



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة باتنة 1 الحاج لخضر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على الأداء

دراسة مقارنة لمؤسسات الاتصالات في الجزائر (جيزي، نجمة، موبيليس)

أطروحة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ الدكتور:

عمر الشريف

إعداد الطالب:

سمير صلحاوي

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة باتنة 1	أستاذة تعليم عالي	أ.د. صليحة مقاوسي
مقررا	جامعة باتنة 1	أستاذة تعليم عالي	أ.د. عمر شريف
عضوا	جامعة المسيلة	أستاذة تعليم عالي	أ.د. عبد الحميد برحومة
عضوا	جامعة بسكرة	أستاذة تعليم عالي	أ.د. إسماعيل حجازي
عضوا	جامعة باتنة 1	أستاذة محاضر أ	د. جمال بلخباط
عضوا	جامعة الوادي	أستاذة محاضر أ	د. محمد الباي

السنة الجامعية: 2017-2018



(رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ) سورة

النمل: الآية 19.

صَدَقَ اللهُ الْعَظِيمَ

تعهد شرقي

أنا الممضي اسفله، الطالب: صلحاوي سمير، أتعهد بكوني مسؤولا عن هذا العمل، والذي يحمل

عنوان:

الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على الأداء

دراسة مقارنة لمؤسسات الاتصالات في الجزائر (جيزي، نجمة وموبيليس)، وكل ما ورد فيه.

الإمضاء:

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"الله الذي خلق سبع سموات ومن الأرض مثلمن يتنزل الأمر بينمن لتعلموا إن الله على كل شيء قدير وان الله قد أحاط بكل شيء علما"

صدق الله العظيم

إلى روح والدي رحمه الله...

إلى أمي حفظها الله ورعاها...

إلى زوجتي وابنتي العزيزة...

إلى أخي وأخواتي الأعزاء...

إلى أصدقائي الذين كانوا لي نعم المعين...

إلى كل هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع...

شكر وتقدير

أتقدم بالشكر الجزيل لكل من قدم لي يد العون والمساعدة، وخص بالذكر الأستاذ المشرف

الأستاذ الدكتور عمر شريف الذي لم يتوان عن تقديم توجيهاته ونصائحه الهامة التي

ساعدت في تحقيق هذا العمل.

وكل من ساهم سواء من قريب أو بعيد في إخراج هذا العمل وخص بالذكر الدكتور

والصديق العزيز طارق خاطر.

تعد الموارد البشرية أو ما يعرف برأس المال البشري من أهم موارد المؤسسة على الإطلاق، وواحدة من الدعائم الأساسية للنجاح، وازدادت أهميتها بشكل كبير خصوصا خلال السنوات و العقود الأخيرة حيث تغيرت النظرة اتجاهها من مجرد كونها عامل ثانوي ضمن عوامل الإنتاج الأخرى قد تحصر في كثير من الأحيان في الجهد الفيسيولوجي للفرد، إلى ثروة علمية وفكرية و ما تمثله كمورد للإبداع والتميز، ومصدرا للقيمة ومحددا أساسيا في اكتساب أفضليات تنافسية هامة تخدم مساعي المؤسسة في تحقيق أهدافها، ولعل أهم هذه الأهداف على الإطلاق تحسين الأداء والرقى به الى اعلى مستوى ممكن، ومن هذا المنطلق وبغية التعرف على واقع استثمار المؤسسات الجزائرية في هذا المورد الجوهري، اسقطنا الدراسة النظرية على ثلاث مؤسسات تمثل في مجملها قطاع الاتصالات في الجزائر، حيث تم توزيع استبيان معد لهذا الغرض على عينة من 284 موظفا في المؤسسات الثلاث، وبعد المعالجة الإحصائية، خلصت الدراسة الى وجود أثر للاستثمار في راس المال البشري ممثلا في أبعاده الثلاثة (التدريب، المعرفة والصحة) في مستوى أداء المؤسسات المعنية بالدراسة (جيزي، نجمة وموبيليس)، فيما أظهرت النتائج كذلك عدم وجود اثر لبعده الكفاءات والمهارات في مستوى أداء هذه المؤسسات .

الكلمات المفتاحية: راس المال الفكري، راس المال البشري، الاستثمار في راس المال البشري، الاداء.

Abstract:

Human resources, better known as human capital, is considered as crucial factor that promotes enterprise success. It took a significant intention in last decades, where it is shifted from being a secondary factor among other production factors, often seen as individual's physiological efforts, to be a key factor that represents scientific and cultural wealth, a main resource of creativity, excellence, and a value production element that helps modern enterprises to achieve their ultimate goals, and Perhaps the most important of these goals at all, is improving performance to its highest level possible

From this perspective, and aiming to reveal the reality of investment of Algerian. ع. companies in human resources, we projected the theoretical study that links between human capital and performances on three Algerian companies that exercise thier activities in the telecommunication sector. Practically, we distributed a questionnaire, designed for that purpose, to a sample of 284 employees from theses companies, Findings, gathered from statistical evidences, show that there is a strong impact of investment in human capital, which is represented by the three dimensions (training, knowledge and healthcare), on the performance level of the studied companies (Djezzy, Nedjma, and mobilis).

Keywords: Intellectual Capital, Human capital, Human Capital investment, performance.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	الإهداء
II	شكر وعرفان
III	ملخص الدراسة باللغة العربية
III	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
VIII - V	فهرس المحتويات
XI-X	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIII	قائمة الملاحق
مقدّمة (أ-ي)	
ج	1- الإشكالية
ج	2- الفرضيات
د	3- أهداف الدراسة
هـ	4- أهمية الدراسة
هـ	5- دوافع اختيار الموضوع
و	6- منهج البحث
و	7- حدود الدراسة
و	8- الدراسات السابقة
ط	9- نموذج البحث
ط	10- تقسيم الدراسة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال المعرفي (11-59)	
12	تمهيد
13	المبحث الأول: ماهية المعرفة
13	المطلب الأول: تعريف المعرفة
15	المطلب الثاني: الفرق بين المعرفة وبعض المصطلحات الأخرى
18	المطلب الثالث: أنواع المعرفة وخصائصها
29	المبحث الثاني: إدارة المعرفة
29	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة
32	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة

39	المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة
44	المبحث الثالث: رأس المال الفكري
44	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري
46	المطلب الثاني: مداخل وخصائص رأس المال الفكري
52	المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري
59	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري (60-106)	
61	تمهيد
62	المبحث الأول: رأس المال البشري
62	المطلب الأول: مفهوم رأس المال البشري
65	المطلب الثاني: مقاربات فهم رأس المال البشري
68	المطلب الثالث: خصائص رأس المال البشري ومخاطره
73	المبحث الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري
73	المطلب الأول: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري
77	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاستثمار في الرأس مال البشري
82	المطلب الثالث: الاعتبارات والعوامل المؤثرة في الاستثمار في رأس المال البشري
87	المبحث الثالث: مجالات الاستثمار في رأس المال البشري وآليات تقييمه
87	المطلب الأول: نظريات رأس المال البشري
91	المطلب الثاني: جوانب الاستثمار في رأس المال البشري
102	المطلب الثالث: تقييم وقياس رأس المال البشري
106	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: الأداء المؤسسي (107-144)	
108	تمهيد
109	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء
109	المطلب الأول: مفهوم الأداء
113	المطلب الثاني: أنواع الأداء
117	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات
121	المبحث الثاني: تقييم الأداء
121	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء

123	المطلب الثاني: متطلبات وخطوات وصعوبات تقييم الأداء
126	المطلب الثالث: مداخل تحسين الأداء الكلي وفعالية المؤسسة الاقتصادية
130	المبحث الثالث: مؤشرات الأداء
130	المطلب الأول: مفهوم مؤشر الأداء
131	المطلب الثاني: مقاييس الأداء التقليدية
136	المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن
144	خلاصة الفصل الثالث
الفصل الرابع: الدراسة الوصفية والاحصائية للاستثمار في رأس المال البشري وأثره على الأداء (145-189)	
146	تمهيد
147	المبحث الأول: إجراءات ومنهجية الدراسة
147	المطلب الأول: لمحة عن المؤسسات محل الدراسة
149	المطلب الثاني: طريقة تصميم الاستبيان
152	المطلب الثالث: الشروط الإحصائية
156	المطلب الرابع: الدراسة الوصفية لعينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية
161	المبحث الثاني: واقع الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسات الاتصالات في الجزائر
161	المطلب الأول: التدريب
163	المطلب الثاني: المعرفة
164	المطلب الثالث: الكفاءات والمهارات
166	المطلب الرابع: الصحة
169	المبحث الثالث: واقع الاداء في مؤسسات الاتصالات في الجزائر
169	المطلب الأول: البعد المالي
170	المطلب الثاني: بعد العملاء
172	المطلب الثالث: بعد العمليات الداخلية
174	المطلب الرابع: بعد التعلم والنمو
175	المطلب الخامس: البعد الاجتماعي
179	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
179	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى
184	المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضية الرئيسية الثانية
189	خلاصة الفصل الرابع

خاتمة (190-193)	
191	الخلاصة العامة للبحث
191	نتائج وتوصيات البحث
193	أفاق البحث
قائمة المراجع (194-202)	
ملاحق البحث (203-209)	

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1)	روابط المعرفة	16
(2)	تصنيف المعرفة	25-24
(3)	عمليات إدارة المعرفة	38-36
(4)	الفروق بين راس المال المادي والمعرفي	50
(5)	أنواع أصحاب المصالح ومقاييس الأداء	132
(6)	تطور مشترك مؤسست الاتصالات في الجزائر للفترة من 2015-2017	149
(7)	مقياس ليكرت الخماسي	152
(8)	اختبار طبيعية البيانات	154
(9)	معامل الاتساق الداخلي Cronbach Alpha	155
(10)	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها التصنيفية	156
(11)	إجابات افراد العينة على عبارات بعد التدريب	162
(12)	إجابات افراد العينة على عبارات بعد المعرفة	163
(13)	إجابات افراد العينة على عبارات بعد الكفاءات والمهارات	165
(14)	إجابات افراد العينة على عبارات بعد الصحة	166
(15)	واقع الاستثمار في راس المال البشري في مؤسسات الاتصالات الجزائرية	167
(16)	إجابات افراد العينة على عبارات البعد المالي في مؤسسات الاتصالات الجزائرية	169
(17)	إجابات افراد العينة على عبارات بعد العملاء في مؤسسات الاتصالات الجزائرية	171
(18)	إجابات افراد العينة على عبارات بعد العمليات الداخلية في مؤسسات الاتصالات الجزائرية	173
(19)	إجابات افراد العينة على عبارات بعد التعلم والنمو في مؤسسات الاتصالات الجزائرية	174
(20)	إجابات افراد العينة على عبارات البعد الاجتماعي في مؤسسات الاتصالات الجزائرية	176
(21)	واقع الاداء في مؤسسات الاتصالات الجزائرية	177
(22)	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة	180
(13)	معاملات معادلة الانحدار بين الاداء وأبعاد الاستثمار في راس المال البشري	181

182	نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Stepways لأبعاد الاستثمار في راس المال البشري المؤثرة احصائيا في أداء مؤسسات الاتصالات	(24)
184	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الجنس	(25)
185	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في مستوى الأداء حسب السن	(26)
186	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في مستوى الاداء حسب المؤهل العلمي	(27)
187	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في مستوى الاداء حسب متغير مجال الوظيفة الحالية	(28)
187	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في مستوى الاداء حسب متغير سنوات الخبرة	(29)
188	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في مستوى الاداء حسب متغير المؤسسة	(30)

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1)	سلسلة المعرفة	16
(2)	هرم المعرفة حسب ليبويتس وبيكمان	17
(3)	نموذج نوناكا وتكاوشي SECI	34
(4)	نموذج وينوسكاي لإدارة المعرفة	40
(5)	نموذج ديميرست لإدارة المعرفة	42
(6)	نموذج فريد لإدارة المعرفة	43
(7)	نموذج للمدخل الإدراكي ومساراته	48
(8)	مكونات راس المال الفكري	57
(9)	راس المال البشري وفق المقاربة الاقتصادية الكلية	66
(10)	راس المال البشري وفق مقاربة الاعمال	66
(11)	راس المال البشري وفق مقاربة خلق القيمة	68
(12)	تطور نسب التعليم في بعض الدول الى غاية الاربعينات من القرن الماضي	92
(13)	تطور المتدربين الأقل من 15 سنة لسنة 1938 حسب مختلف الصيغ في عدد من الدول	93
(14)	شجرة الأداء	112
(15)	الأداء الداخلي والأداء الخارجي في المؤسسة	115
(16)	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	138
(17)	نموذج Zula & Chermank للاستثمار في راس المال البشري	150
(18)	نموذج Ukenna & Azikiwe للاستثمار في راس المال البشري	151
(19)	توزيع عينة الدراسة على اساس حجم المؤسسات	157
(20)	توزيع عينة الدراسة على أساس أقدمية المؤسسات	158
(21)	توزيع عينة الدراسة على أساس جنس المستقصبين	158
(22)	توزيع عينة الدراسة على أساس المستوى التعليمي	159
(23)	توزيع عينة الدراسة على أساس سنوات الخبرة	160
(24)	توزيع عينة الدراسة حسب المؤسسة	160
(25)	أبعاد الاستثمار في راس المال البشري في مؤسسات الاتصالات الجزائرية	167
(26)	ابعاد الاداء في مؤسسات الاتصالات الجزائرية	178
(27)	تأثير ابعاد الاستثمار في راس المال البشري في اداء مؤسسات الاتصالات الجزائرية	184

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
209-204	استبانة البحث	(1)

مقدمة

شهد المحيط الاقتصادي العالمي خلال السنوات القليلة الماضية تحولات سريعة وتغيرات عميقة ساهمت فيها وزادت من حدتها الطفرات الهائلة في التكنولوجيات الحديثة، مما اثر بشكل كبير على طبيعة الأسواق وشكل المنافسة بين المؤسسات القائمة، فانفتاح الأسواق العالمية وانهيار الحدود والعوائق التجارية ما بين الدول في ظل تحرير التجارة الدولية، إضافة إلى التطورات الكبيرة في وسائل وتكنولوجيات الاتصال بمختلف أشكالها، زد على ذلك الثورة المعلوماتية التي نشهدها اليوم والتي تتيح للجميع الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة بسرعة وفعالية، كل ذلك جعل من عالم اليوم بحق قرية صغيرة وسوقا واحدة، تتصارع فيها المؤسسات والشركات من كل دول العالم لضمان الاستمرارية والبقاء مستخدمة في سبيل ذلك كل الوسائل المتاحة والموارد المتوفرة سواء كانت مالية، مادية أم فكرية بغية تحقيق هذا الهدف.

من هذا المنطلق يتجلى مفهوم الأداء المؤسسي وأهميته في تفسير- ولو بشكل جزئي- مدى نجاح مؤسسات بعينها في تحقيق أهدافها وفشل أخرى في ذلك، وعلى الرغم من أهميته لا يزال يحيط بهذا المفهوم الكثير من الجدل في الادبيات الإدارية مما جعل منه مفهوما غير محدد بدقة في اطار موحد، وقد يعود ذلك أساسا لاختلاف وجهات نظر الباحثين الذين عالجه وفق مداخل وزوايا وأهداف مختلفة، ففي حين يرى بعضهم أن مفهوم الأداء يرتبط وبشكل مطلق بالجانب المالي للمؤسسات فإنهم ووفق هذا المنظور يرون في الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها خصوصا تلك المتعلقة بتحقيق الأرباح والتحكم في التكاليف مما يعزز من مكانتها في السوق ويرفع من قدرتها على مجابهة المنافسة، أما آخرون فيرون بان ربط الأداء بالجانب والمعايير المالية فقط هي نظرة قاصرة لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تنسجم مع التوجهات الحديثة التي تحكم كلا من المؤسسة ومحيطها بجوانبه المختلفة والمتعددة، فالمؤسسة وفق توجههم هذا تعمل لإرضاء أطراف عدة من شركاء وزبائن وأصحاب المصالح الأخرى، لذا يشدد هؤلاء على عدم قدة المعايير المالية على تحديد حالة المؤسسة وقياس أدائها الفعلي وبناء صورة حقيقية عنه، فالمعايير المالية لوحدتها قد تكون مضللة أو مغلوطة، لذا فهم يدعون لتبني معايير أخرى غير مالية تساعد المؤسسة على قياس وتحديد مستوى أدائها بشكل أدق.

ولان جل الدارسين لهذا الحقل يتفقون على كون الأداء هو القدرة على تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة، فهم بذلك يرون بانه يشمل عنصرين اقتصاديين مهمين الا وهما الكفاءة والفعالية، فالأولى تعني مدى امكانية المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة وهي بذلك ترتبط بالقدرة على تحقيق الهدف وما

تتضمنه من الآليات الكفيلة بالقراءة الجيدة لقدرات المؤسسة من جهة والظروف البيئية المحيطة من جهة أخرى، ضف الى ذلك التصميم الجيد للخطط وفق سياسيات واستراتيجيات محددة ومصاغة بدقة وغيرها من الآليات التي تحقق النجاعة الادارية، أما الفعالية فهي القدرة على تحقيق هذه الأهداف بأقل تكلفة ممكنة، وهي بذلك ترتبط بالموارد المتنوعة والمختلفة مع الاخذ بعين الاعتبار خصوصية كل منها مع القدرة على توظيفها بطريقة سليمة، وهي مسؤولية تتحملها بالأساس إدارة المؤسسة.

ولما كانت الموارد البشرية للمؤسسة من أهم هذه الموارد على الإطلاق، ونظرا للمكانة المتميزة التي أضحت تحتلها خصوصا خلال العقود الأخيرة، وتغير النظرة اتجاهها من مجرد عامل ثانوي من عوامل الإنتاج في نظر الكلاسيك قد تحصر في كثير من الأحيان في جانبها الفسيولوجي فقط أو كعامل تكاليف يجب الحفاض عليها في اقل مستوى ممكن، إلى واحد من اكثر العوامل المحددة للنجاح، وثروة علمية وفكرية و ما تمثله من مصدر للإبداع والتميز وقدرة على خلق القيمة وتوفير أفضليات تنافسية هامة تخدم مساعي المؤسسة على تحقيق أهدافها، في إطار ما أضحي يسمى اليوم برأس المال المعرفي بمكوناته المختلفة والذي أصبح يضاهي أو يفوق في أهميته رؤوس الأموال التقليدية، كان لابد من احاطة هذا المورد الهام بالرعاية الكافية والاهتمام اللازم.

فالمعرفة اليوم تعد عنصراً مهماً في تحقيق التميز والتفوق بالنسبة للمنظمة، والمفتاح الأساسي لتطور اقتصاديات الدول و المؤسسات على اختلاف أنواعها ومجالات نشاطها، ومن ابرز مظاهر هذه المرحلة نعيشها اليوم والتي قد يحلوا للبعض تسميتها بعصر الاقتصاد المعرفي، ظاهرة البحث عن الأفراد المتخصصين الماهرين ذوي المعارف العالية والكفاءات المتميزة من إداريين وفنيين كسمة فارقة ومميزة من سمات هذا الاقتصاد، حيث تشير الإحصاءات إلى الميل الكبير في نمو الوظائف ذات الطابع المعرفي ومن الأمثلة الجلية على ذلك المؤسسات الناشطة في مجالات المعلوماتية والبرمجيات والتي أصبحت اليوم تنافس اكبر المؤسسات العالمية من حيث القيمة السوقية، وتشكل هذه الوظائف قوة كبيرة للمؤسسات وعامل أساسي مساعد لبقائها وتفوقها في عصر يتسم بحركة تطويرية سريعة، والملاحظ أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تولي اهتماما كبيرا بالمعرفة حيث تشكل لها ميزات تنافسية حاسمة، اين يلعب رأس المال البشري فيها دوراً فعالاً في هذا الاطار، إذا أنه يرفع من قيمتها ويؤدي دوراً هاماً في تفوقها ونجاحها، وهذا يتطلب إدارة فاعلة لهذا العنصر النادر، لما له من أثر كبير في تحديد وإبراز هوية المؤسسة، وقدراتها، وأدائها، وبالتالي الاستفادة مما يتولد عنه من إبداع وتجسيده في خدمة اهداف المنظمة.

ومن هنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية باعتبارها الإدارة المسؤولة عن استقطاب وتوظيف وتكوين وتنمية الموارد البشرية والعمل على الحفاظ عليها والاستثمار فيها من خلال البرامج التدريبية المختلفة، والعمل على تطوير معارفها وكفاءاتها ومهاراتها، وكذا توفير البيئة الصحية المناسبة سواء كانت نفسية أو مادية، والتي تساعد على تفجير طاقاتها الإبداعية المتميزة في إيجاد الحلول لمختلف المواقف التي يمكن أن تواجه العمل وتطور من أساليبه وترفع من مستويات كفاءته وفعاليتته عن طريق تكريس قدراتها الفكرية بما يعود على المنظمة بالفائدة.

1. الإشكالية

انطلاقاً من كون المؤسسات الجزائرية ممثلة في بحثنا هذا بالمؤسسات الثلاث اوراسكوم تيليكوم الجزائر (جيزي)، واتصالات الجزائر (موبيليس) والوطنية للاتصالات (أوريدو نجمة سابقاً) معنية بالاهتمام بتحسين وتطوير أدائها على اعتبار أنها تنشط في إطار سوق تنافسية، جاءت دراستنا تحت السؤال التالي:

هل يؤثر الاستثمار في رأس المال البشري على أداء مؤسسات الاتصالات في الجزائر؟

وتنبثق من هذه الإشكالية جملة من التساؤلات الفرعية:

- ما هي مستويات الاستثمار في رأس المال البشري السائدة في المؤسسات محل الدراسة؟
- هل يوجد تباين في مجالات وابعاد الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسات محل الدراسة؟
- ما هي مستويات الأداء السائدة في المؤسسات محل الدراسة؟
- هل يوجد تباين في جوانب الأداء للمؤسسات محل الدراسة؟

2. الفرضيات

اعتماداً على نتائج الدراسات السابقة، وللإجابة على إشكالية الدراسة تم وضع الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده المختلفة (التدريب، المعرفة، الكفاءات والمهارات والصحة) في مستوى أداء مؤسسات الاتصالات الجزائرية محل الدراسة (جيزي، نجمة وموبيليس).

وتندرج تحت هذه الفرضية جملة من الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في مستوى أداء مؤسسات الاتصالات الجزائرية محل الدراسة (جيزي، نجمة وموبيليس).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة في مستوى أداء مؤسسات الاتصالات الجزائرية محل الدراسة (جيزي، نجمة وموبيليس).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات والمهارات في مستوى أداء مؤسسات الاتصالات الجزائرية محل الدراسة (جيزي، نجمة وموبيليس).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصحة في مستوى أداء مؤسسات الاتصالات الجزائرية محل الدراسة (جيزي، نجمة وموبيليس).
- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء مؤسسات الاتصالات الجزائرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة والمؤسسة).

3. أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم إطار مفاهيمي لكل من الاستثمار في رأس المال البشري ومجالات هذا الاستثمار، وكذا الأداء وإبعاده.
- تحديد دور الاستثمار في رأس المال البشري من خلال أبعاده الأكثر تأثيرا في أداء المؤسسات.
- التعرف على مدى إدراك المؤسسات الجزائرية لأهمية الاستثمار في رأس مالها البشري ومدى انخراطها في هذا المجال.
- التعرف على مستويات الأداء الكلية وكذا مستويات الأداء في كل بعد من أبعاده في المؤسسات محل الدراسة.
- التعرف على مدى تأثير الخصائص والفروق الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية الخبرة الوظيفية والمؤسسة) على مستويات الاداء في المؤسسات محل الدراسة.

4. أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة من خلال الأهمية الكبيرة لمتغيرها في حد ذاتهما، فالموارد البشرية اليوم هي الأصل الأكثر قيمة في المنظمة والمحدد الرئيس في تفوقها والعامل الأكثر خلقا للميزة التنافسية من خلال قدراته العالية على الابداع والابتكار وإنتاج الأفكار الخلاقة، في حين يشكل الأداء هدفا أساسيا للمؤسسة من حيث الرغبة الملحة في تطويره والوصول به الى أعلى مستوى ممكن، وهو وسيلة في نفس الوقت تمكنها على مواجهة المنافسة المتزايدة، وتزداد هذه الأهمية المرتبطة بالأداء المؤسسي في ظل حدة المنافسة الدولية و كثرة المتغيرات والعوامل البيئية التي تزيد من الضغط على هذه الاخيرة، إضافة الى وتعدد جوانبه وابعاده وارتباطه بأطراف متعددة ومختلفة، مما يجعله محورا أساسيا تجند له هذه المؤسسات على اختلافها مختلف مواردها بغية الوصول إليه وتحقيقه.

كما تتجلى أهمية الدراسة في تبيان مدى وعي المؤسسات المعنية بأهمية المورد البشري وتوضيح مكانته ضمن خططها واستراتيجياتها من خلال المجهودات المبذولة للاستثمار فيه، وتحديد مجالاته ومدى مبادرة المؤسسات المعنية بالدراسة للاهتمام به والمساهمة في تنميته.

5. دوافع اختيار الموضوع

تنحصر دوافع اختيارنا لهذا الموضوع في النقاط التالية:

- الاهتمام الكبير الذي تحظى به المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية، وخصوصا موضوع الاستثمار في رأس المال البشري في الدول المتقدمة، وما يقابله من نقص في البحوث في الجزائر، ذلك أن اغلبها يتناول رأس المال الفكري في إطار عام، ويغفل التركيز المباشر على جانب الاستثمار في رأس المال البشري على الخصوص.
- حداثة الموضوع نسبيا وخصوصا في الجزائر، وبالتالي الرغبة في إثراء هذا الجانب.
- الارتباط الوثيق بين نوعية وتأهيل المورد البشري في المؤسسة ومستوى أدائه، ومنه الرغبة في دراسة مدى وعي المؤسسات الجزائرية بهذا الجانب، والاطلاع على مجهوداتها المبذولة في سبيل ترقية وتنمية وتطوير معارف ومهارات رأس مالها البشري.
- تسليط الضوء على مختلف الآليات، السبل والمراحل التي ينبغي أن تبني عليها استراتيجية ناجحة للاستثمار في هذا المورد الحساس.

6. منهج البحث

ان المنهج هو جملة الخطوات والعمليات التي يتبعها الباحث والتي تراعي تحقيق الشروط العلمية من اجل انجاز بحثه، ولقد تم استخدام كل من المنهج الوصفي والتحليلي، بالاعتماد على مختلف المصادر الأولية للمعلومات من كتب ومقالات ودراسات سابقة ذات العلاقة بمتغيري هذا البحث سواء كان الاستثمار في رأس المال البشري أو الأداء المؤسسي.

كما تم الاعتماد في الجانب التطبيقي بمختلف الأدوات الإحصائية، وذلك لجمع البيانات عن طريق المصادر الأولية وأداة البحث ممثلة في الاستبانة المعدة لهذا الغرض والتي تم توزيعها على عينة الدراسة ثم استرجاعها وتحليلها بغرض استخلاص النتائج التي يمكن في الأخير أن تعمم على كافة المؤسسات الجزائرية.

7. حدود الدراسة

اشتملت الدراسة في بعدها المكاني على دراسة أثر الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على أداء مؤسسات الاتصالات الثلاث والناشطة عبر القطر الجزائري (جيزي، نجمة وموبيليس)، عبر عدد من الولايات الشرقية مثل باتنة، بسكرة، سطيف، المسيلة، ورقلة، الاغواط بالإضافة الى الإدارات المركزية للمؤسسات الثلاث في الجزائر العاصمة، اما في بعدها البشري فقد اقتصر على فئة إطارات المستويات الإدارية الأعلى والاوسط، أما فيما يتعلق بالبعد الزمني فان الدراسة امتدت من جويلية 2016 الى غاية فيفري 2017.

