

كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير
أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

عنوان الأطروحة :

مساهمة استثمار رأس المال البشري في إدارة المعرفة
بمؤسسات التعليم العالي
جامعة طاهري محمد - بشار - أنموذجا

تحت إشراف

أ.د شليل عبد اللطيف

إعداد الطالب

بوران سمية

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ تعليم عالي	أ.د. بن بوزيان محمد
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ تعليم عالي	أ.د. شليل عبد اللطيف
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضرا	د. فتان طيب
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضرا	د. رهاس امين
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضرا	د. يزيد قادة
ممتحنا	المركز الجامعي البيض	أستاذ محاضرا	د. بن لخال بلقاسم

السنة الجامعية: 2017-2018

الله أكبر

اهداء

اهدي هذا العمل إلى
روح والدي الطاهرة رحمه الله
إلى الوالدين الكريمين
إلى إخوتي و إخوتي
إلى قرة عيني واني
إلى سدي في الحياة زوجي الغالي
إلى جميع العائلة الكريمة

شكر وتقدير

الحمد لله الذي لم يزل عليا، و في علاه سنيا، قطرة من بحر جوده تجعل الكون ربا و نظرة من "

"حين عطفه تصير الكافر وليا

لقد تم بعون الله و قدرته هذا العمل المتواضع، واجين المولى عز و جل أن يرزقنا الإخلاص فيه
في هذا المقام لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرفه أستاذ التعليم العالي
السيد "شليل عبد اللطيف" على ما قدمه لنا من نصائح و توجيهات أنارت لنا الطريق بإذن الله

لإتمام هذا البحث

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة و تقييم هذا البحث
و أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني أو مدى يد العون في انجاز او طبع أو اخراج هذه

الرسالة وأخص بالذكر السيد معلاش عبد الرزاق

الشكر الجزيل الى كل من له بصمة في هذا الموضوع

بوران سمية ...

	الإهداء
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
	ملخص
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول : رأس المال البشري	
01	تمهيد
02	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري
02	المطلب الأول: نشأة و مفهوم رأس المال الفكري
09	المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري
11	المطلب الثالث: خصائص رأس المال الفكري
12	المطلب الرابع: مكونات رأس المال الفكري
21	المطلب الخامس: نماذج رأس المال الفكري و طرق قياسه
28	المبحث الثاني: ماهية رأس المال البشري
29	المطلب الأول: التطور التاريخي و مفهوم رأس المال البشري

فهرس المحتويات

35	المطلب الثاني: مكونات رأس المال البشري
37	المطلب الثالث: خصائص رأس المال البشري
41	المطلب الرابع: أهمية رأس المال البشري
45	المطلب الخامس: تصنيفات رأس المال البشري
46	المبحث الثالث: أساسيات إدارة رأس المال البشري
47	المطلب الأول: نظريات رأس المال البشري
57	المطلب الثاني: النقد الموجه للنظرية
59	المطلب الثالث: إدارة رأس المال البشري
64	المطلب الرابع: عمليات إدارة رأس المال البشري
69	المطلب الخامس: قياس رأس المال البشري
78	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: إدارة المعرفة الإطار الفكري	
79	تمهيد
80	المبحث الأول: المعرفة مفاهيم أساسية
80	المطلب الأول: نشأة و التطور و مفهوم المعرفة
88	المطلب الثاني: التمييز بين البيانات و المعلومات و المعرفة

فهرس المحتويات

93	المطلب الثالث: خصائص المعرفة و أنواعها و مصادرها و أهميتها
103	المطلب الرابع: مصادر و أهمية المعرفة
106	المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة
107	المبحث الثاني : إدارة المعرفة
107	المطلب الأول: نشأة و مفهوم إدارة المعرفة
115	المطلب الثاني: : أسس، أهمية و أهداف إدارة المعرفة
118	المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة
126	المطلب الرابع:الدعائم الأساسية لإدارة المعرفة
130	المطلب الخامس: نماذج و استراتيجيات إدارة المعرفة
137	المبحث الثالث: اقتصاد المعرفة
137	المطلب الأول: تعريف اقتصاد المعرفة
139	المطلب الثاني: خصائص و أهمية اقتصاد المعرفة
143	المطلب الثالث: متطلبات اقتصاد المعرفة
144	المطلب الرابع:مرتكزات الاقتصاد المبني على المعرفة
145	المطلب الخامس: مؤشرات الاقتصاد المبني على المعرفة
148	خلاصة الفصل

فهرس المحتويات

الفصل الثالث: العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري و إدارة المعرفة	
149	تمهيد
149	المبحث الأول: الاستثمار في رأس المال البشري
150	المطلب الأول: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري
154	المطلب الثاني: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري
157	المطلب الثالث: أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري
158	المطلب الرابع: مجالات الاستثمار في رأس المال البشري
192	المطلب الخامس: عوائد و اعتبارات الاستثمار في رأس المال البشري
198	المبحث الثاني: علاقة استثمار رأس المال البشري وإدارة المعرفة
198	المطلب الأول: تحولات الإدارة المعاصرة لوظيفة الموارد البشرية
200	المطلب الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري البعد الآخر للأصول الذكية
201	المطلب الثالث: الاستثمار في استقطاب رأس المال البشري وإدارة المعرفة
202	المطلب الرابع: الاستثمار في تطوير رأس المال البشري وإدارة المعرفة
207	المطلب الخامس: الاستثمار في المحافظة على رأس المال البشري وإدارة المعرفة
211	المبحث الثالث: رأس المال البشري و إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
211	المطلب الأول: مؤسسات التعليم العالي

فهرس المحتويات

214	المطلب الثاني: الجامعات منظمات معرفية
217	المطلب الثالث: الجامعات حاضنات رأس المال البشري
220	المطلب الرابع: لمحة عن التطور التاريخي للتعليم العالي في الجزائر
226	المطلب الخامس: تصنيف الجامعات الجزائرية وفق الوبيومتركس
229	خلاصة الفصل
الفصل الرابع : الاستثمار في رأس المال البشري وإدارة المعرفة بجامعة طاهري محمد بشار	
230	تمهيد
231	المبحث الأول : تعريف المؤسسة محل الدراسة جامعة محمد طاهري بشار
231	المطلب الأول : تقديم الجامعة
234	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لجامعة محمد طاهري بشار
235	المطلب الثالث : المعطيات الكمية لتطور التعليم العالي بجامعة محمد طاهري بشار
238	المطلب الرابع: عروض التكوين المتاحة
240	المطلب الخامس: المخابر و المشاريع المعتمدة بجامعة طاهري محمد بشار
243	المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة و عرض و تحليل النتائج
244	المطلب الأول : الاطار المنهجي للدراسة
248	المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة و مجتمع الدراسة

فهرس المحتويات

253	المطلب الثالث : خصائص مبحوثي الدراسة
258	المطلب الرابع : تحليل نتائج الاستبيان الخاص بالاستثمار في رأس المال البشري
271	المطلب الخامس: تحليل نتائج الاستبيان الخاص بإدارة المعرفة
283	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج
283	المطلب الأول : اختبار فرضية الرئسية الأولى
284	المطلب الثاني : اختبار فرضية الرئسية الثانية
285	المطلب الثالث : اختبار فرضية الرئسية الثالثة
288	المطلب الرابع: مناقشة نتائج المتغير المستقل
295	المطلب الخامس: مناقشة نتائج المتغير التابع
301	خلاصة الفصل
302	خاتمة عامة
305	قائمة المراجع
316	قائمة الملاحق

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول و أشكال

قائمة الجداول و أشكال

1 - قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول رقم
الفصل الأول: رأس المال البشري		
09	أهمية رأس المال الفكري وفق آراء الكتاب والباحثين	(1-1)
10	مقارنة بين رأس المال الفكري والمادي	(2-1)
13	مكونات رأس المال الفكري لعدد من الباحثين	(3-1)
24	نموذج Christina Boedker	(4-1)
26	مقاييس رأس المال الفكري	(5-1)
31	ملخص تعاريف رأس المال البشري	(6-1)
41	مقارنة بين رأس المال المادي و البشري	(7-1)
الفصل الثاني: إدارة المعرفة الإطار الفكري		
86	مفاهيم المعرفة بمنظور عدد من الباحثين	(1-2)
95	مقارنة السلعة بالمعرفة	(2-2)
99	خصائص المعرفة الضمنية والصريحة.	(3-2)
136	مقارنة بين معايير تسيير المعرفة ومعايير نظام التسيير التقليدي	(4-2)
141	خصائص الاقتصاد المعرفي مقارنة بالاقتصاد التقليدي	(5-2)
الفصل الثالث: العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري و إدارة المعرفة		
179	مقارنة بين الاتجاه التقليدي والتوجه المعاصر للتدريب	(1-3)
216	مراحل تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي	(2-3)

قائمة الجداول و أشكال

219	فرص توليد العوائد من الأنشطة المعرفية	(3-3)
222	تزايد عدد الطلبة المسجلين	(4-3)
224	تزايد عدد حاملي شهادات التدرج	(5-3)
224	تزايد عدد الأساتذة الدائمين و نسب التأطير في مرحلة التدرج	(6-3)
226	تصنيف الجامعات الجزائرية وفق الويبومتراكس	(7-3)
الفصل الرابع: مساهمة استثمار رأس المال البشري في إدارة المعرفة بجامعة طاهري محمد -بشار-		
235	عدد الطلبة للسنة الجامعية 2018/2017	(1-4)
237	تطور أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الطاهري منحمد بشار	(2-4)
238	يوضح عدد الطلبة المسجلين في الدكتوراه خلال الموسم الجامعي 2017/2016	(3-4)
239	عدد التخصصات حسب الكليات	(4-4)
246	درجات سلم ليكارت الخماسي	(5-4)
247	عبارات المحور الأول (الاستثمار في رأس المال البشري)	(6-4)
248	عبارات المحور الثاني إدارة المعرفة	(7-4)
250	معامل الارتباط بيرسون لإبعاد الاستثمار في رأس المال البشر	(8-4)
251	معامل الارتباط بيرسون لإبعاد إدارة المعرفة	(9-4)
252	معامل ثبات الفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان	(10-4)
253	خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس	(11-4)
254	خصائص افراد مبحوثي الدراسة حسب العمر	(12-4)
255	خصائص أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(13-4)
256	خصائص أفراد العينة حسب المستوى الاداري	(14-4)

قائمة الجداول و أشكال

257	خصائص أفراد العينة حسب الاقدمية	(15-4)
258	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري حول العبارات التي تقيس متغير الاستثمار في رأس المال البشري	(16-4)
271	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول العبارات التي تقيس متغير إدارة المعرفة	(17-4)
283	تحليل إجابات المبحوثين حول متغير استثمار رأس المال البشري	(18-4)
284	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى إدارة المعرفة	(19-4)
286	معامل الارتباط بيرسون بين الاستقطاب وإدارة المعرفة	(20-4)
286	معامل الارتباط بيرسون بين الاستثمار في تطوير رأس المال البشري وإدارة المعرفة	(21-4)
287	معامل الارتباط بيرسون بين الاستثمار في المحافظة على رأس المال البشري و إدارة المعرفة	(22-4)
288	معامل الارتباط بيرسون بين استثمار رأس المال البشري و إدارة المعرفة	(23-4)

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل رقم
الفصل الأول: رأس المال البشري		
08	النظرة المختلفة لرأس المال الفكري	(1-1)
16	مكونات رأس المال الفكري	(2-1)
22	تصنيف مستويات قياس رأس المال الفكري حسب (ASTD)	(3-1)
23	نموذج قياس رأس المال الفكري (SKaindia)	(4-1)
46	يمثل فئات رأس المال البشري في المنظمات	(5-1)
63	نموذج المقدرة الجوهرية المستندة لرأس المال البشري	(6-1)
70	مداخل قياس رأس المال البشري	(7-1)
الفصل الثاني: إدارة المعرفة الإطار الفكري		
83	تاريخ تحول تجارب المعرفة	(1-2)
91	عملية الارتقاء المعرفي	(2-2)
91	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة، الكفاءة.	(3-2)
92	العلاقة بين البيانات والمعرفة والحكمة.	(4-2)
100	المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة	(5-2)
102	الأنماط الأربعة لتحويل المعرفة	(6-2)
119	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	(7-2)
122	مصادر المعرفة التنظيمية	(8-2)
124	نموذج SECI لتكوين المعرفة Nonaka & Takeuchi	(9-2)
130	نموذج Marquardt لإدارة المعرفة	(10-2)
132	نموذج لإدارة المعرفة - المعلومات	(11-2)
132	نموذج HOPE لإدارة المعرفة	(12-2)
133	نموذج إدارة المعرفة عند Wiig	(13-2)
134	نموذج OSD comptroller لإدارة المعرفة	(14-2)

قائمة الجداول و أشكال

الفصل الرابع: مساهمة استثمار رأس المال البشري في إدارة المعرفة بجامعة طاهري محمد -بشار-		
232	كليات جامعة الطاهري محمد بشار	(1-4)
236	تطور عدد الطلبة المسجلين من 1986 الى 2016	(2-4)
253	خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس	(3-4)
254	خصائص افراد مبحوثي الدراسة حسب العمر	(4-4)
255	خصائص افراد العينة حسب المؤهل العلمي	(5-4)
256	خصائص أفراد العينة حسب المستوى الاداري	(6-4)
257	خصائص أفراد العينة حسب المستوى الاداري	(7-4)

ملخص:

عرفت بيئة الأعمال المعاصرة في العقدين الأخيرين تحولات جذرية تمثلت في الثورة المعرفية اين اصبح التنافس بالمعرفة مصدرا للتميز و الاستمرارية، وبما ان المعرفة جوهر رأس المال البشري في المنظمة وان تطبيق عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في توليد ووخزن وتوزيع وتطبيق المعرفة يتركز على وجود مورد بشري مؤهل يمتلك المعارف و المهارات و الكفاءات اللازمة لسير هذه العمليات بكفاءة من هنا برزت فكرة الاستثمار في رأس المال البشري من خلال استقطاب افضل المواهب وتطويرها و المحافظة عليها.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مساهمة استثمار رأس المال البشري في إدارة المعرفة بجامعة طاهري محمد- بشار وخلصت نتائج الدراسة الى ان الاستثمار في رأس المال البشري في مختلف المجالات من استقطاب وتطوير ومحافظة قد ساهم في إدارة المعرفة بجامعة طاهري محمد - بشار - وكانت اهم التوصيات ضرورة اهتمام الجامعة أكثر بالاستثمار في رأس المال البشري خاصة الاستقطاب مما ينعكس على الرفع أكثر من ممارسات عمليات إدارة المعرفة وكذا ضرورة فتح مجال أكبر للإبداع والابتكار وتحفيز العمل الجماعي وتبادل الأفكار وضرورة تصميم الدورات التدريبية حسب الاحتياجات الانية والمستقبلية .

الكلمات المفتاحية : الاستثمار في رأس المال البشري، المعرفة ، إدارة المعرفة ، عمليات إدارة المعرفة

Résumé :

Au cours des deux dernières décennies, le monde des affaires moderne à connu de profondes transformations en termes de la révolution des connaissances. Ainsi, est devenue la compétitivité par la connaissance un moyen d'excellence et de durabilité. Étant donnée que la connaissance est une notion fondamentale du capital humain dans l'organisation, le mangement de la connaissance à pour mission le stockage, la génération et le partage des connaissances par le biais des ressources humaines ayant des aptitudes, des compétences et des connaissances nécessaires à la réussite de ces missions.

A ce niveau de réflexion, l'idée de l'investissement dans le capital humain est née à travers l'attractivité, le développement et la fidélité des meilleurs talents. Cette étude visait à déterminer la contribution de l'investissement en capital humain sur la gestion des connaissances au sein de l'université de Tahri Mohammed Béchar. Les résultats de cette étude ont montré que l'investissement dans le capital humain dans divers domaines visant à attirer, développer et maintenir les connaissances contribuait à la gestion des connaissances à l'Université Tahri Mohammed Béchar. L'université s'intéresse davantage au capital humain, en particulier à la polarisation, ce qui se traduit par la sensibilisation aux processus de gestion des connaissances, mais aussi par la nécessité d'ouvrir un plus grand champ de créativité et d'innovation, de motiver le travail d'équipe et l'échange d'idées et par la nécessité de concevoir des cours de formation en fonction des besoins du futur.

Mots clé : Investissement dans le capital humain, la connaissance, la gestion de la connaissance, les processus de gestion de la connaissance.

Abstract:

Over the last two decades, the modern business world has undergone profound transformations in terms of the knowledge revolution. Thus, competitiveness has become a means of excellence and sustainability. Given that knowledge is a fundamental notion of human capital in the organization, knowledge management has the mission of storing, generating and sharing knowledge through human resources with skills, competencies and knowledge necessary for the success of these missions.

At this level of reflection, the idea of investing in human capital is born through the attractiveness, development and loyalty of the best talents. This study aimed to determine the contribution of human capital investment to knowledge management at the University of Tahri Mohammed Bechar. The results of this study showed that investing in human capital in various areas to attract, develop and maintain knowledge contributes to knowledge management at Tahri Mohammed Bechar University. The university is more interested in human capital, especially in polarization, which is reflected in awareness of knowledge management processes, but also in the need to open up a wider field of creativity and innovation, to motivate teamwork and the exchange of ideas and the need to design training courses according to the needs of the future.

Key words: Investment in human capital, knowledge, knowledge management, knowledge management processes.

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

ان التغييرات التي يشهدها العالم منذ عقدين من الزمان تقريبا أدت الى تطورات غير مسبوقة و بروز قوة جديدة مؤثرة تعيد تشكيل المنظومة الاقتصادية و الإدارية وتمثل أهم هذه القوى في تيار العولمة و التطور التكنولوجي ، و ثورة المعلومات ، و ظهور اقتصاد المعرفة و انفتاح السوق و زيادة حدة المنافسة.

وأصبحت المنظمات الحالية تواجه العديد من الضغوط والتحديات الداخلية والخارجية تؤثر على بقائها والتي تستدعي تغييرا أساسيا في الاستراتيجيات التنظيمية للمؤسسات بمختلف أشكالها حيث تبينت الإدارة المعاصرة وتحت ضغوط هذه المتغيرات والتحولات أنها بحاجة إلى تطوير أساليبها و تحديث منتجاتها و خدماتها وصولا إلى إرضاء العملاء و الاحتفاظ بهم ومواجهة قوى المنافسة، وضرورة أن تكون أكثر مرونة وسريعة التكيف و الاستجابة للمحافظة على إستمراريتها .

ان هذا التغييرات المتسارعة الذي أحدثته الثورة المعرفية غيرت مواقع القوة ، فأصبح للمعرفة مقام الصدارة وأصبح ينظر إليها على أنها الأساس في خلق الثروة وتوليد كل قوة ، بعدما خلخلت نظرية المعرفة النظرية القديمة التي تحدثت عن عوامل الانتاج و أصبحت المعرفة اليوم أهم من رأس المال ، الأرض و العمل . و صار العالم يتعامل فعلا مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها والبيانات مواردها الأولية و العقل البشري اداتها الى حد باتت المعرفة المكون الرئيسي للنظام الاقتصادي و الاجتماعي المعاصر، وهذا ما يؤكده دروكر إذ يرى أن مصدر التحكم الحقيقي و عامل من عوامل الإنتاج الحاسم المطلق في هذه الأيام هو المعرفة ، حيث يعلن في كتابه " الإدارة من أجل المستقبل " أن المعرفة منذ الآن هي المفتاح و أن العالم بدأ يصبح مركزا لتجميع المعرفة و ليس اليد العاملة و الموارد و الطاقة ، وهو ما ساعد في ظهور احد اهم المفاهيم الإدارية الحديثة وهو إدارة المعرفة .

تأكد للمؤسسات أن أهمية المعرفة في بناء و تنمية القدرات المحورية للأفراد فتحول نشاط المؤسسات من البحث عن الإنتاج الكمي الى البحث عن خلق المعارف و الاستغلال الأمثل لها ، ولكن هذه المعرفة بمفردها ليست ذات نفع ولا بد



من فعل الإدارة لأن المعرفة في أغلبها ضمنية و تحتاج للكشف عنها وتشخيصها و إلى توليدها من جديد و خزنها و توزيعها و نشرها ثم استعمالها و تطبيقها وهنا يأتي دور إدارة المعرفة .

و لأن قيمة المنظمات الحديثة كما يؤكد اغلب الباحثين تكمن في الموجودات اللامادية و المتمثلة في رأس المال الفكري مما جعل أغلب المؤسسات تسعى جاهدة لامتلاكه و ادارته باعتباره موردا استراتيجيا و يتكون من رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي و رأس المال العلاقات .

يعد رأس المال البشري العنصر الهام في رأس المال الفكري بوصفه محرك الابداع و المورد الحاسم للقيمة غير الملموسة في حياة المعرفة ، و يتمثل في القوى البشرية التي تمتلك المعارف و المهارات و الخبرات القدرة و التفكير و التجديد و الابتكار بفضل المعارف الضمنية الكامنة في اذهان الافراد او المكتسبة من خلال التعليم و التدريب .

فهناك عدد من الدراسات أكدت على ضرورة امتلاك المنظمة لمورد بشري متميز فقد أكد

(Werbel, & DeMarie, 2005; Ferris et al; 2007) على أهمية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية

و ضمان الاستمرارية للمنظمة رغم الظروف المحيطة بها، فهذا المورد هو الوحيد الذي سيوفر للمنظمة المهارات والقدرات و المعارف التي تصنع الفارق بينها و بين المنافسين ، و نظرا لتطور حجم الاعمال احتل موضوع الاستثمار في رأس المال البشري مكانة واسعة من استراتيجية المنظمة لتحقيق النجاح الذي تصبوا اليه وبالتالي لا بد من تسييرهم و مكافأهم بطرق مختلفة بما يعمل على اكتشاف و تدفق امكانياتهم المحتملة ، و ان الفرد باعتباره رأس مال يجب الاهتمام به ببنائه و تنميته و استثماره و الحفاظ عليه .

و بما ان المعرفة جوهر رأس المال البشري في المنظمة و ان تطبيق عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في توليد و خزن و توزيع و تطبيق المعرفة يرتكز على وجود مورد بشري مؤهل يمتلك المعارف و المهارات و الكفاءات اللازمة لسير هذه العمليات بكفاءة

من هنا برزت فكرة الاستثمار في رأس المال البشري من خلال استقطاب افضل المواهب وتطويرهم و المحافظة عليهم لضمان تجديدها وصقل معارفها .

بجانب مصالح البحث و التطوير الموجودة على مستوى المنظمات الصناعية و الإنتاجية تعد المؤسسات التعليمية على رأسها مؤسسات التعليم العالي الحاضنات الأساسية للفكر وقاطرات التنمية في كل المجتمعات الإنسانية المتقدمة باعتبارها مؤسسات منتجة للمعرفة وللإبداع والابتكار من خلال ما تمتلكه من طاقات معرفية تتجلى في رأس مالها البشري، فالجامعة الناجحة هي التي تركز على إدارة وتطوير مواردها الفكرية وخفض الاستثمار في الأصول المادية مقابل الاستثمار في الأصول غير المادية على أسس علمية مخطط لها و الخروج من النمط التقليدي لإدارة مواردها البشرية من حيث التوظيف و التحفيز و التدريب.... الخ والانطلاق من مبدأ ان الانفاق في استثمار على رأس المال البشري ليس تكلفة بقدر ماهو عائد مريح على المدى الطويل لذا يجب عليها بناء استراتيجيات متطورة في التعليم و التدريب وتشجيع التبادل المعرفي بين الافراد والجماعات و الاهتمام بالبحث العلمي حتى تتمكن من تحقيق التقدم العلمي و التطور التكنولوجي.

لذا نحاول من خلال هذه الدراسة الكشف على مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في إدارة المعرفة في احدى مؤسسات التعليم العالي وهي جامعة محمد طاهري - بشار - .

وانطلاقا مما تقدم يمكن صياغة مشكل الدراسة في السؤال التالي :

هل يساهم استثمار رأس المال البشري في إدارة المعرفة بجامعة طاهري محمد -بشار - ؟

وانطلاقا من الإشكالية الرئيسية يمكن طرح مجموعة من الاشكاليات الفرعية التالية:

- ما مستوى الاستثمار في رأس المال البشري من وجهة نظر أساتذة جامعة محمد طاهري بشار ؟

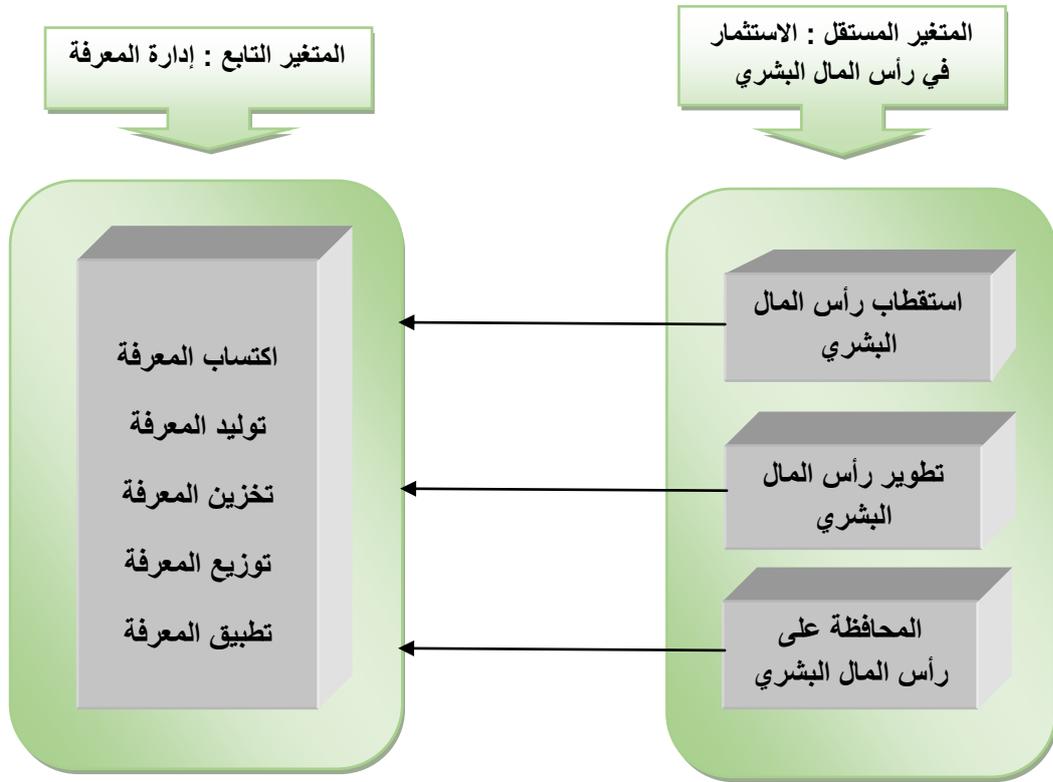
- ما مستوى إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة جامعة محمد طاهري بشار ؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين استثمار في الاستقطاب رأس المال البشري وإدارة المعرفة؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الاستثمار في تطوير رأس المال البشري وإدارة المعرفة؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الاستثمار في المحافظة على رأس المال البشري وإدارة المعرفة؟

نموذج الدراسة : الشكل (01): النموذج التوضيحي لمتغيرات الدراسة



المصدر : من اعداد الباحثة

فرضيات الدراسة:

إن الإجابة عن الإشكالية المطروحة سابقا وما نتج عنها من أسئلة فرعية تتطلب وضع فرضيات للبحث من أجل

دراسة وتحليل المفاهيم المتعلقة بالموضوع ، و تمثلت هذه الفرضيات فيما يلي :

الفرضية الرئيسية الأولى: مستوى الاستثمار في رأس المال البشري من وجهة نظر أساتذة جامعة طاهري محمد -
بشار- متوسط .

الفرضية الرئيسية الثانية : مستوى إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة جامعة طاهري محمد -بشار- متوسط.

الفرضية الرئيسية الثالثة : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استثمار رأس المال البشري وإدارة المعرفة .
وتنقسم على هذه الفرضية الى فرضيات جزئية وهي:

- الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في استقطاب رأس المال
البشري وإدارة المعرفة.

- الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في تطوير رأس المال البشري
وإدارة المعرفة.

- الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في المحافظة على رأس المال
البشري و إدارة المعرفة.

أهمية الدراسة:

نجد أن أهمية الدراسة تكمن في كونها تتناول موضوعا مهما وحيويا وهو دراسة مساهمة استثمار رأس المال البشري
في إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ففي بيئة شديدة التغير سمتها الأساسية كثرة المعلومات و المعرفة أصبحت
المعرفة تتحدد بسرعة وكثافة غير مسبوقه مما يجعل المنظمات اليوم في تسابق مستمر لإمتلاك هذه المعرفة وهذا راجع
لتزايد أهمية المعرفة ودورها في نجاح المؤسسات واستمراريتها ومن هنا تفتنت المنظمات لضرورة الاستثمار في رأس
المال البشري بإعتبار ان المورد البشري هو موطن المعرفة وهذا من خلال تنمية أفكاره وابداعاته ومهارته وكفاءاته

وخبراته وهذا ما سيسهم في إدارة المعرفة بإكتساب المعارف وتوليدها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها ، اذ ان الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على ضرورة تحلي المؤسسات عن النماذج الكلاسيكية في الإدارة و الاستثمار في رأس المال البشري واعتماد إدارة المعرفة بإعتبارها أحدث نماذج الادارة المثالية في المؤسسات المعاصرة لذلك يمكن القول أن تدفق المعرفة يعد القلب النابض لمنظمات الأعمال الحديثة ، كما تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة في إمكانية استفادة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (والتي كانت جامعة طاهري محمد -بشار- كنموذج لها) من نتائج هذا البحث ، نظرا لمدى أهميتها ودورها في تنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، إضافة إلى أنّها تعتبر أكثر القطاعات التي تتوفر على المعلومات والمعارف في عملها بصفتها منظمة معرفية مجتمعية وحاضنة لرأس المال

الفكري أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص أهداف الدراسة على النحو التالي :

- 1- تسليط الضوء على مفهوم ادارة المعرفة بإعتبارها من المفاهيم الحديثة في علوم التسيير .
- 2- التعريف برأس المال البشري و الاستثمار فيه
- 3- ابراز علاقة ومساهمة الاستثمار في رأس المال البشري بادارة المعرفة .
- 4- دراسة مدى اعتماد جامعة طاهري محمد -بشار - على مبادئ إدارة المعرفة وما حققته لها
- 5- توضيح طرق الاستثمار في رأس المال البشري للأساتذة بجامعة طاهري محمد بشار
- 6- الوقوف على إمكانيات الجامعة البشرية قدراتها المعرفية وكذا معرفة أهم المعوقات التي تحول دون الاستثمار الفعال في رأس المال البشري و تطبيق مبادئ وعمليات ادارة المعرفة.

المنهج المتبع في الدراسة: بالنسبة للمنهجية المتبعة في الدراسة فقد تم الاعتماد على منهجين أساسيين هما:

-فيما يخص الجانب النظري فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي حيث يسمح ذلك بدراسة مختلف الظواهر التي تم التطرق إليها في البحث وذلك من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة والبحث المكتبي للمصادر والمراجع.

-بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج الاستدلالي من خلال مدخل المسح الاجتماعي بالعينة باستعمال الاستبانة والتي تكونت من 64 سؤالاً موجهة إلى عينة عشوائية من أساتذة جامعة طاهري محمد بيشار والتي كانت كمحطة لإجراء الدراسة الميدانية.

دوافع اختيار الموضوع:

لا يخلو أي موضوع دراسي من دوافع تثير رغبة الباحث، وباعتبار أن موضوع الاستثمار في رأس المال البشري و ادارة المعرفة يعد من التوجهات الحديثة في علوم التسيير، فبالنسبة للدوافع الموضوعية فترجع بالأساس لحداثة الموضوع واهميته ، إضافة إلى قلة الدراسات التي تطرقت إلى هذا النوع من الدراسات خاصة على مستوى الجامعات الجزائرية ومن ثم الرغبة في إثراء المكتبات الجامعية، أما فيما يخص الدوافع الذاتية فتتمثل في الميول الشخصي للموضوع باعتباره يرتكز على المعرفة.

خطة الدراسة:

بالنسبة لهيكل البحث فقد جاءت عناصره موزعة عبر أربع فصول في تسلسل منطقي للجوانب التي تطرق لها وذلك من أجل الإدراك الجيد للموضوع، وقد شكل الفصل الأول نظرة عامة حول رأس المال البشري (رأس المال الفكري القاعدة الأساسية ، منطلق نظريات الاهتمام برأس المال البشري ، إدارة رأس المال البشري أما الفصل الثاني حول ادارة المعرفة (منطلق النظرية ، مفاهيمها ، عملياتها، استراتيجياتها ، واقتصاد المعرفة) ، وفي الفصل الثالث فتناولنا الاستثمار

في رأس المال البشري و علاقته بإدارة المعرفة ،أما الفصل الرابع والذي يمثل الجانب التطبيقي من الدراسة، فقد كان الهدف منه هو محاولة لدراسة مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في إدارة المعرفة بجامعة محمد طاهري بشار .

ميدان الدراسة:

في اطار سعينا للإجابة عن الإشكالية المطروحة تم اختيار جامعة طاهري محمد بشار كنموذج للمؤسسات التعليم العالي بالجزائر من خلال زيارات ميدانية ومحاولة الحصول على المعلومات الضرورية و الإجابات الدقيقة للإستبيان و القيام بمقابلات مع مختلف المسيرين خاصة الذين لهم علاقة مباشرة بتسيير الموارد البشرية .

صعوبات الدراسة:

إن أكثر ما يصعب على الباحث مهمته في تناول أي موضوع هو وجود عراقيل تعترضه للوصول إلى أفضل النتائج، ومن أهم الحواجز التي واجهتنا ما يلي:

- 1 صعوبة الحصول على بعض المراجع الخاصة ، التي كان بمقدورها اثراء الموضوع أكثر .
- 2 تحفظ بعض الموظفين عن الإجابة عن الاستمارات الموزعة.
- 3 -تعذر الحصول على بعض المعطيات و الاحصائيات فيما يخص الجانب التطبيقي للدراسة .
- 4 طبيعة الموضوع حيث الى حد الساعة لا يجد نموذج محدد لقياس رأس المال البشري لصعوبته وطبيعته النوعية .

الدراسات السابقة:

- الدراسات المتعلقة برأس المال البشري :

1/ دراسة أماني خضر شلتوت (2009) المعنونة ب : " تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم

الاستثمار في العنصر البشري دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة الرئاسة ومكتب غزة الإقليمي".

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري في وكالة الغوث بقطاع غزة (مكتب غزة الإقليمي ورئاسة الوكالة) و التحقق من مدى توظيف استراتيجيات تنمية الموارد البشرية و أثرها الفاعل في اعداد الموظف الكفاء و الماهر و الفعال و المدرب و المعد اعداد جيد مبني على أساس علمية .وبلغت العينة المبحوثة 253 موظف وتوصلت الدراسة الى وجود سياسة واضحة لتخطيط وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية له اثر جيد على تعظيم استثمار هذه الموارد وكذلك الحال لوجود سياسة واضحة لاختيار وتعيين الموارد البشرية كما أظهرت الدراسة ان هناك أثر لاتباع برامج وخطط تدريبية منهجية حديثة على تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية وكذلك الحال لكل من نظم التقييم المتبعة وتصميم سياسة الأجور والحوافز .

2/ دراسة فرعون امحمد ، محمد إيفي المعنونة ب: الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة

الموارد البشرية بالمعرفة .

هدفت هذه الدراسة الى معرفة كيف يتم تنمية وتطوير رأس المال البشري كاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة لتحقيق أهداف المؤسسات وخلصت الدراسة انه يتعين على المسؤولين بالمنظمة (إدارة عليا ، إدارة الموارد البشرية) ان توجه معظم كواردها للاستثمار في رأس المال البشري وتنميته من خلال وضع نظام تسيير محكم يعمل على الاختيار السليم ، التعليم والتدريب الجيد التحفيز الذي يحث على الابداع ويخلق الرغبة في العمل بجدية والتزام ، ويضع قواعد للتقييم الفعال . مما سيحقق الأهداف الاستراتيجية و التنمية المستدامة .

3/ دراسة الهلال الشريبي الهلالي (2011) المعنونة ب: إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من

إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي .

جاءت هذه الدراسة لتحديد أساليب و الطرق المختلفة التي يمكن استخدامها في قياس العائد على الاستثمار في رأس المال الفكري وتحديد المتطلبات الأساسية لتنميته في مؤسسات التعليم العالي ومن ثم تقديم نموذج مقترح لقياس رأس المال الفكري وادارته وتنميته في مؤسسات التعليم العالي، وخلصت الدراسة الى ان تنمية رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي يتطلب :

-التعرف المستمر على المعرفة الكامنة المخترزة لدى الافراد و العمل على تنميتها بالتدريب ، التوجيه التحفيز و التمكين .

-تحويل رأس المال الفكري الى قيمة سوقية من خلال الابداع و الابتكار

-الاهتمام بالموارد البشري عالي القيمة التي تفيد العملاء

-استخلاص المعرفة الكامنة وتحويلها الى أصول فكرية معلنة ومملوكة للمؤسسة

-توثيق كافة العمليات الفكرية التي تتم في المنظمة

4/ دراسة **Ngah&Ibrahim (2009)** المعنونة ب :

"The Relationship of Intellectual Capital Innovation and Organizational Performance : a Preliminary Study in Malaysian SMES"

هدفت الى توضيح العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وعمليات الابتكار على الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة و المتوسطة الماليزية ، من خلال قدرة الشركات على استثمار الأصول و المهارات الإبداعية الموجودة لديها بما يخدمها للبقاء و الاستمرار ، كما سعت هذه الدراسة الى تحديد احتياجات هذه الشركات من الأصول المعرفية و التي تختلف بطبيعة الحال عن احتياجات المعرفية للشركات الكبرى الامر الذي يساعد هذه الشركات الصغيرة حيث يعمل معظم أفراد العينة في مجال الاعمال لأكثر من أربعة سنوات وتوصلت الدراسة الى نتيجة مفادها أن الأصول الفكرية تلعب دورا كبيرا في زيادة قدرة الشركات الصغيرة و المتوسطة على ابتكار السلع و المنتجات جديدة

5./ دراسة **Andrew Kok (2007)** المعنونة ب :



"Intellectual Capital Management as part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher Learning "

تم في هذه الدراسة تقديم عناصر رأس المال الفكري (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ، رأس المال العلاقي) ، وتوضيح أهميته بالنسبة للتعليم العالي وأنه من أهم مظاهر إدارة المعرفة ، وقد طبقت هذه الدراسة في جامعة جنوب افريقيا مبرزة أهمية إدارة رأس المال الفكري التي تملكها الجامعة وقدمت الدراسة بعض نماذج إدارة رأس المال الفكري وطرق قياسه في مؤسسات التعليم العالي .

وخلصت الدراسة الى ان إدارة رأس المال الفكري مهمة في المؤسسات التعليمية ، وقدمت نموذجا لإدارة رأس المال الفكري في جنوب افريقيا أعطي نتائج إيجابية في تحديد نقاط القوة و الضعف وكيفية التغلب عليها ، وقد ساهم النموذج في تطوير عدة مجالات في الجامعة ولهذا أوصت الجامعات الأخرى بتبنيه .

2- الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة :

1 / دراسة بوزيان عثمان (2010) المعنونة ب: « اقتصاد المعرفة و ادارة الأصول الذكية و الابداع »

حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول كيف للمنظمات المعاصرة الاستفادة القصوى من عصر المعرفة وجعله في خدمة أصولها الذكية للوصول الى ادارة فعالة لهذه الأصول التي تساهم في ايجاد مركز استراتيجي وميزة تنافسية متجددة عبر حلول ابداعية متواصلة .

2/ دراسة سلوى محمد الشرفا (2008) المعنونة ب: " دور ادارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق

المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة " ، حيث تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما دور ادارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات المصرفية حيث توصلت الدراسة ان المصارف العامة

في قطاع غزة تطبق نظام تكنولوجيا إدارة المعرفة في جميع الوحدات و الأقسام كما أكدت الدراسة وجود علاقة بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ومجالات الميزة التنافسية .

3/ دراسة نجم عبود نجم (2004) المعنونة ب: " إدارة المعرفة المفاهيم والعمليات و الاستراتيجيات "

تناولت هذه الدراسة إدارة المعرفة كمدخل جديد لإضافة أو انشاء القيمة، من خلال عرضها لأهم التقسيمات لعمليات إدارة المعرفة، والتي تمثلت في توليد المعرفة وخزنها في ذاكرتها التنظيمية ، وتقاسمها و تطبيقها .وتحديد نماذج لدراسة موضوع إدارة المعرفة ولقد أشار الى تنظيم المعلومات من خلال نظم دعم القرارات و أنظمة الذكاء الاصطناعي و الأنظمة الخبيرة باعتبارها أهم المكونات الأساسية لتقنيات إدارة المعرفة بالإضافة الى التطرق الى تنمية العلاقة مع الزبون ثم وضح العلاقة بين الابتكار و المعرفة .

4/دراسة عبد الوهاب سمير محمد (2006) المعنونة ب " متطلبات إدارة المعرفة في المدن العربية دراسة حالة على مدينة القاهرة "

تهدف الدراسة الى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ، و التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مدينة القاهرة بجمهورية مصر العربية وقد جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وقد توصلت الى ان هناك متطلبات لتطبيق إدارة المعرفة مثل أن يكون الهيكل التنظيمي مرنا وأفقيا ، ضرورة وجود قيادة واعية ومهتمة بتطبيق ادارة المعرفة ومشجعة لتبادل المعلومات بين العاملين كما يجب أن تكون الثقافة التنظيمية مواتية لتطبيق إدارة المعرفة وكشفت الدراسة أن هذه المتطلبات لا تتوافر بالدرجة الكافية في المدن العربية خاصة مدينة القاهرة ، كما ان تكنولوجيا المعلومات تعرضها العديد من المشاكل و الإمكانيات المادية التي تعيق تطورها .

5/ دراسة LEE,Chi -Lung (2010) المعنونة ب:

"A process-Based Knowledge Management system for schools :a case study in "

Taiwan." هدفت هذه الدراسة الى حصر نماذج إدارة المعرفة الموجودة واقترح نموذج للمدارس التايوانية يتناسب مع

القيود و الثقافة التنظيمية الخاصة بهذه المدارس ، تطوير نظام يلبي احتياجات ممارسات المدارس الفعلية مستندا على

النموذج المقترح ، تطبيق النموذج في مدرسة ثانوية في تايوان لمراقبة واكتشاف التقدم و الأداء و القيود الخاصة بإدارة

المعرفة ، توصلت الدراسة الى ان هناك العديد من أوجه القصور مع إدارة المعرفة الحالية منها تصنيف المعرفة المحدودة ،

ومحدودية تنوع المحتوى المعرفي وقد أوصت الدراسة ب: تصميم آليات للمدرسة في إدارة المعرفة تسمح للمعلمين بتصنيف

المعرفة المهنية بمرونة، يمكن لهذه الآليات تحسين وضوح وشمولية خريطة المعرفة، وأن يتكامل تنوع المحتوى المعرفي مع مجالات

المعرفة .

6/ دراسة Carolina,Angel (2007) المعنونة ب:

Strategic Knowledge management ,innovation and performance

هدفت هذه الدراسة الى ربط العلاقة بين إدارة المعرفة و وضع استراتيجيات الابتكار في الشركة وأداء الشركات ومعرفة

الاثار الحقيقي التي تنتج عن إدارة المعرفة في المنظمات المدروسة . وظهرت النتائج أن كلا الاستراتيجيات التدوين

والتخصيص لإدارة المعرفة (يؤثر على الابتكار و الأداء التنظيمي بشكل مباشر وغير مباشر) من خلال زيادة و القدرة

على الابتكار , أيضا برهنت النتائج على تأثير مختلف استراتيجيات إدارة المعرفة بعدد من الابعاد المتنوعة للأداء للتنظيمي

توصلت الدراسة الى نتائج التي ستساعد المديرين في تصميم البرنامج الاستراتيجية الإدارة المعرفة لتحقيق أعلى مستوى

من الابتكارات و الفاعلية و الكفاءة .

ما يميز دراستنا على الدراسات السابقة وبالرغم التقارب الكبير في موضوعنا باعتباره موضوع الساعة الا ان الاختلاف و
الإضافة ان دراستنا الأولى من نوعها في جامعة طاهري محمد -بشار - و التي تسلط الضوء على الاستثمار في رأس المال
البشري و إدارة المعرفة .

الفصل الأول: رأس المال البشري

تمهيد:

أدت التحولات في البيئة الاقتصادية الإقليمية و الدولية إلى زيادة حدة المنافسة بين المنظمات على المستويين المحلي و الدولي، و أصبحت المنظمات اليوم في مواجهة مع الضغوطات و التحديات الداخلية والخارجية التي تؤثر على بقائها و قدرتها على الاستمرار ، و أهم هذه التحولات هي الثورة الرقمية و التحول من اقتصاد و مجتمع صناعي تقليدي إلى اقتصاد حديث معرفي حيث المعلومات أكثر اتساعا و تنوعا ، و يتسم اقتصاد المعرفة بالتعقيد و الديناميكية و أصبحت المعرفة موردا استراتيجيا ينمو بشكل تراكمي و يؤثر بشكل كبير على المركز التنافسي للمنظمة .

من هنا بدأت المؤسسات تعي أهمية و مكانة رأس المال الفكري و الذي يعد رأس المال البشري العنصر الهام و المكون الرئيسي له ، و يترجم هذا الأخير في مجمل المهارات و الخبرات و المعارف المتراكمة التي تكتسبها الموارد البشرية من خلال التعليم و التدريب و هي أساس الإبداع و الابتكار و التحسن المستمر.

هنا أصبحت المؤسسات تركز و بشكل أكبر على تنمية رأس المال البشري و زيادة معارفها و تجديدها و المحافظة عليها كغيرها من الموارد الغير ملموسة التي تكتسبها المنظمة. حيث أن الأهمية لا تكمن في امتلاك رأس المال البشري بل في الكيفية التي يتم بها تطبيق تلك المعارف و الأفكار التي يمتلكها و وضعها موضع التنفيذ ، و هذا يتطلب وجود إدارة فعالة قادرة على ترجمة كل تلك المعارف إلى واقع عملي .

في هذا السياق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث : المبحث الأول تضمن ا لإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري، و المبحث الثاني عن ماهية رأس المال البشري و تطوره التاريخي و المبحث الثالث إدارة و تسيير رأس المال البشري في المنظمة .

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري

من الملفت للنظر أن الاتجاهات المعاصرة في الإدارة الحديثة تتجه نحو معالم موضوع جديد يهتم بالموجودات الفكرية أكثر من الموجودات المادية لأن الإضافة و التعظيم في الموجودات المادية يأتي بفعل توافر الموجودات الفكرية و المتمثل في رأس المال الفكري، و تعد فترة التسعينات من القرن العشرين بداية انتشاره حيث كان رأس المال الفكري أساس بحوث رجال الأعمال و أصبحت منظمات الأعمال تسعى إلى امتلاك رأس المال يدير المعرفة التنظيمية القائم على استخدام الأفراد ذوي المهارات و الكفاءات و الخبرة.

المطلب الأول: نشأة و مفهوم رأس المال الفكري

يمتاز عصرنا الراهن ببزوغ اقتصاديات المعرفة، التي تركز على صناعات تسعد جل مواردها من المعرفة، حيث يمكن أن تعد الموج- و دات المعلوماتية أو رأس المال المعرفي، الموج - و دات الكامنة في المن- ظمة الأساس المتين لنموها و ازدهارها، و تغذي عجلة التطوير بقوى إضافية فرأس المال المعرفي أو الفكري يعد بحق مصدر ثرائها و محرك الإبداع الذي يمدّها بالحياة و يديم بقاءها.

1-1 نشأة رأس المال الفكري:

كل المنظمات تحتاج إلى رأس المال من أجل إدارة عملياتها، و رأس المال مكون من شقين: الأول مادي و الثاني فكري و يتحدد من خلالهما القيمة السوقية للمنظمة و تعددت التعاريف التي أعطيت لمفهوم رأس المال الفكري كما تعددت مسمياته و مصطلحاته فمنها: الموجودات غير الملموسة، رأس المال غير الملموس ، رأس المال المعرفي، رأس المال الفكري الاستراتيجي و رأس المال الرقمي، و لكن أكثر مصطلح استعمالا و شيوعا هو رأس المال الفكري.

يمكن تحديد ثلاثة مراحل مهدت لتطور مفهوم رأس المال الفكري:¹

-المرحلة الأولى: إضاءات البداية و توجهات الاهتمام بالقابليات البشرية

بدأ الاهتمام بالقابليات البشرية في القرن السابع عشر على يد الاقتصاديين مثل William petty الذين طرحوا موضوع قيمة العاملين في حساب الثروة و اختلاف نوعيتهم و مدى تأثيرهم في العملية الإنتاجية و جودة المنتجات Adam Smith و في عام 1906 كان الظهور الفعلي لنظرية الاستثمار في رأس المال البشري المعاصرة على يد Fisher حيث أصبح رأس المال البشري ضمن رأس المال العام للمؤسسة و في نهاية الخمسينيات توسع Mincer & Schultz بنظرية رأس المال البشري و التي سنتطرق لها لاحقا بالتفصيل، أما مرحلة الستينيات إلى نهاية السبعينيات شهدت تطورا سريعا في نظرية رأس المال البشري أدت بشكل واضح إلى فهم السلوك الإنساني على مستوى الفردي والاجتماعي.

أما Blang فصنف رأس المال إلى ستة فئات هي: التعليم الرسمي، التدريب أثناء العمل - مل البحث. ث. عن الوظيفة، استرجاع المعلومات، الهجرة، التحسن بالصحة.

و لقد أكدت هذه الفترة التي امتدت من القرن السابع عشر إلى نهاية السبعينيات من القرن العشرين على القدرات البشرية و فكريا و أدائيا، و تصنيف فئة الأفراد إلى ماهر، شبه ماهر، غير ماهر، و من ثم تحديد مستوى الأجر الذي يستحقه في ضوء هذا التصنيف.

-المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم و توجيهات الاهتمام بالقابلية الذهبية

في بداية ثمانينيات القرن العشرين أصبح المديرون و الأكاديميون و المستشارون في جميع أنحاء العالم، و اعين إلى أن الموجودات غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسات كانت في الغالب المحدد الرئيس لأرباحها.

¹ ساعد على العنزي، أحمد على صالح، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، عمان-الأردن، دار البازوري العلمية للنشر

والتوزيع، طبعة الأولى، 2009، صص 157-163. (بتصرف)

حيث لاحظ Hiroyuki وجود تباين في أداء المؤسسات اليابانية وبعد شيء من الدراسة تمكن من تحديد سبب هذا والتباين وأدى إلى اختلاف نسبة الموجودات غير الملموسة التي تمتلكها كل المؤسسات من هذه المؤسسات والتي حققت فوائد متعددة ومتزامنة.

في عام 1986 نشر Karl Eric Sveiby وهو مدير شركة نشر صغيرة كتاب عنوانه "شركة المعرفة" إذ أوضح فيه الاهتمام بالموجودات غير الملموسة وكيفية إدارتها.

و شهدت البدايات المبكرة لتسعينيات القرن العشرين تنويجا لجهود هذه المرحلة والتي تميزت بثلاثة مراحل أولها عام 1990 عندما أطلق Ralph مصطلح رأس المال الفكري، و ثانيها عندما نشر Stewart 1991 مقال بعنوان القوة الذهنية و ثالثهما عام 1991 و هو تعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري من قبل شركة Skandia و هو Leif Edvinsson و يلاحظ من المعطيات السابقة للمرحلة الثانية التي ابتدأت من الثمانينيات واستمرت حتى بداية التسعينيات من القرن العشرين بأنها تميزت بمجموعة من آراء و مقترحات ركزت على أهمية ودور الموجودات غير الملموسة في تحقيق بقاء المؤسسة و نموها.

-المرحلة الثالثة: تكثيف الجهود البحثية و ولادة النظرية

في منتصف التسعينيات من القرن العشرين بدأت الجهود البحثية حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين و المنظمات و الاتفاق على مبادئ و ممارسات هذا الموضوع أهمها بحوث شركة Dou-chemical و اجتماع ICM سنة 1995 باتفاق من Edvisson,Retrash,Sulliva. و مجموعة من الشركات الأخرى و أهم ما ورد فيه تعريف مصطلح رأس المال الفكري و تحديد عناصره الأساسية و استخراج القيمة و كذا قدمت منظمة (آرثر أندرسون) مع المركز الأمريكي للإنتاجية و الجودة و أداة لتقييم إدارة المعرفة.

كما انعقدت ندوة في أمستردام في 1999 و خرجت بتوصيات حول طرائق قياس رأس المال الفكري و توالى الأبحاث خلال السنوات 2001-2003 إلى يومنا هذا ، و تأسيسا على ذلك فإن الجهود آنفة الذكر قد ركز أساسا على إيجاد نظرية لرأس المال الفكري.

1-2 مفهوم رأس المال الفكري:

لقد تم تعريف رأس المال الفكري حسب عدة وجهات نظر حيث تناولها جون جيلبرت من وجهة نظر شمولية تخص المنظمة و هو أن أي نشاط فكري يهدف إلى تحسين نشاط المنظمة و يشكل الاستعمال الفعال للمعرفة كما عرفه على أنه "المعرفة و التجربة و القوة الذهنية للموظفين بالإضافة إلى مصادر المعرفة المخزنة من قواعد البيانات و عملياتها وثقافتها"¹.

أما Edvinsson أكد أن رأس المال الفكري هو الموجودات الفكرية التي تتجاوز قيمتها قيمة الموجودات الأخرى والتي لا تظهر في الميزانية العمومية وتتكون من نوعين الأول بشري وهو مصدر الابتكار و التجديد والثاني هيكلية وهو المساند البشري مثل نظم المعلومات وقنوات السوق و علاقات الزبائن².

و حسب Miller فإن المعرفة و الذكاء هم الموجودات الفكرية الأساسية لدى مؤسسة وه ما للذات يؤثران على الأداء الكلي للمؤسسة و يرى أيضا أن نجاح المؤسسة يعتمد على مدى استثمارها للقدرات العقلية فالذكاء هو المادة الخام الرئيسية لما يتم إنتاجه وبيعه حيث إن القيمة الحقيقية للمؤسسة تتوقف على قدرة التعلم ونقل المعرفة الجديدة و وضعها حيز التطبيق هذا ما يؤدي إلى تعزيز رأس المال الفكري و بالتالي ضمان الأداء المتفوق³.

¹Nermien Al-Ali, "comprehensive Intellectual capital Management Step-step", john& sons, inc, 2003, p33.

²Edvinsson, L& Malone ;M, "Intellectual Capital Realizing your company's True value bay finding its hidden brainpower", Harper Collins, New York, 1991, p 82.

³Miller, William, "Building the ultimate Resource ", Management Geview, 88(1), jan , 1999, p42.

و يرى Drucker أن رأس المال الفكري يتمثل في رأس المال البشري لأي مؤس - سة مهما كان نش - اطها أو حجمها، وهو يعتبر موردا استراتيجيا لها كما يعتبر موردا مانحا للميزة التنافسية لأي مؤسسة، حيث يساعدها على الابتكار و التطوير المتواصل للإنتاجية من خلال التفعيل الكامل لطاقتها و قدراتها المختلفة¹.

كما أشار Stewart إلى أن مفهوم رأس المال الفكري هو المعرفة الممتدة إلى حيز التطبيق و مستثمرة لصالح المنظمة لأن المعرفة تعد بمثابة أسلحة نووية تنافسية في عصرنا هذا².

و هو المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها بالاستخدام لتنشئ الثروة³.

فيما يرى Daft بأن رأس المال البشري هو مجموعة من الموارد المعلوماتية المتكونة على شكل نوعين من المعارف الأولى معارف ظاهرة مبنية على التعبير عنها أو كتابتها و بالتالي نقلها إلى الآخرين بشكل وثائق و الثانية معارف ضمنية مبنية على التقديرات الشخصية و القواعد البديهية التي تسهم في تطوير المنظمة⁴.

أما Guthire & Petty فقد عرف رأس المال الفكري على أنه القيمة الاقتصادية لفئتين موجودات المنظمة غير الملموسة هما رأس المال المنظمي و يشمل ملكية نظم البرمجيات شبكات التوزيع وسلسلة التجهيز ورأس المال البشري الذي يعتمد على الموارد الإنسانية⁵.

أما على السلمى فعرفه أنه ناتج و نشاط و عمل العقل الإنساني و يشمل الحقائق والأوصاف و التقنيات و النظريات و المفاهيم و القوانين و النماذج⁶.

¹أسامة عبد المنعم، عبد الوهاب المطارنة، "رأس المال الفكري وأثره على الابداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2009، ص 92.

²Stewart, "Intellectual capital, The New Wealth of organization ", New York Doubleday,currency", New York,1999,P57.

³عبد الستار حسن يوسف، "دراسة تحليلية لرأس المال الفكري وطرق قياسه في منظمات الأعمال"، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، العدد 117، مسقط، سلطنة عمان، 2009، ص 16.

⁴Daft Rechard, "Organizations Theory and Design South western"collage publishing Ohio ",2001,p 11.

⁵ Petty,Guthie, " Intellectual capital literature review,measurement reporting and management", journal of intellectual capital ,vol 1 ,No 2,2000,p154.

⁶بوكريدي عبد القادر، بن هرة مدني، "استراتيجية المنافسة على أساس رأس المال الفكري"، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، 2007، ص 7.

و يرى Reid أنه المادة الفكرية المتكونة من المعرفة و المعلومات و المهارات و الخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن وضعها موضع التنفيذ بهدف إيجاد الثروة وطبقا لهذا المفهوم فإن المعرفة و المعلومات و المهارات و الخبرات هي التي تكون رأس المال الفكري¹.

أما بالنسبة لسوسن عبد الحميد مرسي فتناولته على أنه مجموعة من الأصول المعرفية المتفردة والمعتمدة على العقول البشرية المبدعة و متطلبات و نظم العمل، و العلاقة مع العملاء و التي تؤدي إلى النتائج المستمر للأفكار و الأساليب الجديدة التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة و تدعم قدراتها التنافسية².

و في نفس السياق يرى Hamel أن رأس المال الفكري يمثل قوة متفردة تتفوق بها المنظمة على منافسيها، تتحقق من تكامل مهارات مختلفة و تسهم في زيادة القيمة المقدمة للمشتريين كما أنها مصدر من مصادر الميزة التنافسية³. و نفس الشيء بالنسبة إلى Hansen فهو يشير إلى أن رأس المال الفكري يشمل كل الموجودات التنافسية، التي تقوم بعمليات التطوير الخلاق و الاستراتيجي، معتمدة في ذلك على الابتكار و التجديد الذي يعد المفتاح المؤدي إلى البقاء في بيئة العمل المتغيرة باستمرار⁴.

وهناك من أشار لمفهوم رأس المال الفكري و علاقته بالأداء مثل Chenet al(2005) فعرف رأس المال الفكري على أنه مجموعة رؤوس الأموال، البشرية، المادية، الهيكلية، التي إذا بلغت مسـتوى الكفاءة ستحسن الأداء المهالي و بالتالي تجعل قيمة المنظمة السوقية أكبر من الدفترية⁵.

أما Mihotra فعرف رأس المال الفكري بأنه مجموعة من الأفراد الذين تكون قـدواهم العقلية مصدرها المعرفة و المعلومات و الذكاء بالإضافة إلى الخبرة تؤثر في القوة التنافسية للمنظمة¹.

¹ عبد الله كاظم، "أثر رأس المال الفكري في الابداع التنظيمي"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد 10، العدد 03، 2008، ص 65.

² سوسن عبد الحميد مرسي، "رأس المال الفكري وعلاقته بكفاءة الأداء في البنوك التجارية المصرية"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد الثاني، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 2008، ص 188.

³ عادل حرشوش المفرجي، "رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه"، الإسكندرية-مصر، ديناميك للطباعة، 2003، ص 15.

⁴ عادل حرشوش المفرجي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

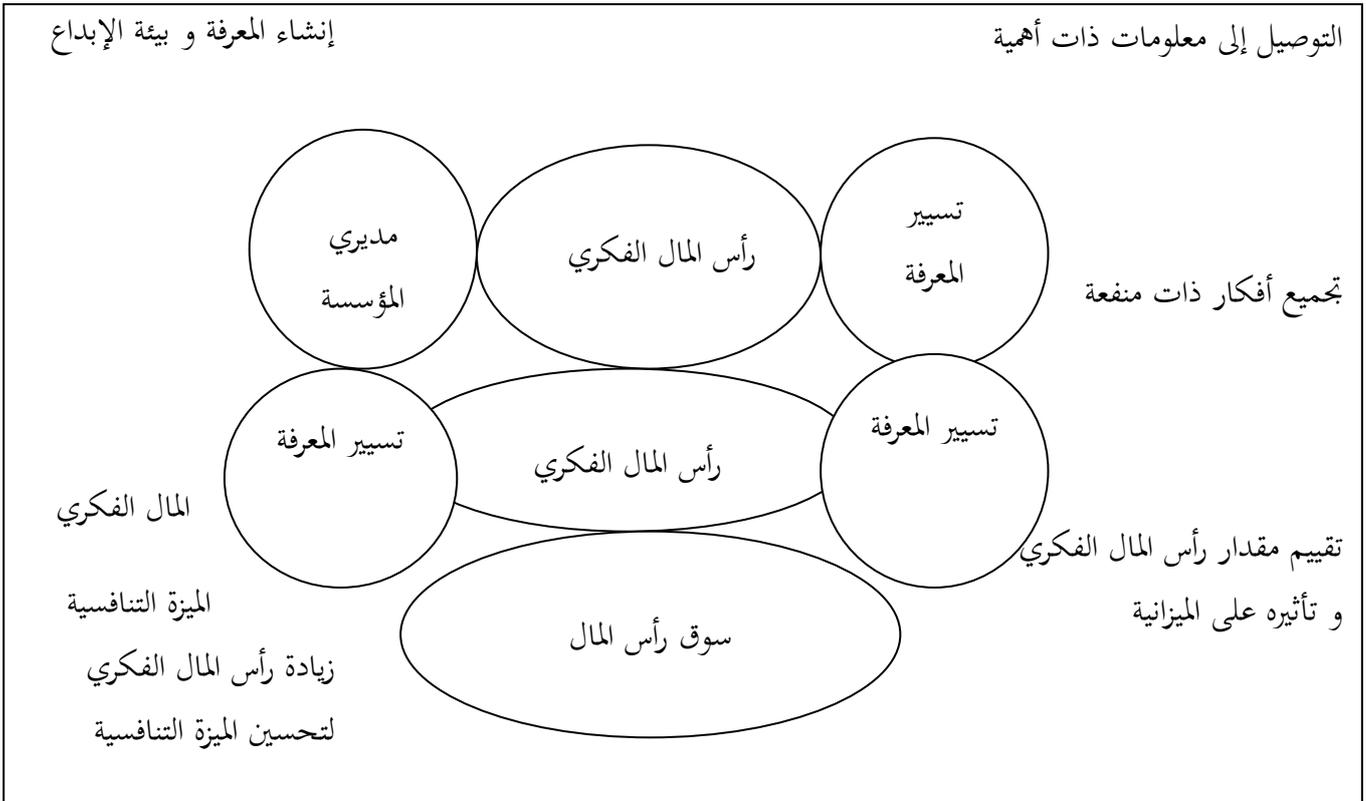
⁵ سعد على العنزي، أحمد على صالح، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 169.

من خلال التعاريف سابقة الذكر نلاحظ أنه تم تداول من جوانب مختلفة فمن النظرة الشمولية إلى النظرة القائمة على أساس خلق القيمة إلى النظرة القائمة على البعد التنافسي و على بعد الأداء وغيرها.

و رغم هذا فإن المشكلة التي يواجهها الباحثون تشير إلى عدم وجود اتفاق حول مفهوم رأس المال الفكري و مع ذلك أعطوا أفكار و مفاهيم عامة لهذا الموجود غير الملموس، و عليه يمكن القول إن رأس المال الفكري لا يمكن أن يعرف بموجودات الفكرية لأنها نتاج له و ليس هو، و يعد تعدد المفاهيم التي ورد ذكرها عن رأس المال الفكري و يستدل من هذا التباين في مؤشراتته على أن المفهوم مازال يعزز بتجارب ميدانية.

و يرى الباحث أن رأس المال الفكري هو ما تملكه المنظمة من قدرات متفردة و خبرات و المهارات و الإبداعات البشرية التي تولد نتاجات ابتكارية و إبداعية لتحقيق قيمة مضافة و إنشاء رأس مال زبوني عن طريق زيادة حصتها السوقية و تحقيق ميزة تنافسية.

الشكل (1-1): النظرة المختلفة لرأس المال الفكري



المصدر: راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005، ص364.

¹Malhotra.Measuring,"Knowledge Assets of a Nation : Knowledge systems for development Research paper prepared for the invited keynote presentation Delivered At the United Nation",Advising Meeting of the Advisory of Economic and social affairs,New York 4-5 september,2003.

المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري:

تنبثق أهمية رأس المال الفكري من أهمية الدور الذي يؤديه في تقديم الأفكار الحديثة والإبداعات التي تساهم في

تحسين المركز التنافسي للمنظمة و على هذا الأساس يمكن استعراض هذه الأهمية في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): أهمية رأس المال الفكري وفق آراء الكتاب والباحثين

المصدر	السنة	أهمية رأس المال الفكري
حمدان	2002	تم تمثيل أهمية رأس المال الفكري بعدة نقاط: أ- السلاح الأساس للمنظمة في عالم اليوم لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء للمنظمة. ب- يعد في المنظمة بمثابة ميزة تنافسية. ج- يعد كنزا مدفونا. د- مصدر توليد ثروة المنظمة والأفراد وتطويرها وهو قادر على توليد ثروة خيالية من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع.
Hamzeh	2008	أهمية رأس المال الفكري لأي منظمة هو الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية لتلك المنظمة.
أبولدة	2008	أصبحت من أهم الأصول غير المادية التي يمكن أن تحقق زيادة هائلة في إيرادات المنظمة.
العنزي وصالح	2009	تم وضع المعايير التالية كأهمية لرأس المال الفكري وهي: أ- المنزلة الرفيعة: تفضيل الله سبحانه وتعالى البشر على سائر المخلوقات. ب- تأسيس المنظمات الذكية: المنظمة الذكية= رأس المال الفكري+ تكنولوجيا المعلومات+القيم. ج- استثمارات ناجحة وعوائد عالية: الاستثمار في رأس المال الفكري تعد عملية ناجحة. د- مورد استراتيجي وسلاح تنافسي حيث أنه أصبح في ظل الاقتصاد المعرفي موردا استراتيجيا يشكل قوة فاعلة لهذا الاقتصاد يشكل قوة فاعلة لهذا الاقتصاد والمصدر الرئيسي للثروة والازدهار.

تضمن أهمية رأس المال البشري بأنها المعرفة للقوى العاملة والتعاون والتعلم بين الشركة وعملائها والخبرة داخل الشركة بالإضافة إلى حقوق الملكية الفكرية-براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق التأليف والنشر و الأسرار التجارية.	2010	www.itg. Uiu.edu
--	------	---------------------

المصدر: عاطف العدوان، سحر سليمان، "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الإبداع المنظمي دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 39، العدد 2، جامعة الأردن، 2012، ص 142.

من خلال ما سبق يتضح لنا أهمية الدور الذي تقوم به نخبة القوى العاملة، إذ أن المنظمات الراغبة في النجاح اليوم يجب أن تستثمر في الموجودات الفكرية بتنمية القدرات و المهارات لتتفوق على منافسيها و الحصول على ميزة تنافسية من خلال التميز بإنتاجات فكرية و الإبداع و البحث والتطوير.

كما يعد رأس المال الفكري مصدراً لقليل الثروة إذ أن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة، و يضاف إلى ذلك أن الأفراد من جملة الشهادات العلى يا لهم دخل يزيد بنسبة 130% فالقدرات الفكرية العالية تعد سلاحاً مهماً تعتمد عليه الأمم و الشعوب في الصراع العلمى الراهن.

-التمييز بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي (التقليدي):

لابد من تمييزه عن رأس المال المادي (التقليدي) فأهم ما يميزه هذا الأخير أنه يظهر في ميزانيته المنظمة كالعقارات و التجهيزات وفيما ياي الجدول الذي يوضح طبيعة الاختلاف بين رأس المال الفكري والمادي:

-الجدول رقم (1-2): مقارنة بين رأس المال الفكري والمادي

البيانات	رأس المال الفكري	رأس المال المادي
التكويني	أثري وغير ملموس	مادي ملموس
الوظيفي	يعبر عن العمليات	يعبر عن أحداث
الزمني	يتوجه نحو المستقبل	يرتكز على الماضي فقط
المحتوى	ذو قيمة	ذو تكلفة

الطبيعية	غير مالية	نقدية
الديمومة	مستمرة	وقتها
الاستعمال	يزيد بالاستعمال	ينقص ويستهلك
تشكيلات القيمة	يرتبط بشبكات القيمة	يرتبط بسلسلة القيمة
النوعي والكمي	نوعي	كمي

المصدر: سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، مجلة دراسات الاستراتيجية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، العدد 124، الطبعة الأولى، 2007، ص 61.

يظهر جلياً أن قياس رأس المال الفكري مهمة صعبة جداً مقارنة بسهولة القياس و التقويم للأصول المادية الثابتة و المستقرة التي تعد من العناصر الأساسية لرأس المال المادي كون أن أصول رأس المال الفكري (أصول المعرفة) مدججة و ضمنية في المعارف و المهارات المخفية للأفراد والجماعات.

المطلب الثالث: خصائص رأس المال الفكري:

من مراجعة العديد من الأدبيات التي تناولت موضوع خصائص رأس المال الفكري يمكن الركون إلى الخصائص التالية:¹

– **التنظيمية:** فيما يخص المستوى الاستراتيجي نجد أن رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلها و بنسب متفاوتة (Barell)، أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري فهو بالتأكيد الهيكل التنظيمي العفوي المرن، أما رسمية فتستخدم بشكل منخفض جداً، ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح (Robbins).

¹عاشور مزريق، نعيمة قويدري قوشيح، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، مداخلة ضمن ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، الجزائر، ص 6.

-المهنية:الاهتمام ينصب على التعليم المنظمي و التدريب الإثرائي وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية (sutton & peflefer)، و يمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة العريقة.

- السلوكية و الشخصية: يميل رأس المال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة لذا فهو يميل إلى التعامل مع موضوعات تتسم بالتأكد (Davis) و رأس المال الفكري يميل إلى المبادرة و تقديم الأفكار و المقترحات ولديه لقدرة على حسم القرارات دون تردد و لديه مستويات ذكاء عالية و مثابرة حادة في العمل و ثقة عالية بالنفس.

- الإبداع: يمكن القول إن الإبداع بصورة مبسطة هو النشاط الذي يقوم به الفرد فينتج عنه شيء جديدا سواء كان منتوجا جديدا أم تصرفا جديدا.

و تتنوع مصادر الإبداع سواء كان هذا المصدر داخليا أو خارجيا و يذكر (Rastogi) أن مصادر الإبداع التكنولوجي تتركز في المختبرات البحثية، و الدوريات المهنية، و خلاصات براءات الاختراع و المصادر الحكومية و أفراد التسويق و الزبائن فضلا عن المستشارين و العاملين.

إن الإبداع على درجة كبيرة من الأهمية في المنظمات، و إن المنظمات وجدت لتقديم السلع و الخدمات، للمستهلكين تبعا لحاجة الأفراد و رغبتهم المتغيرة بمرور الزمن، كما وجدت لتعظيم قيمة المنتج بالنسبة للمستهلك و أن أفضل المنظمات هي تلك التي يكون لها القدرة على تفجير المواهب الإبداعية لمروسيهم استنهاضا والعمل على استقطاب رأس المال الفكري و صناعته في هذه المنظمات و العمل على المحافظة عليه.

المطلب الرابع:مكونات رأس المال الفكري:

تباينت توجهات الباحثين في تحديد مكونات رأس المال الفكري، غير أن أغلب الباحثين اتجهوا و اتفقوا على ما جاء به Stewart من مكونات، حيث رأى سيتوارت أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاثة عناصر هي رأس المال البشري Human capital و رأس المال الهيكلي structure capital و رأس المال الزبوني Customer capital و الجدول التالي يقدم تصنيفات عديدة قدمها باحثون و مختصون في مجال رأس المال الفكري.

الجدول رقم (1-3): مكونات رأس المال الفكري لعدد من الباحثين

الأمثلة	مكونات رأس المال الفكري	الباحث
الأفراد، الفرق القيادة الهياكل، الأنظمة، البراءات قواعد البيانات، العقود الولاء، العلامات.	رأس المال البشري رأس المال الهيكلي رأس المال الزبوني	توماس سيتوارت Stewart (1997)
مهارات، خبرات، معارف العاملين، العلاقات مع الزبائن، الموردون، العقود، مشروعات البحث والتطوير، المنتجات الجديدة، التكنولوجيا، الـراية الفنية.	رأس المال البشري رأس المال الزبوني رأس المال التجديد والتطوير رأس المال العملية	إدفينسون ومالون Edvinson etMalone(1997)
الأنظمة والعمليات، نماذج الاعمال، قواعد البيانات، الوثائق، المعرفة المرمزة، التحالفات، العلاقات مع الزبائن، الشركاء، الموردون، السمعة و التميز، القدرات، المعارف، الخبرات الفردية و الجماعية، قدرات حل المشكلات.	الهيكل الداخلي الهيكل الخارجي البشري	كارل إيرك سفبي K.E.Svieby (1997)
القدرات المعرفية، الوظيفية، السلوكية، قدرات إنشاء القيمة، الروتينيات التنظيمية، العمليات، المعلومات، البرمجيات، الهياكل، العلاقات مع الزبائن، الموردون، المجتمع المحلي الحكومة...إلخ.	الموارد البشرية الموارد التنظيمية الموارد المرتبطة بالعلاقات	جوران روس GoranRoss (2003)
الخبرات، الإبداع، المهارات الريادية والإدارية، العلامة التجارية، العقود، الزبائن، العقود، الزبائن، قنوات التوزيع، عقود الترخيص والامتياز.	الموارد البشرية موارد العلاقات البنية التحتية	مور وآخرون (2004)

التكنولوجيا، الأساليب الفنية، العمليات، الأسرار التجارية، حقوق التصميم.	الملكية الفكرية	
مستوى التعليم، الخبرات، القدرات المعرفية، الهياكل العملياتية، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، العقود، مشروعات التعاون والتشبيك.	أصول رأس المال البشري أصول رأس المال الهيكلية أصول رأس مال العلاقات	الاتحاد الأوروبي European union
الموارد اللاملموسة، الأصول، العلامة، البراءة، الترخيص، مهارات التنظيم، الفرق بين الأنشطة الملموسة و البحث و التطوير، التدريب، التخطيط، التسويق.	المستوى الأول والمستوى الثاني رأس المال بشري موارد غير ملموسة رأس المال هيكلية أنشطة غير ملموسة رأس مال علاقات	هاميرتين و فان ديرمير Merten et vander meer(2005)

المصدر: نجم عبود نجم، "إدارة اللاملموسات إدارة مالا يقاس"، عمان-الأردن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص 129-

131.

بالإضافة إلى ماتم تناوله في الجدول أعلاه صنف Despreschannvel رأس المال الفكري إلى أربعة مكونات

رئيسية¹:

-رأس المال البشري.

-رأس المال الهيكلية.

-الأصول العلمية.

-الأصول الفكرية.

أما الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير ASTD فقد صنف رأس المال الفكري عبر مكوناته حسب أربعة

مكونات أساسية¹:

¹ : رشا الغول، "المحاسبة عن رأس المال الفكري (التنظيم العلمي والتطبيق العلمي)"، الإسكندرية، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، 2014، ص 84-85.

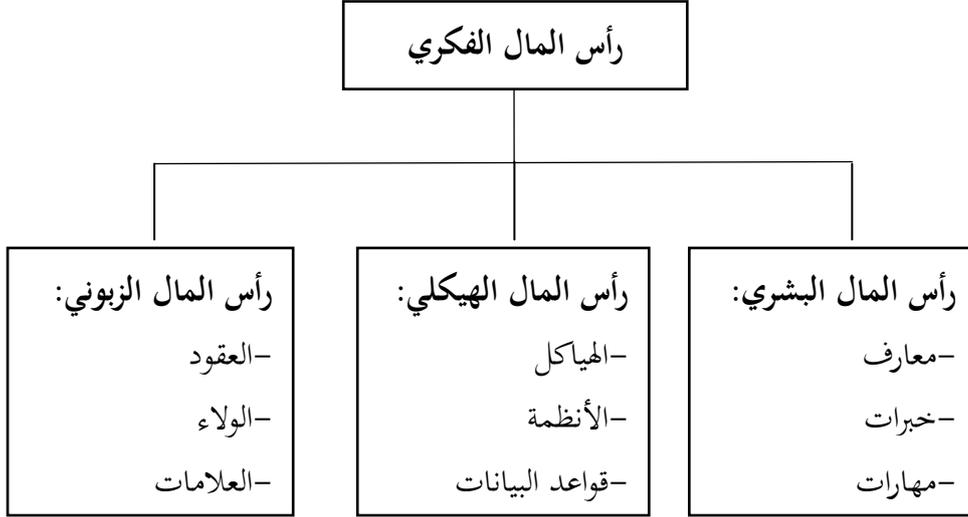
- رأس المال البشري: ويتكون من المعارف و المهارات، و كفاءات العاملين في المنظمة.
- رأس المال الإبداعي: و يتكون من أجزاء ثلاثة وهي قدرة المنظمة على الإبداع و إنتاج منتجات جديدة و تقديم خدمات جديدة.
- رأس مال العمليات: و يتألف من أربعة أجزاء و هي: عمليات المنظمة، تقنيات المنظمة، نظم المعلومات و مقدار الإنفاق الفتي والإداري.
- رأس مال الزبائن: و يعبر عن قيمة علاقة المنظمة مع الزبائن و يتكون من العلاقات مع الزبائن و تلبية حاجاتهم، فاعلية التسويق ودعم الزبون أما تصنيف (Brooking)² قسم إلى أربعة مكونات هي:
- الموجودات السوقية: مثل علامات تجارية، العلاقات مع الزبائن، قنوات توزيع الأعمال المكررة والأعمال غير المنجزة.
- الموجودات البشرية: وضمنها الخبرة الجماعية في حل المشاكل و مؤشرات أداء أفراد.
- موجودات الملكية الفكرية: حقوق الطبع والتصميم و خدمات التصميم و براءات الاختراع.
- موجودات البنى التحتية: ثقافة المنظمة، طرائق إدارة قوى البيع، الهيكل المالي، قواعد البيانات، معلومات، سوق أو الزبائن، نظم الاتصال الإداري مثل البريد الإلكتروني و الأنترنت.
- و من خلال ما ستعرضناه سابقا نلاحظ أن معظم الباحثين تناولوا رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة لذا نجد من بين التصنيفات الأكثر انسجاما مع ما قدمه توماس سيتوارت لرأس المال الفكري.
- و هو محدد بثلاثة مكونات و هي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني، و التي يمكن الاعتماد عليها و توظيفها في مسار البحث و يمكن إجمال مكونات رأس المال الفكري في الشكل الآتي:
- وسوف نتعرض في الفقرات التالية بشيء من التفصيل في تصنيفات رأس المال الفكري:

¹ : عادل حرشوشي المرفجي، "رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه"، مرجع سبق ذكره، ص 90-92.

² : Brooking Anni, The predictive potential of intellectual Capitl.op.cit.p13

-رأس المال البشري: هو مجمل المعارف التي يكتسبها الأفراد خلال حياتهم و حتى الأفكار التي يستخدمونها في إنتاج السلع و الخدمات في الأسواق أو خارجها¹..

الشكل رقم (1-2): مكونات رأس المال الفكري



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مصادر مختلفة

و هناك من يعرفه على أنه مجمل الكفاءات و الخبرات و المعارف التي بحوزة الفرد في مناصب عملهم. و يعرف على أنه مجموع المعارف الذي يمتلكها و يولدها الأفراد في المنظمة مثل الخبرات الابتكارات وعمليات التحسين و التطوير

و من خلال ما سبق نجد أن رأس المال البشري يضم ثلاثة أبعاد.

-المورد البشري: معارف خبرات- شخصية متميزة.

- القيم التنظيمية: تحويل المعارف الضمنية إلى صريحة يمكن اكتسابها و التشارك فيها.

-الإنتاجية المعرفية: ومن خلالها تحقيق المنظمة التميز على منافسيها، ولهذا يعتبر رأس المال الفكري، والذي

سنتطرق له في المباحث التالية بتفصيل.

¹دهان محمد، بوشريية محمد، "نمـوذج لوحة قيادة رأس المال الفكري بين النظرية والتطبيق"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منـظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديـثة يـومي 13-14 ديسـمبر 2011، جامعة حسـنية بن بوعلي، الجزائر، ص ص 7-8. (بتصرف)

-رأس المال الهيكلي:

هو عبارة عن البنى التحتية المساندة لرأس المال البشري والمنظمة، الطرق التنظيمية، الإجراءات، الثقافة، نظم المعلومات، وهو ما يترك في المنظمة حين انطفاء الأضواء ومغادرة الأفراد، مكان العمل لذلك يعتبر من الممتلكات الحقيقية للمنظمة عكس رأس المال البشري الموجود في عقول الأفراد¹.

و يعرف على أنه يتضمن القدرات التنظيمية للمنظمة التي تلبى متطلبات المستفيد من خلال نقل المعرفة وتعزيزها في الموجودات الفكرية الهيكلية كنظم المعلومات، و حقوق النشر والتأليف، و سمعة المؤسسة، براءات الاختراع، و مقاييس الجودة و النوعية المراعية لحاجات المستفيدين.

هو عبارة عن قدرة المنظمة على نقل و نشر وتوظيف المعرفة و المهارة و الخبرة المتوفرة عند العاملين في المنظمة إلى الواقع، الفعلي، أي إلى مواقع إنتاجها والتي بحاجة إليها، و هذا النقل أو التوظيف و النشر يتم من خلال وجود هيكل تنظيمي ملائم وواضح الصلاحيات و المسؤوليات و لديه الكفاءة في تطبيق المعرفة و المهارة والخبرة في المنظمة.

و يتمثل الرأسمال الهيكلي في الثقافة، النماذج التنظيمية و العمليات و الإجراءات و قنوات التوزيع².
و بحسب تعبير نجم عبود: " عند وجود مصنعين لديهما نفس الآلات، مناصب العمل، السكرتيرات، المديرون، وكل العناصر الضرورية للأعمال، وفي النتائج يكون أحد المصنعين أكثر نجاحا من الآخر، فإذا هي مرده لرأس المال الهيكلي"³.

و بالتالي يمكن سرد مكونات رأس المال الهيكلي في مايلي⁴:

¹ : Rose, Valuing intellectual, "The Organisational change program", 2000 p04.

² : رواية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص367.

³ : نجم عبود، "إدارة اللاملموسات، إدارة مالا يقاس"، مرجع سبق ذكره، ص 135.

⁴ : أحمد علي صالح، عادل حرشوشالمفرجي، "رأس المال الفكري وطرق قياسه وأساليب المحافظة عليه"، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص ص86-87.

-براءات الاختراع: تمثل أحد مكونات الملكية الفكرية و تأخذ شكل امتياز يحصل عليه الشخص الذي اخترع بشيء مميز.

-حقوق النشر والتأليف: مثلها مثل براءات الاختراع حيث تمنح للشخص الذي يقوم بتأليف أو نشر شيء مبدع.

-العلامة التجارية: تعتبر هي الأخرى من مكونات الملكية الفكرية فهي تعبر عن شخصية المنظمة، قيمتها و هويتها.

-مقاييس السيطرة النوعية: تعبر عن مدى مطابقة المخرج النهائي للمواصفات و المقاييس الموضوعية و درجة تلبية لرغبات الزبائن.

-قواعد وأنظمة المعلومات: مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة التي تتفاعل فيما بينها بانتظام.

كما يعبر رأس المال الهيكلي عن نظام و هيكل المنظمة و المنظمة التي لديها رأس المال الهيكلي قوي و متماسك تتمكن من توفير بيئة أعمال ملائمة قادرة على استخدام رأس المال البشري و تحفيزه و الاستفادة من أقصى طاقاته و هذا يقود إلى تعزيز رأس المال الابتكاري و رأس مال عملاء السوق.

و هناك مجموعة من المؤشرات لرأس المال الهيكلي أهمها:¹

-الثقافة العامة: تشمل ثقافة المنظمة.

-الهيكل التنظيمي: صلاحية نظام الرقابة و وضوح العلاقة بين السلطة و المسؤولية.

-التعلم التنظيمي: بناء شبكات معلومات داخلية و استخدام هذه الشبكة.

-العمليات: أنشطة المنظمة، مستوى جودة المنتج و كفاءة العمليات التشغيلية.

¹رضا إبراهيم صالح، "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية 1-4 نوفمبر 2009، صص 15-16. (بتصرف)

-نظام المعلومات: التنسيق بين العاملين و توافر البيانات و المعلومات ذات العلاقة بأنشطة المنظمة و أعمالها ومشاركة المعرفة.

-رأس المال الزبوني: هو القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم و الموردين و الجهات الخارجية الأخرى و ما استطاعت الشركة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف¹.

كما يعبر عن القيمة المشتقة من الزبائن الراضين ذوي الولاء، الموردين المعول عليهم والمصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة كبيرة للمنظمة²

و يقصد به أيضا قيمة العلاقات المنظمة مع الزبائن الذين تتعامل معه م المتمثل برضا الزبون وولائه و مدى الاحتفاظ بالزبون من خلال الاهتمام بمقترحاته و معالجة الشكاوى، المقدمة منه و تلبية رغباته و احتياجاته ه بالشركة الممكنة و المشاركة في أعمالها و صفاتها و مد جسور التعامل معه³.

-مؤشرات رأس مال العلاقات في المنظمات:

يمكن تلخيصها في النقاط التالية⁴:

-القدرات التسويقية الأساسية: بناء و استخدام قاعدة بيانات للعملاء، توفير القدرات اللازمة لخدمات العملاء، و القدرة على تحديد حاجة العملاء.

-كثافة السوق: الحصة التسويقية، السوق المحتملة، الوحدات المباعة إلى عدد العملاء، سمعة العلامة التجارية و الاسم التجاري للمنظمة بناء قنوات البيع والتوزيع.

¹ : Edvinson and Malone op cit.p160.

²: نجم عبود نجم، "الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الاستراتيجية الوظائف المجالات)"، الأردن، دار المي-ازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص ص 561-562.

³: سعد علي حمود العنزي، حسن نعمة، "أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة"، دراسة ميدانية لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 28، المجلد8، 2001، ص30.

⁴: رضا إبراهيم صالح، "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"، مرجع سبق ذكره، ص 116.

- مؤشرات ولاء الزبائن: رضا العملاء، شكاوي العملاء، حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع العملاء، مستوى كسب عملاء جدد و مستوى خسارة عملاء حاليين.

نظرا لأهمية رأس المال العلاقتي لا بد على المنظمة بناء علاقات جيدة مع الأطراف التي تتعامل معها و المحافظة عليها بهدف تحقيقي الأهداف التي ترجو إليها.

و تكمن أهمية رأس المال الزبوني في جميع المعلومات عن حاجات الزبائن و رغباتهم ودراستها و إيجاد المعرفة من خلالها والتي تؤمن بقاء زبائن موالين للمنظمة، و بما أن الزبائن هم خارج حدود المنظمة فهم يعتبرون فرصة لها وأن مفتاح ولائهم للمنظمة هو السعي لمعرفة احتياجاتهم و رغباتهم لغرض تلبيتها و أن جوهر رأس المال الزبوني هو المعرفة الموجودة لدى الزبائن.

و لهذا فإن أسس بناء رأس المال الزبوني يقوم على ثلاثة أسس رئيسية:²

-التوجه للزبون: لقد جاءت النظرة الجديدة القائمة على أولوية الزبون و حاجاته و القيمة الخارجية للمنظمة و التي قد تكون النظرة الملائمة لسوق المستهلكين و التي تصاعد الاهتمام بها بوتيرة متزايدة.

-الوعي بالزبون: حيث لم يعد التوجه للزبون كافيا في بيئة تميزت بالتغير المتسارع و شدة المنافسة على الاقتراب أكثر من الزبون والقدرة على تلبية احتياجاته في الوقت المناسب و هذا ما طرح أفكار كثيرة من بينها الخطايا المميتة السبع لإدارة علاقة الزبون (CRM).

-أهمية العلاقات الزبونية: فحسب نموذج هرم الولاء للزبون فإن العلاقة تنتقل من أنماط العلاقة غير الفعالة إلى الفاعلة القائمة على الولاء و من الزبون المحتمل و المستهدف إلى الزبون المدافع ثم إلى شريك الذي تتقاسم معه المنظمة الأفكار و الخبرات حول حاجات الزبائن و رغباته.

