



الموضوع:

تسيير الموارد البشرية بالمعرفة و رأس المال الفكري في منظمات الأعمال الجديدة

- دراسة ميدانية بمنظمة كوندور ببرج بوعرريج-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال التجارة الدولية

الأستاذ المشرف:

غضبان بشير

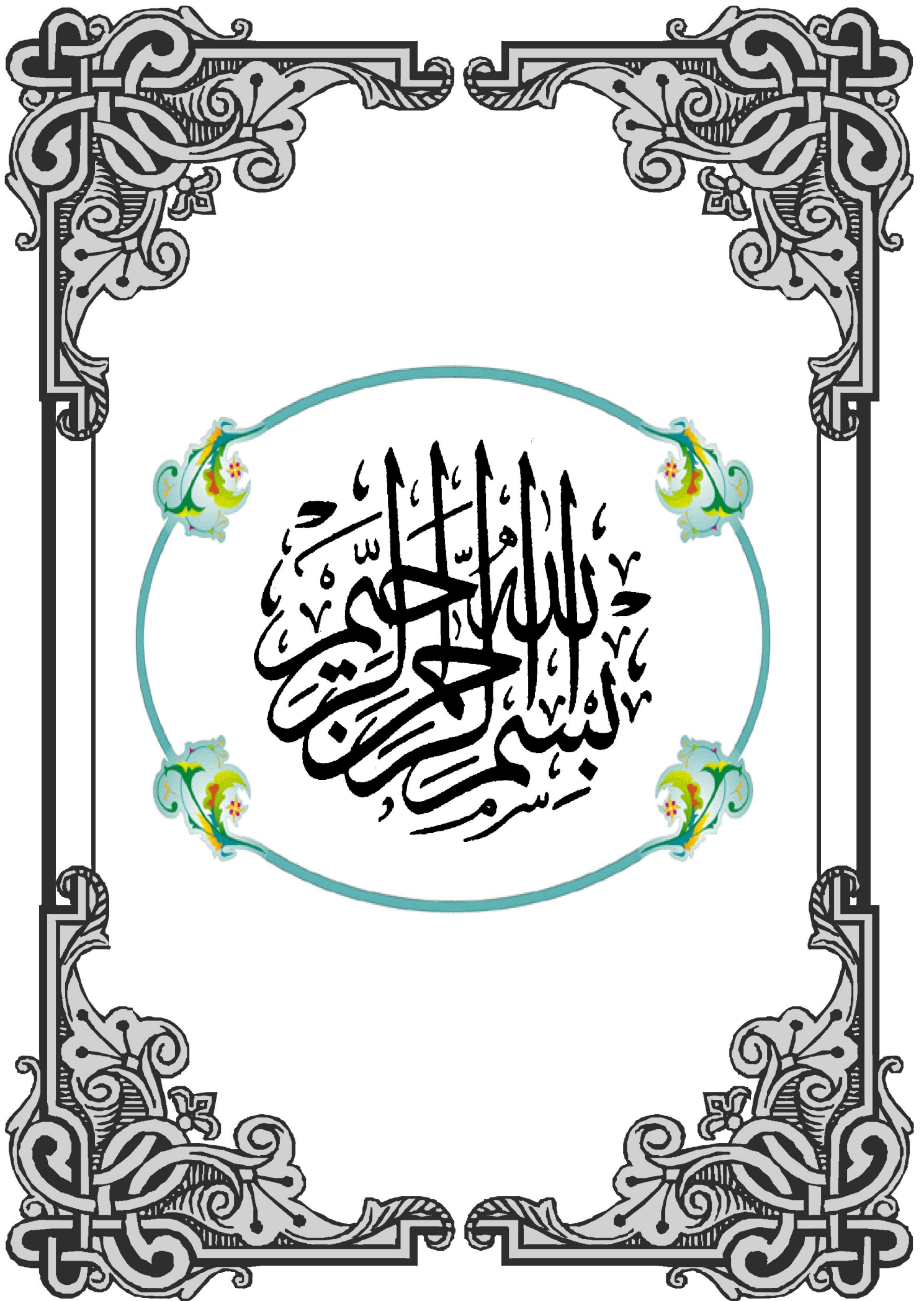
إعداد الطالبة:

جوادة شهرزاد

لجنة المناقشة

رئيسا	مير أحمد
مناقشا	بركاتي الحسين
مشرفا ومقررا	غضبان بشير

السنة الجامعية: 2015 / 2014



إهداء

إلى النور الذي يضيئ حياتي ... إلى من غمراني دوماً بحبهما
وحنانهما... إلى من كان دعاؤهما نورا يضيء طريقي ... إلى
من علماني حب العلم و الاجتهاد... إلى من بهما ولهما أعيشه
... أمي وأبي ... فأني لا أقدر بثمنك... و أبي لك يكره الزمك...
حفظهما الله لي وأطال في عمرهما و قدرني على إسعادهما.
إلى زهرات حياتي ... مؤنساتي و حبيبات حياتي ... أخواتي
الغاليات خاصة خولة
و رزيقة .

إلى من شاركتني أحلى سنين عمري بجلوها و مرها والتي لا أتخيل
حياتي بدونها ... فائزة الرائعة .

إلى رفيقات دربي اللاتي بدونهن لا يطيب لي أي شيء، رزقهن الله
كل الخير... عزيزة . زهرة . سعيدة . نور الهدى . أمال . أمينة
. نبيلة . أميرة . فاطمة الزهراء . سارة . فتحة . ماجدة .
محمودة . أكلناها ...

إلى كل الزملاء و الزميلات في قسم علوم التجارة و علوم
التسيير تخصص إدارة أعمال بدون استثناء، الذين جمعوني بهم
أحلى الأيام و اللحظات.

كما أهدي ثمرة عملي البسيط هذا إلى كل الأهل و الأقارب بدون
استثناء من كبيرهم إلى صغيرهم .

و إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي .

إلى بلدي الحبيب.. الجزائر... موطني و موطنه

عزتي و فخري ..

شهر زاد



تَشْكُرَاتٌ

كل الشكر والعرفان لـ:

خالقي ورازقي وولي نعمتي

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم { لا يشكر الله من لا يشكر الناس } حديث صحيح
أولاً الحمد لله الملك العظيم العلي الكبير، المنفرد بالعز والبقاء والإزادة
والتدبير، وأشهد أن نبينا محمداً عبده ورسوله البشير النذير، المبعوث إلي الخلق كافة
من عنده وفقير ومأمور وأمير.

بداية أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف بشير غضبان علي نصاب القيمة وتفهمه
علي طيلة فترة إعداد المذكرة فمشكور أستاذي وجزاك الله عندي كل خير.

وشكري الملاءم لكثير من الاحترام و التقدير والامتنان إلي كل أساتذة كلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة بخاصة أساتذتي فلي قسمي العلوم
التجارية وعلوم التسيير بالإضافة إلي جميع الموظفين والإداريين بالكلية داعية الله
سبانه وتعالى أن يوفق الجميع خدمة للعلم وأهله.

احترامي موصول إلي جميع أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل لقبولهم وتشريفهم علي
بمناقشة هذا العمل المتواضع.

إلي الأستاذ الدكتور بلعباس الذي ساعدني كثيرا فلي الفصل التطبيقي، وكذلك عزوز
مينر.

و الشكر موصول إلي ناصر صاحب مكتبة السفير علي صبره وتفهمه لنا طيلة مشوارنا

الدراسي الجامعي، وأرجوا من الله تعالى أن يديم علي الصحة والعافية ، النشاط و

الحيوية، البسمة والسعادة.

إلي كل من ساهم ولو بالكلمة الطيبة فلي إعداد هذا العمل المتواضع سائلين المولى

تبارك وتعالى أن يزيهم عنا وعن الأمة الإسلامية كل الخير إنه ولي ذلك والقادر علي .



فهرس

المحنويات

01 قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	قائمة المحتويات
VI	قائمة الأشكال
VI	قائمة الجداول
أ - ح	المقدمة العامة
الفصل الأول: تسيير الموارد البشرية في ظل مستجدات العصر .	
10	تمهيد
11	المبحث الأول: ماهية تسيير الموارد البشرية
11	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
11	أولا : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
15	ثانيا : تعريف إدارة الموارد البشرية
17	المطلب الثاني : التخطيط كوظيفة أساسية لإدارة الموارد البشرية
17	أولا : مفهوم تخطيط الموارد البشرية
17	ثانيا : أهمية تخطيط الموارد البشرية
18	ثالثا : مراحل تخطيط الموارد البشرية
22	المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشريةتقييم الأداء
22	أولا : تقييم الأداء للموارد البشرية
24	ثانيا : العلاقة بين تقييم الأداء و نظام الأجور و التحفيز للموارد البشرية
25	المبحث الثاني : خصائص الموارد البشرية الجديدة كأحد العوامل الحاسمة نحو التميز
26	المطلب الأول: المورد البشري ومتطلبات التميز
32	المطلب الثاني : إدارة كفاءة الأفراد كأساس لتحقيق قيمة مستدامة

فهرس المحتويات

34	المطلب الثالث : الإستثمار في المورد البشري
34	أولا : التعليم إستثمار في رأس المال البشري
36	ثانيا : التدريب و التطوير إستثمار في رأس المال البشري
39	ثالثا : العلاقة بين التدريب و التعليم .
40	المبحث الثالث : إستراتيجية الموارد البشرية و تأثير العمولة .
40	المطلب الأول :التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية .
40	أولا : مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
41	ثانيا : أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية
41	المطلب الثاني : مستقبل الموارد البشرية الدولية
43	المطلب الثالث :المورد البشري المعولم .
45	خاتمة الفصل الأول
الفصل الثاني : رأس المال الفكري و إدارة المعرفة كتوجه معاصر نحو بناء منظمات جديدة .	
47	تمهيد
48	المبحث الأول : إدارة المعرفة كتوجه إداري معاصر .
48	المطلب الأول : مدخل إلى إدارة المعرفة .
48	أولا : تعريف المعرفة
50	ثانيا :تعريف إدارة المعرفة
51	المطلب الثاني : متطلبات إدارة المعرفة .
55	المطلب الثالث : التوجه نحو اقتصاد المعرفة
55	أولا :تعريف اقتصاد المعرفة
55	ثانيا : دوافع التوجه نحو إقتصاد المعرفة
56	المبحث الثاني : مدخل إلى رأس المال الفكري .
56	المطلب الأول : ماهية رأس المال الفكري

فهرس المحتويات

56	أولا : تعريف رأس المال الفكري
57	ثانيا :مكونات رأس المال الفكري
59	ثالثا : أهمية رأس المال الفكري
61	المطلب الثاني : أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري .
61	أولا : صناعة رأس مال فكري
62	ثانيا : إدارة رأس المال المعرفي
63	ثالثا : أهمية تنمية رأس المال الفكري
64	المطلب الثالث : متطلبات بناء رأس المال الفكري
66	المبحث الثالث : المنظمات المتعلمة الوجه المعاصر للمنظمات الجديدة
68	المطلب الأول :خصائص المنظمات الجديدة
67	المطلب الثاني : مدخل إلى المنظمة المتعلمة
67	أولا : مفهوم المنظمة المتعلمة
71	ثانيا : خصائص المنظمة المتعلمة
70	المطلب الثالث : دوافع التحول إلى منظمة متعلمة
71	المطلب الرابع : متطلبات المنظمة المتعلمة
74	المبحث الرابع :العلاقة و التأثير بين الموارد البشرية و الإدارة بالمعرفة ورأس المال الفكري و المنظمات المتعلمة
74	المطلب الأول : أوجه التأثير للمعرفة و رأس المال الفكري على أداء المورد البشري .
74	أولا :إدارة الموارد البشرية و إدارة المعرفة
77	ثانيا : أثر إدارة المعرفة على العاملين
77	ثالثا :العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري
77	رابعا :انعكاسات الاقتصاد المعرفي على إدارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري
78	المطلب الثاني : العلاقة بين رأس المال الفكري و إدارة المعرفة
78	المطلب الثالث : المنظمة المتعلمة و علاقتها بالمعرفة و رأس المال الفكري .

فهرس المحتويات

81	خاتمة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دراسة ميدانية في منظمة كوندور ببرج بوعرريج	
83	تمهيد
84	المبحث الأول : التعريف بميدان التربص
84	المطلب الأول: لمحة موجزة عن منظمة كوندور و المراحل التي مرت بها
84	أولا : لمحة موجزة عن منظمة كوندور
85	ثانيا: المراحل التي مرت بها المنظمة
86	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمنظمة
88	المطلب الثالث : إدارة الموارد البشرية بالمنظمة
88	أولا : أهمية إدارة الموارد البشرية
88	ثانيا : وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية
89	ثالثا: أهداف إدارة الموارد البشرية بالمنظمة
90	المبحث الثاني : منهجية الدراسة و تحليل النتائج
90	المطلب الأول : منهجية الدراسة و إجراءاتها
90	أولا: أسلوب الدراسة
90	ثانيا: مجتمع الدراسة و عيناتها
91	ثالثا: أسلوب جمع البيانات
92	رابعا: صدق مقاييس أداة الدراسة و ثباتها
93	المطلب الثاني : وصف الخصائص التعريفية لأفراد عينة الدراسة
94	أولا توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن
94	ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
95	ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي
95	رابعا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة
95	المبحث الثالث : التوزيع التكراري لاجابات عينة الدراسة واختبار الفرضيات

فهرس المحتويات

95	المطلب الأول : التوزيع التكراري لاجابات عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة
95	أولا : مامستوى امتلاك منظمة كوندور لمتطلبات إدارة المعرفة
98	ثانيا : ما الأهمية النسبية التي يوليها أفراد عينة الدراسة لمتطلبات بناء رأس المال الفكري
99	ثالثا : مامستوى امتلاك منظمة كوندور لمتطلبات بناء المنظمة المتعلمة ؟
103	المطلب الثاني : تحليل فرضيات الدراسة
104	خاتمة الفصل الثالث
116	الخاتمة العامة
116	نتائج الدراسة
117	اختبار الفرضيات
118	التوصيات
119	آفاق الدراسة
122	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

02 قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01-01	مراحل تطور إدارة الموارد البشرية	14
02-01	مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية	20
03-01	مقومات تنافسية المورد البشري	31
01-02	المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة في منظمات الأعمال	54
02-02	متطلبات بناء المنظمة المتعلمة	69
04-02	أهمية إدارة الموارد البشرية	76

03 قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقياس ليكارت الخماسي.	91
02	توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث	92
03	معامل ثبات الإتسق الداخلي لمحاوr الإستبانة (كرونباخ ألفا)	92
04	الخصائص الشخصية لعينة الدراسة	93
05	التكرار و المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لمتطلبات إدارة المعرفة	95
06	قيم الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية و التكرارات و النسب المئوية لإيجابيات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمدى امتلاك منظمة كوندور لمتطلبات بناء رأس المال الفكري	98
07	المتوسط الحسابي و الإنحرافات المعيارية و النسب المئوية لكل فقرة من فقرات متطلبات بناء المنظمة المتعلمة	99
08	نتائج إختبار T للتحقق من امتلاك منظمة كوندور لمتطلبات إدارة المعرفة	104
09	تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروقات في آراء عينة الدراسة حول مستوى توفر متطلبات بناء رأس المال الفكري تعزى إلى العمر.	105
10	- تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروقات في آراء عينة الدراسة حول مستوى توفر متطلبات بناء رأس المال الفكري تعزى إلى المستوى التعليمي	106

فهرس المحتويات

107	- تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروقات في آراء عينة الدراسة حول مستوى توفر متطلبات بناء رأس المال الفكري تعزى إلى سنوات الخبرة	11
107	- تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروقات في آراء عينة الدراسة حول مستوى توفر متطلبات بناء رأس المال الفكري تعزى إلى المستوى الوظيفي.	12
109	نتائج إختبار T للتحقق من امتلاك منظمة كوندور لمتطلبات إدارة المعرفة	13
109	نتائج إختبار T للتحقق من امتلاك منظمة كوندور بعد إيجاد فرص للتعلم المستمر	14
110	نتائج إختبار T للتحقق من امتلاك منظمة كوندور بعد تشجيع الحوار و التعاون الجماعي	15
111	نتائج إختبار T للتحقق من امتلاك منظمة كوندور بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة	16
112	نتائج إختبار T للتحقق من امتلاك منظمة كوندور بعد تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	17
112	نتائج إختبار T للتحقق من امتلاك منظمة كوندور بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	18

دَوْلَة دَوْلَة

مقدمة عامة

يقف العالم اليوم على أعتاب عصر جديد، حيث شهد في الآونة الأخيرة تطورا هائلا و سريعا في جميع نواحي الحياة سواء العلمية أو العملية، بل إن هذه الموجة الهائلة من التحولات و التغييرات المتسارعة، قد جسدت جل المواضيع المعاصرة التي حضيت باهتمام مختلف الباحثين على اختلاف اتجاهاتهم الفكرية وعلى الخصوص علماء الاقتصاد و الإدارة، و من أبرز مسببات هذا التغيير الجذري هو عصر العولمة و ما ميزه من ثورة معلوماتية و تقنية، فأصبح الاقتصاد العالمي و بصورة كبيرة يعتمد على القابليات الفكرية للعاملين، حيث أن إنجاز الأعمال يعتمد على تفوق كل فرد في أدائه لتكون بذلك إدارة الموارد البشرية بصورة تضمن تحصيل و تطوير الميزة التنافسية من أهم التحديات التي تواجه مدراء القرن الحادي و العشرون، في ظل بيئة شديدة التنافس، ليتبلور بذلك إلى الوجود الإداري مفهوم إدارة المعرفة كأهم مدخل منى مداخل التطوير و التغيير، و الذي يعتبر إدارة رأس المال الفكري أحد أبعاده الأساسية، إذ أصبح بذلك لزاما على المسيرين إعطاء أهمية قصوى لكل من رأس المال الفكري و منشئة المعرفة، بمعنى آخر من لهم القدرة على الإبداع و توليد أفكار جديدة للمنظمة، هذه الأخيرة ولجت بدورها من بوابة العصرية، لتظهر تحت مفهوم المنظمة المتعلمة كأحدث نمط إداري، حتى تستطيع تجديد ذاتها من أجل مواكبة هذه المتغيرات .

أولا : تحديد و صياغة الإشكالية

إن المنظمات الجزائرية على غرار باقي منظمات العالم، قد مستها هذه التطورات، وأخذت تهتم بتطوير ذاتها من خلال التعلم و التركيز على استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات المتميزة، فهي تسعى دائما إلى اللحاق بركب المنظمات المعاصرة . ولمعرفة الواقع الجزائري في ظل مستجدات العصر، تتبلور معالم الإشكالية التي مفادها:

مامستوى تطبيق تسيير الموارد البشرية بالمعرفة و رأس المال الفكري في المنظمات الجديدة و بمنظمة كوندور ببرج بوغريج كمحل دراسة؟

و تبعا لهذه الإشكالية الرئيسية سنحاول دراسة و تحليل هذا الموضوع انطلاقا من طرح التساؤلات الفرعية

التالية :

- 1- ما مستوى امتلاك منظمة كوندور لمتطلبات إدارة المعرفة ؟
- 2- مامستوى تطبيق منظمة كوندور لمتطلبات بناء رأس المال الفكري من وجهة نظر الموظفين فيها، حسب اختلاف خصائصهم الديموغرافية؟
- 3- مامستوى تطبيق منظمة كوندور لمتطلبات المنظمة المتعلمة ؟

ثانيا : فرضيات الدراسة

- 1- للإجابة على الإشكالية المطروحة تم وضع الفرضيات التالية .
- 1- تمتلك منظمة كوندور متطلبات إدارة المعرفة .
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر متطلبات بناء رأس المال الفكري تعزى إلى إختلاف الخصائص الديمغرافية (السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).
- 3- تمتلك منظمة كوندور متطلبات بناء المنظمة المتعلمة.

ثالثا : أهداف الدراسة

يكمن الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على أثر تسيير الموارد البشرية بالمعرفة و رأس المال الفكري على المنظمات المتعلمة.

بينما تتمثل الأهداف الفرعية للدراسة فيما يلي :

- تحديد الركائز الأساسية التي ينبغي أن تراعيها الإدارة لكسب رأس مال فكري.
- توضيح العلاقة و التأثير المتبادل بين إدارة المعرفة و المنظمات المتعلمة .
- إلقاء الضوء على أهم المتغيرات التي شهدتها المنظمات المعاصرة في ظل التركيز على إدارة المعرفة و رأس المال الفكري .
- بيان أهمية رأس المال الفكري و مساهمته التي لا يستهان بها في رفع مستوى المنظمات بشتى أنواعها، و من ثمة رفع مستو الاقتصاد، فإن استطاعت هذه الدراسة تحقيق أهدافها، فقد تصبح مرجعا للباحثين و المهتمين برأس المال الفكري مما يجعلهم يستندون على نتائجها في بناء نماذج قياس مستقبلية لرأس المال الفكري وإدارة المعرفة مما قد يعود بالنفع على اقتصاديات دول العالم خاصة فيما تعلق بالمنظمات المتعلمة .

رابعاً: أهمية الدراسة :

- يكتسب البحث أهميته من خلال النقاط الأساسية التالية :
- أهمية موضوع الدراسة، الذي يعبر عن إمكانيات و قدرات الموظفين و انعكاساتها على الأداء الكلي للمنظمة و هذا في إطار تسليح المورد البشري بالمعرفة و رأس المال الفكري كميزة تنافسية .
 - أهمية القطاع المدروس، حيث أن بناء المنظمات المتعلمة يدعم التوجه المستقبلي نحو التميز.
 - أهمية رأس المال الفكري فقد حظي باهتمام بالغ في الدول المتقدمة من أجل تعظيم قدراتها التنافسية .

خامساً: منهجية البحث

تم إتباع منهجين، أولهما المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف المفاهيم الواردة في الدراسة وصفا علميا بهدف تحديد ملامحها و ما تمتاز به من خصائص تمهيدا لتحليلها ، بمعنى أن الوصول إلى نتائج قد تم وفق تسلسل منطقي ابتداء، بوصف متغيرات الدراسة ، ثم تحليل طبيعة العلاقة القائمة بين متغيرات الدراسة . أما فيما يخص المنهج الثاني فقد تمثل في منهج دراسة حالة نظرا لتماشيه مع طبيعة الدراسة.

سادساً: هيكل الدراسة

قمنا بتقسيم بحثنا الى ثلاثة فصول :

- الفصل الأول تحت عنوان :إدارة الموارد البشرية في ظل مستجدات العصر. وهو يناقش أسس ومفاهيم تسيير الموارد البشرية الجديدة، حيث تناول أهم المحاور الرئيسية المتعلقة بهذا الموضوع، بدءا بالمفهوم و التطور التاريخي، و وصولا إلى الموارد البشرية و ضرورة التأقلم في بيئة الأعمال المعاصرة .
- الفصل الثاني بني على ثلاث دعائم أساسية، تمثلت في الإدارة بالمعرفة و رأس المال الفكري و المنظمة المتعلمة، فجاء بذلك تحت عنوان :الإدارة بالمعرفة و رأس المال الفكري كتوجه معاصر نحو بناء منظمات متعلمة . حيث هدفنا من خلال هذا الفصل إلى إعداد إطار نظري خاص بإدارة المعرفة و رأس المال الفكرية و متطلبات بناء المنظمات المتعلمة، من خلال الإطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة ، و من ثمة السير على نهجها لإعداد الإطار العملي للدراسة
- الفصل الثالث: وهو يمثل الجانب التطبيقي، فسيكون عبارة عن دراسة ميدانية في منظمة كوندور في برج بوعريج، وسوف تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع و مدى الأهمية التي توليها المنظمة للمورد

البشري المزود بالمعرفة بغية صناعة وتنمية رأس المال الفكري الخاص بها و هذا في ظل سعيها إلى أن تصبح منظمة متعلمة .

سابعاً : حدود الدراسة :

- الحد الموضوعي : حيث جاءت هذه الدراسة تحت عنوان " تسيير الموارد البشرية بالمعرفة و رأس المال الفكري في منظمات الأعمال الجديدة "
- الحد البشري : تقتصر الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين في كوندور .
- الحد الزمني : 2015/2014
- الحد المكاني : منظمة كوندور في ولاية برج بوعريج .

ثامناً: أسباب إختيار الموضوع

بالرغم من أنه تم اختيار الموضوع من قبل الإدارة إلا أنني بالعمل مع الأستاذ المشرف، وجدت بأنه موضوع جيد ويحتوي على معلومات قيمة يمكن تجسيدها في قالب تطبيقي، يمن أن يستفاد منه من طرف المنظمة محل الدراسة أو من قبل الطلبة كمرجع مهم.

تاسعاً: صعوبات الدراسة:

- واجه هذا البحث العديد من الصعوبات سواء في شقه النظري أو التطبيقي هي كالاتي:
- كثرة المتغيرات في موضوع الدراسة وصعوبة الامام بكل ماتحتويه من معلومات و أفكار.
 - صعوبة التنقل إلى المنظمة محل الدراسة مع ضيق الوقت.
 - قيام منظمة كوندور بالتحكم بعد الإستبانات الموزعة.

عاشراً: الدراسات السابقة

01- دراسة فلاق محمد، بعنوان عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، دراسة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، و هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير عمليات

إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية، تكونت عينة الدراسة من (84) مفردة من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية وقد تم اختبار هذا الأثر باستخدام تحليل الانحدار البسيط و تحليل التباين الأحادي أشارت الدراسة إلى وجود تأثير عال بين المتغير المستقل وهو إدارة المعرفة و بين المتغير التابع الميزة التنافسية، كما أشارت النتائج أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى مدة الخدمة في حين لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمسمى الوظيفي، ومن التوصيات التي أشار إليها الباحث من خلال هذه الدراسة هي :

- العمل على إزالة كافة العوائق التي تحول دون وصول المعرفة للأفراد، و خاصة فيما يتعلق بمنح العمال الحرية في استخدام معارفهم الشخصية، وتطبيقها بما يحقق إدراك العمال لأهمية المعلومات التي يمتلكونها و قدرتهم على إيجاد معنى لها، مع ضرورة تعيين مدراء للمعرفة يحملون على عاتقهم التطبيق الجيد لها .

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من خلال أبعاد إدارة المعرفة حيث أن دراسة فلاق محمد تناولت متطلبات إدارة المعرفة من خلال العناصر التالية (نشر المعرفة ، توزيعها ، تخزينها) في حين أن دراستنا تناولت متطلبات إدارة المعرفة من خلال الهياكل التنظيمية، الثقافة التنظيمية، القيادة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات .

02- دراسة محمد نايف محمد الرفاعي و محمد علي الروابدة و آخرون ، والتي جاءت تحت عنوان " مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة و معوقاتهما كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد و قد تكونت عينة الدراسة من (100) موظف في ست مؤسسات عامة ذات النشاط المالي في محافظة إربد و قد أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة كان بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره (3.35) كما أظهرت النتائج أن مستوى معوقات تطبيق المنظمة المتعلمة قد جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدرة (2.82) . و أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a=0.05$) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي في تطبيق المنظمة المتعلمة ، لصالح الإناث، و لمتغير الحالة الاجتماعية لصالح غير متزوج، و لمتغير العمر لصالح 51 سنة فأكثر، و لمتغير الدخل الشهري، لصالح 401 فأكثر، و لمتغير المستوى الوظيفي لصالح مدير، و لمتغيرات الفئة العمرية لصالح 30 سنة فأقل، و سنوات الخبرة لصالح 6-10 سنوات، و الدخل الشهري لصالح 301-400، و طبيعة العمل لصالح الفني، في ضوء النتائج السابقة الذكر التي توصلت إليها الدراسة فقد أوصت هذه الدراسة بالتالي:

- وضع آليات لتعزيز عملية التعلم التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية من خلال استحداث برامج تدريبية تعزز ثقافة التعلم الجماعي
 - وضع استراتيجية شاملة لتبني عناصر المنظمة المتعلمة في القطاع العام الأردني تأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي و التنظيمي و الثقافي لهذه العملية .
- تختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية في مستوى تطبيق متطلبات بناء المنظمة المتعلمة حيث كان مستوى تطبيق هذه الأخيرة قد جاء عند درجة موافق بمتوسط حسابي (3.80).

03- دراسة أسامة عبد المنعم (2009) بعنوان رأس المال الفكري و اثره على الإبداع المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية . وقد هدفت هذه الدراسة إلى بيان اثر رأس المال الفكري على الإبداع و التميز المؤسسي في الشركات الصناعية الاردنية المدرجة في سوق عمان المالي من وجهة نظر الإدارة العليا في هذه الشركات . وقد تكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي و البالغ عددها (87) شركة أما عينة الدراسة فبلغت (31) شركة وبنسبة (36 %) تقريبا من مجتمع الدراسة .

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم استبانة و توزيعها على 38 مديرا تنفيذي و مدير قوى بشرية يعملون في هذه الشركات حيث تم استعادة (31) استبانة و أجريت الاختبارات الإحصائية اللازمة حيث أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط موجبة ما بين عناصر رأس المال الفكري المختلفة و الإبداع و التفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية و تظهر هذه العلاقة أهمية رأس المال الفكري في زيادة قدرة الشركة على المنافسة و تحسين الأداء و بالتالي تحقيق أهدافها، كما أظهرت الدراسة اعتماد هذه الشركات على الإستقطاب للحصول على رأس المال الفكري و عدم اهتمامها في صناعته و تطويره داخليا، و من التوصيات التي أقرها الباحث من خلال هذه الدراسة:

- على الشركات الصناعية الأردنية إيجاد قاعدة بيانات ملائمة تتعلق بالعاملين المبدعين فيها و إيجاد الأساليب الملائمة لقياس و تقييم الرأس المال الفكري .

تختلف دراسة أسامة عبد المنعم عن دراستنا من خلال الهدف المراد الوصول إليه حيث هدفت إلى بيان اثر رأس المال الفكري على الإبداع و التميز المؤسسي في الشركات الصناعية الاردنية المدرجة في سوق عمان المالي من وجهة نظر الإدارة العليا في هذه الشركات، أما بالنسبة لدراستنا فقد هدفت إلى معرفة مستوى امتلاك منظمة

كوندور لمتطلبات بناء رأس المال الفكري. وقد استفدنا من خلال هذه الدراسة في تحديد متطلبات بناء رأس المال الفكري.

04- دراسة سوسن بنت محمد بن زرع (2014) بعنوان مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد العزيز من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات رئيسات الأقسام الأكاديمية بحسب (الكلية سنوات الخبرة، الدرجة العلمية حجم القسم) كما هدفت الدراسة إلى تقديم مقترحات لتطوير جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن للتوجه نحو تحقيق المنظمة المتعلمة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، أما مجتمع الدراسة فقد تمثل في جميع رئيسات الأقسام الأكاديمية في جامعة نوره بنت عبد الرحمن و البالغ عددهم (42) رئيسة قسم في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2013 و طبقت الدراسة الميدانية على جميع أفراد مجتمع الدراسة حيث تم توزيع 42 استبانة و بلغ عدد الإستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 37 و هو يعادل 88% من مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها :

أقل أبعاد المنظمة المتعلمة توفرا من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية هو بعد تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة. بينما أكثر الأبعاد توفرا من وجهة نظرهم هو بعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم. وتراوحت درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بين متوسطة و عالية، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن خصائص المنظمة المتعلمة متوفرة إلى حد ما. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نورا في الأبعاد (تشجيع الحوار و الاستفسار، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة ربط الجامعة بالبيئة الخارجية)، تعود لاختلاف عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة وذلك لصالح أفراد العينة من ذوي الخبرة (أقل من 10 سنوات). وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد (تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة) تعود لاختلاف حجم القسم (عدد الأعضاء)، و ذلك لصالح الأقسام ذات الحجم من 20 إلى أقل من 30 عضو. و بالنسبة للمقترحات فقد حضيت الفقرة (النظر إلى التدريب على انه عملية دائمة و مستمرة و الفقرة (تبني مبدأ الصراحة و الشفافية) على أعلى متوسط حسابي و موافقة بشدة من رئيسات الأقسام.

أما أهم التوصيات التي اقترحتها الباحثة فقد تمثلت في :

- إتاحة الفرصة للجميع للتعلم المستمر و إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة.

- التعرف على أثر قرارات الإدارة العليا على معنويات الموظفين .

وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية من خلال الهدف المراد الوصول إليه، حيث أن دراستنا هدفت إلى معرفة مستوى تطبيق متطلبات بناء المنظمة المتعلمة في منظمة كوندور من وجهة نظر الموظفين فيها من خلال جملة من الأبعاد، أما سوسن بنت محمد بن زرعه فقد هدفت من خلال دراستها إلى معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات رئيسات الأقسام الأكاديمية بحسب (الكلية سنوات الخبرة، الدرجة العلمية حجم القسم). كما أن دراستنا قد طبقت على منظمة أعمال إقتصادية، وهذه الأخيرة تعتبر المستفيد الأول من الموارد البشرية المتميزة، ومن نتاج رأس المال الفكري . كما استفدنا منها في تحديد متطلبات بناء المنظمة المتعلمة.

الفصل الأول

إدارة الموارد البشرية في

ظلم مستجدات العصر

الفصل الأول ————— تسيير الموارد البشرية في ظل مستجدات العصر

تمهيد:

يعتبر المورد البشري حجر الأساس الداعم، و المقوم الأساسي لكل بناء منظمي في عصرنا الحالي، بل إنه النواة الأولى المكونة للثروة الحقيقية سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الاقتصاد ككل، من هذا المنطلق كان لزاما على المنظمات إدراك هذه الأهمية للمورد البشري، و الإلمام بكل ما من شأنه الحفاظ على هذه الثروة وخاصة من خلال الوقوف على الحاجات الأساسية التي من شأنها التحكم في السلوك البشري، و التي جسدها البروفيسور إبراهيم ماسلو في كتابه " الباعث و الشخصية " في (الحاجات الفزيولوجية، حاجات الأمن و السلامة، الحب و الانتماء، الإحترام و التقدير، حاجات تحقيق الذات، حاجات المعرفة و أخيرا الإحساس بالجمال)¹. لذا تم استحداث إدارة متخصصة تعنى بهذا النوع الخاص من الموارد، و هي تعرف بإدارة الموارد البشرية: فما هو التجسيد النظري لهذه الإدارة المستحدثة ؟ و كيف استطاعت مواكبة المستجدات الراهنة لعصرنا الذي يتسم بعدم الثبات و دائمية التغيير ؟

¹ بشير غضبان، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة و رأس المال الفكري الذي أصبح ثروة المنظمات الجديدة، محاضرات لطلبة علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير جامعة المسيلة، الجزائر، 2014، ص. 1.

الفصل الأول ————— تسيير الموارد البشرية في ظل مستجدات العصر

المبحث الأول: ماهية تسيير الموارد البشرية

هناك مناقشات علمية كثيرة و مفاهيم متعددة حول إدارة الموارد البشرية، كل حسب المجال و التخصص و هذا نظرا لحساسية هذا الموضوع خاصة بالنسبة للأجيال القادمة، فالكثير من التساؤلات تطرح في هذا المجال و الهدف من ورائها هو الضبط الدقيق لمفهوم إدارة الموارد البشرية، الذي يركز على العنصر البشري باعتباره مصدرا للذكاء و التفوق.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

أولا: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

تعددت التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المنظمات، و قد جسدت هذه التعاريف تطور النظرة الفكرية للعنصر البشري، فمن إدارة المستخدمين إلى إدارة العلاقات الصناعية، إلى إدارة الأفراد و أخيرا الاستقرار على إدارة الموارد البشرية، و في عصرنا الحالي تم التوجه إلى إدارة المواهب.¹

1. إدارة المستخدمين:

لقد ظهر هذا المسمى إدارة المستخدمين في بدايات القرن العشرين، مواكبا لتتائج حركة الإدارة العلمية التي أنتجها فرديريك تيلور²، حيث تتلخص فلسفته في أن هناك مصالح مشتركة بين الإدارة و العمال "فالرخاء الذي يتمتع به صاحب العمل لن يدوم طويلا، إلا إذا صاحبه رخاء مماثل للعمال".³

و لقد نظر هذا الفكر للإنسان على أنه اقتصادي رشيد، و من ثم فدوافع الأداء تتحرك صوب الأهداف الاقتصادية المسطرة.

تميزت هذه الفترة بتغيير النظرة الاستغلالية للعمال نسبيا خاصة بعد استقرار الثورة الصناعية، و أصبحت المنظمات تعمل على تنظيم العمال حسب تخصصاتهم و تعدد مواقع العمل بأسلوب علمي لتحقيق الإنجازات ذات العائد الاقتصادي، كما برزت خلال هذه الفترة فكرة فصل الإدارة عن الملكية لتظهر بذلك المهنة

¹ محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007، ص. 32.

² نفس المرجع، ص. 33.

³ عادل حسن، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998، ص. 77.

الفصل الأول ————— تسيير الموارد البشرية في ظل مستجدات العصر

الإدارية، و التي يمارسها المديرون المحترفون، و ظهرت معها وظيفة المستخدمين. و نظرا لحدثة هذه الوظيفة فقد اقتصر على عمليات التسجيل للأداء العمالي.

لكن من المشكلات التي أفرزتها هذه الفترة هي النظر إلى الإنسان على أنه مماثل للآلة، و خاصة في ظل تسارع الأفكار و الابتكارات في النواحي التكنولوجية، و بذلك فقد العامل الشعور بقيمته و أهميته و بالخصوص في ظل صغر التخصص الذي و ضع فيه، فتنامت بذلك الإضرابات العمالية، و تشكلت معها النقابات العمالية لحماية حقوق العمال.

2. إدارة العلاقات الصناعية:

لقد ظهرت نتيجة للمشكلات التي بدأت بين الإدارة و العمال في المصانع، و تجسيدا للفعاليات الخاصة بالتعامل مع النقابات العمالية و التي أصبحت مشروعة و معترف بها.

فتخلت بذلك الإدارة على فكرة المماثلة العضوية* ، و ساد فكر الإدارة الأبوية* ، وكان ذلك محاولة للإلتفاف على العمل و العمال و إحتواؤهم، و بالتالي ضمان علاقات طيبة مع النقابات.¹

و لكن من السلبيات أو المشكلات التي صاحبت هذه الفترة هو ظهور الكساد العالمي الكبير إضافة إلى شعور العمال باستحالة التعايش و التوافق مع الإدارة، و أن هذه الأخيرة تكبت حرياتهم في ظل فكر الإدارة الأبوية.

