

## نحو منظور شامل لإدارة رأس المال البشري خيارات الاستراتيجية والعمليات والقياس

أ.د. زكريا مطلق الدوري  
عميد كلية العلوم الادارية والمالية / جامعة الاسراء

د. يعرب عدنان السعيد  
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

### المستخلص

**الغرض:** تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إيضاحات عن طبيعة مفهوم رأس المال البشري، باتجاه تعزيز وعي الإدارة في كيفية التعامل معه واستثماره والمحافظة عليه في اطار ممارسات استراتيجية تضمن للإدارة تحقيق عوائد مجدية من هذا الاستثمار.

**المنهجية:** ركز الباحثان على استعراض عدد من البحوث التي تحاكي مضامين رأس المال البشري في محاولة لتقديم تصورات تسهم في خلق نهج اداري في التعامل مع هذا المكون المهم، والتي قام الباحثان من خلالها بتقديم نموذج نظري يمكن منظمات الاعمال من الاستثمار في هذا المجال.

**ابرز النتائج:** لايمكن لمنظمات الاعمال ان تحقق نجاح في استثمارها برأس المال البشري بدون وجود فلسفة وقناعات متجذرة في ثقافة المنظمة باهمية هذا المدخل في تحقيق النجاحات المستقبلية.

**الاصالة والقيمة:** تقديم أنموذج لخيارات رأس المال البشري متعدد المستويات يمكن الإدارة من استيعاب الممارسات المختلفة لهذا المفهوم وفق رؤية شمولية.

**الكلمات المفتاحية:** رأس المال البشري، نظريات رأس المال البشري، عمليات رأس المال البشري، استراتيجيات رأس المال البشري، قياسات رأس المال البشري.

# Towards a Comprehensive Perspective of Human Capital Management

## Options, Processes and Measurement Strategic

### Abstract

**Purpose:** The purpose of this study is to provide clarification on the nature of the concept of human Capital, towards enhancing the awareness of the management in how to deal with it invest it and maintain it as part of a strategy to ensure the practices of the management to achieve meaningful returns from this investment.

**Methodology:** The researcher focused on the review of a number of research that discusses the implications of human capital in an attempt to provide perceptions that contribute to the creation of a management approach in dealing with this important component. Here the researcher provided a theoretical model of which business organizations can invest in this area. **Highlights:** Business organizations cannot achieve success in investing in human capital without a philosophy and convictions rooted in the culture of the organization of the importance of this approach in achieving future successes-

**Originality and Value:** Providing a model for human capital options multilevel management that can accommodate different practices of this concept according to a comprehensive vision

**Keywords:** human Capital, theories of human capital, human capital, Operations human capital strategies, measurements of human capital.

### المقدمة:

تسعى منظمات الاعمال على اختلاف انواعها إلى تحقيق التميز في الاسواق التي تقوم بخدمتها عبر استراتيجيتها الموجه نحو خلق ميزة تنافسية مستدامة . وفي اقتصاد المعرفة يعد العنصر البشري المكون الاثمن ضمن المنظمة، اذ يوجد مد يرون لايقبلون بوزنهم ذهباً، وموظفون ينظر إليهم على انهم عمال معرفة والذين يحققون ثروة وهم في سن العشرينيات . وبكل تأكيد تتحدد واجباتهم الاساسية في تقديم الافكار الجديدة وتحويلها إلى ممارسات في ارض الواقع ومنتجات في

عالم الاعمال . لذلك فان هذه الفئة هي الاساس في استمرار المنظمة ونموها وتطورها ومواكبتها للبيئة التي تتصف بالتعقيد وسرعة التغير. لذلك يؤكد المنظرين في مجال الفكر الاداري، وعلى رأسهم بيتر دركر على ضرورة تكيف منظمات الاعمال إلى هذه التحديات، لذلك فان الاستجابة لن تتحقق إلا بوجود فلسفة عمل متكاملة تتبناها منظمات الاعمال من اجل تكوين ادارة تعي حجم هذه التحديات، وتسعى إلى وضع ممارسات اعمال جديدة تسنجم مع هذه التحديات.

وفي هذا الاطار، فان جوهر الفلسفة التي ينبغي ان تتبنها منظمات الاعمال يتركز في كيفية النظر إلى الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة، وان تكون واعية بفكرة رأس المال البشري، وان تحدد المجالات الاساسية التي يمكن ان تتحرك بها ضمن هذا الاطار. وعند هذه النقطة سيظهر امام منظمات الاعمال مجموعة من التساؤلات، وهي من هم رأس المال البشري، وهل كل موارد المنظمة هي رأس مال بشري، وما هي الاستراتيجيات التي يمكن ان تتبعها المنظمة، وهل يمكن ان نقدم نموذج يجري من خلاله توحيد وجهات النظر المختلفة. لذلك فالفكرة الاساسية لهذا البحث ستحدد بالقيام بإيضاحات حول هذه المفاهيم، ومن ثم القيام بالمحاولة للربط فيما بينها، وصولاً إلى تقديم تصور اجمالي يوضح لمتخذ القرار كيفية الترابط بين هذه الخيارات في اطار ادارة رأس المال البشري.

## المبحث الاول : منهجية البحث

### أولاً: المشكلة

يعد حقل راس المال البشري من الحقول المعرفية التي حصلت على اهتمام وتركيز متزايد ضمن ادبيات الادارة المعاصرة. والسبب في ذلك يرجع إلى الدور المتزايد الذي يمكن ان تقوم به الموارد البشرية في الاقتصاد الجديد. ففي عصر الفوضى والمنافسة الشديدة بين منظمات الاعمال، تسعى كل منظمة إلى جعل عملية المنافسة غير ممكنة مع المنظمات التي تعمل معها من خلال تطوير حزمة من الخصائص الفريدة التي تتميز بها عن المنافسين. وبناءً على ما تقدم ومن اجل تمكين منظمات الاعمال من الاستثمار في مواردها البشرية وتطوير قدراتها ومع رفقتها ومهارتها، باتجاه تكوين راس مال بشري يسهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة، فان هذا التوجه ينبغي ان يكون مترابط مع التوجهات الاستراتيجية الاساسية ضمن المنظمة، ويتم وفق فلسفة عمل واضحة. لذلك فان المشكلة الاساسية للبحث تتجسد بالقيام بمحاولة لتوضيح كيفية

التي يمكن من خلالها لمنظمات الاعمال ان تقوم بادارة كل رأس المال البشرية وكيفية تنميتها في اطار توجه استراتيجي متكامل.

### ثانياً: اهمية البحث

يكتسب البحث اهمية في خلال توضيح المجالات الاساسية التي يمكن لمنظمات الاعمال ان تعتمدھا في مجال تطوير ممارستها باتجاه ادارة راس المال البشرية ، اذ ينبغي على منظمات الاعمال ان تكون واعية في كيفية التعامل مع كل رأس المال البشرية والممارسات والعمليات التي تقوم بها المنظمة في هذا الاطار . لذلك عن طريق التكامل بين هذين الاتجاهين، في اطار ممارسات الادارة الاستراتيجية يمكن لمنظمات الاعمال ان تحقق فرص اكبر للنجاح في عالم الاعمال المتغير .

### ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى اثارة اهتمام ووعي مديري منظمات الاعمال بالتوجهات الادارة المعاصر في مجال ادارة رأس المال البشرية ، وتقديم الافتراضات الاساسية التي ينبغي ان تكون ضمن فلسفة عملهم، وتكون الاساس في تكوين ممارسات فاعلة ويعول عليها في هذا المجال.

## المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث

### أولاً: مفهوم رأس المال البشري The Concept of Human Capital

المعرفة اليوم هي التي تولد الثروة، وتسهم عقول الافرد في تكوين القيمة المضافة للمنتجات (Chen & Lin,2004:116). وأشار Graham Ward رئيس مجلس المحاسبين في انكلترا وويلز Institute of Chartered Accountants for England and Wales (ICAEW) في عام ٢٠٠٠، بان المنظمات التي تتجاهل رأس المال البشري ستتعرض مثل الديناميات، فمن المهم ان ندرك بان رأس المال البشري سيصبح ميزة تنافسية في اقتصاد المعرفة المعاصر، لذلك فان قياس وتقديم التقرير عن رأس المال البشرية هو الاساس في بناء النجاح الاقتصادي المستدام (Beattie & Smith,2010: 263). لذلك يوجد اهتمام متزايد للنظر إلى راس المال البشري كمصدر محتمل للميزة التنافسية المستدامة من قبل اغلب ادبيات الاكاديمية المعروفة . والتي يجري الاشارة إليها باستخدام عبارة مثل راس المال البشري، عمال المعرفة و انظمة الاداء العاليي (HPWS) high-performance work systems ، اذ تشير كل هذه

المصطلحات إلى اهتمام جديد بالافراد، من خلال النظر إليها كمصدر للميزة التنافسية بدلاً من كونهم كلف ينبغي ان يتم تخفيضها (Becker & Huselid, 1998:54). ويعكس التركيز على رأس المال البشري في المنظمة وجهة نظر القيمة السوقية التي تعتمد بشكل اقل على الموارد الملموسة وبدلاً منها تركز على الموارد غير الملموسة، وبشكل خاص الموارد البشرية (Stiles & Kulvisaechana, 2007:2). تؤكد ادبيات الادارة، وبشكل خاص الاستراتيجية على اساس الموارد البشرية الجوهرية لرأس المال غير الملموس أو لرأس المال البشري في تكوين القيمة ويؤطر رأس المال البشري كل كفايات ومعارف قوى العمل الموجودة في المنظمة. وبهيكلية وادارة ومشاركة هذه المعرفة يمكن ان يجري تطوير كفايات يصعب تقليديها، وبذلك يمكن المحافظة على الميزة التنافسية المستدامة. لذلك يمكن ان تعد القدرة على ادارة رأس المال البشري احد عناصر النجاح الاساسية (Gates & Langevin, 2008:112).

ويعد حقل الموارد البشرية الحقل المعرفي المتخصص في تناول هذا الموضوع وتطويره، اذ قدم الادلة على قيمة رأس المال البشرية ودوره في تكوين موارد بشرية خبيرة، اذ يمكن ان تقوم بدور كبير في صياغة الاستراتيجية وذلك في ادارة رأس المال البشري. ولسنوات عديدة جرى التركيز على تطوير عمليات الصفقات الادارية إلى شركات اعمال استراتيجية (Gates & Langevin, 2008:112).

ادارة رأس المال البشري

يضم رأس المال الفكري (Intellectual capital (IC كل مكونات المعرفة على اساس الموجودات غير الملموسة التي تستخدمها المنظمة للحصول على الميزة التنافسية وتكوين القيمة. وعلى الرغم من تعدد مفاهيم رأس المال الفكري، فتوجد ثلاثة مكونات تظهر بثبات: وهي رأس المال الهيكلي، العلاقات، ورأس المال البشري. ويشير رأس المال البشري إلى المعرفة knowledge، الكفايات competencies، الخبرات experience، و الابدع لقوى العمل مضافاً إلى ذلك الاتجاهات attitudes و الدافعية motivation (Gates & Langevin, 2008:113).

ويتفق كل من Schultz, (1959); Becker, (1964); Mincer, (1974) بان نظرية رأس المال البشري تحافظ على تقديم المعرفة للافراد التي تمكنهم من زي ادة الادراك والقدرات وتؤدي إلى ان تكون انشطتهم المحتملة اكثر انتاجية وكفاءة (Davidsson & et al, 2003:7).

وينظر Blaug(1970) إلى رأس المال البشري على انه القيمة الحالية للاستثمارات السابقة في مهارات الافراد.

ويرى كل من Hornbeck & Salamon(1991) بان رأس المال البشري يشير إلى المعرفة والاتجاهات والمهارات التي تطور وتكون قيمة بشكل اولي للانتاجية

الاقتصادية economically productive. وتشير إلى الطاقة الانتاجية للبشر كالدخل والمنتجات التي تتحقق في الاقتصاد (Baptiste,2001:185). ويرى (Tracey, 1991) ان مفهوم رأس المال البشري يغطي كل المبادرات التي ترتبط برأس المال البشري من استقطاب وتطوير والاحتفاظ بالموارد البشرية (Gates & Langevin,2008:113). ويعرف (Becker (1993) رأس المال البشرية على انه استثمار تقوم به المنظمات في التعليم والتدريب لزيادة معرفة وخبرة ومهارات العاملين والذي سيسهم في النهاية في تعظيم مخرجات وانتاجية المنظمة (Khasawneh,2010:535). بينما يركز (Stewart (1997) على الغرض الاساسي للموارد البشرية وهو ابتكار سلع وخدمات وعمليات واعمال جديدة.

ويرى كل من (Edvinsson and Malone (1997) بان رأس المال البشرية عبارة عن مزيج من المعرفة والمهارات الابتكارية وقدرات افراد المنظمة (Gates & Langevin,2008:113).

## ثانياً : التطور التاريخي لرأس المال البشري The Historical development of Human Capital

ان رأس المال البشري ليس مفهوم جديد في الاقتصاد أو في تقييم اداء المنظمة، وترجع جذوره إلى Adam Smith للقرن الثامن عشر واقتصاديين اخرين، الذي ركز على الاسهامات البشرية في المنظمة اكثر من تركيزة على السلع المادية التي تستخدم ولا يبقى لها قيمة (White, 2007:109-110). حيث قدم Smith في القرن الثامن عشر الطبيعة البشرية كراس مال في كتابه ثورة الامم (1776) (Baptiste,2001:185). وناقش ضمن هذا الكتاب الاختلافات في طرق عمل الافراد مع مستويات مختلفة من التعليم والتدريب التي تعكس اختلافات بالعوائد التي تكون ضرورية لتغطية كلف الحصول على هذه المهارات (Baron& Armstrong,2007:8). وكذلك اسهم علماء الاقتصاد الاخرون امثال Alfred Marshall و Irvin Fisher (1906) واسهم (Walsh, (1935) في المحافظة على هذه الفكرة (Baptiste,2001:185). اذ ولمعظم السنوات المئتان بعد نشر كتاب ثورة الامم، اهمل الاقتصاديين بصائر Smith's بشكل كبير وركزوا بدلاً من ذلك على دور الارض واسهام راس المال وساعات العمل كمكون حاسم للنمو الاقتصادي.

