



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة-



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع

التوجه الحديث لرأس المال البشري في إدارة المعرفة

دراسة ميدانية بدار بلدية عين صندل - ولاية قالمة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة

د/فوزية زنقوفي

إعداد

إيمان بوحظيش

هدى سعيدي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة
د/غزالة ابن فرحات	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا
د/فوزية زنقوفي	أستاذ محاضر "أ"	مؤطرا
د/زينة بن حسان	أستاذ محاضر "أ"	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

"الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى"

أما بعد: واعتزافنا بالفضل وتقديرا للجميع لا يسعني إلا أن أتوجه

بالشكر الخالص إلى **الأستاذة الفاضلة زنفوفى فوزية**، التي

تكرمت بالإشراف على هذه المذكرة، نسأل الله عز وجل أن

يشرفها بشرفات في جناته يوم القيامة فمدت لنا يد العون

وأفادتنا بعلمها وأخلاقها وتجربتها، فكان لها الأثر الكبير في

إثراء هذا البحث حتى استوى على ما هو عليه الآن،

فجزاها الله عنا خير الجزاء



إهداء

احتسب عملي هذا خالصا لوجه الله تعالى ثم أهديه إلى من سهرت الليالي تعلمني أبجديات الحروف وربطهما، وتشكيل الكلمات ونطقهما، وكان دعائها سبب تفوقتي في مراحل التحصيل العلمي كله، إلى من وضع المولى القدير الجنة تحت قدميها، ووقرها في كتابه العزيز "أمي الحبيبة" من أثر على سعادته سعادتنا، وعلى راحته راحتنا، وعلى حاجاته رغباتنا، وعلى طموحاته تعليمنا، من يشد عضدي ويعد سندي في السراء والضراء، إلى من أعتد عليه في كل كبيرة وصغيرة "أبي الغالي" وإلى إخوتي قرة عيني . حنين . رحمة . عائشة وأخي الغالي عبد الرؤوف حفظهم الله لي جميعا، إلى صديقتي الوفية هدى سعيدي وإلى رفيق الدرب وصديق الأيام جميعا بجلوها ومرها زوجي الغالي، أهديك هذا البحث تعبيرا عن شكري لدعمك المستمر وعلى ثقتك بنجاحي ودفعي نحو الأفضل. وإلى كل من جدتي وجدتي طالما كانت دعواتهم ترافقني طيلة مسيرتي الدراسية، إلى كل عائلتي الكبيرة والصغيرة. كما أخص بالذكر الأستاذة الفاضلة زنفوي فوزية صاحبة توجيهي ومساعدتي في تجميع المادة البحثية طيلة مسيرتنا الدراسية جزاها الله كل خير.

إيمان





إهداء

الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة
في مسيرتي الدراسية وإلى من أفضلها على نفسي
وزينة حياتي ولما لا فقد ضحت من أجلي ولم تدخر

جهدا في سبيل إسعادي على الدوام **"أمي الغالية"**

وإلى أعز الناس وأقربهم إلى قلبي والذي لم يبخل عليا شيء طوال حياتي

"أبي العزيز" وإلى إخوتي الذين هم جزء لا يتجزأ من روحي **علاء الدين**

و**معاذ** إلى ابنة خالتي **هديل**. وإلى جميع صديقاتي اللاتي وقفوا بجواري

وساعدوني بكل ما يملكون وخاصة **إيمان بوحظيش** التي لها حبي وامتناني.

وإلى **أستاذتي** الفاضلة التي غمرتني بالحب والتقدير والنصيحة والتوجيه

والإرشاد. وإلى جميع هؤلاء وإلى جميع أفراد عائلتي الذين ساعدوني من

قريب أو من بعيد في إتمام هذا العمل المتواضع الذي أهديكم إياه سائلة

من الله العلي القدير أن ينفعنا به ويمدنا بتوفيقه.

هدى



محتويات الدراسة

الصفحة	قائمة المحتويات
-	شكر وتقدير
-	الإهداء
أ	فهرس محتويات الدراسة
د	فهرس الجداول
و	فهرس الأشكال
1	مقدمة
الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة	
5	أولاً: الإشكالية
8	ثانياً: فرضيات الدراسة
9	ثالثاً: المفاهيم الأساسية للدراسة
9	1- التوجه
10	2- رأس المال
13	3- رأس المال البشري
14	4- الإدارة
16	5- المعرفة
17	6- إدارة المعرفة
20	رابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة
20	1- مجالات الدراسة
22	2- منهج الدراسة
23	3- تقنيات البحث الميداني
25	خامساً: الدراسات السابقة
25	1- الدراسة الأولى
28	2- الدراسة الثانية
30	3- الدراسة الثالثة
32	4- الدراسة الرابعة
34	5- الدراسة الخامسة

36	6- الدراسة السادسة
الفصل الثاني: المقاربات النظرية المفسرة لرأس المال البشري وإدارة المعرفة	
39	أولاً: نظرية الدور
40	ثانياً: المدخل النظري للموارد البشرية (نظرية الاستثمار في رأس المال البشري)
43	ثالثاً: أهم الاسهامات النظرية المفسرة لرأس المال البشري
43	1- اسهامات شولتز
45	2- اسهامات بيكر
47	3- اسهامات مينسر
49	4- اسهامات أوديون وجينييس
52	رابعاً: أهم المداخل النظرية المفسرة لإدارة المعرفة
52	1- المداخل ذات التوجه الإداري
54	2- المداخل ذات التوجه المعرفي
59	3- المداخل ذات التوجه السلوكي
الفصل الثالث: التصورات النظرية والتطبيقية لرأس المال البشري	
66	أولاً: التصور النظري لرأس المال البشري
66	1- الخلفية التاريخية لتطوير رأس المال البشري
68	2- تحليل ماهية رأس المال البشري
73	3- مؤشرات رأس المال البشري
77	4- المداخل القياسية لرأس المال البشري
83	ثانياً: التطبيقات الوظيفية لرأس المال البشري
84	1- الآليات المستخدمة في استقطاب رأس المال البشري
86	2- الأساليب المعتمدة في تطوير رأس المال البشري
92	3- مراحل سير تنشيط رأس المال البشري
93	4- الأدوات الوظيفية المطبقة في الحفاظ على رأس المال البشري
الفصل الرابع: التحليل النظري والتطبيقي لإدارة المعرفة	
104	أولاً: التأسيس النظري لإدارة المعرفة
104	1- الجذور التاريخية لإدارة المعرفة
107	2- تطور إدارة الموارد البشرية ضمن إدارة المعرفة
112	3- المكونات التنظيمية لإدارة المعرفة

116	ثانيا: الإطار التطبيقي والتنفيذي لإدارة المعرفة
116	1- النماذج التطبيقية لإدارة المعرفة
123	2- العمليات التنفيذية لإدارة المعرفة
132	3- المحددات المؤثرة في فاعلية تطبيقات إدارة المعرفة
الفصل الخامس: الرؤية الحديثة لرأس المال البشري في إدارة المعرفة	
141	أولا: ديناميكية رأس المال البشري في إدارة المعرفة
141	1- الاهتمام بالاستثمار في رأس المال البشري
144	2- الأساليب التنشيطية لرأس المال البشري وإدارة المعرفة
149	3- آفاق الاستثمار في رأس المال البشري
153	ثانيا: الدور الانتقالي لرأس المال البشري في إدارة المعرفة
153	1- المتغيرات التنظيمية والقياسية لرأس المال المعرفي
159	2- الأدوار المستحدثة في ظل إدارة المعرفة
166	3- حتمية الاستقطاب في رأس المال البشري وإدارة المعرفة في ظل قيود ومخاطر البيئة الاستثمارية
الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة	
173	أولا: تحليل البيانات
198	ثانيا: نتائج الدراسة
198	1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
201	2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
202	3- مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية
204	ثالثا: النتائج العامة
205	رابعا: توصيات الدراسة
206	خاتمة
207	المراجع
221	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الجزور النظرية للاستثمار في رأس المال البشري	43
2	الفرق بين التعليم والتدريب	90
3	مواطن التغيير لمدرء إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة	159
4	استراتيجيات التعامل مع الموارد البشرية	165
5	توزيع المبحوثين حسب الجنس	173
6	توزيع المبحوثين حسب السن	174
7	توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	175
8	توزيع المبحوثين حسب الشهادة المتحصل عليها	175
9	توزيع المبحوثين حسب الوضعية المهنية	176
10	توزيع المبحوثين حسب الوظيفة	177
11	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية	178
12	إدخال تجهيزات حديثة في العمل	179
13	توزيع تجهيزات العمل	179
14	تغير طريقة العمل باستعمال التجهيزات الحديثة	180
15	التغيرات التي طرأت إثر استخدام التجهيزات الحديثة	181
16	توظيف عمال جدد مع دخول التجهيزات الحديثة	181
17	الشروط المحددة في تعيين الموظفين الجدد	182
18	الاحتياجات التي وفرتها المؤسسة في حالة عدم توظيف موظفين جدد	183
19	اقتراحات لتحسين أداء العامل في العمل وتطوير قدراته	183
20	التغيرات التي حدثت أثناء تأدية العمل بإدخال وتطبيق التكنولوجيا الحديثة	184
21	اهتمام إدارة المؤسسة باقتراحات العامل نحو تحسين أدائه في العمل	185
22	سعي الإدارة لتلبية احتياجات العمال واقتراحاتهم	185
23	تعامل إدارة المؤسسة مع الزبائن (العملاء) في حالة وجود ضغط في العمل	186

187	اعتماد الإدارة في إنجاز مهامها على كفاءة العمال وخبراتهم في العمل	24
188	حرص المؤسسة على تلبية احتياجات الزبون (العميل)	25
188	اقتراحات لتحسين تقديم الخدمة في حالة وجود طلبات متزايدة في العمل	26
189	استفادة إدارة المؤسسة من قدرات ومهارات العامل	27
190	محافظة إدارة المؤسسة على حسن سير العمل وأدائه بإتقان	28
191	عقد المؤسسة اجتماعات للعمال للتكفل باهتماماتهم واحتياجاتهم	29
192	بذل العامل مجهودات كبيرة في إنجاز العمل	30
193	يوضح التزامات المؤسسة في تطوير قدرات ومهارات العامل	31
194	تكليف إدارة المؤسسة العامل بإنجاز مهام ذات قيمة وأهمية	32
194	تقاضي العامل أجرا لا يعادل مجهوداته المبذولة في العمل	33
195	اعتماد المؤسسة على نظام الحوافز والترقيات	34
196	تكفل المؤسسة بالعمال ذوي الاحتياجات المادية	35
197	توفير إدارة المؤسسة الضمانات الكافية لمصير العمال	36
197	اقتراحات لتعزيز مكانة العامل وتقدير مهاراته داخل المؤسسة	37

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
48	العلاقات التي تشكلها نظرية الاستثمار في رأس المال البشري	1
71	أهداف إدارة رأس المال البشري	2
76	الفرق بين رأس المال البشري العام والخاص	3
87	الأساليب المعتمدة في تطوير رأس المال البشري	4
94	أساليب المحافظة على رأس المال البشري	5
100	مراحل الاغتراب الوظيفي	6
101	إدارة رأس المال البشري	7
109	الركائز المشتركة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة	8
119	دورة تطور المعرفة في المؤسسة حسب Wiig	9
120	نموذج سلسلة قيم المعرفة حسب Bots and Bruijin	10
121	نموذج Marquardt	11
123	نموذج Finik et Will	12
132	نموذج مقترح لإدارة المعرفة	13
132	محددات إدارة المعرفة	14
133	مستويات الثقافة التنظيمية	15
151	الاستثمار في رأس المال البشري وعلاقته بالأداء	16
162	التحولات من الاقتصاد القديم إلى اقتصاد المعرفة	17
164	الأبعاد المختلفة لقيمة رأس المال البشري	18
173	توزيع المبحوثين حسب الجنس	19
174	توزيع المبحوثين حسب السن	20
175	توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	21
176	توزيع المبحوثين حسب الشهادة المتحصل عليها	22
176	توزيع المبحوثين حسب الوضعية المهنية	23

177	توزيع المبحوثين حسب الوظيفة	24
178	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية	25
179	إدخال تجهيزات حديثة في العمل	26
180	تغيير طريقة العمل باستخدام التجهيزات الحديثة	27
182	توظيف عمال جدد مع دخول التجهيزات الحديثة	28
185	اهتمام إدارة المؤسسة باقتراحات العامل نحو تحسين أدائه في العمل	29
187	اعتماد الإدارة في إنجاز مهامها على كفاءة العمال وخبراتهم في العمل	30
192	شعور العامل بالمسؤولية أثناء تأدية العمل	31
195	تقاضي العامل أجرا لا يعادل مجهوداته المبذولة في العمل	32
195	اعتماد المؤسسة على نظام الحوافز والترقيات	33
196	تكفل المؤسسة بالعمال ذوي الاحتياجات المادية	34
197	توفير إدارة المؤسسة الضمانات الكافية لمصير العمال	35

مقدمة

يتميز العصر الحالي بالتغيرات السريعة والمدفوعة بالعولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف المجالات، والتي هددت بقاء المؤسسات في عالم الأعمال. حيث سعت هذه الأخيرة إلى تبني فكر اقتصادي جديد يتجسد في الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر أساسا لكل تنمية ومصدرا للقوة التنافسية، من أجل البقاء والاستمرار والعمل بكفاءة وفاعلية لمواجهة هذه التغيرات، بما يتطلب ذلك من عناية وتكفل بالتنمية البشرية. لأجل ذلك يعتبر المورد البشري من أهم الموارد الاستراتيجية لإنتاج المعرفة وتطبيقها في عالم المؤسسات والمنظمات، حيث لم يعد العنصر البشري أحد عوامل الإنتاج فحسب، بل أصبح يحتسب كاستثمارات حاضرة ومستقبلية.

لقد حظي هذا الموضوع باهتمام العديد من الباحثين أمثال بيكر وشولتز، حيث كانت نظرياتهم تسيير في نفس اتجاه الاستثمار للمورد البشري بمختلف أشكاله التدريبية والتكوينية. ومن هنا أصبحت الحاجة إلى العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي للمؤسسة القائم على استثمار المواهب وخلق بيئة تفكير جديدة لصناعة المستقبل ومواجهة التحديات والتقنيات الجديدة، والتي تفرض عليها قيما جديدة لا تسمح لها بالاستقرار أو إهدار الوقت وطمس الإبداع والمبدعين. لهذا وجب تحسين المستوى العلمي لنخبة المجتمع من أجل المساهمة في تبني الأساليب الحديثة وحل الإشكالات المطروحة على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، فضلا عن المساهمة في تحقيق التنمية.

وسيقا على ذلك، فإن رأس المال البشري يسهم بدور هام في خدمة التنمية المجتمعية دون استثناء، باعتباره التوجه الدولي نحو العولمة وما تتطلبه من تراكم كمي ونوعي في رأس المال البشري المتميز بالإبداع والتطور والتجديد واستثمار المعلومات، وبما يدفع معظم دول العالم لتخصيص مبالغ مالية طائلة لإعادة هيكلة التعليم وتطوير برامج، بهدف تحسين خصائص رأس المال البشري وجعلها أكثر ملائمة وانسجاما مع متطلبات التنمية، وهذا ما يساعد المؤسسة في تحقيق أنشطتها الخدمائية التي يتم تقديمها بواسطة العنصر البشري.

لقد شكل الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة نقلة نوعية في اهتمام الباحثين والدارسين لموضوع المعرفة، ولم يعد هذا الموضوع ذو توجه فلسفي ونظري صرف، بل تخطى هذه المرحلة للانتقال إلى الطابع العملي. لأجل ذلك أصبحت المعرفة من أهم المعايير التي تحدد درجة التميز في المؤسسات، بل وأكثر من ذلك فهي تعد عاملا محددًا لاستمراريتها وبقائها في ظل ما يميز بيئة الأعمال اليوم من تغير سريع ومنافسة حادة تسعى المؤسسات للاعتماد عليها. كما يعتمد نجاح إدارة المعرفة في المؤسسة على مدى قدرتها وفعاليتها في

إدارة العنصر البشري لديها بصفة عامة والعقول المتميزة بصفة خاصة، والذي يحتاج بدوره إلى وضع خطة أو استراتيجية من الإدارة لتحديد كيفية استثمار هذا الأصل الاستراتيجي.

وبهذا أصبحت هناك ضرورة لأن تقوم المؤسسات بدورها في إدارة رأس مالها البشري، من خلال توجه جديد نحو نظم المعرفة وإدارتها في تلك المؤسسات الخاضعة للمنافسة العالمية.

وقد تم اختيار موضوع دراستنا بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية التي سمحت لنا باختياره، ومن بينها مدى تلاءم موضوع الدراسة مع طبيعة تخصصنا وتكويننا (علم اجتماع التنظيم والعمل). وكذا الميل الشخصي للبحث في مثل هذه المواضيع التي تهتم بالموارد البشري ومدى مواكبته للتحويلات التي يشهدها العالم بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة. بالإضافة إلى أن مصطلح الاستثمار في رأس المال البشري وإدارة المعرفة، هو موضوع حديث نسبياً، فهو يضيف إثراءً للبحث العلمي من الناحية الميدانية والنظرية.

أما الأسباب الموضوعية التي جعلتنا نختار دراسة هذا الموضوع هي:

- ازدياد اهتمام المؤسسات برأس المال البشري (العنصر البشري)، لكون المؤسسات في الماضي تهتم بالمرדودية أكثر من اهتمامها بالفرد نفسه.

- إبراز دور رأس المال البشري في إدارة المعرفة، لكونه استثماراً ذو عائد مستقبلي قوي وفعال.

- تدعيم المكتبة الجامعية ببحوث نظرية تكشف واقع وآفاق التنمية البشرية.

- إضافة إلى أن كل دراسة وبحث علمي يهدف إلى اكتشاف حقيقة معينة أو تفسير ظاهرة معينة، وهذا

يفضل التحقيقات المتعلقة بالواقع المدروس من خلال البحث الاجتماعي.

وتتضح أهداف دراستنا كالآتي:

- إلقاء الضوء على التوجه الحديث لرأس المال البشري وأساليبه وآلياته.

- التعرف على كيفية تسيير رأس المال البشري ضمن إدارة المعرفة ومعرفة طبيعة العلاقة بين رأس

المال البشري وإدارة المعرفة في ظل التوجه الحديث للمؤسسات، وكذا القيود التي تواجه استقطاب رأس المال البشري في إدارة المعرفة.

- التعرف على المداخل والنظريات لرأس المال البشري وإدارة المعرفة، من أجل معرفة نتائج العلاقة

بين رأس المال البشري وإدارة المعرفة في ظل المنافسة العالمية.

كما أن دراسة موضوع التوجه الحديث لرأس المال البشري في إدارة المعرفة له أهمية علمية وعملية،

تتمثل في دور رأس المال البشري في مجال عملية التنمية. حيث أنه لا يمكن الحديث عن التنمية والتطور

والإبداع دون الحديث عن رأس المال البشري وإدارة المعرفة، لكونهما من المواضيع الجديدة في وقتنا الراهن ومن أهم الركائز الحديثة للتنمية والتقدم والتطور، وكذلك توجيه تفكير الإدارة لاعتماد إدارة المعرفة في إثارة الإبداع والتحفيز عليها، واعتبارها كأحد أساسيات المناخ المحفز على الإبداع في المؤسسة. بالإضافة إلى إبراز أهمية رأس المال البشري في المؤسسات وإثراء المعرفة العلمية بالتطرق لمفهوم رأس المال البشري وإدارة المعرفة وطبيعة العلاقة بينهما، وإبراز أهمية رأس المال البشري في سير المؤسسات في ظل إدارة المعرفة التي تشكل الثروة الحقيقية للمؤسسات الحديثة.

ولتحقيق هذا المسعى قسمت دراستنا إلى ستة فصول، حيث تضمن **الفصل الأول** الإطار التصوري والمنهجي للدراسة، والذي تعرضنا فيه لطرح إشكالية البحث، فرضيات الدراسة، مفاهيم الدراسة، الإجراءات المنهجية للدراسة والدراسات السابقة. أما **الفصل الثاني** فقد خصصناه للمقاربات السوسيولوجية المفسرة لرأس المال البشري وإدارة المعرفة. في حين تطرقنا في **الفصل الثالث** للتحليل العلمي لرأس المال البشري. وخصص **الفصل الرابع** للإطار النظري التنفيذي لإدارة المعرفة، أما **الفصل الخامس** الرؤية الحديثة لرأس المال البشري في إدارة المعرفة. وشمل **الفصل السادس** الإطار التحليلي للدراسة، والذي ضم تحليل البيانات الخاصة باستمارة البحث المدعمة بدليل المقابلة واستخلاص النتائج العامة للدراسة وصولاً إلى أهم توصيات الدراسة.

الفصل الأول

الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: المفاهيم الأساسية للدراسة

رابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

خامساً: الدراسات السابقة

أولاً: الإشكالية

يعد العنصر البشري من أهم العناصر الاستراتيجية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي مجتمع، حيث يمثل المصدر الرئيسي المتحكم في مختلف الموارد الموجودة بالمؤسسات، لأجل ذلك تعطي المؤسسة الاقتصادية أهمية بالغة لرأس المال البشري كعملية ضرورية لتحريك القدرات والكفاءات البشرية، وتنميتها بجوانبها العلمية والسلوكية. فضلا عن أنه يعتبر من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم، خاصة في عملية تنمية الموارد البشرية التي ترتبط باكتساب العلم والمعرفة والمهارة ومختلف قضايا العمل، وهي جوانب استراتيجية لتكوين محددات الاستثمار في الموارد البشرية.

وهذا ما يفسر أهمية ومفهوم الاستثمار في رأس المال البشري واعتباره من الأمور المهمة في التنمية الاقتصادية بصفة خاصة، لأن تنمية المهارات والقدرات البشرية تسهم بدور فاعل في مجال المعرفة الاقتصادية المتزامنة مع تطور الفكر الإداري الحديث، وبتجاه التحول إلى مؤسسات قائمة على المعرفة.

لقد أصبح التحدي الكبير والشغل الشاغل للمؤسسات الاقتصادية هو التركيز على الأفراد الذين يمتلكون المعارف والمهارات والخبرات، وهم من يطلق عليهم برأس المال البشري، هذا الأخير وما يكتسبه من أهمية بالغة داخل المؤسسات الاقتصادية، فهو يتطلب عملية تسيير بأحسن طرق والأساليب. ومن بين الطرق التي تستخدمها المؤسسات لتسيير رأس مالها البشري هو الاستثمار فيه، بهدف تنمية معارفه ومهاراته وخبراته وضمان عدم تقادمها.¹

وسياقا على ذلك، فهو يتطلب المحافظة عليه وصيانته وتحفيزه وإتاحة فرص الإبداع والتطوير والابتكار، من أجل ضمان استمرارية الرفع من قيمته في ظل التحول الاقتصادي، إنه يتعلق بالنفكير بصورة أساسية ويركز على المعرفة والمهارات التي يتمتع بها الأفراد في المؤسسة، إضافة إلى ذلك، فهو يعبر عن كافة الموارد البشرية التي يقع على عاتقها كل عمليات المؤسسة. وكافة المستويات. كما ينظر للأفراد على أنهم مصدر لتعزيز الثروة، خاصة لذوي الخبرة والمهارة العالية، كونهم يمثلون رأس المال

¹ - ربيحة قوادرية: مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل بسكرة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، 2015-2016م، ص18.

المؤسسة، والذي يلعب دورا هاما في تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسات. ولا يقل هذا الدور أهمية عن دور رأس المال المادي، فالإنفاق على تعليمهم وتدريبهم إنما هو استثمار له مردود وليس مجرد نفقة وعبء لا مردود له.¹ لذلك تعتبر عملية بناء رأس المال البشري عملية شاقة وطويلة، تحتاج إلى رسم سياسات ووضع خطط و سن قوانين وتشريعات.

وكما سبق، تزداد أهمية رأس المال البشري من خلال إدارته بأحسن الطرق انطلاقا من العمليات التي تساعد على اكتشاف وتدعيم وتدقيق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد. فهو يمثل أهم دعائم القوة في المؤسسة.

ويمكن اكتساب رأس المال البشري بعدة طرق عن طريق التعليم أو التدريبات المختلفة والتأهيل أثناء العمل، لأن رأس المال البشري في مجمله يتجسد في تلك القدرات والمهارات التي تجعل العنصر البشري قادرا على أداء واجباته ومسؤولياته الوظيفية بكل فاعلية. كما تتعلق تنمية باستقطاب ومساندة العنصر البشري والاستثمار فيه بأحسن الطرق وباستخدام العديد من الوسائل والأساليب التي تزيد من كفاءة المورد البشري في المستقبل.²

وبالنظر إلى الدور الهام الذي يحتله رأس المال البشري، أصبحت المؤسسات مجبرة على إيجاد أفضل الطرق للاستثمار فيه والمحافظة عليه والاستفادة منه لتحقيق التطور والنمو، من خلال الزيادة في مستوى المعارف، والسرعة في زيادة التقدم التقني والتدريب والتعليم لقوة العمل. لأجل ذلك، فإن التراكم في رأس المال البشري يساعد على التقدم التقني، لكونه يعد مصدرا من مصادر النمو المستدام ومن أهم الوظائف التي يركز عليها الفكر الإداري الحديث. حيث نجد أن الجزء الأكبر من المعرفة في عقول العاملين يشكل أحد المتغيرات الأساسية لبقاء المؤسسات، نظرا لقدرتها على التكيف والاستجابة السريعة لمختلف التحولات والتغيرات، وهو ما يساعد على ظهور العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحاول استغلال المعرفة والاستفادة منها أكثر في إنجاز الأعمال.

¹ - الصادق أحمد حسن أحمد نصار، محمد أحمد محمد يوسف: إدارة المعرفة وأثرها على رأس المال البشري في المنظمات -دراسة تطبيقية على الهيئة العربية للاستثمار بالإئماء الزراعي، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد19، ص8.

² - مسعداوي يوسف: دور الاستثمار في التعليم في تنمية رأس المال البشري -دراسة تطبيقية لحالة الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 12، المجلد 1، جامعة سعد دحلب البليدة، 2015م، ص234،235.

وتبعاً لذلك، فإن إدارة المعرفة هي من أبرز المفاهيم التي أثبتت مكانتها أيضاً في العديد من المؤسسات، فزادت ثروتها نتيجة تغلبها على منافسيها واعتمادها على اكتساب المعرفة وتوليدها وتخزينها ونشرها وتوزيعها وتطبيقها. حيث لا يمكن تطبيق عملية إدارة المعرفة دون أن نأخذ في الاعتبار أن العاملين هم المصدر الرئيسي لاكتساب المعرفة وتوليدها، وبالتالي فهي تركز أكثر على تنمية المؤسسات والمحافظة عليها وضمان عدم تقادمها.¹

كما توفر إدارة المعرفة بشكل دائم ومستمر مجموع المعارف التي تعمل على ترجمتها إلى أسلوب علمي يخدم أهداف المؤسسة ويحقق الكفاءة والفاعلية، من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تحقق الأهداف.² فضلا عن ذلك تستطيع إدارة المعرفة تمكين العاملين في المؤسسة بالوصول إليها بسهولة في أقل وقت، باستخدام عدة مداخل ونماذج وعمليات وتقنيات لها القدرة على الابتكار والإبداع داخل المؤسسة. وتعتبر هذه الإجراءات خطوة هامة نحو ممارسات عمليات إدارة المعرفة على المدى الطويل، بما توفره من مزايا ومعلومات تساعد المؤسسة في عدة مجالات وتساهم في رفع مكانتها التنظيمية.

وبالرجوع إلى الدور الذي تلعبه عمليات إدارة المعرفة، نجده يتمركز في الاعتماد على أبعاد الرأس المال البشري من مهارات وخبرات ومعارف، لأن تحديد المعرفة يتطلب خبرة لتنفيذ مهام العمل واكتساب المعرفة وجمعها واستنباطها، لأن المعرفة بحد ذاتها تتطلب الدمج بين القدرة والخبرة والمعرفة والمعلومات والبيانات. لذلك فإن المؤسسة تركز على أفراد ذوي الخبرة والمهارة والتقييم الخاص بأدائهم الفعلي حتى تتمكن من تنفيذ عمليات إدارة المعرفة والوصول إلى الهدف المسطر، من خلال قدرة الأفراد وميولاتهم وقدرة المؤسسة على بناء المعرفة والمشاركة الجماعية لبناء عمل دائم، وتوليد رأس مال معرفي جديد يساهم في تطوير رأس المال البشري الذي يزيد من فعالية المؤسسة ويقف عائقاً أمام كل المشكلات التي تواجهها، وإيجاد الحلول التي تضمن وتحافظ على بقائها واستمرارها.³

¹ - عبد الوهاب حفيان: الموارد البشرية في ظل اقتصاديات المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2020م، ص13.

² - عيسى محمد مصيدي الفقيه: واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة جازان من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، العلوم التربوية، العدد2، الجزء1، يناير 2017م، ص398.

³ - أولاد دحمان زهرة: دور ممارسات عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال البشري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصصات إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية الجزائر، 2017-2018م، ص46،44،27.

ومن هذا المنطلق، فإن الاستثمار في رأس المال البشري وإدارته بشكل فعال، يساهم في عمليات التنمية وفي فاعلية عناصر الإنتاج الخاصة بالجهاز الإداري وتحقيق طموحاته، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز الإفادة من إدارة الأفراد على حد سواء، لأن إدارة الموارد البشرية تدعم عمليات إدارة المعرفة، وهي التي تقيم الصلة بين استراتيجية المؤسسة ومعرفة العاملين، وتقلص الفجوات و تساعد في الحصول على قوة عاملة متناسقة مع الخطط الاستراتيجية. وهذا ما سنتعرض إليه من خلال موضوع دراستنا.

وعليه يمكننا طرح التساؤل الرئيسي كالاتي:

- ما هي الرؤية المستقبلية والحديثة لرأس المال البشري في إدارة المعرفة؟

وقصد توضيح وضبط توجهات الدراسة أكثر، فقد تم تجزئة هذا السؤال إلى أربعة أسئلة فرعية

ندرجها على النحو التالي:

1- ما هي الآليات والأساليب المستخدمة في استقطاب وتطوير رأس المال البشري؟

2- ماهي النماذج التطبيقية والعمليات التنفيذية لإدارة المعرفة؟

3- كيف تسهم عملية استثمار رأس المال البشري في تحديد أدوار إدارة المعرفة؟

4- هل تتأثر الأدوار المستحدثة في إدارة المعرفة بقيود ومخاطر الاستثمار في رأس المال البشري؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

الفرضية هي اقتراح إجابة عن سؤال مطروح، وفرضا مؤقتا للإجابة عن سؤال أو لتفسير ظاهرة

ما، فهي افتراض يهدف إلى تفسير أو الوصول إلى حل مؤقت أو التنبؤ بالأحداث.

إن الفرض العلمي ما هو إلا فكرة لم تثبت بعد صحتها، وتعد نوعا من التفسير المؤقت الذي

يستعين به الباحث في تفسير ظاهرة معينة.¹ بحيث تخضع للاختبار سواء عن طريق الدراسة النظرية أو

الميدانية، فهي ترتبط مباشرة بنتائج البحث.

وانتسابا إلى ما طرحه إشكالية البحث من تساؤلات، فإن الدراسة استلزمت منا صياغة فرضية

أساسية وأربع فرضيات جزئية.

تتمثل الفرضية الرئيسية في:

¹ - مجموعة مؤلفين: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي الغربي للدراسات

الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين-ألمانيا، 2019م، ص51.

- تخضع الرؤية الحديثة والمستقبلية لرأس المال البشري إلى حتمية الاستقطاب، التطوير، الاستثمار واستحداث أدوار تنشيطية في إدارة المعرفة.

وتتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1- تتطلب عمليتي الاستقطاب والتطوير في رأس المال البشري توافر مجموعة أساليب وآليات تخصصية وتنموية وتمكينية.

2- يرتبط النموذج المتكامل لإدارة المعرفة بتنفيذ عمليات الاكتساب، التوليد، الخزن، النشر، التوزيع وتطبيق المعرفة.

3- ترتبط الأدوار المستحدثة لإدارة المعرفة بتنمية القدرات والمهارات الإنتاجية وتوسيع مجال الإنفاق.

4- تتأثر الأدوار المستحدثة في إدارة المعرفة بمخاطر إدارية ومالية (العائد في الاستثمار) ومجموعة قيود شخصية وتنظيمية ومادية.

ثالثاً: المفاهيم الأساسية للدراسة

يعتبر الإطار المفاهيمي الخلفية التي تحدد مسارات البحث وتوجهاته، فهو بمثابة نقطة انطلاق أو بداية للعمل البحثي، وذلك باعتبار أن المفهوم عبارة عن تصنيفات أو مجموعة من الأشياء التي تهدف في أساسها إلى الوصف وتسهيل الدراسة العلمية وأداة بحثية تقود الدراسة من بدايتها إلى نهايتها. ولهذا من الضروري تحديد المفاهيم المعتمدة في هذه الدراسة المعنونة "بالتوجه الحديث لرأس المال البشري في إدارة المعرفة"، حيث تتضمن هذه الدراسة مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تعمل على تكوين فكرة واضحة عما نحن بصدد طرحه وهي:

1- التوجه: مصدر وجّه، وهو مستقبل كل شيء.¹

يعرف لغويًا على أنه من وجه، يتجه، وجهة أي صار وجيهاً، وجهة الأمر والشئ أداره إلى جهة ما أي توجه إليه،² أقبل وقصد، اتجه إليه: أقبل، الوجه، (مصدر) الجهة،³ فالسهم يأخذ الاتجاه الذي يحدده مستعمله (مطلق السهم) أي توجيهه نحو طريق الصواب والأصح حتى يصل إلى مبتغاه.⁴

¹ - مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز أبادي: القاموس المحيط، مادة (وجه)، ج1، د.س، ص1620.

² - جرجس ميشال جرجس: معجم المصطلحات التربوية والتعليم، دار النهضة العربية، لبنان، 2005م، ص101.

³ - توفيق زروقي: النظام التربوي في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008م، ص75.

⁴ - جودت غرة عبد الهادي، سعيد حسن العزة: مبادئ التوجيه والإرشاد النفسي، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-

الأردن، 2004م، ص170.

أما اصطلاحاً فقد تعددت محاولات تعريفه في مختلف الأدبيات، نذكر ما يلي: التوجه هو الإرشاد والتعديل لغرض الوصول إلى أهداف معينة، وأيضاً يشير هذا الإجراء إلى وضع شيء ما في وضع معين، أو توجيه موضوع ما إلى مكان ما.¹

مما سبق نخلص إلى تحديد المفهوم الإجرائي:

* أن التوجه هو السير والإرشاد نحو طريق أو هدف ما إلى مكان ما.

كما يرتبط هذا المفهوم مع مفهوم التوجه الحديث ويعرّف على أنه التنبؤ بما سيحدث في المستقبل من توجهات جديدة حديثة.

- وأيضاً يعبر التوجه عن الرؤية الحديثة والمستقبلية لرأس المال البشري.

2- رأس المال Humancapital

تشير كلمة capital في اللغة العربية إلى رأس المال، ويقصد بها الثروة المادية الخاصة بالفرد أو المؤسسة، ومع ذلك فإن كلمة caput أصلها لاتيني والمقصود بها الرأس، كما لها دلالات أخرى مثل السلطة أو البروز أو التفوق على المنافسين، أما المفهوم الأكثر حداثة لهذا المصطلح هو اعتبار caput الأصول التي تتراكم نتيجة الحقائق العلمية والرياضية والتي من خلالها يرسى ازدهارنا التقني.²

أما من الجانب الإجرائي: خلصنا إلى أنّ رأس المال هو الأموال الإنتاجية المادية التي تستخدم في إشباع الحاجات الإنسانية بصورة غير مباشرة، أي أنه سلعة ينتجها الإنسان بإتلاف عنصر العمل والطبيعة واستهلاكها مباشرة، بل ويحتفظ بها أيضاً من أجل استخدامها في إنتاج سلع أخرى، وهو ما يسمى ادخارا الذي يمثل مصدراً لتكوين رأس المال.

لقد ظهر المفهوم الاقتصادي لرأس المال منذ أوائل القرن العشرين كجزء من نظام مغلق لعوامل الإنتاج كالأرض والعمل، وارتبط هذا المفهوم بباحث اقتصادي وهو صاحب مصطلح رأس المال Capitalist، كما يعتبر بأنه الثروة المادية الخاصة بالفرد أو المؤسسة. ويعرف في معجم مصطلحات (مجمع اللغة العربية 1966) العلوم الاجتماعية على أنه قيمة موظفي المؤسسة وقدرتهم الإنتاجية في فهم رأس مالها البشري.

¹ - عبد الله الطراونة: مبادئ التوجيه والإرشاد التربوي، دار يافا العلمية، الأردن، 2007م، ص12.

² - حسني عبد الرحمان الشيمي: إدارة المعرفة الرأسمالية بديلاً، دار الفجر، القاهرة - مصر، 2009م، ص17.

ومن ناحية أخرى يرى Dakhli et Dirk أن مفهوم رأس المال البشري يتعلق بمفهوم معارف الأفراد وقدراتهم التي تسمح بإجراء تغييرات في العمل والنمو الاقتصادي.

كما يمكن تعريفه أيضا بأنه مدخل إداري يمكن أن تعتمد عليه مؤسسات التعليم العالي في صياغة استراتيجية مناسبة، بقصد إدارة العنصر البشري بها بطريقة فعالة وإيجابية، ومن خلال مجموعة من العمليات والأنشطة والجهود بما يحقق مصلحة العاملين ومصلحة المجتمع وتوجيهها لتحقيق متطلبات التنمية.

ومن أبرز المفاهيم التي لها علاقة برأس المال البشري:

- **رأس المال الهيكلي**: يشير هذا المصطلح حسب Youndt على أنّ رأس المال الهيكلي يتضمن كل مخازن المعرفة في المؤسسة ما عدا المعرفة المتواجدة في عقول الأفراد، والتي تتضمن قواعد البيانات والمخططات التنظيمية والاستراتيجيات والروتينيات، وأي شيء له قيمة للمؤسسة.

- كما يعرفه Roos and Al بأنه المعرفة التي تظل باقية في المؤسسة بعد أن يتركها أعضاؤها سواء بشكل مؤقت أو بشكل نهائي.

- **رأس المال التنظيمي**: هو الربط بين مصادر المؤسسة في العملية التي تخلق قيمة للزبائن وتحقيق الميزة التنافسية المستمرة، ويتضمن: الهياكل التنظيمية، أنظمة التشغيل والعمليات والإجراءات، البيئة التحتية للاتصالات والمعلومات، الثقافة التنظيمية، نظم المعلومات الإدارية، أنظمة البحث والتطوير.

- **رأس المال العلائقي**: يعتبر عنصرا من عناصر رأس المال الفكري، إذ يشير إلى العلاقات الخارجية التي تربط بها المؤسسة، كولاء الزبائن والحصة السوقية، وقضايا أخرى مماثلة.

- وهناك من يرى أنّ رأس المال العلائقي يشير إلى العلاقة التي تربط المؤسسة بعملائها ومورديها ومنافسيها، أو أي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة.

- إذن رأس المال العلائقي يركز بالدرجة الأولى على الزبائن وهو ما أكده علي العنزلي وأحمد صالح، بأن رأس المال العلائقي يتكون من عدة أجزاء تتعلق برضا الزبائن عن طريق تلبية حاجاته ورغباته وولائه، وعن طريق تمسكه واعتزازه بالتعامل مع المؤسسة.¹

¹ - خليفي عيسى وقوادرية ربيحة: إدارة رأس المال البشري كمدخل لإدارة المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن،

- رأس المال الفكري: عرّف من قبل منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية 1999، OECD بأنه القيمة الاقتصادية التي تنشأ عن صنفين من الأصول غير الملموسة وتتمثل في رأس المال البشري والتنظيمي والهيكلية.

- وعرّف أيضا من قبل توماس ستيوارت على أنه المعرفة المفيدة للمؤسسة والتي يمكن توظيفها، فالمعرفة لا يمكن اعتبارها رأس مالا إلا إذا تم العثور عليها واستخدامها، بحيث يمكن أن تستفيد منها المؤسسة لصالحها.

رأس المال الفكري نجده في المؤسسة من خلال الأفراد، الهيكل التنظيمي، علاقات المؤسسة التي تربطها بزيائنها، مورديها والمساهمين وغيرهم ممن تربطهم علاقة بها، لذلك فإن رأس المال البشري يعتبر عنصر من عناصر رأس المال الفكري، إضافة إلى رأس المال الهيكلية ورأس المال العلائقي.

وعليه فإن مكونات رأس المال الفكري تنحصر في ثلاثة مجموعات رئيسية "رأس المال الهيكلية ورأس المال العلائقي ورأس المال البشري" إذ يعتبر هذا الأخير من أهم عناصر رأس المال الفكري باعتباره المصدر الرئيسي للمعرفة، خاصة المعرفة الضمنية المتواجدة في عقول الأفراد والتي تعتبر بحد ذاتها مصدرا للميزة التنافسية بسبب صعوبة تقليدها من قبل المنافسين.

ونظرا لأهمية رأس المال الفكري كمصدر للميزة التنافسية في المؤسسات، فإن الاهتمام به يعد أمرا حتميا نتيجة للتحديات التي تواجهها المؤسسات في العصر الحالي، لذلك فإنها تعمل على تكوين رأس مال فكري قادر على مواكبة التطورات والاستثمار فيه.¹

- رأس المال المعرفي

يعد رأس المال المعرفي هو مصطلح حديث في الفكر الإداري والمحاسبي حيث بدأ الاهتمام به بشكل خاص في فترة التسعينات. ومن أهم التعريفات ما قدمه Stewart بأنه: حزمة المعرفة المعقدة التي تشمل عمليات المؤسسة والتكنولوجيات وبراءات الاختراع ومهارات العاملين، ومعلومات حول العملاء وأصحاب المصلحة. كما استخدمت مفاهيم مختلفة كالقدرة والمهارة والخبرة، وأشكال أخرى للمعرفة المتاحة في المنظمات للدلالة على المصطلح. وقدم Brooking تعريفا شاملا لرأس المال المعرفي بأنه: مجموع الموجودات غير الملموسة التي تمكن المنظمة من العمل وممارسة وظائفها.²

¹ - المرجع السابق، ص14،15.

² - مديحة بخوش: عصر المعرفة في منظمات الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2019م، ص63،64.

وحسب معجم المصطلحات الإدارية فرأس المال المعرفي هو قيمة ما تملكه المنظمة من الموارد البشرية وما يتوافر لديها من خبرات ومعارف وتجارب يمكن أن تساهم في تطوير المؤسسة، وغالبا ما يصعب التعبير عنها كميا ولا تظهر قيمتها في ميزانيات المؤسسة.¹

3- رأس المال البشري

رأس المال البشري من أهم مكونات رأس المال الفكري حيث شاع استخدامه في الستينات على يد شولتز Scholtz، ومنذ ذلك الوقت تم اعتبار رأس المال البشري مصدرا من مصادر المؤسسة الذي بما يساهم به في تحقيق الميزة التنافسية.

- يمثل رأس المال البشري HC المعارف والمهارات والخبرات المتواجدة بالمؤسسة من مختلف المستويات، فهو من أهم موارد المؤسسات الحديثة، ذلك أنه الأداة الحقيقية لتحقيق الأهداف بينه وبين الموارد الأخرى ومصدرا رئيسيا للمعرفة، والتي تعتبر بدورها ميزة تنافسية لمؤسسة اليوم.

- يرى شولتز أن رأس المال البشري يعبر عن العنصر الرئيسي للتحسين في المؤسسات والمتمثلة في الأصول والمستخدمين اللذين يعملون على إنتاج المنتجات الجديدة وتحقيق الميزة التنافسية.

- عرّفه Alexander and Andraw بأنه ذلك الرصيد من المعارف والمهارات والقدرات التي يجسدها الأفراد والذي يحدد مستوى إنتاجيته. ومن حيث المبدأ فإنه يتضمن القدرات الفطرية والمهارات المكتسبة من خلال التعليم.²

ولدينا أيضا بعض التعريفات نذكر منها ما يلي:

يرى Nisk Bontis and JacFitz-enz أن رأس المال البشري هو حصيلة تفاعل أربعة عناصر تتمثل في: الإرث التاريخي، التعليم، التجارب، مواقف الفرد خلال حياته وعمله.³

كما اقترح كل من Flanholtz and Lancey حصر مفهوم رأس المال البشري في ثلاثة مكونات أساسية هي: الكفاءات والخبرات والمعارف.⁴

¹ - خليفي عيسى، قوادرية ريحة: مرجع سابق، ص21.

² - المرجع السابق، ص22.

³ - Nick Bontis and Jac Fitz-enz: Intellectual capital roi – acusal map of human capital antecedents and consequents, emerald, **journal of intellectual capital**, vol3, n°3, 2002, p225.

⁴ - صويلح سماح: دور إدارة الرأس المال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة -دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، 2012-2013م، ص61.

ويرى T.Torres and M.ria أن رأس المال البشري تجاوز المهمة المتعلقة بالمعارف والمهارات والقدرات ليشمل تجارب الحياة العامة والمهارات الجماعية، والقيم والمعتقدات والمواقف بمعنى أنهما أشارا إلى أهمية رأس المال البشري كمصدر لخلق القيمة للمؤسساتية والتنظيمية حين تطرقا للمهارات الجماعية.¹

ومن هنا نستخلص التعريف الإجرائي لرأس المال البشري:

هو من أهم مكونات الرأس المال الفكري، حيث يمثل المعارف والمهارات والخبرات لدى الفرد المتواجدة بالمؤسسة من مختلف المستويات.

4- الإدارة

تعرف لغويا على أنها تأتي من كلمة أدار يدير، بمعنى تملك وتحتوي، وكلمة الدار تعني المكان الذي يحتوي الفرد أو الأفراد فالإدارة هي الاحتواء.²

وإصطلاحا، فقد تعددت التعريفات للإدارة، فهي تختلف من مفكر إلى آخر، بسبب اختلاف الرؤى والاتجاهات بين المفكرين والباحثين.

عرفها ريتشارد دافت بأنها إنجاز أهداف المؤسسة بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعلية، من خلال التخطيط والتنظيم والرقابة للموارد البشرية.³

يعرفها جنزير من حيث الجانب الوظيفي، بأنها عملية تتكون من مجموعة الوظائف.⁴

الإدارة كمصطلح أو كلمة ليس له معنى واحد له صفة القبول العام، إذ يمكن تعريفها بعبارة مختلفة، ولكن المفهوم الشامل للإدارة يمكن صياغته بأنه مجموعة من الأنشطة المميزة الموجهة نحو الاستخدام الأكفأ للموارد، وذلك لغرض تحقيق هدف ما أو مجموعة من الأهداف.⁵

¹-Teresa Torres cornas , Mario Aria oliva: **E- Human resources management-managing knowledge people**, idea group publishing, USA, 2005, p22.

²- سعيد جندب المعلوي وصالح جندي المعلوي: **التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الحديثة**، مكتبة العبيكان، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2019م، ص12.

³- صلاح عبد القادر النعيمي: **الإدارة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016م، ص10.

⁴- نوال عبد الكريم الأشهب: **أساسيات في الإدارة والقيادة**، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014م، ص9.

⁵- عمر وصفي عقيلي: **الإدارة المعاصرة -التخطيط، التنظيم، الرقابة-**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009م، ص12.

وحسب هنري فايول رائد التنظيم الإداري، هي القيام بمهام وأعمال التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة. ومن جهة أخرى يدعم هذه الفكرة شستر برنارد عندما يقول بأن الإدارة هي ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته.

كما عرفها وليام هويت: أنها فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأفراد لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معين.¹

فريدريك تايلور: هي أن الإدارة هي أن تعرف ماذا تريد؟ ثم تتأكد من الأفراد يؤدون ذلك بكفاءة وفعالية.²

وتعرف الإدارة وفق المنظور التنظيمي بأنها إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى. إنها عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية لبلوغ أهداف المؤسسة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة. فهي النظام أو العملية التي تهتم بتجميع الجهود الفردية والجماعية في مؤسسة ما.³

أما الأستاذ لويس أويلي: فقد بين في تعريفه أهمية الأفراد والعلاقات القائمة بينهم في تحقيق العمل الإداري، عندما كتب في إحدى مجلاته أن الإدارة هي عبارة عن تحقيق الأعمال عن طريق جهود الآخرين، وهي تتوزع في الرقابة والتخطيط والمسؤوليات.⁴

مما سبق نخلص إلى المفهوم الإجرائي للإدارة كالتالي:

- هي العملية التي تدير المهام وتوجه الجهود البشرية لتحقيق الأهداف المرجوة، عن طريق اتباع قواعد المنظمة، كما هي تحديد ما يجب أن يقوم به العاملون من أجل تحقيق الأهداف المحددة بأفضل الطرق وأقل التكاليف.

¹ - بسام عبد الرحمان المشاقبة: معجم مصطلحات العلاقات العامة، دراسات للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، د.س، ص42.

² - مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز - أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2012م، ص22.

³ - علي عباس: أساسيات علم الإدارة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، د.س، ص17.

⁴ - مصطفى يوسف كافي: الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة سلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق-سوريا، 2013م،

5- المعرفة

هي من العرف مضاد النكر، والعرفان مضاد للجهل كما وردت المعرفة والعرفان بمعنى العام بالأمر والسكون له، واستخدمها الزمخشري بمعنى المجازة وذلك في قوله: **لأعرفن لك ما صنعت**، بمعنى لأجازيك به، واستخدمت كلمة المعرفة للدلالة على الشيء العالي.

- كما تعني المعرفة حسب تعريف معجم المعاني الجامع: "جمع معارف" والمصدر الميمي من عَرَفَ، فالمعرفة إدراك الشيء على ما هو عليه، ويقال هذا بمعرفته أي بعلمه واطلاعه. والمعرفة حصيلة التعلم عبر العصور، ويقال نظرية المعرفة أي البحث في المشكلات القائمة على العلاقة بين الشخص والموضوع أو بين العارف والمعروف.

أما في معجم الوسيط: فإن المعرفة تعني: يقال معرفة مكتسبة أي العلم بالعالم الخارجي من المصادر المتعددة، ومعرفة مباشرة بالأشياء أي عِلْمٌ دون واسطة، وتطلب المعرفة أينما كانت إدراك مكنون الأشياء وحقيقتها، وهي ضد النكرة، وتشير إلى الاسم الدال على معين مثل، الكتاب، قلم حبر ... إلخ.

فالمعرفة لغويًا: "إدراك الشيء على ما هو عليه، والعلم إدراكه بحقيقته يقينًا".¹

فالمعرفة أخص من العلم، لأنها علم بعين الشيء مفصلاً عما سواه، أما العلم فيكون مجملًا ومفصلاً. لأجل ذلك اقترنت المعرفة في اللغة العربية بالعلم، فيطلق لفظ معرفة ويراد به العلم لقوله تعالى: **"مما عرفوا من الحق"** أي علموا. وقد صيغت في اللغة الإنجليزية العلاقة الدلالية بين العلم والمعرفة. ومع نهاية القرن السابع عشر أصبح العلم يعبر عن مجموع المعارف الوضعية في اختصاص معين، منسقة حسب مبادئ واضحة ومؤكدة بطريقة عقلية.

ويشير قاموس Oxford للمعرفة بعملية فعل أو اكتساب المعارف بواسطة الحواس والحدس.² فهي الفهم من خلال الممارسة، الخبرة، الملاحظة، أو الدراسة التي يمتلكها الفرد.

¹ - مديحة بخوش: مرجع سابق، ص13.

² - Dictionnaire de francais, **larousse**, bordas, France, 1997, p87.

ومن الناحية الاصطلاحية فقد تعددت التعريفات للمعرفة إنها عملية إنسانية تبدأ من الاعتقاد وتتجه نحو الحقيقة. وتعرف المعرفة حسب Machealh.Zack على أنها المعلومات الصحيحة التي أنشأت من خلال الاختبارات والإثبات، لذلك يمكن تمييز المعارف من الرأي والمعتقدات.¹

- وبالتالي فإن المعرفة تعبر عن كل ما هو جديد وذو فائدة للمؤسسات، فالمعرفة خليط من التعلم والخبرة المتراكمة وتعتمد على الفهم والإدراك البشري، فوجود معلومات مشتتة لا يشكل إضافة حقيقية للمؤسسات، باعتبار أن البيانات والمعلومات لا تكون ذات مغزى ما لم يتم تحليلها ووضعها في إطار مفهوم، ومنه فإن: **المعلومات ≠ المعرفة**.²

- ومن مجمل التعاريف التي تم التطرق إليها، يتضح لنا أن المعرفة تشير إلى عملية المزج بين **المعلومات والخبرة المكتسبة والإدراك الحسي**، وبالتالي فإن المعرفة تشير إلى العلم الذي نحصل عليه من خلال المعلومات التي تأتي نتيجة معالجة البيانات.

ومما سبق نخلص إلى تحديد المفهوم الإجرائي للمعرفة كالتالي:

- هي مجموعة المهارات والخبرات والممارسات والإدراك الكامل للعلاقات وبهذا التعريف يكون التركيز فيها على العمل أو الأداء الفعال وليس على اكتشاف الحقيقة، وهذا ما يحصل في الغالب، حيث ينصب الاهتمام حول ما يمكن أن تعلمه المعرفة وليس بتعريف المعرفة ذاتها، فهي مزيج الخبرة والقيم والمعلومات.

6- إدارة المعرفة

إدارة المعرفة تمثل إدارة المؤسسة وتوجيهها نحو التجديد المستمر في قاعدة المعرفة التنظيمية، وهذا يعني توليد هياكل تنظيمية داعمة، تزويد الموظفين بالتسهيلات اللازمة، وطرح واستخدام تكنولوجيا المعلومات والأدوات والمعدات اللازمة لتشجيع العمل الجماعي ونشر وتبادل المعرفة Berteles.

- إدارة المعرفة هي مزيج مرن يصاغ من الخبرات والقيم والمحتويات المعلومات والمهارات كإطار عمل لتقييم وإدخال الخبرات والمعلومات الجديدة Davenport Prusak.

¹- أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتاب، القاهرة-مصر، 2007م، ص1784.

²- ناصر جاسر الآغا، أحمد غنيم أبو الخير: واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى - سلسلة العلوم الإنسانية-، المجلد16، العدد1، غزة-فلسطين، 2012م، ص35.

- في حين يرى Tiwana بأن إدارة المعرفة هي المعلومات الفاعلة المفيدة بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب والمكان المناسب في عملية اتخاذ القرارات الصحيحة.¹
- كذلك عرفها Malhotra بأنها عملية مزج تكنولوجيا المعلومات الجديدة مع القابلية الإبداعية للعناصر الإنسانية والاجتماعية لدى المنظمات لغرض تعزيز وزيادة فاعليتها.
- إدارة المعرفة هي مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات والرؤى الخبيرة التي تقدم إطار لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة Sverlinger.
- عرف Ronzi إدارة المعرفة بأنها الاتجاه الجديد لإدارة المعلومات الاستراتيجية.
- وتعرف إدارة المعرفة بأنها طريقة فهم منهجية لإدارة الموجودات الفكرية والمعلومات بطريقة تمنح المؤسسة ميزة تنافسية، فهي استراتيجية تطوير العمل وليست محددة بتكنولوجيا محددة Bergeran.
- ويشير مفهوم إدارة المعرفة وفقاً إلى موسوعة الإدارة Encyclopedia of Management بأنه الاستغلال الأمثل للأصول الفكرية التي يحملها العاملون والزبائن في المؤسسة الاستراتيجية لغرض تحقيق الميزة التنافسية Marilyn.
- أما مركز الجودة والإنتاجية الأمريكية APQC في الولايات المتحدة الأمريكية يعرف إدارة المعرفة بأنها مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات متمثلة في تشخيص وتطوير وتطبيق للمعرفة في المؤسسة Lynette.
- بالنسبة للتعريف الشامل لإدارة المعرفة في المؤسسات الذي تقدمت به المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية فهي عملية منظمة للبحث عن المعلومات واختيارها وتنظيمها وتصنيفها بطريقة تزيد من مستوى فهم العاملين لها، وكذلك تخزينها بشكل يحسن مستوى الذكاء العام للمؤسسة، ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل، ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع، ويسهل عملية الاستفادة منها في حل المشكلات العمل وفي التعلم وزيادة القدرة على التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات اللازمة وعلى التعلم من الخبرات التي تمر بها Denning.²

¹ - حامد كاظم متعب الشيباوي: نظم المعلومات الاستراتيجية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2020م،

ص126.

² - المرجع السابق، ص128، 126.

نخلص إلى التعريف الإجرائي لإدارة المعرفة

أنها عملية مزج تكنولوجيا المعلومات الجديدة مع القابلية الإنسانية للأفراد وطريقة فهم منهجية إدارة الموجودات الفكرية والمعلومات بطريقة تمنح المؤسسة الميزة التنافسية. ومن المفاهيم التي لها علاقة بموضوع دراستنا نذكر ما يلي:

- الاستثمار في رأس المال البشري

هو الاعتماد على مدخرات المجتمع أو الأفراد في تنمية وتطوير قدرات ومهارات ومعلومات الفرد بهدف زيادة إنتاجيته.¹

ويعرفه حسين عجلان حسن بأنه الأسلوب أو الآلية التي يمكن أن تخصص المؤسسة من خلالها مبلغا معين بهدف تكوين رأس مالها البشري بشكل علمي.²

• اقتصاد المعرفة

الاقتصاد المعرفي هو إحداث مجموعة من التغييرات الاستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي وتنظيمه، ليصبح أكثر استجابة وانسجاما مع تحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات.³ كما يعرف اقتصاد المعرفة على أنه: نمط اقتصادي متطور قائم على الاستخدام واسع النطاق للمعلوماتية وشبكات الأنترنت وخاصة في التجارة الالكترونية، مرتكز بقوة على المعرفة والإبداع والتطور التكنولوجي.⁴

• الموارد البشرية

هم جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين بحيث يؤدون مهامهم تحت مجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم.

¹ - خليف عيسى، قوادرية ربيحة، مرجع سابق، ص 80.

² - حسن عجلان حسن: استراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، إثناء للنشر، الأردن، 2008م، ص 157.

³ - نجم عبود نجم: إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008م، ص 187.

⁴ - عبد الله قلش: تكنولوجيا المعلومات والاتصال واقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي للمعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، 27، 28 نوفمبر، جامعة الشلف-الجزائر، 2007م، ص 22.

• إدارة الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية أن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة.¹

كما تعرف بإدارة شؤون الموظفين، وهو مفهوم ديناميكي متعدد الأبعاد كالذي تتبناه منظمة اليونسيف، والتي ترى بأنه أسلوب لإدارة المخزون الذي تمتلكه الدولة من السكان الأصحاء المتعلمين الأكفاء والمنتجين، والذي يعد عاملا رئيسيا في تقدير إمكانياتها من حيث النمو الاقتصادي وتعزيز التنمية البشرية.

رابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

1- مجالات الدراسة

أ- **المجال المكاني:** يتمثل المجال المكاني للدراسة في البيئة التي أجريت فيها دراستنا الميدانية، حيث حدد هذا المجال في "دار البلدية - عين الصندل - ولاية قالمة" فقد اخترنا هذه المؤسسة لتكون المجال التطبيقي للدراسة الميدانية، باعتبار أن البلدية هيئة إقليمية لا مركزية ومؤسسة حكومية خدمتية، تلبي احتياجات المواطنين، وتتكون من ثلاثة مصالح، تتمثل هذه المصالح في مصلحة الحالة المدنية (3 مكاتب)، مصلحة التنظيم والشؤون العامة (3 مكاتب)، مصلحة نواب رئيس المجلس الشعبي البلدي (مكتبين). كما تضم (100) عامل، حيث أن عدد الموظفين الدائمين (80 عاملاً)، وعدد العمال المتعاقدين (20 عاملاً).

ب- **المجال البشري:** (عينة البحث) إن أي بحث علمي يتطلب دراسة العنصر البشري من أجل الوصول إلى معلومات تخدم الدراسة، وعليه فقد تمثل المجال البشري لدراستنا في مجموعة من الموظفين العاملين بالمؤسسة، ونظراً لحجم العاملين داخل المؤسسة والمقدر بـ 100 عاملاً، فقد اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة والتي قدر حجمها بـ 50 عامل.

¹ - عنتر عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والأسس، الأبعاد والاستراتيجيات -، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بومرداس، الجزائر، 2020، ص18.

وقد اعتمدنا على المعادلة التالية لحساب العينة.

$$N \longrightarrow 100 \text{ عاملا}$$

$$n = \frac{100 \times 50}{100} = 50 \text{ عاملا}$$

فكلما تم اختيار العينة بشكل سليم، كلما كانت ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا علميا، وبالتالي يمكن تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة، وقد تم الاختيار من المجتمع عينة عشوائية بسيطة والتي تعرف بأنها: تلك العينة التي توفر فرصا متساوية أمام جميع أفراد المجتمع المراد دراسته للدخول في العينة، وإذا كانت هذه العينة كبيرة، حصل الباحث على أفضل طريقة عرفها الإنسان لسحب عينة ممثلة لمجتمع الدراسة.¹

فالعينة العشوائية البسيطة هي النموذج الذي يعتمد الاختيار بالطريقة العشوائية وهي غالبا ما تكون ممثلة لمجتمع البحث وعاكسة للحقائق والمعطيات، وتعطي فرصة متكافئة ومتساوية لجميع الوحدات السكانية لكي تكون ضمن العينة المطلوب دراستها وتحليلها، وهي أبسط أنواع المعاينات، لكنها أهمها وأكثرها أصالة.²

وبتالي تم أخذ نسبة 50% من مجتمع البحث، ليكون عدد المبحوثين 50 عاملا من 100 عامل. **ج- المجال الزمني:** يعبر المجال الزمني عن الفترة الزمنية التي ينزل فيها الباحث إلى ميدان الدراسة، وعليه فقد تم تخصيص بعض الأوقات لزيارة المؤسسة (وكانت هناك لقاءات من حين لآخر)، لهذا فقد مرت الدراسة الميدانية بمجموعة مراحل كالآتي:

- **المرحلة الاستطلاعية النظرية:** والتي كانت محصورة بين شهري أكتوبر وديسمبر 2022م، حيث قمنا بزيارة مختلف المكاتب بغية معالجة وتفحص بعض المراجع الخاصة ببحثنا النظري أو الخاصة ببعض المحاور النظرية لدراستنا.

- **المرحلة الاستطلاعية الميدانية:** حيث تم تحديد المكان الذي سيتم فيه الدراسة بالإضافة إلى أخذ الموافقة من طرف مسؤول المؤسسة وتحصلنا على بعض البيانات التي تخدم البحث.

¹ رشدي القواسمة وآخرون: **مناهج البحث العلمي**، ط2، جامعة القدس المفتوحة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012م، ص167.

² عبد الغني عماد: **منهجية البحث في علم الاجتماع "الإشكاليات، التقنيات، المقاربات"**، الطليعة للطباعة والنشر، بيروت-لبنان، 2007م، ص57.

- مرحلة توزيع الاستثمارات: تم إعداد الاستثمارة خلال شهري جانفي وفيفري 2023م وبعد الحصول على الشكل النهائي تم تجريبيها في 13 فيفري 2023م وجمعها بتاريخ 17 فيفري 2023م.
- مرحلة تحليل البيانات: انحصرت ما بين أواخر شهر فيفري ومارس 2023م حيث تمت مراجعة البيانات الموجودة في الاستثمارة، وتفريغها في جداول إحصائية وتصنيفها وتمثيلها بيانيا.

2- منهج الدراسة

لقيام بأي دراسة علمية وللوصول إلى حقيقة أو البرهنة عليها، وجب اتباع منهج واضح يساعد في دراسة المشكلة وتشخيصها، من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق حول ظاهرة موضوع البحث، ومنه فالمنهج يعني "مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة".

ويعرف المنهج بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة. إنه فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة من أجل الكشف عن الحقيقة أو من أجل البرهنة عليها للآخرين.¹

كما يعرف أيضا بأنه وسيلة محددة توصل إلى غاية معينة، وهو تحليل منسق وتنظيم للمبادئ العقلية والتجريبية التي توجه بالضرورة البحث العلمي.² وانطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها في موضوعنا، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، كما يعبر عنها كميًا أو كفيًا ويوضح خصائصها وارتباطها مع الظواهر الأخرى.

- يعرف كذلك بأنه أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة أو موضوع محدد، من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.³

¹- عمار بوحوش، محمد محمود الدنبيات: *مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث*، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، بن عكنون-الجزائر، 2007م، ص103،99.

²- عبود عبد الله العسكري: *منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية*، دار النمير، دمشق-سوريا، 2002م، ص1.

³- نادية سعيد عيشوز: *منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية*، مؤسسة حسين راس الحيل للنشر والتوزيع، قسنطينة-الجزائر، 2017م، ص215،216.

وكما سبق، فقد اخترنا هذا المنهج لأنه يتماشى مع طبيعة موضوعنا في ميدان الدراسة، حيث سمح لنا بجمع معلومات حقيقية ومفصلة عن طبيعة وواقع التوجه الحديث لرأس المال البشري في إدارة المعرفة، والاستفادة من آراء الموظفين وخبراتهم للوصول إلى استنتاجات واستخلاص التعميمات. ومن أهم الخطوات التي اتبعناها في تطبيق هذا المنهج ما يلي:

- اختيار الظاهرة المراد دراستها والقيام بدراسة استطلاعية حول الموضوع.
 - تحديد الإشكالية بصورة علمية ودقيقة.
 - تحديد الأدوات المستخدمة في عملية جمع البيانات.
 - جمع البيانات المتعلقة بظاهرة موضوع الدراسة.
 - القيام بعرض النتائج وتصنيفها وتنظيمها وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج والتوصيات.
- حيث تم توظيف الإحصاء لتحليل البيانات واستعمال التقنيات الإحصائية الحسابية ومن ثم عرض هذه البيانات الإحصائية وتلخيصها في جداول تكرارية ورسوم بيانية للحصول على خصائص المجتمع الإحصائي محل الدراسة.

3- تقنيات البحث الميداني

هي مجموعة من الأدوات تستخدم لغرض جمع بيانات دقيقة حول المبحوث والمتعلقة بالظاهرة المدروسة، وأكثر هذه الأدوات استخداما في هذا المجال نجد: الاستمارة، المقابلة، الملاحظة، بهدف الإحاطة بالظاهرة محل الدراسة ميدانيا، وقد اعتمدنا على التقنيات الآتية:

أ- الملاحظة

تعتبر الملاحظة من الأدوات المهمة في عمليات دراسة حالات المبحوثين، حيث تبيّن الملاحظة مدى سعة تفكير الباحث وإدراكه ووعيه لما يحدث معه وحوله، حيث تمكنه من فهم سلوك الفرد أو الجماعة وظروفهم المحيطة مع استقراء ما يحدث من ردود أفعال، من خلال الربط بين المشاهد والمسموع والمحسوس والمدرّك.¹

¹ - محمد بوفاتح: محاضرات في المنهجية لطلاب الدراسات العليا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عمار تلجي، الأغواط-الجزائر، 2015م، ص9.

لقد تمت الملاحظة بصفة منظمة ومنهجية، وهذا من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها للمؤسسة، حيث تمكنا من ملاحظة الظروف الفيزيائية وكيفية سير العمل وطبيعة العلاقات بين العمال من جهة وعلاقتهم بالإدارة من جهة ثانية، ومن خلال ذلك تمكنا من أخذ صورة عامة حول المؤسسة وذلك بملاحظة طبيعة العمل، سلوك العمال، سلوك المسيرين، ظروف العمل والتعرف على بعض ملامح الجو الاجتماعي السائد في المؤسسة موقع الدراسة.

ب- المقابلة

تعد تقنية المقابلة من أهم أدوات جمع المعطيات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية، حيث يعد التحقيق بواسطة المقابلة تقنية يطرح خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة المدروسة والمدققة والهادفة من أجل خدمة موضوع البحث على مجموعة مختارة من عينة البحث. وهي الطريقة الأكثر استعمالاً في البحث، حيث تكون ضمن محادثة موجهة يقوم بها الفرد مع فرد آخر أو مجموعة أفراد، بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو الاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج.¹

وعليه، فقد قمنا بإجراء سلسلة من المقابلات عن طريق أسئلة موجهة لرؤساء مصالح البلدية (رئيس المجلس الشعبي البلدي، رئيس مصلحة التنظيم والشؤون العامة، رئيس مصلحة الحالة المدنية) بتاريخ 20/02/2023م، بغية الحصول على بيانات معلومات إضافية تم من خلالها إثراء الموضوع وتحليله بدقة وموضوعية والفهم الجيد للموضوع، بالإضافة إلى تشخيص المحاور الأساسية للاستثمار (عن طريق دليل المقابلة) والذي تضمن 12 سؤالاً، وقد تلخصت المحاور الأساسية للمقابلة في:

أولاً: الطرق الحديثة في استقطاب رأس المال البشري

ثانياً: حرص المؤسسة على كيفية تجسيد عمليات إدارة المعرفة

ثالثاً: دور إدارة المعرفة في استخدام أساليب جديدة في العمل

رابعاً: الانعكاسات التي يواجهها رأس المال البشري في المؤسسة

ج- الاستثمار

الاستثمار من أهم أدوات البحث العلمي، فهي نموذج يحتوي على مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد بهدف الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف أو إنجاز.

