

# التعلم التنظيمي كإستراتيجية للاستثمار في رأس المال البشري وخلق القيمة بالمؤسسات

د. مانع سرينة

د. ليليا بن منصور

د. بن عباس شامية

جامعة خنشلة

## الملخص:

تسعى المؤسسات المعاصرة إلى تفعيل ممارساتها وخلق القيمة في مدخلاتها، أنشطتها وكذا مخرجاتها، وبغية تحقيق ذلك لا بد لها من الاستثمار الجيد في المحرك الأول لمختلف مواردها ألا وهو رأس مالها البشري الذي يزيد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي، لذا تعمل هذه الأخيرة على غرس ثقافة التعلم التنظيمي بين موظفيها والقائمة على مبدأ التعلم المستمر؛ أين تعمل على تبنيه كإستراتيجية للاستثمار في رأس مالها البشري وخلق القيمة المؤسسية، وهذا ما تسعى هذه الدراسة إلى إبرازه، حيث اعتمدت الباحثات على المنهج الوصفي التحليلي.

## Résumé :

Les Institutions contemporaines cherchent à activer les pratiques et la création de valeur dans ses entrées , dans ses activités, ainsi que dans sa production. Afin dy parvenir il faut un bon investissement dans le premier moteur des différentes ressources, à savoir son capital humain qui augmente l'utilisation et la tendance à l'auto- générer, alors celui-ci travaillent à inculquer une culture de l'apprentissage Altnzimiy organisé entre ses employés qu'est basé sur le principe de l'apprentissage continu et les groupes qui l'assurent et travaillent sur l'adoption d'une stratégie d'investissement dans le capital humain et la création de valeur institutionnelle , et c'est ce que cette étude vise à mettre en évidence , où les chercheurs ont adopté la méthode d'analyse descriptive .

## مقدمة:

احتلت تنمية الموارد البشرية مكانة بارزة من اهتمامات جل إن لم نقل كل المؤسسات على اختلافها، باعتبارها أحد أهم المداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري، وصقل مهاراته وكشف وتثمين معارفه وتفجير طاقاته الإبداعية، فالعنصر البشري اليوم يعد موردا له كل الأهمية ضمن باقي

موارد المؤسسة؛ بل أصبح عنوان نجاحها، ومصدرا لخلق القيمة فيها.

ويعد موضوع التعلم التنظيمي من المواضيع التي حظيت مؤخرا باهتمام المؤسسات؛ إذ يمكنها من تشخيص وتحديد واكتشاف مواطن الخلل والقصور في ممارساتها، بهدف مواجهة تحديات البيئة، ووضع الحلول للمشكلات التي تعترض نموها وبقائها بصورة مستمرة من خلال عملية التعلم التنظيمي.

«كيف يمكن الاستثمار في رأس المال البشري بما يضمن خلق القيمة في المؤسسات من خلال

تبني استراتيجية التعلم التنظيمي»؟

ومنه سيتم من خلال هذا البحث الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما المقصود بالاستثمار في رأس المال البشري؟
- ما المقصود بالتعلم التنظيمي؟ وكيف تتحول المؤسسة إلى مؤسسة متعلمة من خلال التعلم التنظيمي؟
- ما المقصود بخلق القيمة من خلال الاستثمار في الموارد البشرية؟
- كيف يمكن خلق القيمة من خلال الاستثمار في رأس المال البشري باعتماد مدخل التعلم التنظيمي؟

### المحور الأول: التعلم التنظيمي للمؤسسات

عرفت أدبيات الفكر التنظيمي مؤخرا (خلال العقدين الأخيرين) مصطلحات غير مألوفة لديها ولا معروفة من قبل، وكان من أهم ما تركز فيه وتطرحة يدور حول العلم والتعلم وعلى المعرفة والتمكن، ويعود هذا إلى تأثير الثورات العلمية والمعلوماتية، انتشار الثقافة الإلكترونية بما فيها من برمجيات وتقنيات، أهم هذه المصطلحات هي التعلم التنظيمي.

