

## الرأس المال البشري كدعمية رئيسية لتحسين أداء المؤسسات

## Human Capital as a Fundamental Pillar for Enhancing Organizational Performance

طرد - بوعبدالله مصطفى<sup>1</sup>، أ.د - عياد سيدي محمد<sup>2</sup>Bouabdallah Mustapha<sup>1</sup>,Ayad Sidi Mohammed<sup>2</sup><sup>1</sup> مؤسسة الانتماء (البلد)، [mustapha.bouabdallah@univ-tlemcen.dz](mailto:mustapha.bouabdallah@univ-tlemcen.dz)<sup>2</sup> مؤسسة الانتماء (البلد)، [ayad\\_08@yahoo.fr](mailto:ayad_08@yahoo.fr)

تاريخ الاستلام: 2026/02/28 تاريخ القبول: 2026/03/24 تاريخ النشر: 2026/08/13

## الملخص

تهدف المؤسسات في الوقت الراهن إلى تحسين مستوى أدائها من خلال الإستخدام الأمثل لمواردها المختلفة وبالأخص عنصرها البشري الذي أصبح يمثل أصل من أصول المؤسسة و يعتبر ك رأس مال لها ، ف رؤية المنظمات أصبحت تعطي مكانة هامة لهذا المورد ، وذلك نظرا للعلاقة القائمة بين عوامل المورد البشري من حيث الابتكار و المعرفة و المهارات و بين الأداء المؤسسي ، خاصة و أن الكثير من الدراسات أفادت بوجود أثر لهذا الأخير على الأداء ، ففعاليته تتمثل في الإستقطاب الجيد له و تدريبيه و تحفيزه و الحفاظ عليه كونه ثروة من وجهة نظر بعض الباحثين و الأخصائيين المعاصرين ، فنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها يوجب عليها الإهتمام بدرجة كبيرة برأس مالها البشري .

**الكلمات المفتاحية :** الرأس المال البشري ، الأداء ، الأداء المؤسسي ،

تصنيفات JEL: J24, M12, L25, O15..

## Abstract

today institutionel aims in improving performance it level in through difference for resources it and employment it in a way correct , especially of human resource it which has become represent human capital and asset to institution , newly vision to institutionel become gives important place for this resource , and this whence to evdence relationship between to human resource ( innovation, knowledge,skills) and institutional performance . A lot from studies provents ther is effect for human capital in performance . wher represented effective it in good polarization and training it and motiving and maintain it . being a wealth from the point of view of some researchers .

**keywords :** Human capital , Performance , Institutionel performance**JEL Classification Codes:**J24, M12, L25, O15.

## مقدمة

لقد شهدت المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق جودة في كل عملياتها الإنتاجية و الخدماتية مجموعة من الرهانات في الوقت الحالي ، و أصبحت تبحث عن أحسن السبل لمقاومة الانحرافات الناجمة عن بيئة العمل و محاولة تقويمها و معالجة الشوائب المتعلقة بها ، و أصبح لزاما عليها القيام بالاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية لتحريك الأعمال و قيادتها نحو تحقيق أفضل أداء بأحسن كفاءة و فعالية ممكنة .

إن المورد البشري من نظرة المؤسسات المتطورة لم يعد مرتبطا فقط بالأفراد الذين يقومون بالأعمال المنجزة و الواجبات و المهام ، بل أصبح ينظر إليه كرأس مال فكري أو معرفي يقدم أفضل الأساليب التي تأخذ بالمؤسسات إلى خلق روح المنافسة و المبادرة و خلق الإبداع في المنتجات و الخدمات .

و من خلال هذا التحليل تبادرت إلينا الإشكالية التالية :

كيف يساهم الرأس المال البشري في تحسين أداء المؤسسات ؟

و تدعيما للإشكالية طرحنا مجموعة من الأسئلة

- ماذا بقصد بالرأس المال البشري ؟

- ماهي أبعاد و مؤشرات الرأس المال البشري في المؤسسات ؟

- كيف يتم استقطاب الرأس المال البشري و تأهيله داخل المؤسسات ؟

- ماعلاقة الرأس المال البشري بأداء المؤسسات ؟

و للإجابة على الأسئلة التي تم طرحها قسمنا البحث إلى ثلاث محاور رئيسية

المحور الأول : الرأس المال البشري

المحور الثاني : أداء المؤسسات

المحور الثالث : دور الرأس المال البشري في تحسين أداء المؤسسات

### أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في

- التحول من نظرة المؤسسات إلى المورد البشري كمورد إلى كونه رأس مال .