²نجم عبود نجم، "إدارة اللاملموسات إدارة ملا يقاس"، مرجع سبق ذكره، ص ص 147-148.(بتصرف)

المطلب الخامس: نماذج رأس المال الفكري و طرق قياسه**1-5 نماذج رأس المال الفكري:**

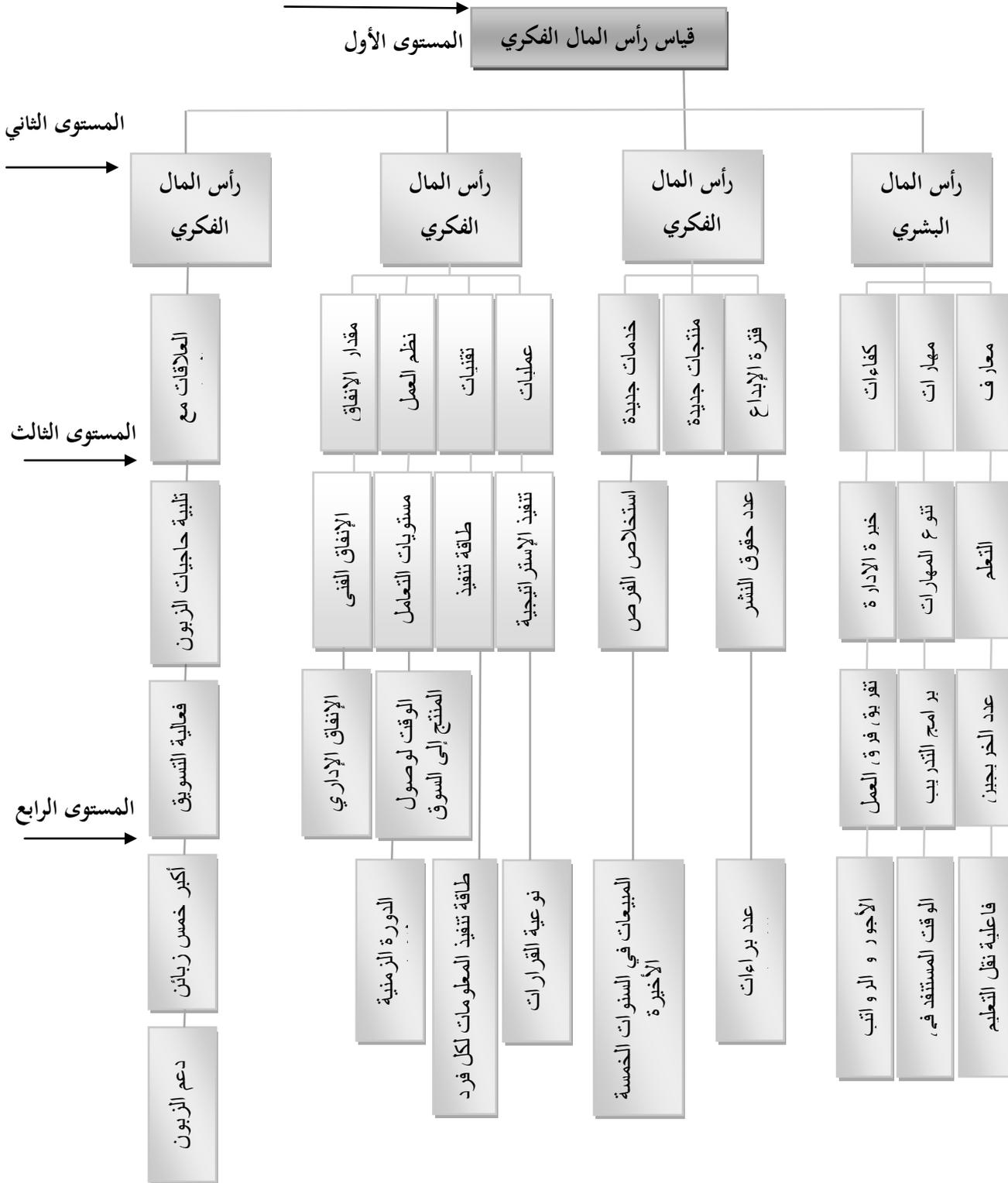
لقد اختلفت وجهات النظر حول تحديد نموذج مشترك وموحد يقيس رأس المال الفكري وقد قدمت نماذج وأساليب متعددة على أساس الخلفيات النظرية و المعرفية لكل من الباحثين و لا يزال هناك عدم الاتفاق بين المختصين حول طرق تقييم رأس المال الفكري و تنطلق أهمية قياس رأس المال الفكري من المبررات التالية:

- الكشف عن خصائص و قدرات الأفراد العاملين في المنظمة و يحدد ذوي القدرات الإبداعية.
- المحافظة على رأس المال الفكري لأنه يحدد نقاط القوة و نقاط الضعف في أدائهم.
- تصحيح مسار أداء المنظمة و فيما يلي نعرض بعض نماذج القياس لرأس المال الفكري.

1 .نموذج الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD):

وقد وضعت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) تصنيفا لمستويات قياس رأس المال الفكري، يتضمن أربعة مستويات والشكل التالي يصور مستويات تصنيف مستويات قياس رأس المال الفكري.

الشكل رقم (3-1): تصنيف مستويات قياس رأس المال الفكري حسب (ASTD).



المصدر: بوزيان عثمان، دياب زقاي، "مداخل وطرق تقييم وقياس رأس المال الفكري في المنظمات"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، ص11.

2. نموذج (Edvinsson & Malon) لقياس رأس المال الفكري:

اعتمد من قبل شركة (SKaindia) السويدية للتأمين و باتت هذ الشركة الأكثر شهرة بجهودها لقياس الموجودات المعرفية إذ يغطي خمسة مراكز هي¹:

-المالية (20) درجة: تمثل دخل كل عامل +القيمة السوقية لرأس لكل عامل.

-الزبون (22) درجة: عدد الزبائن الزائدين و مؤشر الزبائن الراضين + الزبائن التي تحفزهم الشركة لمراجعتها.

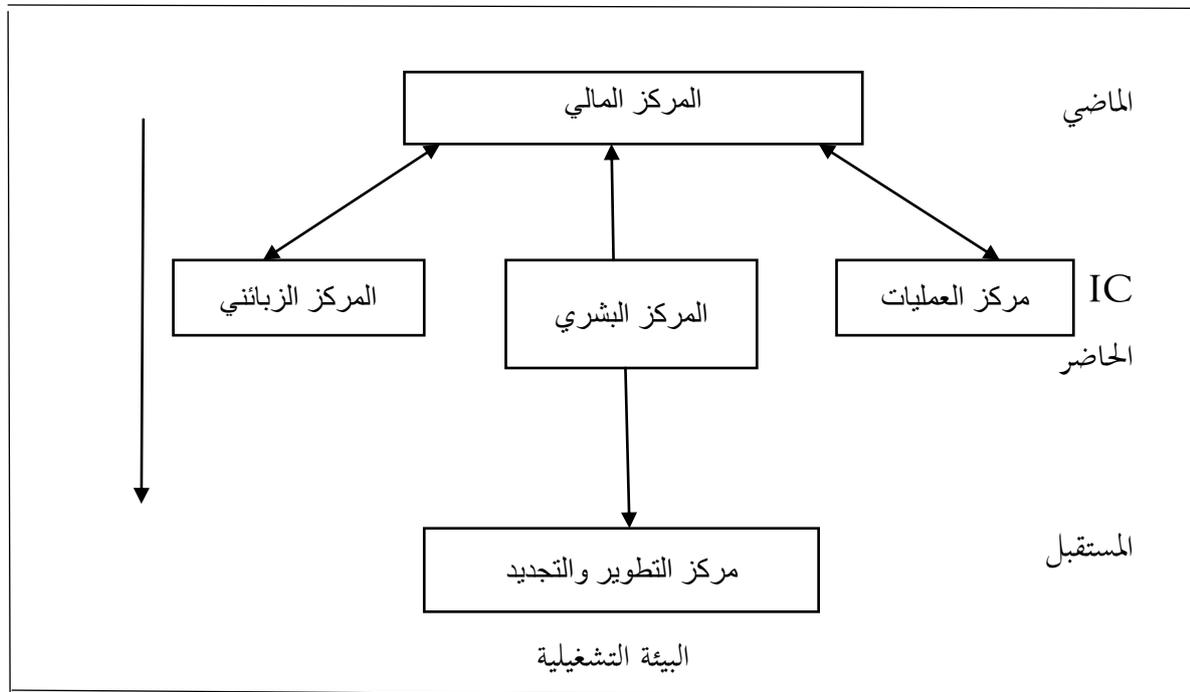
-العمليات (16) درجة: معدل الأخطاء الإدارية و الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات لكل عامل.

-التجديد والتطوير (19) درجة: مستوى التدريب لكل عامل + البحوث والتطوير + الثقافات الإدارية ومؤشر العاملين الراضين عن الشركة.

-الموارد البشرية (13) درجة: مؤشر القيادة +دوران العاملين+ الجوانب المعرفية في تقنيات المعلومات.

والشكل التالي يوضح نموذج (SKaindia).

الشكل رقم (4-1): نموذج قياس رأس المال الفكري (SKaindia)



Source :Luthy, D.H(1998), Intellectual capital and ITS Measurement",U SA, P12

¹Edvinsson&Malon, op.cit, p180.

3. نموذج Muller: فقد حدد أربعة مجاميع كنظرية لقياس رأس المال الفكري وهي:

- طرائق رأس المال الفكري المباشر (DIC).

- طرائق رسملة السوق (MCM).

- طرائق العائد على الموجودات (ROA).

- طرائق لوجه التسجيل (SC).

4. نموذج Christina Boedker¹: يتلخص النموذج في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-1): نموذج Christina Boedker

رأس المال الداخلي	رأس المال الخارجي	رأس المال البشري
فلسفة الإدارة	اسم المنظمة والماركة	الابتكار
الثقافة التنظيمية	الشركاء والحلفاء	المعرفة
جودة المنتج او الخدمة	التراخيص	التنوع
العمليات الإدارية	قنوات التوزيع	التدريب والتعليم
نظم المعلومات	العقود المناسبة	التعلم والتنمية
الملكية الفكرية	العلاقات في المجتمع	البيانات الديمغرافية
البحث والتطوير	العلاقة مع الزبائن والموردين	الكفاءات المرتبطة بالعمل

Source : Christina Boedker, etal op cit p527.

¹: Christina Boedker ,etal, "An intgerated Framework for visualisingintellectuualcapital", journal intellectual capital vol 6 no4 2005, p527.

5. نموذج نجم عبود نجم (2004) كما يلي:

-النماذج الوصفية: ويدخل ضمن هذه النماذج ما يلي¹:

-أداة تقييم معرفة الإدارة.

-التقييم الذاتي لإنتاجية ذوي المهن المعرفية.

-بطاقة الدرجات الموزونة لقياس وإدارة أصول المعرفة.

-المقاييس و النماذج المرتبطة برأس المال الفكري و الملكية الفكرية: و هذه المقاييس تركز على قياس قيمة

رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية و هي:

-رأس المال الهيكلي.

-رأس المال البشري.

-رأس المال الزبوني.

-مقاييس ونماذج القيمة السوقية: هذه المقاييس تركز الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة و قيمتها السوقية

و من أهم أمثلتها:

-القيمة السوقية.

-القيمة الدفترية.

-القيمة غير الملموسة المحسوبة.

-مقاييس و نماذج العائد على المعرفة: هذه النماذج تقوم على أساس احتساب العائد على الأصول (ROA)

المحسوبة وحسب الصيغة التالية:

-الأصول الملموسة للشركة.

¹ : عبد السريته حسن يوسف، "دراسة وتقويم رأس المال الفكري في شركات الأعـمال"، قسم إدارة الاعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان-الأردن، 2005، ص12. (بتصرف)

-العائد على الأصول (ROA) = العوائد قبل الضريبة/الأصول الملموسة للشركة

بعد ذلك يتم مقارنتها مع متوسطة العائد لعموم الصناعة التي تقع نشاط ضمنها.

2.5 مقاييس رأس المال الفكري: يمكن تلخيص مقاييس رأس المال الفكري في الجدول التالي

الجدول رقم (1-5): مقاييس رأس المال الفكري

نوع المقاييس	المقياس	توصيف المقاييس
أولاً: المقاييس الوصفية	1-أداة تقييم معرفة الإدارة.	هذه الأداة معدة كاستبانة مكونة من خمسة أقسام هي: عملية المعرفة، القيادة، الثقافة، التكنولوجيا، و القياس و إدارة المعرفة، و كل قسم تمت تغطيته بمجموعة من العبارات التي تكون الإجابة عليها باختبار مستوى من مستويات مدرج ليكرت الخماسي، ومن خلال هذه الاستبانة يمكن تقييم أداء و إنتاجية العمل المعرفي في الشركة بين مستويين المستوى الأعلى: ممتاز و المستوى الأدنى: عدم وجود إدارة المعرفة.
	2-التقييم الذاتي لإنتاجية مهني المعرفة.	و هذا التقييم يقوم على توجيه أربعة أسئلة لمهني المعرفة ليحددوا هم بأنفسهم إن كانوا إنتاجين أم لا، و الأسئلة هي: هل قمت بقياس إنتاجك، هل تعتبر نفسك إنتاجياً، المبرر الذي يتم الاستناد عليه لكونك إنتاجياً، و أخيراً هل تتلقى تغذية مرتدة عن إنتاجك؟
	3-بطاقة الدرجات المتوازنة (BSC) أو بطاقة الأداء المتوازن.	وتتضمن دراسات كثيرة ركزت على ترجمة رسالة استراتيجية الشركة إلى مجموعة شاملة من المقاييس، و يتم تحقيق التوازن في هذه الإدارة بين المقاييس الموضوعية و الذاتية حيث أن أداء الشركة يقاس بمؤشرات تغطي أربعة مجالات رئيسية: المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، و أخيراً منظور التعلم. و إن هذه المؤشرات تقييم بالعلاقة مع الأهداف الاستراتيجية للشركة مما يعطي لهذه الطريقة بعدها الاستراتيجي.

<p>إن المعرفة و الأصول المعرفية في الشركة يتم تحويلها وفق هذه الطريقة إلى رأس المال الفكرية و الملكية الفكرية ذات أشكال عملية و هذا التحويل يتم في أربعة مجالات: -تحويل المعرفة إلى الملكية الفكرية (مكوناتها: براءة الاختراع، أسرار التجارية، العلامة التجارية، حق المؤلف). -تحويل العلاقات إلى شبكات: حيث الشبكة مصدرا للوصول المتميز وفرصة تنتج مكسبا اقتصاديا متبادلا. -تحويل الأفراد إلى مواهب: تحويل الأفراد إلى خبرات وقدرات عالية الأداء بالمقارنة مع المنافسين أو على مستوى الأداء العالمي. -تحويل السمعة إلى علامة: حيث العلامة الجيدة تجعل إمكانية شراء و معاودتها قائمة هنا و في كل مكان.</p>	<p>1-تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية.</p>	
<p>و هذا النموذج يقسم رأس المال الفكري إلى رأس مال تنظيمي، رأس المال البشري و علاقاتي، و يتم تقييم كل قسم على حدى.</p>	<p>2-نموذج رأس المال الفكري.</p>	
<p>يقدم الدليل مؤشرات عديدة تعتمد على الترابط بين التغيرات في المعلومات، الاتصالات و التغيرات في السوق، و يعتمد الدليل في قياس ذلك على أربع معايير: رأس مال العلاقات، رأس المال البنية التحتية، رأس المال البشري، و رأس المال الابتكار.</p>	<p>3-دليل المعلومات -الاتصالات</p>	<p>ثانيا: المقاييس المرتبطة برأس المال الفكري و الملكية الفكرية.</p>
<p>وتقوم على تقييم الملكية الفكرية وعوائدها مما يجعل الطريقة محدد بمكونات الملكية الفكرية.</p>	<p>4-طريقة تقييم الأصول الفكرية</p>	
<p>في هذا النموذج فإن المعرفة في العامل الأساسي في إنشاء الثروة، و إن هذا النموذج يتكون من ست خطوات: وضع الاستراتيجية، تحديث و تصنيف الأصول الفكرية الحالية، تقييم هذه الأصول قرار الاستثمار في المعرفة الجديدة من خلال تطوير تكنولوجيا والمهارات أو شراءها، تجميع الأصول الفكرية في محفظات المعرفة لكل وحدة أعمال عالمية للشركة، المعرفة لكل وحدة أعمال عالمية للشركة.</p>	<p>5-نموذج شركة دوميكال.</p>	
<p>يقوم هذا النموذج على احتساب الفرق بين قيمة الشركة السوقية وقيمتها الدفترية، و الأساس المنطقي لهذا النموذج هو أن القيمة السوقية تمثل القيمة الحقيقية للشركة بضمائها الأصول الملموسة ورأس المال الفكري.</p>	<p>1-القيمة السوقية إلى الدفترية.</p>	

<p>هذه الطريقة تقوم أخذ القيمة الحقيقية (القيمة السوقية والتي تعني (رأس المال الملموس + رأس المال الفكري) للشركة وتقسيمها وتخصيصها إلى مكونات: رأس المال الملموس، رأس المال غير الملموس (المعرفي وما يرتبط به) و الميزة التنافسية المستدامة.</p>	<p>2-القيم السوقية المخصصة للمستثمر</p>	<p>ثالثا: نماذج القيمة السوقية.</p>
<p>تقوم هذه الطريقة على احتساب العائد على الأصول الملموسة و بعدئذ استخدام هذا الرقم كأساس من أجل تحديد نسبة العوائد التي تعزى الأصول غير الملموسة و يمكن استخدامه كمؤشر لربحية الاستثمارات في أصول المعرفة.</p>	<p>1-القيمة غير الملموسة المحسوبة.</p>	<p>رابعا: نماذج العائد على المعرفة.</p>
<p>إن مكاسب رأس المال الفكري محسوبة كنسبة المكاسب الرسمية على المكاسب المتوقعة من الأصول النقدية.</p>	<p>2-مكاسب رأس المال الفكري.</p>	
<p>هذه الطريقة تركز على وقت التعلم في العمليات الجوهرية، ويمكن تحديد هذه الطريقة من خلال سبع خطوات: تحديد العملية الجوهرية و عملياتها الفرعية، تكوين الوحدات المشتركة لقياس التعلم، احتساب وقت التعلم لتنفيذ كل عملية فرعية، تحديد فترة المعاينة للحصول على عينة ممثلة للعملية الجوهرية، ضرب وقت التعلم لكل عملية فرعية بعدد أوقات العمليات الفرعية، تخصيص العوائد للعمليات الفرعية بالتناسب مع الكميات المتولدة بالخطوة السابقة واحتساب التكاليف لكل عملية فرعية، و أخيرا احتساب العائد على المعرفة و تفسير النتائج.</p>	<p>3-طريقة القيمة المضافة (العائد على المعرفة)</p>	

المصدر: نجم عبود نجم، "تقييم وقياس إنتاجية العمل المعرفي في الشركات المتخصصة والقائمة على المعرفة" مداخلة ضمن المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول "إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، 2004، صص 16-18.

المبحث الثاني: ماهية رأس المال البشري

إن أهم ما يميز المرحلة الراهنة للمؤسسات كونها تعيش في عصر المعرفة حيث أصبحت تعتمد منتجاتها على المكون

المعرفي اللامادي وأصبحت الموارد البشرية تعتبر أصول حقيقية والمحرك الأساسي لكافة الأنشطة وضمان للاستمرارية

والبقاء من خلال الإبداع والتعلم أو إضافة أي مهارة وبهذا النمط الاستراتيجي تصبح المنظمة أسرع بكثير من

منافسيها ويشكل قوة دفع لعجلة النمو الاقتصادي

المطلب الأول: التطور التاريخي و مفهوم رأس المال البشري**1 4 التطور التاريخي لمفهوم رأس المال البشري :**

هناك من يرجع بدايات رأس المال الفكري إلى آدم سميث في القرن الثامن عشر¹، أين صنف مهارات وقدرات العنصر البشري في فئة رأس المال البشري في فئة رأس المال الثابت*، و قدم الطبيعة البشرية كرأس المال في كتابه ثورة الأمم (1776) و حلل طرق عمل الأفراد مع مستويات مختلفة من التعليم و التدريس التي تعكس اختلافات العوائد لتغطي كلف الحصول على هذه المهارة².

و قد حافظ على هذه الفكرة علماء اقتصاد آخرون أمثال Alfred Marshall و Irvin

(Fischer 1906) و Walsh. إلا أنها أهملت فيما بعد وأصبح يركزون على دور الأرض و رأس المال وساعات

العمل كمكون حاسم للنمو الاقتصادي.

فيما بعد استوحى الباحثون مصطلح رأس المال البشري للتعبير عن مجموع المهارات والخبرات والمعارف المتراكمة

لدى المورد البشري واعتباره كأصل من أصول المؤسسة بعدما كان ينظر إليه كتكلفة.

و اهتمام المنظمة على القوة العضلية مما أدى إلى انتقاد الفكرة لأنها أهملت الجانب الفكري للعنصر البشري وإعادة

استخدام مصطلح الأصول البشرية مثلها مثل الأصول الملموسة ليعطي للعنصر البشري قيمة أفضل، ما وجعها

الانتقاد بحجة أنه لا يمكن للإنسان أن يكون ملكاً للمنظمة و معاملته كالأصول يمكن شراؤها و بيعها واستبدالها

و لا يمكن وضع الأفراد في نفس فئة الآلات و المعدات (Armstrong, Baron).

إلى أن جاءت الأبحاث السلوكية و نظرت إلى العنصر البشري على أساس مورد بشري إذا أحسن إدارته و استثماره

و نميته يزيد من إنتاجيتهم و جاءت سياسة الموارد البشرية مساندة لحاجاتهم و تشجيعهم و تحفيزهم مما يسهم في

¹ فرعون أحمد محمد ألبني، "الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة"، مداخلة ضمن المنتدى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14-15 أبريل، 2009، ص5.

* يكون رأس المال الثابت من القدرات المكتسبة المفيدة التي يمتلكها كل أعضاء المجتمع مع اكتساب بعض من المواهب المعينة.

² زكريا مطلق الدوري، يعرب عدنان السعيد، "نحو منظور شامل لإدارة رأس المال البشري الخيارات الاستراتيجية والعمليات والقياس"، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 27، العراق، 2016، ص108.

تحقيق أهداف المؤسسة و توالى الأبحاث و الدراسات و التوجيهات و الانتقادات إلا أن تغيرت وجهات النظر للمورد البشري و اعتباره طاقة فكرية و معرفية ومصدر للابتكار بمخزون من المهارة و الخبرة التي تزداد باستعمال و هذا بعد ثروة و منها تم اقتباس مفهوم رأس المال البشري و صرحت مجلة التدريس الصناعي إلى أن المنظمات تفتقر إلى إدراك المزايا التنافسية لتطوير و تقييم موجوداتها البشرية و التوجه الأكثر حداثة لرأس المال البشري في عام 1960¹.

2.1 مفهوم رأس المال البشري :

يعد رأس المال البشري العنصر الهام في رأس المال البشري الفكري بوصفه المحرك للإبداع و المورد الحاسم للقيمة غير الملموسة في حياة المعرفة.

ظهرت نظرية لرأس المال البشري أول مرة في أعمال الاقتصادي الأمريكي Schultz* في سنة 1961 حيث اعتبر أن كفاءات و معرفة الفرد شكل من أشكال الرأسمال الذي يمكن استخدامها في استغلال مجمل الموارد الاقتصادية². و في إطار استمرارية لأعمال شولتز أكد بيكر Becker في أبحاثه على أن رأسمال البشري يدل على الكفاءات الخبرات و المعرفة الإنسانية و وضح أن رأس المال البشري يمكن استقطابه و تكوينه بالتعليم و التكوين ويمكن المحافظة عليه و تنميته بموجب التكوين و العناية بصحة الفرد³.

كما عرف Edvisson رأس المال البشري بأنه مجموع مهارات الخبرات و معرفة العاملين بالمنظمة، و يتضمن قيم المنظمة و ثقافتها و فلسفتها⁴.

¹: كريا مطلق الدوري، يعرب عدنان السعيد، مرجع سبق ذكره، ص109.

*: تيدور ويليام شولتز، اقتصادي أمريكي درس في جامعة شيكاغو وساهمت في أبحاث ونشأت نظرية رأس المال البشري ونال جائزة نوبل للاقتصاد العام 1979.

²: عبد الفتاح بوخمحم، "الرأس البشري المفهوم وإمكانات القياس"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان-الأردن، 2013، ص298.

³: عبد الفتاح بوخمحم، مرجع سبق ذكره، ص 298. (بتصرف)

⁴: Edvinsson, Malone, "intellectual capital", Harper coline, new york, 1997, pp 34-35.

الجدول رقم (1-6): ملخص تعاريف رأس المال البشري

المفهوم	الباحث والسنة
القيمة الاقتصادية للتعليم.	Becker, 1964
المعرفة الضمنية التي يمتلكها الأفراد بواسطة أعضاء المنظمة.	Nelson&Winter, 1982
الجنس، التعليم، الخبرة، والاتجاهات تجاه الحياة والعمل.	Hudson, 1993
اتجاهات العاملين، بضمنها الافتراضات باتجاه التصفية، القيم والمعتقدات.	Saint-Onge, 1996
قابلية العاملين لحل مشكلات الزبائن، مصدر طاقة الإبداع في المنظمة، يتضمن اتجاهات العاملين، تثبيت في المنظمة، معدل دوران العمل، الخبرة والتعليم.	Stewart, 1997
قابلية العاملين لخلق الموجودات الملموسة وغير الملموسة.	Sveiby, 1997
رأس المال البشري يتضمن ثلاثة أبعاد كالاتي: -القابلية للمنافسة: مهارات العاملين و المعرفة. -اتجاهات العاملين: تتأثر بواسطة الحوافز، السلوك، أخلاقيات الأفراد. -السرعة في الاستجابة، القابلية للإبداع، التقليد، التكيف و التكامل.	Roos, et al, 1997
قابليات القيادة، المهارات الإدارية، المهارات المهنية، مهارات حل المشكلات، القابليات الإبداعية.	Brooking, 1997
طاقة الشركة لحل المشكلات باستثمار معرفة العاملين.	Grantham, et. al, 1997
القدرات مضروبة بالالتزام.	Ulrih, et. al, 1998
قدرات العمل، الاتجاهات و السرعة في الاستجابة.	Roos, et.al. 1998

مجموعة المعرفة، المهارات، الأساليب المهنية، و الشبكات الشخصية المتداخلة للعاملين.	Molyneux, 1998
خزين المعرفة، المهارات، القابليات الوحيدة بواسطة الأفراد.	lynn, 1998
مهارات العاملين، التدريب والاتجاهات.	Booth, 1998
المعرفة الضمنية للعاملين، و ذكاء العاملين وفق العمل.	Bontis, 1999
المعرفة و الخبرة للأفراد المرتبط بالعمل.	Horbie, 1999
المعرفة المستندة على قوة العمل، قدرات العاملين و الاتجاهات و خصائص القادة والمدراء	Johnson, 1999
الخصائص السهلة المؤكدة، مثل الروح، أسلوب القيادة الرؤية و الأخلاقيات.	Tomer, 1999
المعرفة، المهارات القدرات المملوكة من قبل الأفراد في المنظمة.	Van&Buren, 1999
فريق الإدارة، المهارات المهنية، الإبداع الولاء.	Wu, 2000
قدرات الموارد البشرية للعمل ولا يشير إلى كل المعرفة والمهارات لكن أحد الأفراد يستخدمها عند العمل.	Sandberg, 2000
معرفة العاملين والمهارات للإنتاج الاقتصادي وفق إمكانية المنظمة.	Bapiste, 2001
التحسينات/ تراكم قدرات العاملين من خلال التعليم.	DaviseδNoland, 2002
المهارات، القدرات، السمعة الشهرة، المكانة المرموقة و الإمكانية الفردية.	Leliaert, et.al,2003
خبرة الفرد، مستوى التعليم، المهارات المهنية، المعرفة، الأفكار الإبداعية.	Luthams,et.al,2004
معرفة العاملين، القدرات، الخبرات.	BontisδFitz-enz

المصدر: ثامر أحمد سعدون، السمان وآخرون، "فاعلية رأس المال البشري في تعزيز أداء الشركة دراسة تطبيقية لأداء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في الموصل"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان-الأردن، 2013، ص 154-155.

أما بيكر يرى (Becker) أن رأس المال البشري هو مجموعة الأصول التي يجلبها الفرد معه إلى المؤسسة مثل: التعليم، التدريب في الوظائف السابقة والعمر والخبرة المهنية وغيرها.

و هي في مجموعها و تراكمها من مجموعة الأفراد العاملين في المؤسسة يطلق عليها رأس المال البشري، و هذه الأصول أو العناصر التي يجلبها كل فرد معه إلى المنظمة، يفترض أنها تؤدي إلى إحداث تأثيرات إيجابية وإلى تحقيق التقدم المهني، و تؤدي إلى زيادة قيمة الفرد في نظر إدارة المؤسسة¹.

يؤكد دراكر (Drucker)، أن رأس المال الحقيقي لأي مؤسسة مهما كان نشاطها أو حجمها، إنما يتمثل في رأس المال البشري الذي يعد موردا استراتيجيا، يتجسد في مجموعة الموارد و القدرات الخاصة، و التي تصنع للمنظمة ميزة تنافسية تعتمد على الابتكار، و التحسين المتواصل للإنتاجية من خلال التفعيل الكامل لطاقته وقدراته.

إذ يقع عليه عبء تقديم الأفكار، وإجراء البحوث وتحويل نتائجها إلى منتجات، و باعتبار أن المورد البشري يعد المصدر الأول والحقيقي لرأس المال الفكري، فقد اقتنعت الإدارة المتميزة في الشركات الكبرى في العالم بضرورة التعامل مع المورد البشري من منظور جديد².

أما تعريف تقرير التنمية الإنسانية العربية سنة 2003 برأس المال البشري "هو النواة الصلبة نسبيا لرأس المال المعرفي"³. يبين هذا التعريف أن رأس المال البشري هو عنصر من رأس المال الفكري و أنه المركز الأساسي له.

يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأن رأس المال البشري هو "كل ما يزي من إنتاجية العمال و الموظفين التي يكتسبونها من خلال العلم والخبرة"⁴.

¹: عابدي محمد السعيد، "رأس المال البشري والابتكار في المؤسسة الجزائرية"، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4 العدد 10 العراق، 2014، ص 266. (بتصرف)

²: عابدي محمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 266.

³: تقرير التنمية الإنسانية العربية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2003، ص 90.

⁴: المرجع أعلاه، نفس الصفحة.

أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) 1999 عرف رأس المال البشري، المعارف، المهارات، القدرات والسمات والكفاءات المتجسدة في الأفراد والتي تسهل خلق الرفاهية الفردية والاجتماعية والاقتصادية. وبالإضافة إلى ما سبق فقد أشار Stewart أن المعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد لا تعتبر رأس مال بشري إلا إذا اتصف ب:

أنها متميزة واستراتيجية وبهذا يمكننا التعرف العاملين الذين يشكلون عبء على المؤسسة.

أما Spender فيعتقد أنه يمثل "نخبة من العاملين لهم القدرة على تفكيك هيكلية الصندوق الأسود للعمل الإنتاجي إلى مكوناته الأولية و إعادة تركيبها بشكل متميز.

و في نفس السياق يرى Hamel، أن رأس المال البشري عبارة عن قدرة منفردة تتفوق بها المنظمة على منافسيها تتحقق من تكامل المهارات مختلفة و تسهم في زيادة القيمة المقدمة للمشتريين و هي مصدر من مصادر الميزة التنافسية¹.

خصص (عادل حرشوش و صالح) مكونات رأس المال البشري المنظمي من جميع القدرات والخبرات والمهارات العاملة في المنظمة دون استثناء ابتداء من غير الماهرة وصولاً إلى أعلى المستويات الإدارية أو الابتكارية أو المهارية². من خلال التعاريف السابقة نرى أن هناك من تناول رأس المال البشري من خلال الصفات المعرفية والمكتسبة للفرد التي تشكل مخزون ورصيد يزداد ويتراكم بالوقت وهناك مينيظرتهم بالعلاقة والمكتسب بين الأفراد داخل المنظمة أو من جانب خلق القيمة و جذب العملاء و تحقيق الإبداع وتوليد للثروة من خلال تحقيق قيمة مضافة و استدامة الميزة التنافسية.

¹ عادل حرشوش المبرجي، "أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه"، مرجع سبق ذكره، ص15.

² المرجع أعلاه، ص10.

وعليه يمكن أن نقدم التعريف التالي تأسيساً على ما سبق نعرف رأس المال البشري على أنه الرصيد المتراكم من المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد من خلال التعليم والتدريب والخبرات المكتسبة من خلال تواجده المؤسسة والتي تساهم في زيادة الإنتاجية وتحقيقه قيمة مضافة وإرضاء العملاء وتحقيق ميزة تنافسية.

المطلب الثاني: مكونات رأس المال البشري

تعددت مكونات رأس المال البشري حسب التصنيفات التي وضعها مختلف الباحثين حسب مختلف وجهات النظر التي نستعرضها فيما يلي:

- حسب مفتاح صالح و معارفي فريدة:¹

- يتكون رأس المال البشري من جزئين أساسيين هما: الجزء الفطري الذي يولد به الفرد والاستعدادات الجسمية والعقلية والجزء المكتسب المتمثل في المعارف والكفاءات والمؤهلات والخبرات والتجارب المكتسبة والذي يمثل أهم جزء في تركيبه رأس المال البشري.

من التعاريف المقدمة سابقاً لرأس المال البشري نستخلص مكوناته في ما يلي حسب وجهات نظر مختلفة:

Edvinson and Malone (1997): القدرات المعرفية، المهارات، الخبرات.

Ulrich (1998): المهارات المتوفرة، المعرفة الواسعة.

Goran Roos (2003): القدرات المعرفية والقدرات الوظيفية والسلوكية، قدرات إنشاء القيمة.

Youndt, et al (1996): قدرات التدريس، خبرات التأهيل.

Sebastian salicru, et al (2007): المعرفة، الخبرة، المهارة.

Holivie (2007): الرابطة الفنية (معرفة كيف)، التعليم، التأهيل المهني، المعرفة والقدرات في العمل، التقييمات

المهنية، الابتكار.

¹ -مفتاح صالح، معارفي فريدة، "الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري تجربة ماليزيا ومقومات نجاحها"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان-الأردن، 2013 ص 456-457.

(2010)HelenjMitchell: المعارف المهارات الخبرات، التشارك في المعرفة، خلق الابتكار.

(2010)Thomas et feldman: مستوى التعليم، النجاح الوظيفي، والحيازة التنظيمية.

(2005) Christina Boedker et al: الابتكار، المعرفة، التنوع، التدريب، والتعليم، التعلم

و التنمية، البيانات الديمغرافية، الكفاءات المرتبطة بالعمل.

(2002) Jay chatkel : قدرات الأفراد والمعارف المجتمعية، المهارات والخبرات.

(2001) Daft and Marcic : معرفة ظاهرة ومعرفة ضمنية ومهارات وقدرات وخبرات.

(1993) Sholtz : المعرفة، المهارات، الكفاءات والخدمات.

(1997) Stewart : اتجاهات العاملين، معدل الدوران، العمل، الخبرة والتعليم.

من خلال التعاريف السابقة الذكر وتعداد مكونات رأس المال البشري نلاحظ تكرار في عناصر محددة وهذا

مايعكس اتفاق الباحثين بشأنها كمايلي:

-المعارف: وهناك من صنفها إلى نوعين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية وحسب lundvall & jonhsn

(1994) فقد صنف المعارف المرتبطة برأس المال البشري إلى أربعة أنواع كما يلي:

-معرفة ماذا savoir quoi و تعبر عن معرفة الأفعال.

-معرفة لماذا savoir pour quoi و تعبر عن معرفة الأسس والقوانين التي تسيير الطبيعة والمجتمعات.

-معرفة كيف savoir comment و تعبر عن معرفة طريقة أداء الأعمال وعن كيفية استخدام المؤهلات.

-معرفة من quisavoir و يعبر عن القدرة على الاتصال و التعامل مع الآخرين.

-الكفاءات:

-كفاءات الاتصال من خلال الكلام والاستماع والكتابة.

-كفاءات الفرد و التي تبني من التعلم و الانضباط الذاتي.

- كفاءات العلاقات و تقوم على المشاركة في العمل و العمل الجماعي و فن الإدارة.

- كفاءات أساسية وتعتمد على سهولة استخدام التقنيات التكنولوجية والإعلام والاتصال.

- **الخبرات¹**: تعتبر الخبرة عنصراً أساسياً في تكوين رأس المال البشري، وذلك تعكس رصيذاً متزايداً من المعارف والمهارات المتراكمة لدى الفرد أو فريق عمل من خلال الممارسة العلمية لوظيفة أو أكثر، في نفس المجال العمل لفترة من الزمن.

يتشكل رصيذ الخبرة ويتعزز من خلال التجميع والنقل من مختلف موارد الخبرات العلمية والعملية، الناجمة عن التعلم من خلال التدريب، فالخبرة الفعلية ليست موهبة فطرية بل وهي قدرة مكتسبة.

يمثل التعليم والتدريب عملية تجديد بناء الخبرة، فالتعليم وفق لنظرية النمو الطبيعي والاجتماعي، عبارة عن سلسلة

خبرات تؤدي كل خبرة إلى أخرى، فتتسع ارتباطات واتصالات الفرد بالحيط وتنمو ثروة المعاني لديه، معاني الأشياء

و الظواهر الطبيعية التي يختبرها، وبذلك يكتسب الفرد سيطرة وقدرة في توجيه الأمور فكيف ما حولها وفقاً

لاحتياجاته كما انه هو نفسه يتكيف وفق ما يحيط به.

و للخبرات لها تأثير بشكل كبير على أداء المورد البشري:

- تقلل من التكلفة والوقت

- تقلل هامش الخطأ في اتخاذ القرار.

- الحصول على ترقية فطول الفترة ليس مبرر بقدر نوع العمل المنجز.

- سلاح تنافسي وميزة خاصة يصاحبها.

المطلب الثالث: خصائص رأس المال البشري:

3-1 مختلف خصائص رأس المال البشري:

يتميز رأس المال البشري بمجموعة من الخصائص و من أهمها: ¹

¹عابدي محمد السعيد، "رأس المال البشري والابتكار في المؤسسة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 267.

-**خصوصية رأس المال البشري:** إن رأس المال البشري لا ينفصل أبدا عن مالكه وهو ملازم له في كل زمان و مكان و لا يمكن إلا بالمشاركة الفعلية و الشخصية للأفراد و هو يتميز بالخصوصية كونه مرهون بالقرار الذي يتخذه الفرد فيما يخص قرار الاستثمار في التكوين و تحمله لمختلف التكاليف التي ستجر عنه و تنازله عن جميع العوائد المالية التي سيحصل عليها في الحاضر مقابل إيرادات مالية أكبر في المستقبل.

-**محدودية رأس المال البشري :** إن إمكانيات تراكم رأس المال البشري ترتبط ارتباطا وثيقا بالقدرات العقلية والجسمية للفرد لأن تكلفة الاستثمار تتزايد مع مرور الوقت فإن تحصيل عوائد الاستثمار محدود بدورية حياة الفرد حيث أن قابلية الفرد للتكوين مرهونة بمدى تنازله عن العوائد المالية التي يمكن أن يحصل عليها في الحاضر مقابل عوائد مالية أكبر في المستقبل.

-**عدم مرئية رأس المال البشري:** أي أن المعارف والقدرات المملوكة من قبل الأفراد لا يمكن تمييزها أو معرفتها من أول وهلة حيث أنه في بداية علاقة العمل لا تستطيع المنظمة أن تتعرف على القدرات والكفاءات الحقيقية لأفرادها إلا بعد التعرف على الشهادات العلمية للفرد والتي تحمل مؤشرا هاما يتمثل في الاستثمار في التعليم والتي تحملها الفرد طول فترة دراسته وتكوينه جانب الخبرات والكفاءات والتجربة المهنية التي يتمتع بها الفرد والتي تظهر من خلال مستويات الأداء والإنتاجية.

-**عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالاستثمار بصفة شخصية :** رغم قدرة الفرد على تأجير استثماره لصاحب العمل إلا أنه ليس باستطاعته بيعه كما تستطيع المنظمة بيع أصل من أصولها.

-**عدم إمكانية استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاستهلاك:** حيث يمكن فقده لمجرد موت صاحبه و هذا ما يفسر زيادة الخطر في الاستثمار البشري.

¹نادية إبراهيمي، "دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة جامعة المسيلة"، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص الإدارة الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2012-2013، ص5.

كما سبق يمكن أن تبرز بعض خصائص الرأسمال البشري في المؤسسات القائمة على المعرفة من وجهة نظر نجم عبود
نجم فيما يلي¹:

- إن الرأسمال البشري يتسم ببعدين، الرصيد أو قيمة الرأسمال البشري المحسوبة أو المقدرة في نهاية السنة أو في وقت معين، و التدفق أي القيمة الجديدة للرأسمال البشري المتولدة من سيرورة عمل أفراد.

- إن الرأسمال البشري يتزايد بالاستخدام و يميل للتوليد الذاتي (حيث المعرفة تكون عند الاستعمال مصدر لمعرفة أفضل، أوسع أعمق وأكثر كفاءة)، و هذا خلاف الرأسمال الميكلي الذي تتقدم معرفته الصريحة المتمثل في أنظمتها و قواعده و إجراءاته، مما يعني أن الوقت يمكن أن يعمل لصالح الرأسمال البشري في تراكم المعرفة و الخبرة و التعلم.

- إن دورة حياة الرأسمال البشري (بغض النظر عن العمر الإنتاجي لصاحب المعرفة)، هي أطول من دورة حياة

المنتج أو العملية التكنولوجية في المؤسسة، و يمكن تفسير ذلك بالتأكيد على أن المعرفة و الخبرة المكونة للرأسمال

البشري تنتقل بين الأفراد مما يوفر فرص أفضل من أجل تجديد هذه المعرفة.

- إن الرأسمال البشري يظل هو الشكل الأرقى لرأسمال المؤسسة القائمة على المعرفة و هو الأكثر حيوية وقدرة على

تجديد نفسه وتوليد قيمته المتجددة، و إن مخاطرته هي الأكثر تهديدا للمؤسسة في حالة النقص أو التسرب أو عدم

الولاء.

أما الدكتورة نغم حسين نعمة ترى أن رأس المال البشري يمتاز بأنه:²

- مورد ثمين لأنه يحمل معرفة متفردة ساهمت في اكتشاف تطبيقات و أساليب عديدة في أداء المهام والأعمال.

- أنه مورد يتسم بندرة لأنه يحمل خبرات و مهارات متعددة و متنوعة تمكنه من زيادة الابتكارات والإبداعات

المتسارعة و في وقت قياسي.

¹ نجم عبود نجم، إدارة الامللموسات إدارة مالا يقاس، مرجع سابق، ص ص 141-142.

² نغم حسين نعمة، "بناء تطوير رأس المال البشري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 3، العدد 16، 2010، ص5.

-أنه مورد لا يمكن تقليده بسهولة لأن المعرفة في أي منظمة تكون خاصة بها و لها بصماتها المميزة و التي

استطاعت بنائها خلال مدة زمنية و بإنفاق كلف مالية و بالتالي فإن صعوبة التقليد تكون في اختلاف معرفة منظمة عن منظمة أخرى.

-أنه مورد لا يمكن إحلال بديل عنه، مرتبط للقدرة المميزة للمجاميع البشرية و التعاون بين العاملين الذين لا يمكن نسخه و إحلال محل المعرفة السابقة.

كما أشار Ekaterina & George أنه لكل من رأس المال البشري الخاص (و يعني خاص بالمؤسسة).

خصائص معينة تميزه رأس المال البشري العام يعني الذي يتم تطويره خارج المؤسسة و تتجلى أبعاد التباين و

الاختلاف في العديد من أبعاد مثل مواقع و تكاليف التطوير و قابلية النقل و نوع المعرفة و كذا المقاييس

المستخدمة، فيمتاز رأس المال البشري الخاص بأنه يتواجد داخل المؤسسة و يكون تطويره و الاستثمار في داخل

المؤسسة الدائمة و أنه غير قابل للتحويل خارجها و حصول المنافسين عليها يمتاز الكادر البشري فيه بالمعرفة

الضمنية خاصة بالمؤسسة.

يقاس بعدد المشاريع الفريدة و طريقة حل المشاريع الفريدة و طريقة حل المشكلات الخاصة بالمؤسسة واتباع حلول

المعتمدة على الفريق أما رأس المال البشري العام فيتواجد خارج المؤسسة تقع تكاليف تنميته و تطويره على الفرد

نفسه كما أنه قابل للنقل و التحويل المنافسي يمتاز بمعرفة صريحة يتقاسمها الجميع في محيطه يقاس من خلال

المستوى التعليمي بإضافة إلى سنوات العمل والخبرة، والخبرة الإدارية.

3-2 التمييز بين رأس المال البشري ورأس المال المادي:

من خلال ما سبق و من خلال معالجة مختلف خصائص رأس المال البشري لابد من مقارنته برأس المال المادي و

هذا حتى يتم التوضيح أكثر و يمكننا التفريق بين الإثنين أكثر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1-7): مقارنة بين رأس المال المادي و البشري

رأس المال البشري	رأس المال المادي	
غير مادي، أثيري، غير ملموس.	مادي ملموس	الميزة الأساسية
في دخول الأفراد الكاملين في المنظمة.	ضمن البيئة الداخلية للشركة.	موقع التواجد
الأفراد ذو المعارف والخبرات.	الآلات، المعدات، المباني.	التمثيل النموذجي
متزايد بابتكار	متناقص باندثار	القيمة
متزايد بابتكار	باستخدام مادي	نمط خلق الثروة
العمل المعرفي	العمل العضلي	المستخدمون له
يتوقع عند حدوث المشاكل	يتوقف عند حدوث المشاكل	الواقع التشغيلي
ليس له عمر مع تزايد في القدرات الإبداعية.	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة	الزمن

المصدر: عبد الستار حسيب يوسف، "دراسة تحليلية لرأس المال الفكري وطرق قياسه في المنظمات"، مرجع سبق ذكره، ص 17. (بتصرف)

من خلال المقارنة السابقة يتضح الفرق الواضح بينهما والعلاقة القوية التي تربطهما إن وجود رأس المال المادي يعتمد بالدرجة الأولى على تنمية رأس المال البشري باستمرار من خلال خلق حلقة يتوالى فيها دور واستمرارية كل منهما بتغذية عكسية من الثاني بداية دورتها تبدأ من تنمية رأس المال البشري ليكون المحرك الدافع لهذه العجلة.

المطلب الرابع: أهمية رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري مهما لأنه الثروة الرئيسية و قوة المنظمة التي تزيد التصدي للتحديات المفروضة على اقتصاد و التغيرات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات و اتصال وظهور التكتلات الاقتصادية والأسواق الإقليمية و المنظمات العالمية.

كما يعد رأس المال البشري أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساعد على تحقيق التنمية لكن لن يؤدي هذا العنصر دوره في تعليم فهذا الأخير يساهم في تراكم رأس المال البشري مما يساعد في التقدم التقني و يعتبر مصدرا

لنمو الدائم كما أن أهمية رأس المال البشري العلمية و العملية أدت إلى الاهتمام بدوره في نهضة المجتمع وتقدمه و في ظل التقدم التكنولوجي الذي يركز على المعارف أصبح التركيز على تنمية رأس المال البشري كما وكيف بالتالي فإن مواجهة تحديات العصر الحال يتطلب رأس مال بشري دائم الرقي و النمو¹. وبالحدوث عن أهمية التعليم في تكوين رأس المال البشري يمكن تقدير أثره في الإنتاجية من خلال المقارنة بين أجور الأشخاص المتعلمين وغير المتعلمين عبر الزمن و يطلق على هذا المقياس العائد الاجتماعي للاستثمار في التعليم كما يؤثر هذا الأخير على الصحة فقد أثبتت الدراسات تأثير مستوى التعليم على مستويات الصحة الفردية العامة.

و تشير الأدبيات وتجارب التنمية إلى أن رفع معدلات النمو المستدام يتم عن طريقه زيادة الطاقة الإنتاجية و الاستثمارات في الأصول الملموسة و غير الملموسة (مثل ابتكار والتعليم والتدريب). و هو ما يشكل مركزا لتحقيق أهداف رفع الإنتاجية و مستويات لتشغيل على أمد طويل². أما على مستوى منظمات الأعمال فتختلف أهمية رأس المال البشري من منظمة لأخرى حيث ما يميز القرن الواحد والعشرين هو أنه عصر المعرفة بامتياز من هنا أصبحت المنظمات اليوم تعتمد بالدرجة الأولى على عمال المعرفة في تكوين الثروة و حيازة القوة والتميز.

كما أن دور رأس المال البشري متمثلا في الأفراد الموهوبين و الكفاءات أصبح قاعدة الأساس و تكمن هذه الأهمية بالنسبة للمنظمات أو المجتمعات فيما يلي³:

¹ ليلي بوحديد، إلهام يجاوي، "قياس عائد الاستثمار في تدريس رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 10، جامعة الحاج لخضر باتنة-الجزائر، 2013، ص35.

² فريد كوتل وآخرون، "رأس المال البشري كأداة لتفعيل عملي الابتكار في النشاط التسويقي"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي حول الاستثمار في رأس المال مداخلة ض-من المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان-الأردن، 2013، ص 217. (بتصرف)

³ فليح حسن خلف، "اقتصاد المعرفة"، عمان، جدار للكتاب العالمي، الطبعة الأولى، 2007، ص82.

- إن زيادة قدرات و خبرات رأس المال البشري في المنظمة من شأنها أن ترفع الأداء وتميزه وتخلق التفاهم بين العاملين ونطاق الرقابة و ترفع مستويات الثقة بين الإدارة و العاملين.
- إن الخبرات و المهارات التي تمتلكها فئة معينة من رأس المال البشري و المتمثلة في فئة النجوم تمكنها من إنتاج أفكار جديدة تعكس إيجابا على المنظمة و منتجاتها، كما أنها مورد يصعب على الآخرين تقليده.
- كما أن رأس المال البشري للمنظمات أصبح هانا كبيرا للمسيرين الذين يمكن أن يستثمرون هو يديروه بأحسن الطرق لزيادة قيمته الإنتاجية كأهم مصدر للقيمة.
- و إن تجربة الدول المتقدمة في مسار تطورها تثبت أن التطور النوعي لرأس المال البشري من خلال تطويره تعليميا و ثقافيا و اجتماعيا كان الأساس لتطور النشاط الاقتصادي في مختلف أبعاده.
- يضمن رأس المال البشري تطور التقنيات المتقدمة في مختلف المجالات و التي يتطلبها ويتضمنها الاقتصاد المعرفي، و الارتباط مع تقنيات المعلومات و الاتصال والحاسوب و الانترنت وغيرها.
- إمكانية تحقيق التطور والتقدم بالتركيز على رأس المال البشري حتى مع قلة أو عدم توفر الموارد الأخرى، و هذا ما تؤكده تجربة اليابان و تطورها.
- إن اللاملموسات البشرية تمثل أهم مكون للاملموسات الأخرى لأنها في الغالب تمثل مصدرها.
- و إن رأس المال البشري يتزايد بالاستخدام و يميل للتوليد الذاتي (حيث أن المعرفة تكون عند الاستعمال مصدرا لمعرفة أوسع، أفضل، أعمق وأكثر كفاءة).
- إن دورة حياة رأس المال البشري بغض النظر عن العمر الإنتاجي لصاحب المعرفة، هي أطول من دورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجيا، و يمكن تفسير ذلك بأن المعرفة و الخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل من شخص لآخر داخل التنظيم مما يوفر فرص أفضل لتجديدها.

كما يمكن تلخيص أهمية رأس المال البشري في النقاط التالية¹:

- يمكن للمور البشري من خلق مصادر جديدة للدخل الوطني تكون بديلة لدخل النفط باعتباره مصدر غير متجدد و قابل للنفاذ.

-العنصر البشري هو أساس التنظيم و التنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية.

-الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته و توظيف إنتاجاته.

-أنه يعتبر من المصادر الحرجة و الفريدة التي تؤثر على الأداء لأن ما يمتلكه الأفراد من معارف و مهارات و خبرات

و تعليم و قدرات و كفاءات غير ذلك تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمات فالمنظمة التي تملك رأس مال بشري

غني يمكنها أن تنافس و تبقى و تنمو و تتطور بفعل ما سيضيفه العاملون من إبداعات و ابتكارات جديدة.

-أنه يساعد في خلق معارف جديدة فكلما كان رأس المال البشري أكثر غني كلما أسهم ذلك بشكل فاعل في

خلق و ابتكار و إنشاء معارف جديدة لاستخدامها و توظيفها في تطوير عمل المنظمة.

-أنه يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة لأن التنافس الحالي بين المنظمات يقوم على أساس التسابق على

تقديم الأفكار و المنتجات الجديدة و بالسرعة الممكنة.

-أنه يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول و يحقق إنتاجية أعلى و خدمة أفضل للزبائن لأن واحدة من

مكونات رأس المال البشري هي التدريب فالشخص الذي يمتلك تدريباً و تأهيلاً سيكون أكثر قدرة على استخدام

أصول المنظمة المختلفة بكفاءة عالية ما يحقق إنتاجاً أعلى يشبع رغبات و متطلبات الزبائن.

-إيجاد بيئة التعليم: تتميز المؤسسات المعرفية بأن رأس مالها في عقول العاملين الذي يغادرون المؤسسة في نهاية اليوم

و الذين يمكن أن تستقطبهم مؤسسات منافسة أخرى وذلك لا بد من إيجاد أسس لتقوية و ترسيخ قواعد الولاء

التنظيمي.

¹فرعون أحمد محمد ألبني، "الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص07.

(بتصرف)

المحافظة على العاملين المتميزين: و يتم ذلك بتوفير نظم م و أساليب للإدارة القائمة على الثقة و تشجيع و الإبداع و الأفكار الجديدة¹.

المطلب الخامس: تصنيفات رأس المال البشري

تم تقسيم رأس المال البشري إلى أربع فئات بحسب مستوى أدائه على النحو التالي²:

-**النجوم اللامعة و العقول المدبرة (المميزة):** التي يصعب إيجاد بديل لهم بسهولة من قبل المنظمة، ويفترض أن تكون نسبتهم حوالي (75%) من إجمالي العاملين فيهم.

-**العاملون المتعلمون الجدد:** الذين هم في طور التعلم لاكتساب المعارف والخبرات بفعل تعيينهم لأول مرة أو نقلهم أو ترقيةهم إلى وظائف أخرى، ويفضل أن تكون نسبتهم حوالي (2.5%) و يراعي السرعة في عملية التحويل للمعارف وعدم ضياع الوقت بحكم حسابه ككلفة ضائعة.

-**العاملون الطبيعيون في أدائهم وسلوكياتهم وصلادة مواقفهم مع منظماتهم:** بحيث لا يمكن الاستغناء عنهم بل يمكن نقلهم إلى فئة المربع الأول إذا ما أرادت ذلك وسعت إليه بموجب وضع برامج منظمة ينبغي أن تكون نسبتهم بحدود (20%).

-**العاملون صعبى المراس (الخشبة الميتة):** والتي يفترض على المنظمات أن تستبدلهم بسرعة لأنهم يمثلون حجرة عثرة أمام تطويرها إضافة إلى كلفهم العالية والخسارات المتوقعة من جراء أدائهم المتدني ومشكلاتهم الخطيرة على العاملين الآخرين، و تسكين حركة تلك المنظمات المنافسة بحرص واقعي، وهنا يفترض ألا تزيد نسبتهم عن (2.5%) حتما.

¹ عبد الستار حسن—ين يوسف، "دراسة و تقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص ص 8-9.

² سعد علي العنزي وآخرون، "إدارة رأس المال الفكرية في منظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 232.

الشكل رقم (5-1): يمثل فئات رأس المال البشري في المنظمات

<p>2- المتعاملون الجدد new learners (20.5%)</p> <p>هم فئة العاملون الجدد الداخلين للمنظمة والمنقولين و المترقيين إلى وظائف جديدة أخرى والذين عادة ما لم يصل أدائهم للمستوى المرغوب لها بسبب ضعف مواقف الاندماج والتكيف مع ثقافتها وبيئتها.</p>	<p>1- النجوم والعقول star brains (75%)</p> <p>و هم فئة العاملون الذين يتمتعون بالقابليات و المعارف والمهارات KSA المتنوعة التي يمكن توظيفها و استثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة فضلا عن حركتهم الدائمة وفعالهم النشط في الوصول إلى الأداء المتميز للغاية.</p>
<p>4- العاملون صعبى المراس difficult employees (2.5%)</p> <p>وهم فئة العاملون صعبى المراس والتعامل كونهم أصحاب المشاكل في العمل والتأثير السلبي في الإنتاجية ويفضل أن تعد المنظمة تلك البرامج الناجحة للاستغناء عنهم بسرعة بسبب ارتفاع كلفتهم المؤثرة على الاستثمار في رأس المال البشري.</p>	<p>3- العاملون الطبيعيون normale employees (20%)</p> <p>وهم العاملون الماديون الذين يتمتعون بصلادة انتمائهم للمنظمة والذين لايمكن الاستغناء عنهم بل يفترض أن يسعى المديرين لتحويلهم إلى نجوم لامعة و عقول مدبرة خدمة لصالح إضافة القيمة الاقتصادية لها.</p>

المصدر: سعد علي العنزي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 233.

المبحث الثالث: أساسيات إدارة رأس المال البشري

إن الشدة المنافسة والتغير المستمر في بيئة الأعمال أدى بالمنظمات الأعمال إلى الاعتماد على رأس المال البشري

باعتباره أهم مكونات رأس المال البشري باعتباره أهم مكونات رأس المال الفكري وأساس لبناء الثروة و إحداث

التطوير و التقدم إلى جانب أنه أهم متطلبات و مكونات التحول إلى المجتمعات المعرفة و اقتصادياتها.

لهذا يتعين على المؤسسات أو الشركات و كذلك الجامعات أن تعمل على حسن إعداد و تنمية و إدارة رأس مالها

الفكري البشري و استشارة كلا من فكره وتشجيعه والحفاظ عليه وهذا يتطلب توفر سياسة إبداعية من خلال

البحث عن توليد أفكار جديدة وابتكارية باستخدام التقنيات الحديثة لتحقيق تميز في الأداء والعامل الحاسم في

تحقيق التميز و يمثل ذلك جانبا أساسيا في تحقيق التنافسية و تكوين الثروة و إضافة القيمة.

المطلب الأول: نظريات رأس المال البشري

شهدت الإدارة المهمة برأس المال البشري تطوراً ملحوظاً في النظريات والأسس حيث أصبحت تقوم على الأفراد ذوي المعرفة و ذوي الخبرة العالية و المهارة كونهم يمثلون رأس المال البشري الذي لا يقل أهمية عن رأس المال المادي لذا يجب حسن إدارته باستقطابه و تطويره و تنشيطه و المحافظة عليه لتحقيق العائد المرجو منه و كما قد تم الإشارة سابقاً كيف كانت بداية الاهتمام برأس المال البشري و أهم من تناول موضوع Mincer و shultz و Becker و غيرهم و يمكن تقسيمها إلى نظريات كلاسيكية و نظريات حديثة¹.

1-1 النظريات الكلاسيكية للاستثمار في رأس المال البشري

و تنقسم إلى نوعين: تلك الخاصة بالتعليم و أخرى المتعلقة بالتدريب و هي تمثل كل من إسهامات Schultz، Becker، Mincer، فيمكن توضيحها كالآتي:

-إسهامات شولتز (shultz):

قدم شولتز في فترة الستينات نظرية رأس المال البشري حديثاً اعتبر من أهم الإسهامات في مجال الاستثمار البشري و التي حصل على إثرها على جائزة نوبل عام 1993 بطرحه لمقال بعنوان الاستثمار في رأس المال البشري أمام الجمعية الاقتصادية الأمريكية.

لقد بلور شولتز هذه النظرية بأبحاثه و أظهر شولتز هذه النظرية بأبحاثه وأظهر بنظريته هذه فكرة بتقييم الأفراد كأصول بشرية، و سعى إلى تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال البشري، و تهدف إلى تقدير قيمة رأس المال البشري و إدخال مفهوم الخسارة والربح.

كما أبرز دزره وأهمية رأس المال البشري في زيادة الإنتاجية وتحقيق الربحية، حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات و معرفة الفرد بشكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه فمن وجهة نظر شولتز فإن هذا النوع يعتبر

¹ بوحديد ليلي، يجاوي إهام، "قياس عائد الاستثمار في تدريس رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة" مرجع سبق ذكره، ص 36.

(بتصرف)

مصدرا قابلا للتجديد و ليس هناك أي حدود نظرية لمخزونه بخلاف الأنواع الأخرى لرأس المال المادي و من هنا يرى أن مصدر رأس المال البشري يمكن أن يكون من أهم مصادر تعظم الشركة¹.

و اعتبر أن عملية التعليم هي أفضل وسيلة في الاستثمار في رأس المال البشري و لتحقيق هذا ركز على أبحاثه الأولى على العمال المزارعين في و.م.أ و كنتيجة 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 و هي:

-الإيرادات التي يمكن للفرد الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم، فالطالب لو لم يكن ملتحقا بالعملية التعليمية لكان بإمكانية المشاركة في القوى العاملة المنتجة، و بالتالي تقديم خدمات ذات قيمة اقتصادية يحصل نظيرها على أجر و على هذا يجب الاعتراف بوجود تكلفة فرصة بديلة تشكل العملية التعليمية و موجهها لها.

-تكلفة التعليم التي تظهر في شكل مقابل مالي يدفع للمؤسسات المستخدمة في العملية التعليمية جانب المصاريف الجارية للمرتبات والأجور ومختلف المعدات المستخدمة في عملية التعليم².

وقد بنى شولتز مفهومه لرأس المال البشري على ثلاثة فروض أساسية و هي³:

-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 البشري المستثمر في الأفراد.

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

¹ عبد الله علي القرعيني، "الاستثمار في رأس المال البشري من منظور مالي"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر لأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان-الأردن، 2013، ص142.

² ليلي بوحديد، إلهام يجاوي، مرجع سبق ذكره، ص36.

³ راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط والتنمية الموارد البشرية"، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2010، صص64-65.

صنف شولتز أشكال الاستثمار في رأس المال البشري إلى خمس مجموعات كبرى هي: الصحة، التدريب، و التكوين أثناء العمل، التعليم الرسمي، تعليم الكبار و أخيرا المهجرة و التنقل من أجل الاستفادة من فرص عمل أفضل، وركز شولتز في تحليله على التعليم الرسمي باعتباره شكلا من أشكال رأس المال طالما أنه يحقق الخدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية، و يعتبر أهم شكل من أشكال في رأس المال البشري.

بل هو رأس المال البشري ذاته لأنه يمكن أن يفسر الجانب الأكبر من التغيرات والاختلافات في دخل الفرد والمجتمع كما يرى شولتز أن التحليل الاقتصادي للتعليم يجب أن يأخذ في الحسبان نوعين من الموارد.

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

- كل مداخيل وإيرادات فرص العمل الضائعة على الفرد و التي كان يمكنه الحصول عليها لو أنه استغلها و لم يلتحق بالتعليم.

-إسهامات بيكر: ¹ يعد بيكر واحدا من أهم الباحثين الذين طوروا نظرية رأس المال البشري فقد حول التركيز إلى دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي و غير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري.

حيث بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم و هجرة و رعاية صحية مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب.

و يعد التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات و العمالة و على المتغيرات الاقتصادية الأخرى.

كما يعد معدل العائد على الاستثمار هو العامل الأساسي و الأكثر أهمية في تحديد المقدار المستثمر في رأس المال البشري، فإذا تساوت القيمة الحالية لصافي الإيرادات لوظائف مختلفة فإن تكاليف الاستثمار و معدل العائد يمكن

¹ بوزيان عثمان، "اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وتسيير، جامعة أبو بكر بالكايد تلمسان، الجزائر، 2009-2010، ص ص 127-128.

تقديرها من خلال المعلومات عن صافي الإيرادات و قد افترض بيكر وجود بعض المتغيرات الجديدة و المحفزة الاستثمار في رأس المال البشري.

و من أمثلة هذه المتغيرات العمر المتوقع للفرد والاختلافات في الأجور و درجة الخطر والسيولة والمعرفة، و يقدم تحليل الاستثمار البشري تفسيراً موحداً لعدد كبير من الظواهر التطبيقية مثل: شكل العلاقة بين العمر و الإيرادات و توزيع الإيرادات فتؤدي معظم الاستثمارات في رأس المال البشري إلى زيادة الإيرادات و لكن في عمر متقدم نسبياً لأن العائد المتحقق من الاستثمار يعد جزءاً من الإيرادات في و تنخفض هذه الاستثمارات في العمر الصغير لأن التكلفة تخصم من الإيرادات في ذلك الوقت.

و طالما أن هذا التأثير على الإيرادات يأخذ صفة العمومية على الأنواع المختلفة من الاستثمارات البشرية، فإنه يمكن هذا الوصول إلى نظرية شاملة وموحدة، وتساعد هذه النظرية العامة في تفسير ظواهر عديدة ومختلفة مثل شكل الإيرادات، وتأثير التخصص على مستوى مهارة الفرد.

و قد لوحظ أن بعض الاستثمارات في رأس المال البشري ليس لها تأثير على الإيرادات، و يرجع هذا إلى تحمل المنظمة أو الصناعة أو الحكومة تكلفة هذا الاستثمار وبالتالي تكون هي الجهة التي تحصل على الإيرادات وليس الفرد المستثمر فيه.

و في محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب فرق بيكر بين نوعين من التدريب: هما التدريب العام والتدريب المتخصص، كما تم تناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل و تكلفة كل من نوعي التدريب السابقين . أيضاً أمكن التمييز بين عدد من الحالات التي يختلف، تأثير الاستثمار في التدريب على كل من الأجور و الإنتاجية الحدية.

أما بالنسبة للتدريب العام فهو ذلك النوع من التدريب الذي يزيد من إنتاجية الفرد الحدية في المنظمة التي تقدم له التدريب، وكذلك في أي منظمة أخرى قد يعمل بها ويعني هذا أن الفرد يمكنه أن يفيد منظمته بنفس المقدار الذي

قد يفيد به المنظمات الأخرى المحتمل أن يعمل بها، فالطبيب المتدرب في مستشفى معينة يمكنه استخدام مهاراته المكتسبة من هذا التدريب في أي مستشفى أخرى.

و تقدم المنظمة مثل هذا النوع من التدريب في حالة عدم اضطرارها لتحمل تكلفته، فيتحمل الفرد المتدرب تكلفة التدريب من خلال منحه أجرا منخفضا عن المعدل العادي أثناء التدريب، و يمكن للمنظمة أن تحقق عائدا من تقديم هذا النوع من التدريب إذا زاد الإنتاج الحدي للفرد على الأجر الممنوح له في المنظمة، و لكي تحافظ المنظمة على مستوى الأجور للمنظمة مع مستوى الأجور السائد في سوق العمل، و يلاحظ أن تكلفة معدل دوران العمل لا ترتبط ارتباطا قويا بتكلفة التدريب العام، فإدراك المنظمة لسهولة ترك الفرد المتدرب تدريبا عاما للعمل ليلتحق بالعمل في أي منظمة أخرى.

قد يدفعها إلى تحميل الفرد بتكلفة هذا النوع من التدريب حتى لا تتحمل خسارة رأسمالية بتركه العمل بعد حصوله على التدريب لأن المنظمة في هذه الحالة لا تستفيد من مهارات الفرد المكتسبة و لا من إنتاجيته العالية بعد التدريب، وبالتالي تقل نسبة الإيرادات الممكن أن تحصل عليها.¹

أما بالنسبة للتدريب المتخصص فهو يزيد من إنتاجية الحدية للفرد في المنظمة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية إذا ما عمل بأي منظمة أخرى، و هناك صور عديدة لهذا النوع من التدريب فالموارد المنفقة في المنظمة لتعريف العامل الجديد لعمله وتقديمه للمنظمة تمثل نوعا من الإنفاق على التدريب المتخصص، أيضا فإن تكلفة التعرف على الإمكانيات المحتملة للفرد الجديد في العمل بالمنظمة من خلال اختباره و تجربة احتمالات نجاحه أو فشله تعد ضمن تكلفة التدريب المتخصص مما يسمح باستخدام القوى العاملة استخداما أمثل ويدخل ضمن تلك التكلفة اللازمة لتدريب الفرد على نوع متخصص من الاستخدام التكنولوجي والمستخدم في هذه المنظمة دون غيرها، و تزداد قيمة الفرد المتدرب تدريبا متخصصا بالنسبة للمنظمة فتقدم له أجرا عاليا نسبيا،

¹ بوزيان عثمان، مرجع سبق ذكره، ص128.

و يكون هذا الأجر مستقلا عن الأجر المحتمل أن تقدمه له أي منظمة أخرى، ويرجع هذا إلى أن النوعية

المتخصصة من التدريب قد لا تتناسب مع طبيعة ومتطلبات العمل في أي منظمة أخرى.

أما بالنسبة للعائد المحتمل أن تحققه المنظمة من تقديمها لهذا النوع من التدريب فإنه يكون عاليا نسبيا نظرا

للإنتاجية المرتفعة و المهارات المتخصصة المكتسبة للمتدرب.

و تشكل الموارد البشرية أهم ما تملكه أي مؤسسة متخصصة فالمؤسسات تنمو و تزدهر و تتجدد و تتأكل بقدم و

نمو و مغادرة الموظفين المتخصصين¹.

و ترتبط تكلفة معدل دوران العمل ارتباطا كبيرا بتكلفة التدريب المتخصص، و نظرا لارتفاع تكلفة التدريب

المتخصص فإن ترك الفرد المتدرب للعمل.

يزيد من مقدار الخسائر الرأسمالية للمنظمة أكثر من الخسارة في حالة التدريب العام و بالتالي يكون لدى المنظمة

استعدادا لدفع أجرا أعلى للفرد حتى تحافظ على بقاءه للعمل بالمنظمة فلا تتحمل خسارة كبيرة بتركه

العمل، كذلك فمن الناحية الأخرى فإن الفرد المتدرب تدريبيا متخصصا يكون لديه دافع للبقاء للعمل بالمنظمة

لأنه لا يستطيع أن يجد منظمة أخرى بسهولة تستخدم مهاراته المتخصصة المكتسبة ولو وجد مثل هذه المنظمة

فهو لا يترك عمله بمنظمتة إلا إذا كانت المنظمة الأخرى ستدفع له أجرا أعلى من أجره الحالي وظروف العمل

الأخرى.

إذن فنوع التدريب (عام أو متخصص) و معدل دوران العمل يؤثران في تحديد مقدار التكلفة المحتملة لتقديم

التدريب، و في تحديد من الذي يحتمل هذه التكلفة (الفرد، أو المنظمة).

و يمكن للمنظمة أن تواجه الخسارة الناجمة عن ارتفاع معدل دوران العمل بإحدى الطريقتين:

- أن تحصل المنظمة على إنتاج و عائد أكبر من الأفراد الموجودين حاليا، لتعويض الخسارة الناجمة عن ترك بعض

الأفراد المتدربين للعمل ويسمى هذا "بالعائد على النجاح".

¹ فرعون أحمد محمد أليفي، مرجع سبق ذكره، ص19

- أن تدرك المنظمة مسبقا وجود احتمال لترك بعض الأفراد ممن حصلوا على التدريب للعمل بالمنظمة و هذا الاحتمال ليس محددًا و لا ثابتًا، ولكنه يرتبط بمستوى الأجور فيها وبالتالي يمكن للمنظمة أن تقوم بتخفيض احتمالات الفشل من خلال تقديم أجور أعلى للأفراد بعد حصولهم على التدريب بدلا من اعتمادها على تعويض الخسارة المرتبطة على ترك الفرد بعائد النجاح¹.

- **إسهامات مينسر:** استخدام مينسر مفهوم رأس المال البشري في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات، و يفترض النموذج أن الاختيار الرشيد لوظيفة معينة يتضمن مساواة القيمة الحالية للإيرادات مدى حياة الفرد المتوقعة عند الوقت الذي قام فيه الفرد بهذا الاختيار.

و تمثل الاختلافات بين الوظائف المختلفة وفقا للنموذج انعكاس الاختلاف طول الفترة التدريبية و الاختلافات في توزيع الدخل للوظائف المختلفة بينما تعكس الاختلافات داخل الوظيفة الواحدة نمو و تحسين الخبرة الإنتاجية بتقدم عمر الفرد فالزيادة الإنتاجية تكون ظاهرة في الأعمال المتطلبة لمقدار أكبر من التدريب، و يساعد التركيز على العلاقة الموجبة بين الاستثمار في رأس المال البشري و نمو الإنتاجية في النموذج على إظهار مدى اختلاف بين الوظائف المختلفة فيما يتعلق بالاستثمار في كل من التعليم والتدريب حيث يرتبط التفاوت في الدخل والنتائج من التدريب أو تقدم عمر الفرد ارتباطا موجبا بمتوسط حجم الاستثمار البشري².

و قد حدد مينسر ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث والدراسات في مجال الاستثمار البشري تمثلت هذه الأهداف في تحديد حجم الموارد المتخصصة للتدريب كذلك تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب و أخيرا تحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك الفرد القوى العاملة، أما بالنسبة لتعريف مينسر للتدريب فقد اتسع ليشمل كل من التدريب الرسمي وغير الرسمي في مجال الرسمي في مجال العمل وأيضا التعلم والخبرة، وقد برر مينسر تضمين هذه المجالات في التعريف إلى الاعتقاد بأن كل

¹ بوزيان عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 129.

² راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 75.

منها يزيد ويحسن من مهارات وإنتاجية الأفراد وعلى هذا فهو يمثل نوعا من أنواع التدريب، كما برر إدخال التعليم بالخبرة في إطار التعريف بأن الفرد قد يقبل عملا ما يقدم له أجرا منخفضا لتوقعه تحقيق منفعة مستقبلية نتيجة الخبرة المكتسبة من هذا العمل، وبناءا على هذا فإن التعليم بالخبرة يتضمن تكلفة الاستثمار يجب أخذها بالحسبان.

وقد امتد استخدام المبادئ النظرية لتحليل تكلفة التعليم لتطبيق على تحليل تكلفة التدريب فقد قسم مينسر تكلفة التدريب إلى نوعين:¹

- التكلفة المباشرة.

- التكلفة غير المباشرة.

- تمثل التكلفة المباشرة تكلفة العدد والآلات والمواد المستخدمة في التدريب وأجور المتدربين، أم التكلفة غير

المباشرة فهي التكلفة غير الملموسة وتمثل في تكلفة الفرصة الضائعة وأجور المتدربين، و من أمثلة هذا النوع من

التكاليف الإيرادات الضائعة و التي تتمثل أكثر من نصف التكلفة الكلية للتعليم كما أن نسبة الإيرادات الضائعة

للمتدرب قد تفوق مثلتها في مجال التعليم.

و قد أشار مينسر إلى الصعوبة النسبية في قياس التكلفة و العائد على التدريب أما بالنسبة لقياس التكلفة فينطوي

على عدد من المشاكل منها:²

- نقص البيانات الخاصة بالتكلفة.

- صعوبة حساب الخسارة في الإنتاج والناجحة من ضياع وقت العامل القديم في تدريب عامل جديد.

- اعتبار بعض بنود مثل المواد المستهلكة أثناء التدريب تكلفة الاستهلاك بينما يجب حسابها كتكلفة مباشرة

للتدريب.

¹ رياض بن صوشة، "تنمية الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص146.

² راوية حسن، مرجع سابق، ص ص 77-79.

-صعوبة حساب الإيرادات الفرد قبل وبعد التدريب نتيجة صعوبة تقسيم الأفراد إلى مجموعات تجريبية و مجموعات ضابطة للمقارنة.

و نتيجة لهذه الصعوبات اقترح مينسر استخدام قائمة دخل الفرد بجانب قائمة التكاليف المنظمة لكن يشوب هذه الطريقة بعض جوانب القصور منها¹.

-اختلاف تكلفة التدريب باختلاف عمر الفرد، حيث تقل بتقدم العمر لذا يجب أخذ العمر في الاعتبار.

-احتمال وجود بعض الانحرافات في البيانات لعدم أخذ احتمال الوفاة في الحسبان و عدم حصول الفرد العائد مما يظهر تكلفة التدريب أكبر من قيمتها.

-إضافة الدخل الخاص للفرد إلى الدخل المتحقق له من العمل مما يساعد على توسيع الاختلافات في الإيرادات في عمر متقدم حيث توجد علاقة موجبة بين الدخل الخاص و العمر.

-عدم صحة الافتراض بأن الاختلاف بين الإيرادات المجموعة التجريبية والضابطة يرجع الاختلاف في التدريب وحده حيث توجد عوامل أخرى تؤثر على المستوى وشكل الإيرادات وفقا لعمر الفرد، أما قياس معدل العائد على التدريب فتتمثل صعوبته في وجود بعض العوامل غير المادية مما يؤثر على حسابات القيمة الحقيقية لمعدل العائد. و قد توصل مينسر إلى عدد من الاستنتاجات فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد و منها:

- كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات على مزيد من التدريب في مجال العمل(تنمية رأس المال البشري تتأثر إيجابيا بالتعليم بمستوى الموظفين و مستوى رضاهم الوظيفي).

- كلما زاد معدل دوران العمل ومعدل البطالة كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب، كلما زاد الاستثمار في التدريب خاصة التدريب المتخصص كلما زادت احتمالات بقاء الفرد في المنظمة و احتمالات استقرار العمالة.

¹ رياض بن صوشة، مرجع سبق ذكره، ص147.

1-2 النظريات الحديثة للاستثمار في رأس المال البشري:¹

إن النظريات الحديثة حسب آراء جميع الاقتصاديين و خصوصاً الذين قاموا بدراسات ميدانية، كلها انتقدت ما

توصل إليه الكتاب السابقون حول الإنفاق على التعليم، و سنوضح بعض الإسهامات الحديثة كما يلي:

- مساهمة فيشر: توصل فيشر (fischer) من خلال دراسته في عام 1994 إلى ما يلي:

- إن الاختلافات في مستويات الكسب المرتبطة بمستوى التعليم الشخصي كبيرة.

- ويتأثر مستوى الكسب المرتبط مع المستوى التعليمي بعدة عوامل مثل المستوى الاجتماعي والجنس والعرق....

إلخ.

- ينبغي إضافة سن العامل و مدة العمل لتفسير جزء من الاختلافات في مستوى الكسب، إذا أن الاستثمار في

التعليم طويل المدى لا يحقق مردوده إلا بعد فترة من الزمن و كلما زاد عمر الإنسان قل الإنفاق على التعليم.

- مساهمة يورغنسون و غريليشيز: (Yorgenson & Grilliches) قام بدراسة ميدانية عام 1967، و

توصلاً إلى أن العامل المتبقي ربما كان مرده عدم الدقة في القياس لمدخلات الإنتاج، و إن التأثير غير المباشر لتقدم

المعرفة على التقدم الاقتصادي لا وجود له، أي أنهم يرفضون نظرية العامل المتبقي.

- إسهامات جينتس: جاءت نظرية المواقف لـ: (جينتس) و التي تنص على أن المدرسة تحسن من إنتاجية الفرد لا بما

تقدمه من معرفة بل بما تنمي سلوك و مواقف تحظى بتقدير المؤسسات الإنتاجية و تتمثل هذه المواقف بالامثال و

الطاعة و القبول بالعمل داخل مجموعة خاضعة للنظام التسلسلي حيث يجد كل فرد فيه مكانه.

- إسهامات أوديون²: لقد استعان أوديون بمفاهيم نظرية رأس المال البشري لبناء مصفوفة أو محفظة الموارد البشرية

كأداة للتحليل الاستراتيجي والاقتصادي المصرفي و القائمة على أساس أن المنظمة تهدف إلى محاولة تجمع التوليفة

¹ ليلي بوحديد، إلهام بجاوي، مرجع سبق ذكره، ص37.

² معين أمين السيد، "دور إعادة هندسة العمليات الهندرة و بناء نظم إدارة المعرفة لإنجاح الاستثمار في رأس المال البشري"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان-الأردن، 2013، صص 243-244.

المثلى من الموارد البشرية ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن من استثمارها في هذه الموارد ومن ضمن

الخصائص المتميزة التي تهدف المنظمة إلى تجميعها:

- مستوى عالي من الأداء وفقا لأهداف المنظمة.

- احتمال عالي للبقاء في المنظمة.

- مستوى عالي و متنوع من المهارات والقدرات.

- احتمال عالي للنمو على المستوى الفردي.

المطلب الثاني: النقد الموجه للنظرية

على الرغم من البحوث المفصلة أعلاه قد نجحت في وصف رأس المال البشري و مجالات الاستثمار فيه من خلال

التعليم و التدريب إلا أن أهم النظريات عرفت العديد من أوجه القصور خاصة فيما يتعلق بإمكانية تعميم النتائج

و هنا تظهر حدود نظرية منها مايلي¹:

- تهمل النظرية العوامل التي ترف الإنتاجية لظروف العمل و بيئته، الحوافز ورضا الأفراد.

كما أن النظرية تربط دائما زيادة التعليم بالزيادة الدخل الأفراد.

- كما أن النظرية تربط دائما زيادة التعليم بالزيادة في الدخل و هو الأساس الذي قامت عليه، و إن ذلك يحط من

قيمة التعليم المعنوية.

-بالإضافة إلى صعوبة تقييم وقياس المنفعة المتحققة من الاستثمار في رأس المال البشري بسبب احتواءها على

عوامل غير مادية كتحقيق الذات مثلا، و إذا تم تحقيق هذه المنافع غير المادية لا يمكن اعتباره اختيارا غير رشيد.

¹مدحت القرشي، "اقتصاديات العمل"، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2007، ص173.

- دون أن ننسى النقص في البيانات و الأساليب المنهجية اللازمة لتطبيق نظرية رأس المال البشري بسبب صعوبة الحصول على بيانات التكلفة أو صعوبة تحديد نسبة التكلفة المحددة لكل من الاستثمار والاستهلاك، فإنفاق الفرد على حاجاته الفيزيولوجية لازم للاستثمار البشري، لكنه لازم أيضا لاستمرار حياته.
- كما تشير بعض الدراسات إلى أن التأثير نفقات التعليم على النمو الاقتصادي قليل جدا، و على العكس من ذلك فإن أثر الناتج القومي على نفقات التعليم كان كبيرا جدا، فكلما زاد هذا الناتج زاد الإنفاق على التعليم.
- كما أن نظرية المنافسة من أجل الاستخدام تؤكد بأن الإنتاجية هي خاصية تتعلق بالوظائف لا بالعاملين، أي أن الأفراد يتنافسون على الوظائف الأكثر إنتاجية و الأعلى دخلا¹.
- و إن من أهم الانتقادات كذلك العامل المتبقي، ربما كان راجعا لعدم الدقة في قياس مدخلات الإنتاج.
- و نستطيع القول بأن المردود مرتبط بالمستوى التعليمي يتأثر بعدة عوامل مثل المستوى الاجتماعي السن، العرق. إلخ، كما بينت الكثير من الدراسات أن هناك فروقات كبيرة بين النساء و الرجال في مستويات الأجور و المردود، حتى و إن كان للجنسين نفس المستوى التعليمي التكويني.
- و هناك من الانتقادات ما تبلور في شكل نظريات مثل²:
- نظرية المصفاة:** ترى هذه النظرية أن التعليم لا يرفع الإنتاجية بل يكشف عنها لرب العمل إذن فالتعليم يلعب دور المصفاة على بوابة سوق العمل أو داخله.
- نظرية الإشارة:** تعتبر هذه النظرية التعليم والتكوين الذي تلقاه مجرد إشارة أولية عن إنتاجية المستقبلية المحتملة، إن الإشارات تمكن رب العمل من تحديد الأجر قبل معرفته الإنتاجية و قد قدمت النظرية تفسير المكافأة هذه الإشارات و لكن تؤكد لنا دور التعليم في الإنتاجية.

¹ مدحت قريشي ، مرجع سبق ذكره ، ص 173.

² نادية إبراهيمي ، مرجع سبق ذكره، ص 7-8 (بتصرف).

- نظرية التنافس عن العمل و خط الانتظار : ترى هذه النظرية أن الإنتاجية ليست خاصية الفرد بل خاصية مكان العمل والتقنية، وأن التعليم يكشف قدرات المتعلم على التكيف والتعلم، كما ترى أن رب العمل مستعد لتأهيل العاملين لديه لشغل الأعمال اللازمة له(السوق الداخلية)، و أن رب العمل مستعد لدفع الأجر عادل لحملة المهارات للاحتفاظ بهم(التكوين الخاص بالمؤسسة)، بحيث أن العامل يقبل بالبقاء في خط الانتظار (البطالة) بغية الحصول على عمل جيد ذي أجر و مزايا مرتفعة لا تنخفض رغم وجود عرض فائض من الراغبين في العمل.
- نظريات تجزؤ سوق العمل: إن التيار الآخر المقابل لنظرية رأس المال البشري وتفرعاته في تفسير فوارق الأجر بين العاملين هو تيار "السوق العمل المجزأ" ويقوم على افتراض و اختبار وجود عدة أسواق عمل منفصلة:
- سوق عمل أولية مستقلة: هناك دوران للعاملين في أطر القيادة.
- سوق عمل أولية تابعة: هناك ثبات نسبي غير إبداعي في أطر الإدارة والإنتاج.
- سوق عمل ثانوية: هناك دوران العمل في العمل الأقل مهارة لأنها هامشية.

المطلب الثالث: إدارة رأس المال البشري

إن رأس المال البشري اليوم يشكل عنصراً جوهرياً مهماً ضمن المكونات الأساسية لرأس المال الفكري و هو ذلك المحور الذي يتعلق بعملية التفكير، فالنقود تحقق أمور متعددة لكنها لا يمكن أن تفكر و الآلات و المعدات قد تؤدي العمل بصورة كفاءة و فاعلة أفضل إنتاجية من العاملين لكنها لا يمكن أن تتوصل إلى الاختراعات أما الإنسان فهو مصدر أساسي لعمليات الإبداع و الابتكار.¹

لهذا أصبح التحدي الذي يواجه مسيري المؤسسات هو كيف يمكن لها تسيير رأس مالها البشري لتحقيق أهدافها استراتيجية و التمييز على منافسيها.

ومن هنا تم الاعتماد على العديد من الممارسات مثل استقطاب و تطوير وتنشيط و المحافظة على رأس المال البشري لمواجهة التحديات و تحقيق قيمة في السوق و هنا يجدر بنا الإشارة إلى الفرق بين الموارد البشرية (HR).

¹ رضا إبراهيم، "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"، مرجع سبق ذكره، ص18.

و يبين إدارة رأس المال البشري (HCM) و الذي قدمه (Broleyw.Hall).

حيث تعبر الأولى عن جميع الأنشطة المتعلقة بالأفراد الذين ينتمون إلى المنظمة (جداول الرواتب، علاقات العمل، سجلات الموظفين.... إلخ.

أما إدارة رأس المال البشري فهي وحدة جزئية من إدارة الموارد البشرية، فهي عبارة عن نظام يساعد على تحقيق الأهداف القصيرة و طويلة الأجل من خلال تحسين أداء الأدوار(المكونات) الحرجة و التي تتمثل في الفرق التنفيذية الفعالة، القادة الفاعلون(الذين يحققون النتائج) مواضيع الامتياز الرئيسية.

و يعرف (Michael Armstrong) إدارة رأس المال البشري بأنها " مجموعة الأنشطة والعمليات الخاصة بمقياس قيمة المورد البشري، و إبراز أهميته لدى القادة من أجل وضع الاستراتيجيات و السياسات التي تهدف إلى تعظيم القيمة المضافة التي يحققها المورد البشري و تتمثل أغلب أنشطة إدارة رأس المال البشري في إدارة المعرفة، إدارة المواهب، إدارة الأداء، برامج التعلم و التدريب، و عمليات المكافآت و الاعتراف¹.

تعد إدارة رأس المال البشري من بين فروع إدارة الأعمال و هي عبارة عن الاستخدام الأمثل و الفعال للموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية لتحقيق أهدافها إذ يوفر احتياجا ت الموارد البشرية و يطورها و يحافظ عليها لزيادة رغبتها وولائها ورضاها لتعطي في الأخير قوة عمل منتجة ومبدعة.

كما أشار العنزي وصالح إلى أن تسيير رأس المال البشري لا يتم بمعزل عن وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة و قد أكد أن الأساس الذي تبدأ به استراتيجية الأعمال أو المقدرة الجوهرية لها².

¹ الداودي الشيخ، حمدي أبو القاسم، "دور تنمية رأس المال البشري في إدماج منظمات الأعمال في اقتصاد مبني على المعرفة"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان-الأردن، 2013، ص450.

² سعد العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص209.

كما تشكل إدارة رأس المال البشري نظام رئيسي لمجموعة من المعايير الفرعية الآتية: تخطيط و تنمية رأس المال البشري تحديده و تطوير مهارات وقدرات رأس المال البشري تمكين و مشاركة الموارد البشرية و إعطائها حقها من التقدير¹.

كما تعرف إدارة رأس المال البشري بأنها توقع الاحتياجات المستقبلية لرأس المال البشري و وضع الخطط المناسبة لتوفير الموارد البشرية الكفؤة والموهوبة.

و تمثل إدارة رأس المال البشري أهم موارد القيمة لأي منظمة في عالم اليوم وبغض النظر عن موقعهم في منظمات الأعمال ابتداء من القادة الحاليين و المستقبلين و انتهاء بالعاملين في خط الإنتاج².

من هنا يبرز الدور الكبير لرأس المال البشري و إدارتها في جميع المنظمات اليوم إذا أشارت نتائج استطلاع أجري

من قبل منظمة استشارية في عام 2007، أن أكثر من 78% من المبحوثين يرون بأن أهمية إدارة رأس المال

البشري في ازدياد لاسيما خلال السنوات الثلاثة القادمة (Hedger-2007)، وهذا ما دفع Bill- Gates

المدير التنفيذي لشركة مايكروسفت إلى القول:

قم بأخذ عشرين شخصا من المهمين في شركة مايكروسفت وأنا أستطيع أن أجزم لك أنها ستصبح شركة غير مهمة.

