

## رأس المال البشري: الأهمية وضرورة الاستثمار

أ.د. عمر الشريف جامعة باتنة 1 الحاج لخضر

أ. سمير صلحواوي جامعة باتنة 1 الحاج لخضر

### الملخص

خلال السنوات الاخيرة من القرن العشرين، اتجهت الاراء نحو التركيز على ان الافراد وليست الموارد المادية سواء المالية منها او العقارات او وسائل الانتاج هي من يحدد الاختلافات الجوهرية في اداء المؤسسات الاقتصادية، ومع دخول العالم للالفية الجديدة على موجة اقتصاد المعرفة ازدادت القناعة بان المورد البشري هو راس المال الحقيقي للمنظمة والذي بإمكانه ان يخلق القيمة من خلال استغلاله الجيد لمختلف الموارد المادية الاخرى، فاساس ربحية المنظمات وصحة الاقتصاديات انما يتحدد من خلال انتاجية اليد العاملة نفسها، ومن هنا تتجلى اهمية راس المال البشري خصوصا في ظل الاقتصاد الحديث المرتكز بشكل كبير على القطاع المعلوماتي اين يتضح بشكل جلي ان الافراد ذوي المعرفة هم القوة المسيرة والموجهة.

### ABSTRACT

In the closing years of the twentieth century, management has come to accept that people, not cash, buildings, or equipment, are the critical differentiators of a business enterprise. As we move into the new millennium and find ourselves in a knowledge economy, it is undeniable that people are the profit lever. All the assets of an organization, other than people, are inert. They are passive resources that require human application to generate value. The key to sustaining a profitable company or a healthy economy is the productivity of the workforce, The human capital In the economy of today, where over half of the gross national product is allocated to the information sector, it is obvious that knowledgeable people are the driving force.

## أولاً: رأس المال البشري وموقعه ضمن رأس المال المعرفي

يعد مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم المعاصرة، حيث اضحى اليوم اهم مورد من موارد المنظمة على اختلافها الصناعية والخدمية على حد سواء، وقد عرف **Starvic** رأس المال الفكري على انه "امتلاك المعرفة وتطبيق التجربة والخبرة التقنية في المنظمة والعلاقات الزبائية والمهارات الحرفية"، ويرى **Reid** ان رأس المال الفكري هو "مجموعة المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية، التي يمكن تطبيقها لتحقيق النمو والتطور الاقتصادي"، بينما يعتقد **Stewart** ان رأس المال الفكري هو "تلك الحزمة النافعة من المعرفة"<sup>1</sup>. أما **Daft** فقد عرف رأس المال الفكري على انه "مجموعة الموارد المعلوماتية المتكونة على هيئة نوعين من المعارف، معارف ظاهرة يسهل التعبير عنها أو كتابتها ومن ثمة نقلها الى الاخرين في شكل وثائق، ومعارف ظمنية مبنية على الخبرات الشخصية والقواعد التي تستخدم في تطوير المنظمة."<sup>2</sup>

ومنه يمكن الاشارة الى ان رأس المال الفكري يتميز بجملة من الخصائص اهمها:

- رأس المال الفكري جزء من الموارد البشرية في المنظمة.
  - رأس المال الفكري يمثل قدرة عقلية ذات مستوى معرفي عالي تمتلكها مجموعة محددة من العاملين.
  - هناك صعوبة في استبدال او الاستغناء عن هؤلاء الافراد ذوي المعرفة.
  - رأس المال الفكري هو عبارة عن موجودات غير ملموسة تؤثر في مختلف الموجودات المادية للمنظمة.
  - رأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للمنظمة وقيمتها السوقية.
  - رأس المال الفكري ليس وليد الصدفة، انما يحتاج الى جهد كبير لبنائه وهو ذو كلفة عالية.
  - رأس المال الفكري من اهم الميزات التنافسية التي يمكن للمنظمة امتلاكها.
- ويعرف رأس المال الفكري كذلك على انه "زيادة في قدرات المنظمات والمجتمع على التكييف من خلال تطوير منتجاتها وتقنيات انتاجها وتخفيض تكاليفها باتجاهات مستحدثة غير مسبوقة، من خلال تنمية الابداع والتعلم والاستثمار المتعاضم في البشر تعليماً وتدريباً"<sup>3</sup>.

