

الاستثمار في رأس المال البشري وواقعه في المؤسسات الجزائرية

Investing in human capital and its reality in Algerian organisations

د. رقية حدادو *

د. دلال شتوح

المركز الجامعي بأفلو- الجزائر

المركز الجامعي بأفلو- الجزائر

rokia.haddad@yahoo.fr

dallal_gestion2007@yahoo.fr

Received: 21/05/2019

Accepted: 15/06/2019

Published: 30/06/2019

الملخص:

إن الأهمية البالغة للعنصر البشري وما يمتلكه من طاقات خلاقة دعت الاقتصاديين إلى اعتباره العنصر الإنتاجي الأول في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية شرط أن يكون ذا مستوى مناسب من التطور والاندفاع، ويعتبر الاستثمار في العنصر البشري أحد الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تركز على رفع إنتاجية الموظف من خلال التدريب والتعليم وتطوير مهاراته وقدراته الإبداعية والتحدي التي يواجهها منظمات الأعمال اليوم هو كيفية تحرير إبداعية الموارد البشرية وكسب كامل لولائهم وانتمائهم.

من هذا المنطلق جاءت هاته الدراسة لتحديد مفهوم وكيفية الاستثمار في رأس المال البشري بما يضمن للمؤسسة أن تسير مواردها البشرية للتطورات الحاصلة في الجانب المعرفي حيث أصبحت الموارد البشرية تعتبر أصول حقيقية، وتعتبر إنتاجية رأس المال البشري المحرك الفعال في استمرارية وبقاء أي منظمة.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات البشرية، رأس المال البشري، الاستثمار في رأس المال البشري، المعوقات والقيود.

تصنيف JEL: J24.J41

* المؤلف المرسل: د. حدادو رقية الايميل: rokia.haddad@yahoo.fr

Abstract:

The great importance of the human element and its creative energies has called economists to consider the first productive element in the economic and social development processes Provided that it has an appropriate level of development and self-impulse. Investment in the human element is considered as one of the modern management strategies that are based on raising employee productivity through training, education, and developing his skills and creativity. And the challenge facing business organizations today is how to liberate the creativity of human resources and gain full loyalty and affiliation, From this standpoint, the study came to determine the concept and how to invest in human capital ensuring the organization That its human resources.

Correspond to the developments in the cognitive side where human resources are considered to be real assets, and the productivity of human capital is the most effective engine of continuity and survival of any organization.

Key words: human competencies, human capital, investment in human capital, constraints and difficulties.

Jel Classification Codes: J24,J41

1. مقدمة:

إن الواقع المعاش يفرض على المؤسسة مسايرة مواردها البشرية للتطورات الحاصلة في الجانب المعرفي حيث ان الموارد البشرية تعتبر أصول حقيقية، وإنتاجية رأس المال البشري أصبحت هي المحرك الفعال في استمرارية وبقاء أي منظمة، ذلك لان العديد من المنظمات قد أدركت عجزها على مسايرة التغيرات وتراجعت مقدرتها على مواجهة التحديات مما دفعها إلى وضع في حساباتها وخططها الإستراتيجية تعزيزات مساندة لكي تحقق المزايا التنافسية من خلال الاعتماد على فلسفة جديدة تقوم على التعلم والاهتمام بالموارد البشري بوصفه أحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والمعرفية في المنظمة وبهذا النمط من الإستراتيجية تصبح المنظمة أسرع بكثير من المنافسين لذا سنحاول في هذه الورقة تلخيص معالم مشكلة الدراسة بالإجابة على التساؤلات التالية:

كيف يمكن الاستثمار في رأس المال البشري؟ وما هي معوقات وقيود واقع رأس المال البشري في المؤسسات الجزائرية؟

وسنقوم بمعالجة هذا الموضوع من خلال النقاط التالية:

- مفهوم رأس المال البشري ومصادره في المؤسسة
- أساسيات الاستثمار في رأس المال البشري
- قيود الاستثمار في رأس المال البشري وواقعه في المؤسسات الجزائرية

2: مفهوم رأس المال البشري ومصادره في المؤسسة

1.2.- تعريف رأس المال البشري:

من الواضح أن رأس المال البشري يختلف عن رأس المال المادي من ناحية أساسية هي أنه غير مادي بطبيعته، على الرغم مما لرأس المال البشري من دور كبير في زيادة الإنتاج الاقتصادي من سلع وخدمات (عيادي عبد القادر، 2011، صفحة 3)

ويعرف رأس المال البشري على انه عبارة عن مزيج عناصر المعرفة المتعلقة ب: المهارات، تراكم الخبرة، الإبداع والابتكار ومقدرة افراد المنشأة على أداء مهامهم، ويعتبر رأس المال البشري غير قابل للملكية من قبل المنشأة (عبد السلام أبو قحف،، 2000، صفحة 246).

يعرف كذلك الرأسمال البشري بأنه " مجموعة من المؤهلات، المعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد والتي من شأنها أن تؤثر إيجابيا على أداء المنظمة (Eric Vante , 1995, p. 247)

وفي نفس الإطار يري bernadette أن رأس المال البشري "هو الذي يعبر عنه بالمهارات والمعرفة التي يمتلكها العاملون والمستخدمون بالمنظمة (ندى عبد القادر، 2010، صفحة 130)

ويعرفه العنزي على انه جميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة على شغل الوظائف الإدارية والفنية، والتي لديها القدرات الإبداعية، والابتكارية، والتفوقية، وتشمل: معرفة العاملين المتطورة، وخبراتهم المتراكمة على التجارب الحياتية والعملية، ومهاراتهم التقنية والفنية، فضلا عن رضاهم . ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل (العنزي سعيد وصالح أحمد، 2009، صفحة 231)

نستنتج من هذه التعاريف ما يلي:

- يرتبط رأس المال البشري بقدرة الفرد على العمل، بمجموع إمكانياته الفكرية وتعتبر أساسا في القدرة على الإنتاج؛
- إن رأس المال البشري يتألف من ما هو موجود في فكر الأفراد، يعني المعارف والكفاءات والتحفيز ومواصفات الأفراد مثل الذكاء ، المعرفة العلمية، الإبداع وطريقة العمل؛

