

المحاضرة الحادية عشر: تسيير الرأسمال البشري

نتناول في هذه المحاضرة بعض المفاهيم الأساسية حول الرأسمال اللامادي أولا بإعتباره الإطار الأشمل للرأسمال البشري، ومن ثم التطرق لتوضيح مفاهيم حول الرأسمال البشري وتسييره.

1- مفهوم الرأسمال اللامادي

إن الظاهرة التاريخية التي شكلت خلال العقود الثلاثة الأخيرة تتلخص بتصاعد تأثير الأصول اللامادية في تحقيق التميز للمؤسسات، وتزداد هذه الظاهرة تأثيرا في اقتصاد المعرفة وما رافقه من تطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، هذه التحولات وغيرها أدت إلى أن تحل المعرفة محل الرأسمال المادي وبالتالي أصبحت أهم رأسمال في ظل اقتصاد المعرفة؛

إن مصطلح ومفهوم الرأسمال اللامادي لم يكن معروفا إلا خلال العقد الأخير، لكن الدراسات والبحوث الأكاديمية والتطبيقية المكثفة خلقت تيارا متخصصا قويا يحاول تفكيك العناصر المعقدة واللاملموسة من هذا المفهوم وذلك لكشف الغموض عنه، وقد أفرزت هذه الدراسات مصطلحات مرادفة أخرى للرأسمال اللامادي تتمثل في: الرأسمال المعرفي، الرأسمال الفكري، الأصول غير الملموسة أو غير المنظورة، أصول المعرفة، والرأسمال غير الملموس (الأثري)، ومن منظور استراتيجي وفي ظل التحول اليوم إلى اقتصاد المعرفة فإن استمرار المؤسسات يتوقف على كفاءاتها في إدارة وتقييم وقياس الرأسمال اللامادي بإعتباره المصدر الحيوي الأهم للتميز.¹

وبصفة عامة تحتاج كل مؤسسة إلى رأسمال لديمومة حياتها وإعادة إنتاجها وحل مشاكلها وفي عالم اليوم يوجد في المؤسسات كل من الرأسمال اللامادي والرأسمال التقليدي، والجدول الموالي يميز بينهما.

جدول رقم (03): أبعاد التمييز بين الرأسمال اللامادي و الرأسمال التقليدي

الرأسمال التقليدي	الرأسمال اللامادي	البعد
مادي ملموس	أثري وغير ملموس	التكويني
يعبر عن أحداث	يعبر عن عمليات	الوظيفي
يرتكز على الماضي فقط	يتوجه نحو المستقبل	الزمني
تكلفة	هو قيمة	المحتوى
نقدي	غير مالي	الطبيعية
وقتي	مستمر	الديمومة
ينقص ويستهلك	يزيد بالإستعمال	الإستعمال

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 289.

تشكيلات القيمة	يرتبط بشبكات القيمة	يرتبط بسلسلة القيمة
النوعي / الكمي	نوعي	كمي
الموقع	في عقول الأفراد	داخل المؤسسة
النموذج الممثل	الفرد	الآلة
العوائد	متزايدة	متناقصة
القوة والضعف	دورة توليد وتعزيز ذاتي(قوة)	دورة تقادم (ضعف)

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على سعد غالب ياسين ونجم عبود نجم.

ومفهوم الرأسمال اللامادي ليس جديدا حيث ذكره الاقتصادي Nassau بوصفه عاملا هاما للإنتاج في كتابه الذي نشر في سنة 1836، وعرفه على أنه هو ذلك الأصل غير الملموس الذي حل محل الآلات الصناعية والموارد الطبيعية، واليوم يعتبر إحدى العوامل القيمة لخلق الثروة ويمثل في الوقت نفسه موردا ومنتجا نهائيا، وبالتالي أصبحت إدارة الموارد اللامادية من أبرز مهام الحكومات وقطاع الأعمال والأفراد في المجتمع المعاصر.¹

وفي نفس هذا السياق عرف **Tomas Stewart** الرأسمال اللامادي في كتابه الذي يحمل عنوان "الرأسمال الفكري: الثروة الجديدة للمؤسسات"، بأنه "المعرفة، المعلومات، الملكية الفكرية، والخبرة التي يمكن وضعها في الإستخدام لتتشي الثروة"، وقد صنف **Stewart** الرأسمال اللامادي في ثلاث فئات: الرأسمال الهيكلي، الرأسمال البشري، والرأسمال الزبوني، وهذا التحديد يعتبر مهما لأنه يتضمن المكونات الأساسية للرأسمال اللامادي، ومع أن كثير من المختصين قدموا مكونات أخرى إلا أنها لم تخرج عن هذه المكونات الثلاثة المهمة للرأسمال اللامادي.² والجدول الموالي يوضح نماذج من تصنيف مكونات الرأسمال اللامادي:

الجدول رقم (04): نماذج من تصنيف مكونات الرأسمال اللامادي

الباحث	مكونات الرأسمال اللامادي (الفكري)	الأمثلة
T.Stewart (1997)	-الرأسمال البشري -الرأسمال الهيكلي -الرأسمال الزبوني	-الأفراد، الفرق، القيادة؛ -الهيكل، الأنظمة، البراءات، قواعد البيانات. -العقود، الولاء، العلامات
Edvinson & Malone (1997)	-الرأسمال البشري -الرأسمال الزبوني -رأسمال التجديد والتطوير -رأسمال العملية	-مهارات، خبرات، معارف العاملين؛ -العلاقات مع الزبائن، الموردون، العقود؛ -مشروعات البحث والتطوير، والمنتجات الجديدة - التكنولوجيات؛

¹ Claudia Sarrocco, **intellectual capital in the information society**, available at: <http://www.itu.int/visions>, (14/03/2012).

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 290.