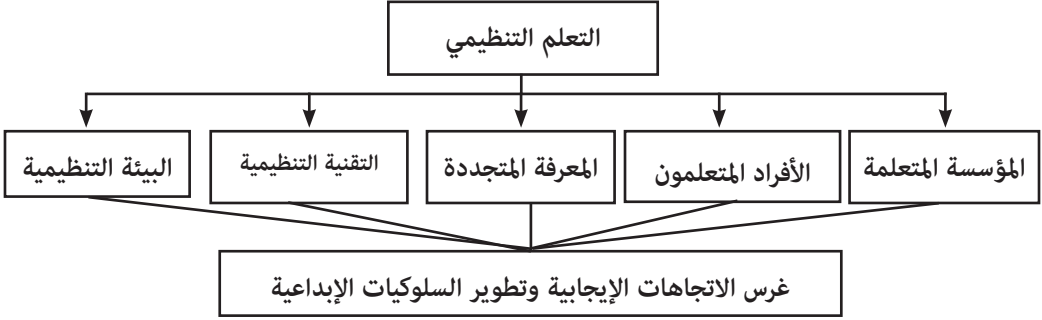
#### أولا: مفهوم التعلم التنظيمي

ظهر أول استخدام لمصطلح التعلم التنظيمي في سنة 1978 من قبل (Argyris , Schon) في كتابهما (Organizational Learning)؛ إذ قدما سؤالا مفاده «هل يجب على المنظمات إن تتعلم؟». ومنذ ذلك السؤال الاستكشافي بذلت الكثير من الجهود لتعريف وتحديد التعلم في المنظمات واستكشاف أبعاده المختلفة، على الرغم من حداثة موضوع التعلم التنظيمي وقلة الدراسات التي تناولته، إلا أنه قد تعددت تعاريفه ومعانيه، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعاريف، حيث عرف التعلم التنظيمي على أنه:

- « هو عملية من خلالها ينشد المديرون تحسن قدرة العاملين على فهم وإدارة المؤسسة وبيئتها من خلال تمكينهم من اتخاذ القرارات التي ترفع باستمرار من الفعالية التنظيمية.»
- « هو تلك العملية التي تؤدي إلى تطوير المعرفة عن العلاقات بين الأعمال وبين النتائج وتأثير البيئة الخارجية على تلك العلاقات، وهذا يتطلب أن تتصف تلك المعرفة بطبيعة تشاركية بين الأفراد العاملين بالمؤسسة، وأنها تقيم من قبلها باستمرار، مما ينتج عنه تكامل في المعرفة بينهم.»

نلاحظ أن التعريفين أعلاه يعكسان أهمية وأهداف التعلم في المؤسسات المعاصرة. كما يمكن إبراز ركائز وأهداف التعلم التنظيمي من خلال الشكل رقم 01:

شكل رقم 01: ركائز عملية التعلم التنظيمي وأهدافها



المصدر: عامر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، 2005، ص103.

وعليه فإن التعلم التنظيمي يهدف إلى غرس الاتجاهات الإيجابية وتطوير السلوكيات الإبداعية لدى الأفراد وذلك من خلال:<sup>(1)</sup>

- تعليم الموارد البشرية نظام التفكير، والذي موجه يتعلمون كيفي التفكير في الأمور والمسائل بشكل صحيح، وذلك عن طريق دراسة وتحليل مكوناتها، وإيجاد العلاقة القائمة بينها وفهمها بشكلها الصحيح ليصل إلى استنتاجات حلولها؛
- تعليم الموارد البشرية كيف تستخدم قدراتها في عملية الإبداع وخلق أشياء جديدة؛
- تعليم الموارد البشرية النموذج الذهني الصحيح والذي موجه يتعلم الفرد كيف ينظم عملية التخيل والتصور في ذهنه، لتمكينه من التنبؤ بالأمور بشكل صحيح، ومعرفة ما سوف تؤول إليه وتشكيل تصور حولها؛
- تعليم الموارد البشرية الرؤية المشتركة للأمور، أي فهم الأمور المشتركة مع الآخرين؛
- تعليم الموارد البشرية كيف تعمل ضمن فرق العمل، إذ يتعلم الفرد كيف يفكر مع الآخرين وكيف يفهمهم ويتواصل، يتعاون ويتناقش معهم للوصول إلى حلول وابتكارات؛
- تعليم الموارد البشرية كيف تفهم الأشياء الجديدة وتدرک محتواها، وبالتالي عدم مقاومتها.

## ثانياً: أبعاد التعلم التنظيمي

للتعلم التنظيمي آثار تنعكس إيجاباً على أعمال ونتائج المؤسسة، هي أبعاد التعلم التنظيمي تحدد في:<sup>(2)</sup>

1 عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي-، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص- ص، 448-449.

2 إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص- ص، 146-147.

