



معلومات البحث

أستلم: 01-03-2019
المراجعة: 01-04-2019
النشر: 01-05-2019

إدارة رأس المال البشري كمقاربة حديثة لإدارة الموارد

البشرية؟

أ.د. عبد الناصر موسي

أستاذ التعليم العالي

جامعة بسكرة – الجزائر

Abdennacer.moussi@univ-biskra.dz

Printed ISSN: 2314-7113

Online ISSN: 5809-2289

الملخص

لم تمر فترة طويلة على صدور كتاب مايكل بورتر الذي بين فيه أن المنظمات تستطيع كسب ميزة تنافسية من خلال تفاعلها مع متغيرات بيئتها الخارجية ، حتى ظهرت دراسات كثيرة تبين أن هذه الميزة لا تتأتى من البيئة الخارجية فحسب بل و من البيئة الداخلية أيضا، وبالخصوص من خلال الاستفادة القصوى من معارف ، قدرات ومهارات الموارد البشرية، أي من خلال الاستفادة من رأس المال البشري الذي تتوفر عليه المنظمة. ومع انتقال اقتصاد الدول المتقدمة من اقتصاد صناعي إلى اقتصاد مبني على المعرفة زادت حاجة المنظمات إلى رأس المال البشري أكثر فأكثر حتى تحول العمال بهذه المنظمات إلى رأسماليين ليس من خلال امتلاكهم لأسهم في هذه المنظمات ، ولكن من خلال امتلاكهم لمعارف، خبرات، مهارات، ومعلومات ذات قيمة اقتصادية.

هدفنا في هذه الورقة مزدوج أولا إبراز أهمية الموارد البشرية وإدارتها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، وثانيا تبيان أن الاهتمام المتزايد بمعارف، قدرات ومهارات الموارد البشرية، خاصة منذ التسعينات من القرن العشرين ، أدى إلى تغير في

اهتمامات وممارسات وحتى هيكل إدارة الموارد البشرية، ومنه الإجابة على التساؤل التالي : هل يمكن اعتبار إدارة رأس المال البشري مقارنة حديثة لإدارة الموارد البشرية؟

الكلمات المفتاحية: إدارة البشر، إدارة الموارد البشرية، إدارة رأس المال البشري، رأس المال البشري، الميزة التنافسية.

Abstract

Not long after the publication of Porter's book in which he indicated that organizations can gain competitive advantage through interaction with external environment variables, many studies have appeared showing that this feature does not come only from the external environment but also from the internal environment, and in particular through the maximum utilization of the knowledge, capabilities and skills of human resources, i e through taking advantage of the human capital available in the organization. With the shift in the economy of developed countries from an industrial economy to an economy based on knowledge the need of organizations to human capital increased more and more compared to their need to physical capital, which made the workers of these organizations became capitalists not by owning shares, but by owning expertise, skills, and economically valuable information.

Our goal in this paper is twofold, first to highlight the importance of human resources and their management in achieving competitive advantage for organizations; Second to show that the growing interest in human resources' knowledge, capabilities and skills since the nineties of the last century has led to a change in the interests, activities and even structure of human resources management, which leads us to ask the following question: Can human capital management be considered a modern approach to human resources management?

Keywords : people management, human resources management, human capital, human capital management, competitive advantage.

لم تمر فترة طويلة على صدور كتاب مايكل بورتر (Porter, 1985) الذي بين فيه أن المنظمات تستطيع كسب ميزة تنافسية من خلال تفاعلها مع متغيرات بيئتها الخارجية ، حتى ظهرت دراسات كثيرة تبين أن هذه الميزة لا تتأتى من البيئة الخارجية فحسب بل و من البيئة الداخلية أيضا (Barney J., 1991)، شريطة أن تتوفر العناصر الداخلية على مجموعة من الخصائص وهي: أن تكون قادرة على خلق قيمة، أن تكون نادرة، غير قابلة للتقليد أو الإحلال. وأضاف على ذلك رايت وآخرون (Wright et all, 1994) أن الموارد البشرية بالمنظمة يمكن أن تتوفر فيها الشروط التي حددها بارني من اجل أن تكون مصدر لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة (sustainable source of competitive advantage). وأكد على ذلك جيست (Guest, 1990) عندما قال أن المنظمات تستطيع أن ترفع من أدائها إذا تمكنت من رفع دافعية وولاء موظفيها، الأمر الذي يمكن أن يتأتى من زيادة الثقة بهم وبقدراتهم من جهة وبتكليفهم بمهام بما قدر من التحدي من جهة أخرى.

خلاصة ما سبق أن الموارد المالية والتكنولوجية لم تعد هي المصادر الداخلية الأساسية للميزة التنافسية بل قدرات ومعارف وخبرات الأفراد العاملين- أي رأس المال البشري بالمنظمة. لقد أكد على هذه الخلاصة بارني وورايت (Barney J. & Wright P., 1998) في نهاية القرن الماضي عندما أشاروا إلى أن الميزة التنافسية الحقيقية يمكن أن تتأتى من خلال الاستفادة من الموارد البشرية التي تتوفر عليها المنظمة، أي من خلال الاستفادة القصوى من معارف ، قدرات ومهارات الموارد البشرية.