<p>-الأنظمة والعمليات، نماذج الأعمال، قواعد البيانات، الوثائق، حقوق النشر، المعرفة المرمزة؛</p> <p>-التحالفات، العلاقات مع الزبائن، الشركاء، الموردون، المستثمرون الإستراتيجيون، الجماعة المحلية، السمعة والتميز؛</p> <p>-القدرات، المعارف، الخبرات الفردية والجماعية، قدرات حل المشكلات.</p>	<p>-الهيكل الداخلي</p> <p>-الهيكل الخارجي</p> <p>-البشري</p>	<p>K.E.Svieby (1997)</p>
<p>-القدرات المعرفية، الوظيفية، السلوكية، قدرات إنشاء القيمة؛</p> <p>-الروتينات التنظيمية، العمليات، المعلومات، البرمجيات، الهياكل؛</p> <p>-العلاقات مع الزبائن، الموردون، المجتمع المحلي، الحكومة...إلخ.</p>	<p>-الموارد البشرية</p> <p>-الموارد التنظيمية</p> <p>-الموارد المرتبطة بالعلاقات</p>	<p>Goran Roos 2003</p>
<p>-الخبرات، القدرات على حل المشكلات، الإبداع، المهارات الريادية والإدارية؛</p> <p>-العلامة التجارية، العقود، الزبائن، قنوات التوزيع، عقود الترخيص والإمتياز؛</p> <p>-التكنولوجيات، الأساليب الفنية، العمليات؛</p> <p>الأسرار التجارية، حقوق التصميم.</p>	<p>-الموارد البشرية</p> <p>-موارد العلاقات (أصول السوق)</p> <p>-البنية التحتية</p> <p>-الملكية الفكرية</p>	<p>B.Morr et al 2004</p>
<p>-مستوى التعليم، الخبرات، القدرات المعرفية؛</p> <p>-الهياكل، العمليات، تكنولوجيات المعلومات والإتصالات؛</p> <p>العقود، مشروعات التعاون والتشبيك، مشروعات الإتحاد الأوروبي.</p>	<p>-أصول الرأسمال البشري</p> <p>-أصول الرأسمال الهيكلي</p> <p>-أصول رأسمال العلاقات</p>	<p>الإتحاد الأوروبي</p>
<p>-الموارد اللاملموسة: الأصول (العلامة، البراءة، الترخيص)+ المهارات (المهارات، التنظيم، الفرق)؛</p> <p>-الأنشطة اللاملموسة: البحث والتطوير، التدريب، التخطيط، التسويق.</p>	<p>المستوى الأول</p> <p>-الرأسمال البشري</p> <p>-الرأسمال الهيكلي</p> <p>-رأسمال العلاقات</p>	<p>Merten & Van Der Meer 2005</p>
<p>المستوى الثاني</p> <p>-موارد غير ملموسة</p> <p>-أنشطة غير ملموسة</p>		

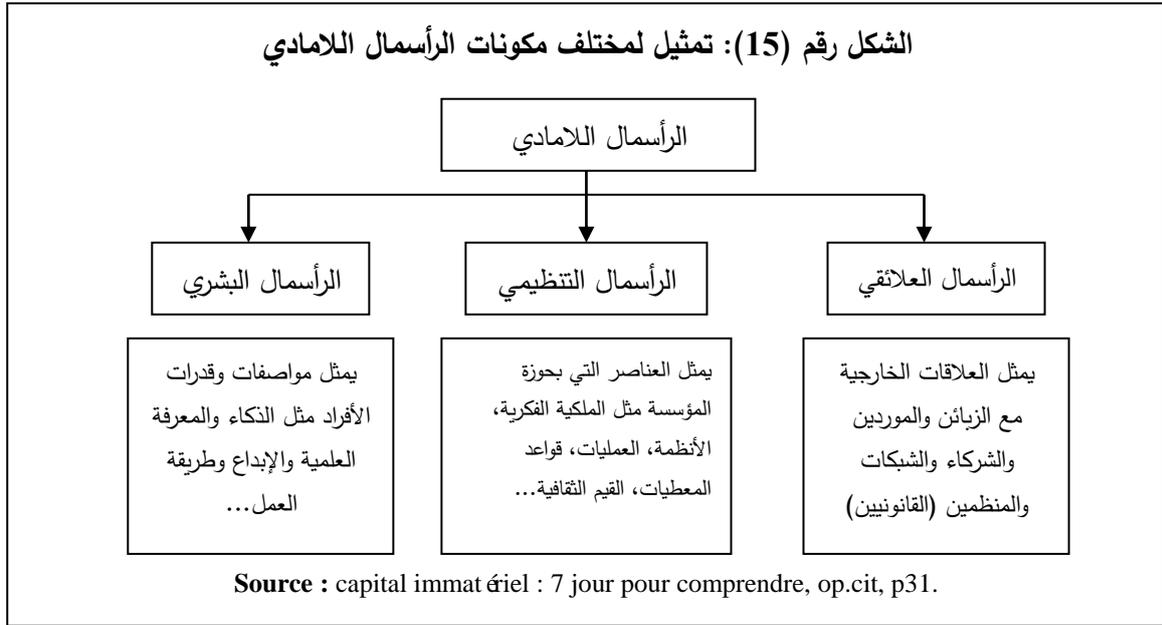
المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات إدارة مالا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 129-131.

أما وجهات النظر الحالية فأصبحت أكثر نضجا وتتفق على أن الرأسمال اللامادي "يمثل مجموع الأصول غير النقدية وغير المادية التي بحوزة المؤسسة من أجل استعمالها في إنتاج وتقديم الحاجات والخدمات"¹، وبالتالي فهو "حيازة المعارف، الخبرات، التكنولوجيات...والعلاقات مع الزبائن والكفاءات المهنية التي

¹ **Capital immatériel : 7 jours pour comprendre**, disponible sur : cigref.typepad.fr/.../Rapports-Container/Parus2006/2006-Capital-immat%C3%A9riel-7jours-pour-comprendre-CIGREF.pdf, consult éle (07/02/2009), p 07.

تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية في السوق¹، وبالتالي يمكن العثور على الأصول القائمة على المعرفة في ثلاثة أماكن: كفاءات أعضاء التنظيم، والهيكل الداخلي للتنظيم كالبراءات والنماذج والكمبيوتر والأصول الإدارية، والهيكل الخارجي مثل العلامات التجارية، السمعة، والعلاقات مع العملاء²؛

وبالتالي يتكون الرأسمال اللامادي من: الرأسمال التنظيمي (الهيكلية)، الرأسمال العلائقي، الرأسمال البشري حسب تصنيف Stewart وهو التصنيف الأكثر شيوعا واستخداما، وهذا ما يتضح في الشكل التالي:



2- مفهوم الرأسمال البشري

ظهرت نظرية الرأسمال البشري أول مرة في أعمال الاقتصادي الأمريكي Schultz في سنة 1961، حيث اعتبر أن "كفاءات ومعرفة الفرد شكل من أشكال الرأسمال الذي يمكن الاستثمار فيه"³، ويعرف Schultz الرأسمال البشري على "أنه مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها في استغلال مجمل الموارد الاقتصادية" ويمثل المجموع الكلي والكمي والنوعي من القوى البشرية المتاحة في المجتمع، إذ يشمل الكفاءات الذهنية والمستويات التعليمية للسكان ويتم تحديده من خلال المستوى التعليمي المرتبط بالخبرة

¹ DSI et Capital immatériel : maturité et mise en œuvre, disponible sur : cigref.typpard.fr/.../Rapport-container/parus-2006/2006-DSI-et-capital-immatériel-CIGREF.pdf, consulté le (07/02/2009), p 23.

² Rosmah Mat Isa, Nor Liza Abdullah, Noradiva Hamzah, Rasidah Ashad, **The typology of intellectual capital and knowledge management in Malaysian hotel industry**, the journal of human resources and adult learning, vol.4, Num.2, December 2008.

³ رابوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص65.

والمعرفة للمجتمع الكلي؛¹ وتطورت هذه الفكرة فيما بعد بشكل واسع من قبل الاقتصادي الأمريكي Gary Becker (1975)، الذي اهتم بدراسة الرأسمال البشري والإستثمار فيه، وعرفه على أنه "مجموع القدرات الإبداعية التي تسمح بزيادة إنتاجية العامل، والقدرات تؤخذ بمفهومها الواسع المكون من المعارف العملية التقنية للعامل وخبرته ومعارفه العامة... الخ، وبالتالي يعتبر الرأسمال البشري كمخزون قابل للتكوين والنمو والتطوير وتقديم الثمار"²؛

ومن ثم اقترح كل من Lacey & Flamholtz (1981)، حصر مفهوم الرأسمال البشري في ثلاث مكونات أساسية: الكفاءات، الخبرات، والمعارف، وابتداء من نهاية سنوات التسعينات (1990) عرفت الفكرة حظا أوفر في مجال التسيير، حيث سمح الرأسمال البشري بالتفكير في الاقتصاد الجديد الذي لا يركز فقط على الآلات والتقنيات والأموال وإنما على عناصر غير مادية³، وبذلك عرف الرأسمال البشري بأنه المعارف والكفاءات التي يستطيع الفرد التحكم فيها والتي تتجمع طوال التعليم ومختلف التكوينات التي يتلقاها والخبرات التي يكتسبها⁴؛

كما اقترح Bounfour مفهوم للرأسمال البشري كمكون أساسي للرأسمال اللامادي: "على أنه يتمثل في مجموع المعارف الباطنية، الإجراءات والأعمال الروتينية المحمولة في عقول الأفراد في المؤسسة وكذا مجموع المعارف (معرفة لماذا؟ معرفة كيف؟ معرفة من هو؟ معرفة ماذا؟)، جودة الفرق، القدرات الجماعية، الكفاءات المتمكنة والثقافة الداخلية، ويضيف بأنه فقط بالأفراد يمكن للمؤسسة أن توجد وتتطور"⁵؛ وما يمكن ملاحظته من هذا التعريف هو الإشارة إلى المعارف الباطنية، الكفاءات وجودة الفرق والقدرات الجماعية، وبالتالي يمكن القول أن الرأسمال البشري يتكون من الكفاءات والمعارف كمكونات أساسية وهو ما يوضحه الشكل التالي:

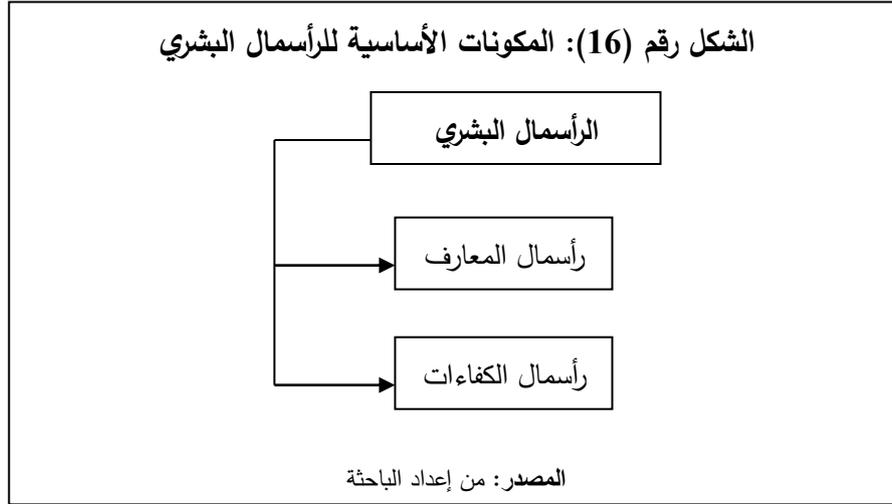
¹ عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعي، الإقتصاد المعرفي وإنعكاساته على التنمية البشرية: نظرية وتحليل في دول عربية مختارة، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 116.

² Fabienne BASTID, le capital humain : étude exploratoire auprès de spécialistes de la gestion des ressources humaine, Juin 2001, disponible sur : <http://www.cergam.org/fileadmin/files/cerog/wp/612.pdf>, consult éle (02/02/2010).

³ Ce qui dit la recherche : la théorie du capital/ humain et le gouvernement d'entreprise, disponible sur : www.ifge-online.org/fr/documents/CQDR.pdf, consult éle (02/02/2010), p 02.

⁴ Evaluation du capital humain et due diligence : apports pour l'investissement socialement responsable (ISR), disponible sur : www.ebe-paris.com/recherche-papiers/josse_rousse/papiers_4pdf, consult éle(14/03/2011)

⁵ Fabienne BASTID, op.cit.



إن الرأسمال البشري هو مخزون الكفاءات، المعارف وسمات الشخصية المجسدة في القدرة على أداء العمل وذلك لإنتاج قيمة اقتصادية،¹ حيث تؤكد نظرية الموارد أن اختلافات الأداء بين المؤسسات يمكن أن تعزى إلى التباين في مواردها وقدراتها، وخصوصا تلك الموارد ذات القيمة والفريدة من نوعها والتي يصعب تقليدها²، ويمثل الرأسمال البشري أحد هذه الموارد والذي يمكن زيادة مخزونه من خلال التعليم والخبرة مما يوفر أساسا لتمييز المؤسسة.