¹ - محمد عبد السلام: *مناهج في العلوم الاجتماعية والإنسانية*، مكتبة النور، القاهرة-مصر، 2010م، ص47.

فهي عبارة عن مجموعة من أسئلة غير اعتباطية، بل هادفة، غرضها جمع بيانات معينة (معلومات أو أجوبة)، وهي مرتبطة بموضوع البحث، لأن تلك البيانات المجمعها هي التي تقدم التفسير المناسب لموضوع البحث.

- بنسبة لأسئلة الاستمارة ومن خلال ارتباطها بموضوع البحث، يجب أن تغطي محاور موضوع البحث حسب استخدامها كوسيلة وحيدة أو مع وسائل أخرى، هذا يعني أن كل محور في موضوع البحث يجد ما يقابله في الاستمارة.¹

وعليه، فقد استخدمنا الاستمارة لجمع البيانات الميدانية، حيث وجهت إلى الموظفين ببداية عين صندل -ولاية قالمة- وهي تتكون من خمسة محاور تحتوي في مجملها على 37 سؤال، موزعين كالاتي:
أولا: البيانات الأولية (تحتوي على 7 أسئلة).

ثانيا: الآليات والأساليب المستخدمة في استقطاب وتطوير رأس المال البشري (تحتوي على 8 أسئلة).

ثالثا: النماذج التطبيقية والعمليات التنفيذية لإدارة المعرفة (تحتوي على 6 أسئلة).

رابعا: الأدوار المستحدثة لإدارة المعرفة (تحتوي على 9 أسئلة).

خامسا: قيود ومخاطر الاستثمار في رأس المال البشري (تحتوي على 7 أسئلة).

- وقمنا بتجريب استمارة البحث للكشف على مدى ملائمتها لمحاور البحث من جهة، ومدى ملاءمتها لأعضاء عينة البحث من جهة أخرى، حيث تم توزيع 50 استمارة على المبحوثين وجمعها بتاريخ فيفري 2023م.

خامسا: الدراسات السابقة

وقد تم ترتيب الدراسات السابقة حسب التسلسل الزمني.

1- الدراسة الأولى: إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام وتميز

- أنجزت هذه الدراسة من طرف "بوزيداوي محمد" من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ضمن تخصص تسيير الموارد البشرية، هي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، وقد أنجزت سنة 2013-2014م، بجامعة الجزائر 03، وهي دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة.

تكمن أهمية الموضوع في التطور التكنولوجي المتسارع واعتماد أغلب المنظمات على المعرفة كمصدر استراتيجي لإحداث التفوق أين باتت المعرفة الضمنية الموجودة في رؤوس وأفكار العاملين أحد

¹ - سميرة بو شعالة: البناء المنهجي لرسائل الماجستير في علم الاجتماع، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة-الجزائر، 2008م، ص 160، 161.

أهم الموارد لتحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبتين في الأداء. واهتمت هذه الدراسة بتسليط الضوء على إدارة المعرفة، وهي أحد موضوعات الإدارة المعاصرة التي جذبت اهتمام الباحثين والمدراء ودورها في تحقيق أداء مستدام ومتميز.

وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي وهو كالاتي: كيف تساهم إدارة المعرفة في بناء أساس أداء مستدام ومتميز في مؤسسات قطاع التعليم العالي؟ حيث انبثق على هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تمثلت في:

- ماهي حقيقة المعرفة وما أهميتها، وما هي إدارة المعرفة وما هي عملياتها ومتطلباتها؟
- ما هو الأداء المستدام والمتميز، وما هي مظاهره المختلفة؟
- كيف تؤثر إدارة المعرفة على محاور الأداء الأربعة الموضحة في بطاقة الأداء المتوازن، وهي المحور المالي، كفاءة العمليات الداخلية، رضا الزبون، التعلم والنمو؟
- وقد تم طرح جملة من الفرضيات وهي:
- تتوافر جامعة الجلفة على عمليات إدارة المعرفة.
- تساهم إدارة المعرفة في تحقيق كفاءة العمليات الداخلية في جامعة الجلفة.
- تساهم إدارة المعرفة في تحقيق رضا زبائن داخل المؤسسة (مجمع جامعة الجلفة).
- تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وقد استخدم الاستبيان كأداة للدراسة وبعض الأساليب الإحصائية، بالإضافة إلى الاستعانة بالكتب والمجلات والرسائل الجامعية لمعالجة الجانب النظري والتطبيقي للدراسة.
- وقد تمثل مجتمع الدراسة في أساتذة جامعة الجلفة، حيث تم اختيار عينة منهم بطريقة عشوائية قدر عددها 66 مفردة.

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تتوافر جامعة الجلفة على عملية تشخيص واكتساب المعرفة بمتوسط حسابي عام قدره 3.45 وهذا واضح من خلال رصد المعرفة المتجددة والمشاركة في الملتقيات المختلفة وطنيا ودوليا.
- كما تتوافر على توليد المعرفة بمتوسط حسابي عام قدره 3.20، فهي تعتمد ورش التعلم التنظيمي متمثلة في مخابر البحث العلمي. كما أن نظم الحوافز والمكافآت تشجع على ابتكار المعرفة، فضلا عن تنظيم مؤتمرات علمية تقترح حلولاً لمشكلات المجتمع.

- كذلك تتوافر على توزيع ونشر وتقاسم المعرفة بمتوسط حسابي عام قدره 3.32 لوجود مناخ اجتماعي يشجع على تقاسم المعرفة. كما تصدر الجامعة عدة مجلات تساهم في نشر المعرفة، وتعتمد طريقة الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة.
- تتوافر الجامعة على عملية تخزين وتطبيق المعرفة بمتوسط حسابي عام قدره 3.02، حيث تتوافر الجامعة على قاعدة بيانات تزود الأساتذة بالمعرفة كما أنها تمتلك مكتبة متطورة تغطي جميع التخصصات على الرغم من أنها لا تقوم بتدوين التجارب والخبرات ولا تبذل جهود كافية للمحافظة على الأساتذة المميزين، فهي تعاني من نقص في التكنولوجيا الملائمة.
- تؤثر الإدارة في تحقيق كفاءة العمليات الداخلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره 3.54، ويظهر ذلك من خلال زيادة التواصل المعرفي بين الأساتذة والطلبة ومن خلال تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية وتحسين جودة القدرة التعليمية لأعضاء الهيئة التدريسية وزيادة عدد الدراسات المعدة سنويا.
- تؤثر إدارة المعرفة في دعم التعلم والنمو حسب إجابات أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي عام قدره 3.62 ويظهر ذلك من خلال المساهمة في دعم التعلم بمستوياته الفردي والتنظيمي، ودعم النمو من خلال زيادة نسبة فرص الارتفاع الوظيفي المساهمة في فتح تخصصات جديدة وفي تطوير وتحديث المناهج الدراسية والمقررات.
- في الأخير تمت الإجابة عن التساؤل الرئيسي للبحث حيث تبين أن إدارة المعرفة تساهم في بناء أساس أداء مستدام ومتميز من خلال تحقيق كفاءة العمليات الداخلية ودعم التعلم والنمو.¹
- تبرز العلاقة بين هذه الدراسة ودراستنا في كون هذه الدراسة ركزت على البعد المعرفي، حيث تبين أن إدارة المعرفة تساهم في بناء أساس الأداء المستدام والمتميز من خلال تحقيق كفاءة العمليات الداخلية.

¹ - بوزيدوي محمد: إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز -دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة- الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2013-2014م.

2- الدراسة الثانية: رأس المال البشري أحد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة

أجريت الدراسة من طرف ميلودي رحيمة من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ضمن تخصص تسيير الموارد البشرية، هي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماستر. وقد أنجزت هذه الدراسة سنة 2014-2015م بجامعة محمد خيضر بسكرة -الجزائر، وهي دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMsud - أوماش - بسكرة-الجزائر.

- تكمن أهمية الموضوع في تركيزه على أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة وهو رأس المال البشري بكل جوانبه ومحاولة إبراز تطبيقه في إدارة المعرفة. كما هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أن الرأس المال البشري وكذا إدارة المعرفة لهما كيان في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMsud - أوماش - بسكرة، والتعرف على مدى اعتبار مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMsud - أوماش - بسكرة كرأس مال بشري وركيزة أساسية لتطبيق إدارة المعرفة.

وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي هو كالاتي: هل يعتبر رأس المال البشري في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMsud - أوماش - بسكرة أحد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة بها؟ وانبثق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تمثلت في:

- ما هو واقع رأس المال البشري في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكرة؟
- ما هو واقع إدارة المعرفة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكرة؟
- هل يعتبر رأس المال البشري ركيزة لتوليد المعرفة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكرة؟
- هل يعتبر رأس المال البشري ركيزة للمشاركة بالمعرفة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكرة؟
- هل يعتبر رأس المال البشري ركيزة لتطبيق المعرفة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكرة؟

وقد تم طرح جملة من الفرضيات وهي:

- للرأس المال البشري دور ذو دلالة إحصائية في توليد المعرفة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- بسكرة.

- للرأس المال البشري دور ذو دلالة إحصائية في المشاركة بالمعرفة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- بسكرة.

- للرأس المال البشري دور ذو دلالة إحصائية في تطبيق المعرفة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- بسكرة.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستمارة كأداة لجمع البيانات بالإضافة إلى الاستعانة بالكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير لمعالجة الجانب النظري والتطبيقي للدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين الرؤساء والمرؤوسين في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud - أوماش- بسكرة، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية قدر عددها 40 مفردة.

- توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج:

• توحيد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرأس المال البشري وتوليد المعرفة عند مستوى دلالة 5% حيث بلغت قيمة الارتباط 0.854. وكان اتجاه العلاقة موجبا أي طرديا، أي كلما زاد الاهتمام برأس المال البشري من استقطاب وصناعة وتنشيط ومحافظة، زاد توليد المعرفة في المؤسسة محل الدراسة. كون رأس المال البشري باعتباره ضرورة لتوليد المعرفة، يعكس قدرة الأفراد داخل المؤسسة على توليد معارف جديدة تساهم في زيادة قدرة المؤسسة ككل على فهم وتصرف أي إنجاز العمل بطريقة فاعلة في بيئة العمل.

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والمشاركة بالمعرفة عند مستوى دلالة 5%، حيث بلغت قيمة الارتباط 0.894. وكان اتجاه العلاقة موجبا، أي كلما زاد الاهتمام بالرأس المال البشري، زادت المشاركة بالمعرفة محل الدراسة. وكلما كان هناك رأس مال بشري كبير، أدى ذلك إلى توافر معارف كبيرة ومهمة. الأمر الذي من شأنه أن يزيد من قدرات الأفراد على المشاركة بالمعارف التي يمتلكونها.

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وتطبيق المعرفة عند مستوى دلالة 5%، بلغت قيمة الارتباط 0.924. وكان اتجاه العلاقة موجبا، أي كلما زاد الاهتمام برأس المال البشري، زاد تطبيق المعرفة في المؤسسة محل الدراسة. وذلك بتوفير الوسائل الضرورية لتطبيق الأفكار الجديدة ومساهمة المؤسسة في تطبيق المعرفة من خلال التوجيه والإرشاد لموظفيها.

• ومن الفرضيات الفرعية توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرأس المال البشري وإدارة المعرفة عند مستوى دلالة 5% في المؤسسة محل الدراسة.¹

تبرز العلاقة بين هذه الدراسة ودراستنا على قدرة الأفراد داخل المؤسسة على توليد معارف جديدة تساهم في زيادة قدرة المؤسسة.

3- الدراسة الثالثة: دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي

أنجزت هذه الدراسة من طرف قلبو حسينة من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ضمن تخصص التسيير الاستراتيجي للمؤسسات، هي مذكرة لنيل شهادة الماستر، وقد أنجزت سنة 2014-2015م، بجامعة محمد خيضر بسكرة، وهي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة- الجزائر.

تكمن أهمية الدراسة في الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة في تحقيق نجاح المؤسسة، والتأثير الحيوي لإدارة المعرفة في تحقيق وتنمية وتطوير المؤسسات ورفع أدائها، بالإضافة إلى تقديم صورة واقعية حول طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الجامعية. كما هدفت الدراسة إلى التركيز على أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة والأداء المؤسسي، وإبراز الدور المتزايد لإدارة المعرفة في تحقيق وتعظيم كفاءة وفعالية المؤسسة الحديثة.

وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي وهو كالاتي:

- ما هو دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الجامعية؟
 - وانبثق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:
 - هل هناك دور لتوليد المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الجامعية؟
 - هل هناك دور لخرن المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الجامعية؟
 - هل هناك دور لتوزيع المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الجامعية؟
 - هل هناك دور لتطبيق إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الجامعية؟
- وقد تم طرح جملة من الفرضيات وهي:

¹- ميلودي رحيمة: رأس المال البشري أحد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة -دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب Gmsud - أوماش- بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، 2014-2015م.

- لا يوجد دور لإدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الجامعية.
 - لا يوجد دور لتوليد المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الجامعية.
 - لا يوجد دور لتخزين المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الجامعية.
 - لا يوجد دور لتوزيع المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الجامعية.
 - لا يوجد دور لتطبيق المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الجامعية.
- تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة، وتم الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم الاعتماد على الكتب والمراجع العربية لمعالجة الجانب النظري والميداني للدراسة.
- تمثل مجتمع الدراسة في جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة - بسكرة، وتم توزيع 60 استبانة على الأساتذة واسترجاع 40، حيث تم الاعتماد عليها لكونها صالحة للتحليل الإحصائي.
- من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:
 - أظهرت الدراسة أن لإدراك الأفراد دور في نجاح إدارة المعرفة، لأن الإدارة مواكبة للتطور التكنولوجي المعرفي.
 - أظهرت الدراسة أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تطبق إدارة المعرفة بنسبة متوسطة، وجاءت في المرتبة الرابعة، يليها التخزين ثم التوليد ثم التوزيع، أي أن الكلية تركز على توزيع المعرفة بنسبة كبيرة.
 - وجود ارتباط بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي بقيمة (0.735).
 - وجود ارتباط بين توليد المعرفة والأداء المؤسسي بقيمة (0.517).
 - وجود ارتباط بين تخزين المعرفة والأداء المؤسسي بقيمة (0.696).
 - وجود ارتباط بين تطبيق المعرفة والأداء المؤسسي بقيمة (0.807).
- بعض الاقتراحات التي توصلت إليها الدراسة:
- إعطاء إدارة المعرفة الأولوية في العمل ومشاركة الأساتذة في جميع عملياتها مع الأخذ بآرائهم الشخصية في عين الاعتبار.

- ضرورة استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة لتوزيع وتطبيق المعرفة وتشجيع الإدارة على نقل الأفكار.

- السعي الدائم لتوليد المعرفة ومحاولة تطبيقها بشتى الطرق والأساليب في الكلية.

- ضرورة الاهتمام بالندوات والمؤتمرات العلمية وتشجيع الأبحاث والدراسات الهادفة إلى تعزيز الجانب التطبيقي للمعرفة.¹

تبرز العلاقة بين هذه الدراسة ودراستنا في تعزيز قدرة إدارة المعرفة على تحسين أداء المؤسسة وتعظيم كفاءة وفعالية المؤسسة الحديثة.

4- الدراسة الرابعة: دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال البشري في المنظمة

أنجزت هذه الدراسة من طرف "حكيمة واضح" من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ضمن تخصص إدارة الأعمال هي مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، وقد أنجزت هذه الدراسة سنة 2018-2019م، بجامعة محمد بوضياف - المسلة- الجزائر، هي دراسة حالة جامعة محمد بوضياف - المسيلة.

- تكمن أهمية الموضوع في أن التغيرات المتسارعة التي حدثت في الاقتصاد العالمي، جعلت من عمليات إدارة المعرفة ضرورة لازمة لجميع منظمات المجتمع وخاصة المنظمات التربوية (الجامعات). هذه العمليات تعتبر أداة فعالة في تطوير وتنمية الرأس المال البشري، لذلك حاولت هذه الدراسة توضيح دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال البشري في الجامعات نظرا لما تملكه الجامعات من برامج لتعليم وتدريب العنصر البشري وتزويده بالمهارات اللازمة لكي تتمكن من تحقيق التميز ومسايرة التطور العلمي المتسارع. كما هدفت هذه الدراسة في إبراز دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال البشري.

وقد انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي وهو كالاتي:

- كيف تسهم عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال البشري في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟ وانبثق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية:

¹- قلبو حسينة: دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمؤسسات جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2014-2015م.

- ما هو واقع إدارة المعرفة وعملياتها في جامعة المسيلة؟
 - هل تعمل جامعة المسيلة على تطوير رأس المال البشري؟
 - كيف تسهم عملية خلق المعرفة في تطوير رأس المال البشري في جامعة المسيلة؟
 - كيف تسهم عملية تخزين المعرفة في تطوير رأس المال البشري في جامعة المسيلة؟
 - كيف تسهم عملية تشارك المعرفة في تطوير رأس المال البشري في جامعة المسيلة؟
 - كيف تسهم عملية تطبيق المعرفة في تطوير رأس المال البشري في جامعة المسيلة؟
- وقد تم طرح جملة من الفرضيات وهي:
- تسهم عملية خلق المعرفة في تطوير رأس المال البشري في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
 - تسهم عملية تخزين المعرفة في تطوير رأس المال البشري في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
 - تسهم عملية تشارك المعرفة في تطوير رأس المال البشري في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
 - تسهم عملية تطبيق المعرفة في تطوير رأس المال البشري في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى منهج دراسة حالة. استخدمت استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، بالإضافة إلى الاستعانة بالكتب والمجلات والرسائل الجامعية لمعالجة الجانب النظري والميداني للدراسة.
- تمثل مجتمع الدراسة في الأساتذة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة حيث تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية قدر عددها 85 مفردة.
- توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- مستوى خلق وتخزين وتشارك المعرفة في جامعة محمد بوضياف المسيلة هو بدرجة عالية.
 - مستوى تطبيق المعرفة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة هو بدرجة متوسطة، ما يعني أن مستوى تطبيق المعرفة في الجامعة لم يرتقي للمستوى المطلوب.
 - يوجد تأثير لعملية خلق المعرفة في تطوير رأس المال البشري، وأن نسبة مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال البشري في جامعة محمد بوضياف متوسطة، ومنه نستنتج أن الفرضية الأولى محققة.

- يوجد تأثير لعملية تخزين المعرفة في تطوير رأس المال البشري، وأن نسبة مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال البشري بمؤسسة جامعة محمد بوضياف متوسطة، ومنه نستنتج أن الفرضية الثانية محققة.
- يوجد تأثير لعملية تشارك المعرفة في تطوير رأس المال البشري، وأن نسبة مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال البشري بمؤسسة جامعة محمد بوضياف متوسطة، ومنه نستنتج أن الفرضية الثالثة محققة.
- يوجد تأثير لعملية تطبيق المعرفة في تطوير رأس المال البشري، وأن نسبة مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال البشري بمؤسسة جامعة محمد بوضياف ضعيفة، ومنه نستنتج أن الفرضية الرابعة محققة.
- تسهم عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال البشري بجامعة محمد بوضياف بدرجة متوسطة.

- الجامعة لم تصل بعد للمستوى المطلوب من أجل تطوير رأس مالها البشري.¹

تبرز العلاقة بين هذه الدراسة ودراستنا في أن إدارة المعرفة تسهم في تطوير رأس المال البشري حتى تسير التطور العلمي المتسارع.

5- الدراسة الخامسة: إدارة المعرفة وأثرها على رأس المال البشري في المنظمات

أنجزت هذه الدراسة من طرف الصادق أحمد حسن أحمد نصار ومحمد أحمد محمد يوسف، في المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 19، ديسمبر 2019م، هي دراسة تطبيقية على الهيئة العربية للاستثمار والإنماء الزراعي.

تتبع أهمية الدراسة في إدارة المعرفة كمعلم حديث ومتجدد يعمل على رفع كفاءة أداء المنظمات في مختلف أنشطتها، كما هدفت الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة في رأس المال البشري في المنظمات ودراسة العوامل المؤثرة في إدارة رأس المال البشري في المنظمة، وبيان نقاط القوة ودعمها ومعرفة نقاط الضعف ومعالجتها وإبراز مدى اهتمام الهيئة العربية بتطبيق إدارة المعرفة في تطوير رأس مالها البشري.

¹- حكيمة واضح: دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال البشري في المنظمة -دراسة حالة جامعة محمد بوضياف - المسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف، المسيلة-الجزائر 2018-2019م.

انطلقت الدراسة من مجموعة تساؤلات هي:

- هل لدى الهيئة إدراك بأهمية إدارة المعرفة ورأسمالها البشري؟
- إلى أي مدى تعتمد الهيئة على إدارة المعرفة ورأس مالها البشري في تنفيذ أنشطة مختلفة؟
- هل لدى الهيئة رؤية واضحة لتطبيق إدارة المعرفة في أنشطتها المختلفة؟ وهل توفر الهيئة كافة الاحتياجات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة؟

افتترضت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري بالهيئة العربية للإنماء الزراعي.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة وبرنامج SPSS لتحليل البيانات واختبار الفروض، واستخدمت الاستمارة كأداة لجمع البيانات.

تمثل مجتمع الدراسة في موظفي الهيئة العربية برئاسة السودان ومكتبها الإقليمي في دبي، حيث تم اختيار مفردات العينة من جميع موظفي الهيئة، وتم توزيع 117 استبانة لمجتمع الدراسة، واسترجاع عدد 100 استمارة بنسبة استرجاع بلغت 85%.

من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري بالهيئة العربية للاستثمار والإنماء الزراعي كما بينت أن لدى الهيئة كوادر قادرة على تطبيق أساليب وأدوات المعرفة في أعمالها.
- بينت الدراسة أن إدارة الهيئة تعمل على تسهيل عملية تحويل المعارف المكتسبة للعاملين من شخص لآخر داخل أجزائها المختلفة.
- أظهرت الدراسة أن عدم تفعيل وجود إدارة متخصصة وملمة بالمعرفة يؤدي إلى إهدار كم من المعارف ومن ثم يؤدي إلى عدم تحسين الصورة الذهنية للهيئة.
- كشف الدراسة أن الهيئة تهتم برفع الروح المعنوية لمُنْتَسِبِيهَا من أجل زيادة درجة الرضا الوظيفي لديهم.

- توصلت الدراسة إلى تحقيق التميز وضمان الجودة مقترن بتفعيل إدارة المعرفة بالهيئة.¹
تبرز العلاقة بين هذه الدراسة ودراستنا بأن إدارة المعرفة لها أثر على رأس المال البشري، وأن عدم تفعيلها يؤثر بالسلب على المؤسسة، وأن تحقيق التميز وضمان الجودة مقترن بتفعيل إدارة المعرفة.

6- الدراسة السادسة: أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في الشركات الصناعية

¹- الصادق أحمد حسن أحمد نصار، محمد أحمد محمد يوسف: مرجع سابق، ص(1-22).

أنجزت هذه الدراسة من طرف محمود حسين أبو جمعة ودينا عامر المغربي من جامعة عمان العربية، نشرت في مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والأردنية في إدارة الأعمال. وهي دراسة حالة الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية المساهمة العامة، الأردن، 2021م. تتمثل أهمية هذه الدراسة بأنها ستكون مهمة لمتخذي القرارات في إدارات المؤسسات الشركات الصناعية من أجل توجيهها نحو التميز في الأداء والفاعلية وتطوير وتحسين أداء العاملين. الهدف من الدراسة هو بيان أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية.

وانطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي المتمثل في:

- ما أثر إدارة المعرفة ببعديها (توليد وتخزين المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة) في تحسين أداء العاملين ببعديها (جودة العمل، الالتزام) في الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية المساهمة العامة؟

ويتفرع السؤال الرئيسي إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:

- ما مستوى إدارة المعرفة بأبعادها (توليد وتخزين المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة) في الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية المساهمة العامة؟

- ما مستوى التحسن في أداء العاملين كأثر لإدارة المعرفة في الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية المساهمة العامة؟

وقد تم طرح جملة من الفرضيات هي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة ببعديها (توليد وتخزين المعرفة، وتوزيع وتطبيق المعرفة) في تحسين أداء العاملين ببعديها (جودة العمل، التزام) في الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية المساهمة العامة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة ببعديها (توليد وتخزين المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة) على جودة العمل في الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية المساهمة العامة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد وتخزين المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة) على الالتزام في الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية المساهمة العامة.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، بالإضافة إلى الاستعانة بالكتب والمجلات والرسائل الجامعية لمعالجة الجانب التطبيقي والميداني.

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية المساهمة العامة، وتم اختيار عينة منهم بطريقة عشوائية قدر عددها بـ 80 مفردة.

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج هي:

- أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لأثر إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية المساهمة العامة ودرجة ممارسة الأبعاد الفرعية، تعد مرتفعة. وهذه النتيجة قد تغري أهمية إدارة المعرفة البالغة في صقل الكفاءات ومهارات العاملين وفي تحقيق مزايا تنافسية في ظل الاقتصاد الحديث القائم على المعرفة أو ما يسمى باقتصاد المعرفة. فالمؤسسات التي تستخدم عمليات إدارة المعرفة تكون أقدر على استخدام مواردها المتاحة بفاعلية بما يؤدي إلى تطوير مستوى أدائها.

- أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لأداء العاملين من وجهة نظر العاملين في شركة الكوابل ودرجة ممارسة الأبعاد الفرعية تعد مرتفعة وهذه النتيجة قد تغري أن لإدارة المعرفة أثر إيجابي في تنمية التعلم التنظيمي في المؤسسة وفي تحفيز العاملين وفي تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية وتطوير عملية الابتكار.¹

تبرز العلاقة بين هذه الدراسة ودراستنا في كيفية الاستغلال للكفاءات ومهارات العاملين، وفي تحقيق مزايا تنافسية في ظل اقتصاد حديث قائم على معرفة المؤسسات التي تستخدم عمليات إدارة المعرفة، والتي تكون قادرة على استخدام مواردها المتاحة مما يؤدي إلى تطوير مستوى أدائها.

¹ محمود حسين أبو جمعة، دينا عامر المغربي: أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في الشركات الصناعية -دراسة حالة الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية المساهمة العامة -الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية جامعة عمان العربية، الأردن، 2021م.

الفصل الثاني

المقاربات النظرية المفسرة لرأس المال البشري

وإدارة المعرفة

أولاً: نظرية الدور

ثانياً: المدخل النظري للموارد البشرية (نظرية الاستثمار في رأس المال البشري)

ثالثاً: أهم الاسهامات النظرية المفسرة لرأس المال البشري

1- اسهامات شولتز

2- اسهامات بيكر

3- اسهامات مينسير

4- اسهامات أوديون وجينيس

رابعاً: أهم المداخل النظرية المفسرة لإدارة المعرفة

1- المداخل ذات التوجه الإداري

2- المداخل ذات التوجه المعرفي

3- المداخل ذات التوجه السلوكي

أولاً: نظرية الدور

مفاد هذه النظرية أن المجتمع عبارة عن مجموعة من مراكز اجتماعية مترابطة ومتضمنة لأدوار اجتماعية يمارسها الأفراد الذين يشغلون هذه المراكز.

تستند هذه النظرية على أن الأدوار متصلة ومستندة على مفهوم التوقعات المتصلة بهذه المراكز الاجتماعية، بحيث أنها تتوقع وتتضمن أنواعاً مختلفة من التوقعات التي تحدد تصرفات الأفراد وتتصل ببعضها لتكون شبكة من العلاقات الاجتماعية داخل المجتمع. وهذا ما يوضح لنا مفهوم الدور الاجتماعي باعتباره نمطاً منظماً من المعايير التي تتحكم في سلوك الفرد الذي يقوم بوظيفة معينة في الجماعة.

ويوضح **رالف لنتون** ralph linton بأن الدور يمثل الجانب الدينامي لمركز الفرد أو وضعه أو مكانته في الجماعة. وهذا ما أكده **جوليان روتير** julian rotter في أنّ الدور الاجتماعي يحدد وظيفة الفرد في الجماعة أو الدور الذي يلعبه الفرد في جماعة أو موقف اجتماعي.

ومن خلال اختلاف الأدوار الاجتماعية، يلاحظ أنه ليس للفرد دور اجتماعي واحد، بل تتعدد الأدوار الاجتماعية وتختلف في ضوء المعايير الآتية:

- **الجبر والاختيار**: نجد بعض الأدوار مفروضة على الفرد وبعضها اختياري، فالدور الجنسي - ذكر أو أنثى- أو دور السن - طفل أو راشد- لا اختيار للفرد فيه، بينما الفرد يختار دوره الاجتماعي فيختار مثلاً دوره في العمل معلم أو مهندس أو عامل أو فلاح.

- **الشمول**: تختلف الأدوار الاجتماعية في شمولها، فالفرد قد يكون قائداً في جماعة تابعة لجماعة أخرى، وقد يكون مسيطراً في عمله ولكن سلوكه يختلف عن هذا عندما يكون مع العائلة.

- **تحديد السلوك**: تختلف الأدوار في مدى تحليلها للسلوك، فالأدوار العسكرية مثلاً محددة تحديداً جامداً ومع هذا فهناك مجالات للاختلاف، لذلك نجد الضباط مثلاً يختلفون في طريقة إصدارهم للأوامر ولكن هذا الاختلاف محدد، أما في أدوار أخرى كدور الابن في الأسرة فيحتل مجالاً أوسع للتغيير والاختيار.

- **الاستمرار**: تختلف الأدوار في استمرارها ودوامها، فأدوار المرأة والرجل هي أدوار دائمة في المجتمع، والأدوار المهنية هي أدوار دائمة نسبياً، ومن ناحية أخرى الكثير من الأدوار لا تستمر إلا فترة قصيرة نسبياً، كالمرشح لوظيفة أو عمل أو المفوض الذي يمثل شخصاً أو هيئة في تسوية مسألة معينة.

- **السهولة والصعوبة**: تختلف الأدوار الاجتماعية من حيث السهولة والصعوبة، فدور المواطن العادي دور سهل نسبياً لا يتطلب منه إلا القيام بعمل يعيش منه، أما دور العالم الذي يكرس حياته لعلمه وعمله فهو دور صعب يتطلب منه بذل جهد كبير.

- الأهمية والشهرة: تحتل الأدوار اختلافا كبيرا في أهميتها وشهرتها، فدور الصديق يتضمن علاقة شخصية وثيقة واستجابات انفعالية عميقة عن تلك التي نجدها في دور الزمالة أو المعرفة العابرة، ففي أي ثقافة أو مجتمع نجد بعض الأدوار تقدر تقديرا أعلى وأرفع من غيرها.

إنّ تعلم الأدوار الاجتماعية يتطلب أن يتعلم الفرد أدوار اجتماعية جديدة، فهو حين يلتحق بالمدرسة الابتدائية وحين يعين في وظيفة، وحين يتزوج إنما ينتقل إلى دور جديد عليه أن يتعلمه.

وتتوقف عملية تعلم الأدوار على نظرية التعلم في علم النفس التربوي، فتعلم الأدوار يكون بطريقة مقصودة أو غير مقصودة، والفرد يتعلم الأدوار الاجتماعية من خلال تمثله للمعايير الاجتماعية عن طريق عملية التنشئة الاجتماعية، أين تمتزج الأدوار الاجتماعية المتعددة للفرد لتسهم في تكوين مفهوم الذات لديه، لأجل ذلك يعتبر تعلم الأدوار عملية تعلم اجتماعي تكفل للمجتمع بقاءه واستمراره.

يتضح اهتمام خدمة الفرد لنظرية الدور في أنها تضع في الاعتبار تفاعل الفرد مع بيئته الاجتماعية والعلاقة المتبادلة بينهما، حيث أن الكثير من مشكلات الفرد تتبع من عدم قدرته على أداء أدواره الاجتماعية بنجاح، كما أن طبيعة الحياة المعقدة وكثرة احتياجات الإنسان تجعله يلعب أكثر من دور في المجتمع.

وعليه، فإن كل فرد في خلال لحظة معينة من حياته يشغل مكانة اجتماعية أو أكثر وكل مكانة اجتماعية لها وضع اجتماعي يتطلب من الفرد أن يؤدي أدوارا اجتماعية معينة نتيجة شغله تلك المكانة.¹

ثانيا: المدخل النظري للموارد البشرية (نظرية الاستثمار في رأس المال البشري)

إن معظم النظريات السائدة في مجال إدارة الموارد البشرية كما يشير جيفري فيفر Jeffrey Phifer توحى بممارسات لا تشجع الإدارة الذاتية لفرق العمل والتفويض واللامركزية، ولا تبني جسور من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين . وعلى الرغم من أن هذه الممارسات ضرورية لنجاح جهود التغيير، فإن هذا الاتجاه أخذ في النمو بدليل أن كثير من المؤسسات بدأت في استخدام أجهزة إلكترونية حديثة تساعد الإدارة على رقابة العاملين.

¹ - زنفوي فوزية: دور المورد البشري (المعلم) في التدريس بالكفاءات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن،

نحن نعيش عصر العولمة والتخفيف من القواعد القانونية وزيادة الاهتمام بالتطورات الفنية، والتي ساعدت في زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، الأمر الذي يستلزم من تلك المؤسسات أن تصارع من أجل أن تكون الأفضل والأسرع والأقدر على المنافسة حتى تضمن لنفسها البقاء على الأقل في سوق العمل، ومن ثم فهي في حاجة إلى موارد بشرية تلتزم بتحقيق مثل هذه الدرجة من المنافسة.

ويوضح جيفري فيفر ذلك بقوله أن أهمية مواردنا البشرية وكيفية إدارتها تزداد يوماً بعد يوم، لأن المنطلقات الأخرى للتنافس بدأت تفقد ميزتها من يوم لآخر، فأسس النجاح كالتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، وحصّة الشركة من السوق ودرجة الحماية التي قد توفرها الدولة أو الاعتماد على مصادر التمويل المحلية الأقل تكلفة، لم تعد لها نفس التأثير الذي كان تتمتع به في الماضي.¹

فالتكنولوجيا تتغير بسرعة كبيرة، وبالتالي أصبح الحفاظ على التفوق أمر صعب المنال وخاصة بعد ظهور الأجيال الجديدة من الحاسبات الآلية التي جعلت التصميم والإنتاج في متناول الجميع تقريباً.

هكذا تدّعي غالبية المؤسسات كما يشير **فريدريك ريتشيلد** Richard Frederic أن العاملين لديهم رأس المال الحقيقي، ولكنها في الواقع تنتظر لهم نظرة مختلفة وترى أن العامل يحتاج إلى المؤسسة أكثر مما تحتاج إليه، ولكن على المؤسسة أن تسوق وظائفها كما تسوق منتجاتها سواء سلع أو خدمات، وعليها أن تجذب العاملين المتميزين وتحفظ بهم وتحفزهم وتخدمهم كما تخدم العملاء.²

ويرصد أحمد سيد مصطفى أهمية الموارد البشرية من خلال المحاور الرئيسية التالية:

- الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي.
- الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية.
- الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات.
- الموارد البشرية تكمل الثروة القومية.
- العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.
- استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي.
- الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي.

¹- فاروق عبد الله والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسة التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005م، ص75.

²- محمد حافظ حجازي: المنظمات العامة البناء، العمليات، النمط الإداري، المعهد العالي للسياحة والفنادق والحاسب الآلي، الإسكندرية-مصر، 2002م، ص73.

فالمراد البشرية هي مصدر النجاح لأي منظمة أو مجتمع، وذلك إذا تم إدارتها بشكل جيد، لأن سبب النجاح لا يكمن في وجود الموارد المالية، ولكن يكمن في إدارة الموارد البشرية. لم يكن العنصر البشري قبل ظهور نظرية الاستثمار في رأس المال البشري موضع اهتمام الاقتصاديين ورجال الأعمال، ومع ظهور تلك النظرية، تغيرت النظرة للعنصر البشري إلى اعتباره أصلاً من أصول المؤسسة، وأن رأس مال بشري تفوق قيمته قيمة رأس المال المادي. ويمكن الإشارة إلى أن النظرية في رأس المال البشري عُرِفَت على المستوى الكلي أي في المجال الاقتصادي قبل المستوى الجزئي (المجال الإداري).

إن موضوع رأس المال البشري والاستثمار فيه لم يكن حديث النشأة، فقبل ظهور مفهوم رأس المال البشري أكد الاقتصادي William Petty في القرن السابع عشر على فكرة اختلاف نوعية العمالة وقام بإدراج قيمة العاملين Value of Workers في تفسير ثروة المؤسسات لأغراض المعلومات الإحصائية التي تصب في الحسابات المالية لها، وهو ما شكّل مبادئ رأس المال البشري Human Capital. وبعد ذلك أشار آدم سميث Adam Smith عام 1776م في كتابه المشهور (ثروة الأمم) إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات، كما طالب بأن تقدر الأجر من خلال ما يقوم الفرد ببذله من جهد ووقت وتكلفة، لكسب المهارات المطلوبة عند أدائهم لعملهم.¹

وفي عام 1980م كان Alfred Marshall من الأوائل الذين ركزوا على أهمية الاستثمار في الأفراد بقوله أن أثنى أنواع رأس المال هو ما يستثمر في البشر كون رأس المال البشري يتميز بسمّة تميزه عن غيره من رؤوس الأموال وهي أن إنتاجيته تتصاعد بتزايد مهاراته ومعارفه، وأن عمرها المعنوي يتحدد مع تغيرات العصر، ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني. ومعنى ذلك أنه لا يخضع لقانون القلة المتناقصة. وفي عام 1906م ظهر الأساس الفعلي لنظرية الاستثمار لرأس المال البشري على يد الاقتصادي Fisher عندما أدخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام.

وبالرغم من البدايات التي شهدتها نظرية الاستثمار في رأس المال البشري إلا أن بعض الكتاب الباحثين من يرى أن هذه النظرية لها جذور أخرى كما هي موضحة في الجدول التالي:

¹ - المرجع السابق، ص 74.

الجدول رقم (01): يوضح الجذور النظرية للاستثمار في رأس المال البشري

الموضوع	الباحث	السنة
جذب الانتباه إلى العنصر البشري	Farr	1853
	Emgel	1883
تقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد مقدار الأهمية الاقتصادية لمخزون المواد البشرية وتحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع	Hubner	1914
	Weed et Metzger	1972
تحديد ماهية الاستثمار البشري وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته مع التركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية العنصر البشري	Senior	1939
	Wairas	1972
إدخال مفهوم الخسارة في رأس المال البشري والتي تنتج عن عجز الأفراد.	Guyot	1914
	Boag	1916

المصدر: سملاي بحضة: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات والميزة التنافسية -مدخل الجودة والمعرفة-، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005م، ص115. رغم جميع المحاولات والمبادرات التي أبدأها الكتاب والباحثين كما تبين سابقا، إلا أن نظرية الاستثمار في رأس المال البشري تطورت بشكل فعال من خلال أعمال شولتز وبيكر ومينسر ومن خلال هذه النظرية جاء التركيز على أهمية الأفراد من خلال اكتشاف دور مؤشرات رأس المال البشري (المعرفة، المهارات، الخبرات) في زيادة الإنتاجية وهو ما أصبح يعرف برأس المال البشري، حيث يعتبر شولتز من أهم المساهمين الذين طوروا هذه النظرية.

ثالثا: أهم الاسهامات النظرية المفسرة لرأس المال البشري

1- اسهامات شولتز

لاحظ شولتز اهتمام الباحثين بالأصول المادية وأعمالهم للعنصر البشري ، لذلك فقد سعى جاهدا من أجل الوصول إلى نظرية الاستثمار في رأس المال البشري بهدف تحقيق التنمية البشرية، واعتبر أن عملية التعليم هي أفضل وسيلة في الاستثمار في رأس المال البشري. ولتحقيق ذلك، ركز أبحاثه الأولى على العمال المزارعين في الولايات المتحدة الأمريكية وكنتيجة لاحظ أن زيادة الإنتاجية ناجمة عن الاستثمار في الأفراد من خلال تعليم المزارعين وتزويدهم بمنح دراسية، وعليه حدد شولتز نوعين من

الموارد التي يجب أخذها بعين الاعتبار أثناء العملية التعليمية وهي الإيرادات التي يمكن للفرد الحصول عليها أو أنه لم يلتحق بالتعليم فالطالب لو لم يكن ملتحق بالعملية التعليمية لكان بإمكانه المشاركة في القوى العاملة، وبالتالي تقديم خدمات ذات قيمة اقتصادية.

وسيقا على ذلك، يجب الاعتراف بوجود تكلفة فرصة بديلة تشكل العملية التعليمية مواجهتها لها تكلفة التعليم التي تظهر في شكل مقابل مالي يدفع المؤسسات المستخدمة في العملية التعليمية جانب والمصاريف الجارية للرواتب والأجور ومختلف المعادلات المستخدمة في عملية التعليم.

وتتلخص سمات نظرية الاستثمار البشري لأبحاث شولتز فيما يلي:

- جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري.
- تحديد ماهية رأس المال البشري وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته والتركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية الفرد.
- تقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد مقدار الأهمية الاقتصادية لمعرفة الموارد البشرية، ولتحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع.
- إدخال مفهوم الخسارة في رأس المال البشري الناتجة عن هجرة العمالة، والاستثمار في مجال الصحة والتعليم والتدريب.¹

حاول شولتز البحث عن تفسيرات أكثر فعالية لتفسير الزيادة في الدخل، فسعى إلى تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بتلك المكونات الأقل مادية وهي رأس المال البشري، وقد لاحظ إهمال الباحثين للثروة البشرية وتجنب أي تحليل منظم لهذه الثروة لذا فقد ركز اهتمامه للوصول إلى نظرية الاستثمار في رأس المال البشري، تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية.

ويسهم مفهوم شولتز للاستثمار في رأس المال البشري إسهاماً كبيراً في مجال الاقتصاد، حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكلاً من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه. فمن وجهة نظر شولتز فإن هذا النوع من الاستثمار قد يحقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية

¹ - محمد منير، عودة بشير: دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني -دراسة حاله بنك فلسطين-، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2015م، ص44.

كما حققه الاستثمار في رأس المال المادي، ومن هنا فهو يرى أن نمو رأس المال البشري يمكن أن يكون من أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي.

ولقد بنى شولتز مفهومه لرأس المال البشري على ثلاث فروض أساسية وهي:

- أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في رأس المال المستثمر في الأفراد.

- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.¹

كما صنف شولتز أشكال الاستثمار في رأس المال البشري إلى خمس مجموعات كبرى وهي:

الصحة، التدريب، التكوين أثناء العمل، كالتعليم الرسمي لتعليم الكبار وأخيرا الهجرة والتنقل من أجل الاستفادة من فرص عمل أفضل. وركز شولتز في تحليله على التعليم الرسمي باعتباره شكل من أشكال رأس المال، طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية. حيث يعتبر أهم شكل من أشكال الاستثمار في رأس المال البشري بل هو رأس المال البشري ذاته. لأنه يمكن أن يفسر الجانب الأكبر من التغيرات والاختلافات في دخل الفرد والمجتمع. فضلا عن أن التحليل الاقتصادي للتعليم يجب أن يأخذ في الحسبان نوعين من الموارد.

- كل الموارد الضرورية اللازمة لإتمام عملية التعليم واكتساب المعارف والكفاءات.

- كل المداخل وإيرادات فرص العمل الضائعة على الفرد والتي كان يمكنه الحصول عليها لو أنه

استغلها ولم يلتحق بالتعليم.²

2- اسهامات بيكر

يعد بيكر من أهم أحد الباحثين الذين أدوا بإسهاماتهم وأبحاثهم إلى تطوير نظرية رأس المال

البشري، فقد حول التركيز إلى دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال زيادة

الموارد في رأس المال البشري. حيث بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري، من تعليم

¹- راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية-مصر،

2011م، ص64،65،66.

²- نادية إبراهيمي: دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة -دراسة حالة جامعة

المسيلة-، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص الإدارة

الاستراتيجية للتنمية المستدامة، الجزائر-سطيف، 2012-2013م، ص7،6.

وهجرة ورعاية صحية مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب. ويعد التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات والعمالة وعلى المتغيرات الاقتصادية الأخرى، كما يعد معدل العائد على الاستثمار هو العامل الأساسي والأكثر أهمية في تحديد المقدار المستثمر في رأس المال البشري، وقد افترض بيكر وجود بعض المتغيرات المحددة والمحفزة للاستثمار في رأس المال البشري، ومن أمثلة هذه المتغيرات العمر المتوقع للفرد والاختلافات في الأجور ودرجة الخطر والسيولة والمعرفة.

ويقدم تحليل الاستثمار البشري تفسيراً موحداً لعدد كبير من الظواهر التطبيقية مثل: شكل العلاقة بين العمر والإيرادات وتوزيع الإيرادات فتؤدي معظم الاستثمارات في رأس المال البشري إلى زيادة الإيرادات ولكن في عمر متقدم نسبياً لأن العائد المحقق من الاستثمار يعد جزءاً من الإيرادات. وتتنخفض هذه الاستثمارات في العمر الصغير، لأن التكلفة تنقص من الإيرادات في ذلك الوقت، وطالما أن هذا التأثير على الإيرادات يأخذ صفة العمومية على الأنواع المختلفة من الاستثمارات البشرية، فإنه يمكن الوصول إلى نظرية شاملة وموحدة تساعد هذه النظرية العامة في تفسير ظواهر عديدة ومختلفة، مثل تأثير التخصص على مستوى مهارة الفرد.¹

بالإضافة إلى ذلك أضاف Becher مجال آخر للاستثمار في رأس المال البشري، حيث أشار إلى أن التعليم والتدريب من أهم الاستثمارات في البشر، وأشار إلى أن المدارس الثانوية والتعليم الجامعي في الولايات المتحدة ساهمت في رفع إلى حد كبير دخل الأفراد، حتى بعد استثناء التكاليف المباشرة وغير المباشرة للتعليم، كما ساهمت في الرفع من قدرات الأفراد وأصبحوا أكثر تعليماً.² كما وضح تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على زيادة الإنتاجية وفرق بين نوعين من التدريب:

- **التدريب العام:** إن التدريب العام مفيد للمؤسسات، وهذا النوع من التدريب يزيد من إنتاجية العامل، سواء للمؤسسة التي يعمل بها والتي تقدم له التدريب أو المؤسسات الأخرى التي من الممكن أن يعمل بها، أي أن هذا النوع من التدريب تقوم به كافة المؤسسات وليس حكراً على المؤسسة واحدة.

- **التدريب الخاص:** هذا النوع من التدريب يزيد من إنتاجية العامل للمؤسسة التي يعمل بها، ويكون الأجر الذي يقدم للعامل الذي يمنح له تدريباً خاصاً أعلى من أجر الذي تمنحه أي مؤسسة أخرى، نظراً

¹ - رابوية حسن: مرجع سابق، ص 75.

² - سمالي يحيوية: مرجع سابق، ص 25.

لكونه خاص بمؤسسة معينة. ولا تقوم به كافة المؤسسات، ويكون العائد المحتمل لمثل هذا النوع من التدريب عالٍ من خلال ما اكتسبه العامل من مهارات متخصصة مما يساهم في زيادة إنتاجيته.¹

3- إسهامات مينسر

من بين الباحثين الذين طوروا نظرية الاستثمار في رأس المال البشري نجد مينسر الذي اعتمد على مفهوم رأس المال البشري لتفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات. وافترض أن الاختيار الجيد لوظيفة معينة يتضمن مساواة قيمة الإيرادات، كما افترض أن الاختيار الجيد لوظيفة معينة يتضمن مساواة قيمة الإيرادات، كما افترض أن الاختيار الجيد لوظيفة معينة يتضمن مساواة قيمة الإيرادات الحالية مع مدى حياة الفرد المتوقعة في الزمن الذي قام به بهذا الاختبار. ويرجع الاختلاف في الوظائف على الاختلاف في الفترة التدريبية والاختلاف في توزيع الدخل للوظائف المختلفة، أما الاختلاف الذي يكون في وظيفة واحدة، فهو يرجع إلى النمو وتحسين الخبرة الإنتاجية بتقدم عمر الفرد، وذلك أن الزيادة في الإنتاجية ترجع إلى الأعمال التي تتطلب درجة كبيرة من التدريب.

وحاول مينسر قياس التكلفة والعائد المترتب عن الاستثمار في التدريب، وقام من خلال أبحاثه بوضع مجموعة من الأهداف التي ينبغي تحقيقها، والتي تتمثل في:

- تحديد حجم التكلفة المخصصة للتدريب.
- تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب.
- تحديد المنفعة التي يمكن تحقيقها من خلال تحديد التكلفة والعائد من التدريب، وذلك من أجل تفسير بعض خصائص سلوك الأفراد.²

توصل مينسر إلى عدة استنتاجات فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد، أهمها أن الزيادة في مستوى تعليم الفرد يزيد من احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال العمل، كما أن الزيادة في معدل دوران العامل يؤدي إلى الزيادة في تكلفة الاستثمار للتدريب وأخيرا فإن زيادة الاستثمار في التدريب خاصة المتخصص، يزيد من احتمالات بقاء الفرد في المؤسسة.³

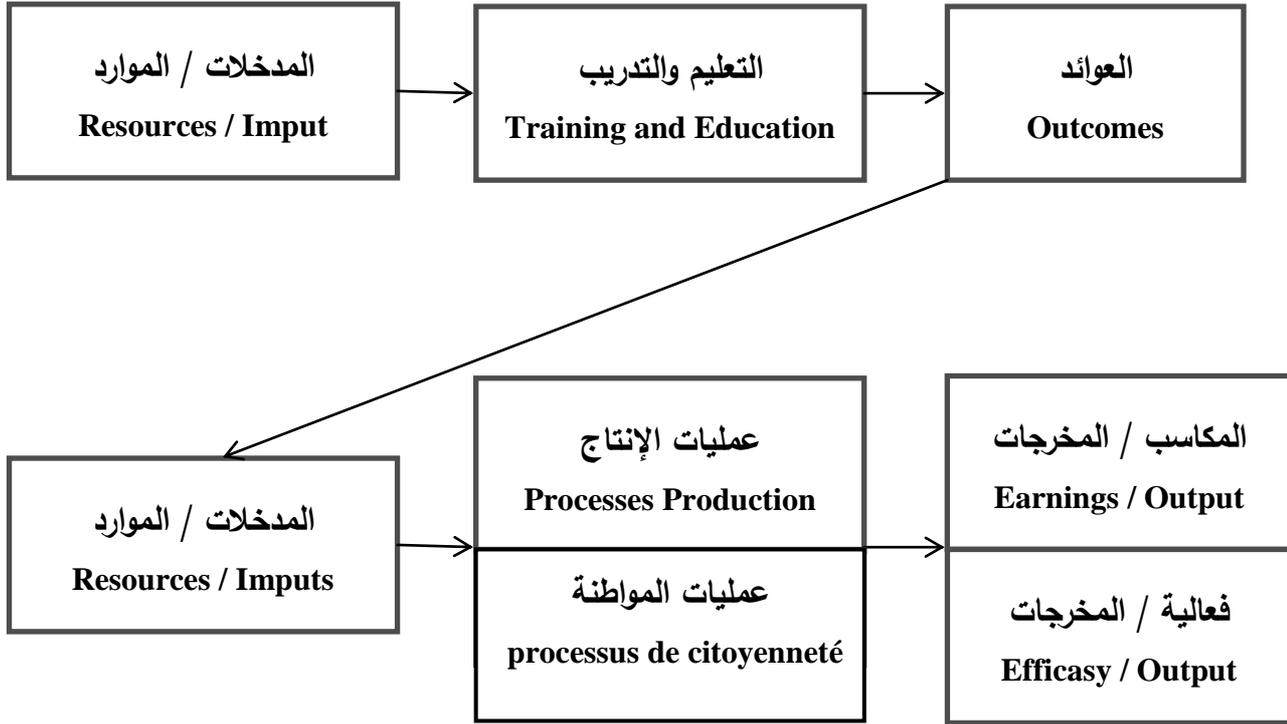
¹ - المرجع السابق، ص 45.

² - المرجع السابق، ص 76.75.

³ - المرجع السابق، ص 115.

وعليه، فإن نظرية الاستثمار في رأس المال البشري برهنت أن زيادة الإنتاجية ترتبط بما يتلقاه الفرد من استثمار من خلال المجالات التي اعتبرتها هذه النظرية إنفاق استثماري، والتي تتمثل في التعليم والتدريب والرعاية الصحية، كما شكلت نظرية الاستثمار في رأس المال البشري مجموعة من العلاقات الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): العلاقات التي تشكلها نظرية الاستثمار في رأس المال البشري



Source: Marn Marinuth & Al: Human capital development and its impact on firm performance, evidence from development economing, **journal of international, social research**, university de turku abdul rahman, 2009, P₂₆₇.

يقدم الشكل أعلاه العلاقات الرئيسية التي شكلتها نظرية الاستثمار في رأس المال البشري

والفرضيات التي تقع تحت هذه العلاقات، والتي تتمثل في:

- العلاقة الأولى: تمثل هذه العلاقة مفهوم وظائف الإنتاج (كما قدمت إليه التعليم والتدريب) مفتاح الفرضية التي تقع تحت هذه العلاقة هو أن الاستثمار في التعليم والتدريب يؤديان إلى زيادة التعلم.
- العلاقة الثانية: تقدم رأس المال البشري من خلال العلاقة التي تربط التعليم بزيادة الإنتاجية، مفتاح الفرضية التي تقع تحت هذه العلاقة هو أن التعلم المتزايد يعمل في الحقيقة على زيادة معدل الإنتاج.

- **العلاقة الثالثة:** تقدم رأس المال البشري وعلاقته بزيادة الإنتاجية وزيادة الأجور ومداخل العمل، مفتاح الفرضية التي تقع تحت هذه العلاقة هو أن معدل الإنتاج الأكبر يعمل على زيادة الأجر الأعلى للأفراد و مداخل الأعمال التجارية.

وحصيلة هذه العلاقات أن رأس المال البشري يعمل على المساهمة في تحقيق الفوائد للمؤسسات من خلال:

- تأثير رأس المال البشري في العمل ومساهمته في تحقيق القيمة للمؤسسة.
 - بينت أن ممارسات الموارد البشرية تنتج قيمة مالية مثل عائد الاستثمار.
 - ساهمت نظرية الاستثمار في رأس المال البشري في تصميم استراتيجيات عمل فعالة لتحسين مساهمة الموارد البشرية في المؤسسة.¹
- بالإضافة إلى الإسهامات السابقة حول نظرية الاستثمار في رأس المال البشري ظهرت إسهامات حديثة حول هذه النظرية وتتمثل في:

4- إسهامات أوديون وجينيس

قام أوديون بمحاولة لبناء مصفوفة أو محفظة الموارد البشرية كأداة للتحليل الاستراتيجي، حيث استند على فكرة النمو لمجموعه بوسطن الاستشارية* (BCG) ومفاهيم نظرية للاستثمار البشري فكما يهدف المستثمر المالي من تجميع التوريق المتميز من أسهم مستندات في محفظة الأوراق المالية يتحقق أكبر عائد ممكن من استثماره مع تقليل درجة المخاطرة إلى أدنى حد في المؤسسة. أيضا تهدف هذه المصفوفة إلى محاولة تجميع التوليفة المثلى من الموارد البشرية ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن من استثمارها في هذه الموارد. ومن بين الخصائص المتميزة التي تهدف المؤسسة إلى تجميعها في توليفة أصولها البشرية هو مستوى عال من الأداء وفقا لأهداف المؤسسة، واحتمال عال للبقاء في المؤسسة وخدمة عمل طويلة، بالإضافة إلى مستوى عال من المهارات والقدرات، واحتمال عال للنمو على المستوى الفردي.²

¹- Micheal Armstrong, **Human Resource management practice**, kogan page,11th edition, London and Philadelphia, 2009, p69.

*- اختصارا ل: The Boston Consulting Group.

²- راوية حسن: مرجع سابق، ص 101,99.

تمثلت اسهامات جينس من خلال نظرية المواقف، والتي تنص على أنّ المدرسة تحسن من إنتاجية الفرد ليس بما تقدمه من معرفة، بل بما تنتمي فيه من سلوك ومواقف تحظى بتقدير المؤسسات الإنتاجية. وتتمثل هذه المواقف بالامتثال والطاعة والقبول والعمل داخل المجموعة والخضوع للنظام التسلسلي أين يجد فيه كل فرد مكانه.

بالإضافة إلى الإسهامات السابقة، يشير محمد دهان أنه مع بداية عقد الثمانينات دخل مفهوم رأس المال البشري عالم التسيير، وغير معه وجهة النظر التي كانت موجودة بين العمل ورأس المال المادي، إذ اعتبر العمل وسيلة لتراكم رأس المال البشري. ومنذ نهاية التسعينات من القرن الماضي وتزامنا مع ظهور اقتصاد المعرفة، أصبح مصطلح رأس المال البشري منتشرا بكثرة، ذلك أن اقتصاد المعرفة بالإضافة إلى اعتماده على الموارد الملموسة فهو يعتمد بدرجة كبيرة على الموارد اللاملموسة المتمثلة في الأفراد، وهنا أصبح رأس المال البشري موضوع استثمار وتراكم.¹

من خلال ما عرضناه سابقا يتضح لنا أنه بالرغم من النجاح الذي حققته هذه النظرية إلا أنها كغيرها من النظريات الأخرى لم تخلو من الانتقادات، فقد وجهت إليها العديد من الانتقادات خاصة تلك المقدمة من قبل علماء التربية، وتتمثل في:

- قامت هذه النظرية بالربط بين زيادة الاستثمار في رأس المال البشري (التعليم) بزيادة الدخل، مما حطّ من قيمة عملية التعليم كعملية سامية وراقية.
- قامت هذه النظرية بربط التعليم دائما بزيادة الدخل، إلا أن هناك عوامل أخرى تساعد في زيادة الدخل مثل المكانة الاجتماعية والصحة والبيئة ... إلخ.
- تعتبر الأساليب التي استخدمت للقياس في هذه النظرية مقاييس مشكوك في صحتها ودقتها.
- أهملت نظرية الاستثمار في رأس المال البشري المجالات الأخرى التي يمكن الاستثمار فيها أيضا مثل: تقديم الحوافز، وظروف العمل ... إلخ.
- وربطت زيادة الإنتاجية دائما بالتعليم.

¹ - ليلي بوحديد، إلهام يحياوي: قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 10، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف، المسيلة - الجزائر، 2013م، ص80.

- إنّ هذه النظرية أهملت العوائد الاجتماعية والأمنية التي تعود على المجتمع نتيجة زيادة تعليم أفرادها.¹

ومن بين الانتقادات الأخرى التي وجهت لهذه النظرية هو ما تطرق له الباحث ناصر دادي عدون حيث بين أنّ الانتقادات الموجهة لهذه النظرية تعود إلى المدرسة الكلاسيكية خاصة فيما يتعلق بسوق العمل وعلاقته بتكوين رأس المال البشري. وتذبذباته التي تؤثر سلبا على رأس المال البشري، إذ يجب على السوق أن تعمل في إطار حرية كاملة، كما لا بد من توفر معلومات كاملة عن السوق لدى الأفراد بشكل جيد ومستقر. بالإضافة إلى ذلك هناك عوامل أخرى غير اقتصادية، لها علاقة باكتساب المعارف، مثل قضاء وقت في الدراسة ليس لغرض الاستثمار كما أشار إلى عدم وجود مساواة في ميدان الدراسة على سبيل المثال وجود أفراد ليس لهم إمكانية التحصيل مثل المعاقين عند الولادة.

أما الاشتراكيون فقد أشاروا إلى أنّ هذه النظرية تساهم في القضاء على مفهوم الطبقات وأنها تخلط بين المنتج والعامل بما أنّ كل عامل يصبح رأسمالي.²

وبالرغم من وجود هذه الانتقادات، إلا أنّ هذه النظرية ساهمت بشكل فعال في تغيير النظرة إلى العنصر البشري على أنه مجرد آلة إلى اعتباره أصلا، وأنه رأس مال بشري تفوق قيمته قيمة رأس المال المادي. كما أكدت على ضرورة الاستثمار فيه من خلال التعليم والتدريب والصحة.

وبالتالي فإن التطورات التي ألحقت رأس المال البشري سواء من خلال الاستثمار فيه واستغلال معارفه ومهاراته وخبراته في تحقيق أهدافها، فهي من أجل التغيرات التي تحدث في المحيط خاصة في ظل اقتصاد المعرفة الذي يتسم بالحاجة الملحة إلى الإبداعات والابتكارات المتسارعة التي لا يمكن أن تحدث إلا من خلال رأس المال البشري وضرورة الاستثمار فيه.

¹- رايح عرابية، حنان بن عوالي: ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف-الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011م، ص14.

²- ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي -دراسة نظرية وتطبيقية-، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003م، ص130،131.

رابعاً: أهم المداخل النظرية المفسرة لإدارة المعرفة

يرجع تزايد الاهتمام بالمعرفة ، كونها من بين أهم الأصول والموارد الأكثر حيوية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، لاسيما تلك المعتمدة بصورة كبيرة على المعرفة، وقد نتج عن ذلك تعدداً في المداخل المفسرة لإدارة المعرفة، حيث يمكن في هذا الصدد التمييز بين توجيهين أساسيين لدراسة مداخل المعرفة.

- **التوجه الأول:** ويطلق عليه بالتوجه ذو الطابع الإداري وهذا الذي يركز على مداخل إدارة المعرفة بنفس الطابع التي تدرس به النظريات الإدارية.

- **التوجه الثاني:** ويعرف بالطابع المعرفي الذي يهتم بالبعد المعرفي، حيث يسلب الضوء على المعرفة وهرميتها داخل المؤسسة، وداخل كل توجه من التوجهات السابقة الذكر، وتنفرع عموماً إلى مجموعة من المداخل التي تسعى إلى تفسير إدارة المعرفة داخل المؤسسات، والتي يمكن عرضها كالآتي:

1- المداخل ذات التوجه الإداري

وتنقسم إلى ثلاثة مداخل وهي:

أ- المدخل الآلي

يتسم هذا النوع من مداخل إدارة المعرفة بتطبيقه لكافة التكنولوجيات والموارد المتاحة لأداء نفس المهام لمرات عدة وبطريقة أفضل في كل مرة، ويقوم هذا المدخل على الافتراضات التالية:

- إمكانية الوصول بأفضل طريقة ووسيلة ممكنة للمعلومات كمورد مهم لإنجاز المهام الإدارية المختلفة، وهذا يتضمن طرق وصول إعادة استخدام الوثائق المعززة لتكنولوجيا الشبكات بصفة عامة، وكذلك فيما يتعلق بشبكات الانترنت والبرمجيات المجمعّة التي تمثل الحلول الأساسية بصفة خاصة.

- توافر كل من التكنولوجيات والمعلومات الضخمة التي تجعل من هذه المداخل تعمل بدرجة كبيرة من الكفاءة والفعالية.¹

¹- ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008م، ص171.

وانطلاقاً من هذه الافتراضات في هذا المدخل الذي يتسم بسهولة التنفيذ ولارتباطه بسياسات المنظمة وكذلك بالتكنولوجيات التي يستحوذ عليها، فكلما كانت المنظمة تمتلك وسائل تكنولوجية حديثة غير تقليدية، فهذا يؤدي إلى أن يتميز الناتج النهائي بالإيجابية، لأن هذه الأساليب والوسائل تعمل على رفع الخبرة المتراكمة وذلك على عكس النماذج الورقية التقليدية.¹

ويعتبر هذا المدخل من الاتجاهات المتعاقبة في هذا العصر، حيث يساهم في تعزيز العملية الإبداعية داخل المؤسسة، وذلك نظراً لما تقدمه من توفير في الوقت والجهد والمال، فضلاً عن أنه يزيد من فاعلية وكفاءة عمليات نقل المعلومة وتبادلها والرقابة الإدارية والتحكم في العملية الإنتاجية وضبط جودتها.²

وعليه، هذا المدخل يركز على التكنولوجيا الحديثة وأنظمة المعلومات المعتمدة على الحاسوب ذات التقنيات العالية بعتها وبرمجياتها.

ب- المدخل الثقافي

يقوم هذا المدخل على استثمار مختلف الموارد التقنية والفكرية والتنظيمية التي يمكن للإدارة تشكيلها، كفرق العمل الواقعي والافتراضية التي يتم تجميعها سواء من داخل أو خارج المؤسسة بصفة دائمة أو مؤقتة. حيث يتم استخدام فرق العمل في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة أو تنفيذ مشروعات أو التخطيط لإحداث بعض التغييرات الاستراتيجية، وللإشارة فإن فرق العمل هذه لا تشترط نوعية جنس أو عرق أو ثقافة الأفراد، كما يتم التركيز في هذا المدخل على الجوانب الفكرية والعقلية السلوكية والثقافية بدرجة كبيرة قصد الاستثمار الأمثل في مختلف موارد المعرفة المتاحة.³

ويركز هذا المدخل بصورة أساسية على الإبداع والابتكار، الأمر الذي يشكل منظمة التعلم بدلاً من تركيزه على ما هو موجود من موارد بصورة آنية. لأجل ذلك، فهو يقوم على الافتراضات التالية:

¹ - حسن حسين الببلاوي، سلامة عبد العظيم حسين: إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الإسكندرية-مصر، 2007م، ص137.

² - رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005م، ص55.

³ - نعيم إبراهيم الظاهر: الإدارة الاستراتيجية (المفهوم- الأهمية- التحديات)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009م، ص131.

- السلوكيات والثقافة التنظيمية تحتاج إلى التغيير المستمر بصفة ضرورية خصوصا في ظل البيئات التي تعتمد بدرجة كبيرة على المعلومات، لأن هذا النوع من المؤسسات يصبح مختلفا وظيفيا بالنسبة لأهدافها ومهام أعمالها المختلفة.

- السلوكيات والثقافة والتنظيمية يمكنها التغيير وذلك على خلاف تكنولوجيا ومداخل المشكلات المرتبطة بإدارة المعرفة التي تكون ثابتة وفعالة. الأمر الذي يتطلب رؤى تجريبية لحل مختلف المشكلات التي تواجه المؤسسة وهذا يؤدي إلى ضرورة الاستشارة بالنظريات الكبرى الخاصة بالسلوك التنظيمي.

- يصب هذا المدخل كل اهتمامه بالعمليات المختلفة والمتعلقة بالمعرفة والتعامل مع المعلومات ولا يركز اهتمامه بالتكنولوجيا، وبالتالي فهو مدخل ديناميكي يتفاعل مع مختلف التغيرات المرتبطة بالسلوكيات والثقافة والتنظيمية.

- لا يحدث أي تغيير مهما كان نوعه ما لم يكن ذلك مقرا من قبل إدارة المؤسسة.¹ وتكشف العملية التقييمية لهذا المدخل أن الاهتمام المتزايد بالعوامل الثقافية والسلوكية يؤثر على التغيير التنظيمي، حيث أن هذه العوامل لم تكن تحظى بالكثير من التقدير والاهتمام، فضلا عن أن التغيير الثقافي والسلوكي ينطوي على بعض المزايا التي تعود بالنفع على نجاح المؤسسة وتقدمها.² وخالصة القول فإن هذا المدخل يهتم على عكس المدخل الآلي الذي يهتم بالتكنولوجيا، فهو يكرس اهتمامه بالتغيرات المختلف الحاصلة على مستوى السلوكيات وكذا الثقافة التنظيمية وجعل كل الجهود تنصب على فهم هذه التغيرات المؤثرة في مختلف عمليات المعرفة بدلا أن يركز على التكنولوجيا.

2- المداخل ذات التوجه المعرفي

تتفرع هذه المداخل إلى مداخل فرعية أخرى تتمثل في:

أ- مداخل مركزية أو لا مركزية المعرفة

هذا المدخل يركز على جانبين مهمين: الجانب الأول المركزي فهو يركز على البيانات والمعلومات، بينما الجانب الثاني المتمثل في اللامركزية فهو يركز على الأفراد في توليد المعرفة. بالنسبة إلى مركزية المعرفة فيطلق عليها بمدخل أعلى أسفل، حيث أن الشركات التي تقوم على المعرفة القياسية المحددة في إجراءات قواعد ممارسة قياسية، هي شركات تقوم على الهرمية في إدارة

¹ - حسن حسين البيلوي، سلامة عبد العظيم حسين: مرجع سابق، ص137.

² - ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008م، ص48.

المعرفة، وإن كانت هذه الشركات تركز على وضع المعلومات الأثرى والأعمق في القمة على عكس المعلومات الأخرى التي تفتقر إلى العمق. وبالتالي فهي تتسم بالسطحية وتكون روتينية بصورة كبيرة لأجل ذلك، يتم وضعها في الأدنى. وعليه فإن هذا المدخل يجعل من المعرفة تدار في قمة الهرم لتكون نتيجة إدارتها وتحويلها إلى مجموعة قواعد تحكم العمل في المستويات الأدنى.¹

أما الجانب الآخر وهو جانب اللامركزية في المعرفة، وهو على خلاف ما تتجه عليه المركزية، حيث يعرف هذا الجانب بمدخل أدنى أعلى، أي أنّ المعرفة لا تتم على مستوى قمة الهرم الإداري، بل تنطلق من العمال الذين يكونون محور المعرفة، أين يتم التركيز على خبراتهم وتجاربهم التي يتم توظيفها في مختلف المشروعات والوظائف والمهام الموكلة لهم في سياق فريد خاص بظروف كل حالة وكل مهمة من هذه المهام. ويتم تبني هذا المدخل بصورة أساسية في مختلف المنظمات القائمة على المعرفة التي تركز على العملية أكثر من تركيزها على المنتج، حيث يتم بموجبه تحويل المعرفة الجديدة إلى صيغ قياسية للاستخدام العام الواسع في الشركة، أين يتم تقاسمها مع الأفراد الذين يحتاجونها عند الضرورة وتوظيفها من قبل الأفراد الذين توصلوا إليها في مهام و وظائف ومشروعات جديدة من قبلهم.²

ب- مراحل التنظيم لإدارة المعرفة

هذا المدخل من مداخل إدارة المعرفة يحتفظ بنفس الثقة التقليدية في تحليله لمشكلات المعرفة، حيث يتطلب حل هذه المشكلة تفكيراً متأنياً، وهو يقيم على الافتراضات التالية:

- الذي يهتم المنظمات هو ما تحققه من نتائج مستدامة تم التوصل إليها، وبالتالي فهي لا تهتم بتكنولوجيا العمليات أو تحديد المعرفة.

- لا يوجد في إدارة موارد المعرفة نموذج خاص، لأنه يمكن عمل الكثير من النماذج الظاهرية لأوجه المنظمة المختلفة.

- بالإمكان إيجاد حلول للمشكلات في كثير من العلوم والتكنولوجيات، كما يمكن استخدام طرق تحليل تقليدية لإعادة فحص طبيعة علم المعرفة وحل مشكلاتها.

- القضايا الثقافية تعتبر هامه جداً، إلا أنه يجب العمل على تقديرها وتقويمها بطريقة منظمة، وهذا يتطلب مراعاة كافة المتغيرات سواء تم تحديدها من قبل العاملين أو لم يحددها، لأجل ذلك فمن

¹ - نجم عبود نجم: إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات، مرجع سابق، ص 113.

² - عبد اللطيف محمود مطر: إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان - الأردن، 2007م، ص 44.

الضروري تغيير سياسات الأداء والتي تخضع بدورها إلى المتابعة والمراقبة المستمرة حتى يمكن تطبيق التكنولوجيا بنجاح لحل مشكلات المعرفة خصوصا مشكلات معرفه الأعمال ذاتها.¹

- وهذا المدخل شبيه إلى حد كبير مع مفهوم التعلم التنظيمي، باعتبار أن هذا الأخير يسعى إلى تحقيق هدفه الأساسي المتمثل في التطوير المستمر للمعرفة، إذ أن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو تكوين وتخزين المعرفة والتشارك فيها وتوزيعها بين أجزاء المؤسسة، وأن القاسم المشترك بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي يؤدي إلى تشارك في الأفكار وتقاسمها وتطوير معارف جديدة.²

فالأسبعية الهامة لهذا المدخل هي ثقافة مشاركة المعرفة التي عرفها بارك Burk بأنها: "عملية اكتساب ومشاركة الخبرة الجماعية للمجتمعات في تحقيق وإنجاز رسالتها. كما يؤكد هذا المدخل على الإبداع وتوحيد المعرفة الجيدة.³

إذن فهذا المدخل يسعى دائما إلى الاستفادة من كل المدخلات لاسيما المدخلات المعرفية لأجل تحقيق المخرجات النهائية التي تساهم في تحقيق الأهداف التي تنطلق إليها المؤسسة، وذلك عن طريق مشاركة الجميع في تطوير وإبداع معارف جديدة.

ج- مدخل البيانات (استراتيجية المعرفة)

هذا المدخل يجعل من إدارة المعرفة تقوم على هرمية مهمة تنطلق فيها من البيانات التي تشكل القاعدة، ثم تنتقل إلى المعلومات لتصل بعدها إلى المعرفة وصولا إلى ذروة الهرم وهي الحكمة. وقد قدم المختصون في إدارة المعرفة هذه الهرمية بأشكال متعددة ومختلفة، ولكن القاسم المشترك الذي يجمع هذه الهرمية هو انطلاقها من البيانات التي تعتبر القاعدة الأساسية والمادة الخام لتتدرج فيما بعد إلى المستوى الأعلى الأكثر تنظيما وقيمة.⁴ وتستمر هذه الهرمية فيما بينها في شكل سلسلة لتتطور إلى استراتيجية وللوصول إلى هذه الاستراتيجية يجب الإشارة إلى النقاط التالية:

¹- يحيى مصطفى عليان: مرجع سابق، ص172.

²- رفعت عبد الحليم الفاعوري: مرجع سابق، ص54.

³- غسان قاسم داودي اللامي، أميرة شكرولي البياني: إدارة الإنتاج والعمليات-مرتكزات كمية ونوعية-، عمان-الأردن، 2008م، ص189.

⁴- عبد اللطيف محمود مطر: مرجع سابق، ص459.

- امتلاك الموارد في العموم لا سيما مورد المعرفة الذي يتطلب الخطوة اللاحقة المتعلقة باستخدامها وتطبيقها لأجل أن تحقق المنظمة ميزة في أعمالها، وأنّ المستوى الإداري الأرقى في استغلالها وتشغيل هذه المعرفة يتمثل في استراتيجية المعرفة.

- تعمل استراتيجية المعرفة على تحقيق رافعة معرفة المؤسسة من خلال التعلم وتقاسم هذه المعرفة، كما تعمل على تحقيق التمييز التنافسي في المعرفة من خلال الابتكار أو إنشاء معرفة أخرى جديدة غير متاحة للمنافسين.

- تعمل استراتيجية المعرفة على البعد الواعي والهادف وطويل الأمد في سلسلة التحول التي تنطلق من البيانات إلى غاية استراتيجية المعرفة، وبدون وجود هذه الاستراتيجية تبقى سلسلة التحول خلال كل المراحل التي تمر بها مجرد عملية فنية.

- استراتيجية المعرفة هي الموجه لكل السلسلة باتجاه تنامي القيمة وإنشائها في المؤسسة التي ستتحول نحو أعمال قائمة على المعرفة.¹

وهكذا تقوم المعرفة على التدرج والهرمية فيما يطلق عليه بمتلث المعرفة الذي ينطلق من البيانات المتجسدة في المادة الخام أو القاعدة التي ينطلق منها هذا التدرج.

د- مدخل الرافعة، الابتكار والتوليفة

وهذا المدخل من أهم مداخل إدارة المعرفة، حيث ينقسم بدوره إلى ثلاث مداخل أخرى فرعية هي:

• مدخل الرافعة

ميزة هذا المدخل أنه يقوم على أساس المساواة بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، قوامه

المعرفة المرزمة. حيث يشمل تأثير تكنولوجيا المعلومات في هذا المدخل ما يلي:

- القدرة الفائقة لتكنولوجيا المعلومات على جمع وتصنيف ومعالجة وخرن واسترجاع المعلومات بسرعة جد عالية، بحيث تتزايد هذه القدرة باستمرار وتخضع في ذلك لقانون الأساسي، وهو قانون مورو Moores Law والذي مفاده أن المواصلات تتضاعف كل 18 شهر.

- التشبيك الفائق: حيث يعد السمة الأساسية لعمل مختلف الشبكة الداخلية والخارجية للمنظمة، مقياس لعمل الأجهزة القائمة على الحاسوب في الاتصال وتقاسم المعلومات بين أطرافها دون تدخل

¹ - نجم عبود نجم: إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات، مرجع سابق، ص 117.

العنصر البشري وفي ذلك يعتمد على قانون متكالف، والذي هو في حد ذاته نسخة مطورة لقانون تزايد الغلة الذي ينص على: أن قيمة الشبكة تتزايد بالتناسب المباشر مع مربع الأجهزة العاملة عليها.

وقد دفع هذا القانون إلى إبراز أهمية الرفاعة من خلال زيادة التشبيك لاستخدام قاعدة البيانات من جهة التوسع في قاعدة البيانات أو ربط قواعد البيانات المختلفة ببيانات من جهة أخرى.

- برمجيات التطبيق: والتي استخدمت في الشركات التقليدية لأجل نمذجة المهام التشغيلية في الإنتاج والأعمال الإدارية والمالية والمحاسبية في السابق ولا زالت.¹

أما مدخل التوليفة فهو المدخل الذي يعمل ويسعى إلى توظيف ما هو متاح من معرفة في صورتها الضمنية والصريحة، قصد إيجاد توليفات وخدمات استثمارية جديدة في مجالها الحالي أو المجالات الأخرى. ويعتبر هذا المدخل بمثابة همزة الوصل بين إدارة المعرفة كإدارة قائمة على الوثائق ومستودعات البيانات حسب المدخل السابق أي مدخل الرفاعة وبين إدارة المعرفة القائمة على الأفراد وما يقدمونه من مبادرات لأجل إنشاء معرفة جديدة حسب المدخل الابتكاري.²

ووفقا لهذا المدخل، فإنه يتم توظيف المعرفة الصريحة في المؤسسة في استخدامات أخرى مغايرة أو استخدامها في مجالات خارج صياغتها، إذ أن هذا المدخل يركز على نفس المعرفة إلا أنه يعمل فيها.³

نصل إلى المدخل الابتكاري القائم على إنشاء المعرفة، حيث أن إدارة المعرفة في هذا المدخل تشكل أكبر تكنولوجيا للمعلومات، وبالتالي لا توجد معها على نفس المسافة، فهي حسب ما يطلق عليه نانونكا بحلزونية المعرفة أكثر من آلة معالجة المعلومات.⁴

وتعتبر المعرفة في ظل هذا المدخل لا قياسية ولا عالمية، وإنما هي شخصية بدرجة عالية وليست سهلة التقاسم مع الآخرين، كما يعتبر التعبير الأكثر تمثيلا لهذا المدخل هو انتباه المعرفة الجديدة، والذي يعد التحدي الأساسي على مستوى الفرد وعلى إدارة المعرفة وممارساتها وليس المحافظة على الروتين المعرفي الذي كان سائدا.⁵

1- سملاي يحيضة: مرجع سابق، ص 168.

2- عبد اللطيف محمود مطر: مرجع سابق، ص 47.

3- سملاي يحيضة: مرجع سابق، ص 167.

4- نجم عبود نجم: إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات، مرجع سابق، ص 122.

5- عبد اللطيف محمود: مرجع سابق، ص 47.

وخلصة هذا المدخل بمختلف تفرعاته (الرافعة، التوليفة، الابتكاري)، أنه يقوم على نوع من الهرمية، إذ أن كل مدخل فرعي فيه يركز على نقطة أساسية من البيانات التي تشكل قاعدة الهرم إلى تكنولوجيا المعلومات، و التي يمكن أن تساوي إدارة المعرفة. وبطبيعة الحال فإن التكنولوجيا المعلومات هي التي تعطي للبيانات معنى، ثم تتحول هذه الهرمية إلى ابتكار وإبداع معارف جديدة لتستفيد منها المؤسسة. والجدير بالذكر في هذه المداخل التي تحاول تفسير إدارة المعرفة، أنه هناك من المفكرين من يعتقدون بتقسيمات أخرى لهذه المداخل فمنهم من يعتمد أيضا على المدخل الياباني كمدخل مستقل عن إدارة المعرفة.

3- المداخل ذات التوجه السلوكي

هدفها الكشف عن الجوانب الإدارية المتواجدة في شخصية الفرد، لذلك فقد اهتمت بدرجة كبيرة بدراسة الفرد وتحليل شخصيته لمعرفة تصرفاته، وتحقيق الفهم المتبادل بين أعضاء التنظيم للوصول إلى تحقيق أهدافه. وقد تجسدت هذه المداخل من خلال إسهامات كل من:

أ- رنسيس ليكرت (Rensis likert) (1903-1981)

من أهم رواد هذه المدرسة (وهو عالم نفس اجتماعي)، فهو من العلماء النفسانيين الذين ركزوا اهتماماتهم على الجانب السلوكي للإنسان، كون السلوك هو المحدد الرئيسي لتوجيه فاعلية الأداء والإنتاجية، ولأجل ذلك فإن الاهتمام والاعتناء بالعنصر البشري هو انعكاسا إيجابيا لتوجيه السلوك نحو أفضل أداء للعمل وتحقيق أكبر إنتاجية ممكنة، وأن الاهتمام أو حسن إدارة العنصر البشري متوقفة على عنصر الدافعية في العمل، والتي بدورها مرهونة بعلاقة المشرف والمرؤوسين.

- قام ليكرت بوضع أسلوب بديل في الإدارة يقضي على هدر الإمكانيات البشرية والمادية وهو ما أسماه بأسلوب التنظيم الوظيفي وتحديد معدلات الأداء. وهذا باعتماد الدافعية في جميع أجزاء وعناصر التنظيم.

تتحدد عوامل الدافعية في الدوافع الاقتصادية، الذاتية، الأمن، الضمان، التجديد والابتكار، كل هذه تتلخص في إعطاء قيمة للفرد أو للعامل بالشعور بفائدته داخل التنظيم، فكل فرد في التنظيم يرغب في الإحساس بأهمية وجوده ومنفعته وفاعليته.

وقد تعدى ليكرت من متغير الدافعية في توجيه السلوك الإنساني إلى متغيري القيادة والعمل الجماعي، أو ما سماه بالعضوية المزدوجة القائمة على منطق المشاركة في الإدارة، وهذا يعني أن

الاعتماد على التنظيم يقوم على الجماعات وليس على الأفراد، لأن العمل الجماعي هو أساس تكوين العلاقات الإنسانية، وأن تنمية العمل لا تتم إلا من خلال قيادة مرنة ونظم اتصالات فاعلة ومتكاملة ومتربطة، بحيث تعمل على تنمية روح التعاون وتوجيه الأفكار وتطبيق نظام المشاركة في الإدارة. ومن هنا نخلص إلى أنه يتسنى للفرد العامل الولاء للمؤسسة والإخلاص في العمل والإحساس بالمسؤولية.¹

ب- هيريت سيمون (نظرية صنع القرار)

من أهم رواد نظرية صنع القرار حيث بدأت هذه النظرية الحديثة نسبياً بدراسة المنظمة الصغيرة، ولكن تعتبر المركزية لعملية اتخاذ القرارات، وهي تغطي بذلك كل الجوانب التي أغفلتها النظريات التي سبقتها، لذلك تمثل فلسفتها نظرة واسعة للمنظمة، كونها تنظر إليها كنظام اجتماعي عوضاً من الاختصار على التركيز الضيق والدقيق في عملية اتخاذ القرارات.²

فأصحاب هذه الاتجاهات حاولوا تقديم نظرية متكاملة في التنظيم، تغطي كل الجوانب التي لم تذكر سابقاً مثلاً في مدرسة العلاقات الإنسانية، والتي اهتمت بدراسة الجوانب الغير الرسمية للبناء التنظيمي، وبالتحديد نماذج السلوك والمعايير التي تنشأ بطريقة تلقائية أثناء عملية التفاعل الاجتماعي، وتجاهلوا بذلك النشاطات الرشيدة المتعلقة بجوانب التنظيم. وإذا كان النموذج البيروقراطي الفيبري واتجاه الإدارة العلمية ينظران للأفراد نظرة سلبية، بحيث أنهم يؤدون الأدوار ويقبلون التوجيهات وغير قادرين على ممارسة أي من التأثير على العمليات التنظيمية، فإن نظرية صنع القرار تنظر إلى الأفراد باعتبارهم قادرين على صنع القرار وحل المشكلات التنظيمية.

ويركز هذا الاتجاه على الجوانب الفكرية والعقلانية في السلوك التنظيمي وكما سبق، يرجع الفضل في نظرية صنع القرار إلى هيريت سيمون الذي تأثر كثيراً بتحليلات فيبر وتركيزه على البيروقراطية، واعتبارها السلوك الإداري الأمثل، فضلاً عن الخصائص التي تتسم بها كأسلوب عقلانية ودور العقلانية وأهميتها في الحياة، باعتبارها الموجه الحقيقي للتنظيمات التي لها أهداف محددة.

¹ - أسامة العامري: اتجاهات إدارة المعلومات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010م، ص112.

² - بشير العلق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري التعليمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006م،

انطلق هيربرت سيمون في نظريته من أن التنظيمات هي أبنية لصنع القرار، وأن السلوك في التنظيم ينبغي أن يكون سلوكا هادفا، فالأفراد ينتظمون في تنظيمات من أجل تحقيق أهداف مشتركة أين يتطلب تحقيق هذه الأهداف التنسيق الواعي والدقيق للنشاطات التي يقومون بها.¹

إن نجاح القرار لا يعتمد فقط على نوعيته ولكن يعتمد كذلك على فعالية التطبيق، فالقرار قد يروق لمن صنعه أو أصدره، ويبدو في نظره طيبا وسليما، بينما هو في نظر الآخرين متسرع وغير سليم، لأن تطبيق القرار ما هو إلا حصيلة تفاعل وتفهم الطرف الآخر الذي عليه التنفيذ. وسياقا على ذلك، فإن المنظمة لا تعطي مجرد قرارات، ولكنها ينبغي أن تحاط علما بالعوامل الأساسية التي أخذت في الاعتبار للوصول إلى هذا القرار.²

- كما يرى سيمون أيضا، أنه من أجل تطوير نظرية اتخاذ القرارات يجب ردم الفجوة بين النموذج الاقتصادي الذي ينظر للإنسان على أنه قادر على تحقيق أعلى قدر ممكن من المعقولية في سلوكه التنظيمي وقراراته، لأن لديه نسقا متكاملًا من التفضيلات يساعده على اختيار ما هو ملائم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى بين نظرية علم النفس الاجتماعي التي تغزو كل الظواهر المعرفية إلى العاطفة كما ترجع للدوافع اللاشعورية توجيه سلوك الإنسان نحو غايات معينة، وتحدد له الوسائل التي يختارها لتحقيق أهدافه.

وإذا كانت الإدارة الفاعلة تركز على عملية اتخاذ القرارات، فيشترط اختيار البدائل لتحقيق الأهداف، علما أن البدائل التي يتم اختيارها لا يمكن حصرها بأسلوب عقلائي خالص، ولذلك تصبح الوظيفة الأساسية للتنظيم تتمثل في التحديد الدقيق للإطار الذي يشغله الفرد حين يتخذ قراراته، وهذا ما يقربنا من الرشد والعقلنة في اتخاذ القرارات، ويستطيع التنظيم أن يقوم بهذه الوظيفة من خلال تحديد المسؤوليات ورسم الأهداف التي توجه السلوك.

وبعد صنع القرار أحد الأنشطة الهامة في حياة المديرين، فالقرارات التي تواجهها المنظمة، فهي تتبع من أمور بسيطة وروتينية، يحاول المديرين من خلالها اتخاذ قرارات بشأنها وإيجاد حلول لها، بحيث تستند هذه القرارات على قاعدة يومية عن طريق استخدام إجراءات تركز على هدف محدد بهدف تحقيقه. ومن ثم يجب فهم كيف يصنع الأفراد والجماعات القرار داخل المؤسسات، والتي تتضمن المصادر التي

¹ - راجع كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، فسنطينة-الجزائر، 2006م، ص141.

² - أحمد الصباب: مبادئ الإدارة، ج2، دار خوارزم العلمية للنشر، جدة-السعودية، 1980م، ص92.

يستطيع من خلالها الفرد التعرف على وجود مشكلة من خلال الملاحظات الشخصية، تحليل البيانات المتاحة ووثائق المؤسسة، أين يُعد المدير مرؤوسيه مصادر لتحديد المشكلة.¹ لقد بينت الأبحاث التي قد تم إجراؤها على العديد من المدراء لعملية اتخاذ القرار، أنه لا يوجد موقفاً في الواقع يتوافق مع الإطار بالتحديد، غير أنه يتوقع من كل قرار إداري تقريباً أن يجازيه إلى حد ما، حيث تعتبر عناصر عملية اتخاذ القرار عوامل في العملية لخطوات وإجراءات معينة والتي تتمثل في:

- **الدراسة:** ونعني بها تحديد البدائل والبحث فيها وحذف غير المناسب منها، كما أنها تعد عملية متكررة وهذا يعني أننا قد نحتاج إلى تكرارها عدة مرات قبل أن نتوصل إلى قرار نقتنع به.

- **الاستشارة:** هي عملية يشترك فيها الأشخاص المتأثرون ببحث الموضوع واتخاذ القرار من حيث إدارة الأخطار الخارجية والنفسية للقرار، وأن إيجاد التزامنا الداخلي يجعله حقيقياً بإعلان القرار.

- **النقل أو التواصل:** ونقصد بذلك شرح ما قررته ولماذا، وبالتالي تنفيذ القرار بتوليد التزام لدى الآخرين وترويج الفوائد وتأمين العمل وإجراء تفويض وتخطيط.

- **التفقد:** ونعني بها مراقبة التقدم لضمان نجاح القرار بالفعل واستخدام مؤشرات الأداء، وتعديل الخطط في ضوء التقدم والتجول الميداني على الموظفين للمراجعة والتشجيع، ومراجعة القرار كجزء من دورة التعلم والإعداد للقرار التالي.²

ومن الانتقادات التي وجهت إلى نظرية صنع القرار، هو ادعاؤها بأن لها طابع تكاملي يقوم بتقديم إطار يتناول الجوانب الرشيدة للسلوك والجوانب غير الرشيدة في نفس الوقت والسعي إلى تحقيق التوافق والانسجام مع النتائج الإمبريقية في مجال التنظيم.

إلا أن هذا الطابع التكاملي إذا كان متوافقاً على مستوى الفرد، يكون بالضرورة كذلك على مستوى الجماعة والتنظيم، لأنه لا يوضع في اعتباره دور بعض القوى الأساسية التي يمكن أن يكون لها دور هام في هذا المجال.

كما أغلقت نظرية صنع القرار العوامل الخارجية المحيطة بالتنظيم منها البيئية والاجتماعية وركزت على الحياة التنظيمية المستقرة، مما يدل ذلك على النظرة المحافظة التي تؤكد على تثبيت الوضع القائم والمحافظة على المكنات وعلى التنظيم في المجتمع بالتالي تدعيم مصالح الرأسماليين.

¹ - المرجع السابق، ص 142، 143.

² - محمد سرور الحريري: الأصول العلمية والنظريات التطبيقية في إدارة الأعمال، دار العلم للطباعة والنشر، بيروت - لبنان، 2016م، ص 47، 48.

وعموماً فإن هذه النظرية تفترض إمكانية الوصول إلى كل استراتيجيات الفعل الممكنة، إلا أنه من الصعب أن يكون لدى صانع القرار معرفة كاملة بكل الحلول الممكنة للمشكلات، ومن الصعب أيضاً أن يكون لديه القدرات على التنبؤ بكل العواقب والنتائج المحتملة للاستراتيجيات المختارة، كما أن العمليات الشخصية لا تتم معالجتها بشكل مناسب في نظرية صنع القرار.

تركيزها على المتغيرات التنظيمية ك نطاق الإشراف وشبكة الاتصال وتأثيرها على صنع القرار الرشيد جعل هريبرت سيمون يغفل تأثير كل متغير من هذه المتغيرات في المتغيرات الأخرى، إذ من الممكن أن يتخذ الفرد قراراً لصالح قسم معين وليس لصالح التنظيم ككل، ومن الممكن أيضاً أن يتحول صنع القرار التنظيمي إلى نشاط فردي في حالة غياب الخطط الموجهة لسلوك الفرد.¹

ج- فريديريك فيدلر (النظرية الموقفية)

سميت بالموقفية لأنها تؤكد على أنّ فاعلية القائد تتماشى مع أسلوبه في التعامل مع البيئة المحيطة (الموقف)، لذلك فإن القيادة الفاعلة هي التي تتبنى أو تعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه وعوامل البيئة أو الموقف المحيط به.

ومن أهم إسهامات فريديريك فيدلر Frederick Fiedler والذي قام بأولى المحاولات لتطوير نموذج في القيادة الموقفية أنه تبنى أسلوب القيادة الإدارية القائم على أسلوب القيادة بالإنتاج أو العمل وأسلوب القيادة بالعاملين أو المرؤوسين.²

تنطلق مبادئ النظرية الموقفية من فرضية مفادها أن كل موقف تواجهه المؤسسة فهو يتطلب منها اتخاذ التدابير اللازمة على أساس الوضعية السائدة، وكلما تغيرت الوضعية كلما اختلفت طرق المعالجة وإيجاد الحلول، فالعوامل الخاصة بكل مؤسسة هي التي تفرض حلول المشكلات والصعوبات المفترضة. ويمكن اعتبار هذه الأفكار هي محاولة تكيفية للحياة العملية المؤسساتية واستجابة للمتغيرات الطارئة دون التقيد بنهج محدد يشكل قيوداً لها في تحقيق الكفاءة والفاعلية.³

¹ - رايح كعباش: مرجع سابق، ص 150، 151.

² - حسين حريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال - دار حامد، عمان - الأردن، 2004م، ص 213.

³ - موسى اللوزي: التطور التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة -، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 1998م، ص 40.

يؤكد فيدلر على وجود أسلوب واضح في كل المواقف، وفي المقابل فإن القائد المهتم بالعمل يتفوق في المواقف الصعبة، أين تكون العلاقة سيئة بين القائد ومرؤوسيه، فيكون حينئذ نفوذه ضعيف اتجاه مرؤوسيه، لأن هيكل العمل أصبح يتسم بالغموض، وعندما يكون هذا الهيكل واضح، فالعلاقة تكون جيدة بين القائد ومرؤوسيه ونفوذه يكون قوي لأن المواقف كانت سهلة، أما في حالة المواقف المتوسطة، فالنتيجة مثل المواقف الصعبة.¹

وعموما فإن هذه التنظيمات الموقفية أعطت رؤى حديثة للفكر التنظيمي خاصة من خلال سعيها لإقامة العلاقة بين المحيط الخارجي والهيكل التنظيمي ومستوى الأداء.

ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية، أنها ركزت في تحليلها على المتغيرات البيئية في المؤسسة وهو غير كافي لنجاحها، كما أنها أهملت قضايا جوهرية تتمثل في نتائج التغيرات المطلوبة وأثرها على العمل في المنظمة، إضافة إلى أنّ الهياكل تتسم بالبطء الشديد في الاستجابة للتغيير السريع. من منطلق مناقشتنا للمقاربات السوسيولوجية يمكن أن نقدر بأن الملامح المسلكية النظرية منسجمة مع موضوع البحث الذي يتوق إلى التعرف على - التوجه الحديث لرأس المال البشري في إدارة المعرفة - ترتسم وبالتحديد وبشكل أفضل معرفيا ومنهجيا ضمن مدخل رأس المال البشري وإدارة المعرفة، بناء على الاعتبارات التالية التي تدخل في سياق تعقل الموضوع سوسيولوجيا، حيث يعتبر رأس المال البشري من أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات اليوم باعتباره يتميز بالمهارات والقدرات أين تقوم المؤسسات بالاستثمار فيه بأفضل الطرق، كذلك حتى يواكب التطورات في إدارة المعرفة التي تعتبر منها حديثا في مؤسسات الأعمال باستخدام كل التقنيات والوسائل الحديثة باعتبارها آلية عصرية في عملية التطوير الإداري والتغير التنظيمي. كما تقوم بالمعالجة الفورية للطلبات والوضوح التام في إنجاز المعاملات، لأن الاعتماد على إدارة المعرفة غير من الأعمال التقليدية في المؤسسات، وتحسين الخدمات المقدمة للأفراد والمؤسسات، لأجل ذلك من المهم إذا التعرف على فهم التوجه الحديث لرأس المال البشري في إدارة المعرفة.

¹ - سميرة صالح: أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين -دراسة حالة مؤسسة سوناطراك (المديرية الجهوية -بجاية-)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تنظيم الموارد البشرية، قسم العلوم الاقتصادية -جامعة باتنة-الجزائر، 2008م، ص37.

الفصل الثالث

التصورات النظرية والتطبيقية لرأس المال البشري

أولاً: التصور النظري لرأس المال البشري

1- الخلفية التاريخية لتطوير رأس المال البشري

2- تحليل ماهية رأس المال البشري

3- مؤشرات رأس المال البشري

4- المداخل القياسية لرأس المال البشري

ثانياً: التطبيقات الوظيفية لرأس المال البشري

1- الآليات المستخدمة في استقطاب رأس المال البشري

2- الأساليب المعتمدة في تطوير رأس المال البشري

3- مراحل سير تنشيط رأس المال البشري

4- الأدوات الوظيفية المطبقة في الحفاظ على رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري موردا استراتيجيا لا محدودا من الإبداع والابتكار والمعارف الكامنة والكفاءات الأساسية لا سيما في ظل عصر المعلوماتية، لأن عملية خلق الثروة أصبحت تعتمد على الطاقات الفكرية والذهنية لا على الجهد العضلي. لذا فإن رأس المال الحقيقي الذي يمتلكه أي مؤسسة هو رأس مالها البشري الذي يمثل القيمة السوقية الحقيقية لها في عملية التنمية. وعليه فإن تناولنا لهذا الموضوع يعد من الاهتمامات الحديثة التي تؤكد على أهمية رأس المال البشري في دفع عجلة التنمية والتطور.

أولا: التصور النظري لرأس المال البشري

1- الخلفية التاريخية لتطور رأس المال البشري

رغم أن نظرية رأس المال البشري الحديثة ظهرت وتطورت خلال القرن الماضي، إلا أن مفهوم رأس المال يعود إلى القرن السابع عشر ميلادي. ففي عام 1961م حدد "سير ويليام بيتي" Sir William Petty "قيمة للعمال، إذ قدرت قيمة رأس المال البشري للتدليل على قوة إنجلترا، وتقديرا لتكلفة العمال الذين فقدوا في الحرب.¹

لأجل ذلك، يرجع مفهوم رأس المال البشري إلى المدرسة الكلاسيكية في الاقتصاد، حيث جاء في كتاب "آدم سميث" المسمى "بحث في طبيعة ثروة الأمم وأسبابها"، أن كل موهبة يكتسبها الفرد بالتعلم في المجتمع هي بمثابة رأس المال. وقد أشار آدم سميث أيضا سنة 1776م إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات، وطالب أن تحدد الأجور على وفق ما يبذله العاملون من وقت وجهد وكلفة لكسب المهارات المطلوبة في أدائهم لمهامهم، موضحا أن العمل البشري هو مصدر القيمة. وأوضح أيضا أن موهبة الفرد لا تعود عليه فقط، وإنما تعود أيضا على المجتمع الذي ينتمي إليه. وأن مهارة العامل تعمل كأداة ثمينة لإثراء الاقتصاد، حيث أنها تعطي عائدا يغطي تكاليف الإعداد لها، بالإضافة إلى قيمة هذه المهارة في حد ذاتها.²

¹ شويه يوان: التحول الديموغرافي في الصين، ترجمة محمد عبد الحميد حسين، الناشر محمد البعلي، 2017م، ص 160.

² هند مدفوني: الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016-2017م، ص 14.

وفي عام 1853م، اقترح "ويليام فار" William Farr قيمة صافي مكاسب الشخص المستقبلية، إذ عرفها بأنها تساوي الدخل، أي المصروفات المعيشية، وشبه الثروة بالملكية المادية، حيث ينبغي أن تفرض عليها الضريبة بنفس الطريقة.¹

وقد تطور مفهوم رأس المال البشري لأول مرة سنة 1961م، من قبل "ثيودور شولتز" الاقتصادي الأمريكي الذي أكد أهمية اكتساب الأفراد للمعارف والمهارات. وهذا ما يمثل جزء كبير من رأس المال الشركة أو المنظمة، وفي عام 1965م قدم "غاري بيكر" شرحاً مفصلاً لهذا المفهوم حتى شاع بين الناس وأصبح مألوفاً بينهم.²

وفي عام 1992م حصل "غاري بيكر" على جائزة نوبل في الاقتصاد لتطوير نظرية رأس المال البشري حيث عرفه بأنه الأنشطة التي تؤثر على الدخل النقدي والنفسي في المستقبل من خلال زيادة الموارد لدى الناس وأشكالها الرئيسية مكانة التدريب أثناء العمل. وتتمحور هذه النظرية حول أهمية التعلم والتعليم والتدريب للأفراد حتى يكتسبوا المعارف والمهارات المطلوبة لأداء المهام المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية.

ولقد أخذ مبدأ رأس المال البشري في الازدهار والتوسع بعد النتائج التي توصلت إليها الأبحاث والدراسات التي اكتشفت أن الزيادة في الإنتاج القومي في الدول الصناعية المتقدمة خاصة الولايات المتحدة الأمريكية تعد كبيرة جداً مقارنة بالزيادة في عوامل الإنتاج. فقد أثبتت هذه الدراسات والأبحاث أن عائد الاستثمار في رأس المال البشري أكبر بكثير من عائد الاستثمار في رأس المال المادي.

وعليه يمكن القول، أن الاهتمام برأس المال البشري ازداد في أعقاب التوجه الدولي نحو العولمة، باعتباره أساس أي تنمية تضاف إلى تقدم الأمم لتحقيق التنمية المستدامة. فالضرورة تتطلب انتقال الدول والمجتمعات إلى العصر المعرفي بإحداث نقلة نوعية في مجالات التنمية البشرية، التعليم، البحث العلمي، الابتكار والتحديث التكنولوجي والمعلوماتي، وذلك بحكم أنها تمثل الخصائص المميزة لعصر الثورة

¹ - مدحت أبو النصر، ياسمين مدحت محمد: التنمية المستدامة - مفهوماً، أبعادها، مؤشراتها-، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2017م، ص26.

² - هند مدفوني: مرجع سابق، ص15.

المعرفية. حيث تعتبر الثروة البشرية أو رأس المال البشري المحرك الرئيسي للإبداع و تحويل الثروات إلى طاقات تكنولوجية نحو التقدم والتنمية.¹

وهكذا ظهر مفهوم رأس المال البشري الذي كان يدعى بالموارد البشرية، باعتباره جزء لا يتجزأ من استراتيجيات النمو الاقتصادي، حيث يعتبر البشر محور الازدهار الاقتصادي المحتمل، فضلا عن كونه مصدرا قابل للتجديد والتطوير.²

2- تحليل ماهية رأس المال البشري

لا يمكن لرأس المال البشري أن يحقق الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، إلا من خلال إدارته بأحسن الطرق. فالإدارة الناجحة لرأس المال البشري هي التي تعمل على توجيه الأفراد وجعلهم أكثر قدرة على تحقيق الأهداف. ويمكن تعريفه بأنه نهج استراتيجي لإدارة الأفراد، وذلك بالتركيز على القضايا الهامة في تحقيق النجاح لمؤسسات ذات مستوى عالي. كما تقوم إدارة رأس المال البشري بشكل منهجي على تحليل وقياس وتقييم كيف يمكن للسياسات والممارسات التي تستخدمها المؤسسات في إدارة رأس مالها البشري، والتي بدورها تساهم في خلق القيمة المضافة.³

إن إدارة رأس المال البشري تهتم بالاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية من أجل تحقيق أهدافها، وهو نشاط إداري وفرع من فروع إدارة الأعمال، يهتم بتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتطويرها وتنشيطها والمحافظة عليها لزيادة رغبتها في العمل بما يساهم في تكوين قوى عمل راضية منتجة.

وأضاف كل من سعد علي العنزي وأحمد علي صالح أن إدارة رأس المال البشري لا تتم بمعزل عن وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، كما أكد بأنها الأساس الذي تبدأ به استراتيجية الأعمال أو المقدره الجوهرية لها. فهذا التعريف يوضح وجود فرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة رأس المال البشري،

¹ - منال عشري: تكنولوجيا المعلومات ورأس المال البشري - رؤية للتنمية المستدامة - دار التعليم الجامعي، ص54.

² - أحمد إبراهيم سلمي: التصور المقترح لخطوات تحسين إدارة رأس المال البشري، مجلة الإدارة التربوية، العدد 15، سبتمبر 2017م، ص355.

³ - Angela baron and Michael Armstrong: **Human capital management**, achieving added value through people, kogan page, london and philadelphia, 2007, p1.

حين أشار إلى أن إدارة الموارد البشرية هي جميع الأنشطة ذات صلة بالأفراد في المؤسسة، وهذا يشمل سجلات الموظفين وكشوف المرتبات والإدارة، علاقات العمل، قانون العمل، علاقات الحكومة، ... إلخ.¹ أما إدارة رأس المال البشري فهي مجموعة فرعية من إدارة الموارد البشرية ونظام لتمكين الأعمال من تحقيق أهدافها قصيرة وطويلة الأجل، عن طريق تحسين أداء تلك الأدوار الحاسمة.

أما Kearns فيصف إدارة رأس المال البشري بأنها "تطوير الإمكانيات البشرية لتصبح ذات قيمة تنظيمية"²، فهو يركز من خلال هذا التعريف على الهدف من إدارة رأس المال البشري، بأنه عبارة عن خلق قيمة مضافة من خلال الأفراد، تتمركز حول تنمية معارف ومهارات وخبرات الأفراد، والتي تعتبر من أهم مصادر خلق القيمة للمؤسسة.

ومن خلال هذا الطرح المفهمي نلخص إلى أن إدارة رأس المال البشري هي جزء من إدارة الموارد البشرية وفرع من فروع إدارة الأعمال. إلا أن هناك من الباحثين من أشار إلى عكس ذلك باعتبار إدارة رأس المال البشري هي تطور فقط لإدارة الموارد البشرية، وبتزايد الاهتمام بالمعارف والمهارات والخبرات، ونتيجة التحول إلى اقتصاد المعرفة، فقد أدى ذلك، إلى اعتبار الموارد البشرية كرأس مال بشري له أهميته ومكانته في المؤسسة، وهو ما أشار إليه سمير محمد عبد الوهاب وليلى مصطفى البردعي، أن التأكيد على أهمية العنصر البشري في المؤسسة قد أدى إلى تغيير المصطلح المستخدم لإدارته من "إدارة شؤون الأفراد" إلى "إدارة الموارد البشرية" ومؤخراً إلى "إدارة رأس المال البشري". وهذا الأخير يرجع إلى محاولة التأكيد على النظرة إلى العاملين كأصل ثابت من أصول المؤسسة وليس كمورد يمكن استهلاكها أو كمجرد عنصر من عناصر التكلفة. والأصول هي الأشياء التي يستثمر فيها لكي تحقق قيمة مضافة في المدى الطويل، وبالتالي فإن النظر إلى البشر بهذه الطريقة تؤكد أن الأسلوب الوحيد لتحقيق النجاح في أي مؤسسة يكون من خلال الاستثمار فيها مثلما نستثمر في أي نوع آخر من الأصول.³

¹ - سليمة طبائبية وآخرون: إدارة رأس المال البشري كاستراتيجية لتميز شركات التأمين - دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الشركة الجزائرية للتأمين -، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني للأعمال - رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013م، ص1065.

² - Angela barom and Michael armstrong, *op- cit*, p21.

³ - سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البردعي: إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، مصر، 2008م، ص215.

وقد أشار بعض الباحثين أمثال Hall and Lawler إلى أن إدارة رأس المال البشري مماثلة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وهو منهج لإدارة الأفراد، بحيث يتم التعامل معه باعتباره قضية استراتيجية رفيعة المستوى.¹

وعليه، فإن إدارة رأس المال البشري تهدف إلى استقطاب وتطوير وتنشيط والمحافظة على أفضل العاملين، لأن إدارة المؤسسة بشكل جيد تتوقف على مدى قدرتها على إدارة مجموعة من الأفراد الذين لديهم أهداف مشتركة. وبالنظر إلى أن رأس المال البشري، فهو يتكون من المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد نحو تحقيق أهداف مشتركة، بحيث يرجع السبب في إدارة رأس المال البشري، في السعي إلى تطوير الاستثمار فيه وتحسين الإنتاجية.²

والجدير بالذكر، أن إدارة رأس المال البشري هي تطور فقط لوظيفة إدارة الموارد البشرية التي عرفت تطورات منذ ظهورها إلى يومنا هذا، بسبب تزايد الاهتمام بالموارد البشرية التي تملك المعارف والمهارات والخبرات، والتي تشكل رأس مال بشري ينبغي الاستثمار فيه وتنمية معارفه ومهاراته لتحقيق الأهداف المشتركة.

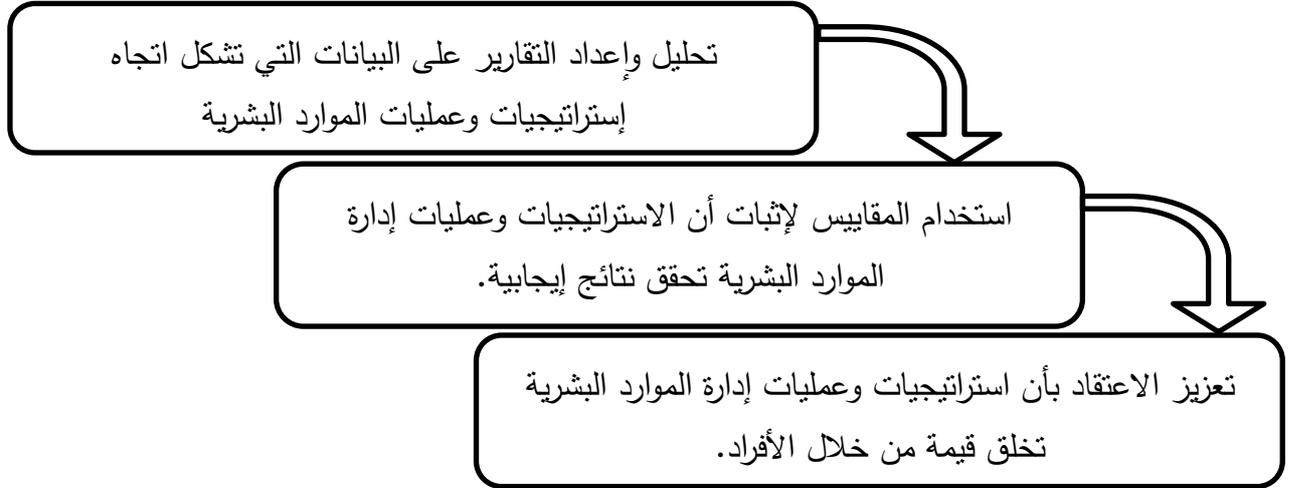
وتهدف إدارة رأس المال البشري إلى تحقيق جملة من الأهداف التي أوردها كل من Angela and Armstrong فيما يلي:

- تحديد أثر الأفراد على الأعمال، ومساهماتهم في خلق قيمة للمساهمين.
- المساعدة في التوجيه نحو مستقبل رأس المال البشري واستراتيجية الأعمال.
- توفير التشخيص والبيانات المتوقعة، والتي من خلالها يمكن التعرف على الاستراتيجيات والممارسات التي تهدف إلى تحسين فاعلية رأس المال البشري في المؤسسة، والتعرف أكثر على أهداف إدارة رأس المال البشري. والشكل التالي يوضح ملخص أهداف إدارة رأس المال البشري:

¹ - Fida afiouni: Human capital management - A new name for HRM-journal of learning and intellectual capital, vol 10, n01, 2013, p24.

² - عامر عبد الرزاق: تطوير رأس المال البشري في إطار المراز الكفوة لذكاء الأعمال - دراسة حالة لمركز الحاسوب والأنترنيت في جامعة الموصل، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال- "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013م، ص590.

الشكل رقم (02): أهداف ادارة رأس المال البشري



Source : Angela baron and Michael Armstrong, *op-cit*, p1.

يبين الشكل أعلاه أن إدارة رأس المال البشري تهدف إلى الحصول على البيانات التي تستخدمها المؤسسات في رسم استراتيجيتها حول رأس مالها البشري، حيث يتم من خلالها استخدام المقاييس المناسبة كقياس العائد من الاستثمار، وذلك للتأكد من مساهمة رأس المال البشري في تحقيق النتائج وخلق قيمة مضافة للمؤسسة. وأهم عنصر في إدارة رأس المال البشري هو تحديد الممارسات التي تستخدمها المؤسسات لتنمية معارف ومهارات رأس مالها البشري.¹

إن هذا الاهتمام الذي أبداه الاقتصاديون للأفراد، جعل المسيرين في المؤسسات يدركون أن رأس المال البشري لا يقل أهمية عن رأس المال المادي، وأنه المفتاح الأساسي لتحقيق الأهداف وتطوير الأفكار في العمل وتحقيق الميزة التنافسية، حيث اقترح Barney بأن الميزة التنافسية المستمرة تنجز من خلال رأس المال البشري الذي يساهم في خلق القيمة، ولا يمكن استبداله أو تقليده لما يمتلكه من المهارات والمعارف الثمينة التي معظمها ضمنية لا يمكن تقليدها،² كما أن الأفراد لا يمثلون رأس مال بشري إلا عندما يقومون بتحويل معارفهم و خبراتهم ومهاراتهم في العمل وإنتاج منتجات جديدة، والذي بدوره يساهم في خلق قيمة مضافة للمؤسسة من خلال (زبائن جدد، صورة أفضل لنجاح أكبر، وتحسين المنتجات...) وهو ما أشار إليه Bollinger and Smit حين أكدا ما جاء به Barney في أن المورد لكي يكون استراتيجيا ويساهم في خلق الميزة التنافسية، لا بد أن تتوفر به الخصائص التالية:

¹ - *Ibid*, p21,22.

² - Macheal Armstrong, *op- cit*, p68.

- أن يكون المورد ثمين ذا قيمة: حيث أن امتلاك المؤسسات لأفراد ذوي معارف ومهارات عالية، يجعل رصيدها من رأس المال البشري والفكري قيما ومميزا من خلال ما يضيفونه من قيمة للمنتج والخدمة.

- الندرة: إن الندرة من الخصائص التي لا بد أن تتوفر في الموارد لكي تكون مصدرا للميزة التنافسية، إذ يجب أخذ القدرات الذهنية أو القدرات الإدراكية بعين الاعتبار، ذلك أن الموارد التي تمتلك مثل هذه الخصائص تكون نادرة.

- صعوبة التقليد: إن ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها لا يمكن تجسيدها في بيئة العمل المغايرة، بالإضافة نظرا إلى صعوبة تحديد مساهمة كل فرد في القيمة التي يتم خلقها في المؤسسة، وبسبب تداخل النشاطات المختلفة، وبالتالي يصعب تقليدها من قبل المنافسين، وهو ما يجعل منها مصدرا للميزة التنافسية.¹

- صعوبة إحلال بديل له: من بين الخصائص التي يجب توفرها في المورد لكي يكون مصدرا للميزة التنافسية هي صعوبة إحلال بديل آخر مماثل له على مستوى الاستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة، وبالتالي فإن الموارد البشرية تعد من الموارد النادرة إذ لم يتم تبديلها بموارد أخرى.²

وعلى اعتبار أن التعليم، المهارات والخبرات هي من خصائص رأس المال البشري، فيمكن أن تكون مصدرا للميزة التنافسية،³ من خلال قدرتها على الإبداع والابتكار.

ويرى ناصر جرادات وآخرون أن أهمية رأس المال البشري تأتي من خلال ثلاثة ضروريات، والتي تتمثل في:

• إن الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو تحقيق النجاح، ولا يتحقق هذه النجاح إلا من خلال الأفراد اللذين تتوفر لديهم قدرات وإمكانات ومعارف متميزة (رأس المال البشري) وبالتالي لا بد من ضرورة تحقيق النجاح.

¹ - طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي: قراءات في التفكير الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية، عمان - الأردن، 2008م، ص 245.

² - سملاي يحضية: مرجع سابق، ص 112.

³ - Fida afiouni: Human capital management -what does it rellay mean- ,proceeding of the european conference on intellectual capital. in holland university of appliedsciences hearlem, the netherlands, 28-29 april 2009, p14.

- إن نجاح المؤسسة مرتبط بمدى قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال مواكبة التطورات التي تحدث في المحيط وإنتاج منتجات جديدة تفوق بها عن منافسيها، وبالتالي فإن أهمية رأس المال البشري تظهر من خلال ضرورة تحقيق الميزة التنافسية.
- يعتبر امتلاك رأس المال البشري أمراً ضرورياً لخلق معارف جديدة، فالأفراد الذين يملكون معارف ومهارات وخبرات هم أكثر الأفراد قدرة على البحث والتحليل والتفكير، أي أن أهمية رأس المال البشري تأتي من خلال ضرورة خلق معارف جديدة.
- ومن خلال ما سبق تتضح لنا أن أهمية رأس المال البشري في المؤسسات تكون من خلال زيادة الإنتاجية وتحقيق أداء جيد، زيادة رضا الزبائن والمحافظة عليهم بتقديم خدمات جيدة لهم، وتحقيق الإبداع والابتكار من خلال القدرة على خلق معارف جديدة، وتجسيد هذه المعارف سواء كانت منتجات جديدة أو عمليات أو خدمات.¹

3- مؤشرات رأس المال البشري

- يعتبر رأس المال البشري من أهم المصادر التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية لما يمتلكه من مجموعة مؤشرات مختلفة، والتي جعلت المؤسسات تعمل على الاستثمار فيها من أجل تنميتها، ومن أهم هذه المؤشرات نذكر ما يلي:
- **المعارف:** تشير المعرفة المتعلقة برأس المال البشري إلى قدرة واستفادة العاملين من البرامج التدريبية والتعليم المستمر، كما تتضمن القدرات الإبداعية والابتكارية.²
 - **المهارات:** اختلف الباحثون في تحديد مفهوم مشترك للمهارات، إلا أن G, le betenf أشار بأن المهارة لا تظهر إلا أثناء العمل، حيث عرفها بأنها تطبيق المعرفة النظرية، أو هي مجموعة من السمات الشخصية التي يتمتع بها الفرد (الانضباط، المبادرة، المثابرة).
 - وللتعرف على مفهوم المهارات سوف نتطرق فيما يلي إلى الخصائص التالية:
 - لا تكون المهارات مفيدة للمؤسسة إلا إذا كانت واعية، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليها وتطويره، ومن ثم الاستفادة الدائمة منه.

¹- ناصر محمد سعود جرادات وآخرون: إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011م، ص239.

²- لطيف عبد الرضا عطية: رأس المال الفكري وإدارة المعرفة، (العلاقة والأثر) -دراسة استطلاعية لأراء عينة مدراء المصارف الحكومية في المحافظة الديوانية، مجلة الفادسية للعلوم الإدارية الاقتصادية، المجلد 10، العدد3، عمان-الأردن، 2008م، ص149.

- إن الجسر بين التشغيل والفرد هو المهارات.¹
- تمكن المهارات أيضا الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ثلاثة مستويات من المهارات، وهي مستوى الإبداع، ومستوى الإسقاط ومستوى التقليد. فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة، فهو مطالب بالإبداع، أما إذا كانت مشابهة لوضعية سابقة، فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط، بالإضافة إلى وجود مستوى ثالث هو التقليد أين يكتفي بالنقل فقط.
- لا بد من خضوع المهارات للصيانة أي توفير الشروط الضرورية لاستمرارها.²
- ويختلف الباحثون في عدد التصنيفات المقدمة للمهارات، إلا أن أهم تصنيف هو تصنيف Celile Dejoux ، حيث صنفها إلى ثلاثة تصنيفات وهي، المهارات الفردية، المهارات الجماعية، المهارات التنظيمية أو مهارات المؤسسة.³
- إن تتمثل المهارات المتعلقة برأس المال البشري، في كيفية وضع المعرفة النظرية في واقع تطبيقي، إذ تتضمن القدرات التي يتميز بها العاملون في أداء عملهم تعبيراً عن إتقانهم له وانعكاساً لتعلقهم به، وتتمثل هذه المهارات في:
- **مهارات التفكير الإبداعي:** ومن مميزات هذه المهارة، هو المرونة، الأصالة، القدرة على حل المشكلات والمحافظة على الاتجاه.
- **المهارات الإنسانية والشخصية:** وتتمثل في القدرة على العمل من خلال الأفراد والاتصال مع الآخرين في جميع المستويات.
- **المهارات الفنية:** وتتضمن معرفة كاملة بممارسات الأعمال بشكل عام والمهارة التكنولوجية.

¹- عبد الكريم أحمد حسين الديلمي: تنمية رأس المال الفكري وأثره في صياغة استراتيجية منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على عينة من المدراء في المنظمات المصنعة للأدوية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال الإدارية، جامعة عدن-اليمن، 2014م، ص44.

²- اسماعيل حجازي: مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 10، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، نوفمبر 2006م، ص402.

³- منصور كمال، صولح سماح: تسيير الكفاءات -الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، جوان 2010م، ص51.

وبالتالي يمكن القول أن المهارات هي من أهم مزايا رأس المال البشري، لما توفره من سرعة رد الفعل والتكيف مع مختلف التغيرات، وكما سبق يمكن أن تكون هذه المهارات فردية أو جماعية أو تنظيمية.¹

- **الخبرات:** تعتبر الخبرة من المفاهيم التي تركز على مستوى المعارف المتراكمة التي يكتسبها الأفراد من خلال العمل الذي يؤديه في الوقت الحالي (الوظيفة الحالية) أو العمل الذي قاموا به سابقا (وظائف مسبقة)، ويتم ذلك من خلال تعلم الأفراد كيف يصبحون أكثر استعدادا لتبادل المعارف مع بعضهم البعض،² ويوضح Devenport and Prusak، أن الخبرة تشير إلى ما قمنا به وما حدث لنا في الماضي. ومن الفوائد الرئيسية للخبرة هي أنها توفر منظور تاريخي يمكن من خلاله عرض وفهم المواقف والأحداث الجديدة،³ إذن يمكن تقدير من خلال مجموع سنوات العمل في المؤسسة أو خارجها.

ويتميز رأس المال البشري بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

- يتكون رأس المال البشري من جزأين: جزء فطري، وجزء مكتسب.
- يتطلب اكتساب وتكوين رأس المال البشري استثمار موارد مالية، وتخصيص الوقت، وبذل الجهد.
- يتطور رأس المال البشري باستعمال الخبرة في مجال العمل، وعن طريق التدريب والتعليم بكل أنواعه.

- يتعرض رأس المال البشري للتقادم ويحتاج للتجديد.

- يختص رأس المال البشري بالفرد الذي يكتسبه.

- المعارف والمهارات تعد من المركبات الأكثر أهمية في رأس المال البشري. ويمكن أن يصنف

وفقها من حيث نوعية المعارف والمهارات إلى صنفين أساسيان هما:

¹ - هاشم عيسى سعيد: الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمات المتعلقة -دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الأردنية-، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، العراق، 2007-2008م، ص71.

² - عدنان سالم قاسم وآخرون: أثر استراتيجية التدريب في تنمية رأس المال البشري، دراسة تحليلية إبداعية من الموظفين في الشركة العامة لكبريت المشراق، الملتقى العلمي السنوي الثاني عشر لأعمال -رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة-، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، ص22-25.

³ - خليف عيسى، قوادرية ربيحة: مرجع سابق، ص33.

➤ رأس المال البشري العام

هذا النوع من رأس المال البشري يتم تطويره خارج المؤسسة، حيث يتميز بسهولة نقله عبر المؤسسات، بإمكانية تحديده بسهولة من مجموعة المعارف التي تنتقل من المؤسسة، أما تكاليف تطوير هذا النوع فيتحملها الأفراد.¹

➤ رأس المال البشري الخاص

يتميز هذا النوع من رأس المال البشري الخاص بالمؤسسة بصعوبة نقله للمنافسين، نظرا للمعرفة الضمنية التي يحملها، أما تكاليف تطوير رأس المال البشري الخاص بالمؤسسة فتتحملها المؤسسة بسبب تضحية موظفيها بفرص التوظيف الأخرى، وارتباطاتهم بالعمليات الخاصة بالمؤسسة. وتتطور مهاراتهم عندما يرتبطون بحل المشكلات الخاصة بالمؤسسة أو عندما يتم اتباع إجراءات عمل.²

الشكل رقم (03): الفرق بين رأس المال البشري العام والخاص

الشكل رقم (03): الفرق بين رأس المال البشري العام والخاص		
رأس المال البشري العام	رأس المال البشري الخاص	أبعاد الاختلاف
- رأس المال البشري العام	- داخل المؤسسة	- موقع التطوير
- ويكون خارج المؤسسة	- استثمار المؤسسة	- تكاليف التطوير
- الفرد	- غير قابل للتحويل (النقل)	- قابلية النقل
- قابل للتحويل (النقل)	- ضمنية	- نوع المعرفة
- ظاهرية	- عدد المشاريع الفريدة، حل المشكلات الخاصة للمؤسسة	- المقاييس المستخدمة
- التعليم، سنوات العمل، الخبرة الإدارية	- اتباع إجراءات عمل فريدة، الحلول المعتمدة على الفريق	

المصدر: المرجع السابق، ص 28.

¹ - محمد دهان: الاستثمار في رأس المال البشري - مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة-الجزائر، 2010م، ص 24، 25.

4- المداخل القياسية لرأس المال البشري

لقد ظهرت العديد من المداخل التي حاولت إيجاد المقياس المناسب لقياس رأس المال البشري، حيث ركزت النظرة الحديثة على القياس المالي وغير المالي كما يلي:

أ- **المدخل الكمية (القياس المالي):** تعبر المقاييس المالية عن قيمة رأس المال البشري بالأرقام، حيث ينقسم هذا المدخل بدوره إلى مدخلين:

• مدخل قياس تكلفة رأس المال البشري

وفقا لهذا المدخل ظهرت العديد من الطرق التي حاولت قياس التكاليف المترتبة عن رأس المال البشري، وتتمثل هذه الطرق في:

- طريقة التكلفة التاريخية

هي التكاليف الفعلية التي تتحملها المؤسسة نتيجة الحصول على الموارد البشرية من خلال الاستقطاب والاختيار والتوظيف والتدريب، باعتبارها نفقات رأسمالية يمكن الاستفادة منها لعدة فترات بما يتعين استهلاكها على عمر إنتاجي لتلك الأصول، وذلك لتحديد نصيب كل فترة، أما في الاستغناء عن الأصل قبل تاريخ استهلاكه، فيعتبر الرصيد المتبقي خسارة.¹

- طريقة تكلفة الفرصة الضائعة (البديلة)

تشير تكاليف الفرصة البديلة إلى الإنفاق النقدي الذي تتحمله المؤسسة للحصول أو استبدال الموارد البشرية. كما تشير تكلفة الفرصة البديلة إلى الإيرادات الضائعة التي تضحي بها المؤسسة لكي تكتسب أو تستبدل مورد، وبالتالي فإن تكلفة الفرصة البديلة تشير إلى الفوائد التي يجب التضحية بها من أجل استخدام أو استعمال الموارد بطريقة بديلة.

وتنقسم إلى تكاليف مباشرة وغير مباشرة، فالتكاليف المباشرة هي التكاليف التي يمكن أن تتبع مباشرة إلى نشاط أو منتج أو عملية، أما التكاليف غير المباشرة فهي التكاليف التي لا يمكن أن تتبع مباشرة إلى النشاط أو المنتج أو العملية، لكن يمكن أن تستخدم في أكثر من نشاط واحد، وهذه الفئة من التكاليف قد تخصص لمنتجات محددة أو أنشطة.²

¹- نوال بن عمارة، صديقي مسعود: محاسبة الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في

اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004/10/9م، ص135.

²- Eric G. flamholtz: **Advance in concepts,- methods and application**,-3rd edition, springer science and business media, new york, 1999, p56.

- طريقة تكاليف الإحلال (استبدال الموارد البشرية)

تشير تكلفة استبدال (إحلال) الموارد البشرية إلى التضحية التي تتحملها المؤسسة اليوم لاستبدال الموارد البشرية في الوقت الحاضر، على سبيل المثال إذا كان فرد ما سيعادر المؤسسة، فإنه لا بد من تحمل المؤسسة تكاليف استقطاب واختيار بديل آخر، وتشمل تكلفة استبدال الموارد البشرية عادة التكاليف التي تعزى إلى دوران الموظف الحالي فضلا عن تكاليف اكتساب وتطوير البديل، وهي تشمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة على حد سواء.

وهذه الطريقة تشير إلى أن هناك مفهوم مزدوج من تكلفة الإحلال (الوظيفي والشخصي)، فتكلفة الإحلال الوظيفي تشير إلى التضحية التي تتحملها المؤسسة اليوم ليحل محل شخص يعمل في الوقت الحاضر في نفس الوظيفة، بحيث يكون هذا البديل قادرا على توفير نفس الخدمات. أما تكلفة الإحلال الشخصي فتشير إلى تكلفة الاستبدال التي تضحي بها المؤسسة اليوم في سبيل إحلال محل شخص آخر في الوقت الحاضر، ويكون هذا البديل قادرا على تقديم مجموعة من الخدمات التي يقدمها الشخص الحالي.¹

- طريقة العوائد المستقبلية

تتم هذه الطريقة عن طريق تقييم الأصول البشرية على أساس التوصل إلى القيمة الحالية للمرتبات والأجور التي يتقاضاها العنصر البشري في المستقبل حتى عمره الإنتاجي، للتمكن من حساب القيمة الإجمالية للأصول البشرية، إلا أنها تأخذ عنصرا واحدا من التكاليف وتتجاهل العوامل الأخرى كسن العامل، كفاءته، وأقدميته.²

• مدخل قياس قيمة رأس المال البشري

يركز هذا المدخل على العوائد التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسات من رأس المال البشري، وهي معاكسة للطرق التي تم ذكرها سابقا، والتي ركزت على التكاليف وأهملت الجوانب الإيجابية لرأس المال البشري المتمثلة في العوائد، ومن أهم الطرق المستخدمة لقياس قيمة رأس المال البشري نجد:

¹-Ibid, p56.

²- نوال بن عمارة، صديقي مسعود: مرجع سابق، ص135.

- طريقة رسملة الرواتب والأجور

تعتبر الرواتب والأجور عن تدفقات الدخل، حيث تتم رسملة الرواتب والأجور التي من الممكن أن يحصل عليها الفرد في سن التقاعد أو الوفاة، على اعتبارات قيمة الفرد، وهي القيمة الحالية للرواتب والأجور. إذ أن تحديد قيمة الفرد تعتمد على رسملة الرواتب والأجور خلال مدة بقائه في المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار حالات الوفاة قبل التقاعد. وتتمثل متغيرات هذا النموذج في:

- . القيمة الحالية لإجمالي الخدمات المتوقعة من الفرد (القيمة المتوقعة رأس المال البشري).
- . عمر الفرد الحالي.
- . سن التقاعد المتعارف عليه للفرد بالمؤسسة.
- . معدل الخصم الخاص بالفرد.
- . الوفاة في سن معينة.
- . قيمة الخدمات السنوية المتوقعة من الفرد حتى وفاته.

ومن سلبيات هذه الطريقة هو افتراض وجود علاقة سببية بين الأجر وبين قيمة المؤسسة، لكن في الواقع عكس ذلك، فالأجور الممنوحة يمكن أن تتساوى، في حين أن الخدمات المقدمة من قبل العاملين تختلف، بالإضافة إلى أن الفرد يمكن أن يترك المؤسسة لأسباب أخرى غير التقاعد والوفاة.

- طريقة العائد على الجهد المبذول (نموذج واتسون) Watson

تركز هذه الطريقة على الجهد المبذول من قبل الأفراد في عمليات المؤسسة المختلفة، حيث أوضح واتسون Watson أن هذا النموذج يساعد في الحصول على بيانات مفيدة ترفع من شأنها كفاءة رأس المال البشري بالمؤسسة. وقد حدّد عدة عناصر لقياس رأس المال البشري من خلال التمييز بين الجهد المبذول من قبل كل فرد، أهمها: توصيف الوظائف، درجة كفاءة أداء الفرد لعمله ومستوى الخبرة. وعند تطبيق هذه الطريقة يتم إعطاء معاملات لكل عنصر من العناصر، وبضرب المعاملات السابقة (معامل التوصيف × معامل درجة الكفاءة × معامل مستوى الخبرة)، يتم قياس الجهد المبذول لكل فرد بالمؤسسة.

ومن سلبيات هذه الطريقة اعتمادها على التقديرات الشخصية عند تقدير المعاملات المختلفة، كما أنها تهمل العوامل الأخرى والظروف المحيطة بالعمل.

- طريقة worse

أضافت هذه الطريقة متغيرات أخرى للوصول إلى قيمة رأس المال البشري، وتتمثل هذه المتغيرات في:

- قياس القيمة الحالية للخدمات المستقبلية المتوقعة من رأس المال البشري أو الإيرادات المستقبلية له.

- قياس إجمالي التكلفة المتوقع إنفاقها على رأس المال البشري.

والفرق بين المتغيرين هي القيمة الحالية لرأس المال البشري.

ومن إيجابيات هذه الطريقة أنها ركزت على التكلفة المتوقعة والعائد المتوقع، إلا أن الاعتماد على التكلفة أو القيمة أو كلاهما معاً أمر صعب ومستحيل، نظراً لاحتوائه على بعض المتغيرات التي يصعب قياسها كتوقع الفترة التي يبقى فيها الفرد منتبياً للمؤسسة.¹

- نموذج محددات قيمة الفرد

قام Flamholt من خلال هذا النموذج بتقديم محددات لقيمة الفرد، حيث أوضح من خلاله أن الفرد لديه قابلية التحرك من خلال الوظائف التنظيمية، وتتحدد قيمته من خلال العمليات التي يقدمها للمؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المتغيرات للوصول إلى القيمة المتوقعة المشروطة أي (قيمة الخدمات التي يقدمها الفرد للمؤسسة من خلال الوظائف المستقبلية التي من المحتمل أن يشغلها، حيث وتتمثل هذه المتغيرات في حالات الخدمة التي من الممكن أن يشغلها)، وتتمثل هذه المتغيرات في حالات الخدمة التي من الممكن أن يشغلها الفرد في المؤسسة وقيمة الخدمات التي تحصل عليها المؤسسة.

إن محددات قيمة الفرد التي من المتوقع تحقيقها في المؤسسة هي متعددة الأبعاد، وتتألف من متغيرين: قيمة الفرد المتوقعة المشروطة واحتمال حفاظ الفرد على عضويته التنظيمية، وبالتالي فإن قيمة الفرد المتوقعة المشروطة هي قيمة الخدمات التي يقدمها الفرد للمؤسسة من خلال الوظائف المستقبلية

¹ - عبد الناصر موسى، سميرة عبد الصمد: رأس المال البشري وأهم مداخل قياسه، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال -رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة-، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013م، ص 683، 684.

التي من المحتمل أن يشغلها إذا حافظ الفرد على العضوية التنظيمية. ونتاج هذين المتغيرين هو قيمة الفرد المتوقعة التي من الممكن تحقيقها خلال فترة معينة.¹

ب- المدخل الوصفي (غير المالي): تعبر المقاييس الوصفية عن قيمة رأس المال البشري التي لا يمكن تحويلها لأموال كتقييم الأداء، اتجاهات العاملين، دوران العمالة، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي ... إلخ، لذلك سنحاول إبراز أهم المعايير التي تعتمدها المؤسسات وتتمثل في:

• قياس الرضا الوظيفي

يتم قياس الرضا الوظيفي من خلال كل جانب من جوانب العمل، ويتمثل في خصائص الوظيفة، الظروف المحيطة، سياسات المؤسسة. ومن أهم المقاييس التي تعتمدها المؤسسات لقياس الرضا عند رأس المال البشري، مسوح الاتجاهات التي تعكس درجة رضا العاملين عن المؤسسة ووظائفهم ومشرفيهم ... إلخ. كما يمكن الاعتماد على الالتزام التنظيمي، شكاوي العاملين، التغيب، معدل دوران العمل ... إلخ.

