

## أطار مفاهيمي للعلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي

أ.د. سعد العنزي / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد  
م.م. حميد علي احمد الملا / كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة العراقية

### المستخلص

**الغرض:** يسعى البحث إلى استنباط المضامين الفكرية لرأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي في منظمات الأعمال، وسيتم إنجاز ذلك على ثلاثة مستويات، المستوى الأول (مستوى الوصف) تحديد وتشخيصها وعرضها المضمون الفلسفي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الفكر الإداري الحديث متمثلاً برأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي . المستوى الثاني (مستوى التحليل) تحليل وبيان مدى تأثير الموائمة بين رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي في القوة التنظيمية للمنظمات . المستوى الثالث (مستوى التنبؤ) صياغة مخطط لتعزيز القوة التنظيمية في منظمات الأعمال ووضع توقعات محددة بشأن طبيعة العلاقة المناسبة بين المتغيرات المبحوثة.

**مشكلة البحث:** تلخص مشكلة البحث بمجموعة من التساؤلات، وكان أهمها: هل توجد علاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي؟ هل يؤثر رأس المال البشري عبر نظيره الاجتماعي في القوة التنظيمية، تأثيراً أكبر إزاء تأثير رأس المال الاجتماعي عبر نظيره البشري في القوة التنظيمية؟ أم العكس بالعكس؟ الأصالة او القيمة: يتعهد هذه البحث بمساعدة المديرين في منظمات الأعمال لمعالجة التحدي المتمثل في تعزيز القوة التنظيمية، من خلال الموائمة بين رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي.

**المصطلحات الرئيسية للبحث/** رأس المال البشري- رأس المال الاجتماعي- القوة التنظيمية- السلوك التنظيمي- إدارة الموارد البشرية.



مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية  
المجلد ٢١ العدد ٨٤  
الصفحات ١-٢٥

\*البحث مستل من اطروحة دكتوراه

## المقدمة

لم يعد الهم الأساسي الذي يشغل منظمات الأعمال في هذه الأيام هو كيفية الحصول على التمويل المناسب، أو البحث عن السبل اللازمة للحصول على الموارد المادية والمالية، على الرغم من أهمية هذا الموضوع، إلا أنه بات يشغل الحيز الثاني في تفكير مديري منظمات الأعمال والمسؤولين عنها، تاركا المكانة الأولى لما أصبح يعد أثمن وأندر الموجودات بالنسبة لمنظمات الأعمال اليوم ألا وهو رأس المال البشري (Human Capital)، ورأس المال الاجتماعي (Social Capital) ومكوناتهما وما ينتج عنه من قوة تنظيمية (organizational power).

والشيء المميز في مجال نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي بكونه يتداخل في طروحاته وتوجهاته مع العديد من العلوم الأخرى، مثل علم الاجتماع وعلم النفس وغيرها، بحيث يستعير العديد من المفاهيم والطروحات منها ليطبقها على دراسة المنظمات بمختلف أنواعها وإحجامها، ولا يخرج موضوع هذه البحث بعيدا عن هذا التوجه، حيث برز مفهوم رأس المال الاجتماعي نتيجة جهود عدد من الباحثين في مجال علم الاجتماع أمثال (Hainfan:1916)، (Jacobs:1961) وغيرهما من علماء الاجتماع اللذين كانا أول من تناول هذا الموضوع بالدراسة والاستقصاء، ليقع الموضوع بين ابدي علماء السلوك التنظيمي والمختصين بها ليتحول الى احد المواضيع المهمة والحيوية التي تدرس في حقل علم المنظمة. وقد انتقد تطوير المنظمات في الماضي لعدم اهتمامه بالقوة في المنظمات، لكنه اليوم أقل صحة حيث شهدت السنوات الأخيرة تدفقا كبيرا في النظرية والبحث عن القوة التنظيمية. وكما لاحظ (Warner, 1982: 127) تطوير المنظمات يشير إلى التغيير ولكي يحدث التغيير في منظمة ما فلا بد من ممارسة القوة.

إن الورقة الحالية هي محاولة لمعرفة كيفية تعزيز القوة التنظيمية وأحد أهدافه هو زيادة الفهم لدور القوة في تنمية المنظمات ودور رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي في وضعية القوة. فالقوة التنظيمية تعد من الحقائق التي لا جدال فيها في حياة المنظمات، والتي يجب فهمها إذا ما أراد فرد ان يكون فعالاً في المنظمات، وذلك من خلال الخوض في تنفيذ المتطلبات البحثية الآتية:

### أولاً- مشكلة البحث ومنهجية الحل

تتأتى مشكلة البحث من الواقع الذي يشعر به الباحث ويحاوره من خلال دوافع ومبررات منطقية تنسج في طبقاتها ملامح وجه هذه المشكلة، ومحاولة الإسهام في حلها بعد تأطيرها مفاهيمياً وميدانياً، ومما لا شك إن فهم المشكلة هو نصف الطريق إلى حلها. لذا تتضمن منهجية البحث ثلاثة محاور أساسية، المعضلة الفكرية لموضوع البحث، والأسباب التي دعت الباحثان للبحث فيه من حيث الأهداف والأهمية التي يسعى لتحقيقها، والذي في ضوءه ستحدد منهجية البحث.

## ١. مشكلة البحث

تعد القوة جانباً أساسياً في المجتمع، وفي المنظمات بشكل خاص، فهي ليست سوى إلا وحدات اجتماعية، ترتبط بها ارتباطاً وثيقاً، إذ إنها أفضل من يجسد القوة من خلال مخرجاتها التي غزت بها العالم. (Warren Bennis, 2000) ففي دراسة له بخصوص خصال وسمات القادة الفاعلين والمؤثرين من خلال مقابلة أجراها مع (٩٠) فرداً يعدون بأنهم من أكثر القادة المؤثرين في المجتمع، استنتج ان هؤلاء الأفراد يشتركون بصفة مهمة واحدة: فهم يجعلون الآخرين يشعرون بالقوة والنفوذ، لأنهم تعلموا كيف يبنون قاعدة نفوذ قوية في منظماتهم (Whetten & Cameron, 2007:287). ان الميول في المنظمات الأمريكية متوجه نحو وجهه النظر المعتمدة على الفرد فيما يتعلق بالقوة، الا ان هناك العديد من الأسباب الثقافية التي تجعل المنظمات الأخرى تفضل التوجه المعتمد على المنصب . فقد اظهر الباحثون ان الثقافة الشرقية تشجع على العلاقات الاجتماعية " هو حصل على ترقية لأنه تعرف على الكثير من الناس إثناء عمله في المنظمة"، في حين الثقافة الغربية تشجع على القضايا الفردية " هو حصل على ترقية لأنه مهندس ذكي في المنظمة". ولو حظ بان هناك اختلافاً واضحاً بين الباحثين في مجال علم المنظمة بخصوص الأهمية ذات الصلة لهذه المصدرين للقوة، فهما في حقيقتهما توجهان متناقضان لبعضهما تخضع تفسيرات كل منهما الى التمييز بين رأس المال البشري (Human Capital)، ورأس المال الاجتماعي (Social Capital) في توضيح هذه الطروحات المتناقضة، فأرأس المال البشري هو مجموع العاملين داخل المنظمة الذين يمتلكون القدرات والخبرات والمهارات والمعارف، او هو الكفاءة والقدرة الفردية للأداء لدى مختلف العاملين . في حين يشير رأس المال الاجتماعي الى الارتباطات الاجتماعية للفرد داخل المنظمة او خارجها، ويتمثل بناؤه في الثقة والالتزام والتعاون، التي لها التأثير الكبير في تسهيل العمل الجماعي.

أذن، أصبح من الواضح انه هناك اختلاف بين الباحثين حول كيف يمكن للمديرين ان يبحثوا لزيادة قوتهم في المنظمة، من خلال مصدري النفوذ الشخصي والنفوذ المعتمد على المنصب.

وهذا يعني أن كل من التوجهين الشرقي والغربي بالتناقض القائم بينهما، يهيئ لبديل له مزايا وكلف متوقعة يصعب الاختيار بينهما، فتفضيل احد البديلين سيكون على حساب منافع البديل الأخر وتحمل كلف البديل الحالي، اذ يمحاز التوجه الغربي الى التسليم بوجود تأثير مباشر لرأس المال البشري في القوة التنظيمية، واخر غير مباشر عبر تفسير التباين في رأس المال الاجتماعي، وفي المقابل عن ذلك، يميل المنظور الشرقي الى التسليم بوجود تأثير مباشر لرأس المال الاجتماعي في القوة التنظيمية وأخر غير مباشر عبر نظيره البشري، مما يولد جدلاً فكرياً له بعده التطبيقي والحاجة الماسة الى التركيب بين المنظورين والتوليف بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، ودراسة تأثيرات كل منهما بصورة مباشرة وغير مباشرة في تفسير تباين القوة التنظيمية، وهكذا، تتضح الملامح الرئيسية للمعضلة الفكرية للبحث، والتي كانت دافعاً للباحث للخوض في هذه الموضوعات، ويمكن بلورة هذه المشكلة عبر تأطيرها بالتساؤلات الآتية:

أ- ما هي الاتجاهات الفلسفية والمفاهيمية لمتغيرات البحث والجدل الفكري بينهما (رأس المال البشري،

رأس المال الاجتماعي؟

- ب- ما هو دور رأس المال البشري في القوة التنظيمية لمنظمة الأعمال؟  
ت- كيف يسهم رأس المال الاجتماعي في القوة التنظيمية لمنظمة الأعمال؟  
ث- هل هناك علاقة ارتباط بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي؟

## ٢. أهمية البحث

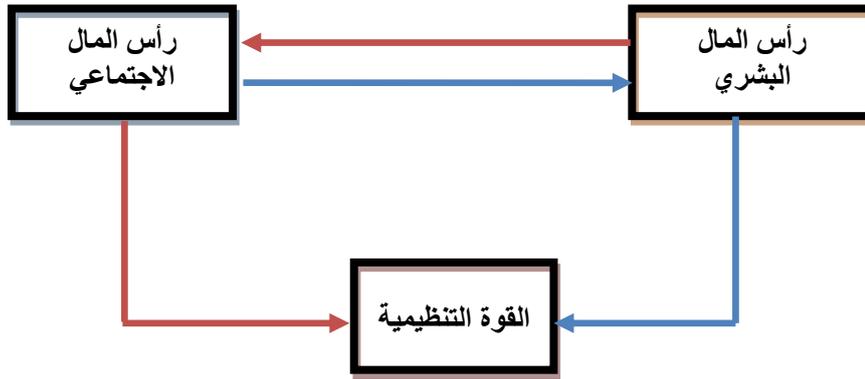
يقدم البحث الحالي مناقشة فكرية لمواضيع غاية في الأهمية في الفكر الإداري ولها دور كبير في الارتقاء بأداء منظمات الأعمال، يتمثل في استعراض ثلاث منظورات واقعية تحاكي الفكر الإداري ولاسيما حقل إدارة الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي . تبدأ برأس المال البشري، وتتم برأس المال الاجتماعي، وتنتهي بمخرجات القوة التنظيمية للإدارة، لتحقيق فهم واعي ومدرك لمفاهيمها وأغراضها . ومن خلال ما تقدم يمكن تحديد أهمية هذا البحث :

- أ- يقدم البحث الحالي مناقشة فكرية لمواضيع غاية في الأهمية في الفكر الإداري ولها دور كبير في الارتقاء بأداء منظمات الأعمال.
- ب- أصبحت المنظمات اليوم قليلة الهرمية او مسطحة، اذ أنها قلصت من المستويات الادارية، وبدأت تعتمد على مصادر العمل الخارجية التي تكون ارخص كلفة . فبدلاً من ان تضيف عمال دائمين (Full-time) ، توجهت بشكل متزايد نحو استخدام العمال المؤقتين. وهذه المنظمات الرشيقية (Leaner Organizations) تتضمن عدداً قليلاً من المديرين الذين يجب أن يتعلموا كيفية تحقيق التأثير في العاملين بالمستويات الإدارية الدنيا من اجل انجاز اعمالها ومهاراتها.
- ت- تساعد تكنولوجيا المعلومات مثل الحواسيب في جعل تدفق المعلومات عملية غير رسمية بحيث تصل الى المستويات الدنيا في الهرم التنظيمي، وهذا لا يعطي فقط العاملين في المستويات الادارية الدنيا الكثير من التأثير، وإنما يزيد من مرونتهم، فاليوم الكثير من العاملين يعملون خارج منظماتهم في بيوتهم ولكنهم يبقون في اتصال مع منظماتهم من خلال التلفون، والحواسيب والفاكس وغيرها. ومثل هكذا موقف، فانه يتطلب من المديرين ان يجعلوا الآخرين يشعرون بالقوة والنفوذ.
- ث- أصبحت الحدود بين المنظمات مشوشة، والمنظمات التي ليس لها حدود أضحت قضية شائعة هذه الأيام، وخير مثال هو المنظمات الافتراضية التي تتألف من شبكة من الكيانات المختلفة. ومثل هكذا منظمات سوف تكون موجودة فقط خلال حياة المشروع، ومن ثم تحل بعد أكمالها له. وهذه التغيرات الهيكلية غيرت طبيعة علاقات السلطة، كذلك من خلال رأس المال الاجتماعي.
- ج- ان النسبة المئوية لقوى العمل في الشركات مع اقل من (100) عاملاً هي في حالة ازدياد. وفي الأعمال الصغيرة حيث أن بقاء المنظمات يعتمد على علاقات الزبون الجيدة، والأفكار الخلاقة والتخليقية للمنتجات الجديدة هي مرهونة برأس المال البشري للمنظمة، ولذلك فان السمات الشخصية تكون غالباً المصدر السائد للقوة.

ح- اختلف هذا البحث بوصفه بحثاً جمع ثلاث متغيرات، من خلال بناء مخطط ديناميكي لتفسير التباين في القوة التنظيمية على وفق العلاقة التبادلية بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي ودراسة تأثيرات كل منهما بصورة مباشرة وغير مباشرة في القوة التنظيمية، وكما يأتي:

١. قياس التأثير المباشر لرأس المال البشري في القوة التنظيمية وأخر غير مباشر عبر رأس المال الاجتماعي

٢. قياس التأثير المباشر لرأس المال الاجتماعي في القوة التنظيمية وأخر غير مباشر عبر نظيره البشري. وكما موضح في الشكل الآتي:



شكل (١) مخطط البحث

المصدر: من إعداد الباحثان

### ٣. أهداف البحث

يأتي هذا الإسهام العلمي المتواضع تناغماً مع الاهتمامات التي أظهرها الفكر الإداري بدور رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي في تحقيق القوة التنظيمية لمنظمات الأعمال. وعليه يطمح البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

أ- يسعى البحث إلى استنباط المضامين لرأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي لتحديد القوة التنظيمية في منظمات الاعمال ، وسيتم إنجاز ذلك على ثلاثة مستويات، وكالآتي:-

١. مستوى الوصف: تحديد وتشخيص وعرض المضمون الفلسفي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الفكر الإداري الحديث متمثلاً برأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، وعلاقتها بالقوة التنظيمية.