المستقبل القريب والبعيد: إذ يتم استشراف المستقبل واستحضاره وإخضاعه للتحليل والدراسة، من أجل وضع الاستراتيجيات الملائمة، وتهيئة الوسائل المناسبة للتعامل معه لضمان البقاء والاستمرار والنمو لمواجهة التحديات والتحسب الدائم لها.

البيئة الداخلية والخارجية: من أجل معرفة القوى الفاعلة والمؤثرة، واكتشاف الطاقات الفكرية البشرية وما تتطلع له من أهداف وتتطلبه من وسائل، حيث يتم رسم السياسات التي من شأنها عمل توازن بين الأهداف والوسائل والتوفيق بين الحقوق والواجبات ولتحقيق العدالة في توزيع الدخول والصلاحيات.

الموارد والطاقات: سواء كانت كامنة أو متاحة، وعناصر القوة والضعف لتعزيز أماكن القوة والتغلب على نقاط الضعف.

### ثالثاً: أنماط التعلم التنظيمي:

لقد تعدد أنماط التعلم التنظيمي إلا إن النظرة الحالية للمؤسسات مبنية على التعلم التكيفي (Adaptive Learning)، الذي يتعلق بالتكيف، ويشير «Senger» بأن التكيف هو الخطوة الأولى فقط لأن المؤسسة بحاجة إلى التركيز على العلم التوالدي (Generative Learning) أو ما يسمى بحلقة التعلم الثنائي (Double-Loop Learning)، والذي يركز على التجريب المستمر والتغذية العكسية في الفحص المستمر لكل طريقة تتبعها المؤسسة في تحديد المشكلات وحلها، وهذا التعلم كما يرى «Senger» فإن التعلم التوالدي يتعلق بالخلق ويتطلب التفكير النظمي، الرؤية المشتركة، الإلتقان الشخصي، التعلم الفرقي. في حين يركز التعلم التكيفي (Single-Loop Learning) على حل المشكلات في الحاضر دون فحص سلوكيات التعلم الحالي المناسبة.<sup>(1)</sup>

### رابعاً: أدوات التعلم التنظيمي

لقد تم تقسيم أدوات التعلم التنظيمي إلى أربع فئات على النحو التالي:<sup>(2)</sup>

أدوات الإدامة: وتشمل أنظمة اقتراح العامل، فريق العمل الموجه ذاتياً، عملية السيطرة الإحصائية، المقارنة المرجعية، برامج العمل (الإنجاز).

الأدوات التوقعية: وتشمل التخطيط الاستراتيجي، تحليل المشهد، المشاريع المشتركة، التحالفات الاستراتيجية، تنمية الإدارة الخارجية، أسلوب دلفي، تحليل التأثير.

الأدوات الشاملة: وتشمل مجموعة البرمجيات، تنمية الإدارة الداخلية، إعادة هندسة العمليات، الإبداعات الانتقالية، وقوى المهمة، وإدارة الجودة الشاملة.

أدوات الاستخدام (الاستعمال): وتشمل قضايا الزبون، مجاميع الاستشارة الخارجية وتحليل المحتوى .

1 الكساسبة محمد مفضي، قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009، ص128.

2 عادل هادي حسن، العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات وأثرها في تحقيق قيمة الأعمال المنظمة -دراسة ميدانية في المصارف الأهلية العراقية في مدينة بغداد، أطروحة دكتوراه في تخصص إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2006، ص-ص35-36.

## المحور الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري والخلق القيمة في المؤسسات

### أولاً: مفهوم رأس المال البشري:

تعددت تعاريف رأس المال البشري واختلفت مضامينها؛ إلا أن معناها كان واحداً، حيث يعرف رأس المال البشري على أنه:

- « ما يمتلكه الأفراد من معرفة ومهارات ومعلومات واتجاهات، تلعب دوراً رئيسياً في إحداث الفرق بين المؤسسات»<sup>(1)</sup>.
- « المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون وتضم المهارات، الخبرات والابتكارات»<sup>(2)</sup>.
- « المعرفة والمهارات بالإضافة إلى القدرات الذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والمهارات التي لا يمتلكها الأفراد حالياً»<sup>(3)</sup>.