• تقييم الأداء

يمكن أن يتم قياس رأس المال البشري من خلال معرفة قدرته على أداء عمله والتحقق من سلوكه وتصرفاته، ويتطلب هذا المقياس توفير المعلومات الضرورية واختيار طرق ومؤشرات واضحة للقياس. ومن مميزات هذه الطريقة أنها تعطي للعاملين معنى العدالة من خلال إدراكهم بأن جهودهم لا يتم تقييمها عشوائياً، وتساعد في تخطيط العاملين والحكم على مدى سلامة الاستثمار في رأس المال البشري، كما تساعد العاملين في احترام نظام العمل وقواعده، لأن الفرد الذي يحس أن هناك من يقيمه، يصبح أكثر التزاماً بنظام وقواعد العمل الموضوعية.

ومن سلبيات هذه الطريقة أنها تتلاءم مع جميع الوظائف، بالإضافة إلى عدم وجود أوصاف وظيفية دقيقة وواضحة لجميع الوظائف في المؤسسات.

• قياس الالتزام التنظيمي

يعتبر قياس الالتزام التنظيمي من المقاييس الهامة التي تساعد في تقدير مساهمة رأس المال البشري في المؤسسة، حيث تعبر درجات الالتزام التنظيمي عن مدى توافق رأس المال البشري مع المؤسسة وقيمتها واستراتيجيتها وممارستها. فضلاً عن أن هذه الطريقة معقدة لصعوبة قياس الالتزام

¹ - Eric G. flamhotz, **op- cit**, p160,161.

التنظيمي بصورة دورية، فقد يستلزم الأفراد الالتزام في وظائف دون الأخرى، كما قد يلتزم الأفراد في فترة معينة دون أخرى.

• قياس دافعية العمل

تتبع الدافعية من داخل الفرد، بحيث توجهه لسلوك أو تصرف معين نحو تحقيق الأهداف التي يطمح إليها الفرد، أي أنها القوة التي تحرك الفرد لفعل الأشياء لتحقيق أهداف معينة. وينتج مستوى معين من الدافعية من طبيعة الحوافز أو الدوافع التي يعيشها الفرد. ووفقا لنظرية التوقع أن مستوى دافعية الفرد يتحقق من خلال إدراكه للعلاقة بين جهده المبذول من العمل وبين مستوى أدائه.¹

بناء على ما سبق، تتضح بأن النماذج التي حاولت إيجاد مقياس ملائم لرأس المال البشري لم تحظى بالقبول العام نظرا لعدم ملاءمتها لجميع المؤسسات، ونظرا للخاصية غير الملموسة التي يتميز بها رأس المال البشري والتي يصعب تحويلها إلى أرقام، هو ما جعل صعوبة اختيار نموذج محدد من جميع هذه النماذج.²

إن اعتبار رأس المال البشري أصلا من أصول المؤسسة، جعل العديد من الباحثين والمفكرين يبحثون عن طريقة لقياسه، إذ يعتبر قياس رأس المال البشري مكملا لممارسات إدارة رأس المال البشري. كما توجد العديد من المصطلحات التي تعبر عنه كمحاسبة رأس المال البشري، تقييم رأس المال البشري ... إلخ.

وقبل أن نتعرف عن كيفية قياس رأس المال البشري، لا بد أن نتعرف أولا على مفهوم القياس وأهميته للمؤسسات.

إن القياس من أهم الطرق التي تعتمدها المؤسسات للتأكد من مدى تحقيقها لأهدافها، وهو ما يفسر اهتمام جميع المؤسسات بإيجاد مقياس ملائم وفعال. وللتعرف على القياس يمكن تبني التعاريف التالية التي أدرجها كل من (عادل حرحوش، أحمد علي صالح)، فيما يلي:

- توفير أرقام تعبر عن خصائص الحاجات من خلال استخدام القوانين.
- المقياس هو جمع المعلومات والبيانات التي تعبر عن خاصية أو ظاهرة معينة.
- البعض يعتبره الحكم على قدرة وإمكانية الشخص في قيادة وتطوير المؤسسة.

¹ - عبد الناصر موسي، سميرة عبد الصمد: مرجع سابق، ص 683.684.

² - المرجع السابق، ص 685.

- هو مجموعة من الإجراءات التي تقيس الأداء لمعرفة دقة الإجراءات المتخذة.
 - يساعد متخذي القرارات في اختيار البديل الملائم من البدائل.
 - القدرة على كشف خصائص الأفراد العاملين في المؤسسة وخاصة الأفراد المبدعين والمتميزين.
 - يساعد على تقييم أداء المؤسسة.
- وعُرف حسب (جمعية المحاسبة الأمريكية، 1973) بأنه عملية إدارة وقياس البيانات حول الموارد البشرية، وتبليغ هذه المعلومات إلى الأطراف المعنية.
- لقد ظهرت محاسبة الموارد البشرية عبر خمس مراحل تطويرية حسب flamholtz and All وتمثل في:

- * 1960 – 1966: اشتقاق المفاهيم الأساسية للمحاسبة عن الموارد البشرية باستخدام أهم النظريات والمبادئ المتعلقة بهذا الموضوع.
- * 1967 – 1970: ظهور الأبحاث الأكاديمية لتطور نماذج قياس قيمة الموارد البشرية.
- * 1971 – 1977: شهدت هذه المرحلة تطوراً سريعاً في مجال قياس الموارد البشرية.
- * 1978 – 1980: شهدت هذه الفترة تدهور الاهتمام بالقياس من جانب الأكاديميين ومن قبل المؤسسات (تطبيقياً).
- * 1981 إلى وقتنا الراهن: في هذه المرحلة كان هناك اهتمام جديد لكل من النظرية والتطبيق لقياس الموارد البشرية.¹

ثانياً: التطبيقات الوظيفية لرأس المال البشري

إن نجاح المؤسسة في القيام بأعمالها هو بالدرجة الأولى نجاحها في إدارة رأس مالها البشري، وهذا يتطلب القيام بمجموعة من الممارسات أو العمليات التي تساهم في حصول المؤسسة على الموارد البشرية الكمية والنوعية المطلوبة، والعمل على تطويرها والمحافظة عليها داخل المؤسسة. وقد تعددت ممارسات إدارة رأس المال البشري من خلال الاستقطاب والصناعة والتنشيط والمحافظة. كما توجد ثلاثة ممارسات لإدارة رأس المال البشري تتمثل في: تخطيط وتنمية رأس المال البشري، تحديد وتطوير مهارات وقدرات رأس المال البشري، تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية. كما أن إدارة رأس المال البشري تتم من خلال استقطاب رأس المال البشري وتكوين رأس المال البشري، والمحافظة عليه

¹ - عادل حرحوش، أحمد علي صالح: مرجع سابق، ص 81:83.

وهو ما نعبر عنه بالآليات المستخدمة في استقطاب رأس المال البشري. لذلك قمنا بالاعتماد على الممارسات التالية لرأس المال البشري استقطاب رأس المال البشري، تطوير وتنشيط رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري.

1- الآليات المستخدمة في استقطاب رأس المال البشري

إن رأس المال البشري من أهم الموارد في المؤسسة، وهذا ما جعل الحاجة إليه في تزايد مستمر، لذلك تسعى المؤسسات جاهدة للحصول عليه بالعدد والنوعية المطلوبة، وهذا ما يجعلها تتحمل تكاليف جذبه واستقطابه ثم توظيفه، كونها تدرك أن ما تتفقه عن هذه العملية سيحقق لها عوائد في المستقبل. ويتعلق عنصر الاستقطاب بالأنشطة التي تضم جذب الموارد البشرية واختيار الأنسب منها، مثل استقطاب الموارد البشرية ذات معارف ومهارات وطاقات وإبداعات واستثمارها في أعمالهم بشكل يعود بالنفع على المؤسسة.¹ وهو ما ينطبق على مقولة "Daft and Marcic" (لا توظف الأشخاص فقط لأنهم متوفرون، أحصل على الشخص المناسب لعملك)² ويرى نجم عبود نجم: أن الاستقطاب الجيد للمواهب البشرية يتطلب من المؤسسة تحديد عدد الأفراد اللذين تحتاجهم ونوع الأفراد الواجب اختيارهم، ومن أجل قيام المؤسسة بعملية الاستقطاب لابد من أن يتوفر لديهم نظام معلومات جيد من أجل تحديد جيد.³ إذن ما ينفق على رأس المال البشري من خلال عملية الاستقطاب هو نفقات استثمارية، والهدف منها هو الحصول على مردود من خلال الاستقطاب والتوظيف الجيد للأفراد، فالمؤسسة بدون موارد بشرية لا يمكن أن تؤدي نشاطها الذي وجدت من أجله، ولا حتى تحقيق أهدافها التي تسعى إليها. لذلك على المؤسسات أن تكون ذات قدرة جيدة على استقطاب الأفراد اللذين يمتلكون المهارات والمعارف الجيدة.

ويرى (مؤيد السعيد السالم) أن الاستقطاب الجيد لابد أن يكون مخططا بشكل علمي خاصة من قبل المؤسسات الكبيرة التي تتطلب موارد بشرية كفوة. حيث تبرز أهمية الاستقطاب كونه يساعد على تعزيز اختيار المؤسسة، فكلما كان هناك عدد كبير من المترشحين، أصبحت الاختيارات واسعة أمام

¹ عبد العزيز بدر النداوي، فاطمة موسى عمران: أثر القيادة التحويلية على استثمار رأس المال البشري في قطاع الاتصالات الأردنية (دراسة ميدانية)، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر لأعمال رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22- 25 أبريل 2013م، ص 843.

²-Richard L.daft and dorothy Marcic: **understanding managemen-** 5th edition, the Thomson corporation-, U.S.A, 2016, p326.

³ نجم عبود نجم: إدارة اللامموسات -إدارة ما لا يقاس-، دار اليازوري العلمية، عمان-الأردن، 2009م، ص 175.

المؤسسات لاختيار الأفضل. كما أن النجاح في عملية الاستقطاب يرتبط ببناء قوة عمل فعالة.¹ وهو أمر لا يمكن الاستغناء عنه من طرف المؤسسات التي تسعى للحصول على الأفراد الذين يملكون المؤهلات والخصائص التي تتطلبها الوظيفة الشاغرة.

وتتعدد المصادر التي تستخدمها المؤسسات لاستقطاب رأس المال البشري، إذ يمكن تقسيمها إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية:

أ- المصادر الداخلية

يستخدم هذا النوع من المصادر في حالة وجود وظائف تتطلب خبرات لا تتواجد خارج نطاق المؤسسة،² ومن أهم الآليات المستخدمة في حالة الاستقطاب من الداخل هو الإعلان من خلال لوحة الإعلانات المتواجدة بالمؤسسة والتي توضح المؤهلات المطلوبة ومواعيد العمل، إضافة إلى الأجر. كما يمكن أن يتم ذلك من خلال فحص سجلات الموظفين والتي من خلالها يتم الكشف عن العاملين الذين تتوافق قدراتهم مع الوظائف الجديدة، والذين يعملون في وظائف دون مستواهم، ويمكن أن تتم من خلال فحص قواعد البيانات الخاصة بالعاملين في المؤسسة إن وجدت.³

ب- المصادر الخارجية

المقصود بالمصادر الخارجية تلك المصادر التي تمد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية من خارجها، في هذا الصدد، قد قامت مجلة هارفارد لعام 2004 تحت عنوان "أفكار اختراقية لعام 2004" بوضع مجموعة من الاستراتيجيات لاستقطاب أصحاب القدرات العقلية، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في:

* شراء العقول من السوق

يعتبر رأس المال البشري ميزة تنافسية لمؤسسات الأعمال الحديثة، لذلك يتطلب الأمر من إدارة الموارد البشرية أو لجان متخصصة في هذه الوظيفة متابعة العقول البراقة والنادرة، لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي، الذي ينعكس على زيادة عمليات الابتكار والإبداع.

¹ مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي تكاملي -، إثراء للنشر، الأردن-عمان، 2009م، ص 175.

² حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة- الجزائر، 2004م، ص 89.

³ سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي: إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة -، مركز دراسات واستثمارات الإدارة العامة، القاهرة- مصر، 2007م، ص 69.

إن التحول إلى اقتصاد المعرفة فتح المجال أمام المؤسسات للانتقال خارج الحدود الوطنية بحركية أكبر تجلب فرص كبيرة و جديدة للمؤسسات، لزيادة قدرتها التنافسية بالبحث عن المهارة في كل ركن من العالم.

*شجرة الكفايات

إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين رئيسيين هما: المكون المعرفي والمكون السلوكي، حيث يتضمن المكون المعرفي المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بجدارة الشخص، أما المكون السلوكي فيتضمن ما يقوم به الشخص أثناء تأدية العمل والذي يمكن ملاحظته وتقييمه. وتعد شجرة الكفايات أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التي تمثل مخطط يوضح المعارف والمهارات والخبرات المطلوبة للمؤسسة، فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين. وتؤكد رؤية هذه الاستراتيجية على أن شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية لرأس المال البشري عن طريق شبكة الأنترنت، وهو ما يعرف بالتوظيف الإلكتروني.

*مراجعة مؤسسات المعرفة والتعلم

تركز هذه الاستراتيجية على المؤسسات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات)، إذ تعد مصدرا مهما لاكتشاف المواهب واستقطابهم، وعلى هذا الأساس يرى البعض بأن زيارة هذه المؤسسات تعد من أولويات الإدارة العليا.¹

من خلال ما سبق تتضح أن عملية استقطاب رأس المال البشري تتمثل في حصول المؤسسة على أفراد مؤهلين وموهوبين ذوي معارف ومهارات فنية عالية، تساعد في زيادة الإنتاجية وتحقيق الإبداع والابتكار، بما يجعل المؤسسة في تطور مستمر وتحقيق ميزة تنافسية مستمرة.

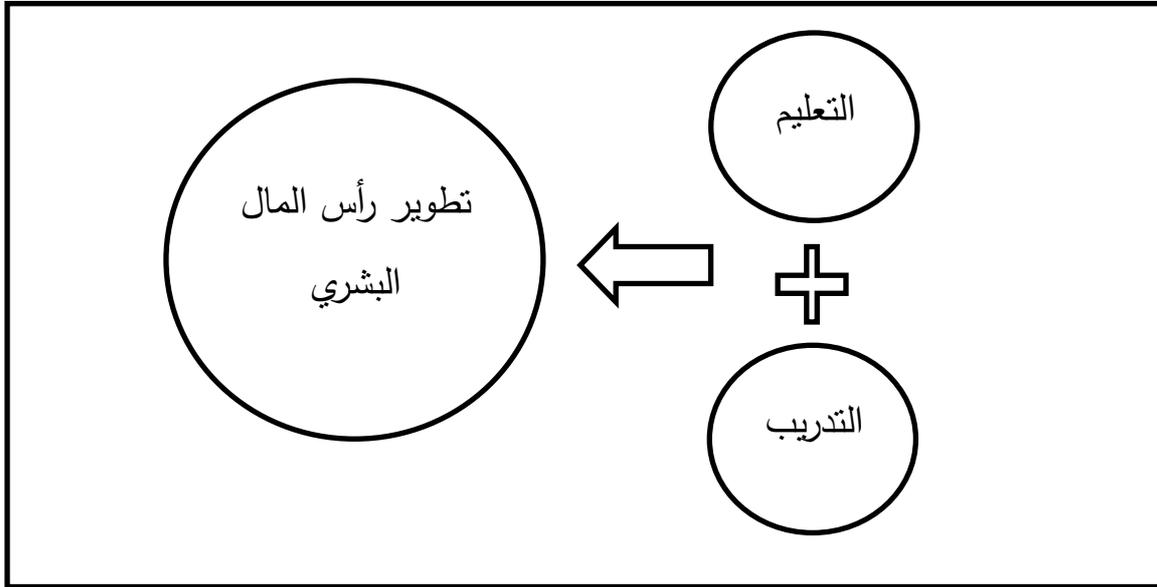
2- الأساليب المعتمدة في تطوير رأس المال البشري

لا تنتهي مهمة إدارة رأس المال البشري عند عملية الجذب والاستقطاب، بل تتطلب تطوير رأس المال البشري من خلال عدة طرق وأساليب. ويشير أغلب الباحثين إلى أن تطوير رأس المال البشري يتم

¹ - رياض بن صوشة، نادية خريف: أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف-الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011م، ص8.

من خلال التعليم والتدريب كما هو مبين في الشكل أدناه، وهذا لضمان تنمية معارف ومهارات الأفراد العاملين لتحقيق الفاعلية الأدائية والانتاجية وضمان عدم تقادم رأس المال البشري.

الشكل رقم (04): يوضح الأساليب المعتمدة في تطوير رأس المال البشري



المصدر: خليفي عيسى، قوادرية رييحة: مرجع سابق، ص48.

أ-التعليم: ظهرت أهمية التعليم باعتباره استثماراً، من خلال أبحاث الاقتصادي الأمريكي Schultz (شولتز) في نظرية الاستثمار في رأس المال البشري، وقبل ذلك قال الحكيم الصيني "كيواه تزو" في القرن الخامس عشر قبل الميلاد إذا كنت تخطط لسنة فاغرس بذرة، وإذا كنت تخطط لسنوات 10 فازرع شجرة، لأنك عندما تزرع بذرة واحدة فإنك تحصد محصول واحد وعندما تعلم الناس تحصد مائة محصول.¹ إن هذا المثل يبرز أهمية التعليم للمؤسسات باعتباره استثماراً، فما تتفقه المؤسسات على هذه العملية سيعاد إليها بالإضافة إلى الفوائد المحققة من هذه العملية، وذلك من خلال زيادة معارف ومهارات وخبرات الأفراد وتحقيق الإبداع والابتكار وزيادة الإنتاجية. كما عرفه عبد المعطي عساف بأنه العملية التي تستهدف بناء وتطوير منظومة معارف علمية ضمن سياق تطبيقي محدد وعلى قاعدة الاختيار الفلسفي والعقدي المحدد.²

¹ - فريد كورنيل وآخرون: رأس المال البشري كأداة لتفعيل الابتكار في النشاط التسويقي، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصاد الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013م، ص217.

² - عبد المعطي عساف: التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، الأردن، 2009م، ص27.

وعليه فإن التعليم هو من أهم الممارسات المستخدمة في تطوير رأس المال البشري، فمن خلاله يتخصص كل فرد في مجال العمل الذي يرغب فيه. كما تظهر أهميته في قدرته على توفير الموارد البشرية ذات المستوى العالي، والتي تتضمن المعارف والمهارات والخبرات بما يشكل رأس مال بشري.

وتتضمن عملية التعليم مجموعة من الأبعاد تتمثل في:

- زيادة قدرة الأفراد على التفكير والإبداع.
- ملائمة البرامج التعليمية مع المتغيرات البيئية والمستجدات.
- توفير حرية التفكير والعمل الأكاديمي.
- استخدام التكنولوجيا التعليمية.
- ربط برامج التعليم بمتطلبات المحيط واحتياجات السوق.¹

وهناك العديد من الباحثين الذين يخلطون بين التعليم والتعلم، إلا أنه يجدر بنا الإشارة أن التعليم يختلف عن التعلم، كون التعليم هو عملية منتظمة يقوم من خلالها المعلم بنقل المعارف والمعلومات والخبرات إلى غيره، وهو عملية غير مستمرة يمارسها المعلم من خلال فترة التعليم فقط، أما التعلم فهو تعديل أو تكرار، وهو عملية مستمرة مدى الحياة، إذن التعليم هو جزء من التعلم.

ونظرا للانتشار الواسع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وظهور العولمة التي جعلت العالم عبارة عن قرية صغيرة، ظهر مفهوم حديث هو التعليم الإلكتروني الذي أصبح في متناول كل فرد سواء في البيت أو في العمل أو في أي مكان. ومن أهم استخداماته، البريد الإلكتروني Email الذي يعد أسرع وسيلة لإيصال المعلومات وفي نفس الوقت تكلفة أقل، ويستخدم للاتصال بين شخصين قد يكون الأول هو المعلم والثاني هو المتعلم، وهو ما يساعد في نقل المحاضرات التي يمكن للمتعلم قراءتها وفي نفس الوقت يمكن للمتعلم أن يرسل أسئلة. وهناك وسائل عديدة أخرى تستعمل في التعليم الإلكتروني مثل الشبكة العالمية الشاملة WWW، فمن خلال هذه الشبكة تقوم الجامعات بفتح صفحة Hom Page تعرض من خلالها البرامج التعليمية، وتنشأ لوحة أو مجلة إعلانات للفصل الدراسي، بحيث تمكن الطالب من أن يتواصل عبر هذه اللوحة مع زملائه، كما يمكن ترتيب ما يعرف بمؤتمر النقاش أين يضع كل متعلم أسئلة ويتلقى إجابات تحت إشراف أستاذ ما.

¹ - أحمد المعاني وآخرون: قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2011م، ص160.

وبصفة عامة يمكن القول أن التعليم بشكليته (النظامي والإلكتروني)، يعمل على تحسين الوضع الإنساني وقدرته في الحصول على المعلومات واستخدامها للتأثير في أداء المؤسسة، إذ يزيد من قدرات ومهارات الإنسان ويساعده في سد احتياجاته وزيادة إنتاجيته.

ب- التدريب

لقد حظي موضوع التدريب بأهمية بالغة من قبل المؤسسات باعتباره من أهم الاستثمارات المربحة، وهو ما أكدته Becher (بيكر) من خلال الاستثمار في رأس المال البشري، حيث ركز أبحاثه على التدريب واعتبره أحد أهم الجوانب التي يمكن للمؤسسات أن تستثمر فيها، ومثل هذا النوع من الاستثمار لا تظهر فائدته في المدى القصير وإنما في فترات مستقبلية طويلة.

ويمكن تعريف التدريب بأنه "إعداد الفرد للقيام بعمل معين، وكذلك اكتسابه المعارف والمعلومات التي تنفصه لرفع مستوى كفاءته الإنتاجية".¹

كما يمكن تعريفه حسب Ann Gilley and Al فهو "العملية التي يمكن من خلالها الحصول على المعرفة والمهارات والقدرات التي يحتاجها الأفراد لتنفيذ نشاط أو مهمة معينة".² أما عادل حرحوش صالح فعرفه بأنه "نقل المهارات التي يغلب عليها الطابع اليدوي أو الحركي على المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات على مستوى مقبول".³

وبالتالي فإنه من خلال التعاريف التي تم ذكرها سابقاً، يظهر لنا أن التدريب هو نشاط يهدف إلى تنمية قدرات ومهارات وخبرات العاملين، لتمكينهم من تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، كما أنه يرتبط بشكل كبير بالجانب التطبيقي أكثر منه من الجانب النظري.

إن التدريب في إطار رأس المال البشري، وإن كان ينطلق من المنظومة التدريبية المألوفة نفسها (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، إعداد الحقائق وتنفيذ البرامج التدريبية وتقييمها) إلا أنه ينبغي أن يكون مختلفاً جداً من حيث النوعية، ذلك أن هذه الفئة المستهدفة تمتلك المعرفة والخبرة

¹ - صالح مفتاح: إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ورقلة- الجزائر، 9-10 مارس 2004م، ص17.

² - خليف عيسى، قواعد ربيحة: مرجع سابق، ص51.

³ - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم: الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2006م،

والمهارة نتيجة لتجاربهم السابقة التي تجعل أساليب التدريب التقليدية القائمة على المحاضرات والجلوس لساعات طويلة في قاعات التدريب غير مجدية. كما أن تدريب هذه الفئة ينبغي أن يكون قائماً على أساس الخبرات فيما بينهم، وإتاحة المجال لهم لتعرف على الثقافات الأخرى التي من المحتمل أن يعملوا بها، أن أي برنامج تدريبي بالنسبة لهذه الفئة يجب ألا يغفل جوانب التقنية والجوانب السلوكية في التعامل مع الأدوار الجديدة بالنسبة لهم. إضافة إلى ذلك، فإن برنامج إدارة رأس المال البشري يركز على ضرورة استثمار خبرات ومهارات هذه الفئة في التدريب بما يمكنهم من نقل تجاربهم للآخرين، ويجعل مورد رأس المال البشري موردا متوصلا من حيث العطاء والفاعلية الإدارية.

وفي ضوء ما تم ذكره سابقا، يتضح أن التدريب هو إحدى الطرق الرئيسية لرفع الإنتاجية، وهو عنصر حيوي وبالغ الأهمية، فهو يمثل أحد المحاور الرئيسية لتحسين وزيادة قدرات ومهارات رأس المال البشري، حتى يصبح أكثر استعدادا وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب والإبداع والابتكار.

ومن هنا لابد لنا أن نفرق بين التعليم والتدريب، إذ يختلف التعليم عن التدريب، من خلال إبراز أوجه الاختلاف بينهما في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): الفرق بين التعليم والتدريب

البيانات	التعليم	التدريب
التعريف العام للمفهوم	- عملية تستهدف بناء أو تطوير منظومة معارف علمية ضمن صياغ تطبيقي محدد وعلى قاعدة الاختيار الفلسفي والعقدي المحدد (احترام هذه الفلسفة كهوية).	- عملية تستهدف بناء أو تطوير منظومة مهارات تطبيقية ضمن صياغ معرفي محدد وعلى قاعدة الاختيار الفلسفي العقدي للمجتمع أو المؤسسة (احترام هذه الفلسفة كهوية).
مجال التركيز والاهتمام	- إعداد الفرد فكريا وعقليا مثلما يتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الأفراد للدخول في الحياة العلمية. - يهتم التعليم أساسا بالمعارف.	- يهدف التدريب إلى زيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم ومهارتهم على أداء مهامهم بذاتها وهو الوسيلة التي تمكن الفرد من ممارسة عمله بذاته. - يهتم بتدريب الفرد وشخصيته.
المكان والأجهزة المتخصصة	- المؤسسات التعليمية في المدارس والجامعات.	- المؤسسات التدريبية كالمعاهد والإدارات التدريبية المتخصصة.

<p>- تشبع العاملين في حقل التعليم بمنظومة القيم التي تعتنقها المؤسسة لتكون أساس إنشائهم وموجه حركتهم وإخلاصهم.</p> <p>- التمسك بهدف يقضي أن توضع المعرفة في سياقها التطبيقي.</p> <p>- التمسك بهدف يقضي بضرورة أن تكتسب المهارة وتزدهر قاعدة المعرفة.</p>	<p>الشروط الأساسية</p>
<p>- بعد آني مرحلي: وذلك حسب ظروف كل مؤسسة وما يتعرض له أعمالها وأحوالها والعاملون فيها من تغيرات.</p>	<p>البعد الزمني</p> <p>- بعد مرحلي: يعاد تنظيم وتطوير المناهج والعملية التعليمية ووسائلها وأشخاصها حسب المستجدات التي قد تكون قصيرة أو متوسطة المدى</p>
<p>- بناء الشخصية العلمية القادرة على فهم الحياة وتسخير منجزات الحضارة العلمية لخدمة تطوير هذه الحياة بغض النظر عن حدود الزمان أو المكان مع التركيز على بناء المجتمع أو المؤسسة التي ينتمي إليها الأشخاص المعنيون.</p>	<p>الهدف</p> <p>- بناء الشخصية العلمية الثقافية القادرة على التفاعل مع تحديات الحياة ومواجهتها، والمساهمة في شروط تطويرها بغض النظر عن حدود الزمان أو المكان مع التركيز على بناء المجتمع أو الدولة التي ينتمي إليها الأشخاص.</p>

المصدر: عبد المعطي عساف: مرجع سابق، ص30،27.

من خلال الجدول السابق، يمكن الإشارة إلى أن التدريب يهدف إلى وضع المعارف والمهارات والخبرات التي تحصل عليها المتدرب موضع التطبيق في قطاع العمل الذي يعمل به، وهو ما يجعل التدريب أكثر تخصصاً من التعليم، فالهدف منه هو جعل الأفراد يتقنون عملهم بأحسن كيفية، بما يرتبط وأهداف المؤسسات، عكس التعليم الذي يرتبط بأهداف الأفراد، أي أن التدريب يغلب عليه الجانب التطبيقي عكس التعليم الذي يغلب عليه الجانب النظري، وهما من أهم الممارسات التي تستخدمها المؤسسات في تطوير رأس المال البشري، فكلاهما يهدفان إلى زيادة معارف مهارات وخبرات والعاملين وتطبيقها في مجال العمل، مما يساعد في زيادة القدرات إلى الإبداعية والابتكارية وتحسين الإنتاجية.

3- مراحل سير تنشيط رأس المال البشري

تعتبر عملية تنشيط رأس المال البشري من بين الممارسات التي تستخدم لإدارة رأس المال البشري، وتتمثل هذه العملية في الاهتمام بأراء العاملين ومقترحاتهم وتشجيع الجماعات الحماسية لتنشيط الإنجازات العالية في العمل، واستخدام أسلوب العصف الذهني في توليد الأفكار وحل المشكلات. وكما يشير Kanter إلى أن تنشيط رأس المال البشري عبارة عن مجموعة من الأساليب المستخدمة من قبل المؤسسة لإنعاش عملية الإبداع والابتكار عند العاملين فيها باستمرار.¹

ويرى Michel shulver أن تنشيط خطة رأس المال البشري تتم من خلال رسم خارطة المعارض الظاهرية والضمنية لدى العاملين، والاستفادة من توصيلها إلى مصادر اتخاذ القرار، تطوير المعرفة الجديدة للعاملين، خزن واسترجاع المعرفة على مستوى المؤسسة ككل.

بالإضافة إلى ذلك فقد تناولت دراسة neslon أن تنشيط رأس المال البشري يتم من خلال ابتكار العاملين النشطين، ابتكار مكان العمل النشط، فتح قنوات الاتصالات بين العاملين في المستويات الإدارية كافة، وتطوير مهارات ومعارف العاملين.²

وعليه فإن تنشيط رأس المال البشري هو العملية التي تهدف إلى زيادة قدرة الأفراد على الإبداع والابتكار، وبالاعتماد على بعض الأساليب كالعصف الذهني وتشجيع الجماعات الحماسية ... إلخ، والتي تساعد على توليد الأفكار الجديدة وتقاسم الأفكار بين العاملين، والعمل بمبدأ روح الفريق.

فالعصف الذهني هو توليد وإنتاج أفكار وأراء إبداعية من الأفراد أو المجموعات لحل مشكلة معينة، وتكون هذه الأفكار والآراء جيدة ومفيدة، أي وضع الذهن في حالة من الإثارة أو الجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لتوليد أكبر قدر من الأفكار حول المشكلة أو الموضوع المطروح.³

¹ - الهادي بو قلقول: أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة التواصل، العدد 24، جوان 2009م، ص101.

² - عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين: أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال البشري -دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة-، مجلة أهل البيت عليهم السلام، جامعة أهل البيت عليهم السلام، العدد الخامس، العراق، 2005م، ص23.

³ - يحيى محمد أبهان: العصف الذهني وحل المشكلات، ط2، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015م، ص19.

أما روح الفريق أو العمل الجماعي يشير هذا المصطلح إلى أنه مجموعة من الأفراد التي تعمل معا لتحقيق هدف مشترك، وكلما زاد الانسجام بين أعضاء الفريق زاد التفاهم وبالتالي ينتج عنه الولاء لأعضاء الفريق الواحد.

4-الأدوات الوظيفية المطبقة للحفاظ على رأس المال البشري

تعتبر أيضا عملية المحافظة على رأس المال البشري من بين الممارسات التي تستخدمها المؤسسات لإدارة رأس مالها البشري، وتتم هذه العملية بدورها من خلال مجموعة من الأدوات ويمكن تعريف هذه العملية حسب Anngilley Andal على أنها علاقة العمل المستمرة، فالاحتفاظ بالأفراد المتميزين أصبح من أولويات اهتمام المؤسسات لذلك أخذت هذه العملية نطاقا واسعا تجاوز الحوافز النقدية، بمعنى أن هذه العملية لا ترتبط بالحوافز النقدية فقط، بسبب أن العديد من العاملين الذين يتركون العمل لأسباب أخرى مثل المعاملة السيئة التي يتلقاها من قبل صاحب العمل، أو من خلال عدم الاعتراف بهم وبمهاراتهم، كما يمكن أن يكون السبب وجود فرص غير محدودة للترقية.¹

إذن يتعلق عنصر المحافظة على رأس المال البشري ببقاء العاملين في المؤسسة مثل: الاحتفاظ بالعمال المتميزين لسنوات طويلة، الاهتمام بالأفراد ذوي التخصصات الفريدة وانخفاض معدلات دوران العمل من خلال توفير فرص متساوية للجميع، وبناء جو من الانسجام بين العاملين وإتاحة فرص الترويج عن النفس. كما يتطلب عنصر المحافظة على رأس المال البشري وجود أنظمة لمكافأة الموظفين المتميزين، ومعاملة العاملين كعملاء بهدف تقديم خدمات ذات جودة عالية لهم، بالإضافة إلى وجود أنظمة تشجعهم على العمل بكفاءة وفعالية وزيادة ولائهم للمؤسسة إضافة إلى وجود حوافز للعاملين الأمر الذي ينعكس إيجابا على المؤسسة.²

ويرى "نجم عبود نجم" أن المحافظة على رأس المال البشري تتطلب المزيد من برامج التمكين الإداري ومفاهيم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة، وإيجاد الارتباط القوي بين رسالة وقيم المؤسسة من جهة وقيم الأفراد الشخصية من جهة أخرى، وتحول نمط الإدارة من الإدارة الكامنة إلى الإدارة الاستشارية التي تقدم خدمات حل المشكلات وإزالة العقبات للعاملين الذين يمثلون رأس المال البشري في المؤسسة.

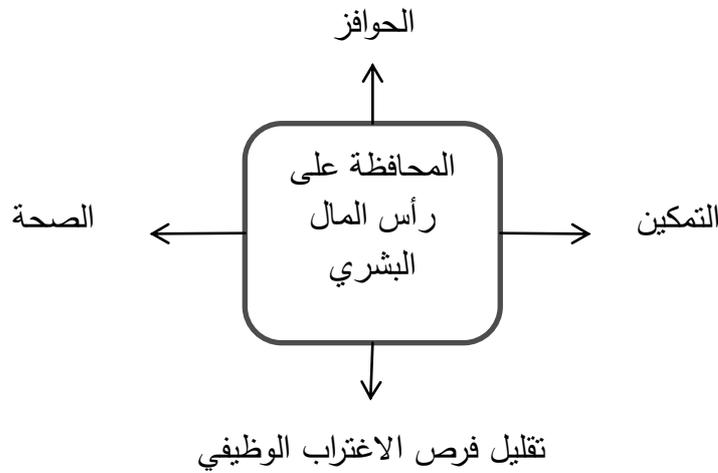
¹ - عبد العزيز بدر الندوي، فاطمة موسى أمران: مرجع سابق، ص 844.

² - نجم عبود نجم: إدارة اللاملموسات - إدارة ما لا يقاس -، مرجع سابق، ص 145.

وهناك من يرى أن المحافظة على رأس المال البشري تتم من خلال مجموعة من الأدوات التي تتمثل في الاعتماد على أنظمة المزايا والخدمات الجيدة، كما تتم من خلال الأمن الوظيفي والحفاظ على صحة العاملين، وتحسين العلاقات الوظيفية.¹

وتسعى المؤسسات للحفاظ على رأس المال البشري لعدة أسباب أهمها من الممكن أن ينتقل رأس مال البشري إلى مؤسسات أخرى دون رجعة، بسبب أن مؤسساتهم لم تستطيع تحويل خبراتهم ومهاراتهم إلى أعمال تطبيقية. وتكمن الخطورة في إمكانية هؤلاء من نقل الأفكار والخبرات التي يمتلكونها شخصياً إلى المؤسسات الجديدة، دون اغفال البيانات والمعلومات التي تحضى مؤسساتهم السابقة. ومن المحتمل أن يعرقل رأس المال البشري خطط المؤسسة ويصبح أداة معيقة لها خاصة إذا فشلت المؤسسات في معرفة رغباتهم وحاجاتهم ومتطلباتهم،² لأجل ذلك تختلف أساليب المحافظة على رأس المال البشري من باحث إلى آخر، وقد اعتمدنا على مجموعة من الأدوات استناداً لما تم ذكره سابقاً كما هي مبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): أساليب المحافظة على رأس المال البشري



المصدر: خليفي عيسى، قوادرية ريحة: مرجع سابق، ص58.

¹ - سهام عبد الكريم، أمال بن سالم: إدارة المواهب كتوجه حديث في إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال "دراسة حالة شركة فينوس"، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري" في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الأردنية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013م، ص386.

² - هاشم عيسى سعيد: مرجع سابق، ص75.

أ - الحوافز

إن اعتماد المؤسسات على أنظمة الحوافز هو من أهم الوسائل لضمان الاحتفاظ برأس المال البشري وتقديم ولائها لها، وأنها المؤسسة المناسبة له لكي يعمل فيها. ولكن الفشل في تقديم هذه الأنظمة سوف يؤدي إلى هروب رأس المال البشري واللجوء إلى المؤسسات المنافسة وهذا ليس من صالح المؤسسة.

ويمكن تعريف الحافز حسب Michel Armstrong أنه الدافع أو السبب لعمل الأشياء، وهو مرتبط بالعوامل التي تؤثر على الأفراد والتي تشكل حاجات لهم. فالحافز هو سلوك الفرد الذي يرتبط بالحاجة التي يلبئها الفرد، وتخلق هذه الحاجة الرغبة لديه لعمل الأشياء، في المقابل الحصول على ما يرغب به من حاجات.¹

ويمكن أن تكون الحوافز مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ويمكن أن تكون إيجابية أو سلبية. أما Herzberg and All فقد أدرج نوعين من الحوافز تتمثل في:

- **الحافز الجوهري (الداخلي):** أي تحفيز الأفراد بأنفسهم، وهي عوامل متولدة عن طريق الذاتية التي تؤثر على الأفراد من خلال التصرف على نحو معين أو اتجاه معين.
- **الحافز العرضي (الخارجي):** وهو تحفيز الإدارة للأفراد، وتكون هذه الحوافز على شكل جوائز مثل زيادة في الأجور أو التحفيز المعنوي (المدح) أو الترقية أو عقوبات وإجراءات تأديبية (تحفيز سلبي) ... إلخ.

وبغض النظر عن نوع الحوافز التي تقوم بها المؤسسة، إلا أنها بصفة عامة سواء كانت مادية أو معنوية، جماعية أو فردية، إيجابية أو سلبية... إلخ، فهي ذات أهمية بالغة في زيادة شعور العاملين بالرضا عن العمل وانتمائهم للمؤسسة واستقرارهم، وهو ما يجعل غيابهم يقل ويتحسن مستوى أدائهم والقيام بعملهم على أكمل وجه، بما ينعكس على زيادة الإنتاجية. وهو ما يجعل المؤسسات التي تعتمد على نظام حوافز جيد وفعال تضمن بقاء الأفراد ذوي المعارف والمهارات العالية وأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، وهذا ما يجعل من الحوافز استثماراً وليس إنفاقاً.²

¹ - Michael Armstrong: **hand Book of human resource management practice**, kogan page, 10th édition, London and Philadelphia, 2006, p252.

² - **Ibid**, p254.

ب- الصحة: من أهم المسؤوليات التي تكون عائقا أمام إدارة رأس المال البشري هي كيفية الحفاظ على صحة العاملين، حيث تعتبر من المهام التي تقوم المؤسسة من خلالها بصيانتهم والمحافظة عليهم، وتعتبر في نفس الوقت مطلبا أساسيا في زيادة الإنتاجية.

فبعدها كانت الخدمات الصحية مجرد خدمات اجتماعية وليست ذات طابع إنتاجي تقوم بها المؤسسات أو الدول فقط عندما يتوفر لديها فائض في ميزانيتها، إلا أن هذه النظرة تغيرت حيث أصبحت الكفاءة الإنتاجية تأتي عند رفع المستوى الصحي للأفراد، ذلك أن الفرد المريض لا يمكنه القيام بالمجهود الكافي داخل العملية الإنتاجية، لكن الفرد سليم الجسم والعقل هو الفرد الذي يستطيع أن يشارك مشاركة جدية في العمل ويقدم مجهود كافي.¹

ويتضح من ذلك، أن الصحة تهدف إلى تقديم الخدمات التي تحافظ من خلالها على الصحة الجسمية والنفسية التي تحدث عادة من إصابات في العمل، أو نتيجة لضغوط العمل أو أي حوادث أخرى قد تقع أثناء العمل.

ويشير مفهوم الصحة المهنية إلى "جميع الإجراءات والخدمات التي تقدمها الإدارة بهدف حماية العاملين فيها من إصابات في العمل".²

وتعتبر الصحة المهنية أساس أي عمل ناجح، فالعقل السليم في الجسم السليم، وهي حماية لحياة الفرد العامل وصحته، وأيضا زيادة الإنتاج وثروة المؤسسة، وهو ما أكده T. Paul Shultz في أن الاستثمار في الصحة هو صنف من أصناف تراكم رأس المال البشري.³ فالصحة ليست فقط مطلب أساسي لحياة إنسانية كاملة، هي أيضا مهمة في إنتاج رأس المال البشري، حيث أشارت العديد من الدراسات أن الصحة عامل مهما في التنمية الاقتصادية، وأن أكثر الزيادة في النمو الاقتصادي في إنجلترا خلال القرنين الماضيين ترجع إلى التحسين في التغذية، لأن الأفراد الصحيين هم الأكثر كفاءة في استيعاب المعرفة، وفي الأخير الحصول على مستوى أعلى من الإنتاج.⁴

¹ - هشام مصطفى الجمل: دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي -دراسة مقارنة-، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية-مصر، 2006م، ص443.

² - زيد منير عبوي: إدارة الموارد البشرية، كنوز المعرفة، عمان-الأردن، 2008م، ص237.

³ - T. Paul Schultz: **Human capital investment in women and men -micro and macro evidence of economic returns-**, press an international center for economic growth publication, san francisco california, 1994, p3.

⁴ - Ivo salaus and Garry, Jacobs: Human capital sustainability, **journal sustainability**, india, 7 january 2011, p132.

ووجدت أيضا بعض الدراسات الأخرى أن المؤسسات استطاعت تحقيق عائد من استثماراتها في الصحة من خلال تخفيض معدلات الغياب، التحسين في الصحة النفسية وزيادة الانتاجية، مقاومة الضغوط وزيادة الالتزام الوظيفي. فالفرد عندما يكون متمتعا بكل ما تتطلبه المهنة من صفات وعندما يكون مكان العمل مريحا ونظيفا وفيه جميع الشروط الصحية من إضاءة وتهوية، وخالية من الأتربة والغازات الضارة ومساحة واسعة لحركة الفرد، فهذا يسهم في زيادة إنتاج الفرد بدرجة كبيرة.¹

وعادة ما تقوم المؤسسات بتقديم نوعين من الخدمات الصحية تتمثل في:

• الخدمات الصحية الجسمية

تقوم هذه الخدمات بتقديم خدمات وقائية تتضمن الفحوصات الطبية للتأكد من سلامة العمال خاصة من الأمراض المعدية.² فضلا عن توفير وسائل الحماية في العمل مثل الملابس الوقائية وتوفير الإضاءة والتهوية ومنع التدخين وغيرها من الخدمات الأخرى، أيضا هناك العديد من المؤسسات التي تقوم بتوفير نوادي رياضية أو مراكز رياضية تابعة لها، ويقوم الأفراد من خلالها بمزاولة الرياضة والتمارين اللازمة للياقة البدنية.

• الخدمات الصحية النفسية

هذا النوع من الخدمات يقوم بتقديم إرشادات نفسية تتبنى مهمة الوقاية من الأمراض النفسية قبل أن تتفاقم. حيث تنتج الأمراض النفسية عن القلق والتوتر الناجمين عن ظروف بيئة العمل، إلى جانب الظروف الاجتماعية الأخرى.³

وتعتبر الخدمات الصحية التي توفرها المؤسسات لرأس مالها البشري، تعتبر من أهم الاستثمارات التي تقوم بها، فما تنفقه على هذه الخدمات سيعود عليها بالنفع من خلال زيادة الإنتاجية، وزيادة قدرة الأفراد على الإبداع والابتكار. فالعمل بمبدأ العقل السليم في الجسم السليم يجبر المؤسسات على تهيئة بيئة صحية تساعد الأفراد على التفكير والإبداع، مما يجعلهم أكثر قدرة على التغيرات المتسارعة في ظل الظروف الحالية.

¹ - يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي متكامل-، دار الوراق، عمان-الأردن، 2006م، ص451.

² - المرجع السابق، ص451.

³ - المرجع السابق، ص451،452.

ج- **التمكين:** يعتبر التمكين من أهم الممارسات التي يستخدمها المسيرون لضمان المحافظة على رأس المال البشري داخل المؤسسات. وقد تبلور هذا المفهوم في أدبيات الإدارة من خلال التسعينات من القرن العشرين، نتيجة تراكمات فكرية وتطويرية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر التسييري بمفاهيمه المختلفة، خاصة بعد الاهتمام بالجوانب الإنسانية من خلال النظرية السلوكية للإدارة التي بدأت بدراسات الهاوثورن وحركة العلاقات الإنسانية، ثم نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو ثم نظرية "x" و"y" لدوجلاس ماكجريجور.¹

وعرف التمكين حسب Schormerohrn and All بأنه العملية التي يقوم من خلالها المسيرون بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم.²

لقد بدأت الدراسات العلمية في توجيه النظر إلى ممارسات التمكين في زيادة معدل إنتاج العمال، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، وزيادة القدرات الابتكارية.³ حيث يرى كل من Bown and Lawer أن التمكين وسيلة الانتصاف التي يمكن أن تؤدي إلى ارتفاع جودة الخدمة والاستجابة الأسرع للعملاء، كما أنه غالباً ما يتم تقديم التمكين باعتباره علاجاً للإنتاجية ومعالجة المشكلات المختلفة في المؤسسات. ويأخذ التمكين العديد من الأبعاد في العمليات التطبيقية، التي تتمثل في المشاركة في المعلومات، توجيه العاملين نحو حل المشكلات، واستغلال المهام، والإدارة الذاتي.

¹ - مطر عبد المحسن الجميلي: الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008م، ص33.

² - زكريا مطلع الدوري، أحمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوي العلمية، الأردن، 2009م، ص27.

³ - Sergio fernandez and Tima Moldogaziev: a cousal model of the empowerment process - exploring the links between empowerment practices, employee cogitions, and behavioral and behavioral outcomes-, **paper presented at the 11th national public management research conference**, maxwell school, syracuse university, synacouse new york, june 2-4, 2011, p3.

وهناك من اعتمد على الأبعاد المادية والمعنوية للتمكين وتتمثل في: وضوح الغرض، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي، المشاركة والاتصالات الفعالة.¹

ويرى كل من زكريا مطلع الدوري وأحمد علي صالح أن أهمية التمكين تظهر في النقاط التالية:

- يعد التمكين عاملا في إعطاء العاملين فرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم بما يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وتنمية الإبداع لديهم.
- يجعل التمكين المؤسسات أكثر قدرة على التعلم والتكيف مع التغيرات المتسارعة وتلبية رغبات الزبائن، وزيادة الحصة السوقية.
- شعور العاملين بالمسؤولية وحس عالي بالملكية والرضا عن العمل، وسلطة واسعة في تنفيذ المهام مما يزيد من إنتاجية المؤسسات.

لأجل ذلك، يعتبر التمكين عاملا أساسيا للمؤسسات الحديثة القائمة على المعرفة، فهو يساهم في زيادة المعارف ومهارات العاملين وخبراتهم مما يجعلهم أكثر قدرة على الإبداع والابتكار، كما يجعلهم يشعرون بالرضا عن عملهم وزيادة معنوياتهم وتمسكهم بالمؤسسة التي يعملون بها، مما يجعل التمكين أمرا حاسما لا بد منه لنجاح المؤسسات وبقائها واستمرارها.²

د-تقليل فرص الاغتراب الوظيفي

يطلق مصطلح الاغتراب على الإنسان بصفته كائن اجتماعي، في حين اعتبر كارل ماركس Marx أن العمل هو أحد العوامل التي تؤدي إلى الاغتراب من خلال إثارته للصراع بين اهتمامات الفرد و حاجاته، وقد قام سيمون Seeman بوصفه من خلال خمسة أبعاد تتمثل في: فقدان القوة، انعدام المعنى، فقدان المعايير والقواعد المتحكمة بالسلوك أو العزلة والاعتراب عن الذات.³

أما الاغتراب الوظيفي بصفة عامة، فهو شعور العامل بأنه لا يملك السيطرة على الطريقة التي تتم بها الأمور في العمل، وإدراك العاملين بأن عملهم ليس مهما أو مفيدا، وأنه لا يوجد لديهم قيمة

¹- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بالمحافظة دمياط، *المجلة العلمية للتجارة والتمويل*، الملحق الثاني، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة طنطا، القاهرة -مصر، 2001م، ص2.

²- زكريا مطلع الدوري، أحمد علي صالح: مرجع سابق، ص28، 29.

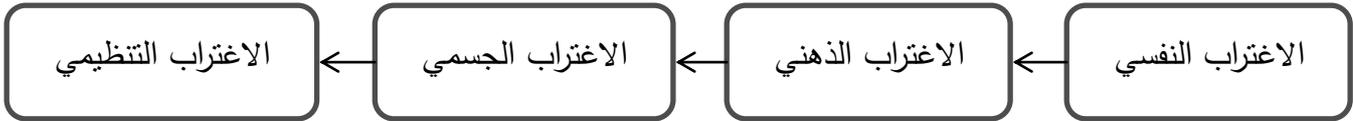
³- طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي: مرجع سابق، ص256.

للمجتمع أو لعمالئهم مما يؤثر على نتائج العمل، حيث يقلل الاغتراب من الحافز لدى العامل بالرغبة في العمل وعدم وجود الالتزام بالأهداف التنظيمية.¹

إن الاغتراب الوظيفي يعني توصل العاملين إلى قرار بأن المؤسسة التي يعملون بها لم تعد المكان المناسب للاستمرار في العمل معها، لأسباب تتعلق بالمؤسسة ذاتها أكثر مما تتعلق بالعامل، وهو قرار يمس علاقة الموظف بالمؤسسة التي يعمل بها وولائها، ويترتب عليه نتائج سلبية لكلا الطرفين، وينتهي غالباً بانتهاء العلاقة بينهما نهاية غير مرضية.²

فالاغتراب الوظيفي يبدأ من داخل الفرد من خلال شعوره بأنه منفصل عن الآخرين، وأنه غير منتمي للمؤسسة التي يعمل بها، مما يجعله يبدأ بالابتعاد عنها شيئاً فشيئاً إلى غاية تركها نهائياً. يمر الاغتراب الوظيفي بعدة مراحل كما هو مبين في الشكل رقم الآتي، وكل مرحلة من هذه المراحل أخطر من المرحلة التي سبقتها.

الشكل رقم (06): يوضح مراحل الاغتراب الوظيفي



المصدر: خليفي عيسى، قوادرية ريحة: مرجع سابق، ص66.

ونعني بمرحلة الاغتراب النفسي: هو شعور الموظف بأن علاقاته بالمؤسسة أصبحت غير طبيعية ويسودها التوتر.

أما مرحلة الاغتراب الذهني: وتتميز هذه المرحلة بالشروء الذهني وعدم القدرة على التركيز لدى العاملين، أين تبدأ وبدأ مظاهر الحزن والاكتئاب وكثرة الأخطاء الوظيفية وكثرة الإجازات.

¹- Lars tummers and Lauraden dulk: the effects of -work alienation on organizational commitment-, work effort and work to family enrichment, **journal of nursing management, department of public administration, erasmus university rotterdam, the netherlands**, 2013, p04.

²- Seyfettin sulu and Al: work alienation as a mediator of the relationship between organizational injustice and organizational commitment -implications for healthcare professionals international - **Journal of business and management**, vol 5, n°8, 2010, p29.

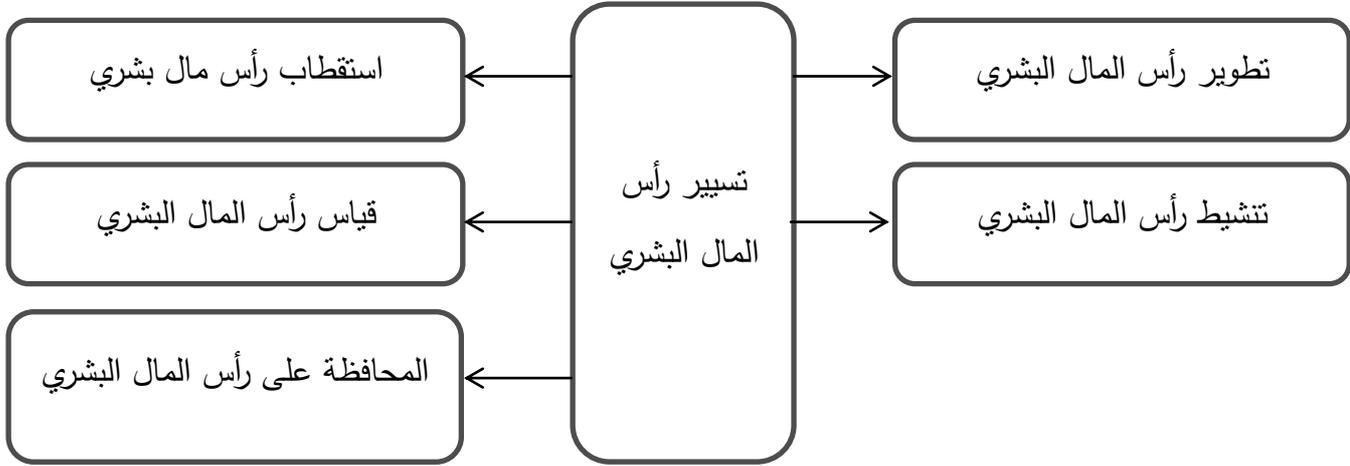
وتتميز مرحلة الاغتراب الجسدي: تتميز بكثرة الغياب والتأخر عن الدوام، الخروج أثناء العمل، الانصراف قبل نهاية العمل، تقديم الاستقالة الجماعية والصراعات.¹

وبالتالي فإن الاغتراب التنظيمي من أصعب المشاكل التي يمكن أن تواجهها المؤسسات والتي تؤدي إلى خسارة موظفيها وجعلهم غرباء عنها، لذلك لا بد على المؤسسات التي تسعى للمحافظة على أصحاب المعارف والمهارات والخبرات، وأن تعالج هذه المشكلة وتحاول التقليل منها.

وهناك العديد من الطرق والوسائل التي تستخدم في تقليل فرص الاغتراب الوظيفي والتي أشار إليها عادل حرحوش وأحمد علي صالح، وتتمثل في التحفيز، الثقة، التكيف والكرامة والاندماج.²

ومن خلال ما تعرفنا عليه سابقا فيما يخص ممارسات إدارة رأس المال البشري، نرى أنه لا بد على المؤسسات أن تقوم بالتركيز على دراسة العوامل التي يجب أن تأخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد ممارسات تسييره، والتي تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (كما هي موضحة في الشكل أدناه رقم (07) وغيرها من الممارسات الأخرى، ولا تتوقف إدارة رأس المال البشري عند هذه الممارسات، بل لا بد من قياس رأس المال البشري.

الشكل رقم (07): يوضح إدارة رأس المال البشري



المصدر: خليفي عيسى، قوادرية ربيحة: مرجع سابق، ص 68.

¹- Ibid, p43,44.

²- عادل حرحوش، أحمد علي صالح: مرجع سابق، ص 149.

من خلال ما جاء في هذا الفصل نستخلص أن العنصر البشري مصدرا رئيسيا للأفكار وأداة رئيسية لتنمية القدرة التنافسية بالمؤسسة، ومن ثم تحويل الأفكار لخدمات ومنتجات تلبي التنافسية بالمؤسسة، فضلا عن تحويل الأفكار لخدمات ومنتجات تلبي رغبات المستفيدين. ومن هنا يمكننا القول أن الهيئات والمؤسسات العالمية أدركت أهمية رأس المال البشري على المستويين الجزئي والكلي، لأن تنمية الموارد البشرية تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وتنمية الكفاءات والقدرات البشرية في جوانبها العلمية والفنية والسلوكية.

الفصل الرابع

التحليل النظري والتطبيقي لإدارة المعرفة

أولاً: التأسيس النظري لإدارة المعرفة

- 1- الجذور التاريخية لإدارة المعرفة
- 2- تطور إدارة الموارد البشرية ضمن إدارة المعرفة
- 3- المكونات التنظيمية لإدارة المعرفة

ثانياً: الإطار التطبيقي والتنفيذي لإدارة المعرفة

- 1- النماذج التطبيقية لإدارة المعرفة
- 2- العمليات التنفيذية لإدارة المعرفة
- 3- المحددات المؤثرة في فاعلية تطبيقات إدارة المعرفة

لقد شكل الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة نقلة نوعية في اهتمام الباحثين والدارسين لموضوع المعرفة لأن هذا الموضوع يثير بين ثناياه الكثير من القضايا والمفاهيم كونه متشابك الجوانب مع عدة تخصصات علمية، كما أنه لا ينبغي أن يبقى أن يبقى تراثاً نظرياً فحسب يرجع إليه الدارسين وقت الحاجة فقط بل يجب أن يصبح مشروعاً لأي تنظيم عصري.

أولاً: التأسيس النظري لإدارة المعرفة

1- الجذور التاريخية لإدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة Knowledge Management من أهم المواضيع المستحدثة في مجال الإدارة، وبالرغم من حداثة هذا الموضوع، إلا أنّ هناك العديد من وجهات النظر حول نشأته، فأغلب الباحثين يشيرون إلى أن جذور إدارة المعرفة كانت في السبعينات بفضل مجموعة من علماء الإدارة، ومن بينهم Petre Drucker, Hamphery Sturt، أين تمحورت فكرتها الأساسية في أنه مع تحول الاقتصاد نحو اقتصاد المعرفة أصبح الاهتمام منصباً حول التركيز على المعارف داخل عقول الأفراد العاملين، والتي تلعب دوراً مهماً في الإبداع ومعدل الإنتاج والنمو الاقتصادي.¹

ورغم البدايات التي عرفها موضوع إدارة المعرفة إلا Devenport يرى أن الجذور التاريخية لهذا الموضوع، ترجع إلى ظهور مدرسة الإدارة العلمية فريدريك تايلور، هنري فايول، التي ركزت على تحقيق الكفاءة والفعالية والبحث العلمي والتخصص وتقسيم العمل وغيرها من المبادئ التي تنطوي على محتويات معرفية واضحة.²

إن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو Don Marchand في الثمانينات، حيث أشار إلى أنها المرحلة المتطورة والنهائية لنظم المعلومات، لذلك كانت إشارته هي التي تزامنت مع تطبيقات شركة Packard Hewlert الأمريكية عام 1985 عند إطلاقها لقناة الحاسوبية Knowledge For Managing The Computer Dealler Channel والتي كانت بمثابة شبكة أخبار مختصة في إعداد برنامجاً لإدارة المعرفة.³

¹- Dale Neef: **Managing Corporate Reputation, And Risk Developing -A Strategic Approach To Corporate Integrity Using Knowledge Management-**, Elsevier Butterworth Heinemann, USA, 2003, P₁₂₄.

²- عبد الرحمان الجاموس: إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي- المداخل- العمليات- الاستراتيجيات- دراسة حالة- دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013م، ص55.

³- المرجع السابق، ص54.

وتأسيسا على ذلك، برزت إدارة المعرفة كموضوعا جليا وفاعل في عالم الإدارة، ففي عام 1991 قدم توماس ستيوارت مقالا حول إدارة المعرفة ورأس المال الفكري بما جعلها مصدر اهتمام من قبل المؤسسات في ذلك الوقت.

وفي عام 1993 صدر ببوسطن مؤتمر America 's Conference on, Information Systèmes Help، حيث تناول جملة من المحاولات لتحديد موضوع إدارة المعرفة والتميز بين البيانات والمعلومات. كما قام Nonaka And Takeuchi باقتراح نظرية خلق المعرفة التنظيمية في كتابهما المشهور عام 1995 بعنوان The Knowledge Creating Company How Japanese Companies Create Dynamics Of Innovation، وهو من أكثر الكتب المعترف بها في إدارة المعرفة.

وفي نفس السنة نشرت Dorothy Leonard-Barton كتاب بعنوان Wellsprings Of Building Knowledge And Sustaining The Sources Of Innovation Knowledge أي أن المعرفة هي المصدر الأساسي للميزة التنافسية للمؤسسة، أين قدمت فيه تطبيقات عملية من المعرفة لاكتساب وتحقيق الميزة التنافسية. وفي عام 1998 نشر Devenport And Prusak مقال بعنوان They Know Working Knowledge : How, Organisations Manage What، ومنذ ذلك الوقت أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الشائعة في كافة أنحاء العالم.¹

إن التطور الذي عرفه موضوع إدارة المعرفة بات واضحا إذ من خلال ما يلي:

• الاستثمار الواسع والتزايد الكبير الذي عرفته منتديات المعرفة التي تركز على المشاركة في مفاهيم وأساليب وعمليات إدارة المعرفة، ومثال ذلك نادي الياهو Club K, M! والمنتدى الدولي لإدارة المعرفة International KM Forum.

• انتشار المؤتمرات التي تدور حول إدارة المعرفة، مثل المؤتمر الدولي الثالث حول ندوة إدارة المعرفة الذي قام بتنظيمه منتدى المعرفة في باريس عام 2000، والمؤتمر الذي انعقد في الأردن عام 2004 حول إدارة المعرفة في العالم العربي، وتليه مجموعة من المؤتمرات التي تدور حول إدارة المعرفة.

• التزايد الواسع في مجلات إدارة المعرفة، ومن بين هذه المجلات نجد K.M Magazine ومجلة Knowledge Magazine ... إلخ.

¹ - خلفي عيسى، قوادرية ربيحة: مرجع سابق، ص145.

- انتشار الدورات التدريبية حول إدارة المعرفة التي يقوم بها أصحاب الإدارة العليا في المؤسسات والمهنيين، وكذلك في مجال الدراسة المقدمة للطلبة، مما يعني انتشار الدروس حول إدارة المعرفة في الجامعات والمعاهد والمراكز التدريبية.
 - نشر العديد من التقارير الصادرة عن المنظمات الدولية العالمية حول إدارة المعرفة، والتي تؤكد على الانتشار الواسع نحو المعرفة وإدارة المعرفة، ومن بين هذه المنظمات نجد منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD، التي قامت بنشر مقال حول "تحو إقامة مجتمع المعرفة عام 2003" والذي أكدت من خلاله على أن فجوة المعرفة هي المحدد الأساسي لمقدرات الدول في العالم اليوم.
 - إصدار الكتب البيضاء والزرقاء من قبل المؤسسات التي تدل على أهمية وحساسية موضوع إدارة المعرفة مثل مجموعة دلفي التي تصدر whitepapers on km.
 - ظهور الجمعيات والمنظمات المتخصصة في إدارة المعرفة مثل الاتحاد الدولي لإدارة المعرفة، وجمعية المعرفة وهي بمثابة منزل افتراضي لأفراد المعرفة، والجمعية المهنية لإدارة المعرفة.
 - ظهور العديد من مراكز البحوث والمختبرات والمجموعات الاستشارية، مثل مجموعة بحوث إدارة المعرفة K.M Group وشركة التنقيب The Mining Co.
 - إنشاء مراكز لمنح شهادات في إدارة المعرفة، مثل Eknowledge Center، وجامعات إدارة المعرفة المفتوحة Open University Of K.M، ومركز تكنولوجيا المعرفة في توتنهام K. Technolofy Centre.
 - الانتشار الواسع لبوابات إدارة المعرفة ومواقع الويب مثل بوابة Portal... إلخ.
- وبالتالي فقد عرف موضوع إدارة المعرفة منذ ظهوره إلى يومنا هذا تقدماً ملحوظاً وهائلاً في خلق القيمة وتحديد الميزة التنافسية المستمرة للمؤسسات والمجتمعات والدول.
- ورغم الدراسات التي عرفها موضوع إدارة المعرفة، إلا أنه لم يتوصل الباحثون في هذا المجال إلى تحديد مفهوم موحد، فقد تفاوتت وجهات النظر في إعطاء مفاهيم لإدارة المعرفة خاصة من خلال عملياتها، كما يمكن القول أن إدارة المعرفة تقوم على فكرة أن المورد الأكثر أهمية للمؤسسة هو المعرفة، لذلك فهي تتجسد في تلك العملية المنظمة التي يتم من خلالها إنشاء المعرفة اللازمة لنجاح المؤسسة واستقطابها والمشاركة بها.¹

¹ - المرجع السابق، ص 149.

يتضح من ذلك، أن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو الحصول على المعرفة التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها، أي أن الغرض من إدارة المعرفة هو المعرفة بحد ذاتها.

2- تطور إدارة الموارد البشرية ضمن إدارة المعرفة

إن المعرفة الأعمق والأهم موجودة في عقول الأفراد بصورة جعلت إدارة المعرفة تقترب وتتداخل مع إدارة الموارد البشرية و إلى الحد الذي جعل P.Ducker يعتبر أنه لا يوجد ما يسمى إدارة المعرفة، وإنما هناك ما يعرف بإدارة الأفراد ذوي المعرفة.¹

ويرى Macneit بأن هناك أبحاثا قليلة درست العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية.² كما أكد David Jdell* أن عمل إدارة الموارد البشرية يتداخل مع إدارة المعرفة.³ وفي هذا الصدد فقد أشار Scarbrough and Cartar إلى وجود منظورات مختلفة من إدارة الموارد البشرية والتي أثرت نتائجها على إدارة المعرفة، أهمها:

- **منظور الممارسات:** حيث أن الأفراد المحفزون أكثر سيشتكون في المعرفة ويتعاونون بمبادرات إدارة المعرفة. فالتزام الأفراد بالمشاركة بالمعرفة مطلوب من الأفراد، وإدارة الموارد البشرية هي من تقوم بهذا الالتزام.

- **منظور عمل المعرفة:** إن عمل المعرفة الذي يقوم به المدراء وعمال المعرفة مثل هؤلاء العمال، لهم حاجات متميزة من ناحية الحوافز، التحدي، ... إلخ، والتي من الضروري أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية.

- **منظور رأس المال الاجتماعي والبشري:** وهذا يتضمن تطوير المصادر الإنسانية والاجتماعية في المؤسسة، كما يستند على إنجاز مبادرات إدارة المعرفة.

¹ - بلقوم فريد: إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة-الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية-، دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 لولاية وهران، أطروحة دكتوراه ، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2012/2013، ص2.

² - Derek torrington and al: **Human resource management**, 6th edition, pearson education limited, england, 2005,p254.

* مدير البحث في شركة Conference Board Inc بالولايات المتحدة الأمريكية.

³ - Norhaiza binti ishak and al: Integrating knowledge management and human resource management for sustainable performance, **journal organizational knowledge management**, multimedia university, malaysia, 2010, p6.

منظور التعلم: يدمج هذا المنظور طريقتين مختلفتين: أولاً فكرة التعلم الجماعي التي تعمل على كيفية المشاركة في المعرفة الضمنية من خلال مجموعات الممارسة. أما الثانية فتركز على التعلم التنظيمي الذي يركز على كمية التعليم التي تتم من خلال الروتينيات والعمليات التي تؤدي إلى الأداء.¹ ويرى M.Armstrong أن هناك عشر طرق تساهم بها إدارة الموارد البشرية في إدارة المعرفة، حيث تتمثل في:

- تساعد في تطوير الثقافة التنظيمية مفتوحة، حيث يتم فيها تأكيد أهمية القيم والمعايير للمشاركة بالمعرفة.

- تشجيع أو تعزيز مناخ الالتزام والثقة.

- تقديم النصح بشأن تصميم وتطوير المؤسسات لتسهيل نشر المعرفة من خلال فرق العمل.

- تقديم النصح بشأن سياسات الموارد التي تضمن بأن قيم المستخدمين تسمح بالمشاركة بالمعرفة من خلال جذب المستخدمين والاحتفاظ بهم.

- النصح بشأن طرق تحفيز الأفراد من أجل المشاركة بالمعرفة ومكافأة من يقوم بالمشاركة بالمعرفة.

- المساعدة في تطوير إدارة الأداء التي تعالج عملية المشاركة بالمعرفة وتطويرها.

- تطوير العمليات التنظيمية والتعلم الفردي الذي يساعد في نشر المعرفة.

- تساعد في تنظيم الورشات والمؤتمرات والحلقات الدراسية والندوات التي تمكن من المشاركة في المعرفة من شخص إلى شخص آخر.

- بالارتباط مع إدارة المعرفة يتم تطوير أنظمة الاستقطاب وتضيف المعرفة الضمنية والصريحة.

- ترويج المدراء لأهمية إدارة المعرفة ودعم مبادرات إدارة المعرفة.²

إن هذه الطرق التي وضعها M.Armstrong تتفق مع وجهة نظر Lengnick hall, lengnick and hall حيث أكدوا أنه في ظل اقتصاد المعرفة المؤسسات تحتاج إلى إدارة الموارد البشرية من خلال الأدوار التي تقوم بها، والتي تساعد في توليد المعرفة والقدرات التنظيمية، كما تضيف قيمة الرأس المال البشري وتسهيل الوصول للمعرفة، بناء العلاقات والتطوير السريع.³

¹ - Ibid, p254,255.