كما تعد إدارة رأس المال البشري إحدى عوامل نجاح المنظمات إذا أشار (Osle & cooper, 2005) إلى أن

الاهتمام بإدارة رأس المال البشري يسهم في تحقيق مستويات أعلى في الأداء وزيادة في سرعة التنفيذ التغيير فضلا

عن ربط سياسات إدارة الموارد البشرية بأولويات المنظمة و جوهر أهداف الأعمال و ما سيسهم في تقليل الهدر في

ميزانية الموارد البشرية بنسبة (56%) طبقا لدراسة (Hackett Group).

¹ سليمة طبابية وآخرون، "إدارة رأس المال البشري كاستراتيجية لتميز شركات التأميندراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين لشركة جزائرية للتأمين"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان-الأردن، 2013، ص1065

² أحمد علي صالح، "إدارة رأس المال البشري، مطارحة استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار"، عمان-الأردن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005، ص ص 115، 117.

كما تعكس إدارة رأس المال البشري المراحل التي مر بها تسيير الموارد البشرية إذا أوضح (Bersin, 2006). بأن وظيفة الموارد البشرية تطورت أو مرت بثلاثة مراحل تاريخية و هو قسم الأفراد (وظيفة أعمال)، من السبعينات إلى الثمانينات من القرن الماضي ملاحظها دفع أجور لهم والتأكيد من أنهم استلموا في المنظمة عوائد ضرورية وأصبح فيها القسم وظيفية أعمال أما المرحلة الثانية فهي مرحلة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والتي امتدت من الثمانينات إلى التسعينات وأدركت فيه المنظمات بأن وظيفة الموارد البشرية في الواقع أكثر أهمية و أصبحت بالتالي استراتيجية و تطورت من وظيفة أعمال إلى شريك أعمال.

أما المرحلة المالية أما المرحلة المالية و التي هي مرحلة إدارة رأس المال البشري بامتياز فهي فترة بدأت منذ بدايات القرن الحادي و العشرين ولازالت مستمرة و تتضمن عمليات وأنظمة موارد بشرية جديدة و بشكل متكامل جدا و أصبحت من شريك أعمال إلى تكامل مع الأعمال.

من هنا يتضح لنا النظرة الجديدة للعاملين كأصل ثابت من أصول المؤسسة، و ليس كموارد يمكن استهلاكها أو كتكلفة والأصول هو ما يستثمر لتحقيق قيمة مضافة على المدى الطويل.

و تطبيق المعارف و الأفكار التي يمتلكها و وضعها موضع التنفيذ، أكد (paul Squires,2003)¹ إن إدارة رأس المال البشري هو إدارة للمعارف والمهارات، وهذا مالا تدركه المنظمات مما يجعلها لا تعرف جيدا كيفية إدارتها بكفاءة، سعيا لتطوير عملية الاستثمار فيه و تحسين المردودات الاقتصادية منها، و من الجدير بالذكر أن وصف الوظائف عادة مالا يتم فيه تحديد المهارات والمعرفة بدقة.

كما أنه لا يعطي معلومات مفيدة عن الأفراد الذي يمتلكونها بقدر ما يتيح إلى المعارف المعلومات، و ممكن أن تكون غير دقيقة و غير ملائمة من الوظائف التي يشغلونها.

و أن إدارة المهارات و المعرفة، لا تؤدي بمعزل عن وظيفة الموارد البشرية في المنظمة و هناك عنصران غدارة المهارات و المعارف في المنظمات بكفاءة هما:

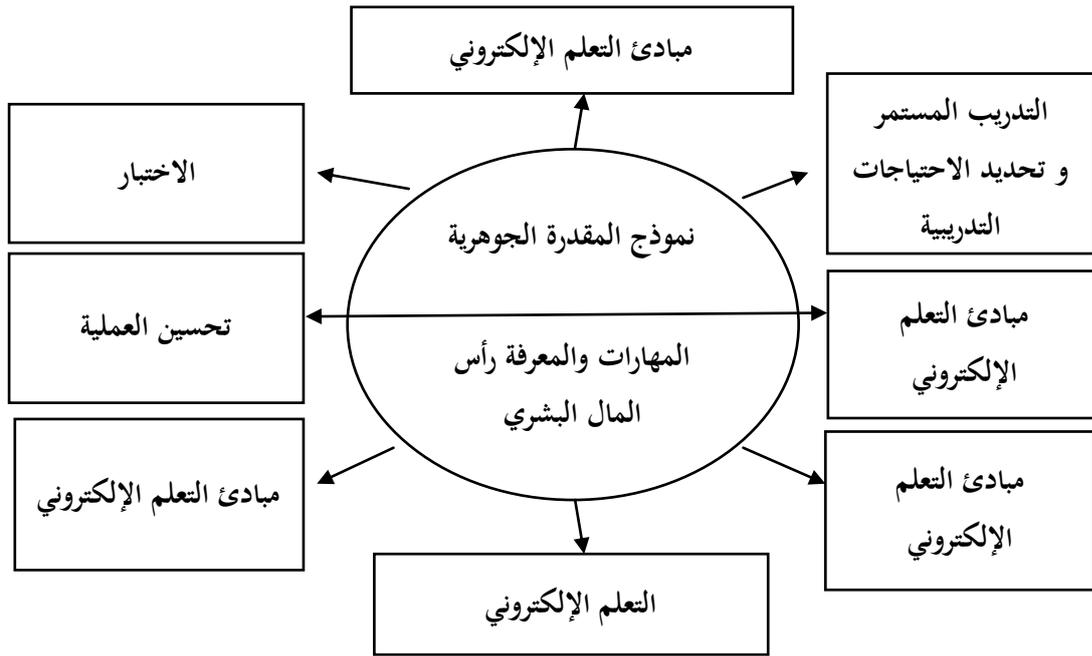
¹ سعد العنزي، أحمد على صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 105-111. (بتصرف)

-توحيد و إدارة المهارات و المعرفة المرتبطة بالعمل نفسه.

-توحيد و إدارة مهارات الأفراد العاملين و معرفتهم.

و الشكل الموالي يعطي تصورا واضحا عن معلومات المعرفة و المهارات التي تعد جوهرية لجميع وظائف رأس المال البشري التي تصب في رفع كفاءة المقدرة الجوهرية للمنظمة.

شكل رقم (1-6): نموذج المقدرة الجوهرية المستندة لرأس المال البشري



المصدر: سعد علي العنزي، "أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص111.

من خلال ما سبق نوجز تعريف إدارة رأس المال البشري على أنه تسيير المعارف و المهارات و الخبرات التي يمتلكها

الأفراد نحو تحقيق الأهداف من خلال العمليات التالية: استقطاب رأس المال البشري، صناعة رأس المال

البشري، تنشيط رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري.

(Angela and عليه فإن تسيير رأس المال البشري يهدف جملة من الأهداف التي أوردتها كل من

Armstrong) فيما يلي¹:

¹ Angela Baron and Michael Armstronge, op.cit,pp 21-22.

- تحديد أثر الأفراد على الأعمال، ومساهماتهم في خلق قيمة المساهمين.
- إثبات أن الممارسات رأس المال البشري تنتج قيمة مضافة على سبيل المثال العائد على الاستثمار (ROI).
- المساعدة في توجيه نحو مستقبل رأس المال البشري واستراتيجية الأعمال.
- توفير التشخيص و البيانات المتنبئ بها، و التي من خلالها يمكن التعرف على الاستراتيجيات و الممارسات التي تهدف إلى تحسين فعالية رأس المال البشري في المؤسسة.

المطلب الرابع: عمليات إدارة رأس المال البشري

لقد تنوعت توجهات الباحثين في سرد وترتيب عمليات رأس المال البشري و هناك من يحددها في تحطيط، تحديد، تطوير المهارات، و تمكين و هناك من تناولها على أساس استقطاب، صناعة (تطوير)، تنشيط، المحافظة و الاهتمام بالزبائن و لكن الأغلبية تتفق على ما يلي:

-استقطاب رأس المال البشري.

-تطوير رأس المال البشري.

-تنشيط رأس المال البشري.

- المحافظة رأس المال البشري.

4-1 استقطاب رأس المال البشري:

إن الحاجة اليوم لرأس المال البشري في تزايد مستمر مع زيادة حاجات الزبائن حيث تسعى المؤسسات جاهدة لتقصي و الحصول على الموارد البشرية ذوي القدرات و الكفاءات و بالعدد والمطلوب بما يتناسب و طبيعة نشاطها و عملياتها، هذا ما يجعلها تتحمل تكاليف جذبه و استقطابه و توظيفه.

و يتعلق استقطاب رأس المال البشري بقدرة المؤسسة على جذب الكفاءات و الخبرات العالية و توفير نظام معلومات فعال يسهل مهمة لاستقطاب و اختيار وتعيين القادمين الجدد¹.

و يتطلب أن تكون المنظمة ذات اتجاهات إيجابية تجاه الأفراد الخارجين، و أن تدرك احتياجاتها و اختياراته¹ و تعتمد على نظام فعال في عملية الاختيار و الاستخدام للقادمين الجدد و تركز على عملياتها في ثقافة جوهرية أساسها الاحتفاظ بالأفراد و اعتبارهم زبائن دائمين².

و يرى نجم أن الاستقطاب الجيد للمواهب البشرية يتطلب من المؤسسة تحديد عدد الأفراد الذين تحتاجهم، و نوع الأفراد الواجب اختيارهم و من أجل قيام المؤسسة بعملية استقطاب لا بد أن تتوفر لديها نظام معلومات جيد من أجل التحديد الجيد³.

أما عبد الستار حسين يوسف أن استقطاب أفضل للمواهب البشرية أن تكون الشركة ذات نظام فعال في عملية الاختيار و استخدام العاملين الجدد و توفير أسس التعلم و نقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين⁴ كما عرفه علي محمد تجيل و سليمة طبائية أن استقطاب رأس المال البشري يركز على البحث عن الخبرات المتقدمة و جذب المهارات التقنية، العالية باعتماد على نظام معلومات يسهل مهمة الجذب و الاستقطاب⁵.

إذا من التعاريف السابقة نستنتج أن عملية الاستقطاب يجب أن تكون مبرمجة و مخططة للحصول على موارد كفاءة، و تبرز أهمية الاستقطاب كونه يساعد على تعزيز اختيار الأفضل للمؤسسة و هذا ما يمكن المؤسسة قوة عمل منتجة وفعالة لشغل الوظائف المتاحة.

¹ عبد الفتاح بوخمحم، مرجع سبق ذكره، ص301.

² مفتاح صالح، معاري فريدة، مرجع سبق ذكره، ص 458.

³ نجم عبودنجم، إدارة اللاملموسات، مرجع سبق ذكره، ص145.

⁴ عبد الستار حسين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 223.

⁵ علي محمد تيجل، سليمة طبائية، "دور التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري في دعم تنافسية المستدامة في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 14/13 ديسمبر 2011 كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة حسينة بن بوعلي شلف، الجزائر، ص 8.

تستقطب المؤسسات رأس مالها البشري من مصدرين:

-مصادر داخل المؤسسة: هنا يكون الاستقطاب داخل المؤسسة عن توظيف داخلي من خلال الإعلان عن لوحات الإعلانات الخاصة بالمؤسسة و التي توضح المؤهلات المطلوبة و مواعيد العمل إضافة إلى الأجر كما يمكن الرجوع إلى ملفات الموظفين باستعمال البرامج التقنية التي تسهل عملية تصنيف و الإحصاء و الرجوع إلى ملفاتهم و هذا لتسهيل البحث عن تتوفر فيهم الشروط والقدرات المطلوبة للوظائف الجديدة و التي يمكن أن يتواجدوا في وظائف دون مستواهم.

-المصادر الخارجية: و هنا يكون الاستقطاب من خارج المؤسسة و هنا يجدر بنا ذكر الاستراتيجيات التي وضعتها مجلة هارفرد عام 2004، لهذا النوع من الاستقطاب الخارجي و هي كما ذكرها العنزي صالح:

-شراء العقول: يمثل رأس المال البشري من ذوي القدرات المتميزة بميزة تنافسية حرجة لمنظمات اليوم و دعامة أساسية لازدهارها و تطورها، فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية متابعة العقول البراقة و النادرة. لغرض الأخذ بها و استقطابها كمهارات و خبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار.

-شجرة الكفايات: و أما شجرة الكفايات، فتعد أحد تقنيات الموارد البشرية الإلكترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات و الخبرات و المعارف المطلوبة للمنظمة، فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين.

و تؤكد رؤية هذه الاستراتيجية أن شجرة الكفايات سهل استخداما للاستقطاب الإلكتروني لمقدرات الجوهرية عن طريق شبكات الحواسيب التي تقدم: حضور الموارد البشرية في الشبكة و عرض قابليات و قدرات متميزة للموارد البشرية في الشبكة، و إمكانية المحادثة و التراسل بين المتقدم و المنظمة و إمكانية المنظمة من تحديد أشخاص ملائمين بسرعة.

-مراجعة مؤسسات المعرفة والتعليم:

تركز هذه الاستراتيجية على أن المنظمات التعليمية (مدارس ومعاهد، كليات الجامعات)، تعد مصدر مهما لاكتشاف المواهب واستقطابهم وعلى هذا الأساس يرى البعض بأن زيارة هذه المؤسسات تعد من الأولويات الإدارية العليا و التركيز على استقطاب من الجامعات بدلا من اكتفاء بالتعيين من منظمات أخرى.

4-2 تطوير رأس المال البشري:

تكون عملية تطوير رأس المال البشري كمرحلة ثانية تلي عملية الاستقطاب و التوظيف إذا تعد هذه مرحلة مهمة لتعزيز القدرات و الكفاءات البشرية و خلق الانسجام و التعاون بين الأفراد و تحسين العلاقات و يشير أغلب الباحثين إلى أن عملية التطوير تتم من خلال توليفة مهمة و هي التعليم و التدريب و هذا لصقل معارف رأس المال البشري و تجديده المستمر فالتعليم يؤدي إلى تطوير قدرة الموارد البشرية على خلق المعرفة في حين أن التدريب يزودهم بالمعلومات و المعرفة الإنتاجية بغية زيادة القدرة الإنتاجية والتسويقية للمؤسسة.

و بالرجوع إلى التعليم فقد ظهرت أهميته من خلال أبحاث الاقتصادي، الأمريكي شولتز باعتباره استثمارا في رأس المال البشري و عرفه موسى اللوزي بأنه العملية التي تستهدف بناء وتطوير منظومة معارف علمية ضمن سياق تطبيقي محدد و على قاعدة الاختبار الفلسفي و العقيدي المحدد¹.

كما أن التعليم هو عملية التزويد بالمعرفة و المساعدة على الفهم و بشكل عملي يوجد شكلان مختلفان من التعليم يمكن أن تقوم المنظمات بتقديمها للموظفين و هما²:

-الدراسات العليا: هي عبارة عن دوران دراسة يحصل فيها الموظفون على مؤهلات دراسية رسمية وموثقة.

-الدورات الدراسة القصيرة المصممة لتقديم المزيد من المعلومات أو فهم النظريات و المبادئ و طرق تطبيقها.

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 1999، ص280.

² عدنان أمينة، التدريب كخيار استراتيجي لإدارة الجودة الشاملة، الملتقى الدولي حول تطور المهن والكفاءات وتحولات وظيفة الموارد البشرية، 14-15 ماي 2002، جامعة معسكر، الجزائر، ص02.

-أما التدريب: فهو من الأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية وتنفق المنظمات التدريبية بمعنى هناك برامج تدريبية عديدة تنظمها المنظمات المختلفة و موازنات كبيرة، وكذلك من مظاهر الثروة التدريبية وجود مداخل و أساليب و تقنيات حديثة، متعددة لا بد من استخدامها إذا ما أريد أن يحقق أهدافه بشكل فعال.

4-3 تنشيط رأس المال البشري:

هي مجموعة من السياسات و الإجراءات التي تتبناها المؤسسة و ما تملكه من وسائل و أساليب تساعد على تطوير القدرات المعرفية الموجودة لدى مواردها البشرية و هذا بغرض مواكبة التغير المستمر في بيئة العمل من خلال تنمية الإبداع و الابتكار، و يجب الاهتمام بمقترحات و آراء الجماعات الحماسية¹. و هذا بهدف توليد أفكار جديدة و تقاسم المعارف و أفكار العمل بمبدأ روح الفريق، و يعبر تنشيط رأس المال البشري عن قدرة المنظمة على زيادة رصيدها المعرفي باستمرار من خلال تعزيز القدرات و تنمية العلاقات بين الأفراد على التعاون في حل المشاكل المعقدة كما يتم تنشيط رأس المال البشري من خلال إتباع مجموعة من الأساليب تعمل على إنعاش عملية الإبداع والابتكار لدى العاملين باستمرار².

4-4 المحافظة على رأس المال البشري:

تعني كلمة الاحتفاظ بالشيء هي حيازته لفترة طويلة ما يتضمن ن هذه العملية فهي تعني بقاء العاملين لمدة طويلة وعدم تركهم و مغادرتهم للمؤسسة خاصة الأفراد الفريدين المميزين الذين يكون لهم وقع إيجابي على سير العمليات الإنتاجية بالأفكار الإبداعية و الابتكارية و نشير هنا إلى أن معدل دوران العمل يكون متدني و تتم المحافظة على رأس المال البشري من خلال تقديم الحوافز المادية و المعنوية و تبقى مبدأ العدالة و المساواة و تكافؤ الفرص ليس هذا فقط و إنما تتعدى حدود الاهتمام بالصحة النفسية و المعنوية و فتح المجال للمشاركة في النشاطات الاستجمام و الترفيه المنظمة من قبل المؤسسة مما يعزز الثقة و روح التعاون و التشارك ما ينعكس على جودة تقديم الخدمة

¹ علي محمد نجيل، سليمة طبائية، مرجع سبق ذكره، ص 08. (بتصرف)

² بندي عبد الله عبد السلام، مراد علة، دور رأس المال الفكري المعرفي في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر، 2011، جامعة شلف، الجزائر، ص 10.

و زيادة ولائهم والتحلي بحسن المواطنة والتصدي للتقادم التنظيمي ومواجهة الإحباط والاعتراب التنظيمي و تعزيز التميز.

و يتمثل في قدرة المنظمة على الاهتمام بالطاقات المعرفية و النجوم اللامعة من العاملين القادرين على إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة تخدم المنظمة.

المطلب الخامس: قياس رأس المال البشري

لقد استندت قياسات رأس المال البشري إلى بحث و تقصي متواصلين لسنوات عديدة مضت بالكم و النوع على المستوى العالمي من قبل العديد من الباحثين.

5-1 تعريف قياس رأس المال البشري:

و يعرف القياس على أنه العملية التي بواسطتها تحصل على صورة كمية لمقدار ما يوجد في الظاهرة عند الفرد من سمة معينة و تتوقف دقة نتائج القياس على دقة الأداة المستعملة¹.

كما يمكن الإشارة إلى تعدد المصطلحات التي تضمنه نفس المفهوم مثل محاسبة رأس المال البشري، تقييم رأس المال البشري، محاسبة إدارة رأس المال البشري.

و نظرا لأهمية رأس المال البشري في المنظمات خاصة العملية في مجال المعرفة وحب التركيز عليها و قياسها لمعرفة

مدى ملائمتها للمؤسسة حتى نستطيع إدارتها بفعالية وتوفير التدريب اللازم لتطوير قابليته و اكتسابه الخبرة.

و يرى سعد علي العنزي أن القياس والمقياس بشكل أدق هو غدارة الأداء الحيوي و أداة التحسين التي تقدم

المعالجات المحددة للأشياء و بدون ذلك المقياس لا يمكن²:

-توصيل توقعات الأداء المحددة للمعنيين و المهتمين.

-معرفة ما يجري داخل المؤسسة.

¹ عادل حرشوش المرفجي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص82.

² سعد علي العنزي، احمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 206-207.

-تحديد فجوات الأداء التي ينبغي تحليلها أو غض النظر عنها.

-تزويد المؤسسة بالتغذية المرتدة عن مقارنة الأداء بالمعايير المحددة و التعلم من دروس الماضي.

-تمييز الأداء الناتج الذي ينبغي مكافأته.

-دعم قرارات تخصيص الموارد و وضعها في خطط و موازنات المؤسسة أما عادل حرشوش، أحمد صالح فقد حدد أبعاد القياس بما يلي¹:

-عملية تستهدف جمع معلومات عن خاصية أو سمة معينة.

-عملية تتبع فيها مجموعة إجراءات مثل طريقة القياس، أداء القياس، توقيت القياس.

-عملية تحدد النتائج بصورة كمية قابلة للملاحظة.

-عملية تتوقف نتائجها على دقة أداء القياس المستخدمة.

-عملية ضرورية في اتخاذ القرارات لأنها تساعد مراكز القرار من خلال نتائجها على تحديد البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة.

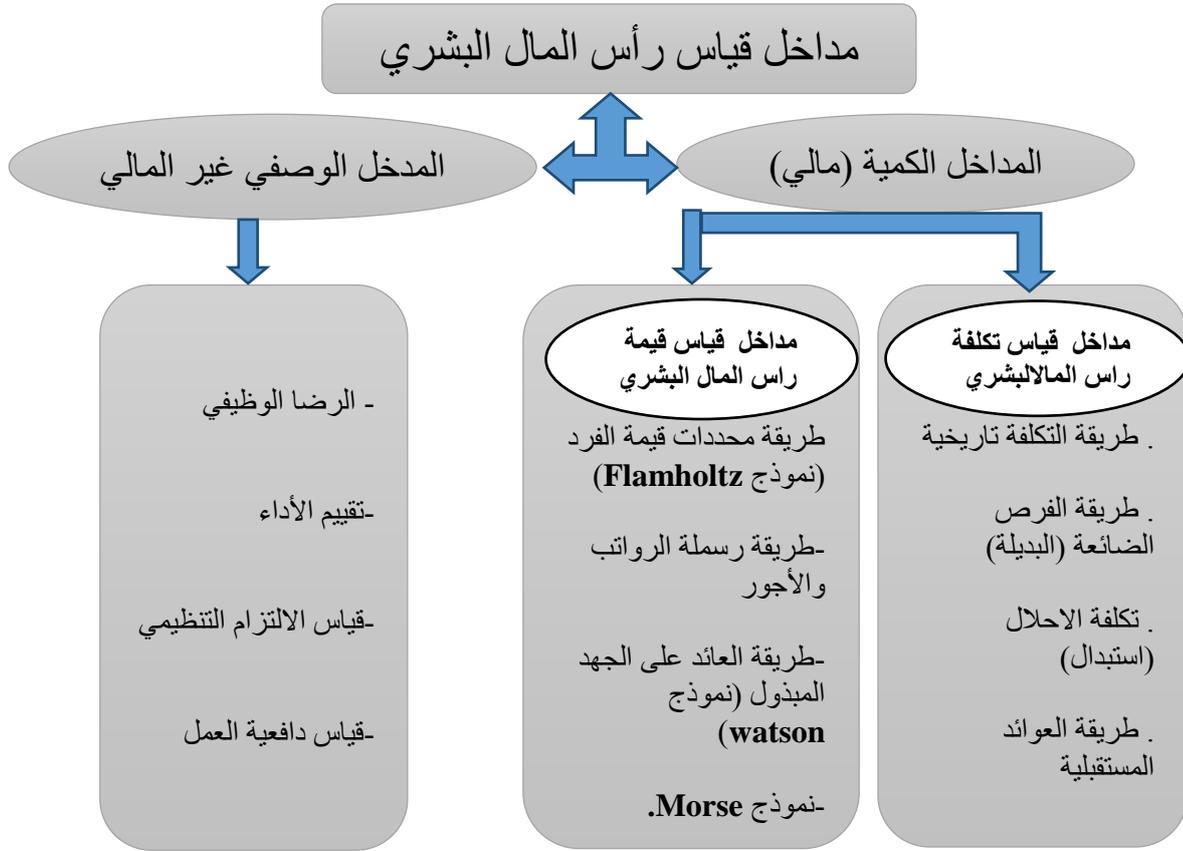
5-2 مداخل قياس رأس المال البشري: يمكن تلخيص مداخل قياس رأس المال البشري في الشكل أدناه:

من خلال الشكل أدناه يتضح جليا مختلف المداخل لقياس رأس المال البشري حيث انقسمت إلى مدخلين رئيسيين

مدخل كمي (مالي) و مدخل وظيفي (غير مالي)، و الذي سوف تعرض له ببعض من التفصيل:

¹ عادل حرشوش المرغجي، أحمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص 82.

الشكل رقم (1-7) : مداخل قياس رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مصادر مختلفة

1-المدخل الكمي (المالي): تعبر عن قياس رأس المال البشري بطريقة مالية و التكاليف المترتبة عنه و تتمثل في

مايلي¹:

أ-مدخل قياس تكلفة رأس المال البشري:

-طريقة التكلفة التاريخية: و حسب هذه الطريقة يعامل الفرد كأصول المادية الأخرى، حيث يقسم رأس المال

البشري إلى قسمين، الأول كمصروفات جارية (كالرواتب و الأجور) أما الثاني كمصروفات رأسمالية (نفقات

التدريب و الاختيار والتعيين) و التي يتم إطفاءها على العمر الإنتاجي للأصل ولقد قدم Flamholtz نموذجا

لتحديد التكلفة التاريخية و كالآتي:

¹عبد الصمد سميرة، عبد الناصر موسى، رأس المال البشري وأهم مداخل قياسه، مداخلة ضمن الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 25/22 افريل 2013، صرص 682، 685 بتصرف.

- **طريقة تكلفة الإحلال:** هي التضحية التي ستتحملها المنظمة لإحلال موارد بشرية بدلا من الموجودة الآن، وتنقسم إلى نوعين هما تكلفة الإحلال الوظيفي و تكلفة الإحلال الشخصي، الأولى هي التضحية التي تتحملها المنظمة في سبيل إحلال شخص محل آخر، بحيث يكون البديل قادرا على تحمل نفس الأعباء في نفس الوظيفة، و تشمل هذه التكلفة، تكلفة الحصول على الأفراد، تكلفة التعليم و تكلفة ترك العمل.
- في حين أن تكلفة الإحلال الشخصي تترجم التضحية التي تتحملها المنظمة لتغيير فرد يعمل لديها حاليا ببديل قادر على تقديم مجموع خدمات تعادل خدمات الفرد الحالي في كافة الوظائف التي يمكن أن يشغلها، أي أن تكلفة الإحلال الشخصي تشمل: كل مكونات الإحلال الوظيفي * جميع المناصب المستقبلية أن يشغلها.
- **طريقة العوائد المستقبلية:** يتم قياس من خلال التنبؤ وتقدير عوائده المستقبلية التي يمكن الحصول عليها، أي من خلال التوصل إلى القيمة الحالية للأجور و التعويضات التي سيتقاضاها الأفراد مستقبلا و حتى نهاية عمرهم الإنتاجي بالمنظمة وبالتالي تتطلب تقدير الأجور و التعويضات المختلفة التي ستدفع للعاملين مستقبلا و تنزيلها أو طرحها كنفقات في الميزانية للتمكن من الوصول إلى التكلفة الإجمالية لرأس المال البشري من واقع متوسط الأجور و التعويضات، و من أهم النماذج المستخدمة هي نموذج قيمة ناتج العمل، نموذج الأجور والمرتبات، نموذج الاختلافات في تكلفة العمل، و نموذج تخصيص العوائد.
- **طريقة تكلفة الفرصة الضائعة:** هي قيمة الأصل عندما يكون في استخدام بديل عن الاستخدام الحالي، أي مجموع المنافع التي تتم التضحية بها قصد استخدام المورد البشري استخداما بديلا، و تعتمد هذه الطريقة على التركيز على الفئة المتميزة و الماهرة من رأس المال البشري، و العمل على تقييمها على أساس أنها أصول يمكن استخدامها أكثر من استخدام واحد، أي استخدامها في عدة بدائل لمعرفة قيمتها أفضل استخدام.

إن أهم ما يميز طريقة تكلفة الفرصة الضائعة أو البديلة هو أنها تساعد على إيجاد أفضل الظروف لاستقطاب الموارد

البشرية و توفير أساس ملائم لتخطيط و تقييم رأس المال البشري، بالمنظمات إلا أنها لا تهتم بالفئة العادية من

العاملين الذين يفتقرون إلى المهارات والكفاءات العالية.

ب-مدخل قياس قيمة رأس المال البشري:

في ضوء هذا المدخل ظهرت العديد من الطرق التي تحاول التوصل إلى قياس رأس المال البشري بالمنظمات من

خلال التركيز على الخدمات التي يمكن أن يقدمها هذا الرأس المال للمنظمة خلال حياته المهنية بها، و هذا ما

أهمهأساليب التكلفة التي انصب اهتمامها فقط على التكاليف و النفقات المتعلقة برأس المال البشري من أهم

طرق قياس القيمة ما يلي:

طريقة محددات قيمة الفرد (نموذج Flamholtz):

تركز هذه الطريقة على مجموع الخدمات التي يقدمها الفرد للمنظمة خلال فترة زمنية معينة، و ذلك من خلال تحركه

بالمنظمة ضمن الأدوار الوظيفية التي تمثل مراحل الخدمة، ممثلا في مجموع العاملين بعدد و نوع مراحل الخدمة التي

يشغلونها و قيمة الخدمات التي يقدمونها، و يعتمد هذا النموذج على نظرية الاحتمالات لتحديد الفترة التي يبقى

فيها الفرد في مرحلة خدمية معينة. و بعد تحديد قيمة الخدمات (الإيرادات المتوقعة) يتم ضربها بمعامل خصم ملائم

للوصول إلى القيمة الحالية للخدمات المستقبلية المتوقعة¹. و حسب هذا النموذج توجد محددات تؤثر في بعضها

للوصول إلى قيمة الفرد وهي: محددات القيمة الشرطية، و احتمال بقاء الفرد في المنظمة.

طريقة رسملة الرواتب والأجور:

حسب هذه الطريقة تمثل الرواتب والأجور التي يحصل عليها الفرد بتعبير رياضي لتدفقات الدخل و تتم رسملة الأجور

و الرواتب التي من المتوقع أن يحصل عليها الفرد حتى سن التقاعد أو الوفاة، فقيمة الفرد هي القيمة الحالية للرواتب

و الأجور و يمكن استخدام نفس الأسلوب بالنسبة للمجموعات، أي أن هذه الطريقة تعتمد على رسملة الرواتب

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 323.

و الأجر المدفوعة خلال بقائهم بالمنظمة أخذا بعين الاعتبار احتمالات الوفاة قبل التقاعد و هو ما أهملته النماذج

السابقة و تتمثل أهم متغيرات النموذج في¹:

-القيمة الحالية لإجمالي الخدمات المتوقعة من الفرد (القيمة المتوقعة لرأس المال البشري):

-عمر الفرد الحالي.

-سن التقاعد المتعارف عليه الفرد بالمنظمة.

-معدل الخصم الخاص بالفرد.

-الوفاة في سن معينة.

-قيمة الخدمات السنوية المتوقعة من الفرد حتى وفاته.

إن من أهم ما يؤخذ على هذا النموذج افتراضه لوجود علاقة سببية بين أجر الفرد و بين قيمته في المنظمة، و هذا

مخالف للواقع ذلك أنه قد تتساوى الأجر الممنوحة للعاملين بالمنظمة في ظل تفاوت الخدمات التي يقدمها كل

منهم، بالإضافة إلى أن النموذج يهمل إمكانية ترك الفرد للمنظمة لأسباب أخرى غير التقاعد أو الوفاة، أي أنه

يقوم على شرط بقاء الفرد متنسبا للمنظمة حتى وفاته أو تقاعده.

طريقة العائد على الجهد المبذول (نموذج Watson):

تركز هذه الطريقة على الجهد المبذول من قبل الأفراد في عمليات المنظمة المختلفة، و أوضح Watson أن

استخدام هذا النموذج يساعد في الحصول على بيانات مفيدة من شأنها رفع كفاءة استخدام رأس المال البشري

بالمنظمة.

و قد حدد عدة معاملات لعدد من العناصر لقياس رأس المال البشري من خلال التمييز بين الجهد المبذول من

قبل كل فرد و هي: توصيف الوظائف، درجة كفاءة أداء الفرد لعمله، و مستوى الخبرة.

¹ WWW.SASInstitute-Inc,jac.fitz-ent-net/H.R.A-2010/PDF.

و بتطبيق هذه الطريقة يتم إعطاء معاملات لكل عنصر من العناصر السابقة: و بضرب المعاملات السابقة (معامل التوصيف* معامل درجة الكفاءة* معامل مستوى الخبرة) يتم الحصول على مقياس الجهد المبذول لكل فرد بالمنظمة. إن أهم ما يؤخ ذ على هذه الطريقة أنها تعتمد بشكل كبير على التقديرات الشخصية عند تقدير المعاملات المختلفة، كما أنها تحمل العوامل الأخرى والظروف المحيطة بالعمل¹.

-نموذج Morse:

إن ما يميز نموذج Morse عن النماذج السابقة هو اعتماده على إضافة متغيرات جديدة 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.

-و الفرق بين 1 و 2 يمثل القيمة الحالية لرأس المال البشري.

إن الشيء الإيجابي الذي أضافته هذه الطريقة هو أنها ركزت على كل من التكلفة المتوقعة و كذلك العائد المتوقع، إلا أن استخدام التكلفة أو القيمة أو إحداهما يعتبر أمراً صعباً أو مستحيلاً في بعض الأحيان.

2-المدخل الوصفية(القياس غير المالي):

تعبر المقاييس الوصفية عن قيمة رأس المال التي لا يمكن تحويلها الأموال كتقييم الأداء، اتجاهات العاملين، دوران

العمالة، الرضا الوظيفي، الالتزام الوظيفي وغيرها و التي سنبرز أهمها فيما يلي:

-الرضا الوظيفي:

و يتم قياس الرضا الوظيفي عن طريق قياس الرضا عن كل جانب من جوانب العمل، و التي يمكن تلخيصها في ثلاث مجموعات تتمثل في خصائص الوظيفة، الظروف المحيطة، سياسات المنظمة، و توجد العديد من المقاييس التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات لقياس درجة الرضا لدى رأس مالها البشري، التي تعكس درجة شعور العاملين بالرضا

¹http://www.aazs.net.topic2009:عبد الرسول عبد الهادي عبد الرسول، المحاسبة عن رأس المال البشري

عن المنظمة، و وظائفهم، و مشرفيهم و زملائهم و العديد من القضايا الأخرى، كما يمكن أن تعتمد المنظمة في قياس الرضا الوظيفي عن قياس الالتزام التنظيمي، التطلعات وشكاوى العاملين، التغيب و معدل دوران العمل و غيرها¹.

تقييم الأداء:

يتم تقييم أداء العاملين من خلال مقارنة نتائج الأداء الفعلي خلال فترة زمنية فحلال معرفة مقدرته على أداء واجباته و مسؤولياته في العمل و التحقق من سلوكه و تصرفاته².

يتطلب نظاما متكاملًا يعمل على توفير المعلومات الضرورية و اختيار طرق و مؤشرات واضحة القياس، من مزايا هذه الطريقة أنها تعطي للعاملين معنى للعدالة لإدراكهم بأن جهودهم لا تثن عشوائيا، كما أنها تساعد في عملية تخطيط العاملين و الحكم على مدى سلامة الاستثمار البشري بالمنظمة، كما يساعد لتقييم أداء العاملين على احترام نظام العمل و قواعده لأن شعور الفرد بأن هناك من يقيم سلوكه و تصرفاته يجعله أكثر التزامًا بنظام و قواعد العمل الموضوعية. إن أهم ما يؤخذ على هذه الطريقة أنها لا تتلاءم مع جميع الوظائف، بالإضافة إلى عدم وجود أوصاف وظيفية دقيقة وواضحة لجميع الوظائف في المنظمات.

قياس الالتزام التنظيمي:

يعرف الالتزام التنظيمي على أنه قبول الأفراد لأهداف المنظمة و قيمها و رغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة، و الرغبة القوية لهؤلاء الأفراد في البقاء منتسبين إليها، و يعكس الالتزام التنظيمي دائما:
-القبول الكبير لأهداف و قيم المنظمة، بذل مجهود أكبر و الاستمرار.
-و يعتبر من الطرق الهامة التي تساعد على تقدير مساهمة رأس المال البشري بالمنظمة، ذلك أن درجات الالتزام التنظيمي و مدى توافق رأس المال البشري مع المنظمة و قيمتها و إستراتيجيتها و ممارستها³.

¹ جاك فيليب، رون ستون، الاستثمار البشري، أدوات وخطوات قياس العائد، عبد الرحمن توفيق، سلسلة إصدارات بميك، مصر، 2010، ص ص 370-372. بتصرف.

² Manager la performance, www.rh.org/doc.des/performance.pdf

³ جاك فيليب، رون ستون، مرجع سابق، ص 371

إلا أن هذه الطريقة تتميز بالتعقيد نظرا لصعوبة قياس الالتزام التنظيمي أو درجة الالتزام بصورة دورية، فقد يلتزم بعض الأفراد في نشاطات معينة دون الالتزام في الأخرى، كما قدي يلتزم بعض الأفراد أيضا في فترة معينة وهذا لا يعني الالتزام دائما.

-قياس دافعية العمل:

تعكس الدافعية قوة داخلية محركة تنبع من داخل الفرد وتؤدي إلى تصرف أو سلوك يتجه نحو تحقيق هدف أو هدف تمثل حاجات يطمح الإنسان إلى تحقيقها، أي أنها تملك القوة التي تحرك طاقة الأفراد لبذل مستوى معين من المجهود و ذلك لتحقيق هدف أو أهداف معينة، فهي تعكس درجة الرغبة في إنجاز عمل ما، و ينتج مستوى معين من الدافعية من طبيعة الحوافز أو الدوافع التي يعيشها الفرد.

وفقا لنظرية التوقع يتحدد مستوى دافعية الفرد على أساس التفاعل بين ثلاثة أنواع من المتغيرات هي: إدراك الفرد للعلاقة بين جهوده في العمل ومستوى أدائه.

خلاصة الفصل :

كان الغرض من هذا الفصل هو معرفة الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري و الذي يعتبر العنصر الهام و المكون الرئيسي لرأس المال الفكري وهو أساس نجاح باقي عناصره من رأس المال الميكلي و رأس المال العلاقات بالمنظمة ، ففكرة اعتبار المورد البشري كرأسمال تجسدت لدى العديد من الباحثين في فترة القرن الثامن عشر ليطلق مصطلح رأس المال البشري على إجمالي المهارات و الخبرات و المعارف المتراكمة للمورد البشري لتتجسد بعدها بنظرية رأس المال البشري في الستينيات من القرن التاسع عشر .

من هنا يعد ر رأس المال البشري في عصر المعرفة موردا استراتيجيا لا محدود من الإبداع و الابتكار و المعارف الكامنة و الكفاءات الأساسية وهو ما يجعل القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة رأس مالها البشري و كفاءتها الفردية و الجماعية و قدرة توظيفها للمعرفة الكامنة و تحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز .

لذا تصدر رأس المال البشري في المنظمة قمة الهرم الاستثماري للمنظمات الناجحة و هذا من خلال الاستخدام الأمثل له ، إن تحقيق الإدارة الفعالة للوصول إلى التكيف مع المتغيرات البيئية و الحصول على مكانة تنافسية جيدة لا تكمن عند حدود امتلاك رأس مال بشري بقدر ما تهتم بالكيفية التي من خلالها يمكن الحصول على هذا المورد و لهذا تسعى المنظمات إلى استقطاب و صناعة وتنشيط و المحافظة عليه مما يتيح للمنظمة الوصول إلى أقصى استخدام لباقي الأصول وهذا بتحقيق إدارة فعالة وناجعة لتحقيق لأهداف الإستراتيجية و فتح المجال أكثر للإبداع و الابتكار و زيادة حصتها السوقية و المحافظة على ولاء الزبائن الحاليين و المحتملين و كسب رضاهم .

الفصل الثاني:

إدارة المعرفة الإطار الفكري

تمهيد

تواجه منظمات الأعمال العديد من التحديات داخلية و خارجية التي تؤثر على بقائها و استمراريتها و هذا جراء الانفتاح الاقتصادي على السوق الدولي و عوامة الأسواق و كذا التطور الهائل لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال، المنافسة، الثورة الرقمية، التجارة الالكترونية، الأزمات المالية.... الخ.

في هذه التحديات أصبح الحديث اليوم عن صناعة المعرفة مما دفع المنظمات نحو تبني مفاهيم حديثة مثل إدارة المعرفة و زاد الاهتمام بها يوما بعد يوم و تطور الاهتمام ليكون التركيز على دور المعرفة في العمل و الأداء و صار هناك تركيز واضح على انعكاس المعرفة على الأفراد و أثر ذلك على تحسين الأداء و تعزيز مستويات الإنتاجية و الكفاءة و الفعالية في المنظمات و تحقيق المزايا التنافسية.

تتجلى أهمية إدارة المعرفة في أنها أداة أساسية فاعلة تهيئ المنظمات الحديثة للدخول إلى عصر الاقتصاد

الرقمي بنجاح من خلال الكشف عن المعرفة و تشخيصها و توزيعها و تطبيقها بما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها و مواكبة التغيرات و ضمان بقائها في بيئة تمتاز بمنافسة شرسة يكون فيها البقاء للأقوى.

كما تتميز بأنها إدارة مرنة و متطورة باستمرار و قابلة للتغيير و التجديد و الذي يسعى إلى إيجاد هيكل تنظيمي الذي يرتقي بالموجودات غير الملموسة هذا ما أدى إلى ميلاد اقتصاد جديد يسمى باقتصاد المعرفة نظرا للدور الكبير و الحيوي الذي تلعبه المعرفة في توليد الثروة و رفع معدلات النمو كما أن هذا الاقتصاد الجديد يركز على القدرات الفكرية لدى الفرد بوصفه منتجا للمعرفة و الذي تعتبره موردا رئيسا للمؤسسات و مصدرا للميزة التنافسية.

تم تقسيم هذا الفصل في هذا السياق إلى ثلاثة مباحث المبحث الأول تضمن المعرفة مفاهيم أساسية

و المبحث الثاني حول إدارة المعرفة و المبحث الثالث اقتصاد المعرفة.

المبحث الأول: المعرفة مفاهيم أساسية

إن العالم اليوم يتجه نحو اقتصاد جديد سمته الأساسية "المعرفة" فكلما تراكمت المعرفة تراكمت الثروة

ورفعت معدلات النمو وتعتبر اقتصاديا سلعة غير منظورة متميزة في مضمونها مرهونة بالعقل البشري خاضعة

لقانون تزايد الغلة، وسنحاول في هذا المبحث توضيح مفهوم وخصائص وأنواع و مصادر المعرفة و العوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول: نشأة و التطور و مفهوم المعرفة1-1 المعرفة النشأة و التطور

يرجع ظهور المعرفة و الاهتمام بها إلى بدايات خلق الإنسان حيث خلقه الله سبحانه و تعالى على الفطرة

ثم علمه و هداه السبيل لقوله تعالى: " وَ عَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا " ¹ وقوله تعالى " خَلَقَ الْإِنْسَانَ (3) عَلَّمَهُ

الْبَيَانَ (4) " ² و جاء القرآن الكريم ليكرم أهل العلم و يجعل المعرفة و العلم أهم أسس التفاضل و التكريم فيما

بينهم لقوله تعالى: " قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَ الَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ " ³. كما بين الرسول الكريم أهمية المعرفة

و الاهتمام بالعلم من خلال العديد من الأحاديث الشريفة و منها "من سلك طريقا يلتمس فيه علما، سهل

الله له طريقا إلى الجنة " ⁴ إذا فإن المعرفة قديمة قدم التاريخ حيث تجلى ذلك في أوجه ازدهار و عظمة الحضارات

القديمة، و التي حصل فيها تراكم معرفي مكن الإنسان من تحقيق إنجازات كبرى، ثم ظهر الجدل الفكري حول هذا

الموضوع فبرز مذهبان تقليديان متصلان بنظرية المعرفة في الفلسفة الغربية و نشأ بينهما خلاف حاد حول المصدر

الفعلي للمعرفة ففي حين يذهب المذهب العقلي إلى أن المعرفة الحقيقية ليست نتاج الخبرة الحسية .

¹ سورة البقرة الآية 31 من القرآن الكريم.

² سورة الرحمن الآية (3-4) من القرآن الكريم.

³ سورة الزمر الآية (09) من القرآن الكريم.

⁴ محمد تركي البطانية، زياد محمد المشاقبة، "إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق"، عمان، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص04.

بل هي عملية عقلية مثالية ناتجة عن معرفة سابقة، و تستنبط الحقيقة المطلقة من الاستدلال (التفكير المنطقي) القائم على البديهيات، على عكس من ذلك يذهب المذهب التحريبي إلى أنه ليس ثمة معرفة سابقة، و أن المصدر الوحيد للمعرفة هو الخبرة الحسية.¹

و قد نقل لنا التاريخ بعض أوجه الازدهار في الحضارات القديمة، كالسومرية و الآشورية و البابلية و الفرعونية و الصينية و اليونانية، و التي حصل فيها تراكم معرفي مكن الإنسان من تحقيق إنجازات كبرى، و كان الطابع الغالب للمعرفة عند الآشوريين و البابليين عبارة عن معرفة فلسفية لم تحظ بالتحليل العقلي و لم تُطوّر نظريا إلا في الحضارة اليونانية فقد دع الفيلسوف اليوناني أفلاطون (427-347 ق.م) لإقامة المدينة الفاضلة التي يحكمها الفلاسفة و الذين صاغت حضارتهم المعرفة النظرية التي امتازت بالقدرة على التحليل و تمكنا من تدوينها و هذا ما ميزهم عن البابليين و الفراعنة الذين استخدموا معارفهم في بناء شواخص خالدة عدة من عجائب الدنيا السبع لكنهم لم يدونوا هذه المعارف بنظريات يمكن خزنها والرجوع إليها كما فعل اليونانيون من المعرفة و بذلك انتقلت المعرفة على يد اليونانيون من المعرفة الفلسفية إلى المعرفة النظرية.²

أما في العصور الإسلامية الأولى حث الإسلام على طلب العلم و نزلت أولى سورة من القرآن الكريم على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم: قال الله تعالى في سورة العلق "اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2) اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (5)"³، و في الحديث الشريف "طلب العلم فريضة على كل مسلم و مسلمة"⁴.

و هنا أصبح العلم فريضة على كل مسلم و مسلمة و بعد أن كانت المعرفة حكرا على الفلاسفة وتلاميذها أصبح اكتساب العلم متاحا للجميع و صار العلماء و الفقهاء مكلفون بإيصال و نقل معرفتهم.

¹ عبد الرحمان توفيق، "الإدارة بالمعرفة تغيير ما لا يمكن تغييره"، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004 ص ص 96-97.

² صلاح الدين الكبيسي، "إدارة المعرفة"، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص ص 4-5 (بتصرف).

³ سورة العلق الآية (5-1) من القرآن الكريم.

⁴ حديث شريف رواه مسلم في صحيح مسلم.

ونشر علمهم و لا تزال الآثار الشاخصة لتلك الجامعات الإسلامية في بغداد و غرناطة و قرطبة شاهدة على ذلك، كما برع العرب المسلمون في جميع العلوم كالتطب و الفلك والرياضيات و نقل معارف الحضارات الأخرى في محاولة جادة لإخضاعها للتجربة والبرهان و لم يقتصر دورهم على الترجمة و النسخ بل كانت لهم مساهمات جادة في توليد المعرفة الجديدة¹، و لكن بعدما أصابتهم الفرقة و بلغت أوروبا ما يسمى بعصر النهضة انتقل مركز الريادة لها في توليد المعرفة، و ظهر على أيدي الأوروبيين ما يطلق عليه المعرفة العلمية التي تستخدم أساليب فكرية و عقلية جديدة تختلف عن أساليب الفلسفة النظرية و تخضع دائماً للتجربة و البرهان، أما ما جاء في التاريخ المعاصر فتؤكد الأدبيات على تنامي الاهتمام بالمعرفة منذ منتصف القرن العشرين و عبر مراحل تطويرية عديدة بدأت بالمجتمع الزراعي الذي امتد آلاف السنين و حتى منتصف القرن الثامن عشر حيث بدأ التحول نحو عنصر جديد من المجتمع الصناعي الذي استبدل الحقل بالمصنع و استبدل صاحب الأرض بصاحب رأس المال. و استمر هذا العصر حتى منتصف القرن العشرين إذ ظهر عصر آخر هو عصر المعلومات و الذي يعتمد على المعلومات (تكنولوجيا المعلومات)² إذ تحولت القيادة من آلة إلى النظم الالكترونية، التي تتحكم بآلة و بكل مجالات الحياة التي يديرها من يمتلك الذكاء و أدوات تكنولوجيا المعلومات و هم القادرون على السيطرة على الأجهزة الالكترونية و البرمجة و الأنظمة المعلوماتية.

و دائماً في سياق الفكر الحديث المعاصر فقد تم تناول المعرفة من خلال المدارس الفكرية و الإدارية و التنظيمية، فالمدرسة التقليدية بمدارسها الفرعية الثلاث³:

– الإدارة العلمية: لفريدريك تايلور (F.TAYLOR) الذي دعا إلى استخدام الخبراء المتخصصين لوضع أفضل الطرائق لأداء العمل.

– التقسيمات الإدارية: لهنري فايول (H.FAYOL) الذي حدد وظائف المدير.

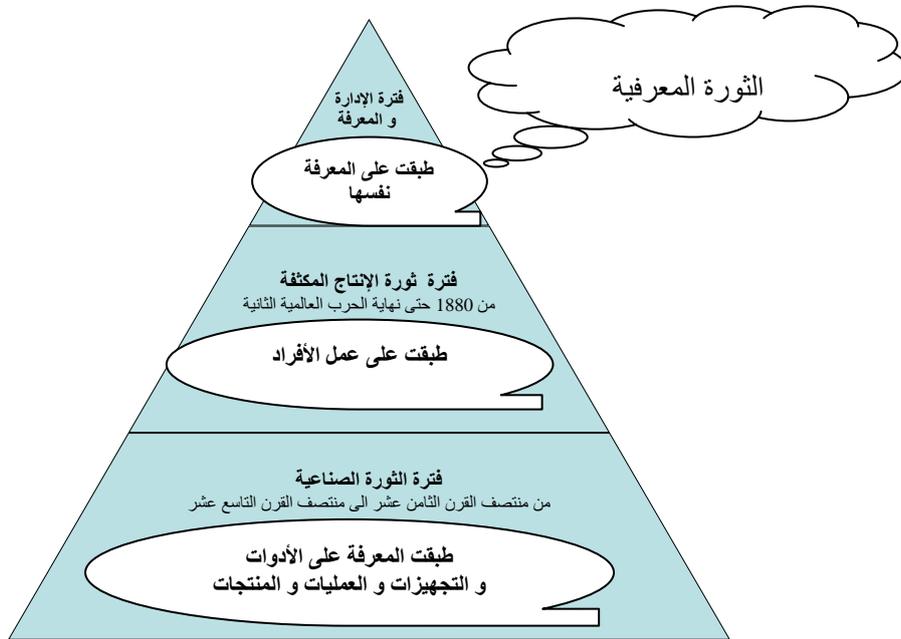
¹ محمد عواد الزبادات، "الاتجاهات المعاصرة في إدارة المعرفة"، عمان، دار الصفاء للنشر، الطبعة الأولى، 2008 ص 11.

² علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، "إدارة المعرفة الزبون"، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2009، ص 53.

³ صلاح الدين الكبسي، مرجع سبق ذكره، ص 6.

- البيروقراطية: لماكس ويبر (MAX.WEBBER) الذي دعا إلى اعتماد الخبرة والمهارة.
- مدرسة العلاقات الإنسانية: قد أكدت على الاهتمام بالأفراد و تحسين ظروف العمل ثم الاتجاهات الحديثة. مثل نظم المعلومات الإدارية التي ركزت على دور المعلومات في عملية منع القرارات الإدارية.
- نظرية Z أو الإدارة اليابانية: التي ناد رائدها (w.ouche) إلى تنوع خبرات الأفراد والقرارات الجماعية وثقافة المشاركة من خلال فرق العمل¹.
- و يرى دراكر أن تاريخ تحول تجارب المعرفة مر في ثلاثة مراحل متتالية للعصر الحديث متمثلة في الشكل التالي:

الشكل(1-2): تاريخ تحول تجارب المعرفة



المصدر: عبد الرحمن جاموس، مرجع سبق ذكره، ص 29.

¹ عبد الرحمن الجاموس، "إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي"، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2013، ص ص 26-27.

* بيتر فردناند دراكر (Peter Ferdinand Drucker) كاتب اقتصادي أميركي من أصل نمساوي أجمع الكل أنه الأب الروحي للإدارة، فهو الذي حدّد مفهوم الشركة في تحليله الرائع لشركة جنرال موتورز. وكان قد حصل على أرفع الجوائز التقديرية في الولايات المتحدة "الوسام الرئاسي للحرية" في عام 2002م. قام بتأليف أكثر من 40 كتاباً من أعظم المؤلفات في مجالات السياسة والاقتصاد والإدارة. تُرجمت جميع كتبه لأكثر من 20 لغة. كتب معظم مقالاته و تعليقاته في "وول ستريت جورنال" و "هارفارد بيزنس ريفيو" ما بين عامي 1975م و 1995م. من مؤلفاته نهاية الرجل الاقتصادي: مصادر الاستبداد 1939 (The End of Economic Man: The Origins of Totalitarianism)، ممارسة الإدارة (أو الإدارة في التطبيق) 1954 (The Practice of Management)، المدير التنفيذي الفعال 1966 (The Effective Executive)، عصر الانقطاع (عصر التغيير) 1968 (The Age of Discontinuity)، التكنولوجيا: المجتمع والإدارة (Technology, Management and Society) 1970 (1970)، الرجال: أفكار و سياسات 1971 (Men, Ideas and Politics).

ومن هنا فقد أيقنت اليوم المؤسسات في ظل التحولات الكبرى في العالم وتحديدًا في تنامي دور المعلومات والمعرفة بالشكل الذي جعلها مورداً متفاقماً لخلق الثروة بل العنصر الأهم في خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية.

2-1 مفهوم المعرفة

لقد عرفت المعرفة في اللغة العربية بالعلم، فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم فمثلاً قوله (تعالى): "ما عرفوا من الحق"¹ أي علموا.

و بحسب قاموس أكسفورد (2002 Oxford Dictionary) هي فهم مكتسب من خلال الخبرة أو الملاحظة أو الدراسة².

وفي اللغة الإنجليزية ضاعت العلاقة "الدلالية" بين العلم والمعرفة وتناول Pears (1971) مفهوم المعرفة وفقاً لثلاثة أسس:³

1/ على أساس المصطلح فهي مشتقة من الفعل know to.

2/ على أساس الطريقة ومعناها ما هي معرفة الفرد أي كيف يؤدي شيئاً ما.

3/ على أساس المستوى و يقسم إلى نوعين:

أ/ معرفة الأشياء وهي معرفة مكتسبة.

ب/ معرفة الحقائق.

و باللغة الفرنسية يطلق عليها (connaissances) و هي عبارة عن المعلومات المفهومة أي المستوعبة

و المستعملة والتي تسمح ببلوغ نشاط ما⁴.

و نظراً إلى شمولية مفهوم المعرفة حاولنا الإحاطة نسبياً في عرض بعض المناهج التي تناولتها¹:

¹ سورة المائدة من الآية رقم 83.

² Lisa Marie Kangas , "An Assessment of the Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management Initiatives", Doctoral Dissertation , Capella University , 2005, p22.

³ محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص 17.

⁴ Gilles Balmisse, " gestion des connaissances," paris collection entreprendre informatique vimbret , 2002, p 13.

- المنهج الاقتصادي:

إذ يرى أن المعرفة رأس مال فكري إذ ما تم تحويلها إلى نشاطات عمالية تمارس داخل المنظمة حيث تشكل قيمة مضافة تتحقق عند استثمارها.

- المنهج المعلوماتي:

و تكون المعلومات ركيزة أساسية للمعرفة و يرى أصحاب هذا المنهج في المعرفة أنها القدرة على التفاعل مع المعلومات من حيث جمعها و تدويلها و تصنيفها و توظيفها لتحقيق أهداف المنظمة.

- المنهج الإداري:

حيث ينظر إلى المعرفة كأحد أصول المنظمة، إذ تتعامل معه إدارتها في سعيها لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات.

- المنهج التقني: و يرى في المعرفة قدرات تقنية فنية توظفها المنظمة لتحقيق أهدافها و تشير هذه إلى المعرفة

الفنية و تكون ضمنية تتعلق بمعرفة فنيات و تقنيات تخص القيام بإنجاز عمل معين.

- المنهج الاجتماعي: حيث ينظر إلى المنظمة على أنها كيان اجتماعي تنشأ بسبب طبيعة العلاقات بين

العاملين بها و قد يكون التنظيم رسمي أو غير رسمي فإن المعرفة هنا تعني توظيف أعضاء هذه البنية الاجتماعية لتحقيق أهداف المنظمة.

- المنهج الوظيفي: و يرى للمعرفة وظيفة تجعل منها قوة تمكنها من مواجهة تحدياتها و تحقيق تميزها و هذا يعني

أن المعرفة تشكل ميزة تنافسية تمكن المنظمة من تعزيز قدراتها خاصة في ظل بيئة تمتاز بالتغيير السريع حيث تبقى المعرفة هي الشيء القادر على التعامل مع الغموض.

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، عمان، مؤسسة الوراق النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص ص33 -

- المنهج الشمولي: و يتضمن ذلك تصورا يضم كافة المناهج السابقة لتحديد مفهوم المعرفة فهو موجود

اقتصادي ذو هيكل اجتماعي ينتج عن التفاعل بين المناهج السابقة و العوامل التقنية بالتكنولوجيا الحاسوبية و التنظيمية يسمح للمؤسسة بإدراك التميز.

- المنهج ثنائي المصطلح: و يشير هذا المنهج إلى أن المعرفة تتكون من جزئين الأول ظاهري و يمكن التعامل

معه و تحويله إلى وثائق قابلة للنقل و التعلم والثاني ضمني حيث أنه غير ظاهر و هو المعرفة الموجودة في رؤوس أصحابها إذ تتضمن المهارات و القدرات و الخبرة و الحكمة و هذا يشير إلى المعرفة الصريحة و الضمنية.

كما أسهم الكثير من الباحثين و الكتاب بطرح آرائهم حول مفهوم المعرفة و الجدول التالي يمثل عدد من

تعريفات الباحثين لمفهوم المعرفة:

الجدول (1-2): مفاهيم المعرفة بمنظور عدد من الباحثين

الباحث	مفهوم المعرفة
وهيبة داسي ¹	تبرير للمعتقدات الشخصية التي تزيد من المسؤوليات الفردية لاتخاذ فعل فعال يعود هذا الفعل إلى مهارات و قدرات بدنية و نشاطات فكرية و إدراكية لحل مشكلة.
صلاح الدين الكبيسي ²	المعرفة هي شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو اتخاذ قرارات صائبة.
علاء عبد الرزاق ³	المعرفة هي عمليات استخلاص و استنتاج يمكن الحصول عليها من عدة مصادر على أنها حاصل جمع ما هو معروف حالياً.

¹ وهيبة داسي، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة في المصارف الحكومية السورية" مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006-2007، ص 27.

² صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص12.

³ علاء عبد الرزاق، محمد الساعي، "نظم دعم القرارات"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005 ص 183.

<p>المعرفة هي القدرة على تبرير معتقدات الشخص فالفرد القادر على تبرير ما يؤمن فيه يعطي مؤشر على امتلاكه للمعرفة.</p>	<p>أسمهان ماجد الطاهر¹</p>
<p>المعرفة هي الأصل الجديد وهي أحدث عوامل الإنتاج التي يعترف بها كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد و مصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة.</p>	<p>نجم عبود نجم²</p>
<p>تتكون المعرفة من البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم لتطبق في حل المشكلة التي تواجه النشاط الراهن.</p>	
<p>المعرفة عبارة عن رأس مال فكري و قيمة مضافة و لا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت و استثمرت من المنظمة و تم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق.</p>	<p>Stewart³</p>
<p>المعرفة هي مجموعة من المعلومات الممتزجة بالتجارب و الحقائق و الأحكام و القيم التي تعمل مع بعضها كتركيبة فريدة تسمح للأفراد و المؤسسات بخلق أوضاع جديدة تؤدي إلى التغيير.</p>	<p>محمد الصيرفي⁴</p>
<p>المعرفة هي عبارة عن المزيج من الخبرة و التعلم التراكمي و المعلومات المنظمة و التي تم تحليلها لتصبح مفهومة و قابلة للتطبيق في موقف قراري محدد.</p>	<p>عبد الرحمن الجاموس⁵</p>

¹ أسمهان ماجد الطاهر، "إدارة المعرفة"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012، ص22.

² نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الأردن، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005، صص 11-21 .

³ علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

⁴ محمد الصيرفي، "الحاسوب في إدارة الأعمال"، عمان، دار فنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص 163 .

⁵ عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 31.

<p>المعرفة هي حصيلة استخدام البيانات و المعلومات و التجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة و هي التي تمكن من يمتلكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه و تجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته ومن خلالها يستطيع الفرد تشخيص المشاكل و تحديد البدائل لها والوصول إلى حلول جيدة.</p>	<p>نعيم إبراهيم الظاهر¹</p>
---	--

المصدر: من إعداد الباحثة. (بالتصرف)

من خلال ما سبق من هذه التعريفات نستنتج أن المعرفة هي خليط من البيانات والمعلومات الحاصل عليه من التعلم و الممارسة و هي ناتج نشاط العقل البشري و التي يتم تنظيمها من خلال جمعها وتقاسمها و نشرها و توليدها لتصبح تركيبة فريدة و معرفة جديدة.

و من أجل الإلمام الأوسع بمفهوم المعرفة يجب تحديد الفرق بين البيانات و المعلومات و المعرفة والعلاقة بينهما.

المطلب الثاني: التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة

1-2 البيانات: هي المعطيات البكر من الأرقام والأصوات والصور المرتبطة بالعالم الواقعي تجمع بناء على ما يحصل من أفعال وأحداث تنبثق منها نتيجة المعالجة يدويا أو حاسوبيا معطيات أرقى هي المعلومات²، وهي عبارة عن مواد خام وحقائق مجردة غير منتظمة ومستقلة عن بعضها على شكل رموز كلمات صور أو حقائق بسيطة متفرقة لم يجر تفسيرها وهي بحد ذاتها وبصورتها البسيطة تكون قليلة الفائدة.³

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، "إدارة المعرفة"، عمان، علم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، 2009، ص 15.

² سعد غالب ياسين، "نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري"، مرجع سبق ذكره، ص ص 10-11 (بتصرف).

³ هيثم حجازي، "إدارة المعرفة مدخل نظري"، الأردن، الأهلية للنشر والتوزيع، 2005، ص 113.

2-2 المعلومات: هي المخرجات الأساسية للبيانات وفقا لمدخل النظم، كما تمثل المعلومات أيضا في حقائق وبيانات منظمة تشخص موقفا محددًا أو ظرفا محددًا أو تشخص تهديدا ما أو فرصة محددة¹. المعلومات هي عبارة عن معالجة البيانات من خلال إخضاعها للتحليل و التركيب و يجب أن يكون للمعلومات سياق محدد وانتظام داخلي و مستوى عال من الدقة و الموثقة و كما يقول بيتر دراكر Peter Drucker أن المعلومات هي بيانات ترتبط ضمنا بسياق وهدف².

2-3 المعرفة: قدم الباحثون عدة تعاريف للمعرفة فهي معلومات بالإمكان استخدامها استثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة و قد تكون جديدة متكررة لا يعرف شيئا عنها من قبل أي أن الشخص الذي يمتلك معرفة في ميدان ما نظري أو علمي، يكون قادرا على إنتاج و توليد معرفة جديدة.

أما wiig تناولها على أن المعرفة جسم من المفاهيم و التعميمات و الأفكار المجردة التي تحمله معنا على أسس دائمة أو شبه دائمة ونستخدمها لتفسير العالم المحيط بنا وإدارته، و ذلك فإن المعرفة تتطور فتمتد إلى مفاهيم أوسع و أشمل و هي:³

* تكنولوجيا.

* البراعة (الاحترافية) Proficiency: أي بلوغ درجة عالية في المهنة و المعرفة.

* المهارة Ability: أي القدرة على تنفيذ المهام اعتمادا على معرفة التقنيات.

* الخبرة Expertise: أي المهارة و المعرفة المتخصصة في مجال معين.

* الذكاء Aptitude: أي القدرة على الابتكار و اكتساب المعرفة.

¹ أحمد يوسف أبو فارة، " العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء"، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع لإدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 2004، ص6.

² سعد غالب ياسين، "نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري"، مرجع سبق ذكره، ص 11.

³ هيثم حجازي، مرجع سبق ذكره، ص57.

* الحكمة Wisdom: أي تجريد الذكاء و فهم ما هو صحيح و خطأ و حقيقي و زائف و فهم و استخدام المعرفة لاتخاذ قرارات حكيمة.

تتحول المعلومات إلى معرفة من خلال المقارنة (مقارنة المعلومات بموقف ما بمواقف أخرى) و العواقب (الأمور التي تتضمنها المعلومات من أجل اتخاذ القرارات وتنفيذها) الترابطات (كيفية ترابط أجزاء المعلومات مع بعضها البعض) المحادثات (ما يفكر فيه الناس الآخرون بشأن هذه المعلومات)¹

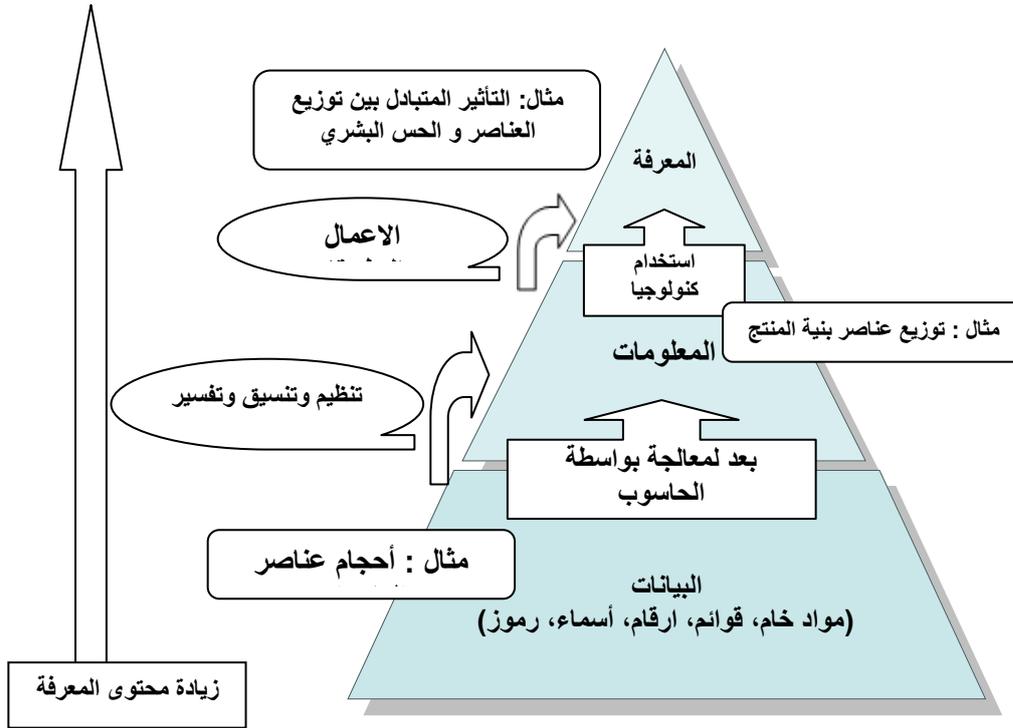
كما يرى كل من Henderson و Harris:

" أن المعرفة أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات Signal و تندرج إلى البيانات DATA ثم إلى المعلومات Information ثم إلى المعرفة Knowledge ثم إلى الحكمة wisdom وهذه الأخيرة هي أساس الابتكار.

إذن فإن المعرفة معلومات ممتزجة بالتجربة و الخبرة والحقائق و الأحكام و القيم التي يعمل بعضها مع بعض من حيث تركيبة فريدة تسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة و لا يكون ذلك إلى من قبل أهل الكفاءة و الاختصاص، و يمكن توضيحها في الشكل التالي:

¹ المرجع أعلاه، نفس الصفحة.

الشكل (2-2): عملية الارتقاء المعرفي

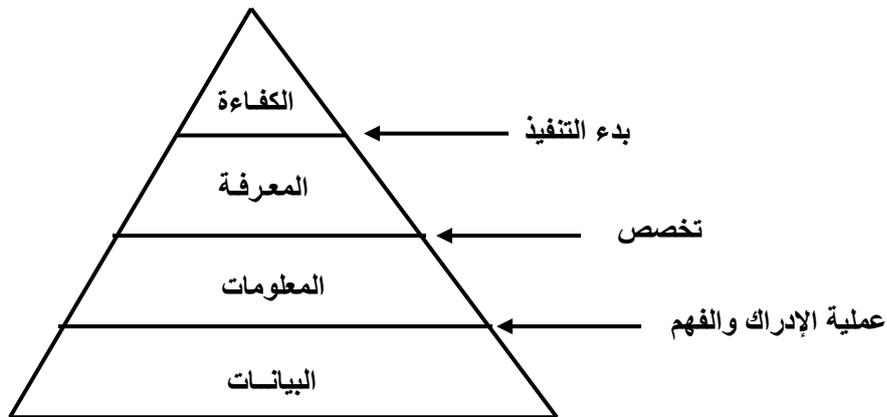


المصدر: عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص42(بتصرف).

كما يمكن ترتيب العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة وصولا إلى الكفاءة من خلال الشكل التالي و

الذي يوضح لنا شكل الهرم المعرفي و الذي رتب على أساس مبدأ التسلسل.

الشكل (2-3): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة، الكفاءة.

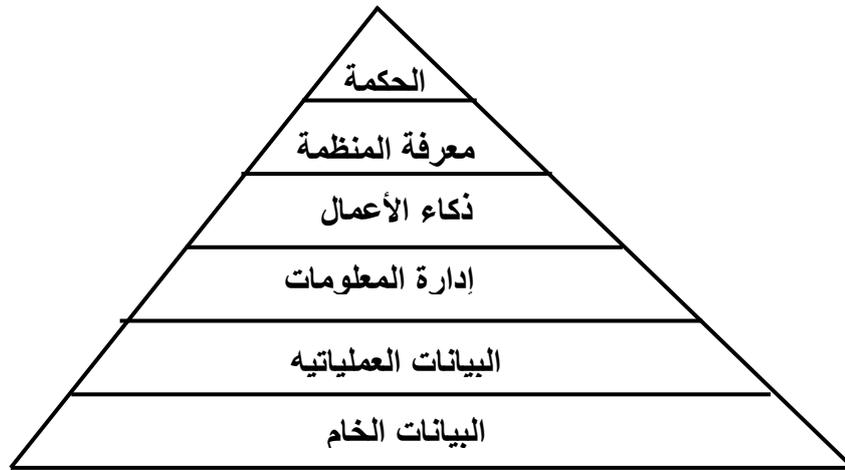


Source :Claire Beyon, Manager les connaissances , Edition liaison ,Paris, 2003, P 28 .

إذا الشكل يبين لنا أن البيانات المتاحة و المكتسبة من البيئة تكون مصدر المعلومات و تؤدي إلى المعرفة التي تحقق الكفاءة.

أما هناك من تناول الهرم المعرفي على أساس أنه يبدأ بالبيانات الخام وصولاً إلى الحكمة كما جاء في تعريف كل من Henderson و Harris المعرفة و كذا كما صوره Raddund و Alan:

الشكل (2-4): العلاقة بين البيانات والمعرفة والحكمة.



المصدر: هيثم حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

نلاحظ من الشكل أن الهرم يبدأ من البيانات الخام و يصل إلى قمته والمتمثلة في الحكمة¹.

كما قام كل من Bechman و liebourits بتصوير هرم آخر للمعرفة أو ما يسمى السلسلة المتصلة

بالمعرفة². حيث اتخذ الهرم في القاعدة السفلية له البيانات (و تمثل الحقائق و الصور و الرموز).

ثم المعلومات (و هي البيانات التي لها معنى) و يلي ذلك المعرفة (فتمثل في هياكل المعلومات، و المبادئ

و الخبرات، و اتخاذ القرار، و حل المشاكل) بعدها مستوى الخبرة (و هي الاستخدام الملائم و الفعال للمعرفة من

أجل تحقيق النتائج و تحسين الأداء)، و أخيراً تأتي القدرة التي تعني القدرة و الخبرة المنظمة لتوليد منتج أو خدمة

أو عملية على مستوى عال من الأداء.

¹ هيثم حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

² مرجع أعلاه، ص 61.

و تتطلب القدرة تكامل و تعاون العديد من الأفراد و الفرق، و التنسيق بينهم، فالقدرة هي ليست مجرد أداة بل هي القدرة على التعلم و الابتكار والتوليد و التي تسمح للأفراد و المؤسسات بالتأقلم و الأوضاع الجديدة و مصدر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية، و هذا ما يهتم المنظمة الحديثة بصورة جوهرية و أساسية و هو اكتساب المعرفة التنظيمية.

المطلب الثالث: خصائص المعرفة وأنواعها ومصادرها وأهميتها

1-3 خصائص المعرفة:

- إن للمعرفة خصائص و سمات و التي تؤثر تأثيرا مباشرا على أسلوب إدارتها و التعامل معها و قد تنوعت و جهات نظر الباحثين فيها فقد تناولها محمد عواد الزيادات فيما يلي:¹
- التراكمية: و يعني متغيرة و لكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة على المعرفة القديمة.
 - التنظيم: المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تسمح للمستفيد الوصول إليها و انتقاء الجزء المقصود منها.
 - البحث عن الأسباب: من أجل معرفة أسباب الظواهر لأن ذلك يمكننا من التحكم فيها على نحو أفضل.
 - الشمولية و اليقين: الحقيقة تفرض نفسها على الجميع دون استثناء.
 - الدقة و التجربة: يمكن التعبير عن الحقائق رياضيا.

أما إبراهيم الخلوف الملكاوي و رنجي مصطفى عليان و نجم عبود نجم و (land Bell House) فقد توصلوا إلى الخصائص الأساسية التالية:²

● المعرفة يمكن أن تولد : و تشير هذه إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي

تتضمن الاستنباط و الاستقراء و التحليل و التركيب ، التي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة إذ

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص21.

² نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات" مرجع سبق ذكره، ص ص 27-33(بتصرف).

يقوم الأشخاص المبتكرون الذين لديهم الخصوبة الفكرية و القدرة على التحليل و التركيب و استخلاص النتائج.

- إمكانية موت المعرفة: و كما تولد المعرفة فإنها تموت بإحلال المعارف الجديدة بمحل القديمة.
 - المعرفة يمكن أن تمتلك : إن المعرفة ذات القيمة تزيد من ثروة المنظمة بحيث يتم امتلاكها و المؤسسات اليوم تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع و أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.
 - المعرفة يمكن أن تخزن: إن عملية تخزين المعرفة تتم على الورق و ما زالت حتى يومنا هذا و لكن الغالب يتم على تخزينها على شكل إلكتروني الذي يعتمد على الحاسوب و التي تستعمل أوعية إلكترونية، و عليه فإن قاعدة المعرفة هي المعرفة المختزنة وفق نماذج و شيفرة معينة.
 - إمكانية تصنيف المعرفة : و ذلك حسب مجالات متعددة مثل المعرفة الضمنية و الصريحة و الإجرائية...).
 - المعرفة لا تستهلك باستخدام: أي أنها لا تنفذ باستخدامها بل على العكس فهي تزداد و تتطور و تولد كلما استخدمت و عكس ذلك تموت.
 - إمكانية تقاسم المعرفة : و كذا الخبرات العلمية و نشير أيضا إلى إمكانية نشر المعرفة و يمكن أن نجد المزيد من خصائص المعرفة من خلال مقارنتها بالسلعة و الخدمة.
- أ/- التمييز بين المعرفة و السلعة: يمكن تلخيص الفرق بينهما في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): مقارنة السلعة بالمعرفة.

المعرفة	السلعة	البيانات
<ul style="list-style-type: none"> - غير منظور - أثرية. - غير محددة. - الوفرة. - تزايد العوائد أو الرافعة. - متولدة ذاتيا. - تزامن الاستخدام والإنتاج. 	<ul style="list-style-type: none"> - منظورة. - قابلة للقياس. - الندرة. - تناقص العوائد. - متلاشية. - تعاقب الإنتاج والاستهلاك 	الخصائص
<ul style="list-style-type: none"> - قيمة التبادل عند الاستعمال. 	<ul style="list-style-type: none"> - قيمة الاستعمال والتبادل 	القيمة
<ul style="list-style-type: none"> - عمال و مهنيو المعرفة. 	<ul style="list-style-type: none"> - العمال اليدويين. 	الأفراد
<ul style="list-style-type: none"> - مقياس إنتاجية العمل المعرفي (قيد التطوير). 	<ul style="list-style-type: none"> - المقاييس الإنتاجية التقليدية. - المحاسبة التقليدية. - المؤشرات المالية. 	المقياس
<ul style="list-style-type: none"> - في الانتباه و التركيز. 	<ul style="list-style-type: none"> - في المواد 	نمط الندرة
<ul style="list-style-type: none"> - دور توليد و تعزيز ذاتي (قوة). 	<ul style="list-style-type: none"> - دور تقادم (الضعف) 	الضعف والقوة
<ul style="list-style-type: none"> - أسي 	<ul style="list-style-type: none"> - خطي 	النمو

المصدر: نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، مرجع سبق ذكره، ص 34-35.

ب/- التمييز بين المعرفة والخدمة:

مع ظهور قطاع المعرفة كقطاع رابع (يتكون من المعلومات، المعرفة، الفنون و الأخلاقيات) في الاقتصاد (إلى جانب القطاعات التقليدية الثلاثة (الزراعة، الصناعة والخدمات)، أصبح من المهم التمييز بين الخدمة و المعرفة، و مع كلاهما نشاط يقدم لإشباع حاجة الإنسان، إلا أن هذا لا يلغي التمييز بين الاثنين في حالات كثيرة منها¹:

- التمييز الأول: إن بعض الخدمات يمكن أن تقدم من قبل أفراد الخدمات اليدويين، الذين قد لا يتوفرون على قدر ذي أهمية من المعرفة، و هذا ما نجده مثلا في محلات التنظيف أو خدمات غسيل السيارات، في حين أن المعرفة تتطلب مستوى أعلى بكثير عند تقديم خدماتها كما في الاستشارات و خدمات التعليم العالي أي أن الاختلاف يكون في مستوى أداء الخدمة.

- التمييز الثاني: هو أن المعرفة هي الخدمة مضاف إليها بعدا أساسيا و هو ثراء المعرفة أو المعلومات:

$$\text{المعرفة} = \text{خصائص الخدمة} + \text{ثراء المعلومات}$$

- التمييز الثالث: يعتمد هذا التمييز على كثافة المعرفة، فالأنشطة المعرفية ليست واحدة من حيث كثافة المعرفة، بل إنها تتباين بشكل كبير بما يساعد هذا التباين على تمييزها عن الخدمة أيضا و في هذا السياق يمكن أن نجد الخدمات التي لا تتطلب بعدا معرفيا في تقديمها و إنما هي مجرد عمليات أو خدمات يتم إنجازها، بحيث لا تختلف عن عمليات الإنتاج اليدوية التي تنجز على المواد الأولية في الصناعة.

كما في خدمات نقل المواد من مخزن إلى عمليات الإنتاج على سبيل المثال، ثم تأتي بعدها الخدمات المقترنة بالمعرفة و هذا ما يمكن أن نجده في المستوى الأدنى من الخدمات المهنية، ليأتي المستوى الأعلى من المعرفة و هو الأكثر تخصصا، و هي التي تساهم في توليد المعرفة.

¹ نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، مرجع سبق ذكره، ص ص 38-39.

2-3 أنواع المعرفة:

صنفت المعرفة إلى العديد من التصنيفات حسب المداخل المتعددة لها من قبل الباحثين حيث تناولها ديف

دهاي إلى ثلاثة أنواع تهتم بها المنظمات و هي كما يلي:¹

- **البيانات** : (المعلوماتيون) المتخصصون في المعلومات يفترضون أن أهم معرفة هي التي تتوافر في قواعد البيانات

العلائقية، فهم يبنون مخازن للبيانات تسعى لوضع كل المعلومات المتوافرة في المنظمة بين أيدي المديرين، و لكن

هذا جزء واحد من معرفة المنظمة و هي تقتصر على معلومات المنتجات، الأفراد، الفعاليات، و ما إلى ذلك من

أشياء هي جزء من البيئة الحالية، فمخازن البيانات لا تمتلك إلا القليل من المعلومات عن المستقبل.

- **رأس المال الفكري**: نجد في أرشيفات المنظمة نتائج بحوثها و عملياتها التطويرية فهنا تتواجد براءات الاختراع

و حقوق النشر، فالأفكار التي بدأت رائجة و لكنها لم تؤد نتائجها في ذلك الحين، لا زالت متوافرة في هذا

الأرشيف و هو ما يبيح فرص للنمو المستقبلي.

فرأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة و لم تتمكن من الاستفادة منه في السابق قد يكون مصدر للإلهام

و الابتكار الآن أو في المستقبل.

- **الخبرة**: هناك صعوبة أكبر في الحصول عليها و هي خبرات العاملين في المنظمة التي لا تعاني من التسرب

العمالة تمتلك أحجاما ضخمة من المعرفة، لو استطاعت أن تعرف كيف تصل إليها، و على العكس من ذلك

فالمنظمة تفقد جزءا من ثروتها في كل مرة يترك أحد العاملين فيها عمله.

كذلك يمكن التطرق إلى أنواع أخرى من المعرفة فحسب Marquardt تصنف المعرفة إلى خمسة أنواع:²

1. معرفة ماذا: Know-What وهي أي نوع من أنواع المعرفة المطلوبة.

2. معرفة كيف: Know-How وهي معرفة كيف يمكن التعامل مع المعرفة.

¹ Hay David , "Knowledge Management", 2000, p3. www.odtug.com

²Marquardt, Michael J (2002), "Building the learning organization" :Mastering the 5 Elements for corporate learning , USA, Davis-Black publishing company, p13.

3. معرفة لماذا: Know-Why وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة.

4. معرفة أين: Know-Where وهي معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها.

5. معرفة متى: Know-When وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة

ولقد تم الاتفاق بإجماع من معظم الباحثين في حقل إدارة المعرفة على وجود نوعين من المعرفة:

المعرفة الصريحة المعرفة الضمنية. ومنهم (Vail, 1999)، (Houer, 1999) و (Duffy, 2000)، و (King, 2000)، (Heisig 2001).

أ- المعرفة الصريحة:

يعرفها نجم عبود نجم بأنها المعرفة الرسمية والقياسية والمرمزة و النظامية والمعبر عنها كمياً والقابلة للنقل

والتعليم والتسريب خارج المنظمة¹، و هي المعرفة الرسمية والمنظمة وهي الخبرات والتجارب التي يمكن تمييزها

وكتابتها وحفظها في الوثائق أو الوسائل المطبوعة مثل (مراجع كتب، تقارير، منشورات) أو الالكترونية والتي يسهل التعبير عنها بالكلمات والأرقام والصوت ويمكن تقاسمها بسهولة.

و يرى Allen أن المعرفة المعلنة هي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم و تشمل كل من البيانات

و المعلومات و الإجراءات و البرامج و الموازنات و المستندات الخاصة بالمنظمة بالإضافة إلى أسس التقييم و التشغيل و الاتصال و معاييرها الوظيفية².

ب- المعرفة الضمنية:

إن كلمة ضمنية مشتقة من كلمة لاتينية معناها "صامت" أو سري فالمعرفة الضمنية هي معرفة تملكها ولا

تعبر عنها³، و هي معرفة غير رسمية و المعبر عنها بالطرائق النوعية و الحدسية و هي غير قابلة للنقل و التعليم و

¹ نجح عبود نجم، " إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص44.

² ربحي مصطفى العليان، "إدارة المعرفة"، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص80.

³ توماس ستيوارت، ترجمة علا أحمد إصلاح، " ثروة المعرفة رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين"، مصر الدار الدولية 2004، ص 199.

تسمى بالمعرفة الملتصقة و توجد في عمل الأفراد والفرق داخل المنظمة كما تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية معرفة إدراكية لا يسهل تقاسمها مع الآخرين و نقلها بسهولة إليهم و هي ملك لحاملها و لا يمكن أخذها منه إلا عندما يجسدها في منتج أو سلوك¹.

هي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية و القواعد الاستدلالية و الحدس والحكم الشخصي و هي المعرفة المعقدة القاطنة في عقول الأفراد و التي لا يمكن التعبير عنها بسهولة و بناء على ذلك، يصبح نقلها إلى الآخرين أو إشراكهم فيها أمرا صعبا و المعرفة الضمنية للفرد تتمثل في الكفاءة و المهارة و الخبرة.

و تتألف المعرفة الضمنية حسب (Wing)² من:

- الحقائق و البيانات الثابتة و الأنماط الذهنية.
- وجهات النظر و الأشكال و الصور و المفاهيم.
- الأحكام و التوقعات و الفرضيات العامة و المعتقدات.
- استراتيجيات التفكير و المداخل المنهجية.

و يمكن تلخيص خصائص كل من المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة في الجدول الآتي:

جدول (2-3): خصائص المعرفة الضمنية والصريحة.

النوع	الخصائص	أين يمكن إيجادها في
المعرفة الصريحة	<ul style="list-style-type: none"> - رسمية. - نظامية. - يمكن التعبير عنها كمياً، وبالطرق المرمزة، والمبادئ. - قابلة للنقل والتعليم. 	<ul style="list-style-type: none"> - أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونياً. - براءات الاختراع. - حقوق النشر. - الأسرار التجارية. - التصميمات التجارية. - منتجات المنظمة و خدماتها.

¹ نجم عبود نجم، " إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات "، مرجع سبق ذكره، ص 45.

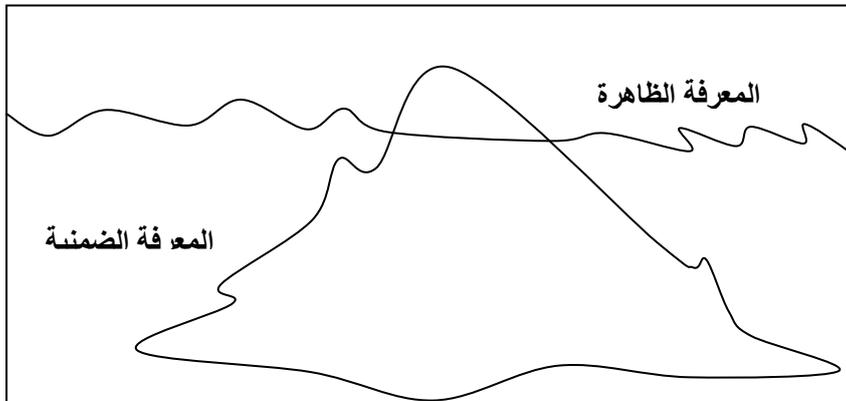
² رنجي مصطفى العليان، مرجع سبق ذكره، ص78.

<p>- عمل الأفراد و الفرق داخل المنظمة.</p>	<p>- غير رسمية. - يعبر عنها بالطرق النوعية الحدسية. - غير قابلة للنقل و التعليم بسهولة. أي تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات - Know How skills، التي توجد في حقيقة الأمر داخل عقل كل فرد، وليس من السهل نقلها أو تحويلها إلى الآخرين لأن الفرد يكتسبها من خلال العمل و تراكم الخبرات.</p>	<p>المعرفة الضمنية</p>
--	---	------------------------

المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 41.

و يتفق (Michael Polanyi) مع ما تقدم بخصوص نوعي المعرفة الظاهرية و الضمنية حيث يشبها بالجبل الجليدي (Iceberg) كما هو موضح في الشكل الموالي فالجزء الأول الذي يمكن التعبير عنه بالكلمات و الأرقام مجرد قمة الجبل الجليدي و هي المعرفة الظاهرة أو الصريحة، أما الجزء الغاطس من الجبل و الذي يعبر عنه بالمعرفة الضمنية فلا يمكن مشاهدته و التي تشكل الجزء الأكبر و الأهم فهي كل ما يقع تحت قمة الجبل العالي، على قاعدة (ما خفي كان أعظم) و الذي يجب تحفيظه على تفريغ ما يحمله من خبرات لنقلها إلى الآخرين للاستفادة منها و هذه هي مسؤولية إدارة المعرفة.¹

الشكل رقم (2-5): المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة



¹ محمد جبار الشمري، حامد كريم، "مرجع سبق ذكره"، ص 173.

المصدر: محمد جبار الشمري، حامد كريم، "إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي دراسة تحليلية لآراء عينة من المؤسسات الرقمية"، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، على الموقع: www.docudesk.com، ص 184.

و يقول "Wing" أن المعرفة الضمنية، إذا لم يتم تحويلها إلى معرفة صريحة فإنها ستبقى محدودة الاستخدام و محدودة الفائدة والقيمة، لذلك فإن المنظمة ستخسر هذه المعرفة الضمنية.

