

# الاستثمار فى رأس المال البشرى

البشر هم اكثر الاستثمارات اهمية

د. أمل مصطفى عصفور

وكيل كلية النقل الدولى واللوجستيات

الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحرى

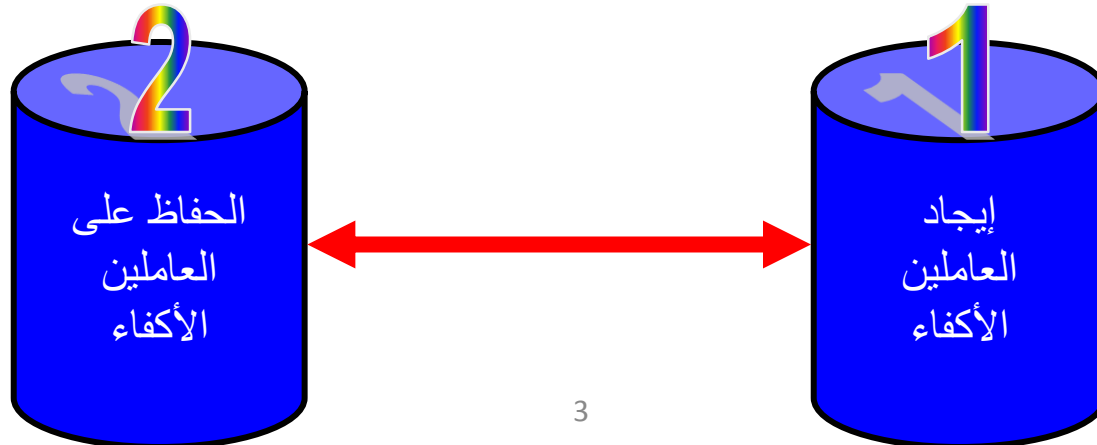
# ماذا تريد المنظمات من إدارة الموارد البشرية؟

- ماذا تريد المنظمة من إدارة الموارد البشرية؟
- هل لدي الإدارة الأدوات اللازمة للغرض المطلوب؟
- ما هي قيم وثقافة وفلسفة المنظمة؟
- ماذا تعني الموارد البشرية للمنظمة؟

