



# كيف تغيّر الطاقات البشرية عالم اليوم؟

رائد شرف الدين - النائب الأول لحاكم مصرف لبنان

المنتدى الخامس لمدراء الموارد البشرية والتدريب - اتحاد المصارف العربية  
إدارة وتطوير الموارد البشرية والتدريب في عالم متغير مشاكل وحلول  
٢٩ تموز ٢٠١٠ | فاريا - لبنان

## قائمة المحتويات

- ٢..... مقدمة
- ٢..... موارد بشرية أم طاقات أم قدرات؟
- ٤..... الإنسان وقدرة اختراع الغد
- ٥..... لبنان: الإنسان والغد
- ٦..... مؤشرات مهمة
- ٦..... الخاتمة

## ا. مقدمة

يسعدني انعقاد المنتدى الخامس لمدراء الموارد البشرية والتدريب. وأشكر إتحاد المصارف العربية والإتحاد الدولي للمصرفيين العرب على فرصة استهلال المداخلات. فرصة سرعان ما تبين لي أنها تنطوي على بعض من ورطة، سيّما عندما توغلت في التأمل في طرفي المعادلة: معادلة إدارة الموارد البشرية تبعاً للتغيّرات التي يموج بها عالم اليوم. ثم تبين لي أن المحاور المقترحة حسب برنامج المؤتمر شاملة ووافية، فوجدتُ مناسباً أن أساهم باقتراح إشكالية معدّلة لورقتي وهي "كيف تغيّر الطاقات البشرية عالم اليوم؟" مع التركيز على وضع لبنان. أود منذ البداية أن أحرر من شرنقة وسم البشر بـ "موارد"، وأن أحيّد القدرية والتلقائية عن تعبير "عالم متغيّر". فالعالم يتغيّر بفعل فاعل، وهو الإنسان. هم البشر من يقررون ويديرون ويدمرون ويعمرون.

أنوه بدايةً إلى أن توقيت المؤتمر بموضوعه يأتي في اللحظة المناسبة. هي اللحظة التي عانى فيها الاقتصاد الأمرين بسبب تسخيره لخدمة المال. نحن ما نزال منهمكين- هنا أو هناك - في إطفاء نيران الأزمة المالية العالمية التي لفحت بلهيبها قطاعات اقتصادية عريضة، والتهمت ملايين فرص العمل. وأرى لزاماً علينا بأن نعترف - كمصرفيين - بأننا وتحديداً في هذه المنطقة من العالم، أي في دول الخليج النفطية وفي لبنان، مؤتمنون على أرقام نقدية فلكية. فنحن بالدراية والحكمة والتبصر، نستطيع تحويل هذه الأرقام إلى ثروات اقتصادية تغيّر مصائر الملايين من البشر، وتطلق قدراتهم نحو صناعة الغد الأفضل.

## ا.ا. موارد بشرية أم طاقات أم قدرات؟

يتطور مفهوم قوّة العمل، إن لناحية النظام الذي ينتمي إليه، أو لناحية طبيعته واستخداماته ومجاله. في العام 1776، حدد آدم سميث عناصر الرأس المال الثابت بأربعة: الآلات والمعدات للتجارة، المباني، الأراضي والعمالة رابطاً الطاقة الإنتاجية للعمال بمفهوم تقسيم العمل Division of Labor. مطلع الثورة الصناعية، ساد ثلاثي الأرض والعمل ورأس المال. وتطوّر مفهوم العمالة مع كارل ماركس ومن ثم مع هنري فورد وحديثاً، كثر استخدام الـ 3M of Technology أي Man, Machine, Material. والملاحظ أن عنصر العمل يدخل كمكوّن اقتصادي أو تقني بالتلازم مع عناصر الانتاج الأخرى كالأرض والموارد الطبيعية والمال. و في المسائل الإدارية والتنظيمية، تمّ استخدام "الشؤون الإدارية" ثم "إدارة التوظيف" ثم "إدارة شؤون الموظفين" مروراً بـ "إدارة الموارد البشرية" وصولاً إلى رأس المال الذهني Intellectual Capital.

