



التطوير المؤسسي  
INSTITUTIONAL DEVELOPMENT

# حالة نقاش

Discussion case

القضية

## رأس المال النفسي

حالة نقاش  
إحدى مبادرات  
مجموعة التطوير المؤسسي

يونيو-٢٠٢٠م

إلهام عقول ومفاتيح حلول



ppqda

# حالة للنقاش

## Discussion case

من المتطلبات التي تسعى لها الحكومات تعزيز أدوارها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

إحدى المؤسسات جعلت الهدف الثالث من أهداف التنمية المستدامة، وهو: (الصحة العامة والرفاهية) أولوية لها، وعليه أسست قاعدةً وأساساً؛ لتحقيق هذا الهدف، وهو: الاهتمام بتعزيز رأس المال النفسي.

## عضوة مجموعة التطوير المؤسسي الكريم/ة: نأمل مشاركتنا الحديث والنقاش حول الأسئلة التالية:

- ❓ كيف ستؤسس المؤسسة توجهاً استراتيجياً يرتبط برأس المال النفسي؟
- ❓ كيف تتوقع أداء الموظفين عند الاهتمام برأس المال النفسي في المؤسسة والتركيز على مكوناته: الأمل والطموح، الكفاءة الذاتية، المرونة، التفاؤل؟
- ❓ كيف ترى واقع المؤسسات اليوم في الاهتمام برأس المال النفسي؟ وما مقترحاتك من أجل النهوض بذلك؟
- ❓ ما الممارسات الناجحة التي قمتم بها أو مرت بكم في هذا الشأن؟

أ / ليلي الصيفي



كان سيدنا محمد -عليه الصلاة والسلام-  
أعظم قائد، فقد كان يعزز لدى صحابته -  
رضوان الله عليهم- رأس المال النفسي  
بكل مكوناته.

يصح مسارهم نحو الأهداف من  
أجل النجاح (الأمل)  
وحين يشتد الكرب عليهم في غزوة  
الأحزاب، وتعثر بهم تلك الصخرة  
الكبيرة، يضرب معزراً التوجه  
الاستراتيجي ومحفزاً للأمل، فيقول:  
(اللَّهُ أكبر أعطيت مفاتيح الشام،  
والله إني لأبصر قصورها الحمراء ...  
إلخ) (تفاؤل)  
أذكى همم الصحابة -رضوان الله  
عليهم- ووَدَّ لديهم الاستمرار  
والإصرار لبلوغ الهدف في تلك  
الظروف (المرونة)  
وهذا بدوره عزز لديهم الثقة ببذل كل  
الجهود للنجاح في هذه المهمة  
الصعبة (كفاءة ذاتية)  
بل علمهم (المرونة) كمنهج  
حياة)، "وإذا قامت القيامة وفي يد  
أحدكم فسيلة فليغرسها"

يا إلهي هل هناك كرب أشد من كرب  
يوم القيامة، ورغم ذلك تجاوز يا أيها  
الإنسان ذلك بالعمل. هل المقصود  
ذلك اليوم بالذات؟ لا والله، ولكن في  
حياتنا سنواجه صعوبات، في العمل  
ستقف في طريقنا تحديات. تميز بمهارة  
المرونة والأمل وتجاوز بعمل ما عليك  
"بغرس المهمة التي في يدك" لأجلك  
أنت لا لغيرك.

## رأس المال النفسي بحاجة لقائد إيجابي

سبحان الله كلما تأملت الدراسات  
حول رأس المال النفسي تذكرت  
محمد صلى الله عليه وسلم؛ لأنه -  
عليه الصلاة والسلام- يريد صناعة  
الإنسان (من أنت؟).  
المؤسسات المهتمة برأس  
المال النفسي تريد: (من أنت أيها  
الموظف؟)، وبالتالي فإنها ستهتم به  
للوصول لذلك، والدعم برامج جودة  
الحياة.

أ/ ليلى الصيفي

معرفة نمط هذه الكوادر، وتوثيق آلية منهجية للتعامل معها.

توفير البيئة الملائمة لكل نمط من خلال اختيار المهام والمكان والفريق المناسب.