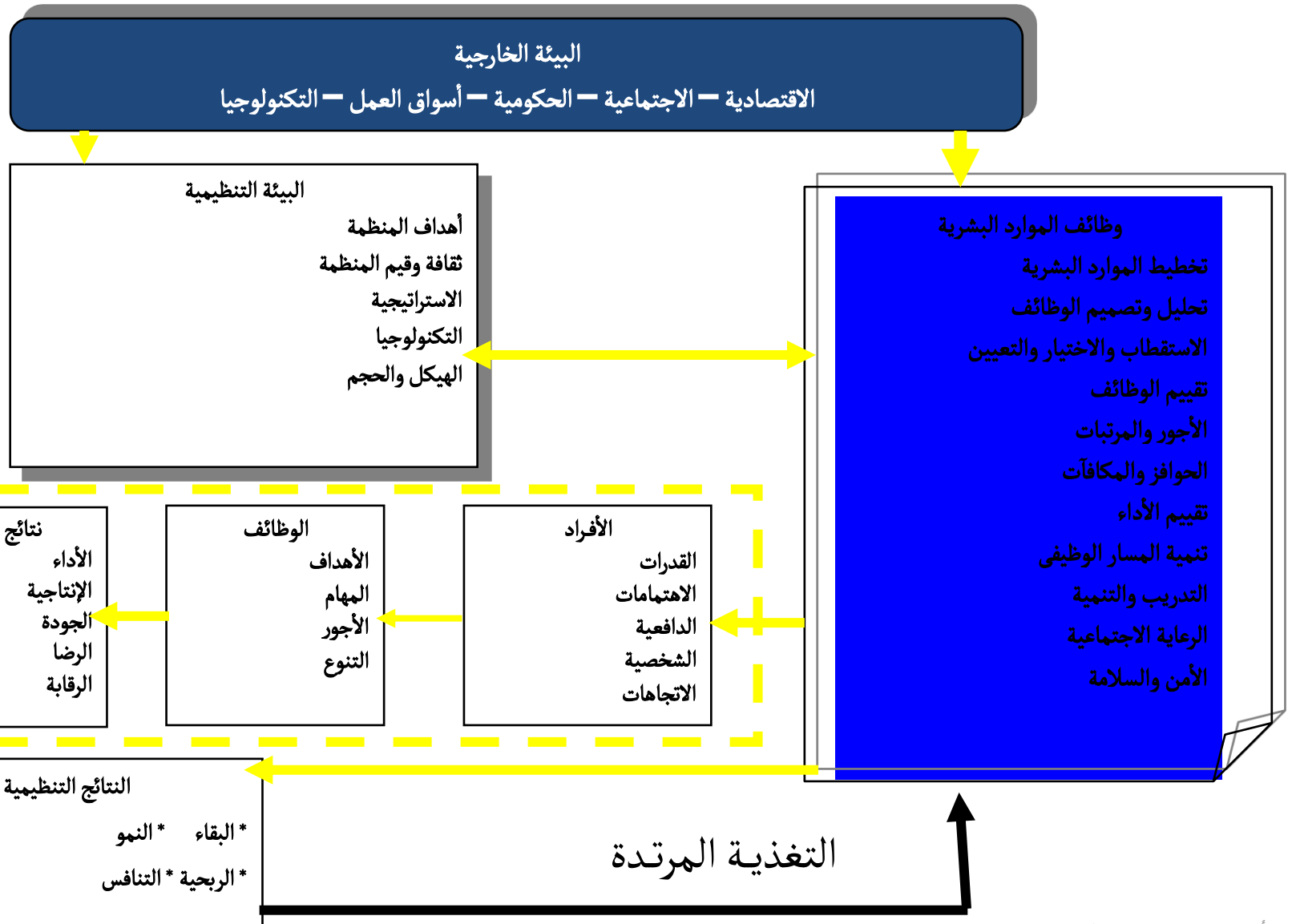
# مفهوم إدارة الموارد البشرية

## • تعريف عام

