

# الفصل الثاني :

## إدارة رأس المال البشري

### - تأطير النظري-

## II-1-1- ماهية رأس المال البشري

تمهيد :

يمثل رأس المال البشري المعارف و الخبرات التي تتواجد بالمؤسسة من مختلف المستويات كأحد عوامل النجاح الرئيسية, و هو ما يجعل القيمة للمؤسسة تكمن في رأس مالها البشري و كفاءاتها الفردية و الجماعية, و قدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه و تحويلها إلى تطبيقات بما يحقق أهدافها. و عليه سنحاول من خلال هذا المبحث أن نتطرق إلى مفهوم رأس المال البشري و بعض الجوانب المتعلقة به.

## II-1-1- مفهوم رأس المال البشري

بدا استخدام مصطلح رأس المال البشري منذ أوائل الستينات من القرن العشرين, و هذا ما تؤكدته كتابات شولتز 1961 و كتابات بيكر سنة 1964, و هناك بعض الباحثين الذين يعيدون بدايات الاهتمام برأس المال البشري إلى ادم سميث في القرن الثامن عشر. وقد حظي مفهوم رأس المال البشري توسعا في تناوله من طرف الباحثين وذلك لما يلعبه من أهمية في نجاح المنظمات و تطورها

ومن التعاريف التي تناولها العلماء كالاتي:

يرى (Schultz) الرأسمال البشري على انه "مجموعة الطاقات البشرية التي تستخدم في استغلال مجمل الموارد الاقتصادية و هو عنصر أساسي في تحسين الأصول الثابتة و الموظفين من اجل زيادة الإنتاجية, و كذلك الحفاظ على الميزة التنافسية"<sup>1</sup>.

يشير هذا التعريف أن للحفاظ على القدرة التنافسية في المؤسسة يصبح رأس المال البشري أداة لزيادة الإنتاجية و تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحسين الموظفين المستمر بشكل رئيسي على المعرفة و المهارات و القدرات.

بينما عرف (Youdit et al, 1996) رأسمال البشري على انه "مجموعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات و إمكانات معرفية و قدرات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية لمنظمات الأعمال"<sup>2</sup>

-أضاف هذا التعريف خصائص رأس المال البشري التي تتمثل في كفاءات و معارف الأفراد, و أهميتها كمصدر لخلق القيمة للمنظمة.

<sup>1</sup> - M. MARIMUTHU , L. AROKIASAMY , M. ISMAIL ,(2009),” HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT AND ITS IMPACT ON FIRM PERFORMANCE: EVIDENCE FROM DEVELOPMENTAL ECONOMICS”, The Journal of International Social Research, Vol 2,p.266.

<sup>2</sup> - الصفار , إسماعيل احمد عبد,(2008), تأثير الأداء رأس المال البشري في المصرفي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي المصارف التجارية الأردنية, مجلة الإدارة والاقتصاد, جامعة أريد الأهلية, كلية العلوم الادارية والمالية, العدد 70, ص 87

و حسب (Armstrong,2006) "رأس المال البشري هو المعرفة والمهارات التي يخلقها الأفراد ويحافظون عليها ويستخدمونها"<sup>1</sup>.

بينما يشير (LAROUCHE, MERETTE,& RUGGERI, 1999) أن "رأس المال البشري هو مجمل الاستعدادات الفطرية و المعارف و الكفاءات التي اكتسبها الأفراد و طوروها على امتداد حياتهم"<sup>2</sup>.

- أشار هذا التعريف إلى خاصية أخرى لرأس المال البشري والتي تتمثل في الخبرات التي يتحصل عليها الفرد في الحياة العامة و ليس الحياة العملية فقط و حاول أن يجمع بين القدرة على اكتساب الرأسمال البشري و تطويره.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن رأس المال البشري يتمثل في القوى العاملة التي تمتلك القدرة على التفكير والتجديد و الابتكار وذلك بفعل المعرفة الضمنية الكامنة في أذهان العاملين التي تخلق مهارات القيادة والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة والتعامل مع المخاطر.

## II-1-2- خصائص رأس المال البشري

يتمتع الأفراد الذين يمثلون رأس المال البشري للمؤسسة بالقدرات و المهارات و المعارف و الخبرات العالية التي تميزهم عن غيرهم من الأفراد العاملين في تلك المؤسسة، و يتصف هؤلاء بالخصائص التالية :

- يتكون الرأس المال البشري من جزئيين: جزء فطري، جزء مكتسب.

- المعارف والكفاءات تعد المركبات الأكثر أهمية في رأس المال البشري، ويمكن أن يصنف وفقها من حيث نوعية المعارف والمؤهلات والكفاءات إلى صنفين أساسيين هما :

➤ رأس مال بشري عام: وهو الذي ينشأ من اكتساب المعارف والكفاءات العامة مثل معرفة القراءة والكتابة والحساب.

➤ رأس مال خاص: والذي ينشأ من اكتساب معارف وكفاءات خاصة بوظيفة أو مهنة معينة، أو بمؤسسة بحد ذاتها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-Alika, Iyere Joseph, Stan Aibieyi, , (2014), Human Capital: Definitions, Approaches and Management Dynamics, Journal of Business Administration and Education, Nigeria 2Institute of Public Administration and Ext. Services, University of Benin, Nigeria,vol.5,No.1,pp.55-78.

<sup>2</sup> - دهان,محمد,(2010), الاستثمار التعليمي في الرأس المال البشري: مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر, اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية, جامعة منتوري قسنطينة, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, ص 11.

<sup>3</sup> - دهان,محمد,مرجع سابق,ص ص: 15-16.

