

قياس رأس المال البشري - قياس ما لا يمكن قياسه -*Measuring human capital -measuring what cannot be measured-*د. سعاد عبود¹

أستاذ مؤقتة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة بسكرة، الجزائر

souadaboud1@hotmail.com

تاريخ الاستلام: 2018/01/23

تاريخ القبول: 2018/12/01

ملخص:

بالنظر إلى الدور الاستراتيجي الهام الذي أصبح يحتله رأس المال البشري في نجاح المؤسسة وتميزها، تزايد الاهتمام به أكثر من خلال البحث في طرق قياسه، لمعرفة القيمة الاقتصادية للموارد البشرية، ومن ثم إدراج معلومات رقمية عنها في القوائم المالية للمؤسسة، وتسجيلها والتعامل معها كباقي الأصول الأخرى التي تدخل في حياة المؤسسة.

كلمات مفتاحية: رأس المال البشري؛ المورد؛ الأصول؛ القياس؛ الكمية؛ النوعية

تصنيف JEL: M12، M1

Abstract:

Given the important strategic role that human capital has played in the success and excellence of the institution, Increasing interest in it more than through research in ways of measuring, to know the economic value of human resources, and then the inclusion of digital information thereon in the financial statements of the institution, and record and deal with it like other assets that are in the possession of the institution.

Key words: Human capital; resource; assets; measurement; quantity

JEL Classification Codes: M12

¹ المرسل: سعاد عبود، البريد الإلكتروني: souadaboud1@hotmail.com

تمهيد:

كان الاعتقاد سائدا ولفترة طويلة من الزمن أن رأس المال المادي وامتلاك التكنولوجيا الحديثة هو أساس نجاح المؤسسة وتفوقها، وما الموارد البشرية إلا مجرد تكاليف يجب تقليلها قدر الإمكان. لكن مع أعقاب التوجه نحو اقتصاد المعرفة تطلب تراكما معرفيا أكثر منه كميا، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بشكل آخر من أشكال رأس المال متجسدا في رأس المال البشري، وبذلك لم تعد الحيازة على الآلات والمعدات مصدرا للتمييز بين المؤسسات، ولكن أصبح أساس النجاح هو القدرة على استخدامها¹. وهذا بفضل ما تمتلكه المؤسسة من رأس مال بشري.

وبذلك بدأت المؤسسات تدرك بأن المنافسة القائمة على التكنولوجيا ورأس المال المادي ليست دائمة، وإنما بقائها واستمرارها يكمن في رأسمالها البشري، وفي قدرتها على خلق قيمة من خلاله²، وبذلك اعتبر رأس المال البشري من أكثر الموجودات قيمة لدى المؤسسات، وهو ما أدى إلى أن أغلبها أصبح يركز بشكل اكبر على طرق قياس رأس المال البشري، لمعرفة القيمة الاقتصادية له.

وتتمثل مشكلة هذه الدراسة في أن الكثير من المؤسسات لا تعطي أهمية لقياس رأس المال البشري بالرغم من أنه يعد المورد المهم والمؤثر في نجاح وتميز المؤسسة، لما يملكه من معارف ومهارات وخبرات قادرة على صنع الفارق بين المؤسسات.

إلا أن عدم قياسه وتسجيله في سجلات المؤسسة وقوائمها، يجعل من القوائم المالية المنشورة مجرد بيانات غير معبرة عن المركز المالي الحقيقي للمؤسسة، وبذلك يمكن طرح مشكلة الدراسة في السؤال الجوهرى التالي: كيف يمكن قياس رأس المال البشري في المؤسسة؟.

1. العنصر البشري من آلة للإنتاج إلى رأس المال:

إن فكرة اعتبار المورد البشري كرأسمال ليست حديثة وإنما تجسدت لدى العديد من المفكرين في القرن الثامن عشر أمثال: J.S. Mill, A. Simth, A. Marshal³. وهذه الفكرة كانت حوصلة لتطورات عديدة عرفها المفهوم نتيجة زيادة أهمية ومكانة العنصر البشري داخل المؤسسة.

ورأس المال في اللغة يتألف من كلمتين: الرأس وهو الشيء الرئيس أو الأساسي، والمال: يمثل الثروة أو ما يتم ادخاره وتجميعه من الدخل. أما رأس المال فانه يمثل المال أو الثروة التي تولد الدخل⁴، ونواتج أخرى مفيدة على مدى فترات زمنية طويلة⁵. وبمعنى آخر هو كتلة ومخزون وليس تدفقاً مثل الدخل، لأنه تراكم يخصص للاستثمار أو التوظيف وليس للإنفاق الاستهلاكي. وهو مصطلح مشتق من الكلمة اللاتينية caput/capitis بمعنى الأساسي والجوهري⁶.

وضمَّ العنصر البشري إلى الإطار التحليلي لرأس المال يعتبر فكرة أدخلها العديد من الباحثين، بحيث اعتبر كل من Marshall & Fisher, Thünen, Senior, Walras بان العنصر البشري بأكمله يمثل

رأس المال، في حين Smith و Say و List ذكروا بأن الكفاءات والقدرات المكتسبة للعنصر البشري هي فقط ما يمثل رأس المال.

وقد صنف Smith مهارات وقدرات العنصر البشري في فئة رأس المال الثابت (fixed capital)، ويستند في ذلك على أن مهارات العنصر البشري يمكن اعتبارها مثل الآلة التي لها تكلفة حقيقية وتولد ربحاً⁷.

وقد استوحى الباحثون في مجال العلوم الإدارية والاجتماعية هذا المصطلح ليطلق على مجموع المهارات والخبرات والمعارف المتراكمة لدى المورد البشري اصطلاح رأس المال البشري، والذي يركّز على القوة البشرية كأصل من أصول المؤسسة غير المادية مؤثراً بذلك على ربحيتها تماماً كما الأصول المادية، وكذا على إنتاجية العنصر البشري في حد ذاته⁸. بعدما كان ينظر إليه تقليدياً كمجرد تكلفة يجب التقليل منها قدر الإمكان نظراً لتركيز اهتمام المؤسسة على القوة العضلية للفرد وقدراته البدنية والمادية.

ولذلك، لاقت هذه الفكرة نقداً كبيراً لأنها أهملت الجانب الفكري للعنصر البشري، وهو ما أدى إلى تفضيل الباحثين استخدام مصطلح الأصول البشرية، للإشارة إلى أن العناصر البشرية يجب أن تعامل على أنها أصول مثلها مثل الأصول الملموسة⁹، لأن الأصل يعطي للعنصر البشري قيمة أفضل، ويقدم منفعة مستقبلية ويمكن قياسه نقدياً بطريقة موضوعية¹⁰.

ومع ذلك لاقت أيضاً فكرة اعتبار العنصر البشري أصلاً للمؤسسة معارضة ونقداً شديدين بحجة أن الأصول هي ما يدخل في ملكية المؤسسة، ولا يمكن أن يكون الإنسان ملكاً لها فهذا يقلل من شأنه وقيمه. كما أنه لا يمكن معاملة الناس كأصول لأسباب أخلاقية¹¹، واعتبار العناصر البشرية كأصول هو مفهوم غير محدود، بسبب أنه لا يمكن معاملتهم كأصول سلبية يمكن شراؤها وبيعها واستبدالها. وفكرة أن المؤسسات تملك الأصول البشرية مثلما تملك آلات غير مقبولة من حيث المبدأ وغير قابلة للتطبيق عملياً، لأنه لا يمكن وضع الناس في نفس فئة الآلات والمعدات¹².

لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة العناصر البشرية كمورد بدلاً من اعتبارهم أصولاً، والمبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل هي: أن الموارد البشرية تعد استثماراً إذا أحسن إدارته وتنميته كما يمكن أن يحقق أهداف المؤسسة ويزيد إنتاجيتها؛ إن سياسات الموارد البشرية لا بد أن تكون لإشباع حاجاتهم النفسية والاقتصادية والاجتماعية؛ بيئة العمل لا بد أن تهيأ وتشجعهم على تنمية واستغلال مهاراتهم؛ برامج وسياسات الموارد البشرية لا بد أن تُنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الموارد البشرية وأهداف المؤسسة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام¹³.

وبناءً على ذلك، ومنذ سنة 1980 تغيرت فعلاً النظرة للعنصر البشري وبدأت العناصر البشرية تعامل كمورد إبداعية وحيوية، للتعبير عن حقيقة أن الموارد البشرية هي مصادر للثروة¹⁴. وتتصف الموارد

بإمكانية تحكم المؤسسة فيها والسيطرة عليها، وتسخيرها لاستراتيجياتها¹⁵، وهو ما أدى إلى نقد ورفض فكرة اعتبار العنصر البشري كمورد، لان العنصر البشري لا يمكن التحكم فيه ولا السيطرة عليه.

وقد واكب هذا النقد تطور كبير في الأبحاث حول رأس المال البشري، والتي استطاعت أن تبرز قيمته الإستراتيجية من خلال قدرة المؤسسة على الاستثمار فيه والاستفادة من خدماته بدلا من البحث عن أساليب تملكه، واعتباره موردا يمكن تطويعه والتحكم فيه من خلال إدارته وتطويره وفقا لرغبتها وتماشيا مع أهدافها¹⁶. فتغيرت بذلك وجهات النظر للمورد البشري واعتباره: طاقة فكرية وقدرة معرفية، مصدر للابتكار، قوة محرّكة لمختلف الموارد المادية والتقنية، طاقة للإنجاز وتحقيق الأهداف وحل المشكلات، مصدر القدرات، قوة لدفع التغيير، مصدر لتوليد وتنمية القدرات التنافسية، مجموعة قيم وشحنة انفعالات¹⁷.

ونظرا لان العنصر البشري يقدم خدمات حالية ومستقبلية ولفترات زمنية متعاقبة، لما يملكه من تراكم المعارف والمهارات والخبرات والتي تزداد باستعمالها، فان هذا التراكم والمخزون المعرفي يعد ثروة للعنصر البشري والمؤسسة التي ينتمي إليها، وضمن هذا السياق تم اقتباس مفهوم رأس المال واستعماله في مجال العلوم الاجتماعية وعلوم التسيير، تحت ما يعرف برأس المال البشري¹⁸.

الذي يطلق على قيمة معارف ومهارات المورد البشري التي تمثل ثروة المؤسسة. لذلك يرى الباحث "ستيوارت" بأن رأس المال البشري لا يمثل كل من يعمل بالمؤسسة، فمدير المصنع الذي يقلل من وقت الدورة الإنتاجية بمصنعه، هو مثال لرأس المال البشري، ولكن الجملة التي تتكرر كثيرا من أن "العاملين هم رأس مالنا الأساسي" هي بالطبع تبسيط مبالغ فيه لفكرة رأس المال البشري¹⁹، وهو ما أدى إلى ضرورة تحديد مفهوم رأس المال البشري.

2. مفهوم رأس المال البشري:

لقد اختلف الباحثون والمؤلفون في تحديد مفهوم موحد لرأس المال البشري، فظهرت تعاريف متعددة، ركز كل منها على جوانب معينة. ومرد هذا الاختلاف المرجعية التي يستند إليها كل باحث، بالإضافة إلى أن مفهوم رأس المال البشري معقد ومتعدد الأوجه²⁰. لذلك يمكننا صياغة تعاريف رأس المال البشري من جوانب ووجهات نظر مختلفة.

فضلا على أن رأس المال البشري من مكونات رأس المال الفكري، الذي يعرف على أنه المعارف والكفاءات والقدرة على التطوير والابتكار²¹، فهو أيضا عنصر هام من الأصول غير الملموسة للمؤسسة²²، وإذا كان رأس المال الفكري هو الشجرة فان رأس المال البشري هو الجذور التي تجعل هذه الشجرة تنمو وتكبر²³.

هناك من يعرف رأس المال البشري بناء على بعض الصفات التي يجب أن تتصف بها الموارد البشرية في المؤسسة لتشكل رأس المال البشري مثل Legros & Gallié، حيث يريان بان رأس المال البشري يتمثل في: المعارف، الكفاءات، وغيرها من الصفات الموجودة في الموارد البشرية والتي لها صلة بالنشاط الاقتصادي²⁴.

أما Abeysekera فقد عرف رأس المال البشري من نفس الجانب السابق (الصفات) لكن بنظرة مغايرة تماما للتعريف السابقة بحيث عرف رأس المال البشري على انه: مزيج من الأصول التي تمتلكها الموارد البشرية، بحيث يشمل المعارف، الكفاءات، القدرة التقنية، الصفات الشخصية مثل: الذكاء، الاتجاهات، الالتزام، والقدرة على التعلم، بما في ذلك الخيال والإبداع، والرغبة في تبادل المعلومات، والمشاركة في الفريق والتركيز على أهداف المؤسسة²⁵، وهو يتوافق مع ما ذهب إليه Echdar، بحيث يصف رأس المال البشري باعتباره مزيج من ثلاثة عوامل رئيسية وهي²⁶:

- الشخصية أو الميزة التي جلبت الوظيفة مثل: الذكاء، الطاقة، الموقف الإيجابي، الثقة والالتزام؛
- قدرة الشخص على التعلم: الذكاء، الخيال، الإبداع، والموهبة؛
- الدافع لتبادل المعلومات والمعرفة: روح الفريق، الهدف.

مما يوحي بأن رأس المال البشري يتكون من جزأين أساسيين هما: الجزء الفطري الذي يولد مع المورد البشري (مثل: الاستعدادات الجسمية والعقلية والفطرية) ، والجزء المكتسب والذي ينشأ ويتطور مع مراحل حياته، وهو الجزء الأهم في رأس المال البشري (مثل: مجمل المعارف والكفاءات والمؤهلات والقدرات الجسمانية والخبرات والتجارب المكتسبة)²⁷.

ما يلاحظ على التعريف السابقة أنها ركزت على فكرة اعتبار رأس المال البشري مخزون من المعارف والكفاءات والخبرات، لكن يجب التنويه بان مصطلح المخزون يخص الجانب المادي، لكن رأس المال البشري يتكون من جزئين، جزء مادي ملموس والجزء الأكبر فيه معنوي غير ملموس، مما يصعب من إمكانية تمثيله بالمخزون، لان هذا الأخير يفقد قيمته مع مرور الوقت عكس رأس المال البشري الذي يتراكم وتزداد قيمته مع الوقت.

وهو ما جعل رأس المال البشري يعرف على انه رصيد متراكم يتزايد مع زيادة مكوناته (المعارف والكفاءات والخبرات)، وهذا ما ذهب إليه حسين يرقى حينما عرف رأس المال البشري بأنه تراكم يزداد بالاستثمار²⁸، بحيث يعد هذا التعريف الأقرب لمفهوم رأس المال البشري، لان المعارف والكفاءات والخبرات التي تشكلت وتراكمت فيما سبق تحولت إلى رأس مال بشري للمؤسسة، وأن هذا الأخير نتج بفعل التراكم الزمني لكل منها.

