

الرقم التسلسلي:

جامعة سعيدة – الدكتور مولاي الطاهر
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
أطروحة
مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه الطور الثالث

التخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسات
الفرع : علوم اقتصادية
من طرف :
حمادية مروة

عنوان الأطروحة:

**الإستثمار في رأس المال البشري ودوره في خلق المعرفة
التنظيمية**

- دراسة حالة مؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء-



أطروحة مناقشة بتاريخ 2021-03-23 أمام لجنة المناقشة المشكلة من :

الرقم	اللقب و الاسم	الرتبة	المؤسسة	الصفة
01	د. طيبي بومدين	أستاذ محاضر أ	جامعة سعيدة	رئيسا
02	أ.د. بن قدور علي	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة	مشرفا
03	أ.د. بوزيان عثمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة	مشرفا مساعدا
04	د. أبو بكر بوسالم	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي البيض	ممتحنا
05	د. عمر بلخير جواد	أستاذ محاضر أ	جامعة سعيدة	ممتحنا
06	أ.د. بن سعيد محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة سيدي بلعباس	ممتحنا

السنة الجامعية: 2020-2021

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين، بادئاً نشكر رب العباد العلي القدير شكراً جزيلاً طيباً مباركاً الذي أنارنا بالعلم وزيننا بالحلم، وأنار طريقنا ويسر ووفق وأعان في إتمام هاته الأطروحة وتقديمها

على الشكل الذي هي عليه اليوم، فالحمد والشكر وهو المستعان. وعرفانا بالمساعدات التي قدمت لخروج هذا العمل إلى النور نتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ المشرف "الدكتور علي بن قدور" الذي قبل تواضعاً وكرامة الإشراف على هذا العمل، فله أخلص تحية وأعظم تقدير على كل ما قدمه لنا من توجيهات وإرشادات وعلى كل ما خصنا به من جهد ووقت طوال إشرافه، فتوجيهاته الكريمة ونصائحه القيمة ظاهرة في أكثر من موقع من صفحات هذه الأطروحة. كما أتقدم بالامتنان والعرفان للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم لمناقشة هذه الأطروحة.

ولا يفوتني توجيه الشكر والتقدير لكافة الأساتذة الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بكل من جامعة سعيدة وجامعة العربي التبسي- تبسة، وكل الإداريين والعاملين فيهما على حسن المعاملة سواء بالتشجيع أو المساندة.



إهداء

إلى الإنسان الذي علمني كيف يكون الصبر طريقا للنجاح، السند والقُدوة والدي الحبيب أطل
الله في عمره.

إلى من رضاها غايتي وطموحي، فأعطتني الكثير ولم تنتظر الشكر، إلى باعثة العزم
والتصميم والإرادة صاحبة البصمة الصادقة في حياتي والدتي الحبيبة أطل الله في عمرها.
رفقاء البيت الطاهر الأنيق أشقائي وشقيقاتي.
إلى الأصدقاء وكل من قدم لي العون والمساعدة في انجاز هذه المذكرة.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	قائمة المحتويات
IV	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
أ-ك	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري للاستثمار في رأس المال البشري
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري وإدارة الموارد البشرية
3	المطلب الأول: مفهوم رأس المال البشري
9	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية
18	المطلب الثالث: قياس رأس المال البشري
23	المبحث الثاني: مدخل إلى الاستثمار في رأس المال البشري
23	المطلب الأول: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري
26	المطلب الثاني: نظريات الاستثمار في رأس المال البشري
30	المطلب الثالث: أبعاد ومحددات الاستثمار في رأس المال البشري
33	المبحث الثالث: استراتيجيات الاستثمار في رأس المال البشري
33	المطلب الأول: الاستقدام
45	المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية
63	المطلب الثالث: التعويضات
72	المطلب الرابع: المحافظة على المورد البشري
82	خاتمة الفصل الأول
	الفصل الثاني: أهمية وتأثير الاستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة التنظيمية
84	تمهيد
85	المبحث الأول: مدخل حول المعرفة
85	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
90	المطلب الثاني: مناهج المعرفة
91	المطلب الثالث: أنواع المعرفة
95	المطلب الرابع: احتياجات المعرفة
98	المبحث الثاني: مقاربات نظرية حول إدارة المعرفة
98	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

قائمة المحتويات

103	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة
108	المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة
113	المطلب الرابع: استراتيجيات إدارة المعرفة وعملية تقييمها
117	المبحث الثالث: عملية خلق المعرفة التنظيمية
117	المطلب الأول: ماهية المعرفة التنظيمية
120	المطلب الثاني: عمليات تكوين المعرفة التنظيمية
125	المطلب الثالث: مصادر خلق المعرفة التنظيمية
128	المطلب الرابع: عوائق خلق المعرفة التنظيمية
130	المبحث الرابع: أثر الاستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة التنظيمية
130	المطلب الأول: الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة
132	المطلب الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري وإدارة المعرفة
134	المطلب الثالث: استراتيجيات الاستثمار في رأس المال البشري وخلق المعرفة التنظيمية
140	خاتمة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة التنظيمية بمؤسسة صيدال
142	تمهيد
143	المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة صيدال
143	المطلب الأول: تقديم مؤسسة صيدال
144	المطلب الثاني: التنظيم العام لمؤسسة صيدال
147	المطلب الثالث: مراكز وفروع مؤسسة صيدال
151	المبحث الثاني: تحليل نشاط مؤسسة صيدال
151	المطلب الأول: تطور حجم الانتاج
153	المطلب الثاني: تطور رقم الأعمال
154	المطلب الثالث: البحث والتطوير في مؤسسة صيدال
156	المبحث الثالث: الجهود المبذولة للاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صيدال
156	المطلب الأول: الموارد البشرية بمجمع صيدال
162	المطلب الثاني: تأثير الإبداع التكنولوجي على أداء مؤسسة صيدال

164	المطلب الثالث: نتائج خلق المعرفة التنظيمية على مؤسسة صيدال
170	خاتمة الفصل الثالث
	الفصل الرابع: الاستثمار في رأس المال البشري كأداة فعالة في خلق المعرفة التنظيمية بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء
172	تمهيد
173	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
173	المطلب الأول: مجالات الدراسة والمجتمع المستهدف
175	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
178	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة
182	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
183	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة
189	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
202	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
213	المبحث الثالث: استنتاجات وتوصيات الدراسة
213	المطلب الأول: استنتاجات الدراسة
216	المطلب الثاني: توصيات الدراسة
218	خاتمة الفصل الرابع
220	الخاتمة العامة
224	قائمة المصادر والمراجع
249	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	التحول من الدور التقليدي إلى الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	15
02	مراحل العملية التدريبية	48
03	مقارنة بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية	94
04	يوضح تطور إنتاج المجمع من 2014 – 2018	151
05	يوضح تطور رقم أعمال المجمع من 2014 – 2018	153
06	يوضح تطور عدد العاملين في مجمع صيدال من 2010-2014	156
07	تطور مصاريف العاملين في مجمع صيدال خلال الفترة 2014-2018	157
08	يوضح مصاريف التدريب في مجمع صيدال من 2010-2014	159
09	حوادث العمل بمجمع صيدال وحدة الدار البيضاء لسنة 2018	161
10	براءات الاختراع المتحصل عليها من طرف مؤسسة صيدال	166
11	عينة الدراسة	174
12	يوضح مقياس ليكارت الخماسي LEKERT	177
13	يوضح الفئات لمقياس ليكارت الخماسي LEKERT	177
14	اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات استمارة الاستبيان	179
15	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس	183
16	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر	184
17	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للمؤهل العلمي	185
18	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية	187
19	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي	188
20	استجابة أفراد عينة الدراسة نحو متغير الاستقدام	190
21	استجابة أفراد عينة الدراسة نحو متغير تنمية المورد البشري	192
22	استجابة أفراد عينة الدراسة نحو متغير تنمية المورد البشري	194
23	استجابة أفراد عينة الدراسة نحو متغير المحافظة على المورد البشري	196
24	استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو المتغير التابع خلق المعرفة التنظيمية	198
25	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	202
26	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	204

فهرس الجداول

204	اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) لتحليل الفرضية الفرعية الأولى	27
205	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	28
206	اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) لتحليل الفرضية الفرعية الثانية	29
207	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	30
208	اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) لتحليل الفرضية الفرعية الثالثة	31
209	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	32
210	اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) لتحليل الفرضية الفرعية الرابعة	33
211	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	34
212	اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) لتحليل الفرضية الرئيسية	35

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المخطط الافتراضي للدراسة	ي
02	مراحل تخطيط الموارد البشرية	36
03	مراحل عملية الاستقطاب	41
04	يوضح أهم مصادر عملية الاستقطاب	43
05	التدريب والتقييم	52
06	أنواع النقابات	80
07	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	89
08	المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة حسب وجهة نظر Michael Polanyi	93
09	أنواع المعرفة	95
10	مراحل تطور إدارة المعرفة	99
11	عناصر إدارة المعرفة	103
12	أنموذج موئل إدارة المعرفة	109
13	نموذج إدارة المعرفة لـ wiig	112
14	أنماط تحويل المعرفة	122
15	حلزونية المعرفة حسب Nonaka	124
16	المصادر الداخلية للمعرفة التنظيمية	126
17	نموذج العمليات الجوهرية المستندة لرأس المال البشري	133
19	تطور حجم الإنتاج للفترة 2014-2018	152
20	مصاريف العاملين بمجمع صيدال خلال الفترة 2014-2018	158
21	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	183
22	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير السن	185
23	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	186
24	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية	188
25	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي	189

مقدمة عامة

تواجه المؤسسات في عالم الأعمال اليوم الكثير من التغيرات السريعة والعميقة التي ساهمت في بروز العديد من الأساليب والمفاهيم الإدارية والاقتصادية كالعولمة، وإقتصاد المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات، فأصبحت المؤسسات المعاصرة تسعى لتطوير مختلف إستراتيجياتها بما يتماشى مع هذه التطورات، وذلك لامتلاك مزايا جديدة وللحفاظ على مكانتها في السوق ومجابهة التنافسية من قبل المؤسسات الأخرى.

ولتحقيق ما تصبوا إليه هذه المؤسسات ركزت على العنصر البشري باعتباره عنصر أساسي في تكوين نسيجها من معارف وخبرات، فلم يعد نجاح المؤسسات وتميزها يرتكز على الموارد المادية والمالية فقط بل أصبحت تركز على موردها البشري لما له من أهمية بالغة في التميز وخلق القيمة، وهذا ما يستدعي إستثماره وتنمية قدراته وصيانته وجوده بالمؤسسة.

ويعتبر العنصر البشري رأس المال الحقيقي لأي مؤسسة بفعل الخصائص التي يتميز بها عن باقي العناصر الأخرى، مما حتم على المؤسسات إستخدام العديد من الاستراتيجيات التي تساعد على تطويره وإستغلال كفاءته وقدراته بطريقة مثلى.

وفي الوقت الذي بات فيه الإستثمار في رأس المال البشري عنصرا مهما للبقاء والتميز، أصبح لزاما على المؤسسة إستغلال معارفه وتنظيم معلوماته للاستفادة منها، ففكرة المؤسسة على إدارة مواردها الغير ملموسة وكذا إدماجها لمختلف هذه المعارف داخل المؤسسة أصبح من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات، حيث يساهم ذلك في تحقيق التفاعل لخلق معرفة جديدة، وهذا ما يؤكد على أهمية خلق المعرفة التنظيمية بالمؤسسة من خلال دورها الفعال في عمليات التغيير، واستحداث وخلق مناهج وطرق إنتاجية وتنظيمية جديدة، ولا يتم ذلك إلا عن طريق إستثمار العنصر البشري لمدى تأثير هذا الأخير في خلق المعرفة التنظيمية بالمؤسسة، ويظهر ذلك التأثير من خلال تميز المؤسسات بإيجاد حلول وإنتاجات جديدة.

فعملية خلق المعرفة التنظيمية تعتبر من أحد أهم الخيارات الإستراتيجية والأساليب الحديثة التي يمكن أن تعتمد عليها جميع المؤسسات على إختلاف أنواعها وذلك باعتبارها جزء لا يتجزأ من إدارة المعرفة.

إشكالية الدراسة:

ونظرا للأهمية البالغة للاستثمار في رأس المال البشري بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية ودوره البارز في خلق المعرفة التنظيمية على مستواها، وإستنادا إلى ما سبق وللإحاطة بمختلف جوانب الموضوع يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يساهم الإستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة التنظيمية بالمؤسسات؟

الأسئلة الفرعية

ولغرض الإحاطة الجيدة بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع يمكن طرح جملة التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما المقصود بالإستثمار في رأس المال البشري ؟ وما هي أهم إستراتيجياته ؟
2. ما علاقة الإستثمار في رأس المال البشري بخلق المعرفة التنظيمية ؟
3. ما هي الأهمية التي يحظى بها استثمار رأس المال البشري بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء؟
4. ما هي الأهمية التي تحظى بها عملية خلق المعرفة بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء؟
5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستقدام وخلق المعرفة التنظيمية بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء ؟
6. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تنمية المورد البشري وخلق المعرفة التنظيمية بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء ؟
7. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التعويضات وخلق المعرفة التنظيمية بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء ؟
8. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المحافظة على المورد البشري وخلق المعرفة التنظيمية بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

إنطلاقاً مما سبق ولغرض الإجابة على الإشكالية الرئيسية ولمحاولة الإجابة على التساؤلات الفرعية تم طرح الفرضية الرئيسية التالية:

" للإستثمار في رأس المال البشري دور مهم في خلق المعرفة التنظيمية بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء."

ومن إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية السابقة نضع جملة من الفرضيات الفرعية وتتمثل فيما يلي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الإستخدام وخلق المعرفة التنظيمية بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تنمية المورد البشري وخلق المعرفة التنظيمية بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التعويضات وخلق المعرفة التنظيمية بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المحافظة على المورد البشري وخلق المعرفة التنظيمية بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء.

مبررات إختيار الموضوع

تم إختيار معالجة هذا الموضوع دون غيره من المواضيع العلمية كمحور للدراسة وذلك لعدة أسباب وإعتبارات ذاتية وموضوعية وهي كما يلي:

1. الأسباب الذاتية

- طبيعة التخصص الذي أدرس فيه وصلته بموضوع الدراسة.
- خلفية إهتمامنا بالمواضيع الحديثة وأهميتها البالغة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.
- الشعور بأهمية الموضوع خاصة مع التحولات المستجدة والتوجهات الحديثة نحو موضوع الاستثمار في رأس المال البشري وكذا خلق المعرفة التنظيمية.

2. الأسباب الموضوعية

- يعد الموضوع من المواضيع التي لم تستوفي حظها من الدراسة رغم أهميته البالغة.

- تسليط الضوء ولفت الإنتباه على عدة عوامل مهمة من الممكن أن تساهم في ترقية المؤسسات.
 - ضبط المفاهيم المتعلقة بالإستثمار في رأس المال البشري وخلق المعرفة التنظيمية وإعطاء صورة واضحة لهما، مع إبراز دورهما في تنمية المؤسسات.
- ### أهمية الدراسة

- تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال عدة جوانب نذكر من بينها:
- الدور الحاسم والبارز للإستثمار في رأس المال البشري في وقتنا الحاضر.
 - التعرف على أهمية عملية خلق المعرفة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.
 - تعد الدراسة مساهمة لجعل المؤسسة محل الدراسة تكتسب إستراتيجية تعمل على تشجيع الإستثمار في رأس المال البشري، كما تعمل على إستغلال معارف العاملين بطريقة مثلى تساهم في إيجاد حلول وابتكار منتجات.
 - إبراز أهمية إستراتيجيات الإستثمار في رأس المال البشري (الإستقدام، تنمية المورد البشري، التعويضات، المحافظة على المورد البشري) ومدى مساهمتها في تفعيل عملية خلق المعرفة التنظيمية.

أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة عموماً لتحقيق جملة من الأهداف والمتمثلة في:
- الإجابة على التساؤلات المقدمة ودراسة الفرضيات لإثبات صحتها من عدمها.
 - إستعراض مختلف الأطر والمفاهيم النظرية والتطبيقية لمفهوم الإستثمار في رأس المال البشري وخلق المعرفة التنظيمية.
 - إبراز دور الإستثمار في رأس المال البشري وأثره على خلق المعرفة التنظيمية بالمؤسسات.
 - تشخيص واقع الإستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء.
 - إفادة المؤسسة محل الدراسة "مؤسسة صيدال " إعتقاداً على ما تم التوصل إليه من نتائج بمجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساعدها في الإستفادة من طاقات وقدرات عاملها ضماناً لبقائها وتحقيقاً لنموها، بالإضافة إلى دراسة مختلف طرق تنمية عاملها وتشجيعهم.

حدود الدراسة

تمت الدراسة الميدانية لهذه الدراسة في مؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء من الفترة الممتدة من ديسمبر 2018 إلى ماي 2019 .

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيقاً لأهدافها تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لعرض المعلومات المتعلقة بالجانب النظري للدراسة، كما إعتدنا في الجانب التطبيقي للدراسة على دراسة حالة مؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء، وكأسلوب لجمع المعلومات تم الإعتماد على الإستمارة، الوثائق والسجلات، المقابلة، والمراجع المتاحة، ومن ثم جمع البيانات والمعلومات ثم تحليلها ووصف النتائج المتوصل إليها إضافة إلى إستخدام التحليل الإحصائي لتفسيرها ومعرفة دور الإستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

تقسيمات البحث

لغرض الإحاطة بالإشكالية المطروحة ومعالجتها منهجياً، تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول، فصلين نظريين وفصلين تطبيقيين:

الفصل الأول: سيتم في هذا الفصل دراسة الإطار النظري للمتغير المستقل لهذا الموضوع المتمثل في الإستثمار في رأس المال البشري، من خلال ثلاثة مباحث سيتم فيها دراسة مختلف المفاهيم الخاصة بالإستثمار في رأس المال البشري وعرض مختلف إستراتيجياته.

الفصل الثاني: يهدف هذا الفصل إلى تبيان أهمية وتأثير الإستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة التنظيمية، وقد قسم بدوره إلى أربعة مباحث سيتم فيها التطرق إلى مختلف المفاهيم الخاصة بإدارة المعرفة والمعرفة التنظيمية، كما تم فيه تحديد أثر الإستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة التنظيمية من خلال توضيح العلاقة بينهما.

الفصل الثالث: يمثل هذا الفصل الجزء الأول من الفصل التطبيقي للدراسة، إذ سيتم فيه عرض عام لمؤسسة صيدال وتحليل نشاطها، بالإضافة إلى الجهود المبذولة للإستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صيدال.

الفصل الرابع: يمثل هذا الفصل الجزء الثاني من الفصل التطبيقي للدراسة فقد تمحور حول الإطار المنهجي للدراسة، ومن ثم تحليل النتائج وإختبار الفرضيات، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من الإستنتاجات والتوصيات.

الدراسات السابقة

نتطرق فيما يلي إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها، وقد أشارت نتائج الدراسة للأدبيات السابقة إلى عدم وجود دراسات كثيرة أو بحوث سابقة باللغة العربية أو الأجنبية، تبحث بشكل

مباشر في دور كل من الإستثمار في رأس المال البشري وخلق المعرفة التنظيمية، إلا أنه أجريت العديد من البحوث والدراسات التي تناولت مختلف أبعاد الدراسة الجزئية في بيانات مختلفة، وسنعرض فيما يلي بعض هذه الدراسات:

- دراسة (isabel M, pilar perez, celia martin,2010) بعنوان:

Managing knowledge through human resource practices: empirical examination on the automotive industry.

خلصت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة كبيرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية التي توفر الموظفين القدرات والكفاءات المطلوبة فيما يتعلق بتقاسم المعارف والحفاظ على إستخدام الموارد البشرية لضمان أن المؤسسة لديها القدرات والكفاءات المطلوبة لنجاح العمل المعرفي، بالإضافة إلى الإعتماد على برامج التدريب والتطوير التي تهدف إلى زيادة كفاءات ومهارات الموظفين، كما أكدت هذه الدراسة على الدور الذي تلعبه المعرفة والمشاركة في الحفاظ على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وممارسات خلق المعرفة، حيث أن عملية خلق المعرفة تعتمد على إجتذاب واستبقاء وتحفيز الأفراد الأكثر قدرة على التواصل وتوليف المعارف والخبرات مع الآخرين.

- دراسة مغريش عبد الكريم(2012): دور إستراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي-، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن التحدي الذي يواجه المؤسسات سوف يكون في كيفية تحرير ابتكارية الموارد البشرية وكسب كامل ولائهم وانتمائهم والتزامهم، بالإضافة إلى أن بنك الجزائر الخارجي يعمل جاهدا لتحسين أدائه وذلك بتحسين أداء المورد البشري فيه حيث يقوم البنك بتفعيله من خلال تدريب العاملين والمحافظة عليهم وتنميتهم.

- دراسة بلقوم فريد(2013): إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية: دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 لولاية وهران، أطروحة دكتوراة، جامعة تلمسان.

حيث درس الباحث الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة نشاطات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في إنتاج ومشاركة المعرفة بين الأفراد بصورة فعالة؟

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة من بينها أن متطلبات إقتصاد المعرفة أوجدت حاجات جديدة للمعرفة من الواجب إكتسابها من طرف المورد البشري، بالإضافة إلى وجود علاقة تكاملية بين إدارة المعرفة ونشاطات إدارة الموارد البشرية، كما أثبتت الدراسة أن هذا التكامل يساهم في تثمين رأس المال البشري.

- دراسة (wali Ur rehman, 2013) بعنوان:

Knowledge creation (seci) through human resource practices and rapport: a conceptual model from social perspective.

وتوصلت هذه الدراسة من خلال دراسة مجموعة من النماذج كنموذج تاكوشي، إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المعرفة عملية إنشاء، كما أن نقل المعرفة وتبادلها تنشأ عملية الابتكار، بالإضافة إلى أهمية الحرص على إختيار ممارسات الموارد البشرية التي تدعم عمليات التعلم في شركات الخدمات مما يساهم على ملائمة الثقافة التنظيمية للمعرفة.

- دراسة أبو القاسم حمدي (2014): بعنوان دور إستراتيجية إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الإقتصاد المبني على المعرفة.

حيث إفترض الباحث أن إدارة المعرفة تساهم في تنمية كفاءات الموارد البشرية بصورة غير مباشرة عن طريق تفعيل عملية التعلم وتوفير المعارف لكافة الأفراد، وتوصلت الدراسة إلى أن إستراتيجية إدارة المعرفة تصنف ضمن الأنشطة التنظيمية التي تضمنها الإدارة العليا وتسعى لتطبيقها ونجاحها إدارة الموارد البشرية حتى تحقق في الأخير تعلمًا فعالًا لمجمل الكفاءات الموجودة داخل المنظمة، لذا فهي تصنف ضمن العمليات غير المباشرة التي تسعى إلى توفير جو من التعلم الفعال بين الأفراد عن طريق توفير المعارف التنظيمية التي يحتاجون إليها وفق طبيعة الإحتياج والوقت المناسب.

- دراسة عبد الصمد سميرة (2016): دور الإستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات" دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة (scimat)، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص

تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

حيث درست الباحثة الإشكالية التالية: ما هو دور كل من الإستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق التميز في الأداء بالمنظمات؟

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومن بينها أن مستوى أهمية الإستثمار في رأس المال البشري مقبول في عموميه بالمؤسسة محل الدراسة، كما أظهرت النتائج أيضا أن الإستثمار في رأس المال البشري حسب إطارات الشركة يساهم في تحقيق التميز في الأداء من خلال رفع قدرات العاملين.

- **دراسة بلخضر ناصيرة (2017):** الإستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ودوره في بناء إقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف.

وقد برزت إشكالية هذه الدراسة فيما يلي: إلى أي مدى يساهم الإستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في بناء إقتصاد المعرفة؟

وتوصلت هذه الدراسة من خلال دراسة مجموعة من تجارب بعض الدول كماليزيا والصين، فنلندا وكوريا الجنوبية، ودولة الإمارات العربية المتحدة والتي أثبتت أنه ينبغي أن يكون هناك تفاعل حاصل بين الركائز الأربعة لاقتصاد المعرفة، بداية بخلق مناخ ملائم لإقامة مشروعات إقتصادية ونظام مؤسسي، وبيئة تشجع على الإبداع والابتكار، وإقامة بنية تحتية رئيسية لاقتصاد المعرفة من خلال تعزيز تكنولوجيا المعلومات والنهوض بالتعليم.

- **دراسة عبد المطلب بيسار (2017):** دور الإستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.

وقد أجريت هذه الدراسة على مستوى مجموعة من المؤسسات الاقتصادية من خلال إفتراض الباحث بأن هذه المؤسسات تهتم بالإستثمار في رأس المال الفكري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة يقدر بـ 0.05، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها أن المؤسسات محل الدراسة لديها إهتمام بالإستثمار في رأس المال الفكري من وجهة نظر أفراد العينة، بالإضافة إلى وجود

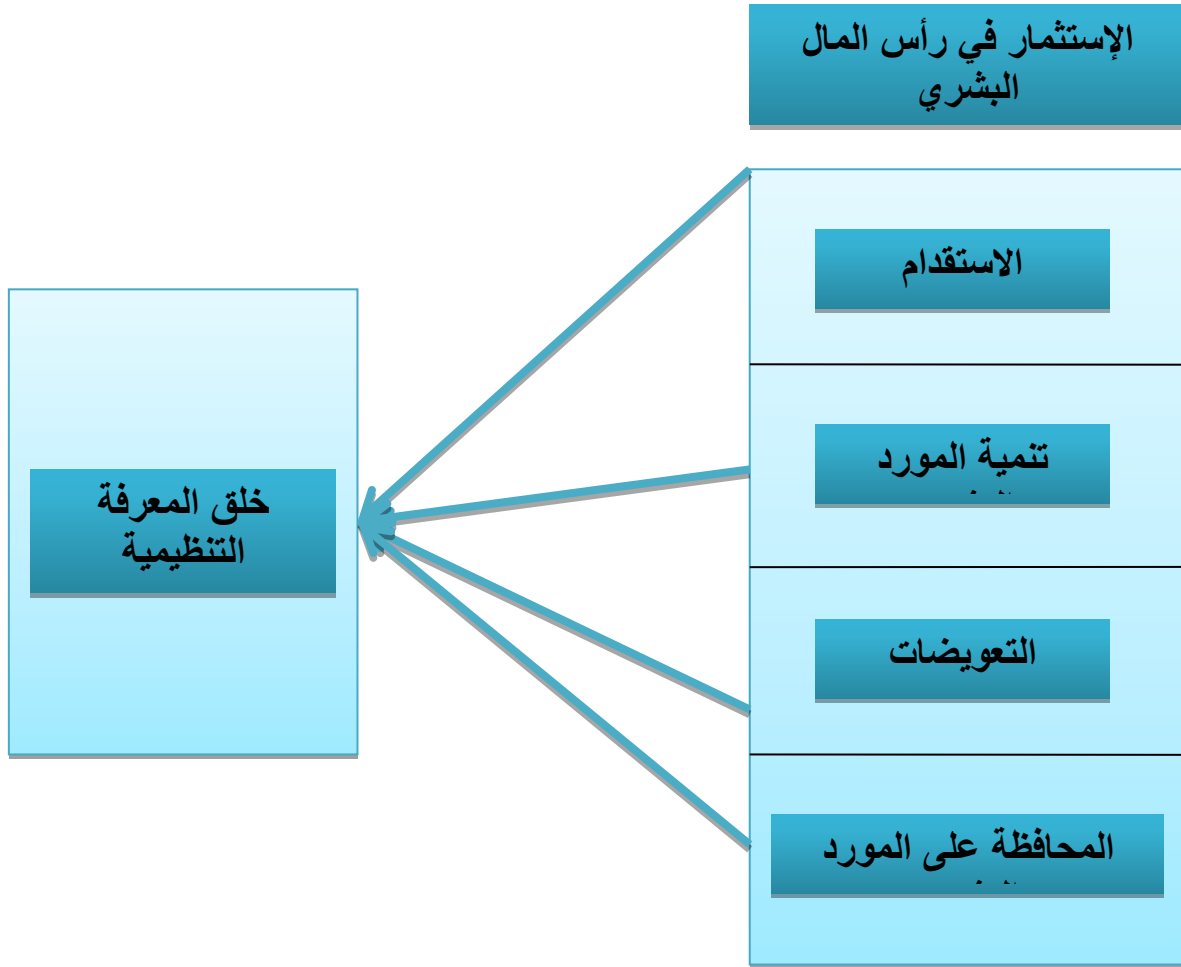
علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستثمار في رأس المال البشري وتحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية.

ومن خلال عرض الدراسات السابقة نستنتج أن دراستنا تختلف عن الدراسات السابقة من خلال إختلاف البيئة التي طبقت فيها الدراسة، بالإضافة إلى إختلاف المتغيرات والأبعاد، كما أن الدراسات السابقة في مجملها ركزت على دراسة إقتصاد المعرفة وكذا إدارة المعرفة ولم يعالجوا إشكالية خلق المعرفة التنظيمية بصورة مستقلة، ولم يعالجوا دور الإستثمار في رأس المال البشري في تفعيلها، فدراستنا عالجت عملية خلق المعرفة التنظيمية باعتباره جزء مهم في إدارة المعرفة بالمؤسسات، وكانت دراستنا أكثر شمولية وتغطية من هذا الجانب.

نموذج الدراسة

إستنادا إلى الإطار النظري وفي ضوء إشكالية الدراسة وفرضياتها شكلنا نموذجا يوضح أهداف الدراسة وأبعادها، كما يوضح علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، والشكل الموالي يبين النموذج المفترض للدراسة:

الشكل رقم 01: المخطط الإفتراضي للدراسة



صعوبات الدراسة

- تم التعرض أثناء القيام بالدراسة لجملة من الصعوبات أهمها:
- صعوبة جمع المراجع ذات الصلة بالموضوع خاصة الحديثة منها، نظرا لحدثة الموضوع.
- قلة الدراسات السابقة للموضوع على الرغم من أهميته البالغة.
- قلة المعلومات المقدمة من قبل المؤسسة.

الفصل الأول: الإطار النظري للإستثمار في رأس المال البشري

تمهيد:

إن أبرز ما أحدثته التغيرات والتوجهات العالمية والإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مختلف المفاهيم في عالم الأعمال اليوم، الاهتمام بالموارد البشري باعتباره حجر الأساس والموارد الأساسي الذي تعتمد عليه إدارة المؤسسة في تحقيق

أهدافها، فلم يعد نجاح المؤسسات وتميزها يرتكز على الموارد المادية والمالية فقط بل أصبح للعنصر البشري دور بارز في خلق القيمة والمحافظة على الميزة التنافسية بالمؤسسات.

فرأس المال البشري اليوم هو رأس المال الحقيقي للمؤسسات، فرغم أهمية الموارد المادية والطبيعية بالمؤسسة إلا أنها بدون رأس المال البشري ليس لها أي قيمة لأنه وحده القادر على استخدام هذه الموارد وتسخيرها للعمليات الإنتاجية، وهذا ما يستدعي استثمار وتنمية قدرات ومهارات الأفراد وكذا إيجاد المناخ الملائم لهم لزيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، ولا يتم ذلك إلا من خلال التغيير في خصائصهم وإعدادهم والمحافظة عليهم بكفاءة وفعالية لاستمرار المؤسسة.

ومن هذا المنطلق تأتي أهمية هذا الفصل الذي يوضح مختلف المفاهيم والاستراتيجيات المختلفة للاستثمار في رأس المال البشري وذلك من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري وإدارة الموارد البشرية.
- المبحث الثاني: مدخل إلى الاستثمار في رأس المال البشري.
- المبحث الثالث: إستراتيجيات الاستثمار في رأس المال البشري.

المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري وإدارة الموارد البشرية

يحظى العنصر البشري بالاهتمام الكبير وهذا كونه مصدر للإبداع والابتكار والنمو في المؤسسات في عالم الأعمال اليوم، ونظرا لأهميته وإعتماد المؤسسات عليه في تحقيق أهدافها ومواكبة التطورات الحاصلة أصبح من الضروري الاعتراف بدوره وإنشاء إدارة خاصة به.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال البشري

في ضوء أهمية العنصر البشري في المؤسسة لم يعد يستخدم مصطلح العاملين أو الأفراد بل أصبح يستخدم مصطلح المورد البشري للدلالة على أهميته كأحد أهم عناصر مدخلات العمل، فالمورد البشري موردا استراتيجيا لأنه يشكل واحدا من أكثر العوامل الهامة التي تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة.

الفرع الأول: تعريف رأس المال البشري

إن مصطلح رأس المال البشري والذي يرمز له إختصارا human (capital) قد تم تناوله منذ أكثر من مائتي عام مضت، ففي سنة 1776 أشار آدم سميث في كتابه الشهير ثروة الأمم إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات، وطالب بأن تحدد الأجور على وفق ما يبذله العاملون من وقت وجهد وكلفة لكسب المهارات المطلوبة في أدائهم لمهامهم مشيرا أن العمل البشري هو مصدر القيمة¹، وقد استخدم المصطلح في الستينات من القرن العشرين وتحديدًا عام 1960 في كتابات شولتز، إذ اقترح ضرورة التعليم بوصفه استثمارا في الإنسان، وفي 1964 نشر Becker كتابا بعنوان رأس المال البشري والذي يرى فيه وجهة نظر خاصة تتعامل مع رأس المال البشري بوصفه وسيلة من وسائل الإنتاج الطبيعية كالمعامل والآلات، ومنذ بداية القرن العشرين عدّ الاقتصادي Alfred Marshal البشر رأس مال مهم ينبغي استثماره للإفادة من طاقاته البناء ومهاراته المتنوعة، ومعارفه في الاكتشاف والتحليل والإبداع².

وفي هذا الشأن يرى Becker أن رأس المال البشري هو مجموعة الأصول التي يجلبها الفرد معه إلى المؤسسة كالتعليم، التدريب في الوظائف السابقة والعمر والخبرة المهنية وغيرها، وفي مجموعها وتراكمها من مجموعة الأفراد العاملين في المؤسسة يطلق عليها رأس المال البشري³.

¹- André Gorz, l'immatériel: connaissance, valeur et capital, édition Galilée, paris, 2003, p11.

آدم سميث: باحث إقتصادي يعرف بنظرية ثروة الأمم.

دراكر: كاتب إقتصادي أمريكي من أصل نمساوي ويعرف بأنه الأب الروحي للإدارة .

² - سعد العنزي، حميد علي أحمد الملا، إطار مفاهيمي للعلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 21، العدد 84، 2015، ص: 6.

³ - عابدي محمد السعيد، رأس المال البشري والابتكار في المؤسسة الجزائرية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد العاشر، 2014، ص: 267.

يؤكد Drucker أن رأس المال الحقيقي لأي مؤسسة مهما كان نشاطها أو حجمها يتمثل في رأس المال البشري الذي يعد موردا استراتيجيا، يتجسد في مجموعة الموارد والقدرات الخاصة التي تصنع للمؤسسة ميزة تنافسية تعتمد على الابتكار والتحسين المتواصل للإنتاجية من خلال التفعيل الكامل لطاقته وقدراته.¹

إذ يعرف رأس المال البشري بأنه: " الرصيد المتراكم من المهارات والمواهب ويتجلى في القوى العاملة المتعلمة والماهرة في المؤسسة".²

كما يعرف أيضا على أنه: " مجموعة المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد بغاية إنتاجية، والذي يمكن أن يكون موروث أو مكتسب خلال مساره الدراسي الجامعي أو الخبرة المهنية عن طريق تحويل المعارف".³

فرأس المال البشري في الواقع عبارة عن كل ما يمتلكه أو يكتسبه أفراد المجتمع من معرفة، مهارات، خبرات وابتكارات...الخ، إذ تلعب دورا رئيسيا في تنمية حياة الفرد ذاته أو تنمية رأس مال المؤسسة وحتى البلد بصفة عامة.⁴

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج أن رأس المال البشري هو مجموعة من الأصول، والقدرات، والمهارات والخبرات، التي يمتلكها الفرد والتي تساهم في استخدامه لطاقاته لزيادة إنتاجيته على وجه الخصوص، وتحسين أداء المؤسسة عموما.

ويتميز رأس المال البشري عن رأس المال المادي من خلال ما يلي:⁵

- قابلية رأس المال المادي للبيع والشراء أما رأس المال البشري فهو غير قابل للبيع والشراء إلا أن خدماته تباع وتشتري وتحدد قيمتها السوقية وفقا لظروف العرض والطلب.

1 - المرجع نفسه، ص: 267.

2 - ADEYEMI OGUNADE, human capital investment in the developing world: an analyze of praxis, **Schmidt labor research centre seminar series**, university of Rhode island, 2011, p:03.

3 - Véronique Simonet, le capital humain in: encyclopédie des ressource humaines, **Ed vuiber**, paris, p78.

4 - رملوي عبد القادر، بشرول فيصل، بن نعمان محمد، أثر الإستثمار في رأس المال البشري على التنمية الاقتصادية في الجزائر دراسة قياسية خلال الفترة (1990-2016)، **مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي**، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 03، العدد الأول، 2019، ص: 49.

5 - نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، الطبعة الأولى، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2015، ص: 15.

- الموارد البشرية لا تخضع لعوامل ثابتة يمكن السيطرة عليها بل تتميز بالحركة الدائمة والتقلب المستمر، مما يسبب اختلاف أفراد القوى العاملة اختلافاً بينا حسب تركيباتهم وظروف العمل التي يعملون فيها، فالعقل البشري له طاقة لا حدود لها أما الآلة لها طاقة إنتاجية محددة لا يمكن أن ترفع منها.

- يشترك العنصر البشري بمجهوده في العملية الإنتاجية ويحصل على عوائد الإنتاج من أجور وأرباح وفوائد، خاصة وأن عناصر الإنتاج الأخرى تعمل لحساب هذا العنصر.

وفي ذات السياق فإن أهمية رأس المال البشري تنبثق نتيجة للدور الذي يؤديه في المؤسسات بوصفه المورد الذي يسهم في تقديم الأفكار الجديدة والابتكارات والإبداعات التي تسهم في تعزيز قدرة المؤسسات استجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، إذ يضيف قيمة ويوفر خدمات متزايدة، ومن وجهة نظر البعض فإن أهمية رأس المال البشري تكمن في كونه يمثل قيم المؤسسة وثقافتها وفلسفتها، فهو مقدر اجتماعية تعمل على خلق التفاعل داخل المؤسسة لتحقيق الأداء المرغوب¹.

ومن خلال وجهات النظر السابقة فإن أهمية رأس المال البشري تتبلور من خلال الآتي:²

- أنه أحد المصادر المهمة والفريدة التي تؤثر على الأداء.
- يساعد على خلق المعرفة الجديدة.
- يعد هو المورد الذي يصعب على الآخرين تقليده.
- يساعد على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- يساعد على زيادة كفاءة الأصول، وتحقيق إنتاجية أعلى وأفضل خدمة للزبائن.
- له تأثير على الشركاء، والمالكيين للأفكار الجديدة، وتوليد المال اللازم لبدء مشاريع جديدة.

الفرع الثاني: مكونات رأس المال البشري

اختلف الكتاب والباحثون في تحديد مكونات رأس المال البشري فمنهم من حدده بثلاث مكونات هي: مهارة الإبداع، ومهارة التميز، ومهارة التعلم، وهناك من حدد

1 - أيمن جاسم محمد الطائي، إيمان بشير أبو رذن، إسهامات القيادة الإستراتيجية في تطوير رأس المال البشري دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في مديرية تربية محافظة لىنوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 37، العدد 117، 2018، ص: 144.

2 - غنى دجام تناي الزبيدي، أمنة عبد الكريم مهدي المشهداني، دور رأس المال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي- بحث ميداني في وزارة النفط العراقية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد الرابع عشر، العدد 28، 2016، ص: 273.

مكونات رأس المال البشري بالقدرات، والمعرفة، والإبداع، والمهارات، ومنهم من أشار إلى أن أهم مكونات رأس المال البشري هي: المعرفة، القدرة، المهارة، والخبرة، إلا أننا في دراستنا سوف نشير إلى مكونات رأس المال البشري الأكثر شمولية والتمثلة في: معرفة العاملين، خبرة العاملين، مهارة العاملين، بالإضافة إلى معنويات العاملين، الابتكار والتجديد، وسيتم شرحها فيما يلي:¹

- معرفة العاملين: وتشمل الأفراد القادرين على فرز، جمع وتفسير استخدام المعلومة ذات القيمة والاستفادة منها.

- خبرة العاملين: ويقصد بها مستوى ما يتمتع به الأفراد العاملون من معارف متراكمة مكتسبة من الوظيفة الحالية والوظائف السابقة.

- مهارة العاملين: وتمثل القدرات التي تكتسب بالتمرين والتجربة في العمل وتكمن في القدرات العقلية والإبداع، القدرة الحركية.

- معنويات العاملين: يقصد بالمعنويات الحالات النفسية والذهنية لأفراد المجموعة والتي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وتحدد رغبتهم في التعاون، فالمعنويات هي مصطلح عام يشير إلى محصلة المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تحكم تصرفات الأفراد، وتعكس مدى الرغبة والاستعداد الذي يظهره العامل تجاه عمله ورؤسائه وزملائه وتجاه أهداف المؤسسة بصفة عامة.

- الابتكار والتجديد للعاملين: ويقصد به المقدرة على تقديم حلول جديدة بدلا من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر، وهذا الجزء من رأس المال البشري ضروري وأساسي لإبداع العاملين ولمقدرة المؤسسة على التكيف مع المواقف الجديدة.

ومن خلال ما سبق فإن رأس المال البشري يحتوي على مجموعة من القدرات المختلفة منها القدرات الفطرية ومنها القدرات المكتسبة من خلال تكوين المعارف وخبرة العمل... إلخ.²

1 - محمد منير عودة شبير، دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني دراسة حالة بنك فلسطين، رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص: 37-38.

2 - ميمون بورقاق، محمد بن حميدة، الإستثمار في رأس المال البشري وأثره على تخفيض البطالة في الجزائر: دراسة قياسية باستعمال طريقة FMLOS، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر، الجزائر، المجلد 8، العدد الثاني، 2019، ص: 66.

الفرع الثالث: العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الفكري

يعرف رأس المال الفكري على أنه مجموعة من المهارات والمعارف المتوفرة بالمؤسسة والتي تجعلها قادرة على تلبية رغبات وتطلعات العملاء، ومن الناحية الإدارية ينظر إلى رأس المال الفكري بأنه المحصلة التفاعلية بين ما يمتلكه العاملون من مهارات وخبرات ومعارف والبيئة الأساسية والعوامل التنظيمية التي تدعم إنتاج العاملين والعلاقات التي تربط المؤسسة بالموردين والعملاء.¹

كما يعرف أيضاً بأنه: مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين أداء عمليات المؤسسة، وتطوير مساحة إبداعاتها، بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، مما يحقق لها قيمة سوقية مرتفعة.²

فأغلب الباحثين متفقون على أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاث مكونات فرعية والمتمثلة في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني، ومن هنا تتضح علاقة رأس المال البشري برأس المال الفكري باعتباره أحد مكوناته الأساسية، ذلك أن رأس المال البشري هو كل المعرفة الموجودة في عقول عاملي المؤسسة، سواء كانوا من المبدعين أو الأفراد العاديين حيث أنه لكل منهم مساحة من المعرفة تتناسب وإمكانياته³، بالإضافة إلى أنه محرك للإبداع والموارد الحاسم للقيمة غير الملموسة، وبالتالي فهو يعكس فاعلية المؤسسة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة للحصول على الخبرة والثقافة والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة.⁴

1 - خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم، أثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية في شركات الصناعة الغذائية في جدة، مجلة القادسية، العراق، المجلد الخامس، العدد التاسع، 2012، ص: 8.

2 - سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2008، ص: 150.

3 - لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 11، العدد الثالث، 2009، ص: 149.

4 - مؤيد محمد علي الفضل، العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة- دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 11، العدد الثالث، 2009، ص: 175.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد بالمؤسسة لذا تسعى للحفاظ عليه من خلال وضع إدارة مختصة تتكون من إطارات مؤهلة ومختصة لتسيير هذا النوع من الموارد، وذلك لطبيعة العنصر البشري وخصائصه ومدى تأثيره على مختلف نشاطات المؤسسة.

الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية وأهدافها

تعرف إدارة الموارد البشرية تعرف بأنها: " النهج الاستراتيجي والمتكامل والمتناسك إزاء العمالة، وتنميتها ورفاهية الأشخاص العاملين بالمؤسسات، فهي بذلك العملية التي تبني الإدارة من خلالها القوى العاملة وتحاول خلق الأداء البشري الذي تحتاجه المؤسسة".¹

وتعني أيضا الحصول على القوى البشرية العاملة من حيث النوع والكم بما يتلاءم مع حاجة المؤسسة المعنية لغرض تحقيق أهدافها وانجاز استراتيجياتها المحددة.²

وعلى ضوء التعريفين السابقين نستنتج أن إدارة الموارد البشرية تعنى بالعمليات التالية:

- تنمية المورد البشري.
- تخطيط واختيار وتعيين العاملين.
- تقييم الأداء.

¹- Joanna Oriordan, the practice of Human Resource management, an foras riarachain institute of public administration, 2017, p07.

² - دن أحمد، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التخفيض من ضغوط العمل: دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، الجزائر، المجلد الرابع، العدد الثالث، 2019، ص: 562.

- المحافظة على المورد البشري من خلال توفير الظروف الملائمة لأداء العمل.
وتسعى إدارة الموارد البشرية للعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف لا تعكس فقط اهتمام الإدارة العليا ولكنها تهتم بتحقيق التوازن بين متطلبات كل من المؤسسة ووظائف وسياسات الموارد البشرية والمجتمع وكافة الأفراد ذوي التأثير، وتتمثل هذه الأهداف في الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية والتي نذكر منها ما يلي:¹

الأهداف التنظيمية:

- تحقيق الكفاية والفعالية.
- النمو والتكيف والاستقرار.
- البقاء والريادة.
- تطوير وتنمية المهارات.
- تحقيق الانتماء والولاء.

الأهداف الفردية:

- فرص عاملة عادلة.
- ظروف عمل مناسبة.
- أجور وحوافز مرضية.
- مسار وظيفي مناسب.
- استقرار ورعاية كاملة.
- وهناك من يضيف:²
- الاستفادة من قدرات الموظفين.

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص:14.

²- Josepha Stephen Itika, fundamentals of human resource management, African public administration and management series, university of Groningen, mzumbe university, African studies centre, vol.2, 2011, p16.

- التأكد من أن النظم والعمليات والأنشطة بالمؤسسة متكاملة.
- الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة (الموظفين، الأموال، الآلات والمعدات، الطاقة).
- تنمية وتشجيع العمل من خلال فريق.
- تمكين المديرين من التكيف مع التغيرات المطلوبة وذلك لاتخاذ التدابير الملائمة في الوقت المناسب.

الفرع الثاني: التطور التاريخي لإدارة رأس المال البشري

مرت العلاقة بين الإدارة العليا والعاملين بتطورات عديدة عبر الزمن، وان الصورة التي وصلت إليها الآن إدارة الموارد البشرية هي نتيجة لتفاعل وتشابك العديد من العوامل المختلفة، وتتمثل مراحل التطورات التي مرت بها إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

أولاً. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

تميزت تلك الفترة بالاعتماد الكلي على الصيد والزراعة وفيها لم يكن لنشاط إدارة العنصر البشري اهتمام واضح، حيث أن التجمعات الزراعية أو لأغراض الصيد كانت تنشأ بشكل عفوي بعيداً عن الإدارة المنظمة التي تستند إلى مبادئ واضحة أو أدلة عمل، وبالرغم من شيوع استخدام بعض المبادئ الإدارية في تلك الفترة إلا أن العملية الإدارية تركزت حول استخدام الأرض والموارد البشرية لتحقيق أهداف محددة في الإنتاج الزراعي، علاوة على وضوح صفة الدمج بين الملكية والإدارة حيث كان المالك المدير هو الذي ينظم ويوجه وينسق ويقيم الأفراد العاملين في الإقطاعية الزراعية، وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية لم تكن مستخدمة كما هي عليه الآن.¹

ثانياً. مرحلة الثورة الصناعية

وقد شهدت هذه الفترة البدايات الفكرية لإدارة الأفراد، وقد تميزت هذه الفترة بظهور الآلات والأجهزة والمعدات والمصانع الكبيرة، وقد صاحب كل ذلك سوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة والضوضاء التي

1 - خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2003 ، ص ص:20-21.

رافقتها الحملات الواسعة لتشكيل النقابات والاتحادات المهنية التي بدأت تطالب بتحسين ظروف العمل والأجور وتقليل ساعات العمل، بالإضافة إلى دور الاختصاصيين والمفكرين في تطوير العمليات الإنتاجية، وكذا القوانين والتشريعات الحكومية لتحسين ظروف العمل.¹

ثالثاً. مرحلة القرن العشرين

ظهرت في هذه المرحلة أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار الموارد البشرية، ولقد تميزت بظهور الإدارة العلمية فقد حاول فريدريك تايلور أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال من خلال مبادئ أبرزها: تصميم العمل وفق قواعد منها دراسة الحركة والوقت والاختيار المناسب للعاملين، وتدريبهم وإعطائهم أجوراً وحوافز مشجعة.²

رابعاً. مرحلة ظهور علم النفس الصناعي

لقد إهتم علماء النفس بدراسة ظواهر معينة كالإجهاد والإصابات وركزوا على تحليل العمل بهدف معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للعاملين، بالإضافة إلى تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف، ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحاً كبيراً في المؤسسات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية.³

خامساً. مرحلة ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية

تحول اهتمام الإدارة خلال هذه المرحلة إلى إتباع الأساليب الإنسانية نتيجة للنتائج التي أظهرتها تجارب هاوثورن التي أوضحت أن إنتاجية العامل تتأثر بعوامل نفسية واجتماعية بالإضافة إلى تأثرها بتصميم الوظيفة وبطريقة دفع الأجور والحوافز للعامل، وقد أوضح التون مايو ومعاونيه الذين أجروا التجارب أن شعور العامل وعواطفه وانفعالاته تتأثر بظروف العمل المختلفة مثل علاقات العاملين ببعضهم، ونماذج القيادة الإدارية الموجودة بالمؤسسة، والدعم الذي تقدمه الإدارة العليا للعاملين،

1 - طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011، ص: 16.

2 - طاهر محمود الكلالدة، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص: 23.

3 - المرجع السابق، ص: 23.

ولذلك فإن معاملة العامل باحترام تؤدي إلى تحسن مستوى رضاه عن المؤسسة التي يعمل بها وعن وظيفته وتدفعه إلى زيادة إنتاجيته.¹

سادسا. مرحلة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين

قد شهدت هذه المرحلة تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك والتي من بينها ما يلي:²

- ظهور العولمة.
- شدة المنافسة العالمية.
- الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء.
- تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة.
- تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة من التلوث، وقبول المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كواقع ملموس.
- الاندماجات التي تحدث بين المؤسسات الكبرى وما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار.
- ديناميكية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- وقد أدت هذه المتغيرات إلى حدوث تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، والتي أكدت على الدور الرئيسي للمورد البشري في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها الفكر الإداري الجديد:³
- إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

1 - إسماعيل علي بسيوني، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال، جامعة الأزهر - مصر، 2008، ص: 04.

2 - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2007، ص: 22-23.

3 - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دون سنة النشر، ص: 34.

- أن الإنسان في المؤسسة يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية فهو يسعى إلى المبادرة والتطوير والانجاز.

- أن الإنسان إذا أحسن اختياره وإعداده، وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر، ولا يحتاج إلى التدخل التفضيلي من المشرف والرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله.

- أن الإنسان يزداد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار مجموعة من الزملاء يشتركون جميعاً في تحمل المسؤوليات وتحقيق نتائج محددة.

وبعد تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية في الآونة الأخيرة تطوراً كبيراً فإنها حلت مكان مفهوم إدارة شؤون الموظفين، حيث كان الدور التقليدي يركز على مجموعة من المهام الروتينية الإجرائية التي تهتم بتنفيذ القوانين واللوائح الخاصة بالعاملين أما الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية فهو مجموعة من المهام المتكاملة التي تربط وظائف إدارة الموارد البشرية برؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية¹، والجدول التالي يوضح أوجه التحول من إدارة شؤون الموظفين إلى إدارة الموارد البشرية:

الجدول رقم 1: التحول من الدور التقليدي إلى الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

الدور التقليدي	الدور الاستراتيجي
إجراء تفاعلي	إجراء استباقي

1 - رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية دليل عملي، الطبعة الأولى، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 21.

قياس فاعلية وظائف الموارد البشرية	جمع المعلومات الخاصة بالموارد البشرية
وضع الأهداف الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية والمرتبطة مع رؤية المؤسسة ورسالتها	الاستجابة إلى الأهداف الموضوعية
تطوير ومراجعة السياسات والإجراءات	تطبيق القوانين والسياسات والإجراءات
تقييم منافع الموظفين بشكل استراتيجي	إدارة منافع الموظفين
تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المؤسسة والدائرة والموظف	تصميم البرامج التدريبية
تخطيط الموارد البشرية وربطها مع مصادر الكفاءات الخارجية	ملء الشواغر عن طريق اختيار وتعيين الموظفين
تطوير خطط التعويضات التي تركز على أداء الموظفين وتهدف إلى الاحتفاظ بالكفاءات	إدارة الرواتب والتعويضات الأساسية

المصدر: رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 21

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن دور إدارة الموارد البشرية يختلف من الدور التقليدي إلى الدور الاستراتيجي وهذا ناتج على التطورات الحاصلة على مر السنوات في شتى الجوانب، وشمل هذا التغيير عملية جمع المعلومات، وعملية وضع الأهداف، وكذا تطبيق القوانين والإجراءات والسياسات، بالإضافة إلى عملية تقييم العاملين، وشملت أيضا عملية تخطيط الموارد البشرية، اختيارها وتعيينها، وكذا عملية تدريبها.

الفرع الثالث: دور إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من الأدوار التي تؤديها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، وكلما زاد عدد الأدوار كلما زادت مساهمتها في تحسين إنتاجية المؤسسة، وتحسين مستوى العاملين بها وهناك أربعة أدوار هامة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة وهي:¹

أولاً. دور الأعمال

يتمثل هذا الدور بمشاركة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة في تحديد حاجات الأعمال فيها من خلال معرفة اتجاه تلك الأعمال والمساعدة في دفع المؤسسة باتجاه الوصول إلى الوضع الذي ترغبه، ويعتبر هذا الدور من الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية فربط نشاطاتها بحاجات الأعمال يساهم في توسيع مشاركتها في رسم الاتجاهات الإستراتيجية للمؤسسة وبهذا يتعزز الدور الاستراتيجي لها.

ثانياً. الدور التشغيلي

يتمثل دور إدارة الموارد البشرية على هذا المستوى بصناعة قرارات التوظيف ووضع خطط الاستقطاب وتطوير أنظمة الرقابة على الأداء والسلوك، إضافة إلى نشاطات التدريب والمتابعة وتقويم الأداء التي سنتطرق لها في المبحث الثالث، فممارسة إدارة الموارد البشرية لهذا الدور يساعد في عملية ربطها بحاجات المؤسسة، ويعد هذا الدور من الأدوار قصيرة المدى كونه يرتبط بالعمليات اليومية المنجزة على صعيد المؤسسة أولاً وإدارة الموارد البشرية ثانياً.

ثالثاً. الدور الإداري

ويسمى بالدور متوسط المدى إذ تتمثل نشاطات إدارة الموارد البشرية فيه بالتأكد من دقة معايير الاختيار وتطوير خطط الاستقطاب واستكشاف أسواق الاستقطاب المناسبة، علاوة على وضع أنظمة الأجور والمكافآت وخطط التطوير الإداري.²

رابعاً. دور المبتكر

يتطلب هذا الدور المتجدد باستمرار من إدارة الموارد البشرية ابتكار طرق وتطبيقات وحلول لمشاكل الموارد البشرية ومن الطبيعي أن يتوازن هذا الدور مع الوقت والقضايا التي تواجه الإدارة، والقضايا الملحة اليوم قضايا الإنتاجية، وجودة

1 - عبد الرحمن الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

2 - ناهدة إسماعيل عبد الله، دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية تطبيق في عدد من الشركات الصناعية العامة والمختلطة - محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 81، العدد 28، 2006، ص: 158.

حياة العمل والانصياع للقوانين المتعلقة بالمحافظة على البيئة والمحافظة على الطاقة والمنافسة.¹

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

ركز العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية على البحث عن العوامل التي تؤثر على كفاءة إدارة الموارد البشرية وعلى أدائها لوظائفها المختلفة، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى: العوامل الداخلية، العوامل الخارجية.

أولاً. العوامل الداخلية

وهذه العوامل تنبع من بيئة العمل الداخلية للمؤسسة وتتمثل في مدى توافر الخبرات والكفاءات اللازمة بالإضافة إلى الخبرة العملية في مجال التخصص ومن ناحية أخرى فإن كثيراً من نواحي العمل في مجال إدارة الموارد البشرية يصطدم بلوائح وتعقيدات روتينية أو بعبادات وتقاليد اجتماعية²، ذلك بالإضافة إلى نظرة الإدارة العليا إلى العاملين بالمؤسسة وإلى إدارة الموارد البشرية، حجم المؤسسة وإمكانياتها المادية، وتنعكس هذه البيئة التنظيمية على سياسات إدارة الموارد البشرية وعلى الوضع التنظيمي للجهاز القائم بوظيفة إدارة الموارد البشرية.³

ثانياً. العوامل الخارجية

ويقصد بها مجموعة العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة وتتمثل أهم هذه العوامل في التشريعات والقوانين التي تصنع مجموعة من الشروط والقيود التي ينبغي أن تراعيها إدارة الموارد البشرية عند مزاولتها أنشطتها، هذا بالإضافة إلى التنظيم الاقتصادي للدولة والذي يحدد بدوره المجالات الأساسية التي يمارس فيها المدير سلطته في اتخاذ القرارات وكذا يؤثر التنظيم الاجتماعي في نمط العلاقات الاجتماعية القائم وأساليب التفكير والعادات والتقاليد المختلفة وكل ذلك يؤثر بدوره في أداء إدارة الموارد البشرية.⁴

1 - إسماعيل علي بسيوني، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

2 - محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية- مصر، 2007، ص: 13.

3 - صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، 2007، ص: 48.

4 - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن على المؤسسة التكيف مع هذه العوامل الداخلية والخارجية وذلك من خلال محاولة تحقيق التوازن بينها بما يحقق مصلحة كافة الأطراف، مما يضمن تحقيق الكفاءة لإدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: قياس رأس المال البشري

أطلق ليكرت على عملية قياس رأس المال البشري اسم محاسبة رأسمال البشري، في حين أطلق عليها فلامهولتز مصطلح محاسبة إدارة رأسمال البشري، وتنصب مجمل هاته المفاهيم والأبحاث حول قياس العائد على الاستثمار البشري أو تقييم رأس المال البشري في المؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم عملية قياس رأس المال البشري

يعرف قياس رأس المال البشري بأنه: "عملية قياس القيمة المادية والمعنوية للمورد البشري داخل المؤسسة من خلال تحديد أثر أداء وكفاءة ومردودية المورد البشري على مردودية المؤسسة".¹

كما عرفت الجمعية المحاسبين الأمريكيين بأنها: "عملية تحديد وقياس البيانات الخاصة بالموارد

البشرية وتوصيل هذه المعلومات للجهات المعنية".²

ويمكن التعرف على أهمية قياس الموارد البشرية من خلال أهدافها، حيث تهدف عملية قياس الموارد البشرية إلى مساعدة الإدارة في مزاولة الأنشطة الإدارية المختلفة من تخطيط ورقابة واتخاذ قرارات، حيث تقوم بإمدادها بالمعلومات اللازمة للتعرف على مدى مساهمة العنصر البشري في زيادة الإنتاجية وإظهار المركز المالي للمؤسسة بصورة عادلة في تاريخ معين، بما يعود بالفائدة على كل من يهمهم الأمر

1 - قورين حاج قويدر، التأصيل والقياس المحاسبي لرأس المال البشري في منظمات الأعمال الحديثة، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد الخامس عشر، جوان 2014، ص: 123.

2 - ثامر عادل الصقر، محاسبة الموارد البشرية: المفهوم والأهمية دراسة عينة من الشركات العراقية في البصرة، مجلة دراسات البصرة، العدد 16، 2013، ص: 174.

من داخل المؤسسة وخارجها عن طريق رسملة المصروفات المرتبطة بالموارد البشرية.¹

وقد تزايد الاهتمام بمعالجة الموارد البشرية لعدة أسباب من بينها ما يلي:²

- الأهمية المتصاعدة للموارد غير الملموسة عامة، والبشرية منها على وجه الخصوص في المؤسسات الحديثة، إذ تعد الموارد البشرية المورد الأهم في المؤسسات.

