



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة باتنة-1-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الاقتصاد المعرفي ورسملة المورد البشري
دراسة حالة مؤسسة تيرصام للعربات الصناعية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (LMD) في علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات

تحت إشراف:

أ.د. نعيمة يحيايوي

من إعداد:

أحلام عنصر

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة باتنة 1	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ حناشي لعلی
مقررا	جامعة باتنة 1	أستاذة التعليم العالي	أ.د/ نعيمة يحيايوي
عضوا	جامعة سطيف 1	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ حمودي حاج صحراوي
عضوا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ عبد الناصر موسي
عضوا	جامعة باتنة 1	أستاذة محاضرة أ	د/ سميرة العابد
عضوا	جامعة باتنة 1	أستاذة محاضرة أ	د/ لوييزة فرحاتي

السنة الجامعية: 2017-2018

باسم الله الرحمن الرحيم

"يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات"

المجادلة، 11.

الإهداء:

إلى زوجي العزيز، والدتي الحبيبة ووالدي الحنون

إلى أولادي سند عبد الإله وسما أمة الرحمان

إلى أختي روميما وأخوأي محمد الأمين وضيء الدين.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل

والشكر من بعده لأستاذتي الفاضلة الدكتورة نعيمة يحيى التي تكرمت بمنحني جزء
كبيرا من وقتها وجهدها وعملها.

والشكر لجميع الأساتذة الذين ساعدوني على إتمام هذا العمل

والشكر لعمال مؤسسة تيرصام باتنة

جزاكم الله خير الجزاء

الفهرس

الفهرس:

الصفحة	المحتويات:
	الشكر والتقدير
	الإهداء
V- I	فهرس المحتويات
VII-VI	قائمة الجداول
VIII	فهرس الأشكال
IX	قائمة المختصرات
1	مقدمة
13	الفصل الأول: التأسيس النظري لرأس المال البشري والتأطير المفاهيمي لاقتصاد المعرفة
14	تمهيد
15	المبحث الأول: التأسيس النظري لرأس المال البشري
15	المطلب الأول: التطور التاريخي لرأس المال البشري، مفهومه، وأهميته
15	1-التطور التاريخي لرأس المال البشري
18	2-مفهوم رأس المال البشري
20	3-أهمية رأس المال البشري
23	المطلب الثاني: مواصفات رأس المال البشري، مكوناته، وأبعاده
24	1-مواصفات رأس المال البشري
25	2-مكونات رأس المال البشري
27	3-أبعاد رأس المال البشري
29	المطلب الثالث: الانتقال إلى رسملة المورد البشري
29	1-تعريف الرسملة
30	2-أنواع الرسملة
32	3-تعريف رسملة المورد البشري
32	المطلب الرابع: نظريات رأس المال البشري ومؤشرات قياسه
33	1-نظريات رأس المال البشري
37	2-مؤشرات قياس رأس المال البشري
44	المبحث الثاني: التأطير المفاهيمي لاقتصاد المعرفة
44	المطلب الأول: ماهية اقتصاد المعرفة

الفهرس:

44	1-تعريف اقتصاد المعرفة
46	2- متطلبات مواجهة اقتصاد المعرف
46	3-مبادئ اقتصاد المعرفة
47	4-أبعاد اقتصاد المعرفة
48	المطلب الثاني: تقنين المعرفة والاستثمار فيها
48	1-تقنين المعرفة
49	2-الاستثمار في المعرفة
50	المطلب الثالث: مرتكزات ومظاهر اقتصاد المعرفة وسبل الاندماج فيه
51	1-مرتكزات اقتصاد المعرفة
51	2- مظاهر اقتصاد المعرفة
54	3- سبل الاندماج في اقتصاد المعرفة
57	المطلب الرابع: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اقتصاد المعرفة
58	1 -تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال
63	2- مرتكزات تكنولوجيا المعلومات والاتصال
64	3- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اقتصاد المعرفة
68	الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة
69	تمهيد
70	المبحث الأول: عمليات رسملة المورد البشري على المستوى الكلي
70	المطلب الأول. أهمية التعليم كعملية أساسية في رسملة المورد البشري
70	1 -ماهية التعليم
74	2 - مكانة التعليم في الاقتصاد المعرفي
78	المطلب الثاني: أهمية الصحة كعملية أساسية في رسملة المورد البشري
79	1- تعريف الخدمة الصحية وفوائد الصحة الإلكترونية
84	2- مكانة الصحة في الاقتصاد المعرفي
86	المبحث الثاني: عمليات رسملة المورد البشري على المستوى الجزئي (العمليات التقليدية لرسملة المورد البشري)
86	المطلب الأول: دور التوظيف وتقييم الأداء والأجور في تنمية رأس المال البشري
86	1-دور التوظيف في تنمية رأس المال البشري

الفهرس:

93	2- دور تقييم الأداء في تنمية رأس المال البشري
96	3- دور الأجور في تنمية رأس المال البشري
102	المطلب الثاني: دور الاتصال والتحفيز في تنمية رأس المال البشري
102	1- دور الاتصال في تنمية رأس المال البشري
106	2- دور التحفيز في تنمية رأس المال البشري
115	الفصل الثالث: العمليات الحديثة لرسملة المورد البشري
116	تمهيد
117	المبحث الأول: تمكين العاملين كعملية أساسية في رسملة المورد البشري
117	المطلب الأول: ماهية تمكين العاملين
117	1- مفهوم تمكين العاملين
118	2- فوائد عملية تمكين العاملين ومراحلها
122	3- عناصر عملية تمكين العاملين
123	المطلب الثاني: دور التمكين في تطوير المؤسسات
123	1 - نماذج عملية التمكين
125	2 - دور تمكين العاملين تنمية رأس المال البشري
133	المبحث الثاني: التعلم التنظيمي كعملية أساسية في رسملة المورد البشري
133	المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي
133	1- مفهوم التعلم التنظيمي
135	2- خصائص التعلم التنظيمي، متطلبات تطبيقه، ومؤشراته
138	3- خطوات التعلم التنظيمي
142	المطلب الثاني: دور التعلم التنظيمي في تطوير المؤسسات
142	1 - نماذج عملية التعلم التنظيمي
143	2- دور التعلم التنظيمي في تنمية رأس المال البشري
151	المبحث الثالث: التدريب كعملية أساسية في رسملة المورد البشري
151	المطلب الأول: ماهية التدريب
151	1- مفهوم التدريب، مبادئه وأهدافه
156	2 - خطوات التدريب، أنواعه وأساليبه
160	المطلب الثاني: دور التدريب في تطوير المؤسسات

الفهرس:

160	1 - تعظيم الربح الناتج من التدريب
163	2- دور التدريب في تنمية رأس المال البشري
170	المبحث الرابع: السلامة المهنية كعملية أساسية في رسملة المورد البشري
171	المطلب الأول: ماهية السلامة المهنية
171	1 - مفهوم السلامة المهنية، مرتكزاتها وخطواتها
173	2 - قواعد السلامة المهنية وتحليل المخاطر
176	3 وسائل السلامة المهنية، معاييرها وسياساتها
179	المطلب الثاني: دور السلامة المهنية في تطوير المؤسسات
179	1 - الاتفاقيات الدولية الخاصة بتشريعات العمل
180	2- دور سياسات السلامة المهنية في تنمية رأس المال البشري
191	الفصل الرابع: رسملة المورد البشري في مؤسسة تيرصام
192	تمهيد
193	المبحث الأول: الإطار الميداني للدراسة
193	المطلب الأول: دراسة تشخيصية لمؤسسة تيرصام Tirsam
193	1-تعريف مؤسسة تيرصام Tirsam
203	2 -مكانة مؤسسة تيرصام Tirsam في السوق في ظل اقتصاد المعرفة
207	المطلب الثاني: دراسة تشخيصية لكيفية تسيير الموارد البشرية في مؤسسة تيرصام Tirsam
208	1 -عملية التوظيف في مؤسسة تيرصام
209	2 -الأجور في مؤسسة تيرصام
210	3-تقييم أداء العاملين في مؤسسة تيرصام
212	4 -تحفيز العمال في مؤسسة تيرصام
215	المبحث الثاني: منهجية الدراسة، تحليل المعلومات وتفسير النتائج
215	المطلب الأول: منهجية الدراسة
215	1 - منهج الدراسة
215	2- حدود الدراسة
216	3- مجتمع وعينة الدراسة
217	4- أدوات جمع البيانات

الفهرس:

218	المطلب الثاني: تحليل المعلومات وتفسير النتائج
218	1- متغيرات الدراسة
222	2- الأساليب الإحصائية المستخدمة
224	3- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
227	4- تفسير النتائج واختبار الفرضيات
253	الخاتمة

الصفحة:	فهرس الأشكال:
30	الشكل رقم (1): دورة الرسملة
31	الشكل (2): متطلبات رسملة المعرفة
35	الشكل رقم (3): علاقة السن بالعائد
50	الشكل رقم (4): تطور الاقتصاد
57	الشكل رقم (5): الإطار المنهجي للبحث والتطوير
60	الشكل رقم (6): منحى تطور تكنولوجيا المعلومات وعلاقته بتطور مستوى الحياة في العالم
63	الشكل رقم (7): الإيراد العالمي من الاتصالات
73	الشكل رقم (8): نسبة الطلاب إلى الحواسيب الموصولة بالإنترنت
83	الشكل رقم (9): مدى العمر حسب مختلف المناطق في العالم
91	الشكل رقم (10): متوسط الأعمار في العالم
92	الشكل رقم (11): عدد براءات الاختراع في الولايات المتحدة الأمريكية من سنة 1970 إلى 2014
93	الشكل رقم (12): ترتيب الدول حسب إجمالي براءات الاختراع الممنوحة
99	الشكل رقم (13): العمل المأجور وغير المأجور بالنسبة للنساء والرجال
100	الشكل رقم (14): حصة العمال من أرباح المؤسسات
104	الشكل رقم (15): أنواع الاتصال
111	الشكل رقم (16): سلم الحاجات لماسلو Maslow
169	الشكل رقم (17): عمليات التدريب الاستراتيجي
182	الشكل رقم (18): العلاقة بين العمل والصحة
194	الشكل رقم (19): موقع مؤسسة تيرصام
201	الشكل رقم (20): تطور عدد العمال في مؤسسة تيرصام
202	الشكل رقم (21): نسبة الإشراف في مؤسسة تيرصام
219	الشكل رقم (22): نموذج الدراسة
225	الشكل رقم (23): شرح معامل الارتباط
227	الشكل رقم (24): المعلومات المتعلقة بالجنس
228	الشكل رقم (25): المعلومات المتعلقة بالسن
229	الشكل رقم (26): المعلومات المتعلقة بنوع العمل
230	الشكل رقم (27): معلومات متعلقة بالمستوى الوظيفي

الصفحة:	قائمة الجداول:
38	الجدول رقم (1): مؤشر التعليم
39	الجدول رقم (2): مؤشر الصحة والعافية
40	الجدول رقم (3): مؤشر القوى العاملة والتوظيف
40	الجدول رقم (4): مؤشر البيئة التمكينية
41	الجدول رقم (5): مؤشر التعليم بالنسبة لسنة 2015
43	الجدول رقم (6): مؤشر التوظيف بالنسبة لسنة 2015
201	الجدول رقم (7): تطور عدد العمال في مؤسسة تيرصام
207	الجدول رقم (8): ترتيب مؤسسات العربات الصناعية في الجزائر
223	الجدول رقم (9): سلم ليكرت
224	الجدول رقم (10): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي
224	الجدول رقم (11): معامل ألفا كرونباخ للإستبانة
225	الجدول رقم (12): معامل ألفا كرونباخ لعمليات رسملة المورد البشري
225	الجدول رقم (13): معامل ألفا كرونباخ لمحور رسملة المورد البشري والاقتصاد المعرفي
226	الجدول رقم (14): معاملات الارتباط للمحاور بالدرجة الكلية للاستبيان
226	الجدول رقم (15): ارتباط عمليات رسملة المورد البشري واقتصاد المعرفة
227	الجدول رقم (16): المعلومات المتعلقة بالجنس
228	الجدول رقم (17): المعلومات المتعلقة بالسن
229	الجدول رقم (18): معلومات متعلقة بنوع العمل
229	الجدول رقم (19): معلومات متعلقة بالمستوى الوظيفي
231	الجدول رقم (20): عبارات تمكين العاملين
233	الجدول رقم (21): عبارات للتعلم التنظيمي
235	الجدول رقم (22): عبارات التدريب
237	الجدول رقم (23): عبارات السلامة المهنية
239	الجدول رقم (24): رسملة المورد البشري والاقتصاد المعرفي
241	الجدول رقم (25): محور عمليات رسملة المورد البشري
241	الجدول رقم (26): محور تمكين العاملين
241	الجدول رقم (27): محور التعلم التنظيمي
242	الجدول رقم (28): محور التدريب
242	الجدول رقم (29): بالنسبة لمحور السلامة المهنية
242	الجدول رقم (30): محور رسملة المورد البشري والاقتصاد المعرفي
243	الجدول رقم (31): تحليل التباين لنموذج رسملة المورد البشري والاقتصاد المعرفي
243	الجدول رقم (32): نتائج اختبار تحليل الانحدار لرسملة المورد البشري والاقتصاد المعرفي
244	الجدول رقم (33): تحليل التباين أنوفا لنموذج التمكين والاقتصاد المعرفي

245	الجدول رقم (34): نتائج اختبار تحليل الانحدار لعملية التمكين والاقتصاد المعرفي
245	الجدول رقم (35): تحليل التباين لنموذج علاقة التعلم التنظيمي بالاقتصاد المعرفي
246	الجدول رقم (36): نتائج اختبار تحليل الانحدار لعلاقة التعلم التنظيمي بالاقتصاد المعرفي
247	الجدول رقم (37): تحليل التباين لنموذج علاقة التدريب بالاقتصاد المعرفي
247	الجدول رقم (38): نتائج اختبار تحليل الانحدار لعلاقة التدريب بالاقتصاد المعرفي
248	الجدول رقم (39): تحليل التباين لنموذج علاقة السلامة المهنية بالاقتصاد المعرفي
249	الجدول رقم (40): علاقة السلامة المهنية بالاقتصاد المعرفي

قائمة المختصرات:

NGO	nongovernmental organization
NIOSH	National Institute for Occupational Safety and Health
OSHA	Occupational Safety and Health Administration
USCG	United States Coast Guard
EPA	Environmental Protection Agency
ABB	ASEA Brown Boveri (nom propre d'une entreprise)
ISO	International Standards Organization
GROM	Grupa Reagowania Operacyjno Manewrowego (entreprise polonaise)
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SNVI	Société national des véhicules industriels
ETRAG	Entreprise Publique Economique des Tracteurs Agricoles
ENMTP	L'Entreprise Nationale des Matériels de Travaux Publics
CIR	Carrosseries Industrielles de Rouiba
BTK Tiaret	l'entreprise mixte Behm-Titan-Kaise
SNTF	Société national de transport ferroviaire

الملخص:

يمتاز المحيط الاقتصادي بالتغير السريع والمنافسة الشديدة ما يدفع بالمؤسسات إلى التأقلم معه من خلال تطوير مواردها البشرية، ولذلك هدفت هذه الدراسة إلى تبيان العمليات الحديثة التي تؤدي إلى رسملة المورد البشري والمتمثلة في تمكين العاملين، التعلم التنظيمي، التدريب والسلامة المهنية. ومن أجل معرفة مدى تطبيق مؤسساتنا لهذه العمليات قمنا بدراسة حالة في مؤسسة تيرصام المتخصصة في صناعة معدات الأشغال العمومية من خلال استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية من عمال المؤسسة وتحليل المعلومات وتفسير النتائج واختبار الفرضيات، حيث خلصنا إلى العديد من النتائج من أهمها وجود أثر ذو دلالة معنوية لمساهمة عمليات رسملة المورد البشري في مواجهة اقتصاد المعرفة.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، الاقتصاد المعرفي، تمكين العاملين، التعلم التنظيمي، التدريب، السلامة المهنية

Abstract :

Change and competitiveness are the characteristics of economic environment, thus institutions aim to deal with it through the development of human resources, so this study's goal is to show modern operations lead to obtain human capital, these processes are empowering employees, organizational learning, training, and occupational safety.

To find out how well our institutions are implementing these operations, we did a case study through a questionnaire distributed on a random sample of Tirsam institution's workers, and we concluded the existence of a significant impact of the contribution of human resources to the confrontation of knowledge economy.

Keywords : human capital, knowledge economy, empowering employees, organizational learning, training, occupational safety.

مقدمة:

في ظل ديناميكية المحيط والمنافسة الشديدة بين المؤسسات وتقارب الأسعار لم تعد منظمات الأعمال تتنافس من خلال منتجاتها فقط بل من خلال مواردها البشرية، حيث يعتبر الاقتصاديون أن عناصر الإنتاج الرئيسية تتمثل في رأس المال، الأرض، واليد العاملة، وبما أن الأفراد يعتبرون أهم عناصر الإنتاج، فيجب أن يعاملوا معاملة خاصة زيادة على حساب تكلفتهم ومردوديتهم إذ لم يعد ينظر للعامل على أنه تكلفة فحسب بل رأس مال يجب الاستثمار فيه، وبما أن المسير يهدف إلى تحقيق أكبر عائد بأقل تكلفة فعليه أن يبحث عن الطريقة المناسبة لمعاملة العمال لتغيير وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف.

وتعتبر الأزمة التي عصفت بالجزائر في منتصف الثمانينات من القرن الحالي والنتيجة عن انخفاض أسعار البترول، المنطلق الذي يدعو إلى التفكير في تطوير وتنمية المؤسسات الوطنية سواء في القطاع العام أو الخاص، وعلى اعتبار أن الجزائر تزخر بموارد طبيعية متنوعة فإن نمو وتطور المؤسسات منوط بالاستغلال الأمثل لهذه الموارد وعلى رأسها المورد البشري لما له من أهمية بالغة في نجاح المؤسسات، اعتمادا على معارف العمال ومهاراتهم وخبراتهم وجهودهم المبذولة بهدف تحقيق النمو الاقتصادي من خلال الزيادة في إنتاج السلع والخدمات. فسر نجاح أي مؤسسة أو أي دولة يكمن في قدرات ونشاطات والسلوك الايجابي للأفراد الذي يمكنهم من الإبداع والابتكار، وذلك من أجل مواجهة المحيط الذي يتميز بالتغير الدائم والتطور التكنولوجي وشدة المنافسة.

إن بقاء المؤسسة في السوق واستمرارها يستوجب العمل على التحسين والتجديد والتطوير في منتجاتها، لأن التغير السريع في بيئة المؤسسة يعتبر تحديا يجب عليها مواجهته لكسب رهاناته من أجل مواكبة التطورات الحاصلة جراء العولمة، حيث أصبحت الأسواق أكثر انفتاحا، وأكثر اعتمادا على ثورة المعلومات والمعرفة، إذ أن 70% من العمال في الدول المتقدمة هم عمال المعرفة، ناهيك عن الاعتماد على الحواسيب والانترنت ما قرب بين المؤسسات والزبائن بسبب سهولة تناقل المعلومات.

وبالتمعن في التغير المستمر الذي يعيشه العالم يمكن تقسيم التطور الاقتصادي إلى أربع مراحل، مرحلة الثورة الزراعية، ثم مرحلة التصنيع والتي تميزت بعدم مراعاة الجانب الانساني للعامل على الرغم من القدر الكبير من الرفاهية التي جاءت بها، بعد ذلك جاءت المرحلة الثالثة والتي اهتمت بالقيم

الإنسانية والموارد البشرية والتحسيس بالمخاطر التي يواجهها كوكب الأرض، وبعد ذلك ظهر ما يسمى بالثورة الرابعة التي يطلقها البعض على الاقتصاد المعرفي أو الثورة المعلوماتية أو الثورة المعرفية وذلك بسبب التطور الواسع لمنجزات العلم والتكنولوجيا.

لقد أصبحت المعرفة تلعب دورا هاما في الاقتصاد الحالي باعتبارها المصدر الأساسي لخلق الثروة، وبما أن المعرفة تعبر عن تلك المعلومات المعالجة التي يتم الحصول عليها من خلال مختلف البيانات، فمن الأهمية بمكان معرفة كيفية استغلالها وتطبيقها لكي لا تكون عديمة القيمة جراء عدم استخدامها، بل يجب معرفة الطريقة المثلى لتسييرها لكي تعود بالمنفعة على كل من الفرد والمؤسسة، وكما هو معلوم هناك معرفة صريحة تتمثل في مختلف الدراسات والكتب والتقارير والبحوث، وأخرى ضمنية تكون متأصلة في أشخاص دون غيرهم ومخزنة في عقولهم مما يستوجب تشجيع العمل الجماعي والمشاركة من أجل عرض الأفكار والمعارف التي يتميزون بها، وتبادل المعلومات.

ولقد تغيرت نظرة الاقتصاديين للموارد البشرية سواء داخل المؤسسة أو خارجها بالنسبة للأفراد في المجتمع ككل، فبعد أن كانت الدولة تنظر إلى الإنفاق على التعليم على أنه إنفاق استهلاكي أصبحت تعتبره إنفاقا استثماريا يعود بمنافع اقتصادية كبيرة، وبعد أن كانت المؤسسات تنظر إلى العامل على أنه عبء وتكلفة من جراء الأجر الذي يتقاضاه، أصبحت تنظر له كرأس مال من خلال العائد الذي يخلقه للمؤسسة الملزمة بتدريبه وتوفير العوامل المناسبة لقيامه بعمله.

مشكلة البحث:

يعتبر الاهتمام برأس المال البشري من العوامل الرئيسية التي تخلق ميزة تنافسية للمؤسسة، حيث أن المؤسسات تمتاز عن منافسيها إما عن طريق السعر، التكاليف أو الجودة، وبما أن أغلب المؤسسات أصبحت متقاربة الأسعار ومتشابهة في التكاليف فقد أصبحت الجودة هي أهم عوامل نجاحها والتي لا تكون إلا بتوفر مورد بشري ذو كفاءة عالية ويمتاز بمهارات ومعارف معتبرة كونه يمثل المورد الرئيسي لها في الاقتصاد العالمي الحالي والمتمثل في اقتصاد المعرفة.

من هنا وبناء على ما سبق تبرز مشكلة البحث كما يلي:

ماهي العمليات التي تؤدي إلى رسملة المورد البشري لمواكبة اقتصاد المعرفة في المؤسسة محل الدراسة؟

ومن هذا التساؤل الرئيسي نطرح التساؤلات التالية:

- 1- هل يساهم تمكين العاملين في مواكبة اقتصاد المعرفة في المؤسسة محل الدراسة؟
 - 2- هل يساهم التعلم التنظيمي في مواكبة اقتصاد المعرفة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة؟
 - 3- هل يساهم تدريب العاملين في مواكبة اقتصاد المعرفة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة؟
 - 4- هل تساهم السلامة المهنية في مواكبة اقتصاد المعرفة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة؟
- الفرضية الرئيسية:** تساهم عمليات رسملة المورد البشري في مواكبة اقتصاد المعرفة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية نطرح الفرضيات الفرعية التالية:

- 1_ يساهم تمكين العاملين في مواكبة اقتصاد المعرفة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.
- 2_ يساهم التعلم التنظيمي في مواكبة اقتصاد المعرفة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.
- 3- يساهم تدريب العاملين في مواكبة اقتصاد المعرفة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.
- 4- تساهم السلامة المهنية في مواكبة اقتصاد المعرفة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

أسباب اختيار موضوع البحث:

تعود أسباب اختياري لموضوع رسملة المورد البشري كتوجه حتمي لمواكبة الاقتصاد المعرفي إلى النقاط التالية:

- _ توسيع الحاصل العلمي في ما يخص رأس المال البشري واقتصاد المعرفة لفهم مختلف المجالات المرتبطة بها ومحاولة معالجة التحديات التي تواجه المؤسسات في هذا الميدان.
- _ المساهمة في تعريف المؤسسات والمجتمع لكيفية رسملة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة.
- _ حتمية توجه المؤسسات إلى تكوين رأس مال بشري لضمان بقائها واستمرارها.
- _ اعتبار الدراسة كقيمة علمية يمكن الاعتماد عليها في الدراسات اللاحقة.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من منطلق أن كل الدول تسعى إلى تحقيق النمو والتطور من خلال المؤسسات سواء كانت خاصة أو عامة. وتساعد عملية تكوين رأس المال البشري على تحسين أداء العمال والذي ينعكس بدوره على تطبيق الجودة وتكريس الإبداع والابتكار الناتجين عن مختلف المعارف والمهارات والمواهب، وهذا كله من أجل تعزيز مكانة هذه المؤسسات في السوق وتطوير حصتها السوقية خاصة في وقت اشتداد المنافسة، حيث أن نجاح المؤسسات يحقق عائدا اقتصاديا للبلد من خلال الدخل وتوظيف العمال ما يؤدي إلى تحسين المستوى المعيشي.

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في:

- _ تسليط الضوء على مختلف المفاهيم المتعلقة بكل من رأس المال البشري واقتصاد المعرفة.
- _ إبراز الدور الذي يلعبه رأس المال البشري في مواكبة اقتصاد المعرفة.
- _ تبيان مختلف العمليات التي تؤدي إلى تكوين رأس المال البشري القادر على مواكبة اقتصاد المعرفة
- _ إعطاء الاقتراحات والتوصيات المتعلقة بالموضوع والتي يمكن الاستفادة منها سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.
- الوقوف على واقع رسملة المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة التي تعتبر مثالا حيا لمختلف المؤسسات الجزائرية وتقييم المشاكل والنقائص التي تعاني منها وتقديم الحلول التي من شأنها تطوير رأس المال البشري بالنسبة لها.

منهج البحث:

نظرا لكون البحث يصب في موضوع اقتصاد المعرفة ورسملة المورد البشري من خلال تبيان العمليات التي تؤدي إلى تكوين رأس مال بشري قادر على مواكبة الاقتصاد المعرفي فسوف يتم اعتماد المنهج والوصفي التحليلي فهو المنهج الأنسب لهذه الظاهرة من خلال إعطاء وصف دقيق لها بالاعتماد على

التحليل المنطقي بهدف الوصول إلى نتائج خاصة برسمة المورد البشري على اعتبار أنها ضرورة ملحة لمواجهة اقتصاد المعرفة.

أساليب جمع البيانات والمعلومات:

ستعتمد الباحثة في عملية جمع مختلف البيانات والمعلومات التي تؤدي إلى الوصول إلى النتائج والاستنتاجات الخاصة بهذا البحث على الأساليب التالية:

1- الاستعانة بالمصادر الأجنبية والعربية من خلال مختلف الكتب والمجلات العلمية المتخصصة، والدوريات والرسائل والأطروحات وشبكة المعلومات لتغذية الجانب النظري ودعم الجانب الميداني.

2- الاستبيان: من خلال إعداد استمارة خاصة بذلك من أجل الحصول على مختلف المعلومات الخاصة بالجانب الميداني للدراسة، وذلك من خلال فحص العناصر العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة في إطار إعداد العبارات الخاصة بمتغيرات الاقتصاد المعرفي ورسمة المورد البشري.

3-المقابلة.

الدراسات السابقة:

الدراسات الأجنبية:

1_ دراسة (Walter W. Powel and Kaisa Snellman 2004) بعنوان:

The Knowledge Economy:

لقد تضمنت هذه الدراسة مايلي:¹

هدفت الدراسة إلى إعطاء تعريف لاقتصاد المعرفة حيث تسارع إنتاج المعرفة منذ سنة 1970 من خلال عمال المعرفة، البحث والتطوير، الاستثمار في المعلومات، تكنولوجيا المعلومات والاتصال،

¹ : Walter W. Powel and Kaisa Snellman, The Knowledge Economy, First published online as a review on February 20.2004.

التدريب والتعليم، والإصلاحات التنظيمية، حيث أصبحت الابتكارات التكنولوجية وممارسات التوظيف كدوائر الجودة والعمل الجماعي شائعة على نحو متزايد حيث أكدت على ضرورة دمج التكنولوجيا الجديدة مع الممارسات التنظيمية في ظل انتقال الدول الصناعية من الإعتماد على الموارد الطبيعية والمدخلات المادية إلى الاقتصاد المعتمد على الأصول الفكرية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن وقت العمل والأمن الوظيفي وعدم المساواة بين الأجور تؤثر على أداء العمال، وأشارت إلى عدم التطابق بين مهارات بعض العمال ونوع الوظيفة الذي يتميز به اقتصاد المعرفة، كما أكدت على أن التغيير التكنولوجي يؤدي إلى عدم المساواة في الأجر وزيادة الفوارق في الأجور حسب المستوى التعليمي في سوق العمل في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوافق الدراسة على أن التغيير التكنولوجي قد زاد من الطلب على العمال ذوي المهارات العالية بالمقارنة مع الطلب على العمال من ذوي المهارات المتدنية، وأشارت كذلك إلى أن المكاسب الانتاجية تؤدي إلى زيادة الطلب على العمال المتعلمين تعليماً عالياً، كما خلصت الدراسة إلى أن العديد من الابتكارات التكنولوجية تتطلب عمالاً يتفرون على المهارات المطلوبة والمعرفة اللازمة لهذه التكنولوجيا.

2-دراسة (Heski Bar- Ian Jewitt, Clare leaver, 2008) بعنوان:

Information and Human Capital Management:

لقد تضمنت هذه الدراسة ما يلي:²

الهدف من المقال هو تحديد أثر مختلف هياكل المعلومات على متوسط الأجور ، أرباح الشركة وقرارات الإحتفاظ بالعمال من خلال معرفة كيف قد تنشأ مختلف هياكل المعلومات المتميزة بكثرتها وعدم تماثلها حول إنتاجية العمل، حيث يعمل أرباب العمل حالياً على الحصول على معلومات حول العمال كون هذه المعلومات تؤثر على توزيع الأجور في المنظمة، الأرباح، معدل دوران العمل، وافترض أن المؤسسة يمكن أن تتحكم في المعلومات التي يترصدها المنافسون.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن المؤسسة لا تستطيع القيام بعملية التدريب بدون توفر المعلومات اللازمة، كما خلصت إلى أن المنظمة يمكن أن تسير المعلومات من خلال معرفتها الجيدة بالعمال،

² : Heski Bar- Ian Jewitt, Clare leaver, an article intituled: Information and Human Capital Management, School of Business new York, nuffield College Oxford, Dept of Economics Oxford, December 2008.

كما أكدت على أن زيادة المهارات ورفع تنافسية المؤسسة يمكن أن يتم من خلال تقديم التحفيز والتي تتطلب توفر معلومات خاصة حول انتاجية العمال بشكل دقيق، وانطلاقاً من هذه المعلومات يكون عدم المساواة في الأجور وذلك حسب المهارات المتوفرة، ومن أمثلة هذه المعلومات معلومات حول الكفاءات ومدى استخدام التكنولوجيا، وجودة العمل لكونها المنطلق الذي يتم على أساسه توزيع الأجور كما أشارت إلى أن الإختيار السيئ للعمال يؤدي إلى زيادة دوران العمل.

3_ دراسة Roxan Helm Stevens في 2010 بعنوان:

Managing Human Capital : how to use knowledge management to transfer knowledge in today's multi-Generational Workforce

لقد تضمنت هذه الدراسة ما يلي:³

هدفت هذه الدراسة الاستكشافية إلى معرفة كيف قد تحول المعرفة بين قوة العمل متعددة الأجيال من خلال إعطاء الأهمية لمختلف وجهات النظر وأثرها على إدارة المعرفة، إذ تقارن هذه الدراسة الاختلاف بين الأجيال في مكان العمل.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة لكي تقوم بنقل المعرفة عليها أن تقوم بعملية التخطيط وأنها أمام تحد يتمثل في تجميع كل المعارف المتاحة ولكن هذا ليس دائماً بالأمر السهل ولذلك على المؤسسات أن تفهم وتعرف من هم الأفراد الذين يحملون مفاتيح المعرفة وإلا فإن المعرفة سوف تخسر كل أهميتها.

كما توصلت الدراسة إلى أن أفضل الطرق لالتقاط المعرفة عبر الأجيال في المؤسسة تكمن في تخصيص طرق تحويل المعرفة فيما يتعلق بالاحتياجات الحالية وأن تكون واضحة كما يفضل كل جيل أن يتعلمها من خلال مراعاة الاختلاف في السن لقوة العمل الحالية.

إضافة الى ذلك اقترح **Wagner** طرق عديدة لتحويل المعرفة كالتعليم والتدريب والتلمذة الصناعية والمقابلات والأوراق البحثية إضافة إلى استخدام الرسائل الفورية والمدونات الصوتية المتمثلة في برامج

³ : Roxan Helm Stevens, Managing Human Capital : how to use knowledge management to transfer knowledge in today's multi-Generational Workforce, 2010.

صوتية إذاعية قصيرة تصل تلقائيا إلى الحاسوب عبر الانترنت، كما أشارت الدراسة إلى أن التوجيه له فعالية كبيرة خلال التعلم حيث يوفر الموجهون تعليمات مفيدة للعمال في شكل حالات واقعية تسمح بنقل المعرفة لهم سواء كانت تجريبية أو ضمنية.

طريقة أخرى لنقل المعرفة تشمل توفير قاعات التدريب بقيادة كبار السن من خلال تعزيز التعلم في بيئة تشجع على مشاركة المعرفة والخبرات بين العمال الكبار والصغار في السن واستعمال الوسائط المتعددة الحاملة للمعلومات كالأوراق والأشرطة والأقراص السمعية والبصرية التي تشمل المطبوعات والفيديو والشرائح والكمبيوتر والأفلام وغيرها.

4-دراسة (Laurent Cappelletti, 2010) بعنوان :

Vers un model socio-économique de mesure du capital humain :

لقد تضمنت هذه الدراسة ما يلي:⁴

هدف المقال إلى تقديم حل منهجي خاص بالنموذج السوسيو اقتصادي لقياس رأس المال البشري من أجل عرض المساهمة الممكنة لهذا النموذج في قياس رأس المال البشري لتوجيه المؤسسة إضافة إلى دراسة الصعوبات التي تمنع المؤسسة من فهم المورد البشري من خلال طريقة منهجية لقياسه تطبق بسهولة في المؤسسات حيث طبق هذا النموذج على أكثر من ألف منظمة، وركزت الدراسة على الاستقراء حيث كان البحث الميداني في مؤسسة فرنسية مكونة من 700 فرد متخصصة في بيع معدات الفيديو والمراقبة عن بعد وضمان صيانتها في الفترة 2001 إلى 2003.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تقييم الإدارة يتم عبر العناصر التالية:

- تشخيص الأخطاء أي معرفة ماهي هذه الأخطاء حيث تتمثل الأخطاء الإدارية في نقص الكفاءات، وأخطاء الاتصال والتنسيق وعدم وجود التفاهم بين المسيرين وفرقهم حول عقود العمل والعلاوات.
- التكاليف التي تولدها هذه الأخطاء أي الخسارة في القيمة المضافة الناتجة عن الأخطاء .

⁴ : Laurent Cappelletti, article intitulé : Vers un model socio-économique de mesure du capital humain , Revue Française de gestion, Octobre 2010.

• تقييم المهارات.

كما أكدت نتائج البحث أن النموذج السوسيو اقتصادي لقياس رأس المال البشري يركز بشكل كبير على الكفاءات وتسييرها مع وجوب توفر المعلومات حول الأخطاء التي من شأنها أن تؤدي إلى تكاليف ناتجة عن تلك الإختلالات، حيث أشارت إلى ضرورة التحقق من العملية التسييرية والكفاءات عن طريق المديرين، مساعدة الباحثين، ومعرفة مدى كفاءة الفريق لتحديد التغييرات في المهارات ومعرفة التحسين والتدهور وكذلك معرفة نوعية العلاقة مع العملاء.

الدراسات العربية:

5_ دراسة (إنعام محسن حسن زوليف 2010) بعنوان:

أثر اقتصاد المعرفة في نظام الإبلاغ المالي:

لقد تضمنت هذه الدراسة ما يلي:⁵

هدفت الدراسة إلى بيان أثر اقتصاد المعرفة في نظام الإبلاغ المالي من خلال تحديد بعض العناصر (المعلومات، معدو المعلومات، قنوات توزيع المعلومات، الممارسات المحاسبية الخاصة بالإبلاغ المالي)، كما سعت إلى معرفة انعكاسات اقتصاد المعرفة على قدرة نظام الإبلاغ المالي في توفير احتياجات الأطراف المستفيدة من المعلومات مع تسليط الضوء على ضرورة تكييف هذا النظام للتوافق مع البيئة الجديدة لاقتصاد المعرفة، أما الدراسة التطبيقية فقد شملت 8 بنوك من أصل 15 بنكا وخلصت الدراسة إلى أن المعرفة هي مزيج من المعلومات، التكنولوجيا، الخبرة، المهارة والحكمة لا بد من إدارتها مع التركيز على الإبداع والابتكار إضافة إلى كون نظام الإبلاغ المالي يضم مجموعة عناصر محاسبية وغير محاسبية تهدف إلى توفير المعلومات من أجل اتخاذ القرار حيث تعتبر الجهود المبذولة لوضع معايير هذا النظام محدودة على الرغم من أن البنوك تؤمن بأهمية المعرفة ورأس المال الفكري.

⁵: إنعام محسن حسن زوليف، اثر اقتصاد المعرفة في نظام الإبلاغ المالي_ دراسة تطبيقية في عينة من البنوك الأردنية_ مجلة اقتصاديات

شمال إفريقيا، العدد الخامس، الشلف، 19 مارس 2010.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نقاط من بينها أن المعرفة هي مزيج من المعلومات والتكنولوجيا والخبرة لا بد من إدارتها لتحقيق الاستفادة منها، وأشارت إلى أن اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة عنصر الإنتاج الأساسي واعتبرت أن نظام الإبلاغ المالي يهدف إلى توفير معلومات مفيدة لمساعدة مختلف الأطراف على اتخاذ القرار، كما أن البنوك محل الدراسة تدرك أن المعرفة تمثل أحد الموارد الاقتصادية الهامة، كما تمتلك البنوك عينة البحث بنية تحتية للأعمال الإلكترونية والاتصالات وتستخدم التقنيات والتكنولوجيا الحديثة في أداء أعمالها وتقديم الخدمات.

6_ دراسة عامر بشير في 2011_2012 بعنوان:

دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك

لقد تضمنت هذه الدراسة ما يلي:⁶

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تعريفات خاصة بالمعرفة والاقتصاد لمعرفي وتحديد مظاهره وبيئته وفرص الانتقال إليه إضافة إلى التعريف بالميزة التنافسية وإسهامات اقتصاد المعرفة في تحقيقها.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المعرفة تعد موردا استراتيجيا يجب العمل على تسييرها، إنتاجها واستخدامها وتخزينها إذ تبرز معالم أهميتها في حقبتين رئيسيتين مفادهما أن التراكم المعرفي الانساني والمهارات والإمكانات التي نتجت عن هذا التراكم قد أسفرت عن تحسين مستوى المعيشة لتحقيق الرفاهية للعديد من الدول التي نجحت في تطوير معارفها بغرض زيادة مستويات الانتاج في مؤسساتها والرفع من قدرتها على المنافسة، أما الحقيقة الثانية فترتبط بالتطور الهائل لتقنيات المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها وانتشارها بتكاليف معقولة على نطاق واسع غير محدود، كما أشارت إلى أن اقتصاد المعرفة هو تكامل المعرفة ورأس المال الفكري بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأن رأس المال الفكري يعد موردا استراتيجيا وسلاحا تنافسيا للمنظمات التي تمتلكه إذ أصبح مصدرا من مصادر الميزة التنافسية.

إضافة إلى ذلك اعتبرت الدراسة أن المنظومة المصرفية الجزائرية تعاني من انعدام الفعالية نتيجة محدودية الخدمات حيث بقيت جامدة على منتوجات قديمة (جمع الادخار ومنح القروض) بسبب نقص

⁶: عامر بشير، أطروحة دكتوراه بعنوان دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دراسة حالة الجزائر، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011-2012.

الإعلام الذي يعتبر نقطة ضعف المنظومة البنكية وضعف نظام الدفع لأن الشيك هو المسيطر على وسائل الدفع.

كما أشارت الدراسة إلى أن المنظومة البنكية تعاني من عجز التأطير البشري وخاصة الموظفين الأكفاء والمؤهلين لمهنة البنوك والقادرين على استيعاب التكنولوجيا، زيادة على محدودية استخدام التكنولوجيا، كما نوهت الدراسة إلى أنه على الرغم من وجود مبدأ الاستقلالية إلا أن الدولة لازالت تملّي القرارات وتتدخل في شؤون البنوك بسبب عدم تحديد واجبات كل من السلطة والجهاز البنكي، وهذا ما يستدعي تحرير تجارة الخدمات المصرفية وخصوصة البنوك مع تشجيع تطبيق الإدارة الالكترونية في البنوك وتنمية الإبداع لاختصار الوقت والدقة والموضوعية في العمليات المنجزة.

لقد ربطت الدراسة الأولى الاقتصاد المعرفي الذي يعتمد على عمال المعرفة والبحث والتطوير وغيرها من العمليات باليد العاملة والممارسات التي تساهم في تطويرها كالعامل الجماعي والأجر والمستوى العلمي، أما الدراسة الثانية فركزت على ضرورة توفر المعلومات للتمكن من التعامل مع اليد العاملة، بالنسبة للدراسة الثالثة فقد ركزت على كيفية نقل المعرفة من العمال ذوي الخبرة إلى العمال الأقل خبرة حيث اقترحت التعليم والتدريب والمقابلات والأوراق البحثية كوسيلة لنقل المعرفة بين الأجيال داخل المؤسسة، وقد هدفت الدراسة الرابعة إلى قياس رأس المال البشري من خلال تحديد الأخطاء وأسبابها ومحاولة تفاديها لتحسين أداء المورد البشري، في حين ربطت الدراسة الخامسة بين الاقتصاد المعرفي والمعلومات وقنوات توزيعها والممارسات المحاسبية والمالية، أما الدراسة السادسة فقد أشارت إلى إسهامات الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية من خلال المعرفة وتقنيات المعلومات والاتصال.

وبالتالي فتشترك هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في اختيارنا لعناصر مشتركة تتمثل في التطرق لموضوع الاقتصاد المعرفي، بالإضافة لموضوع رأس المال البشري ومحاولة تحليل طرق تطويره بالنسبة للمؤسسات

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ب:

- تقترح هذه الدراسة تمكين العاملين لرسملة المورد البشري.
- تقترح هذه الدراسة التعلم التنظيمي لرسملة المورد البشري.
- تقترح هذه الدراسة التدريب لرسملة المورد البشري

- تقترح هذه الدراسة السلامة المهنية لرسملة المورد البشري.
- تختص هذه الدراسة بمؤسسة جزائرية خاصة تابعة لمجال العريات الصناعية
- تحاول هذه الدراسة معرفة ما إذا كانت مختلف العمليات اللازمة لدعم وتطوير المورد البشري يتم تطبيقها فعلا في المؤسسة محل الدراسة مع التطرق إلى مختلف العمليات التي تطبقها في هذا الإطار من إيجابيات وسلبيات من خلال دراسة الحالة التي ستكون في مؤسسة تيرصام التي تعمل في مجال صناعة معدات الأشغال العمومية.

وذلك في محاولة لتكملة النقائص الملاحظة في الدراسات السابقة حيث يتطلب محيط الديناميكي الذي يتسم به الاقتصاد المعرفي تنمية المورد البشري من خلال خلق رأس مال قادر على مسابريته.

خطة البحث:

تتضمن هذه الأطروحة مقدمة عامة حول مشكلة الدراسة، بالإضافة إلى أربعة فصول مقسمة كما يلي:

- **الفصل الأول:** التأسيس النظري لرأس المال البشري والتأطير المفاهيمي لاقتصاد المعرفة، حيث يتضمن مبحثين أساسيين، يتمثل الأول في التأسيس النظري لرأس المال البشري، أما الثاني فمعنون بالتأطير المفاهيمي لاقتصاد المعرفة.

- **الفصل الثاني:** كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة وهو يتضمن مبحثين، المبحث الأول بعنوان عمليات رسملة المورد البشري على المستوى الكلي، والمبحث الثاني بعنوان عمليات رسملة المورد البشري على المستوى الجزئي (العمليات التقليدية لرسملة المورد البشري).

- **الفصل الثالث:** العمليات الحديثة لرسملة المورد البشري ويتضمن أربع مباحث يتمثل الأول في تمكين العاملين كعملية أساسية في رسملة المورد البشري، أما المبحث الثاني فيتمثل في التعلم التنظيمي كعملية أساسية في رسملة المورد البشري، أما المبحث الثالث فيتمثل في التدريب كعملية أساسية في رسملة المورد البشري، أما المبحث الرابع فبعنوان السلامة المهنية كعملية أساسية في رسملة المورد البشري.

-**الفصل الرابع:** رسمة المورد البشري في مؤسسة تيرصام ويتضمن مبحثين يتمثل الأول في الإطار الميداني للدراسة، أما الثاني فبعنوان منهجية الدراسة، تحليل المعلومات وتفسير النتائج.

الفصل الأول:

التأصيل النظري لرأس المال البشري والتأثير المفاهيمي للاقتصاد المعرفة

تمهيد:

إن المحيط الاقتصادي اليوم يمتاز بكون المؤسسات المتواجدة في نفس القطاع تحقق نتائج مختلفة تماما، ويرجع التفسير الأساسي لذلك إلى قدرة أفضل المؤسسات على تعبئة مواردها التي تميزها كليا عن منافسيها، ومن بين هذه الموارد رأس المال البشري الذي يصنف من طرف الاستراتيجيين في الصف الأول للعوامل المفتاحية لتحقيق النجاح في العشرية الأخيرة، إذ أن التحدي الحقيقي الذي تواجهه المؤسسات يتمثل في معرفة كيفية تسيير رأس مالها البشري من أجل تطوير منتجات جديدة.

إن رأس المال البشري يمثل عاملا رئيسيا لتطوير العلاقة مع الزبون وزيادة المرونة والقدرة على الاستجابة لمتطلبات السوق، لأن التميز يتأتى من خلال السيطرة على الأصول غير الملموسة المتمثلة في المعرفة ورأس المال البشري كونه يعتبر مصدرا للاستشارات ووسيلة لتطوير الأدمغة.

ويعتبر اقتصاد المعرفة مجال دراسة جد مهم في الآونة الأخيرة لأن الأداة الأساسية لعملية البحث فيه هي المعرفة، ويتم الحديث عن اقتصاد المعرفة عند الحديث عن مجال البحث أو الدراسة الخاصة بمحيط وبيئة المؤسسات، فيمكن التعبير عن اقتصاد المعرفة بالاقتصاد المتسم بتطور المعارف، حيث يتم التركيز على الظاهرة الاقتصادية المتمثلة في تحول طرق وعمليات النمو من المادية إلى البشرية.

ويسلط هذا الفصل الضوء على موضوع رأس المال البشري والاقتصاد المعرفي من خلال تقسيمه إلى بحثين أساسيين يتمثل الأول في التأسيس النظري لرأس المال البشري، أما الثاني فيتضمن التأطير المفاهيمي لاقتصاد المعرفة.

المبحث الأول: التأسيس النظري لرأس المال البشري

يعد مصطلح رأس المال البشري من المصطلحات الأكثر أهمية في الوقت الحالي، إذ أصبح الاهتمام يتزايد بهذا المورد الحيوي من خلال البحث في كيفية استغلاله والاستفادة منه كونه يعتبر المفتاح الذي ترقى من خلاله المؤسسات وتزدهر، ومن أجل ذلك لابد لها من تحديد تعريف واضح وشامل له ومعرفة مواصفاته ومكوناته ونظرياته.

المطلب الأول: التطور التاريخي لرأس المال البشري، مفهومه، وأهميته

يلعب البشر دورا هاما في تقدم الشعوب وتخلفها، ونفس الدور يلعبه المورد البشري بالنسبة للمؤسسات التي تقوم برسملته من خلال إعطائه الأهمية التي يستحقها، عن طريق تحديد تعريف واضح له وتحديد مكوناته وأبعاده من أجل تطوير القدرة على استغلاله.

1- التطور التاريخي لرأس المال البشري:

إن دور البشرية المحوري في المجتمعات الحديثة يشرح أهمية وضرورة التعمق في الدراسات البشرية، وقد تكلم "أفلاطون" عن عدم التجانس بين الناس وسلط الضوء على واقع أن الأفراد يختلفون من حيث الأعراق والأصول، في حين اقترح "أرسطو" نظرية العبودية الطبيعية والتي تسمى أيضا بالنظرية الأرستوقراطية مدعيا أن البشر ليسوا متساوون لامن الناحية الجسدية ولا من الناحية الفكرية ومن يقود ومن يتبع محدد من الطبيعة¹، بعد سنوات عديدة ادعى "داروين" أن التنوع بين البشر هو طبيعي وأن البقاء للأصلح، وقد ذهب "فيفر" إلى حد القول بأن الأضعف يتم إقصاؤه في النضال من أجل الوجود².

وقد أجمع الكتاب على التأكيد على حقيقة أن الاختلافات بين البشر تعتمد على عوامل خارجية كالبيئة، الدين، والمعتقدات الأخلاقية والفلسفية وأن بعض الاختلافات الجينية تساهم في تكوين الاختلاف في التراث الأنثروبولوجي. إن مختلف العلماء الذين استلموا مسألة تحديد قيمة الإنسان قد اكتشفوا أن القيمة العملية متساوية وأن هناك تقييم شخصي كامن فيما يخص درجة الرضا والرفاهية.

^{1, 2, 3}:the three Italian NGO's: AVSI, ISU, and monserate: Human Capital, a resource for development, General Directorate for Development Cooperation (GDDC) of the Italian Ministry for Foreign Affairs, January 2008, Milan, p 15.

الفصل الأول: التأسيس النظري لرأس المال البشري والتأطير المفاهيمي لاقتصاد المعرفة

في عام 1690 كان "ويليام بيتي" Wiliam Bety أول من بحث في مسألة قياس رأس المال البشري في المشاكل المالية، حيث اعتبر أن رأس المال البشري يتناسب مع الدخل المتولد من اليد العاملة واعتبر أن الربح هو العامل الدائم لمخزون رأس المال البشري، بعد ذلك في عام 1853 استلهم "ويليام فار" Wiliam Far من أفكار "بيتّي" حيث اعتبر أن العائد من الأفراد يختلف حسب دورة الحياة¹.

في عام 1883 قام "ارنست انجل" Ernest Angel بإعطاء نظرية مختلفة تماماً حيث حدد قيمة الشخص بالاعتماد على تكلفة إنتاجه إذ اختار نظرية تكلفة الإنتاج كوحدة قياس، وفي سنة 1930 قام "فار"، "دبلن" و "لونكا" Far, Dablen & loutka بإحراز تقدم في تقنيات قياس رأس المال البشري في النصف الأول من القرن العشرين من خلال استخدام نظرية تكلفة الإنتاج ونظرية الربح المتوقع، وفي إيطاليا عام 1920 قام "جورجيو مورتارا" Georgio Mortara بحساب التكلفة المتكبدة لتشكيل الفرد إلى سن معينة وكذلك تغيرات الدخل الفردي المستقبلي المتوقع لكل الشعب الإيطالي²، وقد اتفق كل العلماء على إسناد الدور الكبير في قياس رأس المال البشري ل "آدم سميث" Adam Smith في النصف الثاني من القرن الثامن عشر في كتابه "ثروة الأمم" عام 1776 حيث قدم مفهوم رأس المال البشري، واقترح وجود تجانس بين الإنسان والآلة حيث اعتبر أن هناك خطأ بسبب إعطاء قيمة للآلة وعدم إعطاء قيمة للعامل، وأن الدخل الكلي للدولة هو نتيجة كل من الموارد المادية والبشرية³، بعد أكثر من مئة عام بعد "سميث" وفي عام 1890 بالتحديد عرف "ألفريد مارشال" Alfred Marchal رأس المال البشري بأنه مجموع الطاقات والعادات التي تساهم بشكل مباشر في إنتاجية الأفراد ما يستوجب استغلالهم للإفادة من طاقاتهم البناءة ومعارفهم المتنوعة⁴.

وقد كانت كفاءة المؤسسات في الماضي تقاس بما تحقّقه من نتائج مالية، ولكن حالياً أصبح التسيير في المؤسسات يقاس بجودة القدرات اللازمة لإحداث التطوير والتغيير بشكل مبدع، وقد عرف رأس المال البشري عدة مراحل أساسية في تطوره نوردتها فيما يلي:

المرحلة الأولى: تجسدت هذه المرحلة في المدرسة الكلاسيكية في نهاية القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر حيث اعتبر "آدم سميث" أن رأس المال البشري ثروة قومية، وأكد أنه من

^{1, 2}: ibid, p 16.

³: Adam smith, worth of nations, <http://metalibri, incubadora.fapesp.br>, published in 2007

⁴: سعد العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 237.

الفصل الأول: التأسيس النظري لرأس المال البشري والتأطير المفاهيمي لاقتصاد المعرفة

واجبات المجتمع والحكومة تقديم تمويل كاف للتعليم الأساسي لأن ذلك سوف يؤدي إلى تكوين رأس مال يعود بالمنفعة على الفرد والمجتمع.

المرحلة الثانية: هي المدرسة النيو كلاسيكية في منتصف القرن التاسع عشر حيث اتجه رواد هذه المدرسة إلى القياس الكمي لعمليات رأس المال البشري من خلال الربط بين التعليم والإنتاجية والتعليم والنمو الاقتصادي وغيرها من نتائج الاهتمام برأس المال البشري.

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة طور مفهوم رأس المال البشري حيث برز لأول مرة سنة 1961 من طرف الاقتصادي الأمريكي "ثيودور شولتز" TheodorChultz* الذي عرفه كما يلي: من الواضح أن الأفراد يجب أن يحصلوا على الخبرات والمعارف المفيدة، ولكن من غير الواضح أن هذه المعارف والخبرات هي في الحقيقة شكل من أشكال رأس المال¹.

وانطلاقاً من سنة 1965 قام "غاري بيكر" Gary Beker** بالتعمق في هذا المصطلح حيث حصل على جائزة نوبل في الاقتصاد بسبب تطويره لنظرية رأس المال البشري، وبعد ذلك جاء باحثون آخرون من أمثال "فلام هولتز" FlamHoltz و"لاسي" Lacy انطلقاً من سنة 1980 وفي وقت لاحق "ليباك" Lipak و"سنيل" Snil الذين ساهموا في نشر النظرية واستعمالها العملي².

في النصف الثاني من القرن العشرين قامت مدرسة شيكاغو من خلال "مينسر" Mincer عام 1958 و"بيكر" عام 1964 و"شولتز" عام 1961 بالتطرق لهذا الموضوع من خلال فصل محدد لكل منهم في مجال رأس المال البشري حيث سوف يتم التطرق لهم لاحقاً.

لقد تعددت الدراسات التي تبحث في مفهوم رأس المال البشري على مدى العصور، وهذا ما يستدعي تقديم تعريف شامل ومحدد صالح لجميع المؤسسات والدول من خلال جمع مختلف التعاريف الخاصة به واستنتاج التعريف الأصح.

*ثيودور شولتز TheodorChultz: هو اقتصادي أمريكي فاز بجائزة نوبل للاقتصاد عام 1979 بالاشتراك مع ويليام آرثر لويس لعمله في اقتصاديا التنمية والاقتصاد الزراعي، ومن بين إسهاماته الاستثمار في رأس المال البشري عام 1971، والموارد البشرية عام 1972.

^{1,2}: fr.wikipedia.org/wiki/Capital-humain16/04/2015.

** غاري بيكر Gary Beker: هو اقتصادي أمريكي حاز على جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1992، ومن بين مؤلفاته، رأس المال البشري، التحليل الاقتصادي الجزئي، والسلوك البشري.

2_ مفهوم رأس المال البشري:

نظرا لأهمية الاستثمار في المورد البشري فقد أولت له الدول المتقدمة اهتماما كبيرا من خلال إصدارها لمختلف القوانين الداعمة لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بتشجيع المستثمرين فيه، أما في الدول النامية فلم يعطى هذا الموضوع الاهتمام الكافي رغم أهميته¹، ويعتبر المورد البشري ممثلا في الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن نجاح المؤسسة واستمراريتها².

فضل الله سبحانه وتعالى الإنسان على باقي المخلوقات وميزه عنها بنعمة العقل، حيث أفرده لأصحاب العقول والألباب في القرآن الكريم موقعا مهما إذ ذكرت هاتان الكلمتان في 61 آية موزعة على 43 سورة كريمة من مجموع سور القرآن الكريم البالغة 114 سورة وهذا العدد ليس بالقليل³.

يعرف "رأس المال البشري على أنه مجموعة القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها، العاملة في المؤسسة حاليا أو التي ستهدأ للعمل مستقبلا أو المعطلة منها بسبب حوادث وإصابات العمل والإجازات والغيابات اللاإرادية، والتي ينطبق عليها الحد الأدنى من وصف ومواصفات الوظيفة وتقع على عاتقها مسؤولية تنفيذ الأهداف"⁴.

والملاحظ أن هذا التعريف يركز في تعريفه على الموارد البشرية أكثر من تعريفه لرأس المال البشري من خلال تطبيقه للحد الأدنى من وصف ومواصفات الوظيفة للموارد البشرية في حين يتميز رأس المال البشري بمستوى عالي من المعارف والمهارات والخبرات والكفاءات والمواهب.

كما يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي رأس المال البشري بأنه "كل ما يزيد من إنتاجية العمال من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها أي من خلال العلم والخبرة، ومن الواضح أن رأس المال البشري يختلف عن رأس المال المادي من ناحية أساسية هي أنه غير ملموس بطبيعته"⁵، أي لا يمكن قياسه كالألات والأراضي والمباني والأموال على الرغم من كونه له دور كبير في الإنتاج الاقتصادي من سلع وخدمات.

¹: قاسم نايف علوان، إدارة الاستثمار بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 35.

²: سيد مصطفى احمد، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، دار الكتاب، القاهرة، 2000، ص:19.

³: سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص172.

⁴: عادل حرحوشالمفرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري وطرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، منشورات المنظمة العالمية للتنمية الإدارية 2003، ص 9.

⁵: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية الانسانية العربية لعام 2003، ص90.

الفصل الأول: التأسيس النظري لرأس المال البشري والتأطير المفاهيمي لاقتصاد المعرفة

تم التطرق في هذا التعريف إلى رأس المال البشري هو كل ما يزيد من كفاءة العمال في حين يعتبر رأس المال البشري كنتيجة لأن التعليم والتدريب هي من بين العمليات التي تؤدي إلى تكوين مهارات ومعارف تتراكم لتصبح موردا بشريا.

كما عرف رأس المال البشري علنا أنه يمثل "المجموع الكلي أي الكمي والنوعي من القوى البشرية المتاحة في المجتمع، فالجانب النوعي يمثل الكفاءات الذهنية والمستويات العلمية للسكان إذ يتم تحديد الجانب النوعي المرتبط بالخبرة والمعرفة من خلال المستوى التعليمي، أما الجانب الكمي فيحسب من خلال الحجم الكلي للسكان"¹.

لقد عرف رأس المال البشري هنا على المستوى الكلي بالنسبة للمجتمع ولكن قد تم إهمال الجانب الجزئي من خلال التطرق لرأس المال البشري داخل المؤسسات.

إضافة إلى ذلك يعرف رأس المال البشري على أنه "ما يملكه الأفراد العاملين في المؤسسة من مهارات وخبرات وقدرات متراكمة ومعرفة وتقنيات عمل"².

هذا التعريف يهمل الجانب الكلي إذ يوجد رأس مال بشري داخل المؤسسة كما يوجد في المجتمع كما يشار للاستثمار في رأس المال البشري على أنه "مختلف الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد على القيام بدوره كما ينبغي داخل المؤسسة"³.

تم الحديث في هذا التعريف عن الجهود الإدارية داخل المؤسسة وتم إهمال الجهود الوطنية كالتعليم التي تؤدي إلى تحسين قدرات ومهارات الأفراد.

بالإضافة إلى ذلك يعرف رأس المال البشري على أنه "نتيجة للمجهودات والعمليات التي تؤدي إلى تكوين القدرات الإنتاجية التي يكتسبها الأفراد من خلال تراكم المعارف والمهارات والخبرات العامة (خارج المؤسسة) أو الخاصة (خاصة بالمؤسسة)، حيث أن المعارف والكفاءات تتراكم لتسمح للفرد بتحسين أدائه ودخله وبالتالي فإن رأس المال البشري يمثل سببا للاستثمار والذي يجب أن يكون مربحا"⁴.

¹: سعد علي العنزي، احمد على صالح، مرجع سابق، ص. 186.

²: عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الاردن، 2010، ص 440.

³: محمد نجيب شاوينمي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الطبعة الثانية، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 232.

⁴: <http://www.trader-finance.fr/lexique-finance/definition-lettre-C/Capital-humain.html>, adapté, 26/05/2015.

الفصل الأول: التأسيس النظري لرأس المال البشري والتأطير المفاهيمي لاقتصاد المعرفة

يعتبر هذا التعريف شاملاً وعماماً لمختلف التعاريف من خلال التطرق إلى القدرات والمهارات التي يكتسبها الأفراد والتي تتولد من خلال عمليات وطنية كالتعليم النظامي أو مؤسساتية كالتدريب والتي تعود بالمنفعة على كل من المؤسسات والمجتمع من خلال تكوين مجموعة من المهارات والقدرات والسلوكيات التي تساعد على ذلك.

بالتالي يمكننا القول أن رأس المال البشري يتمثل في "مختلف المعارف والمهارات والمواهب التي يتم الحصول عليها من خلال مختلف الجهود المبذولة من قبل المؤسسات والدول، والتي تؤدي إلى تحقيق أهداف وطنية ومؤسسية، كتحقيق رفاهية الشعوب وتعزيز مكانة المؤسسات السوقية.

3_ أهمية رأس المال البشري

إن الأصول الإستراتيجية تتصف بكونها ذات قيمة عالية، نادرة وفريدة من نوعها ما يجعلها تساهم في تنافسية المؤسسات¹، ويعتبر رأس المال البشري واحد من الأصول الإستراتيجية الأساسية بالنسبة للمؤسسة²، فتقوم المؤسسات اليوم بصفة مستمرة بتطوير المنتجات والخدمات والعمليات لكي تستجيب للتغيرات السريعة في المحيط الذي يتصف بالمنافسة الشديدة والحركية الدائمة، ولذلك تحتاج المؤسسات إلى تحقيق أهدافها عن طريق المعرفة والمهارات والإبداع الذي يتميز به رأس المال البشري³.

وقد أتى مصطلح رأس المال البشري من نظرية رأس المال البشري والتي تتمركز حول المعارف والمواهب والمهارات المطورة من أجل زيادة الإنتاجية⁴.

وتعتبر القيمة الاقتصادية للتعليم ناتجة عن الاستثمار الماضي في الأفراد، كما أن الاستثمار في مهارات الأفراد يمكن المؤسسة من حماية رأسمالها البشري.

كما يمكن حصر أهمية رأس المال البشري في النقاط الإيجابية التالية⁵:

¹: Barney, J, firm resources and sustained competitive advantages, journal of management, vol 17, no, 1, Texas, 1991, pp 99_120.

² : Bured, S, and Tumolo, Leveraging The New human capital :Adaptivesrategies, Results acheived and stories of transformation, Palo_Alto,CA, Davis_Black publishers, 2004.

³ : Bapiste I, Education long wolves : Pedagogical implications of human capital theory, Adult education quarterly, vol 51, no 3, 2001 pp 184_201.

⁴ : Schultz, Investments in Human Capital, American Economic review, vol 51, , March, 1961pp 1_17.

⁵ : Tzu_Shian Han and Carol Yeh_Yan Lyn, developing Human capital indicators: Three_way approach, department of business administration, Min chan university, Taiwan, 2008, p 03.

الفصل الأول: التأسيس النظري لرأس المال البشري والتأطير المفاهيمي لاقتصاد المعرفة

أولاً: تمكن المواهب المؤسسة من تطوير عملياتها التجارية من أجل تحسين وتفعيل استراتيجيتها من خلال عملياتها.

ثانياً: يعتمد بقاء واستمرار المؤسسة على قدرة العمال الإبداعية والتعلم المستمر والقدرة على تحويل المعرفة إلى منتجات أو خدمات إبداعية من خلال التحفيز على الإبداع والابتكار.

ثالثاً: إن اليد العاملة المؤهلة تؤدي إلى خلق منتجات وخدمات ذات جودة عالية والحفاظ على الزبائن الحاليين وجذب زبائن مستقبليين، ولذلك على المؤسسة تقوية رأس مالها البشري من خلال استغلال فرص النمو والتقدم، والإقدام على إنجاز الأهداف التيحققها العمال عبر تشجيعهم من خلال تقديم المكافآت التحفيزية لهم.

رابعاً: إن اقتصاد المعرفة العالمي يتميز بتوفر رأس المال البشري (الكفاءات، التعلم، المواهب) الذي يحدد قدرة الأفراد على كسب لقمة العيش ويحفزهم من أجل النمو، حيث كانت تعتبر عملية التطور الاقتصادي في الماضي قائمة على تطوير السلع المادية الأكثر فعالية، أما في الوقت الحالي فإن جزء مهم من النمو ينشأ ولكن من عنصر أقل ملموسية كالمعلومات ومعارف الأفراد¹.

ويمكن استخلاص أهمية الإهتمام برأس المال البشري من خلال المزايا الناتجة عن مختلف الإجراءات التي نقوم بها للاستثمار فيه كالتعليم و التدريب (واللذان سنتطرق لهما لاحقاً) التي تنجم عنها مزايا كثيرة منها: تحسين الأداء، زيادة الإنتاجية، انفتاح المؤسسة على المحيط الخارجي من خلال التعامل مع الجامعات مثلاً، تسهيل فهم واستيعاب الأفراد لدورهم داخل المؤسسة، تطوير مهارات الاتصال، تطوير قبول الأفراد للتغيير، توثيق العلاقة بين الإدارة والعمال².

بما أن رأس المال البشري يمثل العنصر الإيجابي الوحيد من عناصر الإنتاج، فلا بد من الحفاظ عليه وتطوير قدراته من خلال تحفيزه وتوفير البيئة المناسبة له بسبب أهميته البالغة بالنسبة للمؤسسة³، وتتجسد أهمية رأس المال البشري وتوضح جلياً من خلال الدور الذي يلعبه في اقتصاد المعرفة كما يلي:

¹ : Les essentiels de l'organisation de co opération et de développement économique : Le capital humain, la valeurs des gens, 2004, Paris , p 23.

²: نظمي شحادة، محمد رسلان الجبوسي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2000، ص 51-52.

³: أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة و نظم المعلومات، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 19.

الفصل الأول: التأسيس النظري لرأس المال البشري والتأطير المفاهيمي لاقتصاد المعرفة

1_ مواكبة التكنولوجيا الجديدة: لقد شهد الاقتصاد في الآونة الأخيرة زيادة في الطلب على رأس المال البشري، حيث قامت المؤسسات باستبدال العمال غير المؤهلين بيد عاملة أكثر كفاءة وفعالية خاصة خلال الفترة 1980-1990 وذلك يرجع بالأساس إلى التطور التكنولوجي وخاصة تكنولوجيا المعلومات التي تتطلب يد عاملة جد مؤهلة¹، وخاصة في ظل الانتشار السريع للمعلومات والعولمة واتفاقية التجارة العالمية، ومع تطور العمل الألكتروني ضرورة توفر اليد العاملة التي تعمل في المؤسسة والتي تتميز بالكفاءة العالية والمهارة اللازمة من خلال الإلمام بلغة البرمجة، طرق تشغيل الحاسبات، القدرة على التحليل العددي والإحصائي، الإلمام بلغة أجنبية أو أكثر، التخصص في مجال محدد من الصناعة والقدرة على التحول إلى مجال آخر، والقدرة على التفاعل على الشبكة الحاسوبية، فالتطور التكنولوجي يجب مواكبته من خلال يد عاملة مؤهلة علمياً².

2_ زيادة الابتكار: من أجل الاندماج في الاقتصاد العالمي لابد للدول أن تكون قادرة على المنافسة وخلق مزايا جديدة تتناسب مع سرعة وكثافة المعلومات، حيث تواجه جميع الدول قوانين عالمية للسلع والتمويل والتكنولوجيا، وبالتالي فكلما توفر رأس المال البشري كلما زاد الإبداع والابتكار الذي يمثل نتاج مجتمع المعرفة ويجسد قلب الاقتصاد المعرفي، فهو السبيل للتغيير الجذري وتحقيق النمو والتطور، عن طريق تعبئة الشباب في كل القطاعات وعدم التقيد بقطاع محدد وهذا ما يستوجب انفتاح المجتمع على الأفكار الجديدة والنقاشات وتشجيع العلاقات بين الثقافات المختلفة والقدرة على الحوار والاحترام المتبادل والرغبة في الفهم وحرية العمل وتسهيل أفق تدريب الشباب والبحث والفضول الفكري الموجه للعلم والثقافة من خلال عمليات البحث والتعليم وتنظيم المؤسسة³.

3_ تعزيز قدرة الأفراد على التكيف مع التغيرات: لقد اعتبرت مختلف وزارات العمل في العالم على أن رأس المال البشري الناتج عن الاهتمام باحتياجات الأفراد يزيد من قدرتهم على قبول التغيير والتكيف معه، حيث أن عدم كفاية معرفة المورد البشري بسبب مؤهلاتها الضئيلة تجعله غير قادر على المشاركة في الاقتصاد القائم على المعرفة، لذلك يجب التركيز على الاستثمار في رأس المال البشري للتمكن من تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية الأساسية، وهذا أمر

¹ : Alexandre Léné ,L'éducation, la formation et l'économie de la connaissance : approches économiques, CLERSE-IFRESI,lille, 2005, p 94,95.

²: نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر-الواقع والمأمول- الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 12، سوق اهراس، جوان 2014 ص 35_43، ص 39.

³ : Facilité euro-méditerranéenne d'investissement et de partenariat, mobiliser le capital humain sur l'innovation en méditerranée, banque européenne d'investissement, 2013 p 4-11.

الفصل الأول: التأسيس النظري لرأس المال البشري والتأطير المفاهيمي لاقتصاد المعرفة

يهم كل من الدول والمؤسسات والأفراد الذين يكافحون لكي لا يتم استبعادهم في ظل المنافسة الشديدة بحيث تعتبر المعارف والكفاءات أمر جوهري، وهذا يتطلب سياسة واضحة للتحسين وضعية المؤسسات وتعزيز التطور الاجتماعي، وبما أن رأس المال البشري مرتبط بمجموعة من التوقعات والأهداف فيجب علينا الاهتمام بالعناصر التي تميزه من حيث المعارف والمهارات¹.

كما يمكن استخلاص أهمية رأس المال البشري من خلال الأهداف المرجوة من تطويره والمتمثلة في النقاط التالية²:

- تخفيض تكاليف صيانة الآلات و إصلاحها؛

_ معالجة مشاكل العمل؛

_ تحسين سلوكيات الأفراد؛

_ الرفع من معنويات الأفراد؛

_ فهم و تطبيق تعليمات الإدارة بشكل أفضل.

إضافة إلى ذلك فإن الاستثمار في المورد البشري يؤدي إلى توفير مختلف التخصصات اللازمة والضرورية التي تحتاج إليها المؤسسات من حيث الكمية سواء الكمية المطلوبة في تخصص معين أو من حيث كمية التخصصات التي يجب توفرها، أو من حيث نوعية الموارد البشرية وجودتها وقدرتها على أداء العمل بالشكل الأمثل وهذا ما يتطلب مواصفات معينة.

المطلب الثاني: مواصفات، مكونات وأبعاد رأس المال البشري:

يتطلب تطبيق رأس المال البشري معرفة مختلف مواصفاته ومكوناته وأبعاده، وذلك للتمكن من فهمه بالشكل المطلوب، فالمواصفات تشمل المعرفة والمهارة والخصائص، أما المكونات فتتمثل في مختلف المكونات النفسية والاقتصادية بصفة عامة، أما أبعاده فتشمل مختلف الأبعاد الاجتماعية والأمنية وغيرها.

¹ : l'organisation de co opération et de developement economique : l'investissement dans le capital humain une comparaison international, Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement, 1998, p 08.

²: عادل حسن، إدارة الأفراد في الصناعة، دار الطباعة المصرية، الإسكندرية، 1971، ص 189.

الفصل الأول: التأسيس النظري لرأس المال البشري والتأطير المفاهيمي لاقتصاد المعرفة

1- مواصفات رأس المال البشري: هناك ثلاث مواصفات رئيسية يتميز بها رأس المال البشري تتمثل في المعرفة والمهارات والخصائص فكل فرد له مواصفات تميزه عن غيره¹:

1.1_ المعرفة: تتمثل المعرفة في مزيج من القواعد والأفكار والإجراءات، وهي عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها البعض، فالمعرفة إذن كينونة وصيرورة في الوقت ذاته²، حيث تتكون المعرفة من مجموعة المعلومات المعالجة والتي تتكون بدورها من البيانات أي المادة الخام من رسوم، صور، أرقام وغيرها، ويتمثل الفرق الأساسي بين المعرفة والمعلومة في كون أن المعرفة هي القدرة على التعلم والإدراك إضافة لكونها حقائق استنتاجية عامة وغير محددة مكانا وزمانا في حين نجد أن المعلومات تعبر عن حقائق منظمة ومنسقة تصف موقفا معينا أو ظرفا معينا³، حيث تترتب مراحل الوصول إلى المعرفة انطلاقا من البيانات ثم المعلومات ثم المعرفة وصولا إلى الحكمة التي تمثل أعلى درجة بعد دراسة وتأطير المعرفة وتثبيتها في العقل البشري، فهي تمثل أسمى درجة مرتبطة بالقيم الإنسانية من عدالة ومساواة وحرية، وتتضمن المعرفة ثلاث أنواع معرفة فنية، متخصصة، أو مهنية حسب المعرفة التي تناسب الصناعة المعنية، وترتبط بها المعرفة العملية من خلال الفهم والإدراك الواسع لبيئة الأعمال المتغيرة، إضافة إلى معرفة استخدام التكنولوجيا.

وقد طرح "نونাকা Nonaka" نموذجا للمعرفة حيث قام بتصنيفها إلى معرفة صريحة ومعرفة ضمنية حيث تتمثل الأولى في المعرفة القياسية الموجودة بطريقة يتم التعبير عنها كميًا أو قابلة للنشر والتعلم كالملكية الفكرية المحمية قانونًا، براءات الاختراع وإجراءات العمل، أما الثانية فتتمثل في تلك المتأصلة في أشخاص دون غيرهم كونها معرفة ذاتية تتجسد من خلال عبارة نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول⁴.

إن تصنيف المعرفة في المؤسسة يمكن أن يتم تناوله بطريقتين طريقة دفاعية من خلال تكوين رأس مال معرفي لمواجهة دوران العمل⁵، وطريقة استباقية تعتبر أن تطور المعرفة فرصة لتطوير منتجات جديدة وتطوير عملية إنتاج أكثر تنافسية، فالإبداع يرتكز على التسيير الجيد الذي يعتمد

¹: Lan T and K Chan, and T Man, the Entrepreneurial and Managerial Competencies off small business owner, International conference on competence-based Management, 18_19 june 1995, p 09.

²: محمد رشدي سلطاني، المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة، رسالة دكتوراه العلوم، علوم التسيير، جامعة بيسكرة، 2013-2014، ص 04.

³: دومينيك فوراي، ترجمة محمد عرب صاصيلا، اقتصاد المعرفة، دار طلاس، دمشق، 2000، ص 12.

⁴: فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بيسكرة، ماي 2007، ص 269.

⁵: VINCENT SOULIGNAC, JEAN LOUIS ERMINE, JEAN LUC PATRIS, OLIVIER DEUSEN, GESTION INFORMATISEE DES CONNAISSANCES, PARIS, 2010, p 11.

الفصل الأول: التأسيس النظري لرأس المال البشري والتأطير المفاهيمي لاقتصاد المعرفة

على التراث المعرفي الذي يتكامل مع المعرفة الخاصة بالمؤسسة المتحصل عليها من خلال المورد البشري، كما تم تقسيم المعرفة الصريحة والضمنية إلى أربع أنماط¹:

_معرفة ضمنية ضمنية يتم الاستفادة منها من خلال العمل الجماعي والتفاعل بين الأفراد والمواهب.

_معرفة ضمنية صريحة يتم الاستفادة منها من خلال مشاركة جزء من المعرفة الضمنية لتقييمها ونقلها.

_معرفة صريحة صريحة يتم الاستفادة منها من خلال جمع المعارف أي قيام الأفراد ببناء المعرفة.

-معرفة صريحة ضمنية يتم الاستفادة منها من خلال إدماج الفرد جزء من المهارات التي يمتلكها في الاتصال مع الأفراد والمجموعات الأخرى داخل المؤسسة.

2.1_ المهارات: تتمثل المهارات في مزج مختلف المعارف والخبرات والممارسات والاستفادة منها عند العمل بفعالية ودقة²، وتضم المهارات مهارات التفاوض، مهارات بناء العلاقات مع الآخرين، مهارات استخدام التكنولوجيا الجديدة وقدرات التحديث، مهارات وقدرات التعامل مع المشروعات المتعددة.

3.1_ الخصائص: تشمل المرونة من خلال مواكبة التغيير والقدرة على التكيف مع الطوارئ والتعلم السريع والتوجه الذاتي بالتنمية والتعليم والاعتماد على الذات.

2- مكونات رأس المال البشري: لقد حصر الاقتصاديون عناصر رأس المال البشري في أربع مكونات تتمثل في المكون النفسي، المكون الاقتصادي، المكون السياسي، والمكون الثقافي³:

1.2_ المكون النفسي: يتمثل في مختلف الدوافع، والرضا النفسي، والروح المعنوية، والانتماء للجماعة؛

2.2_ المكون الاقتصادي: يتمثل في الرشادة الاقتصادية عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد؛

¹: Vincent Soullignac, Jean Louis Ermine, Jean luc Patris, Olivier Devisen, ibid, p 11.

² : Alain Meignant, Ressources Humaines, Déployé la stratégie, Les édition liaisons, Paris, 2000, p110.

³ : محمد نبيل جامع، اجتماعيات التنمية الاقتصادية لمواجهة العولمة، وتعزيز الأمن القومي، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص36.

3.2_ المكون السياسي: يتضمن المشاركة السياسية، الديمقراطية، التأمين الإنساني ضد الجوع و المرض؛

4.2_ المكون الثقافي: يتضمن مختلف القيم و المعتقدات، و الانفتاح الثقافي.

بالإضافة لهذه العناصر هناك عناصر أخرى تتمثل في المكونات التأسيسية لرأس المال البشري من خلال تصنيف مختلف كما يلي¹:

1.2_ الصحة: لقد عرفت المنظمة العالمية للصحة على أنها "حالة من الرفاهية الجسدية والنفسية والاجتماعية التامة، ولا يقتصر مفهومها فقط على غياب المرض أو العجز ليكون الفرد في صحة جيدة"²، وقد قسمت الصحة حسب هذا التصنيف إلى الصحة المهنية وصحة العمال وصحة بيئية.

1.1.2_ الصحة المهنية: عرفت لجنة الصحة المهنية المشتركة لمنظمة العمل الدولية ومنظمة الصحة العالمية في اجتماعها الأول سنة 1950 الصحة المهنية بأنها فرع من فروع الصحة يهدف إلى الارتقاء بصحة العاملين في جميع المهن والاحتفاظ بها في أعلى درجات الرفاهة البدنية والنفسية والاجتماعية، ومنع الانحرافات الصحية الناتجة عن ظروف العمل والوقاية من المخاطر الصحية أثناء العمل، من خلال وضع العمال في بيئة مهنية ملائمة لإمكاناتهم الفسيولوجية والنفسية³.

2.1.2_ صحة العمال: تتمثل في صحة الأفراد الذين يعملون في المؤسسة، والمحددة من خلال جيناتهم وطبيعة أجسامهم والمحددة أيضا من خلال ظروف العمل، ويرتبط تطور الوضعية الصحية بارتفاع القدرات المعرفية للأفراد ما يؤدي إلى توسيع قاعدة رأس المال البشري⁴.

وتلعب صحة العمال دورا هاما في تطوير أدائهم إذ تعيق الحالة الصحية السيئة لهم سير الخطط والأهداف، وتؤدي إلى زيادة دوران العمل في حال تأزم حالة العمال إذ أن ذلك يخلق حالة عملية سيئة تكون المؤسسة في غنى عنها.

¹ : N zuinen et S varlez, Développement durable : mode de production et capital humain, Bureau fédéral du plan, Bruxelles, 2004 , p 140.

² : www.who.int/about/difinition/fr/print/html, 13/06/2015.

³ : www.slideshare.net/alsegh/ss-9432243

⁴ : organisation de coopération et de développement économique (OCDE), lignes directrice et ouvrage de référence du povreté et santé, 2003.

الفصل الأول: التأسيس النظري لرأس المال البشري والتأطير المفاهيمي لاقتصاد المعرفة

3.1.2 _ الصحة البيئية: تعني الصحة البيئية جميع إجراءات السيطرة على عوامل البيئة لتكون مناسبة لحياة الناس، حيث تعرفها منظمة الصحة العالمية على أنها التوازن البيئي الذي يجب أن ينشأ بين الإنسان ومحيطه حيث تراعى صحة الإنسان من جميع النواحي الجسمية والنفسية والاجتماعية¹.

2.2 _ المعارف والمهارات: تعتبر المعارف والمهارات مهمة جدا عند ممارسة مختلف الوظائف فالمهارات تعتبر كمحرك لتحسين الأداء، إذ يجب توفير الكفاءات الأساسية لتنفيذ الوظائف بالشكل الصحيح إضافة إلى كونها تحسن من إنتاجية العمال، فمن أهم العناصر التأسيسية لرأس المال البشري الثنائية المتمثلة في المعارف والمهارات والتي يكتسبها الأفراد من خلال التعليم والتدريب والخبرة.

يلاحظ من خلال هذين التصنيفين لمكونات رأس المال البشري أن المكونات النفسية والاقتصادية والسياسية والثقافية أكثر شمولية من التصنيف الثاني الذي يتضمن الصحة بالإضافة للمعارف والمهارات ويفتقر لجوانب أخرى كنفسية رأس المال البشري التي وجب تحفيزها لتطوير سلوك وأداء الفرد، وبالتالي فلا بد من أخذ التصنيف الأول بعين الاعتبار مع مراعاة ما جاء به التصنيف الثاني من صحة ومعارف ومهارات.

3 _ أبعاد رأس المال البشري: يعتبر رأس المال البشري والمعرفة التي يتميز بها مصدر البناء الحضارات الإنسانية منذ تطور الوعي الفكري البشري من المستوى البدائي للحياة إلى الوقت الحالي، إذ بدأ المجتمع يتقطن إلى أن المعرفة يجب أن تنمو وتزدهر كونها تعتبر المحرك الأساسي لتطور الشعوب، وبالتالي يمكن تقسيم أبعاد رأس المال البشري إلى النقاط التالية:

1.3 _ البعد الاجتماعي: إن زيادة رأس المال البشري في المجتمع تؤدي إلى زيادة قدرة أفرادها على القيام بأعمالهم بأسرع وقت وبأفضل طريقة ممكنة، فمثلا يقوم الأشخاص المتعلمين بإنجاز أعمالهم أو أي أعمال بسيطة وعادية بطريقة أفضل من نفس الأعمال التي يقوم بها غير المتعلمين، ففي سنة 1950 اكتشف الاقتصاديون أن الاستثمار في رأس المال البشري يعتبر عاملا أساسيا في زيادة أجورهم².

¹ : Jonathan M, Links phd, Johns Hopkins university, introduction to environmental health, p 7, <http://ocw.jhsph.edu/courses/environmentalhealth/PDFs/Lecture1.pdf>

² , : Known, Dae_ Bong, The third OECD world forum " statistics Knowledge and Policy ", Charting progress, Building visions, improving life, Korea, 2009, p 06.

الفصل الأول: التأسيس النظري لرأس المال البشري والتأطير المفاهيمي لاقتصاد المعرفة

2.3_ البعد الاقتصادي: يعتبر رأس المال البشري أهم عناصر الإنتاج بالنسبة للمؤسسات، وبالتالي فإذا أرادت الدولة تطوير الاقتصاد الوطني فلا بد من تطوير المورد البشري، فمن خلال الاستثمار في رأس المال البشري يكتسب الأفراد المعارف والمهارات والخبرات التي تترجم بسهولة إلى منتجات أو خدمات والتي تعطي قيمة مضافة للمؤسسة¹، كون رأس المال البشري يتمركز أساساً حول المعرفة.

3.3_ البعد العلمي: إن تكوين رأس المال البشري وتطويره يؤدي إلى توفير الكوادر القادرة على العمل في المؤسسات بكفاءة وفعالية عالية، فالتعليم يؤدي إلى إحداث نقلة جذرية في جودة عمل المؤسسات سواء كانت اقتصادية أو إدارية.

4.3_ البعد البيئي: يتعلق رأس المال البشري بكل ما يحيط بالفرد من معارف، مهارات، خبرات وقدرات ومن أجل ذلك لا بد من القيام بعدة عمليات كالتعليم والتدريب، ولكن عملية التعليم لا بد أن يصاحبها عامل أساسي للقيام بها يتمثل في العامل الأخلاقي أو البعد الأخلاقي الذي يدعو من بين المداخل العديدة له إلى احترام الجانب البيئي والمحيط الخاص بالمؤسسات والمجتمع، فمن غير المنطقي أن يكون الشخص متعلماً ومثقفاً ولا يحترم بيئته ومحيطه في نفس الوقت، سواء من خلال تلويث المحيط من خلال دخان المصانع أو المخلفات الصناعية أو بعض السلوكيات المخلة بالحضارة البشرية كرمي الأوساخ الصناعية وعدم احترام قوانين إنجاز المشاريع.

5.3_ البعد الأمني: يؤدي نقص الاهتمام بالمورد البشري إلى انتشار البطالة في المجتمع بسبب دوران العمل الناتج عن عدم الرضا الوظيفي، وهذا ما يؤدي إلى زيادة نسبة المشاكل الاجتماعية والاقتصادية والأمنية، ولذلك فإذا ما استطعنا أن نحول مجتمعنا إلى مجتمع متعلم سنصل من خلاله إلى الاستقرار الأمني والاستقرار في كافة المجالات سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية².

إن المؤسسات تسعى إلى تحقيق التميز من خلال استغلال المعارف المرتبطة بعقول وأذهان الأفراد من أجل الاستفادة من مكتسباتهم الفكرية وسلوكياتهم الإيجابية، وهذا ما يحتم عليها التوجه نحو رسملة موردها البشري.

¹ : Known, Dae_ Bong, ibid, p 6.

²: الغرفة التجارية والصناعية، الاستثمار في رأس المال البشري، مركز البحوث والدراسات، الرياض، 2007، ص 5.

المطلب الثالث: الانتقال إلى رسملة المورد البشري:

تشير مختلف الدراسات إلى أهمية المورد البشري داخل المؤسسات، وهذا ما يستدعي اتخاذه كرأس مال تستطيع المؤسسة من خلاله تحقيق أهدافها سواء من حيث مواجهة المنافسة أو استخدام التكنولوجيا الجديدة، أو تحسين وتطوير منتجاتها من أجل تعزيز مكانتها السوقية والحفاظ على بقائها واستمرارها على المدى الطويل.

1- تعريف الرسملة:تعرف الرسملة على أنها عملية تهدف إلى تشكيل رأس مال من خلال المعلومات والمعارف المتاحة في المؤسسة، وجعلها في متناول جميع الجهات المهمة بهالاستفادة منها، بحيث لا تقتصر الخبرة الشخصية على الفرد فقط وإنما تكون في صالح الجماعة في بيئة تشجع على تقاسم المعرفة، ما يضيف جانب المشاركة في عملية تطويرها عن طريق الاحتفاظ بها ونقلها ما يسهل عملية تطبيق المشاريع وقيادة الأنشطة الجديدة¹.

إن الرسملة تمثل قيمة رأس المال الذي تدعو الضرورة إلى امتلاكه للحصول على دخل معين، وبالتالي فإن المورد البشري له قدرة كبيرة على توليد وتطوير المعارف والمعلومات التي تؤدي إلى زيادة الكفاءات من أجل مواكبة الاقتصاد المعرفي، حيث يعتبر الفرد العنصر الإيجابي الوحيد من عناصر الإنتاج الأخرى من أموال، أدوات، ووسائل كونه هو الذي يقوم بتوفيرها وهو الذي يقوم بتطوير التكنولوجيا التي تحتاجها المؤسسات ما يستوجب اعتباره كرأس مال وتوفير الأجر المناسب له ولعائلته وظروف عمل ملائمة²، إذ لا يمكن إنتاج ونشر وتطوير المعرفة إلا من خلال الأفراد الذين يحتاجون إلى الحشد والتحفيز واعتبارهم رأس المال غير ملموس معتمد على معارفهم وأفكارهم.

ولأن البشر أصبحوا أهم عناصر الإنتاج فكل ما يحتاجونه هو توفر المعلومات والمعارف التي يتم استغلالها من خلال مختلف الوسائل والتقنيات والطرق الموضوعية من أجل العمل بسلوك مرغوب ليساعد في جعل المؤسسة أكثر فعالية عن طريق البحث في كيفية تعظيم القدرات والمهارات المتوفرة والمتاحة، وهذا يشمل تصرفات الأفراد التي تحتاج إلى متابعة من خلال الاتصالات وعدم إغفال وسائل التواصل الاجتماعي التي يتم من خلالها مواكبة الاقتصاد المعرفي مع مراعاة ثقافة المؤسسة التي يتم وضعها والمناخ الداعم للإبداع والابتكار، ورفض

¹:NdèyeCoumbaFall, Adam Abdoulaye Ndiaye, Méthodologie de capitalisation et de valorisation des expériences des projet et programmes du fida en afrique de l'ouest et de sude, Fidafrigue, 2005, p 06.

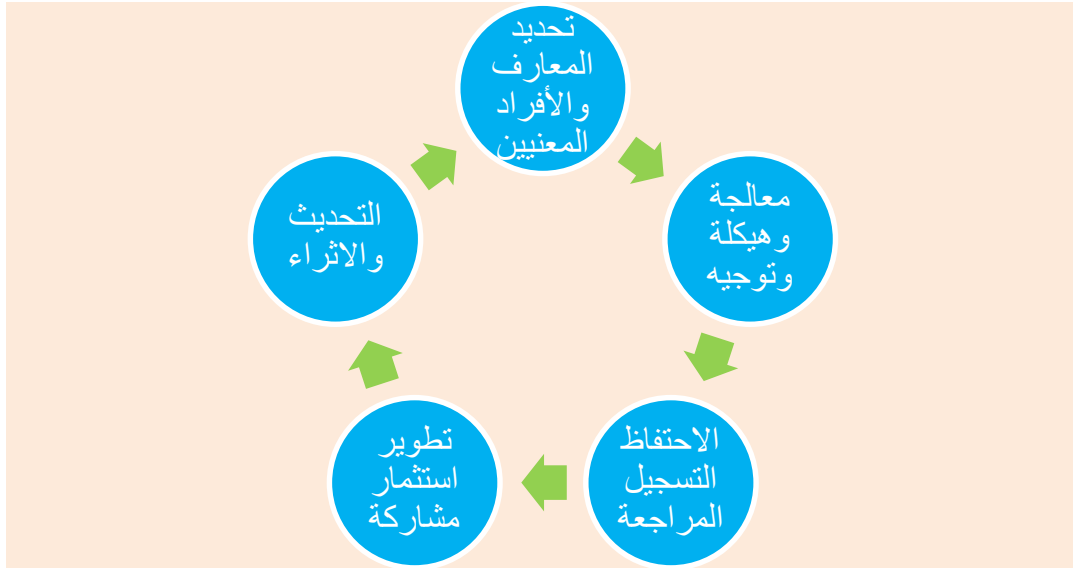
²: أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 19.

الفصل الأول: التأسيس النظري لرأس المال البشري والتأطير المفاهيمي لاقتصاد المعرفة

المحيط الغير خلاق ومحاولة تغييره عن طريق دفع الأفراد لتقاسم ومشاركة خبراتهم والتشجيع على تعلم الأفراد من بعضهم البعض.