ويتفق اغلب الباحثين على ان رأس المال الفكري يتشكل من ثلاث مكونات فرعية. رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقتي (الزبوني).<sup>4</sup>

➤ رأس المال البشري: ويشمل كافة المعارف الموجودة في عقول العاملين في المنظمة سواء كانوا المبدعين منهم او العمال العاديين، لذا فهو يعرف بكونه جملة المعارف والمهارات التنافسية وتشمل كافة الافراد المعنيين بالنشاط الاقتصادي للمنظمة وسناتي بتفصيل أكبر لهذا العنصر في الاجزاء الموالية لهذا البحث.

➤ رأس المال الهيكلي: هو عبارة عن معرفة ضمنية و صريحة مخفية و مجسدة في روتين المنظمة، و تتضمن عمليات الابداع و الملكية الفكرية و البنية التحتية وفلسفة الادارة، ويمكن تجزأته الى العناصر التالية:

- العمليات التنظيمية: وتحلى في كافة الوظائف الاساسية للمنظمة والتي يتم وفقها تحويل المدخلات الى مخرجات.

- رأس المال الابداعي: ويتضمن الملكية الفكرية والموجودات الغير ملموسة كالمواهب والقدرات.

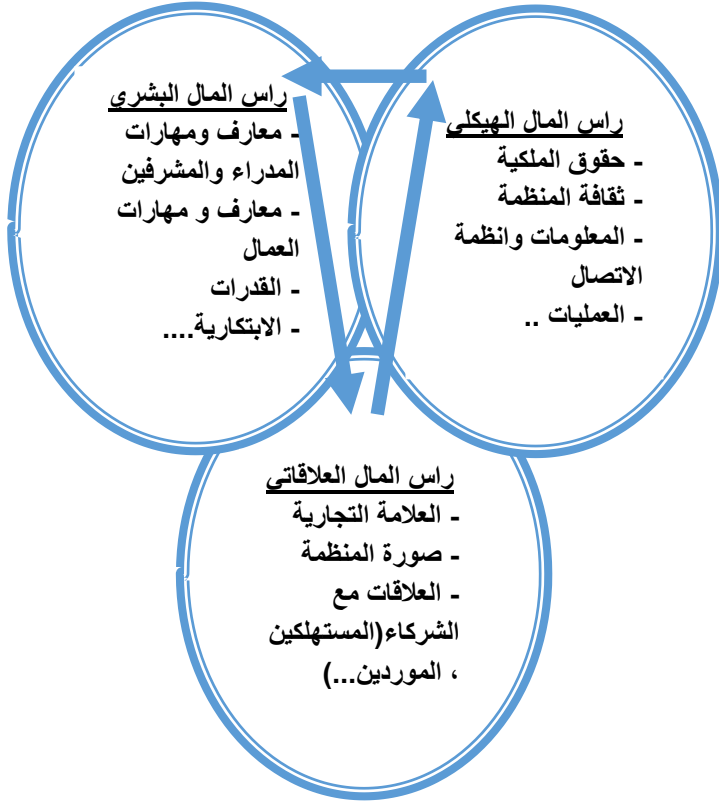
- البنية التحتية: وتشمل كافة الموجودات المادية وغير المادية التي تساعد رأس المال البشري على الاداء وتحويل المعرفة.

➤ رأس المال العلاقتي (زبوني): يراها البعض في كونها المعرفة الموجودة لدى الزبائن، وبالتالي يصبح لزاما على المنظمة ان تسعى لاكتسابها.

في حين يرى اخرون انها اوسع من ذلك، فهي حسبهم كافة المعارف والموارد المرتبطة بالعلاقات الخارجية للمنظمة، سواء كان ذلك الطرف المستهلك او المورد او حتى المؤسسات الشريكة المهتمة بوظائف البحث والتطوير.<sup>5</sup>

وبصورة عامة وبتوافق حل الباحثين في هذا المجال، يظهر رأس مال الفكري كنتكامل واندماج هذه العناصر الاساسية الاتية:

الشكل(1): مكونات رأس المال الفكري



**Intellectual Capital and Knowledge Management, Source: Federica Ricceri, 6 Routledge, New York, 2008, P**

ثانيا: تعريف رأس المال البشري

يعد مصطلح رأس المال البشري او Human Capital من المصطلحات الحديثة نسبيا، حيث بدأ استخدامه في أوائل الستينات من القرن العشرين كأسلوب لجذب وتوجيه الإنتباه نحو مساهمة الافراد في أداء المنظمات، وأصبح فيما بعد من المصطلحات الشائعة في الإدارة والإقتصاد، وتعود بدايات استخدام هذا المفهوم الى اعمال كل من Schultz و Becker على الرغم من ان بعض الباحثين يشيرون الى ان بدايات الإهتمام برأس المال البشري يمكن ربطها باعمال آدم سميث A.Smith في القرن الثامن عشر و روبرت اوين R.Owen في القرن التاسع عشر.

ويعرف رأس المال البشري بكونه "ذلك الوعاء الذي يشمل كافة اصحاب المصلحة الداخليين (الشركاء الداخليين) من مدراء ومشرفين وكذلك العاملين و معارفهم و مهاراتهم وخبراتهم وعاداتهم وابتكاريتهم، هذه العناصر اضحت اليوم موارد حساسة وبالغة الاهمية للمنظمات لارتباطها المباشر بقدرتها على الاستجابة للتغيرات التي تمس بيئتها".<sup>6</sup>

ويعرف كذلك بكونه "المعرفة والمهارات والخبرات التطبيقية التي يمتلكها العاملون في المنظمة، وهو المحرك الفعلي للابداع فيها"، ويتكون من العناصر:<sup>7</sup>

- الابتكار: ويقصد به القدرة على تقديم حلول جديدة بعيدا عن الاستخدام المستمر للاساليب التقليدية.
- الكفاءات المتخصصة: ويعبر عنها بمستوى التعليم والخبرة التي يمتلكها العاملون، بالاضافة للمعرفة المستخدمة في اداء الاعمال بشكل فعال.
- الكفاءات الاجتماعية: وتمثل في القدرة على التعامل والانسجام مع الاخرين، وهي ضرورية في تعاون الافراد مع بعضهم البعض لتحقيق الاداء المرغوب.

### ثالثا: خصائص رأس المال البشري

يرى Crawford انه و بالمقارنة مع العوامل المادية، فان رأس المال البشري يتضمن معنى اوسع واشمل واكبر، خصوصا القابلية للتوسيع، خاصية التوليد الذاتي، والقابلية للنقل، واخيرا ميزة قابلية المشاركة. فبالرجوع الى خاصيتي قابلية التوسيع والتوليد الذاتي لرأس المال البشري فانها ترتبط ارتباطا وثيقا بمخزون المعرفة المتراكم لدى لأفراد، لذا فإن قابلية الزيادة في رأس المال البشري او ما يسمى بالتوسيع والاثراء يمكن تحقيقها من خلال جملة من العوامل الداخلية و الخارجية، فالمعارف الأصلية يمكن تنميتها واثرائها وتطويرها باستمرار من خلال توطيد العلاقة بين المعرفة الخارجية، المعلومات، المهارات، الخبرات والعوامل الأخرى القائمة على المعرفة كذلك.

كما انه و في المنظور الاقتصادي، فإن خصائص رأس المال البشري المرتكزة على المعرفة يمكن أن تكون العنصر الأساسي في حل "مشكلة الندرة" والمتمثلة في قلة الموارد الاقتصادية من خلال توسعة واثراء وكذا تنمية التوليد الذاتي لرأس المال البشري.

ثانيا، قدرة الانتقال والمشاركة هما خاصيتين كذلك لرأس المال البشري، وذلك يعني أن المالك او الحامل الأصلي للمعرفة يمكنه توزيع معارفه على الآخرين، مع امكانية حفظه على ملكية حصرية

لهذه المعرفة في حالات معينة، والنتائج عن هذا التوزيع و التقاسم بين حاملي المعارف المختلفين و متلقيها يساعد على تحيينها الدائم و كذا يزيد من حجم رأس المال البشري في حد ذاته.<sup>8</sup>

بيد ان آخرين يشيرون الى نقاط اضافية يتميز بها رأس مال البشري عن سائر عوامل الإنتاج منها:<sup>9</sup>