- إن رأس المال البشري غير منظور و غير ملموس.
- من الصعوبة قياسه بدقة.
- سهولة حمله و توفر الاستعداد لحامله.
- يمكن الاستفادة منه في مراحل متعددة وعمليات مختلفة في وقت واحد.<sup>1</sup>
- القدرة على التقاط المعلومات و تحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام أي تجسيد ما تم تعلمه نظريا .
- إن دورة حياة رأسمال البشري بغض النظر عن العمر الإنتاجي (صاحب المعرفة) هي أطول من دورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجيا، ويمكن تفسير ذلك بالتأكيد على المعرفة و الخبرة المكونة للرأسمال البشري تنتقل بين الأفراد مما يوفر فرص أفضل من اجل تجديد هذه المعرفة.<sup>2</sup>

## II-1-3- أهمية رأس المال البشري

- أشار Bontis عام 1999 بان رأس المال البشري يعد مهما كمصدر للإبداع و التجديد الاستراتيجي، كما ينشأ من تبادل الأفكار في مجال البحوث و أحلام اليقظة المستندة إلى الواقع، و التخلص من الملفات القديمة و إعادة هيكلة العمليات و تطوير المهارات الشخصية، كما أشار Sullivan عام 1998 إلى رأس المال البشري بأنه الأساس في خلق القيمة باعتباره العامل القادر على التحكم في مدى تهيأت الجوانب الهيكلية و البعد الخاص بالعلاقات و ذلك من منظور التكامل بينهم.<sup>3</sup>
- ومن الجدير ذكره إن الأهمية الحقيقية لرأس المال البشري لا تكمن في المدخلات منه و إنما فيما يتحقق من مخرجات و نتائج . فمثلا نجد التعليم العالي يجعل الأفراد الذين لديهم تحصيل جامعي متاحين لكل الشركات و لا ميزة تنافسية في استخدامهم لكن العبرة فيما يحققه للمؤسسة من مزايا على صعيد النتائج تتفوق بها على المنظمات المنافسة، و هذه هي القيمة الحقيقية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - محمد نعمة، محمد الزبيدي، (2011)، بيئة الاستثمار في رأس المال البشري ونمو الصناعة (محافظة القادسية أ نموذجاً)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد 3، العدد 13، ص 126.

<sup>2</sup> - صولح، سماح. (2013). "دور تسيير الراسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة: دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي بالجزائر". أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة محمد خيضر- بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. ص 63.

<sup>3</sup> - حواجرة، كامل محمد، والحاسنة، محمد عبد الرحيم، (2015)، اثر رأس المال الفكري (البشري والاجتماعي) في أداء الأعمال :

دارسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، مج 42، ع 1، ص 23.

<sup>4</sup> - رجب علي شعبان، مصطفي، (2011)، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية، رسالة ماجستير إدارة أعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة، كلية التجارة، فلسطين، ص 51.

ومن أهم الأسباب التي تجعل رأس المال البشري في غاية الأهمية نذكر مايلي<sup>1</sup>:

- ✓ يعتبر من المصادر الحرجة و الفردية التي تؤثر على الأداء.
- ✓ انه مورد يصعب على الآخرين تقليده، وهذا يتطلب من المؤسسة الحفاظ عليه و تطويره و عدم خسارته.
- ✓ يساعد في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- ✓ يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول و يحقق إنتاجية أعلى و خدمة أفضل للزبائن، و ذلك من خلال الابتكار و التعليم و التدريب.
- ✓ يعتبر رأس المال البشري من أهم عناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية من خلال إدارته لكل عوامل الإنتاج، مما يساهم في تحسين الإنتاجية و تقليل التكلفة.<sup>2</sup>

## II-1-4-مكونات رأس المال البشري

أولاً. مكونات رأس المال البشري :

يتضمن رأس المال البشري مكونات عديدة و مختلفة و هي كالآتي :

**1-المعرفة:** و هي مجموعة الخبرات و القيم و المعلومات الموجودة لدى العاملين، و هي قابلة للاستخدام في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة<sup>3</sup>. و تنقسم المعرفة إلى نوعين رئيسيين :

- ❖ المعرفة الظاهرة: يقصد بها المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين، و تتعلق هذه المعرفة بالبيانات و المعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها و تخزينها في ملفات و سجلات المؤسسة.
- ❖ المعرفة الضمنية: و هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية و معرفة إدراكية و معرفة سلوكية، و التي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - محمد أبو الروس , محمد طلال, (2015), دور رأس البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العامة في قطاع غزة :دراسة حالة المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى, رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة, الجامعة الإسلامية بغزة ,كلية التجارة ,فلسطين ص:37-38 .

<sup>2</sup> -عودة شبيب, محمد منير, (2015), دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني :دراسة حالة بنك فلسطين , رسالة ماجستير في إدارة الأعمال- إدارة الموارد البشرية, الجامعة الإسلامية بغزة كلية التجارة ,قسم إدارة الأعمال ,إدارة الموارد البشرية, فلسطين ,ص:37.

<sup>3</sup> - الطائي, أيمن جاسم محمد, و بشير أبو رذن , إيمان. (2018). "إسهامات القيادة الإستراتيجية في تطوير رأس المال البشري : دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية محافظة نينوى". مجلة تنمية الرافدين , مج 37, ع 117, جامعة الموصل ,كلية -الإدارة والاقتصاد,ص:137-155.

<sup>4</sup> - أبو فارة, احمد. (2004). "العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة و الأداء". ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الرابع لإدارة المعرفة, جامعة الزيتونة, عمان, الأردن. ص:5.

## 2-المهارات و القدرات :

-المهارات : هي القدرات الفعلية و مجموعة السلوكيات المتناسقة المتواجدة لدى الفرد و التي يستخدمونها داخل المؤسسة و خارجها لإنجاز المهمات المكلفين بها.<sup>1</sup>

-القدرات :هي مصدر من مصادر التفوق على المنافسين و تحقيق القيمة المضافة عن طريق استغلال الفرص و التعامل مع التهديدات.<sup>2</sup>

3-خبرات العاملين :هي مختلف المعارف العلمية و العملية المكتسبة عن طريق ممارسة المهنة.<sup>3</sup>

4-الابتكار :يتعلق الابتكار باكتشاف الأفكار الجديدة حيث يرى (Canberra,2008) الابتكار بأنه الاستغلال

الناجح للأفكار الجديدة<sup>4</sup>, كما يعرفه روجرز بأنه ظهور إنتاج جديد ناتج عن تفاعل بين الفرد و المادة.<sup>5</sup>

5-فرق العمل :هو مجموعة محددة من الأفراد ذوي المهارات المتكاملة,و الذين يبذلون أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف المحددة,و تكون مسؤولياتهم مشتركة.<sup>6</sup>

## II-1-5نظرية رأس المال البشري.

<sup>1</sup>-شنايفي,نوال.(2015). " دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية : دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-

بسكرة". أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة,جامعة محمد خيضر-بسكرة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير,الجزائر,ص40.

