

تحسين عوائد المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية والاستثمار في رأس المال البشري:
كآليتين لتسيير وتطوير الأفراد

**Enhancing organizational returns through human resource
management and human capital investment: two mechanisms for
managing and developing individuals**



بلماري خالد^{1*}

¹ جامعة الجزائر 3، (الجزائر)

belmarikhaled@gmail.com

أ.د/عباش عائشة²

² جامعة الجزائر 3، (الجزائر)

Ababche.aicha@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2024/06/15

تاريخ القبول: 2024/06/07

تاريخ الارسال: 2024/03/15

ملخص: تقوم هذه الدراسة بالتحقيق في العوائد المتوقعة من إدارة الموارد البشرية والاستثمار في رأس المال البشري، مع التركيز على تحديد الأفضلية بينهما من حيث تحقيق عوائد أكبر للمنظمة. تبنت الدراسة منهجا وصفيا لوصف وتحليل العوائد المتوقعة من هاتين الإستراتيجيتين.

أظهرت نتائج الدراسة أن العوائد المتوقعة من الاستثمار في رأس المال البشري تتفوق على تلك المتوقعة من إدارة الموارد البشرية. وأن دمج هاتين الإستراتيجيتين يلعب دورا مهما في تعزيز وتطوير المواهب الفريدة وصعبة التكرار بين العاملين في المنظمة، ويترتب على ذلك تحقيق عوائد أكبر وأكثر استدامة على المدى الطويل، مما يمنح المنظمة ميزة تنافسية قوية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية؛ الاستثمار في رأس المال البشري؛ تحقيق العوائد؛ عوائد أكبر؛ ميزة تنافسية.

Abstract: The research endeavors to investigate the returns derived from human resource management and investments in human capital, discerning the superior contributor to organizational returns. Employing a descriptive methodology, the study delineates anticipated returns associated with human resource management and human capital investment. The research findings indicate that the anticipated returns stemming from investments in human capital surpass those expected from human resource management. The synergistic application of both approaches fosters the cultivation and motivation of valuable, and challenging-to-replicate talents within the workforce. Consequently, this amalgamation results in heightened and enduring long-term returns, thereby conferring a competitive advantage upon the organization.

key words: Human Resource Management; Investment in Human Capital; Achieving Returns; Greater Returns; Competitive Advantage.

* المؤلف المرسل.

مقدمة:

تعتمد المنظمات المعاصرة في استدامتها ونجاحها المالي بشكل أساسي على قدرة وخبرة مواردها البشرية. في السابق، كانت الميزة التنافسية تعتمد بشكل أساسي على الاستثمارات الملموسة مثل المخزون المادي والآلات، ولكن في الوقت الحالي، تعطى الأهمية البالغة لرأس المال البشري والأصول الفكرية. تعتبر المنظمات التي تمتلك موارد بشرية قوية ورأس مال معرفي كبير أكثر استعداداً لتحسين عوائدها المالية ولتحقيق مستقبل مالي مزدهر.

تعتبر كل من إدارة الموارد البشرية والاستثمار في رأس المال البشري آليتين أساسيتين للتسيير الفعال وتطوير الموارد البشرية. إذ يشترك كل منهما في الهدف الأساسي، وهو استقطاب و تسيير و تطوير الموظفين الذين يمتلكون معرفة ومهارات متقدمة، وهو ما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة و اكتساب الميزة التنافسية.

مشكلة الدراسة:

فلامهولتز (1971) يؤكد على أن محاسبة الموارد البشرية تعتبر الأفراد أصولاً لا تقدر بثمن داخل المنظمة، ويؤكد كذلك على أهمية اعتبار النفقات الموجهة نحو تطوير رأس المال البشري كاستثمارات، مع توقع الحصول على عوائد طويلة الأمد تعود بالنفع على المنظمة. تعمل محاسبة الموارد البشرية على تعزيز البيانات المالية الحالية، وتوفير أدوات تحسين إدارة رأس المال البشري للمديرين بشكل أكثر فعالية. بالإضافة إلى أنها تكون مفيدة للمستثمرين الذين يدمجون تقييم إدارة الموارد البشرية في عمليات اتخاذ القرار (Naveed, 2013, pp. 2-3).

يعتبر الأفراد على أنهم رأس المال البشري الحيوي داخل المنظمة، و واحداً من أهم أصولها، و الذي من المتوقع أن يساهم في أداء تنظيمي استثنائي، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد مالية متزايدة للمنظمة. وتنشأ هذه التوقعات من المشاركة الفاعلة للمنظمة في ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستثمار في رأس المال البشري، معتمدة على توقع مستقبلي للعوائد المحتملة الناتجة عن هذه المبادرات الإدارية والتنموية. تتمثل مشكلة الدراسة في تحديد العوائد المحتملة من إدارة الموارد البشرية والاستثمار في رأس المال البشري، و المقارنة بين الآليتين لتحديد أيهما يحقق عوائد أكبر للمنظمة.

فرضيات الدراسة:

تمت صياغة فرضيتين للدراسة :

1. تتجه العوائد المحتملة من إدارة الموارد البشرية والاستثمار في رأس المال البشري اتجاهها صاعداً وإيجابياً.
2. تتفوق العوائد المتوقعة من الاستثمار في رأس المال البشري على تلك المتوقعة من إدارة الموارد البشرية.

أهمية الدراسة:

والتي تتجلى في النقاط التالية:

أ) تسليط الضوء على الدور الحاسم لإدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحديد ومعالجة احتياجاتها بفعالية، مما يساهم في نجاحها.