- ✓ لا يمكن فصله عن مالكه.
- ✓ ليس منتجا فقط للسلع والخدمات بل يستهلكها أيضا.
- ✓ ان لرأس المال البشري بعض الأفضليات والحاجات التي يتطلب إشباعها والتي لا توجد في الرأس المال المادي.
- ✓ ان إنتاجية العمل في رأس المال البشري لا تتوقف فقط على النواحي التقنية، بل هناك الدوافع والحوافز الذاتية والخارجية معا.
- ✓ لا يمكن التخلي عن رأس المال البشري بمجرد انه أصبح قديما من الناحية الإنتاجية كما هو الأمر في الرأس مال المادي.
- ✓ لايمكن بيع رأس المال البشري كما هو الحال بالنسبة للرأس مال المادي.
- ✓ بوفاة الإنسان، يتلاشى رأس المال البشري باستثناء الاختراعات المسجلة والمحمية بحقوق الملكية، على عكس رأس المال المادي.

#### رابعا: الاستثمار في رأس المال البشري

يعرف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه "الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الانسان على نحو يمكنه من زيادة انتاجيته"، كما يعرف ايضا بكونه "بأنه مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة، والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية، والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة، التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية التي تسهم في تحسين انتاجيته وتزيد بالتالي من منافع والفوائد الناجمة عن عمله".<sup>10</sup>

كما يعرفه Todaro بأنه "الاستثمارات الانتاجية التي يحتويها الفرد نفسه، وهي تشمل المهارات والقدرات والقيم والصحة وغيرها من الامور التي ينتجها الانفاق على التعليم".<sup>11</sup>

بينما يذهب Becker الى تعريفه على انه "الجهود التي تؤثر في مستقبل الدخل الحقيقي من خلال تعبئة الموارد في الافراد". اما في رؤية Schultz فانه "كل انفاق استثماري على المجالات

المختلفة سواء كانت الخدمات الصحية، التدريب المهني والتعليم النظامي وتعليم الكبار، المهجرة للعمل، فالخدمات الصحية مثلا لها نتائج اقتصادية واعابر استثمارا من حيث مساعدتها في زيادة الانتاج، كذلك الغذاء حيث يعتبر الغذاء سلعة انتاجية".<sup>12</sup>

كما ويعرف أيضا بأنه استخدام لجزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية وبالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات التي تحقق الرفاهية للمجتمع كذلك لإعداده ليكون مواطنا صالحا في مجتمعه.<sup>13</sup>

### خامسا: مجالات الاستثمار في رأس المال البشري

تعد الموارد البشرية ومدى كفاءتها من المقاييس الأساسية التي تقاس بها درجة تطور الأمم باعتبارها من اهم المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول، حيث أصبح العنصر البشري ودرجة كفاءته العامل الحاسم في تحقيق التقدم. وأكد علماء الاقتصاد منذ وقت طويل على اهمية الموارد البشرية في تحقيق النمو الاقتصادي، حيث ذكر A. Smith في كتابه "ثروة الامم" ان كافة القدرات المكتسبة والنافعة لدى سائر أعضاء المجتمع تعتبر ركنا أساسيا في مفهوم رأس المال الثابت، فحقيقة أن اكتساب القدرة أثناء التعلم يكلف نفقات مالية، ومع ذلك تعد هذه المواهب جزءا هاما من ثروة الفرد التي تشكل بدورها جزءا رئيسيا من ثروة المجتمع التي تنتمي اليه".

ولقد أكد A. Marshall من قبل على اهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره استثمارا وطنيا، و اشار الى ان اعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الإنسان، إذا عن طريق الإنسان تتقدم الأمم، والاقتصاد ذاته ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم، وذاك عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة.

وفي هذا السياق أشارت منظمة اليونسكو الى اهمية التعليم كاداة لتعزيز القيم ونمط الحياة المطلوب وجعل الفرد مواطنا صالحا، اذ انه الأداة الأولية لتحول المجتمع وتقوية قدرات الافراد، فالتعليم يبني القدرة على التفكير ويسهم في بناء المستقبل.<sup>14</sup>

ويعتبر التعليم من أهم عوامل بناء رأس المال البشري وتنميته والدفع بعجلة النمو الاقتصادي والاجتماعي، وتحسين مستويات المعيشة عن طريق زيادة دخل الفرد والتحفيز على العمل والتحصيل العلمي، وعليه فإن الاستثمار في التعليم يعود بفوائد عديدة على الفرد والمجتمع.