- الاتجاه المتزايد في المؤسسات الحديثة نحو تكوين نظم معلومات تزود الأطراف ذات المصلحة بمعلومات مناسبة حول الموارد البشرية العاملة في المؤسسة والإفصاح عما يحدث من تغيير في قيمتها.

- العنصر الإنساني هو أهم أنواع الأصول المنتجة في الوحدة الاقتصادية وله تأثير جوهري على الإنتاجية وله قيمة سوقية.

وبناء على ما سبق نستنتج أن عملية قياس الموارد البشرية بالمؤسسة تقوم على الافتراضات الأربع التالية:³

- إن الأفراد ذو قيمة كموارد بشرية للمؤسسة: حيث أن الأفراد قادرون على إعطاء خدمات للمؤسسة سواء حالياً أو مستقبلياً وهذه الخدمات لها قيمة اقتصادية للمؤسسة.

- أن قيمة الموارد البشرية تتأثر بنمط الإدارة الموجود بالمؤسسة: إن قيمة الأفراد كموارد للمؤسسة تتأثر بالطريقة التي تقيم بها إدارة هؤلاء الأفراد فيمكن زيادة قيمة موارد المؤسسة البشرية أو المحافظة عليها نتيجة للتصرفات الإدارية التي تتخذها تجاه هؤلاء.

1 - طارق عبد الحفيظ الشريف، مدى إمكانية تطبيق نظام المحاسبة عن الموارد البشرية في الشركات الصناعية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي، مجلة المختار للعلوم الاقتصادية، جامعة عمر المختار ليبيا، العدد الثالث، 2013، ص:19.

2 - جمال أحمد الدوري، إسماعيل يحي التكريتي، نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية، دراسة مقدمة لتصميم نظام محاسبة الموارد البشرية في المنظمة، جامعة عمان الأهلية، كلية العلوم الإدارية والمالية، ص:09.

3 - مصطفى بن نوي، محمد عجيبة، أهمية العنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية وسبل تطويره: منظور محاسبي، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد السابع، 2009، ص:312.

- ضرورة وجود معلومات عن محاسبة الموارد البشرية: إن وجود معلومات عن قيمة الموارد البشرية بالمؤسسة ضروري من أجل إدارة الأفراد بكفاءة وفاعلية باعتبارهم أهم مورد، فهذه المعلومات تفيد جهات داخلية كالإدارة، وجهات خارجية كالمستثمرين.

- إن العنصر البشري يعتبر أحد أصول المؤسسة: فيمكن تطبيق مفهوم الأصول على العنصر البشري، حيث أنه يعطي للمؤسسة منافع اقتصادية ويمكن تقدير قيمته.

الفرع الثاني: طرق قياس رأس المال البشري

ظهرت عدة دراسات وبحوث علمية تستهدف قياس وتقييم الأصول البشرية وعلى الرغم من أن هذه الدراسات المتنوعة تختلف في مناهجها إلا أنها تتفق وأهمية قياس هذه الأصول البشرية لما لذلك من آثار جوهرية على حسن أداء الإدارة لواجباتها، ومن بين طرق القياس نجد:

أولاً. طريقة التكلفة التاريخية

تهدف هذه الطريقة إلى معرفة قيمة الأصل عن طريق إثبات كل ما تتحمله المؤسسة في سبيل اقتناء هذا الأصل وإعداده بحيث يكون صالح للإستخدام في المؤسسة، وتتميز هذه الطريقة بالموضوعية حيث تعتبر مصاريف إختيار وتوظيف وتدريب العاملين مصاريف رأسمالية، تتم رسملتها خلال فترات إستخدامها وبالتالي يتعين إهلاكها على العمر الإنتاجي للأصول البشرية، وفي حالة الاستغناء عن العاملين قبل إنتهاء حياتهم الإنتاجية المقدرة يعتبر الرصيد المتبقي خسارة.¹

ثانياً. تكلفة الإحلال للموارد البشرية

يتفق هذا الأسلوب مع أسلوب التكلفة التاريخية في النفقات التي يجب رسملتها لتحديد قيمة الأصول البشرية، ولكن الفرق بينهما في أن احتساب هذه القيمة يتم بالأسعار الجارية بالمقارنة مع الأسعار التاريخية، وكان أول من دعا إلى تبني هذا الأسلوب هو فلامهولتز حين طور نموذج لقياس التكلفة الاستبدالية للقوى البشرية

1 - جمام محمود، دباش أميرة، إشكالية القياس والإفصاح عن رأس المال البشري في القوائم المالية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، الجزائر، العدد الثالث، جوان 2016، ص: 191.

العاملة في شركة تأمين عام 1969، ويقصد بتكلفة الإحلال التضحية التي تتحملها المؤسسة لإحلال موارد بشرية بدلا من الموجودة.¹

ثالثا. تكلفة الفرصة البديلة

وتعرف بأنها قيمة الأصل عندما يكون في استخدام بديل يختلف عن الاستخدام الحالي²، وتعتمد هذه الطريقة على تقسيم العاملين في المؤسسة إلى مجموعتين:³

- فئة العاملين غير المهرة أو العاديين والذين يسهل إحلالهم بآخرين.
- فئة العاملين المهرة وهي فئة نادرة يتم تقويمها باعتبارها أصول بشرية يتم استخدامها في أكثر من نشاط أي عدة بدائل لمعرفة قيمتهم في أفضل استخدام لهم.

رابعا. طريقة العوائد المستقبلية

وباستخدام هذه الطريقة يتم تقييم الأصول البشرية على أساس التوصل إلى القيمة الحالية للمرتبات والأجور التي يتقاضاها العنصر البشري في المستقبل حتى نهاية عمرها الإنتاجي بالمؤسسة، للتمكن من حساب القيمة الإجمالية للأصول البشرية من واقع متوسط رواتب لمجموعة متماثلة من العاملين.⁴

الفرع الثالث. مشاكل وصعوبات قياس رأس المال البشري

على الرغم من أهمية قياس رأس المال البشري إلا أن عملية القياس تواجه جملة من الصعوبات نوجزها فيما يلي:⁵

- بعض الأصول غير الملموسة يصعب قياسها، فالإبداع مثلا هو جوهر عملية المعرفة وخلق القيمة ولكن يصعب التنبؤ به وبمخرجاته.
- عدم إمكانية قياس وتقدير العوائد الاقتصادية المستقبلية بأي درجة من التأكيد.

1 - فضل كمال سالم، مدى أهمية القياس والإفصاح المحاسبي عن تكلفة الموارد البشرية وأثره على اتخاذ القرارات المالية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة في قطاع غزة، رسالة مقدمة إكمالاً للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص:103.

2 - قورين حاج قويدر، مرجع سبق ذكره، ص:133.

3 - جمال أحمد الدوري، مرجع سبق ذكره، ص:26.

4 - قورين حاج قويدر، مرجع سبق ذكره، ص:133.

5 - مدفوني هيندة، رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار فيه وإشكالية قياس أدائه: نموذج مقترح للقياس وفقا لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات وأبعاد بطاقة التقييم المتوازن، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد السادس، ديسمبر 2016، ص:136.

- صعوبة سيطرة المؤسسات على عملية مراقبة كل أنواع رأس المال البشري.
- عدم توفر البيانات عن اللاملموسات وكيفية التعامل معها بطريقة تضمن تحسين عملية توليدها وإدارتها واستخدامها بكفاءة.
- صعوبة قياس التعلم مدى الحياة وصعوبة قياس التراكم المتحقق منه.

ومن خلال عرض هذا المبحث يتضح أن المورد البشري بالمؤسسة يشمل مجموعات غير متجانسة من الأفراد الذين يشتركون في تحديد أهداف المؤسسة ورسم سياساتها، وإنجاز مختلف أعمالها وأنشطتها، ولتنظيم العلاقات بالمؤسسة تم إحداث إدارة تعنى بتسييرها بعد مرور هذه الأخيرة بمجموعة من التطورات، حيث يمكن للمؤسسة قياس القيمة المادية والمعنوية لرأسمالها البشري عن طريق مجموعة من الأساليب المختلفة، وذلك لأهمية قيمته بالنسبة لها.

المبحث الثاني: مدخل إلى الإستثمار في رأس المال البشري

أصبح موضوع الاستثمار في رأس المال البشري من المواضيع التي تحظى باهتمام متزايد وملفت للنظر في السنوات الأخيرة، حيث ظهرت العديد من الدراسات التي تهتم بهذا المجال، ومن هذا المنطلق تزايد إهتمام المؤسسة بعنصرها البشري من خلال عملية توظيفه وتنميته وتحفيزه، والمحافظة عليه بطرق مختلفة بما يعمل على إكتشاف وتدقيق إمكانياته، فأى إضافة للعامل في هذا الجانب تساهم في خلق القيمة للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الإستثمار في رأس المال البشري

الفرع الأول: تعريف الإستثمار في رأس المال البشري وأهميته

يعرف شولتز الإستثمار في رأس المال البشري على أنه: "كل إنفاق إستثماري على المجالات المختلفة (الخدمات الصحية والتدريب المهني، التعليم، والهجرة وراء العمل)، فالخدمات الصحية مثلا لها نتائج إقتصادية وتعتبر إستثمارا من حيث مساعدتها في زيادة الإنتاج."¹

1 - هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية- مصر، 2007، ص: 194.

أما جاري بيكر فيرى أن مفهوم الإستثمار في العنصر البشري عبارة عن الجهود التي تؤثر في مستقبل الدخل الحقيقي من خلال تعبئة الموارد في الأفراد.¹

كما يعرف أيضا بأنه: " تلك المدخلات التي تقوم بها المؤسسات في ميدان تدعيم المواهب البشرية وترقية وتطوير المهارات، وهذا يعني أن الاستثمار في تعليم العاملين هو طريقة جديدة لخلق سوق عمل داخلي تركز عليه المؤسسة في بناء مواردها البشرية".²

ويعرف الاستثمار في رأس المال البشري أيضا بأنه: " الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته".³

كما يشير الإستثمار في رأس المال البشري إلى مجموعة من المفاهيم والمعارف والمعلومات والمهارات والخبرات والقيم التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية، والتي تساعد في تحسين إنتاجيته وتزيد من المنافع والفوائد.⁴

ومن خلال ما سبق نستطيع أن نقول أن الإستثمار في رأس المال البشري يهدف إلى الحصول على مداخل أكثر من التكاليف التي يتطلبها، وإما يقوم به الفرد في إطار التكوين أو الخبرات والتكوين خارج المهنة التي يؤديها الفرد، أو تقوم به المؤسسة من خلال التكوين المستمر⁵، ويشمل مفهوم الإستثمار في رأس المال البشري العناصر التالية:

- تدعيم قدرات العاملين.

¹-G.S. Becker, Investment in human capital :A theoretical analysis, **Journal of Political Economy**,1962, P49.

² - مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011، ص:289.

³ - فرعون أمحمد، محمد أليفي، الإستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر 14-15 افريل، 2009، ص:15.

⁴ - نوال عباس، الإستثمار في الإبداع من خلال رأس المال البشري: دراسة منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، مجلة دفاتر إقتصادية، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد 10، العدد الأول، 2018، ص:577.

⁵ - دحماني سامية، أهمية الإستثمار في رأس المال البشري ودوره في جذب الإستثمار الأجنبي المباشر- حالة الجزائر-، مجلة الإدارة والتنمية والبحوث والدراسات، جامعة البليدة2، الجزائر، العدد الثامن، 2019، ص:70.

- الإنفاق على تطوير القدرات.

- الإستثمار في جهود العاملين لزيادة الإنتاجية.

ولقد أكد الفريد مارشال على أهمية الإستثمار في رأس المال البشري مشيراً إلى أن أغلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الإنسان، وتكمن أهمية هذا الإستثمار أساساً فيما يلي:¹

- تعزيز تنافسية المؤسسات إذ أن الاستثمار الفعال لرأس المال البشري يمكن المؤسسة من بناء أنظمة الأداء العالي التي تعتمد على آلية الربط بين الأجور والسلوكيات ونتائج الأداء المطلوبة، والعمل بشكل فعال على الاختيار والاحتفاظ بالعنصر البشري ذو الذكاء العالي.

- زيادة إنتاجية عنصر العمل من خلال تزويدهم بالمهارات والمعارف التي تساعدهم على الأداء الأمثل.

- زيادة فرص العمل بالنسبة للأفراد المتعلمين وذوي الكفاءات العالية أكثر من الأفراد الآخرين، كما أن هذه الفرص تختلف باختلاف المستوى التعليمي.

- يؤدي الاستثمار في رأس المال البشري بالنسبة للأفراد إلى زيادة حركية عنصر العمل، حيث أن الفرد الكفء والأكثر تعليماً ومهارة يشعر دائماً بالرغبة في ترك العمل الحالي والحصول إلى آخر أكثر تميزاً.

- خلق التفاهم المشترك بين العاملين ويقلل نطاق الرقابة ويزيد مستويات الثقة بين الإدارة والعاملين.

- يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في توليد الثروة من خلال الإبداع والأفكار الجديدة.

الفرع الثاني: إعتبارات الإستثمار في رأس المال البشري

هناك بعض الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان عند مناقشة القرارات الإستراتيجية للاستثمار في رأس المال البشري، ومن بين هذه الاعتبارات ما يلي:²

1 - هشام مصطفى الجمل، مرجع سبق ذكره، ص ص: 198-199.

2 - محمد إقبال العجلوني، أثر تنمية الموارد البشرية على تعظيم قيمة رأس المال البشري، مداخل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر، 2011، ص: 10.

أولاً. قيم الإدارة

تتعرض القيم الأساسية للإدارة العليا على كثير من القضايا المتعلقة بالموارد البشرية، خاصة تلك المتعلقة بالمبادرات الإستراتيجية الرئيسية فعندما تقوم الإدارة العليا بتنمية وتطبيق الإستراتيجيات، فإن قيم وفلسفة الإدارة سوف تنعكس على الموارد البشرية وتصل إليها من خلال ممارسات وسياسات الموارد البشرية.

ثانياً. المخاطر والعائد على الإستثمار

إن الإستثمار في رأس المال البشري ينطوي من مخاطر أعلى من الإستثمار في رأس المال العادي، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة أو المستثمر لا يمتلك المورد، فالأفراد لديهم الحرية لترك العمل بالرغم من وجود بعض العقود التي قد تحد من قدرتهم على ذلك، ولكي يمثل الإستثمار في الموارد البشرية قوة جذب للمستثمر فيجب أن يفوق العائد المتوقع من الإستثمار المخاطر المترتبة عليه بدرجة عالية، وبالتالي فإن على متخذي القرار الإستعداد للمفاضلة بين التكلفة الحالية العالية في مقابل المنافع الإستراتيجية طويلة الأجل والمتمثلة في قوى عاملة أكثر التزاماً ومرونة، وارتباطاً بدرجة أكبر بالجوانب المتعلقة بالثقافة التنظيمية التي تساهم في تحقيقها مثل هذه السياسات.

ثالثاً. نظرية المنفعة

عند إتخاذ قرار الإستثمار في رأس المال البشري لابد من وجود وسيلة لتقييم الجاذبية المالية له، ويكون ذلك من خلال نظرية المنفعة التي تعمل على تحديد القيمة الإقتصادية لبرامج وأنشطة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: نظريات الإستثمار في رأس المال البشري

رغم أن نظرية الإستثمار في رأس المال البشري لم تتبلور إلا بأبحاث شولتز، وأن فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تلق الانتشار الواسع إلا بظهور هذه النظرية، إلا أن الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم ترجع إلى القرن الثامن عشر فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة لجذب الانتباه لأهمية العنصر البشري¹، وفيما يلي عرض لتطور نظرية الإستثمار البشري.

1 - راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 65.

الفرع الأول: نظرية شولتز

يعد مفهوم شولتز للإستثمار في رأس المال البشري إسهاما كبيرا في مجال الإقتصاد حيث أشار إلى ضرورة إعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الإستثمار فيه، وقد بنى شولتز مفهومه لرأس المال البشري على ثلاثة فرضيات أساسية وهي:¹

- 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 مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

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

وكان شولتز يرى بأن القدرة الإنتاجية للعنصر البشري أكبر من كل الأشكال الأخرى للثروة مأخوذة معا، وأن الإستثمار في رأس المال البشري يتضمن العديد من النشاطات التي تحسن القدرات البشرية منها:²

- التعليم النظامي في المستوى الابتدائي والثانوي والعالي.

- التدريب أثناء العمل.

- برامج تدريب الكبار.

- التسهيلات الصحية والخدمات.

- إنتقال الأفراد من أجل تغيير فرص العمل.

كما ركز شولتز بشكل كبير على التعليم والمعرفة كأساس لاستثمار رأس المال البشري طالما أنه ينتج خدمة لها قيمة اقتصادية، وأن هذا الإستثمار يعد جزءا من

¹ - المرجع السابق، ص: 66.

² - J.C. Dumont, La contribution des facteurs humains à la croissance, *Revue de littérature des évidences empiriques*, Paris, 1996, P07.

الفرد ذاته لا يمكن بيعه أو إعتباره حقا مملوكا للمؤسسة، ولقد حدد شولتز نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم وهي:¹

- الإيرادات الضائعة للفرد والتي كان يمكن أن يحصلها الفرد لو لم يلتحق بالتعليم.

- الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها.

ومن خلال ما سبق فإن مفاهيم نظرية شولتز تفسر العديد من الظواهر كالإختلاف في مستوى أجور الأفراد، وهجرة العمالة، والزيادة في الإيرادات المتحققة للفرد، بالإضافة إلى تفسير النمو الإقتصادي.

الفرع الثاني: إسهامات بيكر

في دراسته للإستثمار في رأس المال البشري ركز بيكر على التدريب كأحد أهم جوانب هذا الاستثمار فعالية بالإضافة إلى التعليم، وأن إسهاماته ركزت بشكل كبير على كيفية إستخدام المفاهيم النظرية التي قدمها شولتز لتكون أداة للتحليل في ظل إستثمار رأس المال البشري، وفي تحليله للجانب الاقتصادي فرق بين نوعين من التدريب هما:²

- التدريب العام الذي يزيد من إنتاجية الفرد الحدية في المؤسسة التي قدمت له التدريب أو أية مؤسسة أخرى.

- التدريب المتخصص الذي يتلقاه العامل بالمؤسسة بخصوص عمل تنفرد به المؤسسة ويساهم في إنتاجيتها دون سواها، وهو يحقق لها عائدا أكبر نظرا للإنتاجية المرتفعة والمهارات المتخصصة المكتسبة للمتدرب.

فنوع التدريب ومعدل دوران العمل يؤثران في تحديد مقدار التكلفة المحتملة لتقديم التدريب، وفي تحديد من الذي يتحمل هذه التكلفة ويمكن للمؤسسة أن تواجه الخسارة الناجمة عن ارتفاع معدل دوران العمل بإحدى الطريقتين:³

1 - راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 67.

2 - عبد الصمد سميرة، دور الإستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة علوم، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص: 24.

3 - مقاتل جلول، أثر إنتقال رأس المال البشري في تفعيل التنمية الاقتصادية في دول شمال إفريقيا، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2014، ص: 59.

- أن تحصل المؤسسة على عائد إنتاج وعائد أكبر من الأفراد الموجودين حالياً، بتعويض الخسارة الناجمة عن ترك بعض الأفراد المتدربين للعمل.

- أن تدرك المؤسسة مسبقاً وجود احتمال لترك بعض الأفراد ممن حصلوا على التدريب للعمل بالمنظمة، وهذا الاحتمال ليس ثابتاً ولا محدداً ولكن يرتبط بمستوى الأجور فيها.

ومما سبق نستنتج أن لإسهامات بيكر أهمية كبيرة في تطوير الاستثمار في رأس المال البشري، فبعدما وضع شولتز حجر الأساس بتقديمه نظرية الاستثمار في رأس المال البشري، قام بيكر بإكمال هذه النظرية متوسعا فيها من خلال توضيحه كيفية استخدام المفاهيم النظرية كأداة للتحليل في اقتصاديات الاستثمار في رأس المال البشري، بالإضافة إلى دراسته للعلاقة بين دوران العمل وتأثيره على التدريب.

الفرع الثالث: إسهامات مينسر

قد حدد مينسر ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث والدراسات في مجال الاستثمار في رأس المال البشري، وتمثلت هذه الأهداف في تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب، وتحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب، بالإضافة إلى تحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك القوى العاملة، كما اتسع مفهوم التدريب عند مينسر ليشمل كل من التدريب الرسمي والتدريب غير الرسمي في مجال العمل، كما قسم تكاليف التدريب إلى تكاليف مباشرة والمتمثلة في تكلفة الآلات والمواد المستخدمة في التدريب وأجور المتدربين، وتكاليف غير مباشرة والمتمثلة في التكلفة غير الملموسة أو ما يسمى بتكلفة الفرصة الضائعة.¹

وقد توصل مينسر إلى عدد من الإستنتاجات فيما يتعلق بدراسة أثر الإستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد ومنها:²

- كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال العمل وبالتالي زيادة أجره.

1 - قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى الظهرة-مستغانم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011، ص:85.

2 - حسن راوية، مرجع سبق ذكره، ص:77.

- كلما زاد معدل دوران العمل كلما زادت تكلفة الإستثمار في التدريب.
- كلما زاد الإستثمار في التدريب خاصة التدريب المتخصص كلما زادت إحتتمالات بقاء الفرد في المؤسسة وإحتتمالات إستقرار العمالة.

المطلب الثالث: أبعاد ومحددات الإستثمار في رأس المال البشري

لإستثمار في رأس المال البشري مجموعة من الأبعاد التي من خلالها يساهم في التنمية الإقتصادية، وتنمية قدرات الأفراد وتلبية حاجات المجتمع، كما أن له مجموعة من المحددات التي تتحكم في تطبيقه بالمؤسسة، وسنتطرق إلى مختلف الأبعاد والمحددات فيما يلي:

الفرع الأول: أبعاد الإستثمار في رأس المال البشري

جاءت أهمية العناية بالإستثمار في رأس المال البشري من منظور متعدد الأبعاد من بينها:¹

- البعد الثقافي: حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه، وإزدياد درجة الوعي لديه.

- البعد الإقتصادي: من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الإقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ويوفر إحتياجات سكانها من السلع والخدمات إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليماً وتدريباً لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج ويحقق قيمة مضافة تساهم في تنشيط الدورة الإقتصادية.

- البعد الإجتماعي: فمن المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الإجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية، إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات.

1 - أماني شلتوت، تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتعظيم الإستثمار في العنصر البشري دراسة حالة موظفي الوكالة في قطاع غزة، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية- غزة، 2009، ص:24.

- البعد العلمي: حيث يوفر الإستثمار في رأس المال البشري الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير بما يسهم في إحداث النقلات الحضارية وإحداث التقدم التقني في شتى المجالات والتحسين المستمر في وسائل المعيشة.

الفرع الثاني: محددات الإستثمار في رأس المال البشري

ترتبط عملية الإستثمار في رأس المال البشري بجانبين متلازمين ومتكاملين أولهما يختص باكتساب العلم والمعرفة والمهارة مشكلا جانب التأهيل، وثانيهما يتعلق بقضايا العمل والتوظيف، وهذان الجانبان هما الأساس في تكوين محددات الإستثمار في رأس المال البشري وهي:¹

أولاً. التخطيط

ويهتم بوضع الأسس اللازمة لبناء الإنسان وتحديد إحتياجاته من المهارة والمعرفة العلمية والثقافية والمهنية وغيرها، والطرق والوسائل الفعالة لتوفير تلك الإحتياجات عبر مراحل زمنية محددة.

ثانياً. التنمية

ويشكل هذا العنصر الإطار التنظيمي والتنفيذي لتحقيق أهداف محور التخطيط وإنجاز برامجه، حيث يتم من خلاله توفير المؤسسات التعليمية والتدريبية للقيام بالإستثمار في رأس المال البشري وتنمية القدرات الثقافية والفكرية والمهارات العملية لدى الفرد لتأهيله لممارسة مسؤولياته كمواطن منتج.

ثالثاً. التوظيف

ويتم من خلاله إتاحة فرص العمل للقوى البشرية التي تم تنميتها وتأهيلها من خلال برامج التعليم والتدريب بما يمكن من إستغلال القدرات والمهارات التي إكتسبتها في إنتاج السلع وتقديم الخدمات للمجتمع والإسهام في توفير إحتياجاته.

ومن خلال عرض هذا المبحث نستخلص أن الإستثمار في رأس المال البشري أصبح ضرورة حتمية بالنسبة للمؤسسات، وذلك لما له من تأثير على الإنتاجية وتنمية

1 - محمد موساوي، الإستثمار في رأس المال البشري وأثره على النمو الاقتصادي حالة الجزائر 1970-2011، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الاقتصاد، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2015، ص ص: 73-74.

القدرات والمهارات العلمية لدى الفرد لتأهيله لممارسة مسؤولياته، فهو استثمار في جهود العاملين.

المبحث الثالث: إستراتيجيات الإستثمار في رأس المال البشري

نظرا لأهمية المورد البشري بالنسبة للمؤسسة، فقد تتوجه إلى استثماره وتنمية قدراته من لحظة البحث عنه في سوق العمل إلى غاية تنمية قدراته ومتابعة سلوكه وأدائه والعمل على صيانة وجوده بالمؤسسة، للحفاظ على قوة العمل المحفزة

والمدفوعة للعمل وذات الولاء العالي، وسيتم في هذا المبحث التطرق إلى مختلف الوسائل والإستراتيجيات اللازمة للإستثمار في رأس المال البشري.

المطلب الأول: الإستخدام

يشير الإستخدام كمصطلح في إدارة الموارد البشرية إلى كافة النشاطات التي من شأنها تتوفر الموارد البشرية التي تحتاج إليها المؤسسة، متضمنة التخطيط لسد الإحتياج، والإختيار بعناية ودقة، والتعيين في المكان المناسب¹، وفيما يلي سيتم التطرق لكل عنصر على حدى.

الفرع الأول: إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية

لا يتم تخطيط الموارد البشرية في عزلة عن المجالات والأنشطة الأخرى، فالتنسيق بين الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها وبين خطط العمالة يعتبر عاملاً هاماً في نجاح عملية التخطيط على مستوى المؤسسة ككل.

أولاً. مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يعرف التخطيط بصورة عامة بأنه إتخاذ قرار مسبق حول ماذا نعمل؟ وكيف نعمل؟ ومن يعمل؟، وبالتالي فهو "حاضر لأحداث نرغب بتحقيقها في المستقبل".²

أما تخطيط الموارد البشرية فيعرف بأنه: "التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية، وعرض هذه الموارد في المؤسسة خلال فترة مستقبلية، أي الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المؤسسة من الموارد كما ونوعاً للإيفاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلاً".³

ويعرف أيضاً بأنه: "مجموعة من النشاطات التنظيمية التي يتم من خلالها التنبؤ بالعرض والطلب من الأيدي العاملة خلال فترة زمنية مستقبلية".⁴

1 - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 2007، ص: 119.

2 - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص: 85.

3 - منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011، ص: 116.

2 - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2008، ص: 164.

ونستنتج مما سبق أن تخطيط الموارد البشرية يركز على ما يلي:

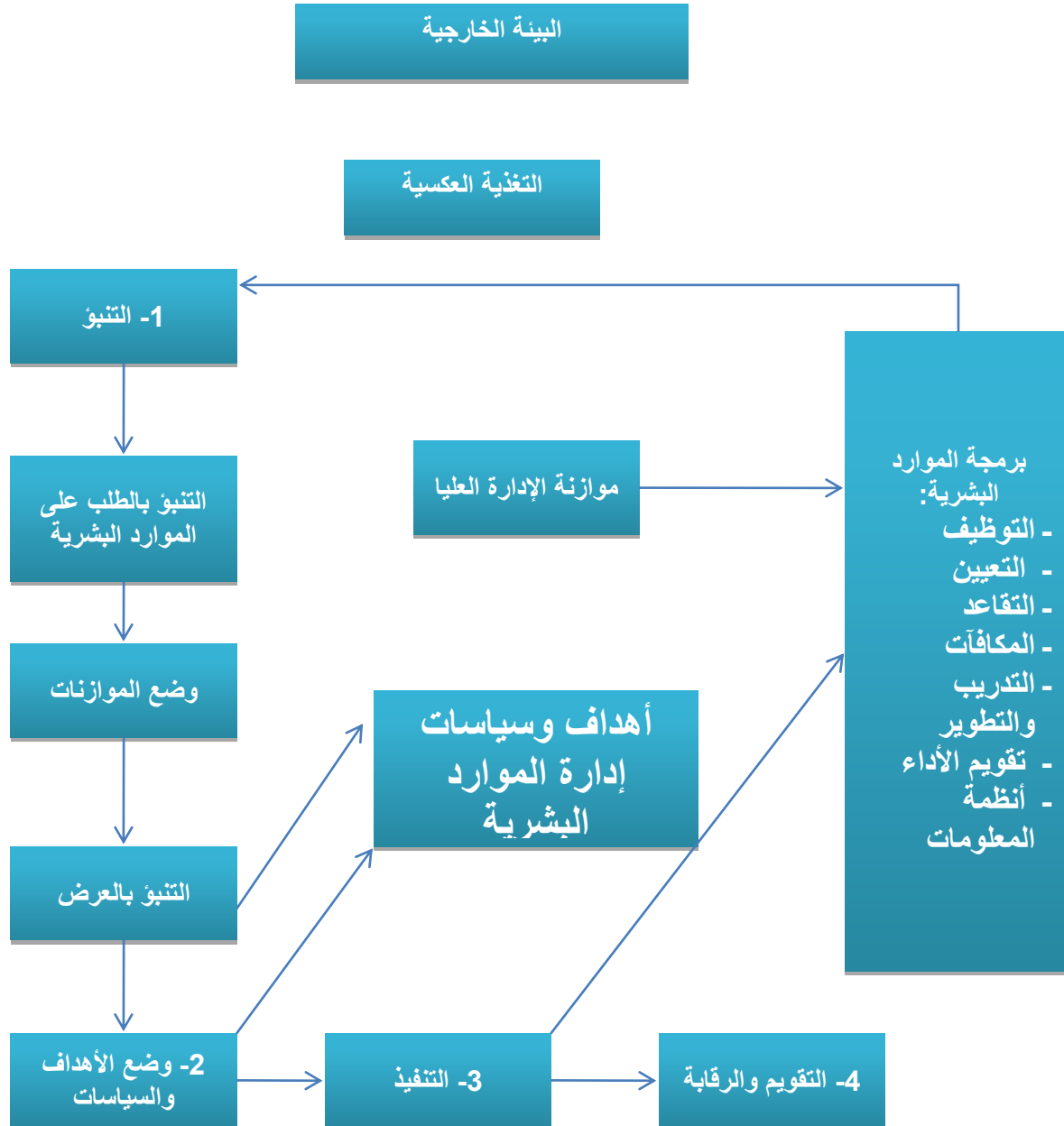
- تحديد الحاجة من الموارد البشرية.
- تحديد العرض من الموارد البشرية.
- تحديد العرض من الموارد البشرية.
- ضمان الحصول على الموارد البشرية كما ونوعا.
- ولتخطيط القوى العاملة أهمية كبيرة حيث تجعل المؤسسة تختار عدة بدائل وتتمثل هذه الأهمية في العناصر التالية:¹
- تكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية في أنه يساعد المؤسسة في تحديد إحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ومن ثم خفض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على إظهار نقاط الضعف في النوعية ومن ثم في أداء تلك الموارد مما قد يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدرتها الأدائية.
- يهيئ المؤسسة لمواجهة أية تغييرات قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، ولمواجهة أية إنعكاسات قد تحدث في محتوى العمل أو نوعية الأفراد نتيجة لتلك المتغيرات.
- يساعد المؤسسة على التأكد من تكامل وترابط أنشطة إدارة الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.
- يساعد على التأكد من حسن توزيع واستخدام المؤسسة لمواردها البشرية في كافة المجالات الأدائية.

ثانيا. مراحل تخطيط الموارد البشرية

³- تمارا فرحان أبو رما، منار إبراهيم القطاونة، أثر الإدارة الالكترونية على تخطيط الموارد البشرية في الشركات الصناعية في محافظة البلقاء في الأردن، مجلة معارف، جامعة البويرة، الجزائر، السنة التاسعة، العدد 17، 2014، ص: 182.

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية الهادفة إلى تأمين التوازن بين الطلب والعرض من القوى العاملة بمجموعة من الخطوات وفقا لشمولية العملية وأهميتها في المؤسسة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي العام فيها، والشكل التالي يظهر خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية:

الشكل رقم 2 : مراحل تخطيط الموارد البشرية



Resource: schulur,r.s, strategies management of human resources, west publishing company, 5thed, 1995,p115.

المرحلة الأولى: التنبؤ

وتتضح هذه المرحلة في جانب الطلب على العمالة، حيث يتم تحديد الإحتياجات المستقبلية للعمالة سواء على المستوى القومي أو القطاعي أو على مستوى المؤسسة، حيث يتم تحديد الإحتياجات على مستوى الإدارات ثم على مستوى المؤسسة ككل، وتستخدم المؤسسة مجموعة من الطرق لتقدير الإحتياجات والمتمثلة فيما يلي:¹

- الطريقة الإحصائية: تستخدم هذه الطريقة في التنبؤ بالطلب على العمالة، من خلال تقدير القوى العاملة من واقع الإنتاج الفعلي عن طريق دراسة العلاقة بين الإنتاج والعمالة المتوقعة أو من خلال تقدير القوى العاملة من واقع المبيعات، أو من خلال تقدير القوى العاملة من واقع الإستثمار في المخزون والأصول.

- طريقة دراسة أماكن العمل: وذلك عن طريق إجراء تقييم للوحدة الإقتصادية في أماكنها المتعددة لتحديد متطلبات العمالة لكل مكان على حده.

- طريقة الأهداف المخططة: يعتبر التنبؤ بالمبيعات في المؤسسات الإنتاجية والتجارية كهدف مخطط تسعى الإدارة لتحقيقه، نقطة الانطلاق الأولى في هذه الطريقة، فعلى أساس حجم المبيعات التقديرية يتم حجم العمل المطلوب لتحقيق هذه المبيعات سواء كان ذلك بالنسبة للمؤسسة، أو بالنسبة لأي قسم بها، وعلى ضوء المبيعات المرتقبة يمكن إعداد خطط وبرامج عمل لكل أجهزة المؤسسة.

المرحلة الثانية: تحديد الأهداف

إن الغرض من هذه المرحلة تركيز الإنتباه على الغايات النهائية للبرنامج وتوفير معيار لتحديد مدى نجاح البرنامج في التعامل مع حالات العرض من العمالة أو عجز في فئات وظيفية محددة، فأهداف البرنامج يجب أن تستمر مباشرة من تحليل الطلب والعرض على العمالة.

المرحلة الثالثة: الاختيار

1 - سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011، ص ص:99-101.

في هذه المرحلة يقوم التنظيم بالمفاضلة بين بدائل الإستراتيجيات المختلفة المتاحة للتعامل مع الفائض أو العجز، ويعرض بعض البدائل التي قد يلجأ لها مخطط الموارد البشرية الذي يسعى لتقليل العرض وأيضاً البدائل المتاحة له لتجنب حالات العجز في فئات وظيفية أو مهارية محددة، وتعتبر هذه المرحلة حرجة للغاية، نظراً لتعدد بدائل التصرف أمام المخطط والاختلافات الواضحة فيما بينها من حيث التكلفة، السرعة، الفعالية، والإعتمادية.

المرحلة الرابعة: تنفيذ البرنامج

بعد التوصل إلى خيار وبرنامج إستراتيجي ضمن الجوانب الهامة لمرحلة التنفيذ ضرورة التأكد من وجود فرد يتحمل المسؤولية وتتوافر لديه الصلاحيات والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة، كذلك فإنه من المهم توافر وتقارير ومؤشرات عن مدى التقدم في الإنجاز وفق المعايير الزمنية المحددة سلفاً.

المرحلة الخامسة: تقييم البرنامج

تتمثل الخطوة الأخيرة في عملية التخطيط للموارد البشرية في تقييم النتائج وبالطبع، فإن مؤشر التقييم الواضح يكمن في ما إذا كانت المؤسسة نجحت بالفعل في مواجهة احتمالات الفائض أو العجز، ومن الضروري أيضاً التعرف على أي المراحل والأجزاء في التخطيط ساهمت بشكل ملموس في تحقيق النجاح أو الفشل، وعليه تقارن تنبؤات الطلب والعرض بالنتائج الفعلية للتعرف على مدى سلامة ودقة الأساليب التي تم استخدامها لهذا الغرض، حيث يجب الإلمام بنواحي عدم الدقة وتفادي الإنحرافات في المرات القادمة، كذلك تقييم البرامج لمعرفة ما إذا كانت قد حققت النتائج المستهدفة أم لا.¹

ثالثاً. مشكلات تخطيط الموارد البشرية

يواجه القائمون على تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسات العديد من المعوقات التي تحد من فعالية هذه الوظيفة في تحقيق أهدافها، والتي تتلخص في:²

1 - المرجع السابق، ص: 102.

2 - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010، ص ص: 132-133.

- ضعف أنظمة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية: إذ يتطلب نجاح وظيفة إدارة الموارد البشرية توافر العدد الكافي من المعلومات اللازمة لإعداد خطة الموارد البشرية فالعلاقة بينهما طردية.

- إنخفاض الوعي الإداري بأهمية الدقة في إعداد التقديرات العمالية المطلوبة.

- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية المتخصصة لإدارة تخطيط الموارد البشرية.

- إنخفاض كفاءة التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة وعدم إقتناع الإدارة العليا بأهمية وضرورة تخطيط الموارد البشرية.

الفرع الثاني: الإستقطاب والاختيار والتعيين

أولاً. مفهوم الإستقطاب

بعد عملية التخطيط للموارد البشرية وتحديد القوى العاملة اللازمة للمؤسسة تأتي عملية تحديد المصادر التي يمكن من خلالها الوصول إلى أفضل العناصر.

أ. تعريف الإستقطاب

يعرف الإستقطاب بأنه عملية اكتشاف المرشحين المحتملين الراغبين والمؤهلين لشغل الشواغر الفعلية أو المتوقعة، فالإستقطاب حلقة الوصل بين من يرغب بملء الوظائف وبين من يبحث عن التوظيف.¹

ويعرف أيضاً بأنه: "البحث عن متقدمين للعمل لدى المؤسسة وجذبهم لتعبئة الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة، وفي الوقت المناسب والمكان المناسب".²

فالإستقطاب مرحلة تمتد المؤسسة بمجموعة من المتقدمين لاختيار الملائم منهم للعمل في المؤسسة في ضوء إحتياجاتها.

ومن خلال ما سبق فإستقطاب الموارد البشرية يشير إلى النشاط التنظيمي المصمم بغرض التأثير في:

1 - المرجع السابق، ص: 149.

2 - حسين حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013، ص: 136.

- عدد الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف.
- نوعية الأفراد المتقدمين لشغل تلك الوظيفة.
- إحصائيات قبول الأفراد الملائمين للوظيفة لعروض المؤسسة لشغلها.

ب. خطوات عملية الإستقطاب

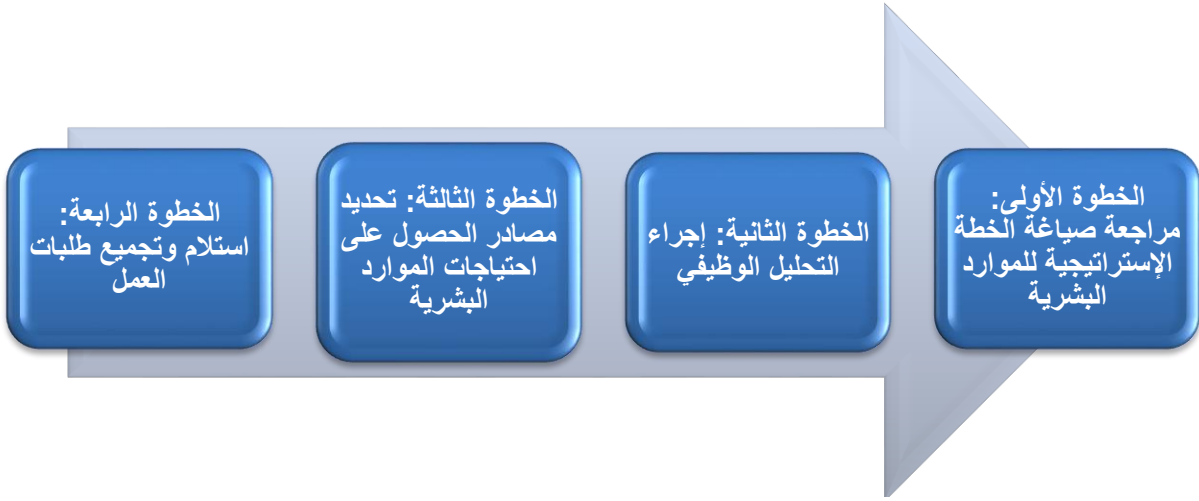
تمر عملية الإستقطاب بمجموعة من المراحل والمتمثلة في:¹

- الخطوة الأولى: مراجعة صياغة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية: والتي توضح العدد المطلوب والنوعية المطلوبة.
- الخطوة الثانية: إجراء التحليل الوظيفي والإطلاع على مخرجاته: من وصف للوظيفة، وكذلك مواصفات شاغل الوظيفة وذلك فيما يتعلق بالوظائف المطلوبة.
- الخطوة الثالثة: دراسة الوضع من قبل إدارة الموارد البشرية وتحديد مصادر الحصول على إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية: والتي إما أن تكون مصادر داخلية أو مصادر خارجية.
- الخطوة الرابعة: إستلام طلبات المتقدمين للعمل: سواء باليد أو من خلال البريد الإلكتروني أو العادي، وتتضمن طلبات التوظيف التي تكون على شكل نموذج محدد يملأه المتقدم بخط يده أو من خلال الأنترنت.

والشكل الموالي يوضح مراحل عملية الإستقطاب:

1 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2014، ص:125.

الشكل رقم 3: مراحل عملية الإستقطاب



المصدر: من إعداد الباحثة

ج. مصادر عملية الإستقطاب

يتوقف نجاح عملية الإستقطاب على مدى توافق مصادر الإستقطاب ونوعية الوظائف المراد شغلها، ويمكن التمييز بين نوعين من مصادر الإستقطاب، مصادر داخلية ومصادر خارجية وفيما يلي عرض موجز لهذه المصادر.

- المصادر الداخلية

تعتمد العديد من المؤسسات على شغل الوظائف الشاغرة بها عن طريق العاملين لديها، إما من خلال الترقية أو من خلال النقل أو الإنتداب في بعض الأحيان، ويعبر عن هذه العملية بمفهوم البحث الداخلي، والذي يعكس جهود إنتقاء الأفراد بين العاملين الحاليين الذين تقدموا إراديا لشغل الوظيفة، أو تم ترشيحهم بواسطة إدارة الموارد البشرية، ومن أهم المزايا المصاحبة لإستخدام المصادر الداخلية ما يلي:¹

- تشجيع الأفراد الأكفاء ذوي الطموح.

- وسيلة جيدة لتنمية العلاقات مع العاملين.

- رفع الروح المعنوية للعاملين.

- إنخفاض التكلفة بالمقارنة مع الإستقطاب الخارجي.

1 - سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 127- 128 .

- تنمية الولاء التنظيمي.

- المصادر الخارجية

بالإضافة إلى البحث الداخلي عن الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة فإنه من المألوف أن تعطي المؤسسات الفرصة للمؤهلين من أفراد المجتمع الخارجي للتقدم لشغل بعض الوظائف بها، فقد تلجأ إلى استخدام الإعلان أو الإتصال بمكاتب التشغيل أو الكليات أو المؤسسات المهنية، كما قد تستخدم توصيات العاملين لديها في البحث عن حاجتها لشغل الوظائف بها، وتتميز المصادر الخارجية للإستقطاب بما يلي:¹

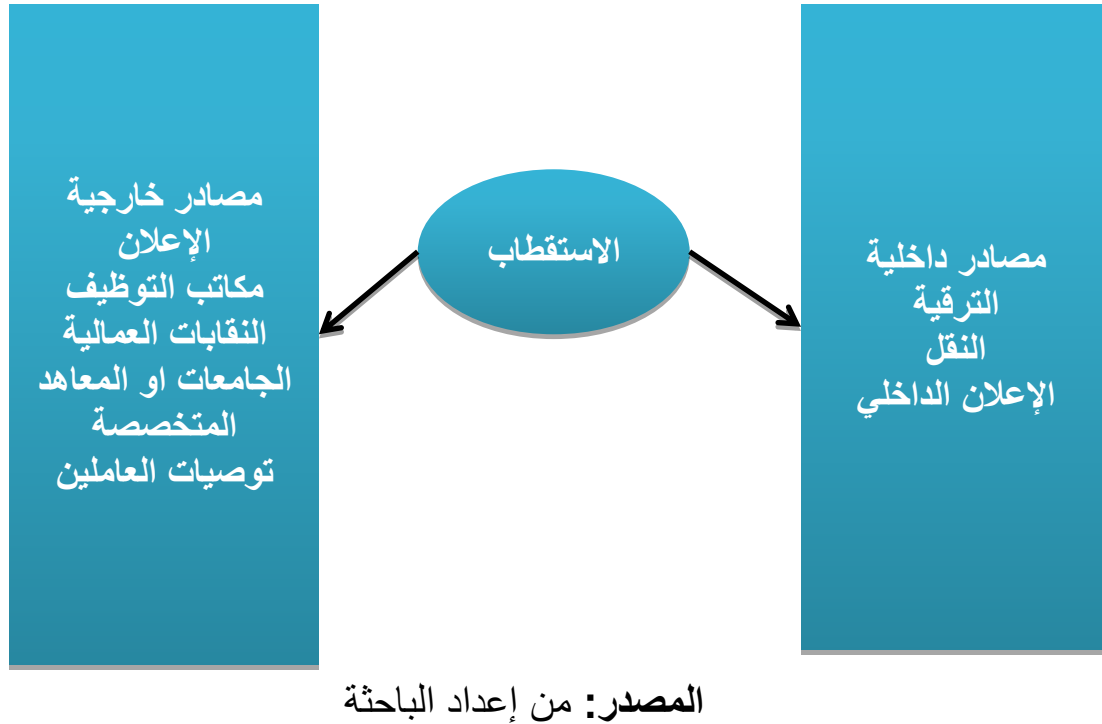
- كبر الوعاء الذي يضم المواهب والمهارات.

- أن الفرد المستقطب من الخارج يأتي بوجهات نظر وأفكار ورؤى جديدة تفيد المؤسسة.

- أن تعيين الأفراد الفنيين أو الإداريين من ذوي المهارات العالية يكون أرخص وأسهل في حالة التعيين من الخارج، وبالتالي يفيد المؤسسة أكثر.

الشكل رقم 4: يوضح أهم مصادر عملية الإستقطاب

¹ - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص: 81.



ثانيا. الإختيار والتعيين

إن وظيفة إختيار وتعيين الموارد البشرية تلي مباشرة وظيفة الإستقطاب، ففي حين تهدف هذه الأخيرة إلى تحديد مصادر احتياجات الموارد البشرية فان وظيفة الإختيار والتعيين تهدف إلى المفاضلة بين الأفراد المتقدمين للوظائف الشاغرة وإنتقاء وإستخدام الأنسب منهم.

ويعرف الإختيار بأنه: "عملية إنتقاء أشخاص مؤهلين من بين مجموعة مرشحين قادرين على القيام بأعباء الوظيفة".¹

أما التعيين فيعرف بأنه: "نتاج عمليتي الإستقطاب والإختيار، وهو المكمل لهما في عملية التوظيف، ومن أساسيات التعيين أن يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وأن يكون هناك تناسب بين مؤهلات الفرد ومواصفات شاغل الوظيفة".²

ويتضح مما سبق أن عملية الإختيار والتعيين تركز على العنصرين التاليين:

¹- William F, Glueck, personnel: a diagnostic approach, business publication , third edition, Texas, 1982, p251.

² - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص:150.

- إنتقاء أشخاص مؤهلين.

- تناسب الشخص مع متطلبات الوظيفة.

وتتوجه معظم أهداف اختيار وتعيين الموارد البشرية إلى تحقيق الحاجات الرئيسية التالية:¹

- **حاجات المؤسسة:** المؤسسة التي تختار وتوظف النخبة والنوعية من الأفراد، وبغض النظر عن التكاليف التي تدفعها مقابل ذلك، تهدف بالدرجة الأولى إلى رفع كفايتها وفعاليتها الإنتاجية، على عكس المؤسسة التي تختار وتعين أفراد غير أكفاء فتتكبد تكاليف هي بغنى عنها، وقد تفشل في الوقت نفسه في الإستجابة لكافة حاجاتها التوظيفية المختلفة.

- **حاجات الأفراد:** تتوجه أهداف الاختيار والتعيين إلى الإستجابة لحاجات الأفراد، فالأفراد يرغبون في الإنضمام إلى المؤسسات التي تؤمن لهم الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم وكفاءاتهم وتوقعاتهم، وعلى المؤسسة أن تتحمل مسؤوليتها تجاه الفرد ولا بد أيضاً للفرد أن يتحمل مسؤوليته تجاه المؤسسة كونه قبل بالعرض المقدم له من طرفها.

- **الإلتزام بالقوانين والتشريعات:** تنفيذ قرارات الاختيار والتعيين بمبدأي المساواة والعدالة، بحيث يعطى الأفراد الفرص المتكافئة للحصول على الوظائف بعيداً عن شتى أنواع التفریق والتمييز.

كما تمر عملية الاختيار والتعيين بمجموعة من المراحل والمتمثلة فيما يلي:²

- تقديم طلب من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة واخذ الموافقة عليه مباشرة، وقد لا يتبع هذا البند في كافة المؤسسات حيث تكتفي إدارة الموارد البشرية بتخطيط القوى العاملة التي يكون قد تم اعتمادها من الإدارة العليا وتكتفي بالتشاور معها ومع الإدارة المعنية بالأفراد المطلوبين.

¹ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص:196.

² - محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2004، ص ص:91-92.

- الإعلان في الداخل والخارج عن الوظيفة ويجب أن يشمل الإعلان المواصفات الرئيسية للوظيفة والمستلزمات الفردية لمن سوف يشغلها، وقد يشمل الرواتب والمزايا التي ستمنح لمن يقع عليه الاختيار للوظيفة المعنية.
- إستلام طلبات التعيين وتصنيفها داخل ملفات مخصصة لذلك.
- فرز طلبات التعيين وإستبعاد من لا تنطبق عليهم مواصفات الوظيفة.
- إجراء المقابلة الشخصية مع المرشحين، وعادة ما يقوم بتلك المقابلة مدير الموارد البشرية أو مدير المؤسسة أو من يمثلهما، ويقوم المقابلون باختبار قدرات المرشحين وإجراء الاختبارات اللازمة لهم.
- إتخاذ قرار الإختيار ويختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب السلطات الممنوحة لمدراء الإدارات الموجودة في المؤسسة، إلا أن معظم قرارات الاختيار عادة ما يتخذها مدير الإدارة المعنية بناء على توصية مدير إدارة الموارد البشرية، وفي هذه الحالة تكون الموافقة النهائية على التعيين بيد مدير المؤسسة أو من يفوضه.
- إجراء الفحص الطبي لمعرفة مدى لياقة الموظف للعمل في الوظيفة المعنية.
- مباشرة إجراءات التعيين مثل تحرير عقد عمل بين الموظف الجديد والمؤسسة.

المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية

يقصد بتنمية الموارد البشرية بأنها عملية أو نشاط إما في البداية أو على المدى الطويل، لديه القدرة على تطوير العمل القائم على المعرفة والخبرة والإنتاجية، والرضا سواء على المستوى الفردي أو على مستوى الجماعة، أو لصالح المؤسسة والمجتمع ككل¹، وتتكون تنمية الموارد البشرية مما يلي:

الفرع الأول: التدريب

أولاً. مفهوم التدريب

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل، وذلك عن طريق محاولة تغيير مهارات الأفراد وقدراتهم من ناحية وتطوير أنواع أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء مهامهم.

¹ -Richard A, Elwood ,foundation of human resource development, Berett- Koehler Publishers, san Francisco, 2008, p04.

إذ يعرف التدريب بأنه: " نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والإتجاهات، مما يجعل الفرد أو تلك الجماعة لائقة للقيام بأعمالها".¹

يعرف أيضا على أنه: " جهود المؤسسة المخططة الواعية لمساعدة العاملين على إكتساب المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات ذات العلاقة بالعمل بهدف تطبيقها أثناء العمل".²

كما يمكن تعريفه أيضا بأنه مجموعة من الجهود الإدارية والتنظيمية التي تزود الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارات وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل وتساعد في بلوغ الأهداف، كما أنه يرتبط بطبيعة الأعمال وينسجم مع سياسات مخطط المؤسسة.³

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج أن التدريب هو ذلك النشاط الذي يزود الفرد العامل بمختلف الخبرات والمهارات لزيادة كفاءته ولملاءمته للوظيفة التي يشغلها.

ويحتل تدريب القوى العاملة في المؤسسات اليوم أهمية حيوية وبالغة، ويشكل دعامة رئيسية ومحورية في إدارة الموارد البشرية، فتصميم وتنفيذ برامج ونشاطات التدريب بكفاءة وفعالية يمكن أن يسهم وبطرق عديدة في تحقيق العديد من الفوائد الهامة ومن بينها:⁴

- يكسب المتدرب مهارات ومعارف ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يرفع إنتاجيتهم.
- يكسب الفرد الثقة بنفسه ويرفع الروح المعنوية لديه.
- يكسب الفرد مهارات جديدة تؤهله إلى الإرتقاء.

1- Werther, William B and Davis Keith, personnel management and human resource, Tokyo, **mc Graw, hill international book company**, 1982, p174.

2- Noe, Raymond, hollen beck, john Gerhard, Barry and Patrick, fundamentals of human resource management, new York, **mc Graw hill**, 2011, p223.

3 - آمال كمال حسن البرزنجي، التدريب والبرامج التدريبية وفعاليتها في الفنادق لتطوير الموارد البشرية العاملة فيها: دراسة ميدانية لفندقي الشيراتون ومريديان في بغداد، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد الرابع والسبعون، 2009، ص: 162.

4- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011، ص: 138.

- التدريب يؤدي إلى تخفيض التكاليف في المستقبل.
- التدريب جهد منظم ومخطط له يعمل على تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للفرد والجماعة.
- يساعد التدريب على إستقرار الإنتاج بالمؤسسة.
- يساهم التدريب في تقليل الإشراف حيث أن الموظف المدرب قليل الأخطاء ويمارس الرقابة الذاتية على نفسه.¹

ثانيا. مراحل عملية التدريب

العملية التدريبية هي مجموع الأنشطة أو العمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين لتحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن تقسيم العملية التدريبية إلى المراحل التالية والموضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم 2: مراحل العملية التدريبية

المرحلة	الأنشطة
1- تحديد الإحتياجات التدريبية	- تحليل التنظيم - تحليل المهام الوظيفية
2- ضمان إستعداد العاملين للتعلم	- تحليل الاتجاهات والدافعية - تحليل المهارات الأساسية

¹- إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب، أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التدريب: دراسة عينة لأراء من العاملين في بعض المؤسسات الحكومية السودانية(الخرطوم)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 50، 2018، ص: 56.

- تحديد أهداف ونتائج التدريب - الارتباطات بالوظيفة - المعلومات المرتدة - الملاحظة - إدارة وتنسيق البرنامج	3- إيجاد بيئة محفزة للتعلم
- إستراتيجيات الإدارة الذاتية - دعم الرؤساء والزملاء	4- ضمان نقل أثر التدريب
- التدريب أثناء العمل - التدريب خارج العمل - التعليمات المبرمجة - الأساليب الجماعية...الخ	5- إختيار الوسيلة التدريبية المناسبة
- تحديد نتائج التدريب - تصميم أدوات التقييم - تحليل التكلفة والعائد	6- تقييم التدريب

المصدر: سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص: 153.

أ. تحديد الاحتياجات التدريبية

لكي يكون التدريب فاعلا ومحققا للأهداف لابد أن يكون مبنيا على دراسة دقيقة وفعالية للاحتياجات التدريبية في المؤسسات، والتي يتم ترجمتها إلى برامج وإستراتيجيات من شأنها تحقيق الأهداف وتلبية الاحتياجات المستهدفة¹، فتحديد الاحتياجات التدريبية هو جوهر العملية التدريبية، فأول خطوة في وضع خطة التدريب العامة هي تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث أن التدريب تتحقق أهدافه إذا تم تصميم البرامج التدريبية لكي تلاءم الاحتياجات التي تم تحديدها².

ولتحديد الاحتياجات التدريبية نقوم بالخطوات التالية:³

¹- ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني، نسرین عبد الله بدوي، تأثير العملية التدريبية في تعزيز الأداء المنظمي: دراسة لأراء عينة من المتدربين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية- سامراء، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 32، العدد 105، 2011، ص: 27.

²- Wayne.f, cascio, managing human resources: productivity, quality of work life, profits, 3rd ed, Singapore: Mc Graw- hill inc, 1992, p236.

³- محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 188-189.

- التحضير لعملية التقدير من حيث تحديد أعضاء المؤسسة الذين سيتأثرون وتوجه إليهم الأسئلة والاستبيانات لضمان تعاونهم.

- جمع المعلومات ودراسة الظروف الداخلية وكذلك المحيطة بالمؤسسة فيما يتعلق بالتنظيم الإداري للمؤسسة والأهداف والسياسات والإمكانات المادية ومواطن القوة والضعف بالنسبة للموظفين.

- تلخيص مؤشرات التدريب والتي تمثل نواحي القصور في الأداء والمواقف التي تتضمن متغيرات جديدة وتحتاج إلى تدريب والمتمثلة في مؤشرات التنظيم، تحليل مؤشرات الوظيفة، تحليل مؤشرات الموظف، تحليل مؤشرات العمل الجماعي.

- إقرار الأهمية النسبية لكل مجال من مجالات القصور في الأداء وتحديد الأولويات التدريبية وفقا للإمكانات المتاحة.

- تحديد الإحتياجات التدريبية المطلوبة من حيث عدد الأشخاص اللازم تدريبهم ونوع التدريب اللازم بالإضافة إلى تحديد فترات التدريب.

ب. ضمان إستعداد العاملين للتعلم

تتمثل الخطوة الثانية في عملية التصميم الإرشادي للتدريب في تقييم عما إذا كان العاملون يتوافر لديهم الإستعداد للتعلم، أي توفر الدافع للتعلم وهو رغبة المتدرب في تعلم محتويات البرنامج، وعلى المديرين التأكد من أن العاملين يتوفر لديهم دافع قوي للتدريب ويمكنهم تحقيق ذلك من خلال أنشطة وأساليب عديدة منها:¹

- **ضمان الفاعلية الذاتية للعاملين:** يقصد بالفاعلية الذاتية إعتقاد العامل بأنه سوف يتمكن من تعلم محتويات البرنامج التدريبي بنجاح.

- **فهم منافع التدريب:** حيث يمكن تعزيز دافعية العاملين للتدريب من خلال تعريفهم بالمنافع الوظيفية والشخصية والمهنية التي تعود عليهم من الإلتحاق بالبرامج التدريبية.

- **الإحتياجات التدريبية والإهتمام بالأهداف الفردية:** أي إدراك العاملين لنواحي القوة والضعف في قدراتهم ومهاراتهم من ناحية وقدرة البرامج التدريبية على تحسين نواحي الضعف أو تدعيم نواحي القوة من ناحية أخرى.

1 - سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 156-157.

- فهم سمات بيئة العمل: تؤثر بيئة العمل على الدافعية للتعلم ومن أداء السمات البيئية المؤثرة على الدافعية للتعلم مثل نقص الأدوات الملائمة، ضعف الدعم المالي وغيرها.

ج. إيجاد بيئة محفزة: لضمان إكتساب العاملين المعرفة والمهارات التي تشملها البرامج التدريبية وتطبيق هذه المعلومات والمهارات في وظائفهم على المؤسسة، وتحديد الإرتباطات الوظيفية وإدارة وتنسيق البرنامج التدريبي من خلال تحديد أهداف ونتائج التدريب وكذا المعلومات المرتدة.

د. ضمان نقل أثر التدريب: ويمكن تعزيز ونقل أثر التدريب إلى الوظيفة من خلال وسائل عديدة أبرزها:¹

- الإدارة الذاتية: فبرامج التدريب يجب أن تهيأ العاملين لإدارة أنشطتهم للمعارف والمهارات وأنماط السلوك الجديدة في وظائفهم على وجه التحديد.

- الإدارة التشاركية: من الوسائل الجيدة لمشاركة الإدارة في نقل اثر التدريب وإستخدام خطط العمل التنفيذية، حيث يجب على المتدربين الإشتراك مع مديرهم في تصميم خطة توضح الخطوات التي يجب أن يتبعها المتدرب لتطبيق المهارات والمعارف الجديدة في الوظيفة.

- توفير بيئة عمل إيجابية: تتأثر عملية نقل أثر التدريب كذلك بمدى الدعم الذي يحصل عليه المتدربون من الزملاء والمشرفين والإدارة.

