

الفصل الاول

المقدرات الجوهرية للمورد البشري

اهداف الفصل

الهدف من هذا الفصل هو التعرف على مفهوم المقدرات الجوهرية بصورة عامة واهم انواعها في المنظمات المعاصرة، ثم التعرف على مفهوم المقدرات الجوهرية للمورد البشرية واهم الاهداف التي تسعى المنظمة الى بلوغها من خلال تبنيها، فضلا عن محاولة التعرف على كيفية بناء وتعزيز هذه المقدرات وانواعها.

لكي تتمكن المنظمة من تحقيق رسالتها وأهدافها في البيئة التي تعمل فيها، لابد أن تمارس عدد من الأنشطة والمهام التي تتطلب مهارات ومعارف وسلوكيات مختلفة لانجازها، وبالشكل الذي يتفق مع قيمها وثقافتها، وهنا تبرز أهمية المقدرات الجوهرية للمورد البشري، وكيفية بناءها واستخدامها كونه أحد المؤثرات التي تلعب دور كبير في دعم وإسناد المنظمة لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها، ولهذه الأهمية سنحاول في هذا الفصل التعرف على مفهوم المقدرات الجوهرية للمورد البشري واهم الموضوعات ذات العلاقة بها:

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم المقدرات الجوهرية

يمتد اهتمام العلوم الإدارية بالمقدرات الجوهرية الى المدارس الفكرية الإدارية عبر مراحل تطور الإدارة المختلفة، إذ أشارت المدرسة الكلاسيكية بمدارسها الفرعية الثلاثة الى المقدرات الجوهرية، فمدرسة الإدارة العلمية لـ (F.Taylor) أكدت على منح الخبراء الصلاحيات الفنية لوضع الطريقة اللازمة لانجاز مهمات العاملين، أما مدرسة التقسيمات الإدارية لـ (H.Fayol) فوضعت أربعة عشر قاعدة إدارية تساهم في بناء المقدرات الجوهرية، في حين اهتمت المدرسة البيروقراطية لـ (M.Weber) بالاختيار السليم للمديرين وتأهيلهم لتكون المنظمة قادرة على تحقيق مستويات عالية من الكفاءة، كما ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على العلاقات الاجتماعية وضمن نظام للاتصالات التنظيمية والقدرة على التصور والإبداع. واخيراً أكدت المدارس المعاصرة عبر نظرياتها المختلفة على الترابط بين مكونات المنظمة الملموسة وغير الملموسة، وبالتالي فإن المقدرات الجوهرية لم تنشأ من فراغ، بل كانت نتيجة طبيعية لتطور الفكر الإداري المعاصر، وانعكاساً للحاجات

الاجتماعية والاقتصادية التي استجبت بفعل التطور العلمي والتقني الذي كان له الأثر البالغ في دفع كثير من المنظمات إلى إحداث تطورات جوهرية في أهدافها وعملياتها ومحتوى برامجها. كما تعود جذور المقدرات الجوهرية إلى أواخر القرن (19)، إذ استخدم مدخل المقدرات في إعداد العاملين في المنظمات المهنية التربوية والذي كان متبعاً في كليات الطب، والهندسة، والقانون، والطيران، إذ كان يتم تدريب الطلاب المهنيين على اكتساب مقدرات معينة تتطلبها مهنتهم، ويعد مدخل المنظمة المستند إلى الموارد الجذور الأولى للإشارة إلى أهمية الموارد النادرة في المنظمة، وكان أول رواد هذه النظرية هي (E.Penrose) المتخصصة في الاقتصاد، إذ أشارت في كتابها الموسوم (نظرية النمو للمؤسسة) عام ١٩٥٩، إلى أن المنظمات تحاول أن تحصل على الموارد البشرية والمادية النادرة والتي تمكنها من تقديم المنتجات والخدمات المتنوعة التي تميزها عن المنظمات الأخرى، كما أشارت في كتابها إلى ضرورة اكتساب المعرفة كونها مقدرة مهمة للمنظمة، ولعل أول من استخدم مفهوم المقدرات الجوهرية في علم الإدارة (Prahalad & Hamel, 1990) في سلسلة مقالات نشرت في جامعة (Harvard)، إذ ركز الباحثان أفكارهم في إشارة واضحة على مفهوم المقدرات الجوهرية (Core Competencies) بأنها الموارد الحقيقية للميزة التنافسية التي تتجسد في قدرة الإدارة على تحقيق التوافق بين المهارات البشرية والتنظيمية ومساراتها التكنولوجية، بما يعزز مقدرات المنظمة في الدخول إلى الأسواق المحتملة، والاستجابة لحاجات الزبائن، وتحقيق أعظم قيمة ممكنة لهم، من خلال تمايز منتجها عن المنافسين وصعوبة تقليدها، لذا يعد بناء المقدرات الجوهرية للمنظمة ممازجة بين المهارات الشخصية لعاملاتها والممارسات التنظيمية للمنظمة، وقد اجتمعت مجموعة عمل " المقدرات الجوهرية " في آذار من عام ١٩٩٩، التي أسست في ذلك الوقت عشرة مقدرات جوهرية، وقامت في عام ٢٠٠٤ بنشر وثيقة تحتوي على هذه المقدرات بشكل رسمي لكي تعتمد من قبل المنظمات، ونتيجة للخدمات العديدة التي شهدتها العالم تم تصنيف المقدرات الجوهرية إلى "بشرية، وتنظيمية، ومالية، وتكنولوجية".

ثانياً : مفهوم المقدرات الجوهرية

هناك تباين واضح في اتجاهات الباحثين والكتاب بشأن تحديد مفهوم دقيق للمقدرات الجوهرية، فمن الممكن أن يتم استخدام مفهوم المقدرات الجوهرية، أو الكفايات الجوهرية، أو الموارد النادرة للإشارة إلى نفس المعنى، إذ يعتمد تحديد مفهوم المقدرات الجوهرية على الاتجاه والتفكير الاستراتيجي للمنظمة، وطبيعة وحدات العمل الخاصة بها، فضلاً عن أهم الخصائص التي تتمتع بها، كما يختلف هذا المفهوم تبعاً لطبيعة الصناعة التي تعمل فيها المنظمة، وقد تم الدمج بين مفهوم