إذا غادر حاملها المنظمة لسبب ما¹، و منه يمكن القول أن عمليات تحويل المعرفة تتم وفقا لعمليات تبادلية بهدف تطوير المعارف في المنظمة و هذا ما أشار إليه Takeuchi & Nonaka¹ أيضا و هي كما يلي:

1- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين مثل التي تتطلبها المهن الحرفية حيث يمارس العمل و تصحح الأخطاء و ذلك لنقل و تبادل المهارات و الخبرات و المواقف و الاتجاهات و القدرات و الأحداث و الممارسات.

2- و أيضا يمكن تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة أخرى عند مزج قطع أو أجزاء من المعرفة الصريحة للخروج بحكم المهارة و الخبرة إلى تكوين معرفة جديدة من خلال الاجتماعات و المحادثات الهاتفية لإعادة تشكيل المعلومات المتوفرة لدينا لتحديث و تطوير المعرفة.

3- كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، و هذا عندما يبدأ الأفراد بنشر المعرفة الضمنية و إخراجها و استخدامها في التوسع و المشاركة بها مع الآخرين من خلال التصريح بها و إظهارها و تجسيدها.

4- أما العكس فهو تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية تتم من خلال تدوين و تخزين المعرفة الصريحة بالشكل الذي يمكن به إعادة استخدامها مرة أخرى، و ذلك بضم المعرفة أو بالتعلم و حيازة الخبرة، و يمكن تمثيل

عمليات تحويل المعرفة في الشكل التالي:

¹ رجحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، 81.

¹ Nonaka – Takeuchi. H; (1995), "The Knowledge creating company", oxford. University Press, P18.

الشكل رقم: (2-6) الأنماط الأربعة لتحويل المعرفة

معرفة صريحة	إلى	معرفة ضمنية
مشاركة: الفرد بمعرفة عن طريق النقل وتبادل المهارات	الإخراج: والنشر والتوسع واستخدامها مع الآخرين	معرفة ضمنية
إعادة استخدامها.	الدمج: ومنح جزء من المعرفة الصريحة للخروج بمعرفة جديدة باستخدام المهارة.	من معرفة صريحة

المصدر: عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 128.

- إن إجماع الدارسين يقوم على أن المنظمة لا تستطيع أن تخلق معرفة بنيتها المالية أو الإدارية لوحدها، و أن المعرفة الضمنية لدى الأفراد و المعرفة الصريحة هي أساس خلق المعرفة التنظيمية¹ و التي هي عبارة عن المعلومات القيمة التي توجد في المنظمة على شكل تجارب و خبرات و قواعد البيانات و ملفات الزبون و البرمجيات و الدراسات و القرارات و السياسات و الاستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه و تنظم بشكل مباشر أو غير مباشر كافة الأنشطة المعرفية بالمنظمة، و من هنا فإن هذه المعرفة هي المورد الأساسي لإنتاج الثروة و تحقيق الميزة التنافسية، و ذلك من خلال قدرة المنظمة على تكوين رصيد معرفي جديد نتيجة التفاعل بين المعرفة الضمنية لدى الأفراد و المعرفة الصريحة التي تمثل رصيد المنظمة من خياراتها و تعاملاتها.

- نشر هذه المعرفة التنظيمية في مختلف مستويات المنظمة لتوجيه نشاطاتها.

- التخليق و الابتكار المستمر للمعرفة بما يؤدي إلى تكوين ميزة تنافسية.

و يشير الخفاجي إلى: أن المعرفة التنظيمية تنصرف إلى العمليات العقلية العليا في ذهن المدراء و أفراد

المنظمة من إدراك و تعلم و تفكير، بما يهم في تكوين آراء و اتجاهات و توقعات تهيئ رؤية دقيقة عن محيط

المنظمة و نوع الاختيار الاستراتيجي المقرر لقبائها و ديمومتها².

¹ حسين عبد الرحمن الشيمي، "إدارة المعرفة الرأس معرفية بديلة"، القاهرة، دار الفخر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص68.

² نعمة عباس خضير الخفاجي، "المدخل المعرفي في تحليل الاختيار الاستراتيجي دراسة اختيارية في صناعة التأمين العراقية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، 1996، ص5.

كما أن المعرفة التنظيمية هي فهم العلاقة المتبادلة بين الهياكل الداخلية و العمليات و الإجراءات و القوانين و المقاييس، الثقافات، النظم، و العناصر الأساسية التي يمتلكها الأفراد العاملون¹. و يطلق في أغلب الأحيان على المعرفة التنظيمية رأس المال الفكري أو ما يطلق عليه بالأصول الذكية التي تمثل الإجمالي المجتمع من المعرفة، و المهارات، و القدرات التي يمكن أن تمتلكها المنظمات و توجهها نحو الإنتاج البناء، و حسب توماس ستيوارت هي الموارد و الممتلكات الذكية و المعرفة و المعلومات و الخبرات التي يمكن أن تستخدم لخلق الثروة².

المطلب الرابع: مصادر وأهمية المعرفة

1-4 مصادر المعرفة:

هي المصدر الذي يحتوي أو يجمع المعرفة، إن الذكاء و التعلم و الخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد و أشار أرسطو إلى الحدس كمصدر للمعرفة و من أهم مصادر المعرفة ما يلي³:

أ. **المصادر الخارجية** : تظهر في بيئة المنظمة المحيطة و التي تتوقف على نوع العلاقة مع مؤسسات أخرى رائدة في نفس الميدان أو الانتساب لتجمعات منظميه لاستنساخ المعرفة.

مثال عن هذه المصادر المكتبات و الانترنت و الجامعات و مراكز البحث العلمي و براءات الاختراع الخارجية و الموردون و الزبائن، حيث يعمل أفراد المنظمة على مختلف المستويات على اكتساب البيانات لتنمية قدراتهم الإدراكية لمعالجة المشاكل المختلفة و تفسير المعلومات و وضعها في اطارها التطبيقي حيث تصبح معرفة ، و يشير نوناكا أن المنظمة تعمل لاقتناص الفرص و مواجهة التهديدات و هذا بجمع المعلومات من البيئة لذا تعتمد نظم

¹ بإسردة توفيق سريع علي، " تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية"، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة دمشق، سورية، 2006، ص28.

² الهادي بوقلقول، "الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المنظمة واندماجها في اقتصاد المعرفة" الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، الجزائر، 2004، ص205.

³ اسمهان ماجد الطاهر، "إدارة المعرفة"، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2012، ص ص 75، 76.(بتصرف).

رصد معقدة إذ يراقب قسم إدارة المعرفة فيها أحداث التطورات التكنولوجية في المؤتمرات و تتبع الأسرار التجارية في بعض الأحيان باستئجار مخبرين أو مخبرات السوق أو التجسس الصناعي أو الوسطاء.

ب-المصادر الداخلية: تتمثل المصادر الداخلية في خبرات الأفراد المتراكمة و الاستفادة من تعلم الأفراد

و الجماعات مثل استراتيجية و المعرفة وهم خبراء الإستراتيجية و المنافسة القائمة على المعرفة في السوق لتحديد

فجوة المعرفة التنافسية الداخلية و الخارجية و كذا مهنيو المعرفة الذين هم مسؤولون عن معرفة ماذا Know

What و معرفة كيف Know How و هذا للحصول على المعرفة و توليدها، أما عمال المعرفة فيعملون في

جمع المعلومات و تصنيفها و خزنها و إيصالها للمستفيد.

و تعتبر المنظمة ككل و عملياتها و التكنولوجيا المعتمدة مثال: الاستراتيجيات و المؤتمرات الداخلية، المكتبات

الإلكترونية، التعلم الصفي، الحوار العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء و العقل و الخبرة و المهارة أو من خلال

التعلم بالعمل أو البحوث و براءات الاختراع الداخلية من مصادر المعرفة الداخلية¹.

4-2 أهميتها:

و لقد أشار داركر إلى أن المعرفة هي الأساس الجديد للمنافسة في عصر ما بعد الرأسمالية، ففي اقتصاد

المعلومات الحالي تعد المعرفة أحد أهم موجودات المنظمة.

فتقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية و كلفة منخفضة، و يمكن تحديد أهمية المعرفة من خلال الأمثلة التالية

لتأكيد حقيقة أن المعرفة هي العمود الفقري و الحجر الأساس لأي مؤسسة²:

-أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق و التصميم، و الهيكلة بحيث

تكون أكثر مرونة.

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص20. (بتصرف).

² صلاح الدين الكبيسي مرجع سبق ذكره، ص 13.

- أتاحت المعرفة المجال للمؤسسة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا و حفزت عمليات البحث و التطوير و الابتكار المتواصل لأفرادها و جماعاتها.
- أسهمت المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال و لتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- يمكن للمؤسسات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها و المتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
- ترشد المعرفة الإدارية مديري المؤسسات إلى كيفية إدارة منظمتهم.
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
- حركة الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة و تطورها و نضجها و إعادة تشكيلها ثانية.
- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية و إدامتها.
- لذلك فإن المعرفة في المنظمة هي التي تعزز عملية البحث و التطوير سعيا منها للتجديد لتحقيق أهدافها و تميز و ترفع مستوى منتجاتها و خدماتها من خلال كفاءة و مهارة أفرادها.
- كما يرى الأستاذ نجم عبود نجم أن استغلال المعرفة بطريقة تتفوق بها المنظمة على المنافسين أصبح أكثر أهمية من استغلال بقية مواردها و إن كانت هذه الأخيرة تعتمد في عملية استغلالها إلى المعرفة المتاحة و القدرة على توظيفها بطريقة تحقق ميزة على المنافسين.¹

¹ - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، مرجع سبق ذكره، ص 24.

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة

المقصود بها مجموعة العوامل التي تؤدي إلى اكتساب المعرفة و توليد معارف جديدة في المجالات المختلفة،

و من أبرزها ما يلي:¹

✓ **مدى توفر مراكز البحث والتطوير:** و نعي بذلك عدد و نوع المراكز البحثية في البلد المعني و كيفية

انتشارها و أوقات عملها و مدى المرونة في ذلك، فإن الأصل أن يكون هناك مراكز بحثية متعددة

و متنوعة و منتشرة في جميع المناطق، و تفتح أبوابها على مدار الساعة لجميع المهتمين.

✓ **مدى توفر الإطارات البشرية المؤهلة و المدربة على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية:**

فكلما كان هناك عدد كاف من الأفراد المؤهلين علميا و عمليا القادرين على إجراء التجارب و القيام

بالأبحاث العلمية كلما كانت هناك عملية إنتاج و توليد المعارف بشكل أكبر، و كذا قيام الدولة

بإجراءات معينة من شأنها أن تعمل على جذب الكفاءات المهاجرة.

✓ **مدى توفر الدعم المالي اللازم:** حيث يؤثر الدعم المالي على توفير و تدريب الإطارات البشرية وتوفير

المعدات اللازمة و الإنفاق على التجارب العلمية و الأبحاث.

✓ **الحوافز بشقيها المادي و المعنوي:** حيث أن توفرها يؤثر إيجابيا على توليد و إنتاج المعارف الجديدة،

كما تسهم أيضا بجلب الكفاءات المهاجرة و تشجعها على العودة إلى موطنها الأصلي و العمل فيه.

✓ **الإبداع:** حيث أنه مطلب ضروري لإنتاج المعرفة و الوصول إلى الابتكارات الحديثة، فلا بد من إيجاد

الخطط اللازمة التي من شأنها أن تسهم في تربية الإبداع و إنتاج المبدعين.

¹ رنجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص 97،98.

- ✓ **المؤسسات التعليمية:** و نعني بذلك جميع أنواعها و مراحلها بما تحتويه من خطط دراسية و مناهج و مقررات دراسية، و طرق تدريس و نوعية مدرّسين و طلبة، إذ تحتاج هذه إلى منظومة تنقل التعليم من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة تطبق في مجالات الحياة العملية المختلفة.
- ✓ **الأوضاع العامة:** و تشمل السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية، حيث أنّها تحتوي على مضامين من شأنها أن تسهم في دعم المعرفة و تقدّم التسهيلات اللازمة.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة

بدأت المنظمات تركز على نحو متزايد على المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة من غيرها من المنظمات، كما أدركت هذه الأخيرة أيضاً أن هذا التميز يستمد إلا من خلال إدارة هذا الوجود. و يهدف هذا المبحث إلى التعرف إلى نشأة و تطور إدارة المعرفة و مفاهيمها وأهميتها.

المطلب الأول: نشأة و مفهوم إدارة المعرفة

1-1 نشأة إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة و جديدة في نفس الوقت فقد تناولها الفلاسفة منذ آلاف السنين، ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكله أماكن العمل هي جديدة نسبياً إذ أن أولى الدراسات المتخصصة في هذا الموضوع بدأت تظهر في نهاية عقد الثمانينات من القرن العشرين في 1980 وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الصناعي أثار "إدوارد فراينيوم" عبارته الشهيرة [المعرفة قوة].

وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة "بيتر داركر" (Peter Drucker) إلى أن العمل النموذجي هو العمل الذي يقوم على المعرفة.

وأن المؤسسات الناجحة هي المؤسسات التي تتكون من صناع المعرفة الذين يوجهون أدايمهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم من الزبائن¹، و أرجعها البعض إلى التطبيقات الأولى التي بدأها شركة "هوليش باكارد" (Hewlott Packard) الأمريكية عام 1985م وتحديدًا برنامجها لإدارة المعرفة التي أطلق عليها اسم شركة أخبار (HP)، كما أن فترة التسعينات من نفس القرن عرفت تنوعًا في المساهمات جراء إصدار العديد من البحوث النظرية حول جوانب عديدة من هذا الموضوع، بحيث تم دراسة التغيرات التي تمس آليات تسيير الموارد البشرية كنتيجة لظهور عمال المعرفة كما تمت محاولة قياس رأس المال المعرفي و آليات تطويره بالإضافة إلى ظهور في سنة 1996، بعض الإسهامات التي استهدفت وضع قواعد لنظرية إدارة المعرفة، هذه الأخيرة سمحت بتفسير ديناميكية المنظمة وفق رؤية مرتبطة أساسًا بإدارة الموارد المعرفية، وتقديم قراءة منسجمة لمختلف جوانب المعرفة في المؤسسات.² و أهمها إصدار "نونাকা و تايكوشي" (Nonak et Takeuchi) لكتاب بعنوان الشركات الخلاقة لإدارة المعرفة.³

إن نشوء إدارة المعرفة كان محصلة لجملة من المبادرات الإدارية نذكرها كما يلي:⁴

– إعادة هندسة العملية الإدارية: تعرف على أنها «إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية لتحقيق تحسينات مثيرة في التكلفة و الجودة و الخدمة والسرعة»⁵ كتحويل وحدات العمل من إدارات وظيفية إلى فرق عمليات و اعتماد هذه المؤسسات على التعليم و التعلم لزيادة مهارات العاملين و تغيير معايير الترقية و تأسيسها بناء على قدراتهم الجوهرية العالية و يتحول المسؤولون من مراقبين إلى قياديين و يظهر التطابق بين إدارة المعرفة و إعادة الهندسة العملية الإدارية في القدرة على أسر المعلومات عن الممارسات الفضلى .

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص32.

² نذير بن عليان، عبد الرحمان بن عنتر، "نحو نموذج لتسيير المعرفة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية جامعة ورقلة، مارس 2004، ص288.

³ Nonak and Takeuchi , H. "The Know bdge" , reating company , 1995,p22.

⁴ علي عبد الستار وآخرون، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006 ص 60.

⁵ المرجع أعلاه، ص 61.

و المقارنة الفضلى كأحد التطبيقات في إدارة المعرفة كما يظهر كذلك في برمجيات المجموعات والتعاونيات التي تستخدم كطرق لتوزيع المعرفة و نشرها داخل المنظمة و لكل مستوياتها و فيما بين المنظمة و المؤسسات الأخرى.

- **إدارة الجودة الشاملة:** هي عبارة عن منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات و توقعات العميل ، حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات و الخدمة و المعلوماتية في المنظمة¹.

تعد إدارة الجودة الشاملة مدخلا لإدارة المنظمة يقوم على الجودة و يبني على مشاركة جميع أعضاء المنظمة و يستهدف النجاح الطويل المدى من خلال تحقيق رضا الزبون و تحقيق منافع للعاملين في المنظمة².

و يبين (باسردة) وجود علاقة تكاملية بين إدارة المعرفة كمفهوم إداري تسعى المنظمة إلى تحقيق التفوق في تطبيقه مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تهدف إلى تحقيق التميز للمؤسسة عن طريق تحقيق رضا الزبون³.

- **إدارة المعلومات:** "هي الفرع العلمي الذي يهتم بضمان المدخل التي توصل إلى المعلومات و توفير الأمان و السرية للمعلومات، و نقل المعلومات و إيصالها إلى من يحتاجها و تخزين المعلومات"⁴.

كما يمكن اعتبارها أيضا العملية التي تتضمن استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لتوفير استخدام أكثر فعالية و كفاءة لكل المعلومات المتاحة لمساعدة المنظمة أو الأفراد في تحقيق أهدافهم.

و يتركز اهتمامها حول فعالية المعلومات و حداثتها و دقتها و سرعة تجهيزها و كلفتها و تخزينها و استرجاعها⁵

كما تلعب تقنية المعلومات دورا محوريا في برنامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية توليد و نقل المعرفة إلى جانب مساعدتها في جمع وتنظيم المعرفة ، و لا بد من التأكيد أن إدارة المعرفة تختلف عن إدارة المعلومات

¹ هدى بنت صالح أبو حميد، "الجودة الشاملة في إدارة المعلومات"، الرياض، مركز البحوث، 2006، ص15.

² هلال محمد عبد الغني حسن، "مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب"، مصر، مركز تطوير أداء والتنمية، 2000، ص 16.

³ باسردة توفيق سريع علي، مرجع سبق ذكره، ص15.

⁴ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 79.

⁵ الصباغ عماد، "إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات" على الموقع:

بقدر اختلاف المعلومة عن المعرفة فإدارة المعرفة تتعامل مع الأفراد أما إدارة المعلومات فتتعامل مع الأشياء " البيانات، المعلومات".

-رأس المال الفكري والموجودات الفكرية: هو مجموعة مكونة من رأس مال بشري (يكنم في العاملين لقابلية الأفراد لحل مشاكل الزبائن)، ورأس المال الزبائن (عمق و اتساع وارتباط علاقات الزبائن مع المنظمة) و رأس المال الهيكلي (القابلية التنظيمية لمقابلة متطلبات السوق)¹.

كما يشير ROS إلى أن الرأسمال الفكري هو المظلة التي تضم تحتها إدارة المعرفة باعتبارها المحرك و الطاقة الدافعة لها، و يشير مفهوم الرأسمال الفكري إلى حيازة المعرفة و تطبيق الخبرات و تطبيق المهارات المخزنة و المكتسبة خلال فترة حياة الفرد مع المنظمة علاوة على الاستفادة من الأنظمة و التكنولوجيا و العلاقات و الأدوات داخل إطار المنظمة لتحقيق استراتيجيتها².

و تتغير مكانة المنظمة في الصناعة و السوق بفعل عوامل جوهرية جديدة مثل حصة رأس المال المعرفي و قدرات الابتكار التكنولوجي و الريادة في إبداع القيمة، فلم تعد المؤسسات ترتب حسب المعايير التقليدية بل ظهرت معايير جديدة للترتيب وفقا لمؤشرات رأس المال الفكري.

-المنظمة المتعلمة: يقصد بالمنظمة المتعلمة تلك التي تسعى للتعلم من مواقف و خبرات إدارية مارستها و من مواجهة تنافسية خاضتها و من المقارنة بمنافسين نموذجيين يسعى مديروها على ضوء التعلم إلى تطوير و توثيق و تحديث معارفهم و مهارتهم الإدارية و الفنية ليس ذلك فحسب بل أيضا تطوير الأهداف و الاستراتيجيات و أساسيات و أساليب صنع القرار و مشاركة العاملين³.

¹ العمري غسان إبراهيم، " الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية "، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، الأردن، 2004 ص35.

² هيثم حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 74.

³ مصطفى أحمد السيد، "التسويق العالمي بناء القدرة التنافسية للتصدير"، مصر، دار الكتب المصرية 2001 ص145.

و تكمن العلاقة بين إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي في كون أن التعلم التنظيمي ينشأ و يعم أرجاء المنظمة و مستوياتها بدرجات أسرع كلما اتجهت الإدارة إلى مزيد من تطبيق منهجية إدارة المعرفة، و بما أن هذه الأخيرة تسعى إلى رصد مصادر المعرفة الخارجية و الداخلية و تحليلها و تفسيرها للتعرف إلى ما تنطوي عليه من تغيرات لها تأثير في عمليات المنظمة و بذلك تعد عملية الرصد و التحليل هذه البداية الحقيقية للتعلم التنظيمي¹.

-ثقافة المنظمة: تعرف بأنها التقاليد الراسخة و معطيات البيئة التي تشكل قوام الثقافة الإدارية للمؤسسة، حيث أن الثقافة تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المنظمة و التي تحدد نمط النشاط و الآراء و السلوك فالمديرون يغرسون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم، ثم تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين².

و من هنا نجد أن الثقافة التنظيمية تساعد أفراد المنظمة على التغلب على المشكلات الداخلية و الخارجية التي يواجهونها، و من ثم يتم تعليم هذه الثقافة إلى الأعضاء الجدد الداخلين إلى المنظمة كطريقة أو أسلوب للإدراك و التفكير و الإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات و يجب على ثقافة المنظمة أن تعمل على تشجيع التشارك في المعرفة و التخلص من الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التردد في توليد المعرفة و التشارك فيها و استخدامها لأن الثقافة تؤثر في السلوكيات التي تعتبر أساسية من أجل توليد المعرفة و التشارك فيها.

و إن الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة يجب أن تشمل على الخصائص الآتية:³

- تشجيع العاملين على استمرار التعلم و تطوير مهاراتهم و قدراتهم.

- تقدر الإنجاز و تعترف به.

- تقييم مشاركة و تقاسم المعرفة.

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، "إدارة الإبداع التنظيمي"، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005 ص 85.

² Jones, Gareth R. "organizational Theory", Text and casses, new jersy prentice Hall, 2001, P130.

³ حريم حسين وساعد رشاد، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية"، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 2، عمان، الأردن، جوان، 2006، ص 23.

- تشجع و تحث على العمل الجماعي.

- تؤكد ضرورة مشاركة الأفراد.

1-2 مفهوم إدارة المعرفة

نستطيع القول أنه من الصعب إيجاد مفهوم واحد لإدارة المعرفة، فقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من مداخل و منظورات مختلفة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم و خلفياتهم العلمية و العملية و يرجع ذلك إلى سببين يتمثل الأول في أن ميدان إدارة المعرفة واسع جدا، أما الثاني هو ديناميكية هذا الموضوع بمعنى التبادلات السريعة في المجالات التي يشملها و العمليات و التي تغطيها، فقد أجمع بعض الباحثين لتعريفها على حسب المناهج التالية:

- **المنهج التقني:** و هو تجسيد للعمليات التنظيمية القائمة على معالجة البيانات و قابلية الابتكار و الإبداع و

أصبحت الأنترنت و تقنياتها وسيلة للمشاركة و تقاسم المعرفة.¹

- **منهج العملية:** يتناولها بأنها عملية تجميع و ابتكار المعرفة و إدارة قاعدتها و تسهيل مشاركتها لتطبيقها بفعالية في المنظمة.

- **المنهج المعرفي:** و يختص بالمنظمة المعرفية و التي هي منتج للمعرفة ومصدر للقيمة المضافة التي يوفرها صناع

المعرفة الذين يملكون مؤهلات عالية و لتحقيق ذلك يركز على أربعة أركان هي المعتقدات المعرفية و الالتزام و الشكل التنظيمي و الخبرة بالإضافة إلى مساعدة تقنية المعلومات.²

- **المنهج المالي:** تعتبر إدارة المعرفة على أنها مهمة تكوين رأس المال الفكري و إمكانية استخدامه و تداوله

و المحافظة عليه و تطويره يمنحه هيكله و يجعله محسوسا.³

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص76.

² محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص ص 58-59.

³ رنجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص77.

- **منهج القيمة المضافة:** يتناول إدارة المعرفة على أنها منهج استخلاص القيمة المضافة عن طريق استخدام و تطبيق المعرفة، و يركز على مكوناتها المتمثلة في الأفراد و التقنية و العمليات و الاستراتيجية¹.
- **المنهج الوثائقي:** تقوم من هذا المنهج إدارة المعرفة من استخلاص المعرفة من الأفراد و تحليلها و تطويرها على وثائق مطبوعة و إلكترونية لتسهيل عملية الفهم و التطبيق لتكوين قاعدة معرفية في المنظمة².
- **المنهج الاجتماعي:** و وفقه إدارة المعرفة هي طريقة للتفاعل بين العاملين و استخدام الوسائل التي تؤمن مشاركة جماعية في الخبرة و الثقافة و المعرفة.
- و في عام 1998 قدمت المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس تعريفا لإدارة المعرفة على أنها العمليات النظامية لإيجاد المعرفة و الحصول عليها و تنظيمها و تنقيتها و عرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المنظمة في مجال عمله و تساعد إدارة المعرفة المنظمة في الحصول على الفهم المعمق من خلال خبراتها الذاتية كما تساعد بعض فعاليات إدارة المعرفة في تركيز اهتمام المنظمة بالحصول على المعرفة و اكتسابها و احترازها و استخدامها لحل المشكلات و التعلم و لتخطيط الاستراتيجي و صناعة القرارات و بالإضافة إلى ذلك فإنها تحمي الموارد الذهنية من الاندثار و تضيف إلى ذكاء المنظمة و تتيح مرونة أكبر³.
- أما "Wing" فعرّفها بأنها "تخطيط و تنظيم و مراقبة و تنسيق و توليد المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، وبشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية"⁴.

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 138.

³ Graduate School of Business, University of Texas at Austin What is Knowledge Management, 1998.

<http://www.bus.utexas.edu>

⁴ أحمد يوسف أبو فارة، "مرجع سبق ذكره، ص 08.

كما عرفت بأنها محاولة المنظمات وضع الإجراءات والتقنيات والعمليات من أجل تحقيق نقل المعرفة الشخصية لدى الأفراد إلى قواعد المعلومات وفصل وتنقية وتصنيف المعرفة المناسبة تنظيم تلك المعرفة في قاعدة بيانات لأجل تحقيق الآتي¹:

✓ السماح لبقية العاملين بالحصول على منفذ سهل وعملي للوصول إلى مواقع المعرفة.

✓ دفع أو توصيل معارف محددة مسبقا إلى العاملين اعتمادا على حاجاتهم التي حددها مسبقا.

كما عرفت بأنها "مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات (سلع أو خدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل مشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي"².

كما عرفت إدارة المعرفة على أنها العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال وهي تتطلب ارتباط لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي³.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف إدارة المعرفة على أنها عمليات منظمة تتمثل في تشخيص

واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة خلال الاستثمار في رأس المال الفكري و

تكنولوجيا المعلومات لتحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

¹ عبد الستار حسين يوسف، " دور إدارة المعرفة كأداة للمنافسة والنمو والبقاء في شركات الأعمال"، مجلة الإداري معهد الإدارة العامة، العدد 103، ديسمبر 2005، ص 61.

² الزامل ريم، "إدارة المعرفة لمجتمع قادر على المنافسة"، على الموقع:

<http://www.aljazirah.com.sa/digimag/13042003/ages50.htm>

³ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 164.

المطلب الثاني: أسس، أهمية و أهداف إدارة المعرفة**1-2 أسس إدارة المعرفة: تعتمد إدارة المعرفة على الأسس التالية:**¹

- جمع وتصنيف وترتيب المعلومات لبناء هيكل معرفي، وذلك بالاستعانة بتقنيات المعلومات.
- توزيع وتبادل المعرفة.
- رصد وإعداد وتدريب وتنمية الأفراد ذوي المعرفة بالتعرف على الأفراد ذوي المعرفة في المنظمة وتخصصهم وإمكاناتهم في حل مشكلات الأداء، واستخراج ما لديهم من معرفة وتوطينها في قواعد المعلومات وإتاحتها لكل من يحتاجها.
- استخدام المعرفة للوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية.
- وتتضمن إدارة المعرفة المبادئ الآتية:²
- **التعاون:** إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية تولي المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين جميع الأفراد بالمنظمة.
- **الثقة:** وهي الإيمان بقدرات كل من أعضاء المنظمة ويمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح والمؤثر للمعرفة.
- **المركزية:** وهي تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بين أعضاء التنظيم في المستوى الأعلى حيث توليد المعرفة يحتاج إلى لا مركزية عالية.
- **الرسمية:** إن توليد وتبادل وتطبيق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.

¹ علي السلمي، " إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة "، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2002، ص 208. (بتصرف).

² حسام عب الفتاح الشروف، " دور إدارة المعرفة في تنمية القدرة التنظيمية على الابتكار دراسة مقارنة على قطاع الأدوية في المملكة الأردنية الهاشمية"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2013، ص 82.

- دعم نظام تكنولوجيا المعلومات : إنها العنصر الحاسم في تفعيل عمليات إدارة المعرفة لما تسهله وتسريعه وتختصره من وقت وجهد.

- التعلم: وهو اكتساب معرفة جديدة لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات وتوجه المنظمة أكثر فأكثر لتصبح منظمة متعلمة كلما اعتمدت على إدارة المعرفة.

-الخبرة الواسعة و العميقة: أي أن خبرة الأفراد العاملين في المنظمة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصّصية.

- الإبداع التنظيمي: هو القدرة على إيجاد القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي حاذق ومعقد ، المعرفة تلعب دورا مهما في بناء قدرة المنظمة لتكون مبدعة و خلاقة.

2- 2 أهمية إدارة المعرفة

لقد أصبحت إدارة المعرفة ضرورة لا غنى عنها في بيئة الأعمال الحالية، يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في

النقاط التالية:¹

* تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

* تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في تحقيق أهدافها.

* تعزز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء لمنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.

* تعد إدارة المعرفة أداة المنظمة الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل المعرفة المتولدة عنها بالنسبة

للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

¹ محمد نور الطاهر أحمد عبد القادر، " مفاهيم وأسس إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري ومتطلبات تطبيقهما (إطار مفاهيمي)"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 24 ابريل 2013، ص165.

- * توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- * أسهمت المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة للتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- * تتيح إدارة المعرفة المنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، توثيق المتوافر منها تطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- * تعد أداة لتحفيز المؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- * تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- * تساهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

2-3 أهداف إدارة المعرفة:

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي:¹

- * الارتقاء بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة بدعم الممارسات الأفضل للعمل.
- * زيادة الإنتاجية من خلال إتاحة الفرصة للعاملين للوصول للمعرفة للقيام بمهامهم بإتقان أكبر.
- * الارتقاء بعملية صنع القرار في المنظمة وتنفيذها بصورة أفضل.
- * توفير المعرفة للمنظمة بشكل مستمر وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهدافها وتجديدها وتطويرها.
- * إيجاد حلول إبداعية للمشاكل من خلال ابتكار معرفة جديدة واستقطاب الأفراد الخبراء من خارج المنظمة.
- * زيادة النمو بشكل مستدام في العائد من الاستثمار والحصة السوقية وخطة الإنتاج والحصول على أسواق جديدة.

¹ أبو جزر أماني طلعت إبراهيم، "مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2005، ص58.

* ترسيخ ثقافة التعلم في المنظمة وذلك بإيجاد البيئة التنظيمية المناسبة لتحفيز الأفراد على الإبداع.

* الارتقاء بدرجة رضا الزبائن.

* حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تملكه

المنظمة من المعرفة وأن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي والضمور وأنه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين.

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة

إن عمليات إدارة المعرفة تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن وجهة نظر باحث لآخر ، ما يؤدي إلى وجود

تباين على عدد عمليات إدارة المعرفة وترتيبها فمنهم توربان (E.Turban) الذي صنف العمليات الأساسية في

ستة عمليات وهي:¹

- إنشاء المعرفة (توليد طرق جديدة لعمل الأشياء وتطوير الدراية الفنية).
- الحصول على المعرفة (جلب المعرفة الخارجية للمؤسسة وتحويل المعرفة الجديدة إلى قيمة).
- تنقيح المعرفة (وضع المعرفة الجديدة في سياق معين ومراجعة المعرفة في ضوء الوقائع الجديدة).
- تخزين المعرفة (وضع المعرفة في صيغة ملائمة وتخزينها في مستودع يسهل الوصول إليها).
- إدارة العلمية لها (تقييم المعرفة لجعلها ذات صلة ودقيقة).
- نشر المعرفة (وضع صيغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصول إليها وإتاحة المعرفة للجميع في أي وقت ومكان).

أما مارك دوديسون صنف عمليات إدارة المعرفة في:²

- تحديد المعرفة (روتينات وعقود المنظمة، الأمور ذات الصلة بأمور المعرفة).
- اكتساب المعرفة (التوصل للمعرفة وتوثيقها وجعلها متاحة للجميع).
- توليد المعرفة (معرفة جديدة من خلال البحث والتطوير ومن خلال الزبون).

¹ نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، عمان مؤسسة الوراق، 2007، ص 97-98 (بتصرف).

² مرجع أعلاه، ص 103.

- التحقق من صلاحية المعرفة (حقوق ملكية المعرفة، قابلية استغلالها).

- نشر المعرفة الضمنية والصريحة (داخل وخارج المنظمة "معرفة صريحة"، داخل المنظمة "معرفة ضمنية").

- تجسيد المعرفة (تحويل المعرفة إلى قيمة، التدريب، ثقافة المنظمة).

- تحقيق المعرفة (الوعي بأصول المعرفة، تحقيق قيمة مضافة للمنظمة والزبائن).

- استغلال وتطبيق المعرفة (تحقيق أهداف محددة، استخدام المعرفة في الحوار).

وهناك تصنيفات أخرى لعمليات إدارة المعرفة قام عبد الرحمان الجاموس بجمعها كما يلي:¹

Mertins ,Etal أشار إلى أن إدارة المعرفة تتمثل بتشخيص المعرفة وتحديد أهداف المعرفة وتوليد المعرفة وتخزينها وتطبيقها.

أما Rastogi فوضح أن المنظمات تنفذ مجموعة من عمليات إدارة المعرفة وهي: تحديد طبيعة وأنواع المعرفة، رسم

المعرفة، أسر المعرفة المتوافرة، اكتساب المعرفة المطلوبة خزن المعرفة الموجودة والمكتسبة، المشاركة بالمعرف ة. تطبيق

المعرفة، استرجاع واستعمال المعرفة، ابتكار وتوليد المعرفة من خلال البحث والتطوير والتعلم.

أما الملكاوي يرى أن عمليات إدارة المعرفة تتمثل في تشخيص وتحديد الأهداف، التوليد التخزين، التوزيع، التطبيق والمتابعة.

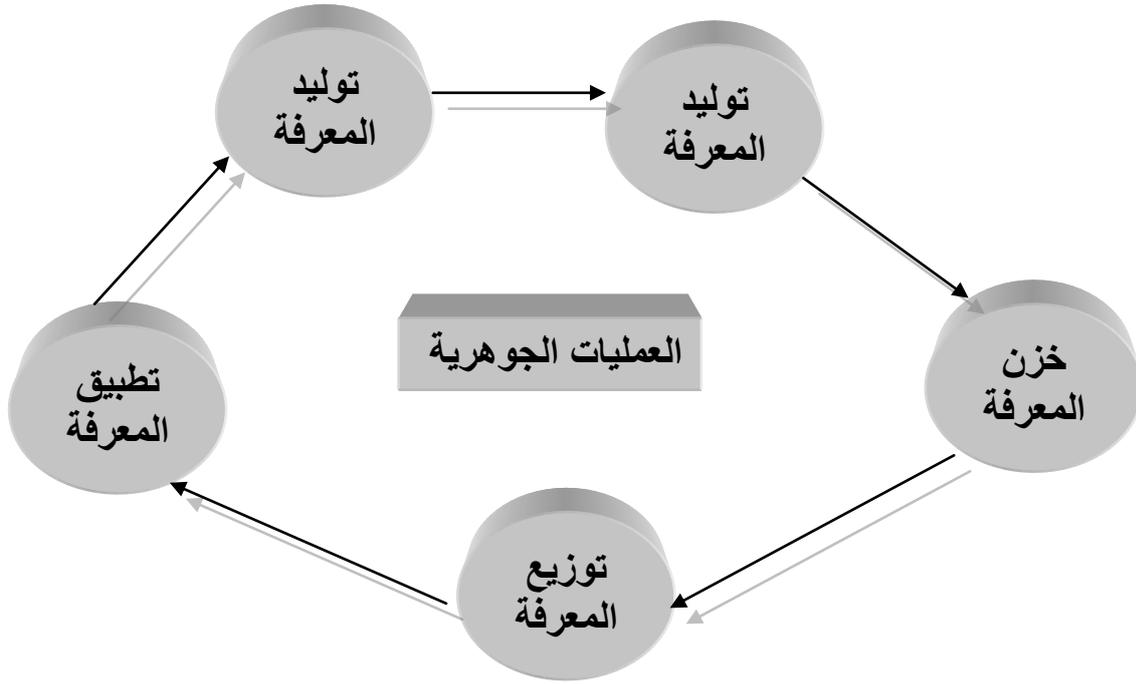
و في دراستنا هذه سنركز على خمس عمليات جوهرية لإدارة المعرفة كونها الأشمل من بين النماذج وذلك بإجماع

عدد من الباحثين مثل الكبيسي، العمري، باسردة، نجم وغيرهم الكثير ويوضح الشكل (1-7) خلاصة العمليات

الجوهرية لإدارة المعرفة.

¹ عبد الرحمان الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 103-104(بتصرف).

الشكل رقم (2-7): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مراجع مختلفة

وقبل التطرق للعمليات السابقة نشير إلى عملية تشخيص المعرفة باعتبارها عملية ضرورية لتمام العمليات الأخرى.

1-3 اكتساب المعرفة:

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع

سياسات وبرامج العمليات الأخرى لأن من نتائج عمليات التشخيص تحديد نوع المعرفة الملائمة لوضع الحلول

للمشكلة، لذلك إذا أرادت المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك في محورين وهما أن تعرف: ¹

أولاً: مصادر المعرفة الداخلية التي تتمثل فيما لدى المؤسسات من إمكانات وما لدى أفرادها وخبرائها من

معلومات وخبرات ذات فائدة للمؤسسة ومستقبلها.

¹ سامر أحمد مهدي، "عمليات الإدارة المعرفية وأثرها في القدرات الإبداعية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 30، 2012،

ثانياً: التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة والتي يجب رصدها بدقة وفقاً لاهتمامات المنظمة ولارتباطها معها.

و يكون ذلك من خلال الأفراد أصحاب الخبرة مهمتهم رصد وتحديد الموارد المعرفية باستخدام آليات الاكتشاف والبحث لوضع حلول للمشكلات أي تحديد ماهو موجود وما هو المطلوب أي تحديد الفجوة المعرفية وبمختلف الطرق كطرق اليدوية والتي يتم استخلاص المعرفة من الخبر ومن المصادر الأخرى من خلال المقابلات أو الملاحظة أو الطرق الشبه تلقائية حيث تسمح للخبراء ببناء قواعد معرفة بمساعدة بسيطة من مهندس المعرفة وأما الطرق التلقائية حيث يقوم بها كل من الخبراء أو مهندس المعرفة ومحلل النظم.

وعليه يجب تحديد أهداف المعرفة المطلوبة إذ أن معظم المؤسسات تدرك أن المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، إلا أن إدارة المعرفة تبدأ أولاً بتحديد أهداف واضحة للمعرفة ومن أهمها تحسين العمليات تسهيل عملية الإبداع، التوجه نحو الزبون، تسهيل عملية التخطيط والتنبؤ. وذكر الكييسي أن الجانب المهم في أهداف المعرفة هو العمق والسعي لتبني التحولات الجذرية والغايات الواسعة وتحقيق القفزات كما تتمحور حول البراعة وتحقيق الجودة الفائقة وإنتاج السلع والخدمات والحلول غير التقليدية.

3-2 عملية توليد المعرفة:

تعتبر المعرفة والقدرة على توليد المعرفة واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة وقد أشار نوناكا واتاكووشي أن العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تقع في إمكانية توليد المعرفة لتتقود إلى الإبداع الذي يقدم بدوره أسس الميزة التنافسية¹.

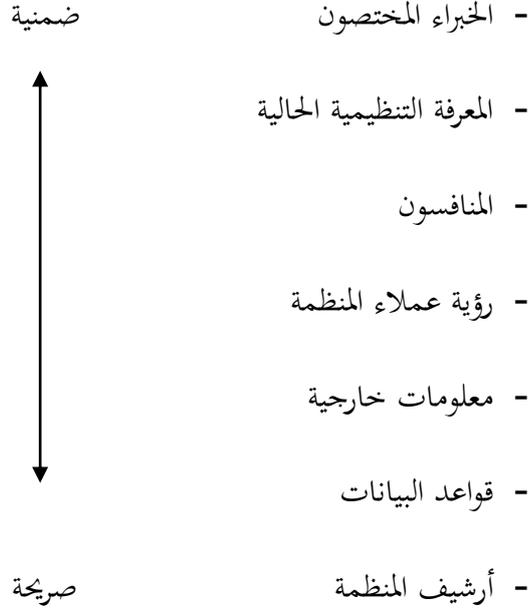
أي أن عملية توليد المعرفة تتحقق من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل لتوليد رأس مال معرفي.

¹ هيثم الحجازي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

يقصد بتوليد المعرفة تلك العمليات التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول على المعرفة وتتعدد مصادر الحصول

على المعرفة وتندرج ما بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-8): مصادر المعرفة التنظيمية



المصدر: هيثم حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

ولا يعني توليد المعرفة حصول المنظمة على معرفة جديدة فقط ولكنه يعني مدى قدرة المنظمة على إبداع

المعرفة، ويشير إبداع المعرفة إلى قدرة المنظمة على تطوير أفكار مبتكرة بإعادة ترتيب ومزج المعرفة الصريحة والمعرفة

الضمنية من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق جديدة ويتوقف الحكم على كون المعرفة الجديدة

قدرتها على حل المشكلات القائمة بشكل أكثر فعالية.

واستناداً إلى التصنيف الذي قدمه نوناكا وتاكيوتشي للمعرفة التنظيمية والتميز بين المعرفة الضمنية

والصريحة فقد طور نموذجاً أطلق عليه دورة إبداع المعرفة (SECI) وطبقاً لهذا النموذج فإن المعرفة تنشأ من خلال

عملية تحويل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة بما ينتج عنه من دورة لإبداع المعرفة وتتضمن عملية التحويل أربع عمليات فرعية هي:¹

التشارك (Socialization) وهي العملية التي يتم من خلالها خلق معرفة ضمنية توليفة عن طريق تبادل الخبرات والأفكار والمهارات الفنية بين الأفراد وبعضهم البعض.

التخريج (Externalization) أي تجسيد المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة ويتم ذلك من خلال عملية الاتصال التي تستخدم اللغة في الحوار والتفكير الجماعي.

التجميع (Combination) حيث يتم تحويل المعرفة الصريحة خلال الدمج والتصنيف وهو ما يعني معرفة صريحة جديدة.

الإدخال (Internalisation) يتم فيها خلق معرفة ضمنية جديدة من المعرفة الصريحة عن طريق إضافة الصفة الذاتية عليها والتي تتم عن طريق التعلم وتستخدم معرفة صريحة مثل الإرشادات والأدلة والقصص التي يتم تداولها شفويا كلما أمكن ذلك.

ويشير النموذج إلى أن المعرفة هي منتج من التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وأن تكوين المعرفة يتم بشكل حلزوني متتابع، تبدأ بأن يشترك الناس في معرفتهم الداخلية الضمنية من خلال التفاعل الاجتماعي مع بعضهم البعض، ويكتسب أناس آخرون يكتسبون المعرفة المشتركة وهو ما يعني خلق معرفة جديدة ويتشارك هؤلاء الناس مع آخرين في المعرفة التي اكتسبوها، وتبدأ العملية من جديد في دورة مستمرة.

¹Nonaka, I. and H. Takeuchi, "The Knowledge creating company": how Japanese companies create the dynamics of innovation, (New York: Oxford University Press, 1995), pp67-73.

الشكل رقم (9-2): نموذج SECI لتكوين المعرفة Nonaka&Takeuchi



Source : Martin Wickes,Annette Leslie,Fiona Lettice, a perspective of Nonaka's SECI model from programme management :combining management information, performance measurement and information desing p : 06

كما يمكن توليد المعرفة من خلال: أسر أو شراء أو ابتكار أو اكتشاف أو امتصاص أو كسب واستحواد وتشير جميع هذه العمليات إلى توليد المعرفة ولكن بأساليب و من مصادر مختلفة فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف والامتصاص يشير على القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة والأسر يشير على الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين والابتكار يشير إلى تولي معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة و الاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة، أن عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها أو ابتدعها لكن من الممكن أن يتم توليدها من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب و تعلم الدروس والتفكير الإبداعي حيث أن الكفاءة توليد المعرفة تتوقف على قدرة المنظمة وأفرادها على التعلم والاتصال.¹

¹ ايناس اللوزي، موسى اللوزي، معتز الدبيعي، " إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق التميز مؤشرات ومعايير قياس الأداء الإداري العربي"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 25 افريل 2013، ص288.

3-3 **خزن المعرفة (الاحتفاظ بها):** عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث

والوصول والاسترجاع والمكان¹ وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية فالمؤسسات تواجه خطرا كبيرا

نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي حملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر ومن هنا بات خزن المعرفة

والاحتفاظ بها مهما جدا لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المنظمة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من

مواقف أو ما يسمى ذاكرتها التنظيمية لأن هذه الأخيرة تعتبر نقطة الارتكاز لأي أفكار جديدة أو خبرات

حديثة².

وقد أشار ماكلويد إلى نوعان من التخزين الأول الخزن التتابعي وآلياتها الشريط الممغنط لخزن المعرفة التراكمية

والثانية الخزن للوصول المباشر وآليات استخدام أسلوب القرص الممغنط CD ذلك ويستخدم لإجراء الكتابة لمرة

واحدة لكن يستخدم للقراءة والاطلاع لمرات عديدة، كما يمكن تخزين المعارف أيضا على الحوامل البشرية أي في

فكر الكفاءات الموجودة في المنظمة بالإضافة إلى المكتبات الالكترونية والشبكات الداخلية والخارجية والتي تساع

الأفراد على الوصول إلى المعرفة الصريحة المخزونة في قواعد البيانات.³

3-4 توزيع المعرفة:

تشمل عملية توزيع المعرفة كل من تقاسم المعرفة ونشرها ونقلها والتشارك بها ويعتبر Descosa أنه من السهل

توزيع المعرفة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية⁴ (الإنترنت، الإكسترنات والإنترانت)*.

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

² بروبست جيلبرت، وآخرون، ترجمة صبحي حازم حسن، "إدارة المعرفة لبنات النجاح"، مصر، الدار الهندسية، 2004، ص 30.

³ سامر أحمد المهدي، مرجع سبق ذكره، ص 264.

⁴ العلي عبد الستار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 240.

* الإنترانت: هي عبارة عن شبكة داخلية تربط عدة مستخدمين باستخدام تكنولوجيا الإنترانت حيث تمكنهم من التفاعل والمشاركة في المعلومات

ونشرها أما الإكسترنات: فهي عبارة عن شبكة إنترانت داخلية توسعية وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين مخولين من خارج المنظمة بأن يكون

لهم وصول واستخدام محدد إلى شبكات المنظمة الداخلية وهي مفيدة مثلا للربط بين المنظمة والشركاء أو الزبائن. (أنظر العلي عبد الستار وآخرون،

2006 ص 240).

وكذلك عن طريق الوسائل المكتوبة مثل: المذكرات والتقارير والنشرات الدورية ومختلف المطبوعات الداخلية أو من خلال استخدام الفيديو والأشرطة الصوتية وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية وبرامج التدريب والمحاضرات كما تتخذ شكل غير مباشر وهذا بين الأفراد والجماعات من خلال تداول القصص وسرد الأحداث.

3-5 تطبيق المعرفة:

تعد عملية تطبيق المعرفة من بين أبرز عمليات إدارة المعرفة وتشير هذه العملية إلى المصطلحات التالية: الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة والتطبيق، إن تطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها فتطبيق فعال للمعرفة يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف المنظمة وحل مشاكلها وضمان نموها. واستمرارها إذن فإن المؤسسات التي تملك أفضل معرفة ليست هي من تملك ميزة تنافسية بل هي تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه فالمعرفة التي لا تنفذ تعتبر مجرد تكاليف وأن نجاح أي مؤسسة في برنامج إدارة المعرفة يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوفر لديها فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته يعد أهم معايير التقييم في هذا المجال.

المطلب الرابع: الدعائم الأساسية لإدارة المعرفة

يشير الكثير من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي (الإستراتيجية، الأشخاص، التكنولوجيا والعمليات) فالمنظمة تحصل على المعلومات من البيئة الخارجية وباشترك هذه العناصر تتحول إلى معرفة وعمليات وهياكل تنتج سلعا وخدمات إذن تفاعل هذه العناصر يحدد طبيعة المعرفة وحجم الاحتياج لها.

4-1 الإستراتيجية:

إن الإستراتيجية هي الرؤية طويلة الأجل لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل لمواجهة تهديدات أو الفرص والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية للمؤسسة تخضع لها وتحدد بها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وينظر للإستراتيجية على مستويين: الأول يبحث عن الأساليب والأدوار التنفيذية والتي تقع

مسؤوليتها على مسؤول المعرفة وتهدف إلى تطوير إستراتيجية المعرفة ومنحها صفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية، والثاني يتمثل في ضمان تطوير تلك الاستراتيجية وتكاملها مع استراتيجية المنظمة الأشمل.¹

ويمكن أن نلخص دور الإستراتيجية في إدارة المعرفة في النقاط الآتية:²

* صنع المعرفة بالتركيز على الخيارات الصحيحة والملائمة وفي إدارة المعرفة يتم تبني الخيارات قصيرة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة.

* توجه المنظمة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية مثل الابتكار والقدرة على الاتصال والمهارة والحدس.

* تسهم الإستراتيجية في مجال المعرفة الضمنية في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة أي تقاسم الخبرة الفردية التي تقود إلى الإبداع المبني على المشكلات الإستراتيجية.

* أما في مجال المعرفة الصحيحة فإن الإستراتيجية تتمثل في تطوير نظام الوثائق الورقي أو الإلكتروني، وخزن وتنسيق ونشر وإدامة المعرفة بقصد تسهيل وإعادة استخدامها الاستفادة منها.

* تسهم الإستراتيجية في تحديد مناطق الأهمية الإستراتيجية للمؤسسة فيتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها، فإذا

كانت مثلاً خدمة الزبون ذات أهمية إستراتيجية تكون هي منطقة الخدمة المرشحة الأولى لتطبيق إدارة المعرفة، وبالتالي التركيز لجمع المعرفة حولها.

* تقوم بوضع الأسبقيات وإيجاد برامج إدارة المعرفة وتحديد سياسات لإدامة رأس المال الفكري والمحافظة عليه وتحديد المعرفة الجوهرية.

* اختيار المنظمة لإستراتيجية معينة سواء تنوعاً أو تركيزاً أو دفاعية أو هجومية يدفع في اتجاه توليد معرفة جديدة.

¹ محمد احمد إسماعيل، "إدارة المعرفة في العصر الحديث"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية على الموقع

<https://hrdiscussion.com/hr4521.html> مارس 2014.

² صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 91.

4-2 الأشخاص (العامل البشري):

يعد الجانب البشري الجزء الأساس في إدارة المعرفة لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من

المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية.

كذلك يلعب الأفراد دوراً أساسياً في إدارة المعرفة وعملياتها وهم خبراء أنظمة المعلومات وخبراء البحث والتطوير

ومدير الموارد البشرية ومدير الأقسام الأخرى وقادة فرق المشاريع والأفراد العاملين وذلك بما لهم من دور في توليد

المعرفة والمشاركة بها كجزء من عملهم فهم صناع المعرفة (علماء، مفكرين، مهندسين محاسبين في مختلف المجالات)

فهم ينظمون المعلومات ويربطونها مع بعضها ليتم تحويلها إلى معرفة ويقوم مدير إدارة المعرفة ببناء علاقات جيدة

مع الإدارة العليا وبقية العمال، كما تعد عقول الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة والأفكار اللامعة المهارات

المتميزة وعنصر لتحقيق الميزة التنافسية.

4-3 التكنولوجيا:

تؤدي التكنولوجيا دوراً مهماً في إدارة المعرفة سواء توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، سيما

التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب التي تبرز في أربعة تطبيقات مهمة هي:

- معالجة الوثائق.

- أنظمة دعم القرار.

- الأنظمة الخبيرة.

- نظم الذكاء الاصطناعي.

- الشبكة العصبية.

- الإنترنت.

وفي معالجة الوثائق فإن التطبيقات التكنولوجية تساعد في إنجاز الوظائف الكتابية وفي عملية تنميط عمليات

الإدخال وإعداد الوثائق وزيادة سرعة ودقة ومعالجة هذه الوثائق وسهولة تداولها.

أما بالنسبة لأنظمة دعم القرار فإن تطبيقات دعم القرار تعمل على:

- تدعيم عملية الإبداع وتقديم الاختيارات السريعة والتقارير والوثائق للإبداعات الجديدة.

- حل المشكلات وإيجاد البدائل أمام متخذ القرار في وقت مناسب وقياسي.

- معالجة المواقف الحرجة والتغلب على الأزمات.

- توليد المزيد من المعلومات والمعارف والخبرات واستخدام نظم مهمتها خلق المعرفة قائمة على الابتكارات المعرفية

الجديدة.

- تقديم اختيارات سريعة والتقارير والوثائق.

وبالنسبة للأنظمة الخبيرة فإنها توفر ثلاثة عناصر مهمة وهي:

- قاعدة معرفية تحتوي على معرفة حول موضوع معين.

- القدرة على اتخاذ القرار.

- القدرة على التمييز بين أنواع المعرفة وسهولة الوصول إليها.

أما الإنترنت فالعديد من المؤسسات تستخدمه لأغراض الاتصالات الإلكترونية ونقل البيانات وبحوث التسويق

وهناك مئات من المؤسسات التي تستخدم الإنترنت في تسويق سلعها وخدماتها¹ كما يتيح للمؤسسة إنشاء العديد

من المعاملات الإلكترونية وهذا بأقل تكاليف ممكنة وبهذا أداة للوصول إلى البيانات والمعلومات الداخلية الخارجية

ومعا.

ويجدر بنا الإشارة أن الاستثمار في التكنولوجيا يتوقف على نوع المعرفة فالمعرفة الضمنية تحتاج إلى الاستثمار في

التكنولوجيا باعتدال بهدف تسهيل المحادثة والحوار وتبادل المعرفة.

¹ بشير العلاقة، "تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال"، الأردن، الوارث للطباعة و النشر، 2002، ص 30.

أما في المعرفة الصريحة فنحتاج للاستثمار في التكنولوجيا بكثافة بهدف تسهيل الوصول وتنظيم وتنقيب عن المعرفة في الوثائق والمكتبات الإلكترونية.

ومنه فإن للتكنولوجيا دورا كبيرا في إدارة المعرفة لما تقدمه من تسهيلات في تسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة مما يساعد على السيطرة على المعرفة الموجودة داخل وخارج المنظمة واختصار الوقت وتقليل الكلفة.

4-4 العمليات: توفر العمليات المهارة والحرفة اللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة وتتم المحافظة عليها، وكيفية تنسيق الأنشطة والأنظمة التي من خلالها يمكن اكتساب أو إنشاء المعرفة واقتسامها فالمعرفة موجودة ويمكن توليدها من خلال عمليات إدارة المعرفة ، فهذه الأخيرة تساهم في تطوير ممارسات العمل وزيادة الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل الواحد وكذا في تطوير البرامج الرسمية تتبنى المشاركة بالمعرفة والإبداع كما توفر العمليات قياس نتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرنامج.

المطلب الخامس: نماذج واستراتيجيات إدارة المعرفة

1-5 نماذج إدارة المعرفة:

لقد قامت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم توجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات في بناء إستراتيجياتها، وفيما يلي عرض لبعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في إدارة المعرفة.

أ/ نموذج Marquardt¹:

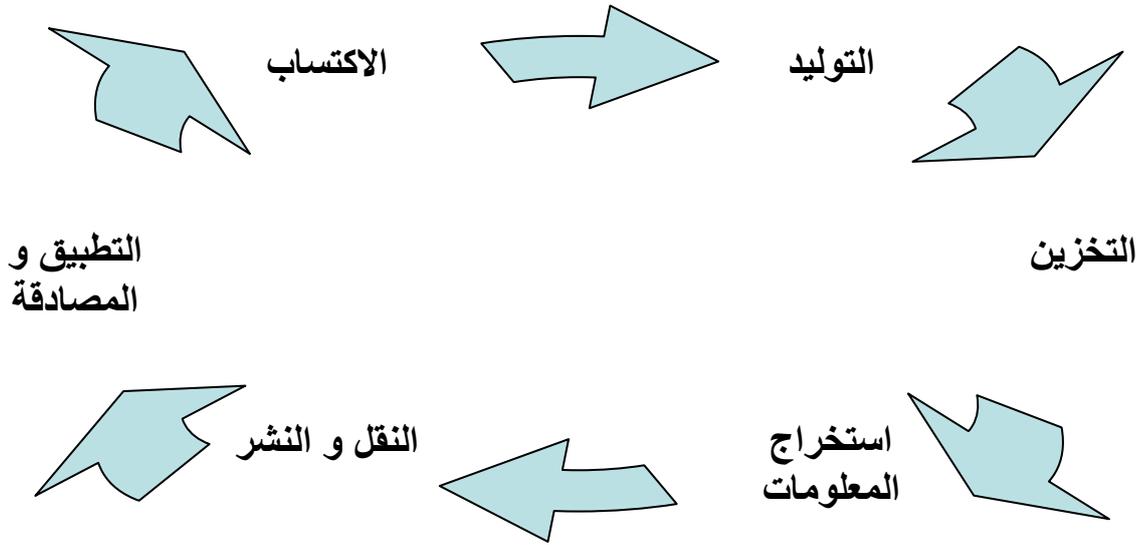
اقترح Marquardt مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة ويتألف هذا النموذج من ستة مراحل

تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال المراحل التالية:

الاكتساب، التوليد، الخزن، استخراج المعلومات وتحليلها، النقل والنشر، المصادقة والتطبيق.

¹ Marquardt , Michael J , Building the learning , organization , op , cit , P 27 .

الشكل رقم (2-10): نموذج Marquardt لإدارة المعرفة



المصدر: Marquardt, Michael J , op , cit , P 27

ويوضح هذا النموذج أن المؤسسات تتعلم بفعالية في حالة نمو هذه العمليات الست وتفاعلها، وتقع لإدارة المعرفة في قلب المنظمة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.

ب/ نموذج Jahnston & Blumentritt¹ :

قدم كل من بلمنتري و جانستون بدراستهما الفكرية المعنوية ب "نحو إستراتيجية إدارة المعرفة" نموذجاً لإدارة المعرفة (المعلومات-المعرفة) يبدأ بتأسيس توازن المعلومات والمعرفة ثم تنفيذ التحسينات على تقنية المعلومات وتهيئة كادر التنفيذ والآليات المعتمدة لدعم إدارة المعرفة ودراسة التفاعل بين المعرفة والمعلومات و آليات تحسين عمليات التحول من المعلومات إلى المعرفة ومن المعرفة إلى المعلومات.

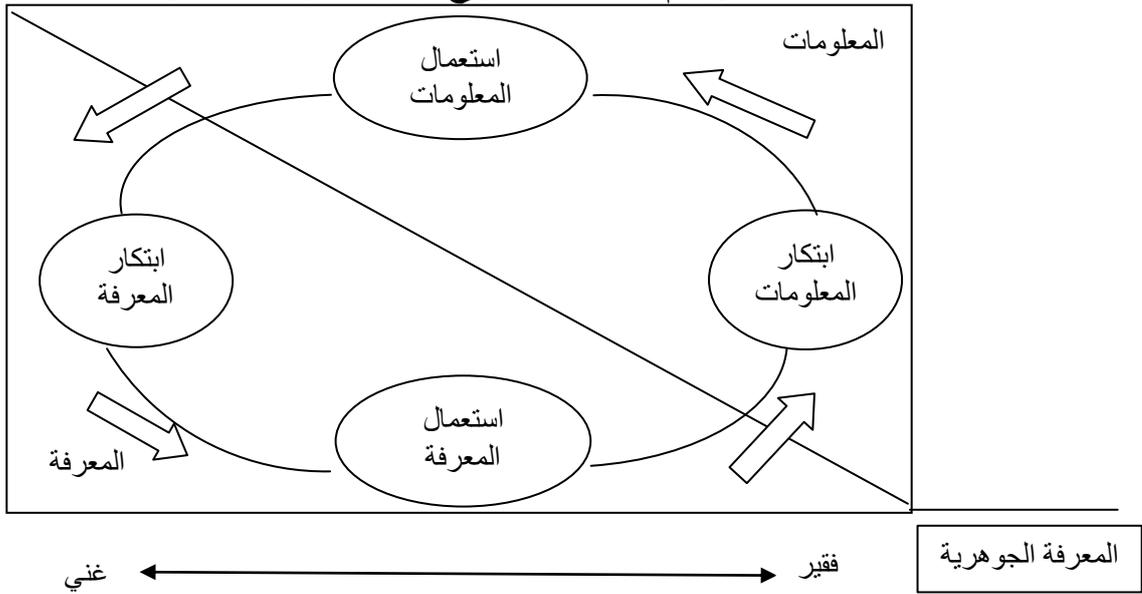
والشكل التالي يوضح نموذج إدارة المعرفة-المعلومات حيث يتم إغناء قاعدة المعلومات خلال عملية ابتكار

المعلومات الجديدة وهذا يحرك حد المعرفة-المعلومات أدنى الجانب الأيمن إلى أن يصل إلى المعرفة الجوهرية .

وبعدها المعلومات الإضافية التي لا تقلل من قاعدة المعرفة لكنها تزيد التكاليف وهذا يدفع لتحويل المعلومات وهكذا تبدأ الدورة لأن استعمال المعرفة يتطلب ابتكار المعلومات.

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 169-168.

شكل رقم (2-11): نموذج لإدارة المعرفة - المعلومات



المصدر: صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 169.

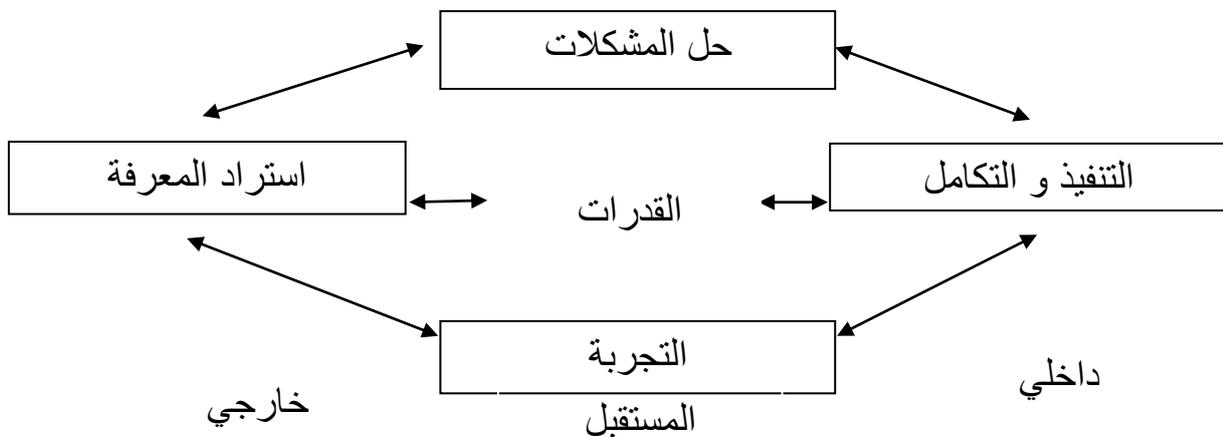
ج/ نموذج Hope لإدارة المعرفة: يقوم هذا النموذج على أربعة أبعاد رئيسية، المعرفة والخبرات المتراكمة التي

تؤدي إلى الإبداع في حل المشكلات، تطبيق وتحقيق التكامل بالأدوات والتقنيات المنهجية الجديدة لتعزيز

العمليات الداخلية، تجارب المنظمة لبناء القدرات الموجهة للمستقبل، أنشطة استيراد المعرفة والخبرة من الخارج

بهدف تحسين القدرات الجوهرية للمنظمة.¹

الشكل رقم (2-12): نموذج HOPE لإدارة المعرفة



المصدر: سعد غالب ياسين، "نظم مساندة القرارات"، مرجع سبق ذكره، ص 4.

¹ سعد غالب ياسين، "نظم مساندة القرارات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2004، ص 48.

د/ نموذج **Wiig**: يقدم **Wiig** نموذجاً آخر يحقق أربع أهداف أساسية هي:

- بناء المعرفة.

- الاحتفاظ بالمعرفة.

- تجميع المعرفة.

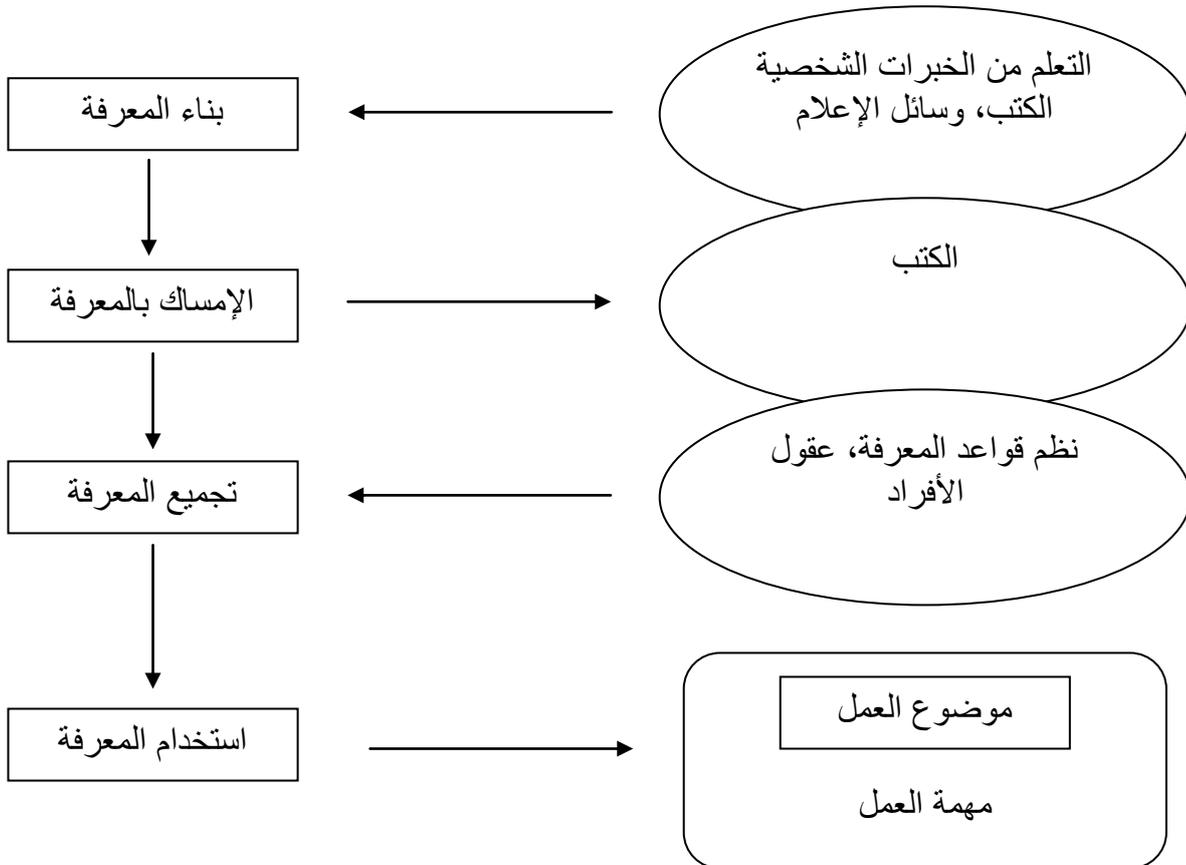
- استخدام المعرفة.

ويلاحظ في هذا النموذج أنه قد تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة.

ويركز نموذج **Wiig** على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تنهك بها المنظمة والأفراد لإنتاج المنتجات

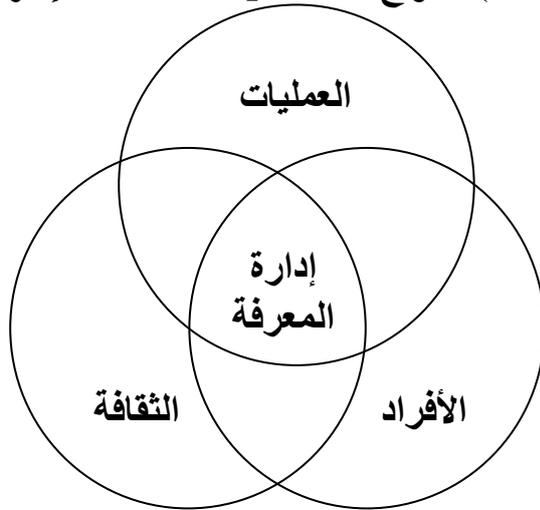
والخدمات.

الشكل رقم (2-13): نموذج إدارة المعرفة عند **Wiig**



المصدر: ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 224.

الشكل رقم (2-14): نموذج OSD comptroller لإدارة المعرفة



المصدر: باسردة توفيق سريع علي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

2-5 إستراتيجية إدارة المعرفة:

تعتمد المنظمة في إدارة المعرفة على استراتيجيات مختلفة هما استراتيجية الترميز والاستراتيجية الشخصية

استراتيجية العرض والطلب.

● إستراتيجية الترميز:¹

إن إستراتيجية الترميز تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، رسمية قابلة للوصف والتحديد

والقياس والنقل والتقاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفية قياسية يمكن تعميمها من خلال

الشبكة المنظمة على جميع العاملين من أجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المنظمة المختلفة. فهذه

الإستراتيجية والتي تسمى أيضا بنموذج مستودع المعرفة تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق

أو مستودع المنظمة وجعله متاحا للعاملين في عملية تبادل للمعرفة بخطوتين تتمثل بنقل المعرفة من الفرد إلى

المستودع وفيما بعد من المستودع إلى الفرد.

¹ حسين عجلان حسن، "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، عمان، إثراء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2008. ص

والواقع إن إستراتيجية الترميز هي ما يقابل الإنتاج الواسع في المنتجات الصناعية حيث يعتمد على النظام التشغيل وليس على الأفراد العاملين الذين عادة ما يكونون عمالا غير ماهرين يؤدون أعمالا نمطية متكررة.

● إستراتيجية الشخصية:¹

إن هذه الإستراتيجية تركز على المعرفة الضمنية غير قابلة للترميز لأنها حوارية تفاعلية في علاقة الأفراد وجهها لوجه، قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة و التشارك في العمل تعتمدها المؤسسات الاستشارية مثل شركة ماكنزي ومجموعة بوسطن الاستشارية²، ومن هذا المدخل فإن الأفراد الذين يكتسبون معرفة جديدة في دراسة أية حالة استشارية فريدة لا يقومون بترميز معرفتهم في مؤسساتهم.

لهذا فإن هكذا نوع من المعرفة تظل في رؤوس أصحابها ولا يتم تبادلها مع الآخرين في المنظمة إلا في حالات العمل الجماعي في حل المشكلات وتقديم الاستشارات أو عند عقد الجلسات تبادل الأفكار ومحاورات الأفراد.

إن هاتين الإستراتيجيتين رغم إمكانية التميز بينهما، حيث منطلقات وأهداف كل واحدة منهما تختلف وتتباين عن الأخرى إلا أنه من الملاحظ في أغلب مؤسسات قد تتوافق وتتداخل هاتين الاستراتيجيتين في إستراتيجية مزيجية تجمع الاثنين وذلك بنسب متفاوتة حيث تكون واحدة مهيمنة والأخرى داعمة.

● استراتيجية العرض والطلب:

جاء Mc Elriy بمفهوم إستراتيجية العرض والطلب حيث تميل الأولى إلى التركيز فقط على التوزيع ونشر المعرفة الحالية للمؤسسة وتبعاً لذلك فهي تركز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها أما إستراتيجية جانب الطلب فتتركز على تلبية حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة وتتجه نحو التعلم والإبداع أي التركيز على آليات توليد المعرفة.³

¹ المرجع أعلاه، نفس الصفحة.

² المرجع أعلاه، ص 113.

³ محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 146.

تتميز المنظمة المسيرة بالمعرفة مقارنة بغيرها المسيرة بنظم التسيير التقليدي بخصائص تم تلخيصها في الجدول التالي الذي يقدم مقارنة بين معايير تسيير المعرفة ومعايير نظام التسيير التقليدي.

الجدول (2-4): مقارنة بين معايير تسيير المعرفة ومعايير نظام التسيير التقليدي

المؤشر	التسيير قبل المعرفة	التسيير بالمعرفة
اتخاذ القرار	على أساس الخبرة والرؤية الشخصية للمدير	على أساس المنهج العلمي
تخطيط وتسيير العمليات	على أساس التجربة والخطأ	على أساس البحث والتطوير
الثروة الحقيقية	هي الأموال وما تشتريه من أصول المادية	هي رأس المال الفكري
أفضل الاستثمارات	بناء القدرات والأصول المادية للمؤسسة	بناء وتنمية القدرات و الأصول المعرفية
تقويم الأفراد	على أساس المهارات والقدرات العلمية	على أساس المعرفة
نجاح المنظمة	مظهره التراكم الرأسمالي	مظهره التراكم المعرفي
مصدر السلطة	الموقع التنظيمي	المعرفة
أصحاب السلطة	شاغلي المناصب العليا	أصحاب المعرفة
أساس التنظيم	المهام، العلاقات الوظيفية، طبيعة العمليات	مصادر واستخدامات المعرفة
العاملين	هم ذوي القدرات والمهارات العلمية	هم من ذوي المعرفة
القيمة المضافة	مصدرها الأنشطة الإنتاجية التقليدية	مصدرها الأنشطة المعرفية
بناء القدرات التنافسية	على أساس تخفيض التكاليف	على أساس الابتكارات

المصدر: سملاي يحضيه، وسعيدي وصاف، "نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير،

الجزائر، 13/12/ نوفمبر 2005 ص184.

المبحث الثالث: اقتصاد المعرفة

إن التطور الهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال TIC في السنوات الأخيرة أدى إلى التطور السريع لدور المعرفة والمعلومات في المفهوم الاقتصادي وتوليد الثروة ورفع معدلات النمو حيث كانت الأرض والعمالة ورأس المال من أهم عوامل الإنتاج الثلاث الأساسية للاقتصاد قديماً أين حلت محلها المعرفة والإبداع والذكاء والمعلومات واستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال لتكون من أهم العوامل لخلق هذا الاقتصاد الجديد.

المطلب الأول: تعريف اقتصاد المعرفة

يرى ستيفن ستان أن الفترة الحالية للاقتصاد التي نعاصرها الآن هي فترة الربع الثالث من اقتصاد المعلومات، وفي الحقيقة ما الاقتصاد المبني على المعرفة إلا محطة تاريخية مهمة من محطات اقتصاد المعلومات، كما استخدمت العديد من التسميات لتدل على اقتصاد المعرفة مثل اقتصاد المعلومات، اقتصاد الإنترنت، الاقتصاد الرقمي الافتراضي، الاقتصاد الإلكتروني، اقتصاد الويب، الاقتصاد الشبكي، اللاملموسات، وهذا ما يبرز لنا تعدد وجهات النظر في تحديد تعريف لهذا الاقتصاد و يمكن استعراض بعض الآراء لمختلف الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع.

عرف اقتصاد المعرفة أنه هو الاقتصاد الذي يكون للتطور المعرفي والإبداع العلمي الوزن الأكبر في نموه ويقوم على تنمية الموارد البشرية لعمال المعرفة علمياً ومعرفياً كي تتمكن من التعامل مع التقنيات الحديثة والمتطورة معتمداً على المعرفة التي يمتلكها العنصر البشري كمورد استثماري وكسلعة استراتيجية وكخدمة ومصدر للدخل القومي¹.

¹ عبد الرحمن الهاشمي، فايزة العزاوي، "المنهج واقتصاد المعرفة"، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص 25.

اقتصاد المعرفة " هو الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة وهذا يعني أن المعرفة في هذا الاقتصاد، تشكل مكوناً أساسياً في العملية الإنتاجية وعمليات التسويق وغيرها وأن النمو يزداد بزيادة هذا المكون القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصال باعتبارها المنصة الأساسية التي يطلق منها"¹.

كما يعرف على أنه القدرة والقابلية على خلق وإبداع أفكار جديدة، طرق تفكير جديدة، عمليات ومنتجات جديدة وتحويل ذلك إلى قيمة اقتصادية وثروة.²

ولقد عرفه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لسنة 2003 بأنه "إنتاج المعرفة ونشرها وتوظيفها بصورة جيدة في جميع الحالات"³، فهو في هذه الحالة اقتصاد يتعلق باقتصاديات عمليات المعرفة ذاتها مثل وظيفة البحث والتطوير، الاستشارات، التدريب إما اعتماد جميع الفعاليات والأنشطة الاقتصادية على ذلك الناتج المعرفي.

أما "مبنى مؤتمن عماد الدين" فتعرف اقتصاد المعرفة بأنه: اقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة، والمشاركة فيها، واستخدامها وتوظيفها وابتكارها وإنتاجها بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالاتها كافة، من خلال الاستفادة من خدمات معلوماتية ثرية وتطبيق تكنولوجيا متطورة واستخدام العقل البشري كرأس مال معرفي ثمين وتوظيف البحث العلمي لإحداث مجموعة من التغيرات الإستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي وتنظيمه ليصبح أكثر استجابة وانسجام مع تحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعالمية المعرفة والتمهيدية المستدامة بمفهومها الشمولي التكاملي.⁴

¹ أحمد الخطيب، عادل سالم معايه، "الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة"، عمان، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص 84.

² Graham s, Toft , Human capital policies for the knowledge Economy,(presentation prepared for National goverons Association cference-Reaching New Heights , Advancing Workforee policy Through innovation and Reauthozation-washing,D.C, 9-11/12/2002,p03.

³ عبد الرحمن الهاشمي، فائزة محمد العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

⁴ مبنى مؤتمن عماد الدين، " نحو رؤية جديدة للبحث التربوي في مجتمع الاقتصاد المعرفي " ، بحث مقدم إلى إدارة البحث والتطوير التربوي في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة رسالة المعلم 43، العدد الأول، 2003، ص 03.

أما عن التقرير الاستراتيجي العربي: فيرى أنه اقتصاد حديث فرض طائفة جديدة من ألوان النشاطات المرتبطة بالمعرفة والتكنولوجيات والمعلومات خلافا لأدبيات التنمية ومن أهم ملامحه التجارة الإلكترونية التي تشير إلى التعاملات التجارية التي تتم عن طريق الإنترنت.¹

من هنا يمكن القول إن اقتصاد المعرفة هو ذلك الاقتصاد الجديد الذي يعتمد على المعرفة والإبداع والتطور التكنولوجي لخلق الثروة من خلال استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية اقتصاد المعرفة

1-2 خصائص وسمات اقتصاد المعرفة:

إن القدرة على توليد واستخدام المعرفة والقدرة على الابتكار من أبرز سمات اقتصاد المعرفة إذ يعد المصدر الأساسي للثروة وأساس الميزة النسبية المكتسبة فالمعرفة هي الوسيلة الأساسية لتحقيق كفاءة عمليات الإنتاج والتوزيع وتحسين نوعية وكمية الإنتاج وفرص الاختيار بين السلع والخدمات المختلفة سواءً بالنسبة للمستهلكين أو المنتجين، وبشكل عام يتميز الاقتصاد المبني على المعرفة بالآتي:²

* أنه كثيف المعرفة والعامل الرئيس في الإنتاج يتركز على الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها رأس المال الفكري والمعرفي.

* يعتمد على القوى العاملة المؤهلة والمدربة والمتخصصة وانتهاج التعلم والتدريب المستمر وإعادة التدريب.

* أنه مرن وشديد السرعة والتغيير يتطور لتلبية احتياجات متغيرة يمتاز بالإنتاج والمنافسة العالمية ويعتمد على نظام فاعل للتسوق كاستشعار حاجات الأسواق والمستهلكين باستمرار.

* انتقال النشاط الاقتصادي من إنتاج السلع وصناعتها إلى إنتاج خدمات المعرفة وصناعتها.

* ارتفاع الدخل لصناع المعرفة كلما ارتفعت مؤهلاتهم وخبراتهم.

¹ عن التقرير الاستراتيجي العربي، " تكنولوجيا المعلومات كمدخل للتنمية والتكامل العربي " ، القاهرة، مركز الأهرامات للدراسات السياسية والإستراتيجية، 2001.

² هاشم الشمري وناديا الليثي، "الاقتصاد المعرفي"، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008 ص 22. (بتصرف).

* توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفعالية لبناء نظام معلوماتي واتصالي فائق السرعة والدقة والاستجابة وتفعيل عمليات البحث والتطور.

* تتصف عقود العمل فيه بدرجة أعلى من المرونة ومؤقتة ومرتبطة بالمهمات.

* يملك القدرة على الابتكار وإيجاد وتوليد منتجات فكرية معرفية جديدة لم تكن الأسواق تعرفها من قبل.

* ارتباطه بالذكاء وبالقدرة الابتكارية وبالخيال، وبالوعي الإدراكي بأهمية الاختراع والحلق والمبادرة الذاتية والجماعية

لتحقيق ما هو أفضل، وتفعيل ذلك كله لإنتاج أكبر في الكم وأكثر في جودة الأداء وأفضل في تحقيق الإشباع.

بالإضافة لما سبق هناك بعض السمات الأخرى لاقتصاد المعرفة وهي:¹

1 أنه اقتصاد لا يعاني من مشكلة الندرة بالمعنى التحليلي القديم بل هو اقتصاد الموارد التي يمكن استمرار

زيادتها عبر الاستخدام المتزايد للمعلومات والمعرفة.

2 أنه اقتصاد تنقلص فيه أهمية وتأثير الموقع من خلال الاستخدام الملائم للتكنولوجيا وأساليب الأسواق الرأسية

أي عبر الوسائل الالكترونية والشبكات الالكترونية بما يغير المفهوم التقليدي للأسواق.

3 أنه اقتصاد يصعب فيه تطبيق القوانين الضريبية والقيود الجمركية وغير الجمركية من جانب دولة وطنية بصورة

منفردة فالمعرفة والمعلومات قد زاد الطلب على منتجاتها وبالمقابل قلصت القيود الجمركية وغير الجمركية.

4 أن أسعار المنتجات التي تتضمن كثافة أعلى للمعرفة تنخفض أسعارها عن تلك التي لا تستخدم كثافة

معرفية أو لا تستخدمها على الإطلاق.

5 أن اقتصاد المعرفة يعني في جوهره أن قيمة المعرفة ذاتها تكون أكبر حينما تدخل في حيز التشغيل ونظم

الإنتاج وبالمقابل فإن قيمتها تصبح صفراً حينما تظل حبيسة في عقول أصحابها.

6 أن مفتاح القيمة في اقتصاد المعرفة هو في مدى تنافسية رأس المال البشري.

¹ فاروق عبد الخالق، "اقتصاد المعرفة في عصر مشكلاته وآفاق تطوره"، بحث مقدم إلى مؤتمر اقتصاد المعرفة مركز دراسات و بحوث الدول النامية، القاهرة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2004، ص ص 9-10.

7 لأنه اقتصاد يمنح مكاناً مركزياً لنظم التعليم و التدريب لكي توائم خبرات العمالة مع اقتصاد المعرفة وهذا

يتطلب أساليب جديدة في التفكير وفي وضع السياسات الاقتصادية.

والجدول الآتي يميز لنا في جملة خصائص معينة، مقارنة بين ما أُصطلح عليه بالاقتصاد القديم واقتصاد المعرفة.

الجدول رقم (2-5): خصائص الاقتصاد المعرفي مقارنة بالاقتصاد التقليدي

الاقتصاد المعرفي:	الاقتصاد التقليدي:
- الاستثمار في رأس المال المعرفي.	- الاستثمار في رأس المال المادي.
- الاعتماد على الجهد الفكري (اللاملموسات) بدرجة أساسية في الاقتصاد المعرفي.	- الاعتماد على الجهد العضلي (الملموسات) بدرجة أساسية في الاقتصاد التقليدي.
- ديناميكية الأسواق والتي تعمل في ظل تنافسية مفتوحة.	- استقرار الأسواق في ظل منافسة تتحكم فيها -غالباً- البيروقراطية السلطوية.
- الرقمية Digitization هي المحرك الأساسي للاقتصاد المعرفي.	- الميكنة Mechanisation هي المحرك الأساسي للاقتصاد الصناعي.
- يهدف الاقتصاد المعرفي إلى وضع قيمة حقيقية للأجور والتوسع في استخدام العاملة ذات المهارات العالية التي تتفاعل مع التعليم والتدريب المستمر.	- يهدف الاقتصاد التقليدي إلى التوظيف الكامل للقوى العاملة دون تحديد مهارات مميزة لأداء العمل.
- أنه اقتصاد وفرة، حيث تزداد موارده (المعرفة) بكثرة الاستخدام.	- أنه اقتصاد ندرة، حيث تنضب موارده بكثرة الاستخدام.
- خضوع الاقتصاد المعرفي لقانون تزايد العوائد (تناقص التكاليف) مع الاستمرار في الاستخدام.	- خضوع الاقتصاد الزراعي لقانون تناقص العوائد (تزايد التكاليف)، والاقتصاد الصناعي لقانون ثبات العوائد (ثبات التكاليف) مع الاستمرار في الاستخدام.
- العلاقات بين الإدارة والقوى العاملة في الاقتصاد المعرفي تتسم بعدم الاستقرار، إذ ينتفي مبدأ التوظيف مدى الحياة.	- العلاقات بين الإدارة والقوى العاملة في الاقتصاد التقليدي تتسم بالاستقرار.

<p>- العلاقة بين قطاعات الأعمال والدولة في الاقتصاد المعرفي قائمة على التحالف والتعاون.</p>	<p>- العلاقة بين قطاعات الأعمال والدولة غير متكافئة، إذ تفرض الدولة سيطرتها وتصدر أوامرها طبقاً لمتطلبات الدولة وتوجهاتها الاقتصادية.</p>
<p>- ليس مقيداً بزمان أو مكان.</p>	<p>- مقيد بزمان ومكان.</p>

المصدر: علي بن حسن يعن الله القرني، "متطلبات التحول التربوي في مدارس المستقبل الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تحديات اقتصاد المعرفة"، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009 ص 49.

2-2 أهمية الاقتصاد المعرفي:

تأتي أهمية الاقتصاد المعرفي من ارتفاع نسبة مساهمة عناصره في القيمة المضافة للمشاريع ويمكن عرض أهمية

اقتصاد المعرفة كما يلي:¹

- القدرة على تحقيق النمو المتسارع في الاقتصاد من خلال الدور الكبير للصناعات المولدة للثروة وتكثيف استخدام المعرفة وتفعيل المعرفة المتولدة مقارنة بالصناعات التقليدية.

- ارتفاع قيمة الأصول غير الملموسة إذ تزداد أهمية الأفكار، العلامات التجارية كمدخلات وأهمية الخدمات

كمخرجات، إذ تظهر أسعار الأسهم في السوق المالي أن قيمتها تمثل عشرة أضعاف أو أكثر من قيمة أصولها

الدفترية في السجلات المحاسبية ويعود الفرق إلى رأس المال الفكري الذي يزيد قيمة الأصول غير الملموسة

كالعلامات التجارية وبراءات الاختراع وحقوق التأليف والخبرات العلمية المولدة للابتكارات.

-تكوين أسواق مالية تتاجر في الأصول المعرفية كالأصول غير الملموسة أو خلق منتجات معرفية مشتقة تكونت

من الإبداع الإنساني فحسب كالمشتقات المالية (عقود الآجلة والمستقبلية وعقود الخيارات).

-إن إعادة استخدام المعرفة المتولدة والمتجددة يقلل من الكلفة ويسرع من طرح المنتجات في الأسواق بشكل

¹ الأبراهيم، يوسف حمد، " تنمية الموارد البشرية في الاقتصاد المبني على المعرفة" ، أبو ظبي ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2004، ص 99.

مبكر، ويحقق العوائد وهذا يحقق ميزة تنافسية لمدة أطول للمشروع.

- إن سعر كل شيء يميل إلى الانخفاض، فبدلاً من تزايد الأسعار فإن النمو الاقتصادي المعرفي يدفع باتجاه تخفيض الأسعار.

- إن قاعدة الثروة في اقتصاد المعرفة هي المعرفة والفكر الخلاق المبتكر.

- إن عملية اتخاذ القرار تعتمد على حساب القيمة المتوقعة للمعلومات الكاملة والقيمة لمعلومات العينة.

- إن طبيعة العاملين الجدد (الأفراد ذوي الياقات الذهبية) بما يمتلكون من قدرات عالية تحقق دخل مالي كبير إلى المشاريع، وأن نسبة مساهمتهم كبيرة في الاقتصاد الجديد.

- إن الأساس في خلق القيمة المضافة في الاقتصاد المعرفي في الاعتماد على اليد العاملة المؤهلة والمتخصصة.