3. خصائص رأس المال البشري:

- من خلال التعاريف التي سبقت اتضح بأنه لا يوجد اتفاق عام بين الباحثين في تحديد مفهوم موحد لرأس المال البشري، بيد أن هناك إجماع على تحديد خصائصه، التي نوضحها على النحو التالي:
- **رأس المال البشري يتسم ببعدين:** الأول الرصيد وهو قيمة رأس المال البشري المحسوبة أو المقدرة في نهاية السنة أو في وقت معين، والثاني التدفق وهو القيمة الجديدة لرأس المال البشري المتولدة من صيرورته في العمل. بالإضافة إلى أنه يتزايد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي²⁹. وذلك انطلاقاً من أن المعرفة تؤدي إلى توليد معرفة أخرى جديدة وهكذا مثل الحركة الحلزونية. وعلى عكس الموارد المادية التي تهلك بالاستخدام فإن المعرفة تتزايد بالاستعمال وتتقص قيمتها بعدم استخدامها، مما أدى بان دورة حياة رأس المال البشري هي أطول من دورة حياة رأس المال المادي لان المعرفة تتوالد وتتزايد وتنتقل بين الموارد البشرية.
 - **منحى إنتاجية رأس المال البشري يتصاعد بنفس اتجاه منحى خبراته ومعارفه ومهاراته:** وان عمره المعنوي يتجدد مع تغيرات العصر ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني، ومعنى ذلك انه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة³⁰، مما يعني بان رأس المال البشري يتجدد مع التغيرات والتطورات التي تفرزها البيئة الخارجية، ويتوقف عطائه بانقضاء عمر المورد البشري، لذلك فان منحى إنتاجيته يكون بنفس اتجاه معارفه ومهاراته وخبراته.
 - **رأس المال البشري ذو طبيعة متعددة الأبعاد:** ونميز فيها البعدين التاليين:³¹
 - رأس المال البشري ذو البعد الكمي: والمتمثل في الموارد البشرية المتوفرة؛
 - رأس المال البشري ذو البعد النوعي: والمتمثل في مجموعة الخصائص والمميزات الذاتية للمورد البشري مثل المرونة والقدرة على التكيف مع جميع التغيرات.
 - **رأس المال البشري من الأصول غير الملموسة:** والتي من مميزاتا أنه لا يمكن ملاحظتها مباشرة³²، وإنما نتائجه ملموسة وتمنح قيمة مضافة للمؤسسة.
 - **رأس المال البشري فطري ومكتسب في نفس الوقت:** فالأول يتمثل في المعارف الضمنية والذكاء...، أما الثاني فهو ناتج عن مسيرة المورد البشري العملية انطلاقاً من التعليم والتدريب، مما يعني بأنه نظام كلي متكون من أنظمة فرعية وهي المعارف والمهارات والخبرات والقدرات والذكاء...
 - **رأس المال البشري يمكن الحصول عليه إما بشكل رسمي أو غير رسمي:** ويتم اكتساب الرسمي من خلال سياسات وإجراءات المؤسسة والبرامج الموضوعية، كما يمكن الحصول على رأس المال البشري بشكل غير رسمي، من خلال التنظيمات الاجتماعية، والاتصالات الشخصية، والخبرة في العمل (التعلم عن طريق العمل)، وكذلك من خلال التعليم الذاتي³³.
 - **يعد رأس المال البشري من الأصول الخصوصية:** والتي عرفت على أنها الاستثمارات المادية والبشرية غير قابلة لإعادة التوزيع، وتكون متخصصة، فريدة من نوعها، مهمة، غير قابلة

للإحلال³⁴. وما يميز خصوصية رأس المال البشري هو تراكم الكفاءات والمعارف على المدى الطويل من خلال التدريب والتعليم، حيث أن مكوناته ليست قابلة للفصل عن بعضها، فكلما كثرت الخصوصيات كلما قلت إمكانية تحولها إلى المنافسين، فهي تمثل حاجزا واقيا ضد المنافسة³⁵.

- رأس المال البشري له نفس خصائص المورد الاستراتيجي: وذلك باعتباره موردا إستراتيجيا يتصف بنفس الخصائص التي تتصف بها الموارد الإستراتيجية وفقا لنظرية الموارد والكفاءات³⁶. ومنها صفة التفرد والندرة بحيث يصعب على المؤسسات الحصول عليه³⁷ أو تقليده، كما أنه غير قابلة للتداول، فلا توجد سوق من شأنها أن تسمح بتبادل رأس المال البشري³⁸.

وما يلاحظ على هذه الخصائص أنها نفسها خصائص المورد الاستراتيجي، إلا أنه يجب الإشارة هنا إلى أنه ليست كل الموارد المتواجدة في المؤسسة لها نفس الأهمية الإستراتيجية، لذلك يمكن وضع المعايير التالية التي تسمح بتمييز الموارد الإستراتيجية للمؤسسة (والتي منها رأس المال البشري) عن غيرها من الموارد: لها قيمة، نادرة، عدم القابلية للتقليد، غير قابلة للإحلال، غير قابلة للنقل³⁹.

بناء على ما سبق، يتضح بأن الخصائص التي يتميز بها رأس المال البشري جعلته مميّزا عن باقي رؤوس الأموال الأخرى، وخاصة رأس المال المادي، الذي كان سائدا لفترة من الزمن إلى أن ظهر مفهوم رأس المال البشري، غير اتجاه المؤسسات صوبه، وذلك نظرا لعدة خصائص ومكونات ميزته عن رأس المال المادي.

4. مكونات رأس المال البشري:

تعد معرفة مكونات رأس المال البشري من الأمور المهمة والجوهرية التي تساعد في قياسه ومن ثم تقييمه، لذلك تعددت مكونات رأس المال البشري تبعا للتصنيفات التي وضعها الباحثون، فهناك من حددها بثلاثة وآخر إلى أربعة وحتى خمسة مكونات.

فمنذ سنة 2000 يبذل الكثير من الباحثين جهودا مكثفة من أجل بناء نموذج متكامل لمكونات رأس المال البشري يكفل تحقيق النجاح للمؤسسات⁴⁰، وهذا لان تحديد مكونات رأس المال البشري يمثل أحد المتطلبات الأساسية لمعرفة العناصر الحقيقية لنجاح المؤسسة بشكل أكثر تحديدا. والجدول التالي يعرض تصنيفات الباحثين الذين تناولوا مكونات رأس المال البشري، مرتبة حسب التسلسل الزمني لها كما يلي:

جدول رقم (01): مكونات رأس المال البشري حسب الباحثين

العناصر						الباحث
الإبداع	المهارات	القدرات	الخبرات	الكفاءات	المعارف	
			X	X	X	Edvinssen & Malone, 1997, p34
			X	X	X	Stiles & Kulvisaechana, p5
x	x		X	X	X	راوية حسن، 2005، ص367
	x		X		X	هاشم عيسى، 2008، ص68
x	x		X			هنداي خليل أبودية، 2011، ص25
	x		X		X	عمر جبرائيل صليبي، 2013، ص375

المصدر: من إعداد الباحثة

ومن استعراض التصنيفات المختلفة لمكونات رأس المال البشري يتضح بأنه لا يوجد اتفاق محدد على مكوناته، فهي تتعدد وتتنوع تبعاً لكل باحث. وبالنسبة لهذه الدراسة فقد تم الاعتماد على التصنيف الذي جاء به كل من Edvinssen & Malone و Stiles & Kulvisaechana، حيث ذكروا بأن رأس المال البشري يتكون من جميع القدرات التالية: المعارف، الكفاءات، والخبرات التي تمتلكها الموارد البشرية في المؤسسة. واختيارنا لهذه المكونات ناتج عن اتفاق مجموعة من الباحثين بشأنها (أنظر الجدول السابق)، واستناداً على أن تكرار العنصر هو بمثابة مؤشر على أهميته، وفيما يلي شرح مبسط لمكونات رأس المال البشري كل على حدا .