تكاد لا تخلو الأدبيات الحديثة حول إدارة الأعمال وتكنولوجيا الانتاج والتنظيم المؤسسي من مصطلح الموارد البشرية. يعتبرها الكثيرون أنها أهم أصل (Asset) من أصول الشركات والمؤسسات، ويسميها آخرون بالرأسمال الذهني Intellectual Capital. كما نقع على تعابير

كاستثمار الرأسمال البشري مقابل الرأسمال المالي، أو الطبيعي، أو الاجتماعي. ولكن السؤال: هل البشر فعلاً مواردٍ إسوةً بالموارد الطبيعية أو المالية؟ وهل يجوز استهلاكهم أو إهلاكهم؟ هل يمكن تبديلهم كقطع الغيار مثلاً؟ أين مفاهيمُ البهجة والترحاب والولاء والشرف الوظيفي، وغيرها من المفردات التي ندعو إليها في أدبيات إدارة الموارد البشرية؟

الوسط البديهي الذي يتبادر إلى الذهن متلاًزماً مع الموارد البشرية هو المنشأة الاقتصادية. فهذه الموارد هي قوة العمل الخاضعة لإدارة وتنظيم صاحب العمل أو من ينوب عنه. ومع ثورة المعلومات والاتصال، والتي قلصت إلى أدنى الحدود امكانية احتكار فن انتاجي أو سر ابتكاري، أصبحت الموارد البشرية هي الميدان الخصب - وربما الوحيد - للاحتفاظ بالتمايز أو للتفوق على المنافسين. لا عجب إذن أن يحظى هذا الميدان بكل هذا الاهتمام وأن يخصص له نظام إداري متكامل تناط به مهام جذب الكفاءات والمواهب والاحتفاظ بها علاوةً على رفع الكفاءة والتدريب والتطوير والإحلال الوظيفي.

بدأ العديد من الباحثين والمراقبين توسيع دائرة المعنيين لدى استخدامهم مفهوم الموارد البشرية، وذلك مع تداخل الحدود بين داخل المنشأة وخارجها. إذ تشير بديهيات الجودة إلى أن رضا الزبون/العميل هو الركن الأساس في قياس جودة المنتج ودقة العمليات الملازمة بدءاً من الاستقصاء لتحديد الحاجة وصولاً إلى خدمة ما بعد البيع. وبدأنا نلاحظ أن البشر حاضرون في كل محطات السلسلة ومراحلها. المستهلك النهائي، والموزع والمروج، الاستشاري والمصمم، إلخ. لم يعد كافياً إذن أن ندير الموارد البشرية ضمن المنشأة، بل علينا العمل على إرضاء البشر المعنيين حيثما كانوا.

تدفعنا هذه الملاحظات - وهناك غيرها طبعاً - إلى التساؤل عما إذا كانت الموارد البشرية مجرد موارد، وعن مدى صوابية مكانتها مع بقية الموارد. استذكرت خواص الطاقة، فإذا هي المسؤولة عن تحويل الأشياء وتشكيلها، وهي علة تحريك العجلة نحو الأمام (أو نحو الخلف أحياناً). ولو اقتبسنا شيئاً من قوانين الترموديناميك نلاحظ أيضاً أن الطاقة لا تفتنى، بل تتحول من شكل إلى آخر. كل خصائص الطاقات هذه هي من خصائص الانسان أيضاً. هذا الكائن الذي اصطفاه الله بالإبداع والتأمل، والذي أعمل طاقاته في تطويع الأشكال والأحجام والمسافات، بل والزمان. نرى مفكرته زاخرةً بمواعيد التغيير والتحويلات.