- ضرورة خلق الإبداع في المؤسسات و هذا لا يكون إلا من خلال عنصرها البشري

- الاهتمام بتحسين الأداء ومدى مساهمة المورد البشري في تحقيق ذلك بشكل كبير

### أهداف البحث

يهدف البحث إلى توضيح نقاط أساسية يمكن للمؤسسات معرفتها و من بينها

- توضيح مفهوم الرأس المال البشري
- توضيح أبعاد و مؤشرات قياس الرأس المال البشري
- الإهتمام بالموارد البشري و طرق استقطابه و تنمية مهاراته و سلوكياته
- معرفة تجارب بعض الدول حول الرأس المال الفكري و الأداء

### الإطار النظري للبحث

#### أولا : الرأس المال البشري

##### 1 - مفهومه

قبل أن نتطرق إلى مفهوم رأس المال البشري لابد أن نوضح المفهوم الرئيسي للمورد البشري ، فالمورد البشري حسب ماعرفه كافي هو " كافة القدرات و الإمكانيات المرتبطة بالإنسان و التي تساهم في إنتاج السلع و الخدمات و كذلك المساهمة في التحفيز على الإنتاجية بهدف تحقيق الرغبات و إشباعها سواء فردية كانت أو جماعية " . (كافي، 2014)

أما بالنسبة للرأس المال البشري فإن الإقتصادي الأمريكي شولتز SCHULT هو من السابقين الأوائل الذين وضعوا الأسس لهذا المصطلح سنة 1960 و حسب مقولة له يقول فيها " رغم أنه كان من المعروف أن الأفراد يكسبون معارف و مهارات ذات فائدة ، غير أنه لم يكن معروفا أن هذه المعارف و المهارات هي شكل من أشكال رأس المال " (فلاق و مداح، 2017)

فالرأس المال البشري يعد أحد المكونات الرئيسية للرأس المال الفكري بصفة عامة حيث يمكن توضيح مفهومه من خلال كونه " المعرفة و المهارات ، إضافة إلى القدرات الشخصية التي تساهم في تحديد مصادر المعرفة التي لا يمتلكها الأفراد في الوقت الحالي ، وهو ما يسمى بالإبتكار أو (أحمد، 2014)المبادأة أو قدرات المنظمة "

فالرأس المال البشري بخلاصة القول هو نتاج لتفاعلات تكون بين الخبرات و المعارف التي تحتويها العنصر البشري والتي تساعد على تحسين كفاءة المنظمات . (زايد، 2003)

##### 2 - أبعاد الرأس المال البشري

يقصد بالأبعاد هنا الخاصيات التي يمتاز بها هذا الأخير من خلال كونه محفظة استثمارية ذات أبعاد (عادل مبروك، بدون تاريخ) والتي يتم قياسها من حيث الكفاءة و تتميز بأربعة عناصر رئيسية وهي :

- 1-2 - العائد المتوقع :** و هو العائد الذي يمكن قياسه من حيث المساهمات المتوقعة و توفير المهارات المختلفة ، و الإستقرار في الوظيفة و العمر المتوقع للمورد البشري باعتباره كمخزون للخدمات و كذلك الجودة الخاصة بالأداء المرتفع و ربطه بأهداف المؤسسة .
- 2-2 - المخاطرة :** و يمكن قياسها من خلال المساهمات المتوقعة في حين الإحتياج إليها ، و كذلك من خلال الأداء الفعلي الذي يحقق الأهداف المخططة ، وتمثل المخاطرة نوعين مخاطرة سوقية و النوع الثاني مخاطرة غير سوقية .
- 3-2 - الأداء :** و يمثل الإنجازات الفعلية للعاملين من حيث مقارنتها مع الأهداف الوظيفية التي يشغلها الفرد .

**4-2 - الأداء المحتمل :** يشير الأداء هنا إلى احتمالية المساهمات التي يتم توقعها من العامل الذي يشغل الوظيفة ، ويمكن تقييم هذا النوع من خلال مدى قدرة شغل الوظائف الجديدة من قبل العامل و قياس درجة تأهيله لذلك .

### 3 - مؤشرات قياس رأس المال البشري

باعتبار الموارد البشرية كأصول في المؤسسة فإن عملية تحديد قيمة هذه الأصول يعتبر أمرا مهما ، وهذا بغرض تحديد و تعظيم معدل العائد على استثمار هذا النوع .  
في بحث قام به GUEST سنة 1997 ، تم التوصل إلى تحديد مؤشرات مختلفة لقياس أبعاد و خصائص الرأس المال البشري و شملت هذه المؤشرات (Pasban & Sadegheh, 2016) مايلي :

- المؤشرات المالية بما فيها البيع و الأداء المالي
- مؤشرات الكفاءة أو السلع و الخدمات
- الخدمات المقدمة للعميل و رضاه عنها .
- عدد الأخطاء
- جودة السلع و الخدمات ....و غير ذلك .