• **المعارف:** يعرف قاموس ويسترن المعرفة على أنها: الأشياء التي تعرف أو تعلم، ويعرفها قاموس Oxford بأنها حقيقة التعرف على الشيء⁴¹. أما اصطلاحاً فتعرف بأنها "المخزون المتراكم للمعلومات والمهارات"⁴²، التي تهتم بربط الأفكار الجديدة وتطوير المنتجات⁴³. وعليه يرى Neals & Winter** بان مسألة اعتبار المعارف احد عناصر رأس المال في المؤسسة أصبح أمر أساسي⁴⁴، وتصنف المعارف المرتبطة بالرأس المال البشري إلى أربعة أنواع أساسية هي:⁴⁵

- **معرفة ماذا know what:** وتعبّر عن معرفة الأفعال؛

- **معرفة لماذا know why:** وتعبّر عن القوانين التي تسيّر الموارد البشرية؛

- **معرفة كيف know how:** وتعبّر عن كيفية استخدام المؤهلات والاستعدادات؛

- **معرفة من know Who:** وتعبّر عن القدرة على الاتصال والتعامل مع الآخرين؛

• **المهارات:** عرفت بأنها القدرة على تعبئة مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة ويكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية⁴⁶. وتصنف الكفاءات المرتبطة بالرأس المال البشري إلى خمسة أنواع أساسية هي:⁴⁷

- **مهارات الاتصال:** عن طريق الاستماع، الكلام، الحوار، القراءة والكتابة؛

- **مهارات الحساب؛**

- مهارات الفردية: التي تعبر عن قدرة الفرد على تعلم التعلم، على الانضباط الذاتي؛
- مهارات العلائقية: روح الفريق، فن الإدارة؛
- مهارات أخرى: كسهولة استعمال تقنيات الإعلام والاتصال، القدرة على حل المشاكل...
- الخبرات: تعرف على أنها معرفة من نوع عال، فالخبير هو شخص يملك معرفة لأداء المهام بشكل أفضل من الآخرين، كونه يملك عدة مستويات من المهارات والمعارف⁴⁸، فالخبرات تمثل تراكم معرفي ناجم عن التجارب المتعددة في الحياة العملية⁴⁹.

وبناء على ما سبق، يتضح بان رأس المال البشري يتكون من ثلاثة عناصر متكاملة وذات تأثير متبادل وهي المعارف والمهارات والخبرات، بحيث تتكامل وتتفاعل هذه المكونات من اجل تراكم وتشكيل رأس المال البشري في المؤسسة، وبالتالي فان مفهوم رأس المال البشري أعمق بكثير من اعتباره مجموعة من الأجزاء، ويمكن وضع مكونات رأس المال البشري في المعادلة التالية:

رأس المال البشري = رصيد متراكم (المعارف + المهارات + الخبرات) + أفضلية تجميع (المكونات السابقة ممتزجة ومتفاعلة فيما بينها)

$$HC = SF(K+C+E) + PA(K+C+E)$$

** Sinking Fund = SF
 *** Knowledge = K
 **** Competencies = C
 ***** Experiences = E
 ***** Preference Aggregation = PA

وانطلاقاً من هذه المعادلة التي تم استنتاجها والتوصل إليها من خلال هذه الدراسة يمكننا قياس رأس المال البشري. حيث يعد قياس رأس المال البشري من أهم المواضيع التي تحظى باهتمام الباحثين والإداريين، لكن بالرغم من ذلك، إلا أن طرق وأساليب قياسه لم تلقى بعد نفس الاهتمام، ولم يتم توحيد المقاييس ولا حتى الاتفاق عليها، مما استوجب الحاجة إلى وجود مقياس موثوق من أجل تقدير قيمة رأس المال البشري .

5. قياس رأس المال البشري:

بما أن الهدف من قياس رأس المال البشري هو منح المؤسسة معلومات كمية ونوعية عن رأس المال البشري الذي تملكه، وهل يتناسب ذلك مع استراتيجياتها وأهدافها أم لا؟، ومن ثم معرفة قيمته الاقتصادية، فإن عملية القياس ليست هدفاً في حد ذاتها إنما هي أداة لاكتشاف نقاط القوة التي تتميز بها الموارد البشرية بالمؤسسة ومن يمثل رأس مالها البشري ودعمها وتنميتها، وأيضاً اكتشاف نقاط الضعف ومحاولة علاجها وتلافيها مستقبلاً⁵⁰.

وقد عرف قياس رأس المال البشري على أنه: عملية تقييم للأحداث الاقتصادية الناتجة عن أداء نشاط رأس المال البشري داخل المؤسسة، مع بيان التغيرات في تلك الأحداث، وأثرها على قائمتي الدخل والمركز المالي⁵¹، ويعتبره Brummet بأنه: عملية قياس ديناميكية للعنصر البشري بالمؤسسة بما فيها

إعداد التقارير، وان الفكرة الأساسية للقياس تتمحور حول متابعة القيمة الاقتصادية للعنصر البشري بالمؤسسة⁵².

وقد نتج تياران فيما يخص النظرة لقياس رأس المال البشري بين مؤيد ومعارض، فالاتجاه الراض للقياس كان بحجة الجانب الأخلاقي وأن المورد البشري لا يجب معاملته مثل الآلات، ويكفي الوصف من حيث العدد، بالإضافة إلى أنه أهم الأصول ولا حاجة لأرقام تثبت ذلك⁵³. أما الاتجاه المؤيد للقياس يرى في رأس المال البشري عنصراً أساسياً من القيمة السوقية للمؤسسة^{**}، ويمثل نسبة كبيرة من إجمالي الإيرادات لها⁵⁴.

ولقياس رأس المال البشري في المؤسسة ومعرفة قيمته⁵⁵، اقترحت بعض المداخل والطرق، التي نحاول التطرق إلى أهمها من خلال مجموعتين أساسيتين هما: ⁵⁶

1.5. المداخل الكمية (القياس المالي):

تستخدم لأغراض التحليل ويعبر عنها من خلال تحديد قيمة رأس المال البشري بالأرقام المالية، ويقسم هذا المدخل القياس إلى جانبين أحدهما يركز على تكلفة رأس المال البشري، والآخر يركز على قيمته⁵⁷، وذلك كما يلي:

1.1.5. مدخل قياس تكلفة رأس المال البشري:

من أهم الطرق المستخدمة فيه: طريقة التكلفة التاريخية، طريقة تكلفة الإحلال، طريقة العوائد المستقبلية، طريقة تكلفة الفرص البديلة.

1.1.1.5. طريقة التكلفة التاريخية⁵⁸:

ويقصد بها التضحية التي تتحملها المؤسسة⁵⁹، للحصول على موارد بشرية من خلال الاستقطاب والاختيار والتوظيف والتدريب⁶⁰. وحسب هذه الطريقة فان التكلفة اللازمة للحصول على الموارد البشرية هي التي تحدد قيمتها، بحيث تقسم تكلفة رأس المال البشري إلى قسمين: الأول يعامل كمصروفات جارية كالرواتب والأجور، في حين يعامل القسم الثاني كمصروفات رأسمالية مثل نفقات التدريب والاختيار والتعيين والتنمية والتي يتم إطفائها على مدى العمر الإنتاجي للأصل⁶¹. وقد قدم flamholtz نموذجاً لقياس التكلفة التاريخية لرأس المال البشري والتي تشمل عنصرين أساسيين هما تكلفة الاستحواذ^{**} وتكلفة التعليم⁶².