المطلب الثالث: متطلبات اقتصاد المعرفة

طوّر البنك الدولي الإطار التالي لمساعدة البلدان في وضع استراتيجيات واضحة لهم من أجل عملية التحوّل

نحو اقتصاد المعرفة¹:

- نظام اقتصادي ومؤسّساتي يوفر السبل المحفزة من أجل كفاءة استخدام المعرفة الموجودة والجديدة وازدهار العمل الحرّ.

- توفر السكان المتعلمين والمهرة من أجل خلق، واستخدام والتشارك في المعرفة جيداً.

- توفر بنية تحتية ديناميكية للمعلومات لتسهيل الاتصال الفعال ونشر ومعالجة المعلومات.

- توفر منظومة ابتكار تتمتع بكفاءة عالية وذلك للشركات ومراكز الأبحاث والجامعات والمستشارين والمنظمات

الأخرى، من أجل الدخول إلى المخزون العالمي المتنامي للمعرفة، واستيعاب هذه الابتكارات وتكييفها مع

الحاجات المحلية وخلق تكنولوجيا جديدة.

¹ Olafsen, Ellen (2004), About Knowledge Economy: Frequently asked Questions. Available at: <http://www.developmentgateway.org/knowledge>.

بالإضافة لما سبق يتطلب اقتصاد المعرفة ما يلي:¹

- الاعتراف بالمعرفة ورأس المال الفكري كموجودات جوهرية وأكثر أهمية من الموجودات المادية الملموسة.
- وجود هياكل تنظيمية شبكية ومرنة ونماذج وأنماط إدارية جديدة.
- الإنتاج المتعدد للسلع والخدمات.
- اعتماد التغيير الجذري لمواجهة الأزمات الاقتصادية بدل الإصلاح التدريجي الروتيني.
- التركيز على مهارات وقدرات وخبرات الموارد البشرية.
- توافر المواهب البشرية أو رأس المال الفكري المتنوع معرفيا.
- بناء واعتماد نظم حوافز ومكافآت تركز على توليد المعرفة بدل نظام العمولة والأجر المقطوع التقليدي.
- إقامة بيئة تنظيمية تعتمد على نشر المعرفة والمشاركة بها.
- يتوقف استثمار المعرفة في المنظمة على قدرتها على توجيه المعرفة المناسبة للأفراد المناسبين والوقت المناسب.

المطلب الرابع: مرتكزات الاقتصاد المبني على المعرفة

أكد البنك الدولي في تقريره لسنة 2007 أن الاقتصاد المبني على المعرفة له أربعة مرتكزات:²

- بنية أساسية معلوماتية حديثة : أوصى التقرير على ضرورة أن تتوفر أي دولة على بنية أساسية قوية وحديثة للمعلومات من أجل الوصول إلى التفوق في مجال المعلومات، وتمثل تلك البنية أساسا في مختلف التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات، والتي سوف تتجسد في الحكومة الالكترونية، التجارة الدولية.
- نظام فعال للإبداع : يتكون هذا النظام من مختلف الفعاليات التي تحفز على عملية الإبداع، ومنها نذكر: المنظمات الاقتصادية، الجامعات، مراكز البحث والدراسات المستشارين،... الخ، بحيث يتم تفعيل تلك العملية بالاستثمار المخطط في مجال البحث والتطوير وتشجيع نقل التكنولوجيا وشراء التراخيص وغيرها.

¹ يوسف حمد الابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 99 (بتصرف).

² الداودي شيخ، حمدي أبو القاسم، مرجع سبق ذكره، ص 448.

- الحكومة الرشيدة: والتي تتكون من أنظمة العدالة والحريات والرشادة في القرارات والمعاملات.
- التعليم والتدريب: فالمقصود بالتعليم هو اكتساب المعارف في جميع المستويات من الابتدائي إلى الجامعي في شقه الأكاديمي، وتعتبر زيادة الإنفاق في هذا المجال الحساس من الاستثمارات الناجحة، فضروري للدول الراغبة في التفوق أن تنتهج منهجا تعليميا مدروسا ومركزا على الكيف لا على الكم، وعلى الاستعانة بالتكنولوجيات الحديثة في التعليم، حتى تصل إلى الإنتاج المعرفي بدل الاستهلاك المعرفي الذي لا يضمن ولا يغني من جوع.
- وتعتبر هذه الركائز الأربعة مهمة جدا في الاقتصاد المبني على المعرفة، أما البنية الأساسية المعلوماتية الحديثة فتساهم في تسهيل الإشراف والاتصال ونظام الإبداع يساهم في توليد المعارف في المجتمعات.
- أما نظام التعليم والتدريب فيسهل في استخدام تلك المعارف بفعالية، وأخيرا الحوكمة الرشيدة فهي تساهم في توفير بيئة ملائمة نشطة للمجتمع المعرفي.

المطلب الخامس: مؤشرات الاقتصاد المبني على المعرفة

- كثيرة هي المؤشرات المساعدة على قياس الاقتصاد المبني على المعرفة، ولعل أهمها تتمثل في تلك التي أقرتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وهي:¹
- 1- قياس الاسهامات في العلوم: ويضم مؤشرات فرعية تتمثل في:

- أ-نفقات التطوير والبحث: يقيس هذا المؤشر اسهامات بعض القطاعات ذات العلاقة بالإنفاق الوطني على البحث والتطوير، منها: منظمات، منظمات الأعمال، الإنفاق الحكومي على القطاعات التابعة لها، إنفاق التعليم العالي، إنفاق جهات خارج الوطن مثل تلك المساعدات التي تقدمها المنظمات الدولية للأفراد والجماعات.

¹ الداودي شيخ، حمدي أبو القاسم، مرجع سبق ذكره، ص 448-449.

ب- ملكية فكرية: تتمثل في مختلف الاختراعات والابتكارات الأصيلة التي تليها عملية تسجيل لدى جهات مختصة مثل المعهد الوطني للملكية الصناعية والفكرية، ولكن ما يعاب على هذا المؤشر هو عدم تسجيل الكثير من براءات الاختراع لدى تلك المصالح مما يجعلها موجودة ولكن غير محصاة.

ت- ميزان المدفوعات التكنولوجي: يهتم هذا المؤشر بقياس مدى تدفق حركة المعارف التقنية والاستشارة الدولية والاستثمارات الاجنبية المباشرة، وقد قدمت منظمة التعاون والتنمية الاوروبية اقتراحا حول المعايير التي يستوجب استخدامها في قياس هذا المؤشر من بينها: حقوق الاختراع (بيع و شراء و استغلال)، نقل الدراية والخبرة، العلامات التجارية والمنح والتراخيص الممنوحة.

2- قياس تدفق ومخزون المعارف:

يتمثل مخزون المعارف في تلك المستودعات من المعارف على دعائم ورقية أو الكترونية أو عقول أصحابها (المعارف الضمنية) وتتمثل عموما في رأس المال المعرفي الذي يصعب قياسه نظرا لعنصر لا ملموسية المعرفة ذاتها وقد قامت بدورها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الأوروبية بإدراج مجموعة من المؤشرات الدالة على ذلك المخزون اعتمادا على براءات الاختراع فإذا قامت أي منظمة أعمال ببيع تراخيصها إلى منظمات خارج الوطن لمدة عشر سنوات مثلا فإن مخزون المنظمة من المعارف يتمثل في مقدار تلك المداحيل من التراخيص المباعة مضروبة في عشر سنوات وهكذا دواليك بالنسبة لكل التراخيص ولكن يكون ذلك حسب طبيعة الاستغلال.

أما فيما يتعلق بقياس مخزون الأفراد المعرفي فيتم ذلك عادة وفق تحليل دقيق لرأس المال البشري وقيمة كل فرد فيه بالنظر للقيمة المضافة التي يقدمها للمنظمة ليتم بعدها إدخاله كعنصر من عناصر الميزانية عن طريق إعطائه قيمة نقدية ويكون ذلك دائما وفق تقدير يختلف حسب طبيعة العمل والظروف المحيطة به.

3- قياس المخرجات (إنتاج المعرفة): يتم بناء هذا المؤشر حسب درجة الكثافة التكنولوجية التي تميز القطاعات

الاقتصادية على مختلف أنواعها وقد قسمت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الأوروبية تلك التكنولوجيا الى

أربعة قطاعات: التكنولوجيا العالية (الفضاء التكنولوجيا الدقيقة الصناعة الدوائية)، التكنولوجيا المتوسطة الضعيفة (معدات النقل، البناء) التكنولوجيا الضعيفة (صناعات النسيج، الأخشاب).

4- قياس شبكات المعارف: يقيس هذا المؤشر قدرة الدولة على نشر المعارف بين مختلف القطاعات ويتجسد ذلك في العادة في النظام الوطني للإبداع الذي يقوم بنشر المعارف عن طريق احداث حركية نشيطة بين الفعاليات الاقتصادية، ويتجسد في المساعدة على تمويل مشاريع البحث اتفاقيات التعاون.

5- قياس العلوم واكتساب المعارف: أوصت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الأوروبية بإدراج مؤشرين لقياس هذا العنصر ويكون ذلك في:

أ/ نسبة المردودية العامة : ويتم قياسه بحساب انعكاس نفقات التعليم على التنمية وذلك بحساب نسبة النمو الاقتصادي مقسومة على حجم النفقات على التعليم، وقد خلصت دراسة قامت بها تلك المنظمة سنة 1994 تبين أن النفاق على التعليم تساهم بحوالي الربع في مستوى النمو الاقتصادي.

ب/ نسبة المردودية الخاصة : يشبه هذا المؤشر سابقه، غير أنه يهتم بأثر الانفاق على مستوى الفرد وأثره على منظمات الأعمال.

خلاصة الفصل

إن تحول بيئة الأعمال من الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد المعرفة قد سلط الضوء على الموجود الجوهرى غير الملموس الذى أصبح يلعب دورا مهما فى نجاح المؤسسات من خلال معرفة أفرادها وخبراتهم وقدراتهم والذى يجعل لهم دور حاسم فى تحقيق ميزة تنافسية ، من هنا أصبح من الضرورى أن تتبنى المؤسسات اليوم نظام إدارة المعرفة وهذا ما تطرقنا له فى هذا الفصل فبعد تناول مختلف المفاهيم الأساسية للمعرفة تطرقنا إلى مختلف تعاريف إدارة المعرفة نشأتها أسسها وأهدافها وعملياتها فمن خلال هذه الأخيرة يمكن للمؤسسة أن تحقق الاستثمار الأمثل للمعرفة من خلال تشخيصها من مصادرها الداخلية والخارجية وخلق وتوليد معرفة جديدة والمشاركة بها وتوزيعها وإيصالها إلى الأفراد وأخيرا تطبيقها وهذا باستعمال فى اتخاذ القرارات وحل المشاكل، هذا بالإضافة للدور الداعم لتكنولوجيا المعلومات من أجل الوصول إلى ترقية وتنمية مواردها المعرفية حيث أن الثروة الحقيقية تكمن فى رأس مالها الفكرى البشرى فى ظل تحديات العولمة للسعى لتحقيق التميز والنمو واكتساب ميزة تنافسية مستدامة تحولها إلى الدخول إلى الاقتصاد الجديد اقتصاد المعرفة.

الفصل الثالث:

استثمار رأس المال البشري

و إدارة المعرفة

تمهيد

لم تعد الموارد البشرية اليوم مجرد يد عاملة تؤدي المهام الموكلة لها بل أصبحت تمثل رأس مال بشري يمتلك المعرفة والمهارة والخبرة تميزه عن غيره بالأبداع والابتكار .

في ظل اقتصاد المعرفة أصبحت الموجودات غير الملموسة تشكل الدعامة الأساسية و المورد الاستراتيجي لثروة المنظمة ، و أن نجاح بيئة الأعمال الحالية اصبح مرهونا بقيمة هذه الموجودات و إستراتيجية إدارتها و يرى دروكر أن رأس المال الحقيقي لأي منظمة يتمثل في رأسمالها البشري وبما ان الافراد هم الذين يقومون بتعظيم الثروة فإن الإنفاق عليهم إنما هو استثمار و ليس مجرد تكلفة .

إن الإنفاق الاستثماري المتعلق برأس المال البشري يخصص لتنمية قدرات و مهارات الأفراد في مجالات مختلفة بالاستثمار في استقطابهم و تطويرهم والحفاظة عليهم ثم يأتي دور إدارة المعرفة في تنفيذ ما تم استثماره من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرية و إكسابها و توليدها و خزنها وتوزيعها وتطبيقها فيما بينهم .

و تعتبر الجامعات اليوم من اهم المؤسسات الحاضنة لرأس مال بشري ذوي الشهادات العليا أصحاب المعارف و المهارات كما انها منظمات معرفية تستدعي تطبيق مفهوم إدارة المعرفة بالدرجة الأولى لضمان تطورها و تقدمها في عصر المعرفة و سنحاول خلال هذا الفصل تسليط الضوء على ماهية الاستثمار في رأس المال البشري وعلاقته بإدارة المعرفة و كذا الجامعات اليوم بوصفها حاضنات لرأس المال البشري و إدارة المعرفة فيها من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

المبحث الثاني : علاقة استثمار رأس المال البشري وإدارة المعرفة

المبحث الثالث: رأس المال البشري وإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

المبحث الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

إن الأهمية البالغة للعنصر البشري و ما يمتلكه من طاقات خلاقية دعت الباحثين و الاقتصاديين إلى اعتباره العنصر الإنتاجي الأول في عمليات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات في عصر المعرفة.

و كما تبين مفاهيم رأس المال البشري تباين قيمة الأفراد و قدراتهم على خلق القيمة الاستراتيجية و يعتبر الاستثمار في العنصر البشري أحد الاستراتيجيات الإدارية الحديثة لرفع إنتاجيته و إضافة مهارات جديدة و الرفع من قدراته الإبداعية.

المطلب الأول: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري

إن مفهوم رأس المال البشري يعد كجزء من ممارسات إدارة رأس المال البشري. و يعرف الاستثمار لغة بأنه طلب الثمر و السعي للحصول عليه و الانتفاع به أما من الناحية الاقتصادية فيعرف بأنه تخصيص رأس المال للحصول على وسائل إنتاجية جديدة أو تطوير الوسائل الموجودة بغية زيادة الطاقة الإنتاجية فاستثمار يستمد أصوله كمفهوم من علم الاقتصاد و هو على صلة بالمفاهيم الاقتصادية مثل الدخل الاستهلاك و الادخار والإقتراض¹.

كما يعرف بأنه مجموعة من المفاهيم و المعارف والمعلومات من جهة و المهارات و الخبرات و عناصر الأداء من جهة ثانية و الاتجاهات و السلوكيات من جهة ثالثة التي يحصل عليها. الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية و غير النظامية و التي تساهم في تحسين إنتاجية و تزيد من المنافع الناجمة عن عمله².

¹ ليلي بوحديد، إلهام بجاوي، قياس عائد استثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 35-36.

² عبد اللطيف مصطفى، دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، 2009، ص 22.

كما يعرف على أنه الاتفاق على العامل لزيادة معارفه و مهاراته وبالتالي زيادة الدخل الذي يمكن الحصول عليه في فترات مستقبلية¹.

و يعرف الاستثمار في رأس المال البشري على أنه تملك المدخلات التي تقوم بها المنظمات في ميدان تدعيم

المواهب البشرية و ترقية و تطوير المهارات، و هذا يعني أن الاستثمار في تعليم العاملين هو طريقة جديدة لخلق سوق عمل داخلي تركز عليه المنظمة في بناء مواردها البشرية.

و يتمثل الاستثمار في الموارد البشرية في الاستثمار في المعلومات والإنتاج الفكري كما أنه استخدام جزء من

مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات و معلومات و سلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية و بالتالي

طاقة المجتمع الكلية لإنتاج المزيد من السلع و الخدمات التي تحقق الرفاهية للمجتمع كذلك لإعداده لتكون موطنا صالحا في مجتمعه.

و يرى سعد علي العنزري و صالح أن الاستثمارات في رأس المال البشري هي المدخلات التي تخلقها أو توجدها أو

تحققها الشركات من المواهب و التكنولوجيا المتطورة التي يستخدمونها أفرادها بكل كفاءة وصولا لتحقيق المزايا

التنافسية التي ينبغي أن تكون ذات قيمة و متفردة بنوعها، بحيث يصعب على الشركات الأخرى الحصول عليها أو الاستيلاء عليها بالمناورة والتضليل.

إن الاستثمار في رأس المال البشري الهدف منه هو الحصول على مداخيل أكبر من التكاليف المنفقة عليها وإنها

تكون من خلال الفرد أو المنظمة و في الأخير الناتج سيكون كفاءات عامة تستعمل في أية منظمة أو خاصة

تؤدي إلى تأهيل خاص، أما العائد فيكون غالبا في شكل أجر للفرد و زيادة في إنتاجية المنظمة و تحسين أدائها.

¹ جلال إسماعيل شبات، ناهد كمال أحمد، واقع رأس المال البشري في إطار المشروعات الريادية، ملتقى الاتجاهات والمدخل الإدارية المعاصرة في المنظمات الفلسطينية والعربية يومي 13-14 جويلية 2008، فلسطين ص ص 7-8.

و أن يعرف الاستثمار في رأس المال البشري على انه تلك المدخلات تقوم بها المنظمات في ميدان تدعيم المواهب

البشرية و ترقية و تطوير المهارات، و هذا يعني أن الاستثمار في تعليم العاملين هو طريقة جديدة لخلق سوق

العمل داخلي تركز عليه المنظمة في بناء طواردها البشرية.

و يتمثل الاستثمار في الموارد البشرية في الاستثمار في المعلومات و الإنتاج الفكري كما أنه استخدام جزء من

مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات و معلومات و سلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية وبالتالي

طاقة المجتمع الكلية لإنتاج المزيد من السلع و الخدمات التي تحقق الرفاهية للمجتمع كذلك لإعداده لتكون موطناً

صالحاً في مجتمعه¹.

و يرى سعد العنزي و صالح أن الاستثمارات في رأس المال البشري هي المدخلات التي تخلقها أو توجدها أو تحققها

الشركات من المواهب والتكنولوجيات المتطورة التي يستخدمها أفرادها بكل كفاءة وصولاً لتحقيق المزايا التنافسية،

التي ينبغي أن تكون ذات قيمة و متفردة بنوعها، بحيث يصعب على الشركات الأخرى الحصول عليها أو

الاستيلاء عليها بالمناورة والتضليل².

إن الاستثمار في رأس المال البشري الهدف منه هو الحصول على مداخيل أكبر من التكاليف المنفقة عليها و إنها

تكون من خلال الفرد أو المنظمة و في الأخير الناتج سيكون كفاءات عامة و تستعمل في أية منظمة أو خاصة

تؤدي إلى تأهيل خاص، أما العائد فيكون غالباً في شكل أجر للفرد و زيادة في إنتاجية المنظمة و تحسين أدائها.

أما المجلس الاقتصادي و الاجتماعي للأمم المتحدة فإنه يعرف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه عبارة عن

عملية تنمية مهارات و معارف وقدرات أفراد الجنس البشري الذين يساهمون فيها على ألا يقتصر هؤلاء الأفراد

على السكان العاملين.

¹ رابع عرابة، حنان بن عوالي، "ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري، مداخلة في ملتقى الدولي الخامس حول رأس المال

الفكري في المنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 09

² سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 239.

بل يمتد إلى الاشتراك الفعلي أو المنتظر أو الذي يمكن الحصول عليه من الأشخاص الآخرين في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية¹.

أما F.Harbion مستشار العمل الدولية و اليونسكو لشؤون القوى العاملة و التخطيط التربوي سنة 1964 بان تنمية الموارد البشرية هي مفتاح مسايرة العصر وتتحقق بطرق كثيرة أهمها التعليم و التدريب و التنمية الذاتية و تحسين الصحة و تحسين التغذية².

و يرى schultz أن مفهوم الاستثمار في العنصر البشري هو كل إنفاق استثماري على المجالات المختلفة (الخدمات الصحية والتدريب المهني والتعليم النظامي وتعليم الكبار والمهجرة وراء العمل)³.

أما Broun فيرى أن رأس المال البشري غير المستثمر مثل الذهب غير المستخرج و هذا نظرا للقيمة والأهمية الكبيرة التي يحضها بها الاستثمار سواء على مستوى المؤسسة أو على المستوى الفردي بحيث تكمن أهميته على مستوى المؤسسة في زيادة الإنتاجية و الابتكار، المرونة، توسيع قاعدة المهارات و زيادة مستويات المعرفة و الكفاءات لديها بالإضافة إلى زيادة الإيرادات و المزيد من الخدمات و المنتجات و تحسين العلاقات بين العملاء المورد⁴.

أما M.Todaro يعرفه بأنه الاستثمارات الإنتاجية التي يحتوي عليها الفرد نفسه و هي تشمل على المهارات و القدرات و القيم والصحة وغيرها من الأمور التي ينتجها على التعليم⁵.

أما (c.p.kindlerger) يعرفه أنه ذلك الجزء المضاف إلى العمالة الخام.

¹ أسامة معد الفيل، نظرة المستقبل، الاستثمار في الإنسان، جامعة الإسكندرية، الطبعة الأولى، ص89.

² Frederik Harbison and Charles Myers Education Man power and economics Growth strategies of human resources development, oxford and I B H , publishing co, new Delhi Third Indian Reprint 1974 , p p 2-3.

³ هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، دار الفكر الجامعي الإسكندرية 2008، ص194.

⁴ عبد اللطيف مصيطني، مرجع سبق ذكره، ص25.

⁵ المرجع أعلاه، نفس الصفحة.

و يمكن القول إن العائد الذي تحصل عليه المؤسسة من استثمار في رأس المال البشري ذو أهمية كبيرة مثلما الأهمية عن العائد الذي تحصل عليه نتيجة الاستثمار في رأس المال المادي، ذلك أن المعرفة و المهارات والخبرات التي يمتلكها رأس المال البشري، أساس تطوير المؤسسات و مجرات التطورات التكنولوجيات بإبداع والابتكار.

مما سبق يمكن أن نستنتج ما يلي:

أن الاستثمار في رأس المال البشري يهدف إلى تنمية المعارف و القدرات و المهارات من خلال الإنفاق في مجالات متعددة مثل التعليم، التدريب، الصحة و غيرها مما يساهم في تراكم رأس المال البشري و يتحدد بزيادة دخل الأفراد مستقبلا و زيادة الإنتاجية و تحقيق الأداء المتميز و تعزيز الوضع التنافسي إلا أنه يتطلب وقت أطول نسبيا مقارنة باستثمار في رأس المال المادي مما يترتب عنه في الأخير آثار متعددة سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة أو المجتمع و تحقيق التنمية المستدامة.

و يجدر بنا الإشارة أن أهم النظريات المفسرة لبداية الاهتمام برأس المال البشري و الاستثمار فيه قد تم تناولها في الفصل الأول بالتفصيل.

المطلب الثاني: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري

إن أهم المقاييس التي تقاس بها ثروة الأمم هي الموارد البشرية حيث أصبح العنصر البشري و درجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم و لقد أكدت الدراسات و البحوث دور المورد البشري في تحقيق النمو الاقتصادي و من بينهم آدم سميث و مارشال حيث أكد (MARSHALL.A) أهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره استثمارا وطنيا و في رأيه أن أعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر فيه الإنسان إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم والاقتصاد ذاته ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم.

و ذلك عن طريق القوى البشرية التي تتحول إلى ثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود¹.

إن زيادة أهمية تنمية واستثمار رأس المال البشري في الوقت الحالي أنها تعد أهم مصادر الثروة و دعامة قوية لأنه المنظمة كما يساهم في الأداء التنظيمي الفعال و مصدر هام للميزة التنافسية في المنظمة و زيادة الإنتاجية من خلال ما يتوفى عليه من موارد بشرية ذات درجة عالية من المعارف و أكثر قدرة على مواكبة التغيرات المتسارعة. و يرى نجم عبود نجم بأن الأهمية الحقيقية لرأس المال البشري لا تكمن في مدخلاته بل في مخرجاته و نتائجه و يؤكد أن الموارد البشرية المتواجدة بالمنظمة ليست كلها مثل رأس المال البشري بل من يملك المهارات و المعارف و الخبرات و القدرات التي تصنع التفوق للمنظمة بين المنافسين لهذا تتوجه المنظمات اليوم إلى الاستثمار وتنمية الموارد البشرية لديها و هذا لما لها من نتائج إيجابية مباشرة و غير مباشرة في نجاحه و استمراريتها و هذا بإضافة قيمة المنظمة بالإبداع والابتكار والتجديد.

و تجدر الإشارة أنه لا تكمن أهمية رأس المال البشري للمنظمة فقط.

بل له أيضا بحيث يواجه خطر التقادم في ظل التقدم المتسارع لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال لهذا يجب عليه التنمية الدائمة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي و من خلال المكونات التي يتميز بها و تظهر هذه الأهمية على مختلف المستويات كما يلي:²

1-2 على المستوى القومي:

- إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة و الخبرة باعتبارها مفتاح التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.

- يمكن للمورد البشري من تنوع هيكل الاقتصاد الوطني لضمان عنصر الاستدامة التنافسية الاقتصادية، عليه

يمكن اعتبار العقول المفكرة على أنها أداة التنافسية العالمية.

¹ مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض على الموقع:

Chamber.sa/Main page/home/page.jspw.

² وعيل ميلود، مرجع سبق ذكره، ص 74.

-يمكن للمورد البشري من خلق مصادر جديدة للدخل الوطني تكون بديلة لدخل النفط باعتباره مصدرا غير متجددا و قابلا للنفاد.

-توصيل و نقل خبرات و علوم و معارف و ثقافات الشعوب الأخرى و انتقاء الأفضل و الصالح لخدمة المجتمع.
- الموارد البشرية أداء للصادرات.

2-2 على مستوى المنظمة:

-مواجهة التغيرات التي تحدث في النظام الاقتصادي و الاجتماعي ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.

-خلق المرونة للتكيف مع المتطلبات و الاحتياجات المستقبلية التي ترسمها المؤسسة.

-التوزيع المناسب للقدرات البشرية من خلال الملائمة بين المتطلبات العمل و القدرات المتاحة.

-الحفاظ على مستوى معين من القدرات و المهارات الضرورية لتطوير و استمرارية المنظمة.

-مضاعفة الثروات البشرية لمواجهة التغيرات المتوقعة في نوعية المهارات الفكرية.

-مقاومة ومنع تقادم المهارات خاصة في ميدان الهندسة والعلوم والوظائف المتخصصة في مجال الاعلام الآلي والإلكترونيات.

-تحقيق القدرة التنافسية و تحسين الإنتاجية و تلبية متطلبات الجودة.

-تقليل التكاليف و الخسائر في الإنتاج و التجهيزات.

- تخفيض معدلات الغياب و معدل دوران العمل.

-القضاء على رتابة و نمطية العمل.

-خلق جو يسوده التعاون المشترك و الولاء الاجتماعي و الرغبة في تحقيق الأهداف.

2-3 على مستوى الفرد:

-زيادة حركية عنصر العمل حيث العامل الكفاء دائما الرغبة في ترك العمل الحالي و البحث عن آخر.

- زيادة التأهيل والقدرات وخبرات وكفاءات الأفراد.
- خلق جو تفاهم مشترك بين العاملين و يقلل الرقابة ويزيد في مستويات الثقة.
- خلق الإبداع و الابتكار و الأفكار الجديدة.
- التعلم المستمر و وصول بالمنظمة إلى المنظمة المتعلمة.
- زيادة الرضا الوظيفي.
- تحقيق ولاء ورضا الزبائن.
- انخفاض الضغوط.
- تحريك القدرات الفنية و العملية و توجيهها نحو خدمة الأهداف المسيطرة.
- الاستغلال الأمثل للطاقات و الإمكانيات المكتسبة.

المطلب الثالث : أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري:

جاءت الأهمية البالغة بتنمية الموارد البشرية من منظور متعدد الأبعاد منها¹:

3-1- البعد الثقافي: حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة

معرفة الفرد و تمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية و التراث الثقافي و اللغة و الآداب، و ازدياد درجة الوعي لديه بما يدور حوله.

3-2 البعد الاقتصادي:

من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة و يوفر احتياجات سكانها من سلع والخدمات إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليميا و تدريبيا لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة في تنشيط الدورة الاقتصادية.

¹ اماني خضير شلتوت، مرجع سبق ذكره، ص24.

3-3- البعد الاجتماعي: فمن المعروف أن التعليم ينمي القدرات الذهنية والفكرية ويكسبه الأنماط والقيم

السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية، و ترسيخ الروابط الأسرية، إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات.

3-4- البعد العلمي:

حيث يتوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث و الابتكار والاختراع والتطوير بما يسهم في إحداث النقلات الحضارية المختلفة و إحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة.

3-5- البعد الأمني:

حيث تؤدي العناية بالتعليم والتدريب الفرد إلى تحفيظ نسبة البطالة و التي تتناقص مع ارتفاع المستوى التعليمي و التدريب مما يسهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار.

المطلب الرابع : مجالات الاستثمار في رأس المال البشري

إن أهمية المعارف و المهارات و الخبرات ظهر مع ظهور مفهوم رأس المال البشري حيث أكد الاقتصاديون على أهميته في خلق الثروة و مع تطور الاقتصاد نحو اقتصاد المعرفة الذي يتميز باعتماده الكبير على المعرفة و المعلومات زادت معه أهمية رأس المال البشري كمورد أساسي لخلق القيمة و تحقيق الميزة التنافسية و زاد معه وعي رجال الأعمال و القادة أن ما ينفق عليه هو استثمار و ليس إنفاق.

و بالتطرق إلى نظريات الاستثمار في رأس المال البشري من خلال روابطه. (schultz,Becher,Munser)، وغيرهم حيث ركزوا على الاستثمار في التعليم والتدريب و التحفيز و الصحة و استنادا إلى الدراسات السابقة سنلخص مجالات الاستثمار في رأس المال البشري في المنظمة فيما يلي:

-الاستقطاب رأس المال البشري.

-تطوير رأس المال البشري.

-المحافظة على رأس المال البشري.

4-1 استقطاب رأس المال البشري:

في عصر العولمة و اقتصاد المعرفة تغيرت اليوم النظرة إلى الموارد البشرية و عملياتها و نشاطاتها في ذلك عملية الاستقطاب و يكشف (Biesalis) عن سبب الاهتمام باستقطاب رأس المال البشري بقوله في ظل الاتجاهات السائدة في منظمات اليوم مثل العالمية، التوجه نحو خدمة الزبون، التنافسية الشديدة، أخذت معظم الشركات تولي اهتماما واسعا لموضوع استقطاب الموارد الكفؤة لاسيما بعد تنامي إدراكهم بحقيقة تغيير مهمة إدارة الموارد البشرية من كونها عامل الكلفة إلى أن تتوجه نحو العامل النجاح¹.

-تعريف استقطاب رأس المال البشري

و يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك العمليات المتكاملة في اختيار و تعيين الأفراد بالمنظمة. و هو تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المترشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة و ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة و من مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة و من وجود تحليل وتصنيف للوظائف يوضح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة². و في عصر التكنولوجيا و العولمة و عصر المنظمات كبيرة الحجم أصبح وضع الشخص المناسب في مكانه المناسب يتطلب من القائمين على عملية اختيار مهارات خاصة. و يرى نجم عبود نجم أن الاستقطاب الجيد للمواهب البشرية يتطلب من المنظمة تحديد عدد الأفراد الذين تحتاجهم، و نوع الأفراد الواجب اختيارهم، و من أجل قيام المنظمة بعملية الاستقطاب لابد أن يتوفر لديها نظام

¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 264.

² أحمد ماهر، استقطاب الموارد البشرية، مجموعة مهارات النجاح للتنمية البشرية 2011، على الموقع، sct.com/Read_Article.aspx.

المعلومات جيد من أجل التحديد الجيد¹. و من الأمثلة على ذلك شركة (Microsoft) فقد قامت في إحدى المرات بمقابلة مئات المتقدمين للتعين فيها من ذوي المواصفات الدقيقة في تصميم البرمجيات و أخضعتهم لاختبارات شخصية و مهنية صعبة ليس للتعرف فقط على مدى امتلاكهم المعرفة الإدراكية فحسب بل للاطلاع على مدى سعة تفكيرهم تجاه المشكلات الجديدة التي سوف تواجهه م في العمل و في ظروف تتسم بالتوتر الضغط العاليين².

و يتعلق عنصر الاستقطاب بالأنشطة التي تضم جذب الموارد البشرية واختيار الأنسب منها مثل استقطاب الموارد البشرية ذات المعارف و مهارات و طاقات الإبداعية و استثمارها في أعمالهم بشكل يعود بالنفع على المنظمة³.

و تعد عملية الاستقطاب ركنا أساسيا من أركان عملية التوظيف مع عمليتي الاختيار و التعيين، فإذا كانت إجراءات الاستقطاب سليمة فإنها تنعكس إيجابا على المنظمة من خلال الاختيار و التعيين وكذا تقليل جهود و نفقات أنشطة الموارد البشرية الأخرى.

إذن ما ينفق على رأس المال البشري من خلال عملية الاستقطاب هو نفقات استثمارية الهدف منها الحصول على مردود من جراء الاستقطاب و التوظيف الجيد للأفراد في المنظمة.

و تبرز أهمية الاستقطاب كونه يساعد على تعزيز اختيار فكلما تزايد عدد المرشحين لشغل الوظيفة أصبح مجال الاختيار أوسع أمام المنظمة للتفضيل بين العديد من البدائل المتاحة و اختيار الأفضل.

¹ نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات إدارة مالايقاس، مرجع سبق ذكره، ص 145.

² عادل حرشوش المرفجي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 128.

³ عبد العزيز بدر النداوي، فاطمة موسى عمران، أثر القيادة التحويلية على الاستثمار في رأس المال البشري في قطاع الاتصالات الأردنية (دراسة ميدانية)، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال، رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية 22-25 أبريل، 2013، الأردن، ص 843.

-مصادر استقطاب رأس المال البشري:

تعددت مصادر رأس المال البشري و يمكن تقسيمها إلى مصادر داخلية و أخرى خارجية.

أ -المصادر الداخلية¹:

المقصود بالمصادر الداخلية في الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة و يمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف

الإشرافية أو الوظائف التي تحتاج لخبرات و قد لا تتوافر خارج المنظمة.

و نقول هنا أن المنظمة تعتمد على السوق الداخلي، فتقوم الإدارة العليا و إدارة الموارد البشرية خاصة بتحديد

و اكتشاف أصحاب المعارف داخل أقسام وإدارات.

-الترقية:

تقوم بعض المنظمات بإعداد خطة متكاملة للترقية وتكون واضحة و معلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه

الخطط على شكل خرائط ترقية يوضح فيها العلاقة بين كل وظيفة و الوظائف الأخرى، و الطرق و الإجراءات

التي ينبغي إتباعها للترقية و التقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى، و لكي تحقق برامج الترقية الأهداف

الموجودة منها، فإن عملية الاختبار لا بد أن تركز على أسس موضوعية و عادلة يسهل على جميع العاملين تفهمها

و التعرف عليها² ومن بين الأساليب المتبعة في عملية الترقية.

-الترقية بالتوقيع:

يقوم هذا الأسلوب على تحريك العاملين لديها من مواقع إدارية دنيا إلى مواقع إدارية أعلى، تنطوي على زيادة في

المستوى الإداري أو التنظيمي و الدرجة المالية و الامتيازات الوظيفية الأخرى.

و يعد الترفيع أو (الترقية) بمثابة المكافئة للموظفين العاملين لديها على الصعيد المادي أو المعنوي مقابل الولاء

و الائتمان والبدل والعطاء للعاملين في مختلف الحقول الإنتاجية.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 05.

² محمد سعيد أبو سلطان، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة لنشر والتوزيع، 2003، ص 119.

-الترقية بالأقدمية:

و تقوم هذه الترقية على أساس اعتماد الفترة الزمنية التي يقتضها الفرد في وظيفة معينة و بعد انقضاء مدة زمنية محددة سنة أو أكثر يتم ترقيته إلى درجة وظيفة أعلى في السلم الوظيفي و المالي و الأدبي في المنظمة ذاتها و الذي يتم تغذية الوظائف الشاغرة في المنظمة، غير أن هذا الأسلوب يشيع استخدامه في المنظمات العامة.

-الترقية بالاختبار:

و يقوم هذا الأسلوب على الترقية وفق الجدارة أو المهارة التي يتمتع بها الموظف المعني، إذ أن الأسلوب من الترقية على وفر القدرات و الكفاءات العالية و سبل التحفيز و الإبداع في الأداء الذي يتمتع به الموظف في درجة معينة أو موقع وظيفي معين¹.

-النقل بين الوظائف المختلفة:

قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المنظمات عن طريق النقل الداخلي للموظف إلى وظيفة أخرى أو قسم آخر والهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين في الإدارات المختلفة فقد تكون هناك أقسام أو إدارات مزدوجة بالعاملين في حين يوجد نقص في بعض الغدارات الأخرى، و تختلف هذه الطريقة عن سابقتها، في أنه ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة².

-الموظفون السابقون:

قد تلجأ المنظمة إلى إتباع سياسة استقطاب الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفين من داخل وخاصة الراغبين بالعودة للعمل وتحقق هذه السياسة مزايا عدة منها زيادة الشعور بالولاء والانتماء لها و زيادة الشعور بالرضا بينهم.

¹ حمود خيضر كاظم، ياسين كاسب الحرشية، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص96.

² محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص ص 119-120

-الإعلان والتنافس:

قيام المنظمة بالإعلان عن وظائفها الشاغرة داخليا لإعلام موظفيها عن وجود وظائف شاغرة في أقسامها المختلفة مع بيان متطلبات و مؤهلات كل منها ومنح كل من يعتقد أنه من المؤهلين لشغل أي وظيفة الفرصة لتقدم طلبه لها¹.

-مخزون المهارات: يعني امتلاك المؤسسة تصور كامل عن القدرات و المهارات المتوفرة عند مواردها البشرية واحتياجات كل وظيفة من ذلك.

ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين فيها، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات و القدرات والمؤهلات، و الرجوع إلى مخزون.

- المهارات للبحث عن فيهم تلك المهارات و القدرات، و يتم شغل الوظيفة آنذاك من هذه المهارات سواء بالترقية أو النقل يتوفر مخزون المهارات على ملفات تتضمن : اسم، عمر، حالة اجتماعية، مهارات، معارف، قدرات المسار الوظيفي لكل عامل².

ب-المصادر الخارجية:

و هنا يكون الاستقطاب من خارج المؤسسة وهنا يجدر بنا ذكر الاستراتيجيات التي وضعتها مجلة هارفرد عام 2004، لهذا النوع من الاستقطاب الخارجي و هي كما ذكرها العنزي صالح³.

-شراء العقول:

يمثل رأس المال البشري من ذوي القدرات المتميزة بميزة تنافسية حرجة لمنظمات اليوم و دعامة أساسية لازدهارها و تطورها، فإن الأمر يتطلب من غدارة الموارد البشرية متابعة العقول البراقة و النادرة.

¹ أماني خضر شلتوت، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري، الجامعة الإسلامية عمادة الدراسات العليا كلية التجارة، 2009، ص 22.

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، بدون صفحة.

³ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 264.

لغرض الأخذ بها واستقطابها كمهارات و خبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار و الإبداع باستمرار.

-شجرة الكفايات:

و أما شجرة الكفايات، فتعد أحد تقنيات الموارد البشرية الإلكترونية و تمثل مخطط يوضح المهارات و الخبرات و المعارف المطلوبة للمنظمة، فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين. و تؤكد رؤية هذه الإستراتيجية أن شجرة الكفايات سهل استخدام الاستقطاب الإلكتروني لمقدرات الجوهرية عن طريق شبكات الحواسيب التي تقدم: حضور الموارد البشرية في الشبكة و عرض قابليات و قدرات متميزة للموارد البشرية في الشبكة، و إمكانية المحادثة و التراسل بين المتقدم و المنظمة و إمكانية المنظمة من تحديد أشخاص ملائمين بسرعة.

-مراجعة مؤسسات المعرفة والتعليم:

تركز هذه الإستراتيجية على أن المنظمات التعليمية (مدارس ومعاهد، كليات الجامعات)، تعد مصدر مهما لاكتشاف المواهب و استقطابهم على هذا الأساس يرى البعض بأن زيارة هذه المؤسسات تعد من الأولويات الإدارية

العليا و التركيز على استقطاب من الجامعات بدلا من اكتفاء بالتعيين من منظمات أخرى.

إضافة إلى ما سبق هناك من يضيف إلى المصادر الخارجية للاستقطاب ما ياي:

-الوكالات:

سواء كانت عامة أو خاصة فيما يخص الوكالات العامة تسود في العديد من البلدان النامية الاشتراكية التي تحاول تحقيق التوازن في حركة العمل بين العاملين من حيث العرض و الطلب السائد في السوق حيث تقوم هذه الهيئات بالاحتفاظ بالسجلات و البيانات للأفراد و سواء ذوي المؤهلات عليا أو الدنيا و الراغبين بالعمل.

أما الخاصة فيعتمد عليها للحصول على العمالة الماهرة و في الدول المتقدمة تقوم مكاتب توظيف الخاصة بالدور الكبير بالتوفير وقت الأفراد في المنظمات و هذا إذا أدت عملها بشكل جيد و عادة ما تدفع رسوم على هذه المكاتب بتحملها صاحب العمل أو طالبه.

-الجمعيات والنقابات المهنية:

يعتمد عليها لتوفير مناصب عمل متنسبها من خلال قيامها بتنظيم برامج تدريبية و تطويرية في بعض التخصصات التي تطلبها المنظمات في الأسواق المحلية، مما يعزز دورها في تقديم الخدمات التشغيلية أو التدريبية أو التأهيلية لأعضائها العاملين.

-الاستقطاب الإلكتروني:

إن التقدم الملحوظ و المسبوق و المتسارع في مجال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، انعكس بالإيجاب على المنظمات و خاصة في مجال الاستقطاب و يتميز هذا المصدر بسرعة الحصول على طلبات التوظيف، سهولة فرز و استبعاد المرشحين غير المؤهلين، تقليل التكاليف، النشر على أوسع نطاق، سرعة التجاوب و غيرها.

-توصية العاملين الحاليين:

تعتبر التوصيات و التي تقوم بتقديمها العاملين الحاليين في المنظمة من أفضل الوسائل المستخدمة في استقطاب و الحصول على الموارد البشرية، وهو المفضل لدى العديد من المنظمات. خاصة إذا كانت التوصية تقوم بتقديمها لذوي الكفاءات و المؤهلات العالية و لهم انتماء و ولاء يتسمون بالصدق و النزاهة في تقييم من يتم التوصية بهم تقيما موضوعيا يخدم مصالح المنظمة إلا أن ما يعاب عليها طغيان الجانب الشخصي و بالتالي فقدان النزاهة و أسس الموضوعية في تعيين و كذا تعتبر هذه السياسة ضد مبدأ تكافؤ الفرص.

من خلال ما تم عرضه سابقا يمكن القول إن الاستقطاب سواء من مصادر داخلية أو خارجية له مزايا و عيوب:

-مزايا الاستقطاب من مصادر داخلية:

بالنسبة للاستقطاب من مصادر داخلية أهم ما يميزها هو تقليل تكلفة الاستقطاب بسرعة الحصول عليها من المؤسسة، توفير الاستقرار والأمن الوظيفي ورفع الروح المعنوية، ضمان عدم مغادرة رأس المال البشري مع كل ما يحمله من أسرار عمل و ابتكارات إلى المنافسين تكوين رأس المال البشري حسب الاحتياجات بسهولة.

-عيوب الاستقطاب من مصادر داخلية:

من بعض السلبيات هذه الطريقة و هي عدم فتح المجال أكبر لتنوع و جذب المعارف الجديدة و المهارات و الثقافات مما يعزز تبادل الأفكار و يغذي الإبداع و الابتكار مما يؤدي إلى نوع من الجمود أو الركود في طريقة تأدية الأعمال، كما يمكن أن لا تتوفر المنظمة على المهارات المطلوبة لشغل منصب معين وبالتالي يؤدي هذا إلى زيادة تكاليف التعليم و التدريب لتنمية مهارات و موجودات فكرية للتوائم مع ما هو مطلوب، سواء نوع من السيطرة و الاحتكار داخل المنظمة على فئات معينة، و هذا ما قد يؤدي إلى عدم استقرار المنظمة و يؤثر في نجاحها من خلال التذمر المستمر وعدم الشعور بالرضا وعدم تكافؤ الفرص.

-مزايا الاستقطاب من مصادر خارجية: أهم ما يميزه ا ما يلي:

-خلق جو من المنافسة بين الأفراد مما يعزز الابتكار والابداع.

-التجديد المستمر لمعارفها وخبراتها.

-كسب أعضاء جدد و غرس ثقافة المنظمة فيهم مما يعزز الولاء وانتماء.

-فتح الأفاق إلى رؤى جديدة مستقبلية خلاقية.

- عيوب الاستقطاب من مصادر خارجية:

أول ما يعاب على هذه الطريقة هو كم التكاليف الهائل و هدر الكثير من الوقت لذلك و صعوبة اختبار الأفضل و مشاكل عدم التأقلم الوافدين الجدد أو احتكار الفئات القديمة على المعلومات مما يضع المنظمة أمام التحدي جديد و هو تهيئة جميع الظروف و مقاومة التغيير و الإنفاق أكثر للتعليم و التدريب.

كخلاصة لما سبق فإن الاستثمار في استقطاب رأس المال البشري هو مقدرة المنظمة على البحث على الخبرات المتقدمة و المهارات النادرة و جذبها للعمل فيها من خلال الإنفاق على البحث عن الخبرات و المهارات النادرة و جذبها أو توفير نظام المعلومات يسهل عملية الاستقطاب سواء من مصادر داخلية أو مصادر خارجية هو أن تؤدي الهدف المنشود منها.

4-2 تطوير رأس المال البشري:

يعد تطوير رأس المال البشري ثاني أهم مرحلة في تسيير المنظمة لرأس مالها البشري بعد استقطابه فقد ركزت النظريات سابقة الطرح في مجال الاستثمار في رأس المال البشري على الاستثمار في التعليم والتدريب و هذا وفق نظرية شولتز و بيكر وغيرها بحيث ركز اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمار اللازم بتنمية الموارد البشرية و بأنها شكل من أشكال رأس المال.

و تشكل سياسات التعليم الجيدة الركيزة الأساسية في تنمية رأس المال البشري فهي تهدف إلى إمداد الأفراد بالأساس العريض أو المفاتيح التي ينطلقون منها كل حسب تخصصه إلى مجالات العمل المختلفة و تؤثر السياسات التعليمية على تركيبة القوى العاملة من خلال ما توفره من تخصصات ومهارات قادرة على إشباع حاجات سوق العمل، و العمل على تحقيق التوازن بين العرض والطلب على القوى العاملة.

و بصفة عامة فإن تطوير رأس المال البشري هو مجموعة الأساليب التي تستخدمها المؤسسة لتنمية و تطوير

معارفها و مهارات الأفراد العاملين و يتم الاستثمار من خلال الإنفاق على التعليم و التدريب¹.

أ- التعليم:

هو عملية تزويد بالمعرفة و المساعدة على فهم و بشكل علمي².

و يعرف اصطلاحا عن الخبرة التي يتلقاها الفرد في تفاعله مع بيئته و تعامله معها و تأثيره فيها و تأثره بها كما

يصبح التعلم عاملا من عوامل الكفاء مع متطلبات البيئة والتكيف معها.

و قد أدت التطورات في المفاهيم لاسيما بعد انفجار نظرية رأس المال البشري إلى تطور النظرة إلى التعليم بحيث

أصبح يعرف على أنه نشاط اقتصادي عقلائي سلوكي يستهدف البناء المتوازن للإنسان عقليا سلوكيا معنويا

اجتماعيا فكريا و أخلاقيا و يجب أن يتم بعيدا عن العشوائية و التجربة.

و الأخطاء لأنه لا يسعى لتنمية زيادة المعلومات و المهارات و الاتجاهات التي يحملها الفرد³.

كما عرفه المرجع العالمي لإدارة الجودة لأنه عملية التزويد بالمعرفة و المساعدة على الفهم و بشكل علمي، يوجد

شكلاّن مختلفان من التعليم يمكن أن تقوم المنظمات بتقديمها للموظفين و هما:

-الدراسات العليا: هي عبارة عن دورات دراسية يحصل فيها الموظفين على مؤهلات دراسية رسمية و موثقة.

-الدورات الدراسية القصيرة المصممة لتقديم المزيد من المعلومات أو الفهم النظريات والمبادئ وطرق تطبيقها⁴.

إذا ما تنفقها المنظمة على هذه العملية سيعاد إليها بإضافة إلى فوائد محققة من هذه العملية من خلال زيادة

المهارات والخبرات والمعارف مما يغذي الإبداع والابتكار وزيادة الإنتاجية إي أنه يؤدي إلى تراكم رأس المال

البشري.

¹ نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، إدارة مالا يقاس، مرجع سبق ذكره، ص 145.

² عدنان أمينة، التدريب والتعليم كخيار استراتيجي لإدارة الجودة الشاملة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول تطور المهن والكفاءات والتحويلات

وظيفة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر 14-15 ديسمبر ماي، 2012، ص 03.

³ براهيمى نادية، مرجع سبق ذكره، ص 03.

⁴ عدنان أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 03.

واستندت النظرة إلى التعليم لنمط استثماري على العديد من المبررات أهمها¹:

- يزيد التعليم من القدرة الإنتاجية للفرد ومن ثم مقدرته على توليد الدخل.
- يزيد التعليم من إنتاجية المجتمع مما يؤدي إلى ارتفاع الدخل الوطني و تحقيق الرفاهية الاجتماعية و الاقتصادية.
- الاستثمار في التعليم يمكن أن يؤدي إلى زيادة الطاقة الإنتاجية لعناصر الإنتاج الأخرى كما يمكن أن يحول هذه العناصر الأخرى إلى منتجات و عمليات جديدة.
- الاستثمار في التعليم يتصف بزيادة الغلة فإنه ينظر حالياً على أنه مفتاح النمو الاقتصادي على المدى الطويل.
- يكشف التعليم عن استعدادات و ميول الأفراد و يوجه لخدمة الاقتصاد و المجتمع مختلف الظروف.
- ينمي التعليم قدرة الفرد على أن الإنفاق على التعليم يعد استثماراً فالاستثمار في التعليم يفوق بكثير معدل العائد من الاستثمار في معظم الأعمال التجارية والصناعية.

من خلال ما سبق يمكننا النظر إلى العوائد من الاستثمار في التعليم من جانبين:

- جانب اقتصادي: متمثلة في:

- زيادة الإنتاجية مما يحقق مكاسب مادية و بالتالي زيادة دخل الفرد.
- تحقيق التقدم التقني الذي يعد مصدر من مصادر التنمية المستدامة.
- الاستثمار في التعليم يكتسب قدر أكبر من الأهمية في ظل اقتصاد المعرفة حيث يعد التعليم أحد أعمدته.
- العولمة و ما يترتب عليها من تكثيف عمليات المنافسة على المستوى الدولي و من ثم زيادة الحاجة إلى العمالة الأكفأ و انخفاض الطلب على العمال ذوي المهارات الأقل.
- التغيير في سلوك الشركات أين أصبحت في مهمة البحث الدائم عن العمالة و التي تتصف بإبداع و الاستعداد لدفع مقابل مادي أفضل للمهارات.

¹ بوعشة مبارك، الأهمية الاقتصادية للاستثمار في رأس المال البشري بواسطة التعليم، حالة التعليم العالي في الجزائر، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر لأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان-الأردن، 2013.ص473.

أما الجانب الاجتماعي: فيتمثل في:

- اكتساب الموارد البشرية لقيم الشركة تمكنهم من تحقيق حياة المنظمة.

- الارتقاء بالمستوى التعليمي.

- خلق و توليد المعرفة.

- تطوير القدرات.

- التوفير في وقت الاستجابة للعملاء.

- تعزيز العمل الجماعي.

- الالتزام التنظيمي.

- تحقيق الرضا الوظيفي.

- إمداد الموارد البشرية بالقاعدة التي ينطلقون منها كل حسب تخصصه في مجالات العمل المختلفة.

- بالإضافة إلى ما سبق فإن الاستثمار في التعليم له أبعاد أخرى مثل البعد الثقافي العلمي الأصلي.

كما أنه لا يمكن التفرقة بين الاستثمار في التعليم ضمن نطاق مؤسسات الأعمال فقط بل يجب أن يمتد إلى

مرحلة ما قبل التوظيف و عليه المسؤولية تقع على المنظومة التربوية و الجامعية أيضا¹.

و أوضحت الدراسات التطبيقية التي أجريت في الستينات و السبعينات و الثمانينات من القرن الماضي أن

الاستثمار في التعليم يساهم بنمو 15% -20% في النمو الاقتصادي وأن 25% من هذه النسبة تعود إلى

التعليم العالي وكذلك أبرزت هذه الدراسات أن التعليم يساهم في تحسين التطبيق المعرفي بنسبة تتراوح ما بين 20-

% 40%².

و هناك العديد من الباحثين الذين يخلطون بين التعليم والتعلم.

¹ الدواوي الشيخ، حمدي أبو القاسم، مرجع سبق ذكره، ص 453.

² بوعشة مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 473.

و يجدر بنا الإشارة أن التعليم يتم بالنمط المدرسي لتلقين واكتساب المعلومات إلى غيره و هو عملية غير مستمرة يمارسها المعلم خلال فترة التعليم فقط أما التعلم فإنه لا يمكن أن يتم خلال إلا داخل العمل و سياقه و بالتفاعل مع أفراد و أشياءه و هو عملية مستمرة مدى الحياة، إذن التعليم جزء من التعلم¹.

- أشكال التعلم الحديثة:

إن التطورات الحديثة على المستويين المحلي والدولي تتحدى كافة مؤسساتنا التعليمية بل وبشكل عام فإن التحول نحو اقتصاد المعرفة يحمل معه التحديات ضخمة للأفراد والمنظمات والمؤسسات التعليمية مما طرح إشكالية تطوير النظم التعليمية من خلال الاستثمار في أشكال التعليم الحديثة برعاية تكنولوجيا الاعلام والاتصال ومنها:

-التعليم الإلكتروني²:

عرف البعض مفهوم التعليم الإلكتروني على أنه الثروة الحديثة في أساليب وتقنيات التعليم والتي تسخر أحدث ما تتوصل إليه التكنولوجيا من أجهزة وبرامج عمليات التعليم بدءا من وسائل العرض الإلكترونية لإلقاء الدروس في الصفوف التقليدية واستخدام الوسائل المتعددة في عمليات التعليم الصفي والتعلم الذاتي وانتهاء ببناء المدارس الذكية والفصول الافتراضية التي تتيح للطلبة الحضور والتفاعل مع المحاضرات و ندوات تقام في دول أخرى من خلال تقنيات الأنترنت والتلفاز التفاعلي.

ويعرفه البعض الآخر بأنه نظام تقديم المقررات الدراسية عبر الأنترنت أو الأقمار الصناعية أو عبر الأسطوانات المغنطة أو التلفاز للوصول إلى الفئة المستهدفة.

وقد كانت الولايات المتحدة الأمريكية السباقة في دمج التعليم الإلكتروني في المدارس والجامعات سنة 1996 وهذا من خلال مبادرة الرئيس الأمريكي السابق BILL CLINTON المعروفة باسم تحديات المعرفة التكنولوجية والتي دعا فيها إلى تكثيف الجهود لربط كافة المدارس الأمريكية العامة بشبكة الأنترنت سنة 2000.

¹ أحمد المعاني وآخرون، قضايا معاصرة، الأردن، دار وائل للنشر، 2011، ص 160.

² بوعشة مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 474.

ووضع عام 1996 مشروع الأنترنت الأكاديمي ويتمثل في إنشاء مشروع أول مدرسة تدرس مقرراتها عبر الأنترنت في ولاية واشنطن ويمكن تحديد أشكال التعليم الإلكتروني فيما يلي:

-التعليم عن بعد:

عرف Micheal Moor Et Greg Kirsly التعليم عن بعد أنه عبارة عن تعليم مخطط يتم عادة في مكان يختلف عن مكان التدريس المعتاد ويتطلب تصميمًا للمناهج وطرق تعليم خاصة والاتصال عبر الوسائط الإلكترونية العديدة بالإضافة إلى إجراءات إدارية وتنظيمية خاصة.

و من خلال التعليم عن بعد سوف يتمكن كل فرد من دراسة ما يرغب ب فيه المعلم الذي يرغب فيه في الوقت و المكان الذي وباللغة التي يطلبها، وكل ذلك بصورة إلكترونية وبهذه تصبح سوق التسهيلات التعليمية سوقا عالميا، وبذلك جودة مرتفعة وتكلفة منخفضة عن التعليم التقليدي والذي تقدمه اليوم.

-التعليم المفتوح:

يعرف التعليم المفتوح على أنه تعليم يقوم على المرونة كل من المكان والوقت والبرامج الدراسية وعلى التخطيط المشترك بين المعلمين والدارسين من أجل رسم الأهداف المطلوبة والأنشطة التعليمية. و يتميز هذا النوع من التعليم بأنه يضع الطالب في المرتبة الأولى والمؤسسة في المرتبة الثانية من حيث الأهمية لتركيزه على احتياجات المتعلم أكثر من تركيزه على راحة المؤسسة و يتيح الفرص للراغبين في التعلم خاصة الذين أخفقوا في مرحلة دراستهم.

فهو لا يتقيد بالشروط المحددة للقبول مثلما هو في الجامعات التقليدية مادام للطالب الرغبة و الدافع للتعلم، و يسعى إلى تزويد المتعلمين بنوعية من المهارات الاجتماعية و المعرفية التي تساعد على التكيف مع ظروف التغيير.

-التعليم الافتراضي:

يهدف التعليم الافتراضي إلى زيادة فرص التعليم للجميع والحصول على مؤهلات ودرجات علمية دون الالتحاق بالمؤسسات التعليمية فالمؤسسات الافتراضية هي بمثابة مركز تعليم مفتوح ومستمر بدون حواجز حيث يمكن أن يتواجد الفرد في أي مكان في العالم كما يمكنه من متابعة عمله مع التقدم في دراسته ويقصد به تزويد المتعلم عن طريق الشبكة بما يحتاجه من معارف في مختلف المواد المنتقاة أو الاختصاص المختار بغرض رفع المستوى العلمي أو بغرض التأهيل والتدريب، وذلك باستخدام الصوت الفيديو، كتب إلكترونية، البريد الإلكتروني.

-التعليم المختلط:

يعتبر التعليم المختلط عن دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصال وطرق التعليم الافتراضي في التعليم التقليدي بحيث يتم تطوير التعليم الصفي ليعتمد على الإعلام الآلي و الأنترنت و كل الوسائل الحديثة التكنولوجية للمعلومات و الاتصال التي تجعل العملية التعليمية داخل الصف الدراسي أكثر مردودية.

-التعليم مدى الحياة (المستمر):

لم يعد التعليم مقصورا على السنوات التي يقضيها الفرد في مراحل التعليم الرسمي، وإنما أصبح جزءا من الخبرة المكتسبة طوال عمر الفرد، ومن ثم فإن مناخ التعليم اللازم لمساعدة الأفراد على التكيف مع طبيعة التحديات المرتبطة بالتغيرات المستمرة في مستويات التكنولوجيا والمناخ الاقتصادي و الاجتماعي لابد أن يكون هو الآخر متاحا على مدى حياة الأفراد.

إذ يصبح التعلم مدى الحياة ضروريا للأفراد في الاقتصاد المبني على المعرفة، لأن عملية حصول الفرد على وظيفة و الاستمرار في سوق العمل في حالة تنافس سوف تعتمد على الفرص المتاحة لتنمية مهاراته ومعارفه طوال الحياة. و من دون التعليم المستمر سوف يتقادم رأس المال البشري في كافة التخصصات و من ثم تنخفض الفرص و الأجور في سوق العمل ومن هذا المنطلق يكتسب التعليم أهميته الحيوية في المستقبل.

-المبادئ الأساسية E-learning¹ :

-المبدأ الأول:

يتعلق بتنظيم المحتوى البيداغوجي و ذلك من أجل القدرة على إعداد مقررات التعلم التي تتماشى مع الاحتياجات و الوضعيات التي تواجه المنظمة فمن خلال محتوى بيداغوجي محدد يمكن تحليل تطور المعارف و ذلك لتحديد المجالات التي يجب أن يشملها البرنامج.

-المبدأ الثاني:

استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال المتوفرة من أجل تعويض الحضور الفيزيائي للمكون و المتعلمين، حيث أن استعمال هذه التقنيات تسمح بـ:

-تجنب تنقل الأفراد.

-ترك المبادرة للمتعلمين لإجراء دورات تكوينية.

-توفير إمكانية الاتصال ما بين المعنيين بالتكوين والمكون إما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من خلال المنتديات الإلكترونية أو E.mail .

-تسمح للمكون بمتابعة مسار التعلم لدى المتكويين.

-المبدأ الثالث:

يتمثل في تغير دور المكون، حيث لا يقتصر دوره فقط على تقييم الدروس أو الملتقيات التكوينية إذ يتحول إلى المسؤول الأول عن عملية التكوين أو التعليم، حيث يعمل على تخصيص معظم وقته من أجل متابعة المتكويين و تقييمهم و توجيههم.

¹ حوحو مصطفى، متطلبات الانتقال من المنظمات الكلاسيكية إلى المنظمات المتعلمة دراسة حالة المديرية الإقليمية للاتصالات بتلمسان، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقائد تلمسان، الجزائر، 2010-2011، ص 176. (بالتصرف).

-المبدأ الرابع:

يتمثل في جعل برنامج E-learning طريقة مختلفة للتكوين التقليدي و يظهر هذا الفرق أساسا في محتوى التعلم

و كذلك مختلف الوسائل المستعملة.

و من أهم مزايا التعليم الإلكتروني ما يلي:

-المرونة.

-إمكانية التكوين على نطاق واسع.

-التوزيع السريع للتكوين.

-استمرارية التكوين.

-توفير الوقت وتقليص حجم التكاليف.

ب-التدريب:

لقد أكد Beker من خلال نظرية الاستثمار في رأس المال البشري على الأهمية البالغة للتدريب حيث اعتبره أهم

الاستثمارات المربحة وهذا النوع من الاستثمارات تظهر فائدته على المدى القصير والطويل.

ويعرف التدريب على أنه منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية وأنه العملية المنظمة المستمرة التي

يكتسبها الفرد من خلال المعارف والمهارات والقدرات والأفكار والآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ

هدف محدد¹.

كما يعرف على أنه مجموعة من الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد على أداء عمل معين

أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل بها².

¹ خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص212.

² مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1996، ص232.

إذ هو عمل تنظيمي مستمر من المنظمة يهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات والمعارف بهدف أداء الأعمال الموكلة لهم تحقيق هدف معين.

وهناك تعاريف أخرى نوجزها في مايلي¹:

- هو أي نشاط مصمم لتحسين أداء شخص آخر في مجال محدد.

- هو أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارات والاتجاهات والسلوك فهو قد يعني تغيير ما يعرفه العاملون، كيفية أدائهم للعمل، اتجاهاتهم نحو العمل أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين والزملاء والعملاء.

- التدريب نشاط منظم يهدف إلى تغيير الاتجاهات وأنماط السلوك وتحسين المهارات والأداء وتحسين القدرات على حل المشكلات والارتفاع بالمهارات الإدارية وارتفاع الكفاءة الإنتاجية.

إن تدريب رأس المال البشري وإعادة تأهيله يجعله قادرا على التفاعل مع التكنولوجيا الجديدة ومن ثم التأقلم مع المتغيرات العالمية في الآن ذاته ولتحقيق ذلك يتطلب العناية بالموارد البشرية ورعايتها بكيفية متكاملة وذلك أثناء التوظيف أو ما يعرف بـ "عملية الاستقطاب" ثم يتم إعادة تأهيل العنصر البشري مهنيا.

وذلك برفع مستواه وتنمية طاقته وتوسيع المعلومات المعرفية والتقنية باعتبار أن تنمية المهارات التعليمية تستمد قوتها وجدواها واستمراريتها من طبيعة الخطط التدريبية طبق لمفهوم التعليم مدى الحياة².

تتعدد طرق التدريب في المنظمة وتأخذ عدة أشكال سواء داخل الوظيفة أو خارجها ويتم تدريب داخل الوظيفة على حسب مرحلة التوظيف التي يعيشها الموظف ويكون الغرض منها اكتساب الموظف المعلومات والمعارف الخاصة بأداء مهمته أو قد يكون تدريب فني أو تخصصي أو إداري على حسب طبيعة عمل المراد تدريب العامل عليه حتى الوصول إلى مرحلة التمكين الوظيفي أما خارج الوظيفة فيخضع رأس المال البشري إلى برامج تدريبية

¹ السعيد مبروك إبراهيم، تدريب الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات، الإسكندرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2012، ص ص 71-72.

² عاطف مضار، صناعة المسار الوظيفي، سلسلة استراتيجيات الاستثمار البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، المؤتمر السنوي الثاني للتدريب، 1995، ص 80.

خاصة تمكنه من التمكن الجيد من مستجدات البيئة التنظيمية وتستخدم برامج حديثة بالتدريب كالتعليم الإلكتروني وغيرها.

إن تدريب رأس المال البشري وتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وإعداد الحقائق وتنفيذ البرامج التدريبية وتقييمها وإن كان ينطلق من المنظومة التدريبية المألوفة نفسها إذ ينبغي أن يكون مختلف جدا من حيث النوعية ذلك أن الفئة المستهدفة تمتلك المعرفة والخبرة والمهارة نتيجة لتجارهم السابقة التي تجعل أساليب التدريب التقليدية القائمة على المحاضرات والجلوس لساعات طويلة في قاعات التدريب غير مجدية، وبالتالي أصبح تدريب هذه الفئة ينبغي أن يكون قائما على أساس تبادل الخبرات فيما بينهم وإتاحة المجال للتعرف على الثقافات الأخرى التي من المحتمل أن يعملوا بها، كذلك فإن 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 متواصل من حيث العطاء والفاعلية الإدارية¹.

إذا يستمد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري أهميته من تأثير على كفاءة وفاعلية كل الموارد البشرية في المنظمة والتي تدر العائدات على المدى الطويل مقارنة بإنفاق عليها وبالتالي فهو مهم لجميع أنواع المنظمات وعلى جميع المستويات وهذا لمواكبة التغيرات المتسارعة للبيئة الخارجية.

إن أهم ما توصل إليه منسر فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار في التدريب على أجور وسلوك الموارد البشرية بحيث وجد أنه كلما زادت المستويات التعليمية للمورد البشري كلما زاد حصوله على التدريب في العمل وكلما زاد التدريب المتخصص كلما زاد احتمال بقاء واستقرار المورد البشري في المنظمة.

¹ عبد الرحمان بن أحمد الهيجان، رأس المال الفكري استراتيجية التحول من الفئة العاملة إلى الفئة المتميزة، 2013، ص ص 14-15، على الموقع:

من المهم مشاركة الجانب البشري بطرح تصوراتهم حول احتياجاتهم التدريبية ومدى فاعليتها وكذا التفاعل والحوار المتصل مع المشرفين لتهيئة الظروف¹.

كما يجب على المنظمة إنجاح عملية التدريب لجميع الموارد البشرية وذلك بإنفاق المستمر على العملية التدريبية لتحقيق النجاح وهذا ما تجده في الشركات اليابانية حيث تعرف بإنفاق الكبير على عملية التدريب وهذا ما يميزه دائما.

اما عن خيارات التدريب نوجزها في مايلي²:

خيار تدريب الرافعة العالية :

تؤكد على الربط بين البرامج التدريبية و الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتعتمد الرؤية الفكرية لهذا الخيار على :

- تأمين نوعية عالية من التدريب مقارنة بالمنظمات الأخرى
- استيعاب مواصفات الإنتاج المتغيرة باستمرار وفق التغيرات التكنولوجية

- خيار التدريب الداخلي او الخارجي: ويشمل

- التدريب الخارجي يكون من مسؤولية مراكز متخصصة
- التدريب الخارجي يكون من مسؤولية المنظمة (اعداد و تنفيذًا وتقييما)

اما البرامج التدريبية فيه الأداة التي تربط الاحتياجات التدريبية بالأهداف المطلوب تحقيقها في التدريب وبالمادة

العلمية و بالوسائل التدريبية مع بعضها بهدف تنمية القوى البشرية وحتى يكون التدريب فعالا يجب ان يكون

هناك أربعة مبادئ أساسية تفيد في الكثير من البرامج الإدارية وتتمثل فيما يلي³:

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 29،30.

² عدنان امينة، مرجع سبق ذكره، ص 04.

³ عدنان امينة، مرجع سبق ذكره، ص 06.

المشاركة : ان مشاركة المتعلم في عملية التعليم لا تؤدي الى سرعة التعليم فقط ولكن تؤدي أيضا الى رسوخ ما تعلمه الفرد لفترة أطول فطالب مثلا في قاعة الدرس الذي يشارك في الحوار و المناقشة تكون فرصته للتعلم افضل من الطالب الي يكون وجوده سلبيا.

التكرار: يساعد التكرار على تثبيت ما تعلمه الفرد ويرى علماء النفس ان التكرار يجب ان يكون موزعا على فترة طويلة نسبيا حتى تكون له فعاليته.

التطبيق: هي إمكانية تطبيق ما تعلمه المتدرب الى الواقع العملي حيث يكون قد استفاد مما تعلمه خلال فترة التدريب في الواقع الفعلي للعمل ومن العوامل التي تساعد على ذلك هو محاولة محاكاة ظروف العمل الفعلية و الأدوات التي تستخدم في العمل أثناء التدريب .

المعلومات المرتدة : يحتاج المتدرب الى تيار من المعلومات المرتدة عن نتيجة سلوكه للوقوف على مدى فعالية التدريب ، فمثلا هل احدث التدريب تعديلا في سلوكه ام لم يحدث، وما نواحي القصور التي يجب تصحيحها ، فالتغذية العكسية هي المفتاح الرئيسي للتدريب و التعليم فهي تحدد نقاط القوة التي ينطلق منها الموظفون الى التحسن، ومن اشهر أنواع نظم المعلومات المرتدة ما يعرف بالتغذية العكسية 360° ، ويتم فيه استخدام مصادر متعددة للمعلومات لتقييم أداء الفرد حيث لا يقتصر الامر على الرؤساء كما هو معتاد بل يمتد ليشمل الحصول على معلومات عن الفرد المطلوب تقييمه من الزملاء و الرؤوسين و الرؤساء بل و من الشخص ذاته.

كما يجدر بنا التطرق إلى مختلف العناصر التي تميز التدريب التقليدي عن المعاصر وفيما يلي طرح مفصل:

الجدول رقم(3-1): مقارنة بين الاتجاه التقليدي والتوجه المعاصر للتدريب

التوجه المعاصر للتدريب	التوجه التقليدي للتدريب
التدريب استراتيجية من استراتيجيات المنظمة	التدريب سياسة من سياسات المنظمة
التدريب عملية مستمرة	التدريب يكون عند الحاجة

لتغطية الحاجيات الحاضر والمستقبل	لتغطية حاجيات الحاضر
تدريب كل من في المنظمة	تدريب أصحاب المراكز الإدارية العليا
المسؤولية المشتركة بين الجميع	مسؤولية محدودة
التدريب استثمار بشري	التدريب تكلفة
شولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة	الهدف الأساسي معالجة نقاط ضعف الأداء
تعلم أشياء الجديدة	التركيز على الأداء الحالي ومستلزماته
التركيز على الجانب التطبيقي وكيف نفع الأشياء بشكلها الصحيح	التركيز على الجانب النظري والتدريبي

المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، عمان-الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2005، ص ص 446-447.

و بالحديث عن المجالات الحديثة للتدريب و يجب تسليط الضوء على أهم الطرق الحديثة في التدريب هو " coaching " .

-مفهوم coaching:

لقد أصبح coaching من الممارسات الشائعة لدى المسيرين حيث أصبح يتعلق بكل المجالات في المؤسسة، و يعتبر coaching ملازمة فردية تحصل كهدف لمساعدة على تغيرات سلوكية التي تسعى لتطوير القدرات و تعزيز أنماط الأداء.

وتعتبر الاستراتيجيات الخمس التي قدمها psenc من أجل بناء المنظمات المتعلمة وهي التحكم الشخصي، النماذج الذهنية، التفكير النظامي، النظرة المشتركة والتعلم الجماعي والتنظيمي.

حيث أن تحسين وتطوير الاستراتيجيات الثلاثة الأولى يكون من خلال coaching الفردي أم الاستراتيجيتين المتبقيتين فيتم تطويرها من خلال coaching الجماعي¹.

أما داودي الشيخ فيرى أن التدريب بالملازمة يهدف إلى مساعدة الفرد على تحقيق الأهداف عن طريق الوعي الذاتي، تقوية الدافع، الدعم العاطفي، وبحفزه على التفكير بنفسه حول الحلول الذاتية².

من خلال ما سبق طرحه توضح لنا أن الاستثمار في تطوير رأس المال البشري و الذي يتمثل في مجموعة الأساليب التي تستخدمها المؤسسة لتنمية وتطوير المعارف ومهارات الأفراد العاملين من خلال الاتفاق عليه في التعلم و التدريب، فالفرق بينهما يتجلى في العديد من الأوجه في البعد الزمني وشروط كل منهما ومجال تركيز والاهتمام ومكانهما والأجهزة المخصصة لها والأهداف التي تشملها.

فالتعليم يغلب عليه الطابع النظري عكس التدريب الذي يغلب عليه الجانب التطبيقي ك ما أن التعليم يرتبط بأهداف الأفراد وبناء الشخصية العلمية الثقافية القدرة على التفاعل مع تحديات الحياة ومواجهتها أما التدريب يهدف إلى وضع المعارف والخبرات والمهارات التي تحصل عليها المتدرب موضع التطبيق في قطاع العمل، الذي يعمل به هو ما يجعل التدريب أكثر تخصصا من التعليم.

إلا أن كلاهما له دور مهم وفعال في زيادة المعارف ومهارات وخبرات العاملين مما يسهم في تحسين القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية.

كما يمكن تطوير وتنشيط رأس المال البشري من خلال عملية الاهتمام بأداء العاملين ومقترحاتهم وتشجيع الجماعات الحماسية لتنشيط الإنجازات العالية في العمل واستخدام أسلوب العصف الذهني في توليد الأفكار وحل المشكلات³.

¹ حوحو مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 178، (بتصرف)

² داودي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 447(بتصرف).

³ عبد الفتاح بوخمحم، مرجع سبق ذكره، ص 301.

3-4 المحافظة على رأس المال البشري :

إن رأس المال البشري يعتبر من أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك ميزة تنافسية للمنظمات اليوم وكذا عاملا دافعا لها إلى النجاح في اختراق الأسواق العالمية، وعليه فإن فقدانه أو ضعف أدائه يعد سببا رئيسيا في فشل استراتيجيات و سياسات المنظمة وهو ما كان الدافع الأساسي للمحافظة عليه والعمل على تطويره وتنشيطه بمختلف الوسائل.

ومن جهة أخرى يذكر عادل المغربي وأحمد صالح أن المحافظة على رأس المال البشري يعد حاليا التحدي الأكبر أمام المنظمات القائمة على المعرفة فلا تتمثل الموجودات الرئيسية في هذه المنظمات في الآلات والهيكل والنظم وإنما تتمثل في الأفراد المهنيين والمتخصصين الذين يمتلكون المعلومات و المعرفة و القادرين من خلالها على تطوير الأفكار القديمة وإثرائها وإضافة الابتكارات الحديثة وضمان بقاء المنظمة في عالم الأعمال و بدون البحث عن عوامل إيجابية للمحافظة على رأس المال البشري فإن المنظمة قد تتعرض إلى اندثار رأس مالها البشري وتدني القيمة الحقيقية لأفكاره ونواتج إبداعاته و ابتكاراته أو قد يهجر إلى منظمات أول دول أخرى لأن منظماتهم لم تستطع تحويل خبراتهم و مهاراتهم و معارفهم إلى ممارسات تنفيذية فاعلة.¹

و تكون المحافظة على رأس المال البشري ببقاء العاملين فيها و انخفاض معدلات دوران العمل و الاهتمام بهم من خلال التحفيز و وجود أنظمة للمكافأة المتميزين و الاعتراف بمهارتهم و حصولهم على الترفقيات بشكل عادل و مستمر وفق ناتج آدائهم.

¹ تقرير عن مركز الدراسات الاستراتيجية، الموارد البشرية الفكرية الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة، سلسلة نحو مجتمع المعرفة، مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز، الإصدار الثلاثون، 2012، ص 92.

و يرى نجم عبود نجم أن المحافظة على أفضل العاملين يتطلب المزيد من برامج التمكين الإداري و مفاهيم و أساليب الإدارة القائمة على الثقة، و إيجاد الارتباط القوي بين رسالة و قيم المنظمة من جهة و قيم الأفراد الشخصية من جهة أخرى¹.

أساليب المحافظة على رأس المال البشري:

من أهم النقاط التي توضح لنا أساليب المحافظة على رأس المال البشري من خلال الدراسات التي تم التطرق إليها تجمع على الأساليب التالية: الحافز المادي و المعنوي، التشجيع على التمكين الإداري و المشاركة و روح الفريق الواحد، تقليل الاغتراب التنظيمي و المحافظة على صحة العاملين.

1 الحوافز:

- **تعريف الحوافز:** تعرف على أنها مجموعة العوامل والمؤشرات تدفع العامل نحو بذل الجهد أكبر و الامتناع عن الخطأ فيه²، و كذلك هي إمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان و التي يمكنه الحصول عليها و استخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين و أدائه لنشاط أو أنشطة محدودة بالشكل و الأسلوب الذي يشبع الحاجة لديهم و توجههم إلى سلوك معين.

كما تعتبر الحوافز إحدى الطرق المادية و المعنوية أو كلاهما بواسطتها يتم توجيه و تشجيع المستخدم على تقديم أحسن أداء كذلك هي بمثابة المقابل للعمل المتميز و أن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر كما يحقق النظام الجديد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها³:

● زيادة نواتج العمل.

● إشباع احتياجات العاملين.

¹ نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات إدارة مالا يقاس، مرجع سبق ذكره، ص145.

² سعد عامر أوسندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية، الطبعة الأولى، دار أسامة لنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص142.

³ أماني خضر شلتوت، مرجع سبق ذكره، ص40.

• إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.

• جذب العاملين على المنظمة.

و يعرفها السلمي " مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية للإنسان والتي تؤثر على سلوكه

وتصرفاته.¹ كما يعرف على أنه شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف

منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة.

و يؤكد نجم عبود نجم على ضرورة ربط الحوافز المادية والمعنوية بالتقييم الدوري لرأس المال البشري لأن التقييم

يؤدي إلى العدالة في تقييم الحوافز، بحيث توجد عدة طرق معتمدة في ذلك أهمها تلك التي تعتمد على عنصر

الكفاءات بحيث تكون عمليات تحديد الأجور، الفوائد، المنح الإضافية، الترقية، تعتمد على أساس الكفاءات².

أهمية الحوافز: و تتخلص أهمية الحوافز فيما يلي³:

• إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة.

• تنمية روح المشاركة و التعاون و تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة.

• الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته وحثه على الإبداع والحرص على التقدم والنمو.

• إشباع حاجات و رغبات الموظفين بمختلف أنواعها و منها الحاجة المادية للنقود و الحاجة المعنوية

للاحترام والتقدير وإثبات الذات.

• شعور الموظفين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة.

• جذب المهارات والكفاءات و الأدمغة المتميزة للعمل بالمنظمة.

• زيادة مستوى رضا الموظفين للمؤسسة و زيادة إنتاجهم كما و كيفا.

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص210.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص 299.300.

³ مقراني هاجر، أهمية نظام الحوافز في المؤسسة وأساليبه الفعالة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول تطور المهن والكفاءات وتحولات وظيفية

الموارد البشرية، 14، 15 ماي 2012، جامعة معسكر، الجزائر، ص04

- تنمية روح التعاون بين الموظفين داخل المنظمة.
- تحسين صورة المؤسسة.

2. أنواع الحوافز:

إن أنظمة الحوافز التي يتم إعدادها من قبل المؤسسات تختلف باختلاف المؤسسة وإمكانياتها المتاحة وكذلك مدى

أهميتها، والحوافز تأخذ صوراً مختلفة، ومن بين تلك التصنيفات:¹

أ- نظم الحوافز من حيث الطبيعة: وتضم الحوافز المادية والمعنوية.

- **الحوافز المادية:** تعددت صور و أشكال الحوافز المادية وتختلف أيضاً من مؤسسة إلى أخرى، حيث

تتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية، وتمنح قياساً للجهود المبذولة على العمل المطلوب لتشجيع

الموظفين، و تشير إلى كل ما تمنحه المؤسسة للموظفين بها من أجر أساسي أو راتب أو مكافآت

تشجيعية أو علاوات دورية أو استثنائية أو عمولات أو اشتراك في الأرباح أو ما شابه مما يضمن للعاملين

مستوى مناسب من العيش.

- **الحوافز المعنوية:** لا ينبغي أن نتصور أن المال هو المحرك الوحيد لعملية التحفيز. فالحوافز المعنوية أيضاً

لا تقل أهمية وتأثيراً في تحفيز الأفراد، تمثل ما تبذل به المؤسسة من جهود لسعادة الموظفين و إشعارهم

بالأهمية و المكانة و إحساسهم بالتقدير واحترام آرائهم ومقترحاتهم، و لذا فهي تقدم لهم أوسمة النجاح

و شهادات التقدير و تحتفل بهم و تنشر أسمائهم وتصور حفلاتهم.

ب- نظم الحوافز من حيث المستوى الذي تمنحه عنده: و تضم الحوافز الفردية والجماعية.

- **الحوافز الفردية:** و هي أبسط الحوافز التي تستخدمها المؤسسات و أكثر شيوعاً، و هي تلك

الحوافز التي تمنحها المؤسسة لتكافئ الأداء الفردي. ويعمل هذا النوع من الحوافز على تشجيع الأفراد

¹ هاجر مقراني، مرجع سبق ذكره، ص 7.6، (بالنصرف).

كما تشعرهم بالتميز و الإنجاز و تحقيق الذات والحرص على رفع مستوى الأداء. و من أمثلة ذلك :

علاوات كفاءة وهي تمثل نسبة مئوية للزيادة في الراتب الأساسي الذي يحصل عليه الفرد، إجازات

مدفوعة الأجر، حضور مؤتمرات و ندوات أو زيارة أماكن سياحية على حساب المؤسسة.

● **الحوافز الجماعية:** تتجه معظم الحوافز الجماعية إلى معاملة أعضاء الجماعة بشكل متساوي، والتي

تؤدي إلى تدعيم روح التعاون و التماسك بين أفراد فريق العمل، كما تجعلهم حريصين على الأداء

الكلبي للفريق دون التنافس على تحسين الأداء الفردي.

ج- نظم الحوافز من حيث الأثر: و تضم الحوافز المباشرة و غير المباشرة.

● **الحوافز المباشرة:** و هي تلك الحوافز التي تستخدمها المؤسسة في تشجيع أفرادها على سرعة

الإنجاز و الدقة في الأداء، و هي حوافز مباشرة من حيث تأثيرها المباشر على الفرد، فهي تحقق له

الرضا والسعادة إذا كانت إيجابية أو تسبب له الإحباط والتوتر والقلق من جراء ما يقع عليه من لوم

أو عقاب إذا كانت سلبية.

● **الحوافز غير المباشرة:** و تتمثل في الوسائل ذات التأثير غير المباشر في تحفيز الأفراد على تحسين

الأداء، لكنها تعد ضرورية لإنجاز الحوافز المباشرة و ذلك بتوفير جو مناسب للعمل، التكوين و التدريب،

التأمينات الاجتماعية و المعاشات، التأمين الصحي، الإجازات مدفوعة الأجر، خدمات الأفراد.

أ - التمكين الإداري:

-**تعريف التمكين:** اتجهت الإدارة المعاصرة لمفهوم التمكين بمنح الصلاحيات للأفراد و المناسبة مع خبراتهم

و مسؤولياتهم وبصفة عامة يدل مفهوم التمكين على نمط تنظيمي يوفر للفرد القائم بالعمل مجالاً واسعاً من

الصلاحيات و حرية التصرف و اتخاذ القرارات المناسبة، و خلق المرونة في التجاوب مع المتغيرات التنظيمية الداخلية

في سبيل أداء المهام بفعالية. كما أن عملية التمكين تساعد في المحافظة على رأس المال البشري كونها تركز على

مساهمة و مشاركة الأفراد الفعلية في اتخاذ القرارات و التنمية المستمرة في كل الجوانب المتعلقة بالوظيفة وإنجاح

المشاركة الإدارية و صور تكوين فرق العمل المختلفة و الذي يمثل شكلا من أشكال التمكين.

و عرف Pawler, Bowen التمكين بأنه مساهمة الأفراد العاملين في الخط الأول بخصوص أداء المنظمة

و المعلومات الخاصة بالمكافآت المرتبطة بأداء المنظمة و كذلك المعرفة التي تمكن الأفراد من فهم الأداء المنظمة

و المشاركة بسلطة صنع القرار¹.

و أورد Argeneti في دراسته تعريفا أكد فيه أن التمكين هو أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات

وإجراءات التي تعزز من دوافع ونشاطات العاملين و كذلك يزيد من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث

يكون ذا معنى من ضمان امتلاك القدرة و المسؤولية للتأثير في بيئة العمل².

أما Daft عرف التمكين على أنه منح الأفراد العاملين بالمنظمة قوة و الحرية والمعلومات لصنع القرارات و

المشاركة في إتخاذها³.

-متطلبات التمكين و فوائده:

لكي تنجح المنظمات في تطبيق مفهوم التمكين يجب توافر مجموعة من المتطلبات و في هذا الصدد أشار Daft

إلى المتطلبات التالية⁴:

-تأهيل الإدارة العليا لتقييمها للقرارات المتخذة من قبل الأفراد.

-منح التمكين للأفراد القادرين على فهمه وما يتضمنه.

-اعتماد النمط المناسب بين المستويات الدنيا وإدارة العليا من خلال الاستماع إلى آرائهم و مقترحاتهم بخصوص

عملهم في المنظمة.

¹ Bowen, Lawler, **The Empowerment of service workers when, why and how Sloan Management**, Review, 1996 vol 33, N 3, P31.

² Argeneti Paul, **The Fast for Word MBO pocket reference**, Johan Wiley and Sons, inc, New York, 1998, p242.

³ Daft Richard, **organization Theory and Darnay South**, Western college publishing Ohio, 2001, p501.

⁴ Daft, op cit, p503.

- يجب ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية.
- يجب وجود نظام موضوعي متوازن لتقييم الأداء.
- يجب أن تسود الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- يجب وجود نظام موضوعي في عملية التعيين يركز على توظيف الأشخاص المؤهلين الذين يمتلكون مهارات عالية في مجال عملهم.
- و لقد أشارت الكثير من الدراسات للفوائد من تبني إستراتيجية التمكين و منها:¹
- فتح المجال للعاملين للتصرف بحرية واستقلالية يجعلهم يبذلون أقصى جهودهم في العمل و بكفاءة و فعالية أكبر.
- تحمل العاملين المسؤولية يعزز روح الانتماء و الولاء و يقلل دوران العمل.
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للزبائن من خلال تصميم المنتجات والعمليات وفق متطلباتهم و حاجاتهم و تعزيز سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن.
- توفير بيئة العمل تتم بالديمقراطية وإزالة البيروقراطية في الأداء من جراء انتقال سلطة صنع القرارات و اتخاذها من مواقعها التقليدية إلى مواقع أدنى و هذا من شأنه أن يسهم بتسريع الإنجاز الكفاء و الفاعل.
- تعزيز الثقة بالقدرة الذاتية للعاملين و تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل و تخفيض الكلف.

ج- الحفاظ على صحة العاملين:

- إن العناية بصحة وسلامة العاملين أصبحت تفرضها في العصر الحديث نصوص و قواعد تشريعية و أصبحت من أهم مسؤوليات المنظمة بعدما أصبحت الكفاءة الإنتاجية ترتبط بزيادة مستوى الرعاية الصحية للأفراد و داخل المنظمة، فمرض الموظف أو عجزه يشكل عبء ثقيل على المنظمة أكثر ما هو على الموظف ذاته لذا يسعى

¹ اللوزي موسى، خضير كاظم، مبادئ إدارة الأعمال ، عمان، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص 259.

المسؤولون في إطار تسيير والمحافظة على رأس المال البشري إلى بذل مجهودات للمحافظة على صحة العاملين، لأن الفرد سليم الجسم والعقل هو فرد يستطيع المشاركة في العمل بطريقة أحسن، فالسلامة المهنية عبارة عن مجموعة من الإجراءات الهادفة إلى منع وقوع الحوادث و إصابات العمل.¹

و أوضحت الكثير من الدراسات و الأبحاث حول أسباب إصابة الأفراد العاملين بالأمراض النفسية و العقلية إلى أن السبب الرئيسي وراء ذلك هو القلق والتوتر الناجمين من ظروف العمل بالدرجة الأساسية إلى جانب الظروف الاجتماعية الأخرى.²

و كل ما سبق يلخص حين أشار أن الاستثمار في الصحة هو صنف من أصناف تراكم رأس المال البشري الذي يحقق التنمية الاقتصادية من خلال رفع القدرات الإنتاجية للفرد من خلال الاهتمام و الاستثمار في الجانب الصحي لتقليل معدلات الغياب و مقاومة الضغوط. ولقد نشأ نشاط الصحة و السلامة المهنية مواكبا لتطور

الصناعة في الدول المتقدمة صناعيا، و قد ظهر أول قانون لحماية العاملين في إنجلترا سنة 1802 و في سنة 1877 في الولايات المتحدة وتلا ذلك سن قوانين متشابهة في كثير من الدول الأخرى.³

و من نتائج الاهتمام والعمل بنظام الصحة و السلامة المهنية مايلي:⁴

تعرف العامل على الخطر الكامن في العمل و معرفة سبل توقيه يؤدي إلى:

-تقليل اضطرابات العمل و الأمراض المهنية للعمل.