8. الدراسات السابقة

اهتمت الدراسات السابقة على العموم بدراسة رأس المال البشري كجزء ضمن رأس المال الفكري، فعلى الرغم من التنوع الكبير في الدراسات التي تناولته في هذا المنظور، نجد ان هنالك قلة في الدراسات التي تناولت كلا من الاستثمار في رأس المال البشري والأداء معا خصوصا من وجهة نظر تطبيقية، وعموما ومن خلال قراءتنا حاولنا ان نورد بعضا من الدراسات السابقة التي لها ارتباط مباشر بموضوع بحثنا.

- 1- Tapati Nandy, Ramchandra Mahapatra, **Investing on Human Capital: Safe bet or a gamble**, Asian Journal of Management and Research, India, 2010.

أكدت هذه الدراسة على أن الاستثمار في رأس المال البشري يشكل مخاطرة كبيرة للمؤسسات، إلا أنها أوضحت بأنها مخاطرة يجب تحملها لما يشكله المورد البشري من عامل نشط لخلق الثروة والرفع من النمو، تشير الدراسة كذلك أن القدرة على استقطاب العقول المتميزة والأفراد الموهوبين والمتحمسين بشدة للعمل، والقدرة على إدارتهم بالطرق المناسبة تشكل مدخلا لبناء القدرات التنافسية المتميزة للمنظمة.

2- Elita Jermolajeva, Daina Znotina, **Investments in the Human Capital for Sustainable Development of Latvia**, Daugavpils University Presses, Latvia, 2010.

عالجت هذه الدراسة الاستثمار في رأس المال البشري من منظور الاقتصاد الكلي، حيث اهتمت بقياس أثر الاستثمار في رأس المال البشري على التنمية المستدامة في دولة لاتفيا، أشارت هذه الدراسة إلى الارتباط الوثيق بين الاستثمار في رأس المال البشري هو استثمار في المهارات، التعليم، الرعاية الصحية وكذلك التأهيل المهني من أجل جعل الأفراد اقتصاديا أكثر إنتاجية التنمية المستدامة، كما توصلت أيضا إلى الارتباط الوثيق بين كل من التدريب والمعرفة والعوائد التي يحققها الأفراد من جهة وإنتاجيتهم الكمية وخصوصا النوعية من جهة أخرى، إذ كلما كان الفرد أكثر تعليما وأعلى تدريبا كلما كانت عوائده المالية أعلى، فالتعليم الأفضل والتدريب الجيد يعني إنتاجية أكبر ومنه أجور أعلى وفرص أكبر للنمو والتطور الوظيفي.

3- Steve Ukenna, et Al, **Effect of Investment in Human Capital Development on Organizational Performance: Empirical Examination of the Perception of Small Business Owners in Nigeria**, European Journal of Finance and Administrative Sciences, UK, 2010.

استهدفت دراسة (Ukenna et al) تحديد طبيعة العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري والأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حدد الباحثون أربعة أبعاد أساسية للمتغير الأول (رأس المال البشري) وبعدين للمتغير التابع (الأداء التنظيمي) وذلك اعتمادا على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة في الموضوع، تمثلت أبعاد رأس المال البشري في كل من التدريب، المهارات، المعرفة والتعليم، فيما قسمت أبعاد الأداء التنظيمي إلى أداء مالي وآخر غير مالي، نتج عن ذلك أربعة فرضيات رئيسية تخص أبعاد المتغير المستقل وعلاقتها بالمتغير التابع وفرضيتين فرعيتين تخصان فعالية الاستثمار في رأس المال البشري في كل من الأداء المالي وغير مالي.

شملت الدراسة عينة قصدية مشكلة من خمس وعشرين مؤسسة صغيرة ومتوسطة تنشط في العاصمة النيجيرية، قامت الدراسة على توزيع استبانة معدة لهذا الغرض، صممت بناء على سلم ليكرت الخماسي، تم استرجاع كافة الاستبانات الموزعة واخضاع الإجابات للتحليل وفق أدوات التحليل الإحصائية (Annova، اختبار T، تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، ومعامل Pearson للارتباط)، اثبتت النتائج وجود ارتباط داخلي كبير بين الأبعاد الأربعة لرأس المال البشري وأهم ما خلصت إليه الدراسة هو الأهمية الكبيرة لبعدي التدريب والمهارات بالمقارنة مع التعليم و المعرفة، والعلاقة الوطيدة للاستثمار في رأس المال البشري على الأداء المالي وغير المالي.

4- Muna Al-Ghazawi, *The Impact of Investments in Human Resources Activities on the Effectiveness of Investment in Human Capital: The Case of Commercial Banks in Jordan*, International Journal of Business and Social Science, Vol.3 No.18, USA, 2012.

هدفت هذه الدراسة لقياس تأثير الاستثمار في أنشطة الموارد البشرية على فعالية الاستثمار في رأس المال البشري، والتحقق من العلاقة بين رأس المال البشري و فعالية الاستثمار في البنوك التجارية في الأردن، شمل نموذج الدراسة متغيرات مستقلة متمثلة في التوظيف والتدريب و سياسة التنمية الموارد البشرية والاحتفاظ بها والحوافز، وكذلك المتغيرات التابعة المتمثلة في القيمة المضافة لرأس المال البشري، العائد على الاستثمار في رأس المال البشري ومعدل دوران العمل، وقد كشفت النتائج أن هناك تأثير للتوظيف، التدريب، الحوافز وسياسة الاستبقاء على فعالية الاستثمار في رأس المال البشري، كما أظهرت كذلك تأثير مباشر لكل من نظام التدريب والحوافز على عائد الاستثمار في رأس المال البشري، والتأثير المباشر لسياسات الاحتفاظ على معدل دوران العمالة، توصي الدراسة الادارة للموارد البشرية من الأدوات والتقنيات اللازمة لتحسين دورها وتأثيرها على الأداء العام للبنوك، وإنشاء نظام معلومات الموارد البشرية لبناء بيانات فعالة ودقيقة لصناع القرار.

5- دراسة دحماني عبد العزيز (2015)، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التسيير، جامعة تلمسان.

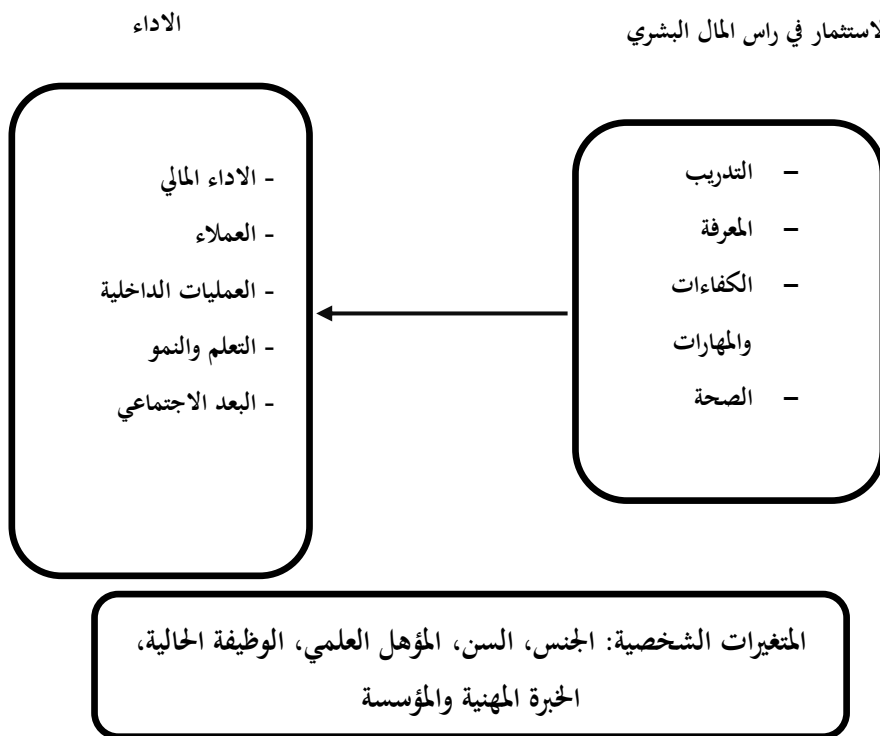
بحثت هذه الدراسة في مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية، وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة سوناطراك باعتبارها أهم مؤسسة في صناعية في الجزائر والقوة المحركة للاقتصاد الجزائري، وقد تم استخدام معامل القيمة المضافة (VAIC) في قياس مساهمة

رأس المال الفكري، و ذلك بتحليل بيانات مؤسسة سوناتراك خلال الفترة الممتدة من سنة 2001 إلى غاية سنة 2012، و اختبار صحة فرضيات الدراسة باستعمال نموذج الانحدار المتدرج (Stepwise Regression) من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، و قد أثبتت الدراسة وجود علاقة موجبة بين الإنفاق على رأس المال البشري و الأداء المالي و بدرجة أقوى بين رأس المال الهيكلي و الأداء الاقتصادي

سنحاول من خلال بحثنا تصميم نموذج مناسب يساعدنا على الاحاطة بالمتغيرات المختلفة للدراسة معتمدين في ذلك على الدراسات السابقة، كما ننوه الى الاختلافات في دراستنا والدراسات السابقة الذكر في كونها:

- تعالج موضوع الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على الأداء من منظور جزئي يتعلق بالمنظمة الاقتصادية عكس عدد من الدراسات السابقة التي كانت رؤيتها له وفق منظور اقتصادي كلي.
- تعالج الدراسة الاستثمار في رأس المال البشري كمتغير مستقل من جهة، والاداء المؤسسي كمتغير تابع من جهة أخرى.
- نوعية المؤسسات المشمولة بالدراسة أي مؤسسات الاتصالات في الجزائر (جيزي، نجمة وموبيليس) وهي شركات كبيرة وليست مشاريع صغيرة.
- الإطار الزمني والمكاني المشمول بالدراسة اضافة الى المجتمع المستهدف.

9. نموذج البحث



10. تقسيم البحث

للإحاطة بمختلف جوانب الموضوع، تم تقسيم هذا البحث إلى أربعة فصول، ثلاث منها نظرية وآخر تطبيقي:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال المعرفي: يخصص هذا الفصل للإحاطة بمختلف المفاهيم المتعلقة بالمعرفة وأنواعها وخصائصها، وكذا ماهية إدارة المعرفة وأهميتها، ثم الإحاطة بمفهوم رأس المال الفكري ومكوناته.

الفصل الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري: يجيب هذا الفصل عن التساؤلات المتعلقة بماهية رأس المال البشري، إضافة إلى مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري وكذا العوامل المؤثرة فيه، إلى جانب تحديد إبعاد هذا الاستثمار وجوانبه المختلفة، ثم التعرف على مختلف النظريات والمقاربات التي تستهدف قياس رأس المال البشري.

الفصل الثالث: الأداء المؤسسي: تناولنا في هذا البحث مختلف المفاهيم المتعلقة بالأداء وأنواعه المختلفة وكذلك العوامل المؤثرة فيه، مروراً بالمعايير المختلفة المستخدمة لقياس الأداء والتي تندرج ضمن الطرق والمداخل التقليدية أو الحديثة.

الفصل الرابع: الدراسة الوصفية والتحليلية للاستثمار في رأس المال البشري والأداء المؤسسي: وهو الفصل التطبيقي، خلال هذا الفصل تم التعرف على كل من مجتمع وعينة الدراسة وكذا الإحاطة بمختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة، ثم تصميم أداة الدراسة والتحقق من توفر الشروط الإحصائية فيها، ومن ثم تشخيص وتبويب الخصائص الشخصية لعينة البحث، ثم دراسة اتجاهات عينة الدراسة نحو متغيري الاستثمار في رأس المال البشري والأداء المؤسسي، ثم أخيراً اختبار الفرضيات.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال المعرفي

المبحث الأول: ماهية المعرفة

المبحث الثاني: ادارة المعرفة

المبحث الثالث: رأس المال الفكري

تمهيد:

شهد العالم خلال القرن الماضي وخصوصا في العقدين الأخيرين منه طفرات تكنولوجية هائلة، كان لها الأثر الكبير في تغيير معالم الاقتصاد العالمي، حيث تعاظم دور المعرفة لتصبح من بين العوامل الأساسية لتطور اقتصاديات الدول والمنظمات على السواء، ان هذه التغيرات القت بالضوء على مكانة الموارد البشرية ودورها المحوري بالغ الأهمية في اكتساب وتنمية وحتى خلق المعرفة من جهة، وتوظيف هذه المعارف المتراكمة في الابتكار والابداع والتطوير بما يخدم المنظمة من جهة ثانية، لذا نجد بان السعي نحو المعرفة أصبح ظاهرة من ظواهر هذا الاقتصاد الحديث مثله مثل ظاهرة البحث عن الموارد البشرية عالية التخصص، المهارة والتدريب، وتعزز الكثير من الإحصاءات المتوصل إليها في الكثير من الدول هذا الطرح، اذ ان هناك اتجاها كبيرا في نمو الوظائف ذات الطابع المعرفي على حساب تلك الوظائف التقليدية، في إشارة واضحة للتحويلات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، في التحول المتسارع من اقتصاد تقليدي مبني على الصناعة او الإنتاج p - $é$ conomy، حيث كانت الموارد والعوامل المادية المحرك الأساسي للنمو، نحو اقتصاد مرتكز ومبني على المعرفة k - $é$ conomy والذي تمثل فيه القدرة على الابداع والتطوير وكفاءة إدارة المعرفة العوامل الأساس في خلق الثروة، كما أصبحت المعرفة في هذا الاقتصاد الجديد، المحرك الأساسي للمنافسة الاقتصادية والنجاح فيها.

المبحث الأول: ماهية المعرفة

إن عملية إنتاج، نقل واستغلال المعرفة، اوضحت من بين اهم أولويات المؤسسات المعاصرة على اختلاف توجهاتها باعتبارها عاملاً أساسياً للتفوق، ففي ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة التي شهدها العالم ولايزال، ومع اتجاه المؤسسات الرائدة نحو التركيز على تقديم سلع وخدمات عالية الجودة والابداع والقائمة أساساً على المعرفة كخيار استراتيجي، ظف الى ذلك التطور الكبير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، نشهد اليوم ثورة معرفية أحدثت تغيرات عميقة في طبيعة العمل الإنساني من جهة، وإعادة هيكلة عميقة في المشهد الاقتصادي العالمي من ناحية اخرى، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر في صورة إنتاجية عالية للفرد والمنظمة والقطاع، وكذلك تحسين جودة المنتجات وخفض التكلفة، وبالمقابل فإنها تقزم من اهمية المهارات التقليدية امام المهارات الابداعية.

المطلب الأول: تعريف المعرفة

يخطئ الكثيرون في الاعتقاد بان المعرفة مفهوم جديد او حديث في الفكر الإنساني، فقد حظيت هذه الاخيرة بالاهتمام منذ القدم، فتراث الفلسفة اليونانية القديمة ثري بإسهامات كثير من العلماء والفلاسفة الذين أغنوا هذا الحقل بأفكارهم المتشعبة حول المعرفة والحكمة وصولاً الى العصور المتأخرة، فديكارتر ومن خلال قوله انا أفكر إذا انا موجود لم يكن يؤكد فقط على ان المعرفة هي الدلالة على الوجود، بل أكد أيضاً على ان المعرفة او الفكر قد تكون اهم من الفرد ذاته و متجاوزة حتى لوجوده.

ويمكن القول بان افلاطون (Plato) هو اول من قدم مفهوما للمعرفة باعتبارها "اعتقاد حقيقي مبرر"، ولقد حضي هذا المفهوم بالنقاش والتأييد وتبناه الكثير من الفلاسفة من أمثال تلميذه ارسطو والكثير من الفلاسفة المعاصرين من أمثال كانط، هيغل، لوك، سارتر وغيرهم.¹

ولكن المعرفة في إطار العلوم الإدارية والاقتصادية أصبحت موضوعاً حيوياً في العصر الحديث، وظهر مصطلح إدارة المعرفة (Knowledge Management) ليضعها على قدم المساواة مع الأصول المادية الملموسة داخل المؤسسة الاقتصادية، ومن ثم في مرحلة لاحقة اعتبارها أهم هذه الأصول على الاطلاق، ومن هذا المنطلق حضي مفهوم المعرفة باهتمام ودراسة العديد من الباحثين، اللذين أسهموا في اثرائه، من خلال ما قدموه من مفاهيمهم الخاصة.

¹ Nada Kakabadse, Andrew Kakabades and Alexander Kouzmin, **Reviewing the Knowledge Management Literature towards a taxonomy**, Journal of Knowledge Management, Vol.7, Issue.4, UK, 2003, p 76.

فقاموس اوكسفورد يشير للمعرفة باعتبارها "تمثل الفهم من خلال الممارسة، الخبرة، الملاحظة او الدراسة التي يمتلكها الفرد، فالمعرفة تمثل القوة او الثروة المخزنة في عقول الافراد، ويتحقق بتوفرها لتوليد للممارسات السلوكية الاخلاقية، والتي عادة ما تسهم في التطوير والتحسين المستمر في الأداء، سواء على صعيد السلع او الخدمات، او العمليات والبيئة التنظيمية التي يعمل في اطارها هؤلاء".¹

وتعرف كذلك بكونها مجموعة المعتقدات والاحكام والمفاهيم والأفكار والرؤى التي تكونت لدى الشخص نتيجة لمحاولاته المتكررة لفهم الظواهر والاشياء المحيطة به وتفسيرها، أي ان المعرفة تمثل حصيلة خبرات ومعلومات مر بها الانسان ودراسات طويلة مكنته في زمن معين من الوصول اليها وامتلاكها.² وقد عرف (Turban) "المعرفة بأنها الفهم والاهتمامات والإطلاعات التي يتم امتلاكها من خلال التعلم والخبرة".³

اما دراكر (Drucker) فيصف المرحلة الحالية التي نعيشها اليوم بمرحلة المنظمات المتعلمة، حيث ان المورد الأساسي هو المعرفة، وعمال المعرفة يلعبون فيها دورا محوريا.⁴

في حين يقدم سفيبي (Sveiby) مفهوما بعيدا وأكثر تفصيلا من المفاهيم السابقة للمعرفة حيث يرى بانها القدرة على العمل، وهو ما يضع فوارق مهمة بين الإمكانيات السلوكية والتي من غير الممكن ملاحظتها بسهولة وبشكل مباشر، والسلوكيات او الأداء الملحوظ، على الرغم من ان الكثيرين لا يميزون بينهما، في حين يذهب ايرون (Heron) ابعد من ذلك حين يشير الى كون المعرفة العملية practical knowledge هي اعلى مستويات المعرفة لحساسيتها وانفتاحها، وكذا تفاعلها المستمر مع الخبرات المتجددة والدائمة.⁵

إن مجمل التعاريف الواردة أعلاه، ماهية الادالة على وجهات نظر كثيرة ومتباينة حسب تخصصات الباحثين أو المفكرين الذين عالجوا هذا الموضوع، فالفلاسفة كان لهم دور مهم في صياغة مفهوم المعرفة الى ان أسهم الاقتصاديون وعلماء السلوك التنظيمي والباحثون في الإدارة بدورهم في هذا المجال، وعموما يمكن تصنيف هذه المفاهيم ضمن مجموعتين أساسيتين:⁵

¹ خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص-ص55-56.

² احمد علي الحاج، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2014، ص 80.

³ Turban Efrain, **Information Technology for Management**, John Wiley & Sons, USA, 1996, p231.

⁴ Ikujiro Nonaka, Hirotake Takeuchi, Marc Ingham, **La Connaissance Creatrice : La Dynamique de L'entreprise Apprenante**, Editions De Boeck Universite, France, 2005, P 9.

⁵ Darwin Hunt, **The concept of knowledge and how to measure it**, Journal of Intellectual Capital ,Las Cruces , USA Vol.4 , Issue.1, 2003, P100.

⁵ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص-ص25-26.

أولاً. مفاهيم قائمة على المعرفة الصريحة وتكنولوجيا المعلومات: حيث يميل دعاة هذا الاتجاه الى التركيز على المعارف التطبيقية، لذا فهم يحصرونها في:

- الخبرة التي يمكن توصيلها وتشاركها.
- المعرفة التي تتكون من البيانات او المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم، والتي تطبق في حل المشاكل او في إطار النشاط.
- المعرفة الإنسانية هي ما يندمج او يقدم بالطريقة التي يمكن معالجتها بالحاسوب.
- المعرفة هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة ما، او هي معلومات مفهومة، محللة ومطبقة.

ثانياً. مفاهيم قائمة على المعرفة الضمنية: وهي تركز على خصائص المعرفة الضمنية التي يمكن تعلمها لكن من الصعب التعبير عنها او نقلها للأخرين، وتشمل:

- المعرفة المخزنة في العقل او بتعبير اخر ما يبقى في راس الفرد.
- المعرفة هي المزيج ما بين الخبرة والقيم والمعلومات السبابة، والرؤى الخيرة التي تقدم اطاراً لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة.

من كل ما سبق، يمكن استخلاص ان المعرفة هي ذلك المزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى الافراد والمنظمات على السواء، تظهر في اشكال متعددة، وتمثل في مجملها ميزة فارقة للمنظمة بالمقارنة مع منافسيها.

المطلب الثاني: الفرق بين المعرفة وبعض المصطلحات الاخرى

يجب التفريق بين مصطلحي المعرفة والمعلومات واللذين يستخدمان بشكل متبادل بكثرة وبشكل مربك في حالات كثيرة، فالمعلومات هي بيانات تم تنظيمها ووضعها في إطار معين ومحدد، في حين أن المعرفة في إطارها العام تستند إلى تعلم ضمني وصريح وتفكير شامل على أساس المعلومات المستخلصة من بيانات تم تحصيلها من مصادر متعددة، لذلك يمكن النظر للمعرفة وفقاً لما هو موضح في الشكل (1) كسلسلة متكاملة ومترابطة من المراحل تبدأ بالبيانات، المعلومات، التحقيق، التأمل، التفكير وصولاً إلى الحكمة التي هي قمة المعرفة¹.

¹ Nada Kakabadse, Andrew Kakabades and Alexander Kouzmin, *Op Cite*, P 77.

الشكل رقم 1: سلسلة المعرفة



Source : Nada Kakabadse, Andrew Kakabades and Alexander Kouzmin, **Reviewing the Knowledge Management Literature towards a taxonomy**, Journal of Knowledge Management, Vol.7, Issue.4, UK, 2003, P.78.

ويمكن التمييز بين مختلف مكونات سلسلة المعرفة الواردة انفا كما يلي:

الجدول رقم 1: روابط المعرفة

المحتوى	البيانات	المعلومات	التحقيق (التطبيق)	الأفعال والردود	الحكمة
الاحداث	الاتجاهات	الخبرة	الالتزام بمسار العمل	خبرات الحياة	
عناصر المعرفة	الملاحظة/ الصريحة	التعلم/ الصريحة والضمنية	طرق التفكير التأملية (انعكاسية) المتكاملة	فهم الافتراضات والمعاني، والحدود في إطار السياق والزمن	
عناصر السياق	خارج السياق	سياق حساس	التقدير في ظل بيئة فهم عميقة	التركيز على السياق مدى الحياة	
اختبار القيمة	لبنات البناء	افاق جديدة للفهم	إرادة العمل	توجيه القيمة (ما ينبغي للفرد ان يفعل)	

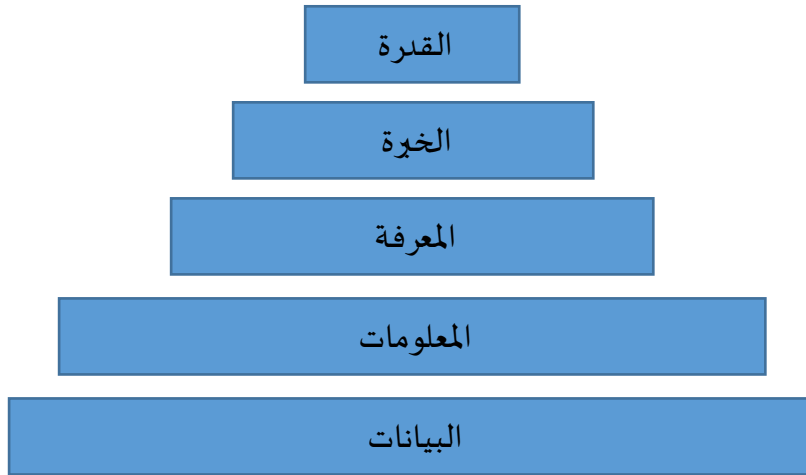
Source: Nada Kakabadse, Andrew Kakabades and Alexander Kouzmin, **Reviewing the Knowledge Management Literature towards a taxonomy**, Journal of Knowledge Management, Vol.7, Issue.4, UK, 2003, P.77.

فعلى الرغم من الارتباط الكبير بين مفاهيم كل من المعرفة، المعلومات والبيانات، وعلى الرغم من انه وفي إطار الاقتصاد التقليدي كان ينظر للمعرفة والمعلومات على انها يمثلان نفس المفهوم، الا ان هنالك اختلافات عميقة بينها، فالمعرفة هي الأكثر قيمة والاعلى درجة، كما انها أكثر وضوحا ودلالة.¹

¹ Nicolas Bahra, **Competitive Knowledge Management**, Palgrave Macmillan, UK, 2001, P 33.

ويبدو هرم المعرفة وسيلة مثالية لإزالة أي لبس قد يحيط بمختلف المفاهيم المتعلقة بالمعرفة، فهرم المعرفة الذي قدمه كل من ليبويتس وبيكمان (Beckman & Liebowits) مثلا، او ما يطلق عليه السلسلة المتصلة للمعرفة والموضح في الشكل رقم (2)، يتشكل في قاعدته السفلى من البيانات التي تتمثل في الحقائق، الصور والأرقام الغير مفسرة بدون سياق (أي بدون معنى)، ثم تأتي بعدها المعلومات كقاعدة ثانية، وهي البيانات المتصلة بسياق ومعنى، والتي يمكن استخدامها بعد تشكيلها وتصنيفها ومعالجتها وتأطيرها، اما المعرفة او ما يشكل الدرجة الثالثة من الهرم، فتشتمل على هياكل المعلومات والمبادئ والخبرات واتخاذ القرارات وحل المشاكل، في هذا المستوى يتمكن الافراد من الاستفادة وتوظيف مصادر المعلومات المتاحة بذكاء وتوظيفها من اجل العمل.

الشكل رقم 2: هرم المعرفة حسب ليبويتس وبيكمان



Source: Michael Marquard, **building the learning organization**, Davis-Black, USA, 2002, P 23.

يلي ذلك الخبرة التي تأتي في المستوى الرابع، وتتمثل في الاستخدام الأنسب والفعال للمعرفة بغية تحقيق النتائج المرجوة والتحسين من الأداء، ثم أخيرا تأتي القدرة (والتي يعبر عنها بالحكمة في النماذج الأخرى للمعرفة مثل النموذج السابق لـ (Kakabadse) لتحتل قمة الهرم، وتعني القدرة نجاح المنظمة في توليد منتجات كسلع، خدمات او عمليات على مستوى عالي من الأداء والابداع، وتتطلب تكامل وتكاتف افرادها وفرقها وقدرة عالية على التنسيق والانسجام بينهم.¹

من خلال كل ما سبق، تبرز المعرفة كمفتاح رئيسي لنجاح المنظمات بالنظر لما تشكله من خلق وإضافة للقيمة اولا، وكذا في الدور الذي تلعبه في تحويل المنظمة إلى الاقتصاد المعتمد على المعرفة، والذي يتم

¹ Michael Marquard, **building the learning organization**, Davis-Black, USA, 2002, P 23.

التأكيد عليه من خلال رأس المال الفكري اولا، والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانيا، ويمكن ابراز أهمية المعرفة في:¹

- أسهمت المعرفة في الرفع من مرونة المنظمات، من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق، التصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة.
- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
- أسهمت المعرفة في تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري، للتكيف مع التغيير المشار إليه في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها، المتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
- تساعد المعرفة الإدارية في توجيه مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة في الاقتصاد المعاصر.
- تعتبر الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة، وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.
- المعرفة أصبحت أساسا لخلق الميزة التنافسية وعامل من عوامل إستدامتها.