- أن رأس المال البشري يتكون من جزأين أساسيين. جزء فطري وجزء مكتسب: أما الجزء الفطري فيعبر عن الاستعدادات الجسمية والعقلية الفطرية التي تولد مع الفرد، وأما الجزء المكتسب فهو الجزء الأهم في رأس المال البشري إذ يعبر عن مجمل الكفاءات والمهارات والمؤهلات والقدرات الجسمية والخبرات والتجارب المكتسبة؛
 - إن رأس المال البشري يتكون من ثلاثة مكونات أساسية هي: الكفاءات ، التجارب والخبرات، المعارف والمؤهلات؛
 - لا يشترط توفر شهادة أكاديمية في رأس المال البشري فقد تكون معارفه فطرية ومكتسبة من واقع خبراته العملية في المؤسسة؛
 - يكتسب رأس المال البشري صفة الولاء والانتماء للمنظمة والقدرة على العمل بروح الفريق. وبالتالي واستنادا على ما سبق يمكن تعريف رأس المال البشري على انه تلك الطاقات الفكرية (المكتسبة منها والفطرية) التي من شأنها أن تضيف رصيدا على أداء المنظمة وتكسب المورد البشري القدرة على شغل جميع الوظائف الإدارية منها وحتى الفنية.
- 2.2- خصائص رأس المال البشري:**
- يتميز رأس المال البشري بجملة من الخصائص، والتي تميزه عن سائر عناصر الإنتاج، من هذه الخصائص: (أحلام عبد الحافظ صبح، 2013، صفحة 34)
- أن رأس المال البشري ليس منتجا فقط للسلع والخدمات، بل يستهلكها أيضا؛
 - أن لرأس المال البشري بعض الأفضليات والحاجات التي يتطلب إشباعها والتي لا توجد في رأس المال المادي؛
 - أن إنتاجية العمل في رأس المال البشري لا تتوقف فقط على النواحي التقنية، بل هناك البواعث والدوافع والحوافز الفردية الذاتية والخارجية معا؛
 - بوفاة الإنسان، يتلاشى رأس المال البشري (باستثناء الاختراعات المسجلة بأسماء أشخاص معينين واستخدامها من بعده) وهذا ما يدعي إلى زيادة معدل الخطر في الاستثمار البشري، على عكس رأس المال المادي إلي يمكن أن يحول إلى مواد أولية من جديد بعد أن يباع كنفائات أو خردة.

- يتطور رأس المال البشري بالاستعمال والخبرة في مجال العمل، أو عن طريق التكوين والتعليم بكل أنواعه.
- العطاء المتوقع من رأس المال البشري يخضع بدرجة كبيرة للإنسان نفسه، طلباته الشخصية، قدراته، معارفه، ومهاراته، صحته الجسدية والنفسية
- ويشير العنزي على أنه ولأجل اعتبار أي من العاملين رأس مال بشري لابد من أن يكون قادر على الاستفادة من البرامج التدريبية والتعليم المهني، وأن يستطيع توظيف ما تعلمه في الواقع النظري، وأن يساهم في عمليات الابداع والابتكار، وأن يملك معرفة متميز ولا يوجد من يملك مثله في المنظمات المنافسة حيث تكون هذه المعرفة قيمة ويمكن للزبون أن يدفع ثمنها مقابل الحصول عليها، جراء شرائه للسلعة أو الخدمة المتميزة (العنزي سعد، صالح احمد علي، 2011، الصفحات 114-115)

3.2- مصادر رأس المال البشري:

القول أن "العاملين هم رأس المال الأساسي" هو بالطبع تبسيط مبالغ فيه لفكرة رأس المال البشري، ذلك لأنه لا ينتج عن جميع فئات العاملين (الموظفين) الموجودة في المنشأة، ويمكن تصنيف لموظفين في المؤسسة إلى مجموعة من الفئات كما يلي: (- ولاء محمد عدنان التقي، 2010، صفحة 27)

الفئة الأولى: هي العمالة غير المدربة أو نصف الماهرة التي لا تمنح المنشأة رأس مال بشري، ذلك لأنها موجودة لدى المنافسين أيضا، وليست متميزة أو استراتيجية.

الفئة الثانية: التي تقوم بعمل يتطلب مهارات عالية ولكنه غير مقدر من قبل الأطراف الراغبة بها، وبما أنه لا يميز عمل المنشأة عن منافسها فهو غير استراتيجي. فالمحاسبون يمتلكون مهارات محاسبية عالية في شركة Microsoft ولكن مهارات وخبرات المبرمجين فيها هي التي تكوّن رأس مالها البشري.

الفئة الثالثة: هي العمالة التي تهتم الأطراف الراغبة بعملها جدا ولكنها ليست متميزة، مما يصبغ منتجات المنشأة وخدماتها بالصبغة نفسها التي يستخدمها المنافسون.

أما العاملون الذين يكونون رأس المال البشري ويجب على المنشأة أن تستثمر فيهم هم من يمتلكون معارف وخبرات متميزة لا يوجد من يملك مثيلا لها لدى الشركات المنافسة واستراتيجية لها قيمة يمكن أن تدفع الأطراف الراغبة ثمنها للحصول عليها هؤلاء هم من يمنح المنشأة ميزة تنافسية حقيقية،

كعامل المصنع الذي يقدم اقتراحا لزيادة أرباح المنشأة، الموظف الذي يقدم حلول نافعة للعملاء، الباحث الكيميائي الذي يخترع دواء ، ومدير المصنع الذي يقلل من وقت الدورة الإنتاجية بمصنعه.

