

تأثير الممارسات السلبية لإدارة الموارد البشرية على المتقدمين للوظائف في  
المقابلات الوظيفية (دراسة مسحية) المملكة العربية السعودية

أسم الطالب

هنادي سعيد احمد الزهراني

٢٠٢١٢٠١١٦٨

مشروع تخرج - ١

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول - ٢٠٢٤

## جدول المحتويات

|    |                                            |
|----|--------------------------------------------|
| ١  | ..... صفحة الغلاف                          |
| ٤  | ..... مقدمة                                |
| ٥  | ..... مشكلة البحث                          |
| ٥  | ..... ٢-١. الفجوات النظرية                 |
| ٦  | ..... ٢-٢. الفجوات العملية                 |
| ٧  | ..... أهمية البحث                          |
| ٧  | ..... ١-٣. الأهمية النظرية                 |
| ٧  | ..... ٢-٣. الأهمية العملية                 |
| ٨  | ..... أسئلة البحث                          |
| ٨  | ..... السؤال الرئيسي                       |
| ٨  | ..... أسئلة البحث الفرعية                  |
| ٨  | ..... أهداف البحث                          |
| ٨  | ..... الهدف العام                          |
| ٨  | ..... الأهداف الفرعية                      |
| ٩  | ..... فرضيات البحث                         |
| ٩  | ..... الفرضية الرئيسية                     |
| ٩  | ..... الفرضيات الفرعية                     |
| ١٠ | ..... نموذج البحث                          |
| ١١ | ..... الدراسة الميدانية                    |
| ١١ | ..... منهجية البحث                         |
| ١٢ | ..... هيكل المشروع                         |
| ١٣ | ..... الفصل الثاني : الدراسات السابقة      |
| ١٣ | ..... إدارة الموارد البشرية                |
| ١٤ | ..... أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية |
| ١٤ | ..... الممارسات                            |
| ١٤ | ..... وظيفة الموارد البشرية                |
| ١٦ | ..... المجال المهني                        |
| ١٦ | ..... التعليم والتدريب                     |
| ١٦ | ..... التعليم العالي]                      |
| ١٦ | ..... الجمعيات المهنية                     |
| ١٨ | ..... رأس المال البشري                     |
| ١٨ | ..... رأس المال البشري البديل              |
| ١٩ | ..... نموذج ٢                              |

|    |                                                           |
|----|-----------------------------------------------------------|
| ٢٢ | ..... هناك علاقة معقدة بين تقسيم العمل ورأس المال البشري. |
| ٢٢ | ..... الدراسة                                             |
| ٢٢ | ..... الكفاءة ورأس المال                                  |
| ٢٣ | ..... التحليل الماركسي                                    |
| ٢٣ | ..... الأهمية                                             |
| ٢٤ | ..... النمو التراكمي                                      |
| ٢٥ | ..... النقد                                               |
| ٢٦ | ..... القابلية وعدم القابلية                              |
| ٢٧ | ..... المخاطرة                                            |
| ٢٨ | ..... الخاتمة                                             |
| ٢٩ | ..... المراجع                                             |
| ٣٠ | ..... المراجع:                                            |

## مقدمة

في وجه التحديات والتسارع الرقمي والتحولات الثقافية الهائلة التي نشهدها، أصبح من الضروري إعادة التفكير في ممارسات إدارة الموارد البشرية مع المتقدمين للوظائف في المقابلات الوظيفية في الشركات التي تتجاهل هذه الحقيقة وقد تجد نفسها في مواجهة صعوبات في جذب والحفاظ على أصحاب الخبرات العالية والمواهب، وبالتالي تواجه تحديات في الحفاظ على القدرة التنافسية. في هذا البحث سنستكشف أسباب الحاجة إلى إعادة النظر في ممارسات إدارة الموارد البشرية وبعض الطرق التي يمكن أن تساعد في تحقيق هذا التغيير.

هناك دول قامت بوضع ضوابط قانونية للمعلومات التي يتم تداولها والاسئلة التي يسمح بها خلال المقابلات الشخصية والاسئلة الغير قانونية لضمان العدل والمساواة في المقابلات ولاحترام خصوصية المتقدمين للوظائف وإيقاف أي نوع من التحيز أو التمييز العنصري وغيره. فأي سؤال لا يوجد له علاقة مباشرة بالوظيفة من حيث الخبرات والمؤهلات فهو ممنوع خلال هذه المقابلة. وعند وجود بعض المتطلبات الخاصة للوظيفة فيفضل ان تكون جزءا من خطوات عملية التقدم على الوظيفة وفرز المتقدمين، لا من خلال المقابلة الشخصية.

خبراء الموارد البشرية في حاجة إلى فهم ثقافة المؤسسة، وكيف إنها تعمل إما على تعزيز أهداف المؤسسة أو الانحراف عنها.

في مسح ٢٠١٦ الذي أجرته جمعية الإدارة العامة الدولية للموارد البشرية، أفاد بان ٥٠% فقط من المستجيبين أن ثقافة مؤسساتهم تدعم أساليب مبتكرة لممارسة الأعمال في المقابل، يعتقد ٤٩% فقط أن عمليات التوظيف والاختيار التي يتبعونها تدعم بشكل مباشر الثقافة التي يحاولون ترسيخها والحفاظ عليها. كما ذكر ٩٨% أن هناك فجوة بين السلوكيات المطلوبة والفعالية بين المديرين والموظفين في مؤسساتهم.

المشكلة لدينا انه لا توجد قوانين تضبط الممارسات في المقابلات الشخصية ولكن لدينا ما هو أخطر على المنظمات من ذلك. الخطر الحقيقي لدينا هو وسائل التواصل الاجتماعي وما يمكن ان يتداول فيها عن ممارسات سيئة يتعرض لها المتقدمين وبالتالي تهدم سمعة أي منظمة او مسؤول عن تلك المقابلات.

وكذلك غالبية إدارات الموارد البشرية في القطاع العام او الخاص تعاني من نقص الدعم والخبرة والموارد اللازمة لتحقيق الانتقال من الإجراءات إلى الدور الاستراتيجي، كما تعاني غالبيتها ممارسات سلبية من بعض الافراد في إدارات التوظيف والتعامل مع استراتيجيات قديمة لإدارة الموارد البشرية.

من هنا يأتي الدور المهم لإدارات ومنسوبي الموارد البشرية أولاً لاكتساب مهارات المقابلات الشخصية ومعرفة الجوانب الأخلاقية والقانونية للمقابلات، وبالتالي تدريب جميع المدراء داخل المنظمة على مهارات وسلوكيات المقابلات الشخصية و التأكد من عدم خروج المقابلات عن المسار الصحيح.

## مشكلة البحث

المشكلة لدينا انه لا توجد قوانين تضبط الممارسات في المقابلات الشخصية ولكن لدينا ما هو أخطر على المنظمات من ذلك. الخطر الحقيقي لدينا هو وسائل التواصل الاجتماعي وما يمكن ان يتداول فيها عن ممارسات سيئة يتعرض لها المتقدمين وبالتالي تهدم سمعة أي منظمة او مسؤول عن تلك المقابلات.

وكذلك غالبية إدارات الموارد البشرية في القطاع العام او الخاص تعاني من نقص الدعم والخبرة والموارد اللازمة لتحقيق الانتقال من الإجراءات إلى الدور الاستراتيجي، كما تعاني غالبيتها ممارسات سلبية من بعض الافراد في إدارات التوظيف والتعامل مع استراتيجيات قديمة لإدارة الموارد البشرية.

### ٢-١. الفجوات النظرية

أن عملية الاستقطاب والتعيين من أهم الخطوات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فهي تشكل الأساس والمورد المهم لبناء المؤسسة مرحلة التعيين والاستقطاب تمر بالعديد من المراحل والإجراءات بهدف استقطاب أفضل الكفاءات الموجودة وأصحاب الخبرات وإخضاعهم لعدد من الاختبارات والمقابلات من اجل التأكد من كفاءتهم ومن ملائمتهم للوظائف الشاغرة بعد ذلك يتم اختيار الشخص المناسب لهذه الوظيفة.

يعدّ التوظيف الخيار الاستراتيجي الثاني المتاح أمام إدارة الموارد البشرية، وهو عبارة عن مجموعة من أنشطة الموارد البشرية المصممة لتوظيف العاملين ووضعهم في المكان الصحيح (زكي محمود، ٢٠١١ )

أن إجراءات التعيين الفعالة والصحيحة تعتبر من العناصر المهمة في عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. فعند الانتهاء من تحديد متطلبات المؤسسة من الموظفين ، فإن الخطوة التالية التي ينبغي أن تقوم بها المؤسسة تتمثل في ضمان أنها تمتلك الأنظمة التي تستطيع من خلالها جذب المرشحين الذين يتميزون بالمؤهلات المطلوبة والخبرات العالية ، وذلك يعني الإلمام بالمصادر البديلة للموظفين المرتقبين وأن يتم شغل الوظائف عن طريق الأشخاص الذين يتناسبون معها بشكل أفضل ومن خلال أقل الطرق تكلفة وان تلتزم هذه العمليات بالأمور القانونية وان توفر نوع من تكافؤ الفرص، من جهة أخرى فان إجراءات عملية التعيين السيئة سوف تظهر سريعاً، حيث أنها من المحتمل أن تؤدي إلى نسبة عالية من حركة دوران الموظفين والى إنتاجية رديئة ونسبة منخفضة جداً من التحفيز. علاوة على ذلك من الممكن أن يؤدي أيضا عدم القدرة على جذب مرشحين يمتلكون المهارات المطلوبة من الخارج.