هـ. إختيار الوسيلة التدريبية المناسبة: في هذه الخطوة يتم تحديد أساليب التدريب المناسبة لكل برنامج من البرامج التدريبية، ويعتمد أسلوب التدريب المناسب على عدة عوامل أهمها الهدف الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه، فالبرامج التي تهدف إلى تحسين المهارات الفنية تتطلب أساليب تدريب تختلف عن الأساليب التي تتبع في برامج أخرى، كما أن للمستوى الوظيفي دورا في تحديد أسلوب التدريب المناسب، فالأساليب التي تناسب تدريب المديرين فقد لا تنسجم مع البرامج التي تقدم للموظفين الآخرين.²

و. تقييم التدريب: وهو جزء من عملية مراقبة التدريب وتستهدف طرق التقييم الحصول على ردود بشأن نتائج التدريب أو مردوده، ولاستخدام هذه الردود في تقييم قيمة التدريب، فيما يتعلق بالتحسين، ومثل أية عملية مراقبة أخرى تقييم التدريب معني أولا بوضع معايير مناسبة للتدريب، وقد تأخذ شكل سياسات وأهداف وإلتزام

1- المرجع نفسه، ص ص: 158-159.

2- محفوظ أحمد أبو جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 194.

بالمعايير الخارجية ومعايير التدريب والمؤهلات، وكلما توضع المعايير بدقة يكون ذلك أكثر سهولة لتقييم نجاح التدريب، ويكون التقييم في عدد من المستويات المختلفة تتراوح من النتائج المباشرة إلى النتائج الطويلة الأمد ويتطلب كل مستوى إستراتيجية تقييم مختلفة كما هو موضح في الشكل الموالي:¹

الشكل رقم 5: التدريب والتقييم



المصدر: ج.أ. كول، الإدارة في النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الفرقد للنشر والتوزيع، دمشق - سورية، 2014، ص: 613.

يستهدف التقييم الذي يركز على التدريب تقييم ما قدم للتدريب أي ما إذا كنا نستخدم الأدوات الصحيحة للتدريب، أما التقييم الذي يركز على ردود الفعل فيسعى للحصول على ردود فعل المتدربين على تجارب التعلم التي تلقوها وتقييمها، كما يسعى التقييم الذي يركز على التعلم إلى قياس درجة التعلم التي تحققت ويتم ذلك من خلال اختبار

1 - ج.أ. كول، الإدارة في النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الفرقد للنشر والتوزيع، دمشق، 2014، ص: 613.

المتدربين، بينما يستهدف التقييم المرتبط بالوظيفة تقييم درجة التغيير في السلوك الذي حدث في العمل الوظيفي بعد العودة من دورة التدريب مما يستدعي إجراء تغييرات وهذا ما يسمى بإستراتيجية التقييم المرتبطة ببرنامج تطوير المؤسسة، وبالتالي التأثير على أهداف المؤسسة وربحياتها.¹

ثالثاً. أنواع التدريب

اختلفت الآراء حول أنواع التدريب لاختلاف الإحتياجات التدريبية بالنسبة للفرد والمؤسسة والمجتمع وعلى ضوء ذلك يمكن تقسيم التدريب إلى ما يلي:²

أ. التدريب في ضوء إحتياجات المؤسسة: ويقسم إلى نوعين:

- التدريب التخصصي: هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية المهارات وتحسين الإتجاهات في المجال التخصصي كالتدريب الإداري والمهني.

- التدريب القيادي: وهو التدريب الموجه لمستويات الإدارة الثلاث.

ب. التدريب في ضوء إحتياجات الدولة: ويقسم إلى نوعين:

- التدريب الداخلي: ويهدف هذا النوع إلى تنمية الأفراد العاملين داخل الدولة وبالمراكز التدريبية المتخصصة أو مؤسسات العمل.

- التدريب الخارجي: ويهدف هذا النوع إلى تنمية الأفراد العاملين خارج الدولة.

ج. التدريب في ضوء إحتياجات الأفراد: ويقسم إلى ثلاثة أنواع:³

- التدريب الذاتي: هو التدريب الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته، على أن تتوفر له الظروف التي تساعد على تنمية نفسه بنفسه في عمله.

¹ - المرجع السابق، ص: 613.

² - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 230-231.

³ - Nigro Felix, and Nigro loyd, the new public personnel administration, Illinois, f.e, peacock publishing.inc, 1978, p238.

- التدريب الفردي: هو ذلك التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارة فرد يكون في حاجة إلى توجيهه وإرشاده إلى الطريق السليم، والإتجاه الناجح نحو النهوض بأعباء عمله ومسؤولياته.

- التدريب الجماعي: يهدف هذا النوع من التدريب إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية ولهذا الأسلوب تأثير إيجابي على الأفراد المنضمين إليها وغيرهم ممن يشعرون بحاجتهم إلى الإنتماء، حيث أن للجماعة تأثيرا قويا على أعضائها.

د. التدريب في ضوء إحتياجات العمل: ويقسم إلى ثلاثة أنواع:¹

- التدريب السابق: هو ذلك النوع من التدريب الذي تغلب عليه الصفة النظرية ويطلق عليه بالتدريب خلال مراحل الدراسة الأكاديمية.

- التدريب التوجيهي: هو ذلك النوع من التدريب الذي هدفه تعليم الموظف أو العامل الجديد بعمله ومهامه المسندة له وظروف عمله وإتصالاته.

- التدريب أثناء العمل: يهدف هذا النوع إلى إكتساب الفرد المهارة اللازمة لإتقان عمله أو وظيفته، ويحصل عليه من الرؤساء والزملاء الذين لديهم خبرات أكبر في ميدان العمل، كما أن للتدريب مجموعة من الأساليب التي تساعد على فهم الموضوعات وتحقيق التفاعل اللازم والتطوير المنشود في سلوك المتدرب ومن بين هذه الأساليب: أسلوب المحاضرة، الدراسات الميدانية، جماعة المناقشة، اللجان، دراسة الحالة، الندوات، المؤتمرات.

ويمكن للمؤسسة أن تختار ما يناسبها من تدريب وذلك حسب طبيعة مواردها البشرية ونشاطها والإمكانيات المتوفرة لها، وذلك لأن التدريب يأخذ صورا وأنواعا مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التدريبية المحددة².

1- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص: 233.

2- عمر حمزة زواوي، قسمية لحشم، أثر التدريب في تنمية المورد البشري بمؤسسة البناء المعدني "CR-METAL"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، المجلد 22، العدد الأول، 2019، ص: 237.

الفرع الثاني: تقييم الأداء

إن قياس أداء العاملين عملية ضرورية ولا غنى عنها لأية مؤسسة حيث يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد ومن ثم الحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل، واستحقاقهم للترقية، وذلك لسبب أن العاملين بالمؤسسة عناصر إنتاجية ولا بد من التأكد من قدرة هذه العناصر البشرية على القيام بالمهام المطلوبة.

أولاً. مفهوم تقييم الأداء

يعتبر المورد البشري والأداء مصطلحان متلازمان، حيث أكد أغلب الكتاب والباحثين اعتبار المورد البشري مصدراً لكل أنواع الأداء، إذ يسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيقه، لذا إرتبط مفهوم الأداء بالمورد البشري دون غيره لاعتباره أساس بناء أي مؤسسة والعضو الفاعل في تحريك باقي مواردها.

يعبر مفهوم الأداء على: "إنعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية وإستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".¹

ويشير أيضاً إلى "النتيجة المحصلة من جراء إتمام عمل ما".²

أما عملية تقييم الأداء فتعرف على أنها: "هو العملية الرقابية التي تختص بالمقارنة الميدانية والفعالية بين الإنجاز الفعلي الذي تم أدائه وبين ما يجب أن ينجز، وذلك بهدف التعرف والوقوف على مستوى وحجم ونوعية الأداء الذي تم".³

كما تعرف أيضاً بأنها: "عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالإستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة

¹ - إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013، ص:123.

² - فردي محمد، بن نذير نصر الدين، الحيوذ الست: تقنية حديثة للتقييم الفعال للأداء البشري دراسة حالة مؤسسة الاتصالات وكالة مستغانم، مجلة معارف، جامعة البويرة، الجزائر، المجلد13، العدد24، 2018، ص:314.

³ - محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية- مصر، 2015، ص: 173.

أدائهم بها، لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه.¹

فإن نجاح عملية تقييم الأداء تنطلق من دعم الإدارة العليا للمؤسسة وتأييدها لضرورة وجود نظام تقييم الأداء إنطلاقاً من الأهداف التي تحققها هذه العملية وأن لوجود مثل هذا النظام لابد من وجود جهة فنية متخصصة لأن بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة لتحديد نوعية وكمية الأداء وتحديد القابليات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير.²

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج أن أهداف عملية تقييم الأداء تتمثل فيما يلي:

- توزيع العمل على العاملين حسب قدراتهم ومهاراتهم.
- توفير الأسس الموضوعية لترقية أو عدم ترقية العاملين.
- الإلتباه لمؤشرات عدم الكفاءة في العمل.
- إكتشاف العاملين المؤهلين لشغل وظائف قيادية.
- كما تبين عملية تقييم الأداء ما إذا كان نظام الحوافز بالمؤسسة مناسب ويستجيب لحاجيات الأفراد وتطلعاتهم، أم أن هناك خلل وقصور في منظومة الحوافز.³
- فنظام تقييم الأداء يعتمد على عدة عناصر يجب تحديدها حسب طبيعة الوظائف والسلوك الوظيفي المطلوب في المؤسسة، ومن أهم هذه العناصر ما يلي:⁴
- أ. **عوامل الأداء:** وهي العوامل أو العمليات التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقوم على أساسها الفرد مثل كمية الإنتاج ونوعيته، الكفاءة، الخدمة المقدمة للعملاء.... الخ
- ب. **معايير قياس الأداء:** من المهم وضع المعايير التي تبرر المستوى المقبول لأداء كل عملية من العمليات، وتستمد هذه المعايير أصولها من الأهداف المحددة في الخطة،

¹- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 188.

²- بوران فاضل صالح، دور تنمية الموارد البشرية في تقييم الأداء في شركات التأمين: دراسة حالة في شركة التأمين الوطنية، مجلة الأستاذ، جامعة بغداد، العراق، المجلد الثاني، العدد 209، 2014، ص: 406.

³- عبد الله بلوناس، لمجد بوزيدي، تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، المجلد 1، العدد 1، 2011، ص: 159.

⁴- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص ص : 125-126.

وتستعمل في الحكم على كفاءة العمال، المصلحة أو الفرع من الناحية الكمية والنوعية وتصنف هذه المعايير إلى ثلاثة أنواع:

- نواتج الأداء: تعتبر معايير موضوعية نظرا لاعتمادها على كمية الناتج، وجودة ناتج الأداء.

- سلوك الأداء: يعتمد على أسس غير مباشرة تمس السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق الناتج مثل معالجة شكاوى العملاء، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء.

- تحليل وتوصيف العمل: تعتمد أساسا على تحديد مكونات الأداء من خلال معرفة الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل، الخصائص والمواصفات المطلوبة من القائم بالعمل.

ج. تحديد مواعيد التقييم: يتم تحديد مواعيد التقييم في ضوء أغراض التقييم والوقت اللازم لإجراء هذا التقييم، حيث يمكن للمؤسسة أن تقرر إجراء التقييم في نهاية كل سنة أو كل ستة أشهر كما تستطيع أن تقرر إجرائه عند ترشيح أي شخص لمنصب جديد (ترقية أو نقل).

د. الإشراف على تقييم الأداء: غالبا ما يقيم الفرد العامل في المؤسسة من طرف الرئيس المباشر ومدير الإدارة التي ينتمي إليها وتتولى إدارة الموارد البشرية مهمة توزيع الاستثمارات اللازمة لعملية التقييم، إعطاء تعليمات تنفيذها، تحليل النتائج واقتراح الإجراءات المناسبة للأفراد، وفي بعض الأحيان تستعمل المؤسسات التقييم الذاتي من طرف الزملاء، أو تقييم الخبراء الخارجيين في حالة أعضاء الإدارة العليا.

ثانيا. خطوات وطرق تقييم الأداء

أ. خطوات قياس الأداء

يمكن تحديد خطوات قياس أداء العاملين كالاتي:¹

- الخطوة الأولى: التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه وهو ما يعني تحليل وتوصيف وتصنيف وتقييم الوظائف.

- الخطوة الثانية: تحديد أسس ومعايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بها، ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين.

¹- منير نوري، فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص ص: 329-330.

- الخطوة الثالثة: إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقدير على أدائه.

الخطوة الرابعة: إتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة.

ب. الطرق الأساسية لتقييم الأداء

تتباين طرق تقييم الأداء من مؤسسة لأخرى تبعا لأنشطتها الإنتاجية والخدمية ووفقا لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين، لذا نجد بعض المؤسسات تستعمل عدة طرق من أجل ضمان تقييم مواردها البشرية لتتكيف مع الأهداف المرجوة والشروط الاجتماعية والتنظيمية والبيئية ومع خصائص الوظيفة، وهناك العديد من الطرق المستخدمة لتقييم الأداء منها التقليدية ومنها الطرق الحديثة.

- **الطرق التقليدية:** والتي تعتمد على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين ومن أهمها:¹

- **طريقة الصفات أو السمات:** ويتم وفقا لهذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين، إذ يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمية إعتداد المقاييس الكمية.

- **طريقة معايير العمل:** يتضمن هذا الأسلوب تحديد المعايير أو مستويات الإنتاج المراد تحقيقها، ثم يتم مقارنة الأداء الفعلي المتحقق للفرد إزاء هذه المعايير لمعرفة مستوى الأداء المتحقق للفرد ومن بين هذه المعايير متوسط إنتاج الفرد أو جماعة العمل، دراسة الوقت والحركة.

- **طريقة الرتب:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم طرق التقييم وأسهلها، وتعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ، وهي طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية كما أنها عرضة للتأثيرات الشخصية.

- **طريقة التقييم المقالي:** وتتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بكتابة وصفا لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض، وعادة ما يتم تقديم توجيهات وإرشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم.

¹- عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 41.

- **المقياس الرتبي البياني:** ويتم في هذه الطريقة تقييم العامل وفقاً لبعض العوامل المحددة مثل كمية العمل، الاستقلالية، الغياب، معرفة العمل، ويتضمن الترتيب البياني كل من المدى العددي، والوصف الكتابي.

- **الطرق الحديثة:** لتفادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية في تقييم الأداء، ظهرت الطرق الحديثة ومن أهمها ما يلي:¹

- **مقياس الملاحظات السلوكية:** تعتمد هذه الطريقة على تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال، حيث يقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين ويرتبهم على أوزان لكل بعد ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الفرد العامل لكل بعد من أبعاد العمل.

- **طريقة الإدارة بالأهداف:** تعتبر برامج الإدارة بالأهداف إحدى التطبيقات العملية لنظرية تحديد الهدف الذي يربط بين دوافع وأداء الأفراد العاملين، ويتم التقييم وفقاً لهذه الطريقة على أساس النتائج، أي تقييم الأفراد على أساس ما تم إنجازه وليس على أساس كيفية الإنجاز ولذلك فإن هذه الطريقة تتضمن خطوتين أساسيتين الأولى تحديد الهدف والثانية مراجعة الأداء، وتعرف الإدارة بالأهداف بأنها "النتائج التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها مستغلة في ذلك الموارد المادية والبشرية أفضل إستغلال ممكن ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل، والعمل من أدنى مستوى إلى أعلى مستوى".²

ومن المزايا المتحققة عند استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في تقييم أداء العاملين ما يلي:³

- المشاركة والإتفاق على وضع معايير لتقييم وقياس الأداء.
- إكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها أول بأول.
- تنمية الروح المعنوية لدى العاملين من خلال التفاعل المشترك وإحساسهم بأنهم جزء من المؤسسة.

1 - سهيلة محمد عباس، علي حسين، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2007، ص: 261-263.

2 - زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص: 35.

3 - رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا للنشر، دمشق، 2000، ص: 39.

- **طريقة مراكز التقييم:** هذه الطريقة تستخدم لتطوير المديرين وكذلك تقييم أدائهم حيث أن إجراءات مراكز التقييم تساعد الأفراد لفهم نقاط الضعف والقوة في أدائه مما يقوده إلى تطوير الأداء، فهذه الطريقة تسعى إلى قياس الصفات الأساسية لمهارات التخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية ونوعية التفكير... الخ.¹

ثالثاً. أسباب فشل برامج تقييم الأداء

هناك أسباب تساهم في فشل برامج تقييم الأداء وعدم تحقيقها للأغراض المستهدفة منها، وفيما يلي البعض من هذه الأسباب:²

- قصور المعلومات لدى المديرين والمرتبطة بالأداء الفعلي للأفراد.
- عدم وضوح معايير تقييم أداء العاملين.
- عدم إستعداد المديرين لمراجعة الأداء مع العاملين.
- عدم كفاية الموارد اللازمة لتقديم مكافآت الأداء المتميز.
- إستخدام المديرين للغات غامضة وغير واضحة في عملية تقييم الأداء.
- شعور الموظفين بالإحباط والقلق من عدم عدالة نظام تقييم الأداء.
- الخوف من نتائج تقييم الأداء وما يترتب عليها من سياسات النقل أو تغيير المكافآت والأجور وغيرها.

الفرع الثالث: الترقية

أولاً. مفهوم الترقية

إن الأفراد العاملين بالمؤسسة في حركية مستمرة داخل وخارج المؤسسة، حيث تتغير مواقع الأفراد العاملين وفقاً لدرجات تطوّرهم الوظيفي، ومن الممكن أن تتغير أماكنهم لأسباب أخرى تتعلق برغباتهم أو رغبات المؤسسة نفسها، وتعتبر سياسة الترقية إحدى السياسات الهامة التي تؤثر على القوة البشرية وعلى معدلات تدفقها من وإلى المؤسسة.

1- سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 263.

2- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، كلية التجارة بالإسماعيلية، مصر، 2009، ص: 515.

وتعرف الترقية بأنها: "تحرك العاملين إلى أعمال أفضل أي الأعمال أو الوظائف ذات مسؤوليات ومركز إجتماعي أكبر، تحتاج إلى مهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابقة ويصاحبها زيادة في الأجور وملحقاتها".¹

كما تعرف أيضا بأنها: "عملية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى تتضمن زيادة في الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات ويصاحب ذلك زيادة في مزايا العمل التي يتلقاها المادية منها أو المعنوية أو كلاهما معا".²

وهناك من يقصد بالترقية شغل الأفراد العاملين إحدى الوظائف ذات المسؤوليات الصعبة بشرط أن يصاحب توفر المهارات والخبرات الإضافية في المتقدم للترقية، ويصاحب الترقية عادة زيادة في الإمتيازات الوظيفية إذ تنطوي الترقيات على تغيير في طبيعة الأعمال ودرجة المسؤولية، مجال السلطة وزيادة في الأجر.³

ويمكن توضيح الفرق بين الترقية والترافع في أن الترقية تؤدي إلى زيادة المسؤوليات والمهارات المطلوبة للأعمال الجديدة مع إحتمال تغير ظروف العمل نحو الأفضل، وكذلك الأجور المدفوعة للعامل، أما مفهوم الترافع فيشير إلى انتقال الفرد إلى عمل أكثر مسؤولية في نفس الوحدة المهنية مع زيادة مباشرة في الأجور والرواتب المدفوعة.⁴

وباعتبار الترقية كجزء من سياسات تسيير الموارد البشرية فهي تسعى بدورها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والمتمثلة فيما يلي:⁵

- توفير الظروف التي من شأنها حفز العاملين لمزيد من العمل.
- الإحتفاظ بالموظفين المتميزين وعدم إعطائهم مبرر لترك العمل إلى جهات أخرى منافسة بفعل شروط عمل أفضل تقدمها لهم تلك الجهات.
- تساهم عملية الترقية بالمؤسسة على اجتذاب القوى العاملة من خارجها للعمل فيها مما يضمن لها الاستمرارية ويجنبها فقدان أحد العاملين فيها.

¹ - مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص:357.

² - منير نوري، فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص: 293.

³ - بوديسة وردية، الترقية وعلاقتها بالرضا المهني لدى الأساتذة، مجلة مجتمع تربوية عمل، جامعة تيزي وزو، الجزائر، العدد الثاني، 2016، ص: 39.

⁴ - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص: 360.

⁵ - منير نوري، فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص: 295.

ثانياً. أسس الترقية

إن من أهم الموضوعات التي تأخذ في الاعتبار عند وضع سياسة الترقية في المؤسسة هو التوفيق بين مبدئين هامين هما الأقدمية والكفاءة.

أ. **معيار الأقدمية:** تعرف الأقدمية بشكل عام بأنها مدة الخدمة التي قضاها الشخص، ويتركز أساس نظام الأقدمية على أقدم الممارسات الإنسانية¹، ويعني معيار الأقدمية أن للموظف الذي أمضى مدة زمنية أطول من المدة التي أمضاها أقرانه أولوية الترقية في الوظيفة الأعلى الشاغرة، ويمكن أن ترتب الأقدمية بحسب المستوى الوظيفي للموظفين المرشحين، أو بحسب أقدميتهم في الخدمة ضمن المستوى الوظيفي نفسه.²

ب. **معيار الكفاءة:** يعد إشغال الوظائف الشاغرة بأفضل متاح من الأفراد القادرين على تنفيذ المهام الوظيفية بالكفاءة والفاعلية المطلوبة من أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الأجهزة، ولا يمكن ذلك إلا من خلال القيام بالدراسات المعمقة لواجبات ومسؤوليات الوظائف العامة أو ظروف العمل التي تؤدي فيها هذه الوظائف لتحديد مواصفات الأشخاص المناسبين لشغل هذه الوظائف.³

ج. **الجمع بين الأقدمية والكفاءة:** يمكن أن تعتبر الأقدمية أساساً للترقية في المراكز الدنيا وخاصة الروتينية منها كعامل حاسم أكثر من الكفاءة، وأن يعتد بالكفاءة أكثر من الأقدمية في الترقية للمراكز العليا، كما أن السياسة المعقولة في الترقية هي تلك السياسة التي تجمع وتوازن بين كلا العاملين، الأقدمية والكفاءة حيث تكسب ثقة الأفراد وإيمانهم بعدالة الترقية وتدل على أن عامل الكفاءة لن يساء استعماله كما يحدث في كثير من الأحوال بل توضع مقاييس محكمة لقياسها أو اللجوء إليها في إقرار الترقية.⁴

المطلب الثالث: التعويضات

تعد التعويضات منظومة تهدف لمنح الموظفين استحقاقات مادية مباشرة وغير مباشرة، مقابل أداء أعمالهم وإنجاز مهامهم، ومن شأن تلك المنظومة تحقيق العديد من الأهداف كاستقطاب موظفين جدد، أو رفع مستوى الأداء، أو الرضا عن الوظيفة، وهي أداة تستخدمها الإدارة ويمكن تعديلها حسب إحتياجات العمل، وأهدافه، وطبقاً

1 - سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص: 208.

2 - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص: 498.

3 - المرجع السابق، ص: 499.

4 - منير نوري، فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص: 296.

للموارد المتاحة¹، فالتعويض عبارة عن ما يحصل العاملون مقابل جهودهم وعملهم حيث تختص إستراتيجية التعويضات بدراسة مستوى الأجور في المؤسسة ومقارنتها مع المؤسسات الأخرى، وكذلك العمل على تصميم نظام أجر يتناسب مع طبيعة المؤسسة وعلاقتها بالعاملين فيها.²

الفرع الأول: التعويضات المباشرة

يعرف التعويض المباشر بأنه: "مبالغ من المال المختلفة الأشكال (راتب، أجر، حوافز مالية، مكافآت) يحصل عليها الفرد من المؤسسة، لقاء ما يقدمه لها من مساهمات متنوعة تتمثل في جهده وسلوكه في أداء عمله، والوقت الذي يقضيه لتأديته، وكذلك ما يمتلكه من مهارات ومؤهلات علمية تمكنه من الأداء الجيد".³

وتتكون التعويضات المباشرة مما يلي:

أولاً. الرواتب والأجور

أ. مفهوم الرواتب والأجور

إن طبيعة الأجور والرواتب تعد من أهم العوامل التي تساعد إدارة الموارد البشرية على تكوين وإيجاد علاقة حسنة وجيدة بين العاملين في منظمة ما والإدارة التي يعملون معها.

الراتب أو الأجر "هو مبلغ محدد يدفع للموظف مقابل عمله سواء بالنقد أو الشيكات أو التحويلات الالكترونية، وتكون على أساس زمني إما بالساعة أو يومياً، أو أسبوعياً، أو شهرياً، كذلك يمكن أن تكون على أساس وحدات الإنتاج، وذلك بتقديم أجر معين نظير كمية معينة من وحدات الإنتاج التي ينتجها الموظف، كما يمكن الجمع بين الأساس الزمني والأساس الإنتاجي أيضاً".⁴

1 - رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، مرجع سبق ذكره، ص: 72.
2 - ليث سعد الدين حسين، آلاء عبد الموجود عبد الجبار، العلاقة بين إستراتيجيات الموارد البشرية ومدخل الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصناعية العامة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، العراق، المجلد 77، العدد 27، 2005، ص: 84.
3 - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص: 504.
4 - مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، 2001، ص: 860.

ويمكن التفريق بين الأجر والراتب على أساس المدة الزمنية فالأجر هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد، أي ما يحصل عليه العامل وهو ما يصرف يوميا أو أسبوعيا¹، أما الراتب فيطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الإدارية والمكتبية والذين يطلق عليهم مصطلح "الياقة البيضاء" حيث تدفع تعويضاتهم عادة على أساس الزمن (شهريا أو سنويا) ونسميهم الموظفين.²

ومما سبق نستنتج أن الأجر والراتب كلاهما تعويض نقدي مباشر يتقاضاه الفرد من المنظمة لقاء مساهماته التي يقدمها لها، والتي تأخذ شكل الجهد والنشاط وكمية العمل.

فموضوع الأجور يلقي إهتماما بالغا من جانب المؤسسات، ومن جانب العاملين فيها، والمجتمع بصفة عامة، فبالنسبة للمؤسسات فالأجور والرواتب تعد عنصرا أساسيا من عناصر الإدارة تحرص على أن تحصل في مقابله على مردود حقيقي، من خلال إستخدامه كوسيلة لاجتذاب الأفراد للعمل بها، ودفعهم للإستمرار للعمل فيها بكفاية وفاعلية، أما بالنسبة للأفراد فالأجور والرواتب تمثل سببا رئيسيا للعمل، فهي تمثل مصدرا أساسيا لدخل الفرد الذي يساعده على تحمل أعباء الحياة ويحقق له إشباعات نفسية ومعنوية، وبالنسبة للمجتمع فإن الرواتب عنصرا هاما في قوة الإقتصاد الوطني ومستوى المعيشة، فهي تمثل نسبة كبيرة من الناتج الإجمالي المحلي، وتؤثر على توزيع الموارد البشرية في شتى القطاعات، وعلى الزواج الإقتصادي ورخاء المجتمع بشكل عام.³

ب. العوامل المحددة لنظم الرواتب والأجور

عند تصميم نظم الرواتب والأجور تجد المؤسسة أمامها العديد من الإختيارات ومن أهم العوامل التي يجب مراعاتها عند إختيار نظام الرواتب والأجور المناسب ما يلي:⁴

- **الإعتماد على الراتب الثابت أو المتغير:** فقد تتجه المؤسسة إلى بناء هيكل الرواتب يعتمد على دفع مبلغ شهري ثابت للعاملين على حسب الدرجة الوظيفية التي يشغلونها، أو قد تتجه إلى نظام الدفع المتغير كنسبة من الأرباح التي تحققها المؤسسة في نهاية السنة، فضلا عن ذلك قد توجد بعض الوظائف في المؤسسات مثل وظائف رجال البيع

1 - نزار عوني اللبدي، مرجع سبق ذكره، ص: 137.

2 - باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص: 167.

3 - David W, motivation and commitment: wage and salary administration, Washington D.C: the bureau of national affairs, 1981, p76.

4 - صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 262-264.

أو مندوبي المبيعات التي تحصل على راتب متغير غالبا ما يكون في شكل عمولة، وقد تستطيع المؤسسة الدمج بين النظامين كوسيلة لتحسين أداء العاملين.

- تسعير الوظائف أو تسعير المهارات: تعتمد معظم نظم الأجور والرواتب على تقييم وتسعير الوظائف على حسب درجة مشاركتها في تحقيق أهداف المؤسسة، ومحتوى المهام والأنشطة التي تتكون منها الوظيفة وغيرها من عوامل التقييم بصرف النظر عن من الذي يشغل هذه الوظيفة أو تلك، كما أن المؤسسة قد تلجأ إلى تسعير المهارات والقدرات والمعرفة بدلا من تسعير الوظائف، وذلك من خلال اعتماد نظم الدفع على أساس المهارات على وضع هيكل للرواتب يعتمد على ربط ما يحصل عليه الفرد بحجم المهارات والقدرات والمعرفة المطلوبة لأداء أنشطة ومهام العمل، فكلما استطاع الفرد أن يؤدي مزيد من المهام والأعمال كلما زاد ما يحصل عليه من راتب.

- الاعتماد على نظام رواتب موحد أو نظم رواتب مختلفة: قد تتجه المؤسسة إلى استخدام نظام موحد للرواتب والأجور بصرف النظر عن الفئة الوظيفية أو المستويات الإدارية، أو قد تتجه إلى استخدام نظم رواتب مختلفة على حسب المجموعات النوعية للوظائف أو على حسب المستويات الإدارية، ولا يعني استخدام نظام موحد أن جميع العاملين سوف يحصلون على الراتب، فهناك فروق بين العاملين على حسب مؤهلاتهم وخبراتهم.

- دفع متوسط الرواتب السائدة في السوق: تقوم المؤسسة بعمل دراسات مسحية لمعرفة متوسط الرواتب المدفوعة للوظائف المماثلة في سوق العمل، فقد تقرر رفع معدلات الرواتب بغرض جذب أفضل نوعية ممكنة من الأفراد، وأيضا لكي يسود بين العاملين شعور بأنهم يعملون في مؤسسة متميزة، أو قد تقرر رفع معدلات رواتب أقل من المتوسط السائد في السوق إذا كانت تحقق للعاملين قدر أكبر من الأمان الوظيفي.

ثانيا. الحوافز المالية

ظهر مفهوم التحفيز لأول مرة كموضوع دراسة يخص التجمعات البشرية العامة بمعنى الأسرة، الحزب... الخ، ليقع بعد ذلك الإهتمام بالتحفيز داخل المؤسسات التنظيمية، خاصة مع زيادة بروز العامل التنافسي والمنطق الربحي في المعاملات الاقتصادية وخاصة الرأسمالية.¹

¹- بو الشرش نور الدين، العيادي مريم، التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، العدد 29، 2017، ص: 24.

يعرف التحفيز بأنه "ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر إستعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المؤسسة".¹

وفي رؤية أخرى نشير إلى التحفيز بأنه: "تلك العملية التي بموجبها يتمكن المديرين من إشباع القوى الكامنة لدى الموارد البشرية وتزيد من رغبتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية من الإنتاجية لتحقيق أهدافهم وأهداف مؤسساتهم".²

"أما الحوافز فتشمل العوائد التي يحصل عليها الفرد في المؤسسة كنتيجة لتمييزه في الأداء عن أقرانه"³، وتعرف أيضا بأنها عبارة عن مجموع المتغيرات الخارجية من بيئة العمل أو المجتمع والتي تستخدم من قبل المؤسسة للتأثير على رغبات وإحتياجات العاملين.⁴

ومن خلال التعريفين السابقين نلاحظ أن التعريفين متقاربين من حيث الدلالة وتصب في مجرى واحد على إعتبارها من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تؤثر على سلوك العاملين لتحسين إنتاجيتهم.

أما فيما يخص الحوافز المالية فهي يمكن أن تدعم العائد المادي للموظف بشكل مباشر ومن أمثلة ذلك الأجور والمشاركة في الأرباح، وبشكل غير مباشر مثل راتب التقاعد وخصومات الشراء.⁵

فالنظام الجيد للحوافز يحقق الكثير من النتائج الإيجابية من أهمها ما يلي:⁶

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج، ومبيعات وأرباح.

1- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص: 490.

2- طلحة عبد القادر، يزيد قادة، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسعيدة، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، الجزائر، المجلد الخامس، العدد الأول، 2019، ص: 1013.

3- محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 212.

4- غروي أبو بكر الصديق، رقيق أسعد إدريس، خياط آسيا، أثر التحفيز على رفع أداء الموارد البشرية في المؤسسة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، جامعة وهران 2، الجزائر، المجلد 12، العدد الثاني، 2019، ص: 02.

5- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، القاهرة- مصر، 2003، ص: 390.

6- محمد أيمن عبد اللطيف عشوش وآخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة- مصر، 2017، ص: 281.

- تخفيض الفاقد في العمل ومن الأمثلة على ذلك تخفيض التكاليف، تخفيض الفاقد في الخدمات.

- جذب العاملين إلى المؤسسة ورفع روح الولاء والانتماء.

- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة.

- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.

ولابد من التمييز بين الدافع والحافز، حيث يعرف الدافع بأنه العوامل الداخلية لدى الفرد التي تعمل على توجيه سلوكه وتحديد نوعية ذلك السلوك¹، أو أنه شعور وإحساس داخلي يحرك سلوك الفرد بهدف تقليل التوتر الناتج عن نقص إشباع حاجات معينة².

أما الحافز فهو المثير الخارجي الذي يأتي من البيئة المحيطة بالفرد والذي يوقظ الدافع عليه، وهناك صلة وثيقة تربط بين الحافز والدافع كذلك التي تربط بين المثير والاستجابة له³.

ونظرا لأهمية الحوافز المالية سنعمد فيما يلي إلى شرح أهم هذه الحوافز المالية المباشرة التي تصنف ضمن فئتين هما: حوافز فردية، حوافز جماعية.

أ. الحوافز الفردية

هناك العديد من البرامج التي يمكن استخدامها في تحفيز العاملين، والتي من بينها الحوافز الفردية التي يمنح بمقتضاها الفرد دخل يزيد عن راتبه الأساسي بسبب وفائه بمعايير الأداء الموضوع⁴، وتنطلق من افتراض أن العامل يريد المال من جهة، وأنه

1- عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، الطبعة الرابعة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة- السعودية، 2003، ص:107.

2- حامد أحمد بدر، السلوك التنظيمي، دار القلم، الكويت، 1982، ص:50.

3- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2016، ص:185.

4- جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض- السعودية، 2012، ص:423.

على إستعداد لبذل مزيد من الجهد للحصول على المال من جهة أخرى¹، وأهم هذه الحوافز ما يلي:

- **العلاوة الدورية:** تكون العلاوة الدورية في العادة مبلغا نقديا يمنح للموظف يضاف إلى راتبه الأساسي ويصبح جزءا منه، بعد إنقضاء فترات دورية منتظمة من خدمته²، إذ لا يعقل أن يعين موظفا ما في وظيفة براتب معين ويبقى يتقاضاه طوال حياته، فالفرد يتوقع زيادة راتبه كل فترة زمنية محددة خلال مدة خدمته في المؤسسة وتدفع العلاوة عادة إذا حقق الفردين الشرطين التاليين³:

- مستوى معين من الأداء والكفاءة في وظيفته أو عمله وبغض النظر عن مستوى أدائه في السنوات الماضية، فكل فترة زمنية تستحق فيها العلاوة هي وحدة مستقلة عن الفترات السابقة.

- مضي المدة الزمنية الدورية المحددة لمنح العلاوة التي قد تكون سنة أو أكثر.

- **المكافآت المالية:** وهي تعتبر أيضا حافز يمنح للفرد بناء على درجة تميزه في الأداء، وتتمثل في مبلغ معين يتم منحه للفرد مرة واحدة دون أن يضاف على الراتب الأساسي، فآثر المكافآت لا يمتد إلى المستقبل وتعتبر المكافآت أكثر إستخداما من علاوات الجدارة لأنها تعتبر مبلغ مقطوع يحصل عليه الفرد كلما حقق أداء متميز للمؤسسة، وبالتالي فهي تمثل تكلفة أقل من وجهة نظر المؤسسة⁴.

- **الأجر الإضافي:** وهو مبلغ من المال يدفع للفرد إضافة على راتبه وأجره الأساسي وتعويضاته الأخرى، لقاء تكليفه بعمل إضافي خارج مواعيد العمل الرسمية، سواء كان هذا العمل يدخل ضمن نطاق عمله الأصلي أو لا.

ب. الحوافز الجماعية

تعتمد الحوافز الجماعية على ما يحققه الفريق أو جماعة العمل من نتائج أكثر من إعتمادها على مستوى الأداء الفردي⁵، ويمكن أن تأخذ عدة أشكال تتمثل في:

1- فطيمة زعزع، سامية لحول، أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات: دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات- وكالة باتنة- الجزائر، *مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي*، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، الجزائر، المجلد 12، العدد الأول، 2012، ص: 28.

2- مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص: 889.

3- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 516-517.

4- صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 291.

5 - جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص: 425.

- **المشاركة في الأرباح:** يتم في هذه الحالة توزيع جزء من أرباح المؤسسة على العاملين والمغزى الحقيقي لهذا النوع من الحوافز أنها تزيد من إحساس العاملين بأنهم ليسوا مجرد عمال بل هم أيضا أصحاب المؤسسة، وقد يؤثر هذا النوع من الحوافز على ولاء وإنتماء العاملين بالمؤسسة.¹

- **ملكية العاملين لأسهم المؤسسة:** يمكن إعتبار إمتلاك العاملين لأسهم بالمؤسسة هي أكثر الطرق مثالية لتقريب المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة، وفي هذه الطريقة من حق العاملين إمتلاك أسهم بمؤسستهم بنسبة محدودة.²

- **حوافز الإنتاج:** ترتبط هذه الحوافز بالوحدات الإنتاجية للكمية ويشترط لتطبيقها حساب الزيادة وتقسيمها بالتساوي على أفراد الجماعة، مع عدم السماح لأي فرد بالغياب وإلا ضاع الحافز تماما، وتوفر هذه الطريقة مزيدا من التعاون بين الأفراد ونقل المهارات.³

الفرع الثاني: التعويضات غير المباشرة

تعرف التعويضات غير المباشرة على أنها "المنافع والمزايا التي تمنحها المنظمة للأفراد العاملين فيها أو من ترغب إرتباطهم بها، والتي تستهدف تحريك روح الإلتزام وتعززها لدى الداخلين الجدد، وتزيد مستوى الولاء لدى الأفراد العاملين في المنظمة مما ينعكس بنتائج إيجابية على صعيد الأداء والإنتاجية".⁴

فالمزايا والخدمات التي تقدمها المؤسسة تختلف عن أنظمة الحوافز بها، فإذا كانت الحوافز هي مقابل الأداء المتميز، فإن المزايا والخدمات تمثل مقابلا للعضوية والإلتزام إلى المؤسسة، وتهدف إلى جذب الأفراد للعمل بها، والإبقاء على من يعمل فيها، وتشعرهم بالأمان الوظيفي، وإذا كانت الحوافز تميز بين أداء الأفراد فإن المزايا والخدمات تعطى لهم جميعا ودون تمييز تقريبا.⁵

وفيما يلي سيتم عرض أهم المزايا وأكثرها شيوعا في الإستخدام والمتمثلة في:

أولا. منافع الرعاية الصحية:

1 - عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص: 423.

2 - فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص: 101.

3 - محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 222.

4 - خالد عبد الرحمان الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص: 179.

5 - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 165.

تضم هذه النفقات التي تحددها المستشفى وأجور الأطباء، كما تشتمل على نفقات التأمين الطبي، وتعد هذه المنافع من قبيل برامج الصالح العام أو برامج مساعدة العاملين، لهذا فإنها تستهدف إضافة إلى تغطية نفقات الخدمات الصحية إلى تحقيق أهداف التنمية البشرية في الجانب الصحي. وغالبا ما تخضع هذه المنافع إلى التعديل والتغير باستمرار تبعاً لنوع الأعمال ونوع وتكرار الحالات الصحية.¹

ثانياً. الضمان الاجتماعي:

عبارة عن برنامج أو خطة يدفع بموجبها للعاملين مبلغاً من المال شهرياً كراتب عندما يتقاعدون من العمل، أو يصابون بمرض أو حادث يحول دون مزاولة العمل، وقسط الضمان الاجتماعي تساهم المؤسسة بتغطية النسبة الأكبر منه عادة في حين يغطي الفرد الجزء المتبقي منه، حيث تقتطع نسبة مساهمته من راتبه الشهري.²

ثالثاً. الإجازات مدفوعة وغير مدفوعة الأجر:

يتيح القانون للفرد حق الحصول على إجازات سنوية واعتيادية مدفوعة الأجر، وأيضاً الإجازات المتعارف عليها في الأعياد والمناسبات الدينية والقومية وعطلات نهاية الأسبوع، وإذا دعت حاجة العمل للتواجد خلال هذه الفترات يحق للعامل الحصول على بدل منها أو على تعويض مادي مقابل لها، كما أنه من حق العامل أن يحصل على إجازة مرضية مدفوعة الأجر في حدود فترة زمنية معينة، بالإضافة أيضاً إلى حصوله على إجازات غير مدفوعة الأجر.³

رابعاً. الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية:

وذلك من خلال تقديم خدمات إجتماعية ورياضية وثقافية وترفيهية متكاملة، وذلك لما لها من تأثير إجتماعي وصحي ونفسي في العاملين، كما تشجع المؤسسات الأنشطة الثقافية، والرحلات الثقافية والسياحية.⁴

خامساً. تسهيلات المعيشة:

1- خالد عبد الرحمان الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص: 186.
2- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 523.
3- صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 299.
4- بلالي منير، أثر تحسين بيئة العمل الأمنية والصحية على أداء العمال في المؤسسة الاستشفائية، مجلة العلوم التجارية، الجزائر، المجلد 14، العدد الثاني، 2015، ص: 71.

تقدم بعض المؤسسات خدمات ومزايا ترغب من خلالها في مساعدة العاملين على مواجهة المشاكل المعيشية، وذلك لتوفير مناخ الاستقرار في حياتهم مما قد يعود بالنفع على العمل، وهناك العديد من التسهيلات من بينها مساعدة العاملين فيما يمس الإسكان، والمواصلات.¹

المطلب الرابع: المحافظة على المورد البشري

الفرع الأول: الصحة والسلامة المهنية

أولا. مفهوم الصحة والسلامة المهنية

لقد أولت إدارة الموارد البشرية اهتماما كبيرا للحفاظ على القوى البشرية العاملة من الآثار السلبية الناجمة عن حوادث وإصابات العمل سواء ما يتعلق منها بالسلامة المهنية والتي تعني صيانة وحماية العاملين من الإصابات الناجمة من حوادث العمل، فالسلامة المهنية يقصد بها حماية الموارد البشرية من الأذى والضرر الذي قد تسببه لهم مختلف الحوادث المحتملة في أماكن العمل،² وهناك أيضا الصحة المهنية التي تعني الحفاظ على العاملين من الأمراض النفسية والبدنية الناجمة عن العمل.³

فصيانة العاملين هي عبارة عن تقديم مختلف الخدمات الصحية والاجتماعية المجانية أو المدعومة، وتوفير وسائل الأمن الصناعي، والإرتفاع بالمستوى الإقتصادي والمعيشي للعاملين، ووضع البرامج الكفيلة بتحسين مستويات الأداء والتطور أو التنمية الوظيفية.⁴

وهناك من يشير إلى الصحة والسلامة المهنية بأنها حماية العامل من المخاطر والإصابات والحوادث التي يتعرض لها بسبب أداء العمل سواء كان ذلك بفعل أي نوع من المعدات أو الآلات مباشرة، أو بسبب تقصير أو إهمال من إدارة المؤسسة أو

¹ - بن حواء زهور، يعقوب محمد، أثر تصميم العمل على الصحة والسلامة المهنية دراسة تطبيقية بمؤسسة سونلغاز لولاية معسكر، مجلة معارف، جامعة البويرة، الجزائر، السنة الثانية عشرة، العدد 23، 2017، ص: 317.

² - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص: 369.

³ - بوخمخ عبد الفتاح، حنان علي موسى، أثر الصحة والسلامة المهنية على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة هنكل- الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد السادس، 2011، ص: 4.

⁴ - رحمي عبد الرحيم، بن ربيع حنيفة، تقييم برامج إدارة الصحة والسلامة المهنية في المستشفيات الجزائرية على وفق المواصفة الدولية OHSAS 18001:2007، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة، الجزائر، المجلد 7، العدد 2، 2018، ص: 46.

المشرفين على العمل، أو بسبب خطأ بشري من قبل العامل نفسه أو من العمال الآخرين.¹

ونستنتج مما سبق أن الصحة والسلامة المهنية مجال يعمل على البحث عن الأسباب الحقيقية لحوادث العمل، والأمراض المهنية من مصادرها الإنسانية والمادية، والعمل على معالجتها ومنع تكرارها.

ويؤدي عدم إهتمام المؤسسات بالصحة والسلامة المهنية إلى تأثيرات سلبية على كل المستويات نتيجة زيادة النفقات والتعويضات الناجمة عن الحوادث والإصابات والأمراض المهنية التي قد تقع في بيئة العمل، والتي يمكن أن تؤثر على العامل معنوياً، إلى جانب حدوث تلف في الآلات والمباني والتأخر في عملية الإنتاج وفقدان جزء من سمعة المؤسسة، كما أن الحفاظ على سلامة المؤسسة بما فيها الموارد البشرية والمادية هي مسؤولية أخلاقية تقع على عاتق المسؤولين في المؤسسة.²

فإهتمام المؤسسات بتحسين بيئة العمل من خلال تحسين الظروف الصحية والسلامة المهنية بما يساعد على التأثير الإيجابي على العاملين بما يخدم أهداف المؤسسة، ويتضح ذلك من خلال الآثار التالية:³

- الإصابات والأمراض: وأكثرها شيوعاً ألام الظهر والأيدي وإضطرابات في الجهاز الهضمي والكثير من الأمراض التي تنتج عن التعامل مع مواد كيميائية ولكن لا تظهر إلا بعد سنوات.

- الصحة العقلية: لا تقل الصحة العقلية أهمية الصحة البدنية وهي أكثر صعوبة في إحصائها فهناك أعمال كثيرة ما تسبب الإجهاد العقلي.

- الوفاة: كثيراً ما تؤدي الإصابات والأمراض الناشئة عن العمل إلى الوفاة، ويختلف مدى التعرض للوفاة أثناء العمل من مهنة إلى أخرى.

- التكاليف الإقتصادية: يترتب على حالات المرض والإصابات والوفاة أثناء وبسبب العمل تكاليف عالية جداً تتضمن نفقات العلاج البدني والنفسي، وتكاليف أيام العمل الضائعة وغيرها من التكاليف الأخرى.

¹ - المرجع السابق، ص: 369.

² - مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص: 240.

³ - جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص: 537.

وفي ذات السياق فإن الحاجة إلى الإهتمام بالصحة والسلامة المهنية العامل الإنساني وكذا الإعتبار الإقتصادي لما لها من إنعكاسات على المؤسسة وعلى الإقتصاد ككل، حيث يترتب عنها إنخفاض إنتاجية المؤسسة وإرتفاع تكاليف التشغيل التي تعد عبئاً مالياً، مما يؤثر سلباً على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة وعلى ربحيتها.

وهناك مصادر وأسباب عديدة لحوادث العمل وهذا ما يزيد من صعوبة القضاء عليها أو منع حدوثها بشكل كامل، ومن بين هذه الأسباب نذكر ما يلي:

- **مجموعة الأسباب البيئية:** وتتكون هذه العوامل من أسباب متعددة ويرجع بعضها إلى الخطأ في تصميم الآلات والمعدات وإلى بيئة العمل ومحيطه، كما يرجع بعضها إلى صعاب العمل نفسه، ودرجة التعب الذي تسببه الأعمال ومن بين هذه العوامل نذكر ما يلي:¹

- درجة الحرارة التي يعمل فيها الفرد.

- الإضاءة العالية أو المنخفضة جداً يؤثر على الحوادث.

- السرعة في القيام بالعمل حيث تؤدي السرعة أحياناً في زيادة معدل الحوادث.

- **مجموعة الأسباب المرتبطة بالفرد:** وهي العوامل الإنسانية المرتبطة بالفرد كالنقص في قدرات الفرد أو في تدريبه أو تأهيله أو قلة خبرته وإهتمامه وضعف ذكائه أو عدم ملائمة العمل الموكل له لإمكاناته الفسيولوجية أو الذهنية.²

- **مجموعة الأسباب الخاصة بالعمل:** وهي الأسباب ذات العلاقة بالعمل نفسه كعطل الآلات المستخدمة في العملية الإنتاجية، كما أن السقوط المفاجئ للأشياء وانفجار بعض المواد الخطرة يقع ضمن هذه العوامل.³

ومن بين النشاطات التي تحد من حوادث العمل: الحد من الظروف غير الآمنة، وخفض الأعمال غير الآمنة.

1- مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص:367.

2- المرجع السابق، ص:369.

1 - مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص:240.

2- جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص:537.

3- مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص:242.

- الحد من الظروف غير الآمنة: وهي أول خط دفاعي لصاحب العمل حيث يتعين على مهندس الأمان تصميم وظائف لمنع أو تخفيض المخاطر الجسدية.¹

- تحسين بيئة العمل: أي توفير الظروف المناسبة للعمل كالتحكم بالبرودة والإضاءة والسرعة والإقلال من الضوضاء.

- تكوين العادات السليمة لتحقيق الأمن الصناعي: وهي تنمية السلوك القويم والعادات المستقرة عن طريق تدريب العاملين على القيام بالعمل وبالطريقة المثلى التي تحقق سلامتهم، وتقلل من حوادث العمل وتجعلهم يبتعدون عن طريقة العمل غير الآمنة، وتخلق فيهم الشعور بالسلامة حتى تصبح عادة مستقرة تمكنهم من أداء العمل.²

ثانياً. مخاطر الصحة والسلامة المهنية

من مخاطر السلامة والصحة المهنية الأكثر شيوعاً في بيئة الأعمال نذكر ما يلي:

أ. حوادث وإصابات العمل

الحادثة عبارة عن حدث مفاجئ يقع أثناء العمل إما بسبب العمل نفسه أو بسبب الأجهزة والآلات المستخدمة أو بسبب الفرد نفسه لسوء أدائه أو لسوء إستعداداته، وقد تؤدي الحادثة إلى إحداث أضرار بالمؤسسة أو بوسائل الإنتاج دون إصابة أحد من العاملين، أو قد تؤدي الحادثة إلى إصابة عامل أو أكثر بالإضافة إلى تلف وسائل الإنتاج، وهناك من يفرق بين حادثة العمل وإصابة العمل ومعيار التفرقة هو التأكيد على اقتران الحادثة بإصابة الفرد لكي يطلق عليها حادثة عمل على إعتبار أنه لا يكفي أن يقع الفعل الضار بسبب العمل بل لا بد أن ينتج عن هذا الفعل أضرار تصيب جسم الإنسان لكي يكتسب هذا الوصف.³

ب. الأمراض المهنية: يتعرض العاملون في المؤسسات المختلفة إلى العديد من الإصابات فضلاً عن تعرضهم أيضاً لإصابات بأمراض مهنية تتعلق بطبيعة الأعمال التي ينفذونها، فالأمراض المهنية هي الأمراض التي تنشأ بسبب المهنة والتي تظهر

3 - مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق ذكره، ص: 367.

أثناء فترة العمل، فمثلا قد يصاب العاملون بالمستشفيات بالأمراض المعدية لاحتكاكهم بالمرضى وتعتبر هذه الحالة مرضا مهنيا.¹

ج. التصميم غير السليم للأعمال: إن تصميم الأعمال على نحو سيء يمكن أن يسبب ضغوطا فسيولوجية ونفسية للكثير من العاملين ومن الجوانب ذات العلاقة المباشرة بالسلامة والصحة المهنية جودة تصميم العمل، وتيرة سرعة العمل، ساعات العمل.²

د. العنف في بيئة العمل: هناك عدة عوامل وقوى تؤدي إلى حالات عنف خطيرة من بينها: المعاملة غير العادلة، ثقافة تنظيمية تتقبل السلوك العدواني على أنه أمر عادي، الفصل من العمل، وحتى الغضب أثناء مراقبة العامل بشكل مكثف.³

الفرع الثاني: العلاقات الصناعية

أصبحت العلاقات الصناعية من أهم الظواهر الأساسية التي يستند إليها العاملون في تنظيم علاقاتهم في المؤسسة، وذلك من خلال مساهمتها في حل المنازعات الواقعة بين الإدارة والعاملين، فهي الوسيلة التي تحقق التفاهم والتفاعل بين الأفراد وهي الأسس التي يستطيع بها التنظيم تحقيق أهدافه.

أولا. مفهوم العلاقات الصناعية

يشير مفهوم العلاقات الصناعية إلى مجموعة النشاطات المتعلقة بالاتصالات مع النقابات العمالية وتسوية النزاعات ومعالجة الشكاوي، وتهتم الإدارة الصناعية بجمع المعلومات وتحليلها وتقديمها إلى إدارة المنظمة مع اقتراح وسائل تعزيز الروابط بين الإدارة والعاملين وذلك بهدف توفير أفضل ظروف للعمل في المؤسسة بتكلفة مناسبة.⁴

وتكمن الأهمية التي تنطوي عليها مهام الإدارة الصناعية خصوصا في المؤسسات التي تتعامل مع نقابات عمالية قوية ما يلي:⁵

1 - م.م. بشرى صبيح كاظم عبد الله، مدى توافر متطلبات تطبيق سلسلة المواصفة ISO 18001/2007: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعة الجلدية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العراق، العدد الأول، 2012، ص: 400.

2- Jackson, Susan, schuller .R, and Werner .s, managing human resources, mason, OH: south- western cengage learning, 10th.ed, 2009, p490.

3 - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 355.

4 - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 339.

5 - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص: 204.

- إدارة العلاقة مع النقابة وهذا يتضمن المفاوضات معها بحيث أن النقابات القوية تستطيع أن تفرض من خلال ذلك العديد من الأمور المتعلقة بالعمل كالأجور وتحديدها، والمزايا والمنافع وشروط الترقية وغيرها من الشروط التي تندرج في مهام إدارة الموارد البشرية.

- تركيز الإهتمام بوضع النقابة وقوتها بحيث أن دائرة العلاقات الصناعية تحاول إحتواء النقابة وكسب دعمها والحد من القوة التي تتمتع بها من خلال متابعة النشاط النقابي وإتجاهات التغيير المستمرة التي ترافق الحياة النقابية للعاملين.

- العمل على تنفيذ الإتفاقيات التي تم التعاقد عليها من خال المفاوضات الجماعية بين الإدارة ممثلة بإدارة العلاقات الصناعية والعاملين ممثلين بنقابتهم المهنية.

ثانيا. مفهوم النقابات

يستند العمل النقابي إلى مبدأ هام وهو الإنتقال من الجهد الفردي إلى الجهد الجماعي لضمان الحفاظ على حقوق طرف من أطراف الإنتاج الرئيسية في مواجهة طرف إنتاجي آخر يتمتع بالقوة والقدرة على التحكم في شروط العمل المختلفة بما فيها الأجر، وعمليا فإن ملكية كل طرف من أطراف الإنتاج هي التي تحدد قوته وقدراته، فأصحاب العمل يملكون وسائل الإنتاج ورأس المال وهي العناصر التي تحقق الربح، بينما لا يملك العمال سوى قوة عملهم وجهدهم اليدوي والعقلي ولأن الأجر وحقوق العاملين الأخرى لها تأثير كبير على حجم الأرباح فإن لكل طرف من أطراف الإنتاج العمال وأصحاب العمل مصلحة مختلفة عن مصلحة الطرف الآخر وهذا ما يدفع العمال تاريخيا إلى التوحد والتجمع في نقابات بدأت عمليا على شكل جمعيات من أجل المحافظة على حقوقهم.¹

وتعرف النقابة بأنها: "تنظيم إجتماعي يضم مجموعة من الأعضاء من العاملين في إحدى الأنشطة الإقتصادية المختلفة داخل الدولة".²

كما تعتبر النقابة العمالية من الجماعات الضاغطة من حيث العدد والقوة والتأثير وتشمل جميع ميادين العمل الصناعي والتجاري والزراعي والمهن الحرة، وينصب

1- محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية- مصر، 2014، ص: 261.

2- مصطفى كامل، مرجع سبق ذكره، ص: 391.

دورها على تأمين المصالح الاقتصادية والاجتماعية لأعضائها، ولها تأثير في عملية اتخاذ قرارات الدولة.¹

وإستنادا على ما سبق نستنتج أنه رغم إختلاف حول تحديد مفهوم النقابة، إلا أن هناك نقاط إتفاق اتفقت حولها كل الإتجاهات وسنوجزها فيما يلي:

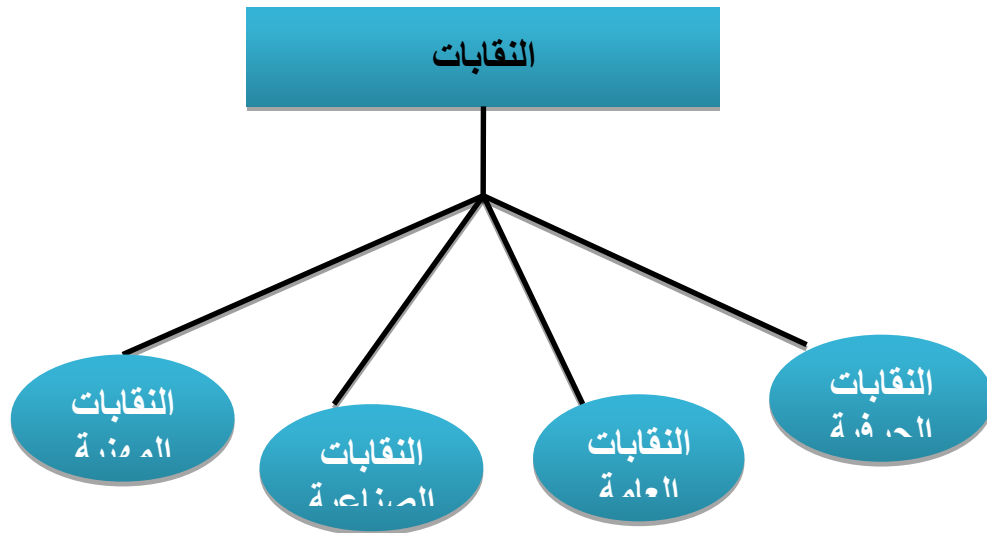
- النقابة العمالية تتكون بطريقة حرة ومستقلة.
- يتطلب تأسيسها عدد معين من العمال حسب القانون.
- مهما كان مطلبها فهي تتولى مهمة الدفاع عن مصالح العمال المادية والمعنوية.
- وتكمن أهمية النقابات العمالية بأنها تسعى إلى التركيز على المصالح الاقتصادية والإنسانية لأعضائها من خلال العديد من الأهداف التي تسعى لبلوغها ويمكن إيجاز ذلك بما يلي:²
- المساومة الجماعية: النقابات كممثل للعاملين فإنها تمارس المساومة الجماعية كممثل للعمال إزاء الإدارة، إذ أنها تؤمن للأعضاء فرصا بالتحاور الجماعي، فالنقابة تعطي قوة تساومية أكبر من قدرة الأفراد بالدفاع عن حقوقهم أمام إدارات المؤسسة.
- الإشتراك مع إدارة المؤسسة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين مثل تحديد نوعية التغييرات التي تحدث في إطار الأعمال المتعلقة بشؤون تلك العلاقات ومستويات الأداء وغيرها من المجالات التي ترتبط بمصالح العاملين.
- الدفاع عن مصالح العاملين من الإجراءات التعسفية التي تمارسها إدارة المؤسسة.
- تحسين مستويات الأجور وظروف العمل المادية مثل تخفيض ساعات العمل اليومية، وزيادة معدلات الأجور الإضافية، وتحسين نظم التقاعد ومكافآت الخدمة وغيرها من الأمور المرتبطة بمصالح العاملين.
- التأثير على سياسة الدولة وقوانينها وعلى خططها واستراتيجياتها في مجال التشريعات والأنظمة العمالية.

¹- شطيبي حنان، علي عبد الله، أثر النقابات العمالية على إنتاجية العمل في المؤسسات: دراسة تحليلية للأدبيات الاقتصادية الحديثة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة، الجزائر، المجلد 06، العدد الثالث، 2015، ص: 198.

² - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص: 205.

وهناك عدة تصنيفات للنقابات إلا أن الباحثين ارتأوا إلى تقسيمها إلى أربعة مجموعات رئيسية والموضحة في الشكل التالي:¹

الشكل رقم 6: أنواع النقابات



المصدر: مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 1994، ص:393.

- النقابة الحرفية: من أقدم التنظيمات النقابية التي عرفها العالم وتضم إلى عضويتها العمال المهرة في الحرفة الواحدة وهم الصناع.