وبالتالي فإن الرسملة تتمثل في تحديد، معالجة، حفظ، تطوير، وتحديث كل من المعارف والمهارات والخبرات والقدرات والمواهب وهذا ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (1): دورة الرسملة



Source : Michèle Carret, capitalisation des connaissances, journée qualité, Autrans, 15-18 octobre, 2013, p 01.

2-أنواع الرسملة:

هناك أنواع عديدة لهذا المصطلح منها ما يخص الجانب المحاسبي ومنها ما يخص جانب المورد البشري:

في ما يخص الجانب المحاسبي هناك رسملة النفقات والتي تشير إلى كيفية التعامل مع الكلفة وفقا للحالة المالية للمؤسسة من خلال توزيع قيمة النفقات على العمر الانتاجي للأصل على 12 الذي يتمثل في أشهر السنة.¹

وهناك رسملة الدخل والتي تمثل طريقة لتقييم العقار تعتمد على معرفة الدخل المستقبلي الذي يستحق لعقار ما.

¹:FBS Inc company, rue agyltechMajoro, iles Marshall, <https://fbs.ae/glossary/capitalize-27>.

الفصل الأول: التأسيس النظري لرأس المال البشري والتأطير المفاهيمي لاقتصاد المعرفة

وبالإضافة لذلك هناك العديد من أنواع الرسمة المتمثلة في رسمة السوق ورسمة الفوائد ورسمة الأرباح ورسمة الديون.

أما في جانب الموارد البشرية فهناك رسمة الخبرات التي تتمثل في مشاركة الأفكار والطاقت والمعارف من أجل تطوير وتحسين الأداء،¹ وبالإضافة إلى ذلك هناك رسمة المعرفة.

تعريف رسمة المعرفة (la capitalisation des connaissances):

هي عملية تنظيم وترتيب وتطوير للمعارف والمهارات من خلال إدارتها وتحويلها من مجموعة من المهارات الفردية المتواجدة في المؤسسة وأي مؤسسة مهما كان حجمها أو ميدان نشاطها والتي تحتوي على خبرات ومواهب متميزة، وجمعها وتحويلها إلى رأس مال من المهارات والقدرات التي يمكن مشاركتها²، من خلال دمج المعارف في أدوات معلوماتية، تصنيفها وتجهيزها للاستعمال اللاحق³.

وبالتالي فهي عملية استخراج وتنظيم والاحتفاظ بالمعرفة المتحصل عليها من الممارسة اليومية للنشاط، من خبرات ومهارات حيث أن خلق، ورسمة وتقاسم المعرفة له أهمية بالغة في كل المؤسسات الناجحة، إذ تتطلب رسمة المعرفة النقاط التالية:⁴

_ توفر المعرفة.

_ تسيير ونشر المعرفة.

_ طرق ووسائل.

_ مخابر البحث.

_ خريطة الطريق.

_ الأمانة العلمية.

¹ : Seminaire F3E-8et 9 Avril 2014 : La capitalization des expérience- un voyage au cœur de l'apprentissage. <http://f3e.asso.fr/article/1582/capitalisation>.

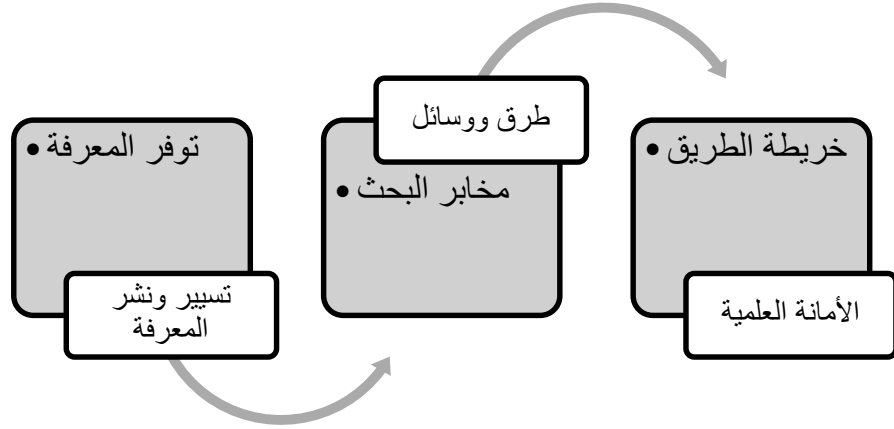
² : Jean Philippe Accart, Dispositifs de capitalisation des connaissances- repérage de l'offre et construction d'une typologie, m'moire d'étude approfondie, école doctorale informatique et système d'information et communication, 2001, p 6.

³ : Barthelme – Trapp F. & Vincent B., Analyse comparée des méthodes de gestion des connaissances. Pour une approche managériale. 9ème Conférence AIMS, France, 2001.

⁴: Michèle Carret, capitalisation des connaissances, journée qualité, Autrans, 15-18 octobre, 2013, p 01.

وبالتالي فيمكن أن نمثل متطلبات رسمة المعرفة في الشكل التالي:

الشكل رقم(2): متطلبات رسمة المعرفة



المصدر: إعداد الباحثة

إذ أن توفر المعرفة يعني توفر موضوع البحث من حيث الطبيعة والتنوع ما يستوجب ضرورة اكتسابها ودراستها بإتباع قواعد متنوعة سواء كانت هذه المعرفة صريحة أو ضمنية، فالضمنية تنتمي للتمثيل العقلي المعاش حيث يصعب التعبير اللفظي والانتقال العشوائي بين الأفراد، أما الصريحة فهي واضحة المعالم في وثيقة مكتوبة أو في قاعدة بيانات إلكترونية وتظهر بشكل ملموس ، كما تتطلب رسمة المعارف اكتسابها وحسن تسييرها، بالإضافة إلى مختلف الوسائل والطرق التي تساعد في الاستفادة منها كالبرمجيات ومواقع الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي كالفيسبوك، تويتر، ولينكدين¹، من خلال خريطة الطريق التي تمثل برنامج يتضمن العديد من المهام التي يتم إتباعها لتحقيق الأهداف بشرط أن تكون هناك أمانة علمية.

وبالتالي فإن المؤسسات تحتاج إلى رسمة موردها البشري للتمكن من حسن استغلاله، فحتى لو توفرت الكفاءات والمهارات يستحيل على المؤسسات الاستفادة منها في حالة تركها بصفة عشوائية وعدم تقنين المعلومات والمعارف التي يمتلكونها.

3-تعريف رسمة المورد البشري:

لقد استعملنا مصطلح رسمة المورد البشري من خلال إسقاط مصطلح رسمة المعرفة la capitalisation des connaissances على هذا المفهوم كونه أكثر شمولية.

¹: Michèle Carret, ibid.

الفصل الأول: التأسيس النظري لرأس المال البشري والتأطير المفاهيمي لاقتصاد المعرفة

ولذلك تم اتخاذ مصطلح رسملة المورد البشري كونه يشمل ، المهارات، الخبرات ،القدرات، والمواهب والتي لا تتأتى إلا من خلال المعرفة وبالتالي فهي تمثلا عاملا أساسيا في تكوين رأس المال البشري.

وبالتالي فإن رسملة المورد البشري تتمثل في مختلف العمليات التي يتم القيام بها من أجل تكوين رأس مال يتمثل في مخزون المهارات والكفاءات والمواهب التي يتم تقاسمها بين مختلف الأفراد من أجل تحقيق الأهداف.

إن عملية البحث تتطلب وجود المعلومات والمعارف، ومن هذا المنطلق يتم إنتاج معارف جديدة والتي تصبح بدورها موارد لأبحاث أخرى كمختلف النظريات الخاصة برأس المال البشري وطرق قياسه، ولذلك هناك محاولات لرسملة الذاكرة المعلوماتية كون المعرفة هي عنصر مهم من عناصر رأس المال البشري.

المطلب الرابع: نظريات رأس المال البشري ومؤشرات قياسه

لقد جاءت العديد من الدراسات التي تحاول تفسير أهمية المورد البشري ودوره في تحقيق الريح فظهرت العديد من النظريات التي تحاول تفسير العلاقة بين رأس المال البشري وزيادة إنتاجيته.

يقول "بيتر دراكر PiterDruker" أن حجم العمل البشري المطلوب لإنتاج وحدة إضافية بدأ ينخفض بنسبة 1% سنويا منذ بداية 1900 ذلك أن الآلات أصبحت محل اليد العاملة وبدأ يقل حجم المادة الأولية بعد الحرب العالمية الثانية ب 1% وبدأت الطاقة الإنتاجية بالانخفاض بنفس المعدل منذ بداية 1950 بسبب الحاجة لليد العاملة المؤهلة¹، ما يعكس الحاجة إلى تكوين رأس المال البشري في الاقتصاد الجديد، وتتمثل نظريات رأس المال البشري في النظرية الأساسية المتمثلة في نظرية الاستثمار في رأس المال البشري "شولتز" والنظريات التي جاءت في شكل إسهامات وخاصة بكل من "بيكر، مينسر".

1-نظريات رأس المال البشري: قبل 1958 لم يكن هناك شئ اسمه "نظرية رأس المال البشري في الاقتصاد وكذلك في النقاشات الخاصة بسياسة التعليم ، ولكن في بداية الألفية الجديدة أصبح واضحا أن رأس المال البشري يلعب دورا رئيسيا في الاقتصاديات الحديثة.

¹: سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2006، ص 97.

1- نظرية الاستثمار في رأس المال البشري لشولتز "Schultz":¹

لقد اعتبر "شولتز Schultz" أن الأفراد يمتلكون قدرات وكفاءات تساعدهم في أداء أعمالهم وأكد على كون المعرفة هي مصدر للثروة، معتبرا أن هذه المهارات والموهب هي رأس مال جوهري عند استثماره في عملية الإنتاج، فقد نمى هذا الرأس مال في المجتمعات الغربية بطريقة أسرع بكثير من نمو رأس المال الغير بشري وأن هذا النمو سيكون الأكثر تميزا في مجال الاقتصاد، وأوضح أن كثيرا مما يسمى استهلاكا هو في الحقيقة استثمار في رأس المال البشري كالإنفاق المباشر على التعليم والصحة والهجرة الداخلية للاستفادة من فرص العمل المتاحة والأرباح الضائعة من ذهاب الطلاب إلى المدارس وحصول العمال على التدريب، وأكد على أن الاستثمار في رأس المال البشري يؤدي إلى ربح مثير للإعجاب ناتج عن كل عامل، وقد كان مجال الزراعة في الولايات المتحدة الأمريكية ميدانا لأبحاثه الأولى في مجال الاستثمار البشري².

ومن أهم إسهامات "شولتز Schultz" أنه اعتبر التعليم عنصرا مهما في تطوير المورد البشري حيث أن هذه النظرية ركزت على ضرورة الاستثمار في التعليم لما ينعكس عنه من نتائج ايجابية، واعتبر التعليم عملية استثمارية تستوجب توفير الشروط الضرورية لنجاحها من مدارس ومصاريف خاصة بالتعليم، كما اعتبر شولتز "Schultz" أن دراسة الطالب عمل يساعده على تنمية قدراته على اعتبار أن الطالب لو لم يكن يدرس لكان من بين القوى العاملة.

وقد لاحظ شولتز "Schultz" أثناء دراسته حول رأس المال البشري العديد من الملاحظات منها:

1.1. الابتعاد عن الاستثمار في البشر: يعرف الاقتصاديون أن البشر لهم دور مهم في ثروة الأمم مقاسة بما يساهم العامل في الناتج، فالطاقة الإنتاجية للبشر أكبر بكثير من كل أشكال الثروات مجتمعة معا وما لا يقلق الاقتصاديين هي حقيقة أن البشر يستثمرون في أنفسهم، ولكنهم قلقين حول تحليل العراقيل التي تعيق البشر عن أداء أعمالهم، إذ لم يصبح البشر رأسمالين بسبب ملكيتهم لأسهم الشركة بل بسبب امتلاكهم واكتسابهم للمعرفة والمهارة ذات القيمة الاقتصادية والتي تمثل إلى حد كبير منتجا للاستثمار.

2.1. النمو الاقتصادي من رأس المال البشري: هناك الكثير من التناقضات والألغاز حول النمو الاقتصادي التي يتم حلها عند أخذ استثمار رأس المال البشري في الحسبان، فعندما يأخذ

¹ : Theodor W Shultz, investment in human capital, The American economic review, USA, vol 51, n 01, mars 1961, p 2-9.

² : عقيل جاسم عبد الله أبو رغيف، د. طارق عبد المحسن العكلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص:157.

عمال المزارع أعمال غير زراعية فهم سيجنون أقل من غيرهم من عمال المصانع، ويرجع سبب الاختلاف في الأرباح إلى الاختلاف في التعليم ففي السابق كان الزوج سواء كانوا مستأجرون أو ملاك يجنون أقل بكثير من البيض في مزارع مماثلة، وهذا الاختلاف في الريح راجع في الأساس إلى الاختلاف في التعليم والصحة.

3.1. نطاق ومضمون الاستثمار في رأس المال البشري: من بين أهم الأنشطة التي تحسن قدرات الأفراد يمكن ذكر خمس فئات أساسية: الصحة، التدريب، التعليم النظامي الرسمي، البرامج الدراسية للبالغين الغير منظمة من قبل الشركة، هجرة الأفراد والعائلات للتكيف مع تغير فرص العمل، وقد تطرق "شولتز Schultz" لمجال الزراعة كونه كان ميدانا لأبحاثه في مجال الاستثمار البشري¹.

2_ نظرية رأس المال البشري ل"غاري بيكر" Gary Becker²:

يتمثل الهدف الأصلي لهذه الدراسة في تقدير العائد من التعليم في المدارس والثانويات في الولايات المتحدة الأمريكية، وهناك الكثير من العمال من يزيدون إنتاجيتهم من خلال تعلم مهارات جديدة وتحسين وتطوير المهارات القديمة ففي حين يكون أثر بعض النشاطات في الحاضر، يكون أثر البعض الآخر في المستقبل فالتدريب أثناء العمل يكون مردوده الإيجابي في وقت قصير، أما عملية التعليم الرسمي فيكون مردودها على المدى البعيد، ولكن كلا النشاطين يعدان استثمارا في رأس المال البشري.

1.2. الاستثمار في العمل: إن للتدريب أثرا كبيرا على العلاقة بين السن والعائد، فبافتراض أن العامل الغير المتدرب يتلقى نفس الأجر كما هو مبين في الخط الأفقي (UU) في الشكل رقم (2) فإن الأشخاص المتدربين سيتلقون عائدا أقل خلال فترة التدريب بسبب التكلفة الناتجة عنه في هذه المرحلة، وعائدا أكبرا في السنوات المقبلة كما هو مبين في المنحنى (TT) وذلك بسبب الاستفادة من عملية التدريب ما يجعل منحنى العمال المتدربين أكثر حدة من العمال الغير متدربين.

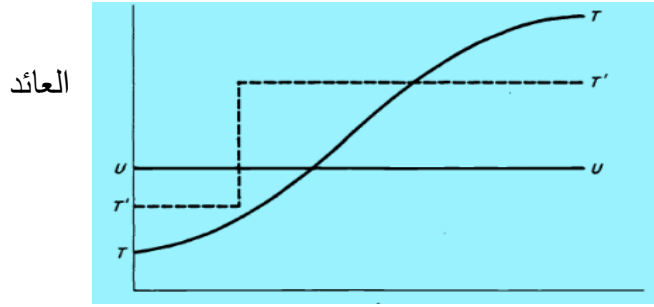
¹: عقيل جاسم عبد الله أبو رغيف، د. طارق عبد المحسن العكلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص 157.

²: Gary S Becker, investment in human capital: A theoretical analysis, The journal of political economy, volume 70, issue 05, part 02, investment in human beign, the university of Chicago, October, 1962, p9-49, j store 2002, p 10-15.

الفصل الأول: التأسيس النظري لرأس المال البشري والتأطير المفاهيمي لاقتصاد المعرفة

بالإضافة لذلك فإن العائد من الأفراد المتدربين يتأثر بالأفراد الأقل سناً أكثر من تأثره بالأفراد في الأعمار المتقدمة كما هو موضح في المنحنى ('T'T') في الشكل رقم (2).

الشكل (3): علاقة السن بالعائد



السن

Source : Gary S Becker, investment in human capital: A theoretical analysis,

The journal of political economy, volume 70, issue 05, part 02, investment in human being, the university of Chicago, October, 1962, p9-49, j store 2002, p 15.

2.2. أنواع التدريب: لقد فرق بيكر بين نوعين من التدريب العام والتدريب المتخصص، فالتدريب العام هو الذي يزيد من إنتاجية الفرد في المؤسسة التي يعمل بها والتي تقوم بتدريبه، وكذلك في أي مؤسسة أخرى قد يعمل لحسابها، فهو يساعد الفرد على العمل في أي مؤسسة قد يعمل بها، أما التدريب المتخصص فهو ذلك التدريب الذي يزيد من إنتاجية الفرد في المؤسسة التي يعمل بها والتي تقدم له التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته في أي منظمة أخرى قد يعمل بها كالتدريب على التكنولوجيا الجديدة مثلا التي تستخدم في منظمة معينة دون غيرها¹.

ومن أجل ضمان توفر العمال المهرة في المؤسسة، يجب عليها تجنب دوران العمالة من خلال تقديم أجر يتماشى مع الأجر السائد في السوق أو أكثر بقليل تفاديا لترك العمال للعمل لديها، لأن ذلك يؤدي إلى خسارة تتمثل في تكاليف التدريب العام وخاصة تكاليف التدريب المتخصص ولذلك عليها الحرص على تقديم الأجر الأعلى لهذا النوع من العمال لأن الموارد البشرية تشكل أهم ما تمتلكه المؤسسة التي تنمو، وتزدهر، وتجمد، وتتآكل بقدوم ونمو ومغادرة المتخصصين وذوي الكفاءة والمهارة².

¹: راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص 71.

²: ميلان كوبر، إدارة مؤسسات التنمية الادارية، المنظمة العربية للعلوم الادارية، الأردن، 1985، ص 65.

يعد "بيكر" Becker* واحد من أهم الباحثين الذين أدوا بإسهاماتهم إلى تطوير نظرية الاستثمار في رأس المال البشري وخاصة بعد نشر كتابه "رأس المال البشري"، حيث بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة لرأس المال البشري من تعليم ورعاية صحية مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب إضافة للتعليم.

3_ نظرية رأس المال البشري لمينسر Mincer¹:

وتعتبر أطروحة مينسر Mincer التي أنهاها عام 1957 ونشرها عام 1958 أول مساهمة منهجية ومنتظمة حول نشوء نظرية رأس المال البشري، حيث بدأ بالبحث في مختلف سمات العمال مثل المهنة، التعليم، المواظبة، الجنس والسن، واقترح استعمال الاستثمار في التعليم والتدريب والمعروف حالياً برأس المال البشري، ومن أهم ما جاء به:

1.3. إطلاق برنامج تطوير رأس المال البشري: لقد اهتم "مينسر Mincer" بدور التدريب أثناء العمل، ومختلف العوامل المهمة المرتبطة برأس المال البشري من خلال العديد من الأبعاد، ففي البداية دعا إلى الاستثمار في أنشطة التعليم بالإضافة إلى النظر إلى الأسرة كوحدة اتخاذ القرارات المناسبة، كما أشار إلى التفاعل الإيجابي بين التعليم والتدريب، فزيادة المستوي التعليمي يزيد من التدريب، وهذا الأخير تزيد تكلفته عند زيادة دوران العمل، وقد قسم "مينسر" تكلفة التدريب إلى نوعين تكلفة مباشرة تتضمن المواد والأدوات المستخدمة في التدريب، وتكلفة غير مباشرة هي تكلفة الفرصة البديلة المتمثلة في الوقت الناتج عن ضياع وقت العمل في عملية التدريب².

2.3. استكشاف الأثر طويل الأجل لرأس المال البشري في سوق العمل: من خلال بحثه حول رأس المال البشري و عرض العمل، قام مينسر Mincer بتبسيط الضوء على الفترة طويلة الأجل في حين قام بالتقليل من الآثار المترتبة عن الوقت القصير، واعتبر أن الأداء ضعيف المستوى لرأس المال البشري يعود إلى عدم قدرة نموذج التعليم على التحكم في التعقيدات، وفي توزيع الأرباح، كما أن التحكم الرشيد والعقلاني في الموارد يعني أن الاستثمار في رأس المال البشري يجب الاهتمام به منذ سن مبكرة، كما اعتبر أنه من غير الملائم إهمال استثمار الفترة فيما بعد الدراسة، ما أدى به إلى التأكيد على أهمية التدريب وتأثير الاختلافات في القوى العاملة على

*: بيكر، اقتصادي أمريكي معروف من خلال عمله في التحليل الاقتصادي الجزئي، حصل على جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1992.

¹: Jacob Mincer and the Centrality of Human Capital for Contemporary Labour Economics, Pedro Teixeira, economox/fr/pdf/colloques/2007...5_teixeira.pdf

²: رابوية محمد حسن، مدخل استراتيجي، لتخطيط وتنمية الموارد البشري، مرجع سابق، ص 76.

المشاركة في دخل الفرد، كما أشار إلى عرض العمل وحركية العمل، وفي سنة 1989 اعتبر مينسر Mincer أن رأس المال البشري يلعب دورا هاما في النمو الاقتصادي، فمن جهة كان رأس المال البشري عامل إنتاج مهم من خلال مخزون المهارات الذي تم خلقه بواسطة التعليم والتدريب، ومن جهة أخرى يعتبر رأس المال البشري مخزونا من المعرفة كونه منبعا للابتكار لذلك فهو يعتبر محرك بحث النمو الاقتصادي¹.

2_ مؤشرات قياس رأس المال البشري:

يقاس رأس المال البشري من خلال مؤشرات التي تعتبر طريقة جديدة لتقني وتتبع تطور حالة رأس المال البشري حول العالم، ولديه ثلاث سمات أساسية.

1.2. سمات مؤشر رأس المال البشري:

لمؤشر رأس المال البشري ثلاث سمات أساسية نوجزها فيما يلي:²

1. إن مؤشر رأس المال البشري يعبر عن القيمة الاقتصادية لمهارات الأفراد وقدرة الشعوب على قيادة النمو الاقتصادي، فقد تطور مفهوم رأس المال البشري من كونه يعبر عن التعليم والخبرة، إلى التدريب والتعلم، وفي السنوات الأخيرة أصبحت الصحة التي تتضمن القدرة البدنية والقدرة على الإدراك والصحة النفسية من العناصر الرئيسية لرأس المال البشري.

2. إن مؤشر رأس المال البشري يهدف إلى تطوير الوعي حول نتيجة تطبيق وظيفة التخطيط.

3. يأخذ مؤشر رأس المال البشري في الحسبان مسار الحياة الفردية فقد ذكرت منظمة الصحة العالمية أن مرحلة الطفولة المبكرة هي أهم مرحلة للتنمية الشاملة في مختلف مراحل العمر موضحة أن العديد من التحديات التي يواجهها الكبار كالصحة العقلية والسمنة وأمراض القلب والجريمة وضعف الكتابة والقراءة والحساب يمكن تداركها في مرحلة الطفولة المبكرة.

²: راوية محمد حسن، نفس المرجع السابق، ص 77.

² : www3.wforum.org/docs/hcr/2013/hcr_part1_2013pdf, p 01.

2.2. مؤشرات قياس رأس المال البشري:

يتضمن رأس المال البشري في سنة 2013 أربع مؤشرات أساسية يتضمن كل منها مؤشرات فرعية :

الجدول رقم (1): مؤشر التعليم

التعليم:	يعتمد التعليم على توفر مختلف مؤشرات الفرعية
الحصول على التعليم	أي القدرة على الحصول على التعليم لأطفال اليوم والقوى العاملة المستقبلية من خلال حساب نسب التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي والجامعي
نوعية التعليم	يختص بجودة التعليم التي تتضمن بعض المواد كالرياضيات والعلوم وجودة إدارة المدارس واستعمالها للانترنت وجودة النظام التعليمي وقدرته على مواجهة الاقتصاد التنافسي القوي
التحصيل العلمي	أي قدرة الأفراد على التحصيل العلمي بالنسبة لمستويات التعليم الابتدائي المتوسط، الثانوي والجامعي الذين تتراوح أعمارهم من 25 سنة فما فوق.

Source :world economic forum, committed to improving the state of the world, The human capital reporte, prepared in collaboration with mercer,Switzerland, 2013, p 04.

يبين هذا الجدول المؤشرات الفرعية لمؤشر التعليم المتمثلة في الحصول على التعليم كحد أدنى في جميع المستويات بالإضافة إلى عدم الاكتفاء بالجانب الكمي لهذه العملية وإنما يجب الاهتمام بالجانب النوعي المتمثل في الجودة، أما التحصيل العلمي فيتمثل في قدرة الأفراد على تحصيل مخزون المعارف من خلال عملية التعليم.

الجدول رقم (2): مؤشر الصحة والعافية

الصحة والعافية	يرتبط تحقيق الصحة والعافية بمختلف مؤشراتها
مدى العمر	حيث أنه كلما كانت هناك حياة أطول فهي تعكس رفاهية الدول.
الصحة	تتضمن قياس نسبة العديد من الأمراض الغير معدية وتأثيرها على الأعمال التجارية (كأمراض القلب والسرطان والأمراض التنفسية والسكري) التي تقيس مدى خطورة تأثيرها على الأعمال التجارية بالإضافة إلى قياس نسب الأمراض الأخرى كنقص المناعة البشرية والسل والملاريا.
الرفاهية	تقدر منظمة الصحة العالمية أن تأثير تكاليف الصحة العقلية في الدول المتطورة يتراوح ما بين ثلاثة وأربعة في المائة من الناتج القومي الإجمالي السنوي، كما يعتبر الاكتئاب والإحباط من الأسباب الرئيسية للإعاقة
الخدمات	يختص هذا المؤشر الفرعي بجودة الرعاية الصحية كونها مرتبطة بالصحة الفردية أكثر من حساب تكلفة الإنفاق على البنية التحتية للرعاية الصحية، بالإضافة إلى المؤشر الخاص باستعمال مصادر المياه الصالحة للشرب وتحسين مرافق الصرف الصحي التي تؤدي إلى التقليل من الأمراض التي تنقص من الإنتاجية.

Source : world economic forum, committed to improving the state of the world, The human capital reporte, prepared in collaboration with mercer, Switzerland, 2013, p 04.

يبين هذا الجدول مؤشر الصحة والعافية والمؤشرات الفرعية الخاصة به كمدى العمر والصحة التي تدرس الأمراض المنتشرة في مكان معين ومدى مكافحتها والتخلص منها، بالإضافة للرفاهية النفسية والخدمات المرتبطة بالصحة.

الجدول رقم (3): مؤشر القوى العاملة والتوظيف

القوى العاملة والتوظيف	يشير هذا المؤشر إلى معدل مشاركة القوى العاملة في اكتساب الخبرة ومستوى ونوعية الخبرة المكتسبة
المشاركة	أي قياس مدى قدرة الأفراد على المشاركة بنشاط في القوى العاملة، فضلا عن مدى مساهمة فئات معينة من السكان في إنتاجية المؤسسات كالنساء والأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 65 سنة
الموهبة	تختص بالقدرة على جذب والحفاظ على الموهبة والقدرة على العثور على الموظفين المهرة وتوفير المكافآت على أساس الجدارة للموظفين، ويتم تقييم ما إذا كانت المواهب المتاحة تؤدي إلى نتائج اقتصادية تتمثل في زيادة الإنتاجية.
التدريب	يقيس هذا المؤشر مدى استثمار الشركات في تدريب وتطوير الموظفين، من خلال قياس الاستثمار في تطوير العمال التي تقاسم من خلال خدمات التدريب ذات الجودة العالية المتوفرة.

Source : world economic forum, committed to improving the state of the world, The human capital reporte, prepared in collaboration with mercer, Switzerland,2013, p 04.

يبين هذا الجدول المؤشرات الفرعية الخاصة بمؤشر القوى العاملة والتوظيف بالنسبة للمؤسسات المتمثلة في المشاركة والموهبة والتدريب.

الجدول رقم (4): مؤشر البيئة التمكينية

البيئة التمكينية	يقيس هذا المؤشر إذا كان رأس المال البشري منتشر بفعالية أو ما إذا كان هناك معوقات في المحيط تعرقل فعالية عمله
البنية التحتية	يتضمن النقل المادي الذي يسهل الوصول لمكان العمل الذي يقاس بجودة النقل الداخلي، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، كقياس مدى استعمال الهاتف النقال والانترنت التي تسهل تنفيذ الأعمال الخاصة بالموظفين، وتشجع على الإبداع والابتكار وتبادل المعلومات
الإطار القانوني	يشير إلى مدى ملاءمة البيئة القانونية والتنظيمية لتأسيس وإدارة الأعمال التجارية المحلية، وحماية كل من الممتلكات المادية والممتلكات الفكرية التي تهتم رأس المال البشري كونه يحمي الأصول الملموسة وغير الملموسة للحفاظ على المهارات والمعارف.
الحراك الاجتماعي	حيث توجد بعض الممارسات الاجتماعية الجامدة التي تعيق تنمية رأس المال البشري على الرغم من الاستثمارات والجهود التي يتم بذلها كالبيروقراطية والرشوة، لذلك يجب تشجيع الأفراد على تجاوز الطبقات الاجتماعية لأن ذلك يعتبر محركا كبيرا للاستثمار في رأس المال البشري.

Source :world economic forum, committed to improving the state of the world, The human capital reporte, prepared in collaboration with mercer,Switzerland, 2013, p 04.

يبين هذا الجدول المؤشرات الفرعية الخاصة بالمؤشر الرئيسي الذي يتمثل في البيئة التمكينية المتمثلة في البنية التحتية والإطار القانوني والحراك الاجتماعي.

من خلال هذا العرض الخاص بمؤشرات قياس رأس المال البشري بالنسبة لسنة 2013 يتبين أنها شملت مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتي كانت الدول المتقدمة سباقة في اتخاذها كمرجع لمعرفة مدى اهتمامها بموردها البشري

وفي سنة 2015 ظهرت هيكلية جديدة لقياس رأس المال البشري حيث تم تقسيم قياس رأس المال البشري من خلال ثلاث محاور رئيسية، يتمحور الأول حول مدخلات التعليم والتوظيف بهدف تحديد مدى نجاح الدول في تطوير رأس مالها البشري عبر مختلف الخلفيات والأعمار، أما الثاني فيركز على التركيبة السكانية حيث تم تصنيف المؤشرات إلى خمس فئات عمرية بارزة حيث يتم قياس رأس المال البشري من خلال مؤشراتته كما يلي:

الجدول رقم (5): مؤشر التعليم بالنسبة لسنة 2015

التعليم (حسب السن)				
أقل من 15 سنة	بين 15 و 24 سنة	بين 25 و 54 سنة	بين 55 و 64 سنة	أكثر من 65 سنة
1- التسجيل في التعليم. 2- جودة التعليم.	1- التسجيل في التعليم. 2- التحصيل العلمي.	1- التسجيل في التعليم. 2- التعلم في مكان العمل.	1- التسجيل في التعليم. 2- التحصيل العلمي.	1- التسجيل في التعليم. 2- التحصيل العلمي.

Source: World Economic Forum, Employment, Skills and Human Capital Global Challenge Insight Report: Human Capital Report, Switzerland, 2015, p 04.

يبين هذا الجدول المؤشرات الفرعية الخاصة بمؤشر التعليم حسب السن، فبالنسبة لأقل من 15 سنة يتضمن مؤشر التسجيل في التعليم العديد من النقاط التي تتمثل في نسبة التسجيل في الطور الابتدائي والمتوسط ونسبة التسجيل في الثانوي، ونسبة النجاح في الطور الابتدائي والمتوسط والثانوي، ونسبة التسرب المدرسي، بالإضافة إلى المؤشر الفرعي الثاني الذي يتمثل في جودة التعليم في المدارس الابتدائية.

بالنسبة للسكان الذين تتراوح أعمارهم بين 15 و 24 سنة يتضمن المؤشر الفرعي المتمثل في التسجيل في التعليم معدل الالتحاق بالتعليم العالي ومعدل الالتحاق بالتعليم المهني، أما بالنسبة للمؤشر الفرعي المتمثل في التحصيل العلمي فيتضمن نسبة التحصيل العلمي في الابتدائي والمتوسط، ونسبة التحصيل العلمي في الثانوي، أما بالنسبة لمؤشر جودة التعلم فيتضمن جودة نظام التعليم ومعدل الإلمام بالقراءة والكتابة للشباب.

بالنسبة للسكان الذين تتراوح أعمارهم بين 25 و 54 سنة فتتضمن المؤشر الخاص بالتحصيل العلمي، ونسبة التحصيل العلمي في كل من الابتدائي والمتوسط والثانوي والتعليم العالي، أما المؤشر الخاص بالتعلم في مكان العمل فيتضمن خدمات تدريب الموظفين والتعديلات الاقتصادية.

الفصل الأول: التأسيس النظري لرأس المال البشري والتأطير المفاهيمي لاقتصاد المعرفة

بالنسبة للسكان الذين تتراوح أعمارهم بين 55 و64 سنة فيتضمن المؤشر الخاص بالتحصيل العلمي نسبة التحصيل في جميع الأطوار التعليمية بالإضافة إلى نسبة التحصيل في التعليم العالي.

بالنسبة للسكان الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 65 سنة فيتضمن مؤشر التحصيل العلمي كذلك نسبة التحصيل العلمي لكل الأطوار بالإضافة للطور الجامعي.

الجدول رقم (6): مؤشر التوظيف بالنسبة لسنة 2015

التوظيف (حسب السن)				
أقل من 15 سنة	بين 15 و24 سنة	بين 25 و54 سنة	بين 55 و64 سنة	أكثر من 65 سنة
-حالات عمل الأطفال	1-المشاركة الاقتصادية. 2-المهارات	1-المشاركة الاقتصادية. 2-المهارات	-المشاركة الاقتصادية.	-المشاركة الاقتصادية

Source: World Economic Forum, Employment, Skills and Human Capital Global Challenge Insight Report: Human Capital Report, Switzerland, 2015, p 04.

يبين هذا الجدول المؤشرات الفرعية الخاصة بمؤشر التوظيف حسب السن فبالنسبة للسكان الذين تقل أعمارهم عن 15 سنة فيتم تحديد حالات عمل الأطفال.

بالنسبة للسكان الذين تتراوح أعمارهم بين 15 و24 سنة فيتضمن المؤشر الفرعي المتمثل في المشاركة الاقتصادية العديد من المؤشرات كنسبة مشاركة قوة العمل، نسبة البطالة، نسبة العمالة الناقصة، نسبة التغيب عن العمل والتعليم والتدريب بالإضافة إلى المؤشر الفرعي الذي يتمثل في المهارات والذي يتضمن أثر زيادة التعلم، أثر نقص التعليم وتنوع المهارات.

بالنسبة للسكان الذين تتراوح أعمارهم بين 25 و54 سنة فيتضمن مؤشر المشاركة الاقتصادية، مشاركة قوة العمل، نسبة البطالة، نسبة العمالة الناقصة، نسبة توظيف الإناث والذكور، أما مؤشر المهارات فيتضمن مشاركة الموظفين ذوي المهارات العالية، مشاركة الموظفين ذوي المهارات المتوسطة، سهولة إيجاد الموظفين المهرة.

الفصل الأول: التأسيس النظري لرأس المال البشري والتأطير المفاهيمي لاقتصاد المعرفة

بالنسبة للسكان الذين تتراوح أعمارهم بين 55 و64 سنة فيتضمن المؤشر الخاص بالمشاركة الاقتصادية نسبة مشاركة قوة العمل، نسبة البطالة، نسبة العمالة الناقصة، متوسط العمر المتوقع عند الولادة.

بالنسبة للعمال الذين تفوق أعمارهم 65 سنة فيتضمن مؤشر المشاركة الاقتصادية نسبة مشاركة قوة العمل، نسبة البطالة، نسبة العمالة الناقصة، سنوات الحياة الصحية بعد سن 65 سنة.

بالإضافة لمؤشر التعليم والتدريب تسعى كل دولة لتقييم مدى اهتمامها برأس مالها البشري من خلال مقارنة تطور أدائها من سنة لأخرى.

من خلال هذا العرض الخاص بمؤشرات قياس رأس المال البشري يتبين أن المنتدى الاقتصادي العالمي قد ركز في سنة 2015 على كل من التعليم والتوظيف لقياس رأس المال البشري وذلك حسب الفئات العمرية المتواجدة في المجتمع.

أما في دراستنا الخاصة برسمة المورد البشري فنقتراح الاهتمام بكل من التعليم والتوظيف بالإضافة إلى عمليات أخرى نتطرق إليها لاحقاً.

المبحث الثاني: التأطير المفاهيمي لاقتصاد المعرفة

نتيجة لمختلف التطورات التي حدثت في مختلف المؤسسات من حيث تنوع المنتجات وتوفرها للمستهلك، وكذلك تقارب الأسعار، ونتيجة لكثرة المؤسسات، وما يترتب عنها من منافسة أصبح أهم شيء تهتم به اليوم هو الجودة والإبداع والابتكار لتحسين المنتجات من خلال المعرفة، ومن هذا المنطلق أصبح الاهتمام يتزايد بقوة بالمعرفة لأنها أساس لتحقيق ذلك.

المطلب الأول: ماهية اقتصاد المعرفة

من أجل التمكن من مواجهة ومواكبة اقتصاد المعرفة لابد من معرفة ماهيته وماهية علاماته ومبادئه ومرتكزاته، من أجل تطوير القدرة على مسايرة التكنولوجيا التي تتسم بها المؤسسات في هذا النوع من الاقتصاد. تتحول الشركات اليوم شيئاً فشيئاً إلى أن تكون شركات قائمة على المعرفة والابتكار والإبداع في المنتجات أو العمليات بشكل كبير للتفوق على المنافسين من خلال المعلومات والخبرة التي يمكن توصيلها وتقاسمها¹.

¹: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 23.

1-تعريف اقتصاد المعرفة:

يعتمد الاقتصاد في الوقت الحالي على المعارف التي يمكننا استغلالها للتعويض حول إمكانية وجود أي تغييرات في المحيط ، حيث أن هذه التغييرات قد تكون قانونية أو تكنولوجية ما يستدعي ضرورة النطق لها من أجل مواكبة المستجدات التي قد تحدث.

ولقد استخدم مصطلح اقتصاد المعرفة من طرف "بيتر دراكر"، وكثيرا ما تستخدم مصطلحات متعددة للتأكيد على جوانب مختلفة لاقتصاد المعرفة كمجتمع المعلومات والاقتصاد، والاقتصاد الرقمي، أو اقتصاد المعرفة وثورة المعلومات¹.

أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية فعرفته بأنه : ذلك الاقتصاد المبني أساساً على إنتاج ونشر واستخدام المعرفة والمعلومات².

وقد عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية(OECD)الدولة القائمة على اقتصاد المعرفة أين تكون عمليات إنشاء، نشر واستعمال المعلومات والتكنولوجيات أساسية في النشاط الاقتصادي وتحقيق التنمية المستدامة، فالاستثمار في المعارف يشير أساساً إلى الاستثمار في الميادين التي تنشئ المعارف مثل البحث والتطوير والبرمجيات، كما يشير أيضا إلى الابتكار والآليات والبنى التحتية التي تدعمه³.

ويعتمد اقتصاد المعرفة على توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتفعيل الإبداع والابتكار، على عكس الاقتصاد المبني على الإنتاج حيث تلعب فيه المعرفة دورا اقل أهمية، ولا تعطى لها نفس القيمة كما هو الحال في اقتصاد المعرفة، فالإقتصاد الإنتاجي يعتمد على موارد تقليدية، كالأرض والمواد الأولية والعتاد، أما في اقتصاد المعرفة فان رأس المال البشري فهو يتسم بمختلف الكفاءات والمهارات التي توفر الإبداع والابتكار، بالاعتماد على الحواسيب ومختلف الاتصالات الداخلية والخارجية باستخدام مختلف الشبكات كالإنترنت التي تتمثل في شبكة اتصالات داخلية تكون داخل المؤسسة بين مختلف أقسامها ووحداتها وفروعها، والإكسترنات التي تكون بين

¹:<http://www.Marefa.org20/01/2016>

²:عبد الرحمان الهاشمي و فائزة عزراوي، المنهج واقتصاد المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص: 25.

³ : George Elizabeth St., Positioning Higher Education for the Knowledge Based Economy, Higher Education, Vol. 52, No. 4, Dec., 2006, p 590.

الفصل الأول: التأسيس النظري لرأس المال البشري والتأطير المفاهيمي لاقتصاد المعرفة

المؤسسة ومحيطها من زبائن وموردين وعملاء، بالإضافة إلى شبكة التواصل العالمية المتمثلة في الأنترنت.

نتيجة للمنافسة الشديدة بين المؤسسات أصبحت هذه الأخيرة ملزمة بالتميز في أدائها، وذلك من خلال تركيز الاهتمام على المورد البشري وزيادة معارفه وقدراته من أجل تحقيق مكانة جيدة في السوق من خلال جذب الزبائن الجدد أو على الأقل الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، وذلك لا يتأتى إلا من خلال الاستفادة من المعرفة التي تضمن توفر الجودة والإبداع والابتكار في منتجات المؤسسات.

وعليه فإن اقتصاد المعرفة يقصد به أن تكون المعرفة هي المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي، بمعنى أن اقتصاد المعرفة يتمثل في الاستخدام الكثيف للمعرفة في مجال الاقتصاد، أي في القيام بالنشاطات الاقتصادية و في توسعها، و نموها، و تطورها¹.

2-متطلبات مواجهة اقتصاد المعرفة:

لمواجهة اقتصاد المعرفة يجب توفر العديد من المتطلباتوتتمثل أهمها في النقاط التالية²:

_ **الاعتماد على اليد العاملة المؤهلة:** حيث يتميز الاقتصاد المعرفي بارتفاع الطلب على اليد العاملة المتخصصة وذات الكفاءة والمهارة في مختلف الميادين، وانخفاض الأنشطة التي تعتمد على اليد العاملة الأقل كفاءة؛

_ **التكوين المستمر:** يبني الاقتصاد المعرفي على الاكتساب الدائم للمعلومات، وتنمية المؤهلات الضرورية لاستثمارها، حيث أصبح التكوين شرط أساسي لنجاح البنية الثقافية داخل المجتمع إضافة إلى الضرورة الاقتصادية؛

_ **زيادة الحاجة الملحة للمعلومات:** فبما أن الاقتصاد المعرفي يعتمد على الاستخدام الكثيف للمعرفة فإن المؤسسات تحتاج لتوفر المعلومات التي تسمح لها بزيادة يقظتها وفطنتها؛

_ **البحث والتطوير:** يعتبر البحث والتطوير من بين العلامات الأكثر أهمية لاقتصاد المعرفة كونه يساهم في تطوير المعارف والخبرات؛

¹: فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2007، ص 16.
²: جمال داوود سليمان، اقتصاد المعرفة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص: 21.

الفصل الأول: التأسيس النظري لرأس المال البشري والتأطير المفاهيمي لاقتصاد المعرفة

_ مواجهة المنافسة: يمتاز اقتصاد المعرفة بزيادة المعارف التي تؤدي إلى إنتاج منتجات ذات جودة عالية تساهم في جذب الزبون، وقيام كل منافسة بتطوير معارفها من أجل جذب الزبون وكسب رضاه يزيد من المنافسة التي يجب مواجهتها.

3- مبادئ اقتصاد المعرفة:

تتمثل مبادئ الاقتصاد المعرفي في مختلف العمليات التي يعتمد عليها الاقتصاد، والتي يجب توفرها لمواكبة الاقتصاد المعتمد على الاستعمال الكثيف للمعرفة والمتسم بالمنافسة الشديدة بين المؤسسات من جهة، وكذلك تميزه أيضا بالتعاون بين مختلف الشركات من أجل نقل المعارف والتكنولوجيا من جهة أخرى، وتتمثل المبادئ التي يعتمد عليها الاقتصاد المعرفي في النقاط التالية¹:

_ التعليم: فهو يلعب دورا هاما في تحصيل اليد العاملة ذات الكفاءة والمهارة؛

_ التدريب: وهو مهم جدا لتطوير وتحسين أداء الموارد البشرية لمواكبة التغيرات التكنولوجية وزيادة المعارف.

وهناك من يقرن عملية التعليم مع التدريب أي أن عملية التعليم يجب أن تتماشى مع التدريب حيث يعتبر التعليم جانبا نظريا بينما يعتبر التدريب جانبا عمليا.

من هنا نستخلص أن المبادئ التي يعتمد عليها اقتصاد المعرفة هي من بين السياسات والإجراءات العديدة التي يعتمد عليها الاستثمار في رأس المال البشري.

4- أبعاد اقتصاد المعرفة: إن المؤسسات والدول إذا أرادت مواكبة التطورات التي تحدث في الاقتصاد المعرفي فيجب عليها أن تستثمر في مواردها البشرية من خلال مختلف الطرق كالتعليم والتدريب. ولذلك فإن اقتصاد المعرفة يتطلب توفر بعدين:

البعد الأول: يتمثل في المدخلات، وتشمل عمال المعرفة والإنفاق على البحث والتطوير.

البعد الثاني: يتمثل في المخرجات التي تشمل مختلف المعارف بالكم والنوع كبراءات الاختراع، وإصدار الكتب².

¹: جمال داوود سليمان، نفس المرجع السابق، ص: 22.

²: التنمية البشرية و أثرها على التنمية المستدامة، المؤتمر العربي السادس للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص: 186.

الفصل الأول: التأسيس النظري لرأس المال البشري والتأطير المفاهيمي لاقتصاد المعرفة

ثم نقوم بنشر هذه المعارف الناتجة عن البحث والتطوير ومختلف مبادئ اقتصاد المعرفة.

وهناك تصنيف آخر لأبعاد اقتصاد المعرفة يتمثل في النقاط التالية¹:

1- **توفر التعلم والمهارات في الموارد البشرية:** يحتاج الأفراد للتعليم وكذلك لتنمية مهاراتهم حيث أن ذلك يمكنهم من خلق ومشاركة المعرفة وكذا استعمالها بشكل جيد؛

2- **البنية التحتية للمعلومات والاتصال:** إن البنية التحتية الديناميكية للمعلومات مطلوبة لتسهيل وتفعيل عملية الاتصال؛

3- **نظام الابتكار:** إن نظام الابتكار في المؤسسات، مراكز البحث، الجامعات، والمكاتب الاستشارية يجب أن يكون قادراً على تكوين مخزون من المعارف العامة وجعلها تتوافق مع الاحتياجات المحلية، وخلق تكنولوجيا جديدة تساعد على تطوير منتجات حديثة وعمليات تساهم في تلبية حاجات الزبائن؛

4- **التحفيز:** يجب أن توفر المؤسسات والدول التحفيزات اللازمة للأفراد الذين يستعملون المعرفة استعمالاً فعالاً، من أجل التشجيع على اكتساب المعارف الجديدة وتطوير الإنتاج وتحسين الجودة.

وعلى هذا الأساس يمكننا القول أن اقتصاد المعرفة هو استخدام العقل البشري كرأس للمال، فالمجتمع المبني على امتلاك زمام المعرفة وعلى المساهمة في خلقها وتطويرها يكون مؤهلاً أكثر من غيره للسير في ركب التقدم²، وهذا ما يتطلب تقنين المعرفة.

المطلب الثاني. تقنين المعرفة والاستثمار فيها: تعتبر المعرفة الطريقة الوحيدة لمواجهة شدة ديناميكية الاقتصاد الحالي، فمعرفة كيفية التعامل معه يجب اقتناع المؤسسات بضرورة فهم المعرفة ومعرفة طريقة ترتيبها وتنظيمها وتوجيهها للاستفادة منها.

1- **تقنين المعرفة:** من أجل تسهيل عملية تحليل الاقتصاد يمكن التفريق بين عدة أنواع من المعرفة التي يتميز بها الاقتصاد المعرفي من خلال معرفة ماذا، معرفة لماذا، معرفة كيف، ومعرفة من، حيث تعتبر المعرفة مفهوماً أكثر اتساعاً من مفهوم المعلومات الذي يعبر بصفة عامة عن معرفة ماذا ومعرفة لماذا من مكونات المعرفة فقط، وتمثل أنواع المعرفة موارد

¹: Constantin Bratianu, violeta Mihaeladinca, Knowledge economy dimensions, Review of international comparative management, volume 11, issue 2, may 2010, p 217.

²: هاشم الشمري، د. نادي الليثي، الاقتصاد المعرفي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2007 ، ص: 12.

الفصل الأول: التأسيس النظري لرأس المال البشري والتأطير المفاهيمي لاقتصاد المعرفة

اقتصادية يتم العمل بها في وظائف الإنتاج الاقتصادية، أما أنواع المعرفة الأخرى المتمثلة في معرفة كيف ومعرفة من فهي تعتبر معرفة ضمنية تتميز بكونها صعبة التقنين والقياس¹.

فمعرفة ماذا تعبر عن العوامل الظاهرية القريبة من المعلومات، ففي بعض الحالات المعقدة يجب أن يمتلك الخبراء العديد من أنواع المعرفة من أجل تحقيق مهامهم، وينتمي كل من الأطباء والمحامين إلى هذه الفئة من المعرفة.

معرفة لماذا تعبر عن المعرفة العلمية للأساسيات وقوانين الطبيعة، إذ يشمل هذا النوع التطور التكنولوجي والمنتجات والعمليات المتطورة في مختلف الصناعات حيث يتم تنظيم عملية إنتاج وإعادة إنتاج المعرفة في مختلف مخابر البحث والجامعات ولتقييم هذا النوع من المعرفة تقوم المؤسسات بتوظيف عمال مدربين ومتخصصين أو من خلال المتابعة المباشرة للمهام والأنشطة.

معرفة كيف تشير إلى المعارف والقدرات لفعل شيء معين، حيث يقوم رجال الأعمال باختيار فريق عمل مدرب يتميز العمال فيه بالقدرة على العمل بالآلات المعقدة الصنع هذا يتطلب قدرة المؤسسات على نشر وتقاسم المعلومات الخاصة بمعرفة كيف.

معرفة من أصبحت عملية جد مهمة، حيث تتضمن معلومات حول من الذي يعرف كيف يعمل ماذا، وتتضمن تكويننا حول علاقات اجتماعية خاصة تمكننا من استخدام قدرات وفعاليات الخبراء والعمال بالخصوص، وهذا النوع من المعرفة جد مهم من حيث الاستغلال نظرا للتغير السريع في الاقتصاد، حيث يعتبر معرفة من هو نوع داخلي من أنواع المعرفة بالنسبة للمؤسسة يعبر عن درجة عالية من أي نوع من أنواع المعارف الأخرى.

2- الاستثمار في المعرفة: لقد أنتجت منظمة التعاون والتنمية مؤشرا مركبا للاستثمار في المعرفة مستخرج من الاستثمار في عملية البحث والتطوير، حيث يتمثل هذا المؤشر في الاستثمار في التعليم العالي، والاستثمار في برمجيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فمن خلال هذين المقياسين يمكننا التمييز بين ثلاث أنواع من الاقتصاد²:

_ اقتصاد الدول ذات الاستثمار العالي في المعرفة يشمل أمريكا الشمالية، اليابان، تستثمر مايقارب 6% من الناتج المحلي الاجمالي.

¹ : Lundvall, B. and B. Johnson, "The Learning Economy", *Journal of Industry Studies*, 1994, Vol. 1, No.P 32.

² : Lan Brinkley, knowledge economy programmareport, Defining knowledge economy, The work foundation, London, 2006, p 07

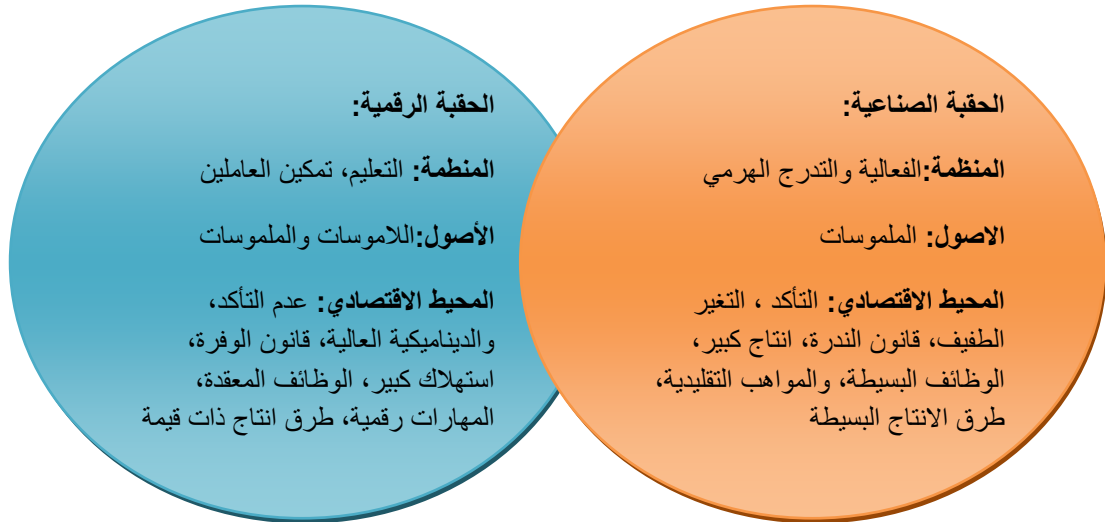
الفصل الأول: التأسيس النظري لرأس المال البشري والتأطير المفاهيمي لاقتصاد المعرفة

_ اقتصاد الدول ذات الاستثمار المتوسط في المعرفة يشمل شمال أوروبا وأستراليا فتستثمر بين 3% و4% من الناتج المحلي الاجمالي.

_ اقتصاد الدول ذات الاستثمار المنخفض في المعرفة يشمل جنوب أوروبا تستثمر بين 2% و3% من الناتج المحلي الاجمالي.

ويلاحظ أن هذا التصنيف شمل فقط الدول المتطورة ولم يذكر الدول النامية كونها بعيدة كل البعد عن الاستثمار في المعرفة حيث لم يتم الانتقال بالشكل الكامل من الحقبة الصناعية إلى الحقبة الرقمية، وفيما يلي مميزات كل من الحقبة الصناعية والرقمية

الشكل رقم (4): تطور الاقتصاد



Source :Jennex, M, Knowledge management : Concepts, Methodologies, Tools, and applications, published by information science reference, London, 2008, p 212.

حيث تميزت المؤسسات في الحقبة الصناعية بالفعالية، ولكن كان هناك تسلسل هرمي يصعب على العمال من سرعة ومرونة اتخاذ القرارات بالشكل المناسب، بالإضافة إلى كون المؤسسات تعتمد على الموارد المادية من أموال ومعدات ومباني وأراضي وأهملت الجانب البشري، حيث امتاز المحيط الاقتصادي في هذه الفترة بالثبات النسبي وقانون الندرة أين كان الاهتمام حول كيفية التوازن بين الاحتياجات المتزايدة والموارد المحدودة.

أما في الحقبة الرقمية (اقتصاد المعرفة) فقد أصبحت المؤسسات تعتمد على الهيكل التنظيمي الشبكي الذي يمتاز بسلاسة اتخاذ القرار من خلال تمكين العاملين وإعطائهم المزيد من الحرية في مجال عملهم، حث توجه الاهتمام إلى اللاملموسات من خلال التركيز على المورد البشري

الفصل الأول: التأسيس النظري لرأس المال البشري والتأطير المفاهيمي لاقتصاد المعرفة

في ظل المحيط الذي تميز بالتغير السريع وقانون الوفرة الذي يتمثل في وفرة المعلومات ما يلزم المؤسسات بالبحث عن المعلومات الصحيحة والمناسبة لقيامها بعملها.

المطلب الثالث: مرتكزات ومظاهر اقتصاد المعرفة، وسبل الاندماج فيه:

لقد ظهر مصطلح اقتصاد المعرفة سنة 1951 من خلال مؤسسة "Rand Corporation" حيث تم من خلالها إجراء مستودعات الخبرة أو مراكز التفكير، من خلال الأنشطة البحثية لتقديم الحلول والاقتراحات، بهدف نشر المعرفة التي تستفاد منها المؤسسة وذلك في الولايات المتحدة الأمريكية¹، ومن أجل مواكبة اقتصاد المعرفة لابد من تحديد مرتكزاته ومظاهره وسبل الاندماج فيه.

1-مرتكزات اقتصاد المعرفة

تتمثل أول خطوة في عملية بناء اقتصاد معرفي في فهم نقاط قوة وضعف الدول إضافة إلى نقاط قوة وضعف المنافسين الحاليين والمستقبليين وبالتالي على الدولة وضع أهدافها وتطوير سياساتها واستثماراتها لتحقيقها حيث تتمثل مرتكزات اقتصاد المعرفة في النقاط التالية²:

1.1- تطوير النظام الاقتصادي والمؤسسي: إن النظام المؤسسي والاقتصادي للدولة يجب أن يوفر تحفيزات من أجل الاستعمال الفعال للمعرفة الحالية أو الجديدة وتشجيع المشاريع.

2.1- التعليم والمهارات: إن الأفراد بحاجة إلى التعليم وبناء المهارات التي تؤهلهم لخلق وتقاسم المعرفة واستعمالها بالشكل الصحيح.

3.1- البنية التحتية للمعلومات والاتصال: إن توفر المعلومات بشكل ديناميكي مطلوب لتسهيل التواصل الفعال لنشر وتبادل المعلومات.

4.1- تشجيع نظام الابتكار: يشمل نظام الابتكار كل من المؤسسات، مراكز البحث، الجامعات، المكاتب الاستشارية للاستفادة من المخزون المتزايد للمعرفة، استيعابها وتطويرها للحاجات المحلية وابتكار التكنولوجيا الجديدة.

¹ : <http://www.youtube.com/watch?v=DPB4gEGbcd8> , 12/04/2016

² : The world bank, Measuring knowledge in the world's economies, knowledge assessment Methodology and knowledge Economy Index, knowledge for development program, 2013, p 01.

2_ مظاهر اقتصاد المعرفة: من بين المظاهر التي تمكننا أن نقول بأن اقتصادا معيناً هو اقتصاد المعرفة شدة المنافسة، اليد العاملة المتعلمة، زيادة الطلب على التعليم العالي، تكنولوجيا الحاسوب والإنترنت، تكنولوجيا المواد والنظم الخبيرة.

1.2- شدة المنافسة: يعتبر الإبداع والابتكار من مظاهر تنافسية المؤسسة، حيث يعتبران من المفاتيح الأساسية التي تشير إلى كفاءتها وفعاليتها.

فمن من وجهة النظر العملية تعبر الفعالية عن استغلال الإبداع في عملية البحث والتطوير من خلال استثمار المعرفة في كل أنشطة المؤسسة وفي مختلف المستويات حيث أن الإبداع لا يقوم على الاكتشاف بل على التعلم¹.

2.2- استقطاب يد عاملة متعلمة ومدربة: إن التعليم يلعب دوراً هاماً في تحصيل اليد العاملة ذات الكفاءة والمهارة، إذ أصبحت المؤسسات اليوم تتطلع للحصول على العمال من حاملي الشهادات، لأن ذلك ينعكس بشكل إيجابي على إنتاجيتهم وبالتالي على مردودية وربح المؤسسة، بالإضافة إلى العمال المدربين حيث يعتبر التدريب مهم جداً لتطوير وتحسين أداء الموارد البشرية لمواكبة التغيرات التكنولوجية وزيادة المعارف².

3.2- زيادة الطلب على التعليم العالي: إن التغييرات في هيكل العمل قد زادت من الطلب على التعليم العالي في العالم ككل، ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً في الثلاثين سنة الأخيرة فقط 28% من العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 59 سنة يمتلكون على الأقل شهادة التعليم الثانوي، أما في الوقت الحالي فإن أكثر من 60% من العمال في هذه الفئة العمرية قد درسوا في الجامعات، وثلاث العمال قد تحصلوا على شهادة البكالوريا³.

4.2- زيادة استخدام تكنولوجيا الحاسوب وانتشار اقتصاد الإنترنت: إن الحاسوب يعتبر تقنية متطورة وسريعة لتجميع ومعالجة وتخزين ونشر المعلومات، إذ أنه يلعب دوراً هاماً في التطور

¹ : Keith Smith, What is the 'knowledge economy'? Knowledgeintensive industries and distributed Knowledge bases. STEP Group, Prepared as part of the project "Innovation Policy in a Knowledge-Based Economy" commissioned by the European Commission, Norway May 2000, p 9-10. Adapté.

² : جمال داوود سليمان، اقتصاد المعرفة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 21.

³ : Donna Desrochers, Higher Education's Contribution to The Knowledge Economy, SOLUTIONS FOR FUTURE.org, solutions@ace.nche.edu

التكنولوجي من خلال التعامل مع مختلف المعلومات والمعارف، مع وجود السرعة والدقة وتقليل التكاليف¹.

يتطور استخدام الحاسوب في العالم بشكل دراماتيكي وبسرعة مهولة كونه يشمل جميع نواحي الحياة وليس فقط الجانب الاقتصادي، وإنما كافة النشاطات الأخرى كالصحة والتعليم، وهذا التطور هو نتيجة للتطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لأن الحاسوب جزء منها، وهو في تطور مستمر حيث أن الحواسيب في تصغير دائم ولكن درجة استيعاب المعلومات في زيادة، وذلك لتكون عملية أكثر بهدف تسهيل عملية معالجة ونشر المعلومات، بالكمية الكافية والنوعية المطلوبة نظراً للمنافسة الحاصلة بين المؤسسات في هذا المجال فأصبح الحاسوب من الأساسيات التي لا تخلو أي مؤسسة من امتلاكها على الرغم من تباين أسباب امتلاكها.

وبالتالي فقد عم استخدام الحاسوب في كافة المجالات، وخاصة في الدول المتقدمة وبالخصوص في المجالات الاقتصادية أي بالنسبة للمؤسسات من خلال تسجيل مختلف الإجراءات والعمليات كالشراء والإنتاج، ومختلف أمور التسيير الخاصة بالموظفين، من توظيف وأجور، وكذلك يستخدم أيضاً في المدارس والمستشفيات والجامعات ومختلف الإدارات، وكذلك من ناحية إعداد المعلومات الضرورية حول البضائع المنتجة والمخزنة والمصدرة والموردة، وتصميم وابتكار المنتجات ومتابعة عمليات الإنتاج²، فمن المستحيل في الوقت الحالي التكلم عن نظام المكافئات والأجور، أو عن عملية الإنتاج أو عملية التعليم من دون إقحام الحواسيب في عمليات التعليم والتحصيil العلمي ولذلك يجب الابتعاد نهائياً عن التعليم بالقلم والانتقال إلى استخدام اللوحات الالكترونية لأنها أكثر فعالية.

5.2-تكنولوجيا المواد:تكنولوجيا المواد تمثل أحد المضامين الهامة والأساسية لاقتصاد المعرفة ومعطياته، خاصة وأن التطور في هذه التكنولوجيا يتحقق باستمرار مع استمرارية التطور العلمي والتكنولوجي، واستمرار عملية البحث، حيث تم التقليل من قيد الموارد وخاصة الطبيعية منها والمحدودة، والتي يزيد الطلب عليها قياساً بما هو متاح منها، وتستخدم كمواد أولية في العمليات الإنتاجية، حيث استطاع الإنسان وفي إطار التطور العلمي والتكنولوجي إيجاد التكنولوجيا التي تتيح قدر أكبر من هذه المواد، وتتيح زيادة درجة الانتفاع منها، وترشيد استخدامها، من خلال

¹: عصام نور الدين، إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 39.
²: فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، مرجع سابق، ص: 39، 40.

الفصل الأول: التأسيس النظري لرأس المال البشري والتأطير المفاهيمي لاقتصاد المعرفة

التوجه نحو التكنولوجيا المنتجة للموارد الصناعية بدلاً من المواد الطبيعية، كإحلال المطاط الصناعي محل الطبيعي وكذا الحرير الصناعي محل الطبيعي مثلاً¹.

6.2-النظم الخبيرة: يهدف علم الذكاء الاصطناعي إلى فهم طبيعة الذكاء الإنساني عن طريق عمل برامج للحاسب الآلي قادرة على محاكاة السلوك الإنساني الذي يتسم بالذكاء.

فالنظم الخبيرة تعني قدرة برنامج الحاسب على حل مسألة ما أو اتخاذ قرار في موقف ما بناء على وصف لهذا الموقف، أي أن البرنامج نفسه يجد الطريقة التي يجب أن تتبع لحل مسألة ما، أو للتوصل إلى قرار معين بالرجوع إلى العديد من العمليات الاستدلالية المتنوعة التي غذي بها البرنامج، وهذا يعتبر نقطة تحول هامة تتعدى ما هو معروف باسم "تقنية المعلومات" التي تتم فيها العملية الاستدلالية عن طريق الإنسان، حيث تنحصر أهم أسباب استخدام الحاسب في سرعته الفائقة².

3-سبل الاندماج في اقتصاد المعرفة: لكي تكون لدينا المعرفة يجب تشجيع البحث والتطوير، وأن يتسم الأفراد بالذكاء والقدرة على التأمل والملاحظة والتفكير المنطقي، حيث يتم إدراك المعرفة بالحواس، فحاسة اللمس مثلاً تتيح معرفة المواد هل هي سائلة أم صلبة، وكذلك حاسة النظر، فمن أجل جذب واستقطاب المعرفة يجب أن يتعامل الإنسان بمختلف حواسه التي تمكنه من فهمها من أجل التمكن من استغلالها، ومن بين أهداف المؤسسة فيما يخص المعرفة هي حل المشكلات من خلالها كونها تعتمد على توقع المفاجآت التي قد تحدث داخل أو خارج المؤسسة³، من تكنولوجيا جديدة أو منتجات جديدة قد تنافس المنتجات الموجودة في السوق.

أولاً-البحث والتطوير: يعرف البحث والتطوير بأنه العمل الإبداعي الذي يتم على أسس نظامية لزيادة مخزون المعرفة بما في ذلك المعرفة بالإنسان والثقافة والمجتمع والاقتصاد، واستخدام ذلك المخزون لاستنباط تطبيقات جديدة⁴، كما يقصد به كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية⁵.

²: آلان بونيه، الذكاء الاصطناعي-واقعه ومستقبله، دار المعرفة، الكويت، 1978، ص 07.

³Jean-Maurice, Jean François Pujos, Le management des connaissances dans l'entreprise, Les édition d'organisation, 26 avenu Emile- Zola, 75015Paris, P : 35.

⁴: كريستوف فريدريك فون برادن، حرب الإبداع فن الإدارة بالأفكار، ترجمة عبد الرحمان توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2000، ص: 24-25

⁵: سعيد أوكيل، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 113

ويتمثل البحث في الطريق التي يتم إتباعها من أجل حل مشكلة معينة من خلال تقصي وإتباع المعلومات والمعطيات المتوفرة لدينا، ويشمل البحث العلمي بحوث أساسية وتطبيقية، كالبحث العلمي الأكاديمي الذي يهدف إلى إحداث إضافة علمية ومعرفية، والبحث العلمي الصناعي الذي يولد مخزوناً من المعرفة والمعلومات لتغذية التطوير الهندسي ودعم التصميم والإبداع من أجل زيادة الربحية¹.

أما التطوير فيعرف على أنه تطبيق مقنن للمعرفة بغرض إنتاج أو تطوير منتجات أو نظم ووسائل مفيدة تشمل تطوير طرق الإنتاج وإجراء التحسينات المطلوبة²، ومثال ذلك الهندسة العكسية التي تعد أحد روافد التطوير الصناعي من خلال تحليل مكونات المنتجات المتقدمة تكنولوجياً وتقليدياً، فالتطوير نشاط يعتمد على المعارف العلمية الموجودة التي تم التوصل إليها عن طريق البحث أو الخبرة العلمية بهدف إنتاج مواد جديدة أو منتجات وآلات تستعمل في عمليات جديدة، أو إدخال التحسينات المطلوبة على المنتجات والآلات والأنظمة المستعملة³.

ولمعرفة مدى فعالية البحث والتطوير لابد من تجسيده على أرض الواقع، لذلك تعهد الكثير من الدول بمسؤولية القيام بالبحوث إلى مراكز البحوث الصناعية بالجامعات، كما هو الحال في الدول الرأسمالية، إن مراكز البحوث تضطلع بمسؤولية متابعة النتائج العملية وتتعهدها بالتطوير بغرض الإفادة منها في المجال الأكاديمي، وتقوم المؤسسات الصناعية الرائدة بإنشاء مراكز مستقلة للبحوث تعمل على دراسة المشاكل والبحث عن وسائل تطوير الإنتاج وتحسينه⁴، أما المؤسسات الصغيرة والشركات محدودة الإمكانيات فمن الصعب عليها أن تقوم بعملية البحث نظراً لمتطلبات البحوث العلمية وتكاليفها.

ثانياً- التعاقد الخارجي: تلجأ المؤسسة في عملية البحث والتطوير إلى مؤسسات خارجية حيث تستعين المؤسسة بباحثين مستقلين أو هيئات متخصصة، إذ أن التحالف في هذا المجال يجنب المؤسسة الإنفاق الكبير، وذلك بسبب إشراك الحليف في تحمل التكاليف، ومن نتائجه تخفيض المخاطر والإسراع في النتائج وتبادل الخبرات، وهو يعد من أحدث الاتجاهات في مجال إدارة وظيفة البحوث والتطوير نظراً لزيادة حدة المنافسة والتكاليف الباهظة التي تتطلبها هذه الوظيفة،

¹: ياقوت، محمد مسعد، البحث العلمي العربي: معوقات وتحديات، مجلة علوم إن سانية، ال سنة الثالث ة، العدد 02، ص2005، ص243.

²: شعبانمصطفى عبد المنعم، العناصر الرئيسية لتنشيط البحث والتطوير للتنمية، مجلة المهندس- العدد 25، أبوظبي، جامعة الإمارات العربية المتحدة، أبريل 1992، ص25.

³: محمد، قويدري، واقع و آفاق أنشطة البحث و التطوير في بعض البلدان المغاربية، الملتقى ال دولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، الجزائر: جامعة ورقلة، 2004، ص163.

⁴: على الشرفاوي، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، دار النهضة العربية، بيروت، بدون سنة النشر، ص 389.

يوجد هذا الشكل بدرجة عالية في مجالات: مؤسسات الأدوية العالمية، بين الجامعات ومراكز الأبحاث والمؤسسات الكبرى، في مجال الأسلحة والسلع الاستراتيجية... الخ¹.

ثالثا- الانفاق على البحث والتطوير: تظهر بيانات معهد اليونسكو للإحصاء في سنة 2014 أن البلدان تختلف في مستويات التنمية، فالشركات الخاصة - الكبيرة منها والصغيرة - تقوم باستثمارات هائلة في مجال البحث والتطوير، ففي المتوسط، تخصص البلدان الصناعية ما يعادل 5.1% إلى 5.2% من الناتج المحلي الإجمالي للبحث والتطوير، لكن يتجاوز استثمار دول مثل كوريا والكيان الصهيوني ذلك المعدل ليقف فوق 4%، في المقابل لا يتجاوز متوسط الاستثمار في مجال البحث والتطوير في البلدان النامية 1% من الناتج المحلي الإجمالي، لكن رغم هذه الأرقام، فإن العديد من البلدان لا تزال غير قادرة على تقديم معلومات دقيقة عن الاستثمارات في مجال البحث والتطوير رغم كون هذه المعلومات ضرورية لصنع السياسات².

رابعا- إتاحة الوصول للبحث والتطوير: إن مجالات البحث كبيرة ومتعددة وتشمل جميع التخصصات، وبالتالي لا بد من مواصلة التحري والتقصي وتشجيع الإبداع والابتكار من خلال نظم الحوافز الخاصة بالبحث والتطوير حسب ما يكون مناسباً، وفك الارتباط بين تكاليف البحث والتطوير وأسعار المنتجات من خلال تشجيع نظام الملكية الفكرية، وتبني نموذج العمل الذي يتيح لمطوري المنتجات تخفيف تكاليف البحث والتطوير، وتحقيق المكاسب من خلال ردة الفعل الإيجابية من المستهلكين استناداً إلى مبدأ الحصرية التي تتميز بها المنتجات والخدمات المطورة الذي تمنحه حقوق الملكية الفكرية، وبمجرد أن ينتهي سريان براءة الاختراع لمنتج ما فإن الأسعار تنخفض نوعاً ما بصورة طبيعية نظراً لكون المنافسة ينبغي أن تخفض الأسعار للمستويات التي تحددها ظروف السوق وتكلفة الإنتاج، بدلاً من أن تحددها تكاليف البحث والتطوير³.

إن البحث والتطوير يعرف بالعمل المبدع الذي يجري على أساس منتظم بغية زيادة مخزون المعرفة بما في ذلك معرفة الإنسان والثقافة والمجتمع، واستخدام هذا المخزون لابتكار تطبيقات جديدة، ويقسم البحث والتطوير إلى ثلاث أنواع البحث الأساسي المتعلق بالعمل المنهجي لاكتساب معرفة جديدة لفهم الظواهر والوقائع دون أي هدف أو استعمال مفيد معين، والبحث

¹: فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون - خيارات القرن الحادي والعشرين، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، بدون سنة نشر، ص: 74-75.

²: معهد اليونسكو للإحصاء، بيانات البحث والتطوير التجريبي، الاستثمار في المستقبل، 2014، ص 02.

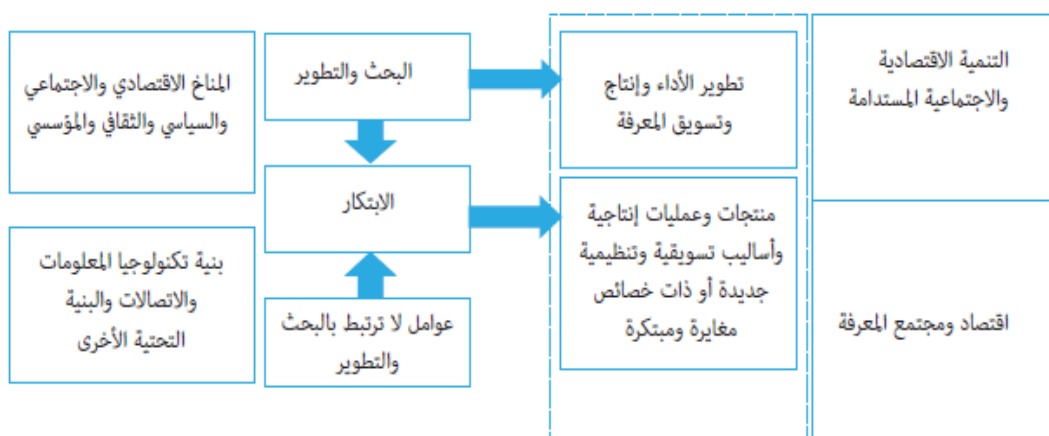
³: تقرير فريق الخبراء الاستشاريين العامل المعني بتمويل وتنسيق البحث والتطوير، منظمة الصحة العالمية، البحث والتطوير لتلبية الحاجات الصحية في الدول النامية، تعزيز التمويل والتنسيق على الصعيد العالمي، 2012، ص 39.

الفصل الأول: التأسيس النظري لرأس المال البشري والتأطير المفاهيمي لاقتصاد المعرفة

التطبيقي الذي يهدف إلى اكتساب معرفة جديدة وهو موجه نحو هدف أو غاية عملية معينة، وكذا البحث التجريبي يستخدم فيه الإحصاءات كعنصر أساسي وهو يهدف إلى اكتساب المعرفة القائمة على البحث أو التجربة العلمية¹.

ويمكن تمثيل الإطار المنهجي للبحث والتطوير كما يلي:

الشكل رقم (5): الإطار المنهجي للبحث والتطوير



المصدر: مؤشر البحث والتطوير والابتكار، 2015، ص

109.

http://www.knowledge4all.com/uploads/files/AKI2015/PDFAr/AKI2015_Ch7_Ar

نلاحظ من هذا الشكل الخاص بمؤشر البحث والتطوير والابتكار أن الهدف الأساسي من عملية البحث والتطوير يتمثل في الابتكار الذي يحتاج إلى عوامل خاصة بالبحث والتطوير كالمال ورأس المال والتقدم التقني وأخرى تشجع على تطبيقه وليست لها علاقة به كالتكلفة اللازمة لتشغيل الأجهزة، والمعدات البحثية، والعمليات التي تتطلبها العملية الإنتاجية.

ويجب أن تتم عملية البحث والتطوير في مناخ اقتصادي واجتماعي وسياسي وثقافي ومؤسسي مشجع من خلال البنية التحتية القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهذا ماينتج عنه تطوير الأداء والإنتاج وتسويق المعرفة من خلال تقاسمها ونشرها من أجل استغلالها ما يؤدي إلى الحصول على منتجات وعمليات إنتاجية وأساليب تسويقية وتنظيمية جديدة أو ذات

¹: Organization for Economic Cooperation and Development..2002

خصائص مغايرة ومبتكرة من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة في ظل اقتصاد ومجتمع المعرفة¹.

المطلب الرابع: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اقتصاد المعرفة

لقد قال "وينستون تشرشل Winston Churchill" أن إمبراطوريات المستقبل هي إمبراطوريات العقل، إذ إن فهم المعرفة يمثل أول خطوة في تكوين اقتصاد المعرفة الذي يمكن الوصول إليه من خلال إدارتها بشكل داخلي مما ينعكس خارجياً على تطور الاقتصاد المعرفي كون المعرفة تتميز بارتباطها بكل شيء ولا يمكن عزلها عن أي معلومة، ففي عالم المعرفة لا يمكن شد الانتباه إلى عامل واحد فقط في عملية البحث وتهميش العوامل الأخرى، كما أن المعرفة تمكن المؤسسة من تنظيم وتحديد هوية الفريق التنظيمي، فهي تهتم بكل المجتمع لأن تطورها ماهو إلا نتيجة لتطور الحياة وكذلك المجتمع كونها الأساس الذي يعتمد عليه لتنميته، وأفضل دليل على ذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي جاءت نتيجة لمختلف المعارف.

1- تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

تتصل تكنولوجيا المعلومات والاتصال اتصالاً وثيقاً باقتصاد المعرفة، فيتمثل الاقتصاد المعرفي في استخدام التكنولوجيا بصفة كثيفة ومن هذه التكنولوجيا المستخدمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تساهم بشكل كبير في سرعة وكثافة نقل المعلومات والمعارف.

تلعب التكنولوجيا دوراً هاماً في الاقتصاد لما لها من دور في تسهيل حياة المؤسسات والمجتمعات فتم الانتقال من استعمال الأدوات والوسائل الحديثة في الإنتاج إلى الآلات الضخمة ذات الإنتاج القوي.

من أكثر التعاريف شيوعاً أن التكنولوجيا هي معرفة الوسيلة، في حين أن العلم هو معرفة العلة وتعددت المفاهيم والتعاريف للتكنولوجيا وتركزت حول وجهة النظر التقنية والاقتصادية، فمن الناحية التقنية نجد أن مفهوم التكنولوجيا هو عبارة عن التطبيق العلمي للاكتشافات والاختراعات العلمية المختلفة التي يتم التوصل إليها من خلال البحث العلمي، ومن الوجهة الاقتصادية فإن

¹: مؤثر البحث والتطوير والابتكار، 2015، ص

الفصل الأول: التأسيس النظري لرأس المال البشري والتأطير المفاهيمي لاقتصاد المعرفة

مفهوم التكنولوجيا هو عبارة عن تطوير العملية الإنتاجية والأساليب المستخدمة فيها بما يحقق خفض تكاليف الإنتاج أو تطوير الأسلوب المتبع¹.

ومن أبرز المظاهر الناتجة عن تطور التكنولوجيا ازدهار الاقتصاد المعرفي من خلال انتشار الصناعة وتوسع المدن على حساب الأرياف وامتلاك الأفراد للسلع التقنية الحديثة كدليل للتميز في المجتمع وتسهيل الحياة العملية والعلمية، ومن بين فوائد التكنولوجيا في الاقتصاد المعرفي نذكر:

- **توسع نظام السوق:** نتيجة للنمو المتزايد والوفير في الإنتاج ، و تنوع السلع، مما أدى إلى ابتكار أساليب جديدة واتخاذ السوق اتجاهاتأوتوماتيكية جديدة لإرضاء جمهور المستهلكين وترويج السلع بشتى وسائل النقل والاتصال والإشهار أصبحت بعض السلع ضرورية، مما أدى إلى تغيير اتجاهات سلوك الإنفاق والاستهلاك، وتحديد نوعية وكمية الطلب².

- **الحساب الاقتصادي:** أو فكرة الرشادة الاقتصادية، هي الحساب أو التفضيل بين مختلف الإمكانيات المتاحة، والذي أصبح أمرا ضروريا يدعم النظرية الاقتصادية في كيفية اتخاذ القرارات المتعلقة بالإنتاج بأكبر قدر من الربح وبأقل خسارة باختيار وسائل الإنتاج المناسبة والكفاءة الفنية لعناصر الإنتاج، وبذلك أصبح الحساب الاقتصادي جزء رئيسي من حياة المجتمع³.

- انتشار مفاهيم عالمية جديدة كالسيبرانطيقا cybernetics وهي علم التحكم الآلي في الأحداث وإمكانية التنبؤ بها وهي في الحقيقة أساس نظري للأتمتةAutomation أو السوسيو سيبرانطيقا: وهو علم التحكم في السلوك الإنساني، ويعتبر Wien Norbert أب السيبرانطيقا الذي حاول نقلها إلى دراسة الإنسان ويقول: "إذا أمكننا التحكم في سلوك آلة " صنعناها، يمكن أن نتحكم في سلوك إنسان ما"⁴.

وتعرف المعلومات على أنها مستخرج البيانات التي تتم معالجتها، وتتميز بكونها ملائمة للغرض الذي أعدت من أجله، إضافة إلى وضوحها وسهولة فهمها بالإضافة للدقة والقبول أي أن تكون بالشكل الذي يمكن الاستفادة منها من فهمها⁵.

¹: <http://www.annabaa.org/nba44/taknolngi.htm> 22/006/2016

²: كرانزيرجمالين ووليام، دافنبوث، ترجمة محمد عبد المجيد نصار: التكنولوجيا و الثقافة - مقالات و مقتطفات مختارة، مؤسسة فراكلين للطباعة والنشر، مصر، 1975 ، ص 34-47.

³: حازم الببلاوي: المجتمع التكنولوجي الحديث، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1972 ، ص 18.

⁴: خير الله عصار: مدخل السيبرانطيقا الاجتماعية - محاولة التحكم في السلوك الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، 53-59.

⁵: ثابت عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص 80.

الفصل الأول: التأسيس النظري لرأس المال البشري والتأطير المفاهيمي لاقتصاد المعرفة

وبالتالي يمكن القول أن المعلومات هي معالجة مختلفة للبيانات كالأحرف والرسوم والكلمات والأرقام التي يتم ربطها مع بعضها البعض لتكوين المعلومات التي تحتاجها المؤسسات في اتخاذ القرارات، وذلك من خلال نظام معلومات يتكون من وظائف مادية، تنظيمية وبشرية وتكنولوجية من أجل القيام بالوظائف الإدارية التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة¹.

وتعتبر صناعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي في حد ذاتها صناعات معرفية بمعنى أنها توظف المعرفة والبحوث المكثفة، والتصاميم، وعمليات الإنتاج، ففي معظم الاقتصاديات المتقدمة، تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمعرفة حصة متنامية من المدخلات والمخرجات الاقتصادية، ونتيجة لذلك، فإن المحددات التقليدية "للمكان" أو "للموقع" من وجهة النظر الصناعية (إمكانية الحصول على المواد الخام، وشبكات النقل والتكلفة المنخفضة، ومجموعة كبيرة من اليد العاملة) أصبحت أقل أهمية، بدلا من ذلك، وعلى نحو متزايد أصبح خيار المكانية يحكمه إمكانية الوصول إلى مهارات معينة، وإلى التكنولوجيا، وإلى المعرفة، فضلا عن توفر مواهب وزيادة المشاريع ورأس المال الاستثماري².

إن عملية الاتصال في اللغة عبارة عن كلمة مشتقة من المصدر "وصل" الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية³، أما في الجانب العملي فكلمة الاتصال « communication » مشتقة في الأصل اللاتيني من كلمة « communes » والتي تعني عام أو مشترك، وبالتالي فهي تعتبر قاعدة عامة مشتركة⁴، وبالتالي فإن الاتصال هو عملية إيصال المعلومات بغاية فهمها، بهدف إيجاد التغيير المطلوب في سلوك الآخرين، وبالتالي فهي عملية تتكون من مرسل واحد على الأقل ومستقبل واحد على الأقل، بالإضافة إلى التغذية العكسية المتمثلة في الأثر الناتج عن تلك المعرفة⁵.

ومن بين الخصائص العديد التي يتميز بها الاتصال النقاط المهمة التالية⁶:

_ يتصف الاتصال بالتلقائية؛

_ الاتصال هو ظاهرة اجتماعية تتميز بالانتشار؛

¹: أحمد شوقي، أحمد محمود يوسف وآخرون، نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الخامسة، كلية التجارة، القاهرة، 1987، ص 33.

²: تعزيز قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمواجهة تحديات اقتصاد المعرفة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا، الأمم المتحدة، نيويورك 2011، ص، ص 12- 13.

³: فضيل دليو، الاتصال (مفاهيمه، نظرياته، ووسائله)، الطبعة الأولى، دار الفجر، القاهرة، 2013، ص 15.

⁴: بشير العلاق، نظريات الاتصال _مدخل متكامل_ دار البازوري العلمية، عمان، 2010، ص 13.

⁵: صلاح الشنواني، التنظيم والادارة في قطاع الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1997، ص 258.

⁶: محمد السيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الأمل للنشر، القاهرة، ص 109.

_ الاتصال عملية موضوعية وواقعية؛

_ يتصف الاتصال بالجاذبية.

كما تعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها الوسائل والطرق المبتكرة والحديثة والمتقدمة في معالجة المعلومات من حواسيب ومختلف البرمجيات للحصول على المعلومات وتخزينها وإعادة استخدامها في المؤسسات لتحقيق الأهداف¹.

ومنه فان تكنولوجيا المعلومات تساهم في تحقيق الأهداف في أقل وقت ممكن، وتحسين الأداء من خلال تسهيل مختلف العمليات خاصة في ظل المحيط الذي يتسم بالمنافسة الشديدة عن طريق توفير مختلف المعلومات وتنظيمها لتسيير مختلف العمليات والإجراءات داخل المؤسسات، لأن تكنولوجيا المعلومات ظهرت لتبلي الحاجة الماسة إليها نتيجة ثورة المعلومات وتفجرها والتي تتضمن الكم الهائل من المعلومات وتزايد أنواعها وتغيرها وزيادة مصادرها ، وزيادة الجهات المستخدمة لها في جميع القطاعات من مؤسسات، مستشفيات، جامعات، فنادق، فلا يمكن تسيير أيادارة دون أن يكون هناك الكمية المطلوبة من المعلومات.

أما تكنولوجيا الاتصال فهي عبارة عن وسائط لتسيير وإرسال البيانات والإشارات والصور من طرف إلى طرف آخر بالشكل الذي يركز على هدفها الأساسي والذي يتمثل في توفير الاتصالات².

ومن أمثلة تكنولوجيا الاتصال هناك الفيديو، النشرات، الهاتف الثابت والهاتف النقال، والراديو، والأقمار الصناعية، والتلفاز، ومختلف شبكات الاتصالات .

ويعتبر الحاسوب تقنية متطورة وسريعة لتجميع ومعالجة وتخزين ونشر المعلومات إذ أنه يلعب دورا هاما في التطور التكنولوجي من خلال التعامل مع مختلف المعلومات والمعارف، مع وجود السرعة والدقة وتقليل التكاليف³.

إن استخدام الحاسوب في تزايد مستمر وهو يتطور بسرعة كبيرة، حيث أنه لا يشمل النشاط الاقتصادي فقط، بل تعداه لكافة النشاطات الأخرى كالصحة والتعليم، وهذا التطور هو نتيجة للتطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لأن الحاسوب جزء منها حيث أن الحواسيب في تصغير دائم ولكن درجة استيعاب وحفظ المعلومات في زيادة، وذلك لتكون

¹: عصام نور الدين، إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2010 ، ص: 107.

²: فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، مرجع سابق، ص: 39.

³: عصام نور الدين، ادارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة، مرجع سابق، ص: 39.

الفصل الأول: التأسيس النظري لرأس المال البشري والتأطير المفاهيمي لاقتصاد المعرفة

عملية أكثر بهدف تسهيل عملية معالجة ونشر المعلومات، بالكمية الكافية والنوعية المطلوبة من أجل تسهيل حياة الفرد الوظيفية والاجتماعية.

وبالتالي فقد عم استخدام الحاسوب في كافة المجالات، وخاصة في الدول المتقدمة، وبالخصوص في المجالات الاقتصادية وخاصة بالنسبة للمؤسسات، من خلال تسجيل مختلف الإجراءات والعمليات كالشراء والإنتاج، ومختلف أمور التسيير الخاصة بالموظفين، من توظيف وأجور، وكذلك يستخدم أيضا في المدارس والمستشفيات والجامعات ومختلف الإدارات، وكذلك من ناحية إعداد المعلومات الضرورية حول البضائع المنتجة والمخزنة والمصدرة والموردة، وتصميم وابتكار المنتجات ومتابعة عمليات الإنتاج.

أما الإنترنت فقد أصبحت أداة تسويقية متميزة، فقد منحت للشركات فرصة إعطاء عدد كبير من الأفراد معلومات حول المنتجات والخدمات التي تقدمها، وقد أجريت دراسة حول اقتصاد الإنترنت توصل الإحصائيون فيها إلى أن عدد مستخدمي الإنترنت للمرة الأولى يتزايدون بنسبة مائتي مليون شخص كل سنة¹، فبفضلها أصبحت المؤسسات أكثر قربا من المستهلك وأكثر قدرة على تسويق منتجاتها من خلال تقديم المعلومات الوافية له، فلم يعد المستهلك مضطرا إلى الانتقال إلى مختلف المحلات للتسوق أو لشراء شيء معين لأن كل ما عليه هو القيام بعملية الشراء عن طريق الإنترنت وبكل سهولة.

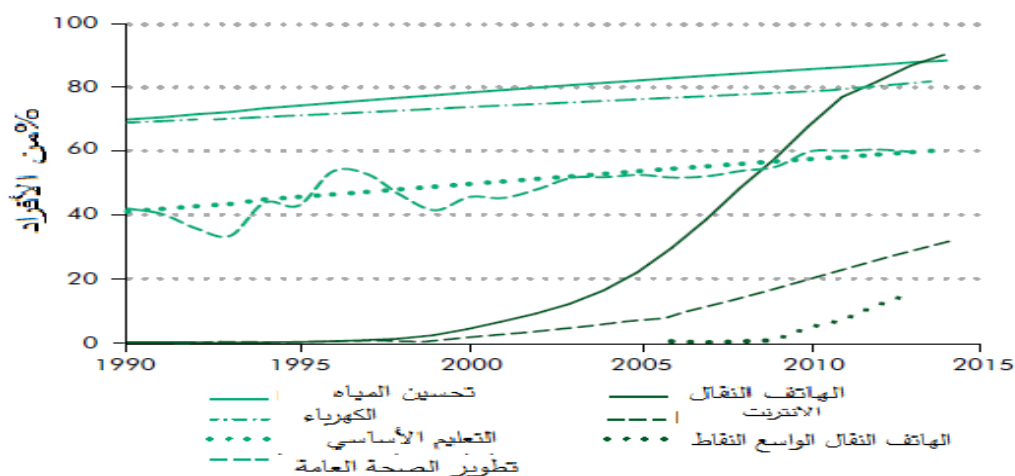
ويعود أصل تكنولوجيا المعلومات إلى بداية ظهور أجهزة الكمبيوتر في الستينات وذلك انطلاقا من المعالجة الالكترونية للمعلومات عن طريق الحواسيب، ويعرف المجلس الاستشاري للبحث والتطوير التطبيقي تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أنها " الجوانب الفنية والعلمية والهندسية والأساليب الإدارية، المستخدمة في معالجة المعلومات وتطبيقها مع الحواسيب وتفاعلها مع الإنسان، بالإضافة إلى الآلات والقضايا الاجتماعية والاقتصادية والثقافية المرتبطة بها²، وفيما يلي مخطط حول تطور تكنولوجيا المعلومات وعلاقته بتطور مستوى الحياة في العالم.