## ٢-٢. الفجوات العملية

“للمؤسسة مورد حقيقي واحد هو الإنسان” (بيتر اف. دراكر) الكاتب الاقتصادي والأب الروحي للإدارة ، إذا المورد البشري هو الموظف الذي يضمن استمرارية المؤسسة وتقدمها والنأي بها عن المخاطر، ووظيفة الموارد البشرية وضع استراتيجية المؤسسة ورفع إنتاجيتها بالتنسيق مع الادارة التنفيذية من خلال استقطاب وإدارة هذا المورد وتطويره وتنميته، بدءًا باختياره وفحص كفاءته وإدارة أدائه وتقييمه ووضع آلية تدريبه وتحفيزه وحل مشكلاته . ولتحقيق هذا الهدف على الإدارة ابعاد هذا القسم عن المهمات التشغيلية التي ذكرناها، والتي باتت تُنفذ إلكترونياً في الشركات الكبرى ضمن مساعي “الأتمتة”، أو يتولاها قسم شؤون الموظفين لما تحتاجه من وقت وجهد. لكن قيام بعض الشركات بدمج هذين القسمين تحت مسمى “موارد بشرية” أدى إلى التركيز على مهمة والإخفاق في أخرى؛ لذا تجدها تستحدث أقساماً تعويضية مثل قسم “الإبداع والابتكار” وقسم “ثقافة الشركة” وغيرها، الأمر الذي يضاعف النفقات ويشنت المهام ويعقد الهيكل الداخلي.

هل تدرك المنظمات وأصحاب القرار لدينا أهمية وحساسية المقابلات الشخصية وكيف تدار المقابلات داخل اداراتها ؟

### أهمية البحث

غالبية إدارات الموارد البشرية في القطاع العام أو الخاص تعاني من نقص الدعم والخبرة والموارد اللازمة لتحقيق الانتقال من الإجراءات إلى الدور الاستراتيجي، كما تعاني غالبيتها ممارسات سلبية من بعض الافراد في إدارات التوظيف والتعامل مع استراتيجيات قديمة لإدارة الموارد البشرية.

من هنا يأتي الدور المهم لإدارات ومنسوبي الموارد البشرية أولاً لاكتساب مهارات المقابلات الشخصية ومعرفة الجوانب الأخلاقية والقانونية للمقابلات، وبالتالي تدريب جميع المدراء داخل المنظمة على مهارات وسلوكيات المقابلات الشخصية والتأكد من عدم خروج المقابلات عن المسار الصحيح.

### ١-٣. الأهمية النظرية

للمحافظة على سمعة المنظمة وضمان اختيار أفضل المتقدمين وترك انطباع جيد لدى من يتم رفضهم، يلزم تدريب وتأهيل الموارد البشرية وربطها مع احتياجات سوق العمل، وتظهر أهمية ذلك في رفع الإنتاجية ورفع معنويات الافراد وتخفيض حوادث العمل واستمرارية التنظيم واستقراره. (بنور & بن عمار 2023).

### ٢-٣. الأهمية العملية

وضع سياسات وإجراءات واضحة للمقابلات وتدريب جميع منسوبي الموارد البشرية والمدراء عليها. أجراء بسيط ولكنه سهل التطبيق ويضمن سير المقابلات بشكل أخلاقي ومهني وقانوني. طالما قامت أي منظمة بدعوة متقدم الى مرافقها من أجل المقابلة، فمن حقه عليها معاملته بكرامة وعدل واحترام.

#### أسئلة البحث

السؤال الرئيسي:

هل تدرك المنظمات وأصحاب القرار لدينا أهمية وحساسية المقابلات الشخصية وكيف تدار المقابلات داخل اداراتها ؟

#### أسئلة البحث الفرعية

- ما هو أثر فقد أصحاب المؤهلات والخبرات العالية على المنظمات ؟
- كيف يمكننا تثقيف أصحاب الشأن لادارة المقابلات الوظيفية ؟
- ماهو تأثير استقطاب المؤهلين للعمل ؟
- كيف نضمن اختيار افضل المتقدمين للوظائف ؟
- كيف نقدم الدعم والخبرة للعاملين بالموارد البشرية؟

#### اهداف البحث

الهدف العام

- "استكشاف العلاقة بين الموارد البشرية وتعاملهم مع المتقدمين للوظائف "

#### الأهداف الفرعية

- دراسة تأثير الموارد البشرية على الموظفين.
- تحليل سلوكيات الموارد البشرية والممارسات الخاطئة التي يتبعونها وتعديلها.
- كيف يمكننا الكشف عن هذه الممارسات ومعالجتها
- رفع نسبة الوعي لدى العاملين في اقسام الموارد البشرية.
- التعليم والتوجيه فيما يخص المهام والالتزامات الموكلة لهم.

## فرضيات البحث

### ❖ الفرضية الرئيسية H1

غالبية إدارات الموارد البشرية تكون في الغالب في القطاع العام او الخاص تعاني من نقص الدعم والخبرة والموارد اللازمة لتحقيق الانتقال من الإجراءات إلى الدور الاستراتيجي، كما تعاني غالبيتها ممارسات سلبية من بعض الافراد في إدارات التوظيف والتعامل مع استراتيجيات قديمة لإدارة الموارد البشرية.

### ❖ الفرضيات الفرعية

#### • الفرضية الفرعية الأولى Ha

الالتزام بالضوابط في المقابلات الوظيفية يحمي حقوق الطرفين.

#### • الفرضية الفرعية الثانية Hb

إدارة الموارد البشرية السيئة قد تتسبب في اضعاف المنشأة وخسارتها.

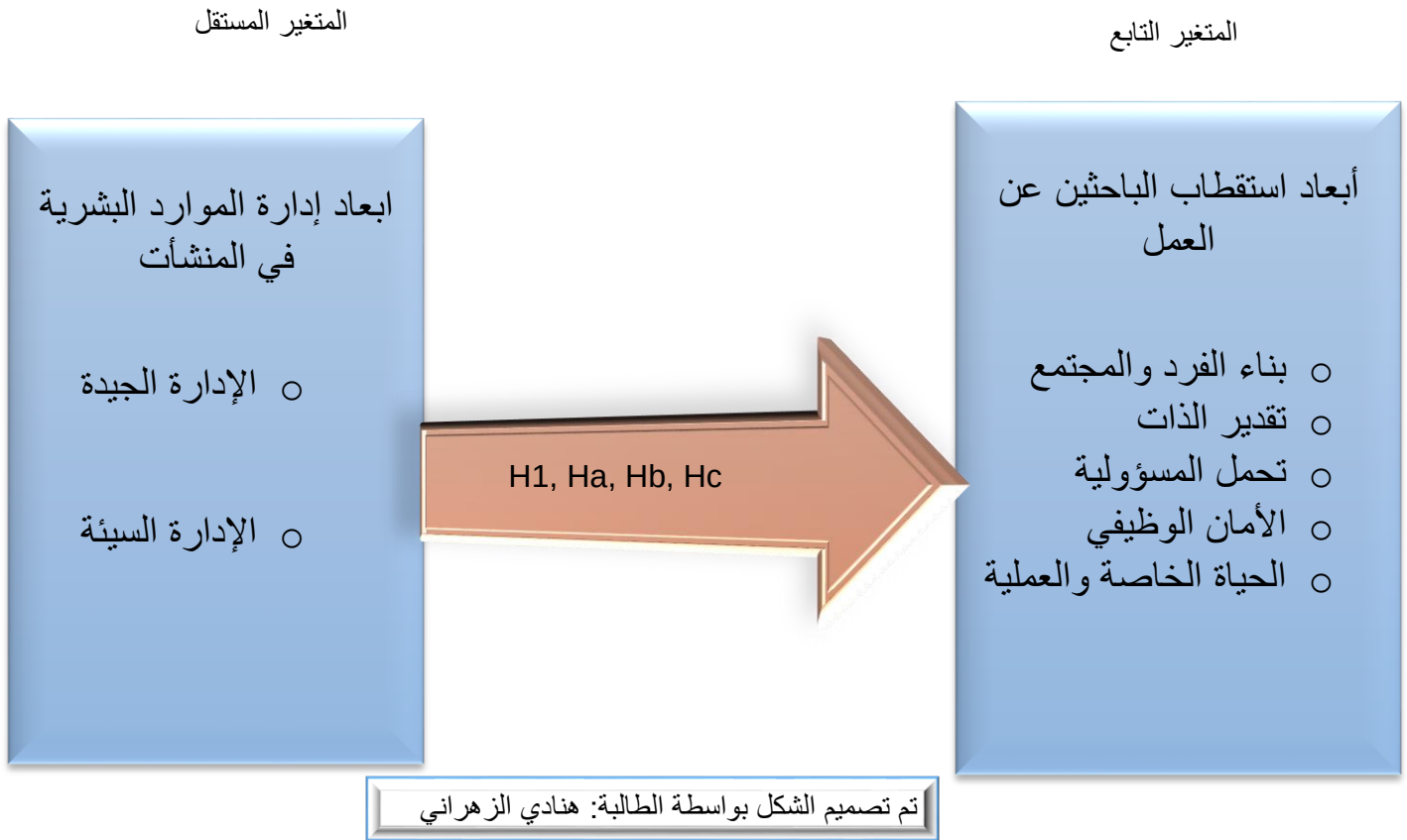
#### • الفرضية الفرعية الثالثة Hc

إدارة الموارد البشرية الجيدة تفود المنشأة للنجاح وتحقيق الأهداف.