3- خصائص الرأسمال البشري:

مما سبق يمكن أن تبرز بعض خصائص الرأسمال البشري في المؤسسات القائمة على المعرفة فيما يلي:³

- إن الرأسمال البشري يتسم ببعدين، الرصيد أي قيمة الرأسمال البشري المحسوبة أو المقدر في نهاية السنة أو في وقت معين، والتدفق أي القيمة الجديدة للرأسمال البشري المتولدة من سيرورة عمل أفرادها؛
- إن الرأسمال البشري يتزايد بالإستخدام ويميل للتوليد الذاتي (حيث المعرفة تكون عند الإستعمال مصدر لمعرفة أفضل، أوسع، أعمق وأكثر كفاءة)، وهذا خلاف الرأسمال الهيكلي الذي تتقدم معرفته الصريحة المتمثلة في أنظمته وقواعده وإجراءاته، مما يعني أن الوقت يمكن أن يعمل لصالح الرأسمال البشري في تراكم المعرفة والخبرة والتعلم؛

¹ Jules Medard Nana Djomo, Fondo Sikod **The Effects of Human Capital on Agricultural Productivity and Farmer's Income in Cameroon**, International Business Research Vol. 5, No. 4, April 2012.

² Jyotirmayee Choudhury, B. B. Mishra, **Theoretical and Empirical Investigation of Impact of Developmental HR Configuration on Human Capital Management**, International Business Research, Vol. 3, No. 4, October 2010.

³ نجم عيود نجم، إدارة اللاملموسات إدارة مالا يقاس، مرجع سابق، ص 141، 142.

- إن دورة حياة الرأسمال البشري (بغض النظر عن العمر الإنتاجي لصاحب المعرفة) هي أطول من دورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجيا في المؤسسة، ويمكن تفسير ذلك بالتأكيد على أن المعرفة والخبرة المكونة للرأسمال البشري تنتقل بين الأفراد مما يوفر فرص أفضل من أجل تجديد هذه المعرفة؛
- إن الرأسمال البشري يظل هو الشكل الأرقى لرأسمال المؤسسة القائمة على المعرفة وهو الأكثر حيوية وقدرة على تجديد نفسه وتوليد قيمته المتجددة، وإن مخاطرته هي الأكثر تهديدا للمؤسسة في حالة النقص أو التسرب أو عدم الولاء.

4-مقاربات الرأسمال البشري

تجد اليوم كل الأنظمة تهتم بتصور الرأسمال البشري، ويرجع هذا الاهتمام إلى وعي كل من الأفراد والمؤسسات والدول بأنه عامل يمنح الأمان ويحقق النجاح والتميز ويتحدد ذلك في المقاربة الاقتصادية والمقاربة التسييرية لهذا التصور.

4-1-المقاربة الاقتصادية: تأسس تصور الرأسمال البشري من خلال أعمال الاقتصاديين **schultz & becker**، وتتمحور هذه الأعمال حول مردودية الاستثمار في تعليم وتكوين الفرد، حيث جرب الاقتصاديون بداية حصر تكلفة الاستثمار في التكوين، حيث توافق بطريقة مبسطة مجموع تكاليف التعليم أو التكوين وتكلفة الفرصة المربوطة بهذا النشاط، كما أن الأرباح المنتظرة من هذا الاستثمار تتمثل في زيادة الأجور وقيمة الفرد في سوق العمل، بالإضافة إلى أن الرأسمال البشري للأفراد يزداد بإثراء معارفهم وقدراتهم مما يسمح لهم بشغل مناصب أعلى أجورا، وهذا ما يسمح بإعطاء تامين ملموس لنسب مردودية التعليم؛ كما ذهب بعض الاقتصاديين إلى دراسة أثر زيادة مخزون الرأسمال البشري على المستوى الكلي، حيث اعتبروا الرأسمال البشري كعامل داخلي لنمو وتطور الاقتصاد مثله مثل النقل والاتصال وكمكمل للإنتاجية، كما جرب كل من **lynch & black (1995) & barte (1991)** تقييم تأثير الرأسمال البشري على إنتاجية المؤسسة، ووجدوا أن التكوين في المؤسسة ينمي إنتاجيتها.¹

وتجدر الإشارة إلى أن "المقاربة الاقتصادية لا تتحدد بمعرفة الكفاءات التي يمتلكها الأفراد فقط، لكن أيضا بتحديد طريقة سوق العمل في البحث عنها واستخدامها وتحديد رواتبها، وفيما يتعلق بالأفراد فإنه يجب توضيح وبطرق تجريبية المعارف والتأهيلات والكفاءات والقدرات الأخرى التي تساهم في الإنتاجية، في الإبداع وفي قابلية الشغل في مختلف الوضعيات المهنية"² ويتفق أغلب الاقتصاديين على أن مخزون

¹ Evaluation du capital humain et due diligence : apports pour l'investissement socialement responsable (ISR), op.cit.

² Hadj NEKKA, pour lecture gestionnaire de la notion de capital humain, disponible sur : ead.univ-angers.fr/geape/Nekka.pdf, consult éle (14/03/2010).

مرتفع من الرأسمال البشري يشكل مصدرا للابتكار أو التنافسية على المدى الطويل سواء على المستوى الكلي أو على مستوى المؤسسة.