¹: <http://boughssiba.yoo7.com> 25/07/2015

²: عماد الصابوني، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الاقتصاد الجديد، جمعية العلوم الاقتصادية السورية، ندوة الثلاثاء الاقتصادية، سوريا، 25 كانون الثاني 2011، ص 12.

الفصل الأول: التأسيس النظري لرأس المال البشري والتأثير المفاهيمي لاقتصاد المعرفة

الشكل رقم (6): منحنى تطور تكنولوجيا المعلومات وعلاقته بتطور مستوى الحياة في العالم.



Source: world bank group, world development report, digital dividends, 2016, p 06.

حيث يبين هذا الشكل أنه على الرغم من تزايد استعمال الانترنت في مختلف دول العالم، إلا أن كثافة استعمالها تنخفض في الدول النامية لأنها لم تنتشر بالشكل المطلوب في هذه الدول، وعلى العكس من ذلك فقد قامت الدول المتطورة باستغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالطريقة الفعالة التي مكنتها من تعزيز نموها وتطورها.

أما الإيراد العالمي من الاتصالات فقد بلغ حوال 4.94 ترليون دولار سنة 2013 كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (7): الإيراد العالمي من الاتصالات

(ترليون دولار)

الإيراد العالمي من الاتصالات



Source : Telecommunications Industry Association.

ويلاحظ من هذا الشكل تطور الإيراد العالمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، فبعد أن بلغ 2.44 ترليون دولار سنة 2003 بقي في تزايد مستمر إلى أن بلغ 4.02 ترليون دولار سنة 2008، ثم تضاعف إلى 4.94 ترليون دولار في 2013، وهذا ما يعكس التغلغل الكبير لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في اقتصاد المعرفة.

2- مرتكزات تكنولوجيا وأساسيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تعتمد تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل أساسي على الحواسيب ومختلف تطوراتها من الحواسيب النقالة واللوحات الرقمية بالإضافة لشبكة الأنترنت، فلا يمكن تخيل العالم بدون توفر هذين العنصرين الأساسيين ودورهما في تسهيل حياة الشعوب.

1.2- تكنولوجيا الحاسوب: إن الحاسوب يعتبر تقنية متطورة وسريعة لتجميع ومعالجة وتخزين ونشر المعلومات، إذ أنه يلعب دوراً هاماً في التطور التكنولوجي من خلال التعامل مع مختلف المعلومات والمعارف، مع وجود السرعة والدقة وتقليل التكاليف¹.

2.1- اقتصاد الأنترنت: يمكن تعريف الأنترنت على أنها عبارة عن حاسب آلي يتحدث إلى حاسب آلي آخر تربط بينهما واسطة هي سلك التليفون العادي أو أي نوع من الكوابل، ويمكن استخدام الأقمار الصناعية للربط بين مختلف الحواسيب².

¹: عصام نور الدين، إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة، مرجع سابق، ص: 39.

²: عصام نور الدين، إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة، مرجع سابق، ص: 167.

الفصل الأول: التأسيس النظري لرأس المال البشري والتأطير المفاهيمي لاقتصاد المعرفة

ولقد أصبحت البرمجيات من أهم الأسس التي تقوم عليها التكنولوجيا، فهي تمثل مجموعة من الأوامر والمعلومات المعدة من طرف الإنسان والتي توجه الحاسوب للقيام بمهمة ما وذلك بواسطة طريقة معينة وفق تعليمات دقيقة بإتباع خطوات متسلسلة للحصول على نتائج مطلوبة بشكل معين¹.

وقد ظهرت البرمجيات سنة 1950، ففي البداية لم تكن معالجة البيانات بالسرعة الحالية بل كانت تأخذ وقتاً في المعالجة، ثم تطورت بتطور نظم إدارة قواعد البيانات، وبلغ هذا التطور أوجه سنة 1990، حيث ظهرت النظم الخبيرة ونظم الذكاء الاصطناعي التي تعالج المشاكل المحاسبية².

وتقوم البرمجيات على توفر قاعدة البيانات التي تعرف على أنها عبارة عن تجميع للبيانات بهدف خدمة العديد من التطبيقات في وقت واحد، من خلال تخزين البيانات وإدارتها ومن ثم فهي تظهر في مكان أو موقع واحد³.

3- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اقتصاد المعرفة: لقد تطورت تكنولوجيا المعلومات والاتصال اليوم، فقد أصبح كل شيء يتم من خلال شبكة الإنترنت من أجل الحصول على المعلومات، وذلك من خلال توفر وسائل التواصل الاجتماعي والتجارة الإلكترونية والاتصالات الهاتفية والتواصل عبر الساتل، ففي عالم يقوم ويرتكز على المعرفة أصبحت أنظمة الاتصال والبنية التحتية للإنترنت لها أثر كبير على النمو والتطور الاقتصادي، حيث تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال وسيلة مهمة في إنشاء الوظائف وتطوير الصناعة، فيترتب عن تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال النتائج التالية⁴:

- **تحسين الأداء:** من خلال إيجاد التوافق بين استراتيجية المؤسسة وقدرة الفرد على استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛

- **زيادة قيمة المؤسسة:** فالمؤسسة التي تتبنى تكنولوجيا المعلومات والاتصال تكون لها قيمة ومكانة بين المنافسين؛

¹: سليمان مصطفى الدلاهمة، ساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، 2008، عمان، ص 356.

²: عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السمراي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 146-147.

³: ثابت عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 437.

⁴: عبد الحميد عبد الفتاح مغربي، المهارات السلوكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، القاهرة، 2007، ص 234-235.

الفصل الأول: التأسيس النظري لرأس المال البشري والتأطير المفاهيمي لاقتصاد المعرفة

- فعالية اتخاذ القرارات: توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال المعلومات الكافية التي تسمح للمسيرين والمدراء باتخاذ القرارات المطلوبة في الأوقات المناسبة؛
- تطوير طريقة العمل: تعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال على توفير النظام والانضباط داخل العمل وفق نظم واضحة وطرق عمل محددة؛
- إعادة هندسة الحاسوب: تسمح تكنولوجيا المعلومات والاتصال بتجديد وتحديث البرمجيات وقواعد البيانات الموجودة في الحواسيب؛
- تطوير المؤسسة: تدعم تكنولوجيا المعلومات والاتصال نجاح المؤسسات ذات المجالات الإدارية والتنظيمية المعقدة؛
- تنمية السلوك الإيجابي للأفراد: تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال إيجابيا على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وذلك من خلال الاتصال داخل وخارج المؤسسة إضافة إلى تسهيل إدارة الوقت بكفاءة عالية.

خلاصة الفصل الأول:

تتمتع كل دولة في العالم بكم هائل من المواهب والمهارات والقدرات، ولكن بعض هذه الدول لم تصل إلى الطريقة التي تمكنها من إبرازها وتميئتها وتطويرها، فمن أجل الاستفادة القصوى من هذه المعارف يجب على كل المؤسسات والمجتمعات أن تدرك مدى أهمية مصطلح رأس المال البشري والاقتصاد المعرفي والإلمام بكل المفاهيم التي من شأنها أن توضح الصورة العامة لهذا المفهوم، ومن أهم هذه المصطلحات مصطلح الرسملة.

ولذلك فكان الهدف من هذا الفصل هو معرفة التأصيل النظري لرأس المال البشري، والتأطير المفاهيمي لاقتصاد المعرفة وذلك من خلال التطرق للجذور التاريخية لرأس المال البشري ومن ثم تحديد تعريفه حيث خلصنا لكون رأس المال البشري يتمثل في مختلف المعارف والمهارات التي تتأتى من خلال مختلف الجهود والتي تستفيد منها المؤسسة في تحقيق أهدافها بالإضافة إلى إبراز أهميته ومواصفاته ومختلف ومكوناته وأبعاده، فرأس المال البشري يتصف بمختلف المعارف والمهارات والخصائص، ويتكون العديد من المكونات كالمكون النفسي والاقتصادي والثقافي زيادة على الأبعاد التي تشمل البعد الاجتماعي والاقتصادي والعلمي والبيئي.

وتعتبر نظريات رأس المال البشري التي تمثلت في نظرية الاستثمار في رأس المال البشري لـ "ثيودور شولتز Theodor Schütz" والنظريات الأخرى التي جاءت في شكل إسهامات لكل من "بيكر ومينسر Becker & Mincer"، من الأبحاث الأولى التي اعتبرت رأس المال البشري ميدانا للبحث يساهم في تنوير المعرفة الخاصة بالتطور الاقتصادي، بالإضافة لذلك يعتمد قياس رأس المال البشري على العديد من المؤشرات التي تتمثل أهمها في التعليم والتوظيف.

بالإضافة إلى ذلك تسعى مختلف الدول إلى مواكبة اقتصاد المعرفة الذي يتمثل في الاستخدام الكثيف للمعارف والمهارات والمعلومات في مجال الاقتصاد، والذي يعتمد على اليد العاملة المؤهلة والتكوين المستمر من خلال مبادئه المتمثلة في التعليم والتدريب، وذلك من خلال بعد المدخلات المتمثل في المعرفة وبعد المخرجات المتمثل في براءات الاختراع والتكنولوجيات والمعارف الجديدة، وهذا ما يتطلب التعلم وتوفير البنية التحتية الملائمة إضافة إلى التحفيز على الإبداع والابتكار، وهذا ما يدفعنا إلى الحديث عن ضرورة تقنين المعرفة من خلال ترتيبها وتنظيمها لمعرفة المعرفة المناسبة ومعرفة كيفية استعمالها بالشكل الذي يتوافق مع الأهداف المسطرة.

ويرتكز اقتصاد المعرفة على العديد من النقاط التي يساعد تطبيقها على بلوغه كتطوير النظام الاقتصادي والمؤسسي، التعليم، البنية التحتية للمعلومات والاتصال، وتشجيع نظام الابتكار، وذلك لمواجهة اقتصاد تتمثل مظاهره في شدة المنافسة واستقطاب اليد العاملة المؤهلة، وزيادة الطلب على التعليم العالي، وانتشار استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وتعتمد المؤسسات والدول في مواجهتها لاقتصاد المعرفة على البحث والتطوير الذي يعتبر عاملاً أساسياً في تطوير معارف الأفراد من خلال التعاقد مع جهات خارجية وإشراكهم في عملية البحث ما يزيد من تبادل الخبرات والمعارف ويقلل من التكاليف.

ومن أجل نجاح عملية البحث والتطوير لابد من تخصيص جزء معتبر من أموال الدول أو الجامعات أو المؤسسات لهذه العملية لضمان نجاحها، مع ضرورة إتاحة الوصول إليه من خلال تحفيز الأفراد وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.

الفصل الثاني:

كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

تمهيد:

تهدف المؤسسات والدول في الوقت الحالي إلى امتلاك موارد بشرية تتصف بالكفاءة والمهارة والتي تتناسب مع متطلبات الاقتصاد المعرفي، ولذلك تبحث عن مختلف العمليات التي تمكنها من تطوير رأس المال البشري سواء على المستوى الكلي من خلال الجهود المبذولة من طرف الدولة أو على المستوى الجزئي من خلال أنشطة المؤسسات.

وتعتبر عملية رسملة المورد البشري داخل المؤسسات امتدادا لعملية تسيير الموارد البشرية، كونها تمثل العمليات التقليدية التي من شأنها تكوين مخزون المعارف والمهارات، فلا يمكن الانتقال لدراسة العمليات الحديثة لرسملة المورد البشري دون التطرق للعمليات التقليدية التي وجب ضمان تطبيقها في المؤسسات لتشكل قاعدة توفر حدا أدنى للكفاءات والمهارات التي يجب أن يتميز بها المورد البشري.

ولذلك يأتي هذا الفصل ليبين كيفية رسملة المورد البشري من خلال مختلف العمليات التي يتم تطبيقها من طرف الحكومات والدول كالتعليم والصحة، بالإضافة للعمليات التقليدية التي يتم تطبيقها داخل المؤسسات والمتمثلة في وظائف تسيير الموارد البشرية.

الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

المبحث الأول: عمليات رسملة المورد البشري على المستوى الكلي

يعد رأس المال البشري العمود الفقري لاقتصاد المعرفة، والمفتاح الرئيسي لتطور وازدهار الدول، ولا زالت المجتمعات تسعى إلى تحقيق النمو والتنمية من أجل الوصول إلى المستويات المرغوب فيها من التطور الاقتصادي والاجتماعي من خلال الاهتمام بالتعليم والصحة.

المطلب الأول. أهمية التعليم كعملية أساسية في رسملة المورد البشري:

قام آدم سميث "Adam Smith" بإجراء دراسات اقتصادية عام 1760، واعتبر القدرات الناتجة عن قوة العمل هي قوة أساسية للتقدم الاقتصادي، لأن رأس المال البشري يتكون من مختلف القدرات التي يتعلمها الفرد¹.

1- ماهية التعليم: يجب على الدول أن توفر التعليم كشرط أساسي لتنمية قدرات الأفراد لمجاراة مختلف التطورات التي تحدث في هذا القطاع على المستوى العالمي.

1.1- تعريف التعليم: يلعب التعليم دورا هاما في تحسين أداء الأفراد لما له من دور فعال في تنمية معارفهم التي تمثل أصولا غير ملموسة يتم الاعتماد عليها في عمليات وأنشطة المؤسسة، ويمثل التعليم التصميم المنظم والمقصود للخبرات التي تساعد الفرد على إحداث التغيير المرغوب فيه في الأداء، وهو يمثل عملية مخططة وهادفة يراد منها بلوغ النتائج المسطرة².

2.1- مبادئ التعليم: لم يعد التعليم يعتمد فقط على عملية الحفظ كما في الماضي، بل تعداه ليشمل عملية المقاربة بالكفاءات، التي تمثل عملية تنظيم برامج التكوين انطلاقا من الكفاءات الواجب اكتسابها، والتي يمكن أن تكون قابلة للملاحظة والتقييم وفقا لمقاييس محددة مسبقا³، بمعنى كيفية التعامل مع الظواهر البيداغوجية وفق استراتيجيات وتقنيات معينة، فهي نسق منسجم من العناصر التي تشكل التواصل البيداغوجي وتتمثل هذه الكيفية في البعد التطبيقي للنسق التربوي⁴.

وتتلخص مبادئ التعليم في النقاط التالية:

¹: فاروق عبد الله فليح، اقتصاديات التعليم: مبادئ راسخة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2007، ص 23.

²: هيفاء بنت سليمان القاضي، استراتيجيات التعلم والتعليم والتقييم، مشروع التأسيس للجودة والتأهل للاعتماد المؤسسي البرامجي، كتيب رقم 03، السعودية، 2011-2012، ص 13.

³: خرفاس وسيلة، تقييم مدى تحقيق المقاربة بالكفاءات لأهداف المناهج الجديدة في إطار الإصلاحات التربوية، أطروحة دكتوراه في علم النفس التربوي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010، ص 23.

⁴: عبد الكريم غريب وآخرون في معجم علوم التربية: مصطلحات البيداغوجيا والديداكتيك، الطبعة الأولى، دار الخطابي للطباعة والنشر، المغرب، 1994، ص 25.

الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

التمكن من اللغات الأجنبية: لأن الترجمة للعربية تنقص من قيمة ومفاهيم الكتب والمقالات وبالتالي لابد للطلاب أن يتمكن من اللغات الأجنبية لتفادي هذا الإشكال.

كفاءة الأساتذة: لابد من التكوين الجيد للأساتذة وتمكنهم من المواد التي يدرسونها للطلاب لأن فاقد الشيء لا يعطيه، فلا بد من أن تتوفر لدى الأستاذ الطريقة والأسلوب الذي يجذب انتباه الطلبة وتمكنهم من التركيز معه فضلا عن مكتسباته العلمية.

التكنولوجيا الحديثة: لابد للمدارس والجامعات من اكتساب التكنولوجيا التي تساعد في تطوير العملية التعليمية، من حواسيب، لوحات رقمية، كاميرات المراقبة، ميكروفونات وأجهزة عرض البيانات وغيرها.

إدخال البرمجيات في العملية التعليمية وفي تسييرها لحل المشكلات التي قد تحدث وتسهيل العملية الدراسية عموما كونها تسهل حياة المجتمع ككل، فعملية البناء أو الفلاحة أو التجارة أو الدراسة كلها أصبحت تمارس من خلال البرمجيات والحواسيب.

القراءة: تمثل القراءة مفتاحا من مفاتيح ولوج العقل إلى تلك المكانة التي تمكنه من التفكير والتحليل، ولذلك يطلق القرآن الكريم على المعرفة اسم القراءة لأن المعرفة الإنسانية في حد ذاتها تعتبر قراءة¹.

- الأخلاق: تمثل الأخلاق عاملا أساسيا في تطوير التعليم بصفة عامة والاقتصاد بصفة خاصة، وعند التطرق إلى كلمة الأخلاق فإننا نقصد بها كل ما يؤدي إلى تحسين وتطوير تعليم ومعيشة المجتمع دون الوقوع في المحرمات. إن محور الاهتمام يتركز على مادة أصبحت تدرس في بعض الجامعات تحت عنوان أخلاقيات الأعمال الاقتصادية²، ومن بين الأخلاقيات الواجب إتباعها في العملية التعليمية النزاهة التعاون والعمل الجماعي ومساعدة الآخرين من خلال مشاريع التخرج وعدم البخل في توزيع المعلومات للطلبة، ولذلك تعتبر العملية التعليمية من أسمى وأرقى المهن كونها تكون وتربي النشء بطريقة تهدف إلى جعل من الجيل الصاعد أفضل من الجيل السابق.

3.1- اقتصاديات التعليم: يعرف علم اقتصاديات التعليم على أنه اختيار البديل من البرامج التعليمية الذي يحقق الأهداف التعليمية بأعلى منفعة، مع مراعاة انسجامها مع البيئة، والكفاية

¹: ماجد عرسان الكيلاني، فليفة التربية الإسلامية والفلسفات التربوية المعاصرة، الطبعة الثانية، دار القلم، دبي، 2002، ص 128.

²: بن منصور عبد الله، أهمية المصفاة الأخلاقية الشعبية في مناهج علم الاقتصاد الحديث، الملتقى الدولي حول الاقتصاد الإسلامي الواقع والرهنات وأفاق المستقبل، غرداية، 2011، ص 30.

الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

التمويلية لها لضمان أعلى مردود ممكن بأقل تكلفة ممكنة ، أي أحسن مخرجات تعليمية بأقل مدخلات ممكنة. ويقوم علم اقتصاديات التعليم بتطبيق المفاهيم الاقتصادية على العمليات التربوية بالبحث الاقتصادي، ليتم تقييم التربية اقتصادياً، كما أنه هو العلم الذي يهتم بالعلاقات المتبادلة بين الاقتصاد والتعليم¹.

يحتّم تواجد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانتشارها في كافة مجالات الحياة تعلّم عدة أشكال من معرفة التكنولوجيا الرقمية، ليس فقط لمجرد معرفتها بل أيضاً لدعم التعليم عبر المرحلة الثانوية وما بعد المرحلة الثانوية، فلقد قيّمت دراسة أجراها معهد اليونسكو للإحصاء في العام 2013 مستوى إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستعداد الإلكتروني في نظم التعليم في خمس دول عربية: مصر، الأردن، عمان، فلسطين وقطر، ويعرف الاستعداد الإلكتروني على أنه "قياس لدرجة استعداد دولة للمشاركة في النشاطات الإلكترونية، وبالتالي الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم". تملك الدول الخمس المذكورة سياسات حالية ونشطة في ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم وأنواع أخرى من الالتزامات الرسمية، بما فيها الخطط والأحكام التنظيمية².

وبالنسبة للدول التي تتوفر فيها بيانات عن الخدمات المساندة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، هنالك حالتان اثنتان:

- ففي فلسطين فإن الخدمات المساندة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات شاملة تقريباً. ويدل ذلك على أن فلسطين تعطي الأولوية للاستعمال الفعال؛
- وعلى النقيض من ذلك، فاحتمال وجود مختبرات الحاسوب في المدارس الثانوية في الأردن وعمان أكبر من احتمال وجود الخدمات المساندة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيها؛ مما يدل على نقص الدعم الفني أو التعليمي للطلبة؛
- أما في قطر، فإن البيانات تظهر فجوة رقمية كبيرة فيما يتعلق بمدى توفر البنية التحتية بين القطاعين العام والخاص، فهناك مختبرات في غالبية المؤسسات العامة عكس المؤسسات الخاصة، في حين تتوفر الخدمات المساندة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مدارس القطاع العام والخاص؛

¹ :<http://www.pssso.org.sa/arabic/pssolibrary/nadwa02/papers/nadwat15>

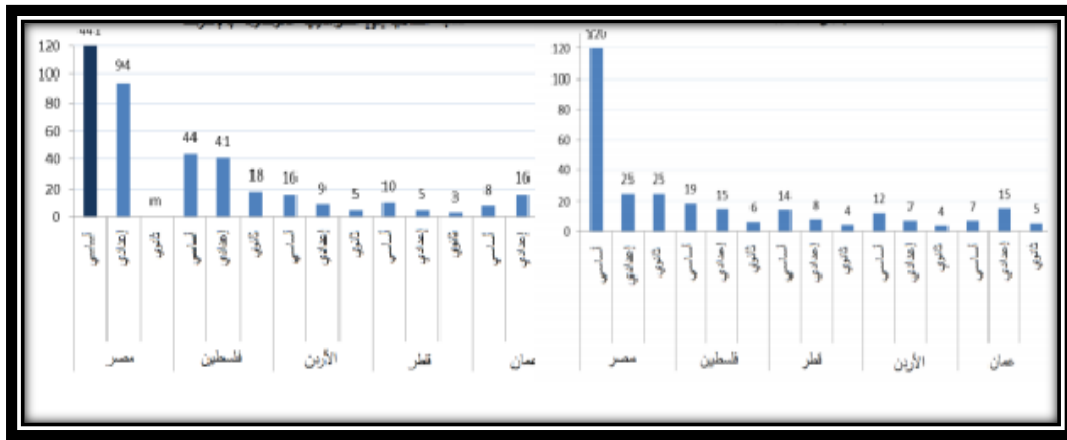
²: التقرير الإقليمي للتعليم للجميع الخاص بالدول العربية، الاجتماع العالمي للتعليم للجميع، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية، بيروت، 2014، ص 41.

الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

- وفي مصر، على سبيل المثال، تقوم السياسة الوطنية على توفير مختبرات الحاسوب في المدارس بمعدل مختبر واحد لكل 15 صفاً¹، إلا أن مختبرات الحاسوب قليلة نسبياً؛
- أما في عمان، يلتحق ما نسبته 80% أو أكثر من الطلبة ببرامج توفر التعليم بمساعدة الإنترنت²؛

وفيما يلي نسبة الطالب إلى الحواسيب ونسبة الطالب إلى الحواسيب الموصولة بالإنترنت حسب مستوى التعليم بالنسبة لسنة 2011:

الشكل رقم (8): نسبة الطلاب إلى الحواسيب الموصولة بالإنترنت³



نسبة الطلاب إلى الحواسيب الموصولة بالإنترنت

وللتعليم الإلكتروني العديد من المتطلبات المادية وغير المادية يمكن حصرها في النقاط التالية⁴:

- توفير الإمكانات المادية والمتمثلة بأجهزة الحاسوب وملحقاتها، وأجهزة العرض الإلكترونية، وشبكة للاتصال عبر الإنترنت، والفضائيات ومكتبة إلكترونية وقاعات وأثاث مناسبة؛
- البرمجيات التعليمية التي توفر تطبيقات لإدارة التعلم وإدارة المحتوى الإلكتروني، وأنظمة التحكم والسيطرة والمتابعة للشبكة؛

¹: حمدي، عمرو، تعليم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مصر". دراسة مسحية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إفريقيا: التقرير القطري لمصر، 2007. www.infodev.org

²: اليونيسكو، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم في خمس دول عربية تحليل مقارن لدمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والجاهزية الإلكترونية في المدارس في مصر والأردن وعمان وفلسطين وقطر، 2013، ص 21-25.

³: تحسب نسبة الطالب إلى الحواسيب الموصولة بالإنترنت استناداً إلى جميع الحواسيب التي قد تشمل ما هو مستخدم منها لغايات إدارية. ومن هنا، فقد يتضخم معدل وصول الطالب إلى الإنترنت نوعاً ما كما تبين قيم نسبة الطالب إلى الحواسيب الموصولة بالإنترنت (تعكس البيانات الخاصة بمصر السنة الأكاديمية المنتهية في 2010. وتعكس البيانات الخاصة بفلسطين السنة الأكاديمية المنتهية في 2012. بيانات فلسطين تشمل الضفة الغربية فقط .

⁴: حسن حسين زيتون، رؤية جديدة في التعليم: التعلم الإلكتروني، الدار الصوتية للتربية، الرياض، 2005، ص 35.

الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

-تدريب الأستاذ والطالب على حد سواء على مهارات التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلى البرمجيات التعليمية؛

-توفير الكوادر الفنية المتخصصة بتشغيل وصيانة الأجهزة المتعلقة بتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والتدريب عليها.

- وجود تخطيط ومنهجية مدروسة لتطبيق التعليم الالكتروني من خلال الاستفادة من تجارب الدول والجامعات المتقدمة في هذا المجال.

2. مكانة التعليم في الاقتصاد المعرفي:

إن من أهم العمليات التي يمكن التطرق إليها في دراسة اقتصاد أي دولة متقدمة هي عملية التعليم حيث تنظر له هذه الدول على أنه المفتاح لتطوير اقتصادها وتنوير مجتمعاتها.

وللتعليم مكانة كبيرة في اقتصاد المعرفة حيث أن هناك كثير من العوائد الناتجة عن الاستثمار فيه، ومنها:

- 1_ يساهم التعليم في ابتكار طرق إنتاجية جديدة وابتكار وتطوير الطرق الإنتاجية التقليدية.
- 2_ العوائد التي تعود على الفرد من جراء تعليمه، وخاصة فيما يخص الطرق الحديثة التي يعتمد عليها الاقتصاد المعرفي كالحاسوب والتي تسهل عليه مختلف أعماله الوظيفية.
- 3_ يساهم التعليم في تحسين الأجر الذي يتقاضاه العامل.
- 4_ هناك العديد من العوائد للتعليم، حيث تنعكس فوائده على الصحة من خلال تحسين طرق العلاج، وتصحيح العادات الخاطئة، وكذلك بالنسبة للسلوك، وتربية الأبناء وترشيد الاستهلاك.
- 5_ في الجانب الاجتماعي يساهم التعليم في تخفيض الجرائم، حيث أظهرت الدراسات أن المستوى التعليمي للمسجونين متدني قياسا بنظرائهم غير المسجونين، وتكلفة الإنفاق على المسجون تزيد كثيرا على تكلفة الإنفاق على تعليم الفرد¹.
- 6_ إن التعليم يزيد من معلومات الإنسان ومن معارفه، وبالتالي تزيد الخيارات المتوفرة لديه لاختيار الوظيفة التي تناسبه.

¹: محمود عباس عابدين، علم اقتصاد التعليم الحديث، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2000، ص: 124.

الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

7_ بما أن التعليم يساعد الفرد على اختيار الوظيفة التي تناسبه فهذا يؤدي إلى استقراره وزيادة رضاه عن العمل واستمتاعه به.

إن النمو الاقتصادي يرتبط بتهيئة التخصصات اللازمة من الأيدي العاملة ذات الكفاءة والمهارة، ومما لا شك فيه أنه لإيجاد مختلف الأنماط اللازمة فنحن نحتاج إلى التعليم، لأن الإنفاق على التعليم هو إنفاق استثماري وليس إنفاقاً استهلاكياً لأنه يساهم في تحديث المجتمع، وتهيئة الظروف الملائمة للتصنيع، وإيجاد ظروف أكثر ملاءمة للاقتصاد كالقدرة على العمل بالأساليب الحديثة، واستعمال التكنولوجيا، وتشجيع البحث والاختراع¹.

ولتحسين وتفعيل عملية التعليم على الدولة وضع الميزانية الأمثل لها، والبحث عن مصادر لتمويلها، وكذلك دراسة كيفية توزيع هذه الميزانية على مختلف المراحل والمستويات التعليمية، وأن يتزامن التعليم مع التطورات التي تحدث فيه على مستوى العالم².

ومن أجل فهم أهمية التعليم فيجب معرفة العائد الذي ينجم عن تطبيقه، فمعرفة العائد من التعليم تساهم في اقتناع الأفراد بضرورة القيام بهذه العملية.

1.2- العائد الاقتصادي من التعليم وقياسه: لقد قامت في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض دول العالم العديد من الدراسات والبحوث في هذا الموضوع، وهي في جملتها تؤكد حقيقة نسبية واتجاهها عاماً مؤداه أن ثمة علاقة إيجابية ذات دلالة بين التعليم بمختلف مراحل وأنواعه وبين النماء والتقدم الاقتصادي والاجتماعي، وتحاول بعض الدراسات تصنيف عائد (مردود) التعليم إلى³:

- 1- عوائد رأسمالية طويلة المدى وذات تأثير في حياة الفرد ومستقبله (كزيادة القدرة والإنتاجية لدى الفرد واكتسابه مهارة)؛
- 2- عوائد فردية أو شخصية كزيادة دخل الفرد؛
- 3- عوائد اجتماعية (كزيادة الإنتاج القومي، زيادة الضرائب على الدخل ، زيادة القدرة الذاتية العلمية والتكنولوجية للدولة)؛
- 4- عوائد مالية (كزيادة قدرة الإنسان على الادخار، أو حسن الإنفاق)؛
- 5- عوائد غير مالية كزيادة قدرة الإنسان على الابتكار.

¹: عقيل جاسم عبد الله أبو رغيط، د. عبد الحسين الكعيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص: 154.

²: عبد الله زاهي الرشدان، في اقتصاديات التعليم، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص: 36.

³: عليان عبد الله الحولي، العائد الاقتصادي من التعليم، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التربية، الدراسات العليا، 2010، ص 04.

الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

كما أجريت العديد من الدراسات حول مفهوم العائد من التعليم من خلال العديد من رواد رأس المال البشري من بينهم "مينسر Mincer" عام 1958 و"شولتز Schultz" في 1961 و 1962، و"بلوغ Blog" عام 1965، كما ركز "ساكار وبولوس Sacar & Bolouss" حول العائد من الاستثمار في التعليم من سنة 1973 إلى سنة 1994، حيث أظهرت دراساته أن العائد من الاستثمار في التعليم يعد أعلى وأكثر إيجابية من الاستثمار في القطاعات الأخرى، إذ أظهرت دراساتها أن التعليم يعد استثماراً إنتاجياً له عائد اقتصادي¹.

ويقاس العائد الاقتصادي من التعليم بواسطة حساب التكلفة والعائد، التي يستخرج منها دخل الأفراد في مختلف المستويات للعمر، طبقاً للمستوي التعليمي للأفراد وبذلك تحصل على مستوي دخل الفرد للمستويات التعليمية المختلفة في الأعمار المتعاقبة كما يلي²:

- يرتبط دخل الفرد ارتباطاً عالياً بمستوي تعليمه فكلما زادت درجة التعليم زاد دخل الفرد؛
- يزيد الدخل ويبلغ أعلى مستوي له في متوسط العمر ثم يثبت وأحياناً يتناقص حتي بلوغ سن التقاعد؛
- دخول الأفراد ذوي التعليم العالي مرتفعة جداً بالنسبة لمن هم أقل تعليماً؛
- يبلغ الدخل أعلى مستوي له بالنسبة لذوي التعليم العالي في سن متأخرة وأحياناً يستمر الارتفاع حتى سن التقاعد.

وبالتالي فإن مردودية الأفراد سواء كانوا كبار أو صغرا في السن ترتبط إلى حد كبير بعملية التعليم، كونها تعتبر عملية مدروسة تهدف إلى زيادة المعارف والمعلومات لتحسين مستوى الأداء وتطويره.

2.2- دور التعليم في تنمية رأس المال البشري: يساهم التعليم في تكوين المعارف والمهارات والخبرات التي تحتاجها الدول أو المؤسسات من أجل تكوين رأس المال البشري اللازم لأداء الأعمال، وقد حظي التعليم منذ القدم باهتمام العديد من الاقتصاديين، الذين أكدوا على أهمية نمو المعارف والمهارات البشرية من خلال العمليات التربوية والتعليمية، لما تقدمه من إسهامات في نمو الاقتصاد وتطوره³، وقد اعتقد "آدم سميث Adam Smith" في دراسته لرأس المال البشري اعتقاداً راسخاً أن إنتاج رأس المال البشري له عائد مناسب يتمثل في دخل كبير يحصل عليه الأفراد، كما أشار في كتابه الشهير "ثروة الأمم" إلى أن اكتساب المهارات والخبرات يمكن أن يعد نوعاً من أنواع الاستثمار، ما يؤكد على ضرورة توجيه نفقات معينة للنشاطات التعليمية والتي

^{2,4}: المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، اقتصاديات التعليم، مكتبة الكويت الوطنية، الكويت، 2012، ص 17.

³: عبد الله زاهي الرشدان، اقتصاديات التعليم، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 13 - 24

الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

ستؤدي إلى تكوين نوع خاص من رأس المال الذي أسماه ب"رأس المال الدائم" المتمثل في العلم والمعرفة¹.

وعلى الرغم من اعتبار العديد من الدراسات أن التعليم يعتبر استهلاكاً واستثماراً في نفس الوقت إلا أن الملاحظ أن التعليم يعتبر عملية استثمارية بحتة، شأنه شأن أي مشروع استثماري آخر يتم طرح التكاليف فيه من أجل اكتساب الأرباح، ويرتبط التعليم ارتباطاً وثيقاً بالأجور حيث ظهرت في هذا الخصوص العديد من النظريات ومنها²:

1- نظرية رأس المال البشري : إذ يعتمد عرض العمل المتعلم على عملية الاستثمار في التعليم، ومن بين الأسس النظرية في ذلك نذكر:

-نظرية الاستثمار أي أن التعليم يرفع الإنتاجية.

-نظرية الإنتاجية الحدية حيث يقوم رب العمل بتوظيف العمال الذين تستفيد منهم المؤسسة ويتوقف عند النقطة التي يصبح فيها التوظيف لا يقدم أي ميزة تنافسية أو فائدة لها.

-نظرية عرض العمل حيث يعظم العامل كسبه من استثماره في رأس المال البشري والعمل أو التعلم في ساعات الفراغ.

2- نظرية المصفاة: ترى هذه النظرية أن التعليم يكشف عن مدى الإنتاجية لرب العمل، فالنقاوت في إنتاجية العمال يكمن سببه في المستوى التعليمي واختلافه من عامل لآخر.

3- نظرية الإشارة والمؤشرات: حيث تعبر الإشارة عن الخصائص القابلة للتغيير من خلال التعليم والتدريب والخبرة، أما المؤشرات فتعتبر ذاتية ودائمة كالعرق والجنس.

4- نظرية التنافس على العمل: ترى هذه النظرية أن صاحب العمل يقوم بترقية العمال لشغل المناصب اللازمة في المؤسسة حسب المستوى التعليمي (السوق الداخلية) كما يقوم بدفع اجر عالي لذوي الكفاءة والمهارة من أجل الاحتفاظ بهم.

5- نظريات تجزؤ سوق العمل: تفترض هذه النظريات وجود عدة أسواق عمل منفصلة³ :

-سوق عمل أولية مستقلة: هناك دوران للعاملين بسبب نقص المستوى التعليمي؛

¹: فاروق عبده فليه، اقتصاديات التعليم، دار المسيرة للنشر و التوزيع، القاهرة 2003، ص19-20

²: عيسى محمد العزالي، اقتصاديات التعليم، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2007، ص 06.

³: نفس المرجع السابق ص 07.

الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

-سوق عمل أولية تابعة: هناك ثبات نسبي في مجال الإدارة والإنتاج بسبب وجود يد عاملة متوسطة المستوى التعليمي؛

-سوق عمل ثانوية: هناك دوران في العمال الأقل مهارة لأنها هامشية.

وبالتالي فيرتبط التعليم ارتباطاً هاماً باليد العاملة المؤهلة حيث أصبحت المؤسسات تبحث عن عمال المعرفة الذين تتوفر فيهم القدرات اللازمة لأداء عملهم.

بالإضافة إلى ذلك يحتاج الاقتصاد إلى توفر عمال أصحاب قدرين على إنجاز أعمالهم بدون الأمراض التي قد تعكر صفو حياتهم الوظيفية والمعيشية.

المطلب الثاني: أهمية الصحة كعملية أساسية في رسملة المورد البشري

تهدف الدول إلى تقديم مستوى متقدم من الصحة لمواطنيها، ولذلك انعقدت العديد من المؤتمرات مثل مؤتمر "مالطا" سنة 1978، والذي ركز على أن الرعاية الصحية أمر ضروري وجزء لا يتجزأ من التنمية الاجتماعية والاقتصادية¹.

ومن بين الخطوات التي يجب القيام بها لضمان الرعاية الصحية تخفيض نفقات الذهاب إلى المراكز الصحية أو جعلها مجانية وتحسينها، وتجنب الإحباط الذي يصيب الأفراد عند الدخول للمستشفى، وتقليل فترات الانتظار، وتخفيض فاتورة المستشفى، وتخفيض مخاطر العدوى².

إضافة إلى ذلك فإن الحاجة للخدمات الصحية تزداد بزيادة التطور الاقتصادي، وهذا ما يزيد الحاجة إلى تحسين حجم ونوعية الخدمات الصحية المقدمة للفرد، ما يستوجب القضاء على الأساليب البدائية في العلاج التي تقوم على المفاهيم غير العلمية وبعض العادات والتقاليد الخاطئة³.

ولا يجب أن تتوفر الخدمات الصحية من خلال الدولة فقط، بل يجب تشجيع القطاع الصحي الخاص، وهذا ما يخلق منافسة بين المراكز الصحية مما يؤدي إلى تحسين جودة خدماتها الموجهة للأفراد، وكذلك تشجيع شركات الأدوية المحلية، ومدّها بالمساعدات اللازمة لتوفير

1 : صلاح محمود ذياب، إدارة المستشفيات و المراكز الصحية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون و موزعون، الأردن، 2009، ص: 31.

2: مضر زهران، إدارة المستشفيات و الرعاية الصحية، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص: 236.

3: فريد النجار، المستشفيات و شركات الأدوية، تكامل العلاج و الدواء: دليل وزارة الصحة و مديدي المستشفيات و شركات الأدوية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 39.

الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

الدواء للمواطنين، بغرض تفادي استيراد الأدوية لأن ذلك يكلف الدولة فاتورة باهظة، وكذلك لتفادي ندرة الأدوية أو انقطاعها في بعض الأحيان.

وحتى داخل المؤسسات لا بد من توفير الخدمات الطبية المجانية للعمال ولعائلاتهم من أجل تحفيزهم وزيادة قدرتهم على العمل.

1-تعريف الخدمة الصحية وفوائد الصحة الإلكترونية: لقد عرفت الخدمة على أنها " عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم إلى طرف آخر، وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة، ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء.

وتواجه الخدمات الصحية العديد من التحديات التي يجب مواجهتها لكسب رهان تطوير الميدان الصحي والتي تتمثل في¹:

- **التغير في البيئة:** وتعني التغير في البيئة التي يوجد فيها المستشفى، وتؤثر في المستشفى بصورة مباشرة وغير مباشرة، فمثلا زيادة التلوث يسبب زيادة في أمراض معينة كالربو ، كما أن زيادة الإنفاق على إدارة المستشفى تقلل من القدرة على رعاية المريض بالشكل المطلوب؛
- **التغير في التركيبة العمرية للسكان:** فأحيانا تغلب فئة عمرية على غيرها من الفئات، فبعض الدول تكون نسبة الشباب فيها أكبر من باقي الفئات العمرية، ودول أخرى تكون فئة الشيوخ أكبر من الفئات العمرية الأخرى بفعل عوامل صحية معينة، فبينما تهدف دول معينة إلى تحديد النسل لضمان حياة صحية للأفراد، لا تعطي دول أخرى الاهتمام بهذا الجانب الصحي الذي يعتبر من التحديات التي تسعى الصحة لمواجهتها؛
- **التطورات التكنولوجية:** زيادة البحوث والابتكارات والتقنيات أدت إلى ظهور مبتكرات تكنولوجية جديدة في خدمات معينة كجراحة المنظار والليزر وغيرها، وتكون مثل هذه المبتكرات التكنولوجية بمثابة تهديدات للمراكز الصحية التي لا تستخدمها؛
- **زيادة توقعات المرضى:**زيادة الوعي واتساع مدارك الجمهور بطبيعة عمل المستشفيات، نتيجة لزيادة المعرفة الناتجة عن تعدد مصادر المعرفة مثل المجلات الطبية والصحف والبرامج والثقافة العامة للمجتمع، فضلا التلفزيون والانترنت..الخ، كل ذلك أدى إلى زيادة في توقعات الأفراد مصحوبة برغبة في الشكوى، فهم يريدون المشاركة في القرارات المتعلقة بكيفية علاجهم، ومعرفة الخيارات والبدائل المتاحة لخطوات العلاج؛

¹ :Detels Roger, Holland Water W., MeEwen James and S.Omen Gilbert; Oxford (1) Textbook of Public Health, Oxford, Oxford University press, 3rd Edition, 1997, p.343.

الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

- زيادة معدلات الإصابة بأمراض معينة:زيادة أشكال الأمراض المزمنة المترامنة مع التغيير في التركيبة العمرية وازدياد العادات الصحية السيئة، أدى إلى زيادة في الأشكال الحادة للأمراض كأمرض القلب والشرابين.

في ظل اقتصاد المعرفة هدفت العديد من الدول إلى رقمنة مختلف قطاعاتها من أجل استغلال سرعة انتقال المعلومات والمعارف والاستفادة من التكنولوجيا الجديدة، ولذلك قامت بتبني استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجانب الصحي، حيث تتمثل الصحة الإلكترونية في إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجانب الصحي، وتعتمد على العديد من النقاط التي تساعد على تحسين نوعية الصحة وتطويرها بشكل يسهم في زيادة الرضا لدى المريض ومنها¹:

- **العدالة** وهي قيمة أساسية من قيم التنمية الصحية، وأسلوب عادل يعزز الفرص المتاحة والمعاملة العادلة للسكان، على الرغم من الفوارق الاجتماعية والاقتصادية والسكانية والعرقية وسواها؛

- **نظم المعلومات الخاصة بالعاملين في القطاع الصحي** وتعرف أيضاً باسم نظم معلومات الرعاية الأولية. وهي نظم معلومات إلكترونية معدة لإدارة وتقاسم البيانات ما بين مهنيي الرعاية الصحية الأولية، وهي عملية دمج وتكييف السجل الصحي الإلكتروني لصالح العمال؛

- **نظم المعلومات الجغرافية** وهي تطبيقات قائمة على الحاسوب لاقتناص ودمج وتحليل وعرض البيانات المتعلقة بالإحداثيات الجغرافية لأماكن انتشار الأمراض؛

- **نظم المعلومات الخاصة بالمستشفيات** وهي نظم معلومات إلكترونية توفر الدعم لمعالجة المعلومات في المستشفيات، مع التركيز على المسائل الإدارية كالتخطيط ووضع الميزانيات وتسيير شؤون العاملين؛

- **البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات** كالمعدات والبرمجيات المستخدمة في إرسال وتلقي ومعالجة الاتصالات الصوتية والخاصة بالبيانات؛

- **تكنولوجيات المعلومات والاتصالات** استخدام نظم المعلومات والاتصالات المرتكزة على الحاسوب لمعالجة وتحويل وتخزين البيانات والمعلومات؛

- **مجتمع المعلومات** ويعني بيئة اجتماعية متطورة تتميز بتدفق المعارف والمعلومات تدفقاً مجانياً، وعلى النطاق العالمي في ميادين رئيسية كالتعليم، والأعمال التجارية، والحكومات، والصحة، والبيئة وغيرها؛

¹: منظمة الصحة العالمية، المسح العالمي للصحة الإلكترونية، 2005، ص 03،04.

الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

- الصحائف الإلكترونية الدولية الخاصة بالجانب الصحي وهي صحائف مراجعة من جانب الزملاء تنشر بشكل إلكتروني (إما على الإنترنت مباشرة أو على شكل أقراص مدمجة) من قبل الناشرين الدوليين؛
- سجلات الدواء الوطنية وهي قواعد بيانات إلكترونية تتألف بصورة رئيسية من المعلومات الوطنية المتصلة بالأدوية. ويتفاوت مضمونها رهناً بالغرض المتوخى من السجل. وتشمل قواعد بيانات المخاطر الناجمة عن التعرض للأدوية أثناء الحمل، وقواعد بيانات بخصوص أوجه التأثير المحتملة بين الأدوية .

وتسعى الدول إلى تطوير الصحة الإلكترونية من خلال إتباع مناهج وأطر بهدف بلوغ المرامي الصحية، من خلال تطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القطاع الصحي بالتحديد.

تمثل الصحة حقاً مشروعاً لكل مواطن كونها تساهم بشكل كبير في تطوير الاقتصاد من خلال صحة العمال الذين يمثلون فئة كبيرة من المجتمع، والتي من المفروض أن تكون أكبر فئة تساهم في زيادة إنتاجية المؤسسات، وأول ما يجب مراعاته في هذا الإطار اعتبار الفرد في المجال الصحي (كفرد) وليس كسلعة عند قيامه بزيارة الطبيب، ومن أجل تطوير الصحة في العالم لابد من مراعاة النقاط التالية¹:

- تطبيق نظام الجودة الشاملة: تعطي الحكومة فترة سنتين مثلاً لجميع المستشفيات والمراكز الطبية للحصول على شهادة الجودة الشاملة من خلال المكاتب الاستشارية التي تعتمدها وزارة الصحة، وتتولى هذه المكاتب المتابعة الدورية وتقديم الاستشارات، و يطلب من كل مستشفى ومركز طبي أن ينشر سنوياً تقرير مختصر عن مؤشرات الجودة والأداء، ويجب أن يتم تنفيذ هذا البرنامج فوراً في المستشفيات، على أن تقوم وزارة الصحة بمتابعة تنفيذ هذا البرنامج؛
- تشجيع النقابات وشركات التأمين لعمل مظاهرات للتأمين الصحي الجماعي للعاملين وأسرهم، حيث يمكن لهذه المؤسسات بما لديها من إمكانيات مراقبة معايير جودة الأداء، والتفاوض للحصول على أقل الأسعار وأحسن الخدمات من الأطباء والمستشفيات والمراكز الطبية المعتمدة؛
- دراسة إمكانية توفير الخدمات المجانية للفقراء والمسنين من خلال شركات التأمين العامة لتوفير أعلى مستوى للرعاية الصحية للمواطنين؛

¹<https://www.youtube.com/watch?v=W7qnkL8JE9k19/06/2016>

الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

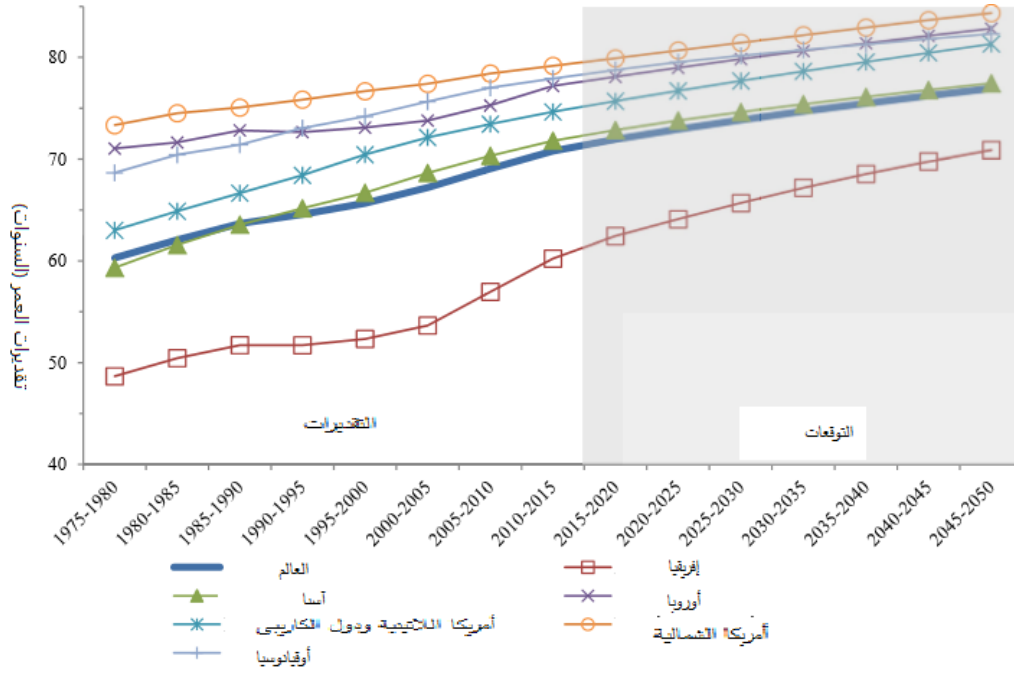
- تقنين الإجراءات الطبية والعمليات لمنع المبالغات في أسعار الخدمات الطبية والتقييم المستمر لاكتشاف حالات الإهمال أو الاستغلال، ووضع معايير للمستشفيات لتقنين مستوى الخدمة الطبية (إمكانيات وكوادر)؛
- تشجيع ودعم جمعيات حماية المرضى ضد إهمال واستغلال العاملين للمرضى في المستشفيات والعيادات؛
- تشجيع التعليم الطبي الخاص الذي يرتبط ببرنامجه التدريسي بأحد المراكز الطبية العالمية المعروفة.

بالإضافة إلى هذه النقاط هناك عوامل أخرى تساهم في تطوير الصحة كالدخل، الذي يسمح للمريض بالتداوي بالشكل اللائق دون المعاناة من عدم القدرة على دفع تكاليف العلاج وكذا تكاليف الدواء، والتعليم الذي يساهم في توعية المواطن ما يساعده في تجنب المرض كمعرفة مساوئ أكالات معينة ومحاسن أخرى، وتوعيته بأهمية نمط الحياة السليم في الصحة وكذا التوعية باللقاحات الخاصة بالأطفال وغيرها، كما يساهم التعليم في توفير الأطباء اللازمين ذوي الكفاءة والمهارة الذين يساهمون في تحسين مستوى الصحة.

ورغم هذه العوامل بقيت العديد من الدول النامية بعيدة عن تحقيق الحصول على العلاج الصحي للجميع، كما أشار إلى ذلك برنامج الصحة للجميع في عام 2000 المنطلق تحت رعاية (منظمة الصحة العالمية) "OMS" سنة 1975 والذي لم يحقق أهدافه¹، وهذا ما يبدو جليا من خلال مدى العمر الذي يتناقص في الدول النامية وبتزايد في الدول المتطورة، حيث يمثل الشكل الموالي مدى العمر حسب المنطقة من سنة 1975 إلى سنة 2015، بالإضافة لتقدير الاحتمالات المستقبلية من سنة 2015 إلى سنة 2050.

¹: Bruno Palier, La Reforme De Systèmes De Santé, 3eme Ed, PUF, France, 2004, p. 18-22.

الشكل رقم (9): مدى العمر حسب مختلف المناطق في العالم



Source : United Nation, World population prospects, Department of economic and social affairs, The 2017 revision, New York, p 8.

ويمثل هذا الشكل تطور مدى العمر حسب كل منطقة من مناطق العالم المتمثلة في آسيا، أمريكا اللاتينية ودول الكاريبي، أوقيانوسيا، إفريقيا، أوروبا، وأمريكا الشمالية، بالإضافة إلى مدى العمر بالنسبة للعالم ككل، فكلما زاد منحنى مدى العمر كلما دل ذلك على تطور صحة الأفراد، والعكس صحيح.

ومن أجل تطوير القطاع الصحي لابد من الانتقال من الاستثمار في القطاع العام إلى القطاع الخاص من أجل زيادة عدد المستشفيات والمراكز، أي أن زيادة عدد المستشفيات أو المراكز الصحية يؤدي إلى زيادة المنافسة بينها وهذا ما يحتم عليها تحسين نوعية خدماتها وتوفير الجودة المطلوبة لدى الزبون المتمثل في المريض.

والنظر إلى القطاع الصحي بهذه الطريقة يؤدي بنا إلى النظر إلى سوق الخدمات الصحية من جانبي العرض والطلب كما يلي¹:

¹: محمد عيسى الغزالي، اقتصاديات الصحة، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 22، 2003، ص 05، 06.

الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

1- **الطلب:** في جانب الطلب على خدمات الرعاية الصحية، وكما هي العادة في أدبيات النظرية الاقتصادية، يتم استكشاف محددات الطلب على هذه الخدمات في إطار نموذج مستهلك نمطي يتسم سلوكه بالرشاد الاقتصادي تحت الافتراضات التالية:

- أن يكون لدى المستهلك النمطي إجمالي دخل ثابت ومستوى معين من المعرفة والتعليم.

- أن يتمكن المستهلك النمطي (المريض) من التعبير عن تفضيلاته (انشغالاته).

- أن يتم معرفة الحالة الصحية للمستهلك النمطي بواسطة دالة للإنتاج يستخدم فيها تقنيات لإنتاج الصحة، وتطوير الرعاية الصحية كمستوى التغذية وصحة البيئة ومستوى المعرفة المتوفر للمستهلك.

- الأسعار التنافسية للخدمات الصحية.

2- **العرض:** يلاحظ فيما يتعلق بجانب عرض الخدمات الصحية أن تقنيات إنتاج الخدمات الصحية تشتمل على مدخل العمل في شكل أطباء وكوادر طبية وكوادر طبية مساعدة، بالإضافة إلى عوامل إنتاج وسيطة هي رأس المال. وفي هذا الصدد يلاحظ أن الأطباء بمختلف تخصصاتهم يقومون بتوفير المعلومات والإرشادات للأفراد حول طبيعة حالتهم الصحية، وعن أثر مختلف طرق العلاج عليهم، والقيام بتوفير خدمات العلاج كالجراحة وكتابة الوصفات الطبية.

وغالبا ما يحدث التباس بين مفهومي اقتصاديات الصحة، واقتصاديات الخدمات الصحية بينما هناك فارق كبير بينهما، فمفهوم اقتصاديات الصحة مفهوم واسع يدرس الصحة كمنتج نهائي يتسع ليشمل جميع مدخلات إنتاج الصحة والتي تشتمل على الخدمات الصحية كأحد تلك المدخلات كالتشخيص والعلاج والرعاية السريرية بينما يضيق مفهوم الخدمات الصحية كمنتج نهائي يهدف إلى الوقاية من المرض أو الشفاء منه¹.

2- **مكانة الصحة في الاقتصاد المعرفي:** يساهم توفير الخدمات الصحية، وجعلها متوفرة للمواطن في زيادة عمر الفرد وتحسين صحته النفسية والبدنية، وهذا ما ينعكس إيجابا على أدائه في عمله حيث يزيد من قدرته على العمل لتطوير وتنمية قدرات الأفراد، وخاصة في ظل الاقتصاد المعرفي القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تعتمد عليها

¹: طلعت الدمرداش، اقتصاديات الخدمات الصحية، الطبعة الثانية، مكتبة القدس، 2008، ص 17.

الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

المؤسسات لمواجهة المنافسة وتحسين الجودة وتخفيض التكاليف وكسب رضا الزبون وغيرها من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

ويعد مفهوم الصحة مفهوماً واسعاً، وهو يدرس الصحة كمنتج نهائي نتج عن عدة مدخلات، إما أن تكون هذه المدخلات على مستوى الفرد، مثل: الوعي بأهمية الصحة، والعادات الصحية الشخصية، وإما أن تكون على مستوى البيئة المحيطة، مثل: نوعية المسكن، وجودة الغذاء وسلامة البيئة، وإما أن تكون على مستوى الجهات الصحية المتمثلة في القطاع الصحي في الدولة، وتتخلص هذه المدخلات في الخدمة الصحية¹، فالصحة لاتباع ولا تشتري في حين أن الخدمة الصحية تباع وتشتري.

ويرى البنك الدولي في إستراتيجيته الجديدة أن من شأن ما يقدمه من مساندة وما يسديه من مشورة أن يساعد البلدان المعنية على تحقيق نتائج صحية أفضل، ومن الثابت أن الصحة الجيدة ليست مجرد نتيجة من نتائج النمو الاقتصادي، وإنما هي بالأحرى عامل مساهم رئيسي في النمو ولا ينفصل عنه²، بالنظر على نطاق واسع إلى التقدم الذي تحقق في مجال الصحة العامة كالتكنولوجيات الطبية، والمعرفة بالتغذية، وسياسات السكان، ومكافحة الأمراض، واكتشاف المضادات الحيوية واللقاحات باعتبارها عوامل دافعة لتحقيق خطوات كبيرة في مجال التنمية الاقتصادية، وذلك ابتداء من الثورة الصناعية في بريطانيا في القرن التاسع عشر وحتى المعجزات الاقتصادية في اليابان وشرق آسيا في القرن العشرين. وبالتالي لابد من وضع السياسة الصحية السليمة لتمويل وتقديم الخدمات، كمدلولات هامة بالنسبة للسياسة الصحية العامة للبلدان المعنية ولقدرتها على المنافسة³.

إن العديد من حالات التردّي الصحية والصحة المعتلة تؤثر تأثيراً كبيراً في النمو والتنمية، فلقد تناولت اجتماعات مجلس الأمن والمنندى الاقتصادي العالمي ومنظمة التعاون والنمو الاقتصادي صراحة القضايا الصحية بوصفها قضايا إنمائية لأول مرة في سنة 2001⁴، فالصحة الجيدة تعزز التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وتساهم في الاستقرار الاقتصادي والحماية البيئية، لذلك فإن من أهم غايات التنمية المستدامة تحقيق حق كل إنسان بالتمتع بأعلى مستوى من الصحة يمكن بلوغه⁵.

¹: طلعت وبرعي، حسين، الشرقي، اقتصاديات الخدمات الصحية: إشارة إلى اقتصاديات النظام الصحي السعودي، خوارزم العلمية، السعودية، 2013، ص 36.

²: البنك الدولي، التنمية الصحية، البنك الدولي للإنشاء والتعمير، واشنطن، 2008، ص 03.

³: نفس المرجع السابق، ص 04.

⁴: تقرير منظمة الصحة العالمية، الصحة والتنمية المستدامة، جينيف، 2001، ص 11.

⁵: عماري عمار، بومعروف الياس، من أجل تنمية صحية مستدامة في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010، ص 28.

الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

لقد أصبحت الصحة من الأمور الأكثر أهمية في مجال التنمية، وذلك بوصفها من العوامل التي تسهم في زيادة القدرة على العمل وتحقيق النمو والتطور، فلا يمكن تحقيق تنمية اقتصادية بدون سكان أصحاء، ففي حين تمثل الصحة قيمة في حد ذاتها، فإنها تعتبر كذلك مفتاحاً للإنتاجية والرخاء الاقتصادي والاجتماعي والثقافي.

بالإضافة إلى هذه العمليات المتمثلة في التعليم والصحة هناك عمليات أخرى تسعى المؤسسات لتطبيقها بالشكل المطلوب الذي يمكنها من رسملة المورد البشري منها ما هو تقليدي سنتناوله في النقطة الموالية، ومنها ما هو حديث سنتناوله في الفصل اللاحق.

المبحث الثاني: عمليات رسملة المورد البشري على المستوى الجزئي (العمليات التقليدية لرسملة المورد البشري).

إن إدارة الموارد البشرية لها العديد من الوظائف، وهذه الوظائف تمثل عمليات لرسملة المورد البشري ومن بينها: التوظيف، تقييم الأداء والأجور، الاتصال والتحفيز.

المطلب الأول: دور التوظيف وتقييم الأداء والأجور في تنمية رأس المال البشري

نتطرق بصورة وجيزة إلى ذكر الوظائف الخاصة بالاستثمار في رأس المال البشري بما أنها أصبحت تعتبر التسمية الحديثة لتسيير الموارد البشرية، حيث تتمثل هذه الوظائف في تحليل العمل، أي التعرف على المهام والأنشطة التي تتضمنها كل وظيفة، وإعداد توصيف للوظيفة، وتحديد المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق شاغلها، تخطيط القوى العاملة أي تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، والتعيين، إعداد الأجور بشكل عادل، منح الحوافز للأداء المتميز، تقديم المزايا والخدمات للعاملين والتي تشمل الخدمات الصحية والاجتماعية والرياضية وغيرها، تقييم الأداء، وتنظيم المسار الوظيفي الخاص بالترقية والنقل الوظيفي¹.

1.1 دور التوظيف في تنمية رأس المال البشري: يلعب رأس المال البشري أهم دور في المؤسسة من خلال شغله للوظائف المختلفة، والقيام بأداء المهام المتعددة، ولا تستطيع أي مؤسسة أن تستثمر مواردها بشكل أفضل إن لم يكن هناك وضوح في الوظائف التي يؤديها الأفراد.

1.1- ماهية التوظيف: يعتبر التوظيف عملية تهدف إلى شغل مناصب شاغرة من طرف المورد البشري، بهدف إنجاز مختلف المهام والأنشطة من خلال وضع الشخص المناسب في المكان

¹: احمد الخطيب، د. خالد زيغان، إدارة المعرفة و نظم المعلومات، مرجع سابق، ص:19.

الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

المناسب¹، وبالتالي فإن التوظيف يلعب دورا كبيرا في تنمية المورد البشري، حيث أن إتباع الخطوات المناسبة لتطبيق هذه العملية تعود بالمنفعة بالنسبة لكل من المؤسسات والدول.

وهناك إجراءات يجب القيام بها لتكون عملية التوظيف صحيحة وتتمثل في:

أ_ تحليل الوظائف: يتم تحليل الوظائف بهدف تحديد المسؤوليات والمهام لأصحاب الوظائف ومهاراتهم وقدراتهم، وهذا ما يفرض علينا جمع المعلومات الخاصة بالمهام والنشاطات والعمليات الخاصة بكل وظيفة، والسمات والخصائص الواجب توفرها في شاغلها².

ويتم جمع المعلومات حول كل وظيفة من مهام وأنشطة وكذلك معلومات حول شاغل الوظيفة من مهارات وقدرات، ومن خلال جمع المعلومات فإننا نحاول الإجابة عن الأسئلة التالية³:

1_ ماذا يفعل العامل، أي ما هي الأنشطة التي يقوم بها الفرد في الوظيفة؟

2_ كيف يقوم بتأدية تلك الأعمال، أي ما هي الوسائل والأدوات المتوفرة التي يستخدمها لتأدية تلك الأعمال المطلوب انجازها؟

3_ ما هو الهدف من العمل، أي النتيجة المتوقعة من العمل؟

4_ ماذا يتطلب العمل من معارف وقدرات؟

ونقوم بجمع مختلف المعلومات من أجل القيام بالوصف الوظيفي وتحديد المواصفات الوظيفية الواجب توفرها في الوظيفة وفي شاغلها، فالوصف الوظيفي: يتضمن كافة الأنشطة والمهام الخاصة بالوظيفة، والعمليات التي تتضمنها، والأدوات المستخدمة، وظروف العمل، أما المواصفات الوظيفية: تتمثل في تحديد المهارات والقدرات والخبرات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.

وهناك أهمية كبيرة لتحليل الوظائف، لأنه يساعد على تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، واختيار وتعيين الموظفين وتدريبهم، ووضع الأجور والمكافآت، وتقييم الأداء، أي أنه ضروري لجمع المعلومات لتسيير مختلف الوظائف الأخرى الخاصة بالموارد البشرية، لأن تحليل

¹ : Jean pierre Citeau, Gestion de ressources humaines des fores de vente, Economica, Paris, 1993, p 123.

² : عبد البارى إبراهيم درة، د. زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين: منحنى نظمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص:139.

³: Dominique Lamante , Bernard Turgeon , De la supervision à la gestion des ressource humaines, Chanelieree l'ère d'une GRH en transition , Canada ,2009, p :91.

الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

الوظائف يعتبر القاعدة لقيام مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تقوم وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة على المعلومات التي نستقيها من خلال تحليل الوظائف.

ب_ التخطيط للموارد البشرية: يقصد بالتخطيط للموارد البشرية تحديد والتنبؤ للحاجة من الموارد البشرية، وعرض هذه الموارد خلال فترة مستقبلية، من خلال المقارنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر منها لضمان حصول المؤسسة على ما تحتاجه من عمالة كما ونوعاً¹، وتتوقف سلامة تخطيط القوى العاملة على²:

_ سلامة البيانات والمعلومات الخاصة بعدد الموظفين الحاليين والذين نحتاجهم في المستقبل؛

_ خبرة القائمين بعملية التخطيط للموارد البشرية؛

_ الدقة في تحديد التخصصات المطلوبة بالكم والنوع.

وهناك عدة خطوات لتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية تتمثل الخطوة الأولى في تحليل البيئة من خلال تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة والخارجية لها، أي ما هو متوفر لديها من عمالة وما هو متوفر من عمالة في المحيط، وكذلك النقص الخاص بالعمالة سواء على مستوى المؤسسة أو محيطها، أي هل هي نادرة أم لا، حيث نقوم بمقارنة ما هو متوفر لدى المؤسسة من الموارد البشرية بما ينقصها من عمال، وهل هناك سهولة أو صعوبة في إيجاد اليد العاملة ذات المؤهلات اللازمة³، أما الخطوة الثانية فتتمثل في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية أي تحديد عدد ونوع الأفراد اللازمين لكل وظيفة من الوظائف داخل المؤسسة بالكمية والنوعية المطلوبة، في حين تتمثل الخطوة الثالثة في تحديد عرض الموارد البشرية أي تحديد عدد العمال المتاحين وخصائصهم وصفاتهم من حيث المهارات والقدرات المتوفرة لديهم خاصة إذا كانت الوظيفة معقدة ولها مهام وأنشطة كثيرة فإننا نحتاج إلى توفير العاملين ذوي الكفاءات المطلوبة، حيث أن توظيف العاملين ليس بالعملية السهلة في محيط يتسم بالتغير السريع، حيث أظهرت الدراسات أن الوظيفة كلما كانت معقدة كلما صعب تحديد الكفاءات المطلوبة التي تشغلها⁴، أما الخطوة الرابعة فتتمثل في إعداد خطة عمل فعندما نحدد الحاجة للموارد البشرية فإننا قد نجد فائضاً أو عجزاً فيها، أي أننا قد نجد المنشأة تمتلك موارد بشرية أكثر مما نحتاج وهذا يولد في

¹: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص: 56.

²: محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص: 20.

³: خضير كاضم حمود، د. ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص: 42.

⁴: Alain Mitrani, Des compétences et des hommes, Les édition d'organisation, Paris, 1992, P : 42.

الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

المؤسسة تكلفة زائدة، أو أننا قد نجد أن المؤسسة ليس لديها القدر الكافي من الموارد البشرية، ففي حالة الفائض تقوم المؤسسة بعدة إجراءات منها¹:

_ التوقف عن التوظيف؛

_ التشجيع على التقاعد المبكر؛

_ تسريح العمال؛

_ إجراء عقود قصيرة مع الموظفين.

وفي حالة العجز تقوم المؤسسة بعدة إجراءات منها²:

_ إجراء تعيينات جديدة؛

_ إعطاء مهام إضافية للموظفين الحاليين؛

_ ترقية الموظفين إلى مهام أعلى؛

_ النقل الوظيفي؛

_ الساعات الإضافية؛

_ إطالة سن التقاعد.

أما فيما يخص مجال التوظيف، فهناك عدة خيارات يمكن اللجوء إليها في منابع التوظيف وهي السوق الداخلي من خلال جريدة المؤسسة، والإعلان في مكان العمل، والملفات الخاصة بوصف الوظيفة، ومختلف إجراءات التحركات الداخلية، والسوق الخارجي من خلال توظيف المتربصين في المؤسسة، الإعلان في الصحف، اللجوء إلى وكالات التشغيل الوطنية، الجامعات، اللجوء إلى وكالات التوظيف الخاصة، والمدارس والمعاهد³.

¹: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص: 64.

²: سهيلة محمد عباس، نفس المرجع السابق، ص: 64.

³: Claude Blanche Allègre, Gestion des ressources humaines : Valeur de l'immatériel, (Groupe de Boeck, 1^{er} édition, 2008), p: 38.

الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

بعد هذه المرحلة تأتي مرحلة اختيار وتعيين العاملين، والتي قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فقد تختصر لتشمل مجرد إجراء مقابلة شخصية مع المترشح ليكون كافيا لشغل الوظيفة، وقد تتسع لتشمل الخطوات التالية¹:

_ **طلب الاستخدام:** أي قيام المترشح بتقديم مختلف المعلومات المطلوبة في نموذج تقدمه له المؤسسة، ويتضمن بيانات شخصية كالسن والمستوى التعليمي؛

_ **الاختبارات:** بعد التأكد من توفر الشروط الواجب توفرها، يتم إجراء عدة اختبارات للمفاضلة بين هؤلاء المترشحين؛

_ **المقابلة الشخصية:** نقوم بهذا الإجراء من منطلق أن طلب الاستخدام ونتائج الاختبارات قد لا تكون كافية للحكم على الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة، لأن المقابلة يمكن اعتبارها مكمله للاختبارات من حيث الحكم على شخصية الفرد وميوله وسماته؛

_ **الترشح للتعيين:** حيث يتحدد المترشحون النهائيون للوظيفة على ضوء الاختبارات والمقابلات التي تم إجراؤها؛

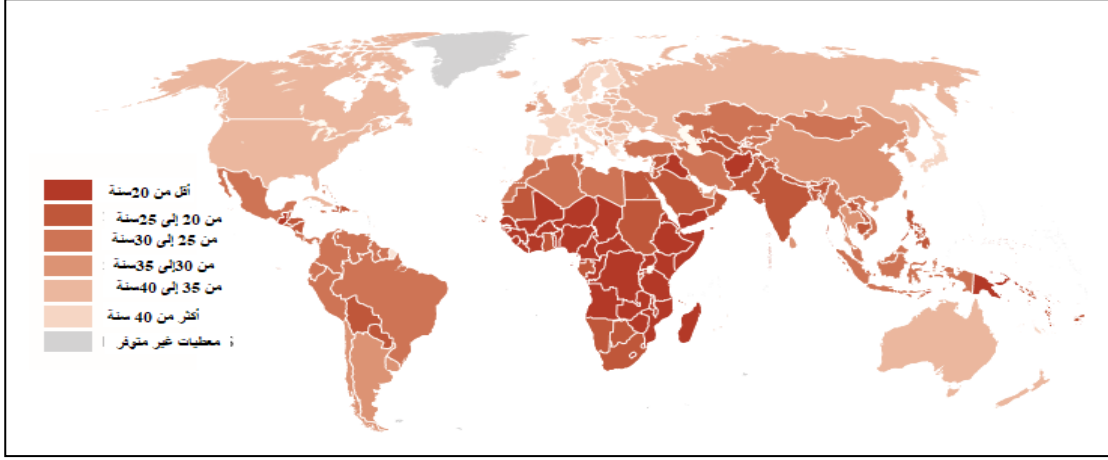
_ **الكشف الطبي:** يتضمن معلومات عن حالة الفرد وقدرته الجسمية، على أداء الوظائف التي تتطلب مجهودا عضليا، ومن المفضل أن يكون الكشف الطبي في بداية خطوات الاختيار لأن المترشح قد تتوفر فيه كل الشروط ماعدا القدرة الجسمية وهذا يعتبر تكلفة لأن كل المراحل تصبح لا جدوى منها ما يؤدي إلى خسارة الوقت.

ومن أجل أن تكون عملية التوظيف صحيحة، فيجب على المؤسسات أن توظف عمالا ذوي القدرة على التعلم، فيجب أن يكون هناك تنوع بين الكبار في السن والذين يتمتعون بالخبرة، والعمال الشباب الذين يتميزون بزيادة القابلية للتعلم ومرونة التكيف مع التغيير.

وتعاني بعض الدول من عدم التوازن في العمر، فهناك دول تتميز بالعمال ذوي السن المرتفع، وأخرى تتميز بوجود العمال الشباب أكثر من غيرهم والذين يحتاجون للنصح والإرشاد من طرف من هم أكبر خبرة منهم في مجال العمل، ويبين الشكل الموالي هذا الاختلاف في متوسط الأعمار في مختلف دول العالم.

¹: صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 ، 180-185.

الشكل رقم (10): متوسط الأعمار في العالم



Source : La banque mondial, Développement du capital humain en Afrique, Washington, 2010, p 2.

يبين هذا الشكل اختلاف متوسط الأعمار من دولة لأخرى فبينما تتمتع إفريقيا والشرق الأوسط وأمريكا اللاتينية بأغلبية سكان من الشباب، تعاني أغلب الدول الأوروبية وروسيا والولايات المتحدة الأمريكية وكندا وأستراليا من سكان كبار في السن، وهذا ما يعكس التركيبة العمرية للعمال في هذه الدول، ولذلك تهدف الدول ذات متوسط الأعمار المرتفع إلى استقطاب الأدمغة التي تتميز بها الدول ذات متوسط الأعمار المنخفض من أجل الاستفادة منها في إنجاز المهام الخاصة بالمؤسسات التي تحتاج إلى عمال شباب قابلين للتعلم ولديهم الرغبة في النمو والتطور.

2.1- أهمية التوظيف في تنمية رأس المال البشري: يحقق التوظيف الفعال العديد من المزايا التي تؤثر بشكل كبير على رأس المال البشري، فالتوظيف الذي يتم حسب الطرق المعمول بها والخطوات اللازمة يؤدي إلى امتلاك رأس مال بشري ذو كفاءة نظرا لكونه يحوز على شروط التوظيف التي وضعتها المؤسسة، واختيار العامل بالطريقة الصحيحة يحسن من أدائه نظرا لوضوح متطلبات الوظيفة وتحديد المهام، كما أن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يقلل من تكاليف التدريب، كما يساهم التوظيف الفعال في رسم المسار الوظيفي للعمال بدون أي عراقيل، ويعمل التوظيف كذلك على التوزيع العادل للأجور، وهو ما يزيد من الرضا الوظيفي ويدفع بالموارد البشرية إلى تغيير سلوكهم من أجل زيادة الإنتاج ويحفزهم على الإبداع والابتكار في العمل، وبالتالي فإن المؤسسة مطالبة بتحديد وجذب والحفاظ على العمال المؤهلين لشغل

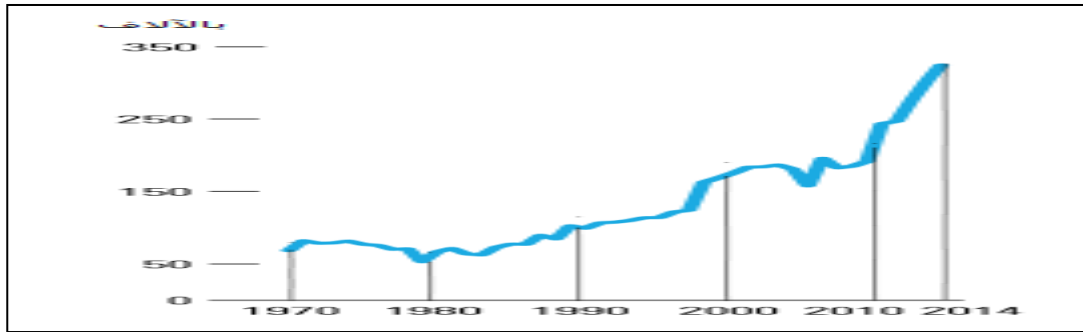
الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

الوظائف الفارغة من خلال التوظيف الذي تستطيع من خلاله تلبية احتياجاتها من رأس المال البشري¹.

ويساهم التوظيف في الانصهار في الاقتصاد المعرفي من خلال العمل المرن الناتج عن الثورة الرقمية التي يستطيع من خلالها العمال تسهيل طريقة عملهم وسبل عيشهم، فعدد كبير من العمال يمكنهم أداء أعمالهم ومهامهم في أي مكان بفضل أجهزة الإعلام الآلي سواء كانوا في المقاهي أو في القطارات أو في منازلهم، ففي سنة 2014 مثلاً 14% من العمال في المملكة المتحدة يقضون نصف ساعات عملهم على الأقل في منازلهم²، أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد بلغ عدد الأشخاص الذين يعملون عن بعد حوالي 64 مليون شخص سنة 2012³.

كما يلعب التوظيف دوراً هاماً في إنجاح عملية الإبداع والابتكار، بفضل التكنولوجيا الحديثة التي يتميز بها اقتصاد المعرفة، فلم يعد العمال يكتفون بإنجاز المهام الموكلة إليهم بل أصبحوا يحولون أفكارهم الإبداعية إلى ابتكارات ملموسة بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تعد عملية غير مكلفة بالنسبة للمؤسسة، حيث يؤدي التوظيف الجيد للموارد البشرية إلى زيادة براءات الاختراع، فلفقت براءات الاختراع الممنوحة من طرف مكتب الولايات المتحدة للبراءات والعلامات التجارية حوالي خمس مرات تقريباً كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (11): عدد براءات الاختراع في الولايات المتحدة الأمريكية من سنة 1970 إلى 2014



Source : Programme des Nations Unies pour le développement, Rapport sur le développement humain, Calculs du Bureau du rapport sur le développement humain à partir de données du United States Patent and Trademark Office, 2015, p 95.

¹: فريد خميلي، أثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة، مجلة مركز دراسات الكوفة، العراق، 2012، ص 149-150.

²: Dowdy C, Make your self mor at home in the office, Financial times, 24 November 2014.

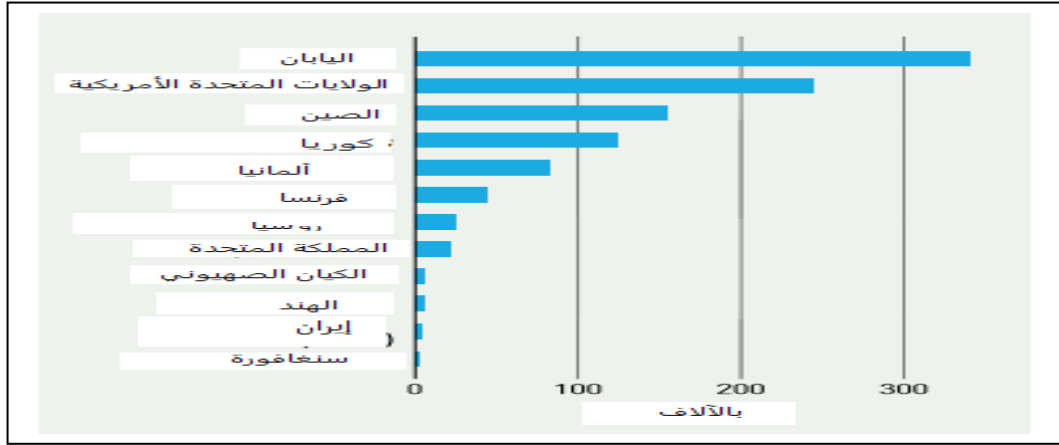
³: Global workplace Analytics, Latest telecommuting statistics, <http://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics>. Consulté le 18 mai 2015.

الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

يبين هذا الشكل تزايد براءات الاختراع في الولايات المتحدة بفضل استقطاب الأدمغة وتوظيفهم وتوفير المناخ المناسب للعمل، فعملية التوظيف تسمح للفرد بأداء المهام المناسبة لقدراته، ما ينجم عنها زيادة إحساسه بالرضا الوظيفي، كما أن التوظيف الفعال يساهم في خلق بيئة تشجع على التعاون الحاصل بين العمال لزيادة الإبداع والابتكار للاستفادة من الأفكار الجديدة وزيادة براءات الاختراع.

كما يبين الشكل الموالي ترتيب الدول الرئيسية التي تمتلك براءات الاختراع في العالم في سنة 2013.

الشكل رقم (12): ترتيب الدول حسب إجمالي براءات الاختراع الممنوحة



Source : Organisation mondiale de la propriété intellectuelle, Base de données statistiques, 2015, <http://www.wipo.int/ipstats/fr/>. Consulté le 3 juin 2015.

يبين هذا الشكل تصدر اليابان لعدد براءات الاختراع، وتليها الولايات المتحدة الأمريكية، ثم الصين ثم كوريا، ثم ألمانيا ثم فرنسا، وهذا راجع لعملية التوظيف الفعالة التي تقوم بها مؤسسات هذه الدول والتي ينجم عنها وظائف ملائمة لطاقات وإمكانيات العمال، ما يشجعهم على زيادة الإبداع والابتكار.

2. دور تقييم الأداء في تنمية رأس المال البشري: للتأكد من فعالية أداء رأس المال البشري لا بد للمؤسسة من معرفة مدى تلاؤم المهام المنجزة مع متطلبات الوظيفة، ولذلك تقوم المؤسسات بإجراء عملية تقييم الأداء بشكل دائم ومستمر في جميع مستويات الهيكل التنظيمي سواء بالنسبة للإدارة العليا أو الوسطى أو التنفيذية.

الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

1.2- ماهية تقييم الأداء: يعرف الأداء على أنه القدرة على إنجاز المهام¹، أما التقييم بصفة عامة فهو مقارنة الأداء الفعلي للفرد مع الأداء المتوقع منه، كما أنه يساعد العاملين على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتجنبها في المستقبل، ولعملية التقييم عدة مراحل، تتمثل الأولى في تحديد المسؤولية عن تقييم الأداء: عادة ما تكون هذه المسؤولية من اختصاص الرئيس المباشر الذي يقوم بتقييم أداء مرؤوسيه، والذي يرفع بدوره هذه النتائج إلى إدارة الموارد البشرية، أما الثانية فتتمثل في تحديد التوقيت المناسب للتقييم: من الأفضل أن يكون التقييم كل ستة أشهر على الأقل، لأن التقييم إذا كان بعد سنة فسيكون هناك تأخر في تقييم الأداء وبالتالي عدم القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة، وهذا ما يؤثر على مختلف العمليات²، في حين تتمثل المرحلة الثالثة في تحديد طريقة التقييم: فهناك عدة طرق في تقييم الأداء من بينها الطرق التقليدية وهي كثيرة منها³:

أ_ طريقة الترتيب: حيث يتم ترتيب العمال من الأفضل إلى الأسوأ بناء على مجموعة من السمات والخصائص كالتعاون، والالتزام؛

ب_ طريقة المقارنة الثنائية: تتم في هذه الطريقة مقارنة كل عامل مع باقي العمال في المؤسسة؛

أما الطرق الحديثة فقد ظهرت نظراً لعدم كفاية الطرق التقليدية لذا ظهرت العديد من الطرق الحديثة نذكر منها:

أ_ طريقة الوقائع الحرجة: حيث يقوم الرئيس المباشر بتسجيل الأمور الجوهرية والمهمة التي يقوم بها العامل سواء كانت إيجابية أو سلبية؛

ب_ طريقة الإدارة بالأهداف: هي أحدث الطرق في تقييم أداء الموارد البشرية، حيث يقوم الرئيس بالاجتماع مع المرؤوس لوضع الأهداف، وتسطير النتائج المرغوب الوصول إليها من خلال أداء المرؤوس والمدة التي يجب تحقيق هذه النتائج خلالها⁴.

وعموماً هناك عدة شروط يجب مراعاتها أثناء تقييم أداء العاملين حتى يكون فعالاً « كتقديم معلومات حول العمل الفعلي للعامل، والتركيز على تدعيم الإيجابيات بمعنى تشجيع وحث

1 : راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 215.

2: احمد الخطيب، د. خالد زيغان، إدارة المعرفة و نظم المعلومات، مرجع سابق، ص: 158.

3: صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 304.

4: جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ، ص: 436.

الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

العمال، وإظهار نتائجهم الايجابية، بمعنى فتح المجال للعامل لتحرير القدرات والمهارات الخلاقة والإبداعية¹.

ومن أجل تقييم الأداء لابد من وضع معايير اعتمادا على تحليل الوظائف من أجل وصف وتوصيف الوظيفة، لأن المعايير تختلف باختلاف صفات ومواصفات الوظيفة، فأحيانا تكون معايير كمية كعدد الوحدات الواجب إنتاجها أو عدد الساعات التي يقضيها العامل في عمله، وأحيانا تكون معايير نوعية كالسلوك، والقدرة على الاتصال والعمل الجماعي، ويجب أن تتصف هذه المعايير بالصفات التالية:

_ **الصدق**: ونقصد به الشمولية، فلا يجب أن يركز المعيار على جانب ويهمل الجوانب الأخرى، فمثلا عند قياس أداء عضو من أعضاء الهيئة التدريسية لا بد أن يكون المعيار متكاملًا وشاملاً ولا يركز على جانب واحد وهو البحث العلمي، فلا بد من قياس الجوانب الأخرى ككفاءة التدريس وسهولة نقل المعلومات للطلبة².

_ **الثبات**: يقصد به الاستقرار والتوافق، فالنتائج التي نحصل عليها عند تقييم الأداء في فترة زمنية معينة يجب أن تكون متقاربة ومشابهة للنتائج التي نتحصل عليها عند قياس الأداء في فترات زمنية أخرى، أي أن العامل لا يمكن أن يكون ممتازا في هذا الشهر وضعيفا في الشهر الموالي.

_ **القبول**: هو المعيار الذي يقوم على العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد، وهذا ما يجعله مقبولا بينهم³.

2.2- أهمية تقييم الأداء في تنمية رأس المال البشري: تساهم عملية التقييم في تنمية رأس المال البشري من خلال زيادة الروح المعنوية بسبب شعور العامل باهتمام الإدارة بحاجاته ورغباته، فأحساس العامل بتتبع الإدارة لمدى تقدمه وتطوره في العمل يحفزه على تحسين وتطوير عمله، كما يزيد من إحساسه بالمسؤولية فأحساس الفرد بكونه موضع تقييم من قبل مرؤوسيه وأن هذا التقييم سيؤثر على مستقبله المهني يزيد من مسؤوليته تجاه العمل الذي يقوم به كما يزيد من مسؤوليته تجاه الوظيفة التي يؤديها، كما أن التقييم الموضعي للأداء يسمح بنيل الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة، كما يسمح التقييم للإدارة العليا بالرقابة على الرؤساء لمعرفة وتقييم جهودهم

¹: حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص: 123.

²: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2003، ص: 142.

³: صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 476.

الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

وقدراتهم التوجيهية والإشرافية، كما تتمكن الإدارة من خلال عملية التقييم من الحكم على مدى سلامة عمليات التوظيف والتدريب¹.

كما توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية عن أداء كل عمال المؤسسة، فيعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته، ما يزيد من رغبته في تجنب النقص الذي يعاني منه في أدائه لعمله وتحسين طريقة إنجازه لمهامه عن طريق الذات، أو عن طريق برامج التعلم والتدريب المستمرين التي تهدف هي الأخرى إلى تطوير رأس المال البشري².

3. دور الأجر في تنمية رأس المال البشري: لم يكن الإنسان في القديم مضطرا لبذل الجهد الكبير من أجل لقمة العيش نظرا لكون الخيرات متوفرة وعدد البشر قليلين جدا مقارنة بالوقت الحالي، ولذلك لم يكن هنالك انفصال بين ملكية وسائل الإنتاج والعمل ولم تكن قد برزت الحاجة للعمل المأجور³، ويعرف الأجر على أنه ذلك الجزء من الربح الذي يقدم للعامل خلال تقسيم الثروة تعويضا عن العمل الذي قام به، وسمي أيضا بالراتب الذي يمثل الدخل المستخدم لدفع قيمة السلع والخدمات التي يحتاجها، إذ أن الحاجات ترتبط بالحياة الاجتماعية للفرد في مجاله المهني، وما يصحب ذلك من ربط لمختلف علاقات الصداقة والتعارف بين الأفراد والميل إلى الانتماء للجماعات وتحقيق الشعور بالقبول والحب فيما بينهم⁴.

1.3- ماهية الأجر: ويعرف الأجر بالمفهوم الاقتصادي على أنه المبلغ الذي يدفع للعامل مقابل قيامه بعمل ما لحساب شخص ما، أي أنه جزء من دخل صاحب المشروع الذي يقوم بإدارته بنفسه وذلك لقاء قيامه بالعمل تنظيما أو إدارة⁵، كما يعرف الأجر على أنه ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلفه به من أعمال وفقا للاتفاق الذي تم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل، وصاحب العمل، ويرتبط أجر الفرد بتطور القدرة المالية للمؤسسة أو للدولة⁶.

وتختلف محددات الأجر إلى محددات اقتصادية وسياسية واجتماعية وأخلاقية، وبالموازاة مع هذه المحددات لابد من الأخذ بعين الاعتبار للمبادئ التي تضمن لكل عامل حقه في إطار حفظ

¹: مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد -مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1998، ص 240.

²: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 374.

³: علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة والإنتاجية، مكتبة غريب للنشر، الطبعة الثالثة، القاهرة، 1985، ص 273.

⁴: Nicole Aubert :diriger et motive ,art et pratique du management ,opcit,p19.

⁵: ضياء مجيد الموسوي، النظرية الاقتصادية التحليل الاقتصادي الجزئي، ديوان المطبوعات الجامعية، 1989، ص 331.

⁶: علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2000 ، ص:331.

الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

مكانة ومجهود كل عامل ومستواه التعليمي وكذا نوع الوظيفة التي يؤديها ، ولذلك لابد من مراعاة المبادئ المتمثلة في¹:

-تقديم الأجر الملائم لكل موظف؛

-السلامة المهنية وحماية العامل من المخاطر التي قد تصادفه أثناء العمل؛

-العدل في توزيع الأجر كل حسب مستواه التعليمي وحسب نوع وظيفته؛

-القبول من طرف العامل ورب العمل بهذا الراتب.

أما محددات الأجر فتتمثل في النقاط التالية: المحددات الاقتصادية: إذ يجب أن يتوافق هذا الدخل بين ما يمكن أن يدفعه صاحب العمل وبين المبلغ الذي يقبل به العامل، بمعنى أن العامل يبيع خدماته للحصول على الدخل، والمحددات الاجتماعية إذ يمثل أجر كل فرد مقياسا لمكانته في المؤسسة وفي المجتمع فضلا عن كونه وسيلة لإشباع حاجاته ورغباته، والمحددات النفسية إذ يحسن الأجر اللائق من نفسية الفرد ما ينتج عنه أثر كبير على أدائه وإنتاجيته بشكل عام، فالأجر الجيد والعاقل يزيد من راحة العامل وولائه للمؤسسة، والمحددات الإدارية متعلقة بتسيير المؤسسة وطبيعة الوظيفة، والمحددات السياسية متعلقة بسياسة الدولة الخاصة بضمان الحد الأدنى للأجور².

وللأجور عدة تقسيمات كما يلي³:

1- تبعا للمعيار المستخدم في التقييم : يكون المعيار المستخدم تبعا للطبيعة أو للقوة الشرائية

أ- تبعا لطبيعتها : تكون الأجور إما عينية أو نقدية

-أجور عينية: تتمثل في الخدمات التي يقدمها صاحب العمل إلى الأجراء مثل السكن والنقل.

-أجور نقدية: هو حجم المال الذي يدفع للعامل مقابل العمل المنجز

¹: حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص300، بتصرف.
²: سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، ص137
³: عمر حسين، الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1992، ص:24.

الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

ب- تبعا لقوتها الشرائية- : فتكون الأجور إسمية أو حقيقية

-أجور اسمية: هي كمية النقود التي يحصل عليها الفرد مقابل العمل الذي يقدمه.

-أجور حقيقية: هي حجم السلع والخدمات التي يمكن للفرد أن يحصل عليها نتيجة إنفاقه للأجر الإسمي .

2-تبعا لمعيار الدفع : يكون على أساس الوقت، أو على أساس القطعة

أ- أجور على أساس الوقت: تدفع على أساس وحدة زمنية محددة (ساعة، يوم، أو شهر)

ب-أجور على أساس القطعة: يدفع للعامل نظير إنجاز جزء من العمل

وهناك العديد من العوامل التي لها أثر كبير على الأجور، ويمكن ذكر بعضها فيما يلي:

1_ الأجور و الرواتب السائدة: حيث يجب أن تتماشى الأجور السائدة في المؤسسة مع الأجور في غيرها من المؤسسات، لأن المؤسسة لو دفعت أقل من الأجر السائد في السوق فهناك احتمال كبير لتترك العمال لها والذهاب إلى المؤسسات التي تدفع أجورا أعلى.

2_ قدرة المؤسسة: إن مستوى الأجور مرتبط بدرجة كبيرة بإمكانات المؤسسة وقدرتها المالية، فكلما زادت إمكانياتها وأرباحها كلما كان لديها القدرة على دفع أجور أعلى.