#### 4 - الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية حول رأس المال البشري

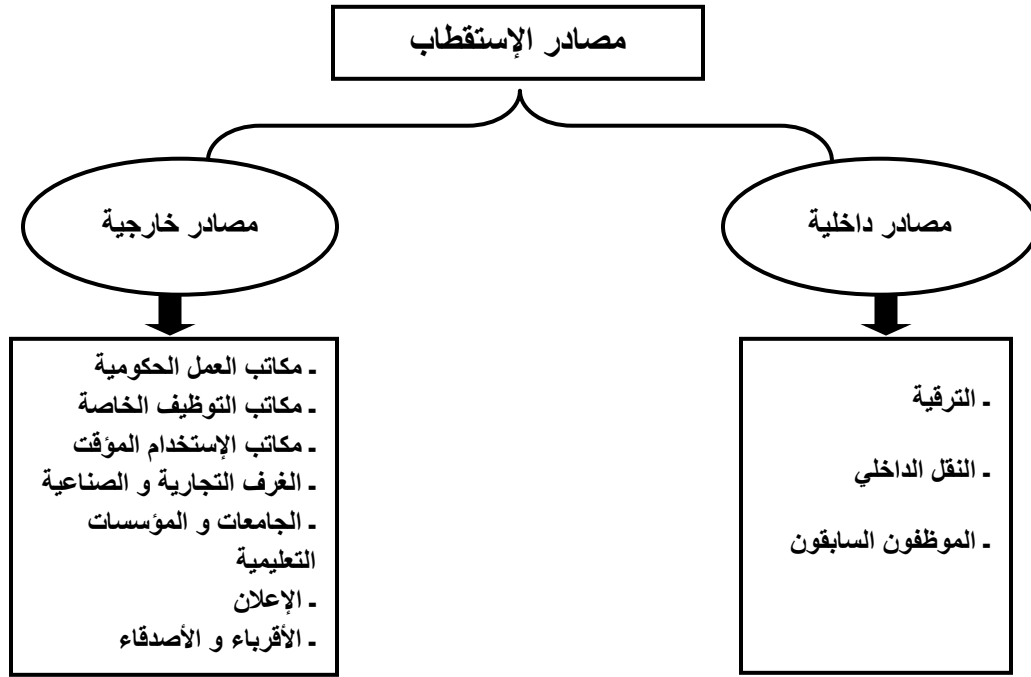
- حسب التطورات العصرية التي يشهدها العالم حديثا كان لابد لإدارة الموارد البشرية أن تغير نظرتها حول عنصرها البشري ، بحيث يتحتم عليها إعادة النظر في مكانته و موضعه داخل المؤسسة ، وحسب ما أوضحه ( المغربي ) أصبحت فلسفة إدارة الموارد البشرية تقوم على (المغربي، 2013) مجموعة من الدعامات ذات الإهتمام بالبعد البشري و التي تهدف إلى :
- الإهتمام بعقل الإنسان و قدراته الفكرية و إمكانياته في التفكير و الإبداع و الابتكار بالإضافة إلى المشاركة في حل المشكلات و التجديد و التطوير .
  - الإهتمام بمحتوى العمل ، و ما يقدمه الفرد من طاقات ذهنية .
  - الإهتمام بتنمية المورد البشري و تطوير أفكاره بهدف تطبيقها في مجال العمل .
  - التركيز على الدعامات التي تخص المورد البشري و التي تعبر على أن
  - الإنسان طاقة ذهنية
  - الإنسان يعمل بكل رغبة في القيام بالإنجازات .
  - الإنسان بحاجة دائما إلى نمط تحرري في القيادة .
  - الإنسان يبذل عندما يجد فريقا متجانسا يعمل ضمنه .

#### 5 - طرق استقطاب الرأس المال البشري

- يعتبر الإستقطاب من الأمور التي يمكن للمؤسسات من خلالها الحصول على أحسن الكفاءات من العمالة ، فهذه العملية تمثل أولى خطوات التوظيف داخل المنظمة .
- فالإستقطاب حسب القحطاني هو " عملية توفير المورد البشري من خلال مصادر مختلفة و في (القحطاني، 2015) الوقت الملائم و بالعدد المطلوب بغرض تحقيق احتياجات المنظمة و أهدافها "
- كما يمكن الحصول على المورد البشري من خلال مجموعة من الطرق نذكر منها
- و حسب ما ذكره كافي هناك مجموعتين من المصادر يمكن الحصول عليها على المورد البشري ، (كافي، 2014) وهي مصادر داخلية و مصادر خارجية .
- أ - مصادر داخلية : وتمثل شغل الوظائف داخل المنظمة من نفس الأفراد العاملين بها وفق مجموعة من الشروط بما فيها : مستوى الخبرة ، السن ، المؤهلات ، مدة الخدمة ... إلخ
- ب - مصادر خارجية : وهي الحصول على العمالة من سوق العمل الخارجي للمنظمة من عدة مصادر مختلفة .