4-2- المقاربة التسييرية: إن أعمال الاقتصاديين حول إنتاجية المؤسسة تلتقي طبيعيا مع اهتمامات باحثي التسيير، حيث أن المقاربة التسييرية للرأسمال البشري تسجل ضمن تيار البحث حول الموارد والكفاءات كمصدر لتنافسية المؤسسة (النظرية المبنية على الموارد)، هذه المقاربة تعتبر أن المؤسسة تمتلك موارد نادرة وذات جودة قادرة على تمويل الميزة التنافسية على حساب المنافسين، حيث أظهرت العديد من المعايير التجريبية أن اختلاف الأداء بين المؤسسات ضمن الصناعة الواحدة أو بين القطاعات يفسر باختلاف الموارد خصوصا الموارد اللامادية التي تكون أساس الميزة التنافسية، لذلك انشغل المسيرون بمعرفة كيفية الجمع والمعالجة للموارد وكيفية بناء وتطوير كفاءات تعمل على إحداث التغيير في سلوكيات التسيير.¹

ويلعب الرأسمال البشري دورا أساسيا في بناء التميز، حيث أنه يوافق المعارف التي يضعها الأفراد في خدمة المؤسسة، كما يسمح بتطوير وتحسين الكفاءات والإجراءات وخصوصا بالابتكار، وعليه يجب تسيير الرأسمال البشري ومعرفة العوامل التي لديها تأثير عليه (المؤسسة، الاختيارات الإستراتيجية وأسلوب التسيير)؛ "وتعد وسائل استخدام وتقدير الرأسمال البشري، المواهب، الاستعدادات، المعارف نقطة انطلاق أساسية لكل المديرين المتشوقين إلى إعادة تمركز المؤسسة حول عمالها وحول نجاحاتهم، ويبقى تحسين الكفاءات والبحث عن فرص جديدة نشاط طويل المدى يكون احدي أهم وصفات النجاح في عالم عالي التنافسية"².

5- قياس الرأسمال البشري

إن عدم توافر بيانات عالية الدقة عن أنشطة الرأسمال البشري وإنتاجيته في نهاية كل يوم عمل لا يمنح المؤسسة فرصة مناسبة لحساب عائد استثماره بنجاح، ويتجاهل بيانات الرأسمال البشري الدقيقة وسوء استعمال تقنيات المعلومات المتقدمة فيها قد يضع المؤسسة أمام حالة سوء فهم الوقائع الجارية، وهكذا فإن الأسبقية الحاسمة لا تمكن في تجميع وتنظيم مواقع وقواعد البيانات في المؤسسة بالأسلوب الذي

¹ Evaluation du capital humain et due diligence: apports pour l'investissement socialement responsable (ISR), op.cit.

² Peter Drucker, **l'entreprise de demain**, traduit de l'américain par Laurence Nicolaiiff, village mondial, 1998, p112, 180.

يساعد المديرين على إدارة مشكلات الرأسمال البشري، وإنما في اكتشافهم تلك الفرص المتاحة أمامهم للإستثمار فيه بأحسن صورة.¹

يرى سعد علي العنزي أن القياس والمقياس بشكل أدق هو إدارة الأداء الحيوي، وأداة التحسين التي تقدم المعالجات المحددة للأشياء وبدون ذلك المقياس لا يمكن:²

- توصيل توقعات الأداء المحددة للمعنيين والمهتمين؛
- معرفة ما يجري داخل المؤسسة؛
- تحديد فجوات الأداء التي ينبغي تحليلها أو غض النظر عنها؛
- تزويد المؤسسة بالتغذية المرتدة عن مقارنة الأداء بالمعايير المحددة والتعلم من دروس الماضي؛
- تمييز الأداء الناجح الذي ينبغي مكافأته؛
- دعم قرارات تخصيص الموارد ووضعها في خطط وموازنات المؤسسة.

وباختصار يمكن القول أنه عندما لا نتمكن من معرفة قياس الموجودات المنتجة للقيمة الإقتصادية المضافة لا نستطيع إدارتها بفاعلية، فالرأسمال البشري بحاجة إلى الإهتمام المتزايد حول قياس أهميته ومدى ملاءمته لمؤسساته وتوفير التدريب اللازم لتطوير قابليته وإكسابه الخبرة.

ولقد حاول بعض الكتاب القيام بوضع مؤشرات مختلفة لقياس الرأسمال البشري ويمكن أن نميز ما هو موجه للإستعمال على المستوى الكلي، وما هو موجه للإستعمال على المستوى الجزئي، وقد قدم أساسا نوعين من المؤشرات:³

على مستوى المجتمع:

- مؤشرات تقيس مخزون الرأسمال البشري لبلد معين وهذا المخزون يبين مستوى التنمية البشرية الذي وصله المجتمع؛
- مؤشرات تقيس النمو الخام أو الصافي لمخزون الرأسمال البشري خلال فترة معينة، هذه النسبة تبين وتيرة التطور.

أما على مستوى المؤسسة:

- هناك طريقة لتقييم الموارد البشرية بشكل عام وهي بتحديد المقارنة بين القيم المحاسبية الصافية وقيمة الحياة لأصولها؛

¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص ص 206-207.

² المرجع نفسه، ص 208.

³ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص ص 131-

- وهناك طريقة أخرى لتقدير قيمة الرأسمال البشري لفرد: الأولى يمكن تقديرها على أساس القيمة الحالية للدخول المستقبلية التي في إمكانه أن ينتجها، أما الثانية فهي على أساس النفقات الحقيقية التي كلفته لإنتاجها.

وقد استعملت الطريقة الأولى من قبل **William Far** لأول مرة سنة 1953 والتي قبلت حديثا بشكل عام، وقد اعتمدها **I.Fisher** 1953 و **G.Becker** 1964 فيما بعد؛ حيث أعطت هذه النظرية وما يتعلق بها من محاولات تقييم العامل البشري دفعا معتبرا للإقتصاد سواء للسياسات المقترحة على المستوى الكلي، أين ظهر الإهتمام بشكل كبير بالإستثمار في العامل البشري الذي أصبح يعتبر من العوامل المهمة والمحددة للنمو الإقتصادي الكلي؛ أما على مستوى المؤسسة فقد أدخلت هذه النظرية إعادة النظر في العامل البشري، سواء كعامل إنتاج مكلف أو كاستثمار، وأصبحت المؤسسات تقوم بعدة دراسات وتقييمات عند انطلاقها في مشاريع أو توسيعات أو تعديل نشاطها، وهذا لإعتبار العامل البشري كاستثمار مكلف يجب الحصول على مردودية عالية منه، وهذا ممكن إن وفرت له الإمكانيات المادية والإجتماعية والنفسية، وحرية الإختيار واتخاذ القرار، وبدون كل ذلك يصبح كتكلفة إضافية على عاتقها وهنا تظهر العلاقة المعقدة بين الجانب الإقتصادي المحاسبي والجانب النفسي الإجتماعي.