ولو حاولنا توصيف ماهية الإنسان وما يفعله، نلاحظ أنه يتواصل ويتعاطف ويتألم ويسامح ويثق ويؤمن ويتعاون ويحب ويقرر ويأمل وينجز. وقبل كل هذا وذاك، الإنسان يتعلم. كل الناس لديهم مثل هذه القدرات، وإن بدرجات متفاوتة. ولكن بفضل قابلية التعلم، يمكن لأحدهم أن يشحذ هذه القدرة أو تلك، فيكون إنساناً حالماً أو مؤمناً أو واثقاً أو قائداً، إلخ. قدرتنا على التعلم تسمح لنا باكتساب المعرفة، ونقل معارفنا من المجرّد إلى الواقع المعاش فإذا هي مهارة، تمايز فيما نحن فاعلون، فإذا الكائن صنيع منجزاته وأفعاله.

بناء على ما تقدّم، أدعوكم إلى اصطلاح "الطاقات البشرية" أو "القدرات البشرية" واختبار مدى ملائمتها لما نحن بصدده.

### III. الإنسان وقدرة اختراع الغد

حدث يوماً ما أن استطاع الإنسان استدعاء خبرة معينة، معلومة استحثت معلومة وهكذا أشعلت الشرارة طاقة الفكر، وبدأ الحاضر يتغذى على الماضي. لا ندري منذ كم من ملايين السنين حدثت تلك الطفرة. يفوقها أهمية أن الإنسان وصف ما حدث معه، عبّر عنه واختزنه ونقله إلى انسان آخر. كان ثمة لغة تواصل معينة نشأ عنها أول اجتماع بشري، وتستمر الحكاية. حكاية التذكر والتواصل. حكاية التعلّم. الانعتاق من محددات اللحظة الراهنة باستدعاء خبرات الماضي، أتاح تصوّر خبرات لم تقع، أتاح بناء سيناريوهات ذهنية، أي اختراع المستقبل ... في الذهن أولاً ثم على أرض الواقع. وكانت لذة الإنجاز. هكذا بدأت كل الإنجازات البشرية وهكذا استمرّت، تصورات في الذهن تحوّلت إلى انجازات على أرض الواقع. تتمحور الإدارة العصرية حول قدرات التعلّم والتخطيط والإنجاز والمتابعة، مع ملاحظة أن الإطار الناظم والمؤثر هو إطار متغيّر لا يشبه ماضيه مستقبله، إلا أنه لا ينفيه ولا يجافيه بل يبني عليه.

أشير في سياق الحديث عن الغد المرتجى إلى أننا أهملنا في غمرة الانشغال بجودة المنتجات والبضائع، نوعية الحياة وجودتها. أي ربط الحياة بالمغزى الكلي، والارتقاء بالوجود الإنساني نحو غايته الأسمى. يقضي الإنسان ثلث عمره الانتاجي في المكتب (أو المعمل أو الحقل). رويداً رويداً، يتحول الحاسوب والتقارير واللوائح من مجرد أدوات إلى شركاء عاملين يكاد الموظف أن يقضي سحابة النهار مع هؤلاء الشركاء دون غيرهم، في حين يتحول الناس الآخرون، كلّ الآخريين، إلى أرقام في لوائح المستهلكين أو لوائح العمال، أو غيرهم.

إن قدرة الإنسان على اختراع الغد تلزمننا أن نوضح مفهوم "بناء القدرات" وتمييزه عن مفهوم "التدريب" نظراً لتناسق الأول مع "الطاقة الإنسانية" وتلازم الثاني مع "الموارد البشرية". لذلك، إن بناء القدرات يعني توفير العناصر التي تتيح لمشروع أو برنامج أو وطن، تتيح الفعالية والمرونة في التفاعل الإيجابي مع حاجات الناس السريعة التغيّر. بينما يعني تطوير البنية التحتية لبلد ما، بناء القدرات الاقتصادية للمجتمع لأنه يزيد من قدرة هذا المجتمع على تحسين التجارة وفرص العمل والنمو الاقتصادي، وبالتالي نوعية الحياة. في حين أن القدرة المؤسسية Institutional Capacity هي المؤشر الحقيقي لمدة متانة /أو هشاشة البنية التحتية.