<sup>2</sup> - الطائي, أيمن جاسم محمد, و بشير أبو رذن , إيمان. مرجع سابق.ص146.

<sup>3</sup>-مفيد الكفارنة,وفاء.(2012). " دور المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في تعزيز خبرة العاملين فيها". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة, الجامعة الإسلامية-غزة, كلية التجارة,فلسطين,ص9.

<sup>4</sup> - علي لوزرياسر محمد.(2017). "دور الحكومة الفلسطينية في دعم التميز و الابتكار في قطاع غزة خلال الفترة 2000-2016م". ورقة مقدمة الى

مؤتمر الاستدامة و تعزيز البيئة الإبداعية للقطاع التقني, كلية فلسطين التقنية- غزة.ص6.

<sup>5</sup>-هلوسة,محمد.(2016). " مبادئ وتصنيفات الإبداع و الابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة". مجلة العلوم الإنسانية, جامعة الاستقلال,

فلسطين.ع(6)صص279-290.

<sup>6</sup>-سعد الله حسين,ليث,وسعد الجميل,ريم.(2009). " رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل :دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز البحثية

والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل". مجلة تنمية الرافدين,مج31,ع93,صص181-201.

ظهرت نظرية رأس المال البشري في عقد الستينات و تقوم على أن الأفراد في المؤسسة هم مصدر تعظيم ثروتها، و بذلك فان هذه النظرية و جهة الأنظار بشكل مكثف نحو العاملين من ذوي الخبرة العالية و المهارة كونهم يمثلون رأس المال البشري الذي يلعب دورا مهما في تحقيق النتائج الايجابية للمؤسسة لا يقل عن دور رأس المال المادي و أن الإنفاق على تدريبهم و تعليمهم هو استثمار له مردود<sup>1</sup>

تعود جذور تلك النظرية إلى أعمال شولتز التي ارتبطت بمدلولات التعليم حيث اعتبر أن كفاءات و معرفة الفرد شكل من أشكال الرأسمال الذي يمكن الاستثمار فيه، و كذا أبحاث بيكر حول الاستثمار في التدريب.<sup>2</sup>

و يشير مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري إلى تلك المدخلات التي تقوم بها المنظمات في ميدان تدعيم المواهب البشرية و ترقية و تطوير المهارات التي تعزز المنافع التنافسية و تسمح بتكوين قيمة فريدة تبقى بعيدة عن منال المنظمات الأخرى، و هذا يعني أن الاستثمار في تعليم العاملين و تطوير مهاراتهم هو طريقة جديدة لخلق سوق عمل داخلي أساسي تركز عليه المنظمة في بناء مواردها البشرية.<sup>3</sup>

### نظرية رأس المال البشري وفق شولتز (Theodor Schultz 1961) :

يعد مفهوم شولتز للاستثمار في رأس المال البشري إسهاما كبيرا في مجال الاقتصاد و الإدارة، حيث أشار إلى اعتبار مهارات و معرفة الفرد شكلا من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه. و قد اعتمد مفهومه هذا على ثلاثة فرضيات أساسية هي<sup>4</sup>:

- ان النمو الاقتصادي الذي لا تفسره زيادة المدخلات المادية، يرجع إلى زيادة تراكم رأس المال البشري.
- يمكن تفسير الاختلاف في الإيرادات وفقا للاختلاف في رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.
- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي

<sup>1</sup> - نور الدين، احمد فايد . (2011)، دراسة و تقييم الرأس المال الفكري في شركات الأعمال، مداخلة ضمن ملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الشلف، يومي 13/14، ص ص: 5-6.

<sup>2</sup> - حساني، حسين ، حريري، عبد الغني . (2010) ، مدخل تقييم أداء رأس المال البشري : تحدي من أجل تنافسية مؤسسات التأمين (إشارة لتجربة جزائرية)، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13/14 ديسمبر 2010 ، ص 4.

<sup>3</sup> - أ.عبيدي، مكّي خالد، د. عيواج مختار . (2017)، الاستثمار في اللاملموسات كإستراتيجية لتحقيق الإبداع و تحسين أداء المنظمة الجامعية، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الادارية، جامعة تبسة، ص 8، ص 739.

<sup>4</sup> - عبد الصمد، سميرة. (2016). دور الاستثمار في رأس المال البشري و تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات: دراسة حالة شركة الاسمنت عين عين التوتة بيانتة (SCIMAT). رسالة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، ص 23.

و قد ركز شولتز اهتمامه على التعليم و المعرفة كاستثمار ضروري لتنمية الموارد البشرية، إذ يعد احد أشكال رأس المال طالما انه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية، و لان هذا الاستثمار يصبح جزء من الفرد لا يمكن بيعه أو معاملته كحق مملوك للمؤسسة.<sup>1</sup> و بتركيزه على التعليم حدد شولتز نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم و هي<sup>2</sup> :

1-الإيرادات الضائعة للفرد، التي كان يمكن أن يحصلها لو لم يلتحق بالتعليم.

2-الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها.

و مما تقدم نجد أن العلاقة بين التعليم و الدخل تستند إلى مجموعة من المبادئ و المسلمات و الفروض العملية التي تشكل نظرية رأس المال البشري و التي مؤادها أن التعليم يزود القوة العاملة بالخبرات و المهارات العلمية و العملية و القدرات التي تزيد من مواهبهم و سلوكياتهم في تحسين كم و جودة الإنتاج .

نظرية رأس المال البشري وفق بيكر (Gary.S. Becker 1964):

يعد بيكر واحدا من أهم الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في تطوير نظرية رأس المال البشري، فقد ركز على الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي و غير المادي، من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري، حيث اهتم بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم و تدريب .

مع تركيز أبحاثه بصفة خاصة على التدريب كأحد أهم جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات و العمالة و على المتغيرات الاقتصادية الأخرى، و في محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب فرق بين نوعين من التدريب هما التدريب العام و التدريب المتخصص.<sup>3</sup>

ويتضح من خلال تحليلات بيكر، قيمة إسهاماته في تطوير مفهوم الاستثمار البشري، فبينما قام شولتز بتقديم نظرية الاستثمار في رأس المال البشري، جاءت أبحاث بيكر مكتملة له حيث أنه أوضح بطريقة عملية كيفية استخدام هذه المفاهيم النظرية كأداة للتحليل في الاستثمار في الموارد البشرية حيث أنه أدخل في تحليله بعض العوامل المؤثرة في التدريب وتكلفته والإيرادات المحققة منه.<sup>4</sup>

نظرية رأس المال البشري وفق (Jaob Menser)

<sup>1</sup> - حساني، حسين ، حريري، عبد الغني. مرجع سابق. ص5

<sup>2</sup> - فرعون، محمد، و البيهي، محمد. "الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة" على الموقع [iefpedia.com/arab](http://iefpedia.com/arab). ص16. تاريخ التصفح 20-02-2019.