3. إدارة الأفراد (إدارة القوى العاملة)

هي التي تركز جل الاهتمام على إدارة العلاقات الإنسانية في المنظمة، و رفع مستوى المهارات المرتبطة بهم بغية تحقيق الأهداف. و يشير هذا المسمى أيضا إلى الشمولية الوظيفية الأدائية، أي أن هذه الوحدة تعنى بكل ما يتعلق بالأفراد في المنظمة، على نفس الدرجة من الأهمية دونما تمييز لنشاط على غيره. و تعلمت الإدارة منها أن الإنتاجية ليست و ضع الإنسان المناسب في وظيفة حسنة التصميم، و من ثمة دفع الأجر المناسب و إنما يتعداه إلى تقديم الحوافز سواء المادية أو المعنوية.²

¹ محمد حافظ الحجازي، مرجع سابق، ص 36-37.

* المماثلة العضوية: النظر للعامل كأنه آلة أي انه عنصر من عناصر الإنتاج.

* الإدارة الأبوية: بمعنى الوصاية على العمال و رعاية مصالحهم و كأنهم أبناء داخل الأسرة.

² مصطفى نبيل شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص. 26.

الفصل الأول ————— تسيير الموارد البشرية في ظل مستجدات العصر

تميزت هذه الفترة بتغير وضع النقابات وضمحلل دورها السياسي لتهتم بالأوضاع الاقتصادية للعاملين بشكل أكبر، و هذا في ظل اهتمام الدولة بالقوى العاملة و هذا في إطار النظام الإشتراكي.

لكن من المشكلات التي صاحبت هذه المرحلة هو تلاشي دور كل المدير في وحدته طالما أن إدارة الأفراد ستكون نائبة في وظيفة التوجيه الإدارية عن المديرين في المنظمة، و لكن لتفادي هذا اللبس ظهر مفهوم إدارة القوى العاملة.

4. إدارة الموارد البشرية:

في ظل الأحادية القطبية الرأسمالية و إفرزات العولمة، سعت المنظمات في ظل هذا المناخ إلى التميز من خلال التركيز على الفرد الذي يملك المعرفة، القدرات، المهارات، و الخبرات المتخصصة، و أعتبر بذلك الفرد مورد من موارد المنظمة، فظهرت بذلك إدارة الأفراد التي ركزت على الاستثمار في المورد البشري.

من سمات هذه الفترة هو زيادة درجة انفتاح المنظمات على العالم الخارجي، و خاصة في ظل انتشار الشركات متعددة الجنسيات، و كذلك زيادة الوعي الثقافي لدى الأفراد، إضافة إلى انتشار جمعيات حقوق الإنسان و تعاضم دورها في المجتمعات كافة.¹

5. إدارة المواهب:

لقد تطور مفهوم الموارد البشرية في السنوات الأخيرة ليظهر معه حقل معرفي معاصر، كمنهجية، تقنية وأسلوب جديد لتفعيل دور الموهبة و المواهب. إن هذا التطور كان نتيجة الوعي المتزايد بالجانب الذي أهملته إدارة الموارد البشرية في سعيها الدؤوب إلى إدارة التهديدات، على أساس قياس الأداء و العمل على معالجة جوانب القصور فيه من خلال برامج التدريب و التحفيز، و هذا ما تجسده إدارة المواهب، و التي تعرف بأنها: عبارة عن مجموعة معقدة من العمليات المتصلة بالموارد البشرية التي توفر فائدة لأي منظمة، كما تعرف بأنها سلسلة من الخطوات الرشيدة و المتمثلة بتحديد المواهب و نشرها و تطويرها² بمعنى أن إدارة المواهب هي عملية متواصلة و مستمرة توصل الموارد البشرية المثلى إلى مكان العمل الحقيقي.³

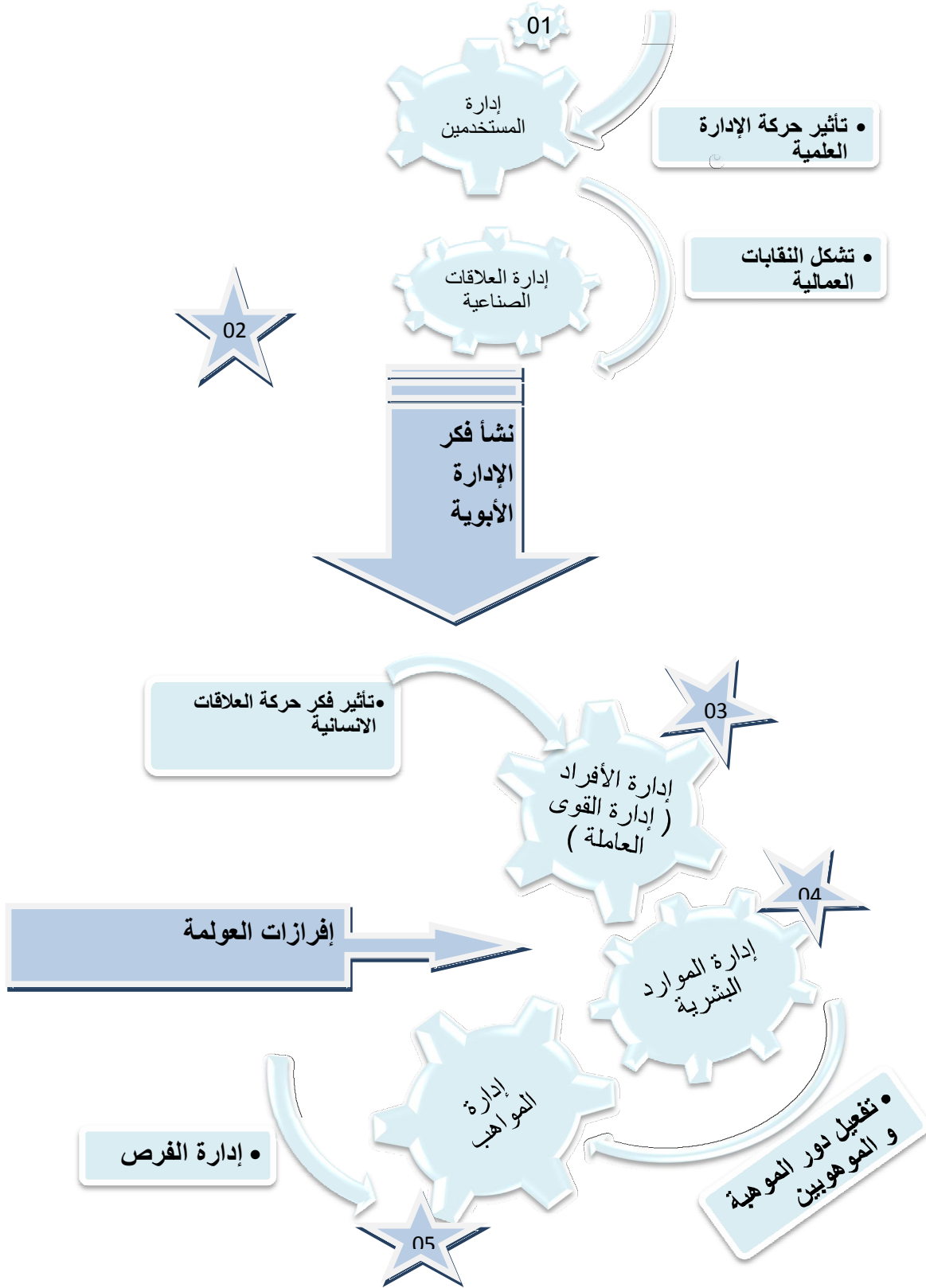
و يمكن تلخيص هذه المراحل في الشكل التالي:

¹ محمد حافظ الحجازي، مرجع سابق، ص.40-41.

² عزيزة عبد الرحمان عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام غدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى و العليا دراسة حالة: الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، فلسطين، 2013، ص. 29.

³ نفس المرجع، ص. 100.

الشكل رقم (01) مراحل تطور إدارة الموارد البشرية.



المصدر: مستخلص بالإعتماد على المعلومات المتوفرة أعلاه.

ثانيا: تعريف إدارة الموارد البشرية.

1- تعريف الموارد البشرية:

تشير الموارد البشرية إلى مجموع السكان القادرين على العمل المنتج، و يقصد بالعمل المنتج كل مجهود جسدي أو ذهني يؤدي أو يساهم في خلق سلعة أو تأدية خدمة معينة. و تعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة فهي العنصر الأساسي لنجاحها،¹ فهي تشمل على مجموعة من المعارف والكفاءات و المهارات لدى القوى العاملة، و هذه الأخيرة هي مجموعة الأفراد و الجماعات التي تُكون المنظمة في وقت معين، و يختلف هؤلاء الأفراد من حيث تكوينهم و خبرتهم سلوكهم، اتجاهاتهم و طموحهم، كما يختلفون في وظائفهم و مستوياتهم الإدارية و في مساراتهم الوظيفية². بمعنى انه لكي يصبح الفرد موردا، لابد أن يمتلك الخبرة و المهارة و الاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة و مميزة.

و تعد الموارد البشرية العنصر الرئيسي في استغلال الموارد، فمهما بلغت حجم ثروات أي دولة أو أي منظمة، فإن العامل الرئيسي الذي يحكم درجة الاستفادة منها هي الموارد البشرية.³

من خلال ماسبق يمكن القول بأن الموارد البشرية تمثل مزيجا من المعارف، المهارات، الكفاءات و الاتجاهات تستخدمها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، كما أن هذه الموارد تختلف من منظمة إلى أخرى.⁴

2- إدارة الموارد البشرية:

■ في معنى الواسع تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية بجميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها، كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال، أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والحفاظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها على العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة".⁵

¹ راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001، ص. 5.

² وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص. 25.

³ إيمان عطية ناصف، اقتصاديات الموارد البيئية، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007، ص. 197.

⁴ الشيخ الداوي، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 6، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص. 10.

⁵ صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية و فرص الإدماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص. 12.

الفصل الأول ————— تسيير الموارد البشرية في ظل مستجدات العصر

- إدارة الموارد البشرية تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تختص بالعنصر البشري في المنظمة من تخطيط توظيف اختيار، تدريب، تحديد الكمية و النوعية اللازمة من العمال، و البحث عن الإطارات المؤهلة من اليد العاملة، بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.¹
 - كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المنظمة هم أهم الموارد، و من واجبها أن تزودهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها و مصلحتهم، و أن تراقبهم و تسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم و نجاح العامة.²
 - كما تعرف بأنها الإدارة التي تقوم على انتقاء و تعيين أهم الكفاءات و الكوادر البشرية و ذلك باستقطاب أهم الخبرات المتميزة، كما تعمل على خلق بيئة عمل مشتركة تقوم على مبدأ تكافؤ الفرص و المساواة من حيث الحوافز و الترقيات، و توفير الاستقرار الوظيفي للكوادر البشرية على المدى الطويل، كما تعتمد هذه الإدارة على مبدأ الإستراتيجية الحديثة في تطوير و تنمية الموارد البشرية من خلال تنمية القدرات و رفع مستوى الأداء الوظيفي، و تأهيل الكفاءات اللازمة و تطويرها باستمرار.³
 - وتشمل إدارة الموارد البشرية انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم و مدركاتهم و اعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسية و استبعاد من يخالفون ذلك. كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات تحديد مواقع العمل و التدريب، و التطوير، و قياس الأداء⁴
- «كخلاصة مستقاة من مجمل التعاريف السابقة ؛ فإن إدارة الموارد البشرية هي إدارة للعقول البشرية تستخدم عناصر الفن الإداري المتاح بمعنى الملموس من تخطيط، توظيف، تدريب، تقييم. في الإستفادة و التأثير على المعنوي و المتمثل في العقول البشرية من مواهب و كفاءات، ذكاء، إبداع، تميز و مهارات و ذلك لإيمانها بالقدرات البشرية الفذة التي تعتبر من أهم الموارد المتجددة و غير القابلة للنضوب من أجل التميز.»*

¹ غنية بودوح ، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية - المؤسسة الإستشفائية العمومية بمدينة بسكرة انموذجا، أطروحة مقدمة لئيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2012، ص.76.

² حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، الطبعة 01، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص.18.

³ ورشة عمل دور الموارد البشرية في التطوير المؤسسي، إعداد النخبة للإستشارات الإدارية، 2007، ص. 10.

⁴ حسن حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي -، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص. 269.

الفصل الأول ————— تسيير الموارد البشرية في ظل مستجدات العصر

المطلب الثاني: التخطيط كوظيفة أساسية لإدارة الموارد البشرية

أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية

1. إن عملية تخطيط القوى العاملة بالمنظمة هو عبارة عملية يتم بمقتضاها مقارنة القوى العاملة المتاحة خلال فترة الخطة بالاحتياجات والتعرف على العجز أو الفائض مع اتخاذ التدابير والإجراءات المناسبة لإحداث التوازن المطلوب.
 2. وفي هذا الصدد يعرف تخطيط القوى العاملة على أنه: "وسيلة لتقدير الاحتياجات من القوى العاملة والعمل على تهيئتها"¹ إن هذا التعريف يركز على تقدير الحاجة من القوى العاملة بشكل عام والسعي إلى تلبية هذه الحاجة مما يؤدي إلى خلق حالة توازن بين عرض القوى العاملة والطلب عليها.
 3. إن تخطيط الموارد البشرية هو تلك العملية التي تحد من الارتياح المؤدي إلى ضياع الطاقات البشرية لدى المنظمة، وتوجد هذه العملية في المنظمة على صنفان، الصنف الأول كفي و يقصد بها تحديد الاحتياجات من المهارات و الكفاءات المطلوبة، أما الصنف الثاني فهو كمي حيث يتم من خلاله تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية و ذلك بتحديد الأعداد المطلوبة.²
 4. بمعنى أن التخطيط للموارد البشرية: هو مجموع الإجراءات و السياسات المتكاملة و المتعلقة بالعمالة و التي تحدد و توفر الأعداد و النوعيات المطلوبة من العمالة، لأداء أعمال معينة في أوقات محددة و بتكلفة عمل مناسبة لتحقيق الأهداف المسطرة³
- فالهدف الأساسي لتخطيط الموارد البشرية هو التأكد من حصول المنظمة على احتياجاتها من العمالة كما و كيفاً مع القدرة على مواجهة حركية القوى العاملة.⁴

ثانياً: أهمية تخطيط الموارد البشرية

من خلال ما سبق وفي إطار إيضاح مفهوم تخطيط الموارد البشرية فإنه يمكن إبراز أهميته من خلال الجوانب التالية:⁵

- تساعد على توفير الوقت الكافي للبحث عن الكوادر المطلوبة.

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، 1985، ص.187.

² محمد لمن مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية - دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة البليدة -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، 2005، ص.153

³ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص.132.

⁴ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، 2007، ص.19.

⁵ محمد جاب الله عمارة و محمد نبيل سعد سالم، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، الطبعة 3، 2008، ص.23.

الفصل الأول ————— تسيير الموارد البشرية في ظل مستجدات العصر

- تحديد النوعيات و المهارات اللازمة من الموارد البشرية.
- الأعداد اللازمة من كل نوع (المهارات).
- تحديد المصادر الأنسب للحصول للحصول على النوعيات اللازمة بالأعداد المطلوبة.
- التخلص من النوعيات و المهارات غير المناسبة.
- إضافة على الأهمية القومية: إذ يعد تخطيط الموارد البشرية أحد الأسباب الرئيسية للتقدم الاقتصادي، و هذا ما تجسده التجربة اليابانية حيث أن سر تقدمها في الميدان الاقتصادي و التكنولوجي، يرجع إلى التخطيط الفعال لمستقبل مواردها البشرية خاصة العاملة منها.¹
- إن تخطيط الموارد البشرية يدرس إمكانية إجراء تغيير المقترح قي وسائل العمل أو في طرق الإنتاج أو في الهيكل التنظيمي أو في خطوط الإنتاج أو في الأسواق وخاصة سوء العمل وفي تكنولوجيا الإنتاج وفي نظام الرقابة الإدارية... وغيرها. ولعل هذا يؤدي إلى بلوغ مستويات أفضل من الإنتاجية.
- وبصفة عامة فإن التخطيط الموارد البشرية يساهم في التعرف على الفائض في القوى العاملة. والعمل على تخفيضها أو التعرف على العجز والعمل على تلبيته لضمان صيرورة النشاط الإنتاجي. وهو ما يساهم في تحسين الإنتاجية بالمنظمات الاقتصادية.

ثالثاً: مراحل تخطيط الموارد البشرية

المرحلة الأولى: تحديد أهداف المنظمة و فهمها

وهذا يتم في ضوء نتائج دراسة أوضاع المنظمة الداخلية و الخارجية، و عند تحديد أهداف المنظمة و فهمها يمكن عندها وضع خطة للموارد البشرية و التي تنبثق من خطة المنظمة العامة، و من ثمة يتم توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.²

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004 ص.129.

² زهير نعيم الصباغ و عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين - منحنى نظمي -، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2008، عمان الأردن ص.169.

الفصل الأول ————— تسيير الموارد البشرية في ظل مستجدات العصر

المرحلة الثانية: التنبؤ باحتياجات المنظمة (تحديد الطلب)

و تتضمن هذه المرحلة تحديد نوعية المهارات و القدرات و الخبرات التي تحتاج إليها المنظمة، و الهدف من التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو عدد العاملين الذين تحتاج لهم المنظمة مستقبلا.
- ما هي المواصفات هؤلاء العاملين كالخبرة، و التعليم، و المهارة
- ما هو الوقت المناسب لتعيينهم في المنظمة

و ترتبط الإجابة على تلك الأسئلة تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية

المرحلة الثالثة: تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية:

تتعلق هذه المرحلة بمحصر الموارد البشرية العاملة حاليا في المنظمة و تحليلها و كذلك دراسة المتوافر منها في سوق العمل من مهارات في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة.

المرحلة الرابعة: و ضع خطة العمل:

وذلك يتم بعد دراسة العرض و الطلب على الموارد البشرية في ضوء الأهداف المستقبلية تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطة العمل. و تمثل خطة العمل نظاما إجرائيا لتنفيذ الأهداف، أو خطوات تنفيذية لما يجب أن يتم عمله.

المرحلة الخامسة: تنفيذ الخطة و متابعتها:

و بعد أن تصبح الخطة معدة للتنفيذ تقوم إدارة الموارد البشرية بنقلها إلى حيز التنفيذ و ترجمتها إلى أعمال و أفراد يؤدون تلك الأعمال و فق جدول زمني معد مسبقا. و من أجل أن تحقق المنظمة أهدافها يجب مراقبة عملية تنفيذها بقصد تقويمها و الوقوف على نواحي القوة و الضعف فيها.

ويمكن تلخيص هذه الخطوات في الشكل التالي:

الشكل (2): مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص.170.

الفصل الأول ————— تسيير الموارد البشرية في ظل مستجدات العصر

إن لعملية تخطيط الموارد البشرية أهمية جد كبيرة، بل إنها من الوظائف الأساسية التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية في عصرنا الحالي، فهي تعتبر حجر الأساس الذي تتشكل في مضمونه جملة من الوظائف الأساسية و التي تتمثل في:

1. **تحليل الوظائف:** تهتم هذه الوظيفة بتجميع و تحليل البيانات عن الوظيفة المراد التوظيف على أساسها. ومن ثمة التعرف على الأنشطة و المهام المكونة للوظيفة و تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها و تصميم الوظيفة بشكل مناسب، بناء على البيانات المتوفرة عنها.¹

2. **تقييم الوظائف:** وتعني هذه الوظيفة تحديد الأهمية النسبية للوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال قياس مواصفات الوظيفة و مواصفات شاغلها. و من ثمة ضمان أن يكون لكل عامل من العاملين داخل المنظمة أجرا يتناسب مع متطلبات وظيفته، بمعنى تحقيق نوع من التناسق الداخلي و الخارجي في الأجور و المرتبات.² بمعنى تحديد نظام أجور مناسب و الذي يتمثل بالتعريف فيما يلي:

▪ **نظام الأجور:** إن وضع نظام مناسب للأجور من أكثر الوظائف أهمية و حساسية في عمل إدارة الموارد البشرية في المنظمة، فمن الناحية النظرية يجب أن تحدد الأجور في المنظمة بشكل يكفل إشباع حاجات العاملين فيها، لأن ذلك يساعد في حفزهم و دفعهم للعمل بجد و إخلاص.³

و ما دامت حاجات الأفراد مختلفة و متباينة فإنه لا بد من إعداد نظام للأجور يستطيع التكيف مع هذه الحاجات الفردية المتباينة.

بمعنى أن وضع نظام مناسب للأجور يضمن للعاملين في المنظمة الدخل العادل الذي يتفق و مستويات أدائهم، بما يحفزهم إلى مزيد من العطاء لشعورهم بالرضا عن العمل، عن إقرار و تطبيق نظام يربط بين أداء العامل من ناحية أجره من ناحية أخرى يمثل مدخلا أساسيا لتحقيق أهداف المنظمة.

كما أن تحديد مستويات عالية مناسبة من الأجور مقارنة بما يدفع في المنظمات الأخرى سوف يضمن جذب نوعيات العمالة المطلوبة، و هذا يؤدي إلى مستويات أداء عالية.

¹ محمد حسين سيد، أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات، بحث مقدم إلى الأكاديمية العربية البريطانية للحصول على درجة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية ص.ص.17-18.

² مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص. 284.

³ سنان الموسوي، مرجع سابق، ص. 139.

الفصل الأول ————— تسيير الموارد البشرية في ظل مستجدات العصر

بعض المنظمات بدأت تدرك أن الأجور ليست مجرد تكلفة حتمية و لكنها استثمار مرتبط بنجاح المنظمة في الأجل الطويل، و أنه لا بد من ربط الأجور بالأداء و بالقيم الجديدة للعاملين.

3. الإختيار و التعيين: و تهتم هذه السياسة بالبحث عن العاملين في سوق العمل و تصنيفهم من خلال طلبات التوظيف، و الاختيارات و المقابلات الشخصية و غيرها من الأساليب و ذلك ضمنا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب¹.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية....تقييم الأداء

أولا: تقييم الأداء للموارد البشرية

تعريف الأداء للموارد البشرية:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها، وهو يعكس أيضا الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وللتوضيح أكثر فإن مفهوم الأداء يختلف عن مفهوم الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.²

1- تقييم الأداء للموارد البشرية:

يشير تقييم أداء الموارد البشرية إلى دراسة و تقييم أداء العاملين في المنظمة لعملهم و ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، و ذلك للحكم على نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على مدى النمو و التقدم للفرد في المستقبل، و تحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أكبر.³

كما يمكن للمنظمة من خلال تقييم الأداء الحكم على مدى فعالية عمليات الاختيار والتعيين وكذلك عمليات التطوير والتنمية وحتى أساليب تحفيز وإرضاء العاملين.⁴

كما يعد تقييم الأداء أداة و مرآة عاكسة للنتيجة المتوصل إليها في المنظمة، للوقوف على حقيقة الأداء ومعرفة مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المخططة ومدى تنفيذ العاملين لأدوارهم في الوصول إلى تحقيق تلك

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 29

² رابوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص.209.

³ شراف عقون، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية - دراسة حالة بولاية ميلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة - الجزائر، 2007، ص. 50.

الفصل الأول ————— تسيير الموارد البشرية في ظل مستجدات العصر

الأهداف ومساعدة الإدارة على دعم نقاط التميز ومعالجة الخلل إن وجد. بالإضافة إلى أنه عبارة عن تحليل دقيق لما يؤديه الفرد من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها ثم تقييم هذا الأداء تقييماً موضوعياً وفقاً لنظام كامل يضمن تسجيل عمل كل فرد وقياسه بمقياس موحد عادل ودقيق يكون في النهاية ممثلاً للكفاءة الحقيقية للعامل في فترة زمنية معينة، الأمر الذي يساعد الإدارة على اتخاذ القرار بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف.¹

يتم تقييم أداء الفرد وفق مجموعة من المعايير تختلف من منظمة لأخرى، من أهمها والأكثر استعمالاً تقسم إلى نوعين:

- النوع الأول: كل ما يتعلق بالصفات والمميزات المتعلقة بالشخص ذاته ونذكر منها: مدى درجة تعاون الفرد مع الإدارة والزملاء، روح المسؤولية لديه ومدى اعتماده على ذاته، الانضباط ودوام العمل، القدرات الشخصية والرغبة في البحث والتطوير، الإشراف والتنظيم بالنسبة للرؤساء.
- أما النوع الثاني من معايير تقييم الأداء فيتمثل في معدلات الأداء ونقصد هنا المخرجات الكمية والنوعية والزمن اللازم للإنجاز وكيفية أداء العمل.

يعتبر تقييم الأداء للعاملين بحد ذاته تقويماً للأداء الكلي للمنظمة، إذ أنه يكشف نقاط القوة والضعف في جوانب التخطيط والتنظيم والإشراف.²

3. خطوات عملية تقييم الأداء للموارد البشرية

تتكون عملية تقييم الأداء من خمسة خطوات متصلة ببعضها وهي:³
الخطوة الأولى: تفاهم مشترك بين المدير والموظف فيما يتعلق بأسس المساءلة عن العمل وأهدافه.

الخطوة الثانية: التسجيل الرسمي للأداء في استمارة تقييم الأداء، أسس المساءلة و الاحتفاظ بالمستندات المؤيدة لذلك.

¹ سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مصر، 2001، ص ص. 464-465.

² سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر، ط 1، عمان، الأردن، 2006 ص. ص. 163-164.

³ مصطفى محمود، مرجع سابق، ص. 304.

الفصل الأول ————— تسيير الموارد البشرية في ظل مستجدات العصر

الخطوة الثالثة: التقييم المستمر للأداء مع توفير التغذية المرتدة لتوضيح أو تطوير الأهداف و أسس المساءلة و تصحيح الأداء غير المقبول فور اكتشافه، و مكافأة الأداء المتميز.

الخطوة الرابعة: المناقشة الموضوعية لنتائج تقييم الأداء و المبنية على أساس استمارة التقييم.

الخطوة الخامسة: الإجراءات الرسمية المناسبة لما تسفر عنه نتائج التقييم مثل منح الحوافز، دورة تدريبية، نقل أو فصل.

ثانيا: العلاقة بين تقييم الأداء و نظام الأجور و التحفيز للموارد البشرية

تتمثل العلاقة بين تقييم الأداء للموارد البشرية و نظام التحفيز، في كون أنه على أساس تقييم الأداء يتم تحديد مستوى الأجر المناسب، إضافة إلى تصميم أنظمة الحوافز بالتكافؤ مع الأداء الكلي للمورد البشري بمعنى أن تقييم الأداء يمكن القول عنه بأنه يشمل ثلاث وظائف، فبالإضافة إلى تصميم أنظمة الحوافز، فإنه كذلك على أساس تقييم الأداء يتم تحديد البرنامج التدريبي المناسب. (وسيتم التطرق إلى مفهوم التدريب بالتفصيل في المباحث اللاحقة)

1. تحفيز الموارد البشرية:

الحافز: هو عبارة عن عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة من اجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية و يحقق للعاملين حاجاتهم و دوافعهم المختلفة.¹

و في هذا المقام، و نظرا للأهمية التي يكتسبها نظام الحوافز بالنسبة لمنظمات اليوم، فإنه يجب الإشارة إلى نقطة مهمة و جد حساسة، و التي تتعلق بالحوافز الفردية، فهذه الأخيرة قد تثمر في المدى القصير، و لكن لها آثار سلبية في المدى الطويل على روح الفريق و تؤدي إلى التنافس السلبي و عدم التعاون، لذا يفضل أن تقوم الحوافز على أساس أداء الفريق لا على أساس فردية.²

- إن الإهتمام بتحفيز الموارد البشرية تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم، و من ثمة تحقيق اهداف المنظمة و الموارد البشرية على السواء، حيث أن توفر القدرة لدى الفرد على جانب توفره على المعلومات و المؤهلات العلمية

¹ سنان الموسوي، مرجع سابق، ص.230.

² فيفر جفري، الموارد البشرية كقوة تنافسية: تفجير الطاقات الكامنة في العاملين ، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد 12، القاهرة، مصر، 1994، ص.3.

الفصل الأول ————— تسيير الموارد البشرية في ظل مستجدات العصر

لا يضمن الحصول على أداء جيد لهذا الفرد، لأنه يبقى مرهونا بالدور الذي يلعبه الحافز وعليه فالحافز هو الذي يخلق الرغبة في العمل لدى الموارد البشرية، ويثير دوافعهم و يبعث الإستقرار و الرضا في نفوسهم و تعتمد عملية تحفيز الموارد البشرية بدرجة كبيرة على نتائج عملية تقييم الأداء.¹

- يساعد تقييم الأداء على اكتشاف جوانب إيجابية والمتمثلة في التعرف على الأشخاص الذين يقومون بعملهم بصورة أفضل وبالتالي من هم الأجدر للترقية والحصول على مكافآت وعلاوات.

وفي هذا المقام ولكي تحقق نظم الحوافز أهدافها بنجاح يجب توفير الشروط التالية:²

- عدالة نظام الحوافز و كفايته.
- سهولة فهم السياسة التي تقررها المنظمة في تقريرها للحوافز.
- ارتباطها ارتباطا وثيقا بالجهود المبذولة من طرف العامل.
- ارتباطها ارتباطا وثيقا و مباشرة برسالة و أهداف المنظمة.
- مواكبتها للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع.

المبحث الثاني: خصائص الموارد البشرية الجديدة كأحد العوامل الحاسمة نحو التميز.

إن الأفراد هم حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بسرعة الإيقاع و تعدد المؤثرات و تعقد المكونات. إن عديدا من المنظمات اليوم ترى في الموارد البشرية الميزة التنافسية التي تتميز من خلالها عن الآخرين، وترى أن قيمتها تفوق قيمة الأصول المادية الأخرى، والإنفاق عليها ليس تكلفة بل إنفاقا استثمارياً.

يعد العاملون في المنظمة المورد الأساسي لإستراتيجيتها التنافسية. فكفاءة الموارد البشرية تحقق للمنظمة النجاح والتميز في بيئة شديدة التنافس. ومن ثم سيكون أساس الميزة التنافسية مستقبلا هو قدرة القيادة على صنع هيكل اجتماعي يستطيع توليد القيمة. بحيث يجب أن تعرف المنظمة بأنها محفظة من الموارد والكفاءات التي يجب تمييزها. فمع الوقت تتراكم لديها كفاءات فردية وجماعية، كلما أبقتهما ضمن خصوصياتها كلما كانت مصدرا للميزة التنافسية الدائمة.

¹ عقون شراف ، مرجع سابق ، ص. 57.

² سنان الموسوي، مرجع سابق، ص. 231.

الفصل الأول ————— تسيير الموارد البشرية في ظل مستجدات العصر

المطلب الأول: المورد البشري ومتطلبات التميز.

- 01- تعريف الميزة التنافسية: يعرفها Jean Brilman ، بأنها القيمة المميزة مقارنة بالمنافسين في نظر العملاء.¹
- 02- القدرة التنافسية: هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون.²
- 03- خصائص الموارد البشرية الجديدة كأحد العوامل الحاسمة في تكوين و تنمية القدرات التنافسية:

لقد اهتمت المنظمات المعاصرة في سعيها للدخول في ساحة التنافسية سواء العالمية و حتى المحلية إلى تبني مفاهيم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، و تغيير نظرتها إلى العنصر البشري من مجرد اعتباره أحد عناصر الإنتاج يؤدي أعمال محددة لقاء تعويض مالي محدد في صورة رواتب و مميزات معينة، و استبدلت بهذا المفهوم التقليدي السلبي مفهوما إيجابيا متكاملا يرى في الموارد البشرية أهم و أثمن الأصول التي تمتلكها أي منظمة و المصدر الحقيقي للقيمة المضافة.³

و على هذا الأساس يجب أن يتوفر هذا المورد على بعض السمات و الخصائص التي تمكنه من الارتقاء بالمنظمة لأعلى المراتب التنافسية العالمية و المحلية.

- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتميز بالتقلب و الفجائية.
- المرونة و القدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة و غير جامدة لمواكبة حركة المتغيرات داخل و خارج المنظمة.
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة و تجديد الرصيد المعرفي و مواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة و الخبرة الأكثر توافقا مع متطلبات العمل الجديدة.
- القدرة على تحمل المسؤولية و ممارسة الصلاحيات و توفر درجة كافية من الاستقلالية و عدم الاعتماد على الغير كمصدر توجيه و إرشاد طول الوقت.

¹ Jean Brilman ,Les meilleures pratiques. de management, 4^{ème} edition , éditions d'organisations , paris , France 2003. p 154.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص.158

³ محمد أمين بن عزة، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية: مفهوم جديد لمواكبة متطلبات التنافسية المعاصرة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس ، الجزائر، ص. 3.

الفصل الأول ————— تسيير الموارد البشرية في ظل مستجدات العصر

- قبول التنوع و تحمل و أعباءه سواء كان التنوع في أعضاء فرق العمل التي يتعاون معها، أو في مجال العمل و المسؤوليات.
- القدرة العالية الإبداعية و العالية الإبداعية و الابتكارية، واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار و المقترحات و الحلول للمشكلات، و ابتداء الطرق و الأساليب الجديدة.
- القدرة على التفكير الحر و المتحرر من قوالب الصيغ و المفاهيم التقليدية.
- الطموح و التطلع إلى مستقبل أفضل باستمرار إلى ما هو أفضل و أحسن سواء لشخصه أو للمنظمة التي يعمل بها.
- قبول التحديات و المهام الصعبة و اعتبارها فرصاً لا تتكرر لإثبات الذات و تحقيق التفوق و التميز.
- و بشكل عام من أجل أن تسهم الموارد البشرية في نجاح و تفوق منظمة ما، يجب أن تتوفر فيها الصفات التالية:¹

- أن تكون نادرة بمعنى أنها غير متاحة للمنافسين.
- أن تكون الموارد البشرية قادرة على تسيير القيم.
- أن يصعب على المنافسين تقليد الموارد البشرية المتميزة سواء بالتدريب أو التأهيل أو السحب من المنظمة من خلال ماسبق تتمحور المعالم أو بالأحرى المقومات الأساسية لتنافسية الموارد البشرية و التي يمكن سردها في التالي:

أ- الموارد البشرية....الإبداع:

الإبداع هو قدرة الفرد على إنتاج الجديد النادر المختلف المفيد فكرياً أو عملاً، وهو بذلك يعتمد على الإنجاز الملموس و القدرة على الإبداع هي المبادرة التي يبدئها الشخص بقدرته على الانشاق من التسلسل العادي في التفكير إلى تفكير مخالف كلية.

¹ بن عزة محمد أمين، مرجع سابق، ص. 4.

الفصل الأول ————— تسيير الموارد البشرية في ظل مستجدات العصر

فالإبداع أو بالأحرى المورد البشري المبدع هو قدرة الفرد على إبداع أو إنتاج ارتباطي جديد في العمل نابعا من الفرد ومن الحوادث ومن الناس. فهي القدرة على إنتاج الجديد و تجديد القديم.

فأهم ما يميز العقلية الإبداعية عندما تشتد المواقف العصيبة، هو إحساسهم بالفتح على البدائل المتطورة و الرغبة القوية في إقتحام المستقبل بلا خوف من المجهول، لأنهم ببساطة يكونون مقتنعين بأن الطرق الجديدة هي المخرج.¹

وعلى هذا الأساس فإن الإبداع هو العملية التي تتمكن من إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل أن بينها علاقات.²

ب- المواد البشرية..... الذكاء.

الذكاء: هنالك من عرفه بأنه: هو القدرة الكلية العامة على القيام بفعل مقصود، والتفكير بشكل عقلاي والتفاعل مع البيئة بكفاية. فالذكاء قدرات الفرد في عدة مجالات، كالقدرات العالية في المفردات والأرقام والمفاهيم وحل المشكلات، والقدرة على الاستفادة من الخبرات، وتعلم المعلومات الجديدة.

ج- الموارد البشرية...الموهبة و التفوق

إن مصطلح الموهبة يستخدم للإشارة إلى مجموعة من الأفراد لديهم قدرات خاصة تؤهلهم للتفوق في مجالات معينة.³

إن الفرد الموهوب أو المتفوق هو الفرد الذي يظهر سلوكاً في المجالات العقلية المختلفة يفوق كثيراً من أقرانه الآخرين، مما يستدعي تدخلاً تربوياً لإثراء وتنمية هذه القدرات والوصول بها إلى درجة من النمو تسمح بها طاقاته وقدراته.

¹ داني كوكس و جون هوفر، القيادة وقت الأزمات، ترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، مصر، 1994، ص.9.

² عتيقة طرفاني، دور الإبداع في تحسين الأداء الاستراتيجي لمنظمات المعرفة، مجلة المؤسسة، العدد 1، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر 2012 ص.79.

³ السيد أبو هاشم حسن، محاضرات التعرف على الموهوبين و المتفوقين " دراسة مسحية للبحوث العربية في الفترة من عام 1990 إلى 2002، قسم علم النفس، ص.6-7.

الفصل الأول ————— تسيير الموارد البشرية في ظل مستجدات العصر

❖ الخصائص السلوكية للموهوبين والمتفوقين:

يعتبر الموهوبين والمتفوقين من الثروات البشرية التي يجب أن نتعرف عليها ونعتني بها لزيادة تفوقها وتوجيهها إلى المجال المناسب للاستفادة منها

- الأفراد الموهوبون والمتفوقون ليسوا مجتمعاً متجانساً ، ولن يتوقع أن يظهر كل الموهوبين والمتفوقين نفس الخصائص أو السمات العقلية المعرفية، بل يظهرون مدى شاسعاً من الفروق الفردية، وليس هناك خاصية واحدة تمثل الموهبة والتفوق بشكل قاطع، وكلما ازدادت درجة الموهبة والتفوق عند الفرد كلما ازدادت درجة تفوقه عن غيره.