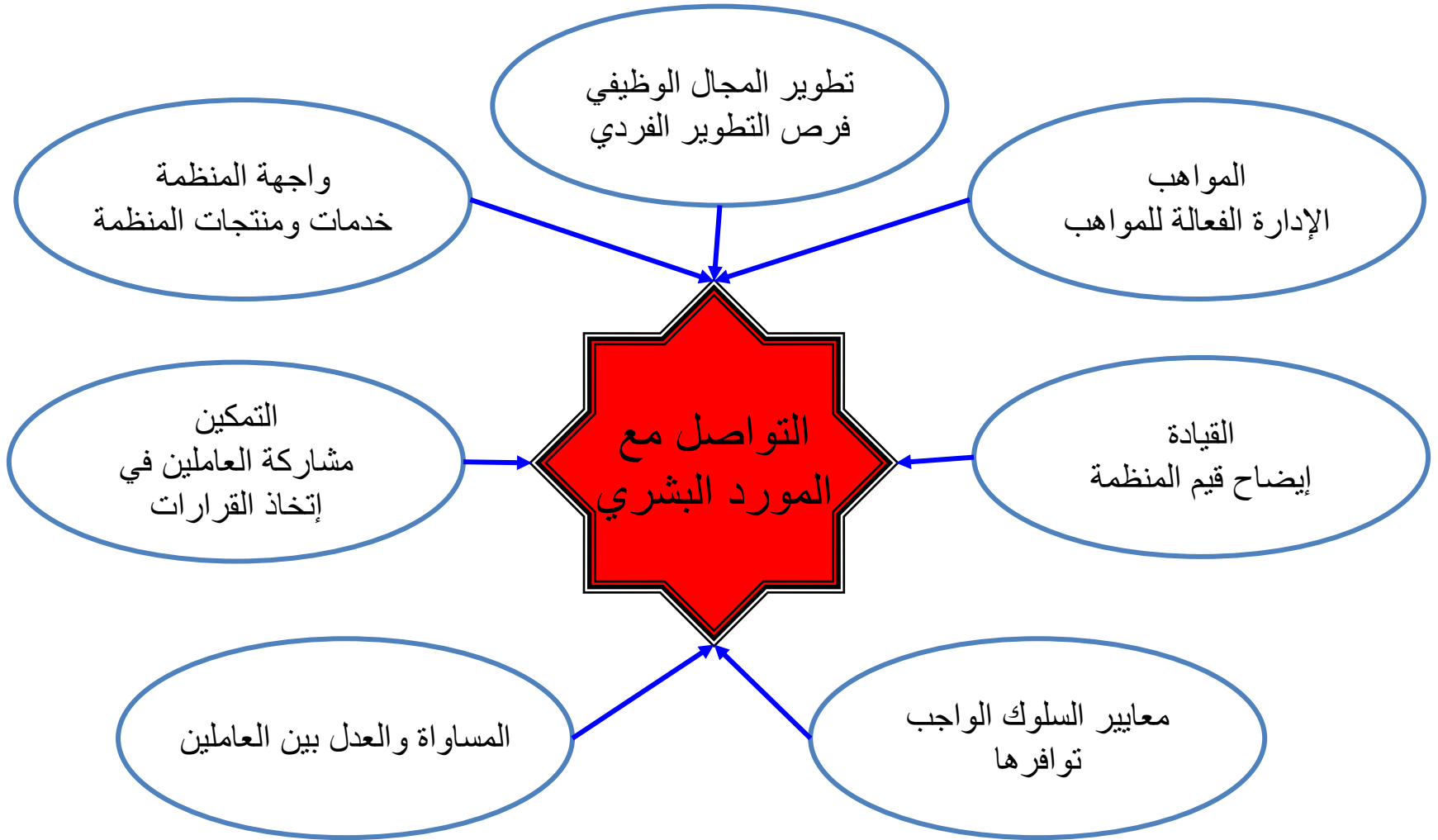
جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.