<sup>3</sup> - فرعون، محمد، و البيهي، محمد. مرجع سابق. ص.17.

<sup>4</sup> - ابراهيمي، نادية. (2013). "دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة جامعة المسيلة". رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة فرحات عباس-سطيف-1، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، ص7.



تمثلت إسهامات مينسر في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات . و قد حدد ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث في مجال الاستثمار البشري<sup>1</sup>:

1. تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب
2. تعديل معدل العائد على الاستثمار في التدريب.
3. تحديد مدى منفعة المرتبة على تحديد التكلفة و العائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك الأفراد.

و قد اتسع مفهوم مينسر للتدريب ليشمل كل من التدريب الرسمي و غير الرسمي في مجال العمل و ايضا التعلم بالخبرة باعتباره أن كل منها يزيد و يحسن من مهارات و إنتاجية الأفراد، و قد توصل مينسر إلى عدد من الاستنتاجات فيما يتعلق بدراسة اثر الاستثمار في التدريب و التعليم على دخل و سلوك الأفراد و منها<sup>2</sup>:

1. كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال عمله.
2. كلما زاد معدل دوران العمل و معدل البطالة كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.
3. كلما زاد الاستثمار في التدريب خاصة التدريب المتخصص كلما زادت احتمالات بقاء الفرد في المؤسسة و احتمالات استقرار العمالة.

## II-2- إدارة و قياس رأس المال البشري

في ظل اقتصاد المعرفة اتجهت العديد من المنظمات إلى الاهتمام برأسها البشري، و البحث عن كيفية إدارته بنجاح لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها. مما يستلزم وجود إدارة قوية و متميزة تعمل من اجل استقطاب أفضل رأس مال بشري و تعزيزه من خلال تطويره و المحافظة عليه. و منه سنحاول في هذا المبحث التعرف على مفهوم و ممارسات إدارة رأس المال البشري، و كذا التطرق إلى قياس رأس المال البشري، و أهميته و مشاكل قياسه.

### II-2-1. إدارة رأس المال البشري

<sup>1</sup> محمد ابو الروس، محمد طلال، مرجع سابق، ص: 39-40.

<sup>2</sup> - الغرابوي، شادي جمال. (2015). "اثر رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في فلسطين". رسالة ماجستير في اقتصاديات التنمية غير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة، كلية التجارة، فلسطين، ص51.

## II-2-1-1. مفهوم إدارة رأس المال البشري

تعد إدارة رأس المال البشري عملية اكتساب أفضل الموارد البشرية من خلال مجموعة من العمليات و النظم الملائمة لأهداف المؤسسة. و عليه اخترنا بعض التعاريف نوجزها فيما يلي :

يعرف (Chatzkel,2004) إدارة رأس المال البشري بأنها: "جهد متكامل لإدارة و تطوير القدرات البشرية لتحقيق مستويات أعلى من الأداء".<sup>1</sup>

-يشير هذا التعريف إلى أن منظمات الأعمال تسعى إلى بذل قصارى جهودها في تسيير مواردها البشرية و تطوير قدراتها و معارفها من اجل تحقيق أعلى مستوى من نتائج الأعمال.

كما يصف (Kearns,2005) إدارة رأس المال البشري على أنها: "تطوير كلي للإمكانات البشرية لتصبح ذات قيمة تنظيمية".<sup>2</sup>

-يضيف هذا التعريف أن إدارة رأس المال البشري هي فلسفة تنمية و تطوير تهدف إلى خلق قيمة في المؤسسة من خلال الأفراد.

بينما يعرف كل من (Charmack et Zula,2007) إدارة رأس المال البشري بأنها "عملية توظيف و اختيار و تدريب و الحفاظ على المواهب التي ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و تسمح بتحقيق ميزة تنافسية".<sup>3</sup>

-يشير التعريف بان إدارة رأس المال البشري تقوم على مجموعة من الممارسات تبدأ من التوظيف إلى غاية المحافظة على المورد البشري و ذلك بما يخدم إستراتيجية المؤسسة و تحقيق ميزة تنافسية.

و يضيف (Bassi,2012) إدارة رأس المال البشري هي "العمليات و الممارسات داخل المؤسسة لموائمة إدارة و تطوير الموظفين مع نتائج أعمالها".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - Souleh,Samah.(2014). "The impact of Human Capital Management on the Innovativeness of research Center: The Case of Scientific Research Centers in Algeria". International Journal of Business and Management, University of Biskra-Algeria, Vol (4),pp.80-96.

<sup>2</sup> - Hady, Efendy.(2018). " implementation of Human Capital Management in HR Section of the Hang Tuah School of Health Science (STIKES) Pekanbaru". International Journal of Human Resource Studies, Education Practice and Academic Consultant, Indonesia,vol 08,No 01.pp.17.37.

<sup>3</sup> - Balthazar, Nathalie,et al.(2009). LA GESTION DU CAPITAL HUMAIN : UN AVANTAGE COMPÉTITIF DURABLE, Maîtrise en gestion de la formation, Université DE SHERBROOKE,p.5.

<sup>4</sup> - Rachel Grace, Nicol-Keita.(2013). "THE IMPACT OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT ON OPERATIONAL PERFORMANCE AT THE GAMBIA NATIONAL WATER AND ELECTRICITY COMPANY (NAWEC)". MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION, University of Science and Technology, Department of Managerial Science,p.12.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بان إدارة رأس المال البشري هي :إدارة للمعارف و المهارات و الخبرات التي يمتلكها الأفراد للحصول على الخبرة والثقافة والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة.من خلال مجموعة من الأساليب تتضمن استقطاب و تطوير رأس المال البشري و المحافظة عليه .