-ندرة الحوادث و الكوارث الناتجة عن العمل الضار بالمنشأة و مواردها.

-المحافظة على الأيدي العاملة الماهرة مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و بالتالي منشأة فعالية و اقتصاد رابح.

¹ بومخيم عبد الفتاح، علي موسى حنان، أثر الصحة والسلامة المهنية على الكفاءة الإنتاجية في مؤسسة هنكل الجزائر، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة مسيلة، 10-11 نوفمبر 2009، ص2.

² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة3، 2009، ص15.

³ أبو عبد العزيز، الصحة والسلامة في بيئة العمل، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية على المواقع:

<https://hrdiscusion.com/hr13381.html>.

⁴ تقرير السلامة المهنية، المركز الوطني للمعلومات الإدارية العامة للتحليل والدراسات، اليمن، ص ص 6-7.

-توفير المصروفات و إصلاح الآلات المتضررة أو شراء آلات جديدة و بالتالي تطوير العمل.

و أهم ما يجب توفره للعامل في بيئة العمل تقديم الخدمات، المراجعة الطبية و توفير وسائل الحماية من ملابس

وقاية، توفير الإضاءة و التكييف و التهوية و هناك من يوفر نشاطات بدنية رياضية مثل الاشتراك في النوادي

الرياضية و غيرها، وهذا كله يخص بصحة الجسمانية كما لا يجب أن نغفل عن الصحة النفسية و التي تعد مهمة

جدا يجب توفرها للعامل وهذا لتفادي سلبيات ضغوط العمل و التوتر والمشاكل الاجتماعية مثل تقديم استشارات

نفسية، توفير رحلات ترفيهية، فتح المجال للتعبير عن الآراء و المشاكل من خلال تأسيس خلية استماع و شكاوي

و غيرها.

و من خلال مما سبق يتضح لنا جليا أنه من أهم أساليب المحافظة رأس المال البشري في المؤسسة هو الاعتناء

بصحة العاملين في المنظمة سواء كانت جسمانية أو نفسية مما يهيئ بيئة مناسبة للعامل للأداء عمله بشكل فعال

مبدع و مبتكر.

د- تقليل الاغتراب الوظيفي:

- تعريف: يذكر معجم الموارد البشرية شعور العامل بالغربة، بأنه شعور ينتاب الموظف عند تأديته لعمل متخصص

بمعزل وبدون مشاركة العاملين الآخرين بناء على أساليب تقسيم العمل أو بسبب استخدام المكثف للحاسبات

الآلية.

و من ناحية أخرى هو حالة عجز تحصل لدى الفرد بعدم القدرة على إقامة علاقة صحية في مجال عمله بحيث لا

يستطيع أن يؤثر في النظام. و لا يحصل على حقوقه وما عليه سوى الإنتاج فقط و هو بذلك يشعر بانتمائه إلى

عمله أو منظمته.

إذا هو حالة من الرفض والشعور بعدم الرضا و الانتماء للوظيفة أو لجماعة العمل تجعل الفرد غير قادر على التفاعل مع الأفراد العاملين والجماعات، مما يؤدي إلى ضعف السيطرة على ناتج العمل داخل التنظيمات الإدارية.¹

و يمكن تلخيص أهم العناصر بالاعتراب الوظيفي في ما يلي:

-ضعف العلاقة بين الفرد والوظيفة.

-الشعور بالعزلة و عدم الانتماء.

-عدم القدرة على التكيف و الذي يؤدي إلى انفصال.

-صعوبة التفاعل مع العاملين في المنظمة.

-الابتعاد شيئاً فشيئاً إلى غاية ترك المنظمة.

- مراحل الاعتراب الوظيفي:

يمر الاعتراب الوظيفي بعدة مراحل و هي :²

أ- الاعتراب النفسي:

تتميز هذه المرحلة بشعور الموظف بأن العلاقة بينه وبين المنظمة التي يعمل بها لم تعد طبيعية و أنه أصبح يسودها بشيء من التوتر وأنه ليس له نفس القدر من الأهمية الوظيفية و المنزلة و أن جميع المشاكل التي يعاني منها سببها المنظمة.

أ- الاعتراب الذهني:

و هي امتداد لمراحله اغتراب النفسي و لكنها أكثر خطر على المنظمة و العاملين حيث تتميز هذه المرحلة بالشعور الذهني و عدم القدرة على التركيز لدى العاملين و تبدو على بعضهم مظاهر الحزن و الاكتئاب و تكثر

¹ محمود عودة عبد الله سعيد، الاعتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية ، رسالة ماجستير في القيادة وإدارة، جامعة الأقصى، 2007، ص 41.

² محمود عودة عبد الله سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 42.

أخطاء الأداء الوظيفي إلى حد ملحوظ و تتدنى لدى العاملين القدرة على التعلم و يفقدون الرغبة في التدريب على أي مهارات جديدة و يكثر الطلب على الإجازات والبحث عن أي سبب يمكن أن يعطي للموظف مبررا للابتعاد عن جو المنظمة.

ج- الاغتراب الجسدي:

هنا يصبح الاغتراب كليا حيث يكثر الغياب و التأخر عن الدوام و الخروج في أثناء الدوام و الانصراف قبل نهاية الدوام، و تكثر الاستقالات الجماعية و تصبح الصراعات بين العاملين و المشرفين واضحة و يفقد الرؤساء المباشرين القدرة و السيطرة على الأمور.

المطلب الخامس: عوائد واعتبارات الاستثمار في رأس المال البشري

1-5 العائد من استثمار رأس المال البشري:

إن العائد من الاستثمار يشير بصفة عامة للكسب الذي قد يعود للأفراد أو المنظمات العامة أو الخاصة من جراء ذلك الاستثمار، و في الوقت نفسه الفوائد التي تعود للمجتمع نتيجة لهذا الاستثمار، و تلك الفوائد التي تم التحصل عليها ترجع بصورة مباشرة كنتيجة للعملية الاستثمارية فعندما يسعى الأفراد أو المنظمات القطاع الخاص للحصول على الكسب من جراء استثمار مشروع معين فإنه يمكن القول أنهم حصلوا على عائد شخصي من جراء عملية استثمار وتلك العوائد أو الفوائد قد تشمل كسب أو ربح من السهل قياسه و قد تشمل أيضا فوائد و منافع من الصعب قياسها و في الغالب تتعلق تلك الفوائد التي يمكن قياسها بتلك الفوائد التي يمكن ربطها مباشرة باستثمار، و قد تأخذ الأشكال التالية: زيادة في الإيرادات و الأرباح، الزيادة في إنتاجية، تقليل نسبة إصابات العمل.

و من ناحية ثانية هناك فوائد و منافع لا يمكن قياسها بسهولة و قد تكون لها علاقة غير مباشرة بالاستثمار في التدريب و يسمى هذا النوع من الفوائد بالفوائد الضمنية و تتمثل في ارتفاع الروح المعنوية و الولاء التنظيمي.¹

كما قد تعددت النماذج فيما يخص قياس العائد على الاستثمار في رأس المال البشري و من أبرزها:

- نموذج المنسر أو ما يسمى بدالة الكسب المنسرية إلا أنها قد وجهت لها انتقادات لأنه ركز على التعليم وأغفل مسألة الجودة فيه كما أهمل العوائد غير النقدية في تقدير معدل العائد.

- نموذج معدل التكلفة على العائد مرفقا بالنسبة المئوية للعائد على الاستثمار.

- نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

- مؤشر المنفعة أو تكلفة.

- مؤشر روتي (Roti) .

كما تجدر الإشارة أن قياس العائد من استثمار رأس المال البشري من أصعب المقاييس التي تواجهها المؤسسات و هذا راجع لوجود عائدات غير ملموسة يصعب قياسها.

2-5 اعتبارات و ضوابط الاستثمار في رأس المال البشري:

هناك بعض الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان عند مناقشة القرارات الاستراتيجية للاستثمار في الموارد البشرية، و من هذه الاعتبارات ما يلي:²

-المخاطر والعائد على الاستثمار: بالرغم من وجود العديد من المنافع الهامة المترتبة على الاستثمار في الموارد

البشرية، إلا أن هذا النوع من الاستثمار ينطوي على عنصر الخطر، حيث ينطوي الاستثمار في الموارد البشرية

على مخاطر أعلى من الاستثمار في رأس المال العادي، و يرجع هذا إلى سبب بسيط جدا و هو أن المنظمة أو

المستثمر لا يمتلك المورد، فالأفراد لديهم حرية لتترك العمل، و هذا بالرغم من وجود بعض العقود التي قد تحد من

¹ ليلي بو حديد، إلهام بجايوي، قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 37-38.

² أماني خضر شلتوت، مرجع سبق ذكره، ص 20.

قدرتهم على الحراك، فلكي يمثل الاستثمار في الوارد البشرية قوة جذب للمستثمر، يجب أن يفوق العائد المتحقق من هذا الاستثمار المخاطر المترتبة عليه بدرجة عالية.

و في بعض الحالات الاستثمار مثل النفقات المالية اللازمة لتطبيق سياسات عدم الاستغناء عن العمالة، فإن المنافع المتحققة قد لا تكون كبيرة، بل ستكون التكاليف أكثر من المنافع، و من ثم فإن متخذي القرار لا بد أن يكون لديهم استعداد للمفاصلة بين التكلفة الحالية العالية، مقابل المنافع الإستراتيجية طويلة الأجل، و المثلة في قوى عاملة أكثر التزاما و مرونة، و ارتباطا بالمنظمة.

-الرشد الاقتصادي عند الاستثمار في التدريب: حيث أن الاستثمار في رأس المال البشري عادة ما ينطوي

على التدريب، فإنه من المجزي أن نتعرض للتفريق بين ما يسمى بالتدريب المتخصص و التدريب العام، و قد قدمت التفرقة بين التدريب المتخصص و التدريب العام معيارا يمكن على أساه للمؤسسة أن تحدد ما إذا كانت ستتحمل تكلفة الاستثمار في التنمية والتدريب أم لا.

-نظيرة المنفعة: تحاول نظرية المنفعة تحديد القيمة الاقتصادية لبرامج و أنشطة وإجراءات الموارد البشرية، فعلي

سبيل المثال للمنظمة أن تحدد القيمة النقدية المتحققة من خلال استخدام اختبار ما لاختيار بعض المديرين لوظيفة معينة، فاذا كانت إنتاجية المديرين الذين تم تعيينهم وفقا لنتائج الاختبار المستخدم أكبر من إنتاجية المديرين الذين تم تعيينهم دون تطبيق هذا الاختبار عليهم، فإنه يكمن القول أن تطبيق الاختبار يحقق منفعة للمنظمة، و قد تتضمن حسابات المنفعة عدة متغيرات، فعلي سبيل المثال فإن صدق اختبار الاختيار يكمن أن يكون متغير حرج، حيث يقدم مؤشرا للقدرة التنبؤية للاختبار، بالإضافة إلى ذلك، الإنتاجية المتزايدة و مساهمتها في تحقيق الربحية، و الانحراف المعياري لهذا الإسهام، كلها متغيرات قد تدخل في حسابات المنفعة.

3-5 قيود وضوابط الاستثمار في رأس المال البشري:

إن الاستثمار في رأس المال البشري تحكمه مجموعة من القيود و الضوابط، و هو ما سنحاول التطرق إليه.

أ - قيود الاستثمار في رأس المال البشري

تواجه المنظمات مجموعة من القيود التي يجب أن تأخذها بعين الاعتبار عند تطبيقها المفاهيم الاقتصادية

للاستثمار في رأس المال البشري والتي من أهمها:¹

- اختلاف خصائص رأس المال البشري عن خصائص رأس المال المادي و من أمثلتها عدم ارتباط مالك رأس المال

البشري بالاستثمار البشري بصفة شخصية، فبرغم من أن الفرد يمكنه تأجير استثماره لصاحب العمل فهو لا

يستطيع بيعه كما تتبع المنظمة آلة لا تحتاجها، و عدم استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاستهلاك،

حيث يمكن فقده كلياً بموت صاحبه، و هذا يؤدي إلى زيادة معدل الخطر في الاستثمار البشري، كما يتطلب

الاستثمار في تكوين رأس المال البشري وقتاً أطول نسبياً عن وقت الاستثمار المادي، إلى جانب كل هذا هناك

اختلاف بين منحنى إنتاجية الأصل البشري خلال عمره الإنتاجي عن منحنى إنتاجية الأصل المادي، و على

العموم فإن الاستثمار في الموارد البشرية وتوطينها مطلب مهم و ملح لكنه صعب التحقيق، و الإشكالية خاصة

في إيجاد وتقييم متطلبات ذلك.

نقص في البيانات و الأساليب المنهجية اللازمة لتطبيق نظرية رأس المال البشري في مجال الموارد البشرية، مثل

صعوبة الحصول على بيانات التكلفة، أو الحصول على حجم عينة كافية للأفراد الملتحقين بالبرامج التدريبية

للوصول إلى حسابات محددة ونهائية للتكلفة، واعتماد القيمة الحالية للاستثمار في رأس المال البشري على معرفة

دخل الأفراد الخاضعين للدراسة، و دخل المجموعة المستخدمة في المقارنة، و كذا صعوبة أثر التدريب على أجور

و إيرادات الأفراد في ظل غياب معايير البحث التجريبي المحكم، و الذي يمكن من خلاله عزل تأثير العوامل

و المتغيرات الأخرى المؤثرة.

-صعوبة تحديد أو اختيار معدل الخصم المناسب و اللازم لحساب القيمة الحالية لرأس المال الذي يعد الفيصل في

نجاح أو فشل أي برنامج، فعند حساب معدل العائد على التدريب لا بد من تضمين المنفعة غير المادية من جاذبية

¹ محمد إلفني، فرعون محمد، مرجع سبق ذكره، ص 297.

الوظائف بعد الحصول على التدريب، لكن يصعب قياس مثل هذا النوع من المنفعة قياساً مادياً، مما يؤدي في النهاية إلى إظهار العائد الحقيقي على التدريب بصورة أقل مما هي عليه في الواقع.

-صعوبة تقييم وقياس المنفعة المتحققة من الاستثمار البشري، و يرجع هذا إلى احتواء هذه المنفعة على عوامل غير مادية وغير خاضعة لظروف السوق، مثل المركز الأدبي و تحقيق الذات، و إذا فرض أن المستثمر استطاع تعظيم مثل هذه العوامل غير المادية فقط لا يمكن اعتباره اختياره اختيار غير رشيد.

ب- ضوابط القرار الاستثماري في رأس المال البشري:

يتأثر القرار الاستثماري في رأس المال البشري للمنظمة بمجموعة من العوامل منها:¹

-**المنفعة المحققة:** يبني قرار الاستثمار في رأس المال البشري على أساس نظرية المنفعة، حيث أن رأس المال

البشري الأكثر ندرة هو الأكثر قيمة و العكس صحيح، و بالتالي فعلي المنظمة أن تحسن اختيار قراراتها

الاستثماري بما يضمن تحقيقها لأكثر منفعة ممكنة، حيث يرتبط في هذا الإطار أيضاً ما يسمى " تكلفة الفرصة

البديلة" و التي تعني ما تم التخلي عنه من منفعة في حال تم اتخاذ قرار استثمار في رأس المال البشري من نوع ما

بدل ما تم اتخاذه فعلاً من طرف المنظمة.

كذلك نجاح الاستثمار في رأس المال البشري و المساهمة الفعالة في تنمية رأس المال الفكري مرهون بمدى توفر

القيادة الإدارية للمعارف التي لها الدور في تعظيم القيمة في المنظمات و كذلك نوعية الموارد البشرية المتوفرة في

المنظمة.

-**طبيعة رأس المال البشري:** يتميز رأس المال البشري في الأساس بخاصيتين رئيسيتين هما الندرة و القيمة، حيث

أنه كما يوجد رأس مال بشري يتميز بالندرة في مقابل ذلك يتميز بقيمة منخفضة أو مرتفعة، هناك رأس مال

بشري يتميز بالندرة في مقابل ذلك يتميز بقيمة منخفضة أو مرتفعة، وهذا ما تعكسه مصفوفة نوعية الموارد

¹ Edgard B, Cornichon, **Investing in Human Capital M Integrating Intellectual Capital Architecture and utility Theory**, The journal of Human Resource and Adult Learning, Vol 6, Num 1, June 2010, PP 31-36.

البشرية، و من هذا المنطلق فإن قرار الاستثمار في رأس المال البشري يتأثر أساسا بطبيعة المورد البشري المراد الاستثمار فيه، فالاستثمار في رأس المال البشري يعمل على الربط ما بين كلا الميزتين بما يضمن للمنظمة تحقيق آثار إيجابية، حيث أن القيمة ترتبط إيجابا بالإمكانية في التأثير على تنافسية المنظمة، و بالتالي فإن رفع القيمة يتمثل في زيادة العائد مقابل خفض التكلفة، في حين أن الندرة تعمي عدم محدودية إمكانية التأثير على تنافسية المنظمة.

- القيادة الإدارية للمعارف ودورها في تنمية رأس المال الفكري: إن القيادة الإدارية عملية فكرية بالأساس

تعتمد على التوجيه و التأثير من أجل حفز الآخرين و تمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة، باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بها، فهناك من عرفها على أنها " عملية التأثير في النشاطات و العمليات لمجموعة من الأعضاء وتوجيهها باتجاهات محددة".¹

و لكن في ظل عصر المعرفة والحاجة الملحة إلى تبني المعرفة أضيف معنى جديد للقيادة الإدارية ألا و هو تحويل المعرفة، على اعتبار أن المعرفة مصدرها الرئيسي هو العقل البشري، فالأمر يقتضي من القيادات الإدارية الذكية التركيز على الطرق التي تستخدم بها المعرفة، و تحديد الآليات التي تساعد في التعبير عنها، و التحفيز نحو المشاركة فيها، و تشجيع حركة انسيابية المعلومات لتوليد المعرفة في جو تحفيزي يسهم في تغير السلوك التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك للقيادة الإدارية دورا بارزا في تحديث الثقافة التنظيمية من خلال توجيه العاملين لتفهم التحديات و تدريبهم على السلوك الريادي في العمل وتعزيز الثقة فيهم و التعاون و المسؤولية، و منا عنا استدعت الضرورة إلى تواجدها القيادة الإدارية للمعارف التي تركز على تحفيز الأفراد وجماعات العمل للكشف على ما لديهم من خبرات و معارف أي المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة مصرحة تمتلكها المنظمة التي تتشكل من تراكم المهارات و القدرات الفكرية والذهنية، و عدم اكتنازها وحجبها عن التطبيق الفعال، و بذلك يتشكل المخزون الفكري للمنظمة المعبر عنه برأس المال الفكري، فعملية اختيار القيادات الإدارية للمعرف ووضع الخطط اللازمة لتنمية

¹ عمر الطراونة، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 135.

و تطوير أدائهم القيادي يعد في غاية الأهمية، حيث يسهم خلق رأس المال البشري وتطويره من خلال صقل المعارف والقدرات و إجراء التغيير المرغوب في اتجاهاتهم و سلوكياتهم، كما تساهم في الاكتساب المبكر لذوي المواهب و الطاقات الكامنة، وهذا لا يكون إلا من خلال العمل على توليد و تحويل المعرفة.

المبحث الثاني: علاقة استثمار رأس المال البشري وإدارة المعرفة

إن تنمية المهارات و المعارف و الخبرات لرأس المال البشري من خلال الاستثمار فيه يساهم في مواجهة التحديات الكبيرة للمؤسسات اليوم التي تتطلع الى التموقع في البيئة التنافسية الشديدة ، و هنا فإن إدارة رأس المال البشري و الاستثمار سيعزز إدارة المعرفة والتي من شأنها تحويل المعارف الضمنية الكامنة في عقول الأفراد إلى معرفة صريحة يتم توليدها و توزيعها وتخزينها ثم تطبيقها و هذا ما سنحاول التطرق له في هذا المبحث من خلال تسليط الضوء على الدور المهم للموارد البشرية و كذا أهمية الاستثمار في رأس المال البشري وعلاقته بإدارة المعرفة .

المطلب الأول: تحولات الإدارة المعاصرة للموارد البشرية

ان اقتصاد المعرفة وما افزره من تغيرات في بيئة الاعمال ألفت بظلالها على الموارد البشرية ونظم ادارتها داخل المنظمات حيث أدى الى حدوث تغيير كبير في النظرة اليها ويمكن القول ان تحديات إدارة الموارد البشرية حاليا أصبحت أكبر خصوصا وان العنصر البشري أصبح هو مولد المعرفة و بالتالي مفتاح تحقيق النجاح للمنظمات في بيئة الاعمال المعاصرة، المر الذي أدى الى ارتفاع أهمية إدارة الموارد البشرية و مكانتها التنظيمية في منظمات الاعمال الحديثة.¹

¹ محمد السعيد جوال وآخرون، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، رؤية تحليلية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة شلف الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص 8.

1-1 أهم التحولات الإدارية التي عرفتها إدارة الموارد البشرية:

و يمكن تلخيص أهم التحولات الإدارية التي عرفتها إدارة الموارد البشرية في بيئة الاعمال المعاصرة من خلال ما يلي:

- التحول من مفهوم إدارة الافراد الى إدارة الموارد البشرية
 - التحول من إدارة العاملين كأفراد الى إدارة العاملين كراس مال فكري
 - التحول من الدور التنفيذي لإدارة الأفراد الى الدور الاستشاري و التنفيذي لإدارة الموارد البشرية
 - التحول من إدارة الافراد كجزيرة منعزلة الى إدارة الموارد البشرية كفريق ضمن فرق عمل متكاملة.
 - التحول من الأداء التنفيذي للمهام التقليدية لشؤون العاملين الى إدارة الموارد البشرية لتعزيز الميزة التنافسية
 - التحول من الإدارة التقليدية لشؤون العاملين الى إدارة الموارد البشرية تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة
- كما ان اهداف الإدارة المعاصرة للموارد البشرية في ظل التطور التكنولوجي وتنامي الحاجة إلى التطوير و التدريب للحد من فجوات المهارات يمكن أن تتبلور في ما يلي :¹
- تطوير نظم الاستقطاب و الاختيار تتضمن عناصر مثل القدرات الشخصية و القيم و التوجهات و تعدد المهارات و تقبل المعارف و المهارات الحديثة و التنوع و لتعدد الثقافي و التعامل مع الموارد البشرية وفق المنظور العالمي.
 - التأكيد على اعتبار برامج الموارد البشرية تستحق الاهتمام و أنها جزء من العملية التنظيمية الشاملة و تعزيز التوجه الاستراتيجي في أعمالها.

- توفير المرونة في برنامج و إجراءات الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيا الحديثة
- تطوير ثقافة تنظيمية تنافسية عالمية التوجه من خلال إرساء العدالة و المساواة بين العاملين و تعزيز الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين و تصميم نظم عمل سريعة و تهيئة مناخ علمي يحفز على الإنجاز فوق العادي للعاملين.

¹ محمد السعيد جوال وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 11.

- إيجاد أنظمة حوافز و مكافآت قادرة على استقطاب الكفاءات المؤهلة محليا و عالميا

- الاهتمام بتدريب العاملين لمواجهة التطورات التكنولوجية و تحديات العولمة و تعزيز التفكير العلمي بين جميع

العاملين من خلال برامج التطوير والتدريب.

- تكثيف الاتصال مع الخبرات العالمية في مجال الموارد البشرية و تبادل المعلومات و المعارف.

المطلب الثاني : الاستثمار في رأس المال البشري البعد الاخر للأصول الذكية :

ارتبطت الموارد البشرية بمصطلح الأصول الذكية باعتبارها هي نتاج عمليات التصميم و الابداع الفكري التخطيطي

و البرمجة التنسيق و الترتيب الاعداد و التهيئة التطوير و التحديث التقويم و المحاسبة وتعتبر هذه العمليات البشرية

من منظور الفكر الإداري المعاصر هي الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المنظمة من موارد (طاقات محتملة) إلى

قدرات تنافسية (طاقات مستغلة فعلا) و هي المهمة التي يتركز عليها الفكر الإداري المعاصر.

لذلك فإن إدارة الأصول الذكية اخذت ضمن أولوياتها الانشغال التام و العناية التامة الفائقة بالموارد البشري

باعتبارها الحجر الأساس و المورد الأهم الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها و هو ما بنت عليه إدارة

الأصول الذكية فلسفتها .

و يتلخص منطق إدارة الأصول الذكية في ضرورة احترام الإنسان و استثمار قدراته و طاقاته بتوظيفها في مجالات

العمل الأنسب له و اعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير .

ويمكن القول ان إدارة الموارد البشرية الجديدة بوصفها أصول ذكية تهم بعقل الإنسان و قدراته الذهنية و إمكانياته

في التفكير و الابتكار و المشاركة في حل المشاكل و تحمل المسؤولية كما تهم بمحتوى العمل و البحث عما يعيق

القدرات الذهنية للفرد لذا تهم بالحوافز المعنوية و تمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل

المسؤوليات وترى ان التنمية البشرية هي تنمية الإبداعية واطلاق لطاقات التفكير و الابتكار وتنمية العمل

الجماعي و شحن روح الفريق .

المطلب الثالث : الاستثمار في استقطاب رأس المال البشري و إدارة المعرفة

إن عملية استقطاب رأس المال البشري يعد من أهم العمليات التي تقوم بها المنظمة في مجال الاستثمار في رأس مالها البشري فهي تتلخص في عملية البحث عن الخبرات المتقدمة ذات التقنيات العالية و المهارات النادرة لجذبها للعمل عندها لتلائم وشروط المناصب الشاغرة .

لهذا فإن مهما انفقت المنظمة في عملية الاستقطاب لن تكون التكلفة مرتفعة مقارنة بالعائد الذي سيحقق لها بعد ذلك لان توظيف المواهب البشرية القادرة على الابداع والابتكار والتي تدعم وتساهم بشكل أساسي في دعم عمليات إدارة المعرفة سواء في عملية وتوليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها.

ويتفق كل من Stevenson و Rastogi على أن العلاقة بين رأس المال الفكري و إدارة المعرفة علاقة وطيدة باعتبارها نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد وعلى قوة دماغ الأفراد و تلك القوة لا يمكن استخدامها في حالة فقدان النسيج الاجتماعي عن الذي يمثل مزيجا من الثقة و التعاون و الإخلاص و المساعدة و الاهتمام.¹ كما يمثل رأس المال البشري العاملين الذين يتميزون بقدرات متفردة قادرة على إنتاج الأفكار الجديدة و الأساليب المتطورة و العقول المديرة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعل المنظمة قادرة على التميز عالميا من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن و اقتناص الفرص المناسبة التي تنتجها التقنية.²

لهذا فإن دور إدارة الموارد البشرية في عملية الاستقطاب و التوظيف هي البحث الجيد عن المواهب الخلاقة للإبداع الامر الذي سوف يسمح بتطوير الوظائف كما ان حسن عملية الاستقطاب و الاختيار في التوظيف باعتماد على معايير محددة يجلب للمؤسسة أفراد مؤهلين ذوي معرفة ومهارة ترتقي الى مستوى الابداع والابتكار بتوفير بيئة و المناخ المناسب لذلك في المؤسسة كتطبيق مبدأ التشارك بالمعرفة و تبادل الخبرات بين جميع فرق العمل

¹ عادل حرحوش، رأس المال الفكري وطرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص58.

² حاكم أحسوني مكرود الميالي، دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء إستراتيجي، دراسي تطبيقية في معمل سميت الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية السنة السابعة، العدد 21، ص 150.

سواء الموظفين الجدد أو الأكثر قدما و هذا ما يساعد القادمين الجدد باندماجهم بأكثر سهولة كما سيكونون قادرين على إعادة استخدام المعرفة الموجودة في المؤسسة بسرعة وفعالية .

و في الأخير يمكننا القول أن عملية الاستثمار في استقطاب رأس المال البشري أصبحت اليوم في عصر المعرفة تساهم و بشكل كبير في تفعيل عمليات إدارة معرفة من خلال جلب أفراد ذوي معارف و مهارات وخبرات باعتماد على أساليب فعالة لانتقائهم لشغل مناصبهم وهو ما يساهم في اكتساب و التشارك وإعادة استعمال المعارف لتحقيق اهداف المؤسسة.

المطلب الرابع: الاستثمار في تطوير رأس المال البشري و إدارة المعرفة

إن تطوير رأس المال البشري أصبح من أهم القضايا وأكثرها إلحاحا بمختلف أشكال المنظمات كونها الوسيلة الأنجع لتميز المنظمات و بقائها وهذا ما يستدعي التوفيق في التعليم و التدريب الموجه للمورد البشري للرفع من كفاءتهم و مهاراتهم و خبراتهم من جهة وهيكله العمل من جهة أخرى بطرق تسمح برفع من مستوى أدائهم. إن التعليم يساعد في تنمية المعارف لدي الأفراد من خلال تعلم السلوكيات والتوجه الفكري إبداعي فالفرد المتعلم هو القادر على حل المشكلات ومواجهتها.

إن التعلم وإن كان ذاتيا إلا أنه لا يتم إلا في إطار اجتماعي و من خلال التفاعلات مع الآخرين فالمنظمة التي تريد أن تضيف إلى رأس مالها الفكري فإن عليها أن تحدد الآليات التي تمكنها من أن تأسر المعرفة الضمنية للفرد و تحويلها إلى معرفة ظاهرية في الهيكل التنظيمي و بالتالي فإن الاستثمار في تطوير رأس المال البشري من خلال التعليم يعزز ويرفع من مستوى المعارف و المهارات لدى الأفراد مثل مهارات التركيز مهارات جمع المعلومات مهارات التذكر مهارات التنظيم التحليل و دمج المعلومات و لتنبؤ و التفسير ، مما يساهم في تفعيل عمليات إدارة المعرفة.

كما يسعى كل من التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة معا إلى إحصاء و رسملة المعارف المتاحة و اكتساب و إنتاج معارف جديدة و اعتبارها كرسيد وثروة.¹

أما فيما يخص التدريب فيعد من العمليات المهمة في الاستثمار في تطوير رأس المال البشري و ذلك لدورها في المساهمة في تمكين الفرد الجديد من تعلم مهامه الجديدة في اسرع وقت وهذا ما يؤدي الى ارتفاع الإنتاجية كما أن التدريب يهدف إلى تنمية جوانب عديدة في الفرد وسد النقص فيها :

4-1 تنمية المعارف :

تركز على تنمية معارف المتدربين و معاملتهم و تكريسها لخدمة أهداف المنظمة أي الارتقاء بمعارف العاملين و معلوماهم وفقا للمستجدات التي يجب الامام بها لإتقان العمل و ما يتبع ذلك من معرفة للنظم و التعليمات و أساليب وإجراءات العمل و معرفة الاختصاصات و المسؤوليات و الواجبات و علاقات العمل². يلاحظ أن المعرفة لا تقتصر على الجانب العلمي و التخصصي فحسب و إنما تتعدى إلى الجانب المتعلق بالمنظمة ، التنظيم و كل ما يتعلق بالقواعد و الإجراءات....الخ.

4-2 تنمية مهارات الأفراد :

يقصد بها المهارات و الاستعدادات اللازمة لأداء العمل وذلك بجمع كل أنواع المهارات من مهارات فكرية وأخرى عملية ومهارات سلوكية ، هذه الأخيرة أي السلوكية تعني خصوصا بالجانب الإنساني عند التفاعل و التعامل مع الاخرين ، أي التدريب يساهم في تنمية مهارات الاتصال مع الغير وبناء علاقات إيجابية في خدمة النشاط و المنظمة ككل ،بالإضافة الى تطوير القدرة على الاتصال بالمتعاملين الأساسيين للمؤسسة كالزبائن و الموردين مثلا.

¹ Michel Grundstein, **le management des connaissances dans l'entreprise Michel. Grundstein.** pages perso orange. FR/References.pdf

² عقلة محمد المبيضين ، أسامة محمد جرادات، **التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، 2001،** ص17.

4-3 تنمية الاتجاهات الإيجابية :

تنمية الاتجاهات تقوم على صقل اتجاهات الأفراد حيث يسهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية (القيم ، المعتقدات ، المبادئ.....) التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين تجاه قضايا معينة¹ . القصد من ذلك هو أن تكون اتجاهات الافراد إيجابية تجاه العمل وتفضيل العمل بالمؤسسة التي يعملون بها دون غيرها و تعزيز روح الانتماء و الإحساس بالولاء للمنظمة و التنظيم ككل، و بالتالي قبول مهام العمل والحرص على أدائها على اكمل وجه و هكذا فإن تنمية الاتجاهات تطور كفاءة الفرد .

بالإضافة لما سبق تظهر أهمية التدريب لأفراد في الأسباب التالية:²

- إن الأفراد فور التحاقهم بالعمل سيحتاجون الى دورات تدريبية من نوع خاص للقيام بالوظائف الجديدة التي سيشغلونها .
- أن الوظائف نفسها عرضة للتغيير كما ان الأفراد قد لا يقومون بعمل واحد فقط بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية .
- أن التطور التكنولوجي و ما يترتب عليه من إدخال تكنولوجيا جديدة مستحدثة لإنتاج قد يتطلب إلغاء بعض الوظائف الحالية و إنشاء وظائف جديدة تتناسب مع التكنولوجيا الجديدة.
- أن إنشاء صناعات جديدة لم تكن موجودة من قبل قد يتطلب توفر مهارات معينة لا يمكن الحصول عليها عن طريق استخدام الأفراد الحاليين حتى و لو كانوا من الأفراد المهرة إلا إذا اعطوا تدريباً خاصاً على تلك الأعمال

¹ المرجع أعلاه ، ص 18.

² براك نعيمة و آخرون ، سياسة التدريب واهميتها في اندماج المؤسسة الاقتصادية في اقتصاد المعرفة - التوصيات و المتطلبات ، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة مولاي طاهر بسعيدة-الجزائر يومي 10 و 11 نوفمبر 2009. ص 04.

الفنية الجديدة و طبيعي أن نوع التدريب و مدته يتوافقان على درجة المهارة المطلوبة في تلك الأعمال و على استعداد الأفراد الذين يتقرر تدريبهم لشغلها .

و ترتبط فعالية استثمار التدريب في المنظمة ارتباطا وثيقا بسياسة اعداد الحقائق التدريبية و التي يتم تصميمها من قبل الخبراء وفق منهجية محددة لتحقيق الأهداف المنظمة و تعد الحقائق التدريبية وفق الخطوات التالية :

-تحديد الفئة المستهدفة للتدريب

- تحديد الاحتياجات والأهداف

- إعداد الحقيبة التدريبية

- تنفيذ البرنامج

- التقييم الكلي

الهدف من إعداد الحقيبة التدريبية هو تحسين المعارف و المهارات للعمال داخل المنظمة و الارتقاء بهم إلى مستويات أعلى للإبداع و الابتكار الذي سيضمن ميزة تنافسية دائمة للمنظمة في عصر المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

من خلال ما سبق يتضح لنا جليا الأهمية البالغة للاستثمار في التعليم و التدريب لتطوير رأس المال البشري و هذا و ما له من انعكاس إيجابي على عمليات إدارة المعرفة داخل المنظمة من خلال تعزيز التشارك و التقاسم و خلق معارف جديدة تضمن رفع مستوى الابداع وتحسين الموقع التنافسي للمنظمة كما يجب ان لا ننسى بعض الأساليب التي تعمل على تطوير و تنشيط رأس المال البشري و لما لها من أهمية في عملية إدارة المعرفة و هي كالتالي :

4-4 العصف الذهني:

يعرف بالتفكير الإبداعي، و يقصد به إثارة القدرة الإبداعية للأفراد لتوليد أكبر عدد من الأفكار و الحلول الإبداعية، و يهدف إلى إخراج الفرد من حدود التفكير المعتاد و محاولة إبراز معارفه و قدراته الكامنة و تنميتها و استخدامها باستخدامها بأحسن طريقة. تركز هذه الطريقة على فكرة أن ذكاء الفرد يمكن الاستفادة منه أكثر من خلال تكوين المجموعة مما سيجعل العقل المفكر ينظر إلى الأمور من زوايا متعددة.

يعد Osborn مبتكر هذا الأسلوب وقد تم نشره في كتاب له تحت اسم الخيال التطبيقي سنة 1957¹ و تقوم هذه العملية على تكوين مجموعة مكونة من 5 إلى 10 أشخاص و يتم بعدها توضيح المشكلة التي تعاني منها المنظمة، و من ثم يتم تلقي أفكار مختلفة حول كيفية التعامل مع هذا المشكلة، و يرجع اختلاف الأفكار إلى تباين المهارات و القدرات لدى رأس المال البشري. تنتهي العملية طبعاً بانتقاء الأفكار و القدرات الإبداعية مما يؤدي إلى توليد أكبر قدر من أفكار رأس المال البشري، و منه تساعد هذه الطريقة بشكل كبير في تطوير المهارات و الأفكار الإبداعية للأفراد و يساعد في إظهار طاقاتهم الكامنة، علاوة على زيادة فرص ارتباطهم بالمنظمة.

4-5 حلقات السيطرة النوعية:

تمثل هذه الطريقة في التقاء مجموعة من الأفراد يعملون في اختصاصات متشابهة بمحض إرادتهم ساعة في الأسبوع لمناقشة مشكلات العمل و تحقيق الكفاءة الإنتاجية و قد تشارك فيها الإدارة العليا مرة أو مرتين سنويا للاطلاع على التقدم الحاصل كما أنها تعمل على تدعيم التقدم الحاصل، و تهدف حلقات السيطرة النوعية إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية نوعياً من خلال التوصل إلى صيغ مثلى وأفكار إيجابية في تطوير النوعية وتحسينها من خلال تشجيع الفرد المبدع². تساهم هذه الطريقة في استثمار الطاقات الفكرية لرأس المال البشري، كما أثبتت البحوث الميدانية أنها تلاقى الإقبال الكبير من طرف الأفراد. و عليه يمكن أن تعتمد المنظمات بشكل كبير على حلقات

¹ عادل حرحوش المرجمي، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه للمنظمة، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص134.

² نغم حسين نعمة، مرجع سبق ذكره، ص9.(بتصرف).

السيطرة النوعية كوسيلة هامة في تنمية وتطوير رأس المال البشري من خلال تشجيعه وإظهار طاقاته وقدراته الكامنة.

4-6 الجماعات الحماسية:¹

هي مجموعات صغيرة من الأفراد تتميز بالنشاط وتحمب الإنجازات العالية في العمل والمخاطرة والمغامرة والمهام الصعبة. وتهدف هذه الطريقة إلى توليد الإثارة والمتعة في المناقشة بالشكل الذي يجعل المشتركين من الأفراد في هذه الجماعات يشعرون بالحيوية والتفاؤل ويزيدون من استخدام أفكارهم، و تتم العملية من خلال إشراك الأفراد مع أصحاب الخبرة في مجال تخصص المنظمة و تسهيل المحاورات معهم باستخدام مختلف تقنيات المعلومات والاتصال.

4-7 الإدارة على المكشوف:

يتمثل في استخدام المعلومات المتواجدة في عقول الأفراد أولاً بأول، من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار بعقد الاجتماعات و لقاءات تتضمن المصارحة، و تكوين فرق العمل تكون ذات معرفة دقيقة باستراتيجيات المؤسسة الحالية و المستقبلية، و ترشيح مستشار يساعد الفريق على الالتزام بمنهج الإدارة على المكشوف، و تحديد آمال و طموحات كل عضو في الفريق، و الالتزام بالضبط الاجتماعي للفريق من خلال قيم الإدارة، و التحضير و نظم الثواب و العقاب.

المطلب الخامس: الاستثمار في المحافظة على رأس المال البشري و إدارة المعرفة

تقوم أساليب المحافظة على رأس المال البشري على جعل الأفراد يحسون بالأمان و انتمائهم للمؤسسة، و أن تحقيق أهداف المؤسسة هو بالدرجة الأولى تحقيق لأهدافهم، و هو ما يشعروهم بضرورة أداء أعمالهم بأحسن وجه، و استعمال معارفهم و المشاركة بها مع بعضهم البعض، و التطلع نحو الإبداع و تحقيق النجاح، مما يجعل من المحافظة

¹ المرجع أعلاه ، نفس الصفحة .

على رأس المال البشري دورا هاما في إدارة المعرفة، لذلك سوف نعرض فيما يلي إلى كل بعد من أبعاد المحافظة على رأس المال البشري و أهميته في إدارة المعرفة.

5-1 الحوافز المادية والمعنوية وإدارة المعرفة :

من الضروري أن تهتم المنظمة بشكل كبير بالتحفز كأساس لتطوير و تنمية رأسمها البشري، و يكون ذلك بالتركيز على نوع الحوافز وكيفية تقديمها سواء كانت مادية أو معنوية. و يجب أن تعمل المنظمة على العدل في تقديم هذه الحوافز، من خلال التقدير العادل لفئة رأس المال البشري التي تتحمل مسؤولية أكبر في تحقيق أداء أكبر وربحية أعلى، و أن تحصل هذه الفئة على نصيب من المكاسب و المنافع يعكس الجهد الذي تقدمه. فعندما تذهب المكاسب الناجمة عن أداء رأس المال البشري و إنتاجيته و ولاءه و انتمائه و جهده الإضافي للمساهمين أو للإدارة العليا، فإن العاملين سينظرون إلى هذه الممارسات بأنها ممارسات غير عادلة، مما يؤدي حتما إلى تقليل الجهد الذي يبذلونه وتنخفض دافعيتهم نحو العمل والإبداع فيه، و عليه لا بد أن تعتمد المكافآت على الاستحقاق الذي يعتمد بدوره على عدة أشياء منها: جودة الأداء، نتائج الأداء، قدرة الموظف على المساهمة في تقديم الأفكار و المقترحات و قدرته على التعاون.

و من أهم الحوافز التي يمكن أن تساهم في تعزيز أداء العاملين ما يعرف ببرامج المشاركة في الربح و برامج المشاركة في المكاسب وقد بينت الكثير من الدراسات تحسن الأداء بعد استخدام برامج الحفز بواسطة المشاركة في الربح أو المشاركة في الربح أو المشاركة في المكاسب ، و هذا له علاقة بتمكين رأس المال البشري و تطويره من خلال منحه شعورا بأنه شريك وليس مجرد مستخدم وهذا بدوره يشجع العاملين على تقاسم و تشارك المعارف فيما بينهم و تعزيز الثقة في الفريق مما يساهم في تفعيل إدارة المعرفة في المنظمة بشكل مباشر و غير مباشر .

2-5 إتباع سياسة التمكين وإدارة المعرفة :

إن أغلبية الآراء تجمع على أن التمكين يتمحور حول ”إعطاء الموظفين صلاحية، و حرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، و من ناحية أخرى تحرير الإنسان من القيود، و تشجيع الفرد، و تحفيزه، و مكافأته على ممارسة روح المبادرة، و الإبداع“.

إن تمكين رأس المال البشري هو تأهيل و تطوير العنصر و تكوين صلاحيات الفرد في العمل و دفعه إلى الإبداع و الابتكار و تحمل المسؤوليات و اتخاذ القرارات . سيعود أثره الإيجابي على العنصر البشري و المؤسسة و المجتمع و البشرية عامة و هذا من خلال تقديم الخبرة و المعرفة و المهارات التي اكتسبها بالتدريب، و سعي لتنميتها و صقلها بالتخصص لتحقيق الأهداف المنشودة التي يطمح إليها على المستوى الشخصي و العملي أين سيجد فيها آفاقاً رحبة بدون قيود منها: الجودة والارتقاء بالعمل، الانتماء والولاء للعمل، تحقيق الرضا، الإبداع، تنمية الذات، الثقة بالنفس و بالفريق ، الطموح، تحمل المسؤولية و اتخاذ القرار، و اكتشاف الشخصيات و الميول و السلوك للعنصر البشري، و التكيف لتبادل الخبرات معاً دون ان نغفل انه سيكون خلافاً للمعرفة و يتقاسمها مع زملائه و يطبقها و هذا ما يساهم في إدارة المعرفة .

لذا، يعتبر تمكين العنصر البشري من أهم محركات التنمية و التطوير و الإبداع و التجديد في منظمات الأعمال و في مختلف المؤسسات.

3-5 الحفاظ على صحة العاملين وإدارة المعرفة :

إن رأس المال البشري يقوم على الموجودات المعرفية و المهارات العنصر البشري في المنظمة لهذا فإن على المنظمات اليوم و التي تسعى أن ترفع من قيمة رأس مالها البشري لي مستوى عالي من التفكير و الإبداع و الابتكار أن توفر بيئة عمل صحية وجيدة ، فظروف العمل غير الآمن قد تؤدي للكثير من المخاطر الصحية فهناك علاقة تبادلية ثنائية الاتجاه بين الصحة والعمل ، فالعمال الأصحاء و الذين يتمتعون بخدمات صحية

- يساهمون بشكل فعال في زيادة وتحسين جودة الإنتاج ، و ظروف العمل غير الصحية تؤثر بشكل سلبي على الصحة و تشير الدراسات إلى أن الأمراض و الإصابات المهنية تؤدي إلى خسارة 4 % من الناتج القومي الإجمالي ، و أن من أهم فوائد إدارة الصحة و السلامة الآتي :
- تقليل تكاليف العمل: إن الإدارة السليمة لبيئة العمل تجنب المنظمة الكثير من المشاكل المتمثلة بحوادث و الأمراض الصحية، هذه الحوادث التي تكلف المنظمة الكثير من التكاليف المادية و المعنوية المتضمنة التعويضات المدفوعة للعاملين أو لعوائلهم و كذلك تعطل العمل.
 - توفير بيئة عمل صحية وقليلة المخاطر: إن الإدارة مسؤولة عن توفير المكان المناسب و الخالي من المخاطر المؤدية إلى الإضرار بالعاملين أثناء عملهم إن هذه المسؤولية أصبحت متزايدة في ظل التطور التكنولوجي و صورة خاصة في المنظمة الصناعية.
 - توفير نظام العمل المناسب من خلال توفير الأجهزة و المعدات الوقائية و استخدام السجلات النظامية حول أية إصابات أو حوادث و أمراض.
 - التقليل من الآثار النفسية الناجمة عن الحوادث و الأمراض الصناعية إذ أن الحوادث لا يقتصر تأثيرها على الجوانب المادية في العمل و إنما تمتد آثارها إلى مشاعر العاملين داخل المنظمة و كذلك الزبائن المتعاملين.
 - تدعيم العلاقة الإنسانية بين الإدارة و العاملين إن توفير الحماية للعاملين و الاهتمام بهم من قبل الإدارة يشعرهم بأهميتهم و يبني جسور التعاون بينهم و بين إدارتهم.
 - تخلق الإدارة الجيدة السلامة المهنية و الصحية و السمعة الجيدة للمنظمة تجاه المنافسين، هذه السمعة ينتج عنها استقطاب الأفراد الكفؤين و الاحتفاظ بأفضل الكفاءات.
 - تأمين العمال ضد حوادث العمل و التعويض عن الإصابات.
 - توفير الإضاءة و التهوية، و المعدات الوقائية و جميع الظروف المساعدة على أداء العمل

كل ما سبق ذكره من اهتمام بصحة سيساهم في تعزيز ثقة العامل في المنظمة و زياده و لائه لها و كسب رضاه و بالتالي سيقدم على إتقان عمله و مشاركة فريقه جميع معارفه و مهاراته و توزيعها و تطبيقها و هذا هو جوهر إدارة المعرفة .

4-5 تقليل فرص الاغتراب الوظيفي وإدارة المعرفة :¹

يرتبط الاغتراب الوظيفي بعدة متغيرات نفسية واجتماعية ويتسبب في الاغتراب الوظيفي عدة عوامل مثل عدم وجود فرصة للمشاركة في صنع القرار و ضعف التواصل بين الموظفين قلة فرص الترقية و النمو و كذلك الشعور بالعجز داخل المنظمة كذلك تقسيم العمل التركيز على القواعد و التعليمات في الاعمال الاشراف الاستبدادي القصور في العلاقات الإنسانية في مجال العمل القصور في المعلومات قلة فرص التعلم و المعرفة، التضارب بين مطالب الأدوار الملقاة على عاتق الفرد الشعور بعدم تحقيق التوقعات و التقدم التكنولوجي . لذلك فإن التقليل من فرص الاغتراب الوظيفي يجعل الموظف يعزز ثقته مع الآخرين مما يحفز له لتبادل المعرفة و المشاركة بها و تطبيقها من خلال روح المبادرة و الإبداع و يرتقي للشعور بمسؤولية أكبر للمشاركة في صنع القرار و تعزيز الثقة و مشاركة و تبادل معارفه و تطبيقها و هذا يعني المساهمة بفعالية في إدارة المعرفة في المنظمة .

المبحث الثالث رأس المال البشري وإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

سنحاول من خلال هذا المبحث أن نتطرق إلى مختلف المفاهيم الخاصة بمؤسسات التعليم العالي بصفتها منظمات معرفية و حاضنة لرأس المال البشري و تعريف نظام التعليم العالي في الجزائر.

المطلب الأول: مؤسسات التعليم العالي

يعتبر التعليم العالي بمؤسساته العلمية المحرك الرئيسي لمؤشر التقدم و الرقي في المجتمعات المعاصرة، لأنه يعتبر أداة المجتمع في تلبية احتياجاته التنموية في مختلف مجالاته العلمية والعملية.

¹ يوسف عبد عطية بحر، مياسة سعيد محمد أبو سلطان، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة ، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث و الدراسات، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، العدد الخامس، يوليو 2013، ص183 (بتصرف)

و مما سبق سيتم تحديد في هذا المطلب مفهوم و أهمية التعليم العالي، مع عرض أهدافه و وظائفه، و إبراز المشاكل و التحديات التي يواجهها :¹

1-1 مفهوم التعليم العالي

قبل التطرق إلى مفهوم التعليم العالي لابد من الإشارة أولاً إلى كلمة التعليم التي تعبر عن الآلية و البيئة التي يجري فيها تكوين و تطوير الفرد، و لقد عرف الفيلسوف الألماني هيغل التعليم على أنه ذلك الشيء الذي بفضلها يمتلك الفرد الأهمية و القدرة على الفعل.

و عليه فإن التعليم العالي هو التعليم الذي يقوم على التوجيه و الإرشاد و صقل مواهب الطالب و ملكته المعرفية، بناء شخصيته، تنمية قدراته و مساعدته على إبراز و استخدام كل ما لدي ه من إمكانيات في الترشيد و التطوير و الابتكار.

ومنه يمكن القول أن التعليم العالي هو آخر مرحلة من مراحل التعليم النظامي، تهدف الجامعة من خلاله إلى إكساب الفرد المعارف و المهارات التي تخدمه من جهة و تخدم المجتمع من جهة أخرى.

2-1 أهمية التعليم العالي

- و تتضح أهميته في ثلاث نقاط أساسية وهي :
- ✓ الحفاظ على الإمكانيات الثقافية و التعليمية الوطنية.
- ✓ الرفع من المستوى التعليمي للسكان.
- ✓ التطور العلمي و التقني للبلد.

3-1 أهداف التعليم العالي

- للتعليم العالي أهداف يسعى لتحقيقها و من بينها نذكر ما يلي :
- ✓ تطوير المعرفة و ذلك عن طريق إجراء البحوث النظرية و التطبيقية و الاستثمار في التعليم العالي.
- ✓ نقل المعرفة عن طريق التدريس في مستوى الدرجة الجامعة الأولى و الدراسات العليا.
- ✓ إعداد أفراد المجتمع و تزويدهم بالمعلومات و المعارف اللازمة لمواجهة التغيرات و المستجدات.

¹ همادة بن عمومة، دور إدارة رأس المال الفكري في تشجيع الإبداع على مستوى مؤسسات التعليم العالي (دراسة عينة من الجامعات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة1، 2017، ص 20. (بالتصرف)

- ✓ تلبية احتياجات المجتمع من خلال الحرص على الاهتمام بجودة التعليم.
- ✓ تنمية شخصيات الطلاب مع توجيهه عناية خاصة لتنمية القدرات العقلية و الأحكام الخلقية.
- ✓ المقدرّة على التطوير، التحديد و الإبداع.
- ✓ إعداد باحثي المستقبل اللازمين لاستمرار الجامعات و مراكز البحث العلمي.

1-4 وظائف التعليم العالي

و يمكن إجمالها فيما يلي¹:

- ✓ **البحث العلمي** : يعد أحد العناصر الرئيسية لتحقيق التقدم والتنمية وهو من وظائف الجامعة الأساسية، وتهدف استراتيجيات البحث العلمي إلى تحقيق التنمية بجميع أبعادها بما يساهم في بناء المجتمع ورفقه.
- ✓ **العملية التعليمية** : يقصد بها النظام الدراسي المطبق و خدماته التعليمية لاكتساب المعلومة المتطورة والخبرة العلمية من خلال برامج تعليمية هادفة وفق النظم المتعارف عليها وايضا يدخل في أطرها برامج التعليم عن بعد و التعليم الموازي، و أساليب التعليم الذاتي من خلال التقنيات المعاصرة.
- ✓ **خدمة المجتمع** : تقدم مؤسسات التعليم العالي خدمات كثيرة للمجتمع منها تزويده بالكوادر العلمية المؤهلة، بالإضافة إلى الاستشارات و الندوات و الدورات التدريبية، و الدراسات البحثية للمشاريع التنموية و هذا كله من أجل تحقيق طموحات المجتمع المادية، التعليمية والثقافية.

1-5 مشاكل التعليم العالي

- يعاني التعليم العالي من عدة مشاكل و خاصة في الدول النامية، و من بينها ما يلي²:
- ✓ التغير الدائم في القيادات الإدارية العليا.
- ✓ عدم قناعة بعض القيادات الإدارية العليا بالتكوين.
- ✓ جمود القوانين والأنظمة وعدم مرونتها.
- ✓ صعوبة قياس نتائج العمل قياسا دقيقا.
- ✓ ضعف بنية نظام المعلومات في القطاع التعليمي.
- ✓ الفجوة العلمية والتقنية بين الدول النامية والمتقدمة.

¹ همامة بن عمومة، مرجع سبق ذكره ، ص 22.

² المرجع أعلاه ، ص 23.

✓ قصور الكفاءات العالية المسيرة لبرامج التعليم بسبب ضعف جاذبية أنظمة التعليم في جذب مثل هذه الكفاءة.

6-1 تحديات التعليم العالي و يمكن حصرها فيما يلي :

- ✓ الإقبال المتزايد على الالتحاق بالتعليم العالي.
- ✓ الطلب المتزايد على مخرجاته.
- ✓ فتح فروع و تخصصات جديدة.
- ✓ ظهور جيل من التقنيات التعليمية الحديثة التي يسرت له إنتاج المعرفة وتطويرها.

المطلب الثاني : الجامعات منظمات معرفية

ان الجامعة في رسالتها الاصلية هي مستودع للمعرفة و الخبرة فهي منتجة لها وناقلة وموزعة لمحتوياتها وهي مطوره ومجددة لرصيداها ، كما ان الجامعة في تحولاتها وتصريفها السائدة التي تولدت من تراكم تاريخي تمثل حاضنة للمستقبل فهي في قمة المنظومة التعليمية .

و يشير Godin & Gingras إلى انه بالرغم من ملاحظة التنوع في الجهات العاملة في مجال إنتاج المعرفة التطبيقية فإن الجامعات تبقى في موقع القلب في منظومة إنتاج المعرفة كما أن النمو وزيادة إنتاج المعرفة ترتبط بدرجة كبيرة بالجامعات .

فمن منطلق ان النشاط الرئيسي الذي تقوم به الجامعات هو نشاط معرفي في الأساس فإن الجامعات قد احتلت مكانه متميزة في ظل التحول المعرفي و الاقتصادي المعاصر ولهذا فإنها مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتحسين عمليات إدارة المعرفة بها .

و يشير Leitner ان تزايد أدوار الجامعات في إنتاج المعرفة ونشرها يحتم عليها أن تضع مزيد من التركيز و الاهتمام برأس مالها البشري نظرا لما له من دور رئيس في إنتاج المعرفة و هذا يضع عليها مسؤولية تنمية و الحفاظ على رأس المال البشري و تكوين بيئة أكثر استجابة للإنتاج المعرفي .

و على سبيل المثال فإن الجامعات الحكومية النمساوية تقوم بتقديم تقارير سنوية على رأس مالها الفكري في 30 أبريل من كل عام إلى الوزارة المختصة و هي وزارة التعليم و الثقافة النمساوية ، و قد تم البدء في ذلك في عام 2002 بناء على موافقة البرلمان النمساوي و هذا يعكس قيمة و أهمية احتضان الجامعات لرأس مالها البشري¹

1-2 مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

مازال مفهوم ادارة المعرفة يعد مفهوما حديثا في مؤسسات التعليم العالي، خاصة من الناحية التطبيقية، و لا يوجد تعريف واحد متفق عليه في مؤسسات التعليم العالي².

حيث عرفت ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بأنها جميع الأنشطة و الممارسات الإنسانية و التقنية الهادفة إلى الربط بين الأفراد من مختلف المستويات التنظيمية و الإدارات والأقسام بالمؤسسة التعليمية، في شكل فرق أو جماعات تنشأ بينها علاقات ثقة متبادلة، مما ينتج عنه وبشكل تلقائي مشاركة و تبادل، أما يمتلكه هؤلاء الأفراد من موارد ذاتية (معلومات- معارف - مهارات - خبرات وقدرات) مما يدعم عمليا التعلم الفردي و الجماعي و من ثم تحسين وتطوير الأداء الفردي و التنظيمي.

2-2 مبررات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

و من بين هذه المبررات نذكر ما يلي³ :

- ✓ تمتلك الجامعات عادة بيئة تحتية معلوماتية حديثة.
- ✓ أن مشاركة المعرفة مع الآخرين يعد أمر طبيعيا حتى بين أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والطلاب بصفة عامة.

¹ تقرير الموارد البشرية الفكرية الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة نحو مجتمع المعرفة ، سلسلة دراسات يصدرها مركز الدراسات الاستراتيجية ، الإصدار الثلاثون، جامعة الملك عبد العزيز ، 2012، ص 112.(بالتصرف).

² سامي حنون، رأفت محمد العوضي، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي " إطار فكري " ، بحث مقدم لمؤتمر التعليم الإلكتروني واقتصاديات المعرفة، جامعة القدس المفتوحة، غزة التعليمية، يوليو 2011، ص ص 13-14. (بالتصرف)

³ سامي حنون، مرجع سبق ذكره، ص 14 . (بالتصرف)

- ✓ إن إحدى المتطلبات الأساسية التي يسعى الطلاب للوصول إليها من خلال التحاقهم بالجامعة هو الحصول على المعرفة من مصادر يسهل الوصول إليها بأسرع ما يمكن.
- ✓ يتوفر بالجامعات عادة مناخ تنظيمي يتسم بالثقة، فلا يتردد أو يخاف أي عضو من نشر وتوزيع ما لديه من معرفة.

3-2 خطوات تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي

قام كل من (kim , lee et park) بإجراء دراسة علمية هدفت إلى تقديم إطار عمل شامل لتطبيق إدارة المعرفة، والشكل التالي يوضح هذه المراحل أو الخطوات :

الجدول رقم (3-2) : مراحل تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

الخطوات التنفيذية	المراحل الفرعية	المراحل الأساسية
فهم رؤية المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، والحصول على دعم الإدارة العليا واقتناعها بتطبيق نظام إدارة المعرفة، تحليل العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وإدارة المعرفة وتحديد الأولويات الاستراتيجية لإدارة المعرفة، تحديد هيكل وتنظيم إدارة المعرفة.	توضيح استراتيجية المنظمة تحديد استراتيجية إدارة المعرفة	الاستراتيجية
تقليص التغيرات في الهيكل التنظيمي إلى أقصى حد ممكن، تحديد الأفراد المسؤولين، تقييم وإعادة تنقية المعرفة، تحليل وتحديد مواقع المعرفة.	تنظيم للموارد البشرية التنظيم للمعرفة	الهيكلية
إشراك جميع العاملين	نشر ثقافة وقيم إدارة المعرفة خلق ثقافة إدارة المعرفة	الثقافة
توزيع عبء العمل بشكل متوازن بين الفرق والأفراد، تبني طريقة التطبيق من أسفل لا على تخصيص أنشطة المعرفة المتعلقة بكل عملية من العمليات، ربط أنشطة المعرفة بالعمليات بشكل متزامن.	تحليل العمليات تحديد أنشطة المعرفة	العمليات

النظام	تحديد نطاق إدارة المعرفة تخصيص مكونات نظام إدارة المعرفة التنفيذ الفعلي لنظام إدارة المعرفة	بناء أنشطة وفقا لنظام إدارة المعرفة، دعم عمليات وأنشطة إدارة المعرفة.
التعديل	فحص نظام إدارة المعرفة تقييم نظام إدارة المعرفة تعديل وتهذيب النظام	رصد استخدام المادي ومعرفة المستخدمين، بناء معايير لتقييم نظام إدارة المعرفة.

المصدر: سامي حنون، رأفت محمد العوضي، مرجع سبق ذكره، ص ص 20-21.

إذا الجامعات و باعتبارها من أهم المنظمات و بحكم طبيعة عملها و وظائفها هي من أولى المنظمات لأن تسلك مدخل إدارة المعرفة في إدارة الموجودات الملموسة و غير الملموسة لديها و من أكثر المنظمات ملائمة لتبني هذا المبدأ بما تملكه من بنية أساسية معرفية قوية من عناصر بشرية و تقنية و بما تضمنه من تخصصات علمية و نظرية و بما يتوافر لديها من مراكز بحثية و مصادر و نظم معلوماتية و بما تسهم به في الخدمة المجتمعية ما هي إلا منظمات لإدارة المعرفة.

المطلب الثالث: الجامعات حاضرات رأس المال البشري

إن رأس المال البشري يمثل المفهوم الأكثر تطورا في الفكر التنموي المعاصر الذي شكلته جملة من التحولات المعاصرة و يتركز رأس المال البشري في الجامعة بشكل واضح إذ تعد و تستقطب الجامعة بحكم وظيفتها المجتمعية أعدادا من حملة الشهادات العليا المتميزين على الصعيد العلمي و التكنولوجي و الثقافي وفق معايير أكاديمية رفيعة و تعد الجامعة مخزنا ضخما للقدرات و المهارات و من الطبيعي أن تكون بيئة خصبة للإبداع .

3-1 تصنيفات رأس المال البشري في الجامعة:

إن ما يطلق عليهم رأس المال البشري المعرفي للجامعة هم من يرفعون اسم الجامعة عاليا نتيجة لجهودهم في مجال التدريس و تعليم الطلاب إلى جانب الأبحاث العلمية و في الواقع أنه يجذب إلى الجامعة الناجحة النخبة المتميزة من رأس المال البشري و كلما حرصت الجامعة على توفير التعلم و البحث العلمي و الاعمال الإيجابية المحفزة في

إطار ثقافة تنظيمية فعالة و غير ذلك من المقومات اللازمة لتنمية هذه النخبة و الحفاظ عليها كلما ازداد أداؤها و عطاؤها و نواتج أبحاثها حيث تصب في حصول الجامعة على سمعة و مكانة مرموقة بين الجامعات و يمكن تصنيف رأس المال البشري إلى :

✓ **رأس المال البشري العام:** هذا النوع من رأس المال البشري يتم تطويره خارج المؤسسة عبر المؤسسات، و يتميز بإمكانية تحديده بسهولة من مجموعة المعارف التي تنتقل من المؤسسة، أما تكاليف تطوير هذا النوع فيتحملها الأفراد.

✓ **رأس المال البشري الخاص:** هذا النوع من رأس المال البشري خاص بالمؤسسة، و يتميز بصعوبة نقله أما تكاليف تطوير رأس المال البشري الخاص بالمؤسسة فتتحملها المؤسسة بسبب تضحية موظفيها بفرص التوظيف الأخرى، و ارتباطهم بالعمليات الخاصة بالمؤسسة، و تتطور مهاراتهم الفريدة عندما يرتبطون بحل المشكلات الخاصة بالمؤسسة، أو عندما يتم إتباع إجراءات عمل فريدة.

3-2 مستويات رأس المال البشري :

إن العمل المعرفي هو عملية تحويل المعرفة الحالية إلى معرفة ذات قيمة أكبر، و القيمة الأكبر ليست دالة التكلفة التي تم تحملها رغم أهمية ذلك و إنما هي دالة النتائج المتحققة، و هذه النتائج تظهر على مستويين:¹

✓ **المستوى الأول :** الذي يكون داخل الجامعة و يتمثل في تحسين ظروف العمل والتعلم وإمكانات توليد المعرفة الجديدة و الابتكار من خلال ثقافة جامعية إيجابية، أدوات و وسائل تقاسم معرفة أفضل، شبكات داخلية، علاقات عاملين أفضل، ذاكرة و أدلة تنظيمية أكثر تنظيماً و تأثيراً، استشارات داخلية أفضل، كما أن الأنشطة المعرفية الداخلية يمكن أن تتحول إلى منتجات معرفية تدخل ضمن المستوى الثاني للإنتاجية

¹ شكور سعيد شوقي، مدفوني هندة، محاولة تقييم الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي)، مجلة الباحث الاقتصادي، عدد خاص، 2015، ص ص 12-13.

المعرفة، إلا أن البعض الآخر يظل ضمن القدرات الداخلية للمنظمة، و الجدول التالي يوضح المدخلات و المخرجات المعرفية.

الجدول رقم (3-3) فرص توليد العوائد من الأنشطة المعرفية

المنتجات الخارجية	الأنشطة الداخلية
قواعد بيانات الممارسات الأفضل	تقاسم الممارسات الأفضل
الفرق الاستشارية	دليل الخبرة
حقوق الملكية، البراءات، التراخيص	أصول فكرية
الشبكات الخارجية	الشبكات الداخلية
الأنظمة الخبيرة (الاستشارية)	الدراية الفنية
الجماعات المشتركة (الخارجية)	الجماعات المشتركة
الخدمات التوجيهية	مركز المعرفة

المصدر: شكور سعيد شوقي، مدفوني هندة، مرجع سبق ذكره ، ص 13.

✓ **المستوى الثاني** : الذي يكون خارج الجامعة و يتمثل في تحسين جودة المخرجات و العوائد الكلية من خلال منشورات و كتب علمية أفضل، زيادة رأس المال الفكري، تحقيق الجودة... الخ.

و يمكن ملاحظة هذين المستويين في عمل المنظمات القائمة على المعرفة في تبني أشكال المتاجرة بالمعرفة (داخل المنظمة بين الأقسام) أو خارجها التي تتزايد أشكالها في محاولة زيادة إنتاجية الاستثمار المعرفي.

و بصورة عامة تعد الجامعات أكثر التنظيمات المجتمعية احتضاناً لرأس المال الفكري فهي مؤسسات معرفية تزخر بما تضمه من أعضاء هيئة التدريس و باحثين. بل و ما تقوم بإعداده منهم وكذلك ما تستقطبه منهم من جامعات و بيئات أخرى و يتركز الهدف الأساسي للجامعة في حسن إدارة و توظيف رأس المال البشري فهي مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتعظيم عائدات مواردها المعرفية في التحقيق الفعال لمهام و وظائف الجامعة التعليمية و البحثية ، و كذلك مهامه في خدمة مجتمعتها، فرأس المال البشري يتركز في الجامعات بشكل أساسي و واضح عما سواها من تنظيمات مجتمعية. و الجامعات تعد مخازن ضخمة للمهارات و القدرات الكامنة و التي يمكن في

إطار بيئة خصبة و ثقافة تنظيمية محاسبية أن تعاضم مردوداتها بشكل مستمر اتجاه الإبداع و توليد الأفكار يمثل ذلك تحديا للإدارة الجامعية .و لكن التحدي الأكبر يكمن في تصميم و هندسة سياقات للتطبيق تتيح لرأس المال البشري على المستوى الفردي و الجماعي و المؤسسي تحويل الأفكار الى قيم فكرية او مادية للعمل و إنتاج و إبداع بصورة عامة. و هذا يعني التحول من مرحلة التفكير و الإبداع إلى مرحلة الابتكار. كما يعني أيضا تحول الجامعة من مرحلة الجامعة المفكرة و المبدعة الى مرحلة الجامعة المنتجة و المبتكرة .

المطلب الرابع: لمحة عن التطور التاريخي للتعليم العالي في الجزائر

مر نظام التعليم العالي في الجزائر بسلسلة من التطورات و التحولات تبعا لمختلف البرامج التنموية الاقتصادية و الاجتماعية المسطرة منذ الحصول على الاستقلال ، و يمكن تقسيم المراحل التي عرفها تطور نظام التعليم العالي في الجزائر منذ الاستقلال إلى أربع مراحل، و هي ¹ :

✓ ارساء قواعد الجامعة الوطنية.

✓ تنفيذ اصلاح منظومة التعليم العالي سنة 1971، و الذي تم تدعيمه و تصحيح مساره من خلال وضع الخريطة الجامعية سنة 1982 و التي تم تحديثها سنة 1984.

✓ دعم المنظومة و عقلنتها تماشيا مع التحولات التي يشهدها كل من ا لمجتمع والاقتصاد الجزائري ، و قد تم الشروع في ذلك من خلال سن القانون رقم 99-05 المؤرخ في 04 أفريل 1999 و المتعلق بالتعليم العالي.

✓ تطبيق النظام العالمي، نظام ليسانس، ماستر و دكتوراه، و الشروع في تطبيق نظام ضمان الجودة.

1-4 مبادئ التعليم العالي في الجزائر:

ارتكزت سياسة التعليم العالي في الجزائر على أربع مبادئ أساسية نوجزها في الآتي ² :

¹ صليحة رقاد، تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية آفاقه ومعوقاته (دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري)، دكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة سطيف1، 2014، ص 173.

² صليحة رقاد، مرجع سبق ذكره، ص ص 183-184.

✓ ديمقراطية التعليم العالي: سعت الدولة من خلال هذا المبدأ إلى إتاحة الفرص المتكافئة لجميع الطلبة الجزائريين

الذين أنخوا دراساتهم الثانوية، كل حسب كفاءته العقلية، بغض النظر عن مكانته الاجتماعية، ففي سنة

1954 كان بمقدور أقل من 07 طلبة في كل 100.000 نسمة الولوج إلى الجامعة في وطنهم، وبعد

خمس سنين سنة تجاوز عدد الطلبة الجامعيين 300 طالب في كل نسمة 100.000 نسمة.

✓ جزارة سلك التعليم: تعد مسألة جزارة المنظومة التربوية بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص من أهم

الانشغالات التي أولتها السلطات الجزائرية الاهتمام الواسع فور الإعلان عن الاستقلال. وت حمل عملية

الجزارة في طياتها ما يأتي :

● جزارة نظام التعليم العالي، فقد سعت الدولة إلى تكوين نموذج تعليم عال خاص بها ، سواء فيما يتعلق

بالمناهج، الخطط أو الأسلوب.

● الجزارة الدائمة لسلك الإطارات.

● ربط أهداف التعليم العالي بأهداف التنمية

و لقد تم جزارة هيئة التدريس في وقت مبكر نسبيا، إذ كان لقد تم عدد الأساتذة الجزائريين سنة 1970 يمثلون

54 من مجموع الأساتذة، أما اليوم فهية التدريس تقريبا جزائرية كلها.

✓ التعريب: اللغة العربية هي عنصر أساسي للهوية الثقافية للشعب الجزائري، لذا عملت السلطات الجزائرية بعد

الاستقلال، من خلال إصلاح التعليم العالي، على وضع التعريب محل اهتمامها، فعمدت إلى اللجوء إلى

عدد كبير من الاساتذة المتعاونين من العالم العربي لتكوين الأساتذة الذين لا يتحكمون في اللغة العربية،

و هذا بالموازاة مع تحضير دورات رسكلة لاسيما في مراكز التعليم المكثف للغات المفتوحة في المؤسسات

الجامعية. هذا وإن سياسة مراكز التعريب التعليم العالي، التي تم الانطلاق فيها سنة 1971 ، بلغت نسبة

100 مع نهاية الثمانينيات في عدد من الشعب الكبيرة. و هي في تقدم مستمر بالنسبة إلى الشعب

التكنولوجية و الطبية التوجه العلمي والتقني : ساهمت الأهمية التي أولتها الدولة لمسألة التنمية الاقتصادية و الاجتماعية من خلال سياسات الإصلاح التي شرعت فيها غداة الاستقلال من خلال تبني نظام الاقتصاد الموجه، ابتداء من المخطط الثلاثي 1967/1969 و المخططين الرباعيين 1970/1973 و 1974/1977 ثم المخططين الخماسيين التاليين في تعزيز التوجه العلمي والتقني و بروز الحاجة إلى إطارات تقنية مؤهلة. و هذا ما دفع بالسلطات الجزائرية إلى وضع خريطة تعليم عالي تأخذ بعين الاعتبار حاجتها إلى المهارات التقنية العالية.

4-2 حركية منظومة التعليم العالي ، ارتفاع التعدادات وتكثيف الشبكة

تبحث هذه النقطة في المؤشرات الكمية المتعلقة بتطور حجم مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، و هذا من خلال دراسة ديناميكية: التدفقات الطلابية، الخريجين و حجم الهيئة الأكاديمية و المرافق الجامعية.¹

✓ **تطور التدفقات الطلابية :** يمثل الطلبة الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي أهم مدخلا لها و جوهر عملها، و قد عرف عدد المسجلين بها تطورا منذ حصول الجزائر على الاستقلال ، والجدول التالي يوضح ديناميكية التدفقات الطلابية على مؤسسات التعليم العالي الجزائر سرق خلال الفترة 1962/1963- 2010/2011، و ذلك حسب المستوى.

جدول رقم (3-4) : تزايد عدد الطلبة المسجلين.

السنوات	1962/1963	1969/1970	1979/1980	1989/1990	1999/2000	2009/2010	2010/2011
عدد الطلبة المسجلين في التدرج	2725	12243	57445	181350	407995	1034313	1077945
عدد الطلبة المسجلين فيما بعد	156	317	3965	13967	20846	58975	60617

¹ صليحة رقاد، مرجع سبق ذكره، ص ص 184-187. (بتصرف).

							التدرج
1138562	1093288	428841	195317	61410	12560	2881	الإجمالي

المصدر : صليحة رقاد، مرجع سبق ذكره، ص 185.

نستنتج من خلال قراءة هذا الجدول، أن حجم التدفقات الطلابية على مؤسسات التعليم العالي الجزائرية عرف تزايداً مستمراً سواء تعلق الأمر بالتكوين في التدرج أو التكوين في ما بعد التدرج، فبين سنة 1962 و سنة 2012 تضاعف عدد الطلبة بحوالي 1000 مرة. فعلى مستوى مرحلة التدرج تضاعف عدد الطلبة المسجلين 9 مرات بين سنة 1960 وسنة 1970، و 4.5 مرة بين سنة 1970 وسنة 1980، و 3 مرات بين سنة 1980 وسنة 1990، و 2.25 مرة بين سنة 1990 و سنة 2000، و 2.5 مرة بين سنة 2000 و سنة 2010. و يمكن إيعاز ذلك إلى:

الزيادة المستمرة للطلب الاجتماعي على التعليم العالي.

- زيادة عدد السكان.

- تحسن مستوى المعيشة.

تطلع الشباب إلى التعليم العالي باعتباره الطريق المضمون لتحقيق مستويات أفضل اقتصادياً و اجتماعياً.

إضافة إلى مبدأ تعميم التعليم وديمقراطيته.

أما على مستوى التكوين في مرحلة ما بعد التدرج، فشهدت العقود الخمسة الماضية ارتفاع عدد التسجيلات

في هذه المرحلة حيث انتقلت من 156 طالب إلى 60.000 طالب.

✓ **تزايد عدد حاملي الشهادات:** الطلبة المتخرجين من أهم مخرجات مؤسسات التعليم العالي، و قد عرف

عدد حاملي الشهادات تطوراً منذ حصول الجزائر على الاستقلال. و الجدول التالي، يوضح ديناميكية

المتخرجين من مؤسسات التعليم العالي الجزائرية خلال الفترة 1963/1962 - 2011/2010.

جدول رقم(3-5): تزايد عدد حاملي شهادات التدرج.

السنوات	/1962	/1969	/1979	/1989	/1999	/2009	/2010
1963	1970	1980	1990	2000	2010	2011	
مجموع المتخرجين	93	759	6963	22917	52804	199767	246400

المصدر : صليحة رقاد، مرجع سبق ذكره، ص 186.

نستنتج من قراءة الجدول اعلاه، أن عدد المتخرجين من مؤسسات التعليم العالي الجزائرية يزداد سنويا، فقد أنتجت منظومة التعليم العالي حوالي 2.000.000 من حاملي الشهادات خلال خمسين سنة، فعشرية الستينات سجلت تخرج 3069 طالب، وارتفع العدد في السبعينات ليلعب ما يقارب 40.000 متخرج، ووصل في سنوات ال 2000 إلى 600.000 طالب متخرج، وعرفت السنة الجامعية 2011/2010 تخرج 246.400 طالب. كما شهدت العشرية 2001 / 2011 تخرج 393.000 طالب من حاملي الشهادات من مؤسسات التعليم العالي.

✓ **تطور حجم هيئة التدريس:** يشكل أساتذة التعليم العالي إحدى أهم عوامل الإنتاج في مؤسسات التعليم العالي، فهي تشرف على تعليم و تكوين الطلبة و تجري البحوث للمساهمة من جهة في التنمية بمختلف أوجهها، و من جهة أخرى في تطوير العلم، و قد عرف عدد أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية تطورا منذ حصول الجزائر على الاستقلال، و الجدول الآتي، يوضح ديناميكية أعضاء هيئة التدريس خلال الفترة 1963/1962 - 2011/2010.

الجدول رقم(3-6) تزايد عدد الأساتذة الدائمين ونسب التأطير في مرحلة التدرج.

السنوات	/1962	/1969	/1979	/1989	/1999	/2009	/2010
1963	1970	1980	1990	2000	2010	2011	
عدد الأساتذة الدائمين	298	842	7497	14536	17460	37688	40140
مجموع الطلبة	2725	12234	57445	181350	407955	1034313	1077945

							المسجلين
27	27	23	12	8	15	9	نسبة التأطير

المصدر : صليحة رقاد، مرجع سبق ذكره، ص 186.

نستنتج من قراءة الجدول رقم ، حجم هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية عرف تطورا سريعا، فقد كان عددهم 298 أستاذ سنة 1962 ،أما في سنة 2000، فقد بلغ عددهم 17.460 أستاذ. وقد تضاعف هذا العدد بنسبة 2.3 مرة ليتجاوز 40.000 أستاذ سنة 2011. وهذا التقدم الملحوظ في سلك أساتذة التعليم العالي، هو نتيجة مجهود كبير تم بذله في مجال التكوين، إلا أنه لم يفلح في مواكبة وتيرة تزايد تعداد الطلبة، و قد كانت نسبة المؤطرين سنة 1962 بمعدل أستاذ واحد لكل 09 طلبة لتصل سنة 2011 إلى أستاذ واحد لكل 27 طالب.

✓ **تكثيف الشبكة :** أنجز قطاع التعليم العالي والبحث العلمي خلال خمسين سنة شبكة كثيفة من مؤسسات

التعليم العالي والبحث العلمي، وهذا استجابة لحاجيات الطلبة الذين يتزايد عددهم باستمرار. فالشبكة الجزائرية في الوقت الحاضر تتكون من 90 مؤسسة مختلفة للتعليم العالي: 47 جامعة، 10 مراكز جامعية، 18 مدرسة وطنية عليا ومدمج بها قسمان تحضيريان، 06 مدارس عليا، 10 مدارس تحضيرية وملحقتان جامعتان، و يتوزع مجموع هذه الشبكة الجامعية على 48 مدينة جامعية، و تشتمل أيضا على أكثر من 1000 مخبر بحث علمي.

✓ **البحث العلمي :** حولت الدولة اهتمامات كبيرة بالبحث العلمي ليصبح ضمن المجالات الخاصة التي تساهم

في تنمية الوطن و ارفع من قدراته فضلا عن تثمين الكفاءات، ولقد تبلور ذلك من خلال العديد من

إجراءات و تنفيذ المشاريع وطنية لتطوير قطاعات أهمها :

- تنصيب المجلس الوطني للبحث العلمي

- إقامة عشر لجان قطاعية مشتركة لترقية وبرمجة وتقييم البحث العلمي و التقني مكلفة بتحديد البرامج الوطنية للبحث .

- تجديد اللجان القطاعية الدائمة

- تخصيص مئة مليار دينار للبحث العلمي من خلال الفترة 2008-2012

- تنفيذ 34 برنامج وطنيا

- 6244 مشروع استكمل منها أكثر 200 مشروع

- 7031 نشرة

- إيداع 2110 براءة اختراع سنة 2010

- عدد مراكز البحث وصل إلى 19 سنة 2008

و تأسيسا على ما سبق، يمكن أن نخلص إلى أن ه منذ سنة 1962/1963، عرف قطاع التعليم العالي تطورا و تحسنا ملحوظا، سواء تعلق الأمر بالطلبة، الخريجين، الهيئة الأكاديمية أو بالهيكل البيداغوجية .

المطلب الخامس : تصنيف الجامعات الجزائرية وفق الوبومتركس

من خلال تصنيف الوبومتركس لشهر جويلية 2016 تظهر الجامعات الجزائرية كمايلي :

الجدول رقم(3-7) تصنيف الجامعات الجزائرية وفق الوبومتركس

الجامعة	الترتيب المحلي	الترتيب العربي	الترتيب الإفريقي	الترتيب العالمي
Université des Sciences et de Technologie Houari Boumediene	1	41	37	2099
Université abou Bekr Belkaid Tlemcen	2	46	44	2213
Université Djillali liabes	3	64	60	2675
Université Mohamed Khider Biskra	4	66	61	2691
Université de Bejaia	5	68	63	2716
Université d'Alger 1	6	71	71	2894
Ecole Nationale Polytechnique d'alger	7	80	81	3068

Université Constantine 1	8	82	82	3088
Université de Batna	9	83	83	3107
Université Kasdi Merbah Ouargla	10	87	86	3139

المصدر : همامة بن عمومة، مرجع سبق ذكره ، ص128.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن جامعة هواري بومدين للعلوم و التكنولوجيا التي تحتل المرتبة الأولى على المستوى الوطني تحتل المرتبة 41 عربيا، 37 إفريقيا، 2099 عالميا حسب تصنيف الوبومتكس 2016، في حين أن جامعة أبو بكر بلقايد الثانية وطنيا تحتل المرتبة 46 عربيا، 44 إفريقيا و 2213 عالميا وهذا يدل على وجود جامعتين جزائريتين ضمن 50 جامعة الأولى عربيا وإفريقيا، وضمن 2500 جامعة الأولى عالميا، ويعتبر هذا التصنيف ضعيف جدا للجامعات الجزائرية.

و من بين أسباب ضعف الجامعات الجزائرية مايلي :

✓ ضعف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المستوى الوطني.

✓ العدد المتوسط للوصلات الخارجية المؤدية مباشرة الى الموقع الإلكتروني للجامعات.

✓ الضعف الملاحظ في فاعتماد على المنشورات العلمية لأساتذة الجامعة و طلبتها كمراجع علمية معترف بها.

✓ مشكل تعريف الجامعة على صفحات الأنترنت.

✓ نقص النشر الإلكتروني في الجامعات الجزائرية.

لهذا ومن الضروري ان تولى الإدارات اليوم خاصة العليا منها و القائمة على تسيير الجامعات الجزائرية الى تدارك

هذه الفوارق بتغيير فحوى سياستها اتجاه مستقبل التعليم العالي في الجزائر تزامنا بهجرة اهم الإطارا ت الجزائرية إلى

الخارج في حرب جديدة من نوعها وهي هجرة الأدمغ ة لنطرح السؤال لماذا تستقطب كفاءاتنا للخارج وماهي

الضمانات المقدمة لهم هل مستوى الاستثمار في رأس مال البشري في جامعاتنا متدني و ما هو المقابل هل حصلنا

على المعرفة الضمنية لهذه الكفاءات قبل مغادرتها بتبني إدارة المعرفة في مؤسساتنا الجامعية.....و غيرها من الأسئلة

لهذا سنحاول في الفصل القادم تسليط الضوء على مستويات الاستثمار في رأس المال البشري وإدارة المعرفة في إحدى جامعاتنا الجزائرية و هي جامعة طاهري محمد بشار وهل يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في ادارة المعرفة أو لا .

خلاصة الفصل:

إن أهم ما افرزه اقتصاد المعرفة ظهور نظرية رأس المال البشري أين يعتبر رأس المال البشري العنصر الهام و المكون الرئيسي لرأس المال الفكري المعرفي بالمنظمات فتحوّلت وظيفة تسيير الموارد البشرية الى تسيير رأس المال البشري كونه يعد محرك الابداع والمصدر الأساسي لخلق القيمة و منبع لا ينبض .

و قد أصبح رأس المال البشري المتفوق بمهارته و كفاءته و معارفه في قمة الهرم الاستثماري للمنظمات الناجحة ، التي أصبحت تركز على المعارف و المهارات و الخبرات و كيفية استقطابها و تطويرها و المحافظة عليها بإتباع العديد من الأساليب منها الاستقطاب و التعليم و التدريب التحفيز و التمكين و الحفاظ على صحة العاملين ، كل هذا سيعود عليها في المستقبل بعائد معتبر مقارنة بما تم انفاقه عليها لأنها قد تكون اكتسبت ثقتهم وولائهم و دفعتهم نحو الإبداع و الابتكار و تشجيع العمل الجماعي و الأهم من هذا فإنه وبأشكال مختلفة مباشرة وغير مباشرة سيساهم استثمار رأس المال البشري في إدارة المعرفة من خلال اكتساب المعرفة و توليدها و نشرها و توزيعها و تطبيقها داخل المنظمة .

إن رأس المال البشري في الجامعة يظهر بشكل واضح إذا تعد و تستقطب الجامعة بحكم وظيفتها المجتمعية أعدادا من حملة الشهادات العليا المتميزين على الصعيد المعرفي و العلمي و التكنولوجي و الثقافي و تعد الجامعة مخزنا ضخما للقدرات و المهارات و من الطبيعي أن تكون بيئة خصبة للإبداع. عرفت إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بأنها جميع الأنشطة و الممارسات الإنسانية و التقنية الهادفة إلى الربط بين الأفراد من مختلف المستويات التنظيمية ، في شكل فرق أو جماعات تنشأ بينها علاقات ثقة متبادلة، مما ينتج عنه و بشكل تلقائي مشاركة و تبادل، ما يمتلكه هؤلاء الأفراد من موارد ذاتية (معلومات - معارف - مهارات - خبرات و قدرات) مما يدعم عمليا التعلم الفردي و الجماعي و من ثم تحسين و تطوير الأداء الفردي والتنظيمي.

الفصل الرابع:

مساهمة استثمار رأس المال

البشري في إدارة المعرفة

بجامعة طاهري محمد- بشار-

تمهيد

من خلال الفصول السابقة تم استعراض أهم محاور الدراسة النظرية من خلال التطرق الى الاستثمار في رأس المال البشري وكذا إدارة المعرفة.

وقد تم تخصيص هذا الفصل من اجل إعطاء عمق أكبر للدراسة من خلال الاقتراب من الواقع العملي ونظرا لطبيعة الموضوع واهتمامه بمساهمة استثمار رأس المال البشري في إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، حيث تم اختيار احدي مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وهي جامعة محمد طاهري -بشار- أنموذج و التي تعتبر من بين أهم المؤسسات التعليمية على النطاق الوطني و الجنوبي الغربي نظرا للقفزة النوعية التي حققتها في المجال العلمي و الاكاديمي في السنوات الأخيرة.

وعليه سيتناول هذا الفصل المباحث التالية :

المبحث الأول : تعريف المؤسسة محل الدراسة جامعة طاهري محمد -بشار -

المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة وعرض وتحليل النتائج

المبحث الثالث : اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

المبحث الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة جامعة طاهري محمد - بشار -

سنتطرق خلال هذا المبحث الى تعريف الجامعة محل الدراسة ببعض من التفصيل حتى يتم الامام بالموضوع خاصة من جانب الموجودات البشرية المتعلقة بالهيئة التدريسية و التخصصات المتوفرة وغيرها من المعلومات .

المطلب الأول : تقديم الجامعة¹

تم إنشاء جامعة بشار بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-07 في 7 محرم 1430 الموافق ل 04 يناير 2009 ، بعد ترقية مركز جامعة بشار ، وهي اليوم واحدة من أرقى الجامعات الجزائرية ، وهي أيضاً أكبر جامعة في جنوب غرب البلاد ويعود تاريخ نشأة جامعة الطاهري محمد حسب التسلسل التاريخي التالي :

- بتاريخ 1986/08/05 تم إنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 86/170 .
- و بتاريخ 1992/07/07 تم إنشاء المركز الجامعي بشار بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 92/296 بتاريخ .
- ليتم إنشاء جامعة بشار بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 09/07 سنة 2009/01/04.
- وفي سنة 2015 سمية الجامعة : بجامعة طاهري محمد بشار .

وسرعان ما شهد تطورا نوعيا في الهياكل البيداغوجية و التأطير واستمر وتيرة التطور بحركة متسارعة على المستويين الهيكلي و البيداغوجي ليصل الى ما هو عليه اليوم و التي سنذكرها باختصار في مايلي :

1.1 جامعة بشار في الأرقام:

تضم جامعة بشار ما يقرب من 12000 طالب و 600 أستاذ و 700 موظف إداري، ينتشر الطلاب

في حرمين جامعيين كبيرين: جامعة طاهري محمد بشار ، و القطب الجامعي لحرمر.