المطلب الثالث: أنواع المعرفة وخصائصها

تتميز المعرفة بالثراء المفاهيمي، فهي ليست نمطا واحدا، وليست مقتصرة على مجال معين حتى يتم قولبتها وفق إطار موحد ووحيد، لذا نجد ان العديد من الفلاسفة والعلماء والباحثين اهتموا بدراستها وفق مداخل متعددة ولخدمة اهداف مختلفة مما نجم عنه تباين في الرؤى حول ماهيتها.

الفرع الأول: أنواع المعرفة

إن تقسيم المعرفة إلى نظرية وتطبيقية عملية يعود في جذوره الى نشأة العلوم، فالمعرفة النظرية قائمة على جمع وتفسير الحقائق بهدف الوصول إلى مبادئ ونظريات علمية يتم إثباتها ببراهين عقلية

¹ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط6، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص20.

وفلسفية، أما المعرفة التطبيقية فإنها تطورت بفعل التجارب العلمية والحقائق المطلقة والخبرات العملية والممارسة بهدف الوصول إلى حقائق مطلقة ثم إثباتها بشكل دقيق.

فالمعرفة ليست شكلا واحدا متجانس ونمطي، كما انها ليست ذات شكل محدد بدقة يمكن من خلاله ان توضع كلها في إطار واحد، فالمنظمات اليوم غالبا لا تقدم عند طرح منتجاتها من السلع والخدمات الا جزءا يسيرا من معرفتها، وهو على الأرجح الجزء القابل للتجديد والنقل وحتى التقليد، الا ان المعارف الجوهرية والأكثر أهمية تظل دائما داخلها، في عقول افرادها وعلاقاتهم المتميزة وتكاتف وانسجام فرق العمل فيها، مما لا يتيح إمكانية نقله خارجها او القدرة على التدرب عليه.

كما تشكل ثقافة المنظمة معرفة خاصة بها تتفرد بها عن مثيلاتها، من خلال طريقتها في فهم الأشياء والقيام بالأعمال، والتي تتشكل خلال فترة طويلة من الزمن عن طريق الخبرة والتفاعل ما بين رؤية المنظمة للأعمال وأهدافها المسطرة، وطريقتها في بناء مزاياها التنافسية من جهة، والعاملين ونوعية مؤهلاتهم وخصوصياتهم من جهة أخرى، والبيئة التنافسية التي يتفاعلون معها وفي اطارها وفق ما يطلق عليه منظور المعرفة القائم على الثقافة التنظيمية من جهة ثالثة.¹

ويعد تصنيف بولاني (M.Polanyi) من اول واهم التصنيفات للمعارف، اذ ميز ما بين المعرفة الصريحة (Explicit) والمعرفة الضمنية او الكامنة (Tacit).²

هذا التصنيف تبناه ايكاجيرو نوناكا (I.Nonaka) سنة 1991 في دراسته التي صدرت في مجله هارفارد، ويعد نوناكا من بين أكثر الباحثين اللذين اثرت دراساتهم على مختلف المقاربات والدراسات التي تناولت مجال المعرفة حيث صنف المعرفة الى صنفين، صريحة وهي مفهومة بشكل مباشر ويسهل التعبير عنها، وضمنية خاصة بالفرد، وتتشكل بناء على الدراية الشخصية والمعتقدات والتطلعات الفردية.³

فالمعرفة الصريحة: هي المعرفة الرسمية، القياسية، المرمنة، النظامية والقابلة للنقل والتعليم، وتسمى كذلك بالمعرفة المتسربة لإمكانية تسربها خارج المنظمة، نجدها في اشكال الملكية الفكرية المحمية

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص-ص 41-42.

² M.Sverlinger, *Managing Knowledge in Professional Service Organizations*, Chalmers University of Technology, Sweden, P 41.

³ Jean-Louis Ermine, *Un modèle formel pour la gestion des connaissances*, Hal Id, 2014,P3, site sur web : https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00963905/file/Chapitre_1_Un_modA_le_formel_pour_la_gestion_des_connaissances.pdf, consulter le:04/2017.

قانوناً، مثل براءات الاختراع، حقوق النشر، الاسرار التجارية وغيرها، كما تتجسد أيضاً في منتجاتها وخدماتها، دليل وإجراءات العمل، الخطط ومعايير تقييم الاعمال وغيرها.¹

وهي أيضاً المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كلاً من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، وكذلك البيانات المعلومات المخزنة والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات، والوثائق الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل والاتصال ومعاييرها، ومختلف العمليات الوظيفية.²

ومنه يمكن أن نستنتج ملامح المعرفة الصريحة، والتي من أهمها:³

- يمكن التعبير عنها (بالكلمات أو الرموز أو الرسوم).
- أنها قابلة للمشاركة.
- تخضع لقواعد وتعريفات.
- يمكن الوصول إليها وتخزينها ونقلها إلكترونياً.
- توجه السلوك الفردي في المؤسسة.

لذلك فهي سهلة الوصف والتحديد وقابلة للترميز، ويمكن إعادة قراءتها وإنتاجها وتخزينها واسترجاعها، أي أنها تحويل الفكر من مجرد افتراضات نظرية إلى نتاج معرفي ملموس ومكتوب.

أما المعرفة الضمنية: فهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية والمعبر عنها بالطرق الحدسية، أي انها تلك المعارف غير القابلة للنقل أو التعليم، وتسمى كذلك بالمعرفة الملتصقة وتتواجد في عمل الافراد والفرق داخل المنظمة، وهي ما يميزها ويعطيها خصوصيتها امام مثيلاتها.⁴

ويرى الان (Allen) بأن المعرفة الضمنية هي المعرفة المخفية داخل عقل كل فرد، وتشير إلى المهارات الموجودة التي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وليس من السهل فهمها على أنها عملية أو التعبير عنها بكلمات، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيه، إلا أنه يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات وتحويل بعضها إلى معرفة صريحة. كما يمكن تحويل المعرفة

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص-ص 42-43.

² هيثم حجازي، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، ط1، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 66.

³ محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 41.

⁴ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 44.

الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات والخبرات والمواقف والاتجاهات والقدرات والأحداث والممارسات.¹

كما ان هنالك تصنيفا اخر للمعرفة يضعها في خمسة أنواع أساسية هي:²

أولا. معرفة ماذا (know-What): وهي معرفة ادراكية او مفاهيمية، تتجلى بالبراعة العالية في تهذيب سلوك العاملين والسيطرة عليه في إطار ما يحققونه من تحسين لمهاراتهم وزيادة معارفهم من خلال البرامج التدريبية المنظمة لهم والموجهة لتطويرهم، فضلا عن الحصول على شهادات علمية متخصصة والتثقيف المستمر في إطار مواجهة المشكلات العامة والخاصة التي تواجههم في حياتهم العملية والحياتية.

ثانيا. معرفة كيف (Know-How): وهي مهارات تخصصية متقدمة، يمكن أن تتحقق من خلال عملية تحويل النظريات والنماذج والمفاهيم والمداخل المطروحة في البحوث والدراسات الى واقع تطبيقي فعلي وملمس، يفيد في تحسين وخلق المهارات المهنية للعاملين.

ثالثا. معرفة لماذا (Know-Why): وهي اتجاهات معمقة حول فهم الأنظمة ذات الصلة بعمل المنظمة واجزائها، بحيث يتم التعمق في نسيج العلاقات السببية بين الأشياء والمشكلات والمواقف، ويمكن ان تتحقق من خلال التطوير المهني المنظم لوظائف العاملين وعمليات الإدارة، وصقل مهاراتهم بما يساعدهم على المبادرة بحرية أكبر نحو المهام التي تفيد في معالجة المشكلات المعقدة التي تواجه المنظمة، افرادها، جماعاتها وفرقها، كذلك التعامل مع حالات اللاتأكد البيئي بدقة أكبر.

رابعا. الرعاية لماذا (Care-Why): وهي معارف مرتبة تتوجه نحو تحريك ابداع الافراد ذاتيا، بحيث تتركز المعرفة حول حالات الاستعداد والتحفيز والتمكين بغرض التكيف مع النجاح والتفوق المنظمي.

خامسا. معرفة التالف (Know-Belonging): وتعني تلك القابليات المتطورة لمديري المنظمات التي يتمتعون بها في خلق الصفات الضرورية لتحقيق اندماج الافراد في فرق مبدعة وجماعات متماسكة وشبكات عمل تهدف للوصول الى بناء راس مال اجتماعي، فالافتقار لمثل هذه المعارف قد يؤدي في كثير من الأحوال بالمنظمة الى خسارة الكثير بسبب سوء الاستفادة من راس مالها البشري نتيجة لتدني معنويات العاملين فيها، او لسوء العلاقات الاجتماعية وضعف تحقيق التوافق ما بين الخبرات والمهارات الجماعية وتحويلها الى ممارسات تنفيذية فاعلة تصب في صالح المنظمة.

¹ ربيعي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 81.

² سعد علي العنزي، احمد علي صالح، إدارة راس المال الفكري في منظمات الاعمال، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص-ص 228-229.

فيما يصنف اخرون المعرفة الى:¹

أولاً. معرفة ذاتية: وهي التي يكونها الفرد بجهده الخاص اعتماداً على قدراته الفكرية، وطاقته الذهنية ومختلف تجاربه وخبراته.

ثانياً. معرفة خارجية: وهي التي يستمدّها الفرد من مصادر خارجية، وتتمثل في مختلف التدفقات المعرفية التي ساهمت تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في تيسير الوصول إليها، كما تنشأ هذه المعرفة كذلك عن طريق عملية التفاعل الاجتماعي بين الافراد.

ثالثاً. معرفة جوهرية: هي النوع والمستوى الأدنى للمعرفة، والذي يكون أساسياً من اجل الدخول الى الصناعة، هذا النوع لا يضمن للمؤسسة البقاء والنجاح امام منافسيها فترة طويلة.

رابعاً. معرفة متقدمة: وهي المعرفة التي تعطي المنظمة قابلية للبقاء في اعلى مستويات تنافسيها في السوق ولمدة طويلة، وتمكنها من تحقيق مراكز تنافسية قوية.

خامساً. معرفة ابتكارية: والتي تمكن المنظمة من ان تقود صناعتها ومنافسيها، وتميز نفسها بشكل ملحوظ عنهم، ان هذا النوع من المعرفة يرتبط بالابتكار ويجعلها قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها.

ويذهب البعض الى القول بان المعرفة هي خمسة أصناف أساسية هي:²

أولاً. المعرفة الضمنية: والتي تشير إلى معرفة شخصية تشتمل على معاني داخلية، نماذج ذهنية، خبرات وتبصر وبدئية وشعور حدسي، وهي نوعان، أحدهما تقني يعود إلى عمق (معرفة -كيف) المعرفة التكنولوجية في الخبرة، والثاني له بعد إدراكي يتكون من مخططات ونماذج ذهنية ومعتقدات وإدراكات، تقود الأفراد في أفعالهم وسلوكياتهم اليومية.

ثانياً. المعرفة المعلنة: وهي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق، الرسومات والتصورات، ويمكن توثيقها على الورق أو في الشكل الإلكتروني كما ويمكن تدويرها.

¹ علي السلي، إدارة التميز، ط1، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 203.

² عبد الستار العلي، المدخل الى إدارة المعرفة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص-ص 37-38.

ثالثاً. المعرفة التكنولوجية: وهي جزء من المعرفة الضمنية، وتعبر عن البراعة، الخبرة والمهارة في العمل.

رابعاً. المعرفة العميقة والمعرفة الضحلة: المعرفة الضحلة تعنى الفهم القليل والبسيط لمؤشرات المشكلة، أما المعرفة العميقة فهي التي تتطلب التحليل العميق للمواقف المختلفة.

خامساً. المعرفة السببية والمعرفة الموجهة: المعرفة السببية هي التي تتم بناء على ربط المفاهيم معاً باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء، أما المعرفة الموجهة فهي تلك التي تبني على أساس عدد سنوات الخبرة في عمل ما فتصبح دليلاً ومرشداً للسلوك نتيجة للتعلم والتراكم المعرفي.

مما سبق، نلاحظ التعدد والتباين الكبير في رؤى الباحثين والدارسين لهذا الموضوع في تصنيف المعرفة وأشكالها، ولعل ذلك مرده في الأساس الاختلاف في مشارب وخلفيات واهداف كل منهم، فالمعرفة كانت منذ القدم ولا تزال حقلًا بحثيًا يجذب اهتمام الفلاسفة والباحثين في مختلف العلوم سواء كانت علومًا إنسانية أم تجريبية، ومن أجل ذلك وبغية الإحاطة بمختلف الآراء يمكن تلخيص أهم الاتجاهات التي تناولتها في الجدول التالي:

الجدول رقم 2: تصنيف المعرفة

مرحلة	متقدمة	طارئة	مكتسبة	مركبة	بلاغية	إجرائية	ثقافية	عقلية	مرمزة	عامة	اجتماعية	غير رسمية	رسمية	متنقلة	مجسدة	معرفة ماذا كان	معرفة من	معرفة لماذا	معرفة ماذا	معرفة ذلك	معرفة كيف	ظاهرة	ضمنية	السنة	الباحث
																		*	*	*			1949	Rule	
																						*	*	1966	Berger & Lck,ann
																								1983	Shimp
*	*	*																						1987	Unger
							*																	1987	Latour
					*																			1988	Vatuims
				*																				1990	Henderson & Clarck
													*	*										1991	Badarcco
																								1991	Lave & Wenger
												*										*		1993	Alvesson

مرنة	متقدمة	طارئة	مكتسبة	مركبة	بلاغية	إجرائية	ثقافية	عقلية	مرمزة	عامة	اجتماعية	غير رسمية	رسمية	متنقلة	مجسدة	معرفة ماذا كان	معرفة من	معرفة لماذا	معرفة ماذا	معرفة ذلك	معرفة كيف	ظاهرة	ضمنية	السنة	البحث
							*	*	*						*									1993	Collins
																		*	*		*			1996	Quinn, et.al
																*	*	*			*	*		1995	Nonak & Takuchi
																					*			1996	Lundvall
																*	*	*	*					1996	Trico
																					*			1997	Millar, et,al
	*	*										*	*		*							*		1997	Fleck
										*	*	*		*										1999	Blumentritt & Johanston
																					*	*		1999	Hansen, et,al
																					*	*		1999	Vail
																					*	*		1999	pan & Scarbrough
																					*	*		1999	Hauer

الفرع الثاني: خصائص المعرفة

ان المعرفة ميزة إنسانية فارقة، مكنته من التطور والتقدم والارتقاء بمختلف مناحي حياته، من خلال قدرته على الفهم والتحليل والتركيب، ورغم ان التراكمية هي من بين اهم مميزات وخصائص المعرفة، الا انها ليست الخاصة الوحيدة، اذ نجد من بين خصائصها الأخرى حسب هوسيل وبل (Housel & Bell):¹

أولا. القابلية للتوليد: تمتلك بعض المنظمات ما يسمى بالخصوبة الذهنية، مما يجعلها قادرة على توليد الأفكار الجديدة، حيث يتم الاعتماد على الافراد المبتكرون في عملية ضمان استدامة الأفكار وتوليد المعارف.

ثانيا. القابلية للموت: مثلما يمكن للمعرفة ان تولد يمكنها أيضا ان تموت، اذ ان نسبة قليلة من المعارف التي يحملها الافراد تسجل وتصنف، ذلك ان اغلبية المعارف تموت مع حاملها، كما يمكن ان تموت المعرفة أيضا بشكل اخر من خلال إحلال المعارف الجديدة محل القديمة.

ثالثا. القابلية للتملك: مكنت قوانين الملكية الفكرية المنظمات من تحويل معارفها الى براءات اختراع او أسرار تجارية مما جعلها تتمتع بالحماية القانونية وهو ما أتاح القدرة على تملك المعرفة.

رابعا. المعرفة متجذرة في الافراد: المعارف في المنظمات متعددة ومتنوعة ولا تظهر فقط في صورة معرفة صريحة ومنظورة، فالكثير منها كامن في عقول الافراد، فالمعرفة الفطرية الكامنة قابلة للتحويل الى معرفة صريحة ان توفرت البيئة المناسبة.

خامسا. القابلية للخبز: يمكن للمعرفة ان تخزن بطرق ووسائل متنوعة، كالتخزين على الورق، الأفلام، الأشرطة وأيضا وسائل التخزين الالكترونية.

ويضيف آخرون خصائص مختلفة تتميز بها المعرفة مثل:²

أولا. التراكمية: أي ان المعرفة في تغير دائم ناجم عن الإضافة المستمرة للمعارف الجديدة الى تلك القديمة.

ثانيا. التنظيم: المعارف المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول اليها والانتقاء من بينها.

¹ Tomas Housel, A. Bell, **Measuring and Managing Knowledge**, McGraw hill, USA, P-P 4-12.

² محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 21.

ثالثا. الشمولية واليقين: شمولية المعرفة لا تسري فقط على الظواهر التي تبحثها بل أيضا على الافراد اللذين يتلقونها، فالحقيقة تفرض نفسها على جميع من يتلقاها، وهي كذلك قابلة للانتقال ما بين الافراد، اما اليقين فلا يعني بان المعرفة ثابتة بل يعني اعتمادها على حقائق وادلة دامغة ومقنعة، لكنها ليست بمنأى عن التغيير.

رابعا. الدقة والتجرد: ويقصد بها الموضوعية والقدرة على التعبير عن الحقائق واثباتها رياضيا.

خامسا. البحث عن الأسباب: ان البحث عن الأسباب والرغبة في التعليل يهدفان الى اشباع حاجة الفرد في الإحاطة بمختلف الظواهر، بما يمكنه من فهمها والتحكم فيها بشكل أفضل.

ويضيف كل من وينش وشنايدر (Winch & Schneider) خاصية هامة للمعرفة الا وهي اللاملموسية، ذلك أن المعرفة كمنتج غير ملموسة ماديا.¹

اما كلوج (Kluge) فقد عدد خصائص المعرفة في:²

أولا. الذاتية: فالمعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان والمعلومات، وهي بذلك تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعاطى معها وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات، ومن هنا فإن قراءة أو فهم المعرفة أو بتعبير أدق مكوناتها المعلوماتية وتأويل هذه المكونات وتفسيرها لاستخراج المعرفة منها سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية، وبالتالي يمكن توليد وابتكار معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص آخر وهكذا، بل أكثر من ذلك ان المعرفة المتولدة من قراءة الشخص نفسه للمكونات المعلوماتية نفسها ربما تختلف من سياق لآخر تختلف فيه المؤثرات الفكرية والنفسية وغيرها.

ثانيا. القابلية للانتقال: تعد هذه الخاصية ظاهرة للعيان بشكل أكبر من باقي الخصائص، فالشخص في عمله على سبيل المثال قد يجرب أسلوباً معيناً في تنفيذ مهمة ما فإذا نجح في ذلك فإنه سيفكر تلقائياً في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى، كما ان المنظمات تقوم بالشيء نفسه إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها، فروعها أو أقسامها.

ثالثا. الطبيعة المضمرة: ان المعرفة تتولد من عقل الإنسان، وبالتالي فليس من السهل ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية ولا كنتيجة لهذه العملية، فعندما تتم عملية المعرفة وتنتهي فإن الناتج المعرفي يختزن في

¹ المرجع السابق، ص 20.

² Jurgen Kluges, Wolfram Stein, Thomas Licht, **Knowledge Unplugged : The McKinsey & Company Global Survey on Knowledge Management**: Pal Grave, USA, 2009, P82.

العقل، وقد لا يستخدمها صاحبها مطلقاً أو يخرج جزءاً منها أو يخرجها بشكل معين بعد فترة من الزمن، إن فهم هذه الخاصية غاية في الأهمية لنجاح برامج إدارة المعرفة ولتحديد الأساليب الملائمة لاستخراج الممكن من هذه المعرفة المضمرة.

رابعا. التعزيز الذاتي: تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات، بأن المشاركة فيها لا تؤدي مطلقاً لتناقصها، فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره سيبقى محتفظاً بمعرفته، في حين أنه يضيف إلى معرفة غيره، والمتوقع أكثر من ذلك أن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما.

خامسا. الزوالية: إن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير لا بل والزوال مع مرور الوقت لاسيما في مجال الأعمال التي تعمل وتنافس في بيئة مفتوحة، والسباق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة واختراع تقنيات إضافية يمكن أن ينهى قيمة ما تمتلكه منظمة أعمال ما تحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية وربحية كبيرة.

سادسا. اللحظية: هذه الخاصية للمعرفة لا تعني أبداً العشوائية كما أنها لا تعني أيضاً عدم إمكانية إدارة المعرفة بسبب هذه الخاصية، إذ المطلوب هو تهيئة المناخ المناسب لتوليد المعرفة ومن المؤكد عندئذ إن شيئاً ما سيتولد دون أن نجزم بالضبط توقيته أو مدى فائدته.

سابعا. التجديد والاستمرارية (التراكمية): فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتتولد بالإبداع والابتكار معرفة جديدة، وهذه المعرفة المبتكرة بدورها ستتفاعل مع المعطيات والأحداث وهذا ما يعطيها خاصية الاستمرارية والتجدد.

المبحث الثاني: ادارة المعرفة

أصبح السعي نحو المعرفة سمة بارزة للمنظمات المعاصرة، وخيار استراتيجي واعي ومدروس، فالبحث عن المعرفة الجديدة والابداعية التي من شأنها ان تعزز من مكانتها لم يعد مغامرة او عملا معزولا، انما هو اتجاه عام نشهده اليوم، فقناعة الجميع بأهمية المعرفة في حياتنا المعاصرة بشكل عام، وبالنسبة للمنظمات كوسيلة للتميز والتفوق بشكل خاص، دفع بها الى الاهتمام بطرق تحصيلها وانتاجها، وكذا محاولة إيجاد أفضل السبل لخبزها، قبل ان تنشر للأفراد من اجل تمكينهم من استغلالها في خدمة المنظمة،

ولإدراكها بان المعرفة بدون فعل الإدارة ليست ذات فائدة، لكونها في غالب الأحيان ضمنية وتحتاج الى الكشف عليها وتشخيصها، ثم إعادة توليدها وخبزها وتوزيعها ونشرها في المنظمة، ومن ثمة استعمالها بالتطبيق وإعادة استعمالها مرات عديدة، يأتي دور الإدارة التي تهتم بصياغة النظم والبرامج الملائمة للكشف واستغلال المعارف.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

تعرف إدارة المعرفة بكونها العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المنظمة، فهي بهذا تشير الى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفعالية وبطريقة كفؤة لا تستطيع المنظمات المنافسة تقليدها او استنساخها، لتكون المصدر الرئيسي للربح.¹

ويعرف ديلونغ (Delong) إدارة المعرفة بكونها "منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة، بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها" وبمعنى آخر هي عملية مؤسسية تهدف إلى تنسيق وتكامل عمليات معالجة البيانات والمعلومات والتكنولوجيا المستخدمة والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمؤسسة.²

كما يعرفها كل من هوردر وفيرنلي (Horder & Fearnley) بانها استخدام المعرفة والخبرات والكفاءات الجماعية المتاحة داخليا وخارجيا امام المنظمة متى وكلما تطلب الأمر ذلك.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 91.

² David Delong, *Lost Knowledge Confronting the Threat of an Aging Workforce*, Oxford University Press, UK, August 2004, P 6.

وتعرف المعرفة كذلك بكونها عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق راس المال الفكري الظاهر والضماني لتحقيق منفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع.¹

وهي كذلك نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة سواء على مستوى الفردي او الجماعي من خلال المؤسسة، بهدف رفع مستوى إدارة العمل، وهي تبحث في الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح وفي الوقت المناسب للعمل المقصود.²

ان الدارس لموضوع إدارة المعرفة سيلاحظ التنوع والغنى الكبير في المفاهيم التي حاولت ان تحيط بكافة جوانب هذا الموضوع، ولعل ذلك مرده أساسا الى الاختلاف في المداخل والتوجهات التي سلكها هؤلاء، فبعضهم تناولها من زاوية كونها ثقافة تنظيمية، وآخرون نظروا اليها باعتبارها مصطلح تقني، في حين عدها غيرهم موجودا غير ملموس، كما اتجهت فئة الى اعتبارها بعدا ماليا، في ما أعطاها آخرون مفهوما يقترن بكونها تطورا للمعلومات وإدارة للوثائق، كما كان لتنوع خلفياتهم العلمية والعملية كذلك اثر بالغ على هذا الثراء المفاهيمي بحيث اصبح من الصعب التسليم بوجود مفهوم جامع يمكن ان يعطي فهما شاملا لإدارة المعرفة.

وعموما، يمكن حصر مداخل تعريف إدارة المعرفة في:³

أولا. المدخل الوثائقي: يرى هذا المدخل في إدارة المعرفة استخلاصا للمعرفة من الافراد، وتحليلها وتشكيلها وتطويرها وتبويب النتائج في وثائق لتسهيل فهمها وتداولها.

ثانيا. المدخل التقني: يظهر الانحياز نحو تقنيات المعلومات مع اغفال الجوانب الفكرية لإدارة المعرفة، اذ يركز على كونها تبحث في تدابير قابلية تقنيات المعلومات على معالجة البيانات، وكذا قابلية الابتكار والابداع الفردي.

ثالثا. المدخل الاجتماعي: وفق هذا المدخل تبدو إدارة المعرفة طريقة للتفاعل بين العاملين، توفرها وسائل تؤمن مشاركة جماعية في الخبرة والثقافة والقيم.

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 56.

² نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص 78.

³ بسمان فيصل محجوب، عمليات إدارة المعرفة: المدخل للتحويل الى جامعة رقمية، المؤتمر الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 2014، ص-ص 6-7.

رابعاً. مدخل القيمة المضافة: يعتبر إدارة المعرفة منهجاً قائماً بذاته لاستخلاص القيمة المضافة عند تطبيق واستخدام المعرفة، ووفق تصوره لإدارة المعرفة فإن لها مكونات هي الافراد، التقنية، العملية ومن ثم الاستراتيجية.

خامساً. المدخل المالي: فإدارة المعرفة حسبه تتضمن مهمات تكوين رأس المال الفكري بصفته موجوداً غير ملموس، إلا أن إمكانية استخدامه وتداوله والمحافظة عليه وتطويره يمنحه هيكله ويجعله محسوساً.

سادساً. المدخل المعرفي: ويختص بالمنظمة المعرفية، حيث تمتد تطبيقات إدارة المعرفة إلى كامل أجزائها وأقسامها، وهذا يرتبط بأربعة أركان أساسية وهي المعتقدات المعرفية، الالتزام، الشكل التنظيمي ومعرفة-كيف، ودور تقنيات المعلومات.

سابعاً. مدخل العملية: يوضح هذا المدخل فكرة أن إدارة المعرفة ما هي إلا عملية تجميع وابتكار للمعرفة وإدارة قاعدتها وتسهيل المشاركة فيها، من أجل تطبيقها بفعالية في المنظمة.

فيما حددت أودال وجاكسون (O'Dell & Jackson) مداخل دراسة وتعريف إدارة المعرفة في:¹

أولاً. المدخل الفلسفي: يؤكد هذا المدخل بكون إدارة المعرفة معنية بالتنظير العلمي للمفهوم المعرفي، وتهتم بكيفية جمع المعلومات حول الحقائق الاجتماعية والتنظيمية، وتركز على أهداف وأنواع ومصادر المعرفة، كما تركز على العلاقة بين المعرفة والمفاهيم الأخرى مثل درجة التأكد والسببية وتبرير المعتقد والشك وغيرها.