ولاحظ Walsh (1935) ذلك قبل منتصف ١٩٠٠، إذ قدم نقاش بشأن الافراد كراس مال، إذ اوضح ذلك وبشكل اساسي وبعبارات عامة، اشار إلى جعل كل الافراد كراس مال، وكل انواع النفقات في مجال التطوير والتدريب كاستثمار (Baptiste,2001:185).

وصرحت وبشكل مبكر في عام ١٩٤٧ مجلة التدريب الصناعي إلى ان المنظمات تقتفر إلى إدراك المزايا التنافسية لتطوير وتقييم موجوداتها البشرية . والتوجه الاكثر حداثة لرأس المال البشرية في عام ١٩٦٠، هو اثبات بان رأس المال البشري هو ليس التعامل مع الثروة البشرية human worth، ولكن نجاح البشر في زيادة المعرفة وقيمة الكفايات إلى الاقتصاد الذي يعملون فيه . ومركز الابداع والابحاث التربوية Centre for Educational Research and Innovation يصف رأس المال البشري كمعرفة، مهارات، كفايات، وخواص اخرى كامنة في الافراد التي تكون ملائمة للنشاط الاقتصادي الذي يجسد وجهة نظر راس المال البشري ليكون مصدر للاستثمار والانتاج اكثر من كونه مصدر الاستخدام (White, 2007:109-110).

ولقد اسهم علماء الاقتصاد من مدرسة شيكاغو في موضوع رأس المال البشري في الستينيات من القرن العشرين، ولقد تركز انتباههم على بناء نظرية رأس المال البشري، والتي كانت مساهمات رئيسية في البحوث النظرية في مجال التعليم، والتي اص بحت ميزة لمدرسة شيكاغو (KUCHARĚÍKOVÁ,2011:60-61). والتاكيد الاولي توجه نحو الاستثمار العام في رأس المال البشري وسيطر عليه المناخ الطموح بشأن العلاقة بين التعليم والنمو الاقتصادي الذي تناوله Denison, (1962); Schultz, (1959, 1960, 1961) في البلدان الاكثر تطوراً (Baptiste,2011:187).

وان قائد هذه المدرسة هو Schultz الذي كتب في عام ١٩٨١: اذا اخذنا في نظر الاعتبار المهارات الفطرية والمكتسبة، التي تكون مهمة ويستثمر بها من اجل التوسع، فانها ستشكل راس المال البشري. وكما يعد G. Becker المؤلف الاكثر اهمية والذي روج لمفهوم راس المال البشري. في كاتبة راس المال البشرية الذي قدمه في عام ١٩٦٤، الذي قدمه من خلاله اساس نظري لكيفية الاستثمار في رأس المال البشري (KUCHARĚÍKOVÁ,2011:60-61).

وفي منتصف الثمانينيات بدأ علماء راس المال البشرية باستعراض افكارهم من جديد ولكن هذه المرة من اجل مواكبة موجة سياسات تعديل الهيكلة . لذلك، فان فترة الثمانينيات كانت مختلفة عن فترة الستينيات في عدد مجالات، اهمها، توسط التكنولوجيا وتوقع هذا التأثير (Schultz (1975) (Baptiste,2011:188).

## ثالثاً: نظريات رأس المال البشرية The Theory of Human Capital

وتوجد العديد من الدراسات التي بحثت في تأثير كل من رأس المال البشري و ممارسات الموارد البشرية على الأداء (Gates & Langevin,2008:113). يمكن ان نصنف الاديبيات الحالية التي تتناول مفهوم راس المال البشري إلى ثلاثة مداخل

١. نظرية كلفة الصفقة الاقتصادية transaction cost economy theory .
٢. نظرية رأس المال البشري human capital theory .
٣. نظرية المنظمة على اساس الموارد resource-based view of the firm theory .

تفترض نظرية الكلفة الصفقة الاقتصادية بان المنظمة تختار الطريقة الاكثر كفاءة في استخدام الافراد. وعندما تستخدم الافراد، فالمنظمة أما ان تقوم بالحصول على الافراد من خارج المنظمة، او تقوم بتدريب او ترقية الافراد الموجودين، وان هذين المدخلين للاستخدام يمكن ان تختلف في الكلفة . وبالمقارنة بين هذين المدخلين تختار المنظمات المدخل الاكثر كفاءة على اساس الكلف ذات العلاقة . ورأس المال البشري ضمن سياق هذه النظرية يجب ان يتعامل مع نوعين من الخواص هي موجودات محددة وموجودات غير مؤكدة (Chen & Lin,2004:118) (Yaping & Jingfang, 2007: 30).

تركز نظرية رأس المال البشرية على حقيقة قرارات المنظمة بشأن كمية الاستثمار في رأس المال البشري الذي سيعتمد على المنفعة المستقبلية المحتملة فرأس المال البشري ضمن هذا السياق يشير إلى التدريب التقني وتعزيز معرفة الافراد . ويقترح Flamholtz (1972a, b) بأن هذه الاستثمارات هي تركيز خاص لتدريب الافراد على مهارات خاصة وتجنب ان تكون مثل هذه المهارات مستخدمة في منظمات اخرى. فرأس المال البشرية ضمن هذه النظرية يشير إلى نوعين من خواص الموجودات هي مهارات خاصة وغير قابلة للنقل أو التحويل (Chen & Lin,2004:119) (Yaping & Jingfang, 2007: 30).

وتدعو نظرية المنظمة المعتمدة على الموارد إلى المهارات الجوهرية للميزة التنافسية الخاصة بالمنظمة، التي تكتسب من التطورات الداخلية ضمن المنظمة نفسها أو التكنولوجيا العامة التي يتم الحصول عليها من خارج المنظمة وخصائص المهارات الجوهرية هي : القيمة، الندرة، غير ملموسة وغير قابلة للتقليد . ويمتلك الموهوب مهارات جوهرية تستحق اهتمام واستثمار المنظمة فالافراد مع المهارات الجوهرية هم مصدر اساسي لزيادة كفايات