2.1.1.5. طريقة تكلفة الإحلال (الاستبدال)****:

ومعناها التكلفة المقدرة للحصول على أصل جديد ومكافئ وبالأسعار الجارية، أما تكلفة الإحلال لرأس المال البشري فهي التضحية التي تتحملها المؤسسة لغرض استبدال مورد بشري موجود بمورد آخر له

نفس القدرات والخبرات التي يتمتع بها المورد المستبعد⁶³. كما يمكن أن تشير إلى التضحية التي يتم تكبدها لاكتساب وتنمية رأس المال البشري في المؤسسة، وتشمل عادة تكاليف التوظيف، الاختيار، والتعيين، والتوجيه، والتدريب⁶⁴. ومن إيجابيات طريقة تكلفة الإحلال في قياس رأس المال البشري أنها تساعد إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الوظيفي والإحلال، وترشيد القرارات المتعلقة بتوظيف وتدريب الموارد البشرية وتخطيط مساهم الوظيفي⁶⁵.

3.1.1.5. طريقة العوائد المستقبلية:

هذه الطريقة تتطلب تقدير الأجور والتعويضات المختلفة التي ستدفع للموارد البشرية مستقبلاً وتنزيلها كنفقات في الميزانية، للتمكن من الوصول إلى التكلفة الإجمالية لرأس المال البشري من واقع متوسط الأجور والتعويضات⁶⁶، التي يتقاضاها العنصر البشري في المستقبل حتى نهاية عمره الإنتاجي⁶⁷. ومن أهم النماذج المستخدمة في قياس العوائد المستقبلية لرأس المال البشري: نموذج قيمة ناتج العمل، نموذج الأجور والمرتبات، نموذج الاختلافات في تكلفة العمل، ونموذج تخصيص العوائد⁶⁸.

4.1.1.5. طريقة تكلفة الفرصة البديلة:

ويقصد بها التضحية بمنافع نتيجة رفض بديل معين، أما تكلفة الفرصة البديلة لرأس المال البشري فهي قيمة الأصل عندما يتم استعماله في مجال بديل غير المجال الحالي⁶⁹. وتعتمد هذه الطريقة على الفئة المتميزة من رأس المال البشري، والعمل على تقييمها على أساس أنها أصول يمكن استخدامها أكثر من مرة، أي لعدة بدائل لمعرفة قيمتها في أفضل استخدام. وأهم ما يميز هذه الطريقة أنها تساعد على إيجاد أفضل الظروف لاستقطاب الموارد البشرية وتوفير أساس ملائم لتخطيط وتقييم رأس المال البشري بالمؤسسات⁷⁰. لأن قيمة رأس المال البشري هنا لا تتحدد على أساس قدرته في المساهمة في الإنتاج بل يمتد الحدية في سوق العمل⁷¹.

2.1.5. مدخل قياس قيمة رأس المال البشري:

ويقصد به قدرة الشيء على تقديم خدمات ومنافع مستقبلية، فإذا كان غير قادر على تقديم ذلك فإن قيمته تصبح مساوية للصفر⁷²، كما أنه يركز على الخدمات التي يمكن أن يقدمها رأس المال البشري للمؤسسة خلال حياته المهنية بها، وهو ما أهملته أساليب التكلفة التي ركزت على التكاليف والنفقات المتعلقة برأس المال البشري⁷³. بحيث يرى Andrade & Sotomayor أنه من أكثر النماذج صلة بقياس قيمة رأس المال البشري هي: نموذج Lev & Schwartz، نموذج Flamholtz، ونموذج Morse، ونموذج Hermanson، نموذج Friedman & Lev، نموذج Jones & Hekimian، ونموذج Likert. كما ظهرت في الآونة الأخيرة سلسلة من النماذج الجديدة لقياس رأس المال البشري، مثل نموذج Boudreau (1998)، نموذج Cascio (1996)، ونموذج Miller & Wurzburg (1995)، ونموذج Roslender & Dyson

(1992)⁷⁴. ولكن من أهم النماذج المستخدمة في هذا المدخل والتي نعتمدها في هذه الدراسة هي⁷⁵: نموذج flamholtz (طريقة محددات قيمة المورد البشري)، نموذج Watson (طريقة العائد على الجهد المبذول)، نموذج Morse.

1.2.1.5. نموذج flamholtz (طريقة محددات قيمة المورد البشري):

ويطلق عليه أيضا نموذج تقييم المكافآت الاحتمالية (أي أن حركة المورد البشري خلال الحالات الخدمية قائمة على عملية احتمالية)⁷⁶، اقترحه Flamholtz سنة 1972، والذي يعتمد على فرضية تنقل المورد البشري من وظيفة إلى أخرى في حياته المهنية⁷⁷. ويركز على مجموع الخدمات التي يقدمها للمؤسسة خلال فترة معينة، وتحدد قيمة رأس المال البشري بعدد ونوع مراحل الخدمة التي يشغلونها وقيمة الخدمات التي يقدمونها، ويعتمد هذا النموذج على نظرية الاحتمالات لتحديد الفترة التي يبقى فيها المورد البشري في مرحلة خدمة معينة، وبعد تحديد قيمة الخدمات (الإيرادات المتوقعة) يتم ضربها بمعامل خصم ملائم للوصول إلى القيمة الحالية للخدمات المستقبلية المتوقعة، وحسب هذا النموذج توجد محددات تؤثر في قيمة المورد البشري وهي: محددات القيمة الشريطية، واحتمال بقاء المورد في المؤسسة، صفات المورد البشري والمؤسسة. إن هذا النموذج يتيح نطاقا واسعا للمحاسبة لتشمل محاسبة رأس المال البشري⁷⁸.

2.2.1.5. نموذج Watson (طريقة العائد على الجهد المبذول):

تركز هذه الطريقة على الجهد المبذول من قبل الموارد البشرية، واستخدام هذا النموذج يساعد في الحصول على بيانات من شأنها رفع كفاءات استخدام رأس المال البشري بالمؤسسة، ويقوم النموذج على العناصر التالية: توصيف الوظائف، درجة كفاءة أداء المورد البشري لعمله، ومستوى الخبرة، لقياس رأس المال البشري من خلال التمييز بين الجهد المبذول من قبل المورد البشري وبين هذه العناصر، وذلك بإعطاء معاملات لكل عنصر ويضرب في المعاملات السابقة (معامل التوصيف x معامل درجة الكفاءة x معامل مستوى الخبرة) يتم الحصول على مقياس الجهد المبذول لكل مورد بشري بالمؤسسة⁷⁹.

3.2.1.5. نموذج Morse:

يرى Morse بأن قيمة الموارد البشرية في المؤسسة تساوي القيمة الحالية للخدمات المقدمة من طرف موظفيها⁸⁰. وما يميز هذا النموذج عن النماذج السابقة هو اعتماده على إضافة متغيرات جديدة لقياس قيمة رأس المال البشري، وتتمثل هذه المتغيرات في:

- قياس القيمة الحالية للخدمات المستقبلية المتوقعة من رأس المال البشري أو إيراداته المستقبلية؛
- قياس إجمالي التكلفة المتوقع إنفاقها على رأس المال البشري؛
- والفرق بين أ و ب يمثل القيمة الحالية لرأس المال البشري، وبعد الشيء الايجابي الذي أضافته هذه الطريقة هو أنها ركزت على التكلفة المتوقعة وكذلك العائد المتوقع⁸¹.