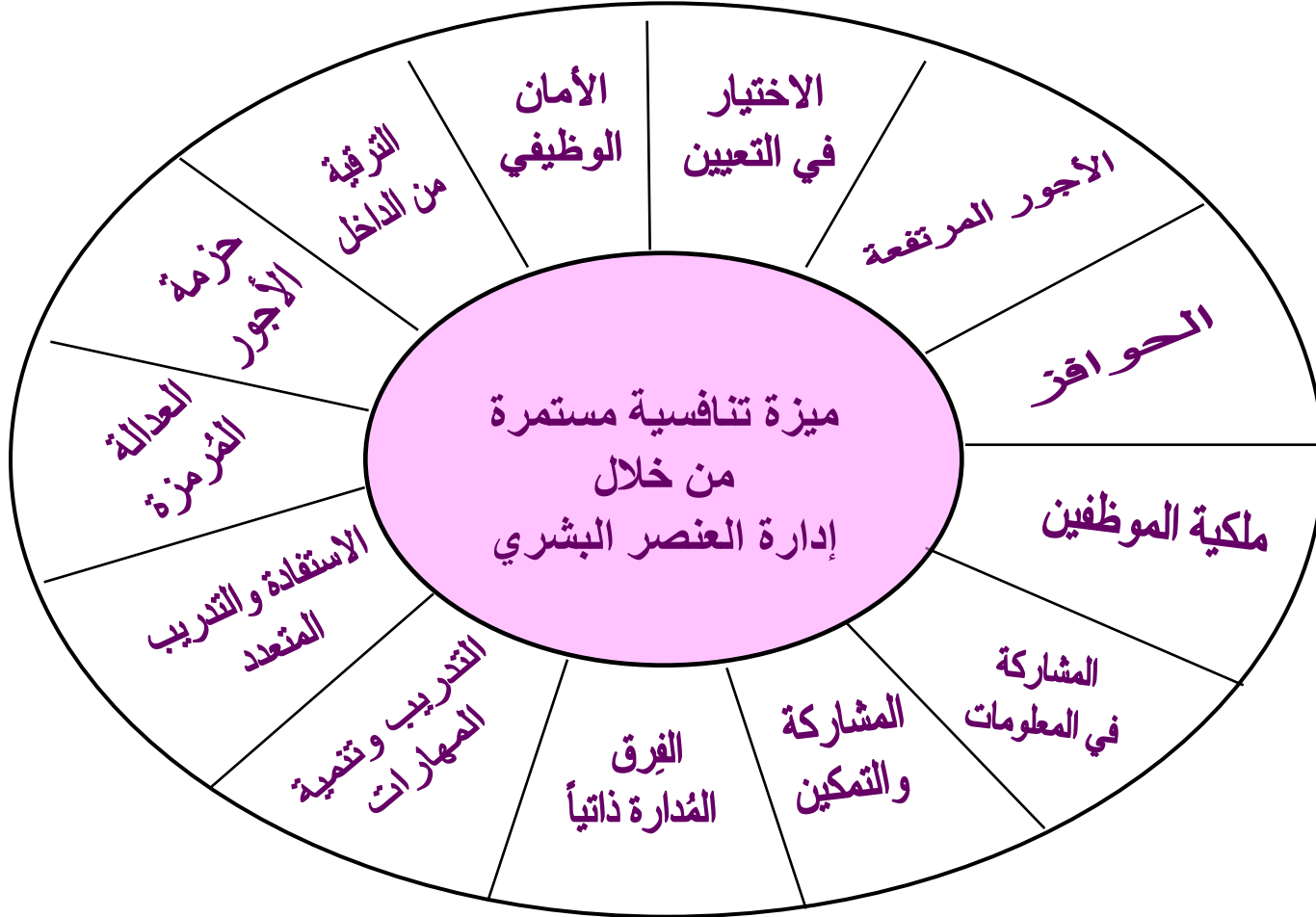
# نموذج إدارة الموارد البشرية



# ما هي الممارسات الواجب إتخاذها من قبل الموارد البشرية



# الميزة التنافسية من خلال العنصر البشري



# التغير فى النظره لإدارة الموارد البشرية

• ان التطور والتحول فى إدارة الموارد البشرية بإعتباره كمدخل استراتيجى بمؤسسات الاعمال المعاصرة والذى يعكس الادراك بقيمة العمل الانسانى والمتمثل فى التفكير والابداع حيث تعتمد المنظمات حالياً على الفكر البشرى او ما يسمى برأس المال البشرى ( الفكرى ) .

• تحولت المنظمات نتيجة الاكتساب المستمر للمعارف إلى منظمات متعلمة وذلك عم طريق ما تتوفر عليه من كفاءات تحقق لها مصادر التفوق والتميز.

• تركز منظمات القرن الحالى منظمات كفاءات تتجاوز الفرد لتصبح كفاءات جماعيةوالذى يمثل الوجة الاخر لإقتصاد المعرفة.

## التغير فى النظرة لإدارة الموارد البشرية

الموارد البشرية تعمل ضمن الإطار التالى:

- تشارك ادارة الموارد البشرية فى التخطيط الاستراتيجى الشامل للمنظمة.
- اعتبار العنصر البشرى أصول استثمارية.
- تصميم البرامج والسياسات بشكل يتوافق مع طموحات العاملين.
- تهيئة مناخ تنظيمى يناسب و يستغل مهارات العاملين و قدراتهم.
- تصميم واعداد السياسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية بحيث يتلائم مع باقى ادارات المنظمة.