1 - مصطفى كامل، مرجع سبق ذكره، ص ص:393-394.

- **النقابة العامة:** تكونت في أواخر القرن التاسع عشر ونتيجة لدخول العمالة النصف الماهرة وعديمة المهارة إلى مجال الصناعة، ولا تتطلب لعضويتها توافر تدريب معين أو أن يؤدي المتقدم للعضوية يؤدي عملاً معنوياً.

- **النقابة الصناعية:** تتمثل في النقابات التي تضم إلى عضويتها جميع أو غالبية العمالة اليدوية في صناعة من الصناعات القائمة.

- **النقابة المهنية:** وهي تضم لعضويتها القائمين بالأعمال الكتابية والعاملين في المكاتب أو الإداريين أو المهنيين وبالتالي فهي تشترط أن يكون الأعضاء شاغلين لوظائف معينة أو ذوي تدريب معين.

ومن خلال عرض هذا المبحث نستنتج أن رأس المال البشري يحتل مركز الصدارة في العالم المعاصر اليوم بإعتباره أهم عناصر التنمية، ولهذا فإن المؤسسات صارت تبذل قصارى جهدها لإستقطاب العمالة الماهرة وإختيارها وتعيينها وتدريبها وتقديم الحوافز لها، وتوفير فرص التأهيل والترقية وذلك للمحافظة عليها من أجل مواجهة المنافسة وتحقيق التميز.

خاتمة:

من خلال عرض هذا الفصل نستخلص أن رأس المال البشري يمثل عنصرا هاما وحيويا في المؤسسات على إختلاف أنواعها وأحجامها، حيث يتوقف نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها على الطريقة التي يتم بها الحصول عليه وإدارته، ومن هنا يتوجب على المؤسسة الإعتناء وبصفة مستمرة بمواردها البشرية وبالطرق التي تستخدمها في توظيف وإستثمار مهارات وقدرات هذه الموارد.

فالإستثمار في رأس المال البشري يؤثر على خصائص الأفراد وسلوكهم وإنتاجيتهم، وذلك لتنمية قدراتهم ولا يكون ذلك إلا من خلال تبني وتطبيق مجموعة من الإستراتيجيات والوسائل، ومن هذا المنطلق يعتبر تخطيط الموارد البشرية والإستقطاب والإختيار والتعيين، وكذلك التنمية والحوافز، وأخيرا المحافظة على رأس المال البشري، كإستراتيجيات لإستثماره فهي موجهة لسلوك ورضا الأفراد، وبالتالي زيادة ولائهم وإنتمائهم للمؤسسة، وخلق القيمة لها.

الفصل الثاني: أهمية وتأثير الإستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة التنظيمية

تمهيد:

قد أدى التزايد الهائل في المعلومات وتراكمها في المؤسسات إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم هذه المعلومات وإدارتها للاستفادة منها في عملية إتخاذ القرار، ففي عصر المعرفة هذا الذي أصبحت فيه المعرفة موردا إستراتيجيا، ومصدرا للقيمة المضافة بالمؤسسة، أصبح إستمرار هذه المؤسسات وبقائها يعتمد على مدى قدرتها على إدارة ممتلكاتها غير الملموسة، من خلال إحداث العديد من التغييرات الجوهرية في ممارساتها وتبني أساليب إدارية حديثة لإدماج مختلف معارف الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، لتحقيق التفاعل لخلق معرفة جديدة وإدامتها للاستفادة منها في شكل حلول وإنتاجات جديدة.

ومن هذا المنطلق تأتي أهمية هذا الفصل الذي يوضح مختلف المفاهيم المتعلقة وإدارة المعرفة وعملية خلقها، بالإضافة إلى إبراز علاقة الإستثمار في رأس المال البشري بعملية خلق المعرفة التنظيمية وذلك من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل حول المعرفة
- المبحث الثاني: مقاربات نظرية حول إدارة المعرفة
- المبحث الثالث: عملية خلق المعرفة التنظيمية
- المبحث الرابع: أثر الإستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة التنظيمية

المبحث الأول: مدخل حول المعرفة

في هذا العصر الذي تهيمن فيه ثورة المعلومات والاتصالات تنامي دور المعرفة في نجاح المؤسسات، وقد زادت قناعة الأفراد والمؤسسات بالحاجة إليها منذ منتصف

القرن العشرين، حيث أصبحت موردا هاما لخلق الثروة والعنصر الأهم لخلق القيمة، إذ وضعت تحديات أمام المؤسسة للتكيف معها.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

لم تكن المعرفة وليدة الصدفة ونشأتها مع نشوء البشرية وتطورها، فهي موجودة منذ الأزل إلا أنها أحبطت في الكثير من العوالم التاريخية في الأرض، إذ أن الصراعات السياسية والاجتماعية والغلبة الإستعمارية أدت إلى إحباطها طيلة الأزمان الغابرة، وبعد أن وعت البشرية أن للمعرفة دور كبير في تطور المجتمعات عملت على إعتناقها وتطويرها مما ساهم في تقدم الأمم علميا.¹

ويرجع الإهتمام بالمعرفة إلى بدايات خلق الإنسان، حيث خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة ثم علمه وهداه السبيل كقوله تعالى: "وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا" سورة البقرة 31.

وجعل سبحانه وتعالى المعرفة أساس التفاضل البشري إذ قال تعالى: "قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ". سورة الزمر 09

وتؤكد الأدبيات على تنامي الإهتمامات بالمعرفة منذ منتصف القرن العشرين عبر مراحل تطويرية عديدة بدأت بالمجتمع الزراعي الذي امتد منذ آلاف السنين وحتى منتصف القرن الثامن عشر، حيث بدأ التحول نحو عصر جديد هو المجتمع الصناعي الذي إستبدل الحقل بالمصنع وإستبدل صاحب الأرض بصاحب رأس المال، واستمر هذا العصر حتى منتصف القرن العشرين، إذ ظهر عصر آخر هو العصر المعلوماتي الذي يعتمد على المعلومات، فقد حصلت تحولات كبرى في العالم وتحديدًا في الدول الغربية بفعل تنامي دور المعلومات والمعرفة بالشكل الذي جعلها موردا متفاقما لخلق الثروة بل العنصر الأهم في خلق القيمة.²

والأصل في كلمة "معرفة" اشتقاقها من الفعل عرف، ومعرفة الشيء إدراكه بحاسة من الحواس، بحيث عرفها قاموس ويبستر على أنها: الفهم الواضح والمؤكد لأحد

1 - هدى زوير مخلف الدعي، عدنان داود محمد العذاري، الاقتصاد المعرفي وإنعكاساته على التنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010، ص:13.

2 - علاء فرحان طالب، أميرة الجناحي، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص ص:52-53.

الأشياء، الفهم، التعليم، كل ما يدركه العقل، خبرة علمية ومهارة، إختصاص وإدراك، معلومات مطبقة تطبق لحل مشكلة ما.¹

فالمعرفة مفهوم بسيط متمثل في مختلف الموجودات التي لها القدرة على تغيير التقنية من البحوث خطوة بخطوة إلى غاية تطبيق تلك الخطوة في إنتاج السلع والخدمات²، حيث عرفها تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2012 المعرفة على أنها: "سلعة ذات منفعة عامة تدعم الإقتصاديات والبيئة السياسية والمجتمعات وتنتشر في جميع جوانب النشاط الإنساني"³، حيث تتوقف قيمة المعرفة على مدى تطبيقها بفعالية.

تعرف المعرفة بأنها: "مجموعة من الخبرات والقيم والبيانات المرتبطة والإدراك المتمعن والمسلّمات البديهية القائمة على أساس معين، والتي تجتمع سويا كي توفر البيئة المواتية والإطار المناسب الذي من شأنه أن يساعد على التقييم والجمع بين الخبرات والمعلومات."⁴

وتعرف أيضا بأنها: "مزيج من المفاهيم والأفكار، والقواعد، والإجراءات من الأفعال والقرارات وان عملية تراكمها باستخدام المحتوى والمضمون المعرفي يساعد في جعل الأفراد أكثر قدرة على معالجة البيانات وتحويلها لمعلومات."⁵

وبما أن المعرفة مورد حيوي وإستراتيجي فإنها لا تأتي من فراغ وتضطرب مجموعة من الخصائص التي ذكرها تايلور فيما يلي:⁶

1 - بوزنيط كنزة، بن حميود عز الدين، أثر عمليات إدارة المعرفة في أداء الأساتذة الجامعيين: دراسة حالة جامعتي جيجل وبسكرة، مجلة البحوث والدراسات التجارية، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد 04، العدد الأول، 2020، ص: 123.

2 - Nabeel Zaal Alhawamdeh, measuring the effect of some factors in hospitality industry through the knowledge management world a field study in a number of five stars hotels Amman, interdisciplinary journal of contemporary research in business, vol 4, No 6, 2012, p1065.

3 - كمال منصور، عيسى خليف، اندماج إقتصاديات البلدان العربية في إقتصاد المعرفة، المقومات والعوائق، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 4، ص: 51.

4 - ربحي مصطفى عليان، إقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2012، ص: 42.

5 - أسامة محمد سيد علي، إدارة المعرفة: إتجاهات إدارية معاصرة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص: 17.

6 - علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص: 58.

- تصاغ في عقول الأفراد بالتجربة، وتحصل نتيجة تعلمهم باستمرار.
- الخبرات المشتركة بين الفئات والمجتمعات بواسطة الميزات المشتركة.
- تنقل ضمناً وبشكل صريح، وكل فرد أو مجتمع يمتلك مقدار من المعرفة، كما أن كل مهارة تتضمن معرفة ذات خصوصية مرتبطة بها.
- تتطلب كلفة كبيرة للاكتساب وتصبح أثمن عندما تكتسب، ومن الصعب فهمها وترويضها وتقييمها وصيانتها واقتسامها.
- كما يضيف بعض الباحثين ما يلي:¹
- التراكمية: فالمعرفة تنافسية في الوقت الحالي فهي متغيرة ويلزم لها إضافة معرفة جديدة للمعرفة القديمة لزيادة رصيد المعرفة.
- التنظيم: يجب ترتيب المعرفة لتسهيل الوصول إليها والاستفادة منها.
- البحث عن السبب: تبحث المعرفة عن أسباب الظواهر وإشباع رغبة الإنسان في البحث والتغيير بغرض التحكم بصورة أفضل.
- الشمولية واليقين: شمولية المعرفة تسري على الظواهر التي تبحثها والعقول التي تتلقاها فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها وذلك لا يعني ثباتها وعدم تغييرها.
- الدقة: تعني إمكانية التعبير عن الحقائق بصورة رياضية.
- غير ملموسة: فالمعرفة تعتبر منتج غير ملموس مادياً حتى تتحول إلى سلعة، ولكنها قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس بها فهي لا ملموسة قياسياً.
- كما تبرز أهمية المعرفة فيما تشكله من إضافة قيمة، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المؤسسة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، ويمكن أن نحدد أهميتها من خلال ما يلي:²
- أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكل تكون أكثر مرونة.

1 - سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص:330.

2 - صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص:13.

- تتيح المعرفة المجال للمؤسسة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً.

- تساهم المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المؤسسة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.

- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

وبهذا فالمعرفة عبارة عن توليفة من المعلومات والخبرات التي يمتلكها الفرد لتوليد انتاجات وحلول، وهذا ما يؤكد الفرق بينها وبين العديد من المصطلحات الأخرى كالبيانات والمعلومات، فالبيانات عبارة عن حقائق موضوعية غير مهيكلة وقد تكون في شكل أرقام أو كلمات أو رموز¹، بينما المعلومات عبارة عن بيانات تم ترتيبها بشكل أصبحت معه ذات معنى وفائدة للمستخدم²، والشكل الموالي يوضح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة. ويشير Firestone إلى أن المعرفة عبارة عن معلومات ذات سياق، فالمعلومات عبارة عن معرفة إذا تم ربطها بنظام استنتاجي مفاهيمي يتناسب ومحتواها، حيث أن فائدة المعلومات ذات السياق تتحدد من خلال الاعتقاد بصحة المعرفة التي تنتجها هذه المعلومات³، فالمعرفة لا تعني فقط الشيء الظاهر الملموس مثل البيانات والمعلومات بل تشمل إضافة إلى ذلك المهارات والخبرات الشخصية والتفسيرات والتحليلات والاستنتاجات التي يطبقها الأفراد والجماعات لتلك المعلومات، وما يضيفه السياق العام للموضوع إليها من معان ودلالات⁴.

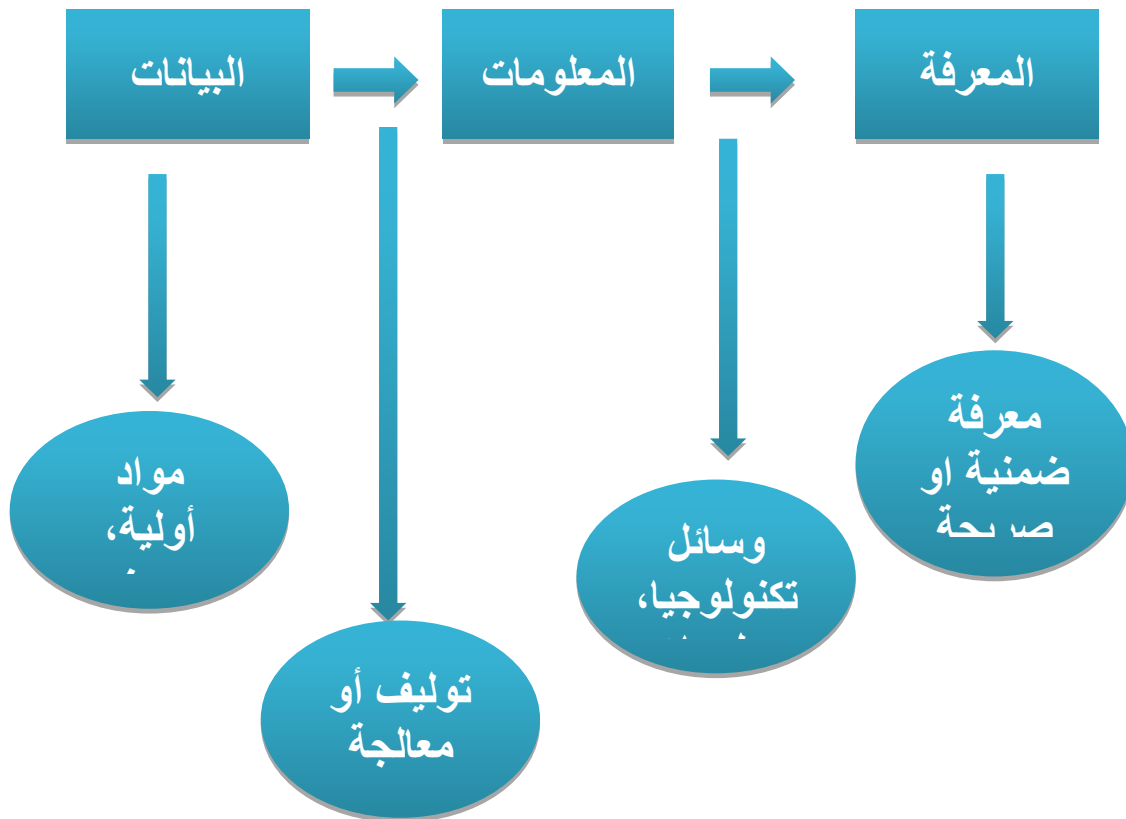
الشكل رقم 7: العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

¹ - PETER MESAROS, ROMAN TOMA, creating the knowledge culture in organization as a part of Implementing the knowledge management and ergonomics ,human resources management and ergonomics, university of zilina, Slovakia, N01, 2008,p:01.

² - ريحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص:54.

³ - Firestone, Mcelroy.M, key issue in the new knowledge management, New York, USA, Butterworth-Heinemann, 2003,p5.

⁴ - كامل محمد يوسف الحوارة، أثر إستراتيجيات المعرفة التنظيمية في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة، الجزائر، المجلد 1، العدد الثاني، 2010، ص:108.



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012، ص:56.

ومن خلال الشكل نلاحظ أن الفرق بين المعلومات والمعرفة يكمن في علاقتها بالعمل ففي حين أن إمتلاك المعرفة مرتبط بالقدرة على ممارستها في العمل، فإن المعلومات ليست سوى مجموعة من البيانات المنظمة والمفسرة¹، و ما نعتبره مفتاح التمييز بين المعرفة والمعلومات هو أن المعلومات يتم معالجتها في عقول الأفراد لتصبح معرفة².

المطلب الثاني: مناهج المعرفة

درست المعرفة وفق نظريات مختلفة تبعا لاختلاف حقولها العلمية ووجهات نظر الباحثين في مجالها، وأحدثت التطورات السابقة في نظرية المعرفة نقلة نوعية

¹ - Xavier Wepee, création de connaissance et coordination-étude des pratiques dans cinq projets, thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, université Lille 1, 2009, p:52.

²- Maryam Alavi, knowledge management systems:issues, challenges and benefits, communication of the association for information systems, volume 1, 1999, p5.

ومراجعات ودراسات بصدد العلاقة بين الفكر والعمل، والتفكير الفردي والجماعي، وستتناول هذه الدراسة بعض المناهج التي درست المعرفة والتي نذكر منها ما يلي:

الفرع الأول: المنهج الإقتصادي

يرى أصحاب هذا الإتجاه بأن المعرفة هي رأس مال فكري، وقيمة مضافة إذا تم تحويلها وترجمتها إلى نشاطات عملية تمارس داخل المنظمة وذلك من خلال تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة وذلك بالتطبيق.¹

الفرع الثاني: المنهج الإداري

يرى أصحاب هذا المنهج بأن المعرفة هي أحد أصول المؤسسة، وتتعامل معها إدارة المؤسسة في سعيها لإنتاج السلع والخدمات، وهي أكثر من الموجودات المادية.²

الفرع الثالث: المنهج المعلوماتي

ترى كتابات هذا المنهج بأنه من خلال معالجة المعلومات تصبح ركيزة أساسية للمعرفة، على اعتبار أن للمعرفة القدرة على التعامل مع المعلومات من حيث جمعها وتبويبها وتصنيفها وتوظيفها لتحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الرابع: المنهج التقني

ويرى أن المعرفة قدرات تقنية وفنية توظفها المؤسسة لتحقيق أهدافها وتشير إلى المعرفة الإجرائية التي تتعلق بمعرفة فنيات تخص القيام بانجاز عمل معين.

الفرع الخامس: المنهج الاجتماعي والمنهج الشمولي

وهنا ينظر للمؤسسة بأنها كيان اجتماعي، بسبب العلاقة القائمة بين العاملين في المؤسسة ومهما كان نوع التنظيم، أي توظيف أعضاء هذه البنية الاجتماعية لتحقيق

3 - عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2013، ص:33.

4- الملكاوي، إبراهيم الخلوف، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص:32.

أهدافها، أما المنهج الشمولي فيشمل جميع المناهج السابقة وهو ضروري كأداة لإدارة المعرفة.¹

الفرع السادس: المنهج ثنائي المصطلح

تتكون المعرفة وفق هذا المنهج من جزأين الأول ظاهر يمكن التعامل معه وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل والتعلم، والثاني ضمني وهو المعرفة الموجودة والمتجذرة في رؤوس أصحابها، وتتضمن المهارات والقدرات والخبرة، وهي صعبة النقل.²

المطلب الثالث: أنواع المعرفة.

يحدد المصدر نوع المعرفة، وتختلف أنواعها تبعا لاختلاف مصادرها وآلية المشاركة فيها وتبادلها والغاية من تطبيقها وأهدافها، فضلا عن إختلاف وجهات النظر الباحثين الذين درسوها، وفيما يلي نستعرض أنواع المعرفة الأكثر شيوعا.

الفرع الأول: المعرفة الضمنية

يتلخص مفهوم المعرفة الضمنية في عبارة " نحن نعرف أكثر مما نستطيع قوله "³، فالمعرفة الضمنية معرفة يتم فهمها وتطبيقها ومن الصعب التعبير عنها، وعادة ما تتم مشاركتها من خلال المحادثات التفاعلية العالية والخبرة المشتركة، وتشمل الممارسات التي تؤديها المؤسسة، والمهارات الإدارية، والتكنولوجيات، فالمعرفة الضمنية يصعب تقنينها و تخزينها.⁴

فهي المعرفة المخترنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة.⁵

فالمعرفة الضمنية تتميز ب:¹

1 - عبد الرحمان الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص:34.

2- j. David hunger and Tomas I, essentials of strategic management, upper saddle river, new jerky, 2003,p53.

3 - chaminda pathirage, Dilanthi Amaratunga, Richard Peter H, tacit knowledge and organisational performance: construction industry perspective, journal of knowledge management, vol 11, 2007, p119.

4 -Steve Morrissey, the design and implementation of effective knowledge management systems, 2005, p.

5 - شرون رقية، عبد الجليل مقدم، إدارة المعرفة كمدخل ابتكاري تنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر- موبيليس وكالة بشار- الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات إقتصادية، جامعة الجزائر، المجلد 7، العدد 21، 2008، ص: 206.

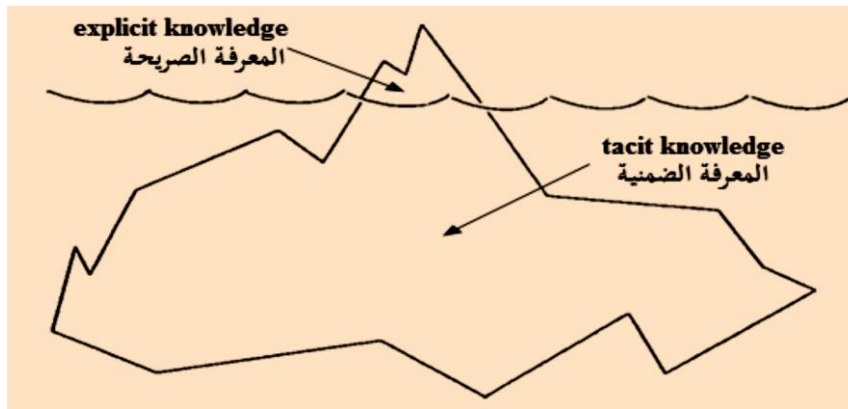
- يصعب نقلها أو نسخها.

- من الصعب قياسها نظرا إلى كونها موجودات غير ملموسة.

الفرع الثاني: المعرفة الظاهرة (الصريحة)

المعرفة الصريحة هي أي معرفة يمكن تدوينها وتوثيقها، وتتمثل في المعرفة الرسمية المنظمة التي يمكن توفيرها وكتابتها ونقلها للآخرين، والتي يتم الحصول عليها من مصدر خارجي، فهي معرفة نظامية يمكن ترميزها، كتابتها، وتميرها إلى الآخرين بالوثائق أو بالتعليمات العامة، ومن السهولة أسرها والمشاركة فيها بصيغة وثائق، ومن خلال نظم تقانة المعلومات²، فهي تشير إلى المعرفة الموضوعة في البرامج والمستندات والإجراءات والسياسات.³

الشكل رقم 8: المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة حسب وجهة نظر Michael Polanyi



المصدر: طرفة محمد، المقاربة المبنية على المعرفة كدعامة للممارسات المناجيرية للموارد البشرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، الجزائر، المجلد 4، العدد 2، 2019، ص: 41.

فالجزء الأول والذي يمثل قمة الجبل الجليدي والذي يمثل المعرفة الظاهرة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام، أما الجزء الغاطس من الجبل والذي يعبر عنه

¹ - Ailar Rahimli, knowledge management and copetitive advantage, journal of information and knowledge management, vol2, No.7, 2012, p39.

² - حيدر شاكر نوري، محمود حسن جمعة، أثر المعرفة على جودة الخدمة: دراسة تطبيقية في شركة التأمين الوطنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة ديالى، العراق، العدد سبعة وتسعون، 2013، ص: 176.

³ - بوزيداوي محمد، إدارة المعرفة كمدخل للذكاء الاقتصادي في المؤسسة، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد 4، العدد 2، 2017، ص: 75.

بالمعرفة الضمنية، والمقصود بهذا الشكل أن المعرفة الموجودة في عقول البشر والتي تمثل المعرفة الضمنية أكبر بكثير من المعرفة المرئية والتي تمثل المعرفة الظاهرة.¹

والجدول التالي فيه مقارنة بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية:

الجدول رقم 3: مقارنة بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية

المعرفة الضمنية	المعرفة الظاهرة
• غير رسمية صعبة الانتقال • تقاسمها مع الآخرين صعب • صعب التعبير عنها وصعبة التصنيف • مملوكة أكثر لدى الأشخاص • تشكل 80 بالمائة من المعرفة داخل المؤسسة	• رسمية قابلة للانتقال • توزع بسهولة • يمكن التعبير عنها بالكلمات وبوسائل أخرى • عند الأشخاص وفي الأرشيف • لا تشكل أكثر من 20 بالمائة من المعرفة داخل المؤسسة

Source: Michel Grundstein, de la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue, 1^{er} colloque du groupe de travail gestion des compétences et des connaissance en génie industriel: vers l'articulation entre compétences et connaissances, 12-13 décembre 2002, Nante, France, p3.

ومن بين أنواع المعرفة نذكر أيضا:²

الفرع الثالث: المعرفة التكنولوجية

وهي جزء من المعرفة الضمنية وتعتبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.

1 - طرفة محمد، المقاربة المبنية على المعرفة كدعامة للممارسات المناجيرية للموارد البشرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، الجزائر، المجلد 4، العدد 2، 2019، ص: 41.

2 - عبد الستار علي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2012، ص: 38.

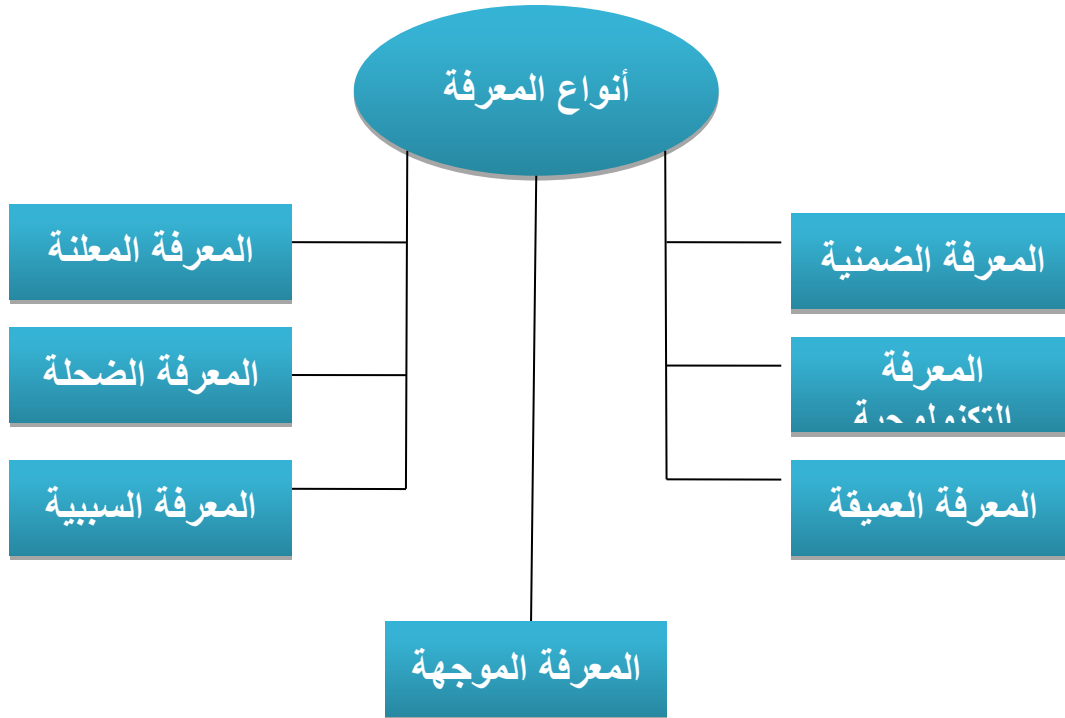
الفرع الرابع: المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة

المعرفة الضحلة وتعني الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة، أما المعرفة العميقة فهي التي تتطلب التحليل العميق للموقف.

الفرع الخامس: المعرفة السببية والمعرفة الموجهة

المعرفة السببية هي التي تتم بناءا على ربط المفاهيم معا باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء، أما المعرفة الموجهة (المجربة) فهي المعرفة التي تبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في مجال عمل ما فتصبح دليلا ومرشدا للسلوك نتيجة للتعلم، والشكل رقم 9 يوضح أنواع المعرفة الأكثر شيوعا.

الشكل رقم 9: أنواع المعرفة



المصدر: عبد الستار علي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2012، ص:39.

المطلب الرابع: احتياجات المعرفة.

على المؤسسة أن تعمل كل جهد لتأمين احتياجات المعرفة المطلوبة من خلال:¹

1 - جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010، ص ص:50.

الفرع الأول: البيانات والمعلومات

على المؤسسة تحديد الخطوة الأولى في العمل وهي الحصول على المعرفة الضرورية، لتمكين الموظفين والعاملين من الاستفادة منها، والقيام بواجباتهم لتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق خلق وإبداع أفكار ومنتجات جديدة.

الفرع الثاني: المعرفة الضمنية الواضحة التي تتوافر لدى المؤسسة

تمتلك المؤسسة موجودات معرفية لا تدرك قيمتها، لذلك على المؤسسة معرفة أهمية ما لديها من قدرات وتأثيرها وأن تعمل على تطوير إستراتيجية فاعلة لإدارة المعرفة لتحديد المكان والقدرات الكامنة واستنباطها، كما على المؤسسة معرفة منافسيها في السوق والتهديدات الخارجية، وأن تعمل على تحقيق هذه التهديدات وحماية المعرفة.

الفرع الثالث: رفع الجاهزية

على المؤسسة القيام بتأمين البنية التحتية والموارد البشرية الكفؤة لضمان فعالية إدارة المعرفة وذلك من خلال توفير شبكات الإتصال المتقدمة، وأجهزة الحاسوب وبرمجيات عالية الجودة ليسهل وصول الموظفين والعاملين إلى المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.¹

الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

لنجاح أي مؤسسة لابد من توافر هيكل تنظيمي يحتوي مفردات قد تفيد الحرية بالعمل، إلا أنها تعمل على إطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذلك لابد من أن يكون الهيكل التنظيمي مرنا ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم، والعمل بحرية لتوليد معرفة جديدة، وأن يتم تنظيمها وتخزينها وإدارتها وعمل الإجراءات اللازمة والفاعلة للمساعدة في تأمينها في الوقت المناسب ويكون ذلك من خلال:²

- التحول الجديد في بيئة الأعمال: الذي يفرض على المؤسسات التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف

1 - جمال يوسف بدير، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

2- المرجع السابق، ص: 51.

والإنتقال من التقدم في مجال التكنولوجيا ينتج عنه تغير في المفاهيم وتأثير في التكلفة.

- التطور المستمر والمتوقع للمفاهيم والنواتج عن تطور الخدمات وما يتبعه من تطور إحتياجات جديدة.
 - الحاجة إلى ما يربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المؤسسة ككيان تفاعلي.
 - تضخم حجم المعلومات في حقول المعرفة البشرية.
 - إمكانية الحصول على كميات هائلة من المعلومات في أجزاء من الثانية.
- من خلال ما سبق يمكن القول أن المعرفة من الموارد المهمة والحيوية لأي مؤسسة تستهدف الاستمرار والنجاح، فهي من أهم العناصر لإنشاء الثروة والميزة التنافسية، وذلك بعد أن حظيت بالقيمة الأكبر وبالأولوية المميزة على العوامل الأخرى للإنتاج، ولأجل دراسة هذا المفهوم فقد قدم الباحثين مجموعة من النظريات التي ساهمت في إثراء هذا الموضوع الذي يكتسي أهمية بالغة للمؤسسة، مع توضيح أنواع المعرفة المختلفة وأهم الإحتياجات التي سيتم توفيرها بالمؤسسة لتقوم بخلقها وتطبيقها.

المبحث الثاني: مقاربات نظرية حول إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام متزايد من قبل المؤسسات، وذلك لمساعدتها على مواجهتها لتحديات الإقتصاد المبني على المعرفة ومتطلباتها التنافسية، والوصول إلى التميز والريادة في عالم الأعمال اليوم.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

الفرع الأول: التطور التاريخي لإدارة المعرفة

مرت إدارة المعرفة بوصفها تطورا فكريا بالكثير من الإنتقالات الفكرية والتطبيقية، فمن الناحية النظرية تحدث عنها الكثير من الباحثين منذ الثلاثينات من القرن الماضي، عندما تحدثوا عن العمليات المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات، ولكنها على المستوى التطبيقي لم تكن معروفة إلا قبل بضع سنين، والحادثة في موضوع إدارة المعرفة إنحصرت في الجانب التطبيقي ذلك أنه لم يأخذ مداه إلا في السنوات الأخيرة، وتحديدًا بعد أن تم وضع بعض المقاييس لها، وتزايد الإدراك لفوائد بعض مبادراتها الناجحة¹، ويعد دون مارش "Don March" أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة في بداية ثمانينات القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات، وفي عام 1980 في المؤتمر الأول للذكاء الاصطناعي أشار إدوارد فراينبوم "Edward Frengnebaum" إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل جديد أطلق عليه هندسة المعرفة²، وفي الفترة ذاتها تنبأ رائد الإدارة Druker إلى أن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة، وأن المؤسسات ستتكون من صناع المعرفة الذين يوجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن، وقد كان التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة عام 1997، وفي عام 1999 خصص البنك الدولي 4 بالمائة من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمتها، فإدارة المعرفة ولدت داخل الصناعة³.

وظهرت إدارة المعرفة كمفهوم وتطبيق إداري كنتيجة للتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية والتنظيمية التي حدثت مطلع التسعينات، وقد جذبت إهتمام العديد من المختصين في مجالات متعددة انعكست في دراساتهم ووجهات نظرهم، فهناك من نظر إليها كمصطلح تقني يتعلق باستخدام التكنولوجيات الحديثة وآخرون عدوها كموجود غير ملموس يكمن في عقول الأفراد، والبعض تناولها كثقافة تنظيمية، وكل قدم مفهوم حسب ميوله لكن الأغلب ذهب في تعريفها على أساس عملياتها⁴.

والشكل الموالي يوضح أهم المراحل التي مرت بها إدارة المعرفة:

- 1 - صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 32-33.
- 2 - محمد كنوش، نبيل كنوش، دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة ببعض مؤسسات قطاع الاليكترونيك في ولايتي سطيف وبرج بوعريرج، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة سكيكدة، الجزائر، المجلد 4، العدد 6، 2016، ص: 29.
- 3 - عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص: 54.
- 4 - فني فضيلة، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة بالمصارف العمومية الجزائرية: دراسة تطبيقية على عينة من قيادات بنوك عمومية جزائرية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 04، العدد الثاني، 2019، ص: 272.

الشكل رقم 10: مراحل تطور إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثة.

ومن خلال ما سبق نرى أن الفترة الممتدة من بداية الثمانينات و إلى منتصف التسعينات من القرن الماضي هي مرحلة الاهتمام و التوجه، إلا أن البدايات الحقيقية لإدارة المعرفة بمفهومها الحديث كانت في منتصف التسعينات، والتي نسميها مرحلة النضوج والاعتراف، وتحديدًا بعد تنفيذ البرامج الناجحة لمبادرة إدارة المعرفة في شركة HP الأمريكية، و skandia للتأمين، ومصرف أمبريال الكندي، ومنظمة "دو" للكيماويات.¹

الفرع الثاني: تعريف إدارة المعرفة.

لقد اختلفت تعاريف الباحثين لإدارة المعرفة، فقد عرفت بأنها: "عملية تعزيز الأداء التنظيمي من خلال إنشاء وتطبيق العملية والنظام والبنية والثقافة التي تدعم خلق وتبادل واستخدام المعرفة".²

كما تعرف أيضا بأنها: "مجموعة من الوسائل والأساليب لتحسين استخدام المعرفة التي يحتمل أن تكون متاحة للمؤسسة بهدف تحسين قدرتها على الحفظ والتعلم والتعاون والإبتكار من خلال إدارة أصولها الفكرية والمعلوماتية بصورة أفضل".³

1 - صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص:33.

2 - Radmila Micic, leader ship role in certain phases of knowledge management processes, scientific review article, ekonomika, vol61, 2015, p:51.

3 - Lalouette ,c, gestion des connaissances et fiabilité organisationnelle fondation for industriel safety culture, Toulouse, France, 2013, p:28.

كما عرفها آخرون بأنها: "إيجاد الطرق للإبداع في سبيل خزن معرفة المؤسسة بعد الحصول عليها للإستفادة منها والمشاركة بها، ونقلها إلى الموظفين الذين في حاجة إليها لأداء أعمالهم بفاعلية وكفاءة، وباستخدام الإمكانيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بأكثر قدر ممكن".¹

وعرفها بيلي Bully بأنها: "مجموعة من الأساليب التنظيمية والتكنولوجية التي تهدف إلى خلق، جمع، تنظيم، تخزين ونشر وإستعمال المعرفة في المؤسسة".²

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي المعالجة المنهجية للمعلومات المطلوبة لأي مؤسسة، لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة والاستمرارية والتكيف.

فالتغيرات التي حدثت في الاقتصاد العالمي قد جعلت من عملية إدارة المعرفة ضرورة حتمية للأعمال، وبصفة خاصة المؤسسات التي تمارس نشاطها على نطاق عالمي، لذا فإدارة المعرفة تكتسب أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وتختلف هذه الأهداف وتتنوع باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها والمجالات التي تعمل فيها في مختلف المؤسسات وتتمثل هذه الأهداف في:³

1. الإسهام في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسات: حيث تسهم إدارة المعرفة في حل المشكلات الحالية التي تواجهها المؤسسات والأجهزة الإدارية التابعة لها والتي تتسبب في نقص كفاءاتها أو هدر وقتها وأموالها.

2. تقويم الأداء للأفراد والمؤسسات: فبدون المعايير والمؤشرات العلمية يتعذر قياس الأداء الوظيفي ومقارنته بما كان ينبغي تحقيقه، وهذه المعايير لا يمكن نقلها أو تسويقها وإنما يتم التوصل إليها بالبحث وتوظيف النظريات والنماذج التي يتم التوصل إليها.

3. إستثمار المهارات والقدرات العلمية: إن إدارة المعرفة حين يتم تحويلها إلى مهارات وقدرات عملية أو ترجمتها إلى سلوكيات تنظيمية وتفاعلات إنسانية فإنها تعد

1 - ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2007، ص:20.

2 - Ballay jean François, capitaliser et transmettre les savoir de l'entreprise, collection de la direction des études et recherches électricité de France ,Eyrolles, paris, 1997, p12.

3 - المرجع السابق، ص ص:23-24.

إستثمارا إقتصاديا وإداريا وإن تعذر قياسه بالأرقام أو إثباته من خلال النتائج الملموسة.

4. تحسين العمليات الداخلية في المؤسسة من خلال إدارة جيدة للوقت، الجهد والتكلفة.¹

5. تطوير أسس ومعايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.²

6. العمل على توفير تجديد وتطوير المعرفة بصورة مستمرة وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة بتحقيق الكفاءة والفعالية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة.³

وأشار Disouza إلى أن المعرفة هي العامل الذي يستطيع من خلاله رجال الأعمال تمييز أنفسهم عن منافسيهم، وبصرف النظر عن هذا فإن المعرفة هي الوسيلة التي نستطيع بها في بيئة أعمال سيئة، التركيز على ربط الناس، العمليات والتكنولوجيا بغرض الاستفادة منها.⁴

وبناء على الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها يحقق نتائج ايجابية في السياق التنظيمي، إذ يتم بموجبه تعزيز الإنتاجية، بالإضافة إلى أن المؤسسة تحمي حصتها السوقية وتبني فرص المشاركة المستقبلية وتبقيها في مقدمة المنافسين، إذ أن المعرفة تقود المؤسسة للإبداع والتغيير، مما يجعل المؤسسة قادرة على معرفة حاجات الزبائن وتلبيتها، ومجابهة تحديات ومتطلبات بيئة العمل.⁵

1- محمد بن موسى، معزوز مختار، أثر أنماط القيادة الإدارية في مستوى عمليات إدارة المعرفة التنظيمية في المؤسسة: دراسة ميدانية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات إقتصادية، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد السادس، العدد الخامس، 2010، ص: 241.

2 - بن حسان حكيم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة موبيليس بالجزائر، مجلة دراسات إقتصادية، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد 4، العدد 12، 2010، ص: 301.

3- نذير بوسهوة، علي مكيد، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد الأول، العدد السابع، 2014، ص: 154.

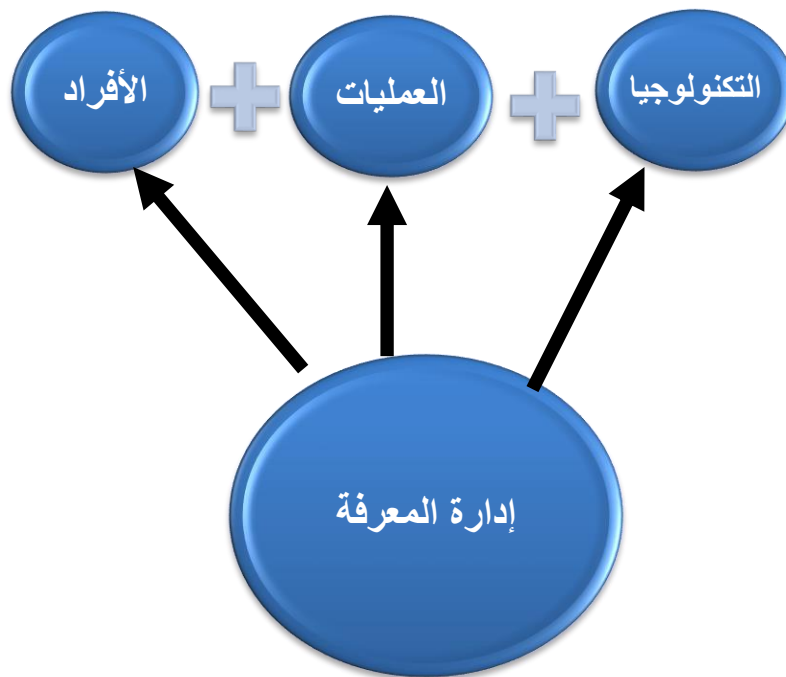
4- تقار امحمد، علي عبد الله، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة: دراسة حالة عينة من مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم، الجزائر، المجلد 09، العدد 16 مكرر، 2019، ص: 102.

5- غسان عيسى إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد السادس، 2009، ص: 10.

وتتضمن إدارة المعرفة ثلاثة عناصر مهمة هي:1

- الأفراد (people): هم من يخلقون ويتشاركون المعرفة ويستعملونها وهم من يجمعون ويشكلون الثقافة التنظيمية التي تنشئ وتحرضهم على تقاسم المعرفة.
- العمليات (processes): هي عبارة عن الطرق لامتلاك، خلق، تنظيم، تقاسم وتبادل المعرفة.
- التكنولوجيا (Technology): يقصد بها الآلات التي تخزن لنا البيانات والمعلومات والمعرفة وتزودنا بها من مواقع مختلفة من المؤسسة وخارجها.

الشكل رقم 11: عناصر إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثة

1- الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة في إيجاد وتعزيز جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، جامعة ميله، الجزائر، المجلد 5، العدد 1، 2019، ص: 390.

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة

بالرغم من إختلاف الباحثين في توجهاتهم نحو عمليات إدارة المعرفة، فإنهم يشتركون بأكثر من عملية، ومن خلال التدقيق في العديد من الأدبيات في مجال إدارة المعرفة، تم إستخلاص مجموعة من العمليات والتي سيتم ذكرها كما يلي:

الفرع الأول: تشخيص المعرفة

إن أهمية التشخيص تكمن في معرفة نوع المعرفة المتوافر لدى المؤسسة، لنتمكن من تحديد الفجوة، ولأن الهدف هو إكتشاف المعرفة والأشخاص العاملين لها، ومواقعهم وهي من أهم التحديات التي تواجه المؤسسة في أعمالها، فالمعرفة ليست غامضة تجد ذاتها، بل أن الغامض يتمثل في الدور الذي تؤديه في المؤسسة، وعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة لوضع الحلول للمشاكل وعملية التشخيص تعتمد على إستخدام آليات الإكتشاف والبحث.¹

الفرع الثاني: تحديد أهداف المعرفة

تدرك المؤسسات أن إدارة المعرفة ليست هدف، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتدرك أيضا أن لهذه الوسيلة أهدافا معينة، وبدون تحقيق تلك الأهداف تصبح مجرد تكلفة، فإدارة المعرفة تبدأ أولا بتطوير أهداف واضحة للمعرفة ومن هذه الأهداف:²

- تحسين العمليات وخلق الوضوح حول مجالات عمل المؤسسة والمشكلات والعمليات.

- تسهيل الإبداع والتوجه نحو الزبون وتسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ.

كما أن الجانب المهم في أهداف المعرفة هو العمق والسعي لتبني التحولات الجذرية والغايات الواسعة، وهذا يدور حول البراعة وتحقيق الجودة، وإنتاج السلع والخدمات والحلول.

الفرع الثالث: توليد المعرفة

1 - جمال يوسف بدير، مرجع سبق ذكره، ص:61.
2 - صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص:63.

هو خلق وإبداع وابتكار معارف جديدة من خلال العمل ومشاركة جماعات العمل في المؤسسة لتوليد رأس مال معرفي جديد وإيجاد حلول لمشاكل تعاني منها المؤسسة، فتوليد المعرفة عملية إستخلاص المعارف وخبرات الأفراد و تخزينها ضمن الكمبيوتر، وتصبح ممكنة وسهلة القراءة والتحليل، فعملية توليد المعرفة تتضمن ما يلي:¹

- **أسر المعرفة:** هي طريقة مصممة لتحليل اللغة تشبه إلى حد بعيد تحليل البرمجة اللغوية.
- **شراء المعرفة:** يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الإستخدام والتوظيف.
- **إكتشاف المعرفة:** يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة.
- **إبتكار المعرفة:** يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة.
- **إمتصاص المعرفة:** يشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة.
- **الإكتساب أو الاستحواذ على المعرفة.**

الفرع الرابع: خزن المعرفة

وتعني الإحتفاظ بالمعرفة بطريقة تسهل الوصول إليها في الوقت والطريقة المناسبة، فهذه المرحلة أهم المراحل اللازمة للمحافظة على كافة المعارف المكتسبة، وذلك من خلال الملفات الورقية والإلكترونية وتحديثها بشكل مستمر وجعلها معلومات ذات قيمة للإستفادة منها²، فهي متضمنة لكل الفعاليات المتعلقة بحفظ المعرفة والسماح لها بالبقاء في النظام أي حفظها في النظام المخصص لها وضمان ديمومتها³، وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية* فأكبر تحدي تواجهه المؤسسة تسرب المعرفة خاصة الضمنية منها (فقدان أصحاب المهارة والخبرة)، خاصة التي

1 - عبد الرحمان الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص:110.

2- أسامة محمد سيد علي، مرجع سبق ذكره، ص:206.

3- باسل محمد حسن العزاوي، دور إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد الثاني والأربعون، 2014، ص:254.

تعاني من معدلات دوران مرتفعة، وتشمل عملية التخزين عمليات الاحتفاظ والإدامة، والبحث والوصول، وإسترجاع المعرفة.¹

الفرع الخامس: توزيع المعرفة

يتم توزيع المعرفة على المستخدمين لضمان وصولها إلى المراكز التنظيمية، ويتم هذا التوزيع عبر الوسائل المتاحة والتي من أهمها وسائل الإتصال المباشر وغير المباشر، والتعلم، والتدريب، وتتطلب هذه المرحلة تهيئة الجميع إلى تقاسم المعرفة من خلال تبني ثقافة تشجع ذلك، وتوفير المناخ العام والهيكل التنظيمي والبيئة المناسبة لذلك، بالإضافة إلى تبني نظام الحوافز يساعد على تقاسم المعرفة، فكل هذه الأمور تسهم في خلق مناخ يشجع على تقاسم المعرفة، ويشجع الجميع على تحويل معرفتهم الضمنية إلى صريحة وتشجعهم على قبول إستخدام الآخرين لمعرفتهم وبناء الثقة بين الجميع التي لها دورا في تقاسم المعرفة.²

فعملية تشارك المعرفة في هذه المرحلة أصبحت ضرورية فهي تعكس عملية نقل المعرفة إلى الآخرين داخل المؤسسة عن طريق مجهودات الأفراد.³

وهذا يشير إلى النقل كعملية رئيسية لتشارك المعرفة، فتشارك المعرفة يرجع إلى المجهود الذي يبذله الفرد ومدى إستعداده لمشاركة ما يعرف من معارف.⁴

فعملية توزيع المعرفة تتضمن: التوزيع والنشر، المشاركة، التدفق، النقل، ومن العوامل المساعدة على توزيع المعرفة نذكر ما يلي:⁵

1- واضح فوز، نويري مجدي، إدارة المعرفة "أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة إقتصاديات المال والأعمال، العدد الثاني، مارس 2017، ص:222.

* الذاكرة التنظيمية: تحتوي على المعرفة الموجودة في شكل وثائق مكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية.

2 - الملكاوي، إبراهيم الخلف، مرجع سبق ذكره، ص:102.

3- Rashed choudhury, zaheed halim, effect of information and knowledge sharing supply chain performance: A survey Based Approach, journal of operation and supply chain performance, volume3, No. 2, 2010, p65.

4 - حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 4، 2015، ص: 845.

5 - نعيمة يحيوي، سهام شوشان، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة: دراسة حالة مجمع كوندور برج بوعريريج، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد السابع، 2017، ص: 530.

- قيمة المعرفة لدى المصدر.
 - الإستعداد والدافعية لوحدة الهدف.
 - القدرة والسعة الإمتصاصية لوحدة الهدف.
- كما أن هناك أساليب عديدة لتوزيع المعرفة وتتمثل فيما يلي:¹

- وكلاء المعرفة.
- شبكة المعلومات الداخلية.
- مجتمعات داخلية عبر الوثائق.
- فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي.
- التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى.
- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.

الفرع السادس: تطبيق المعرفة

يعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للإستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها²، وذلك من خلال توظيف المعرفة في الوقت المناسب وفي المكان المناسب لتحقيق الميزة التنافسية المرجوة، مع العمل على تحديدها وتطويرها³، وتشمل عملية إستخدام المعرفة إتخاذ القرارات أو تنفيذ المهام عن طريق التوجيه أو الروتين⁴، فتطبيق المعرفة أو إستعمالها في هذه المرحلة يعني بلوغ المؤسسة بمعارفها بعد سلسلة من المعالجات التي خضعت لها في المراحل السابقة إلى مستوى أصبحت فيه أكثر قابلية وملائمة للإستخدام في تنفيذ مهام المؤسسة وأنشطتها.⁵

الفرع السابع: تنظيم المعرفة

1 - عبد الرحمان الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص:122.

2 - ناصر جاسر الأغا، احمد غنيم أبو الخير، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، **مجلة جامعة الأقصى**، المجلد السادس عشر، العدد الأول، جانفي 2012، ص:38.

3 - واضح فواز، نويري مجدي، مرجع سبق ذكره، ص:222.

4 - Becerra. Fernandez, Gonzalez. A, sabherwal. R, knowledge management solution, Pearson prentice hall, 2004, p15.

5 - بوعزيز شيشون، أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة: دراسة تحليلية لآراء إطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بولاية بسكرة - الجزائر، **مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية**، جامعة بسكرة، الجزائر، المجلد 5، العدد 2، 2011، ص:59.

يقصد بعملية تنظيم المعرفة تلك العمليات التي تهدف إلى تصنيف المعرفة، وفهرستها أو تبويبها أو رسمها¹ من خلال خرائط المعرفة.*

الفرع الثامن: استرجاع المعرفة وإدامتها

تشير عملية استرجاع المعرفة إلى العمليات التي تهدف إلى البحث والوصول إلى المعرفة بكل يسر وسهولة وبأقل وقت ممكن، بهدف إستعادتها وتطبيقها في حل المشكلات وإستخدامها في تغيير وتحسين عمليات الأعمال.²

المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة.

المؤسسات المعرفية طورت نماذج عديدة لإدارة المعرفة لتوجيه وفهم أنشطتها وبناء إستراتيجياتها وفرضياتها الأساسية ومن تلك النماذج نذكر ما يلي:

الفرع الأول: نموذج دينس وينوسكي (نموذج الموئل)

ويقوم على أساس أن المعرفة كالموئل، خبرة متسلسلة بشكل لانهائي لإدارة المعرفة وتتضمن أربع مكونات متفاعلة وهي:³

- القاعدة الأساس لإدارة المعرفة، ويتمثل بالبيانات والمعلومات المتداولة في المؤسسة والمتمثل في الهيكلية الفنية.
- ثقافة إدارة المعرفة، وتحديد القيم والإتجاه والتفصيلات، وهي التي تستدعي الإستراتيجية وتحدد الممارسات والتقنيات الملائمة.
- أهداف إدارة المعرفة، وتتمثل في تحسين القدرات وإستغلال الموارد والكفاءات.

1 - ناصر جاسر الأغا، أحمد غنيم أبو الخير، مرجع سبق ذكره، ص:38.
* **خرائط المعرفة:** هي معالجات وإجراءات لمواد ترافق معلومات ومعارف أخرى، ويفضل أن تكون مرسومة أو مصورة ومرئية.

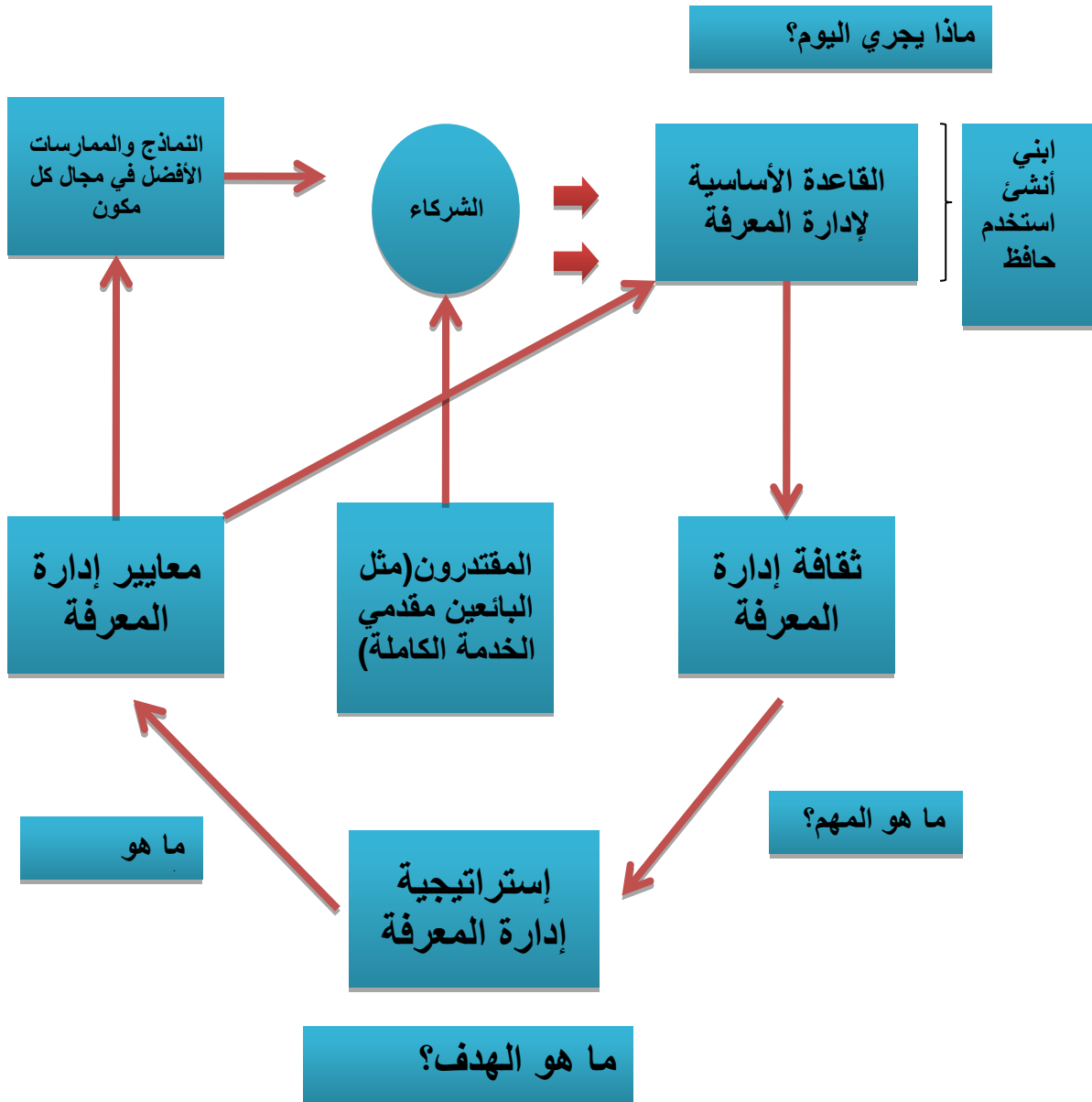
2 - صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص:82.

3 - Dennis Winooski, building knowledge management for electronic government, Virginia, usa, 2001, p:16.

الفصل الثاني _____ أهمية وتأثير الإستثمار في

- معايير إدارة المعرفة، وتشير إلى الممارسات الأفضل بالعلاقة مع الزبائن والقدرات المتحققة مقارنة بالمنافسين.

الشكل رقم 12 : أنموذج مؤئل إدارة المعرفة



المصدر: أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الطبعة الأولى،
الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013، ص: 91.

الفرع الثاني: نموذج ديفيد سكايرم D.Skyrme

هذا النموذج يتكون من قوتين محركتين و7 رافعات إستراتيجية هي عوامل النجاح في هذا النموذج:¹

القوة الأولى: الإستعمال الأفضل للمعرفة في المؤسسة من خلال طرائق التقاسم وتطوير قواعد البيانات وحل المشكلات والدروس المتعلمة.

القوة الثانية: هي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات.

أما عوامل النجاح السبعة لإدارة المعرفة في هذا النموذج فهي:

1. معرفة الزبون والعلاقات معه: لإرضائه وإثراء معرفة المؤسسة وتطويرها.
2. المعرفة والمنتجات والخدمات و الخدمات كثيفة المعرفة.
3. المعرفة في الأفراد: وتطوير الجدارات البشرية وتنمية ثقافة الابتكار وتقاسم المعرفة والتعلم.
4. المعرفة في العمليات: تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال وإمكانية الوصول للخبرة.
5. الذاكرة التنظيمية: وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الإستعمال المستقبلي.
6. المعرفة في العلاقات: تحسين تدفق المعرفة من الداخل والخارج للعاملين والزبائن.
7. الأصول المعرفية: وتتمثل في قياس رأس المال الفكري وتطويره وإستغلاله.

الفرع الثالث: نموذج ممارسة عمليات الأعمال لإدارة المعرفة

¹ - Skyrme .d, "capitalizing on knowledge" butter worth", Heinemann, oxford, 2001,p:06.

في دراسة قدمها هيسيج و فوربيك عرفنا هذا الأنموذج خلالها، ويقوم على أساس أن المعرفة تصف الطرائق والوسائل التي تسهم في تعزيز العمليات الأساسية المتمثلة بتحديد أهداف المعرفة وتشخيص المعرفة، وتوليدها، و تخزينها، وتوزيعها وتطبيقها.¹

الفرع الرابع: أنموذج كتل البناء لإدارة المعرفة

وتمثل الكتل النشاطات التي ترتبط مع المعرفة بشكل مباشر، وتتألف الدورة الداخلية لبناء الكتل من التعريف أو التحديد، والإملاك والتطوير، التوزيع، الإستعمال والخزن، أما الدورة الخارجية فتتألف من هذه الأنشطة فضلا عن الأهداف وقياس المعرفة، كما توضح التغذية العكسية أهمية قياس المتغيرات القابلة للقياس لكي يركز على الأهداف.²

وهناك من يضيف ما يلي:³

الفرع الخامس: نموذج ماركوردت (marquardt)

يقترح هذا النموذج مدخلا نظميا شموليا لإدارة المعرفة في المؤسسة، ويمثل النموذج المقترح ست خطوات لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية:

- الإقتناء
- التوليد
- الخزن
- إستخراج المعلومات وتحليلها
- النقل والنشر
- التطبيق والمصادقة

¹ - Mertins k, Heisig p, Vorbeck j , knowledge management best practice in Europe, springer –verlage, berlin Heidelberg , 2001, p:04.

² - probst, Gilbert j.b, practical knowledge management a model that works, jkm, vol 3, p:18.