ب) إبراز أهمية الاستثمار في رأس المال البشري كوسيلة مبتكرة لتحقيق الربحية، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية بكفاءة وفعالية.

ج) المقارنة بين الاستثمار في رأس المال البشري وإدارة الموارد البشرية كآليتين إداريتين، وتقديم تقييم لإمكانية كل منهما في تحقيق عوائد أكبر للمنظمة، مما يوفر رؤى قيمة لعمليات اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

أهداف الدراسة:

و التي تتمثل في:

أ) فهم كيفية عمل كل من آلية إدارة الموارد البشرية، وآلية استثمار رأس المال البشري، وتحليل مساهمات كل منهما في تحقيق أهداف المنظمة و تعظيم عوائدها.

ب) تحديد العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والاستثمار في رأس المال البشري وتأثير كل منهما على عوائد المنظمة.

ج) التحقق من فعالية إدارة الموارد البشرية بشكل منفصل ، أو فعالية استثمار رأس المال البشري بشكل منفصل، أو فعالية دمج إدارة الموارد البشرية مع الاستثمار في رأس المال البشري. وتحديد النهج الذي يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر للمنظمة.

منهجية الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي نظرا لملاءمته لموضوع البحث و التحقق من صدق فرضيات الدراسة، من خلال تحليل العلاقة بين متغيرات البحث، وعرض النتائج والتوصيات بشكل مناسب.

تقسيم الدراسة:

تضمنت خطة البحث مقدمة تضمنت التمهيد للموضوع، ثم عرض مشكلة الدراسة، فرضيات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، منهجية الدراسة، و تقسيم الدراسة. ثم تناول العنصر الأول الأدب النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في عوائد المنظمة ، ودوره في تحقيق وتعظيم العوائد. ثم تناول الأدب النظري لمساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في عوائد المنظمة كعنصر ثان، وكيفية تعزيز العوائد المالية للمنظمة من خلاله. أما العنصر الثالث فتناول تحديد و تحليل العوائد المحتملة من إدارة الموارد البشرية واستثمار رأس المال البشري بشكل مدمج. لتأتي الخاتمة كحوصلة لنتائج الدراسة.

1. الأدب النظري لمساهمة إدارة الموارد البشرية في عوائد المنظمة

يتناول هذا العنصر التطرق لمفهوم إدارة الموارد البشرية، ثم تحليل و توقع العوائد المحتملة من تطبيق هذه الآلية في المنظمة.

1.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

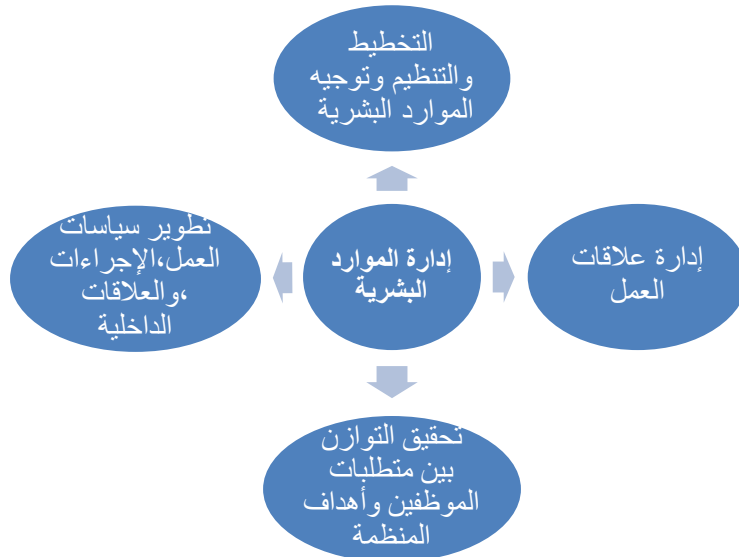
يعرف معهد إدارة الموارد البشرية في المملكة المتحدة إدارة الموارد البشرية كجزء أساسي ومميز لإدارة المنظمات. تعتبر إدارة الموارد البشرية مكرسة للإشراف على الأفراد كقوة عاملة وتنمية علاقات إيجابية داخل الهيكل التنظيمي. إذ يكمن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في توحيد الأفراد المتنوعين الذين يشكلون القوة العاملة ببراعة، مما يتيح لكل فرد المساهمة بشكل أمثل في نجاح المنظمة، سواء كعضو فعال في فريق العمل أو كفرد. إضافة إلى ذلك، تسعى إدارة الموارد البشرية إلى إقامة علاقات تنظيمية تعزز في نفس الوقت كلا من فعالية العمل، ورضا الموارد البشرية (Mishra, p. 6).

إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تظهر فعاليتها، مثل توجيه الموارد نحو تطوير مهارات العمال، تظهر ارتباطا بتقليل معدل دوران العمل، وزيادة مستويات الإنتاجية، وتعزيز الأداء المالي (Naveed, 2013, p. 47).

وظائف إدارة الموارد البشرية تشمل كما هو موضح في الشكل رقم 01:

- التخطيط والتنظيم وتوجيه الموارد البشرية داخل المنظمة.
- إدارة علاقات العمل وتحقيق التوازن بين متطلبات الموظفين وأهداف المنظمة.
- وضع سياسات العمل وتوضيح الإجراءات وتعزيز العلاقات الداخلية.