ويمكن تقدير اثر التعليم على انتاجية الاقراء من خلال المقارنة بين اجور المتعلمين منهم وغير المتعلمين عبر الزمن ويطلق على هذا المقياس العائد الاجتماعي للاستثمار في التعليم، كما ويؤثر التعليم بشكل مباشر على الانتاجية من خلال التأثير على الصحة النفسية والجسدية، فقد اثبتت الدراسات ان الامية و الجهل يؤثران تأثيراً فاعلاً على مستويات الصحة الفردية والعامه.

وبشكل عام يسهم التعليم في تحسين قدرات الموارد البشرية وتطويرها من خلال الرفع من الكفاءة والمقدرة الذهنية وسعة الاستعاب ورفع انتاجية القطاعات المخالفة للاقتصاد.

الا ان مساهمة التعليم الايجابية في التنمية تعتمد على نوعية هذا الاخير ومدى ملاءمته لاحتياجات المجتمع في المراحل التنموية المختلفة، يضاف الى ذلك ان تعليم مهارات الانتاج الحديثة لمن هم حاصلون على تعليم اساسي جيد اسهل واقل تكلفة من تدريب غير المتعلمين او الحاصلين على قدر ضئيل منه، ففي عصر الصناعات المعتمدة على رأس المال البشري او ما يسمى بصناعات العقل البشري، تتطلب ان يكون العمال ذوي مهارات عالية ومتجددة.<sup>15</sup>

ففي دراستهما عن تأثير التعليم في تنمية القوى البشرية بشكل عام وفي النمو الاقتصادي خاصة، قسم كل من Mayers & Harbison بلدان العالم إلى أربعة مستويات من النمو الاقتصادي تأثراً بدرجة ونوعية التعليم الى: <sup>16</sup>

➤ البلدان المتخلفة: وتعاني من ضعف الوعي بالتعليم ومحدودية امكانيات المدارس وانتشار ظاهرة التسرب وارتفاع الفاقد في التعليم وانخفاض معدلات التسجيل في المدارس، وأغلب دول هذه الفئة تفتقد للجامعات والقليل منها به معاهد عليا.

➤ البلدان النامية جزئياً: وهي البلاد التي بدأت في سلك طريق التقدم وقطعت فيه شوطاً محددًا، يتميز التعليم فيها بالتطور السريع لكنه غالباً من حيث الكم على حساب نوعية التعليم، لكن هذه الفئة من البلدان تعاني هي ايضا من ارتفاع الفاقد و التسرب وخاصة التعليم الابتدائي رغم العناية التي توليها اياه سلطات هذه البلدان.



➤ البلدان شبه المتقدمة: هي التي قطعت شوطا متوسطا في طريق التقدم، تتميز بانخفاض التسرب المدرسي، كما يميل التعليم الثانوي فيها الى الاتجاه الاكاديمي بغية اعداد الطلاب للمرحلة الجامعية التي يتميز في هذه البلدان بالارتفاع في عدد المنتسبين، الا ان الجامعات تعاني من الازدحام وقلة الامكانيات المادية.

➤ البلاد المتقدمة: هي البلدان التي قطعت شوطا طويلا في طريق التقدم وحققت مستويات عالية جدا من التطور الاقتصادي خاصة في المجال الصناعي، تتميز بالازدهار في حركة الاكتشافات العلمية، كما انها تحوز على رصيد هائل من الكفاءات البشرية والقوى العاملة المؤهلة والمدرية، يتميز التعليم فيها بارتفاع معدلات التمدرس في جميع مراحلها وارتفاع مستوى التعليم الجامعي.

كما ويعتبر التعليم من ناحية اخرى من التدابير المعروفة بقدرتها على التخفيف من حدة الفقر وتعزيز النمو المستدام، كما اثبتته التجربة الرائدة لدول شرق اسيا والتي وصلت الى التقدم الاقتصادي بكفاءة نظم التعليم فيها وتدريب الافراد على احدث مهارات العمل، ويمكن أن نوجز أهم فوائد الاستثمار في التعليم بالاتي:<sup>17</sup>

- ✓ تمكين الأشخاص من التوسع في التعليم والاستيعاب والتحليل المنطقي للأمر والتواصل السليم.
- ✓ زيادة إنتاجية الفرد وموارده المتحصل عليها وتأثير ذلك على نوعية الحياة التي يعيشها.
- ✓ بناء قوة عمل مرنة تتمتع بمهارات عالية، والتي تعد العمود الفقري لأي اقتصاد ديناميكي قادر على حوض التنافس.