ثانياً. المدخل الإدراكي: يمثل هذا المدخل مساهمة علماء الإدارة ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي في إثراء هذا المجال، وينظرون للمعرفة من زاوية قيمتها الاقتصادية ويعتبرونها أصل استراتيجي مهم وشرطاً لبقاء المنظمة وقدرتها على المنافسة في السوق بكفاءة وفعالية، لذلك لا بد لها من أن تحصل على قدر كافي من المعرفة والخبرة بهدف تطبيقها لحل المشاكل الإدارية والتنظيمية والاستثمار في الفرص المتاحة.

ثالثاً. المدخل الشبكي: يقوم هذا المدخل على نظريات المنظمات الشبكية، حيث يفسر إدارة رأس المال المعرفي من خلال تركيزه على اقتناء وتقاسم ونقل المعرفة، من خلال أنماط تبادل أفقية وانسياب متداخل للموارد وخطوط اتصال تبادلية، ويعتبر اقتناء وتقاسم المعرفة الحلقة الأولى في سلسلة التعلم التنظيمي.

¹ Carla O'Dell and Grayson Jackson, **If Only we Know What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices**, California Management Review, USA, 1998, Vol.40, Issue.3, p-p. 154-174.

رابعاً. مدخل الممارسة الجماعية: يستند هذا المدخل على المنظور الاجتماعي والتاريخي في دراسة المعرفة، حيث يرى في المعرفة العلمية ملك عام للمجتمع أو المجموعة، والاتفاق والإجماع على تراكميتها وتداولها، وأنها انتقلت من أجيال إلى أجيال بعملية تقليدية، إن المعرفة في إطار هذا المدخل تمثل التزام وثقة المجموعة في الرصيد المعرفي المتراكم.

خامساً. المدخل الكمي: في إطار هذا المدخل، تمثل المعرفة نظاماً متكاملماً للتعامل مع المشكلات بطرق علمية محددة تعطي نتائج تتصف بالمثالية، إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتغير في إطار هذا المدخل لتأخذ بعداً عملياً يتعامل مع مشكلات معقدة وكبيرة ويعطي أهمية للأفراد من خلال المعرفة التي يزودهم بها.

وعموماً، ومن خلال كل ما سبق يمكن القول بان إدارة المعرفة هي تلك العملية المنظمة التي تستهدف تحصيل، معالجة، تخزين ونشر المعرفة داخل المنظمة، بغية اثراء مهارات الافراد وجماعات العمل في إطار بيئة تنظيمية متفتحة وحيوية تشجعهم على تبادل الأفكار، وتتيح لهم فرص الولوج والاطلاع على المعارف ذات الصلة، وتسهل عملية الابداع بالشكل الذي ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة.

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة

ان إدارة المعرفة في المنظمة تتشكل من جملة من العمليات التي تتيح لها الحصول على المعرفة من مختلف مصادرها الممكنة سواء كانت داخلية ام خارجية، ثم معالجتها وتصنيفها والاحتفاظ بها، بغية الاستفادة منها او حتى حذفها إذا زالت الحاجة اليها، وكما وأسلفنا سابقاً فإنه وبالنظر الى تعدد الرؤى في دراسة موضوع إدارة المعرفة، انعكس هذا الاختلاف بدوره على عمليات هذه الأخير، بيد اننا ستحاول الإحاطة بأهم الآراء التي تتعلق بهذا الجانب.

ويمكن حصر عمليات إدارة المعرفة في:¹

أولاً. تشخيص المعرفة: يعد تشخيص المعرفة عملية أساسية من بين عمليات إدارة المعرفة، وعلى أساسه تتم صياغة الخطط والبرامج وتحديد نوعية المعرفة المطلوبة والمتوفرة وتحديد الفجوة بينهما، ان

¹ Peter Heisig Jens Vorbeck, **Knowledge Management and Customer Orientation: Hewlett Packard Austria**, Springer, Germany, 2003, P-P 114-116.

التشخيص أمر ضروري، فعلى أساسه يتم التعرف على معرفة المنظمة والافراد الحاملين لها ومواقعهم التنظيمية، ويتوقف نجاح إدارة المعرفة بشكل كبير على نجاح عملية التشخيص ودقة نتائجها.

ثانيا. تحديد أهداف المعرفة: ان المعرفة وادارتها ليست غاية بقدر ما هي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، ومن اجل أن تكون هذه الوسيلة فعالة وليست مجرد هدر للجهد والمال والوقت، ينبغي ان تكون لها هي الأخرى أهداف محددة بدقة تسعى الى تحقيقها، ومن بين هذه الأهداف:

- تحسين عمليات المنظمة.
- خلق الوضوح فيما يتعلق بالعمليات، المجالات والمشكلات التي تواجه المنظمة.
- تسهيل الابداع.
- تسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ.

ثالثا. توليد المعرفة: تعدد المفاهيم عند الحديث على توليد المعرفة من أسر، شراء، ابتكار، اكتشاف، امتصاص او حتى الاستحواذ على المعرفة، الا أنها في النهاية انما تدل على معنى واحد الا وهو حيازة المعرفة دون النظر الى الكيفية التي تم بها ذلك، فجميع هذه العمليات تعني توليد المعرفة لكن بطرق ووسائل ومصادر مختلفة، لكن الأهم هو التركيز على توليد المعرفة الجديدة.

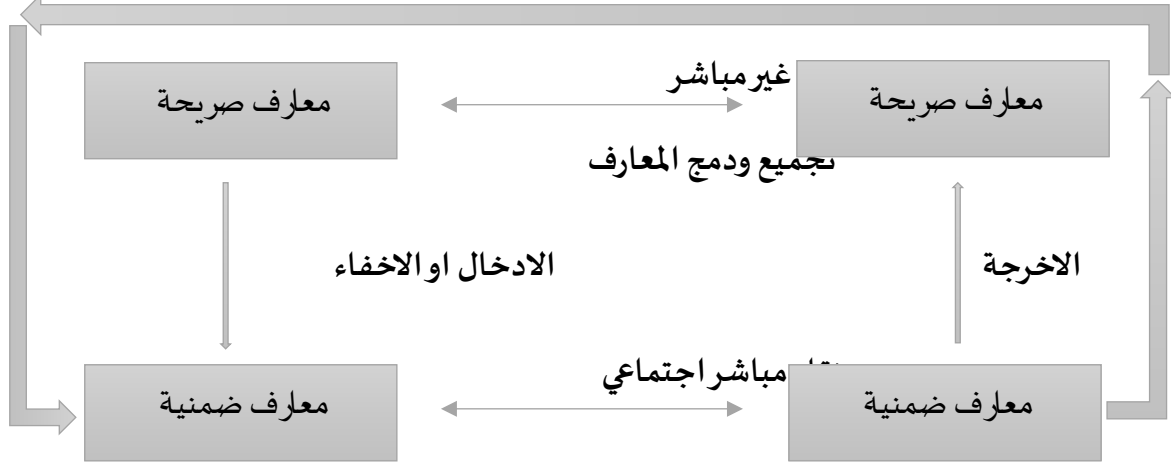
وفي هذا الإطار يظهر نموذج كل من نوناكا وتكايوشي (Nonaka & Takeuchi) والمعروف بـ (SECI) الذي أبرزنا من خلاله ان توليد المعرفة يتم من خلال التفاعل ما بين المعرفة الصريحة والضمنية وفق أربعة حالات ممكنة:¹

- من معرفة ضمنية الى معرفة ضمنية — (إطار تشاركي) من خلال التشارك في مكان العمل، التعلم والحوار.
- من معرفة ضمنية الى معرفة صريحة — (الاطراجة) من خلال التصاميم، النماذج، الفرضيات، القياس والنسخ.
- من معرفة صريحة الى معرفة صريحة — (تجميع مدمج المعارف) مثل التعليم في المعاهد والجامعات.

¹ Jean-Louis Ermine, **OP Cite**, p 3.

- من معرفة صريحة الى معرفة ضمنية — (التدخل او الاخفاء) من خلال تلقي المعرفة وتكرار استعمالها، وبالتالي تستوعب من قبل الفرد.

الشكل رقم 3: نموذج نوناكا وتكايشي SECI



Source : Jean-Louis Ermine, **Un modèle formel pour la gestion des connaissances**, Hal Id, 2014, P3, site sur web: https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00963905/file/Chapitre_1_Un_modA_le_formel_pour_la_gestion_des_connaissances.pdf, consulter le:04/2017.

وتنتقل المعرفة وفق هذا النموذج وفق طريقتين، الأولى مباشرة عن طريق التنشئة الاجتماعية او يطلق عليه نوناكا والاتصال المعرفي والذي يحدث من خلال الرفقة او التعلم على يد خبير... الخ، والثاني غير مباشر والذي قد يكون متقطع أو جزئي.

رابعا. خزن المعرفة: تتضمن عملية خزن المعرفة عمليات الاحتفاظ، الصيانة، البحث، الوصول، الاسترجاع والمكان، كما تشير هذه العملية كذلك الى أهمية الذاكرة التنظيمية، اذ أن الكثير من المنظمات تواجه خطر فقدان جزء هام من معارفها بسبب مغادرة عاملها سواء في إطار مساهمهم الوظيفي الطبيعي، او بسبب معدلات دوران العمل المرتفعة.

خامسا. توزيع المعرفة: تعد المعرفة من الموجودات النادرة التي لا تنضب، فهي تزداد كلما تم استعمالها وتشاركها، فعن طريق تبادل المهارات والخبرات والأفكار ما بين الافراد تزداد معارف كل منهم، ان هذه الخاصية الفريدة هي ما يشجع المنظمات المعاصرة على السعي الحثيث لتوفير المعرفة لعاملها وحثهم على التشارك والتبادل المعرفي بغية تنمية معرفتها في المحصلة.

ومن أجل ضمان نجاح عملية توزيع المعرفة ينبغي ان تتوفر أربعة شروط أساسية:¹

- وجود وسيلة لنقل المعرفة بحيث تكون الفرد او أي وسيط اخر.
- ان تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة للمعرفة، وقادرة على نقلها.
- ان يكون لهذه الوسيلة الحافز للقيام بعملية نقل المعرفة.
- الا تكون هنالك معوقات تحول دون نجاح عملية النقل المعرفي.

سادسا. تطبيق المعرفة: ان الهدف الأساسي والجوهرى من إدارة المعرفة هي إمكانية استغلال المعرفة خدمة لأهداف المنظمة، فبدون هذه المرحلة تفقد معنى وجودها وغايتها، يتضمن تطبيق المعرفة الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة والتطبيق العملي للمعرفة.

سابعا. تنظيم المعرفة: تشتمل هذه العملية على تصنيف، تبويب وفهرسة، ورسم (Mapping) لخرائط المعرفة، فهذه العمليات الثلاث تحدد مدى استفادة المنظمة من المعرفة من عدمها.

ثامنا. استرجاع المعرفة: يقصد بها البحث والوصول بسهولة الى المعرفة بغية استرجاعها وإعادة استغلالها في حل مشاكل العمل أو تحسين عملياته، فالقدرة على الوصول الى المعرفة المرغوبة وفي الوقت الملائم يشكل عامل أساسي للنجاح وداعم لنظم اتخاذ القرارات في المنظمة.

تاسعا. ادامة (صيانة) المعرفة: ان المعرفة وبحكم التطور السريع عرضة للتقادم، لذا تأتي هذه العملية كوسيلة للرفع من جاهزيتها عن طريق عمليات التنقيح، النمو والتغذية، وتجدر الإشارة هنا الى ضرورة ان تتسم إدارة المعرفة بالقدرة على استيعاب التحديث المستمر في المعرفة ودمج المعرفة الحديثة مع تلك القديمة بالشكل الذي يمكن المنظمة من تحقيق التراكم المعرفي والاستفادة منه.²

من كل ما سبق، يمكن حصر مختلف العمليات المشكلة لإدارة المعرفة، والتي تبناها الباحثون في جملة من اهم الاعمال التي تناولت هذا الموضوع، وادراجها ضمن الجدول الموالي:

¹ Peter Heisig, Jens Vorbeck, **Op Cite**, P-P 116-119.

الجدول رقم 3: عمليات إدارة المعرفة

الاسترجاع	التقييم	التطوير	التطبيق	إعادة الاستعمال	المشاركة	التوزيع	النقل	المعالجة	التنظيم	الخزن	الاكتشاف	الحصول	الأمر	التوريد	الاكتساب	الإبتكار	تحديد الأهداف	التشخيص	السنة	الباحث
					*										*				1994	Davenport
		*			*										*	*			1997	Allec
	*	*	*		*					*					*			*	1998	Probst & paul and Rombardt
*	*	*						*		*					*				1998	Davice
	*	*	*		*												*	*	1998	Weeggeman
		*		*	*										*				1998	Martiny
			*			*				*				*			*	*	1998	Franhofer
					*														1999	Senge
				*								*							1999	Hauer
*									*	*		*							1999	Hermans
				*	*				*					*		*		*	1999	Burk
		*	*							*		*							1999	Verespij
					*	*									*				1999	Mc Dermoti
*			*						*			*				*			1999	Gartner Group
				*						*		*							1999	Hansen & Nohria and Thomas

الاسترجاع	التقييم	التطوير	التطبيق	إعادة الاستعمال	المشاركة	التوزيع	النقل	المعالجة	التنظيم	الخزن	الاكتشاف	الحصول	الأمر	التوليد	الاكتساب	الإبتكار	تحديد الأهداف	التشخيص	السنة	الباحث
					*	*							*			*			2000	Loudan & loudon
						*						*				*		*	2000	Newman
			*			*								*					2000	Mc Elroy
*									*									*	2000	Paul
				*				*		*					*				2000	Trigg
*		*				*			*			*							2000	Duffy
	*															*			2000	Alen
			*										*						2000	Kapoor
				*											*	*			2000	Loomis
				*												*			2000	Wick
			*													*			2000	Saffady
			*		*	*			*		*		*		*	*		*	2000	Rastogi
			*		*	*				*		*		*					2000	Montana
	*	*	*			*		*		*					*		*	*	2000	Schriber & Hoog and A KKermans
					*				*		*	*						*	2000	Hanley
			*				*	*											2000	King

الاسترجاع	التقييم	التطوير	التطبيق	إعادة الاستعمال	المشاركة	التوزيع	النقل	المعالجة	التنظيم	الخزن	الاكتشاف	الحصول	الأمر	التوريد	الاكتساب	الإبتكار	تحديد الأهداف	التشخيص	السنة	الباحث
			*		*					*						*			2001	Turban
			*			*				*				*					2001	Heising
			*			*				*				*					2001	Varbeck & Finke
					*				*							*			2001	Daft

المصدر: صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر، 2005، ص 25.

المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة

تتعدد نماذج إدارة المعرفة وتنوع، ومن بينها:¹

أولاً. نموذج بارتون (Barton): يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في المنظمة تمثل مقدره جوهريه قد تتجسد في أربعة أشكال هي:

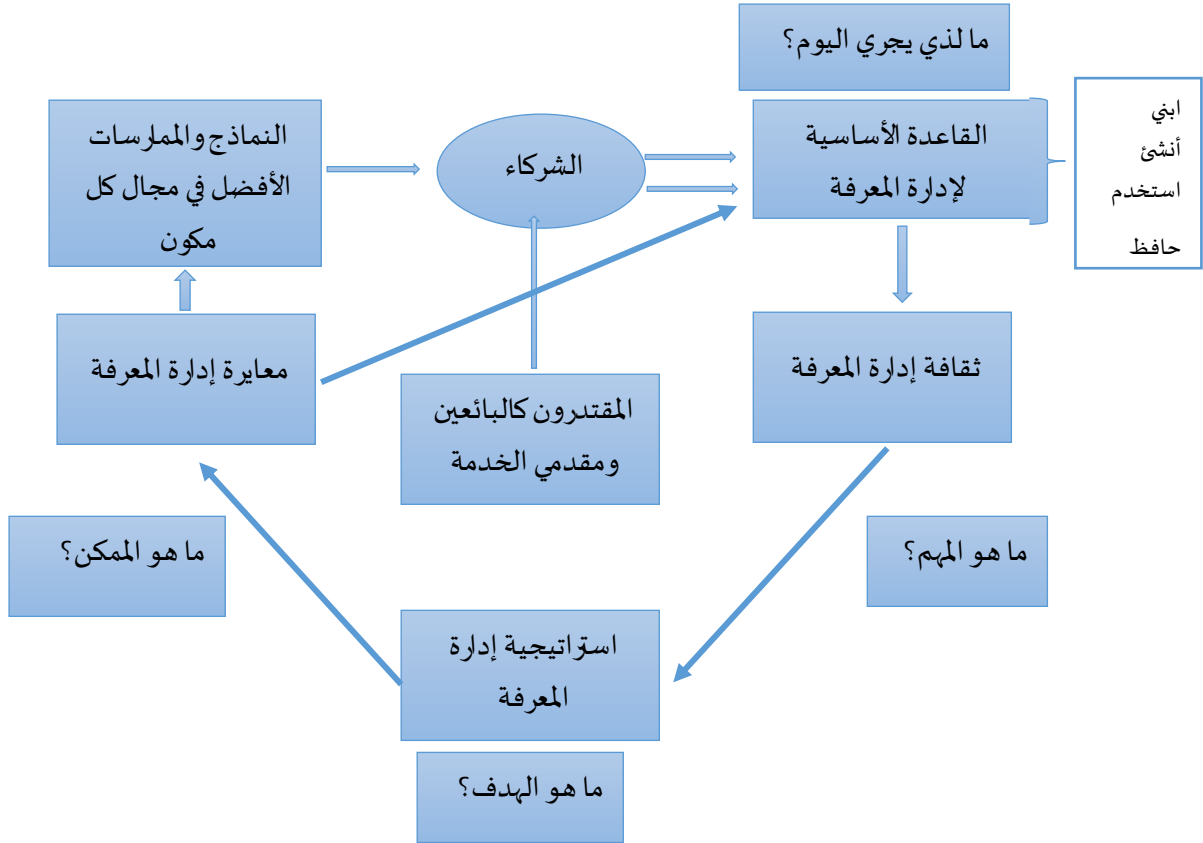
- قد تتخذ المعرفة شكلا ماديا، كبراءة اختراع مثلا والتي يمكن رؤيتها وتلمسها.
- قد تتجسد المعرفة كذلك في الأنظمة الإدارية، من خلال مناهج وطرق التعلم وعمل الأشياء بأكثر فعالية.
- قد تتجسد المعرفة في المهارات الصريحة والضمنية للعاملين، أي في القدرات الفردية التي تستقطب للمنظمة، أو تطور داخلها من خلال التجربة والخبرة.
- قد تتجسد المعرفة كذلك فيما يطلق عليه بارتون اسم القيم الصغيرة مع معايير السلوك في العمل أو ما يسميها الآخرون الثقافة التنظيمية.

ثانياً. نموذج وينوسكاى (Winnosky): يقوم النموذج على أساس ان المعرفة هي خبرة بدون بداية ولا نهاية، إذ أن هنالك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة، وفي هذا النموذج ذو السلسلة الدائرية أربعة مكونات متفاعلة، كل منها يعمل بشكل مستقل الا انها وفي نفس الوقت ذات اعتماد متبادل، هذه المكونات هي:

- القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة، وتتمثل في البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في المنظمة.
- ثقافة إدارة المعرفة: وهي التي تحدد الاتجاهات والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة، ان هذه الثقافة هي التي تضع الاستراتيجية وليس العكس، كما ان الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة.
- اهداف إدارة المعرفة: هذه الأهداف قد تتعلق بتحسين قدرات المنظمة، من خلال ترشيد استغلالها للموارد، او تحسين قدراتها في استغلال منتجاتها وعملياتها.
- معايير إدارة المعرفة: وتشير الى أفضل الممارسات في تعامل المنظمة مع الموردين، الموزعين، الزبائن، وكذلك مع التكنولوجيات والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص-ص 117-120.

الشكل رقم 4: نموذج وينوسكاي لإدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص119.

ثالثاً. نموذج سكايرم (Skyrme): يقوم هذا النموذج على أساس قوتين محركتين وسبع رافعات استراتيجية، القوة المحركة الأولى تتمثل في استخدام أفضل للمعرفة التي تتوفر عليها المنظمة، من خلال تقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات، حل المشكلات والدروس المتعلمة، ويطلق على هذه القوة اسم (ان نعرف ما نحن نعرف) والتي تجنب المنظمة إعادة ابتكار ما نحوزه أصلاً او الإخفاق في حل مشكلة تم حلها بنجاح سابقاً.

والقوة المحركة الثانية هي ابتكار وانشاء المعرفة الجديدة وتحويلها الى منتجات وخدمات وعمليات جديدة، ويكون التركيز في هذه الحالة على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز واثراء الابتكار.

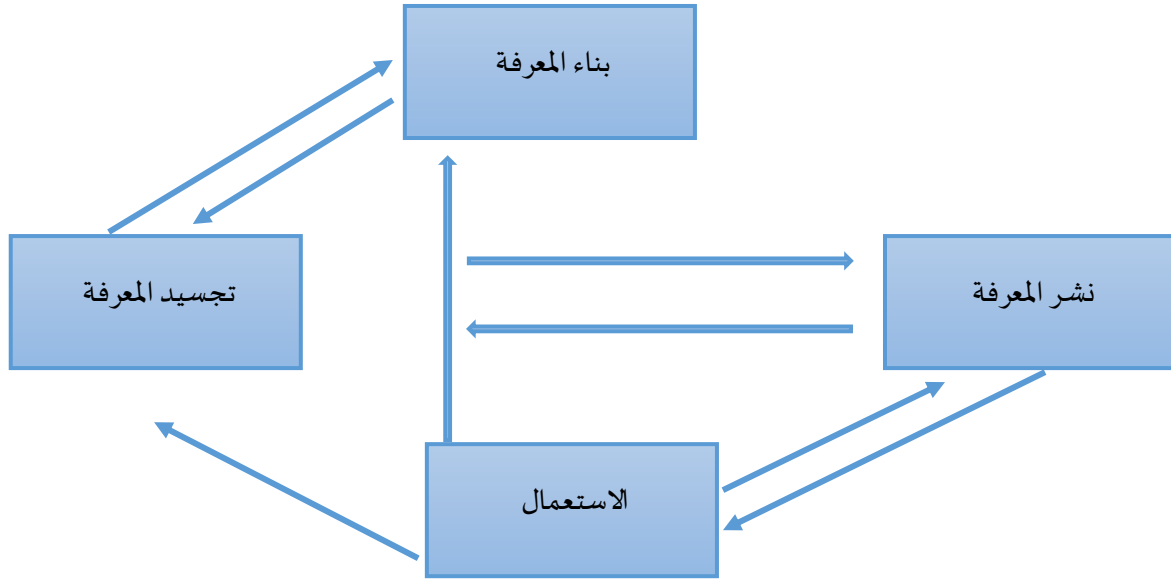
اما عوامل النجاح السبعة في هذا النموذج فهي:¹

¹ المرجع السابق، ص -ص 120-121.

- معرفة الزبون: تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات الزبون واستخدامها في ارضائه من خلال منتجات وخدمات محسنة.
 - المعرفة في المنتجات والخدمات: أي المعرفة المجسدة في المنتجات وما يرتبط بها والخدمات كثيفة المعرفة.
 - المعرفة في الافراد: تطوير الكفاءات البشرية وتنمية الثقافة الابتكارية حيث العلم وتقاسم المعرفة لها قيمة عالية.
 - المعرفة في العمليات: تجسيد المعرفة في عمليات الاعمال وإمكانية الوصول الى الخبرة المعمقة في النقاط الحرجة.
 - الذاكرة التنظيمية: وهي الخبرة الحالية المسجلة من اجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات الخبرة.
 - المعرفة في العلاقات: تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المنظمة الى الموردين، الزبائن، العاملين وغيرهم.
 - الأصول المعرفية: ويتمثل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله.
- رابعا. نموذج ديميرست (Demerest): يركز هذا النموذج على عملية بناء المعرفة داخل المنظمة، هذا البناء أو التشكيل لا يقتصر فقط على المدخلات العلمية بل تتعداها لتشمل الانشاء الاجتماعي للمعرفة، ويفترض النموذج أن هذه المعرفة المشكلة تتجسد وتتجلى في المنظمة، ليس فقط من خلال البرامج الواضحة والملموسة، لكن أيضا من خلال التبادل الاجتماعي.¹

¹ Source: Amit Bijon Dutta, Sneha Banerjee **Study of Knowledge Management and Few Models** ,UK, Imperial Journal of Research, Vol.2, Issue.4, 2016, P 916.

الشكل رقم 5: نموذج ديميرست لإدارة المعرفة



Source: Amit Bijon Dutta, Sneha Banerjee **Study of Knowledge Management and Few Models**, Imperial Journal of Research, Vol.2, Issue.4 ,UK, 2016, P 916.

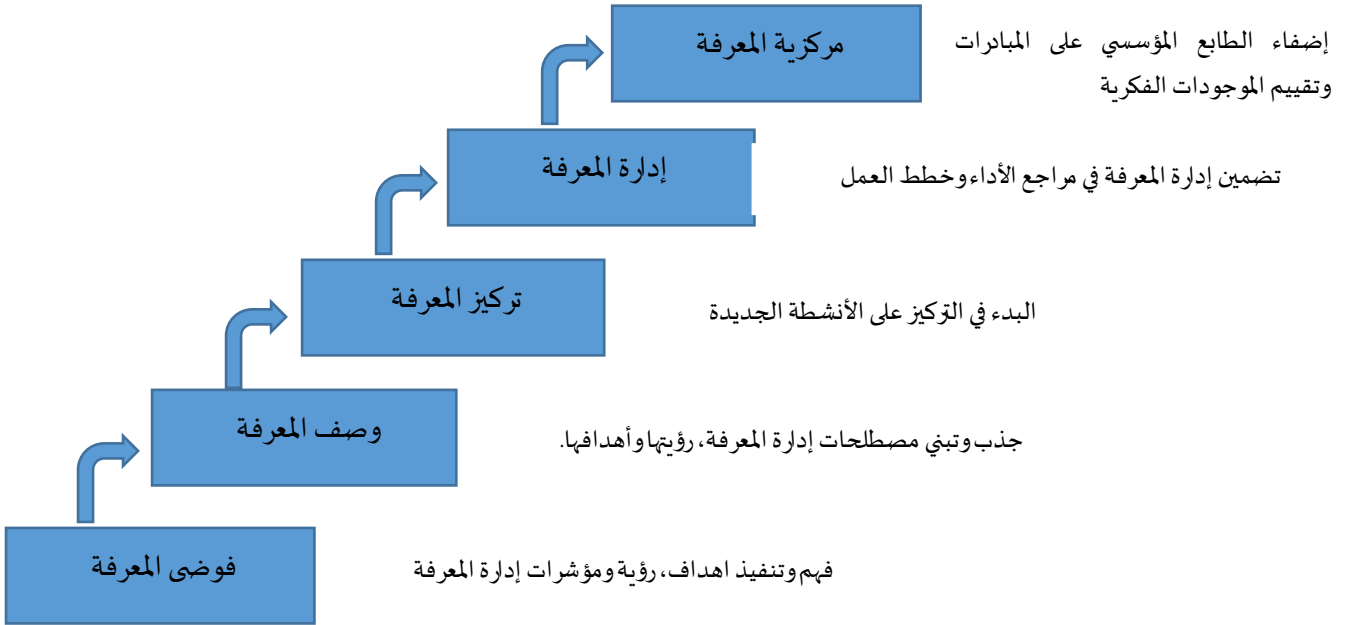
خامسا. نموذج فريد (FRID): وفقا لهذا النموذج، يمكن تقسيم مستويات نضج ادارة المعرفة الى خمسة مستويات هي فوضى المعرفة، وصف المعرفة، تركيز المعرفة، ادارة المعرفة وأخيرا مركزية المعرفة، حيث تتوزع المنظمات على هذه المستويات حسب درجة نضج ادارتها للمعرفة كما يلي:¹

- المستوى الأول من نضج إدارة المعرفة او فوضوية المعرفة، يخص تلك المنظمات التي لاتزال تحاول فهم المعرفة وتطبيقها في مسارات عملها، والذي يشمل تصور لإدارة المعرفة، اهداف إدارة المعرفة ومؤشراتها.
- المنظمات المتواجدة في المستوى الثاني، أي وصف المعرفة أعلى درجة من سابقتها من حيث الفهم لإدارة المعرفة وتطبيقها في مسارات أعمالها، بالإضافة الى تبنيها لرؤية واهداف إدارة المعرفة.
- تتخطى منظمات المستوى الثالث (التركيز على المعرفة) تلك التي جاءت في المستويين السابقين، بحيث انها تسعى الى التركيز على تضمين إدارة المعرفة في هندسة عملياتها، توفير البنية التحتية الأولية لإدارة المعرفة، دعم المبدعين والمبادرين والاتجاه نحو مجتمع المعرفة وأخيرا الرقابة والافصاح عن نشاطات ادارة المعرفة وادراجها ضمن الميزانيات.