نموذج البحث

- أبعاد إدارة الموارد البشرية في المنشآت " الإدارة الجيدة، الإدارة السيئة"
- أبعاد استقطاب الباحثين عن العمل: "بناء الفرد والمجتمع، تقدير الذات، تحمل المسؤولية، الأمان الوظيفي، الحياة الخاصة والعملية"

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:



بالرجوع إلى أمثلة فرضيات البحث، فإن الأسهم تمثل تلك الفرضيات حيث

- الفرضية الرئيسية H1
- الفرضية الأولى Ha
- الفرضية الثانية Hb
- الفرضية الثالثة Hc

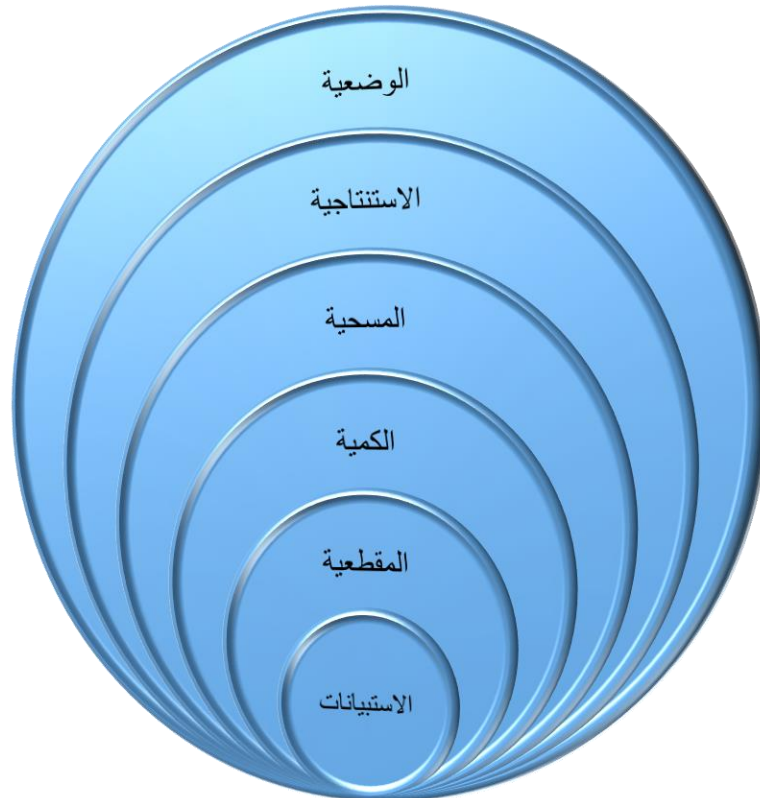
#### الدراسة الميدانية

تطبق الدراسة في المملكة العربية السعودية على مستوى المناطق في إدارات الموارد البشرية في القطاعين العام والخاص. وتتعلق بالمقابلة الشخصية أو مقابلة العمل هي لقاءات تجمع ما بين المتقدم للوظيفة أو المتأهل للوظيفة وصاحب العمل خلال عملية التوظيف؛ إذ تهدف المقابلة بشكلها الأساسي إلى اتخاذ القرار بشأن مدى كفاءة وصلاحية المتقدم للوظيفة الجديدة ومناسبة مهاراته وخبراته لطبيعة مهام العمل.

أبعاد إدارة الموارد البشرية في المنشآت " الإدارة الجيدة، الإدارة السيئة"

أبعاد استقطاب الباحثين عن العمل: "بناء الفرد والمجتمع، تقدير الذات، تحمل المسؤولية، الأمان الوظيفي، الحياة الخاصة والعملية"

#### منهجية البحث



### هيكل المشروع

- الفصل الأول: المقدمة
- الفصل الثاني: الإطار النظري
- الفصل الثالث: منهجية البحث
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
- الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

## الفصل الثاني : الدراسات السابقة

### إدارة الموارد البشرية

هي إدارة القوى العاملة للمنظمات أو الموارد البشرية. وتختص بجذب الموظفين، والاختيار، والتدريب، والتقييم، ومكافأة الموظفين، وأيضاً متابعة قيادة المنظمة والثقافة التنظيمية والتأكد من الامتثال بقوانين العمل. في حالات يكون الموظفون راغبين في إجراء مفاوضات جماعية، إدارة الموارد البشرية يكون دورها التواصل المبني مع ممثلي الموظفين في العادة إتحادات العمال

والموارد البشرية مجموع الأفراد المشكلين للقوى العاملة بمنظمة ما، أو قطاع أعمال أو اقتصاد ما. ويستخدم البعض مصطلح رأس المال البشري بشكل مترادف مع الموارد البشرية، على الرغم من أن رأس المال البشري عادة ما يشير إلى وجهة نظر أضيق ، وهناك مصطلحات أخرى تستخدم أحيانا تشمل «القوى العاملة» أو المواهب أو «العمل» أو مجرد «الأفراد». ووجدت الموارد البشرية كمنتج لحركة العلاقات البشرية في بدايات القرن العشرين، عندما بدأ الباحثون يوثقون طرق لخلق قيم للأعمال عن طريق الإدارة الإستراتيجية للقوى العاملة. الموارد البشرية كانت مهيمنة بالعمل الإجرائي اليومي، مثل الرواتب وإدارة المنافع، لكن بسبب العولمة، دمج المنظمات ، والتقدم التقني، وأبحاث متقدمة، الموارد البشرية الآن تركز على المبادرات الإستراتيجية مثل الاندماج والإستحواذ، إدارة المواهب، خطط التعاقب، العلاقات الصناعية أو العمالية، والتنوع والشمول. في المنظمات الناشئة، مهام الموارد البشرية يجب أن يقوم بها شخص مدرب محترف. في المنظمات الأكبر، قسم كامل في العادة متخصص لهذا المجال، بموظفين متخصصين في مختلف المجالات في الموارد البشرية يخطرطن في إتخاذ القرار الإستراتيجي مع بقية الأقسام. لتدريب ممارس ليصبح محترفاً، طورت مؤسسات التعليم العالي، الهيئات المتخصصة، والمنظمات نفسها، برامج دراسية متخصصة لكل جزء في هذا المجال. يبحث الأكاديميون والممارسون في المنظمات أيضاً عن التشارك في مجال الموارد البشرية، كما اثبتت البحوث في عدد من المنشورات.

### تطورات النظريات

الموارد البشرية أنتجت من قبل حركة العلاقات البشرية ، التي بدأت في بدايات القرن العشرين كنتيجة لأعمال فريدريك تابلور-(1856) (1915)تابلور شرح مفهومه المسمى (الإدارة العلمية) لاحقاً عرفت عند الآخرين بالتولزم، السعي لتطوير الكفاءة الإقتصادية في الوظائف الصناعية. وكان مرتبطاً بمبدأ في عمليات الإنتاج -العمالة- أثار التساؤل في إنتاجية القوى البشرية

نُظِّمَت الحركة لاحقاً ببحث لإليتون مايو، الذي وثق مصادفة عن طريق دراسة هاوثرن كيف أن الحوافز ليس لها علاقة بالتعويضات المادية وظروف العمل -الاهتمام والارتباط- أثمرت عن عمالة أكثر إنتاجية.<sup>[٣]</sup> أعمال معاصرة لإبراهام ماسلو، كورت ليفين، ماكس ويبر، فريدريك هيزبيرغ، وديفيد ماكلياند أسست لدراسات نظرية السلوك التنظيمي، معطية مجالاً لتطبيق الموارد البشرية.

### ولادة وتطور الموارد البشرية

من خلال الوقت وجدت أدلة افتراضية لإثبات جدوى إدارة القوى العاملة الإستراتيجية، وتغييرات في الأعمال (أندرو كارنيجي، جون روكفيلر) وفي السياسة العامة (لا سايندي بيترك ويب، فرانكلين روزفلت ونيو ديل) غيروا من علاقة الموظف بالموظف المجال أصبح أكثر رسمية كـ «العلاقات العمالية الصناعية». في ١٩١٣ واحدة من أعرق المنظمات المتخصصة في الموارد البشرية -معهد التطوير الشخصي- أسس في إنجلترا كمنظمة لرفاهية العمالة، أيضاً في الولايات المتحدة، أول معهد في العالم للدراسات العليا متخصص في دراسات بيئة العمل -الكلية الصناعية وعلاقات العمالة- أسس في جامعة كورنيل عام ١٩٤٥.

خلال آخر القرن العشرين، عضويات الإتحادات رفضت بشكل واضح على الرغم ان إدارة القوى العاملة أكملت في توسع تأثيرها داخل المنظمات. «العلاقات المالية الصناعية» بدأت تستخدم للإشارة بشكل خاص لمشاكل المفاوضات الجماعية، وكثير من المنظمات بدأت في استخدام وظيفة «إدارة شؤون الموظفين». في ١٩٤٨، أسست أكبر منظمة لمحترفي الموارد البشرية- جمعية إدارة الموارد البشرية -التي كان إسمها المنظمة الأمريكية لإدارة شؤون الموظفين

باقترب القرن الواحد والعشرين، التقدم في وسائل المواصلات والاتصالات سهل بشكل كبير تنقل القوى العاملة والتعاون. المنظمات بدأت في رؤية الموظفين كموجودات ثمينة أكثر من أنهم تروس في مكيعة. «إدارة الموارد البشرية»، بعد ذلك أصبحت مسيطرة على هذا المجال - المنظمة الأمريكية لإدارة شؤون الموظفين غيرت أسمها لمنظمة إدارة الموارد البشرية عام ١٩٩٨. «إدارة رأس المال البشري» بعض الأحيان يستخدم بدلاً عن الموارد البشرية، بالرغم أن رأس المال البشري يشير إلى فكرة أضيق من الموارد البشرية، وهي المعرفة في كل شخص والتي يمكن أن يشارك بها للمنظمة. وأيضاً، بعض المصطلحات أطلقت لتسمية المجال منها «إدارة المنظمات»، «إدارة القوى العاملة»، «إدارة المواهب» «إدارة شؤون الموظفين» أو ببساطة إدارة الناس صورت الموارد البشرية في العديد من وسائل الإعلام الشعبية في المسلسل التلفزيوني الأمريكي «المكتب»، مثل «توبي فلندرسون» دور موظف الموارد البشرية، والذي بدا فيه شخصاً متزهداً ودائم التذكير لزملائه بأنظمة المنظمة واللوائح الحكومية .

#### أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية

- فرنش: هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.
  - سيكولا: هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على: عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.
  - جلويك: هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها
  - شروذن وشيرمان بي: إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجونه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مؤسستهم بفعالية أكثر.
  - سميث جي وجرانت جي: هي مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وتوصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.
- و يتضح من التعريفات السابقة ان إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت بكافة أنواعها.

الممارسات

وظيفة الموارد البشرية

يسرد «ديف أولريخ» الأدوار الوظيفية للموارد البشرية كالتالي: موائمة الموارد البشرية واستراتيجيات العمل، عمليات إعادة التنظيم وإعادة الهيكلة، الاستماع والاستجابة للموظفين وكذلك إدارة الانتقالات والتغييرات .

عملياً، فتعتبر الموارد البشرية هي المسؤولة عن خبرة الموظف خلال دورة حياة التوظيف بأكملها أنه عامل الجذب الأساسي لاستقطاب الموظف المناسب من خلال أصحاب العلامات التجارية ومن ثم يجب اختيار الموظف المناسب من خلال عمليات التعيين ثم يعمل قسم الموارد البشرية بعد ذلك على تعيينهم والإشراف على تدريبهم وتطويرهم خلال مدة خدمتهم مع المنظمة يقوم موظفوا الموارد البشرية بتقييم مواهب الموظفين من خلال اختبارات الأداء، ومن ثم يتم مكافأتهم تبعاً لذلك. وطبقاً لهذه الأخيرة، فإن " الموارد البشرية في بعض الأحيان هي التي تدير الرواتب وفوائد الموظفين، وعلى الرغم من أن الأنشطة والكثير الكثير يُمول بمصادر خارجية. لكن الموارد البشرية تلعب دوراً استراتيجياً أكبر. أخيراً، تشارك الموارد البشرية أيضاً في إنهاء خدمات الموظفين بما في ذلك الاستقالات، والفصل المتعلق بسوء الأداء وزيادة الموظفين.

و على المستوى العام، فالموارد البشرية هي المسؤولة على الإشراف على قيادة المنظمة ووثافتها. أيضاً الموارد البشرية تتأكد من التزام العمالة بقوانين العمل، والتي تختلف حسب المنطقة الجغرافية. وغالباً ما تشرف أيضاً على صحة وسلامة وأمن الموظفين. وفي حال رغب الموظفين بعقد تفاوض جماعي مع صاحب العمل وكانوا مخولين قانونياً لذلك، فإن الموارد البشرية تعتبر وسيطاً أساسياً بين المنظمة وممثل الموظفين. (يحدث هذا عادة في النقابة العمالية) ونتيجة لذلك، فإن الموارد البشرية وبالتعاون مع ممثلي القطاع الصناعي تدعو عادة لحشد الجهود مع الوكالات الحكومية لتعزيز أولوياتها، (على سبيل المثال: الولايات المتحدة، وزارة خارجية الولايات المتحدة وزارة العمل والمجلس الوطني للعلاقات العمالية). هذا المجال يمكن أن يكون قد أستخدم في إدارة التنقل، وخصوصاً المتعلقة بالمغتربين، وأيضاً تدخلت الموارد البشرية في عمليات الدمج والاستحواذ. الموارد البشرية بشكل عام ترى على أنها إدارة دعم للأعمال، تساعد في تقليل التكلفة وحفظ المخاطر.

### المجال المهني

هنالك نصف مليون ممارس للموارد البشرية في الولايات المتحدة وآلاف في العالم. "وايت باتريك (٢٠١٣)

الرئيس التنفيذي للموارد البشرية هو أعلى منصب في أغلب المنظمات وفي العادة يرجع للرئيس التنفيذي مباشرة ويعمل مع أعضاء مجلس الإدارة في خلافة الرئيس التنفيذي. ، (Conaty, BillR and am Charan (2011)

في المنظمات، وظائف الموارد البشرية غالباً تصنف غي إحدى نوعين: موظفي الموارد البشرية العموميون والمتخصصون. العموميون يدعمون الموظفين مباشرة بالإجابة عن أسئلتهم وشكاويهم ومشاريهم. وغالباً ما يكونون مسؤولين عن جميع جوانب الموارد البشرية ولذلك يحتاجون معرفة واسعة في الموارد البشرية. مسؤوليات موظفي الموارد البشرية العموميون تعتمد بشكل واسع على حاجات المنظمات. المتخصصون، على العكس يعملون في الموارد البشرية في إدارة متخصصة. بعض الممارسون يقضون مساهم المهني كله إما عموميون أو متخصصون بينما البعض الآخر يحصلون على خبرة في كلا الطريقتين ثم يختارون واحداً منها لاحقاً. إن تكون مديراً للموارد البشرية يصنف باستمرار على أنها إحدى أفضل الوظائف، في الترتيب الرابع حسب سي إن إن وفي الترتيب العشرين حسب نفس المنظمة في عام ٢٠٠٩، بسبب الراتب، الرضا الشخصي، الأمان الوظيفي، النمو المستقبلي، وفائدة المجتمع .

استشارات الموارد البشرية مجال عملي له علاقة حيث يعمل الفرد فيه كمستشار لشركات ويقوم بمهام توكل إليه من المنظمات. في عام ٢٠٠٧، كان هناك ٩٥٠ مستشاراً في الموارد البشرية في العالم يشكلون سوقاً حجمه ١٨,٨ بلون دولار. أكبر خمسة شركات استشارات من حيث الأرباح هي ميرسر، إرنست أند يونغ، ديلويت، واتسون ويت (الآن جزء من تورز واتسون)، أون (الآن دمجت مع هويت) وبي دبليو سي كونسلتنج.<sup>[٦]</sup> في عام ٢٠١٠، استشارات الموارد البشرية صنفت رقم ٤٣ كأفضل وظيفة في أمريكا حسب الس إن إن

### التعليم والتدريب

#### التعليم العالي

جامعات عديدة تقدم برامج دراسية لممارسة الموارد البشرية والمجالات المتعلقة بها. كلية علاقات العمال في جامعة ل كانت الجامعة الأولى في العالم لدراسة الموارد البشرية على مستوى الكليات واستمرت تقدم برامج دراسية للطلاب، والدراسات العليا وعلى مجال المتخصصين المهنيين، وأيضاً تقدم درجة بالمشاركة مع كلية سامويل كورتس جونسون للإدارة الذي أسمتها مدونة الباتريوت جوهره التاج للمتخصصين المهنيين في الموارد البشرية.

جامعات أخرى بكليات كاملة متخصصة في تدريس الموارد البشرية منها جامعة ميشيغان الحكومية، جامعة إلينوي في أربانا-شانين والجامعة الصينية لرينمن. وجامعات أخرى كثيرة لها علاقة بمجال الموارد البشرية، سواء في كلية إدارة الأعمال أو في كليات أخرى.

#### الجمعيات المهنية

طالع أيضاً w>List of human resource management associations :

تدريس الموارد البشرية يأتي أيضاً إلى الجمعيات المهنية، التي توفر التدريب والشهادات. جمعية إدارة الموارد البشرية، التي تقع في الولايات المتحدة الأمريكية، هي أكبر جمعية مهنية متخصصة في الموارد البشرية<sup>[٧]</sup> بحوالي ٢٥٠,٠٠٠ عضو في ١٤٠ دولة

SHRM Website: About SHRM (٢٠٠٩) على موقع واي باك مشين

ويقدمون منهجاً للمتخصص في الموارد البشرية (PHR) وشهادة من خلال معهد مستقل. معهد التطوير الشخصي في إنجلترا أقدم جمعية مهنية عندما أسس على الأسم السابق عام ١٩١٨. وبعض الجمعيات أيضاً تخدم مجالات متخصصة في الموارد البشرية. معهد متخصصي التوظيف هو جمعية لمحترفي التوظيف، تقدم تدريب للأعضاء ودعم شامل.

جمعية ورلدات وركز على المكافآت (التعويضات، المنافع، الموازنة بين العمل والحياة، الأداء، التمييز، وتطوير الأداء)، وتقدم عدد من الشهادات والبرامج التدريبية متخصصة في المكافآت والموازنة بين العمل والحياة. وبعض الجمعيات المتخصصة جداً مثل الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير ومنظمة متخصصي التقدير العالمية.

## رأس المال البشري

رأس المال البشري هو مصطلح أنشأه غاري بيكر، هو خبير اقتصادي من جامعة شيكاغو، ويعقوب مينسر الذي يشير إلى مخزون المعرفة والعادات والسمات الاجتماعية والشخصية، بما في ذلك الإبداع، المتمثل في القدرة على أداء العمل لإنتاج قيمة اقتصادية.

### رأس المال البشري البديل

هو مجموعة من السمات - كل المعرفة والمواهب والمهارات والقدرات والخبرات والاستخبارات والتدريب والحكم، والحكمة التي يمتلكها بشكل فردي وجماعي الأفراد في عدد من السكان. هذه الموارد هي القدرة الكلية للشعب الذي يمثل شكلا من أشكال الثروة التي يمكن توجيهها لتحقيق أهداف الأمة أو الدولة أو جزء من تلك الأهداف.