4.2- قياس رأس المال البشري:

يعتبر رأس المال البشري من الأصول غير الملموسة ولا يمكن قياسها اعتمادا على متغير واحد محدد، ما يؤدي إلى استخدام متغيرات تقريبية يعتمد عليها في قياس تكوين ومنتجات رأس المال البشري فلقياس مخزون رأس المال البشري في دولة ما يحتسب إجمالي تراكمات المتغيرات التقريبية التي تعتمد على القرارات الاستثمارية الكمية والنوعية فعلى سبيل المثال يستخدم أحيانا التغير في عدد المهندسين كمقياس لتراكم رأس المال البشري والجدير بالذكر ان طريقة استخدام المتغيرات التقريبية في حساب المتغيرات الاقتصادية غير المباشرة تعتبر طريقة تنقصها الدقة مع الإقرار أنها تظل الطريقة المتاحة لتقدير المتغيرات الملموسة وغير المباشرة، ومن أهم مؤشرات قياس رأس المال البشري ما يلي: (أحلام عبد الحافظ صبح، 2013، صفحة 40)

- قدرات العاملين: وتشمل: القيادة الاستراتيجية لإدارة المؤسسة , مستوى جودة العاملين، قدرة التعلم لدى العاملين، كفاءة عمليات تدريب العاملين، قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.
- إبداع العاملين: ويشمل قدرات الابداع والابتكار لدى العاملين، الدخل المتحقق من الأفكار الأصلية للعاملين.
- اتجاهات العاملين: وتشمل تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المؤسسة، درجة رضا العاملين، معدل دوران العمل، متوسط مدة خدمة العاملين بالمؤسسة.

3: أساسيات في إدارة رأس المال البشري والاستثمار فيه

إن إدارة رأس المال البشري هو إدارة المعرفة والمهارات، وهذا ما لا تدركه المنظمات مما يجعلها لا تعرف جيدا كيفية إدارتها بكفاءة، سعيا لتطوير عملية الاستثمار فيه وتحسين المردود الاقتصادي منه، ومن الجدير بالذكر أن عملية وصف الوظائف عادة ما لا يتم فيه تحديد المهارات والمعرفة المطلوبة بدقة. كما أنه لا يعطي معلومات دقيقة عن الأفراد الذين يمتلكونها بقدر ما يتيح إلى حد ما المعلومات التي تسهل من القيام بعملية الوصف كوظيفة للموارد البشرية داخل المؤسسة فقط ، ويمكن حتى ان تكون غير ملائمة مع الوظائف التي يشغلونها، وبالتالي فإنه لابد من تحديد وإدارة

المهارات والمعرفة المرتبطة بالعمل نفسه وكذلك تحديد وإدارة مهارات الأفراد العاملين في المؤسسة ومعرفتهم.

1.3- مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري:

يعرف الاستثمار بأنه استخدام المدخرات لتكوين الاستثمارات أو الطاقات الإنتاجية الجديدة اللازمة لعمليات إنتاج السلع والخدمات، والمحافظة على الطاقات الإنتاجية القائمة أو تجديدها (عمر حسين، 2000، صفحة 18).

كما يعرف على أنه التضحية بأموال حالية في سبيل الحصول على عوائد في المستقبل (محمد صالح الحناوي، 2003/2004، صفحة 416)

إذن يمكن تعريف الاستثمار بأنه «الامتناع عن الاستهلاك في الوقت الحالي والتضحية بالمنافع الحالية في سبيل تكوين طاقات إنتاجية جديدة بشرية أو مادية لتحقيق زيادة الإنتاج في المستقبل.

2.3. أنواع الاستثمار: هناك نوعين من الاستثمار:

- استثمار في رأس المال الطبيعي وهو عبارة عن الاستثمار في المشروعات المختلفة مثل إنشاء المباني والمشاريع.

- الاستثمار في رأس المال اللاملموس أو البشري وهو الذي سوف نتحدث عنه.

ويعرف الاستثمار في رأس المال البشري على أنه الإنفاق على العامل لزيادة معارفه ومهارته الإنتاجية وبالتالي زيادة الدخل إلي يمكنه الحصول عليه في فترات مستقبلية (جلال إسماعيل شبات، 2008، الصفحات 7-8)

كما عرفته راوية حسن: 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، والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله (- راوية محمد حسن، 2005، صفحة 43).

وبذلك يمكن تعريف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه كل ما تدفعه المنظمة على عمالها من تحفيز وتعليم وتدريب.. الخ . وهذا بهدف الزيادة في الإنتاجية.

3.3- أهمية الاستثمار في رأس المال البشري: يعتبر المورد البشري من اهم مقاييس ثروة الأمم لان هذه الموارد تعتبر أهم المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول، حيث

أصبح العنصر البشري ودرجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم. وقد أكد علماء الاقتصاد منذ وقت طويل أهمية تنمية الموارد البشرية في بريق النمو الاقتصادي، حيث ذكر " آدم سميث A. SMITH " في كتابه الشهير " ثروة الأمم " أن كافة القدرات المكتسبة والنافعة لدى سائر أنحاء المجتمع تعتبر ركنا أساسيا في مفهوم رأس المال الثابت، حقيقة أن اكتساب القدرة أثناء التعلم يكلف نفقات مالية، ومع ذلك تعد هذه الجوانب جزءا

اما من ثروة الفرد التي تشكل بدورها جزءا رئيسيا من ثروة المجتمع إلي ينتمي إليه (رابح عرابة، حنان عوالي، ، 2011، صفحة 10).