✓ خلق المعرفة وتطبيقها ونشرها وإتاحة الفرص لأفراد المجتمع المتعلمين تعليما عاليا للابتكار والاختراع، من خلال توفر الأجواء المناسبة والمستلزمات الضرورية لذلك مع إمكانية تدفق رؤوس الأموال الأجنبية للاستثمار في تلك البيئة المناسبة.

✓ تأثير التعلم والتعليم على المستوى الصحي، إذ أثبتت الدراسات انخفاض معدل وفيات الأطفال بارتفاع المستوى التعليمي للأمهات مع تمتع الأطفال بمستوى صحي أفضل.

كما يحتل التدريب مكانة هامة في منظومة الاستثمار في الرأس مال البشري فالتدريب هو العملية التي يتم بموجبها تدفق المعلومات والمعارف العملية والممارسات التطبيقية التي تنمي المهارات لدى الأفراد في مختلف الوظائف والمهن، وتنمية مهارات الأفراد تشمل تزويدهم بمهارات جديدة أو تطويع

المهارات والقدرات غير المستغلة وصقلها، أو تحديد مهارات وقدرات كامنة في العاملين لتحسين مستوى الأداء بطريقة تحقق الكفاية الإنتاجية المثلى.

فالتدريب بانواعه يستهدف إكساب الأفراد المعلومات والمعارف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة المراد شغلها، إضافة إلى تطوير هذه المعلومات والمعارف والمهارات بما يتناسب مع التغيير المتوقع سواء في مهام الوظيفة الحالية أو الوظائف المستجدة أو تطوير أداء الموظف وقدراته في أداء هذه المهام بما يحقق للمنشأة المزيد من الكفاءة الاقتصادية في تقديم منتجاتها ويريخ عوامل الاستقرار الوظيفي ويجد من معدلات الغياب ودوران العمل<sup>18</sup>.

وهناك أيضا العديد من المزايا التي يقدمها ومنها :

- ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد، لتحقيق الخطط والبرامج المسطرة.
- زيادة الرغبة في العمل والقدرة على الأداء في نفس الوقت، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأفراد.
- تكوين شعور بالرضا النفسي، بزيادة إلمام الفرد بمعلومات أكبر عن عمله، وإحساسه بأهميته في المؤسسة وأمنه فيها، مما يؤثر على تناقص الغيابات وبتالي تحسين الاداء.

#### سادسا: اعتبارات الاستثمار في رأس المال البشري

يخضع الاستثمار في رأس المال البشري لجملة من الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان

اهمها مايلي:<sup>19</sup>

- **قيم الإدارة:** تنعكس قيم الادارة العليا على الكثير من القضايا المتعلقة بالموارد البشرية، وخاصة تلك المتعلقة بالمبادرات الإستراتيجية، حيث تنعكس قيم وفلسفة الإدارة مباشرة على القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.
- **المخاطر والعائد على الاستثمار:** على الرغم من المنافع الكثيرة للاستثمار في الموارد البشرية، إلا أن هذا الاخير ينطوي على عنصر المخاطرة، ويرجع هذا إلى ان المنظمة لا تمتلك المورد البشري، فالأفراد لديهم حرية ترك العمل بالرغم من وجود بعض العقود التي قد تحد من قدرتهم على ذلك، ولكي يمثل الاستثمار في الموارد البشرية قوة جذب يجب أن يفوق العائد المحقق من هذا الاستثمار المخاطر المترتبة عليه بدرجة عالية.
- **الرشد الاقتصادي للاستثمار في التدريب:** يعد التدريب العام معيارا يمكن على أساسه للمنظمة أن تحدد ما إذا كانت ستتحمل تكلفة الاستثمار في تنمية مواردها البشرية واعداد

البرامج التدريبية أم لا، فالمنظمة تلجأ للاستثمار في التدريب أو دفع تكلفته ولو جزئياً إذا كان هذا التدريب متخصصاً ذلك ان الفرد المتدرب لا يستطيع نقل هذه المهارات المتخصصة إلى منظمة اخرى، حيث تستطيع المنظمة استرداد استثمارها من خلال الإيرادات التي يحققها العامل جراء الزيادة في إنتاجيته.