² - Michael Armstrong: **Human Resource Management Practice**, 10th ed, op-cit, p180,181.

³ - خليفي عيسى، قوادرية ربيحة: مرجع سابق، ص213.

كما قام Kevin osulliron بوضع الركائز المشتركة من إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة كما هي موضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (08): الركائز المشتركة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة



Source : Kevin j, O' sullivan: **Strategic Intellectual Capital Management In Multinational -Organization-Sustainability And Successful Implication-**, Business Science Reference, USA, 2010, p225.

ومن الفوائد التي تجنيها المؤسسة من إدارة المعرفة هو تحسين إنتاجية وكفاءة المؤسسة من خلال تقليل الوقت والجهد اللازمين للحصول على المعارف المختلفة.

- تشجيع الابتكار من خلال تطوير شبكات لتسهيل تبادل المعلومات والاستفادة والتعلم من التجارب السابقة.

- تسهيل عملية صنع القرار.

- بناء ذاكرة المؤسسة.

- الارتقاء باتجاهات الموظفين نحو المشاركة وتبادل المعرفة والشفافية.

- المساهمة في مؤسسة العمل

- جمع وتوثيق المعارف ونشرها لتسهيل الوصول إليها.

- إدارة الموجودات المعرفية بكفاءة وفعالية.¹

وقد تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة في العقدين الأخيرين من قبل مختلف المنظمات والمديرين والأفراد العاملين فيها والباحثين، حيث تمثل لهم أعظم عملية استراتيجية متميزة في السنوات الأخيرة.

أشار داركر Drucker إلى أن أهمية إدارة المعرفة تكمن في الكم الذي تضيفه لتحقيق وإنجاز

الأهداف المطلوبة للفرد والمنظمة، لأجل ذلك، فإن تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى ما يلي:

• **تحسين جودة المنتج أو الخدمة:** حيث تؤدي إدارة المعرفة إلى الاستفادة من المعرفة المتاحة

داخل المنظمة وخارجها لغرض تحسين العملية الإدارية والإنتاجية، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة المنتج والخدمة.

• **تشجيع الابتكار:** يساعد الابتكار على تبادل المعلومات والأفكار والتجديد المستمر من التحسين

والتطوير.

• **التقليل من التكلفة الإنتاجية والإدارية:** تساعد إدارة المعرفة على التقليل من التكلفة وزيادة

الأرباح التي هي هدف أساسي لأي منظمة من المنظمات.

• **تشجيع العاملين على المشاركة في المعرفة وإدارتها:** ويكون من خلال انخراط العاملين على

شكل فرق العمل الجماعية القائمة على أساس المشاركة في المعرفة والعمل الجماعي.

¹ - بلال خلف السكارنة: دراسات إدارية معاصرة، ط3، دار المسيرة، عمان-الأردن، 2018، ص17.

• **تمكين المنظمة من النمو والتطوير الدائم:** المنظمة دائماً على استعداد للنمو والتطوير، وذلك عن طريق الاستعانة بالمعرفة الفردية والجماعية والتنظيمية لكافة العاملين في المنظمة، في ظل هيكل تنظيمي مرن وتكنولوجيا معلومات مناسبة وإدارة فعالة للمعرفة.¹

واستناداً إلى استبيان أجرته الجمعية الأمريكية للإدارة سنة 1999، تبين أن 79% من مديري الشركات يجمعون على أن إدارة المعرفة باتت ضرورة لنجاح شركاتهم حيث حددت الكثير من الأسباب التي تبرر الأهمية الاستراتيجية لإدارة المعرفة خاصة في السنوات الأخيرة ومنها الانفجار المعلوماتي المذهل حيث لم تعد تجد المنظمات الوقت لتقويم المعلومات المتاحة باعتبار أن المعدل الذي تتضاعف به هذه الأخيرة سريعة جداً. فضلاً عن التغير الذي تشهده المنظمات، حيث بدأت تفتقر إلى معارف وكفاءات استراتيجية نتيجة مغادرة الموظفين لها عن طريق التقاعد أو التسريح الإداري.

وتبرر أهمية إدارة المعرفة من خلال:

- أن إدارة المعرفة تتجسد في كل عمليات وأعمال المنظمة.
- أن أحدث الإنجازات في تقنية المعلومات يمكن أن تسير من العمليات، مثل عمليات التجميع والتفريغ أو انتشار المعلومات. ومع ذلك فإن العبء الأكبر يقع على الإنسان، حيث يتمثل في ترجمة هذه المعلومات إلى معرفة إجرائية يمكن توظيفها اعتماداً على الفهم الدقيق لبيئة الأعمال لديه، Bin Hvsain, 2000.

كما تبرز أهميتها أيضاً من خلال الحصول على معرفة جديدة، والمساهمة في عملية صنع القرارات وتخزين المعرفة على شكل قواعد معلومات وبيانات وبرمجيات.²
وتتضمن إدارة المعرفة في حال تطبيقها على مضاعفة المعلومات بعد الحصول عليها، والحصول على أكبر كمية من المعلومات في أقل وقت، وخلق قواعد معلومات حقيقية وعدد هائل من المعارف في المنظمة، بالإضافة إلى إدخال التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات.

إن ظهور إدارة المعرفة وأهميتها يعود إلى ثلاثة تحديات تواجهها المنظمات اليوم والتي تتمثل

في:

- كيفية اقتناء الزبائن وتلبية حاجاتهم من خلال الشبكة المعلوماتية (الانترنت) والتجارة الإلكترونية.

¹- حامد كاظم متعب الشيباوي: مرجع سابق، ص 129.

²- المرجع السابق، ص 130.

- كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في سوق المنافسة.

- تمكين المنظمة من إعادة ترتيب الأفكار والخبرات المتراكمة للعاملين.

لذا، تعد إدارة المعرفة أمراً حاسماً وحيوياً في سياق الزماني لتكنولوجيا المعلوماتية، والتي فرضت حتمية وضرورة استغلالها بشكل أفضل بما يحقق أهداف المنظمة.

وتأتي أهميتها مما سبق، من كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها وقدرتها على المساهمة في صياغة وتطوير رؤية طويلة الأجل، والتي تعبر من خلالها المنظمة في المستقبل عن المعلومات والزبائن وسوق المنافسة.

تمثل قوة ببنية عالية التأثير في تطوير وتحسين عمل المديرين في القرن 20، بما يؤدي إلى ظهور قوة فاعلة للتغيير الأساسي في عمليات المنظمة وخلق الاستراتيجية المناسبة وفي الوقت المناسب.

وعليه تشكل إدارة المعرفة اليوم الثروة الحقيقية للمنظمات الحديثة وكذلك للأفراد العاملين فيها، من خلال ما يمتلكونه من تراكم معرفي في عقولهم وأيضاً لكافة المجتمعات.¹

فهي تؤدي إلى تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال، إمكانية الحصول على الكم الهائل من المعلومات في أي مكان وبأقل وقت، ومساعدة المنظمات في الربط بين مختلف المعارف والمعلومات والخبرات ككيان تفاعلي بما يخدم تطوير وتنمية تلك المنظمات.

من هنا يؤكد الباحثين في الإدارة بأن إدارة المعرفة أصبحت الشغل الشاغل لمنظمات الأعمال، كونها القاعدة التي تستند إليها في مواجهة ظروف المنافسة الشديدة في بيئة أعمال مضطربة وسريعة التغيير في عصرنا الحالي، ولأجل ضمان بقائها وديمومة استمرارها.²

3- المكونات التنظيمية لإدارة المعرفة

هناك ثلاثة أنواع من نظم إدارة المعرفة في المنظمة هي:

- نظم إدارة المعرفة الواسعة في المشروع: هي النظم التي تختص بجمع وتخزين وتوزيع واستخدام السياق الرقمي والمعرفي في المنظمة، ومنها نظم المعرفة المهيكلة مثل الوثائق، وشبه المهيكلة مثل البريد الإلكتروني ونظم شبكات المعرفة بين الخبراء.

¹ - المرجع السابق، ص 131، 132.

² - المرجع السابق، ص 132، 133.

- **نظم عمل المعرفة:** وهي النظم التي تختص بنظم ومحطات العمل التي تمكن المهندسين والعلماء وصناع المعرفة من اكتشاف وتكوين المعرفة الجديدة، ومنها التصميم بمساعدة الحاسب الآلي (CAD) والنظم الواقعية والافتراضية.

- **التقنيات الذكية:** وهي أدوات اكتشاف المعرفة وتطبيقاتها في اتخاذ القرارات، ومنها مناهج البيانات والشبكات العنكبوتية والنظم الخبيرة والمنطق الضبابي والخوارزميات.¹

وتقدم نظم إدارة المعرفة العديد من المنافع للشركة منها:

- سهولة الاستخدام وتوفير المعلومات والمعرفة حيث الحاجة إليها.
- تحسين علاقات الزبائن من خلال سرعة الاستجابة لحاجاتهم وتقديم الخدمة لهم في الوقت المحدد مع تقليل الكلف وضمان انسياب العمليات بدون حدوث تغطيات فيها أو بإجراء غير ضروري منها.
- تكوين المنظمة المبدعة والمبتكرة، وتسريع عملية الابتكار من خلال تشجيع التدفق الحر للأفكار، وتسريع جهود التعلم والتطوير التنظيمي.

- تعظيم عوائد المنظمة من خلال الوصول إلى السوق بصورة سريعة لتسويق الخدمات والمنتجات التي تنتجها الشركة، وتحسين عملية الاحتفاظ بالعاملين وتقليل نسب الدوران في العمل من خلال التأكيد على المعرفة القيمة لديهم وتحفزهم لضمان بقائهم في المنظمة.²

يشير العديد من الباحثين بأن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي أربعة (الاستراتيجية، الأشخاص، التكنولوجيا، العملية)، وباشترك هذه العناصر الأربعة تتحول المعلومات التي تحمل عليها المنظمة من البيئة الخارجية إلى المعرفة.

* الاستراتيجية

وهي أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات والتي تعتمد على نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة لغرض تحقيق الأهداف. حيث تساهم الاستراتيجية في صنع المعرفة باستخدام الخيارات الصحيحة والملائمة، وتوجيه المنظمة إلى كيفية معالجة موجوداتها الفكرية مثل الابتكار، وتحديد المناطق ذات الأهمية الاستراتيجية للمنظمة الواجب التركيز عليها للحصول على المعرفة الجديدة.³

¹- بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 296، 297.

²- المرجع السابق، ص 298.

³- حامد كاظم متعب الشيباوي: مرجع سابق، ص 140.

* الأشخاص

الجانب البشري هو الأهم في إدارة المعرفة، حيث يؤدي الأفراد عدة أدوار تساهم في إدارة المعرفة والتي تتجسد في:

- عقول وأفكار الأفراد العاملين المبدعين لكونها من أهم مصادر المعرفة الداخلية.
- دور الأفراد الأساسي في إعناء المعرفة المتوافرة في المعلومات.
- التقييم ومن ثم قبول أو رفض المعلومات، ليتم تحويلها إلى معرفة.

* التكنولوجيا

تؤدي التكنولوجيا دورا هاما في إدارة المعرفة سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها ويبدو جليا دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة من خلال إمكانية السيطرة على تزامنها معا لتطور التكنولوجي.¹

* العملية

تزيد عملية إدارة المعرفة من مهارات الأفراد وقدراتهم اللتان تعدان من أهم مصادر المعرفة.² فالمعرفة هي مصطلح قديم بدأ يأخذ معنى جديدا في الآونة الأخيرة، حيث يشير ديفيد هاي إلى:

- البيانات - كمعلوماتين (اختصاصي اجتماعي)

نفترض أن أهم معرفة هي التي تتوفر في قواعد بياناتنا، فنحن نبني مخازن للبيانات تسعى لوضع كل المعلومات المتوفرة في المنظمة، ولكن يعتبر هذا جزء واحد من المعرفة المنظمة، حيث تقتصر على معلومات ومنتجات الأفراد والفعاليات، وما إلى ذلك من أشياء هي جزء من بيئتنا الحالية. وعليه فإن مخازن البيانات لا تمتلك إلا أقل من القليل من المعلومات عن المستقبل.

- رأس المال الفكري

نجد في أرشيفات المنظمة نتائج بحوثها وعملياتها التطويرية، وهنا نتواجد براءات الاختراع وحقوق النشر. كما أن الأفكار التي بدت مهمة ولكنها لم تؤدي ثمارها في ذلك الحين، لازالت متوفرة في هذا الأرشيف أو ذاك، وهنا يتوافر لنا مصدر مهم للنمو المستقبلي بالرأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة ولم تتمكن من الاستفادة منه في السابق، وقد يكون مصدرا للإلهام والابتكار الآن أو في المستقبل.

¹- المرجع السابق، ص 140.

²- بلال خلف الساكنة: مرجع سابق، ص 141.

- الخبرة

الفئة الثالثة من فئات المعرفة هي التي تعاني صعوبة أكبر في استحصالها، وهي خبرات العاملين في المنظمة. فالأفراد يعرفون أشياء عن كل ما يعمل وعن كل ما لا يعمل، والمنظمة التي لا تعاني من تسرب العمالة، تمتلك أحجاماً ضخمة من المعرفة إذا استطاعت فقط أن تعرف كيف تصل إليها. وعلى العكس من ذلك، فالمنظمة تفقد جزءاً من ثروتها في كل مرة يترك أحد العاملين فيها عمله.

مما سبق، فإن إدارة المعرفة تسعى لجلب بعض مستودعات المعلومات المعتمدة على التكنولوجيا (جهة العرض) والمنظمات المتعلمة (جهة الطلب). كما أن إدارة المعرفة الجيدة تعني التأثير بعمليات المعرفة في منظمة ما بحيث يتبلور تعليم موجه نحو الهدف وابتكار تصنيف المعرفة. ويصنف نانوكا وتاكيوشي، Nanoka and Takeuchi المعرفة حسب إدارتها إلى معرفة صريحة وأخرى ضمنية والمعرفة الصريحة هي المعرفة المنظمة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها، ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث بحيث تتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها. أما المعرفة الضمنية فهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلى الحدس والبديهة والإحساس الداخلي. إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة أين يصعب تحويلها بالتكنولوجيا، حيث تنتقل بالتفاعل الاجتماعي.¹

وتشمل عمليات تحويل المعرفة ما يلي:

- عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى، عند مشاركة الفرد بمعرفته الضمنية مع الآخرين وجهاً لوجه.
- عملية تحويل معرفة صريحة إلى معرفة صريحة أخرى عندما يمزج الفرد قطعاً أو أجزاء من المعرفة الصريحة ليخرج بحكم مهارته وخبرته بمعرفة جديدة.
- عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة وهذه العملية من أساسيات التوسع في قاعدة المعرفة التنظيمية من خلال ترميز أو تدوين الخبرات وتخزينها بالشكل الذي يمكن به إعادة استخدامها والمشاركة بها مع الآخرين.
- عملية تحويل معرفة صريحة إلى ضمنية عندما يبدأ الموظفون بتطبيع المعرفة الصريحة أو المشاركة بها واستخدامها في توسيع أو إعادة دراسة معرفتهم الذهنية.

¹- المرجع السابق، ص 276، 277.

- يركز سبندر Spender على المعرفة التنظيمية، حيث يرى أنها نتاج للتفاعل بين الفرد والمؤسسة ويصنفها إلى أربعة أصناف هي:
- المعرفة الصريحة الواعية: والتي تتمثل بالحقائق والنظريات والمفاهيم التي تعلمها الفرد أو اكتشفها بالخبرة.
- المعرفة الموضوعية: وهي معرفة يتقاسمها أفراد المؤسسة (معرفة ضمنية) وتتمثل بتجسيد المعرفة المهنية المشتركة.
- المعرفة الآلية: هي معرفة يكتبها الفرد خلال العمل (وهي ضمنية) وتتمثل بالمهارات والمواهب والآراء الشخصية.
- المعرفة التجميعية: وهي معرفة ضمنية أيضا تتمثل بمعرفة الجماعة الكامنة.¹

ثانيا: الاطار التطبيقي والتنفيذي لإدارة المعرفة

1- النماذج التطبيقية لإدارة المعرفة

لقد حاول العديد من الباحثين وضع نموذج متكامل لإدارة المعرفة في المؤسسات، الهدف منه بناء قاعدة معرفية وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المؤسسات في ظل التغيرات التي تشهدها البيئة منذ تحول الاقتصاد إلى اقتصاد معرفي. لكن تختلف النماذج التي تم إنشاؤها حسب الميول والمعتقدات لكل باحث، مما جعلها غير صالحة للاستعمال في جميع المؤسسات، وقد ساعدت هذه النماذج نوعا ما في معرفة متطلبات أو محددات تطبيق إدارة المعرفة.

وتوجد العديد من النماذج التي تناولت موضوع إدارة المعرفة، حيث قامت Vincent Béatrice بوضع مجموعة من نماذج إدارة المعرفة، أهمها نماذج الرأسمة، نماذج تذكير المستمر، ونماذج الخرائطية، وفيما توضيح لكل هذه النماذج:

أ- نماذج الرأسمة: تجمع هذه النماذج عددا من النماذج الفرعية الأخرى التي تعتمد أساسا على رأسمة المعارف، حيث هذه تبحث هذه النماذج عن كيفية تشكيل وتوضيح وترتيب المعارف، وهي مأخوذة في

¹- المرجع السابق، ص 278، 279.

الواقع من علوم معالجة المعلومات ويمكن اعتبارها منهاجا لتصميم المعارف¹، ومن بين النماذج الفرعية التي يتكون منها هذا الصنف هي:

• نموذج Knowledge Acquisitions and design system : kads

ظهر هذا النموذج عام 1985 في إطار برنامج أوروبي مشترك يسمى Esprit I ثم ظهر باسم Kads II لنفس البرنامج الأوروبي Esprit II، أما حاليا فيعرف باسم Common Kads ويتكون هذا النموذج أيضا من ست نماذج فرعية تساهم في تحليل وعرض المعارف وهي: النموذج التنظيمي، نموذج للمهام، نموذج للأعوان، نموذج الخبرة، نموذج الاتصالات، ونموذج التصورات.

• نموذج Méthodologie for Knowledge System Management :MKSM

يركز هذا النموذج على فرضيتين رئيسيتين هما:

الفرضية النضمية، ويقصد بها أن الرأس المال المعرفي في المؤسسة يشكل نظاما معقدا، ويخضع هذا النظام في التعامل معه على مفهوم العام لنظرية النظم من حيث التفاعل مع المحيط ومن حيث المدخلات، العمليات التحويلية، المخرجات، التغذية العكسية. **فرضية نظرية الرموز**، هذه النظرية تنظر إلى المعرفة من خلال ثلاثة مستويات: المستوى الإجرائي (كيفية عرض المعلومات)، مستوى الدلالة اللغوية (مدلول البيانات)، مستوى الانتفاع العملي (توضيح سبب أخذ المعلومة في محك معين أو اتجاه محدد دون غيره).

• نموذج American Management Systeme AMS

تم العمل به عام 1992 ويضمن ثلاثة عمليات رئيسية هي: اكتشاف المعرفة، أسر المعرفة وتنظيمها، المشاركة بالمعرفة.²

ب- نماذج التذكير المستمر

تقوم هذه النماذج على جمع المعلومات من الوقائع والتجارب السابقة، وينظر إليها على أنها جمع وتخزين الأحداث الماضية في صورة وثائق ومستندات تصلح للعمل التطبيقي، ومن أهمها نموذج REX Retour d'expérience، الذي ظهر عام 1987، حيث يرى أصحابه أن خبرات المؤسسة تأتي من الأفراد

¹ - محمود شنشونة: نظام المعلومات وأهميته في تسيير المعرفة بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010/2011م، ص129.

² - المرجع السابق، ص129، 132.

وما هو محتفظ به من الوثائق والمستندات داخل المؤسسة. إلا أن بعض المؤسسات تقوم بإعادة توظيف الخبراء بعقود جديدة بعد خروجهم على التقاعد، وبالتالي فإن هذا النموذج يقوم على إدارة المعرفة من خلال عودة الخبراء.¹

ج- النماذج الخرائطية

تعتمد هذه النماذج على التمثيل البياني والوصفي لمعارف المؤسسة لتحديد أماكن تواجدها. من أهمها نموذجي شجرة المعارف وتقاسم أحسن الممارسات الجماعية.

د- نموذج Nonaka

ويركز هذا النموذج على عملية توليد المعرفة من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وبالتالي فإن العمليات التي توضح تفاعل المعرفة الضمنية مع المعرفة الصريحة تشير إلى:

- المعرفة المشتركة Socialisation

من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية يحدث هذا النوع من المعرفة عند تشابك وتقاسم المعرفة من فرد إلى آخر.²

- المعرفة الخارجية المجسدة Externalisation

من معرفة ضمنية إلى معرفة واضحة، وتصبح واضحة من خلال الاستعارة، النظريات والمفاهيم، الفرضيات أو النماذج. ويتم هذا النمط من التحويلي للمعرفة من خلال الحوار أو التفكير الجماعي.³

- المعرفة التركيبية Combination

من المعرفة الواضحة إلى المعرفة الواضحة، وتتم هذه العملية من خلال الاتصال الذي يتم بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملة منتظمة يمكن تخزينها أو فهرستها.⁴

¹ - المرجع السابق، ص 139.

² - Michael j marquardt: **Building the learning organization mastering the 5 elements for corporate learning**, 2nd edition, davies-black publishing, australia, 2002, p149.

³ - خليفي عيسى، قوادرية ربيحة: مرجع سابق، ص 172-173.

⁴ - فريد كورنل، صبري مقيح: قيادة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة الاقتصادية: دراسة تجربة المؤسسة الوطنية لإنتاج وتسويق المحروقات - سوناطراك، ملتقى دولي: إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة-الجزائر، 13-14 ماي 2008م، ص 9.

- المعرفة الداخلية Internalisation

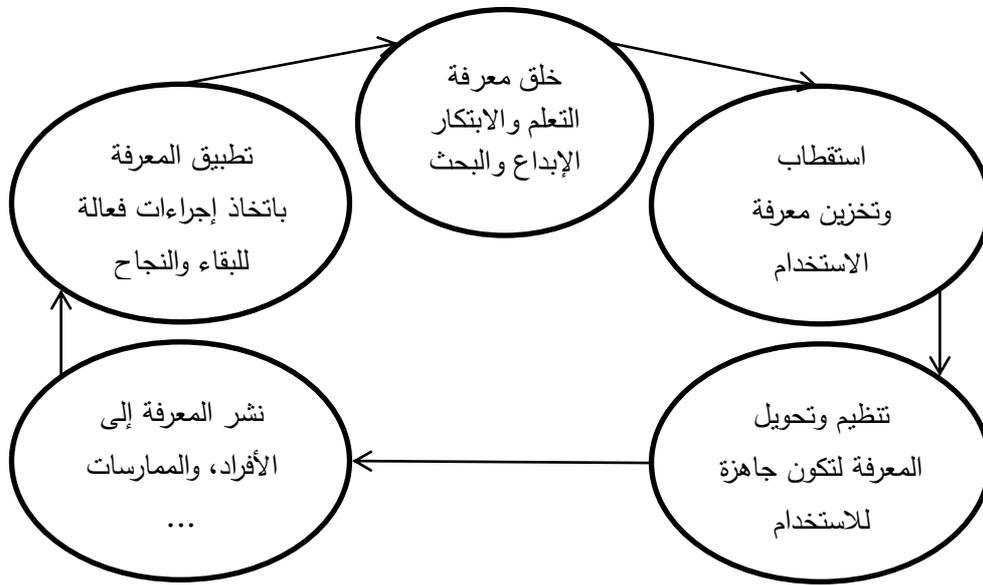
هي عملية تجسيد المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية، هذا النمط من التحويلي المعرفي يتم من خلال إعادة التجربة والتعلم من العمل ... إلخ.¹

عملية خلق المعرفة هي عملية دورية ومستمرة، تبدأ عندما تنتقل المعرفة الضمنية المتواجدة في عقول الأفراد من فرد إلى آخر، وبهذا تصبح المعرفة الضمنية صريحة ثم تنتقل هذه المعرفة الصريحة، بين مجموعة من الأفراد إلى أن تصبح منتشرة في كافة أرجاء المؤسسة، ثم يقوم الأفراد بتحويلها إلى معرفة ضمنية أي تصبح ذاتية قبل أن يبدأ باستخدامها، وهكذا تستمر العملية على شكل لولب أو ما يعرف بحلزونية المعرفة.

ه- نموذج Wiig

من خلال هذا النموذج أعطى Wiig دورة تطور المعرفة في المؤسسة وعبر عنها من خلال خمس عمليات كما هو مبين في الشكل الآتي:

الشكل رقم (09): دورة تطور المعرفة في المؤسسة حسب Wiig



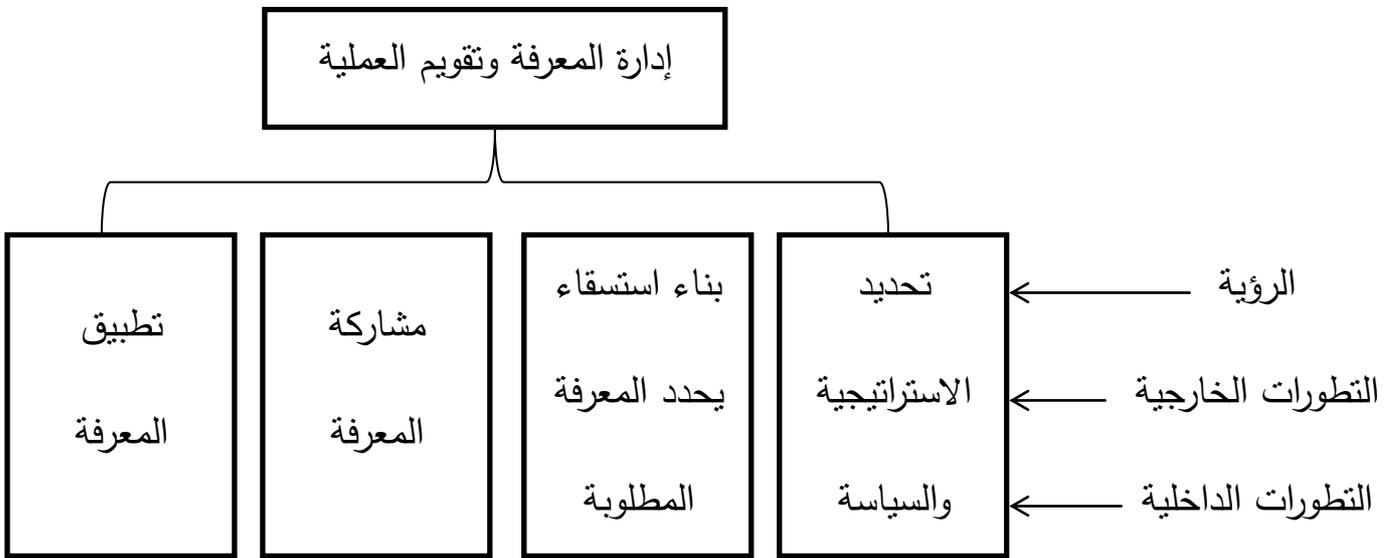
Source : Karl M, Wiig: comprehensive knowledge management, -knowledge research institute-, Texas, 1999, p3.

¹ - خليفي عيسى، قوادرية ربيحة: مرجع سابق، ص173.

و- نموذج سلسلة القيم المعرفية Bots and Bruijin

أوضح الباحثان من خلال هذا النموذج أن أفضل السبل لإدارة المعرفة وتقييمها يتم عن طريق سلسلة القيم المعرفية، حيث يتم تقييم الفاعلية في كل خطوة للعملية المعرفية. كما تعتبر فعالة وناجحة إذ تم أداء هذه الأنشطة بصورة جيدة. ويعتمد النموذج على تناول إدارة المعرفة من منظور فني/ تحليلي / أو نموذج مستخدم، بحيث تحدث عملية تقويم المعرفة عن طريق كيفية مواكبة إدارة المعرفة لكل منظور في جميع المراحل والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم (10): نموذج سلسلة قيم المعرفة حسب Bots and Bruijin



المصدر: صهيب كمال الآغا: دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص أصول التربية، كلية أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة-فلسطين، 2001م، ص72.

ز- نموذج L Barton

قدم هذا النموذج المعرفة الجوهرية في مجموعة من الأشكال:

* المعرفة قد تكون في شكل مادي: مثل براءة الاختراع، وبالتالي فهذا النوع من المعرفة يمكن رؤيته ولمسه.

* المعرفة يمكن تجسيدها في الأنظمة الإدارية: هذا النوع من المعرفة يمكن تجسيده من خلال طرق التعلم لفعل الأشياء بفعالية في التعامل مع المفاهيم والأفكار.

* المعرفة يمكن تجسيدها في المهارات الصريحة والضمنية: للأفراد العاملين أي من خلال قدرات الأفراد الفردية التي يتم توظيفها أو تطوير أدائها وانجازاتها من خلال التجربة أو الخبرة.

* المعرفة يمكن تواجدها في القيم الصغيرة Little Values: للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يعرف بالثقافة التنظيمية.¹

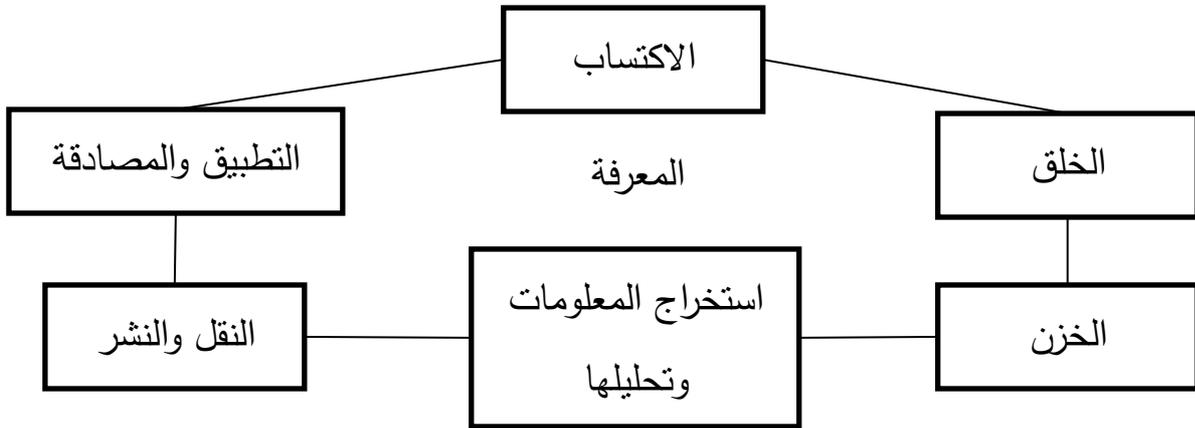
ح- نموذج Marquardt

يتضمن هذا النموذج عمليات إدارة المعرفة، إذ يفترض وجود ست مراحل تغطي عملية انتقال المعرفة من مصادرها إلى غاية استعمالها وتطبيقها، وتتمثل هذه العمليات في:

- الاكتساب Acquisition.
- الخلق Création.
- الخزن Storage.
- استخراج المعلومات وتحليلها Analysis and data Mining.
- النقل والنشر Transfaire and Dissémination.
- التطبيق والمصادقة Application and Validation.

ويرى Marquardt أن المؤسسة يمكنها أن تتعلم من خلال هذه العمليات وأن هذه العمليات ليست مستقلة عن بعضها البعض، كما هو موضح في الشكل الآتي.

الشكل رقم (11): نموذج Marquardt



Source : Michael j Marquardt, op-cit, p142.

¹- نجم عبود نجم: إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص 117، 118.

ط-نموذج Gopta and Jaston

يرى الباحثان من خلال هذا النموذج أن إدارة المعرفة عملية استراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز. وقدم هذا النموذج خمس مكونات أساسية لإنتاج إدارة المعرفة بفعالية، وتتمثل هذه المكونات في:

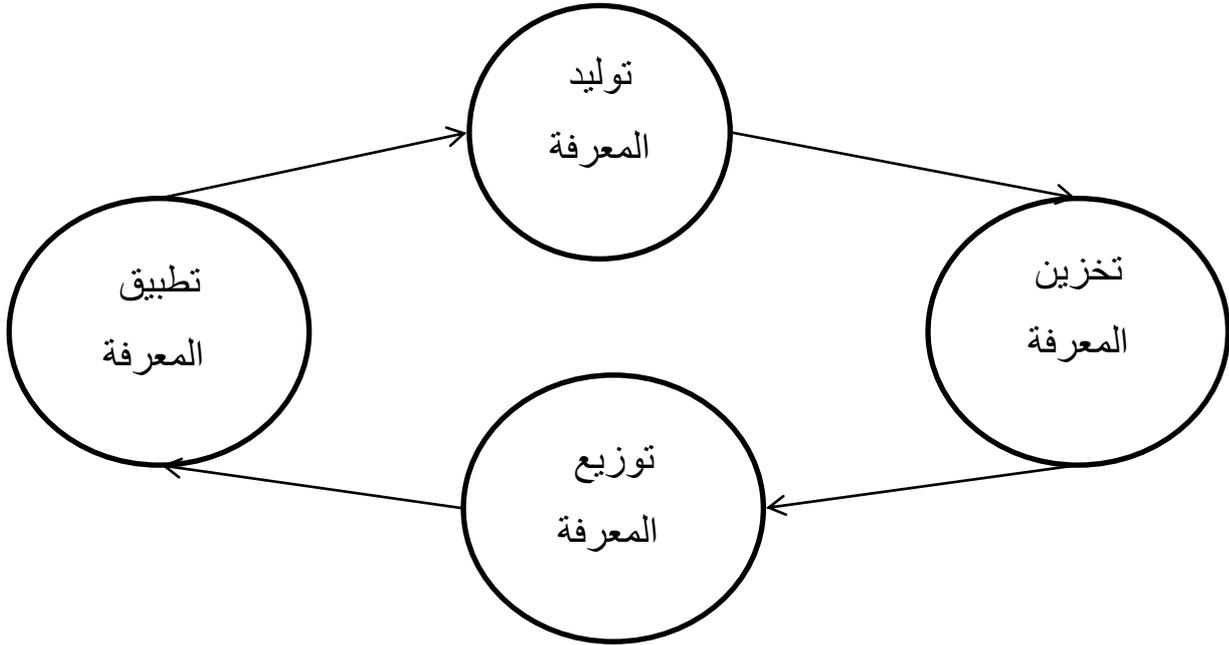
- * **تجمع المعرفة:** حيث يتم الحصول على المعرفة من مصادر المؤسسة الداخلية أو الخارجية.
- * **التقنية:** بعد العملية الأولى تأتي التقنية للكفاءات من المعارف والمعلومات التي تم جمعها والإبقاء على ما يتلاءم مع استراتيجية المؤسسة.
- * **ترتيب وتنظيم المعرفة:** تقوم المؤسسة بتطوير آليات تنظيم وخصن المعرفة، لمساعدة المستخدمين والمستفيدين منها والحصول عليها في عملية اتخاذ القرار بأقل تكلفة وأقل جهد.
- * **نشر وتوزيع المعرفة:** تساعد هذه العملية على قدرة المؤسسة في اتخاذ القرارات بشكل جيد، كونها تساعد على تقاسم المعرفة والأفكار، وإيصالها إلى جميع العاملين بدلا من بقائها حكرا على الإدارة العليا.
- * **تطبيق المعرفة:** لا تمتلك المؤسسة الميزة التنافسية فقط لأنها تمتلك أفضل معرفة، بل لأنها تستعمل المعرفة بشكل أفضل، وأن العمليات السابقة تكون بلا جدوى ما لم يتم تطبيق المعرفة.¹

ي - Finik et Will

قدم هذا النموذج إدارة المعرفة وفقا لعمليات الأعمال الجوهرية في المؤسسة، وقسم عمليات إدارة المعرفة إلى أربعة عمليات أساسية تتمثل في توليد المعرفة، خصن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، كما هو مبين في الشكل التالي:

¹ - حسين بوزناق: إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية -دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة، الجزائر، 2013/2012م، ص14.

الشكل رقم (12): نموذج: (Finik et Will)



المصدر: يسرى محمد حسين، دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية، دراسة تطبيقية في فندق فلسطين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 25، العراق، 2010م، ص254.

ويمكن القول أن جميع هذه النماذج تساعد في وضع نموذج لإدارة المعرفة عند اتخاذ المؤسسة القرار بتطبيق إدارة المعرفة، وذلك من خلال مساهمتها في معرفة الصعوبات التي قد تواجهها المؤسسة، وكيف تتغلب على هذه الصعوبات لنجاح هذه العملية.

2- العمليات التنفيذية لإدارة المعرفة

تعتبر العمليات التنفيذية أساس عمل إدارة المعرفة، حيث تعبر عن توفير المعرفة التي تحتاجها المؤسسة ووضعها حيز التنفيذ.

* وأشار الباحث سليمان الفارس إلى أربع عمليات أساسية لإدارة المعرفة تمثلت في توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة.¹
أما الباحثة وهيبة داسي فقد أشارت إلى خمس عمليات تمثلت في: اكتساب المعرفة، إنشاء المعرفة، خزن المعرفة، المشاركة في المعرفة وتطبيق المعرفة.²

¹ - سليمان الفارس: دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات-دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة دمشق-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، الأردن، 2010م، ص70.

² - وهيبة داسي: أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة -دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، محمد خيضر بسكرة-الجزائر، 2014/2013م، ص7.

كما يعد نموذج Finik et Will من أكثر النماذج وضوحاً في وصف عمليات إدارة المعرفة والتي قسمها إلى أربع عمليات: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة. أما الباحث (محمد شنشونة، 2011م)، فقد أشار إلى العمليات الجوهرية التالية تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.¹ وعلى الرغم من هذا الاختلاف في عدد ومسميات عمليات إدارة المعرفة، إلا أن جميعها تبحث في كيفية الحصول على المعرفة، سواء كانت من مصادرها الداخلية أو الخارجية إلى غاية تطبيق هذه المعرفة والحصول على شيء ما جديد وبشكل يتلاءم مع متطلبات الزبائن، والتي تتميز بعدم الثبات في ظل الظروف الحالية.

وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن عمليات إدارة المعرفة هي عمليات مستمرة، وكل عملية تعتمد على أخرى وبناء على ما سبق، فإننا نستنتج أن جميع هذه العمليات تعبر عن خمس عمليات أساسية تتمثل في اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة.

أ- اكتساب المعرفة

يشير اكتساب المعرفة إلى الفعل الذي يعالج الحصول على المعرفة وجعلها مناسبة للاستعمال في وقت لاحق، حيث تتمثل أنشطة اكتساب المعرفة في تشخيص المعرفة ثم الاستيلاء عليها.² وتتم عملية اكتساب المعرفة من خلال مصادر مختلفة، ويمكن أن تكون داخلية أو خارجية، فالمصادر الداخلية للمعرفة تتمثل في مستويات المعرفة أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات، وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار، الاتصال بين جماعات العمل، أو بين بيانات أساسية، مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم خلالها نقل المعرفة وتحويلها إلى ضمنية أو صريحة والعكس، وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية.³ أما المصادر الخارجية فتتمثل في المعرفة التي تحصل عليها المؤسسة من خارج حدودها، وتتمثل في حضور المؤتمرات، استئجار مستشارين، الصحف، المجالات، الإعلانات على شاشة الأنترنت، جمع البيانات من خلال الزبائن والموردين والمنافسين وجميع من لهم

¹ - محمد شنشونة: مرجع سابق، ص 8.

² - Murray E, Jennex: **Knowledge Management, -Organizational Memory, and Transfer Behavior, Global Approaches and advancements-**, Information science reference, New York, USA, 2009, p71.

³ - بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 292.

علاقة بالمؤسسة، استئجار موظفين جدد، والتعاون مع المؤسسات الأخرى من خلال إنشاء تحالفات وتشكيل أعمال مشتركة ... إلخ.¹

وعند الكلام عن الحصول على المعرفة واكتسابها يجدر بنا التعرف على مصطلح خرائط المعرفة، حيث تعتبر من أهم الوسائل المستخدمة في استنباط المعرفة وتحديدتها في مجال معين بصورة بيانية، وذلك من خلال تمثيل المحتوى المعرفي بأشكال بيانية ورسوم تصويرية، ويتولى هذه المهمة مهندس المعرفة في المؤسسة.²

وتبقى عملية اكتساب المعرفة من المراحل المهمة في المؤسسة والمفتاح الأساسي لجميع العمليات الأخرى والتي تمكنها من الحصول على المعرفة التي تتطلبها بال نوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب، حيث تقوم المؤسسة أثناء هذه المرحلة باتخاذ قرارها حول كيفية إيجاد المعرفة، وكيفية الحصول عليها (مصادرها) مما يجعل العمليات التي تلي هذه العملية ذات كفاءة وفعالية.

ب- توليد المعرفة

تنتهي عملية توليد المعرفة إلى مجموعة المصطلحات، مثل خلق المعرفة و إبداع المعرفة، حيث تشير هذه العملية إلى تحويل المعرفة الضمنية المتواجدة في عقول الأفراد (غير رسمية) إلى معرفة صريحة رسمية. ويمكن أن تولد المعرفة من خلال العمليات المشتركة التي تبدأ من الإبداع، كما يتم إنشاؤها أيضا من خلال قدرات الأفراد الموهوبين من خلال قيامهم بارتباطات جديدة وارتباطات كانت موجودة سابقا، مع توفر البيئة الملائمة على توليد المعرفة. وبهذا الصدد فقد أكد Nonaka على أهمية خلق المعرفة من خلال توضيحه بأن المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي تخلق باستمرار معارف جديدة، وتنتشرها على نطاق واسع في جميع أنحاء المؤسسة، وسرعان ما تجسدها في تقنيات ومنتجات جديدة.³

وترتبط عملية توليد المعرفة بالأفراد فقط ولا تستطيع المؤسسة توليد المعرفة بدونهم، كما أن توليد المعرفة في المؤسسة يتم من خلال توسيع المعرفة التي يتم توليدها على يد الأفراد، ومن ثم بلورتها على

¹ - Michael J Marquardt, **op-cit**, p145.

² - بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص259.

³ - Michael J Marquardt, **op-cit**, p148,149.

مستوى الجماعة من خلال الحوار والمحادثة والتشارك في الخبرة، وكل هذا يتم من خلال البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي.¹

ومن أجل خلق المعرفة تقترح Chris Argyris مجموعة من المبادرات التي لا بد من أن يتبناها المدراء لكي يتم خلق المعرفة، وتتمثل في:

- كشف المدراء على الاستراتيجيات الجديدة والفرص المتاحة في السوق بالتجول داخل المؤسسة.
- يجب أن يدرك المدراء أن الحوار أمر ضروري وأساسي للتفكير والإبداع.
- اقتناع المدراء بأهمية المجموعات الوظيفية أو ما يعرف بفرق العمل، حيث يقوم العمال من خلال فرق العمل بالتشارك في الأفكار الجديدة، ويحاولون فهم الرؤية وقيم الإدارة بالاتصال مع الرفقاء والمدراء.

- على المدراء تبني مبدأ روح التحدي داخل المؤسسة، وهناك تكون أسئلة عديدة تبادر إلى الذهن من أهمها:

- ماذا يسأل أو يقول المدراء من أجل تسهيل الحوار الخلاق والضروري؟ وما هي الإجراءات التي تمنع أو تسهل التنفيذ الفعال لهذه الاختراعات؟
- ما هي الأعمال التي تتبنى أو تمنع روح التحدي؟

هذه الأسئلة وغيرها تساعد المدراء في وضع إطار فعال لتسهيل عملية خلق المعرفة الضمنية لتصبح واضحة ومن ثم توزيعها ليستفيد منها جميع أعضاء المؤسسة ومن بين النماذج المستخدمة في إدارة المعرفة نجد النموذج الذي طوره Nonaka لوصف التفاعل الذي يتم بين المعرفة الضمنية والواضحة أو ما يسمى بـ <<SECI>>².

¹- محمد غردي، نصر الدين بن نذير: إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الأول حول: اقتصاديات المعرفة والإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة-الجزائر، 18/17 أفريل 2013م، ص12.

²-Chris Argyris: **Reasons and Rationalizations, The limits to organizational knowledge**, oxford university press, New York, USA, 2004, p86,87.

من أهم عمليات توليد المعرفة:

* مفهوم با (Ba)

تتطلب عملية خلق المعرفة توفير بيئة ملائمة، وهو ما جعلنا نضيف مصطلح (Ba) لأهمية هذه العملية، إذ يعتبر من المفاهيم الهامة، ويقصد به تقريبا "المكان" في اللغة اليابانية، ومن الصعب ترجمتها، وبالتالي فإن (Ba) يرتبط بخلق المعرفة. وتتمثل أهميته في فهم ديناميكية خلق المعرفة، والتي تعبر عن نشاط المؤسسة لخلق المعرفة.

فهو يمثل النقطة التي توجد بها الحوارات الجدلية وممارسة الحدث لتطبيق الرؤية والأهداف النافعة للمؤسسة.

وقد فسر هذا المفهوم من قبل الفيلسوف الياباني Kitaro Nishida، بالمشاركة في سياق الكلام، وأن جوهره هو السياقات والمعاني التي يشترك فيها الأفراد والتي تخلق خلال التفاعل الذي يحدث في وقت معين وفي فضاء معين¹. كما يمكن أن نقصد به علاقات الآخرين في وقت معين وفي فضاء معين، كما عرفه Nonaka and al بأنه المكان الذي يتم فيه تفسير المعلومات لتصبح معرفة². وبالتالي فإن عملية توليد المعرفة تتطلب المكان الملائم (Ba) لتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض من أجل تحويل المعرفة الضمنية لتصبح صريحة.

ج- خزن المعرفة

تعتبر عملية خزن المعرفة من أهم عمليات إدارة المعرفة، حيث تقوم المؤسسة من خلال هذه العملية بتخزين المعارف الواضحة والضرورية، بهدف حمايتها من الضياع أو النسيان أو السرقة ... إلخ. ويتم خزن المعرفة من خلال عدة طرق تتمثل في:

- قيام الأفراد بتسجيل ما يحدث لهم وأية معلومات جديدة في مكان معين، بحيث يتم ذلك باستخدام ملفات عادية أو باستخدام الحاسوب، وتكون متاحة لجميع الأفراد في المؤسسة بغية الاطلاع عليها.
- قيام المسؤولين بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة تسهل استخدامها من الجميع، دون الاهتمام بتحليل المعرفة أو نشرها وتداولها بطرق فعالة.

¹ - خليفي عيسى، قواعد ربيحة: مرجع سابق، ص184.

² - El-Sayed abou-zeid: **Knowledge Management and Business Strategies: The Oretical Frameworks and Empirical Research**, Information science reference, USA, 2007, p235.

- جمع المعرفة بطريقة منظمة ثم تحليلها وتنقيتها، وبعد ذلك يتم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها، ثم تخزينها بأفضل الطرق، مع مراعاة أن يتم تداولها بسهولة ونشرها واستخدامها بدقة من قبل أفراد المؤسسة.¹

يتطلب الحديث عن تخزين المعرفة، أن نتكلم عن الذاكرة التنظيمية Organization Memory التي تعد من أهم الوسائل المستخدمة في تخزين المعرفة، والتي يعرفها Stein and Zwass بأنها الطرق التي من خلالها أن تؤثر على معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية.² كما يمكن الإشارة إلى أن الذاكرة التنظيمية مصطلح عام لجمع المعلومات والمعرفة للمؤسسة، فضلا عن إدارة المعرفة من خلال اكتساب وتخزين واستخدام هذه المعرفة.³

- وتصنف الذاكرة إلى نوعين:

الذاكرة اللفظية Semantic هي المعرفة الصريحة المصنفة مثل الأرشيف وتقارير المؤسسة السنوية ... إلخ. والذاكرة العرضية Episodic هي المعرفة المحددة المرتبطة بموقف معين في سياق محدد كاتخاذ قرار معين ونتائجه في زمان ومكان محددين.⁴

أما آثار الذاكرة التنظيمية، تتمثل في أن خبرات التغيير التنظيمي في الماضي تجعل ن السهل تنفيذ برامج التعبير الحالية، كما أنها تساعد على إعادة تطبيق حلول عملية بشكل مقنن وإجراءات محددة من شأنها تجنب إهدار الوقت والموارد التنظيمية في تكرار الأعمال وإجراءات تثبت نجاحها. إلا أنه بالرغم من هذه الإيجابيات، فقد يمكن أن يكون للذاكرة التنظيمية سلبيات قد تؤثر على السلوك والأداء، مثلا لتمسك بالماضي والمحافظة على الوضع الراهن، والذي من شأنه يعمل على تكريس ثقافة تنظيمية مناهضة للتغيير.

¹ - مريم بن راضي، مشخص اللحياني: إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في مرحلة الثانوية للبنات من وجهة المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية بمكة المكرمة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010/2009م، ص54.

² - حسن العلواني: إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة-القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، القاهرة، 6-8 نوفمبر 2001، ص315.

³ - David Chwartz: **Encyclopedia of Knowledge Management**, Idea group reference, USA, 2006, p740.

⁴ - حسن العلواني: مرجع سابق، ص315.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن لتكنولوجيا المعلومات دورا كبيرا في الذاكرة التنظيمية من خلال مساهمتها في تخزين واسترجاع البيانات ونظم إدارتها مما يؤدي إلى الاحتفاظ بالمعرفة وسهولة استخدامها.¹

ومنه فإن الذاكرة التنظيمية هي حلقة الوصل التي تربط بين الحصول على المعرفة وبين استرجاع تلك المعرفة، كما أن النجاح الفعال لإدارة المعرفة يعتمد بدرجة كبيرة على الاستعمال الجيد للذاكرة التنظيمية.

د- نشر وتوزيع المعرفة

تظهر أهمية هذه العملية في تقاسم وتبادل الخبرات والمهارات بين الأفراد العاملين، بحيث أنه عند توزيع المعرفة بشكل جيد وكفاءة يكون هناك عائد. كما يشير توزيع المعرفة إلى المشاركة بها ونقلها أو تدفقها في المؤسسة، وبفضل شبكات المؤسسة الداخلية والخارجية (الاكسترنات، الانترانت، الانترنت) وتستخدم المؤسسة قنوات التوزيع الرسمية (جلسات التدريب، الجوال، والاتصال الشخصي)، والبعض الآخر غير رسمي (حلقات الدراسة، المؤتمرات).² فالنوع الأول يمثل الآليات الرسمية التي تكون أكثر فعالية، بحيث تضمن نقل أكبر للمعرفة، إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار. أما النوع الثاني المتمثل في الآليات غير الرسمية، فيمكن أن يكون فعالا في الجماعات صغيرة الحجم، لكن من الممكن أن يؤدي ذلك إلى فقدان جزء من المعرفة، نظرا لعدم وجود ضمان انتقال المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر، بالإضافة إلى مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتفسيرها طبقا لإطاره المرجعي. ومنه فإنه من الضروري الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية بغية فعالية عملية نشر المعرفة وتقسيمها وتوزيعها.³ ويقصد بعملية نشر المعرفة وتوزيعها إيصال المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص المعنيين بها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب من أجل القيام بمهام جوهرية.⁴ وهناك عاملان أساسيان يساعدان في نشر وتوزيع المعرفة هما:

¹ المرجع السابق، ص 315.

² عايشة شفور: الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة، دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري -قسنطينة-، رسالة ماجستير، تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري - قسنطينة- الجزائر، ص 15.

³ حسن العلواني: مرجع سابق، ص 316.

⁴ محمد تركي البطانية: أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان-الأردن، 2007م، ص 11.

درجة الوضوح: بمعنى أن يسهل الوصول إليها من خلال وضعها في نماذج منفصلة سواء كانت لفظية أو بصرية أو رياضية أو نص. فالمعرفة الواضحة يمكن إرسالها عبر العالم في ثواني ويمكن أرشفتها لاسترجاعها.

القرب المادي بين المستلم ومصادر المعرفة: مع ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أصبح الاتصال بين الأفراد أمرا سهلا، مثل البريد الإلكتروني، بما أسهم ذلك في نشر معرفة موثوقة عند الحصول عليها من مصدر موثوق.¹

من أهم النتائج التي ظهرت مؤخرا في بعض الدراسات:

- إن العلاقة غير الجيدة (الصعبة) بين المصدر والمستلم تؤثر على النشر وتوزيع المعرفة بالسلب.
- إن الفهم المشترك بين المصدر والمستلمين يؤدي إلى النشر الناجح للمعرفة.
- إن القدرة على الجذب كانت منذ فترات طويلة يعتقد بأنها مهمة في التأثير الفعال على نشر وتوزيع المعرفة.

- الحافز قد يكون ذا أثر إيجابي في نشر وتوزيع المعرفة.
- إن مصداقية المصدر قد تساعد في نشر وتوزيع المعرفة، أما تشفير المصدر فيمنع نشر المعرفة. ومن خلال ما سبق يتضح أن نشر وتوزيع المعرفة داخل المؤسسة هو عبارة عن نقل المعرفة بين الأفراد والمشاركة بها فيما بينهم من أجل استخدامها وتعتبر المعرفة الصريحة من المعارف التي يسهل المشاركة بها ونشرها بين الأفراد سواء من خلال الآليات الرسمية أو غير الرسمية التي تم ذكرها سابقا. وقد يكون لاستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال دورا هاما في العملية، من خلال تسهيل عملية الاتصال، أما المعرفة الضمنية المتواجدة في عقول الأفراد فيصعب نقلها وتقاسمها بين الأفراد. إلا أن هناك مجموعة من الأساليب التي تساعد في تحويل هذه المعرفة، مثل التدريب والحوار المشترك وفرق العمل، وهذا كله يتم من خلال وجود المكان المناسب الذي يتم به تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة صريحة وهو ما يعرف بـ (Ba).²

¹ - خليفي عيسى، قوادرية ربيحة: مرجع سابق، ص188.

² - David Chwarty, *op-cit*, p541.

هـ - تطبيق المعرفة

إن وجود المعرفة وحدها لا تكفي، بل يجب تطبيق هذه المعرفة للوصول إلى الأهداف المرجوة، وهي آخر مرحلة من مراحل إدارة المعرفة والهدف الأساسي الذي تسعى إليه. فالمعرفة ليست لها قيمة في حد ذاتها، وإنما التطبيق الفعلي لها هو الذي يحقق القيمة.¹

ويقصد بتطبيق المعرفة الاستخدام والاستفادة من المعرفة في الوقت المناسب،² كما يقصد بها جعلها أكثر ملاءمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها.³

ويصدد تطبيق المعرفة فقد أشار Burk إلى أن المؤسسات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة، يجب عليها تعيين مدير المعرفة الذي يحث على التطبيق الجيد للمعرفة، وأن يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات المشاركة بالمعرفة ويؤكد على استخدام وإعادة الاستخدام. لأجل ذلك، فإن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي والتي تؤدي إلى عمليات الابتكار.⁴

وبهذا فإن عمليات إدارة المعرفة تكتمل بتطبيق المعرفة، وهو الهدف الأساسي وراء سعي المؤسسة نحو إدارة المعرفة. فاكتساب المعرفة وتوليدها وتخزينها ونشرها وتوزيعها دون تطبيقها، لا يؤدي إلى تحقيق نتيجة إيجابية للمؤسسة، كما أن نجاح المؤسسة يتوقف عن مدى قدرتها على تطبيق الجيد للمعارف التي تملكها.

وكما ذكرنا سابقا، فإن العديد من الباحثين اختلفوا في عدد ومسميات هذه العمليات، إلا أن معظمها يركز على عمليات اكتساب المعرفة، توليدها، تخزينها، نشرها، توزيعها، وأخيرا تطبيق هذه المعرفة. بالإضافة إلى هذه العمليات، فإن إدارة المعرفة تتم من خلال مجموعة من العناصر، وتتمثل في الأفراد التكنولوجية، وعلى اعتبار أن إدارة المعرفة هي عملية مستمرة، قمنا بوضع نموذج تصوري لإدارة المعرفة كما هو مبين في الشكل:

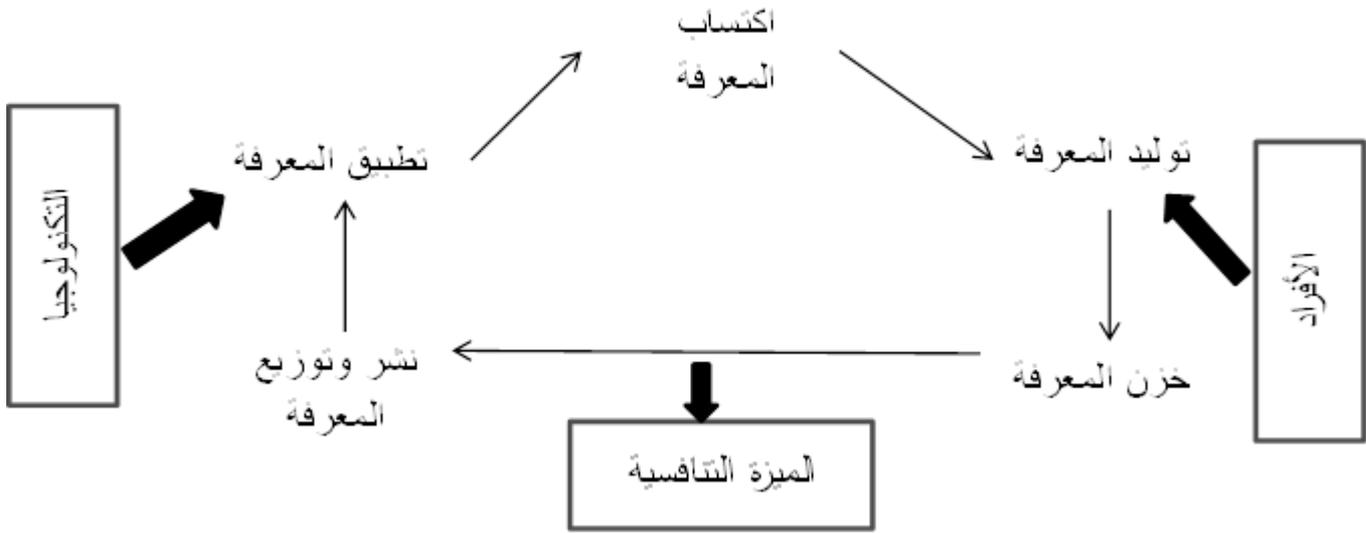
¹ - Ibid, p220.

² - وهيبية داسي: دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة-الجزائر، العدد11، 2012م، ص166.

³ - حسن العلواني: مرجع السابق، ص316.

⁴ - جمال يوسف: اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، كنوز المعرفة، عمان-الأردن، 2009م، ص62، 63.

الشكل رقم (13): نموذج مقترح لإدارة المعرفة

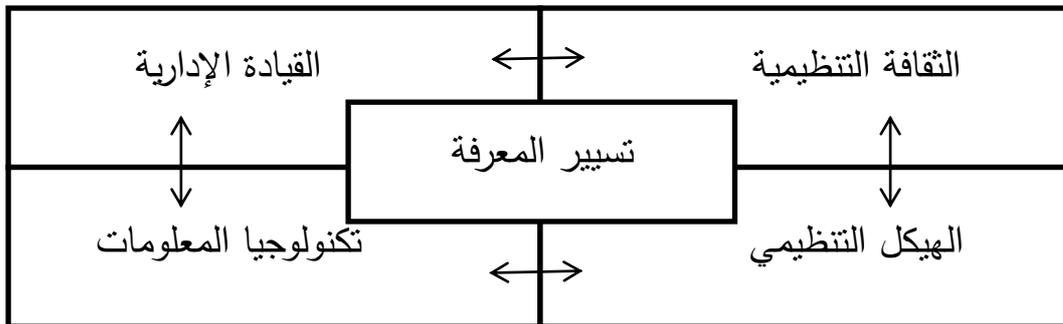


المصدر: خلفي عيسى، قوادرية ربيحة: مرجع سابق، ص191.

3- المحددات المؤثرة في فاعلية تطبيقات إدارة المعرفة

إن تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات لا ينجح في كثير من المجالات، نظرا لوجود مجموعة من المحددات أو الصعوبات التي تتفاعل فيما بينها وتحول دون نجاح هذا التطبيق. ولكن على الرغم من سلبيات هذه المحددات، إلا أنها يمكن أن تؤثر بالإيجاب على إدارة المعرفة بما يحقق فاعلية تنظيمية أكبر.¹ وقد أجمع أغلب الباحثين عن وجود أربعة محددات كما هي مبينة في الشكل أدناه، لذلك سنحاول التعرف على هذه المحددات، وكيف يؤثر كل منها على عملية إدارة المعرفة.

الشكل رقم (14): محددات إدارة المعرفة



المصدر: خلفي عيسى، قوادرية ربيحة: مرجع سابق، ص160.

¹ - حسن العلواني: مرجع سابق، ص316.

أ- الثقافة التنظيمية Organizational culture

إن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة، ولكي تؤدي هذا الهدف لا بد لها من تبني ثقافة تساعد على نشر وتوزيع المعرفة وتطبيقها. لذلك تعتبر الثقافة التنظيمية من بين المحددات التي يمكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على إدارة المعرفة. كما يعتبر الأفراد المصدر الرئيسي للمعرفة الضمنية التي يمكن تحويلها إلى معارف ظاهرة نتيجة تفاعل الأفراد والجماعات مع بعضهم البعض، وهو محور اهتمام الثقافة التنظيمية.

ويعرفها Edgar Schein بأنها نمط الافتراضات الأساسية التي تم تعلمها من طرف مجموعة من الأفراد، والتي تحل مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، كما يتم عملها بشكل جيد بما يكفي لتعتبر صالحة، وبالتالي يتم تعليمها للأعضاء الجدد على اعتبار أنها الطريقة الصحيحة للإدراك، التفكير، والشعور بتلك المشاكل.¹

ولقد قام Edgar Schein بوضع ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (15): مستويات الثقافة التنظيمية



Source: Edger H, Schein: **The Corporate Culture Survival guide**, New and Revised Edition, John Wiley et Sons, USA, 2009, p21.

¹ - Edger H, Schein: **Organizational culture and Leadership**, 4th Edition, John Wiley et Sons, USA, 2010, p18.

وتتجسد الثقافة التنظيمية في تلك القيم والمعايير والممارسات المشتركة للأفراد داخل المؤسسات،¹ وهو ما يوضح لنا أن الثقافة التنظيمية تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية، القيم (هي أحكام يكتسبها الفرد لمكافحة التعاون، فقلة الثقة يمكن أن تؤدي إلى الندرة في المشاركة بالمعرفة، ويكبح الإبداع وعدم المخاطرة، وانعدام التعاون.²

* ومن أجل بناء ثقافة تنظيمية تشجع على إدارة المعرفة، لابد من اتباع الطرق التالية:

- تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة، والمعرفة التي يجب إدارتها.
 - تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية وبين المعرفة التنظيمية، ومن هو الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة، ومن الشخص الذي يجب أن يشترك فيها، ومن الذي يستطيع خزنها.
 - إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة.
 - تشكيل العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة، والتحقق من صحتها وتوزيعها في المؤسسة.
- من خلال ما تناولناه سابقا، يتضح أن الثقافة التنظيمية الجيدة هي الثقافة التي تعمل على قيام الأفراد بالتشارك بالمعرفة وتوليدها، والعمل بمبدأ روح الفريق ونشر الثقة بين الأفراد، لكي يتم تحويل المعرفة الضمنية المتواجدة في عقول الأفراد إلى معارف صريحة، بما يبرز أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة.³

ب- القيادة الإدارية

يعتبر أسلوب القيادة المتبع في المؤسسات من بين المحددات التي قد تؤثر بالإيجاب أو بالسلب على إدارة المعرفة، إذ يمكن تعريف القيادة على أنها القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق وتحديد مجالات تفكيرهم وسلوكهم، وقد تكون إيجابية كقيمة احترام الوقت، وقد تكون سلبية إذا كانت عكس ذلك. فضلا عن أن المعايير (الأنماط المتوقعة للسلوك والإطار الذي يرجع إليه الفرد لكي يكون مرشدا له لما ينبغي أن يكون عليه سلوكه وتصرفه في المواقف المختلفة)، بالإضافة إلى الممارسات (ما يتم اتباعه فعلا من إجراءات رسمية أو غير رسمية عند القيام بالأنشطة والمهام المطلوبة)⁴. وهو ما يجعل من الثقافة

¹ - حسن العلواني: مرجع السابق، ص316.

² - El-sayad abou-zaid, **op-cit**, p55,56.

³ - محمد أحمد سلمان: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعات فلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة-فلسطين، 2011م، ص40.

⁴ - المرجع السابق، ص117.

التنظيمية محددا رئيسيا لإدارة المعرفة على اعتبار أنها الإطار الفكر والمرجعي لسلوك الأفراد. فمن خلالها يمكن تحديد العمل المقبول الذي يشجع المؤسسين الأوائل ومجموعات العمل على فعله.

كما تعد الثقافة التنظيمية من العوامل الخارجية التي تؤثر بشكل سلبي أو إيجابي في تطبيق إدارة المعرفة، وذلك من خلال قدرتها على تدفق المعرفة في المؤسسات، مما يتطلب من المؤسسات تبني ثقافة تنظيمية تساعد على التشارك المعرفي، وحث الأفراد على نقص معرفتهم.¹

كما تعتبر الثقافة التنظيمية العقبة الرئيسية في تبني إدارة المعرفة في المؤسسات، ذلك أن الثقافات المختلفة يمكن أن تعيق تطبيق إدارة المعرفة الناجحة، هذه الثقافات تنشأ من خلفيات وتوقعات تربوية متنوعة، وهو ما يجبر المؤسسات التي تسعى إلى تطبيق إدارة المعرفة أن تتابع سياق العمل بشكل نشيط لتعلم المؤسسة، وبالتالي يصبح الأفراد متجاوبين مع تعلم الأشياء الجديدة.

فضلا على أن الثقافات البيروقراطية تعاني من قلة الثقة والفضل المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع، وبالتالي يمكن التعبير عن القيادة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{القيادة} = \text{قائد} + \text{جماعة} + \text{أهداف} + \text{تأثير}^2$$

ويمكن الإشارة إلى أن القيادة تدور حول كيفية التأثير على سلوك العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، مما يقع على القائد عبء تصميم استراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسة، وتحديد دور كل فرد أو مجموعة عمل، دون اغفال أن هناك دائما الجديد الذي يمكن تعلمه وإضافته إلى قدرات المؤسسة، ومن ثم فإنه يتعين على القائد أن يكون مبتكرا وخلاقا في إيجاد طرق وأساليب جديدة من شأنها تعمل على زيادة وتطوير قاعدة المعرفة لدى المؤسسة، وإشراك العاملين وأخذ آرائهم بعين الاعتبار لضمان وجود رؤية واحدة تسود المؤسسة.³

كما أن قائد المعرفة لا بد أن يتميز بصفات متعددة، كأن يمتلك رؤية واضحة وموقفا ذا قيمة حول المشاركة في اتخاذ القرارات الابتكار وإعادة استخدام المعرفة، وتطوير القدرات والمجودات الفكرية،

¹ - المرجع السابق، ص 37.

² - محمد الصيرفي: القيادة الإدارية والإبداعية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية-مصر، 2008م، ص 124، 125.

³ - حسن العلواني: مرجع سابق، ص 316.

ومن ثم تقديم إطار عام يسهل العمل مع إمكانية التطوير واكتشاف الأفراد المبدعين واعتمادهم على التغيير.¹

وهو ما يوضح أن أسلوب القيادة الجيد الذي يساهم في تطبيق إدارة المعرفة، هو الذي يشجع العمل الجماعي، نشر روح التعاون، تشجيع الإبداع، المساهمة عند الخطأ، تشجيع المبادرة، تسهيل عملية الاتصال التي تساعد على تقاسم المعرفة، وإتاحة الفرصة لجميع العاملين للمساهمة في اتخاذ القرارات. بالإضافة إلى ذلك، على القائد اقناع الأفراد بأهمية إدارة المعرفة داخل المؤسسة وتحفيزهم على تطبيقها، فالأفراد العاملون لا يكتفون بها دون تحفيزهم من قبل القائد، كل هذه المبادرات تساهم في نجاح تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسة.