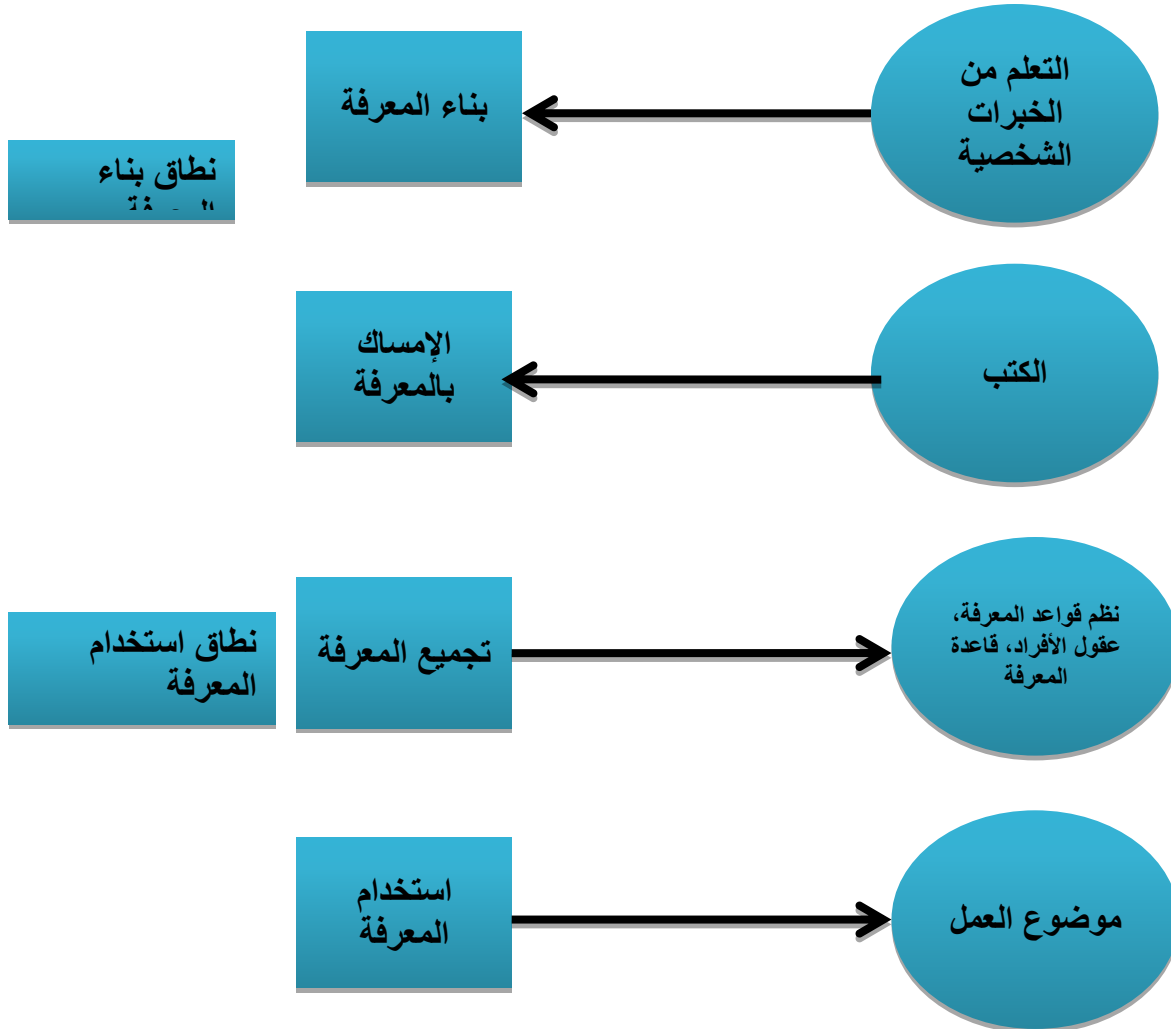
³ - ياسر عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، متطلب أكاديمي لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 1428هـ، ص 73-74.

يوضح النموذج أن المؤسسات تتعلم بفاعلية وكفاية عند نمو هذه العمليات الست وتفاعلها، فهذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض وجب تطبيقها باعتبارها قالب متكامل.

الفرع السادس: نموذج ويج wiig

يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، فهي عملية تسهل بناء المعرفة وإستخدامها، فان الوظائف يمكن أن تكون متشابهة لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما، كما يركز هذا النموذج على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة والأفراد لإنتاج المنتجات والخدمات.¹

الشكل رقم 13 : نموذج إدارة المعرفة لـ wiig



1 - ياسر عبد الله بن تركي العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

المصدر: هيثم حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة، ملتقى الموارد البشرية الأول: التميز في استثمار الموارد البشرية، الأردن، 2007، ص:6.

الفرع السابع: نموذج نوناكا وتاكوشي

ويعتمد هذا النموذج على إمكانية تحويل المعرفة من شكل إلى آخر ، ونقلها من مكان إلى آخر وتحقيق الإبداع والتعلم جراء نقل المعرفة وتحويلها، فقد قدم هذا النموذج مصفوفة المعرفة والتي تقوم على تصنيف المعرفة إلى معرفة صريحة، وضمنية، وجماعية وفردية، كما أنه قدم مجموعة من الطرائق الكفيلة بتحويل كل شكل من أشكال المعرفة إلى الشكل الآخر¹، ويتم تطبيق المعرفة بموجبه من خلال النماذج الأربعة لتحويلها والتي ستتم الإشارة إليها لاحقاً في المبحث الثالث.

المطلب الرابع: إستراتيجيات إدارة المعرفة وعملية تقييمها

الفرع الأول: إستراتيجيات إدارة المعرفة

تبرز في مجال إدارة المعرفة عدة إستراتيجيات تختلف في معالجتها تبعاً لطبيعة عمل المؤسسة والمدخل الذي تتبناه وتتمثل هذه الإستراتيجيات فيما يلي:²

أولاً. الإستراتيجية الترميزية

تتمحور هذه الإستراتيجية حول الحواسيب والشبكات، ويجري بموجبها ترميز المعرفة و تخزينها في قواعد معرفية يمكن الوصول إليها من قبل العاملين في المؤسسة، إذ تعمل هذه الإستراتيجية على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق أو مستودع للمعرفة وجعله متاحاً للعاملين، ويتم بحسبها تبادل المعرفة بخطوتين:

- نقل المعرفة من الفرد إلى المستودع.

- نقل المعرفة من المستودع إلى الفرد.

وبذلك تستخدم المعرفة المرمزة مرة بعد أخرى، مما يؤدي إلى إنتاج معرفة جديدة وتحسين مخزون المعرفة لمستودعها.

1 - المرجع السابق، ص: 74.

2 - عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013، ص ص: 310-311.

ثانيا. الإستراتيجية الشخصية

تركز هذه الإستراتيجية على المعرفة الضمنية الموجودة في أدمغة الأفراد من ذوي الخبرة الخلاقة في المؤسسة، فهي تسعى إلى تقاسم وتشارك وتبادل المعرفة بين العاملين، من خلال إتصالاتهم وحواراتهم ومناقشاتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك.

ثالثا. الإستراتيجية الهجينة

وفي هذا النوع من الاستراتيجيات يتم ترميز المعرفة الصريحة و تخزينها في قواعد معرفية، في حين تظل المعرفة الضمنية في أدمغة الخبراء، مع التوجه نحو تحويل هذه الخبرات إلى مستودع المعرفة في المؤسسة.

4. إستراتيجيات جانب العرض:

يركز هذا النوع من الاستراتيجيات على آليات توزيع المعرفة الحالية للمؤسسة ونشرها ويصلح هذا النوع من الاستراتيجيات للمؤسسات الإستشارية التي تسوق الحلول المعتمدة على المعرفة.

خامسا. إستراتيجيات جانب الطلب

تركز هذه الإستراتيجية على إستقصاء حاجة المؤسسة إلى معرفة جديدة والعمل على تلبيتها، ويصلح للمؤسسات الصناعية المنتجة للسلع.

الفرع الثاني: تقييم إدارة المعرفة

إن عملية تقييم إدارة المعرفة تساعد في تأسيس قاعدة لتنفيذ حلول، وهذه القاعدة تتضمن البنية التحتية والتقنيات المختلفة التي تساعد كثيرا في عملية دعم هذه الجهود، وبشكل عام إن عملية تقييم إدارة المعرفة تعتبر مظهرا مهما في تنفيذ إدارة المعرفة حيث أنه لا يمكن قياسه وتقييمه، ولا يمكن إدارته بشكل جيد.

وهناك عدة أسباب لإجراء تقييم إدارة المعرفة في المؤسسات قبل وبعد وأثناء تنفيذ المشاريع ومن هذه الأسباب ما يلي:¹

- تقييم إدارة المعرفة يساعد على تعريف المساهمات الحالية التي تنتج من إدارة المعرفة.

1 - خيضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010، ص ص: 129-130.

- تحسن عملية تقييم إدارة المعرفة من فهم الجودة للجهود الموظفة في إدارة المعرفة.
 - تساعد عملية تقييم إدارة المعرفة على فهم ما إذا كانت تكاليف جهود إدارة المعرفة مبررة من الفوائد التي تنتج.
 - تساعد عملية تقييم إدارة المعرفة على إدراك الفجوات التي يجب أن يتم معالجتها في جهود إدارة المعرفة من قبل المؤسسة أو الأفراد.
- ويتم تقييم إدارة المعرفة من خلال طريقتين مختلفتين ومهمتين لتنفيذ عملية التقييم هما: التقييم النوعي، والتقييم الكمي.

وتهدف عملية التقييم النوعي إلى تطوير مفهوم أساسي فيما إذا كانت جهود إدارة المعرفة تعمل بشكل جيد حيث أن هذه التقييمات تتكون من مهام بسيطة، وتتضمن مثل هذه التقييمات مقالات رسمية مبنية على مقابلات معدة مسبقاً لإجرائها مع أفراد يتم اختيارهم بحرص كبير، وبغض النظر عن رسمية مثل هذه الحوارات إلا أنها تهدف إلى قياس جودة جهود إدارة المعرفة، من أجل الحصول على النتائج المرجوة وجودة القرارات المتخذة والإبداعات، ونقل التكنولوجيا على مستوى المؤسسة كما تهدف إلى التركيز على قضايا متعلقة بتطوير الوظائف ومواكبة التقدم التكنولوجي على مستوى الأفراد والمؤسسة، ومثل هذا التقييم يمكن تنفيذه على فترات زمنية محددة في بداية المشروع أو عند الإنتهاء من المشروع.¹

أما عملية التقييم الكمي أكثر صعوبة خلال المراحل الأولى لإدارة المعرفة، حيث تقاس إنتاجية العمل المعرفي على مستويين الإنتاجية الداخلية الذي تتمثل في تعظيم إمكانية النشاط داخل المؤسسة ويعبر عنه في تحسين بيئة التعلم التنظيمي، والثاني على مستوى الإنتاجية الخارجية التي تتمثل في الحصة أو النتائج النهائية للأداء التنظيمي.²

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن المعرفة هي الأساس الذي تقوم عليه المؤسسات، لذلك من الواجب على المؤسسة التركيز على تحسين وإستثمار مواردها المعرفية من خلال إدارة كفئة وفعالة، فتطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة من شأنه أن يعود عليها بالعديد من الفوائد، لذا لابد من الفهم الجيد لاستراتيجياتها ونماذجها، وتقييمها بشكل فعال ينعكس إيجاباً على المؤسسة.

1 - المرجع السابق، ص: 133.

2 - أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013، ص: 58.

المبحث الثالث: عملية خلق المعرفة التنظيمية

كان لزاما على المؤسسات في الوقت الحاضر السعي إلى إحداث تغييرات جوهرية في ممارساتها وإعادة التفكير بأنشطتها، وذلك للتكيف مع التطورات المتواصلة، وقد أدى هذا إلى تبني مفاهيم إدارية جديدة قائمة على المعرفة التي أصبحت عنصرا مركزيا بالمؤسسة، فوجودها يحدد مدى أهمية نقل ومشاركة وإدماج معارف الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، بالإضافة إلى معرفة مدى تفاعلهم لخلق معرفة جديدة.

المطلب الأول: ماهية المعرفة التنظيمية

الفرع الأول: مفهوم المعرفة التنظيمية

المعرفة التنظيمية مفهوم واسع المضامين، فهي تشير إلى المفاهيم والأساليب والروتينات والتقنيات التي تستخدم عادة لتحسين الأداء، فالمعرفة التنظيمية تشمل الأشخاص والأساليب الإدارية على حد سواء، ويعتمد تحقيقها بشكل أساسي على

الأشخاص الذين يفسرون وينظمون ويخططون، ويطورون وينفذون هذه الأساليب ويستخدمونها.

تعرف المعرفة التنظيمية على أنها: "القدرة التي وضعها أعضاء المؤسسة للتمييز في عمليات الاضطلاع بعملهم، عن طريق سن مجموعة من التعليمات التي يعتمد تطبيقها على تطورات تاريخية، والتجارب الجماعية".¹

كما تعرف أيضا بأنها: "معلومات مقترنة بالخبرة والسياق والتفسير والتفكير، وهي شكل عالي القيمة من المعلومات الجاهزة للتطبيق على القرارات والإجراءات داخل المؤسسات".²

فالمعرفة التنظيمية هي المعلومات القيمة التي توجد في المؤسسة في شكل قواعد بيانات وملفات الزبون والبرمجيات والهياكل التنظيمية.³

ومن أهم الخصائص المميزة للمعرفة التنظيمية نعرض ما يلي:⁴

- المعرفة التنظيمية سلعة إقتصادية خاصة غير قابلة للحصر والتحكم، وهي تراكمية ليست إستهلاكية فقط إنما إنتاجية.
- صعوبة تعريفها وصعوبة التصريح بها خشية سوء إستغلالها من طرف الآخرين، وبالتالي قد تفقدها المؤسسة للأبد.
- كثيرا من المعرفة المفيدة والمهمة للمؤسسة تكون محتبسة لدى صاحبها، ويحتاج الأمر إلى بذل مجهود للتعرف عليها وحفز أصحابها للتصريح بها وإتاحتها للمؤسسة.
- يصعب قياس المعرفة التنظيمية.

¹ - Gustavo Acguzman, John Wilson, the soft dimension of organizational knowledge transfer, **journal of knowledge management** -final version-, p:03.

² - Steve Morrissey, the design and implementation of effective knowledge management systems, knowledge management and competition in the consulting industry, **California management review**, 2005, p:4.

³ - صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

⁴ - سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري قسنطينة- الجزائر، 2009، ص: 37.

- ظاهرة إنسانية بالدرجة الأولى وما التقنية وغيرها من الأدوات المستخدمة في عمليات إدارة المعرفة إلا مساعدات لبلورة ما ينتجه العقل البشري.

الفرع الثاني: خلق المعرفة التنظيمية

خلق المعرفة التنظيمية هو عملية تطوير الأصول المعرفية الجديدة داخل المؤسسة، وإعتماد نهج معرفي، يمكن إعتباره نتيجة لعملية تفسير المعلومات التي يقوم بها الأفراد داخل المؤسسة، ثم يرتبط إنشاء المعرفة داخل المؤسسة إرتباطا صارما بعمليات التعلم الفردية ويمكن أن يكون نتيجة النشاط الفردي العرضي أو السياسة التنظيمية المخطط لها، فالطريقة الأكثر فعالية لخلق المعرفة داخل المؤسسة هي تحفيز الموظفين على الإبداع والتوجه نحو التعلم وتكريس موارد محددة لهذه العمليات، بالإضافة إلى إنشاء وحدات تنظيمية لهذا الغرض.¹

فخلق المعرفة أمر أساسي لبقاء أي مؤسسة، فالخلق هو النشاط الذي يحدث طوال الأنشطة اليومية في العمل، أو في البيئة الإجتماعية، وقد يكون في العديد من الأشكال والتي يمكن أن تكون من خلال وسائل إنسانية مثل التدريب الرسمي أو التحدث مع الأشخاص الذين يتقاسمون مصالح مماثلة، أو الآليات (أنشطة إستخراج البيانات).

وخلق المعرفة التنظيمية في المقام الأول عملية بشرية، والتكنولوجيا يمكن أن تسهل خلقها وابتكار منتجات جديدة وذلك لتوليد ميزة تنافسية مستدامة داخل السوق.²

ويمكن أن تنشأ المعرفة التنظيمية من خلال:³

أولا. التفاعل الإجتماعي داخل المؤسسة

العلاقات الإجتماعية تشكل قنوات معلومات تقلل من الوقت اللازم لجمع المعلومات، فالعلاقات الإجتماعية آلية لجمع المعارف وتبادلها لتحقيق المزيد من الإيجابية

¹ - Yasser f Jarrar, Mohamed Zairi, Giovanni Schiuma, defining organizational knowledge - Abest practice perspective , research paper: **European centre for practice management**, 2010, p:05.

² - Funmilola Olubunmi Omotayo, knowledge management as an important tool in organizational management: a review of literature, **library philosophy and practice(e-journal)**, 2015, p:8.

³ - Khalid ABDUL Wahid and others, Assessing perceived knowledge creation: the role of organizational knowledge and market environment, **international journal of management knowledge and learning**, volume5, 2016, p:61.

والابتكار، وذلك من خلال الأبعاد الهيكلية والعلائقية والمعرفية، فالبعد الهيكلي يتعلق بخصائص النظام الاجتماعي فهو يشير إلى تكوين مجموعة من الروابط بين مختلف الوحدات فهو يساعد أعضاء المؤسسة للوصول إلى الموارد الإستراتيجية المطلوبة، وزيادة التفاعل الاجتماعي من خلال الوسائل المادية والالكترونية، وفيما يخص الأبعاد العلائقية وهو نوع من العلاقات الشخصية وتطوير التفاعل الاجتماعي من خلال معايير التعاون والرعاية، أما البعد المعرفي فيناقش من خلاله أعضاء المؤسسة تبادل المعلومات وتقديم الآراء.

ثانيا. الروتين التنظيمي

بمثابة إطار مرجعي للسلوك المناسب لأعضاء المؤسسة، حيث يشير الروتين التنظيمي إلى بنية صريحة تتضمن إجراءات ضمنية، وتحتاج المؤسسة إلى تلك الروتينات لتكون دليلا على العمل الفعال ونوعية جديدة للإنتاج، فالإجراءات الروتينية تجعل الموظفين يقومون بأداء مهامهم بكفاءة وعلى نحو فعال، فالروتين يعتبر جزء من التعلم لتحسين القدرات باستمرار.¹

ثالثا. نظام المعلومات

نظم المعلومات تساعد المؤسسة في إسترداد المعلومات المطلوبة بسرعة كبيرة وفي الوقت المحدد، وهي أحد العوامل الحاسمة للنجاح في تنفيذ إدارة المعارف، وخلق المعرفة التنظيمية من خلال تقنين المعرفة بشكل مستمر وتخزينها ونشرها وتحديثها.²

يمكن القول أن خلق المعرفة يعني الإبداع ومشاركتها تعني تحقيق التعلم التنظيمي واستخدامها يعني خلق القيمة، ولكي تستطيع المؤسسة تنفيذ مل تعرفه عليها أن تحدد النموذج المناسب لكيفية إستثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ.

المطلب الثاني: عمليات تكوين المعرفة التنظيمية

الفرع الأول: أنماط تحويل المعرفة

هناك أربعة أنماط مختلفة لتحويل المعرفة تمثل بما يعرف بأنموذج SECI لتكوين المعرفة³، وهذه الأنماط هي:

1- Khalid ABDUL Wahid and others, Ibid, p:62.

2- Khalid ABDUL Wahid and others, Ibid, p:62.

3 - عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص:377.

أولاً. التفاعل الاجتماعي (Socialisation)

ويبدأ تحويل المعرفة بالاستحواذ الضمني على المعرفة الضمنية بين الأشخاص الذين يملكونها والآخرين غير المالكين لها، وتتيح هذه المرحلة الانتقال من المعرفة الضمنية الفردية إلى المعارف الضمنية الجماعية والمشاركة من خلال التفاعلات الاجتماعية وتقاسم الخبرات، الحوار والنقاش أو الملاحظة، أو التقليد.¹

ثانياً. الإخراج والإظهار (Externalisation)

ويتم فيه تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وذلك بتحويل المعلومات والأفكار والخبرات الموجودة في عقول الأفراد إلى لغة مكتوبة تظهر في شكل أدلة عمل أو إرشادات وتوجيهات²، وكذلك عن طريق جمع المعرفة من الأفراد ومن ثم وضعها تحت نموذج الذاكرة.³

ثالثاً. الدمج أو التركيب (Combination)

ويتم فيه تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة، وذلك من خلال قراءة ما هو مكتوب أو مطبوع أو منشور حول موضوع ما، أو قضية معينة من مصادر مختلفة وإعادة كتابته بصيغة جديدة أو بشكل جديد، أو عندما يكون الفرد قادراً على دمج أجزاء غير مترابطة من المعرفة الصريحة وتركيبها في كل جديد على شكل دليل أو كتيب مطبوع مثلاً⁴، وتتم هذه العملية عبر ثلاث مراحل:⁵

- يتم جمع المعرفة الصريحة من داخل وخارج المؤسسة، ليتم تجميعها جميعاً.
- يتم نشر المعرفة الصريحة الكلية على كامل مستويات المؤسسة من خلال العروض والاجتماعات.
- يتم تحرير المعرفة الصريحة ومعالجتها داخل المؤسسة، لجعلها أكثر إفادة وأكثر قابلية للاستخدام.

¹ - xavier ppe, op.ct, p:68.

² - عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص:377.

³ - Alain Mille, gestion des connaissances, université Lyon, paris, p:01.

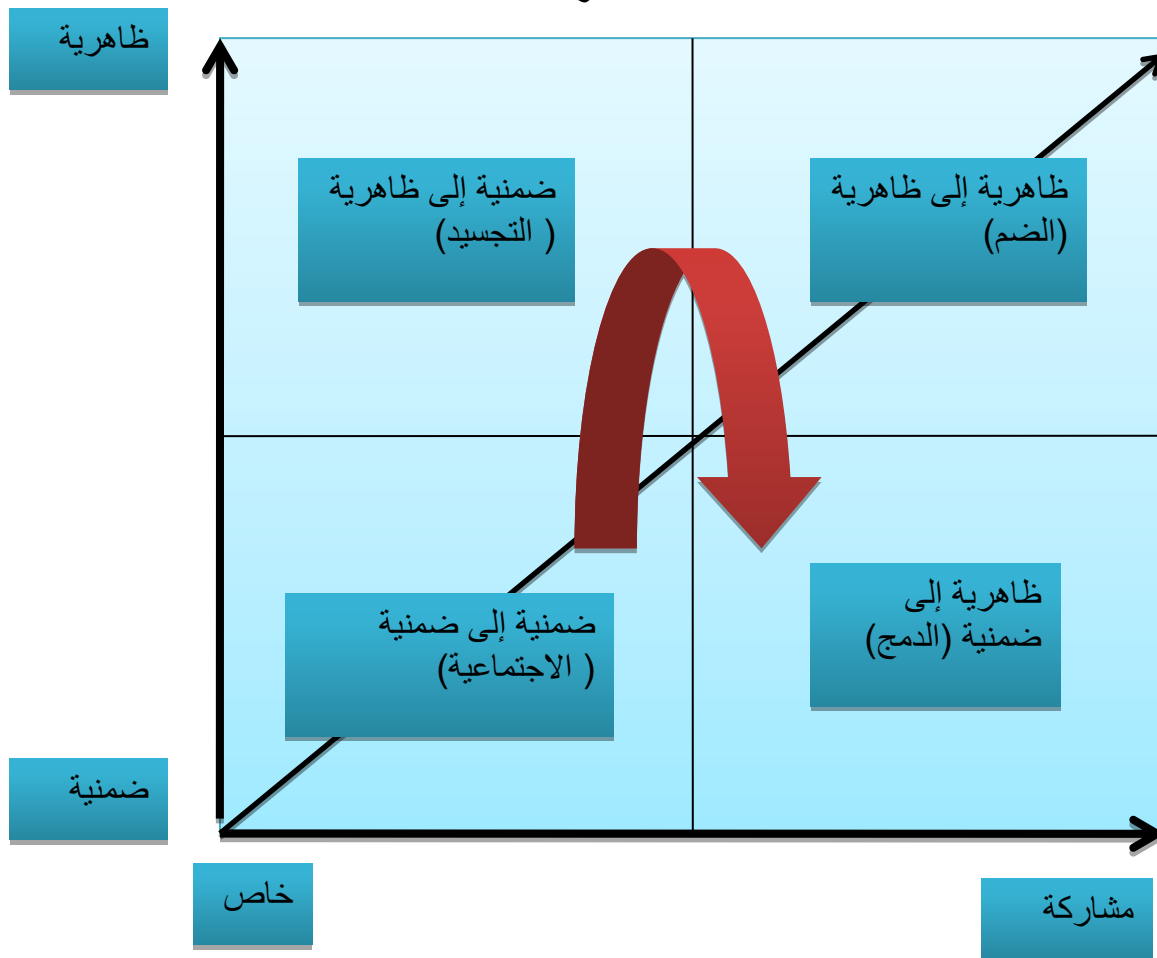
⁴ - السعدي رجال، مسعي سمي، خلق المعرفة في المنظمات بالتطبيق على نموذج seci، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة 1، الجزائر، العدد السابع، 2014، ص:129.

⁵ - سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، الطبعة الأولى، دار المناهج للطبع والتوزيع، عمان- الأردن، 2007، ص:97.

رابعاً. الإدخال والتضمين الداخلي (Internalisation)

تمثل هذه المرحلة عملية إكتساب المعرفة من خلال تحول المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية، يتم إضافتها إلى الخزان المعرفي للعاملين الممثل بالذاكرة الإنسانية، أي أن الإدراك العقلي للظواهر والأشياء يؤدي إلى تمثيل المعرفة، حيث يختلف مضمون التمثيل باختلاف المعاني المكتسبة من قبل العاملين، وترتبط هذه المرحلة بالتعلم واستخدام الأدلة والإرشادات التي تعد جزءاً من ممتلكات المؤسسة المعرفية.¹

الشكل رقم 14 : أنماط تحويل المعرفة



المصدر: أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص:62.

فعملية التعلم تتخلل هذه المراحل وتقوم بتوجيهها بوعي إلى مستوى إدراكي ضمني أعلى قيماً، إذ يتحقق من خلال التعايش الجماعي في مكان العمل وعلاقاته المترابطة،

1- عبد المجيد مهنا، إدارة المعرفة: دور جديد لاختصاصي المكتبات والمعلومات، مجلة جامعة دمشق- سورية، المجلد 28، العدد 3 و4، 2012، ص:223.

وخلال المؤسسة بالتشارك المعرفي الفرقي ليقترّب من العقل الجمعي للذات الكبرى للمؤسسة، كما أنه يهيأ أفضل قاعدة لإبداع وابتكار الأفراد في المؤسسة.¹

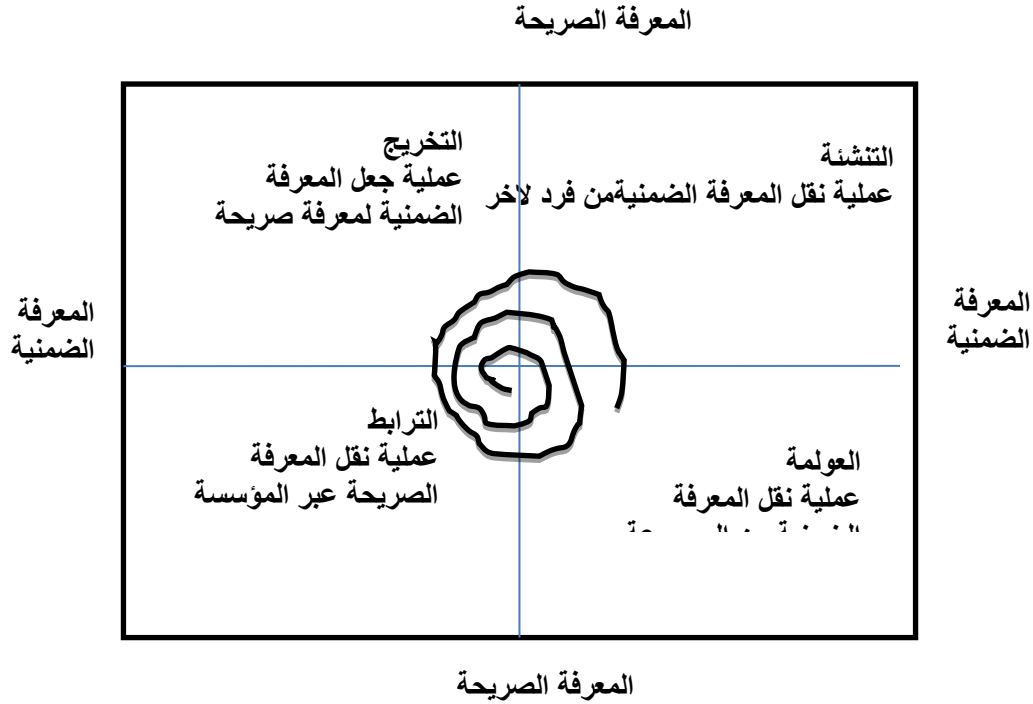
الفرع الثاني: حلزونية المعرفة

يرى الباحثان نوناكا وتاكوشي أن للمعرفة بعدين هما: البعد المعرفي والبعد الوجودي، وإن التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة بأنماطه الأربعة يؤدي إلى توليد المعرفة بشكل يشمل مستويات المؤسسة (الفردي، الجماعي، التنظيمي، وعبر المؤسسات).²

حيث يركز البعد النظري المعرفي على ماهية المعرفة (هل هي معرفة ظاهرة أو معرفة ضمنية)، أما البعد الوجودي فيرتبط بطبيعة المعرفة في علاقتها مع الظواهر الموجودة، وضمن هذين البعدين يحدث لولب توليد المعرفة نتيجة التفاعل بين مراحل التحويل الرابعة، معبرة عن حالة تفاعل ديناميكي بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، إنطلاقاً من مستوى البعد الوجودي إلى مستوى البعد النظري المعرفي، وبالتالي فإن توليد المعرفة التنظيمية عملية لولبية تبدأ عند المستوى الفردي، وتتحرك من خلال توسيع مجتمعات التفاعل التي تمر عبر الجماعة، وفيما بين المؤسسات، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 15: حلزونية المعرفة حسب Nonaka

1 - أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص: 61.
2 - ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص: 87.



Source: I.NONAKA,H. TAKEUCHI, the knowledge – creating: how Japanese companies create the dynamics of innovation, oxford university press, New York, 1995, p:71.

فعملية خلق المعرفة التنظيمية تبدأ بالتدفق أولاً من المستوى الأساسي للمؤسسة، أي أن العامل صاحب المعرفة وهو المصدر الأول ومنطلق حركة المعرفة التنظيمية، بعد ذلك تحتاج المعرفة المدركة بوعي من قبل صاحبها إلى مكان غني بالمحفزات الذهنية الإدراكية، فوجود عاملين آخرين لديهم استعداد ووعي وقابلية لتقبل الأفكار المطروحة وخاصة الجديدة منها، ومن ثم تحقيق الإشباع النفسي لأصحاب المعارف والأفكار بالمؤسسة، خاصة في الأوقات التي تزداد فيها حاجاتهم لتبادل ومناقشة هذه الأفكار والخبرات مع زملائهم في بيئة العمل، حيث يتم استدعاء العقل الجماعي للمؤسسة على مستوى المجموعة أو فريق العمل، حيث يحصل نوع من التفاعل الإيجابي للمعرفة الضمنية لدى أفراد المجموعة، وقد يتم الاستعانة بالمعرفة الظاهرة إلى أن يتم توليد مفاهيم جديدة ومناخ إيجابي من أجل قبول الفكرة وإختبارها، ومن ثم توزيعها ونشرها على مستوى المؤسسة.¹

المطلب الثالث: مصادر خلق المعرفة التنظيمية

¹ - I.NONAKA,H. TAKEUCHI, the knowledge – creating: how Japanese companies create the dynamics of innovation, oxford university press, New York, 1995, p:71.

المعرفة مورد حيوي ولا يأتي من فراغ، بل تتولد وتخلق من خلال مصادر معينة تعد المنبع الأساسي لها، فالبينة سواء كانت داخلية أو خارجية تعد المصدر الرئيسي للحصول على المعرفة التنظيمية، والتي سيتم التطرق لها فيما يلي:

الفرع الأول: المصادر الداخلية للمعرفة

تمثل هذه المصادر التي تنبع من المؤسسة وتزودها بالمعرفة ويمكن حصرها بالاتي:

أولاً. إستراتيجيو المعرفة

وهم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق، وفجوة المعرفة التنافسية بالمقارنة مع المنافسين الأساسيين الذين يلتقطون وبشكل فاعل وعميق الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المؤسسة¹، فالمعرفة هي السلاح الاستراتيجي التنافسي الجديد فإستراتيجيو المعرفة هم الذين يعيدون تقييم أو بناء إستراتيجية المؤسسة².

ثانياً. مهنيو المعرفة

وهؤلاء هم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع وهم المسؤولون عن المعرفة السببية ومعرفة (know, what)، وهذه الفئة هي التي تستوعب المضمون المعرفي وهي الخبرة في أساليب الحصول عليها، وإستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها أو جعلها قادرة على العمل في مجالات الاستعمال المختلفة، فمهنيو المعرفة هم العاملين الذين يمتلكون المعرفة والمهارات والقدرة العالية على التعلم وخلق القيمة مع المعرفة والمعلومات، والعمل على الإستخدام الكامل للميزة التقنية لتحسين كفاءة العمل³.

ثالثاً. عمال المعرفة

هؤلاء يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد المهني للمعرفة، فهم يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وتخزينها وإيصالها والإستجابة لكل الطلبات ذات الموارد المعرفية الخام، فأفراد هذه الفئة هم يمثلون

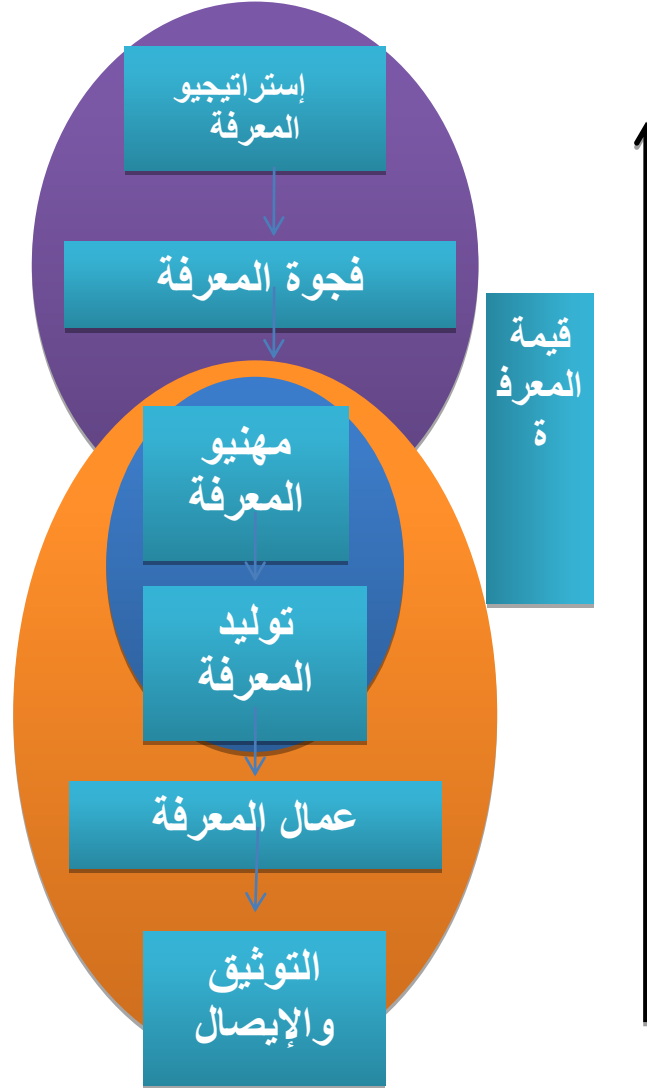
1 - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2005، ص: 157-158.

2 - قرأش عفاف، دور المعرفة الاستعدادية في إدارة المعرفة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط، الجزائر، المجلد3، العدد2، 2012، ص: 195.

3 - قوت سهام، دور فريق المعرفة في تطبيق مبادئ إدارة المعرفة في منظمات الأعمال الحديثة: دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر DOT قسنطينة، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد12، العدد2، 2019، ص: 64.

الكفاءة التشغيلية التفصيلية بمهامهم، ورمز هذه الفئة هو التوثيق والاتصال، والشكل الموالي يوضح مصادر المعرفة التنظيمية الداخلية:

الشكل رقم 16: المصادر الداخلية للمعرفة التنظيمية



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2005، ص: 157.

الفرع الثاني: المصادر الخارجية للمعرفة التنظيمية

وتتمثل مصادر المعرفة التنظيمية الخارجية فيما يلي:¹

1 - علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 64-65.

أولاً. الزبائن

يعتبر الزبائن المصدر المتجدد للمعرفة، فكلما كانت المؤسسة أكثر قدرة على الإصغاء والتفاعل الإنساني العميق، والاستجابة الأسرع كلما تطورت المعرفة بالسوق، فالزبون يمثل مصدراً مهماً للمعلومات فهو يعطي للمؤسسة التي يتعامل معها أكبر قدر من المعلومات والمعرفة عن الفائدة الحقيقية لمنتجاتها وخدماتها، فالمؤسسة عليها أن تنشأ نظاماً فعالاً لتحصيل المعلومات المفيدة من الزبائن.

ثانياً. الموردون

وهم المصدر الأساسي الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق والموارد ومواصفاتها وخدماتها، وأن العلاقة التفاعلية بالموردين يمكن أن تكون مصدراً للمعرفة العميقة عن الموارد وتأثيراتها على المنتجات والخدمات.

ثالثاً. المنافسون

وهم المصدر الأكثر تأثيراً فهم يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد، وذلك بجعل معرفتهم متجذرة في بيئة وثقافة المؤسسات المنافسة، إلا أن أعمال ومنتجات وخدمات المؤسسات المنافسة كلها تقدم فرصاً حقيقية للتعلم منها، فبعض المنشورات الصادرة عنهم وبعض تحركاتهم، وتكتيكاتهم يمكن أن تكون مصدراً للمعرفة، كذلك المتعاملين معهم من زبائن وعمال سابقين.

رابعاً. الشركاء

وهم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفتقد إليه المؤسسة من معرفة وخبرات.

المطلب الرابع: عوائق خلق المعرفة التنظيمية

تواجه عملية خلق المعرفة التنظيمية باعتبارها عملية واسعة المضامين، مجموعة من المعوقات أو الحواجز التي تعيق تحويل المعرفة من المعرفة الضمنية إلى الصريحة والمتمثلة فيما يلي:¹

1 - عبد الرحمان الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص: 116.

- السياق العام سياقاً معقداً: فمن الصعب ملاحظة المعرفة عند الإستخدام، ومن السائد علمياً أن القليل يفهمون كيف للمعرفة أن تبتكر أو تخزن، أو كيف يمكن إسترجاعها من الدماغ البشري.

- التأثير المتبادل بين قيمة المعرفة وفقدانها: المعرفة عموماً يجب أن تصبح مقبولة من المجموعات لتصبح سارية المفعول في التطبيق، بحيث تتغلب المعرفة الجديدة على مقاومة الأفراد والجماعات بالشكل الذي يمكنهم من دمج معارفهم، وأن تصبح تلك مصلحة شخصية في تحمل المعرفة الأقدم، كما أن هناك قصور ذاتي يتعلق بصعوبة تغيير نظم معتقدات الأفراد وذلك للتشارك بالمعرفة.

- صعوبة تحويل المعرفة إلى صريحة تماماً: وذلك لصعوبة فهم المعرفة الضمنية وإدارتها، باعتبارها إنعكاساً ذاتياً عميقاً في النفس، وذلك لأن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يتم وفق آليات وشروط مختلفة.

كما تشمل الحواجز التي تعترض خلق المعرفة التنظيمية ضغوط العمل، الصراعات بين الثقافات بين المديرين والعمال، الناجمة عن وجهات النظر المتضاربة، بالإضافة إلى التسلسلات الهرمية التي تؤدي إلى إنشاء حواجز الأفكار¹.

وفي دراسة أعدها الباحثان فامي وبروساك غطت حوالي مئة مشروع معرفي، كشفت عن إحدى عشر خطأ كبيراً والأكثر شيوعاً في خلق المعرفة التنظيمية وهي كالتالي:²

- عدم تطوير تعريف عملي للمعرفة.
- التأكيد على رصيد المعرفة على حساب تدفق المعرفة.
- رؤية المعرفة بشكل أساسي كوجود خارج رؤوس الأفراد.
- إهمال الوسيط الأساسي للمعرفة وهو إنشاء سياق متقاسم.
- إعطاء القليل من الإهتمام لدور وأهمية المعرفة الضمنية.
- فصل المعرفة عن مستعملاتها.

1- Judy. M, knowledge creation management: **links to innovation and social capital**, 1998, p:06.

2- Fahey, Lian and prussak.L, the eleven deadliest sins of knowledge management, **California management review**, vol40, N 03, 1998, p275.

- تدهور التفكير.
 - التركيز على الماضي والحاضر وليس على المستقبل.
 - الإخفاق في مرحلة التجريب.
 - الإتصال التكنولوجي بديلا عن التفاعل الإنساني.
 - البحث لتطوير مقاييس مباشرة للمعرفة.
- وهناك حالات كثيرة من الإخفاق في خلق المعرفة التنظيمية تعود غالبا إلى نقص دعم الإدارة العليا وعدم تقديم الحوافز للعاملين.¹

على ضوء ما سبق نستنتج أن عملية خلق المعرفة من أبرز عمليات إدارة المعرفة فهذه الأخيرة تعمل على خلق معارف جديدة تساهم في تكوين الرأسمال المعرفي لدى المؤسسة ، وذلك من خلال الاعتماد على العديد من المصادر المختلفة، بالإضافة إلى التعرف على مختلف الحواجز التي تعرقل عملية خلق المعرفة ومحاولة تفاديها، لتوليد مفاهيم جديدة ومناخ إيجابي من أجل قبول الفكرة واختبارها، ومن ثم توزيعها ونشرها على مستوى المؤسسة.

المبحث الرابع: أثر الإستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة التنظيمية

باعتبار خلق المعرفة التنظيمية أساس تنمية وتقوية تنافسية المؤسسة وإستمراريتها، كونها تسمح باستحداث وخلق مناهج وطرق إنتاجية وتنظيمية، أصبح من الضروري الإتيان بشيء جديد ومختلف، ولا يتم ذلك إلا من خلال تحفيز العاملين وتدريبهم والإستثمار في مختلف قدراتهم ومهاراتهم وذلك لمدى تأثير هذا الإستثمار على نقل وخلق المعرفة التنظيمية، حيث يظهر هذا التأثير من خلال تميز المؤسسة بتقديم وإيجاد حلول ومنتجات جديدة، وسنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح أثر الإستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة التنظيمية.

1 - أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص:75.

المطلب الأول: الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة

لقد كان للثورة المعرفية المميّزة للاقتصاد المعرفي آثار هائلة في فكر ومنطق إدارة الموارد البشرية، باعتبار أن إدارة الموارد البشرية شريك أساسي لجميع المديرين في بناء وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة ومصدر للخبرة في تأكيد جودة الأداء وتحقيق نتائج أفضل للمؤسسة، بالإضافة إلى أنها راعي لمصالح العاملين وأداة التعبير عن إهتماماتهم وتوصيلها إلى الإدارة العليا للمؤسسة، وكذا رائدة التطوير والتغيير في المؤسسة ومصدر الأفكار الجديدة، ومن بين هذه الآثار نذكر ما يلي:¹

- إكتشاف أهمية مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة في الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات التي يوظفونها في أنواع متميزة من الأنشطة تمثل أحد أهم مصادر إنتاج الثروة في المؤسسة المعاصرة، وتشمل كل من يعملون أعمالاً ذهنية من الباحثين ومنتجي الأفكار، الذين أصبحوا يمثلون نسبة متزايدة في سلسلة القيمة لأي مؤسسة.

- البحث عن المعرفة والحصول عليها من طرف المؤسسة فرض على إدارة الموارد البشرية تطوير أساليبها في الإستقطاب والإختيار بحيث تحصل على الأفراد الأكثر معرفة، وكذلك تعمل على تطوير وسائل إنفتاح أفراد المؤسسة على مصادر المعرفة الخارجية من خلال المشاركة في المؤتمرات وورش العمل.

- من خلال خصائص المعرفة تكتسب إدارة الموارد البشرية بعداً جديداً يركز على أهمية فتح قنوات الإتصال، وتسهيل تدفقات المعلومة والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل.

- إدراك حقيقة أن الجانب الأكبر من أنشطة المؤسسة الواقعة على سلسلة القيمة أساسها وركيزتها المعرفة، وهي بدورها ركيزة لتكوين الميزة التنافسية باعتبارها المصدر الأهم لصعوبة تقليد المنافسين لها، والتي تتجلى في المورد البشري المتميز.

- إن مهمة إدارة الموارد البشرية ليست فقط معالجة المعرفة بل الأهم هو خلق المعرفة بإدماج مصادر المعرفة الضمنية والصريحة في نسيج متكامل ومتميز، وذلك من خلال تصميم نظم مشاركة الأفراد في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة.

1- حسن بركاتي، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي: دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، العدد 13، 2015، ص: 172.

- مهمة إدارة الموارد البشرية ليست ضبط السلوك البشري والسيطرة على علاقات الأفراد، بل العمل على تنشيط وتبادل المعلومات والمعرفة بينهم، ومن ثم إطلاق المعرفة الكامنة ودعم عملية خلق ونشر وتدفق المعرفة لتكوين قدراتها المحورية ومن ثم تثبيت ميزتها التنافسية.

وباعتبار أن إدارة المعرفة هي الأساليب التي تتبعها المؤسسات لتوليد، وتداول وإستثمار الأصول الفكرية التي تمتلكها، وقد تطورت هذه الأفكار في السنوات القليلة الماضية باعتبارها المصدر الأساسي لتكوين الميزات التنافسية للمؤسسات في عصر إقتصاد المعرفة، والأداة الحقيقية في إدارة الموارد البشرية، من خلال إعادة تصميم وهندسة تقنيات إدارة الموارد البشرية، وهذا ما خلق مجموعة من المتطلبات المعرفية لإدارة الموارد البشرية الجديدة والمتمثلة في:¹

- المعرفة المنهجية والموضوعية المتجددة بخصائص وتوجهات ومحددات سلوك الموارد البشرية في مواقع العمل والأداء بالمؤسسات المعاصرة.

- المعرفة بالأوضاع القائمة بالمناخ المحيط وعناصره ذات العلاقة بقضايا الموارد البشرية.

- توقع الحالات المستقبلية للمناخ المحيط وعناصره وتأثيراتها المحتملة على هيكل الموارد البشرية بالمؤسسة، وكفاءة توظيفها لتحقيق الأهداف.

- معرفة أنماط ومحددات العلاقات بين المؤسسة وبين عناصر المناخ المحيط ذات التأثير على قدرة المؤسسة في تكوين وتفعيل وإستثمار طاقات مواردها البشرية.

- معرفة القواعد والأعراف والمعايير السائدة في المناخ المحيط وتأثيراتها على فعاليات المؤسسة في تعاملها مع مواردها البشرية.

- معرفة أنماط إدارة الموارد البشرية وأنواع الممارسات في منظمات أخرى ونتائجها وتأثيراتها.

- معرفة خصائص الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة.

- معرفة أنشطة وفعاليات وعمليات المؤسسة في تعاملها مع مواردها البشرية، وأثارها ومتطلبات إستمرارها وإحتمالاتها المستقبلية.

¹ - منير نوري، فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص:354.

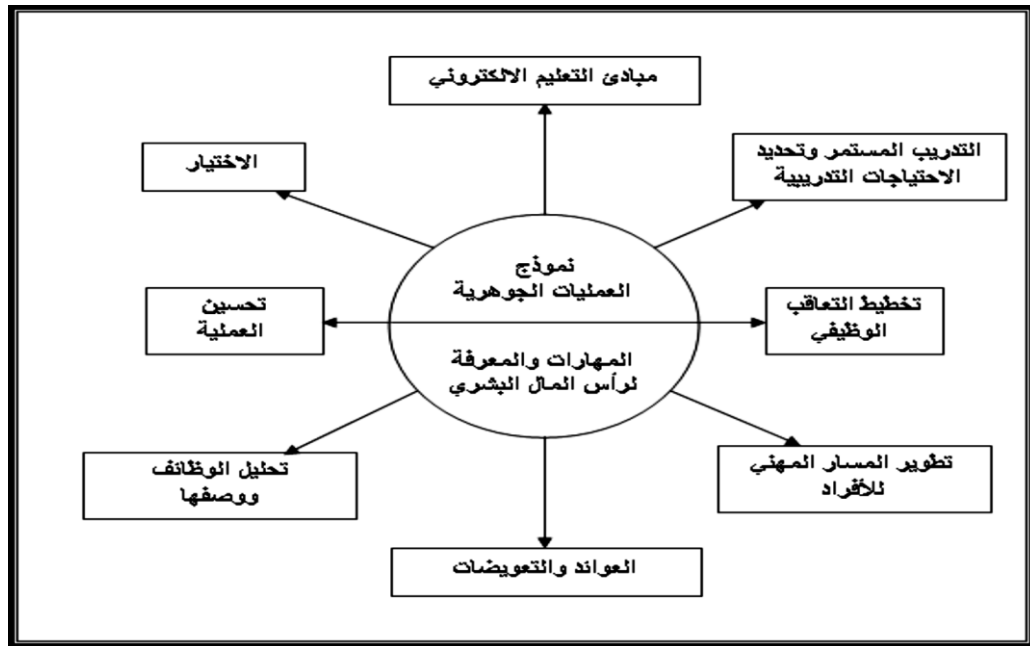
- معرفة نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ومدى تفاعل العاملين والمناخ الخارجي وتقويمه لها.

المطلب الثاني: الإستثمار في رأس المال البشري وإدارة المعرفة

إن العلاقة بين رأس المال البشري وإدارة المعرفة وطيدة، باعتبارها نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد، وعلى هذا الأساس فإن أول مهام إدارة المعرفة كونها مسؤولة عن إستخراج المعرفة الضمنية لرأس المال البشري وتمثل هذه المعرفة الخبرات الشخصية البديهية المكتسبة لأداء عمل ما، والأحكام التي يتوصل إليها الإنسان ويتمرس عليها بعد مرور مدة أدائه لها.

كما تتجسد العلاقة بين الإستثمار في رأس المال البشري وإدارة المعرفة في قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال البشري المتمثلة بالمهارة والخبرة وتطبيقها بشكل مباشر لكسب الريادة وتحقيق الأداء الاستراتيجي الناجح وغلق الأبواب بوجه المنافسين لاستثمار هذه المعطيات من خلال المحافظة عليها وتطويرها والشكل الموالي يعطي تصوراً واضحاً عن معلومات المعرفة والمهارات التي تعد جوهرية لجميع وظائف رأس المال البشري التي تصب في رفع كفاءة العمليات الجوهرية للمنظمة¹.

الشكل رقم 17: نموذج العمليات الجوهرية المستندة لرأس المال البشري



1 - سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 369.

المصدر: حاكم أحسوني مكرود الميالي، دور إدارة المعرفة في إستثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العدد الواحد والعشرون، ص:150.

فإدارة المعرفة تركز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة في المنظمة والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها، لذا من مميزات تطبيق مفهوم إدارة المعرفة هو الإستثمار الأمثل لرأس المال البشري وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد ورفع كفاءة المنظمة، كونه سلاحاً تنافسياً بالنسبة للمنظمات المعاصرة، إذ أن الإدارة الصحيحة لرأس المال البشري المالك الحقيقي للمعرفة، والتي أصبحت وسيلة هامة تستخدم في المنظمات المعاصرة بوصفها سلاحاً قوياً في إتجاه تحقيق أهدافها.

كما أن رأس المال البشري هو القدرة العقلية والمهارات والخبرات اللازمة لتوفير الحلول العملية، المناسبة للزبائن والعمليات الداخلية، فضلاً عن أنه مصدر الابتكار والتجديد في المؤسسة، وبالتالي يكون بمقدورها أن تنافس غيرها من الشركات بكل ثقة ونجاح، وهذا يعتمد بالدرجة الأولى على قدرتها على رفع مهارات العاملين التخصصية ومعارفهم وقدراتهم وخبراتهم وإدارتها بنجاح¹.

وتتمثل مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة من خلال مشاركة فرق العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة مستمرة، كما تزود المؤسسة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية، وهذا ما يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات إتجاهين، فالمعرفة مصدر الابتكار، والابتكار عندها يصبح مصدراً لمعرفة جديدة².

1 - حاكم أحسوني مكرود الميالي، دور إدارة المعرفة في إستثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العدد الواحد والعشرون، ص:153.

2 - فريد كورتل، مقيم صبري، قيادة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر الدولي حول: إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة البليدة، الجزائر، 13-14 ماي 2008، ص:8.

ومما سبق فإن علاقة الإستثمار في رأس المال البشري بخلق المعرفة من خلال تطوير مهارات الأفراد للتعريف بالمشكلات الجديدة وإيجاد الحلول المناسبة لها، وتحفيز الأفراد على المشاركة بالمعرفة وتشجيع روح التعاون والإبداع.¹

المطلب الثالث: استراتيجيات الاستثمار في رأس المال البشري وخلق المعرفة التنظيمية

الفرع الأول: تخطيط الموارد البشرية وخلق المعرفة التنظيمية

إن إستراتيجيات الاستثمار في الموارد البشرية تتبنى وظائف إدارة الموارد البشرية ضمن المحتوى الاستراتيجي المحيط بها، حيث تعمل على الأخذ بعين الاعتبار ذلك المزيج من العوامل البيئية الداخلية والخارجية، ومن بين هذه الإستراتيجيات إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية التي تعرف بأنها تحليل احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتلبيتها بطريقة تتوافق ورسالة وأهداف وإستراتيجيات المؤسسة، فإستراتيجية التوظيف التي تشير إلى عملية حصول المؤسسة على الموارد البشرية المناسبة كما ونوعا، تتم في ضوء عملية التحليل الوظيفي مستندة إلى تحديد عدد الوظائف والمعارف والمؤهلات والمهارات المطلوبة لأدائها، فوجود رأس مال بشري فعال ذو جودة عالية يمكن إعتباره ميزة تنافسية مستدامة.²

كما أنه من خلال تصميم العمل يتم الأخذ بعين الاعتبار توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعد على شعورهم بالنمو الشخصي مما يسهم في خلق المعرفة التنظيمية، بالإضافة إلى أن إستقطاب وإختيار العاملين ذوي الكفاءات الجيدة والمهارات والمؤهلات النادرة نسبيا يعتبر عاملا مهما في تحسين الإبداع وممارساته، وهذا ما يؤدي إلى جلب معارف جديدة ومفيدة للمؤسسة، وبالتالي فإن اندماج الأفراد في المؤسسة يساعدهم على إستخدام وتطبيق المعرفة التنظيمية بسرعة وكفاءة.

الفرع الثاني: تنمية الموارد البشرية وخلق المعرفة التنظيمية

في ضوء التطورات الإقتصادية والإدارية أصبحت المعرفة وسيلة مهمة تساعد المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية وزيادة حصتها السوقية، وذلك في ضوء ما تمتلكه

1 - عيسى خليفي، ربيعة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل "فرع جنرال كابل بسكرة"، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد السادس، 2014، ص: 176.

2 - عبد الله أحمد العولقي، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط: دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية، مجلة جامعة الجزيرة، المجلد الأول، العدد الأول، اليمن، يناير 2018، ص: 131.

من مهارات وكوادر ذات مهارات معرفية وتكنولوجية متقدمة تتناسب والتغيرات البيئية المتسارعة، وهذا ما جعل أغلب المديرين يسعون إلى زيادة ثقافتهم الإستثمارية من أجل خلق المعرفة وزيادتها لتصبح أداة فعالة لمواجهة التغيرات البيئية وظروف السوق غير المتوقعة، ومن هذا المنطلق ظهر الإهتمام بتطوير وتخطيط الاحتياجات التدريبية وتنفيذ البرامج التدريبية القادرة على جذب المهارات المعرفية وإدامتها، وتطوير المهارات المعرفية الحالية في المؤسسة وفقا لأساليب التدريب¹، فالتدريب يسعى للوصول إلى بناء نظام معرفي من خلال تطوير المهارات الحالية التي يمتلكها العاملون وإكسابهم مهارات جديدة، وكل ذلك بهدف إكساب المنظمة ككل قدرة أكبر على التأقلم واستيعاب المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، بما يتناسب مع تطلعات المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها طويلة الأجل².

فقد أصبح التدريب حجر الزاوية والحل الأمثل والإستراتيجي لتوفر العمالة الماهرة ذات الكفاءة العالية، ومختلف المعارف والمهارات بما يتناسب ويتكيف مع التغيير المنشود، سواء في مهام الوظيفة الحالية أو الوظائف المستجدة وتطوير أداء الموظف وقدراته بما يحقق للمؤسسة المزيد من الجودة والكفاءة في تقديم منتجاتها وخدماتها، ويعزز قدراتها على المنافسة ويحقق لها نوع من الإستقرار الوظيفي³.

وتشير العديد من الدراسات إلى الأثر المتزايد لإستراتيجية التدريب في تحسين الأداء الإجمالي للمؤسسة، من خلال إسهامها في خفض تكلفة أداء النشاط نتيجة إنخفاض أخطاء التشغيل وزيادة الإنتاجية والأرباح ومعدل العائد على الإستثمار وتنمية الإتجاهات الإيجابية حول أهمية النمو والبقاء، ويتم إشتقاق إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية من الخطط والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، إذ تعمل إستراتيجية تقييم الأداء كموجه ومراقب وضابط لجهود الموارد البشرية في كل المستويات الإدارية، من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فكفاءة أداء الموظف أيا

1 - علي تايه مسعود، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة سنت كليمنتس العالمية، العراق، 2012، ص:249.

2 - عبد الله احمد العولقي، مرجع سبق ذكره، ص: 131.

3 - بلخضر ناصيرة، الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ودوره في بناء إقتصاد المعرفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة علوم في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف- الجزائر، 2017، ص:193.

كان مستواه الوظيفي يتوقف على مستوى معارفه ومهاراته، فنتائج تقييم الأداء تمثل دافعا للإهتمام المتزايد في خلق المعرفة وإستخدامها.¹

وتتجلى علاقة خلق المعرفة التنظيمية بالأداء من خلال إتجاهين هامين هما:²

- الآثار المباشرة على الأداء: بحيث يظهر عند إستخدام المعرفة في تطوير وابتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد، وأيضا عندما تتواءم إستراتيجية الأعمال في المؤسسة، ومثال على التأثير المباشر للمعرفة على الأداء تلك النتائج ذات العلاقة مع العوائد والكلف والتي ترتبط مع رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها، وبالتالي فإن قياس الأثر المباشر مسألة سهلة التنفيذ ومباشرة، حيث يمكن مشاهدتها من خلال قياس معدل العائد على الإستثمار.

- الآثار غير المباشرة على الأداء: تنتج عادة من الفعاليات غير المباشرة المرتبطة مع رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها، أو مع العوائد والتكاليف.

كما أن لإدارة المعرفة تأثير مهم من خلال تحقيق الأداء الأفضل لكل من الأفراد، والعمليات، والمنتجات والخدمات، والأداء الكلي للمؤسسة، فإدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق فاعلية الأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال التعلم الذي يمكن الأفراد من إكتساب المعلومات والمهارات والإتجاهات من خلال التفكير والدراسة والممارسة، وبالتالي يمكن أن تسهل إدارة المعرفة عملية تعلم العاملين من بعضهم البعض، ومن مصادر خارجية من خلال إكتشاف معرفة جديدة عن طريق التركيب، ومسك معرفة جديدة من خلال تجسيد معرفة ضمنية متوافرة لدى العاملين.³

فالمؤسسات التي تتطلع لتحقيق التميز لا تهتمها المعرفة بحد ذاتها، بل قدرتها على توظيفها لتحقيق أداء عالي، فمستويات النجاحة يمكن تفسيره بالطابع الموضوعي

1 - سحر محمد فوطه، محي الدين القطب، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 15، العدد الأول، 2013، ص: 255.

2 - غسان العمري وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، الأردن، 2006، ص ص: 275-276.

3 - ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أثر توافر البنية التحتية لإدارة المعرفة على تحقيق فاعلية الأداء في المنظمات الأردنية، مجلة الاقتصاد والأعمال العربية، العدد التاسع، 2014، ص: 31.