و الشكل التالي يوضح مصادر الحصول على الموارد البشرية

شكل رقم 1 : يمثل مصادر الإستقطاب



**المصدر :** علي كافي ، إدارة الموارد البشرية من منظور (إداري -تناموي-تكنولوجي -عولمي) عمان 2014

#### 4 - تطوير الرأس المال البشري من منظور تحديات إدارة الموارد البشرية

يعتمد النجاح الزائد للمنظمات في قدرتها على إدارة رأس مالها البشري ، و الذي يعتبر قيمة إقتصادية للمهارات و المعرفة ، فبالرغم من عدم ظهور قيمة هذا الأخير بصفة مباشرة في ميزانية المنظمة غير أنه يؤثر و بشكل كبير على أداءها . و حسب أقوال أحد المدراء التنفيذيين لشركة Hewlett-Packard في القرن الواحد و العشرين هي تلك التي تقوم بإنجاز وظائفها على أكمل وجه من خلال كسب و تخزين و الحفاظ على ما يمتلكه موظفوها .

(الطائي و العبادي، 2015)

في دراسة أجراها Harrison سنة 2005 أكد أن المنظمات في حالة تطوير رأس مالها البشري هي مطالبة بتحديد أولوياتها و ذلك من خلال اتباع مجموعة من (Peprah & Issac, 2019) الخطوات .

- نشر الوعي وثقافة التعلم التي تؤدي إلى التحسين المستمر
- تطوير كفاءة المدراء حتى يصبحوا مشاركين في التعلم الذي يؤدي لخلق المعرفة .
- توسيع القدرة على التعلم على مستوى المنظمة ككل .
- التركيز على جميع العاملين في مجال المعرفة في المنظمة وليس فقط العاملين الرئيسيين .
- تسخير آليات التعلم الإلكتروني بهدف تقاسم وخلق المعرفة .

### ثانيا : أداء المؤسسات

#### 1 - مفهوم الأداء

- أصبح ينظر إلى الأداء اليوم في العالم الذي يتميز بالتنافسية بأنه النتيجة التي تحقق التفاضل بين المؤسسات باختلاف أنماطها و قطاعاتها .
- فمن وجهة التطوير التنظيمي حسب **Mahapatro** يعتبر الأداء بأنه النتيجة الفعلية مقابل النتائج المرغوبة ، بحيث تكون النتيجة الفعلية أقل من المطلوبة ، والتي تشكل منطقة تحسين الأداء ، أما إدارة الأداء و تحسينه تعتبر بمثابة دورة تتشكل من مجموعة عمليات هي : (Mahapatro, 2010)
- تخطيط الأداء : و الذي يمثل تحديد الغايات و الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة .
  - التدريب على الأداء : و يمكن من خلال تقييم التغذية الراجعة و إدخال تعديلات على الأداء
  - تقييم الأداء : و هو نظام تنظيمي يتشكل من عمليات تكون بشكل مدروس لتحديد إنجازات الموظفين و تحسين فعاليتهم .

#### 2 - الأداء المؤسسي

- يتمثل الأداء المؤسسي في كونه تلك المنظومة المتكاملة ذات التفاعل البيئي للمؤسسة على مستواها (محمود و آخرون، 2020) الداخلي و الخارجي، حيث يعبر عن ثلاث أبعاد رئيسية وهي
- أ - الأداء الفردي : يمثل أداء الأفراد في محيط وحداتهم التنظيمية .
  - ب - الأداء التنظيمي : يشمل الأداء في صورة السياسة العامة للمؤسسة .
  - ج - الأداء المؤسسي : و يمثل أداء المؤسسة في إطار البيئة الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية .

#### 3 - مؤشرات الأداء

- و من خلال دراسة قام بها **Parmenter** على مدار ثلاثين سنة الماضية توصل من خلالها إلى استنتاج أربعة مقاييس للأداء و اعتبرها مكونة في مجموعتين رئيسيتين ، مؤشرات الأداء و

مؤشرات النتائج . بحيث تمثل مؤشرات النتائج على أنها انعكاس لحقيقة أن العديد من المقاييس هي تلخيص لأكثر من مدخلات فريق واحد ، ويصعب فيها تحديد الفرق المسؤولة عن الأداء ولا تساعد الإدارة في حل المشاكل ، أما مؤشرات الأداء فأوضح بأنها مقاييس يمكن ربطها بفريق أو مجموعة من الفرق ذات هدف مشترك وتكون مخرجات الأداء تحت مسؤوليات كل فريق .

و يمكن توضيح هذه المقاييس في النقاط التالية: (Parmenter, 2020)

- مؤشرات النتائج : يمكن من خلالها إخطار الإدارة عن كيفية تناسق الفرق لتحقيق الأهداف .
- مؤشرات النتائج الرئيسية : تعطي ملخصاً شاملاً عن كيفية أداء المنظمة .
- مؤشرات الأداء : تخبر الإدارة بما تقدمه الفرق .
- مؤشرات الأداء الرئيسية : تخبر الإدارة عن كيفية أداء المنظمة و عوامل النجاح و تكون بشكل يومي و أسبوعي ، وتمكنها كذلك بزيادة الأداء بشكل كبير .
- (Franceschini & Galetto, 2019) يمكن توضيح ثلاثة عناصر لمؤشرات الأداء وهي :
- وحسب - الكفاءة : و هي صفة عملية تعبر عن الدرجة التي تنتج بها عملية المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة للموارد بمعنى هل نقوم بالأشياء بشكل صحيح .
- الفعالية : و هي صفة عملية تشير إلى التوافق بين درجة مخرجات العملية مع المتطلبات بمعنى هل نقوم بالأعمال الصحيحة .
- رعاية العملاء : وهي درجة تعبر عن رضا العاملين عن العملية المتعلقة بالأداء .