ج- الهيكل التنظيمي

يشكل الهيكل التنظيمي عنصرا مهما في المؤسسات، على اعتبار أنه من خلال الهياكل التنظيمية تقوم المؤسسات بتقسيم المهام وتوزيع الصلاحيات بين مختلف الإدارات والمصالح والأقسام، كما يشكل الهيكل التنظيمي مصدرا لتمييز المؤسسات كونه يختلف من مؤسسة إلى أخرى. بالإضافة إلى أن هناك أنواعا مختلفة من الهياكل التنظيمية كانت موضع اهتمام أغلب الباحثين في مجال الإدارة. وعرف الهيكل التنظيمي من قبل Henri Mintzberg بأنه مجموعة الطرق أو الوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى نشاطات واضحة ومحددة، ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات.² كما أكد Stephen and Mary أنه يقع على عاتق المدراء إجراء التصاميم الهيكلية التي تدعم وتسهل قيام الموظفين بأعمالهم، وأن الهياكل التنظيمية المرنة ضرورية لتحقيق النجاح في ظل البيئة الديناميكية سريعة التغيير،³ ومن أهم التحديات التي تقع على عاتق المدراء، هو تصميم هيكل تنظيمي مرن يسمح للموظفين بالقيام بأعمالهم بكفاءة وفعالية.

ومن أهداف تصميم الهياكل التنظيمية ما يلي:

- تقسيم العمل الذي يتعين القيام في الوظائف والإدارات... إلخ.

¹ - خليف عيسى، قوادرية ربيحة: مرجع سابق، ص164.

² - بحدود راضية: تحليل وتطور التنظيم والهياكل التنظيمية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهون، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس-الجزائر، 2008/2007م، ص26.

³ - Stephen P, Robbins and Mary Coulter: **Management**, Prentice-hall, new jersey, 2002, p296.

- تنسيق المهام التنظيمية المتنوعة.

- تشكيل مجموعات عمل في مختلف الوحدات.

- تأسيس علاقات بين الأفراد والجماعات والإدارات.

- وضع الخطوط الرسمية للسلطة.

ويلعب الهيكل التنظيمي دورا هاما في إدارة المعرفة، حيث يعتقد De Long and Fahey بأن إدارة المعرفة تتطلب هيكلا تنظيميا مرنا يشجع على مستويات عالية من المشاركة في البحث عن المعرفة ومناقشتها وربطها. كما يجب أن يشجع الهيكل التنظيمي على النقاش والحوار، وأن يسهل مساهمة الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة.¹

ومن بين أشكال الهياكل التنظيمية الملائمة في تنفيذ إدارة المعرفة ما يلي:

• **الهيكل الأفقي المسطح** Infinitely Flat Organization: هذا النوع من الهياكل يكون فيه نطاق الإشراف كبيرا جدا، وهنا الأوامر لا تأتي من الرئيس إلى المستوى الذي يقع أسفله، بل إن السلطة المركزية تصبح منبع للمعلومات ومنسق للاتصالات أو مستشار يجيب عن الأسئلة العويصة التي تحتاج خبرة أكثر، ويكون الهدف من اللجوء إلى المدير هو الاستشارة والاطمئنان على سير العمل.

• **الهيكل الشبكي** Network Organizations: هذا النوع من الهياكل عبارة عن الوحدات المختلفة لها الأهمية ذاتها وفي نفس المستوى الوظيفي، ولكل خبرته وتخصصه المتميز، وتتبادل الاتصال المباشر مع بعضها البعض، وتستطيع التشاور لحل المشاكل جماعيا طبقا لنوع المشكلة والخبرات المطلوبة لحلها. وفي ظل هذا النوع، تعمل الوحدات باستقلال ويكون تصرفها في بعض الأحيان كمؤسسات مستقلة، ويقتصر دور المركز على تجميع المعلومات ونقلها إلى الوحدات، فهو لا يولد المعلومات بنفسه، ذلك أن المعرفة مركزة في الوحدات وتستطيع الاتصال ببعضها مباشرة ولكنها تتمتع باستقلالية تامة.

• **الهياكل المعكوسة** organizations Inverted: في هذا النوع من الهياكل يتم النظر إلى العميل باعتباره أهم شخص، وتصبح نقطة الالتقاء معه على رأس المؤسسة، وتسعى هذه الأخيرة إلى مساندة وتوفير كل احتياجاته، وذلك على عكس الشكل البيروقراطي الذي يلتقي فيه العميل مع أدنى المستويات

¹ - حسين محمود حريم، شاكر جار الله الخشالي: أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية -دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 1، الأردن، 2006م، ص 148، 149.

التنظيمية، ويرتبط بالهيكل التنظيمي عناصر أخرى إلى جانب الشكل التنظيمي مثل: السياسات والعمليات ونظم الحوافز والمكافأة وغيرها مما قد تدعم برامج إدارة المعرفة.¹

• **تكنولوجيا المعلومات Technology Information:** التكنولوجيات الثلاث (الحاسب الحالي، الإلكترونيات، الاتصالات) هي تكنولوجيا موحدة، فقد أصبحت سمة العصر وعلاقته المميزة، وهي تكنولوجيا المعلومات، وأصبحت المؤسسات تتنافس في تطوير هذه التكنولوجيات وتحقق العوائد من الاستثمار فيها باعتبارها النشاط الإنتاجي الأعلى في إنتاج القيمة المضافة.²

وتعتبر تكنولوجيا المعلومات من الأدوات المساعدة في إدارة المعرفة، فالمؤسسات التي توظف التكنولوجيا بأقصى طريقة لإدارة المعرفة ستكون الأحسن قدرة على البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الحالية،³ حيث تستخدم تكنولوجيا المعلومات في تحسين إنشاء المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها. وتعتبر الأدوات التكنولوجية من الأسس الهامة في تطبيق إدارة المعرفة بشكل كامل، ومثال ذلك المؤسسات المنتشرة جغرافياً، فإنها تعتمد على هذه التكنولوجيات في التواصل والتعاون.⁴

بالإضافة إلى هذه المحددات، يرى كل من Ichijo et Nonaka أن هناك سببان رئيسيان يواجهان المؤسسات في إدارة المعرفة وخاصة عملية خلق المعرفة يمثلان في:

- التخصصات التقليدية للإدارة التقليدية لا تصلح لإدارة المعرفة، ذلك أنه من الصعب الإدارة بالأنشطة التقليدية التي تعتبر كمية أكثر منها نوعية، فإدارة المعرفة يجب أن تعتمد على إحساس جديد للرعاية في المؤسسة والذي بدوره يسلط الضوء على كيفية تعامل الناس مع بعضهم البعض، وتشجيع الإبداع والابتكار ... إلخ.

- تأثير الإطار النظري لإدارة المعرفة على التطبيق العلمي في أماكن العمل الفعلية التي تبقى مبهمه، فأغلب المدراء يميلون إلى مناقشة موضوع إدارة المعرفة بحد ذاته دون وضعه في قضايا عمل فعلية.⁵

¹- حسن العلواني: مرجع سابق، ص317.

²- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة-مصر، 1997م، ص21.

³- حسن العلواني: مرجع سابق، ص317.

⁴- ياسر الصاوي: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007م، ص67.

⁵- خليفي عيسى، قوادرية ربيحة: مرجع سابق، ص168.

- ومن أجل معالجة الصعوبات، ومن أجل تطبيق إطار جيد لإدارة المعرفة وضع كل من Wong et AspinWall إطار لتطبيق إدارة المعرفة يتضمن:
- تطوير هيكل يكون مزودا بالممارسات يمكن من خلالها تطبيق المعرفة، وتتمثل هذه الممارسات في التخطيط وتنفيذ، التقييم... إلخ.
 - تحديد مصادر المعرفة بشكل واضح أو أنواع المعرفة التي يجب إدارتها، لأن الأنواع المختلفة للمعرفة تتطلب استراتيجيات إدارية مختلفة.
 - إبراز أنشطة أو عمليات إدارة المعرفة الضرورية التي تحتاجها لمعالجة المعرفة.
 - تحديد العوامل التي تؤثر على الأداء وإدارة المعرفة.
 - تحقيق التوازن بين وظيفة التكنولوجيا ووجود الأفراد في إدارة المعرفة.
- وبالتالي على المؤسسات التي ترغب في تطبيق إدارة المعرفة أن تتعرف على هذه المحددات التي يمكن أن تكون عائقا أمام تطبيق إدارة المعرفة ومعالجتها، كما يجب أن تتعرف أيضا على متطلبات إدارة المعرفة من أجل الضمان التطبيق الجيد والفعال.¹
- إدارة المعرفة من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات إلا أن توافرها دون تطبيقها لا يساوي شيئا للمؤسسة، وبالتالي فهي المحرك الأساسي للإنتاج، والهدف الرئيسي الذي تسعى المؤسسة للوصول إليه، باعتباره موردا يشكل مصدرا للميزة التنافسية.

¹- المرجع السابق، ص169.

الفصل الخامس

الرؤية الحديثة لرأس المال البشري في إدارة المعرفة

أولاً: ديناميكية رأس المال البشري في إدارة المعرفة

1- الاهتمام بالاستثمار في الرأس المال البشري

2- الأساليب التنشيطية لرأس المال البشري وإدارة المعرفة

3- آفاق الاستثمار في رأس المال البشري

ثانياً: الدور الانتقالي لرأس المال البشري في إدارة المعرفة

1- المتغيرات التنظيمية والقياسية للرأس المال المعرفي

2- الأدوار المستحدثة في ظل إدارة المعرفة

3- حتمية الاستقطاب في رأس المال البشري وإدارة المعرفة في ظل قيود

ومخاطر البيئة الاستثمارية

يركز قيام المؤسسة باتباع نظام إدارة المعرفة على الاستثمار في رأس مالها البشري، لأن إدارة المعرفة تهتم بعمليات اكتساب المعرفة و تخزينها ونشرها وتوزيعها ثم تطبيقها. وعليه فإن إدارة الموارد البشرية وما تقوم به من استثمار في رأس مالها البشري يلعب دورا مهما في هذه العمليات من خلال بناء ثقافة تنظيمية تساهم في الحصول على المعرفة وتوليدها ونشرها وتوزيعها وتطبيقها.

أولا: دينامية رأس المال البشري في إدارة المعرفة

1- الاهتمام بالاستثمار في الرأس المال البشري

مع الأهمية المتزايدة التي يحتلها رأس المال البشري، أصبح واجب على إدارة الموارد البشرية والمؤسسة ككل أن تهتم بالاستثمار فيه للرفع من معارفه ومهارته وخبراته، وذلك من خلال استخدام نظام فعال قائم على المعرفة والمهارة والخبرة.

بعد أن تعرفنا سابقا على رأس المال البشري وكيفية إدارته سوف نتعرف على الاستثمار في رأس المال البشري الذي يعتبر كجزء من ممارسات إدارة رأس المال البشري. ومن أجل التعرف على الاستثمار في رأس المال البشري، لا بد أن نتعرف أولا عن الاستثمار INVESTMENT، هذا الأخير الذي استمد موضوعه من علم الاقتصاد، وهو مرتبط بعدة مفاهيم اقتصادية تتمثل في: الدخل INCOME والاستهلاك BORROWING.

ويمكن تعريف الاستثمار من الناحية اللغوية بأنه طلب الثمر والسعي للحصول عليه والانتفاع به، أما من الناحية الاقتصادية، فيعرف الاستثمار بأنه تخصص رأس المال للحصول على وسائل إنتاجية جديدة أو لتطوير الوسائل الموجودة لغاية زيادة الإنتاجية. ومثال عن ذلك، أن دخل الفرد أو المؤسسة في فترة زمنية محددة هو مجموع عوائد خدمات عوامل الإنتاج في تلك الفترة ممثلة في شكل صورة نقدية، حيث يعتبر فائض الدخل النقدي المدخل من قبل الأفراد أو المؤسسات هو المصدر الرئيسي للاستثمار، وبالتالي لا بد من أن يكون الدخل النقدي المستثمر أكبر من الاستهلاك، وإذا كان العكس يتحول الفرد أو المؤسسة إلى مقترض.¹

كما يتمثل الاستثمار في قيام فرد أو مؤسسة ما بتخصيص مبلغ مالي وتوظيفه في مشروع معين للحصول على عوائد جزاء هذا التوظيف، وذلك خلال فترة زمنية معينة، وبالتالي هو إيداع مبلغ مالي للحصول على عوائد أكبر في المستقبل بحيث تكون هذه العوائد أكبر من المبلغ الذي تم إيداعه.

¹ - علي الفضل: الاستثمار والتنمية البشرية، مجلة يناييع-طروحات عامة-، العدد 26، 2008م، ص 116.

بالإضافة إلى ذلك، يعبر الاستثمار عن إيداع المؤسسة لمبلغ من المال واستثماره في مجالات العمل الجديدة سواء تم الحصول على هذا المبلغ من رصيد ما نقدي، أو من خلال الاقتراض من جهات أخرى، أو تتحصل عليه من المنافسين.

أما من الناحية الاقتصادية، فإن المبلغ الذي تستثمره المؤسسة هو الفائض عن الاستهلاك الذي يمكن أن تدخره المؤسسة بهدف الاستثمار في المستقبل، وبالتالي فإن الاستثمار من أهم العوامل التي تعتمد عليها المؤسسات لزيادة عوائدها خلال مدة زمنية طويلة.¹

وفي ظل التحولات المتسارعة نحو اقتصاد المعرفة، وتطور حجم الأعمال، ظهرت عدة مفاهيم حديثة تتمثل في الاستثمار في رأس المال البشري والفكري، مما أجبر المؤسسات على مجارات ومواكبة هذه المفاهيم، من أجل الرفع من قيمة أصولها المعرفية المتمثلة في رأس المال البشري الذي احتل مكانة واسعة من استراتيجيات المؤسسات التي تسعى لتحقيق أهدافها والبقاء والاستمرارية.

ويعتمد الاستثمار في رأس المال البشري على مدخرات المجتمع أو الأفراد في تنمية وتطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف زيادة الإنتاجية، مما يساهم في زيادة إنتاجية المجتمع ككل، وبالتالي تحقيق الرفاهية وضمان أن يكون مواطننا صالحا في مجتمعه.²

كما أن الهدف من الاستثمار في رأس المال البشري هو الحصول على عوائد في المستقبل أكثر من التكاليف التي انفقت عليه، زيادة معارف ومهارات الأفراد العاملين والتي تساهم بدورها في زيادة إيرادات المؤسسة سواء كانت هذه الإيرادات مالية أو غير مالية (الإبداع، الابتكار ... إلخ).

إن اختيار الاستثمار في البشر ينطوي على معرفة العوامل الأساسية التي تمكن الأفراد من خلق قيمة للمؤسسة وتحسين قدراتها، وكذلك معرفة أن الطلب على العاملين في مجال المعرفة والمؤهلين يفوق العرض، بالإضافة إلى أن اختيار الاستثمار في البشر يتطلب إجراء فحص لأهمية رأس المال البشري في المؤسسة، ومعرفة الاستثمارات التي سوف تعبر عن أكبر النتائج، وكيف يؤثر الأفراد على النتائج.³

¹ - مولاي لخضر عبد الرزاق وآخرون: إشكالية الاستثمار في رأس المال المعرفي بالمنظمات الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليلة- الجزائر، 14/13 ماي 2008م، ص9.

² - خليفي عيسى، قواعد ربيحة: مرجع سابق، ص80.

³ - Sandra burud and Marie tumolo: **Leveraging the new human capital adaptive strategies -results achieved and stories of transformation-**, davies-black publishing, USA, 2004, p80.

إن يمكن القول، أن العائد الذي تحصل عليه المؤسسة جراء استثماراتها في رأس مالها البشري، لا يقل أهمية عن العائد الذي تحصل عليه نتيجة الاستثمار في رأس المال المالي، ذلك أن المعرفة والمهارات والخبرات التي يمتلكها رأس المال البشري هي المصدر الرئيسي للإبداع والابتكار وتطوير المؤسسات ومواكبة التطورات، خاصة فيما يتعلق بالتطورات التكنولوجية المتسارعة، والتي تتطلب رأس مال بشري يجيد استخدام هذه التكنولوجيا والاستفادة منها.

ومنه فإن الاستثمار في رأس المال البشري هو كل ما يتم إنفاقه على رأس المال البشري لتطوير معارفه ومهاراته وخبراته، فالهدف من هذا الإنفاق هو الحصول على إيرادات في المستقبل أكثر من التكاليف التي انفقت عليه، بحيث تكون هذه الإيرادات على شكل زيادة معارف ومهارات وخبرات الأفراد، وزيادة قدرتهم على الإبداع والابتكار، وبالتالي زيادة أرباح المؤسسات.

ويشمل الاستثمار في رأس المال البشري على مجموعة من العناصر التي يمكن إيجازها في

النقاط التالية:

- الاستثمار في رأس المال البشري يخصص لتنمية القدرات والمهارات الإنتاجية للأفراد أو يساهم في تراكم رأس المال البشري.
 - إن الاستثمار في رأس المال البشري يهدف إلى تنمية قدرات ومهارات الأفراد الإنتاجية، ويتحدد بزيادة الدخل مستقبلاً، ويهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
 - يحقق هدف الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الإنفاق على المجالات المتعددة (التعليم، التدريب، الصحة ... إلخ).
 - يترتب على الاستثمار في رأس المال البشري عدة آثار بعضها اقتصادي مثل (زيادة الإنتاجية ... إلخ) وبعضها غير اقتصادي مثل (زيادة المعارف ومهارات الأفراد ... إلخ).
- كما أن مجالات الاستثمار في رأس المال البشري والفكري عديدة نذكر منها:
- * **في مجال البحث والتطوير:** إشراك الدول محل النشاط في العملية وتزويدها ببعض الحلول في مجال الطاقة وطرق الولوج للبحوث والشراكة فيها، بمعنى توطين الاستثمار في المعرفة والتكنولوجيا.

* **في مجال الرأسمال الفكري:** حيث لابد من إيجاد واستحداث آليات الدمج الشامل للشريك المحلي وتوظيفه بما يتماشى مع المعرفة التقنية، فلا يكون التنظيم منطلقاً لاستنزاف القدرات المحلية وتشجيع العمالة المحلية على الإبداع والابتكار لصالح التنظيم وإنما لصالح الكل.¹

* **في مجال العمالة المعرفية:** يجب تحسيسها وتوعيتها بمفاهيم تقاسم وتشارك المعرفة مع الجميع بما في ذلك المنافسون، وهذا من صميم أنشطة المنظمات المندمجة في الاقتصاديات المبنية على المعرفة، بالإضافة إلى تجسيد روح العمل كفريق ومراعاة البيئة الثقافية.

* **في مجال تقييم التكنولوجيا:** الاعتماد المفرط على التكنولوجيا والتقيد الشديد بتطبيقاتها قد يؤثر على روح الإبداع والابتكار الفردي داخل بيئة أعمال.

* **في مجال التفكير الاستراتيجي:** يتم ذلك من خلال بناء علاقة جيدة مع الشركاء ومدعمي الخدمات وجعلهم منطلقاً لبناء آليات الجودة واستراتيجياتها التنافسية، وتزويدهم بكل ما يتطلب في سبيل تحقيق الأهداف التنافسية والتنمية.

* **في مجال سياسة التعلم:** استحداث آليات للدمج بين سياسات التدريب، بغرض توفير فرصة للكشف على الفروق الفردية لدى عمال التنظيم في مجال الإبداع والقدرة على المنافسة وتقديم الأكثر للتنظيم.

* **في مجال البيئة التنظيمية:** الاستثمار في فضاءات خارج التنظيم الرسمي بغية تقوية الروابط بين الأفراد خارج أوقات العمل، وهذا يلعب دوراً إيجابياً في مجال زرع روح العمل كفريق بما يعود بالإيجاب على أعمال وتنافسية التنظيم.²

2- الأساليب التنشيطية لرأس المال البشري وإدارة المعرفة

تعود بوادر الاهتمام بالموارد البشري إلى آراء الاقتصادي "ألفريد مارشال" الذي عاصر بداية التغيير في فنون الإنتاج في مطلع النصف الأول من القرن العشرين، حيث تؤكد آراء "مارشال" على الدور الأساسي الذي يؤديه الإنسان في إنتاج السلع ونمو الإنتاج وتطوره.

ويرجع إلى تقرير التنمية الإنسانية العربية، بأن رأس المال البشري هو النواة الصلبة نسبياً لرأس المال المعرفي، وحسب ما عرفه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنه كل ما يزيد من إنتاجية العمل والموظفين من خلال المهارات المعرفية التي يكتسبونها وذلك من خلال العلم والخبرة، فإن الرأس المال

¹ - هشام مصطفى الجمل: مرجع سابق، ص 195.

² - عبد الوهاب حفيان: مرجع سابق، ص 197.

البشري يعبر بصفة عامة عن القدرات البشرية والمهارات المعرفية والخبرة المتاحة لعمال المنظمة ومدراتها، فضلا عن القدرة على إضافة الخبرات والمهارات والمعرفة من خلال التعلم الذاتي.

ويعد رأس المال البشري من أهم مكونات الرأس المال المعرفي، حيث يتمثل في القوى العاملة التي تمتلك القدرة على التفكير والإبداع ويشير bontis إلى أن رأس المال البشري يعبر عن جملة قدرات المنظمة لاستخلاص أفضل الحلول من معارف القوى العاملة لديها، حيث يحتل هذا العنصر أهمية كبيرة، لكونه مصدرا للإبداع والتجديد الاستراتيجي.¹

وما يميز القرن الحادي والعشرين هو ظهور قوة معرفية وكيفية استخدامها في المنظمات ذات القاعدة المعرفية، وأهمية عمال المعرفة في تكوين الثروة والقوة معا، وحيث أن الأولوية التي يمتلكها رأس المال البشري في الاقتصاد المعرفي تعود إلى صراع عالمي حول الموهوبين. فرأس المال البشري يعبر عن جملة الإمكانيات والمعارف الظاهرة والضمنية التي تملكها الموارد البشرية بالمنظمة، سواء تلك التي تحولت إلى معرفة ظاهرة تمكنت من الاستفادة منها أو التي لا تزال مخزنة في عقول الموارد البشرية كمعارف ضمنية يأخذونها معهم إلي بيوتهم عند الانتهاء من وقت العمل الرسمي ويبقى على المنظمات الاستغلال الأمثل لمثل هذه الطاقات في تطوير مركزها التنافسي.

يتبين أن هناك اتفاقا على اعتبار رأس المال البشري كجزء من رأس المال المعرفي وليس هو رأس مال معرفي، فبعض الكتاب يعتبرون رأس المال المعرفي هو رأس المال البشري، يشير كمصطلح للمعرفة التي يملكها كل فرد أو ينشئها أو ما يعبر عنه بالنجوم اللامعة والعقول المدبرة أين يصعب إيجاد بديل لهم، لذلك تعتبرهم منظماتهم موجودات فكرية تقدر وجودهم.²

وبالنظر إلى أن تطوير رأس المال البشري يتم من خلال التعليم والتدريب، سنتناول أهمية كل من التعليم والتدريب في إدارة المعرفة.

¹ - مديحة بخوش: مرجع سابق، ص 83، 84.

² - المرجع السابق، ص 85، 87.

➤ التعليم وإدارة المعرفة

في ظل اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على الإبداع والابتكار، فإن عملية التعليم لا تتوقف بل تبقى يقظة دائماً، إذ أنها تدفع للمزيد من المعارف التي تغذي القدرات الجوهرية للمؤسسة.¹ والجدير بالذكر أن المبدع ينطلق من فهم الأشياء، أي يبحث عن الإجابة على التساؤل لماذا؟ وليس كيف؟

إذن التعليم يساعد في تنمية المعارف لدى الأفراد من خلال تعلم السلوكيات والتوجه الفكري وأدوات الإبداع، حيث توفر مختبرات بيل Bell laboratories ما يزيد عن 100 دورة دراسية مختلفة تساعد على ربط التعلم وممارسة التوجه الفكري الجديد وأدوات الإبداع، وتضم الدورات الدراسية وسائل العمل الجماعي ومظلات التفكير الست التي ابتكرت من قبل إدوارد دوبونو، ودورة دراسية لمنهج دراسي في الرسم بالألوان يسمى الرسم النشط والعاطفة.²

ويشير "بشير البرغوتي" أن المنطلق الذي يحكم ويتحكم في التعامل مع المهارات التفكيرية على الصعيد التعليمي، يتمثل في المهارات الآتية:

- **مهارات التركيز:** حيث أكد العاملون من ميدان التعليم أن مهارات التركيز تبدأ بالعمل عندما يشعر الأفراد بمشكلة ما، أو وجود مسألة ما أو نقص في بعض المعاني. وعلى اعتبار أن المشكلات هي أساس عملية التفكير، فإن التعليم هو أساس توضيح مهارة التركيز من منطلق حل المشكلات.
- **مهارات جمع المعلومات:** هنا يأتي التركيز على الملاحظة التي صممت في النظام التعليمي للحصول على الإدراك الحسي المرتبط بالحواس الخمس.
- **مهارات التذكر:** أساسها أنه كلما كان التفكير في شيء ما أكبر كلما كان تذكره أكبر، لذلك فالتعليم يساعد على التذكر.
- **مهارات التنظيم:** إن التعليم يدور حول المقارنة والتبويب والترتيب والتمثيل، وهو ما يتطلب تمثيلاً إدراكياً أقل من تمثيل المادة المتعلمة.
- **مهارات التحليل:** الهدف منها فحص الأجزاء المكونة للمعلومات والعلاقة القائمة بينهما.
- **مهارات التوليد:** وتتم من خلال عدة محاور: التفسير والتنبؤ والتوسع.

¹ - عبد الستار وآخرون: مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان-الأردن، 2005م، ص345.

² - برفين جوبتا، ترجمة أحمد المغربي: الإبداع في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2008م، ص182.

• مهارات التكامل أو دمج المعلومات السابقة والجديدة في بناء الجديد: وهو ما يتطلب القدرة على تلخيص المعلومات وتمييز الأهم منها، من أجل بناء الموارد المعرفية وتغيير التطورات والمدرجات والمعتقدات بما يتناسب والمعطيات الجديدة.

التعليم يلعب دوراً هاماً، فمن خلاله يصبح الأفراد أكثر قدرة على أداء الأعمال بشكل أفضل وأسرع، لأن الفرد المتعلم هو القادر على حل المشكلات ومواجهتها والبحث عن كل ما هو جديد وإحداث تغييرات جديدة.¹

ب- التدريب وإدارة المعرفة

إن تدريب رأس المال البشري داخل المؤسسة هو عملية مهمة، كونها تساهم في تنمية المعارف والمهارات والخبرات للأفراد العاملين، كما أن عملية التدريب المستمرة تضمن عدم تقادم هذه المعارف والمهارات والخبرات. وبهذا الصدد يشير Norhaizo biniti ishak and Al إلى أن تراكم رأس المال البشري يحدث نتيجة تدريب رأس المال البشري فاستراتيجيات تنمية مهارات ومعارف وخبرات رأس المال البشري تمكنهم من الرد بسرعة والمرونة لمتطلبات العمل.²

بالإضافة إلى ذلك تتبنى العديد من المؤسسات في الوقت الحاضر العديد من الاستراتيجيات المتعلقة بتدريب الموظفين تتمثل في:

- الاستراتيجية الخاصة بتكليف العاملين بالمهام والأعمال والواجبات التي سوف يقومون بها وفقاً لما تحدده الإدارات العليا في المؤسسة، وذلك بهدف تطوير مهارات العاملين ومعرفة نقاط ضعفهم.
- استراتيجية اكتساب العاملين المعارف والأفكار الضرورية لتنفيذ الأعمال وتهيئتهم وتدريبهم على استخدام وسائل جديدة باستخدام طرق حديثة، والمتمثلة في التكنولوجيا المتطورة في المؤسسات.
- استراتيجية زيادة الخبرات بشكل فعال.
- الاستراتيجية المتعلقة بطرق التدريب من خلال إعداد برنامج تدريبي متكامل خاص بكل مجال (مجالات إدارية ومالية واقتصادية، المجالات العلمية، الحسابات المالية ... إلخ).³

¹ - بشير البرغوثي: إدارة العقل البشري الجديد - دراسة مقارنة-، دار الزهران، الأردن، 2013م، ص118، 126.
² - خليفي عيسى، قوادرية ربيحة: مرجع سابق، ص229.
³ - محمد سرور الحريري: طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012م، ص83، 85.

ومن أساليب تنشيط رأس المال البشري في إدارة المعرفة، نخص بالذكر، العصف الذهني، حلقات السيطرة النوعية، الإدارة على المكشوف، الجماعات الحماسية، هذه الأساليب تعمل على توليد وتطوير الأفكار، وتشجيع جماعات الممارسة والتي تساهم في تحقيق الإبداع والابتكار، وهو ما يبرز أهمية هذه العملية في إدارة المعرفة.

• العصف الذهني Brain storing

اقترح هذا الأسلوب من قبل Alex obsorme عام 1938، وهو أحد الأساليب الابتكارية في حل المشكلات، حيث وضع Clusted بأنه طريقة تعتمد على تبادل الأفكار بين أعضاء المجموعة وتبدأ هذه العملية بعدم وضوح تام وتنتهي بوضوح تام. ويعد وسيلة للحصول على عدد من الأفكار من مجموعة من الأفراد في وقت قصير، وذلك من خلال طرح المشكلة عليهم ومطالبتهم بأكبر عدد من الأفكار لحلها،¹ ويشترط في هذا الأسلوب أن لا يزيد عن (عشرة) أفراد ولا يقل عن (ستة) أفراد، ويجب أن تتاح لهم مناقشة الموضوع بحرية دون توجيه أو نقد، وتجنب الاستهزاء بأصحاب الأفكار الغريبة.

• حلقات السيطرة النوعية Quality controls

يتمثل هذا الأسلوب في مجموعة من العاملين يعملون في اختصاصات متشابهة، يعملون بطوعية ويلتقون بمحض إرادتهم ساعة في الأسبوع لمناقشة مشكلات العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها، والهدف من هذا الأسلوب هو تحقيق الكفاءة الإنتاجية نوعياً من خلال الوصول إلى صيغ مثلى وأفكار إيجابية في تطوير النوعية وتحسينها من خلال تشجيع الفرد المبدع. وتساعد هذه الطريقة في استثمار الطاقات الفكرية للعاملين من خلال استقبال آرائهم وتخفيض نسبة الغيابات بين العاملين.²

• الإدارة على المكشوف Open book mangement

تتمثل في استخدام المعلومات المتواجدة في عقول الأفراد أولاً بأول، من خلال شحن القدرات الذهنية لهم، وبتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار بعقد اجتماعات ولقاءات تتضمن المصارحة وتكوين فرق عمل تكون ذات معرفة دقيقة باستراتيجيات المؤسسة الحالية والمستقبلية، وترشيح مستشار ليساعد الفريق

¹ - مدحت أبو النصر: إدارة تنمية الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة- مصر، 2007م، ص386.

² - إبراهيم الخلوف الملكاوي: إدارة المعرفة - الممارسة والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2007م، ص214.

على الالتزام بمنهج الإدارة على المكشوف، وتحديد آمال وطموحات كل عضو في الفريق، والالتزام بالضبط الاجتماعي للفريق من خلال قيم الإدارة والتحضير ونظم الثواب والعقاب.¹

• الجماعات الحماسية Hot groups

وهي مجموعات غير رسمية من الأفراد، يتجمعون بشكل تلقائي حول اهتمام واحد أو مشكلة ما، ولهم اكتساب المعرفة في أحد المجالات المتخصصة، حيث يعمل أفراد المجموعة على تبادل المعلومات ويدرب كل منهم الآخر خلال لقاءاتهم المتعددة.²

بالإضافة إلى هذه الأساليب هناك مجموعة من الأساليب الأخرى التي يمكن اتباعها وفقا للطرق السابقة والمدعمة لها، والتي يتم من خلالها توليد أفكار جديدة وتمثل في:

- **التركيب أو التجميع Synthesis**: هنا يتم دمج فكرتين موجودتين أو أكثر لإنتاج أفكار جديدة.
- **الثورة Revolution**: يعبر عنها بالأفكار المختلفة تماما عن الأفكار السابقة أو الأفكار التي تدور بين المجموعات.

- **إعادة الاستخدام أو التطبيق Reapplication**: ويكون بالنظر إلى الشيء بطريقة جديدة، وعدم الثبات على وضع أو استخدام واحد.

- **تغيير الاتجاه Changing direction**: وهو تغيير الاتجاه في التفكير بالمشكلة من جانب إلى آخر. إن هذه العملية تساهم بشكل فعال في عملية إدارة المعرفة من خلال توليد الأفكار وحل المشكلات التي تواجه المؤسسات، بالإضافة إلى تشجيع الجماعات الحماسية وتنشيطها لتكون بذلك قادرة على إيجاد الحلول المناسبة وتطبيق الأفكار الجديدة في العمل مما يتلاءم مع التغييرات التي تفرضها البيئة المحيطة بالعمل.³

3- آفاق الاستثمار في رأس المال البشري

إن التأكيد على أهمية المعارف والمهارات والخبرات ظهر مع ظهور مفهوم رأس المال البشري حيث أكد الاقتصاديون أهميته في خلق الثروة. ومع التطور باتجاه اقتصاد المعرفة الذي يتميز باعتماده الكبير على المعرفة والمعلومات، والذي زادت معه أهمية رأس المال البشري كمورد أساسي لخلق القيمة

¹ - هاشم عيسى سعيد: مرجع سابق، ص 72، 73.

² - توماس ستوارت: رأس المال الفكري وثررة المنظمات الجديدة، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع)،

القاهرة-مصر، 1997م، ص 4، 3.

³ - المرجع السابق، ص 73.

وتحقيق الميزة التنافسية، وزاد معه وعي رجال الأعمال والقادة على أنّ ما ينفق عليه هو استثمارا وليس إنفاقا.

سابقا كان لرأس المال البشري دورا كبيرا في النمو الاقتصادي، ففي دراسة قام بها Edward denison في الولايات المتحدة الأمريكية، وجد أن الزيادة في التعليم للعامل العادي بين الفترة الممتدة من 1929 و1982 يفسر حوالي ربع الزيادة في نصيب الفرد من الدخل خلال تلك الفترة.¹ وأكد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP أن معدل التعليم الأساسي على مستوى العالم قد زاد من 83% إلى 88% بين 1999 إلى 2005، وهو ما يفسر أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في عملية التنمية خاصة التنمية البشرية.²

ومن أجل تفسير علاقة التعليم بالنمو الاقتصادي، قام العالمان Harbison و Mayers بتقسيم العالم إلى أربعة مستويات من النمو الاقتصادي تتمثل في البلدان المتخلفة والتي تتميز باهتمامها بالتعليم، حيث تبلغ نسبة التعليم في مرحلة الابتدائي من 5 إلى 40% من الفئة العمرية 6-12 سنة، أما المرحلة الثانوية فهي 3% وتبلغ أعمارهم 12-18 سنة، كما تتميز أيضا بعدم توفر جامعات فيها وبها معاهد قليلة فقط. ثم البلاد النامية جزئيا والتي تتميز بالتطور السريع للتعليم على حساب نوعية التعليم، حيث تتميز بارتفاع نسبة التسرب في التعليم بالمرحلة الابتدائية، وانخفاض نسبة المتعلمين في المرحلة الثانوية. كما أن لديها نقص في عدد المدرسين، وبها جامعات لكنها تهتم بالتعليم النظري. وبعدها تأتي البلاد شبه المتقدمة والتي تلتزم بالتعليم لمدة 6 سنوات، أين ترتفع فيها معدلات القيد الجامعي، وتتميز بتوفر الجامعات التي تحتوي عدد كبير من الطلاب في مقابل إمكانيات مادية محدودة ونقص الأساتذة. وأخيرا البلاد المتقدمة التي تتميز بارتفاع الأبحاث والاكتشافات العلمية، وبارتفاع نسبة المهارات والقوى البشرية المدربة والمؤهلة، كما تتميز بارتفاع القيد في المراحل التعليمية المختلفة من الابتدائية حتى المستوى الجامعي، وتهتم بالبحث العلمي والاكتشافات والاختراعات.³

تظهر أيضا أهمية الاستثمار في رأس المال البشري من خلال النموذج الهندي، فالهند كانت في حالة فقر حاد فيما مضى إلى غاية إدراك رجال السياسة حقيقة التقدم التكنولوجي وعلاقته برأس المال

¹ - Gary S. becher, *op-cit*, p24.

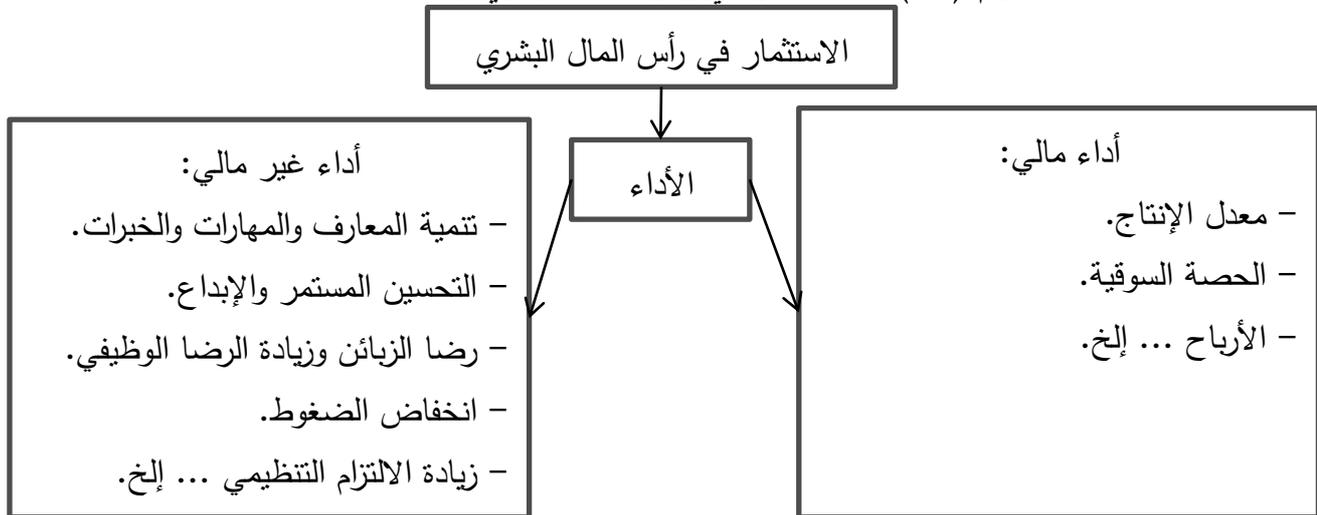
² - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP، تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2007-2008م، ص21.

³ - رايح عرابية، حنان بن عوالي: مرجع سابق، ص11.10.

* - وهو أحد رجال السياسة، وأول رئيس وزراء هندي بعد استقلال الهند.

البشري وبهذا الصدد قال جواهر لال نهرو Nehru, j* لا أرى طريقاً أكثر فاعلية لمحاربة الفقر غير طريق استثمار العقول والقدرات المتميزة التي تعمل على خلق التكنولوجيا والتقدم، وتعد البدايات أيضاً نموذجاً آخر من النماذج التي ساهمت في معرفة الدور الذي يلعبه الاستثمار في رأس المال البشري، فبعد الحرب العالمية الثانية، واجهت اليابان ظروفًا سيئة جداً، وأدركت حينها أن ما يخرجها من هذا الوضع السيء هو الاستثمار في رأس المال البشري، وهذا ما برهنت عليه من خلال تقرير إعادة البناء الذي أظهرت من خلاله أن اقتصاد اليابان وموقعها التجاري العالمي يعتمد بدرجة كبيرة على علمائها ومفكرها ومهندسيها من أجل إنتاج سلع جديدة والابتكار والإبداع، والشكل التالي يوضح نموذج تصوري عن تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على الأداء.¹

الشكل رقم (16) : الاستثمار في رأس المال البشري وعلاقته بالأداء



Source: Maram harimuthu and Al: Human capital development and its impact of firm performance evidence from development economics, **Journal of international, social research university turku abdulrahman**, 2009, p270.

من خلال الشكل نلاحظ أن الاستثمار في رأس المال البشري يؤثر على أداء المؤسسة، ويمكن.²

- الأداء المالي: ويقصد به معدل الإنتاج والحصة السوقية والأرباح ... إلخ.
- الأداء الغير مالي: فيقصد به رضا الزبائن، الإبداع، تنمية المهارات، التحسين المستمر، زيادة الالتزام التنظيمي، انخفاض الضغوط، ... إلخ.

¹ - عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعي: الاقتصاد المصرفي وانعكاساته في التنمية البشرية - نظرية وتحليل في دول عربية مختارة-، دار جرير، الأردن، 2010م، ص118.

² - Maram Harimuthu and Al, op- cit, p270.

إن الناتج المتحصل عليه جراء الاستثمار في رأس المال البشري، يمكن أن يكون ناتج مالي أو غير مالي، وتفسير ذلك أنّ عائد الاستثمار في رأس المال البشري لا يظهر من خلال زيادة الإنتاجية فقط، بل يظهر أيضا من خلال الإبداع والابتكار والاستخدام الجيد للموارد، مما يجعل المؤسسات تزيد من إنتاجيتها مع تقليل التكاليف، وهو ما يجعل السلع والخدمات أكثر قدرة على المنافسة في الأسواق الخارجية.¹

إذن من خلال ما تطرقنا له سابقا، فإن أهمية الاستثمار في رأس المال البشري تظهر في النقاط التالية:

- زيادة القدرة على الإبداع من خلال تزويد العمال بالمهارات المنتجة والقدرة على تعديل الروتينات.
- استقطاب وجذب العملاء وتعزيز ولائهم للمؤسسة من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ومفيدة وبأسعار مناسبة من خلال تخفيض التكاليف وإمكانية البيع بأسعار تنافسية.
- تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المطورة وتقليل الفترة بين كل ابتكار والذي يليه.

- الزيادة في الإنتاجية.

- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

- القدرة على استيعاب الفرص في بيئة ديناميكية.²

أما فيما يخص آفاق الاستثمار في رأس المال البشري فتتمثل في:

- البعد الثقافي

إن الاستثمار في رأس المال البشري خاصة التعليم، ينعكس على التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه وزيادة وعيه بما يدور حوله.

- البعد الاقتصادي

يظهر من خلال تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية التي تحقق التقدم للدولة وتوفر الاحتياجات لسكانها من السلع والخدمات، إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليميا وتدريبيا له فرصة أكبر للعمل كمنتج يحقق قيمة مضاعفة تساهم في تنشيط الدورة الاقتصادية.

¹ - وصاف سعيدي، عوديا مولودة: الاستثمار البشري كمحدد أساسي لنمو القطاع التصديري، الملتقى الدولي حول جامعة ورقلة-الجزائر، 9-10 مارس 2004م، ص233.

² - أحمد السيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية - الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، الناشر المؤلف، الإسكندرية - مصر، 2004م، ص24.

- البعد الاجتماعي

يتمثل في تنمية قدرات الفرد الذهنية والفكرية، ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية، إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الفرد بالذات.

- البعد العلمي

يظهر من خلال توفير الكوادر العلمية القادرة على الإبداع والابتكار بما يساهم في إحداث النقلات الحضارية المختلفة، وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في مستوى المعيشة.

- البعد الأمني

هو تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقض بارتفاع مستوى التعليم والتدريب مما يساهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع إضافة إلى قناعة الأفراد بضرورة وجود هذا الاستقرار. وبالتالي فإن للاستثمار في رأس المال البشري أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات التي تدرك أهمية المعرفة، وما يمكن أن تحققه من عوائد سواء من خلال الإبداع والابتكار أو زيادة معدل الإنتاج والحصة السوقية والأرباح... إلخ.¹

ثانياً: الدور الانتقالي لرأس المال البشري في إدارة المعرفة

1- المتغيرات التنظيمية والقياسية لرأس المال المعرفي

أ- المتغيرات التنظيمية

- تبرز أهمية رأس المال المعرفي من خلال الأدوار التي يضطلع بها داخل المنظمة، والتي لا تقتصر على تحصيل الإيرادات والأرباح، بل تشمل ما يلي:
- حماية المنتجات المتولدة من إبداعات رأس المال المعرفي (حرية التصميم والإبداع).
- تخفيض حدة الصراعات وتجنب رفع الشكاوي.
- توليد العائد عن طريق الملكية المعرفية للمنظمة، الموجودات المعرفية المنتجات والخدمات الناجمة عن الإبداعات.
- ابتكار مقاييس الأسواق الجديدة والخدمات والمنتجات الجديدة.

¹ - المرجع السابق، ص 24.

- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين وصياغة استراتيجية لدخولهم.
 - تحديد آليات النفاذ في الأسواق الجديدة.
- وعلى رغم من تأكيد العديد من الباحثين على أهمية رأس المال المعرفي، إلا أن الكثير من قادة المنظمات لا يملكون إجابات منطقية حول ماهية رأس المال المعرفي وكيفية تطويره وزيادة فعاليته أو حتى صناعته على مستوى المنظمات التي يقودونها خاصة في الدول النامية، في حين نضج هذا المفهوم بشكل أكبر في الدول المتقدمة.¹

يقترح Stewart, green and amabi عددا من الأساليب التي تسهم في المحافظة على رأس المال المعرفي وتطويره في منظمات الأعمال والتي تتمثل في:

- استقطاب الأعداد المطلوبة من العاملين ذوي المعرفة للقيام بالأعمال بأحسن الطرق مع الاستفادة من الأفكار التي يقدمونها ببناء علاقات المحبة والتعاون، وتوفير الموارد التي يحتاجونها ومساعدتهم في بناء شبكة داخلية بينهم وتعزيز فرق العمل.

- عدم المبالغة في إدارة رأس المال البشري بإنقاله بالقوانين والأنظمة الحرفية.

- هيكلة ووضع المعلومات في أشكال يمكن الوصول إليها وقت الحاجة فقط.

وعلى إدارة الموارد البشرية الحفاظ على أفضل الأدمغة بالقيام بالأدوار الآتية:

• تعهد رأس المال البشري

بالاستفادة منه وهو الذي يشكل المعرفة والمهارات والقدرات بتوفير مناخ يستطيع فيه الموظف المساهمة بأفكاره ومهاراته.

• مسهل المعرفة

يتم ذلك عن طريق نشر المعرفة بين الموظفين، واستخدامها كوسيلة في خلق قيمة منافسة للمؤسسات الأخرى، ولا بد من تقدير مشاركة المعرفة في المؤسسة.

• بناء العلاقات

من خلال تبني العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة.

¹ - مديحة بخوش: مرجع سابق، ص 71.

- متخصص تسريع العمل

فالاقتصاد العالمي يسير بوتيرة متسارعة، مما يتطلب من الموظفين توقع مفاجآت بالمنظمة، والذي بدوره يتطلب هندسة إدارة موارد مرنة وحساسة.¹

وهناك عدد من البرامج المساعدة في الحفاظ على رأس المال المعرفي:

- تنشيط التحفيز المادي والمعنوي

وذلك من أجل دفع الفرد لأداء الأعمال الموكلة إليه على أحسن وجه. والتحفيز ينبغي أن يمس الجوانب المادية كالأجور والمكافآت والحوافز الإبداعية والمعنوية بإشعار العاملين بأهميتهم وإشراكهم في الإدارة والجوانب الاجتماعية التي تضم احترام العاملين أيًا كان موقعهم الوظيفي، وتعزيز مكانتهم في المجتمع وتقديم الخدمات الطبية والسكن وفرص التعليم.

- التصدي للتقادم التنظيمي

يشير التقادم إلى عجز الفرد عن تطوير مهارته وخبراته باستمرار وتخلفه عن مسايرة التطوير والتجديد الذي يحصل في حقل اختصاصه، أما التصدي للتقادم، فيعني جميع الإجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة لتطوير القدرات والإمكانيات والخبرات ومهارات العاملين فيها باستمرار. بما يجعلهم قادرين على مواكبة آخر التطورات الجارية. لذا يجب أن ينصب التصدي لجميع أنواع التقادم التنظيمي من تقادم المعرفة (الخبرات والمهارات الإدارية والفنية والمهنية) وتقدم القدرات، و الذي يظهر تحت تأثير الجوانب الشخصية الذاتية، والتقدم الثقافي الذي يتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات والعادات الاجتماعية.

- مواجهة الإحباط التنظيمي

الإحباط عبارة عن حالة نفسية تنشأ جراء فشل الفرد في إنجاز أو تحقيق أهداف معينة لوجود عوائق وعقبات لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها والتحكم فيها. ومن أهم مظاهر الإحباط التنظيمي، ارتفاع معدل الدوران وعدد الشكاوي، ترك المؤسسة، ضعف الانتماء والولاء، وعدم الرضا والتوتر والقلق ... إلخ.²

¹ - المرجع السابق، ص 74.73.

² - المرجع السابق، ص 75.74.

- تقليل ضغوط العمل

يعرف ضغط العمل بأنه استجابة تكيفية ذاتية ناتجة عن أي تصرف أو موقف أو حدث، والذي يمنع عبئاً خاصاً على فرد ما. ولضغوط العمل آثار متعددة الجوانب تمس الأداء، السعادة النفسية للفرد وصحته ولتقليل تلك الضغوط ينبغي الحد من أسبابها كغموض الأدوار وتحمل المسؤوليات أكثر مما يجب ونقص الدعم الاجتماعي.

- زيادة الالتزام التنظيمي

يتعلق الالتزام التنظيمي بدرجة اندماج الفرد بالمؤسسة واهتمامه بالاستمرار فيها ويبرز ذلك بكون احتمالات ترك العامل الملتزم للعمل ضئيلاً، كما أنه يكون أكثر رغبة في التضحية من أجل المؤسسة التي يعمل بها.

- تعزيز التميز التنظيمي

يقصد به جميع الوسائل والأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات المعرفية للعاملين بالمنظمة من خلال امتصاص المعرفة المفيدة والأفكار الجديدة الموجودة في عقولهم، عن طريق تشجيع الإبداع والابتكار والعمل بروح الفريق، واحترام الآراء وزيادة الحوارات المفتوحة بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة. وهذا من شأنه يعمل على زيادة عدد المتميزين في المنظمة بما يمنحها سمة القوت والبقاء ويقاس التميز التنظيمي بعدد براءات الاختراع، الأفكار الجديدة والتطويرية وعدد البحوث والدراسات والقيمة السوقية للمنظمة.

لقد ركز أغلب الكتاب في المحافظة على رأس المال المعرفي أين لا يمكن إهمال بقية أركان رأس المال المعرفي سواء من رأس المال هيكلي بكل أقسامه أو رأس مال العلاقات، لأنها تمثل الركائز الأساسية في تطوير المنظمات وضمان تطورها.¹

من خصائص رأس المال المعرفي نذكر ما يلي:

- الخصائص التنظيمية

ينتشر رأس المال المعرفي في المستويات كلها وينسب متفاوتة، حيث يناسبه الهيكل التنظيمي العضوي المرن وتستخدم فيه الرسمية بشكل منخفض جداً، ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح.

¹- المرجع السابق، ص 74، 75، 76.

- الخصائص المهنية

ينصب الاهتمام على التعليم المنظمي والتدريب الإثرائي وليس بالضرورة على الشهادة الأكاديمية، لأن رأس المال المعرفي يمتاز بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة.

- الخصائص السلوكية والشخصية

يميل رأس المال المعرفي إلى المخاطرة بدرجة كبيرة، لذا فهو يتعامل مع موضوعات تتسم بالدقة والتحقق والتأكد كما أنه يتصف بالمبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة ولديه قدرة على حسم القرارات، دون إغفال مستويات الذكاء العالية والمثابرة الحادة في العمل والثقة العالية بالنفس.

وحدد كل من Lonquist, Mektanen في استعراضهما لتعريف رأس المال المعرفي في أنه ينتمي إلى أصول غير مريئة مرتبطة ارتباطا وثيقا بمعارف وخبرات الموظفين، فضلا عن العملاء وتقنيات المنظمة. كما أنه يوفر فرصا أفضل للمنظمة لتحقيق النجاح في المستقبل.

ولرأس المال المعرفي عدد من الخصائص الاقتصادية التي تتمثل في:

- أن أغلبية عناصره تقع خارج سيطرة المنظمة مثل معرفة العمال التي يصعب وضع حدود لها، وفي هذا الصدد يشير Upton إلى أن تلك العناصر كالقوة العاملة أو رضا العملاء صعبة الوصف بطريقة موجزة ومحددة، فعدم وجود حدود يخلق خطر استخدام أي طريقة في القياس مع احتمال العد المزدوج لنفس العنصر.

- يعد عنصرا غير ماليا فليس له وحدة قياس محايدة لها مقابل نقدي في الميزانية.

- يتميز بوجود مخاوف أخلاقية حول إدماج رأس المال البشري في الميزانية، فوضع سعر الأفراد العاملين يمكن أن ينتج رسالة مفادها أنه يمكن استبدال الموظفين بأشكال أخرى من رأس المال.

- بما أنه لا توجد منهجية محددة حول مفهوم أو كيفية قياس رأس المال المعرفي. فإنه يصعب

الوصول إلى توافق في الآراء بين مختلف الأطراف ذات المصلحة.¹

ب- المتغيرات القياسية

يهدف قياس قيمة الأصول المعرفية للمنظمات سواء أكانت رأس مال تنظيمي أو بشري إلى تبرير الاستثمارات فيها مع كشف الأصول غير الظاهرة وتطويرها استراتيجيا لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويتحدد ذلك في جملة فوائد نجلها في:

¹ - المرجع السابق، ص 67، 68.

- تحديد وحصر الأصول غير الملموسة.
- التعرف على أنماط تدفق المعرفة داخل المنظمة والزيادة من سرعة أنماط التعليم.
- ترتيب الأولويات فيما يخص القضايا المعرفية الحاسمة.
- تحديد أفضل الممارسات ونشرها في جميع أنحاء المنظمة من خلال تقديم المنظمة كحالة قوية في قطاع الأعمال للحصول على أفضل الممارسات.
- رصد قيمة الأصول وإيجاد سبل لزيادة هذه القيمة وخلق ثقافة موجهة نحو الأداء.
- زيادة الوعي حول الكيفية التي تخلق بها المعرفة العلاقات المتبادلة.
- فهم الشبكات الاجتماعية التنظيمية وتحديد عوامل التغيير.
- زيادة الابتكار والأنشطة التعاونية وتبادل الثقافة المعرفية نتيجة لزيادة الوعي بفوائد إدارة المعرفة وزيادة التصور الذاتي للعامل بمنظّمته وزيادة الحافز.¹
- قياس رأس المال المعرفي يخلق فوائد هامة تعود على المنظمة وتساعد على تحديد استراتيجية العمل وتصميمها وتحقيق ميزة تنافسية.
- وتتجسد أهمية القياس تبعاً لـ Chenzhu, et Xie فيما يأتي:
- إمكانية قياس قيمة المنظمة وأدائها بصورة دقيقة وكاملة، لأنه في مجتمع المعرفة تشكل المعرفة جزءاً كبيراً من قيمة المنتج وقيمة المنظمة.
- عدم قدرة الأساليب المحاسبية التقليدية التي تعتمد على قياس الأصول الملموسة من واقع السجلات التاريخية على قياس وتقدير قيمة الرأس المال المعرفي الذي يشكل جزءاً كبيراً من أصول منظمات كثيرة. وأكد Sullivan أن أساليب المحاسبة التقليدية لا تولي رأس المال المعرفي الأهمية التي يستحقها.
- النماذج الحديثة لرأس المال المعرفي قادرة على قياس مكونات كثيرة (لا تقيسها الأساليب المحاسبية التقليدية) كقياس رأس المال البشري والابتكاري وقياس رأس مال رضا العميل وغيرها.
- وهذه النماذج تزود المنظمة بأدوات قادرة على القياس الدقيق لأداء المنظمة وقيمتها، ومن جانب آخر فإن الأساليب الحديثة لقياس رأس المال المعرفي تركز على قياس قيمة المنظمة اعتماداً على الحاضر والمستقبل بينما تركز الأساليب المحاسبية التقليدية على الماضي فقط.

¹ - المرجع السابق، ص 99.

ولقد انعكست الأهمية المتزايدة لرأس المال المعرفي في العدد المتزايد من أطر القياس التي تعنتي بذلك، حيث وضحت إحدى المجالات المختصة في هذا المجال أن المنظمات تقيس رأس مالها الفكري لعدة أسباب، والسبب الرئيسي هو صياغة وتقييم استراتيجية العمل التي تبنتها والتأثير في سلوك مواردها البشرية للتأكد من صحة أدائها مع الأطراف الخارجية من خلال التقارير والمقارنة المرجعية للقياس.

ويرجع Manfred bornemann زيادة الاهتمام بعملية القياس لسببين هما:

- التغيير في نسبة مساهمة الأصول غير الملموسة مقابل الملموسة في القيمة بما يتطلب ذلك إدارة أفضل لها، ولكون أن الإدارة ترتبط بالمقاييس، فهذا ينطوي على قياس الأصول غير الملموسة.
- التكنولوجيات المتاحة تسمح بتتبع المعرفة المصاحبة للعمليات داخل سلسلة القيمة الملموسة (وهذا لم يكن ممكناً قبل عقدين من الزمن).

إن قرار القياس يكمن وراءه أسباب مختلفة، يمكن تصنيفها لمجموعات التوجه الداخلي، وأخرى تتعلق بالتوجه الخارجي للمنظمات، فالأسباب الخارجية مرتبطة بتحقيق صورة عامة أفضل للمنظمة وزيادة في القيمة السوقية والحد من الفرق بينها وبين القيمة الدفترية، وتوفير معلومات إضافية للمستثمرين المحتملين.¹

2- الأدوار المستحدثة في ظل إدارة المعرفة

إن الدور الجديد الذي أصبحت تحتله وظيفة إدارة الموارد البشرية، فرض على الأدوار التي يقوم بها مدراءها أن تتغير أيضاً، والجدول التالي يبين أهم مواطن التغيير لمدراء إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة.

الجدول رقم (03): مواطن التغيير لمدراء إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة

مواطن التغيير	الدور الجديد
الأدوار	- مدير الرأس المال الفكري - مدير للمعرفة - باني للعلاقات - أخصائي نشر المعرفة

¹ - المرجع السابق، ص100،101،102.

- بناء علاقات مع العاملين، المسيرين، الزبائن، الموردين، الموزعين.	العلاقات
- إدارة استراتيجية للقدرات - تطوير ودعم القدرات التنظيمية - التركيز على المدى القصير كما هو الحال بالنسبة للمدى الطويل - الإبقاء والتحديد	التركيز الاستراتيجي
- إدارة رأس المال الفكري والبشري - خلق بيئة تعلم - تشجيع خلق المعرفة ونشرها والمشاركة بها - التأكيد على التحديد المتواصل للمؤسسة - تطوير لجان لتطبيق المعرفة	التركيز على التعلم

المصدر: محمد أليفي، فرعون أحمد: الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول منح القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر - 15/14 أبريل 2009م، ص12،13.

من خلال الجدول نجد أن التغيير الحاصل في اهتمامات إدارة الموارد البشرية أثر على الأدوار التي يؤديها مدير هذه الإدارة بشكل يتلاءم مع الوظائف التي تؤديها هذه الإدارة، حيث تغير الدور الذي يقوم به من الوظائف التقليدية (استقطاب، توظيف، توصيف الوظائف، تحفيز...الخ). إلى إدارة رأس المال الفكري والبشري، بحيث أصبح مديرا للمعرفة، باني العلاقات ومختصا في نشر المعرفة بين الأفراد، كما أصبح يهتم ببناء العلاقات بين العاملين والمدراء والعملاء والموردين والموزعين. أما من ناحية اهتماماته الاستراتيجية، فهو يركز على استراتيجية القدرات وتطويرها والتركيز على المدى القصير والبعيد والإبقاء والتجديد.

من أهم ما يميز مدير إدارة الموارد البشرية بالمعرفة هو العمل على خلق بيئة تنظيمية تسهل عملية التعلم وتشجيع خلق المعرفة ونشرها والمشاركة بها، والتأكيد دائما على التجديد المتواصل والسهل على تطبيق المعرفة.

إن الدور الجديد لمدراء إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة أعطى لهم مسؤولية كبيرة تجاه رأس المال البشري، عن طريق معرفة الاستراتيجيات التي تتعامل من خلالها مع رأس المال البشري من أجل خلق قيمة مضافة للمؤسسة.

وفي ضوء ما سبق، سعى الباحثون إلى بناء نموذج متكامل لرأس المال البشري منذ عام 2000، والذي يتم من خلاله تحقيق النجاح في ظل اقتصاد المعرفة، ومن أجل بناء هذا النموذج لا بد من مراعاة عدة جوانب تتمثل في:

- قضايا ومساهمين العلاقات مع العاملين.
- الاعتبارات القانونية.
- التخصص ومستوى الحاجة إليه.
- مستوى توفر المهارات والقدرات المطلوبة.
- اختيار الأشخاص المناسبين.
- اعتبارات وقضايا البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.
- الحاجة إلى الخلق والإبداع قياسا بالاحتياجات الوظيفية التقليدية.
- الخصائص والمواصفات الشخصية المطلوبة.¹

واقترح Mc Gregor and Al نموذجا جديدا لرأس المال البشري يبين من خلاله التحولات من الاقتصاد القديم إلى اقتصاد المعرفة في مجموعة من العناصر المحركة، والتي تعبر عن الطبيعة الديناميكية للعمل، وتتمثل هذه العناصر في الارتباط مع المؤسسة، التحفيز والدافعية، عناصر ممارسة العمل، المكافآت والتعويضات، عناصر التطوير، العناصر الثقافية والعناصر التنظيمية، كما هو مبين في الشكل الآتي:

¹ - محمد أليفي فرعون أحمد: مرجع سابق، ص 8، 9.

الشكل رقم (17): التحول من الاقتصاد القديم إلى اقتصاد المعرفة

العناصر المحركة المؤثرة	الاقتصاد القديم	اقتصاد المعرفة
عناصر الارتباط مع المؤسسة		
	<ul style="list-style-type: none"> - تولي الوظائف لمدة طويلة - والاعتماد الكامل على نظام المسار الوظيفي. 	<ul style="list-style-type: none"> - عقود قصيرة الأمد. - توقعات محدودة لتجديد هذه العقود في المستقبل.
عناصر التحفيز الدافعية		
	<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على الأمن الوظيفي. - الاعتماد على رواتب والحوافز التقليدية. - الاعتماد على التقاعد الضمني في التشغيل بصورة دائمة. 	<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على التحفيز الفكري - اعتماد الإغراء كأسلوب للمكافآت المالية المتزايدة.
عناصر ممارسة العمل		
	<ul style="list-style-type: none"> - الوظائف والعمليات المادية التقليدية وتمارس بصورة مستمرة في المؤسسة 	<ul style="list-style-type: none"> - مشاريع متتالية ومتسلسلة في المؤسسة
عناصر المكافآت والتعويضات		
	<ul style="list-style-type: none"> - هياكل مستقرة للمكافآت والتعويضات - الاعتماد على الترقية من الداخل 	<ul style="list-style-type: none"> - هياكل المكافآت والتعويضات غير مستقرة (متقلبة) - ليس بضرورة أن تكون عملية التقدم الوظيفي وفقا لتسلسل العمودي حيث يمكن تجاوز الحدود إذا توافرت المهارات المناسبة

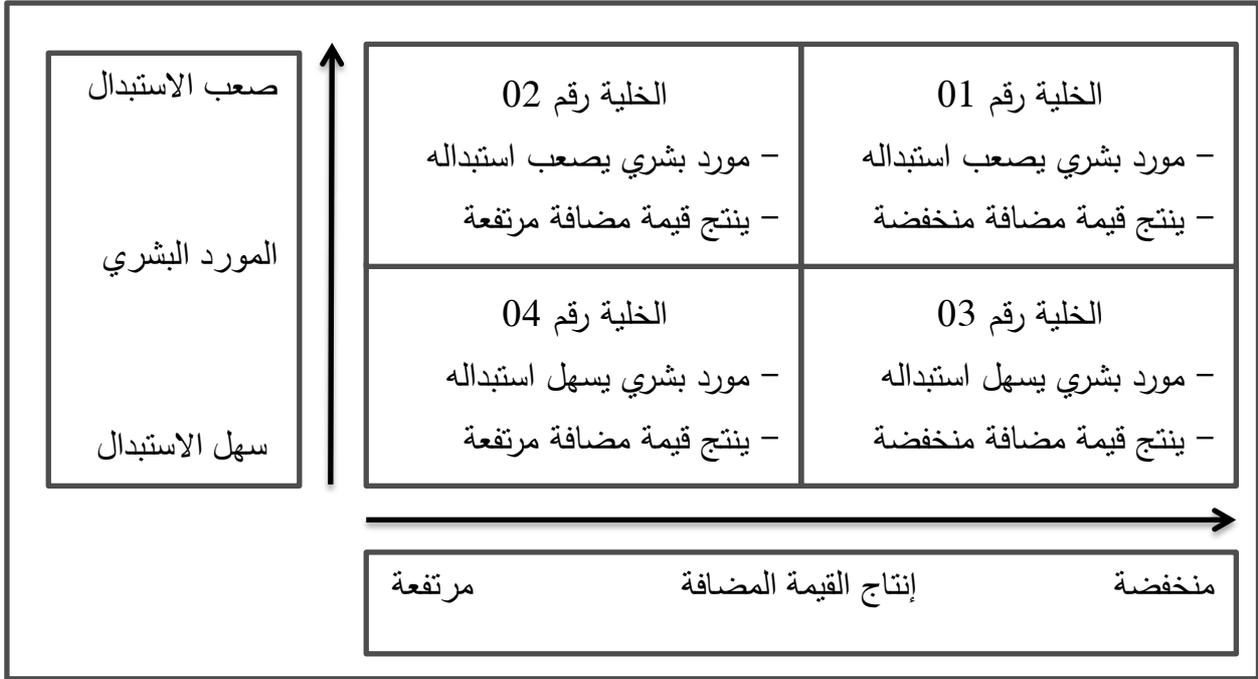
عناصر التطوير	
<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على عمليات التطوير الذاتي لنقل المعارف بالاعتماد على التعليم وتحقيق الذات من خلال التطوير المهني داخل المؤسسة ومن خلال مصادر أخرى دون الاعتماد على المؤسسة، والتركيز على عمليات نقل المعرفة دون توقف عند حد معين 	<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على عمليات تدريب محددة تجرى غالبا في المؤسسة والمرتبطة بالمسار الوظيفي والتركيز على تحقيق وبناء مهارات محددة.
عناصر ثقافية	
<ul style="list-style-type: none"> - خلق استقلالية والرقابة الذاتية لدى الأفراد. 	<ul style="list-style-type: none"> - رقابة أكثر على الأفراد - التوجه التنظيمي العام
عناصر التنظيمية	
<ul style="list-style-type: none"> - التوجه بالاعتماد على الفرد وفرق العمل 	<ul style="list-style-type: none"> - حالة التأكد تجعل العاملين بمشغل واحد

Source : Mc Gregor and Al: Human capital in the economy – devils bargain-, **Journal of intellectual capital**, vol,5, n°1, 2004, p158.

وبناء على النموذج الانتقالي الذي شهده رأس المال البشري من الاقتصاد القديم إلى اقتصاد المعرفة، جعل المؤسسات تبحث عن استراتيجية ملائمة للتعامل مع الأنواع المختلفة لرأس المال البشري بحيث تختلف هذه الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات في التعامل مع نوعية رأس مالها البشري. كما تتغير قيمة هذا المورد سواء كان بارتفاعه أو انخفاضه إلى قيمة ما يمتلكه من رأس المال البشري، والتي تتحدد بمقدار اقتراب وابتعاد العمل الذي يقدمه للعملاء. فكلما كان عمل المورد البشري قريبا من العملاء ومنتجا للمنافع التي يرغب بها العملاء ويحقق رضاهم، كلما كانت القيمة المضافة كبيرة (عالية)، وكلما

كان العمل بعيدا عن رغبات العملاء، كلما كانت القيمة المضافة منخفضة، وهو ما يجعل المؤسسات الذكية تركز استثمارها على الأعمال التي تنتج قيمة مضافة عالية.¹

الشكل رقم (18): الأبعاد المختلفة لقيمة رأس المال البشري



المصدر: سمالي يحيضة: مرجع سابق، ص119.

من خلال الشكل المبين أعلاه، نجد أن كل خلية تعبر عن نوع معين لرأس المال البشري:

- الخلية رقم 01

تعبر هذه الخلية عن المورد البشري الذي يصعب استبداله، وفي نفس الوقت ينتج قيمة مضافة منخفضة، ومثل هذا النوع من الموارد نجده في الصناعات والمهن التي لا تتوفر على أعداد كافية من المتخصصين، وبالرغم من ندرة هذا المورد، إلا أن مستوى مهاراتهم منخفضة نتيجة استخدام أساليب عمل قديمة والافتقار إلى التعليم والتدريب، وفي هذه الحالة تكون قيمة رأس المال البشري منخفضة نسبياً، والإدارة هنا تعمل على تحسين الأداء والرفع من قيمته المضافة من خلال التطوير المستمر.

- الخلية رقم 02

هذه الخلية تشير إلى مورد بشري نادر يصعب الحصول على بديل له في حالة فقدانه، وفي نفس الوقت هذا المورد عالي الإنتاجية يحقق قيمة مضافة عالية، ومثل هذا النوع يعبر عن رأس مال بشري

¹ - خليفي عيسى، قوادرية رييحة: مرجع سابق، ص207.