كما أكد " الفريد مارشال A. MARSHALL " أهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره استثمارا وطنيا وفي رأيه أن أعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال إلي يستثمر في الإنسان، إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم، والاقتصاد ذاته ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم وذلك عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود. (رابح عرابة، حنان عوالي، ، 2011)

وفي دراسة عن تأثير التعليم وتنمية القوى البشرية بشكل عام في النمو الاقتصادي قسم العالمان " هاريسون HARBISON، و" مايرز MAYERS " بلاد العالم إلى أربعة مستويات من النمو الاقتصادي تأثرا بدرجة التعليم البلاد المتخلفة، النامية جزئيا، والشبه المتقدمة، والبلاد المتقدمة وذلك حسب مستوى التعليم ومدى تقدمه في هاته البلدان (وفاء مفلح هيال حسين،، 2014، الصفحات 32-33)

ومن الأمثلة على تأثير الاستثمار البشري في تحقيق التقدم والنمو الاقتصادي والاجتماعي متعددة فنجد دولة مثل الصين واليابان وغيرها من دول جنوب شرق آسيا قد حققت معدلات عالية للنمو الاقتصادي واستطاعت أن تتخطى حاجز التخلف وتتبوأ مكانة متقدمة بين دول العالم ارتكازا على ما لديها من موارد بشرية حرصت على تأهيلها وتنمية مهاراتها وقدراتها، كما أن ما يشهده العالم الآن من تطور علمي كبير خاصة في تكنولوجيا المعلومات المرتبطة باستخدامات الحاسب الآلي والاتصالات والإلكترونيات يرجع إلى ما تم تأهيله من قدرات ومهارات عالية المستوى لأفراد من العنصر البشري (وفاء مفلح هيال حسين،، 2014، صفحة 33).

كما أكد (Stewart) على أهمية استثمار رأس المال الفكري من خلال بناء قاعدته بالتعليم، ونظر إلى رأس المال الفكري بأنه مصدر الإبداع والتجديد وتستطيع المنظمات تنشيطه واستثماره وتنميته من خلال التعليم للتفاعل فيها الأفكار بالمشاركة، فالأفراد العاملون يسهمون بما يمتلكونه من رأس مال

فكري مع شعورهم بالانتماء أو المشاركة في ملكية المنظمة وهذا ما جعل العديد من المنظمات تبذل العطاء من أجل التحفيز ووضع خطط لمشاركة العاملين في أسهم المنظمة والحصول على حصة من الأرباح وإلا فإن المنظمة لا تستطيع إجبار العاملين بالبقاء دون جعلهم جزءاً منه (stewart,T.A, 1999, p. 163)

4.3- مجالات الاستثمار في رأس المال البشري:

إن الاستثمار في رأس المال البشري يلزم المؤسسة الاهتمام برأس المال البشري منذ دخوله إليها حتى خروجه منها وذلك عن طريق الاهتمام ب: (العنزي سعيد وصالح أحمد، 2009، الصفحات 264-273)

- إستقطاب أفضل المواهب البشرية: أي أن تكون الشركة ذات نظام فعال في عملية الإختيار حيث يتم الاستعانة بأفراد مؤهلين للقيام بعملية الاختيار، وواستقطاب واستخدام العاملين الجدد وتوفير أسس التعلم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين. ويكون ذلك عن طريق: شراء العقول من السوق، شجرة الكفايات، مراجعة منظمات التعلم..
- صناعة رأس المال البشري: وذلك عن طريق: خريطة المعرفة، بناء الأنسجة الفكرية، وتوفير القيادة الذكية التي تمكن من ذلك.
- إغناء رأس المال البشري وتدريبه وتطويره: وذلك يتم من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الإنضمام لبرامج التدريب وتشارك المعرفة وإكتسابها وتوزيعها داخل الشركة ويمكن الاستعانة بأساليب مثل: عن طريق عصف الأفكار، حلقات السيطرة النوعية، تطبيق إدارة المصارحة بالأرقام إدارة المعرفة وأسلوب الجماعات الحماسية..
- المحافظة على العاملين المتميزين أو راس المال البشري: ويتم ذلك بتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة وذلك من خلال زيادة الحافز المادي والاعتباري ومواجهة الإحباط والاغتراب التنظيمي وكذلك تعزيز التميز التنظيمي.
- إيجاد بيئة التعلم: تتميز الشركات المعرفية بأن رأسمالها في عقول العاملين الذين يغادرون الشركة في نهاية اليوم والذين يمكن أن تستقطبهم شركات منافسة أخرى ولذلك لابد من إيجاد أسس لتقوية وترسيخ قواعد الولاء للمنظمي.

5.3- أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري: جاءت أهمية العناية بتنمية رأس المال البشري من منظور متعدد الأبعاد منها: (منى جاسم الزايد،، 2012، الصفحات 936-939)

- **البعد الاستراتيجي:** إن الدور الإستراتيجي في تنمية رأس المال البشري هو من أهم أدوار المنظمة إذا لم يكن أهمها للإسهام في نجاح المنظمة في مختلف القطاعات والأصعدة الحكومية والخاصة ويعتبر شريكا إستراتيجيا ويمكن أن نلخص الأبعاد الإستراتيجية فيما يلي: تامين العنصر البشري المناسب والمؤهل لأداء الأعمال من خلال إستراتيجية واضحة ومحددة تتوافق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، ولن تتمكن إدارة الموارد البشرية من توفير هذا العنصر أو المورد البشري، وجعله قوة عمل حقيقية وفعالة ومفيدة داخل المنظمة، ويدين لها بالانتماء والولاء، ويعمل بكل طاقاته وإمكانياته لرفع شأن المنظمة، إلا من خلال بعد إستراتيجي، يشتمل على رؤية واضحة، ورسالة محددة، وأهداف واقعية قابلة للتطبيق العملي، وسياسات وبرامج وإجراءات، بعيدا عن الفلسفات النظرية.
- **البعد الحكومي والأنظمة:** إن التمويل الحكومي والإنفاق على رأس المال البشري من أحد الأبعاد المهمة جدا والسياسة المالية المعتمدة لرسم الهياكل المؤسسية وفتح وظائف حكومية مدعومة بالتشريعات الاقتصادية والمعتمدة من قبل الحكومة لتتناسب مع الدستور ومقابلة إشارات المجتمع، ومن أمثلة التشريعات وضع ضوابط وقوانين تحد من انتشار معاهد تدريب لا تلتزم بالمعايير المحددة والتي تؤدي إلى ضياع المجهود والمال.
- **البعد الاقتصادي:** بعد أن يتم إعداد الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات، إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليما وتدريباً لديه فرصه أكبر للعمل بصفته منتجا ويحقق فائدة مضافة تسهم في تنشيط التنمية الاقتصادية.
- **البعد العلمي والتدريبي:** وهذا البعد يوفر الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير بما يسهم في إحداث النقلات الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في شتي مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة.
- **البعد الأمني:** يقصد به توفير خدمات التدريب والتعليم في جو آمن يخلو من المخاطر قدر الإمكان، إذ يفضل المتدرب المؤسسة التعليمية أو التدريبية التي توفر له درجة أفضل من الأمان والسلامة.