#### 4 - متطلبات تطوير الأداء المؤسسي

- (الذبياني، 2020) هناك مجموعة من المتطلبات حسب ما ذكرها
- تنمية و استثمار الموارد البشرية بهدف زيادة إبداعها و قدراتها على الابتكار
  - تطوير فرق العمل و الأساليب المتعلقة بالتسويق
  - بناء القدرات التقنية المتطورة ذات المرونة والإستيعاب الموارد البشرية لهذه التقنيات الحديثة .
  - رفع المستويات الإقتصادية و الإجتماعية للمؤسسة وتحسينها من خلال تنمية آليات المشاركة في المسؤولية الإجتماعية .

ثالثاً : دور الراس المال البشري في تحسين أداء المؤسسات

#### 1 - الرأس المال البشري و تحسين الأداء

يعيش أرباب العمل و الموظفين في ظل الأزمات الإقتصادية فترة من عدم اليقين الإقتصادي على مستوى المؤسسات ذات القطاعين العام و الخاص ، فقد شدد من خلالها المختصون في إدارة الموارد البشرية على ضرورة تحسين الأداء الفردي و المؤسسي استجابة للظروف الصعبة و المتقلبة ما ألزم بضرورة مشاركة الموظفين في معالجة هذه (Bach & Martin R, 2013) الأزمات .

و من المحتمل أن تساهم الموارد البشرية في زيادة مستويات الأداء بطرق مختلفة ، ففي دراسة أجراها الباحثون بالولايات المتحدة الأمريكية توصلوا إلى أن اختيار المورد البشري الأفضل لشغل وظيفة مبرمج كمبيوتر أدى إلى المساهمة في تحقيق ملايين الدولارات كل سنة . أما من حيث الخدمات فقد لوحظ خلال دراسة حديثة أن البرامج التأهيلية المقدمة للعاملين الجدد و تدرجهم في المسار الوظيفي يلعب دورا كبيرا في تحقيق مستويات عالية من الجودة في الخدمات (ديسلر ، 2012) التي يقدمونها للعملاء .

## 2 - تأثير الموارد البشرية على الأداء

حسب ما ذكره **Armstrong** أن الافتراض الذي تقوم عليه ممارسات إدارة الموارد البشرية هو أن الأفراد هم المورد الرئيسي للمؤسسة و أن الأداء التنظيمي يعتمد عليهم بشكل كبير ، ومن خلاله يتضح أن التطوير المناسب في سياسات و عمليات الموارد البشرية بالشكل الفعال يجعل المورد البشري يؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسة . (Armstrong, 2008)

## 3 - دراسات حول دور الرأس المال البشري في تحسين أداء المؤسسات في البعض الدول العربية و الإفريقية و بعض الشركات العالمية الكبرى .

حسب دراسة قام بها **Khazaei** على مجموعة مكونة من 224 شركة كبرى في العالم وعلى مستوى 28 دولة من فترة 2013 إلى 2019 كان الهدف من وراء هذه التجربة التعرف على أثر المعرفة و الابتكار ومؤشرات رضا الموظفين على ربحية الشركات ، توصلت النتائج التي تحصل عليها الباحث إلى وجود علاقة إيجابية بين المعرفة و الابتكار و رضا الموظفين على ربحية الشركات ، كما أوصت نتائج البحث على ضرورة الإستثمار في الموارد البشرية بهدف تحسين الأداء باعتبارها أهم أصول الشركة بالإضافة إلى صيانتها و تحقيق رضاها . (Khazaei, 2021) و في دراسة أجراها **Attia** و آخرون حول معرفة أثر قدرة الرأس المال البشري من خلال المعرفة و المهارات على الأداء التنظيمي و معرفة دور القيادة المبتكرة في تحديد العلاقة بينهم ،

جرت الدراسة على مستوى أربعة مناطق على مستوى المملكة العربية السعودية ، واشتملت على 356 مديرا يعملون بالفنادق الصغيرة و المتوسطة ، من خلال النتائج المتحصل عليها اتضح وجود علاقة إيجابية بين الرأس المال البشري و الأداء التنظيمي ، و أن الإدارة المبتكرة لها تأثير بين المعرفة و الأداء و لكنها لا تؤثر بين قدرة و مهارات الرأس المال البشري و الأداء التنظيمي . أعطى الباحثون جملة من التوصيات من بينها وجوب دراسة الموضوع في مجموعة كبيرة من المناطق ، كذلك هناك مجموعة من العوامل الأخرى تؤثر على الأداء يجب دراستها بما في ذلك الإستقطاب ، التوظيف ، التدريب . (Attia & Others, 2022).

