة والتعليم المستمر فيها حيث من خلال الاستقراء للوضع الحالي وفق البيانات المستخرجة من النماذج أعلاه تشير إلى أن هنالك توافق وتكامل بين العملية التدريبية والتعيين والتخطيط والأدوار التي تلعبها الإدارات على المستويات العليا والوسطى والتنفيذية. (جدول رقم 2 ص 15)

المبحث الثالث

النتائج والتوصيات

لقد توصل الباحث، سعياً لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية من خلال قدراتها الفكرية، واستناداً إلى ما قدمته الدراسات السابقة من معالجات نظرية، بالإضافة إلى الجانب العملي المتمثل في نتائج الاستبيان المطبق على العينة البحثية من شركة توزيع المنتجات النفطية – هيئة توزيع الجنوب، ومن خلال المعيشة الواقعية لميدان الدراسة، إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تشكل أساساً لرسم سياسات فاعلة في إدارة وتنمية القدرات الفكرية داخل هذه الشركة وهي:

1- ينبغي تغيير وجهات النظر فيما يتعلق بمسألة مشاركة الآخرين لمعرفتهم وحثهم على تبادل المعرفة والمعلومات بكل ما يتاح من إمكانيات.

هنا يأتي دور التدريب والتخطيط وقناعة الإدارة العليا بمسألة التغيير ولذا ركزنا على ضرورة الاهتمام بالطاقات الشابة (الدم الجديد) والذين يسمون بالمتعيين الجدد من خلال تكثيف الدورات وزجهم بالتعليم المستمر وضرورة اختلاطهم مع القدامى لمنحهم فرصة الاستفادة من تجاربهم والتي تكون متوازية مع الدورات التدريبية التي تكون الرافد الأساسي لتلاقح الأفكار والاستفادة من القصص التي تطرح أثناء عمليات التدريب وما تم من اتخاذ من إجراءات لغرض حل المشاكل التي حدثت لتكون دروساً وعبر لحلها التي سوف تواجههم في المستقبل .

إن اعتماد مبدأ التدرج الوظيفي والالتزام التام من قبل العاملين جميعاً بالسياقات المؤسسية المعتمدة في تولي المسؤوليات بشكل تدريجي وتصاعدي، يعد من الأسس الجوهرية لنجاح أي منظمة تسعى إلى ترسيخ أنظمة عمل منضبطة وفعالة. ويسهم هذا النهج في الحد من ظاهرة المحسوبيات في تسلّم المناصب، ويعزز من مبدأ العدالة المهنية والتنافسية المستندة إلى الكفاءة والاستحقاق، فإن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لم يأت هذا القول عبثاً بل جاء نتيجة لتجارب مريرة مرت بها بعض الشركات وادت إلى الانهيار وخاصة في الأسواق التي يحكمها النظام الرسالي حيث تحكمه سياسة البحر الأحمر أما أن أكون أو لا أكون وكما حدث لشركة نوكيا التي هوت من شاطئ الجبل بصورة سريعة حيث قال رئيس الشركة في مقابلة تلفزيونية لم تكن نحنو السبب وإنما التطور التكنولوجي السريع هو من أوصلنا إلى القاع (ملحق رقم 2أ) متأسياً ان احد اهم وظيفة في الإدارة من الوظائف الأساسية لها بعد التخطيط والتنظيم والرقابة هو التقييم ونقصد به التقييم للخطط الاستراتيجية التي بنيت على أساس الرؤية والتي ترجمت من خلال الرسالة التي على أساسها وضعت الأهداف الطويلة المدى والتي تم تجزئتها إلى الأهداف قصيرة المدى للعمل على تحقيق هذه الأهداف في فترة التنفيذ يكون التقييم مرادف لعملية التنفيذ فابن كانت الإدارة لشركة نوكيا من هذا ؟