- البعد الشخصي: لتحقيق هذا البعد فإنه ينبغي التركيز على فهم الأفراد وإدراك حاجتهم التدريبية والتعليمية وينبغي عدم النظر إلى هذه الحاجات من منظور واحد فقط إنما يجب من منظور حاجات سوق العمل والمسؤولين، وهنا يبرز دور معهد الإدارة العامة في التأثير في المتدرب وإبراز الحاجات الحقيقية من خلال الدراسات والاستبانات والمقابلات الشخصية ومساعدة إدارة التدريب في المؤسسات الحكومية بذلك، وأيضا إقامة الملتقيات الثقافية.

4: قيود وتكاليف الاستثمار في رأس المال البشري وواقعه في المؤسسات الجزائرية

1.4. قيود الاستثمار في رأس المال البشري: فيما يلي بعض القيود التي يجب أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار عند تطبيقها المفاهيم الاقتصادية للاستثمار في رأس المال البشري وهي: (عبد المطلب بيصار، 2017، الصفحات 157-158)

- اختلاف خصائص رأس المال البشري عن خصائص رأس المال المادي ومن أمثلتها:
 - أ- عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالاستثمار البشري بصفة شخصية؛ فبالرغم أن الفرد يمكنه تأجير استثماره لصاحب العمل فهو لا يستطيع بيعه كما تباع المنظمة آلة لا تحتاجها؛
 - ب- عدم استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاستهلاك؛ حيث يمكن فقده كلية بموت صاحبه، وهذا يؤدي إلى زيادة معدل الخطر في الاستثمار البشري؛
 - ج- يتطلب الاستثمار في تكوين رأس المال البشري وقتا أطول نسبيا عن وقت الاستثمار المادي؛
 - د- اختلاف منحى إنتاجية الأصل البشري خلال عمره الإنتاجي عن منحى إنتاجية الأصل المادي إن الاستثمار في الموارد البشرية وتوطينها، مطلب مهم وملح ولكنه صعب التحقيق.
- والإشكالية هي خاصة في إيجاد وتقييم متطلبات ذلك النقص في البيانات والأساليب المنهجية اللازمة لتطبيق نظرية رأس المال البشري في مجال الموارد البشرية مثل:
 - أ- صعوبة الحصول على بيانات التكلفة أو الحصول على حجم عينة كافية للأفراد الملتحقين بالبرامج التدريبية للوصول إلى حسابات محددة ونهائية للتكلفة؛
 - ب- اعتماد القيمة الحالية للاستثمار في رأس المال البشري على معرفة دخل الأفراد الخاضعين للدراسة، ودخل المجموعة المستخدمة في المقارنة؛
 - ج- صعوبة تحديد أثر التدريب على أجور وإيرادات الأفراد في ظل غياب معايير البحث التجريبي المحكم وإلى يمكن من خلاله عزل تأثير العوامل والمتغيرات الأخرى المؤثرة؛

د- صعوبة تحديد أو اختيار معدل الخصم المناسب واللازم لحساب القيمة الحالية لرأس المال إلي يعد الفيصل في نجاح أو فشل أي برنامج. فعند حساب معدل العائد على التدريب، لابد من تضمين المنفعة غير المادية مثل جاذبية الوظائف بعد الحصول على التدريب. لكن يصعب قياس مثل هذا النوع من المنفعة قياسا ماديا؛

مما يؤدي في النهاية إلى إظهار العائد الحقيقي على التدريب بصورة أقل مما هي عليه في الواقع.

- صعوبة تحديد نسبة التكلفة المخصصة لكل من الاستهلاك والاستثمار: فالفرد ينفق على المأكل والملبس والسكن والرعاية الصحية وهي تكلفة لازمة لاستمرار الاستثمار البشري. لكن النفقات في هذه الجوانب لازمة أيضا للفرد لكي يعيش وتستمر حياته. وهنا يصعب تحديد ذلك المقدار من هذه التكلفة المخصصة للاستهلاك وذلك المخصص للاستثمار.

وبالرغم من وجود بعض الصعوبات المتعلقة بتطبيق مفاهيم الاستثمار البشري، إلا أنها تمتد الباحثين بوسائل لتقييم برامج الموارد البشرية المختلفة، والوصول إلى قرارات وسياسات وإستراتيجيات أكثر فعالية لإدارة وتنمية الموارد البشرية. ومن ثم لا يجب أن تمنع صعوبة تطبيق هذه المفاهيم من استخدامها، بل فقط يجب أن تستخدم بحذر مع أخذ القيود السابق ذكرها في الاعتبار، ومحاولة إيجاد حلول لها تزيد من فعالية تطبيقها. وكمحاوله للتغلب على بعض قيود تطبيق المفاهيم الاقتصادية على الموارد البشرية.

2.4 تكاليف الاستثمار في رأس المال البشري:

تشكل التكاليف في مجال المحاسبة الإدارية كتعريف على أنها تلك الموارد التي يتم التنازل عنها والتضحية بها لأجل تحقيق هدف محدد أو ببساطة هي مبادلة أو مقايضة موجودات مؤسسة بخدمات العاملين أو العمل ذاته. وعندما تحدد فقرات المحاسبة التي ترتبط بالعاملين، فإن مفردات المدخلات البشرية، مثل مصروفات الرواتب المدفوعة ينبغي اعتبارها تكاليف، وينبغي استبعادها من البداية، والسبب يعود إلى أن تلك المصروفات هي عوائد أو مكافآت تقدمها منظمات الأعمال مقابل الخدمات والأعمال المقدمة، وليست استثمارات تزيد من توجهها نحو التنافسية الجوهرية.