ومن خلال ما سبق، يتضح بأن أغلب نماذج وطرق القياس الكمي لرأس المال البشري لها أوجه قصور مختلفة، والتي لا تظهر النتائج بدقة ومصداقية واضحة⁸². مما جعلها صعبة الاستخدام، لأن ما يطبق على قياس رأس المال المادي صعب تطبيقه على رأس المال البشري نظرا لخصوصية هذا الأخير (الطبيعة الإنسانية)، الذاتية، والتغيير، كما تعتبر الموارد البشرية احد الأصول المتغيرة والبعيدة عن المفهوم المحاسبي، بالرغم من صدور معيار المحاسبة الدولي الجديد 38 "الأصول غير ملموسة"⁸³. هذع الصعوبات والخصوصيات جعلت الباحثين يفكرون في بديل أو مكمل للمدخل الكمي، وهو ما يتجسد في المداخل الوصفية لقياس رأس المال البشري.

2.5. المداخل الوصفية (القياس غير المالي):

وتتمثل في الطرق والنماذج التي قامت بقياس رأس المال البشري من الجانب السلوكي. والتي اشتمت اغلبها من الأساليب والمقاييس الشائعة في إدارة الموارد البشرية، ونظرا لتعدد هذه المقاييس وكثرتها نذكر أكثرها شيوعا: الرضا الوظيفي، تقييم الأداء، الالتزام التنظيمي⁸⁴.

1.2.5. الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي واحدا من أكثر المقاييس الوصفية أهمية، لأنه يرتبط ارتباطا وثيقا بسلوك المورد البشري في مكان العمل، ويشير إلى المواقف الإيجابية للموارد البشرية نحو عملهم⁸⁵. وقد حاول العديد من الباحثين التعرف على مختلف مكونات الرضا الوظيفي، لقياس الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصره، ودراسة ما آثار هذه المكونات على إنتاجية الموارد البشرية بالمؤسسة⁸⁶. كما يوجد لدى المؤسسة العديد من المقاييس التي يمكن أن تعتمد عليها لقياس درجة الرضا لدى رأس مالها البشري⁸⁷ منها: المقاييس الذاتية و المقاييس الموضوعية⁸⁸. فالمقاييس الذاتية: تقيس الرضا مباشرة، لكن بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة للعمل⁸⁹. أما المقاييس الموضوعية التي تقيس الرضا الوظيفي عن طريق استخدام أساليب معينة، مثل معدل الغياب، معدل ترك الخدمة، معدل الحوادث في العمل، وكذلك معدل الشكاوى⁹⁰.

2.2.5. تقييم الأداء:

يعد إحدى مهام إدارة الموارد البشرية التي لا غنى عنها، نظرا للفوائد التي تعود من جراء تطبيقها، خاصة إذا كانت تعتمد على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان. لذلك عرف تقييم الأداء على أنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموارد البشرية بشكل منصف وعادل، ليتم مكافأتهم بقدر ما يعملون وذلك استنادا إلى معايير يتم على أساسها مقارنة أدائهم بها، لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل⁹¹، لاتخاذ القرارات المناسبة لذلك، مثل النقل، الترقية، التدريب، الحوافز، الاستقطاب، الفصل،... ومن مزايا هذه الطريقة أنها تساعد في عملية التخطيط والحكم على مدى سلامة الاستثمار البشري بالمؤسسة⁹².

3.5. الالتزام التنظيمي:

يعرف على أنه قبول الموارد البشرية لأهداف المؤسسة وقيمتها ورغبتهم في بذل عطاء أكثر وجهد أكبر لصالحها، والرغبة القوية للبقاء فيها. ويعتبر قياس الالتزام التنظيمي من الطرق الهامة التي تساعد على تقدير مدى مساهمة رأس المال البشري بالمؤسسة، ذلك لأن درجات الالتزام التنظيمي تترجم مدى توافق رأس المال البشري مع المؤسسة وقيمتها واستراتيجياتها وممارساتها⁹³.

انطلاقاً مما سبق، يتضح بان استخدام المقاييس السلوكية وحدها لقياس رأس المال البشري غير كافية، كما أن استخدام المقاييس والمداخل الكمية لوحدها غير كافية أيضاً، لأنه توجد بعض الأمور لا يمكن قياسها كمياً مثل علاقات التعاون، الاتجاه نحو العمل...، ومنها ما لا يمكن قياسها سلوكياً فقط مثل مقدار الإنتاجية، الخبرة...، وهو ما صعب المهمة على المؤسسة وجعلها تركز في قياسها لرأس المال البشري على ما يمكنها قياسه، وليس ما هو مطلوب فعلاً للقياس⁹⁴.

لكن لإعطاء قيمة ومصداقية لعملية قياس رأس المال البشري علينا استخدام كلا المدخلين الكمي والسلوكي معاً، مع التركيز على النماذج التي تتناسب مع قيمة وأهمية رأس المال البشري. لأنها الأقرب والأحدث للقياس وأفضل من نماذج التكلفة على الأقل لأن نظرتها للعنصر البشري مبنية على قدرته في تقديم خدمات ومنافع مستقبلية، وهي النظرة التي تتناسب مع تطور النظرة للعنصر البشري ومفهوم رأس المال البشري، وهو ما أهملته أساليب التكلفة التي ركزت على التكاليف المتعلقة بالعنصر البشري من تدريب وتعليم...، والذي يتناقض مع مفهوم رأس المال البشري وأن ما ينفق عليه هو استثمار وليس تكاليف. لذلك فإنه لإعطاء قيمة ومصداقية لعملية قياس رأس المال البشري علينا استخدام كلا المدخلين الكمي والسلوكي.

ونظراً لقصور كلا المدخلين الكمي والسلوكي في قياس رأس المال البشري، ظهرت بعض الاتجاهات الحديثة لقياسه وهي اعتبار رأس المال البشري كالالتزامات "Liabilities" مثلها مثل الموجودات لأنها تمنح قيمة للمؤسسة⁹⁵. وتستند وجهة النظر هذه على أنه هناك تشابه بين المسؤولية القانونية للمؤسسة تجاه رأس المال البشري الذي تملكه والالتزامات الأخرى المرتبطة بتحقيق شروط معينة، فالديون المشروطة هي التزامات تعتمد على حدث ما في المستقبل. وتعتبر رأس المال البشري مجرد دين أو التزام مشروط، فالمؤسسة يمكن أن تخسره في أي لحظة، كما أنه لا يتطلب القيام بتحديدته في القوائم المالية بل يكفي وصفه كملاحظة ملحقة⁹⁶.

إن بالرغم من وجود عدة محاولات لقياس رأس المال البشري في المؤسسات إلا أن أغلبها يفتقد للموضوعية والمصداقية ويفتقد أكثر شيء للتطبيق الفعلي داخلها، مما يجعل هذه المحاولات لازالت غير كافية وبحاجة للمزيد من البحث والتطوير حتى يمكن التوصل إلى نماذج قياس تكون أكثر موضوعية ومصداقية من حيث دقة المعلومات التي يمكن أن تمنحها، ومن خلال دراستنا هذه يتضح بأنه لكي يكون

نموذج قياس رأس المال البشري ناجح وفعال يجب أن يأخذ في الاعتبار جميع العوامل التي يمكن أن تؤثر على رأس المال البشري في المؤسسة، ومن ثم على المنافع التي قد يقدمها في المستقبل والتكاليف التي أنفقت في سبيل الوصول إلى تلك المنافع، ومن هذه العوامل:

- **العوامل المتعلقة بذاتية المورد البشري:** حاجاته ورغباته، قيمه ومعارفه، كفاءاته وخبراته...، بالرغم من أن الهدف من القياس ليس تحديد قيمة رأس المال البشري في حد ذاته، إلا أنها تؤثر على أدائه وسلوكه في العمل؛
- **العوامل الجوانب المتعلقة بطريقة العمل:** الإشراف، علاقات العمل، ظروف العمل المادية...، كلها تساهم في التأثير على حجم المنافع المستقبلية التي يقدمها رأس المال البشري للمؤسسة؛
- **العوامل المتعلقة بالمحيط الخارجي لرأس المال البشري:** وتتمثل في الحوافز المادية والمعنوية والتدريب والأجور مقارنة بمنظمات أخرى، تساهم في التأثير على حجم التكاليف التي أنفقت على رأس المال البشري للمؤسسة؛