صاحب هذه النتيجة نقاش بين الكثير من المفكرين في مجال الموارد البشرية حول مصدر الميزة التي نتكلم عنها، وهل تتحقق من خلال الموارد البشرية بحد ذاتها أم من خلال الإدارة الفعالة لها. والخلاصة التي توصل إليها الكثير ومنهم (Petit & Bengue, 2001) أن الميزة التنافسية لا تتحقق إلا بتوحيد الجهود والتنسيق الفعال لدور كل من الموارد البشرية وإدارتها

في تعزيز الفعالية التنظيمية و القدرة التنافسية، بمعنى أن كلا الطرفين ضروريان لتنمية والحفاظ على الميزة التنافسية. على سبيل المثال أشار كل من لادو وويلسون (Lado and Wilson ,1994)، غرانت (Grant ,1998) ، براهالاد وهامل (Prahalad and Hamel 1990)، علي السلمي (السلمي ، 1997) على أن مجرد الحصول على موارد بشرية ذات قدرات فردية عالية لا يؤدي إلى خلق أو استدامة الميزة التنافسية ، وبينوا أن امتلاك كفاءات أساسية من الموارد البشرية لا يتم إلا من خلال امتلاك قدرات تنظيمية فعالة ، وهذا يعني أن الحصول على مورد بشري بجودة عالية يتطلب دعم من إدارة فعالة للموارد البشرية حتى يكون هذا المورد ذو قيمة تنافسية للمنظمة. و أكد على ما سبق كذلك كاموش (Kamoche,1999) بقوله أنه إذا كانت الموارد البشرية تساهم في خلق و تنمية الميزة التنافسية من خلال " سلوكياتها التنظيمية المبنية على الخبرة" ، فإن إدارة هذه الموارد هي التي تقود إلى امتلاك القدرة التنظيمية الضرورية لمواءمة مجهودات الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة ، بالإضافة إلى حماية والمحافظة على هذه الموارد .

وعلى هذا الأساس وخاصة بعد انتقال اقتصاد الدول المتقدمة من اقتصاد صناعي يعتمد على موارد الإنتاج التقليدية إلى اقتصاد مبني على المعرفة ، زاد إدراك المنظمات لأهمية مواردها البشرية ، فأصبحت تنظر إليها الى طريقة إدارتها بأنها المصدر الأساسي للميزة التنافسية و لتحقيق التقدم المنشود في هذا الاقتصاد. من هنا تغير الاهتمام بإدارة البشر في المنظمات التي تسعى إلى النجاح والاستمرار في الاقتصاد الجديد من مجرد إدارة لأعداد من الأفراد إلى توفير وإدارة نوعية معينة من الأفراد يمتلكون معرفة، مهارات وقدرات إبداعية خاصة أتفق على تسميتهم برأس مال بشري. وهذا ما جعل بعض المفكرين ينادون بإتباع مقاربة جديدة في إدارة البشر في المنظمات سموها إدارة رأس المال البشري التي تركز على الفئة المتميزة بدلا عن الإدارة التقليدية للموارد البشرية.

من الأوائل الذين أكدوا على أهمية تكوين والاهتمام وحسن إدارة رأس المال البشري في المنظمات المفكر الإداري الكبير بيتر دراكر (Nonaka I., 2007) عندما أشار إلى أن رأس المال الحقيقي لأي منظمة يتمثل في "مجموعة الموارد والقدرات

الخاصة التي تمنح المنظمة الميزة التنافسية المعتمدة على الابتكار والتحسين المستمر أي في رأسمالها البشري". فما هي إدارة رأس المال البشري؟ وما هي الفروقات- إن وجدت- بينها وبين إدارة الموارد البشرية؟ وهل يمكن اعتبارها مقاربة جديدة لإدارة البشر بالمنظمة أم مجرد تسمية جديدة لإدارة الموارد البشرية؟

قبل الإجابة على هذه الأسئلة سنحاول أولاً التطرق للتطورات التي حدثت في مجال إدارة البشر في المنظمات خلال العقود الأخيرة.

تطور دور إدارة الموارد البشرية بالمنظمة

إدارة الموارد البشرية هي إحدى الإدارات الرئيسية والأساسية في المنظمات التي تأخذ بالفكر الإداري الحديث، ويتركز عملها على جميع الموارد البشرية التي تعمل داخل المنظمة، فهي تهتم بكل ما يتعلق بهذه الموارد من قبل التحاقها بالعمل وحتى انتهاء خدمتها. لقد ساهمت التطورات والتحديات الكبيرة التي حدثت في العقود الأخيرة في جميع المجالات (الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية،... الخ) في تطوير مفهوم إدارة الموارد البشرية الذي حظي باهتمام كبير من طرف الأكاديميين والممارسين على حد سواء. ونتيجة لهذا الاهتمام مرت إدارة الموارد البشرية في ظرف قرن من الزمن - أو أكثر قليلاً - بعدة مراحل بدءاً بمكتب بسيط يهتم بمنح أجور الموظفين إلى إدارة مستقلة تحتل مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي للمنظمة إلى درجة أنه أصبح ينظر لها كشريك استراتيجي للإدارة العليا، خاصة إذا كانت تقوم بوظائفها من خلال إستراتيجية تشتمل على رؤية ورسالة وأهداف وسياسات تصب في الإستراتيجية العامة للمنظمة.