كما تتجمع كافة المجالات الأكاديمية في جامعة بشار، الذي يضم ستة مجالات رئيسية:

قطاع العلوم والتكنولوجيا: ممثلا في كليات للعلوم والتكنولوجيا.

قطاع الاقتصاد والإدارة: ممثلا في "كلية الاقتصاد" والعلوم التجارية، والعلوم الإدارية.

¹ <http://www.univ-bechar.dz/portail/index.php/fr/presentation>

قطاع الادب واللغات ممثلة في كلية الادب واللغات.

قطاع الحقوق والعلوم السياسية ممثلة في كلية الحقوق والعلوم السياسية.

قطاع العلوم الإنسانية والاجتماعية: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

قطاع الصحة: ممثلا في كلية الطب.

كما تقدم الجامعة عرض تكوين موسع في جميع المجالات، حيث تقدم حوالي 110 تخصص متنوع مقسمة الى

ثلاثة اطوار ليسانس، والماستر، والدكتوراه وهذا بتأطير ثمانية كليات موضحة في الشكل التالي و التي سنتطرق

لها بالتفصيل فيما بعد :

الشكل رقم (1-4): كليات جامعة الطاهري محمد بشار

كليات الجامعة

كلية علوم الطبيعة والحياة

كلية الطب

كلية التكنولوجيا

كلية العلوم الدقيقة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

كلية الحقوق والعلوم السياسي

كلية العلوم الاقتصادية

كلية الآداب واللغات

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات الجامعة

2.1 الهياكل البيداغوجية للجامعة :

اما بخصوص الهياكل فإن جامعة محمد طاهري بشار تتوفر على ما يعادل 11000 مقعدا بيداغوجيا مستغلا وقد

وتجدر الإشارة الى ان الهياكل البيداغوجية مقسمة كالاتي :¹

1. المدرجات : وعددها 14 مدرجا

2. قاعات المحاضرات : وعددها 08 قاعة .

3. قاعات الدراسة و الاعمال الموجهة و الاعمال التطبيقية : وعددها 176 قاعة بطاقة استيعاب بلغت

7040 مقعدا بيداغوجيا .

4. منابر البحث: وعددها 36 مخبرا .

5. قاعات الرسم و الورشات: عددها 08. وبطاقة استيعاب تبلغ 320 مقعدا بيداغوجيا .

6. قاعات المحاضرات الكبرى Auditoriums: عددها 03 بطاقة استيعاب

7. قاعات الانترنت: عددها 16 قاعة بطاقة استيعاب 480 مقعدا بيداغوجيا .

كما ان هناك بعض الهياكل المخصصة للدعم البيداغوجي مثل :

8. مراكز الحسابات : وعددها 20 مركزا للبحث بطاقة استيعاب فعلية بلغت 100 مقعد بيداغوجي .

9. المكتبات الجامعية : المكتبة المركزية بطاقة استيعاب 4000 مقعدا بيداغوجيا وتضم جميع التخصصات

على مستوى الجامعة تعنى المكتبة بتوفير مصادر المعلومات المختلفة لمنتسبي الجامعة من طلاب وأعضاء هيئة

التدريس و موظفين ، كم تساهم في خدمة المجتمع المحلي ، من خلال اعارة الكتب لغير المنتسبين اليها

ضمن شروط تضعها المكتبة كما تتوفر المكتبة المركزية إمكانية البحث في قواعد البيانات الالكترونية و

المقالات المشورة في مجالات علمية وتقديم المكتبة خدمة الانترنت لجميع المستخدمين لاستخدامها في المجالات

العلمية و الاكاديمية حيث توفر المكتبة مخبر للإنترنت يحتوي على 20 حاسوبا وقصد تسهيل عملية الاقتناء

¹ المعلومات المقدمة من الجامعة

الخاص للكتب فإن المكتبة تلي مقترحات الأساتذة و الطلبة في اقتناء الكتب التي يرونها مهمة لدراساتهم و التي تفيد باقي مجتمع المكتبة .

تتميز جامعة محمد طاهري بشار بتطورها بوتيرة سريعة خصوصا على مستوى تعداد الطلبة على مستوى التدرج او ما بعد التدرج، لذا فإن زيادة على الكتب العربية و الأجنبية التي توفرها المكتبة ، فإنه توفر أيضا رصيда مهمما من الوثائق السمعية البصرية(أسطوانات مضغوطة وأشرطة سمعية بصرية) تستعمل كمراجع مساعدة في بعض التخصصات كاللغات الأجنبية ، العلوم التطبيقية كالبيولوجيا، الاعلام الالي .

من خلال ما تم عرضه سابقا يتبين لنا حرص الجامعة على توفير عدد أكبر من الهياكل البيداغوجية بالشكل الذي يسمح بتغطية التزايد المستمر في أعداد الطلبة الملتحقين بها بما يضمن السير الحسن للعملية التعليمية بالشكل الذي يجعله يخدم حاجات التنمية المحلية من جهة ويتمشى مع مستوى التعليم العالمي من جهة أخرى .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لجامعة محمد طاهري -بشار -

اعتمدت الهيكلة الجديدة للجامعة بمقتضى المادة رقم 08 من المرسوم "التنفيذي رقم " 03-279 في 23 اوت 2003 الموافق ل 24 جمادى الثانية عام 1424 ، و الذي يحدد التنظيم الإداري للجامعة و المهام المنوطة بكل فرع منها و نوضح ذلك وفقا لما يبينه الهيكل التنظيمي كما يلي :¹

- رئيس الجامعة

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في ما بعد التدرج و التأهيل الجامعي و البحث العلمي

- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية

- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه

- الأمانة العامة

- المكتبة المركزية

المطلب الثالث : المعطيات الكمية لتطور التعليم العالي بجامعة محمد طاهري بشار من حيث تطور عدد

الأساتذة و الطلبة

من خلال دراستنا اتضح ان جامعة بشار تسعى و تهدف الى ضخ العديد من الإطارات و الباحثين وكانت دائما

تسعى الى الأفضل من خلال تحسين نوعية مخرجاتها والرفع من مستوى الطالب الجامعي، وتبني السياسات و

الإصلاحات التي تتماشى مع المستوى العالمي، ويبحث هذا العنصر في بعض المؤشرات الكمية المتعلقة بتطور

الجامعة و التي من أهمها تطور أعداد الطلبة المسجلين و المتخرجين و تطور أعداد أعضاء الهيئة التدريسية .

1.3 تطور عدد الطلبة المسجلين :

من خلال تحديد عدد الطلبة المسجلين نسلط الضوء على اهم عنصر من مدخلات العملية الإنتاجية للقطاع فهو

بتحكم بشكل كبير في تحديد توسع البنى التحتية او من ناحية تحديد التخصصات والاحصائيات المقدمة لنا من

طرف الجامعة تظهر التطور الكبير والمستمر للطلبة المسجلين في جميع الاطوار الذي شهدته الجامعة سواء من

داخل او خارج الوطن ويوضح الجدول التالي عدد الطلبة لسنة الجامعية 2018/2017.

الجدول رقم (4-1): عدد الطلبة للسنة الجامعية 2018/2017

عدد الطلبة	الكليات
4000	كلية التكنولوجيا
950	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
1131	كلية العلوم الدقيقة
1420	كلية علوم الطبيعة والحياة
1407	كلية الآداب واللغات

1500	كلية الحقوق والعلوم السياسية
1569	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
223	كلية الطب
12000	المجموع

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على احصائيات من مصلحة الإحصاء بجامعة محمد الطاهري

اما عدد الطلبة الأجانب فقد بلغ 18 طالب من دولة مالي و 02 من الكونغو و 10 من فلسطين و 72 من الصحراء الغربية و طالب واحد من اليمن ليشكلوا مجموع 10 طالب اجنبي مسجل في جامعة محمد طاهري بشار .

الشكل رقم (4-2) : تطور عدد الطلبة المسجلين من 1986 الى 2016



المصدر: من اعداد الباحثة باعتماد على معلومات المقدمة من الجامعة

2.3 تطور أعضاء هيئة التدريس :

لا يمكن ان يكون التعليم ذو جودة الا بتوفر أستاذ جيد التحصيل والتكوين لتحقيق التنمية بالتعليم الجيد ولان الأستاذ هو أساس نجاح العملية التعليمية لذا يجب ان يكون أساتذة التعليم العالي والباحثين على مستوى عالي وكافي من الكفاءة الذي يسمح بأداء مهامهم على أكمل وجه والجدول التالي يوضح عدد الأساتذة في جامعة محمد طاهري بشار.

الجدول رقم(4-2): تطور أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الطاهري محمد بشار

السنة	2013	2014	2015	2016	2017
أستاذ التعليم العالي	15	18	28	30	34
أستاذ محاضر أ	48	51	66	70	86
أستاذ محاضر ب	48	64	77	80	88
أستاذ محاضر استشفائي	-	18	18	20	30
أستاذ مساعد أ	239	306	321	310	300
أستاذ مساعد ب	239	160	137	120	110
المجموع	589	597	647	630	648

المصدر: من اعداد الباحثة بإعتماد على احصائيات من مصلحة الإحصاء بالجامعة

نلاحظ من الجدول ان عدد الأساتذة بجامعة محمد طاهري بشار قد عرف تزايد مستمر خلال الفترة المبينة في الجدول أعلاه من 2013 الى غاية 2017 حيث ارتفع عدد الأساتذة سنة بعد سنة بنسبي متفاوتة حسب كل تصنيف وهذا راجع الى تزايد الاحتياجات المتزايدة مع توسع الجامعة وتفرع التخصصات وزيادة في عدد الطلبة و وكذا ملائمة ظروف العمل حيث توفر الجامعة مساكن وظيفية للأساتذة و العديد من الخدمات

المشجعة لأداء العمل ومن هنا أصبحت جامعة طاهري محمد بشار وجهة للأساتذة من النخبة والكفاءة من هنا

وبعد التطرق لأعضاء الهيئة التدريسية لا بد ان نوضح معدل التأطير البيداغوجي

الجدول رقم (3-4): يوضح عدد الطلبة المسجلين في الدكتوراه خلال الموسم الجامعي 2016/2017

العدد	الكلية
125	كلية التكنولوجيا
16	كلية العلوم الدقيقة
43	كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير
13	كلية الحقوق و العلوم السياسية
16	كلية الآداب و اللغات
-	كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
6	كلية علوم الطبيعة و الحياة
219	المجموع الكلي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من الجامعة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا جليا وباحتساب فسمدة عدد الطلبة المسجلين فيما بعد التدرج على عدد الأساتذة المحاضرين وأساتذة التعليم العالي يكون المعدل وهو تقريبا 3 طلبة لكل أستاذ وهذه تعتبر نسبة كبيرة أي ان الطالب الجامعي مؤطر بشكل جيد وتحقق المنظومة الجامعية تأطير ذا جودة كما العد مزال مرشح للارتفاع وهذا طبعا وفق الإمكانيات المتاحة في تأطير الطلبة للطور الثالث في جميع التخصصات المتاحة على مستوى جامعة بشار حيث يلاحظ التزايد الهائل لعدد الطلبة الذي يسجل كل سنة لاجتياز مسابقة الدكتوراه الا ان عدد المناصب المفتوحة والتي يتم المصادقة عليها من طرف الوزارة المعنية تجعل من الطلبة المتحقيين الفائزين بمسابقة الدكتوراه محدودة .

المطلب الرابع: عروض التكوين المتاحة

سنتناول خلال هذا المطلب مختلف عروض التكوين المتاحة سواء في الجانب الاكاديمي او الجانب الخاص بتكوين الأساتذة الجدد وتربصات الأساتذة و الباحثين .

4.1. عروض التكوين الاكاديمي:

تقدم جامعة بشار حوالي 110 تخصصات في جميع الميادين، مقسمة بين ثلاث أطوار: ليسانس، ماستر ،

ودكتوراه يمكن تلخيصها في الجدول التالي :

الجدول رقم (4-4): عدد التخصصات حسب الكليات

المجموع	ماستر	ليسانس	الكليات
28	15	13	كلية التكنولوجيا
15	11	04	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
14	09	05	كلية العلوم الدقيقة
09	05	04	كلية علوم الطبيعة والحياة
12	05	07	كلية الآداب واللغات
16	08	08	كلية الحقوق والعلوم السياسية
16	09	07	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
-	-	-	كلية الطب
110	60	48	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات المنشورة على الموقع الرسمي لجامعة طاهري محمد بشار

<http://www.univ-bechar.dz>

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا جلليا التنوع في التخصصات لجميع الاطوار لجميع الشعب و التخصصات و

الكليات على مستوى جامعة طاهري محمد بشار وهذا التنوع في مستوى التكوين والتطور والذي شهد تزايد

متسارع في الفترات خاصة مع افتتاح القطب الجامعي الجديد الذي يتوفر على طاقة استيعاب هائلة والتي حلت

مشكل توافر المرافق و الهياكل البيداغوجية واصبح من الممكن استقطاب أكبر عدد من الطلبة دون ان ننسى

الإقامة الجامعية المحاذية للقطب الجديد وفي هذا الإطار مازال عدد الطلبة مرشح للتزايد في إطار البرامج الجديدة المقترحة كمشاريع عروض تكوين هي في إطار الدراسة و المصادقة عليها فيما بعد من طرف المجلس العلمي للجامعة .

المطلب الخامس: المخابر و المشاريع المعتمدة بجامعة طاهري محمد بشار:

1-5 المخابر المعتمدة بجامعة طاهري محمد بشار:

تتوفر جامعة طاهري محمد بشار على العديد من المخابر في جميع كليات الجامعة و التي لها دور فعال على غرار:

1. مخبر الحراريات

2. مختبر معالجة المعلومات والاتصالات السلكية واللاسلكية

3. مختبر الدراسات الصحراوية .

4. مختبر العمارة والتراث البيئي (ARCHIPEL)

5. مختبر الشبكات الذكية والطاقة المتجددة

6. مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية في الجنوب الغربي

7. مختبر الموثوقية للهندسة الميكانيكية

8. مخبر الجزئيات النشطة بيولوجيا النشطة والفصل اللولب

9. مخبر الكيمياء والعلوم البيئية

10. مختبر تنمية الموارد النباتية والأمن الغذائي في المناطق شبه القاحلة في جنوب غرب الجزائر

11. مخبر الفيتوكيمياء والتركيب العضوي



Laboratoire de phytochimie et synthèse organique (LPSO)



12. مختبر الفيزياء والأجهزة شبه - موصل (LPDS)



13. مختبر المواد والهياكل في الأقاليم الصحراوية (FIMAS)



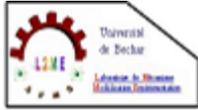
14. مختبر التحكم وتحليل وتحسين أنظمة الطاقة الكهربائية (CAOSEE)



16. معمل الطاقة القاحلة (ENERGARID)



17. مختبر الميكانيكا الإنشائية



18. مختبر الميكانيكا النمذجة والتجارب

وكما هو الحال بالنسبة لتحديد مهام واهداف مخابر البحث وتطبيقا للمادة 12 من القانون رقم 98 المؤرخ في 22 اوت 1998 م وطبقا للمادة 3 و 4 من المرسوم المؤرخ في 1 أكتوبر 1999 م فإن مختلف المخابر التي أنشأت على مستوى جامعة محمد طاهري بشار تهدف الى مجموعة من النقاط التالية :

- إنجاز أعمال البحث في موضوع أو عدة مواضيع، في البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- تحقيق أهداف البحث العلمي والتنمية التكنولوجية في مجال علمي محدد.
- إنجاز الدراسات وأعمال البحث والمشاركة في إعداد برامج البحث المتعلقة بنشطتها.
- تحصيل معارف علمية وتكنولوجية جديدة والتحكم فيها وتطويرها.
- المشاركة (على مستواها) في تحسين وتطوير تقنيات ووسائل الإنتاج، وكذا المنتجات والسلع والخدمات.
- المشاركة في التكوين من خلال البحث ومن أجله.
- ترقية نتائج البحث ونشرها.

- جمع المعلومات العلمية والتكنولوجية المرتبطة بهدف البحث العلمي ومعالجتها وتسهيل الاطلاع عليها .
- المساهمة في إرساء شبكات بحث ملائمة .

2-5 مشاريع البحث في جامعة محمد طاهري -بشار-

فيما يخص مشاريع البحث في جامعة طاهري محمد فان مصلحة البحث تشرف على متابعة مشاريع البحث المعتمدة ومعالجتها إداريا واعداد مقررات مشاريع البحث المعتمدة واستلام تقارير البحوث السنوية والنهائية واستقبال مشاريع البحث الجديدة والطعون للمشاريع المرفوضة كما تقوم بمتابعة مخابر البحث .

ويبلغ عدد مشاريع CNEPRU 55 مشروع معتمد و مشروعين CMEP و 32 مشروع PNR وهذا حسب تصريجات مصلحة التعاون و التبادل ما بين الجامعات .

اما فيما يخص العلاقات الخارجية فقد ابرمت الجامعة العديد من اتفاقيات تعاون مع جامعات عربية واجنبية ومراكز بحث تنص في مجملها على تالي:

- التبادل العلمي للطلبة

- تبادل الأساتذة الباحثين، الباحثين، الإداريين لفترة محددة وفق الاتفاقية

- اجراء البحوث المشتركة وتبادل الأساتذة والباحثين في إطار البرامج

- تنظيم التدريب المشترك الملتقيات والندوات

- تبادل المعلومات من أي نوع، الوثائق المنشورات ونتائج الأبحاث

- تبادل الاشراف على رسائل الدكتوراه و الماجستير .

3-5 سياسة تكوين الأساتذة في الجامعة :

مهنة الأستاذ الباحث تتطلب مجموعة من المهارات التكميلية اللازمة لأداء مهمته على نحو مرض بالجامعة ، بالإضافة الى مشاركته الفعالة في مجال البحث العلمي ، يجب ان يسعى كذلك بشكل دائم لتحسين وتطوير أساليب نقل المعرفة لطلبته هذه المهمة الأساسية التي تهدف لإعداد إطارات وباحثي المستقبل ، تتطلب من

الأساتذة الاعداد الجيد واكتساب زاد معرفي بيداغوجي ، الخطة التكوينية للأساتذة الباحثين ، التي جاءت بمبادرة من الوزارة الوصية تتكفل بتحقيق هذا الهدف نظرا لما يكتسيه من أهمية كبيرة .

المبادئ التوجيهية لبرنامج هذا التكوين موضحة في القرار 932 بتاريخ 28 جويلية 2016 يضمن هذا البرنامج التكوين الأساسي للأساتذة الجدد وتكوين محين لفئات أخرى من الأساتذة ويتم تقييم هذه الدورات التكوينية من قبل الوثيقة المرجعية لكفاءات الأساتذة.

يتمثل هدفها الرئيسي لتأطير تكوين الأساتذة على مدى 130 ساعة من خلال بناء كفاءة تعليمية بيداغوجية تتمحور حول مقارنة على تعلم مهنة الأستاذ الباحث تتيح الوثيقة تطوير لاكتساب التدريجي للمهارات و الكفاءات المهنية اللازمة لممارسة مهام التدريس وتضمن كذلك أداة عمل مرجعية قائمة على المقارنة بالكفاءات ، كما يستفيد الأساتذة الدائمين و الباحثين من تربصات طويلة وقصيرة المدى في اطار تحسين المستوى بالخارج وفق ببرنامج التكوين الإقليمي بالخارج محدد و منظم من قبل الوزارة الوصية يحدد انتقاء الأساتذة المستفيدين من التربصات وفق نصص محددة يمكن موائمتها وكل مؤسسة جامعية حسب طبيعتها وعدد الأساتذة بها الهدف من هذه التربصات هو تحسين المستوى ورفع الكفاءة و الخبرة للأساتذة و الباحثين . تتكون ملفات الترشيحات من نموذج لرسالة استقبال المؤسسة الجامعية أو هيئة البحث المستقبلية بالخارج نموذج محضر المجلس العلمي للمؤسسة الجامعية الرزامة نسبة تقدم البحث تعهد التكوين عقد التكوين شهادة عدم الاستفادة من منحة استمارة الترشيح استمارة طلب المنحة و العديد من الشروط والمعايير الأخرى المتعلقة بالمساهمات العلمية وغيرها .

المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة وعرض وتحليل النتائج

سنقوم في هذا المبحث بعرض الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى الجامعة لدراسة مستوى استثمار رأس

المال البشري ومساهمته في إدارة المعرفة على مستوى جامعة طاهري محمد بشار

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

لتحقيق منهجية هذه الدراسة تم تحديد مايلي :

1 4 حدود الدراسة: التزمت الدراسة بالمجالات التالية

المجال المكاني: تضمن المجال المكاني لهذه الدراسة جامعة طاهري محمد - نموذجاً-

المجال الزمني: تم الانطلاق في الجانب التطبيقي من شهر سبتمبر 2017 الى غاية شهر مارس

2018 أي ان الدراسة الميدانية قد تمت لحوالي 11 عشر شهراً .

المجال البشري : تضم الحدود البشرية للدراسة أساتذة جامعيين من جميع كليات الجامعة .

2-1 تقنية واداة جمع البيانات وتحليلها:

تتطلب دراسة ظاهرة ما اتباع منهجية علمية سليمة للوصول الى نتائج صحيحة ودقيقة توفر بيانات ضرورية عن

هذه الظاهرة لتساعد الباحث في اتخاذ قرار مناسب تجاهها لذا سنقوم في هذا المطلب بتحديد منهجية إجراء

الدراسة الميدانية من خلال تحديد منهج الدراسة والأدوات المستخدمة.

ان تقييم استثمار رأس المال البشري ومساهمة في إدارة المعرفة على مستوى الجامعة مسألة غاية في التعقيد، لذلك

فإن الاكتفاء بمعيار واحد غير كاف بسبب أن المسألة هنا تتعلق بمنظومة متكاملة من الإجراءات فهذه الدراسة

تستمد المعلومات والبيانات على مصدرين:

- **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة في جمع البيانات الأولية على تصميم استبانة لجمع البيانات عن

متغيرات الدراسة وفق نموذج معتمد حيث حاولت أن تغطي الاستبانة الجوانب التي تم التطرق اليها في

الجانب النظري والتساؤلات و الفرضيات التي استندت اليها الدراسة ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام

استبيان موجه الى أساتذة جامعة طاهري محمد - بشار -

حيث ان الاستبيان هو عبارة مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات المتنوعة المرتبطة ببعضها البعض لتحقيق الأهداف التي يسعى اليها الباحث .

- المصادر الثانوية : تمثلت في مختلف المراجع العربية و الأجنبية المتعلقة بالموضوع من الدوريات و المقالات و التقارير الأبحاث و الدراسات السابقة بالإضافة الى مواقع الانترنت وهذا لتغطية الجانب النظري من الدراسة و تدعيم نتائج التحليل الاحصائي للدراسة (الجانب الميداني) .

- أدوات جمع البيانات :

يحتاج أي بحث او دراسة الى مجموعة من الأدوات التي تساعد الباحث في جمع البيانات و المعلومات للقيام بهذه الدراسة وعادة ما تمثل هذه الأدوات في : الاستبيان ، الملاحظة ، المقابلة، تحليل المحتوى..... الخ . وفي هذه الدراسة اعتمدنا على المقابلة كأداة لجمع البيانات الأولية حول موضوع الدراسة وهي وسيلة تقوم على الحوار أو الحديث لفظي مباشر وغير مقنن يتم بين الباحث و المبحوثين للتعرف على الآراء من شخص الى آخر وللتأكد من معلومات أخرى كان قد حصل عليها الباحث من مصادر أخرى وقد أجريت عدة مقابلات منها ما هو مع عمداء الكليات و مقابلات مع الأساتذة وشملت أسئلة مفتوحة تتعلق بالاستثمار في رأس المال البشري وإدارة المعرفة بالجامعة و الجدير بالذكر أن هذه المرحلة ساعدة في بناء أسئلة الاستبيان ووضعها في شكله النهائي . و إضافة الى المقابلة قمنا باستخدام أداة أخرى لجمع البيانات و هي الاستبيان كما هي موضحة في الملحق رقم (01) في شكلها النهائي وقد تم اعداده وفق المراحل التالية :

- تحديد الأسئلة بناء على الإشكالية و فرضيات الدراسة ومن خلال الاطلاع على مختلف الادبيات
- اعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات و المعلومات.
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل معرفة مدى ملاءمتها لجمع البيانات
- تعديل الاستبانة بشكل أولي وفق تعديلات ورأي المشرف

- إحالة أسئلة الاستبيان الى أساتذة مختصين لتحكيمها وبلغ عددهم (10) محكما - الملحق رقم (02) قائمة بأسماء المحكمين وقد تم الاستفادة من ملاحظاتهم و تعديلاتهم في صياغة الاستبيان بشكله النهائي.
 - اختبار أسئلة الاستبيان وذلك بتجربتها على مجموعة محددة من عينة الدراسة (عينة استطلاعية)
 - كتابة الاستبيان بشكله النهائي ثم مراجعته وطبعه واعداد النسخ المطلوبة لأفراء العينة
 - توزيع الاستبيان على المبحوثين (ورقيا و الكترونيا)
 - متابعة الإجابة على الاستبيان و التأكد من تعبئته بالبيانات المناسبة
 - تجميع نسخ الاستبيان الموزعة ورقيا و الكترونيا .
- كما شمل الاستبيان على سلم ليكارت للتعرف على مدى موافقة الفرد محل الدراسة على عبارات معينة ويستخدم هذا المقياس كثيرا في مجال البحوث الاجتماعية حيث يقوم الباحث بوضع مجموعة من العبارات ذات العلاقة بالظاهرة المدروسة وأمامها مجموعة من الدرجات تتراوح بين ثلاثة او أربعة او خمسة درجات او أكثر حسب سلم المختار وامام المجيب خمسة اختيارات ليجيب بها : موافق بشدة ، موافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة وبعد عملية التحليل وتفسير تلك الدرجات و البيانات يتم التعرف على اتجاه المبحوث بشأن الظاهرة المدروسة وتعطى لكل درجة من درجات الموافقة لمقياس ليكارت المتوسطات الموزونة كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (4-5) : درجات سلم ليكارت الخماسي

الدرجة	الإجابة	المتوسط الموزون
5	موافق بشدة	من 1.00 الى 1.79
4	موافق	من 1.80 الى 2.59
3	محايد	من 2.60 الى 3.39
2	غير موافق	من 3.40 الى 4.19
1	غير موافق بشدة	من 4.20 الى 5.00

المصدر : صولح سماح ، مرجع سبق ذكره، ص 170.

وقد قسم الاستبيان الى ثلاثة أجزاء على النحو التالي:

القسم الأول : البيانات الشخصية

تهدف الى معرفة الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة وتضمنت أسئلة حول الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

القسم الثاني : محاور الاستبانة

وقد قسم بدوره الى محورين :

المحور الأول : الاستثمار في رأس المال البشري :

وتضمن (30) عبارة موزعة على عدة أبعاد كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (4-6) : عبارات المحور الأول (الاستثمار في رأس المال البشري)

المتغيرات	العبارات
استقطاب رأس المال البشري	من 01 الى 07
تطوير رأس المال البشري	من 08 الى 17
المحافظة على رأس المال البشري	من 18 الى 30
المجموع	30

المصدر : من اعداد الباحثة

المحور الثاني: إدارة المعرفة

وتضمن (29) عبارة وزعت على ابعاده الخمسة كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (4-7): عبارات المحور الثاني إدارة المعرفة

المتغيرات	العبارات
اكتساب المعرفة	من 01 الى 05
توليد المعرفة	من 06 الى 12
خزن المعرفة	من 13 الى 16
توزيع المعرفة	من 17 الى 23
تطبيق المعرفة	من 24 الى 29
المجموع	29

المصدر: من اعداد الباحثة

المطلب الثاني: مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة

1-2 الأساليب الإحصائية المستخدمة

بالنسبة لعملية التحليل تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وهو من الأنظمة المتقدمة

التي تستخدم في إدارة البيانات و تحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية ، حيث يستخدم هذا

النظام مقاييس النزعة المركزية و التشتت و الالتواء و التفلطح ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار و اختبارات

الفروض الإحصائية.... الخ¹. وفي دراستنا استخدمنا الأساليب التالية :

1/المقسط الموزون : هو طريقة لإيجاد الوسط الحسابي لمجموعة من الأعداد يكون لبعضها أهمية أو وزن أكثر

من غيرها وقد تم الاعتماد على المقسط الموزون بمجالاته الخمسة الموضحة في الجدول الموالي وذلك لتفسير مستوى

قبول أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات الاستبانة .

¹ شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج ، الأردن، 2008، ص 67.

2/ الانحراف المعياري : من افضل مقاييس التشتت المطلق وادقها يتأثر بالقيم المتطرفة بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند ايجاده الوسط الحسابي .¹

3/ اختبار الفا كرونخ : يهدف الى معرفة صدق وثبات أداة القياس المتمثلة في الاستبيان أي استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام مقياس الدراسة عدة مرات، من خلال قياس الاتساق الداخلي .

4/ معامل الارتباط بيرسون : يهدف معرفة صدق الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة بالنسبة للمحاور الكلية لهذه العبارات ، ويستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيرات ويقاس قوة العلاقة حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصفر وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي و الارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة .

طريقة تفريع البيانات : لقد تم تفريع البيانات عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وذلك بإدخال المعطيات الكمية للحاسوب وباستخدام الأسلوب الإحصائي المناسب لكل معطى، تم الحصول على النتائج في جداول والتي تم تصنيفها على حسب كل فرضية (أنظر عرض النتائج).

2-2 مجتمع الدراسة و العينة :

1/ مجتمع الدراسة : بالنسبة لمجتمع الدراسة فهو يتشكل من جميع الأساتذة الدائمين في جميع الكليات بجامعة محمد طاهري بشار ويعود اختيارنا لهذه العينة الى الدور الهام الذي تلعبه هذه الفئة وكيف تم استقطابهم وتعيينهم وتطويرهم و المحافظة عليهم أي انهم يمثلون رأس المال البشري في الجامعة .

اما العينة " والتي هي عبارة عن جزء من مجتمع البحث والدراسة والتي تعطي استنتاجا عن خصائص المجتمع "

2/عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة الأساتذة من هيئة التدريس وكذا الأساتذة الذين يشغلون مناصب إدارية سواء (عميد كلية: نائب العميد المكلف بالدراسات، نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية، رئيس قسم) وهذا من جميع الكليات واخذت عينة عشوائية تضم 232 مبحوث.

¹ حسين ياسين طعمه، ايمان حسين حنوش، مرجع سبق ذكره، ص 232.

3/ الصدق وثبات أداة جمع البيانات (الاستبانة)

نحاول من خلال هذا المطلب التعرف على صدق وثبات أداة القياس المتمثلة في الاستبيان الموزع .

1/ معامل الصدق :

من الخصائص المهمة التي يجب الاهتمام بها عند القيام بالدراسة هي الصدق ، فعند قيام الباحث بتصميم الاستبانة أو أي أداة أخرى يجب ان تتوفر على معيار واداة الصدق وفي دراستنا تم الاعتماد على مايلي لقياس الصدق :

أ. **الصدق الظاهري** : تم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس ذوي

تخصصات متنوعة الموضحة في الملحق رقم (1) بهدف الحصول على ملاحظات شاملة وقد كان التحكيم من خلال ابداء اراء المحكمين في مدى ملائمة الفقرات للمحور الذي تنتمي اليه ومدى وضوح صياغتها ، حيث تم تعديل العبارات غير المفهومة أو دمجها أو حذفها اذا كانت غير ضرورية وليست لها علاقة بمتغيرات الدراسة كما تم تدقيق الاستبيان لغويا بناء على اقتراح المحكمين ثم تم عرضها على المشرف لضبطها منهجيا.

ب. **صدق الاتساق الداخلي** : قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي بين كل بعد

من ابعاد الاستبيان و الأداة ككل كما هو مبين في الجدولين التاليين :

1. الاستبيان الخاص بالاستثمار في رأس المال البشري :

الجدول رقم (4-8) : معامل الارتباط بيرسون لإبعاد الاستثمار في رأس المال البشري

المتغير	الابعاد	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
استثمار رأس المال البشري	استقطاب رأس المال البشري	0.83	0.01
	تطوير رأس المال البشري	0.94	0.01
	المحافظة على رأس المال البشري	0.88	0.01

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss.v19

بين الجدول معاملات الصدق الخاص بأبعاد الاستبيان والدرجة الكلية حيث تراوح معامل الارتباط ما بين 0.83 الى 0.94 وهذا يعني ان هناك دلالة بين الابعاد والدرجة الكلية عند 0,01 وهذا يعني ان الاستبيان يتميز بصدق جيد.

2. الاستبيان الخاص بإدارة المعرفة

الجدول رقم (4-9) : معامل الارتباط بيرسون لإبعاد إدارة المعرفة

المتغير	الابعاد	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
إدارة المعرفة	اكتساب المعرفة	0.93	دالة عند 0.01
	توليد المعرفة	0.89	دالة عند 0.01
	خزن المعرفة	0.91	دالة عند 0.01
	توزيع المعرفة	0.92	دالة عند 0.01
	تطبيق المعرفة	0.92	دالة عند 0.01

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss.v19

بين الجدول معاملات الصدق الخاص بأبعاد الاستبيان والدرجة الكلية حيث تراوح معامل الارتباط ما بين 0.89 الى 0.93 وهذا يعني ان هناك دلالة بين الابعاد والدرجة الكلية عند 0,01 وهذا يعني ان الاستبيان يتميز بصدق جيد.

3. الثبات

الثبات وهو جزء من الصدق في البحث العلمي، وذلك لأن الصدق يتضمن الثبات، والثبات في مفهومه العام هو أن يعطي الاختبار الذي يقوم به الباحث النتائج ذاتها في حال تمت إعادته على نفس المجموعة وفي نفس الظروف في وقت لاحق.

تم حساب معامل الثبات لهذا الاستبيان عن طريق الفالكرونباخ والذي يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه ويأخذ معامل الثبات قيمة محصورة بين (0 و1)، فإذا كان مرتفعا هذا يعد مؤشرا جيدا على ثبات الاستبيان وبالتالي صلاحيته وملائمته لأغراض الدراسة. إما بالنسبة لحساب ثبات كل بعد في الاستبيان كانت النتائج

التالية: جدول رقم (4-10): معامل ثبات الفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان

معامل الثبات الفالكرونباخ	عدد العبارات	محاور الدراسة
0.95	07	استقطاب رأس المال البشري
0.89	10	تطوير رأس المال البشري
0.92	13	المحافظة على رأس المال البشري
0.93	30	الاستثمار في رأس المال البشري
0.94	05	اكتساب المعرفة
0.95	07	توليد المعرفة
0.95	04	تخزين المعرفة
0.94	07	توزيع المعرفة
0.95	06	تطبيق المعرفة
0.95	29	إدارة المعرفة
0.95	59	الاستبيان ككل

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss.v19

يتضح من الجدول أعلاه ان معامل الثبات العام عال اذ بلغ 0.95 وهي قيمة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة (60%) وهي قيمة مرتفعة مما يدل ان الاستبيان يتمتع بثبات وهو ما يؤكد لنا صلاحيتها في تحليل البيانات . كما ان معامل الثبات الفالكرونباخ لمتغيرات الدراسة جيد وقد بلغ 0.93 بالنسبة لاستبيان الخاص باستثمار رأس المال البشري فيما تراوح معامل ألفا كرونباخ للمتغيرات الفرعية للمتغير المستقل استثمار رأس المال البشري ما بين 0.89 و 0.95 أي ان معامل الفالكرونباخ للمتغيرات الفرعية و المتغير المستقل قد فاق المعدل المطلوب (0.6) ، اما بالنسبة للمتغير التابع ادارة المعرفة كذلك فاقت قيمة معامل الفالكرونباخ المعدل (0.6) حيث حقق 0.95 بالإضافة الى ان المتغيرات الفرعية التابع لها تجاوزت المعدل المطلوب و انحصرت ما بين 0.94، 0.95 .

المطلب الثالث: خصائص مبحوثي الدراسة

جاءت الخصائص الشخصية للمبحوثين كما يلي :

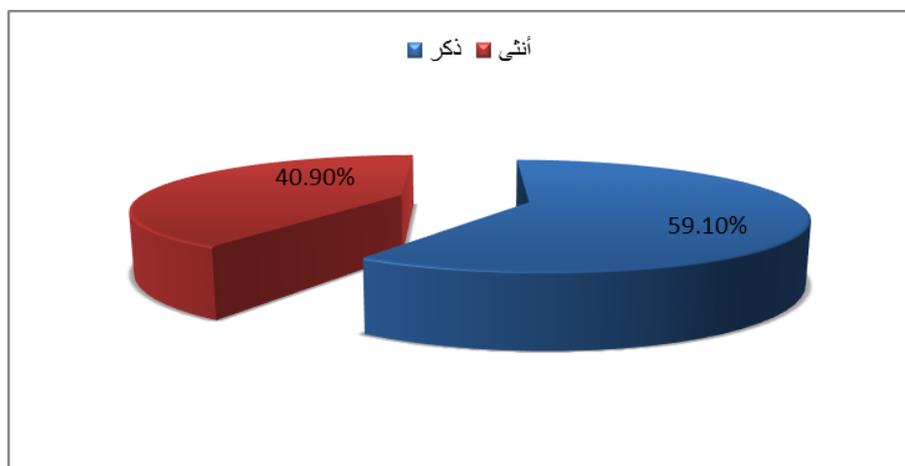
1/ الجنس :

الجدول رقم (4-11) : خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس

المتغيرات	الفئات	التكرارات	النسب المئوية
الجنس	ذكر	137	59.1%
	انثى	95	40.9%
	المجموع	232	100%

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss.v19

الشكل رقم(4-3): خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss.v19

أظهرت النتائج من خلال الجدول و الشكل أعلاه فيما يتعلق بجنس الفئة المبحوثة ان النسبة الأكبر منهم تلب عليها فئة الذكور بنسبة 59.1% بينما تمثل فئة الاناث نسبة 40.9% وهي نسبة متقاربة جدا حيث ان قطاع

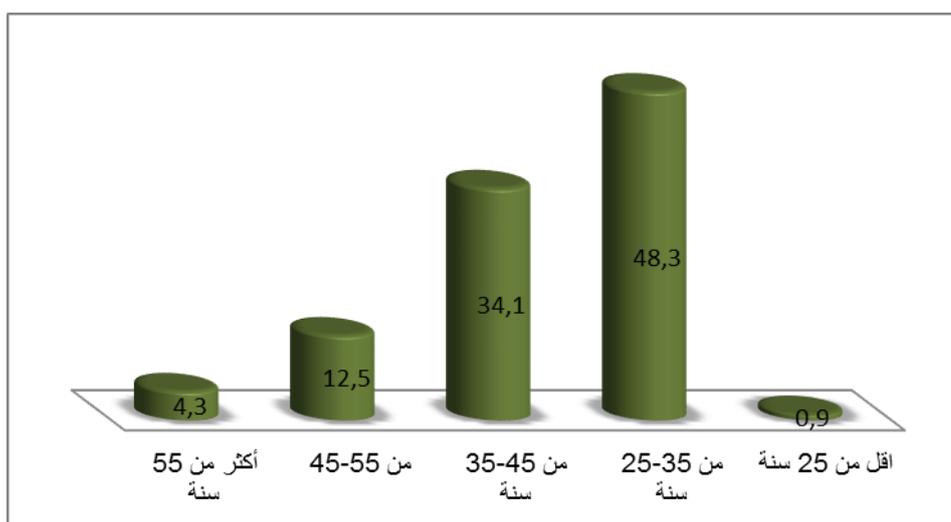
الخدمات وقطاع التعليم العالي يضم الفئتين معا .

الجدول رقم (4-12) : خصائص افراد مبحوثي الدراسة حسب العمر

المتغير	التكرارات	النسب المئوية
الفئات العمرية	2	0,9%
	112	48,3%
	79	34,1%
	29	12,5%
	10	4,3%
	232	100,0%
لمجموع		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss.v19

الشكل رقم(4-4): خصائص افراد مبحوثي الدراسة حسب العمر



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد برنامج Excel

أظهرت نتائج الدراسة ان الفئة العمرية من (25-35) سنة هي الاغلبية وبنسبة 48 % وهي فئة شابة تليها فئة

(45-35) سنة بنسبة 34.1 % اما فئة ما بين (55-45) سنة فبلغت نسبتها 12.5 % و أقلها كانت فئة

اكثر من 55 سنة بنسبة 4.3 % ثم فئة أقل من 25 سنة كانت بالنسبة ضئيلة جدا تقدر ب 0.9 % ومن

خلال ما سبق نستنتج أن افراد العينة المبحوثة هي عبارة عن توليفة فريدة من نوعها تضم أغليبتها فئة شابة

ضمت الفئتين الثانية و الثالثة.

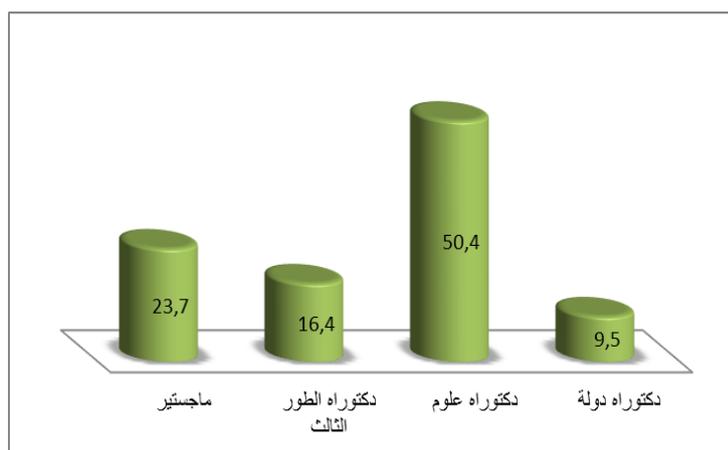
3/ المؤهل العلمي :

الجدول رقم (13-4): خصائص أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دكتوراه دولة	22	9,5	9,5	9,5
دكتوراه علوم	117	50,4	50,4	59,9
دكتوراه الطور الثالث	38	16,4	16,4	76,3
ماجستير	55	23,7	23,7	100,0
Total	232	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss.v19

الشكل رقم (4-5): خصائص افراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان النسبة الأكبر كانت للفئة الثانية وتشير أن أغلب فئة العينة لديهم دكتوراه علوم بنسبة 50.4% تليها فئة الرابعة من حملة الماجستير بنسبة 23.7% وهم تقريبا فئة توشك على مناقشة الدكتوراه ثم تليها الفئة الثالثة من أصحاب دكتوراه علوم طور الثالث بنسبة 16.4% وأخيرا حملة دكتوراه دولة من الفئة الأولى بنسبة 9.5% مما يدل على ان جامعة محمد طاهري بشار تعتمد على أفراد مؤهلين علميا من حملة الشهادات العليا الذي لديهم المعرفة الكافية لتطبيقها في مجال عملهم ويمثلون رأس المال البشري فيها .

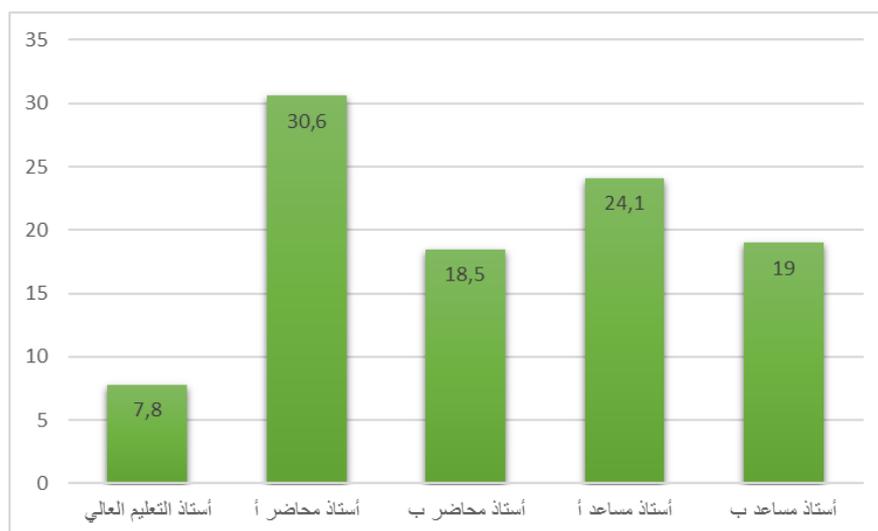
4/ الرتبة العلمية :

الجدول رقم(14-4): خصائص أفراد العينة حسب المستوى الاداري

		الرتبة العلمية			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أستاذ التعليم العالي	18	7,8	7,8	7,8
	أستاذ محاضر أ	71	30,6	30,6	38,4
	أستاذ محاضر ب	43	18,5	18,5	56,9
	أستاذ مساعد أ	56	24,1	24,1	81,0
	أستاذ مساعد ب	44	19,0	19,0	100,0
	Total	232	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss.v19

الشكل رقم(4-6) : خصائص أفراد العينة حسب المستوى الاداري



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ ان الأساتذة المحاضرين صنف أ كانت الفئة الغالبة بنسبة 30.6 %

تليها فئة الأساتذة مساعدين صنف أ بنسبة 24.1 % ثم فئة الأساتذة مساعدين صنف ب الموظفين حديثا

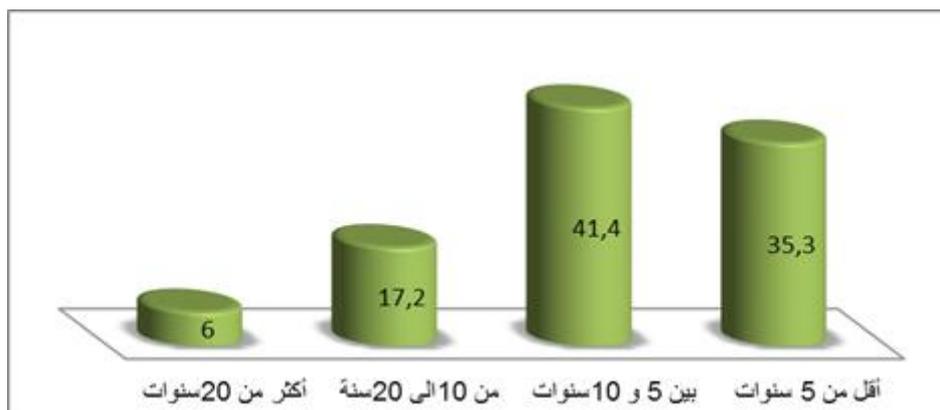
بنسبة 19% ثم الأساتذة المحاضرين صنف ب بنسبة 18.5 % وأخيرا أساتذة التعليم العالي بنسبة 7.8 % .

الجدول رقم(4-15) : خصائص أفراد العينة حسب الإقديمة

الإقديمة				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	82	35,3	35,3	35,3
بين 5 و 10 سنوات	96	41,4	41,4	76,7
Validé من 10 الى 20 سنة	40	17,2	17,2	94,0
أكثر من 20 سنوات	14	6,0	6,0	100,0
Total	232	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss.v19

الشكل رقم (4-7): خصائص أفراد العينة حسب المستوى الاداري



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

من خلال ما سبق نلاحظ ان توزيع افراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الإقديمة فقد تبين ان ما نسبته

41.4 % من افراد العينة هم ممن تزيد أقدميتهم في الجامعة من 5 الى 10 سنوات تليها فئة من لديهم اقل من

5 سنوات خبرة بنسبة 35.3 % ثم فئة من لديهم اقل من 10 الى 20 سنة خبرة بنسبة 17.2 % وأخيرا من

تزيد أقدميتهم عن أكثر من 20 سنة بنسبة 6 % .

المطلب الرابع : تحليل نتائج الاستبيان لمبحوثي الدراسة الخاص بالاستثمار في رأس المال البشري

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات وفق المقاييس الإحصائية الوصفية كالمتوسط

الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة والعناصر الفرعية لكل متغير وذلك بهدف الإجابة على أسئلة

الدراسة.

1 الاستثمار في رأس المال البشري:

نحاول من خلال هذا العنصر دراسة وتحليل نتائج المتغير المستقل المتمثل في الاستثمار في رأس المال البشري والذي

يتفرع عنه ثلاثة متغيرات جزئية تتمثل في الاستقطاب ، التطوير ، المحافظة.

يمكن توضيح العناصر الفرعية لمتغير استثمار رأس المال البشري كمايلي:

الجدول رقم (4-16) : المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري حول العبارات التي تقيس متغير

الاستثمار في رأس المال البشري

الترتيب حسب الأهمية	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
	محايد	0,82	2,93	استقطاب رأس المال البشري
3	محايد	1,19	2,93	1- تقوم الجامعة بتحديد احتياجاتها من الأساتذة من ذوي المؤهلات العالية (معارف ، مهارة، خبرة) قبل عملية استقطاب .
2	موافق	1,10	3,48	2-تقوم الجامعة بمتابعة والبحث عن الطاقات الفكرية المعرفية المتميزة بغرض استقطابها
5	محايد	1,08	2,68	3- تعتمد الجامعة في شغل الوظائف على استقطاب الأساتذة من مصادر داخلية وخارجية
4	محايد	1,20	2,75	4- تعتمد الجامعة في عملية الاستقطاب على معايير واضحة في عملية انتقاء الأساتذة
6	محايد	1,14	2,65	5- تستخدم الجامعة لجان خاصة لدراسة ملفات المترشحين

				لتأكد من امتلاكهم المهارات و الخبرات و المعارف العالية.
7	غير موافق	1,10	2,48	6- تعتمد الجامعة في انتقاء المهارات والمعارف والخبرات العالية على المقابلة في التعيين.
1	موافق	1,06	3,58	7- تتوفر الجامعة على نظام معلومات فعال يسهل مهمة الاستقطاب والاختيار والتعيين للأساتذة الجدد.
	محايد	0,79	3,38	تطوير رأس المال البشري
10	محايد	1,07	2,65	1- تؤمن الجامعة بأن التعليم والتدريب أفضل طريقة لاكتساب وتعزيز المعارف والخبرات والمهارات الجديدة.
8	محايد	1,19	3,23	2- تخصص الجامعة ميزانية كافية للقيام ببرامج التعليم والتدريب للأساتذة.
6	موافق	1,14	3,49	3- تقوم الجامعة بإشراك جميع الأساتذة في البرامج التعليمية والتدريبية حسب احتياجاتهم بهدف تطوير معارفهم ومهاراتهم.
7	محايد	1,06	3,38	4- تتناسب البرامج التعليمية والتدريبية المبرمجة للأساتذة مع احتياجات الجامعة.
4	موافق	1,08	3,50	5- تعتمد الجامعة على المدربين الكفاء من داخل أو خارج الوطن.
5	موافق	1,17	3,50	6- تقوم الجامعة بالاعتماد على التقنيات الحديثة في التعليم والتدريب.
2	موافق	0,91	3,72	7- تعتمد الجامعة في تطوير أساتذتها على التدريب بالملازمة Coaching.
3	موافق	1,11	3,55	8- تشجع الجامعة برامج التعليم الإلكتروني للأساتذة في مكان عملهم.
9	محايد	1,23	3,14	9- تعتقد أنك استفدت من تریصات أو تكوينات كافية (قصيرة أو طويلة المدى داخل او خارج الوطن).
1	موافق	1.01	3,75	10- توجد مراقبة مستمرة لمدى فعالية البرامج التعليمية والتدريبية على أداء الأساتذة.
	موافق	0,74	3,43	المحافظة على رأس المال البشري
7	موافق	1,11	3,49	1- تقدم الجامعة حوافز مادية ومعنوية لأساتذتها.
8	موافق	1,13	3,49	2- مجموع الحوافز المادية التي أحصل عليها من الجامعة توازي

				الجهود التي أبدتها في العمل.
9	موافق	1,07	3,48	3-تشجع الجامعة الأداء الأكاديمي والإداري المتميز.
1	موافق	0,90	3,99	4-تمنح الجامعة الحوافز والمكافآت للأساتذة المبدعين.
12	محايد	1,15	3,06	5-يجمع نظام الترقية في الجامعة بين الاقدمية والكفاءة.
11	محايد	1,19	3,34	6-انت راض عن معايير الترقية في الجامعة.
13	غير موافق	1,06	2,18	7-منحك الترقية يكون لك حافزا في زيادة مجهوداتك وتحسين أدائك في العمل.
6	موافق	1,11	3,56	8-يسود أجواء العمل في الجامعة الانسجام والتفاهم وروح الفريق الواحد.
3	موافق	1,15	3,64	9-تشجع الجامعة على إقامة حلقات النقاش بين الأساتذة لتبادل واستثمار طاقاتهم الفكرية.
4	موافق	1,06	3,62	10-تحرص الجامعة على تمكين الأساتذة من خلال تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار.
5	موافق	1,12	3,59	11-تعمل الجامعة على التقليل من احتمالات الشعور بالاغتراب الوظيفي للأساتذة.
10	موافق	1,20	3,40	12- توفر الجامعة الظروف الملائمة للعمل (تكييف، الإضاءة، التدفئة، الأمن والسلامة.....)
2	موافق	1,05	3,86	13-توفر الجامعة الأنشطة الرياضية الترفيهية المختلفة للتخفيف من ضغوط العمل لدى الأساتذة.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS.V19

يتبين لنا من خلال الجدول السابق ان المتغير المستقل قد حقق متوسط حسابي قدره 3.25، وانحراف معياري

0.69 واتجاه الإجابة نحو هذا المتغير هي محايد وفي مايلي توضيح لكل بعد :

1 استقطاب رأس المال البشري :

حقق هذا المتغير متوسط حسابي قدر ب 2.93 وانحراف معياري 0.82 وكان اتجاه الإجابة نحو محايد وتم قياس هذا المتغير من خلال سبعة عبارات .

- تناولت العبارة الاولى :تقوم الجامعة بتحديد احتياجاتها من الأساتذة من ذوي المؤهلات العالية

(معارف ، مهارة، خبرة) قبل عملية استقطاب ، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (2.93)،

وانحراف معياري (1.19) وكان اتجاه الإجابة نحو محايد وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة الثالثة

من حيث الأهمية وهذا ما يدل ان الجامعة لديها اهتمام متوسط بعملية تحديد احتياجاتها من

الأساتذة وتحديد المعارف و المهارات المطلوبة لشغل الوظيفة كمرحلة أولى قبل عملية الاستقطاب

- تناولت العبارة الثانية : تقوم الجامعة بمتابعة والبحث عن الطاقات الفكرية المعرفية المتميزة بغرض

استقطابها حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.48)، وانحراف معياري (1.10) وكان اتجاه

الإجابة نحو موافق وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة الثانية من حيث الأهمية وهذا ما يدل ان

الجامعة تقوم بعملية بحث مستمرة الغرض منها رصد الطاقات الفكرية المتفردة المتميزة المبدعة لتكون

ضمن طاقمها التدريسي وهذا ما سوف يحقق لها التميز كل هذا تقوم به الجامعة قبل مرحلة

التوظيف أي قبل الاستقطاب واكيد ان هذا البحث سيكون له تكاليف عالية تتحملها الجامعة

كجزء من الاستثمار في الاستقطاب .

- تناولت العبارة الثالثة: تعتمد الجامعة في شغل الوظائف على استقطاب الأساتذة من مصادر

داخلية وخارجية حققت هذه العبارة متوسط حسابي (2.68)، وانحراف معياري (1.08) وكان

اتجاه الإجابة نحو محايد وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة الخامسة من حيث الأهمية وهذا ما يدل

ان الجامعة لها اهتمام متوسط في اعتماد على طرق مختلفة في عملية الاستقطاب حيث تقوم

بالاستقطاب الداخلي من خلال الترقية مثل الترقية بالأقدمية بالاختبار النقل بين الوظائف الموظفين السابقون حيث ان هذا النوع من الاستقطاب الداخلي سيوفر المهارات و الكفاءات التي يصعب ربما إيجادها في الخارج ، كما انها مهمة بالاستقطاب من خارج الجامعة .

- تناولت العبارة الرابعة: تعتمد الجامعة في عملية الاستقطاب على معايير واضحة في عملية انتقاء الأساتذة حققت هذه العبارة متوسط حسابي (2.75)، وانحراف معياري (1.20) وكان اتجاه الإجابة نحو محايد وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة 1 لرابعة من حيث الأهمية ما يدل ان الجامعة تعتمد بشكل متوسط على معايير دقيقة وواضحة في عمليات الانتقاء خلال عملية الاستقطاب وعلى أساس هذه المعايير المحددة مسبقا التي يجب ان تتوافق مع احتياجاتها والتي سيتم الانتقاء بين المرشحين على أساسها.

- تناولت العبارة الخامسة: تستخدم الجامعة لجان خاصة لدراسة ملفات المرشحين لتأكد من امتلاكهم المهارات و الخبرات و المعارف العالية . حققت هذه العبارة متوسط حسابي (2.65)، وانحراف معياري (1.14) وكان اتجاه الإجابة نحو محايد وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة السادسة من حيث الأهمية ما يدل ان الجامعة لها اهتمام متوسط من حيث تخصيص لجان محددة لدراسة الملفات للتأكد من ان المرشح المتقدم الحاصل على المعارف و الشهادات والمهارات اللازمة لشغل الوظيفة وهذه من بين الأساليب المتبعة بشكل عام في جميع المؤسسات خلال مرحلة الاستقطاب فلا بد ان تكون هناك دراسة للملفات التي توضح المسار العلمي والخبرة التي يجوزها المرشح وقد يكون تراجع هذا الاهتمام ان اللجنة تكون من الداخل فقط .

- تناولت العبارة السادسة: تعتمد الجامعة في انتقاء المهارات والمعارف والخبرات العالية على المقابلة في التعيين. حققت هذه العبارة متوسط حسابي (2.48)، وانحراف معياري (1.10) وكان اتجاه

الإجابة نحو غير موافق وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة ال سابعة من حيث الأهمية ما يدل ان الجامعة لها اهتمام ضعيف باعتماد المقابلة في التعيين فقط كمرحلة أخرى للتعرف أكثر على المترشح وهل يملك مهارات الاتصال وسرعة الاستجابة ومهارات... الخ بل تعتمد في التعيين كذلك على ملف المترشح والذي يعكس مسيرته المعرفية والعلمية وكذا مهاراته.

- تناولت العبارة السابعة: تتوفر الجامعة على نظام معلومات فعال يسهل مهمة الاستقطاب

والاختيار والتعيين للأساتذة الجدد. حققت هذه العبارة متوسط حساسي (3.58)، وانحراف معياري (1.06) وكان اتجاه الإجابة نحو محايد وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة الأولى من حيث الأهمية ما يؤكد ان الجامعة قد بنت نظام معلومات فعال يسهل الرجوع الى المعلومات للاستقطاب ويقلل من تكاليف وهي من الأساليب الجديدة في الاستقطاب.

ومن هنا نجد ان الجامعة تستثمر في عملية الاستقطاب حيث أظهرت النتائج ان الجامعة تقوم تحديد لاحتياجاتها من الأساتذة من ذوي المؤهلات العالية (معارف ، مهارة، خبرة) قبل عملية استقطاب كما انها تقوم بمتابعة والبحث عن الطاقات الفكرية المعرفية المتميزة بغرض استقطابها بالإضافة الى انها تعتمد في شغل الوظائف على استقطاب الأساتذة من مصادر داخلية وخارجية حسب معايير واضحة ومحددة في عملية انتقاء للأساتذة كما انها تستخدم لجان خاصة لدراسة ملفات المترشحين لتأكد من امتلاكهم المهارات و الخبرات و المعارف العالية التي يتطلبها مناصبهم و تعتمد الجامعة في انتقاء المهارات والمعارف والخبرات العالية على المقابلة في التعيين وكذا توفرها على نظام معلومات فعال يسهل مهمة الاستقطاب والاختيار والتعيين للأساتذة الجدد. كل هذه المبادرات ولكن باهتمام متوسط هذا لا يعني انها ليست مهمة بعملية الاستقطاب ولكن من المحتمل ان يكون اهتمامها بشكل متفاوت بين هذه المجالات الهدف منها استقطاب كوادر بشرية كفؤة ومؤهلة لها خبرة ومهارة عالية .

2 تطوير رأس المال البشري:

حقق هذا المتغير متوسط حسابي قدر ب 3.38 وانحراف معياري 0.79 وكان اتجاه الإجابة نحو محايد وتم قياس هذا المتغير من خلال عشر عبارات.

- تناولت العبارة الأولى: تؤمن الجامعة بأن التعليم والتدريب أفضل طريقة لاكتساب وتعزيز المعارف

والخبرات والمهارات الجديدة. حققت هذه العبارة متوسط حسابي (2.65)، وانحراف معياري (1.07)

وكان اتجاه الإجابة نحو محايد وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة العاشرة من حيث الأهمية ما يدل ان

الجامعة لديها ادراك متوسط بأن التعليم والتدريب أفضل طريقة لاكتساب وتعزيز المعارف والخبرات

والمهارات الجديدة للأساتذة .

- تناولت العبارة الثانية: تخصص الجامعة ميزانية كافية للقيام ببرامج التعليم والتدريب للأساتذة . حققت

هذه العبارة متوسط حسابي (3.23)، وانحراف معياري (1.19) وكان اتجاه الإجابة نحو محايد وقد

تحصلت هذه العبارة على المرتبة الثامنة من حيث الأهمية ما يدل ان الجامعة لديها مستوى متوسط فيما

يخص الميزانية الكافية للقيام ببرامج التعليم والتدريب للأساتذة ونقص في الموارد المالية التي تضمن التأطير

و السير الحسن لعملية التعليم و التدريب .

- تناولت العبارة الثالثة: تقوم الجامعة بإشراك جميع الأساتذة في البرامج التعليمية والتدريبية حسب

احتياجاتهم بهدف تطوير معارفهم ومهاراتهم. حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.49)، وانحراف

معياري (1.14) وكان اتجاه الإجابة نحو موافق وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة السادسة من حيث

الأهمية م ما يدل ان الجامعة تقوم بإشراك جميع الأساتذة في البرامج التعليمية والتدريبية بغرض تطوير

معارفهم ومهاراتهم كل حسب احتياجاته .

- تناولت العبارة الرابعة: تتناسب البرامج التعليمية والتدريبية المبرمجة للأساتذة مع احتياجات الجامعة. حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.38)، وانحراف معياري (1.06) وكان اتجاه الإجابة نحو محايد وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة السابعة من حيث الأهمية ما يدل ان الجامعة لديها مستوى متوسط من حيث ملائمة البرامج التعليمية و التدريبية مع احتياجات جميع الأساتذة من معارف ومهارات.
- تناولت العبارة الخامسة: تعتمد الجامعة على المديرين الكفاء من داخل أو خارج الوطن. حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.50)، وانحراف معياري (1.08) وكان اتجاه الإجابة نحو موافق وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة الوابعة من حيث الأهمية ما يدل ان الجامعة تعتمد على المديرين الكفاء من داخل أو خارج الوطن ما يظهر المستوى العالي والخبرة الواسعة للمديرين من داخل كما ان الجامعة لا تكتفي على المديرين من الداخل فقط بل تتحمل تكاليف جلب الخبراء ذوي المهارات من الخارج اذا تطلب الامر وهذا ما سينعكس ايجابا على المتدربين وعلى تطوير وتنمية معارفهم ومهاراتهم.
- تناولت العبارة السادسة: تقوم الجامعة بالاعتماد على التقنيات الحديثة في التعليم والتدريب. حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.50)، وانحراف معياري (1.17) وكان اتجاه الإجابة نحو موافق وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة الخامسة من حيث الأهمية ما يدل ان الجامعة تعتمد على التقنيات الحديثة في التعليم والتدريب خاصة مع تطورات تكنولوجيا الاعلام والاتصال و مزاياها بتوفير الوقت والجهد و المال .

- تناولت العبارة السابعة: تعتمد الجامعة في تطوير أساتذتها على التدريب بالملازمة Coaching. حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.72)، وانحراف معياري (0.91) وكان اتجاه الإجابة نحو موافق وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة الثانية من حيث الأهمية ما يدل ان الجامعة لديها مستوى مرتفع من حيث الاعتماد على التدريب بالملازمة Coaching لتطوير أساتذتها وهذا الأسلوب أسلوب التلقين

او الملازمة مباشرة من المدرب للمتدرب قد اثبت نجاعته في الكثير من المجالات ويأتي هذا النوع من التدريب حسب البرنامج الوزاري المسطر لمرافقة وتكوين الأساتذة الجدد.

- تناولت العبارة الثامنة: تشجع الجامعة برامج التعليم الإلكتروني للأساتذة في مكان عملهم. حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.55)، وانحراف معياري (1.11) وكان اتجاه الإجابة نحو موافق وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية ما يدل ان الجامعة لديها مستوى مرتفع وتشجع برامج التعليم الإلكتروني للأساتذة في مكان عملهم وهذا لإدراك الجامعة لمزايا التعليم عن بعد في اختصار الوقت والتقليل من التكاليف وتقريب للمسافات.

- تناولت العبارة التاسعة: تعتقد أنك استفدت من تربصات أو تكوينات كافية (قصيرة أو طويلة المدى داخل او خارج الوطن). حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.14)، وانحراف معياري (1.23) وكان اتجاه الإجابة نحو محايد وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة التاسعة من حيث الأهمية ما يدل ان الجامعة لديها مستوى متوسط من حيث استفادات الاساتذة من تربصات أو تكوينات كافية (قصيرة أو طويلة المدى داخل او خارج الوطن) هذا يدل ان الجامعة لا ترسل الأساتذة باستمرار للتربصات سواء قصيرة او طويلة الاجل للخارج لأسباب مالية محضة.

- تناولت العبارة العاشرة: توجد مراقبة مستمرة لمدى فعالية البرامج التعليمية والتدريبية على أداء الأساتذة. حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.75)، وانحراف معياري (0.74) وكان اتجاه الإجابة نحو موافق وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة الاولى من حيث الأهمية ما يدل ان الجامعة لديها مستوى مرتفع واهتمام لمعرفة فعالية وانعكاس برامج التدريب على أداء الأساتذة مما يدفع الأساتذة لبذل جهد كبير والاستفادة قدر المستطاع من هذه البرامج لأنه سيخضع للتقييم في النهاية.

من خلال ما تم عرضه يتضح لنا ان هناك اهتمام متوسط من قبل الجامعة فيما يخص الاستثمار في تطوير رأس المال البشري حيث بينت النتائج انه توجد مراقبة مستمرة لمدى فعالية البرامج التعليمية و التدريبية على أداء الأساتذة كما ان الجامعة تشجع برامج التعليم الالكتروني للأساتذة في مكان عملهم، بالإضافة الى اعتماد الجامعة في تطوير أساتذتها على التدريب بالملازمة وتستعمل التقنيات الحديثة في التعليم و التدريب كم انها تستقدم مدرين من داخل والخارج لنقل معارفهم وخبراتهم للأساتذة لتطوير معارفهم ، كما ان لديها اهتمام متوسط بالبرامج التدريبية المخصصة للأساتذة ومدى ملائمتها لاحتياجاتهم المعرفية كما انها لديها ادراك متوسط بأن التعليم والتدريب هو افضل طريقة لاكتساب وتعزيز المعارف والخبرات و المهارات الجديدة ، و القيام بإشراك جميع الأساتذة في البرامج التدريبية المختلفة لغرض تنمية معارفهم ومهاراتهم كما ان لديها اهتمام متوسط بإرسال الأساتذة المتدربين الى الخارج في اطار تربصات قصيرة او طويلة الاجل باستمرار لمواكبة التغيرات والرفع من مهاراتهم ومعارفهم لتحسين ادائهم. كما ان اهتمامها متوسط بتخصيص الميزانية الكافية للقيام بالبرامج التعليمية و التدريبية للأساتذة .

3-المحافظة على رأس المال البشري :

حقق هذا المتغير متوسط حسابي قدر ب 3.43 وانحراف معياري 0.74 وكان اتجاه الإجابة نحو موافق وتم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة عشر عبارة.

- تناولت العبارة الاولى: تقدم الجامعة حوافز مادية ومعنوية لأساتذتها. حققت هذه العبارة متوسط

حسابي (3.49)، وانحراف معياري (1.11) وكان اتجاه الإجابة نحو موافق وقد تحصلت هذه العبارة

على المرتبة السابعة من حيث الأهمية ما يدل ان الجامعة تهتم بتقديم الحوافز المادية والمعنوية لأساتذتها.

- تناولت العبارة الثانية: مجموع الحوافز المادية التي أحصل عليها من الجامعة توازي الجهود التي أبذلها في

العمل. حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.49)، وانحراف معياري (1.11) وكان اتجاه الإجابة نحو

موافق وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة الثامنة من حيث الأهمية ما يدل ان الجامعة تقدم الحوافز المادية لأساتذتها موازاتا بالجهد المبذول في العمل .

- **تناولت العبارة الثالثة:** تشجع الجامعة الأداء الأكاديمي والإداري المتميز. حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.48)، وانحراف معياري (1.07) وكان اتجاه الإجابة نحو موافق وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة التاسعة من حيث الأهمية ما يدل ان الجامعة تقوم بتشجيع الأداء الأكاديمي و الإداري المتميز لأساتذتها وتحفيزهم لبذل قصار جهدهم والتميز في العمل والتشجيع على الابداع و الابتكار.

- **تناولت العبارة الرابعة:** تمنح الجامعة الحوافز والمكافآت للأساتذة المبدعين. حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.99)، وانحراف معياري (0.90) وكان اتجاه الإجابة نحو موافق وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة الأولى من حيث الأهمية ما يدل ان الجامعة لديها اهتمام بالفئات المتميزة و تمنح الحوافز والمكافآت للمبدعين.

- **تناولت العبارة الخامسة:** يجمع نظام الترقية في الجامعة بين الاقدمية والكفاءة. حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.06)، وانحراف معياري (1.15) وكان اتجاه الإجابة نحو محايد وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة الثانية عشر من حيث الأهمية ملم يدل ان الجامعة تجمع في نظام الترقية بين الاقدمية والكفاءة بمستوى متوسط.

- **تناولت العبارة السادسة:** انت راض عن معايير الترقية في الجامعة. حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.34)، وانحراف معياري (1.19) وكان اتجاه الإجابة نحو محايد وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة احدى عشر من حيث الأهمية ما يدل مستوى رضى الأساتذة عن معايير الترقية في الجامعة متوسط.

- **تناولت العبارة السابعة:** منحك الترقية يكون لك حافزا في زيادة مجهوداتك وتحسين أدائك في العمل. حققت هذه العبارة متوسط حسابي (2.18)، وانحراف معياري (1.06) وكان اتجاه الإجابة نحو غير

موافق وقد تحصلت على المرتبة الثالثة عشر والأخيرة من حيث الأهمية ملم يدل ان منح الترقية كحافز لزيادة الجهود وتحسين الأداء في العمل لاقت اهتمام ضعيف من قبل الأساتذة.

- **تناولت العبارة الثامنة:** يسود أجواء العمل في الجامعة الانسجام والتفاهم وروح الفريق الواحد. حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.56)، وانحراف معياري (1.11) وكان اتجاه الإجابة نحو موافق وقد تحصلت على المرتبة السادسة من حيث الأهمية وهو ما يدل على وجود اهتمام في الجامعة على التعاون وروح العمل الجماعي الذي يحصل من خلاله الأساتذة على الانسجام وروح الفريق الواحد.

- **تناولت العبارة التاسعة:** تشجع الجامعة على إقامة حلقات النقاش بين الأساتذة لتبادل واستثمار طاقاتهم الفكرية. حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.64)، وانحراف معياري (1.15) وكان اتجاه الإجابة نحو موافق وقد تحصلت على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية وهو ما يدل ان الجامعة تشجع على إقامة حلقات النقاش بين الأساتذة لتبادل واستثمار طاقاتهم الفكرية ومعارفهم وخبراتهم .

- **تناولت العبارة العاشرة:** تحرص الجامعة على تمكين الأساتذة من خلال تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار. حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.62)، وانحراف معياري (1.06) وكان اتجاه الإجابة نحو موافق وقد تحصلت على المرتبة الرابعة من حيث الأهمية وهو ما يدل ان الجامعة تحرص من خلال تفويض الصلاحيات على تمكين الأساتذة ومشاركتهم في اتخاذ القرار وتحميلهم المسؤولية وتعزيز الشعور بالانتماء مثل مشاركة في المجالس العلمية والاجتماعات البيداغوجية .

- **تناولت العبارة الحادية عشر:** تعمل الجامعة على التقليل من احتمالات الشعور بالاغتراب الوظيفي للأساتذة. حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.59)، وانحراف معياري (1.12) وكان اتجاه الإجابة نحو موافق وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة الخامسة من حيث الأهمية مما يدل ان الجامعة تهتم بالأساتذة وتقلل من الشعور بالاغتراب الوظيفي وتعتبرهم جزء منها.

- تناولت العبارة الثانية عشر: توفر الجامعة الظروف الملائمة للعمل (تكييف، الإضاءة، التدفئة، الأمن

والسلامة.....). حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.40)، وانحراف معياري (1.20) وكان اتجاه

الإجابة نحو موافق وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة العاشرة من حيث الأهمية وهو ما يؤكد وجود

اهتمام من قبل الجامعة بتوفير الظروف الملائمة للعمل

- تناولت العبارة الثالثة عشر: توفر الجامعة الأنشطة الرياضية الترفيهية المختلفة للتخفيف من ضغوط

العمل لدى الأساتذة. حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.86)، وانحراف معياري (1.05) وكان

اتجاه الإجابة نحو موافق وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة ال ثانية من حيث الأهمية وهو ما يدل على

الجامعة تهتم بتخفيف ضغوط العمل لدى الأساتذة بتوفير نادي للأنشطة الرياضية والترفيهية المختلفة.

من خلال ما سبق يتضح لنا ان هناك اهتمام متوسط من قبل الجامعة بعملية الاستثمار في المحافظة على رأس المال

البشري حيث بينت النتائج ان الجامعة تمنح الحوافز المادية و المعنوية لأساتذتها ، وكذا يرى الأساتذة ان مجموع

الحوافز المادية التي يحصلون عليها والتي توازي جهودهم المبذولة في العمل ، كما ان الجامعة لديها اهتمام بتشجيع

الأداء الاكاديمي و الإداري المتميز، وتقدم الحوافز و المكافآت للأساتذة المبدعين المتميزين المبتكرين كما يسود

أجواء العمل في الجامعة الانسجام و التفاهم وروح الفريق الواحد كما انها تشجع على إقامة حلقات النقاش بين

الأساتذة لتبادل واستثمار طاقاتهم في اتخاذ القرار وتفوض الصلاحيات بتمكين الأساتذة في اتخاذ القرار . كما انها

تعمل على تقليل من احتمال الشعور بالاغتراب الوظيفي للأساتذة وانهم جزء من الجامعة، كما انها توفير

الظروف الملائمة للعمل (تكييف، اضاءة، التدفئة الامن والسلامة...)، انها تتوفر على نادي رياضي يسمح

للأساتذة بمزاولة الأنشطة الرياضية الترفيهية المختلفة للتخفيف من ضغوط العمل لديهم ، هذا الى جانب اهتمامها

المتوسط في الجمع بين الاقدمية والكفاءة نظام الترقية كما ان مستوى الرضا عن معايير الترقية متوسط ، كما

بينت النتائج مستوى ضعيف كون منح الترقية يكون حافزا في زيادة مجهودات الأساتذة لتحسين أدائهم في العمل

المطلب الخامس: تحليل نتائج الاستبيان لمبحوثي الدراسة الخاص بإدارة المعرفة

نحاول من خلال هذا العنصر دراسة وتحليل نتائج المتغير التابع المتمثل في إدارة المعرفة والذي يتفرع عنه خمسة متغيرات جزئية تتمثل في اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.

ويمكن توضيح العناصر الفرعية لمتغير إدارة المعرفة كمايلي:

الجدول رقم (4-17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول العبارات التي تقيس متغير إدارة

المعرفة

الترتيب حسب الأهمية	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
	محايد	0,83	3,17	اكتساب المعرفة
4	محايد	1.01	3,06	1 تحصل الجامعة على المعلومات والمعرفة من مصادر داخلية وخارجية مختلفة وتقوم بمعالجتها واستيعابها.
2	محايد	1.05	3,39	2 تستعين الجامعة بخبراء ومستشارين من الخارج لنقل خبراتهم ومعارفهم للأساتذة.
3	محايد	1.11	3.31	3 تشجع الجامعة على القيام بدورات وبرامج تدريبية لفائدة الأساتذة لاكتساب المعرفة.
1	موافق	1.09	3.65	4 تتبنى الجامعة نتائج التجارب والممارسات العالمية الناجحة في مجالها.
5	غير موافق	1.04	2.49	5 تقوم الجامعة بعقد المؤتمرات والملتقيات والندوات كوسيلة للحصول على المعرفة.
	محايد	0,88	3,30	توليد المعرفة
3	محايد	1.10	3.34	1 تشجع الجامعة المبادرات الفردية والجماعية بين الأساتذة.
1	موافق	1.01	3.44	2 تشجع الجامعة على تحويل المعرفة الفردية (الضمنية) الى معرفة عامة (صریحة).

5	محايد	1.13	3.23	3 يتفاعل الأساتذة مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد الأفكار الجديدة.
4	محايد	1.11	3.31	4 تشجع الجامعة الحوار وتبادل الأفكار والمعارف بين الأساتذة.
6	محايد	1.10	3.19	5 تدعم الجامعة برامج البحث والتطوير لتوليد معارف جديدة.
2	موافق	1.09	3.44	6 تحتم الجامعة بالاقترحات والأفكار الجديدة وتشجيعها.
7	محايد	1.06	3.18	7 تنظيم اللقاءات والاجتماعات والندوات وورشات العمل مع الخبراء والمتخصصين.
	محايد	0,87	3,23	خزن المعرفة
4	محايد	1.08	2.85	1 تستخدم الجامعة أسلوب الخزن المباشر للمعرفة من خلال الأقراص المدججة، الوثائق، التقارير والمستندات والدوريات.
3	محايد	1.15	2.93	2 تستخدم الجامعة الوسائل الالكترونية الحديثة في الحفاظ على المعرفة.
2	موافق	0.96	3.47	3 تقوم الجامعة بتوثيق المشكلات التي واجهتها وطرق حلها.
1	موافق	1.04	3.68	4 للتنشيط والتحفيز المادي والمعنوي للحفاظ على الافراد ذوي المعرفة مع الآخرين.
	محايد	0,83	3,15	توزيع المعرفة
1	موافق	1,14	3,55	1 وجود شبكة اتصالات داخلية وخارجية تمكن الأساتذة من تبادل المعرفة مع الاخرين.
3	موافق	1,18	3,41	2 إصدار وثائق ودوريات لتوزيع المعرفة الجديدة بين أساتذة.
2	موافق	1,04	3,53	3 وجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بانتقال وتوزيع المعرفة والمعلومات بين جميع المستويات.
6	غير موافق	1,12	2,55	4 استخدام البريد الإلكتروني لتبادل المعرفة بين الأساتذة.

7	غير موافق	1,01	2,43	5 عقد المؤتمرات الندوات والاجتماعات داخلية.
4	محايد	1,06	3,36	6 تمكين الأساتذة من الوصول إلى الوثائق المخزنة على حوامل مادية و إلكترونية بكل حرية.
5	محايد	1,11	3,28	7 تشجيع الأساتذة على العمل الجماعي للمشاركة بالمعرفة.
	محايد	0,88	3,33	تطبيق المعرفة
3	موافق	1,06	3,41	1 تشجع الجامعة على تطبيق الأفكار والمعارف الجديدة وتطوير طرق جديدة للعمل.
4	محايد	1,05	3,37	2 تحتم الجامعة بتحسين أداء المهام والأنشطة والعمليات المختلفة للأساتذة.
5	محايد	1,06	3,32	3 تشجع الجامعة على التطبيق الفعال للمعرفة من خلال توجيه وارشاد الأساتذة.
1	موافق	1,00	3,53	4 تقوم الجامعة بالمتابعة للتأكد من تطبيق العمال لأساليب العمل التي تدرب عليها.
2	موافق	1,00	3,41	5 تعتمد الجامعة على أداء الأفراد من ذوي الخبرة من داخل الجامعة حول نتائج أعمالها وأنشطتها.
6	محايد	1,17	2,97	6 تحشر ثقافة المنظمة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss19.0

اتضح لنا من خلال الجدول السابق ان المتغير التابع إدارة المعرفة قد حقق متوسط حسابي 3,24 وقدره وانحراف

معياري 0,78 وكان اتجاه الإجابة نحو محايد و في مايلي توضيح لكل بعد من ابعاد هذا المتغير .

1- اكتساب المعرفة:

حقق هذا المتغير متوسط حسابي قدر ب 3.17 وانحراف معياري 0.83 كان اتجاه الإجابة نحو محايد وتم قياس

هذا المتغير من خلال خمس عبارات.

- تناولت العبارة الاولى: تحصل الجامعة على المعلومات والمعرفة من مصادر داخلية وخارجية مختلفة وتقوم بمعالجتها واستيعابها، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.06)، وانحراف معياري (1.01) كان اتجاه الإجابة نحو محايد وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة الرابعة من حيث الأهمية وهذا ما يدل ان الجامعة لديها اهتمام متوسط بعملية الحصول على المعلومات و المعرفة من مصادر داخلية وخارجية مختلفة ومعالجتها واستيعابها.

- تناولت العبارة الثانية: تستعين الجامعة بخبراء ومستشارين من الخارج لنقل خبراتهم ومعارفهم للأساتذة، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.39)، وانحراف معياري (1.05) كان اتجاه الإجابة نحو محايد وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة الثانية من حيث الأهمية وهذا ما يدل ان الجامعة لديها اهتمام متوسط بعملية الاستعانة بخبراء ومستشارين من الخارج لنقل خبراتهم ومعارفهم ومهارتهم واكسابها للأساتذة.

- تناولت العبارة الثالثة: تشجع الجامعة على القيام بدورات وبرامج تدريبية لفائدة الأساتذة لاكتساب المعرفة، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.31)، وانحراف معياري (1.11) كان اتجاه الإجابة نحو محايد وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية وهذا ما يدل ان الجامعة لديها مستوى متوسط فيما يخص القيام بدورات تدريبية للأساتذة لاكتساب المعرفة.

- تناولت العبارة الرابعة: تتبنى الجامعة نتائج التجارب والممارسات العالمية الناجحة في مجالها. حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.65)، وانحراف معياري (1.09) كان اتجاه الإجابة نحو موافق وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة الاولى من حيث الأهمية وهذا ما يدل ان الجامعة تهتم بالتجارب والممارسات العالمية الناجحة في مجالها وتتبنى نتائجها لتحسين وضعها.

- تناولت العبارة الخامسة: تقوم الجامعة بعقد المؤتمرات والملتقيات والندوات كوسيلة للحصول على

المعرفة. حققت هذه العبارة متوسط حسابي (2.49)، وانحراف معياري (1.04) كان اتجاه الإجابة نحو

غير موافق وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث الأهمية وهذا ما يدل ان

الجامعة لديها اهتمام ضعيف من جانب عقد المؤتمرات والملتقيات والندوات كوسيلة للحصول على

المعرفة.

من خلال ما سبق يتضح لنا ان هناك اهتمام متوسط من قبل الجامعة بعملية اكتساب المعرفة فمن إجابات

مبحوثي الدراسة تبين ان الجامعة لها اهتمام بتبني نتائج التجارب و الممارسات العالمية الناجحة في مجالها في حين

ان مستوى حصول الجامعة على المعلومات و المعرفة من مصادر داخلية وخارجية مختلفة للقيام بمعالجتها واستيعابه ا

متوسط اما فيما يخص الاستعانة بخبراء ومستشارين من الخارج لنقل معارفهم وخبراتهم واكسابها للأساتذة كذلك

كانت ذات مستوى متوسط، إضافة الى الاهتمام المتوسط للقيام بدورات وبرامج تدريبية لفائدة الأساتذة

لاكتسابهم المعرفة و القيام بعقد المؤتمرات و الندوات و الملتقيات و الندوات كوسيلة للحصول على المعرفة.

2- توليد المعرفة:

حقق هذا المتغير متوسط حسابي قدر ب 3.30 وانحراف معياري 0.88 كان اتجاه الإجابة نحو محايد بمستوى

متوسط وتم قياس هذا المتغير من خلال سبع عبارات.

- تناولت العبارة الاولى: تشجع الجامعة المبادرات الفردية والجماعية بين الأساتذة. حققت هذه العبارة

متوسط حسابي (3.34)، وانحراف معياري (1.10) كان اتجاه الإجابة نحو محايد وقد تحصلت هذه

العبارة على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية وهذا ما يدل ان الجامعة لديها مستوى متوسط لتشجيع

المبادرات الفردية والجماعية بين الأساتذة لتوليد المعارف الجديدة .

- تناولت العبارة الثانية: تشجع الجامعة على تحويل المعرفة الفردية (الضمنية) الى معرفة عامة (صريحة).
حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.44)، وانحراف معياري (1.01) كان اتجاه الإجابة نحو موافق
وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة الاولى من حيث الأهمية وهذا ما يدل ان الجامعة تشجع على تحويل
المعرفة الفردية (الضمنية) للأساتذة الى معرفة عامة (صريحة) يتشاركها الجميع و هذا ما يساهم في توليد
المعرفة .

- تناولت العبارة الثالثة: يتفاعل الأساتذة مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد
الأفكار الجديدة. حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.23)، وانحراف معياري (1.31) كان اتجاه
الإجابة نحو محايد وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة الخامسة من حيث الأهمية وهذا ما يدل مستوى
التفاعل بين الأساتذة لإيجاد حلول للمشاكل وتوليد الأفكار متوسط .

- تناولت العبارة الرابعة: تشجع الجامعة الحوار وتبادل الأفكار والمعارف بين الأساتذة. حققت هذه
العبارة متوسط حسابي (3.31)، وانحراف معياري (1.11) كان اتجاه الإجابة نحو محايد وقد تحصلت
هذه العبارة على المرتبة الرابعة من حيث الأهمية وهذا ما يدل ان تشجيع الجامعة للحوار وتبادل الأفكار
و المعارف بين الأساتذة ذات مستوى متوسط .

- تناولت العبارة الخامسة: تدعم الجامعة برامج البحث والتطوير لتوليد معارف جديدة. حققت هذه
العبارة متوسط حسابي (3.19)، وانحراف معياري (1.10) كان اتجاه الإجابة نحو محايد وقد تحصلت
هذه العبارة على المرتبة السادسة من حيث الأهمية وهذا ما يدل ان مستوى تدعيم الجامعة لبرامج البحث
و التطوير لتوليد معارف جديدة متوسط .

- تناولت العبارة السادسة: تهتم الجامعة بالافتراحتات والأفكار الجديدة وتشجيعها. حققت هذه العبارة
متوسط حسابي (3.44)، وانحراف معياري (1.09) كان اتجاه الإجابة نحو موافق وقد تحصلت هذه

العبارة على المرتبة الاولى من حيث الأهمية وهذا ما يدل ان الجامعة تهتم وتشجع الاقتراحات و الأفكار الجديدة التي تساهم في توليد معرفة جديدة .

- تناولت العبارة 1 لسابعة: تنظيم اللقاءات والاجتماعات والندوات وورشات العمل مع الخبراء

والمختصين. حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.18)، وانحراف معياري (1.06) كان اتجاه الإجابة نحو محايد وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة السابعة من حيث الأهمية وهذا ما يدل ان اهتمام الجامعة بتنظيم اللقاءات والاجتماعات والندوات وورشات العمل مع الخبراء والمختصين ذات مستوى متوسط .

اذن من خلال ما سبق يتضح ان إجابات مبحوثي الدراسة قد بينت وجود مستوى متوسط لتوليد المعرفة ، حيث أثبتت النتائج مستويات متوسط فيما يخص تشجيع المبادرات الفردية والجماعية بين الأساتذة ، كذلك بالنسبة لتفاعل الأساتذة معا لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد الأفكار الجديدة و الحوار وتبادل الأفكار والمعارف بين الأساتذة وكذا تدعيم برامج البحث والتطوير لتوليد معارف جديدة ، وتشجيع و تنظيم اللقاءات والاجتماعات والندوات وورشات العمل مع الخبراء والمختصين ، بالرغم من ذلك فإن الجامعة لديها اهتمام بتحويل المعرفة الفردية (الضمنية) الى معرفة عامة (صریحة) ، و الاقتراحات والأفكار الجديدة وتشجيعها لتوليد المعرفة .

3- خزن المعرفة :

حقق هذا المتغير متوسط حسابي قدر ب 3.23 وانحراف معياري 0.87 وكان اتجاه الإجابة نحو محايد وتم قياس هذا المتغير من خلال اربعة عبارات.

- تناولت العبارة الا ولى: تستخدم الجامعة أسلوب الخزن المباشر للمعرفة من خلال الأقراص المدججة،

الوثائق، التقارير والمستندات والدوريات. حققت هذه العبارة متوسط حسابي (2.85)، وانحراف معياري

(1.06) كان اتجاه الإجابة نحو محايد وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة الرابعة من حيث الأهمية وهذا ما يدل الاهتمام الجامعة لحزن المعرفة في أقراص مدججة و الوثائق التقارير و المستندات و الدوريات المتوسط.

- تناولت العبارة الثانية: تستخدم الجامعة الوسائل الالكترونية الحديثة في الحفاظ على المعرفة. حققت هذه العبارة متوسط حسابي (2.93)، وانحراف معياري (1.15) كان اتجاه الإجابة نحو محايد وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية وهذا ما يدل الى وجود مستوى متوسط لاستخدام الجامعة للوسائل الالكترونية الحديثة في الحفاظ على المعرفة.