٢. مستوى التحليل (التفسير): تحليل وبيان مدى تأثير الموائمة بين رأس المال البشري متمثلاً بالمعرفة والقدرات والمهارات، ورأس المال الاجتماعي متمثلاً بإبعاده الثلاثة الإدراكي والمعرفي والعلاقاتي في القوة التنظيمية.

٣. مستوى الاستشراف المستقبلي(التنبؤ): صياغة مخطط لتعزيز القوة التنظيمية في منظمات الأعمال ووضع توقعات محددة بشأن طبيعة العلاقة المناسبة بين المتغيرات المدروسة.

ب- تأطير معرفي متكامل لموضوعات البحث الأساسية المتمثلة برأس المال البشري، رأس المال



## أطار مفاهيمي للعلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي

الاجتماعي، والقوة التنظيمية على مستوى الفرد (Individual Level) ، ومن خلال الاطلاع على أهم الطروحات العلمية الخاصة بهذه الموضوعات في حقل إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وتأطير المعرفة الموجودة فيها، بمحاولة جادة لتقديم الإجابات الملائمة عن دوافع المعضلة الفكرية وتساؤلات المعضلة الميدانية للبحث الحالي.

ت- تشخيص مستويات رأس المال البشري، رأس المال الاجتماعي، والقوة التنظيمية، في منظمات الأعمال.

ث- تقييم تأثير إبعاد رأس المال البشري في خلق القوة التنظيمية لمنظمات الاعمال، من خلال الاستفادة منها في مجال تعزيز قوة السمات لشخصية، قوة المنصب، والقوة الهيكلية في منظمات الأعمال.

ج- تقييم مدى أسهام إبعاد رأس المال الاجتماعي في خلق القوة التنظيمية لمنظمات الأعمال ، من خلال الاستفادة منها في مجال تعزيز قوة السمات لشخصية، قوة المنصب، والقوة الهيكلية فيها.

ح- معرفة مدى فهم وإدراك وتعميق الوعي للمهتمين في حقل إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي بطبيعة العناصر التي تحقق أهداف البحث، وكيفية الاستفادة من نتائجها وتوصياتها.

رصد المكتبة العراقية والعربية بإسهام معرفي متواضع واستباقي في مجال بناء القوة التنظيمية، إذ مازالت الاهتمامات المعرفية بهذه القضية محدودة للغاية على مستوى البحث الإداري والعراقي والغربي والإقليمي.

### ثانياً- مفهوم رأس المال البشري

إن مصطلح رأس المال البشري (Human Capital) والذي يرمز له اختصاراً (HC) قد تم تناوله منذ مدة ليست بالقصيرة، إذ إن أصل مفهوم رأس المال البشري، قد يقتفى أثره إلى أكثر من (٢٠٠) عام مضى، فقد أدرك آدم سميث (١٧٧٦) أهمية المهارات الإنسانية كمحدد لثروة الفرد والمجتمع، وقد استخدم المصطلح في الستينيات من القرن العشرين وتحديداً عام (١٩٦٠) في كتابات شودور شولتز (١٩٦٠)، إذ أفرح ضرورة التعليم بوصفه استثماراً في الإنسان، لأنه يصبح جزءاً من المتلقي له (Afrooz et al., 2010 : 47)، وفي عام (١٩٦٤) نشر (Becker) كتاباً بعنوان (رأس المال البشري)، والذي أصبح إشارة قياسية لعدة سنوات، والذي يرى فيه وجهة نظر خاصة تتعامل مع رأس المال البشري بوصفه وسيلة من وسائل الإنتاج الطبيعية كالمعامل والمكانن (Wikimedia, 2006: 1).

ومنذ بداية القرن العشرين عدّ الاقتصادي المعروف (Alfred Marshal, 1890) البشر رأس مال مهما ينبغي استثماره للإفادة من قابلياته وطاقاته البناءة ومهاراته المتنوعة، ومعارفه في الاكتشاف والتحليل والإبداع، حاله كحال رأس المال المادي. وهذا ما دفع - فيما بعد - بالكثيرين أمثال: (Theodor & Schultz, 1961) أن يطلقوا عليه تسمية (رأس المال البشري المجتمعي) والذي مثلاه، على أنه إجمالي الطاقات والقابليات البشرية، التي يمكن استخدامها للحصول على مجموع الموارد الاقتصادية (العزبي، ٢٠٠٦: ٨).



## أطار مفاهيمي للعلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي

ومع نهاية القرن العشرين ومطلع القرن الحادي والعشرين، فقد ظهرت لرأس المال البشري عدة مسميات تصفه منها: "رأس المال الحقيقي أو الكنز الدفين أو رأس المال غير المرئي"، إلا أن جميعها تصف مورداً واحداً هو رأس المال البشري (Stewart,1999:2)، فرأس المال البشري هو محدد مهم جداً للتقدم الفردي والاجتماعي، وحتى أكثر أهمية في ظل اقتصاد عالمي تنافسي وكثيف المعرفة، وإن المصدر الأساسي لزيادة الإنتاجية هو أحلال الأفكار والمهارات والمعرفة محل الموارد الطبيعية (1 : Marshall , 2005) . وقد وردت العديد من التعاريف التي تناولت المفهوم الأساسي لرأس المال البشري إذ يتفق العديد من الكتاب والباحثين (10 : Westphalen, 1999)، (2 : Burger , 2004)، على تعريف رأس المال البشري على أنه " المعرفة والقدرات والمهارات والكفاءات والخصائص الأخرى المتجسدة في الأفراد أو فئات معينة من الأفراد "

وهذا ما أكده (Beer,1984:32) بأن الأفراد هم رأس المال البشري ( People as "human capital")، إذ طور (Beer) الفكرة القائلة بأنه يجب عد الأفراد كأصول بدلاً من تكاليف متغيرة، وبكلمة أخرى عدهم الرأس المال البشري . وكما تقول (Karen Legge,1995) بأن فلسفة إدارة المورد البشري تنص على "أن الموارد البشرية شيء ثمين ومصدر للميزة التنافسية". وصرح (Armstrong & Baron,2002) بأن الأفراد ومهاراتهم الجماعية، القدرات والخبرة، من خلال تعزيز المساهمة المهمة للنجاح التنظيمي مصدر هام للميزة التنافسية . ويشير (Hitt et al.,2007:18) ليس كل الموارد لديها الإمكانيات لأن تكون مصدراً للميزة التنافسية، وهذه الاحتمالات تتحقق عندما تمتاز الموارد بما يأتي:

أ- يجب أن تكون الموارد ذات قيمة عالية

ب- يجب أن تكون الموارد نادرة

ت- يجب أن تكون الموارد صعبة التقليد

ث- يجب أن تكون الموارد غير قابلة للاستبدال

وعندما يتم الإيفاء بالمعايير الأربعة المذكورة آنفاً، فإن الموارد والقابليات تصبح مقدرات جوهرية وهذه المقدرات هي الموارد والقابليات التي تستخدم كمصدر للميزة التنافسية للمنظمة مقارنة بمنافسيها .

ومما يعزز القول السابق، ما أشار إليه (العنزي،2014:428) كان الأفراد وما زالوا دائماً هم محور ارتكاز منظمات الأعمال، ولكن تزداد أهميتهم ويتقدم دورهم في صناعات اليوم المعتمدة على المعرفة، إذ يعتمد نجاحها بشكل كبير على المعرفة، والمهارات والقدرات التي يتمتعون بها، ولاسيما عندما يساعدون في تثبيت مجموعة المقدرات الجوهرية التي تميزها عن منافسيها، وعندما تكون مواهبهم قيمة، ونادرة الحدوث، وصعبة التقليد، فإنها تستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال العاملين أنفسهم. ويرى كل من (Edvinsson & Malone,1997:8) أن رأس المال البشري هو مجموعة المعارف والمهارات والإبداع ومقدرة العاملين لإنجاز مهام المنظمة، ويتضمن قيم المنظمة وثقافتها وفلسفتها.

كما عرفه كل من (القيسي والطائي،2014:716) رأس المال البشري هو كل معرفة موجودة في عقول

عاملي المنظمة، سواء كانوا من المبدعين أو الأفراد العاديين، غير أنه لكل منهم مساحة من المعرفة الضمنية تتناسب وإمكانياته . كما عرفه كل من (العززي وصالح،2009:239) هو مجموع الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات وقدرات نادرة وذات قيمة للشركة في زيادة ثروتها المادية والاقتصادية. وفي وقتنا الحالي، يعدُّ رأس المال البشري الذي يملكه الموظفون في المنظمة بمثابة الموارد التي يمكن أن تسهم في العملية التنافسية والإنتاجية العالية طالما أن الإدارة في المنظمة سوف تعرف كيفية تدريب الموارد والاستفادة منها من خلال وضعها في سياقات داخلية إيجابية للمنظمة. ويفضل (Felicio & Couto,2014:355) تسميتها بـ "السياقات الداخلية الإيجابية" لأنها ليست مقتصرة على توفير فرص العمل الأكثر ملائمة فحسب، بل أنها تشمل: تعلم ومشاركة القيم والمعايير المشتركة، لتطوير الموارد البشرية؛ والتدريب الفعال للتعامل مع التغييرات التي يتطلبها العمل أو المنظمة.

لدى مراجعة المفاهيم السابقة، نجد أن هناك الكثير من الباحثين قد عرفوا رأس المال البشري بمكوناته، وآخرين اتجهوا إلى تشبيهه ببعض السمات المنظورة، فيما رأى آخرون رأس المال البشري يصنف ويذهب ما وراء المفهوم التقليدي للموارد البشرية، واتجه آخرون بأن رأس المال البشري هو أحد عوامل النجاح الحاسمة لبناء المنظمة المعرفية بالاعتماد على الموجودات غير الملموسة وفي هذا السياق يتفق الباحثان مع ( Westphalen , 1999 ; 10) في تعريفه لرأس المال البشري، بأنه " مجموع المعرفة والقدرات والمهارات والكفاءات والخصائص الأخرى المتجسدة في الأفراد أو فئات من الأفراد، سواء" أكانت فطرية، ام مكتسبة والتي تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمة "

### ثانيا- أهمية رأس المال البشري

تنبثق أهمية رأس المال البشري في المنظمات، بوصفه يمثل النخبة من الموارد البشرية، والتي تعمل على تقديم الأفكار الجديدة والابتكارات والإبداعات التي تسهم في تعزيز قدرة المنظمات على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، وتأكيدا على أهميته أشار إليه (Becker) بقوله "إنَّ رأس المال البشري هو استثمار المنظمات في مجال التعليم والتدريب لزيادة معارف الموظفين وخبراتهم ومهاراتهم، والتي تؤدي إلى تعظيم إنتاجية المنظمة ومخرجاتها"(Khasawneh,2011:535). والأقوال اللاحقة لمديرين تنفيذيين بارزين يُصوِّرون هذه الأهمية (14 :2004, Bohlender & Snell):

- أ- "إذا نظرت إلى أشباه موصلاتنا وانصهارها أسفل السيليكون، ذلك ضئيل جداً كأجزاء الكلف. البقية فُكرًا وأخطاءً. (جوردن مور، إنتيل)
- ب- "قدرة المنظمة في التعلُّم، وترجمة ذلك التعلُّم إلى العمل بسرعة، ميزة أعمال تنافسية جوهرية" (جاك ويلتش، جينيرال إلكتريك)
- ت- "شركات ناجحة من القرن الحادي والعشرين ستكون بفضل أولئك الذين يعملون أفضل الوظائف سيأسرون ويحتفظون ويدعمون العاملين المعروفين" (لويلات، هيولت باكارد)

بالصدد نفسه، أكد (Barton & Dellbridge,2011:466) على أن الاستثمار في البشر مسألة



## أطار مفاهيمي للعلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي

جداً مهمة بالنسبة للمنظمات لأنه يحقق مجموعة من الفوائد منها تحسين نوعية العمل، حصول الأفراد على عوائد على شكل دخل إضافي، ارتفاع الأجور، زيادة الأمن الاقتصادي، زيادة فرص العمل، وإدراك المنظمة للفوائد الاقتصادية.

كما يؤكد (Pedrini,2007:347) على أهمية رأس المال البشري من خلال دورها الرئيس في صنع الأهداف الإستراتيجية ورصد وتحليل البيئة الخارجية والإشراف على العمليات الداخلية وقياس الكفاءة، فضلاً عن دوره المباشر في زيادة الإنتاجية ومن ثم تحقيق الاستخدام المنظم للموارد البشرية لكسب الميزة التنافسية للمنظمة ضد المنافسين الآخرين في السوق.

لقد برهن منظرو رأس المال البشري مثل (Becker,1964; Glaeser,2005) أن تركيزات الأفراد المتعلمين جنباً إلى جنب مع التدريب سوف تنتج مستويات عالية من النمو الاقتصادي على المدى الطويل. وبرهن مؤيدو بحث رأس المال البشري بأن الأفراد إذا حصلوا على مزيد من التعليم، فأنهم سيحصلون على أعلى معدل للعائد من خلال أجورهم. وبرهن كذلك (Schultz,1999:543) على أهمية رأس المال البشري في السياسة العامة حيث يقول: "يُنظر إلى التعليم على نطاق واسع بوصفه منفعة عامة (مع العوامل الخارجية الإيجابية)، والذي يزيد من كفاءة المؤسسات الاقتصادية والسياسية والتعجيل من وتيرة التقدم العلمي". وعالجت الكتابات الحديثة مفهوم رأس المال البشري على أنه نوع من "المدخلات الاجتماعية" بصفتها وكيل الترابط الاقتصادي في تشكيل مجموعات العمل وآلية تكميلية من خلال جلب العمال المهرة في الصناعات.

وتم توثيق أهمية رأس المال البشري في النمو الاقتصادي الإقليمي، فقد أشار كل من (Hoyman & Faricy,2009:317) الى أن رأس المال البشري يرتبط مع النمو الحضري في اقتصاديات الخدمة والمعرفة، وفي دراسة (Glaeser,2000:11) حول هجرة رأس المال البشري، وجدوا أن الابتكار هو وظيفة لعدد من المثقفين المقيمين في المنطقة.