¹ Amit Bijon Dutta, Sneha Banerjee, **Op Cite**, P 917.

- أما المستوى الرابع او ما يسمى بالمعرفة المدارة فيظم المنظمات التي حققت الأنشطة الأولية المذكورة والمشار اليها في المراحل السابقة، يضاف اليها ترسيخ إدارة المعرفة في مراجعة الأداء وأيضا في خطط العمل.
- وأخيرا تمثل مركزية المعرفة المرحلة الأعلى والأسى من النضج في تطبيق إدارة المعرفة، حيث تتطلب ان تركز فيها المنظمات على الأنشطة المميزة والفاخرة، واضفاء الطابع المؤسسي على المبادرات الناجحة وأيضا تقييم ممتلكاتها الفكرية والتركيز على الاهتمام النوعي بكافة أنشطة إدارة المعرفة.

الشكل رقم 6: نموذج فريد لإدارة المعرفة



Source: Amit Bijon Dutta, Sneha Banerjee **Study of Knowledge Management and Few Models**, Imperial Journal of Research, Vol.2, Issue.4, UK, 2016, P 917.

المبحث الثالث: رأس المال الفكري

ان السياق الذي يعيشه الاقتصاد العالمي، اليوم والمتمثل في التحول من اقتصاد مرتكز على الموارد والمقدرات المادية، الى اخر يعتمد وبشكل أساسي على الموارد الفكرية والقدرات والكفاءات والمهارات البشرية، اضحى جليا وبشكل ملحوظ من خلال الاستثمارات الضخمة التي تضخها كبريات المنظمات العالمية لتنمية مواردها واصولها اللاملموسة او رأس مالها المعرفي كما يطلق عليه، وفي جوانبه المختلفة انطلاقا من خدمات دعم الاعمال، المؤسسات والهيئات المالية، الصناعات عالية التكنولوجيا. التكنولوجيا الحيوية، الفضاء، التسويق، الخدمات والاتصالات وغيرها من القطاعات المعرفية، كل هذا دفع بالخبراء الى تسميته بالاقتصاد المعرفي والذي يحتل فيه رأس المال المعرفي النواة الأساسية.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري

يجمع الباحثون على عدم وجود مفهوم موحد وجامع لرأس المال المعرفي، ولعل ذلك مرده جزئيا الى اختلاف الزوايا والمرجعيات التي ينظر ويعالج بها كل واحد منهم هذا الموضوع، وقد انعكس ذلك حتى على المفاهيم في حد ذاتها، فأصحاب المقاربة الاقتصادية يطلقون عليه اسم رأس المال المعرفي، في حين يطلق عليه الباحثون ذوي المقاربة التسييرية او الادارية مفهوم رأس المال الفكري في حين يسميه ذوي المقاربة المحاسبية الاصول اللاملموسة (أو اللاملموسات).¹

أما أوسترلاند (Osterland) فيرى أن رأس المال المعرفي أكبر واشمل من رأس المال الفكري، حيث يعرف هذا الاخير في كونه صورة من صور رأس المال المعرفي وشكل من اشكال الأصول الغير ملموسة، لكنه في المقابل يعترف بان بعض الباحثين الاخرين يرون في المصطلحات الثلاث نفس الدلالة.²

اما رستوجي (Rastogi) فيقول بانه من الممكن النظر لرأس المال الفكري او المعرفي على انه "إطار كلي وشامل او انه قدرات متفوقة لمنظمة ما على تنسيق، تنظيم، نشر واستغلال موادها المعرفية من اجل خلق القيمة في إطار نظرتها المستقبلية".³

¹ V .Kavida, N. Sivakoumar, **Intellectual capital :A strategic management perspective**, Journal of Knowledge Management, Vol. 7, Issue.5, Issue.2, 2009, UK,P 56.

² A .Osterland, **treasures Revealed Intangible Asset Accounting**, CFO Magazine, Belgium, 2001, Vol.1, Issue. 4 p 42.

³ P.N.Rastogi, **The nature and role of IC: Rethinking the process of value creation and sustained enterprise, growth**, Journal of Intellectual Capital, Vol.2, Issue.4, 2003, P 227.

ويعرف بينينغ (Pennings) رأس المال الفكري للمنظمة بأنه تلك "المعرفة والمهارات الخاصة بأفرادها، والتي تسخر في إنتاج سلع وخدمات"، في حين أشار بيلينو (Bilino et all) الى "ان رأس المال الفكري ينعكس من خلال التعليم، التدريب او في تجارب الافراد".¹

إضافة إلى ما تقدم أعلاه فإن ابريل (April) وضع حدوداً فاصلة بين الموارد المادية والموارد المعرفية (الفكرية)، فقد أشار إلى أن الموارد المادية تشمل كل تلك الموارد التي تظهر في ميزانية المنشأة منها على سبيل المثال العقارات، التجهيزات، المكائن، البرمجيات وغيرها، في حين أن الموارد المعرفية تتمثل في ثقافة المنظمة، المعرفة التكنولوجية، العلاقات التجارية، براءات الاختراع والمعارف العملية التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، وكذلك التعليم المتراكم والخبرة.²

وفي نفس السياق وكما يعتقد أبلر (Appler) فان رأس المال الفكري يلعب دوراً متكاملًا مع إدارة المعرفة، وهذا الدور يتجسد في المشاركة الفعالة في تحقيق التطوير التنظيمي وبناء الميزة التنافسية، وهذا من خلال عمليات الإدارة الفعالة للموارد الفكرية في المنظمة.³

اما ستارفيك (Starvic) فيعرف رأس المال الفكري على انه امتلاك المعرفة وتطبيق التجربة والخبرة التقنية في المنظمة والعلاقات الزبائنية والمهارات الحرفية، ويرى ريد (Reid) أن رأس المال الفكري هو مجموعة المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن تطبيقها لتحقيق النمو والتطور الاقتصادي، بينما يعتقد ستيوارت (Stewart) أن رأس المال الفكري هو تلك الحزمة النافعة من المعرفة.⁴

وتطور استخدام هذا المفهوم ليمثل القدرة الفكرية التي تمتلكها الشركات والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنظمات المنافسة، حيث يرى سبايندر (Spinder) أن رأس المال الفكري يتمثل بامتلاك المنظمة نخبة متميزة من العاملين على كافة المستويات، هذه النخبة لها القدرة على التعامل المرن في ظل نظام إنتاجي متطور ولها القدرة على إعادة تركيب وتشكيل هذا النظام الإنتاجي بطرق متميزة.¹

¹ Luiz Antonio oia, **Strategies for Information Technology and Intellectual Capital :Challenges and Opportunities**, Information science referenc ,Brazil, 2007,P 14.

² April, Kurt, **Guidelines for Developing a K-strategy**, Journal of Knowledge Management, Vol.6, , Issue.5, UK, 2002, p 484.

³ M .Eppler, **Making Knowledge Visible through Knowledge Maps: Concepts, Elements, Cases**, Springer, Germany, 2003, P188.

⁴ كاظم عبد الله، أتراس المال الفكري في الابداع التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد 3 المجلد 10، العراق، 2008، ص 65.

¹ B Quinn, et al, **Managing Professional Intellectual: Management the Most of Best**, Harvard Business Review, March-April, USA, 1996. P 64.

أما داف (Daft) فقد عرف رأس المال الفكري على أنه مجموعة الموارد المعلوماتية المتكونة على هيئة نوعين من المعارف، معارف ظاهرة يسهل التعبير عنها أو كتابتها ومن ثمة نقلها الى الآخرين في شكل وثائق، ومعارف ضمنية مبنية على الخبرات الشخصية والقواعد التي تستخدم في تطوير المنظمة.¹

من خلال كل ما سبق يمكن ان نقول بان رأس المال الفكري هي تلك المجموعة من الأصول غير الملموسة والتي تخلق قيمة للمنظمة، وموردا أساسيا لبناء ميزتها التنافسية وتعزيز حركيتها في السوق بالمقارنة مع باقي المنافسين من خلال قدرتها على الابداع والابتكار والاستجابة المثلى لمحيطها التنافسي.

المطلب الثاني: مداخل وخصائص رأس المال الفكري

الفرع الأول: مداخل دراسة رأس المال الفكري

تعدد المداخل التي يتم وفقها دراسة رأس المال الفكري وتنوع، وهذا ما قد يفسر اختلاف الباحثين في تناولهم لتفاصيله من جهة، والثراء المفاهيمي المتعلق به من ناحية أخرى، فالمدخل يمثل الطريقة او المنهجية التي يتبعها الباحث في معالجته لموضوع ما، وكلما تعددت المداخل كلما اختلفت الرؤى، ومن اجل الإحاطة بمجمل الآراء في هذا المجال يجدر بنا أولاً تحديد هذه المداخل، أهمها:²

أولاً. المدخل الفلسفي: يؤكد هذا المدخل على ان رأس المال الفكري معني بالتنظير العلمي للمفهوم المعرفي وكيفية جمع المعلومات حول الحقائق الاجتماعية والتنظيمية، ويركز على اهداف وأنواع ومصادر المعرفة، كما يتناول العلاقة بين مفهوم رأس المال الفكري والمفاهيم الأخرى مثل درجة التأكد وتبرير المعتقد والشك وغيرها.

ثانياً. المدخل الادراكي: يمثل مساهمة علماء الإدارة ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، والذين ينظرون الى رأس المال الفكري من زاوية اقتصادية وفكرية، ويعتبرونه جانب استراتيجي مهم وشرطاً لبقاء المنظمة الاقتصادية في السوق ودليلاً على كفاءتها وفعاليتها، لذا يجب عليها حسب هؤلاء الحصول على قدر من المعرفة والخبرة بهدف تطبيقها لحل مشاكلها الإدارية والتنظيمية واستثمار الفرص المتاحة، ويقوم هذا المدخل على مسارين رئيسيين هما:³

– مسار المعرفة والمقدرة العقلية، ويركز على خلق وتوسيع معرفة المنظمة

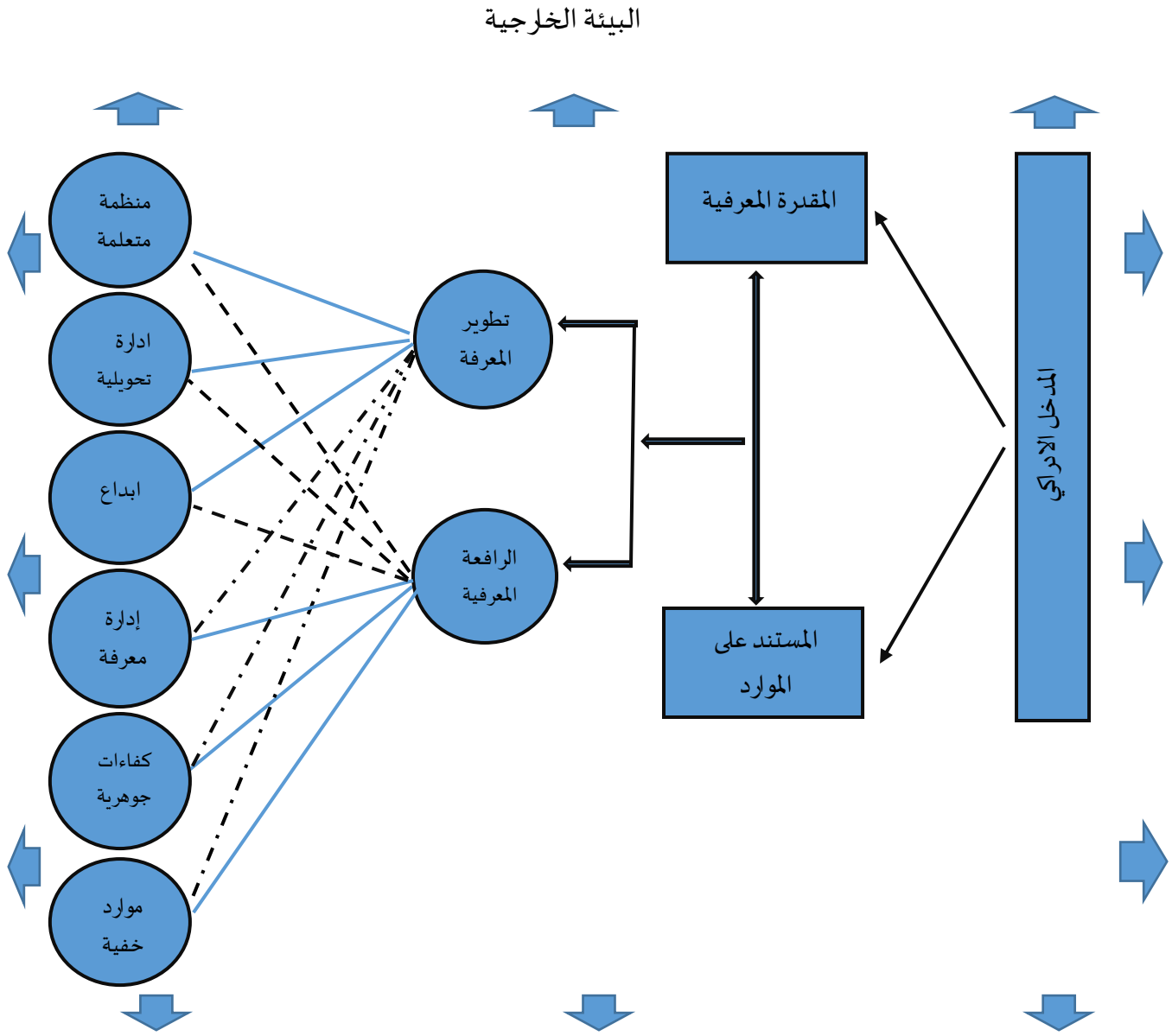
¹ محمود علي الروسان، محمود علي العجلوني، أتراس المال الفكري في المصارف الاردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 26، العدد 2، سوريا، 2010، ص 43.

² نعمة محسن الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص-ص 218-219.

³ سعد علي العنزي، احمد علي صالح، مرجع سابق، ص 180.

- المسار المستند على الموارد، ويركز على كيفية خلق الأرباح من مجموعة الموارد الملموسة والفكرية في المنظمة.
- ورغم استقلالية هذين المسارين إلا أنهما مرتبطان ويعملان معا كمنظومة تفاعلية وتكاملية، من خلال تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة كنقطة انطلاق في التفكير وتوظيف المهارات والخبرات والموارد لتحقيق أهدافها.

الشكل رقم 7: نموذج للمدخل الادراكي ومساراته



المصدر: سعد علي العنزي، احمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 181.

ثالثا. المدخل الشبكي: يقوم هذا المدخل على نظريات المنظمات الشبكية، اذ يفسر رأس المال الفكري من خلال التركيز على اقتناء وتبادل وتقاسم المعرفة من خلال أنماط تبادل افقية وانسياب متداخل للموارد وخطوط اتصال تبادلية، ثم يلي ذلك ممارسات أخرى قد تجدها المنظمة ضرورية.

رابعا. مدخل الممارسة الجماعية: يستند هذا المدخل على المنظور الاجتماعي والتاريخي لدراسة المعرفة، اذ ينظر هذا المدخل الى المعرفة على انها ملك عام للجماعة او انها لا شيء على الاطلاق، حيث يكون هنالك

اجماع على تداول المعرفة وانتقالها من جيل الى اخر وفق عملية تقليدية، فالمعرفة في إطار هذا المدخل تمثل التزام وثقة الجماعة في الرصيد المعرفي المتراكم.

خامسا. المدخل الكمي: تمثل المعرفة في إطار هذا المدخل نظاما متكاملا للتعامل مع المشكلات بطرائق علمية محددة تعطي نتائج تتصف بالمثالية، ان تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتغير في إطار هذا المدخل لتأخذ بعدا يتعامل مع مشكلات معقدة وكبيرة، ويعطي أهمية للأفراد من خلال المعرفة التي يزودهم بها.

الفرع الثاني: خصائص رأس المال المعرفي

تتفق اغلب الدراسات والأبحاث على اختلاف توجهاتها على خصوصية رأس المال الفكري، هذه الخصوصية يمكن ابرازها في جملة من النقاط، لعل أهمها:¹

- رأس المال الفكري جزء من الموارد البشرية في المنظمة.
- رأس المال الفكري يمثل قدرة عقلية ذات مستوى معرفي عالي تمتلكها مجموعة محددة من العاملين.
- هنالك صعوبة في استبدال او الاستغناء عن هؤلاء الافراد ذوي المعرفة.
- رأس المال الفكري عبارة عن موجودات غير ملموسة تؤثر في مختلف الموجودات المادية للمنظمة.
- رأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للمنظمة وقيمتها السوقية.
- رأس المال الفكري ليس وليد الصدفة، انما يحتاج الى جهد كبير لبنائه كما انه عالي التكلفة.
- رأس المال الفكري من اهم الميزات التنافسية التي يمكن للمنظمة امتلاكها.

ويمكن أيضا تلمس مميزات رأس المال الفكري عند المقارنة برأس المال التقليدي، حيث تتجلى الفروقات الجوهرية بين النوعين من خلال الجدول التالي:

¹ محمود علي الروسان، محمود علي العجلوني مرجع سابق، ص-ص 43-44.

الجدول رقم 4: الفروق بين رأس المال المادي والمعرفي

راس المال المعرفي	راس المال المادي	
غير مادي، اثري وغير ملموس	مادي ملموس	الميزة الأساسية
في عقول الافراد	ضمن البيئة الداخلية للمنظمة	موقع الوجود
الافراد ذوي المعارف والمهارات والخبرات	الألات، المعدات والمباني	التمثيل النموذجي
متزايدة بالابتكار	متناقصة بالاندثار	القيمة
التركيز، الانتباه والخيال الواسع	الاستخدام المادي	نمط خلق الثروة
العمل المعرفي	الجهد البدني	المستخدمون
يتوقد عند حدوث المشاكل	يتوقف عند حدوث المشاكل	الواقع التشغيلي
ليس له عمر انتاجي مع تزايد في القدرات الابداعية	له عمر انتاجي متناقص	الزمن

المصدر: عاطف عبد الرحيم، أثر إدارة رأس المال الفكري على التوجه بالسوق في الشركات المصرية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد مجلد 10، عدد 5، العراق، 2013، ص 8.

وبما أن الفرد هو حجر الزاوية، والاساس الذي يقوم عليه رأس المال الفكري، فلا بد ان يتميز الافراد المشمولون ضمنه أيضا بجملة من الخصائص والمميزات بالمقارنة مع غيرهم، ومن بين هذه الخصائص نجد:¹

- يتميز افراده بمهارات فريدة وخبرات متقدمة ومتنوعة.
- يفضل ويبدع في العمل في ضل الهياكل التنظيمية المرنة.
- يتسم بالاستقلالية في الفكر والعمل.
- يتفاعل بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري المتجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- لا يرغب بالعمل في المنظمات ذات المناخ الرسمي الصرف.
- يميل للمبادرة وتقديم أفكار ومقترحات ابتكارية.
- يفضل التعامل مع القضايا المتسمة باللاتأكد من اجل اثبات ذاته وقدراته المتميزة.
- يسعى للتعلم والاستفادة من خبرات الاخرين
- يتواجد في كافة المستويات الاستراتيجية وبشكل متفاوت.
- يمثل أحد اهم عوامل الإنتاج التي تدعم المركز التنافسي للمنظمة.

¹ سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الاعمال، دار الكتب المصرية، مصر، 2010، ص 297.

ولكون رأس المال الفكري يمثل ميزة تنافسية حرجة للمنظمات الحديثة ودعامة أساسية لبقائها وتطورها، فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية متابعة الكوادر المعرفية النادرة لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة، كما أن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد بل يجب عليها أيضا أن تكون قادرة على زيادة رصيدها المعرفي من خلال الاستقطاب الجيد للكفاءات بما يسهم بتطوير وتحفيز عمليات الابتكار والإبداع باستمرار في فرق عمل تتبع أساليب إبداعية في توليد الأفكار تطويرها واثرائها ونقلها متجسدة في منتجات متطورة تحاكي رغبات الزبائن وحاجاتهم في سوق شديدة المنافسة.

كذلك فإن المحافظة على القوة المعرفية للمنظمة والحرص على دمجها بالنسيج الثقافي، يمثلان قدرات تنافسية لا يستهان بها في السوق، ومن المعلوم أن هذا ليس بالعمل السهل على إدارة الموارد البشرية في المنظمة وإن حرصت عليه وذلك للخصائص الفريدة للمعرفة ورأس المال المعرفي التي تميزه عن غيره من الأصول أو الموارد في المنشأة، ولعل أهم هذه الخصائص:¹

- رأس مال غير ملموس.
- من الصعوبة بمكان قياسه بدقة.
- سريع الزوال والفقدان.
- يتزايد بالاستعمال.
- يمكن الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت.
- يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله.
- له تأثير كبير على المنظمة.

ويوردون آخرون خصائص مختلفة لرأس المال الفكري هي:²

- التنظيمية: فيما يخص المستوى الاستراتيجي، نجد أن رأس المال الفكري ينتشر في المستويات التنظيمية جميعها وبنسب متفاوتة، أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري فهو بالتأكيد الهيكل التنظيمي العضوي المرن، أما الرسمية فتستخدم بشكل منخفض للغاية، ويميل إلى اللامركزية بشكل واضح.

¹ نعمة محسن الخفاجي، طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص 213.

² محمود علي الروسان، محمود علي العجلوني، مرجع سابق، ص-ص 47-48.

- المهنية: الاهتمام ينصب على عملية التعليم المنظمي والتدريب الاثرائي، ويمتاز راس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة المتميزة.
- السلوكية والشخصية: يميل راس المال الفكري الى المخاطرة بدرجة كبيرة، لذا نجده يندمج بحماس مع المواضيع التي تتسم باللاتاكيد، كما انه ميال للمبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة، كما يتميز بقدرته على حسم القرارات دون تردد، كما يمتلك مستوى ذكاء عالي ومثابرة وثقة كبيرة في النفس.
- الابداع: للإبداع أهمية بالغة في المنظمة، فبقاؤها مرتبط بمدى قدرتها على الاستجابة لحاجات العملاء ومتطلباتهم المتغيرة، وقدرتها كذلك على تعظيم قيمة منتجاتها بالنسبة للمستهلك واشباع حاجاته، لذا فان أفضل المنظمات هي تلك التي لديها القدرة على الابداع، وأفضل الرؤساء هم الذين يمتلكون القدرة على تفجير المواهب الإبداعية لمؤوسمهم والقادرين على استقطاب راس مال فكري وتطويره والمحافظة عليه.

المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري

تحدد القيمة السوقية للمنظمة من نوعين من رأس المال، الأول هو رأس المال المادي بمكوناته المختلفة والبدئية من التجهيزات والممتلكات والعقارات ويمتد ليشمل رأس المال النقدي المتمثل في النقود وأشكالها المختلفة، أما النوع الثاني فهو رأس المال الفكري، وبين النوعين اختلافات كبيرة، فاذا كانت عناصر ومكونات راس المال المادي واضحة ولا اختلاف عليها، فان الامر ليس كذلك بالنسبة لراس المال الفكري، ذلك ان الباحثين في هذا الحقل اختلفوا في تحديد وتبني مكونات وعناصر موحدة له، كل حسب أسلوب تفكيره ونظريته للموضوع.

وفي الواقع فان تصنيف او تحديد مكونات وابعاد راس المال الفكري ليس غاية في حد ذاته، بل الهدف الحقيقي هو محاولة التوصل الى طريقة موثوقة لقياسه، فالأساليب الوصفية اثبتت عدم نجاعتها في تحقيق هذا الهدف، وتتجلى أهمية تحديد مكونات راس المال البشري في:¹

- إمكانية قياس قيمة المنظمة وادائها بصفة دقيقة، ففي ضل مجتمع المعرفة تشكل هذه المعرفة جزءا كبيرا من قيمة المنتج وقيمة المنظمة ككل.

¹ J.Chen, Z.Zhu, Yuan Xie **measuring intellectual capital: a new model and empirical study**, Journal of Intellectual Capital, Vol.5, Issue.1, USA, 2004, P-P 198-199.

- عدم قدرة الأساليب المحاسبية التقليدية التي تعتمد على قياس الأصول الملموسة وفق السجلات التاريخية، على قياس وتقدير قيمة رأس المال الفكري والذي يشكل جزءا كبيرا من أصول المنظمات الرائدة، حيث ان هذه الأساليب لا تولي رأس المال الفكري الأهمية التي يستحق.
- النماذج الحديثة لرأس المال الفكري قادرة على قياس مكونات كثيرة لا تستطيع الأساليب التقليدية قياسها، مثل قياس رأس المال البشري، رأس المال الابتكاري، رأس مال رضا العميل وغيرها، وهذه الأساليب تزود المنظمة بأدوات قياسية قادرة على القياس الدقيق لقيمتها وادائها، كما أن هذه الأساليب تركز على قياس قيمة المنظمة في الحاضر والمستقبل، في حين تركز التقليدية على الماضي فقط.
- ان أساليب المحاسبة التقليدية تركز على الحقائق المادية والكمية لا غير، في حين تركز مقاييس رأس المال الفكري على الحقائق الغير مادية والنوعية.
- ان أساليب المحاسبة التقليدية غير كافية لبناء التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، حيث يعتمد على مقاييس رأس المال البشري لتكون أداة إضافية تساعد المنظمة على إدارة رأس مالها الفكري، وتجري عملية القياس بالاعتماد على تقييم نقاط القوة والضعف في رأس المال الفكري في إطار عملية مقارنة مرجعية.

وبعيدا عن الجانب المحاسبي، يمكن ان نستعرض أهم هذه التصنيفات فيما يلي:

أولا. تصنيف روس (Roos & al): يصنف روس رأس المال الفكري الى نوعين أساسيين، رأس مال بشري ورأس مال هيكلية منطلقا من فكرة أساسية مفادها خصائص كل نوع، فهو يرى بان رأس المال الفكري نوعان، مفكر (رأس مال بشري)، واخر غير مفكر (رأس مال هيكلية)، لذا فانه من غير المنطقي إدارة الافراد والهيكل بنفس الوسائل الإدارية، كما يعتقد بان المنظمة تمتلك فقط رأس المال الهيكلية في حين انها لن تستطيع تملك رأس المال البشري.¹

ثانيا. تصنيف فيتون (Fitton): يتشكل رأس المال المعرفي حسب هذا النموذج من أربعة عناصر أساسية تتفاعل مع بعضها البعض من اجل خلق القيمة، هذه العناصر هي:²

رأس المال البشري: ويشير الى الموارد البشرية للمنظمة بما فيها المعرفة، الاسرار التجارية (اسرار التصنيع) والتي يمكن تحويلها الى قيمة، وهو ما يوجد لدى الافراد والنظم والقواعد والإجراءات التنظيمية.

¹ Johan Roos, Goran Roos, Nicola Dragonetti, and Leif Edvinsson, **Intellectual capital: Navigating in the new business landscape**, NYU Press, USA, 1997, P 33.

²A. Fitton, **Making the Marketing Concept Work**, Harvard Business Review, Vol. 37, USA, 2009, P-P. 55-56.