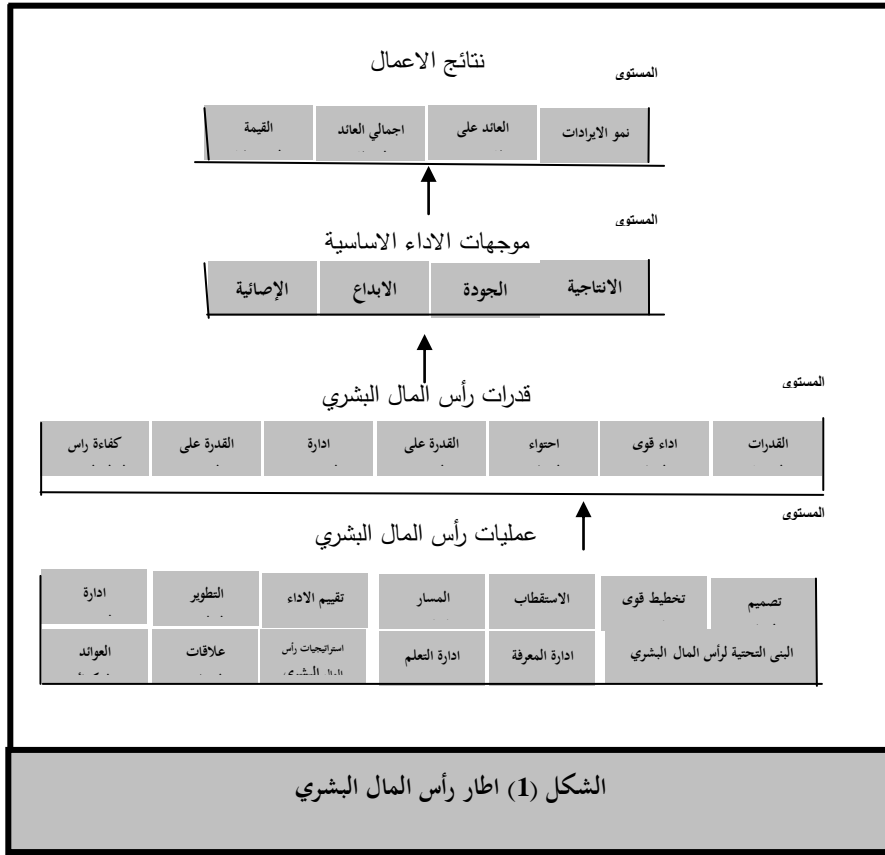


وارباح المنظمة. لذلك ينبغي ان تستثمر المنظمات في مثل هذا النوع من الافراد (Chen & Lin, 2004: 119) (Yaping & Jingfang, 2007: 30).  
 الكلف الاولية للاستثمار في رأس المال البشري تتضمن (اجور الدورات التدريبية والتعليم، التخلي عن الارباح عندما يكونون في الدراسة أو انخفاض الانتاجية والاجور خلال فترات التدريب) حيث يأمل الافراد والمنظمة في الحصول على عائد في المستقبل. وبعبارة اخرى، ان الافراد الذين يمتلكون القيمة والتفرد فقط سيكونون مؤهلين كرأس مال بشري. ف جودة الافراد مع المهارات الجوهرية ستكون مصدر مستمر لدعم المنظمة باتجاه زيادة قدراتها وارباحها. (Yaping & Jingfang, 2007: 30).

#### رابعاً: هيكل رأس المال البشري framework of Human Capital

قدمت منظمة البرامج العالمية SAP في امريكا الشمالية في عام ٢٠٠٥، إطار لرأس المال البشري يتكون من اربعة مستويات، وجرى اخذ رأي قادة الاعمال والموارد البشرية بهذا الاطار، وكما تم القيام باستطلاع للرأي عبر شبكة الانترنت، للتعرف على رأي مدراء الموارد البشرية والعاملين عبر قطاعات مختلفة، على مستوى المنظمة وصناعاتها. ولقد اظهرت البيانات التي جرى جمعها بان النظام لايعمل فقط على مستوى عمليات رأس المال الاستراتيجي ولكنه يعمل أيضاً على مستوى المجالات ال حرجة للاعمال. (Cantrell & et al, 2006:45).

ويبدأ الاطار مع عمليات رأس المال البشري مثل التعلم والتطوير المهني المستوى الرابع. بينما المستوى الثالث عبارة عن أنشطة يمكن ان يستخدمها المدير من اجل تحسين اداء قدرات رأس المال البشري مثل احتواء العاملين أو اداء قوى العمل. والمستوى الثاني الذي يشير إلى ان عملية تحسين قدرات رأس المال البشري يمكن ان تسهم في تحسين مجالات الاداء الاساسي مثل الابتكار، رضا الزبون والجودة. واخيراً فان مؤشرات الاداء الاساسية التي يستهدفها المدراء ستسهم في تحسين نتائج الاعمال مثل اجمالي العائد لحملة الاسهم أو نمو الايرادات (Cantrell & et al, 2006:45). والشكل الاتي يوضح ذلك



Cantrell& Benton& Laudal& Thomas, (2006), "Measuring the value of human capital investments: the SAP case", Strategy & Leadership, Vol. 34 Iss: 2 pp. 43 - 52

### خامساً: المراحل الأساسية لقياس رأس المال البشري

عندما تحاول المنظمات ان تقوم بادارة رأس المال البشرية فانها تواجه مدى واسع مع المداخل، وبشكل عام توجد اربع مراحل اساسية في قياس رأس المال البشري يمكن ان تعمل منظمات الاعمال على تبنيها.

(١) المرحلة المبكرة The early phas: ينبغي على منظمات الاعمال ضمن هذه المرحلة ان تعمل على تطوير مقاييس بسيطة ترتب ط باستراتيجية الاعمال، وعلى سبيل الممثل المنظمة التي تتبع استراتيجية التركيز على الزبون، ينبغي ان تكون قادرة على قياس الكيفية التي يسعى بها العاملين إلى تسخين علاقتهم مع الزبائن(Young,2005:25).

(٢) مرحلة المقارنة المرجعية The benchmarking phase في المستوى الآخر، تحتاج المنظمة إلى ان تقارن قدراتها في مجال ادارة رأس المال البشري مع منظمات مشابهة في مجال العمل . وبدون عملية المقارنة المرجعية لن تتمكن المنظمة من معرفة فيما اذا كانت قدراتها في مجال ادارة رأس المال البشري جيدة ام غير جيدة (Young,2005:25).

(٣) مرحلة الترابط The linkage phase يبدأ هذا المستوى مع ربط عدد مع قدرات رأس المال البشري مع بعضها البعض، باتجاه تكوين فهم عن اداء المنظمة . وعلى سبيل المثال يمكن ان يتم الربط بين وجهة نظر العاملين عن العلاقة بين قيادة المنظمة واداء الاعمال المتحقق (Young,2005:25).