3_ القوانين العمالية: تتأثر الأجور بنوع التشريعات العمالية، والتي تتضمن من بين قوانينها عدد ساعات العمل، والحد الأدنى للأجور الذي لا يجب أن تنزل المؤسسة عنه¹.

4_ متطلبات العمل: ونقصد بها درجة سهولة وصعوبة وأهمية الوظيفة، فكلما كانت درجة صعوبتها وأهميتها كبيرة كلما زاد أجر شاغلها.

5_ الإنتاجية: يزيد أجر العمال بزيادة إنتاجيتهم لأن ذلك يؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة.

6_ تكاليف المعيشة: إذا كانت أسعار مختلف السلع الضرورية التي يحتاجها الفرد مرتفعة فهذا يستوجب زيادة الأجور لتتماشى مع المستوى العام للأسعار، ولتحسين القدرة الشرائية للأفراد.

¹: صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 365.

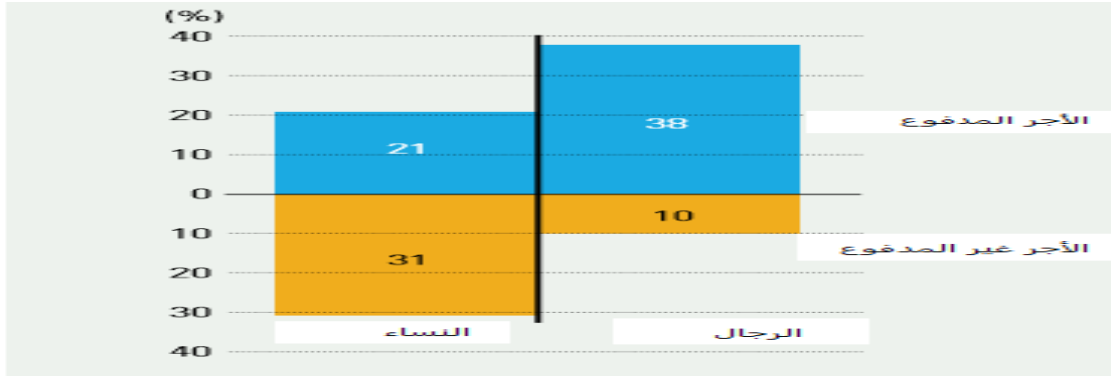
الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

وتمثل المساواة في الأجر شرطا أساسيا من شروط تحقيق مبدأ العدالة في توزيع الأجر، فيحق للمرأة الحصول على راتبها تماما مثل ما هو حق للرجل سواء في الأعمال المتطابقة المهام أو الأعمال المتساوية القيمة كون ذلك من حقوق الإنسان المتعارف عليها¹، إذ أقرت منظمة العمل الدولية هذا الحق منذ عام 1919، كما أن إعلان فيلادلفيا الذي اعتمده المؤسسات سنة 1944 من ضمن دستورها يؤكد على أن لجميع البشر مهما كان عرقهم أمعتقدهم أو جنسهم، لهم الحق في العمل من أجل رفاهيتهم المادية وتقدمهم الروحي، في ظروف توفر لهم الحرية والكرامة، والأمن الاقتصادي، وتكافؤ الفرص²، ولكن لا يزال هناك عمال يعانون من عدم تقاضيهم لأجرهم لقاء المهام والعمليات التي يؤديونها وخاصة النساء، حيث يعاني عدد كبير من النساء من هضم حقهم في الأجر مقابل الأعمال التي يقومون بها وهذا ما يبينه الشكل الموالي:

¹، ³: مارتن أولنز، شونا أولني، مانويلا تومي، المساواة في الأجر، دليل تعريفي، منظمة العمل الدولية، الطبعة الأولى، بيروت، 2013، ص 02.

الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

الشكل رقم (13): العمل المأجور وغير المأجور بالنسبة للنساء والرجال

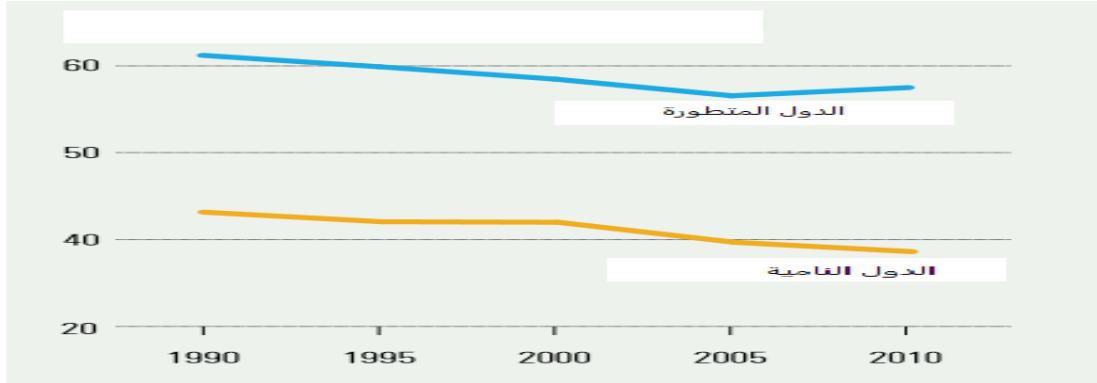


Source: Programme des Nations Unies pour le développement, Rapport sur le développement humain, Calculs du Bureau du rapport sur le développement humain à partir de données du United States Patent and Trademark Office, 2015.

يوضح هذا الشكل دراسة أجريت على 69% من السكان البالغين في العالم، حيث يعمل النساء 52% من مجموع ساعات العمل مقابل 48% من مجموع ساعات العمل بالنسبة للرجال، حيث تمثل هذه البيانات متوسط عدد السكان في 63 بلدا في العالم، كما أن 41% من السكان لا يتلقون الأجر المناسب مقابل أعمالهم، مقابل 59% من السكان الذين يتلقون أجرا مقابل عملهم، كما أن 31% من النساء لا يتلقون أجرا مقابل أعمالهم في حين يتلقى 21% من النساء أجرا مقابل أعمالهم، أما الرجال ف10% منهم لا يتلقون الأجر المناسب لعملهم و38% منهم يتلقون الأجر المناسب لأعمالهم.

يحتم اقتصاد المعرفة على المؤسسات تقديم الأجر الملائم للعامل لتمكينه من العمل بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، فالأجر له دور كبير في تحفيز وحث العمال على تحسين أدائهم وزيادة مردوديتهم.

الشكل رقم (14): حصة العمال من أرباح المؤسسات



Source: Programme des Nations Unies pour le développement, Rapport sur le développement humain, 2015, p 102.

يبين هذا الشكل حصة العمال من أرباح الشركات في دراسة أجريت على 27 دولة متقدمة و28 دولة نامية، حيث أظهرت أن المؤسسات في الدول المتقدمة تعطي للعمال أجورا ناتجة عن أرباحها أكثر من الأجور التي تمنحها المؤسسات للعمال في الدول النامية. كما لاحظت هذه الدراسة الانخفاض المتواصل للأجور الممنوحة للعمال على الرغم من زيادة أرباح الشركات في كل من الدول المتطورة والنامية في الفترة الممتدة من 1990 إلى 2010.

ويختلف أجر العمال حسب مستواهم التعليمي، وخبرتهم العملية وقدراتهم ومهاراتهم في إنجاز المهام، ورغم الجدل الدائم بين الأجور المستحقة للعمال والأرباح التي تحققها المؤسسات، فيبقى من الواضح والجلي أن ارتفاع أرباح الشركات ناتج عن كفاءة ومهارة العمال وقدرتهم على العمل وإنجاز المهام بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب.

2.3- أهمية الأجور في تنمية رأس المال البشري من خلال الرضا الوظيفي: تلعب الأجور دورا هاما في تحقيق الرضا الوظيفي، فهي تمثل مكافأة للعامل لقاء المهام التي يؤديها ما يشعره بالارتياح والولاء للمؤسسة، وهذا الشيء يزيد ثقته بنفسه ويحسن من نفسيته، فالروح المعنوية تعني رغبة الفرد النفسية لزيادة إنتاجيته، التي تظهر من خلال الاستعداد الطبيعي والمكتسب المساهم بشكل كبير في دفع الفرد للمشاركة مع زملائه في العمل¹، ويمثل الجانب النفسي خلية متكونة من ثلاثة عناصر أولها العنصر المعرفي الذي يشتمل على مختلف المعلومات والخبرات والثقافة، والعنصر العاطفي أي مشاعر الفرد التي تظهر في اتجاه معين سلبي أو إيجابي كالكرهية والحب، وأخيرا العنصر السلوكي الذي يعكسه تصرف الفرد اتجاه ما هو محيط به،

¹: عبد الرحمن العيسوي، علم النفس الإداري، الطبعة الأولى، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، 2004، ص:191.

الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

فالاتجاه النفسي نحو العمل يمثل مختلف المعتقدات والمشاعر والسلوك المتبنى إزاء العمل¹، إذ أن الرضا الوظيفي يتحدد بتأثير العوائد التي يحصل عليها العاملون من عملهم في المؤسسة وما تحقق لهم من إشباعات وكذا إدراكهم لعدالة هذه العوائد².

ولذلك لا بد من البحث عن الضمانات التي من شأنها إبقاء المعنويات مرتفعة، والعوامل الدافعة للعمل مستمرة وفي تطور دائم، إذ من المحتمل أن ينخفض الإحساس بالرضا بعد أيام وأشهر في المؤسسة إذا لم يكن هناك برنامج عمل واضح، وخطة حية في ذهن القيادة الإدارية التي تعمل على اعتمادها بشكل دائم وإعادة النظر فيها من خلال الممارسة العملية بغية تطويرها، وبذلك تحقق أفضل السبل وأحسن النتائج بالنسبة لرفع مستوى الرضا³، ومن بين هذه السبل الأجر الملائم.

وتمثل القيم المعيار الذي يحكم ويوجه تصرفات وسلوكيات الأفراد نحو مواضيع، مواقف، معتقدات، أحكام، مقارنة النفس بالآخرين ومحاولة التغيير في الآخرين⁴، وهناك ارتباط وثيق بين الأجر والقيم فالأجر العادل والملائم يؤدي إلى ارتياح الفرد في حياته العملية أو الاجتماعية، وهذا ما يزيد من قيمه الإنسانية لأن مكانة الفرد الاجتماعية المريحة التي يضمنها الأجر الجيد تؤثر إيجاباً وبشكل مباشر على سلوكه واستعداده للتفاعل مع القضايا الإنسانية من خلال القنوات المكونة لديه، وتتبع أهمية القيم الإنسانية من النقاط التالية⁵:

- إن القيم تتأثر بالطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع العمال فيما يخص توزيع الأجور وعدالتها لذلك فالعلاقات الشخصية تتأثر بقيم الفرد؛

- تؤثر قيمة الشخص في مواقفه التي يواجهها في الحياة اليومية؛

- تحدد القيم أخلاقيات العمل فمن خلال أخلاقيات المدير يتحدد ما هو مقبول وما هو مرفوض من سلوكيات العمل داخل الشركة؛

¹: محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص: 192.

²: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث العلمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1986، ص: 60

³: طه الجزراوي، الإدارة الصناعية و مستلزمات التقدم الاقتصادي، ط2، دار الطليعة، بيروت، 1973، ص: 54

⁴: M. Rokeach, " The nature of human values " New York : Free press, 1973, p 85.

⁵: G. England, O.Dhingra and N.Agarwal " The manager and the man across cultural study of personal values " Minnesota : The kentstat university press, 1987, 74.

الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

-تحدد قيم العامل ما هو مقبول أو مرفوض من المعايير أو الأنماط السلوكية التي تضعها المؤسسة التي ينتمي إليها الفرد؛

-تحدد قيم العامل مستوى الانجاز المرضي وغير المرضي داخل المؤسسة؛

-تمثل القيم الإنسانية أساسا يتم على أساسه اختيار الفرد للمجموعة التي يريد أن ينتمي إليها.

وبالتالي فللقيام بوضع الأجر يجب تحديد قيمة كل وظيفة مقارنة مع الوظائف الأخرى في المؤسسة، حيث توجد علاقة طردية بين قيمة الوظيفة وأهميتها وبين الأجر المخصص لها والذي يدفع على أساسها، من أجل تحديد الأجر العادلة للأفراد.

المطلب الثاني: دور الاتصال والتحفيز في تنمية رأس المال البشري

إن الاتصال والتحفيز من الوسائل المهمة التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التفاهم الذي يحصل بين الأفراد جراء نقل المعلومات من شخص إلى آخر وكذا تحفيز العمال.

1. دور الاتصال في تنمية رأس المال البشري:

وتكون عملة الاتصال في أي مجال من مجالات الحياة؛ سواء كان فرديا من خلال تفكير الفرد أو أسريا داخل أفراد الأسرة الواحدة أو اجتماعيا بين الفرد وأصدقائه أو بين الفرد وزملائه في العمل، أو مع رؤسائه و مرؤوسيه.

1.1- ماهية الاتصال: يعرف الاتصال على أنه نقل الآراء والمفاهيم والأفكار وتلقي ردود الفعل جراء المعلومات التي تم نقلها للطرف الثاني بغرض التوصل إلى أهداف محددة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة¹.

ويمكن القول من هذا التعريف أن الاتصال هو تبادل للمعلومات، وهو حوار أو نقاش أو تفاهم أو تفاوض لنقل المعلومات والأفكار والاقتراحات من طرف إلى طرف آخر من خلال عدة أدوات كاللغة، الكتابة، الهاتف، الحركات، الجرائد، التلفاز، المذياع...²، وتظهر عملية الاتصال من خلال عدة مجالات منها³:

¹: هناء حافظ البدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003، ص 19.

²: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2009 ، ص: 142.

³: Omar Aktouf, Les sciences de la gestion et les ressources humaines, Une analyse critique, entreprise nationale du livre, Alger, 1986, p : 107 et 109.

الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

الجماعة: يمكن تعريف الجماعة على أنها وحدة اجتماعية تعمل حسب ديناميكية وأهداف محددة، تصب في صالح جميع الأطراف أي سواء العمال أو المؤسسة، حيث يوجد اتصال دائم بين أفراد هذه المجموعة ونقل وتبادل للمعلومات والخبرات، وللعمل الجماعي أهمية كبيرة لما ينتج عنه من تبادل للمعلومات والمعرف والأفكار في المؤسسة؛

القيادة: يلعب القائد الإداري دورا مهما في تحسين الاتصال داخل المؤسسة، لأنه يؤثر بشكل مباشر في سلوك الجماعات من خلال تبنيه للعمل الجماعي؛

المشاركة: تظهر عملية الاتصال من خلال عملية مشاركة العمال وإبدائهم لأرائهم وأفكارهم واقتراحاتهم، وكذلك طرحهم لمختلف المشاكل التي يواجهونها لمحاولة إيجاد الحلول لها.

لقد أشارت الدراسات إلى أن الاتصال يعد بمثابة الدم النابض في شرايين المؤسسة، وبدونه تموت حركية المؤسسة ويتدهور نشاطها، لأن الاتصال هو الذي تتم بواسطته نقل المعلومات التي يقوم على أساسها تنفيذ الأعمال.

بالإضافة لذلك فإن لعملية الاتصال عدة عناصر تتمثل في¹:

المرسل: أي الجهة الراغبة في نقل الرسالة؛

الرسالة: المعلومات المراد نقلها؛

الوسيلة: هي الطريقة وأداة الاتصال كاللغة، الكتاب، الهاتف، الإعلان، وغيرها من الأدوات؛

المستقبل:الجهة التي تستلم المعلومات؛

التغذية العكسية: رد فعل المستقبل الذي يبين مدى فهمه للرسالة.

ويصنف الاتصال إلى اتصال داخلي، واتصال خارجي، فيتمثل الاتصال الداخلي في الاتصال الذي يكون داخل المؤسسة، و يضم الأنواع التالية²:

_ الاتصال من أعلى إلى أسفل: يكون من الإدارة العليا إلى المستويات الأخرى في شكل عوامل و تعليمات؛

¹: زيد منير عوي، مرجع سابق، ص: 89.

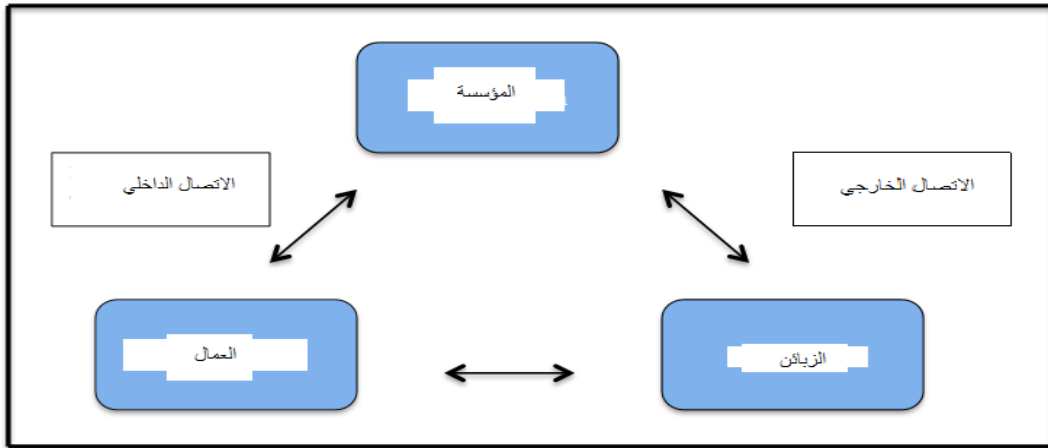
²: Omar Aktouf, Les sciences de la gestion et les ressources humaine s : Une analyse critique, référence précédente, p : 108.

الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

_ الاتصال من الأسفل إلى الأعلى: يكون من المستويات الأدنى إلى الإدارة العليا في شكل اقتراحات.

أما الاتصال الخارجي فيتم بين المؤسسة ومحيطها من موردين، زبائن، بنوك وغيرها، كما توجد أنواع أخرى للاتصال تتمثل في الاتصال الرسمي: هو اتصال يكون بين الزملاء في المؤسسة والذي يخضع للنظام الخاص بها في إطار الهيكل التنظيمي لها، والاتصال غير الرسمي: هو اتصال يكون خارج القنوات الرسمية، وبالتالي فيتضمن الاتصال نوعين أساسيين يتمثلان في الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي كما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم (15): أنواع الاتصال



Source : Horrigan D, Juskiw P, International branding and employee attitudes, corporate brand communication flow, 2010.

يتبين من خلال هذا الشكل أن قمة الهرم تمثل المؤسسة، التي تتفاعل مع العمال من خلال الاتصال الداخلي، ومع الزبائن من خلال الاتصال الخارجي، فتنصل المؤسسة مع الزبائن من خلال تقديم معلومات حول طبيعة نشاطاتها والأعمال التي تربطها بهم، كما تنصل مع العمال من خلال تقديم معلومات حول الأهداف التي تريد الوصول إليها من خلال تنفيذ مختلف المهام، وهذا يخلق تفاعلات بين الزبائن والعمال، فمن أجل تحسين علاقة المؤسسة مع عملائها لابد من إشراك عمالها في تحقيق ذلك من خلال تقديم المعلومات التي يحتاجونها والتي تساعد في بلوغ غاياتها.

الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

1.2- أهمية الاتصال في تنمية رأس المال البشري: ويمكن إيجاز أهمية الاتصال في النقاط التالية¹:

- 1_ الإسهام في اتخاذ القرار من خلال نقل المعلومات الصحيحة؛
- 2_ المساهمة في الرقابة والمتابعة والسيطرة على مختلف العمليات؛
- 3_ تعدد الاتصالات الأساس لتحقيق نظام تعاوني كفاء بين الإدارة والعمال من جهة، وبين العمال فيما بينهم من جهة أخرى؛
- 4_ تعدد عملية الاتصال ضرورية جدا بين الأفراد لأنها تساهم في تغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين بالمؤسسة؛
- 5_ إن الاتصالات من بين العوامل الهامة المؤثرة في اتجاهات وميولات العاملين.

إضافة إلى هذه المزايا هناك عدة مزايا أخرى للاتصال تتمثل في:

- _ إن الاتصال يساعد على تحليل الوظائف من خلال جمع المعلومات حول مختلف الأنشطة، ومن مختلف الإدارات والأقسام لمعرفة مختلف المهام والمسؤوليات الواجب تعبئتها بمختلف الكفاءات والقدرات والمهارات المتوفرة من خلال استقطاب وتوظيف العمال.
- _ يتم من خلال الاتصال القيام بمختلف عمليات تقييم الأداء ونقل المعلومات لإدارة الموارد البشرية للقيام بمختلف الإجراءات اللازمة.
- _ يساهم التواصل والحوار الدائم بين العامل ورئيسه المباشر في الفهم الصحيح لمختلف الاحتياجات التدريبية.

وبالتالي فإن عملية الاتصال مهمة جدا لتطبيق مختلف العمليات الخاصة برسملة المورد البشري، حيث أن وجود الاتصال يؤدي إلى استمرارية المؤسسات، وغيابه يؤدي إلى تدهورها وخاصة في ظل اقتصاد المعرفة، حيث أن نقل المعلومات والمعارف لا يتم إلا بوجود الاتصال بين الأفراد في المؤسسة.

2. دور التحفيز في تنمية رأس المال البشري: ينعكس التحفيز على العاملين من خلال زيادة الإرادة لديهم في العمل بأفضل طريقة ممكنة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتحسين إنتاجيتهم وزيادة

¹: زيد منير عيوين إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 82.

الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

ولائهم ، لأن العامل يمكن أن تكون له القدرة على العمل ولكن ليست لديه الرغبة فيه، فالعلاقة بين العامل والمؤسسة سوف تتحسن بتحفيزه، لأن ذلك يساعد على زيادة شعوره بالانتماء للمؤسسة، ويزيد إحساسه باهتمام المؤسسة بموظفيها.

1.2- ماهية التحفيز: يعرف الحافز بأنه شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة¹، كما يتضمن التحفيز نوعين من الحوافز فهناك الحوافز المادية والمعنوية، فالحوافز المادية تتضمن زيادة أجر العامل أو إعطائه نسبة من الأرباح أو غيرها من الحوافز التي قد تكون في شكل مادي، وهذه الحوافز قد تكون فردية أو جماعية، فالحوافز الفردية تتمثل في علاوات تمنح للعاملين بصورة انفرادية مستقلة مثل إعطاء حافز مادي لعامل ينتج أكثر من الكمية التي حددتها الإدارة له، أما الحوافز الجماعية فتتمثل في منح المكافآت الجماعية للعاملين وفق أسس معينة كزيادة الإنتاج أو زيادة الأرباح، أو زيادة المبيعات أو تخفيض التكاليف².

في حين تضم الحوافز المعنوية: نوعين، حوافز معنوية إيجابية، وحوافز معنوية سلبية، فالحوافز المعنوية الإيجابية هي التي لا يجب على المؤسسة إغفالها إذا أرادت تحقيق غايتها المتمثلة في تحقيق أهدافها من نجاح واستمرارية وزيادة أرباحها، ومن الحوافز الإيجابية إشعار العامل بإنسانيته، وبالتالي إشراكه في العمل بأفكاره وليس بقواه البدنية فقط، وكذلك إتاحة فرصة النقد البناء للممارسات الإدارية الخاطئة في جو من التعاون والتفاهم بين الإدارة والعاملين، بالإضافة للحوافز المعنوية السلبية التي تتمثل في لفت نظر العامل حول الأخطاء التي قام بارتكابها خاصة إذا كانت هذه الأخطاء من جراء تهاونه أو عدم مبالاته، ولكن يجب مراعاة وضع ضوابط للمسؤولين وعدم منحهم المسؤولية الكاملة لاستعمال هذا النوع من الحوافز المادية لأتفه الأسباب .

وبالتالي فهناك حوافز معنوية سلبية تتمثل في مختلف العقوبات المعنوية أي الملاحظات التي توجه للعامل عند ارتكابه للأخطاء، وهناك عقوبات مادية كخصم جزء من أجر العامل نتيجة لتغيبه عن العمل.

وترتبط هذه الحوافز أيضا بمختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة للعاملين لديها مثل³:

_ تقديم الخدمات الطبية والصحية للعامل ولعائلته مجانا أو بمبالغ رمزية؛

¹: محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص: 113.

²: نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص: 158.

³: محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص: 199.

الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

_ توفير السكن المناسب للعامل أو بأقساط معقولة؛

_ توفير وسائل النقل المريحة لنقلهم من بيوتهم للعمل والعكس؛

_ تقديم الخدمات التعليمية للعاملين ولأبنائهم، فكثيرا ما تقوم المؤسسات بإرسال عمالها إلى دورات تعليمية وتقوم بدفع نفقاتها؛

_ تقديم الخدمات الغذائية والرحلات الترفيهية؛

_ تقديم القروض للعمال؛

-تقديم المكافآت والعلاوات للعمل الجيد.

ولقد ظهرت العديد من النظريات التي تعالج مفهومي الحوافز والدوافع كون الغاية منها تتمثل في تلبية الحاجات الخاصة بالفرد، وتتمثل هذه النظريات في:

أ-المدرسة الكلاسيكية (المدرسة العلمية): يمثل هذه النظرية ثلاث رواد أساسيين يتميزون بفكرهم الإداري الواضح الذي شكل الأساس العلمي والمنهجي في جانب الحوافز والدوافع الإدارية أهمهم فريديريك تايلور.

- نظرية الإدارة العلمية لفريديريك تايلور Frederick Taylor: لقد ركز فريديريك تايلور Frederick Taylor على دراسة بيئة العمل، حيث يرى أن الأموال هي خير دافع للأفراد في المؤسسات كون الفرد يسعى دوما لزيادة أجره من خلال زيادة إنتاجيته في العمل¹، وقد اعتبر أن الإنسان هو كائن اقتصادي يسعى دوما لتعظيم فائدته الربحية من خلال تحصيل الأموال، إذ اعتبر أن العمال هم موظفين كسالى، ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المادية فقط، ولذلك انتقدت هذه النظرية التي كونها ترى أن الإنسان هو مجرد آلة ولا يوجد أي محفز له غير الأموال.

- نظرية التقسيمات الإدارية لهنري فايول Henri Fayol: تعتبر بحوث "هنري فايول Henri Fayol" تكملة لبحوث فريديريك تايلور، وقد ظهرت أفكاره عام 1916 في كتابه المشهور "الإدارة الصناعية العامة" والذي حاول من خلاله تلخيص الأسس العلمية التي تستند إليها عملية الإدارة بدل الاعتماد على قاعدة التجربة والخطأ، وتمكن بذلك من استنباط بعض القواعد

¹:كمال بربرا، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، لبنان، 2000، ص 105.

الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

والمبادئ الإدارية من خلال تجاربه ومشاهداته وبحوثه¹، وقد قسم فايول وظائف المؤسسة إلى ست مجموعات²:

1_الوظائف الفنية (الإنتاج)؛

2_الوظائف التجارية (البيع والشراء)؛

3_الوظائف المالية (التمويل والإنفاق)؛

4_الوظائف المحاسبية (الإحصاء والصيانة)؛

5_الوظائف الأمنية؛

6_الوظائف الإدارية (التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة).

كما تبنى فايول Fayol المبادئ الأربعة عشر للتسيير المتمثلة في تقسيم العمل، السلطة والمسئولية، النظام، وحدة إصدار الأوامر، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، المركزية، التعويض والمكافأة، تدرج السلطة، المساواة في المعاملة، المبادرة، التعاون، استقرار العاملين، الترتيب³.

- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر Max wiber: نشأت النظرية البيروقراطية في ألمانيا بفضل الجهود التي قام بها عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر، فكلمة البيروقراطية مشتقة من كلمتين لاتينية وإغريقية، الأولى (Bureau) وتعني المكتب، والثانية (cracy) وتعني القوة أو السلطة أو الحكم، ومن ثم فالمقصود بالبيروقراطية هو حكم المكتب أو سلطة المكتب⁴، وكان فيبر يهدف من خلال بحوثه إلى تحقيق تنظيم على أعلى قدر ممكن من الكفاءة من خلال البيروقراطية التي تقوم على الأسس التالية⁵:

1. التخصص الوظيفي؛

2. توزيع النشاطات والأعمال؛

¹ : Chevalier(J) Organisation administration de l'entreprise, Ed, Dunod, PARIS,10EME Ed , 1961 , P 48.

²: محمد عبد الوهاب علي ، سعيد عامر، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة مركز الاستشارات و التطوير الإداري، مصر، 1998. 351 ص 15،

³: فايز الزغبي، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص ص 34-36.

⁴ : Turner, S. Bryan , The Cambridge Dictionary of Sociology. Edited by Bryan Turner.

Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2006, p 47.

⁵ : Weber, Max, Economy and Society. Edited by Guenther Roth and Claus Wittich. Berkeley & Los Angeles: The University of California Press, 1978, p 956-958.

الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

3. توزع السلطة؛
4. طرق وأساليب محددة للعمل؛
5. تشرف المستويات العليا من التنظيم البيروقراطي على أعمال ونشاطات المستويات الدنيا؛
6. تعتمد على المستندات (Documents)؛
7. يفصل التنظيم البيروقراطي المكتب عن النشاط الخاص للموظف؛
8. إن الإدارة تحتاج إلى خبرة وتدريب؛
9. تطبيق قواعد وتعليمات للعمل، وكلما زاد فهم الموظف لتلك القواعد والإجراءات كلما ارتفعت خبرته وكفاءته.

كما قسم ماكس فيبر Max wiber هياكل السلطة إلى ثلاث أنواع يتمثل الأول في السلطة البطولية حيث تتم ممارسة السلطة من خلال المواصفات الشخصية، أما الثاني فيتمثل في السلطة التقليدية حيث تمارس السلطة من خلال الموقع التنظيمي عن طريق العادات والتقاليد المتوارثة، أما النوع الثالث فيتمثل في السلطة القانونية الرشيدة من خلال الشكل البيروقراطي للتنظيم¹.

ب_نظرية العلاقات الإنسانية: ظهرت هذه المدرسة كما ذكرنا سلفا كرد فعل يعارض الاتجاه التقليدي الذي نادى به فردريك تايلور الخاص بالكفاية الإدارية المبني على أساس النظرية غير الإنسانية للعامل، ولقد كان من بين الأسماء البارزة التي ساهمت في ظهور ونمو هذا الاتجاه "التون مايو ILton Mayo"، فأول ما بدأ به مايو في دراسته، الاهتمام بالظروف الفيزيائية للعمل كالإضاءة والوضوء والتهوية وعلاقتها بالإنتاج، ثم تحول اهتمامه لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، وخلص إلى نتيجة تتمثل في ضرورة البحث عن تفسير اتجاهات العمال وسلوكهم تفسيراً نابعا من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع، وأوضح أن العامل شخص اجتماعي وليس منعزلاً، فهو عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها².

وتقوم مدرسة العلاقات الإنسانية على النقاط التالية³:

-تمثل المؤسسة بناء اجتماعياً؛

¹ : Lafaye, C, La sociologie des organisations, Ed Nathan, Paris, 1996, P 12,13.

² : السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، الطبعة الرابعة، سلسلة علم الاجتماع المعاصر، العدد 18، دار المعارف، 1983، ص 124.

³ : رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة_ نظرة بانورامية عامة_ مؤسسة الوراق، عمان، ص 55-56.

الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

-تلعب الحوافز المعنوية دورا هاما في زيادة إنتاجية الأفراد؛

-تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية يؤدي إلى تحفيز العاملين في المؤسسة؛

-تلعب الجماعات غير الرسمية دورا كبيرا في تغيير اتجاهات الأفراد؛

-يتبع القادة الأسلوب الديمقراطي؛

-المشاركة؛

-الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة إنتاجية العمال؛

-أهمية الاتصال في نقل وتبادل المعلومات؛

-أهمية المهارات الاجتماعية للمدير إضافة إلى المهارات الفنية.

وبالتالي فقد ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على النقص الذي كان في المدرسة الكلاسيكية المتمثل في حاجات العاملين النفسية وحاجات العاملين الاجتماعية بقيادة "إلتون مايو Iltton Mayo" الذي دامت أبحاثه لمدة ست سنوات من 1927 إلى 1933.

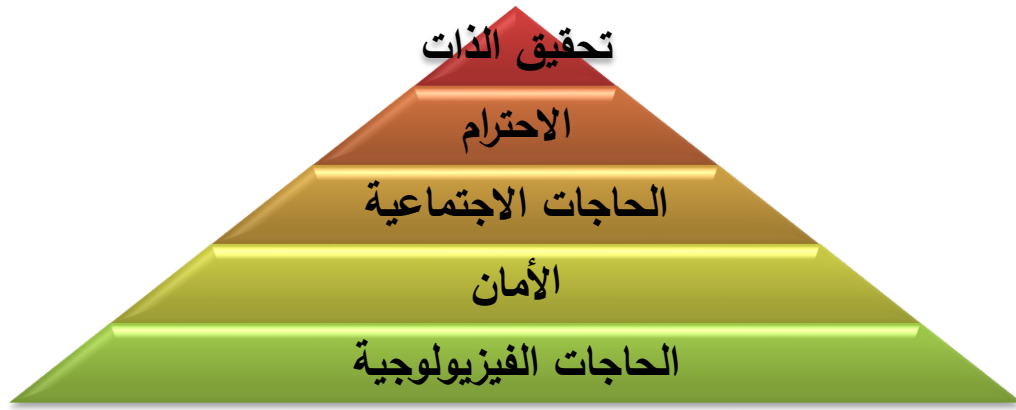
من هنا يلاحظ أن المدرسة الأولى ركزت على الحوافز المادية والتقسيمات الإدارية وأهملت العامل، في حين ركزت المدرسة الثانية على الجانب الإنساني وأهملت الجانب التنظيمي ومتطلبات العمل، وفيما يلي نستعرض المدرسة السلوكية التي جمعت كلا من متطلبات العمل واحتياجات العاملين.

ج_النظرية السلوكية: لقد ركزت النظرية السلوكية على جانبيين يتمثل الأول في الجوانب الإنسانية والعلاقات الاجتماعية، أما الثاني فيتمثل في العمل والجوانب التنظيمية باعتبار أن العمل لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال تلبية حاجات العاملين النفسية والاجتماعية بالإضافة إلى تجسيد المتطلبات التنظيمية والوظيفية، ومن أهم رواد هذه النظرية "كريس ارغريس Chris Argyris" و"أبراهام ماسلو Abraham Maslow"، فهؤلاء الرواد يعتبرون من المؤسسين الإداريين لهذه النظرية، حيث اهتموا بضرورة تلبية حاجات الموظفين المادية والمعنوية لدفعهم لزيادة إنتاجيتهم، وحث الإداريين على تقديم المكافآت لهم، وبالتالي فإن هذه النظرية تعتبر أن السلوك الإنساني هو سلوك هادف يمكن تحفيزه من خلال تلبية رغباته بما يتوافق مع أهداف المؤسسة، كما انبثق عن هذه النظرية العديد من المدارس من بينها:

الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

-مدرسة الحاجات الإنسانية لماسلو Maslow: يعتبر ماسلو أن الإنسان كائن طموح له احتياجات دائمة، وما إن أشبع حاجة حتى ظهرت لديه حاجة أخرى يسعى إلى تلبيتها¹، وقد قسم "ماسلو Maslow" الحاجات الإنسانية إلى خمسة حاجات أساسية حسب أهميتها من الحاجات الفيزيولوجية إلى الحاجات الأمنية، إلى الحاجات الاجتماعية، إلى حاجات الاحترام إلى حاجات تحقيق الذات²، إذ أن الحاجة إذا أشبعت فإنها لا تمثل دافعا للسلوك وبالتالي فلا بد من التركيز الحاجات الغير مشبعة كونها هي التي تحرك السلوك الإنساني، وبالتالي فإن الإدارة لا بد أن تحاول توجيه سلوكهم بما يتوافق مع أهداف المؤسسة، وإلا فإنه يصبح مقاوما لها وغير متعاون معها، وقد رتب ماسلو هذه الحاجات حسب أهميتها في هرم من القاعدة إلى القمة.

الشكل رقم (16): سلم الحاجات لماسلو Maslow



المصدر: فايز الزغبى، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر و التوزيع، 1997، ص45.

وتتمثل الحاجات الفيزيولوجية في المتطلبات الأساسية للفرد كالمأكل والملبس والمسكن وأهم ما يشبع هذه الحاجات الأجر الكافي والملائم للفرد، حيث يسعى الفرد إلى العمل من أجل الحصول عليه، والحاجة للأمان حيث يحتاج الفرد إلى بيئة آمنة ومستقرة تسمح له بأداء عمله على أكمل وجه، بالإضافة إلى الحاجات الاجتماعية، إذ أن الفرد كائن اجتماعي لا يستطيع العيش بمفرده فهو يحتاج إلى الشعور بالانتماء والصدقة والتفاعل مع الآخرين والعلاقات الجيدة مع الزملاء والمسؤولين، ويحتاج الفرد كذلك إلى الاحترام فذلك يزيد من شعوره بأنه شخص مهم في المجتمع ويتمتع بالكرامة والصورة الحسنة فهو دائما يسعى إلى تكوين صورة إيجابية عن

¹ : Moraine.E, Aulec, psychologie de management, cheneliere éducation, canada, 2007, p 22.

² : Viillmus (P) : Motivez vos équipes « Le Guide », Ed d'organisation, Paris, 5^{eme} Edition, 1999, p31.

الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

نفسه، أما أسمى هذه الحاجات فهي الحاجة إلى تحقيق الذات والتي لا تتأتى إلا من خلال إشباع كل الحاجات الأخرى فيكون الشخص في هذه المرحلة شخصا محبا للتميز¹.

ولكن هذه المدرسة انتقدت فيما يخص ضرورة ترتيب الحاجات فيمكن للشخص أن يقوم بتحقيق ذاته دون أن يتم إشباع البعض من حاجاته السابقة.

نظرية عدم النضج لكريس أرغريس Chris Argyris: استنادا إلى كتابات "كريس أرغريس Chris Argyris" بهذا الخصوص فإن هناك ستة تغيرات يمر بها الفرد وينتقل من حالة عدم النضج إلى حالة النضج²:

-ينتقل الفرد من الحالة السلبية كطفل إلى الحالة الإيجابية كإنسان راشد؛

-ينتقل الفرد من مرحلة الاعتماد على الغير إلى مرحلة الاستقلالية التي تميز الإنسان الراشد؛

-تتنوع طرق السلوك بتقدم الإنسان في العمر الزمني؛

-ينتقل الفرد من عالم صغير محدود وهو طفل إلى عالم واسع له مدلولات واستشارات مختلفة؛

-يتغير المنظور الزمني من حالة التبعية إلى الوضع المتفوق أو المتكافئ؛

-ينتقل الفرد من مرحلة عدم القدرة على السيطرة على ذاته، إلى القدرة على السيطرة على ذاته وإدراكها.

وترى هذه النظرية أن بعض المسؤولين يعتبرون العمال غير ناضجين وهذا يعيق من حرية العامل، وبالتالي لابد من الحد من درجة تحكم الإدارة المبالغ فيه للعامل وتقليص تبعيتهم من خلال إسناد المزيد من المسؤوليات لهم، كون الفرد له القدرة على تطوير نفسه وتفكيره ما إذا توفرت الظروف المناسبة لذلك.

نظرية X Y لدوغلاس وماك غريغور Douglas and Mcgregor : تعد هذه النظرية من بين العديد من النظريات في مجال المدرسة السلوكية التي جاءت لتحل وتفسر دوافع الأفراد، فتقول نظرية X أن الفرد كائن كسول وغير متحفز بطبعه ولا يحب العمل وبالتالي فهو يحتاج دوما إلى الرقابة لكي ينهي عمله، ومن أجل ضمان أداء العمل لمهامه بالشكل الملائم وفي الوقت

1: عبد الفتاح بوخمخ، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 19، جامعة منتوري قسنطينة، 15 جوان 2001، ص 139.

2: عيسى قيقوب، الجموعي مومن بكوش، مداخلة بعنوان: الدافعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي داخل المؤسسة، جامعة محمد خيضر، مخبر الدراسات النفسية والاجتماعية، بسكرة، 2015، ص 9.

الفصل الثاني: كيفية رسملة المورد البشري في ظل اقتصاد المعرفة

المناسب لا بد أن تقدم له مكافآت عالية، ولكن إذا أخطأ هذا العامل أو تأخر تفرض عليه العقوبة، وقد ظهرت هذه النظرية في العشرينات أو ما يسمى بالإدارة العلمية¹، أما نظرية Y فنقول أن الإنسان مستعد للعطاء ومتحمس بطبعه ولكنه يحتاج للبيئة المناسبة التي توفر له النصح والإرشاد في إطار علاقات الصداقة والتعاون²، وقد جاء بها ماك غريغور Douglas and McGregor مستلهما إياها من سلم ماسلو للحاجات وبالتحديد الحاجة إلى تحقيق الذات³، حيث عارض ماك غريغور Douglas and McGregor نظرية X أي أسلوب الإدارة التسلطية وأيد نظرية Y ولكن يرى الباحثون أن النظريتين غير صحيحتين بالكامل وغير خاطئتين بالكامل فهما صحيحتين جزئياً إذ يمكن أن نجد العمال من كلا الصنفين في المؤسسة الواحدة، فسلوك الفرد السلبي يمكن أن يكون مجرد رد فعل لظروف ما⁴.

2.2- أهمية التحفيز في تنمية رأس المال البشري: تهدف المؤسسة من خلال تقديم الخدمات إلى ربط أهداف العمال بأهدافها من خلال تحفيزهم للعمل وهذا ما يزيد من إنتاجيتهم، ويحسن العلاقة بينهم وبين الإدارة من خلال توفير مختلف الاحتياجات الضرورية للعامل ما يجعله يركز في عمله، وهذا ما يجعل منه رأس مال جيد هام بسبب ولائه وتمسكه بالمؤسسة التي يعمل بها نظراً للخدمات التي تقدمها له، وبالتالي فهناك فرق بين الحوافز والدوافع ففي حين كون الحوافز هي الطاقات الخارجية التي تحرك تصرفات الأفراد تعبر الدوافع عن القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكه في أثناء استجابته للمواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به⁵، كما يساهم التحفيز في زيادة الرضا الوظيفي الذي يزيد من قابلية العمال للعمل وتقبل التغييرات والأفكار التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من أجل النمو والتطور من خلال تغيير اتجاهاتهم بشكل يتماشى مع متطلباتها.

¹، ²: حمد عبد الحكيم هلال، ماهية الإدارة المدرسية، جامعة دمنهور، كلية التربية، مصر، 2006، ص 14، 15.
³: LE BERRE (M) , TALLONDIER (G) : Précis de gestion des ressources humaines ,Ed press universitaire de grenoble , Paris, 1995 , p13.

⁴: مهدي زويلف، علي العضاليلية، إدارة المنظمة نظريات و سلوك، دار مجدلاوي، الأردن، 1996، ص 66.
⁵: ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 147.

خلاصة الفصل الثاني:

يعبر مفهوم رسملة المورد البشري عن تلك العمليات الشاملة التي تمكن المؤسسات والدول من تنمية وتطوير موردها البشري في إطار متكامل يشمل توفيقه تضم رسملته على المستوى الكلي وعلى المستوى الجزئي.

فعلى المستوى الكلي يحثل التعليم مكانة مهمة في تكوين رأس المال البشري، فهو يعتمد على العديد من المبادئ كالتمكن من اللغات الأجنبية وكفاءة الأستاذ والتكنولوجيا الجديدة وإدخال البرمجيات والقراءة والأخلاق، ولابد من تجسيد مصطلح اقتصاديات التعليم المتمثل في اختيار البديل الأمثل من البرامج التعليمية الذي يحقق الأهداف المسطرة بأقل تكلفة ووضع قيود التنفيذ، لما له من دور في اقتصاد المعرفة كونه يساهم في زيادة الابتكار وتحسين الأجر بالإضافة للعديد من العوائد الإيجابية بالنسبة للفرد والمجتمع.

كما تعتبر الصحة جزءاً لا يتجزأ من التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مما يستوجب تطويرها لمواكبة اقتصاد المعرفة من خلال الصحة الالكترونية التي تتمثل في رقمنة القطاع الصحي من أجل الاستفادة من سرعة انتقال المعلومات، بالإضافة إلى تجسيد مصطلح اقتصاديات الصحة من خلال النظر للقطاع الصحي من جانبي العرض والطلب ومحاولة التوفيق بينهما، فجانبا العرض يشمل مختلف الخدمات الصحية أما جانب الطلب فيشمل المرضى.

أما على المستوى الجزئي لرسملة المورد البشري، فيعتبر التوظيف من العمليات التي تحسن من أداء العامل بسبب وضوح متطلبات الوظيفة وتحديد المهام، في حين يمثل تقييم الأداء عملية نتأكد من خلالها من فعالية أداء رأس المال البشري فيحسن العامل من أدائه وسلوكه نظراً لإحساسه بوجود تقييم ومتابعة للعمل الذي يقوم به، وتلعب الأجور دوراً هاماً في تنمية رأس المال البشري كونها تشجع العمال على العمل بالطريقة التي تتناسب مع الأجر الذي يتقاضونه.

ويلعب الاتصال دوراً هاماً في تطبيق مختلف العمليات المؤدية لرسملة المورد البشري من خلال تقديم المعلومات الصحيحة الخاصة بالأفراد ومهامهم ووظائفهم، وتبادل معارفهم وأفكارهم، كما يساهم التحفيز في تطوير رأس المال البشري كونه يزيد من إنتاجية العمال ويطور من أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثالث:

العمليات الحديثة لرسملة المورد البشري

تمهيد:

لقد أضحي رأس المال البشري موضوعا شديدا الأهمية بالنسبة للمؤسسات سواء في الوقت الحالي أو من أجل مستقبل الأجيال القادمة، فهناك تحول من المفهوم التقليدي للمورد البشري إلى رسملة هذا المورد من خلال العمليات التي تؤدي إلى خلق رأس مال من خلاله، وربما لا يرى هذا التحول في الدول النامية إلا أنه تحول عميق أدى إلى نقلة نوعية في اقتصاديات الدول ومجتمعاتها ولذلك لابد من مواكبته.

ويعتبر البشر من أهم الموارد قيمة لأي اقتصاد، فإن لم توفر لهم المؤسسة العمليات التي تمكنهم من أداء أعمالهم فإن ذلك سينعكس سلبا على الفرد وعلى المؤسسة في نفس الوقت، ويعني رأس المال البشري معاني مختلفة لأفراد مختلفين، فالبعض يعتبره التخطيط لقوة العمل، أما البعض الآخر فيرى أنه يتمثل في البحث عن التعليم واكتساب المهارات، ولقد تطرقنا في هذه الأطروحة إلى كل العمليات التي يتطلبها تكوين رأس المال البشري من خلال العمال المتواجدين داخل المؤسسة سواء كان هؤلاء العمال بسطاء أو ذوي الشهادات، فكل عامل داخل المؤسسة يجب أن نخلق منه رأس مال لها من خلال تمكينه، تعليمه، تدريبه وتوفير السلامة المهنية داخل مكان عمله لكي يتمكن من إنجاز أعماله على أكمل وجه.

إن كل مؤسسة يجب عليها أن تقوم بالعمليات اللازمة التي تمكنها من تحسين وتطوير موردها البشري الحالي وهذا ما يساعدها على ضمان استمرارها في المستقبل، فالمؤسسات والدول الأكثر نجاحا في العالم هي التي تسير موردها البشري بالطريقة الأحسن والأكثر كفاءة وفاعلية، فقد زاد الوعي بأهمية الاستثمار في العمال أكثر من أي وقت مضى، ولذلك فإن أرادت أي مؤسسة أن تبقى في القمة لابد لها من تحسين وتطوير أفرادها.

ويسلط هذا الفصل الضوء على أربع مباحث أساسية خاصة بالعمليات الحديثة المؤدية لرسملة المورد البشري داخل المؤسسات، فيتمثل المبحث الأول في تمكين العاملين كعملية أساسية في رسملة المورد البشري، أما الثاني فهو معنون بالتعلم التنظيمي كعملية أساسية في رسملة المورد البشري، أما المبحث الثالث فهو بعنوان التدريب كعملية أساسية في رسملة المورد البشري، أما الرابع فيتمثل في السلامة المهنية كعملية أساسية في رسملة المورد البشري.

المبحث الأول: تمكين العاملين كعملية أساسية في رسملة المورد البشري

إن تمكين العاملين من المواضيع المهمة التي تشغل بال المهتمين بالموارد البشرية وصناع القرار في المؤسسة، لما له من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعمال، كون هذه العلاقة تمثل أساسا لتطوير وتحسين العمل داخل المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية تمكين العاملين

يعتبر تمكين العاملين من العمليات المهمة التي تحتاج إليها المؤسسة في ظل تحديات العولمة والمنافسة الشديدة والسعي لكسب ولاء الزبون وتحقيق التميز، فهو يحفز العاملين على أداء أعمالهم على أكمل وجه وتحمل المسؤوليات بكل ثقة، حيث تقوم المؤسسة بتمكين العمال من أجل إرضاء المستهلك بهدف الربح، النمو، التطور والاستمرار في المحيط المتسم بعدم التأكد والتغير السريع.

1- مفهوم تمكين العاملين

لقد برز مصطلح تمكين العاملين مطلع الثمانينات، إذ يعرف قاموس أكسفورد عملية تمكين العاملين بأنها العملية التي تجعل الفرد ذو قوة وتمكن، فهي تعني التقوية والتعزيز من خلال تعزيز الاستقلالية والمسئولية الذاتية، والتركيز على العاملين في ورشة العمل ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة¹، حيث أن التمكين يتمثل في مقدرة كل من المدراء أو العمال على حل مشكلة معينة كانت في السابق مقصورة على المستويات العليا فقط²، فهي عملية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين وإشراكهم في عمليات بناء المؤسسة باعتبار أن نجاحها يعتمد على توافق حاجات العمال مع رؤيتها وأهدافها البعيدة³.

وهو إجراء يؤدي إلى زيادة إيمان الشخص بقدراته الذاتية، وهو شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الفرد بالقدرة على اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية، وأن أداءه يقاس بالنتائج، كما ينظر إليه على أنه قدرة الشخص على الأداء بشكل أفضل إذا أعطيت له الحرية في ذلك، فرأس المال البشري ليس مجرد عامل بسيط ينفذ ما يطلب منه من أوامر فقط،⁴ بل هو قادر على العطاء وبذل الجهد في سبيل تطوير أدائه.

¹: شاكر جار الله الخشالي، موضوعات إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 287.
²: B., Ginnodo, The Power of Empowerment: What Expert Say and 16 Actionable Case Study, Arlington Heights, IL Pride, 1997, p.56

³: مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 165.
⁴: رامي جمال يوسف أندراوس، درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن، 2006، ص 47.

وتستعمل مؤسسات كثيرة عملية التمكين كوسيلة لتحفيز عمالها من أجل تحقيق أهدافها من نمو وتطور وبقاء واستمرار، لأن ذلك لا يتم إلا من خلال التميز في العمل، ويمكن النظر لتمكين العاملين من خلال العديد من وجهات النظر كما يلي¹:

- **المنظور الاجتماعي:** يطور الأفراد قدراتهم الاجتماعية من خلال فترة طفولتهم التكوينية من خلال الرعاية والتنشئة العملية المعتمدة على العائلة والمجتمع، وتشكل المشاركة في مختلف الطقوس مع أفراد العائلة والمجتمع أنماطا مختلفة من الأفراد المطلوبين في بيئات العمل، ومن أجل الاستعمال الفعال للموارد البشرية لا بد من تحويل جزء من السلطة والمسئولية لمسئولي المستوى الأدنى من أجل إشباع الحاجات الاجتماعية للموظفين لتمكينهم من اتخاذ القرارات ذات الجودة في أقصر وقت ممكن؛

- **المنظور النفسي:** يعتبر تمكين العاملين من العمليات المهمة التي تمكن من إشباع الحاجات النفسية للعمال، وبصفة عامة غالبا ما يكون لدى الأفراد الرغبة في التقدير والسلطة والمسئولية والتحدي، وبالتالي فإن العمال يسعون دائما إلى الترقية في العمل، فيقدمون أحسن ما لديهم ويساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة إذا كانت حاجاتهم مشبعة؛

- **منظور النمو:** إن الأداء الجيد للعمال ضروري لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة، ففي بعض الأحيان لا يستطيع الأفراد تقديم أحسن أداء لديهم حتى ولو كانوا أقوياء في الوظائف التقنية الخاصة بأنشطتهم ومهامهم، فهم يحتاجون للقوة والسلطة، والاستقلالية في اتخاذ القرارات في المساحات الخاصة بمهامهم، فذلك يمكنهم من التحرك بحرية من أجل النمو والتطور؛

- **منظور المؤسسة:** في المحيط الاقتصادي المتغير تسعى المؤسسات اليوم إلى البحث عن مصدر رزقها، تطورها ونموها من خلال تحويل السلطة والمسئولية للعمال في المستويات الأدنى.

2- فوائد عملية تمكين العاملين ومراحلها : يلعب التمكين دورا جوهريا في تطوير المؤسسات، حيث تتجسد هذه الأهمية من خلال توفير بيئة تمكينية تضمن الكفاءة والفعالية والاستمرارية، فيمكن حصر فوائد التمكين في النقاط التالية²:

_ مساعدة الأفراد على رؤية النقاط المشتركة بينهم؛

_ تشجيع الأفراد على العمل الجماعي لحل المشكلات الخاصة بالعمل؛

_ تشجيع النشاطات الجماعية؛

¹ : Ajit Kumar Ghosh, Employee Empowerment: A Strategic Tool to obtain Sustainable Competitive Advantage, International Journal of Management, Vol. 30 No. 3 Part 1, 2013, p 88, 89.

² : Community Development Foundation, Community development's role in empowerment, Published in Great Britain, October 2008, p 1.

- _ يعزز قيم المساواة والاندماج والمشاركة والتعاون؛
- _ زيادة قدرة الأفراد على اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم؛
- _ زيادة رضا العملاء بسبب قدرة العمال السريعة على الاستجابة لهم وحل مشاكلهم بدون الرجوع إلى الإدارة في كل صغيرة وكبيرة مما يزيد من الحصة السوقية للمؤسسة ويؤثر في نجاحها¹.
- _ تطوير فرص التطور التنظيمي بالنسبة للعامل وتحسين مهاراته وتنمية روح الالتزام والابتكار لديه وتلبية توقعاته واحتياجاته التي تتوافق مع أهداف المؤسسة².
- _ زيادة فرص الإبداع والابتكار نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير المبدع وعدم الخوف من الإقدام على طرح الأفكار الجديدة³.
- _ زيادة الكفاءة والفعالية لدى العمال حيث تمثل الكفاءة مقياساً لحسن استغلال الموارد التي ترتبط بأهداف محددة، أي أنها تركز على المدخلات في حين تمثل الفعالية مدى تحقيق تلك الأهداف في الوقت المحدد أي أنها تركز على المخرجات أي النتائج.
- _ عدم انشغال الإدارة بالمشاكل العملية اليومية العادية وتفرغها للقضايا الإستراتيجية طويلة المدى، وتسريع اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وإطلاق القدرات الإبداعية للعمال وهذا ما يخلق حالة من الرضا الوظيفي وزيادة التحفيز لديهم⁴.

ولكي يتحقق التمكين بطريقة جيدة وفعالة لا بد من إتباع العديد من المراحل التي تؤدي إلى تجسيد هذه العملية على أرض الواقع من خلال الخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: الإحساس بالحاجة للتمكين

في هذه المرحلة يجب أن يحدد المدير الأسباب التي تدفعه إلى إتباع عملية التمكين، كتحسين المنتجات والخدمات، تخفيض الوقت، زيادة الجودة، زيادة الإنتاجية، تخفيف عبء الأعمال الكثيرة على المدير، وتنمية مهارات وقدرات المرؤوسين⁵، وكذلك على المدير أن يشرح سبب تبنيه للتمكين ويقنع العمال بأهميته للحد من غموض هذه العملية بالنسبة للعامل البسيط ويزيد تحفيزه ونشاطه.

¹: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات - دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006، ص 139.
²: عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص 7.
³: يحي ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 112.
⁴: الوليد يزيد بشار، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 130-132.
⁵: سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، السعودية، 17-18 أبريل 2005، ص 33.

- الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

من العمليات التي تساهم في تشجيع عملية التمكين قدرة المديرين على التخلي عن جزء من السلطة، وتفويضه للمستوى الأدنى من العمال، فمن أجل المضي بشكل جدي في التمكين وتوفير بيئة تمكينية لا بد من التزام ودعم المديرين لهذه العملية، وتوفر الإرادة والرغبة لديهم من أجل ذلك¹.

- الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

يجب على المسؤولين تحديد المهام التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين، حيث يتم تحديد العمليات التي تفوض فيها السلطة بشكل آلي إلى المستويات الأدنى تسهيلا لعمليات ونشاطات المؤسسة، من خلال تحديد طبيعة القرارات التي تتخذ تدريجيا دون الرجوع إلى المدراء في الوقت المناسب وفي المكان المناسب².

- الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

يلعب العمل الجماعي جزءا أساسيا في خطوات تمكين العاملين، إذ أن ذلك يساهم في معرفة العامل بالشكل الجيد للعمليات والمهام المنوطة به، فالعمل الجماعي يسمح بتسهيل نقل المعلومات بالشكل الجيد وذلك بفضل عملية الاتصال، وهذا من شأنه أن يسهل عملية اتخاذ القرارات بفضل المعلومات المتوفرة ووعي كل الجماعة بطبيعة القرارات التي يتم اتخاذها³.

- المرحلة الخامسة: توفر المعلومات

من أجل اتخاذ القرار على أكمل وجه لا بد من توفر المعلومات الضرورية للمرؤوسين حتى يكونوا على اطلاع بالعمليات والأوضاع التي يتخذون على أساسها القرارات، وعلى الإدارة توفير بيئة عمل تعتمد على تقاسم المعلومات ومشاركتها من أجل زيادة مساهمتهم بفعالية وكفاءة⁴.

- المرحلة السادسة: اختيار العمال

يجب على المؤسسة اختيار العمال المناسبين للوظائف المطلوبة، والقابلين للتعلم، والقادرين على استيعاب المعلومات، والمستعدين لنشر وتقاسم المعلومات المتوفرة لديهم، ففي كثير من الأحيان نجد أفراد لا يشاركون معلوماتهم مع غيرهم وهذا يشكل خطرا كبيرا على سيرورة العمل سواء داخل المؤسسات أو خارجها في المجال العلمي أو الاجتماعي بصفة عامة، وبالتالي يجب أن يكون لدى المؤسسة معايير

¹ : P., kizilos, Crazy about Empowerment, Training, 1990, Vol.27, No.12, p.47.

²: سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سابق، ص 105.

³: عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2013، ص 232.

⁴: زكريا مطلق الدوري، د. أحمد على صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص

واضحة ومحددة لكيفية اختيار العمال المناسبين للعمل في الوقت المناسب والمكان الملائم واختيار الأفراد الذين تتوفر فيهم الصفات التي وضعتها المؤسسة والقابلين لاكتساب المزيد من المعارف، والذين يخلقون قيمة مضافة للمؤسسة من خلال القدرات والنشاطات والمعارف التي يمتلكونها والاستعداد والرغبة في تقديم الأفضل للمؤسسة التي سيعملون فيها¹.

- المرحلة السابعة: التدريب

يلعب التدريب دوراً أساسياً في تحسين قدرة الأفراد وزيادة ثقتهم في أنفسهم، فهو يشكل تحفيزاً للعمال لتحسين طريقة عملهم، ويسهل انسجامهم مع الفريق ويزيد من توافقهم مع الجماعة ويحسن العمل الجماعي في المؤسسة.

- المرحلة الثامنة: الاتصال

يعتبر الاتصال وسيلة فعالة في بناء بيئة معلوماتية مبنية على تبادل المهارات والأفكار بكل حرية واستقلالية، كما يساهم في نقل توقعات الإدارة العليا للمرؤوسين.

- المرحلة التاسعة: التحفيز

من أجل إنجاز كل عملية من العمليات التي يتم تجسيدها داخل المؤسسة لابد من توفير نظام للمكافآت والتحفيزات المادية والمعنوية، التي من شأنها أن تزيد من رغبة العامل في المساهمة في إنجاز عملية التمكين، من خلال تقديم المكافآت للعاملين، والاعتراف بسلوكهم التمكيني المتميز، ويمكن أن يحصل العمال الذين التزموا بالعملية التمكينية على شهادات تقديرية جراء مشاركتهم الفعالة في عملية التمكين².

¹: الوليد يزيد بشار، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الرابية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 145.
²: مؤيد نعمة الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 190-191.

- المرحلة العاشرة: الثاني في حصد النتائج

إن بيئة العمل لا يمكن أن تتغير بين عشية وضحاها، فلا بد من توقع وجود مقاومة للتغيير الذي يتم اتخاذه، وبالتالي لا بد من أخذ الوقت اللازم في هذه العملية التمكينية، فعملية التمكين هي عملية شاملة تأخذ وقتا وتتطلب مشاركة جميع الأطراف في المؤسسة¹.

3- عناصر عملية تمكين العاملين: بما أن المورد البشري يعتبر أهم مقومات المؤسسة فلا بد من الحفاظ عليه وتطويره من أجل تحقيق أهدافها، وبالتالي فهناك منافسة بين المؤسسات لجذب اليد العاملة ذات الكفاءة والمهارة، وبذل المزيد من المال والجهد والوقت من أجل تمكينها من خلال تدريبهم وتحفيزهم وتشجيع مشاركتهم، وتتمثل العناصر الأساسية في عملية التمكين في النقاط التالية²:

- **توضيح الأهداف:** لا بد من أن توضح الإدارة الأهداف الرئيسية التي تتوقع تحقيقها والأهداف الفرعية التي يجب تجسيدها في سبيل ذلك، فهذه الطريقة يكون العمال على علم واطلاع برسالة وتوجهات المؤسسة المأمول الوصول إليها؛

- **الرضا الوظيفي:** على المؤسسة توفير كل المتطلبات التي تساهم في زيادة الرضا الوظيفي لدى العامل من الموضوعية والاحترام ما يزيد من إحساس الفرد بانتمائه وولائه للمؤسسة؛

- **الموضوعية في التعامل:** يجب على المؤسسة معاملة العمال بطريقة حيادية، والتعامل بحذر شديد فيما يخص حل المشاكل والصراعات التي قد تحصل بين العمال، وتعمل دائما على حل خلافاتهم من أجل زيادة التعاون والعمل الجماعي؛

- **تثمين جهود العمال:** يجب على المؤسسة الاعتراف بالمجهودات التي يبذلها العامل وتقدير الأعمال الجيدة من خلال ترقيتهم أو تكريمهم ماديا أو معنويا أمام زملائهم؛

- **العمل الجماعي:** يلعب العمل الجماعي دورا أساسيا في إنجاح عملية التمكين، فهو يساهم في تحسين الاتصال وتبادل الآراء والأفكار بكل حرية وبأريحية بين العمال؛

- **المشاركة:** يجب على الإدارة إعطاء الحرية للعمال في إبداء آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم، وعلى المدراء أخذها بعين الاعتبار، ففي بعض الأحيان يتفطن العمال لمشاكل صغيرة قد لا تتبادر لأذهان المستوى الأعلى من الإدارة يكون حلها مهما جدا بالنسبة للمؤسسة؛

¹: سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سابق، ص 105.

²: سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص 42.

-الاتصال الفعال: لا بد من تبني نظام للاتصال يسمح بنقل المعلومات واتخاذ القرارات بالشكل الجيد والوقت المناسب؛

-توفير البنية التحتية القوية لعملية التمكين: وذلك من خلال إدارة عملية التغيير، والانتقال من الإدارة الهرمية إلى تلك المعتمدة على التمكين والمشاركة، والإنقاص من ضغوط العمل في جو من العمل الجماعي والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال المناخ المشجع للمبادرات، فالأفراد الذين تسمح لهم المؤسسة بإجراء البحوث وطرح الأفكار هم الأكثر قدرة على الإبداع والابتكار¹.

المطلب الثاني: دور التمكين في تطوير المؤسسات

بالموازاة مع تطور النظرة إلى المورد البشري داخل المؤسسات، زادت أهمية عملية التمكين من أجل إجراء تغييرات في فلسفة وأسلوب العمل لتفعيل الإبداع والابتكار بهدف زيادة الجودة بأقل التكاليف وبأقصر وقت، وفي هذا الإطار جاءت العديد من النماذج التي تحاول تقديم الخطوات التي تؤدي إلى نجاح عملية التمكين.

1- نماذج عملية التمكين

لقد طور الباحثون العديد من النماذج المتعلقة بالتمكين، ومن أكثر النماذج المتعارف عليها مايلي²:

1.1. نموذج كونجر وكانونغو Conger and Kanungo : لقد عرف كونجر وكانونغو Conger and Kanungo في كتابهما "عملية التمكين: نظرية الاندماج والممارسة في الصفحة رقم 474 وفي عام 1988 التمكين على أنه عملية تحسين الشعور بالكفاءة الذاتية بين أفراد المؤسسة، من خلال إزالة الشروط التي تعزز الشعور بالعجز من خلال عمليات المؤسسة الرسمية وغير الرسمية التي توفر التقنيات والمعلومات التي تزيد من الكفاءة الذاتية، حيث اعتبرا أن العناصر العلاقاتية كتفويض السلطة ومشاركة المعلومات هي شروط لدعم عملية التمكين، وقد طرحا نموذجا من خمس درجات ، والتي تتضمن تشخيص عمليات المؤسسة المسئولة عن إحساس الموظفين بالعجز، إزالة هذه العمليات التي تؤدي إلى إحساس العامل بالعجز، توفير المعلومات التي تزيد من ثقة المرؤوسين بأنفسهم، تحسيس المرؤوسين بالقوة، والتأثير في سلوك المرؤوسين من خلال تشجيع الإصرار والمبادرة؛

2.1. نموذج توماس وفالتهوس thomas and velthouse : في سنة 1990 قام توماس وفالتهوس ببناء دراستهما بالاعتماد على دراسة كونجر وكانونغو الإدراكية، حيث عرفا التمكين من ناحية الدوافع

¹: حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 399.

² : Adnan M Al Sada, A A Literature Review of Empowerment With A Suggested Model for Bahrain Defense Force, NAVAL Graduate School of Business and Public Policy, California, 2003, p 21-29.

الذاتية حيث طرحا أن التمكين يعني إعطاء القوة، كما أنه يحمل عدة معاني، فمن الناحية القانونية القوة تعني السلطة، وبالتالي نعني بالتمكين تفويض السلطة، كما يمكن استعمال مصطلح القوة في وصف القدرة المتمثلة في الكفاءة الذاتية، ولقد حسن "توماس وفالتهاوس" نموذج "كونجر وكانونغو" من خلال ثلاث طرق، فأولا تم ربط عملية التمكين بعملية التحفيز، وثانيا التقييم الكلي للمهام، وثالثا انعكاس العمليات التي يقوم بها العامل على تقييم المهمة التي يقوم بها من خلال زيادة كفاءته ومهارته، وقد قسم التقييم الكلي للمهام لأربع تقسيمات هي إحساس الفرد بقوة تأثيره في المؤسسة، الكفاءة، تقدير العامل، حرية اختيار طريقة تنفيذ المهام.

3.1. نموذج ألتيزر Altizer: لقد حدد ألتيزر Altizer سنة 1993 في كتابه "الخطوات الأربعة للتمكين" التقنيات الأربعة للتمكين التي يستخدمها في شركته، حيث بدأ مقاله مؤكدا على أهمية التمكين في جودة التسير، كما شدد على أن التمكين لبس اختياريا بل هو ضروري من أجل تحسين جودة نظامها، كما اعتبر أن للتمكين أربع خطوات تتمثل في مراجعة وتحديد سلطات الموظف، تفويض السلطة، تشجيع الابتكار، مكافأة العاملين.

بالإضافة إلى ذلك هناك الكثير من المداخل المتعددة للتمكين ومن بينها:

مداخل التمكين حسب ديفال¹Duvall: يتضمن

-**التمكين الفردي:** أي أن عملية التمكين هي عملية فردية تتبع من دوافع الفرد الشخصية وقدرته على التأثير في بيئة عمله.

-**التمكين المؤسسي:** أي الجهود التي تبذلها المؤسسة لتوفير بيئة تمكينية تشجعه على العمل بكل راحة واستقلالية داخل المؤسسة.

مداخل التمكين حسب ليشلي²Lushly: تتمثل في

-**التمكين الترابطي:** أي التمكين المرتبط بأسلوب الإدارة في المؤسسة وفلسفتها وثقافتها.

-**التمكين الدافعي:** هو التمكين المتعلق بمدى دافعية الفرد وحرية في التصرف داخل المؤسسة.

مداخل التمكين حسب إيرستاد³Aerestad: يتضمن

¹ : Duvall , Clerking, 1999, Developing individual freedom to act , participation and empowerment ; an international ,VOI.7 , NO, 8, 1999, p 204.

² : Lushly, Conrad, Empowerment, HR Strategies r-on service Excellence 1st ed , Butter Worth Heinemann, 1999, p 23.

³ : عالية جواد محمد علي، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، دراسة استطلاعية لعينة لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، 2013، ص 167.

-**التمكين الخارجي:** وهو آلية عمل المؤسسة والوسائل المستخدمة لتمكين الأفراد.

-**التمكين الداخلي:** هو ما يمتلكه الأفراد من الالتزام الذاتي والقدرة على الاعتماد على النفس وتحمل المسؤولية والتصرف في الوقت المناسب.

2- دور تمكين العاملين تنمية رأس المال البشري

إن القادة والمسيريون الناجحون هم من يساعدون الموظفين على زيادة كفاءتهم، كما يأخذون انشغالات الآخرين بعين الاعتبار¹، حيث يعتبر تطوير وتمكين الأفراد أهم عوامل القيادة الفعالة، فالقائد الناجح يملك المهارة والقدرة على تقوية الأفراد من خلال مشاركة القوة، وزيادة قيمتهم داخل المؤسسة.

وتمثل عملية التمكين عاملاً أساسياً في تطوير رأس المال البشري من خلال السماح للأفراد بالأداء الجيد عن طريق استثمارهم في أنفسهم حتى في حالة وجود خطر حدوث الأخطاء²، فهناك حاجة كبيرة إلى تقوية وتعزيز الأداء من خلال التقاء أهداف المؤسسة مع توقعات الأداء، ومعاملة المرؤوسين بشكل جدي وإعطاء كل فرد الأهمية التي يستحقها، فذلك يؤدي إلى تحقيق زيادة في المعرفة، فمن أجل تحسين الأداء لابد من تحقيق الرضا ومساعدة الآخرين للنجاح، والاستثمار في الوقت والجهد والطاقات البشرية لمساعدتهم على التغلب على نقاط ضعفهم، وتقدير وتشجيع أعمال الغير وحثهم على المشاركة والبحث عن الطريقة المثلى لتطوير المؤسسة³.

إن عملية تمكين العاملين تلعب دوراً كبيراً في زيادة الرضا الوظيفي التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه، من أجل الحفاظ على عمالها من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتقدير مجهوداتهم واحترام أفكارهم ومبادراتهم⁴، إضافة إلى تشجيعهم من خلال الأجور والمكافآت والترقيات التي تمكن من نقل الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى أعلى منها تتسم بمزايا وظيفية أعلى كزيادة الأجر وتحسين المكانة الاجتماعية⁵، وبالتالي فإن ذلك يزيد من إرادة العامل للعمل والعطاء بشكل أفضل، حيث تهدف المؤسسة إلى تحسيس الفرد بمكانته واحترامه من قبل المحيط المؤسسي فيحس كأنه بين أسرته وعائلته فيزيد ولاءه للعمل والإبداع في نشاطاته وأعماله.

¹ : Kouzes J. M. and Posner B. Z, Leadership Challenge. San Francisco, 2002, p 162.

² : Goodly B, Leadership Development within the Eagle Scouts: An Investigation of the Influence of Servant Leadership Values. Doctoral. Capella University, miami, 2008, p 213

³ : Shadi Ibrahim, Maziar Shajari, Relationship between Employee Empowerment and Employee Effectiveness, Service Science and Management Research (SSMR) Volume 2 Issue 4, December , Iran, 2013, p 61.

⁴ : عابدة سيد الحطاب، الإدارة الاستراتيجية في ظل إعادة الهيكلة والاندماج، الطبعة الثانية، 1992، ص 64.

⁵ : أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة للطباعة والنشر، 2000، ص 147.

يعتبر تمكين العاملين استجابة لمتطلبات المحيط الاقتصادي الذي يلزم المؤسسات بضرورة التفكير في تفعيل استخدام القوى البشرية للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، فهو رد فعل لثروة المعلومات وتقنياتها من أجل جعلها متوفرة ومتاحة للجميع، فتوفر الموارد البشرية ذات المعارف والمهارات والكفاءات والخبرات والتمكن من استعمال الأفكار التي تتميز بها بشكل جيد يؤدي إلى تعظيم أرباح المؤسسة، بقائها واستمرارها¹.

إن المسير يسعى من خلال تجسيد عملية التمكين إلى تحسين جودة الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين من أجل إشباع حاجاتهم، والتأكد من فعالية الأداء المنجز وتأكيد العمال من جودة الأعمال التي يقومون بها من خلال رضا المستهلك وليس من خلال الإدارة، والاستفادة من آراء المستهلكين من خلال احتكاك العمال بهم وجذب الاقتراحات من خلالهم، وإزالة القيود البيروقراطية في الأداء لتسريع الانجاز الكفء والفعال، وإعطاء بعد أشمل للتطوير والتحسين من خلال التزام العمال وولاءهم للمؤسسة وزيادة دافعيتهم للإنجاز²، ولذلك لا بد من الأخذ بعين الاعتبار للمعوقات التي تعيق عملية تمكين العمال وتجنبها.

وتتمثل هذه المعوقات في النقاط التالية³:

- انعدام الثقة الإدارية؛
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة؛
- الهيكل التنظيمي الهرمي؛
- المركزية في اتخاذ القرار؛
- عدم الرغبة في التغيير؛
- تخوف الإدارة الوسطى أيضا من فقدانها للصلاحيات والوظائف؛
- تخوف العاملين من تحمل السلطة والمسئولية؛
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع المبادرة والابتكار؛
- عدم وجود ثقافة تبادل ونقل المعلومات؛
- ضعف نظام الحوافز؛
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية؛
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي؛
- انعدام العمل الجماعي؛

¹ : Tony Eccles, The deceptive Allure of empowerment ,long range planning, international journal of contemporary hospitality management, vol 26, n° 6, 1999, p 18.

²: اللوزي، حود موسى سلامة، د. خضير كاظم، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار إسراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 260.

³: هاني الطويل، سلوك الأفراد والجماعات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 91، 92، بتصرف.

- عدم الثقة الإدارية؛
- نقص الإرادة في تطوير التمكين بالنسبة لجميع المستويات الإدارية؛
- عدم تحديد المهام التي يمكن تفويضها والمهام التي لا يمكن تفويضها؛
- تداخل المهام؛
- الصراعات والمشاكل بين العمال.

ومن أجل القضاء على معوقات عملية تمكين العاملين، اقترح المنظرون عددا من ممارسات التسيير الخاصة بهذه العملية، والتي تسلط الضوء على مفهوم الكفاءة الذاتية، حيث تصمم المؤسسات عمليات الاختيار والتدريب لضمان التطور التقني واللغوي، فالمهارات اللغوية والاجتماعية تمكن المؤسسة من تحقيق حرية الأفراد وحرية اتخاذ القرار والتعاون وحل الخلافات وتحسين الأداء، وتشجيع التميز¹، من خلال الحوار، إضافة إلى ذلك فإن المؤسسات التي تتبنى التمكين تتسم بمركزية محدودة وتتصف بنظامها المعلوماتي المفتوح والكبير وشبكة المعلومات الواسعة².

وتعمل عمليات القيادة أو الإشراف والمراقبة في المؤسسات ذات البيئة التمكينية على زرع الثقة بين المرؤوسين من أجل تحسين الأداء المتوقع، ومنحهم الفرصة للمشاركة في صنع القرار والاستقلالية من القيود البيروقراطية ووضع أهداف تحفيزية وواضحة، واختيار القادة أو المسيرين على أساس مدى قدرتهم على استخدام القوة بطريقة إيجابية³.

ويمثل نظام المكافآت عاملا أساسيا في تحفيز الابتكار والمبادرة، فهو يزيد من إحساس الفرد بالكفاءة الذاتية⁴، حيث أن الوظائف التي توفر اختلافا في المهام يجب أن تتميز بتقييم مجهودات الأفراد والاستقلالية والتحكم المناسب في العمل، وتقليل الروتين وقيود العمل وتوفير آفاق التقدم لأنها من الممارسات التي تطور عملية التمكين، فهذه الممارسات يجب تطبيقها على جميع أنواع المؤسسات خدمية أو إنتاجية، عامة كانت أم خاصة، فعندما تلتزم المؤسسة بعملية المشاركة تقوم بالإجراءات الرسمية التي تمكن الأفراد من الاستفادة منها من خلال تقاسم القوة الرسمية والسلطة، ولكن من أجل تفعيل عملية تقاسم القوة على مستوى الفرد، يجب أن يتلقاها العمال من خلال زيادة إحساسهم بالكفاءة الذاتية، وهذا الشيء لا يحققه المسير إلا من خلال العلاقات غير الرسمية التي يسمح بها بين العمال، لأنه في الأخير المسير هو الذي تعود عليه عملية اتخاذ القرار.

¹ : McClelland, D,C, Power : The inner experience, New York Irvington press, 1975.

² : Kanter R,M, The change masters, Simon and shuster subsidiary for printing and publishing, New York, 1983, p 65.

³ : Burk, W, Leadershipe as empowering others, executive power, Jossey bass for publishing, San Fransisco, 1986, p 51-77.

⁴ : Kanter, R, M, Power failure in management circuits, Harvard business review, vol 57, N 4, 1979, p 65-75.

وبما أن عملية تمكين العاملين تقوم أساساً على تنمية إحساس الفرد بالكفاءة الذاتية فلا بد على المسيرين تجنب العوامل التي تؤدي إلى تخفيض إحساس العمال بالكفاءة الذاتية والتي تتمثل في العديد من العوامل ومنها¹:

1-العوامل التنظيمية: تتضمن

-التغيرات والتحويلات التنظيمية الكبيرة؛

-بدأ المشروع؛

-الضغوطات الناتجة من المنافسة؛

-المناخ البيروقراطي المقيد؛

-ضعف الاتصال؛

-الموارد التنظيمية شديدة المركزية.

2-الأسلوب الإشرافي: يتضمن

-الاستبداد (الرقابة الشديدة)؛

-السلبية (التركيز على الفشل)؛

-عدم وجود سبب للعمل.

3-نظام المكافآت: يتضمن

-الروتين والمكافآت الكيفية؛

-انخفاض التحفيزات المادية والمعنوية؛

-انعدام المكافآت المبنية على أساس الكفاءة؛

-انعدام المكافآت المبنية على أساس الإبداع والابتكار.

¹ : Jay. A. Conger, Rabindra N. Kanungo, The empowerment process : integrating theory and practice, Academy of management, Canada, 2013, p 477.

4-تصميم العمل: يتضمن

-انعدام الأدوار الواضحة؛

-انعدام التدريب والدعم التقني؛

-وضع الأهداف الغير واقعية؛

-المشاركة المحدودة في البرامج والاجتماعات والنقاشات التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء؛

-نقص الفرص ومحدودية الاتصال مع الإدارات العليا.

بالإضافة إلى ذلك هناك العديد من الإجراءات التي تساهم في تفعيل عملية تمكين العاملين والتي تلعب دورا هاما في نجاح تطبيقها من أجل تنمية رأس المال البشري:

أ- دور المشاركة في عملية تمكين العاملين: تتمثل المشاركة في إشراك المنفذين مع رؤسائهم في صنع القرارات المختلفة، والمتعلقة بالتخطيط للعمل وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه وتنفيذه والرقابة على هذا التنفيذ¹، وتتضمن المشاركة العديد من الأساليب التي يساهم من خلالها العامل في إعطاء رأيه من خلال الأساليب التقليدية والأساليب الحديثة²:

1-الأساليب التقليدية: تتضمن نظم الاقتراحات، من خلال كتابة العامل لاقتراحه على ورقة يقوم بوضعها في صندوق الاقتراحات التي يتم جمعها من طرف المسيرين، وكذا الاجتماعات التي يعطي العمال آراءهم من خلالها، واللجان الذين يتم اختيارهم من قبل الإدارة لحل المشكلات التي تحدث داخل المؤسسة، والمجالس المختصة بإصدار القرارات الخاصة بالسياسات العامة الرئيسية والمستوى التنظيمي العالي، والمقابلة الشخصية بين المستوى الإداري الأعلى والمستوى الإداري الأدنى منه للتباحث في شؤون العمل، بالإضافة إلى الاتصال من خلال الهاتف أو بواسطة شبكات التواصل الاجتماعي في حالة وجود مشكل لا يحتمل التأخير والتأجيل، بل بمجرد الاتصال وأخذ المعلومات والمقترحات من الجهات المعنية يتم بناء على ذلك اتخاذ القرار المناسب؛

2-الأساليب الحديثة: تتضمن أسلوب دلفي والمتمثل في الاستعانة بالخبراء من خلال وسائل رسمية للاتصالات، كقوائم للاستفتاء لاستقصاء آرائهم مع إخفاء هوياتهم لتفادي التصادم الناتج عن اختلاف الآراء، وبعد جمع هذه القوائم يتم إجراء تقرير بناء عن المعلومات المجمع، ثم يرسل لهم مرة أخرى لإعطاء آرائهم النهائية، ثم تجميعها وتشكيل تقرير آخر بناء على هذه الآراء، إضافة لأسلوب دلفي هناك

¹: سليمان حنفي محمود، السلوك الإداري، دار المعارف المصرية، القاهرة، 1978، ص 368.

²: إبراهيم شهاب، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مجلة الإداري، العدد 61، معهد الإدارة العامة، مسقط، 1995، ص 226-239.

أسلوب العصف الذهني أو الزوبعة العقلية المتكون من ستة إلى اثنا عشر فرد يجلسون حول طاولة واحدة من أجل تقديم الأفكار والاقتراحات المبتكرة التي يتم تقييمها واتخاذ القرار المناسب بناء عليها.

إضافة إلى ذلك هناك أسلوب الجماعات الاسمية، حيث أن كل النقاشات التي تتم فيها تكون على الورق وليس فيها أي نقاش شفهي، فيتم تجميع الحلول وكتابتها على السبورة أو اللوحة ثم يقوم كل فرد بترتيب كل حل حسب درجة الأهمية بالنسبة إليه ثم يتم اتخاذ القرار بناء على الفكرة التي لها أعلى أولوية بين الجميع، كما يوجد من بين الأساليب أسلوب فيليبس الذي يقسم فيها الأعضاء المشاركون إلى مجموعات فرعية صغيرة كل مجموعة يرأسها شخص معين، ويقومون بدراسة المشكلة المطروحة، فتعطي كل مجموعة حلاً مقترحاً ثم يتم مناقشة الأفكار بشكل جماعي واختيار الأفضل، وللمشاركة دور كبير في عملية تمكين العاملين التي تسمح بتحسين وتطوير قدرة ومكانة المؤسسة التنافسية:

1_ دور المشاركة من الناحية الفنية والمادية للمؤسسة: فمن الناحية الفنية قد ترى الإدارة جانب واحدًا يوافق بين أهداف العمال ومتطلبات المؤسسة، في حين قد يرى العاملون في المستوى التنفيذي عدة جوانب وأساليب للعمل من شأنها المساهمة في تحسين طريقة العمل، أما من الناحية المادية فإن وسائل ومعدات العمل يجب أن يخضع اختيارها والحفاظ عليها وصيانتها للعمال التنفيذيين، كونهم أكثر خبرة وإطلاع في هذا الميدان، لأن مشاركتهم تعتبر مسؤولية إدارية جد مهمة بالنسبة للمؤسسة¹.

2_ دور المشاركة من الناحية النفسية للعاملين: إن أهم ركائز الإبداع والابتكار معاملة العمال بكرامة وإنسانية وخلق بيئة تتصف بالديناميكية والتشجيع وإيجاد الحلول للأخطاء، وليس التركيز على المخطئ لأن من لا يخطئ فهذا يعني أنه لا يشارك ولا يحاول تطوير عمله، بل يكتفي فقط بالعمل الروتيني المطلوب منه، لأن العمال لهم دور في تطوير المؤسسة أو زوالها².

3_ دور المشاركة في رفع الروح المعنوية للعمال: إن الأساليب المتزمته والقاسية في العمل تؤدي إلى نتائج أقل من تلك التي تعتمد على العمل الجماعي، فتشجيع العمال على المشاركة في إعطاء آرائهم حول طريقة العمل وتبادل أفكارهم مع غيرهم يزيد ثقتهم بأنفسهم ويعزز تماسكهم فيما بينهم ويقوي صلتهم بالمؤسسة، فتتكون لديهم الإرادة لتحسين الإنتاج وتطويره وتخفض معدلات الغيابات بسبب حبهم للعمل³، وبما أن الروح المعنوية تمثل مؤشراً للحالة النفسية لدى الأفراد ورضاهم عن عملهم وعن طريقة تعاطي

¹: محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، رسالة دكتوراه، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، النسخة العربية، 2009، ص 72.

²: Tom Peters, Bob Waterman, In search of excellence, Harper and Row for publishing, New York, 1982, p 15.

³: كمال نور الله، إدارة الموارد البشرية، دار طلاس، دمشق، 1992، ص 213.

المؤسسة مع انشغالهم من خلال العمل الذي يؤديه والمحيط الذي يتعاملون معه والمؤسسة التي ينتمون إليها، فإن المشاركة تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية¹.

ب- دور اللامركزية في عملية التمكين: تتمثل اللامركزية في توزيع الصلاحيات على مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة²، فهي أسلوب من أساليب تنظيم العمل حيث يتم إعطاء قدرًا معتبرًا من الحرية والإدارة الذاتية لوحدات مختلفة، وذلك من ناحية منح وتفويض المسؤوليات والصلاحيات³.

إن اللامركزية تتمثل في تفويض جزء من السلطة إلى المستويات الأدنى حيث أن السلطة لا تفوض إلى الأشخاص وإنما إلى المراكز التي يشملها البناء التنظيمي ثم تؤول إلى الأشخاص شاغلي هذه الوظائف⁴، ويتمثل دور اللامركزية في النقاط التالية⁵:

- **تمكين الرئيس في المستوى الأعلى من القيام بأعماله الأساسية على أكمل وجه:** فإعطاء جزء من السلطة للمسيرين الأكفاء يمكن المدير في المستوى الأعلى من التفرغ للسياسات والاستراتيجيات والقرارات المصيرية والهامة واتخاذها على أكمل وجه، فهذه العملية توفر له الوقت والجهد الذي يحتاجه في أعماله، وكذلك بالنسبة للمفوضين الذين يتمكنون من القيام بأعمالهم بدون قيود وبسهولة تامة وذلك تحت إشراف وتوجيه ورقابة الإدارة العليا، ما يسهل العملية على الطرفين للتمكن من تطوير عملية التسيير وتحسينها داخل المؤسسة؛

- **إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار:** بما أن اللامركزية تتمثل في عملية تفويض في السلطة فإن ذلك ينمي من الإبداع والابتكار لدى مختلف المستويات، نتيجة لإحساسهم بوجود نوع من القوة والسلطة في طريقة عملهم، وهذا ما يسمح لهم بالتفكير في إيجاد طرق العمل المناسبة، كما أن تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأدنى عبارة عن عملية تدريبية تسمح بتكوين مدراء للمستقبل؛

- **كسر الجمود الذي تتميز به الإدارة المركزية:** حيث أن اللامركزية تتمثل في التفويض من أعلى إلى الأسفل، وعدم التركيز الشديد للسلطات في قمة السلم الإداري، من خلال نقل جانب من تلك الاختصاصات التي تعوق أعمال المدير إلى المستويات الأدنى والتفرغ للاختصاصات الأكثر أهمية⁶.

1: هيثم هاشم، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 1988، ص 277.

2: عامر الكبيسي، المركزية واللامركزية في الأدب الإداري، مجلة التنمية الإدارية، العدد 14، بغداد، 1980، ص 40.

3: محمد علاوي جلاوي، مصطلحات إدارية مختارة، الطبعة الرابعة، دار المعارف للطباعة والنشر، القاهرة، 1998، ص 360.

4: محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 12.

5: ماهر صبري درويش، د. إبراهيم راشد الشمري، تفويض السلطة: الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد

82، 2010، ص 67، 68.

6: أحمد الياسري، اللامركزية: مفهومها، مزاياها، عيوبها، والعوامل المؤثرة في تطبيقها، بحث منشور على الإنترنت، 2007، ص 15، http :

www.fedrs.com

-تطوير وظيفة التوجيه في المؤسسة: فمن خلال تفويض جزء من الصلاحيات يتمكن المدير من القيام بمراقبة وتوجيه وإرشاد المرؤوسين بطريقة أكثر فعالية، وتعديل هذه الصلاحيات وفق ما تتطلبه الحاجة للعمل داخل المؤسسة.

وبما أن المعرفة تعتبر فرعاً من فروع الاقتصاد المعرفي، فمن المستحيل أن تواجه المؤسسة الزخم الذي يميز المحيط الاقتصادي بدون تبني تشجيع المعرفة في عملياتها التسييرية، ففي السنوات الأخيرة تسارع نمو المعرفة والمعلومات بنسبة كبيرة، فعصرنا الحالي هو عصر انفجار المعلومات التي تتضاعف كل خمس سنوات ونصف بل أن أغلبها تتقدم كل أربع سنوات¹، وعلى الرغم من المنتجات الجديدة التي قد تؤدي إلى إيجابيات مستدامة، فأغلب المتنافسين يسعون إلى تقليص التكاليف وزيادة الجودة الخاصة بمنتجاتهم وخدماتهم، فتسعى المؤسسات إلى تشجيع المعرفة من خلال تمكين العاملين من أجل خلق الثروة وتحقيق أعلى درجات الجودة، والابتكار والفعالية من أجل تعظيم الربح والاستمرار في اتجاه معين، فعلى الرغم من رأس مالها المادي الذي يتناقص أضحت المؤسسات تركز على رأس مالها المعرفي الذي يتزايد من حيث القيمة والاستعمال².

إن المؤسسات التي تعتمد على رأسمالها البشري لا تخسر الأفكار المتوفرة لدى عمالها أبداً، بل تخلق أفكاراً جديدة لتحسين أداء قوة العمل لديها، من خلال التركيز على المعرفة كواحدة من المكونات الأكثر أهمية في عملية الإدارة، فبصفة عامة تعتبر المعرفة الناتجة عن تمكين العاملين عاملاً هاماً في تحقيق الربح، ولكن للأسف فهذه الأهمية الكبيرة للمعرفة لا تضمن تطبيقها في نشاطات المؤسسة، ولذلك يجب اتخاذ إجراءات لقياس المعرفة الضمنية من خلال التوفيق بين الواجبات اليومية والواجبات المرتبطة بالبيئة المعرفية، فدعم الإدارة العليا لآراء المرؤوسين ضروري لمواجهة المنافسة وزيادة الفعالية فهي تؤدي إلى زيادة الإبداع والابتكار لدى العمال، ولذلك تعتبر عملية التمكين والتطوير المستدام للعامل أساسية لتطوير جودة المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن³.

وبالتالي فيمكننا القول أنه من أجل تطوير المؤسسة فلا بد من الأخذ بعين الاعتبار للمعلومات، المعارف، والمهارات التي يتميز بها العمال والتي تنمو من خلال تمكينهم، من أجل تسهيل تطوير الأداء كونه يمثل قاعدة لزيادة الثقة في قراراتهم المبنية على وتوفير معلومات تقنية دقيقة ومفيدة لإنجاز المهام على أكمل وجه.

¹ : Arbabi Sarjou Azizollah, Examining the role of knowledge management in Sistan and Baluchestan university staff, european online journal of natural and social science, vol 2, n° 3, 2013, p 2053, 2054.

² : Davenport T, Grover V, Knowledge Management, Journal of Management information systems, Vol 1, n°18, 2001, p 3,4.