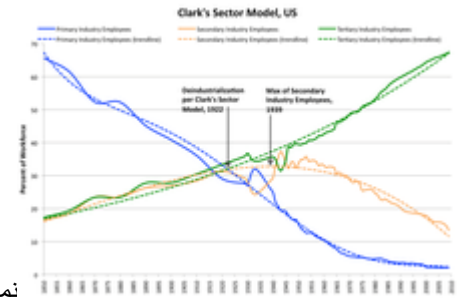
هي وجهة نظر اقتصادية إجمالية عن الإنسان الذي يتصرف داخل الاقتصادات، وهو محاولة للاعتراف بالاعتقاد الاجتماعي والبيولوجي والثقافي والنفسي أثناء تفاعلها في معاملات صريحة أو اقتصادية. تربط العديد من النظريات بوضوح الاستثمار في تنمية رأس المال البشري إلى التعليم، ودور رأس المال البشري في التنمية الاقتصادية، ونمو الإنتاجية، والابتكار وكثيرا ما استشهد كمبرر للدعم الحكومي للتعليم والتدريب على مهارات العمل .

كان «رأس المال البشري» ولا يزال يتعرض لانتقادات بطرق عديدة. يقدم مايكل سبينس نظرية التأثير كبدل لرأس المال البشري *Chartered Institute of Personnel and Development* (٢٠١٧)

. يقدم بويريو بديلا مفهوما دقيقا لرأس المال البشري الذي يتضمن رأس المال الثقافي ورأس المال الاجتماعي ورأس المال الاقتصادي ورأس المال الرمزي. تشير هذه الانتقادات، وغيرها من المناقشات، إلى أن «رأس المال البشري» هو مفهوم جديد دون قوة تفسيرية كافية. يفترض في النظريات الاقتصادية المبكرة، التي تعكس السياق، أي أن القطاع الثانوي للاقتصاد كان ينتج أكثر بكثير مما كان القطاع الثالث قادرا على إنتاجه في ذلك الوقت في معظم البلدان - ليكون موردا قابلا للاستخدام، متجانسا، وقابلا للتبادل بسهولة، وأشير إليها على أنها مجرد قوة عاملة أو عمالة، وهي واحدة من ثلاثة عوامل للإنتاج (والأخرى هي الأرض، والأصول المفترضة القابلة للتبادل من المال والمعدات المادية). مثلما أصبحت الأراضي معترف بها بوصفها رأس مال طبيعي وأصلا في حد ذاته، فإن عوامل الإنتاج البشرية قد أثرت من هذا التحليل الميكانيكي البسيط إلى رأس المال البشري. في التحليل المالي التقني الحديث، يشير مصطلح «النمو المتوازن» إلى هدف النمو المتساوي لكل من القدرات البشرية الكلية والأصول المادية التي تنتج السلع والخدمات.

بدأ الافتراض بأن العمالة أو القوى العاملة يمكن أن تصاغ بسهولة في مجملها في الخمسينيات عندما كان القطاع الثالث، الذي طالب بالإبداع، وبدأ في إنتاج أكثر من القطاع الثانوي، كان ينتج في ذلك الوقت في أكثر البلدان نموا في العالم . *Personnel Today* (٢٠٠٧)

نموذج ٢



نموذج كلارك لقطاع الاقتصاد الأمريكي منذ ١٨٥٠ - إلى ٢٠٠٩

بناء على ذلك، قدم اهتمام أكبر للعوامل التي أدت إلى النجاح ضد الفشل حيث كانت الإدارة البشرية مهمة. تم استكشاف دور القيادة والمواهب وحتى الخبرة.

اليوم، معظم النظريات تحاول تقسيم رأس المال البشري إلى واحد أو أكثر من مكونات التحليل وعادة ما تسمى بـ «غير الملموسات».

الأكثر شيوعاً هو أن رأس المال الاجتماعي، مجموع الروابط الاجتماعية والعلاقات، قد تم الاعتراف به، بالإضافة إلى العديد من المراتفات مثل حسن النية أو قيمة العلامة التجارية أو التماسك الاجتماعي أو المرونة الاجتماعية والمفاهيم ذات الصلة مثل الخبرة أو الشهرة، كما تختلف عن المواهب التي فقدت تطور الفرد (مثل الرياضة الفريدة) التي لا يمكن نقلها للآخرين بغض النظر عن الجهد، والجوانب التي يمكن نقلها أو تدريسها: رأس المال التعليمي. أقل شيوعاً، بعض التحليلات تخطط بين تعليمات جيدة للصحة مع الصحة نفسها، أو عادات إدارة المعرفة الجيدة أو النظم مع التعليمات التي تقوم بالتجميع والإدارة، أو «رأس المال الفكري» للفرق انعكاساً لقدراتهم الاجتماعية والتعليمية، مع بعض الافتراضات حول تفردهم في السياق الذي يعملون فيه. عموماً، تعترف هذه التحليلات بأن الهيئات الفردية المدربة، والأفكار أو المهارات القابلة للتدريس، والنفوذ الاجتماعي أو قوة الإقناع، مختلفة.

كثيراً ما تتعلق المحاسبة الإدارية بمسائل كيفية تصميم البشر كأصول رأسمالية. مع ذلك فإنه يتم تقسيمه أو تعريفه، ويعتبر رأس المال البشري ذا أهمية حيوية لنجاح المنظمة كروك إت آل. (٢٠١١) زيادة رأس المال البشري من خلال التعليم والخبرة. رأس المال البشري هو أيضاً مهم لنجاح المدن والمناطق: بحثت دراسة في عام ٢٠١٢ عن كيفية إنتاج الشهادات الجامعية وأنشطة البحث والتطوير للمؤسسات التعليمية برأس المال البشري للمناطق الحضرية التي تقع فيها .

في عام ٢٠١٠، شجعت منظمة التعاون وتنمية الميدان الاقتصادي حكومات الاقتصادات المتقدمة على تبني سياسات لزيادة الابتكار والمعرفة في المنتجات والخدمات كطريق اقتصادي لتحقيق الازدهار المستمر (٢٠٠٦). CNN Money. "Human Resources Manager".

كثيراً ما تعالج السياسات الدولية أيضاً مسألة هروب رأس المال البشري، وهو فقدان الأشخاص الموهوبين أو المدربين من بلد استثمروا فيهم، إلى بلد آخر يستفيد من وصولهم دون الاستثمار فيهم.

ركزت دراسات البطالة الهيكلية بشكل متزايد على عدم التطابق بين رصيد رأس المال البشري الخاص بالوظائف واحتياجات أصحاب العمل. بعبارة أخرى، هناك اعتراف متزايد بأن رأس المال البشري قد يكون محدداً لوظائف أو مهام معينة وليس عاماً ويمكن نقله بسهولة. حاولت الأعمال الأخيرة تحسين الروابط بين التعليم واحتياجات سوق العمل من خلال ربط بيانات سوق العمل بأسعار تسعير القروض التعليمية.

عرف آدم سميث أربعة أنواع من رأس المال الثابت (الذي يتميز بأنه يوفر عائدات أو أرباح دون تداول أو تغيير الأساسيات). وكانت الأنواع الأربعة هي:

١. آلات مفيدة، وأدوات التجارة.
٢. المباني كوسيلة للحصول على الإيرادات.
٣. تحسين الأراضي.
٤. القدرات المكتسبة والمفيدة لجميع السكان أو أعضاء المجتمع.

عرف سميث رأس المال البشري على النحو التالي:

"رابعاً، من القدرات المكتسبة والمفيدة لجميع سكان أو أعضاء المجتمع. الحصول على مثل هذه المواهب، من خلال إعالة الطالب خلال تعليمه أو دراسته، أو التلمذة الصناعية، يكلف دائماً نفقات حقيقية، وهو رأس مال ثابت ومتحقق، كما كان، في شخصه. تلك المواهب، لأنها تشكل جزءاً من ثروته، وكذلك أنها أيضاً من المجتمع الذي ينتمي إليه. يمكن النظر إلى البراعة المحسوبة لرجل العمل في نفس ضوء الآلة أو أداة التجارة التي تسهل وتخترل العمل، والتي، على الرغم من أنها تكلف نفقات معينة، تسدد هذه المصروفات مع الربح. "Human Resources Manager".

CNN Money. 2009

لذلك، قال سميث، القوة الإنتاجية للعمل تعتمد على تقسيم العمل:

يبدو أن أكبر قدر من التحسن في القوى المنتجة للعمل، والجزء الأكبر من المهارة والبراعة والحكم الذي يكون فيه أي مكان موجه أو مطبق، هو آثار تقسيم العمل.