للمعرفة، إضافة إلى قدرة تحويلها إلى حركة أو فعل مرتبط أساسا بالكفاءات الإستراتيجية.¹

الفرع الثالث: التحفيز وخلق المعرفة التنظيمية

إن نقل ومشاركة المعرفة يمكن أن تقلل من القيمة وتضعف سلطة وقوة المالك الأصلي للمعرفة، فمن الممكن أن لا يتعاون الفرد أو أن لا تكون لديه رغبة في المشاركة بمعرفته مما يؤثر على عملية خلق المعرفة، حيث تكون هناك مقاومة فعلية لعملية تبادل المعارف ونقلها من قبل الأفراد إذا لم يقر ويعترف بجهودهم، ويلقون بالمقابل مكافأة كافية مقابل ذلك، وهكذا فإن وجود الحوافز والتعويضات يمكن أن يؤثر على سلوك نقل ومشاركة معرفة الأفراد بطرق متعددة، فطبقاً لنظرية تبادل المنفعة فإن الأفراد سيتصرفون حسب مصالحهم الشخصية وهكذا ستحدث عملية نقل ومشاركة المعرفة وخلقها، وبينما تهتم نظرية التبادل الاقتصادي بالفوائد والمخاوف من عملية تبادل المعرفة، فإن نظرية التبادل الإجتماعي تهتم بالمكافآت المعنوية، على اعتبار أن الأفراد يمكن أن يشاركوا معارفهم إذا امنوا بأن مستوى علاقتهم مع مستقبل المعرفة يتحسن لمجرد حصولهم على إعراف من إدارة المؤسسة بجهودهم مقابل ذلك.²

فقد أظهرت الدراسات على أن أهم مصدر لتحفيز العاملين على خلق المعرفة ينبغي أن يكون المنفعة الفردية الخاصة بهم، فعلى العاملين أن يروا بوضوح أن مساهماتهم ستكون مفيدة لهم وللمنظمة، فالتواصل الجيد بين الإدارة والمشاركين سيحفز على التناقل المعرفة، كما أن المكافآت الفردية غير النقدية التي يقصد بها الإعراف بالكفاءة الفردية غالباً ما تكون إستراتيجيات محفزة أفضل من الاستراتيجيات النقدية، كما أنها يمكن أن تعزز أهمية تقاسم المعرفة وخلقها.

1- pfeffer j, Sutton R.I, knowing what to do is not enough:turning knowledge into action, California, management review, vol42, No.1, 1999, p83.

2 - داوود سليمان المحمد، نقل المعرفة التنظيمية وأثره على أداء منظمات الأعمال: حالة شركات القطاع العام الصناعي في سورية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب- سورية، 2013، ص:77.

والنموذج التالي يوضح نظرية التحفيز التي توضح نوع العمل الذي يقوم به العامل ونوع المعرفة المطلوب إدارتها، ومصادر التحفيز اللازمة لتقاسمها، وذلك حسب أربعة حالات:¹

- الحالة الأولى: وفي هذه الحالة يقوم المدير بدعم العمال في أهدافهم المتمثلة في المشاركة والتعلم بدلا من محاولة التأثير على سلوكهم، أو استخدام المكافآت وهو الوضع الأمثل، فعلى سبيل المثال يمكن للمدير أن يشجع ويدعم ممارسات العاملين الايجابية، من خلال توفير جميع الأدوات اللازمة لنقل المعرفة وخلقها (أدوات التعلم، المنتديات الالكترونية).

- الحالة الثانية: على الرغم من أن هذا الوضع غير مرغوب فيه، وذلك لصعوبة تحقيق تبادل المعرفة والتعلم، وفي هذه الحالة ينبغي أن تكون إستراتيجيات الحوافز أكثر رسمية وتنظيما، وأن تكون ذات صلة بنظام التعويضات المنتهج بالمؤسسة، فعلى سبيل المثال يمكن للمدير أن يضع دورات تدريبية يشارك فيها الخبراء والمدرسون، بحيث سيساعد التقليد أو المراقبة أو الاستماع إلى الخبراء على إستيعاب المعرفة الضمنية، وكوسيلة لتحفيز العاملين تقدم لهم شهادات مشاركة، والإعتراف علنا بالمساهمات الاستثنائية.

- الحالة الثالثة: يعد هذا الوضع مثاليا لمشاركة المعرفة الظاهرة، فبمجرد تحديد أهداف العمل يمكن للعاملين في المشاركة في صياغة الحلول، ويمكن أن يتخذ الإكتساب الصريح للمعارف شكل التدريب المنظم الذي يقوم به الخبراء(داخليون وخارجيون)، كما يتم توفير الأدوات والموارد ولتبادل المعارف.

- الحالة الرابعة: وهذا الوضع نموذجي في سياق تبادل المعرفة وخلقها بشكل صريح وقد ينطوي ذلك على التقاط الخبراء لمعارفهم وتقاسمهم لها من أجل الحصول على الإعتراف، أو تقاضي الموظفين لأجر جراء دراستهم لموضوع معين، والإستراتيجيات المناسبة في هذه الحالة هي إستراتيجيات الحالة الثالثة، ولكن المكافآت ستكون مطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة، وبما أن المكافآت النقدية تميل إلى فقدان أثرها مع الوقت، فإن المكافآت غير النقدية أكثر ملائمة.

¹- Allen Whittom, Marie Christine Roy, considering participant motivation in knowledge management projects, **journal of knowledge management practice**, vol.10, No1, March2009, pp4-5.

وعلى ضوء ما سبق نستنتج أن تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على عملية خلق المعرفة التنظيمية يتم من خلال تطوير المؤسسة لمختلف إستراتيجياتها التي يجب أن تتلائم مع الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، حيث يظهر أثر ذلك على تحقيق الأداء الأفضل لكل من الأفراد والعمليات والمنتجات.

خاتمة:

من خلال التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم المعرفة والتعرف على مختلف أنواعها، وكذا مفهوم إدارة المعرفة ومختلف مراحلها وإستراتيجياتها، بالإضافة إلى تحديد مفهوم خلق المعرفة التنظيمية وعمليات تكوينها والعوائق التي تحد من تفعيلها بالمؤسسة، ومن خلال تعرفنا على أثر الإستثمار في رأس المال البشري على خلق المعرفة التنظيمية عن طريق دراسة الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، ودراسة مختلف تأثيرات إستراتيجيات الإستثمار في رأس المال البشري على خلق المعرفة التنظيمية، نستنتج الأهمية البالغة لعملية خلق المعرفة التنظيمية بالمؤسسة.

الفصل الثالث: مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة التنظيمية بمؤسسة صيدال

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى مختلف المفاهيم والإستراتيجيات المتعلقة بالإستثمار في رأس المال البشري، ثم المفاهيم المتعلقة بخلق المعرفة التنظيمية مع إبراز علاقتها بالإستثمار في رأس المال البشري في الفصل الثاني، سيتم في هذا الفصل إسقاط هذه المفاهيم النظرية على مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بالدار البيضاء- الجزائر-، وذلك من خلال التعرف على الموارد البشرية الموجودة بمؤسسة صيدال، ومدى تطبيقها لاستراتيجيات الإستثمار في رأس المال البشري، ومدى تأثير ذلك على عملية خلق المعرفة بالمؤسسة، وبهذا الخصوص سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة صيدال

المبحث الثاني: تحليل نشاط مؤسسة صيدال

المبحث الثالث: الجهود المبذولة للإستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صيدال

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة صيدال

الفصل الثالث: مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة التنظيمية

يحتل مجمع صيدال مكانة هامة في مجال الصناعة الصيدلانية، ويعتبر الرائد في هذه الصناعة على مستوى الجزائر، حيث يشكل قطب صناعي مهم في السوق الجزائرية ويحتل مكانة لا بأس بها على مستوى دول البحر الأبيض المتوسط، إذ يعتبر المجمع من أوائل المؤسسات التي دخلت بورصة الجزائر، مما يدل على أنه استطاع أن يحقق نتائج كبيرة في فترة وجيزة، من هنا دعت الضرورة لدراسة هذا المجمع.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة صيدال

تعتبر مؤسسة صيدال شركة عمومية اقتصادية لصناعة الأدوية ذات أسهم برأسمال قدره 2.500.000.000 دينار جزائري، تمتلك الدولة 80 في المائة من حصص الشركة أما 20 بالمائة الباقية فقد طرحت في البورصة سنة 1999 للمستثمرين من المؤسسات والأفراد، ويقع مقرها الاجتماعي بالدار البيضاء بالجزائر العاصمة، تتمثل مهمتها الأساسية في تصنيع و تطوير وتسويق المنتجات الصيدلانية للاستخدام البشري، وتعد أحد أكبر شركات الإنتاج الصيدلاني في إفريقيا والأكبر في الجزائر والرائد الوطني في إنتاج الأدوية الجنيسة يغطي إنتاج مجمع صيدال لوحده 35 بالمائة من السوق الجزائرية من خلال 215 منتج صيدلاني الذي ينتجه، ويطمح إلى تحقيق مكانة في السوق وهذا بتوسيع تشكيلاته من الأدوية العلاجية الضرورية، وتهدف المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- تعزيز القواعد الأخلاقية التي تهدف إلى ضبط وتطهير سوق الدواء.
- المساهمة في تخفيض الواردات.
- الإنفتاح على الأسواق الخارجية.
- زيادة مستوى رضا المستهلكين.
- التوضع الجيد في السوق.
- زيادة العوائد والإستمرار في السوق والوفاء بالالتزامات.
- تطوير وتأمين الموارد البشرية والحفاظ على الكفاءات.
- تنويع المنتجات والتفتح على التكنولوجيات الحديثة.
- التحكم في التكاليف عن طريق الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- توفير أدوية ومنتجات جنيسة ذات جودة بأسعار تنافسية.

1 - بناء على وثائق مقدمة من مصلحة الإعلام والاتصال بمجمع صيدال.

الفصل الثالث: مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة التنظيمية

كما أن مؤسسة صيدال تتمتع بأهمية اقتصادية كبيرة على المستوى المحلي والمتمثلة فيما يلي:¹

- يعتبر المجمع الصناعي لصيدال أحد أهم المؤسسات الصناعية في الجزائر.
- يعتبر مجمع صيدال التواجد العمومي الوحيد في سوق الدواء الجزائري.
- تبلغ طاقة الإنتاج 200 مليون وحدة تامة.
- يوفر صيدال أكثر من 3650 منصب عمل، وبالتالي فهو يساهم في القضاء على البطالة.
- مؤسسة صيدال نقطة انطلاق أنشطتها هي صحة المريض، الأمر الذي يدفع للتميز وانتهاج الأساليب الحديثة بتقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية.
- تحصل مركز البحث والتطوير التابع لمؤسسة صيدال على العديد من براءات الاختراع الوطنية في مجال المنتجات الصيدلانية وطرق التحضير.
- مؤسسة صيدال حاصلة على عدة شهادات إيزو.
- تعد مؤسسة صيدال من المؤسسات الجزائرية القليلة التي دخلت بورصة الجزائر.
- تملك مؤسسة صيدال تشكيلة كبيرة ومتنوعة من الأدوية في أصناف علاجية مختلفة ما من شأنه أن يساهم في تلبية حاجات ومتطلبات الزبائن (المرضى) بأفضل شكل ممكن.

المطلب الثاني: التنظيم العام لمجمع صيدال

لتحقيق التكيف وتوافق تنظيم مؤسسة صيدال مع المحيط الجديد، قامت صيدال سنة 2014 بإعادة الهيكلة التنظيمية لها، سعيا إلى التوجه نحو اللامركزية، فأصبحت بذلك مجمع صناعي يضم ثلاث وحدات، كما يتكون هذا الهيكل الجديد من مجموعة من المديریات إضافة إلى تسع مصالح وثلاث وحدات توزيع.

وتتكون المديرية العامة للمجمع من المديریات المركزية، والمتمثلة في:²

- مديرية التدقيق الداخلي

1 - نقلا عن الموقع الإلكتروني: www.saidalgroup.dz بتاريخ: 2020-02-17 على الساعة: 11:42.

2 - نقلا عن الموقع الإلكتروني: www.saidalgroup.dz بتاريخ: 2020-02-17 على الساعة: 11:55.

الفصل الثالث: مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة التنظيمية

تقوم بالتدقيق الداخلي لحسابات المجمع والقيام بالتحاليل وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب قبل أن تخضع الوثائق المحاسبية للمجمع لمراقبة محافظي الحسابات المعتمدين مديريّة إدارة البرامج تهتم هذه المديرية بمختلف البرامج والمخططات التي تتم على مستوى المجمع، كما تحرص على ضمان إعداد خطط الإعلام الآلي دراسة حاجات المصانع والوحدات في هذا المجال.

- مديرية الإستراتيجية والتنظيم

تهتم هذه المديرية بكل ما يتعلق بالتنظيم وإستراتيجية وفروع ووحدات المجمع ومديرياته المختلفة.

- مديرية التسويق والمبيعات

وهي التي تتولى مهام التسويق بالدرجة الأولى، توجيه المجمع في سياسته الإنتاجية والبيعية، دراسة السوق والمنافسين. تشمل هذه المديرية عددا كبيرا من المندوبين موزعين على عدة أفواج لتغطية كافة المناطق في القطر الوطني، مهمتهم توزيع منتجات صيدال.

- مديرية مركز البحث والتطوير

تشرف هذه المديرية على مركز البحث والتطوير الذي تم إنشاؤه في 1999/03/17 والذي يتكفل بكل ما هو بحث علمي وتطوير للأدوية والتقنيات الصيدلانية، من ضمن مهامه المساهمة في إعداد سياسة تطوير الأدوية من أجل الابتكار الصيدلاني المتواصل.

- مديرية مركز التكافؤ الحيوي

تشرف هذه المديرية على مركز التكافؤ الحيوي الذي بدأت أشغال إنشائه في أوت 2013، يقع مقره بسيدي عبد الله بالجزائر العاصمة.

- مديرية المشتريات

تمثل مهمة هذه المديرية في تمويل المجمع بالمواد الأولية واللوازم التي تحتاجها مصانعه التسعة للقيام بعملية الإنتاج.

- مديرية ضمان الجودة

تحرص هذه المديرية على ضمان جودة منتجات وعمليات ونشاطات المجمع في مجال صناعة الأدوية، والتأكد من مطابقتها للمواصفات المعمول بها والعمل على التحسين المستمر للمجمع ومراقبة ومتابعة نظام الجودة الذي يتبناه المجمع.

- مديرية الشؤون الصيدلانية

تهتم هذه المديرية بكل ما يتعلق بالأدوية والأمراض ومتابعة عالم الأدوية والتصنيع الصيدلاني على المستوى الدولي والمحلي، كما تقوم بتحديد وتطبيق الربط الجيد للتصنيع بالتطبيق الجيد للمخابر.

- مديرية أنظمة الإعلام

تتمثل مهام هذه المديرية في ترويج صورة المجمع في السوق المحلي والأجنبي ومختلف الجهات المعنية لاسيما الحافة والإعلام، كما تشرف على إدارة الموقع الالكتروني الرسمي للمجمع، وإصدار المجلات الخاصة بالمجمع (صيدال للصحة، أخبار صيدال، وصدى صيدال).

- مديرية المالية والمحاسبة

تقوم هذه المديرية بتسيير كل الأمور المالية والمحاسبية للمجمع، كما تتولى إجراءات التمويل و إعداد الميزانيات المالية والمحاسبية ومتابعة المحفظة المالية للمجمع ووضع الاستراتيجيات المالية له.

- مديرية الممتلكات والوسائل العامة

تتولى هذه المديرية تسيير ممتلكات المجمع ووسائله (مباني، ارضي، آلات، تجهيزات، وسائل نقل) وتعمل على تحسينها وتحديثها باستمرار.

- مديرية الإتصال

تتولى هذه المديرية إدارة وتسيير خلية الاتصال على مستوى المجمع، كما تتولى التنسيق والربط بين مختلف وحدات وفروع المجمع، وتقديم اقتراحات تمكّنها من تحسين وتطوير الإتصال داخل وخارج المجمع.

- مديرية العمليات

تتولى هذه المديرية مهمة تسيير مختلف عمليات ونشاطات المجمع.

- مديرية التنمية الصناعية

تعمل هذه المديرية على تطوير أساليب الإنتاج من خلال اعتماد التكنولوجيات الحديثة والشاركة، لدعم النشاط وترقية المنتجات والبحث عن الخبرات في شتى المجالات، ووضع المجمع في حالة تعلم متواصل من خلال إبرام عقود الشركة، كما

الفصل الثالث: مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة التنظيمية

تتولى إعداد المشاريع الجديدة ووضع الخطط لتأهيل وحدات الإنتاج ومتابعة إنجاز المشاريع وتقييمها.

- مديرية المستخدمين.

تتولى هذه المديرية مهمة تسيير الموارد البشرية للمجمع وتنفيذ سياسة المجمع فيما يخص الموارد البشرية، بهدف تزويده بأيدي عاملة كفئة ومؤهلة والاهتمام بهم.

- مديرية التكوين

تعمل هذه المديرية على تنفيذ ومتابعة سياسة التكوين الكلية للمجمع، وذلك بهدف زيادة مهارات وخبرات ومعارف الأفراد وتحسين أدائهم.

- مديرية الشؤون القانونية

تهتم هذه المديرية بمتابعة كل الأمور القانونية ذات العلاقة بنشاط المجمع وتنفيذ اللوائح والقوانين.¹

المطلب الثالث: مراكز وفروع مؤسسة صيدال

الفرع الأول: مراكز التوزيع

تتمتع هذه المراكز بإمكانات لوجيستية معتبرة إضافة إلى كفاءات وقدرات بشرية شابة وديناميكية متخصصة جعلتها ذات كفاءة عالية، هذه الخبرة والتجربة المكتسبة في ميدان البيع والتسويق ساهمت في تحسين رقم أعمال المجمع خلال السنوات الأخيرة، وفيما يلي مراكز توزيع مؤسسة صيدال والمتمثلة في:²

أولاً. مركز التوزيع وسط

تم إنشاؤه بالجزائر العاصمة في سنة 1996 لتسويق وتوزيع منتجات مؤسسة صيدال انطلاقاً من نقطة بيع واحدة، وبفضل النتائج المشجعة المتحصل عليها تم إنشاء وحدتين في كل من باتنة ووهران لتوزيع منتجات المجمع في الشرق والغرب.

ثانياً. مركز التوزيع شرق

1 - الهيكل التنظيمي لمؤسسة صيدال موضح في الملحق رقم(02).
2 - نقلاً عن الموقع الإلكتروني: www.saidalgroup.dz بتاريخ: 2020-02-17 على الساعة: 12:06.

الفصل الثالث: مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة التنظيمية

أنشئ هذا المركز في سنة 1999 في ولاية باتنة، يحرص هذا المركز على تسويق منتجات المجمع في المنطقة الشرقية للبلاد.

ثالثا. مركز التوزيع غرب

تم إنشاؤه في سنة 2000، يقع في ولاية وهران، يعمل هذا المركز من أجل ضمان أفضل توزيع وتسويق لمنتجات صيدال في المنطقة الغربية للبلاد.

الفرع الثاني: مصانع الإنتاج

تملك مؤسسة صيدال تسعة مصانع للإنتاج بسعة إجمالية قد رها 200 مليون وحدة، وفيما يلي سيتم تقديم شرح موجز لكل منها:
أولا. مصنع المدينة

هذا المصنع عبارة على مركب للمضادات الحيوية، يقع مقره بولاية المدينة 80 كم جنوب الجزائر العاصمة يقدر رأسماله ب 950 مليون دج، يتربع على مساحة قدرها 25 هكتار، 19 منها مبنية، بدأ المركب في العمل في أفريل 1988، ويختص في إنتاج المضادات الحيوية البنيسيلينية وغير البنيسيلينية بالإضافة إلى المنتجات تامة الصنع والمواد الأولية. تم تجهيز هذا المصنع بجميع التجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية ابتداء من الحيازة على المواد الأولية الفعالة إلى غاية تشكيل النوع الصيدلاني للمنتج، يتميز المصنع بطاقة إنتاجية عالية في إنتاج المواد الأولية ومهارات عالية في التركيبات الحيوية وخبرة معتبرة في إنتاج المضادات الحيوية ومخابر للتحليل تسمح بالرقابة الكاملة للجودة، ينتج هذا المصنع أكثر من 60 دواء في أشكال مختلفة (أقراص، كبسولات، حقن، مراهم، شراب).

ثانيا. مصنع الدار البيضاء

يعتبر هذا المصنع الموجود بالمنطقة الصناعية واد السمار بالجزائر العاصمة منذ سنة 1958، من أقدم المصانع على مستوى المجمع، كان تابعا للمخبر الفرنسي لاباز قبل تأميمه سنة 1970، تقدر مساحته ب 6600 م²، وقد كان لهذا المصنع دور رئيسي في تنفيذ العديد من عقود الشراكة الموقعة بين المجمع والمخابر الأجنبية لإنتاج الأدوية بصيغة عقود التصنيع، ينتج المصنع أصنافا صيدلانية متنوعة (أقراص، كبسولات، شراب، أملاح، مراهم)، تبلغ الطاقة الإنتاجية لهذا المصنع 40 مليون وحدة لكل الأشكال.

ثالثا. مصنع جسر قسنطينة

الفصل الثالث: مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة التنظيمية

يقع هذا المصنع بمنطقة جسر قسنطينة شرق الجزائر العاصمة، تفوق طاقة إنتاجه 20 مليون وحدة، وهو الوحيد على المستوى الوطني المختص في إنتاج المحاليل المكثفة بتكنولوجيا حديثة جدا، يتوفر المصنع على خمسة ورشات إنتاج مختصة في صناعة الأنواع الجالينوسية وهي: (ورشة التحميلات، ورشة الأمبولات، ورشة الأقراص والملبسات، ورشة المحاليل المكثفة على شكل أكياس، ورشة المحاليل المكثفة على شكل قارورات)، كما يتوفر المصنع أيضا على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية، والميكروبيولوجية وخصائص السموم، إلى جانب التسيير التقني والوثائقي.

رابعاً. مصنع الحراش

تم تدشين هذا المصنع في مارس 1971، يضم ثلاثة ورشات، ورشة للمشروبات والمحاليل، ورشة للأقراص والملبسات وورشة للمراهم، حيث تبلغ الطاقة الإنتاجية لهذه الورشات 20 مليون وحدة، كما يتوفر هذا المصنع على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحليل الفيزيوكيميائي والتسيير التقني والوثائقي.

خامساً. مصنع شرشال

يقع هذا المصنع في المنطقة الصناعية واد بلاح بشرشال، يتربع على مساحة قدرها 3120 م²، يتكون المصنع من ثلاثة ورشات للإنتاج، ورشة للمشروبات، ورشة الأقراص والكبسولات والأكياس وورشة المحاليل المكثفة، يحتوي المصنع على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم.

سادساً. مصنع قسنطينة

أصبح هذا المصنع تابعا للمجمع بعد حل إيكوفارم في 1997/12/31، يقع بالمنطقة الصناعية بقسنطينة، يتكون هذا المصنع من ورشتين متخصصتين في صناعة الصيغ السائلة (مشروبات ومحاليل) بطاقة إنتاجية تقدر بـ 05 مليون وحدة، كما يحتوي أيضا على مخبر لمراقبة الجودة.

سابعاً. مصنع قسنطينة للأنسولين

شرع هذا المصنع في الإنتاج في 16 أفريل 2006، يتخصص في صنع الأنسولين للاستعمال البشري، وهو مجهز بعتاد صناعي متطور يشغله عدد من العمال المؤهلين، ينتج هذا المصنع ثلاثة أنواع من الأنسولين هي: الأنسولين السريع،

الفصل الثالث: مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة التنظيمية

الأنسولين المركب مزيج 25 والأنسولين الأساسي أو القاعدي على شكل قارورات أو حقن، تقدر الطاقة الإنتاجية لهذا المصنع ب 3.5 مليون وحدة. ثامنا. مصنع باتنة

تم إنشاء هذا المصنع سنة 2002 ، يتخصص في إنتاج التحميلات.

تاسعا. مصنع عنابة

تم تأسيس مصنع عنابة سنة 1998، كان عبارة عن وحدة لتوزيع الأدوية تسمى أنكوفارم، وتم ضمه إلى مجمع صيدال سنة 2001، ودشن من طرف وزير الصناعة عبد المجيد مناصرة يوم 08 جويلية 2001، النشاط الرئيسي لمصنع عنابة هو إنتاج الأشكال الجافة وأنواع من الأقراص وكبسولات الأدوية بطاقة إنتاجية تقدر 07 مليون وحدة.

المبحث الثاني: تحليل نشاط مؤسسة صيدال

بغية التعرف على نشاط المؤسسة سيتم التطرق لمجموعة من المؤشرات هي) الإنتاج، ورقم الأعمال وحجم الإنفاق على البحث والتطوير) ، وذلك خلال الخمس سنوات الأخيرة من 2014-2018.

المطلب الأول: تطور حجم الإنتاج

تعتبر صيدال أبرز منتج للأدوية في الجزائر والجدول رقم يبين تطور الإنتاج مجمع صيدال من حيث الكمية والقيمة خلال الفترة 2014- 2018 .

جدول رقم 04: يوضح تطور إنتاج المجمع من 2014 – 2018

وحدة القيمة: 1000 دج، وحدة الكمية: 1000 وم

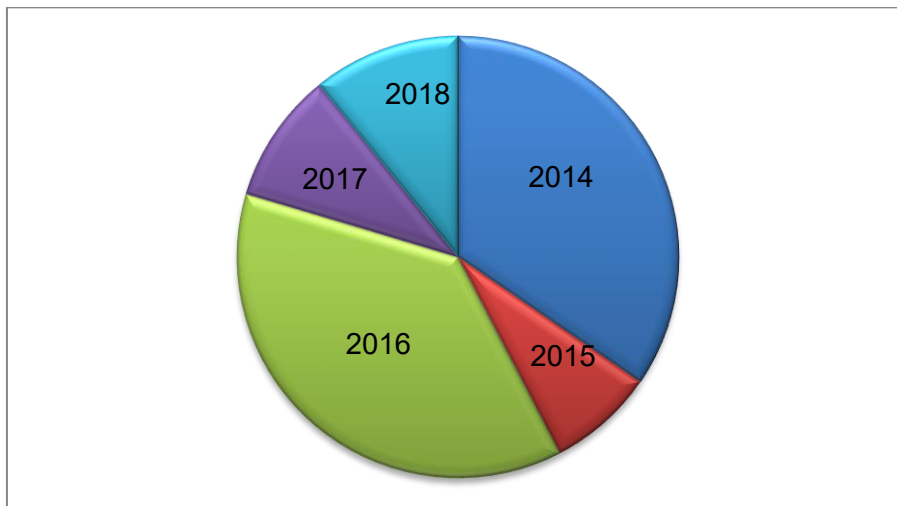
السنوات		الإنتاج المحقق		نسبة التغير	
	القيمة	الكمية		القيمة	الكمية

الفصل الثالث: مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة التنظيمية

2014	7907147	107143	-21%	-15%
2015	1312884	24180	-10.65%	-10.83%
2016	8830187	115500	10.94%	9.50%
2017	1860404	29680	8.50%	3.14%
2018	19915528	33502	7.05%	12.88%

المصدر: من إعداد الباحثة بالإستناد إلى تقارير مجلس الإدارة 2014-2018

الشكل رقم 18: تطور حجم الإنتاج للفترة 2014-2018



من خلال الجدول السابق يتضح أن كمية الإنتاج في تذبذب نسبي في الكميات حيث سجل إنتاج المجمع تراجعاً في سنة 2014 و 2015 من حيث الكمية والقيمة، ثم إرتفعت نسبياً في سنة 2016 بنسبة ملحوظة قدرها 10.94 بالمائة قيمة و 9.50 كمية، لتتراجع سنة 2017 وتعاود الإرتفاع في سنة 2018 بنسبة قدرها 7.05 قيمة و 12.88 بالمائة كمية، كما نلاحظ أن أعلى قيمة للإنتاج كانت في سنة 2018 رغم إنخفاض كمية الإنتاج وهذا راجع إلى إستثمار المؤسسة في منتجات عالية السعر.

أما فيما يخص إنتاج المجمع ككل خلال سنة 2018 فقد بلغت قيمة نسبة 94.26 بالمائة بالمقارنة مع سنة 2017 التي بلغت نسبة الإنتاج فيها 91.50 بالمائة.

الفصل الثالث: مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة التنظيمية

ومن الأسباب المساهمة في إنخفاض حجم الإنتاج بالمجمع نذكر ما يلي:

- إغلاق موقع إنتاج الحراش الذي يسهم عادة بنسبة 15 بالمائة في الإنتاج العام.
 - المعدات القديمة التي تساهم في تعطل الآلات باستمرار.
 - نقص موظفي الإنتاج بوحدة الدار البيضاء وقسنطينة والمدينة.
 - تمزقات المواد الخام ومواد التغليف الناجمة أساسا عن عوامل خارج نطاق صيدال.
 - عدم وجود موظفي إنتاج تشغيليين لوحدة الدار البيضاء من أجل العمل على نوبتين.
 - تذبذب بعض خطوط الإنتاج بسبب تعطل وانقطاع المواد الأولية ضرورية للعملية الإنتاجية.
 - ظهور منتجات من نفس الفئة وتكاليف إنتاجها منخفضة.
- المطلب الثاني: تطور رقم الأعمال**
- وسنتطرق في هذا المطلب إلى تفسير رقم الأعمال بمجمع صيدال للفترة 2014-2018.

جدول رقم5: يوضح تطور رقم أعمال المجمع من 2014 – 2018

وحدة القيمة: 1000 دج، وحدة الكمية: 1000 وم

السنوات	رقم الأعمال المحقق		نسبة التغير	
	القيمة	الكمية	القيمة	الكمية
2014	9146343	99059	-14%	-13%
2015	9503300	10047	3.90%	1.70%
2016	9604530	103706	1.07%	2.94%
2017	9606774	102847	0.02%	0.83%
2018	9626145	104867	0.20%	1.96%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى تقارير مجلس الإدارة 2014-2018

من خلال ما سبق يتضح أن رقم الأعمال مؤسسة صيدال في نمو تصاعدي منذ سنة 2014 إلى غاية 2018 حيث حقق أعلى نسبة سنة 2017 والتي بلغت 90.59 بالمائة بالمقارنة مع السنوات الأخرى، وهذا راجع إلى زيادة الإنتاج والأداء المعترف الذي سجلته منتجاتها الجديدة بالرغم من المنافسة القوية من طرف الخواص.

وقد صنفت صيدال المبيعات حسب الفئة العلاجية فمن بين 19 فئة حققت 9 فئات ما نسبته 80.4 بالمائة من رقم الأعمال سنة 2018، فكانت الدرجة الأولى لفئة الأمراض المعدية حيث حققت ما نسبته 24.78 بالمائة تليها حصص التغذية والأمراض الجلدية مع معدلات 15.58 بالمائة و 09.0 بالمائة على التوالي.

المطلب الثالث: البحث والتطوير في مؤسسة صيدال

أنشأ مركز البحث والتطوير لمجمع صيدال في 24 جويلية 1999 للمساعدة على تطوير الأدوية والتقنيات الصيدلانية، وإدماج التكنولوجيا الحديثة في صناعة الأدوية، بالإضافة إلى المساهمة في إعداد سياسة تطوير الأدوية من أجل ابتكار صيدلاني متواصل، فمن أهم مهام هذا المركز تطوير الأدوية الجينية، ومن أهم أنواع البحث والتطوير في مجمع صيدال نجد: ¹

الفرع الأول: البحث والتطوير في المنتجات

يقوم مركز البحث والتطوير بتطوير 5 إلى 6 أدوية جديدة كل سنة ضمن التخصصات الأساسية للمركز، حيث بلغت منتجات المجمع أكثر من 300 نوع من المنتج الدوائي تغطي مختلف الأقسام العلاجية المتمثلة في: المضادات الحيوية، مضادات أمراض الجهاز التنفسي، مضادات الإلتهاب، الأدوية المسكنة للأوجاع وغيرها من الأدوية الأخرى، ومن بين المنتجات المطورة الأنسولين، وتطوير أدوية من مصدر نباتي تتمثل في مرهم جلدي مضاد للفطريات، ومرهم مضاد للروماتيزم، تطوير اللقاح المضاد لالتهاب الكبد الفيروسي.

1 - بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

الفرع الثاني: حذف بعض المنتجات

تم حذف بعض المنتجات الغير قابلة للتعديل وليس لها فعالية بالنسبة للمجمع، حيث تخلى المجمع عن إنتاج أكثر من 30 نوع من المنتجات التي لم تعد مستعملة في الممارسات الطبية وتعويضها بمنتجات عصرية أخرى.

الفرع الثالث: البحث والتطوير في العمليات الإنتاجية

تسعى مؤسسة صيدال إلى الإستثمار الموجه لتحديث أدوات الإنتاج لتطوير تقنية تصنيع الأدوية، بالإضافة إلى تطوير عملياته الإنتاجية من خلال الإعتماد على إتفاقيات الشراكة في هذا المجال التي تجلب معها خبرة وتكنولوجيات جديدة.

ومن أهم النتائج التي حققها مركز البحث والتطوير خلال سنة 2018 ما يلي:¹

- كرس نشاط مركز البحث والتطوير للتنمية والمساعدة في التقنية في مواقع الإنتاج فضلا عن تجهيز منتجات النقل.
- تكوين وصياغة كريم الشفاء مع العسل.

المبحث الثالث: الجهود المبذولة للإستثمار في رأس المال البشري
بمؤسسة صيدال

¹ - تقرير مجلس الادارة 2018.

الفصل الثالث: مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة التنظيمية

المطلب الأول: الموارد البشرية بمؤسسة صيدال

الفرع الأول: تطور عدد العاملين ومصاريفهم

تعتبر الموارد البشرية من أهم العناصر التي تقوم عليها المؤسسات فهي تلعب دورا كبيرا في الحكم على وضعيتها الاقتصادية لتحقيق مردودية جيدة، فالعامل يعتبر أهم مورد في المؤسسة لذا أصبح الشغل الشاغل للمؤسسات الاقتصادية هو إستقطاب أفضل العناصر البشرية والعمل على تنميتها. وينقسم العاملين في مؤسسة صيدال حسب الوظائف إلى ثلاثة أصناف: الإطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ.

الجدول رقم6: يوضح تطور عدد العاملين في مجمع صيدال من 2010-2014

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018
عدد العاملين بالمجمع بجميع فروع	3453	3251	2923	2963	3075
عدد العاملين بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء	444	422	388	432	458
النسبة	12.85%	12.98%	13.27%	14.57%	14.89%

المصدر: من إعداد الباحثة بالإستناد إلى تقارير مجلس الإدارة 2014-2018

من خلال الجدول السابق إتضح أن عدد الأفراد العاملين في المؤسسة شهد إنخفاضا مستمرا منذ سنة 2014 إلى غاية سنة 2016، حيث بلغت نسبة الإنخفاض بين سنة 2015 وسنة 2016 6.61 بالمائة، ومن بين أسباب هذا التراجع إنتهاء مدة العقود التي تربط هؤلاء الأفراد بالمؤسسة، وتبنيها سياسة تقليل التكاليف، بالإضافة إلى حالات التقاعد عقب توقيع الإتفاقية الجماعية سنة 2015، كما نلاحظ زيادة خلال سنة 2017 قدرها 40 عامل بالمقارنة مع سنة 2016، كما تزايدت خلال سنة

الفصل الثالث: مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة التنظيمية

2018 أيضا زيادة قدرها 112 عامل بالمقارنة مع السنة السابقة، وترجع هذه الزيادة إلى التوظيف واستبدال حالات التقاعد الجماعي.¹

كما سنفسر مصاريف العاملين بالمجمع والتي تتمثل في كل النفقات التي تخصصها المؤسسة للعاملين لديها، والجدول التالي يوضح تطور مصاريف الأفراد في مؤسسة صيدال خلال الفترة الممتدة من 2014 حتى 2018 كالآتي:

جدول رقم 7: تطور مصاريف العاملين في مجمع صيدال خلال الفترة 2014-2018

الوحدة: 1000 دج

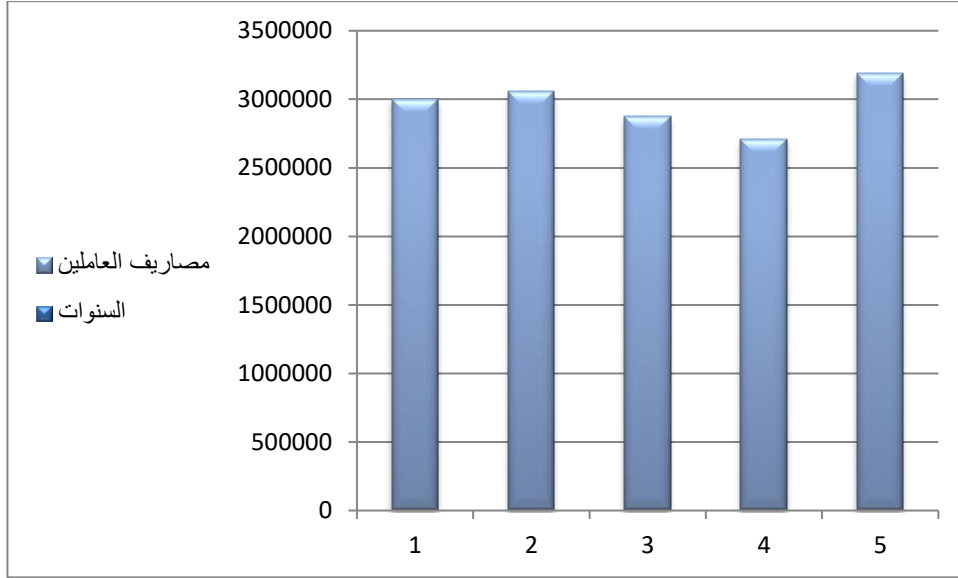
السنوات	مصاريف العاملين	التغير في المصاريف
2014	3000000	-448000
2015	3056024	56024
2016	2873936	-182088
2017	2709239	-164697
2018	3186098	476859

المصدر: من إعداد الباحثة بالإستناد إلى تقارير مجلس الإدارة 2014-2018

الشكل رقم 19: مصاريف العاملين بمجمع صيدال خلال الفترة 2014-2018

¹ - انظر الملحق رقم (03).

الفصل الثالث: مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة التنظيمية



من خلال الشكل والجدول السابقين يتضح أن مصاريف العاملين في مجمع صيدال عرفت إنخفاضا متزايدا خلال السنوات **2014**، **2016**، **2017**، فقد قدرت نسبة الإنخفاض خلال سنة 2016 و2017 5.73 بالمائة وهذا راجع إلى إنخفاض عدد العاملين والعلاوات المرتبطة بأهداف الإنتاج، كما يتضح أيضا وجود زيادة في المصاريف خلال سنة 2018 وهذا راجع إلى توظيف العاملين، بالإضافة إلى الزيادة في الأجور، وإعادة تقييم العلاوات والمكافآت والتعويضات.

الفرع الثاني: إستراتيجية التدريب بمجمع صيدال

تعد سياسة التدريب أحد أهم الأولويات في عملية إدارة الموارد البشرية عند مؤسسة صيدال الذي يسعى لتطوير وتحسين موارده البشرية، وذلك من خلال تفعيل مبدأ العدالة الذي يتيح لجميع العاملين كل حسب مجال تخصصه ونشاطه، إمكانية الاستفادة من التدريب من أجل صقل وتنمية وترشيد وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم، لذلك تقوم المؤسسة بدورات تدريبية للعاملين سواء في الجزائر أو خارجها لاكتساب الخبرة في التوجهات البحثية التطويرية والتكنولوجية في صناعة الأدوية، ويتم ذلك بالشكل الآتي:¹

أولا. على المستوى الداخلي

1 - معلومات مقدمة من مديرية الموارد البشرية.

الفصل الثالث: مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة التنظيمية

يتم تدريب المهندسين والباحثين، والإطارات التقنية، من خلال جلب خبراء ومتخصصين في هذا المجال، سواء فيما يتعلق بكيفية التعامل مع الأجهزة أو التحكم في تقنيات الإنتاج الصيدلاني، الممارسة الجيدة لتقنيات التصنيع وضمان الجودة بالتعاون مع مخابر أجنبية ومحلية.

ثانيا. على المستوى الخارجي

ويكون ذلك من خلال عقد إتفاقيات تعاون مع بعض المعاهد البحثية والمخابر الأجنبية لإرسال مهندسين إلى الخارج، لاكتساب أحدث المعارف العلمية والتقنية فيما يخص تطوير الأدوية، ومن بين هذه الإتفاقيات البرنامج الموسع للتكوين الذي تم تطبيقه بالإشتراك مع المجمع الكندي pentacle سنة 2010 في مجالات إدارة الجودة والبحث والتطوير، إتفاقيات مع معاهد الصيدلة (جامعة هواري بومدين وجامعة الجزائر) فأنشأ فرع جديد للصيدلة (صيدلة صناعية) .

والجدول التالي يوضح تطور مصاريف التدريب في مجمع صيدال خلال الفترة الممتدة من 2014 حتى 2018 كما يلي:

الجدول رقم8: يوضح مصاريف التدريب في مجمع صيدال من 2010-2014

الوحدة: 1000000 دج

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018
مصاريف التدريب	26	23	7.5	23	26

المصدر: من إعداد الباحثة بالإستناد إلى تقارير مجلس الإدارة 2014-2018

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن مصاريف تدريب العاملين إنخفضت خلال الفترة 2014 إلى 2016، حيث أثرت أنشطة التدريب على 300 ألف عامل خلال سنة 2014، كما إزداد عدد العاملين المدربين خلال سنة 2015 بنسبة 43 في المائة بالمقارنة مع السنة السابقة بقيمة 23 مليون، كما إزداد عدد العاملين المدربين إلى 557 ألف عامل خلال سنة 2016 مما حقق زيادة بنسبة 30.14 في المائة بالمقارنة مع العام السابق، وقد حققت مصاريف التدريب خلال سنة 2018 نسبة 29.40 في

الفصل الثالث: مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة التنظيمية

المائة من الهدف السنوي للمجمع (90405 ألف دينار جزائري)، والتغير بنسبة 15 في المائة مقارنة بالسنة السابقة.

ووفقا للاتفاق على تطوير المؤهلات المهنية في سياق الإستثمار في المورد البشري شمل التدريب جميع أنشطة المؤسسة من خلال المجالات التالية:

- التقنيات الصيدلانية.
 - عمليات الإنتاج، التنظيم والإدارة.
 - المالية والمحاسبة.
 - نظم المعلومات.
 - الأمن الصناعي، والصيانة الصناعية.
 - مراقبة الجودة.
 - اللغة الإنجليزية و التخصصات الحاسوبية.
- الفرع الثالث: حوادث العمل بمؤسسة صيدال

يسعى مجمع صيدال إلى الإهتمام بالحفاظ على سلامة وصحة العاملين، وذلك بتوفير بيئة عمل آمنة وخالية من مسببات الحوادث أو الإصابات والأمراض المهنية على قدر الامكان، وذلك لما لها من تأثير مباشر على أداء الفرد وإنتاجيته، والجدول التالي يعرض حوادث العمل لمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء خلال سنة 2018:

الجدول رقم 9: حوادث العمل بمجمع صيدال وحدة الدار البيضاء لسنة 2018

الأنشطة الهيكل	الإنتاج				الدعم			
	عدد ساعات العمل	عدد الساعات الضائعة	عدد الحالات	نسبة الإصابة ة	عدد ساعات العمل	عدد الساعات الضائعة	عدد الحالات	نسبة الإصابة ة

الفصل الثالث: مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة التنظيمية

وحدة الدار البيضاء	316544.00	312	6	28.43	366904.00	72	1	2.73
--------------------------	-----------	-----	---	-------	-----------	----	---	------

الأنشطة الهيكل	الإدارة				المجموع			
	عدد ساعات العمل	عدد الساعات الضائعة	عدد الحالات	نسبة الإصابة	عدد ساعات العمل	عدد الساعات الضائعة	عدد الحالات	نسبة الإصابة
وحدة الدار البيضاء	190625.00	232	2	10.49	874073.00	616	9	10.29

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة (أنظر الملحق رقم 04).

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن حوادث العمل بمجمع صيدال وحدة الدار البيضاء خلال سنة 2018 كان مجموعها 9 حالات أي ما نسبته 10.29 بالمائة، وقد شملت هذه النسبة مختلف الأنشطة من إنتاج ودعم، إدارة، وقد أثرت هذه الحوادث على المجمع من خلال ضياع 616 ساعة عمل.

الفرع الرابع: إستراتيجية التحفيز وتقييم الأداء بمؤسسة صيدال

تعتمد مؤسسة صيدال على نظام للحوافز يشمل الحوافز المادية والحوافز المعنوية في آن واحد، وتشمل الحوافز المادية العلاوات السنوية، علاوة المردودية الفردية، علاوة المردودية الجماعية، الزيادات في الأجر، النقل والإطعام، في حين تشمل الحوافز المعنوية بالمؤسسة الترقية، المشاركة في إتخاذ القرارات، منافع الرعاية الصحية، الخدمات الإجتماعية والثقافية.

أما عملية تقييم الأداء بالمجمع تعتمد على طريقة التدرج البياني، من خلال يتم تحديد معايير للتقييم في مجموعة من الصفات أو الشخصية للعامل، وتحديد مدى توفر

الفصل الثالث: مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة التنظيمية

هذه المعايير في أداء الفرد، حيث يتم توزيع نقاط على الصفات التي تم إختيارها ومن ثم تجميعها للمقارنة بين أداء الأفراد، ومن بين هذه الصفات: السلوك، الإنضباط، الغياب، حجم العمل، نوعية العمل.¹

المطلب الثاني: تأثير الإبداع التكنولوجي على أداء مؤسسة صيدال

سنحاول من خلال هذا المطلب إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تحسين أداء المجمع من خلال دراسة بعض المؤشرات والمتمثلة فيما يلي:²

الفرع الأول: علاقته بالتكلفة، السعر والربحية

يعتمد مجمع صيدال على إستراتيجية تطوير الأدوية الجنيصة، التي ساهمت في تخفيض سعر الدواء ليصبح في تناول المستهلك، إذ يعد منخفضا بنسبة 30 في المائة بالنسبة للأدوية الأصلية، بالمقارنة مع الأدوية الأصلية التي تتميز بأسعارها المرتفعة، وهذا بغية الحصول على حصة سوقية أكبر.

الفرع الثاني: علاقته بالجودة والخدمة المقدمة للزبون

يعمل مجمع صيدال وفقا للإيزو بهدف ضمان التحسين المستمر للأداء ومواكبة التغيرات في مجال صناعة الدواء، لذا تخضع منتجات مجمع صيدال لرقابة صارمة نظرا لتأثيرها المباشر على صحة المستهلك، كما تباشر وزارة الصحة عملية المراقبة بصفة دورية لجودة المنتجات، فلقد أولى مجمع صيدال تطبيق الجودة كأداة لتطوير موقعه التنافسي في السوق، وذلك من خلال وضع طرق تسيير وتنظيم أكثر حداثة تعتمد على مخطط لتسيير الجودة لمجمل وحداته وفروعه بداية من ديسمبر 1999، وتعتبر سياسة الجودة وسيلة لإدارة المجمع نحو تحسين الأداء والتميز في السوق، وذلك من خلال:

1 - معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

2 - نوال هاني، اثر تنمية رأس المال المعرفي على الإبداع التكنولوجي وانعكاساته على تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة: بالتطبيق على الصناعة الدوائية حالة مجمع صيدال، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الأول حول: اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة البليدة، الجزائر، يومي 17-18 افريل 2013، ص:15-16.

الفصل الثالث: مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة التنظيمية

- تصميم وتطوير مختلف المنتجات الصيدلانية المهمة.
 - الابتكار الصيدلاني باكتشاف حقوق البحث الأساسي في الصناعة الصيدلانية.
 - إستعمال قواعد عملية في المصنع وفي المخبر.
- ومن نتائج ذلك تم الحصول على شهادات ضمان الجودة وفيما يلي أهم شهادات الإيزو التي حصلت عليها المؤسسة:¹
- شهادة الإيزو 9001 في مجال تطوير الأدوية الجينية (مركز البحث والتطوير).
 - شهادة الإيزو 9004 لتنفيذ العمليات.
 - شهادة الإيزو 9002 لفرع انتيبايوتيكال.
 - شهادة الإيزو 9002 لفرع بيوتيك.

الفرع الثالث: علاقته بالموارد البشري

يحتل المورد البشري في المؤسسة مكانة جد هامة لتحقيق أهدافه في النمو والاستقرار، ولقد إستهدف المجمع إدخال من 5 إلى 6 أدوية جديدة سنويا إلى السوق، فاستفاد العاملين من ذلك كثيرا خاصة بعد الخبرة التي أصبح يملكها عمال مركز البحث والتطوير في تصميم الأدوية الجينية ومراقبة الجودة.

المطلب الثالث: نتائج خلق المعرفة التنظيمية على مؤسسة صيدال

يعد خلق المعرفة التنظيمية من الأنشطة التي تحظى بأهمية كبيرة في مجمع صيدال، ويتجلى ذلك في الاهتمام بالبحث والتطوير باعتباره القاعدة الأساسية لإدارتها وخلقها، حيث يتم تجسيد هذه المعرفة في تطبيقات ومنتجات جديدة، وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم المخرجات التي نتجت عن خلق المعرفة بالمجمع.

الفرع الأول: تطوير الأدوية الجينية*

1 - معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

الفصل الثالث: مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة التنظيمية

يقوم مركز البحث والتطوير بتطوير الأدوية الجينية التي تصبح فيما بعد ملكية حصرية للمؤسسة، وتنوع المؤسسة إنتاجه من المنتجات الجينية التي من الممكن أن تكون تحت أسماء تجارية خاصة بها، حيث يخضع الدواء الجيني إلى نفس الشروط المفروضة على رقابة الجودة، الفعالية والأمان التي تخضع لها الأدوية الحديثة، ويتم تطوير الدواء الجيني عبر مراحل نذكرها فيما يلي:¹

أولاً. مرحلة البحث

ويتم في هذه المرحلة إعداد قائمة للمنتجات الدوائية التي تريد تطويرها ثم تقترحها على المجلس العلمي التابع للمؤسسة بعد معرفة طلب السوق من الأدوية الجينية، وبعد ذلك يتم دراسة القائمة والمصادقة عليها من طرف المجلس العلمي، ومن ثم عرضها على مختلف فروع المؤسسة لتلقي موافقتهم وإقتراحاتهم والتأكد من هذه الأدوية على مستوى المعهد الوطني للملكية الصناعية.

ثانياً. مرحلة التطوير

بعد الإنتهاء من القائمة النهائية للأدوية المراد تطويرها من طرف المركز وتسجيلها على مستوى المعهد الوطني للملكية الصناعية، يشرع مركز البحث والتطوير في تطوير الأدوية.

ثالثاً. مرحلة دراسة الجدوى

يتم في هذه المرحلة دراسة الإمكانيات المادية لدى المخبر للقيام بالمشروع، وتوفير الإمكانيات التقنية اللازمة لتطوير الدواء، بالإضافة إلى دراسة الجدوى الفنية ومن ثم اتخاذ الموافقة.

رابعاً. مرحلة تصميم الدواء الجيني

يتم في هذه المرحلة الحصول على المادة الأولية، والتأكد من مطابقتها للمعايير المطلوبة، ومن ثم إعداد كشف مرحلة التصميم وعرضه على فريق التطوير.

خامساً. مرحلة التصنيع

1 - بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

* الأدوية الجينية: وهي الأدوية التي أصبحت براءة اختراعها متاحة لدى كل منتجي الأدوية، وبالتالي يمكن إنتاجها دون الدفع إلى صاحب براءة الاكتشاف.

الفصل الثالث: مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة التنظيمية

وتتم من خلال التوصل إلى التركيبة النهائية والشكل الجالونيسي النهائي للدواء المطور، والشروع في عملية الإنتاج.

سادسا. مرحلة النشر

خلال هذه المرحلة يتم طرح الدواء المطور في السوق وذلك بعد إعداد الملف الصيدلاني الخاص به، وإيداعه على مستوى معهد الملكية الفكرية والحصول على براءة الاختراع.

الفرع الثاني: براءات الاختراع

يمكن قياس الكثافة الإبداعية والمعرفية لمؤسسة صيدال من خلال عدد براءات الاختراع الحاصلة عليها حيث قامت صيدال بالعمليات التالية للحصول على براءات اختراع:

- الأشكال الجديدة الجالينوسية.
- الإبداع في عمليات الإنتاج والمراقبة.
- تثمين النباتات وإدخالها في عمليات تطوير الأدوية القائمة على النباتات.

الجدول رقم 10: براءات الاختراع المتحصل عليها من طرف مؤسسة صيدال

الرقم	عنوان البراءة	تاريخ الإيداع لدى INAPI	تاريخ الحصول على البراءة
1	تصنيع أقراص <i>orodispersible</i> حمض أسيتيل الساليسيليك <i>acétylsalicylique</i> على أساس	10/04/2005	الحصول عليها في 2006
2	تصنيع أقراص <i>Orodispersible</i> على براكيتيمول <i>paracétamol</i> تحتوي	10/04/2005	الحصول عليها في 2006

الفصل الثالث: مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة التنظيمية

الحصول عليها في 2006	10/04/2005	عملية تصنيع مسحوق للتعليق أموكسيسيلين <i>amoxicillin trihydrate</i> بواسطة تبديل للفينيل ألانين في السكرور	3
الحصول عليها في 2006	10/04/2005	تشكيل وعملية تصنيع ضخ الإمالة المذاب	4
الحصول عليها في 2007	10/04/2005	صياغة مصفوفة التفكك بسرعة (Saidaburst)	5
الحصول عليها في 2008	30/05/2007	صياغة أقراص <i>orodispersible</i> المغلقة القائمة على الإيبوبروفين <i>ibuprofène</i>	6
الحصول عليها في 2008	30/05/2007	العلاج المساعد على مكافحة السكري بالأعشاب	7
الحصول عليها في 2008	30/ 08 /2007	إنتاج كبسولة التخسيس العشبية	8
الحصول عليها في 2008	30/ 08 /2007	إنتاج كريم <i>veinoprotectrice</i> بالأعشاب	9
الحصول عليها في 2008	30/ 08 /2007	تصنيع كبسولة مساعدة على علاج ارتفاع الكوليسترول بالأعشاب	10

الفصل الثالث: مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة التنظيمية

11	تصنيع كبسولة مساعدة على علاج ارتفاع ضغط الدم بالأعشاب	08 /2007	الحصول عليها في 2008
12	تصنيع كبسولة <i>orodispersible ondansetron</i> أوندانسيترون على أساس	08 /2007	الحصول عليها في 2008
13	تصنيع كبسولة منشطة جنسيا بالأعشاب	08 /2007	الحصول عليها في 2008
14	صياغة أقراص <i>orodispersible olanzapine</i> الأولانزابين على أساس	12/2007	الحصول عليها في 2008
15	عملية تصنيع أقراص تستخدم تحت اللسان تحتوي على البوبرينورفين <i>buprénorphine</i>	08 /2007	الحصول عليها في 2010

المصدر: نقلا عن الموقع الالكتروني: www.saidalgroup.dz، بتاريخ: 2020-03-01 على الساعة: 22:06.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن مجمع صيدال قد تحصل على 15 براءة اختراع خلال الفترة من 2005-2010، وهذا نظرا للمجهودات التي بذلها المجمع في مجال الإستثمار في رأس المال البشري، ومجال البحث والتطوير، بالإضافة إلى الإبداع التكنولوجي وخلق المعرفة التنظيمية.

الفرع الثالث: الشراكة في مؤسسة صيدال

تسعى المؤسسة من خلال إنتهاج إستراتيجية الشراكة إلى تغطية إحتياجات المواطنين من المنتجات الصيدلانية الأساسية وتوسيع شبكات الإنتاجية إضافة إلى

الفصل الثالث: مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة التنظيمية

توسيع مصادر التمويل وتخفيض واردات الدواء، ويهدف المجمع من خلال تبنيه إستراتيجية الشراكة إلى:1

- ضمان المردودية الإستثمارات باختيار أفضل الشركاء.
- المساهمة الفعالة في رفع إمكانيات الإنتاج المحلي عن طريق الاستثمار بالشراكة.
- توسيع قائمة المنتجات.
- توسيع مجال نشاط ورفع الحصة السوقية.
- مواكبة وسائل إنتاج المجمع للتكنولوجيا الحديثة.
- الاندماج في الأسواق الدولية.
- تكوين العمال وتأهيلهم وزيادة معارفهم في مختلف المجالات.
- إنتاج منتجات ذات جودة عالية ومطابقة للمعايير والمواصفات الدولية وبتكلفة أقل.

ومن بين إتفاقيات الشراكة الخاصة بمجمع صيدال مشروع غرينفيلد 2012 بين مجمع صيدال ومجموعة مخابر نوفونورديسك الدنمركية، والذي يتمثل في تطوير مرافق إنتاج الأنسولين التقليدي بمصنع قسنطينة من خلال نظام عالمي للجودة، وكذا إنتاج المجموعة الكاملة من أنسولين نوفونورديسك سنة 2017، ومشروع جلفار بين مجمع صيدال والمخبر الإماراتي المتخصص في الصناعات الصيدلانية جلفار الخاص بمنتجات الأشكال الجافة والحقن وغيرها من مشاريع الشراكة الأخرى.

1 - نقلا عن الموقع الإلكتروني : www.saidalgroup.dz ، بتاريخ : 01.03.2020 على الساعة : 22:08.

خاتمة:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى نشأة المؤسسة محل الدراسة مؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء- الجزائر-، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، إضافة إلى توضيح أهميتها الإقتصادية، ومن ثم تم عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والتحليل الوظيفي له مع ذكر مختلف مصانعه، ثم التعرف على نشاط المؤسسة وما حقته من قيمة مضافة من خلال عدة مؤشرات (رقم الأعمال، الإنتاج، الموارد البشرية)، بالإضافة إلى دراسة مختلف الجهود المبذولة للاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة والتي تتجلى من خلال التركيز على نشاط البحث والتطوير، الإبداع التكنولوجي، بالإضافة إلى تطبيقها لمجموعة من إستراتيجيات الإستثمار في رأس المال البشري كالتدريب، وتقييم الأداء، والمحافظة على المورد البشري، مما أثر على نتائج خلق المعرفة التنظيمية بالمؤسسة من خلال المنتجات المقدمة، وجودتها بالإضافة إلى براءات الإختراع وعقود الشراكة أيضا.

الفصل الرابع: الإستثمار في رأس المال البشري كأداة فعالة في خلق المعرفة التنظيمية بمؤسسة صيدال

تمهيد

بعد التطرق في الفصل السابق إلى التعريف بمؤسسة صيدال والتعرف على الأهمية البالغة للإستثمار في رأس المال البشري بالنسبة للمؤسسة، ومدى تأثيره على عملية خلق المعرفة التنظيمية بها، سيتم في هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية تعتمد على تحليل مختلف محاور الدراسة المستقلة والتابعة لمعرفة مدى تواجدها بمؤسسة صيدال، وذلك من خلال إستخدام إستمارة إستبيان وتوزيعها، ومن ثم معالجتها عن طريق برنامج التحليل الإحصائي spss، وتحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، ومن هذا المنطلق تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات

المبحث الثالث: إستنتاجات وتوصيات الدراسة

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

لكل بحث علمي إطاره المنهجي الذي من خلاله يقوم الباحث بحصر جوانب البحث في مجموعة من المراحل لتسهيل تتبع هذه الدراسة ولعرض النتائج والتحليلات

الفصل الرابع: الإستثمار في رأس المال البشري كأداة فعالة في خلق المعرفة التنظيمية

اللازمة والإجابة عن مختلف التساؤلات في البحث والتحقق من الفرضيات المقدمة، ومن هذا المنطلق سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الموائية:

- **المطلب الأول: مجالات الدراسة والمجتمع المستهدف**
- **المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات**
- **المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة**
- **المطلب الأول: مجالات الدراسة والمجتمع المستهدف**

الفرع الأول: مجالات الدراسة

أولاً. المجال المكاني

تمت الدراسة الميدانية على مستوى مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء-الجزائر، المتخصصة في مجال صناعة الأدوية، وهذا لمعرفة واقع الإستثمار في رأس المال البشري ومداخل خلق المعرفة التنظيمية به.

ثانياً. المجال الزمني

تحدد فترة الدراسة حسب طبيعة الموضوع وقدرة الباحث على جمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، علاوة على مدى تعاون أفراد المجمع في تقديم الوثائق والبيانات المتعلقة بالموضوع، وفي هذا الإطار دامت الدراسة بالمجمع حوالي 5 أشهر من ديسمبر 2018 إلى غاية ماي 2019 خصصت الفترة الأولى منها لدراسة إستطلاعية وإجراء مقابلات مع بعض المسؤولين بالمؤسسة للحصول على المعلومات، بالإضافة للإطلاع على بعض الوثائق وأخذ المعلومات العامة عن المؤسسة.

أما الفترة الأخيرة فقد خصصت لتوزيع إستمارات الإستبيان على كافة الإطارات وأعوان التحكم التي تم إستيفائها في مدة شهرين.