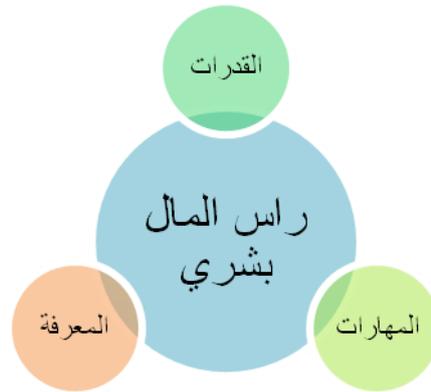
وأيضاً وجدوا أن الولايات المتحدة انتقلت من فترة توزيع المهارات عبر المناطق الجغرافية إلى مكان تختلف فيها المناطق الحضرية بشكل متزايد عن بعضها بعضاً على أساس مستوياتها من رأس المال البشري". لقد أوضح (Jovanovic & Rob,1989) أن الوكلاء العقلاء الذين يسعون إلى زيادة معرفتهم الحالية سوف يبحثون عن روابط جديدة في بيئتهم وبناءً على ذلك هم أكثر عرضة لاكتساب معارف جديدة من خلال العشوائية أو الصدفة. وان زيادة احتمالية اجتماعات الفرصة للعمال المهرة يُعجل نمو المعرفة ونشرها في منطقة حضرية متكاملة اقتصادياً. ويرى (Nahapiet & Ghoshal,1998) ان تمديد نظرية رأس المال البشري من خلال تشجيع فكرة "رأس المال الفكري" والتي تفترض أن كثافة المؤسسات مثل الجامعات تجذب السكان المتعلمين وتؤدي إلى مجموعات من رأس المال البشري.

### ثالثاً- مكونات رأس المال البشري

أختلف الكتاب والباحثون في تحديد مكونات رأس المال البشري فمنهم من حدده بثلاث مكونات هي: مهارة الإبداع، ومهارة التميز، ومهارة التعلم (Laroche & Mekinny,2005:2). أما (Chang & Chen,2010:9) فقد حددا مكونات رأس المال البشري بالقدرات، والمعرفة، والإبداع، والمهارات. أما (Cabrales et al.,2010:345) فقد حددوا مكونات رأس المال البشري بثلاث مكونات مختلفة هي: الأفكار، والخبرات، والقدرات. كما أشار (Chaudhry & Roomi,2010:179) الى أن أهم مكونات رأس المال البشري هي: المعرفة، والقدرة، والمهارة، والخبرة. وبالمقابل يشير كل من (المفرجي وصالح،2003:9) إلى أن رأس المال البشري يتكون من جميع القدرات والخبرات والمهارات العاملة في المنظمة .

ويذكر كل من (العززي وصالح،2009:204) أن مكونات رأس المال البشري، هي في الغالب غير محسوسة أو غير مرئية، ومما يصعب عرضها ووصفها وتصنيفها. ومن ثم قد يلاحظ في الدراسات التطبيقية تمثيلها ببدائل أخرى غير مناسبة مثل عدد سنوات الدراسة في المعهد أو الكلية، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة، مدى حصول الفرد على شهادة عليا مهنية بعد البكالوريوس. ولذلك، أن وصف العلاقات بين أي من تلك التي ذكرت ومكونات رأس المال، يكاد يكون معقداً من الناحية التطبيقية، لكونها قد تختلف في حسابتها على مستوى الأفراد العاملين أنفسهم أو حتى للأغراض الاستثمارية للمنظمة نفسها.

إن العرض السابق يقود الباحثان الى حقيقة مفادها ان مكونات رأس المال البشري الأساسية هي المعرفة والمهارات والقدرات، وكما موضحة في الشكل (٢) . لذا فإن المدخل الذي أعتمد في البحث يلزم الباحثان أن يتناول بشكل تفصيلي هذه المكونات، وبحسب أهميتها بالنسبة لرأس المال البشري، وعلى النحو الآتي:



شكل (٢) مكونات رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الباحثان

### ١. المعرفة Knowledge

أطلق كثير من المفكرين والباحثين على العصر الحالي بعصر المعرفة او عصر ثورة المعرفة بعد ان تداخلت انواع المعرفة ومجالاتها في جميع الجوانب الحياتية المعاصرة . وتعد المعرفة في ظل التوجهات الفكرية المعاصرة المادة الفاعلة لتوليد الثروة الصافية لمنظمة الأعمال (العنزي،2001:114) . وتبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس بالمعرفة نفسها، وانما بما تشكله من إضافة قيمة لها أولاً وبالذات الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة (Knowledge Economy) والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية، وأما ثانياً، فإنها الموجود رقم واحد في منظمات الأعمال، ويأتي ذلك عن طريق تحديد ما يحتاجه السوق الحالي والمحتمل؟ وبماذا يرغب الزبائن؟ وما مستوى المنافسة؟ ، وهذا بعد ذاته يعد السبب الرئيس، الذي حفز العديد من المنظمات العالمية إلى زيادة إنفاقها على إدارة المعرفة من (٢) مليون دولار عام (١٩٩٩) إلى (١٢) مليون دولار عام (٢٠٠٣) (Rowley, 2006: 3) . وأما (Romer 2003) فيرى ان المعرفة قد أصبحت ثالث عنصر إنتاجي في قيادة الاقتصاد العالمي، وللتأكيد على ذلك فقد اشار (Romer) إلى أن (60%) من الاقتصاد الأمريكي هو اقتصاد معرفة، والذي نعني به الاقتصاد الذي تلعب فيه المعرفة الدور المسيطر لخلق الثروة .

هناك تعريف عدة للمعرفة وتختلف بحسب الأدبيات المتخصصة، منها ما جاء به كل من (Vetscheva & Kosegi,2000:5) على أنها حقيقة لإدراك شيء ما يتم اكتسابه من خلال الخبرة أو الاحتكاك . وينظر لها (الكبيسي،2002:48) بأنها كل شيء ضمنى أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة. كما يرى (Harris and Henderson,1999) أن المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات (Signals) وتندرج إلى البيانات (Data) ثم إلى المعلومات (Information) ثم إلى المعرفة (Knowledge) وأخيراً إلى الحكمة (Wisdom) التي تعد أساساً فاعلاً للابتكار (Innovation). ويتضح أن المعرفة الفاعلة هي جوهر الحكمة والإبداع والابتكار ويوضح الشكل (٣) هرم المعرفة (Bellinger & Mills,2004:2)

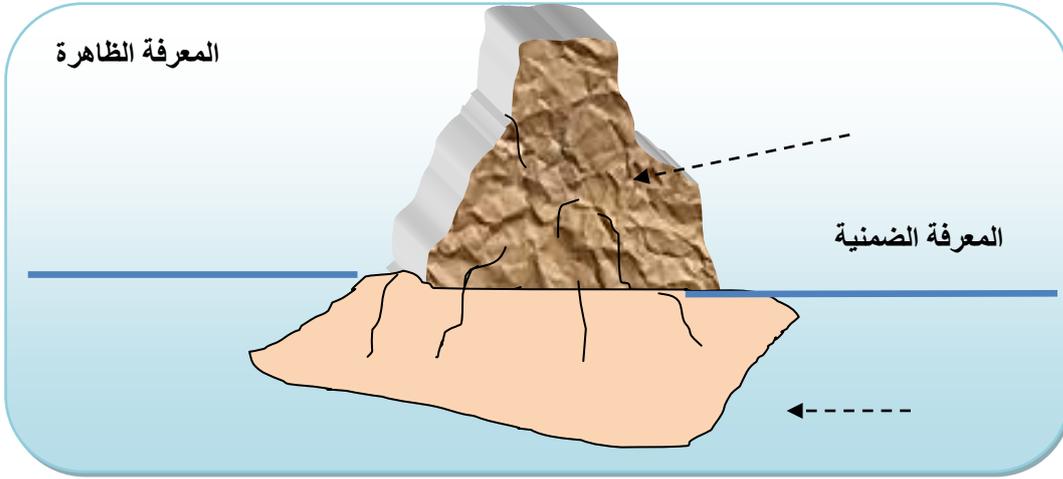


شكل (٣) هرم المعرفة

Source: Bellinger, G., Castro, D.& Mills, A., (2004), " Data Information, Knowledge, and Wisdom",www.genebellinger.com. P; 2 .

فالمعرفة هي معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل في ما يكون الفعل والعمل تطبيقاً لها

(Saffady, 2000:4). وتناول (Howell, 1998, 35) مفهوم المعرفة من زاوية التفوق المعرفي الذي عد الطريق الوحيد للتميز من خلال الموجودات الفكرية، لكن اليوم ليست المعرفة هي التي تنطوي على القوة بل هي القدرة على استعمال التقنية لربط أجزاء لا تحصى من المعلومات بطريقة مفيدة . يتفق اغلب العلماء والمفكرين، بأن هناك نوعين رئيسيين من المعرفة، هما، المعرفة الظاهرة (Explicit Knowledge)، وتسمى أيضاً (الواضحة، المرمزة، الصريحة)، والمعرفة الأخرى هي الضمنية (Implicit Knowledge)، ويُعد الفيلسوف الهنكاري (Polanyi , 1966) أول من استخدم مفهومي المعرفة الظاهرة والضمنية، ومثل الصلة بينها بالجبل الجليدي الموضح في الشكل (٤) (Beizorese, 1999 : 100)، إذ وضع المعرفة الضمنية ضمن شعار نحن نعرف أكثر مما نخبر به (We can know more than we can tell)، ووصف المعرفة الظاهرة المهيكلة بالقيمة المرئية بالجبل الجليدي، وهذا الجزء من الجبل الجليدي سهل الإيجاد والتعرف والمشاركة وتحت السطح الجزء اللامرئي (McAdam.R, 2007:44) .



شكل (٤) المعرفة الضمنية والظاهرة كما وضحها Polanyi

*Source* : Beizorese, R.,( 1999)," *Questions In Knowledge Management : Defining And Conceptualizing A Phenomenon*", *Journal Of Knowledge Management* ,Vol.3,No.2 . P;100.

وذهب القلّة من المفكرين إلى ما هو أبعد من ذلك إذ أضافوا للمعرفة شيئاً جديداً من خلال التعمق بالمعرفة الضمنية، فقد أفاد (العزبي، 2007) أن هناك معرفة تسمى المعرفة الدفينة (Tacit Knowledge)، وهي المعرفة التي من الصعوبة اكتشافها، كونها متجذّرة في أعماق حاملها، وليس من السهولة الحصول عليها من قبل الغير، إلا بالمناقشة والحوار والمصارحة، فضلاً عن رعاية صاحبها للوصول إليها . وبالاتجاه نفسه ذكر (القيسي والطائي، 2014:702) أن المعرفة من الموارد غير الملموسة، وأن قيمتها تزداد من خلال المشاركة بها، وكذلك يمكن أن تستخدم معرفة واحدة لأغراض مختلفة، وأن المعرفة يمكن أن تنتقل من فرد إلى آخر مع بقائها في عقل الفرد الذي نقلت منه، كما إنها لا يعاد امتلاكها.

وكما أشار (Perez & Pablos,2003:82) إلى أهمية معرفة رأس المال البشري في خلق الإبداع والتميز التنافسي، إذ تمس الحاجة للبحث عن الكيفية التي يمكن للتركيبات المختلفة من المعرفة أن تقود إلى الإبداع والتنافسية، وأفصحا عن أن المنظمات تبعد وتتنافس في مناطق معقدة ودينامكية في ظل الاقتصاد الجديد ولذلك فإن قيمة وتميز قاعدة معرفة المنظمة من المحتمل أن تتغير أيضاً، وعندها يمكن أن تتعدّد مهمة إدارة قاعدة معرفتها. ويؤكد (حسن،2008:15) أن المعرفة هي قوة وثروة في آن واحد (Power & Fortune) قوة بوصفها أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل، وأنها الأداة الفاعلة في إيجاد أو تكوين القيمة المضافة (Value Added)، وأنها المورد (Source) الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقض الغلة، أنها لا تعاني من مشكلة الندرة بوصفها المورد الوحيد الفريد الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل بالعكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بكلفة أقل أو بدون تكلفة إضافية. مما تقدم، يمكن أن نستخلص أن منظمات الأعمال التي تهتم بالمعرفة وإدارتها ستكون ذات تعدد في المهارات والثقافة وتسعى إلى التميز من خلال التعلم والإبداع المستمرين، ويتم التوظيف فيها للعاملين ذوي المهارات والمعرفة من جهة والذين يتميزون بروح الابتكار والدافعية من جهة أخرى.

## ٢. المهارات Skills

على وفق (Coleman,1988) يتم إيجاد رأس المال البشري إذا ساهمت المهارات والقدرات الجديدة في جعل المرء قادراً على التصرف بطرائق جديدة أو قادراً على تحسين الإنتاجية. وأن اكتساب المعرفة والمهارات هي إحدى أكبر العوامل المحفزة لبرنامج تدريب الموظفين. ويتم الحصول على المعرفة والمهارات من خلال التدريب وتبادل الزيارات، والتفاعل مع الموظفين الآخرين. ولكن هل أن اكتساب المعرفة والمهارات يعد استثماراً في مجال رأس المال على وفق (David & Asamoah,2011) إذا كان اكتساب المعرفة والمهارات يُحسن الإنتاجية والابتكار في العمل، والدخل، والصحة، فإن ذلك يعد استثماراً. لأن المعرفة والمهارات المكتسبة من قبل الموظفين تمكنهم من تحسين عملية الإنتاج في منظمات الأعمال من حيث جودة الإنتاج وكميته، والذي بدوره يزيد من أرباحها (Kiptot & Franzel,2014:239-240).

وبدوره أشار (العززي،2014:61-67) إلى وجود مجموعة من المهارات التي تتوافر في رأس المال البشري المبدع وهي كالآتي:

- أ- الترابط Association: يمثل الترابط أو القدرة على الربط الناجح بين الأسئلة غير المترابطة أو القضايا، أو الأفكار في مجالات معينة ومختلفة أحد أهم الأمور الحيوية لرأس المال البشري المبدع.
- ب- التساؤل Questioning: قبل أكثر من (٥٠) عام مضت تقريباً وصف عالم الإدارة (Peter Drucker) قوة الأسئلة المثيرة بقوله "إنّ العمل المهم والصعب، ليس في إيجاد الأجوبة الصحيحة فحسب، بل في طرح أو صياغة السؤال الصحيح". فالمبدعون من رأس المال البشري دائماً يطرحون الأسئلة التي تتحدى الحكمة المألوفة، أو كما يقول مدير مجموعة شركة (Tata) السيد (Ratan Tata) "عليك أن تسأل السؤال الذي لا يمكن سؤاله".
- ت- الملاحظة Observing: يدفع الابتكار المديرين إلى تقديم الأفكار غير المألوفة في العمل، بهدف تعزيز الفهم نحو الظاهرة المألوفة أو الشائعة، ولاسيما اتجاه سلوك الزبائن المحتملين.