## ١٧. لبنان: الإنسان والغد

مستودع ثروة لبنان هو طاقاته البشرية (الشبابية تحديداً). مستودع المال المهاجر (وجزئياً المال العربي) هو القطاع المصرفي اللبناني. هل الأوعية الواصلة بين المستودعين متصلة فعلاً؟ هل تؤهل الجامعات اللبنانية الطاقات البشرية المناسبة لإدارة المال العربي؟ وهل تضيف المصارف اللبنانية على الاقتصاد الوطني قيمةً توازي حجم الأموال التي تستحوذ عليها؟

**بعض أرقام:** يفيد تقرير لمنظمة العمل الدولية إلى أن ثلثي سكان لبنان قادرون على العمل، وإلى أن الثلث فقط يعملون (حوالي ١,٢ مليون)<sup>١</sup> يضاف إليهم قرابة المليون عامل أجنبي، وهي أرقام قريبة من دراسة أحوال المعيشة والتي ذكرت أن ٤٠% من عمر ١٥ سنة وما فوق، هي نسبة العاملين من مجمل السكان المقيمين من نفس الفئة العمرية. مع فجوةٍ لافتة بين الجنسين حيث أن نسبة العاملين عند الذكور هي ٦١%، ولا تتعدى عند الإناث ١٩%. من جانب آخر، تؤدي الاختلالات المنطقية إلى موجات نزوح داخلي تمهيداً للهجرة نحو الخارج. كما يرسل المهاجرون ما يكاد يصل إلى ٧ مليار دولار سنوياً، أي ما يقارب ٢٢% من الناتج المحلي.

بالعودة إلى القطاع المصرفي وحسب بيانات نشرة مصارف لبنان (عدد نيسان ٢٠١٠)، وصل عدد العمالة المصرفية إلى نحو ٢٠ ألف موظف، يحمل ٦٧% منهم شهادات جامعية، وتصل نسبة الإناث بينهم إلى ٤٥%. علماً بأن ٩٤% من العاملين في القطاع يعملون في المصارف التجارية اللبنانية و٤% في فروع مصارف أجنبية و٢% فقط في مصارف الأعمال. نصيب القطاع المصرفي من الناتج المحلي الإجمالي هو ٤,٨%، وهو الثالث بعد التجارة (٩,٤%) والنقل والاتصالات (٦,٩%). أي أن نصيب الموظف الواحد في القطاع المصرفي يعادل نصيب ثلاثة موظفين من العاملين في بقية القطاعات. وهذا معناه أن أي استثمار في تحسين القدرات البشرية المصرفية سيكون تأثيره مضاعفاً amplified على الناتج المحلي الإجمالي.

بالتأمل في المعطيات المبينة، ورغم التحسن المضطرد في نسب النمو، وانخفاض نسبة الدين العام إلى الناتج المحلي (١٤٨% بعد أن كان ١٨٠% عام ٢٠٠٦)، ورغم الاجتياز السلس للامتحان المالية العالمية والتي دفعت بالكثير من دول العالم إلى البحث في إمكانية الاستفادة من الأداء اللبناني، كما ثبتت موقع لبنان كملاذ للثروات من أبناء دول الجوار ومن المهاجرين.. رغم كل المؤشرات الإيجابية، هناك مضاعفات عميقة واختلالات بنيوية لا بدّ من مواجهتها، سيّما وأنها أمور تتصل إما بالقطاع المصرفي أو بالقدرات البشرية، وهي المواضيع التي يتصدى لها هذا المؤتمر.