إن هبوط المبيعات مؤشر سلبي فأين التغذية العكسية وآراء العملاء والموردين والمنافسين لم تتخذ إدارة شركة نوكيا أي عمل استباقي لحل أو معرفة السبب لحل سبب نقص المبيعات وعزوف العملاء من شراء منتجاتهم على الرغم من ان هذه الشركة قد احتلت مركز الصدارة الأول ولكن لم تحافظ عليه. على العكس من شركة سامسونج التي بدأت من العدم ولكن بسبب مواكبتها التطور التكنولوجي أصبحت في الصدارة وتربعت على عرش الأوائل بين الشركات المنافسة وقد حافظت على هذا الاستثمار فلا نجد بيت من بيوت في أي دولة من الدول سواء كانت عربية أو اجنبية يخلوا افراد عائلتها من امتلاك جهاز سامسونج بسبب كلفته المناسبة والتطور المستمر في كافة موديلاته كذلك الحال بالنسبة لأجهزة أبل.

2- تغيير وجهات نظر الشركات بالشكل الذي يجعل الموجودات الفكرية أثمن ما تملكه المنظمة من موجودات والتخلي عن الهياكل التقليدية ولو بشكل جزئي بإضافة وحدات وشعب واقسام تهتم بالقدرات الفكرية.

إن الواقع الحالي يشهد تغير في أفكار الشركات فقد انتهجت أفكار جديدة وسياسات أدت إلى تبني وجهات نظر منها ان الموارد البشرية هي عنصر مهم وضروري في العمليات الإنتاجية فهو الدينامو الذي يولد الطاقة لديمومة نشاط الشركات والمحرك الأساسي لتكوين الخدمات والسلع التي تشبع الرغبات وتحقيق الامنيات. من هنا نجد ان الادبيات والباحثين في مجال الإدارة قد سلطوا الضوء على هذا العنصر وتم تسميته بالرأس المال البشري او المورد البشري او راس المال الفكري لما له من دور متميز بين العناصر الأخرى في إدارة المشاريع وهي راس المال والآلات والمعدات والمواد الخام والمباني والانشاءات.

ومن هنا كان التقسيم الاول التي اعتمد عليه الباحث في جدول رقم 1 ص 5 للقدرات الفكرية حيث يكون نموذجاً يمكن استخدامه في العمل في الشركات والتي تعتمد الهيكل التنظيمي التقليدي حيث يمكن الدمج بين مميزات الهيكل القديم ومميزات الهيكل الجديد

بدمج الأول مع الثاني وفق اليه ذكرت في أعلاه من حيث انشاء وحدات وشعب واقسام للقدرات الفكرية مستخدمين قاعدة بيانات تتناسب مع طبيعة العمل لتحقيق الاعمال وفق ما يطلبه الموقف في هذه الشركات بالإضافة الى تحرير الطاقات الكامنة لدى الافراد العاملين من مواهب وإمكانات مدفونة واطهارها الى السطح من اجل الاستثمار الأمثل لهذه المورد البشري المهم . إن إدارة القدرات تحتاج الإدارة الى تقييم عملها ومن المسلم ان القدرات الفكرية شيء غير ملموس وان التقييم ضروري جدا" من ناحيتين هما:

أ- من اجل التفريق بين القوى العاملة الذين يمتلكون مهارات في تخصص معين وبين الافراد الذين يمتلكون مهارات وقدرات فوق العادة نضع كل شخص في المكان المناسب له ووفق الهيكلية التنظيمية لغرض الاستثمار لهذه الطاقات بأعلى مستوياتها. كما ذكرنا في أعلاه ان الحصول على القدرات الفكرية التي من الصعب الحصول عليهم بسبب الندرة إذا حصل فانه ضريبة حظ للشركات التي تنجح في الحصول عليهم فهم كالنجوم الامة والاقمار المضيئة حيث بإمكان هذه الشركات تحقيق مكاسب من ناحيتين أولهما من ناحية الحصول على الاستقرار في السوق نتيجة ما يقدموه هؤلاء من اعمال وأفكار مميزة تفوق العاملين في الشركات المنافسة والتي بدورها تؤدي الى إرضاء العملاء بما يقدموه من هذه الأفكار التي تتحول الى سلع وخدمات تشبع رغبات العميل وبالتالي سوف نجد ان هنالك استمرارية بأشراء من قبلهم مما يحقق الأرباح لدى هذه الشركة والذي يعينها الى الاستقرار والحصول على موطن قدم ثابت في السوق لأطول فترة ممكنة او الاستمرارية نتيجة تولد الأفكار الجديد التي تنتج سلع جديدة. هذا من ناحية ومن ناحية أخرى ان هذا الاستقرار سوف ينعكس بصورة إيجابية على العاملين في هذه الشركة مما يؤدي الى شعورهم بالأمان الوظيفي الذي يؤدي الى الاستقرار مما يجعل هؤلاء الافراد أكثر إنتاجية وأكثر قدرة على توليد الأفكار والتي تنعكس بشكل إيجابي على هذه الشركات.

ب - من اجل التقييم العادل والمنصف لكل فرد من افراد الشركة لدفعهم لبذل المزيد من الجهود ولكلا الحالتين بما يحقق التفوق على اقرانهم من الشركات المنافسة.

ذكرنا أن التقييم هو أحد الوظائف الرئيسية للإدارة الفعالة والتي يأتي دوره مترامنا مع عملية التنفيذ وبصورة مستمرة حيث يتم مطابقة ما هو متحقق على ارض الواقع مع ما مخطط له ورسمه ضمن الأهداف والذي تكون نتيجته معرفة نسب الانحراف عن الخطط الموضوعة بالإيجاب او السلب ومن هنا تتخذ القرارات المناسبة لوضع العمل ضمن الأهداف المرسومة وفق التوقيت المخطط له لتحقيق الاستراتيجية لهذه الشركات وفق الرؤية والرسالة. كما ان التقييم العادل والمنصف للعاملين يؤدي الى إعطاء كل ذي حق حقه وذلك من خلال هذا التقييم يمكن ان يكون نظام الحوافر للعاملين ونظام المكافآت وكل ما يمكن ان يحفزهم باتجاه تحقيق الأهداف بالشكل الأمثل لتنفيذ الخطة المرسومة. كما ان السخاء بالحوافر المقدمة من قبل المنظمة والتي تفوق الحوافر المقدمة من المنظمات الأخرى سوف تجعل الاقبال للتعيين في وارتقتها أكثر من باقي المنظمات وهذا ما يجعل هذه المنظمة احتماليه الحصول على قدرات فكرية تناسب عملها أكثر من الاخرى كما تكون لديها المرونة في الاختيار لاختيار العناصر الأكثر كفاءة وفعالية لوجود الاعداد الكبيرة المتقدمة على وظائفها. وأخيرا يمكن ان نستنتج:

من خلال المهارات المكتسبة الفنية والإدارية ومن خلال التعليم المستمر والدورات المكثفة وخلق قاعدة بيانات لكل موظف وما يتسم به من خصائص ومهارات وكفاءات وجد الباحث ضوء الامل لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية لتحقيق أهداف للشركة حيث نجد العلاقة بين ما هو موجود من قدرات وبين ما يمكن ان تصبوا اليه الإدارة وهذا متأني من النظرة الشمولية بان في كل انسان له طاقة كامنه وهي (الإرادة) فمهما كان عمره فمن خلال السعي والخروج من دائرة الراحة له يمكن ان يحقق المستحيل قصة ماريان هوبسن تاريخ ميلادها 24 يوليو 1926 (95عاما) كاتبة وشاعرة و مترجمة إنكليزية كتبت ثلاث روايات وحصلت على ميدالية بوشكين الذهبية وجائزة ديفوتي فيه وهي معلمة للموسيقى عندما ارادت ان تتعلم اللغة الروسية وهي في سن 56 أدى إصرارها وإخراج طاقتها الكامنة عندما كتبت أطروحة الدكتوراه باللغة الروسية وقد استمرت بتطوير ذاتها حتى أصبحت مترجمة محترفة وهي مستمرة بالإبداع منذ عام 1966 وحتى يومنا هذا ((انا وجدت النية. وجدت الطريقة!))