- أن الخصائص العقلية المعرفية ليست ثابتة أو جامدة ولكنها تتطور من خلال التفاعل مع البيئة بدرجات متفاوتة، وكذلك فإنه ليست جميع خصائص الموهوبين والمتفوقين إيجابية، فهناك العديد من الخصائص التي يعتبرها المجتمع سلبية أو غير مرغوب فيها.

- إن أهم صفة عقلية يتميز بها الموهوبين والمتفوقين هي أنهم متقدمون على غيرهم في مستوى الذكاء فمعدلات ذكائهم تعادل ذكاء من يكبرهم سناً كما أن العمر العقلي لديهم يفوق عمرهم الزمني، ويضاف إلى ذلك امتلاكهم لقدرة لغوية متقدمة تشمل وجود مهارة فائقة على الاستيعاب ؛ ولهذا فالمتفوق غالباً ما يكتسب مفردات واسعة وعملية ومخزوناً كبيراً من المعلومات حول كثير من الموضوعات، ويظهر كذلك مواهب مبكرة في النواحي الفنية إلى جانب المهارات اللفظية والفكرية، ويتصف بالدافعية المرتفعة والمثابرة ، والقدرة على التركيز والانتباه لفترات أطول من زملائه العاديين.

- وتتفق نتائج الدراسات والبحوث التي أجريت في مجال الموهبة والتفوق على أن معظم الأفراد الموهوبين والمتفوقين يتمتعون باستقرار وجداني أو إنفعالي، واستقلالية ذاتية، وكثيرون منهم يلعبون أدواراً قيادية على المستوى الاجتماعي في شتى مراحل دراستهم، وهم أقل عرضة للاضطرابات الذهانية والعصابية من زملائهم العاديين.

د- الموارد البشرية.....الإبتكار

يعرف الإبتكار على أنه عملية متكاملة لتوظيف القرارات الذهنية لدى الفرد للتوصل إلى شيء جديد نافع للفرد و المنظمة و المجتمع، و بناء على هذا فالإبتكار إذا يشير إلى المنتج النهائي الذي يطلق عليه عملاً

الفصل الأول ————— تسيير الموارد البشرية في ظل مستجدات العصر

ابتكاريا أو إبداعيا، و هذا يستوجب درجة عالية من القدرة على التخيل و التحليل و عمق الإحساس بالواقع بجانب القدرة على خلق أفكار و بدائل و إجابات غير تقليدية، و الدراية بأدوات التقييم و تطبيقها¹.

و منه التفكير الابتكاري = معرفة و خبرة X تخيل و خيال X تقييم و تقويم.

هـ - الموارد البشرية...الكفاءات

الكفاءات هي مجموعة من المعارف والمعارف الفنية، السلوكيات النموذجية والإجراءات النمطية أنماط الأحكام التي يمكن أن توضع موضع التنفيذ بدون تعلم جديد.

■ إن مفهوم الكفاءات يطرح إشكال تعريفها والكفاءة لا يمكن أن تكون مهمة إذا لم تكن مكونا أساسيا للأداء، إلى جانب محيط العمل والدافعية. إضافة إلى ذلك فهي من خصوصيات الفرد عندما يقوم بتحريك الموارد.²

ب- الكفاءة حسب مواصفة ISO 9000: 2000 هي " القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ.

ت- ويعرف Boye ، ropert "الكفاءة على أنها القدرة على التحرك (العمل) في محيط مهني معطى، و تتمثل في المقاربة (Convergence) بين مهارات متحكم فيها، قدرات فردية كامنة وتنظيم العمل الذي يمنح شرعية ممارسة معرفة معينة. وهي خاصية مرتبطة بالفرد أكثر من ارتباطها بتنظيم العمل".

ث- كما تعرف " الكفاءة على أنها سيرورة العامل الكفاء وهو القادر على تحريك ووضع مختلف وظائف نظام معين حيز التنفيذ وبصورة فعالة، حيث تتدخل موارد أكثر تنوعا من عمليات الاستدلال المعارف، تنشيط الذاكرة، التقديرات، القدرات العلاقانية أو الأشكال السلوكية".

ج- الكفاءة هي القدرات على إنجاز مجموعة من المهام المحددة الواضحة والقابلة للقياس في إطار النشاط.

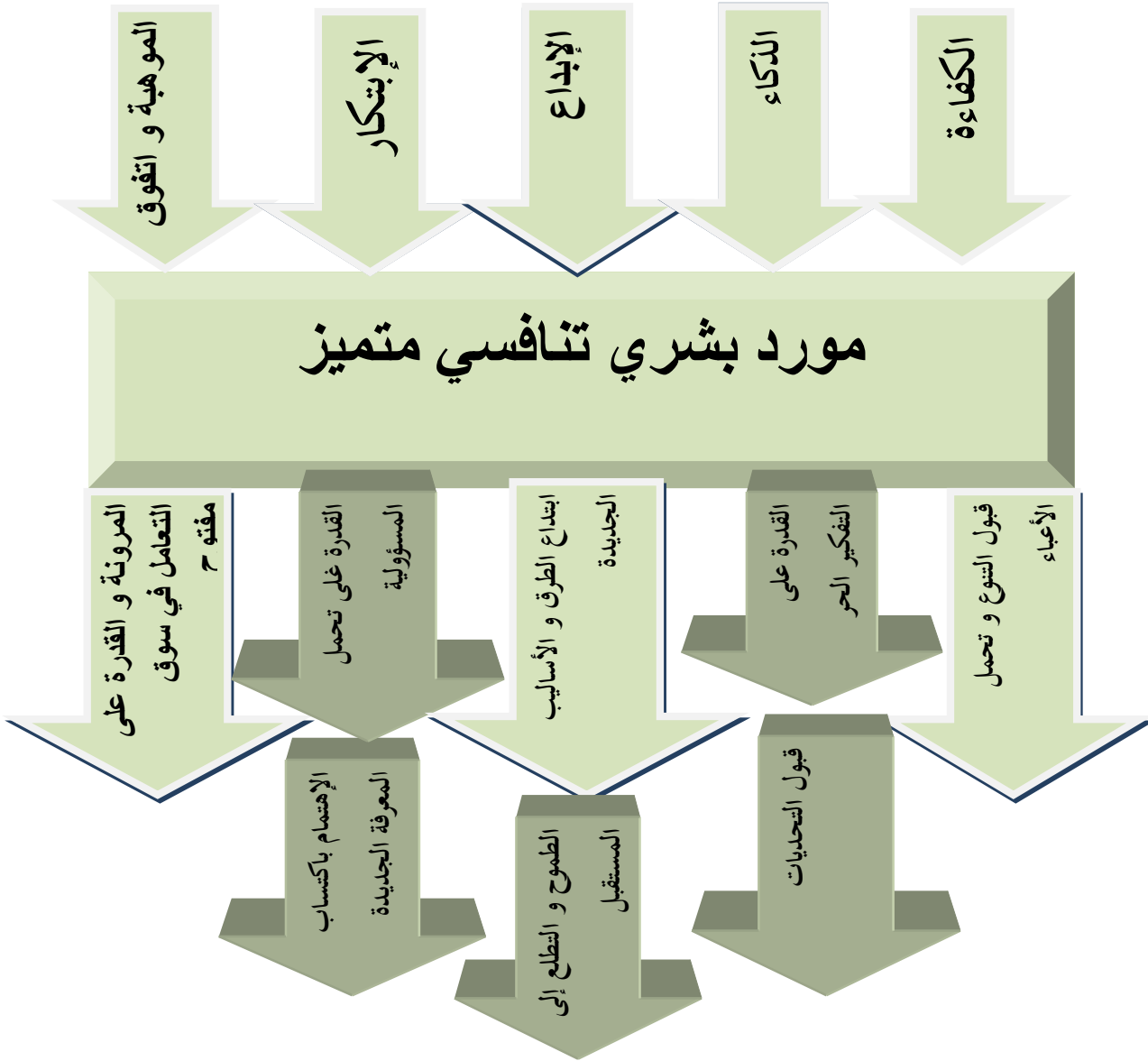
و المخطط التالي يبين ذلك:

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص. 157.

² عبد الفتاح بوخمحم و أ شابونية كريمة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول: تسيير الكفاءات و دورها في بناء الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر 2005 ص.ص. 114-115.

الفصل الأول ————— تسيير الموارد البشرية في ظل مستجدات العصر

الشكل رقم (3): مقومات تنافسية المورد البشري.



المصدر: مستخلص بالاعتماد على ما سبق

الفصل الأول ————— تسيير الموارد البشرية في ظل مستجدات العصر

المطلب الثاني: إدارة كفاءة الأفراد كأساس لتحقيق قيمة مستدامة .

في اقتصاد القرن الواحد والعشرين، سوف تكون كفاءة المورد البشري مفتاح الكفاءة المميزة للمنظمة. وإدارة الموارد البشرية سوف تتولى مهمة بناء الكفاءات الفردية والجماعية اللازمة لتحقيق قيمة مستدامة. إن تحقيق تنافسية المنظمة لا ينحصر فقط في تخفيض التكاليف وإنما يمتد أيضا إلى تخليق(توليد) القيمة، بمعنى منتجات تعادل قيمة أكبر لدى العميل بفضل نوعيتها وأدائها.¹ ونحن اليوم في اقتصاد تتحدد فيه قيمة المنتج بالمعارف التي تدخل فيه والكفاءات التي تحرك لإنتاجه. و القيمة التي تنتجها المنظمة مرتبطة بأصولها غير المادية تماما كارتباطها بالأصول المادية. و حتى يتم توليد القيمة فإن المنظمة تحتاج أيضا إلى تضمين العاملين في إدارة هذه الأصول غير المادية وقبولهم بتحريك وتنمية الكفاءات الضرورية لذلك. و هنا تبرز أهمية المورد البشري ودور الوظيفة المكلفة به.

إن دور المورد البشري في تخليق القيمة يتعلق بالقدرة على بناء كفاءات الموارد البشرية بجذب ودمج الأشخاص المتميزين (de qualité)، بتنمية الخبرات وتسهيل انتشار الكفاءات الجديدة (التعلم الفردي والجماعي). كما يتعلق بالقدرة على إدارة هذه الكفاءات في إطار تنظيمي محدد (ثقافة، هياكل، أنظمة...) وبطريقة ملائمة. وأخيرا فهو يتعلق بالقدرة على التعاون من خلال التشارك في المعلومات والتجارب، وإقامة شبكة من العلاقات ونشر رؤية جماعية مشتركة (ثقافة المنظمة).

و الكفاءة الفردية ليس لها أهمية في توليد القيمة إلا إذا سمحت بكفاءة جماعية، وهذه الأخيرة تتطلب شروط أساسية:

- أن تكون لغة الخطاب موحدة (Langage)، ويتم التشارك في المعارف والمفاهيم،
- التعلم من التجارب، جماعيا،
- المعرفة بأصول العمل الجماعي، القدرة على والرغبة في ذلك، لإنجاح الفريق.

¹ عبد الفتاح بوخمحم و أ شابونية كريمة، مرجع سابق، ص ص. 123-124.

الفصل الأول ————— تسيير الموارد البشرية في ظل مستجدات العصر

إن كل هذا الإهتمام المنوط بإدارة الكفاءات منبعه الأساسي في كون أن الأفراد هم حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بسرعة الإيقاع و تعدد المؤثرات و تعقد المكونات.¹

❖ علاقة كفاءة الأفراد بالتكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال.

نتيجة لظهور تكنولوجيا المعلومات على ساحة الاقتصاد عموما و على الإدارة خصوصا، كان و لابد أن تستفيد الإدارة من هذه الفرصة لتطوير و تنمية أفرادها عن طريق تنمية كفاءاتهم، و تكمن العلاقة بين كفاءة الأفراد و تكنولوجيا المعلومات في أن هذه الأخيرة فرضت على المتعاملين مع هذه التكنولوجيا ضرورة التكيف والتعليم.

ومن بين تأثيرات تكنولوجيا المعلومات على كفاءة الأفراد ما يلي:²

- استحداث مناصب خاصة و تأهيل و تدريب الأفراد القائمين على فرز و تحليل المعلومات الهائلة المتواجدة في شبكة الانترنت و البريد الإلكتروني.
- استخدام طرق جديدة في التدريب لتنمية الكفاءات عن طريق الانترنت، و ظهور مايسمى بالجامعات و المراكز التدريبية الافتراضية، واستخدام طرق جديدة للتعليم عن طريق الانترنت
- تقوية قنوات الاتصال مع الكفاءات البشرية المهاجرة ببلدانها من خلال إنشاء قواعد بيانات منظمة، وتوفير وسائل اتصال دورية و متعددة، و منها قنوات المعلوماتية والاتصال الحديثة.
- إنشاء برامج تحقق الاستفادة من خبرة تلك الكفاءات من خلال الاستشارات أو زيارات العمل المحدودة أو المفتوحة، بحيث التكنولوجيا الحديثة في مجال المعلومات و الاتصال طرق مبتكرة تساعد على نقل خبرة الكفاءات المهاجرة لثمين جهود التنمية.
- إبرام اتفاقيات تعاون بين الخبرات العربية بالخارج و جامعات بلدانها في مجال التكوين و التأطير وإدماجها ضمن خلايا التفكير لإصلاح المنظومة التربوية.

¹ أفراح زوايدية و ثلاثية نورة، إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة و تحقيق التنمية المستدامة، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي حول: تكوين الموارد البشرية في ظل التنمية المستدامة و تحقيق التشغيل الكامل، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر ص. 11.

² حمدي أبو القاسم، تنمية كفاءة الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات —دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية الأغواط، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003-2004، ص ص. 42-43.

الفصل الأول ————— تسيير الموارد البشرية في ظل مستجدات العصر

■ التركيز على انتقاء قيادات إدارية تنفيذية عصرية خلاقة و فعالة، تؤمن بأهمية الوقت و قيمة الجودة و قيمة الإتقان و قيمة العمل الجماعي و قيمة المنافسة، و قيمة الإيمان الواسع و العميق بالقدرات التي لا حد لها للإنسان (الموارد البشرية).¹

المطلب الثالث: الإستثمار في المورد البشري.

يقول علي بن أبي طالب رضي الله عنه: " إذا أردت أن تحصد سنة فزرع قمحا، و إذا أردت أن تحصد لعشر فاغرس شجرة، و أردت أن تحصد مائة فعلم إنسان " تشير هذه الحكمة إلى أهمية الإستثمار في المورد البشري، فالرأسمال البشري يشير إلى مجموع المعارف و المهارات و الخبرات و كل القدرات التي تمكن من زيادة إنتاجية العامل لدى فرد أو جماعة عمل معينة.

أما فيما يتعلق بكيفية الاستثمار في الموارد البشرية، فليس هناك اختلاف في كون أن التعليم و التدريب للموارد البشرية، هما المحركين الأساسيين لقيادة الأفراد نحو التميز و الإبداع، و من ثمة تكوين رأس مال بشري قادر التغيير .

أولا: التعليم إستثمار في رأس المال البشري.

تعريف التعلم: هو التغير الدائم نسبيا في السلوك الفردي و الناتج عن تدعيم الخبرات و الممارسة السابقة.²

يمكن تعريف التعليم بمعناه الواسع على أنه أحد أنواع التعليم الإنساني، أو بمعناه الضيق على أنه العملية التي تجري في منظمات متخصصة تسمى بالمدارس، و هي بلا شك من أهم أنواع تطوير المورد البشري من أوجه عديدة.³

إن التعليم هو عملية بناء و تنمية المعارف، المهارات، القدرات، القيم و الإتجاهات عند الأفراد اتجاه معين لتحقيق الأهداف المرجوة، و هو بذلك إستثمار للموارد البشرية يعطي ثماره في حياة الأفراد و تنمية المجتمعات.⁴

¹ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي، مكتبة المجمع العربي للنشر و التوزيع، ط 1، 2014، ص. 363.

² حسن حرم، إدارة الموارد البشرية (منظور متكامل)، دار حامد للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2013، ص. 198.

³ مايكل رومر، ترجمة: طه عبد الرحمن منصور، اقتصاديات التنمية، دار المريخ للنشر و التوزيع، الرياض، السعودية، ص. 319.

⁴ محمد دهان، الإستثمار التعليمي في الرأس المال البشري - مقارنة نظرية و دراسة تقييمية لحالة الجزائر -، رسالة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة: منتوري - قسنطينة - الجزائر، 2009- 2010، ص ص. 43-44.

الفصل الأول ————— تسيير الموارد البشرية في ظل مستجدات العصر

و في هذا الصدد حاول (SCHULTZ) تقديم تفسيرات أكثر فعالية لتفسير الزيادة في الدخل من خلال التركيز على المكونات غير المادية و التي إصطلح عليها مفهوم " الرأس المال البشري " و قد ركز تحليله على التعليم باعتباره شكلا من أشكال الإستثمار في الرأس المال البشري و على الخصوص التعليم الرسمي طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة إقتصادية، بل و يعتبره هو الرأس المال البشري ذاته.

ويرى "SCHULTZ" أن التحليل الإقتصادي للتعليم يجب أن يأخذ في الحسبان نوعين من الموارد:

كل الموارد الضرورية و الازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها، و إكتساب المعارف و الكفاءات. كل مداخيل و إرادات فرص العمل الضائعة على الفرد و التي كان يمكنه الحصول عليها لو أنه إستغلها ولم يلتحق بالتعليم.¹

و عموما هناك عدة إعتبارات تستدعي الإستثمار في التعليم نظرا لأهميته الكبيرة على مستوى أكثر من صعيد (إقتصادي، إجتماعي، سياسي، فردي، جماعي) و هي كالتالي:

أن الإستثمار في التعليم نوع خاص من الإستثمار البشري، ذو فوائد عالية لأن تكاليفه تعوض بشكل كبير من خلال الفوائد المتركمة للتعليم على الأفراد المتعلمين و المجتمع ككل في صورة ومكافآت أعلى

أن التعليم عامل من أهم عوامل تراكم رأس المال البشري التي تساهم في النمو الإقتصادي، و ربما قد تكون مساهمتها أكبر من مساهمة الرأس المال المادي؛ لأن العامل المتعلم أكثر إنتاجية من العامل غير المتعلم. أن للتعليم وفرات خارجية إيجابية لأنه:

- أ- يساعد على تنقية الأذواق و الأخلاق و السلوك.
- ب- يغير انماط الحياة و الإستهلاك.
- ج- يؤثر إيجابا في إحترام القانون.
- د- يساعد على ترقية الديمقراطية و إحترام الحريات السياسية.
- هـ- يعتبر التعلم أساس اكتساب المعرفة و التغيير و التحسين المستمر سواء للفرد أو للمنظمات.²
- و- يساعد على إنتشار المعرفة و الثقافة.

¹ نفس المرجع، ص. 28-30.

² www.aleqt.com/2009/.../article-224440.html، تاريخ التصفح يوم 2015/03/10.

الفصل الأول ————— تسيير الموارد البشرية في ظل مستجدات العصر

إضافة إلى عامل أساسي يجب أخذه في الإعتبار عند الحديث عن التعلم ألا وهو تعلم اللغات و خاصة اللغة الإنجليزية كأساس للمتدرب حتى يتمكن من فهم و استيعاب التقنية، على أن يتم ذلك بالتوازي مع تطور المناهج التعليمية و التدريبية و إعدادها بصورة تتفاعل مع الجديد في المنظمة.¹

■ **إستراتيجية التعلم الفردي:** تهتم هذه الإستراتيجية بالتعرف على احتياجات الأفراد من المعارف

و المهارات و التوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء و تطويره، ثم صياغة الأنشطة و الفعاليات المناسبة لتوفير فرص التعلم لاكتساب تلك الاحتياجات، ثم تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل و تحويل الخبرات المكتسبة إلى موقع العمل.²

ثانيا: التدريب إستثمار في رأس المال البشري

1- مفهوم التدريب:

■ **التدريب :**

هو عملية تشجيع و تحقيق التعلم بواسطة مسارات و جهود مخططة و موجهة في إطار السياق التنظيمي، و التي تضيف قيمة لتطوير الفرد شخصيا و لتحقيق أهداف المنظمة.³ وهو الجهد المنظم و المخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات و معارف معينة و تحسين و تطوير و تنمية مهاراتهم و قدراتهم و تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم بشكل ايجابي، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية و المستقبلية بفاعلية و بالتالي رفع مستوى الإنتاج و تحقيق أهداف كل من الموظف و المنظمة.⁴ كما يشير إلى أنه الإجراء الذي من شأنه زيادة معارف و إمكانيات العاملين الجدد و كذا الحاليين.⁵ ومنه فالتدريب ذو توجه عملي لأنه يركز على الأداء الحالي و المستقبلي فيحاول رفع مستواه و تحسينه.⁶

¹ د مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص.363.

² فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 145

³ حسن حريم، مرجع سابق، ص.199.

⁴ سنان الموسوي، مرجع سابق، ص.

⁵ محمد الصالح قريشي، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة الجزائر، ص.33-34.

⁶ عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البيئي في المنظمات: الأسس النظرية و دلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، 2003، ص.104.

■ التعليم و نظرية الإستثمار في رأس النال البشري.

إنطلق الإقتصادي الأمريكي BECKER من أعمال SCHULTZ لوضع نظرية الاستثمار في رأس المال البشري.¹

و يدرج BECKER ضمن الإستثمار في رأس المال البشري كل النشاطات التي يمكن أن تنمي الموارد البشرية، سواء كانت على شكل مداخيل نقدية أو إشباع لرغبات ببيكولوجية، و من بين أهم أنواع هذه الإستثمارات التدريب في مكان العمل.

و على هذا الأساس بدأ تحليله النظري بتحليل انعكاسات الاستثمار في رأس المال البشري عن طريق التدريب في مكان العمل على المداخيل. و لهذا فقد قسم التدريب إلى نوعين أساسيين: التدريب العام و التدريب الخاص.

أ : التدريب العام

و هو كل تدريب يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المنظمة التي يتدرب فيها، و كذلك في أي منظمة أخرى قد يعمل فيها، مثل ذلك الطبيب المتدرب في مستشفى ما فإنه يزيد الإنتاجية الحدية للمستشفى التي تدرب فيها ويمكنه إستخدام مهاراته المكتسبة من هذا التدريب في مستشفى آخر، و يرى BECKER أن السلوك العقلاني للمنظمة يدفع بها إلى تقديم هذا النوع من التدريب إذا كانت لا تتحمل تكلفته، ففي غالب الأحيان نجد الفرد المتدرب يتحمل تكلفة تدريبه من خلال قبوله لأجر منخفض عن المعدل العادي للأجور أثناء فترة التدري، ويمكن أن تحقق المنظمة عائدا إضافيا من خلال هذا النوع من التدريب؛ إذا زاد الإنتاج الحدي للمتدرب عن الأجر الممنوح له.

ب: التدريب المتخصص

هو كل تدريب يزيد الإنتاجية الحدية للفرد في المنظمة التي يتدرب فيها بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية إذا ما عمل بأي منظمة أخرى، و أمثلة هذا النوع من التدريب عديدة: كتدريب العامل الجديد وتعريفه بعمله، أو تدريب الفرد على نوع متخصص من التكنولوجيا المستخدمة في هذه المنظمة دون غيرها و تقوم المنظمة

¹ محمد دهان، مرجع سابق، ص.32.

الفصل الأول ————— تسيير الموارد البشرية في ظل مستجدات العصر

بهذا النوع من التدريب و تتحمل تكاليفه لأن المهارات و الكفاءات المتخصصة التي يكتسبها المتدرب تزيد لا محالة من إنتاجيته الحدية، و بالتالي المنظمة أن يكون العائد من هذا الاستثمار كبيراً.¹

2- أهمية تدريب الموارد البشرية:

يحتل تدريب القوى العاملة في منظمات اليوم، و المستقبل، أهمية حيوية و بالغة، و يشكل دعامة رئيسية و محورية في إدارة الموارد البشرية، و مفتاح نجاحها في مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها و ضمان ازدهارها و استمراريته و ميزتها التنافسية المستدامة. فمن الأنشطة و الوظائف الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية و وظيفة التدريب و التطوير، حيث تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف المهمة في الإدارة و عليه يمكن القول أن تخطيط التدريب و التطوير و تنفيذه يتطلب وجود قسم خاص يعمل ضمن إدارة الموارد البشرية و تحت إشرافها، في حالة وجود قسم التدريب مستقل عن إدارة الموارد البشرية يجب أن يكون التنسيق على مستوى عالي جدا بين قسم التدريب و إدارة الموارد البشرية، و من أهم فوائد التدريب ما يلي:

- يكسب المتدرب مهارات و معارف ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يرفع إنتاجيتهم.
- يكسب الفرد ثقة بنفسه و قدرة على العمل و يرفع روح المعنوية لديه.
- يكسب الفرد مهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء.
- تنمية المرونة لدى الفرد و قدرته على التكيف مع ظروف العمل.
- التدريب جهد منظم و مخطط له يعمل على تحسين الأداء الحالي و المستقبلي للفرد و الجماعة.
- التدريب يؤدي إلى تخفيض التكاليف في المستقبل.
- يقلل التدريب و يسهل عملية الإشراف و كذلك يقلل من مخاطر العمل.
- يساعد التدريب على استقرار الإنتاج في المنظمة.²
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، و بذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.³

¹ محمد دهان، مرجع سابق، ص.33.

² فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص.137.

³ ثلاثية نورة و زوايدية أفرح، مرجع سابق، ص.6.

ثالثا: العلاقة بين التدريب و التعليم:

إن التعليم و التدريب هما عنصران متلازمان و متكاملان، بحيث أن نجاح عملية التدريب مرهون بوجود تعليم فعال، و نجاح التعليم في المدى الطويل يعتمد بشكل رئيسي على عمليات التدريب و التكوين المتواصلة والمستمرة على مدى الحياة المهنية للموارد البشرية في كل المنظمات باختلاف أنواعها و مجال نشاطها، ولما كان الاستثمار البشري هو وحده القادر على تنمية و الارتقاء بمهارات الفرد و كفاءته، و مؤهلاته العلمية و الفكرية وتحسين سلوكياته و تصرفاته و اتجاهاته، شد اهتمام الكثير من الاقتصاديين و رجال الأعمال لما له من أدوار متزايدة في تحقيق التميز، ليتم بذلك التركيز على التدريب و التعليم للموارد البشرية، إضافة إلى النقطة الأساسية التي تجسد العلاقة بين التعليم و التدريب للموارد البشرية، فالتعلم النظري يعتبر مدخلا لسوق العمل، و لكنه ليس شرطا للنجاح فيه. فالتدريب والخبرة في مجال ما هما سببان للنجاح و الترقى فيه.

لكن يجب الإشارة إلى الجديد و المشتحدث فيما يتعلق بالاستثمار في الموارد البشرية و تنميتها من خلال التدريب و التعليم. "ففي عالم أصبح التغيير سمته الغالبة أصبحت القدرة على الوصول إلى المعلومة أهم من المعلومة ذاتها. و مهارة اكتساب مهارات جديدة أهم من المهارة ذاتها" ¹

كما أن كل جهود تقييم الأداء و كل نظم الجزاءات و المكافآت لا فائدة منها إذا لم تسبقها جهود تعليم و توجيه و تدريب كافية. ²

¹ أديت واينر و آرنولد براون، ملخص الإنسان و بيئة العمل: التفاعل و زيادة الإنتاجية في المكاتب، الشركة العربية للإعلام العلمي، الطبعة 3، القاهرة، مصر، 1995 ص. 5.
² رون ولنجهام، الناس هم الأساس: نظرة جديدة للقيادة، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد 18، القاهرة، مصر، 1997 ص. 8.

المبحث الثالث: إستراتيجية الموارد البشرية و تأثير العولمة.

في ظل التحولات البيئية التنافسية و الإفرازات العولمية المعاصرة، أصبح لزاما على المنظمة البحث على أنجع الأنظمة التسييرية التي تمكنها من مواجهة التحديات الراهنة و الاستعداد للتوقعات المستقبلية، من هذا المنطلق يرى الكثير من الاقتصاديين أن نظام التسيير الإستراتيجي له دور جدهام في جعل العنصر البشري يخلق ميزة تنافسية، و حتى تتمكن المنظمة من تحقيق هذا الإنجاز، فإنه يجب على إدارتها للموارد البشرية أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار إستراتيجية المنظمة، و وفق متطلبات العصر و تحديات العولمة، للوصول إلى مورد بشري دولي قادر على التكيف و الإنسجام مع كل إفرازات العصر.

المطلب الأول: التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

أولا: مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

يعرف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية، و على تدعيم إستراتيجية المنظمة و تحقيق أهدافها الإستراتيجية. و من خلال هذا يتبين أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات و المهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة و تطبيق أنظمة و تنفيذ خطط و برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية و تمكين المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية في المدى الطويل.¹

كما يعد التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مدخلا لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية

و تتمثل عناصر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية فيما يلي:

1. دراسة و تحليل العوامل التنافسية المحيطة بالمنظمة بهدف التعرف على الفرص المتاحة و التهديدات المحتملة.
2. دراسة و تحليل نظام الموارد البشرية و تحديد نقاط القوة لاستثمارها و نقاط الضعف المطلوب معالجتها.
3. صياغة البدائل الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المنظمة التنافسية.

¹ مصطفى أحمد السيد، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي و العشرون، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2000، ص. 46.

الفصل الأول ————— تسيير الموارد البشرية في ظل مستجدات العصر

4. مراقبة إستراتيجية الموارد البشرية و تقييم مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

إن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يجب أن يركز على: ¹

1. عدم اعتبار استراتيجية المنظمة مخرجات معدة سلفا يتعين تكييف إستراتيجية الموارد البشري معها.
2. إمكانية تغيير الهيكل و الثقافة التنظيمية قبل إعداد الإستراتيجية.
3. أن لا تكون إستراتيجية الموارد البشرية كرد فعل تابع بل يجب أن تساهم في إعداد إستراتيجية المنظمة.

ثانيا: أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية:

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات بسبب: ²

1. إزدیاد الوعي بأهمية المورد البشري كأصل أساسي من أصول المنظمة، فالمنظمات بحاجة إلى ابتكارات و جودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية، و هو ما تملكه و تصنعه الكفاءات البشرية.
2. زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلوما، فالمنظمات في عصر العولمة تعاني من صعوبة تشغيل المعلومات و تحليلها.
3. مواجهة التحديات البيئية الداخلية وبخاصة اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطور الأداء التنافسي مثلا انخفاض رضا العاملين عن الأجور و المزايا الممنوحة، شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة، الشعور بعدم الأمان الوظيفي.

المطلب الثاني: مستقبل الموارد البشرية الدولية

إن التنبؤ بمستقبل إدارة الموارد البشرية، يرجع إلى النمو المتزايد في أهميتها في المنظمات المختلفة، و يرجع ذلك إلى الاتجاه المتزايد نحو استخدام التكنولوجيا و الأوتوماتيكية، و هذه الأخيرة سيكون لها عدد من الآثار على ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث ستؤدي إلى إضافة و وظائف جديدة و تلغي أخرى قديمة و يحتاج ذلك إعادة بناء هيكل وظائف إنتاج بما يتفق وهذه التطورات الجديدة، ويتطلب ذلك برامج تدريبية جديدة و جد

¹ حنان بن عوالي، متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية، ورقة بحثية للملتقى الدولي حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، ص.3-4.

² بخصية سملاي، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: علوم التسيير، الجزائر، 2005-2006 ص.105-106.

الفصل الأول ————— تسيير الموارد البشرية في ظل مستجدات العصر

فعالة، لأن هذه الوظائف الجديدة تتطلب مستوى عالي من المعرفة و المهارة مما ينتج عنه وجود بطالة في الأفراد، و البطالة هي البؤرة السوداء التي تقضي على الأفراد و المجتمعات.¹

في المدى الزمني المنظور تتحول الدول المتقدمة صناعيا إلى حالة أكثر تقدما مثل الولايات المتحدة الأمريكية المتحدة، و أوروبا و بعض الدول الآسيوية مثل اليابان و الصين، و سينتج عن ذلك انحصار وظيفة العامل التقليدي بسبب الاستخدام المفرط للتكنولوجيا الحديثة، و القضية المركزية في هذا التحول تستهدف بالدرجة الأولى تنامي تكاليف استخدام الإداريين و العمالة لأنها أصبحت واحدة من المشاكل الرئيسية في الأعمال الدولية للشركات متعددة الجنسيات، إن عدد كبير من هذه الشركات نقلت صناعاتها إلى خارج حدود دولها بسبب انخفاض أجور العمال في الدول النامية، و بانحسار هذه الوظائف سيواجه العمال التقليديون مستقبلا غامضا من حيث زيادة البطالة و تدني الأجور في الصناعة، و سيؤدي ذلك إلى انتقال العمالة للعمل في قطاع الخدمات أو القطاع الزراعي، الذي تكون فيه الأجور أعلى قليلا من الأجور الأخذة بالانخفاض في قطاع الصناعة، و إذا ما استمر هذا الانحدار في الأجور سيؤدي إلى زيادة عدد الأفراد الباحثين عن العمل، كما ستلجأ الشركات م.ج إلى ابتكار أساليب جديدة لتخفيض تكاليف العمل من خلال إتباع سياسة جديدة و هي العمل بنظام العمل الجزئي و هناك متغير آخر في سياسة الشركات لتخفيض تكاليف استخدام الموارد البشرية وهي إحلال الرجل الآلي للقيام بالأعمال نيابة عن البشر، و ستسعى إلى برمجته آليا نحو الإبداعية في تقييم العمل ونوعية المنتجات و ستقل في المستقبل كلفة استخدام الرجل الآلي.²

■ التوجه الجديد للمورد البشري:

مع إطراد التقدم التقني التكنولوجي، تزداد الفجوة يوما بعد بين قدرات الإنسان و بين قدرات الآلة التي يطورها و يستخدمها، و قد بدأت المنظمات تواجه سلسلة من الفجوات بين طاقة الإنسان و ما يمكن أن يوفره العلم من إمكانيات للتطور. و السؤال المطروح إلى أي مدى سيستطيع الإنسان مواكبة هذه التطورات و إدارتها و صيانتها.

¹ مصطفى محمود، مرجع سابق، ص.64.

² علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، إثراء للنشر و التوزيع، 2008، ص ص. 314 - 315.

المطلب الثالث: المورد البشري المعولم.

1- تعريف العولمة: العولمة تطلع و توجه اقتصادي، سياسي، تكنولوجي، حضاري، تربوي تدوب فيه الحدود بين الدول، و يتواصل الأفراد باستمرار و بسرعات هائلة. و ينشأ اعتماد متبادل بينها في جميع مجالات الحياة، كالاقتصاد و الاستثمارات و الخدمات، و الأفكار و المفاهيم و الثقافات.¹

2- الظواهر المرافقة للعولمة:

لقد رافق ظاهرة العولمة مجموعة من الظواهر الاقتصادية و الثقافية و السياسية و العلمية و الاجتماعية الناجمة عنها أو المرافقة لها التي أثرت بشكل أو بآخر على أوضاع القوى العاملة. و من أهم هذه الظواهر الآتي:²

تسارع وتيرة التطورات العلمية و التقنية، الأمر الذي يضع المنظمات أمام إعادة التأهيل و التدريب لمواكبة التغيرات في معايير المهارات المطلوبة للعمل.

التوجه نحو اقتصاد المعرفة و زيادة الاعتماد على رأس المال المعرفي.

نمو قطاع الخدمات و زيادة فرص العمل فيه، و على الخصوص مجال العمل الذي يحتاج إلى مهارات ذهنية فائقة.

تحرير حركة انتقال العمالة بين الدول، و هذا يحتم على الدولة تحمل جهد كبير لتأهيل كوادر وطنية ذات مهارات فنية متقدمة للاستجابة للبرامج و الخطط المستقبلية لمنظمة التجارة العالمية

3- تطوير القدرات البشرية بما يواكب العولمة:

مفهوم تطوير الموارد البشرية ضمن منظور العولمة: يتجسد هذا المفهوم من خلال أحد هذه التطويرات، فمنهم من يرى بأنه تطوير الفك؛ و ذلك عن طريق الوعي بما يحدث من متغيرات حولنا و إدراك الحاجة إلى كسب المعرفة و الإطلاع على ما هو جديد إيماناً بأن التطوير يأتي نتيجة توافر المعلومات الحديثة و كيفية توظيفها بما يخدم المهنة. فالإنسان المطلع و المكتسب للمعارف و المعلومات المتطورة يستطيع إستغلالها و الإستفادة منها و من ثمة المنافسة عن طريق إدارتها بفعالية.³

و منهم من يرى فيه تطوير للذات و الكفاءات؛ و ذلك من خلال الإحساس بالمسؤولية الشخصية في تلقي العلم و الخبرة و تطبيقها بما يحقق الأهداف الشخصية و أهداف المنظمة.

¹ نفس المرجع ، ص.145.

² د فريد كورتل، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، ورقة بحثية للمؤتمر الدولي حول: عولمة الادارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان لبنان، 15-17 ديسمبر 2012 ص. 9.

³ سنان الموسوي، مرجع سابق، ص.293.

الفصل الأول ————— تسيير الموارد البشرية في ظل مستجدات العصر

و كذلك من خلال إدراك الفروق الشخصية في التعلم و اكتساب القدرات المطلوبة.

إضافة إلى التطوير من خلال تطوير الطرق و الوسائل التدريبية، فالخبرة في مجال ما ضروري و سببا للنجاح

و الترقى فيه، من هنا يتجسد الفرق بين إكتساب المعرفة و بين إستغلالها و توطيدها لخدمة و صقل الخبرة العلمية. فالمعرفة هي الأساس في عصر العولمة وبالتالي فإن كل عنصر لا يتأقلم مع العولمة من حيث معرفة الكمبيوتر واستخدام الانترنت سيكون بمثابة الأمي الذي لا يعرف القراءة والكتابة في وقتنا الحالي¹

و لكن نظرا لمستجدات العصر و سعيها إلى مواجهة العولمة و الإستفادة منها؛ فإنه يجب الدمج بين هذه المدخل التطويرية الأربعة من أجل تطوير مورد بشري فعال أو بالأحرى مورد بشري معوم.

و بذلك نجد أن العولمة باعتبارها ظاهرة حركية و معقدة أنتجت ظروف العالم المعاصر، فرضت على مدير إدارة الموارد البشرية كفايات يمكن أن يُطلق عليها اسم كفايات ظاهرة العولمة، و هي:²

أ- **كفاية إدارة التنافس:** و تعني القدرة على دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة، و معرفة سوق العمل و التخصصات المطلوبة و حاجات الزبائن المتغيرة، و إجراء التعديلات المناسبة للموارد البشرية لمواجهة الأطراف المنافسة.