<sup>١</sup> الأرقام الواردة فيما يلي هي بالإجمال تقديرات مستندة إلى عدّة مصادر

## ٧. مؤشرات مهمة

إن ترتيب لبنان حسب دليل البيئة المواتية للنمو<sup>٢</sup> جاء ١٤٠ على ١٧٩ دولة. وهو الدليل المركب من ١٣ مؤشر مصنفة ضمن ٥ فئات رئيسة هي الاستقرار الاقتصادي الكلي (التضخم، العجز، والمديونية الخارجية قياساً بالناتج المحلي)؛ شروط الاقتصاد الكلي (معدلات الاستثمار، الانفتاح الاقتصادي)؛ الرأسمال البشري (توقع الحياة عند الولادة، مستوى التعليم)؛ الإمكانيات التكنولوجية (نسبة انتشار الكمبيوتر الشخصي واستخدامات الانترنت والهاتف المحمول)؛ والظروف السياسية (كالاستقرار السياسي، سيادة القانون، والفساد). مقابل هذا التصنيف المتدني، لا بد للمراقب من التنويه بأن جاذبية لبنان لرؤوس الأموال والأداء المالي العام مثيران للاعتراز والأمل. الاعتراز لأن لبنان لم يسجل قط أية حالة إخفاق في الوفاء بالتزاماته المالية، ولأنه يحظى بثقة المانحين ولديه احتياطي مريح من السيولة. والأمل لأن كل المؤشرات الضعيفة المبينة أعلاه قابلة للتحسين متى توفرت الإرادة والإدارة.

## ٧.١ الخاتمة

سأنهي بطرح أسئلة تحفيزية مرتبطة بمؤشرات القطاع المصرفي وعلاقته بالرأسمال البشري:

- ما الذي يعيق المصارف من التوضع في الإطار الاقتصادي والاجتماعي المتكامل؟ عناصر القوة الحالية (تحويلات مهاجرين، سياحة، أموال الجوار، الاعتبار العالمية) كلها عناصر خارجية يصعب التحكم بها. في حين أن تعزيز مناخات الاستثمار وتوفير فرص العمل وتحسين القدرات الشرائية للمواطنين هي عناصر محلية ومستديمة وموثوقة. طبعاً يمكن تفكيك هذه القضية الكبرى إلى جملة أمور عملية وقابلة للقياس مثل نسبة التسليفات في مشاريع القطاع الخاص إلى التوظيفات في سندات الخزينة وشهادات الإيداع، أو نسبة المساهمة الفعلية للعاملين في المصارف إلخ.
- نسبة النساء (٤٥%) إلى مجمل العاملين في القطاع مشرقة، ولكن! كيف ستتغير الحصص لو اجرينا التحليل من منظور المشاركة في اتخاذ القرار المصرفي وفي تحديد التوجهات والسياسات المصرفية؟ كم عدد النساء اللواتي يشغلن منصب رئيسة مجلس إدارة أو مدير عام، أو لماذا لا نرى إلا مديرات لمديريات الفروع أو شؤون الموظفين أو التسويق؟ وفي مجال مرتبط، هل سنرى يوماً ما نائبة لحاكم مصرف لبنان؟ لم لا؟ بل أأمل أن أرى يوماً حاكمة لمصرف لبنان.
- نسبة الشباب عالية بين العاملين في القطاع. وهم من التواقين إلى صقل مهاراتهم وتوسيع آفاقهم الشخصية. هل من مبادر إلى استبيان ولاء العاملين وقياس رضاهم عن أوضاعهم؟

<sup>٢</sup> Growth Environment Scores developed by Global Investment Bank Goldman Sachs

قياس مدى الانسجام والتوافق بين مساعيهم لتطوير الذات، وتطوير منظماتهم، وأشمل من ذلك: تطوير القطاع المصرفي والبيئة الاجتماعية والاقتصادية الحاضرة؟

السؤال الأخير يتعلّق بشأنٍ على مستوى بالغ من الأهمية (وقد يُعتبر الأكثر أهمية) ألا وهو تحليل طبيعة المهام الموكلة للموظف وقياس ما إذا كانت تساعد أو تثبط من مهاراته السلوكية Behavioral or Soft Skills كالقيادة وعمل الفريق والتواصل الفعال وغيرها. أي مدى مرونتها في تحفيز الإبداع والابتكار، وفي إنتاج المعرفة الإدارية والاقتصادية. وهذا أسى ما نقدمه لتعزيز رفاة الإنسان وكرامته، علنا نساهم في رفاة الحضارة الإنسانية بالمفردات العمليّة والملموسة.

وشكراً.