التواصل مع البيئة الأسرية لكوادر المؤسسة، وبناء جسر من التعاون والتكامل بين العمل والأسرة؛ للوصول لبيئة مثالية تعزز من الولاء المتبادل، الأمر الذي سيحدث تغييرات إيجابية على كفاءة وفعالية هذه الكوادر في محيطهم العام ومحيطهم العملي على وجه الخصوص.

متابعة ومراجعة الملف الصحي لكافة الكوادر، والمبادرة بتذكيرهم بعمل الفحوصات اللازمة وبمواعيد الأدوية وخلافه.

بناء علاقة أكثر ثقة وملاءمة بين فريق العمل من خلال توفير بعض المتطلبات، ومن ذلك: جلسات داخلية، وطلعات خارجية، وتفعيل الأنشطة التفاعلية البينية والجماعية.

الحفل السنوي، وتكريم المبرزين وخاصة المبادرات الإنسانية.

مشاركة الكوادر بأفراحهم وأتراحهم، داخل مقر العمل للفعاليات الصغيرة، وزيارة باسم المؤسسة لموقع الفعاليات الكبيرة.

حفل لنهاية الخدمة، وهدية معتبرة من المؤسسة، وإهداءات رمزية من الزملاء. التواصل الفعال مع الكوادر بعد انتهاء الخدمة، ودعوتهم لحفلات ومناسبات وأنشطة المؤسسة الكبيرة، وتلمس حاجاتهم ما أمكن ذلك وفاءً وعرفاناً.

د/ صالح النظاري

## رأس المال النفسي مسمى أُنيق للاهتمام بإنسانية الإنسان.

تعتمد المؤسسات في تنفيذ استراتيجياتها على الكادر البشري، فلا بد مقابل ذلك من الاهتمام به من خلال التدريب والتطوير والتحفيز...إلخ.

بعض المؤسسات الرائدة بدأت بالفعل بالاهتمام بالجانب النفسي للكادر البشري الذي يعمل لديها، بل إن بعضها تخطى ذلك للعملاء الخارجيين أيضاً. من الملامح التي تراعيها المؤسسات للاهتمام برأس المال النفسي، ما يلي:



# الإنسان عاطفي عاطفي ثم عقلاني

د/إحسان السيد

# 5



## ممارسات من شأنها زيادة قيمة رأس المال النفسي لدى الموظفين بإذن الله تعالى.

1- إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار.

2- وضع الأطر التنظيمية العامة، وفتح المجال أمام الموظفين لاختيار الطريقة التنفيذية المناسبة لهم.

3- تأهيل الكوادر الإدارية والتخصصية من خلال التدريب المتخصص على رأس العمل (كوتشنج).

4- تطوير بيئة عمل محفزة وسعيدة.

5- زيادة سعادة الموظفين من خلال تصميم وإدارة مبادرات سعادة مؤسسية بين فترة وأخرى.

ختامًا، وعلى طريقة المحاسبين:

من عادات المؤسسات الناجحة حرصها الدائم على اخضرار مؤشر قيمة رأس المال النفسي العامل لدى كافة موظفيها.

أ / أحمد الكويكبي

عندما نطلع على مخرجات أو منجزات أي فريق عمل، فإننا من خلاله نستطيع معرفة مدى انخراط أفرادهم بمهامهم:

- تكاملهم.
- تعاونهم.
- ثقتهم.
- ولاؤهم.
- إيجابيتهم.
- طبيعة بيئة العمل التي تجمعهم.

أ / مشاعل الغرير

## رأس المال النفسي

هو امتداد لأنواع عدة  
من رأس المال.

فإذا قلنا على سبيل المثال: إنَّ المبلغ المدفوع لإنجاز مشروع ما يحتاج إلى رأس مال (الجانب المادي)، كذلك يحتاج حتى يكون ناجحًا إلى رأس مال نفسي (الجانب المعنوي). مما لا شك فيه ما للأثر النفسي على الموظفين من انعكاسات إيجابية أو سلبية، وما يترتب عليه من نتائج إيجابية أو العكس. فما تقدمه المؤسسة للموظفين سوف تتلقى منه نفس النتائج بنفس المستوى أو أكثر. لا نختلف أنَّ الموظف هو أساس العمل ومحرك العملية الإنتاجية؛ لذا يجب التركيز على تطويره من خلال معرفة متطلباته وحقوقه وتدريبه واستثمار مهاراته المختلفة في العمل، وخلق أجواء إيجابية للكل. ومن هنا يأتي دور القائد الناجح في التأثير النفسي الإيجابي على موظفيه. فإذا أردنا النجاح لأي مؤسسة أو إدارة، يجب أن نركز على عدة مكونات هي أساس رأس المال النفسي:

**الأمل:** أن نشعر الموظف بالثقة فيه وفي مجهوداته وأنه قادر على العطاء مع تذليل العقبات التي تواجهه؛ لتحقيق أهداف المؤسسة.