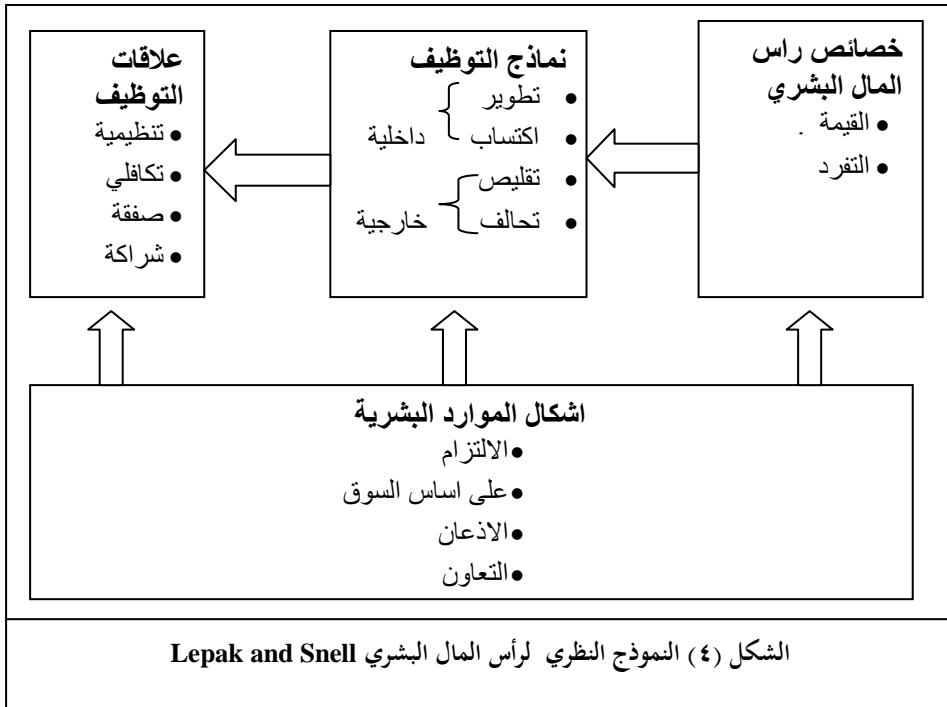
(٤) مرحلة النضج The mature phase في هذه المرحلة تقوم المنظمة بتطوير مؤشرات عن اداء الاعمال المتوقع، والتي ينبغي ان تتكامل مع الادارة الاستراتيجية وعمليات اتخاذ القرار . والشكل في ادناه يوضح هذه المراحل (Young,2005:25).



Young, S, (2005), "10 steps to successful human capital management", Strategic HR Review, Vol. 5 Iss: 1 pp. 24 - 27

## سادساً: استراتيجيات ادارة رأس المال البشري

تفترض توجهات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية بان ليس كل المعرفة والمهارات الموجودة هي استراتيجية، لذلك فان الخطوة الاولى تكمن في تحديد اشكال رأس المال البشري في المنظمة وكيف يمكن ان تكون مصدراً للميزة التنافسية. لذلك فالاسهام الذي قدمه Snell واخرون في عام ١٩٩٩، واسهام Ulrich and Lake الذي جرى تقديمه في عام ١٩٩١، يستخدم لتحليل الامكانيات الاستراتيجية لرأس المال البشري في منظمات الاعمال، وبالاعتماد على بعدين هما القيمة والتفرد (perez & Pablos,2003:86). اذ قدم كل من Lepak and Snell,(1999) بحث بعنوان هن دسة الموارد البشرية : باتجاه تخصيص وتطوير نظرية لرأس المال البشري نموذجاً نظرياً متكاملأ بشأن كيفية التعامل مع رأس المال البشري والذي جرى تجسيده في مص فوفة. والشكل الاتي يوضح هذا النموذج النظري.



Lepak & . Snell (1999) "**The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development**" The Academy of Management Review, Vol. 24, No. 1

وقام كل من Lepak and Snell بتطوير مصفوفة على اساس خصائص راس المال البشري، القيمة والتفرد، ومن ثم جرى ايضاح نموذج التوظيف وطبيعة العلاقات واشكال الموارد البشرية في كل خلية، من خلال التركيز على المفكرين الذين قدموا اسهامات في هذا المجال.

### ١. قيمة رأس المال البشري The Value of Human Capital

وتفترض النظرة المعتمدة على موارد المنظمة، بان الموارد تكون قيمة عندما تمكنها من صياغة استراتيجيات تحسن الكفاءة والفعالية، واستكشاف فرص السوق، و/ أو تحجيد التهديدات. وان قيمة راس المال البشري تتحد اصلاً بامكانياتها المحتملة لتكوين الميزة التنافسية أو القدرات الجوهرية (Lepak and Snell,1999:35).

ويشير كل من Barney, (1991); Quinn, (1992) إلى ان مهارات الافراد يمكن ان يتم تصنيفها مثل موجودات المنظمة الاخرى على انها جوهرية core والموجودات الجوهرية تكون حيوية لتكوين الميزة التنافسية للمنظمة، وغالباً ماتتطلب تطوير داخلي مستمر (Lepak and Snell,1999:35).

وضمن اطار الادارة الاستراتيجية ينظر تكوين للقيمة من خلال التركيز على زيادة نسبة ربحية الزبون بالمقارنة مع التكاليف التي ترتبط بها. فيمكن لرأس المال البشري ان يسهم في اضافة القيمة من خلال اسهامه في تخفيض الكلف وزيادة خصائص السلع والخدمات المقدمة للزبائن (perez & Pablos,2003:86).

### ٢. تفرد رأس المال البشري The Uniqueness of Human Capital

ويناقش المدافعون عن نظرية الموارد واقتصاديات كلفة الصفقة، بان الموارد المتميزة idiosyncratic resources تكون اساسية ويتكرر الحاجة إليها، وبسبب درجة التفرد أو تخصص في رأس المال البشرية فانها تؤثر في كلف الصفقة، أذ تمتلك تأثير كبير على قرار قبول التوظيف. وتفرد مهارات الافراد يمكن ان ينتج من عوامل متعددة، وعلى سبيل المثال عندما تستخدم مهارات العاملين في ظروف استثنائية او ترتيبات محتملة وان مثل هذه المهارات تتطلب معرفة ضمنية وخبرة والتي تكون مصدر لتفرد الافراد (Lepak and Snell,1999:35).

ومن جانب اخر اشار كل من Collis & Montgomery (1995) إلى ان درجة اهمية رأس المال البشري تعتمد على اسهامه في تكوين التميز التنافسي. فمن وجهة النظر الاقتصادية، اشارة إلى ان المنظمة تحصل على الميزة التنافسية عندما تمتلك موارد محددة لايمكن للمنافسين من تقليدها. وهكذا كلما ازادت طبيعة تفرد رأس المال البشرية، فستمتلك المنظمة الحافز للاستثمار مواردها في العمليات الادارية مع هدف تخفيض الكلف والحصول على الامكانيات الانتاجية المحتملة (perez & Pablos,2003:86). والشكل الاتي يوضح هذه المصوفة



Lepak & . Snell (1999) "**The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development**" The Academy of Management Review, Vol. 24, No. 1

الخلية رقم (١) تطوير رأس المال البشري:  
 يكون راس المال البشري في هذه الخلية قيم ومتفرد، وبشكل عام تميل المنظمات إلى توظيف الافراد داخلياً عندما تحتاج إلى مهارات خاصة. وعند تحديد المهارات التي تحتاجها المنظمة والتي لا تكون متوفر في سوق العمل، فيوجد عدد قليل من البدائل من اجل الحصول على الموارد المتفردة، لذلك تميل المنظمة إلى تطويرها داخلياً. وبالإضافة إلى التفرد بالمهارات في هذه الخلية ينبغي ان تكون قيمة، اي ان المنافع الاستراتيجية تتجاوز الكلفة البيروقراطية التي ترتبط ب تطوير هذه المهارات (Lepak and Snell,1999:36).