ث- التجريب **Experimenting**: عندما نفكر جلياً في التجريب، نحن نفكر في العلماء ذوي البدلات البيضاء وكبار المخترعين أمثال (Thomas Edison). وكما هي الحال بالنسبة للعلماء، فإن رجال الأعمال المبدعين يحاولون وبفاعلية تجربة أفكار جديدة تخلق نماذج ذات دلالة ومعنى.

ج- العمل الشبكي **Networking**: إنَّ تكريس الوقت والطاقة في إيجاد واختبار الأفكار ضمن شبكة عمل مكونة من الأفراد ذوي الخبرات المتنوعة، يمنح المبدعين تصورات ورؤى مختلفة وجذرية. فرجال الأعمال المبدعون يخرجون عن أسلوبهم في العمل، بحيث يقابلون الأفراد ذوي الأفكار والرؤى والمعارف المتنوعة، وإلى حد أنهم يبذلون جهداً كبيراً في الوصول إليهم حتى لو كانوا في جبال الهند والسند والهند، وذلك بهدف تعزيز مهنتهم والحصول على كل ما هو يمنح عملهم القيمة المضافة.

وقد ذكر (العنزي، 2014:348) أن من أصعب وأهم القضايا التي يمكن عملها من قبل المنظمات لتحسين أداء قسم إدارة الموارد البشرية هو تحسين وتطوير مهارات الأفراد العاملين فيه. فالمنظمات الناجحة بحاجة إلى أفراد يعرفون الأعمال ويفهمون النظريات الخاصة بالموارد البشرية وممارساتها العلمية لكي يمكنهم إدارة الثقافة وتحقيق التغيير المطلوب. وإنَّ بناء وبقاء خزين من المهارات البشرية في المنظمة يتطلب العمل على ما يلي (Becker & Huselid, 1998:60):

- أ- ربط عمليات الاختيار والتحفيز لتعزيز أداء المنظمة بشكل شمولي.
  - ب- تطوير إستراتيجيات تسند بشكل فاعل إلى المهارات المطلوبة لتنفيذ إستراتيجيات المنظمة.
  - ت- تفعيل نظام التعويضات وسياسات الأداء الجاذبة والحائثة باتجاه أداء عالي للعاملين.
- وهذا ما اكده (العنزي، 2014:206) بأن المنظمات العريقة بكبرها وتقدمها وتطويرها الأصيل على يد أكبر العقول، تبقى في حاجة ماسة ودائمة إلى استقطاب دائم للأفراد الموهوبين الذين يملكون ما يمكن أن يطلق عليهم بالمهارات فوق العادة، لأهمية تكليفهم بمهام خاصة على مستوى الأنشطة التصنيعية والإدارية والتسويقية والمالية .

### ٣. القدرات Capabilities

تؤكد العديد من الدراسات والاتجاهات البحثية المعاصرة أن القدرات البشرية ستكون سلاحاً إستراتيجياً حرجاً لمنظمات القرن الحادي والعشرين (Noe et al., 1994:2; Ross, 1999:136; )، إذ شهدت السنوات الأخيرة تحولاً في اهتمامات الباحثين من الجوانب التشغيلية (الصلبة) إلى الجوانب الإنسانية (المرنة) (الدوري وصالح، 2009:121).

وإذا كانت الدافعية هي أحد المتغيرات الحاسمة في تفسير الأداء، فإن القدرة هي المتغير الأهم في المعادلة وهي دالة للمعرفة والمهارات المكتسبة خلال المسار الوظيفي سواء كان من خلال التدريب الذي يعدُّ منهجية نظامية للتأثير في الأدوار والسلوكيات أو من خلال التطوير وأعداد العاملين لأدوار جديدة أو التعلم ونشر المعرفة وجميعها تسهم في إعادة صياغة ذهنية الإدارة والعاملين (Decenzo & Robbins, 1999:42).

ومن جانبه يؤكد (العزبي، 2014:200) على ضرورة أن يقوم المديرين بجذب الأفراد الذين تكون لديهم المقدرة العالية في التعامل مع الحالات الطارئة والظروف المتغيرة التي تستدعي الإبداع والابتكار، ومن ثم الحصول على مخرجات معرفية وفكرية عالية المستوى. وهكذا، فإنه من يقع تحت لواء رأس المال الفكري هم الأفراد الذين تدربوا وتكونت لديهم الخبرة المتراكمة ليصبحوا الصفوة المختارة والنخبة الممتازة في المنظمة. إنَّ القدرات التي يتمتع بها المورد البشري والذي من المتوقع أن يشغل مديرو الموارد البشرية دور قيادي في إستراتيجية المنظمة العامة، فإن العديد من هذه المنظمات ستحتاج إلى مديرين يمتازون بمجموعة من القدرات يمكن تلخيصها في الشكل (٢٠) وكما يأتي (Arthur,1994:682):

أ- براعة (إجادة) الأعمال Business Mastery: يجب أن يعرف مديرو الموارد البشرية معرفة مليئة بأعمال منظماتهم، وهذا يتطلب فهماً لاقتصاد المنظمة وقدرتها المالية لكي يتمكنوا من الالتحاق بفريق مديري العمل. وكذلك يتطلب منهم تطوير المهارات في العلاقات الخارجية التي تؤثر في زبائنهم.

ب- براعة الموارد البشرية Human Resources Mastery: يعدُّ مديري الموارد البشرية خبراء العلم السلوكي في المنظمة، ففي مجالات التوظيف والتطوير والتقييم والمكافآت وبناء الفريق والاتصالات يجب على هؤلاء المدراء أن يطوروا من كفاءاتهم مواكبةً مع التغييرات الجديدة.

ت- براعة التغيير Change Mastery: يجب عليهم أن يكونوا قادرين على إدارة تغيير العمليات لكي يتم إنجاز فعاليات الموارد البشرية بصورة فعالة، على وفق احتياجات العمل في المنظمة وهذا يشمل حل المشاكل الشخصية والمهارات وكذلك الإبداع والتطوير.

ث- المصداقية الشخصية Personal Credibility: يجب أن يتمتع مدراء الموارد البشرية بمكانة عالية من الصدق في عيون المستهلكين حيث أن عملية الوثوق بالذات والتأثير في الآخرين يمكن أن تكتسب نتيجة تطوير العلاقات الشخصية مع الزبائن، وذلك بواسطة توضيح قيم المنظمة ورسم المعتقدات الشخصية والعدالة في التعامل مع الآخرين.

#### رابعاً- مفهوم رأس المال الاجتماعي

يصف (Boas, 2007) ان الآراء والأفكار قد تنوعت حول مفهوم رأس المال الاجتماعي، وذلك لمطاطية المفهوم وعلى غياب تعريف موحد أو تعريف يلقي موافقة غالبية الباحثين في علم الادارة، وان رأس المال الاجتماعي ليس إستراتيجية أعمال ولا خطة تسويقية، أو أي مكون من مكوناتها (العزبي، ٢٠٠٧: ٣٢) . ويمكن القول ان مصطلح رأس المال الاجتماعي في الأصل يشير الى الميزة التي تتوافر لدى الفرد بحكم موقعه في شبكة العلاقات الاجتماعية المتصلة به. وهذا ما اكده (Jones & Taylor,2012:61) بأنَّ تعريفات رأس المال الاجتماعي عديدة جداً؛ إلا إن الفرضية الأساسية لرأس المال الاجتماعي هي أن الشبكات الاجتماعية تمتلك قيمة، وأن هذه العلاقات الاجتماعية تؤثر في النتائج الاقتصادية، وقد اتخذ مفهوم رأس المال الاجتماعي في غضون النظرية الاقتصادية والسياسية وخاصة العلمية والبحثية (Jerabek,2011:55).

وتلقى مفهوم رأس المال الاجتماعي اهتماماً متزايداً في الفكر الإداري وتمت دراسته في مستويات متعددة، بما

في ذلك المستويات الفردية والتنظيمية، والاجتماعية (Dakhli & Dirk,2004:111). على المستوى الفردي، تم تعريف رأس المال الاجتماعي كمورد لا تتجزأ من علاقات الفرد مع الآخرين. والتركيز في هذه القضية هي حول الفوائد الفعلية أو المحتملة التي تتراكم من شبكة علاقات الفرد الرسمية وغير الرسمية مع الآخرين (Burt,1992). وثانياً، على المستوى التنظيمي، فقد تم تعريف رأس المال الاجتماعي على أنه قيمة المنظمة من حيث العلاقات التي شكلها أعضائها لغرض الانخراط في العمل الجماعي (Nahapiet & Ghoshal,1998; Freel,2000). وثالثاً، تمت دراسة دور رأس المال الاجتماعي على المستوى الكلي من حيث تأثيره على رفاه المناطق أو المجتمعات (Bourdieu,1986; Coleman,1990; Putnam, 1993).

كما يمكن استعراض مفهوم رأس المال الاجتماعي بأنه أقرب إلى رأس المال المالي لأنه يمكن أن يتولد في المستقبل، ويستخدم لشراء الأشياء مثل الدعم الاجتماعي أو المساعدة. ويمكن أن يتولد رأس المال الاجتماعي من خلال شعور مشترك بهوية تبادل الامتيازات (أو الشعور بالانتماء والتضامن) وقواعد التعاون التي تحفز على الشعور بالالتزام بمساعدة الآخرين، والتأكد أن مثل المساعدة سوف تسترد في يوم ما (Gachter et al.,2011:510).

وهذا ما اكده (Narayan and Pritchett,1997:3) "بان رأس المال" كشيء متراكم يسهم في زيادة الدخل المرتفع أو نتائج أفضل. وهذا "الشيء" يمكن توضيحه فقط بواسطة الاتصالات والروابط الأفقية دون مزيد من التعريف. ومن ثم، وصف الباحثان خمسة عمليات رئيسية يستطيع فيها رأس المال الاجتماعي أن يغير النتائج نحو الأفضل من خلال تسهيل التعاون الواسع. كما عرّف (Burt,1992:9) رأس المال الاجتماعي بأنه الأصدقاء والزملاء، والاتصالات العامة الكثيرة التي يستطيع الفرد من خلالها استلام الفرص لاستخدام أشكال أخرى من رأس المال.

وفي المقابل، يُعرف الكاتب (Coleman,1990:302) رأس المال الاجتماعي على أنه الشبكات والمعايير، والثقة، وروابط التبادل التي تسهل التعاون والتنسيق. ووصف (Nisbet,2007:528) رأس المال الاجتماعي بأنه "الشبكات والمعايير المشتركة والقيم والتفاهات التي تسهل التعاون داخل الجماعات أو فيما بينها". ومن وجهة نظر (Jerabek,2011:38) فإن رأس المال الاجتماعي هو "مجموع الموارد الفعلية أو المحتملة التي ترتبط بحياسة شبكة دائمة من العلاقات المؤسسية القائمة على التعارف المتبادل والاعتراف - أو بعبارة أخرى، ترتبط بعضوية مجموعة - والتي توفر لكل عضو من أعضائها دعم رأس المال المملوك للجماعة، وهو "الاعتماد" الذي يؤهلهم الحصول على الثقة بكل معاني الكلمة المختلفة.

وقد عرفه (العنزي،2014:334) بأنه حصة المنظمة من الارتباطات الفاعلة بين العاملين فيما بينهم والفهم المتبادل في النظم المشتركة التي تربطهم، والسلوكيات التي تلزم أعضاء الشبكات وفرق العمل على النشاط التعاوني الممكن للغاية. كما عرفه كل من (القيسي والطائي،2014:726) بأنه عبارة عن علاقات اجتماعية تساعد الأفراد على المشاركة والتفاعل مع الآخرين، ويتضمن هذا التصور المنظمات الاجتماعية وعلاقات الثقة والمشاركة التبادلية ويشمل ذلك الفرد والمجموعة والمجتمع .



في ضوء ما تقدم، يؤكد كل من (العززي وصالح، 2009: 370-371) أن مفهوم رأس المال الاجتماعي هو مفهوم متطور من مفاهيم السلوك التنظيمي، يعكس طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين داخل المنظمة وخارجها في المجتمع المحيط بهم، والثقة المتبادلة فيما بينهم التي ينبغي أن تركز على قاعدة القيم والمعايير الصحيحة الحاكمة لعمل الجماعة، وبما يؤمن تحقيق حالة الالتزام الأخلاقي الذي يجعل من أعضائها متآلفين متآزرين فيما بينهم في السراء والضراء، في الخير والشر، وصولاً إلى زيادة مشاعر الولاء للمنظمة، بشكل أكثر من كونهم متعاقدين معها.

### خامساً- أهمية رأس المال الاجتماعي

اكتسب مفهوم رأس المال الاجتماعي على نحو متزايد اهتمام كبير بين الأكاديميين في مختلف المجالات. وقد تم تحليل المفهوم على مستويات مختلفة من التحليلات (الفردية، والشبكة، ومستويات المجتمع) وتم استخدامه في مختلف التخصصات مثل علم الاجتماع والأنثروبولوجيا والعلوم السياسية، والاقتصاد، والدراسات التنظيمية (Jerabek, 2011:40).

وأنشأ عدد المناهج المختلفة لدراسة رأس المال الاجتماعي جنباً إلى جنب مع استخدام المفهوم في مختلف التخصصات المتعددة وعلى كافة المستويات التباس كبير بين العلماء. أضف إلى ذلك، أدى العدد المتزايد للمقالات التي تناولت مسألة رأس المال الاجتماعي في الدراسات التنظيمية إلى نتائج مثيرة للجدل (Algezau & Filieri, 2010:892).

وفي دراستهم لرأس المال الاجتماعي، اتفق (Serageldin & Dasgupta, 2001) مع الكاتب (Coleman, 1990) على دور رأس المال البشري في خلق رأس المال الاجتماعي. وقد درس أحد البحوث تأثير هيكل الصناعة على التنمية الإقليمية والمجتمعية وشرح كيفية تمثل "المناطق الصناعية" التكوينات المحلية المرتفعة في رأس المال الاجتماعي لأنها تتميز بالثقة المتبادلة، والتعاون وروح المبادرة وكذلك تملك العديد من المنظمات المحلية الصغيرة (على عكس المنظمات الكبيرة) التي تتمتع بالكفاءات التكميلية المتخصصة. وبعبارة أخرى، اقترح بعض العلماء أن المناطق ذات العدد الكبير من المنظمات الصغيرة النشطة بشكل مكثف (والمنظمات الكبيرة ربما تكون جزء لا يتجزأ من هذه الشبكات في المنظمات الصغيرة) تكون أكثر عرضة للاستمتاع بالازدهار الاقتصادي والمشاريع الحيوية بالمقارنة مع المناطق التي تهيمن عليها المنظمات الكبيرة (Granovetter, 1973:65).