## رأس المال البشرى:

- بدأ استخدام مصطلح رأس المال البشرى منذ اوائل الستينيات من القرن العشرين وتم استخدام هذا المصطلح وتقديمه إلى السوق ومنظمات الاعمال كأسلوب لجذب وتوجيه الانتباه نحو مساهمة العمل في اداء المنظمات.
- رأس المال البشرى هو المعرفة والمهارات والامكانيات والقدرات والصفات والخصائص المختلفة الكامنه في الافراد والتي لها صلة وارتباط بالنشاط الاقتصادي.
- رأس المال البشرى ل يركز فقط على ما يمتلكه الافراد من معرفة ومهارات وما يمتلكونه من قدرات وصفات وخصائص انما يشير إلى المدى الذى يمكن ان يُستخدم فيه الافراد كل ما تعلموه استخداماً منتجاً
- رأس المال البشرى هو اصل غير ملموس ضمن طاقة المنظمة وهذا الاصل يدعم ويعزز الانتاجية وعمليات الابداع والابتكار وعمليات تشغيل العاملين التشغيل الافضل.

# مقارنة بين رأس المال التقليدي ورأس المال البشري:

- رأس المال البشري غير قابل للتقليد.
- يتميز بالوفره لا الندره
- العلاقة بين المعرفة والزمن علاقة طردية على عكس العلاقة بين المادة والزمن.

# المورد البشري والذي يعتبر اساس رأس المال البشري:

- طاقة فكريه وقدره معرفيه
- مصدر الابتكار والاختراع والتجديد
- قوه محرکه لمختلف الموارد المادية والتقنية.
- طاقة للإنجاز وتحقيق الاهداف وحل المشكلات.
- قوه لدفع وتفعل التغيير او مقاومته.
- مصدر لتوليد وتنمية القدرات التناغسية.

# النظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية

- ادارة الموارد البشرية شريك اساسى لجميع المديرين التنفيذيين فى بناء وتنفيذ استراتيجيه المنظمه.
- ادارة الموارد البشرية مصدر للخبره فى تأكيد جودة الاداء وتحقيق نتائج افضل للمنظمه.
- ادارة الموارد البشرية راعى لمصالح المعاملين واداة التعبير عن اهتماماتهم وتوصيلها للغدارة العليا بالمنظمه.
- ادارة الموارد البشرية هى التى تحرك التطوير والتغيير فى المنظمه من خلال الافكار والرؤى المتطوره والابتكاريه للموارد البشرية.

# مقارنه بين إدارة الموارد البشرية بالمفهوم التقليدي والمفهوم الحديث

ادارة الموارد البشرية الحديثة	ادارة الموارد البشرية التقليدية
تهتم بعقل الانسان والمعرفة	تهتم بالبناء المادى للإنسان
تركز على الاداء الفكرى والذهنى بالاضافة للاداء المادى	تركز على الاداء المادى للمهام
تسعى لأستخلاص المعرفة الكامنه	لا تتطلب فكر الموارد البشرية ولا معارفها
تطبق مبدأ وتقنيات التمكين	لا تطبق مبدأ التمكين
بهتم بالجوانب المعنويه والفكرية فى العمل ذاته	تركز على العناصر المادية فى محيط الاداء
تركز على استخدام الحوافز المعنويه ومنح الصلاحيات	تركز على استخدام الحوافز المالية والمادية
تعمل على تنمية العمل الجماعى	تركز على قدرات الفرد
تهتم بإدارة الاداء الفردى والجماعى وتحقيق النتائج	تنتهى اهتماماتها بتوظيف الفرد ومتابعة شئونه

# محفظة الموارد البشرية

وتنقسم محفظة الموارد البشرية إلى أربعة مجموعات وفقا للتمايز في خصائص سلوك الأفراد المتعلقة بالأداء الفعلي و المحتمل:

أفراد المجموعة الأولى: تتمثل في الأفراد غير المؤهلين ويكون احتمال نمو أدائهم في العمل منخفض.

أفراد المجموعة الثانية: تتمثل في الأفراد المحققين أعلى مستوى للأداء. و لكن فرص نموهم محدودة نظرا

لاحتمالات تغير الموارد البشرية و المحددة لفرص استمرارهم في العمل مثل بلوغ سن المعاش.