المقدرات الجوهرية والمصدر الرئيسي للتفكير والتطبيق الاستراتيجي، وهذا يشير ضمناً بأن الموارد والإمكانات يمكن أن تتحول إلى مقدرات جوهرية وبالتالي تصبح قوة تنافسية للمنظمة، وتم تناول مفهوم المقدرات الجوهرية من خلال علاقته بتكنولوجيا المعلومات، وذلك لاستخدامها في معالجة، وإدخال، وتحليل، وتقديم المعلومات، بطريقة سريعة وأكثر دقة لمستخدميها، وهي بأنها عبارة عن مجموعة عوامل تؤثر على الأداء الفردي، وكذلك على النتائج التنظيمية، من خلال المعارف والمهارات والقدرات المرتبطة بها، كما شبهت بالشجرة، إذ تمثل جذورها الثروة والمقدرات الجوهرية التي تتمتع بها المنظمة، أما الأطراف الرئيسية للشجرة فتمثل المنتجات الجوهرية التي تقدمها المنظمة إلى البيئة، في حين تمثل الفروع الأصغر وحدات العمل الموجودة داخل المنظمة، وأخيراً تمثل الأوراق والزهور النتائج النهائية التي تحصل عليها المنظمة من جراء تنفيذ عملياتها المختلفة. ويرى البعض إلى أنه قد تتوافر للمنظمة خمس أو ست مقدرات جوهرية، أما المنظمات التي تدرج قائمة مكونة من عشرين أو ثلاثين مقدره جوهرية، فهي في الحقيقة ليست مقدرات جوهرية لأنه لا يمكن لأي منظمة أن تمتلك هذا الكم منها، وتتألف المقدرات الجوهرية في أغلب الأحيان من الموجودات غير الملموسة مثل الثقافة و الأفراد والمعرفة، والموجودات الملموسة مثل التكنولوجيا، كما ترتبط بقدرة المنظمة على خلق القيمة الإضافية للزبائن الذي تتعامل معهم، وتمثل إحدى ضروريات البقاء والنمو في العمل، وحتى تكون فعالة يجب أن تندمج بالأفراد، وهؤلاء يندمجون في موقف محدد، وتمكنهم المنظمة من التعامل مع هذا الموقف بكفاءة لتلبية متطلبات العمل، وهي إحدى الاستراتيجيات التطبيقية للمنظمة. وإن بعض المقدرات الجوهرية تنتج عن سمعة المنظمة، أو من خلال الخدمات التي تقدمها، وتعد المقدرات من الضروريات لنجاح التكيف مع التغيرات البيئية، وقد استخدمت المنظمات مفهوم المقدرات الجوهرية في إدارة الموارد البشرية لتحسين أداء عاملها، وهناك مجموعة من العمليات التي تتضمنها إدارة المقدرات الجوهرية في المنظمة أهمها:

١. **تحديد المقدرات الجوهرية:** أي يجب على المنظمة تحديد المقدرات الجوهرية بصورة دقيقة وعميقة، واشتراك جميع أقسامها ووحداتها للاستفادة منها.

٢. **اكتساب المقدرات الجوهرية:** في هذه المرحلة يجب على المنظمة وضع الخطط اللازمة لاكتساب المقدرات الجوهرية، ومعرفة كيفية قيام المقدرات الحالية أو الجديدة بتدعيم موقف المنظمة التنافسي في الأسواق الحالية والمستقبلية.

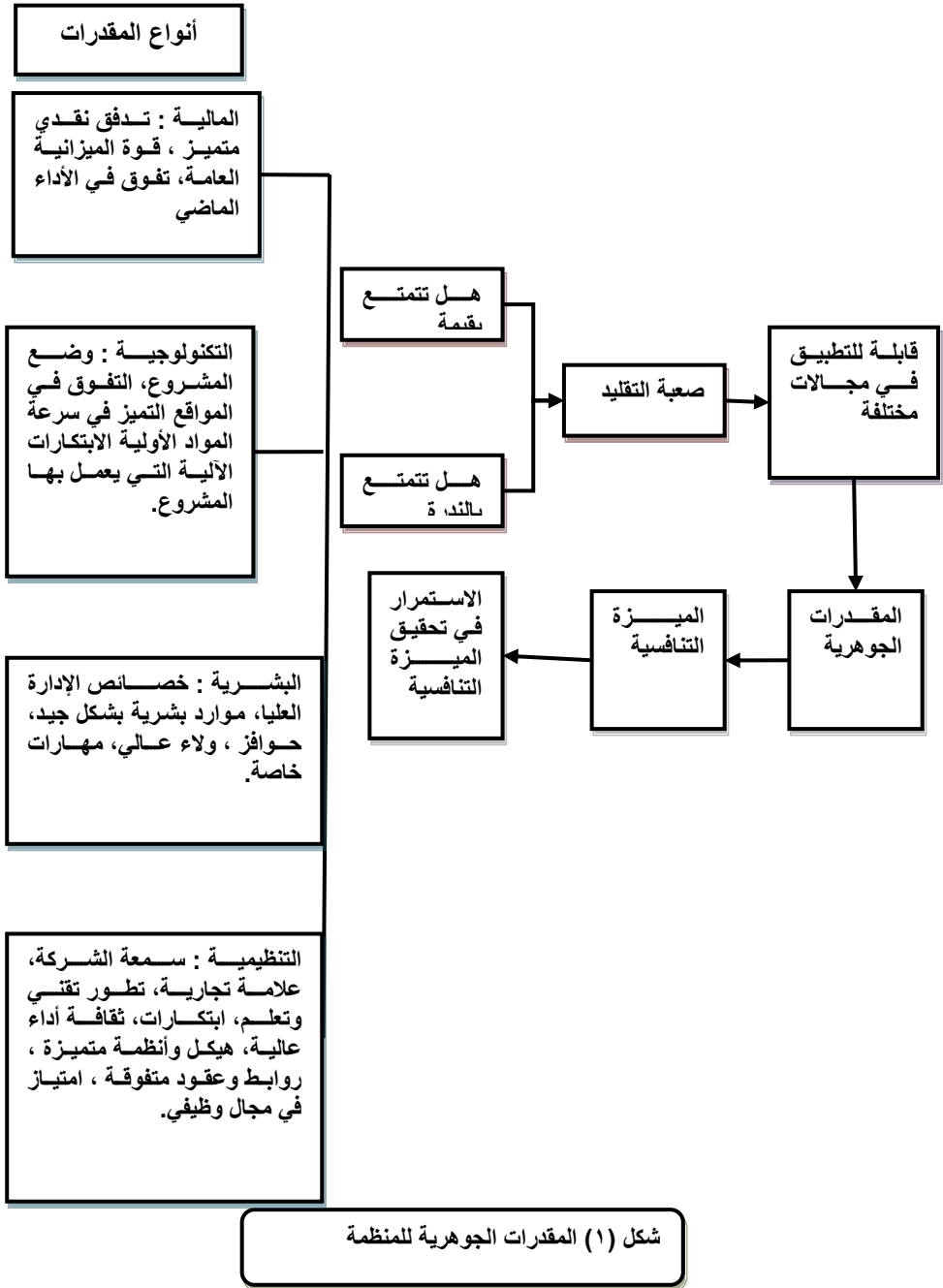
٣. **بناء مقدرات جوهرية جديدة:** قد تحتاج المقدرات الجوهرية في بنائها إلى خمس أو عشر سنوات لا بل أكثر من ذلك أحياناً، لذا يتطلب ثبات

فريق الإدارة في مناصبهم لمدة معينة خصوصاً بالنسبة لأولئك الذين يمتلكون المعرفة.

٤. استخدام المقدّرات الجوهرية: إعادة نشر المقدّرات الجوهرية في المنظمة وتوزيعها في كافة المستويات من أجل أن تأخذ دورها، إذ أن هذا يختلف من منظمة إلى أخرى وبحسب نظرة الإدارة إلى المقدّرات الجوهرية.

٥. حماية المقدّرات الجوهرية والدفاع عنها: أن المنظمة مسئولة عن المقدّرات الجوهرية، وبالتالي ينبغي عليها أن تدافع عنها وتحميها طول الوقت، ذلك لكونها معرضة للضياع بعدة طرق منها النقص في التمويل، أو خسارة فوائدها، أو تفككها وأزالتها من المنظمة.