³ Arbabi Sarjou Azizollah, op cit , p 2054.

المبحث الثاني: التعلم التنظيمي كعملية أساسية في رسملة المورد البشري

يتساءل الكثير من المسيرين ما إذا كانت مؤسساتهم تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي، وهل تقوم مؤسساتهم بالتعليم الكافي للعمل، فالتعلم التنظيمي يمثل القدرة على استعمال المعرفة الجديدة وتحسين الأداء، وذلك من خلال كسب المؤسسة للعمال الأكفاء الجدد بالإضافة إلى تعليم وتعزيز معلومات وكفاءات العمال الحاليين، وهي عملية كشف الأخطاء وتصحيحها سواء من خلال تطبيق القوانين ومعايير التشغيل، أو من خلال تشجيع التغيير بالاعتماد على الإبداع والابتكار وعدم التقيد بتطبيق القوانين فقط.

المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي

إن عملية التعلم التنظيمي تتمثل في الاختبار والمراجعة المستمرة للمعارف وللمهارات والخبرات، والاستفادة منها وتحويلها إلى معارف تستطيع المؤسسة الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسية¹، من أجل تحقيق الأهداف.

1- مفهوم التعلم التنظيمي: لقد تطرق "كريس أرغريس" Chris Argyris إلى التعلم التنظيمي من خلال مصطلح منظمة التعلم التي تتضمن ثلاث مستويات، ففي المستوى الأول تشغل المؤسسات نفسها بتعلم الأعمال والمهام الروتينية والمتكررة، في حين تسعى المؤسسات في المستوى الثاني إلى إعادة النظر في طبيعة أهدافها ومعتقداتها وثقافتها التنظيمية بما يتناسب مع معطيات المحيط، فالمؤسسة في هذا المستوى تتعلم كيف تتعلم، أما في المستوى الثالث تتضمن تعلم ما من شأنه أن يجعل المؤسسة رائدة في السوق وهذا يحدث فقط إذا ما حققت عملية التعلم في المستوى الأول والثاني مع اقتناعها الحاسم بضرورة وأهمية عملية التعلم².

وتستلزم عملية التعلم التنظيمي تغييرا في الذهنيات والأفكار من خلال المحاكاة والتكيف، فتتمثل المحاكاة في هذه الحالة في إدماج المعلومات وإثراء وتعزيز مخططات التفكير لدى الفرد ولكن دون استبدالها أو مساءلتها، في حين تتمثل عملية التكيف في سعي الفرد إلى تطوير ذكائه ما يتطلب تغييرا في نماذجه الذهنية ومعارفه المكتسبة في الماضي³، وبالتالي فإن التعلم التنظيمي يتمثل في كل أشكال المعلومات من معارف، مهارات، أفكار، تقنيات وممارسات، حيث بقي مفهوم التعليم خاص بالأفراد إلى غاية الخمسينات من القرن الحالي من طرف "سايمون Simon" الذي طبقه على المؤسسات ليفتح المجال

¹: طلال بن عايد الأحمد وآخرون، التنظيم وأداء المنظمات _بحوث محكمة_ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010، ص 75.

²: مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010، ص 23.

³ Piaget J. ; Apprentissage et systémique, l'analyse du changement technique, entre préformisme et constructivisme, In Economies et société, Vie Dynamique technologique et organisationnelle, n°1,1993, p 25-61

بعد ذلك للعديد من الدراسات والأبحاث من خلال دمج المعلومات السابقة مع الإجراءات الحالية المسيرة للتصرفات والسلوكيات الخاصة بالأفراد في المؤسسة¹.

إن عملية التعلم التنظيمي تسعى إلى تكوين إطار مرجعي مشترك للمعلومات والمعارف، من خلال التركيز على التجارب التي تتجسد من خلال العمليات الخاصة بالقرارات الجماعية التي تتم وفقاً للأغلبية، حيث تتكون لدينا أطراً مرجعية تستخدم كأساس للتغييرات المطلوبة، وتستعمل من طرف كل العمال²، ولذلك تتمثل أنماط التعلم التنظيمي في الأنماط التالية³:

-**التعلم التكيفي**: ويسمى أيضاً بالتعلم ذو المستوى المنخفض، وهو يحدث عند اكتشاف الأخطاء وتصحيحها دون تفسير جدي لما حدث⁴، أي أنه يمثل فعل الأشياء بطريقة أفضل، فهو تعلم سلوكي يناسب المؤسسات التي تعمل في محيط يتسم بالتغير البطيء، من خلال التركيز على حل المشكلات الروتينية اليومية دون التفكير في سياسات واستراتيجيات المؤسسة؛

-**التعلم التوالدي**: ويسمى أيضاً بالتعلم ذو المستوى المرتفع، فهو يبحث في الافتراضات التي تؤدي إلى حدوث فعل معين أو تصرف ما، أي أنه لا يدور حول الحقائق الملموسة فقط وإنما يتعدى ذلك إلى الأسباب التي أدت إلى حدوث هذه الحقائق، أي فعل الأشياء بطريقة مختلفة ومتميزة لتمكين المؤسسة من المنافسة⁵، فهو تعلم إدراكي يشجع على إعادة التفكير في المعرفة القائمة، ما يؤدي إلى تنمية الإبداع في حل المشكلات وتطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة، حيث يناسب هذا النمط منظمات الأعمال التي تعمل في بيئة ذات ديناميكية عالية.

-**التعلم الاستراتيجي**: يركز هذا النمط تركيزاً أساسياً على الحوار، ويتجلى عندما تجد المؤسسة أن هناك فرص لم تستغلها بعد، أو مشكلة ما لم تتخلص منها بعد من خلال تغيير أسلوب إنجاز الأعمال، والتركيز بشكل كبير على عملية التعلم داخل المؤسسة، كونه يعكس قدرتها على تنمية قابليتها للتعلم والتطور، فهو النمط الأكثر فعالية ولذلك يتطلب تغذية عكسية باستمرار كما يتناول الجانب الاستراتيجي في المؤسسة .

¹ : Levitt B., March J., Organizational Learning, Annual Review of Sociology, n°14, 1988, p 319-340.

² : Walsh ; 1995 Manage rail and Organizational cognition, Notes Sroma Trip Down Memory lane ; Organization Science, 6 ;PP 280-321.

³ : أيمن حسن ديوب، أثر التعلم التنظيمي في تطوير الأداء التنظيمي (دراسة تطبيقية في قطاع المصارف)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثاني، 2013، ص 131.

⁴ : Senge. P.M. The Fifth Discipline : The Art And Practice of the Learning Organization: Century Business, . London 1990.

⁵ : Hayes ,J;& Allinson , C.w. "Cognitive style and the theory and practice of individual and collective learning in organizations". Human Relations,1998,V .51, No.7, p 85.

ولا يمكن تقييم مدى نجاح المؤسسة في تبني عملية التعلم التنظيمي إلا من خلال وضع مؤشرات أو معايير أو مقاييس لمعرفة ذلك، لأن هذه المقاييس إذا كانت إيجابية فهي ستؤدي حتماً إلى تطوير الأداء، وتحسين عملية وطريقة إنجاز المهام، فنتحسن مكانة المؤسسة ويزيد ولاء الزبائن لها ما يمكنها من النمو والاستمرار، من خلال متابعة وتقييم المقاييس الموضوعية لعملية التعلم التنظيمي، وهناك العديد من الباحثين الذين اجتهدوا في إعطاء مقاييس أو معايير لقياس التعلم التنظيمي.

ففي البداية كانت بعض الشركات البريطانية تستند في قياس التعلم التنظيمي لـ "بادلار" Pedlar الذي وضع خمس مجالات لقياس التعلم التنظيمي تتمثل في الإستراتيجية، النظر نحو الداخل، الهياكل، النظر نحو الخارج، وفرص التعلم، حيث تم التشديد على المؤسسة ككل ودور الفرد في هذا الكل¹، في حين قام " مايو ولانك" Mayo and Lank " بإعطاء 187 سؤال يقيس أبعاد تركيز على تشخيص الأفعال اللازمة لتحقيق أكبر فائدة من عملية التغيير والتطوير، ومن العوامل التنظيمية والتعلم الفردي والجماعي والإدارة والقيادة، ثم قام "تانونبوم" Tanunbaum بالتركيز على بيئة التعلم فشدد على العمليات والتدريب وطرق التعلم المرتبطة بالعمل والدعم الإداري والتعاون²، كما قام "برينز" Prinz بتطوير هذه المقاييس فركز على القيادة وتشجيع التعلم، مع تركيز سطحي فيما يخص المنظمة المتعلمة ككل، كما تواصلت الأبحاث من خلال " سارالا" Sarala حيث وضع أبعاداً عديدة لقياس التعلم التنظيمي كالفلسفة والقيم، الهيكل والعمليات، القيادة واتخاذ القرار، تنظيم العمل، التدريب والتطوير، والتفاعلات الداخلية والخارجية للمؤسسة لمعرفة ما إذا كانت المؤسسة متعلمة أم لا.

وفي الأخير ظهرت دراسة "واتكينز ومارسيك" Watkins and Marsick التي تضمنت أربعة أجزاء تتمثل في الفرد، الجماعة، التنظيم، وأداء المؤسسة من خلال تسعة أبعاد هي التعلم المستمر، الحوار، تعلم الجماعة، النظام، نظام الاتصال، التمكين، القيادة، الأداء المالي، الأداء المعرفي³.

2- خصائص التعلم التنظيمي، متطلبات تطبيقه، ومؤشراته:

إن التعلم التنظيمي يعتبر استثماراً لخبرات وتجارب العمال في المؤسسة، وجذب واستقطاب والاحتفاظ وحسن استغلال هذه التجارب والخبرات ومراجعتها، واستغلالها في تحسين الأداء لإنجاح المهام

¹ : Moilanen Raili, Diagnosing and measuring learning organizations, The learning organization journal, vol12, n°2, 2005, p 71-89.

²: صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات -دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، رقم 45، العراق، 2007، ص 142.

³ : Moilanen Raili, Diagnosing and measuring learning organizations, ibid.

وتطوير الإنتاج وتفاذي الأخطاء التي قد تحدث أثناء العمل، وتتمثل خصائص التعلم التنظيمي أساسا في النقاط التالية¹:

-يعتبر التعلم التنظيمي عملية مستمرة ودائمة كجزء من نشاط وثقافة المؤسسة وليست مجرد إضافة لنشاطات المؤسسة اليومية؛

-يمتاز التعلم التنظيمي بالأهداف الواضحة والرؤية والتوجهات المشتركة بين العمال والمؤسسة فذلك جد ضروري لعملية التعلم؛

-تعتبر الخبرة من العناصر الهامة في تطوير التعلم التنظيمي كونها تمكن المؤسسة من إدراك المعارف والمهارات المستمد من تجاربها وممارساتها؛

-إن التعلم التنظيمي عبارة عن عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية والمتمثلة في اكتساب المعرفة و تخزينها والحفاظ عليها وتطويرها وتجديدها والاستفادة منها في حل المشكلات؛

-يتميز التعلم التنظيمي الناجح بقناعة القيادة والعمال بضرورة التغيير، وتشجيع الإدارة العليا العمال على التعلم لتحقيق النتائج المرجوة؛

-يتميز التعلم التنظيمي الناجح بتوفر بيئة مؤسسية تشجع العمال على الإبداع والابتكار والمبادرة، وهذا ما يشجعهم ويحفزهم على التعلم والسعي لمعرفة المعلومات الجديدة لتطوير أدائهم في المؤسسة.

إن التعلم التنظيمي يمكن المؤسسة من التعلم من نجاحاتها وأخطائها، لأنه يهدف لتحسين طريقة العمل، فالتوازن الاقتصادي يتطلب استغلال المعرفة المتوفرة لدينا لتطوير أداء المؤسسة، واكتشاف معارف جديدة لزيادة الفعالية في الأداء، حيث أن استغلال المعرفة المتوفرة وتطوير المعارف الجديدة يؤدي بالمؤسسة إلى التعلم من عملياتها الخاصة أو من خلال المحيط الاقتصادي²، ومن أجل التعلم الصحيح لابد من تحقيق متطلبات محددة للتعلم التنظيمي ويمكن إيجازها في النقاط التالية³:

1-الإحتفاظ بالذاكرة التنظيمية؛

2-توفير قنوات لتوزيع المعرفة لتسهيل الحصول على المعلومات وقت احتياجها؛

¹: طلال بن عايد الأحمد وآخرون، التنظيم وأداء المنظمات - بحوث محكمة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010، ص 82 - 83.

²: Gupta, A. K., Smith, K. G. and Shalley, C. E ,The interplay between exploration and exploitation, Academy of Management Journal, VOL 49, 2006 , P 693-706.

³: Christian Van Winkelen, Jan Mckenzie, Integrating individual and organizational learning initiatives : Working across knowledge management and human resource Management Functional boundaries, Henley management college, oxfordshire, Electronic journal of knowledge management, vol 5 ; issue 4, 2007, p 533.

- 3-أخذ وجهات نظر العمال بعين الاعتبار في عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية، وزيادة الإبداع وتجنب المخاطر؛
- 4-الاستثمار في التدريب؛
- 5-التجديد الدائم في عمليات التعليم والتدريب للاستجابة لمتطلبات المحيط الاقتصادي؛
- 6- تشجيع النقاشات والأفكار الجديدة؛
- 7-التطوير الثقافي لتسهيل عملية تقبل الأفراد لعملية التعلم التنظيمي في جميع النشاطات، لتحسين عمليات التسيير وزيادة التزام العمال بأداء المهام الموكلة لهم على أكمل وجه؛
- 8-تقليل الأخطاء في المستقبل من خلال توفير المال والوقت وتقليل التكاليف والجهد؛
- 9-الاستفادة من خبرات العمال الجدد بالسرعة المطلوبة؛
- 10-زيادة القيمة الناتجة من الإنفاق على المصروفات؛
- 11-توضيح الرؤية حول الخيارات والأولويات التي تساعد في اتخاذ القرار.

لقد أصبحت المؤسسات تعتمد بشكل كبير على المعلومات والمعارف التي تضمن نجاحها واستمرارها، من خلال تمكنها من التكنولوجيا التي تميزها، لأن كل المؤسسات باختلاف أحجامها وتوجهاتها تعتمد على معارف ومهارات وخبرات عمالها، لكي تضمن أن منتوجاتها وخدماتها تقدم بأكثر فعالية وتنافسية ممكنة، ولذلك تم وضع العديد من المؤشرات الخاصة بالتعلم التنظيمي ومنها¹:

-**المؤشر التشغيلي:** فلا بد من تمكن العمال من العمل الجماعي في بيئة تمكن من تحويل التعليم إلى معارف جديدة لإنجاز المهام، من خلال عمليات تمكن من تشجيع الإبداع والابتكار في مكان العمل، وتشجيع الاستشارة بين العمال من أجل النقاط ونشر المعلومات والتواصل والتحاور حول المعرفة داخل المؤسسة، وتسيير وقيادة التحول الفعال من التدريب العادي إلى التعلم التنظيمي الذي يحسن الأداء التنظيمي من خلال توفير الدعم قبل، أثناء وبعد عملية التعلم، وإدخال التعلم في جميع العمليات

¹ : Chartered Institute of Personnel and Development, Managing organizational learning and knowledge, practitioner-level standers, p 2-6. http://www2.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/0EBA847B-5150-4030-9F19-0590C60894A9/0/manag_org_learn...

التنظيمية، ووضع قواعد وأسس واضحة لتقييم التعلم داخل المؤسسة، واستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأفضل شكل ممكن لتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة؛

-**المؤشر التعليمي:** لا بد من الربط بين هيكل المؤسسة وعملية التعليم والثقافة، من خلال نشر المعرفة في جميع نشاطات المؤسسة، وتوفير عمليات ونماذج وأسس واضحة لاتخاذ القرار، وتوفير طرق للتفكير وحل المشكلات، وإيجاد أنماط للتواصل والتأثير التنظيمي، من خلال أنظمة مهنية وتنظيمية ذات قيمة وتوفير ميكانيزمات لتقاسم ومشاركة المعلومات بين الأفراد والجماعات وفي المؤسسة ككل، والربط بين المناخ التعليمي والفعالية من أجل إعطاء الدعم النفسي والعملية للتعلم من خلال تعميم استعمال موارد المؤسسة، والجمع بين متطلبات الأفراد ومتطلبات عملية التعلم التنظيمي واستعمال فرق عمل تنافسية لوضع معايير التطوير والأداء؛

وبالتالي فإن التعلم التنظيمي يقوم بالشكل الأساسي على المورد البشري الذي يؤثر على المحيط التنظيمي والعمليات الإدارية وتشجيع التغيير لتحسين الأداء وزيادة الإبداع والابتكار وتحسين كفاءة العمال وزيادة تنافسية المؤسسة.

3- خطوات التعلم التنظيمي

من أجل تبني التعلم التنظيمي لا بد على المؤسسة من إتباع العديد من الخطوات التي تخولها لأن تكون منظمة متعلمة، وقد اتفق الباحثون على وجود أربع خطوات أساسية لعملية التعلم التنظيمي تتمثل في النقاط التالية¹:

ـ اكتساب المعرفة: تتمثل عملية اكتساب المعرفة في جمع والتقاط المعرفة وتطويرها وتخزينها والحفاظ عليها، من أجل إثراء المعارف والمهارات والخبرات في جميع المستويات التنظيمية، بالاعتماد على المخزون المعرفي لدى المؤسسة المقتبس من الفرد أو الجماعة واستغلاله سواء من المعرفة الظاهرية أو الباطنية التي يتعلمها الأفراد من خلال العمل الجماعي، والمشاركة والحرية في طريقة العمل وتشجيع المبادرة، فالمخزون المعرفي للمؤسسة يعتبر أهم مصادر المعرفة التي تعتبر مصدرا للتعلم من خلال التعلم من التجارب أو تجربة معارف جديدة، من أجل حل المشكلات لاقتناص فرص معينة أو نقادي أخطاء محددة، بواسطة مختلف العمليات والاستراتيجيات والممارسات الإدارية وتقاسم ومشاركة الأفراد لخبرات بعضهم البعض والاستفادة من أخطائهم، فعلى المؤسسة أن تستفيد من تجارب الأفراد²، وعليها دائما أن تبدأ من حيث انتهى الآخرون وليس من الصفر، فالقواعد العامة للجودة والتطوير في طرق

¹: براء عبد الكريم، إدارة الإبداع للمنظمات، جامعة اليرموك، العراق، 202، ص 67، 68.

²: Lam Alice, Tacit knowledge, Organisational Learning and social intuitions : Integrated framework, Organization Studies, 2000, p 54-69.

العمل أو المنتجات والخدمات يمكن أن تتخذ كأساس تقوم عليه أبحاث وتجارب أخرى لإثراء وتطوير العمليات والمهام المختلفة؛

_ **نشر المعرفة:** في هذه المرحلة يتم نشر المعلومات والمعارف لمختلف وحدات ومستويات المؤسسة وأفرادها عبر حلقات التعلم والبرامج التنظيمية الجماعية وقنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، من خلال أنظمة المعلومات التي لها أهمية كبيرة في ربط عمليات تسيير الموارد البشرية بتكنولوجيا المعلومات والاتصال المتمثلة في الحواسيب والبرمجيات والشبكات، فهي تساهم في نقل المعلومات إلى مناطق جغرافية مختلفة وواسعة ويسرعة فائقة بمستوى عال من الجودة؛

_ **تفسير المعلومات:** إن التعلم التنظيمي ليست بالعملية السهلة فهي تمثل تحدياً للمؤسسة، التي تحاول فهم هذه العملية فهماً جيداً من أجل تطبيق هذا المفهوم، إذ لا توجد قاعدة عامة يتم تطبيقها على مستوى كل المؤسسات، فلا يمكن ضبط طريقة تفكير وأداء الأفراد داخلها¹، ولذلك تحاول المؤسسة كسب المعلومات، تخزينها وفهمها والاستفادة منها حيث تعتبر هذه الخطوة مهمة جداً.

فقد تتوفر لدى المؤسسة معلومات هائلة، ولكن من غير المعروف مدى صحتها فتقوم بدراساتها وفحصها وتقنينها لتكوين وتطوير معلومات ومعارف صحية تتميز بالعمق، من خلال عمليات التفكير والتحليل بالشكل الذي يجعل منها معرفة تنظيمية مفيدة، فتفسير المعلومات يعتمد على الخبرات المتراكمة في أذهان العمال، والاستفادة من هذه الخبرات يتطلب تبني بيئة تشجيعية للتعلم التنظيمي تمكن الأفراد من عدم الممانعة في مشاركة وتقاسم معلوماتهم؛

_ **الذاكرة التنظيمية:** إن ذاكرة الأفراد التي تتضمن المعارف والمهارات والخبرات والكفاءات المخزنة، ليست بمعزل عن ذاكرة المؤسسة كونها تشترك في تكوين الهوية التنظيمية التي تشير إلى الفهم المشترك لخصائص وسياسات واستراتيجيات ومبادئ ورسالة المؤسسة وثقافتها التنظيمية، والتي تتوضح من خلال تعامل المؤسسة مع عمالها، الذي يتجلى في نتائج السلوك التنظيمي والعلاقات بين العمال داخل المؤسسة، وعلاقة المؤسسة مع عملائها وزبائناتها في محيطها الخارجي، فعمليات الاتصال الجماعي سواء من خلال الاحتكاك الداخلي للعمال أو الاحتكاك الخارجي مع العملاء تؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من التقدم.

وبالتالي فإن الذاكرة التنظيمية تتمثل في ذلك المخزون المتراكم من المهارات والخبرات المتواجدة في المؤسسة من خلال الأفراد، وبالتالي لا بد من وجود تفكير جاد في تجسيد هذه المعارف وجعلها من ثقافة

¹ : Hus. Y. A, Fang, Intellectual capital and new product development performance, The mediating role of organizational learning capability, Technological Forecasting of social change, vol 76, n 6, 2009, p 665.

المؤسسة التنظيمية، أي أن تكون هذه المعارف أساسية في وجودها بين الأفراد بمعنى أنها من الأمور المحسومة التي لا بد من توفرها في أي تنظيم.

ولكي تضمن المؤسسة بقاءها واستمرارها لا بد من تبنيها لعملية التعلم التنظيمي من خلال اقتناعها لضرورة التغيير وتوفيرها للعديد من المرتكزات التي تتمثل في المؤسسة، الأفراد، المعرفة والتكنولوجيا¹:

1. المؤسسة: إن المؤسسة المتعلمة تلعب دورا هاما في تحسين أداء عماها من خلال توفيرها رؤية واضحة لهذه العملية، ولذلك فعلى القيادة الاقتناع والالتزام بهذه العملية التعليمية، والالتزام بضرورة توفير فرص التعلم والتحفيز على ذلك، من خلال شرح أسباب تبني التعلم والخطوات المطلوبة لهذه العملية، فللقادة دور ريادي في خلق والحفاظ على عملية التعلم وتقليل المستويات التنظيمية الغير مفيدة، ولذلك يجب استعمال أنظمة المعلومات التي تسهل نقل المعلومات والمعارف عبر مختلف الأطراف في المؤسسة، مع ضرورة توفير الموارد اللازمة لعملية التعلم كتحديد الأوقات وإيجاد فريق متخصص ومدعم للعملية التعليمية وتوفير ميزانية للتعلم والبنية التحتية المناسبة لذلك؛

2. الأفراد: نحتاج المؤسسة المتعلمة لأفراد قابلين للتعلم وراغبين في تحسين أعمالهم، وهذا ما يؤثر على خبراتهم فهم يسعون دائما إلى تطوير أدائهم، وبالتالي يجب خلق مستوى عال من الثقة والسلامة النفسية، والتي تتخفف عند إحساس الأفراد أنهم معرضون للنقد غير المنصف وعدم قدرتهم على التعامل مع زملائهم، ويعتبر العمل الجماعي عاملا حيويا في تعلم الفرد، ولذلك لا بد من تحسين طريقة التعامل مع تعارض الآراء والاختلافات والنزاعات، وتشجيع الحوار والتعاون والتفاهم بين العمال من خلال الاستثمار في فرق العمل، كما تقوم المؤسسة بتطوير أداء عمالها والحفاظ عليهم عن طريق المكافآت التي تعتبر من التحفيزات المقنعة لزيادة التزامات العمال بالعملية التعليمية، بالإضافة إلى التحفيزات المعنوية كالتقدير والشكر والعرفان²؛

3. المعرفة: تمثل المعرفة أصلا هاما في التعلم، وتتمثل وحدات إنتاج المعرفة في كل من الأفراد والجماعات، فالتعلم التنظيمي يبحث في المعرفة المتأصلة في أذهان الأفراد والتي تزدهر من خلال المعلومات التي تنتقل بينهم، فالتعلم التنظيمي يعمل على تطوير المعرفة من خلال التقاسم والمشاركة بين الأفراد والتي يتم تقييدها في وثائق رسمية، فالمؤسسات المتعلمة يتم التعرف عليها من خلال المنتوجات والخدمات والاستراتيجيات والمخططات والعمليات المتطورة لقيادة عمليات اتخاذها للقرار، والتي تتسم بالمرونة والتجديد في المعارف والمهارات والخبرات وكذلك إخراج المعرفة الباطنية وإتاحتها للجميع³؛

¹ : Olivier Serrat, building learning organization, knowledge solutions, Asian development bank, vol 49 , May 2009, p 2-5.

^{2, 2, 3} : Olivier Serrat, ibid, p 2-25.

4. تكنولوجيا المعلومات والاتصال: لقد أصبحت المؤسسات المتعلمة مؤسسات تعتمد على شبكة الانترنت لتسويق منتجاتها وتواصلها مع زبائنها في عالم جد واسع، حتى أنها تعرف كيف تخلق وتنمي شراكة والتزام وتعاون مشترك ومثمر مع مؤسسات أخرى، فهي تعرف كيف توظف قوة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لأن الاستعمال الفعال للأقراص المضغوطة والانترنت وشبكات التواصل الاجتماعي والبلوغات والمكتبات الالكترونية والصفحات الالكترونية للموظفين والبودكاست وندوات الانترنت تدل على أخذ المؤسسة لعملية التعلم التنظيمي بعين الاعتبار من أجل مواكبة المتغيرات التي يتميز بها المحيط الاقتصادي¹؛

إن التكيف مع المحيط يعتبر مهمة أساسية للمؤسسات العامة والخاصة وغير الربحية، لضمان بقائها واستمرارها، فبمجرد إنشائها تبحث المؤسسات عن الأداء الموثوق والمنتظم، فتقوم بتطوير عملياتها من خلال مواردها البشرية من أجل الحفاظ على استقرارها ومراقبة السلوك الخاطئ وتقويمه، وهناك تقسيمين أساسيين للتعلم التنظيمي هما²:

1- التعلم الفردي: إن الطريقة المضبوطة لعملية التعلم التنظيمي غير محددة، فهي تختلف وسط ديناميكية المحيط، وقد اعتبر العلماء أن الفرد يمتلك نوعين من الذاكرة تتمثل في المدى القصير، والمدى الطويل، فالذاكرة ذات المدى القصير يمتلك الفرد فيها قدرات إدراكية بسيطة تسمح له بتذكر سبعة عناصر في نفس الوقت أو أكثر أو أقل بعنصرين فهي تسمح للفرد بالاحتفاظ أو تبادل المعلومات من موارد مختلفة، ومزج ووصل مختلف أنواع المعرفة لخلق تصور واضح للمشكل واستخدام هذا التصور في تحديد الحلول؛

أما الذاكرة ذات المدى الطويل فهي توفر دورا داعما في حل مشاكل الفرد وتسمح له باسترداد المعارف التي تم اكتسابها من سنوات عديدة مضت واستعمالها لتحليل وتفسير العمليات على المدى القصير وحل المشكلات، والاستفادة من التعلم التنظيمي الذي يقود إلى زيادة جودة العمليات وتحسين وتطوير طريقة أداء المهام والعمليات.

2- التعلم الجماعي: وهي عملية أكثر تعقيدا من التعلم الفردي، فهي تتضمن كل من المؤسسة والأفراد، من خلال توزيع وتبادل المعلومات لإثراء المحيط المعرفي، وتوفير المعرفة الكافية للأفراد لأداء أنشطة المؤسسة، فبدون وجود وسيلة منهجية لضمان الأداء اليومي من خلال مختلف الوظائف فإن ذلك يؤدي إلى فشل عملية التعلم.

¹: Olivier Serrat, ibid, p 2-25.

² : Louise K. Comfort, Organizational Learning and Change: Evolving Systems in a Global Community, KNOWLEDGE MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE AND LEARNING, AND COMPLEXITY REVIEW, Vol. II, University of Pittsburgh, USA, 2002, p 3, 4.

وبالتالي فإن المؤسسة تعتمد في تطبيقها للتعلم التنظيمي على الأفراد والمعارف وتكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل تحقيق الأهداف المتمثلة في تطوير المؤسسات الناتجة عن تنمية رأس المال البشري.

المطلب الثاني: دور التعلم التنظيمي في تطوير المؤسسات

يمثل التعلم التنظيمي عملية جد هامة، حيث اعتبر كريس أرغريس Chris Argyris في كتابه التعلم التنظيمي " أن الأفراد قابلون للتعلم، وأكد أن عملية تبادل المعلومات وتأثيرها داخل المؤسسة تنعكس على أهدافها ومعارفها، حيث يعمل العمال تحت رعاية المؤسسة وحرصها على توفير مجموعة مختارة من الممارسات والقواعد التي تعزز القدرة على حل المشكلات وتطوير الأداء، ولذلك ظهرت العديد من النماذج في هذا الصدد.

1- نماذج عملية التعلم التنظيمي

إن نجاح عملية التعلم التنظيمي تتطلب إيجاد بيئة عمل تشجيعية، من خلال إشراك العمال في صياغة العملية التعليمية عن طريق تحديد احتياجاتهم العلمية، بالإضافة إلى وضوح هذه العملية وتبسيطها للعمال وكذا واقعتها وقابليتها للتنفيذ، مع ضرورة الالتزام والانضباط واقتناع جميع العمال في كل المستويات بضرورة التغيير من خلال التعلم التنظيمي، وفي هذا الإطار ظهرت العديد من النماذج الخاصة بعملية التعلم التنظيمي ومنها¹:

1- أنموذج عملية التعلم التنظيمي لـ "روبي وسالز Ruby and Salz": أعد هذا الأنموذج سنة 1994 الذي يركز على العمليات الأساسية في التعلم التنظيمي كإكتساب المعرفة وتسهيل عملية وصول المعلومات إلى ذاكرة المؤسسة ومعالجتها؛

2- أنموذج "فارغو وسكيمر Farago and Skymre" : ظهر هذا النموذج سنة 1995 حيث اعتبر أن التعلم التنظيمي لا يعني القيام بالمزيد من التدريب، إلا أن التدريب يساعد المؤسسة على إكتساب المزيد من المهارات وتطوير المعارف، حيث يقترح هذا النموذج أربعة مستويات للتعلم التنظيمي تتمثل في تعلم الحقائق والمعرفة والعمليات والإجراءات، تعلم المهارات لعمل جديد، التعلم للتكيف، التعلم للتعلم.

3- أنموذج ناديا أيوب لممارسة التعلم التنظيمي: ظهر هذا النموذج سنة 2004، وهو يركز على الأبعاد الخاصة بممارسة التعلم التنظيمي حيث ركز على ثلاث أبعاد رئيسية تشكل نموذجا للتعلم التنظيمي تتمثل في الانفتاح على البيئة، التدريب، العصف الذهني الذي يمثل إحدى عمليات المناقشة الجماعية التي تعطي الفرد الفرصة لإعطاء العديد من الأفكار والاقتراحات تحت إشراف مدرب يقوم بتشجيع الأفراد على

¹: زياد يوسف المعشر، سوزان صالح دوزة، ديماسكري القواسمي، تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 4، 2014، ص 648، 647.

الإدلاء بأفكارهم وآرائهم في وقت قصير، ثم يتم تجميع هذه الأفكار وتحليلها ومناقشتها للوصول إلى أفضل الآراء وأجودها¹.

4- نموذج الاعتماد على الاتصال: الذي يتمثل في الاعتماد على مجموعة البرمجيات والعمليات والشبكات التي تسهل عملية الاتصال والتحاور ونقل المعلومات، من أجل تسهيل العمل والتعاون والتنسيق وحل المشاكل واقتناص الفرص ودرء الأخطاء، وتحسين التعامل مع العملاء، واليقظة بمتطلبات المحيط الاقتصادي من تكنولوجيا جديدة وأسواق متاحة والتنافس، والتفاوض².

2- دور التعلم التنظيمي في تنمية رأس المال البشري: هناك نوعين من الاستراتيجيات المعرفية التي تؤثر بشكل إيجابي على رأس المال البشري في المؤسسات، فمن الناحية النظرية لا بد من التمييز بين المعرفة الميدانية والتي تتمثل في التعلم من مستوى أسفل إلى أعلى، والمعرفة ذات عمليات المستوى العالي حيث يكون التعلم من المستوى الأعلى إلى الأسفل بمعنى التعلم المركز.

ولا بد للمؤسسات من تبنيها للمعرفة من أجل تعزيز أهليتها وقدرتها على المنافسة والنمو والتطور والاستمرار، وهذا ما يستوجب توفر نظام معلومات جيد من أجل معالجة المعلومات بطريقة سريعة وفعالية من الأفراد المناسبين ولأفراد المناسبين وفي الوقت المناسب³، ومن أجل تطوير رأس المال البشري يجب على الإدارة العليا في المؤسسة أن تكون على استعداد للتعلم وكذلك فرق العمل من خلال تبادل المعارف والاستعانة بالمكاتب الاستشارية⁴.

ولكي تكون المؤسسة متعلمة يجب عليها الاقتناع بأهمية المعلومات والمعارف وضرورة جذبها والاحتفاظ بها وتخزينها ونشرها للاستفادة منها من طرف جميع العمال في المؤسسة من أجل تطوير رأس المال البشري⁵، وذلك من خلال إحصاء ورسملة المعارف المتوفرة ومعالجتها وتطويرها، وكذا السعي لاكتساب معارف جديدة فيكون لدينا تعلمًا تنظيميًا عندما يكون أعضاء المؤسسة المعارف والمعلومات الفعالة، والتي تكون مخزنة في ذاكرة المؤسسة من خلال نظام المعلومات القادر على حماية أسرار المؤسسة من السرقة والتلف، والقادر كذلك على توفير المعلومة المناسبة للفرد المناسب⁶.

¹: نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 73-75.

²: محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004، الأردن، ص 99.

³: Shirin Madon, International negotiations : Information follows and learning, and management, Working paper series : Institute of Development Policy and Management, University of Manchester, 2000.

⁴: Ingie Hovland, knowledge management and organizational learning : An international development perspective, Working paper n° 224, Overseas development institute, London, August 2003, p 13.

⁵: صلاح عبد الباقي أحمد النعيمي، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، العراق، 2012، ص 183.

⁶: ثابتي الحبيب، بن عيو الجبالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر، 2009، ص 234، 235.

وترتبط عملية التعلم التنظيمي ارتباطا وثيقا بالمعرفة فهي تعتبر من العمليات الأساسية لرسملة المورد البشرية، وهناك العديد من النماذج الخاصة بتطوير المعرفة، والتي تصف العلاقة بين مختلف العمليات المكونة لها مثل نموذج "دافنبورت وبروساك" **Davenport and Prusak** " الذي يتضمن ثلاث مراحل تتمثل في توليد المعرفة، تدوينها وتنسيقها، ونقلها، ونموذج "وارد و أورووم" **Ward and Aurum** " الذي يتضمن سبع مراحل تتمثل في إنشاء، اكتساب، تحديد، التكيف، تنظيم، توزيع، وتطبيق المعرفة، وبما أن التعلم التنظيمي يتمثل في المراجعة المستمرة للمعارف والمعلومات فهو يرتبط ارتباطا كبيرا برأس المال البشري من خلال محور المعرفة الذي يركز عليه كلا الطرفين¹.

وهناك العديد من الطرق لتصوير العلاقة بين التعلم التنظيمي ورأس المال البشري فهما يشتركان في المعرفة مع وجود اختلاف، فالتعلم التنظيمي يركز على العملية، أما رأس المال البشري فيركز على النتيجة، بالإضافة إلى ذلك يرتبط كل منهما بالنظر إلى أن التعلم التنظيمي يتمثل في العملية التي تهدف إلى تطوير رأس المال البشري من خلال التحفيز على الإبداع والابتكار ونشر وتطبيق المعرفة، كما أن رأس المال البشري يسعى إلى ترسيخ المعرفة في العمليات التنظيمية ما يساهم في التطوير المستمر لعمليات ومهام الأفراد وتحسين الأداء لضمان تحقيق الأهداف، ومن هذا المنظور فإن التعلم التنظيمي يمثل واحدا من الطرق الأساسية من أجل استغلال أمثل للمعرفة².

ومن أجل تطوير التعلم التنظيمي قام "إيرل" **EurI** باقتراح مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية الخاصة لنجاح رأس المال البشري المرتبط بتطوير المعرفة كونها مصطلحان مرتبطان ببعضهما البعض، وتتمثل هذه الاستراتيجيات الفرعية في النقاط التالية³ :

-إنشاء مستودعات المعرفة وتحفيز العمال وتحقيق رضاهم؛

-تطوير العمليات المستمرة من خلال المعرفة وتحسين العمليات التي كانت تنجز سابقا؛

-إدارة الملكية الفكرية كبراءات الاختراع والعلامات التجارية؛

-تنمية القدرات المعرفية التي تشكل أساسا للاستراتيجيات التنافسية؛

-إنشاء خريطة المعرفة من خلال مجلس الإدارة والاجتماعات وإنشاء الشبكات من أجل ربط الأفراد

فيما بينهم لتسهيل نقل المعلومات للأفراد؛

¹ : William R King, knowledge management and organizational learning, Annals of information systems, Katz Graduate school of business, University of Pittsburg, 2009, p 6.adapted.

² : Easterby-Smith, M., and M. Lyles. The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management. Oxford: Blackwell, 2003, p 59.

³ :Earl, M, Knowledge management strategies. Journal of Management Information Systems, vol 18, n° 1, 2001, p 215-223.

-البرمجيات المصممة لتسهيل العمل الجماعي من خلال العديد من المستخدمين، وكذا الشبكات الداخلية لتسهيل الاتصال؛

-التنشئة الاجتماعية كوسيلة لخلق المعرفة وتبادلها سواء من خلال المدارس أو الجامعات أو المراكز أو داخل المؤسسات لتسهيل النقاشات وإتاحة المعلومات.

ويرى البعض أن المؤسسات تمثل مجرد مدخلات ومخرجات وأنظمة المعلومات والرقابة فقط، وهذه النظرة بعيدة عن المؤسسات التي تتميز بالديناميكية الناتجة عن البيئة المعقدة والتغير المستمر، فالمعرفة والتعليم لا يجب أن يكون في ذهن الأفراد فقط من خلال تركها وتجميدها وبقيتها بشكل ثابت، وإنما لابد من مراجعتها وتطويرها بصفة مستمرة، وتمثل الاختلافات البسيطة في الكفاءات التعليمية أساساً لمضاعفة الكفاءة وتراكم المعارف وقيادة العمال البشريين إلى مهام أخرى تتناسب مع معارفهم المكتسبة¹، أما على المدى الطويل فيتحتم على بعض المؤسسات تبني التغيير، فإذا كانت البعض منها تمتلك القدرة الكافية لخلق بيئتها الخاصة، فعلى المؤسسات الأضعف أن تتعلم كيفية التأقلم مع المحيط الاقتصادي، وبالتالي فهي ملزمة بتبني التعلم من أجل التغيير، فلطالما يصاحب عملية التعلم التنظيمي عملية التغيير كونهما مرتبطين ببعضهما البعض، ولذلك فإن معوقات التغيير بإمكانها أن تكون أيضاً معوقات للتعلم التنظيمي، ومن هذه المعوقات² :

1-**العجز التعليمي**: ويحدث العجز في عملية التعلم بسبب محدودية المكانة الوظيفية حيث يركز العمال فقط على وظيفتهم وحس ضئيل من المسؤولية وعدم التعامل مع الآخرين الذين يتفاعلون معهم، ونتيجة لذلك يصعب تحديد أسباب المشاكل أثناء العمل، وبالتالي فهذه الظاهرة تماثل لعملية التعلم المقيد التي تحدث عندما يكون الأفراد مقيدون بوظيفتهم في المؤسسة وعدم قدرتهم على التصرف بناء على ما تعلموه³؛

2-**دورات التعلم غير المكتملة**: والتي تحدث عندما يقوم العمال في المؤسسة دائماً بالبحث عن شخص ما أو شيء ما لإلقاء اللوم عليه في حالة وجود مشكل معين، وهذا ما يظهر التداخل بين مختلف الأقسام فتزيد النزاعات والصراعات داخل المجموعات وخارجها وتزيد مقاومة التغيير، كما أن

¹ : Levitt, B., and March, J. G, 'Organizational Learning', Annual Review of Sociology, vol. 14, New York, pp 319-340.

² : Linn Andersson, Wen Pan, Barriers to organizational learning : A case study of a change project, Lund University, Conference for Organizational Learning, Knowledge and Capabilities, United Kingdom, 2011, p 02.

³ : : Senge, P. M, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Doubleday, New York, 1990.

الحدود الإدارية والمكافئات المختلفة وأنظمة الرقابة الصارمة تؤدي بالعمال والمجموعات إلى الاحتفاظ بأفكارهم ومقترحاتهم لأنفسهم ما يؤدي إلى فشل التعلم التنظيمي¹؛

3- اضطرابات التعلم: فيكون العمال في حيرة من أمرهم في مساحة المسؤولية المعطاة لهم، فيضطرب سلوكهم بسبب الحيرة في طريقة الأداء، هل يكون الأداء مبادرا واستباقيا أو يكون رد فعل لحدث معين، وهذا يسبب اضطرابا في التعلم ويعيق من حرية العمال فيكونون غير قادرين على التصرف بسبب القيود التنظيمية، واللامبالاة التي تؤدي إلى فشل التنظيم²؛

4- وهم تحمل المسؤولية: فتكون المؤسسة غير قادرة على تحمل المسؤولية، وذلك فيما يخص المشاكل الإدارية ذات المدى القصير، وعدم تفادي المشاكل الإدارية ذات المدى الطويل التي تسبب شللا في التعلم، وكذلك عندما يفشل أفراد المؤسسة في إدراك الفرص وتفادي المخاطر، وكذا عدم وجود اليقظة لدى المؤسسات التي تسمح لها بتحديد مدى قدرتها على التحكم والسيطرة على المحيط أو التوافق مع تغيراته؛

5- فقدان الذاكرة التنظيمية: تصف عدم قدرة المؤسسة على ضبط والتحكم في كفاءاتها وخبراتها، فلا تتم عملية التعلم إلا من خلال وجود علاقات جيدة بين العمال، والتي تمكنهم من تبادل المعارف والمهارات، فينتج عن فقدان الذاكرة التنظيمية مقاومة للإبداع والابتكار وتدني الكفاءة والمهارة في أداء العمال، وهذا يعني أن الأفراد الأكفاء والخبراء يمنعون أنفسهم من التعلم بسبب القيود التنظيمية.

وقد تم تصنيف معوقات التعلم التنظيمي كذلك كما يلي³:

- **تركيز الموظفين على تنفيذ البرنامج فقط وليس التحسين التنظيمي؛**

- **محدودية الموارد** وذلك بسبب اقتناع المسيرين بعدم امتلاكهم الوقت والمال لتشجيع الأفراد على التعلم التنظيمي، فيفشلون في بناء طريقة فعالة للتعليم في النشاطات اليومية للمؤسسة؛

- **التفكير في كون التعليم منفصل عن العمل** وأن الأولوية للعمل والتعليم لا يتم إلا للضرورة وفي حالة توفر الوقت والمال؛

- **القيادة السلبية:** فيسعى الكثير من القادة إلى تجنب مواجهة التساؤلات والأفكار والنقاشات، فلا يتساءلون حول إمكانية قيام العمل بطريقة أخرى أكثر فعالية؛

¹ : Snyder, W. M., and Cummings, T. G, Organization learning disorders: Conceptual model and intervention hypotheses of Human Relations, vol. 51 no. 7, New York, 1998, p 873-895.

² : Senge, P. M, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, ibid.

³ : Stephen J Gill, Overcoming barriers to organizational learning, Learning to be creat for publishing, United states of America, 2012, p 4-7.

-ثقافة عدم التعلم: فبعض المؤسسات لا تشجع على الاتصال وتعمل على خنق الأفكار والاقتراحات المفيدة، وهذا ما يجعل الموظف غير قادر على تحمل المخاطر والتعلم من الأخطاء؛

-مقاومة التغيير: حيث يخاف العديد من الناس من المجهول ويخشون فعل الأشياء بطريقة مختلفة، فيتجنبون القيام بالأفعال الجديدة خوفاً من فقدانهم السيطرة على الأحداث ما يهدد مكانتهم وقوتهم التي يمتلكونها؛

-عدم المناقشة: فهناك بعض القضايا التي يتفق الموظفون ضمناً مع المؤسسة على عدم مناقشتها، فيحجبون المعلومات عن بعضهم البعض لتجنب التساؤلات والنقاشات والمواجهات بين العمال فيما بينهم أو بين العمال والإدارة وهذا ما يسمى بمؤامرة الصمت.

-بالإضافة إلى ذلك تمثل الرقابة والتحكم الشديد والقواعد الصارمة، وكذلك إلقاء اللوم على أخطاء العمال من المسببات التي تعيق عملية التعليم.

ومن أجل القضاء على مختلف هذه المعوقات تقوم المؤسسات بتبني عملية التغيير التنظيمي، حيث يعرف التغيير التنظيمي على أنه حدث يطرأ عندما يجرى تعديل على شيء معين أو هيئة معينة يبدل وضعها من حال إلى حال، من خلال تغيير أنماط التفكير والمواقف، والتوجهات والأهداف، وتعلم استعمال الأدوات والمنهجيات والتكنولوجيات الحديثة من خلال تضافر الجهود الإدارية من قيادة وعمال وحسن تسيير هذه العملية¹.

وتتمثل أسباب تبني المؤسسات لعملية التغيير في النقاط التالية² :

1. الأسباب المحلية: تتضمن التغيرات السياسية الجذرية في النظم أو القيادات وتطور القيم والمطالب وصدور القوانين الجديدة التي تستدعي تغيير الأهداف، وإعداد المؤسسات للسياسات المستقبلية والرؤية الجديدة الخاصة بها لمواكبة التغيرات المجتمعية فيما يخص احتياجات ورغبات السكان، ضغوطات المجتمع المدني من جمعيات واتحادات ونقابات، وكذا فضائح الفساد وفشل القيادات والأزمات الاقتصادية؛

2. الأسباب الدولية: تتضمن التنافس على التميز بين المؤسسات، وضغوط المؤسسات الدولية على المؤسسات المحلية، الاستجابة لتحديات العولمة، الاقتصاد المعرفي وثورة المعلومات والمعارف،

¹: طارق رشيد، استراتيجيات جديدة لنجاح التغيير، جمعية المدربين والمستشارين، مركز التدريب العالمي، الأمم المتحدة، 2013، ص 9، 12.

²: عامر خضير الكبيسي، إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص 8.

تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الحروب والاتفاقيات الدولية والتبعية، والمؤتمرات الدولية وما تفرزه من رؤى جديدة.

يعتبر التغيير التنظيمي والتعلم التنظيمي من المواضيع المشهورة من الناحية الأكاديمية والتطبيقية، ولكن لا يتم التطرق إلى الترابط بينهما حيث يساعد كل منهما في تطوير الآخر، إذ يلعب التغيير دورا كبيرا في تطوير التعلم التنظيمي من ناحية تحسين الأداء وزيادة الإبداع والابتكار من خلال النقاط التالية:

1- تؤثر عملية التغيير على التنظيم ككل، فهي تساهم في إعادة الهيكلة لمختلف المهام والنشاطات من خلال إعادة توزيع السلطات والمسئوليات على أفراد المؤسسة، وكذا تحديد مجال وسقف الحرية للعمال، وتشجيع العمال على المبادرة ما يحفزهم على البذل والعطاء بسبب إحساسهم بأهميتهم للمنصب الذي يشغلونه، فيسعون إلى تعلمهم لكل ما يساعدهم على رفع مستواهم في العمل¹.

2- يساعد التغيير التنظيمي في تعديل الأفكار والمعلومات وتجديدها، وتبني الأفكار المثمرة وتحسينها وتنسيق الأفكار بين مختلف الأفراد وداخل الجماعة من خلال مختلف النقاشات والمبادرات والاقتراحات وهذا ما يجعل المؤسسة يقظة ومستعدة لعملية التعلم التنظيمي استجابة للمحيط الاقتصادي المعرفي من خلال تنمية رأس مالها البشري².

3- يساهم التغيير التنظيمي في جعل المؤسسة قابلة للريادية وقادرة على المنافسة ومواجهة التكنولوجيا الجديدة، من خلال قبول مواردها البشرية للتعلم التنظيمي، وسعيهم إلى تطوير المؤسسة التي يعملون بها وإحساسهم بأهميتها وضرورة تطويرها واستمرارها، إذ يقول داروين أن الذي يبقى ويستمر ليس الأقوى أو الأذكى وإنما هو الأكثر تكيفا مع التغيير³.

4- كلما كان الأفراد وفرق العمل أكثر تجردا وتقبلا للتغيير كلما زادت رغبتهم في عملية التعلم، وكلما زادت مهاراتهم وتحسنت أنماط سلوكهم، ما يساهم في تنمية مهاراتهم ومعارفهم الفردية والجماعية التي يتم تبادلها بطريقة رسمية أو غير رسمية من خلال العلاقات العرضية التي تحدث بين العمال من نفس المؤسسة⁴.

¹: زهير نعيم الصباغ، التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد الأول، السعودية، 1981، ص 368.

²: Richard L Daft, Management , the dryden press, Harcourt college publishers, The united states of America, 1997, p 338,339.

³: لطفي راشد محمد، التغيير التنظيمي وخصائصه، مجلة الإدارة العامة، العدد 31، السعودية، 1402 هـ، ص 69.

⁴: محمد ناصر العديلي، مفهوم التطوير والتغيير التنظيمي وأهدافه، ملتقى مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية، أسبابه، وسبل إدارته، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1998، ص 2.

5- تفعيل عملية الاتصال وأساليب القيادة من خلال التواصل والاحتكاك الفعال بين العمال، وحرية نقل المعلومات وتبادل الأفكار وتقاسم ومشاركة المعارف، ومحاولة تجنب الصراعات وحلها بأفضل طريقة ممكنة، من خلال تنمية روح الجماعة وإرساء قواعد الثقة والتفاهم بين العمال يزيد من قابليتهم للتعلم ما يترتب عنه تكوين رأس مال بشري قوي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها¹.

6- إن التغيير في فلسفة وثقافة المؤسسة يؤثر بشكل إيجابي على أداء العمال، من خلال زيادة رغبتهم في التعليم لمواجهة التغيير وتطوير وتحديث الأداء الإداري².

7- تساهم عملية التغيير التنظيمي في تحسين نفسية العمال عن طريق تحفيزهم على تطوير أدائهم وتوجيههم بالشكل الذي يزيد من إحساسهم بأهمية تحسين أدائهم ويشجعهم على الإبداع والابتكار.

8- بالإضافة إلى ذلك يساهم أعضاء الفريق في إدارة الصراعات والخلافات فيما بينهم من خلال المعارف التي يمتلكونها، كما أن التعلم عن طريق الانترنت يساعد العمال على التحكم والتعامل مع متطلباتهم المختلفة وتسيير المحيط الجماعي للفريق، بمعنى تحسين التعامل مع الجماعات واستغلال كل المعارف والمهارات والكفاءات الغير محددة، فهذا النوع من التعلم يمكن تسميته أيضا بالتعلم التجريبي أو غير الهيكلي حيث أن النقطة البارزة هنا تتمثل في التعلم.

كما تلعب الاجتماعات غير الرسمية دورا كبيرا في الاستجابة لمتطلبات الفريق وحل المشاكل والخلافات الناجمة عن اختلاف الآراء، والتي قد تتحول في بعض الأحيان إلى صراعات والتي تحدث بصورة مفاجئة قد تعيق تطور وتحسين الأداء الفردي والجماعي في محيط يتسم بالديناميكية والتغير المستمر³.

وكذلك فمن الأسباب الرئيسية لتبني عملية التغيير من أجل تجسيد التعلم التنظيمي، المحيط الاقتصادي الذي يمتاز بالتنافس المعرفي بالإضافة إلى⁴ :

1- المعرفة المتميزة: هي تلك المعرفة التي تتميز بها مؤسسة بعينها دون غيرها من المؤسسات من خلال طريقة العمل والأفكار التي تسمح لها بتطوير منتجات وخدمات متميزة وفريدة من نوعها¹,

¹: محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الجامعة الأردنية، عمان، 1989، ص 161.

²: أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مطبعة الصفدي، عمان، 1992، ص 95.

³: William Montgomery Snyder , ORGANIZATION LEARNING AND PERFORMANCE: AN EXPLORATION OF THE LINKAGES BETWEEN ORGANIZATION LEARNING, KNOWLEDGE, AND PERFORMANCE , A Dissertation Presented to the FACULTY OF THE GRADUATE SCHOOL, UNIVERSITY OF SOUTHERN CALIFORNIA, In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree DOCTOR OF PHILOSOPHY, Business Administration, usa, August 1996, P 124, 215.

⁴: طاهر محسن الغالبي، د. أحمد علي صالح، تصميم مصفوفة لتقنيات إدارة التغيير مستندة إلى سنوات التنافس المعرفي، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 25، جامعة الزيتونة، 2009، ص 40، 41، 42.

وهذا ما يجعل منها مؤسسة رائدة في السوق من خلال بحثها عن الريادة والتميز، واعتمادها على الإبداع والابتكار لدى عمالها، فهي تمتلك الرؤية الإستراتيجية لتحقيق الإستباقية وضمان النمو والاستمرار واستغلال الفرص ومواجهة المخاطر؛

وأفضل مثال على ذلك ما قام به " هيرتس فون hirtch vone " الرئيس التنفيذي لشركة "سيمنز Siemens " الألمانية الخاصة بإنتاج الهاتف النقال، ففي البداية كانت عملية الإنتاج تستغرق 13 ساعة، في حين كانت المدة أقصر بكثير في المؤسسات المنافسة مثل "نوكيا Nokia" الفنلندية و"إريكسون Ericsson" السويدية و"ألكاتل Alcatel" الفرنسية، فقام "فون vone" بإعادة صياغة دور الشركة في السوق وإعادة هندسة وحدات التصنيع وتعزيز القدرة التنافسية من خلال تحسين الجودة وخفض التكلفة، فأسفرت هذه الجهود عن صورة مختلفة كلياً في عام 2000 فلم يعد جهاز الهاتف النقال 351C يستغرق إنتاجه أكثر من خمس دقائق وبسعر أقل من نصف سعر تلفون "نوكيا Nokia" وبوزن بطارية أخف ويعمر أطول من بطاريات المؤسسات المنافسة².

2- المعرفة الشاملة: تتمثل هذه المعرفة في المعرفة التي تمكن المؤسسات من البقاء والاستمرار ومواجهة المنافسين، فنكون تقريباً في نفس مستوى المؤسسات المنافسة، وبالتالي فإن المعرفة المتميزة تتمثل في خلق المعرفة في حين تعني المعرفة الشاملة التكيف ومواكبة المعرفة الموجودة والجديدة واستغلالها بطريقة تمكنها من تلبية حاجات ورغبات الزبائن وتمكنها من كسب رضاهم؛

3- دورة التعلم المتجددة: إن التنافس المعرفي لا يتم إلا من خلال الإبداع والابتكار والذي يميز عملية التعلم التي تتطلب معلمين أكفاء لا ينقلون المعرفة وإنما يمكنون الأفراد من اكتساب المعرفة من خلال زيادة قدرتهم على التفكير والتحليل.

وتعتبر هذه المعارف الذي يتميز بها المحيط الاقتصادي من الأسباب الأساسية التي تدعو المؤسسات إلى تطبيق عملية التعلم التنظيمي لتنمية رأس المال البشري الذي يضمن بقاءها واستمرارها على الأقل، والتي يجب أن تصاحبها عملية التدريب لكونها من عمليات رسملة المورد البشري.

¹: آلن موراي، استراتيجية العولمة: الخيار الاستراتيجي في ظل التنافس المعرفي، ترجمة إبراهيم يحيى الشهابي، دار العبيكان، الرياض، 2001، ص 100.

²: أحمد سيد مصطفى، الإدارة وتحديات التغيير: التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2001، ص 367.

المبحث الثالث: التدريب كعملية أساسية في رسملة المورد البشري

يمثل التدريب عملية من العمليات الأساسية في تكوين رأس المال البشري، فهو لا يزيد فقط من الثقة والكفاءة لدى الفريق وإنما يزيد من القيمة الإنتاجية في مكان العمل، فهو جد ضروري لتطوير أداء العمال أو في حالة نقل العامل من وظيفة إلى وظيفة أخرى.

وهناك فرق بين التدريب والتعلم التنظيمي، فالتدريب يتم اللجوء إليه عند تعليم شخص ما القيام بمهمة متكررة وروتينية، فيمكن تدريب العامل على كيفية تشغيل آلة أو تدريبه على سيطرة سيارة أو حافلة، أما التعلم التنظيمي فهو يتمثل في قدرة الفرد على التفكير في ما يفعله والتفكير في الأشياء الجديدة التي يمكنه القيام بها وبأفضل الطرق الممكنة، فلا يكتفي الفرد بالقول أنا أعرف كيف أفعل هذا الشيء وإنما يتعدى تفكيره إلى القول ربما هناك طريقة أخرى لفعل هذا الشيء أكثر تطورا من ناحية الوقت أو الجودة، أي تطوير طريقة العمل وذلك من خلال العمال الذين يشاركون من خلال التفكير والمبادرة، فتدريب الفرد على عمل معين لا يعني أنه يستطيع أن يطور من هذا العمل، حيث يتمثل النجاح حاليا في القدرة على الاستمرار من خلال النمو والتطور ليس بطريقة تقليدية وإنما بطريقة تطويرية ومبتكرة حيث أن المؤسسات والمجتمعات تنمو لأنها ترى الأشياء بطريقة مختلفة¹، وهذا لا ينفي الأهمية البالغة لعملية التدريب.

¹ : Arther M . Langer, the difference between learning and training, Columbia university, 2015.

المطلب الأول: ماهية التدريب

يمثل التدريب عملية مستمرة تسعى لتجهيز الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به وتحسين أدائه ليكون في مستوى الخدمة المطلوبة من خلال توفير مدرب ماهر ومؤهل، ومدرب مهياً وله رغبة في التدريب، و خطة تدريب سليمة ومعدات ووسائل التدريب اللازمة للقيام بهذه العملية¹.

1- مفهوم التدريب، مبادئه وأهدافه: يعبر التدريب عن تلك الأنشطة التي تساعد في رفع أداء العمال من خلال زيادة مهاراتهم وتنمية معارفهم وقدراتهم وأفكارهم، ومحاولة تغيير سلوكهم وجعلهم يستخدمون طرق وأساليب متنوعة في قيامهم بمهامهم ما يجعل أدائهم بعد عملية التدريب يختلف عن أدائهم قبل عملية التدريب².

لقد أصبح التدريب مطلباً أساسياً لمواكبة التطور، فتحاول جميع المؤسسات رفع مستوى أدائها من خلال عمالها، فكلما تطور أداء الفرد يتطور معه أداء المؤسسة، وهذا ما ينعكس بشكل إيجابي على المجتمع من خلال المنافسة والاحتكاك الحاصل بين المؤسسات، فتحاول كل واحدة جذب الزبون وكسب رضاه، ما ينعكس على جودة المنتجات والخدمات في المؤسسات، وهذا ما يطور من اقتصاد الدولة فيزيد الدخل القومي الذي يرتبط بالأداء البشري ووفرة وقوة المؤسسات، ويشترك التدريب مع التعليم في أن نتيجة كل منهما تتمثل في تأهيل الفرد ويختلفان في كون التعليم عملية طويلة مثل التعليم النظامي في حين أن التدريب ليست بالعملية الطويلة فيكون في شكل دورات لمدة زمنية محددة كما أن التعليم عملية أكاديمية لا ترتبط بالممارسة في حين أن التدريب هو عملية أكاديمية ومهنية ووظيفية هدفها رفع الأداء حيث يتضمن تطبيقاً عملياً كبيراً.

وبالتالي فإن عملية التدريب تحتل أهمية قصوى من أجل تكوين رأس المال البشري المتضمن لمخزون المعارف والمهارات والكفاءات والمواهب التي تعتمد على المكتسبات التعليمية أو التدريبية، من أجل ضمان السير الجيد للوظائف والمهام والعمليات التي تتماشى مع متطلبات المحيط الاقتصادي وتتلاءم مع التكنولوجيا المستخدمة لتحقيق التوفيق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، وتقريب وجهات النظر بين الطرفين وزيادة الرضا الوظيفي لضمان تطور ونمو واستمرار المؤسسة في ظل المحيط الاقتصادي المعرفي والتطور السريع في مجال المهارات والكفاءات البشرية.

ومن غير المعلوم متى كانت بداية التدريب بالتحديد، فقد كان يتم بشكل عفوي عندما كان يختار الأب لأبنه صاحب صنعة لديه الخبرة والمهارة المتميزة لتعليم ابنه المهارة العملية والسلوك الإيجابي من خلال الممارسة اليومية للعمل، وتطور هذا الأسلوب بعد ذلك إلى أن أصبح يسمى بالتدريب.

¹: ويليام تريسي، ترجمة سعد أحمد الجبالي، تصميم نظم التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004، 15.87

²: علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2004، ص 346.

وفي عام 1900 م ظهر الاتجاه الحديث في عمليات التعليم واستخدام علم النفس لزيادة الإنتاجية من خلال مشاهدة المتدربين للعامل الماهر أثناء تأديته العمل لتعلم كيفية الأداء الصحيح¹، فلقد قام "فردريك تايلور Fredrick Taylor" بتطوير طريقة تمكن العامل من زيادة إنتاجه وذلك عن طريق كتابة خطوات انجاز العمل، وقد قام تايلور بوضع وتطوير أول أداة تدريبية على رأس العمل وهي بطاقة التعليم التي كانت تعطى للمتدرب لتسجيل كل جزئية من العمل يتم أداؤها مع التوقيت المطلوب لكل خطوة، وذلك بعد أن قسم العمل إلى مهام أساسية والتخلي عن المهام التي تعيق الزيادة في الإنتاج والتي ليست لها أهمية في تنفيذ العمل. وقد سعى عالم النفس الألماني "جوان فردريك هيربرت Joan Fredrick Hirbrte" من خلال دراساته إلى إثبات أن العقل البشري أثناء عملية التعلم يتلقى الأفكار الجديدة ويقوم بدمجها بنمط معين، وبالتالي يمكن تقديم أي موضوع للمتدربين طبقاً لنموذج معياري محدد من خلال الخطوات الأربعة التالية² :

- الوضوح (التوضيح): ويشمل التحديد والتحليل والدمج؛
- الارتباط: القدرة على القيام بالبناء على ما تم تأسيسه من معلومات سابقة تعلمها المتدرب؛
- النظام : تنظيم المعلومات الجديدة مع ما تم معرفته بالفعل؛
- الأسلوب : الممارسة.

وخلال الحرب العالمية الأولى (1917) احتاج قطاع بناء السفن في الولايات المتحدة الأمريكية إلى حوالي 450.000 عامل مدرب قادر على إنجاز متطلبات الحرب من السفن، ولإنجاز هذه المهمة في الوقت المحدد تم إسناد الإشراف على التدريب إلى مدرب التعليم الفني "تشارلز ألن Charlz Alain" والذي ركز على إعداد المدربين الذين سوف يقومون بتدريب والإشراف على هذا العدد الكبير من العاملين على رأس العمل حيث يتكون هذا النموذج من أربع خطوات رئيسية لتدريب هؤلاء المدربين وهي³ :

1. إتقان المهارة قبل التدريب عليها؛
2. المقدرة على الشرح النظري للمتدربين؛
3. المقدرة على شرح التطبيق العملي؛
4. المقدرة على تقييم المتدربين؛

وفي بداية الحرب العالمية الثانية ظهرت الحاجة مجدداً إلى تدريب العاملين في القطاعات العسكرية حيث أنشأت هيئة تعنى بتدريب العاملين في هذه القطاعات بإدارة "سي آر دولي" والذي أدخل مفهوم جديد للتدريب على رأس العمل، حيث ركز على أهمية تجزئة العمل إلى وحدات صغيرة يدرب عليها من

^{1,2,3}: عبد العزيز إسماعيل عبد العزيز، تنظيم التدريب على رأس العمل، معهد الإبداع الإداري، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 106، 105.

قبل مدربين يمارسون نفس العمل لفترة طويلة، وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية قام " MichealKaif مايكل كيف "من شركة AT&T بوضع الخطوات السبع الرئيسية للتدريب وهي¹ :

1. تقديم عرض للمتدرب حول كيفية قيامه بمهمة العمل؛
2. شرح العناصر الرئيسية؛
3. إعطاء المتدرب الفرصة لمشاهدة المدرب كيف ينجز مهمة العمل؛
4. ترك المتدرب يقوم بجزء بسيط من مهمة العمل؛
5. مساعدة المتدرب في إكمال مهمة العمل؛
6. مراقبة المتدرب وهو ينجز مهمة العمل؛
7. ترك المتدرب ينجز مهمة العمل وحده بدون الضغط عليه.

وفي أوائل الثمانينات الميلادية ظهر المفهوم الجديد للتدريب وهو ما يسمى التدريب المنظم أو تنظيم التدريب، وذلك لمواكبة المتغيرات السريعة في متطلبات سوق العمل، والتي تعتمد على الاستفادة القصوى من الموظف حال التحاقه بالمؤسسة².

كما يلعب التدريب دورا هاما في تكوين رأس المال البشري، فالعمال المدربين يمكنون المؤسسة من تبوأ المكانة التي تسعى إلى تحقيقها، حيث تبرز أهمية هذه العملية من خلال النقاط التالية³:

-تقديم النصح والإرشاد للعمال في ما يخص طريقة عملهم؛

-تشخيص الفاعلية والكفاءة التنظيمية من خلال تقييم مستوى الأداء قبل وبعد التدريب؛

-تعديل وتهذيب سلوك العمال وزيادة ثقتهم بأنفسهم؛

-إحساس العمال بأهميتهم في المؤسسة وزيادة أدائهم؛

- يساهم البرنامج التدريبي المناسب في ضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى وضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية من خلال شرح مختلف النشاطات والهدف من القيام بها؛

وللتدريب العديد من المبادئ التي تسعى المؤسسات إلى تطبيقها لتضمن تحقيق الأهداف المرجوة من هذه العملية، وتتمثل هذه المبادئ في⁴ :

¹, ²: عبد العزيز إسماعيل عبد العزيز، نفس المرجع السابق، ص 108.

³: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 24، بتصرف.

⁴: نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 261.

- 1_ تحديد الهدف من القيام بالتدريب كتحسين الأداء أو القدرة على استعمال التكنولوجيا الحديثة؛
- 2_ أن يكون التدريب مستمرا في كل الحياة الوظيفية للعامل وبمجرد دخوله للمؤسسة حيث أن التدريب ليس نشاطا كماليا واختياريا بل هو ضروريا، فبعد شغل الفرد لوظيفة معينة لا بد من إعداده وتهيئته وتعريفه بالعمل الموكل له وتوجيهه من طرف مسئوله المباشر أو أحد العاملين القدامى الذين تتوفر فيهم الشروط المناسبة التي تؤهلهم لتوجيه العامل، كما يجب اقتناع المؤسسة بأن عملية التدريب جد ضرورية ومستمرة كونه لا يحدث مرة واحدة بل طيلة الحياة الوظيفية للعامل؛
- 3_ أن يكون شاملا بمعنى أن يشمل كافة المستويات الوظيفية من المدراء إلى العمال؛
- 4_ يبدأ التدريب من العمليات التدريبية السهلة ثم تنتقل إلى العمليات الأصعب بالتدرج؛
- 5_ مرونة التدريب من خلال القدرة على التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
- 6_ إشباع احتياجات المتدربين بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية؛
- 7_ أن يكون التدريب عملية إدارية لأنه يتضمن مختلف وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتحفيز ورقابة وكذلك مختلف العوامل المادية والبشرية وكذلك وضوح الأهداف؛
- 8_ أن يكون التدريب نظاما متكاملًا فيجب أن يكون هناك تكامل بين متطلبات التدريب، فيتم تحديد نقاط القوة والضعف لدى العامل ومختلف النقائص والمشاكل التي يعاني منها، وتحديد نوع المهارات والخبرات المطلوب اكتسابها، والقيام بعملية التدريب على هذا الأساس، ويجب أن يكون هناك تكامل في مراحل التدريب من خلال الترابط والتسلسل بين مختلف مراحل العملية التدريبية من تحديد الاحتياجات التدريبية بالاستعانة بالتقارير المقدمة من طرف المشرفين والمسؤولين عن العاملين وكذا أخصائيي تحليل العمل، إلى تصميم البرنامج التدريبي وفقا للمعطيات والاحتياجات المطلوبة، إلى مرحلة تنفيذ وتقييم الأنشطة التدريبية، كما يجب أن يكون هناك تكامل وتوازن في التدريب بين النتائج الخاصة بالمورد البشري من ناحية تحسين وتطوير المهارات والخبرات اللازمة، بالإضافة إلى النتائج السلوكية المتمثلة في توطيد العلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل المؤسسة وخاصة أولئك الذين يشتركون في إنجاز مهمة معينة بالإضافة إلى النتائج الاقتصادية المتمثلة في تحسين الإنتاج وخفض التكاليف والوقت والجهد¹.

وهناك عدة أهداف لعملية التدريب تتمثل في النقاط التالية²:

- 1_ تحسين أداء الأفراد، وبنعكس ذلك في زيادة كمية الإنتاج وتحسين الجودة؛

¹: صلاح الدين محمد عيد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الاسكندرية، 1999-2000، ص 217-218.
²: أحمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 101.

- 2_ مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة؛
 - 3_ تنمية المعارف والمعلومات لمساعدة العامل على أداء عمله؛
 - 4_ زيادة المهارات والكفاءات والقدرات من خلال زيادة المعارف؛
 - 5_ تقليل الأخطاء المهنية؛
 - 6_ تغيير سلوكيات وتوجهات العاملين؛
 - 7_ يساهم تدريب العامل في زيادة إكسابه ثقته بنفسه نتيجة لزيادة معارفه وتحسين قدراته، وبالتالي زيادة مشاركة العمال وتشجيعهم على الإبداع؛
 - 8_ تحقيق الاستقرار الوظيفي، لأن العامل المدرب يقوم بأعماله على أكمل وجه، مما يؤدي إلى زيادة رضاه الوظيفي وتحسين العلاقة بينه وبين الإدارة لأنه يساهم في زيادة أرباح المؤسسة بفضل زيادة إنتاجيته¹؛
 - 9_ إن التدريب يؤدي إلى توطيد علاقة أسرية بين الإدارة والعمال من خلال الحوار الحاصل أثناءه؛
 - 10_ بتطوير أداء الفرد من خلال عملية التدريب فإن ذلك يؤدي إلى تطوير أداء المؤسسة لأنه ينعكس بالشكل الإيجابي على مختلف المهام التي تحسن وتطور من عملية سير الأنشطة.
- 2- خطوات التدريب، أنواعه وأساليبه:** يلعب التدريب دوراً هاماً في نجاح المؤسسات وفي تطوير أداء عمالها كونه يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية والصحة والسلامة وتطوير طرق العمل، ولذلك تلتزم أغلب المؤسسات بعملية التدريب لاستثمار قدرات وجهود عمالها في مختلف الميادين كالإنتاج والصيانة والمبيعات والتسويق وغيرها، ومن أجل نجاح عملية التدريب لابد من توفير الوسائل اللازمة لتطبيقه وإتباع خطوات من أجل ضمان نجاحه، وتتمثل خطوات التدريب في النقاط التالية² :
- تحديد الاحتياجات التدريبية:** يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحديد الفجوة التدريبية التي تمثل الفرق بين ما نحن عليه الآن وما نريد الوصول إليه، أي الفرق بين الأداء الحالي والأداء الذي تهدف المؤسسة للوصول إليه مستقبلاً، فتسعى المؤسسة إلى تقليص هذه الفجوة وسدها من خلال التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية، ومحاولة تليبيتها للموصول للمستوى المأمول من الأداء، ويتم تحديد هذا النقص إما من خلال العامل نفسه وهو الأدرى باحتياجاته التدريبية من معارف ومعلومات، أو من خلال المشرف

¹ : Jean-Marie Peretti, Les ressource humaines, Librairie Vuibert, Paris, 10^e édition, 2006, p 393.

²: معتز عبد القادر عساف، التميز في إدارة الموارد البشرية، مجلة التميز الإداري، الجزء السابع، منشورات اتحاد المصارف العربية، دمشق، 2008، ص 13.

الذي يقوم بملاحظة أداء العمال وتحديد المعارف والمهارات والخبرات التي تلزمهم لتطوير أدائهم¹، ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال ثلاث مستويات تتمثل في تحليل المؤسسة، تحليل المهام وتحليل الفرد.

فتحليل المؤسسة يكون من خلال تحديد أهدافها وغاياتها واستراتيجياتها ومحيطها وإمكانياتها المادية والبشرية، وتبيان مواطن النقص التي تحتاج إلى تدريب، في حين يتمثل تحليل المهام في دراسة دقيقة لمتطلبات الوظيفة ومضمونها وفحواها وموقعها وأهميتها والعمليات الخاصة بها وتحديد النقص التي يجب تداركها فيها، أما تحليل الفرد فيتمثل في تحديد الشخص الذي يحتاج عملية التدريب من خلال تحديد طريقة أداء كل عامل للمهام المنوطة به، وتحديد أدائه من خلال القيام بعملية التقييم التي تجرى من خلال الاختبارات وامتحانات القدرات والمهارات²، أو سجلات الإنتاج للمؤسسة وتحديد النقص المطلوب ومحاولة تقييمه بعملية التدريب المناسبة لكل عامل أو جماعة أو فريق عمل، وبالتالي فإن عملية التدريب يتم إجراؤها عند عدم وصول أداء فرد معين إلى المستوى المطلوب، أو استحداث وظائف جديدة، أو تغيير السلطات والمسئوليات³.

-تصميم البرنامج التدريبي: يتطلب تصميم البرنامج التدريبي أن يتصف بالشمولية والوضوح والعمق من خلال ترتيب وتصنيف المواضيع التدريبية حسب الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية ثم اختيار الأسلوب المناسب⁴، كتدريب الموظفين الجدد وتدريب العمال الذين ستنتم ترفيتهم، والتدريب على التكنولوجيا أو الآلات الجديدة، عن طريق تحديد الأسلوب التدريبي المناسب الذي يختلف حسب نوع المهارات المطلوب اكتسابها وحسب عدد العمال المحتاجين للتدريب وحسب الإمكانيات المتوفرة للعملية التدريبية من وسائل وأموال ومكان التدريب ووقت التدريب⁵.

-تقييم البرنامج التدريبي: يمثل تقييم البرنامج التدريبي مجموعة الأسس والمبادئ والمعايير التي يتم قياس الكفاءة والمهارة وتطور الأداء من خلالها، لمعرفة مدى تغير معارف وسلوكيات المتدربين وانعكاس ذلك على المؤسسة ككل، فهناك العديد من المؤسسات التي تبنت عملية التدريب وانعكست على تطورها بشكل إيجابي كشركة "جينيرال موتورز General motors" التي نجحت في استرجاع حصتها السوقية من خلال عملية التدريب⁶.

1: حسني عبد الفتاح دياب، إدارة الموارد البشرية، مدخل متكامل، الأردن، 1997، ص 220.

2: مازن فارس الرشيد، إدارة الموارد البشرية - الأسس النظرية والتطبيقات العملية - الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001، ص 690.

3: سليمان خليل الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، 2003، ص 186.

4: إبراهيم عيد الباري، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون - منحنى نظمي - دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 321.

5: مازن فارس الرشيد، إدارة الموارد البشرية - الأسس النظرية والتطبيقات العملية - مرجع سابق، ص 694.

6: كامل بربير، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، 2008، ص 267.

وهناك العديد من الجهات التي يجب عليها أن تتكاتف وتتآزر لضمان نجاح عملية التدريب ولا يوجد جهة واحدة فقط، وهذه الجهات تتمثل في ¹ :

-الإدارة العليا: تتحمل الإدارة العليا مسئولية تخطيط ومتابعة التدريب حتى تحقق أهدافها المرجوة بكفاءة وفعالية، وذلك بتبني ثقافة تنظيمية قائمة على التشجيع والدعم للعامل كونه استثمارا بشريا ذو قيمة أساسية للنمو والتطور؛

-المشرف (الرئيس المباشر): يعمل المشرف على جعل عملية التدريب مرغوبة للعامل وتشجيعه وحثه على الاستفادة من البرنامج التدريبي، كما يحدد مجال التدريب ونوعه ومستواه؛

-العامل في حد ذاته: لا بد من وجود الرغبة والإرادة لدى الفرد في التدريب واقتناعه بأهميته ودوره في الرفع من كفاءته ومستواه، فإن لم تكن هناك رغبة لدى العامل فلن تجدي العملية التدريبية وسيكون مآلها الفشل؛

-العمال القدامى: ففي حالة دخول عامل جديد يقوم العامل القديم بتدريبه وتعريفه بطريقة أداء عمله والمهام الموكلة إليه وحدود مسئولياته ونشاطاته، ويرى "ديمينغ Deming" أن المشرف أو العامل القديم غير كفاء وليس مؤهل للقيام بعملية تدريب العامل الجديد، لأنه يقوم بذلك حسب تقديره الشخصي فقط ولذلك لا بد من الاستعانة بمدرين مختصين وذوى القدرة والمهارة التي تسمح لهم بتدريب العمال بالشكل الصحيح لتحقيق الأهداف المسطرة²، ومع ذلك يبقى كل من المشرف المباشر والعامل القديم والجديد مسئولين عن نجاح التدريب من ناحية التشجيع والدعم كونه يستدعى تعاون الجميع لنجاحه؛

-مركز التدريب: قد تنشئ المؤسسات الكبرى مراكز لتدريب العاملين تكون مسئولة عن القيام بكل البرامج التدريبية، التي تطلب الإدارة العليا إعدادها من خلال الأفراد المتخصصين في هذه العملية الذين يكفلون القيام بها على أكمل وجه³.

تعمل عملية التدريب على صقل مهارات العمال، عن طريق مختلف الطرق والقواعد التي تزيد من كفاءتهم وتحسن سلوكهم وتنمي قدراتهم العملية والعلمية من أجل تمكينهم من مسايرة التقدم التكنولوجي والعلمي وزيادة إلمامهم بأساليب التدريب الحديث وأنواعه، من خلال أنواع عديدة للتدريب تتمثل في النقاط التالية:

¹: جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية -مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين- الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 145.

²: كمال حمدي أبو الخير، التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997، ص 93.

³: صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 212.

1-التدريب حسب المرحلة: هناك العديد من أنواع التدريب حسب المرحلة في العمل، والتدريب الذي لا بد من القيام به هو التدريب في بداية التوظيف بالإضافة إلى التدريب بصفة مستمرة وذلك من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية التي تحدث في طرق وأساليب العمل¹.

ويمثل التدريب في بداية التوظيف عملية جد هامة لتعريف العامل بالعمليات والمهام الخاصة به، وتعريفه برؤسائه والجهة التي يتعامل معها وحدود سلطاته ومسئوليته والمعلومات اللازمة لقيامه بعمله على أكمل وجه²، لأن توفير المعلومات الكاملة للعامل حول وظيفته وطريقة أدائه لعمله وجعله على اطلاع بهيكل المؤسسة التنظيمي ومختلف العمليات والمهام الخاصة به يزيد من ثقته بنفسه ويشجعه على تطوير أدائه لتحسين مكانته وزيادة انتمائه للمؤسسة، ما يزيد من رضاه الوظيفي ويطور من أدائه³.

أما التدريب أثناء شغل الوظيفة فهو يكون إما من أجل التعامل مع الآلات والتكنولوجيات الحديثة، أو من أجل النقل الوظيفي أو الترقية الوظيفية، فعند نقل العامل من وظيفة إلى أخرى ولترقيته لوظيفة أعلى من التي يشغلها لا بد من تدريبه على طريقة العمل المناسبة، فتتم عملية تدريبه من أجل زيادة كفاءته وتحسين أدائه بحيث يمكنه شغل المنصب الذي رقي من أجله بشكل جيد⁴.

2-التدريب حسب نوع الوظيفة: ينقسم التدريب حسب نوع الوظيفة إلى ثلاث أقسام فهناك التدريب الفني الخاص بالأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط والخاص بالمهن اليدوية كالكهرباء واللحام والصيانة والميكانيك والنجارة حيث توفر المؤسسات أموال طائلة من أجل تدريب عمالها في هذا المجال⁵، والتدريب التخصصي الذي يركز على الأفراد في الوظائف الأعلى من الوظائف الفنية وتلقينهم مختلف المعارف التي يحتاجونها في مجالات كالمحاسبة والتسويق، بالإضافة إلى التدريب الإداري الذي يهدف إلى تطوير قدرات المسيرين وتنميتها من خلال زيادة المعارف الإدارية والإشرافية في مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تمثل وظائف التسيير والتي تضمن السير الحسن لعملية الإدارة⁶.

3-التدريب حسب المكان: يمكن للمؤسسة أن تقوم بإجراء التدريب داخل المؤسسة من خلال توفير القاعات اللازمة والوسائل والإمكانيات التي تمكنها من إجراء هذه العملية من مدربين مختصين وأكفاء ومعدات العملية التدريبية، وفي حالة عدم القدرة على ذلك تلجأ المؤسسات إلى التدريب الخارجي في مراكز ومعاهد التدريب التي تتكفل بذلك.

¹: فايز الزغبي، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 241.
²: غاري دبيلر، ترجمة محمد سيد أحمد المتعالي، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2003، ص 264.
³: صالح الشيكشي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1969، ص 149.
⁴: طيب الحصري، رؤية مستقبلية للتدريب المهني، تقرير المدير العام لمكتب العمل العربي، مؤتمر العمل العربي، نوا قشط، مارس 1986، ص 39.
⁵: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1999، ص 326.
⁶: حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، لبنان، 1997، ص 367.

تلعب عملية التدريب دورا بالغ الأهمية في نجاح وتطور المؤسسات ولذلك لابد من حسن اختيار نوع التدريب المناسب الذي يضمن نجاح العملية وبالإضافة إلى اختيار الأساليب المناسبة لذلك.

وتتمثل أساليب التدريب في الطريقة والكيفية التي يتم عرض المادة التدريبية من خلالها، حيث تقسم إلى مجموعتين أساسيتين حسب طرق الاستخدام والأهداف، وتتمثل هذه الأساليب في¹:

1- حسب طرق الاستخدام: من خلال

أ- الأساليب الإخبارية التي تتضمن المحاضرات والندوات والمؤتمرات.

ب- أساليب المشاهدة التي تشمل تمثيل الأدوار، فيقوم المتدربون بأداء وضع غير حقيقي يقوم على الافتراض، وتزويدهم بالأفكار الخاصة بكيفية تنظيم أدوارهم، ولكن لا يتم إعطاؤهم نص محدد لتمثيله بل يتم توليد ذلك أثناء لعب الأدوار وبعد انتهاء التمثيل يتناقش كل من المدربين والمتدربين حوله، فذلك يزيد من تلقائيتهم وجرتئهم، وتمثل الزيارات الميدانية لتقييم التدريب عملية جد هامة لتوضيح الأهداف المرغوب الوصول إليها.

ج- أساليب العمل كالعصف الذهني الذي يستخدم لتوليد الأفكار وتشجيع الأفراد على المشاركة بدون تحيز حيث يتميز بالجو التعاوني والابتكاري، فهو يساهم في معرفة قدرات الأفراد الفكرية.

2- حسب الأهداف: يوجد العديد من الأساليب التي يتم تصنيفها حسب الأهداف مثل

أ- المحاضرات والمؤتمرات التي تهدف إلى زيادة المعلومات والمعارف لدى المتدربين.

ب- تمثيل الأدوار الذي يساهم في تغيير سلوك العاملين إلى الأحسن.

ج- الأساليب التي تساهم في إكساب معلومات وأفكار جديدة كليا.

في حين تتكون العملية التدريبية من العديد من العناصر تشمل المدخلات التي تتضمن المدخلات المادية، المدخلات البشرية، والعمليات (المعالجة) التي تمثل الأنشطة التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات، والمخرجات وهي نتائج العملية التدريبية.

المطلب الثاني: دور التدريب في تطوير المؤسسات

يلعب التدريب دورا هاما في تطوير المؤسسات من خلال تنمية رأس المال البشري الموجود فيها، فتحسين مهارات العمال يعود بفوائد عديدة من خلال زيادة إنتاجيتهم الناتجة عن تحسين أدائهم.

¹: حمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري حسب النظرية والتطبيق، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، 1998، ص 151.

1- تعظيم الربح الناتج من التدريب

من أجل تحسين وتطوير فعالية عملية التدريب لا بد من اتباع العديد من الخطوات التي تتمثل في تقييم الحاجات وحث العمال على التدريب، تطوير عملية تصميم وتقديم التدريب، تقييم التغيرات الناتجة عن التدريب، والاستفادة من التدريب¹:

أ- **تقييم الحاجات وحث العمال على التدريب**: إن إجراء تقييم شامل للحاجات قبل تصميم وتنفيذ عملية التدريب يساعد في وضع الأهداف المناسبة للتدريب ويضمن استعداد المتدربين للمشاركة²، على الرغم من كونها أهدافاً نظرية وتجريبية بالنسبة لعملية التقييم فهي ليست مؤكدة بصفة قطعية³، فيقيم الخبراء مدى انصاف العمال باليقظة والدراية الكاملة بمختلف العمليات المنوطة بهم، ومعرفة مدى تقبل العامل للتدريب وتحمسه لتحسين أدائه، حيث أظهرت النتائج أن المسؤولين ذوي الخبرة لديهم قاعدة معلومات كبيرة فيما يخص المتدربين⁴.

إن استعداد العمال للقيام بهذه العملية واقتناعهم بها يساهم في تعظيم الانتفاع من التدريب، حيث أن المشاركة والالتزام التنظيمي وإدراك المحيط التنظيمي وفهمه وتلقي الدعم والتقدير أمور ضرورية لزيادة الكفاءة الذاتية والتي ترتبط بدورها بتحفيز التدريب⁵، فيكون العمال محفزون على التدريب عندما تكون لديهم أهداف تدريبية عالية، وكذلك عندما تتوفر لديهم البيئة المناسبة كتوفير الوقت الكافي والمكان المناسب وسهولة الدخول للإنترنت، فتحفيز العمال على التدريب مرتبط بقبولهم بهذه العملية ورضاهم بالقيام بها واقتناعهم بضرورة مواكبة عمال المؤسسات المنافسة، بالإضافة إلى تقدير الذات والرغبة في الترقية⁶.

وبالتالي فهناك طريقتين لتعظيم فوائد التدريب تتمثل الأولى في الاعتماد على الخبراء المتخصصين في التدريب ذوي الخبرة والمهارة، والثانية تتمثل في التأكد من أن المتدربين مستعدون لعملية التدريب، فمثلاً يمكن تحسين استعداد المتدربين من خلال التقليل من قلق وخوف المتدربين من هذه العملية، وإظهار قيمة التدريب قبل الشروع فيه والتأكد من مشاركة والتزام الموظفين بمهامهم⁷.

¹ : Goldstein II, Ford Jk, Training in organizations, 4th edition, wadsworth for publishing, Belmont, USA, 2002, p 24.

² : Blanchard PN, Thacker JW, Effective training- systems, strategies and practicies, Upper Sadle River, Pearson prentice Hall, 3ed edition, USA, 2007.

³: Kaiger K, Perspectives on training and development. In handbook of psychology, Industrial and Organizational psychology, volume 12, USA, 2003, p 92-171.

⁴ : Morgeson Fp, Campion Ma , Social and cognitive sources of potential inaccuracy in job analysis, Appl psychol, vol 82, USA, 1997, p 55-627.

⁵ : Dr. Tracy Jb, Hinkin Tr, Tannenbum S, Mathiew Je, The influence of individual characteristics and the work environment on varying levels of training outcomes, Hum resour, USA, p 23.

⁶ : Kozlowski SWJ, Brown KG, Weissbein DA, Cannon Bowers, A multi-level perspective on training effectiveness: enhancing horizontal and vertical transfer, Jossey-Bass for publishing, San Francisco, 2001, p 157- 210.

⁷: Herman Aguinis, Kurt Kraiger, Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society, The annual review of psychology, USA, 2009, p 461.

ب_تطوير عملية تصميم وتقديم التدريب: إن عملية تصميم وتقديم التدريب يمكن تقسيمها إلى فكرتين أساسيتين، تتمثل الأولى في البحث عن المنهجيات الجديدة لحث العاملين على العمليات التدريبية الفعالة، أما الثانية فتتمثل في البحث عن أساليب التدريب الحديثة من أجل تعظيم الربح من عملية التدريب، حيث أن الهدف الأساسي للتدريب يتمثل في تحديد أعراض النقص في الأداء، وتحديد مجموعة سيناريوهات الأخطاء المحتملة، من خلال تحويل فرق العمل إلى مجموعات، تتلقى الأولى تدريباً نظامياً يركز على العلاقات الوظيفية والهيكلية، أما المجموعة الثانية فتتلقى المعلومات التشخيصية سواء كانت في المستويات العليا أو الدنيا، ومجموعة أخرى تتلقى تدريباً نظرياً، ومجموعة أخرى تتلقى تدريباً عاماً يتعلق بالخطط التصنيعية حيث أن المجموعات ذات التدريب التشخيصي والنظري يكون أدائهاً أحسن في مجال قياس الذاكرة الفورية، أما المجموعة ذات التدريب النظامي يكون أدائهاً أحسن من حيث قياس الذاكرة البعيدة المدى، ويمكن التسليم بذلك لأن أعضاء المجموعات يبنون تنظيمًا متوازنًا من خلال مضمون العملية التدريبية¹.

كما اقترح الباحثون تقديم التدريب الخاطئ كاستراتيجية لتحسين الأداء والحفاظ عليه في ظل متطلبات المحيط الاقتصادي، فعلى عكس منهجيات التدريب التقليدي التي تركز على الطرق الصحيحة وتتفادى الأخطاء، يعمل تدريب تسيير الأخطاء على السماح للمتدربين بارتكاب الخطأ ومسايرة انعكاساته من أجل فهم سبب هذا الخطأ وتجنبه بشكل قطعي في المستقبل²، فمثلاً عندما يطلب من مجموعة من المتدربين إدخال المعلومات بطريقة معينة في الحاسوب مع إعطائهم الفرصة لارتكاب الأخطاء وعدم الخوف من ارتكابها في درس علني وتشجيعي يساعدهم على التعلم من تلك الأخطاء، فإن ذلك يؤدي إلى أداء عالي أكثر من المتدربين الذين يتجنبون الأخطاء ويخافون منها.

وفي الوقت الحالي لا بد من إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التدريب فذلك يساهم في خلق مناخ تكيفي، من خلال مختلف الحواسيب والبرمجيات التي تسمح بسرعة إعطاء المعلومات وتبادلها ومناقشتها وإقناع العمال بها.

وبالتالي فإن تطبيق التدريب المناسب وتقديم الأساليب المناسبة يساهم في تعظيم الربح من عملية التدريب، ففي جانب التصميم تقترح البحوث الجديدة تشجيع المتدربين على إعطاء الجوانب التي يريدون أن يتدربوا عليها من خلال تحديدهم للنقائص التي يعانون منها، والتأكد من رغبة العمال في اكتساب وتطوير مهاراتهم وعدم تخويفهم من الأخطاء التي يمكن أن يرتكبوها كونها تزيد من قابليتهم للتعلم منها، ومن ناحية تقديم التدريب فلا بد من إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية التدريب من أجل الاستفادة القصوى من هذه العملية.

¹ :Linou N, Kontogiannis T, The effect of training systemic information on the retention of fault finding skills in manufacturing industries, Factors Ergon for publishing, USA, 2004, p 197-217.