**الفاعلية:** كلما زاد الأمن النفسي للموظف كلما زادت فاعليته وقوة إنجازته وحقق أهداف المؤسسة.

**المرونة:** إعطاء الموظف بعض المرونة التي لا تؤثر على إنجاز العمل وجودته وكفاءته.

**الصمود:** بحيث يكون الموظف قادرًا على مواجهة الصعوبات والمحن.

**التفاؤل:** إيجابية الموظف وبعده عن السلبية؛ لتحقيق الأهداف.

**الذاتية:** تعزيز جانب التقويم الذاتي للموظف بحيث يقوم أداءه أولًا بأول.

## جميع المكونات السابقة تجسد ميول الموظف التحفيزية

للإنتاجية والعمل والإنجاز. فإذا أردت نجاح إدارتك أو الموظفين الذين هم تحت قيادتك، يجب عليك تحقيق الأمن النفسي لهم، وذلك بـ: باحترامهم، وتشجيعهم، ومكافأتهم، ودعمهم. وهذا ما يسمى بالتأثير الإيجابي.

أ/ منى الحجيلي

## رأس المال النفسي ما أجمل أن نعطي نحن النفس حقها قبل أن يهتم بها غيرنا.



## نموذج أولي مقترح لتعظيم الاستثمار برأس المال النفسي للمنظمات

### أولاً: القيم، وأهمها:

- ١- فرض العدالة بين جميع العاملين.
- ٢ المصداقية في القول والعمل.
- ٣- احترام جميع العاملين وإنزالهم منازلهم.

### ثانياً: المنهجية والأسلوب:

- ١- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- ٢- مشاركة العاملين في تقييمهم أنفسهم.
- ٣- توظيف الإدارة الموقفية في إحداث التوازن بين الإنجاز والتعامل الإنساني.
- ٤- دعم الانسجام (الاتحاد) ما بين المسار الوظيفي والشخصي لكل موظف.

### ثالثاً: الأدوات:

- ١- توفير متطلبات البيئة الوظيفية المحفزة.
- ٢- توظيف الأنظمة المحققة للعدالة والتحفيز والتقييم.
- ٣- إيجاد مرجعية تنظيمية هيكلية تعنى بإسعاد العاملين.

د/ حامد كنعان

أغلب المؤسسات تجعل رأس المال النفسي أحد أهدافها وضمن خطتها، ولكن نجد في المقابل أنه وللأسف ليست سوى حبر على ورق، وإذا تعمقنا في مصادر هذا الإجراء وعدم الاهتمام به وجدنا أن الخلل يكمن في تفهم وثقافة المدير أو القائد.

إنّ تأهيل المدير وتدريبه أمر ملح جدًّا، خاصة فيما يتعلق بالجانب النفسي؛ كون الموظف بطبيعة الحال يبحث عن الأمان الوظيفي.

إنتاجية الموظف في وجود الأمان الوظيفي الذي هو أحد أهم الجوانب النفسية الإيجابية ستكون أفضل وذات جودة أعلى.

امنحه الأمان وامنحك الجودة والإتقان واقع المؤسسات لم يعد كالسابق في وجود معايير أداء مقننة ومؤشرات محددة ومنافسة من قبل جهات أخرى تعمل بنفس النشاط.

أقترح بأن يتم إحداث أقسام أو إدارات تكون مهمتها كيفية المحافظة على الموظف من خلال برامج متعددة وتمكينات ونحوها.

أ / صالح الشريف



Stay  
Positive







التطوير المؤسسي  
INSTITUTIONAL DEVELOPMENT

# حالة نقاش

Discussion case

المراجعة والتدقيق اللغوي

أ / أحمد الكويكبي

الإخراج الفني

مجود الشلاحي

إلهام عقول  
ومفاتيح حلول