مرتفع القيمة، وهو ما يجعل المؤسسات تحافظ عليه، وتعمل على رعايته وتحفيزه وتوفير له فرص للإبداع والإنتاج والرفع من القيمة التي يحققها، وهنا نجد أن هذا النوع يعبر عن رأس مال بشري حقيقي للمؤسسة، لأنهم يتمتعون بالمعارف والمهارات والخبرات وينتجون سلعا وخدمات يرغبها الزبائن.

- الخلية رقم 03

هذا النوع يدل على رأس المال البشري منخفض القيمة، كونه يضم موارد بشرية متوفرة ويسهل إحلال بديل لها، ويتميزون بأنهم ينتجون قيمة مضافة منخفضة، فإن قيمتهم السوقية منخفضة، والإدارة هنا لا تهتم بالاستثمار في تطوير هذا المورد، وتعهد بأموره إلى قسم أو وحدة تنظيمية تباشر اختصاصات إدارة الموارد البشرية التقليدية.

- الخلية رقم 04

يدل هذا النوع من رأس المال البشري على الافراد الذين يسهل استبدالهم على رأس المال البشري متوسط القيمة مع الميل إلى أن يكون عالي القيمة نسبيا، والإدارة هنا تعمل على الاحتفاظ به تقاديا لتكلفة الإحلال، وفي نفس الوقت لاستثمار قدرته على إنتاج قيمة مضافة مرتفعة.¹ وبعد التعرف على نوعية رأس المال البشري فإن المؤسسات تستخدم تصرفات مختلفة نحو كل فئة، وتقوم باتخاذ أسلوب إدارة مناسب لكل منها كما يلي:

جدول رقم(04): يبين استراتيجيات التعامل مع الموارد البشرية

التصرف المناسب له	نوع المورد البشري
- إدخال مكون معلوماتي في العمل ليكون أكثر منفعة للعملاء ومن ثم زيادة القيمة المضافة	- يصعب استبداله منخفض القيمة المضافة
- مكننة العمل وإحداث تقنية الحاسبات والمعلومات والاتصالات محل المورد البشري	- يسهل استبداله منخفض القيمة المضافة
- التركيز على هذا المورد واستثماره إلى الحد الأقصى	- يصعب استبداله مرتفع القيمة المضافة
- التخلص من الأعمال بالاستناد إلى الغير	- يسهل استبداله مرتفع القيمة المضافة

المصدر: المرجع السابق، ص210.

¹ - المرجع السابق، ص208،209.

وبالتالي فإنه على المؤسسات أن تركز على المورد البشري الذي يصعب استبداله، والذي ينتج قيمة مضافة مرتفعة، وذلك من خلال الاستثمار فيه لتشجيعه على الإبداع والإنتاج ورفع من القيمة المضافة التي يحققها.

إن الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية لا بد أن يتوافق مع متطلبات المحيط من خلال الاستثمار في رأس المال البشري الذي يعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، وذلك بالحصول على المعرفة سواء كانت ضمنية أو ظاهرة وتطبيقها.

3- حتمية الاستقطاب في رأس المال البشري وإدارة المعرفة في ظل قيود ومخاطر البيئة الاستثمارية

ترتبط المعرفة ارتباطاً وثيقاً بالأفراد مما جعل إدارتها أمراً في غاية الأهمية، نظراً لكون المعرفة لا تستطيع بمفردها أن تضمن استخدام الفرد أو المؤسسة لها استخداماً صحيحاً لحل المشكلات أو تحسين الإنتاج أو تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مما جعل الفجوة تنتج تحدياً كبيراً لإدارة المعرفة من خلال الفرق بين المعرفة والعمل. إلا أن الدور الكبير يقع على قيادة المؤسسة في إيجاد ثقافة تشجع الإبداع والمشاركة في المعرفة، وهو ما أشار إليه (لانج) حين أكد أن المعرفة هي رأس مال لكونها تمثل عامل الإنتاج الأول الذي يستخدم عوامل الإنتاج الأخرى لتحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما أعطى أهمية لرأس المال البشري والاستثمار فيه، هذا الأخير الذي يعمل على تنمية معارف ومهارات وخبرات رأس المال البشري، ثم تأتي مهمة إدارة المعرفة في تنفيذ هذه المعرفة، أي تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، ذلك أن هذه المعرفة يجب على المؤسسة اكتسابها وتخزينها وتوزيعها ونشرها وتطبيقها. وبذلك يمكن القول أن إدارة رأس المال البشري والاستثمار فيه يلعب دوراً مهماً في إدارة المعرفة، لذلك سنتعرف على دور إدارة الرأس المال البشري بشكل عام والاستثمار في رأس المال البشري بشكل خاص في إدارة المعرفة.¹

إن الاستقطاب الجيد لرأس المال البشري يلعب دوراً هاماً في اختيار المؤسسة لأفضل المتقدمين للعمل لديها، ثم توظيفهم إذا تطابقت مؤهلاتهم مع الشروط التي تطبقها المؤسسة، والتي تتلاءم مع المنصب شاغر، وهو ما يجعل هذه العملية تشكل عنصراً هاماً في عمليات إدارة المعرفة، ذلك أن دور الموارد البشرية في عملية استخدام وتوظيف الموارد البشرية يتجسد في تمييز الموهبة، وكما ورد حسب

¹ - المرجع السابق، ص 220، 221.

Harman and Brelade فإن توظيف المواهب البشرية يسمح بتطوير الوظائف، التي يجب أن تكون مستندة على قابليات معرفة الأفراد، وتشجع على تعدد المهارات والاعتماد على قابليات الفرد.¹

وعلى اعتبار أن استقطاب رأس المال البشري أمر ضروري في عملية الاختيار، فإن هذه الأخيرة لها تأثير على تطور فرق العمل، والتي تعتبر محور عملية الابتكار، فاختيار أفراد ذوي مهارات ومواقف ملائمة تعتبر من أهم العوامل من مصادر مختلفة، كما أن الطرق التقليدية في عملية الاختيار تحتاج إلى مراجعة في ظل عدم التمكن من التنبؤ بتدفقات المعرفة الحاسمة في المشاريع الإبداعية في مثل هذه الظروف يكون من الصعب اللجوء إلى معرفة استعدادات واهتمامات المترشح.²

إلا أن الاستراتيجيات التي تعتمد المؤسسة في عمليات الاستقطاب مهمة بدرجة قصوى في ازدهارها المؤسسة ونموها بشكل مستمر، حيث أن استقطاب الأفراد ذوي المهارات العالية والمعارف وتوزيعهم على كافة المستويات يجعلها قادرة على خلق الإبداع بتوفير أجواء مناسبة تؤدي إلى نشر المعارف، لذلك عليها أن تستقطب وتختار أفراد أكفاء باتباع معايير جيدة التي تتمثل في:

- **مستوى التعليم:** أي نوع المؤهل الدراسي، التخصص، جهة التخرج والتقدير.
- **الخبرة:** تعتبر مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله وتستعمل في أغلبية المؤسسات.
- **الصفات الشخصية:** مثل الحالة الاجتماعية، العمر، الجنس، ... إلخ.³

لقد أشار Scarbrough إلى أن المؤسسات الإبداعية تقوم باختيار الأفراد الذي يمتلكون المهارات، والمواقف الملائمة لمجارات البيئة المركبة، والتي تعتبر أمرا حاسما لقدرة فريق العمل للحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة، وهو ما يشير إلى أن عملية الاستقطاب والاختيار لا بد ان تتم في ضوء المشاركة في تدفق المعرفة التي تؤدي إلى الإبداع.

وعند توظيف الأفراد، من الضروري تطوير ما يعرف بنظام الصداقة، فالعمل الجديد سيرتبط بالعامل صاحب التجارب لفترة قصيرة (شهر مثلا) بما يساعد العامل القديم العامل الجديد على الاستقرار، بتقديم العامل الجديد إلى زملائه، وهو ما يجعله يشعر بأنه مرحب به من قبل العاملين ليصبح جزءا من

¹ - United nations conference on trade and develoment (UNCTAD), **knowledge and human resource management for effectier enforcement of competition law**, 11th session geneva, 9-11 july 2012, p11.

² - خلفي عيسى قوادرية ربيحة: مرجع سابق، ص222.

³ - حملاوي وسيلة: مرجع سابق، ص93.

نظام إدارة المعرفة ضمن المؤسسة، لأنه يعمل على تزويد العامل الجديد بالمعارف، ويمكنه من الاستقرار بسهولة ويساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

وفي دراسات أخرى حول العاملين الجدد وثقافة المؤسسة، تبين أن اختيار الأفراد يتم حسب ثقافة المؤسسة السائدة، وهو ما جعل المؤسسات تستخدم معايير اختيار صارمة جداً، من أجل تكامل المعرفة Knowledge integration وذلك باستخدام مهندسين مختصين في هذا المجال، واستخدام الشبكات الخاصة بالمؤسسة لاختيار الأشخاص. وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن الفرد أو المستخدم لديه معارف ضمنية كافية، حيث يشير Evans إلى أن المقابلة والاختيار الجيد يتم من خلال جمع الأدلة الكافية على سلوك الأفراد في بناء المعرفة.¹

وأكدت اللجنة الاقتصادية لغرب آسيا أن التحسينات في تقنيات التوظيف كتوظيف الأفراد الذين يتمتعون بالمعارف والمهارات والخبرات ومثل هؤلاء الأفراد لن يجلبوا إلى المؤسسة المعرفة الجديدة والمفيدة فقط، بل إنهم سيندمجون بسهولة داخل المؤسسة، وهذا الاندماج معهم للغاية، لأن العاملين إضافة إلى جلبهم معهم المعرفة الجديدة، سيكونون قادرين على إعادة استخدام المعرفة الموجودة في المؤسسة بسرعة وفعالية. ومثل ممارسات التوظيف فهي تشمل تنفيذ برامج مشتركة مع مؤسسات أكاديمية تشجع البحث في المعرفة وتطويرها لفائدة المؤسسة مثل الجامعات.

وبالتالي فإنه يمكن القول أن عملية الاستقطاب هي عملية مهمة لإدارة المعرفة داخل المؤسسة، فمن خلال هذه العملية يمكن للمؤسسة أن توسع عملية اختيارها عن طريق اختيارها أفضل مترشح من بين المترشحين للعمل بالمؤسسة، مما يجعلها توظف أفراداً ذوي معارف ومهارات عالية تناسب المنصب الشاغل، وهو ما يساهم في إدارة المعرفة من خلال اكتساب المعرفة ونشرها وإعادة استخدام المعرفة الموجودة في المؤسسة.²

رغم أهمية الاستثمار في رأس المال البشري إلا هناك بعض القيود أو المخاطر فيما يتعلق بهذا الاستثمار، والتي يجب أن تأخذها المؤسسات بعين الاعتبار، ومن بين القيود المرتبطة برأس المال البشري هو عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالاستثمار بصفة شخصية، فبالرغم من القدرة على تأجير

¹ - خليفي عيسى، قوادرية ريحة: مرجع سابق، ص 222، 223.

² - المرجع السابق، ص 223، 224.

استثماره، إلا أنه لا يمكن بيعه عكس بين المال المادي الذي يمكن بيعه (بيع آلة لا تحتاج إليها المؤسسة) فالاستثمار مرتبط بالفرد في حد ذاته.

ومن بين الصعوبات التي تواجه المؤسسة أيضا أن الفرد معرض للموت، وهو ما يجعل المؤسسة تتحمل خسارة عند استثمارها في هذا الفرد، أما فيما يخص وقت الاستثمار في رأس المال البشري فهو طويل مقارنة بالاستثمار في رأس المال المادي، ما يجعل المؤسسة تتحمل خطورة هذا الاستثمار.

ومن بين المخاطر التي تنطوي على الاستثمار في رأس المال البشري هو نقص البيانات والأساليب اللازمة لتطبيق نظرية الاستثمار في رأس المال البشري في مجال إدارة الموارد البشرية ومن أهم هذه الصعوبات هو صعوبة الحصول على البيانات التي تخص التكاليف التي انفقت على رأس المال البشري، كما تكمن الصعوبة في اعتماد القيمة الحالية للاستثمار في معرفة دخل الأفراد، وصعوبة تحديد معدل الخصم لحساب القيمة الحالية لرأس المال البشري.

ما إذا كان للتدريب أثر على العوائد والأجور خاصة مع عدم وجود تطبيق في الواقع العملي الذي نستطيع من خلاله معرفة المجالات الأخرى للاستثمار في رأس المال البشري والتي تؤثر على الأجور والإيرادات.

ومن المخاطر المرتبطة بالاستثمار في رأس المال البشري هو صعوبة تحديد نسبة التكلفة المنخفضة للاستهلاك والاستثمار، فما ينفقه الفرد على الأكل واللباس والرعاية الصحية والسكن هي نفقات استثمارية، وفي نفس الوقت هي نفقات ضرورية لحياة الفرد، وهو ما يبرز صعوبة تحديد نسبة التكلفة المخصصة للاستهلاك والاستثمار.¹

بالإضافة إلى هذه المخاطر هناك بعض الاعتبارات أو المحددات التي يجب أخذها في الحسبان عند مناقشة القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالاستثمار في الموارد البشرية، وتتمثل في:

أ- القيم الإدارية (قيم الإدارة)

تتبع القيم الأساسية للإدارة العليا على كثير من القضايا المتعلقة بالموارد البشرية، خاصة تلك المتعلقة بالمبادرات الاستراتيجية الرئيسية، فعندما تقوم الإدارة العليا بتنمية وتطبيق الاستراتيجيات، فإن قيم وفلسفة الإدارة سوف تنعكس على الموارد البشرية، وتصل إليها من خلال ممارسات وسياسات الموارد البشرية، فعلى سبيل المثال: مدير الإدارة العليا الذي لديه التزام بالحفاظ على الموارد البشرية للمؤسسة

¹ - راوية حسن: مرجع سابق، ص 82، 83.

يميل إلى معالجة ضغوط الأحداث الاستراتيجية الرئيسية أو الجوهرية، وهذا من خلال التعامل مع الشائعات الرائجة في المؤسسة وتوفير المعلومات الصحيحة، ومن ثم لا يكون هناك سوء فهم أو معلومات غير صحيحة والتي قد تؤثر بدورها على الأفراد.

ب- المخاطر والعائد في الاستثمار

إن الاستثمار في رأس المال البشري يحمل مخاطر أكبر من رأس المال المادي، فالمؤسسة لا تمتلك هذا المورد، بما يجعل الأفراد قادرين على ترك العمل في أي وقت. ولكي يتحقق الاستثمار، لا بد من أن يغطي العائد المخاطر التي ينطوي على هذا الاستثمار، أما إذا كانت التكاليف أكبر من الإيرادات، فالمؤسسة تتحمل تكاليف المحافظة على العمال، وهو ما يجعل متخذي القرار يفاضلون بين التكلفة الحالية والمنافع المتحققة (أفراد ذوي المصارف والمهارات أكثر التزاما ومرونة والارتباط الجيد بالثقافة التنظيمية).

ج- الرشد الاقتصادي في الاستثمار في التدريب

يعتبر التدريب من أهم المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تستثمر فيها، نظرا لقدرته على زيادة المعارف والمهارات خاصة في المؤسسات. وكما ذكرنا سابقا في نظرية الاستثمار في رأس المال البشري وحسب Backer بيكر، فإن التدريب نوعان: خاص وعام، لذلك على المؤسسة أن تختار نوع التدريب الذي تستثمر فيه، وإذا افترضنا أن المؤسسة اختارت الاستثمار في التدريب الخاص، فهذا يزيد من صعوبة نقل المهارات التي تحصل عليها الأفراد إلى مؤسسة أخرى، وهو ما يجعل المؤسسة ترجع استثمارها، أما إذا اختارت المؤسسة التدريب العام، فإنها لن تحصل على إيرادات نتيجة هذا الاستثمار، فالفرد الذي يتحصل على هذا النوع من التدريب يسهل نقل مهاراته ومعارفه التي تم تنميتها من نفقة المؤسسة إلى مؤسسة أخرى، وهو ما جعل المؤسسات تعين الفرد الذي لديه مهارات ومعارف متراكمة. وإذا لم تتوفر هذه المهارات والمعارف، تضطر المؤسسة إلى القيام بالاستثمار في التدريب العام دون أي ضمان لها، وأن الفرد المدرب سوف يواصل العمل بالمؤسسة لمدة تكفي لاسترجاع استثماره.

إننا نستنتج أنه بالرغم من وجود بعض المخاطر أو القيود المتعلقة بالاستثمار في رأس المال البشري إلا أنه يؤدي إلى تحقيق منافع طويلة الأجل، والتي تتمثل في زيادة القدرات الإبداعية وتحسين

الإنتاجية، ... إلخ. لذلك يجب على المؤسسات أن تأخذ هذه القيود بعين الاعتبار ومحاولة إيجاد حلول لها لتحقيق فاعليتها.¹

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية في العصر الحالي تحولت إلى إدارة رأس المال البشري، وهو ما يقودنا إلى فكرة أن الاستثمار في رأس المال البشري هو في الحقيقة يركز على المعارف والمهارات والخبرات مما يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إدارة المعرفة داخل المؤسسة. وكون وظيفة إدارة الموارد البشرية تتعامل مع رأس المال البشري فإن مساهمتها في إدارة المعرفة أمر لا غنى عنه، كما يمكن أن يكون تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسة يتطلب من إدارة الموارد البشرية اتخاذ القرارات المناسبة لإيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة تتلاءم مع متطلبات إدارة المعرفة.

¹ - المرجع السابق، ص 203، 204.

الفصل السادس

الإطار التحليلي للدراسة

أولاً: تحليل البيانات

ثانياً: نتائج الدراسة

ثالثاً: النتائج العامة

رابعاً: توصيات الدراسة

أولاً: تحليل البيانات

تواجه الباحث مسألة هامة في البحث العلمي تتعلق بأسلوب تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها ضمن الدراسة، فالتحليل يهدف إلى تلخيص جميع الملاحظات بطريقة تسمح لنا بالتوصل إلى إجابات عن التساؤلات التي ينطلق منها الباحث، أما التفسير فإنه يسعى إلى المعاني والدلالات التي تشير إليها التساؤلات التي تتضمنها الإجابات التي تحصل عليها الباحث وطورها في البحث من خلال ربطها بالمعلومات والبيانات والمعارف الأخرى.

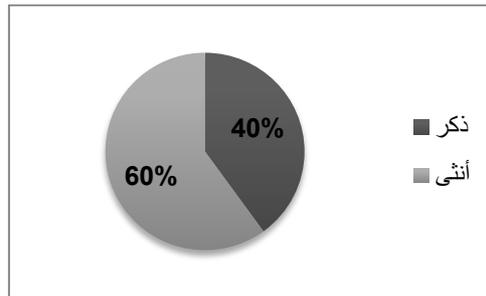
وفي هذا الفصل كان السعي إلى عرض البيانات من خلال التحقيق الميداني والذي اعتمد على وسيلة أساسية وهي الاستمارة التي وزعت على الموظفين في بلدية-عين صندل- ولاية قلمة والاستعانة بإجابات دليل المقابلة في تحليل النتائج.

1- البيانات الأولية

الجدول رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	20	40%
أنثى	30	60%
المجموع	50	100%

الشكل رقم (19): دائرة نسبية تبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

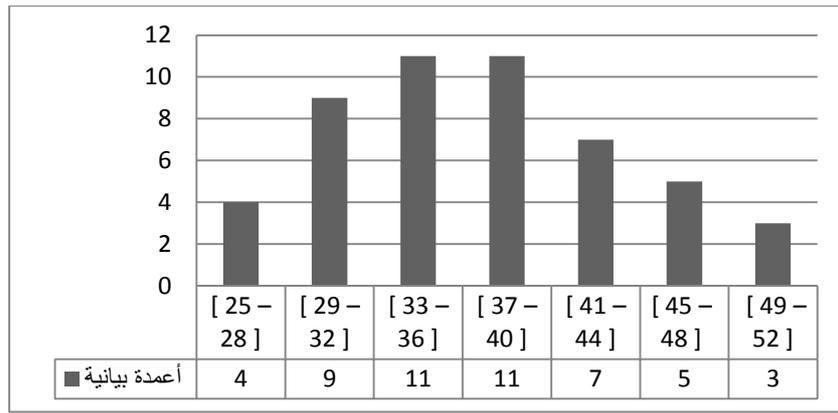


تشير المعطيات الإحصائية إلى أنّ نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور، حيث قدرت نسبة الإناث بـ 60% من أفراد عينة البحث بسبب الرغبة الكبيرة والإقبال الهائل ومشاركة فئة الإناث في مسابقات التوظيف والبحث عن العمل أكثر من الذكور، وهذا ما لاحظناه واستنتجناه في الزيارة الاستطلاعية من خلال مجمل اللقاءات والمقابلات مع مديري المصالح المسؤولة، وبالتالي كانت فرص التشغيل عندهن أكبر من الذكور، والنتيجة أن نسبة النجاح والتوظيف تكون كبيرة لفئة الإناث.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
%8	4	[28 – 25]
%18	9	[32 – 29]
%22	11	[36 – 33]
%22	11	[40 – 37]
%14	7	[44 – 41]
%10	5	[48 – 45]
%6	3	[52 – 49]
%100	50	المجموع

الشكل رقم (20): أعمدة بيانية توضح توزيع المبحوثين حسب السن

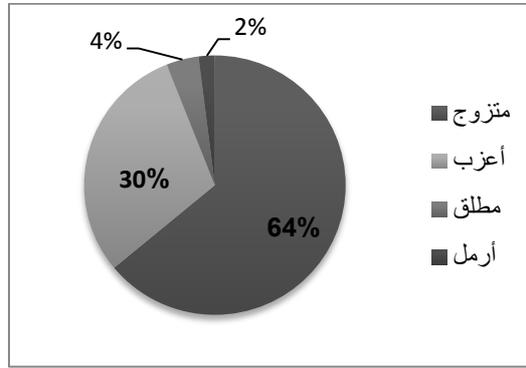


من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه، يتضح أن معظم العمال يتمركزون في الفئة العمرية [36 – 33] والفئة [40 – 37] أي بنسبة 22%، وهذا كون المؤسسة (البلدية) تعتمد على الفئة ذات الخبرة والأقدمية والتكوين المتواصل لعمالها الجدد المتمثلين في طاقم الشباب، وذلك من أجل التأقلم مع منصب العمل الذي يتطلب النجاعة والخبرة والمهارة، خاصة أنّ لديهم قدرة على التغيير بما يساعد في تنمية واستمرار المؤسسة ونجاحها، ومن هنا تتجسد مختلف التوجهات الحديثة لرأس المال البشري في إدارة المعرفة.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
%64	32	متزوج
%30	15	أعزب
%04	2	مطلق
%02	1	أرمل
%100	50	المجموع

الشكل رقم (21): دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

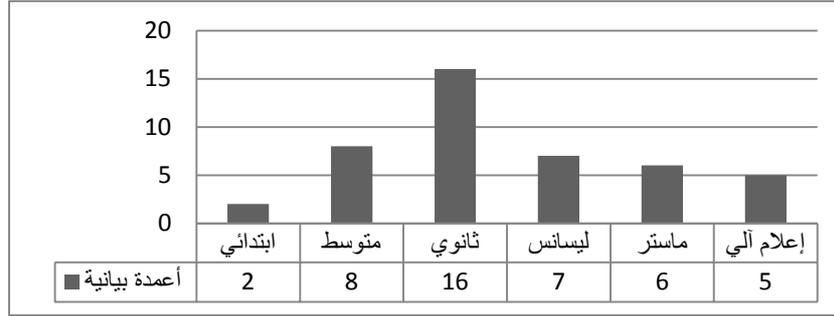


تشير المعطيات الإحصائية الواردة أعلاه أن أغلب أفراد عينة البحث متزوجون وتقدر نسبتهم بـ 64%، وهذا ما يفسر لنا مدى الاستقرار الاجتماعي والنفسي للعامل بما ينعكس ذلك على تحسين مستوى العمل وتطويره ورفع مردودية العامل وأدائه، مما يخلق روح الانتماء والاستقرار في المؤسسة، فضلا عن اهتمام المؤسسة بالموارد البشري.

الجدول رقم (08): يوضح توزيع المبحوثين حسب الشهادة المتحصل عليها

النسبة المئوية	التكرارات	الشهادة
%4	2	ابتدائي
%16	8	متوسط
%32	16	ثانوي
%14	7	ليسانس
%12	6	ماستر
%10	5	إعلام آلي
%12	6	تقني سامي
%100	50	المجموع

الشكل رقم (22): أعمدة بيانية توضح توزيع المبحوثين حسب الشهادة المتحصل عليها



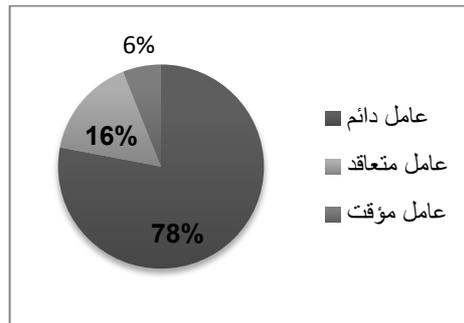
من خلال المعطيات المتحصل عليها نلاحظ أن أكبر نسبة تعود لفئة المتحصلين على مستوى السنة الثالثة ثانوي والتي قدرت بنسبة 32%.

وهذا ما يؤكد أن البلدية تعطي قيمة وأهمية بالغة لهذا المستوى خاصة بالنسبة لحاملي شهادة البكالوريا، كونها تقوم بتحضير الفرد العامل أو الطالب المتمدرس لعالم الشغل من خلال المهارات والخبرات العلمية التي تتماشى مع التطورات والتغييرات التي تطرأ داخل العمل.

الجدول رقم (09): يوضح توزيع المبحوثين حسب الوضعية المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
78%	39	عامل دائم
16%	8	عامل متعاقد
6%	3	عامل مؤقت
100%	50	المجموع

الشكل رقم (23): دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب الوضعية المهنية



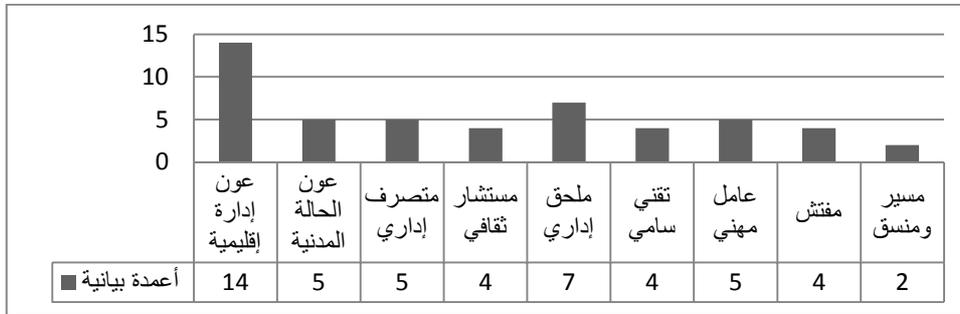
تشير المعطيات الإحصائية الواردة أعلاه أن أغلبية عمال البلدية يشغلون مناصب عمل دائمة بنسبة 78%، وهذا يجعلهم يبذلون جهدا أكبر من أجل رفع مستوياتهم، كما أنه عاملا محفزا لأداء الأعمال الموجهة إليهم، كونهم ذوي كفاءات عالية وخبرة ومهارات، يتحقق من خلالها أداء فعال ومميز يتأقلم مع كل تغير تكنولوجي، ويمكنها من القدرة على مواجهة مختلف التحديات التي تواجه المؤسسة،

وبالتالي تهتم المؤسسة بقيمة رأس المال البشري في العمل بما يؤدي إلى تحسين مستوى العمل ورفعته وتطويره ونجاحه.

الجدول رقم (10): يبين توزيع المبحوثين حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
عون إدارة إقليمية	14	28%
عون الحالة المدنية	5	10%
متصرف إداري	5	10%
مستشار ثقافي	4	8%
ملحق إداري	7	14%
تقني سامي	4	8%
عامل مهني	5	10%
مفتش	4	8%
مسير ومنسق	2	4%
المجموع	50	100%

الشكل رقم (24): أعمدة بيانية توضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة



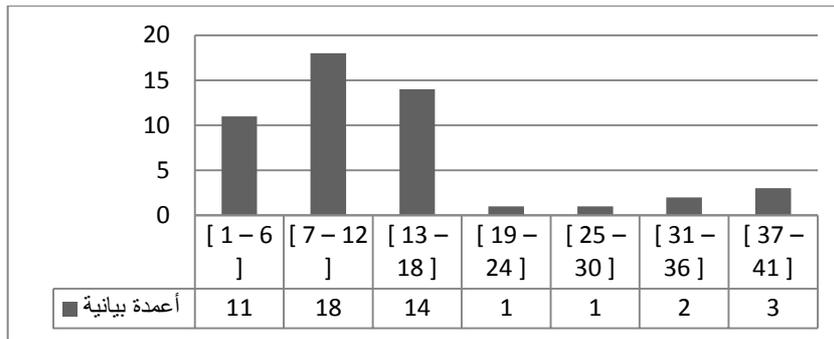
من خلال البيانات المتحصل عليها في الشكل أعلاه يتضح أن أكبر فئة تقدر بنسبة 28%، وهم فئة عون إدارة إقليمية، ثم تليها فئة ملحق إداري 14%، وهذا راجع إلى زيادة ارتفاع عدد الأعوان الإداريين من خلال توفير مناصب عمل وإعطاء فرص للتشغيل كوضع مسابقات للتوظيف. وهذا ما يعزز أهمية وقيمة المورد البشري في المجالات الإقليمية.

وفي المقابل فإن نسبة 10% تمثل فئة أعوان الحالة المدنية والمتصرفين الإداريين، حيث نرى أن هذه المناصب وهي مناصب الترقيّة قليلة مقارنة بعدد الأعوان الإداريين.

الجدول رقم (11): يبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية
%22	11	[6-1]
%36	18	[12-7]
%28	14	[18-13]
%02	1	[24-19]
%02	1	[30-25]
%04	2	[36-31]
%06	3	[41-37]
%100	50	المجموع

الشكل رقم (25): أعمدة بيانية توضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية

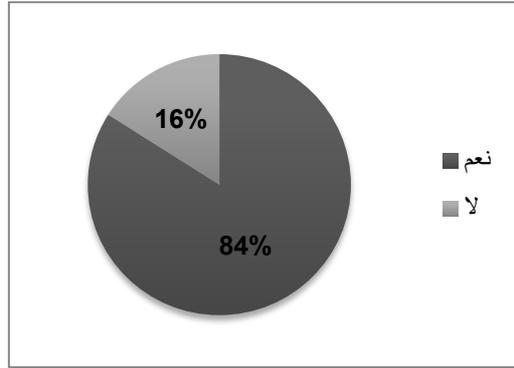


من خلال القراءة السوسولوجية للبيانات الإحصائية الواردة أعلاه نلاحظ أنّ أكبر نسبة انحصرت في الفئة [12-7] سنوات بنسبة 36% من العمال ذوي الخبرة والكفاءة العالية في ميدان العمل وخاصة الخبرة العلمية وذلك من خلال التجربة التي تؤدي إلى التحسين والتجديد والإبداع والتطوير داخل المؤسسة، كما أنّ الأقدمية تعد جوهرًا مهمًا في عملية الترقية لأنها تساعد على بلوغ الأهداف. كما توضح هذه المعطيات البيانية أهمية تواجد متغير الأقدمية ما بين [18-1] سنة بمعنى أن الفئات المحصورة في هذا المجال، تتمتع بخبرة وأقدمية حيوية وديناميكية، وتتفاعل وتتكيف مع مستجدات إدارة المعرفة.

الجدول رقم (12): يوضح إدخال تجهيزات حديثة في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
84%	42	نعم
16%	8	لا
100%	50	المجموع

الشكل رقم (26): دائرة نسبية توضح إدخال تجهيزات حديثة في العمل



نلاحظ من خلال الشكل أن نسبة 84% من أفراد عينة البحث تؤكد على أنه تم إدخال تجهيزات حديثة في العمل، بهدف تحسين أداء العمال، لأن العمل الإداري بحاجة إلى وسائل وتجهيزات حديثة لتطوير وتحقيق أهداف المؤسسة، ونظرا لما تحتاجه الإدارات من منتجات وتجهيزات حديثة. وهذا ما يؤكد المدخل النظري للموارد البشرية الذي يقر بأن كل اتجاه هو في طريق النمو والتطور والنجاح والتغيير، هذا دليل على أن كثيرا من المؤسسات بدأت في استعمال أجهزة إلكترونية حديثة تساعد الإدارة على إنجاز مهامها بفعالية وكذلك رقابة العاملين، لأن هذا العصر متجسد في عصر العولمة والتخفيف من القواعد القانونية وزيادة الاهتمام بالتطورات الفنية التي تساعد في زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات. وقد أكد ذلك المسؤولين الثلاثة الذين أجريت معهم المقابلة على ضرورة استخدام التجهيزات والتقنيات الحديثة وهذا لتحسين جودة الخدمات المقدمة (حسب تصريحات دليل المقابلة).

الجدول رقم (13): يوضح توزيع تجهيزات العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
47%	41	على مستوى جميع العمال
53%	46	على مستوى المسؤولين الإداريين
100%	*87	المجموع

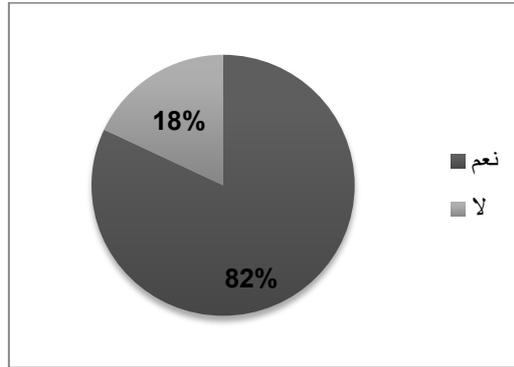
* المجموع فاق عدد المبحوثين الذين أجابوا بنعم (42) لتعدد احتمالات الإجابة.

يوضح هذا الشكل من خلال ما أشار إليه المبحوثون أنّ هذه التجهيزات كانت متمركزة ومتوفرة أكثر على مستوى مكاتب الإداريين والمسؤولين بنسبة 53%، وهذا دليل على أنّ لديهم سلطة ومكانة في تلبية احتياجاتهم، وأيضاً أهمية مناصبهم في العمل التي تتطلب هذه الأجهزة والوسائل الحديثة. أما على مستوى العمال قدرت بنسبة 47%، مما نلاحظ أنّ معظم العمال لا يمتلكون تجهيزات حديثة في مكاتبهم، وهذا ما يؤدي إلى تعطيل العمل من حين لآخر مع عدم السرعة في إنجاز العمل والتأثير السلبي على المؤسسة وكل زبائنها وعمالها.

الجدول رقم (14): يوضح تغيير طريقة العمل باستعمال التجهيزات الحديثة

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
82%	41	نعم
18%	9	لا
100%	50	المجموع

الشكل رقم (27): دائرة نسبية توضح تغيير طريقة العمل باستعمال التجهيزات الحديثة



نلاحظ من خلال هذا الشكل أنّ نسبة 82% من أفراد عينة البحث تؤكد على أنّها غيرت طريقة العمل باستخدام هذه التجهيزات الحديثة، لأنّ ثورة المعلومات والتقنيات المتطورة بشكل متسارع ستغير من أساليب العمل. وقد صرح رؤساء المصالح أنّ استخدام هذه التجهيزات قد أثر كثيراً في طريقة العمل وتحسين الخدمة في المؤسسة، وبالتالي استمرار حيويتها (حسب تصريحات دليل المقابلة)، فالموارد التقنية التكنولوجية والفكرية التنظيمية أصبحت تخطط للكثير من التغييرات الاستراتيجية في فرق العمل.

الجدول رقم (15): يوضح التغييرات التي طرأت إثر استخدام التجهيزات الحديثة

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
29%	27	تقليص العمل بالملفات الورقية
30%	28	الحفظ المنظم لملفات العمل
41%	39	السرعة في إنجاز العمل
100%	*94	المجموع

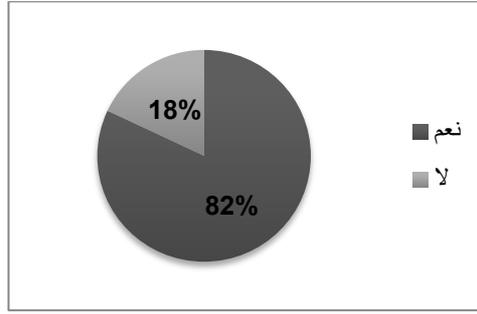
* مجموع فاق عدد المبحوثين الذين أجابوا بنعم (41) لتعدد احتمالات الإجابة.

من خلال البيانات المتحصل عليها نجد أنّ نسبة 41% من أفراد عينة البحث صرحوا بسرعة في إنجاز العمل إثر استخدام الأجهزة الحديثة، مما يدل على أن جميع المؤسسات بحاجة إلى تجهيزات حديثة تسعى من خلالها لمواكبة التطورات ومتابعة التغييرات المختلفة التي تطرأ في المحيط الخارجي، وتليها نسبة 30% التي تمثلها فئة الحفظ المنظم لملفات العمل، والذي أشارت إليها نظرية الدور التي ركزت على المجتمع باعتباره مركز اجتماعي داخل المؤسسة، وأنّ المجتمع عبارة عن مراكز اجتماعية مترابطة متضمنة أدوار اجتماعية يمارسها الأفراد الذين يشغلون هذه المراكز، فضلا عن أن كل خلل أو نقصا في أحد تلك الأجزاء أو الأدوار يؤثر سلبا على المؤسسة ككل. كما نجد بعض المبحوثين أقرّوا أن هذا التغيير يقلص من العمل بالملفات الورقية بنسبة 29% من أفراد عينة البحث، وهذا ما أكده المدخل الآلي لإدارة المعرفة باعتباره عمل تقليدي يدوي يقلل من قيمة المؤسسة، وبالتالي عدم الوصول إلى أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (16): يوضح توظيف عمال جدد مع دخول التجهيزات الحديثة

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
82%	41	نعم
18%	9	لا
100%	50	المجموع

الشكل رقم (28): دائرة نسبية تبين توظيف عمال جدد مع دخول التجهيزات الحديثة



إن بيانات الشكل توضح أن نسبة 82% من أفراد عينة البحث أكدوا على أنه تم توظيف عمال جدد ذوي كفاءة عالية في استخدام التجهيزات الحديثة، وهذا دليل على أن البلدية تتيح فرص العمل للعمال ذوي كفاءة في مجال التقنيات الحديثة، حيث يؤدي ذلك إلى قدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات التكنولوجية الصعبة كالأجهزة والمعدات والآلات التكنولوجية الحديثة الصعبة، وبالتالي يؤدي هذا إلى سيرورة العمل ومواكبة تطورات العصر بما فيه من تقنيات حديثة وبما يزيد من مهارات وسرعة إنجاز العمال في أدائهم للعمل، والتي تؤثر إيجاباً على المؤسسة بصفة خاصة وسيرورة العمل وحسن تقديم الخدمات للمواطنين، خاصة فيما يتعلق بسرعة عملية الاتصال مع مختلف الفروع الخاصة في مجال تبادل المعلومات والمعارف.

الجدول رقم (17): يوضح الشروط المحددة في تعيين الموظفين الجدد

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
45%	37	الخبرة في استخدام أجهزة الإعلام الآلي
35%	29	استهداف فئة الشباب
20%	16	إتقان اللغة الأجنبية
100%	*82	المجموع

* المجموع فاق عدد المبحوثين الذين أجابوا بنعم (41) لتعدد احتمالات الإجابة.

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية أن نسبة 45% من فئة المبحوثين صرحوا على أنه من الشروط اللازمة في تعيين الموظفين الجدد هي الخبرة في استخدام أجهزة الإعلام الآلي، وهذا للتقليل من التعقيدات التي تواجه المواطنين بخصوص وثائقهم، إضافة إلى توفير التسهيلات وخدمتهم على أكمل وجه. أي أن المؤسسة تساهم في تحسين الكفاءة والجودة لعمالها ومواطنيها، وأنها تسعى لتلبية احتياجاتها واحتياجات عمالها وكذا مواطنيها، وهذا ما نجده في المدخل الآلي لإدارة المعرفة الذي يؤكد على ضرورة

استخدام التجهيزات التكنولوجية. وتليها نسبة 35% من فئة المبحوثين اللذين أشاروا إلى أن هذه الشروط تتمثل في استهداف فئة الشباب، لأنهم ذوي كفاءات عالية ومهارات وخبرات أكثر من العمال القدامى، وهذا ما يساعد على مواكبة التطورات وسيرورة العمل بما يتماشى مع التكنولوجيا والعولمة الحديثة. وقد صرح رؤساء المصالح بذلك، في أن ذلك يفتح آفاق من القدرات والمهارات التي تتماشى مع الآلات التكنولوجية الحديثة. أما بقية المبحوثين فقد صرحوا بنسبة 20% على ضرورة إتقان اللغة الأجنبية كشرط من الشروط التي يجب أن تتوفر في الموظفين الجدد.

الجدول رقم (18): يوضح الاحتياجات التي وفرتها المؤسسة في حالة عدم توظيف موظفين جدد

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
48%	11	التكوين المستمر في استخدام التجهيزات الحديثة
52%	12	التدريب الميداني داخل المؤسسة وخارجها
100%	*23	المجموع

* لم يجب جميع المبحوثين.

يتضح من خلال البيانات الموضحة أن أفراد عينة البحث والتي قدرت نسبتهم بـ 48% صرحوا بأنّ التكوين المستمر في استخدام التجهيزات الحديثة هو من بين الاحتياجات التي وفرتها المؤسسة في حال عدم توظيف عمال جدد بالبلدية، وأنّ التكوين والتدريب قد يقلص من العمل اليدوي بما فيه من مضیعة للوقت وملل في إنجاز المهام. وتليها نسبة 52% من فئة المبحوثين اللذين أشاروا إلى أن التدريب الميداني داخل المؤسسة وخارجها قد يزيد من مهارات وابتكارات ومعارف العمال تجاه عملهم بما يسهل لهم من أداء مهمتهم، وبالتالي المبادرة على تطوير العمل أكثر فأكثر باستخدام الأجهزة الحديثة.

الجدول رقم (19): يوضح اقتراحات لتحسين أداء العامل في العمل وتطوير قدراته

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
29%	21	رفع الأجور وتوفير بيئة عمل مناسبة
32%	24	إجراء دورات تكوينية
25%	18	توفير أجهزة ومعدات حديثة
14%	10	التشجيع على العمل الجماعي وتوزيع المهام على مكاتب أخرى
100%	*73	المجموع

*المجموع فاق عدد المبحوثين(50) لتعدد احتمالات الإجابة.

تبين الإحصائيات الجدولية المشار إليها أن نسبة 32% من أفراد العينة اقترحوا إجراء دورات تكوينية وتدريبية لتحسين أدائهم في العمل داخل وخارج المؤسسة، بسبب تعدد الخدمات التي تقدمها البلدية، فهذه الدورات ترفع من مستوى الفرد الوظيفي وتنمي المهارات وتطوير الذات، وكذا تحسين المستوى المهني لكافة المتدربين. وتليها نسبة 29% من فئة المبحوثين الذين اقترحوا رفع الأجور وتوفير البيئة المناسبة للعمل، لأن الحافز المادي له دور كبير في تشجيع العمال، وهو من أهم الطرق والأساليب التي تجعل العامل راض عن أدائه في العمل وتجعل الجو ملائم لتأدية المهام. وحسب ما صرح به رؤساء المصالح، فإن الأجور والبيئة المناسبة تجعل العامل يشعر بأهميته في المؤسسة، كونه من أحد مقومات المؤسسة، أما نسبة 25% من المبحوثين فقد اقترحوا بضرورة حرص المؤسسة على إدخال وتوفير أجهزة ومعدات تكنولوجية حديثة لأن ذلك يساهم في تقليص الوقت والجهد، كما يجعله راض في أدائه للعمل (حسب تصريحات المقابلة).

الجدول رقم (20): يوضح التغيرات التي حدثت أثناء تأدية العمل بإدخال وتطبيق التكنولوجيا الحديثة

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
38%	37	تحسين أداء العامل والسرعة في الإنجاز
30%	30	حسن تقديم الخدمة ورضا الزبون
32%	31	تشجيع العامل على الإبداع وتطوير قدراته
100%	*98	المجموع

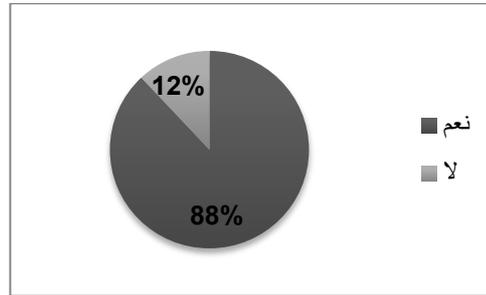
* المجموع فاق عدد المبحوثين (50) لتعدد احتمالات الإجابة.

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 38% من أفراد عينة البحث، صرحوا أن هذه التغيرات قد تمثلت في تحسين أداء العامل والسرعة في إنجاز العمل، لأن ذلك يولد للعامل إرادة ودافعية أكثر للتغيير في العمل إلى الأحسن، ويشجعه ويمكنه من تنفيذ مهام أخرى والسرعة في إنجازها. وتليها نسبة 32% من فئة المبحوثين الذي أشاروا إلى تشجيع العامل على الإبداع وتطوير قدراته، وهذا ما تؤكد المدخل الآلية لإدارة المعرفة ذات التوجه الإداري والتي تقر بأن كل الموارد والمهام تعمل بدرجة كبيرة من الكفاءة والفعالية في ظل توافر التكنولوجيات والمعلومات والوسائل الضخمة، ومنها سهولة التنفيذ لدى العامل وتشجيعه على الابتكار والإبداع. وأخيرا فئة أفراد عينة البحث الذين صرحوا أن التغييرات تمثلت في حسن تقديم الخدمة ورضا الزبون بنسبة 30%، وهذا ما تضمنته دراسة بوزيدوي محمد حول إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز.

الجدول رقم (21): يوضح اهتمام إدارة المؤسسة باقتراحات العامل نحو تحسين أدائه في العمل

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
تهتم	44	%88
لا تهتم	6	%12
المجموع	50	%100

الشكل رقم (29): دائرة نسبية تبين اهتمام إدارة المؤسسة باقتراحات العامل نحو تحسين أدائه في العمل



نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول، أن نسبة 88% أجابوا أن إدارة المؤسسة تهتم بالاحتياجات المهنية للعامل أثناء تأدية مهامه، وأن الإدارة تعطي أهمية وقيمة كبيرة للفرد الذي يمثل رأس المال البشري في المؤسسة، وهذا ما أكدته نظرية الدور والذي وضحها رالف لستون Ralf Liston بأن الفرد ودوره كلاهما يمثلان الجانب الدينامي في الجماعة، وأيضا ما تؤكدته نظرية وأبحاث شولتر وبيكر ومينسر على أهمية الأفراد في زيادة الإنتاجية، وهو ما أصبح يعرف برأس المال البشري ومدى اهتمام الإدارة به، بالإضافة إلى دراسة ميلودي رحيمة التي توضح فيها أهمية رأس المال البشري داخل المؤسسة وخارجها ومدى اهتمام إدارة المعرفة به كمورد استراتيجي فعال وهام.

الجدول رقم (22): يوضح سعي الإدارة لتلبية احتياجات العمال واقتراحاتهم

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
تزويد العامل بالتقنيات والوسائل الضرورية	37	%41
توفير الأمن والسلامة المهنية	28	%31
غرس الثقة بالنفس وإشراكهم في اتخاذ بعض القرارات الوظيفية	25	%28
المجموع	*90	%100

* المجموع فاق عدد المبحوثين (50) لتعدد احتمالات الإجابة.

من خلال المعطيات المتحصل عليها، نجد أن نسبة 41% من أفراد عينة البحث صرحت بأن اهتمام الإدارة بالاحتياجات المهنية للعامل أثناء تأدية عمله منحصر أكثر في تزويده (العامل) بالتقنيات والوسائل الضرورية، لأن ذلك يزيد من تحسين مهاراته وقدراته في أداء العمل، بالإضافة إلى أن التجهيزات والتقنيات الحديثة تساعد على التقليل من صعوبات العمل من خلال الاستخدام المتواصل لأنظمة المعلومات، بما يساعد العمال على مراجعة الإجراءات اللازمة للتأكد من تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة بجودة وكفاءة. وتليها نسبة 31% من المبحوثين الذين أشاروا إلى أن هذا الاهتمام يكمن في توفير الأمن والسلامة المهنية، وهذا ما يثبت أن البلدية كمؤسسة خدماتية تتسم بالحفاظ والسهر على حماية موظفيها وتوفير التسهيلات الضرورية لهم لإنجاز العمل خاصة فيما يتعلق بالتجهيزات الحديثة. وأخيرا فئة اتخاذ بعض القرارات الوظيفية من طرف العمال وإشراكهم فيها والتي قدرت بنسبة 28% والمؤكدة بنظرية صنع القرار في مضمونها، فإذا كانت الإدارة الفعالة تركز على عملية الإشراف في اتخاذ القرارات، حينئذ يشترط اختيار البدائل لتحقيق الأهداف.

الجدول رقم (23): يوضح تعامل إدارة المؤسسة مع الزبائن (العلاء) في حالة وجود ضغط في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
43%	39	توزيع المهام بين العمال والتنسيق بينهم
38%	35	تشجيع العمل الجماعي (روح الفريق)
19%	17	استدراك الضغط بإدخال تقنيات جديدة لتسهيل حسن أداء العمل والخدمة
100%	*91	المجموع

* المجموع فاق عدد المبحوثين (50) لتعدد احتمالات الإجابة.

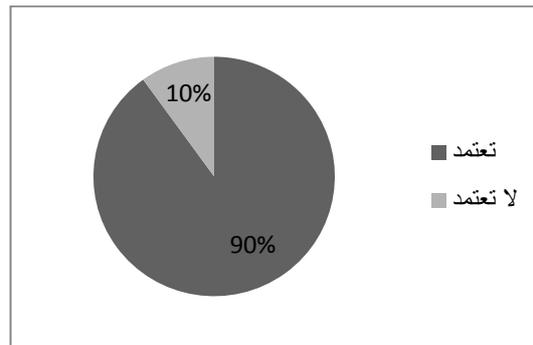
من خلال البيانات المتحصل عليها نجد أن نسبة 43% من أفراد عينة البحث كانت إجاباتهم حول توزيع المهام بين العمال والتنسيق بينهم، وهذا ما يبين أن البلدية كمؤسسة خدماتية تتسم بإعطاء الفرص في توزيع المهام بما يحفز العامل على انتهاج سياسات جديدة ومعاصرة. وتليها نسبة 38% حول الاعتماد على تشجيع العمل الجماعي أي روح الفريق، وهذا دليل على حرص المؤسسة في توزيع المهام وتطبيق القوانين المتاحة لها، بما يجعل العاملين بالمؤسسة يشعرون بالانتماء وروح الفريق وحبهم للعمل والتطوير فيه. وأخيرا نسبة 19% من المبحوثين الذين صرحوا باستدراك الضغط الذي يكون عن طريق إدخال تقنيات جديدة لتسهيل وتحسين أداء العمل والخدمة، لأنها تساعد في التقليل من صعوبات العمل

من خلال الاستخدام المتواصل لأنظمة المعلومات، بما يساعد العمال في حسن التسيير وسهولة إنجاز العمل، فالتطورات المستمرة كالتقنيات الحديثة تفتح آفاق من القدرات والمهارات (وهذا حسب ما صرح به دليل المقابلة).

الجدول رقم (24): يوضح اعتماد الإدارة في إنجاز مهامها على كفاءة العمال وخبراتهم في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
90%	45	تعتمد
10%	5	لا تعتمد
100%	50	المجموع

الشكل رقم (30): دائرة نسبية تبين اعتماد الإدارة في إنجاز مهامها على كفاءة العمال وخبراتهم في العمل



من خلال البيانات الإحصائية يتضح أن أعلى نسبة تقدر بـ 90% من أفراد مجتمع الدراسة صرحوا بأن الإدارة تعتمد على كفاءة العمال وخبراتهم في إنجاز مهامها، وهذا ما يدل على أن العنصر البشري هو العنصر المكمل والركيزة الأساسية في المؤسسة، والمصدر الوحيد والأساسي للإبداع والابتكار والتجديد، وعاملا مهما في عملية التنمية. وهو الذي يحافظ على ديمومة المؤسسة واستمرارها في المحافظة على جودة خدماتها، وهو ما يؤكد مدخل الموارد البشرية، في أن المورد البشري هو مصدر نجاح المؤسسة، ويجب عليها أن تخدم العاملين كما تخدم العملاء والزبائن، أما نسبة 10% من المبحوثين، تبين بأن المؤسسة لا تعتمد على مهارة العمال وخبراتهم في إنجاز المهام بما ينعكس سلبا عليها، لأن رأس المال البشري يلعب دورا مهما في نجاح المؤسسات ويجعلها تقدم خدمات جديدة وبشكل أفضل.

الجدول رقم (25): يوضح حرص المؤسسة على تلبية احتياجات الزبون (العميل)

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
46%	45	حسن الاستقبال والتوجيه
31%	30	التقليص من التعقيدات الإدارية
23%	22	حل مشاكل العميل (الزبون) والاستماع لاقتراحاته
100%	*97	المجموع

*المجموع فاق عدد المبحوثين (50) لتعدد احتمالات الإجابة.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول، نجد أن نسبة 46% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تتميز بحسن الاستقبال والتوجيه للحرص على تلبية احتياجات الزبون (العميل)، وهذا دليل على اهتمام المؤسسة بعملائها وأن المؤسسة تقوم بأدوار كثيرة لتقديم أفضل الخدمات، وهو ما أكدته نظرية الدور، أي أن العلاقة بين العمال والزبائن هي إحدى أشكال النسيج الاجتماعي، وعن طريق الدور الذي تقوم به المؤسسة اتجاه عملائها، تكون هناك علاقات اتصال بين الفرد في المؤسسة والمجتمع. أما نسبة 31% من المبحوثين فقد أقرروا بتقليص التعقيدات الإدارية لحسن تسيير العمل والرغبة في القيام به بشكل واضح وشفاف، وحتى تكون هناك كفاءة وفعالية في إنجاز الأعمال. أما نسبة 23% فقد أجابوا بأن حل مشاكل العميل (الزبون) والاستماع لاقتراحاته، هي من الأساليب التي تعتمدها المؤسسة للحرص على تلبية احتياجات الزبون وحسن تقديم الخدمة له بما يحقق الأداء المتميز للمؤسسة.

الجدول رقم (26): يوضح اقتراحات لتحسين تقديم الخدمة في حالة وجود طلبات متزايدة في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
47%	25	توفير أجهزة حديثة
21%	11	التعاون بين العمال
32%	17	توسيع العمل
100%	*53	المجموع

*المجموع فاق عدد المبحوثين (50) لتعدد احتمالات الإجابة.

من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول، نجد أن نسبة 47% من المبحوثين صرحوا بتوفير أجهزة حديثة لحسن تقديم الخدمة في حالة وجود طلبات متزايدة في العمل، وهو ما صرح به رئيس

المجلس الشعبي البلدي من خلال مقابلتنا له، فالأجهزة الحديثة تساعد على السير الحسن في إنجاز الأعمال، بحيث أصبحت المحرك الرئيسي في المؤسسات وبها تزيد وتيرة العمل بطريقة متسارعة. فيما قدرت النسبة الثانية من المبحوثين 32%، والذين أقرروا بأن تقسيم العمل بين الموظفين هو الحل الأنسب لتقديم الخدمات بجودة عالية. وتقدر النسبة الأخيرة 21%، حيث أقرروا بأن التعاون بين العمال هو من أجل تقليص الوقت والجهد. وهذا ما يؤكد أن الموظفين ببلدية عين صندل لديهم الرغبة في العمل من خلال هذه الأساليب ومواكبة التطورات الراهنة، فهم يعملون بكل ثقة ويتعاونون في إنجاز الأعمال مما ينعكس إيجابا على أداء مؤسساتهم، وهو ما أكده رؤساء البلدية أثناء مقابلتنا لهم.

الجدول رقم (27): يوضح استفادة إدارة المؤسسة من قدرات ومهارات العامل

الاحتمالات			الفئات		
النسبة المئوية	التكرار	/	النسبة المئوية	التكرار	
36%	27	توفير التعليم والتدريب	68%	43	تستفيد
41%	30	ترقية العامل وتحفيزه ماديا ومعنويا			
23%	17	منحه فرصة المشاركة في إنجاز بحوث ميدانية			
100%	*74	المجموع			
/	/	/	14%	7	لا تستفيد
/	/	/	100%	50	المجموع

* المجموع فاق عدد المبحوثين لأن الذين أجابوا بتستفيد (43) لتعدد احتمالات الإجابة.

من خلال المعطيات الإحصائية، نلاحظ أن نسبة 68% من المبحوثين أكدوا بأن إدارة المؤسسة تستفيد من قدرات ومهارات العامل، وهذا يرجع إلى الإحساس بالثقة في الموظفين من قبل الإدارة، لذلك تعمل المؤسسة على تطوير مهارات العامل وقدراته. حيث صرح 41% من المبحوثين على ترقية العامل وتحفيزه ماديا ومعنويا بما ينعكس ذلك إيجابيا على أدائه. أما نسبة 36% من المبحوثين، فقد صرحوا بتوفير التعليم والتدريب للمؤسسة لتحسين قدرات ومهارات العمال وزيادة الكفاءة المهنية، مما يساهم ذلك في تطوير دافعية الموظفين على تحسين الأداء وإتقان العمل، وهذا ما أكدته نظرية شولتز وبيكر حول الاستثمار في رأس المال البشري، بأن التعليم والتدريب يساهمان في رفع قدرة الأفراد وبالتالي زيادة الإنتاجية.

في حين نجد نسبة 23% من المبحوثين، أكدوا على ضرورة منح فرص للمشاركة في إنجاز بحوث ميدانية بما ينعكس إيجابا على تطوير قدراتهم ومهاراتهم، وبالتالي حسن تسيير المؤسسة. ويقابل نسبة 68% الذين استفادت إدارة المؤسسة من قدراتهم ومهاراتهم، نسبة 14% الذين صرحوا بعدم استفادة إدارة المؤسسة من قدرات ومهارات العامل.

الجدول رقم (28): يوضح محافظة إدارة المؤسسة على حسن سير العمل وأدائه بإتقان

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
47%	46	توفير بيئة عمل مناسبة لظروف العامل النفسية والصحية
28%	27	تحسيس العامل بانتمائه وولائه للعمل
25%	25	عدم غرس اللامبالاة والإهمال بين العمل
100%	98*	المجموع

* المجموع فاق عدد المبحوثين (50) لتعدد احتمالات الإجابة.

من خلال ما تم عرضه في الجدول أعلاه، نجد أن نسبة 47% من مجتمع البحث أكدوا على توفير بيئة عمل مناسبة لظروف العامل النفسية والصحية، وذلك من خلال تلبية الاحتياجات الضرورية داخل بيئة العمل ورفع الروح المعنوية للموظفين وزيادة درجة الرضا الوظيفي، وهو ما أكدته دراسة الصادق أحمد حسن أحمد نصار حول البذل المزيد من الجهود الداعمة لرفع الروح المعنوية. بينما نسبة 28% من المبحوثين، فقد صرحوا بتحسيس العامل بانتمائه وولائه للعمل، وذلك من خلال اهتمام المؤسسة برأس مالها البشري وإشراكه في اتخاذ القرارات وعدم تحسيسه بالاغتراب داخل المؤسسة، أما البعض الآخر أجابوا بنسبة 25% بعدم غرس اللامبالاة والإهمال بين العمال، لأن ذلك ينعكس سلبا على إدارة المؤسسة وعدم التسيير الحسن للعمل، فالموظفين هم الهدف الأكثر أهمية، وأن المؤسسة تركز على المورد البشري بصفة كبيرة باعتباره من أهم المتطلبات الأساسية لها.

الجدول رقم (29): يوضح عقد المؤسسة اجتماعات للعمال للتكفل باهتماماتهم واحتياجاتهم

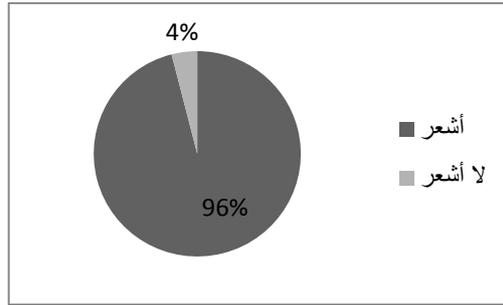
الاحتمالات			الفئات		
النسبة المئوية	التكرار	/	النسبة المئوية	التكرار	
41%	28	مساعدة العامل على اكتساب المهارات	72%	36	نعم
31%	21	توجيه العامل نحو حل المشكلات			
28%	19	تطبيق العدالة والإنصاف بين العمال			
100%	68*	المجموع			
/	/	/	28%	14	لا
/	/	/	100%	50	المجموع

* المجموع فاق عدد المبحوثين الذين أجابوا بنعم (36) لتعدد احتمالات الإجابة.

تؤكد بيانات الجدول تؤكد أن نسبة 72% صرحوا بأن إدارة مؤسسة تعقد اجتماعات للعمال للتكفل باهتماماتهم واحتياجاتهم، حيث أكدت نسبة 41% أن الاجتماعات التي تعقدها المؤسسة تتكفل بمساعدة العامل على اكتساب المهارات، وبالتالي تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء الأعمال الموكلة له والتسيير الحسن للعمل. في حين نسبة 31% أكدوا على توجيه العامل نحو حل المشكلات، وهو ما أكده رئيس المجلس الشعبي البلدي ورئيس مصلحة التنظيم والشؤون العامة أثناء مقابلتنا لهم. أما بقية المبحوثين فقد صرحوا بنسبة 28% بتطبيق العدالة والإنصاف بين العمال للحفاظ على رأس المال البشري داخل المؤسسة، لأنه من المحتمل أن يعرقل رأس المال البشري خطط المؤسسة ويصبح أداة معيقة لها خاصة إذا فشلت المؤسسات في معرفة رغباتهم وحاجاتهم ومتطلباتهم وهو ما أكدته "النظرية الموقفية" في أن كل موقف تواجهه المؤسسة فهو يتطلب منها اتخاذ التدابير اللازمة لإيجاد الحلول العلاجية، وتحديد الأساليب الأكثر قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة في موقف معين أو في وقت معين.

وتقابل نسبة 72% الذين أكدوا على عقد المؤسسة لهذه الاجتماعات، نسبة 28% من صرحت بعدم عقدها لمثل هذه الاجتماعات.

الشكل رقم (31): دائرة نسبية تبين شعور العامل بالمسؤولية أثناء تأدية العمل



من خلال البيانات الإحصائية، يتضح أن أعلى نسبة تقدر بـ 96% من المبحوثين يشعرون بالمسؤولية أثناء أداء العمل، وقد يكون ذلك راجعاً إلى تحكم العامل في أمور العمل والعمل بروح الفريق، وإشراكه في اتخاذ قرارات وعدم شعوره بالاعتزاز داخل المؤسسة، وذلك من خلال تلبية كل احتياجاته ورغباته المادية المعنوية. في حين نجد نسبة قليلة تقدر بـ 4% لا يشعرون بالمسؤولية أثناء أداء العمل وهذا راجع إلى عدم وجود المساواة داخل بيئة العمل، والشعور بالاعتزاز داخل المؤسسة، وعدم وجود ظروف نفسية ملائمة، والتعامل مع العامل كمجرد آلة وعدم الاكتراث بحاجاته ورغباته، كل هذا يؤدي إلى عدم شعور العامل بالمسؤولية اتجاه عمله.

جدول رقم (30): يوضح بذل العامل مجهودات كبيرة في إنجاز العمل

الاحتمالات			الفئات		
النسبة المئوية	التكرار	/	النسبة المئوية	التكرار	
49%	46	الشعور بالرضا والولاء للمؤسسة	96%	48	نعم
24%	22	التكفل المستمر بحقوق العامل وحل مشكلاته			
27%	25	تكيف الإدارة مع كل التغيرات الجديدة			
100%	93*	المجموع			
/	/	/	4%	2	لا
/	/	/	100%	50	المجموع

* المجموع فاق عدد المبحوثين الذين أجابوا بنعم (48) لتعدد احتمالات الإجابة.

من خلال المعطيات الإحصائية نلاحظ أن نسبة 96% من المبحوثين أكدوا على أنهم يبذلون مجهودات كبيرة أثناء إنجاز العمل، حيث صرحت نسبة 49% من المبحوثين أن ذلك يرجع إلى الشعور

بالرضا والولاء للمؤسسة، كذلك الإحساس بالمسؤولية تجاه العمل وسلطة واسعة في تنفيذ المهام بما يزيد من معنوياتهم وتمسكهم بالمؤسسة التي يعملون بها. وتبين نسبة 27% من المبحوثين على تكيف الإدارة مع كل المتغيرات الجديدة، كإدخال معدات جديدة في العمل للتقليص في الجهد والوقت والتخلص من الأعمال الروتينية القديمة، ولتسهيل العملية الإدارية ومواكبة التطورات، وذلك من خلال تبنيها لوسائل وتقنيات جديدة، أما بقية المبحوثين فقد أكدوا بنسبة 24% على التكفل المستمر بحقوق العامل وحل مشكلاته، وذلك من خلال الاهتمام به كفرد داخل العمل وتلبية احتياجاته وتوفير الظروف الملائمة له، وإيجاد حلول لمشكلاته التي من شأنها تعرقل السير الحسن للعمل، بما يؤدي إلى الأداء الجيد ويساهم في تطوير المؤسسة. وفي المقابل صرحت بنسبة 4% بعدم بذلها لمجهودات كبيرة في إنجاز العمل.

الجدول رقم (31): يوضح التزامات المؤسسة في تطوير قدرات ومهارات العامل

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
28%	16	عصرنة الإدارة
34%	20	الاهتمام المستمر باحتياجات العمال
07%	04	تحقيق المساواة بين جميع العمال
31%	18	إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات
100%	*58	المجموع

* المجموع فاق عدد المبحوثين (50) لتعدد احتمالات الإجابة.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول، نجد أن نسبة 34% من المبحوثين صرحوا بضرورة الاهتمام المستمر باحتياجات العمال، وذلك من خلال التركيز على الجوانب المادية والمعنوية وعن طريق نظام الحوافز والأجور والترقيات، بالإضافة إلى حسن المعاملة والاحترام والنظر إليه كعامل له حاجات ورغبات يجب على المؤسسة أن تلبيها. في حين أقر المبحوثين بنسبة 31% على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، لأن ذلك يقلل من فرص الاغتراب الوظيفي، بما يشعر العامل بأن عمله مهما أو مفيداً، ويزيد الحافز لديه بالرغبة في العمل وبالالتزام بالأهداف التنظيمية. كما نجد نسبة 28% من المبحوثين يقرون بعصرنة الإدارة، وذلك بإدخال تجهيزات جديدة في العمل بما يؤدي إلى السير الحسن في تقديم الخدمات. فعملية عصرنة الإدارة تجعل إدارة المؤسسة مواكبة للتطورات والمستجدات، وهو ما يؤدي إلى عصرنة الهياكل التنظيمية، وبالتالي إحداث تغيير شامل في البناء التنظيمي كله للمؤسسة. أما أقلية المبحوثين فقد أقرت بنسبة 7% بتحقيق المساواة بين جميع العمال بما يجعلهم يشعرون بولائهم داخل

المؤسسة، وبالتالي يكون الانسجام والتفاهم والعمل بروح الفريق بما يؤدي الى الحفاظ على رأس المال البشري داخل المؤسسة وضمان نجاحها، وهو ما أقره رؤساء البلدية أثناء مقابلتنا لهم.

الجدول رقم (32): يوضح تكليف إدارة المؤسسة العامل بإنجاز مهام ذات قيمة وأهمية

الاحتمالات			الفئات		
النسبة المئوية	التكرار	/	النسبة المئوية	التكرار	
%28	28	الثقة بالنفس	%96	48	تكلف
%33	32	قوة الإدارة والعزيمة في العمل			
%39	38	الإحساس بأهمية وقيمة العامل داخل المؤسسة			
%100	*98	المجموع			
/	/	/	%4	2	لا تكلف
/	/	/	%100	50	المجموع

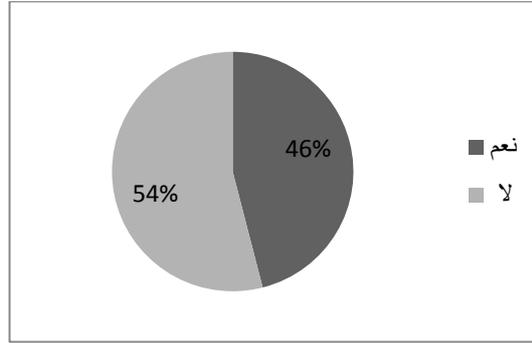
* المجموع فاق عدد المبحوثين الذين أجابوا بتكلف (48) لتعدد احتمالات الإجابة.