وتصور الكاتب (Putnam, 1993a,b, 2000) رأس المال الاجتماعي كميزات للمنظمات الاجتماعية مثل هياكل الشبكة والمعايير، والثقة التي تيسر التنسيق والتعاون من أجل المنفعة المتبادلة داخل المجتمع. وفي أطروحته الأخيرة حول تدهور رأس المال الاجتماعي في الولايات المتحدة الأمريكية، والآثار السلبية لهذا التراجع، وأثار الكاتب (Putnam) مناقشة مكثفة تتعلق بأهمية رأس المال الاجتماعي وعلاقته برفاه المجتمعات (Dakhli & Dirk, 2004:111).



## أطار مفاهيمي للعلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي

- ومن وجهة نظر (Cohen & Prusak,2001:10) بين أنه حيثما يكون رأس المال الاجتماعي موجوداً فإنه يخلق العوائد الاقتصادية التي أبرزها ما يأتي:
- أ- اقتسام أفضل للمعرفة المنسوبة إلى مستويات عالية من الثقة الراسخة وشبكات العمل الفاعلة والأطر والأهداف المشتركة.
  - ب- كلف أقل للصفقات التي تتحقق من المستوى العالي للثقة وروح التعاون سواء كان داخل المنظمة، أو بين المنظمة وزبائنها وشركائها.
  - ت- معدلات دوران أقل تقلباً، وهذا بدوره يقلل من كلف التغيير وتدريب العاملين واستخدامهم والمحافظة على المعرفة التنظيمية القيمة لديهم.
  - ث- اتخاذ قرارات مستقرة متأية من الفهم المشترك للموضوع.

وفي ضوء كل ما تقدم، يمكن أن يتحقق للمنظمة بعض الجوانب الإيجابية والمنافع المحتملة من جراء إيجاد قاعدة صلبة متماسكة لرأس المال الاجتماعي. ومثل ذلك الوضع، إذا ما أرادت المنظمة، فلا يمكن أن يتحقق بشكل مجاني، لأن الحصول على هذا النوع من رأس المال لم يعد بالأمر الهين، قياساً بالحصول على بقية الموجودات الملموسة مثل المكائن والمعدات، هذا فضلاً عن أنه يتطلب مسألة المحافظة عليه، من خلال عمليتي الإدامة والتدعيم المستمرين. وهاتين العمليتين قد تكلف المنظمة أموالاً عالية في البداية، ولكنها قد تتخفف إلى الحد الذي تصبح صفرًا من نقطة بعيدة من الزمن، عندما تترسخ العلاقات الاجتماعية الطيبة بين العاملين، وتتوطد المعايير السلوكية الناجحة في إطار نظام العلاقات الإنسانية السليم.

وزيادة على ذلك، قد يخرق رأس المال الاجتماعي، تلك الحواجز والمعوقات ليكون أداة تعلم فردية وجماعية لموضوع إدخال وتطوير الأساليب الجديدة في العمل، ويكون مسؤولاً عن اتخاذ القرارات الحاسمة للمنظمة ذات الصلة بقبول التجديدات والابتكارات والإبداعات للعمل بمرونة كافية.

### سادساً- مكونات رأس المال الاجتماعي

لسنا بصدد العودة إلى تعريف رأس المال الاجتماعي، وإنما ما يهمنا هنا هو أن هذا التعريف يمثل أبعاد رأس المال الاجتماعي والتي تبنتها دراستنا الحالية، فقد تم تعريف رأس المال الاجتماعي من قبل (Lopez-Fernandez & Sanchez-Gardey,2010:493) بوصفه "مورد ذو قيمة يتألف من ثلاثة أبعاد رئيسية مترابطة (الهيكلية، العلاقاتية، والإدراكية)، ويسمح لأعضاء الشبكة أو الأفراد بالارتباط به، والوصول إلى موارد معينة (على سبيل المثال، المعلومات، والسمعة، والتعاون والتضامن) وبخلاف ذلك لا يمكن تحقيقها". كما تطرق الباحثون (Kuo-Jen Su et al, 2005:94) و (Fussell et al, 2006:150) إلى أن أبعاد رأس المال الاجتماعي، هي البعد الهيكلية، والبعد العلاقاتية، والبعد الإدراكية. وفيما يأتي توضيح لهذه الأبعاد:

## ١. البعد الإدراكي (Cognitive Dimension)

يشير هذا البعد إلى اللغة المشتركة والاعتقادات والطموحات والرموز والرؤية المشتركة والقيم، وهي تشكل نوعاً مؤثراً في رأس المال الاجتماعي، وإن زيادة التفاعل يمكن أن تؤدي إلى أن تكون الرموز واللغة المشتركة والمعايير مفهومة ومقبولة بشكل أكبر (Kuo- jen su et al 2005: 94). ويؤكد Bushnell et al (2002:18) إن البعد الإدراكي يتضمن أيضاً القبول والتوافق العام لأسلوب القيادة والإدارة الذي يعد رُء فعل للعوامل الثقافية المشتركة المكونة للبعد الإدراكي .

ويرى (Milani, 2006:7) إن وجود البعد الإدراكي بنسبة عالية يؤدي إلى ارتفاع رصيد مخزون رأس المال الاجتماعي بنسبة عالية أيضاً، إذ سيتوقع العضو في الجماعة امتلاك الآخرين المستوى نفسه من الإدراك، بما يوفر إمكانية المشاركة والتعاون وتبادل الخبرات، وقد تكون النتيجة عكسية في حالة عدم إيمان الجماعة بالمدرجات نفسه، ولا سيما مع وجود إدراك بعدم العدالة، ليتولد الشعور بالشك والعداية أحياناً وهي صفات المجتمعات المفككة.

يتضح للبحث الحالي مما سبق إن البعد الإدراكي لرأس المال الاجتماعي يشير إلى الرموز والقصص والاعتقادات والطموحات واللغة المشتركة، والتي يتم إدراكها من خلال زيادة التفاعل بين أعضاء الجماعة، ويؤثر هذا البعد في حالات الانسجام والمشاركة وإن وجوده بنسبة عالية يؤدي إلى ارتفاع رصيد رأس المال الاجتماعي، وتتشكل المجتمعات العداية بسبب ضعف البعد الإدراكي لديها مما يؤدي إلى ضعف رأس مالها الاجتماعي الذي يُكوّن منها مجتمعات ضعيفة ومفككة.

## ٢. البعد الهيكلي (Structural Dimension)

يؤكد (Silkose,2012:4) إن البعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي يغطي الارتباطات بين الأفراد ذوي الرغبات المتماثلة من خلال الاشتراك في الشبكة الاجتماعية، إذ إن جماعات الممارسة تعمل داخل شبكة العلاقات الاجتماعية، لمساعدة الأفراد للارتباط مع الآخرين، وتمكينهم من تقييم المعرفة التي يمتلكها الأعضاء الآخرين بسرعة ومن دون الاتصال بكل فرد منهم، وتلك الممارسات تؤدي إلى بناء رأس المال الاجتماعي، وبالتالي نمو المنظمة وإزدهارها.

وأضاف (Whittaker et al ,2003:4) إن هذا البعد يشير إلى الروابط بين الأفراد التي تستخدم لنشر المعرفة، إذ تدل الروابط بين الأفراد على الألفة والدرجة العالية من التفاعل والتكوين الكثيف والمستمر للمشاعر، وتُبنى الروابط الاجتماعية من خلال التفاعلات نتيجة المشاركة باستخدام قنوات الاتصال الكفوءة والفعالة. وأما (Kuo-Jen Su et al., 2005:94) فقد أشاروا إلى إن البعد الهيكلي يتضمن العلاقات الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي والمواقع الشبكية كمجهاز للمعلومات، والروابط الاجتماعية لتحديد كمية المعلومات المطلوبة ونوعها.

يتضح مما سبق إن البعد الهيكلي يتجسد في الروابط القوية بين الأفراد، التي تتسم بالمشاعر الكثيفة والألفة والتفاعل، التي تتأسس من كثافة الاتصالات نتيجة المشاركة باستخدام قنوات الاتصال .



## أطار مفاهيمي للعلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي

### ٣. البعد العلاقتي (Relational Dimension)

يؤكد (Lesser & Prusak, 1999: 7) إن البعد العلاقتي يتضمن الإحساس بالثقة والالتزام الحقيقي والاحترام المتبادل، إذ تتبنى جماعات الممارسة ضرورة التفاعلات الشخصية لبناء رأس المال الاجتماعي القادر على الخلق والمشاركة في المعرفة ذات العلاقة. ويشير (Fussell et al, 2006:150) إلى إن البعد العلاقتي يتكون من ثلاث عناصر أو مكونات جوهرية هي:

أ- الالتزام (Obligation): يبرز عندما تتشكل الارتباطات بين الأفراد، إذ يجب أن يلتزم الفرد بتسديد الدين، وعرض الدعوة التي تحدد مسبقاً، إذ إن الالتزام والمشاركة مع الآخرين توضحان المشاركة المعرفية في الأفكار بما يؤدي إلى إحساس قوي بالغاية (Common Sense of Purpose).

ب- الثقة (Trust): هي التوقع لعرض الأفراد السلوك المنسجم مع التوقعات. ويؤكد في هذا المجال (Hitt et al., 2007: 118) إن الثقة هي قدرات يصعب على المنافسين إدراكها فهي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لأنها صعبة التقليد والإحلال والإبدال، إذ يصعب تأسيسها من قبل المنافسين بوصفها مركبا تنافسياً غامضاً، كما تعد مهمة لنجاح المنظمات إذ تؤدي إلى تخفيض الكلف وتحسين الخدمة والأداء في النتيجة النهائية.

ج- الروابط القوية (Strong Connections): وتشير إلى قوة الترابط بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، والتي تتضمن التوقيت وقوة المشاعر والألفة الحميمة والتبادلية. وعلى المنظمات أن تعمل على تقوية العلاقات بين أفرادها من خلال توفير الوقت والمكان، لأن رأس المال الاجتماعي ينمو من خلال ترابط العلاقات وتبني شبكات عمل قوية تعمل على انسجام الأفراد، من خلال اشتراكهم في مجال معين وتقاسمهم المعلومات بوصفهم أعضاء في الجماعة.

وربط (Tsai & Ghoshal, 1998: 465) البعد العلاقتي لرأس المال الاجتماعي بالتفاعل الاجتماعي الذي يوفر مزايا معينة للفاعل. والشكل (٦) يوضح أبعاد أو مكونات رأس المال الاجتماعي وكما يلي:

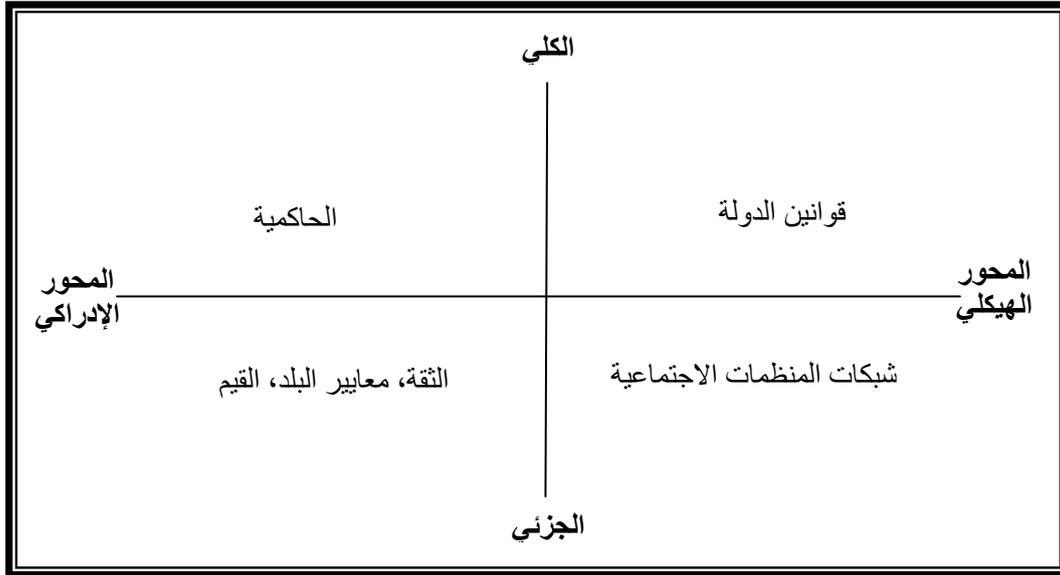
رأس المال الاجتماعي العلاقتي	رأس المال الاجتماعي الادراكي	رأس المال الاجتماعي الهيكلي	التعريف المفاهيمي من وجهة نظر (Nahapiet & Ghoshal, 1998). أساس قاعدة النظرية التضمينية التعريفات التشغيلية (الوكلاء والتفويض).
قوة العلاقات التي تطورت على مدى تاريخ من التفاعلات	الموارد التي توفر التمثيل، والتفسير، ونظم المعنى المشترك بين الأطراف.	النمط العام للروابط بين عدد أعضاء الشبكة وعدد الروابط.	
علانتي أو نفسي	مجتمعي أو اجتماعي.	هيكلي.	
نظريات الالتزام أو الارتباط	نظرية التماثل الاجتماعي.	نظرية الشبكة.	
قوة العلاقة.	حب التشابه وميل الأفراد للارتباط مع أمثالهم	الكثافة.	
الالتزام.	المعتقدات المشتركة	كثرة تواتر التفاعل.	
الثقة.	التشابه.	مدة العلاقة.	

### الشكل (٦) مكونات رأس المال الاجتماعي

Source: Jones, Tim & Taylor, Shirley, (2012), "Service loyalty: accounting for social capital", Journal of Services Marketing, Vol. 26 Iss: 1 p:62.

إنَّ البعد الهيكلي وهو الأنموذج الكلي الذي يربط بين العوامل الفاعلة والمهمة في المجتمع والذي يتكون من روابط وشبكات العمل وهيئة وشكل الشبكة، وكذلك وجود المنظمات التي تعمل فيها هذه الروابط والهيئات (القيسي والطائي، 2014:727). أما البعد الإدراكي والذي يقوم بالتأويل والتفسير لكل المعاني بين أطراف العلاقة، ويستخدم أدوات مثل اللغة والرموز والقصص وغير ذلك. في حين البعد الثالث وهو بعد العلاقات، والذي يوضح العلاقات الشخصية بين الأفراد التي تتطور عبر الزمن، وينتج عنها الثقة والمعايير والاحترام والتشخيص.