وقد تم تحديد أهم أنواع المقدّرات الجوهرية التي تمتلكها المنظمة، مع توضيح أهم خصائصها وكيفية تأثيرها على الميزة التنافسية من خلال المخطط الموضح بالشكل (١):



ويمكن تحديد عدد من تعاريف المقدرات الجوهرية على وفق آراء ووجهات نظر الباحثين والكتاب من خلال الجدول (١):

جدول (١)

تعريف المقدرات الجوهرية على وفق آراء ووجهات نظر الباحثين والكتاب

ت	المفهوم
١	المصدر الرئيسي للميزة التنافسية التي تتمكن من خلاله المنظمة تجاوز الأعمال الروتينية والتي لا يتمكن المنافسين تقليدها بسهولة.
٢	موارد المنظمة المهمة التي تؤدي إلى بناء الميزة التنافسية.
٣	النشاطات التي تتمكن من خلالها المنظمة إضافة قيمة مميزة لمنتجاتها وخدمات ولفترة زمنية طويلة.
٤	المعارف والمهارات والقدرات القابلة للاشتقاق من العناصر الوظيفية المختلفة للمنظمة، وتعد إحدى العناصر المهمة لكل العاملين داخل المنظمة وبغض النظر عن مستوى وظيفتهم.
٥	الإجراءات المميزة التي تستخدمها المنظمة لابتكار منتجات وخدمات جديدة، بالشكل الذي يلبي احتياجات الزبائن في الأسواق غير المستغلة.
٦	امتلاك المستوى الأدنى من المعرفة المطلوبة لجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الأفضل التي تحقق المستوى الأعلى لجودة الخدمات.
٧	أحدى الاستراتيجيات، أو الأدوات التنظيمية التي تستخدمها المنظمة للسيطرة على كافة عملياتها، والبيانات الخاصة بها، بالشكل الذي يحقق أقل خسارة ممكنة.
٨	مجموعة المقدرات التي تتجاوز الحدود التنظيمية لوحدات وأقسام العمل، وتكون واسعة الانتشار داخل المنظمة، وتساعد على العمل بصورة جيدة بالشكل الذي يعزز الميزة التنافسية.
٩	المعارف والمهارات والقيم الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة لتحقيق برامج الجودة الشاملة.
١٠	المهارات، والقابليات، والمعارف، والتجارب، والتقنيات، والعمليات التي يمكن ان تساعد على انجاز الوظائف المختلفة، بالشكل الذي ينتج عنه قيمة إضافية لكل من المنظمة والعمال والزبائن.
١١	المقدرات التي تجعل المنظمة أكثر قدرة على التنافس في بيئتها، من خلال تمكينها على التكيف والإبداع والرد على التغييرات.
١٢	المصدر الرئيسي لإعداد برامج التدريب والتعليم بالشكل الذي يساعد على استغلال الفرص التي تقوي المنظمة.

يتبين مما سبق ان المقدرات الجوهرية التي تتمتع بها المنظمة، ترتبط بالموجودات التي تمتلكها، وكذلك بالأنشطة والوظائف التي تمارسها سواء كانت: " تسويقية، أو معلوماتية، أو تنظيمية، أو استراتيجية، أو بشرية... وغيرها"، فضلاً

عن الإجراءات والقرارات التي تتخذها لتنفيذ عملياتها اليومية، ويمكن تعريف المقدرات الجوهرية بأنها: " مجموعة الموجودات الملموسة وغير الملموسة ذات الخصائص النادرة التي تتميز بها المنظمة على المنافسين الآخرين، وتستخدمها في أداء أنشطتها ومهامها المختلفة، بالشكل الذي يساعدها على البقاء والنمو في العمل، فضلاً عن تعزيز ميزتها التنافسية.

ثالثاً: مفهوم المقدرات الجوهرية للمورد البشري وأهميتها وأهدافها

أ: مفهوم المقدرات الجوهرية للمورد البشري

تساعد الاهتمام بالمقدرات الجوهرية للمورد البشري في منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها، وذلك للخصائص الفريدة التي تتمتع بها، وإمكانية استخدامها في مواجهة التغيرات السريعة ومواكبة المستجدات المتسارعة، إذ تعد المقدرات الجوهرية للمورد البشري إحدى الأساسيات لكمال الإنسان شخصياً واجتماعياً، وتم التأكيد على أن المقدرات البشرية هي أحد الموارد المتوفرة لدى المنظمة، والتي تساعدها على امتلاك عناقيد من المزايا الفريدة لبناء الميزة التنافسية، كما أنها تقود إلى الأداء الفعال والتفوق في الوظيفة، وأن المنظمات تنظر إلى المقدرات الجوهرية بأنها المصدر الرئيس للميزة التنافسية التي تستطيع تحقيقها من خلال المهارات والمعارف والتجارب الخاصة بالموارد البشرية النادرة، والصعبة التقليد من قبل المنافسين، وأنها مجموعة معايير ترتبط بالفرد لانجاز الوظيفة المطلوبة منه. ويمكن أن تستخدم المقدرات الجوهرية للمورد البشري في تحقيق الأغراض المختلفة لإدارة الموارد البشرية وفي أنشطتها المختلفة بضمنها: " الاختيار، والتطوير، وإدارة الوظائف، والتخطيط التعاقبي، وإدارة الأداء.. وغيرها" وتبرز المقدرات الجوهرية البشرية عندما يتم تأدية النشاطات والمهام بشكل مميز من قبل الأفراد والمجاميع، كما تتعلق بالقدرة والرغبة لأداء المهمة، ويمكن استخدامها لتوضيح العلاقة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي، ويرى فريق آخر من الباحثين بأن المقدرات الجوهرية البشرية تتمثل في "المقدرات الشاملة، والمهارات السلوكية، والمهارات التقنية"، ومن وجهة نظر أحد الباحثين أن المقدرات الجوهرية ناتجة عن مهارات المورد البشري ومهارات القيادة والإدارة في المنظمة، كما أن علماء الإدارة الإستراتيجية ينظرون إلى المقدرات الجوهرية بأنها الإمكانيات التنظيمية التي تعتمدها المنظمة لكسب الميزة التنافسية، في حين تنظر إدارة الموارد البشرية إلى المقدرات الجوهرية على أنها الإمكانيات الإنسانية المتعلقة بأداء الوظيفة بشكل متفوق، وتلعب المقدرات الجوهرية للمورد البشري دوراً مهماً على صعيد "الأخلاق، وأحداث التغيير، والاتصال وتبادل المعلومات، والتمكين"، وتكون المقدرات الجوهرية من رأس

الأمال البشري ورأس المال الاجتماعي. ويمكن تحديد مفهوم المقدّرات الجوهرية للمورد البشرية بشكل اذق من خلال النقاط الآتية:

١. مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات والحوافز والاعتقادات

والقيم والمصالح.

٢. ترتبط بالإدارة الفاعلة والتفوق.

٣. جديرة بالملاحظة و قابلة للقياس من خلال معايير مقبولة وجيدة.

٤. ترتبط بالاتجاهات الإستراتيجية المستقبلية ويمكن ان تحسن من خلال

التدريب والتطوير.