يتضح من التعريفين السابقين أن مفهوم رأس المال البشري في المؤسسة يتمثل فيما تملكه مواردها البشرية من معرفة، مهارة، خبرة، توجهات إيجابية وقدرة تميزها في كفاءات أداءها لمهامها، حيث يمكن تحديد أهم مؤشرات رأس المال البشري في المؤسسات على النحو:<sup>(4)</sup>

#### قدرات العاملين (Employees Competencies): وتشمل

- مستوى جودة العاملين - قدرة التعلم لدى العاملين - كفاءة عمليات تنمية العاملين - قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.

#### إبداع العاملين (Employees Creativity): ويشمل

- قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين - الدخل المحقق من الأفكار الأصيلة للعاملين.

#### اتجاهات العاملين (Employees Attitudes): وتشمل

- تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المؤسسة - درجة رضا العاملين - معدل دوران العمل - متوسط خدمة العاملين بالمؤسسة.

وتجدر بنا الإشارة إلى أن رأس المال البشري يعد أحد مكونات رأس المال الفكري، إضافة إلى رأس المال الزبوني أو العلائقي ورأس المال الهيكلية (المعرفة والمهارات في عقول الأفراد تمثل رأس المال البشري، الذي يتحول إلى رأس المال الهيكلية إذا تم نقلها وتحويلها وتوكيدها في مستندات متنوعة في المؤسسة)

1 اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري - قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين -، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003، ص175.

2 نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات - إدارة ما لا يقاس -، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص136

3 أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص147

4 يوسف أحمد أبو فارة، جاسر عبد الرزاق النصور، مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14/12/2011، ص 8

كما أشرنا سابقاً، حيث يتصف رأس المال البشري بكون أن المؤسسة تحصل على منجزاته وإسهاماته في العمل دون أن تمتلكه بشكل مباشر، مما يضيف درجة من عدم التأكد بالنسبة لاستخدامه.

## ثانياً: رأس المال البشري في تاريخ الفكر الاقتصادي:

إن فكرة رأس المال البشري لها تاريخ طويل في الفكر الاقتصادي، يمكننا الإشارة إلى أهم هذه المحطات فيما يلي:<sup>(1)</sup>

**الفكر التجاري:** كان التجاريون يعلقون أهمية كبرى على المهارات البشرية والتعليم والتدريب باعتبارهما من أهم وسائل تنمية الثروة الوطنية، فقد أكدت كتاباتهم على أهمية المهارات البشرية واعتبرها عنصراً إنتاجياً مستقلاً من عناصر الإنتاج، كما أكدت أيضاً على أهمية الدور الذي يقوم به التعلم والتدريب في تنمية هذه المهارات ونظرت إليه كوسيلة لزيادة الإنتاجية الوطنية، لهذا فقد كان التجاريون على بينة من فكرة رأس المال البشري ومن مفهوم التعليم والتدريب كاستثمار، إلا أن هذه الأفكار افتقدت الصبغة التحليلية، مما أدى إلى إهمالها في زاوية منعزلة من زوايا الفكر الاقتصادي.

**الفكر الكلاسيكي:** بالانتقال إلى التقليديين نجد أن فكرة رأس المال البشري تعني: «القدرات والمهارات المكتسبة النافعة لدى الأفراد»، فقد أدرج آدم سميث تعريفه لرأس المال الوطني واعتبره جزءاً من ثروة الفرد والمجتمع، كما أوضح في موضع آخر من كتابه «ثروة الأمم» أن اكتساب المهارات والقدرات النافعة يعتبر استثماراً في رأس المال البشري. ويظهر مارشال (Alfred Machel) رائداً للمدرسة الكلاسيكية الحديثة، برز تصور شامل ودقيق لمفهوم رأس المال البشري، فقد أكد أن العنصر البشري يعتبر رأس مال وأن التعليم والتدريب يعتبران استثماراً وطنياً يزيد من إنتاجية الأفراد، فذكر أن أقيم ما في رأس المال ذلك الجزء المستثمر في البشر.

**إرفينج فيشر (Irving Fisher):** يبرز المعنى الشامل لرأس المال ويضم إليه العنصر البشري، فهو يعرف رأس المال بأنه كل أصل قادر على إدراج تيار من الدخل عبر فترة زمنية، بصرف النظر عما إذا كان المحتوى المادي المتضمن فيه قليلاً أو غير قابل للبيع. كما لا يعتبر الخدمات المعطاة من الأفراد ثروة في حدها لأن الثروة تتمثل في الأفراد أنفسهم.