Where there's a will there's a way

ان لقصة ماري هوبسن والشخصيات التي ملئ التاريخ من إنجازاتها وكما ذكرنا قسما منها ما هي الادالة واضحة على مقدار القدرات الفكرية التي تحوي في طبيعتها المزيد والمزيد من الأفكار لتطوير واقع الشركات بصورة عامة وشركة توزيع المنتجات النفطية موضوع نموذج بحثنا بشكل خاص. (ملحق رقم 3)

الاستنتاجات:

لقد توصل الباحث الى الاستنتاجات التالية من خلال بحثه هذا وكما يلي:

1. يوجد نوعان من المهارات التي يمكن للعاملين في الشركات اكتسابها، وهما المهارات الإدارية والمهارات الفنية.

إضافة الى الكفاءات التي تنتج اما عن طريق الخبرات المتراكمة أو من خلال الاكتشاف المبكر للقدرات الفكرية اثناء عملية المقابلات اثناء عملية التعيين للجدد من الموظفين.

2. وجد الباحث ان العاملين قد انقسموا الى خمسة أنواع وهم:

أ. عاملين اكتسبوا مهارات فنية فقط

ب. عاملين اكتسبوا مهارات إدارية فقط

ج. عاملين اكتسبوا مهارات فنية وإدارية معا

د. عاملين لم يكتسبوا مهارات فنية ولا مهارات إدارية

هـ. كفاءات

3-تتنوع الكفاءات البشرية بين ما يكون فطريًا ووراثيًا، أو ما يتكون نتيجة تراكم الخبرات العملية، ومن هنا يتضح وجود نوعين رئيسيين من الموارد البشرية، وهما:

أ. القدرات الفكرية:

وهم الأفراد الذين يمتلكون مهارات وقدرات فوق العادة، وقد أولت الحكومات والدول اهتمامًا خاصًا لهذا النوع من الموارد البشرية، حيث تقوم بصقل مهاراتهم وتوجيهها في المسار الصحيح. وقد تم إنشاء مدارس متخصصة لهم، مثل مدارس الموهوبين والمدارس المتميزة، لتطوير إمكاناتهم.

ب. القوى العاملة:

وهي الشريحة الأخرى من الموارد البشرية التي تمتلك مهارات متخصصة تؤهلهم لأداء وظائف محددة ضمن تخصصاتهم المهنية

4. إن الفئة الأولى من هذه الموارد هم ندرة من الصعب الحصول عليهم مقارنة بالأيدي العاملة الصنف الاخر للموارد البشرية الوفرة.

5. إن لكل فرد طاقة كامنة وهي الإرادة التي يمكن من خلالها ان يحقق المستحيل. من خلال هذا المنطلق يمكن تحويل القوى العاملة ذات التخصصات الثابتة الى قدرات فكرية من خلال:

أ. التدريب المستمر وتكثيف الدورات التدريبية منذ السن المبكرة من التعيين مما يؤدي ذلك الى تقليل الكلف المستقبلية للشركات وذلك لخلق أجيال قادرة على الابداع والتميز لحصول الثبات في مراكز الصدارة مع الشركات المنافسة.

ب. من خلال شرطي المهارة والكفاءة يمكن الحصول على هذه القدرات لذا يتعين ان تكون هنالك وحدات وشعب واقسام في الهيكل التنظيمي تعنى لهذه الحالة حيث تكون الركيزة الأساسية التي تعتمد من اجل الاستثمار الأمثل للمورد البشري بكافة اشكاله.

6. إن الرضا الوظيفي من أهم العوامل المؤثرة على الموارد البشرية فهو الأساسي لأطلاق الطاقة الكامنة التي تحفز وتولد الأفكار الخلاقة فمدى اهتمام الشركات بموظفيها يشعرهم بالانتماء وبالتالي التفاني من اجل الوصول الى الرؤى والاهداف المنشودة.