شكل رقم 01: وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدب النظري

أرمسترونغ يشير إلى أن إدارة الموارد البشرية تطورت إلى تطبيق تنظيمي عملي بدلا من مجرد فلسفة، وهذا المصطلح يشير إلى الإدارة المنهجية للأفراد تتضمن النقاط التالية (O'riordan, 2017, p. 9):

- جعل الهيكل الهرمي مرنا، وتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية التي تتناسب مع استراتيجيات الأعمال لتحقيق أهداف المنظمة.
- المساهمة في تنمية ثقافة الأداء العالي .
- توفير أفراد مهرة وملتزمين وفقا لمتطلبات المنظمة.
- زرع علاقة إيجابية وتعزيز جو من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.
- تبني نهج أخلاقي في إدارة العاملين.

تعتبر إدارة الموارد البشرية أنها نظام يقوم على مجموعة من الأنشطة، والوظائف، والعمليات المتميزة والمترابطة تهدف إلى جذب وتطوير والحفاظ (أو التخلص) من الموارد البشرية داخل المنظمة، كما أوضحه (Lado and Wilson, 1994). الهدف العام لإدارة الموارد البشرية هو خلق بيئة تساهم في تطوير العاملين، وذلك باستخدام ممارسات مثل التدريب والمشاركة والتواصل. إذ تكمن الأهمية في تنمية موظفين مبتكرين وملتزمين ومرنين يعتبرون موارد قيمة للمنظمة. ويمكن فهم إدارة الموارد البشرية من منظور إدارة الشؤون الشخصية، المعروفة في كثير من الأحيان ب "النموذج الصلب"، حيث يعتبر الأفراد عوامل إنتاج، ويعاملون كنفقات تشغيلية. يولي هذا النموذج الأولوية للكفاءة والتوظيف وأهداف الإدارة وإدارة التغيير لتحقيق أرباح قصيرة الأمد، مع تضمين أحيانا التخلص من العاملين كرد على التغير في عمليات الإنتاج. ومع ذلك، يعارض النقاد هذه النظرة، مؤكدين أن إدارة الموارد البشرية تتجاوز مثل هذه الأفكار وتجسد نهجا حديثا اتجاها إدارة الأفراد، حيث تهتم بتطوير وتنمية الموارد البشرية كأصول إستراتيجية تساهم في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة للمنظمة (Qambar, 2015, pp. 49-50).

المنظور المعاصر، المعروف في كثير من الأحيان ب "النموذج الناعم"، يعتبر أن الموارد البشرية هي أصول فريدة للمنظمة، تلعب دورا حيويا في تحقيق الأهداف طويلة الأمد مثل تعزيز الابتكار والخبرة لتشكيل القيمة والميزة التنافسية. الهدف هو بناء فريق عالي الجودة يضم عاملين ماهرين وملتزمين ومرنين، وذلك من خلال توفير الدعم والتطوير المستمر للعاملين وتحفيزهم لتحقيق أقصى إمكاناتهم. ينظر إلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على أنها نهج مميز لإدارة الأفراد، حيث تسعى لتحقيق ميزة تنافسية عن طريق استغلال استراتيجي لفريق من العاملين المؤهلين واستخدام تكتيكات متنوعة تتعلق بالثقافة والهيكل التنظيمي. إذن يتمحور المنظور المعاصر لإدارة الموارد البشرية حول النظر إلى الموظفين كأصول إستراتيجية تساهم في بناء وتعزيز تفوق المنظمة، ويهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال تنمية واستغلال القدرات البشرية بطريقة فعالة ومستدامة (Qambar, 2015, p. 50).

2.1 العوائد المحتملة من إدارة الموارد البشرية :

تقترح نظرية اقتصاد تكلفة المعاملات أن المنظمات تسعى إلى تحسين كفاءة توظيف الأفراد. تواجه المنظمات اختيارا بين توظيف عاملين جدد خارجيا أو تطوير موظفيها الحاليين داخليا، مما يؤدي إلى المقارنة

بين تكاليف التوظيف وبين النفقات المتعلقة بتطوير الموارد البشرية الداخلية. ونتيجة لذلك، تقوم المنظمات بتقييم هذه الخيارات للتأكد من اختيار البديل الأكثر فعالية من حيث التكلفة، (Naveed, 2013, pp. 47-48).

إذن فعملية التقييم قائمة فيما إذا كان الأفضل تبني التوظيف كممارسة لإدارة الموارد البشرية، أو التركيز على التدريب والتطوير كاستثمار في رأس المال البشري، أو الدمج بين كليهما الإستراتيجيتين للجمع بين فوائدهما. إذ النهج المدمج هو الحل الأمثل، حيث يتم توظيف موظفين جدد لتلبية الاحتياجات الفورية للمنظمة، بينما يتم توجيه جهود التطوير والتدريب نحو تعزيز مهارات وكفاءات الموظفين الحاليين لتحسين أداءهم وبالتالي تعزيز تنافسية المنظمة على المدى الطويل.

تشير الرؤية القائمة على الموارد للمنظمة إلى أن المهارات الأساسية ضرورية لتحقيق التميز التنافسي للمنظمة، لذا يجب الحصول عليها من خلال التطوير الداخلي. من ناحية أخرى، يمكن الحصول على التكنولوجيا العامة من خلال خدمات خارجية. على الرغم من أن جميع الأصول المادية قد تكون متوفرة، إلا أنه يجب على المنظمة إدارة أفرادها بشكل جيد، حيث يعتبرون المفتاح لتحقيق النجاح وتحقيق عوائد أكبر (Naveed, 2013, p. 48).