وتحدد نظريات المحاسبة التقليدية لرأس المال البشري، فقرات الاستثمار فيه بالآتي: (العنزي سعد، صالح احمد علي، 2011، صفحة 245)

- تكاليف الإعداد والاستخدام في المراحل الأولية لتطوير رأس المال البشري: وهي تقسم إلى تكاليف اكتساب وتوريد خارجي لاستخدام الأفراد الجدد، وتكاليف التحويل الداخلية.

فالتكاليف الأولى هي التكاليف المباشرة لرأس المال البشري، والتي ترتبط بشكل مباشر بتكاليف اكتسابه، وتشمل على تكاليف الجذب والاستقطاب، الاختيار والتعيين. إن تكاليف الجذب والاستقطاب تشير إلى تهيئة الموارد البشرية وتجنيدها والتثبيت منها، مثل تلك التي تتعلق بنفقات المسؤولين عن التعيين والتوظيف، مصروفات الإعلان والبريد وإيواء المترشحين وسفرهم وإقامتهم وتنقلاتهم.

وأما تكاليف الاختيار والتعيين، فهي تكاليف عملية تحديد قبول الفرد الجديد من عدمه، مثل النفقات المدفوعة للعاملين المسؤولين عن إعداد الاختبارات وأماكن إجرائها، ووضع نتائجها، فضلا عن التكاليف الناشئة عن حسم استخدام الأفراد ووضعهم في المراكز الوظيفية المحددة لهم في الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأعمال، متضمنة المصروفات المرتبطة بترتيب وتنظيم عقود العمل والسفر والتحركات الداخلية والإقامة والفندقة.

- أما تكاليف التحويل الداخلية، فهي تكاليف غير مباشرة لرأس المال البشري، والتي تنجم عن أسباب أو مبررات تتعلق به، وليس بالضرورة قد تؤدي إلى أي واقعة معينة في تكوينه وبناءه وتشتمل على كلف ترقية العاملين ونقلهم وتحولهم بين الوظائف المختلفة داخل المؤسسة.

إن تكاليف إعداد رأس المال البشري واستخدامه، ينبغي أن تسجل كاستثمارات فقط، في حالة امتلاك العاملين لخاصية القيمة والتفرد العالين وخصوصا إذا تعلق الأمر بالقطاع الصناعي.

- تكاليف التعلم في المرحلة الوسطى من الاستثمار في رأس المال البشري: تتضمن تكاليف تعلم رأس المال البشري، تلك التي تتعلق بتكاليف تدريب العاملين الموجودين في المؤسسة، وكذلك الأفراد الجدد، وتكاليف التدريب أثناء العمل، وكلفة استخدام وقت المديرين وأجورهم، وتعتبر هذه التكاليف مباشرة فضلا عما يصرف على العاملين من نقل المعارف بغرض فهم سياسات منظمات الأعمال ومنتجاتها وخدماتها. فالمحاسبة في إطار نظامها الحالي تتناول كل النفقات ذات الصلة بالقائمين على عملية توجيه العاملين، وتكاليف مواد التعليم والتسهيلات الخدمية الخاصة، وكذلك جميع الخسائر الناجمة عن فشل استخدام العاملين الجدد، والنفقات التي تصرف عليهم خلال فترات التجربة والاختبار.

- تكاليف الاستبدال في المراحل النهائية للاستثمار في رأس المال البشري: وتتناول تكاليف الاستغناء عن العاملين وخسائر عدم كفاءتهم قبل صرفهم من الخدمة، ونفقات جذب الجدد واستقطابهم وتعيينهم وتدريبهم لشغل الوظائف الشاغرة. هذا فضلا عن الخسائر الناجمة عن ضياع

الفترة الواقعة بين ترك الوظائف الشاغرة، وشغلها من قبل آخرين كبداء، إضافة إلى التعويضات والغرامات التي قد تدفع للعاملين المستغنى عن خدماتهم، وخصوصا عند خرق العقود بسبب التسريح الإجباري من قبل المؤسسة ذاتها.

5- واقع الاستثمار في رأس المال البشري في الجزائر:

يمكن توضيح واقع الاستثمار في رأس المال البشري في الجزائر كما يلي: (إسماعيل ضيف ، 2015) .
وفقاً لتقرير مؤشر رأس المال البشري الصادر عن المنتدى الاقتصادي ان الجزائر قد تذيّلت قائمة الدول في مؤشر تطوير إمكانات الأفراد، العالمي، الذي يشمل دراسة لـ 124 دولة، ما يؤكد بشكل ما عجز الحكومة عن الاستثمار في القدرات والإمكانات البشرية رغم أن بلادنا تتوفر على قاعدة شبابية هائلة، حيث أفاد تقرير مؤشر رأس المال البشري الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي مؤخراً بأنّ الجزائر تحتل المرتبة 114 في تطوير إمكانات الأفراد، في الترتيب العام للدول إلي تصدرته فنلندا عالمياً. ورغم أن بلادنا أدرجت في فئة الدخل فوق المتوسط للفرد إلا أن ذلك لم يؤثر إيجاباً على مؤشر استثمارها في الأفراد، بينما أتت الدول في نفس فئة الجزائر أي التي يكون نصيب الفرد الواحد من الناتج المحلي الإجمالي بين 4.126 دولاراً و12.745 دولاراً، في مراكز متقدمة حيث حلت المجر في المركز 32 وكازاخستان 37، ورومانيا 39.

ويتخذ المؤشر نهج دورة الحياة لرأس المال البشري، حيث يقيم مستويات التعليم، والمهارات، وفرص العمل المتاحة للأشخاص في خمس مجموعات عمرية مختلفة، بدءاً من عمر أقل من 15 عاماً وحتى أكبر من 65 عاماً، وتقييم نتائج الاستثمارات السابقة والحالية في رأس المال البشري، وتقديم رؤية معمّقة لما ستبدو عليه قاعدة المواهب في دولة ما في المستقبل.