الخاتمة:

من خلال ما سبق يتضح بأن رأس المال البشري يؤدي دورا مهما في بقاء المؤسسة واستمرارها، لما يمتلكه من معارف ومهارات وقدرات تمكنه من الابتكار والإبداع، ونظرا لهذه الأهمية وجب على المؤسسات إيجاد طريقة ملائمة لقياس القيمة المترتبة عن هذا المورد، لأنه -بالرغم من وجود عدة محاولات لقياس رأس المال البشري في المؤسسات- إلا أن أغلبها يفتقد للموضوعية والمصداقية، وأكثر من ذلك يفتقد للتطبيق الفعلي داخل المؤسسة. ومن خلال ما سبق واستنادا عليه توصلنا إلى النتائج والتوصيات التالية:

النتائج المتوصل إليها:

توصلنا من خلال دراستها هذه إلى:

- إن محاولة قياس رأس المال البشري جاءت نتيجة تحول النظرة إلى الموارد البشرية من مجرد تكاليف إلى أصول لها عوائد حالية ومستقبلية؛
- إن قياس رأس المال البشري يساهم في التحديد الدقيق لمخزون رأس المال البشري لمواجهة التهديدات الحالية والمتوقعة للمؤسسة؛
- يعمل قياس رأس المال البشري على تحديد مجالات الاستفادة منه ؛
- يساهم قياس رأس المال البشري في تقدير قيمته المالية والاقتصادية.

التوصيات:

فيما يخص التوصيات التي تم اقتراحها فهي كما يلي:

- التأكيد على أهمية رأس المال البشري في المؤسسات وضرورة قياسه؛
- على المؤسسات قياس رأس مالها البشري من خلال النموذج الذي يناسبها؛
- ضرورة الاهتمام بقياس رأس المال البشري في المؤسسات لأنه يساهم في تحديد الوضع المالي الحقيقي للمؤسسة؛
- ضرورة تسجيل قيمة وتكلفة رأس المال البشري في سجلات وتقارير المؤسسة.

الهوامش والمراجع:

¹ أنشواق بن قدورة، 2013، تقييم المؤسسات وفقاً لرأس المال غير المادي، الطبعة الأولى، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص62.

² Abeysekera-I, 2006 , *Managing human capital in a privately owned public hotel chain* ,*International Journal of Hospitality Management*, Vol. 25, p587 .

³ عيسى هاشم، 2005، القياس المحاسبي لرأس المال البشري، مذكرة ماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، ص18.

⁴ مطانيوس حبيب، 2014/09/21، رأس المال، <http://www.arab-ency.com/index.php>، ص704.

⁵ Ann Gilley, Jerry W. Gilley and Heather S. McMillan, *Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness*, *International Society for Performance Improvement*, Published online in Wiley InterScience, Volume 21, Number 4 / 2009, p453.

⁶ مطانيوس حبيب، مرجع سابق، ص704.

⁷ Teixeira.A., November 2002, *On the like between Human Capital and firm eromance ,a theoretical and empirical survey*, working paper, no. 121, Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Portugal, p3

⁸ Idem.

⁹ Daniel Andriessen, 2004, *Making Sense of Intellectual Capital Designing a Method for the Valuation of Intangibles*, Elsevier Butterworth-Heinemann, United States of America, p64-65.

¹⁰ حسين يرقى، 2008، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص142.

¹¹ Andriessen, op cit, p65.

¹² Angela Baron, Michael Armstrong, 2007, *Human capital management: achieving added value through people*, Kogan Page Limited, London and Philadelphia, p165.

¹³ سليمة رقيبة، 2009، الرأسمال البشري رأسمال لا ينفذ، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، معهد العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية، جامعة غرداية، ص269.

¹⁴ Andriessen, op cit, p64.

¹⁵ يحيى فاطمة، 2010، مسؤولية المؤسسة في تنمية رأس المال الفكري - دراسة حالة مؤسسة كهريف بالمدينة -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، ص4.

¹⁶ يحيى فاطمة، مرجع سابق، ص20.

¹⁷ يحيى فاطمة، مرجع سابق، ص6.

- ¹⁸ أشواق بن قدورة، مرجع سابق، ص23.
- ¹⁹ توماس ستيوارت، 1997، رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، السنة 5، العدد 19، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر، ص2.
- ²⁰ Mireille Laroche, Marcel Mérette, G.C. Ruggeri, 1998, *On the Concept and Dimensions of Human Capital in a Knowledge-Based Economy Context*, Working paper, University of Ottawa, p5 .
- ²¹ Armstrong & Baron, op cit, p171.
- ²² Armstrong & Baron, op cit, p5.
- ²³ عمر جبرائيل صليبي، 2013، إدارة رأس المال الفكري والتنمية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، 22-25 أبريل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، ص375.
- ²⁴ Pauline Gallié, Diègo Legros, October 2012, *Firms' human capital, R&D and innovation: a study on French firms*, *Journal of Empirical Economics*, Vo 43, Issue 2, p582.
- ²⁵ Abeysekera .I, op cit, p 587.
- ²⁶ Saban Echdar, (May. - Jun. 2013), *Effect of Internal and External Environment of Human Capital Development (Empirical Study on Manufacturing Company Gopublik in Indonesia)*, *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Vol.11, No. 3, p43.
- ²⁷ محمد دهان، 2010، الاستثمار التعليمي في الرأس المال البشري: مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، ص23.
- ²⁸ حسين يريقي، مرجع سابق، ص137.
- ²⁹ نجم عيود نجم، 2007، إدارة المعرفة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص298.
- ³⁰ هدى زوير مخلف الدعيمي، عدنان داود محمد العذاري، 2010، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية - نظرية وتحليل في دول عربية مختارة، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص115.
- ³¹ احمد ضيف، محمد شتوح، 2011، الموارد الفكرية والمعرفية أساس التميز في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 14/13 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي شلف (الجزائر)، ص6.
- ³² Gibson, Oxley, 2003, *Cost- and Income -Based Measures of human capital*, *journal of economic surveys*, Vol. 17 , No. 3, p273.
- ³³ Laroche, op cit, p6.
- ³⁴ Wang, M.K., et al, 2011, *An empirical study of the relationships among employee's perceptions of HR practice, human capital, and department performance: A case of AT & T Subordinate telecoms company in Taiwan*, *Expert Systems with Applications* 38, p3778.
- ³⁵ أشواق بن قدورة، مرجع سابق، ص47.
- ³⁶ بن خديجة منصف، 2013، رأس المال البشري: رافعة للأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سوق أهراس، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 10، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة المسيلة، ص165.
- ³⁷ Wang, et al, op cit, p3778.

³⁸ Laroche, op cit, p6.

³⁹ يحيوي فاطمة، مرجع سابق، ص5.

⁴⁰ هنادي خليل أبودية، 2011، واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية -دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة الخليل وبيت لحم من جهتي نظر الهيئة الأكاديمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، ص25.

⁴¹ أكرم سالم الجنابي، 2013، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الطبعة الأولى، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص44.

⁴² Gil Ariely, *Knowledge Management as a Methodology Towards Intellectual Capital*, 3rd, European Knowledge Management Summer School, University of Westminster, Westminster Business School, San Sebastian, Spain, 7-12 Sept, 2003, p02.