7. وجود هيكل تنظيمي يدار من خلال وصف وظيفي للعناوين الوظيفية ومهام وواجبات لكل قسم وشعبة ووحدة رأسية ينطبق مع الاستراتيجيات وأهداف الشركة.

التوصيات:

من أجل الاستثمار الأمثل للموارد البشرية يوصي الباحث بما يلي:

1. انشاء وحدات وشعب واقسام ضمن الهيكل التنظيمي تعنى باكتشاف القدرات الفكرية ووضع ذلك ضمن خططها المستقبلية لمواكبة التطورات

الحاصلة في العالم وذلك لديمومة البقاء في الصدارة مع الشركات المنافسة.

2. تكثيف التعليم المستمر والدورات على العاملين الجدد وذلك لتقليل الكلف حيث ان اكتساب المهارات على المدى القريب يؤدي الى تقليل الكلف

للمدى البعيد.

3. الاستقطاب الأمثل من الموارد البشرية ذات القدرات الفكرية التي تتناسب مع طبيعة وعمل الشركة والمهارات المكتسبة والهوايات التي يمارسها الخ ووضعها في قاعدة بيانات يمكن الرجوع اليها في حالة اشراك العاملين في اللجان الدائمة

والسنوية والنصف سنوية وان يكون ذلك من المهام الرئيسية للوحدات والشعب الأقسام (القدرات الفكرية) التي سوف تكون في الهيكل التنظيمي.

4. تحقيق الرضا الوظيفي هو المحفز للطاقات الكامنة لدى الافراد العاملين في الشركات فأن تحقيق الرضا يشعر الفرد بالانتماء فهو يؤثر بالإيجاب أو السلب في استقطاب المنافسين لهذه الطاقات.

5. لتوالد الأفكار على الشركات اتباع أساليب جديدة في العمل منها ما قامت به شركة فيس بوك من السماح لموظفيها باستخدام نسبة 20% من وقتهم للممارسة هواياتهم مما أدى الى اكتشاف أحد المهندسين فيها الى أشاره الاعجاب والتي أصبحت من الأشياء الأساسية في المتصفح.
6. وضع قاعدة بيانات لكافة العاملين وما يملكونه من قدرات ومهارات وهوايات من اجل الحصول على الاستثمار الأمثل للأفراد واستغلال مواهبهم وقدراتهم ومهاراتهم المكتسبة والفعالية لتمشيه كافة الاعمال.
7. زرع فكرة الجماعات الحماسية وان نجعلها أساس لتطوير وتعليم الموظفين حيث من خلال هذه الفرق التي تكون بأعداد صغيرة ذات معرفة وموهبة تكون نشيطة وتعمل على تحمل المهام الصعبة وبمخاطر يمكن تحملها. (ملحق رقم 6).

المصادر العربية:

- أبو ضيف، م. (2018). استراتيجيات صناعة التميز الشخصي – المؤسسي (ط.1). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الشيبيان، س. م. ع. (2015). المعوقات الاجتماعية للتفكير الإبداعي لدى الطلاب الموهوبين بمدينة الرياض (أطروحة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم الاجتماع)-<http://repository.nauss.cdu.sa/123456789/62655>
- الشرع، إ. أ. (2023). تصورات المعلمين عن الطلبة الموهوبين في الأردن. مجلة مؤتة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، (العدد الخاص الأول).
- الزف، أ. ي. (د.ت). إثر التدريب على التفكير فوق المعرفي والتعلم ذي المعنى. مجلة البحث العلمي، جامعة مؤتة .
<http://10.35682/006-004-036-0062>
- المعشوق، م. ع. (2011). المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية: المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام. المملكة العربية السعودية: مركز البحوث.
- المسعودي، م. ح.، سعيد، أ. ف.، & عبود، س. م. (2019). [عنوان الكتاب غير متوفر]. دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية.
- المندلأوي، ع. ع. ح. (2024). التدريب القائم على الكفاءات: ربط التدريب بالمطلوبات الوظيفية. مؤسسة العرافة للثقافة والتنمية <https://www.researchgate.net/publication/382083475>
- المندلأوي، ع. ع. ح. (2024). الانتقال إلى التدريب الرقمي: الأدوات والاستراتيجيات لتطوير مهارات التدريب الافتراضي. مجلة الارتقاء العلمية الإلكترونية، <https://www.researchgate.net/publication/3822688172> (2).
- الأنصاري، ر. ع. (2021). التدريب الإلكتروني من خلال المنصات الإلكترونية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5. (8). <https://doi.org/10.26389/AJSRP.C200920>
- بخوش، م. (2018). دور التدريب التحويلي في إدماج خريجي الجامعات في سوق العمل. مجلة الاقتصاد الصناعي، 2(14)، <https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/83/8/2/11362758>
- حسن، س. ح. (2016). رأس المال البشري الاستراتيجي. مجلة الإدارة والاقتصاد، 39. (108)
- دبالي، ع. (2019). نظرية المنظمات (ترجمة الحبيب ثابتي). المملكة العربية السعودية: كلية طبية.

فايد، م. ج. (2014). القيادة والإبداع الفكري www.obeikanpublishig.com.

كسار، ع. (2020). فعالية الاستثمار في الموارد البشرية على إنتاج العمالة الزراعية في العراق (1990–2017). مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، 12 (37).
<https://kjeas.uowasit.edu.iq/index.php/kjeas/issue/view/47>

العيسى، غ. س.، & العمران، أ. م. (2021). التدريب الإلكتروني (التدريب عن بعد): مبررات، متطلبات، معوقات من وجهة نظر المدربات والمتدربات. المجلة العربية للإدارة، 12 (2). <https://aja.journals.ekb.eg/article-17725541>

مروة، الساييس، & بالعبدي، س. (2022). تقييم أثر التدريب حسب نموذج كيرك وأثره على أداء العاملين بمؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة (رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة)-<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/32397>

وداد، ع.، & براهيمية، ح. (2023). دور التدريب في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية. جامعة قالمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية <http://dspace.univ-guelma.dz/jspui/handle/123456789/14612>

المصادر الأجنبية:

Dessler, G. (2022). Human Resource Management. Swiss Academy IBAS, Master's Curriculum, Dr. Ahmed Osama.

Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2021). International Business: Environments & Operations (16th ed.). Swiss Academy IBAS, Dr. Maher Ezzat.

Yukl, G., & Gardner, W. L. (2022). Leadership in Organizations. Swiss Academy IBAS, Master's Curriculum, Dr. Ahmed Osama.

ماريان هوبسون	
	
معلومات شخصية	
تاريخ الميلاد	10 نوفمبر 1941 (84 سنة)
مواطنة	 المملكة المتحدة
الحياة العملية	
المدرسة الأم	كلية ترينيتي
شهادة جامعية	بكالوريوس الآداب، ودكتوراه الفلسفة، وماجستير الآداب، دكتوراه الفنون
المهنة	أستاذة جامعية، والادة أدبية
اللغات	الإنجليزية
مجال العمل	فلسفة فرنسية
موظفة في	جامعة ووريك، وجامعة جيفرس، وجامعة كامبريدج، وكلية الثالوث، كامبريدج، وكلية

ملحق رقم (3)
ماريانا هوبسون



ملحق رقم (4)
قونفي ملكة الزجاج الصينية



VID-20200309-WA00
mp4.14

ملحق رقم (5)
جيف بيزوس صاحب شركة أمازون



وحدة إنفاذ السيارات_ مرسيدس بينز 032 إس إل_ ناشونال جيوغرافيك أبوظبي (DH_P027) 4pm

ملحق رقم (6)
وحدة انقاذ السيارات



ملحق رقم (7)
المهندسة المعمارية زها حديد



ملحق رقم (8)
المهندس فاروق القاسم