ويعكس هذا التطور مدى الاهتمام بالموارد البشري (الموظف) وبطريقة إدارته اللذان أصبح ينظر لهما على أنهما المصدر الأساسي للمنافسة وتحقيق الميزة التنافسية، وهذا ما أكد عليه كل من هاميل وبراهالاد (Prahalad & Hamel, 1993) عندما أشارا إلى أن الموظفين وطريقة إدارتهم يلعبان دوراً مهماً في نجاح أي منظمة ويشكلان مصدراً لخلق القيم

وتكوين مزايا تنافسية مستدامة، كما دعم هذه القناعة جيفري فيفر J. Pfeffer في كتابه "الميزة التنافسية من خلال الأفراد" Competitive Advantage Through People (Pfeffer, 1994,) عندما أشار إلى أن الموارد البشرية التي تتسم بالولاء والالتزام هي المورد الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة.

إذن الحقيقة المهمة التي يركز عليها الفكر الإداري الحديث أن المورد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن نحصل عليه، بل لا بد من الاعتناء به وكسب ولائه وتنمية قدراته في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع باقي إدارات المنظمة. وتعتبر الوظيفة الأساسية الأولى «جذب الموارد البشرية» نقطة الانطلاق في مهام إدارة الموارد البشرية والتي يمكن القيام بها من خلال استقطاب أفضل الكفاءات وتوجيهها لشغل الوظائف التي تناسب قدراتهم وكفاءاتهم، ويتم ذلك من خلال التوفيق بين الوظائف المختلفة في المنظمة وبين الأفراد الذين يشغلونها- أو المحتمل أن يشغلوها .

التحديات الجديدة التي تواجهها إدارة الموارد البشرية:

في العقود الأخيرة فرض التطور الذي يشهده سوق العمل، بالإضافة إلى تداعيات العولمة، والتطور التكنولوجي و الديمغرافي ضغوطا على المنظمات والموظفين العاملين بها، فمن جهة المنظمات تسعى لجذب والحفاظ على أفضل الموظفين، ومن جهة أخرى فان الموظفين يبحثون عن أفضل الفرص لأنهم أصبحوا متطلبين أكثر من أي وقت مضى، وواعين ومدركين لكل فرصهم وقيمهم. هذا الضغط المزدوج جعل وظيفة الموارد البشرية تخضع لمتطلبات وتحديات جديدة منها:

- حدة المنافسة وسرعة التغير مما تطلب توافر موظفين ذوي أداء والتزام عاليين من اجل النجاح. و هنا يمكن القول أن المنظمات التي تشجع الإبداع والمنافسة بين الموظفين وتكافئ الولاء فقط ستكون قادرة على كسب اهتمام

المزيد من المواهب في سوق العمل. أن النجاح في المنافسة في سوق العمل على هذا النوع من الموظفين أصبح شرطاً أساسياً لنجاح المنظمات في الوقت الحاضر وفي المستقبل.

- تغير القيم عند الموظفين Employee's Values، هذه القيم التي يستخدمها الموظفين في المفاضلة بين المنظمات، والتي يكمن البعض منها في: التقدم الوظيفي، الرعاية الصحية، الخدمات الاجتماعية، المرونة في العمل.... الخ

- التغير في قيم وتوقعات الأجيال الجديدة وما استدعى من استخدام أساليب مختلفة في التعامل معهم وهذا ما زاد تحدياً إضافياً لإدارات الموارد البشرية في المنظمات.

هذه التحديات فرضت على إدارة الموارد البشرية في سبيل تحقيقها لميزة (أو مزايا) تنافسية أو المحافظة على ميزة مكتسبة أن يكون لها نظرة مختلفة عن ما كانت عليه الأمور في السابق. فمسئولي هذه الإدارة مطالبين أن يكونوا خبراء في كيفية الاستفادة من المواهب البشرية الموجودة بمنظمتهم بهدف تحقيق هذه الميزة التنافسية. فهم مطالبين بإظهار حساسية جديدة لكافة القدرات البشرية، ومواءمة الجهود التي يبذلونها مع الإستراتيجية والأهداف العامة للمنظمة، ودمج مختلف أنشطة الموارد البشرية بحيث يكون الأفراد على الدوام محفزين على تحقيق الأهداف المرجوة.

من إدارة المستخدمين إلى إدارة رأس المال البشري

إن زيادة الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمة واعتبار ما يمتلكون من مهارات ومعارف رأس مال يضاهي في أهميته رأس المال المادي لم يكن وليد الصدفة ، ولكن جاء نتيجة تحولات وتطورات حدثت على مدى مراحل مختلفة ، نحاول التطرق لها باختصار في الفقرات التالية.

شكل (1): تطور إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحث

في بداية تشكل المنظمات الصناعية الكبيرة التي ظهرت بعد الثورة الصناعية، لم تكن هناك وحدات متخصصة في إدارة البشر، فأُسندت ممارسات مثل استقطاب العمال ورعايتهم (توظيفهم، تعويضهم، مسك ملفاتهم،...) لقسم المحاسبة (Liger P., 2007) غير أن زيادة حجم المنظمات بزيادة الطلب على السلع المنتجة أدى إلى التوسع في مثل هذه الممارسات بالإضافة إلى استحداث ممارسات جديدة مثل احترام شروط العمل والعلاقات الصناعية والتعامل مع النقابات العمالية مما زاد من عبء العمل في قسم المحاسبة فاستدعى الأمر إنشاء أقسام خاصة للعناية بهذه الممارسات، عادة تحت تسمية "قسم المستخدمين" (انظر شكل رقم 1) ، بدون أن يؤدي هذا التغيير إلى أي زيادة في الاهتمام بالعمال.