و عليه فان إدارة رأس المال البشري تهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف و التي أوردتها كل من ( Baron & Armstrong, 2007) فيما يلي :<sup>1</sup>

- تحديد أثر الأفراد على الأعمال, و مساهمتهم في تعزيز القيمة السوقية للمنظمات.
- إثبات أن ممارسات رأس المال البشري تنتج قيمة مضافة على سبيل المثال العائد على الاستثمار (ROI).
- المساعدة في التوجيه نحو مستقبل رأس المال البشري و إستراتيجية الأعمال.
- توفير التشخيص والبيانات المتنبأ بها, والتي من خلالها يمكن التعرف على الإستراتيجيات والممارسات التي تهدف إلى تحسين فعالية أرس المال البشري في المؤسسة.

## II-2-1-2. إدارة رأس المال البشري و إدارة الموارد البشرية

يرى ( Mayo, 2001) أن هناك فرق جوهري بين إدارة رأس المال البشري وإدارة الموارد البشرية يتمثل في أن إدارة رأس المال البشري تعامل الأفراد كأصول في حين إدارة الموارد البشرية تعاملهم كتكاليف, ويوافقه كيرنز ( Kearns 2005) في ذلك عندما يقول أن إدارة رأس المال البشري تعامل الأفراد على أنهم مضيفي قيمة ، في حين تعاملهم إدارة الموارد البشرية كجزء أساسي من التكاليف.<sup>2</sup> ويكمن الاختلاف بين رأس المال البشري والموارد البشرية في حقيقة أنه بينما تركز الموارد البشرية على الوظيفة التي يؤديها الأشخاص ، فإن رأس المال البشري يهتم أكثر بالقدرات والتدريب الذي يمتلكه العنصر البشري.

و يمكن تعريف الموارد البشرية أيضًا على أنها فرع في مؤسسة تشرف على توظيف موظفين أكفاء ، في حين أن رأس المال البشري هو مقياس القدرات والمهارات التي يتطلبها قسم الموارد البشرية من الموظفين المحتملين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - الناصر, عامر عبد الرزاق عبد المحسن. (2010). " تطوير رأس المال البشري في اطار مجتمعات المنارة: دراسة مقارنة باستخدام تحليل مغلف البيانات". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, جامعة الموصل, كلية الادارة والاقتصاد, مج(21),ع(62),صص.260-334.

<sup>2</sup>-Angela, Baron., & Michael, Armstrong.(2007). " HUMAN CAPITAL MANAGEMENT: ACHIEVING ADDED VALUE THROUGH PEOPLE", Britain, Kogan Page Limited,p.24.

<sup>3</sup>-Md. Uzzal, Hossain.(2016). "HUMAN CAPITAL MANAGEMENT: THE NEW COMPETITIVE APPROACH". International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom, Vol.5, pp.1025-1026.

- أما كيف يكمل ويعزز مفهوم ادارة رأس المال البشري مفهوم إدارة الموارد البشرية فيمكن أن يكون من خلال:<sup>1</sup>
- تشديد إدارة رأس المال البشري النظر للأفراد بالمنظمات كأصول يمكن الاستثمار فيها من اجل تحقيق عائد بدلا من النظرة لهم كتكاليف يتوجب تدنيتهما.
  - تأكيد مفهوم إدارة رأس المال البشري على الحاجة لانطلاق استراتيجيات وعمليات إدارة الموارد البشرية على ضرورة خلق قيمة من خلال الأفراد، ومنه تحقيق الأهداف التنظيمية، أي أن مفهوم رأس المال البشري يحدد العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة.
  - يشدد مفهوم إدارة رأس المال البشري على الدور الاستراتيجي لمسئولي إدارة الموارد البشرية ومساهماتهم في نجاح الأعمال.
  - يعطي مفهوم رأس المال البشري توجيهات بشأن ما يمكن قياسه، وكيفية القياس وكيفية الإبلاغ عن نتائج القياس.
  - يلغي مفهوم رأس المال البشري الرقابة اللصيقة على الأفراد لان ذلك يتعارض مع السمة المميزة للبشر المتمثلة في انه يمكنهم أن يكونوا مرنين وقابلين للتشكيل إذا اختاروا بأنفسهم القيام بذلك وليس من خلال الإلزام والرقابة.
- وعليه فان مفهوم إدارة رأس المال البشري يكمل ويعزز مفهوم إدارة الموارد البشرية و لا يحل محله، بل يعتبران بمثابة عناصر حيوية في عملية إدارة الأفراد.
- إدارة رأس المال البشري لا يختلف عن إدارة الموارد البشرية بسبب العمليات التي يتضمنها ، ولكن النهج الاستراتيجي والمركز على الأفراد الذي يجلبه لكل من هذه العمليات. كما تنقل ادارة راس المال البشري HCM إدارة الموارد البشرية إلى المرحلة التالية وتمنح المتخصصين في الموارد البشرية الفرصة لتحديد أنشطة خلق القيمة الحقيقية والتركيز عليها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أ.د.موسي, عبد الناصر. إدارة رأس المال البشري كمقاربة حديثة لإدارة الموارد البشرية. على الموقع-[Abdennacer.moussi@univ-biskra.dz](mailto:Abdennacer.moussi@univ-biskra.dz)

biskra.dz, ص 9.

<sup>2</sup> - Md. Uzzal, Hossain, previous reference ,p.1026.

## II-2-1-3. أبعاد إدارة رأس المال البشري

### II-2-1-3-1. استقطاب رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري من أهم الموارد في المؤسسة، مما جعل الحاجة إليه في تزايد مستمر، لذلك سعت المؤسسات جاهدة للحصول على أفضل المواهب البشرية، ولا سيما وأنه يتمثل في قدرة المؤسسة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها، ويرجع سبب الاهتمام به إلى البيئة التنافسية الشديدة<sup>1</sup>، ومن أجل قيام المؤسسة بعملية الاستقطاب بنجاح لا بد أن يتوفر لديها نظام معلومات جيد من أجل التحديد الجيد<sup>2</sup>.

و تميز بين نوعين من المصادر التي تستخدمها المؤسسة لاستقطاب رأس المال البشري، إذ يمكن تقسيمها إلى مصادر داخلية و مصادر خارجية :

#### 1- مصادر الاستقطاب الداخلية:

والمقصود به استغلال القوى العاملة المتوفرة في المؤسسة، فهو يساعدها على اكتشاف مهارات و قدرات عمالها، و كذا استغلال الطاقات و الخبرات المتوفرة في المؤسسة، و ذلك من خلال عدة طرق مثل النقل الوظيفي، الترقية و الإعلان الداخلي، وهذه المصادر تعطي حافزا للعاملين على تطوير أنفسهم باستمرار ليكونوا جاهزين للتقدم للوظائف المتاحة.