تطوير الموارد البشرية يشكل جانبا أساسيا من إدارة الموارد البشرية، حيث لا يشمل فقط التدريب والتطوير ولكن يشمل أيضا التخطيط الاستراتيجي وتقدم مسارات الأفراد إلى جانب التقدم الشامل للمنظمة. يتضمن التدريب نقل المعرفة والمهارات والقدرات إلى الموارد البشرية، مما يمكنهم من أداء أدوارهم الحالية بفعل تطوير مهاراتهم وتعزيز قدراتهم. من ناحية أخرى، يتضمن التطوير تعزيز قدرات الموظفين وتحضيرهم للمناصب على مستوى أعلى، سواء كان ذلك من خلال توفير فرص التعلم المستمر أو توفير برامج تطوير القيادات لتمكينهم من تحقيق طموحاتهم المهنية والمساهمة بشكل أكبر في نجاح المنظمة. قد تستخدم هذه المصطلحات في بعض الأحيان بشكل متبادل، إلا أنها تعبر عن جوانب متميزة من تعزيز نمو وكفاءة القوى العاملة داخل المنظمة (Naveed, 2013, p. 51).

بوكسال (1996) يصف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على أنها الجمع بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية. في جوهرها، توضح كيف يمكن للمنظمة أن ترسخ تطويرها المستقبلي وتحقيق أهدافها من خلال سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. باعتبار دور الفريق المهاري والقادر والمتحفز يشكل دورا حيويا في تحقيق الميزة التنافسية، تسعى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى جذب ودعم وتنمية أفراد عالية الجودة (O'riordan, 2017, p. 10).

التحدي المستمر لإدارة الموارد البشرية يكمن في تنفيذ الممارسات الفعالة للموارد البشرية التي تساهم في تعزيز أداء المنظمة. من المهم التأكيد على أن إدارة الموارد البشرية بدلا من النظر إليها على أنها تكلفة للمنظمة، يمكن النظر إليها على أنها تضيف قيمة لها. تشير العديد من الأبحاث في هذا المجال إلى أن

الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية لها القدرة على رفع مستوى الدافعية والالتزام بين العاملين، مما يؤثر بشكل إيجابي على الإنتاجية والأداء (O'riordan, 2017, p. 4).

يرتبط نجاح المنظمة بالإسهامات التدريجية للأفراد، خاصة فيما يتعلق بمعرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم. تصبح هذه الإسهامات ذات تأثير كبير عندما يساهم الأفراد بفعالية وبشكل مميز في أنشطة المنظمة مقارنة بمنافسها. تضيف هذه المساهمة التفاضلية قيمة طويلة الأمد لخدمات ومنتجات المنظمة. على سبيل المثال، قدرة شركة Dell على تقديم حواسيب عالية الجودة بتكلفة فعالة وبسرعة تجعلها تبرز على منافسها. يمكن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال امتلاك مواهب قيمة ونادرة وصعبة التقليد لموظفيها. تركز إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على منهجية تمكين الموظفين العاديين لتحقيق أداء استثنائي وتلبية احتياجاتهم المتطورة باستمرار. كما تركز على استغلال القدرات الفريدة للموظفين لخلق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة (Mishra, p. 22).

تلعب الموارد البشرية دوراً حيوياً في تشكيل الهوية المميزة للمنظمات، وتساهم بشكل كبير في تحقيق ميزة تنافسية لها. هذا التوجه الجديد يعترف بأهمية الأفراد ويعتبرهم كأصول - رأس مال بشري - قادرة على توفير ميزة تنافسية. يتناقض هذا النهج مع وجهة النظر التقليدية التي تعتبر الأفراد تكاليف يجب تقليصها قدر الإمكان. باعترافنا بقيمة رأس المال البشري، تبرز الأهمية الإستراتيجية للاستثمار في وتنمية مواهب ومهارات وقدرات الأفراد داخل المنظمة لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة (O'riordan, 2017, p. 7).

2. الأدب النظري لمساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في عوائد المنظمة

يتناول هذا العنصر التطرق لمفهوم رأس المال البشري، ثم تحليل و توقع العوائد المحتملة من تطبيق هذه الآلية في المنظمة.

1.2 مفهوم رأس المال البشري:

يشير رأس المال البشري إلى القدرات والكفاءات المميزة والمعرفة المتراكمة للأفراد العاملين داخل منظمة معينة. تلعب هذه السمات دوراً حاسماً في تعزيز تنمية المنظمة، وتعزيز الأداء، مما يحسن في نهاية المطاف من العوائد العامة للمنظمة. في جوهره، يعتبر رأس المال البشري أصلاً أساسياً، مشابهاً للأصول الملموسة مثل البنية التحتية الفعالة والموارد المالية (Naveed, 2013, p. 46).

يشمل رأس المال البشري مجموع مخزون المعرفة والسمات للفرد العامل، سواء كانت ذاتية أو مكتسبة، والتي تساهم بشكل كبير في إنتاجيته العامة. يعتبر هذا التعريف شاملاً ليس فقط لفترة التعليم الرسمي، ولكنه يأخذ في الاعتبار أيضاً مجموعة من العوامل مثل جودة التعليم والتدريب والأخلاق العملية، وغيرها، كلها تشكل استثماراً في رأس المال البشري. عند تفسير الاختلاف في الأجور في سوق العمل و عزوه إلى رأس المال البشري، يمكن الحصول على رؤى حول التباين في الأرباح بين العاملين، هذا التباين يتجاوز المؤهلات التعليمية وحدها. في الحالات التي يتلقى فيها العامل أجراً أقل من غيره، قد يعزى ذلك إلى نقص في المهارات التي لا يمكن قياسها بسنوات الدراسة الرسمية، مما يعرف بمشكلة التباين غير الملاحظ. يفترض

ارتباط كل الفروقات في الأجور بالمهارات ، حتى تلك التي لا يمكن رؤيتها في البيانات القياسية، مما يثير ثلاثة نقاط مفيدة (Acemoglu & Autor, pp. 3-4):

-التعويض عن الفروقات: على الرغم من أن راتب العامل قد يظهر أنه أقل، إلا أنه من الممكن أن يتلقى جزءاً من تعويضه في فوائد غير نقدية، مثل متطلبات الجهد المنخفضة أو ظروف عمل ملائمة... إلخ، والتي تساهم في الحزمة الإجمالية للتعويض.