- رأس المال الهيكلي: ويشير الى تسهيلات البنية التحتية للمنظمة.
- الأصول (الموجودات) العملية: وهي رأس المال الهيكلي للمنظمة والذي يستخدم لخلق القيمة من خلال عملياتها التجارية مثل تسهيلات العمليات وشبكات التوزيع.
- الأصول (الموجودات الفكرية): وتعود للمنظمة، والتي تحتاج بموجبها للحماية القانونية، كالعلامة التجارية وبراءات الاختراع.

ثالثا. تصنيف بروكين (Brookin): حسب هذا التصنيف فان مكونات رأس المال الفكري هي:¹

- الأصول السوقية: وتتمثل في الجوانب غير الملموسة والمرتبطة بالسوق مثل منافذ التوزيع، العملاء، والعلامة التجارية.
- أصول الملكية الفكرية: وتتمثل في براءات الاختراع، العلاقات والأسرار التجارية، حقوق الطبع والتصميم.
- الأصول البشرية: وتتمثل في القدرة على الابتكار، والخبرات المتراكمة التي تعكس قدرة الأفراد على الأداء.
- أصول البنية التحتية: وتشمل ثقافة المنظمة، قواعد بيانات العملاء، طرق تقييم الخطر، طرق إدارة قوى البيع، الهيكل المالي.

رابعا. تصنيف سفيبي (Sveiby): قسم رأس المال الفكري إلى ثلاثة أقسام، وأولى أهمية كبيرة لكفاءات العاملين وكان تقسيمه كالتالي:²

- كفاءة العاملين وتعليمهم وخبراتهم.
- التركيب الداخلي، أي الشكل القانوني، الإدارة، النظم، الثقافة، والبرمجيات.
- الهيكل الخارجي، مثل العلامة التجارية، العلاقات مع الزبائن والموردين.

خامسا. تصنيف بيتي وغوثري (Guthrie & Petty): يتكون رأس المال الفكري حسيهما من العناصر التالية:³

- الهيكل الداخلي، ويتمثل في رأس المال المنظمي (الهيكلي).

¹ Annie Brooking, **Intellectual Capital: core asset For The Third millennium enterprise**, Thomas business presse, USA, 1996, p 13.

² Karl Sveiby, **Intellectual Capital, Thinking a Head**, Australian CPA, Australia, 1998, p 18.

³ J.Guthrie, R.Petty, **Study Intellectual Capital Literature Review: Measurement, Reporting and Management**, Journal of Intellectuel Capital, Vol.1, , Issue 2, USA, 2000, p 15.

- الهيكل الخارجي، ويتمثل في رأس مال الزبائن (العلاقات).
- كفاءة العاملين، ويتمثل في رأس المال البشري.

سادسا. تصنيف برينان وكونل (Brennan & Connell): قدما إطارا للأصول الفكرية يتكون من رأس المال البشري وهو ما يستطيع أن يفعله الأفراد بصورة فردية وجماعية، والثاني منظومة المعرفة التنظيمية وهي تمثل الأصول الفكرية وتشير إلى مخزون المعرفة بالمنظمة، وتتضمن براءات الاختراع وقواعد البيانات وتكنولوجيا الإنتاج والمعلومات، وثالثا السوق ويتكون من العلاقات بين المنظمة والأطراف الخارجية مثل الموردين والموزعين والمستهلكين.¹

سابعا. تصنيف تشان، زهان وتشيو (Chen, Zhan and Xie): ركز الباحثون في نموذجهم على تحديد وتقييم الاتجاهات العامة لرأس المال الفكري ومؤشراته على حسب القيمة الاقتصادية، حيث ضم أربعة عناصر هي:²

- رأس المال البشري، وهو العنصر الجوهري لرأس المال البشري، ومن أهم مؤشراتته نجد:
 - قدرات العاملين: ويعبر عنها قدرة التعلم لدى الافراد ومدى مشاركتهم في اتخاذ القرارات في المنظمة، إضافة لنوعية القيادة الاستراتيجية وكفاءة النظم التدريبية وغيرها.
 - ابداع العاملين: ويتحدد من خلال القدرة على الابداع والابتكار، القيمة الناتجة عن المعارف والافكار المبدعة للأفراد.
 - اتجاهات العاملين: ويعبر عنها بمدى تطابق اتجاهات الافراد مع القيم التنظيمية ودرجة الرضا لديهم، معدل دوران العمالة وغيرها.
- رأس المال العملاء: هو عنصر اخر منهم من عناصر رأس المال الفكري، حيث يعبر عنه في صور قيمة سوقية، ومن أهم مؤشراتته
 - القدرات التسويقية الأساسية: وتشمل بناء وحياسة قواعد بيانات للعملاء والقدرة على تحديد احتياجاتهم بدقة.
 - كثافة السوق: مثل الحصة السوقية، الأسواق الجديدة، المبيعات وسمعة المنظمة وقوة العلامة التجارية.

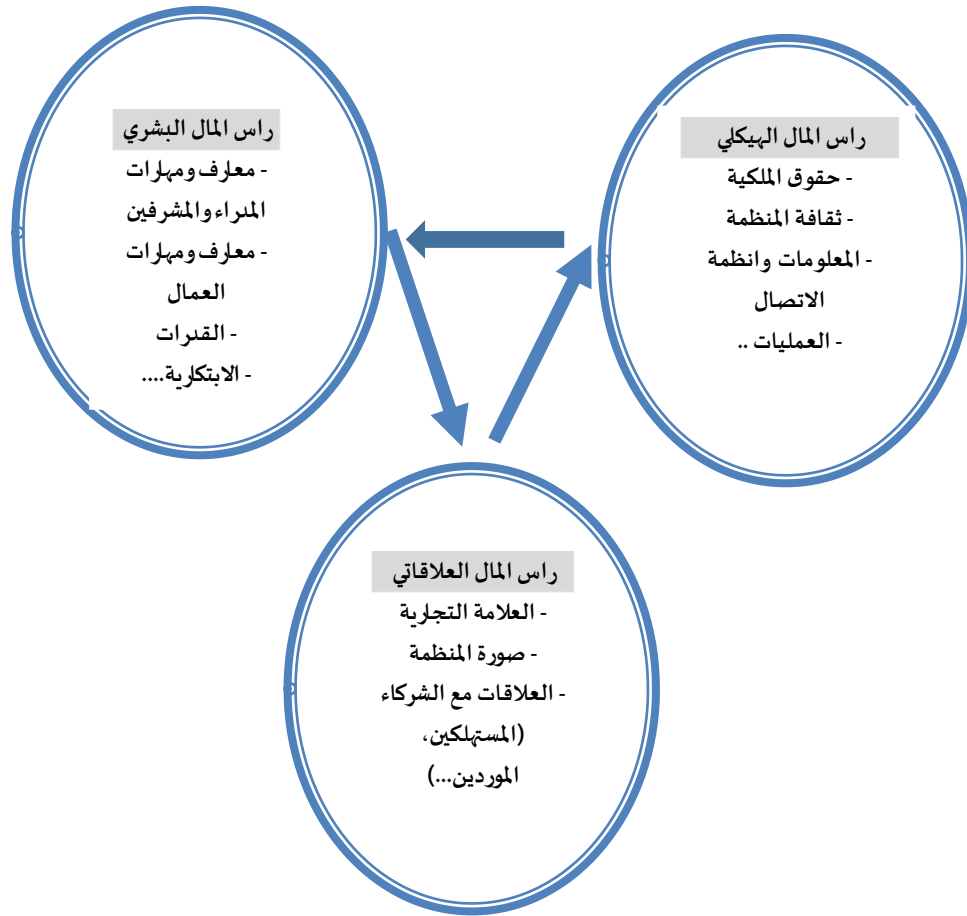
¹ أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، مكتبة كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2010، ص 111.

² J.Chen, Z.Zhu and Yuan Xie , Op Cite, P-P 203-205.

- مؤشر ولاء العملاء: من خلال رضا العملاء، الشكاوى المسجلة، مستويات اكتساب وخسارة العملاء.
 - رأس المال الابتكاري: ويعبر على قدرة المنظمة على الابتكار سواء من خلال تقديم منتجات جديدة، دخول أسواق جديدة أو تكنولوجيا جديدة أو مزيج منها، ومن مؤشرات:
 - نتائج الابتكار: حصة المنتجات الجديدة من مبيعات المنظمة، متوسط براءات الاختراع لكل فرد في المنظمة، حصيلة التكنولوجيات الجديدة المبتكرة.
 - الية الابتكار: الاستثمار في البحث والتطوير، القدرات الإدارية لمشاريع الابتكار، نظم التحفيز لتشجيع الابتكار.
 - ثقافة الابتكار: ويعبر عنها مستوى دعم الإدارة العليا للابتكار، مدى تشجيع الثقافة التنظيمية ودعمها للابتكار.
 - رأس المال الهيكلي: يعبر على هيكلية المنظمة ونظمها، فوجود رأس مال هيكلي قوي من شأنه ان يعزز العناصر الثلاثة السابقة، فهو بمثابة الإطار الذي يعزز من أدائها، ومن مؤشرات:
 - الثقافة العامة: وتشمل تطابق اهداف الافراد مع رؤية المنظمة وطبيعة بناء الثقافة التنظيمية.
 - الهيكل التنظيمي: نظم الرقابة، درجة وضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية.
 - التعلم التنظيمي: شبكات المعلومات الداخلية ومدى استخدامها، المخزون المعرفي للمنظمة ومدى استغلاله.
 - العمليات: جودة المنتج، كفاءة العمليات التشغيلية.
 - نظام المعلومات: التنسيق بين الافراد، توفر البيانات والمعلومات، المشاركة في المعرفة.
- واستنادا لما سبق من تصنيفات، يتفق أغلب الباحثين على أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاثة مكونات أساسية هي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي (الزبائني)، ولعل أبرز من كانوا سابقين الى تبني هذا التقسيم نجد ستيوارت (Stewart) من خلال نموذجه الذي اسماه الاتجاهات الثلاثة والذي يشير الى كل بعد من ابعاد رأس المال الفكري كاتجاه مستقل¹.

¹ J.Mouritsen, H.Larsen, **Reading an Intellectual Capital Statement: Describing and Prescribing Knowledge Management Strategies**, Journal of Intellectual Capital, Vol.2, Issue.4, USA, P-P 368-383

الشكل رقم 8: مكونات رأس المال الفكري



Source: Federica Ricceri, **Intellectual Capital and Knowledge Management**, Routledge, USA, 2008, P 6.

وانطلاقاً من هذا النموذج، سوف نستعرض مكونات رأس المال الفكري بشيء من التفصيل فيما

يلي:¹

أولاً. رأس المال البشري (Human Capital): ويشمل المعارف الضمنية، المهارات الفردية وخبرات مجموعة العمل داخل المنظمة، الاتجاهات والقدرة على الابداع والتعلم، ويذهب البعض الى القول بأنه قلب وذكاء وروح المنظمة، حيث ينظر للفرد كمصدر للقيمة من خلال ما يمتلكه من معرفة صريحة وضمنية، وفي هذا السياق أصبح لاستقطاب الافراد ذوي المعارف والمواهب المتميزة وتدريبهم وتهيئتهم وأقلمتهم مع التكنولوجيات الحديثة دور جوهري وبالغ الأهمية للمنظمة وانعكاس مباشر ليس فقط على عملياتها ونموها بل أيضاً في تمييزها عن باقي المنافسين.²

¹ نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، صص 135-136.

² Belgacem Bchini, **Intellectual Capital and Value Creation in the Tunisian Manufacturing Companies**, 2nd Global Conference on Business Economics, Management and Tourism, Prague, Czech Republic 30-31 October 2014, P-P 784-785.

هذا وقد تناولت نظرية رأس المال البشري التي ظهرت خلال ستينات القرن الماضي، الافراد في المنظمة وركزت عليهم باعتبارهم مصدر ا لتعظيم ثروتها، ووجهت الأنظار بالأخص وبشكل مكثف نحو العاملين ذوي الخبرة العالية والمهارة المتفوقة، لكونهم يمثلون رس المال البشري الذي يلعب دور ا اساسيا في تحقيق النتائج الإيجابية للمنظمة، وأن الإنفاق على تعليمهم وتدريبهم إنما هو استثمار له مردود وعائد. ويتضح أن رأس المال البشري يتضمن متغيرات وأبعاد مثل التعليم والخبرة، والمعرفة، الابتكار، المهارات الوظيفية والفنية، التدريب، القدرة على حل المشاكل، والتعامل مع عدم التأكد، والعمل ضمن فريق عمل موحد ومتناسق وغيرها.¹

ثانيا. رأس المال الهيكلي (Structural Capital): ينضـر ستيوارت (Stewart) لرأس المال الهيكلي على انه تلك المعرفة التي تبقى في المنظمة بعد انصراف العاملين، وهي تتعلق وبصورة أساسية وارتباط كامل بها، ويمكن تنميتها وتطويرها، ومن اهم مكونات رأس المال الهيكلي حسبـه الهيكل التنظيمي، الثقافة المنظمة، الاختراعات، التكنولوجيا، الاستراتيجيات، النظم، الإجراءات والروتين التنظيمي.²

ويعني كذلك استثمارات المنظمة، ادواتها والأساليب التي تتبعها من اجل ضمان سريان المعرفة داخلها، وتشمل الأصول الملموسة والغير ملموسة، فالمعرفة الصريحة المنتجة من قبل المنظمة من قبيل الأصول الفكرية (براءات الاختراع، التراخيص...الخ) والعمليات والإجراءات التنظيمية، والبنية التحتية (التكنولوجيا، المنهجيات، نظم الاتصالات...الخ) بالإضافة للعمليات والثقافة، كلها تمثل الهيكل الداخلية للمنظمة،³

ثالثا. رأس مال العلاقات (الزبوني) (Relationnel Capital): ويتضمن العلامة التجارية للمنظمة وصورتها في السوق، ويمتد ليشمل علاقاتها الخارجية مع أصحاب المصالح مثل الحكومات، الزبائن، الشركاء، الموردون والمجتمع، بعض هذه الموارد لا تمتلكها المنظمة لكنها تأخذ صبغة العلاقات التي يجب ادارتها.⁴

¹ عاطف جابر طه عبر الرحيم، مرجع سابق، ص 12.

² J.Mouritsen, H.Larsen, **Op Cite**, P 369.

³ Belgacem Bchini, **Op Cite**, P 785.

⁴ Federica Ricceri, **Intellectual Capital and Knowledge Management**, Routledge USA, 2008, P 5.

خلاصة الفصل الأول:

حاولنا في إطار هذا الفصل الإحاطة بجملة من المفاهيم ذات الصلة، واستعراض المتاح من الأدبيات الإدارية المتعلقة بمفهوم المعرفة ورأس المال المعرفي او الفكري، وإظهار أهميته في الاقتصاد الراهن، و ما يمثله من ميزات تنافسية للمنظمات المعاصرة، كما وقفنا على التطورات التي تعيشها هذه الأخيرة في ظل اقتصاد بات يسمى باقتصاد المعرفة حيث الانتقال من التركيز على كون المنظمات وحدات إنتاجية تقدم السلع والخدمات في إطار تنافسي تقليدي قائم على تحقيق تميز نوعي بالمقارنة مع ما يقدمه المنافسون، إلى اعتبار هذه المنظمات نظم معرفية تحاول أن تخلق ميزات تنافسية قائمة على أسس وموارد غير ملموسة او كما تسمى بالموارد المعرفية.

كما وقفنا على خصوصية هذه الموارد الجديدة بالمقارنة مع الموارد والتقليدية الملموسة، وضرورة فهم المنظمات لهذا الخصوصية، وخصوصا إدراك أهميتها في عالم اليوم، فالعناية باستقطاب أفضل الموارد البشرية وتنمية معارفها خبراتها عن طريق توفير سبل التعلم والمشاركة اتاحة المجال امام افكارها المبدعة والابتكارية، كلها عوامل من شأنها ان تضمن لها مكانتها واستمراريتها في السوق.

الفصل الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري

المبحث الأول: رأس المال البشري

المبحث الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري

المبحث الثالث: مجالات الاستثمار في رأس المال البشري وآليات تقييمه

تمهيد:

خلال القرن السابع عشر اثار الاقتصادي وليام بيتي فكرة اختلاف نوعية العمالة وطرح موضوع قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة إحصائية، وشكلت هذه الفكرة اساس ما اضحى يعرف فيما بعد برأس المال المعرفي، ثم بعده بمدة من الزمن جاء الاقتصادي ادم سميث ليؤكد في كتابه ثروة الأمم تأثير العملية الإنتاجية وجودة المخرجات بمهارات العاملين، وطالب بضرورة تحقيق العدالة في الأجور وفق ما يبذله هؤلاء من وقت وجهد لكسب المهارات المطلوبة في أداء المهام، بعدها أكد الاقتصادي الفريد مارشال على أهمية الاستثمار في الافراد بقوله إن أثنى انواع رأس المال، هو ما يستثمر في البشر، ذلك لأن رأس المال البشري لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة بل إن منفعته وإنتاجيته تزداد بزيادة معدل الخبرة والمهارة، ان كل هذه الآراء ما هي الا تأكيد على اهمية الموارد البشرية أو ما أصبح يعرف براس المال البشري فيما بعد.

المبحث الاول: رأس المال البشري

ان الادراك أهمية الموارد البشرية ومساهمتها الفعالة في تحقيق أهداف المنظمات ليس وليد اللحظة بل هو قناعة تجلت في كتابات ونظريات العديد من العلماء والباحثين من بيتي (Pety) الى اوين (Owen) مروراً بأدام سميث (A.Smith) والفرد مارشال وانتهاء عند شولتز (Schultz) وبيكر (Becker) وغيرهما من الرواد المعاصرين، وجاءت تسمية الافراد برأس المال البشري لتكرس هذا الاتجاه.

المطلب الاول: مفهوم رأس المال البشري

يعد مصطلح رأس المال البشري او (Human Capital) من المصطلحات الحديثة نسبياً، حيث بدأ استخدامه في أوائل الستينات من القرن العشرين كأسلوب لجذب وتوجيه الانتباه نحو مساهمة الافراد في أداء المنظمات، وأصبح فيما بعد من المصطلحات الشائعة في الإدارة والاقتصاد، وتعود بدايات استخدام هذا المفهوم الى اعمال كل من شولتز (Schultz) وبيكر (Becker) على الرغم من ان بعض الباحثين يشيرون الى ان بدايات الاهتمام برأس المال البشري يمكن ربطها بأعمال آدم سميث (A.Smith) في القرن الثامن عشر وروبرت اوين (Owen) في القرن التاسع عشر.

وبشكل عام يعرف رأس المال بكونه مورد دخل مستقبلي، يشتمل على مجموعة من الموارد المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات، وينقسم بدوره الى ثلاثة أصناف من رؤوس الأموال مادي، طبيعي ورأس مال بشري:¹

- رأس المال المادي (الأصول المنتجة): تضم المباني، الآلات والمعدات التقنية المستخدمة في الإنتاج، بالإضافة إلى المخزون من المواد الخام والمنتجات نصف المصنعة والمنتجات النهائية.
- رأس المال الطبيعي: يضم جميع الموارد الطبيعية التي تتمتع بها البيئة، الأراضي، المياه، المعادن، المناجم، ثروات النفط، التي تستخدم في الإنتاج.
- رأس المال البشري.

وينظر للصنفين الاولين من اصناف راس المال كرؤوس أموال تقليدية، أما الصنف الأخير فانه ليس كذلك بالتأكيد، حيث احيط باهتمام العلماء والباحثين في حقل علوم الاقتصاد والادارة خصوصاً منذ خمسينيات القرن الماضي، وازداد مع الثورة المعرفية والتكنولوجية التي شهدتها العالم في العشرينات

¹ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص128.

القليلة السابقة، هذا الاهتمام وهذه الدراسات انتجت لنا كما كبيرا في المفاهيم التي حاول من خلالها الباحثون الامام براس المال البشري.

فأس المال البشري في نظر البعض هم مجموعة أصحاب المصالح الداخليين للمنظمة من كبار المدراء والعاملين واتجاهاتهم، معارفهم، مهاراتهم، خبراتهم وقدراتهم الإبداعية، مما يجعل منهم راس مال فارق لما يتميزون به من قدرة عالية على الاستجابة والتأقلم مع البيئة دائمة التغير.¹

أما بونتيس (Bontis) فيشير للراس المال البشري بأنه "مزيج من المعرفة والمهارات والقدرات الإبداعية والاستعدادات التي تمثلها الموارد البشرية للمنظمة".²

ويعرف كذلك بكونه مجموعة الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في الشركة ويستثمرونها في العمل.³

وأيضاً بأنه مجموع الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة للشركة في زيادة ثروتها المادية والاقتصادية.⁴

ويحصره البعض في القدرات الطبيعية والمهارات الفطرية والمكتسبة بالإضافة للمعرفة، الخبرات، المواهب والقدرات الإبداعية، والتي تخلق وتعظم من القيمة في المنظمات، مما يدفعها للاستثمار فيها الان وانتظار العوائد الاكيدة في المستقبل.⁵

اما بيكر (Beker) فيشير الى ان راس المال البشري هو المورد الأكثر قيمة على الاطلاق، والمنظمات الأكثر نجاحا هي تلك التي تتمكن من التعامل معه وادارته بكفاءة وفعالية، والنقطة الأساسية التي يجب الانطلاق منها هي اعتبار الموارد البشرية للمنظمة اصولاً وليست مجرد تكلفة، ويمكن وصف راس المال البشري بأنه تركيبة من العناصر، هي:⁶

¹ Federica Ricceri, **Op Cite**, P5.

² Alzbeta Kucharcikova, **Human Capital, Definitions and Approaches**, Human Resources Management & Ergonomics, University of Zilina, Vol. 7, Issue.2, Slovak Republic, 2011, P-P 62-63.

³ عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، مدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة لنشر والتوزيع، الاردن، 2006، ص343.

⁴ سعد علي الغزوي، احمد علي صالح، مرجع سابق، ص239.

⁵ A.Kucharcikova, **The Human Capitalas the Production Factor**, Scientific Papers of University of Pardubice, Vol. 1, Czech Republic, 2009, P128.

⁶ Tapati Nandy, Ramchandra Mahapatra, **Investing on Human Capital: Safe bet or a gamble**, Asian Journal of Management and Research, **India**, 2010, P 191.

- الخصائص التي يجلبها الفرد معه للوظيفة: مثل الذكاء، الطاقة، المواقف الإيجابية، الموثوقية والالتزام.
- قدرة الفرد على التعلم: وتمثلها الاستعدادات، الخيال، الابداع والفتنة والدهاء.
- تحفيز الافراد على تبادل المعلومات والمعرفة: عن طريق روح الفريق والتوجيه بالأهداف.

اما الرائد والحاصل على جائزة نوبل لأعماله في هذا المجال شولتز (Schultz) فيعرفه بأنه "المعرفة التي يكتسبها الفرد عن طريق التدريب والتعليم باعتباره شكلا من راس المال، هذا الأخير هو في الحقيقة نتاج للاستثمار المتعمد الذي يحقق عوائد مستقبلية"¹.

ويفصل دافنبورت (Davenport) أكثر عندما يقول بأن راس المال البشري يتشكل من الموارد الغير ملموسة التي يجلبها الافراد الى مكان العمل، كما انه يمثل العامل البشري في المنظمة من خلال الذكاء الجماعي، المهارات والخبرات التي تعطيها خصوصيتها وتميزها، وعلى الرغم ان المنظمة لا تمتلك راس المال البشري الا انها تضمنه من خلال علاقات العمل وتطوره وتنميته من خلال التدريب والخبرة.²

ويتناول البعض مفهوم رأس مال البشري في إطار كلي، من خلال اعتباره المجموع الكلي، الكمي والنوعي من القوى العاملة البشرية المتاحة في المجتمع، فالجانب النوعي يمثل الكفاءات الذهنية والمستويات العلمية للسكان، ومن خلال المستوى التعليمي يتم تحديد الجانب النوعي المرتبط بالخبرة والمعرفة، أما الجانب الكمي فيحسب من خلال الحجم الكلي للسكان.³

فيما يتناوله اخرون كمصدر أساسي لخلق وتنمية المزايا التنافسية للمنظمة ويعرفونه بأنه المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية، أي المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي مؤسسة أخرى غير التي يعمل بها.⁴

¹ Kenneth Zula, Tomas Chermack, **Human Capital Planning A Review of Literature and Implications for Human Resource Development**, Human Resource Development Review, Vol. 6, Issue. 3, 2007, P 247.

² Uzzal Hussain, **Human Capital Management: the New Competitive Approaches**, International Journal of Economics and Management, Vol. 6, Issue.5, UK, 2016 P 1024.

³ عادل حرشوش المفرجي، احمد علي صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، القاهرة، 2007، ص.9.

⁴ هاشم الشمري، نادية الليثي، الاقتصاد المعرفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص.50.

ويرى البعض ان رأس المال البشري يشير الى مختلف العمليات المتعلقة بالتدريب، التعليم ومختلف المبادرات المهنية الأخرى، والتي تهدف لزيادة مستويات المعرفة والمهارات والقدرات والقيم لدى الافراد بما يحقق لهم الرضا وتحسين أدائهم ومن ثمة الأداء الكلي للمنظمة.¹

ورغم كونه سباقا في الإشارة الى رأس المال البشري، الا ان نظرة الفريد مارشال (A.Marshall) له تختلف نوعا ما عن باقي التعريفات السابقة حيث يرى ان رأس المال البشري لا يعني الفرد كإنسان في المنظمة بشكل عام، بل يعبر عن القيمة الرأسمالية للاستثمارات المنتجة في الافراد.²

وعموما يمكن القول بان رأس المال البشري هو ذلك الجزء الغير ملموس من رأس المال الفكري، والمتكون من مهارات الافراد، معارفهم، خصائصهم وقدراتهم الإبداعية والذي تسعى المنظمات على اختلافها لاكتسابه وتنميته والاستثمار فيه من خلال عمليات التعليم والتدريب والتكوين، بما يمكنها من الاستفادة منه في خلق مزايا خاصة بالمقارنة مع المنافسين.

المطلب الثاني: مقاربات فهم رأس المال البشري

يمكن حصر المقاربات الاقتصادية التي يمكن وفقها دراسة وتعريف رأس المال البشري في مقاربتين رئيسيتين، مقارنة اقتصادية كلية، ومقاربة اقتصادية جزئية، وهذه الأخيرة تشمل هي الأخرى مقاربتين فرعيتين هما مقارنة الاعمال ومقاربة إدارية (تسييرية) والتي بدورها تشمل ثلاثة مداخل هي مدخل الموارد ومدخل خلق القيمة السوقية وأخيرا مدخل المعرفة.

الفرع الأول: المقاربة الاقتصادية الكلية

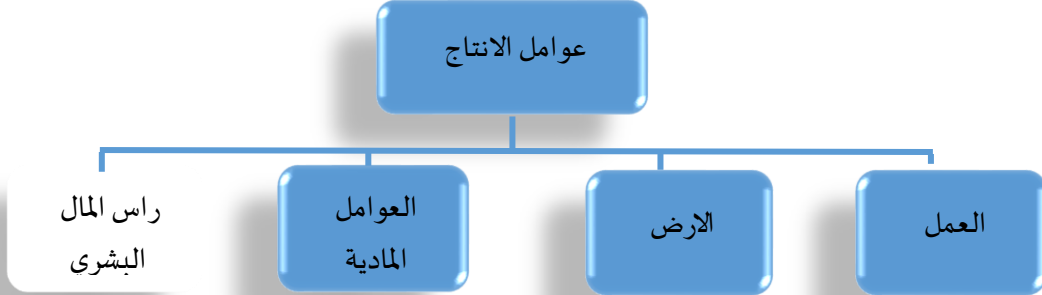
يمكن اعتبار رأس المال البشري في هذه الحالة أحد عوامل الإنتاج الى جانب العوامل التقليدية الأخرى، الأرض، العمل ورأس المال المادي، وبما ان الهدف هنا يتعلق بتحقيق النمو الاقتصادي والذي لن يتأتى الا من خلال تعظيم عوامل الإنتاج المختلفة، فان رأس المال البشري هو جملة القدرات الطبيعية والمهارات الفطرية والمكتسبة بالإضافة للخبرة والابداع، وهي الخصائص التي تؤدي الى تشكيل وزيادة قيمة

¹ Steve Ukenna, et Al, **Effect of Investment in Human Capital Development on Organizational Performance: Empirical Examination of the Perception of Small Business Owners in Nigeria**, European Journal of Finance and Administrative Sciences, UK, 2010, P 95.