ب- **كفاية التخطيط الاستراتيجي:** و تعني القدرة على تحديد اتجاه المنظمة في المستقبل من خلال كل من رسالة المنظمة و أهدافها، من خلال تحليل الوضع الحالي و المستقبلي لكل من البيئة المحلية و القدرات الذاتية و ترجمة تلك الأهداف إلى برامج و خطط بالتنسيق مع الموارد البشرية للمنظمة.

ج- **كفاية الإدارة في فريق عمل:** و تعني القدرة على أن يعمل المدير مع فرق عمل من خلفيات متنوعة و القدرة على التغلب على المشكلات التي تنشأ بين أعضاء فرق العمل.

د- **كفاية التعلم المستمر:** و تعني القدرة على اكتساب معارف و مهارات و اتجاهات جديدة في عمله وأن يتخذ من الوسائل و الأساليب ما يجعله دائما على رأس كل التطورات الجديدة في ميدانه.

هـ- **كفاية التعامل مع التكنولوجيا الحديثة:** بمعنى القدرة على استيعاب التكنولوجيا الجديدة و الاستفادة منها.

¹ د عبد الهادي الرفاعي و وليد عامر، العولمة و بعض الآثار الناجمة عنها، مرجع سبق ذكره، ص. 15.

² زهير نعيم الصباغ و عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين - منحنى نظمي -، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2008، عمان، الأردن ص. 47-49.

خاتمة:

و خلاصة القول أنه كان، و لازال، وسيظل موضوع الموارد البشرية من أكثر الموضوعات أهمية و إلحاحا بل و الأكثر تحديا بالنسبة للمجتمعات المتقدمة و النامية على السواء، فالمورد البشري هو نبراس الرقي والحضارة، في عالم أصبح المسيطر فيه هو من يمتلك، بل من يستطيع تجسيد الفكرة.

إن امتلاك الفكرة، المعرفة، الكفاءة، الذكاء، الإبداع، الموهبة، كل هذه المعنويات الفكرية تجسدت البؤرة النشطة في العقل البشري أو بالأحرى المورد البشري، و التي تفاعلت فيما بينها، ليتفجر على إثرها أحدث موضوع في عالمنا المعاصر، و المتمثل في رأس المال الفكري و مقومات استثماره، و من ثمة التطلع إلى التجسيد الواقعي للموضوع النظري المتمثل في المنظمة المتعلمة، حيث أن هذه الأخيرة تعتبر الجسر الرابط الذي يؤدي إلى أن تصبح المنظمات منظمات فائقة التعلم و ذكية، فرأس المال الفكري بكل ما يتضمنه من معرفة ومورد بشري متميز، أصبح يمثل المصدر الأساسي للثروات، و على هذا الأساس، إذا كانت المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تقدر العلم و تتطلع إلى المعرفة، فكيف يمكن الوصول إلى مورد بشري قادر على تسيير هذا النوع الخاص من المنظمات، من خلال سقله بالمعرفة، و من ثمة تشكيل رأس مال فكري باعتباره الداعم الأساسي للمنظمات المتعلمة؟

الفصل الثاني

الإدارة بالمعرفة و رأس اطلال الفكري

كثوجه معاصر نحو بناء منظمات

منعلمة

الفصل الثاني — الإدارة بالمعرفة ورأس المال الفكري كتوجه معاصر نحو بناء منظمات جديدة

تمهيد

شهد العالم مع نهاية القرن العشرين تحولاً نحو عصر المعرفة، كنتيجة لثورة العلم و التغيرات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، فانتقل بذلك اقتصاد السوق إلى اقتصاد المعرفة، الذي يتسم بسمات تتمحور حول تراكم المعرفة الإنسانية، حيث هذه الأخيرة يجسدها العنصر البشري و ضرورة الاهتمام المكثف برأس المال الفكري، فتبنت بذلك كل المنظمات الساعية للبقاء و التعلم و الريادة، كل المقاربات التي من شأنها أن تدمج بين المعرفة و رأس المال الفكري و المورد البشري المتميز لتمتلك بذلك ورقة رابحة ستكون ذخراً لها و بمثابة قوة خفية حقيقية، لتحقيق الجدارة التنافسية و من ثمة التغلب على المنافسين.

الفصل الثاني — الإدارة بالمعرفة ورأس المال الفكري كتوجه معاصر نحو بناء منظمات جديدة

المبحث الأول: إدارة المعرفة كتوجه إداري معاصر

إن عماد الاقتصاد الناجح هو وجود مادة خام غير قابلة للنفاذ على المدى الطويل، و مثل هذا الشرط ليس هناك ما يجسده سوى المعرفة، و التي لا تعتبر فقط غير قابلة للنفاذ بل إنها تزداد مع الاستخدام، فهي نتاج مخزون معرفي تراكم في العقول البشرية، عبر حضارات متتالية تفتنت فيها هذه الأخيرة إلى أهمية الفكر البشري و خاصة في ظل سقوله بالعلم و المعرفة.

المطلب الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة

أولاً: تعريف المعرفة

1- يمكن إدراج مفهوم المعرفة في النقاط التالية:

- المعرفة: عرف يعرف معرفة وعرفانا: علمه فهو عارف. وهي تعني بذلك إدراك الشيء على ما هو عليه، و هي مسبقة بجهل بخلاف العلم.¹
- المعرفة: " هي حصيلة استخدام البيانات و المعلومات و التجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم و الممارسة، و هي تمكن من يمتلكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه
- "المعرفة: هي فن المعلومات والبيئة والخبرة؛" حيث يقصد بالبيئة بأنها الإطار الذي يستخدمه الفرد في النظر إلى الحياة المعاشة والذي يمكن أن يتأثر بالقيم الاجتماعية، الدين... إلخ، في حين تتمثل التجربة أو الخبرة؛ في المعرفة المكتسبة.²
- المعرفة = البيانات + المعلومات.

حيث:

أ- البيانات: تمثل المادة الخام التي يتم التوصل إليها، و جمعها و التي يتم تمثيلها بأرقام و بيانات و أشكال.

ب- المعلومات: يتم الوصول إليها من خلال تحليل البيانات و معالجتها بما يخدم غرضا معين.

¹ القاموس الجامع متعدد اللغات، شركة الزهري للبرمجيات، www.elzohry.com

² أحمد الخطيب و آخرون، إدارة المعرفة و نظم المعلومات، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2009، ص.7.

الفصل الثاني — الإدارة بالمعرفة ورأس المال الفكري كتوجه معاصر نحو بناء منظمات جديدة

و على هذا الأساس يمكن القول: أن المعرفة تمثل قوة العصر و هي سلاح حاسم في صراع عالمي مبني على المعرفة بتتصر فيه من يمتلكه.

2- أنواع المعرفة:

■ المعرفة الضمنية: هي المعرفة غير رسمية، الذاتية، المعبر عليها بالطرق النوعية و الحدسية، غير قابلة للنقل و التعليم. وهي المعرف الموجودة في عقول الأفراد و في سلوكهم و هي تشير إلى الحدس البديهية و الإحساس الداخلي، إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة، ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي¹

■ المعرفة المعلنة: هي التي يمكن تناقلها أو نقلها بسهولة إلى و بين الأفراد؛ لأنه يمكن التعبير عنها بالكلمات و الأرقام، المعادلات العلمية.

3- العوامل المؤثرة على المعرفة:

إن المعرفة باعتبارها من الموارد غير الملموسة فهي تتميز بجملة من الخصائص و التي تتمثل في أن المعرفة يمكن أن تخزن و أن تصنف، كما أنها متجدرة لدى الأفراد، يمكنها أن تولد كما يمكن لها أن تموت و يمكن للمعرفة أن تمتلك.² و على هذا الأساس فإنه توجد عدة عوامل تؤثر على المعرفة وهي تتمثل في³:

- مدى توفر مراكز البحث و التطوير.
- مدى توفر الكوادر البشرية المؤهلة و المدربة على إجراء التجارب و القيام بالأبحاث العلمية.
- مدى توفر الدعم المالي اللازم و الحوافز المادية و المعنوية.
- الإبداع و حسن إستخدام المعارف و تدريسها في المؤسسات التعليمية.

¹ نعيمة زروقي، الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة و إدارتها، مجلة مكتبة فهد الوطنية، العدد 2، 2005، ص.112.الموقع على الويب <http://www.kfnl.org.sa/idarar/KFNL-JOURNAL/M10-2/3.doc> تاريخ التصفح 2015/03/03.

² نجم عيود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص.29.

³ رجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص.97.

ثانياً: تعريف إدارة المعرفة:

1- إدارة المعرفة:

- يقصد بإدارة المعرفة أنها هندسة و تنظيم البيئة الإنسانية و العمليات التي تساعد المنظمة على إنتاج المعرفة و توليدها من خلال اختيارها و تنظيمها و استخدامها و نشرها، و أخيراً نقل و تحويل المعلومات الهامة و الخبرات التي تمتلكها المنظمة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم توظيفها في صنع القرارات الرشيدة و حل المشكلات و التخطيط الاستراتيجي.¹
- كما تعرف كذلك إدارة المعرفة بأنها: تخطيط و تنظيم و رقابة و تنسيق و توليف المعرفة و الأصول المرتبطة برأس المال الفكري و العمليات و القدرات و الإمكانيات الشخصية و التنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية.²
- و تشير إدارة المعرفة إلى: الاستراتيجيات و التراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية و المعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة و تكنولوجية تتعلق بإيجاد و جمع و مشاركة وإعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة و زيادة الابتكار.³

2- عمليات إدارة المعرفة:

يمكن توضيح العمليات الأساسية لإدارة المعرفة في التالي.⁴

1. تكوين المعرفة: وتشمل أنشطة العمليات التالية.
- اكتشاف المعرفة و التزود بها، تطويرها و تنميتها، تحديثها و إنعاشها.
2. تنظيم المعرفة: وتشمل أنشطة العمليات التالية.
- تفسير المعرفة، تصنيفها و توحيدها، تجميعها و تبويبها، تقييمها، صيانتها و المحافظة عليها.
3. توزيع المعرفة: وتشمل أنشطة العمليات التالية
- تخزين المعرفة و حمايتها وتوفير سبل الوصول إليها.

¹ عصام نور الدين، إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص.31.

² نفس المرجع، ص.33.

³ غسان عيسى العمري و سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات بالاستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة عمان، الأردن، 2008، ص.198.

⁴ منية قوري، اكتساب و تقاسم المعارف في إطار التعلم التنظيمي، رسالة ماجستير في علوم الإعلام و الإتصال، تخصص اتصال، إعلام و حاكمية التنظيمات كلية الآداب و العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2010-2011، ص.88.

3- العناصر الاستراتيجية الأساسية في إدارة المعرفة

تشمل هذه الإستراتيجية الإهتمام بثلاث جوانب أساسية و هي:¹

- **النظم و العمليات:** تساهم النظم و العمليات في زيادة قدرة العاملين على خلق و توليد المعرفة لأنها تكون قاعدة معلومات أساسية يبني على أساسها العمل في المنظمة و تحديد مستقبلها.
- **الموارد البشرية:** تلعب الكوادر البشرية المؤهلة دورا أساسيا في بناء قاعدة المعلومات التي تم الاعتماد عليها في تكوين النظم و العمليات، و ذلك أن مستوى المهارات و الخبرات و القدرات و المؤهلات التي يمتلكها العاملون في المنظمة يحدد مستوى المعرفة التي يمكن أن تتحقق في المنظمة.
- **البيئة:** إن البيئة المحيطة بالمنظمة لها علاقة رئيسية في مسألة تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة فتنفيذها بصورة ناجحة و فعالة إنما يتطلب تحقيق إتصال فعال مع المستفيدين و أصحاب المصالح.

4- أهداف إدارة المعرفة:

- توليد المعرفة اللازمة و الكافية و القيام بعمليات التحويل المعرفية و تحقيق عمليات التعلم و عمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة.
- التأكد من أن يجري تطوير و تجديد المعرفة بصورة مستمرة.
- تحديد طبيعة و نوع رأس المال الفكري الذي يلزم المنظمة، و تحديد كيفية تطويره و إدامته.
- السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء و تطبيق مدخل إدارة المعرفة.

المطلب الثاني: متطلبات إدارة المعرفة.

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة من أجل الوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، أن تتوفر في المنظمة جملة من المقومات أو بالأحرى مجموعة من المتطلبات، و التي يمكن إدراجها في التالي:

1. الثقافة التنظيمية:

هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، و هي المكونة لشخصية المنظمة، و لا بد أن تكون منفردة و متميزة في نظر العاملين و العملاء، فنجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود

¹ عصام نور الدين، مرجع سابق، ص.45.

الفصل الثاني — الإدارة بالمعرفة ورأس المال الفكري كتوجه معاصر نحو بناء منظمات جديدة

و أنشطة العاملين في المنظمة، لبناء و تطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل، و هذا يتطلب من المنظمة تكوين و إيجاد ثقافة تعزز و تساند بناء المعرفة و تقاسمها و التعاون بين الأفراد و تشجع و تكافئ السلوك الإيجابي¹.

2. الهياكل التنظيمية:

إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تفيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة و التحكم بها إدارتها و تخزينها وتعزيزها ومضاعفتها إعادة استخدامها، و يتعلق أيضا بتحديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفاءة من اجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

3. القيادة التنظيمية:

القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر و لذلك فان هناك نظرية خاصة بالقيادة تسمى النظرية الظرفية متفككة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة². وهي ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة، لأنه يؤثر على مدى قدوة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه، ومن أهم هذه النظريات نظرية فيدلر.

و هي تشير إلى انه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان و بالتالي إدارة المعرفة تتطلب نمطا غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجيات في المنظمة. فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون أو مسهلون أو مدربون ولذلك فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة و تعمل المنظمة من خلاله.

¹ وهيبه عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص: حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان الجزائر، 2011، ص.17.

² نبيل المرسي، السلوك التنظيمي: نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص.51.

الفصل الثاني — الإدارة بالمعرفة ورأس المال الفكري كتوجه معاصر نحو بناء منظمات جديدة

❖ صفات قادة المعرفة:

يوصف قادة المعرفة و روادها بجملة من الصفات يمكن إجمالها في التالي: ¹

- يمتلكون رؤية واضحة حول أجندة المعرفة و إدارة المعرفة إذ أنهم يفكرون في أعمالهم و بيئتها و أهداف المعرفة.
- يدعمون أبطال المعرفة وصناعها و يثيرون الحماس لديهم.
- عندهم ثقافة الانفتاح و الفضول مما يجعلهم يحفزون الإبداع و التعلم.
- يطورون برامج الحوافز و تنمية الموارد البشرية التي تساهم في تغيير السلوك.
- يحرصون على تكوين فرق العمل التي يتكون أعضاؤها من مختلف التخصصات.
- يراهنون على نجاح المعرفة، حتى و لو كانت إمكانية قياس المنافع و الكلف صعبة.

4. تكنولوجيا المعلومات:

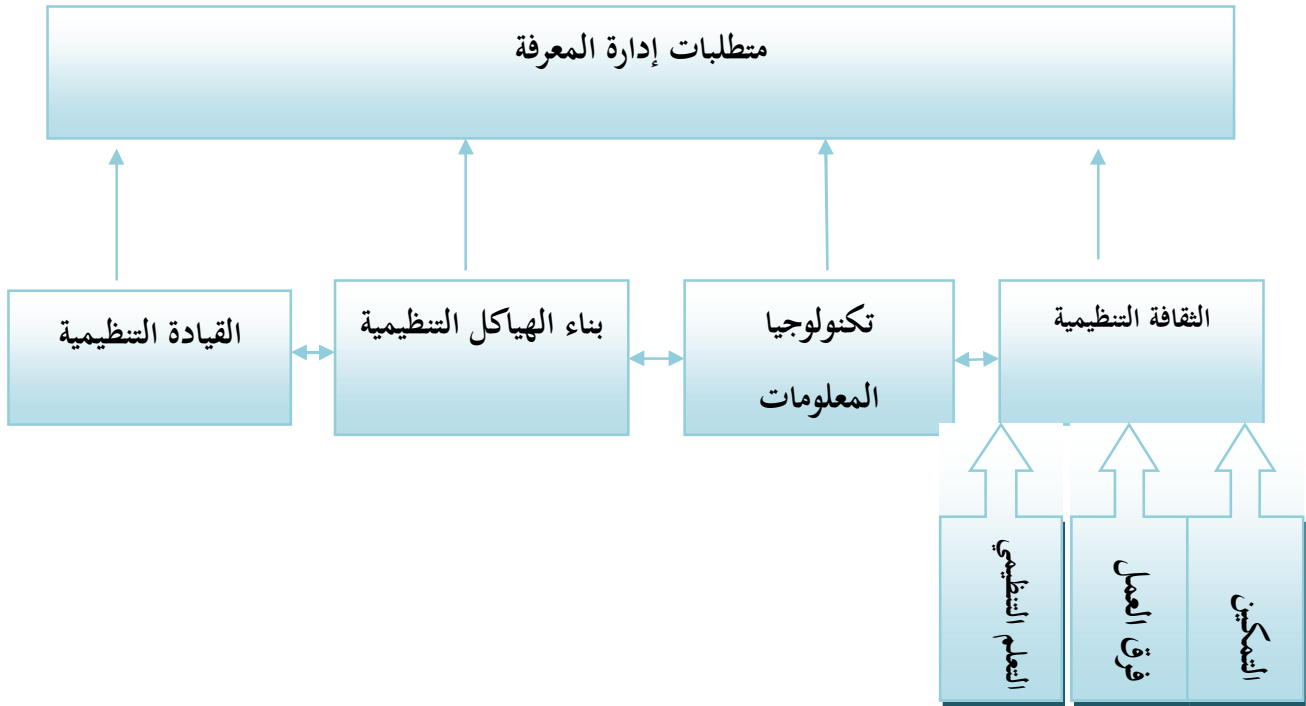
هي جميع ما يستخدم من أجهزة الكمبيوتر و البرامج الحاسوبية التي تساعد في تحقيق ضمان أمن كافة الإحصاءات المعلوماتية و تخزينها وتوريدها، و وضعها في الاستعمال من قبل المستويات الإدارية، والتي تمكنهم من تبادل المعلومات و التراسل بعضهم مع بعض، من اجل الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية. ² ويمكن إجمال المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة في المخطط التالي:

¹ د عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص.204.

² صالحة عبد الله عيسان، وجهة ثابت العاني، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة كلية التربية بجامعة السلطان قابوس، مجلة البصائر العلمية، العدد 1 عمان، 2008 ص.68.

الفصل الثاني — الإدارة بالمعرفة ورأس المال الفكري كتوجه معاصر نحو بناء منظمات جديدة

الشكل رقم (04): المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة في منظمات الأعمال



المصدر: عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص.174.

الفصل الثاني — الإدارة بالمعرفة ورأس المال الفكري كتوجه معاصر نحو بناء منظمات جديدة

المطلب الثالث: التوجه نحو اقتصاد المعرفة

أولاً: تعريف اقتصاد المعرفة:

توجد عدة تعاريف التي تناولت اقتصاد المعرفة و يدور معظمها حول أهمية المعرفة و الموارد البشرية لهذا الاقتصاد.¹

- يمكن تعريف اقتصاد المعرفة بأنه: مجموعة من التغيرات الكمية و الكيفية التي حدثت و أدت إلى تغيير هيكل و وظيفة و قواعد الاقتصاد، حيث أصبح الاقتصاد قائماً على المعرفة و الأفكار الإبتكارية والتكنولوجية في الخدمات و المنتجات، التي تعتبر مفاتيح خلق الوظيفة و تحقيق مستويات معيشة أعلى.
- كما يمكن تعريفه كذلك بأنه: الاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة والمشاركة فيها واستخدامها، توظيفها و ابتكارها، بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالاتها كافة، من خلال الإفادة من خدمة معلوماتية ثرية، و تطبيقات تكنولوجية متطورة، و استخدام العقل البشري ك رأس مال و توظيف البحث العلمي.
- و يقرن تعريف آخر اقتصاد المعرفة باقتصاد المنتجات الذكية، حيث أن هذه المنتجات تجسد بعض ملامح اقتصاد المعرفة، القائم على تكتل المعلومات و تراكمها في جهاز الكمبيوتر الذي يقوم بدوره بتحليلها و تنسيقها ليتعاطى مع أحداث الواقع بما يتناسب معها.

ثانياً: دوافع التوجه نحو اقتصاد المعرفة

من خلال التعاريف السابقة و في إطار التوجه العالمي نحو اقتصاد المعرفة فإنه يلاحظ بأن هذا الأخير يرتكز على دعمتين أساسيتين هما الموارد البشرية و المعارف، و باعتبار أن الموارد البشرية هي مخزن للمعارف، فإن التوجه نحو اقتصاد المعرفة مبتغاه الأساسي هو تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية بالمعرفة و التي تتلخص في ما يلي:²

- تسعى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة إلى بناء قدرات تنافسية، و اكتساب ميزات تواجه بها المنافسة التي تهدد المنظمات.

¹ يمينة دوخي، أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة — دراسة عينة من البنوك الجزائرية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012، ص.ص 102-104.

² منى علي عبد ربه زبيده، إدارة المعرفة و أثرها على إدارة الموارد البشرية، مؤتمر الإصلاح و التطوير الإداري الأول: نحو رؤية شاملة لتطوير الموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني، ديوان الموظفين العام، أبريل 2009، ص.22.

الفصل الثاني — الإدارة بالمعرفة ورأس المال الفكري كتوجه معاصر نحو بناء منظمات جديدة

- مواكبة التقنيات التي تستخدمها نظيراتها في المنظمات المنافسة و كذا مستوى تفوقها التقني و العلمي و إمكانياتها العالية.
- تسعى لابتكار و تحديث تقنياتها ومصادرها المعرفية بالتواصل الإيجابي مع مصادر الإنتاج المعرفي العالمي، و كذا بالاقتراب من العملاء و رصد احتياجاتهم و مشكلات الأداء و متطلبات تطويره.
- تسعى إلى متابعة مدى استفادة العملاء من مخرجاتها و العمل على بناء و تدعيم علاقات دائمة معهم.

المبحث الثاني: مدخل إلى رأس المال الفكري.

المطلب الأول: ماهية رأس المال الفكري

أولاً: تعريف رأس المال الفكري:

اعتمدت " نظرية رأس المال الفكري " (Inteluctual Capital Theory) من قبل عديد من الكتاب المعروفين أمثال (Morling 1999) و (Erikson 2001) و كما هو الحال لظهور أغلب النظريات فهناك العديد من التعاريف لرأس المال الفكري:

- حيث يعرفه كل من (Harrison & Sullivan 2000) بأنه المعرفة التي يمكن أن تحول إلى ربح¹.
- إن مفهوم رأس المال هو مفهوم اقتصادي بحت، يتضمن الأرض والعمالة ورأس المال أو الأموال وكلها تدخل في العملية الإنتاجية، وتهدف المنظمة من خلاله تحقيق الأرباح وتعظيمها وقد استوحى منه الباحثون في مجال العلوم الإدارية والاجتماعية ليطلق على مجموع المهارات والخبرات والمعارف والمتراكمة لدى الفرد اصطلاح رأس المال البشري، ثم تطور ليشمل عناصر أخرى ويطلق عليه رأس المال الفكري والذي بدوره يركّز على القوّة الفكرية كأصل من أصول المنظمة غير المادية مؤثراً بذلك على ربحية المنظمة تماماً كما الأصول المادية في رأس المال².
- ويطلق عليه رأس المال الفكري أو رأس المال المعرفي أو الأصول المعرفية أو الأصول الفكرية أو الموجودات الفكرية أو الأصول غير الملموسة أو المعنوية، وهو يُعرّف على أنه مجموعة الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من

¹ سعد العلي العنزي و أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009 ص.165.

² راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص.361.

الفصل الثاني — الإدارة بالمعرفة ورأس المال الفكري كتوجه معاصر نحو بناء منظمات جديدة

- استخدامهم أيديهم، لأنهم يمتلكون خبرات، قيم، ثقافة وقدرة على الابتكار والإبداع من أجل إيجاد حل متخصص أو خلق قيمة¹. فهو بذلك يتعلق بقوة الفكر والمعرفة الجماعية للعاملين في المنظمة.
- ومن نفس الزاوية يمكن القول أن رأس المال الفكري يمثل مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية عناصرها (معرفة، مهارة، خبرة وقيم) يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية لتحسين أداء عمليات المنظمة، وتطوير مساحة إبداعاتها بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها²
 - ويُعدّ توماس إ. ستوارت من أهم من كتب حول الرأس المال الفكري، وهناك من يعتبره أب لهذا الفكر الإداري الحديث، وحسب هذا الباحث فإن رأس المال الفكري يمثل إجمالي قيمة الموارد الفكرية للمنظمة والتي يمكن وضعها موضع الاستخدام من أجل خلق الثروة، وتلك الموارد يُعبر عنها بالموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، وكذلك الماكينات التي تجسدها والممكن استخدامها لخلق الثروة.³
 - وأضافت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أن رأس المال الفكري هو القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة لمنظمة معينة: رأس المال التنظيمي أو الهيكلي ورأس المال البشري.⁴
 - و يعرف رأس المال الفكري بأنه: " قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة، تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية و التي تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها و تحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة.⁵
 - إضافة إلى ماسبق يعرف رأس المال الفكري بأنه نخبة متميزة من العاملين لهم القدرة على تفكيك هيكلية الصندوق الأسود للعمل الإنتاجي إلى مكوناته الأولية، و إعادة تركيبها بشكل متميز.⁶

¹ سعد العنزي، علي صالح أحمد. مرجع سابق، ص.168.

² سفيان، عبد العزيز و مديحة، بخوش. رأس المال الفكري مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ديسمبر 2011، جامعة الشلف، الجزائر، ص.5.

³ توماس، إ. ستوارت. ثروة المعرفة، ترجمة، أحمد صلاح، علا. الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2004، ص 14.

⁴ أحمد، مخلوف. مدى تأثير رأس المال الفكري على استمرارية منظمات الأعمال، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، ديسمبر 2011، جامعة الشلف، الجزائر، ص. 6.

⁵ دوخي بيمينة، مرجع سابق، ص.191.

⁶ محمد علي الروسان و د محمد محمد العجلون، أثر رأس المال الفكري في الإبداع دراسة ميدانية في المصارف الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، جامعة جدارة، الأردن، 2010، ص. 43.

ثانياً: مكونات رأس المال الفكري

هناك من الباحثين من يرى أن رأس المال الفكري يتكون من رأس المال البشري، أو بشكل دقيق يتمثل في المعرفة الموجودة لدى المورد البشري، ويعتبر هذا صحيحاً فالعنصر البشري هو الأساس لكن أين ذهبت المعرفة التي تملكها المنظمة من هياكل ونظم وبراءات اختراع وغيرها من معارف وبالتالي يتبين من التعريفات السابقة بأن رأس المال الفكري ليس شيئاً واحداً وإنما هو مجموعة معطيات تساهم في تركيبه، وهناك عدة آراء بخصوص هذه النقطة، لكنها في مجملها لا تختلف في الجوهر وإن اختلفت في التسميات، وظهرت بذلك عدة تقسيمات لمكونات رأس المال الفكري أو أنواع رأس المال الفكري كما يصطلح عليها بعض الباحثين وإن كان الاصطلاح الأول أدق على اعتبار أن رأس المال الفكري يتشكل نتيجة التفاعل بين تلك المكونات، ولذلك يجب أن تعني إدارة المنظمة هذه المكونات لكي تعي وتدرك مصادر ومسببات خلق القيمة بشكل محدد ودقيق، وهذه المكونات تتمثل في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقات.

1. رأس المال البشري: يتعلّق أساساً بالمعرفة التي يمتلكها العاملون ولا تمتلكها المنظمة، أي ما هو مستقر داخل رؤوس الموظفين، ويُعبّر عنه بكافة الأفراد العاملين في المنظمة والذين يمتلكون خبرات ومعارف متراكمة، ولديهم مهارات وقدرات إبداعية وإبتكارية، وفي هذا الصدد يضيف Sveiby وهو من رواد هذا الفكر، أن رأس المال البشري يتمثل في مستوى التعليم، الخبرة، معارف العاملين، روح الابتكار القيم والتدريب، وبشكل مختصر يمكن القول أن كافة مساهمات الباحثين في هذا المجال تربط رأس المال البشري بمجموع الكفاءات والمهارات والمعارف التي يمتلكها العاملون في منظمة ما، والتي لها تأثير مباشر على تحقيق أهداف المنظمة والرفع من أدائها.¹

2. رأس المال الهيكلي: يتعلّق هذا المكوّن بالمعرفة التي تظل باقية في المنظمة حتى وإن غادرها العاملون فيها سواء بشكل مؤقت أو نهائي، ويُطلق اصطلاح رأس المال الهيكلي أو التنظيمي أو أصول البنى التحتية على الهياكل التنظيمية والمالية للمنظمة، نظم المعلومات، السياسات والإجراءات في المنظمة، ثقافة المنظمة، تكنولوجيا الاتصال، العمليات التشغيلية وغيرها من العناصر التي تحوزها المنظمة كل عنصر يمكن أن تستخدمه إدارة المنظمة

¹ زيتوني عبد القادر و دربالي سهام، رأس المال الفكري. الحاجة الفعلية للمصارف الإسلامية في ظل إقتصاد المعرفة، و قة بحثي مقدمة للملتقى العالمي التاسع للإقتصاد والتمويل الإسلامي، حول: النمو العادلة. الإستقرار: من منظور إسلامي , يومي 9- 10 سبتمبر 2013، اسطنبول، تركيا، ص.6-7.

الفصل الثاني — الإدارة بالمعرفة ورأس المال الفكري كتوجه معاصر نحو بناء منظمات جديدة

بما يخدم أهدافها ومصالحها المستقبلية. و هو بذلك يمثل الأجهزة و المعدات و الوسائل التقنية و المعرفية التي تدعم إنتاجية الأفراد العاملين وتساعدهم على القيام بما هو مطلوب منهم بكفاءة و فاعلية.¹

3. رأس المال العلاقات: يرتبط هذا المكوّن بعلاقة المنظمة مع عملائها ومورديها ومنافسيها وجميع الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة، مثل الحكومة أو أصحاب المصالح أو التحالفات مثلا وتصلح عليه الباحثة Brooking بالأصول السوقية، وهو يشمل العلاقة مع العملاء معبر عنها بالمعرفة الخاصة بهم والتي تتعلق بتلبية احتياجات العملاء، رضا العملاء وكيفية كسب عملاء جدد والمحافظة على ولاء العملاء الحاليين، إضافة إلى العلاقة مع الموردين، والعلامات التجارية وسمعة المنظمة في السوق.

أما Mazlan فقد حدد مكونات رأس مال العلاقات، بأنها تشتمل على جميع العلاقات التي تربط المنظمة بأصحاب المصالح لديها، مثل الموردين و الجهات الحكومية و المستثمرين و الزبائن و قنوات التوزيع، و التحالفات الاستراتيجية التي تقيمها المنظمة.²

ثالثا: أهمية رأس المال الفكري

مما لا جدال فيه أن العالم بشكل عام وعالم الأعمال بشكل خاص يعرفان تحولات وتطورات سريعة وديناميكية تجلّت في الكثير من المعطيات أبرزها اشتداد المنافسة والتطورات التكنولوجية والعلمية إضافة إلى تطور الأسواق، وتأثير اتجاهات العملاء في قرارات المنظمات، كل هذا سرّع من وتيرة التحول نحو اقتصاد المعرفة الذي تبرز فيه قوة المعرفة والأصول الفكرية، والبقاء فيه لمن يملك المعرفة المتميزة والإستراتيجية ويستفيد منها، ومن هنا تنكشف أهمية رأس المال الفكري لمنظمات الأعمال وترتفع قيمته تماما كما لديه القدرة على الرفع من قيمة المنظمة.³

وهناك العديد من الدراسات والإحصائيات التي تؤكّد على أهمية الأصول غير الملموسة المتمثلة في رأس المال الفكري، وتؤكّد أن التحول جاري في منظمات الأعمال نحو تقليل حجم أصولها المادية مقارنة بتزايد في حجم الأصول الفكرية والمعرفية، إضافة إلى ذلك ومن نفس الإحصائيات التي أحرّبت على عدة منظمات

¹ Edvinsson ,Leif & Malone, Michael,1997 , Intellectual cabital , firstEd , Harper Collins publishers , Inc ,New York , USA.

² مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص. 53.

³ زنتوني عبد القادر و دربالي سهام، مرجع سابق، ص. 7.

الفصل الثاني — الإدارة بالمعرفة ورأس المال الفكري كتوجه معاصر نحو بناء منظمات جديدة

ناجحة في العالم تأكد لدى العديد من المديرين أهمية رأس المال الفكري في خلق القيمة وإعطاء التفوق لمنظمتهم، وأبدوا بذلك التزامهم نحو إعطاء المزيد من الأولوية والاهتمام للرأس المال المعرفي خصوصاً في ظل الاقتصاد الجديد وتغيّر ظروف المنافسة وعمولة الأسواق وما نتج عنها من تغيرات مؤثرة على منظمات الأعمال.¹

وتتجلى أهمية رأس المال الفكري في كونه سلاحاً تنافسياً لازماً لهذا العصر، والنجاح دائماً حليف أولئك الذين يُديرون رأسمالهم العقلي بحكمة، فتفسير الأصول الفكرية يؤدي حسب رأي ستيفن جوبز إلى تخفيض التكاليف وترشيد استخدام رؤوس الأموال المادية في المنظمة، إضافة إلى ذلك يمكن أن يفتح رأس المال الفكري مجالات أخرى ومتنوعة لتحقيق الميزة التنافسية، فكما يُعلق الدكتور يرقى قائلاً أن رأس المال الفكري يعتبر وقود عمليات البحوث والتطوير والإنتاج في شتى مجالات الأداء بالمنظمة، ويمثل مصدرًا للابتكارات والاختراعات التي إن سجلت باسم المنظمة كبراءات اختراع وعلامات تجارية، وكانت موضع حماية كملكية فكرية، كانت سبباً أساسياً لتعزيز مركزها التنافسي.

ليس هذا فحسب فهذا المورد كما هو واضح متعلق بعمّال المعرفة وأصحاب العقول المتميّزة وهذا وحده مدخل كافي لتحقيق التميز والتفوق بشكل متجدد ومستمر — طبعاً إن تمت إدارته بشكل فعال — ويمكن أن يكون التميز التنافسي في أحد المجالات التالية:

- دعم شهرة وسمعة المنظمة، من خلال تقديم منتجات جديدة ومستويات جودة عالية وأسعار معقولة.
- تطوير وتنمية وتحسين أداء ومعارف ومهارات باقي العاملين في المنظمة.
- سرعة الاستجابة للتغيرات الفجائية والسريعة في البيئة التنافسية.
- تكون المنظمة أكثر قدرة على مواجهة إدارة الأزمات.
- سرعة استجابة المنظمة للتغيير التنظيمي.

وتصل أهمية رأس المال الفكري لدى بعض الباحثين إلى القول أنه يمثل الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية لأصول منظمة الأعمال، أي أن الفرق بين القيمتين يُنسب ويُرجع إلى رأس المال الفكري، بمعنى آخر هو المسبب له كما يرى Kolnig، وإن كان هناك مجموعة تحفظات على هذا القول من أهمها أن القيمة السوقية يمكن

¹ نفس المرجع، ص.8.

الفصل الثاني — الإدارة بالمعرفة ورأس المال الفكري كتوجه معاصر نحو بناء منظمات جديدة

أن تتأثر بأمور أخرى كظروف السوق (العرض والطلب) إضافة على الظروف الاقتصادية والسياسية السائدة في البلاد وليس فقط رأس المال الفكري هو المسبب الوحيد لها.

إذن بات من البديهي والمسلّم به أن الرأس مال الفكري يعتبر عاملاً حاسماً في حياة المنظّمات على اختلاف أنواعها، ذلك أنه يلعب دور مفتاح النجاح والتميز، وذلك متوقف على قدرة المنظمة على إدارته والتعامل معه، واليوم أصبحت منظّمات الأعمال تركز أكثر على المعرفة وعلى عمّال المعرفة، ولذلك يجب أن تصنع منه أصلاً فكرياً ورأس مال لا تنضب مزاياه، هذا هو رأس المال الفكري الذي أضحي جزء من رأس مال المنظمة وأصلاً من أصولها التي تقوم عليها، ومن هنا ينبغي على كل منظمة ومن بينها المصارف الإسلامية أن تدرك هذه الحقيقة، وأن تعد العدة لهذا العصر الذي لا يعترف إلاً بقوة العلم والمعرفة، وهي ليست بمعزل تام عنه قد يلحقها تأثيره شاءت أم أبت، والمحور التالي ينطوي على نوع من التفصيل في هذه النقطة.¹

المطلب الثاني: أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري.

أولاً: صناعة رأس المال الفكري:

تمثل مسألة صناعة رأس المال الفكري أمراً في غاية الأهمية، و تأتي هذه الحقيقة من التجارب الواقعية للحياة العملية، فرأس المال الفكري يمثل مصدراً للميزة التنظيمية، التي تمثل تراكم إمكانيات منظمة ما لا يتكاثر المعرفة و المشاركة فيها، مما يجعلها تتفوق على الشركات المنافسة لها في السوق.

و فيما يلي الاستراتيجيات الخاصة بصناعة رأس المال الفكري:²

1. خريطة المعرفة: تعرف على أنها تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق الأهداف

الإستراتيجية، و من ثمة تركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، مع من ؟ و أين يمكن تجدها ؟ و على هذا

الأساس فإن الشركة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها و مستوى الفجوة بداخلها. وغاية

من استخدام خريطة المعرفة تتمحور حول:

أ. تحديد المركز المعرفي للشركة مقارنة بالشركات المنافسة

ب. تحديد فجوات المعرفة، التي تمثل النقص أو الضعف في المعرفة من أجل العمل على غلق تلك الفجوات

¹ نفس المرجع، ص.9.

² سعد علي العنزي و أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص.268.