² : Heimbeck D, Frese M, Sonentage S, Keith N, integrating errors in the training process : Te function of errors management instructions and the role of goal orientation, psychol review , vol 43, US, 2003, p 61-333.

ج-تقييم التغيرات الناتجة من التدريب: لقد تم اقتراح نموذج لتقييم التدريب، حول كيفية قياس أثر التدريب حسب أهدافه التي تم تحقيقها، من خلال طرح تصنيف شامل يتضمن تقييم برنامج التدريب، والتغيرات الحاصلة للمتدرب والتغيرات الحاصلة للمؤسسة¹، من خلال معرفة مدى التأثير العام للأفراد من التدريب ومدى إدراكهم لأهمية العملية التدريبية، ولذلك تم اقتراح العديد من العوامل البارزة التي تتمثل في التأقلم، والاكتفاء التكنولوجي التي يجب أن تتوفر في جانب المتدرب حيث يصبح التدريب شكلاً جديداً من أشكال الدروس التي تعتمد على التكنولوجيا.

وبالتالي فمن الضروري ليس فقط تعظيم فوائد التدريب ولكن لابد من توثيق هذه الفوائد ووضعها على شكل قواعد وقياسات لفعالية التدريب التي تساهم في تعزيز فوائد التدريب، فمن المهم أن تتضمن عملية التقييم معرفة مدى تحقيق الأهداف المرجوة من هذه العملية، ويتم تقييم التدريب من خلال أربع مراحل تتمثل في²:

-رد الفعل: أي رد فعل المتدربين حيال العملية التدريبية، وما هو انطباعهم حول البرنامج التدريبي؛

-التعلم: ماهي المبادئ والعمليات والتقنيات التي تعلمها المتدربون؛

-السلوك: معرفة التغير في أداء العمال؛

-النتائج: معرفة أثر البرنامج التدريبي على أهداف المؤسسة كالغيابات ودوران العمل والتكاليف.

د-الاستفادة من التدريب: إن الاستفادة من التدريب تعتمد على المتغيرات التي تتفاعل مع بعضها البعض من أجل تطوير هذه العملية، والتي تتمثل في العمل الجماعي والإشراف والمنافسة والتشجيع، كما تركز على البيئة التنظيمية، ومن أجل الاستفادة من عملية التدريب يجب توفر أربع مجموعات أساسية تتمثل في³:

- مميزات المتدربين كمدا استعدادهم للتعلم والتأثير الذاتي؛

-تحفيز المتدربين من خلال تحفيزهم على التطور، وتحويل المجهودات نحو الأداء المتوقع؛

-محيط العمل: يتضمن التدريب على الأداء، ودعم المشرف، الانفتاح على التغيير وعدم مقاومته، السلوكيات الفردية الإيجابية وتشجيع المشاركة وتبادل المعلومات؛

-القدرة: تشمل تلقي المواضيع المناسبة للعمل والمنطقية والقابلة للتطبيق، القدرة الفردية على العمل وامتلاك الفرصة لتنفيذ العمل بكل حرية.

بالإضافة لذلك لابد أن تتميز عملية الاستفادة من التدريب بوجود المساءلة أي مدى الاستفادة من هذه العملية، وتوفير الفرص لممارسة الأعمال التي تم التدريب عليها، وفرص استعمال المهارات

¹ : Kraiger K , decision based evaluation in creating, implementing, and maintaining effective training and development, lessons for practice, Jossey Bass for publishing, San Francisco, 2002, p 75-331.

² : Kirkpatrick DL, Techniques for evaluation training programs, Journal of the America society of training directors, 1959, p 21-26.

³ : Holton EF, Bates RA, Ruona WEA, Development of a generalized learning transfer system inventory, Human Resource Development Review, US, 2001, vol 11, p 60-133.

والمعارف الجديدة وتشجيعها من خلال المكافآت، وعوامل أخرى كالعوامل الخاصة بجودة التسيير التي تشمل التزام العاملين بجودة العمل من خلال تطور المنتج المقدم للزبون، وعوامل التعليم المستمر التي تتضمن الالتزام بالتعليم المستمر وتقديم المكافآت عن التعليم، وبالتالي فإن عملية الاستفادة من التدريب تعمل على ضمان حدوث التغيير في أداء العمال بالاعتماد على مختلف العوامل التي تؤثر على أداء العمال كالدعم وتوفير المناخ المناسب.

2- دور التدريب في تنمية رأس المال البشري: يرتبط التدريب برأس المال البشري من خلال تطوير أداء العمال وتنمية قدراتهم، وذلك لا يتأتى إلا من خلال تطوير عملية تسيير المواهب وخلق تمارين تعليمية لفرق العمل.

1.2- تطوير عملية تسيير المواهب: إن المؤسسات لا بد لها من تسيير أربع موارد أساسية تتمثل في الأموال، والتجهيزات والمنشآت، والمعلومات، والأفراد، فالأموال مهمة لتغطية نفقات المشروع، والاستثمار الحسن في التجهيزات يساهم في تسريع الإنتاج وتفاذي تلف الآلات، أما المعلومات فهي تمثل القوة التي يجب توفرها في أي عملية، ويمثل الاستثمار في تدريب العمال عملية بالغة الأهمية ليصبحوا أكثر كفاءة وفعالية من حيث الأداء.

ومن أجل تطوير الأداء لا بد من تطوير عملية تسيير المواهب، فالمؤسسات التي تتميز بالجودة العالية في إدارتها تقوم بإشراك الموارد البشرية في كل مخططاتها، فكل من العمال الجدد وذوي الخبرات يحتاجون لتنمية قدراتهم من خلال التدريب بشكل دوري، فالاستثمار في تطوير العمال يعني زيادة القيمة للموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة، لأن تطوير قدرات العمال يؤدي إلى تطوير قدرات المؤسسة¹، فتستعين المؤسسات بالمدرسين ذوي الكفاءة والمهارة لتطوير المهارات الخاصة بالتفكير الاستراتيجي والرؤية والإبداع والابتكار والتحفيز واتخاذ القرار الحازم وخاصة للعمال ذوي القدرات العالية من أجل تعظيم الاستفادة منهم²، ويمكن تطوير المواهب من خلال ربط التخطيط الناجح بتطوير عملية التسيير عن طريق تحديد قائمة خاصة بالمواهب المتوفرة وأدوارهم في المؤسسة وإدارتها على المدى الطويل، ومحاولة تطويرها وزيادة عدد المواهب فيها من أجل ضمان توفر مخزون من رأس المال البشري الذي يسهل من نشاطها ويطور طريقة قيامها بعملها³.

2.2- خلق تمارين لفرق العمل: يرتبط تطور المؤسسات الحديثة ارتباطا وثيقا بفرق العمل، فالعديد من الأعمال يتم إنجازها بشكل جماعي، حيث تعتبر الفرق الوحدات الأساسية للتعلم ومشاركة المعلومات

¹ : Becker B E, Huslid M A, Ulrich D, The HR scorecad : Linking people, strategy and performance, Boston, Harvard business school press, 2001.

² : Pomeroy A, Earlier coaching pays dividends now and in the future, HR magazine, vol 51, n°9, US, 2006, p 16.

³ : Conger GA, Fulmer RM, Developing your leadership pipeline: Harvard business review, vol 81, n° 12, 2003, p 76-84.

والخبرات لبناء القدرات الفردية والتنظيمية، وهذا ما يتطلب تضافر جهود كل من المؤسسة والأفراد وتوفير مستوى عالي من الالتزام والثقة والتفاهم بين العمال¹، حيث يمر تطور فرق العمل من خلال العديد من المراحل ابتداء بتشكيل الفريق ثم تأقلم الأفراد، ثم انسجام الفريق عن طريق حثه على العمل في صالح المؤسسة، ثم إنجاز الأعمال المنوطة بفريق العمل ثم حل الفريق²، ويتشكل مرة أخرى في كل مهمة. وتعمل تمارين فرق العمل على إعطاء العمال خبرات جماعية لبناء التآزر والتلاحم بين العمال خاصة في بداية تشكيل فرق العمل، أو في حالة المهمات الصعبة والصراعات غير المجدية التي تحدث بين العمال، فتمارين فرق العمل تساهم في خلق محيط عمل إيجابي³، كما أنها تكون دائماً بعد عملية التدريب لمعرفة مدى استفادة العمال من هذه العملية، فبعد تدريب العمال يطلب منهم إجراء تقرير حول ما تعلموه، أو يتم إجراء تمارين لمعرفة مدى اكتساب المتدربين للمعارف التي تدربوا عليها، والتي يجب أن تتميز ببساطة التوجيهات وبساطة الشرح والفهم، والتجهيزات القليلة والوقت القصير وأن تكون صعبة كفاية لجذب انتباه المتدربين وفي متناول الجميع في نفس الوقت، كما هناك ممارسات تدخل في العملية التدريبية في حد ذاتها حيث كتدريب العمال بشكل جماعي.

ويرتبط التدريب ارتباطاً وثيقاً برأس المال البشري ولذلك فهو يعتبر من بين العمليات الأساسية المؤدية إلى تكوينه، حيث أن رأس المال البشري يتمثل في مخزون المعارف والمهارات والكفاءات والمواهب التي تمتلكها المؤسسة والتي تمكنها من تطوير نفسها والاحتفاظ بحصتها السوقية وتعزيز مكانتها وضمان بقائها واستمرارها.

ونلجأ للتدريب في تكوين رأس المال البشري في بيئة تتميز بالاقتصاد المعرفي للعديد من الأسباب ومنها⁴:

1-التغيرات التكنولوجية: تتغير التكنولوجيا بوتيرة سريعة، ولذلك تتغير طرق إنجاز الأعمال كاستعمال الآلات الجديدة، ولذلك أصبحت طريقة أداء الأعمال أسهل بكثير وخاصة باستعمال جهاز الكمبيوتر، فتطور تكنولوجيا المعلومات يسمح بوجود درجة عالية من الترابط بين وحدات الإنتاج، ومن أجل مواكبة هذه التغيرات لابد على العمال من تعلم التقنيات الجديدة لكي يتمكنوا من استعمال التكنولوجيا، من خلال التدريب الذي يجب أن يكون مستمرا لتعليم المتدربين كيفية استغلال التقنيات والعمليات الحديثة؛

¹ : Yeo RK, Revisiting the roots of the learning organizations: A synthesis of the learning organization literature, The learning organization review, vol12, n°4, US, 368-382.

² : Tuckman BW, Jenson AC, Stages of small-group development revisited, Group and organization studies, vol2, n° 4, USA, 1977, p 419-427.

³ : Grant J, Creating a time atmosphere helps certicom foster recognition, Canadian human resource reporter, vol 18, n° 1, Canada, 2005, p 13-14.

⁴ : Tejinder Sharma, Management training and development, department of commerce, Kurukshetra university, india,2011, p 4,5.

2-متطلبات العملاء: لقد أصبح المحيط الاقتصادي أقوى بفعل الاقتصاد المعرفي، ولذلك أصبحت المنافسة شديدة بين المؤسسات التي تسعى لإرضاء الزبون الذي زادت متطلباته، حيث أضحي الزبون أكثر اطلاعا على كل منتج ومميزاته، فالمنافسة الشديدة ألزمت المؤسسات بتقديم المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية لتحضا برضا الزبون الذي أصبح أكثر وعيا وإدراكا، ومن أجل تقديم الأحسن له يجب تكوين رأس مال بشري قادر على تلبية حاجاته ورغباته المتزايدة والمتغيرة من خلال عملية التدريب؛

3-التوجه نحو الإنتاجية: من أجل ضمان البقاء والاستمرار يجب على المؤسسة الابتعاد عن الخمول والكسل بالتطوير المستمر للمهارات والكفاءات، للحفاظ على المستوى العالي من الإنتاجية التي تعتمد على المعرفة من خلال التعلم والتدريب المستمر؛

4-تعزيز الدوافع: يعتبر التدريب مصدرا لتحفيز العاملين، حيث يجدون أنفسهم أكثر وعيا واطلاعا وخبرة عند مواجهة التحديات التي قد تواجههم أثناء العمل، وهذا ما يخلق قوة عمل مرنة في المؤسسة ما ينعكس عليها بالشكل الإيجابي على المدى البعيد؛

5-الدقة في الإنتاج: يتحكم العمال المتدربون في وظائفهم بشكل أفضل ما يقلل من الأخطاء ويزيد من الجودة في المنتجات والخدمات؛

6-تحسين الإدارة: يمكن استعمال التدريب كوسيلة فعالة في التخطيط والرقابة، فهو يحسن مهارات العمال ويهيئهم للترقية الوظيفية، كما يقلص من تكاليف الإشراف وتكاليف الحوادث والأخطاء كما يزيد من الجودة والفعالية بفضل تحسين أداء العمال.

ويعتبر التدريب عملية مدروسة تسعى لتعديل وتقويم التوجهات والسلوكات والمعارف التي يمتلكها العمال وتطويرها وتعزيزها من أجل تحقيق الأداء الفعال عند القيام بالأنشطة الوظيفية اليومية، إلا أن هذه العملية تشوبها الكثير من المعوقات والمشاكل التي تعيق السير الحسن لها وتحد من فعاليتها على أرض الواقع بفعل العديد من الأسباب، وهذا ما يدي إلى الحد من فعالية الأداء، ومن بين المعوقات التي تعرقل عملية التدريب ما يلي¹:

-عدم اقتناع الإدارة والعمال بالعملية التدريبية وعدم وجود الرغبة والإرادة لذلك؛

-غياب السياسات التي توجه وترشد طريقة العمل والتي تساعد على اتخاذ القرار التي يجب وضعها كمعيار يلجأ إليه العمال عند تعرضهم للمشاكل والغياب المتكرر وعدم الالتزام؛

¹: على السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية، دار المعارف للنشر والتوزيع، مصر، 1970، ص 349، بتصرف.

-اختلال الهياكل التنظيمية وعدم تحديد التخصصات وتداخل المسؤوليات، ففي هذه الحالة يظهر مشكل اضطراب التنظيم ما ينجم عنه اضطراب في عملية التدريب فتكون عملية التدريب غير مفيدة؛

-سوء التخطيط أو انعدامه بسبب عدم إدراك الإدارة لأهميته، أو اعتمادها على المعلومات والبيانات غير الصحيحة والمغلوبة، فتنشأ عنها توقعات بعيدة عن المطلوب أو مبالغ فيها، وبالتالي لا يستطيع التدريب علاج المشكلات بسبب البيانات المضطربة، ولذلك لابد من وضع نظم جديدة للتخطيط وتحسين مصادر المعلومات وتحديد معايير منطقية للتقدير والتنبؤ قابلة للتحقيق على أرض الواقع؛

-ضعف الروح المعنوية للعمال بسبب انخفاض الأجور والتحفيزات وسوء تعامل المشرفين معهم، أو المنازعات والصراعات فيما بين العمال؛

-الإشراف الضعيف على عملية التدريب وعدم متابعتها ومواكبتها؛

-ضعف المدربين من حيث التصميم الجيد لبرامج التدريب وكذا تنفيذها ومتابعتها وتقييمها، وغياب سياسة واضحة في تحديد النقائص والأهداف المرجوة بسبب عدم كفاءتهم؛

-عدم توفر الوسائل المادية اللازمة لعملية التدريب من الأموال والحواسيب والبرمجيات والتكنولوجيات التي تساهم في أداء العملية على أكمل وجه.

ومن أجل تفادي هذه المعوقات يجب تصميم التدريب بعناية فائقة، فقبل تصميم برنامج التدريب يجب أن تكون الوظائف والكفاءات محددة بطريقة تمكننا من تبيان الفجوة في الأداء، مع الأخذ بعين الاعتبار للتغير في سياسات المؤسسة والمحيط الصناعي والوظائف¹، كما أن خلفية المتدربين المعرفية والمهاراتية يجب ترجمتها في الأداء، فموقف الإدارة وموقع الموظفين في الهيكل التنظيمي والتكاليف والموارد المطلوبة في عملية التدريب يجب أن تؤخذ بالحسبان، ويجب التركيز في تدريب العمال على الاستجابة لرغبات المستهلك من خلال تحسين أدائه لتحسين نوعية المنتج والجودة والخدمة²، ويمثل الهدف والمكان والوقت عوامل هامة في عملية التدريب، فالتدريب بدون هدف غير مجد، أما مكان التدريب وتوفير التكنولوجيا اللازمة لقيام هذه العملية والتجهيزات المناسبة فهي عوامل أساسية، وقبل تصميم أي برنامج تدريبي لابد من حصر رغبات واحتياجات الأفراد في المؤسسة، مع توفير القدر الكافي من المعلومات والحرية التي تسمح بتعلم العامل.

¹ : Verma S, and Goyal R, A study of training in insurance and their impact on employees productivity, international journal of research in economics and social sciences, vol 1, n°1, 2011, p 85.

² : Ivancevich J M, human resource management, 11th edition, McGraw-Hill higher education, new York, 2009, p 137.

ويجب أن تكون الهياكل التنظيمية مستجيبة للحوادث والعوامل الداخلية والخارجية، حيث تمثل المؤسسة جزءا من المجتمع، ولذلك فعند تصميم برنامج التدريب يجب إدراك كيفية تعامل وتفاعل العمليات لتنعكس إيجابيا على طريقة العمل لتحسين وتطوير الإنتاج من أجل كسب ولاء الزبون¹.

بالإضافة لذلك فإن أسباب التدريب داخلية أو خارجية، فالداخلية تكون داخل المؤسسة حيث يتأثر ويؤثر الفرد في المجموعات والمستويات التنظيمية²، كما يتأثر التدريب في المؤسسة باحتياجات الزبون المتغيرة ومختلف القيود التي يفرضها المحيط غير المستقر، ما يحتم عليها تبني الإبداع والابتكار في منتوجاتها وخدماتها³، أما أسباب التدريب الخارجية فتتمثل في الفرص والتحديات التي تؤثر تأثيرا كبيرا على التدريب فيجب حشد وحث العمال على عملية التدريب من خلال تحفيزهم وقابليتهم للتعلم، وتمكنهم من التكنولوجيا الجديدة عن طريق قوة عمل مرنة ومنتكيفة مع متطلبات عملية التدريب⁴.

ويعتبر التدريب عملية موضوعة من قبل إستراتيجية المؤسسة، فالاستراتيجيات الأساسية للمؤسسات تتضمن زيادة المبيعات، وتقوية الإبداع، إدارة التكاليف، والتخطيط من أجل البقاء والاستمرار، فقد حولت هذه الاستراتيجيات إلى مبادرات تدريبية وتطويرية مختلفة، فمن أجل ضمان أن يكون التدريب عملية استراتيجية، يتم وضع قسم خاص بالتدريب في المؤسسات الكبرى من خلال تشكيل فريق استشاري مختص في تطوير الأداء للاستجابة لمتطلبات المؤسسة على مستوى جميع هياكلها التنظيمية، بهدف جعلها أكثر قدرة على مواكبة التغيرات، والتعامل مع نقص الخبرة بسبب تقاعد العمال من خلال القيمة المضافة الناتجة عن الأصول غير الملموسة ورأس المال البشري، حيث تركز المؤسسات اليوم على اللاملموسات كطريقة لمواجهة المنافسين، فيمكن للتدريب مساعدة المؤسسة على تعزيز مكانتها السوقية من خلال المساهمة في تطوير الأصول، التي تتضمن ثلاث أنواع أساسية أصول مالية، أصول مادية كالتجهيزات والمعدات وأصول معنوية (غير ملموسة).

وتتضمن الأصول اللاملموسة رأس المال البشري، رأس المال الاجتماعي، ورأس المال الفكري، حيث يشير رأس المال البشري إلى مجموع الصفات والخبرات الحياتية والمعرفة والابتكار والطاقة والحماس التي تستثمر فيها المؤسسة⁵، ورأس المال الفكري يشير إلى المعرفة الموجودة في المؤسسة، ورأس المال

¹ : Senge P, The fifth discipline: The art and practice of the learning organization, doubleday currency for publishing, New York, 1990.

² : Salas E, and Kozlowski S W, Learning, Training, And development in organizations: Much progress and a peek over the horizon, NY: Taylor and Francts for publishing, New York, 2010 p 91.

³ : Board M L, Beyond transfer of training: Engaging systems to improve performance, John wileu and sons for publishing, New Jersey, 2005, p 65.

⁴ : SalasE, Tannenbaum S I, Kraiger K, and Smith-Jentsch, The science of training and development in organizations: What matters in practice, psychological science in the public interest, vol 13, n°2, US, 2012, p 74-101.

⁵ L Weatherly, Human Capital –The elusive asset- Alexandria VA: SHRM Research carterly, US, 2003, p 14.

الاجتماعي يشير إلى قيمة العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسات أو خارج المؤسسة، التي تساعد على تحقيق أهدافها، كالعلاقة مع الموردين والبايعين والزبائن والدولة، وتلعب الأصول اللاملموسة دورا هاما في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة كونها صعبة التكرار والتقليد¹، وإدراكا لأهمية رأس المال البشري والاجتماعي قام "جون شامبرز John Champrz" المدير التنفيذي لمؤسسة "Cisco Systems" (قبل أن يتم تغييره) في 2015 والمتخصصة في تكنولوجيا المعلومات بتغيير اتخاذ القرار من الإدارة العليا إلى تفويض السلطات إلى مختلف الموظفين من خلال توفير المعلومات عبر الشبكات والانترنت وتشجيع العمال على العمل مع بعضهم²، وتفعيل عمليات التدريب الاستراتيجي كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (17): عمليات التدريب الاستراتيجي



Source : Raymond A Noe, Employee training and development, Fifth edition, McGraw-Hill Irwin, US, 2010, p 59.

¹ : 34. J. Barney, Gaining and Sustaining Competitive Advantage ,Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, US, 2002, p22.

² : E. McGirt, Revolution in San Jose, Fast Company ,January, San Jose , US, 2009, p 89-94, 134-136.

فرؤساء الوحدات يتشاركون المسؤوليات لنجاح الكل، من خلال مساعدة الجميع داخل المؤسسة والإجابة على تساؤلاتهم والعمل على عرض المنتج بطريقة أفضل وإفادة الزبون في كل تساؤلاته، حيث تعتمد عملية رسملة المورد البشري من خلال التدريب على¹ :

-التركيز على عامل المعرفة من خلال التدريب من أجل جذب وتطوير والحفاظ على العمال الذين يساهمون في تطوير المؤسسة بواسطة ما يمتلكونه من معارف؛

-التزام العمال بالتدريب حيث يجب ضمان اشتراك جميع العمال في العمل لضمان توفير الميزة التنافسية للمؤسسة وإنتاجية عالية وأحسن خدمة وتقليل دوران العمل²؛

-التغيير والتعلم المستمر: فيستوجب نجاح التدريب تبني الأفكار والسلوكيات الجديدة، التي تساهم في تطور المؤسسة، كالتطور التكنولوجي والتغيير في قوة العمل والتغيير في اللوائح الحكومية والعولمة والمنافسين الجدد، ولذلك فتبنيه محتوم في المنتجات والمؤسسات في كل القطاعات³؛

-إن المحيط المتغير يلزم المؤسسات بتبني التدريب، حيث أن المؤسسة الناجحة تتبنى ثقافة التعلم مدى الحياة والتدريب المستمر من أجل تمكين العمال من الاستفادة ومشاركة المعرفة، فلا تتوقف التحسينات في جودة المنتج أو الخدمة عند الانتهاء من التدريب لمرة واحدة فقط⁴، فيما أن معظم المؤسسات صارت قائمة على المعرفة فمن الضروري أن تعزز التدريب لدى الفرد وفرق العمل والمستويات التنظيمية، فالمؤسسة المتدربة تعتمد على العمليات التدريبية وشبكات التعلم⁵؛

-الربط بين التدريب والأهداف الإستراتيجية، فنظرا للدور الهام الذي يلعبه رأس المال البشري في تطوير القدرة التنافسية للشركة، بدأ المسيرين يلاحظون الدور الكبير للتدريب كطريقة لدعم نجاح واستمرارية المؤسسة، فهذا هو مخططها لتحقيق أهدافها الواسعة كتعظيم الأرباح وتعزيز مكانتها في السوق وزيادة الجودة في خدماتها ومنتجاتها، حيث يقوم المسيرين بتدريب المهنيين لتصميم وتطوير أنشطة التعلم والتدريب، ما يساعد المؤسسة على تطبيق استراتيجياتها وتحقيق أهدافها.

¹ : Raymond A Noe, Employee training and development, Fifth edition, McGraw-Hill Irwin, US, 2010, p 15.

² : S. Payne and S. Webber, Effects of Service Provider Attitudes and Employment Status on Citizenship Behaviors and Customers- Attitudes and Loyalty Behavior- Journal of Applied Psychology , US, 2006, p 365-368

³ : Howard N. Fullerton Jr, Labor Force Projections to 2008-Steady Growth and Changing Composition-Monthly Labor Review, November 1999, US, p 19-32.

⁴ : Senge, The Learning Organization Made Plain and Simple, Training and Development Journal, USA, October 1991,p 37-44

⁵ : L. Thornburg, Accounting for Knowledge, HR Magazine, US, October 1994, p 51-56.

بالإضافة إلى تمكين العاملين والتعلم التنظيمي والتدريب يجب تطبيق السلامة المهنية داخل المؤسسات من أجل تكوين رأس المال البشري، فلا يمكن امتلاك مخزون من المعارف والمهارات التي تستفيد منها المؤسسة بدون توفر هذه العمليات.

المبحث الرابع: السلامة المهنية كعملية أساسية في رسملة المورد البشري

لقد حاول البشر على مدى قرون ابتكار طرق لتحذير بعضهم البعض من الخطر، ومع مرور الوقت تطورت هذه الطرق، ففي القرن الحادي والعشرين تطورت الصناعة في العالم من خلال العديد من المؤسسات عبر مختلف الدول، والتي أصبحت مسئولة عن سلامة عمالها والآلات التي تمتلكها والوسائل والمعدات التي تحتاجها في العمل، ولذلك فهي تسعى لتطبيق معايير السلامة المهنية لتفادي المخاطر أثناء العمل.

المطلب الأول: ماهية السلامة المهنية

تسعى المؤسسات إلى حماية مواردها البشرية من خلال خلق اليقظة بين العمال المعرضون للمخاطر في صناعة معينة واتباع إجراءات العمل السليمة، والسرعة في إعطاء وتوصيل المعلومات الخاصة بالمخاطر للأفراد المعنيين في مختلف الأماكن، من خلال عملية الاتصال التي يجب أن تكون مفهومة للعمال وإلا فسوف يتعرضون للحوادث، إذ لا بد من توعية جميع العمال باتباع قوانين السلامة لحماية أنفسهم، بالإضافة إلى الرقابة الدورية والمستمرة من خلال المدققين والمسؤولين، وتفعيل طب الشغل من أجل ضمان صحة العمال.

1- مفهوم السلامة المهنية، مرتكزاتها وخطواتها: يعد مجال السلامة المهنية متعدد التخصصات ومتعلقا بالمجالات العلمية كالطب بما في ذلك العلوم الفيزيولوجية وعلم السموم والفيزياء والكيمياء، والاقتصادية كونه يركز على العمال في المؤسسات، والقانونية باعتباره يعتمد على مجموعة من التشريعات، وبالتالي فهي تلك العمليات التي تهدف إلى التأثير بطريقة أو بأخرى على سلامة العاملين وممتلكات المؤسسة وسيرورة العملية الإنتاجية، عن طريق متخصصين في هذا المجال الذين تتوفر لديهم الكفاءة والخبرة من أجل حماية العمال¹.

¹: بلقاسم سلاطونية، علي غربي، إسماعيل غيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص134. يتصرف

وتعتمد السلامة المهنية على العديد من المرتكزات المختلفة والمتعددة نظرا لطبيعة هذه العملية والتي يمكن تحديدها فيما يلي¹:

-لابد من تطبيق سياسات السلامة المهنية: فبعض السياسات لابد من تطبيقها على المستوى الوطني(الحكومات) أو على مستوى المؤسسات، فلا بد من التواصل بين جميع الأطراف المعنية؛

-كل العاملين لهم حقوق: فالعمال مثلهم مثل المسيرين والحكومات يجب أن يضمنوا تحقيق شروط العمل اللائق والمحيط المناسب الآمن والصحي بما يتسق مع رفاه العمال وكرامتهم الإنسانية، وتقدير إنجازاتهم²؛

-وجود نظام وطني خاص بالسلامة المهنية: من خلال نظام يتضمن الميكانيزمات والعناصر اللازمة لبناء والحفاظ على ثقافة السلامة المهنية؛

-بمجرد وجود نظام وطني خاص بالسلامة المهنية فلا بد أن يكون هناك تطبيق ورقابة وتقييم وتدقيق لهذا البرنامج بصفة دورية؛

-استشارة الشركاء الاجتماعيين (العمال وأصحاب العمل) وأصحاب المصالح؛

-لابد أن يكون الهدف الأساسي لعملية السلامة المهنية الوقاية والحماية، فقبل كل شيء يجب أن تركز الجهود على الوقاية الأولية في مكان العمل، فيجب التخطيط والسعي ليكون مكان العمل آمنا وصحيا.

-تعزيز التطوير المستمر لعملية السلامة المهنية من أجل تطبيق القوانين والتشريعات لمنع حدوث الإصابات المهنية والأمراض والوفيات التي يمكن أن تحدث؛

-تعد المعلومات ضرورية جدا لتطوير وتنفيذ برامج وسياسات فعالة للسلامة المهنية، من خلال جمع ونشر معلومات دقيقة عن الأخطار والمواد الخطرة، ومراقبة أماكن العمل ورصد الامتثال للسياسات والممارسات الجيدة؛

- تمثل الصحة عنصرا أساسيا في تعزيز ممارسات السلامة المهنية فلا بد من بذل الجهود اللازمة في المجال الصحي والرفاهية الاجتماعية العقلية؛

¹ : Benjamin O Alli, Fundamental principles of occupational health and safety, Second edition, international labour office, Geneva, 2008, p 17,18.

² : International Labour Office, Conclusions concerning future action in the field of working conditions and environment, adopted by the 70th Session of the International Labour Conference, 26 June 1984, section I, para. 2.

-يعد التعليم والتدريب عاملان مهمان في تطبيق السلامة المهنية، فالعمال والمسирون يجب أن يتصفوا باليقظة حتى يتمكنوا من معالجة مختلف العراقيل الخاصة بالسلامة المهنية وصحة العمال، بالإضافة إلى تعودهم على العمل باتخاذ مختلف إجراءات السلامة المهنية كونها أصبحت جزءا من سلوكهم اليومي أثناء أدائهم لنشاطاتهم ومهامهم.

ومن أجل تطبيق السلامة المهنية يجب تطبيق سبع خطوات أساسية تمثل طرقا جيدة لتغيير السلوك وبناء ثقافة إيجابية للسلامة المهنية حيث تتمثل هذه الخطوات في¹:

1-خلق رؤية واضحة للسلامة المهنية: يجب على مسؤلي السلامة المهنية وضع التوقعات والأهداف التي تبين ارتباط السلامة بالنجاح في تطبيق الأهداف، وإطلاعهم على كل مجريات السلامة في مكان العمل، وتحديد لهم للفجوات التي ينبغي إغلاقها لتحقيق ثقافة انعدام الخاطر؛

2-تعزيز التركيز على السلامة المهنية: من أجل تعزيز السلامة في المؤسسات يجب الاتصاف بالجدية والالتزام بمرتكزات هذه العملية والافتناع بها، فعلى المسيرين الانصهار في هذه العملية من خلال نشاطاتهم اليومية، وعدم التسامح مع مخالفة القوانين لكون السلامة ليست عملية مؤقتة وإنما هي عملية دائمة؛

3-التأثير وإلهام الآخرين: أي القدرة على تطوير الرؤية الخاصة بالسلامة من خلال المهارات الاجتماعية، حيث يستخدم المسؤلون مهاراتهم لتمير رسائل السلامة في ثقافة المؤسسة عبر الهيكل التنظيمي لبناء محيط خالي من الأخطاء يتصف بالحماس والطاقة والثقة؛

4-المصداقية والثقة: على المسيرين بناء الثقة في محيط العمل من خلال تشجيع التركيز على رفاهية الجميع وسلامتهم كونهم يتصفون بالسمعة الحسنة والأمانة بين أوساط العمال؛

5-توجيه فرق العمل: من خلال تكوين فرق عمل متفتحة ومطلعة على أهمية تطبيق السلامة، قائمة على الانفتاح واحترام العمال لبعضهم البعض، فالمسیرون الناجحون في تطبيق عملية السلامة يجب أن يهتموا ببناء فرق العمل، فيحس أعضاء الفريق أن المؤسسة تفهمهم وتحترمهم وتقدرهم؛

6-الاتصال الفعال: لا بد من التواصل وتبادل المعلومات المتعلقة بالسلامة المهنية بطريقة شفافة وتنافسية ومنظمة وعاجلة، نظرا لحساسية نقل المعلومات وتأثر العمال برسائل التوعية لمختلف الأفراد؛

¹ : Pietro Franco Tali, Saipem leadership in safety -An overview- Saipem enterprise, Italy, 2007, p 09,10.

7- **التغذية العكسية:** إن تقوية السلوكات الخاصة بالسلامة المهنية تتعكس بشكل إيجابي على أعمال الأفراد التي تقوم المؤسسة بتقييمها من خلال التغذية العكسية، أي معرفة ومتابعة نقص وتدني المخاطر والأخطاء والأمراض الناتجة عن تطبيق السلامة المهنية؛

2- **قواعد السلامة المهنية وتحليل المخاطر:** تتضمن السلامة المهنية العديد من القواعد الذهبية التي تشمل عدة عناصر تتمثل في النقاط التالية¹:

- **إدارة شؤون العمل:** من خلال جعل مكان العمل نظيف ومرتب وآمن في كل الأوقات وإزالة الآلات والأدوات والمعدات التي تعيق الأداء كونها تعيق عمل العمال؛

- **الإجراءات:** يجب اتباع التعليمات والإجراءات الصحيحة الخاصة بمختلف المهام وتطبيقها بحذافيرها؛

- **معدات العمل:** يجب التأكد من استخدام الأدوات الصحيحة الخاصة بكل وظيفة والحفاظ عليها في حالة جيدة، والتأكد من استخدام الآلات المناسبة للعمل مع ضمان اختبار سلامة المعدات سنويا؛

- **رخصة العمل:** فبعض الأعمال لا بد لها من رخصة العمل لإنجازها، كالكهرباء والعمل في المرتفعات، فهي أعمال خطيرة تتطلب ترخيص من الإدارة المعنية لاتخاذها للإجراءات اللازمة الخاصة بالسلامة من خلال تنبيه العمال وتهيئة المكان؛

- **ضمان التدريب المناسب للقيام بكل مهمة؛**

- **توفير أدوات الحماية الفردية؛**

- **التوقف عن السلوكات والأفعال غير الآمنة؛**

- **تقييم المخاطر:** يجب القيام بعملية تقييم الخاطر لجميع المهام والنشاطات؛

- **ضمان قيادة المركبات والرافعات الشوكية بأمان؛**

- **المعلومات:** من خلال نقل المعلومات المتعلقة بجميع الوسائل المتعلقة بالسلامة المهنية؛

- **اتخاذ التدابير المناسبة للتخفيف من المخاطر في محيط العمل؛**

- **صحة ورفاهية العمال؛**

- **الوعي بضرورة استعمال وسائل الوقاية بدون تهاون.**

¹ : Swire Oilfield Services Head Office, 12 Golden Rules of HSE, Souter Head Road, Royaume-Uni, 2011, p 01-20.

ويمثل تحليل المخاطر عملية رصد شاملة لكل مكونات العمل، من معدات وكيميائيات وبيئة ومكان العمل والعمال، وتوقع إمكانية حدوث مشكل ودرجة خطورته وإعطاء الاحتمالات والحلول المناسبة لتفاديه.

وتمر عملية تحليل المخاطر بالخطوات التالية¹:

1- تقييم إمكانيات وحدود نشاط صاحب العمل: من خلال التفاوض بين كل من العمال وصاحب العمل، لمعرفة المشاكل التي يعاني منها العمال أثناء العمل، وتحديد إجراءات تفاديه التي تمت في الماضي ومدى فعاليتها والجوانب التي يرغبون في تغييرها لتطوير السلامة المهنية؛

2- التعرف على المخاطر: من خلال فحص كافة جوانب العمل، كالعمل بالآلات والمعدات الكهربائية، وأوضاع العمل كالوقوف والجلوس، والسؤال عن المخاطر التي حدثت أو كادت تحدث؛

3- تحديد مستوى الخطر: حيث تصنف المخاطر إلى مخاطر الحوادث الناجمة عن الأسطح المبتلة أو غير المستوية، أدوات القطع، المعدات الكهربائية، وغيرها من الآلات، والمخاطر الكيميائية كالتعرض للغبار والسوائل والمواد السامة، البرودة والضجيج وسوء التهوية، مخاطر لمس الآلات الحادة سيئة التصميم أو حمل الآلات الثقيلة ومخاطر لمس المخلفات البيولوجية والحيوانات والنباتات، مخاطر سوء العمل كالعمل لساعات طويلة وقصور الأمن والجوانب الصحية، بالإضافة للمخاطر النفسية كسوء المعاملة ونقص التعليم والتدريب والضغط والإجهاد، ثم يتم تقييم مستوى الخطر من حيث مدى احتمالية حدوثه ومدى شدة خطورته؛

4- إعطاء الحلول المناسبة لمعالجة المخاطر.

ومن أجل تطبيق السلامة المهنية يجب على المؤسسة تفادي جميع أنواع المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها العمال التي يمكن أن تؤدي إلى حوادث وإصابات خطيرة أو إلى الوفاة، ومن هذه المخاطر²:

-**التعرض للمخاطر الكيماوية:** يمثل التعرض للمواد الكيميائية خطراً كبيراً، فقد تتضمن بعض مواقع العمل مجموعة من المواد الكيميائية التي تكون في شكل سائل أو غازي أو صلب والتي يمكن أن تدخل إلى الجسم عن طريق اللمس أو الاستنشاق أو بواسطة ابتلاعها؛

-**الحرائق والانفجارات:** من بين الأسباب العديدة التي تؤدي إلى الحرائق والانفجارات التفاعلات الكيميائية للمواد القابلة للاشتعال، التي ينتج عنها الانفجارات والحرائق، واحترق المواد بسبب توفر العناصر الثلاثة لمثلث النار المتمثلة في الأوكسجين، المادة المشتعلة (الحطب أو الأوراق أو البلاستيك) ومصدر الحرارة كالشرارة الكهربائية؛

¹: أحمد لطفي إبراهيم ونس، السلامة والصحة المهنية، قطاع شؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وحدة السلامة والصحة المهنية وتأمين بيئة العمل، جامعة دمياط، مصر، 2015، ص 5-8.

²: NIOSH, OSHA, USCG, EPA agencies, Occupational safety and health guidance manual for hazardous waste site activities, US, October 1985, p 02-06.

-**نقص الأوكسجين:** الذي يكون في المناطق المنغلقة، حيث أن نسبة الأوكسجين الطبيعية المتواجدة في الهواء تمثل حوالي 21%، وتظهر الآثار الفسيولوجية لنقص الأوكسجين وتكون واضحة بسهولة عندما ينخفض الأوكسجين في الهواء إلى 16% حيث ينتج عن ذلك ضعف الانتباه والتركيز، والحكم والتنسيق، وضيق التنفس وزيادة معدل ضربات القلب؛

-**المخاطر البيولوجية:** فقد تحتوي النفايات المتواجدة في مكان العمل ومراكز الأبحاث على كائنات مسببة للأمراض يمكن أن تصيب أفراد الموقع التي تنتقل عن طريق الماء والهواء، والنباتات والحيوانات والحشرات؛

-**مخاطر المهنية:** كالحفر وعدم وضع الأشياء في مكانها الصحيح كالألواح التي قد تسقط، والأشياء الحادة كالمسامير، والزجاج المكسور والشظايا المعدنية والأماكن الزلقة والأرضية الغير متجانسة؛

-**المخاطر الكهربائية:** تسبب الأسلاك الكهربائية والكابلات غير المغلفة خطرا على العمال، فإذا كان التوتر يفوق 25 فولت وكان الفرد في حالة تعرق أو أرضية مبتلة فيمكن للكهرباء الانتقال لجسم الإنسان حيث تعتبر هذه الوضعية جد خطيرة؛

-**الحرارة، والبرودة والضجيج:** فقد يلبس العمال الملابس الوقائية ما يزيد من إحساسهم بالحرارة أثناء العمل، كما أن تعرض العمال للبرودة قد يعيق من قدرتهم على العمل، كما قد يؤدي الضجيج أسمع العمال خاصة على المدى المتوسط والطويل.

3- وسائل السلامة المهنية، معاييرها وسياساتها:

تتمثل وسائل السلامة المهنية في مسائل الحماية الفردية والجماعية، وتتمثل وسائل الحماية الفردية في العديد من الوسائل التي يتم استعمالها لحماية أعضاء الجسم من الضرر، ويمكن تلخيصها في¹:

-**وسائل حماية الوجه والأعين:** حيث تمثل نظارات السلامة أفضل وسيلة لحماية العين من الغبار الذي قد ينطاير إلى العين، أو بعض السوائل الكيميائية، ولحماية الوجه كذلك يتم وضع دروع الوجه بكافة أشكالها من أجل حماية العمال؛

-**حماية الرأس:** لحماية الرأس لابد من وضع الخوذة لحماية الفرد من الأشياء التي قد تسقط عليه، كما توجد بعض الخوذات التي تحمي العامل من الصدمة الكهربائية؛

-**حماية اليدين:** يعتبر وضع قفازات الحماية هام جدا عند العمل بالأشياء الكيميائية أو الآلات الحادة؛

-**حماية القدمين:** كثيرا ما تحدث المخاطر التي قد تصيب القدم، كالدوس على المسامير أو سقوط شيء على القدم أو انسكاب السائل الكيميائي عليها، لذلك يتم صناعة أحذية خصيصا لحماية العامل من هذه الحوادث؛

¹ : Castal video communication corps, Personal protective equipment, 3083 Brick house court, Virginia Beach,US, 1997, p 01-14.

-حماية الأذن: تساعد سدادات الأذن وغطاء الأذنين على ضمان مستوى مناسب للحماية من الضجيج الذي يؤدي أذن العامل؛

-استبدال وسائل الحماية بمجرد تلفها.

أما وسائل الحماية الجماعية فهي تشمل مختلف المطافئ ومخارج النجدة ووسائل التهوية والتدفئة التي تضمن ظروف عمل حسنة للعامل.

إن المؤسسات التي تريد أن تطبق السلامة المهنية بالشكل الصحيح يجب أن تتبع لواحد من المعايير الأساسية والمتمثلة في¹ :

-شهادة "ISO" (المنظمة الدولية للقياس) واللجنة الكهروتقنية الدولية "IEC" اللتان قدمتا شهادة ISO13849-1 و EN62061² على الترتيب، حيث تنطبق EN62061 على الأنظمة الكهربائية فقط.

-في حين أن شهادة ISO13849-1 تتضمن كيفية تحديد مستوى الأداء المطلوب وكيفية مراقبة تقدم مستوى الأداء الذي يصف كيف يمكن لنظام السلامة أن يعمل في حالة حدوث الخطر بالنسبة للآلات، أما شهادة EN62061 التابعة للجنة الكهرو تقنية الدولية فتتضمن التحكم الإلكتروني والبرمجة الخاصة بالآلات الخاصة بالأتمة الكهربائية.

-أما معايير ونظم إدارة الصحة والسلامة المهنية فتتمثل في مواصفة ISO18001 لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، ومعها المواصفة ISO18002، التي تعطي إرشادات تساعد على تطبيق المواصفة الأولى، حيث تم ذلك استجابة لمطالب منظمات الأعمال في ضرورة إيجاد مواصفة للسلامة المهنية يمكن مراجعتها وتقييم أنظمة الإدارة في منشآتهم على ضوء معاييرها ومتطلباتها والحصول على شهادات بذلك، حيث تتمثل مبادئ السلامة المهنية حسب مواصفة الإيزو 18001 في النقاط التالية³:

-الأمن والسلامة المهنية؛

-الدخول التدريجي في تطبيق الأمن والسلامة المهنية؛

-بيئة خالية من الحوادث والأخطار؛

-تحقيق أهداف وقوانين السلامة المهنية؛

-السلامة المهنية فيما يخص عناصر الإنتاج (وسائل وطرق الإنتاج)؛

-تبسيط مصطلحات الأمن والسلامة المهنية؛

-تجنب الأعمال التي تؤدي إلى حدوث الأخطار؛

-إزالة كل العادات السيئة التي تؤدي للحوادث والأخطار؛

¹ : ABB brochure , Safety and functional safety - A general guid- Cewe Control/XM, Swiss, 2012, p 05,06,07.

² : EN : Stands for European Standard ('EuroNorm').

³ :EuroMarch for training and consulting administration, Occupational health and safety- BS OHSAS18001, Neboosh accredited centre, 2011, p 02, 04.

-تحسين بيئة العمل؛

-تجنب الحوادث الناتجة عن سوء الإدارة.

حيث يهدف برنامج الصحة والسلامة المهنية إلى حماية العنصر البشري من الحوادث والإصابات حسب كل نشاط، بالإضافة إلى حماية المنشآت من الحرائق والانفجارات أثناء العمل، فيتم تدريب العاملين على العمل بالطرق الآمنة واستعمال وسائل الوقاية الشخصية، ويشرح كيفية التعامل عند حدوث الطوارئ كالحرائق والانفجارات، من خلال تحديد المعلومات الأساسية عن المشروع كالموقع الجغرافي، والمساحة الكلية، والجيران المحيطين بالمؤسسة والمعدات المستخدمة، وغيرها من المعلومات التي تساعد في تحديد برنامج السلامة المهنية من خلال مخططي الأمن الداخلي ومخطط الحرائق والانفجارات.

كما يجب على المؤسسات تحديد مسؤوليات الصحة والسلامة المهنية تجاه مختلف المستويات، في المؤسسة وتشكيل لجنة للسلامة والبيئة تقوم بتقديم التقارير الخاصة بالحوادث والإصابات وتحديد الإحصائيات الدقيقة عن هذه الحوادث والإصابات.

حيث تمنح شهادات "الإيزو ISO" من طرف المنظمة الدولية للتوحيد القياسي، أما شهادة إدارة أنظمة الصحة والسلامة المهنية 18001 فهي واحدة من مجموعة شهادات في مجالات الصحة والسلامة المهنية، فهي معيار لأنظمة إدارة الصحة والسلامة بالمؤسسات، وتهدف إلى مساعدة الشركات في التحكم في المخاطر المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية وضمان سلامة عمال المؤسسة وحصولهم على الرعاية الصحية والمهنية المناسبة.

وعلى الرغم من قلة البحوث التي تربط بين الدور الكبير للسلامة المهنية في تكوين رأس المال البشري إلا أن تطبيقها ينجم عنه تحقيق أهداف المؤسسة التي ترمي إلى حماية العمال لزيادة قدرتهم ورغبتهم في العمل، فمع ظهور الثورة الصناعية وزيادة الإصابات أصبح العمال يطالبون بتوفير المناخ المناسب للعمل، الذي يحميهم ويحمي بذلك العائلات التي تعيش من خلالهم، إلا أن عدم تطبيق مبادئ السلامة المهنية يؤدي إلى العديد من المشاكل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المؤسسة تتمثل في:

1- التكاليف المباشرة: تتمثل هذه التكاليف في تلك الأقساط التي تدفعها المؤسسة لشركات التأمين بشكل دوري بسبب الإصابات التي تصيب العامل، حيث أن أغلب التشريعات والقوانين في العالم تلزم المؤسسات بضرورة تأمين جميع عمالها ضد حوادث العمل، بالتعاقد مع شركة التأمين التي تتعامل معها من خلال تلك النسبة التي يتم اقتطاعها من أجر العامل ونسبة أخرى تدفعها المؤسسة نيابة عنه¹.

2- التكاليف غير المباشرة: إن هذه التكاليف عديدة ومتنوعة منها ما هو مادي ومنها ما هو غير المادي، حيث يمكن أن نذكر²:

¹: أحمد شكري الحكيم، التأمين وإعادة التأمين في اقتصاديات الدول النامية، المكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، 1971، ص 111.

²: عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 562، 565، 566.

-**الوقت الضائع:** عند إصابة العامل بحادث معين فإنه يتوقف عن العمل لفترة معينة كان من المفروض أن هناك نشاط مهني فيها، فتنقص إنتاجية المؤسسة بمجرد توقف فرد واحد فقط عن قيامه بعمله. إن إصابة العامل تستوجب أن يتم التكفل به على الفور على مستوى طب الشغل المتواجد في المؤسسة قبل أخذه إلى المستشفى، وهذا جزء من التكاليف التي تتزايد بزيادة حوادث العمل، كما أن إصابة العامل تؤدي إلى تدني إنتاجيته لفترة معينة حتى بعد رجوعه للعمل بسبب انعكاسها البدني والنفسي عليه؛

-**تكلفة دوران العمل:** إن زيادة حوادث العمل تؤدي إلى ترك العمال لمناصب عملهم بسرعة بسبب خطورة الأعمال التي يقومون بها، فيحس العامل أنه غير مؤمن في مؤسسته ما يؤدي به إلى تركها والعمل في مؤسسة أخرى، أو قد يتوفى بسبب الحادث الذي تعرض له¹، فتضطر المؤسسة إلى استقطاب عمال جدد ما يزيد من نفقات التوظيف، ونفقات التدريب الأولي والتأهيل، وبما أن هذه التكاليف تعتبر تكاليف استثمارية على أساس أنها استثمار في رأس المال البشري الخاص بالمؤسسة والذي يتم اهتلاكه على مدار سنوات عديدة من خلال تحديد مدة الحياة التي من المفروض أن يقضيها العامل في المؤسسة، فيكون الاستثمار في الموارد البشرية غير مهتك بسبب ترك أحد العمال المؤسسة نتيجة الحادث، وهو يعتبر تكلفة غير مباشرة تتحملها المؤسسة التي قامت بتعليمه وتدريبه، وصرفت العديد من التكاليف التي تسمح لها باستغلال عمله بشكل جيد لمدة زمنية محددة، من أجل أن يكون لديها مخزون معرفي وتقني من الموارد البشرية بسبب عدم التطبيق الفعلي لمرتكزات ومبادئ السلامة المهنية؛

-**الوقت الضائع للعمال الغير مصابين وتكلفة الساعات الإضافية:** إن إصابة العمال أثناء العمل قد ينجر عنها حالة من الارتباك والفوضى وسط العمال الآخرين، فيتوقفون عن العمل لمدة معينة وينشغلون بالعمال المصاب، وهذا ما ينجم عنه تكلفة خفية ناجمة عن التعطل عن أداء المهام بالإضافة إلى الاستجداد بالساعات الإضافية المدفوعة الأجر بسبب الأعطال السابقة²؛

-**انخفاض إنتاجية الآلات:** فعدم تطبيق مبادئ السلامة المهنية يؤدي إلى قيام العمال بالعديد من الأخطاء التي تتسبب في أضرار ينجم عنها توقف الآلة عن العمل إما مؤقتاً أو بشكل نهائي، بسبب تضررها بشكل كلي أو تضرر أحد أجزائها، فبدل إنتاج 100 قطعة مثلاً في الساعة تصبح تنتج 90 قطعة في الساعة، فهذا الانخفاض في الإنتاج يضر بربحية المؤسسة ومكانتها في السوق³، وهذا ما يحمل المؤسسة تكاليف غير متوقعة تتمثل في⁴:

-**تكاليف الصيانة وإصلاح الخلل؛**

¹: أحمد محمد المصري، الكفاية الإنتاجية للمنشآت الصناعية -التكلفة- الوقت- الأداء- مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 204، ص 237.
²: Jaque Charbonier, L'accident de travail et le management de la prévention, édition hommes et techniques, paris, 1980, p 52.

³: أحمد محمد المصري، مرجع سابق، ص 105.

⁴: Maurisse Gosselin, Analyses des avantages et des couts de la santé et la sécurité au travaille en entreprise, etude et recherche, Montréal, 2004, p 30.

-تكلفة استبدال قطع الغيار المتضررة بأخرى جديدة (وخاصة في دول العالم الثالث بسبب ندرة قطع غيار الآلات التي يتم استيرادها)؛

-التكلفة الناجمة عن التضرر الكلي للآلة بسبب الحادث، والتي من المفروض أن تعمل لسنوات عديدة؛
-تكلفة شراء آلة جديدة بسبب الضرر الكلي والنهائي للآلة القديمة.

المطلب الثاني: دور السلامة المهنية في تطوير المؤسسات

يعد مصطلح السلامة المهنية مفهوما بسيطا في معناه وكبيرا من ناحية نتيجة تطبيقه في المؤسسات الحالية، فالمؤسسات القوية في الوقت الحالي هي التي تؤمن بمبدأ تطبيق السلامة المهنية وتتبناه في توجهاتها وثقافتها داخل المؤسسة.

1- الاتفاقيات الدولية الخاصة بتشريعات العمل: تسعى مختلف الدول في العالم إلى منع الحوادث التي قد تقع في مكان العمل، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تم اختيار يوم خاص للسلامة المهنية يتم الاحتفال به في 28 أبريل من كل عام، ثم عمم على مختلف دول العالم، حيث يركز هذا اليوم على ضرورة الاهتمام بسلامة العامل وتقييم المخاطر التي تكون في مكان العمل ومحاولة تقاديتها¹، وفي هذا المجال تم إبرام العديد من الاتفاقيات الدولية ومنها²:

-**اتفاقية منع وقوع الحوادث الكبرى:** تهدف هذه الاتفاقية إلى الحد من وقوع الحوادث الناتجة عن استعمال المواد الكيميائية الخطرة، والتخفيف من آثارها في حال وقوعها، من خلال اتخاذ مختلف الإجراءات والتدابير من ناحية انقاء البناء والتصميم والمواد المستعملة في العمل وخطط الطوارئ بالتشاور مع العمال وممثلهم، بالإضافة إلى إعداد خطط للبيئة المحيطة بالمؤسسة لحماية السكان من أي تسربات ونشر المعلومات الخاصة بإتباع السلوك السليم في حالة وقوع حادث كبير؛

-**اتفاقية الصحة والسلامة المهنية في البناء:** تنص هذه الاتفاقية على سلامة عملية البناء، الخاصة بجميع أنشطة وأشغال البناء، والهندسة المدنية، والتي تتضمن أي نشاط أو عمل، أو عملية تجري في أي موقع بناء ابتداء من تحضير الموقع إلى انتهاء المشروع؛

-**اتفاقية خدمات الصحة المهنية:** التي تنص على تعزيز الصحة البدنية والعقلية لجميع العمال، بالمحافظة على بيئة العمل الآمنة والصحية والملائمة لممارسة مختلف المهام والأنشطة؛

-**اتفاقية السلامة والصحة المهنية:** خاصة بوضع سياسات وطنية متنسقة في مجال سلامة وصحة العمال وبيئة العمل، من خلال الاتصال والتعاون والتشاور والاتفاق بين مختلف الأطراف في المجال المتعلق بسلامة العمال وصحتهم النفسية والبدنية.

¹: منظمة العمل الدولية، اليوم العالمي للسلامة والصحة المهنية، بيان صحفي، القاهرة، 2012.

²: مركز هردو لدعم التعبير الرقمي، اليوم العالمي للسلامة والصحة المهنية في بيئة العمل - نحو بيئة عمل آمنة- القاهرة، 2017،

www.hrdoegypt.org

2- دور سياسات السلامة المهنية في تنمية رأس المال البشري: إن السلامة المهنية علم جد هام يجب على المؤسسات الاقتناع به وتطبيقه في مكان العمل، وبما أن نجاح هذا العلم من نجاح المؤسسة فيجب عليها تجنب المعوقات التالية:

-عدم توفير البيئة الآمنة للعمل وإن وجدت لا تكون مطابقة للمواصفات المطلوبة، حيث أن بيئة العمل تمثل المكان والظروف التي يتم فيها إنجاز العمل، حيث أن المكان يقصد به المبنى، أو المصنع أو موقع العمل الخارجي¹.

-غياب الوعي وثقافة تطبيق السلامة المهنية بين العمال.

-غياب طب العمل الذي يهدف إلى² :

-الوقاية وحماية العمال من الأخطار؛

-إعطاء العمال مهام تناسب قدراتهم الجسمية والنفسية؛

-تقليل حالات المرض؛

-تنظيم العلاج الاستعجالي للعمال والتكفل بعلاج الأمراض ذات الطابع المهني؛

-المساهمة في الحفاظ على البيئة لما لها من علاقة مع صحة الإنسان ومدى قدرته على العمل.

وفي حالة عدم تطبيق المواصفات المطلوبة للسلامة المهنية، فذلك قد يتسبب في حوادث عديدة بسبب مكونات بيئة العمل غير السليمة، حيث تتمثل مكونات بيئة العمل المادية في الظروف المناخية السائدة في مكان العمل كالتهووية والإضاءة والضجيج، وعدد ساعات العمل وفترات الراحة، فعدم الاعتناء بهذه الظروف ينعكس سلبا على العامل، فقد تزيد نسبة حوادث العمل داخل المؤسسة ما يقلل من إنتاجية العمال ويعطل حركة العمل ويشكل نوعا من الارتباك والاضطراب بين العمال في مكان العمل، وزيادة هذه الحوادث تؤثر سلبا على سمعة المؤسسة ومكانتها في السوق خاصة في ظل اقتصاد المعرفة.

فبالإضافة إلى بيئة العمل المادية تعتبر بيئة العمل النفسية والاجتماعية من مكونات العمل التي يجب الاهتمام بها، فعدم أخذها بعين الاعتبار يشكل عائقا أساسيا بالنسبة للمؤسسة كونها تشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته والروابط الاجتماعية، والعلاقات الإنسانية السائدة بين الموارد البشرية في مكان

¹: محمد مصطفى الخرشوم، د. نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال - المبادئ والمهارات والوظائف - الطبعة الثالثة، مكتبة القسري، الرياض، 1999، ص 348.

²: عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي - الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 569، 570.

العمل، والتي يمكن أن ينجم عنها صراعات تنظيمية بين العاملين فتعكس على كل من يعمل في المؤسسة¹.

وللقضاء على هذه المعوقات، يجب فرض تطبيق عملية السلامة المهنية بقوة في المؤسسات الإنتاجية كل حسب نوع نشاطها، لذا تبذل الإدارة في منظمات الأعمال الحديثة جهوداً استثنائية للمحافظة على الأفراد العاملين بها من أجل تجنب وقوع حوادث العمل لما ينتج عنها من خسائر كبيرة للمؤسسة²، لذا تم وضع العديد من السياسات التي من شأنها تطوير رأس المال البشري، والتي تتمثل في³:

1-الصحة: توجد علاقة غير ظاهرة بين الصحة والعمل، فحتى وإن كانت الصحة تختص بفرد معين دون آخر، إلا أن العمل يؤثر على صحته بطريقة معينة فهي تعتبر رأس مال مهم لا بد من حمايته وهي تمثل نتيجة لجهود مبذولة.

وبما أن العمل يعتبر كنشاط مفيد اجتماعياً، فإن العمال ذوي الصحة الجيدة يساهمون في تحقيق الأهداف المرجوة من خلال استخدام ذكائهم وتطوير أدائهم، والتعاون والمشاركة رغم الصعوبات التي يواجهونها⁴، حيث يمكن تبيان العلاقة بين العمل والصحة كما يلي:

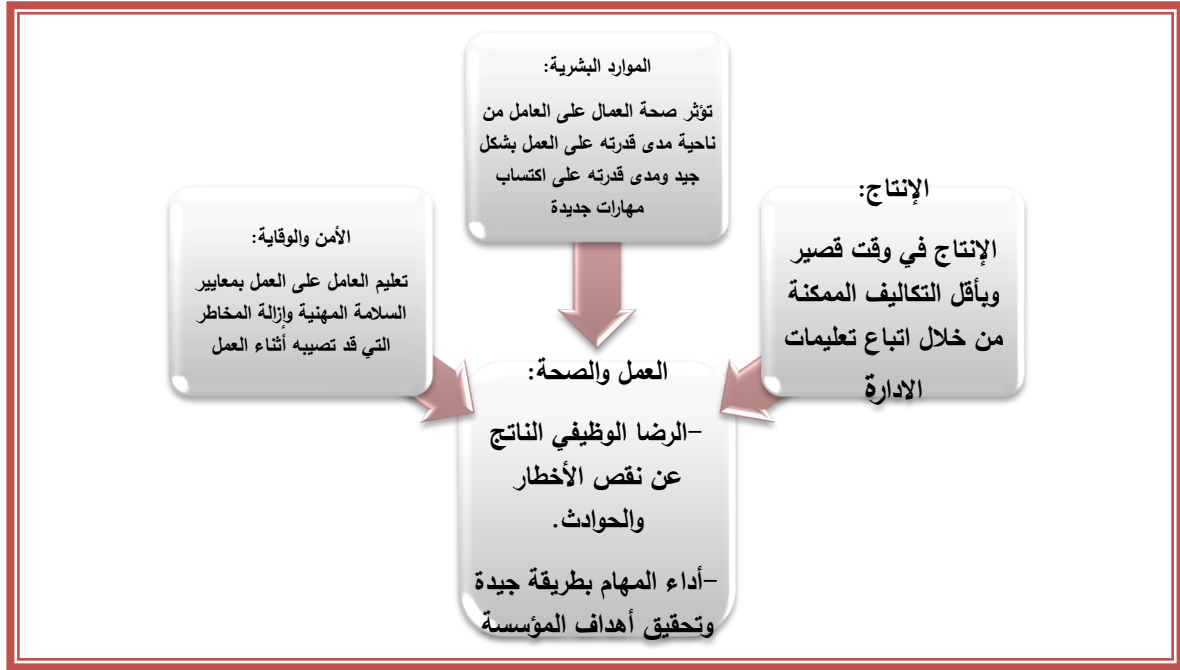
¹: ناصر منصور الروسان، رزان إبراهيم أبو صالح، عوني غريد بشارت، هاني عبد الخرابشة، الأمن الصناعي والسلامة المهنية، الطبعة الثانية، مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن، 2009، ص 71.

²: فاتح مجاهدي، استخدام سياسة HSE كمدخل للتقليل من الحوادث المهنية في المؤسسات الصناعية -دراسة حالة مديرية الصيانة بالأغواط DML التابعة لشركة سوناطراك، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانسة، العدد 8، 2012، ص 26.

³ : N ,Boutameur, la conception HSE - Operation, Administration & Maintenance- les 1ér journées d'études sur la santé au travail et le rôle de la médecine du travail, Hassi Messaoud-Ouargla, 15et16 fev 2004.

⁴ : Rémi Cottet, Nicolas Fraix, Pierre Franchi, chargés de mission d'Aravis, LA SANTÉ AU TRAVAIL, BOÎTE À OUTILS GRH EN PME – DOSSIER N° 6, guide pratique, Aravis –innovation social, France, 2009, p 03.

الشكل رقم (18): العلاقة بين العمل والصحة



Source : Rémi Cottet, Nicolas Fraix, Pierre Franchi, chargés de mission d'Aravis, la santé au travail, Boite à outils GRH en PME- dossier N°6, guide pratique, Aravis –innovation social, France, 2009, p 04.

يبين هذا الشكل الارتباط المتبادل بين كل من نجاح عملية الإنتاج وقدرة الموارد البشرية على العمل بشكل جيد، وتوفير الأمن والوقاية، بصحة العمال التي ينتج عنها زيادة الرضا الوظيفي الناتج عن نقص الحوادث والأخطار، وحسن أداء المهام، وتحقيق أهداف المؤسسة.

2-إرساء قوانين السلامة المهنية: يتم إرساء قوانين السلامة المهنية من طرف جهات داخل المؤسسة ومن طرف الدولة كذلك:

أ-الدولة: حيث يتجلى دورها من خلال القوانين والتشريعات التي تنصها في ميدان السلامة المهنية، حيث تختلف هذه القوانين من دولة أخرى، ومثال عن القوانين الجزائرية التي نصتها في مجال السلامة المهنية¹:

-القانون رقم 83-13 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية؛

-القانون رقم 88-07 المؤرخ في 26 جانفي 1988 المتعلق بالوقاية، والأمن، وطب العمل؛

-المرسوم التنفيذي رقم 91-05 المؤرخ في 19 جانفي 1991 الخاص بالمتطلبات العامة للحماية في مجال الوقاية والأمن في مكان العمل؛

¹: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.

- التعليمية رقم 1249 المؤرخة في 08 ديسمبر 1985 الخاصة بترتيب أنشطة طب العمل؛
- التعليمية رقم 009 المؤرخة في 28 جوان 1986 المتعلقة بحماية صحة العمال الذين يتعرضون للضجيج في مكان العمل؛
- القانون رقم 07-88 الذي يشرح ضرورة اتخاذ تدابير الوقاية ضد الحرائق في مكان العمل؛
- القانون 05-85 الذي يدعو الإدارة إلى تعزيز الصحة في العمل؛
- المرسوم 05-91 الذي يقدم القواعد العامة للسلامة والأمن في العمل؛
- التعليمية الوزارية المؤرخة في 06 جوان 1997 التي تضع قائمة للعمل أو العمال الذين يتعرضون بشكل كبير للمخاطر المهنية؛
- التعليمية 132-86 المؤرخة في 07 ديسمبر 2002 المتعلق بشروط تنظيم المؤسسة والمعلومات والتدريب المقدم للعمال في ميدان الوقاية من المخاطر المهنية.
- ب-الإدارة العامة للمؤسسة: لا بد على كل مؤسسة بأن تشكل لجنة تقوم على أساسها بتحديد شروط السلامة بما يتوافق ومتطلبات العمال المهنية، من الناحية الصحية من خلال تحديد شروط داخلية تحميهم أثناء قيامهم بأنشطتهم اليومية داخل المؤسسة¹.
- ج-مسئول الوقاية والأمن في المؤسسة: هي وظيفة يشغلها مهندس متخصص في مجال الوقاية والأمن للمؤسسة، يقوم باتخاذ مختلف الإجراءات الخاصة بالسلامة المهنية، وإعطاء التعليمات للمسؤولين الذين يقعون تحت سلطته في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة في ما يخص سلامة وصحة العمال وتحسين ظروف عملهم².
- د-إجراءات الأمن والسلامة: من أجل رسملة المورد البشري يجب القيام بتحليل حوادث العمل، حيث يتم حساب معدل تكرار الإصابة التي تمثل عدد الإصابات مقسوما على عدد ساعات العمل³، في حين تمثل عدد ساعات العمل عدد الأفراد العاملين مضروبا في عدد ساعات العمل اليومية مضروبا في عدد أيام فترة القياس⁴.

¹: فؤاد هلال، الدليل العلمي في توظيف وإدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 219.

²: Hadj.M.Khouzbi , Fonctionnement de la sécurité, Batna, Algerie, decembre 1995, p 33.

³: www.gosi.com.sa/sehha.htm.

⁴: صالح إسماعيل عودة، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 511.

كما يمكن حساب مؤشر تكرار حوادث العمل من خلال¹:

$$\text{مؤشر التكرار} = \text{عدد الحوادث} / \text{عدد العمال} \times 1000$$

إذ تمثل هذه المساواة عدد الحوادث المتعلقة بـ 1000 عامل.

$$\text{معدل شدة الإصابة} = \text{عدد الأيام الضائعة} / \text{إجمالي ساعات العمل سنويا} \times 100$$

إذ يمثل إجمالي ساعات العمل سنويا ساعات العمل الأسبوعية مضروب في عدد العاملين مضروب في عدد أسابيع العمل الفعلية سنويا³.

هـ_الصيانة: تعتبر الصيانة وظيفة مهمة تسعى للحفاظ على الحالة التشغيلية للمعدات الإنتاجية والمحافظة عليها للاستعمال المستمر⁴، من خلال إصلاح التلف الناتج عن الاستعمال، والوقاية منه لتجنب وقوعه والمحافظة على قدرة أداء العمل بشكل اقتصادي⁵، ولذلك فهي عملية تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

تسعى المؤسسات إلى تلبية حاجات الزبائن وكسب رضاهم، ولذلك فلا بد عليها من تسليم الطلبات في الموعد المحدد والمتفق عليه، وهنا تبرز ضرورة صيانة معدات الإنتاج من أجل مواجهة الطلبات المتفق عليها، فيرافق قسم الصيانة لقسم الإنتاج بصفة مستمرة لتبادل المعلومات حول الكميات المطلوب إنتاجها من مختلف السلع، ودور الصيانة يجب أن يكون مستمرا من أجل الحفاظ على سمعة ومكانة المؤسسة بين العملاء والزبائن⁶، ففي المحيط الاقتصادي المعرفي يعتبر الزبون غير وفي، وبمجرد اشتكائه من منتج معين يذهب إلى منتج المؤسسة المنافسة من أجل ولوجه للجودة التي يريدها وفي الوقت الذي يريده ويحدده.

تهدف المؤسسات من خلال عملية الصيانة إلى تخفيف الأعطال، التي قد تحدث بسبب الحوادث الناجمة عن عدم معرفة العامل لكيفية استخدام آلة معينة، كما تقوم بالتغيير الدوري لقطع الغيار المتآكلة ومختلف عمليات التزييت والتشحيم لضمان سلامة العمل والعامل، من خلال تخفيض فترات توقف التجهيزات والآلات عن العمل⁷.

¹: Manh TrungHo,et autres, techniques de l'ingénieur ,centre français d'exploitation ,France,1993,p03.

²: J.M.Peritti, Gestion des Ressources humaines, Librairie Vuibert, Paris, Janvier 1987, p 217.

³: عبد الغفار حنفي، د. حسين قزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 583.

⁴: Lavina Yves: Audit la maintenance, les éditions d'Organisation, Paris, 1994, p 14.

⁵: Bernard Hamelin : Entretien et maintenance , édition Eyholios, Paris , 1974, p 48.

⁶: G.R.O.M, Réussit la maintenance, elements de réflexion, Édition MAR NOSTRUM, Paris, France, 1996, P50

⁷: عطا غنيم حسن، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، 1988، الأردن، ص 12.

تعتبر الصيانة من الخطوات التي تؤدي إلى تحقيق الجودة، لذلك تقوم الإدارة بتجنب الأخطاء الناتجة عن عدم التحكم الجيد في الآلة، وعدم المعرفة الصحيحة لكيفية العمل عليها، لذلك لابد من الالتقاط السريع للأخطاء وتصحيحها بسرعة من أجل تفادي الحوادث التي قد تحصل¹.

من بين الأهداف الإنسانية للمؤسسة الحفاظ على بيئتها الداخلية والخارجية، وعلى هذا الأساس تقوم بصيانة آلاتها ومعدات الإنتاج لما لها من تأثير سيء على البيئة في حالة حدوث الأعطال، التي ينجر عنها سوائل أو روائح قد تؤذي العمال داخل المؤسسة بالإضافة للترسبات الناتجة عن نفايات الآلة المعطلة التي تضر بالبيئة الخارجية لها².

و-طب الشغل: يتمثل طب العمل في تقديم الخدمات العلاجية للعمال، والقيام بمتابعة حالتهم الصحية، والواقع أن طب العمل يعد فرعاً جديداً من فروع الطب، إذا أستحدث بشكل واضح في البلدان المتقدمة، والهدف من تقديم الخدمات الصحية هو حل مشاكل العمال الصحية والنفسية وما يترتب على ذلك من ارتفاع مستواهم الصحي، مضاعفة نشاطهم الجسماني والنفسي، ووقايتهم من حوادث العمل والأمراض المهنية، والعمل على تكيفهم مع بيئة عملهم³، ما يحسن من أدائهم، حيث يقوم طب الشغل على الإجراءات التالية:

-الفحص الدوري: تقوم المؤسسة بإجراء فحص دوري للحفاظ على سلامة ولياقة العمال البدنية، وخاصة الذين يواجهون أخطاراً صحية بسبب أعمال معينة ينتج عنها تعرضهم لغبار معدني أو مواد سامة تؤثر في صحتهم⁴.

-نشر الوعي الصحي: إن عدم إدراك العمال لأساليب الحماية وغياب الوعي في هذا المجال ينجم عنه انعكاسات سلبية قد تتسبب في التوقف عن العمل لمدة طويلة، لذلك يجب نشر الوعي لدى العمال وتعليمهم لإجراءات الإسعافات الأولية لتفادي الكوارث والمضاعفات، التي قد تحدث في حالة عدم التدخل العاجل، فتقوم الإدارة بإجراء الحملات التوعوية الدورية والاجتماعات مع العمال ووضع الملصقات التثقيفية، مع التأكيد على المنافع الإيجابية وفوائد السلامة والأمن والصحة المهنية أثناء تأدية المهام اليومية للعمال⁵.

-محاربة الغيابات: من بين الأسباب العديدة التي تقلق المؤسسات غياب العمال بسبب المرض، فالانقطاع عن العمل بسبب المرض سواء كان لفترة قصيرة أو طويلة يمثل خسارة مادية ومعنوية

1: خالد عبد الرحيم الهيثي وآخرون، أساسيات التنظيم الصناعي، دار زهران، الأردن، 1997، ص 45.

2: حسن عادل، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص 89.

3: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات- الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 256.

4: أحمد زكي حلمي، الصحة المهنية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 16.

5: عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 367.

للمؤسسة، يجب محاربتها حيث أن حوالي 10% إلى 15% من الغيابات والإصابات يعود لأسباب غير مهنية¹.

-**التدريب وحفظ السجلات الطبية والصحة الجسمية للعامل:** من أجل تكوين رأس المال البشري لا بد من ضمان حماية وصحة العامل، ولذلك يجب تدريبه على كيفية استخدام وسائل الأمن وأدوات الوقاية الشخصية²، وتسجيل العمال الذين تعرضوا لحادث، وتسجيل مدة العجز وتاريخ العودة للعمل، وكذا تسجيل العمال الذين يعانون من أمراض معينة كضغط الدم والسكري والصرع لكي تكون الإدارة مستعدة للتعامل معهم الفوري بمجرد وجود أي مشكل، وهذا ما يتطلب تحديد موظف رئيس مسئول عن الشؤون الصحية يكون مرتبطا بشكل مباشر بالإدارة، وتهيئة الأطباء الأكفاء، وتشكيل هيئة تريض تتمتع بالكفاءة³، بالإضافة لتطوير المعارف والبحوث في مجال الطب الصناعي، والقيام بكل الدراسات العلمية الطبية من خلال نتائج الحوادث والمخاطر التي وقعت والتي يمكن أن تقع والاستفادة من الخبرات المكتسبة من خلالها مستقبلا لتطوير الخدمات الصحية الصناعية⁴، ويعتبر الاكتشاف المبكر للأعراض الجانبية التي تهدد التنظيم الاجتماعي داخل المؤسسات المهنية والصناعية مهم جدا للحفاظ على صحة العمال، فلا شك أن الأمراض المهنية تشقى بها البشرية إلى حد كبير فهي تضيع على العامل وقت عمله وتضعف إنتاجه وتستلزم نفقات مادية تؤثر على العامل وصاحب العمل، لذلك يجب تفادي المشاكل الأخرى التي تحدث نتيجة للمخاطر المهنية الصحية التي تعيق سير العملية الإنتاجية⁵.

-**ضمان الصحة النفسية للعامل:** ترتبط صحة العامل النفسية ارتباطا كبيرا بكفايته الإنتاجية، وعلاقته الاجتماعية بين زملائه ومرؤوسيه ورؤسائه في العمل، فهي تؤثر بشكل كبير في تشكيل رأس المال البشري بسبب تأثيرها على إرادة العامل ومثابرتة في العمل، وتحمسه له واستقراره فيه بسبب عدم تعرضه للحوادث، حيث أن أصحاب النفسية المعتلة يعتبرون نواة للانقسام والتمرد والصراع في المؤسسة، فتكون شكاويهم لا نهاية لها من العمل والمؤسسة ومن الزملاء والمسؤولين، فتكون النفسية السيئة سببا للتذمر والتأفف وعدم الرضا الدائم في مكان العمل، كما أن للصحة النفسية علاقة وطيدة بالصحة البدنية، حيث أن الإنسان يعتبر وحدة نفسية جسمية اجتماعية ترجع في المقام الأول إلى عوامل وتراكمات نفسية انفعالية⁶.

¹: مفتاح عبد السلام الشويهي، الصحة والسلامة المهنية، الطبعة الأولى، إدارة المطبوعات والنشر بنغازي، ليبيا، 2008، ص 24، 25.
²: مصطفى يوسف الكافي، إدارة أنظمة الأمن والسلامة المهنية، إدارة أنظمة الأمن والسلامة المهنية والصحية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2014، ص 139-141.
³: يوسف حجاج الطائي، د. مؤيد عبد الجسين الفضل، د. هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل- الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 455.
⁴: مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية -مدخل نظري وتطبيقي- الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 228.
⁵: صالح محمود صالح عبد المحي، الخدمة الاجتماعية ومجالات الممارسة المهنية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002، ص 90.
⁶: محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي، -أسسه وتطبيقاته- المكتب الجامعي الجديد، الإسكندرية، عدم وجود السنة، ص 347.

وبالتالي فإن السلامة المهنية تشترط توفر الصحة وتطبيق القوانين واحترام المبادئ الخاصة بها المتمثلة في تحسين بيئة العمل وتجنب المخاطر والأخطاء، من خلال مختلف السياسات كتجسيد الصحة وإرساء قوانين السلامة المهنية من خلال احترام القوانين التي تعدها الدولة بالإضافة إلى القوانين التي توضع من خلال المؤسسة ، وهذا ما يصب في صالح رأس المال البشري من خلال ضمان سلامة العامل البدنية والنفسية ورضاه الوظيفي وزيادة تركيزه على الإبداع والابتكار أثناء العمل دون الخوف من الحوادث والأخطار.

خلاصة الفصل الثالث :

يعتبر مصطلح رسملة المورد البشري التسمية الحديثة لتسيير الموارد البشرية، وبالتالي لا بد للمؤسسات من تطبيق عمليات وإجراءات تكون أكثر فعالية من الإجراءات التقليدية الخاصة بتسيير الموارد البشرية، ولذلك تقوم المؤسسات بتبني مجموعة من العمليات التي تلعب دورا هاما في تنميتها وتطويرها واستمراريتها.

ولذلك فلقد كان الغرض من هذا الفصل تبيان العمليات الحديثة لرسملة المورد البشري، بحيث بدأنا بالتطرق إلى أول عملية والتي تتمثل في تمكين العاملين الذي يتمثل في مقدرة العمال على حل مشكلة معينة، أو اتخاذ قرار معين كان في السابق حكرا على مستويات أعلى، فهو عملية تستعمل لتطوير قدرات الأفراد وإشباع حاجاتهم النفسية وتحسين أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن أجل ذلك فلا بد من اتباع العديد من الخطوات المتمثلة في الإحساس بضرورة التمكين، تغيير سلوك المديرين، تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين، تكوين فرق العمل، وتوفير المعلومات، اختيار العمال المؤهلين لاتخاذ قرارات معينة، التدريب، الاتصال، والتحفيز، والتأني في حصد النتائج لأن عملية التمكين تحتاج إلى وقت لضمان نجاحها، وهذا ما يستوجب توضيح الأهداف المنتظرة من التمكين، تحقيق الرضا الوظيفي للعمال، الموضوعية في التعامل، تلمين جهود العمال، العمل الجماعي، المشاركة، بالإضافة إلى توفير بنية تحتية قوية تشجع على التغيير الذي يتضمن تبني عملية التمكين الذي جاءت على إثره العديد من النماذج التي هدفت إلى تطوير المؤسسات من خلاله لما له من دور في تنمية رأس المال البشري عبر تنميته وتعزيز أدائه بسبب النقاء أهدافه مع أهداف المؤسسة.

أما العملية الثانية فتتمثل في التعلم التنظيمي الذي يتمثل في كل أشكال المعلومات من معارف وأفكار وتقنيات وممارسات التي تهدف لتحسين أداء العمال، حيث تتمثل أنماطه في التعليم التكيفي الذي يسعى لحل الأخطاء دون التفكير في أسبابها وطرق تفاديها مستقبلا، التعليم التوالدي الذي يبحث في الأسباب التي تؤدي إلى حدوث شيء ما، أما التعليم الاستراتيجي فهو يسعى لاستغلال الفرص وتجنب المخاطر، كما هدفت المؤسسات إلى قياس التعلم التنظيمي من خلال تسعة أبعاد تتمثل في التعلم المستمر، الحوار، التعلم الجماعي، النظام، الاتصال، التمكين، القيادة، الأداء المالي والأداء المعرفي، ويعتبر التعلم التنظيمي عملية مستمرة واضحة الأهداف قائمة على الخبرة المستمدة من التجارب السابقة قائمة على توفير بيئة مؤسسية تتميز بقناعة العمال بهذه العملية.

وللتعلم التنظيمي العديد من المؤشرات تتمثل في المؤشر التشغيلي، والمؤشر التعليمي، وهو يستوجب تشجيع الثقافة التعليمية والاستفادة من التعليم في العمل، باتباع العديد من الخطوات المتمثلة في اكتساب

المعرفة، نشرها، تفسيرها، ووجود ذاكرة تنظيمية بالارتكاز على المرتكزات المتمثلة في المؤسسة، الأفراد، المعرفة والتكنولوجيا، حيث يمكن أن يكون التعليم فردياً أو جماعياً.

ولقد ظهرت العديد من النماذج التي تسعى لتطوير التعلم التنظيمي من أجل تطوير المؤسسات والتي تسعى إلى تطوير مواردها البشرية من خلاله حيث يعتبر التعلم التنظيمي عملية تسعى إلى تحقيق النتيجة المتمثلة في تنمية رأس المال البشري.

وتتمثل العملية الثالثة لرسملة المورد البشري في التدريب الذي يعتبر عملية مستمرة تهدف إلى الانتقال من أداء الفرد الحالي إلى أداء أحسن منه، من خلال تقديم النصح والارشاد له، وتعديل سلوكه بناء على تحديد الهدف من عملية التدريب وشموليته ومرونته، من أجل زيادة المهارات وتقليل الأخطاء، وهذا ما يتطلب العديد من الخطوات المتمثلة في تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي وتقييمه، ما يستوجب تضافر جهود الإدارة العليا، المشرف، العمال المعنيين بالتدريب والعمال القدامى، بالإضافة لتوفير مكان التدريب.

ويساهم التدريب في تطوير المؤسسات من خلال تعظيم الربح الناتج منه وحث العمال على التدريب، وتطوير عملية تصميم وتقديم التدريب، وتقييم التغيرات الناتجة من التدريب، والاستفادة من التدريب، فكل هذه العمليات تساهم في تنمية رأس المال البشري من خلال تطوير عملية تسيير المواهب، وخلق تمارين لفرق العمل، بالإضافة إلى التدريب الاستراتيجي.

أما العملية الرابعة لرسملة المورد البشري فتتمثل في السلامة المهنية التي تعني حماية العمال والآلات في المؤسسة من الأخطار، والتي تتركز على ضمان حقوق العمال، ووجود نظام وطني خاص بالسلامة المهنية، وتوفير المعلومات والصحة والتعليم والتدريب، من خلال خلق رؤية واضحة للسلامة المهنية، تعزيز التركيز عليها، التأثير وإلهام الآخرين، المصداقية والثقة، توجيه فرق العمل، الاتصال الفعال والتغذية العكسية، بالاعتماد على إرساء قواعد السلامة المهنية المتمثلة في إدارة شؤون العمل، والإجراءات، ومعدات العمل ورخصة العمل.

ومن أجل نجاح السلامة المهنية لابد من تحليل المخاطر، من خلال تحديد المخاطر التي قد تحدث كالتعرض للمخاطر الكيماوية، والحرائق والانفجارات، نقص الأوكسجين، المخاطر البيولوجية، المخاطر المهنية، مخاطر الكهرباء، ومخاطر أخرى كالبُرودة والحرارة، وهذا ما يستوجب توفر العديد من وسائل الحماية الفردية التي تتمثل في سائل حماية الرأس والوجه، واليدين والقدمين، والأذن واستبدالها بمجرد تلفها، وهناك وسائل حماية جماعية تتمثل في إعداد مخططات الأمن الداخلي ومخططات الحرائق

الفصل الثالث: العمليات الحديثة لرسملة المورد البشري

والانفجارت التي تتمثل في تقارير تهدف إلى تزويد المؤسسة بالمعلومات التي تحميها من مختلف المشاكل كالسرقة، أو الحرائق أو الانفجارات التي قد تحدث.

وتهدف السلامة المهنية إلى تطوير المؤسسات من خلال مختلف الاتفاقيات الدولية الخاصة بتشريعات العمل، وتجسيد مختلف مرتكزاتها وأهدافها التي تسعى بشكل أساسي إلى تنمية رأس المال البشري.

الفصل الرابع:

رسالة المورد البشري في مؤسسة نير صام

تمهيد:

تسعى المؤسسات في الوقت الحالي إلى مواجهة المنافسة الشديدة وتغير المحيط الذي يتميز به الاقتصاد المعرفي، ومن أجل ذلك لابد من رسمة مواردها البشرية وجعلها قادرة على مواكبة التغيير من خلال تطوير أداؤها، ومن بين هذه المؤسسات مؤسسة "تيرصام Tirsam" التي تعمل في مجال صناعة معدات الأشغال العمومية والمختصة في تركيب الجرارات والمقطورات بأنواعها المختلفة (المركبات المسحوبة) التي وقع اختيارنا عليها، لكونها مؤسسة خاصة واقتصادية تهدف إلى تحقيق الأرباح وتسعى إلى تعزيز مكانتها السوقية وتصيبو للبقاء والاستمرار ومواجهة المنافسين، ما يجعلها المؤسسة المناسبة لتطبيق الدراسة كون هذه الأهداف هي التي يجب أن تمتلكها المؤسسات في المحيط المعتمد على الاستخدام الكثيف للمعرفة، وسعياً منا للتعرف على واقع رسمة المورد البشري فيها ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها قمنا بجمع مختلف المعلومات عن الموارد البشرية فيها.

ومن أجل ذلك فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، يتمثل الأول في الإطار الميداني للدراسة الذي يتضمن مطلبين، الأول بعنوان دراسة تشخيصية لمؤسسة تيرصام، والثاني بعنوان دراسة تشخيصية لتسيير الموارد البشرية في مؤسسة تيرصام، أما المبحث الثاني فيتمثل في منهجية الدراسة، تحليل المعلومات وتفسير النتائج، حيث يتمثل المطلب الأول في منهجية الدراسة، أما الثاني فيتمثل في تحليل المعلومات وتفسير النتائج.

المبحث الأول: الإطار الميداني للدراسة

تقتضي أي دراسة للإمام بالعديد من الجوانب التي تساهم في فهم وتحليل عملية رسمة المورد البشري في المؤسسات، ومن أجل ذلك لابد من تقديم عملية تشخيص للمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: دراسة تشخيصية لمؤسسة تيرصام Tirsam

ومن أجل إجراء دراسة حول مؤسسة معينة يجب علينا أولاً تعريفها ومعرفة مجال نشاطها بالإضافة إلى مكانتها في السوق.

1- **تعريف مؤسسة تيرصام Tirsam:** تعتبر مؤسسة تيرصام Tirsam مؤسسة خاصة (مؤسسة ذات مسؤولية محدودة) تعمل في مجال صناعة معدات الأشغال العمومية (العربات الصناعية) والمختصة في تركيب الجرارات وصناعة المقطورات (بنسبة 60%) بأنواعها المختلفة (جميع أنواع المركبات المسحوبة) حيث بدأت نشاطها سنة 2007 ب عدد عمال يقدر ب 70 عامل، وبعد ثلاث سنوات أصبحت تنتج 1500 وحدة من المقطورات بكل أنواعها بمعدل تقريبي يمثل 125 وحدة في الشهر¹، وقد تأسست مؤسسة تيرصام برخصة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 29/90 المؤرخ في 29 سبتمبر 1990 والتي تفرعت من مؤسسة بتروصام للزيوت، حيث تأسست في شهر ماي من عام 2007 برأس مال قدره 10 ملايين دج في حين قدر في 2017 ب 58200000 دينار جزائري، أما البنك الذي تتعامل معه فهو بنك البركة.

وهي تمتلك خبرة تقارب العشر سنوات في مجال معدات الأشغال العمومية (العربات الصناعية) من جرارات مقطورات وصهاريج تسعى إلى استغلالها لتحقيق الأهداف التالية:

- الاستجابة لمتطلبات المحيط الاقتصادي.

- تحسين صورة الشركة أمام المجتمع.

- كسب رضا الزبون وتلبية حاجاته وجذب زبائن جدد.

- الاستفادة من التجارب السابقة عن طريق إدخال التحسينات الخاصة برأس المال البشري.

- إدخال التكنولوجيا الجديدة في عملياتها التركيبية وتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

- تطوير المهام والوظائف من خلال تطوير أداء عمالها.

¹ : Ministère de l'industrie, de petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement, Algerie, 2013.

وتتمركز مؤسسة تيرصام بالمنطقة الصناعية كشيدة 05000 باتنة كما يبينه الشكل الموالي.

الشكل رقم (19): موقع مؤسسة تيرصام



Source : Google Earth

ونقوم مؤسسة تيرصام بإنتاج مجموعة من المنتجات التي تدخل ضمن مجال معدات الأشغال العمومية والتي تتمثل عموما في:

-تركيب الجرارات.

-تصنيع الصهاريج.

-تصنيع المقطورات.

إن مؤسسة تيرصام تتبع العديد من أنواع الهيكل التنظيمي منها البسيط ومنها الهيكل التنظيمي الشبكي، ففي بعض القرارات تتبع الهيكل البسيط الذي يتسم بالبساطة وعدم التعقيد وتمركز السلطة في أعلى الهرم الإداري، أما في قرارات أخرى فهي تفتح المجال والحرية في اتخاذ القرار دون اللجوء إلى المستويات العليا من الهيكل التنظيمي وخاصة في الوظائف والمهام اليومية وذلك اختصارا للوقت والجهد، حيث تحرص هذه المؤسسة على إحداث التغييرات الملائمة على هياكلها التنظيمية واستراتيجياتها بما يتوافق وإتمام مهامها وتحقيق أهدافها.

ويتأسس المؤسسة في أعلى الهرم التنظيمي المدير العام، الذي تتلخص مهامه في ضمان بقاء واستمرارية ونمو المؤسسة وتعزيز مكانتها السوقية، وتوفير الوسائل المادية (تجهيزات، وسائل، أموال) ومعنوية (رأس المال البشري) للمؤسسة، بالإضافة لتطويرها وتنميتها ومنح الدعم والتوجيه اللازم للمدراء والعمال، حيث تتكون المؤسسة من العديد من المكاتب التي تتكامل مع بعضها من أجل السير الحسن لمصلحة كل الأطراف، حيث يتكون الهيكل التنظيمي من المدير العام، ثم يليه كل من المدير الإداري

والمدير التقني، ثم العديد من المصالح التي تمتلك القدرات والصلاحيات المطلوبة التي تؤهلها لأداء مهامها الوظيفية على أكمل وجه، وتتمثل هذه المصالح في:

-**مصلحة المستخدمين:** التي تهتم بإدارة وتسيير الوثائق والسندات ومتابعة الشؤون الاجتماعية للموظفين كالعطل المدفوعة الأجر والتأمين.

-**المصلحة التجارية:** تهتم بوضع السياسات التجارية كفتح الأسواق الجديدة في الولايات الجديدة مثلاً، وتوسيع نقاط البيع لتحسين مكانتها في السوق من خلال تحسين الخدمات، مراقبة السوق وتطوير المبيعات، إعداد الاقتراحات والأهداف التجارية على المدى المتوسط والبعيد، وتتضمن المصلحة التجارية فرعين يتمثلان في:

-**فرع المبيعات:** والذي تتلخص مهامه في الاهتمام بالزبون والسعي لكسب رضاه، من خلال معرفة شكاياته واقتراحاته وحاجاته التي يريد أن يجدها في منتج المؤسسة ومحاولة تلبيتها.

-**فرع المشتريات:** هي المصلحة الخاصة بإجراء الصفقات مع الموردين الخارجيين والتفاوض معهم للوصول إلى ما يتناسب مع قدرات المؤسسة بطريقة شرعية وقانونية قائمة على مبدأ رابح رابح.

-**مصلحة المحاسبة والمالية:** مهمتها الحفاظ على التوازن المالي ومتابعة النشاطات المحاسبية، ميزانية الشركة، الخزينة، ممتلكات المؤسسة لضمان السير الحسن للأموال وهي الأخرى تضم فرعين:

-**فرع المحاسبة:** يهتم بالتعامل مع الموردين ومتابعة مخزون المواد.