#### 2- مصادر الاستقطاب الخارجية: و يقصد بها تلك المصادر التي تمد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية من

خارجها. و تشمل سوق العمل المحلي و الدولي. وتتمثل الاستراتيجيات الملائمة لآلية الاستقطاب فيما يلي:<sup>3</sup>

**أولاً- شراء العقول من سوق العمل:** يجب على إدارة رأس المال البشري أن تتابع عملية جلب العقول النادرة، بغرض استقطابها كمهارات، و خبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي، مما ينعكس على زيادة عمليات الابتكار و الإبداع باستمرار.

**ثانياً- شجرة الكفايات:** إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين رئيسيين هما: المكون المعرفي و المكون السلوكي و المكون المعرفي فيتضمن المفاهيم النظرية و المعلومات و المهارات و الخبرات المتصلة بمجادة الشخص أثناء تأدية العمل و الذي يمكن ملاحظته و تقويمه .

<sup>1</sup> -فرحاني لويذة. مرجع سابق، ص. 131.

<sup>2</sup> -قوادرية، ربيحة. (2016). "مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -

فرع جنرال كابل بسكرة". أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 38

<sup>3</sup> -دحماني، عزيز. (2015). "مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية - حالة مؤسسة سوناطراك". أطروحة دكتوراه في

العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر، ص 46-47.

و أما شجرة الكفايات، فتعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية و تمثل مخطط يوضح المهارات و الخبرات و المعارف المطلوبة للمؤسسة فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين.

**ثالثا. مراجعة مؤسسات المعرفة و التعليم :** تركز رؤية هذه الإستراتيجية على أن المؤسسات التعليمية (مدارس و معاهد، كليات، جامعات) تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب و استقطابهم. و على هذا الأساس إن زيارة هذه المؤسسات تعد من أولويات الإدارة العليا.

## II-2-3-1-2-2. تطوير رأس المال البشري

يري (Enyekit et al,2011) عملية تطوير رأس المال البشري على أنها الأنشطة و العمليات التي تنتج أو تقدم المعرفة و المهارة و القيم الوظيفية و الفنية المتجسدة في الأفراد، و هذا يعني بناء قاعدة موازنة و واسعة من رأس المال البشري و توفير بيئة مناسبة لجميع الأفراد للمساهمة في أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

أشار اغلب الباحثين إلى أن تطوير رأس المال البشري يتم من خلال التعليم و التدريب، و هذا لضمان زيادة مستويات المعرفة، المهارات و القدرات بما يؤدي إلى زيادة الأداء و الإنتاجية.

### 1- التعليم :

يعرف التعليم بأنه عملية تزويد الأفراد بحصيلة من التعلم و المعرفة في إطار معين، فهو يهتم بتنمية المعارف كوسيلة لتأهيل الفرد .

يعتبر التعليم شكل من أشكال تكوين رأس المال البشري من جهة، و استثمار في المعرفة من اجل تكوين رأس مال معرفي من جهة أخرى، فهو بذلك يساهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة و استخدام ما تفرزه من تقنيات متقدمة في ظل اقتصاد المعرفة، و هو الأمر الذي يفرض الارتفاع بنوعية الموارد البشرية و بالذات الاختصاصيين و التقنيين و المؤهلين من النوعيات الأكثر ذكاء و خبرة، و الأكثر قدرة على الإبداع و التجديد و التطوير.<sup>2</sup>

**2- التدريب :** يعتبر التدريب احد خطوات الاستثمار في البشر لتحقيق أهداف المنظمات، لما يحققه من تكوين للكوادر القادرين على الإسهام بفعالية في تحقيق التطوير الإداري و الإنتاجي، و من ثم التنمية الاقتصادية<sup>3</sup>،

<sup>1</sup> -فالح حاسم، هدى و عاصي، نايف علي. (2018). "الموائمة بين تكنولوجيا المعلومات و تطوير رأس المال البشري لتحقيق الإبداع المنظمي". مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد للدراسات الاقتصادية و الإدارية و المالية، جامعة بابل، كلية الإدارة و الاقتصاد، مج(10)، ع(01)، صص. 233-273.

<sup>2</sup> -عبدي مكي، خالد روعليواج، مختار. (2017). "الاستثمار في الالامؤسسات كإستراتيجية لتحقيق الإبداع و تحسين أداء المنظمة الجامعية". مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية، جامعة تبسة، الجزائر. ع8، صص: 734-752.

<sup>3</sup> -الغرابوي، شادي جمال. مرجع سابق، صص. 44-45.

و يعرف التدريب بأنه "الجهد المنظم و المخطط له لتزويد الموارد البشرية في المؤسسة بمعارف معينة , و تحسين و تطوير مهاراتها و قدراتها, و تغيير سلوكها و اتجاهاتها بشكل ايجابي بما يؤدي إلى تحسين الأداء في المؤسسة"<sup>1</sup>.

و يمكن التمييز بين التدريب و التعليم, حيث أن التدريب يركز على الجوانب العملية بشكل اكبر, بينما يركز التعليم على الجوانب النظرية, حيث التعليم هدفه تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم و المعرفة في إطار و مجال معين . أما التدريب فغاياته مختلفة فهو يهدف أساسا إلى زيادة كفاءة الفرد العامل و قدراته و مهاراته على أداء مهام بذاتها , مثلما يهدف إلى تغيير اتجاهاته و سلوكه في المؤسسة و علاقاته في العمل إلى الأفضل<sup>2</sup>.