لم تستمر هذه الوحدة الإدارية- قسم المستخدمين- لفترة زمنية طويلة لأن المشرفين عليها لم يتمكنوا من توفير كل المتطلبات المتعلقة بالأداء الأمثل وتحقيق حاجات كل من الإدارة والعمال، فاستدعت الحاجة إلى إنشاء إدارة مستقلة سميت بـ "إدارة الأفراد" تشرف بالإضافة للممارسات سابقة الذكر على توفير الخدمات والرعاية الصحية والاجتماعية للعمال كما تعمل على الوساطة بين الإدارة العليا وبين العاملين. لقد نشأت إدارة الأفراد بهدف العمل على توجيه الاهتمام بتوظيف العمال وتدريبهم و تنمية مهاراتهم وإنتاجيتهم للوصول إلى مستوى أمثل في إنتاجية المنظمة . الفرق بين إدارة الأفراد وقسم

المستخدمين هو أن إدارة الأفراد اهتمت بجميع المستويات من العمال بالإضافة إلى كونها أصبحت تمثل الإدارة المنفذة لإرادة الإدارة العليا في إدارة شؤون الموارد البشرية وتنظيم أدايتهم والاهتمام بتنميتهم وتدريبهم .

منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي وبسبب عوامل اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وإدارية دفعت مدرسة إدارة الموارد البشرية (سيدي صالح، 2016) باتجاه انتهاج مفاهيم جديدة لم تكن مطروحة في السابق مما أدى إلى نجاح أفكارها لأنها تصب في تطوير العلاقة بين إدارة الأفراد وبين إدارات المنظمات لتحقيق التنسيق الدائم بينهما للوصول إلى مستوى عالي من الفهم المشترك للمصالح، ليؤدي بالنتيجة إلى تحقيق أهداف المنظمة بأقل التكاليف وبفترات زمنية أقصر، إضافة إلى امتلاك المنظمة لموارد بشرية يدفعون بالعمل دوماً إلى النجاح. لقد تسببت العوامل المشار إليها أعلاه بالإضافة إلى الظروف الاقتصادية المتجددة من النصف الثاني من القرن العشرين إلى انتقال تسمية الوحدة الإدارية المتخصصة في شؤون العاملين من "إدارة الأفراد" إلى "إدارة الموارد البشرية" (HRM) Human Resources Management ، أسند لهذه الأخيرة دوراً أكثر أهمية في تحقيق أهداف المنظمة.

تتركز ممارسات إدارة الموارد البشرية عادة في الممارسات التالية: التخطيط، الاختيار والتعيين، التدريب، التقييم، التعويض والتحفيز ولو أن ارمسترنق (زايد، 2003) يجمع هذه الممارسات في ثلاث مجموعات رئيسية حسب الهدف المنشود منها وهي الجذب، المحافظة وتنمية الموارد البشرية والتي يعبر عنها باختصار 3Rs .

شكل رقم(2): الممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية

الهدف من هذه الممارسات	ممارسات إدارة الموارد البشرية
جذب الموارد البشرية Recruit	- تحليل وتصميم الوظائف - تخطيط الموارد البشرية - الاختيار والتعيين
الحفاظ على الموارد البشرية	- الأجور والحوافز

Retain	- الأمن الوظيفي - مزايا العمل
Rouse	- الخدمات الاجتماعية - تقييم الأداء - التدريب والتنمية
تنمية الموارد البشرية	

المصدر: عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، جامعة القاهرة، 2003، ص 50

تميزت آخر مرحلة لتطور إدارة البشر والتي نعيشها منذ بداية الألفية الثالثة بوضوح الدور المهم الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في المساعدة على تحقيق أهداف المنظمات من خلال المزاجية - وهذا أمر منطقي - بين إستراتيجية هذه الإدارة وبين إستراتيجية المنظمة. فقد بينت الكثير من الدراسات والبحوث الأثر الكبير لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي والكفاءة الإنتاجية وزيادة مستوى ونوعية الإنتاج من بينها الدراسة التي قام بها Guest وآخرين سنة 2000 والتي يمكن تمثيل نتائجها في الشكل التالي:

شكل رقم (3): تطور دور إدارة الموارد البشرية

المنافسة على المواهب	المنافسة على الموارد والكفاءات	المنافسة على السلع والأسواق	
النظرة للأفراد على أنهم مستثمري مواهب	النظرة للأفراد على أنهم موارد ذات قيمة	ينظر للأفراد على أنهم عوامل إنتاج	النظرة للموارد البشرية
دور أساسي	دور مساهم	دور داعم	دور إدارة الموارد البشرية في الإستراتيجية
اعتبار رأس المال البشري المصدر الأساسي للميزة التنافسية	توجيه القدرات والكفاءات لتحقيق هدف الإستراتيجية	التوظيف، التدريب، الأجور، الخدمات	أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية

Source : Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal, Building Competitive Advantage Through People, MIT Sloan Management Review, Winter 2002.