² Filip Nistor, Catalin Popa, **Distinctive Characteristics of Human Capital in Shipping**, Naval Academy Scientific Bulletin, Vol. 17, Issue.1, Romania, 2014, P 11.

رأس المال البشري والتي لن تتأتى إلا من خلال الاهتمام والانفاق على التعليم وتحسين جودته وكذا البحث العلمي و نظم وبرامج صحية والسلامة على مستوى الدولة.¹

الشكل رقم 9: رأس المال البشري وفق المقاربة الاقتصادية الكلية

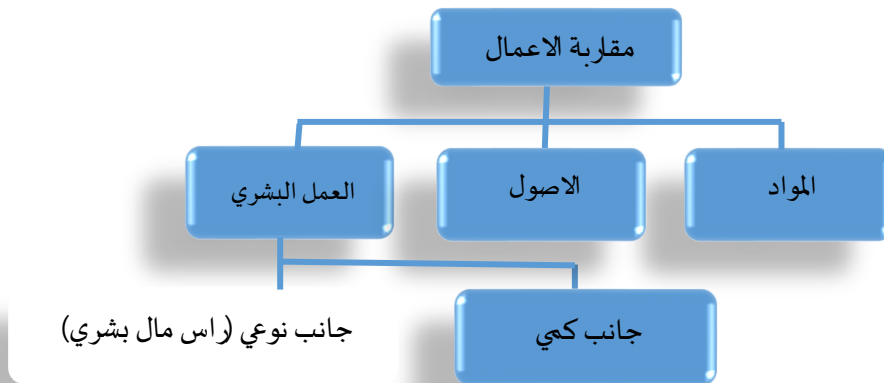


Source: Alzbeta Kucharcikova, **Human Capital, Definitions and Approaches**, Human Resources Management & Ergonomics, University of Zilina, Vol .7, Issue.2, Slovak Republic, 2011, P 65.

الفرع الثاني: مقارنة الاعمال (المقاربة التجارية)

فيما يتعلق باقتصاديات الاعمال، يمكن اعتبار رأس المال البشري أحد موارد الاعمال المنتجة الى جانب كل من المواد، الأصول والعمل، لكنه لا يعمل بنفس طريقة عملها، فهو يعمل بشكل غير مباشر ويمثل جانب من الجوانب المتعددة للعمل الإنساني الا وهو الجانب النوعي، هذه المقاربة تشمل ثلاث مقاربات فرعية.

الشكل رقم 10: رأس المال البشري وفق مقاربة الاعمال



Source: Alzbeta Kucharcikova, **Human Capital, Definitions and Approaches**, Human Resources Management & Ergonomics, University of Zilina, Vol. 7, Issue.2, Slovak Republic, 2011, P 62.

¹ Alzbeta Kucharcikova, **Op Cite**, P-P 61-65.

الفرع الثالث: المقاربة التسييرية (الإدارية)

تعتبر هذه المقاربة رأس المال البشري كأصل غير ملموس، والذي يشكل جزءاً من رأس المال الفكري وقيمة سوقية للمنظمة، وكما سبق وان ذكرنا تتوسع هذه المقاربة لتشمل ثلاث مقاربات فرعية أخرى:

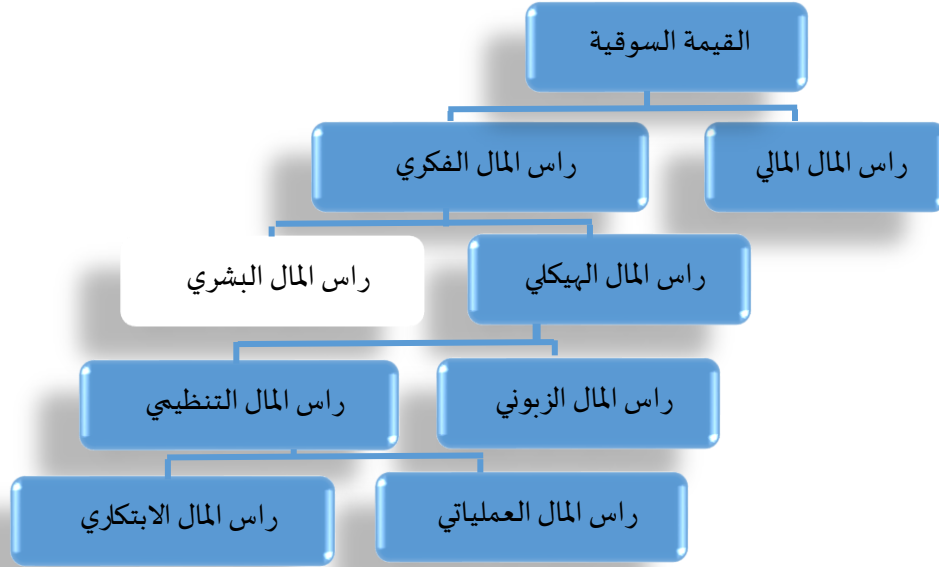
- وفقاً لمقاربة الموارد، تعتبر الموارد البشرية الدعامة الرئيسية لرأس المال البشري، في وجهة النظر هذه تتساوي الرؤية لكل من رأس المال البشري والامكانيات البشرية، حيث تعرف على انها المتاح من الموارد البشرية القادرة على الإيفاء بمتطلبات المنظمة لإنتاج السلع والخدمات.¹
- ويرى بارني (Barney) بان الموارد تشمل كل الأصول، القدرات، الموارد التنظيمية، خصائص المنظمة، المعلومات والمعارف التي تحوزها، والتي تساعد على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفعالية، ويضيف بان هذه الموارد يمكن تجميعها في ثلاث فئات رئيسية موارد رأس المال المادي، موارد رأس المال البشري وموارد رأس المال التنظيمي.²
- وفقاً لمقاربة خلق القيمة: اجبرت بيئة السوق الجديدة والمتغيرة المنظمات اليوم على البحث عن السبل الكفيلة بالمحافظة على تنافسيتهما السوقية وتزويد عملائها وباستمرار بقيمة استثنائية، والبحث الإبداعي عن أكثر الطرق المبتكرة لخلق هذه القيمة والمحافظة عليها، ووفق هذا الاتجاه يظهر رأس المال البشري كمزيج من المعرفة، المهارة والقدرات الإبداعية وكفاءات افراد المنظمة على انجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية.³

¹ Vodak kurcharcikova, **How to Measure Return on Investment into Human Capital Development**, Journal of Social Science, ÇAG University, Turkey, Vol. 1, 2010, P12...

² Jay Barney, **Firm resources and sustained competitive advantage**, Journal of Management, Vol. 17, Issue. 1, Texas A&M university, USA, 2001, P 105.

³ Alzbeta Kucharcikova, **Op Cite**, P-P 62-63.

الشكل رقم 11: رأس المال البشري وفق مقارنة خلق القيمة



Source: Alzbeta Kucharcikova, **Human Capital, Definitions and Approaches**, Human Resources Management & Ergonomics, University of Zilina, Vol 7, Issue 2, Slovak Republic, 2011, P 64.

- وفقاً لمقاربة إدارة المعرفة: يعود لبيتر دراكر (Drucker) الفضل في إثراء علم الإدارة بمفهوم جديد كان من السباقين في طرحه الا وهو رأس المال المعرفي، وتوقع تراجع التركيز على رأس المال المالي مقابل هذا النوع الجديد من رأس المال، حيث ان رأس المال المعرفي او البشري بحكم ان الفرد منتج للمعرفة ووعاء لها في نفس الوقت اضحى يحتل مكانة متميزة في المنظمات المعاصرة باعتباره اكثر الموارد قيمة، ويجب التركيز هنا على ان هذا المفهوم لا يشمل جميع الافراد، فوفقاً لهذا الاتجاه فأن رأس المال البشري هو أي مدير او عامل حامل للمعرفة وقادر على الابداع وذو مهارات متميزة.¹

المطلب الثالث: خصائص رأس المال البشري ومخاطره

يتميز رأس المال البشري بجملة من الخصائص التي تجعل منه متفرداً بالمقارنة مع أنواع رؤوس الأموال الأخرى، لكن هذه الخصوصية تحمل في طياتها أيضاً مجموعاً من المخاطر التي تحيط به وتلازمه.

¹ Alzbeta Kucharcikova, **Op Cite**, P 63.

الفرع الأول: خصائص رأس المال البشري

يرى كراوفورد (Crawford) انه وبالمقارنة مع العوامل المادية، فإن رأس المال البشري يتضمن معنى اوسع واشمل وأكبر، خصوصا القابلية للتوسيع او الاثراء، خاصية التوليد الذاتي، خاصية القابلية للنقل، واخيرا ميزة او قابلية المشاركة.

فبالرجوع الى خاصيتي قابلية التوسيع والاثراء، والتوليد الذاتي لرأس المال البشري فإنها ترتبط ارتباطا وثيقا بمخزون المعرفة المتراكم لدى الأفراد، لذا فإن قابلية الزيادة في رأس المال البشري او ما يسمى بالتوسيع والاثراء يمكن تحقيقها من خلال جملة من العوامل الداخلية والخارجية، فالمعارف الأصلية يمكن تنميتها واثراؤها وتطويرها باستمرار من خلال توطيد العلاقة بين المعرفة الخارجية، المعلومات، المهارات، الخبرات والعوامل الأخرى القائمة على المعرفة كذلك.

كما انه وفي المنظور الاقتصادي، فإن خصائص رأس المال البشري المرتكزة على المعرفة يمكن أن تكون العنصر الأساسي في حل "مشكلة الندرة" والمتمثلة في قلة الموارد الاقتصادية من خلال توسعة واثراء وكذا تنمية التوليد الذاتي لرأس المال البشري.

اما فيما يخص قدرة الانتقال والمشاركة، فهما خاصيتين كذلك لرأس المال البشري، وذلك يعني أن المالك او الحامل الأصلي للمعرفة يمكنه توزيع معارفه على الآخرين، مع امكانية احتفاظه على ملكية حصرية لهذه المعرفة في حالات معينة، والنتيجة عن هذا التوزيع والتقسام بين حاملي المعارف المختلفين ومتلقيها يساعد على تحيينها الدائم وكذا يزيد من حجم رأس المال البشري في حد ذاته.¹

وما يمكن أن نستخلصه كذلك أن رأس المال البشري هو مصدر التميز والتفرد للمنظمة القائمة، وهو الأكثر قدرة على تجديد نفسه وتوليد القيمة، لذلك على المنظمة استقطاب أفضل المواهب البشرية، والمحافظة عليهم، وتوفير بيئة التعلم المناسبة.

كما حدد باحثون اخرون خصائص مختلفة لرأس المال البشري هي:²

أولا. مستوى عالي من التخصص: من اجل انجاز المهام الموكلة إليهم في إطار مهنة ما، ينبغي ان يحوز الافراد على المعرفة والمهارات اللازمة والتي تكتسب من خلال التعليم والتدريب المتخصص، لذا يجب ان

¹ Kwon Day Bong, **Human Capital And Its Measurement**, The 3er OECD World Forum On Statistics Knowledge and Policy, Busan, North Korea, 2009, P-P 4-5

² Filip Nistor, Catalin Popa, **Op Cite**, P-P 11-12.

يكون لديهم الاستعداد للتضحية بالوقت والمال اللازمين للاستثمار في التعليم والتدريب، ومن جهة أخرى فان هذا التخصص العالي يعتبر عائقا امام قوى العمل الأخرى على اقتحام مجال العمل الخاص بهم. ثانيا. متعدد الثقافات: في ظل العولمة والمنظمات العالمية العابرة للحدود، أصبحت ظاهرة التعدد الثقافي صفة لصيقة برأس المال البشري كما أسهمت التكنولوجيات الحديثة في بروز اشكال جديدة من المنظمات العابرة للحدود والتي تشكل مظلة لعدد كبير من الثقافات.

ثالثا. المرونة: تحمل بعض الاعمال في مجالات معين خصوصيات تجعل من الضروري على الافراد ان يتحلوا بالمرونة اللازمة للإيفاء بمتطلباتها، والقدرة على التأقلم مع المتغيرات المتعلقة بها ومهامها المتنوعة، إضافة الى التعامل مع مدراء او مرؤوسين ذوي خلفيات وثقافات مختلفة.

بيد ان آخرين يشيرون الى نقاط اضافية يتميز بها رأس مال البشري عن سائر عوامل الإنتاج منها:¹

- لا يمكن فصله عن مالكه.
- ليس منتجا فقط للسلع والخدمات بل يستهلكها أيضا.
- ان لرأس المال البشري بعض الأفضليات والحاجات التي يتطلب إشباعها والتي لا توجد في الرأس المال المادي.
- ان إنتاجية العمل في رأس المال البشري لا تتوقف فقط على النواحي التقنية، بل هناك الدوافع والحوافز الذاتية والخارجية معا.
- لا يمكن التخلي عن رأس المال البشري بمجرد انه أصبح قديما من الناحية الإنتاجية كما هو الأمر في الرأس مال المادي.
- لا يمكن بيع رأس المال البشري كما هو الحال بالنسبة للرأس مال المادي.
- بوفاة الإنسان، يتلاشى رأس المال البشري باستثناء الاختراعات المسجلة والمحمية بحقوق الملكية، على عكس رأس المال المادي.

الفرع الثاني: مخاطر رأس المال البشري

أوضحت الدراسة الاستقصائية التي أجرتها وحدة الذكاء الاقتصادي في تقريرها لسنة 2007، بان مخاطر رأس المال البشري تشكل أكبر تهديد يواجه الاعمال الدولية، وفي هذا السياق ينبغي على المنظمات تحديد ومعرفة نوعية هذه المخاطر وتقييمها. ومن أهمها نجد:²

¹ عبد الله زاهي الرشدان، في اقتصاديات التعليم، دار وائل للنشر، الاردن، 2005، ص 83

² Tapati Nandy, Ramchandra Mahapatra, Op Cite, P-P 192-193.

أولاً. دوران العمالة (خسارة الموظفين الرئيسيين): ما يميز رأس المال البشري هو قدرته على الانتقال، لكن بمجرد ان تحصل عليه المنظمة وتستثمر فيه فأنها سترغب بالاحتفاظ به لما أصبح يمثله من قيمة عالية، وتزداد هذه المهمة صعوبة في الظل الصراع الكبير على المواهب والكفاءات المتميزة من خلال محاولات اغرائية لاستقطاب الافراد، والمزايا الكبيرة التي تقدمها المنظمات لهذا الغرض، كل هذه العوامل أدت الى تناقص عمر الاستحواذ على الموارد البشرية التي أصبحت اليوم أكثر انتقالاً من منظمة الى أخرى.

ثانياً. ارتباط الموظفين: من خلال جملة من الدراسات، لوحظ ان السبب الأساسي في دوران العمالة كان اما لعدم الرضا اتجاه العلاقات مع الرؤساء او لشعور الافراد بأنهم غير مرغوب فيهم، ومع امضاء بعض الوقت في المنظمة يبدا الافراد في تشكيل بعض التصورات من شاكلة مدى مشاركتهم في مختلف المشاريع والبرامج والتعيينات، وعندما لا يتحقق ذلك يميل الافراد للتراجع وهذا ما يؤدي الى انخفاض أدائهم ثم في مرحلة لاحقة تركهم للعمل.

ثالثاً. ممارسات التوظيف الغير فعالة: فسياسات استقطاب الجامعيين بشكل مباشر من الجامعات والمعاهد، إضافة للتحايل في التوظيف والتوظيف من خلال الإحالة أصبحت من اشكال التوظيف التي تلجا لها المنظمات في بعض الوظائف التي تعاني فيها من عجز واضح، وتزداد هذه الإشكالية مع عدم قدرتها على تغطية النمو المتزايد في اعمالها مع ما تحتاجه هذه الأخيرة من شاغلين لها.

رابعاً. إدارة المواهب: ان استقطاب المواهب المتميزة لم يعد كافي بالنسبة للمنظمة، بل الأهم ابقاؤهم متحمسين وناشطين وفاعلين في نجاحها، ان إدارة المواهب تمنح المنظمة تقييماً واضحاً لدوافع الأداء واطلاعا شاملاً على مهارات وكفاءات الافراد والقادة الناشئين، ان هذه النظرة تساعدها على تبني استراتيجيات أكثر دقة في اختيار، تدريب، تطوير، الاحتفاظ، مكافأة ومساعدة العاملين، فإدارة المواهب تشمل التوظيف، الحث، تحديد الأهداف، إدارة الاداء، التقييم، التعليم، تخطيط المسار الوظيفي والتخطيط للاستخلاف.

تهدف هذه العمليات الى الاحتفاظ بالموظفين وضمان تطورهم عن طريق الاكتساب المستمر للمعارف والخبرات والمهارات الجديدة لتعزيز أدائهم على المدى القصير وتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية في المدى الطويل.

خامساً. الصيد الغير مشروع: يستخدم هذا المصطلح للدلالة على الممارسات الغير نزيهة التي تتبناها المنظمات في سوق العمل، ففي هذه الأسواق وخصوصاً تلك التي تشهد منافسة حادة على المواهب

والكفاءات النادرة غالبا ما تلجأ المنظمات الى اغراء موظفي المنافسين للالتحاق بها مستخدمة أساليب متنوعة، هذا الأسلوب يشكل عامل تهديد مزدوج فالمنظمة لا تخسر موردا بشريا متميزا فحسب، بل ان هذه الموارد ستعمل ضدها في المستقبل وستكون عامل قوة وتميز إضافي للمنافسين، ان هذا العامل يدل من جهة قوة المنظمة وتميز راس مالها البشري من جهة و على خلل اكبر تعاني منه وهو عدم قدرتها على توفير بيئة عمل جذابة لأفرادها.

سادسا. ركود الأداء: غالبا ما تصيب الافراد حالة من الركود نتيجة لعوامل مختلفة، لذا على المنظمة ان تجد الحلول المناسبة لإخراجهم من هذه الحالة، فالأفراد الأعلى أداء هم افراد أكثر رضا، كما ثبت بان الأداء الجيد يرتبط بالتعلم المستمر والشعور بالارتباط والولاء وهو ما يجب على المنظمة توفيره وتنميته.

المبحث الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري

إن مفهوم رأس المال البشري ليس بذلك المفهوم الجديد في الأدبيات الاقتصادية، ذلك أن جذوره تعود إلى آدم سميث (A.Smith) والذي أشار إليه في أعماله خلال القرن 18 غير أن هذا المفهوم سرعان ما أخذ المزيد من الاهتمام خلال السنوات القليلة الماضية وأصبح من ضمن المواضيع الأكثر دراسة ومحل المزيد من التركيز والمناقشة، ولعل الدليل الأبرز على ذلك حصول أحد أهم الباحثين فيه على جائزة نوبل في الاقتصاد عن أعماله التي تناولت نظرية رأس المال البشري ونعني بذلك شولتز (Schultz)، والتي أبرزت وعالجت كيفية تحصيل الأفراد والمؤسسات على المزيد من العوائد الاقتصادية من خلال الاستثمار في الأفراد والعمل على تحسين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.

المطلب الأول: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري

على الرغم من الإجماع السائد حول الاستثمار في رأس المال البشري بكونه من التوجهات المعاصرة، إلا أنه تجدر الإشارة هنا إلى أن آدم سميث (A.Smith) هو أول من أرسى ومهد للمقارنة بين عمل الفرد المتعلم من جهة والآلة من جهة ثانية كدلالة على العمل المثالي الذي كان في تصور مفكري تلك الحقبة يضاهي عمل هذه الأخيرة، إلا أن ما أضحي يعرف بنظرية رأس المال البشري فيما بعد قد اكتسبت زخما جديدا وجوهريا وحاسما مع المدخلات والمعطيات الجديدة التي جاءت بها أعمال الرواد الذين بحثوا في هذا المجال من أمثال شولتز (Schultz)، بيكر (Becker) والكثيرين غيرهم.

ولقد اظهرت العديد من الدراسات التي تناولت عوامل الإنتاج المختلفة مثل رأس المال المالي، المادي والقوى العاملة ودورها في تحقيق النمو الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية وجود آثار تعزى إلى دور مستوى تعليم الأفراد في تحقيق ذلك النمو، لذا نجد ان بيكر يشير إلى إمكانية حصر نظرية رأس المال البشري في خمسة محاور رئيسية هي كما يلي:¹

- وجود علاقة بين استثمارات المجتمع في التعليم والنمو الاقتصادي.
- وجود علاقة بين الاستثمارات الفردية في التعليم والربحية الاقتصادية لهذه الاستثمارات.
- وجود علاقة بين توزيع الاستثمارات في التعليم ما بين الأفراد وتوزيع المنافع اللاحقة المتأتية جرائه.
- الطلب على التعليم يتحدد بناء على ربحيته.

¹ Luc Nembot Ndeffo, **Foreign Direct Investment and Human Capital Development in Sub-Saharan Africa**, Economics and Applied Informatics, University of Galati, Vol.16 Issue.2, Romania, 2010, P 38.

- الاستثمار في التدريب واقتسام تكاليفه وأعبائه ما بين العامل والمؤسسة.

ويعبر عن الاستثمار في رأس المال البشري بالعملية التي تسمح للفرد باكتساب وتراكم المعارف لديه من خلال التعليم والتدريب، ونظرا لجملة من الأسباب والعوامل ينجر عن هذه العملية تفاوت بين الأفراد في اكتساب هذه المعارف مما يؤثر بشكل مباشر في فرص كلتا الفئتين في سوق العمل.¹

وإذا كان رأس المال البشري يقاس أحيانا على أساس سنوات التعليم التي تلقاها الفرد، إلا أن هذا لا يمنع إمكانية زيادته وتطويره وتنميته من خلال العديد من السبل المتاحة كالتعليم الرسمي وغير الرسمي أو من خلال التدريب، كما تمتد هذه الطرق لتشمل التجربة والخبرة وكذا التعلم العملي الذي يتيح التدريب في مكان العمل، بالإضافة إلى نظم التدريب التقني الغير تقليدية، وهذا ما يطلق عليه الاستثمار في رأس المال البشري بحيث يؤدي إلى تنمية مهارات الأفراد مما ينعكس إيجابا عليهم وعلى المنظمة والاقتصاد الكلي.²

كما يعرف الاستثمار في رأس المال البشري حسب فيتزسيمونز (Fitzsimmons) بجملة المدخلات في التعليم والرعاية الصحية والتدريب والتأهيل المهني وكل الأنشطة التي تتيح للأفراد أن يكونوا أكثر كفاءة من الناحية الاقتصادية.³

وهذا ما عبر عنه جزئيا شولتز (Schultz) عندما أشار إلى أن نظرية الرأس المال البشري هي "المعرفة والمهارات التي يحصلها الفرد من خلال عملية التعليم سواء كان تقنيا أم مهنيا والذي يساعد الفرد على توليد الدخل"، كما أشار إلى أن هذا "التعليم يزيد من إنتاجية الفرد وفعاليتها من خلال زيادة مخزونات المعرفة، ذلك أن القدرات البشرية في النهاية هي ناتج للقدرات الذاتية الفطرية لدى الفرد والاستثمار الفرد في ذاته".⁴

ومنه فهو يعتبر أن مفهوم الاستثمار في العنصر البشري هو كل إنفاق استثماري على المجالات و الأبعاد المختلفة، والتي من شأنها أن ترفع قدرات رأس المال البشري، بداية من المنشآت والخدمات الصحية وكل ما من شأنه أن يؤثر إيجابا على الحياة الصحية للأفراد، مروراً بالتدريب في مكان العمل بما

¹ Elwardi Dhaoui, **Human Capital Investment through Education and Training: an Overview**, International Journal of Humanities and Social Science Invention, Vol. 2 Issue.5, Sri Lanka, 2013, P 74.

² Adeyemi Ogunade, **Human Capital Investment in the Developing World: An Analysis of Praxis**, Seminar Research Paper Series, Schmidt Labor Research Center, University of Rhode Island, USA, 2011, P 58

³ Elita Jermolajeva, Daina Znotina, **Investments in the Human Capital for Sustainable Development of Latvia**, Daugavpils University Presses, Latvia, 2010, P1.

⁴ **Ibid**, P1.

فيها الأساليب التقليدية للتدريب المهني المقدمة من قبل المنظمة، الى التعليم الرسمي المنظم من تعليم ابتدائي، أساسي الى غاية التعليم الجامعي، وكذلك كعنصر رابع برامج تعليم الكبار الغير مقدمة من قبل المنظمة او البرامج التعليمية الغير رسمية، وأخيرا التنقل او كما يسميها هو هجرة الافراد والعائلات وراء فرص عمل او تعليم افضل، الا انه يعود ليؤكد ان التعليم يبقى العامل الجوهرى والأكثر ملموسية في اثره على النمو.¹

وتستند حتمية الاستثمار في رأس المال البشري إلى ثلاث نقاط رئيسية:²

- ضرورة إتاحة الفرصة أمام الأجيال القادمة لاكتساب كم مناسب من المعرفة والتي سبق وأن تراكمت مسبقا عبر سنوات من التراكم المعرفي عبر الأجيال السابقة، وهذا لا يكون إلا من خلال النظم المختلفة للتعليم والتدريب.
- الأجيال القادمة ينبغي أن تكون قادرة استخدام واستغلال المعارف الحالية والموجودة في تطوير منتجات جديدة وإدخال أساليب وعمليات إنتاجية جديدة.
- ضرورة تشجيع الأفراد على تطوير الأفكار الخلاقة والجديدة كليا، وكذا المنتجات والأساليب والعمليات الإنتاجية من عبر المقاربات الإبداعية.

كما يعرف الاستثمار في رأس المال البشري كذلك بكونه "مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة، والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية، والمثل والقيم من جهة ثالثة، والتي يحصل عليها الفرد عن طريق نظم التعلم النظامية وغير النظامية بما يساهم في تحسين إنتاجيته وزيادة المنافع والفوائد الناجمة عن عمله".³

ويعتبر كل من بلونديل (Blundell)، ديردن (Dearden)، مغير (Meghir) وسانيسي (Sainesi) بأن الاستثمار في رأس المال البشري يعني وجود ثلاث عناصر أساسية، ابتداء بوجود قدرات مبكرة لدى الفرد سواء كانت مكتسبة أو فطرية، مروراً بالمؤهلات والمعارف المكتسبة عن طريق نظم التعليم النظامي المختلفة، انتهاء بالمهارات والكفاءات والخبرات المكتسبة من خلال التدريب في مكان العمل، وخلصوا إلى القول بأن الاستثمار في رأس المال البشري ينطوي على تكلفة أولية متمثلة في رسوم الدراسة والبرامج

¹ Theodore Schultz, **Investment in Human Capital**, the American Economic Review, vol.51, Issue.1, USA, 1961, P- P 8-9.

² Elita Jermolajeva, Daina Znotina, **Op. Cite**, P2.

³ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2011، ص69.

التدريبية والتي يأمل من خلالها كل من الفرد أو المؤسسة تحقيق عوائد في المستقبل كالرفع من الدخل أو زيادة الإنتاجية.¹

ويعني الاستثمار في رأس المال البشري في جوهره تنمية الموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف تتعلق بالناحية الإنتاجية، وهو بذلك يحمل الخصائص التالية:²

- انه إنفاق الاستثماري يستهدف العنصر البشري، ويخصص لتنمية القدرات والمهارات الإنتاجية للأفراد، مما يؤدي إلى تراكم رأس المال البشري وزيادته.
- إن هذا الإنفاق المخصص لتنمية القدرات والمهارات الإنتاجية للأفراد يهدف لزيادة الدخل الحقيقي للمجتمع حالياً ومستقبلاً، أو يهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- يتم تحقيق أهداف الاستثمار في العنصر البشري من خلال الإنفاق على مجالات استثمارية متعددة (التعليم، التدريب، الصحة...الخ).
- يترتب على الإنفاق الاستثماري في العنصر البشري آثار متعددة، بعضها اقتصادي يتعلق بزيادة الإنتاجية، والبعض الأخر غير اقتصادي.