وقبل الوصول إلى نظرية شولتز، هناك محاولات كثيرة لمفكرين أبدوا اهتمامهم بالتعريف برأس المال البشري وكان تركيزهم في النقاط التالية:- جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري- تحديد ماهية رأس المال البشري وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، أيضاً التركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية المورد البشري- تقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد مقدار الأهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية ولتحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع- إدخال مفهوم الخسارة في رأس المال البشري الناتجة عن عجز الفرد- الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري والناتجة عن هجرة العمالة

1 حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - حالة مؤسسة سوناطراك-، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الجزائر، 2007-2008. ص- ص، 2008، 138- 139

والاستثمار في مجال الصحة والتعليم والتدريب.

### ثالثاً: تطور نظرية رأس المال البشري:

نظرية رأس المال البشرية لشولتز (Schultz): إن الكتابات والأبحاث التي تعالج إدارة الموارد البشرية للمؤسسة من خلال منظور استراتيجي، تجد جذورها ومفاهيمها الأساسية في تلك المفاهيم التي قدمها «شولتز» (Schultz) في الستينات من خلال نظريته وأبحاثه، التي حصل نتيجة لها على جائزة «نوبل» عام 1979. حيث أحدث انقلاباً في المفاهيم الاقتصادية السائدة في فترة الستينات، بتقدمه لنظرية «رأس المال البشري» (Human Capital)، التي أوضح من خلالها أهمية رأس المال البشري التي قد تفوق أهمية رأس المال المادي في تحقيق معدلات نمو أسرع.<sup>(1)</sup> وحسب هذه النظرية تعد الموارد البشرية بمثابة رأسمال لها نفس أهمية الموارد المادية الأخرى وتسير بنفس المبادئ وربما تفوق ذلك.

انطلق «شولتز» في دراسته وأبحاثه من فرضية مفادها أن «التعليم» هو السبيل الوحيد للاستثمار في المورد البشري وتعظيم منفعته. وللتحقق من مدى تأكد فرضيته ركز على العمال المزارعين بالولايات المتحدة الأمريكية، أين لاحظ أن إنتاجيتهم تزداد وترتفع بالاستثمار فيهم من خلال تعليمهم وإعطائهم منحا دراسية. بعدها حدد «شولتز» ضرورة التركيز والأخذ بعين الاعتبار أثناء العملية التعليمية، عاملين اثنين هما:

• الإيرادات التي كان من الممكن للمورد البشري أن يحصل عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم (لأنه كان من الممكن أن يكون في الفترة التي يتعلم فيها يدا عاملة تحصل مقابل إنتاجها على أجر؛ أي أن التعليم هنا يمثل بالنسبة له فرصة بديلة) - تكلفة التعليم من مستحقات المؤسسة التعليمية بما فيها من مصاريف تتشكل في المرتبات والأجور والمعدات المستخدمة في التعليم.

وبهذا عمل «شولتز» على تصحيح الاعتقادات السائدة وأحدث انقلاباً في المفاهيم الاقتصادية، بتوجيه التفكير والأنظار إلى اعتبار التعليم بالإضافة إلى أن هدفه ثقافي فإن هدفه وبعده اقتصادي، لأن التعليم يرفع من المهارات ويحسن من الطاقات البشرية مما يجعلهم يؤدون وظائفهم بكفاءة أكبر، يؤدي هذا إلى رفع أجورهم وإيراداتهم مما يسهم مباشرة في زيادة الدخل الوطني وتحقيق النمو الاقتصادي.

وعليه توصل «شولتز» إلى اعتبار الاستثمار في العنصر البشري هو كل إنفاق استثماري على التربية والتعليم يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد الذي حصل على التعليم وبالتالي إلى زيادة دخله ورفع مستوى معيشتة.<sup>(2)</sup>

وبالرغم من تركيز دراسات شولتز في مجال الاستثمار البشري على التعليم إلا أن الكثير من المفاهيم المطبقة في مجال التعليم، يمكن تطبيقها في المجالات الأخرى من الاستثمار البشري وخاصة

1 راوية حسن محمد، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص- ص، 63-64.

2 مدحت القريني، اقتصاديات العمل، دار وائل للنشر، عمان، ط 1، 2007، ص 171.