يتضح من الشكل أعلاه تغير نظرة المنظمات للموارد البشرية وللإدارة التي تشرف عليهم في آن واحد. فمن جهة أصبح ينظر للأفراد على أنهم مستثمري مواهب واعتبارهم المصدر الأساسي للميزة التنافسية، ومن جهة أخرى تغيرت نظرهم لإدارة البشر في المنظمة من إدارة روتينية لتسيير شؤون العاملين إلى إدارة إستراتيجية تركز على منهج يستند إلى المبادرة والمبادرة

ومشاركة القرارات الإدارية العليا والتنفيذية في تخطيط وإدارة التغيير وبناء القدرات وتطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد، بمعنى أن مسؤولي إدارة الموارد البشرية لم يعودوا مطالبين بتنفيذ إستراتيجية المنظمة فقط بل مطالبين بلعب دور أكثر أهمية في كل من مجالي وضع، متابعة وتنفيذ هذه الإستراتيجية. الأمر الذي يساعد المنظمات بشكل كبير على دخول الأسواق العالمية رغم الصعوبات الموجودة في سبيل تحقيق ذلك .

مفهوم رأس المال البشري:

لقد أصبح مصطلح " رأس المال البشري" في الوقت الحاضر من المصطلحات شائعة الاستخدام في مجالي العلوم الاقتصادية والإدارية، رغم أن بدايات استخدامه ترجع إلى ستينات القرن العشرين، بعد صدور كتابات شولتز وبيكر (Cappelletti L.,2010)، أما المفهوم الدقيق لرأس المال البشري في المنظمة فلم يظهر على الساحة العلمية والفكرية إلا بعد جهود معتبرة للعديد من المفكرين الاقتصاديين والإداريين والتي -على الرغم من بعض التفاوت والاختلافات - كانت مجملها تصب في المفهوم العام لهذا المصطلح.

فحسب Stewart (عطية، 2009) فإن "رأس المال البشري هو كل المعرفة الموجودة في عقول عمالي المنظمة، سواء كانوا من المبدعين أو الأفراد العاديين، حيث أن لكل منهم مساحة من المعرفة الضمنية تتناسب وإمكانياته". ويشير Allègre (Bartlett & Ghoshal, 2002) أن "رأس المال البشري للمنظمة يتكون من مجموع عمالها، كفاءاتهم، خبراتهم المتراكمة، مشاركتهم وقدرتهم على الإبداع، ويمثل رأس المال البشري العنصر الأول من رأسمالها غير الملموس".

ويرى Becker أن "رأس المال البشري هو مجموعة الأصول التي يجلبها الفرد معه إلى المنظمة مثل التعليم، التدريب في الوظائف السابقة، العمر والخبرة المهنية وغيرها، وهي في مجموعها وتراكمها يطلق عليها رأس المال البشري، وهذه الأصول أو العناصر يفترض أنها تؤدي إلى إحداث تأثيرات إيجابية من شأنها زيادة قيمة الفرد في نظر المنظمة".

ويرى إيرينبرق وسميث (Ehrenberg & Smith , 1994) أن "رأس المال البشري يتمثل في مجموعة المهارات التي يؤجرها الأفراد العاملين لأرباب العمل".

ويشير تقرير OCDE لسنة 2008 أن "رأس المال البشري يتمثل في المعارف، الكفاءات والمهارة التي تصاحب العمال حتى يغادروا أماكن عملهم". ويذكر التقرير كمثال على ذلك: "القدرة على الابتكار، الإبداع، المهارة، الخبرة المهنية، الاستعداد للعمل الجماعي، مرونة العمال، التدريب والتكوين المنظم والتعلم... إلخ".

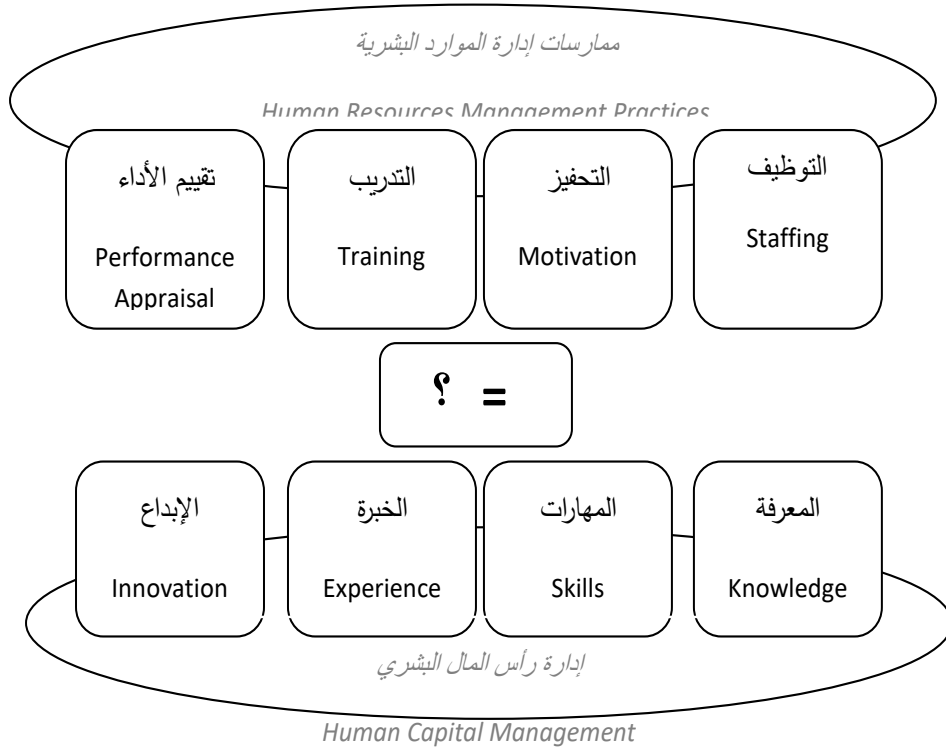
نستخلص من التعريفات السابقة أن رأس المال البشري:

- يرتكز بصورة أساسية في المعرفة والمهارات والخبرات التي يتمتع بها أفراد المنظمة علاوة على خصائصهم وسماتهم الشخصية وتوجهاتهم.
- يمكن الحصول عليه من خلال استغلال علاقة العمل التي تربط الأفراد بالمنظمة غير أن ملكيته تبقى للأفراد العاملين وليس للمنظمة.
- أن العائد المتوقع على الاستثمار في رأس المال البشري بالنسبة للمنظمة، يمكن أن يكون في شكل الزيادة في الأداء، زيادة الإنتاجية، المرونة، والقدرة على الابتكار الذي ينبغي أن ينتج عن توسيع قاعدة المهارات وزيادة مستويات المعرفة والكفاءة.

مفهوم إدارة رأس المال البشري

ماذا يعني إضافة كلمة إدارة إلى عبارة رأس المال البشري؟ هل يعني هذا أننا انتقلنا من مرحلة إدارة الموارد البشرية التي عرفناها منذ ثمانينات القرن الماضي إلى مرحلة جديدة يمكن تسميتها بمرحلة إدارة رأس المال البشري؟ وهل هذه الإدارة مختلفة تماما عن إدارة الموارد البشرية أم أنها تمثل جانبا فقط من هذه الإدارة يسלט الضوء على أهمية قياس رأس المال البشري؟ أم هل هي مجرد تسمية جديدة (موضة) لإدارة الموارد البشرية؟

شكل رقم(4): مقارنة إدارة رأس المال البشري بإدارة الموارد البشرية



المصدر: من اعداد الباحث

لم نجد في الأدبيات التي اطلعنا عليها اتفاقا حول الإجابة على هذه التساؤلات، وما استنتجناه هو وجود وجهتي نظر مختلفتين.

فأصحاب وجهة النظر الأولى يرون أن التغيرات الكثيرة التي حدثت ومازالت تحدث منذ نهاية القرن العشرين داخل المنظمات وفي بيئتها الخارجية تحتم اعتماد مقاربة جديدة لإدارة البشر تسمى "إدارة رأس المال البشري" تكون مناسبة أكثر للظروف الجديدة والمستجدة، ويؤكدون أن هذه الإدارة تحتوي (تشمل) إدارة الموارد البشرية وتتجاوزها، من حيث أنها تساهم في تحقيق القيمة المضافة للمنظمة ومن ثم الميزة التنافسية. وينطلق أصحاب هذه النظرة من قناعات مفادها:

- إدارة رأس المال البشري تنطلق من نقطة انطلاق مختلفة جوهريا يكون فيها لسلامة الفرد مكانة مركزية، تسمح باستخدام الإمكانيات الكاملة لرأس المال البشري.

- إدارة رأس المال البشري تدرج البعد الثقافي ضمن اختصاصاتها من خلال تقديم عددا من الأساليب التي يمكن من خلالها تحفيز ثقافة المنظمة بشكل فعال، إضافة إلى تحقيق الالتزامات المتبادلة بين الموظفين فيما بينهم والتزاماتهم تجاه المنظمة.

- إدارة رأس المال البشري تؤكد على خلق الالتزام عند الموظفين. الالتزام الذي يذهب أبعد من مجرد تبادل الخدمات تعاقديا، من خلال الحوار الدائم بين الأفراد والجماعات، والذي يؤدي إلى زيادة دافعية و تفاني الموظفين مما يؤدي في النهاية إلى إحداث تأثير مباشر وقوي جدا على تطوير الإنتاجية.

- إدارة رأس المال البشري تركز على تقييم أثر مساهمات الموارد البشرية في تحقيق الأداء، بالإضافة إلى تقييم فاعلية الإدارة التي تهتم بشؤونهم و ممارساتها وتطوير المقاييس التي تحسب عائد الأموال المستثمرة فيهم.

- إن إدارة رأس المال البشري تهدف إلى توفير التوجيه والإرشاد بشأن إدارة فعالة للموارد البشرية من خلال التحليل المنهجي، وقياس وتقييم مدى قدرة السياسات والممارسات في هذا المجال على خلق قيمة مضافة للمنظمة.

من بين من يتبنون وجهة النظر هذه هذه مايو (Mayo, 2001) الذي يرى 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، و يؤكد على أهمية استخدام القياسات لإثبات أن إدارة أفضل للبشر تحقق نتائج أفضل. ويؤكد على هذه الاختلافات Marrewijk و Timmers عندما يقولان انه إذا كانت إدارة الموارد البشرية مرحلة متقدمة من إدارة البشر في المنظمات مقارنة بإدارة الأفراد، فان إدارة رأس المال البشري تعتبر مرحلة أكثر تقدماً من مرحلة إدارة الموارد البشرية وبينان أهم الفروقات التي يراها بين كل من إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية من جهة وإدارة رأس المال البشري من جهة أخرى (انظر الشكل رقم 5).