-**الصندوق:** هذا الأخير مكلف بتسديد المصاريف والتكاليف المهمة.

-**مصلحة الإنتاج:** تشمل أربع ورشات رئيسية

-**ورشة المقطورات:** تتمثل مهامها في

-التركيب والتلحيم.

-الخراطة.

-تركيب الأضواء.

-الطلاء والدهن

-**ورشة الصهاريج:** تتمثل مهامها في

-التركيب والتلحيم.

-تركيب الأضواء.

الطلاء والدهن.

-ورشة الجرارات: تقوم بتركيب مختلف القطع الخاصة بتكوين الجرارات وتجديدها وتقديمها بشكل يتوافق مع المواصفات العالمية وتتضمن.

*فرع التركيب.

*فرع الطلاء.

*فرع تركيب الأضواء.

-ورشة التخزين: يتم تخزين مختلف المنتجات في المخزن من خلال الاستلام الفحص والحفاظ والتسليم.

-المصلحة التقنية: تتضمن مكتب الدراسات الذي يهتم أساسا بمتابعة ومراقبة إنجاز الأعمال والدراسات الخاصة بالإنتاج، من حيث جمع المعلومات ومراقبة صحتها وتقديم الاقتراحات والحلول الممكنة لمواجهة الصعوبات وتقادي آثارها من الجانب المالي وتنسيق الاتصال على مستوى المؤسسة.

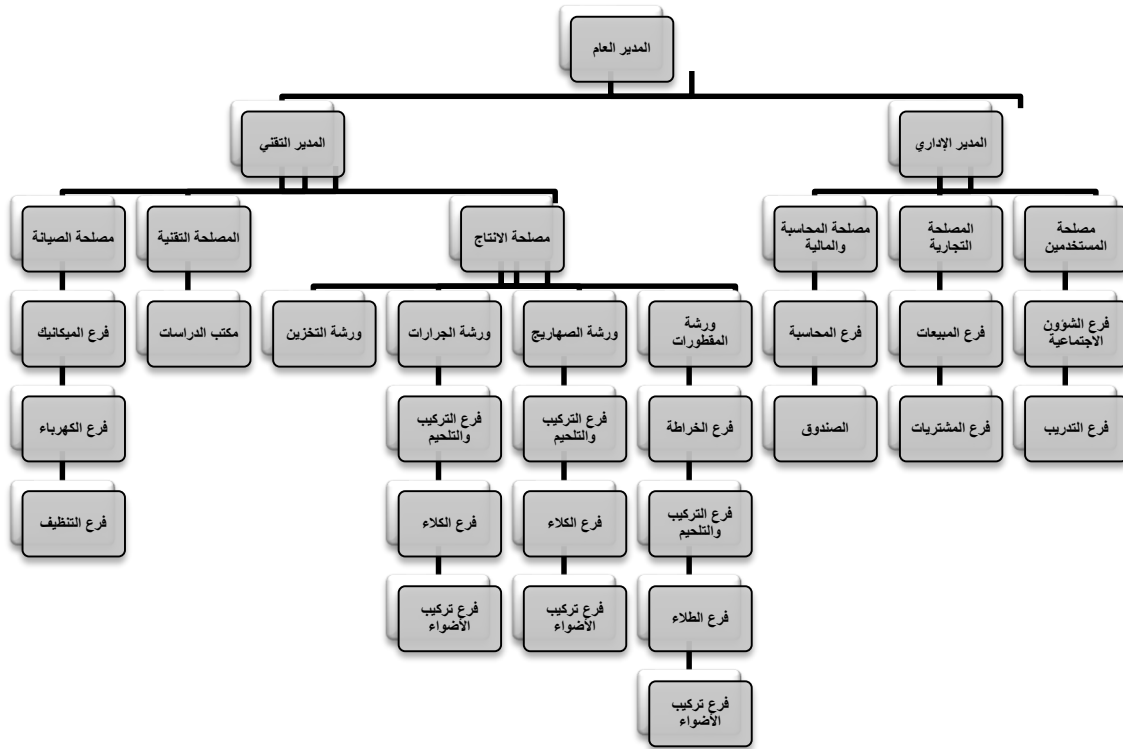
-مصلحة الصيانة تتضمن ثلاث فروع:

*فرع الميكانيك: يقوم بتصليح السيارات والشاحنات الخاصة بالمؤسسة، وتركيب العجلات للمقطورات والصهاريج المنجزة داخل المؤسسة.

*فرع الكهرباء: يقوم بتصليح الأعطاب الكهربائية على مستوى ورشات ووحدات ومصالح المؤسسة.

*فرع التنظيف: مكلف بتنظيف الورشات.

وفيما يلي الهيكل التنظيمي لمؤسسة تيرصام:



وتتمثل المدخلات المادية في مؤسسة تيرصام Tirsam في الوسائل والمعدات التي يتم استغلالها ومعالجتها للحصول على المنتج النهائي والتي تتمثل في:

***المواد الأولية:** وتتمثل المادة الأولية في صناعة المقطورات والصهاريج في الأنواع المختلفة من الأنابيب المعدنية المستديرة والمربعة والمستطيلة والحديد المسطح، أما بالنسبة للجرارات فهي تتمثل في مختلف قطع الغيار التي تسعى المؤسسة لاختيار الأفضل منها، والتمكن من تسييرها بالشكل الجيد لما لذلك من انعكاسات على جودة المنتج.

***معدات الإنتاج:** تحوز المؤسسة على حظيرة تضم العديد من مختلف الآلات الخاصة بالإنتاج ومنها:

-مفكات البراغي الصغيرة والكبيرة التي تتكون من قطع مفك أساسية مع رؤوس مختلفة في الشكل والحجم .

-قاطع الأسلاك الذي يعمل على تعرية الأسلاك النحاسية من المادة البلاستيكية المحيطة بها وإصاقها ببعضها البعض.

-الكماشات الخاصة بقطع الصفائح المعدنية.

-المناشير الكهربائية.

-المثاقب الخاصة بصنع الثقوب في المواد الخشبية أو المعدنية.

-منضدة التخريط

-أداة تشكيل الفراغات في المعادن.

-أداة طي المعادن.

-أداة القطع الخاصة بقطع جزء من القطع المعدنية.

-جهاز توليد الطاقة للتلحيم.

-طابعة ثلاثية الأبعاد التي تقوم بطبع الأشكال مثل رمز مؤسسة تيرصام Tirsam.

-أدوات القياس الخاصة بقياس حجم الحديد قبل القطع.

-آلة التركيب.

-آلة الخراطة.

-آلة التصنيع.

أما المدخلات المالية فتكون من خلال القروض أو التمويل الذاتي، فتزامنا مع الارتفاع الذي شهدته عملية الإنتاج في مؤسسة تيرصام لإنتاج مختلف المنتجات الصناعية والفلاحية، تجمع المؤسسة بين أموالها الخاصة والأموال التي اقتترضتها في تسيير مشاريعها فهي تعتمد على مواردها المالية والتمويل الذاتي من خلال الأرباح والتمويل الخارجي من خلال الاقتراض من البنوك.

في حين أن المدخلات البشرية تعكس مدى إدراك المؤسسة لأهمية المورد البشري في قيامها بنشاطاتها، فهي تعتبره مصدرا للنمو والتطور ولذلك تعمل على توجيهه وتسييره لتحقيق الربح وضمان البقاء والاستمرار، أما المخرجات فتتمثل في مختلف المنتجات التي تنتجها المؤسسة.

وتقوم مؤسسة تيرصام Tirsam بالإنتاج حسب الطلب من خلال الآلات والمعدات المتوفرة لديها التي تستخدمها في عملية الإنتاج حسب المقاييس المطلوبة، وفي الوقت المناسب من أجل كسب رضا الزبون، حيث تتمثل منتجاتها في:

- نصف المقطورات والرافعات الشوكية،

خزان وقود النقل

- خزان مقطورة 27000 DIESEL لتر
- 27000 لتر خزان ديزل البيضاوي
- 27000 لتر خزان بأنواع مختلفة

شاحنات النقل

- المقطورات بأنواعها
- شاحنة نقل الحاويات
- شاحنات نقل العمال:
- T48
- T38
- M3 30
- M3 17
- مقطورات الاسمنت 34 M3 cocote
- 28 M3 مقطورات الاسمنت cocote
- حاملات المعدات والآلات الكبيرة T60

صناعة الجرارات:

- جرار مزرعة tirsam TS 254
- جرار مزرعة tirsam TS 745
- جرار مزرعة tirsam TS 504
- جرار مزرعة tirsam TS 604
- الجرارات الزراعية TAF 8502 2WD
- الجرارات الزراعية TAF 8502 4WD
- الجرارات الزراعية TAF 7502 2WD

- الجرارات الزراعية TAF 7502 4WD
- الجرارات الزراعية TAF 6300 DI
- الجرارات الزراعية TAF 5450 DI
- الجرارات الزراعية TAF 45 DI OIB
- الجرارات الزراعية TAF 45 DI MSDB

صناعة الإكسسوارات والمواد الزراعية:

- جرار لديه أسنان
- مهاجم لديه محرك
- جرار مجرفة
- المحراث القرص
- المحراث كولتر
- المنقاب اليدوي
- المرشات
- منقب
- مقطورة زراعية
- خزان الزراعي

صناعة آلات نقل المقطورات

- رافعات شوكية متنقلة Tirsam T 10
- رافعات شوكية متنقلة Tirsam T 3000
- رافعات شوكية متنقلة Tirsam T 5000
- رافعات شوكية متنقلة Tirsam T 7000
- رافعات شوكية متنقلة Tirsam T 3 LPG
- بالإضافة إلى العديد من المنتجات الأخرى.

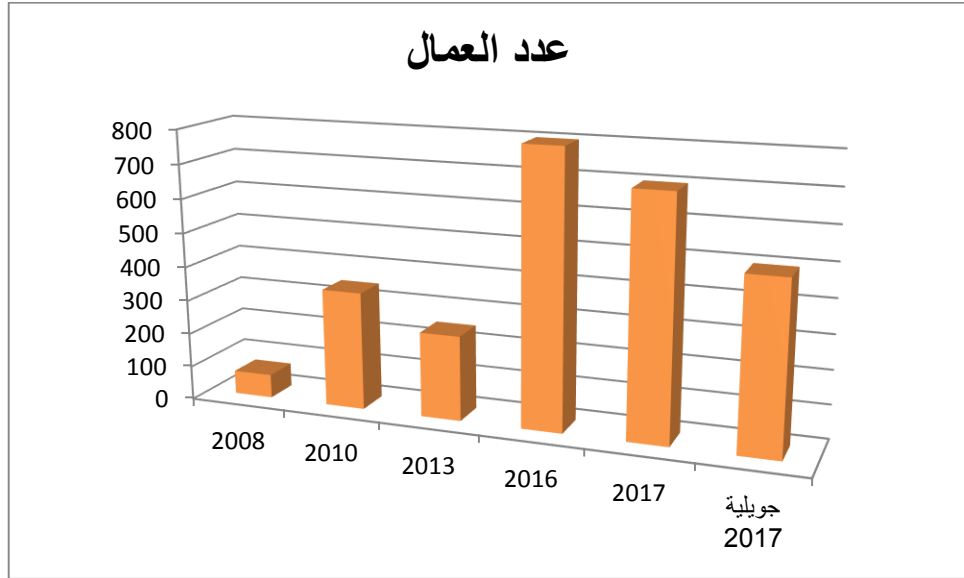
ولقد شهد عدد العمال ارتفاعا كبيرا في مؤسسة تيرصام كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (7): تطور عدد العمال في مؤسسة تيرصام

السنوات	2008	2010	2013	2016	2017	جويلية 2017
عدد العمال في	70	347	250	800	700	499

ويمكن أن نوضح تطور عدد العمال في الفترة الممتدة من 2008 إلى 2017 في الشكل الموالي:

الشكل رقم(20): تطور عدد العمال في مؤسسة تيرصام Tirsam



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات المؤسسة.

ويلاحظ من الجدول والشكل أن هناك تطورا كبيرا للعمال في المؤسسة وذلك حسب الطلب على المنتج، فبعد أن كان في 2008 يبلغ 70 عامل، تطور إلى 347 عامل سنة 2010 ثم انخفض سنة 2013 إلى 250 عامل، ثم عاود الارتفاع بشكل كبير في 2016 بـ 800 عامل نظرا لارتفاع الطلب على منتجات المؤسسة، ما أدى بها إلى زيادة الإنتاج ما يحتم عليها زيادة عدد العمال، حيث تقوم المؤسسة بالتوظيف انطلاقا من احتياجاتها في إنتاج معدات الأشغال العمومية (العربات الصناعية)، وعند الانتهاء يصبح عقد الفرد مع نهايته ما يؤدي إلى مغادرة العاملين للمؤسسة في حالة انخفاض الطلب، ويزيد العدد في حالة زيادة الطلب، أما في بداية 2017 فقد بلغ 700 ثم في انخفاض إلى 499 عامل في جويلية 2017 ويعود سبب هذا الانخفاض إلى انخفاض النشاط الاقتصادي على عكس بداية السنة التي يكون فيها النشاط الاقتصادي كبير فيزيد الطلب على منتجات المؤسسة محل الدراسة، حيث أن النشاط الاقتصادي متعلق بالإنتاج والاستهلاك والتبادل، فهندما يكون هناك زيادة في هذه العوامل الثلاث يزيد

الفصل الرابع: رسمة المورد البشري في مؤسسة تيرصام

الطلب على منتجات المؤسسة قيد الدراسة وينخفض الطلب بانخفاضها، وقد تم التركيز في عملية التحليل على بداية سنة 2017 وقت إجراء الاستبيان.

وتتمثل نسبة الإشراف في معدل الإطارات المتواجدة في المؤسسة والتي تتمثل في عددهم مقارنة بالعدد الكلي للعمال.

عدد العمال الإجمالي: 700 عامل.

عدد الإطارات: 274 إطار.

ويتم حساب نسبة الإشراف كما يلي:

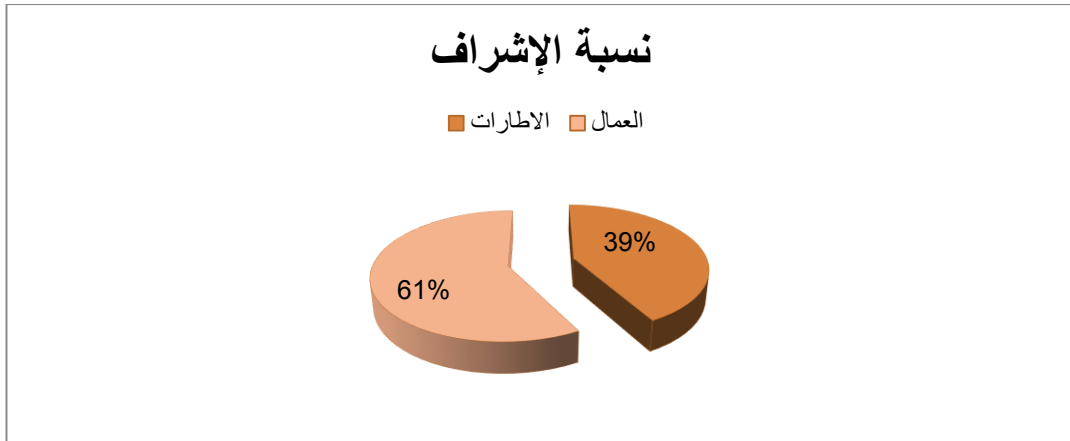
700 عامل ← 100%

274 عامل إطار ← X

إذن نسبة الإشراف تساوي $700/100 \times 274$

وبالتالي فإن نسبة الإشراف تمثل 39 % كما هو موضح في الشكل:

الشكل رقم (21): نسبة الإشراف في مؤسسة تيرصام



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات المؤسسة

ومن هنا نلاحظ أن المؤسسة تحوز على نسبة الإشراف الملائمة التي تتلاءم مع طبيعة نشاطها من خلال معدل الكوادر والإطارات الذي يمثل 39% ونسبة عمال بسطاء تمثل 61% ولكن هذا لا يعني أنها تمتلك رأس مال بشري قدره 39 % لأن رأس المال البشري لا يتمثل في مجرد المعارف والمهارات والكفاءات وإنما يتعدى ذلك ليشمل المواهب التي يمتاز بها العامل حتى ولو كان عامل بسيط لا بد أن تسعى المؤسسة لتنمية قدراته وزيادة ولائه ليكون موردا للمؤسسة وليس تكلفة عليها.

حيث أن الإطار التي تمتلكها المؤسسة لا تعتبر رأسمال بشري إلا إذا توفرت فيها شروط المتمثلة في المواظبة والاستعداد والمبادرة وروح العمل، زيادة على المعارف والمهارات والكفاءات، فيمكن أن تمتلك المؤسسة عامل ذو شهادات عليا ولكن لا يقدم قيمة مضافة للمؤسسة والعكس صحيح.

2- مكانة مؤسسة تيرصام Tirsam في السوق في ظل اقتصاد المعرفة:

أولاً. مكانة تيرصام Tirsam في السوق: تعتبر مؤسسة تيرصام من المؤسسات الرائدة في السوق الوطني (في مجال معدات الأشغال العمومية)، والتي تتكون من المهنيين المؤهلين والأكفاء الذين يسعون للتعلم المستمر والتكيف مع التكنولوجيا الجديدة، حيث اتخذت عددا من الخطوات لتوفير البيانات والمعلومات الدورية للمديرين التنفيذيين والمسؤولين لإبقائهم على اطلاع مستمر بكل الإحصاءات الخاصة بالمؤسسة أو بالسوق أو بالمنافسين، ما يعزز مكانة المؤسسة ويضمن نموها وتطورها للتأكد من موثوقية وجودة منتجاتها للوصول إلى المستوى الأمثل من الجودة وهو المستوى الذي يرقى للمقاييس والمعايير الدولية.

وتتلقى تيرصام منافسة شديدة من عدة مؤسسات أهمها:

SNVI: المؤسسة الوطنية لل عربات الصناعية بالروبية

ETRAG: لإنتاج الجرارات الفلاحية بالخراب

ENMTP: إنتاج وسائل الأشغال العمومية بعين سمارة في قسنطينة

BTK: إنتاج المركبات المسحوبة الفرنسية بتيارت

TOUFIK TRAILER: مؤسسة تحويل الحديد لصناعة المركبات المسحوبة بالمنطقة الصناعية بكشيدة لولاية باتنة.

OMEGA, SICAME, COMET: التي تسوق المقطورات من خلال مجموعة SKD التي تستوردها.

حيث تعاني المؤسسة من منافسة المنتجات التي يتم استيرادها من الخارج بأقل جودة وأقل سعر، وعدم تشجيع المحيط للمنتج الوطني على الرغم من قدرتها على المنافسة من خلال الجودة التي تتميز بها منتجاتها، وعلى الرغم من ذلك فتمثل منتجات تيرصام من المنتجات الأكثر مبيعا في الجزائر.

ومن أجل مواكبة المحيط الاقتصادي تعمل مؤسسة تيرصام على تطوير كفاءاتها واقتناء التكنولوجيا الجديدة وتحسين نشاطاتها، وحرصا على الحفاظ على مكانتها في مجال عملها وعلامتها التجارية تحصلت تيرصام على شهادة "الإيزو 9001iso" (الخاصة بنظام إدارة الجودة وليس المنتج) سنة 2015

التي تمنح للشركات التي تطبق أنظمة إدارة الجودة، حيث تعتبر أول مؤسسة تحصل عليها في الجزائر في هذا المجال مع العلم أنها تحصلت عليها من قبل في نسخة 2008.

وتفرض الظروف الاقتصادية والثورة التكنولوجية تكتلات صناعية ولذلك قامت تيرصام بإجراء شراكة مع مؤسسة TAFE الهندية والتي تعتبر ثالث أكبر مصنع للجرارات في العالم، من أجل اقتناء التكنولوجيا الجديدة وتقديم الموديلات الحديثة للجرارات أكثر قوة وتطورا من غيرها في السوق، كما تحرص على اقتناء المواد الأولية ذات الجودة العالية من أجل تقديم أفضل المنتجات حيث تتعامل مع موردين رئيسيين يتمثلان في:

- BPW ألمانيا.

- SAE فرنسا.

وتسعى المؤسسة إلى تعزيز مكانتها في السوق من أجل مواجهة تأثيرات التحولات الراهنة باتخاذها مجموعة من الإجراءات اللازمة لبقائها واستمرارها لزيادة قدرتها على المنافسة حيث تقوم المؤسسة بالمحافظة على زبائنها واكتساب زبائن جدد من خلال:

-تطابق منتجاتها مع متطلبات الزبون: تمتلك المؤسسة الكفاءات اللازمة التي تساهم في خلق قيمة مضافة للمؤسسة، من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية تتماشى مع رغبات الزبائن وتنافس المنتجات الوطنية والأجنبية، حيث أن جودة المنتجات مرتبطة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالمورد البشري، الذي يقوم بالنشاطات والمهام من خلال قدرته على التحكم في المعدات والآلات وإتقانه للأعمال الموكلة إليه، ففي بعض الأحيان تتوفر المؤسسة على عاملين غير قادرين على التعامل مع التكنولوجيا التي تستقدمها مؤسسة تيرصام Tirsam ما يؤدي بها إلى إجراء التدريب اللازم لهم لتطوير مستواهم، ومن أجل كسب رضا الزبون تقوم تيرصام بما يلي:

-تحديد نوعية الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة القادرين على العمل بكفاءة وفعالية من أجل الحصول على منتج يتطابق مع تطلعات الزبائن من حيث الجودة والسعر.

-توفير التدريب اللازم لتحسين الأداء حيث تسعى تيرصام Tirsam إلى استغلال كل الكفاءات المتوفرة لديها لتعزيز ثقة العميل في منتجات المؤسسة.

-احترام آجال التسليم المحددة: حيث تسعى مؤسسة تيرصام Tirsam إلى احترام الآجال المحددة لتقديم منتجاتها للزبون، ما يحتم على المؤسسة الاعتماد على الكفاءات القادرة على المساهمة في الاستجابة للتطورات الاقتصادية وبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، من خلال مواكبة سلوكها وطريقة عملها بالنسبة

للظروف المحيطة بالمؤسسة، ومن أجل تقديم منتجات ذات جودة عالية في الآجال المحددة تهتم مؤسسة تيرصام Tirsam بالموظفين الذين لهم تأثير مباشر على جودة منتجات المؤسسة الذين يشغلون مناصبا مهمة في المؤسسة والقادرين على رفع التحدي من خلال الجهود التي تبذلها اليد العاملة التي تتميز ببعده النظر والقدرة على التعامل مع التغيرات.

ثانيا. تحليل السوق: يتضمن السوق الجزائري في مجال العربات الصناعية العديد من المجالات الواجب معرفتها من خلال القيام بإعداد ملف السوق وتحليل الطلب:

أ- **ملف السوق الجزائري:** يتميز السوق الجزائري الخاص بالعربات الصناعية بخمس متعاملين أساسيين مختلفين:¹

- **المركبات الآلية:** تشمل الحافلات والشاحنات ومعدات الأشغال العامة، وتختص بها مؤسستان عموميتان ناتجتان من مؤسسة سوناكوم الوطنية سابقا وهما الشركة الوطنية للمركبات الصناعية SNVI والمؤسسة الوطنية لمعدات الأشغال العمومية ENMTP.

- **إنتاج المركبات المسحوبة:** تشمل المقطورات وشبه المقطورات، وتختص بها أربع مؤسسات وهي:

* الهياكل الصناعية للروبية C.I.R .

* المؤسسة المشتركة BTK Tiaret.

* المؤسسة الخاصة Toufik Trailer.

* المؤسسة الخاصة Tirsam.

- **صناعة محاور عجلات المركبات المسحوبة:** حيث أدخلت المؤسسة الوطنية للمركبات المسحوبة صناعة محاور عجلات المركبات المسحوبة في نشاطاتها منذ تاريخ إنشائها.

- **إنتاج معدات السكك الحديدية:** تشمل العربات والقاطرات، وتختص بها الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية SNTF.

ب- **تحليل الطلب:** يساعدنا تحليل الطلب على معرفة وضعية المؤسسات الناشطة في مجال العربات الصناعية في السوق من خلال المبيعات:²

¹ : Ministère de l'industrie, de la petite et moyen entreprise, et de la promotion de l'investissement, fabrication de ressort à lames et à boudins pour la suspension des véhicules, Alger, 2014, p 6-18.

² : ibid, p 6-18.

1-لقد بلغت المبيعات السنوية لمؤسسة SNVI حوالي 17مليار دينار جزائري بين الفترة الممتدة من 2010 و2014، وهي تقوم بإجراء مفاوضات مع الشركة الألمانية DAIMLER لإنتاج 16500 مركبة صناعية لهذه العلامة في موقع روبية الصناعي.

2-تعمل مؤسسة ENMTP تحت ترخيص من العلامات التجارية العالمية المعترف بها، والتي تتمثل في:

- LIEBHERR الأوروبية للحفارات والرافعات.
- CNH الأوروبية لمعدات الأشغال العمومية.
- LIEBHERR الأوروبية للجرافات.
- INGERSOLL RAND CIE الأمريكية لمعدات الأشغال العمومية.
- POTAIN الفرنسية لتصنيع رافعات البناء.

ولقد بلغت المبيعات السنوية لمؤسسة ENMTP في الفترة الممتدة بين 2010 و2014 حوالي 100مليون دولار.

3-يبلغ حجم مبيعات مؤسسة BTK Tiaret 2500 مليون دينار سنويا حيث تنتج حوالي 2000 وحدة من المركبات المسحوبة سنويا.

4-تبلغ مبيعات مؤسسة Toufik Trailer 48 مليون دينار جزائري في سنة 2012-2013.

5-أما مؤسسة Tirsam فقد بلغت مبيعاتها سنة 2012-2013 ما يقارب 305 634 153 دينار جزائري.

6-أما مبيعات مؤسسة SNTF فقد بلغت 115 200 000 دينار الجزائري سنة 2012-2013.

ومن هنا يمكن تبيان المؤسسات الجزائرية الناشطة في مجال معدات الأشغال العمومية كما يلي:

الجدول رقم (8): ترتيب مؤسسات العريات الصناعية في الجزائر

المبيعات	المؤسسة
17مليار دينار جزائري	SNVI
100مليون دولار.	ENMTP
2500مليون دينار	BTK Tiaret
48 مليون دينار جزائري	Toufik Trailer
305 634 153 دينار جزائري.	Tirsam
115 200 000 دينار الجزائري	SNTF

المصدر: من إعداد الباحثة

ومن هنا نلاحظ تفوق مؤسسة SNVI من حيث المبيعات ثم تليها مؤسسة BTK Tiaret ثم مؤسسة ENMTP، ثم مؤسسة Tirsam ثم مؤسسة SNTF وفي الأخير مؤسسة Toufik Trailer.

ويعود سبب تفوق مؤسسة SNVI إلى التنوع في المنتجات التي تنتجها (شاحنات، حافلات، ومعدات الأشغال العامة)، بالإضافة إلى تعاملها مع العديد من المؤسسات الأجنبية، زيادة على أقدميته وخبرتها في السوق.

وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تحتل مكانة حسنة في السوق الوطني نظرا لصغر عدد سنوات خبرتها (10 سنوات)، حيث تحتل المرتبة الرابعة بين المؤسسات الوطنية الناشطة في مجال العريات الصناعية، أما في مجال المركبات المسحوبة ومعدات الأشغال العامة فهي تعتبر من المؤسسات الرائدة، وهذا راجع لإعطائها الأهمية البالغة لمواجهة المنافسة من خلال تبني المعارف والخبرات والمهارات والمواهب التي يتميز بها الاقتصاد المعرفي.

المطلب الثاني: دراسة تشخيصية لكيفية تسيير الموارد البشرية في مؤسسة تيرصام Tirsam

قبل التطرق للعمليات التي تؤدي لرسمة المورد البشري في المؤسسة قيد الدراسة، لابد من معرفة مدى اتباعها الصحيح لعملية تسيير الموارد البشرية لأنها تعتبر الأساس الذي تقوم عليه عملية تكوين رأس المال البشري، فهي تمثل العمليات التقليدية لرسمة المورد البشري، إذ لا يمكن لأي مؤسسة أن تتمكن من تطبيق عمليات رسمة المورد البشري إذا لم تسيير مواردها البشرية بالشكل المطلوب.

إن تسيير الموارد البشرية في مؤسسة تيرصام Tirsam تتمثل في المهام التي تقوم بها مصلحة المستخدمين بصفة أساسية التي تتضمن فرعين خاص بالشؤون الاجتماعية الذي يهتم بشؤون العاملين والتوظيف والأجور والذي يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

1-التعاون مع الإدارة العليا: وذلك من أجل

-ضمان توظيف العمال الأكفاء لضمان تقديم منتج أحسن للزبون لمواجهة المنافسين.

-التأكد من فهم العمال للأهداف المشتركة مع المؤسسة وطريقة إجراء المهام على أكمل وجه.

-اتباع أساليب ومقاييس العمل المناسبة والمعايير الأخلاقية وخلق العلاقات الاجتماعية الفعالة التي تعطي المؤسسة السمعة الطيبة في المجتمع وفي سوق العمل.

2-التنسيق مع مختلف مصالح المؤسسة: وذلك من أجل

-توضيح السياسات والتوجهات والتعليمات التي تتبعها المؤسسة للعاملين.

-حث رؤساء المصالح على اتباع نظم السلامة المناسبة لحماية العاملين وممتلكاتهم.

-وضع الحلول المناسبة لمشاكل العمال.

بالإضافة إلى ذلك تتضمن مصلحة المستخدمين فرع التدريب الذي يتم التطرق إليه لاحقاً، أما الوظائف التي يقوم بها فرع الشؤون الاجتماعية فتتمثل في:

1-عملية التوظيف في مؤسسة تيرصام: إن الإنتاج بمؤسسة تيرصام ليس ثابتاً وإنما هو خاضع لمتطلبات السوق، أي أن المؤسسة تقوم بالتعرف على الطلب أو الاعتماد على إحصائيات السنة الماضية لتحديد الزيادة أو الانخفاض في الإنتاج ، فإذا كان هناك مخزون من العام الماضي لا تقوم المؤسسة بالإنتاج في هذه السنة لأن الزبون لن يقوم بشرائه بصفة كلية وسيبقى لديها مخزون للسنة الموالية، إذن وكما يتبين فإن العملية تتم بتلقي المؤسسة لطلب الزبائن وتقارنه بالمخزون الموجود والمتوقع بقاؤه في نهاية السنة وعلى ضوء ذلك يتحدد الإنتاج ، ولكن إذا قامت ببيع كل المنتج ولازالت تتلقى طلباً عليه تقوم المؤسسة بزيادة الإنتاج وهذا ما يتطلب توظيف العمال.

وتقوم المؤسسة بعملية التوظيف من خلال الوكالة المحلية للتشغيل (ALEM)، حيث تقوم المؤسسة بإرسال عرض العمل المتضمن متطلبات المؤسسة في مختلف المستويات وعدد المناصب لهذه الوكالة، والتي بدورها تقوم بإرسال المترشحين للمؤسسة التي تقوم بتنظيم مواعيد للمقابلة واختيار العمال المناسبين، وإذا لم يتم اختيار المترشحين يتم إعادة إرسال كشف المترشح للوكالة المحلية للتشغيل لإعلامهم برفض

المرشحين، لإرسال مترشحين آخرين، ثم يتم اختيار المترشح المناسب للعمل، وبعد اختيارهم يطلب منهم تكوين الملف الإداري الذي يضم مختلف المعلومات الخاصة بهم كشهادة الميلاد، والصور والجنسية وغيرها من الوثائق التي تطلب من الشخص عندما يريد تقلد وظيفة معينة، وهذا بعد إجراء الكشف الطبي.

وتقوم المؤسسة بالتوظيف حسب متطلباتها التي يحددها المدير العام بالتعاون مع المدير التقني والمدير الإداري، من أجل تعزيز مكانة المؤسسة في السوق حيث يتم توظيف المستويات التعليمية التالية:

-وظائف ذات مسئولية تتطلب جامعيين.

-وظائف تتطلب مستوى ثانوي.

-وظيفة الصيانة تتطلب تقنيين.

-وظائف لا تتطلب مستوى تعليمي.

أي أن المستوى التعليمي المطلوب توفره يكون حسب الوظيفة المراد شغلها، وتركز هذه المؤسسة على العمال المتحصلين على تكوين متخصص في مراكز التكوين المهني، وما يلاحظ أن هذه المؤسسة تعتمد على العمال المهنيين أكثر من اعتمادها على الإطارات، ولذلك يجب عليها أن توافق بينهما من أجل نقل خبرة الإطارات للمهنيين، ونقل خبرة المهنيين للإطارات.

2-الأجور في مؤسسة تيرصام:

بالنسبة للأجر فإن كل ما تقوم به إدارة الموارد البشرية الخاصة بمؤسسة تيرصام Tirsam هو تسجيل حضور العمال والغيابات، ثم يتم حساب أجر كل عامل على أساس المستوى التعليمي وعلى أساس المجهودات المبذولة طيلة الشهر، حيث يتضمن أجر العامل في مؤسسة تيرصام Tirsam العناصر التالية:

-الأجر القاعدي.

-المكافآت.

-تعويض الخطر.

-منحة المردود الفردي.

-منحة المردود الجماعي.

-اقتطاعات الضمان الاجتماعي.

-منحة المنطقة.

-مصاريف النقل.

ومن الملاحظ أن عناصر الأجر بالنسبة لهذه المؤسسة تشجع العمال على أداء مهامهم بالشكل الصحيح، مع ضرورة وجود الشفافية في وضع الأجور حسب المستوى والمجهود الحقيقي لكل عامل.

3-تقييم أداء العاملين في مؤسسة تيرصام:

يقوم بتقييم أداء العاملين المسئول المباشر عنهم من خلال التقييم الشهري و السنوي الذي يقوم به:

1. التقييم الشهري:

يحتوي التقييم الشهري على التقييم الفردي والتقييم الجماعي للعمال

أ_ التقييم الفردي: حيث تمنح على أساسه منحة المردود الفردي والتي تكون من خلال عنصرين وهما:

1_ جودة العمل:

2_ المواظبة والمداومة:

ب_ التقييم الجماعي: حيث تمنح للفرد على أساسه منحة المردود الجماعي والتي تعبر عن مدى اهتمام العامل وإعارته الأهمية للعمل الجماعي، ويقوم بملاحظة ذلك رئيسه في العمل.

ثم يتم جمع مجموع نقاط التقييم الفردي والجماعي ليأخذ الفرد النقطة النهائية.

ج- التقييم على أساس النتيجة:

بالإضافة إلى هذا التقييم هناك تقييم يكون على أساس النتيجة، وهذا التقييم أيضا يدخل في إطار منحة المردود الجماعي، ويكون على أساس التنبؤات للإنتاج، فإذا تحققت النتيجة النهائية المتوقعة والمسطرة للإنتاج في الشهر يأخذ الأفراد منحة العمل الجماعي في شكل نسبة من أرباح المبيعات، ولا يهتم في هذه المؤسسة أن تكون هناك زيادة في إنتاج نوعية محددة من المنتجات أي لا يهتم إذا تم إنتاج كمية قليلة من منتج معين و كبيرة من منتج آخر ، بل المهم النتيجة النهائي حسب هذه المؤسسة.

2. التقييم السنوي:

وفي السنة أيضا نفس طريقة التقييم أي إذا تم إنتاج العدد المطلوب والمسطر من المنتجات يأخذ الأفراد منحة العمل الجماعي السنوية، ولا يهم نوع المنتج الذي تم زيادة الإنتاج فيه و لكن المهم النتيجة الإجمالية، أي أن المهم زيادة الإنتاج سواء في كل أنواع المنتجات أو بعضها أو نوع معين.

وفي بعض الأحيان يقوم المدير العام بالاطلاع على السير الحسن لمختلف مهام وأنشطة المؤسسة، وذلك في شكل من أشكال الرقابة حيث يتم ذلك بطريقة فجائية تتم على مختلف الوحدات والأقسام والفروع، وبناء على التقييم تتم الترقية والنقل الوظيفي:

أ- الترقية:

تتحدد الترقية بناء على القانون الداخلي للمؤسسة حيث أن للعامل الحق في الترقية ، ولكن ذلك ليس مؤكدا بنسبة 100 % لذ يسجل العامل في قائمة المترشحين للترقية، ولكن قد يرقى أو لا يرقى حسب ما إذا كان هناك منصب شاغر، حيث يسجل ملف العامل لدى لجنة الترقية الموجودة على مستوى قسم الشؤون الاجتماعية للعمال التي تدرس الملفات، حيث تكون الترقية لثلاث أسباب وهي:

_ بعد مدة معينة من العمل في المؤسسة.

_ بعد عملية التدريب أو التكوين المهني.

_ بناء على طلب المسئول المباشر عن العامل أي إذا رأى المسئول أن العامل له إمكانيات، ويعمل بجهد بشرط أن لا تكون له مشاكل مع العمال.

ب-النقل الوظيفي:

يكون النقل الوظيفي للعامل وفقا لثلاث حالات:

_ احتياجات العمل.

_ حسب طلب العامل.

_ طب العمل أي إذا كان العمل لا يناسب العامل بسبب مرضه، أي أنه سوف يتضرر من العمل وبالتالي لا يقوم بأداء أعماله على أكمل وجه، ولهذا تقوم المؤسسة بنقله بناء على طلب إدارة الموارد البشرية .

تعتبر الترقية من العمليات التي تساهم في شغل المناصب الشاغرة، وزيادة رضا العمال عن مهامهم في المؤسسة محل الدراسة، ولذلك يجب عليها التركيز على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، كما يجب أن يكون التقييم قائم على الحيادية والمساواة لمعرفة الأداء الفعلي للعمال.

4-تحفيز العمال في مؤسسة تيرصام: تقوم مؤسسة تيرصام Tirsam بتقديم مختلف التحفيزات لعمالها لزيادة إنتاجهم وتحسين مردودهم، ولتحفيز العامل وخلق الشعور بالرضا والانتماء لديه توفر المؤسسة عدة خدمات للموظف زيادة على المنح الخاصة بالمردود الفردي والجماعي ومنها خدمات اجتماعية، ترفيهية، وصحية.

وتتمثل مختلف التحفيزات الايجابية التي تقدمها المؤسسة في:

_ الخدمات الطبية: ففي حالة إصابة العامل بحادث عمل تصرح المؤسسة بذلك للضمان الاجتماعي، وتصرح بالمدة التي سيقضيها العامل بدون عمل ليقوم الضمان الاجتماعي بتسديد أجره طوال مدة الغياب، حيث تحتوي المؤسسة على طبيب ومرشدة اجتماعية مثلها مثل المؤسسات الأخرى المنافسة في المجتمع، فلا يضطر العامل للذهاب إلى طبيب آخر إذا كان مريضاً بل يذهب إلى الطبيب الخاص بالمؤسسة لإجراء فحصه الطبي.

ومن بين الخدمات الأخرى التي تقدمها المؤسسة نذكر:

_ تنظيم الرحلات إلى مختلف الحمامات والشواطئ للعمال وعائلاتهم حيث تتكفل المؤسسة بجزء من المصاريف والعمال يتكفل بالجزء المتبقي.

_ عند ختان أحد أبناء العامل يقدم له مبلغ مالي.

_ في 8 مارس و بمناسبة عيد المرأة تقدم للعاملات هدايا.

_ في عيد العمال كذلك تقدم الهدايا لجميع العمال بدون استثناء.

_ في عيد الأضحى يتم شراء الأضاحي للعمال القليلي الدخل مقارنة بالعمال الآخرين.

_ عند زواج العامل تقدم له المؤسسة مبلغ.

_ عند وفاة أحد الوالدين للعمال تقدم له مبلغ مالي .

_ ويمكن للمؤسسة أن تقدم قروض للعمال.

أما العطل المدفوعة الأجر فتتحدد وفقا للنصوص التشريعية للعامل يوم واحد للراحة الأسبوعية يتحدد بيوم الجمعة، حيث يتم اللجوء إلى العمل في العطل المدفوعة الأجر أو أيام الراحة الأسبوعية زيادة عن الساعات الإضافية إذا كانت هناك ضرورة ملحة ويتلقى المعنيون أجرا عن ذلك¹.

بالإضافة إلى ذلك من العوامل التي تحفز العمال للبقاء في المؤسسة توفير شروط السلامة المهنية من خلال:

-كفاءة التصميم الداخلي كاتساع المساحات لتقليل الازدحام وتسهيل الحركة أثناء العمل

-الأرضية الحسنة التي تساعد على التقليل من مخاطر الانزلاق.

-توفير منافذ النجاة في حالة الحرائق أو الظروف التي تستدعي إخلاء المكان.

-الإضاءة حيث تتوفر تيرصام Tirsam على الإضاءة الجيدة في مكان العمل لتفادي تضرر نظر العمل مع مرور الزمن.

-الحرارة تتميز الصناعات الخاصة بالحديد والصلب بجو العمل مرتفع الحرارة لذلك تعمل تيرصام Tirsam على توفير سبل تخفيضها من خلال منافذ التهوية والمكيفات الضرورية لإتمام العمل.

إضافة إلى هذه التحفيزات الايجابية هناك أيضا تحفيزات سلبية تتمثل في العقوبات التي تسلط على العامل بسبب ارتكابه للأخطاء، ومن بين هذه العقوبات²:

_ بالنسبة للأخطاء من الدرجة الأولى:

تسجل في حق مرتكبي هذه الأخطاء عقوبات من بينها:

_ إنذار مكتوب.

_ توبيخ.

_ توقيف عن العمل لأيام معدودة بدون اجر.

_ بالنسبة للأخطاء من الدرجة الثانية:

تسجل في حق مرتكبي هذه الأخطاء العديد من العقوبات من بينها:

¹: المادة 09، 10، 11.

²: المادة 38، 40، 41، 42. من قانون الشركة

_ توقيف عن العمل من تسعة أيام إلى خمسة عشر يوماً بدون أجر.

_ بالنسبة للأخطاء من الدرجة الثالثة:

تسجل في حق مرتكبي هذه الأخطاء عقوبات من بينها:

_ إنزال الرتبة.

_ تسريح بدون تعويض.

_ تسريح بدون إشعار

_ مثال عن الأخطاء من الدرجة الأولى:

_ لا يأتي للعمل مدة 48 ساعة بدون عذر.

_ لا يحترم المسئول المباشر ويذهب إلى المسئول الأعلى.

_ لا يحترم أوقات العمل: أي إذا تأخر في الشهر أكثر من ثلاث مرات يحسب له خطأ من الدرجة الأولى.

_ مثال عن الأخطاء من الدرجة الثانية:

_ التغيب من يومين إلى خمسة أيام في الشهر.

_ التغيب باستمرار بدون عذر.

_ ترك المنصب بدون إشعار.

_ إهمال آلات العمل.

_ مثال عن الأخطاء من الدرجة الثالثة:

_ تشاجر العمال فيما بينهم.

_ تهديد المسئول.

_ عدم قبول المهمة الجديدة.

_ عدم تنفيذ أوامر المسئول.

تعتبر هذه العمليات التحفيزية عمليات يتم اتخاذها من خلال مختلف المؤسسات الاقتصادية، ولذلك يجب على مؤسسة تيرصام Tirsam البحث عن الطرق التحفيزية التي تزيد من ولاء العمال وتفانيهم في العمل.

على الرغم من النقائص الملاحظة في وظائف تسيير الموارد البشرية في هذه المؤسسة، إلا أنها تقوم باتباع هذه العمليات بشكل نسبي، وهذا ما يمكنها من تطبيق العمليات الحديثة لرسمة المورد البشري إذا، كانت هناك الإرادة الكافية، وسوف نتطرق فيما يلي إلى مدى تطبيق مؤسسة تيرصام Tirsam لهذه العمليات.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة، تحليل المعلومات وتفسير النتائج

من أجل القيام بدراسة حول مؤسسة معينة يجب تحديد المنهج المتبع، حدود الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

تشمل منهجية الدراسة تبيان المنهج المتبع، وحدود الدراسة المكانية والزمانية والبشرية، بالإضافة إلى الإشارة إلى مجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات التي تم استعمالها.

1- منهج الدراسة:

لقد اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال وصف الظاهرة موضوع الدراسة، بالإضافة إلى التحليل الكمي من خلال الاستبيان الذي تم على أساسه تحليل العلاقة بين المتغيرات.

2- حدود الدراسة:

التزمت الدراسة بالمحددات التالية:

-**الحدود المكانية:** اقتصرنا الدراسة على مؤسسة تيرصام Tirsam التي تعمل في مجال صناعة معدات الأشغال العمومية (العربات الصناعية)، والمختصة في صناعة وتركيب الجرارات والمقطورات بأنواعها (المركبات المسحوبة)، حيث تقوم بالتصنيع بنسبة 60% من المركبات المسحوبة، أما الجرارات فلم تنتقل بعد لعملية التصنيع، حيث تتمركز هذه المؤسسة في المنطقة الصناعية لولاية باتنة، وتمتلك مؤسسة تيرصام Tirsam العديد من الفروع داخل الوطن التي تسمح لها بجذب واستقبال وتوجيه الزبائن، حيث تتمركز هذه الفروع في:

*الجزائر العاصمة (الرغاية).

*البليدة.

*البويرة.

*وهران.

*غرداية.

*قسنطينة.

*سطيف.

*المسيلة.

وتطمح مؤسسة تيرصام مستقبلا للتصدير للدول الإفريقية كموريتانيا والنيجر ومالي حيث تقوم بإجراء الدراسات حول إمكانية فتح نقاط بيع هناك.

كما تمتلك المؤسسة 40 نقطة بيع منتشرة في مختلف أنحاء الوطن وتنتج 43 منتج مطروح حاليا في السوق وتتعامل مع 3000 زبون.

-الحدود الزمانية: أجريّة الدراسة خلال الفترة الواقعة ما بين سنة 2013 إلى غاية جويلية 2017.

-الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على جميع العمال في مؤسسة "تيرصام" Tirsam كون كل عامل من شأنه أن يكون رأس مال لهذه المؤسسة كما يمكنه أن يشكل تكلفة بالنسبة لها.

3- مجتمع وعينة الدراسة

إن الهدف الأساسي من دراستنا يتمثل في كيفية خلق رأس المال البشري من جميع الأفراد المتواجدين في المؤسسة مهما كان مستواهم سواء كانوا من ذوي الشهادات أو أدنى مستوى، لأن كل عامل بإمكانه أن يكون موردا بشريا بالنسبة للمؤسسة، وبإمكانه أن يكون تكلفة لها، فالحارس البسيط على سبيل المثال يمكن أن يكون رأس مال بالنسبة للمؤسسة من خلال ولائه وأدائه لعمله بالشكل المطلوب، ويمكن أن يكون تكلفة عند عدم قيامه بعمله بالطريقة اللازمة ما يؤدي إلى حدوث سرقات أو حرائق يترتب عليها عواقب وخيمة بالنسبة للمؤسسة. ولذلك فلقد تم إجراء الاستبيان وتوزيعه على عينة قصدية تتمثل في عمال مؤسسة تيرصام وكان الاختيار بالمصادفة، وارتأينا توزيع الاستبيان على عينة تمثل 25% من العدد الكلي للعمال المتمثل في 700 عامل، حيث تم توزيع 175 استبانة استرجعنا منها 125.

وبعد الفحص والمعاينة تم استبعاد 5 استبيانات وذلك للأسباب التالية:

* عدم الإجابة على أسئلة الاستبيان بصفة كلية رغم وضوح العبارات.

*تناقض الإجابات.

وبذلك يكون عدد الاستبيانات الصالحة 120 استبانة قابلة للتحليل الإحصائي، وذلك في بداية سنة 2017 أين كان عدد العمال يبلغ 700 عامل.

4- أدوات جمع البيانات

من أجل معرفة مدى تطبيق العمليات الحديثة لرسملة المورد البشري في مؤسسة تيرصام Tirsam لابد من تحديد أدوات جمع البيانات، ولقد اعتمدنا في دراسة حالة مؤسسة "تيرصام Tirsam" على العديد من الأدوات المتمثلة في:

-**المقابلة:** وهي تعد من الوسائل الهامة في جمع البيانات كونها تمثل محادثة في غرض البحث المراد دراسته والتي تستهدف جمع الحقائق والبيانات التي تفيد في التوجيه والتشخيص والعلاج، فهي تمثل حوارا يتضمن أسئلة وأجوبة حول موضوع البحث بين طرفين، فقد تكون مغلقة حيث تكون أسئلتها محددة ومقننة الإجابات مثل أسئلة الاستبيان، وقد تكون مفتوحة من خلال طرح أسئلة يترك فيها المجال واسعا للإجابة عليها، وقد تكون مغلقة ومفتوحة تكون الأسئلة فيها مزيجا بين النوعين السابقين.

وبالتالي فيمكن القول أن المقابلة هي أداة من أدوات البحث العلمي، يستعملها الباحث للحصول على معلومات تساعده أو تمكنه من الإجابة على تساؤلات معينة في بحثه، وتعتمد على مقابلة الباحث للمبحوث وجها لوجه بغية طرح مجموعة من الأسئلة تكون محددة من قبل بدقة من قبل الباحث، ويقوم المبحوث بالإجابة عليها.¹

-**وثائق المؤسسة:** التي تشمل مختلف المنشورات والفواتير التي تساعد على استخلاص المعلومات والبيانات التي تساعد في عملية التحليل والدراسة.

-**الاستبيان:** الذي يشمل إجراء استقصاء لمدى تحقيق العمليات الحديثة لرسملة المورد البشري على أرض الواقع.

ولقد تم التركيز على الاستبيان كونه يتميز بالخصائص التالية:²

-يعتبر الاستبيان قليل الوقت والجهد عند القيام بعملية جمع المعلومات؛

¹: نبيل حميدشة، المقابلة في البحث العلمي، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد الثامن، جوان 2012، ص 99.
²: زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، سلسلة أدوات البحث العلمي، الكتاب الأول، الطبعة الأولى، فلسطين، 2010، ص 20، 21.

-يعطي الاستبيان لأفراد العينة فرصة كافية للإجابة عن الأسئلة بدقة خاصة إذا كان نوع البيانات المطلوبة متعلقا بالعمل؛

-تتوفر للإستبيان ظروف التقنين أكثر مما تتوفر لأدوات جمع البيانات الأخرى، وذلك نتيجة للتقنين في العبارات وترتيب الأسئلة وتسجيل الإستجابات؛

-يساعد الاستبيان على الحصول على البيانات الحساسة، ففي كثير من الأحيان يخشى المستجيب إعلان رأيه أو التصريح به أمام الباحث كأن يدلي برأيه في حضور رئيس العمل، أما إذا أتيحت له الفرصة لإبداء رأيه في مثل هذه المسائل بطريقة لا تؤدي إلى التعرف عليه كما هو الحال في الاستبيان، فإنه قد يدلي برأيه بصدق وصراحة؛

-لا يحتاج الاستبيان إلى عدد كبير من جامعي البيانات، نظرا لأن الإجابة عن أسئلة الإستبيان أو عباراته لا يتطلب إلاّ المبحوث وحده دون الباحث؛¹

-يمكن تطبيق الاستبيان على نطاق واسع أو على عينات كبيرة الحجم؛

-يعطى المبحوث نوعا من الخصوصية التي لا تعطى في بعض البحوث الأخرى.

وبعد تحديد الأدوات التي تم اعتمادها في جمع البيانات تأتي مرحلة تحليل المعلومات وتفسير النتائج.

ولقد تطرقنا في الفصل النظري للعمليات التقليدية لرسملة المورد البشري، والعمليات الحديثة لرسملته، وبالموازاة مع ذلك فقد أشرنا في هذا الفصل التطبيقي لعمليات تسيير الموارد البشرية وتحليلها من خلال المقابلة ووثائق المؤسسة، بالإضافة إلى العمليات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة من خلال الاستبيان.

المطلب الثاني: تحليل المعلومات وتفسير النتائج

تعتبر عملية تحليل المعلومات من العمليات الهامة التي تساعد في تفسير نتائج الدراسة، من خلال تحديد متغيرات الدراسة، وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة، والإدخال الصحيح للبيانات

1-متغيرات الدراسة: تتضمن هذه الدراسة العديد من المتغيرات التي تساعد في الإجابة على الإشكالية والتساؤلات الخاصة بهذه الأطروحة، والتي تتمثل في:

أولاً: المتغير المفسر المتمثل في رسملة المورد البشري الذي يتضمن المحاور التالية:

1: مختار حمزة، أسس علم النفس الاجتماعي، دار العلم، بيروت، 1978، ص 54، 55.

*تمكين العاملين

*التعلم التنظيمي

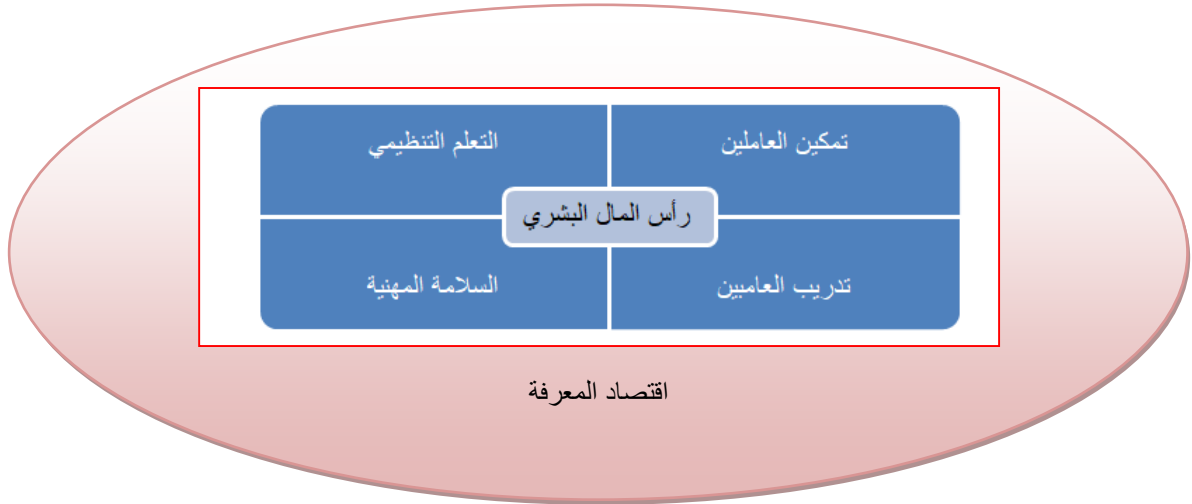
*التدريب

*السلامة المهنية

ثانياً: المتغير التابع الذي يتمثل في الاقتصاد المعرفي.

ولقد تم إعداد نموذج للدراسة كما يلي:

الشكل رقم (22): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

وبناء على هذا النموذج تم تحليل مختلف المعلومات التي تم جمعها فيما يخص كيفية رسمة المورد البشري في مؤسسة تيرصام.

ومن أجل تبويب البيانات قمنا بترميز الأسئلة الخاصة بعبارات الاستبيان لتسهيل عملية معالجة المعلومات التي تتم من خلال الحاسب الآلي من خلال استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS كما يلي:

*ترقيم الاستمارات التي قمنا بمعالجتها من 1 إلى 120 .

*الإشارة للمتغير المفسر المتمثل في رسمة المورد البشري بالرمز X.

*الإشارة للمحاور التابعة للمتغير المفسر بالرموز X1 بالنسبة للمحور الخاص بتمكين العاملين، و X2 بالنسبة للتعلم التنظيمي، و X3 بالنسبة للتدريب، و X4 بالنسبة للسلامة المهنية.

*الإشارة للعبارات الخاصة بمحور التمكين بالرموز التالية:

- تشجعني المؤسسة على رفع مستواي في العمل (A1).
- يمكنني عملي من اكتساب معارف ومهارات جديدة (A2).
- أستخدم كل طاقتي البدنية والفكرية في أداء عملي (A3).
- تزودنا المؤسسة بالمعلومات اللازمة للقيام بعملنا (A4).
- تعطينا المؤسسة الحرية في كيفية قيامنا بعملنا (A5).
- توفر لنا المؤسسة النصائح التي تمكننا من حل المشاكل التي نواجهها (A6).
- توفر لنا المؤسسة مكافآت عن الابداع في انجاز المهام (A7).
- تحدد لنا المؤسسة الأهداف بوضوح لإنجاز مهامنا (A8).
- العمل الذي أقوم به مهم بالنسبة للمؤسسة (A9).
- العمل الذي أقوم به مهم بالنسبة لي (A10).
- لدي الكفاءة التي تمكنني من قيامي بعملتي بشكل جيد (A11).
- أصحح مشاكل العمل بشكل سريع (A12).
- لدي الاستقلالية التي تمكنني من إعطاء رأيي في الأمور الخاصة بعملتي (A13).
- آخذ رأي الآخرين بعين الاعتبار (A14).
- تأخذ المؤسسة رأيي بعين الاعتبار (A15).

*الإشارة للعبارات الخاصة بمحور التعلم التنظيمي بالرموز التالية:

- يمكننا التعلم من إنجاز أعمالنا في أقل مدة زمنية وتحسين الجودة (B1).
- تمكننا المنظمة من توليد أفكار جديدة لانجاز مهامنا بشكل أفضل (B2).

-تقوم المؤسسة بتوفير معلومات حول تساؤلاتنا الخاصة بمهامنا الاساسية(B3).

-تمكننا المؤسسة من مشاركة وجهات نظرنا معها(B4).

-نشارك الادارة العليا في تحديد ووضع الأهداف طويلة الأجل(B5).

-تمكننا المؤسسة من التعلم بطريقة جديدة ومتطورة(B6).

-يمكننا التعلم في المؤسسة من مواكبة التطورات التكنولوجية(B7).

*الإشارة للعبارات الخاصة بمحور التدريب بالرموز التالية:

يساعدني التدريب على زيادة مهاراتي العملية.(C1)

يغطي موضوع التدريب جميع التفاصيل التي تهمني في العمل(C2).

عملية التدريب سهلة ومفهومة بالنسبة لي.(C3)

أسلوب شرح المدرب واضح ومفهوم(C4).

تحوز المؤسسة على المساحات اللازمة لعملية التدريب(C5).

تقوم المؤسسة بإعلامنا بفرص التدريب التي توفرها(C6).

نتناقش مع رئيسنا المباشر حول احتياجاتنا التدريبية باستمرار(C7).

تقوم المؤسسة بإعطائنا وقتا كافيا للتدريب والتطوير(C8).

تتوفر المؤسسة على الأموال اللازمة لعملية التدريب(C9).

تقوم المؤسسة بتدريينا بصفة مستمرة(C10).

*الإشارة للعبارات الخاصة بمحور السلامة المهنية كما يلي:

-توفر لنا المؤسسة وسائل الوقاية الفردية والجماعية(D1).

-يقوم مسئول الأمن والسلامة بجولات ميدانية دورية في مكان العمل(D2).

-تتأكد الإدارة من ارتدائنا لزي الوقاية أثناء العمل(D3).

-تضع لنا المؤسسة لافتات توعوية خاصة بالسلامة المهنية(D4).

- نقوم بإجراء فحوصات طبية وقائية دورية(D5).
- توفر لنا المؤسسة الحماية اللازمة من خلال التعامل مع شركات حراسة خاصة(D6).
- تسمح لنا المؤسسة بالمشاركة في لجان الوقاية والأمن من خلال ممثلي العمال(D7).
- تقوم المؤسسة بتطوير الأنظمة الخاصة بالسلامة المهنية بصفة مستمرة لكي تتناسب مع ظروف عملنا(D8).

-يعالج قسم الأمن والسلامة المهنية الأخطار التي تحصل أثناء العمل(D9).

-تسمح لنا المؤسسة بالمشاركة باقتراحاتنا في مجال الوقاية والأمن(D10).

*الإشارة للعبارات الخاصة بمحور رسمة المورد البشري والاقتصاد المعرفي كما يلي:

- تمتلك المؤسسة القدرة على الاستجابة للتغيرات المطلوبة في منتجاتها(E1).
- تمتلك منتجات المؤسسة مواصفات مطابقة للمواصفات العالمية(E2).
- أسعار منتجات المؤسسة أحسن من أسعار المؤسسات المنافسة(E3).
- تحترم المؤسسة مواعيد تسليم المنتوجات للزبائن(E4).
- يزيد ابتكار المؤسسة من تحسين حصتها على مستوى السوق(E5).
- يؤدي الاتصال إلى تحسين العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة(E6).
- يساهم نشر المعلومات في المؤسسة في إعلام العمال بالتغيرات الحادثة في المؤسسة(E7).
- تطور المؤسسة مهارات العمال ما يزيد في مردودية المؤسسة(E8).
- يؤثر التعليم في تحسين أداء المؤسسة(E9).
- المؤسسة تحترم مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب(E10).

وبعد الإنتهاء من ترميز عبارات الاستبيان، تم إدخالها إلى الحاسوب باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية لمعالجة البحوث الاجتماعية SPSS لمعاينة إجابات المبحوثين.

2- الأساليب الإحصائية المستخدمة: من أجل معالجة البيانات والمعلومات تم اختيار مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتمثل في:

1-الإحصاء الوصفي التحليلي الذي يتضمن مختلف التكرارات والنسب المئوية الخاصة بوصف عينة الدراسة بالإضافة للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل وتفسير إجابات العمال.

ويتمثل الإحصاء الوصفي في ذلك العلم الذي يهتم بجمع البيانات الكمية أو الرقمية وتنظيمها، ووصف تلك البيانات باستخدام مفاهيم إحصائية معينة، والاستدلال من تلك البيانات على نتائج معينة يراد الوصول إليها.¹

2-اختبار العينة الأحادية T-test لقياس تقديرات وحدة المعاينة لمدى توافر المتغير المستقل والمتغير التابع ومدى دقة التقدير.

3-معامل ألفا كرونباخ Alpha-cronbach لقياس ثبات الاستبيان.

4-تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One way analysis of variance الخاص باختبار فرضية الدراسة المتعلقة بالفروقات الاحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

5-الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس العلاقة بين متغيرين.

ولقد اعتمدنا على برنامج spss من خلال إدخال البيانات في شاشة عرض المتغيرات (وليس في شاشة عرض البيانات) المتكونة من مجموعة من الأعمدة والصفوف حيث يمثل العمود اسم المتغير، أما الصف فهو يمثل الحالات محل الدراسة أما التقاطع فهو خلية مشاهدة المتغير بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي المناسب للدراسة كونه يمثل طريقة لقياس البيانات الوصفية بإعطائها قيمة رقمية لتكون مناسبة للتحليل الإحصائي، حيث سميت بهذا الاسم نسبة إلى الدكتور "رانسيس ليكرت Rensis Likert" الذي طورها وبدأ في استخدامها حيث يتم استخدام هذا المقياس عندما تكون البيانات تتعلق برأي أو توقع أو تقييم وعندما تكون الإجابة عبارة عن رأي شخصي ليس له رقم معين حيث يتضمن سلم ليكرت خمس اختيارات ويعطي لكل اختيار الوزن الذي يقابله كما يلي:

¹: أماني موس محمد، التحليل الإحصائي للبيانات، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، 2007، ص 02.

الجدول رقم (9): سلم ليكرت

الاختيارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأوزان	5	4	3	2	1

حيث أن مقياس أو سلم ليكرت من الناحية الإحصائية هو مقياس ترتيبي يعبر عن الأوزان ومن ثم إعطاء جدول تكراري يعكس توزيع مختلف الآراء للتعبير عن مختلف الاتجاهات، وكانت الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (10): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	المستوى	المتوسط الحسابي المرجح
1	غير موافق بشدة	من 1.00 إلى 1.80
2	غير موافق	من 1.81 إلى 2.60
3	محايد	من 2.61 إلى 3.40
4	موافق	من 3.41 إلى 4.20
5	موافق بشدة	من 4.21 إلى 5.00

3- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

للتحقق من صدق وثبات الاستبيان لا بد من حساب معامل ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط ومعرفة صدق المحكمين.

أولاً- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha: للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha فهو مقياس يقيس درجة ثبات وصدق عبارات الاستبيان، فيعبر الثبات عن استقراره وعدم تناقضه مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، حيث قمنا بقياس صدق وثبات الاستبيان لاختبار الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، والتي تقوم على أنه إذا كانت قيمتها أقل من 0.6 فإنه يتم الحكم على الاستبانة بعدم الثبات، وإذا كانت أكبر من 0.6 يحكم عليها بالثبات كونه يشير إلى استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه وفي حالة تطبيق نفس الاستبيان في نفس الظروف سوف نتحصل على نفس النتيجة، أما إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha ضعيفة فهذا يعني أن هناك خلل في بعض العبارات في الاستبيان حيث يمكن أن تكون بعض العبارات غير مفهومة فيجب أفراد العينة إجابات متناقضة ما يشكل حجر عثرة في بناء الاستبيان ولا بد من إعادة صياغة العبارات بطريقة أخرى، وفيما يلي عرض لقيمه على مستوى كل محور من محاور الاستبانة والمبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): معامل ألفا كرونباخ للإستبانة

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
52	,883

Source : spss version 23

نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ بلغ 0.883 بالنسبة للإستبانة ككل وهي نسبة جيدة تدل على ثبات الاستبيان.

بالنسبة لمحور عمليات رسملة المورد البشري:

الجدول رقم (12): معامل ألفا كرونباخ لعمليات رسملة المورد البشري

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
42	,866

Source : spss version 23

نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ بلغ 0.866 بالنسبة للمحور الخاص بعمليات رسملة المورد البشري وهي نسبة جيدة تدل على ثبات الاستبيان.

بالنسبة لمحور رسملة المورد البشري والاقتصاد المعرفي:

الجدول رقم (13): معامل ألفا كرونباخ لمحور رسملة المورد البشري والاقتصاد المعرفي

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
10	,615

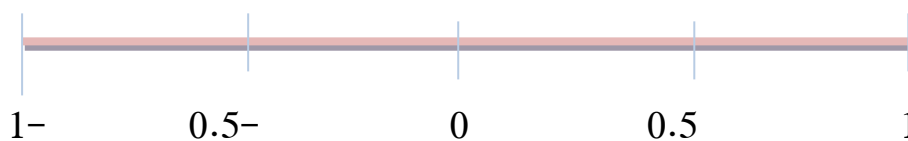
Source : spss version 23

نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ بلغ 0.615 بالنسبة للمحور الخاص برسملة المورد البشري والاقتصاد المعرفي وهي نسبة جيدة نوعا ما تدل على ثبات الاستبيان.

ثانيا-معامل الارتباط: يستخدم معامل الارتباط في الكشف عن العلاقة بين أي متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع حيث يقيس قوة الارتباط بين متغيرين.

ويتمثل معامل الارتباط في وجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات، وتتحصر قيمه بين 1- و 1+ وإذا كانت النتيجة مساوية للصفر فهذا يعني أنه لا يوجد ارتباط بين المتغيرات وإذا كانت تساوي 1+ فهذا يعني وجود ارتباط طردي تام أما إذا كانت تساوي 1- فهذا يعني وجود ارتباط عكسي تام، فمثلا قياس العلاقة بين الدخل والاستهلاك فكلما زاد الدخل زاد الاستهلاك فتكون لدينا هنا علاقة طردية، أما إذا انخفض سعر السلعة زاد الطلب عليها فتكون العلاقة هنا عكسية، حيث يمكن شرح معامل الارتباط كما يلي:

الشكل رقم(23): شرح معامل الارتباط



ارتباط طردي تام ارتباط طردي متوسط عدم وجود ارتباط ارتباط عكسي متوسط ارتباط عكسي تام

وبالتالي فهناك ارتباط موجب وارتباط سالب فإذا كانت نتيجة الارتباط بين 0 و +1 فهناك علاقة موجبة بين المتغيرين وكلما اقتربنا من الواحد كلما زاد الارتباط وكلما اقتربنا من الصفر كلما قل الارتباط فإذا كان أكبر من 0.5 فهو يعتبر ارتباط قوي وإذا كان أقل من 0.5 فهو ضعيف وإذا كانت أكبر من -0.5 فهناك ارتباط عكسي قوي.

الجدول رقم (14): معاملات الارتباط للمحاور بالدرجة الكلية للاستبيان

نسبة المعنوية	الاقتصاد المعرفي	
0.000	**0.606	عمليات رسمة المورد البشري

Source : spss version 23

يظهر الجدول أن معامل الارتباط بين رسمة المورد البشري والاقتصاد المعرفي قدر ب 0.606 وها يدل على وجود علاقة ارتباط قوية نسبياً، حيث توجد علاقة موجبة بين المتغير المستقل المتمثل في عمليات رسمة المورد البشري والمتغير التابع المتمثل في الاقتصاد المعرفي.

الجدول رقم (15): ارتباط عمليات رسمة المورد البشري واقتصاد المعرفة

نسبة المعنوية (نسبة الشك)	الاقتصاد المعرفي	
0.000	**0.487	عبارات التمكين
0.000	**0.538	عبارات التعلم التنظيمي
0.000	**0.436	عبارات التدريب
0.000	**0.525	عبارات السلامة المهنية

Source : spss version 23

يبين الجدول مدى ارتباط عمليات رسمة المورد البشري بالاقتصاد المعرفي، حيث توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية متفاوتة في شدة الارتباط حسب بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث أن العلاقة بين التعلم التنظيمي والاقتصاد المعرفي قد بلغت 0.538 وبالتالي تعتبر هذه العلاقة متوسطة، وتعتبر العلاقة بين السلامة المهنية والاقتصاد المعرفي متوسطة كذلك حيث بلغت 0.525 ، وبلغت العلاقة بين التمكين والاقتصاد المعرفي 0.487 وهي علاقة ضعيفة نسبياً، أما العلاقة بين التدريب والاقتصاد المعرفي فقد بلغت 0.436 وهي علاقة ضعيفة نسبياً، وهذا يشير إلى أن الاهتمام بالتعلم التنظيمي له الدور الأكبر في مواجهة الاقتصاد المعرفي، ثم تليه السلامة المهنية، ثم تمكين العاملين ثم عملية التدريب، وهذا يشير إلى أن المؤسسة تعطي الأهمية إلى عملية التعلم التنظيمي وبدرجة أقل السلامة المهنية ثم تمكين العاملين وأخيراً عملية التدريب.

ثالثاً-ملاحظات المحكمين: للتأكد من سلامة الاستبيان تم عرضه على الأستاذة المشرفة لإبداء رأيها فيه، ثم قمنا بعرضه على عدد من المحكمين الذين طلبنا منهم إعطاء آرائهم واقتراحاتهم فيما يخص الاستبيان من حيث مدى ملاءمة العبارات لقياس ما وضعت من أجله، حيث ارتضينا نسبة اتفاق أغلبية المحكمين حيث تم حذف البعض منها، وتم تعديل وصياغة العبارات الأخرى على هذا الأساس.

4- تفسير النتائج واختبار الفرضيات

بعد تحديد أداة الدراسة واختبار صدقها وثباتها تأتي مرحلة تفسير النتائج واختبار الفرضيات.

أولاً-تفسير النتائج: لقد كانت الإجابات المتحصل عليها مبينة كما يلي:

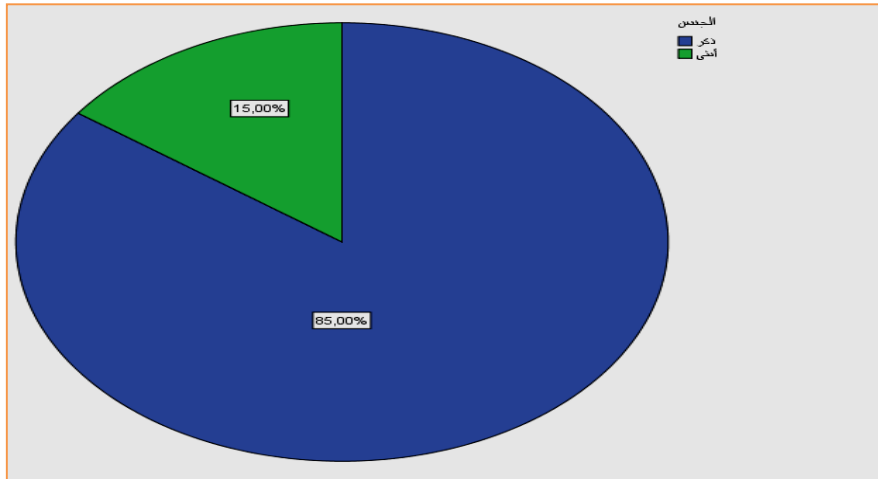
المحور الأول : المعلومات العامة

الجدول رقم(16): المعلومات المتعلقة بالجنس

	التكرارات	النسبة
Valide ذكر	102	85,0
أنثى	18	15,0
Total	120	100,0

Source : spss version 23

الشكل رقم (24): المعلومات المتعلقة بالجنس



Source : spss version 23

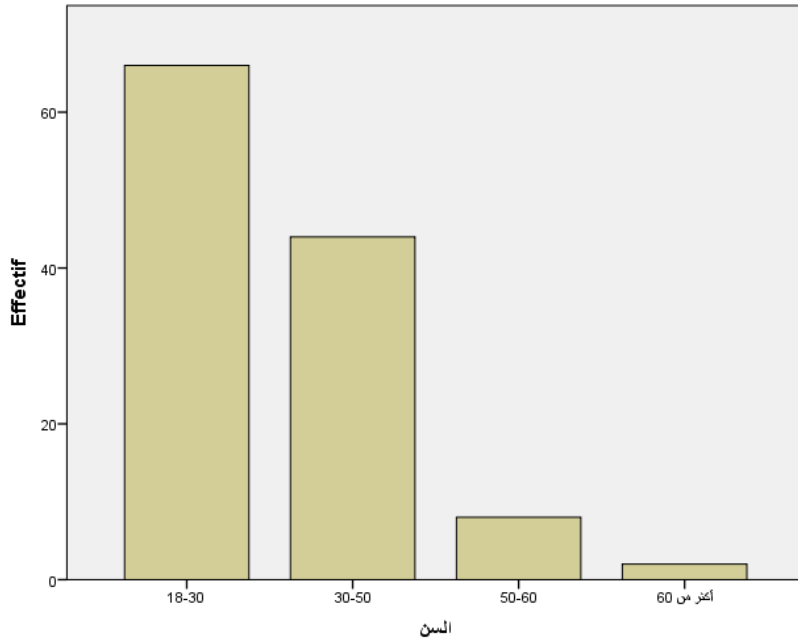
تبين النتائج الخاصة بالجنس أن غالبية العمال هم من الذكور وأقليتهم من الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 85% أما نسبة الإناث 15% وهذا ما تحتاجه طبيعة العمل في المؤسسة حيث تشغل الإناث العمل في الإدارة أو التنظيف أما باقي الأعمال الخاصة بالإنتاج فيسيطر عليها الذكور حسب ما تتطلبه نوعية العمل.

الجدول رقم (17): المعلومات المتعلقة بالسن:

	النسب
18-30	55,0
30-50	36,7
50-60	6,7
أكثر من 60	1,7
Total	100,0

Source : spss version 23

الشكل رقم(25): المعلومات المتعلقة بالسن



Source : spss version 23

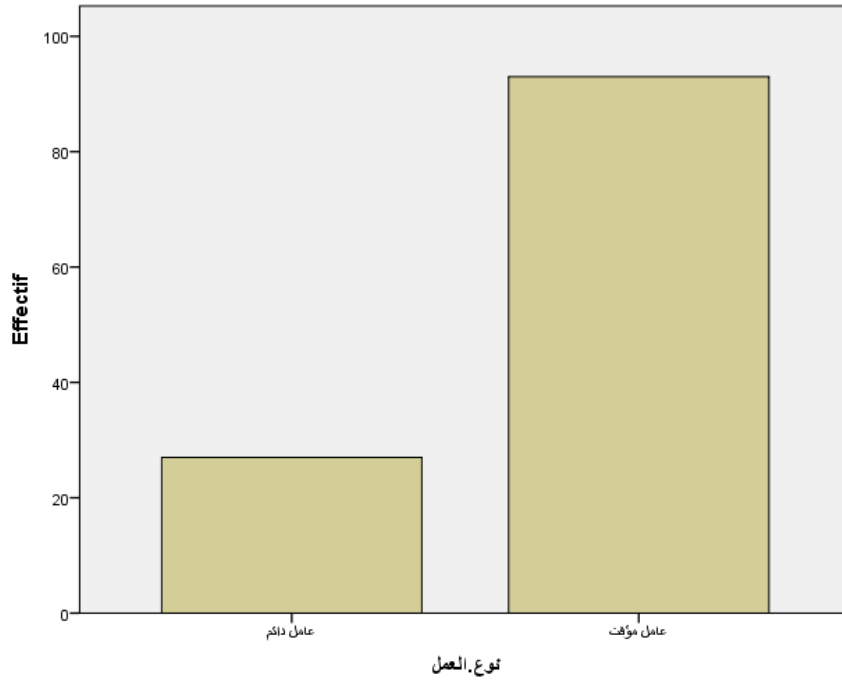
لقد أشارت النتائج إلى أن أكبر نسبة من المبحوثين وبما يعادل 55% هي بين الفئة العمرية 18 إلى 30 سنة تليها الفئة من 30 إلى خمسين سنة بنسبة 36.7%، ثم الفئة من 50 إلى 60 سنة بنسبة 6.7% ثم الفئة أكثر من 60 سنة بنسبة 1.7% ، وهذا دليل على أن الشركة توظف نسبة عالية من الشباب للاستفادة من خبرات العمال الأكبر سنا المتواجدة في المؤسسة.

الجدول رقم (18): معلومات متعلقة بنوع العمل

	التكرارات	النسب
Valid	27	22,5
e	93	77,5
Total	120	100,0

Source : spss version 23

الشكل رقم (26): معلومات متعلقة بنوع العمل



Source : spss version 23

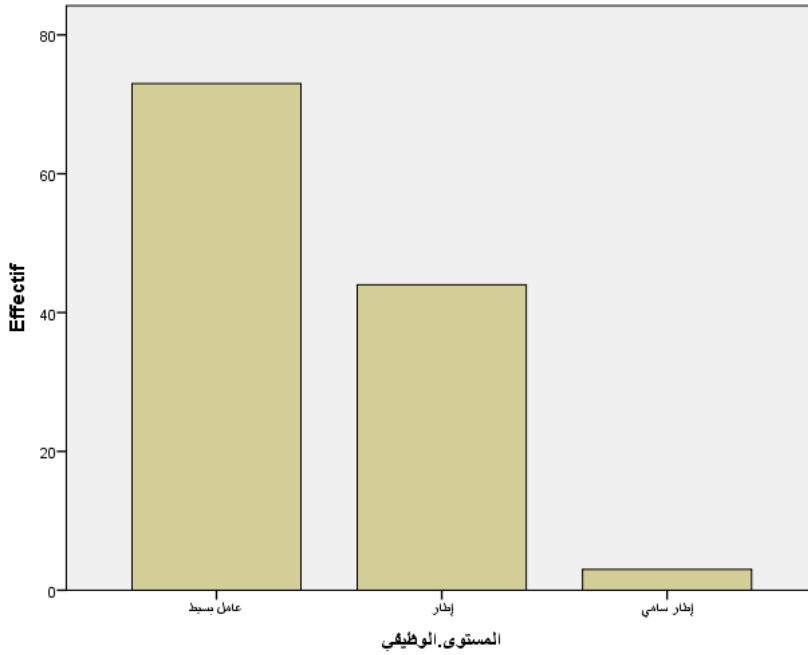
تبين النتائج الخاصة بنوع العمل أن غالبية العمال يعملون بعقود مؤقتة بنسبة 77.5% في حين يعمل باقي العمال بشكل دائم، وذلك راجع إلى احتياجات المؤسسة لليد العاملة فأحيانا تحتاج لزيادة اليد العاملة حسب الطلب على منتوجاتها، وفي حالة العكس تكون قد انتهت مدة العقد فلا تقوم بتجديد العقود أو بتوظيف عمال آخرين.

الجدول رقم (19): معلومات متعلقة بالمستوى الوظيفي

	التكرارات	النسب
Valid		
عامل بسيط	73	60,8
إطار	44	36,7
إطار سامي	3	2,5
Total	120	100,0

Source : spss version 23

الشكل رقم (27): معلومات متعلقة بالمستوى الوظيفي



Source : spss version 23

تبين النتائج الخاصة بالمستوى الوظيفي أن المؤسسة تتوفر على نسبة 39.2% من الإطارات و 60.8% من العمال البسطاء، حيث تحتاج طبيعة العمل على عمال تنفيذيين يشغلون المستوى الأدنى من الهرم الوظيفي أكثر من الإدارة الوسطى والعليا.

المحور الثاني: العمليات الحديثة لرسمة المورد البشري في مؤسسة تيرصام Tirsam

من أجل تفسير النتائج لا بد من حساب المدى من خلال $4=1-5$ ومن ثم تقسيمه على خلايا المقياس للحصول على طول الخلية أي $0.80=4/5$ بعد ذلك تضاف هذه القيمة إلى أقل قيمة المقياس (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية

من 1 إلى 1.80 ضعيف جدا (غير موافق بشدة)

من 1.81 إلى 2.6 ضعيف (غير موافق)

من 2.61 إلى 3.40 متوسط (محايد)

من 3.41 إلى 4.20 جيد (موافق)

من 4.21 إلى 5 جيد جدا (موافق بشدة)

ومن أجل تفسير النتائج يجب حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

الجدول رقم (20): عبارات تمكين العاملين

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تمكين العاملين		
تشجعتني المؤسسة على رفع مستواي في العمل	4,08	,306
يمكنني عملي من اكتساب معارف ومهارات جديدة	4,09	,410
أستخدم كل طاقتي البدنية والفكرية في أداء عملي	4,06	,325
تزودنا المؤسسة بالمعلومات اللازمة للقيام بعملنا	4,01	,275
تعطينا المؤسسة الحرية في كيفية قيامنا بعملنا	4,05	,314
توفر لنا المؤسسة النصائح التي تمكننا من حل المشاكل التي نواجهها	4,02	,343
توفر لنا المؤسسة مكافآت عن الابداع في انجاز المهام	4,01	,275
تحدد لنا المؤسسة الأهداف بوضوح لإنجاز مهامنا	4,02	,317
العمل الذي أقوم به مهم بالنسبة للمؤسسة	4,00	,259
العمل الذي أقوم به مهم بالنسبة لي	4,03	,377
لدي الكفاءة التي تمكنني من قيامي بعملي بشكل جيد	4,07	,336
أصح مشاكل العمل بشكل سريع	4,04	,301
لدي الاستقلالية التي تمكنني من إعطاء رأيي في الأمور الخاصة بعملتي	4,03	,330
أخذ رأي الآخرين بعين الاعتبار	3,97	,387
تأخذ المؤسسة رأيي بعين الاعتبار	3,93	,370

Source : spss version 23

الفقرة الأولى: لقد جاءت الإجابات في الفقرة الأولى جيدة بمتوسط حسابي قدره 4.08 وانحراف معياري قدره 0.306 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث اتفق أغلبية العمال على كون المؤسسة تشجعهم على رفع مستواهم في العمل.

الفقرة الثانية: لقد جاءت الإجابات في الفقرة الثانية جيدة بمتوسط حسابي قدره 4.09 وانحراف معياري قدره 0.410 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة يمكنني عملي عن اكتساب معلومات ومعارف جديدة.

الفقرة الثالثة: لقد جاءت الإجابات في الفقرة الثالثة جيدة بمتوسط حسابي قدره 4.06 وانحراف معياري قدره 0.325 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة أستخدم كل طاقتي البدنية والفكرية في أداء عملي.

الفقرة الرابعة: : لقد جاءت الإجابات في الفقرة الرابعة جيدة بمتوسط حسابي قدره 4.01 وانحراف معياري قدره 0.275 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة تزودنا المؤسسة بالمعلومات اللازمة للقيام بعملنا.

الفقرة الخامسة: لقد جاءت الإجابات في الفقرة الخامسة جيدة بمتوسط حسابي قدره 4.05 وانحراف معياري قدره 0.314 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة تعطينا المؤسسة الحرية في كيفية قيامنا بعملنا.

الفقرة السادسة: لقد جاءت الإجابات في الفقرة السادسة جيدة بمتوسط حسابي قدره 4.02 وانحراف معياري قدره 0.343 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة توفر لنا المؤسسة النصائح التي تمكننا من حل المشاكل التي نواجهها.

الفقرة السابعة: لقد جاءت الإجابات في الفقرة السابعة جيدة بمتوسط حسابي قدره 4.01 وانحراف معياري قدره 0.275 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة توفر لنا المؤسسة مكافآت عن الإبداع في انجاز المهام.

الفقرة الثامنة: لقد جاءت الإجابات في الفقرة الثامنة جيدة بمتوسط حسابي قدره 4.02 وانحراف معياري قدره 0.317 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة تحدد لنا المؤسسة الأهداف بوضوح لإنجاز مهامنا.

الفقرة التاسعة: لقد جاءت الإجابات في الفقرة التاسعة جيدة بمتوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري قدره 0.259 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة العمل الذي أقوم به مهم بالنسبة للمؤسسة.

الفقرة العاشرة: لقد جاءت الإجابات في الفقرة العاشرة جيدة بمتوسط حسابي قدره 4.03 وانحراف معياري قدره 0.377 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة العمل الذي أقوم به مهم بالنسبة لي.

الفقرة الحادي عشر: لقد جاءت الإجابات في الفقرة الحادي عشر جيدة بمتوسط حسابي قدره 4.07 وانحراف معياري قدره 0.336 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة لدي الكفاءة التي تمكنني من قيامي بعملتي بشكل جيد.

الفقرة الثاني عشر: لقد جاءت الإجابات في الفقرة الثاني عشر بمتوسط حسابي قدره 4.04 وانحراف معياري قدره 0.301 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة أصحح مشاكل العمل بشكل سريع.

الفقرة الثالث عشر: لقد جاءت الإجابات في الفقرة الثالث عشر جيدة بمتوسط حسابي قدره 4.03 وانحراف معياري قدره 0.330 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة لدي الاستقلالية التي تمكنني من إعطاء رأيي في الأمور الخاصة بعملتي.

الفقرة الرابع عشر: لقد جاءت الإجابات في الفقرة الرابع عشر جيدة بمتوسط حسابي قدره 3.97 وانحراف معياري قدره 0.387 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة آخذ رأي الآخرين بعين الاعتبار.

الفقرة الخامس عشر: لقد جاءت الإجابات في الفقرة الخامس عشر جيدة بمتوسط حسابي قدره 3.93 وانحراف معياري قدره 0.370 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة تأخذ المؤسسة رأيي بعين الاعتبار.

الجدول رقم (21): عبارات للتعلم التنظيمي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التعلم التنظيمي		
يمكننا التعلم من إنجاز أعمالنا في أقل مدة زمنية وتحسين الجودة	4,06	,298
تمكننا المنظمة من توليد أفكار جديدة لانجاز مهامنا بشكل أفضل	4,03	,354
تقوم المؤسسة بتوفير معلومات حول تساؤلاتنا الخاصة بمهامنا الأساسية	4,02	,343
تمكننا المؤسسة من مشاركة وجهات نظرنا معها	3,95	,427
نشارك الادارة العليا في تحديد ووضع الأهداف طويلة الأجل	2,37	,859
تمكننا المؤسسة من التعلم بطريقة جديدة ومتطورة	3,89	,445
يمكننا التعلم في المؤسسة من مواكبة التطورات التكنولوجية	4,00	,290

Source : spss version 23

الفقرة الأولى: لقد جاءت الإجابات في الفقرة الأولى جيدة بمتوسط حسابي قدره 4.06 وانحراف معياري قدره 0.298 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة يمكننا التعلم من إنجاز أعمالنا في أقل مدة زمنية وتحسين الجودة

الفقرة الثانية: لقد جاءت الإجابات في الفقرة الثانية جيدة بمتوسط حسابي قدره 4.03 وانحراف معياري قدره 0.354 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة تمكنا المنظمة من توليد أفكار جديدة لانجاز مهامنا بشكل أفضل

الفقرة الثالثة: لقد جاءت الإجابات في الفقرة الثالثة جيدة بمتوسط حسابي قدره 4.02 وانحراف معياري قدره 0.343 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة تقوم المؤسسة بتوفير معلومات حول تساؤلاتنا الخاصة بمهامنا الأساسية

الفقرة الرابعة: لقد جاءت الإجابات في الفقرة الرابعة جيدة بمتوسط حسابي قدره 3.95 وانحراف معياري قدره 0.427 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة تمكنا المؤسسة من مشاركة وجهات نظرنا معها.

الفقرة الخامسة: لقد جاءت الإجابات في الفقرة الخامسة ضعيفة بمتوسط حسابي قدره 2.37 وانحراف معياري قدره 0.859 حيث يقع التكرار بين الفئة (1.81 و 2.6) حيث كان جواب أغلبية العمال غير موافق حول عبارة نشارك الإدارة العليا في تحديد ووضع الأهداف طويلة الأجل حيث تشارك فئة محددة فقط في وضع الأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة وهي الفئة المؤهلة للقيام بهذه العملية.

الفقرة السادسة: لقد جاءت الإجابات في الفقرة السادسة جيدة بمتوسط حسابي قدره 3.89 وانحراف معياري قدره 0.445 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة تمكنا المؤسسة من التعلم بطريقة جديدة ومتطورة

الفقرة السابعة: لقد جاءت الإجابات في الفقرة السابعة جيدة بمتوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري قدره 0.290 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة يمكننا التعلم في المؤسسة من مواكبة التطورات التكنولوجية.

الجدول رقم (22): عبارات التدريب

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التدريب		
يساعدني التدريب على زيادة مهاراتي العملية	4,01	,330
يغطي موضوع التدريب جميع التفاصيل التي تهمني في العمل	4,07	,310
عملية التدريب سهلة ومفهومة بالنسبة لي	4,03	,341
أسلوب شرح المدرب واضح ومفهوم	4,01	,275
تحوز المؤسسة على المساحات اللازمة لعملية التدريب	4,00	,225
تقوم المؤسسة بإعلامنا بفرص التدريب التي توفرها	4,01	,242
نتناقش مع رئيسنا المباشر حول احتياجاتنا التدريبية باستمرار	4,00	,259
تقوم المؤسسة بإعطائنا وقتا كافيا للتدريب والتطوير	4,03	,241
تتوفر المؤسسة على الأموال اللازمة لعملية التدريب	4,03	,203
تقوم المؤسسة بتدريبنا بصفة مستمرة	4,00	,183

Source : spss version 23

الفقرة الأولى: لقد جاءت الإجابات في الفقرة الأولى جيدة بمتوسط حسابي قدره 4.01 وانحراف معياري قدره 0.330 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة يساعدني التدريب على زيادة مهاراتي العملية.

الفقرة الثانية: لقد جاءت الإجابات في الفقرة الثانية جيدة بمتوسط حسابي قدره 4.07 وانحراف معياري قدره 0.310 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة يغطي موضوع التدريب جميع التفاصيل التي تهمني في العمل.

الفقرة الثالثة: لقد جاءت الإجابات في الفقرة الثالثة جيدة بمتوسط حسابي قدره 4.03 وانحراف معياري قدره 0.341 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة عملية التدريب سهلة ومفهومة بالنسبة لي.

الفقرة الرابعة: لقد جاءت الإجابات في الفقرة الرابعة جيدة بمتوسط حسابي قدره 4.01 وانحراف معياري قدره 0.275 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة أسلوب شرح المدرب واضح ومفهوم.

الفقرة الخامسة: لقد جاءت الإجابات في الفقرة الخامسة جيدة بمتوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري قدره 0.225 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة تحوز المؤسسة على المساحات اللازمة لعملية التدريب.

الفقرة السادسة: لقد جاءت الإجابات في الفقرة السادسة جيدة بمتوسط حسابي قدره 4.01 وانحراف معياري قدره 0.242 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة تقوم المؤسسة بإعلامنا بفرص التدريب التي توفرها.

الفقرة السابعة: لقد جاءت الإجابات في الفقرة السابعة جيدة بمتوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري قدره 0.259 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة نتناقش مع رئيسنا المباشر حول احتياجاتنا التدريبية باستمرار.

الفقرة الثامنة: لقد جاءت الإجابات في الفقرة الثامنة جيدة بمتوسط حسابي قدره 4.03 وانحراف معياري قدره 0.241 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة تقوم المؤسسة بإعطائنا وقتا كافيا للتدريب والتطوير.