وقد أنشأت "مبادرة رأس المال الاجتماعي"، وهي مجموعة عمل البنك الدولي، أربع فئات لرأس المال الاجتماعي، أنظر الشكل (٧) لشرح العلاقة بين ظواهر التنمية ورأس المال الاجتماعي (Grootaert et al., 2002:341-4). وتم رسم الفئات على محور "كلي" (مناطق متعددة الجنسيات خارج البلد) مقابل محور "جزئي" (المجتمعات، والمناطق داخل البلد) ومحور "الهيكلي" مقابل محور "الإدراكي".



الشكل (٧) فئات رأس المال الاجتماعي

Source: Minamoto, Yuriko, (2010), "Social capital and livelihood recovery: post-tsunami Sri Lanka as a case", Disaster Prevention and Management, Vol. 19 No. 5, pp. 549.

إنَّ رأس المال الاجتماعي الهيكلي هو شيء ملموس ويسهل فهمه وهو يشمل المنظمات الإقليمية، والمنظمات المجتمعية. ومن ناحية أخرى، يتحدى رأس المال الاجتماعي الإدراكي القياس الكمي والقياس المباشر، بما في ذلك أشياء مثل الثقة، والمعايير، والقيم، وكلها ولدت من تفاعلات الأفراد مع بعضهم بعض وفهمها بشكل غير مباشر من خلال منظور تصورات الأفراد.

ويرى الباحثان إنَّ الأبعاد المذكورة تتفاعل مع مكونات الجمع، والمشاركة، وتوقع القيمة والتحفيز، والقدرات المتاحة للأفراد لتولد رأس مال فكري جديد على مستوى المنظمة، مما يعزز من قوة المنظمة. وهنا، نوكد أن رأس المال الاجتماعي لا يمكن وضعه بتشريعات إدارية، وأنه يتطلب نمط من المداخلة التي من شأنها تشجيع التطور الطبيعي للعمل الجماعي ويتوجهات لا تحمل بين طياتها مضامين الأنظمة واللوائح والتعليمات. ويوجود رأس المال الاجتماعي بقدر معين، فإن كل شيء في المنظمة يجري عمله، ومن ثم هذا ما سيحدد تقدمها حتماً.

### سابعاً- الروابط بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي

تتناول هذا الفقرة العلاقات التي تربط بين كل متغير من متغيرات البحث، هذا من جهة أو تربط متغير فرعي مع متغير رئيس من جهة أخرى. ويبدأ الباحثان من خلال هذا الفقرة علاقة متغير رأس المال البشري مع رأس المال الاجتماعي، وكالاتي:

إنَّ أول خطوة في عملية بناء رأس المال البشري الأمثل هو رقابة المدخلات، ونقصد به استقطاب واختيار الفرد المناسب . وأن التأكيد على أهمية وقيمة عمليات الاستقطاب الكفوءة هي التي تعطي الدور الفعال للمدير من أجل استقطاب المرشحين الجدد للوظيفة . وخير مثال على ذلك (جاك وليج) مدير شركة جنرال إلكتريك الذي قابل شخصياً أكثر من (٥٠٠) متقدم للعمل وهو بعد ذاته استثمار رائع لوقته وجهده (Dess & Lumpkin,2003:133).

ليس كافياً أن نستقطب موظفين ذوي مواهب عالية جداً ونتوقع بأن هذه المهارات والقابليات لهؤلاء العاملين سوف تبقى طوال مدة توظيفهم (Hamel & Prahalad,1996:238). إذ يجب أن نعتمد على عمليتي التطوير والتدريب والذي ينبغي أن يحدث في كل مستويات المنظمة.

وقد ذكر (Anonymous,1997:232) "لقد قيل سابقاً بأن العاملين الموهوبين يشبهون وإلى حد بعيد (الضفادع النضادة في بركة الماء) إذ هم يستطيعون أن يقفزوا إلى الخارج متى شاءوا، وكذلك تستطيع المنظمة أن تركز على القوة العاملة بالبقاء في المنظمة، أو تحاول أن تحافظ عليها من الذهاب إلى مكان آخر، وذلك بتوفير الحافز للعاملين الموهوبين".

كما ذكر (العبادي،2011:78) أنه من البديهي أن توجد هناك منافسة قوية بين المنظمات في ظل تنوع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، ولذا فإن المنظمات بدأت تفكر كيف تحسن أدائها وعملياتها. وفي هذا الجانب، يصبح رأس المال البشري المصدر الرئيس للمنظمات من أجل تعزيز ميزتها التنافسية. والذي يعدُّ أهمية رئيسة لأداء المنظمات.

ولقد أشار (Armstrong,2009:170) إن المنظمات يجب أن تركز على جميع العاملين لديها بغض النظر عن مستويات الموهبة لديهم، ومن ثم تحاول تعظيم أدائهم وبشكل يتكامل مع تعظيم أداء المنظمة، وهذا يتطلب التركيز على إدراك حاجات مختلف الأفراد في المنظمة وعدم إهمال الحاجات التطويرية للأفراد العاملين ككل والتركيز على تحديد وتطوير حاجات الأفراد ذوي الإمكانيات العالية فقط. وعندما ترغب المنظمات على وضع استراتيجيات فاعلة خاصة برأس المال الاجتماعي فيمكن لها من خلال الآتي ([www.refineryleadership.com](http://www.refineryleadership.com)):



## أطار مفاهيمي للعلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي

- أ- تحديد ما تحتاجه المنظمة من أفرادها من أجل النجاح والفوز ( Defining what the organization requires from its people in order to win ) لا يمكن للمشهد التنافسي وللعوامل التنافسية المتغيرة والمنظمات أن تعتمد على الثقة في أن تسفر عن المقدرات الجوهرية (التفوق) التي لديها قدرة على تحقيق الميزة التنافسية. ويجب أن تبدأ إستراتيجية رأس المال البشري بفهم عميق لما تحتاجه المنظمة من أفرادها من أجل تنفيذ إستراتيجيتها.
- ب- ربط التفوق التنظيمي المطلوب مع التفوق الفردي (organizational Linking required excellence to individual excellence): إنَّ الخطوة الثانية في عمليتنا هي ربط احتياجات المنظمة مع السلوكيات الفردية والمعرفة، والمهارات من أجل الفوز. فعلى سبيل المثال: "نحن بحاجة جدية للحصول على تطوير الأعمال... ونحن نتأخر عن المنافسة من حيث المبيعات" إلى "نحن نحتاج الأفراد في هذه المنظمة على اتخاذ المسؤولية المطلوبة لتطوير الأعمال" أو "نحن نحتاج إلى عقلية تركز على المبيعات".
- ت- البحث عن مواقع التفوق (Find the pockets of excellence): وهذه الخاصية هي العرض الفريد من نوعه. فينبغي على المنظمة أن تكتشف "مقدراتها". وبهذه الطريقة، يعتمد إطار المقدر أو إطار تخطيط رأس المال البشري على ما يقوم به الفرد أيضاً. ثم تقارن الناتج مع ما تحتاجه المنظمة. ولكن أين تقع الفجوات؟ وهل توجد هناك موائمة بين ما يفعله الفرد وبين ما يحتاج إليه من عمل جيد من أجل النجاح بالربح؟.
- ث- صياغة إطار المقدرات وإطار الأداء (Formulate competency framework and/or performance framework): تعدُّ المقدر كلمة شائعة في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية. وينبغي على المنظمات أن تشجع عملائهم على التفكير ليس فقط على مفهوم "المقدرات" وإنما على ما هو مطلوب منهم لتحقيق التفوق؟. إذ إن المقدر لا تنجح في كثير من الأحيان. فنحن نريد منك وضع إستراتيجية حول كيفية تنمية الأداء المتفوق. وبما أن إطار الأداء يستند جزئياً إلى الأقل على ما تفعله، إلا أن الإطار ربما يختلف عند تطبيقه في المنظمة.
- ج- خطط خريطة تطوير المواهب (التدريب والتعاقب والتوظيف) لإطار الأداء (Map talent development plans (training, succession, recruitment) to the performance framework): وأخيراً، يمكن تصميم الخطط التكتيكية لتشجيع نمو التفوق في المنظمة. وتشمل الخطط التكتيكية القرارات المتتالية، والاختيار، والتدريب والتطوير. ويجب تنسيق هذه الخطط مع التفوق الذي ترغب في تطويره.
- ح- إعادة العمل بشكل منتظم (Re-do regularly): ينبغي على المنظمات اتخاذ نموذجاً خاص بها. إذ إن إدارة رأس المال البشري لا ترهق إدارة المنظمة في واقع الأمر، لأن وتيرة التغيير التنافسية سريعة ومتزايدة في العديد من القطاعات. ويجب تغيير الامتياز الخاص بالمنظمات بسبب تغير الظروف من حولها. ومن المهم التفكير في إستراتيجية رأس مالها البشري بالطريقة نفسها التي تفكر في المنتجات والخدمات الخاصة بالمنظمات. وهو مورد أساسي يبقي المنظمات في مقدمة المنافسة.

وهنا لا بد على هذه المنظمات أن تطرح على نفسها وبانتظام السؤال الآتي: "هل يمكننا الفوز بهذا التفوق؟". وقد أكد كل من (المفرجي وصالح، 2003:9) أن رأس المال البشري يعد مفتاح الإدارة الإستراتيجية المحدد لتطوير عمل المنظمات، وعندما تحدث فجوة بين رأس المال البشري وبقية رؤوس الأموال (الطبيعي والمادي، والاجتماعي) فلا بد أن ينصب التفضيل والاهتمام على البشر إعداداً وتدريباً وتكريساً للخبرة ودعماً للقدرة الإدارية، وحين يتكامل الإعداد البشري يصبح من السهل والميسور زيادة القدرة التنموية في استخدام بقية رؤوس الأموال أفضل استخدام. ولذلك فإن الدول الناشطة في مجال التنمية تضع أمامها هدفاً إستراتيجياً هو تطوير مقدرات (Competencies) رأس المال البشري، خاصة وأن رأس المال الاجتماعي يمثل الموجودات التي تعكس خاصية العلاقات الاجتماعية وشبكات العمل داخل المنظمة.

ومما يعزز القول المذكور آنفاً، (Lothgren,1999:15) عندما ذكر أن المقدر الاجتماعية (Social Competence) تمثل القدرة على التفاعل والاقتران مع الآخرين، وهي ضرورية لتعاون الفرد مع الأفراد الآخرين في المنظمة لتحقيق الأداء المرغوب به. وهذا يعني من وجهة نظر الباحثين، أن عملية استقطاب رأس المال البشري لطالما هي تعني جذب الفكرة وتدريب المهارة والقيمة المستحصلة من جراء استخدام الشبكات الاجتماعية لجذب رأس المال البشري، لذا ينبغي على الشركات أن تقوم باستقطاب العاملين الذين يتمتعون بقدرة التعاون مع الآخرين لكي يعطوا أهمية للجهود التعاونية نحو تشكيل فريق أو قوة مهمة. تدرك جميع الشركات الناجحة بأن استقطاب والتطوير والمحافظة على الموهبة (رأس المال البشري) هي حالة ضرورية ولكنها ليست كافية لإيجاد الميزات التنافسية (Dess & Lumpkin,2001:34).

ويؤكد (العنزي، 2013:189) أنه عادة ما يتم الاستعانة بأناس مقربين أو أصدقاء نثق بهم في إطار التعاملات الحياتية الخاصة، مثلاً عند شراء شيء معين بسيط (كتاب)، أو معقد (دار أو سيارة)، وقد يكون أولئك الأفراد المستعان بهم من ضمن شبكة الأفراد المتعاونين لتقديم النصيحة والمشورة. وفي عالم الاقتصاد المعرفي (Knowledge economy) توجد شبكة علاقات داعمة موثوق بها تكون جاهزة لتحقيق تآلفاً مجتمعياً في كل المجالات يمكنها أن تفيد منظمات الأعمال في تقديم خدمات مميزة لزيانها، ففي تلك الحالة يكون ليس المطلوب هنا بالضبط هو ماذا تعرف؟ "رأس المال البشري" (Human capital)، أو حتى من تعرف؟ "رأس مال العلاقات" (Relational capital)، بل المطلوب هو من الذي تعرفه جيداً؟ بشكل يفي لتثق به أن يقدم لك النصيحة المهمة، أو تتعاون معه للحصول على الأشياء بكل فاعلية وكفاءة، وهذا ما يطلق عليه هنا برأس المال الاجتماعي (Social capital).

ففي اقتصاد المعرفة لا يعد خزين رأس المال البشري مهماً بل المهم مدى أهمية جمعه والمحافظة عليه، وفي هذا المعنى أصبح التطوير والمحافظة على رأس المال البشري أقل أهمية وذلك بسبب اللاعب الأساسي (المحترف الموهوب) قد أخذ دور الوكيل الحر وجلب معه المهارة المطلوبة في عدة قضايا.

وبالعكس فإن تطوير رأس المال الاجتماعي، يعني الصداقات والعلاقات العملية بين الأفراد الموهوبين مما يساعد على ربط عمال المعرفة بالشركة. وغالباً ما يتمتع عمال المعرفة بولاءات عالية لزملائهم ووظيفتهم، مقارنة بموظفي المنظمة الآخرين والذين لا يبدون أي رابط أساسي يجمعهم بالشركة وكأنها كيانهم الخاص (Capelli,2000:23).

وهكذا ينبغي على الشركات أن تجد طرائق لإيجاد (الروابط) بين عمال المعرفة. ولكي نوضح هذه الفكرة دعنا ننظر إلى المثال الافتراضي الآتي (Peteraf,1993:121):

لو استطاعت منظمتان طبيبتان أن توظف علماء فازوا بجائزة نوبل لكي يعملوا في مختبرات المنظمة، وفي أحد الحالات سيتم عرض مبلغ مغري للعالم مع تسهيلات كثيرة، ومعدات واسعة ويتم إخبار العالم بإنجاز المهمة. أما في الحالة الثانية يتم إعطاء العالم تقريباً الراتب نفسه والتسهيلات والمعدات نفسها فضلاً عن حافز إضافي آخر، وسيعمل العالم في المختبر مع عشرة علماء ماهرين آخرين، يتمتعوا بروح حب العمل (Dess & Lumpkin,2001:35). فجزء من الوظيفية هو التعاون مع هؤلاء العلماء والاندماج لتطوير مكونات الدواء من أجل عقار أفضل. وهناك شكٌ ضئيل فيما إذا أدى هذا السيناريو إلى احتمالية عالية في المحافظة على العالم. ومن الواضح فإن التفاعل والمشاركة والتعاون سوف يخلق حالة يستطيع العالم من خلالها تقوية وتطوير روابط المنظمة المعينة وتقليل احتمالية النظر فقط إلى عرض الراتب العالي (Dess & Lumpkin,2003:135).