أفراد المجموعة الثالثة: هم الأفراد لهم أداء عالي سواء كان الأداء الفعلي أو المحتمل

أفراد المجموعة الرابعة: هم الأفراد الذين يتميزون بارتفاع مستوى أدائهم المحتمل في المستقبل بالرغم

من أنهم لا يعملون بطاقتهم الفعلية في الوقت الحالي.

# محفظة الموارد البشرية

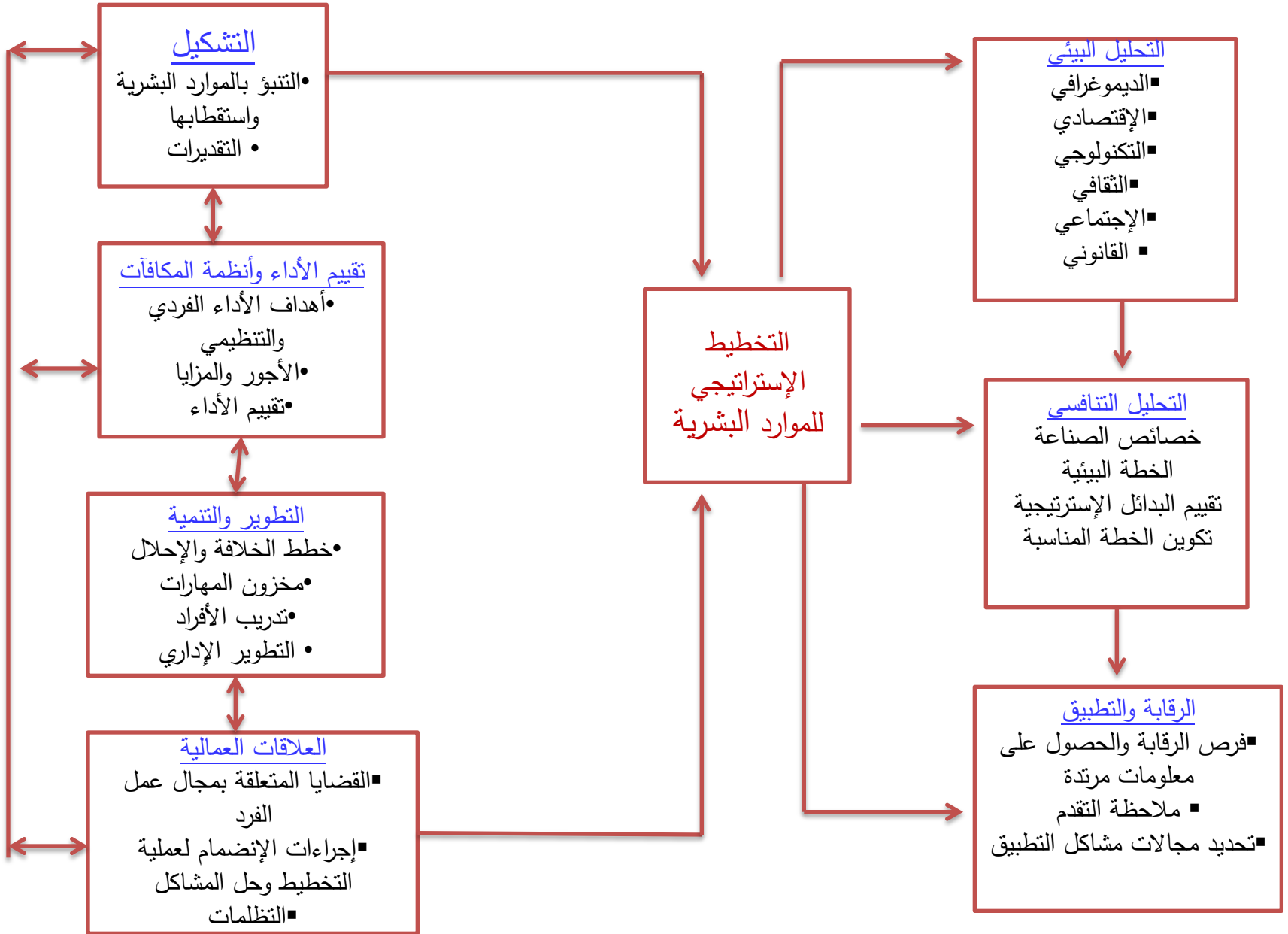
يحق استخدام محفظة الموارد البشرية للمنظمة عدد من المزايا:

- (1) تجميع المنظمة كمستثمر لمجموعة الأصول البشرية ذات الخصائص المتميزة.
- (2) تغيير سلوك الأفراد ونقلهم إلى أعمال أكثر تناسباً مع إمكانياتهم وقدراتهم.
- (3) إتباع سياسات إدارية مختلفة تتناسب مع خصائص التصنيفات المختلفة للأفراد.
- (4) إتخاذ الإجراءات التصحيحية للمهام والأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية: مثل  
النشطة المتعلقة بالاختيار والترقية والمكافآت، وتقييم الأداء، وتحديد البرامج التدريبية المتسقة مع الحاجة الفعلية للأفراد.

# استراتيجيات ادارة الموارد البشرية فى التعامل مع نوعية الموارد البشرى

مورد بشرى يصعب استبداله وينتج قيمة مضافة مرتفعه	مورد بشرى يصعب استبداله وينتج قيمة مضافه منخفضه
مورد بشرى يسهل استبداله ويينتج قيمة مضافة مرتفعه	مورد بشرى يسهل استبداله ويينتج قيمة مضافة منخفضة





# رأس المال الفكري

أصبح تحديد أصول المنظمة، وخاصة أصولها الفكرية: مثل المعرفة المعبر عنها في صورة، معادلة أو سر تجاري، أو اختراع، أو برنامج، أو عملية، من الأمور الحرجة لرؤية المنظمة ولخطتها الإستراتيجية، و سعيها لتحقيق ميزة تنافسية. لذلك أصبحت المنظمات تعتمد على المعرفة، حيث يتحدد مستقبلها بما لديها من أفكار وتهتم اهتماما كبيرا بهذه الأصول الفكرية و التي أصبحت قابلة للقياس، كما أصبحت هذه الأصول شرطا أساسيا لاستثمارات المنظمة النقدية.

## يتبع - رأس المال الفكري

وبناءً على ذلك يمكن تعريف رأس المال الفكري بأنه "المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح."

ف**رأس المال الفكري** هو " تطبيقات الخبرة، تكنولوجيا المنظمة، العلاقات مع الزبائن و المهارات الاحترافية و التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية."

و يعرف **رأس المال الفكري** كذلك بأنه "مجموع كل ما يعرفه كل فرد في المنظمة و يحقق ميزة تنافسية في السوق."

# وجهات النظر المختلفة لرأس المال الفكري

يمكن تحديد بعض المجموعات وفقاً لوجهات نظر مستخدمي رأس المال الفكري إلى:

**المعرفة والتعلم :** وينظر الأفراد في هذه المجموعة إلى رأس المال البشري والمكونات الضمنية لرأس المال الفكري. فهم يهتمون بخلق معرفة ووسائل وظروف جديدة والتي بدورها تخلق بيئة صالحة وداعمة لعمليات الإبداع وتجعلها أكثر فعالية وإنتاجية .

**إدارة المعرفة:** ويهتم الأفراد في هذه المجموعة بتحديد البيانات والمعلومات، أينما وجدت وتوصيلها للمكان التي هناك حاجة إليها وكيفية إستخدامها بأسلوب كفاء.

## يتبع - وجهات النظر المختلفة لرأس المال الفكري

**إدارة الابتكارات:** يركز الأفراد في هذه المجموعة على كيفية تحسين كفاءة وفعالية لتجميع وتوليد الأفكار وتنقيتها لتحديد الأفكار الأكثر منفعة أو قيمة بالنسبة للمنظمة.

**سوق رأس المال:** ينظر الأفراد في هذه المجموعة إلى رأس المال الفكري على أنه أصل للأعمال، فيكون إهتمامهم بمقدار رأس المال الفكري للمنظمة وبكيفية تقدير قيمته، وبكيفية تأثير قيمته على الميزانية التقديرية للمنظمة، وبكيفية تقديم معلومات عن القيمة للمساهمين الحاليين والمحتملين.