ويمكن من خلال الجدول (٢) توضيح بعض التعاريف التي أورد ها الباحثين

عن المقدّرات الجوهرية للمورد البشري:

جدول (٢)

تعريف المقدرات الجوهرية للمورد البشري على وفق آراء عدد من الباحثين والكتاب

ت	المفهوم
١	مقدرات الأفراد التي تساعد أصحاب العمل على التمييز بين العاملين الجيدين وغير الجيدين داخل المنظمة، وفي اتخاذ العديد من القرارات الإدارية منها "التقييم، الاستئجار، الترقية".
٢	شبكة المعرفة ذات العلاقة بالمهارات والمواقف التي تؤثر وبشكل رئيسي على الوظيفة (الأدوار، والمسؤوليات)، إذ ترتبط ارتباط مباشر بالأداء الوظيفي، ويمكن أن تقاس وفق بعض المعايير المقبولة، وتحسن عن طريق التدريب والتطوير.
٣	طريقة التصرف والتفكير التي يعتمدها الفرد في العديد من الحالات والمواقف ولفترة زمنية طويلة في أغلب الأحيان.
٤	المصدر الرئيسي لمحترفي الصناعة في كافة المجالات التي تساعد على توليد الميزة التنافسية للمنظمة.
٥	الخصائص التي بذيت في المنظمة وتمثل إحدى العوامل الحرجة المتمثلة في سلوك العاملين وأعضاء المنظمة.
٦	انعكاس لعملية التعلم التعاوني و تنسيق مهارات العاملين المتنوعة، و تكامل التقنيات المتعددة داخل المنظمة.
٧	تركيبية من المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، ومن ثم يرجع للمنظمة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها.
٨	مجموعة المهارات والمعارف والسلوكيات، وتعد مهمة جدا للنجاح التنظيمي، والأداء الشخصي، وللتطوير المهني.
٩	مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يجب ان يمتلكها المحترفين، لضمان أداء الأعمال الحرجة بكفاءة عالية.
١٠	القدرة على أداء الوظائف أو الأعمال الخاصة التي تتطلب أنواع معينة من المهارات والاتجاهات والقيم الشخصية.
١١	الأفراد الذي يقدمون كفاءات عالية، والدعم للأفراد الآخرين العاملين معهم، بالإضافة الى تحقيق الإرباح للمنظمة.
١٢	مجموعة المهارات والترتيبات الجديرة بالملاحظة التي يحتاجها العاملون لكي يقدموا الأداء العالي، وتكون قابلة للتعديل والتطوير.
١٣	قدرة العاملين على تطبيق معارف ومهارات معينة في وظائف معينة التي من الممكن ان تساهم في تحقيق نتائج ايجابية للعديد من المشاركين.
١٤	الأفراد الذين يمتلكوا المعرفة الضرورية والمهارات والقدرات التي تمكنهم من أداء وظائفهم بشكل أكثر كفاءة من غيرهم.
١٥	قدرة الفرد على تفهم سلوكه، وكذلك قدرته على الاعتراف بنتائج تفاعلاته مع الأفراد الآخرين المتعامل معهم.

المعرفة والمهارات والقدرات والخصائص (القيم والاتجاهات والحوافز والمبادرة) الضرورية لأداء وظيفية معينة.

وبعد الاطلاع على هذه التعاريف يتضح بان هناك تباين واضح بين الباحثين في تعريف المقدّرات الجوهرية للمورد البشري، إذ ركز البعض على المعارف والمهارات والسلوكيات الخاصة بالموارد البشرية التي تلعب دور كبير في نجاح المنظمة، وحددها آخرون بأنها المصدر الرئيس للميزة التنافسية للمنظمة وترتبط بالقيم والاتجاهات والثقافة السائدة فيها، ويمكن تعريف المقدّرات الجوهرية للمورد البشري بأنها: مجموعة الخصائص النادرة التي تتمتع بها الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة دون غيرها من المنظمات الأخرى، والتي تطورها وتحافظ عليها لأطول مدة ممكنة، لإمكانية اعتمادها كأساس لبناء وتعزيز الميزة التنافسية، وكذلك تحقيق المنفعة لكل من العاملين والمجتمع.

ب: أهمية المقدّرات الجوهرية للمورد البشري

لقد بات من المؤكد ان المنظمات التي تمتلك مقدرات بشرية قوية تتمكن من تحقيق النتائج القوية حتى على المستوى العالمي، كما ان أهميتها تتجلى من خلال تركيزها على اختيار المنتجات والخدمات التي تساهم بشكل كبير في مساعدة المنظمة على تحقيق الإرباح العالية، وان الاستثمار في المقدّرات الجوهرية للموارد البشرية، يعد المبرر الحقيقي لبقاء المنظمة في ظل بيئة العمل التنافسية، وفي ظل الظروف الاقتصادية الصعبة، إذ تعد الموارد البشرية المصدر الرئيسي للمقدّرات الجوهرية التي تتمتع بها المنظمة والتي يصعب على المنافسين تقليدها، كما يمكن استخدامها في العديد من المجالات داخل المنظمة منها " تنمية الخصائص المختلفة للموارد البشرية، والتطوير التنظيمي، وتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة، وتطوير معايير التقييم وتطبيقها، وتوجيه وإدارة الوظائف، كما تستخدم كأساس في اختيار الأفراد الذي سيتم تعيينهم داخل المنظمة، ويمكن توضيح أهمية المقدّرات الجوهرية للمورد البشري من خلال ثلاثة أبعاد:

١. **المجال:** استخدامها في مجالات ومناطق وظيفية متعددة داخل المنظمة.
٢. **الكفاءة:** قدرة الأفراد وفرق العمل على أداء الواجبات المطلوبة.
٣. **المؤشرات:** أي تحديد عناصر السلوك والأداء التي يمكن ان تستخدم لتحديد مدى انجاز الكفاءة.

وان مقدرات الموارد البشرية تساعد على: " تجنب الحساسية الثقافية، وزيادة القدرة لإدارة الاختلافات الأخلاقية والثقافية، والقدرة اللغوية، وبناء القيادة وفرق العمل، والتكيف، والمرونة، والتحفيز الذاتي، وموازنة الحياة والعمل"، كما يمكن استخدامها في تحسين عملية التوجيه، والتدريب والتعليم المستمر للعاملين لدى

المنظمة، وهناك مجموعة من المهام والواجبات التي تعتمد المنظمة على المقدّرات الجوهرية البشرية في أدائها أهمها: " تنمية الالتزام التنظيمي، وإدارة الأعمال، والخطر المالي، وإدارة السياسة والمعايير، وتخفيض أهداف الرقابة، وتوسيع التدريب للعاملين، وزيادة تكرار تقييم الرقابة، وتوسيع التقييم الذاتي للرقابة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات لإدارة التغيير لمنع التغيير الغير المخول به، وتوسيع مجال التقييم التقني"، وتساعد على تزويد المنظمة بمدرّبين عالي المستوى وفي كافة المجالات، كما ان هناك ضرورة التكيف بين الوظيفية والمهارات والمقدّرات الجوهرية للأفراد، باعتبارها إحدى العناصر الأساسية للنجاح التنظيمي في ظل التغيرات البيئة التي تعيش فيها المنظمة، وتعمل على إضافة قيمة للعاملين في كافة المستويات من خلال تطوير المهارات السلوكية والفنية المطلوبة لأداء وظائفهم، وحددت أهمية المقدّرات الجوهرية للمورد البشري من خلال مجالات استخدامها وكالاتي:

١. وضع دليل للمعارف والمهارات والسلوكيات المطلوب توفرها لدى العاملين.
 ٢. مساعدة أرباب العمل والمدراء على إعداد الوصف الوظيفي.
 ٣. تقديم أداة يمكن استخدامها في تخطيط الوظائف وتحديد احتياجات التدريب والتطوير للعاملين.
 ٤. تقديم فرصة أكبر للانتقال بين المناطق الوظيفية المختلفة في المنظمة.
 ٥. تقييم الأداء وتقديم المعالجة الكافية لنقاط الضعف.
 ٦. تساعد على الاتصال الأفضل والعمل الجماعي في المشاريع المتعددة الوظائف.
 ٧. تساعد على خلق قوة عمل متكاملة ومشاركة بنفس القيم والممارسات.
- كما يمكن ان تساعد المنظمة على تحديد واختيار العاملين ذوي المقدّرات الأكثر أهمية، ومن ثم مساعدتها على إعداد خطط التدريب والتطوير الملائمة لاحتياجاتها، أذن نستنتج ان معظم الباحثين والكتاب أكدوا بان أهمية المقدّرات الجوهرية للمورد البشري تبرز على مستوى المنظمة وعلى مستوى الإدارة وكذلك على مستوى العاملين، ويمكن تلخيص أهميتها بالاتي:
١. تساعد المنظمة على البقاء والنمو في العمل.
 ٢. تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها لأطول فترة ممكنة.
 ٣. تحقيق التوافق بين العاملين والوظائف الخاص بهم.
 ٤. زيادة المرونة التي تتمتع بها المنظمة للتكيف مع التغيرات الخارجية.
 ٥. مساعدة الإدارة على تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع من خلال المقدّرات التي يتمتع بها العاملين.

٦. تحقيق الربحية الأفضل للمنظمة، فضلا عن مساعدتها على تنفيذ استراتيجياتها المختلفة بنجاح.

٧. تعتمد كأساس لاتخاذ العديد من القرارات اليومية.

ج: أهداف المقدرات الجوهرية للمورد البشري

هناك العديد من الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها من خلال استخدام المقدرات الجوهرية للمورد البشري المتوفرة لديها، إذ حدد بعضها بالاتي:

١. تحديد طبيعة التقنيات المطلوبة لتطوير المقدرات الجوهرية المتوفرة لدى المنظمة.

٢. أعداد قائمة تقييم ذاتي لتدقيق المهارات المتوفرة في المستويات المختلفة للمنظمة.

٣. تحديد برامج التدريب الملائمة للعاملين.

٤. تحديد المناطق الوظيفية التي تحتاج الى مقدرات معينة دون غيرها من الوظائف.

وتشير لجنة (European Commission) الى ان أهداف المقدرات الجوهرية للمورد البشري تتمثل بـ " تقييم المتدربين إثناء عملية التدريب وما بعد، وتصميم وتطوير المنهج التعليمي للعاملين لدى المنظمة، وتحويل الصلاحية اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية"، فيما وضحت مجموعة (Expert Panel) بانها تهدف الى " خلق الجهد المنسق عبر وظائف المنظمة المختلفة، وإعداد دليل لتوجيه العاملين اتجاه المداخل والاستراتيجيات المستهدفة لانجاز النتائج الجيدة، وتطوير المقدرات عبر الوظائف المختلفة، وتقوية ثقافة المنظمة، وإيجاد فرص متكاملة لتعليم العاملين في المنظمة"، كما تهدف الى: " تقديم قاعدة منظمة للتدريب، وأعداد وتطوير العديد من المعرفة والمهارات المطلوبة لأداء المهام والواجبات التي تتطلبها الوظائف المختلفة للمنظمة، ويمكن تحديد أهداف المقدرات الجوهرية للمورد البشري بالاتي:

١. تحسين أداء العاملين من خلال بناء وتطوير مقدراتهم الجوهرية.

٢. تعديل سلوك العاملين للقضاء على الصراعات التي من الممكن ان تحدث في العمل.

٣. تمييز المنظمة عن غيرها من خلال تحقيق الإبداع والتفوق.

٤. دعم وإسناد كافة الأنشطة والمهام التي تقوم بها المنظمة.

٥. تنسيق مهام وواجبات العاملين في مختلف المستويات التنظيمية.

٦. تنسيق جهود العاملين بالشكل الذي يساعد على تحقيق النجاح التنظيمي.

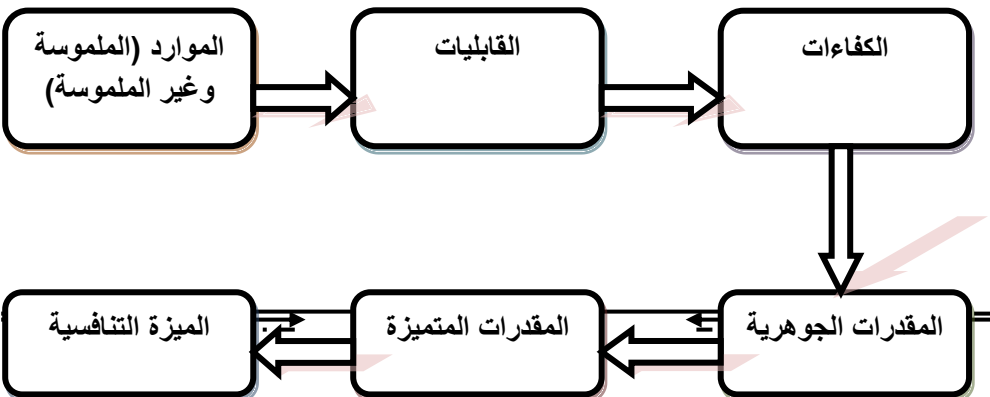
رابعا: بناء المقدرات الجوهرية للمورد البشري وخصائصها

أ: بناء المقدرات الجوهرية للمورد البشري

هناك العديد من العوامل التي من الممكن ان تساعد أو تعيق المنظمة في بناء وتطوير المقدرات الجوهرية للموارد البشرية الخاصة بها، إذ حدد منها الآتي:

١. الاستثمار في التقنيات المطلوبة.
٢. توفير الموارد المطلوبة لتعزيزها في كافة إنداء وحدات العمل الموجودة داخل المنظمة.
٣. صياغة التحالفات الإستراتيجية بين وحدات العمل الداخلية وبين المنظمات الأخرى اللازمة.

ولابد من الإشارة الى ان المنظمات قد تعتمد على التوريد الخارجي للحصول على المقدرات الجوهرية بدلا من المصادر الداخلية الخاصة بها عندما تواجه أسواق ذات نمو سريع ومرتفع من جهة، وتعاني من نمو مستقبلي قليل في موارد الداخلية من جهة أخرى، ألا ان ترويج ثقافة منظميه وبيئة العمل الخاصة للتطوير المستمر، يكتسب أهمية خاصة في توفير كافة الموارد المطلوبة لتطوير المقدرات الجوهرية للعاملين، وان تطبيق نظام رقابة دقيق على تنفيذ البرامج التدريبية المختلفة يساعد في تخفيض نسبة النقص في المقدرات الجوهرية المتاحة لديها، بالإضافة الى توفير فرص التطوير الكافية للعاملين للاستفادة من المصادر الخارجية في تطوير المقدرات الجوهرية الخاصة بهم، ويرى البعض ان المقدرات الجوهرية توجد في المنظمة نتيجة لعدد من التفاعلات التي تتم بداخلها، إذ يتم تحويل الموارد "Resources" التي تمتلك والمتمثلة بموجوداتها الملموسة وغير الملموسة الى قابليات محددة "Capabilities" التي تشير الى قدرة المنظمة على استغلال موارد ها بأعلى فاعلية ممكنة لكي تحقق الكفاءة "Efficiency"، التي تشير الى التكامل وتنسيق القابليات بين الوظائف المختلفة للمنظمة، والتي تساعد على تحقيق المقدرات الجوهرية "Core Competencies" والتي تتجاوز الحدود التنظيمية لأقسام ووحدات المنظمة وتكون واسعة الانتشار فيها، ومن خلال تطويرها تتمكن المنظمة من تحقيق المقدرات المتميزة "Distinctive Competencies" والتي تمثل صافي المقدرات الجوهرية وهي أعلى قيمة منها، والتي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية، ويمكن توضيح دورة حياة المقدرات الجوهرية في المنظمة من خلال الشكل الآتي (٢):