-العيوب في سوق العمل: قد تنشأ الفروق في الأجور بين العمال الذين يمتلكون مهارات متطابقة نتيجة لاختلافات في الإنتاجية والتعويض المرتبط بوظائف مختلفة. قد تتناسب ظروف عمل أحد العمال مع وظيفة عالية الإنتاجية، في حين قد تتناسب ظروف عمل آخر مع وظيفة ذات إنتاجية أقل.

-التمييز القائم على التفضيلات الشخصية: قد يقدم أرباب العمل أجوراً أقل للعامل بناء على عوامل مثل الجنس أو العرق، مما يعكس التحيزات أو التفضيلات الشخصية، مما يؤدي إلى تمييز يعتمد على الذوق في عملية التعويض.

لذلك، عند شرح التباين في الأجور والتفكير في استثمار رأس المال البشري، من المهم تقييم تفسيرات التباين في الأرباح بدقة، وتصنيفها إلى فروقات غير مرئية، أو تعويضات أجور، أو نقائص في سوق العمل.

يشمل الاستثمار في رأس المال البشري الوظائف التالية، كما هو موضح في الشكل رقم 02:

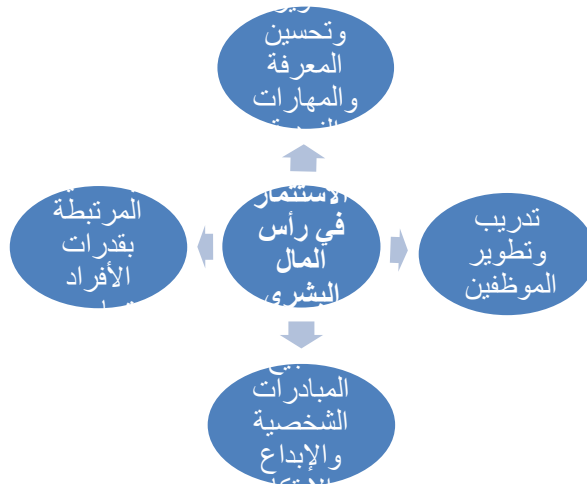
1. تطوير وتحسين المعرفة والمهارات الفردية.

2. زيادة القيمة المرتبطة بقدرات الأفراد وتجاربهم داخل المنظمة.

3. الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين لتعزيز إنتاجيتهم.

4. تشجيع المبادرات الشخصية والإبداع والابتكار.

شكل رقم 02: وظائف الاستثمار في رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدب النظري

تعتبر المنظمات رأس المال البشري أحد الأولويات نظرا للانتقال المتزايد نحو الاعتماد على الأصول غير الملموسة في تحديد القيمة السوقية. يعتبر استقطاب والاحتفاظ بالموظفين ذوي المستوى العالي جزء من هذه العملية. ونتيجة لذلك، يجب على المنظمات تعزيز مهارات وقدرات قواها العاملة بشكل فعال من خلال تشجيع ثقافة التعلم المستمر وتقديم الدعم التحفيزي (Pasban & Hosseinzadeh Nojeh, 2016, p. 251).

في عصر المعرفة، يتجاوز رأس المال الفكري للمنظمة قيمة رأسمالها المالي بشكل كبير. إذ أصبحت المنظمة بفضل رأس المال الفكري، تتجاوز قيمتها السوقية بثلاث إلى أربع مرات قيمتها المحاسبية، يلعب رأس المال الفكري دورا أساسيا في تحقيق القيمة المضافة، خاصة في مجال الأصول غير الملموسة (Elsetouhi, 2014, p. 3).

اتخذت نظرية استثمار رأس المال البشري شكلها، مستمدة من أبحاث شولتز، حيث تم تقديم فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية. كان هدف شولتز هو التأكيد على أهمية العنصر البشري، داعيا إلى الاستثمار في رأس المال البشري لتعزيز مهارات الأفراد وإنتاجيتهم. يتضمن تقييم رأس المال البشري تقييم التأثير الاقتصادي للمخزون من الموارد البشرية وتحديد الربحية الاقتصادية المستمدة من الاستثمارات في مجالات مثل الصحة والتعليم والتدريب (دحماني، 2014-2015، صفحة 6).

2.2 العوائد المحتملة من الاستثمار في رأس المال البشري :

يوجد دعم من البحوث التجريبية يؤكد ترابط مهارات رأس المال البشري المتنوعة. إن تعزيز الصحة لا يساعد الأفراد فقط على أداء مهامهم اليومية بشكل أفضل، بل يظهر أيضا ترابطا مباشرا مع تقدم المهارات العقلية والاجتماعية والعاطفية للأفراد (Blair, 2019, p. 8).