ثالثاً. المجال البشري

وهو المجال المتعلق بالعناصر الممثلة للمجتمع المستهدف وعينة الدراسة، ويتكون من جميع إطارات وأعوان التحكم في مختلف المناصب.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

الفصل الرابع: الإستثمار في رأس المال البشري كأداة فعالة في خلق المعرفة التنظيمية

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين بمؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بالدار البيضاء، فقد إرتأينا إجراء الدراسة على عينة من المجتمع والتي تشمل الإطارات متخذي القرار في المؤسسة محل الدراسة والقادرة على تقديم المعلومات التي نحتاجها والمراد دراستها، وكذلك أعوان التحكم وهم في الأساس عمال الإدارة الوسطى بالمؤسسة، وذلك لطبيعة الموضوع الذي يستلزم درجة مقبولة من المعرفة العلمية والفهم المقبول لمتغيرات الدراسة، وبلغ عدد أفراد العينة 314 فردا، ويمكن توضيح أفراد الدراسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 11: عينة الدراسة

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة
314	298	296

المصدر: من إعداد الباحثة.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة، والتي تقدم أهداف البحث فقد تم الإستعانة بمجموعة من الوسائل للحصول على البيانات العلمية والموضوعية وتتمثل في الآتي:

الفرع الأول: الوثائق والسجلات

تم الإعتماد على الوثائق والسجلات كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالعناصر التالية:

- البيانات الخاصة بالتعريف بالمؤسسة وموقعها.
- البيانات الخاصة بالموارد البشرية بالمؤسسة .

الفصل الرابع: الإستثمار في رأس المال البشري كأداة فعالة في خلق المعرفة التنظيمية

- البيانات الخاصة بأهداف المؤسسة وإمكانياتها المادية والبشرية.
- البيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي (وظائف وإدارات).

الفرع الثاني: المقابلة

بالإضافة إلى الأدوات السابقة تم إستعمال المقابلة للتشخيص والمعالجة وجمع البيانات للحصول على المعلومات ومحاولة إثراء الدراسة وعملية التحليل، لذلك لجأنا إلى الإستعانة بالمقابلة مع إطارات هذه المؤسسة للتعرف على واقع الإستثمار في رأس المال البشري وخلق المعرفة التنظيمية بها.

الفرع الثالث: الإستمارة

تعتبر الإستمارة من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض عملية ولإعداد الإستمارة تم الإعتماد على الآتي:

- مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع واقتباس المقولات والعبارات منها.
- إعداد إستمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الإستمارة على المشرف من أجل إختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الإستمارة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

تم إستعمال الإستمارة كأداة للدراسة، وتعتمد هذه الطريقة في جمع المعلومات على نموذج يحتوي على مجموعة من العناصر والمعايير التي تدل على دور الإستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة التنظيمية، ولذا تم مراعاة العديد من الجوانب خلال إعداد الإستمارة وتصميم الأسئلة منها:

التدرج في الأسئلة وتسلسلها والإعتماد على لغة بسيطة مستوحاة من خلال بيئة العمل، كما تم الابتعاد عن الأسئلة المخرجة والتي تمنع العمال عن الإدلاء بالبيانات الواقعية واشتملت الإستمارة على:

الجزء الأول: يضم مجموعة من المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، والمركز الوظيفي).

الفصل الرابع: الإستثمار في رأس المال البشري كأداة فعالة في خلق المعرفة التنظيمية

الجزء الثاني: إحتوى على محاور الدراسة من متغيرات مستقلة وتابعة يضم محورين أساسيين هما:

المحور الأول (الإستثمار في رأس المال البشري): يضم هذا المحور 24 عبارة مرقمة من (01-24)، وقسم بدوره إلى أربع متغيرات مستقلة جزئية، لما تقضيه الدراسة واختبار الفرضيات الإحصائية، وذلك وفقا لما يلي:

1- المتغير المستقل الجزئي الأول (الإستخدام): ضم ستة عبارات مرقمة (01-06).
2- المتغير المستقل الجزئي الثاني (التنمية): ضم بدوره ستة عبارات مرقمة من (07 إلى 12).

3- المتغير المستقل الجزئي الثالث (التعويضات): ضم ستة عبارات مرقمة من (13 إلى 18).

4- المتغير المستقل الجزئي الرابع (المحافظة على المورد البشري): ضم ستة عبارات مرقمة من (19 إلى 24).

المحور الثاني(خلق المعرفة التنظيمية): ضم 20 عبارة مرقمة من (25 إلى 44)، وذلك للإطلاع على واقع خلق المعرفة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة من خلال مجموعة من العمليات التي تساعد على إكتساب المعرفة ومشاركتها، والمحافظة عليها من خلال تطبيق مجموعة من المعايير ومن ثم إستثمارها لإيجاد حلول تستفيد منها المؤسسة.

وبالتالي كان مجموع العبارات المكونة للإستمارة 44 عبارة، وبعد إسترجاع التي تم توزيعها و تم معالجة بيانات الإستمارات باستخدام برنامج المعالجة الإحصائية spss، وتم ترميزها وإدخالها إلى البرنامج إعتقادا على مقياس ليكارت lekert الخماسي وقد ضم المستويات الخمس التالية:

جدول رقم12: يوضح مقياس ليكارت الخماسي LEKERT

الإجابات	غير تماما	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1		2	3	4	5

الفصل الرابع: الإستثمار في رأس المال البشري كأداة فعالة في خلق المعرفة التنظيمية

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

جدول رقم 13: يوضح الفئات لمقياس ليكارت الخماسي LEKERT

المتوسط الحسابي	1- 1.79	-1,8 2.59	-2,6 3.39	-3,4 4.19	5-4,2
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية **SPSS**، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

الفرع الأول: التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، ولتحديد الإستجابة تجاه محدود أداة الدراسة، وتحسب بالقانون الموالي: النسبة المئوية = (تكرار المجموعة / المجموع الكلي للتكرارات) x 100

الفرع الثاني: معامل صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً. اختبار الصدق

يقصد به قدرة فقرات الاستمارة على قياس الظاهرة قيد الدراسة، ويتم ذلك من خلال عرض إستمارة الإستبيان على مجموعة من المحكمين للتحقق من درجة دقة الإستبيان وصلته بموضوع الدراسة، كما تم عرض الإستمارة على مجموعة من إطارات المجمع للتأكد من مدى فهم العبارات المستخدمة ودرجة وضوحها، وتم تعديلها بناءً على مختلف الملاحظات والتوجيهات.

ثانياً. اختبار الثبات

ويعني إستقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام مقياس الدراسة، أي قياس الإتساق الداخلي، وقد تم اختبار الثبات من خلال معامل الثبات ألفا كرونباخ (alpha cronbach)، وباستخدام برنامج spss حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

الجدول رقم 14: اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات إستمارة الاستبيان

المحور	المتغير المستقل الرئيسي	المتغير التابع	الاستبيان ككل
معامل الثبات	0.825	0.624	
المتغيرات المستقلة الجزئية	الاستخدام	التنمية	التعويضات
		المحافظة على المورد البشري	
معامل الثبات	0.547	0.658	0.627
			0.506
			0.803

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج SPSS .

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام مرتفع بنسب جيدة فقد بلغ 0.803، كما أن قيمة معامل الثبات في جميع محاور الدراسة تراوحت بين 0.506 إلى 0.825 وهذا ما يدل على ثبات أداة الدراسة وتماسكها، ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي تم إعدادها صادقة وثابتة في جميع فقراتها.

الفرع الثالث: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

المتوسط الحسابي أحد مقاييس النزعة المركزية يستخدم للحصول على متوسط لإجابات المبحوثين، ويحدد إستجابات أفراد المؤسسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يدل على مجموع مربعات الانحرافات عن وسطها الحسابي مقسوماً على حجم العينة ثم نقوم بتربيعها.¹

الفرع الرابع. معامل ارتباط بيرسون

تم إستخدامه لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه إنطلاقاً من برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية SPSS.

الفرع الخامس. تحليل الانحدار البسيط

وهو نموذج يبين كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، حيث يأخذ في الاعتبار هامش الخطأ، والذي يؤول إلى الصفر عند تقدير معلمات النموذج²، ومن

1 - جويذة عميرة، التحليل الإحصائي في البحوث الاجتماعية، جوانا للنشر والتوزيع، دون بلد النشر، 2014، ص:129.

2 - مصطفى حسين باهي، محمود عبد الفتاح عنان، معاملات الارتباط والمقاييس اللامعلمية: النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة- مصر، 2001، ص:97.

الفصل الرابع: الإستثمار في رأس المال البشري كأداة فعالة في خلق المعرفة التنظيمية

خلاله يتم الحكم على قبول فرضية العدم أو عدم قبولها، كما تم الحكم على رفض أو قبول الفرضيات التي إستعملت نموذج الإنحدار بموجب قاعدة القرار التالية:¹

- ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة إذا كان مستوى الدلالة أصغر من مستوى المعنوية للإختبار وهو 0.05.

- تقبل الفرضية العدمية وترفض الفرضية البديلة إذا كان مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية للإختبار وهو 0.05.

الفرع السادس. معامل التحديد R^2

يقيس مدى مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع، ويبين لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعد النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي، كما ساعدنا في قياس القدرة التفسيرية للنماذج.²

الفرع السابع. معامل الاختلاف

هو عبارة عن النسبة بين الإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي ويعتبر من مقاييس التشتت النسبية³، ويستخدم لتحديد مدى الإنسجام بين إجابات المبحوثين، وكلما كان معامل الاختلاف أقل من 50 بالمائة دل على إتفاق إجابات عينة الدراسة، وكلما كان أكبر من 50 بالمائة دل على عدم الإتفاق.

1 - خالد قاسم عمور، الإحصاء، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2007، ص:362.

2 - المرجع السابق، ص: 463.

3 - جويذة عميرة، مرجع سبق ذكره، ص:132.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات

يهدف هذا المبحث إلى تحليل محاور الدراسة المستقلة والتابعة لمعرفة مدى توافرها في مؤسسة صيدال، وذلك من خلال عرضها في شكل جداول تم الحصول عليها من خلال معالجة البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية، عن طريق برنامج SPSS ثم تحليل هذه النتائج، وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها نقوم باختبار فرضيات الدراسة، وذلك للوقوف على مدى تحققها أو عدم تحققها، وفيما يلي تفصيل في الموضوع من خلال الآتي:

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة

يعرض هذا العنصر وصفا إحصائيا لمجتمع الدراسة وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية المحددة في الدراسة، وتمثلت متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية في الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي.

الفرع الأول: توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس

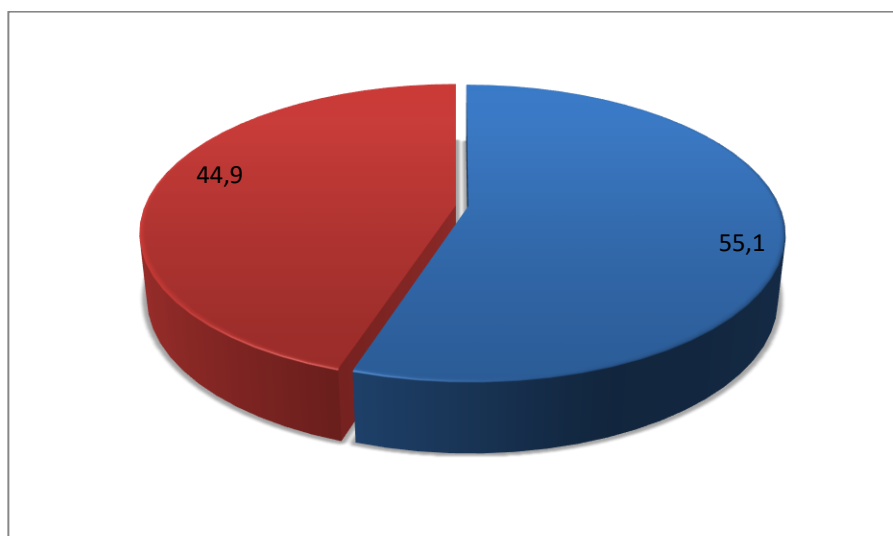
الجدول رقم 15: توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس

البيان	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	163	55,1
أنثى	133	44,9
المجموع	296	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج تحليل **SPSS**.

يوضح الجدول أعلاه أن معظم أفراد مجتمع الدراسة كان أغلبهم من فئة الذكور حيث بلغ عدد هذه العينة 163 فرد بنسبة مئوية بلغت 55.1 في المائة، وقد جاءت فئة الإناث في المرتبة الثانية، إذ قدر عدد هذه الفئة بـ: 133 عينة أي ما نسبته 44.9 في المائة، ومن هنا نلاحظ أن مؤسسة صيدال تعتمد في التوظيف على الذكور أكثر من إعتماده على الإناث وذلك لطبيعة العمل الذي يستلزم مواصفات معينة، والشكل التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس:

الشكل رقم 20: توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد برنامج EXEL

الفرع الثاني: توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير السن

الجدول رقم 16: توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير السن

البيان	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	24	8,1
من 30 إلى أقل من 40 سنة	139	47,0
من 40 إلى أقل من 50 سنة	109	36,8
من 50 سنة فما فوق	24	8,1
المجموع	296	100,0

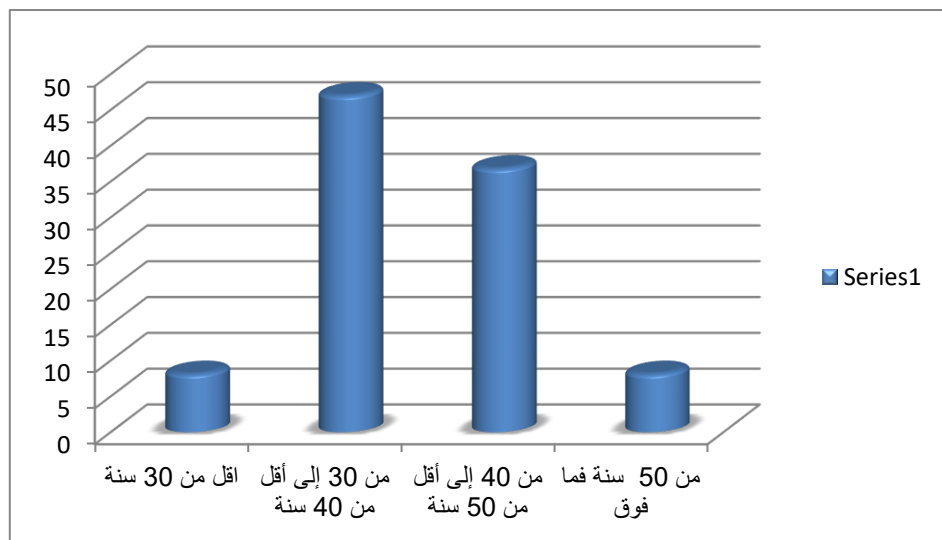
المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج تحليل SPSS.

الفصل الرابع: الإستثمار في رأس المال البشري كأداة فعالة في خلق المعرفة التنظيمية

يوضح الجدول أعلاه أن معظم أفراد مجتمع الدراسة كان أغلبهم من فئة 30 إلى أقل من 40 سنة حيث بلغت نسبتهم 47 بالمائة وهي أكبر نسبة، وقد جاء في المرتبة الثانية الفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة، فيما بلغت الفئة من 50 سنة فما فوق وفئة أقل من 30 سنة ما نسبته 8.1 بالمائة وهذا راجع إلى التقاعد بالنسبة لفئة 50 سنة فما فوق، وهذا ما يدل على أن أغلب عمال مؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء من الفئات الشابة، وقد جاءت باقي الفئات بنسب منخفضة كما هو موضح في الجدول أعلاه.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير السن:

الشكل رقم 21: توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير السن



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel.

الفرع الثالث: توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم 17: توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

البيان	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	85	28,7
تقني سامي	39	13,2
ليسانس	44	14,9
مهندس	6	2,0
دراسات عليا	36	12,2

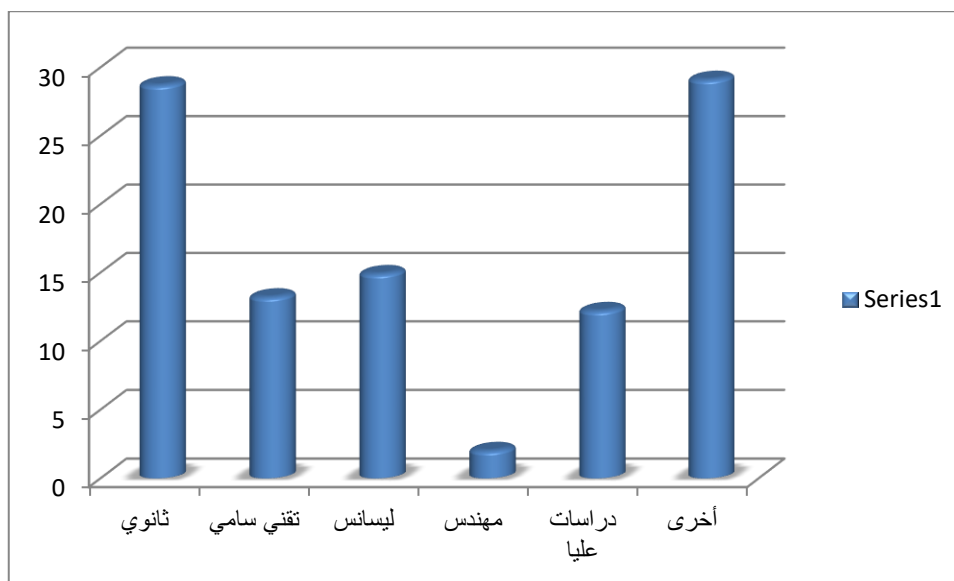
الفصل الرابع: الإستثمار في رأس المال البشري كأداة فعالة في خلق المعرفة التنظيمية

29,1	86	أخرى
100,0	296	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج تحليل SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي ينتمون إلى المستوى السادس و يليه المستوى الأول والذي يتضمن معظم الأفراد العاملين كأعوان تحكم، أما عمال الإدارة العليا (الإطارات) كانوا من أصحاب المستوى الجامعي حيث بلغ عدد أفراد هذه العينة 44 فردا بنسبة 43% ليسانس و 12.2 في المائة بالنسبة لأصحاب الدراسات العليا، وجاء أصحاب المستوى الثاني (تقني سامي) في المرتبة الرابعة بنسبة مئوية قدرت بـ 13.2 في المائة، ويأتي بعدها فئة المهندسين، وفي المجمال فإن أغلب أفراد عينة الدراسة يمتلكون مستوى تعليمي جيد ومقبول عموما.

الشكل رقم 22: توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج Excel

الفرع الرابع: توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم 18: توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية

الفصل الرابع: الإستثمار في رأس المال البشري كأداة فعالة في خلق المعرفة التنظيمية

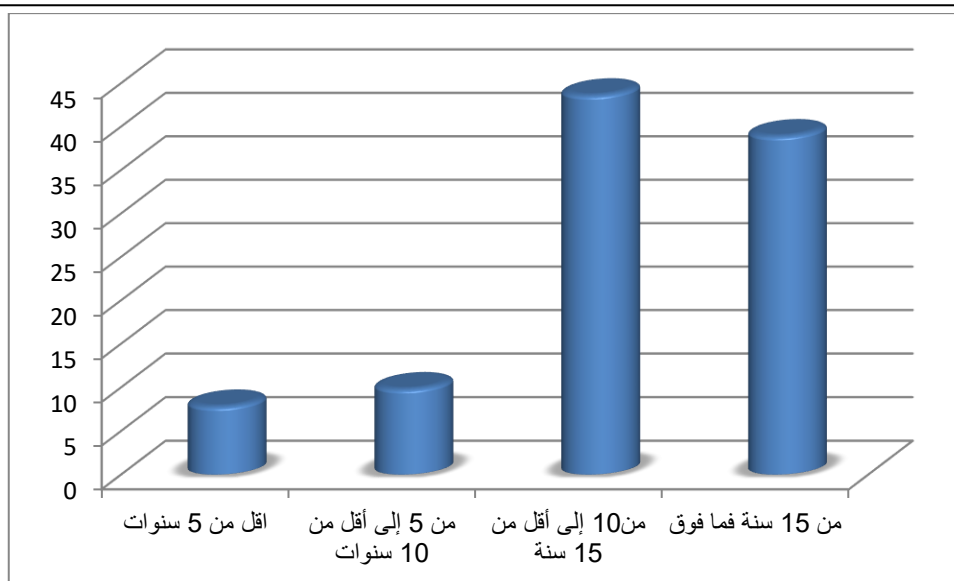
البيان	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	23	7,8
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	29	9,8
من 10 إلى أقل من 15 سنة	129	43,6
من 15 سنة فما فوق	115	38,9
المجموع	296	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS.

فيما يخص متغير الخبرة المهنية في مؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء، يتضح من خلال النتائج أن النسبة الأعلى كانت للعاملين ذوي الخبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة قدرت بـ 43.6 في المائة، لتليها نسبة العاملين من فئة 15 سنة فما فوق، بنسبة مئوية قدرت بـ 38.9 بالمائة، ويأتي بعدها العاملين من 5 إلى 10 سنوات والعاملين الذين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 9.8 بالمائة ونسبة 7.8 بالمائة على التوالي، وتشير هذه النتائج إلى أن معظم الإطارات وأعوان التحكم بالمؤسسة من ذوي الخبرة الطويلة، وهذا دليل على تراكم المعارف التي يمكن أن تساهم في إيجاد حلول ومنتجات جديدة مما يساهم في تحسين الأداء.

الشكل رقم 23: توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية

الفصل الرابع: الإستثمار في رأس المال البشري كأداة فعالة في خلق المعرفة التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

الفرع الخامس: توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي

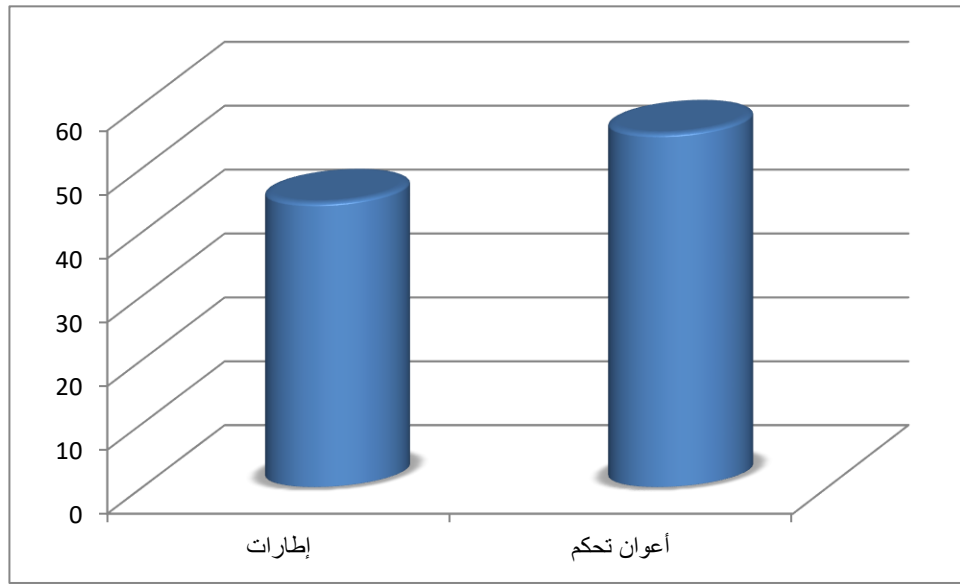
الجدول رقم 19: توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي

البيان	التكرار	النسبة المئوية (%)
إطارات	132	44,6
أعوان تحكم	164	55,4
المجموع	296	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب عينة الدراسة هم أعوان تحكم وبلغت نسبتهم 55.4 بالمائة، فيما تليها نسبة معتبرة من الإطارات قدرها 44.6 بالمائة، وبالتالي يمكننا القول أن توزيع أفراد المجتمع كان متنوعا حسب متغير الوظيفة، مما يعطي تنوعا في الإجابات المقدمة والآراء حول الإستبيان.

الشكل رقم 24: توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج Excel

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحليل المحاور بالإعتماد على البرنامج الإحصائي spss، وقد تم استخدام معياري المتوسط الحسابي لمعرفة درجة الموافقة على كل محور، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات عينة الدراسة، ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس شدة الإجابة.

الفرع الأول: تحليل إجابات أفراد العينة نحو محور الإستثمار في رأس المال البشري

تعرضنا في هذا المحور للإستثمار في رأس المال البشري، وسيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا معامل الاختلاف، وهذا من خلال تحليل الفقرات من 1-24، إذ مثلت الفقرات من 1 إلى 6 الأسئلة المتعلقة بمتغير الإستقدام، والفقرات من 7 إلى 12 الأسئلة المتعلقة بمتغير تنمية المورد البشري، والفقرات من 13 إلى 18 خاصة بمتغير التعويضات، وأخيرا الفقرات من 19 إلى 24 التي تخص متغير المحافظة على المورد البشري.

أولا. إجابات أفراد العينة حول متغير الإستقدام

يبين الجدول الموالي عرض النتائج المتعلقة ببعد الإستقدام بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء:

الفصل الرابع: الإستثمار في رأس المال البشري كأداة فعالة في خلق المعرفة التنظيمية

الجدول رقم 20: استجابة أفراد عينة الدراسة نحو متغير الإستقدام

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
1	تقوم المؤسسة بتوفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة.	3,97	0,845	1	موافق	مرتفع
2	تعتمد إدارة المؤسسة على التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة في عملية تخطيط الموارد البشرية.	3,89	0,781	2	موافق	مرتفع
3	يتم نشر الإعلانات داخل المؤسسة لاطلاع العاملين على الوظائف الشاغرة.	3,37	1,056	5	محايد	متوسط
4	جذب أشخاص من خارج المؤسسة يتيح أفكاراً أو طرقاً جديدة لإنجاز العمل.	3,85	0,676	3	موافق	مرتفع
5	يتم اختيار العاملين على أساس الخبرة العملية والتحصيل العلمي.	3,65	0,970	4	موافق	مرتفع
6	المقابلة عامل أساسي لعملية التعيين بالمؤسسة.	2,91	1,177	6	محايد	متوسط
	إجمالي درجة بعد الاستقدام	3.60	0.516	-	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على تحليل نتائج SPSS

يوضح الجدول السابق أن البعد المتعلق بمتغير الإستقدام قد حقق متوسط حسابي عام بلغ 3.60 وبانحراف معياري 0.51.

وعلى مستوى الفقرات تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين (2.91-3.97)، وقد احتلت الفقرة الأولى (تقوم المؤسسة بتوفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة) المرتبة الأولى بمستوى أهمية مرتفع بمتوسط حسابي بلغ 3.97 وإنحراف معياري 0.854، يلي ذلك في الأهمية وبمستوى مرتفع الفقرة الثانية (تعتمد إدارة المؤسسة على التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة في عملية تخطيط الموارد البشرية) بمتوسط حسابي بلغ 3.89 وإنحراف معياري قدره 0.781، واحتلت المرتبة الأخيرة الفقرة السادسة (المقابلة عامل أساسي لعملية التعيين

الفصل الرابع: الإستثمار في رأس المال البشري كأداة فعالة في خلق المعرفة التنظيمية

بالمؤسسة) بتحقيقها لأقل متوسط حسابي بلغ 2.91 وانحراف معياري قدره 1.177

وبناء على ذلك فإن عملية تخطيط الموارد البشرية وإستقطابها، وإختيارها وتعيينها بمؤسسة صيدال تحظى بأهمية كبيرة، حيث تسعى المؤسسة عند قيامه بعملية التوظيف بالإعتماد على الكفاءات من خلال التنسيق بين مختلف الأقسام للإيفاء بمتطلبات الأعمال ولتوجيه أنشطة الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى جذب أشخاص من خارج المؤسسة لاكتساب طرق جديدة لإنجاز العمل لإعطاء الفرصة للأفراد المؤهلين من خارج المجمع للإستفادة من خبراتهم ومهاراتهم، غير أن المؤسسة تولي أهمية متوسطة ومعتبرة لإطلاع العاملين على الوظائف الشاغرة، وكذا عملية المقابلة لتعيين الأفراد بالمؤسسة.

ثانيا. إجابات أفراد العينة حول متغير تنمية المورد البشري

يبين الجدول الموالي عرض النتائج المتعلقة ببعد تنمية المورد البشري بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء:

الجدول رقم 21: إستجابة أفراد عينة الدراسة نحو متغير تنمية المورد البشري

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
7	تقوم المؤسسة بعقد دورات تكوينية للعمال لغرض تطوير	2,45	1,120	6	غير موافق	منخفض

الفصل الرابع: الإستثمار في رأس المال البشري كأداة فعالة في خلق المعرفة التنظيمية

					وتنمية مهاراتهم.	
8	تؤكد المؤسسة على أهمية التدريب كوسيلة لاكتساب المهارات العملية.	2,67	1,377	5	محايد	متوسط
9	تمتلك المؤسسة جدول لمتابعة وتقييم البرامج التدريبية.	4,07	0,837	1	موافق	مرتفع
10	يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى أداء العاملين.	3,64	1,012	3	موافق	مرتفع
11	تشعر إدارة المؤسسة بالرضا عن نتائج أداء العاملين.	2,88	1,170	4	محايد	متوسط
12	يتم وضع سياسات واضحة ومحددة وعادلة في عملية الترقية.	3,68	1,236	2	موافق	مرتفع
	إجمالي درجة بعد تنمية المورد البشري	3.22	0.691	-	محايد	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على تحليل نتائج SPSS

تبين نتائج الجدول السابق أن البعد المتعلق بمتغير تنمية المورد البشري قد حقق متوسط حسابي عام بلغ 3.22 وبانحراف معياري 0.691.

وعلى مستوى الفقرات تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين (2.45-4.07)، وقد احتلت الفقرة التاسعة (تمتلك المؤسسة جدول لمتابعة وتقييم البرامج التدريبية) المرتبة الأولى بمستوى أهمية مرتفع بمتوسط حسابي بلغ 4.07 وانحراف معياري 0.837، يلي ذلك في الأهمية وبمستوى مرتفع الفقرة الثانية عشر (يتم وضع سياسات واضحة ومحددة وعادلة في عملية الترقية) بمتوسط حسابي بلغ 3.68 وانحراف معياري قدره

الفصل الرابع: الإستثمار في رأس المال البشري كأداة فعالة في خلق المعرفة التنظيمية

1.236، فيما احتلت الفقرة العاشرة (يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى أداء العاملين) المرتبة الثالثة بمستوى مرتفع، وجاءت المرتبة الرابعة والمرتبة الخامسة تباعاً للفقرة الحادية عشر والفقرة الثامنة بمستوى متوسط، واحتلت الفقرة السابعة المرتبة الأخيرة (تقوم المؤسسة بعقد دورات تكوينية للعمال لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم) بتحقيقها لأقل متوسط حسابي بلغ 2.45 وإنحراف معياري قدره 1.120 .

وبناء على ذلك فإن بعد تنمية المورد البشري بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء تحظى بأهمية متوسطة عموماً، حيث أن المجمع يمتلك جدول لمتابعة البرامج التدريبية وذلك لإدارة معارف ومهارات الأفراد ونقلها إلى وظائفهم بالمؤسسة، كما أن المؤسسة تطبق معايير الأقدمية والكفاءة عند القيام بعملية الترقية للعاملين فهي معايير واضحة وعادلة، بالإضافة إلى قيامه بقياس سلوك الأداء ونواتجه من خلال تحليل العمل وتوصيفه لذا حققت هذه الفقرة مستوى أهمية قوي، غير أن المؤسسة تولي أهمية متوسطة ومعتبرة حول رضاه على مستوى أداء العاملين وذلك لتذبذب أداء الأفراد وعدم وضوح معايير تقييم الأداء لهم، كما حظيت الفقرة الثامنة بمستوى أهمية متوسط أيضاً وهذا راجع إلى أن سياسة التدريب من أولويات المؤسسة وذلك لتحسين وتطوير الموارد البشرية به، إلا أن هذه السياسة قد لا تشمل جميع العاملين بل فئات معينة فقط كالمهندسين والباحثين وبعض الإطارات وهذا ما دلت عليه الفقرة السابعة من خلال تحقيقها لمستوى أهمية منخفض.

ثالثاً. إجابات أفراد العينة حول متغير التعويضات

يبين الجدول الموالي عرض النتائج المتعلقة ببعد التعويضات بمجمع صيدال وحدة الدار البيضاء:

الجدول رقم 22: استجابة أفراد عينة الدراسة نحو متغير التعويضات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
-------	---------	-----------------	-------------------	--------	---------	---------

الفصل الرابع: الإستثمار في رأس المال البشري كأداة فعالة في خلق المعرفة التنظيمية

13	تتلاءم التعويضات المقدمة مع الجهد والوقت الذي يبذله العامل.	3,92	1,050	2	موافق	مرتفع
14	تهتم المؤسسة بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.	3,23	1,147	4	محايد	متوسط
15	الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة تحقق نتائج إيجابية.	3,38	1,148	3	محايد	متوسط
16	الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة تجعل العامل يرتقي بمستوى أدائه نحو الأفضل.	2,73	1,359	6	محايد	متوسط
17	ترتبط الحوافز المقدمة بأهداف العاملين.	4,17	0,811	1	موافق	مرتفع
18	يشعر العامل بالمؤسسة بدرجة عالية من الرضا عن الأجر الذي يتقاضاه.	2,96	1,084	5	محايد	متوسط
	إجمالي درجة بعد التعويضات	3.39	0.656	-	محايد	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على تحليل نتائج SPSS

تبين نتائج الجدول السابق أن البعد المتعلق بمتغير التعويضات قد حقق متوسط حسابي عام بلغ 3.39 وبانحراف معياري 0.656.

وعلى مستوى الفقرات تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين (2.73-4.17)، وقد احتلت الفقرة السابعة عشر (ترتبط الحوافز المقدمة بأهداف العاملين) المرتبة الأولى بمستوى أهمية مرتفع بمتوسط حسابي بلغ 4.17 وانحراف معياري 0.811، يلي ذلك في الأهمية وبمستوى مرتفع الفقرة الثالثة عشر (تتلاءم التعويضات المقدمة مع

الفصل الرابع: الإستثمار في رأس المال البشري كأداة فعالة في خلق المعرفة التنظيمية

الجهد والوقت الذي يبذله العامل) بمتوسط حسابي بلغ 3.92 وإنحراف معياري قدره 1.050، فيما احتلت الفقرة الخامسة عشر (الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة تحقق نتائج إيجابية) المرتبة الثالثة بمستوى متوسط، وجاءت المرتبة الرابعة والمرتبة الخامسة والمرتبة السادسة لل فقرات الرابعة عشر والثامنة عشر والسادسة عشر على التوالي بمستوى متوسط.

وبناء على ذلك فإن بعد التعويضات بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء يحظى بأهمية متوسطة عموماً، حيث أن المؤسسة تراعي عند وضع نظام حوافزها أهداف العاملين، كما أن التعويضات المقدمة بالمؤسسة تتلاءم مع الجهد والوقت المبذول من قبل العامل بمستوى كبير، وهذا ما يعكس مدى فعالية النتائج المحققة، كما تولي المؤسسة أهمية متوسطة فيما يخص تحديث نظام تعويضاته، ومدى شعور عامله بالرضا عن أجورهم، بالإضافة إلى أن المؤسسة تولي أهمية متوسطة بالنسبة للحوافز المقدمة والتي تساهم في تحسين مستوى العامل.

رابعا. إجابات أفراد العينة حول متغير المحافظة على المورد البشري

يبين الجدول الموالي عرض النتائج المتعلقة ببعد المحافظة على المورد البشري بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء:

الجدول رقم 23: إستجابة أفراد عينة الدراسة نحو متغير المحافظة على المورد البشري

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
19	معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها موثقة ومطبقة بشكل كامل.	2,73	1,164	6	محايد	متوسط
20	تقوم المؤسسة بمراجعة معايير الصحة والسلامة المهنية	2,86	1,163	5	محايد	متوسط

الفصل الرابع: الإستثمار في رأس المال البشري كأداة فعالة في خلق المعرفة التنظيمية

					وتحسينها باستمرار.	
21	توفر المؤسسة الوسائل اللازمة لوقاية الأفراد من أخطار الحوادث.	3,78	1,272	1	موافق	مرتفع
22	توجد صراعات بين إدارة المؤسسة والعاملين فيما يتعلق بالعمل.	3,69	1,072	2	موافق	مرتفع
23	تقوم النقابات العمالية بالمؤسسة بدور إيجابي في حل قضايا العاملين.	3,07	1,150	4	محايد	متوسط
24	تطبق المؤسسة إجراءات واضحة لإدارة شكاوي العاملين.	3,13	1,407	3	محايد	متوسط
	إجمالي درجة بعد المحافظة على المورد البشري	3.21	0.649	-	محايد	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على تحليل نتائج SPSS

يشير الإتجاه العام للنتائج أن مؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء توفر بيئة عمل للمحافظة على موردها البشري بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي 3.21 وإنحراف معياري 0.649.

هذا وتأرجحت الأوزان بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة، فقد قامت المؤسسة بتوفير الوسائل اللازمة لوقاية الأفراد من أخطار الحوادث حيث إحتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.78 وإنحراف معياري 1.272، كما إحتلت الفقرة الثانية والعشرين (توجد صراعات بين إدارة المؤسسة والعاملين فيما يتعلق بالعمل) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.69 وإنحراف معياري 1.072، وهذا ما يؤكد أهمية هذه الفقرة بالنسبة للمؤسسة من خلال تأثيرها على تقوية الروابط بين الإدارة

الفصل الرابع: الإستثمار في رأس المال البشري كأداة فعالة في خلق المعرفة التنظيمية

والعاملين لتوفير أفضل الظروف للعمل، هذا إلى جانب تطبيق المؤسسة لإجراءات واضحة لإدارة شكاوي العاملين حيث حققت هذه الفقرة متوسط حسابي 3.13 وانحراف معياري 1.407 واحتلت المرتبة الثالثة بأهمية متوسطة، في حين نلاحظ أن قيام النقابات العمالية بالمجمع بدور إيجابي في حل قضايا العاملين احتلت المرتبة الرابعة بمستوى أهمية متوسط، وبمتوسط حسابي 3.07 وانحراف معياري 1.150، وهذا ما يؤكد على أهمية هذه الأخيرة بالمؤسسة من خلال التركيز على المصالح الاقتصادية والاجتماعية للعاملين، كما احتلت الفقرة العشرين (تقوم المؤسسة بمراجعة معايير الصحة والسلامة المهنية وتحسينها باستمرار) المرتبة الخامسة بمستوى أهمية متوسط، كما تولي المؤسسة بمستوى أهمية متوسط للفقرة التاسعة عشر (معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها موثقة ومطبقة بشكل كامل) التي احتلت المرتبة الأخيرة.

الفرع الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة نحو محور خلق المعرفة التنظيمية

تعرضنا في المحور الثاني لأداة الدراسة عملية خلق المعرفة التنظيمية بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء، وسيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا معامل الاختلاف، وذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 24: إستجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو المتغير التابع خلق المعرفة التنظيمية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
25	تساعد البيئة السائدة بالمؤسسة العمال على اكتساب المعرفة.	3,22	1,367	7	محايد	متوسط

الفصل الرابع: الإستثمار في رأس المال البشري كأداة فعالة في خلق المعرفة التنظيمية

26	الصدقة مع الزملاء في العمل تمكنك من التعلم والاستفادة منهم.	3,17	1,340	11	محايد	متوسط
27	التعاون مع زملائي يمكنني من تعلم مهارات جديدة منهم.	3,22	1,392	8	محايد	متوسط
28	تسعى إدارة المؤسسة إلى استقطاب المعرفة الخارجية واقترائها.	3,11	1,318	15	محايد	متوسط
29	تشجع الإدارة العمال على تعليم بعضهم البعض لتقنيات أداء العمل.	2,95	1,439	18	محايد	متوسط
30	الناقشات التي تحدث بينك وبين وزملائك تساعد على طرح أفكارك بحرية.	3,07	1,375	16	محايد	متوسط
31	إذا لم يستطع أحد العمال التعبير عن أفكاره بوضوح فإن العمال الآخرين يساعدونه لإبراز طاقاته.	3,12	1,320	14	محايد	متوسط
32	تستخدم المؤسسة أساليب عمل الإدارة الإلكترونية في نشر وتداول المعلومات.	3,12	1,383	13	محايد	متوسط
33	يتشارك العاملون المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة	3,14	1,375	12	محايد	متوسط

الفصل الرابع: الإستثمار في رأس المال البشري كأداة فعالة في خلق المعرفة التنظيمية

					للموظفين الجدد.	
34	تعتمد إدارة المؤسسة على المنشورات الداخلية لتوزيع المعرفة على العاملين.	3,19	1,358	9	محايد	متوسط
35	توفر الإدارة قواعد بيانات لازمة لتوثيق المعرفة.	3,17	1,301	10	محايد	متوسط
36	تهتم الإدارة بتوثيق الدروس المستنبطة من حالات النجاح والفشل السابقة.	3,76	1,173	2	موافق	مرتفع
37	تقوم المؤسسة بتعزيز قدرات العمال على الصعيد الفردي والجماعي.	3,95	0,866	1	موافق	مرتفع
38	أدون الآراء والتجارب التي يقوم بها زملائي بالمؤسسة.	3,46	1,095	4	موافق	مرتفع
39	تمتلك المؤسسة آلية محددة للمعايير المعرفية الخاصة بطبيعة عملها.	3,69	,916	3	موافق	مرتفع
40	توظيف المؤسسة للمعرفة يساعد على تقصير الزمن المطلوب للاستجابة للمعلومات المستفسر عنها.	3,37	1,239	6	محايد	متوسط
41	توفر إدارة المؤسسة فرصا تدريبية لعمال المؤسسة في	3,12	1,299	13	محايد	متوسط

الفصل الرابع: الإستثمار في رأس المال البشري كأداة فعالة في خلق المعرفة التنظيمية

					مجال تطبيق المعرفة.	
42	تقوم المؤسسة بشكل متواصل بتقييم مستوى القدرة على تحصيل المعرفة وتبادلها لدى العمال.	2,96	1,326	17	محايد	متوسط
43	تحرص المؤسسة على ابتكار وتطوير اختراعات جديدة تسجل باسم المؤسسة كبراءات اختراع وعلامات تجارية.	3,46	1,327	5	موافق	مرتفع
44	تمتلك المؤسسة نظاما رسميا يعمل على إعادة صياغة التعليمات التي تعيق تنفيذ المعرفة.	3,22	1,367	7	محايد	متوسط
إجمالي درجة المحور		3.27	0.471	-	محايد	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل نتائج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور خلق المعرفة التنظيمية قد بلغ 3.27 بدرجة متوسط حسب مقياس ليكارت الخماسي، وإنحراف معياري 0.471 في عبارات محور خلق المعرفة التنظيمية.

وقد تراوح المتوسط الحسابي لهذا المحور بين 2.95-3.95، حيث شملت الفقرات من 25 إلى 44 العبارات الخاصة بمختلف أبعاد خلق المعرفة التنظيمية (تحصيل المعرفة، توزيع المعرفة، تفسير المعرفة، استثمار المعرفة)، فاحتلت الفقرة السابعة والثلاثون (تقوم المؤسسة بتعزيز قدرات العمال على الصعيد الفردي والجماعي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.95 وإنحراف معياري 0.866 بمستوى أهمية مرتفع، واحتلت الفقرة السادسة والثلاثون (تهتم الإدارة بتوثيق الدروس المستنبطة من حالات النجاح والفشل السابقة) المرتبة الثانية بمستوى أهمية مرتفع، وبمتوسط حسابي

3.76 وبانحراف معياري قدره 1.173، في حين جاءت الفقرة التاسعة والثلاثون (تمتلك المؤسسة آلية محددة للمعايير المعرفية الخاصة بطبيعة عملها) بالمرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة أيضاً، فيما احتلت الفقرة الثامنة والثلاثون (أدون الآراء والتجارب التي يقوم بها زملائي بالمؤسسة) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.46 وإنحراف معياري 1.095، بينما احتلت الفقرة الثالثة والأربعون (تحرص المؤسسة على ابتكار وتطوير اختراعات جديدة تسجل باسم المؤسسة كبراءات اختراع وعلامات تجارية) المرتبة الخامسة بمستوى أهمية مرتفع وبمتوسط حسابي 3.46 وإنحراف معياري 1.327، وتليها الفقرات (40، 44، 25، 27، 34، 35، 26، 33، 32، 41، 31، 28، 30، 42، 29) بتحقيقها للمراتب التالية على التوالي (6، 7، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 13، 14، 15، 16، 17، 18) بدرجات أهمية متوسطة.

وبناء على ذلك فإن عملية خلق المعرفة التنظيمية بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء تحظى بأهمية متوسطة عموماً، حيث أن المؤسسة تقوم بتنمية وتعزيز قدرات الأفراد على المستوى الفردي والجماعي، وتهتم بتوثيق الدروس والتجارب من خلال إمتلاكها لمعايير محددة لذلك، كما نلاحظ أن العامل بالمؤسسة يدون آراء وتجارب زملائه سعياً منه للابتكار وتطوير المنتجات، كما تولي المؤسسة أهمية متوسطة أيضاً لعملية توظيفها للمعرفة وتبادلها بين العاملين، فإدارة المؤسسة تعتمد على المنشورات الداخلية فيما يخص توزيع المعرفة وتوثيقها.

في حين تعمل المؤسسة على إستخدام أساليب عمل الإدارة الإلكترونية في نشر المعلومات وتداولها، فالعاملين بالمؤسسة يساعدون بعضهم على إبراز طاقاتهم، وقد تستند المؤسسة في ذلك على إستقطاب المعرفة الخارجية، وكذا تقييمها لمستوى هذه المعرفة وتبادلها من خلال تعليم عامليها لمختلف تقنيات العمل المساعدة على ذلك.

ومن خلال تحليلنا للجدول السابق نستنتج أن مؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء تركز عند خلقها للمعرفة التنظيمية بأهمية كبيرة على مرحلة تفسير المعرفة واستثمارها أيضاً.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

لإثبات مدى صحة الفرضيات تتوفر العديد من الأساليب الإحصائية من بينها تحليل الإنحدار الخطي البسيط، والذي يستخدم بشكل كبير لتحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، كما تستخدم للتنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة للتباين الحاصل في

الفصل الرابع: الإستثمار في رأس المال البشري كأداة فعالة في خلق المعرفة التنظيمية

المتغيرات المستقلة، كما تم الإستناد إلى مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) عند تحليل فرضيات الدراسة.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل معرفة نوعية الإختبارات التي سيتم إستخدامها إن كانت معلمية أو غير معلمية تم إخضاع بيانات الدراسة لاختبار التوزيع الطبيعي من خلال معامل كالماغروف سميرونوف لمعرفة مدى إتباعها للتوزيع الطبيعي، وقد أتت نتائج الإختبارات كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم 25: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

محاور الاستبيان	قيمة الاختبار z	مستوى المعنوية
الإستثمار في رأس المال البشري	1.068	0.111
خلق المعرفة التنظيمية	0.999	0.271
الإستبيان ككل	1.199	0.113

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج تحليل spss

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من 0.05، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يسمح بإجراء تحليل الإنحدار، من أجل ضمان وثوق نتائجه.

وبالإعتماد على نظرية النزعة المركزية والتي تشير إلى أنه كلما كان حجم العينة أكبر من 30 وكان له وسط حسابي μ وتباين δ^2 فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي يقترب من التوزيع الطبيعي.

الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضيات

فيما يلي إختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية التي طرحت في إطار إجراء هذه الدراسة من أجل الوقوف على مدى قبولها أو رفضها.

أولاً. إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفصل الرابع: الإستثمار في رأس المال البشري كأداة فعالة في خلق المعرفة التنظيمية

- الفرضية البديلة: والتي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الإستخدام وخلق المعرفة التنظيمية بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء."

- الفرضية العدمية: والتي تنص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الإستخدام وخلق المعرفة التنظيمية بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء."

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من التأثير، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 26: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الاستخدام	خلق المعرفة التنظيمية	2.320	0.266	0.291	0.085	5.213	27.173	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج spss.

الفصل الرابع: الإستثمار في رأس المال البشري كأداة فعالة في خلق المعرفة التنظيمية

يتضح من نتائج تحليل الإنحدار البسيط الذي إستخدم في معرفة فيما إذا كان لمتغير الإستخدام دور في خلق المعرفة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للإستخدام على خلق المعرفة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط 0.291 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.085، كما بلغت قيمة درجة التأثير 0.266 وهذا يعني أن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل (الإستخدام) يقابله تغير بمقدار 0.266 في المتغير التابع.

الجدول رقم 27: إختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) لتحليل الفرضية الفرعية الأولى

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحريات	متوسط المربعات	المحسوبة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5.559	1	5.559	27.173	0.000
داخل المجموعات	60.143	294	0.205		
المجموع	65.701	295			

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل التباين، التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية للإستخدام على خلق المعرفة التنظيمية، إذ بلغت قيمة F المحسوبة ما قيمته 27.17، والتي تعد قيمة متوسطة عند مستوى معنوية 0.05، كما بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من 0.05 وهذا ما يشير إلى أن النموذج مقبول إحصائياً.

وبناء على النتائج السابقة ترفض الفرضية الفرعية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التالية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الإستخدام وخلق المعرفة التنظيمية بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء".

ثانياً. إختبار الفرضية الفرعية الثانية

- **الفرضية البديلة:** والتي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تنمية المورد البشري وخلق المعرفة التنظيمية بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء".

الفصل الرابع: الإستثمار في رأس المال البشري كأداة فعالة في خلق المعرفة التنظيمية

- الفرضية العدمية: والتي تنص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تنمية المورد البشري وخلق المعرفة التنظيمية بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من التأثير، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 28: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
تنمية المورد البشري	خلق المعرفة التنظيمية	2.579	0.217	0.317	0.101	5.736	32.905	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج spss.

يتضح من نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استخدم في معرفة فيما إذا كان لمتغير تنمية المورد البشري دور في خلق المعرفة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لتنمية المورد البشري وخلق المعرفة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط 0.317 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.101، كما بلغت قيمة درجة التأثير 0.217 وهذا يعني أن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل (تنمية المورد البشري) يقابله تغير بمقدار 0.217 في المتغير التابع.

الجدول رقم 29: اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) لتحليل الفرضية الفرعية الثانية

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحريات	متوسط المربعات	المحسوبة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	6.613	1	6.613		

		0.201	294	59.088	داخل المجموعات
0.000	32.905		295	65.701	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل التباين، التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لتنمية المورد البشري على خلق المعرفة التنظيمية، إذ بلغت قيمة F المحسوبة ما قيمته 32.905، والتي تعد قيمة متوسطة عند مستوى معنوية 0.05، كما بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من 0.05 وهذا ما يشير إلى أن النموذج مقبول إحصائياً.

وبناء على النتائج السابقة ترفض الفرضية الفرعية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التالية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تنمية المورد البشري وخلق المعرفة التنظيمية بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء".

ثالثاً. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- **الفرضية البديلة:** والتي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التعويضات وخلق المعرفة التنظيمية بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء".

- **الفرضية العدمية:** والتي تنص على "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التعويضات وخلق المعرفة التنظيمية بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء".

الفصل الرابع: الإستثمار في رأس المال البشري كأداة فعالة في خلق المعرفة التنظيمية

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من التأثير، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 30: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
التعويضات	خلق المعرفة التنظيمية	2.82 0	0.135	0.18 8	0.035	3.27 5	10.723	0.001

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك علاقة ترابط بين التعويضات وخلق المعرفة التنظيمية بمؤسسة صيدال الجزائر- الدار البيضاء-، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 0.188 وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن 3.5 بالمائة من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع خلق المعرفة التنظيمية تعود للمتغير المستقل الجزئي الثالث التعويضات أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى.

الجدول رقم 31: اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) لتحليل الفرضية الفرعية الثالثة

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.312	1	2.312		

الفصل الرابع: الإستثمار في رأس المال البشري كأداة فعالة في خلق المعرفة التنظيمية

		0.216	294	63.389	داخل المجموعات
0.001	10.723		295	65.701	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل التباين، التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية للتعويضات على خلق المعرفة التنظيمية، إذ بلغت قيمة F المحسوبة ما قيمته 10.723، كما بلغ مستوى الدلالة (0.001) وهو أقل من 0.05 وهذا ما يشير إلى أن النموذج مقبول إحصائياً.

رابعاً. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

- **الفرضية البديلة:** والتي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المحافظة على المورد البشري وخلق المعرفة التنظيمية بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء".

- **الفرضية العدمية:** والتي تنص على "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المحافظة على المورد البشري وخلق المعرفة التنظيمية بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من التأثير، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 32: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الفصل الرابع: الإستثمار في رأس المال البشري كأداة فعالة في خلق المعرفة التنظيمية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
المحافظة على المورد البشري	خلق المعرفة التنظيمية	2.711	0.177	0.243	0.059	4.296	18.455	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك علاقة ترابط بين المحافظة على المورد البشري وخلق المعرفة التنظيمية بمؤسسة صيدال الجزائر- الدار البيضاء-، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 0.243 وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن 5.9 بالمائة من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع خلق المعرفة التنظيمية تعود للمتغير المستقل الجزئي الرابع المحافظة على المورد البشري أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى.

الجدول رقم 33: اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) لتحليل الفرضية الفرعية الرابعة

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.881	1	3.881		

الفصل الرابع: الإستثمار في رأس المال البشري كأداة فعالة في خلق المعرفة التنظيمية

		0.210	294	61.821	داخل المجموعات
0.000	18.455		295	65.701	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل التباين، التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية للمحافظة على المورد البشري و خلق المعرفة التنظيمية، إذ بلغت قيمة F المحسوبة ما قيمته 18.455، كما بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من 0.05 وهذا ما يشير إلى أن النموذج مقبول إحصائياً.

وبناء على النتائج السابقة ترفض الفرضية الفرعية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التالية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المحافظة على المورد البشري وخلق المعرفة التنظيمية بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء".

خامساً. اختبار الفرضية الرئيسية

- الفرضية البديلة: والتي تنص على "للاستثمار في رأس المال البشري دور مهم في خلق المعرفة التنظيمية بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء".

- الفرضية العدمية: والتي تنص على "لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الإستثمار في رأس المال البشري وخلق المعرفة التنظيمية بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء".

ولاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 34: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة	مستوى الدلالة
-----------------	----------------	----------------------------	--------------------	--------------------	-------------------------	----------	-----------------	---------------

الفصل الرابع: الإستثمار في رأس المال البشري كأداة فعالة في خلق المعرفة التنظيمية

(sig)	(F)							
0.000	36.220	6.018	0.110	0.331	0.318	2.209	خلق المعرفة التنظيمية	الاستثمار في رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول السابق دور الإستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للإستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط 0.331 أما معامل التحديد فقد بلغ 0.110، كما بلغت قيمة درجة التأثير 0.318 وهذا يعني أن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل (الإستثمار في رأس المال البشري) يقابله تغير بمقدار 0.318 في المتغير التابع، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي بلغت 6.018 وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث بلغ مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد، وبالتالي يمكن القول أن الإستثمار في رأس المال البشري يفسر بشكل كبير التغير في خلق المعرفة التنظيمية لمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء.

الجدول رقم 35: إختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) لتحليل الفرضية الرئيسية

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحريات	متوسط المربعات	المحسوبة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	7.206	1	7.206	36.220	0.000
داخل المجموعات	58.495	294	0.199		
المجموع	65.701	295			

الفصل الرابع: الإستثمار في رأس المال البشري كأداة فعالة في خلق المعرفة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل التباين، التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية للإستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة التنظيمية، إذ بلغت قيمة F المحسوبة ما قيمته 36.220، والتي تعد قيمة متوسطة عند مستوى معنوية 0.05، كما بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من 0.05 وهذا ما يشير إلى أن النموذج مقبول إحصائياً.

وبناء على النتائج السابقة ترفض الفرضية الرئيسة العدمية وتقبل الفرضية البديلة التالية: "لإستثمار في رأس المال البشري دور مهم في خلق المعرفة التنظيمية بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء".

المبحث الثالث: استنتاجات وتوصيات الدراسة

بعد دراستنا لموضوع الإستثمار في رأس المال البشري ودوره في خلق المعرفة التنظيمية بمؤسسة صيدال الجزائر- وحدة الدار البيضاء، توصلت الدراسة الميدانية إلى العديد من النتائج التي تم التوصل إليها بعد الدراسة النظرية والتحليل للدراسة التطبيقية نوردها في المطلب الموالي.

المطلب الأول: إستنتاجات الدراسة

لقد تم تقسيم إستنتاجات الدراسة إلى إستنتاجات متعلقة بوصف المتغيرات، وإستنتاجات متعلقة بفرضيات الدراسة.

الفرع الأول: الاستنتاجات المتعلقة بوصف المتغيرات

- إن مستوى أهمية التخطيط والإستقطاب والإختيار، والتعيين (الإستقدام) في مؤسسة صيدال الجزائر- وحدة الدار البيضاء، من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً.

الفصل الرابع: الإستثمار في رأس المال البشري كأداة فعالة في خلق المعرفة التنظيمية

- تبين أن مستوى تنمية المورد البشري في مؤسسة صيدال من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطا.
- أظهرت النتائج أن مستوى أهمية التعويضات في مؤسسة صيدال الجزائر- وحدة الدار البيضاء، من وجهة نظر عينة الدراسة متوسطا.
- أظهرت النتائج أن مستوى أهمية المحافظة على المورد البشري في مؤسسة صيدال الجزائر- وحدة الدار البيضاء، من وجهة نظر عينة الدراسة متوسطا.
- إن مستوى أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسة صيدال الجزائر- وحدة الدار البيضاء، من وجهة نظر عينة الدراسة مقبول عموما.
- أظهرت النتائج أن مستوى أهمية خلق المعرفة التنظيمية في مؤسسة صيدال الجزائر- وحدة الدار البيضاء، من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطا.
- حسب رأي أغلبية أفراد عينة الدراسة فإن مؤسسة صيدال تقوم بتوفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجاتها، فهي تعتمد بشكل كبير على التنسيق بين مختلف الإدارات والأقسام في عملية تخطيط الموارد البشرية.
- تمتلك مؤسسة صيدال جدول لمتابعة وتقييم البرامج التدريبية، بالإضافة إلى إمتلاكها لنظام تقييم أداء يساعد على رفع مستوى أداء العاملين بها.
- ترتبط الحوافز المقدمة بمؤسسة صيدال بأهداف العاملين مما يساعد على تحقيق نتائج إيجابية.
- أظهرت النتائج أن مؤسسة صيدال تقوم بتوفير الوسائل اللازمة لحماية الأفراد من أخطار الحوادث.
- أظهرت النتائج أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتعزيز قدرات الأفراد على المستوى الفردي والجماعي من خلال توفير البنية الأساسية لإدارة المعرفة ونشر المعلومات.
- كما تبين من آراء عينة الدراسة أن مؤسسة صيدال تمتلك آلية محددة للمعايير المعرفية الخاصة بطبيعة عملها، بالإضافة إلى حرصها على ابتكار وتطوير إختراعات جديدة تسجل كبراءات إختراع للمؤسسة.
- أظهرت النتائج أيضا أن العامل يولي أهمية متوسطة لعملية تبادل المعرفة وتوزيعها وتوظيفها.
- تتوفر لدى مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية مجموعة من الخصائص التي تستطيع من خلالها أن تكون رائدة في مجال إنتاج وتسويق المنتجات الصيدلانية.

الفصل الرابع: الإستثمار في رأس المال البشري كأداة فعالة في خلق المعرفة التنظيمية

- سجل الأداء الاقتصادي لمجمع صيدال تطورا وتحسنا ملحوظا ونموا متزايدا سواء بالنسبة لرقم الأعمال أو الإنتاج الكلي للمؤسسة، ما إنعكس بالإيجاب على النتائج المالية التي تضاعفت سواء بالنسبة للقيمة المضافة أو النتيجة الصافية.
- تتوفر مؤسسة صيدال على طاقم بشري كفء يتمتع بمهارات وخبرات عالية، ما ساهم في دعم قاعدة المعرفة على مستوى المؤسسة، والتي تعمل المؤسسة على تعزيزها باستمرار من خلال التركيز على سياسة التدريب لأجل رفع خبرات ومهارات ومعارف العاملين وتحسين أدائهم.
- إن تبني مؤسسة صيدال للمدخل المعرفي وتطبيق عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في تشخيص، توليد، إستقطاب، خزن، توزيع ومشاركة المعرفة، ومن ثم تطبيقها ساهم بشكل كبير في إثراء وتعزيز عملية خلق المعرفة التنظيمية بالمؤسسة، خاصة بعد إنشاء مركز البحث والتطوير وتبني المؤسسة لإستراتيجية الشراكة، مما ساهم في دخول المؤسسة لأسواق جديدة، وطرح منتجات جديدة وفي تخصصات علاجية متنوعة.

الفرع الثاني: الإستنتاجات المتعلقة بفرضيات الدراسة

- وجود أثر ذو دلالة معنوية للإستقدام على خلق المعرفة التنظيمية بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.
- وجود أثر ذو دلالة معنوية لتنمية المورد البشري في خلق المعرفة التنظيمية بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.
- وجود أثر ذو دلالة معنوية بين التعويضات وخلق المعرفة التنظيمية بمجمع صيدال وحدة الدار البيضاء عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.
- وجود أثر ذو دلالة معنوية للمحافظة على المورد البشري في خلق المعرفة التنظيمية بمجمع صيدال وحدة الدار البيضاء عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.
- للإستثمار في رأس المال البشري دور مهم في خلق المعرفة التنظيمية بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء.