كما أن هناك ثلاث مراحل لتطوير وبناء المقدرات الجوهرية للمورد البشري في المنظمات هي:

- **المرحلة الأولى:** اختيار العاملين ذوي المهارات والخبرة الجيدة، وتحسين المقدرات الفردية و توسيعها حسب الحاجة، ثم صب الجهود ومنتجات العمل الفردية في جهد تعاوني لخلق القدرة التنظيمية للمنظمة.

- **المرحلة الثانية:** يجب على المنظمة العمل على تنمية خبرة العاملين في المنظمة، لتعلم الطريقة الصحيحة لتنفيذ النشاط باستمرار بشكل جيد وبتكلفة مقبولة، كذلك فإن القابليات سوف تتطور إلى مقدرة مجربة وحقيقية.

- **المرحلة الثالثة:** ينبغي على أفراد المنظمة الاستمرار في صقل خبراتهم وتحسين أدائهم الأمثل في تنفيذ الأنشطة، وفي النهاية تصبح المنظمة أفضل من منافسيها في أداء الأنشطة المحددة. فضلاً عن تحول المقدرات الجوهرية إلى رتبة ذوي المقدرة المميزة (أو تتحول إلى قدرة تنافسية متفوقة)، وبالتالي توفر مساراً للوصول إلى الميزة التنافسية.

وهناك عدد من المقدرات الجوهرية التنظيمية التي تلعب دور أساسي في بناء وتطوير المقدرات الجوهرية للمورد البشري داخل المنظمة أهمها:

١. **المقدرات الجوهرية لبناء الفريق الناجح:** تعرف الفرق الناجحة بأنها:

"عبارة عن مجموعة صغيرة من العناصر الماهرة والقادرة على مزج مهاراتها من خلال الجهد المتماسك"، وهي ضرورية جداً للمنظمات التي تعاني من ضعف الأداء، ومن مشاكل بثقة الإدارة، وتعد إحدى التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها من أجل تطوير تنظيماتها وتحسين أدائها.

٢. **المقدرة الجوهرية لتطوير الموارد البشرية:** تأتي عملية تطوير الموارد

البشرية على رأس المقدرات الجوهرية التي تهتم بها المنظمة، وذلك بهدف التخطيط والتطبيق الجيد لتطوير هذه القوى العاملة، ورفع مستوى الأداء لدى جميع العاملين وتحفيزهم لتقديم أفضل الخدمات الممكنة داخل المنظمة، ولضمان نجاح هذه العملية يجب على المنظمة وضع الخطط التي تدعم المهارات الشخصية وتساعد على تطوير القيادة، وتوجيه السلوك باتجاه العمل سوية وتطوير الخطط لخلق بيئة ملائمة للعمل.

٣. **المقدرة الجوهرية لتمكين العاملين:** عرف التمكين بأنه: "عملية تعمييق

مشاعر المقدرة الذاتية بين أعضاء المنظمة من خلال تأشير الظروف التي قد تؤدي إلى الشعور بالضعف والعمل على إنهاؤها من خلال

الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية المتمثلة بالمعلومات التي تتعلق بمقدرتهم الذاتية، كما ان المنظمة يجب ان تؤمن بالآخرين و بقيمة الوقت أيضاً، أي يجب ان تثق بفريق عملها وتعرف كيف ومتى والى من تقوم بالتفويض.

٤. المقدرة الجوهرية للاتصالات الفاعلة: تشير الاتصالات الى تصميم

واستخدام تشكيلة واسعة من الأدوات التي تساعد على الاتصال، وفي الحالات المتنوعة لكافة العاملين في المنظمة، وتعد الاتصالات إحدى المستلزمات الأساسية التي تساعد العاملين على أتمام أعمالهم سواء كانت شفهية أو سمعية، وتم تحديد مهارات الاتصال بأنها إحدى المقدرات الجوهرية التي تحدد قدرة المنظمة على الاتصال بكافة الأطراف التي تتعامل معها بكفاءة عالية، وهناك خمسة أنواع من مقدرات الاتصال هي: " المعالجة، والتكيف، والتمثيل، والرقابة، والإظهار".

٥. المقدرة الجوهرية لحل الصراعات التنظيمية: غالبا ما تواجه المنظمة

صراعات مختلفة بين واحد أو أكثر من مكوناتها الإنسانية (الفرد، والجماعة، والمنظمة)، وقد تنجم عن هذه الصراعات آثار وظيفية ايجابية أو سلبية اعتمادا على كيفية ادارتها، وقد تم التوضيح بان الصراع عبارة عن محصلة طبيعية وحتمية للتفاعل ما بين الأفراد الذين يختلفون بالآراء والقيم والأهداف، بالإضافة الى حصولهم على المعلومات بشكل مختلف، وان حل الصراعات يمثل مقدرة جوهرية تشير الى القدرة على تحويل الصراعات الى قوة ايجابية للتغيير البناء.

ب: خصائص المقدرات الجوهرية للمورد البشري

هناك مجموعة من الخصائص التي ينبغي توافرها في المقدرات الجوهرية للموارد البشرية لكي يتم اعتبارها مقدرات جوهرية، إذ حددت ثلاثة شروط أساسية هي: " أولاً: يجب ان تساهم في مساعدة المنظمة للوصول الى أهدافها، ثانياً: يجب ان تساهم في تقديم منافع وفوائد معينة الى كافة المتعاملين مع المنظمة: وأخيراً: يجب ان تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين للمنظمة، تم تحديد مجموعة من الخصائص التي تتمتع بها المقدرات الجوهرية البشرية هما الآتي:

١. القيمة: يجب ان تكون ذات قيمة عالية بالمقارنة مع المقدرات الأخرى المتاحة لدى المنظمة.

٢. الندرة: يجب ان يكون ذات عرض محدود، وألا فأنها لا توفر ميزة لان كل المنظمات تمتلكه.

٣. غير قابلة للمحاكاة: أي لا توجد هناك طريقة عملية أو علمية لتقليدها.

٤. غير قابلة للاستبدال: أي لا تتمكن المنظمة من استبدالها بشي آخر.