وبشكل عام يمكن قياس الرأسمال البشري من خلال: قياس الإبتكار، قياس معدل الدوران والخبرة والتعلم، قياس قيمة بنك المعرفة، قياس أثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي.

5-1- قياس الإبتكار: يمثل الإبتكار أحد مخرجات الرأسمال البشري ويمكن قياسه بطرق عديدة مثل النسبة المئوية من المبيعات (الممكن إرجاعها إلى الإبتكار) للمنتجات والخدمات الجديدة، وهناك من يضيف مقياس النمو الحدي من المنتجات الجديدة لقياس الإبتكار، وبالتالي يمكن القول أن المقاييس الحالية لقياس الإبتكار الناتج عن الرأسمال البشري هي:¹

- معدل الزيادة أو النسبة المئوية من المبيعات أو الخدمات الجديدة التي تقدمها المؤسسة؛
- النمو الحدي من المنتجات أو الخدمات الجديدة أو التعديلات التي تتم بشكل دوري أو ثانوي.

5-2- قياس معدل الدوران والخبرة والتعلم: يعكس الرأسمال البشري خبرة العاملين الذين يقومون بالعمل ويحققون القيمة المضافة للعملاء، فمن بين مقاييس الرأسمال البشري هو وضع خريطة للقدرات والمؤهلات تسمح للعاملين ورؤساء الأقسام بوضع مهاراتهم مقابل تلك التي يتوقعها منهم العملاء، ثم يتم تسجيل الفجوة بين نتائج التنفيذ وتوقعات العملاء، ولتحديد هذه الفجوة بوضوح يجب أن تكون هناك خطط حقيقية

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 442.

مع إيجاد الدعم المالي اللازم؛ وهناك مقاييس عديدة لقياس الخبرات وضعت من قبل إحدى المؤسسات الألمانية تدعى **Celemi International** والتي تقدم الإستشارة في مجال الموارد البشرية والتدريب وخدمات إدارة التغيير وشملت هذه المقاييس:¹

- متوسط عدد سنوات خبرة العاملين في تخصصاتهم الوظيفية؛
- معدل الدوران بين الخبراء والذي يحدد من خلال العمل المباشر من جانب الموظفين مع العملاء وبشكل فعال؛
- القيمة المضافة لكل خبير ولكل موظف؛
- النسبة المئوية من العملاء المؤكدين والذين تتوافر لديهم قدرات التعامل مع المؤسسة، وهؤلاء العملاء تكون لهم قيمة حيث يتعلم منهم موظفي المؤسسة سواء من حيث الإقتراحات، الشكاوي، والإستفسارات التي يقدمونها؛
- معدل المبتدئين وهو عبارة عن النسبة المئوية من الموظفين الذين تكون خبرتهم أقل من سنتين.

5-3-قياس قيمة بنك المعرفة: تقوم كل مؤسسة ببناء بنك للمعرفة، ويشتمل على البحوث، المعلومات، المهارات، قوائم العملاء، الكفاءات المهنية، ومعلومات عن المستهلكين المرتقبين وعن المنافسين، ويعتبر بنك المعرفة أحد الأسباب المهمة في تحقيق وزيادة مبيعات المؤسسة نظرا لإعتماده على الإستثمار في المهارات البشرية القادرة على تحقيق الميزة التنافسية وتنظيم القيمة السوقية، ويعتمد قياس قيمة البنك على تحديد القيمة المضافة التي يحققها بنك المعرفة من خلال عمليات محاسبية معينة يقوم بها أهل الإختصاص.²

5-4-قياس أثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي: لتبيان أثر قياس ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي نتناول دراستين:³

الدراسة الأولى: قامت إحدى الدراسات بتجميع بيانات من 41 خط إنتاجي للصلب، وذلك بهدف تقدير أو قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إنتاجية العمل في كل من المؤسسات اليابانية والأمريكية وقد أظهرت هذه الدراسة:

** أن المؤسسات اليابانية تطبق ممارسات لإدارة الموارد البشرية تشمل:

- فرق حل المشكلات؛

1. سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 443.

2. المرجع نفسه، ص 444.

3. المرجع السابق، ص 446-449.

- التوجيه الفعال؛
- التدريب خلال المسار الوظيفي للعاملين؛
- المساهمة الفعالة في المعلومات؛
- التدوير الوظيفي؛
- تطبيق نظم الأمان الوظيفي؛
- المشاركة في الأرباح.

وقد تبين أن المصانع الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية تطبق جانب أو اثنين من الممارسات السابقة، لكنها تتوفر على نظام شامل للرقابة من أجل ممارسات العمل المبدع والذي يتوازي مع النظام المتكامل للتطبيقات والممارسات الموجودة في المصانع اليابانية، كما تبين أن إنتاجية خطوط الإنتاج في المؤسسات اليابانية أكبر منها في المؤسسات الأمريكية، وهذه الأخيرة قامت ببناء النظام المتكامل لممارسات إدارة الموارد البشرية الإبداعية بعدما حققت الممارسات اليابانية مستويات عالية من الإنتاجية والجودة.

الدراسة الثانية: ركز أحد البحوث الميدانية على فحص العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء في صناعة الفنادق في المملكة المتحدة "إنجلترا"، وقد استخدمت بيانات في هذا البحث تم تجميعها من 200 فندق والنتائج الهامة كانت كما يلي:

- العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء الفندقي تعتمد على درجة التكيف مع استراتيجية الفندق؛
- إن المؤسسات الفندقية تستخدم مناهج إدارة الموارد البشرية مع التركيز على الجودة نحو التحقيق الأفضل لإستراتيجية المؤسسة؛
- إن إدارة الموارد البشرية تساهم بقوة نحو تحقيق النجاح التنافسي في الفنادق، وذلك من خلال تكاملها مع إستراتيجية المؤسسة وفي إطار تقديم حزمة متماسكة من الخدمات مثل الإختيار والتعيين والتطوير وغيرها أو بما يسمى بحزمة الممارسات.

وتوضح الدراستين السابقتين أن هناك تأثيرا مباشرا من خلال الممارسات والسياسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية نحو المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية، أهداف العاملين وتحقيق التميز لمؤسسات الأعمال سواء الأمريكية أو الإنجليزية أو اليابانية، كما تتميز حزمة الممارسات اليابانية بأنها أكثر تميزا وتأثيرا في تحقيق الأداء التنظيمي عن غيرها من الممارسات.