### II-2-1-3-3-1-2-3-المحافظة على رأس المال البشري

إن رأس المال البشري, يعتبر احد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك ميزة تنافسية للمؤسسة و كذا عاملا دافعا لها إلى النجاح في اختراق الأسواق العالمية نظرا لما يمتلكه من كفاءات و مهارات التي تهيئ للمؤسسة فرص النجاح. و عليه فان فقدان الأفراد المتميزين أو ضعف أدائهم يعد سببا رئيسيا في فشل المؤسسة و هو ما كان الدافع الأساسي للمحافظة على هذه الكفاءات و العمل على تطويرها بمختلف الوسائل ضمانا لبقائها بالمؤسسة.<sup>3</sup>

و تعني المحافظة على رأس المال البشري قدرة المؤسسة على الاهتمام بالطاقات المعرفية و النجوم اللامعة من العاملين القادرين على إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تخدم المؤسسة.<sup>4</sup> و من أساليب المحافظة على رأس المال البشري<sup>5</sup>:

1. **الحوافز**: إن اعتماد المنظمات على أنظمة الحوافز من أهم الوسائل لضمان الاحتفاظ برأس المال البشري و تقديم و لائه لها , و إنها المؤسسة المناسبة له لكي يعمل بها, ولكن الفشل في تقديم هذه الأنظمة سوف يؤدي إلى هروب رأس المال البشري و اللجوء إلى المؤسسات المنافسة , و هذا ليس في صالح المؤسسة.
2. **التمكين**: يعد التمكين من أهم الممارسات التي يستخدمها المديرون لضمان المحافظة على رأس المال البشري داخل المنظمات, فهو يساهم في زيادة معارف و مهارات العاملين و خبراتهم ما يجعلهم أكثر قدرة على

<sup>1</sup> - باركر, نعيمة. (بدون تاريخ النشر). " تنمية الموارد البشرية و اهميتها في تحسين الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية". مجلة اقتصاديات شمال افريقيا , جامعة الشلف-الجزائر ع(7). ص.ص 273-288.

<sup>2</sup> -عبدي مكي, خالد, وعويوج, مختار. مرجع سابق. 749-750.

<sup>3</sup> -دحماني, عزيز. مرجع سابق. ص.ص: 60-61.

<sup>4</sup> -بن يحيى, نجاة. (2018). "تفعيل الرأس المال الفكري من خلال ترسيخ ثقافة الابداع". اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال غير منشورة, جامعة الجزائر3, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, ص.73.

<sup>5</sup> -عيسى, خليفي, و قوادرية, ربيحة. (2017). "العلاقة بين المحافظة على رأس المال البشري و إدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل بسكرة". مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات الإدارية و الاقتصادية, فلسطين, مج2, ع7, ص 227-244.

الإبداع و الابتكار، كما يجعلهم يشعرون بالرضا عن عملهم و زيادة معنوياتهم و تمسكهم بالمؤسسة التي يعملون بها، مما يجعل التمكين عاملاً أساسياً في نجاح المنظمات و بقائها و استمراريتها.

**3. الصحة:** يشير مفهوم الصحة إلى جميع الإجراءات و الخدمات التي تقدمها الإدارة بهدف حماية العاملين فيها من إصابات العمل.

**4. تقليل فرص الاغتراب الوظيفي:** الاغتراب الوظيفي يعد من أصعب المشاكل التي يمكن أن تواجهها المنظمات تلك التي تؤدي إلى خسارة موظفيها و جعلهم غرباء عنها، لذلك لا بد على المنظمات التي تسعى للمحافظة على أصحاب المعارف و المهارات و الخبرات أن تعالج هذه المشكلة و أن تحاول التقليل منها عن طريق عدة وسائل منها: التحفيز الثقة و التكيف و الاندماج.

## II-2-2. قياس رأس المال البشري و مشاكل قياسه

### II-2-2-1. مفهوم قياس رأس المال البشري :

هناك العديد من المصطلحات التي تستخدم للدلالة على عملية قياس رأس المال البشري كمحاسبة الأصول الإنسانية، محاسبة رأس المال البشري، محاسبة الموارد البشرية، قياس العائد على رأس المال البشري... الخ. ومهما اختلفت التسميات فإن المفهوم العام واحد وهو يصب في تقييم وقياس خدمات العنصر البشري بالمؤسسة سواء من ناحية قياس التكلفة أو العائد، ولأغراض التقرير الداخلي أو الخارجي، وبطرق كمية أو نوعية.

وقد عرف Brummet وهو من أول المحاسبين الذين كتبوا في مجال قياس رأس المال البشري؛ العملية على أنها "عملية قياس ديناميكية للعنصر البشري بالمؤسسة بما فيها إعداد التقارير لذلك، وإن استخدام هذه المحاسبة مؤشر يدل على مختلف العوامل التي تشير إلى أهمية رأس المال البشري وهي المعرفة، التدريب، تعيين العامل والاستغناء عنه. إضافة إلى قياس وضع رأس المال البشري داخل المؤسسة وتغييراته عبر الزمن، كما تختص العملية بإمداد متخذي القرار بالمعلومات"<sup>1</sup>.

في حين عرفته جمعية المحاسبة الأمريكية (1973) بأنه "عملية تحديد وقياس البيانات حول الموارد البشرية وإبلاغ هذه المعلومات إلى الأطراف المعنية"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - موسي عبد الناصر عبد الصمد سميرة.(2013). "رأس المال البشري و أهم مداخل قياسه في ظل اقتصاد المعرفة". ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة (2-3 أبريل). كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية. جامعة الزيتونة الأردنية. الأردن. ص.5.

<sup>2</sup> - Kirfi, Mohammed Musa. Abdullahi, Aminu. (2012.). "Human Capital Accounting: Assessing Possibilities for Domestication of Practice in Nigeria". Research Journal of Finance and Accounting, Department of Public Administration Usmanu Danfodiyo University, Sokoto, Nigeria, vol 3, No 10, p.58.



## II-2-2-2. أهمية قياس رأس المال البشري

تتمثل أهمية قياس رأس المال البشري في النقاط الآتية<sup>1</sup>:

1. معرفة القيمة الحقيقية للأصول والخصوم التي تحتفظ بها المؤسسة. نظراً لأن خبرة الموظفين تعتبر أصولاً وتُعتبر القيمة التي يجب تقديمها إلى الموظفين التزامات.
2. تطبيق عملية مراقبة قوية على الموارد البشرية للمؤسسة
3. إذا كان يساعد في تقرير عمليات النقل والترقية والتدريب وتقليل الموارد البشرية.
4. تعرف على الصورة الحقيقية للتوقعات المستقبلية للمؤسسة ، حيث أن استخدام الموارد الأخرى يعتمد بشكل كامل على الموارد البشرية.
5. فهي تساعد على تحديد أسباب ارتفاع معدل دوران العمل على مختلف المستويات واتخاذ تدابير وقائية لاحتوائه.
6. إنه يساعد في تحديد السبب الحقيقي لانخفاض العائد على الاستثمار ، مثل تحسين أو استخدام الأصول المادية أو الموارد البشرية أو كليهما على حد سواء.
7. يساعد في فهم وتقييم القوة الداخلية للمؤسسة ويساعد الإدارة على توجيه الشركة بشكل جيد من خلال أكثر الظروف غير المواتية وغير المواتية.