الفقرة التاسعة: لقد جاءت الإجابات في الفقرة التاسعة جيدة بمتوسط حسابي قدره 4.03 وانحراف معياري قدره 0.203 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة تتوفر المؤسسة على الأموال اللازمة لعملية التدريب.

الفقرة العاشرة: لقد جاءت الإجابات في الفقرة العاشرة جيدة بمتوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري قدره 0.183 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة تقوم المؤسسة بتدريبنا بصفة مستمرة.

الجدول رقم (23): عبارات السلامة المهنية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
السلامة المهنية		
توفر لنا المؤسسة وسائل الوقاية الفردية والجماعية	4,04	,201
يقوم مسؤول الأمن والسلامة بجولات ميدانية دورية في مكان العمل	4,06	,269
تتأكد الادارة من ارتدائنا لزي الوقاية أثناء العمل	4,04	,272
تضع لنا المؤسسة لافتات توعوية خاصة بالسلامة المهنية	4,01	,242
نقوم بإجراء فحوصات طبية وقائية دورية	3,92	,441
توفر لنا المؤسسة الحماية اللازمة من خلال التعامل مع شركات حراسة خاصة	2,04	,715
تسمح لنا المؤسسة بالمشاركة في لجان الوقاية والأمن من خلال ممثلي العمال	3,94	,473
تقوم المؤسسة بتطوير الأنظمة الخاصة بالسلامة المهنية بصفة مستمرة لكي تتناسب مع ظروف عملنا	3,98	,289
يعالج قسم الأمن والسلامة المهنية الأخطار التي تحصل أثناء العمل	3,98	,224
تسمح لنا المؤسسة بالمشاركة باقتراحاتنا في مجال الوقاية والأمن	3,96	,272

Source : spss version 23

الفقرة الأولى: لقد جاءت الإجابات في الفقرة الأولى جيدة بمتوسط حسابي قدره 4.04 وانحراف معياري قدره 0.201 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة توفر لنا المؤسسة وسائل الوقاية الفردية والجماعية.

الفقرة الثانية: لقد جاءت الإجابات في الفقرة الثانية جيدة بمتوسط حسابي قدره 4.06 وانحراف معياري قدره 0.269 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة يقوم مسؤول الأمن والسلامة بجولات ميدانية دورية في مكان العمل.

الفقرة الثالثة: لقد جاءت الإجابات في الفقرة الثالثة جيدة بمتوسط حسابي قدره 4.04 وانحراف معياري قدره 0.272 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة تتأكد الإدارة من ارتدائنا لزي الوقاية أثناء العمل.

الفقرة الرابعة: لقد جاءت الإجابات في الفقرة الرابعة جيدة بمتوسط حسابي قدره 4.01 وانحراف معياري قدره 0.242 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة تضع لنا المؤسسة لافتات توعوية خاصة بالسلامة المهنية.

الفقرة الخامسة: لقد جاءت الإجابات في الفقرة الخامسة جيدة بمتوسط حسابي قدره 3.92 وانحراف معياري قدره 0.441 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة نقوم بإجراء فحوصات طبية وقائية دورية.

الفقرة السادسة: لقد جاءت الإجابات في الفقرة السادسة ضعيفة بمتوسط حسابي قدره 2.04 وانحراف معياري قدره 0.715 حيث يقع التكرار بين الفئة (1.81 و 2.6) حيث كان جواب أغلبية العمال غير موافق حول عبارة توفر لنا المؤسسة الحماية اللازمة من خلال التعامل مع شركات حراسة خاصة حيث تستعين المؤسسة بعمالها للقيام بعملية الحراسة.

الفقرة السابعة: لقد جاءت الإجابات في الفقرة السابعة جيدة بمتوسط حسابي قدره 3.94 وانحراف معياري قدره 0.473 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة تسمح لنا المؤسسة بالمشاركة في لجان الوقاية والأمن من خلال ممثلي العمال.

الفقرة الثامنة: لقد جاءت الإجابات في الفقرة الثامنة جيدة بمتوسط حسابي قدره 3.98 وانحراف معياري قدره 0.289 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة تقوم المؤسسة بتطوير الأنظمة الخاصة بالسلامة المهنية بصفة مستمرة لكي تتناسب مع ظروف عملنا.

الفقرة التاسعة: لقد جاءت الإجابات في الفقرة التاسعة جيدة بمتوسط حسابي قدره 3.98 وانحراف معياري قدره 0.224 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة يعالج قسم الأمن والسلامة المهنية الأخطار التي تحصل أثناء العمل.

الفقرة العاشرة: لقد جاءت الإجابات في الفقرة العاشرة جيدة بمتوسط حسابي قدره 3.96 وانحراف معياري قدره 0.272 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة تسمح لنا المؤسسة بالمشاركة باقتراحاتنا في مجال الوقاية والأمن.

الجدول رقم (24): رسمة المورد البشري والاقتصاد المعرفي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
رسمة المورد البشري والاقتصاد المعرفي:		
تمتلك المؤسسة القدرة على الاستجابة للتغيرات المطلوبة في منتجاتها	4,06	,325
تمتلك منتجات المؤسسة مواصفات مطابقة للمواصفات العالمية	3,97	,466
أسعار منتجات المؤسسة أحسن من أسعار المؤسسات المنافسة	2,17	,781
تحترم المؤسسة مواعيد تسليم المنتوجات للزبائن	4,01	,304
يزيد ابتكار المؤسسة من تحسين حصتها على مستوى السوق	4,04	,272
يؤدي الاتصال إلى تحسين العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة	4,03	,257
يساهم نشر المعلومات في المؤسسة في إعلام العمال بالتغيرات الحادثة في المؤسسة	4,04	,301
تطور المؤسسة مهارات العمال ما يزيد في مردودية المؤسسة	4,03	,288
يؤثر التعليم في تحسين أداء المؤسسة	4,03	,274
المؤسسة تحترم مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	4,02	,366

Source : spss version 23

الفقرة الأولى: لقد جاءت الإجابات في الفقرة الأولى جيدة بمتوسط حسابي قدره 4.06 وانحراف معياري قدره 0.625 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة تمتلك المؤسسة القدرة على الاستجابة للتغيرات المطلوبة في منتجاتها.

الفقرة الثانية: لقد جاءت الإجابات في الفقرة الثانية جيدة بمتوسط حسابي قدره 3.97 وانحراف معياري قدره 0.325 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة تمتلك منتجات المؤسسة مواصفات مطابقة للمواصفات العالمية.

الفقرة الثالثة: لقد جاءت الإجابات في الفقرة الثالثة ضعيفة بمتوسط حسابي قدره 2.17 وانحراف معياري قدره 0.781 حيث يقع التكرار بين الفئة (1.81 و 2.6) حيث كان جواب أغلبية العمال غير موافق حول عبارة أسعار منتجات المؤسسة أحسن من أسعار المؤسسات المنافسة حيث تعاني مؤسسة تيرصام من أسعار المؤسسات المنافسة في السوق.

الفقرة الرابعة: لقد جاءت الإجابات في الفقرة الرابعة جيدة بمتوسط حسابي قدره 4.01 وانحراف معياري قدره 0.304 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة تحترم المؤسسة مواعيد تسليم المنتجات للزبائن.

الفقرة الخامسة: لقد جاءت الإجابات في الفقرة الخامسة جيدة بمتوسط حسابي قدره 4.04 وانحراف معياري قدره 0.272 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة يزيد ابتكار المؤسسة من تحسين حصتها على مستوى السوق

الفقرة السادسة: لقد جاءت الإجابات في الفقرة السادسة جيدة بمتوسط حسابي قدره 4.03 وانحراف معياري قدره 0.257 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة يؤدي الاتصال إلى تحسين العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة

الفقرة السابعة: لقد جاءت الإجابات في الفقرة السابعة جيدة بمتوسط حسابي قدره 4.04 وانحراف معياري قدره 0.301 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة يساهم نشر المعلومات في المؤسسة في إعلام العمال بالتغيرات الحادثة في المؤسسة.

الفقرة الثامنة: لقد جاءت الإجابات في الفقرة الثامنة جيدة بمتوسط حسابي قدره 4.03 وانحراف معياري قدره 0.288 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة تطور المؤسسة مهارات العمال ما يزيد في مردودية المؤسسة.

الفقرة التاسعة: لقد جاءت الإجابات في الفقرة التاسعة جيدة بمتوسط حسابي قدره 4.03 وانحراف معياري قدره 0.274 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة يؤثر التعليم في تحسين أداء المؤسسة

الفقرة العاشرة: لقد جاءت الإجابات في الفقرة العاشرة جيدة بمتوسط حسابي قدره 4.02 وانحراف معياري قدره 0.366 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث كان جواب أغلبية العمال موافق حول عبارة المؤسسة تحترم مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

الجدول رقم (25): محور عمليات رسمة المورد البشري:

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
عمليات رسمة المورد البشري	3,92	,139

Source : spss version 23

لقد جاءت الإجابات في هذا المحور جيدة بمتوسط حسابي قدره 3.92 وانحراف معياري قدره 0.139 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث يوافق أغلبية العمال على عمليات رسمة المورد البشري

الجدول رقم (26): محور تمكين العاملين

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تمكين العاملين	4,03	,164

Source : spss version 23

لقد جاءت الإجابات في هذا المحور جيدة بمتوسط حسابي قدره 4.03 وانحراف معياري قدره 0.164 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث يوافق أغلبية العمال على عبارات عملية التمكين.

الجدول رقم (27): محور التعلم التنظيمي:

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التعلم التنظيمي	3,76	,234

Source : spss version 23

لقد جاءت الاجابات في هذا المحور جيدة بمتوسط حسابي قدره 3.76 وانحراف معياري قدره 0.234 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث يوافق أغلبية العمال على عبارات عملية التعلم التنظيمي.

الجدول رقم (28): محور التدريب:

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التدريب	4,02	,128

Source : spss version 23

لقد جاءت الإجابات في هذا المحور جيدة بمتوسط حسابي قدره 4.02 وانحراف معياري قدره 0.128 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث يوافق أغلبية العمال على عبارات عملية التدريب.

الجدول رقم (29): بالنسبة لمحور السلامة المهنية:

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
السلامة المهنية	3,80	,172

Source : spss version 23

لقد جاءت الإجابات في هذا المحور جيدة بمتوسط حسابي قدره 3.80 وانحراف معياري قدره 0.172 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث يوافق أغلبية العمال على عبارات عملية السلامة المهنية.

الجدول رقم (30): بالنسبة لمحور رسمة المورد البشري والاقتصاد المعرفي:

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
رسمة المورد البشري والاقتصاد المعرفي	3,84	,186

Source : spss version 23

لقد جاءت الإجابات في هذا المحور جيدة بمتوسط حسابي قدره 3.84 وانحراف معياري قدره 0.186 حيث يقع التكرار بين الفئة (3.41 و 4.20) حيث يوافق أغلبية العمال على عبارات رسمة المورد البشري والاقتصاد المعرفي.

ثانياً-اختبار الفرضيات:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام كل من الانحدار البسيط والانحدار المتعدد للتحقق من الأثر المحتمل لكل من المتغيرات المستقلة بمختلف أبعادها في مواجهة اقتصاد المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية_ تساهم عمليات رسمة المورد البشري مواكبة اقتصاد المعرفة.

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمساهمة عمليات رسمة المورد البشري في مواكبة اقتصاد المعرفة عند $0.05 \geq \alpha$

الجدول رقم (31): تحليل التباين لنموذج رسمة المورد البشري والاقتصاد المعرفي

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.515	1	1.516	68.516	0.000 ^b
المتبقي	2.610	118	0.022		
الاجمالي	4.126	119			

معامل التحديد $R^2 = 0.367$

R^2 المعدل 0.362

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل التباين التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لرسمة المورد البشرية والاقتصاد المعرفي، إذ بلغت قيمة F (أنوفا المحسوبة) ما قيمته 68.516 والتي تعد قيمة جيدة عند مستوى معنوية 0.05، كما أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت متوسطة عموماً لقيمة معامل التحديد R^2 والبالغة 0.367، وهذا يفسر أن رسمة المورد البشري يفسر ما قيمته 36.7% من المتغير التابع المتمثل في الاقتصاد المعرفي.

الجدول رقم (32): نتائج اختبار تحليل الانحدار لرسمة المورد البشري والاقتصاد المعرفي

مستوى الدلالة	T المحسوبة	Beta	المعاملات غير النمطية		النموذج
			Erreur standard	B	
0.009	1.699		0.385	0.654	ثابت
0.000	8.277	0.606	0.098	0.811	رسمة المورد البشري

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه علاقة رسمة المورد البشري بالاقتصاد المعرفي، إذ أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرسمة المورد البشري والاقتصاد المعرفي، إذ بلغ معامل التحديد R^2 ما قيمته 0.362 كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.811) وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.811 في المتغير التابع، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (8.277) وهي دالة عند مستوى $(\alpha=0.05)$.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على مساهمة عمليات رسمة المورد البشري في تطوير القدرة على مواكبة اقتصاد المعرفة.

2- اختبار الفرضية الأولى: يساهم تمكين العاملين في مواكبة اقتصاد المعرفة

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمساهمة تمكين العاملين في مواكبة اقتصاد المعرفة عند $\alpha = 0.05$

الجدول رقم (33): تحليل التباين أنوفا لنموذج التمكين والاقتصاد المعرفي

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.980	1	0.980	36.767	0.000 ^b
المتبقي	3.146	118	0.027		
الاجمالي	4.126	119			

معامل التحديد $R^2 = 0.238$

R^2 المعدل = 0.231

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول السابق إلى نتائج تحليل التباين التي تشير إلى وجود علاقة ترابطية بين التمكين والاقتصاد المعرفي، إذ بلغت قيمة F (أنوفا المحسوبة) 36.767 والتي تعد قيمة متوسطة عند مستوى معنوية 0.05، كما أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت متوسطة عموماً لقيمة معامل التحديد R^2 البالغة 0.238، وهذا يشير إلى أن عملية التمكين في المؤسسة يساهم بما قيمته 23.8% من المتغير التابع المتمثل في الاقتصاد المعرفي.

الجدول رقم (34): نتائج اختبار تحليل الانحدار لعملية التمكين والاقتصاد المعرفي

النموذج	المعاملات غير النمطية		Beta	T المحسوبة	مستوى الدلالة
	B	Erreur standard			
ثابت	1.606	0.369		4.355	0.000
تمكين العاملين	0.555	0.092	0.487	6.064	0.000

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول علاقة تمكين العاملين بالاقتصاد المعرفي، إذ أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعلاقة التمكين بالاقتصاد المعرفي، إذ بلغ معامل التحديد R^2 (0.238) كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.555) وهذا يعني أن التغير في تمكين العاملين بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.555 في المتغير التابع، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة البالغة 6.064 وهي دالة عند مستوى $(0.05=\alpha)$.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص مساهمة عملية تمكين العاملين في مواكبة اقتصاد المعرفة.

اختبار الفرضية الثانية: يساهم التعلم التنظيمي في مواكبة اقتصاد المعرفة

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمساهمة التعلم التنظيمي في مواكبة الاقتصاد المعرفي عند $0.05 \geq \alpha$

الجدول رقم (35): تحليل التباين لنموذج علاقة التعلم التنظيمي بالاقتصاد المعرفي

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.196	1	1.196	48.169	0.000 ^b
المتبقي	2.930	118	0.025		
الاجمالي	4.126	119			

معامل التحديد $R^2 = 0.290$

R^2 المعدل = 0.284

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول نتائج تحليل التباين التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لعلاقة التعلم التنظيمي بالاقتصاد المعرفي إذ بلغت قيمة F (أنوفا المحسوبة) لقيمة 48.169 والتي تعد قيمة متوسطة إلى حد ما عند مستوى معنوية 0.05، كما أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت متوسطة عند R^2 البالغة 0.290 وهذا يشير إلى أن التعلم التنظيمي بالمؤسسة يفسر ما قيمته 29% من المتغير التابع المتمثل في الاقتصاد المعرفي.

الجدول رقم (36): نتائج اختبار تحليل الانحدار لعلاقة التعلم التنظيمي بالاقتصاد المعرفي

النموذج	المعاملات غير النمطية		Beta	T المحسوبة	مستوى الدلالة
	B	Erreur standard			
ثابت	2.230	0.232		9.597	0.000
التعلم التنظيمي	0.428	0.062	0.538	6.940	0.000

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول علاقة التعلم التنظيمي بالاقتصاد المعرفي في المؤسسة، إذ أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي واقتصاد المعرفة إذ بلغ معامل الارتباط 0.538 عند مستوى $\alpha=0.05$ ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0.290 كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.425) وهذا يعني أن التغيير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.428 في المتغير التابع، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت 6.940 وهي دالة عند مستوى $\alpha=0.05$.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على مساهمة التعلم التنظيمي في مواكبة اقتصاد المعرفة.

اختبار الفرضية الثالثة: يساهم تدريب العاملين في مواكبة اقتصاد المعرفة.

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمساهمة التدريب في مواكبة الاقتصاد المعرفي عند $\alpha \geq 0.050$.

الجدول رقم (37): تحليل التباين لنموذج علاقة التدريب بالاقتصاد المعرفي

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.784	1	0.784	27.697	0.000 ^b
المتبقي	3.342	118	0.028		
الاجمالي	4.126	119			

معامل التحديد $R^2 = 0.190$

R^2 المعدل = 0.183

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول نتائج تحليل التباين التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية للتدريب في الاقتصاد المعرفي، إذ بلغت قيمة F (أنوفا المحسوبة) ما قيمته 27.697 والتي تعد قيمة متوسطة عند مستوى معنوية 0.05 وأن القيمة التفسيرية لهذا النموذج جاءت متوسطة لقيمة معامل التحديد R^2 التي بلغت 0.190 وهذا يشير إلى أن عملية التدريب في المؤسسة تفسر ما قيمته 19% من المتغير التابع المتمثل في الاقتصاد المعرفي، أما الباقي فنفسره عوامل أخرى.

الجدول رقم (38): نتائج اختبار تحليل الانحدار لعلاقة التدريب بالاقتصاد المعرفي

مستوى الدلالة	T المحسوبة	Beta	المعاملات غير النمطية		النموذج
			Erreur standard	B	
0.009	2.672		0.484	1.293	ثابت
0.000	5.263	0.436.	0.120	0.634	تدريب العاملين

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول علاقة التدريب بالاقتصاد المعرفي، إذ أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب في الاقتصاد المعرفي، إذ بلغ معامل الارتباط 0.436 عند مستوى $\alpha=0.05$ ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0.190 كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.634) وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.634 في المتغير التابع، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت 5.263 وهي دالة عند المستوى $\alpha=0.05$.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على مساهمة تدريب العاملين في مواكبة اقتصاد المعرفة.

اختبار الفرضية الرابعة: تساهم السلامة المهنية في مواكبة اقتصاد المعرفة.

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمساهمة السلامة المهنية في مواكبة الاقتصاد المعرفي عند $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (39): تحليل التباين لنموذج علاقة السلامة المهنية بالاقتصاد المعرفي

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر
0.000 ^b	44.799	1.135	1	1.135	الانحدار
		0.025	118	2.991	المتبقي
			119	4.126	الاجمالي

معامل التحديد $R^2 = 0.275$

R^2 المعدل = 0.269

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول نتائج تحليل التباين التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لعلاقة السلامة المهنية بالاقتصاد المعرفي، إذ بلغت قيمة F (أنوفا المحسوبة) ما قيمته 44.799 والتي تعد قيمة متوسطة عند مستوى معنوية 0.05، كما أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت متوسطة بالنظر لقيمة معامل التحديد R^2 البالغة 0.275، وهذا يشير إلى أن عملية السلامة المهنية تفسر ما قيمته 27.5% من المتغير التابع الذي يتمثل في الاقتصاد المعرفي.

الجدول رقم (40): علاقة السلامة المهنية بالاقتصاد المعرفي

النموذج	المعاملات غير النمطية		Beta	T المحسوبة	مستوى الدلالة
	B	Erreur standard			
ثابت	1.685	0.322		5.232	0.000
السلامة المهنية	0.567	0.085	0.525	6.693	0.000

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول علاقة السلامة المهنية بالاقتصاد المعرفي، إذ أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعملية السلامة المهنية في الاقتصاد المعرفي، إذ بلغ معامل الارتباط 0.525 عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0.275، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.567) وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.567 في المتغير التابع. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت 6.693 وهي دالة عند مستوى $\alpha = 0.05$.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على مساهمة السلامة المهنية في مواكبة اقتصاد المعرفة.

ثالثاً: التفسير الاقتصادي للنتائج

لقد ركزت هذه الدراسة على معرفة مدى تطبيق مؤسسة تيرصام للعربات الصناعية لعمليات رسمة المورد البشري، من خلال تبيان علاقة كل عنصر من عناصر المتغير المستقل المتمثل في رسمة المورد البشري بالمتغير التابع المتعلق بالاقتصاد المعرفي، ومن خلال تفسير النتائج واختبار الفرضيات يتضح ما يلي:

* المؤسسة محل الدراسة تقوم ببذل الجهود اللازمة التي تمكنها من تمكين العاملين لديها.

* المؤسسة محل الدراسة تحت العمال على التعلم في مكان العمل.

* المؤسسة محل الدراسة توفر البيئة الملائمة لقيام عمالها بالتدريب المناسب.

* المؤسسة محل الدراسة توفر شروط السلامة المهنية لحماية عمالها لمخاطر العمل، رغم عدم تعاملها مع شركات الحراسة الخاصة في هذا المجال، إذ أن المؤسسة تستعين بعمالها فقط، ورغم إعطاء المؤسسة الأهمية لعملية السلامة المهنية، إننا لا نرى محل مسئول السلامة المهنية في الهيكل التنظيمي كما نراه في المؤسسات الوطنية الكبرى أو المؤسسات المتعددة الجنسيات، على الرغم من إلزام الوزارة لاستحداث هذه الوظيفة الحساسة في المؤسسات التي تكون طبيعة عملها في القطاع الصناعي، حيث أن مؤسسة تيرصام تتوفر على وظيفة مسئول الأمن الداخلي فقط التابع لمصلحة المستخدمين.

* المؤسسة محل الدراسة قادرة على مواكبة الاقتصاد المعرفي رغم معاناتها من أسعار منتجات المؤسسات المنافسة.

* المؤسسة محل الدراسة تبين أن رسمة المورد البشري يفسر ما قيمته 36.7% من الاقتصاد المعرفي وبالتالي فإن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت متوسطة في العموم.

* المؤسسة محل الدراسة تبين أن عملية تمكين العاملين في مؤسسة تيرصام تفسر ما قيمته 23.8% من اقتصاد المعرفة وبالتالي فإن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت متوسطة على العموم.

* المؤسسة محل الدراسة تبين أن التعلم التنظيمي يفسر ما قيمته 29% من اقتصاد المعرفة وهي نسبة متوسطة على العموم.

*المؤسسة محل الدراسة تبين أن التدريب يفسر ما قيمته 19% من اقتصاد المعرفة وهي نسبة متوسطة على العموم.

*المؤسسة محل الدراسة تبين أن السلامة المهنية تبين ما قيمته 27.5% من الاقتصاد المعرفي وهي نسبة متوسطة على العموم.

ومن هنا يمكن القول أن المؤسسة تعطي الأهمية في مواجهتها لاقتصاد المعرفة للتعلم التنظيمي، ثم السلامة المهنية، ثم عملية تمكين العاملين، ثم عملية التدريب، وهذا ما يفسر بقاءها واستمرارها في السوق.

خلاصة الفصل الرابع:

لقد هدفت هذه الدراسة للإجابة عن الإشكالية المطروحة، من خلال إسقاط عمليات رسمة المورد البشري التي تم اقتراحها في الجانب النظري على مؤسسة تيرصام للعربات الصناعية، الناشطة في ميدان صناعة معدات الأشغال العمومية، من خلال توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من عمالها كونهم يعتبرون موردا إيجابيا تسعى المؤسسة محل الدراسة إلى حسن استغلاله لتعظيم الاستفادة منه.

ومن أجل ذلك تم تعريف هذه المؤسسة أولا، وإظهار مكانتها في السوق في ظل اقتصاد المعرفة، ثم قمنا بدراسة تشخيصية لتسيير الموارد البشرية فيها، لنرى مدى تطبيق هذه المؤسسة لوظائف تسيير الموارد البشرية، من توظيف، وأجور، وتقييم الأداء، وتحفيز، حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتطبيق عمليات رسمة المورد البشري بدون تطبيقها لوظائف تسيير الموارد البشرية كونها تعتبر الأساس الذي يتم على أساسها الانتقال للعمليات الأكثر حداثة والتي يراد بها تطوير المورد البشري.

ومن أجل القيام بهذه الدراسة قمنا بتحديد منهجية الدراسة، وحدودها المكانية والزمنية والبشرية، بالإضافة إلى مجتمعها وعينتها، كما قمنا بتحديد أدوات جمع البيانات، ثم قمنا بتحليل المعلومات، واختبار صدق وثبات أداة الدراسة، ثم حددنا الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل، ثم قمنا بتفسير النتائج، واختبار فرضيات الدراسة.

الخاتمة:

لقد شهد العالم ثورة جديدة اعتبرها الاقتصاديون أكثر تطورا وقوة من الثورة الصناعية التي بدأت في أوروبا خلال القرن الثامن عشر وهي ثورة المعرفة، والتي تم إدخالها في جميع ميادين ومجالات الأنشطة البشرية، ولا يمكننا أن نتحدث عن المعرفة بدون أن نتحدث عن صاحبها والمتمثل في المورد البشري فلا يمكن أن يكون لدينا اقتصاد معرفي بدون المورد بشري الذي يعتبر ك رأس مال جد هام لأي دولة كانت وأي مؤسسة سواء في الإدارة عليا، الإدارة وسطى، أو الإدارة تنفيذية.

تقول الحكمة الصينية "إذا أردت عاما من الرخاء فزرع حبا، وإذا أردت عشر أعوام من الرخاء فزرع شجرا، أما إذا أردت مائة عام من الرخاء فزرع غابة"، وفي هذا الإطار فكلما كثفنا مجهوداتنا في استثمار المورد البشري كلما كانت نتائجنا أحسن، ولذلك ما لبثت المؤسسات تبحث عن الطرق الأمثل لامتلاك رأس مال من المورد البشري الذي يمكنها من البقاء والاستمرار على المدى الطويل.

ولذلك فقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج النظرية التي تتمثل في ما يلي:

- يعتبر تمكين الموارد البشرية من بين العمليات التي تساهم في خلق رأس المال البشري، من خلال إعطاء الغير الصلاحيات التي تسمح لهم بتنفيذ مهام معينة وتشجيع العمال وإعطائهم الحرية في أداء أعمالهم، وتفويض جزء من السلطة لهم في اتخاذ القرار، فتستفيد المؤسسة من آراء عمالها المختلفة وخبراتهم ومهاراتهم.
- يعتبر التعلم التنظيمي من بين العمليات التي تساهم في رسملة المورد البشري، ولذلك يجب على جميع العمال فهم أهمية تطبيق التعلم التنظيمي داخل المؤسسات، من خلال تحفيز العمال على التعلم وتبادل ومشاركة الأفكار والمعلومات ونقل المعرفة والاحتفاظ بها، ففي ظل التغيرات التي يتميز بها العالم لا بد للمؤسسات من التعلم الذي يعتمد على الأفكار والمعارف الجديدة التي تسمح لها أن تكون رائدة في مجالها.
- يلعب التدريب دورا هاما في رسملة المورد البشري، فمن المستحيل أن تنمو المؤسسة وتزدهر بدون تدريبها للعمال، حيث يعتبر التدريب العملية التي تعطي العمال على الأقل الحد الأدنى من الكفاءة والمهارة التي تسمح بأداء وظيفة معينة، سواء في بداية نشاط العامل أو مع تقدم سيرورة المسار المهني كالترقية أو النقل الوظيفي، أو من أجل مواكبة التقنيات والتكنولوجيات الحديثة.

• من أجل نجاح المؤسسات لابد لها من السهر على أمن عمالها، لأن سلامتهم من سلامتها وراحتهم من راحتها، فتسهر على تطبيق معايير السلامة المهنية لتحسين وتطوير أداءهم الوظيفي، حيث أن هذه العملية مهمة للغاية ولا يجب إغفالها لحفظ صحة العمال النفسية والجسمية وتمكينهم من العمل والعطاء بكل قوة وجهد.

• من أجل نجاح كل هذه العمليات فلا بد من اقتناع كل من الإدارة والعمال بها والاستعداد لتبنيها واعتبارها من ثقافة المؤسسة، من خلال الإلتزام والانضباط، وعدم إتاحة الفرصة للإهمال والتسيب في المجال المعرفي والعملي.

ورغم الانغلاق الحالي للمؤسسات في المحيط الاقتصادي الجزائري، وفي انتظار الانضمام لمنظمة التجارة العالمية فلا بد للمؤسسات أن تكون على استعداد لما ينتظرها من منافسة، من خلال منافسة المؤسسات المحلية لبعضها البعض، لذلك لابد من تشجيع خلق المزيد من المؤسسات لزيادة شدة المنافسة ما يحتم عليها بدون شك تطبيق الجودة في منتجاتها وهذا ما يؤدي بها بالضرورة إلى البحث عن المعارف والمهارات والكفاءات، إما من خلال تدفق رأس المال البشري الذي تنتجه الدولة من المدارس والجامعات والمعاهد والمراكز، أو خلقه وتطويره داخل المؤسسات نفسها من خلال التمكين والتعلم التنظيمي والتدريب والسلامة المهنية.

ولقد سمح لنا إسقاط الجانب النظري لرسملة المورد البشري على مؤسسة تيرصام للعبوات الصناعية الناشطة في ميدان صناعة معدات الأشغال العمومية باستخلاص مجموعة من النتائج الميدانية التالية:

- تساهم عمليات رسملة المورد البشري في مواجهة اقتصاد المعرفة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.
- يساهم تمكين العاملين في مواجهة اقتصاد المعرفة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى $(\alpha=0.05)$.
- يساهم التعلم التنظيمي في مواجهة اقتصاد المعرفة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى $(\alpha=0.05)$.
- يساهم تدريب العاملين في مواجهة اقتصاد المعرفة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى $(\alpha=0.05)$.

- تساهم السلامة المهنية في مواجهة اقتصاد المعرفة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وتعد مؤسسة تيرصام Tirsam من المؤسسات الجزائرية التي تستحق التشجيع كونها تمتلك مجموعة من العمال المؤهلين القادرين على التكيف مع التكنولوجيا الجديدة رغم الصعوبات التي تواجهها من هذه الناحية، كما تحرص مؤسسة تيرصام Tirsam على تزويد العمال وخاصة المسيرين بالمعلومات اللازمة لأداء مهامهم كالأرقام الدورية المختلفة الخاصة بالإنتاج لضمان موثوقية وجودة منتوجاتها من أجل تحقيق التميز وهذا ما يتطابق مع المتطلبات الدولية.

بالإضافة تسعى المؤسسة إلى تطوير الأداء من خلال التدريب وتشجيع التغيير التنظيمي في ما يخص طريقة العمل عن طريق التعليم الناتج من العمل الجماعي واحتكاك العمال ببعض البعض وتبادل المعارف والمهارات والأفكار، حيث تسعى لتحقيق أهدافها من خلال تعظيم كفاءة الموارد المستخدمة.

بالإضافة إلى ذلك يفرض التوسع في نشاطات مؤسسة تيرصام تمديد شراكتها مع مؤسسات أخرى تعمل في مجال الجرارات والرافعات الشوكية وهو المجال الذي تريد تطوير خبرتها فيه من أجل تحسين بنيتها التحتية والتمكن من المعدات ذات التقنيات العالية.

ولقد لاحظنا من خلال دراسة حالة مؤسسة ترصام بوعياها بضرورة تطبيق العمليات التي تؤدي إلى رسمة المورد البشري حتى وإن كان ذلك بشكل غير مباشر، فبالرغم من عدم فهم بعض العمال لمصطلحات معينة كالتعلم التنظيمي وتمكين العاملين والسلامة المهنية، إلا أن مضمون هذه المفاهيم يطبق بصفة حسنة.

ومن أهم المشاكل التي تواجهها مؤسسة تيرصام Tirsam جانب الضرائب والجمارك، فرغم الاحتجاجات التي قدمتها هذه المؤسسة إلى السلطات المعنية مازالت هذه المؤسسة تدفع الضرائب مثلها مثل المستوردين من الخارج رغم كون المنتج محلي، حيث يمثل ذلك عبء رئيسية أمام تحقيق بقاء واستمرار الشركة، وكذلك تعاني مؤسسة تيرصام Tirsam من المنتوجات المستوردة حيث يتم استيرادها بنوعية أقل وبأسعار أقل أيضا من أسعار مؤسسة تيرصام ولذلك على الدولة أن تفرض على المنتوجات المستوردة أن تكون بالجودة الجيدة لتكون هناك منافسة عادلة وكذا لا بد من وعي المجتمع باقتناء المنتج الوطني إذا كان ذو جودة جيدة.

ومن بين عيوب مؤسسة تيرصام تذبذب عدد العمال فتقوم المؤسسة بصرفهم بمجرد انتهاء مدة العقد وهذا يشكل لها مشكلا من ناحية التدريب، فرغم الجهود التدريبية التي تقوم بها تعاني هذه المؤسسة من توظيف اليد العاملة الجديدة غير المؤهلة فتضطر إلى تدريبهم في كل مرة من أجل رفع مستواهم ما يؤدي

بها إلى صرف تكاليف إضافية لذا فمن الأجدر أن تحتفظ بعمالها وتحويل هذه التكاليف إلى التدريب على التكنولوجيا الجديدة.

ومن بين التوصيات التي يمكن أن نقدمها لمؤسسة تيرصام Tirsam نقترح ما يلي:

بالنسبة لمحور التمكين: على الرغم من المرونة التي تتمتع بها المؤسسة في جانب اتخاذ القرار، يجب على المؤسسة إعطاء المزيد من الحرية للعمال في أداء عملهم بالطريقة التي تناسبهم وتريحهم بدون أن تؤدي سيرورة نشاط المؤسسة.

بالنسبة لمحور التعلم التنظيمي: لاحظنا في دراستنا الميدانية بمؤسسة تيرصام وجود خلط في المفاهيم بين التعلم التنظيمي والتدريب، حيث أن التدريب يعني التعلم على كيفية أداء وظيفة معينة أما التعلم التنظيمي فيتمثل في كون الشخص يعرف كيفية أداء الوظيفة وإنما يبحث عن طريقة أخرى لأدائها تكون أكثر كفاءة وفعالية.

بالنسبة لمحور التدريب: لابد لمؤسسة تيرصام من تكثيف عملية تدريب عمالها على التكنولوجيا الجديدة لمواجهة المنافسة من الشركات الأخرى من أجل قبول منتوجاتها عند تصديرها للخارج، والبحث عن الطريقة التي تنتج من خلالها منتج ذو جودة عالية وتكاليف أقل.

بالنسبة لمحور السلامة المهنية: لاحظنا توفير المؤسسة لوسائل السلامة المهنية الجماعية (شبكة إطفاء الحرائق، وخزان المياه، ومطافئ الحريق) ووسائل الحماية الفردية لعمالها بالشكل الذي يناسب مكانتها ويزيد من راحة العمال ويحسن من طريقة أدائهم تماشياً مع متطلبات الاقتصاد المعرفي، ولكن لا يكفي توفير هذه الوسائل فقط بل يجب تكثيف تدريب العمال على استعمال هذه الوسائل، وزيادة الوعي لديهم بضرورة التقيد بشروط السلامة، والمواظبة على مواعيد طب العمل ووضع مواعيد دورية لفحوصات العمال.

بالنسبة لمحور الاقتصاد المعرفي ورسملة المورد البشري: لكي تستطيع المؤسسة التكيف مع التغيرات التي يتميز بها الاقتصاد المعرفي يجب عليها التفتح على بيئتها الخارجية من خلال قبولها للتغيير الناتج عن تطبيق العمليات التي تؤدي إلى رسملة المورد البشري.

أما بالنسبة لآفاق البحث فعلى الرغم من محاولة الباحثة الإلمام بالموضوع، إلا أن هناك جوانبا تستوجب التوسع فيها في المستقبل وهي:

- دور تمكين الموارد البشرية في رسمة المورد البشري.
- دور التعلم التنظيمي في رسمة المورد البشري.
- دور السلامة المهنية في رسمة المورد البشري.
- دور التعليم في رسمة المورد البشري.
- دور الصحة في رسمة المورد البشري.
- دور الدخل في رسمة المورد البشري.
- التغير التنظيمي واقتصاد المعرفة.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

1-الكتب:

1. إبراهيم بلوط حسن، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
2. أبو النصر مدحت محمد ، دارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.
3. أبو رغيط عقيل جاسم عبد الله، عبد الحسين الكعيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
4. أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
5. احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشيرة، دار الكتاب، القاهرة، 2000.
6. العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
7. أوكيل سعيد، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
8. أولنز مارتن، شونا أولني، مانويلا تومي، المساواة في الأجور، دليل تعريفي، منظمة العمل الدولية، الطبعة الأولى، بيروت.
9. بربر كامل، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، 2008.
10. بربرا كمال، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، لبنان، 2000.
11. بن عايد طلال الأحمد وآخرون، التنظيم وأداء المنظمات - بحوث محكمة - المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2010.
12. بونيه آلان، الذكاء الاصطناعي-واقعه ومستقبله، دار المعرفة، الكويت، 1978.
13. البيلاوي حازم، المجتمع التكنولوجي الحديث، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1972،
14. تريسي ويليام، ترجمة سعد أحمد الجبالي، تصميم نظم التدريب والتطوير، معهد الادارة العامة، الرياض، 2004.

15. التكريتي سعد غالب، بشير عباس العلق، الأعمال الالكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
16. جاد الرب سيد محمد، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2006.
17. جامع محمد نبيل، اجتماعيات التنمية الاقتصادية لمواجهة العولمة، وتعزيز الأمن القومي، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
18. جروان فتحي عبد الله، الابداع_ مفهومه_تدريبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2002.
19. الجزراوي طه، الإدارة الصناعية ومستلزمات التقدم الاقتصادي، الطبعة الثانية، دار الطليعة، بيروت، 1973.
20. جلاوي محمد علاوي، مصطلحات إدارية مختارة، الطبعة الرابعة، دار المعارف للطباعة والنشر، القاهرة، 1998.
21. جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
22. جودة محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات - دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006.
23. جودة محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
24. الحبيب ثابتي، الجيلالي بن عبو، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر، 2009.
25. حسن الصرن رغد ، إدارة المكاتب الحديثة، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق، 2002.
26. حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ،دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
27. حسن جاسم جعفر، مقدمة في الاقتصاد الرقمي، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
28. حسن عادل، إدارة الأفراد في الصناعة، دار الطباعة المصرية، الإسكندرية، 1971.
29. حسين طلعت، اقتصاديات الخدمات الصحية، إشارة إلى اقتصاديات النظام الصحي السعودي، خوارزم العلمية، السعودية، 2013.

30. الحطاب عايذة سيد، الادارة الاستراتيجية في ظل إعادة الهيكلة والاندماج، الطبعة الثانية، 1992.
31. حلمي أحمد زكي، الصحة المهنية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
32. حمادي عدي عطا، القيادة الإدارة الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2013.
33. حمدي كمال أبو الخير، التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997.
34. حمود خضير كاضم، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
35. حمودة هدي، نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونيا عبر شبكة الانترنت، شئون الشرق الأوسط مركز بحوث الشرق الأوسط، جامعة عين شمس، 2005.
36. الحميدي نجم عبد الله وآخرون، نظم المعلومات الادارية مدخل معاصر، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
37. حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
38. حنفي عبد الغفار، حسين قزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
39. حنفي محمود سليمان ، السلوك الاداري، دار المعارف المصرية، القاهرة، 1978.
40. الحولي عليان عبد الله، العائد الاقتصادي من التعليم، الجامعة الاسلامية، غزة، 2010.
41. الخرشوم محمد مصطفى، نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال -المبادئ والمهارات والوظائف- الطبعة الثالثة، مكتبة القسري، الرياض، 1999.
42. الخشالي شاكر جار الله، موضوعات إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
43. الخطيب أحمد ، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
44. خلف فليح حسن، اقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2007.
45. خليل الفارس سليمان وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، 2003.
46. داوود سليمان جمال، اقتصاد المعرفة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

47. دليو فضيل، الاتصال (مفاهيمه، نظرياته، ووسائله)، الطبعة الأولى، دار الفجر، القاهرة، 2013.
48. الدمرداش طلعت، اقتصاديات الخدمات الصحية، الطبعة الثانية، مكتبة القدس، 2008.
49. الدهان أميمة ، نظريات منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مطبعة الصفدي، عمان، 1992.
50. دويدار عبد الفتاح محمد، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
51. دويدان محمد حامد وآخرون، أصول علم الاقتصاد السياسي، الدار الجامعية، 1988.
52. دياب حسني عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، مدخل متكامل، الأردن، 1997.
53. ديسلر غاري، ترجمة محمد سيد أحمد المتعالي، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2003.
54. ذياب صلاح محمود، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2009.
55. الرشدان عبد الله زاهي ، اقتصاديات التعليم، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
56. الرشدان عبد الله زاهي، في اقتصاديات التعليم، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
57. الرشيد مازن فارس، إدارة الموارد البشرية - الأسس النظرية والتطبيقات العملية - الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001.
58. رضوان رأفت، الإدارة الالكترونية _ الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة_ الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية، للدائرة، القاهرة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، 2004.
59. الروسان ناصر منصور، رزان إبراهيم أبو صالح، عوني غريد بشارت، هاني عبد الخرابشة، الأمن الصناعي والسلامة المهنية، الطبعة الثانية، مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن، 2009.
60. الزغبى فايز، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
61. زهران مضر، إدارة المستشفيات والرعاية الصحية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
62. زوليف مهدي حسن، إدارة الأفراد -مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1998.

63. زوليف مهدي، علي العضائية، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي، الأردن، 1996.
64. زيتون حسن حسين، رؤية جديدة في التعليم: التعلم الإلكتروني، الدار الصوتية للتربية، الرياض، 2005.
65. الساعدي مؤيد نعمة، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
66. السالم مؤيد سعيد، منظمات التعلم، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2010.
67. السالمي حسين علاء عبد الرزاق، شبكات الإدارة الالكترونية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
68. السالمي علاء عبد الرزاق، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
69. السعيد هاني محمد، رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
70. سلاطنية بلقاسم، غربي علي، إسماعيل غبرة، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، 2002.
71. سلطان محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
72. السلمي علي، إدارة الأفراد والكفاءة والانتاجية، مكتبة غريب للنشر، الطبعة الثالثة، القاهرة، 1985.
73. شاوينمي محمد نجيب، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الطبعة الثانية، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
74. الشبكشي صالح، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1969.
75. شحادة نظمي، محمد رسلان الجيوسي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000.
76. الشراوي علي، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، دار النهضة العربية، بيروت، بدون سنة النشر.
77. شكري الحكيم أحمد، التأمين وإعادة التأمين في اقتصاديات الدول النامية، المكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، 1971.
78. الشمري هاشم، ناديا الليثي، الاقتصاد المعرفي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

79. الشنواني صلاح، التنظيم والادارة في قطاع الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1997.
80. شوقي أحمد، محمود يوسف أحمد وآخرون، نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الخامسة، كلية التجارة، القاهرة، 1987.
81. الشويهدى مفتاح عبد السلام، الصحة والسلامة المهنية، الطبعة الأولى، إدارة المطبوعات والنشر بنغازي، ليبيا، 2008.
82. صاحب رضا، آل على أبو حمد، الموسوي سنان كاظم، وظائف المنظمة المعاصرة_ نظرة بانورامية عامة_ مؤسسة الوراق، عمان.
83. صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004، الأردن.
84. صقر عاشور أحمد، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث العلمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1986.
85. صقر عاشور أحمد، إدارة القوى العاملة، دار النهضة للطباعة والنشر، 2000.
86. صورية زاوي، ميلود تومي، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسة ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010.
87. الصيرفي محمد عبد الفتاح، مفاهيم إدارية حديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
88. الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
89. الطائي يوسف حجيم، مؤيد عبد الجسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل- الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
90. الطعمانة، محمد طارق شريف يونس، الابداع ومقوماته: التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
91. الطويل هاني، سلوك الأفراد والجماعات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
92. عابدين محمود عباس، علم اقتصاد التعليم الحديث، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2000.
93. عادل حسن، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998.
94. عبد البارى إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون -منحى نظمي- دار وائل للنشر، الأردن، 2008.

95. عبد البارى إبراهيم درة، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين: منحى نظمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
96. عبد البارى ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الاردن، 2010.
97. عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999-2000.
98. عبد الباقي صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
99. عبد الرحان إدريس ثابت، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
100. عبد الرحيم صقر، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والخدمات الالكترونية، 2009.
101. عبد العزيز إسماعيل عبد العزيز، تنظيم التدريب على رأس العمل، معهد الإبداع الإداري، المملكة العربية السعودية، 2009.
102. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، لبنان، 1997.
103. عبد الغني محمد ، علم النفس الصناعي، -أسسه وتطبيقاته- المكتب الجامعي الجديد، الإسكندرية، عدم وجود السنة.
104. عبد الكريم غريب وآخرون في معجم علوم التربية، مصطلحات البيداغوجيا والديداكتيك، الطبعة الأولى، دار الخطابى للطباعة والنشر، المغرب، 1994.
105. عبد الوهاب علي محمد، سعيد عامر، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة مركز الاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1998.
106. عبوي زيد منير، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
107. العزالي عيسى محمد، اقتصاديات التعليم، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2007.
108. عصار خير الله، مدخل السبرنيطيقا الإجتماعية - محاولة التحكم في السلوك الإجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
109. عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

110. عطا غنيم حسن، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، الأردن، 1988.
111. عقلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي - الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
112. عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
113. العلاق بشير عباس، الإدارة الرقمية، المجالات والتطبيقات، الطبعة الأولى، مركز الإمارات للدراسات والبحوث والدراسات التطبيقية، أبو ظبي، 2005.
114. العلاق بشير، نظريات الاتصال - مدخل متكامل - دار اليازوري العلمية، عمان، 2010.
115. علوان قاسم نايف، إدارة الاستثمار بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
116. على السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية، دار المعارف للنشر والتوزيع، مصر، 1970.
117. عليوة سيد، تنمية المهارات الفكرية والابداعية، مركز القرار للايتشارات، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة.
118. عمر حسين، الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1992.
119. العنزي سعد، علي صالح أحمد، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
120. عودة صالح إسماعيل، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.
121. العيسوي عبد الرحمن، علم النفس الإداري، الطبعة الأولى، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، 2004.
122. الفار إبراهيم، تربويات الحاسوب، وتحديات مطلع القرن الحادي والعشرين، سلسلة تربويات الحاسوب، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001.
123. فالح صالح أحمد، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
124. فريدريك كريستوف فون برادن، حرب الإبداع فن الإدارة بالأفكار، ترجمة عبد الرحمان توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2000.
125. فليه فاروق عبد الله، اقتصاديات التعليم: مبادئ راسخة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.
126. فليه فاروق عبده، اقتصاديات التعليم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، القاهرة 2003.

127. فهمي محمد السيد، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الأمل للنشر، القاهرة.
128. فوراي دومينيك، ترجمة محمد عرب صاصيلا، اقتصاد المعرفة، دار طلاس، دمشق، 2000.
129. القاضي هيفاء بنت سليمان، استراتيجيات التعلم والتعليم والتقييم، مشروع التأسيس للجودة والتأهل للاعتماد المؤسسي البرامجي، السعودية، 2011-2012.
130. القريوتي حمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الجامعة الأردنية، عمان، 1989.
131. قنديلجي عامر إبراهيم، إيمان فاضل السمراي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
132. الكافي مصطفى يوسف، إدارة أنظمة الأمن والسلامة المهنية، إدارة أنظمة الأمن والسلامة المهنية والصحية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2014.
133. الكرخي مجيد، إدارة الموارد البشرية -مدخل نظري وتطبيقي- الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
134. كرمالي سلطان، إدارة المعرفة، مدخل تطبيقي، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
135. كوبر ميلان، إدارة مؤسسات التنمية الادارية، المنظمة العربية للعلوم الادارية، الأردن، 1985.
136. الكيلاني ماجد عرسان، فليفة التربية الإسلامية والفلسفات التربوية المعاصرة، الطبعة الثانية، دار القلم، دبي، 2002.
137. اللامي غسان قاسم داوود، إدارة التكنولوجيا، مفاهيم ومدخل تقنيات تطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
138. لطفي إبراهيم ونس أحمد، السلامة والصحة المهنية، قطاع شؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وحدة السلامة والصحة المهنية وتأمين بيئة العمل، جامعة دمياط، مصر، 2015.
139. اللوزي حمود، موسى سلامة، خضير كاظم، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار إسراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
140. الليثي خالد عبد الرحيم وآخرون، أساسيات التنظيم الصناعي، دار زهران، الأردن، 1997.

141. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1999.
142. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات- الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
143. محمد المصري أحمد، الكفاية الانتاجية للمنشآت الصناعية -التكلفة- الوقت- الأداء- مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 204.
144. محمد حسن راوية ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية.
145. محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
146. محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2003.
147. محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
148. محمود صالح عبد المحي صالح، الخدمة الاجتماعية ومجالات الممارسة المهنية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002.
149. مرسي جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية -مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين- الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.
150. مصطفى أحمد سيد، الادارة وتحديات التغيير: التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الاداري، القاهرة، 2001.
151. مصطفى الدلاهمة سليمان، ساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
152. مطلق الدوري زكريا، على صالح أحمد، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
153. مغربي عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، القاهرة، 2007.
154. ملحم يحي، التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2006.
155. المهر خضير عباس، دراسة موجزة في نظريات التوزيع، الطبعة الثانية، دار الحرية للطباعة، بغداد، 1975.

156. موراي آلن، استراتيجية العولمة: الخيار الاستراتيجي في ظل التنافس المعرفي، ترجمة إبراهيم يحيى الشهابي، دار العبيكان، الرياض، 2001.
157. الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، عمان.
158. الموسوي ضياء مجيد، النظرية الاقتصادية التحليل الاقتصادي الجزئي، ديوان المطبوعات الجامعية، 1989.
159. النجار فريد، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون - خيارات القرن الحادي والعشرين، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، بدون سنة نشر.
160. النجار فريد، المستشفيات وشركات الأدوية، تكامل العلاج والدواء: دليل وزارة الصحة ومديدي المستشفيات وشركات الأدوية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
161. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2003.
162. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
163. نور الله كمال، إدارة الموارد البشرية، دار طلاس، دمشق، 1992.
164. الهاشمي عبد الرحمان وفائزة عزاوي، المنهج واقتصاد المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
165. هلال حمد عبد الحكيم، ماهية الادارة المدرسية، جامعة دمنهور، كلية التربية، مصر، 2006.
166. هلال فؤاد، الدليل العلمي في توظيف وإدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
167. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
168. وليام كرانزبرج مالفين، داقنبوث، ترجمة محمد عبد المجيد نصار: التكنولوجيا والثقافة - مقالات ومقتطفات مختارة، مؤسسة فراكلين للطباعة والنشر، مصر، 1975.
169. ياسين سعد، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2005.
170. ياغي حمد عبد الفتاح، التدريب الاداري حسب النظرية والتطبيق، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، 1998.
171. يزيد بشار الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

2- تقارير المنظمات الدولية:

1. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003.
2. البنك الدولي، التنمية الصحية، البنك الدولي للإنشاء والتعمير، واشنطن، 2008.
3. التقرير الإقليمي للتعليم للجميع الخاص بالدول العربية، الاجتماع العالمي للتعليم للجميع، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية، بيروت، 2014، ص 41.
4. تقرير فريق الخبراء الاستشاريين العامل المعني بتمويل وتنسيق البحث والتطوير، منظمة الصحة العالمية، البحث والتطوير لتلبية الحاجات الصحية في الدول النامية، تعزيز التمويل والتنسيق على الصعيد العالمي، 2012.
5. تقرير منظمة الصحة العالمية، الصحة والتنمية المستدامة، جنيف، 2001.
6. التنمية البشرية وأثرها على التنمية المستدامة، المؤتمر العربي السادس للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.
7. الغرفة التجارية والصناعية، الاستثمار في رأس المال البشري، مركز البحوث والدراسات، الرياض، 2007.
8. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا، تعزيز قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمواجهة تحديات اقتصاد المعرفة، الأمم المتحدة، نيويورك، 2011.
9. المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، اقتصاديات التعليم، مكتبة الكويت الوطنية، الكويت، 2012.
10. معهد اليونسكو للإحصاء، بيانات البحث والتطوير التجريبي، الاستثمار في المستقبل، 2014.
11. منظمة الصحة العالمية، المسح العالمي للصحة الإلكترونية، 2005.
12. منظمة العمل الدولية، اليوم العالمي للسلامة والصحة المهنية، بيان صحفي، القاهرة، 2012.
13. اليونيسكو، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم في خمس دول عربية تحليل مقارنة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والجاهزية الإلكترونية في المدارس في مصر والأردن وعمان وفلسطين وقطر، 2013.

3- المجالات والجرائد:

1. أحمد النعيمي صلاح عبد الباقي، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، العراق، 2012.

2. إنعام محسن حسن زوليف، اثر اقتصاد المعرفة في نظام الإبلاغ المالي_ دراسة تطبيقية في عينة من البنوك الأردنية_ مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الخامس، الشلف، 19 مارس 2010.
3. بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر-الواقع والمأمول- الأكاديمية للدراسات -الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 12، سوق اهراس، جوان 2014.
4. بن طرف أميرة ، التوظيف الالكتروني... مجال آخر تقتحمه التكنولوجيا، جريدة القبس، العدد 13657، 6 جوان 2011.
5. بوخمخ عبد الفتاح، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 19، جامعة منتوري قسنطينة، 15 جوان 2001.
6. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
7. حسن ديوب أيمن، أثر التعلم التنظيمي في تطوير الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في قطاع المصارف، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثاني، 2013.
8. الحسيني السيد، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، الطبعة الرابعة، سلسلة علم الاجتماع المعاصر، العدد 18، دار المعارف، 1983.
9. خميلي فريد، أثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة، مجلة مركز دراسات الكوفة، العراق، 2012.
10. درويش ماهر صبري، إبراهيم راشد الشمري، تفويض السلطة: الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 82، 2010.
11. رايلي ريتشارد، المدارس القومية والفعالة في رسالة التعليم، وكالة الإعلام الأمريكية، الولايات المتحدة الأمريكية، 2001، المجلة العربية لتطوير التفوق، المجلد 03، الأردن، 2012.
12. شهاب إبراهيم، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مجلة الإداري، العدد 61، معهد الإدارة العامة، مسقط، 1995.
13. الصباغ زهير نعيم، التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد الأول، السعودية، 1981.
14. عادل ريان، الحاسوب والخصوصية، مجلة العربي، العدد 447، 1996.
15. عبد القادر دبون، دور التحسين المستمر في تحسين جودة الخدمات الصحية حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 11، 2012.
16. عبد الكريم براء، إدارة الإبداع للمنظمات، جامعة اليرموك، العراق، 2002.

17. عبد المنعم أسامة، عبد الوهاب المطارنة، رأس المال الفكري وأثره على الإبداع، والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، ديسمبر 2009.
18. عساف معتز عبد القادر، التميز في إدارة الموارد البشرية، مجلة التميز الإداري، الجزء السابع، منشورات اتحاد المصارف العربية، دمشق، 2008.
19. عماري عمار، بومعروف الياس، من أجل تنمية صحية مستدامة في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010.
20. الغالبي طاهر محسن، أحمد علي صالح، تصميم مصفوفة لتقنيات إدارة التغيير مستندة إلى سنوات التنافس المعرفي، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 25، جامعة الزيتونة، 2009.
21. الغزالي محمد عيسى، اقتصاديات الصحة، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 22، 2003.
22. الكبيسي صلاح الدين عواد كريم، التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات -دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان، مجلة العلوم الاقتصادية والإداري، المجلد 14، رقم 45، العراق، 2007.
23. الكبيسي عامر، المركزية واللامركزية في الأدب الإداري، مجلة التنمية الإدارية، العدد 14، بغداد، 1980.
24. كورتل فريد، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، ماي 2007.
25. لطفي راشد محمد، التغيير التنظيمي وخصائصه، مجلة الإدارة العامة، العدد 31، السعودية، 1402 هـ.
26. مجاهدي فاتح، استخدام سياسة HSE كمدخل للتقليل من الحوادث المهنية في المؤسسات الصناعية -دراسة حالة مديرية الصيانة بالأغواط DML التابعة لشركة سوناطراك، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 8، 2012.
27. محمد حسن شوقي، مدير مركز تطوير الأداء الجامعي، التدريب الالكتروني وتنمية الموارد البشرية، جامعة المنصورة، العدد الخامس.
28. محمد مسعد ياقوت، البحث العلمي العربي، معوقات وتحديات، مجلة علوم الانسانية، السنة الثالثة، العدد 2، 2005.
29. مصطفى عبد المنعم شعبان، العناصر الرئيسة لتنشيط البحث والتطوير للتنمية، مجلة المهندس - العدد 25، أبوظبي، جامعة الإمارات العربية المتحدة، إبريل 1992.

30. المعشر زياد يوسف، دوزة سوزان صالح ، شكري القواسمي ديما، تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 4، 2014.
31. موسى عبد الناصر، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم التكنولوجية بجامعة بسكرة، مجلة الباحث، الجزائر، 2011.
32. هاشم هيثم، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 1988.
33. يوسف محمد يوسف ابو امونة، واقع ادارة الموارد البشرية الكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية -قطاع غزة، الجامعة الاسلامية، غزة، كلية الدراسات العليا، 01-2009

4- المداخلات:

1. بن منصور عبد الله، أهمية المصفاة الأخلاقية الشعبية في مناهج علم الاقتصاد الحديث، الملتقى الدولي حول الاقتصاد الإسلامي الواقع والرهانات وآفاق المستقبل، غرداية، 2011.
2. الحضيرى طيب، رؤية مستقبلية للتدريب المهني، تقرير المدير العام لمكتب العمل العربي، مؤتمر العمل العربي، نوا قشط، مارس 1986.
3. خميس أبو حبيب محمود صبري، ورقة حول الإدارة الإلكترونية بين الواقع والتطبيق، ملتقى حول تكنولوجيا المعلومات، الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، 2009 .
4. الخناق سناء عبد الكريم ، مظاهر الأداء الاستراتيجي ةالميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
5. رشيد طارق، استراتيجيات جديدة لنجاح التغيير، جمعية المدربين والمستشارين، مركز التدريب العالمي، الأمم المتحدة، 2013.
6. سبنس مايكل ومورين لويس، الصحة والنمو، اللجنة المعنية بالنمو والتنمية، واشنطن، 2009.
7. الصابوني عماد، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الاقتصاد الجديد، جمعية العلوم الاقتصادية السورية، ندوة الثلاثاء الاقتصادية، سوريا، 25 كانون الثاني 2011.
8. العتيبي سعد بن مرزوق، جوهر تمكين العاملين، إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، السعودية، 17-18 افريل 2005.

9. العديلي محمد ناصر، مفهوم التطوير والتغيير التنظيمي وأهدافه، ملتقى مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية، أسبابه، وسبل إدارته، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1998.
10. الفنجري محمد شوقي، توزيع الثروة في الاقتصاد الإسلامي، وقائع ندوة التنمية من منظور إسلامي، مؤسسة آل البيت، عمان، 1991.
11. قبوق عيسى، الجموعي مومن بكوش، مداخلة بعنوان: الدافعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي داخل المؤسسة، جامعة محمد خيضر، مخبر الدراسات النفسية والاجتماعية، بسكرة، 2015.
12. قدي عبد المجيد، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.
13. قويدري محمد، واقع وآفاق أنشطة البحث والتطوير في بعض البلدان المغاربية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، الجزائر، جامعة ورقلة، 2004.
14. المبرجي عادل حرحوش، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري وطرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، منشورات المنظمة العالمية للتنمية الإدارية، 2003.
15. محمد أحمد إسماعيل، مفهوم إدارة المعرفة في العصر الحديث، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2009.
- 5- رسائل الدكتوراه:**
1. أندراوس رامي جمال يوسف، درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن، 2006.
2. بوطيبة فيصل، العائد من التعليم في الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة أبي بكر بالقائد، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، تلمسان، 2009-2010.
3. خرقاس، تقييم مدى تحقيق المقاربة بالكفاءات لأهداف المناهج الجديدة في إطار الإصلاحات التربوية، رسالة دكتوراه في علم النفس التربوي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010.
4. الرفاعي محمد حسين، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، رسالة دكتوراه، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، النسخة العربية، 2009.

5. سلطاني محمد رشدي، المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الابداع في المؤسسة، رسالة دكتوراه العلوم، علوم التسيير، جامعة ببسكرة، 2013-2014.
6. عامر بشير، أطروحة دكتوراه بعنوان دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دراسة حالة الجزائر، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011-2012.

6-المواقع الإلكترونية:

- 1- أحمد الياسري، اللامركزية: مفهومها، مزاياها، عيوبها، والعوامل المؤثرة في تطبيقها، بحث منشور هلى الانترنت، 2007 [http : www.fedrs.com](http://www.fedrs.com)
- 2 - حمدي، عمرو، تعليم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مصر". دراسة مسحية لتكنولوجيا المعلومات www.infodev.org التقرير القطري لمصر، 2007: والاتصالات في إفريقيا
- 3- مركز هردو لدعم التعبير الرقمي، اليوم العالمي للسلامة والصحة المهنية في بيئة العمل -نحو بيئة عمل آمنة- القاهرة، 2017، www.hrdoegypt.org

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1-Ouvrages :

1. Alain Meignant, Ressources Humaines, Déployé la stratégie, Les édition liaisons, Paris, 2000.
2. Alain Mitrani, Des compétences et des hommes, Les édition d'organisation, Paris, 1992.
3. Alavi, M., &Leidner, Knowledge management and knowledge man-agement systems: Conceptual foundations and research issues, 2001.
4. Alexandre Léné ,L'éducation, la formation et l'économie de la connaissance : approches économiques, CLERSE-IFRESI,lille, 2005.
5. Armand Dayan, Manuel de Gestion, 2éme édition, AUF ,Paris, 2004.
6. Benjamin O Alli, Fundamental principles of occupational health and safety, Second edition, international labour office, Geneva, 2008.
7. Bernard Hamelin : Entretien et maintenance , édition Eyholios, Paris , 1974.
8. Blanchard PN, Thacker JW, Effective training- systems, strategies and praticies, Upper Sadle River, Pearson prentice Hall, 3ed edition, USA, 2007.
9. Board M L, Beyond transfer of training: Engaging systems to improve performance, John wileu and sons for publishing, New Jersey, 2005.
10. Brenner Pamela M., Motivating Knowledge Workers: The Role Of The Workplace, Quality Progress, Jan 1999.
11. Bruno Palier, La Reforme De Systèmes De Santé, 3eme Ed, PUF, France, 2004.
12. Bured S, and Tumolo, Leveraging The New human capital :Adabtivesrategies, Results acheived and stories of transformation, Palo_Alto,CA, Davis_Black publishers, 2004.
13. Burk, W, Leadershipe as empowering others, executive power, Jossey bass for publishing, San Fransisco, 1986.

14. Castal video communication corps, Personal protective equipment, 3083 Brick house court, Virginia, US, 1997.
15. Claude Blanche Allègre, Gestion des ressources humaines : Valeur de l'immatériel, Groupe de Boeck, 1^{er} édition , 2008.
16. Community Development Foundation, Community development's role in empowerment, Published in Great Britain, October 2008.
17. Detels Roger, Holland Water W., MeEwen James and S.Omen Gilbert, Oxford, Textbook of Public Health, Oxford, Oxford University press, 3rd Edition, 1997.
18. Dominique Lamante , Bernard Turgeon , De la supervision à la gestion des ressources humaines, Chanieliere à l'ère d'une GRH en transition , Canada ,2009.
19. E. McGirt, Revolution in San Jose, Fast Company ,January, San Jose , US, 2009.
20. Easterby-Smith, M., and M. Lyles. The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management. Oxford: Blackwell, 2003.
21. Emma Parry ,Shaun Tyson ,Doone Selbie ,Ray Leighton ,"HR and Technology: Impact and Advantages" , uk ,2007 .
22. ESCAP, Background to an integrated plan of action for human resources development in ESCAP region, 1988.
23. G.R.O.M (Groupe de réaction opérationnelle et de manœuvres), Réussit la maintenance, éléments de réflexion, Édition MAR NOSTRUM, Paris, France, 1996.
24. Goldstein Il, Ford Jk, Training in organizations,4th edition, wadsworth for publishing, Belmont, USA, 2002.
25. Goodly B, Leadership Development within the Eagle Scouts: An Investigation of the Influence of Servant Leadership Values. Doctoral. Capella University,miami, 2008.
26. Herman Aguinis, Kurt Kraiger, Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society, The annual review of psychology, USA, 2009.
27. Hervé Christofol- Simon Richir – Henry Samier - L'innovation à l'ère des réseaux – hermes science Lavoisier paris France 2004.
28. HKhadidja, U Kirdar, Human development, a Neglected dimension, North-South Round-Table, Islamabad, 1986.
29. Jaque Charbonier, L'accident de travail et le management de la prévention, édition hommes et techniques, paris, 1980.
30. Jay. A. Conger, Rabindra N. Kanungo, The empowerment process : integrating theory and practice, Academy of management, Canada, 2013
31. Jean Philippe Accart, Dispositifs de capitalisation des connaissances- repérage de l'offre et construction d'une typologie, mémoire d'étude approfondie, école doctorale informatique et système d'information et communication, 2001.
32. Jean pierre Citeau, Gestion de ressources humaines des forces de vente, Economica, Paris, 1993.
33. Jean-Marie Peretti, Les ressources humaines, Librairie Vuibert, Paris, 10^eédition, 2006.
34. Jean-Maurice, Jean François Pujos, Le management des connaissances dans l'entreprise, Les éditions d'organisation, 26 avenue Emile- Zola, 75015 Paris.

35. Joche Hertle, The Dimensions of Innovation and its Dynamics for Munich University of Applied Sciences 23rd May 2007.
36. Kanter R,M, The change masters, Simon and shuster subsidiary for printing and publishing, New York, 1983.
37. Keith Smith, What is the 'knowledge economy'? Knowledgeintensive industries and distributed
38. Kirkpatrick DL, Techniques for evaluation training programs, Journal of the America society of training directors, 1959.
39. Knowledge bases.STEP Group, Prepared as part of the project "Innovation Policy in a Knowledge-Based Economy" commissioned by the European Commission, Norway May 2000.
40. Kouzes J. M. and Posner B. Z, Leadership Challenge. San Francisco, 2002.
41. Kozlowski SWJ, Brown KG, Weissbein DA, Cannon Bowers, A multi-level perspective on training effectiveness: enhancing horizontal and verticaltransfer, Jossey-Bass for publishing, San Francisco, 2001.
42. Kraiger K , decision based evaluation in creating, implementing, and maintaining effective training and development, lessons for practice, Jossey Bass for publishing, San Francisco, 2002.
43. L Weatherly, Human Capital –The elusive asset- Alexandria VA: SHRM Research carterly, US, 2003.
44. L. Thornburg, Accounting for Knowledge, HR Magazine, US, October 1994
45. Lafaye, C, La sociologie des organisations, Ed Nathan, Paris, 1996.
46. Lam Alice, Tacit knowledge, Organisational Learning and social intuitions : Integrated framework, Organization Studies, 2000.
47. Lan Brinkley, knowledge economy programma report, Defining knowledge economy, The work foundation, London, 2006.
48. Lan T and K Chan, and T Man, the Entrepreneurial and Managerial Compentencies off small business owner, International conference on competence-based Management, 18_19 june 1995.
49. Lavina Yves: Audit la maintenance, les éditions d'Organisation, Paris, 1994.
50. LE BERRE (M) , TALLONDIER (G) : Précis de gestion des ressources humaines ,Ed press universitaire de grenoble , Paris, 1995.
51. Les essentiels de l'organisation de co opération et de développement économique : Le capital humain, la valeurs des gens, 2004,Paris .
52. Linou N, Kontogiannis T, The effect of training systemic information on the retention of fault finding skills in manufacturing industries, Factors Ergon for publishing, USA, 2004.
53. Lushly, Conrad, Empowerment, HR Strategies r-on service Excellence 1st ed , Butter Worth Heinemann, 1999.
54. M. Rokeach, " The nature of human values " New York : Free press,1973.
55. Manh TrungHo,et autres, techniques de l'ingénieur ,centre français d'exploitation ,France,1993.
56. Maurisse Gosselin, Analyses des avantages et des couts de la santé et la sécurité au travaille en entreprise, etude et recherche, Montréal, 2004.
57. McClelland, D,C, Power : The inner experience, New York Irvington press, 1975.
58. Michèle Carret, capitalisation des connaissances, journée qualité, Autrans, 15-18 octobre, 2013.

59. Moraine.E, Aulec, psychologie de management, cheneliere éducation, canada, 2007.
60. N zuinen et S varlez, Développement durable : mode de production et capital humain, Bureau fédéral du plan, Bruxelles, 2004.
61. Ndèye Coumba Fall, Adam Abdoulaye Ndiaye, Méthodologie de capitalisation et de valorisation des expériences des projet et programmes du fida en afrique de l'ouest et de sude, Fidafrique, 2005
62. Piaget J. ; Apprentissage et systémique, l'analyse du changement technique, entre préformisme et constructivisme, In Economies et société, Vie Dynamique technologique et organisationnelle, ,1993.
63. Pietro Franco Tali, Saipem leadership in safety -An overview- Saipem enterprise, Italy, 2007.
64. Pomeroy A, Earlier coaching pays dividends now and in the future, HR magazine, vol 51, n°9, US, 2006.
65. Raymond A Noe, Employee training and development, Fifth edition, McGraw-Hill Irwin, US, 2010.
66. Rémi Cottet, Nicolas Fraix, Pierre Franchi, chargés de mission d'Aravis, La santé au travail, Dossier° 6, guide pratique, Aravis –innovation social, France, 2009.
67. Richard L Daft, Management , the dryden press, Harcourt college publishers, The united states of America, 1997.
68. S. Payne and S. Webber, Effects of Service Provider Attitudes and Employment Status on Citizenship Behaviors and Customers- Attitudes and Loyalty Behavior- Journal of Applied Psychology , US, 2006.
69. Salas E, and Kozlowski S W, Learning, Training, And development in organizations: Much progress and a peek over the orizon, NY: Taylor and Francts for publishing, New York, 2010.
70. Senge. P.M. The Fifth Discipline : The Art And Practice of the Learning Organization: Century Business, . London 1990
71. Shirin Madon, International negotiations : Information follows and learning, and management, Working paper series : Institute of Development Policy and Management, University of Manchester, 2000.
72. South commission report, The challenge to the south, Oxford university press, version française: Le sud face au-defis de l'avenir, Paris, 1990.
73. Stephen Haag, Maeve cummings, Donald, J McCubbrey, Management information systems for the information age, McGraw-Hill Irwin, New York, 3^{ed} edition, 2002.
74. Stephen J Gill, Overcoming barriers to organizational learning, Learning to be create for publishing, United states of America, 2012.
75. Swire Oilfield Services Head Office, 12 Golden Rules of HSE, Souter Head Road, Royaume-Uni, 2011.
76. the three Italian NGO's: AVSI, ISU, and monserrate: Human Capital, a resource for development, January 2008, Milan.
77. Tom Peters, Bob Waterman, In search of excellence, Harper and Row for publishing, New York, 1982.
78. Tracy Jb, Hinkin Tr, Tannenbum S, Mathiew Je, The influence of individual characteristics and the work environment on varying levels of training outcomes, Hum resour, USA.

79. Turner, S. Bryan , The Cambridge Dictionary of Sociology. Edited by Bryan Turner. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2006.
80. Viillmus (P) : Motivez vos équipes « Le Guide », Ed d'organisation, Paris, 5^{eme} Edition, 1999.
81. VINCENT SOULIGNAC, JEAN LOUIS ERMINE, JEAN LUC PATRIS, OLIVIER DEVISEN, GESTION INFORMATISEE DES CONNAISSANCES, PARIS, 2010.
82. Walsh ; 1995 Manage rail and Organizational cognition, Notes Sroma Trip Down Memory lane ; Organization Science, 6 .
83. Weber, Max, Economy and Society. Edited by Guenther Roth and Claus Wittich. Berkeley & Los Angeles: The University of California Press, 1978.
84. William R King, knowledge management and organizational learning, Annals of information systems, Katz Graduate school of business, University if Pittsburg, 2009.

2- Rapports d'organisations internationales:

1. Omar Aktouf, Les sciences de la gestion et les ressources humaines, Une analyse critique, entreprise nationale du livre, Alger, 1986.
2. ONU, Human resources development report, 1991.
3. ONU, Human resources development, a Neglected Dimention of development Strategies, committee for Development Planning, 1988.
4. organisation de coopération et de développement économique (OCDE), lignes directrice et ouvrage de référence du povreté et santé, 2003.
5. Organization for Economic Cooperation and Development.2002
6. PNUD, Human resouces developmentand its implications, Report of administrator, 1986.
7. the three Italian NGO's: AVSI, ISU, and monserrate: Human Capital, a resource for development, January 2008, Milan.
8. The world bank, Measuring knowledge in the world's economies, knowledge assessment Methodology and knowledge Economy Index, knowledge for development program, 2013.
9. UNESCO, Technologie de l'information et de la communication en éducation, un programme d'enseignement et un cadre pour la formation continue des enseignants, France, 2004.

3-Revues et journaux:

1. Adnan M Al Sada, A A Literature Review of Empowerment With A Suggested Model for Bahrain Defense Force, NAVAL Graduate School of Business and Public Policy, California, 2003.
2. Ajit Kumar Ghosh, Employee Empowerment: A Strategic Tool to obtain Sustainable Competitive Advantage, International Journal of Management, Vol. 30 No. 3 Part 1, 2013.
3. Arbabi Sarjou Azizollah, Examining the role of knowledge management in Sistan and Baluchestan university staff, european online journal of natural and social science, vol 2, n° 3, 2013.
4. Bapiste I, Education long wolves : Pedagogical implications of human capital theory, Adult education qurterly, vol 51, no 3, 2001.
5. Barney, J, firm resources and sustained competitive advantages, vol 17, no, 1,Texas, 1991.

6. Becker B E, Huslid M A, Ulrich D, The HR scorecard : Linking people, strategy and performance, Boston, Harvard business school press, 2001.
7. Bontis, Nick, There's a Price On Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically, Business Quarterly, 60 (4), Summer 1996.
8. Christian Van Winkelen, Jan Mckenzie, Integrating individual and organizational learning initiatives : Working across knowledge management and human resource Management Functional boundaries, Henley management college, oxfordshire, Electronic journal of knowledge management, vol 5 ; issue 4, 2007.
9. Conger GA, Fulmer RM, Developing your leadership pipeline: Harvard business review, vol 81, n° 12, 2003.
10. Constantin Bratianu, violeta Mihaela dinca, Knowledge economy dimentions, Review of international comparative management, volume 11, issue 2, may 2010.
11. Davenport T, Grover V, Knowledge Management, Journal of Management information systems, Vol 1, n°18, 2001.
12. Duvall , Clerking, 1999, Developing individual freedom to act , participation and empowerment ; an international ,VOL.7 , NO, 8, 1999.
13. Earl, M, Knowledge management strategies. Journal of Management Information Systems, vol 18, n° 1, 2001.
14. G. England, O.Dhingra and N.Agarwal" The manager and the man across cultural study of personal values " Minnesota : The kentstat university press, 1987
15. Gary S Becker, investment in human capital: A theoretical analysis, The journal of political economy, volume 70, issue 05, part 02, investment in human beign, the university of Chicago, October, 1962, p9-49, j store 2002.
16. George Elizabeth St., Positioning Higher Education for the Knowledge Based Economy, Higher Education, Vol. 52, No. 4, Dec., 2006.
17. Grant J, Creating a time atmosphere helps certicom foster recognition, Canadian human resource reporter, vol 18, n° 1, Canada, 2005.
18. Gupta, A. K., Smith, K. G. and Shalley, C. E ,The interplay between exploration and exploitation, Academy of Management Journal,VOL 49, 2006.
19. Hadj.M.Khoubzi , Fonctionnement de la sécurité, Batna, Algerie, decembre 1995.
20. Hayes ,J;& Allinson , C.w. "Cognitive style and the theory and practice of individual and collective learning in organizations". Human Relations,1998,V .51, No.7.
21. Heimbeck D, Frese M, Sonentage S, Keith N, integrating errors in the training process : Te function of errors management instructions and the role of goal orientation, psychol review , vol 43, US, 2003.
22. Heski Bar- Ian Jewitt, Clare leaver, an article intituled: Information and Human Capital Management, School of Business new York, nuffield College Oxford, Dept of Economics Oxford, December 2008.
23. Holton EF, Bates RA, Ruona WEA, Development of a generalized learning transfer system inventory, Human Resource Development Review, US, 2001, vol 11.
24. Howard N. Fullerton Jr, Labor Force Projections to 2008-Steady Growth and Changing Composition-Monthly Labor Review, November 1999, US.

25. Hus. Y. A, Fang, Intellectual capital and new product development performance, The mediating role of organizational learning capability, *Technological Forecasting of social change*, vol 76, n 6, 2009.
26. Ivancevich J M, human resource management, 11th edition, McGraw-Hill higher education, new York, 2009.
27. Kaiger K, Perspectives on training and development. In handbook of psychology, *Industrial and Organizational psychology*, volume 12, USA, 2003
28. Kanter, R, M, Power failure in management circuits, *Harvard business review*, vol 57, N 4, 1979.
29. Laurent Cappelletti, article intitulé : Vers un model socio-économique de mesure du capital humain , *Revue Française de gestion*, Octobre 2010.
30. Levitt B., March J., *Organizational Learning*, *Annual Review of Sociology*, n°14, 1988.
31. Levitt, B., and March, J. G, 'Organizational Learning', *Annual Review of Sociology*, vol. 14, New York
32. Louise K. Comfort, *Organizational Learning and Change: Evolving Systems in a Global Community*, *Knowledge Management, Organizational Intelligence and Learning*, *Complexity Review*, Vol. II, University of Pittsburgh, USA, 2002.
33. Lundvall, B. and B. Johnson, "The Learning Economy", *Journal of Industry Studies*, Vol. 1, N2, 1994
34. Moilanen Raili, Diagnosing and measuring learning organizations, *The learning organization journal*, vol12, n°2 , 2005.
35. Morgeson Fp, Campion Ma , Social and cognitive sources of potential inaccuracy in job analysis, *Appl psychol*, vol 82, USA, 1997
36. Olivier Serrat, building learning organization, knowledge solutions, *Asian development bank*, vol 49 , May 2009.
37. P., kizilos, Crazy about Empowerment, *Training*, 1990, Vol.27, No.12.
38. Roxan Helm Stevens, *Managing Human Capital : how to use knowledge management to transfer knowledge in today's multi-Generational Workforce*, 2010.
39. Salas E, Tannenbaum S I, Kraiger K, and Smith-Jentsch, The science of training and development in organizations: What matters in practice, *psychological science in the public interest*, vol 13, n°2, US, 2012.
40. Senge, *The Learning Organization Made Plain and Simple*, *Training and Development Journal*, USA, October 1991.
41. Shadi Ibrahim, Maziar Shajari, Relationship between Employee Empowerment and Employee Effectiveness, *Service Science and Management Research (SSMR) Volume 2 Issue 4*, December , Iran, 2013.
42. Snyder, W. M., and Cummings, T. G, *Organization learning disorders: Conceptual model and intervention hypotheses of Human Relations*, vol. 51 no. 7, New York, 1998.
43. Sveiby, Karl-Erik, *Intellectual Capital: Thinking Ahead*, *Australian Accountant*, 68 (5), Jun. 1998
44. Tapsell, Sherrill, *Making Money From Brainpower: The new wealth of nations*, *Management Auckland*, 45 (6), Jul. 1998.

45. Theodor W Shultz, investment in human capital, The American economic review, USA, vol 51, n 01, mars 1961.
46. Tony Eccles, The deceptive Allure of empowerment ,long range planning, international journal of contemporary hospitality management, vol 26, n° 6, 1999.
47. Tuckman BW, Jenson AC, Stages of small-group development revisited, Group and organization studies, vol2, n° 4, USA, 1977.
48. U Kirdar, Adjustment and Growth with Human development, Islamabad Review, Pakistan, 1987.
49. Verma S, and Goyal R, Astudy of training in insurance and their impact on employees productivity, international journal of research in economics and socialsciences, vol 1, n°1, 2011.
50. Walter W. Powel and Kaisa Snellman, The Knowledge Economy, First published online as a review on February 20.2004.
51. Yeo RK, Revisiting the roots of the learning organizations: A synthesis of the learning organization literature, The learning organization review, vol12, n°4, US.

4- Conférences :

1. Barthelme – Trapp F. & Vincent B., Analyse comparée des méthodes de gestion des connaissances. Pour une approche managériale. 9ème Conférence AIMS, France, 2001.
2. Ingie Hovland, knowledge management and organizational learning : An international developement perspective, Working paper n ° 224, Overseas developement institute, London, August 2003.
3. International Labour Office, Conclusions concerning future action in the field of working conditions and environment, adopted by the 70th Session of the International Labour Conference, 26 June 1984, section I, para. 2.
4. Known, Dae_ Bong, The third OECD world forum “ statistics Knowledge and Policy “, Charting peogress, Building visions, improving life, Korea, 2009.
5. Linn Andersson, Wen Pan, Barriers to organizational learning : A case study of a change project, Lund University, Conference for Organizational Learning, Knowledge and Capabilities, United Kingdom, 2011
6. N ,Boutameur, la conception HSE - Operation, Administration & Maintenance- les 1ér journées d'études sur la santé au travail et le rôle da la médecine du travail, Hassi Messaoud-Ouargla, 15et16 fev 2004.
7. Tejinder Sharma, Management training and development, department of commerce, Kurukshetra university, india,2011.
8. Tzu_Shian Han and Carol Yeh_ Yan Lyn, developing Human capital indicators: Three _way approach, department of business administration, Min chan university, Taiwan, 2008.

5-Brochures:

1. ABB brochure , Safety and functional safety - A general guid- Cewe Control/XM, Swiss, 2012.
2. EuroMarch for training and consulting administration, Occupational health and safety- BS OHSAS18001, Nebosh accredited centre, 2011.
3. NIOSH, OSHA, USCG, EPA agencies, Occupational safety and health guidance manual for hazardous waste site activities, US, October 1985.

6-Citographie:

1. Ali Talib Akbinar, Ali Akdemir, Intellectual Capital, <http://www.opf.slu.cz/vvr/akce/turecko/pdf/Akpinar.pdf>
2. Chartered Institute of Personnel and Development, Managing organizational learning and knowledge, practitioner-level standers, p 2-6. http://www2.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/0EBA847B-5150-4030-9F19-0590C60894A9/0/manag_org_learn...
3. Donna Desrochers, Higher Education's Contribution to The Knowledge Economy, SOLUTIONS FOR FUTURE.org, solutions@ace.nche.edu <http://www.annabaa.org/nba44/taknolngi.htm> 22/006/2016
4. FAO www.fao.org/news/story/ar/item/327918/icode/
5. fr.slideshare.net/themalfakih/ss-4113597 ,16 mai 2010 - INFO@NDELS.COM .06/07/2016
6. Gupta, S., Verhoeven, M., and E. Tiongson, iPublic Spending on HealthCare and the Poor; Working Paper no. WP/01/127, IMF, (2001), www.imf.org.
7. <http://ocw.jhsph.edu/courses/environmentalhealth/PDFs/Lecture1.pdf>
8. <http://www.hrdiscussion.com/hr4521.html>
9. <http://www.pssso.org.sa/arabic/pssolibrary/nadwa02/papers/nadwat15>
10. <http://www.trader-finance.fr/lexique-finance/definition-lettre-C/Capital-humain.html>, adapté, 26/05/2015.
11. <https://www.quora.com/What-is-a-basic-difference-between-human-capital-and-human-development>, 03/9/2015.
12. Jonathan M, Links phd, Johns Hopkins university, introduction to environmental health.
13. The dean Louel, creativity and innovation, 2013, <https://www.youtube.com/watch?v=FXJUDyqobbM>
14. fr.wikipedia.org/wiki/Capital-humain 16/04/2015
15. <http://toolkit.smallbiz.nsw.gov.au/part/14/69/291>, 10/6/2015
16. <http://www.youtube.com/watch?v=DPB4gEGbcd8> , 12/04/2016
17. <https://www.youtube.com/watch?v=W7qnkL8JE9k19> 06/2016

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة باتنة -1-

الملحق رقم (1): استمارة أطروحة دكتوراه

تحية طيبة وبعد...

تمثل هذه الاستمارة جزءا من مشروع بحث لنيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية والمنظمات تحت عنوان: " الاقتصاد المعرفي ورسملة المورد البشري _ دراسة حالة مؤسسة تيرصام- " فيرجى منكم قراءة فقرات الاستبانة المرفقة واختيار الإجابة التي تعكس الواقع الفعلي، علما بأن المعلومات التي ستعبأ من قبلك ستحظى بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

يرجى التفضل بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة

المحور الأول: معلومات عامة:

السن:

<input type="checkbox"/>	من 30 إلى 50 سنة	<input type="checkbox"/>	من 18 إلى 30
<input type="checkbox"/>	أكثر من 60 سنة	<input type="checkbox"/>	من 50 إلى 60 سنة

الجنس:

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر
--------------------------	------	--------------------------	-----

نوع العمل

<input type="checkbox"/>	عامل مؤقت	<input type="checkbox"/>	عامل دائم
--------------------------	-----------	--------------------------	-----------

المستوى الوظيفي

<input type="checkbox"/>	إطار	<input type="checkbox"/>	عامل بسيط
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	إطار سامي

المحور الثاني: العمليات الحديثة لرسملة المورد البشري

أسئلة التمكين:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					1_تشجعي المؤسسة على رفع مستواي في العمل
					2_يمكنني عملي من اكتساب معارف ومهارات جديدة
					3_أستخدم كل طاقتي البدنية والفكرية في أداء عملي
					4_تزودنا المؤسسة بالمعلومات اللازمة للقيام بعملنا
					5_تعطينا المؤسسة الحرية في كيفية قيامنا بعملنا
					6_توفر لنا المؤسسة النصائح التي تمكننا من حل المشاكل التي نواجهها
					7_توفر لنا المؤسسة مكافآت عن الابداع في انجاز المهام
					8_تحدد لنا المؤسسة الأهداف بوضوح لإنجاز مهامنا
					9_العمل الذي أقوم به مهم بالنسبة للمؤسسة
					10_العمل الذي أقوم به مهم بالنسبة لي
					11_لدي الكفاءة التي تمكنني من قيامي بعملي بشكل جيد
					12_أصبح مشاكل العمل بشكل سريع
					13_لدي الاستقلالية التي تمكنني من إعطاء رأيي في الأمور الخاصة بعملتي
					14_أخذ رأي الآخرين بعين الاعتبار
					15_تأخذ المؤسسة رأيي بعين الاعتبار

أسئلة التعلم التنظيمي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					1_يمكننا التعلم من إنجاز أعمالنا في أقل مدة زمنية وتحسين الجودة
					2_تمكننا المنظمة من توليد أفكار جديدة لانجاز مهامنا بشكل أفضل
					3_تقوم المؤسسة بتوفير معلومات حول تساؤلاتنا الخاصة بمهامنا الأساسية
					4_تمكننا المؤسسة من مشاركة وجهات نظرنا معها
					5_نشارك الادارة العليا في تحديد ووضع الأهداف طويلة الأجل
					6_تمكننا المؤسسة من التعلم بطريقة جديدة ومنتظرة
					7_يمكننا التعلم في المؤسسة من مواكبة التطورات التكنولوجية

أسئلة التدريب

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	الفقرات
					1_يساعدني التدريب على زيادة مهاراتي العملية
					2_يغطي موضوع التدريب جميع التفاصيل التي تهمني في العمل
					3_عملية التدريب سهلة ومفهومة بالنسبة لي
					4_أسلوب شرح المدرب واضح ومفهوم
					5_تحوز المؤسسة على المساحات اللازمة لعملية التدريب
					6_تقوم المؤسسة بإعلامنا بفرص التدريب التي توفرها
					7_نتناقش مع رئيسنا المباشر حول احتياجاتنا التدريبية باستمرار
					8_تقوم المؤسسة بإعطائنا وقتنا كافيًا للتدريب والتطوير
					9_تتوفر المؤسسة على الأموال اللازمة لعملية التدريب
					10_تقوم المؤسسة بتدريبنا بصفة مستمرة

أسئلة السلامة المهنية:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	الفقرات
					1_توفر لنا المؤسسة وسائل الوقاية الفردية والجماعية
					2_يقوم مسؤول الأمن والسلامة بجولات ميدانية دورية في مكان العمل
					3_تتأكد الإدارة من ارتدائنا لزي الوقاية أثناء العمل
					4_تضع لنا المؤسسة لافتات توعوية خاصة بالسلامة المهنية
					5_نقوم بإجراء فحوصات طبية وقائية دورية
					6_توفر لنا المؤسسة الحماية اللازمة من خلال التعامل مع شركات حراسة خاصة
					7_تسمح لنا المؤسسة بالمشاركة في لجان الوقاية والأمن من خلال ممثلي العمال
					8_تقوم المؤسسة بتطوير الأنظمة الخاصة بالسلامة المهنية بصفة مستمرة لكي تتناسب مع ظروف عملنا
					9_يعالج قسم الأمن والسلامة المهنية الأخطار التي تحصل أثناء العمل
					10_تسمح لنا المؤسسة بالمشاركة باقتراحاتنا في مجال الوقاية والأمن

المحور الثالث: رسمة المورد البشري والاقتصاد المعرفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	الفقرات
					1_تمتلك المؤسسة التي تعمل فيها القدرة على الاستجابة للتغيرات المطلوبة في منتجاتها
غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	الفقرات

بشدة	موافق		بشدة		
					2_ تمتلك منتجات المؤسسة التي تعمل بها مواصفات مطابقة للمواصفات العالمية
					3_ اسعار منتجات المؤسسة التي تعمل بها احسن من اسعار المنتجات المنافسة
					4_ تحترم المؤسسة مواعيد تسليم المنتوجات للزبائن
					5_ يزيد ابتكار المؤسسة من تحسين حصتها على مستوى السوق
					6_ يؤدي الاتصال إلى تحسين العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة
					7_ يساهم نشر المعلومات في المؤسسة في إعلام العمال بالتغيرات الحادثة في المؤسسة
					8_ تطور المؤسسة مهارات العمال ما يزيد في مردودية المؤسسة
					9_ يؤثر التعليم في تحسين أداء المؤسسة
					10_ المؤسسة تحترم مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

الملحق رقم (2):

الأساتذة المحكمون

د. نعيمة يحيوي	كلية العلوم الاقتصادية باتنة
د. بوقرة	كلية العلوم الاقتصادية باتنة
د. سماعيل حجازي	كلية العلوم الاقتصادية باتنة
د. إيمان بن زيان	كلية العلوم الاقتصادية باتنة
أ. بتغة صونية	قسم علوم التسيير المسيلة
أ. عبدو براهيم	قسم علوم التسيير المسيلة
د. علي رحال	كلية العلوم الاقتصادية باتنة
د. بشير قادة	كلية علم الاجتماع باتنة
د. وفاء رايس	كلية العلوم الاقتصادية بسكرة

جامعة باتنة 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الملحق رقم (3): دليل المقابلة

تاريخ المقابلة:

المؤسسة:

الوظيفة:

أسئلة المقابلة:

1- كيف تتم عملية التوظيف في مؤسسة تيرصام؟

.....

.....

2- كيف تتم عملية تقييم الأداء بمؤسسة تيرصام؟

.....

.....

3- كيف تتم عملية الترقية في مؤسسة تيرصام؟

.....

.....

4- كيف يتم تحفيز الموارد البشرية في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف؟

.....

.....