الترابط الملاحظ بين المتغيرات مثل مدة التعليم والاستثمار العام في التعليم، وبين المقاييس الاقتصادية المتعلقة بالربحية وتحسين العوائد وزيادة الإنتاجية، مما يوفر دليلا لفهم أن تكوين رأس المال البشري وتعزيزه يلعبان دورا حاسما في تفسير التقدم الاقتصادي (Crespo, 2002, p. 10).

تسلط نظرية رأس المال البشري الضوء على أن المنظمات تحدد كمية الاستثمار في رأس المال البشري من خلال مقارنتها بالعوائد المتوقعة في المستقبل. يتميز رأس المال البشري بخصائص مزدوجة لتخصص المهارات وعدم القابلية للتحويل. تعد الاستثمارات في توفير وتطوير كفاءات الموظفين أساسا لأي منظمة تطمح إلى زيادة الأرباح، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتحقيق العوائد في شكل مكافآت (Naveed, 2013, pp. 48-49).

إن نجاح المنظمة يعتمد على مواردها الفكرية بدلا من أصولها المادية. لذلك، يجب على المنظمات أن تولي اهتماما خاصا لبرامج تطوير رأس المال البشري. تم تصميم هذه البرامج لتعزيز قدرات القوى العاملة، مما يساهم في تعزيز أرباح المنظمة بشكل عام (Naveed, 2013, p. 3).

تعتبر أنظمة تقييم الاستثمار في الموارد البشرية حاسمة للمنظمات لتحقيق الكفاءة المرجوة من تطوير الأفراد. إذ أنه في غياب معايير تحدد كيفية إجراء تحليل لهذه الاستثمارات، قد ينشأ اختلاف بين الأداء الفعلي والأداء المرجو داخل المنظمات (Naveed, 2013, p. 36).

إذ أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، التي تتضمن أنشطة مثل التخطيط والتنظيم وتوجيه القوى العاملة، تعتبر مصادر قيمة للمعلومات حول حالة الموارد البشرية داخل المنظمة. ومن خلال ممارسة هذه الأنشطة، يمكن للمنظمات الحصول على رؤى حول المجالات التي تتطلب استثماراً. كما تسهل هذه المعلومات إنشاء معايير محددة لتحليل الاستثمارات، مما يضمن نهجاً مستهدفاً وفعالاً لتطوير رأس المال البشري.

إذن، عندما يتم اعتبار الأفراد كرأس مال للمنظمة، فإن القدرة على قياس قيمة هذا الرأس المال البشري يصبح أمراً حاسماً لاتخاذ قرارات إدارية مستنيرة والسعي نحو تحقيق أقصى عائد على الاستثمار. إن قياس قيمة رأس المال البشري يمكن المنظمات من توجيه الموارد بشكل استراتيجي، وتعزيز قدرات القوة العاملة، وفي النهاية تحقيق أقصى فعالية وإنتاجية عامة (Pasban & Hosseinzadeh Nojeh, 2016, p. 252).

بونتييس وفيتز-إنز (2002) يقدمان أدلة تشير إلى أن الأعمال الرائدة والنتائج المرتبطة باستثمار رأس المال البشري، تشير إلى تأثير إيجابي على كفاءة إدارة الموارد البشرية والأداء المالي للمنظمة. وهذا يعني أن تخصيص الموارد لتطوير رأس المال البشري يمكن أن يحقق نتائج إيجابية فيما يتعلق بفعالية إدارة الموارد البشرية والنجاح المالي العام للمنظمة (Naveed, 2013, p. 47).

وعليه، يمثل الاستثمار في رأس المال البشري مرحلة متقدمة ومكملة لممارسات إدارة الموارد البشرية، بهدف زيادة عوائد المنظمة. في حين تظل ممارسات إدارة الموارد البشرية أساسية وضرورية في عملية الاستثمار وتطوير رأس المال البشري و كلاهما يرفع المنظمة إلى مستوى أعلى من الفعالية والأداء. إن تحقيق الميزة التنافسية في البيئة التجارية الديناميكية، يتطلب ممارسات متقدمة في إدارة الموارد البشرية. ونتيجة لذلك، تجد المنظمات نفسها مضطرة للاستثمار في هذه الممارسات المتقدمة وتبني نهج استراتيجي لتطوير الموارد البشرية، إذ يصبح هذا التركيز الاستراتيجي ضرورياً للبقاء في المنافسة والتكيف مع متطلبات التطور في منظومة الأعمال (Naveed, 2013, p. 35).

3. العوائد المحتملة من إدارة الموارد البشرية واستثمار رأس المال البشري

في المنظمات المعاصرة، يتولى مديرو الموارد البشرية دوراً متزايد الأهمية في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات على مستوى الإدارة العليا. هذا الاتجاه المتطور يشير إلى زيادة الوعي لدى القادة التنفيذيين حول المساهمات الكبيرة التي يمكن أن تقدمها إدارة الموارد البشرية الفعالة في نجاح المنظمة (Mishra, p. 18).

وفقا لـ Purcell et al (2003)، فإن كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية الجيدة وحدها تعد غير كافية. يكمن الفارق الرئيسي في كيفية تعاون الأفراد لتحقيق الإنتاجية والمرونة الضروريتين لمواجهة التحديات الجديدة. تلعب الثقافة التنظيمية والمواقف التي يظهرها مديرو الخط دورا حيويا في دعم هذا النهج التعاوني. تلك القيم التنظيمية التي تكون ذات معنى وسهلة الفهم تساهم في توحيد الجهود نحو مهمة مشتركة. يظهر أسلوب الإدارة الذي يتبعه المنفذون للسياسات والقادة ارتباطا إيجابيا مع المواقف الإيجابية للموظفين، مما يعزز التحفيز والإنتاجية. يؤكد Purcell et al (2003) على أهمية السلوك الذي يظهره مديرو الإدارة في تنفيذ سياسات الموارد البشرية وتعزيز مشاركة الموظفين، والاستجابة لمقترحاتهم، والحفاظ على معايير مثل الجودة والانتظام والحضور، مما يحدث فرقا حقيقيا في آراء الموظفين، واعتبار ذلك سلوكا أكبر من مجرد الوفاء بالواجب (O'riordan, 2017, p. 18).