الفصل الثاني — الإدارة بالمعرفة ورأس المال الفكري كتوجه معاصر نحو بناء منظمات جديدة

2. بناء الأنسجة الفكرية: تمثل الأنسجة الفكرية تشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت، يشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل و تتعلم من بعض ثم تتحلل عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة، و تعلم جديد. حيث أن توفير الاستقلالية و المرونة و التفاعلات الكثيفة و المتنوعة بين مختلف المهنيين و الابتكارين، تؤدي إلى التعلم السريع و زيادة الرافعة المعرفية و تحقيق الثوب السريع من الفكرة إلى المنتج.
3. القيادة الذكية: يتطلب صنع المعرفة و التعامل مع الناس الأذكياء و رأس المال الفكري إلى قيادة ذكية، لأن المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي، و يكون مساعد للتعلم أكثر مما يكون مشرفاً ومعلماً، و أكثر مما يكون معطياً للأوامر.
4. مراجعة منظمات المعرفة و التعلم: تركز هذه الإستراتيجية على أن المنظمات التعليمية (مدارس معاهد، جامعات) تعد مصدراً مهماً لاكتشاف المواهب، واستقطابهم، و هذا ما تناولته مجلة هارفورد للأعمال (2004) حيث جاء فيها " أنه يجب على الأشخاص المسؤولين عن التعيين، أن يقوموا بزيارة المنظمات التعليمية و تحديداً للمراحل المنتهية فيها لاستقطاب الذين يتمتعون بخبرات و مقدرات خاصة "

ثانياً: إدارة رأس المال الفكري

- قدّم الكتاب والباحثين العديد من المبادئ اللازمة للإستثمار في رأس المال المعرفي بشكلٍ فاعل إذ حددت تلك المبادئ بـ: (Stewart, 1997)¹
1. الاستفادة من أفكار وأعمال رأس المال المعرفي لتصب في مصلحة المنظمة في إقامة العلاقات الودية مع مستخدميها وزبائنهم ومجهزيها وعلى المدى الطويل.
 2. توفير الموارد التي يحتاج إليها، ومساعدتهم في بناء شبكة داخلية بينهم وتعزيز فرق العمل وجماعات الانجذاب وأية أشكال أخرى للتعلم، وكذلك السماح لهم باستخدام كل ما يمنحهم المزيد من المهارات والمعلومات والمعارف في اهتماماتهم.
 3. توجيه تيار المعلومات إلى الموقع الذي تحتاجها فعلاً، وهذا يمثل أحد مبادئ الإدارة الفعالة للإستثمار في رأس المال المعرفي وبالكمية المنطقية وعند الضرورة، لان زيادتها عن الحد المطلوب قد تؤدي إلى عدم التمييز بين المهم وغير المهم.

¹ كامل محمد الحواجرة، أثر إدارة مخاطر استثمار رأس المال المعرفي في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات التأمين الأردنية، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي السابع حول: إدارة المخاطر و الاقتصاد المعرفي، محور: إدارة المخاطر و إدارة المعرفة، كلية: العلوم الإدارية و المالية، قسم: إدارة الأعمال، جامعة البترا الخاصة، الأردن، 2005، ص.6.

الفصل الثاني — الإدارة بالمعرفة ورأس المال الفكري كتوجه معاصر نحو بناء منظمات جديدة

4. عدم المبالغة في الاستثمار في رأس المال المعرفي وإعطائهم الحرية لطرح ما يشاؤون من أفكار ودون تردد وهذا سر نجاح الإدارة في استثمار والمحافظة على رأس المال المعرفي في المنظمة وبث روح المبادرة الابتكار والإبداعية من خلال الممارسة الإدارية التي ترعى الأفكار المبدعة.

5. من الضروري أن تتم هيكله رأس المال المعرفي وذلك بخزن المعلومات بشكل يمكن الوصول إليها عند الحاجة إليها، وعدم نشرها في كل مكان، أي خزنها داخل نظام كفاء بحيث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة واستخدامها للأغراض التي تعد ضرورية.

اعتماداً على ما سبق، يمكن القول بأن عملية ادارة مخاطر الاستثمار في رأس المال المعرفي تهدف إلى تحقيق الإدارة الفاعلة لتحقيق التكيف مع التغييرات البيئية السريعة واكتساب المكانة المناسبة للمنظمة وذلك لأنه الحقيبة التي تحمل المعرفة والأفكار المبدعة وتسهم في تقديم المنتجات الجديدة وابتكار الأساليب الجديدة لممارسة الأعمال، ومن هنا يتضح أن الأهمية لا تكمن في امتلاك رأس المال المعرفي، وإنما تكمن في الكيفية التي يتم من خلالها تطبيق تلك المعارف والأفكار ووضعها موضع التنفيذ مما يتطلب أن يكون هناك إدارة كفوءة تتمكن من ترجمة كل تلك المعارف إلى الواقع العملي لتكون بمثابة مفتاح لنجاح المنظمة وبقيائها في إطار ما تشهده البيئة من تنافسية عالية.

ثالثاً: أهمية تنمية رأس المال الفكري:

لقد أكد Brown (1988) على أهمية استثمار رأس الفكري بقوله " إن رأس المال الفكري غير المستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج " إن هذه المقولة تؤكد على أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري وعلى الفوائد التي يمكن أن تجنيها أي منظمة من خلال الاهتمام و التركيز على رأس المال الفكري الذي يقود إلى ¹.

حيث أن رأس المال الفكري يمثل ميزة تنافسية أساسية للمنظمات نظراً لما يقدمه من تطورات نوعية تسهم في رفع الأداء الكلي لهذه المنظمات، و تتمثل تنمية رأس المال الفكري في أوجه الإنفاق كافة على تكوين الأصول المعرفية في المنظمة و تنمية الخبرات و المهارات و المعارف الموجودة في أذهان الأفراد والعمل على شحذها و وضعها موضع التنفيذ. وفي هذا الصدد يرى (Stewart, 1997) أن رأس المال الفكري الذي لا يجد طريقة للتوظيف و الممارسة هو بمثابة رأس مال فكري عديم الفائدة و مهدر فكثير من المهارات و المعلومات المتوفرة لدى الأفراد تكون على شكل معرفة ذهنية غير مادية وغير متاحة لمتخذي القرار، لذا يجب على المنظمات شحذ هذه

¹ مصطفى رجب علي شعبان , مرجع سابق، ص.58.

الفصل الثاني — الإدارة بالمعرفة ورأس المال الفكري كتوجه معاصر نحو بناء منظمات جديدة

القدرات الذهنية للعاملين، ومنحهم مكانا للمشاركة بأفكارهم و إبداعاتهم، فالنجاح حليف أولئك الذين يديرون رأس مالهم المعرفي بحكمة¹

▪ إعطاء جهود التنمية البشرية و التدريب مضمونا استراتيجيا، يلبي احتياجات تنمية طاقات الإبداع و التعلم المؤسسي.

▪ تنمية القدرات الإبداعية و تحسين الإنتاجية و زيادة الربحية.

▪ تحسين العلاقات مع العملاء و الموردين و تقديم منتجات و خدمات مميزة.

المطلب الثالث: متطلبات بناء رأس المال الفكري.

توجد عدة متطلبات يجب توفيرها من أجل تكوين رأس مال فكري لأي منظمة و هي تتلخص فيما يلي:²

▪ خلق محيط و إطار معرفي من خلال تهيئة الأرضية المناسبة على الصعيد الخاص في تكنولوجيا المعلومات و إعادة النظر في الإجراءات و القوانين السائدة في المنظمة.

▪ التركيز على العناصر الجوهرية لمزيج رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة على إعتبار أن الأصول الفكرية و المعرفية تختلف من منظمة إلى أخرى.

▪ التركيز على حسن إدارة المورد المعرفي الموجود أصلا قبل المضي في البحث و بناء أصول فكرية و معرفية جديدة.

▪ تنمية قدرة تشخيص الأصول الفكرية و المعرفية الجديدة.

▪ ممارسة التكامل في العلاقات من خلال التعاون و توحيد الأفكار و الأقوال و الأعمال.³

▪ إجراء عملية التدوير الوظيفي للعاملين ذوي المهارات العالية.⁴

▪ بذل جهود كبيرة لخلق المعرفة الذاتية أو تكوين رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة

¹ خالد عبد العزيز أبو الغنم، أثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية في شركات الصناعة الغذائية في جدة، جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية، 2012، ص.9.

² كبرياش رحمة، دور إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية رأس المال الفكري — دراسة حالة مديرية الموارد البشرية (موبيليس) بالجزائر العاصمة، تخصص: تسيير الموارد البشري، كلية: العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم: علوم التسيير، جامعة: الجزائر 3، الجزائر، 2013-2014، ص.48.

³ آيت مختار و حمدي معمر، طرق و نماذج قياس رأس المال الفكري، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في المنظمات العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر 2011، كلية العلم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، ص.7.

⁴ عبد اله كاظم، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، المحور الإداري، مجلة القادسية للعلوم الإدارية الإقتصادية، مجلد 10، العدد 3 لسنة 2008 ص.66.

الفصل الثاني — الإدارة بالمعرفة ورأس المال الفكري كتوجه معاصر نحو بناء منظمات جديدة

- توسيع الذكاء لكونه يمثل مجموعة عمليات ذهنية تستخدم لتحقيق النجاح.
- تشجيع الابتكار و التجديد من خلال غريبة الأفكار و التفريق بين جيدها و رديئها، و عدم الاكتفاء بالمسلّمات و المبادئ السائدة.
- النظر إلى الأمور من زاوية جديدة، و التفكير في طرق لم يسلكها أحد من قبل.

من خلال التقاط السابقة يمكن تجسيد متطلبات تنمية رأس المال الفكري في الأبعاد التالية:¹

1- استقطاب رأس المال الفكري: و يعكس هذا البعد الجهود التي تبذلها المنظمة في البحث والتقصي عن الأفراد ذوي القدرات و المهارات العالية، بالإضافة لتوفير المناخ الملائم لجذب أصحاب الخبرات و الكفاءات من خلال توفير احتياجاتهم الاقتصادية.

و الاجتماعية بما يلي رغبتهم.

2- صناعة رأس المال الفكري: و يمثل هذا البعد السياسات التي تتخذها المنظمة في تكوين رأس المال الفكري الخاص بها، من خلال إتباع جملة من الإجراءات المنهجية مثل الدورات و البرامج التدريبية، و برامج تنمية العلاقات الاجتماعية بين أفراد التنظيم بما يساعد على خلق نسيج معرفي خاص بالمنظمة يكون بمثابة ميزة تنافسية للمنظمة دون غيرها.

3- تنشيط رأس المال الفكري: يعتبر امتلاك المعرفة في المنظمات غير كافي لتكوين ميزة تنافسية ذات طابع استراتيجي قادر على النمو و التأقلم مع المتغيرات البيئية، ما لم يتم تفعيل هذه المعرفة و وضعها موضع تنفيذي ذو طابع مرن قادر على الحفاظ على التدفق السلس للمعرفة بين المستويات التنظيمية المختلفة، بما يتماشى مع المستجدات و التغيرات في بيئة العمل الداخلية و الخارجية.

4- المحافظة على رأس المال الفكري: يشير هذا البعد إلى مجمل السياسات والإجراءات الإدارية التي تتخذها المنظمة بغية الحفاظ على مخزونها المعرفي من المهارات والخبرات والمعارف، ومن أبرزها التدريب والتحفيز المادي والمعنوي، والتعلم التنظيمي.

¹ خالد عبد العزيز أبو الغنم، مرجع سابق، ص. 10.

الفصل الثاني — الإدارة بالمعرفة ورأس المال الفكري كتوجه معاصر نحو بناء منظمات جديدة

المبحث الثالث: المنظمات المتعلمة الوجه المعاصر للمنظمات الجديدة.

المنظمات الرائدة اليوم هي المنظمات المتعلمة التي تستطيع توظيف الذكاء و المعرفة في أعمالها وعملياتها وتأخذ الميزة التنافسية في توجهاتها الاستراتيجية المبنية على القاعدة المعرفية التي تمكنها من بلوغ أهدافها ونظرا لزيادة التعقيد في طبيعة العمليات والمنتجات التي تقدمها المنظمات، وزيادة المخزون المعلوماتي والمعرفي والتقني، وزيادة حدة المنافسة، والتركيز بشكل أكبر على القدرات المحورية والتنافسية والتركيز بشكل أكبر على القدرات المحورية والتنافسية، كان لابد للمنظمة أن تتبنى نهجا جديدا يعتمد على التعلم المستمر من أجل التصدي لهذه التحديات والاستعداد لمواجهة المنافسة العالمية.

المطلب الأول: خصائص المنظمات الجديدة

يمكن القول أن منظمات الجديدة هي المنظمات التي تعتمد على المعرفة في تخطيط وتنفيذ أنشطتها الجوهرية، و التي تشكل المعرفة جزءا جوهريا من توليفة منتجاتها المقدمة للمستخدمين.

و للمنظمات الجديدة جملة من الخصائص يمكن ذكرها فيما يلي¹:

- إتباع منهجية البحث العلمي و طرق التفكير المنظومي كأساس للتخطيط و التفكير و اتخاذ القرارات.
- المرونة و التغيير الدائم و المستمر، و التنسيق المحكم مع مختلف الأطراف التي تتعامل مع المنظمة.
- الإهتمام بالأصول غير المادية أكثر من الأصول المادية.
- الحرص على تنمية التراكم المعرفي من مختلف مصادره، و التحديث المستمر للمعرفة المتاحة و الاتصال بمصادر المعرفة الأهم بالنسبة لأنشطة المنظمة و أهدافها.
- انسياب المعرفة و تدفقها في قطاعات المنظمة المختلفة.
- الإستخدام الواعي والذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف، تخطيط البرامج والتوجهات المستقبلية، تصميم الأنشطة و تحديد التقنيات المناسبة، تنفيذ المهام و الواجبات على جميع المستويات، ثم متابعة الأداء و تقويم الإنجازات.
- ارتباط المكافآت و الحوافز و التقدير بقدر ما يتمتع به الأفراد و ممارسونه من طاقات معرفية.
- وضوح الميل إلى تمكين الأفراد ذوي المعرفة.

¹ طرفاني عتيقة، مرجع سابق، ص ص.82-83.

الفصل الثاني — الإدارة بالمعرفة ورأس المال الفكري كتوجه معاصر نحو بناء منظمات جديدة

- ارتفاع معدلات وسرعة التعلم التنظيمي، وزيادة القدرة على التعامل مع المتغيرات.
- ارتفاع معدل وسرعة عمليات الإبداع وتطوير المنتجات، و اتجاه الأفراد نحو المشاركة الفعالة بتقديم مقترحاتهم وابتكاراتهم مما يزيد القدرة على التنافسية و رفع الأداء.

المطلب الثاني: مدخل إلى المنظمة المتعلمة.

أولاً: مفهوم المنظمة المتعلمة:

المنظمة المتعلمة: هي المنظمة التي تتعلم جماعيا و بشكل فعال، و تعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل و خارج المنظمة، واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والإنتاج.¹

- و يمكن تعريف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي طورت القدرة على التكيف و التغيير المستمر لأن جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد و حل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل، و تبحث منظمات التعلم و تشارك و تتصرف بشكل مستمر من خلال تعلم الأفراد و الجماعات فيها و تسهل ثقافة التعلم التي تتضمن المعتقدات و السلوكيات و الافتراضات و اتجاهات عملية التعلم المستمر.²
- وتعرف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تدار بشكل واع و منظم، حيث أن عملية التعلم تعد أحد العناصر الجوهرية في قيامها و في رؤاها و أهدافها كما في أنشطتها اليومية، وتعمل باستمرار على إزالة العوائق الهيكلية أمام عملية التعلم، و تهتم بتقييم مستويات التعلم و التطور التنظيمي، كما أنها تستثمر في بناء قيادة تساعد الأفراد على إيجاد أهدافهم و أهداف المنظمة، كما أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تحفز أفرادها على المشاركة فيها كمبدعين، من خلال عمليات التعديل و التغيير لقواعد العمل، بالإضافة إلى أنها المنظمة التي تستفيد من الطاقات الناتجة عن عمليات التعلم الفردية و الجماعية.³
- كما تعرف المنظمة المتعلمة بالمنظمة التي تتضمن نقل المعرفة في داخلها و توزيعها على جميع العاملين، و من ثمة تحويلها إلى ممارسات جديدة في المنظمة و تحقيق التوافق الجماعي، و الرؤية المشتركة للعاملين لتحقيق

¹ Marquardt.M.J, Building the Learning organization: mastering the five element for corporate learning ,Palo Alto , USA, Dovies – Black Inc , 2002,p 3.

² كامل محمد الحواجرة، مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر السابع لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن ص.7.

³ جهاد صياح بي هاني، أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 4، 2007، ص.4.

الفصل الثاني — الإدارة بالمعرفة ورأس المال الفكري كتوجه معاصر نحو بناء منظمات جديدة

أهداف المنظمة و تحقيق التغيير و التكيف بما يتناسب مع التغيير البيئية الخارجية، و من ثمة الانطلاق نحو التميز و الابتكار.¹

ثانيا: خصائص المنظمة المتعلمة:

هناك العديد من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات، و يجمع معظم عاملي الإدارة والباحثين في التنظيم على أن السرعة في التعلم هي السمة الرئيسية التي تتصف بها المنظمة المتعلمة، وهي السمة الأساسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة ومن الخصائص الأساسية التي يجب أن تتوفر في المنظمة المتعلمة نجد:²

- توفير فرص مستمرة للتعلم.
- استخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف
- ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي.
- إثارة عمليات التحسين و تحفيزها في جميع جوانب المنظمة.
- استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.
- تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.
- استخدام التفكير النظامي في التعامل مع المواقف و حل المشكلات و اتخاذ القرارات.
- نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة و بين غيرها من المنظمات بسرعة و سهولة.
- الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة.
- التعلم من تجارب و خبرات الآخرين كأصحاب المصالح.³
- نقل المعرفة بسرعة وبكفاءة داخل و خارج المنظمة.
- وتمتاز المنظمات المتعلمة بخصائص منها: شعور العاملين فيها بأنهم يقدمون عملاً لصالحهم ولصالح المجتمع، وشعور كل فرد ف يها بأنه معني بطريقة النمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية، والتركيز على فرق العمل، لأن عمل الأفراد بمجموعهم أكثر فاعليةً من عملهم منفصلين وتعتمد المنظمة على قاعدة المعرفة من

¹ رضا نعيمة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع التقيب بأدرار، رسالة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية و العلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم العمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2011-2012 ص.129-130.

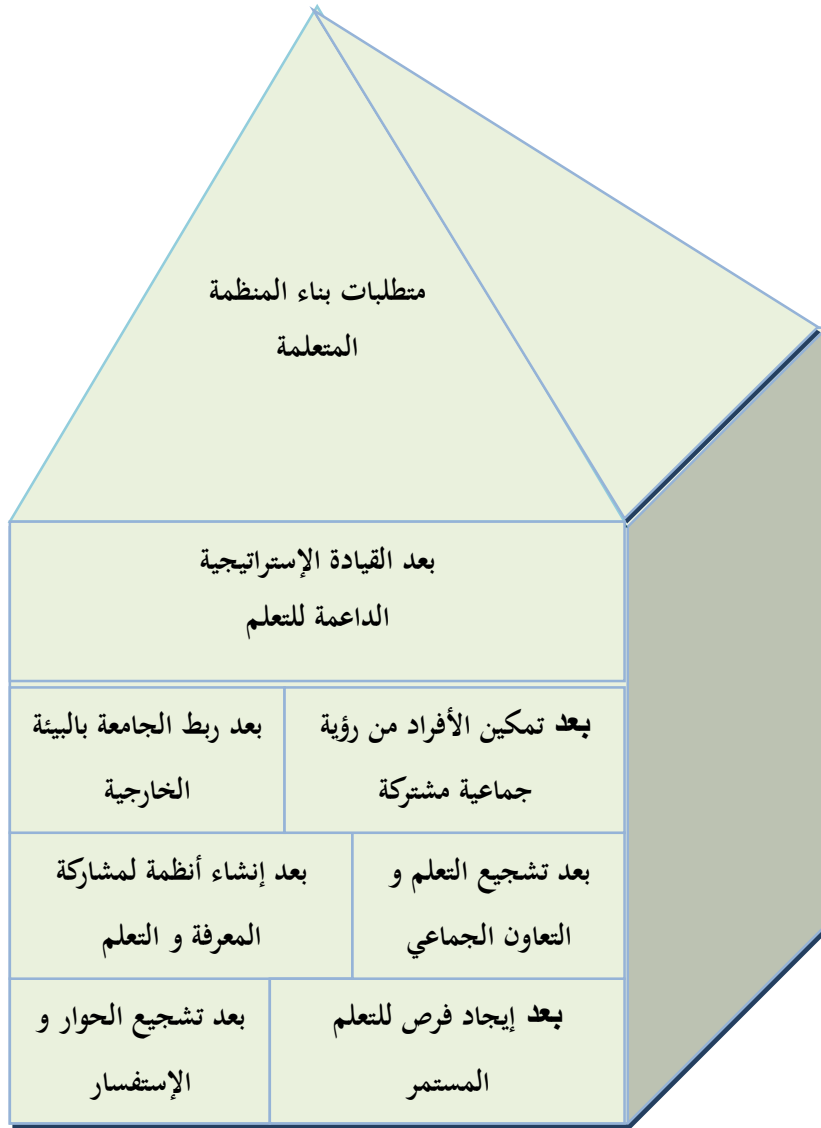
² Marquardt.M.J, op-cit , p.137.

³ Gravin david A, Is Yours a Learning Organisation,Harvard Business Revien, Juiy-Aug 1993,p.78.

الفصل الثاني — الإدارة بالمعرفة ورأس المال الفكري كتوجه معاصر نحو بناء منظمات جديدة

خلال تخزينها للمعارف، ويعامل كل فرد الآخرين معاملة الزملاء في إطار من الاحترام و الثقة، ويمتلك الفرد الحرية لإجراء التجربة واتخاذ المخاطرة.¹

الشكل رقم (05): متطلبات بناء المنظمة المتعلمة



المصدر: مستخلص بالإعتماد على المعلومات السابقة

¹ يوسف بومدين، بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية و منهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي و إطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة، ورقة بحثية للملتقى الدولي حول: الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة.دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، البلدية، الجزائر يومي 18-19 ماي 2011، صص.16-17.

الفصل الثاني — الإدارة بالمعرفة ورأس المال الفكري كتوجه معاصر نحو بناء منظمات جديدة

المطلب الثالث: دوافع التحول إلى منظمة متعلمة.

قدم seng مجموعة من الأساليب الدافعة لبناء منظمة متعلمة و منها:¹

- الحصول على أداء متميز على مستوى الفرد و على مستوى المنظمة ككل.
- تحسين جودة السلع المنتجة و الخدمات المقدمة عن طريق الإبداع و البحث و التطوير.
- كسب العملاء و المحافظة عليهم، من خلال تلبية حاجاتهم و رغباتهم، و مقابلة توقعاتهم.
- الحصول على الموارد البشرية الملتزمة بالعمل الجاد، و المتماسكة فيما بينها.
- حاجة العصر الحديث لمنظمة متعلمة.

أدت التطورات التكنولوجية و الإجتماعية و الاقتصادية المتعددة التي شهدها العقد الأخير من القرن الحادي و العشرون، إلى تغيير بيئة العمل، و ظهور المنافسة الحادة بين المنظمات من أجل البقاء و الإستمرار و الانتشار و الإنتاج و الأرباح، و اتضح أن المنظمات التي لا تستطيع التكيف المستمر مع تغيرات البيئة الداخلية و الخارجية، عن طريق التعلم التنظيمي و تحسين مستويات الأداء و تحسين جودته، سوف تنتهي في فترة قصيرة، و أن نظيراتها التي تستطيع أن تحول نفسها إلى منظمات تعلم ستتعاظم مع التغيير بنجاح تستطيع البقاء و الاستمرار.²

و يمكن تجسيد الدوافع التي تفاعلت معا لتبرز الحاجة إلى التحول إلى منظمة متعلمة في التالي:

1. العالمية: تحقق العالمية نجاحا في الإقتصاد و سوق المال تبرزه الإحصاءات التي تشير إلى أن 100 ألف شركة أمريكية ترتبط بمضاربات في أرجاء العالم، و أن كثيرا من الشركات العالمية تصنع و تباع بشكل أساسي خارج بلادها الأصلية و هو ما يعكس قدرة المنظمات على التعلم من خبراتها و تجاربها السابقة.
2. تكنولوجيا المعلومات: إن أحد عناصر التوجه نحو التغيير الإستراتيجي في العالم هو التجديد و الإبداع التكنولوجي، و تحديدا فإن تطبيق تكنولوجيا المعلومات عملت و بشكل جذري على تغيير أسس منافسة الأعمال. و على الرغم من الإستثمارات الكبيرة في أنظمة المعلومات التكنولوجية المتطورة، و ثورة المعلومات

¹ جهاد صياح بني هاني، مرجع سابق، ص.4.

² اسماء سالم النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الأردنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الأعمال، قسم: إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2010، ص.17.

الفصل الثاني — الإدارة بالمعرفة ورأس المال الفكري كتوجه معاصر نحو بناء منظمات جديدة

و المعلوماتية، و بما أن دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف منظمات الأعمال استمر بالتزايد، فقد برزت الحاجة لإدارة هذين الموردتين على أساس استراتيجي لأهميتهما بالنسبة لمنظمات الأعمال.

3. التحول الجوهرى في أساليب العمل: تغيرت أساليب العمل تغيراً جذرياً، فلم يعد الموظفون يشغلون المكاتب و إنما يعملون في نفس الوقت متقاربين دون أن يتقابلوا. وانتقلت المنظمات إلى العمل على ابتكار أنماط جديدة تنكها من إدارة التغيير المستمر.

4. تطور أدوار و توقعات العاملين: إن المعرفة و الرؤية الناتجة عن تعلم الموظفين تزداد قيمتها مع الإستخدام والممارسة في تنافس قيم الموجودات الأخرى في المنظمة بالاستعمال. و بذلك فإن الأمر يتطلب من المنظمات المعاصرة أن تحسن جذب واستقطاب صناعات المعرفة و الحرص على الاحتفاظ بهم.

5. المعرفة: أصبحت المعلومات أهم مصادر الثروة، و صارت المعرفة أكثر أهمية للمنظمات من أي موجود من موجوداتها، و أضحي العنصر البشري المصدر الرئيس لقوة المنظمة، فالمعرفة ضرورية لزيادة قدرة الموظفين على تحسين الأداء و تطويره، و المعرفة ضرورية لتزويد المنظمة بالتميز التنافسي في الأسواق و التميز العقلي و الابتكار في الموارد البشرية.

وتتجسد أهم الدوافع التي أدت إلى ضرورة التحول إلى منظمة متعلمة في أهمية و أهداف هذه الأخيرة، باعتبارها أحدث النظريات التي تتبعها منظمات اليوم، و هذا بسبب زيادة القدرة على التفكير و زيادة المعرفة، فنصف الناتج المحلي (50%) من الناتج المحلي في الدول المتقدمة يعتمد على المعرفة. فالمنظمة المتعلمة هي مصنع المعرفة، و هذا المصطلح يبين مدى أهمية الحصول على الكفاءات المرتبطة بالمعرفة في تحقيق التميز لمنظمات اليوم.¹

المطلب الرابع: متطلبات المنظمة المتعلمة.

ظهر الاهتمام بالمنظمات المتعلمة، بعد أن تأكدت حاجة هذه المنظمات التقليدية إلى التحول إلى منظمات تعلم، و من ثمة ضرورة توفير الشروط الضرورية لبناء المنظمة المتعلمة، و التي جسدها النماذج التالية:

¹ د علي حسونة و آخرون، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، ص.10.

الفصل الثاني — الإدارة بالمعرفة ورأس المال الفكري كتوجه معاصر نحو بناء منظمات جديدة

1. أنموذج Seng: (1990)

لقد وضع Sing خمسة أسس و التي ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة و هي كالتالي:¹

أ. التفكير النظامي System Thining، و هو منهج و إطار عمل يقوم على رؤية الكل بدل الجزء، و رؤية العلاقات البنينة التي تربط بين أجزاء النظام.

ب. تكين الأفراد Personal Mastery، و هو العمل باستمرار على توضيح و تحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، و رؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود، و المثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه.

ج. النماذج الذهنية Mental Models، و هي تلك الافتراضات و التعليمات و الصور الذهنية الراسخة في الأعماق، و التي تؤثر في تصور الناس للعالم و تفسيرهم للأحداث من حولهم، و كيفية التعامل معهم.

د. الرؤية المشتركة Shared Vision و هي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود. و يمكن الوصول إلى هذه الرؤى المشتركة من خلال المناقشة للطلبات و الاهتمامات للأفراد للوصول لما هو مشترك لأكثر هذه الرغبات و الاهتمامات لتحسيدها في أهداف المنظمة قدر المستطاع، و هذا يتطلب من المنظمة المتعلمة أن تؤمن حقوق أعضائها لتجعلهم أكثر إيماناً بأهدافها.²

هـ. فريق التعلم Team Learning، و هي العملية التي يتم من بموجبها توحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها. فالمنظمة المتعلمة تعمل و تقوم على أساس العمل الجماعي.

2. أنموذج Marquardt: (1996)

توصل بعد تجاربه الطويلة في مجالي التعلم التنظيمي و تطوير المنظمات إل تقديم أنموذج يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية و تسهم في تحقيق التعلم التنظيمي و الحفاظ على استمراريته و ضرورته لبناء المنظمة المتعلمة و هي تتمثل في:³

¹ اسماء سالم النصور، مرجع سابق، ص.21.

² د فاضل جميل الطاهر، تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة: دلالة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية، كلية الإدارة و الاقتصاد قسم الإدارة العامة، جامعة بغداد، ص.130.

³ اسماء سالم النصور، مرجع سابق، ص.22.

الفصل الثاني — الإدارة بالمعرفة ورأس المال الفكري كتوجه معاصر نحو بناء منظمات جديدة

- أ. نظام التعلم في المنظمة: وهو يمثل عنصر جوهري و أساسي في المنظمة المتعلمة و يتضمن ثلاثة عناصر و هي: مستويات التعلم في المنظمة، مهارات التعلم التنظيمي، أنماط التعلم.
- ب. مكونات نظام التنظيم: و هو يتكون من أربعة عناصر تتمثل في: الرؤية و الثقافة و الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي، وهي ثلاثة عناصر ذات تأثير واضح على سلوك الأفراد داخل المنظم.
- ج. نظام الأفراد: حيث تستمد المنظمة تميزها و قدرتها على النمو و الابتكار و التفوق من خلال قدرتها على الاستثمار في العنصر البشري و بشكل فاعل فالأفراد هم قلب المنظمة النابض
- د. نظام المعرفة: ويتمثل في النظام المسؤول عن إدارة عمليات المعرفة في المنظمة، ويشمل النظام مجموعة من العمليات تتمثل في (توليد المعرفة، واكتسابها، وتخزينها، و تحليل البيانات و البحث عنها و نقلها، ونشرها، و تطبيقها و المصادقة عليها.
- هـ. نظام التكنولوجيا: و هو يتألف من الأجهزة التقنية و الأدوات، و الشبكات و الأنظمة و الهياكل و العمليات، التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات و المعارف و التعلم بسرعة نسبية أكبر.
- وبالتالي فقد قدم Marquardt بالتفصيل الخطوات الواجب اتباعها لبناء منظمة متعلمة ومن أهمها التزام الإدارة العليا ببناء المنظمة المتعلمة، و نقل رؤية القيادة التنظيمية إلى الأفراد في كافة المستويات الإدارية و التنظيمية بشأن التعلم التنظيمي.¹

3. أنموذج AL-Otaibi: (2000)

- اعتبر أن بداية التحول إلى المنظمة المتعلمة يتطلب معرفة الحالة الراهنة للمنظمة للمنظمة كمنظمة تعليمية وكشف أن هناك عاملين مؤثرين في نوعية وانتشار التعلم التنظيمي في المنظمات و هما: خصائص المنظمة نفسها، و الثقافة الاجتماعية السائدة في البيئة المحيطة بالمنظمة. و يعتقد أن نموذجه سيكون مناسباً للمنظمات السعودية و نظامها التعليمي ويتضمن أنموذجه ثلاثة نظم رئيسية و أربعة عشر متغيراً و هي بالشرح كالتالي:
- أ. نظام المنظمة: و يتضمن ثمانية متغيرات هي الهوية و الرؤية و الإستراتيجية و الهيكلة والنظم والاساليب و الموظفين و المهارات و الأهداف الرئيسية.

¹ محمد نايف محمد الرفاعي و آخرون، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة و موعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 1، 2013، ص.127.

الفصل الثاني — الإدارة بالمعرفة ورأس المال الفكري كتوجه معاصر نحو بناء منظمات جديدة

ب. نظام التعلم: ويتضمن أربعة متغيرات هي توجيه التعلم و إدارة المعرفة ونشاطات التعلم ومستواها و تسهيلات التعلم.

ج. نظام الثقافة الإجتماعية: ويتضمن متغيرين هما أنماط السلوك المشتقة من القيم الاجتماعية والإتجاهات الثقافية.

المبحث الرابع: العلاقة و التأثير بين الموارد البشرية ورأس المال الفكري و المنظمات المتعلمة.

المطلب الأول: أوجه التأثير للمعرفة و رأس المال الفكري على أداء المورد البشري.

أولاً: إدارة الموارد البشرية و إدارة المعرفة

إن ظهور اقتصاد المعرفة كان له الأثر الكبير على إدارة الموارد البشرية، بحيث تطلب ذلك ضرورة التوجه نحو تطوير مختلف وظائفها بما يتناسب و التوجه الجديد للنشاط الاقتصادي، و الطريقة الفعالة لتجديد و تفعيل دور الموارد البشرية يتمثل في الربط ما بين إدارة رأس المال البشري (الموارد البشرية) من جهة و إدارة المعرفة من جهة أخرى على مستوى المنظمة، و بالتالي العمل على خلق بيئة للتعلم في المنظمة فضلاً عن اكتساب و نشر و تبادل المعرفة على مستواها. و منه يتضح أن إدارة المعرفة الناجحة لا تقتصر فقط في تطبيق تكنولوجيا جديدة أو أنظمة حديثة، بقدر ماتعمل أيضا على خلق ثقافة أو بيئة على مستوى المنظمة يتولى من خلالها العاملون استخدام معارفهم الخاصة فيما يخدم مصالح المنظمة و كذلك تشبيك المعرفة المتجمعة مع القابليات الفكرية للعاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة ككل¹

وهذا لا يتحقق إلا بوجود إدارة الموارد البشرية، و في هذا الخصوص فقد أشار " تسوكاس " أن إدارة الموارد البشرية بالمعرفة هي عبارة عن إدارة الموارد البشرية في ظل أنظمة المعرفة الموزعة، و هذه الأخيرة هي عبارة عن إجمالي المعارف التي يمتلكها المورد البشري في المنظمة و التي يمكن استخدامها في مختلف أنشطتها. ففي ظل أنظمة المعرفة الموزعة، تساعد عملية توزيع معارف كل فرد بين مجموع الأفراد في المنظمة على التوصل لحل مشكلة أو ابتكار منتج أو خدمة أو أسلوب عمل معين.²

¹ ربا جزا جميل المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإدارية و المالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008، ص.15.

² Steffen Dorhofer, Knowledge-Based HRM: An Integrative Approach , European Journal of Social Sciences, Vol. 28, No.4., 2012, p.477.

الفصل الثاني — الإدارة بالمعرفة ورأس المال الفكري كتوجه معاصر نحو بناء منظمات جديدة

إضافة إلى أن التقييم للموارد البشرية يتم حسب الإسهام في أصول المعرفة، كتقديم مكافآت مادية مقابل المشاركة في المعرفة.¹

وعلى هذا الأساس فإن العلاقة بين إدارة المعرفة و الموارد البشرية تكمن في النقاط المهمة التالية:²

- تهيئ إدارة المعرفة الفرص للتعامل المباشر و المستمر و الفعال مع المصدر الحقيقي للمعرفة بأنواعها وحالاتها المختلفة و التي تتمثل في المورد البشري.
- إدارة المعرفة ترصد التحول من حالة يحدث فيها الأداء البشري تدرج يمكن توقعه و على خط مستقيم، إلى حالة من الأداء المتقطع شديد التأثير على مستوى الإنجاز الكلي للمنظمة.
- إدارة المعرفة تساعد المنظمات في بناء استراتيجياتها للتعامل مع الموارد البشرية تتشكل حسب الظروف ولا تسير على وتيرة واحدة، وذلك للمحافظة على الكفاءة التنظيمية، و ذلك من خلال تعلم الجديد ونبذ القديم.
- تساعد إدارة المعرفة المنظمات على التجديد المستمر للقدرات و التوجهات التنظيمية تحسبا للفرص و التهديدات المحتملة مسبقا.

الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية بالمعرفة:

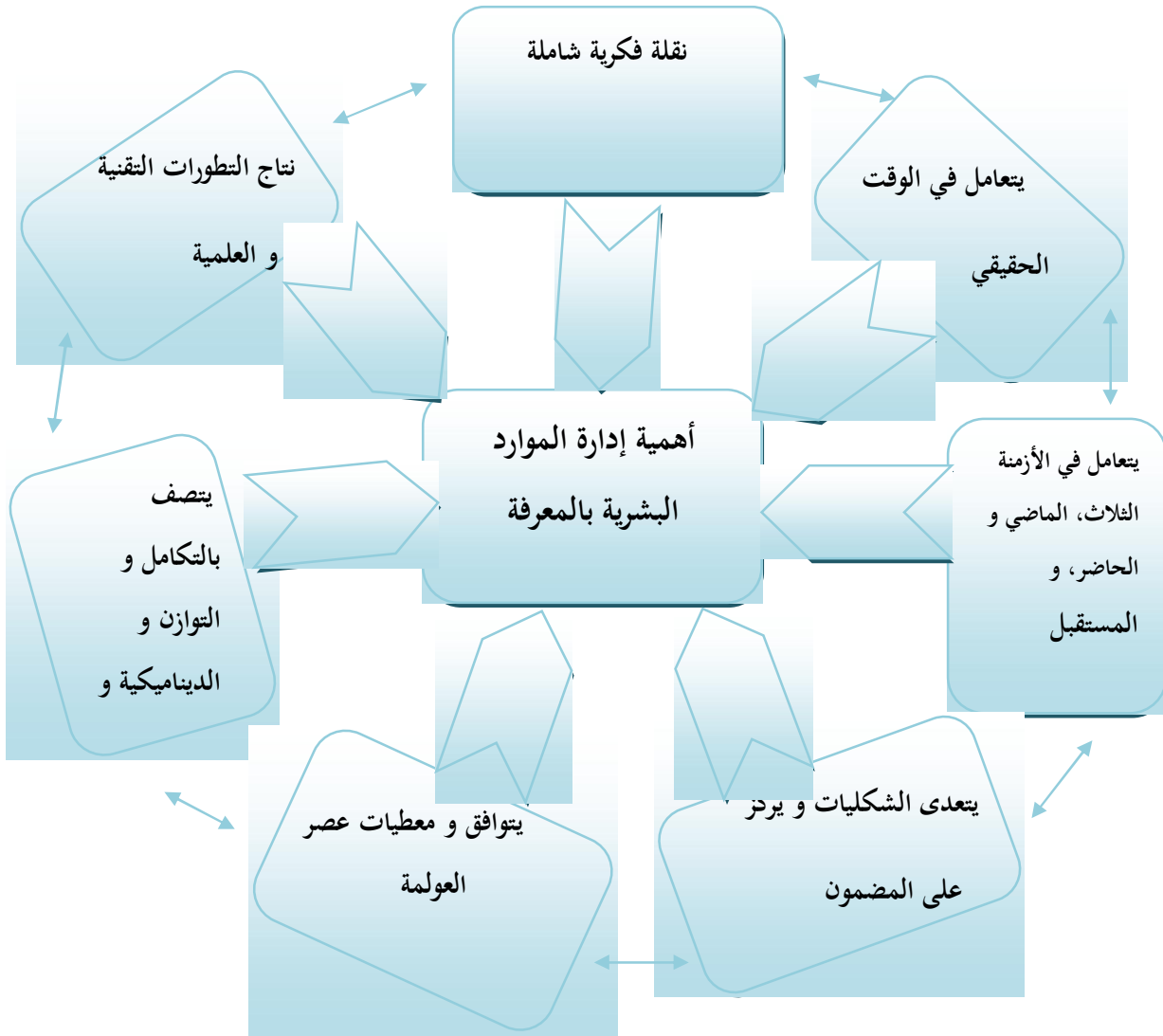
و الشكل التالي يوضح الأهمية الكبيرة لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة.

¹ سامي سليم سالم أبو طه، نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة و إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في المستشفيات الفلسطينية بمحافظة غزة، أطروحة شهادة دكتوراه فلسفة، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، فلسطين، 2012، ص.101.

² بشير غضبان، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة و رأس المال الفكري الذي أصبح ثروة المنظمات الجديدة، محاضرات لطلبة علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014، ص.6.

الفصل الثاني — الإدارة بالمعرفة ورأس المال الفكري كتوجه معاصر نحو بناء منظمات جديدة

الشكل رقم 06): أهمية إدارة الموارد البشرية بالمعرفة



المصدر: أ بشير غضبان، محاضرات في تسيير الموارد البشرية، 2011-2012

الفصل الثاني — الإدارة بالمعرفة ورأس المال الفكري كتوجه معاصر نحو بناء منظمات جديدة

ثانيا: أثر إدارة المعرفة على العاملين:

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة:¹

- تستطيع إدارة المعرفة من تفصيل عملية التعلم لديهم، ويسمح مثل هذا التعلم للمنظمة في النمو باضطراد، و تصبح ذات قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات السوق و التكنولوجيا.
- تتسبب إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة، بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم و هذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل و معالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة في عالم الأعمال.

ثالثا: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري:

إن هذه العلاقة تطرحها جملة من الأدوار الأساسية لإدارة الموارد البشرية في قياس رأس المال الفكري:²

- تصميم و تفعيل نظام متكامل لإدارة الأداء.
- تحليل نتائج قياس و تقويم الأداء لفرز الإضافات الفكرية التي حققها الإنسان في أدائه للعمل المكلف به.
- قياس الإضافات المادية (فائض الأداء) التي تحققت في أداء الفرد نتيجة لتلك الإضافات الفكرية (الإجتهدات، المقترحات، الأفكار، التحسين الذي أدخله على أساليب الأداء).
- اتخاذ القيمة السوقية لفائض الأداء مؤشرا لقيمة رأس المال الفكري للعامل.
- توظيف المعرفة في تطوير منهجيات التعامل مع الموارد البشرية.

رابعا: انعكاسات الاقتصاد المعرفي على إدارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري:

لقد نشر الاقتصاد المعرفي تأثيراته على إدارة الموارد البشرية عامة و رأس المال الفكري خاصة، عبر الآتي³

1. ينبغي أن تكون الموارد البشرية المطلوبة لهذا الاقتصاد هي المؤهلة تأهيلا متقدما و ذات خبرات و مهارات متعددة.

¹ عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال و علاقتها بالمداخل الإدارية — مدخل تحليلي، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة 1، 2013 ص.165.

² بشير غضبان، مرجع سابق، ص.5-6.

³ سعد علي العنزي و أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص.445.

الفصل الثاني — الإدارة بالمعرفة ورأس المال الفكري كتوجه معاصر نحو بناء منظمات جديدة

2. يفترض أن تكون الموارد البشرية اللازمة للاقتصاد المعرفي متممة بالصفات التالية:

- قدرتها على استيعاب المستجدات.
- مرونتها العالية في التحول من مهنة إلى أخرى.
- قابليتها على حل المشكلات و اتخاذ القرارات.
- مهارات في استيعاب الحاسوب و تكنولوجيا المعلومات.
- التوصل إلى الابتكار و الإبداع.

3. يجب أن تنشط إدارة الموارد البشرية مواردها المتميزة و المتمثلة برأس المال الفكري، من خلال:

- تطوير الخيال و الإبداع لديهم.
- تفعيل إنتاجيتهم المعرفية.
- تنمية قدراتهم على الرغبة في التفوق.

المطلب الثاني: العلاقة بين رأس المال الفكري و إدارة المعرفة

في ظل الاقتصاد المعرفي أصبح رأس المال الفكري موردا استراتيجيا، يشكل القوى الفاعلة لهذا الاقتصاد و المصدر الرئيسي للثروة و الازدهار، و قد حدد (العنزي 2006) خصائص المورد الاستراتيجي، بما يأتي:¹

- أن يكون ثمينا و يضيف قيمة للمنظمة.
- أن يتسم بالندرة.
- لا يمكن تقليده بسهولة و مضاهاته.
- لا يمكن إحلال بديل عنه.

و عند تأمل هذه الخصائص يتبادر إلى الذهن تساؤل مفاده، كيف تنطبق هذه الخصائص على رأس المال الفكري؟

تم الإجابة كما يلي:

1. أنه مورد ثمين لأنه يحمل معرفة متفردة ساهمت في اكتشاف تطبيقات و أساليب جديدة في الإنتاج و الخدمات.

¹ نفس المرجع، ص. 175.

الفصل الثاني — الإدارة بالمعرفة ورأس المال الفكري كتوجه معاصر نحو بناء منظمات جديدة

2. أنه مورد يتسم بالندرة لأنه يحمل معارف وخبرات و مهارات متعددة و متنوعة تمكنه من زيادة الابتكارات و الإبداعات المتسارعة في وقت قياسي، وهذه الأخيرة تجسد مظهر من مظاهر إقتصاد المعرفة.

3. أنه مورد لا يمكن تقليده بسهولة، لأن المعرفة في أي منظمة تكون خاصة بها و لها بصماتها المميزة، والتي استطاعت بناءها خلال مدة زمنية و بإنفاق كلف عالية.

4. أنه مورد لا يمكن إحلاله بديل عنه، فهو مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع و التعاون بين العاملين و هذا لا يمكن نسخه و إحلاله محل المعرفة السابقة، لذلك قيل في الأوساط الإدارية بأنه لا مستقبل للشركات إن لم تقم و بشكل جدي، بإدارة رأس مالها الفكري بشكل متقن.

إن العلاقة بين رأس المال الفكري و إدارة المعرفة علاقة وطيدة باعتبارهما نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد و على قوة الدماغ للأفراد، و تلك القوة لا يمكن استخدامها في حالة فقدان النسيج الاجتماعي الذي يمثل مزيجاً من الثقة و التعاون و الإخلاص و المساعدة و الاهتمام.¹

بناء على هذا الأساس فإن أول مهام إدارة المعرفة هو استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري و يتم استخراج تلك المعرفة من خلال إجراء المحاوره عن طريق تحقيق لقاءات تجمع النخبة التي تمثل رأس المال الفكري و خلق بيئة تسمح بالتحاور، و بالتالي نقل الخبرات من شخص إلى آخر.

وتتجسد أيضا هذه العلاقة في قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري و تطبيقها مباشرة لكسب الريادة و تحقيق التفوق التنافسي، و غلق الأبواب بوجه المنافسين لاستثمار هذه المعطيات

إضافة إلى ماسبق فإن إدارة المعرفة تقدم عمليات بيع أو تطبيق و تنفيذ براءات الاختراع التي تعد أحد مخرجات رأس المال الفكري، و بذلك تحقق المنظمات أرباحاً كبيرة من جراء ذلك

المطلب الثالث: المنظمة المتعلمة و علاقتها بالمعرفة و رأس المال الفكري.

إن الهدف العملي من إدارة المعرفة الداعم لأي إستراتيجية تمارسها المنظمة هو تفعيل أفضل المعارف المتاحة ورأس المال الفكري المكون للعماله، ومن ثم تعمل المنظمة بأقصى فعالية ممكنة من عملية التعلم في التشغيل

¹ دوخي بيمينه، مرجع سابق، ص.209.

الفصل الثاني — الإدارة بالمعرفة ورأس المال الفكري كتوجه معاصر نحو بناء منظمات جديدة

والتعامل مع العملاء وأصحاب المصلحة، وكافة التحديات الأخرى لتنفيذ إستراتيجية المنظمة من واقع الممارسة الصحيحة بطريقة صحيحة¹

وترتبط إدارة المعرفة بالموضوعات الحرجة المتعلقة بتكيف وبقاء وجدارة المنظمة في مواجهة التغير البيئي وغير المترابط. وهي تشتمل بصفة أساسية على العمليات التنظيمية التي تسعى إلى التعاون المتزامن بين كل من قدرة تكنولوجيا المعلومات في تشغيل البيانات والمعلومات، وبين القدرات الابتكارية والإبداعية للإنسان.

فالسمة الوحيدة المؤكدة في هذا العالم هي سمة التغير في كافة الأشياء التغير الذي يتحدى الافتراضات والمسلّمات و قبول الأساليب والطرق المعتادة في عمل الأشياء.

ويعتمد المعنى الواسع لإدارة المعرفة في المنظمات على تبني الإدارة وإعلانها لنظم المعرفة التي يتم استخدامها في الأنشطة والممارسات والبرامج والسياسات داخل المنظمة. وبالتالي فإن بقاء المنظمة يعتمد بشكل مباشر وأساسى على:

- قدرتها التنافسية على جودة ما تملكه من ثروة وأصول للمعرفة.
- وتطبيقات ناجحة لهذه الأصول في كافة ما تقوم به من أنشطة في إدارة أعمالها.
- إدراكها لقيمة ما تمتلكه من أصول وثروة المعرفة.

وتعد إدارة المعرفة هي إطار العمل الذي من خلاله ترى المنظمة جميع عملياتها كعمليات معرفة. فمن هذه النظرة نجد أن جميع عمليات الإدارة تتضمن خلق وتوزيع وتحديد وتطبيق المعرفة للحفاظ على المنظمة وبقائها.

ومن خلال التفعيل الصحيح لإدارة المعرفة و توجيهها إلى الإستغلال الأمثل للمورد البشري المتميز في المنظمة يتم تشكيل و صناعة رأس مال فكري خاص بالمنظمة، كمفتاح لتمييزها وتفردا عن غيرها من المنظمات. إن هذا التفاعل الديناميكي ما بين الموارد البشرية المتميزة و إدارة المعرفة و رأس المال الفكري لا يمكن أن تحتضنه سوى منظمة قادرة على الإمام بكل مايتطلبه هذا الدمج الفكري المعرفي من متطلبات، و هي التي تتجسد فيما يعرف بالمنظمة المتعلمة.

¹ هدى صقر، المنظمة المتعلمة و التحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، ورقة بحثية للمؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة حول: القيادة الإبداعية لتطوير و تنمية المؤسسات في الوطن العربي، 13-16 أكتوبر، 2003، دمشق، سوريا، ص ص. 141-142.

خاتمة

خلاصة القول أن العصر الذي تعيش فيه منظمات الأعمال غدا واضح المعالم ومعروفة متطلباته، وتبين مما سبق أن السلاح والقوة في عصرنا الحالي أصبحت بيد من يملك المعرفة ويحسن استخدامها واستغلالها، ومن ثم كانت أهمية رأس المال الفكري كأحد الأسلحة المتطورة التي تهتمّ بالمعرفة وتستخدمها كمادة خام للبناء والتقدم.

إن التطورات التي حصلت ولا تزال تحصل في مجال الأعمال قد طالت بتأثيراتها كثيرا من مفاهيم الاقتصاد والإدارة، فظهرت بذلك للوجود مفاهيم وأفكار جديدة، ومازالت هذه العملية تحدث طالما أن هناك ديناميكية لا تتوقف وحركية مستمرة باقية في عالم الأعمال والمنظمات، لكن الشيء الأساسي في خضم هذه التغيرات أنه يجب على المنظمات تطبيق كل الممارسات التي من شأنها ضمان بقاء العقل البشري والفكر المتواصل.

ومن ثم فإننا لسنا بمخطئين إن هممنا بالقول بأنه عصر يقوم على المعرفة البشرية كأساس للقيمة وكمصدر للثروة. وأصبح المورد البشري مصدرا للفكر الخلاق والمعرفة الإبداعية، أو بالأحرى أصبح العنصر البشري هو المؤثر في نجاح المنظمات وهو الذي يصنع الفارق بينها وبين منافسيها.

لذلك يجب على منظمات الأعمال أن تسعى جاهدة للاستثمار في المورد البشري وتطويره والاحتفاظ به حتى تعزز من قوتها وتنافسيتها.

و في هذا السياق و في ظل إرهابات العصرية و متطلبات التغيير , فيما يتمثل الوضع الجزائري أو بالأحرى أين موقع الجزائر من هذا التوجه نحو إقتصاد المعرفة و بالأخص منظمات الأعمال الجزائرية كمنظمات يقع على عاتقها مسؤولية تبني هذا التوجه المعاصر كمنظمات متعلمة، أي أن تبني لها رأس مال متجدد من الأفكار والمعرفة البشرية والموجودات الفكرية بشكل عام، وأن تهتم بما ينمي روح الإبداع والابتكار ويرفع الأداء لدى موظفيها، وبالتالي يجب أن تنظر في علاقتها وموقعها من إقتصاد المعرفة.

الفصل الثالث دراسة

دراسة حالة منظمة كوندور بيرج

بوعريجة

تمهيد :

خلال هذا الفصل نهدف إلى تجسيد الدراسة النظرية في قالب ميداني، يتم من خلاله تحويل المعطيات النظرية إلى معلومات واقعية تفيد في تحقيق الهدف العلمي الذي انطلقت منه الدراسة، و هو معرفة مدى الأهمية التي توليها منظمة كوندور للمورد البشري المزود بالمعرفة، بغية صناعة و تنمية رأس المال الفكري الخاص بها، و هذا في ظل سعيها إلى أن تصبح منظمة متعلمة.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية : يتناول المبحث الأول منها التعريف بالمنظمة محل الدراسة و هيكلها التنظيمي و واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمة، أما المبحث الثاني فقد خصص لمراحل الدراسة التطبيقية، للتعرف على مجتمع وعينة الدراسة و تحليل النتائج ، أما المبحث الثالث فقد خصص للتوزيع التكراري لاجابات عينة الدراسة واختبار الفرضيات .

المبحث الأول : التعريف بميدان التبرص

بعد اختيارنا لموضوع الدراسة و تحديد المشكلة التي نريد معالجتها، كان لزاما علينا تحديد المجال المكاني الذي سنطبق عليه الدراسة، ونظرا لطبيعة الموضوع و ما يتضمنه من معطيات تتعلق في مجملها بالموارد البشري، وبالمعرفة و رأس المال الفكري، وما استحدثت من مواضيع في عالم إدارة الأعمال كموضوع المنظمات المتعلمة، فإنه سيكون من الأنسب تماما تطبيق هذه الدراسة على منظمة كوندور ببرج بوعريج .

المطلب الأول: لمحة موجزة عن منظمة كوندور و المراحل التي مرت بها.

أولا : لمحة موجزة عن منظمة كوندور.

منظمة كوندور Condor من المنظمات الرائدة في صناعة الأجهزة الإلكترونية بجميع أنواعها على مستوى القطر الجزائري لها مستوى ثقيل على مستوى السوق الوطنية والعربية، فهي تعتبر أحد الممولين الرئيسيين للسوق المحلية والخارجية لجودة نوعيتها وهذا ما أهلها لأن تكون محل ثقة الزبائن خارج الجزائر، لاحتوائها على هياكل وآلات جد متطورة.¹

وهي منظمة صناعية اقتصادية خاصة تابعة لمجموعة بن حمادي "عنتر تراد" المتخصصة في صناعة الأجهزة الإلكترونية، تأسست سنة 2003م كمنظمة ذات مسؤولية محدودة وأصبحت منذ جوان 2012م منظمة ذات أسهم، يتواجد مقرها الرئيسي بالمنطقة الصناعية ببرج بوعريج، تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 8104م²، وهي بملكية كاملة للمنظمة.

تتكون من 7 وحدات وهي:

- مركب المكيفات الهوائية وآلات الغسيل. - مركب الثلاجات.
- وحدة صناعة البلاستيك - وحدة المواد الرمادية - وحدة الاستقبال الرقمي - وحدة المواد البيضاء - وحدة الإعلام الآلي - وحدة صناعة الألواح الشمسية.

أما بالنسبة لاسم كوندور فيعتبر العلامة المسجلة للمنظمة ، حيث تم تسجيلها بهذا الاسم لدى الديوان الوطني لحماية المؤلفات والابتكارات في 23 أفريل 2003.

¹ الوثائق الداخلية للمنظمة.

وكلمة كوندور تعني طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية، وشعار المنظمة هو الحياة...ابتكار
Innovation is life واللون المميز للمنظمة هو اللون الأزرق.

تحصلت المنظمة في جانفي 2007 على شهادة الايزو 9001 نسخة 2000 لنشاطها في الإنتاج
والتسويق وخدمات ما بعد البيع الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية.

ثانيا: المراحل التي مرت بها المنظمة:

مرت المنظمة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، وهي:¹

المرحلة الأولى الشراء للبيع: حيث أن المنظمة كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة، ويبيعها على
حالتها في السوق الجزائري، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت المنظمة إلى المرحلة الثانية.

المرحلة الثانية شراء المنتج مفككا جزئيا: في هذه المرحلة تقوم المنظمة بشراء المنتجات مفككة جزئيا لتقوم
بعد ذلك بتركيبها، وفي هذه الحالة تستفيد المنظمة من عدة مزايا وهي:

- تخفيض تكلفة الشراء. - التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه.

- المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها.

المرحلة الثالثة شراء الجهاز مفككا كلياً: أي شراء المنتجات مفككة كلياً وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المنظمة
من مزايا أهمها:

- التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه.

- معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محلياً، أو ذاتياً، وبتكلفة أقل.

- توفير مناصب أخرى للعمل.

المرحلة الرابعة الإنتاج: في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المنظمة تتحكم في تقنيات
تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محلياً، أو إنتاجها ذاتياً، لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة
تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص، وهذا ما قامت به فعلاً، حيث قامت بشراء التراخيص من
منظمة Hisens الصينية.

¹ الوثائق الداخلية للمنظمة.

وبالفعل فالمنظمة حققت تقدما كبيرا في المجال الذي تنشط فيه، وذلك من خلال استفادتها من التعلم واكتساب الخبرة، كما أنها تحاول التواجد عبر 48 ولاية، سواء عن طريق التواجد الفعلي، أو عن طريق نقاط البيع، أو المعارض... الخ

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمنظمة

يتم تقسيم العمل والترتيب السلمي والإداري لمصالح وفروع المنظمة ، وهو ما يساعد على تحديد الاختصاصات والمسؤوليات. وهذا التقسيم كالتالي:¹

01- الأمانة العامة:

تتكون من المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير العام ونائب المدير العام وتسيير أعمال الجودة ، تتمثل مهام المديرية العامة في :

- تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المنظمة - تحقيق تسويق الإنتاج في إطار سياسات وإجراءات مسطرة من طرف المنظمة - ضمان السير الحسن للمنظمة - تطوير آليات الدخل للأعمال - تحقيق السير العام للأعمال والأشخاص والأعمال طبقا للأنظمة والقوانين
 - تقرير الأولويات العامة ، وتحسم في الأمور المعقدة
- #### **02- المصالح الاستشارية:** وهي تتمثل في:

أ- **مسؤول تسيير الجودة:** وظيفة استشارية، وهو يقوم بالمهام التالية:

- يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة ISO.
- يعطي نصائح للمصالح الأخرى حول عملية التسيير.
- ب- **مديرية الموارد البشرية:** تسيير كل العمال ب :
- توظيف العمال حسب طلبات هياكل المنظمة - معالجة الشؤون القانونية للعمال
- تنسيق أعمال الوسائل العامة - التنسيق مع الهياكل الخارجية التابعة للعمل والشؤون العامة .

¹ إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.

03- مصلحة العتاد **Logistique**: وهي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتتية اللازمة السيارات، شاحنات النقل، البنزين... الخ

04- مصلحة المحاسبة والمالية: وتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية، وتسجيلها يوما بعد يوم كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة.

05- مصلحة الأمن والوقاية : هذه المصلحة لديها المسؤولية في القيام بتغييرات بأجهزة الأمن أو التسيير حسب قرارات المنظمة ، وتقوم ب :

- تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المنظمة .

- تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر ما .

- تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات .

06- المديرية التقنية : تتمثل مهامها في :

- المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج - القيام ببرنامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها

- تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات- السهر على التوفير الدائم لقطع الغيار .

07- مصلحة البيع: تتمثل مهامها في :

- الاستماع إلى الزبون - تطوير عمليات البيع للحفاظ على الزبائن القدماء والحصول على زبائن جدد

- تفقد عمليات البيع وطلبات الزبائن والتكفل بتوفيرها - دراسة السوق وإدارة مخزونه - الإمداد والتكفل بالنقل .

08- مصلحة المشتريات: تتمثل مهام هذه المصلحة في:

- التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبات ، ومتابعتها في مراكز العبور - معالجة الطلبات اتجاه البنك ، الإضاء على الموافقة من طرف البنك - فرز ملفات الشراء .

09- مديرية خدمات ما بعد البيع: تتمثل مهامها في :

- توفير خدمات مابعد البيع للزبائن في إطار الضمان - جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج
- توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتج - إدارة ومتابعة مراكز خدمات مابعد البيع .

10- مديرية التسويق : تتمثل مهامها فيما يلي :

- دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق - القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام - تنظيم المعارض الوطنية والدولية - تنظيم المسابقات وتسيير موقع الانترنت - تدعيم فرق كرة القدم والنشاطات الثقافية والاجتماعية.

المطلب الثالث : إدارة الموارد البشرية بالمنظمة

أولا : أهمية إدارة الموارد البشرية

من خلال دراستنا الاستطلاعية بميدان الدراسة توصلنا إلا أن المنظمة تولي أهمية كبيرة لمديرية الموارد البشرية حيث تتجلى هذه الأهمية في كون أن هذه المديرية هي الأساس الذي تعتمد عليه من أجل التسيير الجيد، فهي تهتم بتطبيق معظم الوظائف الموكلة إليها:¹

- السهر على حقوق العمال - توفير احتياجاتهم - متابعة الحضور و الغياب و متابعة العمال بكل أصنافها
- الرقابة على ظروف العمل و تسيير الخدمات الخاصة بالأفراد، و تتبع حياتهم الوظيفية - الإشراف على موازنة الأجور، المرتبات، الحوافز، المكافآت و العلاوات.
- اعتماد عقود العمل و الأوامر الإدارية الخاصة بالجزاءات في حدود اللوائح المعمول بها.
- إعداد النظام و ترتيب الملفات ترتيبا إداريا وفق الشروط المعمول بها.
- استلام الشكاوى و الطلبات فيما يخص العمال.

ثانيا : وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية

لمديرية الموارد البشرية بالمنظمة وظائف عديدة تعتمد عليها أهدافها ألا و هي:

- 01 - تحليل العمل و تخطيط القوى العاملة:** يقوم مدراء الوحدات بتخطيط احتياجاتهم من القوى العاملة و تحليل العمل و توصيفه و تحديد مواصفات من يشغله حيث أن هذه الوظيفة لا تطبق على كل المهام

¹ إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.

(المناصب) بل فقط على المهام التي تحتاج إلى تخصيص ثم يقوم المدير بإعلام المسؤول عن مصلحة المستخدمين بالوحدة حيث هذا الأخير يتصل بمدير الموارد البشرية، وإعلامه باحتياجاتهم.

02 - جذب و استقطاب الأيدي العاملة: تعتمد المنظمة في جذبها للأفراد على الاستقطاب الداخلي للاستفادة من الخبرات و القدرات التي تتراكم داخل المنظمة و كذلك على الإستقطاب الخارجي للمجيء و تنويع أفكار و وجهات النظر التي تستفيد بها المنظمة .

03- الاختيار و التعيين: تركز المنظمة في اختيار و تعيين أفرادها على أساس الكفاءة و المستوى التأهيلي (الشهادات) مع الأخذ بعين الاعتبار اعتمادها على التوظيف عن طريق المعارف و الأصدقاء.

04- تحفيز القوى العاملة: بما أن المنظمة إنتاجية فهي تعتمد على تحفيز القوى العاملة ماديا لأن هذا التحفيز يعطي دفعا قويا للعمال و رفع روحهم المعنوية.

05 - تقييم الأداء: يتم تقييم أداء العمال في المنظمة على أساس العمل و المباراة و السلوك .

06- تصميم هيكل الأجور: لحسن حفظنا أن المنظمة أعادت تصميم هيكل الأجور الخاص بها و نحن في مرحلة تربصنا حيث تتبعنا هذه المرحلة من بعيد و لاحظنا مايلي :

– اجتماع كل مدير وحدة مع رؤساء العمال و تصميم هيكل أجور خاص بعمال وحدتهم يروونه مناسب.

– اقتراح الهيكل المصمم من طرف كل وحدة على نائب المدير العام و الذي بدوره يعرضه على مدير الموارد البشرية حيث تتم دراسته و التوصل إلى هيكل أجور عام خاص بالمنظمة .

07- تدريب و تطوير العاملين: في حالة وجود نقص في أداء العامل يتم تدريبه و تطوير مهاراته داخل المنظمة من طرف إدارات مختصة، و إن استدعت الضرورة فقد يتم إرسالهم إلى الخارج.

08- تخطيط المسار الوظيفي: يهتم رئيس مصلحة المسار الوظيفي لكل فرد من أفراد المنظمة أو الوحدة المسؤول عنها خاصة فيما يتعلق بالتحويل و الترقية و التدريب إلى غاية إحالته على التقاعد أو فسخ عقد العمل

ثالثا: أهداف إدارة الموارد البشرية بالمنظمة

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمة فيما يلي:

- تكوين قوى عمل مستمرة و ذات كفاءة و منتجة و المحافظة على العمال و مساهمتهم في أهداف المنظمة
- تنمية الموارد البشرية و تطوير أداؤها و تعويض العمال عن جهودهم ماديا و معنويا.
- صيانة العمال و المحافظة على سلامتهم و مستوى مهاراتهم في الأداء.
- تحفيز العمال واستقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المنظمة .

المبحث الثاني : منهجية الدراسة و تحليل النتائج

تناولنا في هذا المبحث إجراءات و منهجية الدراسة التي اتبعناها، و ذلك وفق الأصول العلمية للبحث العلمي، من أجل بلوغ الهدف العام لهذا البحث، لذلك فإن السطور الآتية ستوضح كل الخطوات التي اتبعناها لبلوغ هذا الهدف.

المطلب الأول : منهجية الدراسة و إجراءاتها :

أولاً: أسلوب الدراسة :

انطلاقاً من طبيعة الدراسة و المعلومات المراد الحصول عليها، من خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنها، تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (دراسة حالة) و طبقت في منظمة كوندور للأجهزة الإلكترونية و الإلكترونيات - ببرج بوعرريج - و استخدمت الاستبانة لجمع و تحليل البيانات المجمعة من الاستبانة التي تم استعادتها من المبحوثين، باعتماد الأساليب الإحصائية المناسبة .

ثانياً: مجتمع الدراسة و عيناتها :

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين من مختلف المستويات الإدارية . و البالغ عددهم (180) موظف أما عينة الدراسة فتكونت من الموظفين على مستوى إدارة الموارد البشرية، و البالغ عددهم (53) من مختلف المستويات الوظيفية : عون إداري (32)، رئيس مصلحة (14)، مدير (7)، و قد تم توزيع (40) الاستبانة على جميع مفردات العينة، فاسترجعت (40) استبانة، و تم استبعاد (4) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي ليصبح عدد الإستيبيانات الصالحة للتحليل (36) استبانة شكلت ما نسبته (80%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة وهي نسبة جيدة للتحليل .

ثالثاً: أسلوب جمع البيانات :

اعتمدت الباحثة على نوعين من المصادر لجمع البيانات اللازمة لإنجاز الدراسة :

- النوع الأول : المصادر الثانوية التي تم الحصول منها على نتائج الأبحاث و الدراسات السابقة . من خلال الكتب و المقالات، و كذلك شبكة الإنترنت، و ذلك بما يخدم توضيح المفاهيم الأساسية لموضوع الدراسة و تحليل نتائجها .

- النوع الثاني : الإستيانية قامت الباحثة بتصميمها و تطويرها لأغراض الدراسة اعتمد فيها على استبانات معدة سابقا لهذا الغرض ، و تكونت الدراسة من رسالة تغطية موجهة إلى المبحوثين في مجتمع الدراسة و أوضحنا فيها طبيعة الدراسة و أهدافها، و أرفقناها مع استبانة الدراسة التي تكونت من جزأين حيث تناول الجزء الأول الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة (السن المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية) و تناول الجزء الثاني ثلاث محاور و التي جسدت أهداف الدراسة، حيث تناول المحور الأول : متطلبات إدارة المعرفة و التي تكونت من (4) أبعاد بواقع (3) عبارات لكل بعد، أما المحور الثاني فقد تناول متطلبات بناء رأس المال الفكري، و الذي تكون من (3) أبعاد بواقع (3) عبارات لكل بعد، ثم المحور الثالث الذي تناول متطلبات بناء المنظمة المتعلمة التي تكونت من (5) أبعاد بواقع (3) فقرات لكل بعد و اعتمدت في صياغة فقرات هذا الجزء على الاستبانة المصممة و المطورة من قبل (د.أسامة عبد المنعم و د.عبد الوهاب المطارنة) بالنسبة لمتطلبات بناء رأس المال الفكري، و كذلك الإستبانة المصممة و المطورة من قبل الباحثة (سوسن بنت محمد بنت زرعه) بالنسبة لمتطلبات بناء المنظمة المتعلمة . و قد استخدمنا أسلوب (ليكرت الخماسي) الذي يحتوي على خمس عبارات لكل عبارة وزن يبدأ من (1) و ينتهي ب (5) كالتالي

الجدول رقم (01): مقياس ليكرت الخماسي.

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

و لتسهيل تفسير النتائج استخدمت الباحثة الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة عن بنود الأداة ، حيث تم إعطاء وزن للبدائل : (أوافق بشدة = 5 ، أوافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1)، تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

الفصل الثالث _____ دراسة حالة منظمة كوندور ببرج بوعرريج

طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) / عدد بدائل الأداة = $(5 - 1) / 5 = 0.80$ ، لنحصل على التصنيف التالي:

الجدول رقم (02): توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث.

الوصف	مدى المتوسطات
موافق بشدة	5.00 - 4.21
موافق	4.20 - 3.41
محايد	3.4 - 2.6
غير موافق	2.6 - 1.8
غير موافق بشدة	1.8 - 1

رابعا: صدق مقاييس أداة الدراسة و ثباتها :

أ- الصدق الظاهري : تم التأكد من صدق الاستبانة ظاهريا بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة و الكفاءة في مجالات إدارة الأعمال و البحث العلمي، و بناء على مريثات هؤلاء المحكمين فقد قامنا بتعديل أو بحذف أو إضافة عبارات جديدة لتطوير بناء الاستبانة في صورتها النهائية.

ب- ثبات أداة الدراسة : من أجل البرهنة أن الإستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتأكد من صدقها، قامت الباحثة بإجراء إختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، وتم تقييم تماسك المقياس بحساب Alpha Cronbah

الجدول رقم (03) معامل ثبات الإتساق الداخلي لمحاوِر الإستبانة (كرونباخ ألفا)

المحور	قيمة ألفا كرونباخ
متطلبات إدارة المعرفة	89.4%
متطلبات بناء رأس المال الفكري	89.4%
متطلبات بناء المنظمة المتعلمة	89.3%
الإستبانة ككل	89.3%

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وهو دليل على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة . و قد كانت قيمة معامل الثبات لفقرات متطلبات إدارة المعرفة (89.4%) و لمتطلبات بناء رأس المال الفكري (89.4%) ، و لمتطلبات بناء المنظمة المتعلمة و أبعادها (89.3%) و

يبين الجدول (1) قيم الثبات لعناصر الدراسة حيث كانت جميعها متقاربة مع نسب الدراسات التي تبنتها الدراسات الحالية (0.77 - 0.98) و من هذه الدراسات دراسة (دراسة د. عبد الوهاب المطارنة) و (دراسة الباحثة سوسن بنت محمد بن زرعه)، لذا فإن نسب هذه الدراسة من حيث اعتماديتها تعد قوية في مقابل مثيلاتها من نسب الدراسات المذكورة

خامسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة :

اعتمد الباحث الرزمة الاحصائية SPSS في التحليل ، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- مقياس الاحصاء الوصفي لوصف خصائص عينة الدراسة .
- 2- التكرارات و النسب المئوية : لتحديد استجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها الدراسة .
- 3- المتوسط الحسابي : و ذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات المحاور) مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
- 4- الانحراف المعياري : و ذلك للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد الدراسة لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي . فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات و انخفض تشتتها بين المقاييس .
- 5- معامل ارتباط كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات أداة الدراسة و اتساقها الداخلي .
- 6- إختبار T لعينة واحدة للتحقق من إمتلاك المنظمة لمتطلبات إدارة المعرفة و متطلبات بناء المنظمة المتعلمة
- 7- إختبار F باستخدام جدول تحليل التباين ANOVA

المطلب الثاني : وصف الخصائص التعريفية لأفراد عينة الدراسة

الجدول رقم (04) الخصائص الشخصية لعينة الدراسة:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	أقل من 25	5	13.9
	26 - 35	15	41.7
	35 - 45	14	38.9

5.6	2	أكثر من 46	
8.3	3	متوسط	المستوى التعليمي
19.4	7	ثانوي	
69	25	جامعي	
50	18	عون إداري	المستوى الوظيفي
33.3	12	رئيس مصلحة	
2.8	5	مدير	
25	9	5-1 سنوات	الخبرة المهنية
66.7	24	10-6 سنوات	
08.3	3	أكثر من 10 سنوات	

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

- من خلال الجدول يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 26 - 35 سنة بنسبة 41.7% تليها نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 35 - 45 سنة حيث بلغت 38.9% في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة 13.9%، وقد حلت بذلك في المرتبة الثالثة تليها في المرتبة الرابعة بنسبة 5.6%، الفئة العمرية التي تتجاوز 46 سنة . و يعزى وجود غالبية الافراد في الفئة العمرية 36- 45 و بنسبة 41.7% إلى حرص المنظمة على تعيين الشباب و الذي يعد موردا استراتيجيا .

ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

يلاحظ من خلال الجدول رقم (04) على أفراد عينة الدراسة أن أغلبهم من حملة المستوى الجامعي بنسبة مئوية تبلغ 69%، و هذا يشير إلى أن عينة الدراسة هم من أصحاب المؤهلات العلمية و بالتالي سوف ينعكس هذا على عمق إدراكهم لطبيعة أسئلة الاستبيان . كما أنه مؤشر على توفر عنصر الخبرة و الإلمام بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل بالطريقة الصحيحة لدى أفراد عينة الدراسة . ثم يليها بنسبة 19.4% فئة الأفراد من ذوي المستوى التعليمي الثانوي، لتحل فئة الأفراد من ذوي المستوى التعليمي المتوسط في المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية بلغت 8.3%.

ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي:

يبين الجدول رقم (04) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي، ومن خلاله نلاحظ بأن معظم أفراد عينة الدراسة يشغلون منصب عون إداري بنسبة 50%، يليها المستوى الوظيفي رئيس مصلحة بنسبة مئوية بلغت 33.3%، ثم وظيفة مدير بنسبة 2.8%.

رابعا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة:

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن اغلب الموظفين يملكون الخبرة المهنية من 6-10 سنوات بنسبة 66.7%، وهذا راجع إلى كون لأن المنظمة حديثة النشأة، كما أنه ينطبق مع توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن، تليها الفئة التي تملك خبرة مهنية من 01-05 سنوات بنسبة 25%، ثم تليها الفئة التي تملك خبرة مهنية من 10 سنوات فأكثر بنسبة 8.3%.

المبحث الثالث : التوزيع التكراري لاجابات عينة الدراسة واختبار الفرضيات .

المطلب الأول : التوزيع التكراري لاجابات عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة

أولا : مامستوى امتلاك منظمة كوندور لمتطلبات إدارة المعرفة؟

للإجابة على هذا التساؤل قامنا بحساب المتوسطات الحسابية، و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات الممثلة لمحور متطلبات إدارة المعرفة، و ذلك وفقا للأبعاد المكونة له وهي : الثقافة التنظيمية الهياكل التنظيمية، القيادة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات.