وحددت الخصائص التي تتميز بها المقدرات الجوهرية للمورد البشري بالاتي:
 " غير قابلة للتقليد أو قلة قابليتها للتحويل، وتنتج ميزة تنافسية مستدامة أي ضرورية لضمان بقاء المنظمة في العمل، وغير منظورة من قبل المنافسين، ومحدودة ضمن مناطق معينة داخل المنظمة، وقوية"، وهناك ثلاثة خصائص يجب ان تحققها المقدرات الجوهرية، كي تتمكن من تنفيذ عملياتها المختلفة بالشكل الذي يساعد المنظمة على خلق القيمة الإضافية وتحقيق التزاوية بين العاملين في الوظائف المختلفة وهي:

١. يجب ان تساعد على تحسين الميزة التنافسية المتوقعة للمنظمة وتحقيق القيمة الإضافية لزيائنها.
 ٢. الوظائف المختلفة داخل المنظمة يجب ان تكون متعمدة على نمط معين من المقدرات الجوهرية.
 ٣. يجب ان يواجه المنافسين صعوبة في إيجاد البدائل للمقدرات الجوهرية التي تتمتع بها المنظمة.
- ويجب ان تكون المقدرات الجوهرية للمورد البشري نادرة، أي بمثابة الموارد السرية الخاصة بالمنظمة، والتي تساعد على خلق القيمة بالمقارنة مع المنافسين الآخرين في الصناعة، كما تم تحديد أهم خصائص المقدرات الجوهرية للمورد البشري بالاتي:
١. تبرز ضمن مجال وظيفي معين أو دور وظيفي داخل المنظمة.
 ٢. ترتبط بالأداء المتفوق ايجابيا.
 ٣. يمكن ان توصف من ناحية السلوك الذي يلاحظ من خلال الوظيفة.

خامسا: أنواع المقدرات الجوهرية للمورد البشري

هناك العديد من المقدرات الجوهرية التي تتمتع بها الموارد البشرية، فمن حيث العدد فلا يوجد اتفاق حول عدد محدد لهذه المقدرات في المنظمة، إذ يرى (Hamell) ان عددها يتراوح ما بين (٥-٦) مقدرات، ومن ابرز التصنيفات لهذه المقدرات هو تصنيف (Coyne) الذي قسمها الى الآتي:

١. **المقدرات العقلية (التبصر):** وهي المقدرات التي يتم من خلالها تعلم الحقائق والنماذج التي تعد المحرك الأول للميزة التنافسية، والتي يمكن ان تأتي من خلال: " المعرفة التكنولوجية التي تنتج الإبداع، والمعرفة العلمية المؤدية الى الابتكار، والملكية الفكرية في المنظمة، و الإبداع الناجح المؤدي لإنتاج بعض المنتجات، و تحليل التميز والتركيز".
٢. **مقدرات التنفيذ المتميز:** وهي المقدرات المرتبطة بالعاملين والذين يمكن لهم توظيفها في تنويع المنتجات والخدمات النهائية وزيادتها بالرغم من

تساوي مدخلاتها، وتستند هذه المقدرات الى حرفية عالية لدى العاملين، وكلما ازداد تباين العاملين في امتلاكهم لهذه المقدرات كلما زاد تأثيرها على مخرجات المنظمة.

وتم تحديد أهم المقدرات الجوهرية للمورد البشري بـ " أولاً: معرفة المنظمة: وتعني امتلاك العاملين القدرة لفهم القضايا التنافسية التي تؤثر على المنظمة مثل (السوق، والمنتجات، والتكنولوجيا، والعمليات) وكذلك فهم كل الوظائف التي يمكن ان تخلق ربح وقيمة للمنظمة. ثانياً: ترجمة الزبون: ويقصد بها امتلاك العاملين القدرة على النظر للقضايا من وجهة نظر الزبون. ثالثاً: الاتصال الفعال: وتشير الى قدرة العاملين على تزويد المعلومات الشفوية والمكتوبة بشكل واضح وموقع وثابت الى الإدارة والعاملين الآخرين وكافة الأطراف التي تتعامل معها المنظمة. رابعاً: المصادقية والسلامة: وتعني اعتماد المصادقية والسلامة من قبل العاملين في تنفيذ صفقات العمل والالتزام بها. خامساً: المنظور الشامل: أي امتلاك القدرة على حل المشاكل وتفهم العلاقات ضمن سياق المنظمة الكلي. وأخيراً: مهارات المفاوضات وحل الصراعات: ويقصد بها القدرة العاملين للوصول الى الاتفاق على الرغم من الأهداف والأولويات المختلفة بينهم ". فيما حددت و من جهة اخرى بـ "تخطيط الأعمال الاستراتيجية، وتحديد السوق المستهدفة، وإدارة الموازنة، والقيادة وبناء الفريق، والدخول الى الأسواق، والاتصالات التسويقية"، وبذات الاتجاه تقريباً حددت بـ " القدرة على تطبيق المعرفة، ومهارات التصميم، وحل المشاكل، واتخاذ القرارات، والبحث و التحليل، والتجريب، والاتصال والإقناع، والرقابة، وخلق الثروة، والمهارات التنظيمية، والكفاءة الفنية، والنقد البناء، وتخطيط وإدارة المشروع، ومعرفة القضايا المعاصرة"، كما ان المقدرات الجوهرية التي تتمتع بها الموارد البشرية تتفاوت حسب المستويات التنظيمية، كما ان هناك علاقة بينها وبين مستوى تعليم الافراد وسنوات خدمتهم، فضلاً عن نظم التعويض التي تعتمد عليها المنظمة في مكافأة العاملين فيها، وقد حددت المقدرات الجوهرية البشرية بـ "مهارة الاتصال الشفوي والمكتوب، ومهارات الرياضيات، ومهارات الحاسوب، ومهارات بناء السياسة الملائمة"، وتوجد ثلاثة أنواع من المقدرات التي يحتاجها الافراد العاملين في المنظمة للتفاعل مع الآخرين، وإتمام وظائفهم بالشكل المطلوب:

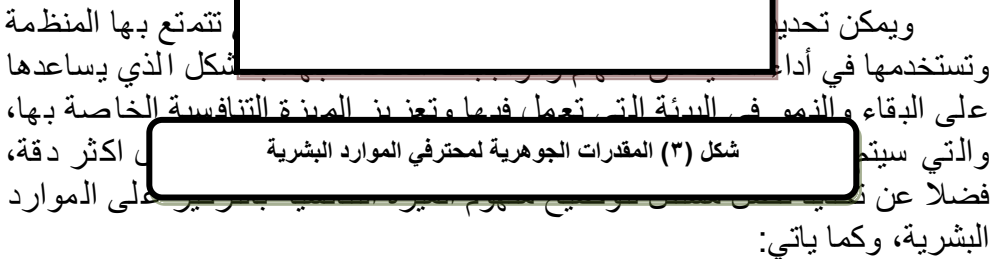
١. **المهارات الأخلاقية:** وتتضمن "القدرة على فهم المنظور الأخلاقي لكافة الأطراف، والقدرة على توضيح الأبعاد الأخلاقية الخاصة بالمنظمة، والقدرة على حل الصراعات التي نتجت بسبب الاختلافات الأخلاقية.. وغيرها".

٢. **المهارات العملية:** وتتضمن: "القدرة على أداء المهام والواجبات المختلفة، وامتلاك المهارات اللازمة لتسهيل العمليات المعقدة، والقدرة على حل الصراعات الناتجة عن الحالات العاطفية في العمل.. وغيرها".
٣. **المهارات الشخصية:** وتتضمن " مهارة الاتصال الفعال، والاستماع للآخرين، والقدرة على الدفاع ضد آراء الآخرين.. وغيرها "

ومن جهة أخرى حددت ستة مقدرات جوهرية لمحترفي الموارد البشرية في المنظمة:

١. **الأداء الموثوق:** يمثل المقدرة التي تقود إلى تحقيق الأداء البارز.
٢. **الثقافة:** أي امتلاك المورد البشري ثقافة قوية ودائمة في نفس الوقت.
٣. **إدارة الموهبة مع التصميم التنظيمي:** إذ تركز إدارة الموهبة على اختيار الموارد البشرية التي تتناسب مع التصميم التنظيمي للمنظمة.
٤. **تصميم الإستراتيجية:** أي امتلاك المورد البشري القدرة على المساهمة في تصميم الإستراتيجية العامة للمنظمة.
٥. **تحالف الأعمال:** إذ يساهم المورد البشري في نجاح تحالفات الأعمال القائمة على المعرفة.
٦. **تنفيذ العمليات:** أي امتلاك المورد البشري المهارات اللازمة لأداء العمليات المختلفة للمنظمة.