أما أصحاب وجهة النظر الثانية فيشيرون إلى أنه لا يوجد ما يدعم نظرة Mayo أو Kearns أو Timmers و Marrewijk أو غيرهم في أن إدارة رأس المال البشري تختلف جذرياً عن إدارة الموارد البشرية ويرون ذلك في أن الكثير من الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية يطالب أصحابها بالنظر للموارد البشرية في المنظمات كأصول بدلاً من النظر لها كتكاليف. على سبيل المثال شدد كل من بير وآخرين في مقال لهما صدر في بداية الثمانينات (Beer et al 1984) على ضرورة إيجاد منظور طويل الأجل لإدارة البشر واعتبار الأفراد كأصول محتملة بدلاً من مجرد النظر لهم كتكاليف متغيرة. و في مقال آخر صدر في نفس السنة لفيبروم وآخرين (Fombrun et al, 1984) تم التأكيد وبكل وضوح على أن الأفراد يعتبرون أحد الأصول الأساسية التي يمكن للمديرين استخدامها لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمتهم.

إن هذا يتناقض مع وجهة النظر الأولى ويؤكد أن كل من إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث وإدارة رأس المال البشري كما تم تعريفها أعلاه يعاملان الأفراد العاملين في المنظمة كأصول بشرية - على الرغم من اعتراض الكثير من المفكرين ومنهم ويليام سكوت جاكسون William Scott-Jackson، مدير مركز البحوث التطبيقية في مجال إدارة الموارد البشرية في جامعة أكسفورد بروكس Oxford Brookes University على معاملة الأفراد كأصول ، لأن ذلك يبعدهم عن إنسانيتهم ويمكن أن يؤدي للنظر إليهم من الناحية المالية البحتة إلى القضاء على مشاركتهم وولائهم .

شكل رقم (5) المقارنة بين إدارة الأفراد، إدارة الموارد البشرية، وإدارة رأس المال البشري

إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية	إدارة رأس المال البشري
بالإمكان إدارة ومراقبة الموارد البشرية		بالإمكان قيادة الحصان إلى نبع الماء ولكن من الصعب إجباره على الشرب"
إخضاع العامل من خلال الأوامر والإجراءات	الإغراء	الالتزام
الاتصال من الأعلى إلى الأسفل	الاتصال في كل الاتجاهات	الحوار: الاتصال التفاعلي
مراقبة المعلومة	الاتصال المفتوح	الحوار
القيام بالعمل وفقا لما جاء في بطاقة الوصف المحددة	تشخيص النشاطات و الوصف الوظيفي، مؤشر العالمي للمسؤوليات	تشخيص وصف الدور، النشاطات والمسؤوليات
التدريب موجه تجاه الوظيفة	التدريب موجه تجاه القيام بوظائف متعددة	التدريب موجه تجاه التنمية الشخصية و تحقيق الذات
الموظفين يكلفون المال	ما زال الموظفين يكلفون المال، الحاجة للوصول للحجم الأمثل للمخرجات	الموظفين شركاء يمكن التشاور معهم حول التكاليف والمخرجات
الاختيار يكون وفق لوصف العمل	الاختيار يكون وفق الكفاءات الشخصية	الاختيار يكون وفق الكفاءات القيم الشخصية
التدخلات على أساس المشاكل التشغيلية	التدخل على أساس المشاكل التكنيكية	التدخلات على أساس المشاكل الإستراتيجية
توجه آلي	توجه وظيفي	توجه استراتيجي

المصدر: Marcel van Marrewijk and Johanna Timmers, Human Capital Management:

New Possibilities in People Management, Journal of Business Ethics 44, 2003

وفقا لوجهة النظر الثانية يمكن القول أن إدارة رأس المال البشري ليست مقارنة جديدة ولا تسمية جديدة لإدارة الموارد البشرية بل مفهوم جديد يكمل ويعزز مفهوم إدارة الموارد البشرية و لا يحل محله، أي انه يمكن اعتماد كل من إدارة الموارد البشرية وإدارة رأس المال البشري كمكونات حيوية في عملية إدارة البشر وكلاهما يمكن اعتباره أساسا لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال إستراتيجية مبنية على الموارد. أما كيف يكمل ويعزز مفهوم رأس المال البشري مفهوم إدارة الموارد البشرية فيمكن أن يكون من خلال:

- تشديد إدارة رأس المال البشري النظر للأفراد بالمنظمات كأصول يمكن الاستثمار فيها من اجل تحقيق عائد بدلا من النظرة لهم كنتكاليف 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 المنظمة.
- يشدد مفهوم إدارة رأس المال البشري على الدور الاستراتيجي لمسئولي إدارة الموارد البشرية ومساهمتهم 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، والعبارة التي يمكن أن تنطبق على ما سبق هي المقولة المعروفة: "من السهل قيادة الحصان إلى نبع الماء ، ولكن من الصعب إجباره على الشرب" .