جدول رقم (05) التكرار و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتطلبات إدارة المعرفة .

ترتيب البعد	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متطلبات إدارة المعرفة
01	77.2	0.71	3.86	بعد الثقافة التنظيمية
03	75.8	0.70	3.79	بعد الهياكل التنظيمية
04	75	0.94	3.75	بعد القيادة التنظيمية
02	76.4	0.91	3.82	بعد تكنولوجيا المعلومات

و بناءا على ما ورد في الجداول السابقة فإن متطلبات إدارة المعرفة سائدة في منظمة كوندور حسب الترتيب التالي

01 - بعد الثقافة التنظيمية بمتوسط (aa) حسابي (3.86) و إنحراف معياري (0.71).

- حيث أن المتوسط الحسابي لفقرة تشجع الثقافة التنظيمية في المنظمة تقبل النقد البناء (aa₁) قد كان

(4.00) ، و الإنحراف المعياري لهذه الفقرة قد كان (1.14) مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة

لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3.4، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد

العينة على هذه الفقرة ، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة (1).

- في الفقرة رقم (aa₂) بلغ المتوسط الحسابي (3.8) و هو أكبر من (3.21) و أقل من (4.20)، ومنه

تصنف هذه العبارة ضمن خانة (موافق) و هذا ما يعكس النظرة (الإيجابية) لأفراد العينة اتجاه عبارة

(تدريب الموظفين على مهارات تلقي المعرفة بهدف تطبيقها في مجال عملهم). لتحل بذلك في المرتبة (3)

- و المتوسط الحسابي لفقرة تقوم المنظمة بتفويض الصلاحيات للموظفين aa₃ قد كان (3.91) ، و الإنحراف

المعياري لهذه الفقرة قد كان (0.99) مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة

الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3.4، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة

وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة (2).

- في الفقرة رقم (aa₄) بلغ المتوسط الحسابي (3.69) و هو أكبر من (3.21) و أقل من (4.20)، ومنه

تصنف هذه العبارة ضمن خانة (موافق) و هذا ما يعكس النظرة (الإيجابية) لأفراد العينة اتجاه عبارة

(يشارك الموظفون في اتخاذ القرار). لتحل بذلك في المرتبة (4).

02- تكنولوجيا المعلومات (ad) بمتوسط حسابي (3.82) و انحراف معياري (0.91). وهي في المرتبة

الثانية بالنسبة لأبعاد إدارة المعرفة، وهذا يدل على حرص المنظمة على تسريع وتسهيل عملية نقل المعرفة

ونشرها، بين جميع الأقسام لأن المعرفة تعد أساسا، في توجيه الإدارات المختلفة في المنظمة نحو تحديد أهدافها. ويزيد

من بدائل حل المشكلات.

- حيث أن المتوسط الحسابي لفقرة تستخدم المنظمة تقنيات الإتصال لبناء المجموعات المتعلمة (ad₁) قد كان

(4.13) ، و الإنحراف المعياري لهذه الفقرة قد كان (1.04) مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة

لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3.4 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد

العينة على هذه الفقرة ، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة (1).

- في الفقرة رقم (ad₂) بلغ المتوسط الحسابي (3.8) و هو أكبر من (3.21) و أقل من (4.20)، ومنه تصنف هذه العبارة ضمن خانة (موافق) و هذا مايعكس النظرة (الإيجابية) لأفراد العينة اتجاه عبارة (توجد في المنظمة نظم معلومات معتمدة على الحاسوب فعالة و كفئة).لتحل بذلك في المرتبة (2).
- و المتوسط الحسابي لفقرة هناك نظام تخزين المعلومات قابل للوصول إليه بسهولة ad₃ قد كان (3.5) و الإنحراف المعياري لهذه الفقرة قد كان (1.42) مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3.4، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة (3).

03- الهياكل التنظيمية بمتوسط حسابي (3.79) و انحراف معياري (0.70).

- حيث أن المتوسط الحسابي لفقرة أنظمة العمل في المنظمة مرنة وتقبل التغيير (ab₁) قد كان (4.13) و الإنحراف المعياري لهذه الفقرة قد كان (1.14) مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3.4، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة (1).

- في الفقرة رقم (ab₂) بلغ المتوسط الحسابي (3.7) و هو أكبر من (3.21) و أقل من (4.20)، ومنه تصنف هذه العبارة ضمن خانة (موافق) و هذا مايعكس النظرة (الإيجابية) لأفراد العينة اتجاه عبارة (تساعد البنية التنظيمية في المنظمة على إنجاز المهام من خلال العمل الجماعي).لتحل بذلك في المرتبة (2).
- و المتوسط الحسابي لفقرة إن هيكل المنظمة ينسجم مع استراتيجية التعلم ونشر المعرفة ab₃ قد كان (3.77) ، و الإنحراف المعياري لهذه الفقرة قد كان (0.92) مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3.4، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة (2).

- في الفقرة رقم (ab₄) بلغ المتوسط الحسابي (3.47) و هو أكبر من (3.21) و أقل من (4.20)، ومنه تصنف هذه العبارة ضمن خانة (موافق) و هذا مايعكس النظرة (الإيجابية) لأفراد العينة اتجاه عبارة (المنظمة تعمل على توفير البنية الأساسية اللازمة لإدارة المعرفة).لتحل بذلك في المرتبة (4).

04- القيادة التنظيمية بمتوسط حسابي(3.75) و انحراف معياري (0.94).

- حيث أن المتوسط الحسابي لفقرة تدرك المنظمة أن التعلم هو المنتج للمعرفة ومصدر لها (ac₁) قد كان (4.11) ، و الإنحراف المعياري لهذه الفقرة قد كان (1.23) مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة

لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3.4، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة (1).

- في الفقرة رقم (ac₂) بلغ المتوسط الحسابي (3.55) و هو أكبر من (3.21) و أقل من (4.20)، ومنه تصنف هذه العبارة ضمن خانة (موافق) و هذا ما يعكس النظرة (الإيجابية) لأفراد العينة اتجاه عبارة (في المنظمة تستخدم فرق العمل لحل المشكلات التي تواجه الإدارة. لتحل بذلك في المرتبة (3).

- و المتوسط الحسابي لفقرة يقدر الموظفون في المستويات التنظيمية المختلفة أهمية الوقت ac₃ قد كان (3.58) . و الإنحراف المعياري لهذه الفقرة قد كان (1.36) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة (2).

■ أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور متطلبات إدارة المعرفة بجميع أبعادها و عباراتها بشكل عام فكان (3.80)، أي أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن مستوى تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في منظمة كوندور مرتفع نسبيا بدرجات متفاوتة، حسب الأبعاد المكونة لكل عنصر .

ثانيا : ما الأهمية النسبية التي يوليها أفراد عينة الدراسة لمتطلبات بناء رأس المال الفكري ؟

يعرض الجدول رقم (06) قيم الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية و التكرارات و النسب المئوية لإيجابيات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمدى امتلاك منظمة كوندور لمتطلبات بناء رأس المال الفكري وهي (بعد استقطاب راس المال الفكري، بعد صناعة رأس المال الفكري، بعد تنشيط رأس المال الفكري و المحافظة عليه).

ترتيب البعد	النسبة المئوية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متطلبات بناء رأس المال الفكري
01	99	0.65	4.95	بعد صناعة رأس المال الفكري
03	79.2	0.65	3.26	بعد استقطاب رأس المال الفكري
02	95	0.75	4.75	بعد تنشيط رأس المال الفكري و المحافظة عليه
		0.53	3.86	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري الكلي

الفصل الثالث _____ دراسة حالة منظمة كوندور ببرج بوعرريج

- بالنسبة لإيجابيات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق ببعدها (صناعة رأس المال الفكري)، فقد تبين بأن ترتيبه كان أولاً بمتوسط حسابي (4.95) وقد حقق درجة موافق بشدة ، وكانت أعلى هذه القيم لعبارة (تقوم إدارة المنظمة بإرسال الموظفين لديها إلى الخارج للإطلاع على المستجدات العلمية)، بمتوسط حسابي (4.00)، بانحراف معياري (1.26) ونسبة مئوية (80 %)، وكانت أدنى قيمة لعبارة (تشجع إدارة المنظمة على المنافسة بين الموظفين المبدعين فيها) بوسط حسابي (3.80) و انحراف معياري (1.28) ونسبة مئوية (76 %).

- أما بالنسبة لإيجابيات العينة فيما يخص. (بعد تنشيط رأس المال الفكري و المحافظة عليه) فقد جاء ترتيبه ثانياً بمتوسط حسابي (4.75) وهو عند درجة (موافق بشدة)، حيث حصلت عبارة (تحت إدارة المنظمة على البحث و العمل على كل ما هو جديد) على أعلى قيمة بمتوسط حسابي (4.16)، بانحراف معياري (1.10) ونسبة مئوية (83.2 %)، وكانت أدنى قيمة لعبارة (تتعامل المنظمة مع ذوي القدرات المتميزة على أساس الثقة) بوسط حسابي (3.61) و انحراف معياري (1.22) ونسبة مئوية (72.2 %).

- ليأتي بعد (استقطاب رأس المال الفكري) في الأخير بمتوسط حسابي (3.26) و انحراف معياري (0.65) ونسبة مئوية (79.2) ، فقد تبين بأن قيم الوسط الحسابي لجميع العبارات كانت عند موافق، وكانت أعلى هذه القيم لعبارة (تبحث إدارة المنظمة عن أصحاب المؤهلات و الخبرات و تجذبهم للعمل لديها) بمتوسط حسابي (4.25) و بانحراف معياري (1.05) ونسبة مئوية (90 %)، وكانت أدنى قيمة لعبارة (تقدم إدارة المنظمة رواتب وحوافز مجزية لأصحاب المؤهلات و الخبرة) بوسط حسابي (3.66) و انحراف معياري (1.17) ونسبة مئوية (73.2 %).

ثالثاً: مامستوى امتلاك منظمة كوندور لمتطلبات بناء المنظمة المتعلمة ؟

الجدول رقم (07): المتوسط الحسابي و الانحرافات المعيارية و النسب المئوية لكل فقرة من فقرات متطلبات بناء المنظمة المتعلمة .

ترتيب الأبعاد	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متطلبات بناء المنظمة المتعلمة
01	77.6	0.60	3.88	بعد إيجاد فرص للتعليم المستمر
04	74.4	0.79	3.72	بعد تشجيع الحوار و التعاون الجماعي
02	77.4	0.77	3.88	بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة
03	75.8	0.85	3.79	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة
05	72.2	1.03	3.64	بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية
		0.60	3.77	الأبعاد ككل

من الجدول رقم (07) يمكن استخلاص مايلي :

01- بعد إيجاد فرص للتعليم المستمر ، حقق هذا البعد درجة موافق بشدة بمتوسط حسابي (3.88) و انحراف معياري (0.97)، وبنسبة 77.6%، وهو بذلك حقق المرتبة (02) بالنسبة لمتطلبات بناء المنظمة المتعلمة.

- المتوسط الحسابي لفقرة (يمنح الموظفون وقتا للتعلم) قد كان (4.36) ، و الانحراف المعياري لهذه الفقرة قد كان (1.07) مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3.4، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة (1) ويمثل هذا المتوسط مانسبته 87.2%.

- أما المتوسط الحسابي لفقرة (يتعامل الموظفون مع المشكلات التي تواجههم باعتبارها فرص للتعلم) فقد كان (3.52) ، و الانحراف المعياري لهذه الفقرة قد كان (1.34). مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3.4، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة (3) ويمثل هذا المتوسط مانسبته 70.4%.

- أما المتوسط الحسابي لفقرة (يناقش الموظفون المشكلات التي تواجههم باعتبارها فرص للتعلم) فقد كان (3.77) ، و الانحراف المعياري لهذه الفقرة قد كان (1.47). مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3.4، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة (2) ويمثل هذا المتوسط مانسبته 75.4%.

02- بعد تشجيع الحوارو التعاون الجماعي ، حقق هذا البعد درجة موافق بمتوسط حسابي (3.72) و انحراف معياري (0.97)، وبنسبة 74.4%، وهو بذلك حقق المرتبة (04) بالنسبة لمتطلبات بناء رأس المال الفكري .

- المتوسط الحسابي لفقرة (يشجع الموظفون على إثارة أسئلة (لماذا) بغض النظر عن موقعهم الوظيفي) قد كان (3.94) ، و الانحراف المعياري لهذه الفقرة قد كان (1.24) مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3.4، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة (1) ويمثل هذا المتوسط مانسبته 78.8%.

- أما المتوسط الحسابي لفقرة (تشجع إدارة المنظمة على المنافسة بين الموظفين المبدعين فيها يتبادل الموظفون المعلومات فيما بينهم بصراحة وشفافية) فقد كان (3.66) ، و الانحراف المعياري لهذه الفقرة قد كان (1.17) مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي

3.4، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة (4) ويمثل هذا المتوسط مانسبته 73.2%.

- أما المتوسط الحسابي لفقرة (تمتلك فرق العمل الحرية لتكييف أهدافها وفقا لتطور الأحداث) فقد كان (3.69) و الإنحراف المعياري لهذه الفقرة قد كان (1.36). مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3.4، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة (2) ويمثل هذا المتوسط مانسبته 73.8%.

- أما المتوسط الحسابي لفقرة (يركز أعضاء فرق العمل على مهمتهم كمجموعة و كيفية إنجاز الأعمال بشكل جيد) فقد كان (3.61) ، و الإنحراف المعياري لهذه الفقرة قد كان (1.22). مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3.4، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة (4) ويمثل هذا المتوسط مانسبته 72.2%.

03- بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة ، حقق هذا البعد درجة موافق بمتوسط حسابي (3.88) و انحراف معياري (0.77)، وبنسبة 95%، وهو بذلك حقق المرتبة (01) بالنسبة لمتطلبات بناء رأس المال الفكري .
- المتوسط الحسابي لفقرة (تستخدم الاتصالات المتبادلة بشكل اعتيادي) قد كان (4.05) ، و الإنحراف المعياري لهذه الفقرة قد كان (0.98) مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3.4، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة (1) ويمثل هذا المتوسط مانسبته 81%.

- أما المتوسط الحسابي لفقرة (تحتفظ المنظمة ببيانات حديثة عن مهارات الموظفين) فقد كان (3.75) و الإنحراف المعياري لهذه الفقرة قد كان (0.99). مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3.4، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة (3) ويمثل هذا المتوسط مانسبته 75%.

- أما المتوسط الحسابي لفقرة (تتيح المنظمة الدروس المستفادة من تجاربها لجميع الموظفين فيها) فقد كان (3.86) و الإنحراف المعياري لهذه الفقرة قد كان (1.12). مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذه الفقرة قد زاد

عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3.4، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة (2) ويمثل هذا المتوسط مانسبته 77.2%.

04- بعد تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة ، حقق هذا البعد درجة موافق بمتوسط حسابي (3.88) و انحراف معياري (0.77)، وبنسبة 95%، وهو بذلك حقق المرتبة (01) بالنسبة لمتطلبات بناء رأس المال الفكري .

- المتوسط الحسابي لفقرة (تمكن المنظمة الموظفين المتفوقين فيها من التحكم في الموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم قد كان (4.88) ، و الانحراف المعياري لهذه الفقرة قد كان (1.00) مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3.4، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة (1) ويمثل هذا المتوسط مانسبته 81.6%.

- أما المتوسط الحسابي لفقرة (تدعم المنظمة الموظفين من ذوي المهارات البناءة) فقد كان (3.88) و الانحراف المعياري لهذه الفقرة قد كان (1.00). مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3.4، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة (2) ويمثل هذا المتوسط مانسبته 77.6%.

- أما المتوسط الحسابي لفقرة (تمكن المنظمة الموظفين و تسهل لهم الحصول على المعلومات المطلوبة) فقد كان (3.40) ، و الانحراف المعياري لهذه الفقرة قد كان (1.40). مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذه الفقرة قد كان عند درجة (المحايد) وهي 3.4، وهذا راجع إلى

05- بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية ، حقق هذا البعد درجة موافق بمتوسط حسابي (3.61)، و انحراف معياري (1.03)، وبنسبة 72.2%، وهو بذلك حقق المرتبة (04) بالنسبة لمتطلبات بناء رأس المال الفكري.

- المتوسط الحسابي لفقرة (تتعامل المنظمة مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع) قد كان (3.80) و الانحراف المعياري لهذه الفقرة قد كان (1.21) مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3.4، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة (1) ويمثل هذا المتوسط مانسبته 76%.

الفصل الثالث _____ دراسة حالة منظمة كوندور ببرج بوعرريج

- أما المتوسط الحسابي لفقرة (تشجع المنظمة على معرفة وجهة نظر المستفيدين) فقد كان (3.63) و الإنحراف المعياري لهذه الفقرة قد كان (1.22). مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3.4، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة (2) ويمثل هذا المتوسط مانسبته 72.6%.

- أما المتوسط الحسابي لفقرة (تراقب مايفعله الآجرون خارج المنظمة من أجل زيادة معرفتها بالبيئة الخارجية) فقد كان (3.38) ، و الإنحراف المعياري لهذه الفقرة قد كان (1.59). مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3.4، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة (3) ويمثل هذا المتوسط مانسبته 67.6%.

المطلب الثاني : تحليل فرضيات الدراسة

المحور الأول: متطلبات إدارة المعرفة

إختبار الفرضية الفرعية الأولى: تمتلك منظمة كوندور متطلبات إدارة المعرفة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الصفرية H_0 : لا تمتلك منظمة كوندور متطلبات إدارة المعرفة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية البديلة H_1 : تمتلك منظمة كوندور متطلبات بناء المنظمة المتعلمة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام إختبار T لعينة واحدة للتحقق من مستوى امتلاك منظمة كوندور لمتطلبات إدارة المعرفة .

الجدول رقم (08) نتائج إختبار T للتحقق من امتلاك منظمة كوندور لمتطلبات إدارة المعرفة

البيان	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	DF درجة الحرية	Sig مستوى الدلالة
تمتلك منظمة كوندور متطلبات إدارة المعرفة	3.80	0.61	36.91	1.69	35	0.00

وهي دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

يوضح الجدول رقم (08) نتيجة امتلاك منظمة كوندور لمتطلبات إدارة المعرفة . حيث أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى امتلاك منظمة كوندور لمتطلبات إدارة المعرفة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (36.91) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، كما أنها أكبر من قيمة T الجدولية و البالغة (1.69)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة التي تنص على: تمتلك منظمة كوندور متطلبات إدارة المعرفة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المحور الثاني: متطلبات بناء رأس المال الفكري.

إختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات الباحثين حول مستوى مدى توفر متطلبات بناء رأس المال الفكري، تعزى للسمات الشخصية و الوظيفية (السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات الباحثين حول مستوى مدى توفر متطلبات بناء رأس المال الفكري، تعزى للسمات الشخصية و الوظيفية (السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات الباحثين حول مستوى مدى توفر متطلبات بناء رأس المال الفكري، تعزى للسمات الشخصية و الوظيفية (السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

لإختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى الفرضيات الفرعية التالية :

01-الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات الباحثين حول مستوى مدى توفر متطلبات بناء رأس المال الفكري، تعزى إلى السن.

02-الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات الباحثين حول مستوى مدى توفر متطلبات بناء رأس المال الفكري، تعزى إلى السن.

الجدول رقم (09): تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروقات في آراء عينة الدراسة حول مستوى توفر متطلبات بناء رأس المال الفكري تعزى إلى العمر.

F المحسوبة	F الجدولية	DF درجة الحرية	Sig مستوى الدلالة
3.39	3.21	35	0.00

وهي دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول مستوى توفر متطلبات بناء رأس المال الفكري لمنظمة كوندور تعزى إلى العمر عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$. و النتائج مبينة في الجدول رقم (07). ويتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع الأبعاد مجتمعة تساوي (3.39)، وهي أقل من قيمة F الجدولية و البالغة (3.21)، كما أن القيمة الإحتمالية لجميع الأبعاد تساوي (0.03) و هي أقل من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات الباحثين حول مستوى توفر متطلبات بناء رأس المال الفكري تعزى إلى السن، وعلى هذا الأساس نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات الباحثين حول مستوى مدى توفر متطلبات بناء رأس المال الفكري، تعزى إلى السن". وذلك يعني أن إجابات الباحثين من جميع الفئات العمرية جاءت في نفس الاتجاه حول مستوى توفر متطلبات بناء رأس المال الفكري في منظمة كوندور، ولعل هذا يفسر بأن معظم الباحثين هم من فئة الشباب و بالتالي لم يكن هناك فروق فيما يتعلق بمتغير العمر.

01- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات الباحثين حول مستوى مدى توفر متطلبات بناء رأس المال الفكري، تعزى إلى المستوى التعليمي.

02- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات الباحثين حول مستوى مدى توفر متطلبات بناء رأس المال الفكري، تعزى إلى المستوى التعليمي.

الجدول رقم (10): تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروقات في آراء عينة الدراسة حول مستوى توفر متطلبات بناء رأس المال الفكري تعزى إلى المستوى التعليمي.

F المحسوبة	F الجدولية	DF درجة الحرية	Sig مستوى الدلالة
0.98	3.21	35	0.41

وهي دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول مستوى توفر متطلبات بناء رأس المال الفكري لمنظمة كوندور المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$. و النتائج مبينة في الجدول رقم (10) . ويتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع الأبعاد مجتمعة تساوي (0.93) ، وهي أقل من قيمة F الجدولية، كما أن القيمة الإحصائية لجميع الأبعاد تساوي (0.41) و هي أكبر من 0.05 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات الباحثين حول مستوى توفر متطلبات بناء رأس المال الفكري تعزى إلى المستوى التعليمي. وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات الباحثين حول مستوى مدى توفر متطلبات بناء رأس المال الفكري تعزى إلى المستوى التعليمي" و الفروق لصالح المستوى التعليمي الجامعي . وهذا يعني أن أفراد العينة ذوي المستوى الجامعي بتوفر متطلبات بناء رأس المال الفكري، وتنسجم هذه الدراسة مع ماتوصلت إليه دراسة (مصطفى رجب علي شعبان (2011) بعنوان رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال .

01- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات الباحثين حول مستوى مدى توفر متطلبات بناء رأس المال الفكري، تعزى إلى المستوى الوظيفي.

02- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات الباحثين حول مستوى مدى توفر متطلبات بناء رأس المال الفكري، تعزى إلى المستوى الوظيفي.

الجدول رقم (11): تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروقات في آراء عينة الدراسة حول مستوى توفر متطلبات بناء رأس المال الفكري تعزى إلى المستوى الوظيفي.

F المحسوبة	F الجدولية	DF درجة الحرية	Sig مستوى الدلالة
1.09	3.21	35	0.34

وهي دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول مستوى توفر متطلبات بناء رأس المال الفكري لمنظمة كوندور تعزى إلى المستوى الوظيفي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$. و النتائج مبينة في الجدول رقم (11). ويتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع الأبعاد مجتمعة تساوي (1.09) وهي أقل من قيمة F الجدولية، كما أن القيمة الإحصائية لجميع الأبعاد تساوي (0.34) وهي أكبر من 0.05 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات الباحثين حول مستوى توفر متطلبات بناء رأس المال الفكري تعزى إلى المستوى الوظيفي. وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات الباحثين حول مستوى مدى توفر متطلبات بناء رأس المال الفكري، تعزى المستوى الوظيفي".

01-الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات الباحثين حول مستوى مدى توفر متطلبات بناء رأس المال الفكري، تعزى إلى عدد سنوات الخبرة .

02-الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات الباحثين حول مستوى مدى توفر متطلبات بناء رأس المال الفكري، تعزى إلى عدد سنوات الخبرة .

الجدول رقم (12): تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروقات في آراء عينة الدراسة حول مستوى توفر متطلبات بناء رأس المال الفكري تعزى إلى سنوات الخبرة

F المحسوبة	F الجدولية	DF درجة الحرية	Sig مستوى الدلالة
1.92	3.21	35	0.14

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول مستوى توفر متطلبات بناء رأس المال الفكري لمنظمة كوندور تعزى إلى المستوى الوظيفي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$. و النتائج مبينة في الجدول رقم (12) . ويتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع الأبعاد مجتمعة تساوي (1.92) ، وهي أقل من قيمة F الجدولية، كما أن القيمة الإحتمالية لجميع الأبعاد تساوي (0.14) و هي أكبر من 0.05 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات الباحثين حول مستوى توفر متطلبات بناء رأس المال الفكري تعزى إلى عدد سنوات الخبرة ؛ وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات الباحثين حول مستوى مدى توفر متطلبات بناء رأس المال الفكري، تعزى إلى عدد سنوات الخبرة". وذلك راجع لأهمية متغير الخبرة في المجال الذي تنشط فيه المنظمة في الصناعة بشكل عام، وصناعة الإلكترونيات بشكل خاص، هذا من جهة. الحرص على استقطاب الموظفين ذوي الخبرة من جهة أخرى، إضافة إلى أنه كلما زادت الخبرة زاد المخزون المعرفي في المنظمة، وزادت فرص الإبداع و الابتكار، وبالتالي يرتفع الإهتمام بمفهوم المنظمة المتعلمة.

إنطلاقاً من نتائج اختبار الفرضيات الفرعية في التحليل السابق أعلاه ، يمكن التأكيد على صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات الباحثين حول مستوى مدى توفر متطلبات بناء رأس المال الفكري، تعزى للسمات الشخصية و الوظيفية (السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة). بعد رفض الفرضية الصفرية.

المحور الثالث: متطلبات بناء المنظمة المتعلمة

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تمتلك منظمة كوندور متطلبات بناء المنظمة المتعلمة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الصفرية H_0 : لا تمتلك منظمة كوندور متطلبات بناء المنظمة المتعلمة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية البديلة H_1 : تمتلك منظمة كوندور متطلبات بناء المنظمة المتعلمة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام إختبار T لعينة واحدة للتحقق من امتلاك منظمة كوندور لمتطلبات بناء المنظمة المتعلمة، وكما هو موضح في الجدول رقم (11).

الجدول رقم (13) نتائج إختبار T للتحقق من امتلاك منظمة كوندور لمتطلبات إدارة المعرفة .

البيان	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	DF درجة الحرية	Sig مستوى الدلالة
تمتلك منظمة كوندور متطلبات بناء المنظمة المتعلمة	3.77	0.60	37.24	1.96	35	0.00

يوضح الجدول رقم (13) نتيجة امتلاك منظمة كوندور لمتطلبات بناء المنظمة المتعلمة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي إلى امتلاك منظمة كوندور لمتطلبات بناء المنظمة المتعلمة، إذ بلغت T المحسوبة (37.24) و هي أكبر من قيمة T الجدولية و البالغة (1.96) كما أنها دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وعليه ترفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة التي تنص على : تمتلك منظمة كوندور لمتطلبات بناء المنظمة المتعلمة .

وللتحقق من امتلاك منظمة كوندور لكل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة، تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى خمس فرضيات فرعية، وتم استخدام اختبار T لعينة واحدة لاختبار كل فرضية على حدة، كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا تمتلك منظمة كوندور بعد إيجاد فرص للتعلم المستمر عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

الفرضية البديلة H_1 : تمتلك منظمة كوندور بعد إيجاد فرص للتعلم المستمر عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام إختبار T لعينة واحدة للتحقق من امتلاك منظمة كوندور بعد إيجاد فرص للتعلم المستمر، وكما هو موضح في الجدول رقم (12)

الجدول رقم (14) نتائج إختبار T للتحقق من امتلاك منظمة كوندور بعد إيجاد فرص للتعلم المستمر

البيان	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	DF درجة الحرية	Sig مستوى الدلالة
تمتلك منظمة كوندور بعد إيجاد فرص للتعلم المستمر	3.88	0.97	23.99	1.96	35	0.00

وهي دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

الفصل الثالث _____ دراسة حالة منظمة كوندور ببرج بوعرريج

حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي إلى امتلاك منظمة كوندور بعد إيجاد فرص للتعلم المستمر إذ بلغت T المحسوبة (23.99) و هي أكبر من قيمة T الجدولية، كما أنها دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وعليه ترفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة التي تنص على : تمتلك منظمة كوندور بعد إيجاد فرص للتعلم المستمر. وهذا ما من شأنه أن ينعكس على أداء الموظفين، من حيث تطوير قدراتهم و مهاراتهم، وبالتالي أداء المنظمة في المدى الطويل.

الفرضية الصفرية H_0 : لا تمتلك منظمة كوندور بعد تشجيع الحوار و التعاون الجماعي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

الفرضية البديلة H_1 : تمتلك منظمة كوندور بعد تشجيع الحوار و التعاون الجماعي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام إختبار T لعينة واحدة للتحقق من امتلاك منظمة كوندور بعد تشجيع الحوار

و التعاون الجماعي، وكما هو موضح في الجدول رقم (13)

الجدول رقم (15) نتائج إختبار T للتحقق من امتلاك منظمة كوندور بعد تشجيع الحوار و التعاون الجماعي

البيان	المتوسط الحسابي	الإ انحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	DF درجة الحرية	Sig مستوى الدلالة
تمتلك منظمة كوندور بعد تشجيع الحوار و التعاون الجماعي	3.72	0.97	22.89	1.96	35	0.00

وهي دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

يوضح الجدول رقم (15) نتيجة امتلاك منظمة كوندور كوندور بعد تشجيع الحوار و التعاون الجماعي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي إلى امتلاك منظمة كوندور بعد تشجيع الحوار و التعاون الجماعي، إذ بلغت T المحسوبة (22.89) و هي أكبر من قيمة T الجدولية، كما أنها دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وعليه ترفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة التي تنص على : تمتلك منظمة كوندور بعد تشجيع الحوار و التعاون الجماعي .

الفرضية الصفرية H_0 : لا تمتلك منظمة كوندور بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

الفرضية البديلة H_1 : تمتلك منظمة كوندور بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

الفصل الثالث _____ دراسة حالة منظمة كوندور ببرج بوعرريج

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام إختبار T لعينة واحدة للتحقق من امتلاك منظمة كوندور بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة، وكما هو موضح في الجدول رقم (14).

الجدول رقم (16) نتائج إختبار T للتحقق من امتلاك منظمة كوندور بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة

البيان	المتوسط الحسابي	الإختلاف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	DF درجة الحرية	Sig مستوى الدلالة
تمتلك منظمة كوندور بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة	3.88	0.77	30.04	1.96	35	0.00

وهي دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

يوضح الجدول رقم (16) نتيجة امتلاك منظمة كوندور بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي إلى امتلاك منظمة كوندور بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة ، إذ بلغت T المحسوبة (30.04) و هي أكبر من قيمة T الجدولية ، كما أنها دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة التي تنص على : تمتلك منظمة كوندور بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة .

الفرضية الصفرية H_0 : لا تمتلك منظمة كوندور بعد تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

الفرضية البديلة H_1 : تمتلك منظمة كوندور بعد تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام إختبار T لعينة واحدة للتحقق من امتلاك منظمة كوندور بعد تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، وكما هو موضح في الجدول رقم (15).

الجدول رقم (17) نتائج إختبار T للتحقق من امتلاك منظمة كوندور بعد تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	DF درجة الحرية	Sig مستوى الدلالة
تمتلك منظمة كوندور بعد تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	3.79	0.85	26.51	1.96	35	0.00

وهي دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

يوضح الجدول رقم (17) نتيجة امتلاك منظمة كوندور بعد تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي إلى امتلاك منظمة كوندور بعد تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، إذ بلغت T المحسوبة (26.51) و هي أكبر من قيمة T الجدولية ، كما أنها دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$. وعليه ترفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة التي تنص على : تمتلك منظمة كوندور بعد تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة .

الفرضية الصفرية H_0 : لا تمتلك منظمة كوندور بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

الفرضية البديلة H_1 : تمتلك منظمة كوندور بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام إختبار T لعينة واحدة للتحقق من امتلاك منظمة كوندور بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، وكما هو موضح في الجدول رقم (16).

الجدول رقم (18) نتائج إختبار T للتحقق من امتلاك منظمة كوندور بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	DF درجة الحرية	Sig مستوى الدلالة
تمتلك منظمة كوندور بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	3.61	1.03	21.01	1.96	35	0.00

وهي دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

يوضح الجدول رقم (18) نتيجة امتلاك منظمة كوندور بعد تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي إلى امتلاك منظمة كوندور بعد تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، إذ بلغت T المحسوبة (21.01) و هي أكبر من قيمة T الجدولية، كما أنها دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وعليه ترفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة التي تنص على : تمتلك منظمة كوندور بعد تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة.

❖ بعد الإجابة على التساؤلات و اختبار الفرضيات يمكن أن نخلص إلى نتيجة مفادها بأن أفراد عينة الدراسة يوافقون بأن منظمتهم ؛ أي منظمة كوندور ببرج بوعرريج تمتلك مقومات بناء المنظمة المتعلمة، من خلال تركيزها على مواردها البشرية المتميزة وإدارة المعرفة، وبالتالي توفير أساسيات بناء رأس المال الفكري الخاص بها. كإجابة على الإشكالية التي مفادها، مامستوى تطبيق تسيير الموارد البشرية بالمعرفة و رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة كمنظمات جديدة – دراسة حالة منظمة كوندور ببرج بوعرريج؟

خاتمة :

إن ماجاء في هذا الفصل يتضمن أساسا منهجية سير العمل الميداني لموضوع الدراسة، حيث بدأنا بالتعريف بميدان التربص ثم إنتقلنا إلى واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ثم قمنا بتحليل البيانات التي تضمنها الإستبيان، وحاولنا من خلاله الإجابة عن الأسئلة التي تضمنها موضوع الدراسة، وقد توصلنا إلى النتائج التالية :

- يدرك المدراء في المنظمة بأن امتلاك تكنولوجيا معلومات متطورة لن يفيد، ما لم يصاحبها توفير المعرفة و الخبرة و المهارة في توظيف هذه التكنولوجيا، وهذا ما يحققه بالطبع التسيير الجيد للموارد البشرية، خاصة ما تعلق بالتخطيط الجيد للموارد البشرية .
- المنظمة تهتم بصناعة رأس المال الفكري و تطوير المتوفر منه لديها من خلال إرسال العاملين فيها ممن تتوفر فيهم المقدرة و الكفاءة في دورات و بعثات علمية و المشاركة في المؤتمرات العلمية، كي تتمكن من الاعتماد على نفسها لتوفير هذا المورد النادر.
- المنظمة تعمل على جعل القدرة و الكفاءة العنوان الرئيسي الذي تعتمد عليه في عمليات اختيار الموظفين و في الترقيات و توزيع المكافآت و في باقي نشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى.

النائمة

العامه

كخلاصة يمكن القول أن بقاء المنظمات و نجاحها في الظروف المعاصرة، يعتمد على قدرتها على التحول إلى منظمات تعلم، وممارسة التعلم، ومن ثمة التوجه نحو تحويل ماتعلمته إلى منتجات أو خدمات، وعمليات جديدة تصل إلى السوق وبشكل أفضل من المنافسين.

وهذا من شأنه أن يتحقق فقط، من خلال توليفة من العناصر الأساسية، التي أساسها التسيير الفعال للموارد البشرية المتميزة، و التركيز على الإدارة بالمعرفة كتوجه معاصر، لتشكيل رأس مال فكري متميز كمطلب أساسي ثالث، في معادلة المنظمات المتعلمة .

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة و متطلبات بناء رأس المال الفكري، و متطلبات بناء المنظمات المتعلمة في منظمة كوندور، كمنظمة جزائرية ومن ثمة معرفة الواقع الجزائري في ظل هذا التوجه العالمي الجديد .

وقد أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلقت بالتحقق من مدى امتلاك منظمة كوندور لمتطلبات إدارة المعرفة، و متطلبات بناء رأس المال الفكري، و متطلبات بناء المنظمة المتعلمة، وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل إشكالية الدراسة و الإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها . وسنحاول هنا الإشارة إلى أبرز هذه النتائج .

نتائج الدراسة:

- توجد بعض المؤشرات الإيجابية التي توحى ببداية الإهتمام بمفهوم المنظمة المتعلمة في منظمة كوندور و هذا من خلال الملتقيات التي تنظمها منظمة كوندور، مثل الملتقى الذي عقد في أبريل 2015 بجامعة برج بوعريج حول الطاقة الشمسية .
- تلعب إدارة الموارد البشرية دورا استراتيجيا مهما بالنسبة لمنظمة كوندور، وهذا ماتم التوصل إليه من خلال الدراسة الميدانية، كون أن المنظمة تقترب بخطى متسارعة إلى تحقيق الأهداف المسطرة و المرغوبة، و هذا في ظل تركيزها على مواردها البشرية المتميزة .
- تعمل المنظمة على تطبيق أنجع الطرق التي من شأنها التطبيق السليم لوظائف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية .

- يوجد لدى الموظفين في منظمة كوندور إدراك بأهمية المعرفة، و هذا يظهر من خلال ملاحظتهم لنتائجها الإيجابية على أدائهم أثناء العمل .
- إن سعي إدارة المنظمة إلى استقطاب و الحفاظ على الأفراد العاملين فيها ذوي الخبرة و المعرفة العلمية و الخبرة الفنية بمواصفات العمل دورا مهما في زيادة أسباح الريادة و النجاح، وزيادة استجابة موظفيها لأوامرها و تعليماتها .
- تركيز المنظمة على وظيفة إدارة الموارد البشرية، التي من شأنها العمل بجد من أجل ضمان استثمار رأس المال الفكري بعناصره المختلفة و ذلك للوصول تطبيق متطلبات المنظمة المتعلمة .
- إتاحة الحرية للموظفين لاختيار الطريقة التي تناسبهم لتنفيذ المهام الموكلة إليهم .