إنّ مثل هذه الروابط هي روابط أساسية لأن المعرفة تعتمد على موارد تميل إلى أن تكون ضمنية في الطبيعة. ولذلك فإن هذه الروابط تعد أكثر صعوبة للحماية ضد الخسارة من الأنواع الأخرى لرأس المال كالمعدات والمكانن والأرض.

وهناك طريقة أخرى لاستعراض هذا الموقف باستخدام مصطلحات بالاعتماد على المورد الأساسي للشركة وهذا يعني المزايا التنافسية التي تؤدي إلى زيادة صعوبة المنافسين في استنساخ الموارد نفسه (Wernerfelt,1984:76).

فلو كان الموظفون يعملون بصورة فعالة، وبروح الفريق، ويشاركوا معرفتهم ويتعلموا من بعضهم الآخر فإن ذلك سيسهم في عملية تقليل مغادرتهم للمنظمة بسبب ولائهم المطلق لها والروابط الاجتماعية التي طوروها عبر الزمن، ومن ثم سوف تصبح المنظمة أكثر قيمة. وبالتالي سوف نخاطب مفهوماً جديداً في الاقتصاد الجديد، وهو ما يسمى بمصطلح تأثير Pied Piper وهو عبارة عن مجموعة من الأفراد المحترفين الذين التحقوا أو تركوا المنظمة في وقت ما (Dess & Lumpkin,2003:140).

#### ١ - تأثير The Pied Piper (الهزمار المحرقط):

تخلق أهمية الروابط الاجتماعية بين الأفراد الموهوبين المحترفين تحدياً مهماً وفرصةً كبيرةً للمنظمات في وقتنا الحالي. ففي جريدة وول ستريت (Wall Street) وصف برنالد وايسكي (Bernard Wysocki) الانتشار المتزايد للنوع المعروف بتأثير Pied Piper والذي يقصد به ترك مجموعة من الأفراد، أو الفرق، أو الشبكات، لشركة ما وينتقلون إلى شركة أخرى (Wysocki,2000:3)

إنّ الاتجاه نحو استقطاب متقدمي جدد للوظائف من خلال شبكات اجتماعية في المنظمات، وخصوصاً إذا كانوا ذوي قيمة عالية فإن هذه الطريقة يطلق عليها أسم الاستتجار بواسطة الشبكات الشخصية. وهناك مثال آخر لشبكات الاجتماعية التي تسبب حركة رأس المال البشري وتأثير عليه. وهي هجرة الفرد الموهوب من المنظمة إلى المنظمات مبتدئة في عملها وخير مثال على هذه الظاهرة شركة مايكروسوفت العملاقة (Buckman,2000:65).

فغالباً ما يترك الأفراد الموهوبون شركة مايكروسوفت على مر الوقت لكي يكونوا شركة جديدة خاصة بهم ذات تكنولوجيا مبتدئة مستعانة بفريق عمل من مطوري البرمجيات. وكمثال على ذلك منظمة أنكتون (Ignition) في ولاية واشنطن والتي أسسها (Brad) وهو نائب رئيس إدارة شركة مايكروسوفت حيث كون مع ثمانية مديرين سابقين عملوا في شركة مايكروسوفت هذه الشركة (Dess & Lumpkin,2003:137).

## ٢- خلق الفرق المؤثرة (الفعالة): Creating Effective Teams

إنّ أي دراسة حول مؤسسات الخدمة المحترفة سوف توصلنا إلى العديد من الاكتشافات المهمة. وأن معظم الموجودات المهمة لهذه الشركات ليست الخبرة الفنية للأفراد بل الحكمة المتراكمة للفرق التي تنجز الوظائف والتي تعد جزءاً من الشركات، أضف إلى ذلك اكتشفت البحوث أن معدل أداء الفرد يعتمد على الخبرة الفردية في حل المشاكل الفنية المتراكمة من جانب ومن جانب آخر تتجاوز الأداءات العالية في استخدام مزيج من المعرفة من خلال الفرق وخصوصاً لحل المشاكل المعقدة بسرعة وكفاءة لا يمتلكها المنافسون الآخرون (Kuedtjam et al.,1997:64).

## ٣- التراجع الضمني لرأس المال الاجتماعي: The Potential Downside of Social Capital

لقد تضررت بعض الشركات من جراء استخدامها مفهوم رأس المال الاجتماعي الذي يركز على مفهوم تذكير المجموعة ولا يؤمن بمعتقدات مشتركة (Prusak & Cohen,2001:42). فعندما ينخرط (يندمج) الأفراد بقوة في المجموعة فربما يطرح أفكاراً خاطئة أو غير متفائلة. هذا فضلاً عن انخفاض درجة المشاعر الدافئة بين أعضاء المجموعة والتي تمنع الأفراد من تحدي بعضهم البعض بأسئلة صعبة والتي لا تشجع الأفراد في الاحتواء (الاندماج) في الإبداع الذي يوصف بأنه مصدراً للابتكار (Leonard & Straus,1997:53).

أضف إلى ذلك يعتقد البعض بأن العمليات الاجتماعية والتي من خلالها يعتبر الأفراد اجتماعيين في الأعراف والقيم وطرق العمل الموروثة في المنظمات وورش العمل، والتي يمكن لهذه العمليات الاجتماعية أن تكون ذات قيمة عالية في مصطلحات الموارد المالية والالتزام الإداري. أن مثل هذه التكاليف ربما تقدم فرصة مهمة للكلفة التي يجب أن تحسب عن طريق الكلف والمنافع ومن الواضح إذا أصبحت هذه المصاريف فائضة عن الحد تدخل في سياق الربحية (Leane & Van,1999:11).

وعموماً تعدُّ تأثيرات رأس المال الاجتماعي العالي نقاطاً إيجابية جداً في الاحتواء والتعاون والولاء والحضور والتكريس والإهداء هي فوائد مهمة. وقد قامت شركات عدة مثل شركة خدمة البريد المتحدة وشركة (SAS) باستثمارات كبيرة في مجال رأس المال الاجتماعي والتي مكنها من استقطاب والمحافظة على الموهبة وساعدتها في إنجاز عملها على أكمل وجه والقليل من هذه الشركات قد يواجه خطراً ضمناً جراء الاهتمام الفائض بالأشياء الجيدة (Prusak & Cohen,2001:43).

نستخلص مما سبق من العلاقة الترابطية بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، كون الأول يعدُّ أحد أهم مكونات رأس المال الفكري ويتمثل بالقوى العاملة في المنظمة التي تمتلك المقدرة على التفكير والإبداع، فضلاً عن المعرفة الموجودة في أذهان العاملين والمتجسدة بالمهارات والخبرات اللازمة لتقديم منتجات متميزة، بينما الثاني يساعد الأول ويطور من مهاراته في المنظمة.

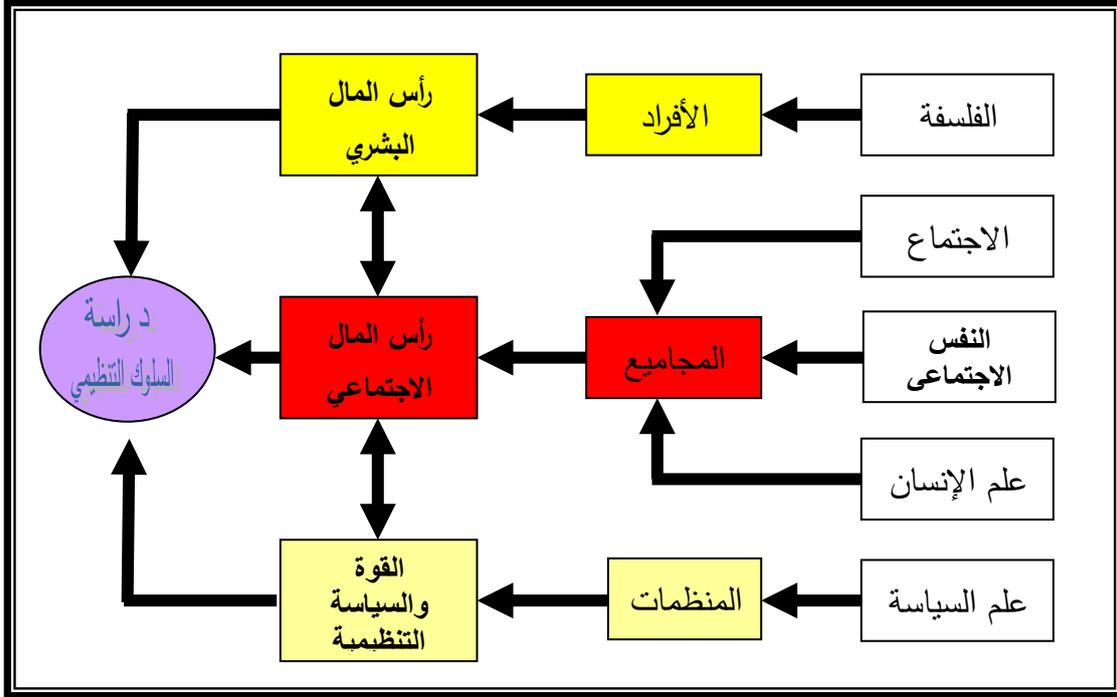
وعليه، أكد (العنزي،2013:200) ان الاهتمام برأس المال الاجتماعي التنظيمي في منظمات الأعمال المعاصرة يعد ضرورة حتمية وحاجة ملحة تفرضها طبيعة التقليبية العالية في البيئة، والتعامل بافتراضية مع مصادر الثروة ودعائم القوة فيها. كما أن تطوير قدرات هذه المنظمات على الانتماء الاجتماعي، وخلق درجات عالية من الثقة المتبادلة، وتقوية أواصر التعاون، تعدُّ من أهم الأسلحة التي عليها البلدان والشعوب المتناسقة في خندق الصراع العالمي الراهن.

ومن الجدير بالذكر، يؤكد الباحثان أن الروابط البيئية بين متغيرات الدراسة لها دلالات معرفية وعلمية مستمدة من العلوم كالفلسفة والاجتماع وعلم النفس الاجتماعي وعلم الإنسان والسياسية ولكل هذه العلوم تأثيراً واضحاً على مكونات نظرية المنظمة والتي تبدأ من الجزء (سلوك الفرد)، ومن ثم المجاميع (فرق العمل)، وأخيراً على مستوى (المنظمة) ككل. وبالتالي فإن المكون الأول والمتمثل بالأفراد عندما يطور مهاراتهم وقابلياتهم وإمكاناتهم ومعرفتهم يتحولون إلى نجوم لامعة يطلق عليهم (رأس المال البشري المتميز).

أما المجاميع، فيمكن دراستها وتطويرها أيضاً لترقى إلى أن تتحول إلى رأس المال الاجتماعي، والذي بدوره يعزز من مساندة رأس المال البشري من جهة، وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى.

وهذا ما أكدته كل من (Cohen & Fields,1999:16) عندما أشارا إلى رأس المال الاجتماعي على أنه شبكة عمل شاملة تحوي جماعات وفرق العمل، لا يمكن تجزئتها، وتوفر الجو المناسب وإطار العمل المتناسق ذي الدلالة والمعزى برأس المال البشري (Human Capital).

وأخيراً، فإن المنظمات تدرس من خلال القوة والسياسة التنظيمية بعد أن يديرها رأس المال البشري وبالتعاون مع رأس المال الاجتماعي. وكل هذه العوامل هي بدورها تتمثل بدراسة السلوك التنظيمي. كما هو واضح من الشكل الآتي:-



الشكل (٨) الربط بين متغيرات البحث في ضوء فلسفة السلوك التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين

وانطلاقاً من ذلك، يؤكد الباحثان على ضرورة تبني منظمات الأعمال مفهوم (التكامل الإستراتيجي لمتغيرات البحث) والذي ينشأ من تلاحم ثلاثة عوامل تشمل: (رأس المال البشري - رأس المال الاجتماعي - وأخيراً القوة التنظيمية). حيث يلعب العامل الثاني (رأس المال الاجتماعي) دوراً رئيساً في تعزيز العامل الأول (رأس المال البشري)، بالاعتماد على العامل الثالث (القوة التنظيمية) من جهة، ويساند العاملين الأول والثالث باتجاه مواجهة البيئة الخارجية والحد من مخاطرتها. أنظر الشكل (٨).

### ثامناً- الخلاصة

إنّ أول خطوة في عملية بناء رأس المال البشري الأمثل هو رقابة المدخلات، ونقصد به استقطاب واختيار الفرد المناسب . وأن التأكيد على أهمية وقيمة عمليات الاستقطاب الكفوءة هي التي تعطي الدور الفعال للمدير من أجل استقطاب المرشحين الجدد للوظيفة، وخير مثال على ذلك (جاك وليج) مدير شركة جنرال إلكتريك الذي قابل شخصياً أكثر من (٥٠٠) متقدم للعمل وهو بحد ذاته استثمار رائع لوقته وجهده (Dess & Lumpkin,2003:133). وليس كافياً أن نستقطب موظفين ذوي مواهب عالية جداً ونتوقع بأن هذه المهارات والقابليات لهؤلاء العاملين سوف تبقى طوال مدة توظيفهم (Hamel & Prahalad,1996:238). إذ يجب أن نعتمد على عمليتي التطوير والتدريب والذي ينبغي أن يحدث في كل مستويات المنظمة.

وقد ذكر (Anonymous,1997:232) "لقد قيل سابقاً بأن العاملين الموهوبين يشبهون وإلى حد بعيد (الضفادع النضادة في بركة الماء) إذ هم يستطيعون أن يقفزوا إلى الخارج متى شاءوا، وكذلك تستطيع المنظمة أن تركز على القوة العاملة بالبقاء في المنظمة، أو تحاول أن تحافظ عليها من الذهاب إلى مكان آخر، وذلك بتوفير الحافز للعاملين الموهوبين".

ولو استطاعت منظمتان طبيتان أن توظف علماء فازوا بجائزة نوبل لكي يعملوا في مختبرات المنظمة، وفي أحد الحالات سيتم عرض مبلغ مغري للعالم مع تسهيلات كثيرة، ومعدات واسعة ويتم إخبار العالم بإنجاز المهمة. أما في الحالة الثانية يتم إعطاء العالم تقريباً الراتب نفسه التسهيلات والمعدات نفسها فضلاً عن حافز إضافي آخر، وسيعمل العالم في المختبر مع عشرة علماء ماهرين آخرين، يتمتعوا بروح حب العمل (Dess & Lumpkin,2001:35). فجزء من الوظيفية هو التعاون مع هؤلاء العلماء والاندماج لتطوير مكونات الدواء من أجل عقار أفضل. وهناك شكٌ ضئيل فيما إذا أدى هذا السيناريو إلى احتمالية عالية في المحافظة على العالم. ومن الواضح فإن التفاعل والمشاركة والتعاون سوف يخلق حالة يستطيع العالم من خلالها تقوية وتطوير روابط المنظمة المعينة وتقليل احتمالية النظر فقط إلى عرض الراتب العالي (Dess & Lumpkin,2003:135).