6-تسيير الرأسمال البشري

حاولت العديد من المؤسسات في عصر اقتصاد المعرفة التحول نحو تطبيق فلسفة متجددة تتضمن أسلوبا تسييريا للرأسمال البشري بشكل عام وتسييرا للكفاءات والمعارف بشكل خاص، وذلك لإدراكها عدم تطورها أو عدم مقدرتها على مواجهة التحديات التنافسية وتغيرات المحيط، مما جعلها تحدد تعزيزات مساندة

لتحقيق التميز ضمن خططها الإستراتيجية من خلال التغيير والتكيف بإعتماد فلسفة جديدة تتعلق بقدرتها على التعلم (التحول إلى مؤسسة متعلمة)، والإهتمام بالرأسمال البشري بوصفه أحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والمعرفية التي تمكنها من تحقيق التميز؛

تواجه عملية تكوين وتسيير الرأسمال البشري في المؤسسات المتعلمة مجموعة من المشاكل، بعضها يرتبط بجوانب علمية تكنولوجية والبعض الآخر يرتبط بعوامل ثقافية واجتماعية وسياسية، وبغرض التركيز على المهم منها فإن بناء الرأسمال البشري يتطلب ما يلي:

- خلق محيط معرفي من خلال تهيئة الأرضية المناسبة في تكنولوجيا المعلومات وإعادة النظر في الإجراءات والقوانين السائدة في المؤسسة لتأخذ بالإعتبار متطلبات تكوين هذه الأقطاب المعرفية؛
- التركيز على الكفاءات الإستراتيجية للرأسمال البشري الموجود في المؤسسة، فكل مؤسسة لديها كفاءتها الإستراتيجية المتجذرة في ثقافة المؤسسة وتصعب محاكاتها من قبل المنافسين؛
- التركيز على حسن تسيير مخزون الرأسمال البشري والمتمثل في الكفاءات والمعارف الموجودة قبل استقطاب كفاءات جديدة وأصول معرفية إضافية؛
- بذل جهود كبيرة لخلق المعرفة الذاتية للمؤسسة والتي يتميز بها رأسمالها البشري ومحاولة رأسملتها في قاعدة بيانات المؤسسة ليتمكن مخزون الرأسمال البشري من الوصول إليها والإستفادة منها في توليد معارف جديدة؛
- تنمية قدرة تشخيص هوية الأصول المعرفية الحقيقية، حيث أن هناك مشكلة فبعض المؤسسات تعتقد أن الإدارة العليا وحدها القادرة على ذلك؛
- توفير سبل التعليم والتعلم والتدريب والتطوير للرأسمال البشري لأن هذه السبل كفيلة برفع جودة مخزون الرأسمال البشري وبالتالي زيادة قدرة المؤسسة على التعلم وتحقيق التفوق والتميز.

ولكن الرأسمال البشري تركيب إنساني معقد من الكفاءات والمعارف الظاهرية والضمنية وأنماط التحفيز والخبرات، وبالتالي يجب أن تطبق عليه عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وتحدد له إستراتيجية واضحة ضمن إستراتيجية المؤسسة، لأنه يمثل أحد الموارد الهامة التي تساهم في نجاح المؤسسة وضمان استمرار تميزها؛ وإن ما نراه أهم شيء في تسيير الرأسمال البشري هو من خلال التركيز على اقتناء وتقاسم ونقل المعرفة من خلال أنماط تبادل وإتصال أفقية بين كل كفاءات الرأسمال البشري، لأن اقتناء وتقاسم المعرفة هو الحلقة الأولى في سلسلة التعلم التنظيمي هذا الأخير الذي أصبح ممارسة ضرورية للمؤسسات في ظل إقتصاد المعرفة.

تسيير الرأسمال البشري من خلال توليفة تسيير الكفاءات وتسيير المعارف

يعد تسيير الرأسمال البشري من المواضيع المهمة التي تشغل أفكار المدراء في الإدارات العليا للمؤسسات لان معظم الموجودات الفكرية لا تفضل الإدارة والسيطرة بل كثيرا ما تقاوم محاولات الاحتواء، وهذا يعني

لابد من وجود إدارة قوية متمكنة ورشيده تعمل من أجل ضمان المحافظة على الرأسمال البشري واستثماره، ولقد وضع Stewart خمسة مبادئ أساسية للتسيير الفعال للرأسمال البشري وهي:¹

- الاستفادة قدر الإمكان من أفكار الرأسمال البشري وأعماله لصالح المؤسسة وذلك من خلال العلاقات الودية مع الموظفين؛
- توفير الموارد التي يحتاجونها ومساعدتهم في بناء شبكة داخلية بينهم؛
- عدم المبالغة في تسيير الرأسمال البشري لأن سر النجاح يكمن في الروح الإبتكارية؛
- توجيه بناء المعلومات في المكان الصحيح؛
- هيكله الرأسمال البشري باتجاه المعلومات لزيادة فاعليتها وكفاءتها.

ولكي تستثمر المؤسسة رأسمالها البشري بشكل أفضل، فمن الضروري أن تشجع مواردها البشرية وتحفزهم على تقديم أفكارهم وتسهل عملية تبادل المعلومات فيما بينهم وبين الإدارة، وأن توفر لهم المناخ الذي يمكنهم من تقديم تلك المعلومات والأفكار بحرية كاملة مع الأخذ بالحسبان أنه ليس كل العاملين يمكن اعتبارهم مصدرا للرأسمال البشري، إذ أن العاملين الذين سيكونون أكثر قدرة على تقديم أفكار ومعلومات ذات قيمة مميزة هم العاملون المتميزون والذين يمارسون وظائف إستراتيجية في العمل كالمهندسين والفنيين والخبراء والمختصين هم من يشكلون رأسمالا بشريا؛ إذ أن هؤلاء الأفراد قادرين على التعلم وزيادة رأسمالهم البشري وإنشاء المعرفة التي تشكل أساسا لقدرات التعلم في كل المستويات التنظيمية وتراكم المعرفة،² حيث تشير Penrose إلى أن المؤسسة قد تحقق مداخيل ليس لامتلاكها لأفضل الموارد وإنما لوجود الكفاءات المميزة بها والتي تعمل على استخدام أفضل لمواردها.³