- تناولت العبارة الثالثة: تقوم الجامعة بتوثيق المشكلات التي واجهتها وطرق حلها. حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.47)، وانحراف معياري (0.96) وكان اتجاه الإجابة نحو موافق وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة الثانية من حيث الأهمية وهذا ما يدل ان الجامعة مهتمة بتوثيق المشكلات وطرق حلها.

- تناولت العبارة الرابعة: التنشيط والتحفيز المادي والمعنوي للحفاظ على الافراد ذوي المعرفة مع الآخرين. حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.68)، وانحراف معياري (1.04) وكان اتجاه الإجابة نحو موافق وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة الاولى من حيث الأهمية وهذا ما يدل على ان الجامعة بتنشيط و تغز ماديا ومعنوي الافراد ذوي المعرفة للحفاظ على المعرفة.

اذن من خلال ما سبق يتضح بأن إجابات مبحوثي الدراسة قد أوضحت وجود مستوى متوسط لحزن المعرفة حيث اثبتت النتائج على وجود مستوى متوسط لا تستخدم الجامعة لأسلوب الحزن المباشر للمعرفة من خلال الأقراص المدججة، الوثائق، التقارير والمستندات والدوريات واستخدام الوسائل الالكترونية الحديثة في الحفاظ على

المعرفة. ولكن بالرغم من هذا الاهتمام المتوسط الا ان الجامعة لديها اهتمام بتوثيق المشكلات التي واجهها وطرق حلها، و ببلتنشيط والتحفيز المادي والمعنوي للحفاظ على الافراد ذوي المعرفة مع الآخرين.

4-توزيع المعرفة :

حقق هذا المتغير متوسط حسابي قدر ب 3.15 وانحراف معياري 0.83 وكان اتجاه الإجابة نحو محايد وتم قياس هذا المتغير من خلال سبعة عبارات .

- تناولت العبارة الاولى: وجود شبكة اتصالات داخلية وخارجية تمكن الأساتذة من تبادل المعرفة مع

الآخرين. حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.55)، وانحراف معياري (1.14) وكان اتجاه

الإجابة نحو موافق وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة الاولى من حيث الأهمية وهذا ما يدل على

وجود مستوى مرتفع لإجابات مبحوثي الدراسة بلن الجامعة تهتم بوجود شبكة اتصالات داخلية

وخارجية تمكن الأساتذة من تبادل المعرفة مع الآخرين.

- تناولت العبارة الثانية : إصدار وثائق ودوريات لتوزيع المعرفة الجديدة بين أساتذة. حققت هذه

العبارة متوسط حسابي (3.41)، وانحراف معياري (1.18) وكان اتجاه الإجابة نحو موافق وقد

تحصلت هذه العبارة على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية وهذا ما يدل عل وجود مستوى مرتفع حول

إصدار وثائق ودوريات لتوزيع المعرفة الجديدة بين أساتذة.

- تناولت العبارة الثالثة: وجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بانتقال وتوزيع المعرفة والمعلومات بين جميع

المستويات. حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (1.04) وكان اتجاه

الإجابة نحو موافق وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة الثانية من حيث الأهمية وهو ما يؤكد على

وجود مستوى مرتفع لإجابات مبحوثي الدراسة أي وجود هيكل تنظيمي مرن في المؤسسة يسهل

عملية توزيع المعرفة و المعلومات على جميع المستويات .

- تناولت العبارة الرابعة: استخدام البريد الإلكتروني لتبادل المعرفة بين الأساتذة. حققت هذه العبارة متوسط حسابي (2.55)، وانحراف معياري (1.12) وكان اتجاه الإجابة نحو غير موافق وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة السادسة من حيث الأهمية وهو ما يؤكد على وجود مستوى ضعيف لإجابات مبحوثي الدراسة فيما يخص استخدام البريد الإلكتروني لتبادل المعرفة بين الأساتذة.

- تناولت العبارة الخامسة: عقد المؤتمرات الندوات والاجتماعات داخلية. حققت هذه العبارة متوسط حسابي (2.43)، وانحراف معياري (1.01) وكان اتجاه الإجابة نحو غير موافق وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة السابعة و الاخيرة من حيث الأهمية وهو ما يؤكد على وجود مستوى ضعيف في عقد الندوات و الاجتماعات داخلية .

- تناولت العبارة السادسة : تمكين الأساتذة من الوصول إلى الوثائق المخزنة على حوامل مادية و إلكترونية بكل حرية . حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.36)، وانحراف معياري (1.06) وكان اتجاه الإجابة نحو محايد وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة الرابعة من حيث الأهمية وهو ما يؤكد على وجود مستوى متوسط لتمكين الأساتذة من الوصول إلى الوثائق المخزنة على حوامل مادية و إلكترونية بكل حرية .

- تناولت العبارة السابعة: تشجيع الأساتذة على العمل الجماعي للتشارك بالمعرفة. حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.28)، وانحراف معياري (1.11) وكان اتجاه الإجابة نحو محايد وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة الخامسة من حيث الأهمية وهو ما يؤكد على وجود مستوى متوسط لتشجيع الأساتذة على العمل الجماعي للتشارك بالمعرفة.

اذن من خلال ما سبق يتضح بأن إجابات مبحوثي الدراسة قد أوضحت وجود مستوى متوسط ل توزيع المعرفة حيث أثبتت النتائج على وجود مستوى مرتفع في تتوفر على شبكة اتصالات داخلية وخارجية تمكن

الأساتذة من تبادل المعرفة مع الآخرين ، إصدار وثائق ودوريات لتوزيع المعرفة الجديدة بين أساتذة. كما ان الجامعة لديها هيكل تنظيمي مرن يسمح بانتقال وتوزيع المعرفة والمعلومات بين جميع المستويات ، كما أظهرت النتائج مستوى متوسط فيما يخص تمكين الأساتذة من الوصول إلى الوثائق المخزنة على حوامل مادية وإلكترونية بكل حرية وتشجيعهم على العمل الجماعي للتشارك بالمعرفة . اما بالنسبة لمستوى استخدام البريد الإلكتروني لتبادل المعرفة وعقد المؤتمرات الندوات والاجتماعات داخلية فكان ضعيف .

تطبيق المعرفة :

حقق هذا المتغير متوسط حسابي قدر ب 3.33 وانحراف معياري 0.88 وكان اتجاه الإجابة نحو محايد وتم قياس هذا المتغير من خلال ستة عبارات.

- تناولت العبارة الأولى: تشجع الجامعة على تطبيق الأفكار والمعارف الجديدة وتطوير طرق جديدة

للعمل. حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.41)، وانحراف معياري (1.06) وكان اتجاه الإجابة نحو موافق وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية مما يدل على وجود مستوى مرتفع في الجامعة حول تشجيع على تطبيق الأفكار والمعارف الجديدة وتطوير طرق جديدة للعمل.

- تناولت العبارة الثانية: تهتم الجامعة بتحسين أداء المهام والأنشطة والعمليات المختلفة للأساتذة .

حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.37)، وانحراف معياري (1.05) وكان اتجاه الإجابة نحو محايد وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة الرابعة من حيث الأهمية مما يدل على وجود مستوى متوسط في الجامعة حول الاهتمام بتحسين أداء المهام والأنشطة والعمليات المختلفة للأساتذة.

- تناولت العبارة الثالثة: تشجع الجامعة على التطبيق الفعال للمعرفة من خلال توجيه وارشاد الأساتذة.

حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.32)، وانحراف معياري (1.06) وكان اتجاه الإجابة نحو محايد

وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة 1 الخامسة من حيث الأهمية مما يدل على وجود مستوى متوسط في الجامعة حول توجيه وارشاد الأساتذة من اجل التطبيق الفعال للمعرفة .

- تناولت العبارة الرابعة : تقوم الجامعة بالمتابعة للتأكد من تطبيق الاساتذة لأساليب العمل التي تدرّب عليها. حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (1.00) وكان اتجاه الإجابة نحو موافق وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة الاولى من حيث الأهمية مما يدل على وجود مستوى مرتفع في الجامعة حول المتابعة للتأكد من تطبيق الأساتذة لأساليب العمل التي تدرّبها عليها.

- تناولت العبارة الخامسة: تعتمد الجامعة على أداء الأفراد من ذوي الخبرة من داخل الجامعة حول نتائج أعمالها وأنشطتها. حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3.41)، وانحراف معياري (1.00) وكان اتجاه الإجابة نحو موافق وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة الثانية من حيث الأهمية مما يدل على وجود مستوى مرتفع في الجامعة حول اعتمادها على أداء الأفراد من ذوي الخبرة من داخل الجامعة حول نتائج أعمالها وأنشطتها.

- تناولت العبارة السادسة: نشر ثقافة المنظمة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة. حققت هذه العبارة متوسط حسابي (2.97)، وانحراف معياري (1.17) وكان اتجاه الإجابة نحو محايد وقد تحصلت هذه العبارة على المرتبة سادسة من حيث الأهمية مما يدل على وجود مستوى متوسط في الجامعة حول نشر ثقافة المنظمة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة.

اذن من خلال ما سبق يتضح بأن إجابات مبحوثي الدراسة قد أوضحت وجود مستوى متوسط لتطبيق المعرفة حيث اثبتت النتائج على وجود مستوى مرتفع بالنسبة لتطبيق الأفكار والمعارف الجديدة وتطوير طرق جديدة للعمل و قيام الجامعة بالمتابعة للتأكد من تطبيق الاساتذة لأساليب العمل التي تدرّب عليها. وأيضا اعتماد الجامعة على أداء الأفراد من ذوي الخبرة من داخل الجامعة حول نتائج أعمالها وأنشطتها. كما اثبتت

النتائج وجود مستوى متوسط حول اهتمام الجامعة بتحسين أداء المهام والأنشطة والعمليات المختلفة للأساتذة و كذا تشجيع على التطبيق الفعال للمعرفة من خلال توجيه وارشاد الأساتذة. بالإضافة لنشر ثقافة المنظمة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج

سنتطرق من خلال هذا المبحث للإجابة على فرضيات الدراسة كما سنقوم بمناقشة النتائج التي تم التوصل إليها

المطلب الأول : اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية الرئيسية الأولى : ان مستوى الاستثمار في رأس المال البشري من وجهة نظر أساتذة جامعة محمد طاهري- مستوى متوسط .

الجدول رقم (4-18): تحليل إجابات المبحوثين حول متغير استثمار رأس المال البشري

الترتيب حسب الأهمية	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
3	محايد	0,82	2,93	استقطاب رأس المال البشري
2	محايد	0,79	3,38	تطوير رأس المال البشري
1	موافق	0,74	3,43	المحافظة رأس المال البشري
/	محايد	0,69	3,25	الاستثمار رأس المال البشري (الدرجة الكلية)

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss19.0

يظهر الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغير استثمار رأس المال البشري و المتغيرات الفرعية له المتمثلة في (استقطاب رأس المال البشري، تطوير رأس المال البشري ، المحافظة على رأس المال البشري) والتي كانت بنسب متفاوتة .

نلاحظ ان مستوى استثمار رأس المال البشري من وجهة نظر أساتذة جامعة طاهري محمد جاء متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة ككل 3.25 و بانحراف معياري قدره 0.69، وكان اتجاه الإجابة محايد حيث احتل

المتغير الفرعي المحافظة على رأس المال البشري المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.43 وانحراف معياري 0.74 وكان اتجاه الإجابة موافق يليه متغير تطوير رأس المال البشري بمتوسط حسابي قدر ب 3.38 وانحراف معياري 0.74 وكان اتجاه الإجابة محايد وأخيرا متغير استقطاب رأس المال البشري بمتوسط حسابي قدر ب 2.93 وانحراف معياري 0.82 وكان اتجاه الإجابة محايد وهو ما يدل على وجود مستوى متوسط لاستثمار رأس المال البشري في جامعة بشار وعليه فإننا نثبت صحة الفرضية التي تنص على أن مستوى الاستثمار في رأس المال البشري من وجهة نظر أساتذة جامعة محمد طاهري هو مستوى متوسط وهذا يعني ان جامعة بشار لا تستثمر بالقدر الكافي في رأس مالها البشري بشكل عام و خاصة في تطوير رأس المال البشري و استقطاب رأس المال البشري .

المطلب الثاني : اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

الفرضية الرئيسية الثانية : ان مستوى إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة جامعة محمد طاهري بشار -مستوى متوسط

2/ تحليل إجابات المبحوثين حول متغير إدارة المعرفة :

من خلال هذا العنصر سنتطرق الى تحليل إجابات عينة الدراسة لمتغير إدارة المعرفة والذي يضم خمسة عناصر فرعية وهي (اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة)و كانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (4-19) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى إدارة المعرفة

الترتيب حسب الأهمية	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
4	محايد	0,83	3,17	اكتساب المعرفة
2	محايد	0,88	3,30	توليد المعرفة
3	محايد	0,87	3,23	تخزين المعرفة

5	محايد	0,83	3,15	توزيع المعرفة
1	محايد	0,88	3,33	تطبيق المعرفة
/	محايد	0,78	3,24	إدارة المعرفة (الدرجة الكلية)

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss19.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان مستوى إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة طاهري محمد -بشار- جاء متوسطا بمتغيراته الفرعية الخمسة (اكتساب المعرفة ، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة ككل 3.24 وبانحراف معياري قدره 0.78 وكان اتجاه الإجابة نحو محايد ، حيث احتل المتغير الفرعي تطبيق إدارة المعرفة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.33 وبانحراف معياري 0.88 وكان اتجاه الإجابة نحو محايد يليه متغير توليد المعرفة بمتوسط حسابي قدره ب 3.30 وانحراف معياري 0.88 وكان اتجاه الإجابة نحو محايد ، ثم متغير تخزين المعرفة بمتوسط حسابي 3.23 و انحراف معياري 0.87 وكان اتجاه الإجابة نحو محايد ثم متغير اكتساب المعرفة بمتوسط حسابي 3.17 وانحراف معياري 0.83 وكان اتجاه الإجابة نحو محايد وأخيرا متغير توزيع المعرفة بمتوسط حسابي قدر ب 3.15 وانحراف معياري 0.83 وكان اتجاه الإجابة نحو محايد ومنه فأنا نثبت صحة الفرضية الثانية التي مفادها ان مستوى إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة جامعة محمد طاهري بشار -مستوى متوسط .

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

الفرضية الثالثة الرئيسية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استثمار رأس المال البشري وإدارة المعرفة .

يتفرع من هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية تم التحقق من صحتها من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون

لقياس العلاقة بين أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري و إدارة المعرفة وجاءت الفرضيات الفرعية على النحو

التالي :

الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في استقطاب رأس المال البشري وإدارة المعرفة .

الجدول رقم (4-20): معامل الارتباط بيرسون بين الاستقطاب وإدارة المعرفة

		الاستقطاب
إدارة المعرفة	معامل الارتباط بيرسون	0,705**
	مستوى الدلالة	0,000
	العدد	232

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss19.0

من خلال الجدول السابق يتبين ان قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغير الفرعي الأول الاستقطاب و المتغير التابع إدارة المعرفة قدرة ب: 0.705 بمستوى الدلالة 0.000 أي انه اقل من 0.05 و هذا يعني ان هناك ارتباط قوى ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 وبناء عليه نثبت صحة الفرضية التي مفادها : انه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في الاستقطاب وإدارة المعرفة .

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في تطوير رأس المال البشري وإدارة المعرفة .

الجدول رقم(4-21): معامل الارتباط بيرسون بين الاستثمار في تطوير رأس المال البشري وإدارة المعرفة

		الاستثمار في تطوير رأس المال البشري
إدارة المعرفة	معامل الارتباط بيرسون	0.766 **
	مستوى الدلالة	0,000
	العدد	232

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss19.0

من خلال الجدول السابق يتبين ان قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغير الفرعي الثاني الاستثمار في تطوير رأس المال البشري و المتغير التابع إدارة المعرفة قدرة ب: 0.766 بمستوى الدلالة 0.000 أي انه اقل من 0.05 و هذا يعني ان هناك ارتباط قوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 وبناء عليه نثبت صحة الفرضية التي مفادها :

انه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في تطوير رأس المال البشري وإدارة المعرفة .

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في المحافظة على رأس المال

البشري وإدارة المعرفة .

الجدول رقم(4-12): معامل الارتباط بيرسون بين الاستثمار في المحافظة على رأس المال البشري

وإدارة المعرفة

		الاستثمار في المحافظة على رأس المال البشري
إدارة المعرفة	معامل الارتباط بيرسون	0.843**
	مستوى الدلالة	0,000
	العدد	232

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss19.0

من خلال الجدول السابق يتبين ان قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغير الفرعي الثالث الاستثمار في المحافظة

على رأس المال البشري والمتغير التابع إدارة المعرفة قدرة ب: 0.843 بمستوى الدلالة 0.000 أي انه اقل من

0.05 وهذا يعني ان هناك ارتباط قوى ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 وبناء عليه نثبت صحة

الفرضية التي مفادها:

انه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في المحافظة على رأس المال البشري وإدارة المعرفة.

الجدول رقم(4-23): معامل الارتباط بيرسون بين استثمار رأس المال البشري و إدارة المعرفة

		الاستثمار في رأس المال البشري
إدارة المعرفة	معامل الارتباط بيرسون	0,872**
	مستوى الدلالة	0,000
	العدد	232

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss19.0

ومن خلال الفرضيات الفرعية الأولى و الثانية والثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة يتبين لنا أن الإستثمار في رأس المال

البشري يساهم في إدارة المعرفة بجامعة بشار حيث استخلاصنا مساهمة الاستثمار في الاستقطاب رأس المال

البشري في إدارة المعرفة بجامعة بشار (الفرضية الأولى)، بمعامل ارتباط بيرسون البالغ 0.705 بمستوى الدلالة

0.000، ويساهم الاستثمار في تطوير رأس المال البشري في إدارة المعرفة في جامعة بشار (الفرضية الثانية) بمعامل

ارتباط بيرسون البالغ 0.766 بمستوى الدلالة 0.000 ، ويساهم الاستثمار في المحافظة على رأس المال البشري

في إدارة المعرفة في جامعة بشار (الفرضية الثالثة) بمعامل ارتباط بيرسون البالغ 0.843 بمستوى الدلالة 0.000 ،

وعليه يمكن القول ان الاستثمار في رأس المال البشري يساهم في إدارة المعرفة حيث قدر معامل الارتباط العام

0.872 بمستوى دلالة 0.000 .

وبالتالي نثبت صحة الفرضية الرئيسية الثالثة التي مفادها " يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في إدارة المعرفة

في جامعة طاهري محمد بشار " .

المطلب الرابع : مناقشة نتائج المتغير المستقل الاستثمار في رأس المال البشري

سنناقش من خلال هذا المطلب ما تم التوصل اليه من نتائج الخاصة بالمتغير المستقل الاستثمار في رأس المال

البشري و متغيراته الفرعية الثلاثة : الاستثمار في الاستقطاب ، الاستثمار في المحافظة ، الاستثمار في التطوير

حيث تم ترتيب هذه العبارات حسب أهميتها .

1 -مناقشة نتائج تحليل المتغير الفرعي الأول الاستثمار في الاستقطاب :

لقد اكدت نتائج الخاصة بالمتغير الاستثمار في استقطاب رأس المال البشري بان الجامعة تستثمر في الاستقطاب بمستوى متوسط حيث حقق متوسط حسابي يقدر ب: 2.93، بانحراف معياري 0.82 وكان اتجاه الإجابة نحو محايد وهذا ما بينته نتائج العبارات :

- اكدت العبارة السابعة ان الجامعة تتوفر على نظام معلومات فعال يسهل مهمة الاستقطاب والاختيار والتعيين للأساتذة الجدد وهذا من خلال توفرها على تكنولوجيا المعلومات التي تعزز قواعد المعلومات وحفظ البيانات و تسهيل عملية الاتصال و الانتقال بين المترشحين .

- اكدت العبارة الثانية ان الجامعة تقوم بمتابعة والبحث عن الطاقات الفكرية المعرفية المتميزة بغرض استقطابها وهو ما يعكس اهتمامها بنوعية رأس المال البشري الذي سيوظف لديها والذي يجب ان يتميز بالمعرفة العالية و الخبرة .

- اكدت العبارة الأولى وجود رأي متوسط على ان الجامعة تقوم بتحديد احتياجاتها من الأساتذة من ذوي المؤهلات العالية (معارف، مهارة، خبرة) قبل عملية استقطاب اذ لا بد على الجامعة من التأكد أولاً من احتياجاتها بشكل دقيق من خلال التخطيط وتحديد احتياجاتها من الأساتذة المؤهلين في التخصصات اللازمة لشغل المناصب الشاغرة كما انها من خلال عملية التخطيط سوف تحدد الوسائل اللازمة التي تستعملها لاستكمال عملية الاستقطاب .

- اكدت العبارة الرابعة وجود رأي متوسط ان الجامعة تعتمد في عملية الاستقطاب على معايير واضحة في عملية انتقاء الأساتذة ، اذ تعتمد الجامعة على اهم المعايير وهي يتوفر المترشح المتقدم على شروط أهمها نوع الشهادة المتحصل عليها ، التخصص، المعدل ، الترتيب في الدفعة ، الدراسات والأبحاث العلمية ، النشاطات البحثية ، الخبرة ان وجدت وغيرها ليكون الشخص المناسب في المكان المناسب.

- أكدت العبارة الثالثة وجود رأي متوسط في ان الجامعة تعتمد في شغل الوظائف على استقطاب الأساتذة

من مصادر داخلية وخارجية ، وهذا يدل ان الجامعة اما تقوم بالاستقطاب من مصادر داخلية فقط

كأن تعتمد على التوظيف الداخلي وتمس فئة الأساتذة المتعاقدين الذين تتوفر فيهم الشروط او

تستقطب من مصادر خارجية والذي يتطلب جهد ووقت ومال الا انها تدرك اهميتها والعائد الذي ستناله

من توظيف هذه الكفاءات مستقبلا او تعتمد على المصدرين معا وهذا حسب احتياجاتها وهذا ما تم

تأكيدده خلال المقابلة المجرات أي انه في اغلب الأحيان تعتمد الجامعة الاستقطاب من الداخل و الخارج

- أكدت العبارة الخامسة على وجود رأي متوسط ان الجامعة تستخدم لجان خاصة لدراسة ملفات

المرشحين لتأكد من امتلاكهم المهارات والخبرات و المعارف العالية واللجنة تكون من داخل الجامعة فقط

وهذا ما يراه الافراد المبحوثين انه يمكن ان يخلق تحيز.

- أكدت العبارة السادسة وجود رأي متوسط في ان الجامعة تعتمد في انتقاء المهارات والمعارف والخبرات

العالية على المقابلة في التعيين اين تسمح هذه العملية بمعرفة مؤهلات ومعارف وسلوك المترشح مباشرة

من خلال طرح مجموعة من الأسئلة التي تعكس امكانياته وردت فعله وطريقة مخاطبته وحسن تصرفه

وغيرها من المؤهلات التي يجب ان تتوفر في الأستاذ المستقبلي .

من رأي الباحثة ان مستوى استثمار في استقطاب رأس المال البشري في جامعة طاهري محمد بشار متوسط وليس

بالشكل المطلوب وهذا ما أكدته العبارات الخاصة بهذا المتغير الفرعي خاصة العبارات (الأولى ،الثالثة، الرابعة

،الخامسة ، السادسة) و التي عبرت عن نفس المستوى المتوسط بالإجماع في حين ان الجامعة تقوم بمتابعة والبحث

عن الطاقات الفكرية المعرفية المتميزة بغرض استقطابها ، كما انها تتوفر على نظام معلومات فعال يسهل عملية

الاستقطاب و التعيين وعليه يجب عليها الاهتمام أكثر بالاستثمار في الاستقطاب لتكون هناك مصداقية وفعالية

في هذه العملية كونه أساسي ومهم في عملية استثمار رأس المال البشري.

2 -مناقشة نتائج تحليل المتغير الفرعي الثاني الاستثمار في تطوير رأس المال البشري :

لقد اكدت نتائج الخاصة بالمتغير الاستثمار في تطوير رأس المال البشري بان الجامعة تستثمر في تطوير رأس مالها البشري بمستوى متوسط حيث حقق متوسط حسابي يقدر ب: 3.38، بانحراف معياري وكان اتجاه الإجابة نحو محايد 0.79 وهذا ما بينته نتائج العبارات :

- اكدت العبارة العاشرة ان الجامعة تقوم بالمراقبة المستمرة لمدى فعالية البرامج التعليمية والتدريبية على أداء الأساتذة حيث يرى افراد مبحوثي الدراسة ان المراقبة المستمرة للأداء تعكس فعالية البرامج التدريبية كما انها فرصة لتدارك النقائص في البرامج التدريبية المقبلة وتدفع الأساتذة لتحسين أدائهم .

- اكدت العبارة السابعة من وجهة نظر افراد العينة المبحوثة ان الجامعة تعتمد على التدريب بالملازمة Coaching في تطوير أساتذته مما يساهم في اكساب الافراد المعارف و المهارات المطلوبة عن طريق التلقين بالملازمة من طرف المدرب المشرف المباشر لضمان أداء مهامهم على اكمل وجه .

- اكدت العبارة الثامنة ان الجامعة تشجع برامج التعليم الإلكتروني للأساتذة في مكان عمله م ويكون هذا عن بعد من خلال اجتماع المتدربين في قاعة واحدة اما المدرب فيكون بعيد جغرافيا عنهم وهذا ما يوفر الوقت و الجهد والمال و يسهل مواكبة التغيرات المتسارعة باعتماد على تكنولوجيا الاعلام و الاتصال .

- اكدت العبارة الخامسة ان الجامعة تعتمد على المدرسين الاكفاء من داخل أو خارج الوطن مما يدل انها تهتم بعملية التدريب وتسخر لذلك جميع الوسائل و النفقات المطلوبة .

- اكدت العبارة السادسة ان الجامعة تعتمد على التقنيات الحديثة في التعليم والتدريب وهذا ما يدل انها تواكب التطورات التكنولوجية وتخصص نفقات معتبرة لصيانة معداتها لتوفير هذه التقنيات الحديثة في التعليم و التدريب لما لها من مميزات في اختصار الوقت و الجهد و المسافات .

- أكدت العبارة الثالثة ان الجامعة تقوم بإشراك جميع الأساتذة في البرامج التعليمية والتدريبية حسب احتياجاتهم بهدف تطوير معارفهم ومهاراتهم وذلك مما يرفع من أدائهم و يحسن قدراتهم الكامنة وغرس فكرة تكافؤ الفرص بينهم وتشجيع العمل الجماعي لديهم خاصة اذا كانوا حديثي التوظيف .
- أكدت العبارة الرابعة ان البرامج التعليمية والتدريبية المبرمجة للأساتذة تتناسب مع احتياجات الجامعة مما يساهم في اكساب الافراد المعارف والمهارات وفق احتياجاتهم ولكن ليس بشكل المطلوب .
- أكدت العبارة الثانية وجود رأي متوسط في تخصيص الجامعة الميزانية الكافية للقيام ببرامج التعليم والتدريب للأساتذة هي ليست بالقدر الكافي وبالتالي هذا ستؤثر على عدد المستفيدين من التدريب ونوعيته ومدته وعلى أدائهم وأداء الجامعة ككل.
- أكدت العبارة التاسعة وجود رأي متوسط في ان الافراد مبحوثي الدراسة استفادوا من تربصات أو تكوينات كافية قصيرة أو طويلة المدى داخل او خارج الوطن وهذا راجع لعدم توفر الميزانية الكافية مما يقف عائق امام اكتسابهم معارف ومهارات جديدة .
- أكدت العبارة الاولى وجود رأي متوسط بلأن ايمان الجامعة كون التعليم والتدريب أفضل طريقة لاكتساب وتعزيز المعارف والخبرات والمهارات الجديدة للأساتذة.
- من رأي الباحثة ان مستوى استثمار في تطوير رأس المال البشري في جامعة طاهري محمد بشار متوسط وليس بالشكل المطلوب وهذا ما أكدته العبارات (الأولى و الثانية والرابعة و التاسعة) الخاصة بهذا المتغير الفرعي و في حين انها تهتم بجلب المدربين من الدخول والخارج وتتوفر على التقنيات الحديثة كما انها تعتمد على التدريب بالملازمة وتشجع التعليم الالكتروني كما توجد مراقبة مستمرة لفعالية التدريب عل وهو ما يدل ان الجامعة تهتم بشكل متوسط بالاستثمار في تطوير رأس المال البشري ويجب تدارك النقائص لتكون هناك فعالية أكثر في الأداء ككل .

3- مناقشة نتائج تحليل المتغير الفرعي الثالث الاستثمار في المحافظة على رأس المال البشري :

لقد أكدت نتائج الخاصة بالمتغير الاستثمار في المحافظة على رأس المال البشري بان الجامعة تستثمر في المحافظة على رأس مالها البشري حيث حقق متوسط حسابي يقدر ب: 3.43، بانحراف معياري 0.74 وكان اتجاه الإجابة موافق وهذا ما بينته نتائج العبارات :

- أكدت العبارة الرابعة ان الجامعة تمنح الحوافز والمكافآت للأساتذة المبدعين وهذا ما يشجعهم أكثر للعمل والإخلاص فيه واهتمام الجامعة بهم .

- أكدت العبارة الثالثة عشر ان الجامعة توفر على الأنشطة الرياضية الترفيهية المختلفة للتخفيف من ضغوط العمل لدى الأساتذة وهذا بغية الرفع من اللياقة البدنية ومحاوية التوتر الناجم عن ضغوط العمل .

- أكدت العبارة التاسعة ان الجامعة تشجع على إقامة حلقات النقاش بين الأساتذة لتبادل واستثمار طاقاتهم الفكرية وفتح المجال للإبداع والابتكار .

- أكدت العبارة العاشرة ان الجامعة تحرص على تمكين الأساتذة من خلال تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار وبهذا سيشعرون بمسؤولية أكثر اتجاه مؤسستهم يعزز روح الانتماء والولاء ويقلل دوران العمل.

- أكدت العبارة الحادية عشر ان الجامعة تعمل على التقليل من احتمالات الشعور بالاغتراب الوظيفي للأساتذة و هذا يؤدي الى تعزيز ثقتهم ورضا لديهم .

- أكدت العبارة الثامنة ان أجواء عمل الأساتذة في الجامعة يسودها الانسجام والتفاهم وروح الفريق الواحد وهذه هي البيئة الملائمة للإبداع و الابتكار.

- أكدت العبارة الأولى ان الجامعة تهتم بتقديم الحوافز المادية و المعنوية للأساتذة وهذا سيؤثر ايجابا على مردوديتهم وادائهم على المدى الطويل وكذا زيادة معارفهم ومهاراتهم .

- أكدت العبارة الثانية ان مجموع الحوافز المادية التي يحصل عليها الأساتذة نظير جهودهم التي يبذلونها وهذا يرفع من مستوى الرضا ويقلل من معدل دوران العمل ويساهم في المحافظة على الكفاءات و الخبرات داخل الجامعة .
- أكدت العبارة الثالثة ان الجامعة تشجع الأداء الاكاديمي و الإداري المتميز الأساتذة بصفتهم اكاديميين او كانوا يشغلون مناصب إدارية فهي دائما تشجع الأداء المتميز .
- أكدت العبارة الثانية عشر ان جامعة توفر الظروف الملائمة للعمل (تكييف، الإضاءة، التدفئة، الأمن وجميع معايير السلامة.....) وهذا يساهم في التقليل من حوادث العمل وتوفير الراحة الجسمانية والنفسية وتحسين قدرتهم على العمل.
- أكدت العبارة السادسة وجود رأي متوسط عن مستوى رضا عن معايير الترقية في الجامعة لدى الأساتذة.
- أكدت العبارة الخامسة وجود رأي متوسط حول الجمع بين الاقدمية والكفاءة في نظام الترقية في الجامعة وهذا ما جعل الافراد مبحوثي الدراسة غير راضين تماما عن معايير الترقية .
- أكدت العبارة السابعة ان منح الترقية للأساتذة يكون حافز لهم لزيادة جهوداتهم وتحسين أدائهم في العمل ذات مستوى منخفض اذ هناك البعض يترقى بعامل الاقدمية وبالتالي لا يكون يملك الحافز في تحسين الأداء .
- من رأي الباحثة ان مستوى استثمار في المحافظة على رأس المال البشري في جامعة طاهري محمد بشار مرتفع عامة ولكن وليس بالشكل المطلوب تماما وهذا ما أكدته جل العبارات (الأولى والثانية والثالثة والرابعة والثامنة والتاسعة والعاشرة و الحادية عشر و الثانية عشر والثالثة عشر) في حين هناك بعض النقائص التي يجب على الجامعة تداركها للحفاظ اكثر على رأس مالها البشري مثل الجمع بين الكفاءة والاقدمية في الترقية لزيادة رضى عن معايير الترقية ولتكون الترقية حافز لزيادة المبادرات في العمل .

المطلب الخامس: مناقشة نتائج المتغير التابع إدارة المعرفة

سنحاول من خلال هذا المطلب ان نناقش ما تم التوصل اليه من نتائج الخاصة بالمتغير التابع إدارة المعرفة ومتغيراته الفرعية الخمس: اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، حيث تم ترتيب هذه العبارات حسب أهميتها بالنسبة لمبحوثي الدراسة.

1- مناقشة نتائج تحليل المتغير الفرعي الأول اكتساب المعرفة :

لقد اكدت نتائج الخاصة بالمتغير اكتساب المعرفة بان الافراد مبحوثي الدراسة كان لهم رأي محايد أي عدم وجود رأي موحد بالقبول او الرفض حول عملية اكتساب المعرفة في الجامعة اذ حقق هذا المتغير

متوسط حسابي (3.17) بانحراف معياري (0.83) وقد اكدت ذلك العبارات التالية :

-اكدت العبارة الرابعة ان الجامعة تتبنى نتائج التجارب و الممارسات العالمية الناجحة في مجالها وهذا قد

يساعد في اكساب معارف جديدة من خلال نقل نتائج التجارب الناجحة و العمل بها .

-اكدت العبارة الثانية من إجابات الافراد مبحوثي الدراسة ان لهم رأي في كون ان الجامعة تستعين بخبراء

ومستشارين من الخارج لنقل خبراتهم ومعارفهم للأساتذة بمستوى متوسط وهذا بسبب عدم توفر

الإمكانات المادية لذلك .

-اكدت العبارة الثالثة وجود رأي متوسط بان الجامعة تشجيع على القيام بدورات وبرامج تدريبية لفائدة

الأساتذة لاكتساب المرفق

-اكدت العبارة الأولى وجود رأي متوسط كون اهتمام الجامعة للحصول على المعلومات والمعرفة من

مصادر داخلية وخارجية مختلفة وتقوم بمعالجتها واستيعابها.

- اكدت العبارة الخامسة ان اهتمام الجامعة بعقد المؤتمرات والملتقيات والندوات كوسيلة للحصول على

المعرفة ضعيف.

ترى الباحثة ان اهتمام الجامعة بعملية اكتساب المعرفة متوسطة وليس بالقدر الكافي وهذا ما اكدته

العبارات الأولى والثانية والثالثة والخامسة حيث كان اتجاه الاجابة نحو محايد يعني انها ليست من أولوياتها

بالرغم من أهميتها كونها تعد اول حلقة في دورة إدارة المعرفة.

2-مناقشة نتائج تحليل المتغير الفرعي الثاني توليد المعرفة :

لقد اكدت نتائج الخاصة بالمتغير توليد المعرفة بان الافراد مبحوثي الدراسة كان لهم رأي محايد أي عدم وجود

رأي موحد بالقبول او الرفض حول عملية توليد المعرفة في الجامعة اذ حقق هذا المتغير متوسط حسابي

(3.30) بانحراف معياري (0.88) وقد اكدت ذلك العبارات التالية :

- اكدت العبارة الثانية ان ا لجامعة تشجع على تحويل المعرفة الفردية (الضمنية) الى معرفة عامة (صريحة) ظاهرة للجميع وهذا ما يساهم في توليد المعرفة .

- اكدت العبارة السادسة ان الجامعة تهتم بالاقترحات والأفكار الجديدة وتشجيعها لتوليد معرفة جديدة .

- اكدت العبارة الأولى وجود رأي متوسط باهتمام الجامعة بشجيع المبادرات الفردية والجماعية بين الأساتذة مما يدل الى الاهتمام غير كافي مما يعرقل عملية توليد المعرفة .

- اكدت العبارة الرابعة وجود رأي متوسط بأن تشجيع الجامعة للحوار وتبادل الأفكار والمعارف بين الأساتذة متوسط .

- اكدت العبارة الثالثة ان هناك تفاعل متوسط بين الأساتذة مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد الأفكار الجديدة .

- اكدت العبارة الخامسة وجود رأي متوسط في تدعيم الجامعة لبرامج البحث والتطوير لتوليد معارف جديدة .

- اكدت العبارة السابعة ان تنظيم اللقاءات والاجتماعات والندوات وورشات العمل مع الخبراء والمتخصصين في الجامعة متوسط.

ومن رأي الباحثة ان اهتمام الجامعة بعملية توليد المعرفة ليس بالكافي وبمستوى متوسط وهذا ما اثبتته العبارات الأولى والثالثة والرابعة والخامسة والسابعة و التي كانت محايدة الا ان الجامعة تشجع على تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة وتهتم بالاقتراحات والأفكار الجديدة الا ان هذا يبقى غير كافي لتوليد المعرفة في الجامعة .

3- مناقشة نتائج تحليل المتغير الفرعي الثا لث خزن المعرفة :

لقد اكدت نتائج الخاصة بالمتغير خزن المعرفة بان الافراد مبحوثي الدراسة كان لهم رأي محايد أي عدم وجود رأي موحد بالقبول او الرفض حول عملية خزن المعرفة في الجامعة اذ حقق هذا المتغير متوسط حسابي (3.23) بانحراف معياري (0.87) وقد اكدت ذلك العبارات التالية :

- اكدت العبارة الرابعة ان الافراد مبحوثي الدراسة يوافقون ان التنشيط و التحفيز المادي و المعنوي و سيلة للحفاظ على الافراد ذوي المعرفة .

- اكدت العبارة الثالثة ان الجامعة تقوم بتوثيق المشكلات التي واجهتها وطرق حلها اذ تساعد هذه العملية على خزن المعرفة لاسترجاعها لاحقا في حال واجهه نفس المشكل .

- اكدت العبارة الثانية وجود رأي متوسط حول اهتمام الجامعة باستخدام الوسائل الالكترونية الحديثة في الحفاظ على المعرفة و التي من شأنها تسهيل عملية تنظيم المعلومات وتصنيفها وتبويبها واسترجاعها لاحقا وتكون العملية اسهل من ان تحتفظ الجامعة بالمعلومات في ملفات وحوامل ورقية.

- اكدت العبارة الأولى وجود رأي متوسط في ان الجامعة تستخدم أسلوب الخزن المباشر للمعرفة من خلال الأقراص المدججة، الوثائق ، التقارير ،المستندات والدوريات بمستوى متوسط وهذا سيردي الى فقد المعرفة في حالة ما غادر حاملوها الجامعة .

ومن رأي الباحثة ان اهتمام الجامعة بعملية خزن المعرفة ليس بالكافي وبمستوى متوسط وهذا ما اثبتته العبارات الأولى و الثانية التي جاءت محايدة الا ان الجامعة تقوم بتوثيق المشكلات التي واجهتها وطرق حلها كما انها تحافظ

على الافراد ذوي المعرفة من خلال التنشيط والتحفيز المادي و المعنوي وعليه يجب ان تولي الجامعة اهتمام اكبر في حزن وحفظ المعرفة التي لديها من الضياع عن طريق توثيقها دوريا .

4- مناقشة نتائج تحليل المتغير الفرعي ال رابع توزيع المعرفة :

لقد اكدت نتائج الخاصة بالمتغير توزيع المعرفة بان الافراد مبحوثي الدراسة كان لهم رأي محايد أي عدم وجود رأي موحد بالقبول او الرفض حول عملية توزيع المعرفة في الجامعة اذ حقق هذا المتغير متوسط حسابي (3.15) بانحراف معياري (0.83) وقد اكدت ذلك العبارات التالية :

-اكدت العبارة الأولى موافقة افراد العينة المبحوثة على ان الجامعة تمتلك شبكة اتصالات داخلية وخارجية تمكن الأساتذة من تبادل المعرفة مع الاخرين وهذا ما يساهم في توزيع المعرفة .

- اكدت العبارة الثالثة موافقة افراد العينة المبحوثة على وجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بانتقال وتوزيع المعرفة والمعلومات بين جميع المستويات مما يساهم في نشر وتوزيع المعرفة على كافة المستويات ووصولها في اقل زمن ممكن مما يجعل المعلومة فعالة اكثر .

- اكدت العبارة الثانية على موافقة افراد العينة المبحوثة ان توزيع المعرفة الجديدة بين الأساتذة يكون بإصدار وثائق ودوريات .

-اكدت العبارة السادسة وجود رأي متوسط في ان تمكين الأساتذة للوصول إلى الوثائق المخزنة على حوامل مادية و إلكترونية بكل حرية وهذا لا يساعد على نشر وتوزيع المعرفة وتبقى المعرفة والمعلومة حكرًا على الجامعة .

-اكدت العبارة السابعة وجود رأي متوسط في تشجيع الأساتذة على العمل الجماعي للتشارك بالمعرفة وهذا لا

يساعد نشر وتوزيع المعرفة مع العلم ان اهم وسيله لتوزيع المعرفة هي حلقات النقاش وتشارك المعرفة بالعمل الجماعي .

- اكدت العبارة الرابعة مستوى استخدام البريد الإلكتروني لتبادل المعرفة بين الأساتذة ضعيف .

- أكدت العبارة الخامسة ان اهتمام الجامعة بعقد المؤتمرات و الندوات و الاجتماعات الداخلية ضعيف وهذا ما ينعكس سلبا على نشر وتوزيع المعرفة .

ومن رأي الباحثة ان اهتمام الجامعة بعملية توزيع المعرفة ليس بالكافي وبمستوى متوسط وهذا ما اثبتته العبارات السادسة والسابعة التي جاءت محايدة الا ان الجامعة تهتم بتوفير شبكة اتصالات داخلية و خارجية التي تمكن الأساتذة من تبادل المعرفة مع الاخرين . كما انها تصدر وثائق ودوريات لتوزيع المعرفة الجديدة بين أساتذة مع وجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بانتقال و توزيع المعرفة والمعلومات بين جميع المستويات وهذا ما يساهم في نشر وتوزيع المعرفة ولكن بشكل متوسط .

5- مناقشة نتائج تحليل المتغير الفرعي الخامس تطبيق المعرفة :

لقد أكدت نتائج الخاصة بالمتغير تطبيق المعرفة بان الافراد مبحوثي الدراسة كان لهم رأي محايد أي عدم وجود رأي موحد بالقبول او الرفض حول عملية تطبيق المعرفة في الجامعة اذ حقق هذا المتغير متوسط حسابي (3.33) بانحراف معياري (0.88) وقد أكدت ذلك العبارات التالية :

- أكدت العبارة الرابعة ان الجامعة تقوم بالمتابعة للتأكد من تطبيق الاساتذة لأساليب العمل التي تدرب وا عليها مما يسهل عملية تطبيق المعرفة التي تدربوا عليها وكذلك هي وسيلة لمعرفة مدى نجاعة البرامج التدريبية .

- أكدت العبارة الخامسة ان الجامعة تعتمد على أداء الأفراد من ذوي الخبرة من داخل الجامعة حول نتائج أعمالها وأنشطتها وهذا ما يساهم في التطبيق الدقيق و الجيد للمعرفة .

- أكدت العبارة الأولى ان الجامعة تشجع على تطبيق الأفكار والمعارف الجديدة وتطوير طرق جديدة للعمل مما يشير اهتمامها بتطبيق المعرفة وفتح المجال نحو الابداع و الابتكار .

- أكدت العبارة الثانية وجود رأي متوسط كون ان الجامعة تهتم بتحسين أداء المهام والأنشطة والعمليات المختلفة للأساتذة مما ينعكس على تطبيق المعرفة .

- أكدت العبارة الثالثة ان مستوى توجيهه وارشاد الأساتذة لتطبيق الفعال للمعرفة في الجامعة متوسط .

- أكدت العبارة السادسة ان مستوى نشر ثقافة المنظمة التي تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة متوسط .

ومن رأي الباحثة ان اهتمام الجامعة بعملية تطبيق المعرفة ليس بالكافي وبمستوى متوسط وهذا ما اثبتته العبارات

الثانية و الثالثة و السادسة التي جاءت محايدة الا ان الجامعة تشجع على تطبيق الأفكار و المعارف الجديدة

وتطوير طرق جديدة للعمل كما انها تقوم بالمتابعة للتأكد من تطبيق الأساتذة لأساليب العمل التي تدربوا عليها

كما انها تعتمد على الافراد من ذوي الخبرة من داخل الجامعة حول نتائج أعمالها وأنشطتها .

خاتمة الفصل :

قمنا في هذا الفصل بتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وتحليل محاور الاستبيان الخاص بها، واختبار فرضياتها بالاعتماد على المعالجة الإحصائية وفق برنامج SPSS لإجابات وآراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال تأكيد فرضياتها أو نفيها . و الوقوف على واقع الاستثمار في رأس المال البشري (الاستثمار في استقطاب رأس المال البشري، الاستثمار في تطوير رأس المال البشري، الاستثمار في المحافظة على رأس المال البشري) ومساهمته في إدارة المعرفة في جامعة طاهري محمد – بشار حيث كانت النتائج المستخلصة من هذا الفصل كما يلي :

جاء مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بجامعة طاهري محمد بشار متوسط خاصة فيما يتعلق بالاستثمار في استقطاب رأس المال البشري والاستثمار في تطوير رأس المال البشري مقارنة بالاستثمار في المحافظة على رأس مالها البشري والذي سجل مستوى مرتفع و مع ان الجامعة تدرك أهمية الاستقطاب وتطوير رأس المال البشري الا ان الاستثمار ليست بالقدر الكافي وهذا في الغالب راجع لظروف مالية . كما أظهرت النتائج ان مستوى إدارة المعرفة في جامعة طاهري محمد – بشار متوسط حيث جاء تطبيق المعرفة في الرتبة الأولى يليه توليد المعرفة ثم خزن المعرفة ثم اكتساب المعرفة وأخيرا توزيع المعرفة بتفاوت متقارب وعالية فإن جامعة بشار بحاجة أكثر الى التوجه نحو تطبيق إدارة المعرفة خاصة بخصوص عملية اكتساب وتوزيع المعرفة لتعزيز دورة المعرفة فيها .

بالإضافة الى ذلك أظهرت النتائج ان الاستثمار في رأس المال البشري يساهم في إدارة المعرفة بجامعة طاهري محمد – بشار بأبعاده الثلاثة وهذا ما اثبتته نتيجة معامل الارتباط بيرسون بين هذه المتغيرات .

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة :

تسعى المنظمات الحديثة اليوم مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئتها المحيطة من تطورات تقنية و علمية و التي فرضت عليها استخدام موارد جديدة على رأسها المعرفة و تبني مفاهيم إدارية معاصرة كإدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال البشري وهو ما ساهم في تطور المنظمات، ان الاستثمار الفعال في البشر يصب في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات فرأس المال البشري هو أساس تحقيق الأداء المتميز بمعارفه وكفاءته وخبراته والتي يتم الاستثمار فيه عن طريق الاستقطاب و التطوير بالتعليم و التدريب و المحافظة عليه بتحفيز وتمكين مما يساهم في توسيع معارفه ورفع كفاءته وتحسين مهاراته مما يغذي عمليات إدارة المعرفة في المنظمة من توليد للمعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها خاصة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية بصفتها منظمات معرفية وحاضنات رأس المال البشري ، وقد حاولنا في هذه الدراسة تسليط الضوء عن مساهمة استثمار رأس المال البشري في إدارة المعرفة بجامعة طاهري محمد بشار وكانت

اهم النتائج مايلي :

النتائج النظرية :

- ان رأس المال البشري اليوم أصبح أهم أصول المنظمة الذي يضمن لها البقاء والتميز .
- ان الاستثمار في استقطاب رأس المال البشري يجلب الافراد ذوي الخبرة و المعارف و مهارات التي تحتاجها المنظمة .
- ان استقطاب رأس المال البشري وتطويره من خلال ال تدريب و التكوين بالمحاضرات و الندوات والتظاهرات العلمية يساعد الجامعة على اكتساب المعرفة التي تحتاجها كما يعزز الثقة وروح الانتماء لدى الافراد مما الذي يجعلهم يفتحون اكثر للمشاركة بأفكار مبدعة وخلاقة .
- الاستثمار في المحافظة على رأس المال البشري من خلال التحفيز و التمكين و المحافظة على صحة الافراد ومحاربة الاغتراب الوظيفي يضمن بقاء الافراد ذوي المعرفة وعدم مغادرتهم المنظمة .

- ان الهدف من إدارة معرفة الأساتذة في جامعة طاهري محمد هو تحويل المعرفة الضمنية الكامنة في عقولهم الى معرفة صريحة يسهل تقاسمها واسترجاعها مستقبلا لحل المشكلات .

- ان الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاستقطاب و التطوير و المحافظة يساهم في تفعيل عمليات إدارة المعرفة من خلال تعزيز اكتساب معارف جديدة يتم تخزينها لإعادة توزيعها وتطبيقها بشكل فعال.

النتائج العلمية : من خلال دراستنا الميدانية توصلنا الى مايلي :

- أظهرت النتائج ان مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بجامعة طاهري محمد بشار متوسط حيث احتل تطوير رأس المال البشري أهمية مرتفعة يليه تطوير رأس المال البشري بمستوى متوسط وأخيرا استقطاب رأس المال البشري .

- كما أظهرت النتائج ان مستوى إدارة المعرفة بجامعة طاهري محمد بشار متوسط حيث بلغت ابعاده مستويات متوسطة حسب الترتيب التالي : تطبيق المعرفة ، توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، اكتساب المعرفة ، توزيع المعرفة .

- يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في إدارة المعرفة بجامعة طاهري محمد بشار من خلال قبول الفرضية الرئيسية

الثالثة و الفرضيات الفرعية لها ، حيث اظهرت النتائج ان الاستثمار في الاستقطاب ساهم في إدارة المعرفة حيث حقق

معامل ارتباط يقدر ب: (0.705) كما ان الاستثمار في تطوير رأس المال البشري ساهم في إدارة المعرفة حيث حقق

معامل ارتباط يقدر ب: (0.766) في حين ان الاستثمار في المحافظة على رأس المال البشري ساهم في إدارة المعرفة

حيث حقق معامل ارتباط يقدر ب: (0.843)، وبدرجة كلية ساهم الاستثمار في رأس المال البشري في إدارة المعرفة

حيث حقق معامل ارتباط يقدر ب : (0.872).

- وانطلاقا من نتائج الدراسة نوصي بمايلي :

- يجب على الجامعة الاهتمام أكثر بعملية استقطاب رأس المال البشري من خلال تحديد احتياجاتها وتنويع مصادر

الاستقطاب والاعتماد على معايير واضحة في انتقاء و اعتماد القابلة في التعيين .

الخاتمة العامة

- كما يجب ان تحسن من الاستثمار في تطوير رأس المال البشري من خلال تخصيص ميزانية معتبرة للتعليم والتدريب وتكثيف من التربصات الداخلية والخارجية وتحسين البرامج التدريبية مع الاحتياجات الجامعية .
- اما فيما يخص المحافظة على رأس المال البشري فقد حققت مستوى جيد فقط وعليها مضاعفة الجهود للحفاظ على ثروتها المعرفية وعدم مغادرة الأساتذة ذوي المعرفة والخبرة للجامعة .
- اما بالنسبة لإدارة المعرفة نوصي الجامعة بالاعتماد أكثر استراتيجية إدارة المعرفة لما لها من أهمية في الرفع من قدرات الافراد العلمية و المعرفية مما ينعكس على أدائهم الخاص و على أداء الجامعة بشكل عام مما يحقق لها مراتب عالية وتقدم في جميع المجالات .
- ضرورة استقطاب المبدعين للعمل في المراكز البحثية
- العمل على تحسين التصنيف العالمي للجامعات الجزائرية وهذا بالاهتمام أكثر برأس مالها البشري.
- الافاق البحثية : بناء على دراستنا نقترح الدراسات البحثية التالية
- الاستثمار في رأس المال الفكري وإدارة المعرفة
- الاستثمار في رأس المال البشري وجودة التعليم العالي
- إدارة رأس المال الفكري و الابداع في الجامعة

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الآيات من القرآن الكريم:

- 1 - الآية 31 من سورة البقرة من القرآن الكريم.
- 2 - الآية (09) من سورة الزمر الآية من القرآن الكريم.
- 3 - الآية 83 من سورة المائدة من القرآن الكريم.
- 4 - الآية (3-4) من سورة الرحمن من القرآن الكريم.
- 5 - الآية (1-5) من سورة العلق الآية من القرآن الكريم.

الكتب:

- 1 - إبراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، عمان، مؤسسة الوراق النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص 33 - 33.
- 2 - أحمد الخطيب، عادل سالم معايه، "الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة"، عمان، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص 84.
- 3 - أحمد المعاني وآخرون، قضايا معاصرة، الأردن، دار وائل للنشر، 2011، ص 160.
- 4 - أسامة معبد الفيل، نظرة المستقبل، الاستثمار في الإنسان، جامعة الإسكندرية، الطبعة الأولى، ص 89.
- 5 - أسسمهان ماجد الطاهر، "إدارة المعرفة"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012، ص 22.
- 6 - أسسمهان ماجد الطاهر، "إدارة المعرفة"، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2012، ص 75،
76. (بتصرف).
- 7 - أماني حضر شلتوت، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري، الجامعة الإسلامية عمادة الدراسات العليا كلية التجارة، 2009، ص 22.

- 8 -برويست جيلبرت ، وآخرون ، ترجمة صبحي حازم حسن ، " إدارة المعرفة لبنات النجاح " ، مصر ، الدار الهندسية ، 2004 ، ص 30.
- 9 -بشير العلاقة، "تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال"، الأردن، الوارق للطباعة و النشر، 2002، ص 30.
- 10 -توماس ستيوارت، ترجمة علا أحمد إصلاح، "ثروة المعرفة رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين"، مصر الدار الدولية 2004، ص 199
- 11 -جاك فيليب، رون ستون، الاستثمار البشري، أدوات وخطوات قياس العائد، عبد الرحمن توفيق، سلسلة إصدارات بميك، مصر، 2010، ص ص 370-372 بتصرف.
- 12 -حسين عبد الرحمن الشيمي، "إدارة المعرفة الرأس معرفية بديلة"، القاهرة، دار الفخر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص 68.
- 13 -حسين عجلان حسن ،"استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال" ، عمان، إثراء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2008. ص 112
- 14 - حمود خيضر كاظم، ياسين كاسب الحرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص 96.
- 15 -خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 323.
- 16 -خيضر كاظم حمود، منظمة المعرفة، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص 212.
- 17 -ربحي مصطفى العليان، "إدارة المعرفة"، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص 80.
- 18 -رفعت عبد الحليم الفاعوري، "إدارة الإبداع التنظيمي"، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 85.
- 19 -سعد عامر أوسندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية، الطبعة الأولى، دار أسامة لنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 142

- 20 - سعد غالب ياسين، "نظم مساندة القرارات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2004، ص48.
- 21 - السعيد مبروك إبراهيم، تدريب الموارد البشرية بالمكاتب ومرافق المعلومات، الإسكندرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2012، ص ص 71-72.
- 22 - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 3، 2009، ص15.
- 23 - شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج ، الأردن، 2008، ص 67.
- 24 - صلاح الدين الكبيسي، "إدارة المعرفة"، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 4-5 (بتصرف).
- 25 - عادل حرحوش، رأس المال الفكري وطرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص58.
- 26 - عبد الرحمان توفيق، "الإدارة بالمعرفة تغيير ما لا يمكن تغييره"، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004 ص 96-97.
- 27 - عبد الرحمن الجاموس، "إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي"، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2013، ص ص 26-27.
- 28 - عبد الرحمن الهاشمي، فائزة العزاوي، "المنهج واقتصاد المعرفة"، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص 25.
- 29 - عبود نجم، "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، عمان مؤسسة الوراق، 2007، ص 97-98 (بتصرف).
- 30 - علاء عبد الرزاق، محمد الساعي، "نظم دعم القرارات"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005 ص 183.
- 31 - علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، "إدارة المعرفة الزبون"، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2009، ص53.

- 32 علي السلمي، " إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة "، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2002، ص 208. (بتصرف).
- 33 علي عبد الستار وآخرون، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص 60.
- 34 عمر الطراونة، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 135.
- 35 عن التقرير الإستراتيجي العربي، "تكنولوجيا المعلومات كمدخل للتنمية والتكامل العربي"، القاهرة، مركز الأهرامات للدراسات السياسية والإستراتيجية، 2001.
- 36 -اللوزي موسى، خضير كاظم، مبادئ إدارة الأعمال ، عمان، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص 259.
- 37 محمد الصيرفي، "الحاسوب في إدارة الأعمال"، عمان، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص 163.
- 38 محمد تركي البطاينة، زياد محمد المشاقبة، "إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق"، عمان، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص 04.
- 39 محمد سعيد أبو سلطان، غدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعية الجديدة لنشر والتوزيع، 2003، ص 119.
- 40 محمد عواد الزيادات، "الاتجاهات المعاصرة في إدارة المعرفة"، عمان، دار الصفاء للنشر، الطبعة الأولى، 2008، ص 11.
- 41 مصطفى أحمد السيد، "التسويق العالمي بناء القدرة التنافسية للتصدير"، مصر، دار الكتب المصرية 2001، ص 145.
- 42 - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1996، ص 232.
- 43 -موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 1999، ص 280.

- 44 - نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الثانية، 2013، ص114.
- 45 - نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الأردن، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005، ص ص21-11 .
- 46 -نعيم إبراهيم الظاهر، "إدارة المعرفة"، عمان، علم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، 2009، ص 15.
- 47 -هاشم الشمري وناديا الليثي، "الاقتصاد المعرفي"، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008 ص 22. (بتصرف).
- 48 -هدى بنت صالح أبو حميد، "الجودة الشاملة في إدارة المعلومات"، الرياض، مركز البحوث، 2006، ص15.
- 49 - هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، دار الفكر الجامعي الإسكندرية 2008، ص194.
- 50 -هلال محمد عبد الغني حسن، "مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب"، مصر، مركز تطوير أداء والتنمية، 2000، ص 16.
- 51 -هيثم حجازي، "إدارة المعرفة مدخل نظري"، الأردن، الأهلية للنشر والتوزيع، 2005، ص 113.

التقارير:

- 1 -تقرير السلامة المهنية، المركز الوطني للمعلومات الإدارية العامة للتحليل والدراسات، اليمن، ص ص6-7.
- 2 -تقرير الموارد البشرية الفكرية الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة نحو مجتمع المعرفة ، سلسلة دراسات يصدرها مركز الدراسات الاستراتيجية ، الإصدار الثلاثون، جامعة الملك عبد العزيز ، 2012، ص 112.(بتصرف).
- 3 -تقرير عن مركز الدراسات الاستراتيجية، الموارد البشرية الفكرية الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة، سلسلة نحو مجتمع المعرفة، مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز، الإصدار الثلاثون، 2012، ص 92.
- 4 -عقلة محمد المبيضين ، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ،2001، ص17

المجلات و أوراق البحث:

- 1 -الابراهيم، يوسف حمد، " تنمية الموارد البشرية في الاقتصاد المبنى على المعرفة" ، أبو ظبي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية،2004، ص 99.
- 2 -حاكم أحسوني مكروود الميالي، دور إدارة المعرفة في إستثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء إستراتيجي،
دراسى تطبيقية في معمل سمنت الكوفة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية السنة السابعة، العدد 21، ص 150
- 3 -حريم حسين وساعد رشاد، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية"، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 2، عمان، الأردن، جوان،2006، ص23.
- 4 -سامر أحمد مهدي، "عمليات الإدارة المعرفية وأثرها في القدرات الإبداعية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 30، 2012، ص264.
- 5 -شكور سعيد شوقي، مدفوني هندة، محاولة تقييم الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي)، مجلة الباحث الاقتصادي، عدد خاص، 2015، ص ص 12-13.
- 6 -عبد الستار حسين يوسف، "دور إدارة المعرفة كأداة للمنافسة والنمو والبقاء في شركات الأعمال"، مجلة الإداري معهد الإدارة العامة، العدد 103، ديسمبر 2005، ص 61.
- 7 -عبد اللطيف مصطفى، دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، (2009)، ص22.
- 8 -منى مؤتمن عماد الدين، " نحو رؤية جديدة للبحث التربوي في مجتمع الاقتصاد المعرفي"، بحث مقدم إلى إدارة البحث و التطوير التربوي في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة رسالة المعلم 43، العدد الأول، 2003، ص 03.

الملتقيات:

- 1 - أحمد يوسف أبو فارة، " العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء"، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع لإدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 2004، ص6.
- 2 -يناس اللوزي، موسى اللوزي، معتز الدبعي، " إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق التميز مؤشرات ومعايير قياس الأداء الإداري العربي"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 25 أبريل 2013، ص288.
- 3 -بارك نعيمة و آخرون ، سياسة التدريب و أهميتها في اندماج المؤسسة الاقتصادية في اقتصاد المعرفة - التوصيات و المتطلبات، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة مولاي طاهر بسعيدة- الجزائر يومي 10 و 11 نوفمبر 2009. ص 04.
- 4 -بندي عبد الله عبد السلام، مراد علة، دور رأس المال الفكري المعرفي في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر، 2011، جامعة شلف، الجزائر، ص 10.
- 5 -بوخمم عبد الفتاح، علي موسى حنان، أثر الصحة والسلامة المهنية على الكفاءة الإنتاجية في مؤسسة هنكل الجزائر، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة مسيلة، 10-11 نوفمبر 2009، ص2.
- 6 -بوعشة مبارك، الأهمية الاقتصادية للاستثمار في رأس المال البشري بواسطة التعليم، حالة التعليم العالي في الجزائر، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان-الأردن، 2013، ص473.
- 7 -بوقلقول، "الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة" الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، الجزائر، 2004، ص205
- 8 -جلال إسماعيل شبات، ناهد كمال أحمد، واقع رأس المال البشري في إطار المشروعات الريادية، ملتقى الاتجاهات والمداخل الإدارية المعاصرة في المنظمات الفلسطينية والعربية يومي 13-14 جويلية 2008، فلسطين ص ص 7-8.

- 9 - رايح عرابية، حنان بن عوالي، "ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري، مداخلة في ملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 09
- 10 - سامي حنونة، رأفت محمد العوضي، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي " إطار فكري "، بحث مقدم لمؤتمر التعليم الإلكتروني واقتصاديات المعرفة، جامعة القدس المفتوحة، غزة التعليمية، يوليو 2011، ص ص 13-14. (بالصرف)
- 11 - عاطف مضار، صناعة المسار الوظيفي، سلسلة استراتيجيات الاستثمار البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، المؤتمر السنوي الثاني للتدريب، 1995، ص 80.
- 12 - عبد الصمد سميرة، عبد الناصر موسى، رأس المال البشري وأهم مداخل قياسه، مداخلة ضمن الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 25/22 افريل 2013، صص 682، 685 بتصرف
- 13 - عبد العزيز بدر النداوي، فاطمة موسى عمران، أثر القيادة التحويلية على الاستثمار في رأس المال البشري في قطاع الاتصالات الأردنية (دراسة ميدانية) الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال، رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية 22-25 أفريل، 2013، ص 843.
- 14 - عدنان أمينة، التدريب كخيار استراتيجي لإدارة الجودة الشاملة، الملتقى الدولي حول تطور المهن والكفاءات وتحولات وظيفة الموارد البشرية، 14-15 ماي 2012، جامعة معسكر، الجزائر، ص 02.
- 15 - عدنان أمينة، التدريب والتعليم كخيار استراتيجي لإدارة الجودة الشاملة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول تطور المهن والكفاءات والتحولات ووظيفة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر 14-15 ديسمبر ماي، 2012، ص 03.
- 16 - علي محمد تيجل، سليمة طبائية، "دور التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري في دعم تنافسية المستدامة في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 13/14 ديسمبر 2011 كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، ص 8
- 17 - خاروق عبد الخالق، "اقتصاد المعرفة في عصر مشكلاته وآفاق تطوره"، بحث مقدم إلى مؤتمر اقتصاد المعرفة مركز دراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2004، ص ص 9-10.

- 18 - محمد السعيد جوال وآخرون، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، رؤية تحليلية مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة شلف الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص 8.
- 19 - محمد نور الطاهر أحمد عبد القادر، "مفاهيم وأسس إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري ومتطلبات تطبيقهما (إطار مفاهيمي)"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 24 ابريل 2013، ص165.

20 - سمقراي هاجر، أهمية نظام الحوافز في المؤسسة وأساليبه الفعالة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول تطور المهن والكفاءات وتحولات وظيفية الموارد البشرية، 14، 15 ماي 2012، جامعة معسكر، الجزائر، ص04

21 - نذير بن عليان، عبد الرحمان بن عنتر، "نحو نموذج لتسيير المعرفة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية جامعة ورقلة، مارس 2004 ، ص288.

رسائل الدكتوراه و مذكرات الماجستير:

- 1 - هوية داسي، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة في المصارف الحكومية السورية" مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006-2007، ص 27.
- 2 - أبو جزر أماني طلعت إبراهيم، "مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2005، ص58.
- 3 - باسردة توفيق سريع علي، " تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية"، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة دمشق، سورية، 2006، ص28.
- 4 - حسام عبد الفتاح الشروف، "دور إدارة المعرفة في تنمية القدرة التنظيمية على الابتكار دراسة مقارنة على قطاع الأدوية في المملكة الأردنية الهاشمية"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2013، ص82.
- 5 - سوحو مصطفى، متطلبات الانتقال من المنظمات الكلاسيكية إلى المنظمات المتعلمة، دراسة حالة المديرية الإقليمية للاتصالات بتلمسان، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بالقائد تلمسان، 2010 - 2011، ص 178، (بتصرف)
- 6 - صليحة رقاد، تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية آفاقه ومعوقاته (دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري)، دكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة سطيف1، 2014، ص 173.

- 7- العمري غسان إبراهيم، "الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية"، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، الأردن، 2004 ص35.
- 8- محمود عودة عبد الله سعيد، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، رسالة ماجستير في القيادة وإدارة، جامعة الأقصى، 2007، ص 41.
- 9- نعمة عباس خضير الحفاجي، "المدخل المعرفي في تحليل الاختيار الاستراتيجي دراسة اختيارية في صناعة التأمين العراقية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، 1996، ص5.
- 10- همامة بن عمومة، دور إدارة رأس المال الفكري في تشجيع الإبداع على مستوى مؤسسات التعليم العالي (دراسة عينة من الجامعات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة1، 2017، ص 20.
(بالتصرف)

المراجع باللغة الأجنبية:

الكتب:

- 1- Argeneti Paul, The Fast for Word MBO pocket reference, Johan Wiley and Sons, inc, New York, 1998, p242.
- 2- Daft Richard, **organization Theory and Darnay South**, Western college publishing Ohio, 2001, p501.
- 3- Frederik Harbison and Charles Myers Education Man power and economics Growth strategies of human resources development, oxford and I B H , publishing co, new Delhi Third Indian Reprint 1974 , p p 2-3.
- 4- Jones, Gareth R. "**organisational Theory**", Text and casses, new jersy prentice Hall, 2001, P130.
- 5- Nonak and Takeuchi , H. "**The Know bdge**" , reating company , 1995,p22
- 6- Nonaka – Takeuchi. H; (1995), "**The Knowledge creating company**", oxford. University Press, P18.
- 7- Nonaka, I.and H.Takeuchi, "**The Knowledge creating company**" : how Japanese companies create the dynamics of innovation,(New York: Oxford University Press,1995),pp67-73.

المجلات و أوراق البحث:

- 1- Bowen, Lawler, The Empowerment of service workers when, why and how Sloan Management, Review, 1996 vol 33, N 3, P31.
- 2- Edgard B, Cornichon, **Inesting in Human Capital M Integrating Intellectual Capital Architecture and utility Theory**, The journal of Human Resource and Adult Learning, Vol 6, Num 1, June 2010, PP 31-36.
- 3- Marquardt, Michael J (2002), "**Building the learning organization**" : Mastering the 5 Elements for corporate learning , USA, Davis-Black publishing company, p13.
- 4- Michel Grundstein, **le management des connaissances dans l'entreprise michel. Grundstein**. pages perso orange. FR/References.pdf

الملتقيات:

- 1- Gilles Balmisse, " gestion des connaissances," paris collection entreprendre informatique vimbret '2002' p 13.
- 2- Graham s, Toft , Human capital policies for the knowledge Economy,(presentation prepared for National goverons Association cenference- Reaching New Heights , Advancing Workfooree policy Through innovation and Reauthozation-washing, D.C, 9-11/12/2002, p03
- 3- Lisa Marie Kangas , "An Assessment of the Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management Initiatives", Doctoral Dissertation , Capella University ,2005, p22

رسائل دكتوراه:

1- ALI HASSAN ELWERFELLI, THE ROLE OF OIL IN ECONOMIC DEVELOPMENT THE CASE OF LIBYA (1970 - 2010), A thesis in partial fulfilment of the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY, Plymouth University, 2016, PP 63-64

2- Victor Vergara, Modélisation pour la simulation de l'intégration verticale et virtuelle pour la prise de décisions , Thèse de DOCTORAT, spécialité : Génie Mécanique, école doctorale science pour :L'ingenieur , Géosciences, Architecture, Année 2008-2009, P 20.

الانترنت:

- 1- www.SASInstitute-Inc,jac.fitz-ent-net/H.R.A-2010/PDF.

- 2 - عبد الرسول عبد الهادي عبد السول، المحاسبة عن رأس المال البشري على الرابط: <http://www.aazs.net.topic2009>
- 3- Manager la performance, www.rh.org/doc.des/performance.pdf
- 4- Hay David , "Knowledge Management", 2000, p3. www.odtug.com
- 5 - الصباغ عماد، "إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات" على الرابط:
[http:// arabcin.net / Arabic/5nadweh/print/pivot3/Knowbedge management . htm](http://arabcin.net/Arabic/5nadweh/print/pivot3/Knowbedge%20management.htm) as retrived
- 6- Graduate School of Business, University of Texas at Austin What is Knowledge Management, 1998. <http://www.bus.utexas.edu>
- 7 - الزامل ريم، "إدارة المعرفة لمجتمع قادر على المنافسة"، على الرابط:
<http://www.aljazeera.com.sa/digimag/13042003/agtes50.htm>
- 8 - محمد احمد إسماعيل، "إدارة المعرفة في العصر الحديث"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية على الرابط:
<https://hrdiscussion.com/hr4521.html> مارس 2014.
- 9- Olafsen, Ellen (2004), About Knowledge Economy: Frequently asked Questions. Available at: <http://www.developmentgateway.org/knowledge>.
- 10 - أبو عبد العزيز، الصحة والسلامة في بيئة العمل، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية على الرابط:
<https://hrdiscussion.com/hr13381.html>
- 11- Hay David , "Knowledge Management", 2000, p3. www.odtug.com
- 12 - مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض على الرابط:
Chamber.sa/Main_page/home/page.gspw.
- 13 - أحمد ماهر، استقطاب الموارد البشرية، مجموعة مهارات النجاح للتنمية البشرية 2011، على الموقع، sct.com/Read_Article.aspx.
- 14 - عبد الرحمان بن أحمد الهيحان، رأس المال الفكري استراتيجية التحول من الفئة العاملة إلى الفئة المتميزة، 2013، ص ص 14-15، على الرابط: www.yamany.info/image/Arte4
- 15- <http://www.univ-bechar.dz/portail/index.php/fr/presentation>
- 16- <http://www.univ-bechar.dz/portail/index.php/fr/2016-04-05-11-25-00>

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الملحق رقم (01) : أداة الدراسة

اساتذتي الافاضل

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بدراسة حول "مساهمة استثمار رأس المال البشري في إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي جامعة محمد طاهري أنموذجا" وذلك استكمالاً لأطروحة الدكتوراه يرجى قراءة فقرات الاستمارة المرفقة و اختيار الإجابة التي تعكس الواقع الفعلي . علما ان المعلومات التي ستعبأ من قبلكم تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .
تقبلوا فائق الاحترام و التقدير

المحور الأول : البيانات الشخصية

ضع علامة (√) على الإجابة المناسبة . و أجب على الأسئلة المقترحة

1- الجنس : ذكر أنثى

2- الفئة العمرية :

أقل من 25 سنة من 25-35 سنة من 35-45 سنة
من 45-55 سنة , أكثر من 55 سنة

3- المؤهل العلمي :

دكتوراه دولة دكتوراه علوم
دكتوراه الطور الثالث ماجستير

4- الرتبة العلمية :

أستاذ التعليم العالي أستاذ محاضر أ
أستاذ محاضر ب أستاذ مساعد أ
أستاذ مساعد ب

5- الاقدمية:

أقل من 5 سنوات بين 5 و 10 سنوات
من 10 الى 20 سنة أكثر من 20 سنوات

قائمة الملاحق

المحور الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري

الرقم	مجالات الاستثمار في رأس المال البشري	اتفق	اتفق	محايد	لا	لا اتفق
		تماما	تماما		اتفق	تماما
استقطاب رأس المال البشري :						
01	تقوم الجامعة بتحديد احتياجاتها من الأساتذة من ذوي المؤهلات العالية (معارف، مهارة، خبرة) قبل عملية استقطاب .					
02	تقوم الجامعة بمتابعة والبحث عن الطاقات الفكرية المعرفية المتميزة بغرض استقطابها					
03	تعتمد الجامعة في شغل الوظائف على استقطاب الأساتذة من مصادر داخلية وخارجية					
04	تعتمد الجامعة في عملية الاستقطاب على معايير واضحة في عملية انتقاء الأساتذة					
05	تستخدم الجامعة لجان خاصة لدراسة ملفات المترشحين لتأكد من امتلاكهم المهارات و الخبرات و المعارف العالية .					
06	تعتمد الجامعة في انتقاء المهارات والمعارف والخبرات العالية على المقابلة في التعيين.					
07	تتوفر الجامعة على نظام معلومات فعال يسهل مهمة الاستقطاب والاختيار والتعيين للأساتذة الجدد.					
تطوير رأس المال البشري						
01	تؤمن الجامعة بأن التعليم والتدريب أفضل طريقة لاكتساب وتعزيز المعارف والخبرات والمهارات الجديدة .					
02	تخصص الجامعة ميزانية كافية للقيام ببرامج التعليم والتدريب للأساتذة.					
03	تقوم الجامعة بإشراك جميع الأساتذة في البرامج التعليمية والتدريبية حسب احتياجاتهم بهدف تطوير معارفهم ومهاراتهم.					

قائمة الملاحق

					04	تناسب البرامج التعليمية والتدريبية المبرمجة للأساتذة مع احتياجات الجامعة.
					05	تعتمد الجامعة على المدربين الأكفاء من داخل أو خارج الوطن.
					06	تقوم الجامعة بالاعتماد على التقنيات الحديثة في التعليم والتدريب.
					07	تعتمد الجامعة في تطوير أساتذتها على التدريب بالملزمة Coaching.
					08	تشجع الجامعة برامج التعليم الإلكتروني للأساتذة في مكان عملهم.
					09	تعتقد أنك استفدت من تربصات أو تكوينات كافية (قصيرة أو طويلة المدى داخل أو خارج الوطن).
					10	توجد مراقبة مستمرة لمدى فعالية البرامج التعليمية والتدريبية على أداء الأساتذة.
المحافظة على رأس المال البشري						
					01	تقدم الجامعة حوافز مادية ومعنوية لأساتذتها.
					02	مجموع الحوافز المادية التي أحصل عليها من الجامعة توازي الجهود التي أبذلها في العمل.
					03	تشجع الجامعة الأداء الأكاديمي والإداري المتميز.
					04	تمنح الجامعة الحوافز و المكافآت للأساتذة المبدعين.
					05	يجمع نظام الترقية في الجامعة بين الأقدمية والكفاءة.
					06	أنت راض عن معايير الترقية في الجامعة.
					07	منحك الترقية يكون لك حافزا في زيادة مجهوداتك وتحسين أدائك في

قائمة الملاحق

					العمل.	
					يسود أجواء العمل في الجامعة الانسجام والتفاهم وروح الفريق الواحد.	08
					تشجع الجامعة على إقامة حلقات النقاش بين الأساتذة لتبادل واستثمار طاقاتهم الفكرية.	09
					تحرص الجامعة على تمكين الأساتذة من خلال تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار.	10
					تعمل الجامعة على التقليل من احتمالات الشعور بالاغتراب الوظيفي للأساتذة .	11
					توفر الجامعة الظروف الملائمة للعمل (تكييف، الإضاءة، التدفئة، الأمن والسلامة	12
					توفر الجامعة الأنشطة الرياضية الترفيهية المختلفة للتخفيف من ضغوط العمل لدى الأساتذة.	13
					المحور الثالث: إدارة المعرفة	
					اكتساب المعرفة	
					تحصل الجامعة على المعلومات والمعرفة من مصادر داخلية وخارجية مختلفة وتقوم بمعالجتها واستيعابها.	01
					تستعين الجامعة بخبراء ومستشارين من الخارج لنقل خبراتهم ومعارفهم للأساتذة.	02
					تشجع الجامعة على القيام بدورات وبرامج تدريبية لفائدة الأساتذة لاكتساب المعرفة.	03
					تتبني الجامعة نتائج التجارب والممارسات العالمية الناجحة في مجالها.	04
					تقوم الجامعة بعقد المؤتمرات والملتقيات والندوات كوسيلة للحصول	05

قائمة الملاحق

					على المعرفة.
توليد المعرفة					
					01 تشجع الجامعة المبادرات الفردية والجماعية بين الأساتذة.
					02 تشجع الجامعة على تحويل المعرفة الفردية (الضمنية) إلى معرفة عامة (صريحة).
					03 يفاعل الأساتذة مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد الأفكار الجديدة.
					04 تشجع الجامعة الحوار وتبادل الأفكار والمعارف بين الأساتذة.
					05 تدعم الجامعة برامج البحث والتطوير لتوليد معارف جديدة.
					06 تهتم الجامعة بالاقتراحات والأفكار الجديدة وتشجيعها.
					07 تنظيم اللقاءات والاجتماعات والندوات و ورشات العمل مع الخبراء والمتخصصين.
خزن المعرفة					
					01 تستخدم الجامعة أسلوب الخزن المباشر للمعرفة من خلال الأقراص المدججة، الوثائق، التقارير والمستندات والدوريات.
					02 تستخدم الجامعة الوسائل الالكترونية الحديثة في الحفاظ على المعرفة.
					03 تقوم الجامعة بتوثيق المشكلات التي واجهتها وطرق حلها.
					04 التنشيط والتحفيز المادي والمعنوي للحفاظ على الأفراد ذوي المعرفة مع الآخرين.
توزيع المعرفة : يظهر نشر وتوزيع المعرفة					

قائمة الملاحق

					وجود شبكة اتصالات داخلية وخارجية تمكن الأساتذة من تبادل المعرفة مع الآخرين.	01
					إصدار وثائق ودوريات لتوزيع المعرفة الجديدة بين أساتذة.	02
					وجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بانتقال و توزيع المعرفة والمعلومات بين جميع المستويات.	03
					استخدام البريد الإلكتروني لتبادل المعرفة بين الأساتذة.	04
					عقد المؤتمرات الندوات والاجتماعات داخلية.	05
					تمكين الأساتذة من الوصول إلى الوثائق المخزنة على حوامل مادية و إلكترونية بكل حرية .	06
					تشجيع الأساتذة على العمل الجماعي للتشارك بالمعرفة.	07
تطبيق المعرفة						
					تشجع الجامعة على تطبيق الأفكار والمعارف الجديدة وتطوير طرق جديدة للعمل.	01
					تهتم الجامعة بتحسين أداء المهام والأنشطة والعمليات المختلفة للأساتذة.	02
					تشجع الجامعة على التطبيق الفعال للمعرفة من خلال توجيه و إرشاد الأساتذة.	03
					تقوم الجامعة بالمتابعة للتأكد من تطبيق الأساتذة لأساليب العمل التي تدرب عليها.	04
					تعتمد الجامعة على أداء الأفراد من ذوي الخبرة من داخل الجامعة حول نتائج أعمالها وأنشطتها.	05
					نشر ثقافة المنظمة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة.	06

قائمة الملاحق

الملحق رقم (2): قائمة المحكمين

المحكم	الهيئة
شاهر عبيد	جامعة القدس المفتوحة - فلسطين
خالد بن عبد المجيد فاتح الشمري	وكيل كلية الجودة و التطوير
لحبيب تيلوين	جامعة وهران
خليل يوسف سليمان الخليلي	نائب مدير مركز النشر العلمي - جامعة البحرين
ضيف احمد	جامعة الجلفة
مسان كرومية	جامعة مولاي طاهر سعيدة
حاكمي بوحفص	جامعة وهران
بن زاير مبارك	جامعة محمد طاهري بشار
برباوي كمال	جامعة محمد طاهري بشار

قائمة الملاحق

الملحق رقم (3): نتائج الدراسة

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقوم الجامعة بتحديد احتياجاتها من الأساتذة من ذوي المؤهلات العالية) معارف ، مهارة، خبرة (قبل عملية استقطاب	232	2,93	1,197
تقوم الجامعة بمتابعة والبحث عن الطاقات الفكرية المعرفية المتميزة بغرض استقطابها	232	3,48	1,101
تعتمد الجامعة في شغل الوظائف على استقطاب الأساتذة من مصادر داخلية وخارجية	232	2,68	1,087
تعتمد الجامعة في عملية الاستقطاب على معايير واضحة في عملية انتقاء الأساتذة	232	2,75	1,204
تستخدم الجامعة لجان خاصة لدراسة ملفات المترشحين لتأكد من امتلاكهم المهارات والخبرات والمعارف العالية.	232	2,65	1,145
تعتمد الجامعة في انتقاء المهارات والمعارف والخبرات العالية على المقابلة في التعيين.	232	2,48	1,105
تتوفر الجامعة على نظام معلومات فعال يسهل مهمة الاستقطاب والاختيار والتعيين للأساتذة الجدد.	232	3,58	1,062
N valide (liste)	232		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تؤمن الجامعة بأن التعليم والتدريب أفضل طريقة لاكتساب وتعزيز المعارف والخبرات والمهارات الجديدة.	232	2,65	1,071
تخصص الجامعة ميزانية كافية للقيام ببرامج التعليم والتدريب للأساتذة.	232	3,23	1,197
تقوم الجامعة بإشراك جميع الأساتذة في البرامج التعليمية والتدريبية حسب احتياجاتهم بهدف تطوير معارفهم ومهاراتهم.	232	3,49	1,143
تتناسب البرامج التعليمية والتدريبية المبرمجة للأساتذة مع احتياجات الجامعة.	232	3,38	1,066
تعتمد الجامعة على المدربين الكفاء من داخل أو خارج الوطن.	232	3,50	1,089
تقوم الجامعة بالاعتماد على التقنيات الحديثة في التعليم والتدريب.	232	3,50	1,173
تعتمد الجامعة في تطوير أساتذتها على التدريب بالملازمة.Coaching	232	3,72	,918
تشجع الجامعة برامج التعليم الإلكتروني للأساتذة في مكان عملهم.	232	3,55	1,119
تعتمد أنك استندت من ترقيات أو تكوينات كافية) قصيرة أو طويلة المدى داخل أو خارج الوطن.	232	3,14	1,231
توجد مراقبة مستمرة لمدى فعالية البرامج التعليمية والتدريبية على أداء الأساتذة.	232	3,75	1,014
N valide (liste)	232		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقدم الجامعة حوافز مادية ومعنوية لأساتذتها.	232	3,49	1,117
مجموع الحوافز المادية التي أحصل عليها من الجامعة توازي الجهود التي أبذلها في العمل.	232	3,49	1,136
تشجع الجامعة الأداء الأكاديمي والإداري المتميز.	232	3,48	1,073
تمنح الجامعة الحوافز والمكافآت للأساتذة المبدعين.	232	3,99	,904
يجمع نظام الترقية في الجامعة بين الأقدمية والكفاءة.	232	3,06	1,155
انت راض عن معايير الترقيّة في الجامعة.	232	3,34	1,196
منحك الترقيّة يكون لك حافزا في زيادة مجهوداتك وتحسين أدائك في العمل.	232	2,18	1,062

قائمة الملاحق

يسود أجواء العمل في الجامعة الانسجام والتفاهم وروح الفريق الواحد.	232	3,56	1,119
تشجع الجامعة على إقامة حلقات النقاش بين الأساتذة لتبادل واستثمار طاقاتهم الفكرية.	232	3,64	1,150
تحرص الجامعة على تمكين الأساتذة من خلال تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار.	232	3,62	1,067
تعمل الجامعة على التقليل من احتمالات الشعور بالاعتراب الوظيفي للأساتذة.	232	3,59	1,121
توفر الجامعة الظروف الملائمة للعمل) تكييف، الإضاءة، التدفئة، الأمن والسلامة).....	232	3,40	1,209
توفر الجامعة الأنشطة الرياضية الترفيهية المختلفة للتخفيف من ضغوط العمل لدى الأساتذة.	232	3,86	1,056
N valide (liste)	232		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تحصل الجامعة على المعلومات والمعرفة من مصادر داخلية وخارجية مختلفة وتقوم بمعالجتها واستيعابها.	232	3,06	1,011
تستعين الجامعة بخبراء ومستشارين من الخارج لنقل خبراتهم ومعارفهم للأساتذة.	232	3,39	1,055
تشجع الجامعة على القيام بدورات وبرامج تدريبية لفائدة الأساتذة لاكتساب المعرفة.	232	3,31	1,111
تتبنى الجامعة نتائج التجارب والممارسات العالمية الناجحة في مجالها.	232	3,65	1,091
تقوم الجامعة بعقد المؤتمرات والملتقيات والندوات كوسيلة للحصول على المعرفة.	232	2,49	1,040
N valide (liste)	232		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تشجع الجامعة المبادرات الفردية والجماعية بين الأساتذة.	232	3,34	1,104
تشجع الجامعة على تحويل المعرفة الفردية) الضمنية (الى معرفة عامة) صريحة.)	232	3,44	1,013
يتفاعل الأساتذة مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد الأفكار الجديدة.	232	3,23	1,135
تشجع الجامعة الحوار وتبادل الأفكار والمعارف بين الأساتذة.	232	3,31	1,115
تدعم الجامعة برامج البحث والتطوير لتوليد معارف جديدة.	232	3,19	1,108
تهتم الجامعة بالاقتراحات والأفكار الجديدة وتشجيعها.	232	3,44	1,092
تنظيم اللقاءات والاجتماعات والندوات وورشات العمل مع الخبراء والمتخصصين.	232	3,18	1,060
N valide (liste)	232		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تستخدم الجامعة أسلوب الخزن المباشر للمعرفة من خلال الأقراص المدمجة، الوثائق، التقارير والمستندات والدوريات.	232	2,85	1,089
تستخدم الجامعة الوسائل الالكترونية الحديثة في الحفاظ على المعرفة.	232	2,93	1,154
تقوم الجامعة بتوثيق المشكلات التي واجهتها وطرق حلها.	232	3,47	,962
التنشيط والتحفيز المادي والمعنوي للحفاظ على الافراد ذوي المعرفة مع الآخرين.	232	3,68	1,042
N valide (liste)	232		

قائمة الملاحق

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
		3,41	1,066
للعمل جديدة طرق وتطوير الجديدة والمعارف الأفكار تطبيق على الجامعة تشجع	232	3,37	1,052
الأساتذة وارشاد توجيهه خلال من للمعرفة الفعال التطبيق على الجامعة تشجع	232	3,32	1,067
عليها تدرب التي العمل لأساليب العمال تطبيق من للتأكد بالمتابعة الجامعة تقوم	232	3,53	1,002
وأنشطتها أعمالها نتائج حول الجامعة داخل من الخبرة ذوي من الأفراد أداء على الجامعة تعتمد	232	3,41	1,007
للمعرفة الفعال التطبيق عملية تدعم المنظمة ثقافة نشر	232	2,97	1,171
N valide (liste)	232		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الاستقطاب	232	2,9366	,82582
N valide (liste)	232		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تطوير	232	3,3892	,79708
N valide (liste)	232		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المحافظة	232	3,4377	,74976
N valide (liste)	232		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الاستثمار	232	3,2545	,69767
N valide (liste)	232		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
اكتساب	232	3,1776	,83465
N valide (liste)	232		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
توليد	232	3,3030	,88736
N valide (liste)	232		

قائمة الملاحق

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
خزن	232	3,2317	,87716
N valide (liste)	232		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
توزيع	232	3,1583	,83766
N valide (liste)	232		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تطبيق	232	3,3362	,88803
N valide (liste)	232		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ادارة	232	3,2413	,78786
N valide (liste)	232		

Table de fréquences Corrélations

Corrélations

		الاستقطاب	ادارة
الاستقطاب	Corrélation de Pearson	1	,705**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	232	232
ادارة	Corrélation de Pearson	,705**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	232	232

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		تطوير	ادارة
تطوير	Corrélation de Pearson	1	,766**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	232	232
ادارة	Corrélation de Pearson	,766**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	232	232

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

قائمة الملاحق

Corrélations

		المحافظة	ادارة
المحافظة	Corrélation de Pearson	1	,843**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	232	232
ادارة	Corrélation de Pearson	,843**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	232	232

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		الاستثمار	ادارة
الاستثمار	Corrélation de Pearson	1	,872**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	232	232
ادارة	Corrélation de Pearson	,872**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	232	232

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).