لذا، يصبح من الواضح أن الاعتماد فقط على ممارسات إدارة الموارد البشرية غير كاف، بدلا من ذلك، ينبغي أن تكون هذه الممارسات مكتملة بآليات تستثمر في رأس المال البشري. يهدف هذا الدمج إلى تعزيز الدافعية والإنتاجية، بهدف السعي في النهاية إلى تحقيق أقصى أداء ممكن من الأفراد المحفزين والقادرين.

غالبا ما يعتمد نجاح المنظمة على مواردها البشرية، مما يجعل قرارات الاستثمار وتطوير الشخصيات أمورا حيوية. تعمل المنظمات التي يدفعها هدف رئيسي لتحقيق الربح عادة على إعطاء الأولوية لتحقيق عائد على الاستثمار قبل الشروع في برامج تطوير الموارد البشرية (Naveed, 2013, p. 4). بمجرد فهم الفروق بين استثمار رأس المال البشري وإدارة الموارد البشرية كمنهجيات إدارية متميزة، سنستكشف العائدات المتوقعة للمنظمة المستمدة من كل نهج.

• إدارة الموارد البشرية:

- يمكن تحقيق العوائد من خلال تحقيق توازن بين متطلبات الموظفين وأهداف المنظمة، مما يعزز الكفاءة العامة للعمليات.

- يتيح للمنظمة تنظيم وتنسيق مواردها البشرية بشكل فعال، مما يقلل من التكاليف العامة ويحسن الإنتاجية.

- يساعد على تطوير بيئة عمل مواتية ومشجعة للموظفين، مما يزيد من رضاهم وولاءهم للمنظمة.

• الاستثمار في رأس المال البشري:

- اعتماد هذه الإستراتيجية لديه القدرة على تحقيق فريق عمل كفء ومحفز، مما يعزز الابتكار والإنتاجية المتزايدة.

- يساهم في تطوير وتعزيز المهارات والقدرات الفردية للموظفين، مما يجعلهم أكثر تأهيلا وجاهزية لتحقيق أهداف المنظمة.

- يعزز بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم والتطوير المستمر، مما يعزز الاستجابة السريعة والمرونة في مواجهة التحديات.

بشكل عام، تعمل إدارة الموارد البشرية الفعالة والاستثمار في رأس المال البشري بشكل متكامل لمواءمة القوى العاملة مع أهداف المنظمة، وتعزيز الأداء، وتحقيق أقصى عوائد للمنظمة. دمج هاتين الآليتين أمر ضروري لتحقيق النجاح المستدام وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة العمل الديناميكية الحالية، كما هو موضح في الشكل رقم 3.

شكل رقم 03: وظائف الاستثمار في رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدب النظري

- إن العوائد المتوقعة الناجمة عن دمج إدارة الموارد البشرية واستثمار رأس المال البشري تشمل ما يلي:
- زيادة الإنتاجية: يمكن تحقيق العوائد من خلال تحسين المهارات والدافعية والبيئة العملية الإيجابية، و تحقيق توازن بين متطلبات الموظفين وأهداف المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظفين وتعزيز الكفاءة العامة للعمليات.
 - الابتكار والإبداع: يشمل الاستثمار في رأس المال البشري تنمية ثقافة الابتكار والتعلم المستمر، مما يساهم في توليد حلول إبداعية وأفكار جديدة وتحسين العمليات داخل المنظمة.
 - رضا الموظفين والاحتفاظ بهم: تؤدي إدارة الموارد البشرية الكفؤة إلى زيادة الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين، مما يقلل من تكاليف التوظيف والتدريب ويعزز الاستقرار العملي.
 - الميزة التنافسية: يمكن للمنظمات التي تدير مواردها البشرية بشكل فعال، و تقوم بالاستثمار في تطوير مهارات القوى العاملة الحصول على ميزة تنافسية تساعد على التفوق في سوق العمل.
 - تعزيز القيادة: يشمل استثمار رأس المال البشري غالبا برامج تطوير القيادة، ويؤدي الاستثمار في تطوير القيادة إلى تحسين جودة القيادة داخل المنظمة، مما يساهم في نجاح الأعمال والنمو المستمر.

- العوائد المالية: يمكن أن تترجم إدارة الموارد البشرية الفعالة واستثمار رأس المال البشري إلى تحسين في الأداء المالي للمنظمة من خلال زيادة العوائد وتقليل التكاليف وتحسين الربحية.
- من المهم أن نلاحظ أن العوائد المحددة قد تختلف باختلاف السمات المميزة للمنظمة وديناميات الصناعة، ويتوقف ذلك أيضا على الاستراتيجيات الفردية المتبعة في إدارة الموارد البشرية واستثمار رأس المال البشري.