كما يشير Nalbantian إلى القياس الهادف لتسيير الرأسمال البشري حيث ينظرون للرأسمال البشري على أنه المخزون من المعرفة المتراكمة والمهارات والخبرة والإبداع وغيرها من سمات القوى العاملة ذات الصلة، ويقترحون أن تسييره ينطوي على وضع المقاييس في مكانها لقياس قيمة هذه الصفات واستخدام تلك المعرفة لتحقيق إدارة فعالة للمؤسسة؛ كما يعرف تسيير الرأسمال البشري أحيانا على نطاق أوسع دون التركيز على القياس، حيث يعرفه Chatzkel على أنه "جهد متكامل لإدارة وتطوير القدرات البشرية لتحقيق مستويات عالية من الأداء"، ويصفه Kearns على أنه "التطوير التام للإمكانات البشرية ممثلة

¹ محمود فهد عبد الدليمي، أثر رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية في مؤسسات قطاع الاستثمار المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، الملتقى الدولي الرابع: إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 26-27 ماي 2008.

² Jyotirmayee Choudhury, B. B. Mishra, op.cit.

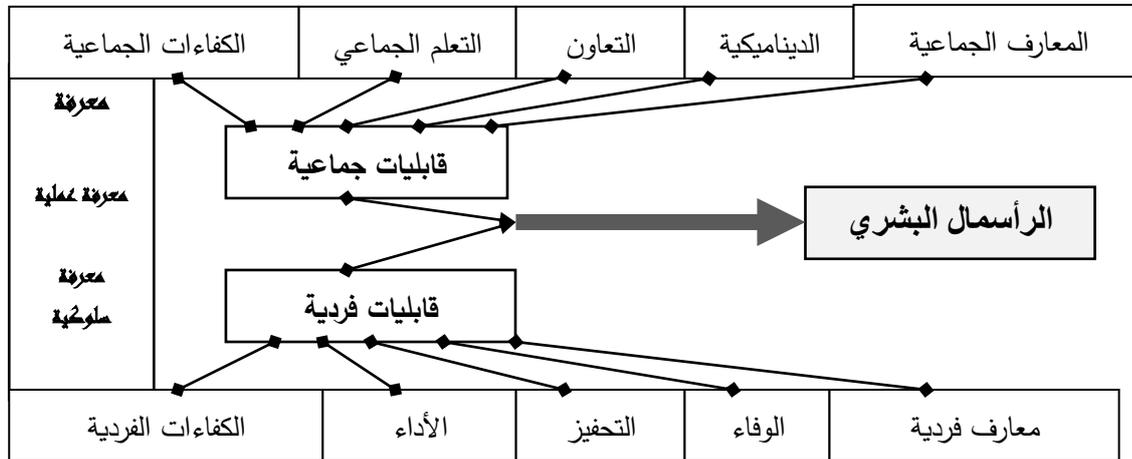
³ JOSEPH T. MAHONEY & J. RAJENDRAN PANDIAN, **the resource-based view within the conversation of strategic management**, Strategic Management Journal, Vol. 13, 1992.

في القيمة التنظيمية"، كما يعتقد أن "تسيير الرأسمال البشري يتعلق بخلق قيمة مضافة عن طريق الأفراد"، وأنه يمثل "فلسفة التنمية البشرية، ولكن التطور الوحيد الذي يعني شيئا هو الذي ترجم إلى قيمة".¹

وقد أكد **Paul Squires** أيضا أن تسيير الرأسمال البشري هو "تسيير الكفاءات والمعارف حيث نجد أن معظم المؤسسات لا تدرك ذلك الدور المميز الذي تلعبه المعارف والكفاءات فيها، وبالشكل الذي يجعلها لا تعرف جيدا كيفية تسييرها بكفاءة، سعيا لتطوير عملية الإستثمار فيها وتحسين المردودات الإقتصادية منها".²

بناء على ما قمنا بتحليله يمكن أن يتحقق تسيير الرأسمال البشري من خلال تطبيق تسيير الكفاءات وتسيير المعارف، وقد أجريت العديد من الدراسات حول تسيير الكفاءات وتسيير المعارف ولكن الممارسات في هذا المجال لا تزال غير معروفة جيدا³، ونقترح أن تسيير الرأسمال البشري يعتمد على تسيير الكفاءات وتسيير المعارف، كذلك تجدر الإشارة إلى أنه دون معرفة أفضل الممارسات المتصلة بتسيير الكفاءات وتسيير المعارف هناك احتمال أن الأبحاث في هذا المجال ستبقى نظرية أيضا، بحيث لا يتم تحقيق الفائدة الحقيقية للمؤسسات. وعليه وانطلاقا من الدراسات السابقة حاولنا تمثيل الكفاءات والمعارف (الفردية والجماعية) كمكونات أساسية للرأسمال البشري وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (18): الكفاءات والمعارف المكونات الأساسية للرأسمال البشري



المصدر: من إعداد الباحثة

¹ Baron Angela, Armstrong Michael, **Human capital management**, publisher: Kogan Page Ltd, London, GBR, 2007.

² Paul Squires, **concept paper on managing human capital**, available at: http://www.appliedskills.com/White%20Papers/Human_Capital.pdf, (27/03/2013)

³ Mika Hannula, Marianne Kukko, Jussi Okkonen, Terhi Yliniemi, **Competence and knowledge management practices in the finnish large-scale enterprises**, frontiers of e-business research, 2003.

مما سبق في إطار بحثنا عرفنا الرأسمال البشري على أنه مخزون الكفاءات والمعارف، فالمعارف ممثلة في الفكر البشري وبالتالي فإن ما نسيره ليس المعارف بل حامل هذه المعارف وهو ما يضعنا أمام إشكالية تسيير الكفاءات وتسيير قدرتها على تجنيد هذه المعارف ضمن وضعيات خاصة، والكفاءات هي مخزون من المعارف ينمو ويثمن بأساليب تطوير الكفاءات وهو ما يساعد في خلق معارف جديدة تسمح بتدعيم التفوق والتميز للمؤسسة المتعلمة، ومساهمة تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز هي مساهمة تسيير الكفاءات وتسيير المعارف.

الشكل رقم (20): مساهمة تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة
(توليفة تسيير الكفاءات وتسيير المعارف)