وأكد تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي أن تقييم المواهب وإمكانات الإنسان يمكن أن تعزز الناتج المحلي الإجمالي العالمي بنسبة 20 في المائة، وتقيس هذه الدراسة الأولى من نوعها قدرة الدول على رعاية المواهب من خلال التعليم، وتنمية المهارات، والتوزيع في كل مراحل دورة حياة الإنسان.
وجاء في التقرير أنه عندما يتعلق الأمر بتطوير مواهب الأشخاص ومساعدتهم في الوصول إلى الاستفادة من كامل إمكاناتهم، فإن تحقيق مفهوم عالمي لا يتم فيه إهمال أي شخص، يظل أمراً بعيد المنال. وهذا هو الحال حتى في الدول الغنية ذات الأنظمة التعليمية المتطورة وفرص العمل القوية.

أما على الصعيد العالمي، تصدرت فنلندا التصنيف العالمي لمؤشر رأس المال البشري في عام 2015، حيث سجلت 86 في المائة من إجمالي نسبة 100 يمكن إحرازها. وقد احتلت فنلندا المركز الأول في

المؤشر، بعد أن قامت بتطوير وتوزيع 86 في المائة من إمكانات رأس المال البشري لديها. واحتلت النرويج المركز الثاني، وسويسرا المركز الثالث، وتلها كندا ثم اليابان لتتكمّل دول المراتب الخمس الأولى، والتي تشكل جزءاً من مجموعة الدول الـ 14 التي تخطت نسبة 80 في المائة. وضمن الاقتصاديات المتقدمة الكبرى الأخرى، جاءت فرنسا في المركز 14، بينما جاء ترتيب الولايات المتحدة في المركز 17 مسجلة أقل من 80 في المائة. واحتلت المملكة المتحدة المركز 19 وألمانيا المركز 22. أما في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، فتصدّرت الإمارات العربية المتحدة قائمة الدول العربية بالمركز 54، وجاءت قطر في المرتبة 56. وجاء في تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي أن الأردن في المركز 76 ومصر 84، والمملكة العربية السعودية 85 والكويت 93. وفي مرتبة لاحقة تقع المغرب 95 وتونس 98. وموريتانيا 122 واليمن 124 المراكز الأخيرة في المنطقة.

ويرى "تقرير رأس المال البشري" الجديد أن الوصول لعالم "لا يتم فيه إهمال أي شخص" لا يزال أمراً بعيد المنال، حتى في الاقتصادات المتقدمة، ويؤمن المنتدى الاقتصادي العالمي في أن هذه المواهب، وليس رأس المال، هي العامل الرئيسي إلي يربط بين الابتكار والقدرة التنافسية والنمو في القرن الحادي والعشرين.

و لعل هذا التصنيف المتدني للجزائر في مؤشر تطوير إمكانات الأفراد يفسر ظاهرة هجرة الأدمغة الجزائرية إلى الخارج، هذه الظاهرة التي أكدت بشأنها دراسة جزائرية حديثة أنجزها باحثون جزائريون مختصون في علم الاجتماع أنها فاقت كل الأرقام في السنوات الأخيرة، وأن الجزائر باتت مهددة بنزيف حاد لعلمائها، ما لم تتخذ الدولة الإجراءات اللازمة لحماية علمائها وتوفير لهم كل شروط العمل المريحة والمحفزة في بلادهم

6. الخاتمة:

وفي الأخير فانه وبالرغم من كون تبني مفهوم رأس المال البشري تعترضه مجموعة من الإبهام والغموض والمخاطر والتكاليف إلا أن الواقع المعاصر يعتبر أن المورد البشري رأس مال لا بد من الاستثمار فيه لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وأداء تنظيمي متميز، فإنه وفي إطار ذلك يستوجب على المنظمات إعادة النظر في كيفية إدارته وضرورية تبني فلسفة إدارية جديدة تقوم على أساس استغلاله من أجل تعظيم نقاط قوتها واغتنام الفرص التنافسية المتاحة.

7. نتائج الدراسة:

- إن رأس المال البشري يتوزع على كل المستويات الإدارية، فهو يتعلق بكافة المستويات الاستراتيجية بدءا من الشاملة، الأعمال، والوظيفية وصولا إلى التشغيلية. وإن كان ذلك بنسب متفاوتة؛
 - ليس بالضرورة أن يمتلك رأس المال البشري شهادة أكاديمية، بل إن الضرورة تكمن في مواصلة تعليمهم المنظمي وكذا تدريبهم ؛
 - إن رأس المال البشري يتميز بمهارات عالية ومتنوعة وبخبرات متقدمة؛
 - يتصف رأس المال البشري بالمبادرة على تقديم الأفكار والمقترحات البناءة؛
 - رأس المال البشري له القدرة على الاستفادة من خبرات الآخرين، فهو يعد منفتح على خبرات غيره كما انه يتميز بمثابرة عالية في العمل؛
 - لا تكمن أهمية رأس المال البشري في مدخلاته بل في مخرجاته على المدى الطويل؛
 - إن البعد الكمي في عدد العاملين وسنوات الخدمة وغيرها لا تكون أبعاد حاسمة في تميز عمل الشركة وتفوقها على غيرها من الشركات المنافسة، وإنما يجب البحث عن الأشخاص الموهوبين، وربما هذا هو سبب دقة إجراءات اختيار المتعينين الجدد في المؤسسات وهناك ما يسمى عملية اجتذاب المواهب بالحرب.
 - يقتضي الاستثمار في رأس المال البشري وجود رؤية استراتيجية وقيادة ذكية وثقافة قوية وموارد بشرية مؤهلة للقيام بهذا المشروع،
 - الأساس في الاستثمار في رأس المال البشري هو الحصول على موارد بشرية عالية التخصص في مجال المعرفة من خلال المحافظة على المورد المتميز وإعادة تأهيل وتدريب الموارد الأخرى؛
- 1.7. توصيات الدراسة: توصي الدراسة بما يلي:

- بذل جهود لخلق المعرفة الذاتية للمؤسسة او تكوين رأس مال معرفي خاص بالمؤسسة، حيث ان التجارب أثبتت أن المعرفة المستوردة من الخارج غالبا ما تكون استهلاكية تزول بسرعة إلا ما يتبقى منها متجسدا ذلك في بعض الأصول المعرفية ومساهما في بناء رأس المال الفكري في المؤسسة؛

- لابد من وعي المؤسسات الجزائرية بضرورة رأس المال البشري والاستثمار فيه ومحاولة التفرقة بين مصاريف الاستثمار والتكاليف فمثلا الأجور: فيمكن القول أن اجر عامل في الورشة مثلا يوافق التزامه بإنتاج سلعة ملموسة، ولكن ليس هو الحال بالنسبة لأجر إطار إداري. وبالتالي يمكن القول إن الأجر إذا كان قادرا على خلق ميزة اقتصادية فيمكن اعتباره ضمن المصاريف غير المادية، أما إذا كانت هذه الميزة دائمة فهنا يمكن اعتباره كاستثمار غير مادي. ومن جهة أخرى يمكننا استنتاج الفرق بين المصاريف غير المادية ومصاريف الاستثمار غير المادي الاجابة على سؤالين أساسيين، هل هذا المصروف له اثر خلال الفترة الحالية؟ وهل هذا المصروف ينتج عنه دخل؟

- العمل على تمكين رأس المال البشري في المؤسسة من خلال منحهم مزيدا من الصلاحيات تتناسب مع مسؤولياتهم ووضعهم في المناصب التي تتناسب مع قدراتهم المعرفية. (حيث أنه وفي العديد من المؤسسات، يحتل المتخصصين كالمهندسين مثلا مناصب إدارية في المؤسسات العمومية ويمارسون أعمالا بعيدة عن مجال معرفتهم وخبرتهم وفي هذا إهدار لطاقتهم وخلق لإبداعهم في مجال تخصصهم) :

- ضرورة استفادة المؤسسات الجزائرية من البحوث الجامعية القائمة في هذا المجال ومحاولة استغلال رأس المال البشري الموجود فيها من اجل خلق ميزة تنافسية والحد من هجرة الأدمغة ومواكبة المؤسسات التي تفوقت من خلال الاستثمار في رأس مالها البشري.

من خلال البحث في هذا الموضوع يمكن القول أن أهم العوائق التي تعترض مشروع الاستثمار في رأس المال البشري في الجزائر هو عدم وعي المديرين بأهمية الكفاءات في المؤسسة وانتشار المحسوبية في التوظيف والعقلية الاشتراكية التي تحول دون مرونة القيادة والهيكل والافتقار لتطبيق الأساليب الإدارية الجديدة كأسلوب إدارة المعرفة والإدارة على المكشوف والإدارة بالمشاركة والتمكين الإداري...وغيرها، كما نشير إلى أن تذيل المؤسسات الجزائرية قائمة الدول في مؤشر تطوير إمكانات الأفراد ليس لعدم كفاءتها في هذا المجال ولكن الأمر يرجع بالأساس الى تهميش رأس المال البشري فيها.

9. قائمة المراجع

- 1-العنزي سعيد وصالح أحمد. (2009). - *ادارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 2- راوية محمد حسن. (2005). ، *مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية* .، لاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- 3-ناهد كمال أحمد جلال إسماعيل شبات،. (2008). ، *واقع رأس المال البشري في إطار المشروعات الريادية .، الاتجاهات والمدخل الإدارية المعاصرة في المنظمات الفلسطينية والعربية*. رام الله فلسطين.
- 4- ولاء محمد عدنان التقي. (2010). ، *مشكلات قياس رأس المال الفكري وإنعكاساتها على قيمة منشآت الأعمال في سوريا دراسة ميدانية*.. مذكرة ماجستير في المحاسبة غير منشورة.. جامعة دمشق، سوريا.
- 5-أحلام عبد الحافظ صبح. (2013). ، *دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*.. *درجة الماجستير*. الجامعة الإسلامية؛ غزة.
- 6-إسماعيل ضيف. (2015). ، *إخفاق جزائري في استثمار رأس المال البشري*، .، جريدة أخبار اليوم الجزائرية.
- 7-العنزي سعد، صالح احمد علي. (2011). *الثروة الحقيقية لمنظمات القرن الواحد والعشرون* . *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد*.
- 8-رابح عرابة، حنان عوالي، . (2011). *ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري*.. *رأس المال الفكري في البلدان العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة*.. جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، الجزائر.
- 9-عبد السلام أبو قحف،. (2000). *كيف تسيطر على الاسواق*، .، مطبعة الاشعاع الفنية، بيروت.
- 10-عبد المطلب بيصار. (2017). ، *دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الاداء المتميز لمنظمات الاعمال دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية*.. *رسالة دكتوراه*. جامعة محمد بوضياف، مسيلة.
- 11-عمر حسين. (2000). *الاستثمار والعولمة* . القاهرة: دار الكتاب الحديث.

- 12- عيادي عبد القادر. (2011). ، مؤشرات قياس رأس المال البشري في الجزائر.، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلى ، الشلف، الجزائر.
- 13- محمد صالح الحناوي. (2004/2003). ، الاستثمار في الأسهم والسندات، ، . الإسكندرية: الدار الجامعية، .
- 14- منى جاسم الزايد.، (2012). الاستثمار في رأس المال البشري :نموذج مقترح .، الإدارة العامة العربية للتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج.
- 15- ندى عبد القادر. (2010). إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة. دراسات إدارية. مجلد 03.
- 16- وفاء مفلح هيال حسين.، (2014). استثمار رأس المال البشري واثره على التنمية في المشاريع الريادية في دولة الكويت، ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال. ، جامعة الشرق الاوسط.
- 17-Eric Vante . (1995). -Ville : Mesure des Ressources Humaines et Gestion de L'entreprise . Paris , Edition Economica.
- stewart,T.A. (1999). , intellectual capital : the new wealth of organizations,. new York ubedaycurrency.