من خلال المعطيات الإحصائية نلاحظ أن نسبة 96% من المبحوثين أكدوا على أن المؤسسة تكلف العمال بإنجاز مهام ذات قيمة وأهمية، حيث أكد معظم الباحثين بنسبة 39% على أن هذا التكليف يشعر العامل بأهميته وقيمه داخل المؤسسة بما يجعله يقدم الأفضل ويحسن أدائه، بالتالي ينعكس إيجاباً على المؤسسة ككل. في حين أكد بعض المبحوثين بنسبة 33% على قوة الإدارة والعزيمة في العمل بما يحسن كفاءاتهم وفعالية الخدمات المقدمة، وهو ما أكده رئيس مصلحة الشؤون العامة أثناء مقابلتنا له. وفي المقابل، نجد نسبة 4% قد صرحت بعدم تكليف إدارة المؤسسة العامل بإنجاز مهام ذات قيمة وأهمية.

الجدول رقم (33): يوضح تقاضي العامل أجراً لا يعادل مجهوداته المبذولة في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
%46	23	نعم
%54	27	لا
%100	50	المجموع

الشكل رقم (32): دائرة نسبية تبين تقاضي العامل أجرا لا يعادل مجهوداته المبذولة في العمل

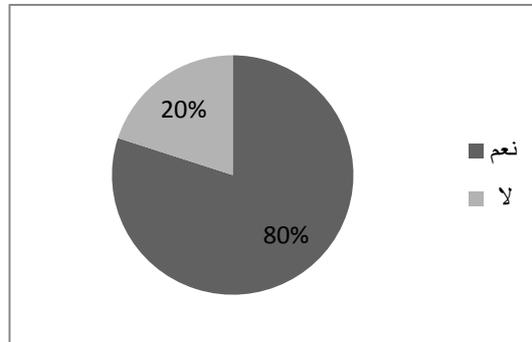


من خلال بيانات الشكل أعلاه، يتضح أن نسبة 54% من مجتمع الدراسة صرحوا بأنهم لا يتقاضون أجرا يعادل المجهودات المبذولة، مما يؤدي إلى عدم المحافظة على رأس المال البشري في تلك المؤسسة، وبالتالي التكاثر في إنجاز المهام وعدم العمل بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وهذا يؤدي إلى عدم السير الحسن في الأعمال وضعف الرضا الوظيفي. أما بقية المبحوثين فقد صرحوا بنسبة 46% بأنهم يتقاضون أجرا يعادل المجهودات المبذولة، وذلك لقيام الفرد لأداء الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه، وكذلك شعور العاملين بأهميتهم داخل المؤسسة، وتقل احتمالات ترك العامل لعمله، ويكون بذلك أكثر رغبة في التضحية من أجل المؤسسة التي يعمل بها.

الجدول رقم (34): يوضح اعتماد المؤسسة على نظام الحوافز والترقيات

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	40	80%
لا	10	20%
المجموع	50	100%

الشكل رقم (33): دائرة نسبية تبين اعتماد المؤسسة على نظام الحوافز والترقيات



من خلال البيانات الإحصائية أعلاه، يتضح أن نسبة 80% من المبحوثين صرحوا أن المؤسسة تعتمد على نظام الحوافز والترقيات بما يزيد من درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين، كذلك شعور العامل

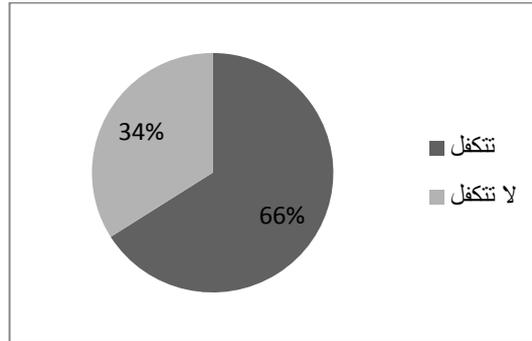
بالاحترام مهما كان موقعه الوظيفي وتعزيز مكانته في المجتمع بما يؤدي إلى السير الحسن للعمل والانضباط فيه وبذل أقصى طاقة فيه، كذلك زيادة القدرة على الإبداع وتسهيل جذب واستقطاب العملاء وتعزيز ولائهم للمؤسسة.

فيما قدرت النسبة الثانية بـ 20% حيث أقرروا بأن المؤسسة لا تعتمد على نظام الحوافز والترقيات، مما يؤدي إلى انتشار الإحباط التنظيمي وفشل العامل في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، كذلك عدم التزام العامل بالمهام الموكلة إليه وعدم اهتمامه بالاستمرار في تلك المؤسسة.

الجدول رقم (35): يوضح تكفل المؤسسة بالعمال ذوي الاحتياجات المادية

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
تكفل	33	66%
لا تتكفل	17	34%
المجموع	50	100%

الشكل رقم (34): دائرة نسبية تبين تكفل المؤسسة بالعمال ذوي الاحتياجات المادية

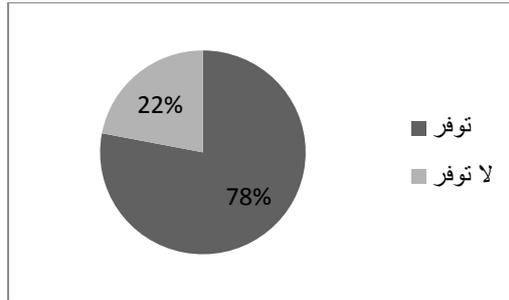


تبين المعطيات البيانية أن أغلبية الباحثين صرحوا بنسبة 66% بأن المؤسسة تتكفل بالعمال ذوي الاحتياجات المادية، بما يصبح العمال قادرين على إنجاز المهام بشكل أفضل وأسرع، فضلا عن شعور العامل بقيمته وبانتمائه للمؤسسة وعدم الإحساس بالاغتراب الوظيفي، وهذا ينعكس إيجابا على تحسين الجانب التنظيمي للعمل ومحاولة إرضاء العاملين بطرق المناسبة، من أجل تحقيق أداء متميز في بيئة العمل، فالاهتمام بالاحتياجات المادية للمورد البشري هو من أولويات المؤسسة التي تحافظ على رأس مالها البشري وضمان عدم خسارته، لأنه يعتبر الركيزة الأساسية للمؤسسة. أما بقية الباحثين فقد أقرروا بنسبة 34% بأن المؤسسة لا تتكفل بالعمال ذوي الاحتياجات المادية، بما يؤدي إلى انتشار عواقب وعقبات لا يمكن مواجهتها والتحكم فيها، وقد يؤدي ذلك إلى خسارة المؤسسة لرأس مالها البشري بما ينعكس سلبا على المؤسسة.

الجدول رقم (36): يوضح توفير إدارة المؤسسة الضمانات الكافية لمصير العمال

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
توفر	39	78%
لا توفر	11	22%
المجموع	50	100%

الشكل رقم (35): دائرة نسبية تبين توفير إدارة المؤسسة الضمانات الكافية لمصير العمال



من خلال المعطيات الاحصائية والبيانية، يتبين أن نسبة 78% من أفراد مجتمع البحث أقروا بأن إدارة المؤسسة توفر الضمانات الكافية لمصير العمال، هذا يعني أن بلدية عين صندل توفر لعمالها الحقوق اللازمة داخل بيئة العمل حتى تحفظ مكانتها من جهة، ومن جهة ثانية تحافظ على رأس مالها البشري، لأن اهتمام المؤسسة بالعمال وتوفير المتطلبات ومختلف الاحتياجات لهم وضمان حقوقهم، هذا من شأنها يوفر فرصاً أفضل للمؤسسة لتحقيق النجاح في المستقبل. أما بقية المبحوثين فقد صرحوا بنسبة 22% بأن إدارة المؤسسة لا توفر الضمانات الكافية لمصير العمال، هذا يعني أن المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار أهمية الموارد البشرية، فعدم توفير حقوق العمال يؤدي إلى عدم تطوير مهارته وقدراته، ويبقى العامل مشغول بكيفية تلبية احتياجاته وحقوقه فقط، بدلاً من تكثيف الجهود لمواكبة التغيرات الجديدة بما يعيق بصفة جذرية أداء أنشطة المؤسسة بفعالية، بل وقد تفقد سمعتها وتعيق السير العادي لها.

الجدول رقم (37): يوضح اقتراحات لتعزيز مكانة العامل وتقدير مهاراته داخل المؤسسة

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
حل مشكلات العمال والتكفل بحقوقهم	29	50%
الاحترام والتقدير	14	24%
دورات تكوينية	15	26%
المجموع	*58	100%

* المجموع فاق عدد المبحوثين (50) لتعدد احتمالات الإجابة.

من خلال الجدول يتبين أن نسبة 50% أقرّوا بحل مشكلات العمال والتكفل بحقوقهم، وهي من أهم الاقتراحات لتعزيز مكانة العامل وتقدير مهاراته داخل المؤسسة، لأنها من العوامل الأساسية التي تضمن الحفاظ على رأس المال البشري في المؤسسة والعمل على توفير جو ملائم في العمل، بما يؤدي إلى تنشيط المورد البشري، فيؤدي إلى تحقيق الإبداع والابتكار، أما النسبة الثانية والمقدرة بـ 26% صرحت بتوفير دورات تكوينية مما يساعد في تنمية المعارف والمهارات والقدرات، و بالتالي رفع الأداء وتحسين سيرورة العمل. أما النسبة الأخيرة المقدرة بـ 24% اقترحوا توفير الاحترام والتقدير لتسهيل الاتصال والتعاون الجماعي بين العمال بما يؤدي إلى نقص ضغوط العمل وتحسين تقديم الخدمات ، وبالتالي تحسين الجانب التنظيمي للعمل، وهو ما أكده رؤساء البلدية أثناء مقابلتنا لهم(من خلال دليل المقابلة).

ثانياً: نتائج الدراسة

بعد الدراسة التحليلية لمجمل البيانات المتعلقة بالموضوع، تمكنا من الوصول إلى عدة استنتاجات، حيث سنتطرق إلى مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة وفي ضوء النظريات.

1- مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

• **تتطلب عمليتي الاستقطاب والتطوير في رأس المال البشري توافر مجموعة أساليب وآليات تخصصية وتنموية وتمكينية،** حيث تم إدخال تجهيزات حديثة في العمل في عصر إدارة المعرفة وتوزيعها على مستوى جميع العمال والمسؤولين الإداريين، هذا يعني أن المؤسسة تعمل على تجديد طاقاتها لمواكبة التطورات الراهنة في مجال إدارة المعرفة. وبإدخال هذه التجهيزات تغيرت طريقة العمل من خلال تقليص العمل بالملفات الورقية والحفظ المنظم لملفات العمل والسرعة في إنجازه وهو ما يوضحه الجدولين رقم(12) ورقم(15).

قامت المؤسسة بتوظيف عمال جدد مع دخول هذه التجهيزات ضمن شروط تتمثل في الخبرة في استخدام أجهزه الإعلام الآلي واستهداف فئة الشباب، إضافة إلى إتقان اللغة الأجنبية. وفي حالة عدم توظيف عمال جدد، فإن إدارة المؤسسة تقوم بتوفير التكوين المستمر في كيفية استخدام التجهيزات الحديثة والتدريب الميداني داخل المؤسسة وخارجها. وحتى يتم تحسين أداء العامل في العمل وتطوير قدراته يجب رفع الأجور وتوفير بيئة عمل مناسبة وإجراء دورات تكوينية، بالإضافة إلى توفير أجهزة ومعدات حديثة وتشجيع العمل الجماعي وتوزيع المهام على مكاتب أخرى، وهو ما يوضحه الجدول رقم (19).

لأجل ذلك تتطلب عمليتي الاستقطاب والتطوير في رأس المال البشري توافر مجموعة أساليب وآليات تخصصية وتنموية وتمكينية وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

• يرتبط النموذج المتكامل لإدارة المعرفة بتنفيذ عمليات الاكتساب والتوليد، الخزن، النشر والتوزيع وتطبيق المعرفة، حيث أثبتت الدراسة أنه بإدخال وتطبيق تكنولوجيا حديثة حدثت تغيرات أثناء أداء العمل منها تحسين أداء العامل والسرعة في الإنجاز المهام، كذلك حسن تقديم الخدمة ورضا الزبون (العميل) وتشجيع العامل على الإبداع وتطوير قدراته، وهو ما يوضحه الجدول رقم (20).

كما نجد أن البلدية تهتم باقتراحات العامل نحو تحسين أدائه في العمل، حيث تسعى الإدارة لتلبية احتياجات العمال واقتراحاتهم من خلال تزويد العامل بالتقنيات والوسائل الضرورية، بالإضافة إلى توفير الأمن والسلامة المهنية وغرس الثقة بالنفس لدى العامل وإشراكه في اتخاذ بعض القرارات الوظيفية، وهو ما يوضحه الجدول رقم (22).

إن البلدية تتعامل مع الزبائن (العميل) في حالة وجود ضغط في العمل بتوزيع المهام بين العمال والتنسيق بينهم، وتشجيع العمل الجماعي، كذلك استدراك الضغط بإدخال تقنيات جديدة لتسهيل حسن أداء العمل والخدمة، وهو يوضحه الجدول رقم (23).

كما نجد أن البلدية تعتمد في إنجاز مهامها على كفاءة العمال وخبراتهم في إنجاز العمل، وهو ما يوضحه الشكل رقم (24)، بالإضافة إلى ذلك، فإن إدارة المؤسسة تحرص على تلبية احتياجات الزبون (العميل) عن طريق حسن الاستقبال والتوجيه والتقليص من التعقيدات الإدارية، كذلك حل مشاكل العميل (الزبون) والاستماع لاقتراحه، وهو ما يوضحه الجدول رقم (25). ومن بين الاقتراحات لتحسين تقديم الخدمة في حاله وجود طلبات متزايدة في العمل هو توفير أجهزة حديثة والتعاون بين العمال من خلال تقسيم العمل، وهو ما يوضحه الجدول رقم (26).

إن تعتمد المؤسسة على النموذج المتكامل لإدارة المعرفة، مما ينعكس على العمال بشكل جيد وبمواصفات وخصائص مميزة قائمة على التطورات والمستجدات الحديثة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

• ترتبط الأدوار المستحدثة لإدارة المعرفة بتنمية القدرات والمهارات الإنتاجية وتوسيع مجال الإنفاق، حيث تستفيد إدارة المؤسسة من قدرات العامل ومهاراته، وتعمل على تطويرها من خلال توفير التعليم والتدريب للعامل وترقيته وتحفيزه ماديا ومعنويا، بالإضافة إلى منح فرص المشاركة في إنجاز البحوث الميدانية، وهو يوضحه الجدول رقم (27).

كما نجد أن البلدية تحافظ على حسن سير العمل وأدائه بإتقان عن طريق توفير بيئة عمل مناسبة لظروف العامل النفسية والصحية، كذلك تحسيس العامل بانتمائه وولائه للعمل وعدم غرس اللامبالاة والإهمال بين العمال، وهو ما يوضحه الجدول رقم (28).

ضف إلى ذلك، فإن البلدية تعقد اجتماعات للعمال للتكفل باهتماماتهم واحتياجاتهم من خلال تطبيق العدالة والإنصاف بين جميع العمال وتوجيههم نحو حل المشكلات، كذلك مساعدة العمال على اكتساب المهارات وتطويرها، وهو يوضحه الجدول رقم (29).

كما أن العمال في البلدية يشعرون بالمسؤولية أثناء تأدية المهام، وهو ما يوضحه الشكل رقم (31) ضف إلى ذلك فالعمال يبذلون مجهودات كثيرة أثناء تأدية المهام، وهذا يرجع إلى الشعور بالرضا والولاء للمؤسسة والتكفل المستمر بحقوق العامل وحل مشكلاته، كذلك تكييف الإدارة مع كل المتغيرات الجديدة، وهو ما يوضحه الجدول رقم (30).

تتمثل التزامات المؤسسة في تطوير قدرات ومهارات العامل في إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وعصرنة الإدارة، وتحقيق المساواة بين جميع العمال والاهتمام المستمر باحتياجاتهم، لأن توفير الحاجات الضرورية للعامل تجعله مشغولا بعمله ويطور من قدراته، وهو ما يوضحه الجدول رقم (31).

نفهم أن الأدوار المستحدثة لإدارة المعرفة لها علاقة بتنمية قدرات ومهارات العاملين، وذلك حتى يتمكن العمال من مواكبة التطورات الراهنة في مجال عملهم، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

• تتأثر الأدوار المستحدثة في الإدارة المعرفة بمخاطر إدارية ومالية (العائد في الاستثمار) ومجموعة قيود شخصية وتنظيمية مادية، نلاحظ من خلال الجدول رقم (32)، أن إدارة المؤسسة تكلف العمال بإنجاز مهام ذات قيمة وأهمية، حيث ينعكس ذلك بالإيجاب على العامل ويشعره بالثقة بالنفس، بالإضافة إلى قوة الإرادة والعزيمة في العمل والإحساس بأهمية وقيمة العامل داخل المؤسسة.

كذلك نجد أن العمال في بلدية عين صندل يشعرون بأنهم يتقاضون أجرا يعادل مجهوداتهم المبذولة في العمل، كما هو موضح في الشكل رقم (32)، وأن المؤسسة تعتمد على نظام الحوافز والترقيات لرفع روحهم المعنوية وحسن أداء العمل، وهو ما يوضحه الشكل رقم (33).

ضف إلى ذلك، فإن المؤسسة تتكفل بالعمال ذوي الاحتياجات المادية لكي لا يهمل العامل عمله ويبقى مشغولا بأمور خارج عمله، مما يؤثر ذلك على سير العمل بالطريقة الصحيحة، وهو ما يوضحه

الشكل رقم (34)، فضلا عن أن المؤسسة توفر الضمانات الكافية لمصير العمال كحق من حقوقهم حتى تضمن بقاء العامل في المؤسسة، وهو ما يوضحه الشكل رقم(35).

وحتى يتم تعزيز مكانة العامل وتقدير مهاراته داخل المؤسسة يجب على إدارة المؤسسة حل مشكلات العمال والتكفل بحقوقهم والتحفيز المادي والمعنوي وتوفير دورات تكوينية، وتوفير الأجهزة الحديثة لتحسين العمل بأقل وقت وجهد، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (37).

نفهم أن الأدوار المستحدثة لإدارة المعرفة ترتبط بمخاطر وقيود تكون إدارية، مالية، شخصية، أو تنظيمية، و أن المؤسسة يجب عليها أن تعزز مكانة العامل في العمل لأنه المورد المهم الذي يؤدي إلى نجاح أو فشل المؤسسة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

- انطلاقا من النتائج الميدانية، نستنتج أنه بإدخال وتطبيق التكنولوجيا الحديثة في العمل، حدثت التغييرات أثناء تأديته بتحسين الأداء والسرعة في إنجاز المهام وحسن تقديم الخدمة ورضا الزبون (العميل)، بالإضافة إلى تشجيع العامل على الإبداع وتطوير قدراته، وهو ما توافق مع دراسة إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز، والتي توصلت إلى أن إدارة المعرفة حققت كفاءة العمليات الداخلية وتنمية القدرات الإبداعية والابتكارية، وبالتالي تحقق رضا الزبائن، وهو عامل أساسي للارتقاء بمستوى الأداء داخل المؤسسة بما يزيد من فاعليتها، وهو ما أكدته الجدول رقم (20).

- تعمل إدارة المؤسسة على تطوير مهارات العامل وقدراته والاستفادة منها، وهو ما يتوافق مع دراسة "أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في الشركات الصناعية"، حيث أن إدارة المعرفة لها أثر إيجابي في تنمية التعليم التنظيمي في المؤسسة وفي تحفيز العاملين وتحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية وتطوير عملية الابتكار، وهو ما أكدته الجدول رقم (27).

- تعتمد إدارة المؤسسة في إنجاز مهامها على كفاءة العمال وخبراتهم في العمل، وهو ما أكدته دراسة حول "رأس المال البشري أحد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة" حيث أنه كلما زاد الاهتمام برأس المال البشري، أدى ذلك إلى توافر معارف كثيرة ومهمة، الأمر الذي من شأنه أن يزيد من قدرات الأفراد على المشاركة بالمعارف التي يمتلكونها داخل المؤسسة وهو ما يوضحه الجدول رقم (24).

- تهتم إدارة المؤسسة باقتراحات العامل لتحسين أدائه في العمل وتسعى لتلبية احتياجاته، وهو ما يتوافق مع دراسة "دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال البشري في المنظمة" والتي أكدت بأن

عمليات إدارة المعرفة تسهم في تطوير رأس المال البشري وتزويده بالمهارات اللازمة، لكي يتمكن من تحقيق التميز ومسايرة التطور العلمي المتسارع، وهذا ما أكدته الجدول رقم (21).

- قامت المؤسسة بإدخال تجهيزات حديثة في العمل، مما أدى ذلك إلى تغيير طريقة العمل باستخدام هذه التجهيزات، وبالتالي تحقيق وتعظيم كفاءة وفعالية المؤسسة الحديثة، وهو ما يتوافق مع دراسة "دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي" التي توصلت إلى أن الإدارة مواكبة للتطور التكنولوجي والمعرفي، مما يؤدي ذلك إلى نجاحها، وهو ما أكدته الجدولين رقم (12) ورقم (14).

- تكلف إدارة المؤسسة العامل بإنجاز مهام ذات قيمة وأهمية، حيث يشعره ذلك بالثقة بالنفس وقوة الإرادة والعزيمة في العمل، كذلك الإحساس بأهميته وقيمه كعامل داخل المؤسسة، وهو ما يتوافق مع دراسة "إدارة المعرفة وأثرها على رأس المال البشري في المنظمات" التي توصلت إلى أن رفع الروح المعنوية للعمال يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم، وهو ما يوضحه الجدول رقم (32).

3- مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية

- يتضح من خلال النتائج أن المؤسسة تحرص على تلبية احتياجات الزبون (العميل)، والتكفل الجيد به، وذلك لرفع الأداء بمستوى عالي من الكفاءة والفعالية، وبالتالي فالمؤسسة تقوم بأدوار كثيرة لتقديم أفضل الخدمات وتحسين العلاقة بين أفرادها والزبائن (العملاء)، وهو ما جاء في نظرية "الدور الاجتماعي" أن هذه العلاقة تمثل أحد أشكال النسيج الاجتماعي القائم على التفاعلات بين التشكيلات في العلاقات بين الأفراد والجماعات والمؤسسات في المجتمع الواحد، والتي تهدف في النهاية إلى تقديم الخدمات والمساعدات، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (25).

- تعتمد إدارة المؤسسة في إنجاز مهامها على كفاءة العمال وخبراتهم في العمل، وذلك على اعتبارهم المورد الرئيسي الذي تقوم عليه المؤسسة، لذلك تعطى الفرصة للعامل بإنجاز المهام بطرق إبداعية مبتكرة وبالاعتماد على مهاراته وقدراته، وهو ما أكدته "نظرية الموارد البشرية" التي تعتبر أن المورد البشري هو مصدر النجاح في المؤسسة والمجتمع إذا تمت إدارته بشكل جيد، لأن السبب لا يكن في وجود الموارد المالية ولكن في إدارة الموارد البشرية. كما يجب على المؤسسة أن تحتفظ بالعمال المتميزين وتحفزهم وتخدمهم كما تخدم العملاء، وهو ما أكدته الشكل رقم (24).

- تستفيد إدارة المؤسسة قدرات ومهارات العامل، فهي تسعى جاهدة إلى تطوير مهارات العامل وقدراته، من خلال التحفيز المادي والمعنوي، واتخاذ فرصة المشاركة في إنجاز البحوث الميدانية وتوفير

التعليم والتدريب، لأن ذلك سوف يرفع من قدراته الإبداعية ويطورها، بالتالي تنعكس بالإيجاب على المؤسسة، وهو ما أكدته نظرية "الاستثمار في رأس الماء البشري" بتضحية بالمنافع الحالية في سبيل تكوين طاقات إنتاجية بشرية جديدة تحقق الكفاءة والفاعلية في المستقبل، واستغلال المعارف والمهارات والخبرات، العمل على تطويرها عن طريق التعليم والتدريب، لتحقيق الإبداع والابتكار. ولا يحدث ذلك إلا من خلال الرأس المال البشري وضرورة الاستثمار فيه، وهو ما يوضحه الجدول رقم (27).

- لقد تم إدخال تجهيزات حديثة في العمل، كونها أكثر حيوية وتحقق الميزة التنافسية للمؤسسات، ويعني هذا أن المؤسسة تواكب التطور التكنولوجي، مما يؤدي إلى القضاء على الأعمال الروتينية والتقليدية وتعزيز العملية الإبداعية داخل المؤسسة بتطبيق التكنولوجيا الحديثة، وهو يؤكد "مدخل الآلية لإدارة المعرفة" بإمكانية الوصول إلى أفضل طريقة ووسيلة ممكنة للمعلومات كمورد مهم لإنجاح المهام الإدارية المختلفة، مما يحقق الكفاءة والفاعلية للمؤسسة، وهو ما يوضحه الجدول رقم (12).

- غيرت طريقة العمل بسبب إدخال التجهيزات الحديثة، حيث تم تقليص العمل بالملفات الورقية والحفظ المنظم للملفات، كذلك السرعة في إنجاز العمل باختصار الجهد والوقت، وهذا يعني القضاء على العمل بطريقة روتينية وتقليدية، وهو ما أكدته المدخل "الابتكاري لإدارة المعرفة" وذلك أن إنشاء معرفة جديدة يعد تجديد أساسي على مستوى الفرد وعلى إدارة المعرفة وممارستها، وليس المحافظة على الروتين المعرفي الذي كان سائداً من قبل، وهو ما يؤكد الجدول رقم (14).

- تتعامل المؤسسة مع زبائن في حالة وجود ضغوط في العمل، وأنها تستدرك الضغط بإدخال تقنيات جديدة لتسهيل حسن أداء العمل والخدمة وتوزيع المهام بين العمال وتنسق بينهم، كذلك تشجع العمل الجماعي (روح الفريق)، وهو ما أكدته "المدخل السلوكي" في أن المؤسسة تقوم على جماعات وليس على أفراد، لأن العمل الجماعي هو أساس تكوين العلاقات الإنسانية، وأن تنمية العمل لا تتم إلا من خلال قيادة مرنة ونظم اتصالات فاعلة، بحيث تعمل على تنمية روح التعاون وتوحيد الأفكار وتطبيق نظام المشاركة في الإدارة، وهو ما يؤكد الجدول رقم (23).

- تهتم إدارة المؤسسة باقتراحات العامل نحو تحسين أدائه في العمل، حيث تسعى دائماً لتلبية احتياجاته، من خلال تزويده بالتقنيات والوسائل الضرورية وتوفير الأمن والسلامة المهنية، كذلك غرس الثقة بالنفس وإشراكه في اتخاذ بعض القرارات الوظيفية، وهو ما تؤكدته نظرية "صنع القرار" حيث تنظر إلى الأفراد على أنهم قادرين على صنع القرار وحل المشكلات التنظيمية، وأن اتخاذ القرارات من طرف

المسؤول فيما يخص تلبية احتياجات العمال، يساهم في إعدادهم ويطور من قدراتهم، وهو ما أكدته الجدول رقم (21).

- تعقد إدارة المؤسسة اجتماعات للعمال للتكفل باهتماماتهم واحتياجاتهم من خلال مساعدة العامل على اكتساب المهارات وتوجيه العامل نحو حل المشكلات وتطبيق العدالة والإنصاف، وهذا لا يكون إلا في وجود قائد ناجح، وهو ما أكدته "النظرية الموقفية" التي تنطلق من فرضية أن كل موقف تواجهه المؤسسة فهو يتطلب منها اتخاذ التدابير اللازمة لإيجاد الحلول الملائمة، وأن فعالية القائد تتماشى مع أسلوبه في التعامل مع البيئة المحيطة، وهو ما يؤكد الجدول رقم (29).

ثالثا: النتائج العامة

وفي ضوء تحليل ومناقشة النتائج الدراسة توصلنا إلى أهم النتائج التالية:

- أدى إدخال تجهيزات حديثة في بلدية عين صندل إلى تغيير طريقة العمل بما يساعدها على مواكبة التطورات الحاصلة والتكيف معها.
- تم توظيف عمال جدد مع دخول التجهيزات بحيث يتميزون بالخبرة والقدرة على استخدام هذه التجهيزات.
- وفرت إدارة المؤسسة التكوين المستمر والتدريب الميداني للرفع من كفاءة العاملين، كما أن المؤسسة تهتم دائما باقتراحات العامل نحو تحسين أدائه في العمل لتلبية احتياجاته.
- عملت البلدية على توفير الخدمات التي تتناسب مع احتياجات ورغبات المواطنين من خلال إيجاد الحلول البديلة والسريعة.
- تستفيد البلدية من قدرات ومهارات العامل، لذلك فهي تعمل على تطويرها، لتحافظ على حسن سير العمل وأدائه بإتقان.
- يشعر العمال بالمسؤولية أثناء تأدية العمل، لذلك فهم يبذلون مجهودات كبيرة أثناء تأديته.
- تعتمد البلدية على نظام الحوافز والترقيات وتتكفل بالعمال ذوي الاحتياجات المادية بتوفير الضمانات الكافية لمصير العمال.

رابعاً: توصيات الدراسة

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن أن نقدم مجموعة من التوصيات والتي يمكن إيجازها في الآتي:

- الاهتمام بالدورات التدريبية والتكوينية لرأس المال البشري، خاصة في مجال إدارة المعرفة القائمة على الأعمال الإلكترونية وتطبيقاتها.
- يجب على جميع المؤسسات مواكبة التطور التكنولوجي لتطوير الخدمات.
- من الضروري الاهتمام باقتراحات رأس المال البشري من أجل تحسين الخدمات وأخذ الشكاوي بعين الاعتبار.
- من الضروري معرفة درجة رضا رأس المال البشري ومعرفة جوانب القصور والعمل على إصلاحها.
- يجب التركيز على التحفيز المادي والمعنوي حتى تكون هناك كفاءة في الأداء.
- يجب الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري والمحافظة عليه وتوفير الشروط اللازمة له حتى تتلاءم مع عصر إدارة المعرفة.
- ضرورة توفير تقنيات جديدة في العمل لتحسين أداء الخدمة وتلبية احتياجات الزبون (العميل) على أكمل وجه.
- محاولة القضاء على مشكلة الأمية الرقمية لدى رأس المال البشري بتوفير بنية تحتية من الأجهزة والوسائل الإلكترونية.
- تعزيز الاهتمام بإدارة المعرفة التي تساهم بدورها في مساعدة رأس المال البشري في تبني أساليب ومناهج إدارية حديثة.
- تهيئة الظروف المناسبة لرأس المال البشري من أجل زيادة الأداء وتحسين تقديم الخدمات وجودتها في ظل إدارة المعرفة.

خاتمة

مع بروز التطورات التكنولوجية الحديثة، شهد عصرنا الحالي تحولات وتغيرات جذرية متجددة في كل المستويات العالمية والوطنية والإقليمية، الأمر الذي استدعى الحاجة إلى إيجاد حلول أخرى للتغيير داخل المؤسسات من أجل مواكبة التطورات والتغيرات، ولوضع الاستراتيجية المناسبة والمتكيفة مع هذه التحولات.

ومن هنا أصبحت الحاجة لرأس المال البشري أمرا مهما جدا لمواجهة مختلف التحديات والصعوبات التي تواجهها المؤسسات في ظل تعاملها مع الأفراد، لتلبية احتياجاتهم وكذلك الوصول إلى الأهداف التي تسعى المؤسسات جاهدة لتحقيقها، لأن عملية خلق الثروة لم تعد تعتمد على الجهد العضلي فحسب، بل أيضا على الطاقات الفكرية والذهنية، لا سيما في ظل عصر المعلوماتية. لذا فإن رأس المال الحقيقي الذي تمتلكه أي المؤسسة هو رأس مالها البشري الذي ازدادت أهميته في الآونة الأخيرة، كونه النواة التي تتمحور حولها جميع مصادر بقاء وتقدم الدول والمؤسسات ومزاياها التنافسية. حيث أضحى الاستثمار في رأس المال البشري من أفضل الاستثمارات وأقوى المداخل التي يمكن من خلالها رفع مستوى مخزونه من المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية، وزيادة تدفقه بما يخلق للمؤسسة القيمة لرفع قدراتها التنافسية. لأجل ذلك، فقد سعت الدول جاهدة إلى الاهتمام به من خلال الإنفاق عليه بتحسين مستواه في جميع الأصعدة.

وسياقا على ذلك، أصبح العنصر البشري استراتيجية حتمية ضرورية تفترضها ظروف المنافسة العالمية التي لم تعد خيارا، بل أسلوبا للتوجه الحديث والتفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل الملائمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية وطبيعة الأهداف وتحقيقها من ناحية أخرى، كإدخال أنظمة جديدة ومعلومات حديثة في المؤسسات، من خلال الاستخدام الإلكتروني والأنماط الهندسية في الإدارة، والذي يتم عن طريق المورد البشري الذي يعتبر العنصر الأساسي لكل عملية، بما يحققه من الأهداف المرجوة لضمان بقاء واستمرار المؤسسة.

وقد تضمن موضوع دراستنا هذا أهمية ودور إدارة المعرفة في التوجه الحديث داخل المؤسسات، ذلك أن إدارة المعرفة أصبحت واحدة من أهم الموارد الرئيسية والمدار المهيمن للميزة التنافسية العالمية التي تؤثر بشكل جوهري على التكنولوجيا الحديثة ومحركات البحث وكافة قواعد البيانات الخاصة برأس المال الفكري. ونظرا لأهمية العنصر التكنولوجي، نجد أن جميع المؤسسات تسعى لامتلاك المعرفة التكنولوجية لتعزيز قدرات المنشأة التنظيمية وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات وثقافات داعمة للمؤسسة، أي تأسيس ثقافة تنظيمية حديثة تؤدي إلى التطور والرقى.

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

أ. المعاجم والقواميس

1. أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتاب، القاهرة - مصر، 2007م.
 2. بسام عبد الرحمان المشاقبة: معجم مصطلحات العلاقات العامة، دراسات للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، د.س.
 3. جرجس ميشال جرجس: معجم المصطلحات التربوية والتعليم، دار النهضة العربية، لبنان، 2005م.
 4. مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز أبادي: القاموس المحيط، مادة (وجه)، ج1، د.س.
- #### ب. الكتب
5. إبراهيم الخلوف الملكاوي: إدارة المعرفة الممارسة والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007م.
 6. أحمد السيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية - الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، الناشر المؤلف، الإسكندرية - مصر، 2004م.
 7. أحمد الصباب: مبادئ الإدارة، ج2، دار خوارزم العلمية للنشر، جدة - السعودية، 1980م.
 8. أحمد المعاني وآخرون: قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2011م.
 9. أسامة العامري: اتجاهات إدارة المعلومات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010م.
 10. برفين جوبتا، ترجمة أحمد المغربي: الإبداع في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2008م.
 11. بشير البرغوثي: إدارة العقل البشري الجديد - دراسة مقارنة -، دار الزهران، الأردن، 2013م.
 12. بشير العلق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري التعليمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006م.
 13. بلال خلف السكارنة: دراسات إدارية معاصرة، ط3، دار المسيرة، عمان - الأردن، 2017م.
 14. توفيق زروقي: النظام التربوي في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008م.
 15. توماس ستيوارت: رأس المال الفكري وثروة المنظمات الجديدة، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع)، القاهرة - مصر، 1997م.
 16. جمال يوسف بدير: اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، كنوز المعرفة، عمان - الأردن، 2009م.
 17. جودت غرة عبد الهادي، سعيد حسن العزة: مبادئ التوجيه والإرشاد النفسي، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2004م.
 18. حامد كاظم متعب الشباوي: نظم المعلومات الاستراتيجية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2020م.
 19. حسن حسين الببلاوي، سلامة عبد العظيم حسين: إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الإسكندرية - مصر، 2007م.
 20. حسن عجلان حسن: استراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، إثراء للنشر، الأردن، 2008م.

21. حسني عبد الرحمان الشيمي: إدارة المعرفة الرأسمالية بديلا، دار الفجر، القاهرة - مصر، 2009م.
22. حسين حريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال - دار حامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2004م.
23. خليفي عيسى وقوادرية ربيحة: إدارة رأس المال البشري كمدخل لإدارة المعرفة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2018م.
24. رايح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة-الجزائر، 2006م.
25. راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية-مصر، 2011م.
26. رحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008م.
27. رشدي القواسمة وآخرون: مناهج البحث العلمي، ط2، جامعة القدس المفتوحة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012م.
28. رفعت عبد الحلیم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005م.
29. زكريا مطلع الدوري، أحمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009م.
30. زنفوفي فوزية: دور المورد البشري (المعلم) في التدريس بالكفاءات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2019م.
31. زيد منير عبوي: إدارة الموارد البشرية، كنوز المعرفة، عمان-الأردن، 2008م.
32. سعيد جندب المعلوي وصالح جندي المعلوي: التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الحديثة، مكتبة العبيكان، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2019م.
33. سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي: إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مركز دراسات واستثمارات الإدارة العامة، القاهرة-مصر، 2007م.
34. شويه يوان: التحول الديموغرافي في الصين، ترجمة محمد عبد الحميد حسين، الناشر محمد البعلي، 2017م.
35. صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016م.
36. طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي: قراءات في التفكير الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية، عمان - الأردن، 2008م.
37. عادل حرحوش صالح مؤيد سعيد السالم: الموارد البشرية -مدخل استراتيجي-، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2006م.
38. عبد الرحمان الجاموس: إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة -مدخل تحليلي- الداخلي - العمليات - الاستراتيجيات -دراسة حالة-، دار وائل للنشر، الأردن، 2013م.
39. عبد الستار وآخرون: مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان-الأردن، 2005م.

40. عبد الغني عماد: منهجية البحث في علم الاجتماع "الإشكاليات، التقنيات، المقاربات"، الطليعة للطباعة والنشر، بيروت-لبنان، 2007م.
41. عبد اللطيف محمود مطر: إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان-الأردن، 2007م.
42. عبد الله الطراونة: مبادئ التوجيه والإرشاد التربوي، دار يافا العلمية، الأردن، 2007م.
43. عبد المعطي عساف: التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، الأردن، 2009م.
44. عبد الوهاب حفيان: الموارد البشرية في ظل اقتصاديات المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2020م.
45. عبود عبد الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمير، دمشق-سوريا، 2002م.
46. عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعيمي: الاقتصاد المصرفي وانعكاساته في التنمية البشرية -نظرية وتحليل في دول عربية مختارة-، دار جرير، الأردن، 2010م.
47. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة-مصر، 1997م.
48. علي عباس: أساسيات علم الإدارة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، د.س.
49. عمار بوحوش، محمد محمود الدنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، بن عكنون-الجزائر، 2007م.
50. عمر وصفي عقيلي: الإدارة المعاصرة -التخطيط، التنظيم، الرقابة-، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009م.
51. عنتر عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية -المفاهيم والأسس، الأبعاد والاستراتيجيات-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بومرداس-الجزائر، 2020م.
52. غسان قاسم داودي اللامي، أميرة شكرولي البياني: إدارة الإنتاج والعمليات-مرتكزات كمية ونوعية-، عمان-الأردن، 2008م.
53. فاروق عبد الله والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسة التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005م.
54. مجموعة مؤلفين: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين-ألمانيا، 2019م.
55. محمد الصيرفي: القيادة الإدارية والإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية-مصر، 2008م.
56. محمد حافظ حجازي: المنظمات العامة -البناء، العمليات، النمط الإداري-، المعهد العالي للسياحة والفنادق والحاسب الآلي، الإسكندرية-مصر، 2002م.
57. محمد سرور الحريري: الأصول العلمية والنظريات التطبيقية في إدارة الأعمال، دار العلم للطباعة والنشر، بيروت-لبنان، 2016م.
58. محمد سرور الحريري: طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012م.

59. محمد عبد السلام: **مناهج في العلوم الاجتماعية والإنسانية**، مكتبة النور، القاهرة-مصر، 2010م.
60. مدحت أبو النصر: **إدارة تنمية الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة**، مجموعة النيل العربية، القاهرة-مصر، 2007م.
61. مدحت أبو النصر، ياسمين مدحت محمد: **التنمية المستدامة - مفهوها، أبعادها، مؤشراتها-**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2017م.
62. مدحت محمد أبو النصر: **الإدارة بالحوافز - أساليب التحفيز الوظيفي الفعال-**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2012م.
63. مديحة بخوش: **عصر المعرفة في منظمات الأعمال**، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2020م.
64. مصطفى يوسف كافي: **الإدارة الإلكترونية**، دار ومؤسسة سلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق-سوريا، 2013م.
65. منال عشري: **تكنولوجيا المعلومات ورأس المال البشري - رؤية للتنمية المستدامة-** دار التعليم الجامعي، الإسكندرية-مصر، 2022م.
66. موسى اللوزي: **التطور التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة-**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1998م.
67. مؤيد سعيد السالم: **إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي تكاملي-**، إثراء للنشر، الأردن-عمان، 2009م.
68. نادية سعيد عيشوز: **منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، مؤسسة حسين راس الحيل للنشر والتوزيع، قسنطينة-الجزائر، 2017م.
69. ناصر دادي عدون: **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي - دراسة نظرية وتطبيقية-**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003م.
70. ناصر محمد سعود جرادات وآخرون: **إدارة المعرفة**، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011م.
71. نجم عبود نجم: **إدارة اللاملموسات - إدارة ما لا يقاس-**، دار اليازوري العلمية، عمان-الأردن، 2009م.
72. نجم عبود نجم: **إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، الوراق للنشر والتوزيع، ط2، الأردن-عمان، 2008م.
73. نعيم إبراهيم الظاهر: **الإدارة الاستراتيجية (المفهوم - الأهمية - التحديات)**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009م.
74. نوال عبد الكريم الأشهب: **أساسيات في الإدارة والقيادة**، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014م.
75. هشام مصطفى الجمل: **دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي - دراسة مقارنة-**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية-مصر، 2006م.
76. ياسر الصاوي: **إدارة المعرفة والتكنولوجيا المعلومات**، السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007م.
77. يحيى محمد أبهان: **العصف الذهني وحل المشكلات**، ط2، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015م.

78. يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل-، دار الوراق، عمان-الأردن، 2006م.

ج- الدوريات

79. أحمد إبراهيم سلمى: التصور المقترح لخطوات تحسين إدارة رأس المال البشري، مجلة الإدارة التربوية، العدد 15، سبتمبر 2017م.

80. اسماعيل حجازي: مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 10، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، نوفمبر 2006م.

81. الصادق أحمد حسن أحمد نصار، محمد أحمد محمد يوسف: إدارة المعرفة وأثرها على رأس المال البشري في المنظمات-دراسة تطبيقية على الهيئة العربية للاستثمار والإنماء الزراعي-، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد التاسع عشر، ديسمبر 2019م.

82. الهادي بوقفلول: أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة التواصل، العدد 24، جامعة عنابة-الجزائر، جوان 2009م.

83. حسين محمود حريم، شاكر جار الله الخشالي: أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية -دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 1، الأردن، 2006م.

84. سليمان الفارس: دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات-دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة دمشق-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، الأردن، 2010م.

85. عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين: أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال البشري -دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة-، مجلة أهل البيت عليهم السلام، جامعة أهل البيت عليهم السلام، العدد الخامس، العراق، 2005م.

86. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بالمحافظة دمياط، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، الملحق الثاني، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة طنطا- القاهرة-مصر، 2001م.

87. علي الفضل: الاستثمار والتنمية البشرية، مجلة ينباع-طروحات عامة-، العدد 26، 2008م.

88. عيسى محمد مصيدي الفقيه: واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة جازان من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، مجلة العلوم التربوية، العدد 1، الجزء 3، يناير 2017م.

89. لطيف عبد الرضا عطية: رأس المال الفكري وإدارة المعرفة، (العلاقة والأثر) -دراسة استطلاعية لآراء عينة مدراء المصارف الحكومية في المحافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية الاقتصادية، المجلد 10، العدد 3، عمان-الأردن، 2008م.

90. ليلي بوحديد، إلهام يحيوي: قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 10، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف، المسيلة-الجزائر، 2013م.
91. محمود حسين أبو جمعة، دينا عامر المغربي: أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في الشركات الصناعية - دراسة حالة الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية المساهمة العامة -الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة عمان العربية، الأردن، 2021م.
92. مسعداوي يوسف: دور الاستثمار في التعليم في تنمية رأس المال البشري -دراسة تطبيقية لحالة الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 12، المجلد 1، جامعة سعد دحلب البليدة-الجزائر، 2015م.
93. منصور كمال، صولح سماح: تسيير الكفاءات -الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، جوان 2010م.
94. ناصر جاسر الآغا، أحمد غنيم أبو الخير: واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى - سلسلة العلوم الإنسانية-، المجلد 16، العدد 1، غزة-فلسطين، 2012م.
95. وهيبه داسي: دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة-الجزائر، العدد 11، 2012م.
96. يسرى محمد حسين: دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية، دراسة تطبيقية في فندق فلسطين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 25، العراق، 2010م.

د - الرسائل والأطروحات

97. أولاد دحمان زهرة: دور ممارسات عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال البشري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية الجزائر، 2017-2018م.
98. بغود راضية: تحليل وتطور التنظيم والهياكل التنظيمية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهون، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس-الجزائر، 2007-2008م.
99. بلقوم فريد: إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة-الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية-، دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 لولاية وهران، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان-الجزائر، 2012-2013م.
100. بوزيداوي محمد: إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز -دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة-الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2013-2014م.

101. حسين بوزناق: إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية -دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة-الجزائر، 2012-2013م.
102. حكيمة واضح: دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال البشري في المنظمة -دراسة حالة جامعة محمد بوضياف - المسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف، المسيلة- الجزائر، 2018-2019م.
103. ربيحة قوادرية: مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل بسكرة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، 2015-2016م.
104. سملاي يحضية: أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتنمية الكفاءات والميزة التنافسية - مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2005م.
105. سميرة بو شعالة: البناء المنهجي لرسائل الماجستير في علم الاجتماع، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة-الجزائر، 2008م.
106. سميرة صالح: أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمروسين -دراسة حالة مؤسسة سونطراك (المديرية الجهوية -بجاية)-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تنظيم الموارد البشرية، قسم العلوم الاقتصادية -جامعة باتنة - الجزائر، 2008م.
107. صهيب كمال الآغا: دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص أصول التربية، كلية أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة-فلسطين، 2001م.
108. صويلح سماح: دور إدارة الرأس المال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة -دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، 2012-2013م.
109. عبد الكريم أحمد حسين الديلمي: تنمية رأس المال الفكري وأثره في صياغة استراتيجية منظمات الأعمال -دراسة ميدانية على عينة من المدراء في المنظمات المصنعة للأدوية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال الإدارية، جامعة عدن-اليمن، 2014م.
110. عايشة شفرور: الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة، دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري -قسنطينة-، رسالة ماجستير، تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري -قسنطينة- الجزائر، 2009-2010م.
111. قلبو حسينة: دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمؤسسات جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر،

- تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2014-2015م.
112. محمد أحمد سلمان: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة-فلسطين، 2011م.
113. محمد تركي البطانية: أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان-الأردن، 2007م.
114. محمد دهان: الاستثمار في رأس المال البشري -مقاربة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة-الجزائر، 2010م.
115. محمد منير، عودة بشير: دور أنظمة نكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني -دراسة حاله بنك فلسطين-، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2015م.
116. محمود شنشونة: نظام المعلومات وأهميته في تسيير المعرفة بالمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة-، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، 2010-2011م.
117. مريم بن راضي، مشخص اللحياني: إدارة المعرفة- مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في مرحلة الثانوية للبنات من وجهة المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية بمكة المكرمة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009-2010م.
118. مطر عبد المحسن الجميلي: الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008م.
119. ميلودي رحيمة: رأس المال البشري أحد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة -دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب Gmsud - أوماش- بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، 2014-2015م.
120. نادية إبراهيمي: دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة -دراسة حالة جامعة المسيلة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية للتنمية المستدامة، الجزائر-سطيف، 2012-2013م.
121. هاشم عيسى سعيد: الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمات المتعلقة -دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الأردنية-، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، العراق، 2007-2008م.

122. هند مدفوني: الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016-2017م.

123. وهيبة داسي: أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة -دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، محمد خيضر بسكرة-الجزائر، 2013-2014م.

هـ - الملتقيات والمؤتمرات

124. حسن العلواني: إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة-القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، القاهرة-مصر، 6-8 نوفمبر 2001م.

125. رابح عرابية، حنان بن عوالي: ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف-الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011م.

126. رياض بن صوشة، نادية خريف: أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف-الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011م.

127. سليمة طبايبية وآخرون: إدارة رأس المال البشري كاستراتيجية لتميز شركات التأمين- دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الشركة الجزائرية للتأمين-، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني للأعمال- رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013م.

128. سهام عبد الكريم، أمال بن سالم: إدارة المواهب كتوجه حديث في إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال "دراسة حالة شركة فينوس"، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري" في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الأردنية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013م.

129. صالح مفتاح: إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ورقلة-الجزائر، 9-10 مارس 2004م.

130. عامر عبد الرزاق: تطوير رأس المال البشري في إطار المراز الكفاءة لذكاء الأعمال - دراسة حالة لمركز الحاسوب والأنترنيت في جامعة الموصل، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال- "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013م.

131. عبد العزيز بدر الندوي، فاطمة موسى عمران: أثر القيادة التحويلية على استثمار رأس المال البشري في قطاع الاتصالات الأردنية -دراسة ميدانية-، **الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر لأعمال رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22- 25 أبريل 2013م.
132. عبد الله قليش: تكنولوجيا المعلومات والاتصال واقتصاد المعرفة، **الملتقى الدولي للمعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية**، جامعة شلف-الجزائر، 27، 28 نوفمبر 2007م.
133. عبد الناصر موسى، سميرة عبد الصمد: رأس المال البشري وأهم مداخل قياسه، **الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر لأعمال رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة-**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013م.
134. عدنان سالم قاسم وآخرون: أثر استراتيجية التدريب في تنمية رأس المال البشري، دراسة تحليلية إبداعية من الموظفين في الشركة العامة لكبريت المشراق، **الملتقى العلمي السنوي الثاني عشر لأعمال رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة-**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، د.س.
135. فريد كورتل وآخرون: رأس المال البشري كأداة لتفعيل الابتكار في النشاط التسويقي، **الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر لأعمال رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة**، كلية العلوم والاقتصاد الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013م.
136. فريد كورتل، صبري مقيم: قيادة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة الاقتصادية: دراسة تجريبية المؤسسة الوطنية لإنتاج وتسويق المحروقات- سوناطراك، **ملتقى دولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة-الجزائر، 13-14 ماي 2008م.
137. محمد أليفي فرعون أحمد: الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، ورقة مقدمة إلى **ملتقى الدولي حول منح القرار في المؤسسة الاقتصادية**، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة-الجزائر، 14/15 أبريل 2009م.
138. محمد غردي، نصر الدين بن نذير: إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، **الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة-الجزائر، 17/18 أبريل 2013م.
139. مولاي لخضر عبد الرزاق وآخرون: إشكالية الاستثمار في رأس المال المعرفي بالمنظمات الاقتصادية، **المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة-الجزائر، 13/14 ماي 2008م.
140. نوال بن عمارة، صديقي مسعود: محاسبة الموارد البشرية، **الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية**، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9/10/2004م.
141. وصاف سعيدي، عوديا مولودة: الاستثمار البشري كمحدد أساسي لنمو القطاع التصديري، **الملتقى الدولي حول جامعة ورقلة - الجزائر**، 9-10 مارس 2004م.

هـ - المحاضرات والمطبوعات البيداغوجية

142. محمد بوفاتح: محاضرات في المنهجية لطلاب الدراسات العليا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عمار تلجي، الأغواط-الجزائر، 2015م.

ز - التقارير

143. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP، تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2007-2008م.

• Dictionnaires et Encyclopedies

- 1- Dictionnaire de francais, **larousse**, bordas, France, 1997.
- 2- David Schwart: **Encyclopedia of Knowledge Management**, Idea group reference, USA, 2006.

• OUVRAGES

- 3- Angela baron and Michael Armstrong: **Human capital management, achieving added value through people**, kogan page, london and philadelphia, 2007.
- 4- Chris Argyris: **Reasons and Rationalizations, The limits to organizational knowledge**, oxford university press, New York, USA, 2004.
- 5- Dale Neef: **Managing Corporate Reputation, And Risk developing -A Strategic Approach To Corporate Integrity Using Knowledge Management**, Elsevier Butterworth Heinemann, USA, 2003.
- 6- Derek torrington and al: **Human resource management**, 6th edition, peasson education limited, england, 2005.
- 7- Edger H, Schein: **Organizational culture and Leadership**, 4th Edition, John Wiley et Sons, USA, 2010.
- 8- Edger H, Schein: **The Corporate Culture Survival guide**, New and Revised Edition, John Wiley et Sons, USA, 2009.
- 9- El-sayad abou-zeid, **Knowledge Management and Business Strategies: The Oretical Frameworks and Empirical Research**, information science reference, USA, 2007.
- 10- Eric G. flamhotz: **Advance in concepts,- methods and application-**,3rd edtion, springer science and business media, new york, 1999.
- 11- Gary s becher: **human capital a theoretical and empirical analysis with special reference to education**, 3rd Edition, The National Bureau of Economic Research, USA, 1993.
- 12- karl m, wiig: **comprehensive knowledge management, -knowledge research institute-**, inc, texas, 1999.
- 13- Kevin j O'sullivan: **Strategic Intellectual Capital Management In Multinational Organization-Sustainability And Sccessful Implication-**, Business Science Reference, USA, 2010.
- 14- Michael Armstrong: **Human Resource Management Practice**, kogan page, 10th edition, London and Philadelphia, 2006.
- 15- Michael Armistrong: **Human Resource management practice**, kogan page,11th edition, London and Philadelphia, 2009.
- 16- Michael j marquardt: **Building the learning organization mastering the 5 elements for corporate learning**, 2nd edition, davies-black publishing, australia, 2002.

- 17- Micheal Armstrong: **hand Book of human resource management practice**, kogan page, 10th édition, London and Philadelphia, 2006.
- 18- Murray E, Jennex: **Knowledge Management- Organizational Memory, and Transfer Behavior** , Global Approaches and advancements-, information science reference, New York, USA, 2009.
- 19- Richard L.daft and dorothy Marcic: **understanding management-** 5th edition the Thomson corporation-, U.S.A, 2016.
- 20- Sandra burud and Marie tumolo: **Leveraging the new human capital adaptive strategies -results achieved and stories of transformation-**, 1st edition, davies-black publishing, USA, 2004.
- 21- Stephan P, Robbins and Mary Coutler: **Management**, Prentice-hall, new jersey, 2002.
T.paul Schultz, **Human capital investment in women and men -micro and macro evidence of economic returns-**, press an international center of economic growth publication, san Francisco california, 1994.
- 22- Teresa Torres cornas, Mario Aria -oliva: **E- Human resources management-managing knowledge people**, idea group publishing, USA, 2005, p22.

- **Periodiques**

- 23- Fida afiouni: Human capital management - A new name for HRM-**journal of learning and intellectual capital**, vol10, n01, 2013.
- 24- Ivo slouts and Garry, Jacobs: Human capital sustainability, **journal sustainability**, india, 7 january 2011.
- 25- Lars tummers and Lauraden dulk: the effects of -work alienation on organizational commitment-, work effort and work to family enrichment, **journal of nursing management**, department of public administration, erasmus university rotterdam, the netherlands, 2013.
- 26- Maram harimuthu and Al: Human capital development and its impact of firm performance evidence from developement economics, **Journal of international**, social research universsity turku abdulrahman, 2009.
- 27- Marn Marinuth et Al: Human capital development and its impact on firm performance: evidence from developement economong, **journal of international, social research**, university de turku abdul rahman, 2009.
- 28- Mc Gregor and Al: Human capital in the economy – devil 's bargain-, **Journal of intellectual capital**, vol5, n°1, 2004.
- 29- Nick Bontis and Jac Fitz-enz: Intellectual capital roi - acusalmap of human capital antecedents and consequents, emerald, **journal of intellectual capital**, vol3, n°3, 2002.
- 30- Norhaiza binti ishak and al: Integrating knowledge management and of human resource management for sustainable performance, **Journal of organizational knowledge management**, multimedea universsity, malaysia, 2010.
- 31- Seyfettin sulu and Al: work alientation as a mediator of the relationship between organizational injustice and organizational commitment -iùplications for healthcare professionals international - **Journal of business and management**, vol 5, n°8, 2010.

- **Seminaires et conferences**

32- Fida afiouni: Human capital management -what does it really mean- ,**proceeding of the european conference on intellectual capital. in holland university of applied sciences hearlem**, the netherlands, 28-29 april 2009.

33- Sergio fernandez and Moldogaziev: a causal model of the empowerment process - exploring the links between empowerment practice, employee cognitions, and behavioral outcomes-, **paper presented at the 11th national public management research conference**, maxwell school, syracuse university, syracuse new york, june 2-4, 2011.

34- United nations conference on trade and development (UNCTAD), **knowledge and human resource management for effective enforcement of competition law**, twelfth session geneva, 9-11 july 2012.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع

استمارة بحث حول

التوجه الحديث لرأس المال البشري في إدارة المعرفة

دراسة ميدانية بدار بلدية عين صندل - ولاية قالمة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة

د. زنفوفي فوزية

إنجاز الطلبة

▪ بوحظيش إيمان

▪ سعدي هدى

ملاحظة: بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي

السنة الجامعية: 2023/2022م

استمارة بحث

أولاً: البيانات الأولية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن:
- 3- الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- الشهادة المتحصل عليها:
- 5- الوضعية المهنية: دائم متعاقد مؤقت
- 6- الوظيفة التي تشغلها حالياً:
- 7- الأقدمية:

ثانياً: الآليات والأساليب المستخدمة في استقطاب وتطوير رأس المال البشري

- 8- هل تم إدخال تجهيزات حديثة في العمل؟ نعم لا
- 9- في حالة الإجابة بنعم، كيف تم توزيع هذه التجهيزات؟
- على مستوى جميع العمال
- على مستوى المسؤولين الإداريين
- أخرى تذكر
- 10- هل تغيرت طريقة العمل باستخدام هذه التجهيزات الحديثة؟ نعم لا
- 11- في حالة الإجابة بنعم، فيما تتمثل هذه التغيرات؟
- تقليص العمل بالملفات الورقية
- الحفظ المنظم لملفات العمل
- السرعة في إنجاز العمل
- أخرى تذكر
- 12- هل تم توظيف عمال جدد مع دخول هذه التجهيزات؟ نعم لا

13- في حالة الإجابة بنعم، ماهي الشروط المحددة في تعيين الموظفين الجدد؟

- الخبرة في استخدام أجهزة الإعلام الآلي
- استهداف فئة الشباب
- إتقان اللغة الأجنبية

- أخرى تذكر

14- في الإجابة بلا، هل وفرت إدارة مؤسستك:

- التكوين المستمر في استخدام التجهيزات الحديثة
- التدريب الميداني داخل المؤسسة وخارجها

- أخرى تذكر

15- ماهي اقتراحاتك لتحسين أدائك في العمل وتطوير قدراتك؟

.....
.....

ثالثا: النماذج التطبيقية والعمليات التنفيذية لإدارة المعرفة

16- بإدخال وتطبيق التكنولوجيا الحديثة في العمل، ماهي التغيرات التي حدثت أثناء تأدية العمل؟

- تحسين أداء العامل والسرعة في الإنجاز
- حسن تقديم الخدمة ورضا الزبون (العميل)
- تشجيع العامل على الإبداع وتطوير قدراته

- أخرى تذكر

17- هل تهتم إدارة المؤسسة باقتراحات العامل نحو تحسين أدائه في العمل؟

 تهتم لا تهتم

* في حالة الاهتمام، كيف تسعى الإدارة لتلبية احتياجات العمال واقتراحاتهم؟

- تزويد العامل بالتقنيات والوسائل الضرورية
- توفير الأمن والسلامة المهنية
- غرس الثقة بالنفس وإشراكه في اتخاذ بعض القرارات الوظيفية

- أخرى تذكر

18- كيف تتعامل إدارة المؤسسة مع الزبائن (العميل) في حالة وجود ضغط في العمل؟

- توزيع المهام بين العمال والتنسيق بينهم
- تشجيع العمل الجماعي (روح الفريق)
- استدراك الضغط بإدخال تقنيات جديدة لتسهيل حسن أداء العمل والخدمة

- أخرى تذكر

19- هل تعتمد الإدارة في إنجاز مهامها على كفاءة العمال وخبراتهم في العمل؟
تعتمد لا تعتمد

20- كيف تحرص المؤسسة على تلبية احتياجات الزبون (العميل)؟

- حسن الاستقبال والتوجيه
- التقليل من التعقيدات الإدارية
- حل مشاكل العميل (الزبون) والاستماع لاقتراحاته
- أخرى تذكر

21- ما هي اقتراحاتك لتحسين تقديم الخدمة في حالة وجود طلبات متزايدة في العمل؟

.....
.....

رابعاً: الأدوار المستحدثة لإدارة المعرفة

22- هل تستفيد إدارة المؤسسة من قدرات ومهارات العامل؟

تستفيد لا تستفيد

23- في حالة الاستفادة، كيف تعمل إدارة المؤسسة على تطوير مهارات العامل وقدراته؟

- توفير التعليم والتدريب للعامل
- ترقية العامل وتحفيزه مادياً ومعنوياً
- منحه فرص المشاركة في إنجاز بحوث ميدانية
- أخرى تذكر

24- كيف تحافظ إدارة المؤسسة على حسن سير العمل وأدائه بإتقان؟

- توفير بيئة عمل مناسبة لظروف العامل النفسية والصحية
- تحسيس العامل بانتمائه وولائه للعمل
- عدم غرس اللامبالاة والإهمال بين العمال
- أخرى تذكر

25- هل تعقد إدارة المؤسسة اجتماعات للعمال للتكفل باهتماماتهم واحتياجاتهم؟

نعم لا

26- في حالة الإجابة بنعم، كيف تتكفل بذلك؟

- مساعدة العامل على اكتساب المهارات
- توجيه العامل نحو حل المشكلات
- تطبيق العدالة والإنصاف بين العمال
- أخرى تذكر

- 27- هل تشعر بالمسؤولية أثناء تأدية عملك؟ أشعر لا أشعر
- 28- هل تبذل مجهودات كبيرة في إنجاز عملك؟ نعم لا
- 29- في حالة الإجابة بنعم، هل يرجع ذلك إلى:

- الشعور بالرضا والولاء للمؤسسة
- التكفل المستمر بحقوق العامل وحل مشكلاته
- تكيف الإدارة مع كل التغيرات الجديدة
- أخرى تذكر

30- ما هي التزامات المؤسسة في تطوير قدرات ومهارات العامل؟

.....

.....

خامسا: قيود ومخاطر الاستثمار في رأس المال البشري

31- هل تكلف إدارة المؤسسة العامل بإنجاز مهام ذات قيمة وأهمية؟

تكلف لا تكلف

32- في حالة التكليف، هل يُشعرك ذلك ب:

- الثقة بالنفس
- قوة الإرادة والعزيمة في العمل
- الإحساس بأهمية وقيمة العامل داخل المؤسسة
- أخرى تذكر

33- هل تشعر أنك تتقاضى أجرا لا يعادل مجهوداتك المبذولة في العمل؟

نعم لا

34- هل تعتمد المؤسسة على نظام الحوافز والترقيات؟

نعم لا

35- هل تتكفل المؤسسة بالعمال ذوي الاحتياجات المادية؟

تتكفل لا تتكفل

36- هل توفر إدارة المؤسسة الضمانات الكافية لمصير العمال؟

توفر لا توفر

37- ما هي اقتراحاتك لتعزيز مكانتك وتقدير مهاراتك داخل المؤسسة؟

.....

.....

دليل مقابلة موجه

(لرئيس المجلس الشعبي البلدي، رئيس مصلحة التنظيم والشؤون العامة، رئيس مصلحة الحالة المدنية)

1- هل تم إدخال تجهيزات حديثة في العمل؟

نعم لا

2- كيف تغيرت طريقة العمل باستخدام هذه التجهيزات الحديثة؟

- تقليص العمل بالملفات الورقية
- الحفظ المنظم لملفات العمل
- السرعة في إنجاز العمل

- أخرى تذكر

3- ما هي اقتراحاتك لتحسين أداء العمال وتطوير قدراتهم؟

.....

4- هل تهتم باقتراحات العامل نحو تحسين أدائه في العمل؟ أهم لا أهم

5- في حالة الاهتمام، كيف تسعى لتلبية احتياجات العمال واقتراحاتهم؟

- تزويد العامل بالتقنيات والوسائل الضرورية
- توفير الأمن والسلامة المهنية
- غرس الثقة بالنفس وإشراكه في اتخاذ بعض القرارات الوظيفية

- أخرى تذكر

6- ما هي اقتراحاتك لتحسين تقديم الخدمة في حالة وجود طلبات متزايدة في العمل؟

.....

7- هل تعقد اجتماعات للعمال للتكفل باهتماماتهم واحتياجاتهم؟

نعم لا

8- في حالة الإجابة بنعم، كيف تتكفل بذلك؟

- مساعدة العامل على اكتساب المهارات
- توجيه العامل نحو حل المشكلات
- تطبيق العدالة والإنصاف بين العمال

- أخرى تذكر

9- ما هي التزاماتك في تطوير قدرات ومهارات العامل؟

.....

.....

10- هل تكلف العامل بإنجاز مهام ذات قيمة وأهمية؟

أكلف لا أكلف

11- في حالة التكليف، هل يشعُر العامل بـ:

- الثقة بالنفس
- قوة الإرادة والعزيمة في العمل
- الإحساس بأهمية وقيمة العامل داخل المؤسسة
- أخرى تذكر

12- ما هي اقتراحاتك لتعزيز مكانة العامل وتقدير مهاراته داخل المؤسسة؟

.....

.....

الهيكل التنظيمي لبلدية عين صندل .

الامانة العامة

فرع الوثائق والارشيف والشؤون المشتركة

فرع تسيير المستخدمين

مصلحة الشؤون المالية والممتلكات

مكتب تسيير الممتلكات البلدية

مكتب المالية والمحاسبة والتجهيز

مصلحة التنظيم والشؤون العامة

مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافية
ونشاطات الشباب

مكتب الحالة المدنية والتنظيم
والانتخابات والخدمة الوطنية

المصلحة البيومترية

مكتب حركة المرور

ب.ب. التعريف - ج.ج. السفر

المصلحة التقنية

مكتب الحظيرة و الشبكات والتموين

مكتب التعمير والتهيئة والاشغال الجديدة

مكتب النظافة والوقاية

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع رأس المال البشري في إدارة المعرفة، وإظهار مساهمة أداء رأس المال البشري في تحسين الخدمات عن طريق إدارة المعرفة باستخدام أساليب ووسائل حديثة في العمل. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها أن إدخال تجهيزات حديثة يؤدي إلى تغيير طريقة العمل، مما يساعد ذلك على مواكبة التطورات الحاصلة والتكيف معها. وقد تم تقديم جملة من التوصيات التي تتمثل في محاولة القضاء على مشكلة الأمية الرقمية لدى رأس المال البشري، من خلال بتوفير بنية تحتية من الأجهزة والوسائل الإلكترونية.

الكلمات المفتاحية: التوجه الحديث، رأس المال البشري، إدارة المعرفة.

Résumé

Cette étude vise à identifier la réalité du capital humain dans la gestion des connaissances, et à montrer la contribution de la performance du capital humain dans l'amélioration des services par la gestion des connaissances en utilisant des méthodes et moyens de travail modernes. L'étude a abouti à un certain nombre de résultats, dont le plus important est que l'introduction d'équipements modernes entraîne un changement dans la façon de travailler, ce qui permet de suivre le rythme des évolutions en cours et de s'y adapter.

Mots clés: orientation moderne, capital humain, gestion des connaissances.

Abstract

This study aims to identify the reality of human capital in knowledge management, and to show the contribution of human capital performance in improving services through knowledge management using modern methods and means of work. The study reached a number of results, the most important of which is that the introduction of modern equipment leads to a change in the way of work, which helps to keep pace with developments and adapt to them, and a number of recommendations have been made, which are to try to eliminate the problem of digital illiteracy among human capital by providing an infrastructure of electronic devices and means.

Keywords: modern orientation, human capital, knowledge management.