قام و آخرون بدراسة وصفية تحليلية لمجموعة من الدراسات حول تأثير إدارة الرأس المال البشري على الأداء التنظيمي مع تأثير تحليلات الموارد البشرية كوسيط بينهما ، استنتجوا من خلالها أن إدارة الرأس المال البشري ضرورية لتحقيق الأداء باعتبارها قاعدة معرفية و مصدر للإبتكار و توفيرها للموارد الإبداعية ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال دمج ممارسات مواردها بما فيها التحفيز و تقييم الأداء ، كما استنتجوا أن بعض الشركات تحقق أفضل النتائج من خلال دمجها للعاملين ذوي الخبرة . (Kiran & Others, 2022).

و في دراسة أجريت على ثمانية بنوك تجارية بدولة اليمن هدف فيها الباحث Almekhlafi إلى معرفة العلاقة بين الرأس المال البشري المتكون من المعرفة و الخبرة ، المهارات و الإبتكار وبين تحسين الأداء ، تم التوصل فيها إلى أن هناك مستوى متفاوت بين عوامل الرأس مال البشري وتأثيرها على الأداء التنظيمي بحيث أنه لوحظ أن مستوى الأداء يتغير بنسبة 76.4% في حالة توظيف الموارد البشرية الفعالة ، وأوصى الباحث بضرورة استخدام أنظمة تحسين عوامل الرأس البشري بغرض تحقيق نمو مؤسسي مستدام وكذلك زيادة الإهتمام بالإستثمار في المورد البشري حتى يصبح كمخزون استراتيجي إضافة إلى تطوير مهاراته من خلال عملية التدريب ، و تعزيز معنوياته و تشجيعه . (Almekhlafi, 2022).

و من خلال دراسة أخرى تم إجراءها على عينة مكونة من 387 أمين مكتبة ومساعد مكتبة بثلاثة دول بالجنوب الإفريقي شملت ناميبيا ، جنوب إفريقيا ، وزيمبابوي ، كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على الرأس المال البشري المتمثل في القدرة على الإبتكار و تأثيره على الأداء الوظيفي ، توصل فيها الباحثين Saḡsan و Chiganze إلى أن هناك تأثير هام و إيجابي للإبتكار على الأداء الوظيفي ، و أوصى في هذه الدراسة بالبحث و إجراء الدراسات في مجموعة من الدول وليس فقط ثلاثة دول ، و أن يكون هناك التركيز على المكتبات العامة و المدرسية و ليس الأكاديمية وحدها

إضافة إلى الإستثمار في الأجزاء الأكثر قابلية للتطبيق حول الرأس المال البشري التي يمكن من وراءها تحقيق تطوير في القدرات الابتكارية . (Chiganze & Sagsan, 2022)

يمكن تلخيص الدراسات في الجدول التالي

| صاحب الدراسة           | الحدود الدراسية                                                                                  | هدف الدراسة                                                                                                                          | نتائج الدراسة                                                                                                                                                                             | توصيات الدراسة                                                                                                                                |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (Khazaei, 2021)        | أقيمت على مستوى 28 دولة مختلفة من العالم                                                         | معرفة أثر المعرفة والابتكار ومؤشرات رضا الموظفين على ربحية الشركات                                                                   | وجود علاقة إيجابية بين المعرفة والابتكار و رضا الموظفين على ربحية الشركات                                                                                                                 | ضرورة الإستثمار في الموارد البشرية بغرض تحسين الأداء نظرا لكونها أهم أصل بالشركة إضافة إلى صيانتها و تحقيق رضاها .                            |
| (Attia & Others, 2022) | أربعة مناطق على مستوى المملكة العربية السعودية شملت 356 مديرا يعملون بالفنادق الصغيرة و المتوسطة | معرفة أثر قدرة الرأس المال البشري من خلال المعرفة و المهارات على الأداء التنظيمي و معرفة دور القيادة المبتكرة في تحديد العلاقة بينهم | - وجود علاقة إيجابية بين الرأس المال البشري و الأداء التنظيمي<br>- الإدارة المبتكرة لها تأثير بين المعرفة و الأداء و لكنها لا تؤثر بين قدرة و مهارات الرأس المال البشري و الأداء التنظيمي | وجوب دراسة الموضوع في مجموعة كبيرة من المناطق<br>- هناك مجموعة من العوامل الأخرى تؤثر على الأداء يجب دراستها بما في ذلك الإستقطاب ، التدريب . |
| (Kiran & Others, 2022) | دراسة وصفية تحليلية لمجموعة من الدراسات السابقة                                                  | تأثير إدارة الرأس المال البشري على الأداء التنظيمي مع تأثير تحليلات الموارد البشرية كوسيط بينهما                                     | إدارة الرأس المال البشري ضرورية لتحقيق الأداء باعتبارها قاعدة معرفية و مصدر للإبتكار و توفيرها للموارد الإبداعية ،                                                                        | دمج العاملين ذوي الخبرة في بعض الشركات يحقق أفضل النتائج لهذا يجب الإهتمام بهم                                                                |