المطلب الثاني: توصيات الدراسة

الفصل الرابع: الإستثمار في رأس المال البشري كأداة فعالة في خلق المعرفة التنظيمية

إنطلاقاً من الدور البارز الذي يمثله الإستثمار في رأس المال البشري بالنسبة لمؤسسة صيدال وأثرها البالغ في خلق المعرفة التنظيمية، وبناءاً على النتائج السابقة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والإقتراحات التي من شأنها أن تساهم في تفعيل هذا المدخل على مستوى المؤسسات الجزائرية بصفة عامة ومؤسسة صيدال بصفة خاصة، والمتمثلة فيما يلي:

- ضرورة إعطاء إهتمام أكثر للموارد البشرية باعتبارها عنصراً يصعب تقليده في ظل الإنفتاح الإقتصادي العالمي.
- التركيز أكثر على الإستثمار في رأس المال البشري الذي يعتبر السبيل للبقاء والإستمرار في ظل المنافسة الشديدة.
- ضرورة إتخاذ إجراءات تساعد على تفعيل وتبادل المعرفة بين العمال.
- الإهتمام بوضع برامج كفاءة تساعد العاملين على فهم آليات العمل.
- العمل على تخصيص مبالغ مالية كامتيازات ومكافآت لجهود العمال في مجال البحث والتطوير.
- العمل على إستقطاب الموارد البشرية الكفوءة لتفعيل عملية خلق المعرفة التنظيمية.
- ضرورة توعية العمال بالمؤسسة بأهمية الإستثمار في رأس المال البشري ومدى تأثيره على خلق المعرفة التنظيمية بالمؤسسة.
- ضرورة توفير مختلف المتطلبات اللازمة لخلق المعرفة التنظيمية والمتمثلة في البنية التكنولوجية والبيئة المشجعة والملائمة، والهيكل التنظيمية المرنة والكوادر البشرية المؤهلة والكفوءة.
- تفعيل وتثمين نشاط البحث والتطوير وجعله نشاطاً محورياً رئيسياً في المؤسسة ورفع المخصصات المالية لهذا النشاط الذي يساهم بشكل كبير في خلق وإكتساب المعرفة الجديدة وتجسيدها في تطبيقات جديدة قد تكون منتجات أو خدمات أو عمليات أو تكنولوجيا.
- دعم ومساندة العمل الجماعي (فرق العمل) باعتباره أسلوباً لنقل المعرفة ومشاركتها بين العاملين.
- ضرورة تعزيز علاقات التعاون بين مؤسسة صيدال ومراكز البحث العلمي، باعتبارها أحد المصادر التي تمول المؤسسة بالمعارف والخبرات والمهارات.
- الإستغلال الأمثل للمعرفة المتاحة خاصة والعمل على تجسيدها وتوظيفها في مختلف العمليات وعلى كافة المستويات بالمؤسسة.

الفصل الرابع: الإستثمار في رأس المال البشري كأداة فعالة في خلق المعرفة التنظيمية

- تكثيف البرامج التدريبية الموجهة نحو تنويع مهارات الموارد البشرية لمواكبة أي مستجدات.

خاتمة الفصل الرابع:

حاولنا من خلال ما سبق معرفة واقع الإستثمار في رأس المال البشري وخلق المعرفة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، قصد الوصول إلى دور الإستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة التنظيمية بالمؤسسة.

وتسهيلا لفهم الدراسة التطبيقية تم ضبط منهج الدراسة المتبع ثم القيام بتحليل بيانات ونتائج الدراسة المجرات على مستوى إطارات وأعوان التحكم بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء- الجزائر-، وإنطلاقا من تحليل البيانات الشخصية إلى تحليل الإجابات على المحاور الرئيسية لاستمارة الإستبيان إتضح أن المؤسسة تولي أهمية

الفصل الرابع: الإستثمار في رأس المال البشري كأداة فعالة في خلق المعرفة التنظيمية

مقبولة للإستثمار في رأس المال البشري من خلال التركيز على مجموعة من الإستراتيجيات، كما يتضح من خلال نتائج الدراسة أيضا أن الإستثمار في رأس المال البشري يساهم في خلق المعرفة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة بمستوى متوسط.

■ الخاتمة العامة ■

ساهمت الثورة التقنية المتسارعة وظهور إقتصاد المعرفة في سعي المؤسسات باستمرار إلى استخدام الأساليب والأدوات الحديثة اللازمة لمجابهة ذلك، وإدخال طرق وعمليات جديدة بشكل يضيف قيمة وأهمية أكبر للمؤسسة، ومن بين هذه الأساليب الإستثمار في رأس المال البشري الذي يعتبر سمتها المميزة والعامل المحدد لبقائها في ظل البيئة التنافسية الراهنة، حيث تعمل على الإهتمام به من خلال التخطيط لجذبه وإستقطابه، ومن ثم إختياره وتعيينه، بالإضافة إلى تنميته وتحفيزه والمحافظة عليه لكسب ولائه ولمساهمته في خلق القيمة للمؤسسة، لما له من تأثير على خصائص الأفراد وسلوكهم وإنتاجيتهم.

فالمؤسسات أصبحت تركز على الموجودات غير الملموسة والمتمثلة في المعرفة لما لها من أهمية بالنسبة للمورد البشري وبالنسبة للمؤسسة أيضاً، وذلك لصعوبة إنتقالها من مستوى الفرد إلى مستوى الجماعة ومن ثم إلى مستوى المؤسسة، فالوصول إلى عملية خلق المعرفة التنظيمية ليس بالأمر الهين، ولا يمكن تحقيقه إلا من خلال تهيئة البيئة المناسبة لاكتساب المعرفة، وكذا مشاركتها لتحصيل الخبرات ومن ثم إمتلكها وتوثيقها لتوظيفها والإستفادة منها.

ومنه فقد أصبح لزاماً على المؤسسة التي تسعى إلى الإستمرارية والبقاء إستثمار خبراتها ومهاراتها وتطويرها، بالإضافة إلى تطوير أساليب الإستقطاب والإختيار، وكذا تنفيذ مختلف البرامج التدريبية القادرة على جذب المهارات المعرفية والمحافظة عليها، وتحفيز العاملين على نقل وخلق المعرفة من خلال توفير الأدوات والموارد اللازمة لذلك، مما يساهم في جعل المؤسسة قادرة على توظيف هذه المعرفة لتحقيق أداء عالي.

وقد خلصت دراستنا النظرية إلى أن تأثير الإستثمار في رأس المال البشري على عملية خلق المعرفة التنظيمية يتم من خلال تطوير المؤسسة لمختلف إستراتيجياتها التي يجب أن تتلائم مع الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، حيث يظهر أثر ذلك على تحقيق الأداء الأفضل لكل من الأفراد والعمليات والمنتجات.

كما توصلت الدراسة النظرية أيضاً إلى أن تنمية العنصر البشري من خلال تدريبه يساهم في الوصول إلى بناء نظام معرفي من خلال تطوير المهارات الحالية التي يمتلكها العاملون واكسابهم مهارات جديدة، كما أن عملية إستقطاب وإختيار العاملين ذوي الكفاءات الجيدة والمهارات والمؤهلات النادرة نسبياً يعتبر عاملاً مهماً

في عملية خلق المعرفة التنظيمية وذلك من خلال تحسين الإبداع والابتكار وممارساته، وهذا ما يجلب معارف جديدة ومفيدة للمؤسسة.

وبعد وقوفنا على دور الإستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة التنظيمية من الناحية النظرية تبين لنا من خلال الدراسة التطبيقية بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء-الجزائر- أن المؤسسة ورغم تمتعها بمكانة متميزة في السوق المحلي والوطني فإن كل من عملية الإستثمار في رأس المال البشري وخلق المعرفة التنظيمية بها تحظى بأهمية متوسطة عموماً، إذ أن المؤسسة لا تملك إستراتيجية واضحة للإستثمار في رأس المال البشري، إلا أن السياسات المستخدمة في المؤسسة (الإستقدام، تنمية المورد البشري، التعويضات، المحافظة على المورد البشري) ساهمت في تشجيع وتفعيل عملية خلق المعرفة التنظيمية حتى ولو كانت بمستوى متوسط عموماً.

وفي هذا السياق على المؤسسة محل الدراسة خاصة والمؤسسات المعاصرة عامة أن تأخذ في حسابها النقاط التالية:

- رأس المال البشري هو في الأساس قدرات عقلية وإمكانيات فكرية ومصدر للمعلومات والأفكار لا بد من إستثماره وتوظيف قدراته العقلية بشكل إيجابي قصد المساهمة أكثر في خلق المعرفة التنظيمية.

- التركيز على خلق بيئة ملائمة للإستثمار في رأس المال البشري، من أجل دفع العاملين للمبادرة والمشاركة في خلق المعرفة التنظيمية.

- التقييم المستمر والمتواصل لمستوى القدرة على تحصيل المعرفة وتبادلها لدى العمال.

- إستخدام نظام لإعادة صياغة التعليمات التي تمثل عائق لتنفيذ المعرفة.

- العمل على تبني إدارة المعرفة التي تكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، وتوفير مختلف المتطلبات لتطبيقها والمتمثلة أساساً في البنية التكنولوجية والبيئة المشجعة والهياكل التنظيمية الملائمة والكوادر البشرية المؤهلة.

- التركيز أكثر على الموارد البشرية باعتبارها المصدر الأساسي للمعرفة، من خلال تدريبهم وتحفيزهم وتوفير المناخ الملائم للعمل، ما من شأنه أن ينمي مهاراتهم ويزيد من قدراتهم على خلق المعرفة التنظيمية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية

1. أحمد محمد موسى، إدارة الأفراد بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية- مصر، 2014.
2. باهي مصطفى حسين، محمود عبد الفتاح عنان، معاملات الارتباط والمقاييس اللامعلمية: النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة- مصر، 2001.
3. بدر حامد أحمد ، السلوك التنظيمي، دار القلم، الكويت، 1982.
4. بدير جمال يوسف، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010.
5. بسيوني إسماعيل علي ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال، جامعة الأزهر- مصر، 2008.
6. بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
7. الجاموس عبد الرحمان، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2013.
8. الجمل هشام مصطفى، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية- مصر، 2007.
9. الجنابي أكرم سالم ، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013.
10. جودة محفوظ أحمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2014.
11. حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 2007.

12. حريم حسين، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013.
13. حسن راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
14. حسن محمد قدري، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية- مصر، 2015.
15. حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011.
16. حمود خضير كاظم ، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2007.
17. درة عبد الباري إبراهيم ، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2008.
18. الدعيمي هدى زوير مخلف ، عدنان داود محمد العذاري، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010.
19. ديسلر جاري ، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض- السعودية، 2012.
20. الرب سيد محمد جاد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، كلية التجارة بالإسماعيلية، مصر، 2009.
21. رشيد مازن فارس ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، 2001.
22. رضوان محمود عبد الفتاح ، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.

23. زايد عادل محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، القاهرة- مصر، 2003.
24. زويلف مهدي حسن ، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
25. الساعدي مؤيد ، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011.
26. السالم مؤيد سعيد ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009.
27. السلمي علي ، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دون سنة النشر.
28. صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2004.
29. الصاوي ياسر، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2007.
30. الصرن رعد حسن ، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا للنشر، دمشق، 2000.
31. الصيرفي محمد ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية- مصر، 2007.
32. طالب علاء فرحان ، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009.
33. الطجم عبد الله بن عبد الغني ، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، الطبعة الرابعة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة- السعودية، 2003.
34. طيطي خيضر مصباح إسماعيل ، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010.

35. عامر سامح عبد المطلب ، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011.
36. العامري صالح مهدي محسن ، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008.
37. عباس سهيلة محمد ، علي حسين، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2007.
38. عبد الباقي صلاح الدين وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، 2007.
39. عبوي زيد منير ، الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
40. العزاوي نجم عبد الله ، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010.
41. عشوش محمد أيمن عبد اللطيف وآخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة- مصر، 2017.
42. عقيلي عمر وصفي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
43. عليان ربحي مصطفى ، اقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2012.
44. علي أسامة محمد سيد ، إدارة المعرفة: اتجاهات إدارية معاصرة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2013.
45. علي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2012.
46. العمري غسان وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، الأردن، 2006.

47. عمور خالد قاسم ، الإحصاء، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2007.
48. عميرة جويده ، التحليل الإحصائي في البحوث الاجتماعية، جوانا للنشر والتوزيع، دون بلد النشر، 2014.
49. العنزي سعد علي ، ، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2008.
50. بن عيشي عمار ، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
51. غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
52. كامل مصطفى ، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.
53. الكبيسي صلاح الدين ، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
54. كشواي باري ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
55. الكلالدة طاهر محمود ، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008.
56. الكلالدة طاهر محمود ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011.
57. كول ج.أ. ، الإدارة في النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الفرقد للنشر والتوزيع، دمشق، 2014.
58. عوني اللبدي نزار، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، الطبعة الأولى، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2015.

59. المحاسنة إبراهيم محمد، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013.
61. المعاينة رولا نايف ، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية دليل عملي، الطبعة الأولى، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
62. المغربي محمد الفاتح محمود بشير ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016.
63. الملكاوي، إبراهيم الخلف، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
64. الموسوي سنان ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
65. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2005.
66. نوري منير ، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011.
67. همشري عمر أحمد ، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013.
68. الهيتي خالد عبد الرحمان ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
69. وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
70. ياسين سعد غالب ، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، الطبعة الأولى، دار المناهج للطبع والتوزيع، عمان-الأردن، 2007.

ثانيا: الرسائل والمذكرات

71. بلخضر ناصيرة، الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ودوره في بناء اقتصاد المعرفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة علوم في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف- الجزائر، 2017.
72. جلول مقاتل ، أثر انتقال رأس المال البشري في تفعيل التنمية الاقتصادية في دول شمال إفريقيا، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2014.
73. سالم فضل كمال ، مدى أهمية القياس والإفصاح المحاسبي عن تكلفة الموارد البشرية وأثره على اتخاذ القرارات المالية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة في قطاع غزة، رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.
74. شبير محمد منير عودة ، دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني دراسة حالة بنك فلسطين، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
75. شلتوت أماني ، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري دراسة حالة موظفي الوكالة في قطاع غزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية- غزة، 2009.
76. عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة علوم، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.
77. العتيبي ياسر عبد الله بن تركي ، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، مطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 1428هـ.
78. قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى الظهرة-مستغانم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011.

- 79.** كحلات سمراء ، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري قسنطينة- الجزائر، 2009.
- 80.** المحمد داوود سليمان ، نقل المعرفة التنظيمية وأثره على أداء منظمات الأعمال: حالة شركات القطاع العام الصناعي في سورية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب- سورية، 2013.
- 81.** علي تايه مسعود، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة سنت كليمنتس العالمية، العراق، 2012.
- 82.** موساوي محمد ، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على النمو الاقتصادي حالة الجزائر 1970-2011، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الاقتصاد، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2015.

ثالثاً: المجلات والدوريات

- 83.** الأغا ناصر جاسر ، احمد غنيم أبو الخير، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، **مجلة جامعة الأقصى**، المجلد السادس عشر، العدد الأول، جانفي 2012.
- 84.** البرزنجي آمال كمال حسن ، التدريب والبرامج التدريبية وفعاليتها في الفنادق لتطوير الموارد البشرية العاملة فيها: دراسة ميدانية لفندقي الشيراتون ومريديان في بغداد، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد الرابع والسبعون، 2009.
- 85.** بركاتي حسن ، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي: دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة، **مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**، العدد 13، 2015.

86. بلالي منير، أثر تحسين بيئة العمل الأمنية والصحية على أداء العمال في المؤسسة الاستشفائية، **مجلة العلوم التجارية**، الجزائر، المجلد 14، العدد الثاني، 2015.
87. بلوناس عبد الله، لمجد بوزيدي، تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال، **مجلة أبعاد اقتصادية**، جامعة بومرداس، الجزائر، المجلد 1، العدد 1، 2011.
88. بوخمخ عبد الفتاح، حنان علي موسى، أثر الصحة والسلامة المهنية على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة هنكل- الجزائر، **مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية**، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد السادس، 2011.
89. بوديسة وردية، الترقية وعلاقتها بالرضا المهني لدى الأساتذة، **مجلة مجتمع تربوية عمل**، جامعة تيزي وزو، الجزائر، العدد الثاني، 2016.
90. بورغدة حسين الطيب، ناريمان بشير دريس، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد 11، العدد 4، 2015.
91. بورقاق ميمون، محمد بن حميدة، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على تخفيض البطالة في الجزائر: دراسة قياسية باستعمال طريقة FMLOS، **مجلة التنظيم والعمل**، جامعة معسكر، الجزائر، المجلد 8، العدد الثاني، 2019.
92. بوزنيط كنزة، بن حميود عز الدين، أثر عمليات إدارة المعرفة في أداء الأساتذة الجامعيين: دراسة حالة جامعتي جيجل وبسكرة، **مجلة البحوث والدراسات التجارية**، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد 04، العدد الأول، 2020.
93. بوزيداوي محمد، إدارة المعرفة كمدخل للذكاء الاقتصادي في المؤسسة، **مجلة البديل الاقتصادي**، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد 4، العدد 2، 2017.
94. بوسهوه نذير، علي مكيد، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، **مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية**، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد الأول، العدد السابع، 2014.

95. تقار امحمد، علي عبد الله، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة: دراسة حالة عينة من مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر، *مجلة الإستراتيجية والتنمية*، جامعة مستغانم، الجزائر، المجلد 09، العدد 16 مكرر، 2019.
96. جرادات ناصر محمد سعود ، أحمد إسماعيل المعاني، أثر توافر البنية التحتية لإدارة المعرفة على تحقيق فاعلية الأداء في المنظمات الأردنية، *مجلة الاقتصاد والأعمال العربية*، العدد التاسع، 2014.
97. حسين ليث سعد الدين ، آلاء عبد الموجود عبد الجبار، العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية ومدخل الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصناعية العامة نينوى، *مجلة تنمية الرافدين*، العراق، المجلد 77، العدد 27، 2005.
98. حكيم بن حسان ، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة موبيليس بالجزائر، *مجلة دراسات اقتصادية*، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد 4، العدد 2010.
99. حلموس الأمين ، دور إدارة المعرفة في إبداع وتعزيز جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط، *مجلة ميلاف للبحوث والدراسات*، جامعة ميله، الجزائر، المجلد 5، العدد 1، 2019.
100. الحمداني ناهدة إسماعيل عبد الله ، نسرین عبد الله بدوي، تأثير العملية التدريبية في تعزيز الأداء المنظمي: دراسة لأراء عينة من المتدربين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية- سامراء، *مجلة تنمية الرافدين*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 32، العدد 105، 2011.
101. الحواجرة كامل محمد يوسف ، اثر استراتيجيات المعرفة التنظيمية في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية، *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، جامعة البليدة، الجزائر، المجلد 1، العدد الثاني، 2010.
102. بن حواء زهور، يعقوب محمد، أثر تصميم العمل على الصحة والسلامة المهنية دراسة تطبيقية بمؤسسة سونلغاز لولاية معسكر، *مجلة معارف*، جامعة البويرة، الجزائر، السنة الثانية عشرة، العدد 23، 2017.

103. خليف عيسى ، ربيحة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل "فرع جنرال كابل بسكرة"، **مجلة رؤى اقتصادية**، جامعة الوادي، الجزائر، العدد السادس، 2014.

104. دحماني سامية، أهمية الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر-حالة الجزائر-، **مجلة الإدارة والتنمية والبحوث والدراسات**، جامعة البليدة2، الجزائر، العدد الثامن، 2019.

105. دن أحمد ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التخفيض من ضغوط العمل: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، **مجلة البشائر الاقتصادية**، جامعة بشار، الجزائر، المجلد الرابع، العدد الثالث، 2019.

106. رحمي عبد الرحيم، بن ربيع حنيفة، تقييم برامج إدارة الصحة والسلامة المهنية في المستشفيات الجزائرية على وفق المواصفة الدولية OHSAS 18001:2007، **مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات**، جامعة البليدة، الجزائر، المجلد7، العدد2، 2018.

107. رجال السعدي ، مسعي سمير، خلق المعرفة في المنظمات بالتطبيق على نموذج seci، **مجلة الاقتصاد الصناعي**، جامعة باتنة1، الجزائر، العدد السابع، 2014.

108. أبو رما تمارا فرحان ، منار إبراهيم القطاونة، أثر الإدارة الالكترونية على تخطيط الموارد البشرية في الشركات الصناعية في محافظة البلقاء في الأردن، **مجلة معارف**، جامعة البويرة، الجزائر، السنة التاسعة، العدد 17، 2014.

109. رملوي عبد القادر، بشرول فيصل، بن نعمان محمد، أثر الاستثمار في رأس المال البشري على التنمية الاقتصادية في الجزائر دراسة قياسية خلال الفترة (1990-2016)، **مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي**، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 03، العدد الأول، 2019.

110. الزبيدي غني دجام تناي ، آمنة عبد الكريم مهدي المشهداني، دور رأس المال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي- بحث ميداني في وزارة النفط العراقية، **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية**، جامعة الكوفة، العراق، المجلد الرابع عشر، العدد 28، 2016.

- 111.** زعزع فطيمة ، سامية لحول، أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات: دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات- وكالة باتنة- الجزائر، **مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي**، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، الجزائر، المجلد 12، العدد الأول، 2012.
- 112.** زواوي عمر حمزة ، قسمية لحشم، أثر التدريب في تنمية المورد البشري بمؤسسة البناء المعدني "CR-METAL"، **مجلة معهد العلوم الاقتصادية**، جامعة الجزائر3، المجلد22، العدد الأول، 2019.
- 113.** شرون رقية، عبد الجليل مقدم، إدارة المعرفة كمدخل ابتكاري تنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- موبيليس وكالة بشار- الجزائر، **مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية – دراسات اقتصادية-**، جامعة الجزائر، المجلد 7، العدد 21، 2008.
- 114.** الشريف طارق عبد الحفيظ ، مدى إمكانية تطبيق نظام المحاسبة عن الموارد البشرية في الشركات الصناعية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي، **مجلة المختار للعلوم الاقتصادية**، جامعة عمر المختار ليبيا، العدد الثالث، 2013.
- 115.** شطيبي حنان، علي عبد الله، أثر النقابات العمالية على إنتاجية العمل في المؤسسات: دراسة تحليلية للأدبيات الاقتصادية الحديثة، **مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية**، جامعة البليدة، الجزائر، المجلد06، العدد الثالث، 2015.
- 116.** شيشون بوعزيز ، أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة: دراسة تحليلية لآراء إطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بولاية بسكرة – الجزائر، **مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية**، جامعة بسكرة، الجزائر، المجلد5، العدد 2، 2011.
- 117.** الصقر ثامر عادل ، محاسبة الموارد البشرية: المفهوم والأهمية دراسة عينة من الشركات العراقية في البصرة، **مجلة دراسات البصرة**، العدد 16، 2013.
- 118.** صالح بوران فاضل ، دور تنمية الموارد البشرية في تقييم الأداء في شركات التأمين: دراسة حالة في شركة التأمين الوطنية، **مجلة الأستاذ**، جامعة بغداد، العراق، المجلد الثاني، العدد209، 2014.

- 119.** الطائي أيمن جاسم محمد ، إيمان بشير أبو رذن، إسهامات القيادة الإستراتيجية في تطوير رأس المال البشري دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية محافظة لينوى، *مجلة تنمية الرافدين*، المجلد 37، العدد 117، 2018.
- 120.** طرفة محمد، المقاربة المبنية على المعرفة كدعامة للممارسات المناجيرية للموارد البشرية، *المجلة الجزائرية للموارد البشرية*، الجزائر، المجلد 4، العدد 2، 2019.
- 121.** عابدي محمد السعيد، رأس المال البشري والابتكار في المؤسسة الجزائرية، *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد 4، العدد العاشر، 2014.
- 122.** عباس نوال ، الاستثمار في الإبداع من خلال رأس المال البشري: دراسة منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، *مجلة دفاتر اقتصادية*، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد 10، العدد الأول، 2018.
- 123.** العزاوي باسل محمد حسن ، دور إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، العراق، العدد الثاني والأربعون، 2014.
- 124.** عطية لطيف عبد الرضا ، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، العراق، المجلد 11، العدد الثالث، 2009.
- 125.** طلحة عبد القادر، يزيد قادة، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسعيدة، *مجلة البشائر الاقتصادية*، جامعة بشار، الجزائر، المجلد الخامس، العدد الأول، 2019.
- 126.** عبد الله م.م. بشرى صبيح كاظم ، مدى توافر متطلبات تطبيق سلسلة المواصفة ISO 18001/2007: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعة الجلدية، *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية*، جامعة واسط، العراق، العدد الأول، 2012.

- 127.** عبد الله ناهدة إسماعيل ، دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية تطبيق في عدد من الشركات الصناعية العامة والمختلطة – محافظة نينوى، **مجلة تنمية الرافيدين**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 81، العدد 28، 2006.
- 128.** عبد المطلب إبراهيم عبد السلام أحمد ، أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التدريب: دراسة عينة لآراء من العاملين في بعض المؤسسات الحكومية السودانية(الخرطوم)، **مجلة العلوم الإنسانية**، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 50، 2018.
- 129.** العمري غسان عيسى إبراهيم ، دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، **مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية**، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد السادس، 2009.
- 130.** العنزي سعد ، حميد علي أحمد الملا، إطار مفاهيمي للعلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، جامعة بغداد، المجلد 21، العدد 84، 2015.
- 131.** العولقي عبد الله أحمد ، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط: دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية، **مجلة جامعة الجزيرة**، المجلد الأول، العدد الأول، اليمن، يناير 2018.
- 132.** غروي أبو بكر الصديق، رقيق أسعد إدريس، خياط آسيا، أثر التحفيز على رفع أداء الموارد البشرية في المؤسسة، **المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة**، جامعة وهران 2، الجزائر، المجلد 12، العدد الثاني، 2019.
- 133.** أبو الغنم خالد محمد عبد العزيز ، أثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية في شركات الصناعة الغذائية في جدة، **مجلة القادسية**، العراق، المجلد الخامس، العدد التاسع، 2012.
- 134.** فردي محمد، بن نذير نصر الدين، الحيود الست: تقنية حديثة للتقييم الفعال للأداء البشري دراسة حالة مؤسسة الاتصالات وكالة مستغانم، **مجلة معارف**، جامعة البويرة، الجزائر، السنة 13، العدد 24، 2018.

- 135.** الفضل مؤيد محمد علي ، العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة- دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، العراق، المجلد 11، العدد الثالث، 2009.
- 136.** فني فضيلة، أثر تكنولوجيات المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة بالمصارف العمومية الجزائرية: دراسة تطبيقية على عينة من قيادات بنوك عمومية جزائرية، *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 04، العدد الثاني، 2019.
- 137.** فواز واضح ، نويري مجدي، إدارة المعرفة "أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، *مجلة اقتصاديات المال والأعمال*، العدد الثاني، مارس 2017.
- 138.** فوطه سحر محمد ، محي الدين القطب، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، المجلد 15، العدد الأول، 2013.
- 139.** قراش عفاف، دور المعرفة الاستعدادية في إدارة المعرفة، *مجلة دراسات العدد الاقتصادي*، جامعة الأغواط، الجزائر، المجلد 3، العدد 2، 2012.
- 140.** قوت سهام، دور فريق المعرفة في تطبيق مبادئ إدارة المعرفة في منظمات الأعمال الحديثة: دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر DOT قسنطينة، *مجلة تطوير العلوم الاجتماعية*، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد 12، العدد 2، 2019.
- 141.** قورين حاج قويدر، التأصيل والقياس المحاسبي لرأس المال البشري في منظمات الأعمال الحديثة، *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد الخامس عشر، جوان 2014.
- 142.** كنوش محمد ، نبيل كنوش، دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة ببعض مؤسسات قطاع الاليكترونيك في ولايتي سطيف وبرج بوعريرج، *مجلة الباحث الاقتصادي*، جامعة سكيكدة، الجزائر، المجلد 4، العدد 6، 2016.
- 143.** محمود جمام ، دباش أميرة، إشكالية القياس والإفصاح عن رأس المال البشري في القوائم المالية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية

بقسنطينة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله، الجزائر، العدد الثالث، جوان 2016.

144. مدفوني هيندة، رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار فيه وإشكالية قياس أدائه: نموذج مقترح للقياس وفقا لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات وأبعاد بطاقة التقييم المتوازن، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد السادس، ديسمبر 2016.

145. منصوري كمال ، عيسى خليفي، اندماج اقتصاديات البلدان العربية في اقتصاد المعرفة، المقومات والعوائق، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 4.

146. مهنا عبد المجيد ، إدارة المعرفة: دور جديد لاختصاصي المكتبات والمعلومات، مجلة جامعة دمشق- سورية، المجلد 28، العدد 3 و4، 2012.

147. بن موسى محمد ، معزوز مختار، أثر أنماط القيادة الإدارية في مستوى عمليات إدارة المعرفة التنظيمية في المؤسسة: دراسة ميدانية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية-، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد السادس، العدد الخامس، 2010.

148. الميالي حاكم أحسوني مكرود ، دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العدد الواحد والعشرون.

149. نور الدين بو الشرش ،العيادي مريم، التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، العدد 29، 2017.

150. نوري حيدر شاكر ، محمود حسن جمعة، أثر المعرفة على جودة الخدمة: دراسة تطبيقية في شركة التأمين الوطنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة ديالى، العراق، العدد سبعة وتسعون، 2013.

151. بن نوي مصطفى ، محمد عجيبة، أهمية العنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية وسبل تطويره: منظور محاسبي، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد السابع، 2009.

152. يحيى نعيمة ، سهام شوشان، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة: دراسة حالة مجمع كوندور برج بوعريريج، *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد السابع، 2017.

رابعاً: المداخلات

153. حجازي هيثم ، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة، *ملتقى الموارد البشرية الأول: التميز في استثمار الموارد البشرية*، الأردن، 2007.

154. الدوري جمال أحمد ، إسماعيل يحي التكريتي، نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية، دراسة مقدمة لتصميم نظام محاسبة الموارد البشرية في المنظمة، جامعة عمان الأهلية، كلية العلوم الإدارية والمالية.

155. العجلوني محمد إقبال ، أثر تنمية الموارد البشرية على تعظيم قيمة رأس المال البشري، مداخلات مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: *رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة*، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر، 2011.

156. فرعون أحمد، محمد أليفي، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، مداخلات مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي: *صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية*، جامعة المسيلة، الجزائر 14-15 افريل، 2009.

157. كورتل فريد ، مقيم صبري، قيادة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر الدولي حول: *إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية*، جامعة البليدة، الجزائر، 13-14 ماي 2008.

158. هاني نوال ، اثر تنمية رأس المال المعرفي على الإبداع التكنولوجي وانعكاساته على تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة: *بالتطبيق على الصناعة الدوائية حالة مجمع صيدال*، مداخلات مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الأول حول:

اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة البليدة، الجزائر، يومي 17-18 افريل 2013.

خامسا:المراجع باللغة الأجنبية

Books:

159. Alain Mille, gestion des connaissances, université Lyon, paris.

160. André Gorz, l'immatériel: connaissance, valeur et capital, **édition Galilée**, paris, 2003.

161. Becerra. Fernandez, Gonzalez. A, sabherwal. R, knowledge management solution, Pearson prentice hall, 2004.

162. Dennis Winooski, building knowledge management for electronic government, Virginia, usa, 2001.

163. Firestone, Mcelroy.M, key issue in the new knowledge management, New York, USA, Butterworth-Heinemann, 2003.

164. I.NONAKA,H. TAKEUCHI, the knowledge – creating: how Japanese companies create the dynamics of innovation, oxford university press, New York, 1995.

165 . j. David hunger and Tomas I, essentials of strategic management, upper saddle river, new jerky, 2003.

166. Judy. M, knowledge creation management: **links to innovation and social capital**, 1998.

167. Lalouette ,c, gestion des connaissances et fiabilité organisationnelle fondation for industriel safety culture, Toulouse, France,2013.

168. Mertins k, Heisig p, Vorbeck j , knowledge management best practice in Europe, springer – verlage, berlin Heidelberg , 2001.

169. Nigro Felix, and Nigro loyd, the new public personnel administration, llinios, f.e, **peacock publishing.inc**, 1978.

170. Richard A, Elwood ,foundation of human resource development, Berett- Koehler Publishers, san Francisco, 2008.

171. Skyrme .d, **capitalizing on knowledge" butter worth"**, Heinemann, oxford, 2001.

172. Véronique Simonet, le capital humain in: encyclopédie des ressource humaines, **Ed vuiber**, paris

173. Wayne.f, cascio, managing human resources: productivity, quality of work life, profits, 3rd ed, Singapore: Mc Graw- hill inc, 1992.

174. William F, Glueck, personnel: a diagnostic approach, business publication , third edition, Texas, 1982.

Letters and notes:

175. Xavier Wepee, création de connaissance et coordination-étude des pratiques dans cinq projets,

thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, université Lille 1, 2009.

Articles:

176. Ailar Rahimli, knowledge management and copetitive advantage, journal of information and knowledge management, vol2, No.7, 2012.

177. Allen Whittom, Marie Christine Roy, considering participant motivation in knowledge management projects, **journal of knowledge management practice**, vol.10, No1, March2009.

178. chaminda pathirage, Dilanthi Amaratunga, Richard Peter H, tacit knowledge and organisational performance: construction industry perspective, journal of knowledge management, vol 11, 2007.

179. G.S. Becker, Investment in human capital :A theoretical analysis, **Journal of Political Economy**,1962

180. Fahey, Lian and prussak.L, the eleven deadliest sins of knowledge management, **California management review**, vol40, N 03, 1998.

181. Funmilola Olubunmi Omotayo, knowledge management as an important tool in organizational management: a review of literature, **library philosophy and practice(e-journal)**, 2015.

182. Gustavo Acguzman, John Wilson, the soft dimension of organizational knowledge transfer, **journal of knowledge management** -final version-

183. Jackson, Susan, schuller .R, and Werner .s, managing human resources, mason, OH: south-western cengage learning, 10th.ed, 2009.

184. J.C. Dumont, La contribution des facteurs humains à la croissance, **Revue de littérature des évidences empiriques**, Paris, 1996.

185. Joanna Oriordan, the practice of Human Resource management, an foras riarachain institute of public administration, 2017.

186. Josepha Stephen Itika, fundamentals of human resource management, African public administration and management series, university of Groningen, mzumbe university, African studies centre, vol.2.

187. Khalid ABDUL Wahid and others, Assessing perceived knowledge creation: the role of organizational knowledge and market environment, **international journal of management knowledge and learning**, volume5, 2016.

188. Maryam Alavi, knowledge management systems:issues, challenges and benefits, communication of the association for information systems, volume 1, 1999.

189. Nabeel Zaal Alhawamdeh, measuring the effect of some factors in hospitality industry through the knowledge management world a field study in a number of five stars hotels Amman, interdisciplinary journal of contemporary research in business, vol 4, No 6, 2012.

190. Noe, Raymond, hollen beck, john Gerhard, Barry and Patrick, fundamentals of human resource management, new York, **mc Graw hill**, 2011.
191. pfeffer j, Sutton R.I, knowing what to do is not enough:turning knowledge into action, California, management review, vol42, No.1, 1999.
192. PETER MESAROS, ROMAN TOMA, creating the knowledge culture in organization as a part of Implementing the knowledge management and ergonomics ,**human resources management and ergonomics**, university of zilina, Slovakia, N01, 2008.
193. probst, Gilbert j.b, practical knowledge management a model that works, **jkm**, vol 3.
194. Rashed choudhury, zaheed halim, effect of information and knowledge sharing supply chain performance: A survey Based Approach, journal of operation and supply chain performance, volume3, No. 2, 2010.
195. Radmila Micic, leader ship role in certain phases of knowledge management processes, **scientific review article, ekonomika**,vol61,2015.
196. Steve Morrissey, the design and implementation of effective knowledge management systems, knowledge management and competition in the consulting industry, **California management review**, 2005.

197. Werther, William B and Davis Keith, personnel management and human resource, Tokyo, **mc Graw, hill international book company**, 1982.

Interventions:

198. ADEYEMi OGUNADE, human capital investment in the developing world: an analyze of praxis, **Schmidt labor research Centre seminar series**, university of Rhode island, 2011.

199. Ballay jean François, capitaliser et transmettre les savoir de l'entreprise, collection de la direction des études et recherches électricité de France ,Eyrolles, paris, 1997.

200. David W, motivation and commitment: wage and salary administration, Washington D.C: the bureau of national affairs, 1981.

201. Michel Grundstein, de la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue, 1^{er} colloque du groupe de travail gestion des compétences et des connaissances en génie industriel: vers l'articulation entre compétences et connaissances, 12-13 décembre 2002, Nante, France.

202. Yasser f Jarrar, Mohamed Zairi, Giovanni Schiuma, defining organizational knowledge - Abest practice perspective, research paper: **European centre for practice management**, 2010.

سادسا: المواقع الالكترونية

203. نقلا عن الموقع الالكتروني: www.saidalgroup.dz.

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور الطاهر مولاي - سعيدة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...تحية طيبة وبعد:

يسرنا إفادتكم أننا بصدد إعداد استبيان يخدم البحث العلمي الذي نقوم به استكمالاً لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، إذ يهدف موضوع البحث إلى دراسة الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في خلق المعرفة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء.

إن نجاح هذا البحث مرتبط بمدى تعاونكم معنا، آمليين منكم التكرم بالاطلاع على كل عبارة من عبارات محاور المقياس والإجابة عليها بكل موضوعية علماً بأن إجاباتكم ستكون موضع العناية والاهتمام والسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وسيكون لها الأثر في التوصل لنتائج إيجابية تستفيد منها مؤسستكم وطالبو العلم- بإذن الله.

أخيراً لا يسعنا إلا أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم معنا وأعاننا في التوصل إلى النتائج والتوصيات لهاته الدراسة، متمنيين أن تحقق الأهداف المرجوة منها؛ شاكرين لكم حسن تعاونكم.

للاستفسار عن أي جانب في هذا الاستبيان يرجى الاتصال بالباحثة:
البريد الإلكتروني: hemaiddiamaroua92@gmail.com

الباحثة
حميدة مروية

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Dr. Taher Moulay -Saida University-
Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion
Département des Sciences Economiques

QUESTIONNAIRE

La paix, la miséricorde et les bénédictions de Dieu soient sur vous.. Bonne salutation et après:
Nous sommes heureux de vous informer que nous préparons un questionnaire qui sert notre recherche scientifique pour compléter le doctorat en économie, le but de la recherche est d'étudier l'investissement dans le capital humain et son rôle dans la création de connaissances organisationnelles dans L'organisation Sidal.

Le succès de cette recherche est lié à l'étendue de votre coopération avec nous, dans l'espoir que vous serez en mesure de voir chacun des termes des axes de la mesure et de les répondre objectivement, sachant que vos réponses seraient de soins et d'attention et de confidentialité et seront utilisés uniquement à des fins de recherche scientifique, et aura pour effet d'obtenir des résultats positifs Bénéficiez de votre institution et des érudits-si Dieu le veut.

Enfin, nous ne pouvons que remercier et remercier sincèrement tous ceux qui ont contribué et nous ont aidés à atteindre les conclusions et les recommandations de l'étude, et qui souhaitent atteindre les objectifs souhaités ; Merci pour votre bonne coopération.

Pour vous renseigner sur tous les aspects de ce questionnaire, veuillez contacter le chercheur :
Email : hemaiddiamaroua92@gmail.com

Chercheur :HEMAIDIAMaroua

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لعمال مؤسسة صيدال، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الجنس:

- ☐ ذكر
☐ أنثى

العمر:

- ☐ أقل من 30 سنة
☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة
☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة
☐ 50 سنة فما فوق

المؤهل العلمي:

- ☐ ثانوي
☐ تقني سامي
☐ الليسانس
☐ مهندس
☐ دراسات عليا
☐ أخرى

الخبرة المهنية:

- ☐ أقل من 5 سنوات
☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات
☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة
☐ من 15 سنة فما فوق

المركز الوظيفي:

- ☐ إطار
☐ عون تحكم

Partie 01 : données personnelles

Le but de cette section est d'identifier certaines des caractéristiques sociales et fonctionnelles des cadres de L'organisation Saidal, afin d'analyser les résultats plus tard, donc s'il vous plaît répondre gentiment aux questions suivantes en plaçant un signal (X) dans la case appropriée pour votre choix.

Sexe :

	Dit	☐
	Femelle	☐
Âge :		
	Moins de 30 ans	☐
	De 30 À moins de 40 ans	☐
	40 À moins de 50 ans	☐
	50 Ans et plus	☐
Qualification académique :		
	Secondaire	☐
	Technicien	☐
	Baccalauréat	☐
	Ingénieur	☐
	Diplômé	☐
Expérience professionnelle :		
	Moins de 5 ans	☐
	5 À moins de 10 ans	☐
	De 10 à moins de 15 ans	☐
	15 Ans et plus	☐
Statut du poste :		
	cadre	☐
	Maitrise	☐

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

يرجى وضع إشارة (X) أمام المربع الذي ينطبق على اختياركم

المحور الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

1. الاستقدام

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تقوم المؤسسة بتوفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة.					
02	تعتمد إدارة المؤسسة على التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة في عملية تخطيط الموارد البشرية.					
03	يتم نشر الإعلانات داخل المؤسسة لاطلاع العاملين على الوظائف الشاغرة.					
04	جذب أشخاص من خارج المؤسسة يتيح أفكاراً أو طرقاً جديدة لإنجاز العمل.					
05	يتم اختيار العاملين على أساس الخبرة العملية والتحصيل العلمي.					
06	المقابلة عامل أساسي لعملية التعيين بالمؤسسة.					

2. التنمية

07	تقوم المؤسسة بعقد دورات تكوينية للعمال لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم.					
08	تؤكد المؤسسة على أهمية التدريب كوسيلة لاكتساب المهارات العملية.					
09	تمتلك المؤسسة جدولاً لمتابعة وتقييم البرامج التدريبية.					
10	يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى أداء العاملين.					
11	تشعر إدارة المؤسسة بالرضا عن نتائج أداء العاملين.					
12	يتم وضع سياسات واضحة ومحددة وعادلة في عملية الترقية.					

3. التعويضات

13	تتلاءم التعويضات المقدمة مع الجهد والوقت الذي يبذله العامل.					
14	تهتم المؤسسة بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.					
15	الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة تحقق نتائج إيجابية.					
16	الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة تجعل العامل يرتقي بمستوى أدائه نحو الأفضل.					
17	ترتبط الحوافز المقدمة بأهداف العاملين.					
18	يشعر العامل بالمؤسسة بدرجة عالية من الرضا عن الأجر الذي يتقاضاه.					

4. المحافظة على المورد البشري

19	معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها موثقة ومطبقة بشكل كامل.					
20	تقوم المؤسسة بمراجعة معايير الصحة والسلامة المهنية وتحسينها باستمرار.					
21	توفر المؤسسة الوسائل اللازمة لوقاية الأفراد من أخطار الحوادث.					
22	توجد صراعات بين إدارة المؤسسة والعاملين فيما يتعلق بالعمل.					
23	تقوم النقابات العمالية بالمؤسسة بدور إيجابي في حل قضايا العاملين.					
24	تطبق المؤسسة إجراءات واضحة لإدارة شكاوي العاملين.					

Partie 02 : Axes du questionnaire

S'il vous plaît placer un signal (X) en face de la boîte qui s'applique à votre choix.

Pilier I : investir dans le capital humain						
1. Recrutement						
N°	Phrase	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Relativement d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord du tout
01	La Fondation fournit des compétences d'une manière compatible avec les besoins et les exigences de l'organisation.					
02	La gestion de l'organisation repose sur la coordination entre les différents départements et départements dans le processus de planification des ressources humaines.					
03	Des publicités sont publiées au sein de l'Organisation pour informer les employés des postes vacants.					
04	Attirer des gens de l'extérieur de l'organisation fournit de nouvelles idées ou des façons de compléter le travail.					
05	Les employés sont sélectionnés sur la base de l'expérience pratique et des réalisations éducatives.					
06	L'entrevue est un facteur clé pour le processus de recrutement de l'organisation.					
2. Développement						
07	La Fondation mène des stages de formation pour les travailleurs aux fins du développement et du développement de leurs compétences.					
08	La Fondation souligne l'importance de la formation comme moyen d'acquérir des compétences pratiques.					
09	La Fondation a un calendrier de suivi et d'évaluation des programmes de formation.					
10	Le système d'évaluation des performances contribue à améliorer la performance des employés.					
11	La direction de l'organisation est satisfaite des résultats obtenus par les employés.					
12	Des politiques claires, spécifiques et équitables sont élaborées dans le cadre du processus de promotion.					
3. Compensation						
13	La compensation fournie ne correspond pas à l'effort et le temps passé par le travailleur.					
14	L'organisation s'intéresse à la modernisation de son système de compensation en réponse aux exigences de l'environnement concurrentiel.					
15	Les incitations offertes par la Fondation sont positives.					
16	Les incitations offertes par la Fondation permettent au travailleur d'améliorer sa performance pour le mieux.					
17	Les incitations fournies sont liées aux objectifs des employés.					
18	L'employé est très satisfait de la rémunération qu'il gagne.					
4. Le maintien de la ressource humaine						
19	Les normes de santé et de sécurité au travail applicables sont entièrement documentées et appliquées.					
20	L'organisation examine et améliore continuellement les normes de santé et de sécurité au travail.					
21	L'organisation fournit les moyens nécessaires pour protéger les individus contre les dangers des accidents.					
22	Il existe des conflits entre la gestion d'entreprise et le personnel lié au travail.					
23	Les syndicats de L'organisation jouent un rôle positif dans la résolution des problèmes des travailleurs.					
24	L'organisation applique des procédures claires pour la gestion des plaintes des employés.					

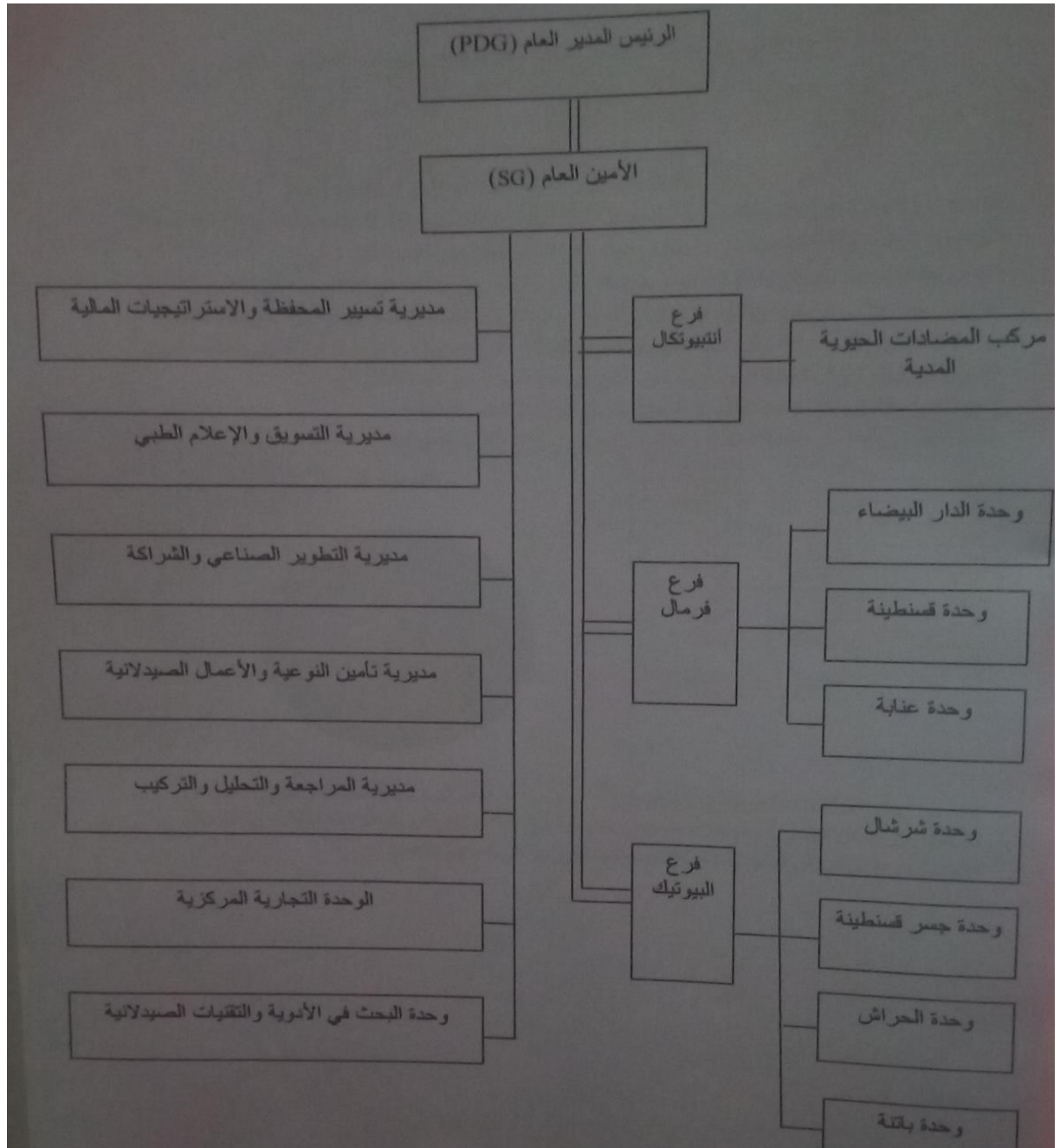
N°	Phrase	Tout à fait d' accord	Plutôt d' accord	Relativement d' accord	Plutôt pas d' accord	Pas d' accord du tout
25	L'environnement dominant de l'organisation aide les travailleurs à acquérir des connaissances.					
26	L'amitié avec ses collègues vous permet d'apprendre et d'en tirer profit.					
27	Collaborer avec mes collègues tout en travaillant, je peux apprendre de nouvelles compétences.					
28	La direction de L'organisation cherche à attirer et à acquérir des connaissances.					

المحور الثاني: خلق المعرفة التنظيمية

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
25	تساعد البيئة السائدة بالمؤسسة العمال على اكتساب المعرفة.					
26	الصدقة مع الزملاء في العمل تمكنك من التعلم والاستفادة منهم.					
27	التعاون مع زملائي يمكنني من تعلم مهارات جديدة منهم.					
28	تسعى إدارة المؤسسة إلى استقطاب المعرفة الخارجية واقتنائها.					
29	تشجع الإدارة العمال على تعليم بعضهم البعض لتقنيات أداء العمل.					
30	النقاشات التي تحدث بينك وبين زملائك تساعد على طرح أفكارك بحرية.					
31	إذا لم يستطع أحد العمال التعبير عن أفكاره بوضوح فإن العمال الآخرين يساعدونه لإبراز طاقاته.					
32	تستخدم المؤسسة أساليب عمل الإدارة الإلكترونية في نشر وتداول المعلومات.					
33	يتشارك العاملون المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد.					
34	تعتمد إدارة المؤسسة على المنشورات الداخلية لتوزيع المعرفة على العاملين.					
35	توفر الإدارة قواعد بيانات لازمة لتوثيق المعرفة.					
36	تهتم الإدارة بتوثيق الدروس المستنبطة من حالات النجاح والفشل السابقة.					
37	تقوم المؤسسة لتعزيز قدرات العمال على الصعيد الفردي والجماعي.					
38	أدون الآراء والتجارب التي يقوم بها زملائي بالمؤسسة.					
39	تمتلك المؤسسة آلية محددة للمعايير المعرفية الخاصة بطبيعة عملها.					
40	توظيف المؤسسة للمعرفة يساعد على تقصير الزمن المطلوب للاستجابة للمعلومات المستفسر عنها.					
41	توفر إدارة المؤسسة فرصا تدريبية لعمال المؤسسة في مجال تطبيق المعرفة.					
42	تقوم المؤسسة بشكل متواصل بتقييم مستوى القدرة على تحصيل المعرفة وتبادلها لدى العمال.					
43	تحرص المؤسسة على ابتكار وتطوير اختراعات جديدة تسجل باسم المؤسسة كبراءات اختراع وعلامات تجارية.					
44	تمتلك المؤسسة نظاما رسميا يعمل على إعادة صياغة التعليمات التي تعيق تنفيذ المعرفة.					

29	Le ministère encourage les travailleurs à s'éduquer mutuellement pour les techniques de performance des entreprises.					
30	Les discussions qui se déroulent entre vous et vos collègues aident à mettre vos idées au libre.					
31	Si un travailleur ne peut pas exprimer clairement ses idées, d'autres travailleurs l'aident à montrer son énergie.					
32	L'organisation utilise des méthodes de gestion électronique dans la diffusion et la circulation de l'information.					
33	Les employés sont bien informés grâce à l'expertise de l'ancien personnel qui est nécessaire pour les nouveaux employés.					
34	La direction de l'organisation s'appuie sur des publications internes pour distribuer les connaissances aux employés.					
35	La gestion fournit des bases de données nécessaires pour documenter.					
36	Le ministère est intéressé à documenter les leçons tirées des réussites et des échecs passés.					
37	L'organisation renforce la capacité des travailleurs aux niveaux individuel et collectif.					
38	J'écris les opinions et les expériences de mes collègues de l'institution.					
39	J'ai un mécanisme spécifique pour les normes de connaissance de la nature des travaux de L'organisation.					
40	L'utilisation de la connaissance de l'institution aide à raccourcir le temps nécessaire pour répondre à l'information dont on s'enquiert.					
41	La direction de L'organisation offre des possibilités de formation à ses employés dans le domaine de l'application des connaissances.					
42	L'organisation évalue continuellement le niveau de capacité à collecter et à partager les connaissances entre les travailleurs.					
43	L'organisation est désireuse d'inventer et de développer de nouvelles inventions qui sont enregistrées au nom de l'institution comme des brevets et des marques.					
44	L'organisation dispose d'un système officiel qui s'efforce de reformuler des instructions qui entravent la mise en œuvre des connaissances.					

الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صيدال



الملحق رقم 03

BILAN ANNUEL 2018
EFFECTIFS INSCRITS PAR GROUPE SOCIOPROFESSIONNEL

Structures	G.S.P.	CADRES				MAITRISE				EXECUTION				TOTALS			
		Total inscrits	Dont Eff.en ALD	Prévis	Ecarts	Total inscrits	Dont Eff.en ALD	Prévis	Ecarts	Total inscrits	Dont Eff.en ALD	Prévis	Ecarts	Total inscrits	Dont Eff.en ALD	Prévis	Ecarts
SITE DE PRODUCTION DAR EL BEIDA		131	2	128	3	186	5	187	-1	141	1	135	6	456	8	450	8
Total		131	2	128	3	186	5	187	-1	141	1	135	6	458	8	450	8

الملحق رقم 04

الملحق رقم 04

BILAN ANNUEL 2018
BILAN DES ACCIDENTS DE TRAVAIL PAR ACTIVITE

Activite	PRODUCTION					SOUTIEN				
	Nbr heures programmées	Nbr heures perdues	Nbr de cas	Taux de fréquence	Taux de gravité	Nbr heures programmées	Nbr heures perdues	Nbr de cas	Taux de fréquence	Taux de gravité
Structure										
SITE DE PRODUCTION DAR EL BEIDA	316 544,00	312	6	28,43	0,98	366 904,00	72	1	2,73	0,20
TOTAL	316 544,00	312	6	28,43	0,98	366 904,00	72	1	2,73	0,20

Activite	ADMINISTRATION					TOTAL				
	Nbr heures programmées	Nbr heures perdues	Nbr de cas	Taux de fréquence	Taux de gravité	Nbr heures programmées	Nbr heures perdues	Nbr de cas	Taux de fréquence	Taux de gravité
Structure										
SITE DE PRODUCTION DAR EL BEIDA	190625,00	232	2	10,49	1,21	874 073,00	616	9	10,29	0,70
TOTAL	190625,00	232	2	10,49	1,21	874 073,00	616	9	10,29	0,70

الملحق رقم 05: نتائج spss

الفا كرونباخ الاجمالي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
--	---	---

	Valide	293	99,0
Observations	Exclus ^a	3	1,0
	Total	296	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,803	44

الفا كرونباخ لمحور الاستثمار في رأس المال البشري

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	294	99,3
Observations Exclues ^a	2	,7
Total	296	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,825	24

الفا كرونباخ لمحور خلق المعرفة التنظيمية

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	295	99,7
Observations Exclues ^a	1	,3
Total	296	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,624	20

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الأول المحور	الثاني المحور	الاستبيان إجمالي
N		296	296	296
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,3611	3,2783	3,3245
	Ecart-type	,49138	,47193	,39569
Différences les plus extrêmes	Absolue	,093	,058	,070
	Positive	,093	,029	,070
	Négative	-,049	-,058	-,048
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,608	,999	1,199
Signification asymptotique (bilatérale)		,111	,271	,113

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

"الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في خلق المعرفة التنظيمية- دراسة حالة مؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء-"

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في خلق المعرفة التنظيمية بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء، فقد أصبح المورد البشري الركيزة الأساسية لتمييز المؤسسات وخلقها للقيمة، وذلك لاستمرارها وبقائها في ظل التغيرات الراهنة، وهذا ما يستدعي من المؤسسات التخطيط لاستقطابه واختياره وتعيينه في المكان المناسب، ومن ثم تنميته وتعويضه والمحافظة عليه أيضاً، كما يلزمها باستغلال وإدارة معارفها لخلق مناهج وطرق جديدة سواء على المستوى الإنتاجي أو التنظيمي، وإيجاد حلول وانتاجات جديدة، وقد كانت الدراسة الميدانية تجسيد لواقع الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في خلق المعرفة التنظيمية بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء، وقد تم استقصاء آراء عمال المؤسسة (إطارات، أعوان التحكم) لمعرفة ادراكاتهم، حيث كانت إجاباتهم تعزز ذلك من خلال الدور المهم للاستثمار في رأس المال البشري في خلق المعرفة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، فقد توصلت النتائج الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين كل من (الاستخدام، التنمية، التعويضات، والمحافظة على المورد البشري) وخلق المعرفة التنظيمية بمؤسسة صيدال وحدة الدار البيضاء.

كلمات مفتاحية: رأس المال البشري، الاستخدام، التنمية، التعويضات، المحافظة على المورد البشري، إدارة المعرفة، المعرفة التنظيمية، مؤسسة صيدال.

« Investir dans le capital humain et son rôle dans la création de connaissances organisationnelles - Étude de cas de saidal Unit Dar El Beida - »

Résumé :

Cette étude vise à souligner l'importance d'investir dans le capital humain et son rôle dans la création de connaissances organisationnelles dans l'institution saidal de Dar El Beida, la ressource humaine est devenue le principal pilier de l'excellence et de la création d'institutions de valeur, afin de continuer et de survivre dans le cadre des changements actuels, ce qui appelle les institutions à planifier de les attirer, de les sélectionner et de les affecter au bon endroit, puis à les développer, à les compenser et à les maintenir, et aussi à exploiter et à gérer leurs connaissances pour créer de nouvelles approches et méthodes, que ce soit au niveau productif ou organisationnel, et de trouver des solutions et de produire de nouvelles études. Le domaine reflète la réalité de l'investissement dans le capital humain et son rôle dans la création de connaissances organisationnelles au sein de l'unité Dar El Beida de la Fondation saidal, et les opinions des travailleurs de la fondation (cadres, agents de contrôle) ont été étudiées pour connaître leurs perceptions, où leurs réponses ont été renforcées par le rôle important de l'investissement dans le capital humain dans la création de connaissances organisationnelles dans l'institution en question, les résultats ont trouvé un effet de lycée moral entre (recrutement, développement, rémunération, et la préservation de la ressource humaine) et la création de connaissances organisationnelles dans l'institution en question.

Mots clés : Capital humain, recrutement, développement, compensation, conservation des ressources humaines, gestion des connaissances, connaissances organisationnelles, entreprise saidal.

« Investing in human capital and its role in creating organizational knowledge - Case study of the saidal Unit Dar El Beida »

Abstract :

This study aims to highlight the importance of investing in human capital and its role in creating organizational knowledge in the Dar El Beida saidal institution, the human resource has become the main pillar of the excellence and creation of institutions of value, in order to continue and survive under the current changes, and this calls for institutions to plan to attract, select and assign them in the right place, and then develop, compensate and maintain them as well, and also need to exploit and manage their knowledge to create new approaches and methods, whether at the productive or organizational level, and to find solutions and produce new studies. The field reflects the reality of investment in human capital and its role in creating organizational knowledge in the saidal Foundation Dar El Beida unit, and the opinions of the workers of the foundation (frames, control officers) were investigated to find out their perceptions, where their answers were reinforced by the important role of investment in human capital in the creation of organizational knowledge in the institution in question, the results found a moral lycee effect between (recruitment, development, compensation, and the preservation of the human resource) and the creation of organizational knowledge in the institution in question.

Key words: Human capital, recruitment, development, compensation, human resource conservation, knowledge management, organizational knowledge, saidal enterprise.

قائمة الملاحق