- (أ) نموذج التوظيف: ضمن هذه الظروف تمتلك المنظمة كل من الدافع الاستراتيجي والمالي من أجل التطوير الداخلي . ويرى المنظرين في مجال رأس المال البشري بان المهارات الخاصة التي يجري تطويرها تكون غير قابلة للتحويل، بالإضافة إلى ذلك ، فان التطوير الداخلي لرأس المال البشري سيساعد المنظمة على ادراك فائدة هؤلاء الافراد عبر القيمة المحتملة التي سيخلفونها . وان الافراد في هذه المجموعة من المهارات يمتلكون قدرات قيمة ومتفردة فيمكن ان يتم النظر إليهم كافراد جوهريين، الذين يكونون كمصدر للميزة التنافسية.
- (ب) علاقات التوظيف : ان مصطلح علاقات التوظيف لهذه ال فئة من الافراد، استخدم التركيز المنظمة على العلاقات لوصف التبادلات غير المحددة - open ended exchanges، بين اصحاب العمل والافراد، فتركيز المنظمة على علاقات التوظيف يمكن ان ينظر إليه كتشجيع لتعدد الاستثمارات المؤثرة من جانب اصحاب العمل والافراد في تطوير المهارات الحرجة التي تحتاجها المنظمة. وأن الاستثمارات والاحتواء بعيد الامد هو السمة المميزة لهذا النوع من علاقات التوظيف . ويمكن ان تعتمد المظمات على التركيز على العلاقات من أجل استخراج مدى واسع من سلوكيات الافراد وزيادة حافز الافراد للمضي في التعلم التنظيمي(Lepak and Snell,1999:36).
- (ج) شكل الموارد البشرية : من أجل تكوين ودعم علاقات التوظيف التي تركز عليها المنظمة، فالمنظمات من المحتمل ان تلجأ إلى الالتزام على اساس نظم الموارد البشرية . الذي يساعد على احتواء العاملين ويعظم من العوائد التي تحققها المنظمة في الاستثمار برأس المال الاستراتيجي (Lepak and Snell,1999:37).

### الخلية رقم (٢) اكتساب رأس المال البشري

تحتاج هندسة الموارد البشرية ان تركز على الانواع الاخرى من رأس المال البشري غير التي جرى تناولها في الخلية (١) من أجل الوصول بالاداء إلى الحد الأقصى، ورأس المال البشري في الخلية (٢) يكون قيم وبنفس الوقت متوفر في سوق العمل . وبسبب قيمة هذه المهارات، فالمنظمة يكون لديها حافز لتوظيف هؤلاء الافراد . وان هذه المهارات ضمن هذه الخلية لاتكون فريدة أو خاصة ويفترض المنظرين في رأس المال البشري بان المدراء يكثرون مترددين في الاستثمار في التطوير الداخلي، اذ يفترض البعض ان الافراد مع المهارات العامة يمكن ان يتروكوا للمنظمة وبذلك يتحول استثمار المنظمة إلى منظمة اخرى.

(أ) نموذج التوظيف: تسعى المنظمات إلى حل الضغوطات التي تواجهها من خلال الاكتساب من السوق . ويمكن نموذج الاكتساب المنظمات من الحصول على

منافع المهارات القيمة. وفي عملية الاكتساب تترك المنظمة المنافع بشكل سريع من خلال معدلات الانتاج (Lepak and Snell, 1999:38).

(ب) علاقات الاستخدام : تعكس علاقات الاستخدام في الخلية (٢) طبيعة نمط الاكتساب، إذ ان الافراد يمتلكون اسهامات قيمة ولكن ليست متفردة . ولادارة هؤلاء الافراد تحاول المنظمات ان تؤسس علاقات استخدام تكافلية على اساس منافع متعددة. ومن المحتمل ان يكون هذا النوع من الافراد اقل التزاماً بالمنظمة ويميلون إلى وظائف اخرى.

(ج) شكل الموارد البشرية: في الموقف الذي يركز على نموذج اكتساب رأس المال البشري وعلاقات التوظيف على اساس تكافلي، فان هندسة الموارد البشرية من المحتمل ان تركز على التوظيف ونشر المهارات بشكل فوري للقيام بأسهامها (Lepak and Snell, 1999:38).

(٣) الخلية رقم (٣) التعاقد راس المال البشري

بينما تركز كل من الخلية (١) و (٢) على تطوير رأس المال البشري داخلياً ضمن المنظمة، فان الخلية (٣) و(٤) تمثل راس المال البشري الذي يكون من الناحية الفنية خارجياً . وتمثل الخلية الثالثة راس المال البشري الذي يكون عام ومحدود من حيث القيمة الاستراتيجية . اذ يصف معرفة عامة ومهارات يمكن الحصول عليها بسهولة من سوق العمل. ويؤدي التفرد المحدود لهذه المهارات إلى تقليل اندفاع المنظمات إلى استثمار مواردها في تطوير مثل هذه الفئة . وفي الحقيقة، وبسبب وجود مصادر بديلة لهذه المهارات، فان المنظمات تتجه نحو تقلص كلف التوظيف من خلال التعاقد الخارجي.

(أ) نموذج الاستخدام : كلما تزداد كفاءة التجهيز وتنخفض المخاطر المتصلة في الترتيبات التعاقدية فان المنظمة ستكون قادرة على التعاقد بدون المخاطرة بموقفها التنافسي. وعلى الرغم من اشتراط العلاقات التعاقدية على اداء العمل في مبنى المنظمة المتعاقدة، فيوجد تزايد في تعاقد الافراد للعمل في موقعهم فالعمل المؤقت، والتأجير ، واشكال اخرى يمكن ان تظهر ضمن هذه الفئة (Lepak and Snell, 1999:39).

(ب) علاقات التوظيف : عندما يتحدد ارتباط الافراد بالمنظمة، وعندما تكون توقعات الاداء المطلوب واضحة، فان العقد النفسي يكون عبارة عن صفقة، فالتركيز يكون قصير الامل. فعلاقات التوظيف التي تركز على العمل فانها تصف المواقف التي بها يمتلك الافراد متطلبات اداء محددة ويكون ارتباطهم بالمنظمة محدود ايضاً.



ج) شكل الموارد البشرية: تتشابه علاقات التوظيف على اساس التكافلي مع الصفقة من حيث طبيعته ا. والاختلاف يكمن في مدى السلوكيات والتوقعات المطلوبة من الافراد ومستوى اسهامهم. لذلك في عقود العمل التي تتخذ طبيعة الصفقة، ينبغي ان تركز أنشطة الموارد البشرية على ضمان اذعان الافراد لشروط العقد مقابل تنفيذ المسؤوليات الواسعة والادوار التنظيمية المفترضة (Lepak and Snell, 1999:39).