ويمكن تحديد عدد من المقدرات الجوهرية التي يتمتع بها محترف في الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة من خلال الشكل (٣):



١. **المقدرة الجوهرية القيادية:** تتسم القيادة بصفتين هما: " ممارسة التأثير على الآخرين، و مساعدة المجموعة على تحقيق أهدافها"، وتستطيع المنظمة من خلال مقدرة القيادة تأمين التعاون مع الآخرين في تحقيق الأهداف، واهم ما تتضمنه القيادة هي الموهبة الاجتماعية التي يتمتع الفرد في الحصول على أفضل أداء ممكن من قبل الآخرين، كما ان أي مجموعة عمل لا يمكن لها ان تنجز مهامها وواجباتها بنجاح بدون قيادة فاعلة، وتعرف القيادة بأنها: " إجراءات يؤثر بمقتضاها الشخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محدودة لهما"، وان ألقاع الأفراد والإبداع في الأفكار والقرارات هو الذي يميز مقدرة القيادة عن مجرد امتلاك القوة،

وأخيرا حددت اهم مكونات مقدرة القيادة داخل المنظمة و كالاتي "قيادة الآخرين، والاتصال، وخلق المناخ التنظيمي الايجابي، وتطوير الآخرين، والحصول على النتائج".

٢. **المقدرة الجوهرية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات:** اتخاذ القرارات هي عملية اختيار البديل الأفضل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول الى الهدف وحل المشكلات وانتهاز الفرصة، وهناك العديد من المعايير التي يتم على أساسها اتخاذ القرارات من أهمها "تخفيض التكاليف، وتوفير الوقت، وزيادة حجم الإنتاج.. وغيرها"، ومن أكثر أنواع اتخاذ القرارات شيوعا هي القرارات الجماعية التي تحدث داخل الجماعات المتفاعلة، كما تركز على تحديد وتمييز القضايا والمشاكل والفرص، ومقارنة المعلومات من المصادر المختلفة واستخدام الطرق الفعالة لاختيار وجدولة الأعمال.

٣. **المقدرات الجوهرية لإدارة الذات:** وتتضمن التكامل الأخلاقي، وتوجيه الذات، وموازنة العمل ومتطلبات الحياة، وتطوير الوعي، أي أدراك الفرد لذاته كموجود طبيعياً واجتماعياً وروحياً، فضلاً عن قدرته على التكيف بشكل ايجابي مع التغييرات بيئة العمل، كما ترتبط بمقدرات أساسها قواعده الأخلاق والنزاهة وموازنة العمل والقيادة الشخصية ومرونتها والوعي الذاتي بالتطور.

٤. **المقدرات الجوهرية الابداعية:** الإبداع يمكن عده الوحدة المتكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق نتائج جديدة وأصلية ذات قيمة من قبل الفرد، وتتضمن النظر الى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، ويقوم الفرد بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء لتقديم أفكار جديدة، وهو "إيجاد طرائق جديدة في التفكير والتعلم تُغير على نحو رئيس عمليات المنظمة ومخرجاتها" كما عرف بأنه: " الطريقة التي تصاغ بها المعرفة من قبل الأفراد وتتناول رضا المجتمعات وتنفيذها المنظمات".

٥. **المقدرات الجوهرية الاخلاقية:** تشير الى قدرة المورد البشري على معرفة الخطأ والصواب في موقع العمل وعمل ما هو صواب في الخدمة أو المنتج المقدم أو تجاه ذوي العلاقة اصحاب المصالح علماً أنه لا يوجد إطار أخلاقي يحيط بتصرفات المورد البشري في حالات المعضلات المعقدة ليوضح ما هو صحيح أو خاطئ. وغالبا ما يؤدي تطبيق المقدرات الاخلاقية في مواقع العمل إلى حساسية من قبل المدراء في أداء أنشطتهم.

٦. **المقدرات الجوهرية للاداء المتميز:** تشير الى مقدرة المورد البشري على تحقيق الاعمال المكونة لوظيفة والكيفية التي يحقق فيها متطلباتها، كما

يركز هذا التعريف على سلوك الموارد البشرية في أداء وظائفهم مثل التضحية، الأمانة، الثقة بالنفس... الخ، ومن جهة أخرى عرف بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وتعدّ مقدرة أداء المتميز هدفاً يبنى عليه العديد من القرارات الإدارية التي تساهم في بلوغ المنظمة لغاياتها سواء ما يتعلق منها بالموارد البشري ذاته وحياته الوظيفية أو بالمنظمة أو المجتمع بصورة عامة.

ملخص الفصل

لقد اهتمت الإدارة ومنذ المراحل الأولى لظهورها ونموها بالمقدّرات الجوهرية للمورد البشري، التي تشكل أهم أنواع المقدّرات الجوهرية التي تمتلكها المنظمة إلى جانب المقدّرات المالية والتنظيمية والتكنولوجية، وتعرف بأنها مقدّرات الأفراد التي تساعد أصحاب العمل على التمييز بين العاملين الجيدين وغير الجيدين داخل المنظمة، وفي اتخاذ العديد من القرارات الإدارية منها "التقييم، والاستئجار، والترقية"، وتتجلى أهميتها في المنظمات من خلال مساعدة المنظمة على وضع دليل للمعارف والمهارات والسلوكيات المطلوب توفرها لدى مواردها البشرية، فضلاً عن مساعدة أرباب العمل والمدراء على إعداد الوصف الوظيفي، وهناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال بناء المقدّرات الجوهرية للمورد البشري، ومن أهم أنواع المقدّرات الجوهرية للمورد البشري هي: "القيادية، اتخاذ القرارات وحل المشكلات، إدارة الذات، الإبداع، الأخلاقية، الأداء المتميز"، والتي سيتم توضيحها بشكل مفصل في الفصول القادمة من هذا الكتاب.

اسئلة الفصل

- س١: لقد مر مفهوم المقدرات الجوهرية خلال مراحل تطوره بعدد من المراحل، ناقشها وبشكل مختصر.
- س٢: ناقش مفهوم المقدرات الجوهرية التي تمتلكها المنظمات، مركزاً على مفهوم المقدرات الجوهرية للمورد البشري.
- س٣: عدد اهم اهداف المقدرات الجوهرية للمورد البشري في المنظمات المعاصرة.
- س٤: ناقش مراحل بناء المقدرات الجوهرية في المنظمات.
- س٥: تتمتع المقدرات الجوهرية للمورد البشري بعدد من الخصائص، ناقشها وبشكل مختصر.
- س٦: عدد اهم انواع المقدرات الجوهرية للمورد البشري وبشكل مختصر.

ملاحظة: عزز اجابتك بالاشكال المناسبة اينما تجد ضرورة لذلك.