إنّ مثل هذه الروابط هي روابط أساسية لأن المعرفة تعتمد على موارد تميل إلى أن تكون ضمنية في الطبيعة. ولذلك فإن هذه الروابط تعد أكثر صعوبة للحماية ضد الخسارة من الأنواع الأخرى لرأس المال كالمعدات والمكانن والأرض.

نستخلص مما سبق من العلاقة الترابطية بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، كون الأول يعدُّ أحد أهم مكونات رأس المال الفكري ويتمثل بالقوى العاملة في المنظمة التي تمتلك المقدرة على التفكير والإبداع، فضلاً عن المعرفة الموجودة في أذهان العاملين والمتجسدة بالمهارات والخبرات اللازمة لتقديم منتجات متميزة، بينما الثاني يساعد الأول ويطور من مهاراته في المنظمة.

### المصادر:

١. حسن، حسين عجلان، (٢٠٠٨)، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
٢. الدوري، زكريا، صالح، أحمد علي، (٢٠٠٩)، الفكر الإستراتيجي وانعكاسه على نجاح منظمات الأعمال - قراءات وبحوث، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
٣. العنزي، سعد علي حمود، (٢٠١٣)، (الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
٤. العنزي، سعد علي، (٢٠١٤)، "إبداعات الأعمال/ قراءات في التميز الإداري، والتفوق التنظيمي"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن .
٥. العنزي، سعد علي، وصالح، احمد علي، (٢٠٠٩)، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.



## أطار مفاهيمي للعلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي

٦. القيسي، فاضل حمد، والطائي، علي حسون، (٢٠١٤)، الإدارة الإستراتيجية: نظريات - مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
٧. العبادي، هاشم فوزي، (٢٠١١)، تشخيص مؤشرات القصور الذاتي لصياغة إستراتيجية إدارة الموهبة في ظل المجال الحيوي للإدارة - دراسة اختباريه متعددة المستويات لعينة من الشركات في وزارة الصناعة والمعادن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
٨. الكبيسي، صلاح الدين، (٢٠٠٢)، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي - دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه غير منشورة، - كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية.
٩. العنزي، سعد علي، (٢٠٠١)، الثروة الحقيقية لمنظمات القرن الحادي والعشرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٨)، العدد (٢٥)، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
١٠. العنزي، سعد علي، (٢٠٠٦)، "فلسفة تحليل كلفة رأس المال البشري وأستثماره"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد - بغداد، المجلد (١٢)، العدد (٤١).
١١. العنزي، سعد علي، (٢٠٠٧)، "تعزيز رأس المال الاستراتيجي"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، مجلد ١٣، عدد ٤٨.
١٢. المفرجي، عادل حرحوش، وصالح، أحمد علي، (٢٠٠٣)، رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
1. Armstrong, M., (2009), "A hand book of Human resource management practice", 11th ed., Edition, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press.
  2. Bohlander, George., Snell, Scoot, Sherman, Arthur, (2001), "Managing Human Resources", 12th ed., South-Western College Publishing.
  3. Coleman, J. (1990), "Foundations of Social Theory", Cambridge: Belknap Press/Harvard University Press.
  4. Decenzo D. A, & Robbins, S.P. (1999), "Human Resources Management", 6th ed., New York.
  5. Dess, Gregory G. & Lumpkin, G.T. (2003), "Strategic management: Creating Competitive Advantages", McGraw-Hill, Irwin.
  6. Edvinsson & Malone, (1997). Intellectual Capital: Realizing Your Company True Value by Finding Its Hidden Brainpower, New York: Harper Business.
  7. Glaeser, Edward L. (2000), "The Formation of Social Capital", 2nd edition.
  8. Jerabek, Hynek, (2011), " Social Capital Theory Towards a Methodological.
  9. Laroche, M. & Mekinny, M.(2005), "Measuring Human Capital in Canada", www.dsp-psd.pwgsc.gc.ca.
  10. Stewart, T. A., (1999). Intellectual Capital: The new Wealth of Organizations, Double Day Currency, New York.
  11. Vetscheva, R. & Kosegi, S. (2000), "Knowledge Management Theory and Tools Seminar" Advaced Topics in Organization.
  12. Whetten, D. & Cameron, K . (2007). Developing Management Skills: Gaining Power and Influence.(7th ed.) New jersey, Prentice Hall.



13. Afrooz , Ahmed , Abdul Rahim , Khalid B. , Noor , Zalena Bt Mohd , & Chin , Lee , (2010) , “ Human Capital and Labor Productivity in Food Industries of Iron” , International Journal of Economics and Finance , Vol. 2 , No.4 , pp. 47-51.
14. Alguezaui, Salma & Filieri, Raffaele, (2010), " Investigating the role of social capital in innovation: sparse versus dense network", Journal of Knowledge Management, Vol. 14 No. 6 .
15. Anonymous, (1997), "Key to success: People, People, People", Fortune, Strategic Management Journal, October 27:232.
16. Arregle, Jean-Luc & Hitt, Michael & Sirmon, David & Very, Philippe, (2007), " The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms", Journal of Management Studies 44:1 January, 0022-2380.
17. Arthur Yeung, Wayne Brock, and Dave Ulrich, (1994). “Lower Cost, Higher Value: Human Resources Function in Transformation.” Reprinted with Permission from Human Resources Planning, Vol. 17. No. 3, P;682.
18. Barton, H. & Dellbridge, R., (2011), "Development in the learning Factory: Training Human Capital", Journal of European industrial Training. Vol. 13, No. 5.
19. Becker, Brain, & Huselid, Mark, (1998), "High Performance Work Systems and firm performance: A Synthesis of research and managerial implications", Research in personnel and human Resources management, Vol. 16, No. 7, Greenwich, CT: JAI Press.
20. Beizorese, R.,( 1999)," Questions in knowledge Management : defining and conceptualizing A Phenomenon", Journal of knowledge Management ,Vol. 3, No. 2 .
21. Buckman, R. C. (2000), "Tech defectors form Microsoft resettle together", The Wall Street Journal, October.
22. Bushnell, Don , Bergthold. Keith & Gupta. Neils Agger,(2002). bulding social capital and organizational capacity in community-based nonprofit organizations through appreciative inquiry, journal of practioner, vol.34, no. 4.
23. Cabrales, A. & Gabriel, Y. Carr, A, (2010), "Interaction between structural capital and human capital in Italian NPOs", Journal of Intellectual Capital, Vol. 14, No. 4.
24. Capelli, P. (2000), "A Market Driven Approach to retaining talent", Harvard Business Review, 78, (1).
25. Chang, April. & Huang, Tungchun. (2005), Relationship between strategic human resource management and firm performance A contingency perspective, International Journal of Manpower, vol. 26, No 5, pp. 434-449, Emerald Group Publishing Limited.
26. Chang, C & Chen, Y., (2010), "The Determinants of Green Intellectual Capital", Journal of Intellectual Capital, Vol. 11, No. 2.
27. Chaudhry, N. & Roomi, M., (2010), "Accounting for the development of Human Capital in Manufacturing Organizations A study of the Pakistani Textile Sector", Journal of Human Resource Costing & Accounting, Vol. 14, No. 3.
28. Cohen, S., & Fields, G., (1999), "Social Capital and Capital Gains in Silicon Valley", California Management Review, vol. 41, No. 2, 15-27.
29. Dakhli , Mourad. & Dirk, clerog. de. , ( 2004 ) , “ Human capital , Social Capital , and Innovation : A Multicountry Study” , Entrepreneurship & Regional Development , Vol. 128 , No. 107 , pp. 107-128.



30. Fel'cio, J. Augusto. & Couto, Eduardo. (2014). " Human capital, social capital and organizational performance". Management Decision. Vol. 52 No. 2, 2014. pp. 350-364. Emerald Group Publishing Limited.
31. Fussell Hilary, Jill Harrison – Rexrode, William R. Kennan & Vincent Hazleton., (2006), "The Relationship Between Social Capital, Transaction Cots, and Organizational Outcomes", Corporate Communications An International Journal, Vol.11, No.2, Pp.148-161.
32. Gachter, Martin., Savage, Davd A., & Torgler, Benno.,(2011) The relationship between stress, strain and social capital. Policing: An International Journal of Police Strategies & Management. Vol. 34 No. 3, pp. 515-540. Emerald Group Publishing Limited.
33. Granovetter, M.S. (1973), "The strength of weak ties", The American Journal of Sociology, Vol. 78 No. 6, pp. 60-80.
34. Hoyman, Michele. & Faricy, Christopher . (2009). It Takes a Village A Test of the Creative Class, Social Capital, and Human Capital Theories. Urban Affairs Review. Vol. 44, No. 3, January, 311-333.
35. Jones, Tim & Taylor, Shirley, (2012),"Service loyalty: accounting for social capital", Journal of Services Marketing, Vol. 26 No. 1 pp. 60 – 75.
36. Khasawneh, S.,(2011),"Human capital Planning in higher Education Institutions", International Journal of Educational Management, Vol. 25, No. 6.
37. Kuedtjam, H., Haskines, M. E., Rosenblum, J. W., & Weber, J. (1997), "The generative cycle: Linking knowledge and relationships", Sloan Management Review, vol. 39, No.1 .
38. Kuo-Jen Su, Yu-Je Lee & Yu-Ching Tsail, (2005), "The Paradigm of Knowledge Acquisition and Social Capital in Engineering Education : Empirical Research from Taiwanese Universities, Shou university, UICEE , Vol.4, No.12, pp.93-96
39. Leonard, D. & Straus, S. (1997), "Putting your company's whole brain to work", Harvard Business Review, Vol.75, No.4
40. Marshall, Ray.,(2005), "Labor Standards, Human capital, and Economic Development", working paper.Vol.4, No.271
41. McAdam,Rodney,Mason,Bob and McCrory,Josephine, (2007),"Exploring the dichomies within the tacit Knowledge literature : towards a process of tacit knowledge in organization", Journal of Knowledge management. Vol.11, No.2.
42. Minamoto, Yuriko, (2010), " Social capital and livelihood recovery: post-tsunami Sri Lanka as a case", Disaster Prevention and Management, Vol. 19 No. 5, pp. 548-564
43. Narayan, D. and Pritchett, L. (1997) "Cents and Sociability: Household Income and Social Capital in Rural Tanzania," World Bank Research Working Paper No. 1796, Washington: The World Bank.
44. Nisbet, Peter.(2007). Human capital vs social capital: Employment security and self-employment in the UK construction industry. International Journal of Social Economic. Vol. 34, No. 8. pp. 525-537. Emerald Group Publishing Limited.
45. Pedrini, M., (2007), "Human Capital Convergences in Intellectual Capital and Sustainability Reports", Journal of Intellectual Capital, Vol. (8), No. (2),
46. Perez, R. & Pablos, P. (2003), "Knowledge Management and Organizational Competitiveness: A Framework for Human capital Analysis", Journal of Knowledge management, Vol. 7, No. 3.



47. Peteraf, M. (1993), "The Cornerstones of Competitive advantage", Strategic Management Journal, Vol.14, No.12 .
48. Prusak, L. & Cohen, D. (2001), "How to invest in social capital", Harvard Business Review, Vol.79, No.6 .
49. Rowley, J., (2006), "Where is the Wisdom that we have Lost in Knowledge?", Journal of Documentation, Vol. 62, No. 2.
50. Saffady, Wiliam., (2000), Knowledge management. Imj Vol.(34), Issue.(3).
51. Tsai, Wenpin and Sumantra Ghoshal, (1998), "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks", Academy of Management Journal, Vol.41, No.4, pp. 464-476.
52. Wernerfelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm", Strategic Management Journal, 5.
53. Westphalen,S.,Age, (1999), "measuring and Reporting Intellectual capital: Experience, Issues and Prospects Technical Meeting, Amsterdam , pdf.
54. Lock, Lee, Laurence, (2008), "Corporate Social Capital and Firm Performance in the Global Information Technology Services Sector", dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, The University of Sydney, P;37.
55. Lothgren, Anders, (1999), "The Legal Protection of Structural Capital", Thesis in law, submit to Gothenburg school of Economics and Commercial.
56. Bellinger, G., Castro, D.& Mills, A., (2004), " Data Information, Knowledge, and Wisdom",www.genebellinger.com. P; 2 .
57. Grootaert, Christiaan & Ertchristiaan & Van Bastelaer, Thierry (2002) "understanding & Measuring Social Capital, A synthesis of Findings and Recommendations From Social Capital Initiative", The World Bank Washington, DC.
58. Howell, L.,(1998) Creating value through Innovation :how to Do It , Forbes :1- 4
59. Jay Whittaker, Michelle Burns & John Van Beveren., (2003), "Understanding and Measuring the Effect of Social Capital on Knowledge Transfer Within Clusters of Small-medium Enterprises",  
[www.cric.com.au/seanz/resources/57wittakeretal.pdf](http://www.cric.com.au/seanz/resources/57wittakeretal.pdf).
60. Milani, Carlos .(2006)Social Capital And Local Development Theories; Lessons From The Pintadas Experience..
61. Robison, Lindon & Schmid, Allan & Siles, Marcelo, (2000), "Is Social Capital Really Capital?", Manuscript is forthcoming in the Review of Social Economy.
62. Wikimedia, the free encyclopedia, last modified 10th March : (2006) .  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Human\\_capital](http://en.wikipedia.org/wiki/Human_capital)



## A conceptual Framework For the Relationship between Human and Social Capital

### Abstract

**Purpose:** The research seeks to develop the implications of intellectual human capital, and social capital in business organizations, and will be accomplished on three levels, the first level (the level of description) to identify, diagnose and display content philosophical Strategic Human Resource Management at the thought of modern administrative represented by human capital and Ras social capital. The second level (level of analysis) and the analysis of the extent of the impact of alignment between human capital, and social capital in the organizational strength of the organizations. The third level (Level predict) the formulation of a plan to strengthen the organizational strength in business organizations and to develop specific predictions about the nature of the appropriate relationship between the variables researched.

**Find a problem:** the problem of summarizing a set of research questions, and it was the most important: Is there a relationship between human capital and social capital? Does human capital through social counterpart in organizational strength, the biggest impact at the impact of social capital across the human counterpart in organizational strength? Or vice versa?

**Originality / value:** undertake this research with the help of managers in business organizations to address the challenge of strengthening the organizational strength, through the alignment between human capital, and social capital.

**Key words:** human capital, social capital, organizational strength, organizational behavior, human resources management.