٤) الخلية رقم (٤) تكوين تحالفات لرأس المال البشري: تحتوي هذه الخلية على رأس مال بشري متفرد ولكن ليس له دور فاعل في تكوين قيمة للزبون، ويفترض منظري النظرة المعتمدة على الموارد بان الامكانية المحدودة لهذه المهارات في تكوين القديم ة ستقل من اهمية امتلاك مثل هذه المهارات (Lepak and Snell, 1999:40).

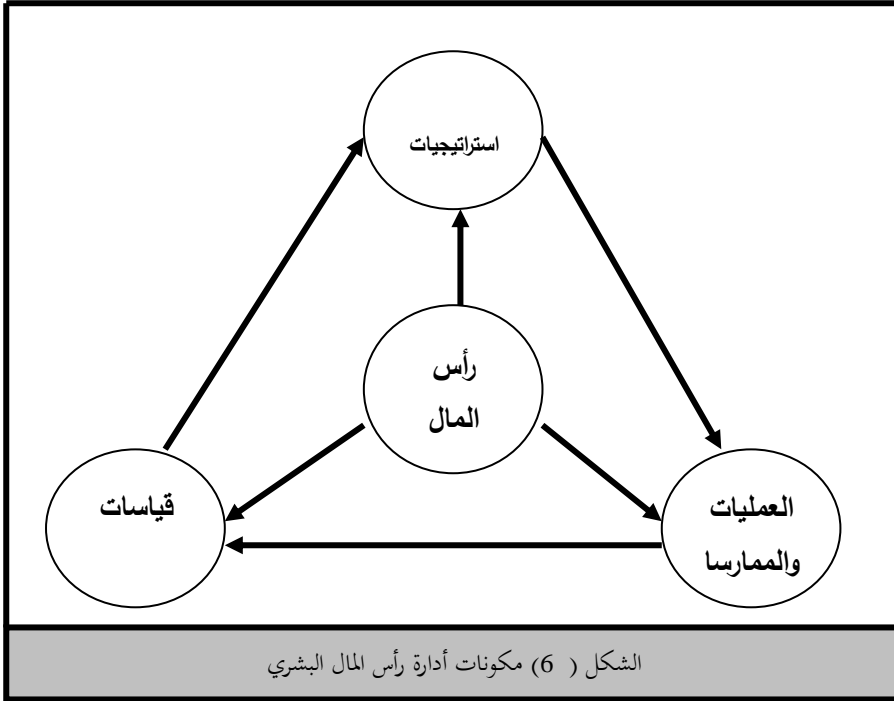
أ) نموذج التوظيف: بعض الاشكال المتفردة لرأس المال البشرية تكون ذات قابلية اقل للنقل والتحديد من المهارات العامة. وفي مثل هذه الحالة تواجه المنظمات تناقض، فانها تشجع وبشكل متزامن استخدام التوظيف الخارجي والداخلي. ويمكن ان تقدم بعض انواع التحالفات نموذج توظيف هجين يمزج بين النموذج الداخلي والخارجي للتغلب على المشاكل الموجودة. ويستخدم الباحثين مصطلح التحالف للإشارة إلى العلاقات الخارجية التي بها كل شريك يسهم في النتيجة المشتركة.

ب) علاقات التوظيف: بسبب طبيعة التبادل، فيمكن ان تخلق التحالفات علاقات توظيف متناقضة. اذ تتطلب التحالفات، المشاركة في المعلومات، الثقة، وتشجيع التبادل والعاون. وبدون مشاركة المعلومات فان الشراكة في احسن الاحول لن تؤدي إلى كثر من تجميع للموارد، وبدن ثقة فان الشركاء لن يقدم و المعلومات القيمة التي يحتاجها الشريك الاخر للتصرف على اساسها.

ج) شكل الموارد البشرية: على الرغم من ان التحالفات تتضمن ترتيبات هيكلية لكل الشركاء للتمكن من العمل مع البعض لتحقيق منفعة التدايب. ويشجع نظام الموارد البشرية ويكافء التعاون، وكما تكون مشاركة المعلومات ضرورية (Lepak and Snell, 1999:41).

### سابعاً: الادارة الشاملة لرأس المال البشري

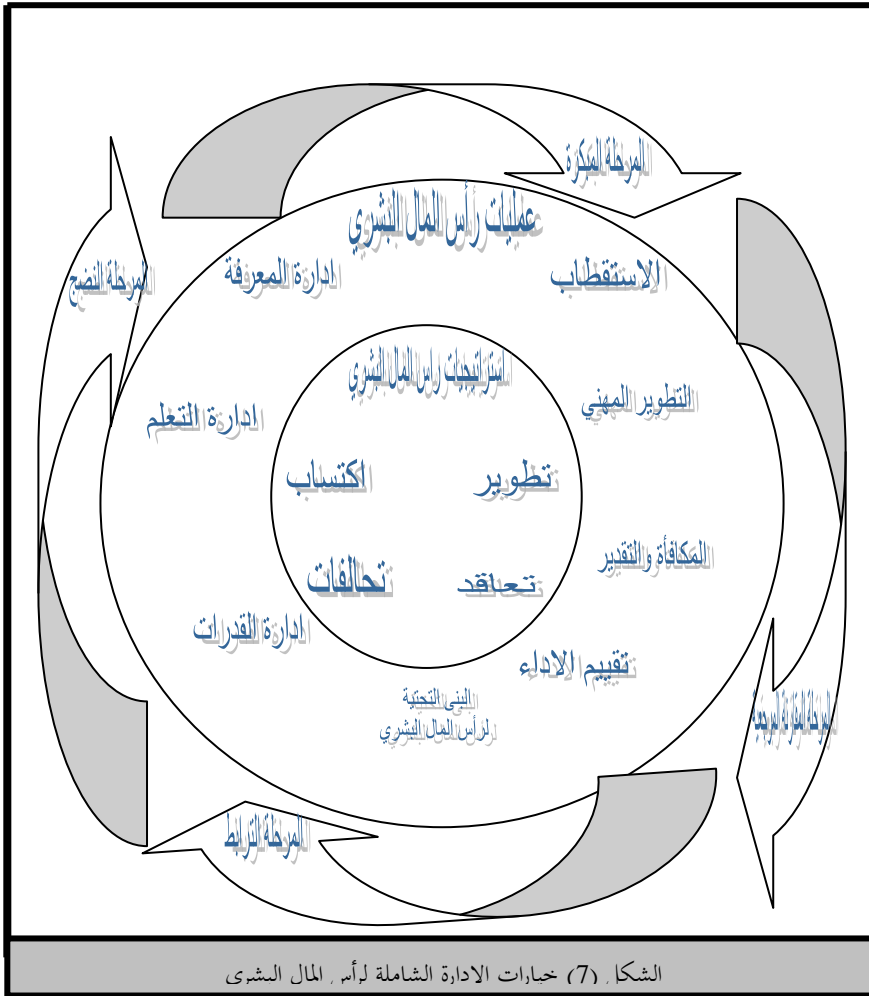
بعد استعراض مفهوم رأس المال البشرية، وعرض الاسه امات الاساسية التي جرى تقديمها في مجال رأس المال البشري، سيجري تقديم نموذج يمكن من خلاله ان يقوم المتخصصون في مجال الموارد البشرية من وضع استراتيجيات وممارسات شاملة في مجال ادارة رأس المال البشري . ومن اجل تطوير هذا النموذج جرى الاعتماد على ثلاثة اسهامات اساسية الاول يتعلق بقياس نضج رأس المال البشري والذي يجري فيه قياس رأس المال البشري ، والمستوى الثاني يتعلق بعمليات رأس المال البشري والذي يجري فيه تطوير ممارسات الموارد البشرية في مجال ادارة رأس المال البشري، واخيراً المستوى الثالث يتعلق باستراتيجيات رأس المال البشري والتي يجري من خلالها تحديد مجالات الاستثمار في رأس المال البشري. والشكل الاتي يوضح ذلك.