إختبار الفرضيات :

هدفنا الأساسي من الدراسة هو الوصول إلى نتائج وإختبار الفرضيات للإجابة عن الإشكالية المطروحة فكانت الفرضيات كالتالي:

- بالنسبة للفرضية الأولى هناك اهتمام لمنظمة كوندور بمتطلبات إدارة المعرفة تبين أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن مستوى تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في منظمة كوندور مرتفع نسبيا بدرجات متفاوتة، حسب الأبعاد المكونة لكل بمعنى أن منظمة كوندور تمتلك متطلبات إدارة المعرفة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقد تم تأكيد هذه الفرضية من خلال اختبار T لعينة واحدة.
- بالنسبة للفرضية الثانية و التي تنص على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر متطلبات بناء رأس المال الفكري عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ تعزى إلى المتغيرات الشخصية (السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) فقد تم قبولها، حيث تأكد من خلال إختبار الفرضية وجود إختلاف في تصورات الباحثين حول متطلبات بناء رأس المال الفكري حسب المستوى التعليمي لصالح المستوى الجامعي ، وحسب المستوى الوظيفي وحسب سنوات الخبرة. باستثناء عامل متغير السن حيث تبين بأنه لا توجد فروقات في آراء الباحثين حول مدى توفر متطلبات بناء رأس المال الفكري تعزى إلى السن هذا لأن أغلب أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية 26-35 سنة . وقد تم تأكيد هذه الفرضية من خلال إختبار ANOVA.

- بالنسبة للفرضية الثالثة والتي نصت على تمتلك منظمة كوندور متطلبات بناء المنظمة المتعلمة بجميع أبعادها عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ فقد تم تأكيدها من خلال إختبار T لعينة واحدة. باستثناء العبارة (تستخدم إدارة المنظمة أسلوب العصف الذهني لإثارة القدرات الإبداعية وحل المشكلات). التي حلت في درجة الموافقة المحايد، والسبب يعود ربما إلى أن المنظمة تستخدم أساليب أخرى بالإضافة إلى العصف الذهني في حل المشاكل، أو قد يكون السبب عدم فهم الموظفين لأسلوب العصف الذهني.

التوصيات :

- العمل على زيادة تمكين الموظفين في عملهم و ذلك من خلال منح الحرية لهم لتحديد أساليب إنجازهم للأعمال و مناقشة المشاكل التي تواجههم في العمل بحرية و بصراحة فيما بينهم و عدم الخوف و التردد من طرح للمشاكل .
- عقد حلقات نقاشية مستمرة و دورية بين الموظفين بمشاركة الإدارة العليا و بخصوص مشاكل معينة تواجه المنظمة و الإستفادة من عصف الأفكار فيما بينهم ، بما يسمح أو يهيئ المجال لطرح المعارف الضمنية التي يمتلكها الموظفون إلى زملائهم و مكافأهم عليها .
- زيادة الإهتمام بعناصر رأس المال الفكري و إدارته كما يدار المعروض النقدي ، لكونه مصدرا مهما للتوجيه الاستراتيجي للشركات المعاصرة و هذا يدعوا هذه الشركة إلى التفتيش عن القدرات المعطلة و تحريكها لتكون فاعلة ، و التركيز على وظيفة إدارة الموارد البشرية التي من شأنها العمل بجد من أجل ضمان استثمار رأس المال الفكري بعناصره المختلفة و ذلك للوصول تطبيق متطلبات المنظمة المتعلمة .
- نوصي بإمداد المستهلك الجزائري بالمعلومات الوافية والواضحة حول ما هو جديد من الخدمات و العروض التي تقدمها المنظمة من خلال الإعلانات .
- ضرورة التأكيد على استخدام التكنولوجيا الحديثة في عمل المنظمة ولاسيما في مجال المعلوماتية؛ لأن هذا من شأنه أن يحقق الدقة و الحدائة في جمع ونقل المعلومات ومن ثمة اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- وضع سياسات و اجراءات لتسهيل عمليات التبادل المعرفي بغية تحقيق التكامل المعرفي واكتمال دورة المعرفة و مواجهة ظاهرة احتكار المعرفة على مستوى الموظفين

- تأسيس إدارة مستقلة في الشركة قيد الدراسة تحت اسم إدارة المعرفة تظهر في الهيكل التنظيمي و تحدد مهماتها بإنشاء المعرفة و امتلاكها و مشاركتها و خزنها .
- على المنظمة الحفاظ على الموارد البشرية لديها خاصة المبدعة منها من خلال توفير جو العمل المناسب و منحهم رواتب و حوافز مجزية تمكنهم من التفرغ التام لعملهم في هذه المنظمة و بالتالي زيادة إنجازهم و عطائهم

آفاق الدراسة :

من خلال هذه الدراسة يمكن اقتراح المواضيع التالية التي يمكن أن تشكل امتداد و تكملة لهذا الموضوع

- رأس المال الفكري و المنظمات المتعلمة ...الواقع و العلاقة .
- إدارة المواهب ودورها في بناء المنظمات المتعلمة .
- رأس المال الفكري سمة المنظمات المعاصرة .
- تسيير الموارد البشرية المتميزة و دورها في صناعة رأس المال الفكري.

قائمة

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

- 1) إبراهيم عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البيئي في المنظمات الأسس النظرية و دلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، 2003.
- 2) أحمد السيد، إدارة الموارد البشرية : منظور القرن الحادي و العشرون، دار الكتب، القاهرة، مصر 2000.
- 3) بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، الطبعة 01، دار النهضة العربية بيروت، 2002.
- 4) الجاموس عبد الرحمن، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال و علاقتها بالمداخل الإدارية - مدخل تحليلي دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة 1، 2013.
- 5) جفري فيفر، الموارد البشرية كقوة تنافسية : تفجير الطاقات الكامنة في العاملين , إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد 12، القاهرة، مصر، 1994.
- 6) واينر أديت و آرنولد براون، ملخص الإنسان و بيئة العمل : التفاعل و زيادة الإنتاجية في المكاتب الشركة العربية للإعلام العلمي، الطبعة 3، القاهرة، مصر، 1995.
- 7) ولنجهام رون، الناس هم الأساس : نظرة جديدة للقيادة، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد 18 القاهرة، مصر، 1997.
- 8) الحجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الطبعة الأولى الاسكندرية، مصر، 2007.
- 9) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 10) حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 11) حسن حريم، إدارة الموارد البشرية (منظور متكامل)، دار حامد للنشر و التوزيع، ط 1 عمان، الأردن 2013.
- 12) حسن عادل، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر 1998
- 13) حسن راوية، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001
- 14) حسن راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية 2003.
- 15) حسن راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001
- 16) كافي مصطفى يوسف، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي مكتبة الجمع العربي للنشر و التوزيع، ط 1، 2014

- 17) كوكس داني و جون هوفر، القيادة وقت الأزمات، ترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة مصر، 1994
- 18) ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001
- 19) الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدولاي للنشر، ط 1 عمان، الأردن، 2006
- 20) محمود مصطفى، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية مصر، 2008
- 21) المرسي نبيل، السلوك التنظيمي : نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2005
- 22) النجار فريد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية مصر، 2006
- 23) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة : المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، دار وائل للنشر عمان الأردن 2001.
- 24) نور الدين عصام، إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2010.
- 25) عامر سعيد يس، الإدارة وتحديات التغيير، مصر، 2001.
- 26) عباس علي، إدارة الموارد البشرية الدولية، إثراء للنشر و التوزيع، 2008.
- 27) عبد الباقي صلاح الدين، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ، مصر، 2000.
- 28) عطية ناصف إيمان، اقتصاديات الموارد البيئية، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع الإسكندرية، مصر 2007.
- 29) عليان مصطفى ربحي، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 30) عمارة محمد جاب الله و محمد نبيل سعد سالم، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإجتماعية، الطبعة 3، 2008
- 31) العمري غسان عيسى و سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات للاستراتيجية : مدخل استراتيجي معاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2008
- 32) العنزي سعد علي و أحمد علي صالح، إدغرة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009
- 33) الصباغ زهير نعيم و عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين - منحنى نظمي -، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2008، عمان، الأردن

- 34) الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، 2007.
- 35) رومر مايكل، ترجمة : طه عبد الرحمن منصور، اقتصاديات التنمية، دار المريخ للنشر و التوزيع الرياض، السعودية
- 36) شاويش مصطفى نبيل ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر، عمان الأردن، 2007،
- 37) الخطيب أحمد و آخرون، إدارة المعرفة و نظم المعلومات، جدار للكتاب العالمي، عمان الأردن، 2009
- 38) الخطيب أحمد و آخرون، إدارة المعرفة و نظم المعلومات، جدار للكتاب العالمي، عمان الأردن 2009.
- 39) الخطيب أحمد و آخرون، إدارة المعرفة و نظم المعلومات، جدار للكتاب العالمي، عمان الأردن 2009.
- ب- الرسائل والأطروحات**
- 40) أبو طه سامي سليم سالم، نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة و إدارة الأزمات : دراسة ميدانية في المستشفيات الفلسطينية بمحافظة غزة، أطروحة شهادة دكتوراه فلسفة، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، فلسطين، 2012.
- 41) أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءة الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات -دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية الأغواط، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص : إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003- 2004.
- 42) أبو الغنم خالد عبد العزيز، أثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية في شركات الصناعة الغذائية في جدة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2012.
- 43) بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية - المؤسسة الإستشفائية العمومية بمدينة بسكرة امودجا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2012/2013.
- 44) بن عزة محمد أمين، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية : مفهوم جديد لمواكبة متطلبات التنافسية المعاصرة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، الجزائر
- 45) جميل الظاهر فاضل، تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة : دلالة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية، كلية الإدارة و الإقتصاد، قسم الإدارة العامة، جامعة بغداد.
- 46) دهان محمد، الإستثمار التعليمي في الرأس المال البشري - مقارنة نظرية و دراسة تقييمية لحالة الجزائر-، رسالة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة : منتوري -قسنطينة-، الجزائر، 2009- 2010 .
- 47) دوخي يمينة، أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة - دراسة عينة من البنوك الجزائرية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3 2011- 2012.

- 48) حسونة علي و آخرون، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، كلية الإدارة و الإقتصاد جامعة بغداد.
- 49) طرفاني عتيقة، دور الإبداع في تحسين الأداء الاستراتيجي لمنظمات المعرفة، مجلة المؤسسة، العدد 1، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر 2012.
- 50) كرياش رحمة، دور إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية رأس المال الفكري - دراسة حالة مديرية الموارد البشرية (موبيليس) بالجزائر العاصمة، تخصص : تسيير الموارد البشري، كلية : العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، قسم : علوم التسيير، جامعة : الجزائر 3، الجزائر، 2013-2014.
- 51) النسور أسماء سالم، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الأردنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الأعمال، قسم : إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2010.
- 52) نعيحة رضا، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية : دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع التنقيب بأدرار، رسالة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية و العلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم العمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2011-2012.
- 53) سيد محمد حسين، أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات، بحث مقدم إلى الأكاديمية العربية البريطانية للحصول على درجة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية.
- 54) سمالي يخطية، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية تخصص: علوم التسيير، الجزائر، 2005-2006.
- 55) عبد الرحمن عزيزة و عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام غدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى و العليا دراسة حالة : الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، فلسطين، 2013.
- 56) عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص : حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
- 57) علي شعبان مصطفى رجب، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2011.
- 58) عقون شراف ، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية - دراسة حالة بولاية ميلة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية ،كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة منتوري - قسنطينة - , الجزائر , 2007.

59) قوري منية، اكتساب و تقاسم المعارف في إطار التعلم التنظيمي، رسالة ماجستير في علوم الإعلام و الإتصال، تخصص اتصال، إعلام و حاكمية التنظيمات، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2010-2011.

60) قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة -، الجزائر.

ج- المؤتمرات والملتقيات العلمية

61) أبوهاشم حسن السيد، محاقات التعرف على الموهوبين و المتفوقين " دراسة مسحية للبحوث العربية في الفترة من عام 1990 إلى 2002، قسم علم النفس.

62) آيت مختار و حمدي معمر، طرق و نماذج قياس رأس المال الفكري، الملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري في المنظمات العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، يومي 13- 14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر.

63) بومدين يوسف، بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية و منهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي و إطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة، ورقة بحثية للملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة . دراسة و تحليل تجاب وطنية و دولية، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، البليدة، الجزائر يومي 18-19 ماي 2011.

64) بوخمحم عبد الفتاح و أ شابونية كريمة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول : تسيير الكفاءات و دورها في بناء الميزة التنافسية، كلية العلوم الإقتصادية، الجزائر 2005.

65) بن عوالي حنان، متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية، ورقة بحثية للملتقى الدولي حول : المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر.

66) زيدية منى عبد ربه، إدارة المعرفة و أثرها على إدارة الموارد البشرية، مؤتمر الإصلاح و التطوير الإداري الأول : نحو رؤية شاملة لتطوير الموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني، ديوان الموظفين العام، أفريل 2009.

67) زيتوني عبد القادر و دربالي سهام، رأس المال الفكري . الحاجة الفعلية للمصارف الإسلامية في ظل إقتصاد المعرفة، و قة بحثي مقدمة للملتقى العالمي التاسع للإقتصاد و التمويل الإسلامي، حول : النمو . العدالة . الإستقرار : من منظور إسلامي , يومي 9- 10 سبتمبر 2013، اسطنبول، تركيا.

68) الحواجرة كامل محمد، أثر إدارة مخاطر استثمار رأس المال المعرفي في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات التأمين الأردنية، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي السابع حول : إدارة المخاطر و الاقتصاد المعرفي، محور : إدارة المخاطر و إدارة المعرفة، كلية : العلوم الإدارية و المالية، قسم : إدارة الأعمال جامعة البترا الخاصة، الأردن .2005.

- 69) الحواجرة كامل محمد، مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر السابع لكلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن.
- 70) كورتل فريد، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، ورقة بحثية للمؤتمر الدولي حول : عولمة الادارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.
- 71) مفتاح صالح، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية و فرص الإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.
- 72) مخلوف أحمد. مدى تأثير رأس المال الفكري على استمرارية منظمات الأعمال، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، ديسمبر 2011، جامعة الشلف، الجزائر.
- 73) عبد العزيز سفيان و مديحة، بخوش. رأس المال الفكري مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ديسمبر 2011، جامعة الشلف، الجزائر.
- 74) صقر هدى، المنظمة المتعلمة و التحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، ورقة بحثية للمؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة حول : القيادة الإبداعية لتطوير و تنمية المؤسسات في الوطن العربي، 13-16 أكتوبر، 2003، دمشق، سوريا.

د- المجلات العلمية

- 75) بني هاني جهاد الصباح، أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية : دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 4، 2007
- 76) الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 6، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- 77) زوايدية أفرح و ثلاثية نورة، إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة و تحقيق التنمية المستدامة، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي حول : تكوين الموارد البشرية في ظل التنمية المستدامة و تحقيق التشغيل الكامل، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر.
- 78) زروقي نعيمة، الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة و إدارتها، مجلة مكتبة فهد الوطنية، العدد 2، 2005.
- 79) كاظم عبد الإله، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، المحور الإداري، مجلة القادسية للعلوم الإدارية الإقتصادية، مجلد 10، العدد 3 لسنة 2008.

80) المحاميد ربا جزا جميل، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي : دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإدارية و المالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.

81) عيسان صالحه عبد الله، وجيهه ثابت العاني، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة كلية التربية بجامعة السلطان قابوس، مجلة البصائر العلمية، العدد 1، عمان، 2008.

82) الروسان محمد علي و د محمد محمد العجلون، أثر رأس المال الفكري في الإبداع دراسة ميدانية في المصارف الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية، المجلد 26، العدد الثاني، جامعة جدارة، الأردن، 2010.

83) الرفاعي محمد نايف و آخرون، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة و معوقاتهما كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 1، 2013.

84) ورشة عمل دور الموارد البشرية في التطوير المؤسسي ، إعداد النخبة للإستشارات الإدارية , 2007

و- المحاضرات

85) غضبان بشير، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة و رأس المال الفكري الذي أصبح ثروة المنظمات الجديدة محاضرات لطلبة علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر 2014.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

أ- الكتب

86- Marquardt.M.J, Building the Learning organization :mastring the five element for corporate learning ,Palo Alto , USA, Dovies – Black Inc.

ب- الرسائل والأطروحات

87- Edvinsson ,Leif & Malone, Michael,1997 , Intellectual cabital , firstEd , Harper Collins publishers , Inc ,New York , USA .

88- Jean Brilman,Les meilleures pratiques; de management; 4^{ème} edition , éditions dorganisations ; paris ; France ; 2003

89- Gravin david A, Is Yours a Learning Organisation,Harvard Busness Revien, Juiy-Aug 1993

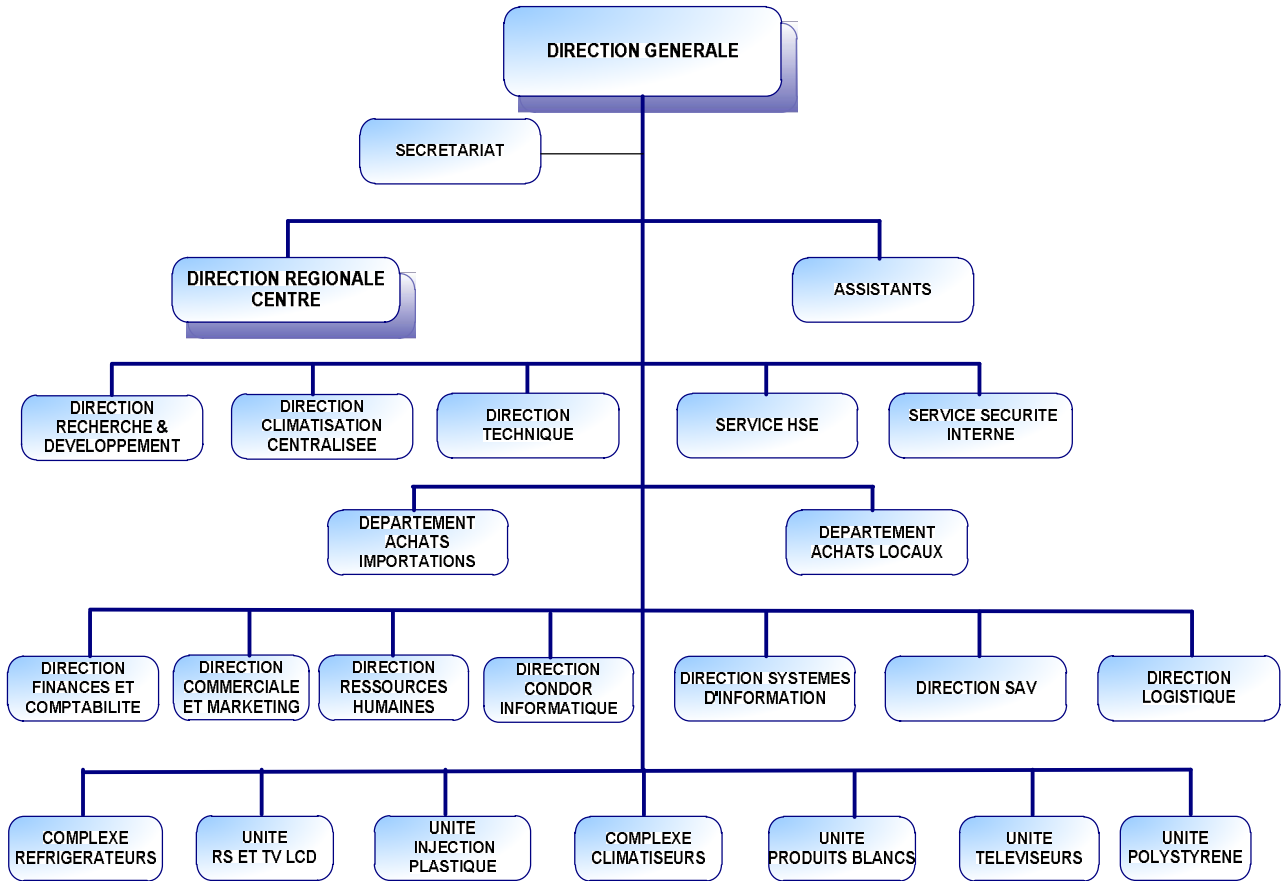
90- Steffen Dorhofer, Knowledge-Based HRM:An Integrative Approach , European Journal of Social Sciences,Vol. 28, No.4., 2012.

ثالثاً: المواقع الالكترونية

- 91- <http://www.econf.uob.edu.bh/reg> opp28/03/2015
- 92- <http://iefpedai.com/arob/wp-content/uploads.pdf>28/03/2015
- 93- <http://www.ulum.nl/A%20learning%20organisation%20and%20organisational%20readiness.pdf>10/04/2015
- 94- <http://www.meu.edu.jo/Libray/634193466420306250.pdf>02/03/2015
- 95- www.elzohry.com القاموس الجامع متعدد اللغات شركة الزهري للبرمجيات
- 96- www.aleqt.com/2009/.../article-224440.html

املا حَف

ORGANIGRAMME STRUCTUREL DE LA SOCIETE



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة استبيان

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال التجارة الدولية تحت عنوان: "تسيير الموارد البشرية بالمعرفة و رأس المال الفكري في منظمات الأعمال الجديدة" نرجو منكم التكرم بإعطاء رأيكم في أفكار الاستمارة بكل صدق وموضوعية وهذا خدمة للغرض العلمي والأكاديمي الذي وضعت من أجله.

ويهدف هذا الاستبيان إلى معرفة مدى الأهمية التي توليها المنظمة للمورد البشري المزود بالمعرفة بغية صناعة وتنمية رأس المال الفكري الخاص بها و هذا في ظل سعيها إلى أن تصبح منظمة متعلمة . وما عليكم سوى وضع إشارة (X) في الخانة المعبرة عن رأيكم مؤكدين لكم أن هذه الاستمارة لن تستخدم إلا للأغراض العلمية البحتة.

راجين في الأخير التوفيق من الله ومساعدتنا لإتمام هذا العمل وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

تحت إشراف الأستاذ: بشير غضبان

إعداد الطالبة: جوادة شهرزاد

السنة الجامعية: 2015/2014.

المحور الأول: البيانات العامة

1. السن: أقل من 25 25-35 35-45 أكثر من 46
2. المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
3. المستوى الوظيفي: عون إداري رئيس مصلحة مدير
4. الخبرة المهنية: 01-05 سنوات 06-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: متطلبات إدارة المعرفة¹

بعد: الثقافة التنظيمية: ²				
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
				1. تشجع الثقافة التنظيمية في المنظمة تقبل النقد البناء
				2. تدريب الموظفين على مهارات تلقي المعرفة بهدف تطبيقها في مجال عملهم
				3. تقوم المنظمة بتفويض الصلاحيات للموظفين
				4. يشارك الموظفون في اتخاذ القرار
بعد: الهياكل التنظيمية: ³				
				5. أنظمة العمل في المنظمة مرنة و تقبل التغيير.
				6. تساعد البنية التنظيمية للمنظمة على إنجاز المهام من خلال العمل الجماعي
				7. إن هيكل المنظمة ينسجم مع إستراتيجية التعلم و نشر المعرفة
				8. المنظمة تعمل على توفير البنية الأساسية اللازمة لإدارة المعرفة (معدات إلكترونية، اختصاصيون، نظم معلومات
بعد : القيادة التنظيمية: ⁴				
				9. تدرك المنظمة أن التعلم هو المنتج للمعرفة و مصدر لها
				10. في المنظمة تستخدم فرق العمل لحل المشكلات التي تواجه الإدارة

¹ إدارة المعرفة: هي تخطيط و تنظيم و رقابة و تنسيق و توليف المعرفة و الأصول المرتبطة برأس المال الفكري و العمليات و القدرات و الإمكانيات الشخصية و التنظيمية، بهدف الاستخدام الأمثل للمعرفة .

² الثقافة التنظيمية: هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع ، و هي المكونة لشخصية المنظمة ، و لا بد أن تكون منفردة و متميزة في نظر العاملين و العملاء.

³ الهياكل التنظيمية: يجب أن يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من خلاله إطلاق إبداعاتهم و العمل بحرية لاكتشاف و توليد المعرفة ، حيث تتحكم الهياكل التنظيمية بكيفية الحصول على المعرفة و التحكم بها إدارتها و تخزينها.

⁴ القيادة التنظيمية : القيادة عنصر مهم في تبنى و تطبيق إدارة المعرفة . فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر.

قائمة الملاحق

					11. يقدر الموظفون في المستويات التنظيمية المختلفة أهمية الوقت
بدائل الإجابة					بعد : تكنولوجيا المعلومات: ¹
					12. تستعمل المنظمة تقنيات الاتصال لبناء المجموعات المتعلمة و المحافظة عليها
					13. توجد في المنظمة نظم معلومات معتمدة على الحاسوب فعالة و كُفئة
					14. هناك نظام تخزين المعلومات قابل للوصول إليه بسهولة

المحور الثاني: متطلبات بناء رأس المال الفكري: ²

					بعد : استقطاب رأس المال الفكري:
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					15. تبحث إدارة المنظمة عن أصحاب المؤهلات و الخبرات و تجذبهم للعمل لديها .
					16. تقدم المنظمة كل التسهيلات اللازمة لتعيين المبدعين
					17. تقدم إدارة المنظمة رواتب و حوافز مجزية لأصحاب المؤهلات
بدائل الإجابة					بعد : صناعة رأس المال الفكري
					18. تقوم إدارة المنظمة بإرسال الموظفين لديها إلى الخارج للإطلاع على المستجدات العلمية .
					19. تشجع إدارة المنظمة على المنافسة بين الموظفين المبدعين فيها
					20. تناقش إدارة المنظمة مقترحات الموظفين الخاصة بتطوير العمل
بدائل الإجابة					بعد: تنشيط رأس المال الفكري و المحافظة عليه
					21. تستخدم إدارة المنظمة أسلوب العصف الذهني ³ لإثارة القدرات الإبداعية و حل المشكلات .
					22. تحث إدارة المنظمة على البحث و العمل عن كل ما هو جديد
					23. تتعامل المنظمة مع ذوي القدرات المتميزة على أساس الثقة
					24. تشجع إدارة المنظمة الموظفين فيها على المشاركة في المؤتمرات و الدورات المتخصصة

¹ تكنولوجيا المعلومات :هي جميع ما يستخدم من أجهزة الكمبيوتر و البرامج الحاسوبية التي تساعد في تحقيق ضمان أمن كافة الإحصاءات المعلوماتية و تخزينها وتوريدها.

² رأس المال الفكري: يُعرّف على أنه مجموعة الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم أيديهم، لأنهم يمتلكون خبرات، قيم، ثقافة، وقدرة على الابتكار والإبداع من أجل إيجاد حل متخصص أو خلق قيمة.

³ العصف الذهني : هي أسلوب يتم من خلاله استخراج كل الأفكار و الاقتراحات من الأفراد المبدعين و الموهوبين،

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	بعد : بعد إيجاد فرص للتعليم المستمر
					25. يمنح الموظفون وقتا للتعليم
					26. يتعامل الموظفون مع المشكلات التي تواجههم باعتبارها فرص للتعليم
					27. يناقش الموظفون الأخطاء التي تواجههم باعتبارها فرص للتعليم
بدائل الإجابة					بعد : بعد تشجيع الحوار و التعاون الجماعي
					28. يشجع الموظفون على إثارة أسئلة (لماذا) بغض النظر عن موقعهم الوظيفي
					29. يتبادل الموظفون المعلومات فيما بينهم بصراحة و شفافية
					30. تمتلك فرق العمل الحرية لتكييف أهدافها وفقا لتطور الأحداث
					31. يركز أعضاء فرق العمل على مهمتهم كمجموعة و كيفية إنجاز الأعمال بشكل جيد
بدائل الإجابة					بعد : بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة
					32. تستخدم الاتصالات المتبادلة بشكل اعتيادي .
					33. تحتفظ المنظمة ببيانات حديثة عن مهارات الموظفون .
					34. تتيح المنظمة الدروس المستفادة من تجاربها لجميع الموظفين لديها .
بدائل الإجابة					بعد : بعد تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة
					35. تمكن المنظمة الموظفين المتفوقين من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم
					36. تدعم المنظمة الموظفين من ذوي المهارات البناءة
					37. تمكن المنظمة الموظفين و تسهل لهم الحصول على المعلومات المطلوبة و في أي وقت
بدائل الإجابة					بعد : بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية
					38. تتعامل المنظمة مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع
					39. تشجع المنظمة الموظفين على معرفة وجهات نظر المستفيدين (الزبائن، الموردين، الجامعات) و أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات المختلفة
					40. تراقب ما يفعله الآخرون خارج المنظمة لزيادة معرفتها بالبيئة الخارجية .

نشكر لكم تعاونكم معنا

¹ المنظمة المتعلمة: هي المنظمة التي تحفز أفرادها على المشاركة فيها كمبدعين ، من خلال عمليات التعديل و التغيير لقواعد العمل ، بالإضافة إلى أنها المنظمة التي تستفيد من الطاقات الناتجة عن عمليات التعلم الفردية و الجماعية.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,846	3

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
a	7,6434	1,196	,686	,812
b	7,5890	1,193	,766	,736
c	7,6734	1,214	,689	,808

Fréquences

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
سنة 25 من أقل	5	13,9	13,9	13,9
سنة 26-35	15	41,7	41,7	55,6
سنة 36-45	14	38,9	38,9	94,4
سنة 46 من أكثر	2	5,6	5,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

الوظيفي المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
V				
إداري عون	18	50,0	50,0	50,0
a				
مصلحة رئيس	12	33,3	33,3	83,3
li				
مدير	5	13,9	13,9	97,2
d				
4,00	1	2,8	2,8	100,0
e				
Total	36	100,0	100,0	

التعليمي المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Va				
متوسط	3	8,3	8,3	8,3
lid				
ثانوي	7	19,4	19,4	27,8
e				
جامعي	25	69,4	69,4	97,2
4,00	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

الخيرة سنوات عدد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 01-05 سنوات	9	25,0	25,0	25,0
سنوات 10 إلى 06 من	24	66,7	66,7	91,7
سنوات 10 من أكثر	3	8,3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Table de fréquences

aa1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	2	5,6	5,6	5,6
موافق غير	3	8,3	8,3	13,9
محايد	2	5,6	5,6	19,4
موافق	15	41,7	41,7	61,1
بشدة موافق	14	38,9	38,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	

aa1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	2	5,6	5,6	5,6
موافق غير	3	8,3	8,3	13,9
محايد	2	5,6	5,6	19,4
موافق	15	41,7	41,7	61,1
بشدة موافق	14	38,9	38,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	

aa2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
V موافق غير	5	13,9	13,9	13,9
a محايد	1	2,8	2,8	16,7
li موافق	25	69,4	69,4	86,1
d بشدة موافق	5	13,9	13,9	100,0
e Total	36	100,0	100,0	

aa3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	6	16,7	16,7	16,7
	محايد	1	2,8	2,8	19,4
	موافق	19	52,8	52,8	72,2
	بشدة موافق	10	27,8	27,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

aa4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,8	2,8	2,8
	موافق غير	7	19,4	19,4	22,2
	محايد	3	8,3	8,3	30,6
	موافق	16	44,4	44,4	75,0
	بشدة موافق	9	25,0	25,0	100,0
Total	36	100,0	100,0		

ab1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	6	16,7	16,7	16,7
	محايد	1	2,8	2,8	19,4
	موافق	11	30,6	30,6	50,0
	بشدة موافق	18	50,0	50,0	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

ab2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	بشدة موافق غير	3	8,3	8,3	8,3
	موافق غير	2	5,6	5,6	13,9
	محايد	4	11,1	11,1	25,0
	موافق	18	50,0	50,0	75,0
	بشدة موافق	9	25,0	25,0	100,0
Total		36	100,0	100,0	

ab3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	1	2,8	2,8	2,8
موافق غير	4	11,1	11,1	13,9
محايد	2	5,6	5,6	19,4
موافق	24	66,7	66,7	86,1
بشدة موافق	5	13,9	13,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	

ab4

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	3	8,3	8,3	8,3
موافق غير	9	25,0	25,0	33,3
محايد	2	5,6	5,6	38,9
موافق	12	33,3	33,3	72,2
بشدة موافق	10	27,8	27,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

ac1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	1	2,8	2,8	2,8
موافق غير	6	16,7	16,7	19,4
محايد	1	2,8	2,8	22,2
موافق	8	22,2	22,2	44,4
بشدة موافق	20	55,6	55,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

ac2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	2	5,6	5,6	5,6
موافق غير	5	13,9	13,9	19,4
محايد	3	8,3	8,3	27,8
موافق	23	63,9	63,9	91,7
بشدة موافق	3	8,3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

ac3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	4	11,1	11,1	11,1
موافق غير	5	13,9	13,9	25,0
محايد	4	11,1	11,1	36,1
موافق	12	33,3	33,3	69,4
بشدة موافق	11	30,6	30,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

ad1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	1	2,8	2,8	2,8
موافق غير	3	8,3	8,3	11,1
محايد	2	5,6	5,6	16,7
موافق	14	38,9	38,9	55,6
بشدة موافق	16	44,4	44,4	100,0
Total	36	100,0	100,0	

ad2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	1	2,8	2,8	2,8
موافق غير	5	13,9	13,9	16,7
محايد	3	8,3	8,3	25,0
موافق	17	47,2	47,2	72,2
بشدة موافق	10	27,8	27,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

ad3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	5	13,9	13,9	13,9
موافق غير	6	16,7	16,7	30,6
محايد	1	2,8	2,8	33,3
موافق	14	38,9	38,9	72,2
بشدة موافق	10	27,8	27,8	100,0

[

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
a	36	3,8095	,61918
b	36	3,8639	,58317
c	36	3,7795	,60881
aa	36	3,8611	,71824
ab	36	3,7917	,70584
ac	36	3,7500	,94070
ad	36	3,8241	,91021
ba	36	3,9630	,65114
bb	36	5,8611	1,22247
bc	36	3,7569	,75234
ca	36	3,8889	,97264
cb	36	3,7292	,97720
cc	36	3,8889	,77664
cd	36	3,7963	,85923
ce	36	3,6111	1,03126
N valide (liste)	36		

ANOVA

السن

b

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2,873	3	,958	3,393	,030
Intragroupes	9,030	32	,282		
Total	11,903	35			

المستوى. التعليمي

ANOVA

b

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,004	3	,335	,983	,413
Intragroupes	10,899	32	,341		
Total	11,903	35			

ANOVA المستوى الوظيفي

b

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,740	2	,370	1,094	,347
Intragruppes	11,163	33	,338		
Total	11,903	35			

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,817	3	,606	1,922	,146
Intragruppes	10,086	32	,315		
Total	11,903	35			

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
c	36	3,7795	,60881	,10147

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
c	37,248	35	,000	3,77951	3,5735	3,9855

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ca	36	3,8889	,97264	,16211

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
ca	23,990	35	,000	3,8889	3,5598	4,2180

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
cb	36	3,7292	,97720	,16287

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
cb	22,897	35	,000	3,72917	3,3985	4,0598

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
cc	36	3,8889	,77664	,12944

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
cd	26,510	35	,000	3,79630	3,5056	4,0870

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ce	36	3,6111	1,03126	,17188

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
ce	21,010	35	,000	3,61111	3,2622	3,9600

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
a	36	3,8095	,61918	,10320
aa	36	3,8611	,71824	,11971
ab	36	3,7917	,70584	,11764
ac	36	3,7500	,94070	,15678
ad	36	3,8241	,91021	,15170

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
a	36,915	35	,000	3,80952	3,6000	4,0190
aa	32,255	35	,000	3,86111	3,6181	4,1041
ab	32,231	35	,000	3,79167	3,5528	4,0305
ac	23,918	35	,000	3,75000	3,4317	4,0683
ad	25,208	35	,000	3,82407	3,5161	4,1320

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
a	36	3,8095	,61918	,10320
aa	36	3,8611	,71824	,11971
ab	36	3,7917	,70584	,11764
ac	36	3,7500	,94070	,15678
ad	36	3,8241	,91021	,15170

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
a	36	3,8095	,61918	,10320
aa	36	3,8611	,71824	,11971
ab	36	3,7917	,70584	,11764
ac	36	3,7500	,94070	,15678
ad	36	3,8241	,91021	,15170

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
a	36,915	35	,000	3,80952	3,6000	4,0190
aa	32,255	35	,000	3,86111	3,6181	4,1041
ab	32,231	35	,000	3,79167	3,5528	4,0305
ac	23,918	35	,000	3,75000	3,4317	4,0683
ad	25,208	35	,000	3,82407	3,5161	4,1320



ملخص الدراسة :

يجمع العديد من الباحثين و المفكرين المعاصرين على أن بقاء المنظمات و نجاحها في الظروف المعاصرة، يعتمد على قدرتها على التحول إلى منظمات تعلم، وممارسة التعلم، ومن ثمة التوجه نحو تحويل ماتعلمته إلى منتجات أو خدمات، وعمليات جديدة تصل إلى السوق وبشكل أفضل من المنافسين.

وهذا من شأنه أن يتحقق فقط، من خلال توليفة من العناصر الأساسية، التي أساسها التسيير الفعال للموارد البشرية المتميزة و التركيز على الإدارة بالمعرفة كتوجه معاصر، لتشكيل رأس مال فكري متميز، كمطلب أساسي ثالث، في معادلة المنظمات المتعلمة التي تعلم وتتعلم .

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة و متطلبات بناء رأس المال الفكري، ومتطلبات بناء المنظمات المتعلمة في منظمة كوندور، كمنظمة جزائرية ومن ثمة معرفة الواقع الجزائري في ظل هذا التوجه العالمي الجديد .
الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الإدارة بالمعرفة، رأس المال الفكري، المنظمات المتعلمة.

Study summary:

It combines many researchers and thinkers contemporary that organizations survival and success in today's circumstances, depends on its ability to switch to organizations learn, practice learning, and there is a trend towards conversion Matalmth to products or services, and new processes up to the market and better .than competitors

This will only be achieved through a combination of the basic elements, which are the basis of the effective functioning of human resources excellence, and focus on an orientation contemporary knowledge management, to form a distinct intellectual capital, as a requirement Isaias third, in the equation Almznat .educated

This study aimed to identify the availability of knowledge management requirements and intellectual capital building requirements, and the requirements of building learning organizations in the Organization of the Condor, an Algerian organization is there to know the Algerian reality in light of .this new global trend

Key words: human resources management, knowledge management, intellectual capital, learning organizations.