## II-2-2-3. مداخل قياس رأس المال البشري

هناك الكثير من المحاولات الموضوعية لقياس وتقييم رأس المال البشري، وفقدت نماذج وأساليب متعددة ولعل أهمها :

- 1-النماذج الوصفية: وهذه النماذج تصف سمات وخصائص رأس المال البشري وتركز على استطلاع الآراء والاتجاهات، والتي تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشر على أداء عمليات المعرفة وتحقيق نتائجها المرغوبة. ومن أبرز هذه النماذج :
  - بطاقة الدرجات المتوازنة: ركزت على ترجمة رسالة وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة شاملة من المقاييس الذاتية و الموضوعية، وأداء المؤسسة يقاس بأربع مجالات هي: المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، و منظور التعلم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-Dr.Bhosale J.P.(2015)." HUMAN RESOURCE ACCOUNTING : AN EMERGING TOOL FOR MEASURING PERFORMANCE ".International Researchn Journal of Management and cpmmerce. Board of Studies in Business Law, Pune University, India.Vol.2,No.10,pp.20-21.

<sup>2</sup>-فرحان، ولويزة.(2016). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة : دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة- باتنة. رسالة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر- بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، ص99.

-المقاييس و النماذج المرتبطة برأس المال البشري و الملكية الفكرية :

يتم تحويل المعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة في أقسام المؤسسة المختلفة إلى أشكال الملكية الفكرية وتضم نموذج رأس المال الفكري، ونموذج تحويل الأصول غير ملموسة إلى رأس مال غير ملموس، والطريقة المنهجية لتقييم الأصول الفكرية.

**2-مقاييس و نماذج العائد على المعرفة:** هذه النماذج تقوم على أساس احتساب العائد على الأصول (ROA) المحسوبة و حسب الصيغة التالية :

العائد على الأصول (ROA) = العوائد قبل الضريبة/ الأصول الملموسة للمؤسسة

و بعد ذلك يتم مقارنتها مع متوسط العائد لعموم الصناعة التي يقع نشاط المؤسسة ضمنها، و الزيادة عن متوسط الصناعة يعتبر عائد المعرفة الخاص بالمؤسسة، و من أمثلتها: القيمة غير الملموسة، و مكاسب رأس المال الفكري، و نموذج القيمة المضافة.

وقد حدد Marc Dennery أربعة عناصر رئيسية لعملية التقييم وتمثل في: ( تقييم المتعلم، تقييم النظام، تقييم العائد على الاستثمار، تقييم العملية. )

**3-مقاييس أداء الجامعات وفق التصنيفات العالمية:** يمكن القول أن تقييم أداء الجامعات ومن خلال المدخل التكاملي الشمولي هو جزء من ثلاثية متكاملة تتمثل بـ: الجودة الجامعية والاعتماد الأكاديمي وتقييم الأداء وتعتمد هذه الأخيرة على مجموعة من المؤشرات وأغلبها مرتبط بقياس أداء رأس المال البشري.<sup>1</sup>

## II-2-2-4.مشاكل قياس رأس المال البشري

على الرغم من أهمية قياس رأس المال البشري إلا أن عملية قياس رأس المال البشري تواجهها مجموعة من الصعوبات نوجزها فيما يلي<sup>2</sup>:

- عدم إمكانية قياس وتقدير العوائد الاقتصادية المستقبلية بأي درجة من التأكد.
- إن العديد من الأصول غير الملموسة يصعب قياسها فالإبداع مثلاً الذي يمثل جوهر عملية المعرفة و خلق القيمة يصعب التنبؤ بعملياته و مخرجاته و بالتالي يصعب قياسه.
- صعوبة سيطرة المنظمات على عملية مراقبة كل أنواع رأس المال البشري.

<sup>1</sup>-مدفوني، هندا. (2016). "رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار فيه وإشكالية قياس أدائه- نموذج مقترح للقياس وفقاً لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات وأبعاد بطاقة التقييم المتوازن". مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، العدد 6، ص 134-135.

<sup>2</sup>- بن عبد الله العبيشي، محمد. (2011). "نموذج مقترح لقياس وتقييم رأس المال الفكري في شركات الاتصالات السعودية". جامعة القصيم، كلية الاقتصاد و الإدارة، ص 253-254.

- عدم توفر البيانات عن الاملموسات المنظمات و كيفية التعامل معها بطريقة تضمن تحسين عملية توليدها و ادارتها واستخدامها بكفاءة.<sup>1</sup>
- نقص الوعي لدي الأفراد العاملين والمستخدمين بأهمية محاسبة رأس المال البشري.
- صعوبة قياس التعلم مدى الحياة وصعوبة قياس التراكم المتحقق منه.

<sup>1</sup>-مدفوني هندا ,مرجع سابق, ص.136.

## خلاصة

يحتل رأس المال البشري بأهمية كبيرة في منظمات الأعمال، وهذا لأنه العامل الرئيسي الذي يمكن المنظمات بالتعامل بنجاح مع التغيرات و الضغوط المتزايدة و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، كونه يمثل مجموع المعارف و المهارات و الخبرات التي تعتبر من مكونات رأس المال البشري.

وفي ظل اقتصاد المعرفة تطرقنا إلى بعض النظريات التي تناولت موضوع رأس المال البشري التي ركزت على عملية الاستثمار في رأس المال البشري و مختلف الأساليب اللازمة لتطويره و تنميته .

و إن نجاح المؤسسة في القيام بأعمالها يرتكز في المقام الأول على نجاحها في إدارة رأس مالها البشري من خلال استقطاب رأس مال بشري، تطويره و المحافظة عليه بما يؤدي إلى خلق قيمة مضافة بالمؤسسة.

و في الأخير تناولنا موضوع قياس رأس المال البشري الذي لا يقل أهمية عن إدارة رأس المال البشري و التطرق إلى طرق قياسه التي اختلفت في تحديدها العديد من الباحثين و هذا راجع لغياب نموذج دقيق للقياس.