## هناك علاقة معقدة بين تقسيم العمل ورأس المال البشري.

### الدراسة

يقال إن آرثر لويس بدأ مجال اقتصاديات التنمية وبالتالي فكرة رأس المال البشري عندما كتب في عام ١٩٥٤ «التنمية الاقتصادية مع إمدادات غير محدودة من العمل لم يستخدم مصطلح «رأس المال البشري» بسبب آثاره السلبية حتى تم مناقشته لأول مرة بواسطة آرثر سيسيل بيغو:

"هناك ما يشبه الاستثمار في رأس المال البشري وكذلك الاستثمار في رأس المال المادي، فبمجرد الاعتراف بذلك، يصبح التمييز بين الاقتصاد في الاستهلاك والاقتصاد في الاستثمار غير واضح، وبالنسبة إلى حد ما، فإن الاستهلاك هو الاستثمار في مجال ما والقدرة الإنتاجية الشخصية، وهذا أمر مهم خصوصا فيما يتعلق بالأطفال: للحد من النفقات الكثيرة من أجل استهلاكها قد يقلل كثيرا من كفاءتها في فترة ما بعد الحياة، وحتى بالنسبة للبالغين، بعد أن نزلنا مسافة معينة على طول نطاق الثروة، حتى يتسنى لنا خارج منطقة الكماليات و "غير الضرورية" وسائل الراحة، والتحقق من الاستهلاك الشخصي هو أيضا اختيار للاستثمار

يعود استخدام المصطلح في الأدب الاقتصادي الحديث الكلاسيكي الجديد إلى مقال يعقوب مينسر بعنوان «الاستثمار في رأس المال البشري وتوزيع الدخل الشخصي» في مجلة الاقتصاد السياسي في عام ١٩٥٨. ثم ثيودور شولتز الذي ساهم أيضا في تطوير الموضوع. التطبيق الأكثر شهرة لفكرة «رأس المال البشري» في الاقتصاد كان على يد غاري بيكر من «مدرسة شيكاغو» للاقتصاد. كتاب بيكر بعنوان رأس المال البشري، الذي نشر في عام ١٩٦٤، أصبح مرجعا معياريا لسنوات عديدة. وفي هذا الرأي، يشبه رأس المال البشري «الوسائل المادية للإنتاج»، مثل المصانع والآلات: يمكن للمرء أن يستثمر في رأس المال البشري (عن طريق التعليم والتدريب والعلاج الطبي) وتعتمد مخرجات المرء جزئيا على معدل العائد على الإنسان رأس المال الذي يملكه. من ثم، فإن رأس المال البشري هو وسيلة للإنتاج، حيث يؤدي الاستثمار الإضافي إلى إنتاج إضافي. رأس المال البشري هو بديل، ولكن لا يمكن نقله مثل الأرض أو العمل أو رأس المال الثابت.

ترى بعض نظريات النمو المعاصر رأس المال البشري عاملا مهما للنمو الاقتصادي تبين البحوث الأخرى أهمية التعليم من أجل الرفاهية الاقتصادية للناس

الكفاءة ورأس المال

يتم شرح المصطلح وتبريره من خلال الخصائص الفريدة للكفاءة (غالبا ما تستخدم المعرفة فقط). خلافا للعمل البدني (وعوامل الإنتاج الأخرى)، فإن الكفاءة هي:

قابلية التوسع وتوليد الذات مع استخدام: كما يحصل الأطباء على المزيد من الخبرة، فإن كفاءتهم تزداد، وكذلك رأس المال البشري الخاص بهم. يتم استبدال اقتصاديات الندرة باقتصاديات الجيل الذاتي..

يمكن نقلها ومشاركتها: الكفاءة، لا سيما المعرفة، وتقاسمها. هذا النقل لا يمنع استخدامه من قبل صاحبه الأصلي. مع ذلك، فإن نقل المعرفة قد يقلل من قلة ندرته إلى الحائز الأصلي..

الكفاءة، القدرة، المهارات أو المعرفة؟ وكثيرا ما يستخدم مصطلح «المعرفة». «الكفاءة» أوسع وتشمل القدرة المعرفية («الذكاء») ومزيد من القدرات مثل القدرات الحركية والفنية. تتوقف «المهارة»، على القدرة في مجال معين. المصطلحات الأوسع «الكفاءة» و «القدرة» قابلة للتبادل.

إن المساواة في المعرفة (= رأس المال المعرفي - مسؤولية المعرفة) بالإضافة إلى الإنصاف العاطفي (= رأس المال العاطفي - المسؤولية العاطفية) يساوي الشهرة أو القيمة غير المادية / غير الملموسة للشركة.

القيمة غير الملموسة للشركة (الشهرة) بالإضافة إلى (المادة) تساوي القيمة الإجمالية للشركة.

### التحليل الماركسي

بطريقة ما، فإن فكرة «رأس المال البشري» تشبه مفهوم كارل ماركس للقوى العاملة: فكر في أن العمال الرأسماليين باعوا قوتهم العاملة من أجل الحصول على الدخل (الأجور والرواتب). لكن قبل فترة طويلة من كتابة منسر أو بيكر، أشار ماركس إلى «حقيقتين محبطتين بشكل غير معقول» مع النظريات التي تساوي الأجور أو الرواتب مع الفائدة على رأس المال البشري.

يجب على العامل أن يعمل فعلا، وأن يمارس عقله وجسده، لكسب هذا «الاهتمام». تميز ماركس بقوة بين قدرة الفرد على العمل، وقوة العمل، ونشاط العمل.

لا يستطيع العامل الحر أن يبيع رأس ماله البشري دفعة واحدة. فهي بعيدة كل البعد عن أن تكون أصولا سائلة، بل هي أكثر سيولة من الأسهم والأراضي. هو لا يبيع مهاراته، بل يتعاقد على الاستفادة من هذه المهارات، بنفس الطريقة التي يبيع بها الصناع منتجاتهم وليس آلاتهم. الاستثناء هنا هو العبيد الذين يمكنهم بيع رأس المال البشري، على الرغم من أن العبد لا يحصل على دخل لنفسه.

يجب أن يحصل صاحب العمل على أرباح من عملياته، بحيث يتعين على العمال أن ينتجوا ما يعتبره ماركس (نظرية العمل) قيمة فائضة، أي القيام بعمل يتجاوز ما يلزم للحفاظ على قوتهم العاملة. على الرغم من أن «رأس المال البشري» يعطي العمال بعض المنافع، إلا أنهم لا يزالون يعتمدون على أصحاب الثروة غير البشرية في كسب رزقهم.

يظهر هذا المصطلح في مقالة ماركس في مقالة نيويورك ديلي تريبيون بعنوان «مسألة التحرر»، ١٧ و ٢٢ يناير ١٨٥٩، على الرغم من أن هناك مصطلح يستخدم لوصف البشر الذين يتصرفون كالعاصمة للمنتجين، وليس في العصر الحديث بمعنى «رأس المال المعرفي» الذي يمنحه الإنسان أو يكتسبه.

يقول الاقتصاديون الجدد الماركسيون مثل بولز أن التعليم لا يؤدي إلى زيادة الأجور عن طريق زيادة رأس المال البشري، بل من خلال جعل العمال أكثر امتثالا وموثوقية في بيئة تعاونية (الشركة).

### الأهمية

لدى مفهوم رأس المال البشري أهمية أكبر نسبيا في البلدان التي تعاني من فائض العمالة. هذه البلدان تتمتع بطبيعة الحال بمزيد من العمالة بسبب ارتفاع معدل المواليد في ظل الظروف المناخية المعطاة. العمالة الفائضة في هذه البلدان هي الموارد البشرية المتاحة بأكثر وفرة من الموارد الرأسمالية المادية. يمكن تحويل هذا المورد البشري إلى رأس مال بشري مع مدخلات فعالة من التعليم والصحة والقيم الأخلاقية. تحويل الموارد البشرية الخام إلى موارد بشرية عالية الإنتاجية مع هذه المدخلات هي عملية تكوين رأس المال البشري. يمكن حل مشكلة ندرة رأس المال المادي في بلدان بها فائض العمالة عن طريق تسريع معدل تكوين رأس المال البشري مع الاستثمار الخاص والعامة في قطاعي التعليم والصحة في اقتصاداتهما الوطنية. رأس المال المادي هو أداة فعالة لتعزيز النمو الاقتصادي للأمة. من ناحية أخرى، يعتبر رأس المال البشري غير المادي أداة لتعزيز التنمية الشاملة للأمة لأن رأس المال البشري يرتبط ارتباطا مباشرا بالتنمية البشرية، وعندما تكون هناك تنمية بشرية، فإن التقدم النوعي والكمي للأمة أمر لا مفر منه. هذه الأهمية لرأس المال البشري واضحة في النهج المتغير للأمم المتحدة Simkovic،

Michael (2013)

من أجل التقييم المقارن للتنمية الاقتصادية لمختلف الدول في الاقتصاد العالمي. تنشر الأمم المتحدة تقرير التنمية البشرية Michael Spence، Michael (1973).

عن التنمية البشرية في مختلف البلدان بهدف تقييم معدل تكوين رأس المال البشري في هذه الدول. المؤشر الإحصائي لتقدير التنمية البشرية في كل بلد هو مؤشر التنمية البشرية (إتش دي آي). هو مزيج من «مؤشر العمر المتوقع»، «مؤشر التعليم» و «مؤشر الدخل». يكشف مؤشر متوسط العمر المتوقع عن مستوى صحة السكان في البلد؛ مؤشر التعليم يكشف عن مستوى التعليم ونسبة الإلمام بالقراءة والكتابة بين السكان؛ ويكشف مؤشر الدخل عن مستوى معيشة السكان. إذا كانت جميع هذه المؤشرات تشهد اتجاها متصاعدا على مدى فترة طويلة من الوقت، فإنها تنعكس في الاتجاه الصاعد في مؤشر التنمية البشرية. يتم تطوير رأس المال البشري من خلال الصحة والتعليم ونوعية المعيشة. لذلك، ترتبط مكونات مؤشر التنمية البشرية، مؤشر العمر المتوقع، مؤشر التعليم ومؤشر الدخل مباشرة بتكوين رأس المال البشري داخل البلاد. مؤشر التنمية البشرية هو مؤشر على الارتباط الإيجابي بين تكوين رأس المال البشري والتنمية الاقتصادية. إذا زاد مؤشر التنمية البشرية، سيكون هناك معدل أعلى لتكوين رأس المال البشري استجابة لارتفاع مستوى التعليم والصحة. بالمثل، إذا زاد مؤشر التنمية البشرية، فإن دخل الفرد من الأمة يزيد أيضا. ضمنا، يكشف مؤشر التنمية البشرية أن ارتفاع تكوين رأس المال البشري بسبب مستوى جيد من الصحة والتعليم، وارتفاع دخل الفرد من المجتمع. عملية التنمية البشرية هي الأساس القوي لعملية مستمرة للتنمية الاقتصادية للأمة لفترة طويلة من الزمن. ولا يمكن إهمال هذه الأهمية لمفهوم رأس المال البشري في توليد التنمية الاقتصادية للأمة على المدى الطويل. من المتوقع أن تركز سياسات الاقتصاد الكلي لجميع الدول على تعزيز التنمية البشرية ومن ثم التنمية الاقتصادية. رأس المال البشري هو العمود الفقري للتنمية البشرية والتنمية الاقتصادية في كل أمة. أشار مهورم (٢٠٠٧) إلى أن إدارة رأس المال البشري على المستوى الكلي تبلغ نحو ثلاث قدرات رئيسية، والقدرة على تطوير المواهب، والقدرة على نشر المواهب، والقدرة على استقطاب المواهب من أماكن أخرى. تشكل هذه القدرات الثلاث مجتمعة العمود الفقري للقدرة التنافسية لرأس المال البشري في أي بلد. تبين البحوث الأمريكية الأخيرة أن المناطق الجغرافية التي تستثمر في رأس المال البشري والتقدم الاقتصادي للمهاجرين الذين يعيشون بالفعل في ولاياتها القضائية تساعد على تعزيز نموهم الاقتصادي على المدى القصير والطويل.<sup>[٢٦]</sup> هناك أيضا أدلة قوية على أن المنظمات التي تمتلك رأس مالها البشري تتفوق على المنظمات الأخرى التي تفتقر إلى رأس المال البشري (كروك، تود، كومبس، ووهر، وكيثشن، ٢٠١١).