في الختام نقول أن إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث ما زالت مستمرة ولم تنتهي، وان مفهوم إدارة رأس المال البشري ما زال مفهوماً مكملاً لإدارة الموارد البشرية رغم أن الكثير من النشطين في المجال يحالون فرضه كمقاربة جديدة لهذه الإدارة. لكن هذا لا يمنع القول كذلك انه إذا لم تستجب إدارة الموارد البشرية إيجاباً للتحديات الجديدة المصاحبة للاقتصاد المبني على المعرفة، وتعمل على إيجاد قيمة مضافة للمنظمة، من خلال إعادة بناء نفسها وحسن إدارة المعرفة ورأس المال البشري و المساهمة الفعالة في تطوير هذه المنظمات سوف تفقد مكانتها ويتلاشى دورها في المنظمات الحديثة. كما أن زيادة الاهتمام بالأفراد واعتبارهم أصولاً يمكن الاستثمار فيها، يجب أن يكون بعيداً عن النظرة السلبية التي تشبه العمال بالأصول الأخرى التي تمتلكها المنظمة والتي يمكن شرائها، بيعها واستبدالها وفقاً لرغبة مالكيها - فالعمال يسيطرون وبشكل متزايد على حياتهم المهنية، وهم - وبالخصوص عمال المعرفة - يعتبرون أنفسهم وكلاء أحرار يستطيعون أن يختاروا كيف وأين يستثمرون مواهبهم، وقتهم وطاقاتهم، ففكرة أن المنظمات تملك أصولها البشرية كما تملك الآلات فكرة غير مقبولة من حيث المبدأ وغير قابلة للتطبيق على أرض الواقع.

مفهوم رأس المال البشري ليس مقاربة جديدة لإدارة الموارد البشرية بل مفهوم يركز على:

- الطريقة التي تدعم بها إدارة الموارد البشرية كفاءة الأفراد العاملين بها على خلق قيمة للمنظمة.
- حاجة إدارة الموارد البشرية إلى مراجعة نظرتها إلى التكاليف المرتبطة بالتدريب والأجور والتنمية والتقدم الوظيفي والاستثمارات التي تخلق قيمة لمنظمة الأعمال واعتبارها استثمارات تدر عائداً على المنظمة وهذا ما يدعم ويعزز في الحقيقة فلسفة إدارة الموارد البشرية (HRM) التي طالبت منذ ظهورها في الثمانينات، بمعاملة الأفراد العاملين كأصول بدلاً من تكاليف .

- حاجة إدارة الموارد البشرية لاستخدام مقاييس (طرق قياس) تبين من خلالها أهمية الأفراد العاملين في كل المستويات في تحقيق القيمة للمنظمة ومن ثم تبيان دورها في خلق القيمة وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

وفي الأخير يمكن القول انه يمكن النظر لإدارة رأس المال البشري بمثابة جسر يربط بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية الأعمال.

المصادر:

- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1997.

عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، جامعة القاهرة، 2003

- بن جورة حكيم، بن خيرة سامي، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ديسمبر 2014

- سيدس صالح صبرينة، محاضرات في تسيير وتنمية الموارد البشرية، مطبوعة غير منشورة، جامعة سطيف، 2016.

- محبوب مراد، إدارة التغيير كمدخل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال، مجلة اقتصاد المال و الأعمال، مجلد 1 رقم 3، 2017

- لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر، مجلة القادسية للعلوم الإدارية

والاقتصادية، 2009 [http:// www.danepriere.com](http://www.danepriere.com)

- Allègre C.B. , Andréassian A.E. , Gestion des ressources humaines : Valeur de l'immatériel, Edition de BOECK, Paris, 2008.

- **Barney**, Jay B.; Wright, Patrick M. , On becoming a strategic partner : The role of human resources in gaining competitive advantage, Human Resources Management, Spring 98, Vol. 37 Issue 1
- Barney Jay, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, vol.17, N1,1991.
- Bartlett Christopher A. , and Ghosal Sumantra ,Building competitive advantage through people, MIT Sloan Management Review, winter 2002.
- K.kamoche "strategic human resource management within a resource capability of the firm", journal of management studies vol.33, n2, 1996.
- Lado, A.A., and Wilson, M.C. , Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-based Perspective, Academy of Management Review, 19, 4,1994.
- Liger Philippe, Le marketing des ressources humaines, Dunod, 2007.
- Marcel van Marrewijk and Johanna Timmers, Human Capital Management: New Possibilities in People Management, Journal of Business Ethics 44, 2003
- Mayo, A., The Human Value of the Enterprise: Valuing People as Assets – Monitoring, Measuring, Managing, Nicholas Brealey Publishing, London.2001
- Nonaka Ikujiro, The Knowledge-Creating Company, Harvard Business Review, July–August 2007.
- OCDE, Actifs intellectuels et création de valeur, Rapport de synthèse, 2008.
- Petit Danielle ؛ Bengue Ababacar M., Strategie et Gestion Des Ressources Humaines, Revue Française de Gestion, N132, Jan-Fev 2001
- Pfeffer Jeffrey, Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force, Boston, Harvard Business School Press. 1994

- Porter M., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1985.
- Prahalad C. K. and Hamel Gary, The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, Vol.68, N3, 1990
- Wright, Patrick M.; McMahan, Gary C.; McWilliams, Abigail, **Human resources and [sustained competitive advantage: a resource-based perspective](#)**, International Journal of **Human Resource Management**. May94, Vol. 5 Issue 2