ويظهر من هذا الشكل وبوضوح، ان الادارة الفاعلة لرأس المال البشري لا بد ان تتضمن على استراتيجيات اساسية يجري من خلالها تحديد طبيعة رأس المال البشري الذي تنوي المنظمة ان تستثمر فيه، ومجالات هذا الاستثمار . اما على مستوى الممارسات، فهي ترتبط بممارسات الموارد البشرية التي ينبغي ان تكون

موجهه نحو التعامل مع رأس المال البشري. وبالإضافة إلى الممارسات الأساسية، ينبغي ان تركز ادارة الموارد البشرية وفق الدور الجديد الذي تسعى إلى ان تقوم به مجموعة من العمليات والممارسات المتطورة التي تتسجم مع طبيعة هذا التوجه. و أخيراً يأتي بعد القياس والذي يهدف إلى تشخيص طبيعة رأس المال البشري الموجود حالياً، ومستوى التقدم الذي يجري تحقيقه في مجال الاستثمار في هذا المجال، ومدى ارتباط قدرات رأس المال البشري الذي يجري تطويره مع احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية.

والشكل في ادناه يقدم حزمة من الخيارات التي يمكن ان تتبناها المنظمة على كل مستوى من هذه المستويات الثلاثة، والتي من خلالها يمكن ان تحقق الادارة الشاملة لرأس المال البشري.



## المبحث الثالث الاستنتاجات

- (١) لا يمكن لمنظمات الاعمال ان تحقق نجاح في استثمارها برأس المال البشري بدون وجود فلسفة وقناعات متجذرة في ثقافة المنظمة باهمية هذا التوجه في تحقيق النجاحات المستقبلية.
- (٢) ان عدم الاهتمام بمفهوم رأس المال البشري كممارسة ادارة معاصرة ، لن يؤدي إلى تراجع الاداء ولكن سيؤدي إلى خروج منظمات الاعمال من الاسواق.
- (٣) يسهم الاستثمار في رأس المال البشري بشكل مباشر في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، اذ ان اغلب ابعاد الميزة التنافسية المستدامة تنطبق على طبيعة تكوين رأس المال البشري.
- (٤) بسبب الطبيعة التي يتسم بها رأس المال البشري ضمن المنظمة فانه يتطلب تكامل بين أنشطة مختلفة، والذي ينعكس بشكل مباشر على النماذج المقترحة للتعامل مع رأس المال البشري في منظمات الاعمال التي تتكون من اكثر من مستوى هذا من جانب، ومن جانب اخر فان رأس المال البشري في حد ذاته يختلف في تفردة مما يتطلب ممارسات مختلفة ضمن الأنشطة ذاتها على اساس التفرد المتحقق.
- (٥) بدون وجود قياسات لرأس المال البشري، لن تتمكن الموارد البشرية من استيعاب دورها الجديد وتطوي ممارساتها في مجال الاستثمار في رأس المال البشري.

## قائمة المصادر

1. Gates. s & Langevin. P , (2010), "**Human capital measures, strategy, and performance: HR managers' perceptions**", Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 23 Iss: 1 pp. 111 – 132.
2. Chen.H.M & Lin.K.J, (2004), "**The role of human capital cost in accounting**", Journal of Intellectual Capital, Vol. 5 Iss: 1 pp. 116 – 130.
3. Beattie. V& Smith .S.J, (2010), "**Human capital, value creation and disclosure**", Journal of Human Resource Costing & Accounting, Vol. 14 Iss: 4 pp. 262 – 285.
4. Cantrell. S & Benton. J.M & Laudal.T & Thomas.R.J , (2006), "**Measuring the value of human capital investments: the SAP case**", Strategy & Leadership, Vol. 34 Iss: 2 pp. 43 – 52.
5. White. L.N, (2007), "**A kaleidoscope of possibilities: strategies for assessing human capital libraries**", The Bottom Line: Managing Library Finances, Vol. 20 Iss: 3 pp. 109 – 115.
6. Kulvisaechana. S, (2006), "**Human capital development in the international organization: rhetoric and reality**", Journal of European Industrial Training, Vol. 30 Iss: 9 pp. 721 – 734.
7. David P. Lepak and Scott A. Snell "**(1999) The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development**" The Academy of Management Review, Vol. 24, No. 1 ,pp. 31-48 .
8. BAPTISTE. I (2001)" **EDUCATING LONE WOLVES: PEDAGOGICAL IMPLICATIONS OF HUMAN CAPITAL THEORY**" ADULT

- EDUCATION QUARTERLY, Vol. 51 No. 3, May ,184-201.
9. Davidsson, & Honig& Benson (2003) "**The role of social and human capital among nascent entrepreneurs**". *Journal of Business Venturing* 18(3):pp. 301-331.
  10. Khasawneh. S (2010) "**Human capital planning in higher education institutions:A strategic human resource development initiative in Jordan**"*International Journal of Educational Management* Vol. 25 No. 6,pp. 534-544
  11. Becker.B.E & Huselid. M.K (1998) "**HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS AND FIRM PERFORMANCE :A SYNTHESIS OF RESEARCH AND MANAGERIAL IMPLICATIONS**" *Research in Personnel and Human Resources Management*, Volume 16, pages 53-101 JAI Press Inc .
  12. Yaping.L &Jingfang.J (2007) "**HUMAN CAPITAL INVESTMENT FOR FIRM: AN ANALYSIS**"*Management Science and Engineering*, Vol.1 No.2 December.
  13. Perez.J.R & Pablos.P.R, (2003),"**Knowledge management and organizational competitiveness: a framework for human capital analysis**", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7 Iss: 3 pp. 82 – 91.
  14. Young.S , (2005),"**10 steps to successful human capital management**", *Strategic HR Review*, Vol. 5 Iss: 1 pp. 24 - 27