#### النمو التراكمي

يختلف رأس المال البشري اختلافا واضحا عن رأس المال النقدي المادي بسبب الخاصية الاستثنائية لرأس المال البشري في النمو التراكمي على مدى فترة طويلة من الزمن، Spence Michael (1973).

نمو رأس المال النقدي المادي ليس دائما خطيا بسبب صدمات دورات الأعمال. خلال فترة الازدهار، ينمو رأس المال النقدي بمعدل أعلى نسبيا، بينما خلال فترة الركود والاكنتاب، هناك تباطؤ في رأس المال النقدي. من ناحية أخرى، فإن رأس المال البشري لديه معدل نمو موحد بشكل مطرد على مدى فترة طويلة من الوقت لأن الأساس الذي يقوم عليه رأس المال البشري قد وضعته المدخلات التعليمية والصحية. يتطور الجيل الحالي من الناحية النوعية من خلال المدخلات الفعالة للتعليم والصحة يستفيد الجيل القادم بشكل أكبر من البحوث المتقدمة في مجال التعليم والصحة، التي يطلع بها الجيل الحالي. لذلك، فإن المدخلات التعليمية والصحية تخلق أثارا أكثر إنتاجية على جيل المستقبل، ويصبح الجيل المقبل متفوقا على الجيل الحالي. بعبارة أخرى، فإن القدرة الإنتاجية للجيل المقبل تزداد أكثر من قدرة الجيل الحالي. لذلك، فإن معدل تكوين رأس المال

البشري في جيل المستقبل يحدث بشكل أسرع من معدل تكوين رأس المال البشري في الجيل الحالي. هذا هو النمو التراكمي لتكوين رأس المال البشري الناتج عن الجودة العالية للقوى العاملة في الجيل التالي مقارنة بالجيل السابق.

في الهند، ازداد معدل تكوين رأس المال البشري باستمرار بعد الاستقلال بسبب التحسن النوعي في كل جيل. في العقد الثاني من القرن الـ ٢١، الجيل الثالث من سكان الهند ينشطون في القوى العاملة في الهند. هذا الجيل الثالث هو نوعياً أكثر الموارد البشرية المتفوقة في الهند. وضع قطاع الخدمات في الهند مع تصدير الخدمات المالية، وخدمات البرمجيات، الخدمات السياحية وتحسين التوازن الخفي من ميزان المدفوعات في الهند. استجابة النمو السريع للاقتصاد الهندي للتحسن في قطاع الخدمات هو دليل على النمو التراكمي لرأس المال البشري في الهند.

#### النقد

انتقد بعض الاقتصاديين العاملين نظرية شيكاغو المدرسية، مدعياً أنها تحاول تفسير جميع الاختلافات في الأجور والرواتب من حيث رأس المال البشري. «نظرية التشوير» هي واحدة من البدائل الرائدة، التي قدمها مايكل سبينس وجوزيف ستيجليتز. وفقاً لنظرية التشوير، فإن التعليم لا يؤدي إلى زيادة رأس المال البشري، بل يعمل كآلية يمكن من خلالها للعمال ذوي القدرات الفطرية العالية أن يشيروا إلى تلك القدرات لأصحاب العمل المحتملين، وبالتالي يكتسبون أجوراً أعلى من المتوسط.

يمكن أن يكون مفهوم رأس المال البشري مرناً إلى حد ما، بما في ذلك المتغيرات لا يمكن قياسها مثل الشخصية الشخصية أو اتصالات مع المطلعين (عن طريق الأسرة أو الأخوة). كانت لهذه النظرية نسبة كبيرة من الدراسة في الميدان تثبت أن الأجور يمكن أن تكون أعلى بالنسبة للموظفين على جوانب أخرى غير رأس المال البشري. تشمل بعض المتغيرات التي تم تحديدها في المؤلفات في العقود القليلة الماضية، الفروق بين الجنسين والمتوسطة في الأجور، والتميز في مكان العمل، والوضع الاجتماعي والاقتصادي.

قد تكون هيبة الاعتماد ذات أهمية مثل المعرفة المكتسبة في تحديد قيمة التعليم. هذا يشير إلى وجود عيوب في السوق مثل المجموعات غير المتنافسة وتجزئة سوق العمل. في أسواق العمل المجزأة، يختلف «العائد على رأس المال البشري» بين مجموعات أو قطاعات سوق العمل الماهرة نسبياً. من الأمثلة على ذلك التمييز ضد الأقليات أو الموظفين.

بحسب ما قاله بيكر، غالباً ما يميز أدب رأس المال البشري بين رأس المال البشري «الخاص» و «العام». يشير رأس المال البشري المحدد إلى المهارات أو المعارف التي لا تفيد سوى صاحب عمل واحد أو صناعة واحدة، في حين أن رأس المال البشري العام (مثل محو الأمية (مفيد لجميع أصحاب العمل. يرى الاقتصاديون أن رأس المال البشري الثابت هو أمر محفوف بالمخاطر، حيث أن الإغلاق الثابت أو تراجع الصناعة يؤدي إلى مهارات لا يمكن نقلها (لا يوجد دليل على الأهمية الكمية لرأس المال المحدد للشركة).

رأس المال البشري هو محور المناقشات حول الرعاية والتعليم والرعاية الصحية والتقاعد....

في عام ٢٠٠٤، تم تسمية «رأس المال البشري» (بالألمانية: هومانكابيتال) تم تسميته بالكلمة الألمانية (يو إن) من قبل لجنة المحلفين من علماء اللغة، الذين اعتبروا المصطلح غير لائق وغير إنساني، حيث أن الأفراد سوف تتحلل وقدراتها مصنفة وفقا لاقتصاد ذا صلة بالكميات Sveiby, Karl Erik (1997).

غالبا ما يخلط «رأس المال البشري» مع التنمية البشرية. تقترح الأمم المتحدة أن "التنمية البشرية تدل على عملية توسيع خيارات الناس وتحسين رفاهيتهم." [٣٦] تشير مؤشرات التنمية البشرية للأمم المتحدة إلى أن رأس المال البشري هو مجرد وسيلة لنهاية التنمية البشرية: "إن نظريات تكوين رأس المال البشري وتنمية الموارد البشرية تعتبر البشر وسيلة لزيادة الدخل والثروة بدلا من الغايات، البشر كمدخلات لزيادة الإنتاج. هذه النظرة النظرية المعقدة والمحددة لا تأخذ في الاعتبار الجوانب الأوسع للتفكير والسلوك البشري الفردي والجماعي الذي يؤثر على التنقل الدولي. لا تأخذ هذه النظرية بعين الاعتبار التأثير السلبي الذي قد يشعر به رأس المال البشري «المضيف» أو يعتقد / يصدق على رأس المال البشري و «السلطات» اللتين سمحتان بالاستراتيجية وتشجعهما.

بالنسبة لقبول رأس المال البشري «الوارد» إلى البلد المضيف، يجب اعتماد المعايير الثقافية المعترف بها في البلد «الجديد» والالتزام بها، على سبيل المثال، القضايا المتعلقة بالمساواة بين الجنسين، والمقبولية الاجتماعية، والحقوق والمسؤوليات القانونية، والحقوق والواجبات المدنية. قد يؤدي عدم القيام بذلك طوعية والتصور بأن العقوبات لا تفرض على من يفشلون في استيفاء المعايير بسبب وضعهم 'الجديد' إلى استياء شخصي ومدين ضد رأس المال البشري القادم.

من المرجح أن يؤدي تأثير رأس المال البشري المضيف على تخفيض أجورهم بحكم الأمر الواقع، أو على أقل تقدير، إلى عدم وجود نصيب من الرخاء الاقتصادي المتصور، إلى استياء واسع النطاق. ينبغي توقع حدوث اضطرابات ديمقراطية في صناديق الاقتراع (على افتراض أن هذه القنوات مفتوحة). وإذا لم يتم احتساب مثل هذه المخاوف، فقد تكون هناك إمكانية لتصعيد المظالم، بل وحتى احتمال حدوث ثورة عنيفة ضد نخب السلطة الحاكمة. هذا النقاش، متشابه من حيث الهيئة، المتعلقة برأس المال الطبيعي.