في مجال التدريب.<sup>(1)</sup>

إسهامات بيكر (Baker): ظهرت جهود «بيكر» الذي كانت أبحاثه في مجال الاستثمار في التدريب من أهم الإسهامات في مجال الاستثمار البشري، التي بناء عليها حصل على جائزة «نوبل» عام 1993، حيث كانت مركزة على تطوير مفاهيم الاستثمار البشري، حيث أوضح بطريقة علمية كيفية استخدام هذه المفاهيم النظرية كأداة للتحليل في اقتصاديات الاستثمار في المورد البشري، مركزا في ذلك على وجه هام من أوجه الاستثمار البشري وهو التدريب (نتيجة لإسهاماته في مجال الاستثمار البشري)، حيث ميز بين التدريب العام الذي يزيد في إنتاجية الفرد الحدية في المؤسسة التي تقدم له التدريب وكذا في أي مؤسسة أخرى قد يعمل بها (إمكانية تركه للعمل بالمؤسسة في أي وقت والانتقال لأي مؤسسة أخرى، بالتالي فإن تكلفة معدل دوران العمل لا ترتبط ارتباطا قويا بتكلفة هذا النوع من التدريب)، أما التدريب المتخصص فهو يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المؤسسة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية إذا عمل بأي مؤسسة أخرى (التدريب على آلة خاصة بالمؤسسة مثلا لا توجد لدى المؤسسات الأخرى، بالتالي تكلفة معدل دوران العمل ترتبط ارتباطا قويا بتكلفة التدريب المتخصص، هذا يضطر المؤسسة إلى العمل على أن لا يترك العامل المتدرب تدريبا متخصصا للعمل فيها، لأن هذا يكلفها خسارة كبيرة)، بهذا يكون «بيكر» قد درس درجة الارتباط بين تكلفة معدل دوران العمل وتأثيره على تكلفة التدريب خاصة التدريب المتخصص.<sup>(2)</sup>

إسهامات مينسر (Menser): أشار «مينسر» في أبحاثه من خلال استخدام مفهوم رأس المال البشري إلى أن اختلاف (الفروق) الإيرادات بين الوظائف؛ إنما يعود إلى الاختلاف في طول مدة التدريب وكذا اختلاف توزيع الدخل بين هذه الوظائف والذي يعود بالدرجة الأولى إلى مقدار إنتاجية كل وظيفة، كما أن الأقدمية والخبرة حسب «مينسر» تعتبر من العوامل التي ترفع من إنتاجية العامل. وحسب مينسر فالاستثمار في رأس المال البشري يهدف إلى إبراز أهمية تحديد التكلفة والعائد من التدريب في تفسير بعض خصائص السلوك لدى العاملين، التي تتحدد بتحديد تكلفة التدريب والتي قسمها إلى تكاليف مباشرة (تكلفة معدات التدريب، أجور المدربين والمتدربين) وتكلفة غير مباشرة، التي تشكل تكلفة الفرصة الضائعة بالنسبة للمدرب أو المتدرب، أيضا تحديد العائد من التدريب والذي يشكل إيرادات الفرد بعد التدريب؛ أي أنه ركز في أبحاثه على دراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد العاملين ومن أهم استنتاجاته:<sup>(3)</sup>

- أنه كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في العمل وكلما زاد أجره - كلما زاد معدل دوران العامل كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب - كلما زاد الاستثمار في التدريب المتخصص كلما زاد احتمال بقاء واستقرار الفرد في المؤسسة.

1 راوية حسن محمد، مرجع سابق، ص 67.

2 المرجع نفسه، ص - ص، 64 إلى 81 .

3 حسين يرقى، مرجع سابق، ص 142.



## رابعاً: مداخل قياس قيمة رأس المال البشري:

إن تبني المؤسسات لفكرة إمكانية الاستثمار في مواردها البشرية، يؤكد إيمانها باعتبار المورد البشري فيها أصلاً من أصولها، بالتالي فقد تعددت المداخل التي يمكن تبنيها من طرفها لتحديد قيمة هذا الأصل، نبين هذه المداخل في الجدول 01:

جدول رقم 01: مداخل قياس قيمة رأس المال البشري

النموذج	التعريف	المدخل
<b>النموذج:</b> رأس المال البشري = تكاليف الاستقطاب والاختيار + تكاليف التعيين + تكاليف التوظيف + وقت المدرب + الإنتاجية الضائعة خلال فترة التدريب.	التكلفة اللازمة للحصول على الموارد البشرية هي التي تحدد قيمتها، بمعنى أن التكاليف اللازمة لتعيين أفراد مؤهلين تعتبر أساس تطبيقي عملي للتكاليف التاريخية.	مدخل التكلفة التاريخية لقياس قيمة الموارد البشرية
<b>النموذج:</b> تكلفة الإحلال = تكلفة الاستقطاب + تكلفة الاختيار + تكلفة التعيين + تكلفة التوظيف + تكلفة التدريب والتوجيه الرسمي + تكلفة التدريب أثناء العمل + وقت المدرب + الإنتاجية الضائعة أثناء التدريب + تكاليف الانفصال + تكاليف الإنتاج المفقود أثناء الانفصال + تكاليف الفرصة للوضع الحالي.	التضحية التي ستتحملها المؤسسة اليوم لإحلال موارد بشرية بدلا من الموجودة الآن، حيث يرتبط بمفهوم تكلفة الإحلال مفهوم تكلفة الفرصة بالإضافة إلى التكلفة المدفوعة.	مدخل تكلفة الإحلال كمقياس قيمة الموارد البشرية
أهم نماذج قياس العوائد المستقبلية للموارد البشرية: - نموذج قيمة ناتج العمل؛ - نموذج الأجور والمربعات؛ - نموذج الاختلافات في تكلفة العمل؛ - نموذج تخصيص العوائد.	قياس قيمة الموارد البشرية بالتنبؤ وتقدير العوائد المستقبلية التي يمكن الحصول عليها من هذه الموارد.	مدخل العوائد المستقبلية لقياس قيمة الموارد البشرية

المصدر: أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص - ص، 148-149 بتصرف.

إن الحديث عن مداخل قياس قيمة رأس المال البشري المحددة أعلاه، تطرح إشكالية خلق القيمة المضافة في المؤسسة الاقتصادية، للحديث عن هذا حدد «ستيوارت» مصفوفة تبين الأبعاد المختلفة

لتركيبه الموارد البشرية ومن ثم قيمة رأس المال البشري الذي تمثله، حيث تسهل على المؤسسة تصور أسلوب التسيير الملائم لمواردها البشرية في كل حالة قد يتواجدون عليها، مما يسهل عليها تحديد قيمتها وفيما يلي تقديم لهذه المصنوفة:

شكل رقم 02: مصنوفة الأبعاد المختلفة لقيمة رأس المال البشري

صعب الاستبدال	الخلية رقم (01) مورد بشري يصعب استبداله. ينتج قيمة مضافة منخفضة.	الخلية رقم (02) مورد بشري يصعب استبداله. ينتج قيمة مضافة مرتفعة.
	الخلية رقم (03) مورد بشري يسهل استبداله. ينتج قيمة مضافة منخفضة.	الخلية رقم (04) مورد بشري يسهل استبداله. ينتج قيمة مضافة مرتفعة.
المورد البشري	منخفضة	مرتفعة

المصدر: سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص119.

## الخاتمة:

تخلص الباحثات من الطرح السابق لمضامين كل من التعلم التنظيمي واستراتيجيات الاستثمار في رأس المال البشري، أن المؤسسات عموما تتبنى استراتيجية التعلم التنظيمي للرفع من قيمة المورد البشري بالمؤسسة؛ إذ تزيد من خبراته، معارفه ومهاراته وكذا مستواه المعرفية من خلال تواجده ضمن فرق تتعلم معا وتتبادل المعارف، مما يزيد من قيمة المؤسسة الدفترية والسوقية مما يعكس مدى فعالية الاستثمار في رأس المال البشري من خلال استراتيجية التعلم التنظيمي.

## قائمة المراجع:

1. إبراهيم الخولف المللكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
2. اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري- قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين-، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003.
3. أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
4. الكساسبة محمد مفضي، قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009.
5. حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - حالة مؤسسة سوناطراك-، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الجزائر، 2007-2008.
6. راوية حسن محمد، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2002.
7. سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.
8. عادل هادي حسن، العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات وأثرها في تحقيق قيمة لأعمال المنظمة -دراسة ميدانية في المصارف الأهلية العراقية في مدينة بغداد، أطروحة دكتوراه في تخصص إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2006.
9. عمر الطراونة، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، ط1، دار البداية، عمان، 2011.
10. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي- ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
11. ليث علي الحكيم وآخرون، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز- دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (11)، العدد (2)، 2009.
12. مدحت القرشي، اقتصاديات العمل، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2007.
13. نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات - إدارة ما لا يقاس-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
14. يوسف أحمد أبو فارة، جاسر عبد الرزاق النسور، مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14/12/2011.