|                                                                                                      |                                                                                                         |                                                                        |                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| أجريت على ثمانية بنوك تجارية بدولة اليمن                                                             | معرفة العلاقة بين الرأس المال البشري المتكون من المعرفة والخبرة ، المهارات و الابتكار وبين تحسين الأداء | - مستوى متفاوت بين عوامل الرأس مال البشري وتأثيرها على الأداء التنظيمي | بضرورة استخدام أنظمة تحسين عوامل الرأس البشري بغرض تحقيق نمو مؤسسي مستدام |
| (Almekhlafi, 2022)                                                                                   |                                                                                                         | - مستوى الأداء يتغير بنسبة 76.4% في حالة توظيف الموارد البشرية الفعالة | - زيادة الإهتمام بالاستثمار في المورد البشري حتى يصبح كمخزون استراتيجي    |
|                                                                                                      |                                                                                                         |                                                                        | - تطوير مهاراته من خلال عملية التدريب ، وتحفيزه                           |
| دول الجنوب الإفريقي شملت ناميبيا ، جنوب إفريقيا ، وزيمبابوي عينة الدراسة 387 أمين مكتبة ومساعد مكتبة | التعرف على الرأس المال البشري المتمثل في القدرة على الابتكار و تأثيره على الأداء الوظيفي ،              | وجود تأثير هام و إيجابي للابتكار على الأداء الوظيفي                    | - إجراء الدراسات في مجموعة من الدول                                       |
|                                                                                                      |                                                                                                         |                                                                        | - التركيز على المكتبات العامة و المدرسية هي أيضا .                        |
|                                                                                                      |                                                                                                         |                                                                        | - الاستثمار في الأجزاء الأكثر قابلية للتطبيق حول الرأس المال البشري       |

### المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة المحصل عليها

من خلال التجارب التي تحصل عليها الباحثين و التي شملت مختلف الدول و الشركات عبر العالم فيما فيها العربية و الإفريقية عبرت أغلبها على وجود علاقة إيجابية بين الرأس المال البشري و الأداء و كذلك وجود تأثير للموارد البشرية على الأداء ، ففي دراسة (Attia & Others, 2022) أظهرت أن الإدارة المبتكرة هي وسيط فعال بين المعرفة و الأداء ولكنها لا تساهم في تأثير المهارات على الأداء ، و بالنسبة لدراسة (Kiran & Others, 2022) أجادت بالدور الذي تلعبه إدارة الرأس المال البشري كونها مهمة في تحقيق الأداء من خلال تضمينها للمعرفة و الابتكار عن طريق نجاعتها في الحصول على الموارد الإبداعية ( البشرية ) ، أما دراسة (Almekhlafi, 2022) فأوضحت على أن الدور المهم الذي يساهم في تحقيق الأداء هو التوظيف الجيد للمورد البشري .

من خلال هذه النتائج كان لابد من وجود توصيات هامة تم التطرق إليها في الدراسات المحصلة ،  
تمحورت هذه التوصيات حول النقاط التالية :

- ضرورة الإستثمار في المورد البشري و الحفاظ عليه و تطوير مهاراته يحقق أفضل النتائج  
بالمؤسسة .

- الإهتمام ببعض العوامل الأخرى و التي تعتبر أساسية في تحسين الأداء بما فيها ( التوظيف ،  
الإستقطاب ، التدريب) .

- ضرورة الإستفادة من ذوي الخبرات و دمجهم بالمؤسسات يزيد من فعاليات هذه الأخيرة .

- ضرورة الإستفادة من الأنظمة الحديثة التي تساهم في زيادة كفاءة المورد البشري و التي تعمل  
على تحقيق نمو مؤسسي مستدام .

- الإستثمار في العوامل الأكثر تطبيقا حول الرأس المال البشري .

من خلال الدراسات و تطلعا إلى بعض آراء الباحثين تم استخلاص بعض التعقيبات .

أن النتائج المحصلة نظرت إلى المورد البشري كرأس مال أي اعتباره كأصل من أصول المؤسسة  
يمكن الإستثمار فيه ، لكن التحول و الإنتقال الذي شهده هذا المورد من اعتباره رأس مال إجتماعي  
شامل بالمؤسسة إلى كونه رأس مال بشري بالتحديد ، تحتم أيضا على بعض التوجهات أن ترى إليه  
كثروة بالمؤسسة وليس رأس مال فقط ، خاصة و أن الثروة تعتبر شيء ذو قيمة نفيسة لا يمكن  
الإستغناء عنه .