## يتبع - وجهات النظر المختلفة لرأس المال الفكري

**المساهمين** وينظر هؤلاء الأفراد إلى رأس المال الفكري للمنظمة على أنه أصل للأعمال، وينصب إهتمامهم بصفة خاصة على كيفية وإمكانية زيادة ورفع قيمة رأس المال الفكري، وذلك لتحسين ربحية المنظمة.

**مديري المنظمة** وهم الأفراد الذين يديرون رأس المال الفكري في المنظمة ، وهم ينظرون إليه كأصل للأعمال، ويركزون على كيفية إدارته لتحقيق زيادة في كل من : (1) مقدار رأس المال الفكري (2) وقدرته لزيادة التدفقات النقدية.

# مكونات رأس المال الفكري

## رأس المال البشري:

وهو المعرفة التي يمتلكها الموظفون  
في المؤسسة وتتمثل في المهارات  
والإبداع والخبرات

## رأس التنظيمي/ الهيكلي :

وهو المعرفة التي يمتلكها المؤسسة  
وهو البرامج والأدوات التي تمتلكها  
المؤسسة لتوفير مشجعة على الإبداع  
لتحسين الأداء

## رأس مال العلاقات:

وهو طبيعة العلاقة بين المؤسسة  
وعملائها ويركز على توفير احتياجات  
العملاء لضمان الولاء للمؤسسة

# مكونات رأس المال الفكري

يتكون رأس المال الفكري من عدد من المكونات غير المادية وهي:

**1- الأصول البشرية:** وهي المعرفة، و المهارات، و الإبداع، و الخبرة. فيتكون رأس المال البشري من مزيج من المهارات و القدرات و المعرفة، بالإضافة إلى الخبرة السابقة، أو المكتسبة من خلال العمل.

**2 - الأصول الفكرية:** وهي المعلومات، و المذكرات المكتوبة، و الإرشادات و المنشورات. وتتكون الأصول الفكرية بمجرد انتقال المعلومات و المعرفة و الأفكار و البيانات من الأصول البشرية، لتسجل كتابة، وتصبح محددة ومعروفة بوضوح، وعندئذ تتعامل المنظمة مع هذه الأصول الفكرية، بدلا من التعامل مع الأفراد. ومن أمثلة الأصول الفكرية: الخطط، و التصميمات الهندسية، وبرامج الحاسب الآلي.



## يبّتع - مكونات رأس المال الفكري

- 3- الملكية الفكرية:** هي إجمالي الحقوق التي تحمي استخدام الأفكار و المعلومات التي لها قيمة تجارية. وتعمل المنظمات الرائدة في مجال الصناعة على امتلاك المزيد من الملكية الفكرية، لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق.
- 4- الأصول الهيكلية:** وهي تشمل الثقافة، و النماذج التنظيمية و العمليات، و الإجراءات و قنوات التوزيع.
- 5- رأس مال العلاقات:** وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها، أو أي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة.

# المنفعة من الإستثمار في رأس المال الفكري

يؤدي الإستثمار في رأس المال الفكري وتنمية الأصول الفكرية إلى تحقيق بعض المنافع طويلة الأجل منها:

- زيادة القدرات الإبداعية
- تحسين العلاقات بين العملاء والموردين.
- مزيد من الخدمات والمنتجات.
- تحسين الإنتاجية وزيادة الإيرادات.
- تحسين إتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية.

# رأس المال الفكري ومكوناته الرئيسية

## رأس المال البشري

الخبرة  
المهارات  
الإبداع  
معرفة فنية

## الأصول الفكرية

البرامج	المنهجية
الإختراعات	الوثائق
العمليات	الرسومات
قاعدة البيانات	التصميمات

## الملكية الفكرية

البراءات  
حقوق النشر  
العلامات التجارية  
الأسرار التجارية