القابلية وعدم القابلية

رأس المال البشري هو غير مادي في الأصل - وهو غير مملوك من قبل الشركة التي توظفه وهي عموما غير قابلة للتبديل. على وجه التحديد، يصل الأفراد إلى الساعة ٩ صباحا ويغادرون الساعة الخامسة مساء (في نموذج المكتب التقليدي) يأخذون معظم معارفهم وعلاقاتهم معهم.

رأس المال البشري عندما ينظر إليه من منظور الوقت يستهلك الوقت في واحدة من الأنشطة الرئيسية:

١. المعرفة (الأنشطة التي تنطوي على موظف واحد).
  ٢. التعاون (الأنشطة التي تشمل أكثر من موظف واحد).
  ٣. العمليات (الأنشطة التي تركز على وجه التحديد على الأنشطة المعرفية والتعاونية الناتجة عن الهيكل التنظيمي - مثل آثار الصومعة، والسياسة الداخلية، وما إلى ذلك) وغياب (إجازة سنوية، إجازة مرضية، إجازات، إلخ).
- على الرغم من الافتقار إلى الملكية الرسمية، يمكن للشركات أن تحقق مكاسب من مستويات عالية من التدريب، وأن ذلك يعود جزئياً إلى أنها تخلق ثقافة مؤسسية أو فرقاً تستخدم المفردات لخلق التماسك.
- في الكتابات الاقتصادية الأخيرة، يظهر مفهوم رأس المال البشري الخاص بالشركة، والذي يتضمن تلك العلاقات الاجتماعية، والغرائز الفردية، والتفاصيل التعليمية ذات القيمة داخل شركة واحدة (ولكن ليس بشكل عام)، عن طريق شرح بعض قضايا تنقل العمالة، الظواهر كأصفاد ذهبية. يمكن أن يكون العمال أكثر قيمة حيث هم ببساطة للحصول على هذه المعرفة، وهذه المهارات وهذه الغرائز. بالتالي، فإن مكاسب الشركة لعدم استعدادها لمغادرة وتسويق المواهب في أماكن أخرى.

#### المخاطرة

عندما يتم تقييم رأس المال البشري حسب النشاط القائم على تقدير التكاليف عن طريق تخصيص الوقت يصبح من الممكن تقييم مخاطر رأس المال البشري. يمكن تحديد مخاطر رأس المال البشري إذا تمت دراسة عمليات الموارد البشرية في المنظمات بالتفصيل. تحدث مخاطر رأس المال البشري عندما تعمل المنظمة دون مستويات امتياز تشغيلية يمكن تحقيقها. على سبيل المثال، إذا تمكنت إحدى الشركات من الحد بشكل معقول من الأخطاء وإعادة العمل (مكون العملية في رأس المال البشري) من ١٠,٠٠٠ ساعة في السنة إلى ٢٠٠٠ ساعة مع تكنولوجيا يمكن تحقيقها، فإن الفرق البالغ ٨٠٠٠ ساعة هو مخاطر رأس المال البشري. عندما يتم تطبيق تكاليف الأجور على هذا الاختلاف (٨٠٠٠ ساعة) يصبح من الممكن أن تقدر مالياً مخاطر رأس المال البشري ضمن منظور تنظيمي.

تتراكم المخاطر في أربع فئات رئيسية:

١. أنشطة الغياب
٢. (الأنشطة المتعلقة بالموظفين الذين لا يظهرون للعمل مثل الإجازة المرضية، والعمل الصناعي، وما إلى ذلك). يشار إلى الغياب الذي لا مفر منه بأنه الغياب القانوني. تسمى جميع فئات الغياب الأخرى «الغياب القابل للتحكم».
٣. ترتبط الأنشطة التعاونية بنفقات الوقت بين أكثر من موظف واحد في سياق تنظيمي. تشمل الأمثلة: الاجتماعات، والمكالمات الهاتفية، بقيادة مدرب التدريب، إلخ.
٤. ترتبط أنشطة المعرفة بنفقات الوقت من قبل شخص واحد وتشمل إيجاد / استرجاع المعلومات، والبحوث، والبريد الإلكتروني، والرسائل، والمدونات، وتحليل المعلومات، وما إلى ذلك.
٥. أنشطة العملية هي الأنشطة المعرفية والتعاونية التي تنتج نتيجة للسياق التنظيمي مثل الأخطاء / إعادة العمل، والتحول اليدوي للبيانات، والإجهاد، والسياسة، وما إلى ذلك.

## الخاتمة

في مجال تمويل الشركات، يعتبر رأس المال البشري أحد المكونات الرئيسية الثلاثة لرأس المال الفكري (الذي يشمل بالإضافة إلى الأصول الملموسة القيمة الكاملة للشركة). رأس المال البشري هو القيمة التي يقدمها موظفو الأعمال من خلال تطبيق المهارات والدراية والخبرة.<sup>[٢٥]</sup> إنها قدرة إنسانية مجتمعة على حل مشاكل الأعمال. رأس المال البشري متأصل في الناس ولا يمكن أن تكون مملوكة من قبل منظمة. لذلك، يترك رأس المال البشري منظمة عندما يغادر الناس. يشمل رأس المال البشري أيضا مدى فعالية استخدام المنظمة موارد شعبها على النحو الذي يقاس بالإبداع والابتكار. تؤثر سمعة الشركة كصاحب عمل على رأس المال البشري الذي توجهه.

## المراجع

١. بيتر داركر (١٩٥٤)، عباس محمود العقاد (2017). القرن العشرون.
٢. هاشم، زكي محمود (١٩٩١) إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل، الكويت.
٣. بنور، & بن عمار (2023). تقييم سلوكيات القيادة التحويلية في تنمية كفاءة الموارد البشرية، جامعة ابن خلدون-تيارت.
٤. محمد إسماعيل، س.، الحفظي، ش. ع. ا.، شهد عبد الخالق، علي، بدرية محمد، محمد & بدر صالح العبدوي. (٢٠٢٣).
٥. "شرح معنى "إدارة الموارد البشرية" | دليل مصطلحات هارفارد بزنس ريفيو". *هارفارد بزنس ريفيو* مؤرشف من الأصل في ٢٠٢١-٠١-١٩. اطلع عليه بتاريخ 2021-09-23.
٦. Judith A. Management and Ideology. University of California Press. ISBN: ٠٨ Merkle ٢٠١١.
٧. Elton (1945). "Hawthorne and the Western Electric Company" (2016). Harvard Business School. ٢٠١٦.
٨. "About CIPD". Chartered Institute of Personnel and Development. ٢٠١٧.
٩. "About SHRM". Society for Human Resource Management. 2011.
١٠. "HR's Take on The Office". Human Resource Executive أكتوبر ٢٠٠٩ Michael (8 O'Brien، ٠٨).  
Online.
١١. "Catbert shows tougher side to human resources". ٢٠٠٧.
١٢. Dave (1996). Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
١٣. David. "Human Resource Management essays". (2007).
١٤. "The Changing Environment of Professional HR Associations". Jonathan E. DeGraff ٢٠١٠ Cornell HR Review.
١٥. Patrick. "The 2011 CHRO Challenge: Building Organizational, Functional, and Personal Talent" (PDF). *Cornell Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS)*.
١٦. and Ram Charan (2011). The Talent Masters: Why Smart Leaders Put People Before Numbers. *Crown Publishing Group*. ISBN:978-0-307-46026-4.
١٧. "Human Resources, Training, and Labor Relations Managers and Specialists". *U.S. Bureau of Labor Statistics*. 2011.

١٨. "Human Resources Manager". CNN Money. 2006.
١٩. "Human Resources Manager". CNN Money. 2009.
٢٠. ^ "Towers Watson Executives See Growth Ahead For Merged Firms" (PDF). *Workforce Management*. 2007.
٢١. "HR consultant". CNN Money. 2018.
٢٢. 2009-. "About Cornell ILR". w: Cornell University School of Industrial and Labor Relations.
٢٣. "HR Graduate Program Rankings". *HR Patriot*. 26 2010.
٢٤. SHRM Website: About SHRM ٢٠٠٩ على موقع واي باك مشين.
٢٥. "About IOR". *Institute of Recruiters (IOR)*. 2011.
٢٦. وصلة مرجع: http://www.unwortdesjahres.net/index.php?id=113. ٢٠٢٠.
٢٧. ^ Claudia Goldin, Department of Economics Harvard University and National Bureau of  
٢٨. Michael (2013). "Risk-Based Student Loans". *Washington and Lee Law Review*.
٢٩. Michael (1973). "Job Market Signaling". *Quarterly Journal of Economics*.
٣٠. Michael (2002). "Signaling in Retrospect and the Informational Structure of Markets".
٣١. ^ Spence. Michael (1973). in J.G. Richardson's Handbook for Theory and Research for the  
Sociology of Education, pp. 241–258.
٣٢. "Who Makes It? Clark's Sector Model for US Economy 1850–2009".
٣٣. "Intellectual Capital and Knowledge Management" [en].
٣٤. ^ باولو ماغراسي, Research Note COM-17-1985, (2002)  
Gartner
٣٥. W. Arthur Lewis (1954) "Economic Development with Unlimited Supplies of Labour."
٣٦. ^ Hanushek, Eric Woessmann, Ludger (2008). "The Role of Cognitive Skills in Economic  
Development". مجلة الأدب الاقتصادي..
٣٧. كارل ماركس. رأس المال (كتاب) of the International Publishers, volume III, ch. 29 pp. 465–6  
edition نسخة محفوظة 23 أغسطس ٢٠١٧ على موقع واي باك مشين.
٣٨. The Emancipation Question in New-York Daily Tribune, January 17 and 22, 1859
٣٩. Becker Gary (1994). Human Capital: A theoretical and empirical analysis with special reference  
to Education. *The University of Chicago Press*.
٤٠. Hansen W. Lee (1970). *Education, Income and Human Capital*.