### خاتمة

أصبح الأداء المتميز للشركات في الوقت الراهن يرتبط بشكل كبير بالمورد البشري الذي أعطى  
عجلة دفع قوية للمؤسسات في السير نحو الأفضل من خلال السمات و الخصائص التي يتميز بها  
من إبداع و ابتكار و روح المبادرة و خلق القيمة المضافة ، فنظرة المؤسسات حول هذا المورد  
جعلها تصنفه كرأس مال بشري لما يتصف به من مهارات ذات فعالية عالية ، فالشركات و  
المؤسسات اليوم أصبحت تولي أهمية بالغة له بل و أصبح المحرك الذي يعتمد عليه في تسيير  
المهام و تحقيق الصورة و المكانة الجيدة لهذه الأخيرة .

## المراجع

- 1 - Human Capital impact on .(2022) .Abdulwasea Abdul-Ghani Saif Almekhlafi  
*Banks and bank* . organizational performance of commercial banks opirating in yemen  
. *Systems volume 17 Issue 2*
- 2- Human capital and organizational .(2022) .and Others و ،Aman-Ullah Attia  
*Jornal of Innovation* . performance : A moderation study through innovation leadership  
. *Knowledge &*
- 3 - New Delhi : .*Human Resource Management* .(2010) .Bibhuti Bhusan Mahapatro  
. New age international publishers
- 4 - .Canada: WILEY . *Key Performance Indicatorrrs* .(2020) .David Parmenter
- 5 - *Designing Performance* .(2019) .Maurizio Galetto و ،Fiorenzo Franceschini  
.spriger nature switzerland .*Measurement Systems*
- 6 - The Impact of Human Capital on Corporate Profitability with .(2021) .Mehdi Khazaei  
*Journal of Globale* . Emphasis on Innovation , Knowledge and Employee Satisfiction  
. *Economics volume 9 : S2*
- 7 - London and . Strategic Human Resource Management .(2008) .Michael Armstrong  
. philadelphia : KOGAN PAGE
- 8 - A Review .(May , 2016 2) .Hossien zadeh Nojedeh Sadegheh و ،Mohammad Pasban  
*International Conference on New* .of the Role of Human Capital in the Organization  
.Dubai,UAE: ELSEVIER . *Challenges in Management and Organization and Leadership*
- Britain: .*Managing Human Resources* .(2013) .Edwards Martin R و ،Stephen Bach  
9 - .WILEY
- 10 - Relationship between Human .(2022) .Mustafa Sagsan و ،Tinotenda Chiganze  
Capital , Innoavation Capability and Employee Job Performance in Academic Libraries in  
. *De Gruyter-Libri 72(3)* <http://doi.org/10.1515> . Namibia , South Africa , and Zimbabwe
- 11 - Impact of Human capital Management .(2022) .and Others و ،Vijay Solomon Kiran  
On Organizational Performance whith the Mediation Effect of Human Resource Analytics  
. *International Journal of Professional , business Review v7i3* .
- 12 - Human Capital Development and .(2019) .Anowuo Issac و ،Williams Kwasi Peprah  
*International Journal of Innoavative* .Organizational Performance : Conceptual Reiview  
. *Research a Development vol 8 Issue 1*

- 13 - جاري ديسلر. (2012). *إدارة الموارد البشرية - ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال . الرياض : دار المريخ للنشر .*
- 14 - عادل محمد زايد. (2003). *إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية - . القاهرة : كتب عربية .*
- 15 - محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2013). *إدارة الموارد البشرية . القاهرة : دار النشر للجامعات .*
- 16 - محمد أنور محمود، و و آخرون. (2020). *تطوير الأداء المؤسسي للمدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء استراتيجية كايزن للتحسين المستمر . مجلة دراسات تربوية و اجتماعية المجلد السادس و العشرون عدد سبتمبر .*
- 17 - محمد بن دليم القحطاني. (2015). *إدارة الموارد البشرية ( نحو منهج استراتيجي متكامل) . الرياض : العبيكان للنشر.*
- 18 - محمد عادل مبروك. (بدون تاريخ). *تقييم اتجاهات الإدارة العليا نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في ضوء مفهوم الرأس المال الفكري. مصر: كتب عربية.*
- 19- محمد فلاق، و عبد الهادي مداح. (2017). *دور الراس المال البشري في تحقيق النمو الإقتصادي و التنمية - قراءة لدراسات سابقة و اقتراح نموذج للإستثمار في رأس المال البشري -.* " مجلة الدراسات الإقتصادية و المالية " جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي العدد 10 الجزء 03 .
- 20 - محمد موسى أحمد. (2014). *إدارة الأفراد ( الموارد البشرية ) بين النظرية و التطبيق . الإسكندرية : مكتبة الوفاء القانونية .*
- 21 - مصطفى يوسف كافي. (2014). *إدارة الموارد البشرية من منظور ( إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي ) . عمان: مكتبة المجمع العربي للنشر و التوزيع .*
- 22 - منى سليمان الذبياني. (2020). *الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الاداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية . مجلة كلية التربية -جامعة منصوره العدد 110 أبريل .*
- 23 - يوسف حجيم الطائي، و هاشم فوزي العبادي. (2015). *إدارة الموارد البشرية - قضايا معاصرة في الفكر الإداري-.* عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.