كما ان المنظمة عادة ما ترغب في تعيين الفرد الذي يمتلك مهارات عامة متراكمة قبل التحاقه بها، وإذا لم تجد مثل هذا الفرد فإنها ستضطر إلى الاستثمار في التدريب العام دون أي ضمان بأن الفرد ذو المهارات المنخفضة والذي حسن مستوى مهاراته من خلال التدريب الذي منحتة المنظمة إياه سوف يستمر ويبقى فيها لفترة ما بعد حصوله على التدريب بما يكفي لاسترداد استثمارها.

➤ **بدائل الاستثمار في الموارد البشرية:** الاستثمار في الموارد البشرية يجب ان يدعم استراتيجيات المنظمة، فإذا لم يكن هناك احتمال لبناء القدرات والإمكانيات التي تقدم ميزة تنافسية تستفيد منها هذه الاخيرة، فان اعتبارات التكلفة غالباً ما تؤدي إلى اتخاذ قرار بالحصول على هذه المهارات من الخارج من خلال الاستعانة بجهات متخصصة تقدم مثل هذه الخدمات.

<sup>1</sup> كاظم عبد الله، اثر رأس المال الفكري في الابداع التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، العدد 3 المجلد 10، العراق، 2008، ص 65

<sup>2</sup> محمود علي الروسان، محمود علي العجلوني، اثر رأس المال الفكري في الابداع في المصارف الاردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، 2010، ص 43

<sup>3</sup> كاظم عبد الله، مرجع سابق، ص 66

<sup>4</sup> محمد اللطيف عبد الرضا، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والاثر، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، العراق، 2008، ص 149

<sup>5</sup> Federica Ricceri, Intellectual Capital and Knowledge Management, Routledge, New York, 2008, P 5

<sup>6</sup> Frederica Ricceri, Ibid, P 39

<sup>7</sup> محمد اللطيف عبد الرضا، مرجع سابق، ص-ص 149-150

<sup>8</sup> Kwon Day Bong, Human Capital And Its Measurement, The 3er OECD World Forum On "Statistics Knowledge and Policy", Busan, Korea, 2009, P-P 4-5

<sup>9</sup> عبد الله زاهي الرشدان، في اقتصاديات التعليم، دار وائل للنشر، الاردن، 2005، ص 83

<sup>10</sup> منى جاسم الزايد، الاستثمار في رأس المال البشري: نموذج مقترح، المؤتمر الثاني لمعاهد الادارة العامة والتنمية الادارية في دول مجلس التعاون الخليجي، البحرين، 2013، ص 928

- 11 عبد اللطيف مصيطفى، دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، غرداية، الجزائر، 2009، ص 11
- 12 محمد موساوي، الاستثمار في رأس المال البشري واثره على النمو الاقتصادي حالة الجزائر '1970-2011)، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2014-2015، ص 58
- 13- فرعون أحمد، محمد إيفي، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص15.
- 14 - باسمة محمد صادق الشبيبي، أسيل عوض عبد الحميد، دور التعليم والتدريب في تطوير الموارد البشرية مع إشارة إلى تجربة كوريا الجنوبية، وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، دائرة التنمية البشرية، العراق، ص5.
- 15 عماد الدين احمد المصباح، رأس المال البشري في سوريا: قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري، جمعية العلوم الاقتصادية، دمشق، ص 6
- 16 الاستثمار في رأس المال البشري، مركز البحوث والدراسات، الغرفة التجارية الصناعية، الرياض، السعودية، 2003، ص-ص 4-5
- 17- باسمة محمد صادق الشبيبي، أسيل عوض عبد الحميد، مرجع سابق، ص 6.
- 18 عبد المجيد تيمواوي، الاستثمار في التدريب كأداة لتحسين الأداء، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، جامعة غرداية، 2009، ص- ص، 460-461.
- 19- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2011، ص- ص 203-209.