الخاتمة:

تضمن إدارة الموارد البشرية العوائد من خلال إيجاد توازن بين احتياجات الموظفين وأهداف المنظمة. تقدم ممارسات إدارة الموارد البشرية رؤى حول حالة الموارد البشرية داخل المنظمة، وتحدد المجالات التي تتطلب الاستثمار، وتضع معايير محددة لتقييم مثل هذه الاستثمارات. ومع ذلك، فإن الاعتماد فقط على ممارسات إدارة الموارد البشرية غير كاف، بل يتعين تكملتها بآلية الاستثمار في رأس المال البشري. الهدف الرئيسي هو تعزيز التحفيز والإنتاجية، وتحقيق أقصى أداء من الأفراد ذوي القدرات الاستثنائية.

يؤدي استثمار رأس المال البشري إلى تنمية موظفين مؤهلين ومحفزين، مما يعزز الابتكار ويرفع من مستوى الإنتاجية. يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري مستوى متقدم ومكمل لممارسات إدارة الموارد البشرية، ويلعب دورا حيويا في تعزيز العوائد التنظيمية. كما أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تحتفظ بأهميتها الأساسية في عملية الاستثمار في تطوير رأس المال البشري.

في سياق أوسع، تتعاون إدارة الموارد البشرية الفعالة والاستثمار الاستراتيجي في رأس المال البشري بتناغم لمواءمة القوى العاملة مع أهداف المنظمة، ورفع الأداء، وتحسين العوائد العامة للمنظمة بشكل عام. إن تكامل هذين النهجين ضروري لتحقيق النجاح المستدام وتعزيز التنافسية في مشهد الأعمال الديناميكي للغاية في الوقت الحالي.

إن تحقيق أقصى قدر من العوائد للمنظمة يتوقف على التكامل السلس بين استثمار رأس المال البشري وإدارة الموارد البشرية الفعالة. يتضمن ذلك تعزيز تطوير المهارات الفردية، وتقديم إرشاد استراتيجي للقوى العاملة، وبالنهاية تعزيز إنتاجية الموظفين بشكل عام.

تختتم الدراسة بالنتائج التالية:

- النظر إلى الأفراد كمعززين للقيمة والاستثمار فيهم كمصدر لتحسين عائدات المنظمة، بدلا من النظر إليهم على أنهم تكاليف يجب تقليلها، يجب النظر إليهم على أنهم استثمارات مستقبلية..
- اعتبار الموارد البشرية كأصول أساسية للمنظمة، وأي تكلفة يتم إنفاقها على تطوير رأس المال البشري هي استثمار سيسفر عن عوائد طويلة الأمد للمنظمة.
- المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية تساعد القادة في إدارة رأس المال البشري بفعالية وتفيد المستثمرين في اتخاذ القرارات بشأن إدارة الموارد البشرية.

- رأس المال البشري هو المورد الاقتصادي الأساسي، والمنظمات التي تمتلك موارد بشرية ذات معرفة عالية تحقق عوائد مالية أكبر.
- الاستثمار في رأس المال البشري يعتبر آلية جديدة تهدف إلى تحقيق أقصى ربح للمنظمة من مواردها البشرية. إذ تسعى المنظمات لتحقيق الربحية وضمان عائد على الاستثمار قبل بدء برامج تطوير الموارد البشرية.
- توقع تحقيق عوائد أعلى من الاستثمار في رأس المال البشري مقارنة بالاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- إن تحسين العوائد وزيادة الإنتاجية والتقدم الاقتصادي للمنظمة ينتج من الاستثمار في رأس المال البشري.
- إن الموارد البشرية الماهرة والمحفزة والمبدعة تساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال والتفوق على المنافسين. أما الاستثمار في رأس المال البشري يؤدي إلى زيادة الأرباح وتحسين الأداء المالي للمنظمة.
- عند مقارنة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الاستثمار في رأس المال البشري، نستنتج أن دمجهما يضمن وجود فريق مؤهل وقادر ومحفز، مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال المواهب القيمة والنادرة والصعبة التقليد.
- هذه النتائج تعزز أهمية الاستثمار في رأس المال البشري وتدعم تكامله مع ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق أكبر العوائد المالية والنجاح والتنافسية في السوق.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

عزيز دحماني. (2014-2015). مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية - حالة مؤسسة سوناطراك -. تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) Acemoglu, D., & Autor, D. (n.d.). *Lectures in Labor Economics*. Retrieved 02 03, 2024, from <https://economics.mit.edu/sites/default/files/inline-files/Lectures%20in%20Labor%20Economics.pdf>
- 2) Blair, D. (2019). *Essays in Human Capital Development*. Oriel College, University of Oxford.
- 3) Crespo, P. F. (2002). An analysis of the relationship between higher education and development by applying Sen's human capabilities approach. The case of three technological universities in Mexico. Department of Politics, The University of York.

- 4) Elsetouhi, A. (2014). An investigation of the effects of intellectual capital on innovations in the Egyptian banks: the mediating role of organisational capital. School of Management, Faculty of Plymouth Business School.
- 5) Mishra, B. R. (n.d.). Human resource management. (S. K. Acharya, & R. R. Das, Eds.) Directorate of Distance & Continuing Education Bhubaneswar, Utkal University.
- 6) Naveed, I. (2013, September). A framework for assessing the impact of investment in human capital development on organisational performance. University Of Bedfordshire.
- 7) O'riordan, J. (2017). The practice of human resource management. An foras riaracháin institute of public administration.
- 8) Pasban, M., & Hosseinzadeh Nojehdeh, S. (2016). A Review of the Role of Human Capital in the Organization. *3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership*, (pp. 249-253). Dubai.
- 9) Qambar, A. S. (2015). Human Capital Development in the UAE Islamic Banking Sector: Addressing the Challenges of Emiratisation. School of Management , Cardiff Metropolitan University.