⁴³ Graham S. Toft, *Human Capital Policies for the Knowledge Economy*, Presentation prepared for: National Governors' Association Conference "Reaching New Heights: Advancing Workforce Policy through Innovation and Reauthorization", Washington, USA, December 9 – 11/ 2002.

** نكرا ذلك في كتابهما "An evolutionary theory of economic change"

⁴⁴ عبد الفتاح بوخمخ، الرأسمال البشري المفهوم وإمكانيات القياس، المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 22-25 أبريل 2013، ص297.

⁴⁵ محمد دهان، مرجع سابق، ص23.

⁴⁶ Guy le Boter, 2001, *Construire les compétences individuelles et collectives*, 2 ème éd, Les éditions d'Organisation, Paris, p110.

⁴⁷ محمد دهان، المرجع نفسه، ص23.

⁴⁸ ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، 2011، إدارة المعرفة، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص256.

⁴⁹ هاشم عيسى، مرجع سابق، ص71.

⁵⁰ سيد محمد جاد الرب، 2006، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة، مصر، ص71.

⁵¹ عيسى هاشم، مرجع سابق، ص37.

⁵² عبد الناصر موسى، سميرة عبد الصمد، رأس المال البشري وأهم مداخل قياسه في ظل اقتصاد المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 22-25 أبريل 2013، ص682.

⁵³ Andrew Mayo, 2001, *He Human Value of the Enterprise: Valuing People as Assets--Monitoring, Measuring, Managing*, First published, Nicholas Brealey Publishing, London, p41 .

** فقد أجريت عدة دراسات وأبحاث في سنة 2003 لمعهد البحوث والدراسات (CFO) فوجد بأن قيمة رأس المال البشري تمثل أكثر من 36 % من إجمالي الإيرادات في مؤسسة نموذجية.

⁵⁴ Michael Armstrong, 2009, *A Handbook of Human Resource management practice*, kogan page, 11th edition, London and Philadelphia, p70-71.

⁵⁵ Wright & Mahan, 2011, pp93-104.

⁵⁶ عبد الناصر موسى، سميرة عبد الصمد، مرجع سابق، ص682.

⁵⁷ عبد الاصر موسى، سميرة عبد الصمد، ص682

⁵⁸ اقترحت هذه الطريقة لقياس استثمار الشركات في الموارد البشرية (عذراء الفرطوسي، 2010، ص48). وشهدت سنة 1968 أول تطبيق لهذا النموذج في شركة R.G.Barry، وقد تمت هذه التجربة بإشراف Willim.Pyle من جامعة Michigan الأمريكية الذي عرض هذه التجربة في كتاب صدر عنه سنة 1970 (عيسى هاشم حسن، 2005، ص69).

⁵⁹ عذراء الفرطوسي، 2010، تأثير المحاسبة عن الموارد البشرية في تقويم الأداء، دراسة تطبيقية في مصرف بغداد - للمدة من 2006 - 2008، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص48.

⁶⁰ نوال بن عمارة، صديقي مسعود، محاسبة الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004/10/09، ص135.

⁶¹ عبد الناصر موسى، سميرة عبد الصمد، مرجع سابق، ص682-683.

^{**} بحث تحوي التكاليف المباشرة للاستحواذ على: التوظيف، الاختيار، التعيين،... أما التكاليف غير مباشرة للاستحواذ تتضمن الترقية والتعيين من داخل المؤسسة.

^{***} بينما التكاليف المباشرة لتكلفة التعليم تضم: التدريب الرسمي والتوجيه، والتدريب في موقع العمل. أما فيما يخص التكاليف غير مباشرة لتكلفة التعليم فهي تضم: وقت المدرسين، الإنتاجية التي فقدت خلال التدريب.

⁶² Eric G. Flamholtz, 1999, *Human Resource Accounting Advances in Concepts, Methods and Applications, Third Edition*, Springer Science Business Media, New York, 1999, p59.

^{****} يعد flamholtz أول من دعا إلى تبني هذا النموذج إذ قام بتطبيقه في شركة تامين(عذراء الفرطوسي، 2010، ص51)، كما طبقت العديد من الشركات هذا النموذج منها البحرية الأمريكية وبنك Metro Bank، (عيسى هاشم حسن، 2005، ص71). ويقوم على افتراضين أساسيين: الأول وهو القدرة على إحلال أحد الموارد البشرية التي تستبعد لأي سبب، وبالتالي يمكن تتلقى الخسائر التي تتحقق نتيجة هذا الاستبعاد. أما الافتراض الثاني فهو: ضرورة احتساب تكلفة تعيين واختيار وتنمية موارد بشرية بديلة بما في ذلك نفقات التقاعد عن الخدمة أو التعويض (دوخي مقدم يمينية، 2012، ص223).

⁶³ عذراء الفرطوسي، مرجع سابق، ص51.

⁶⁴ Flamholtz, op cit, p56.

⁶⁵ عبد الناصر موسى، سميرة عبد الصمد، 2013، ص683.

⁶⁶ المرجع والصفحة نفسها.

⁶⁷ نوال بن عمارة، صديقي مسعود، مرجع سابق، ص136.

⁶⁸ عبد الناصر موسى، سميرة عبد الصمد، مرجع سابق، ص653.

⁶⁹ عذراء الفرطوسي، مرجع سابق، ص53.

⁷⁰ عبد الناصر موسى، سميرة عبد الصمد، مرجع سابق، ص683.

⁷¹ دوخي مقدم يمينية، 2012، أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، ص224.

⁷² عذراء الفرطوسي، مرجع سابق، ص55.

⁷³ عبد الناصر موسى، سميرة عبد الصمد، مرجع سابق، ص683.

⁷⁴ Pedro Andrade & Ana Maria Sotomayor, 2013, Measurement models of human capital accounting ; a case study, *Global Advanced Research Journal of Economics, Accounting and Finance*, Vol. 2, No. 4, p88.

⁷⁵ عبد الناصر موسى، سميرة عبد الصمد، مرجع سابق، ص683.

⁷⁶ عذراء الفرطوسي، 2010، ص60.

⁷⁷ Pedro Andrade & Ana Maria Sotomayor, op cit, p88.

⁷⁸ عبد الناصر موسى، سميرة عبد الصمد، مرجع سابق، ص684.

⁷⁹ المرجع والصفحة نفسها.

⁸⁰ Pedro Andrade & Ana Maria Sotomayor, p89.

⁸¹ عبد الناصر موسى، سميرة عبد الصمد، مرجع سابق، ص684.

⁸² Mayo.A, 2001, p41.

⁸³ Idem.

⁸⁴ عبد الناصر موسى، سميرة عبد الصمد، مرجع سابق، ص685.

⁸⁵ Aziri, op cit, p78.

⁸⁶ Kabir, op cit, p115.

⁸⁷ عبد الناصر موسى، سميرة عبد الصمد، مرجع سابق، ص685.

⁸⁸ مروان احمد حويحي، 2008، اثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية لغزة، فلسطين، 2008، ص27.

⁸⁹ ايناس فؤاد نواوي فلمبان، 2008، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

⁹⁰ أحمد صقر عاشور، 2003، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ص ص 405-408.

⁹¹ نوري منير، 2010، تسير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص338.

⁹² عبد الناصر موسى، سميرة عبد الصمد، مرجع سابق، ص685.

⁹³ المرجع نفسه.

⁹⁴ Philip Stiles, Somboon Kulvisaeachana, Human capital and performance: A literature review, University of Cambridge, Judge Institute of Management, p20-21.

⁹⁵ Mayo.A, op cit, p1.

⁹⁶ مؤيد الساعدي، 2011، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص298.