كما ان البعض يشير الى كون الاستثمار في الرأس المال البشري هو إطار متكامل ويشمل:³

- التعليم والتدريب.
- إدارة الأفراد المتفوقين بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق ربحية متفوقة.
- ضمان استمرارية التعلم.
- تطوير الموارد البشرية وتعزيز مسؤولية التنبؤ وتخطيط الموارد البشرية.
- إدارة قابليات الموارد البشرية.
- رفع معنويات العاملين.
- التركيز على مفهوم المواطنة التنظيمية والذي من شأنه أن يقلل من دوران العمالة ويعمق من ولاء الأفراد والتزامهم.

¹ Richard Blundell and All, **Human Capital Investment: The Returns from Education and Training to the Individual, the Firm and the Economy**, Fiscal Studies Journal, vol. 20, Issue.1, UK, 1999, P2.

² إبراهيم محمد مصطفى السيد، اقتصاديات الموارد والبيئة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 1996، ص 66.

³ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص-ص 343-344.

من خلال ما سبق وبناء على مختلف المفاهيم والأفكار التي تم التطرق إليها، يمكن الإشارة إلى الرأس المال البشري على أنه الإنفاق على التعليم والتدريب من أجل تطوير كل من المهارات والخبرات وكذا تنمية اتجاهات ومعارف وصقل قدرات الأفراد، يتحملة كل من الفرد نفسه، المنظمة والمجتمع، وهو يستوجب الإنفاق في الحاضر للحصول على فوائد وعوائد في المستقبل.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاستثمار في رأس المال البشري

إن الهدف من الاستثمار في رأس المال البشري هو الحصول على عوائد في المستقبل أكثر من التكاليف التي أنفقت عليه في الحاضر، وأهمية الاستثمار في رأس المال البشري تكمن في تطوير مهارات وقدرات الأفراد للرفع من القيمة الاقتصادية للمنظمة.

الفرع الأول: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري

إلى غاية خمسينيات القرن الماضي، كانت هنالك حالة من القناعة لدى عموم الاقتصاديين بأن الأفراد قد وصلوا إلى تحقيق قمة أدائهم وأنه لا سبيل لرفع هذا الأداء أكثر، وضلت بعض الاسهامات السابقة لبعض الاقتصاديين من أمثال ادم سميث، ميلتون فريدمان والفريد مارشال حول الاستثمار في التدريب والتعليم بعيدة عن النقاش، إلى غاية الستينيات من ذات القرن، حين أعادت أبحاث شولتز (Schultz) وبيكر وغيرهما توجيه الأنظار إلى الفرد، وفتح مجال جديد للتنبؤ وللنقاش وإعادة النظر في المسلمات القائمة وإعادة توجيه الاهتمام نحو الفرد كعامل أساسي في المنظمة والاقتصاد ككل.¹

ومع التطورات الكبيرة التي شهدتها العالم في العقود الأخيرة السابقة، وما حملته من ثورة معرفية وما يرافقها من مظاهر وما يميزها من عولمة وسيادة مجتمع المعرفة، أضحت الاستثمار في رأس المال البشري من خلال كل من التعليم والتدريب ذا أهمية بالغة ليس فقط بالنسبة للأفراد اللذين أصبحت معارفهم ومهاراتهم أكثر قوة ونجاح وتنافسية في سوق عمل أكثر انفتاحاً، لكن أيضاً بالنسبة للمؤسسات التي أصبح رأس المال البشري فيها عاملاً مهماً وأساسياً في الإنتاج.²

ويعدد البعض أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في:³

¹ Florentina Xhelili Krasniqi, **The Importance of Investment in Human Capital: Becker, Schultz and Heckman**, Journal of Knowledge Management, Vol. 6, Issue 4, UK, August 2016, P 2.

² Tanja Cesen, **Human Capital in Human Economics**, Doctoral dissertation, Faculty of Management, University of Primorska, Slovenia, 2004, P 37.

³ Florentina Xhelili Krasniqi, **Op Cite**, P-P 3-4.

- تشير اغلب الاحصائيات ان معدلات البطالة اعلى بالنسبة للعمال الاقل تأهيلا والادنى تعليما مقارنة بنظرائهم، ان هذه المعدلات المرتفعة لا تشكل تهديدا للفرد وحسب، بل للمجتمع أيضا فالإعانات الاجتماعية ترهق الاقتصاد كما أن البطالة عامل من عوامل الاجرام.
 - الفوائد المتناقلة عبر الأجيال، أي ان العائلات التي يكون فيها الوالدان متعلمين توفر ظروفًا أكثر ايجابية للأطفال، بحيث توفر لهم رعاية صحية وتعليما غير رسمي أفضل ونقصد به هنا التعليم خارج المدرسة، كما تشير الدراسات بان الأشخاص الأفضل تعليما لديهم تأثير يتعدى الاسرة ليشمل كل المجتمع.
 - هنالك علاقة ايجابية بين مستوى التعليم المرتفع ودرجة التفتح السياسي في المجتمعات، ومدى مساهمة الافراد وانخراطهم في اتخاذ القرارات السياسية.
- وقد دفعت أهمية الاستثمار في رأس المال البشري واثاره الإيجابية على المنظمات هذه الأخيرة إلى التركيز أكثر على تحقيق مبدأ أساسي، ألا وهو ضمان مرونة التفكير وضمان التعلم مدى الحياة لعمالها.¹
- إن السبب الرئيسي للتركيز على التعليم مدى الحياة يمكن تلخيصه في كونه:²
- وظيفة فردية: من خلال التنمية الفردية (التطوير الذاتي) والفرص الوظيفية.
 - وظيفة اقتصادية: من خلال الإنتاجية والقدرة التنافسية للمؤسسات.
 - وظيفة اجتماعية: ارتفاع مستوى المعيشة والاندماج الاجتماعي، وكذا خفض معدلات البطالة والارتقاء والتطور الثقافي للمجتمع.
 - وظيفة وطنية: تنعكس من خلال القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني للدولة.
- فالفوائد الفردية للاستثمار في رأس المال البشري تتجلى في تحسن مستويات الإنتاجية والرفع من مستويات العوائد والدخول، كما تظهر كذلك في ارتفاع قدرة الافراد على الانتقال الوظيفي في سوق العمل مما يسمح لهم بإثراء وتوسيع فرصهم الوظيفية، كما أن المؤسسة ومن خلال هذا الاستثمار يمكنها تحسين وتطوير إنتاجيتها وتنافسيتها، ليس فقط على مستوى الأسواق المحلية لكن أيضا على الصعيد العالمي.

¹ Tanja Cesen, **Human Capital in Human Economics**, Doctoral dissertation, Faculty of Management, University of Primorska, Slovenia, 2004, P-P 37-38.

² **Ibid**, P 38.

لذا نجد بأن النمو الاقتصادي وتطور الدول مرتبطان تماما ومتماشيان بصورة كلية مع الاستثمارات الكبيرة والمستدامة في رأس المال البشري، كما أن الدول الأكثر غنى والأعلى دخلا وعوائد هي أيضا نفس الدول التي تمتلك أكثر العمال تأهيلا وتعليما.

الفرع الثاني: أهداف الاستثمار في رأس المال البشري

عادة ما ينظر لأهداف الاستثمار في رأس المال البشري من زاويتين أساسيتين، الزاوية الأولى هي من وجهة نظر الفرد، ذلك أن تراكم رأس المال البشري بالنسبة إليه هو بالأساس قرار استثماري، حيث يتخلى هذا الأخير عن جزء من دخله لمدة تمتد لفترة التعليم أو التدريب، بغية تحقيق عوائد مستقبلية أكبر، لذا فإن الأفراد لن يخضعوا لبرامج تعليمية أو تدريبية إضافية إلا إذا ضمنوا بأن العوائد المستقبلية المرتقبة ستعوض وتتعدى ما سينفقونه على مثل هذه البرامج سابقة الذكر.

من ناحية أخرى وفي ظل الأسواق التنافسية أين ترتبط الأجور المتحصل عليها بالقدرة الإنتاجية للأفراد ارتباطا وثيقا، تبدو فرصة تحقيق أجور أعلى ومداخيل مرتفعة في صالح أولئك الأفراد الأفضل تعليما والأكثر تدريبا مما يعطهم كفاءة إنتاجية أعلى في مواجهة أصحاب الكفاءات والمهارات الأقل.

وفي الطرف الآخر نجد المؤسسة، فأصحاب الأعمال يتجهون إلى التمويل الكلي أو الجزئي لبرامج تدريب العمال على أمل تحقيق عوائد على هذه الاستثمارات في صورة ارتفاع الإنتاجية وارتفاع التنافسية، وبالتالي الرفع من ربحية المؤسسة في المستقبل، لذا فإن قرار توفير التدريب أثناء العمل يتطلب منها تقييم كل من تكاليف هذه البرامج التدريبية والإيرادات الإضافية المتوقعة الناتجة عنها، وتشمل هذه التكاليف كل من التكاليف المباشرة (تكاليف البرامج التدريبية في حد ذاتها) والغير المباشرة (انخفاض إنتاج العمال أثناء فترة التدريب)، كما قد يواجه الأفراد الخاضعون للتدريب كذلك تكاليف وعوائد محتملة أثناء هذه الفترة كإمكانية تخفيض الأجر من قبل المؤسسة الموظفة أو الحصول على أجور أعلى نتيجة لارتفاع إنتاجيتهم بعد ذلك.¹

أولا. الأهداف المباشرة: تنقسم الأهداف المباشرة من الاستثمار في العنصر البشري إلى:²

¹ Richard Blundell and All, Op Cite, P-P 11-14

² هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية: بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي دراسة مقارنة، دار الفكر الجامعي، مصر، 2009، ص-ص 195-196.

- هدف زيادة الإنتاج: تعد زيادة الإنتاج من بين الأهداف المباشرة للاستثمار في العنصر البشري، ويربط الاقتصاديون بين التعليم وزيادة الإنتاج، حيث يؤدي التعليم إلى زيادة الإنتاجية للأفراد من خلال خلق طبقة من الفنيين في المجالات العلمية الفنية التكنولوجية التي تزيد من الإنتاج وتعمل على تطويره ليتلاءم وظروف التقدم.

وفي هذا المجال يلاحظ أن العلاقة بين التعليم والإنتاجية تتحدد وفق عاملين رئيسين¹:

- يوجد قدر من التعليم لكل عمل من الأعمال، بحيث يصعب تنفيذ العمل دون توفره.
- تتناسب إنتاجية العامل طردياً مع كمية التعليم التي يحصل عليها.

- هدف تحقيق العدالة في توزيع الدخل: ويعد هذا الهدف أحد الأهداف الهامة للاستثمار في العنصر البشري، إذ انه يقارب بين الطبقات الغنية والفقيرة، ويعد التعليم والرعاية الصحية من الأدوات التي تساعد في تخفيف حدة الفروق بين دخول الأفراد، وإن كان للأدوات الأخرى مثل الإعانات التي تمنح للفقراء وغيرها من النفقات إضافة إلى الضرائب التي لها دور كبير في إعادة توزيع الدخل بين الأفراد.

- هدف تحقيق التوظيف: وهذا الهدف يقع على رأس الأهداف التي توليها الدول أهمية كبرى تدرجها في سياستها الاقتصادية والاجتماعية، إضافة إلى سياستها المالية والنقدية، وهذا الهدف يتمثل في إيجاد فرص عمل مناسبة للأفراد، ويكون ذلك عن طريق الملائمة بين رغبات أصحاب الأعمال وما يحتاجونه من مهارات وكفاءات، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الاستثمار في العنصر البشري سواء عن طريق التدريب أو التعليم.

ويمكن ذكر أهم الأهداف المرجوة تحقيقها كنتيجة للاستثمار في العنصر البشري في مجال التوظيف إلى:²

- زيادة فرص العمل للأفراد: ويتحقق ذلك عن طريق الملائمة بين رغبات أصحاب الأعمال وبين ما يحتاجون إليه من مهارات، فمثلاً عن طريق التعليم والتدريب يمكن تنمية إنتاجية الأفراد الذين ينزلون إلى سوق العمل بما يوفي باحتياجات هذا السوق.

¹ السيد إبراهيم مصطفى آخرون، اقتصاديات الموارد والبيئة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 68.

² سعد علي العنزي، احمد علي صالح، مرجع سابق، ص 69.

- سرعة تكيف الأفراد مع التطورات التقنية: ذلك أن التحسينات في النواحي التقنية تؤدي إلى زيادة البطالة الفنية، لذا يجب أن يهدف الاستثمار في العنصر البشري إلى سرعة تكيف الأفراد مع هذه التطورات التقنية الجديدة.
- حركية العمل (الانتقال الاقتصادي): ويقصد به أن ينتقل الفرد من مكان لآخر بحثاً عن العمل، وتهدف الاستثمارات البشرية إلى زيادة مرونة الانتقال الاقتصادي للعنصر البشري من خلال التعليم والتدريب، حيث يعد من أبرز خصائص الإنسان المتعلم أنه أقدر على مواجهة التغيير الاقتصادي والاجتماعي.
- هدف تحقيق المساواة الاجتماعية: فالاستثمار في العنصر البشري عن طريق التعليم، يساعد في تحقيق المساواة الاجتماعية، وذلك بمد يد العون للطبقات الفقيرة المحرومة، ونشر مبادئ التعاون بين الأفراد.

ثانياً. الأهداف غير المباشرة: وهذه الأهداف وإن كانت لا تؤدي إلى زيادة الإنتاجية بطريقة مباشرة إلا أنها تحقق ذلك بصورة غير مباشرة، وهي تمثل في مجموعها الثمرة المرجوة في الأجل الطويل، ومن هذه الأهداف ما يلي:¹

- هدف بناء الدوافع الاقتصادية الرشيدة لدى الأفراد: من المعروف إن سلوك الإنسان يتأثر بدوافعه الاقتصادية، وتهدف الاستثمارات البشرية إلى ترشيد هذه الدوافع، وخلق الصفات الاقتصادية البناءة التي تقتضيها طبيعة العمل، فالرغبة في إتقان العمل، والرغبة في الاستقرار فيه، واحترام المواعيد وطاعة الرؤساء وغير ذلك، من الدوافع الايجابية التي لها دور كبير في زيادة الإنتاجية وتحقيق التنمية الاقتصادية، وهذا يتم من خلال التعليم والتدريب من جهة، وباستخدام سياسة الحوافز المادية والمعنوية وتحسين نظام الأجور من جهة أخرى.
- هدف إحداث التغيير الفكري والاجتماعي اللازم لعملية التنمية: يعد هدف إحداث التغيير الاجتماعي في المجتمع من الأهداف غير المباشرة الضرورية لتحقيق عملية التنمية، ذلك أن مصدر التغيير لا يوجد في الأنظمة والقوانين فقط، بقدر ما يوجد في الأفراد أنفسهم، فعليهم يقع عبء التغيير في الأنظمة والمؤسسات والعلاقات، فالمجتمعات النامية يسودها تفكير تقليدي، وبتالي عن طريق تعليم العنصر البشري يمكن العمل على إزالة المعوقات الثقافية، وخلق العناصر القيادية في المجتمع، وتقديم الأفكار الجديدة للأفراد، وتغيير النظرة الاجتماعية للمرأة،

¹ هشام مصطفى الجمل، مرجع سابق، ص-ص 197-198.

وتشجيعها على العمل، وفقا لما تقتضيه المصلحة العامة لزيادة مساهمتها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

- هدف توفير مناخ البحث العلمي في المجتمع: يعد توفير الباحثين من أولى مقومات البحث العلمي، كما يهدف الاستثمار البشري إلى تزويد مؤسسات البحث العلمي بالموثقين والفنيين الذين يساعدون الباحثين في استقصاء الموضوعات محل الدراسة، وتحضير خطط العمل، وتسجيل النتائج، وتبويبها بغرض الرجوع إليها كلما دعت الحاجة لذلك، ونظرا لنقص التعليم والأفراد القادرين على تطويع التقنية لظروف الدول النامية، يجب أن تهدف طرق التنمية إلى توفير هؤلاء الأفراد، وتنمية استعداداتهم، بحيث يساعدون على انتشار التكنولوجيا والعمل بها.
- هدف تحسين المناخ السياسي: يعد تحسين المناخ السياسي أمرا مطلوباً في الوقت الذي تبرز فيه أهمية القرارات السياسية عند وضع السياسات العامة للدولة، ولذا يجب أن تهدف الاستثمارات البشرية إلى تحسين الأساليب المستخدمة في حكم الأفراد، وتكوين الأخلاق السياسية، التي تساهم في القضاء على مظاهر فساد البيئة السياسية، وتوفير الاستقرار السياسي.

المطلب الثالث: الاعتبارات والعوامل المؤثرة في رأس المال البشري

هناك عدة اعتبارات وعوامل تؤثر على نجاح عملية الاستثمار في المورد البشري على المؤسسة اخذها في الحسبان.

الفرع الأول: اعتبارات الاستثمار في رأس المال البشري

أشار بعض الباحثين إلى نقطة غاية في الأهمية تتعلق بمصادر الاختلافات والفروق في رأس المال البشري، والتي يجب أن ينظر إليها ومناقشتها وأخذها في الحسبان كاعتبارات قد تحدد مدى فعالية برامج الاستثمار في رأس المال البشري، هذه المصادر هي:¹

أولاً. القدرات والاستعدادات الفطرية: من الشائع والطبيعي وجود اختلافات وتفاوت في مستوى الأفراد من المهارات، وتعزى هذه الأخيرة في بعض الحالات إلى التفاوت في القدرات الفطرية من شخص لآخر، وبينت العديد من الدراسات البيولوجية والسيكولوجية بأن هنالك بعض مكونات الذكاء والقدرات العقلية متوارثة جينيا في الأصل، وتبرز أهمية هذا الجانب في نقطتين أساسيتين:

¹ Daron Acemoglu, David Autor, **Lecture Notes for Graduate Labor Economics**, Massachusetts Institute of Technology, 2015, P-P 9-11, Sitweb :http://homes.chass.utoronto.ca/~siow/2801/acemoglu_labor_notes.pdf, Consulter le 06-2015.

- من المرجح أن يكون هنالك عدم تجانس في رأس المال البشري داخل المؤسسة، حتى مع وجود نفس الفرص الاستثمارية المتاحة أمام الأفراد وفي ظل نفس القيود الاقتصادية.
- في الحالة العملية، ينبغي الوصول إلى حلول للتعامل مع مصادر هذه الاختلافات في رأس المال البشري خاصة عندما ترتبط مباشرة بمتغيرات أخرى قد تنعكس سلبا على عوائد المؤسسة.

ثانيا. التعليم: لقد كان التعليم ولا يزال محور العديد من الدراسات نظرا للخصوصية التي يتمتع بها كونه أكثر جوانب الاستثمار في رأس المال البشري سهولة للملاحظة، إلا أن النقطة التي لا يجب إغفالها هي كون الاختلافات في التعليم لدى الأفراد تمثل حسابيا جزءا يسيرا في الاختلافات في العوائد، ذلك أن الاستثمار في رأس المال البشري أكبر وأوسع من مجرد كونه استثمارا في التعليم فقط، ومع ذلك فإن تحليل نظم التعليم والإنفاق فيها قد يكون مفيدا للغاية خصوصا بافتراض أن القوى المؤثرة في الاستثمار في هذا الأخير تؤثر على الاستثمارات في الجوانب الأخرى الغير تعليمية، مما يساعد على استنساخ بعض الأنماط والنماذج الاستثمارية وتطبيقها على هذه الأخيرة في ظل صعوبة ملاحظتها ومراقبتها.

ثالثا. جودة التعليم والاستثمارات غير التعليمية: لشرح هذه الفكرة، يمكن طرح مثال بسيط لتوأم نشاء في نفس البيئة والظروف حتى بلغا سن السادسة، ثم أتما نفس عدد السنوات من التعليم ومع ذلك فإن عدم تساويهما في القدرات والمعارف أمر وارد للغاية وذلك لمزاوتهما الدراسة في مدارس مختلفة متفاوتة الخصائص والمستوى والجودة التعليمية، لكن قد يحدث أن نصل إلى نفس النتيجة السابقة حتى في حالة تعليمهما في نفس المؤسسات التعليمية لسبب أو لآخر، فقد يكون السبب أن كلا منهما قد اختار التركيز على جوانب تعليمية مختلفة للاستثمار فيها، وقد يكون بسبب أن احدهما قد عمل بجهد، أو درس بالتدقيق مواضيع ومجالات معينة أو ببساطة نتيجة لجملة من الظروف والخيارات، مما انعكس في ما بعد على رأس المال البشري لكل منهما فقد يكون احدهما أكثر حسما والآخر أكثر تواصلا مع الآخرين وهو ما يعبر عنه بالمهارات الغير مرصودة أو المرئية، ويعتقد العديد من الاقتصاديين أن هذه المهارات الغير مرئية غاية في الأهمية من أجل فهم وتفسير هيكل الأجور والتغيرات الطارئة عليه، ومع غياب المعلومات الكافية والدقيقة عن هذا الجزء والمكون الهام لرأس المال البشري يجب ابتكار وتطوير طرق مختلفة وفعالة لدراسته وتحليله.

رابعا. التدريب: هو ذلك المكون لرأس المال البشري الذي يكتسبه العاملون (الأفراد) بعد مراحل التعليم النظامي المختلفة، والذي يمكنهم من اكتساب جملة من المهارات المتخصصة في حقل عملي معين أو صناعة ما أو للتعامل مع تقنية محددة، وفي الشكل العام يمكن ملاحظة نوع من التقارب والتشابه بين

التدريب والتعليم من حيث قدرة الفرد على تحديد ما ينفقه على كليهما، إلا أن الأمر أكثر تعقيدا مما يبدو عليه، فبسبب صعوبة إن لم نقل استحالة قدرة الفرد على الإنفاق على كل البرامج التدريبية المتخصصة الضرورية، تتولى المؤسسة التكفل بهذا الجانب متحملة الجزء الأكبر من كلفة هذه البرامج الاستثمارية، وعند الأخذ بعين الاعتبار التشابه الكبير للبرامج التدريبية المتخصصة في مجال ما باختلاف المؤسسات الناشطة فيه فإن هذا يطرح إشكال المحافظة على هذا الاستثمار والإبقاء عليه، كما أن الأفراد ولرغبتهم في التطور والنمو الوظيفي يميلون لاكتساب نوع من المعارف أو التقنيات التي من الممكن أن تستخدمها المؤسسة في المستقبل بغية اقتناص الفرص، لذا غالبا ما نجد بأن التدريب يكون بصورة مشتركة، كل هذه العوامل تزيد من تعقيد هذا العنصر وصعوبة تحليله.

خامسا. تأثيرات سوق ما قبل العمل: هنالك اعتقاد متنامي لدى الاقتصاديين أن الآثار التي يتعرض لها الأفراد جراء الاحتكاك والتعايش ما بين جماعات الأقران (الأصدقاء، الجيران .. الخ، أو ما يعبر عنه ببساطة بالمحيط الاجتماعي) قبل انخراطهم في سوق العمل قد تؤثر على رأس المال البشري لهؤلاء، لذا وعلى الرغم من كون دراسة وتحليل تأثيرات سوق ما قبل العمل اجتماعية إلى حد ما، غير أن لها أيضا عنصرا وبعدا استثماريا ينبغي النظر إليه وأخذه في الاعتبار.

كما أن هناك بعض الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان عند مناقشة القرارات الاستراتيجية للاستثمار في الموارد البشرية، ومن هذه الاعتبارات ما يلي¹:

- قيم الإدارة: تنعكس القيم الأساسية للإدارة العليا على كثير من القضايا المتعلقة بالموارد البشرية، خاصة تلك المتعلقة بالمبادرات الاستراتيجية الرئيسية، فعندما تقوم الإدارة العليا بتنمية وتطبيق الاستراتيجيات، فإن قيم وفلسفة الإدارة سوف تنعكس على الموارد البشرية وتصل إليها من خلال ممارسات وسياسات الموارد البشرية.
- المخاطر والعائد على الاستثمار: بالرغم من وجود العديد من المنافع الهامة المترتبة على الاستثمار في الموارد البشرية، إلا أن هذا الاستثمار ينطوي على عنصر الخطر، فمخاطره أعلى من مخاطر الاستثمار في رأس المال المادي، ويرجع هذا إلى سبب بسيط جدا وهو أن المنظمة أو المستثمر لا يمتلك المورد، فالأفراد لديهم الحرية لتترك العمل، وهذا على الرغم من وجود بعض العقود التي قد تحد من قدرتهم على ذلك، فلكي يمثل الاستثمار في الموارد البشرية قوة جذب

¹ راوية حسن، مرجع سابق، صص 203-209.

للمستثمر، يجب أن يفوق العائد المحقق من هذا الاستثمار المخاطر المترتبة عليه بدرجة عالية، وفي بعض حالات الاستثمار مثل النفقات المالية اللازمة لتطبيق سياسات عدم الاستغناء عن العمالة، فإن المنافع المتحققة قد لا تكون كبيرة، بل ستكون التكاليف أكثر من المنافع، ومن ثمة فإن متخذي القرار لا بد أن يكون لديهم استعداداً للمفاضلة بين التكلفة الحالية العالية في مقابل المنافع الاستراتيجية طويلة الأجل والمتمثلة في قوى عاملة أكثر التزاماً ومرونة، وارتباطاً بدرجة أكبر بجوانب الثقافة التنظيمية التي تساهم في تحقيقها مثل هذه السياسات.

- **الرشد الاقتصادي للاستثمار في التدريب:** بما أن الاستثمار في الموارد البشرية عادة ما ينطوي على التدريب، والتدريب العام يعد معياراً يمكن على أساسه للمنظمة أن تحدد ما إذا كانت ستتحمل تكلفة الاستثمار في التنمية والتدريب أم لا، فعادة ما تقوم المنظمة بالاستثمار في التدريب أو دفع تكلفته جزئياً إذا كان التدريب متخصصاً، لأن الفرد المتدرب لا يستطيع بسهولة نقل هذه المهارات المتخصصة إلى منظمة أخرى، وبعد التدريب تستطيع المنظمة استرداد استثمارها من خلال دفع جزء فقط من الإيرادات التي يحققها العامل من خلال الزيادة في إنتاجيته، وبالعكس فإن نظرية رأس المال البشري تتوقع بأن التكلفة التي تتحملها المنظمة لتقديم التدريب العام لأفرادها لا تسترد منها أي جزء بل سيتحملها الفرد، ويرجع هذا إلى أنه من السهل على الفرد نقل مهاراته التي تم تنميتها على نفقة المنظمة إلى منظمة أخرى، كذلك نجد أن المنظمة عادة ما ترغب في تعيين الفرد الذي يمتلك مهارات عامة متراكمة قبل التحاقه بها، وإذا لم تجد المنظمة مثل هذا الفرد، فإنها ستضطر إلى الاستثمار في التدريب العام، دون أي ضمان بأن الفرد ذو المهارات المنخفضة والذي حسن مستوى مهاراته من خلال التدريب الذي منحه المنظمة إياه سوف يستمر ويبقى فيها لفترة ما بعد حصوله على التدريب بما يكفي لاسترداد استثمارها.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في استثمار الرأس مال البشري

يرتبط الاستثمار في الرأس مال البشري بمجموعة من العوامل تختلف من دولة إلى أخرى، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:¹

أولاً. العوامل الجغرافية: تشمل هذه العوامل موقع الدولة ومناخها وبيئتها الطبيعية ومصادر مواردها، فالمناخ في الجهات الشمالية التي تنتشر فيها العواصف الثلجية والبرودة تسبب تأخر سن التعليم الإلزامي إلى السابعة، بينما في المناطق الحارة والمعتدلة يبدأ التعليم من السنة السادسة، كما أن المناخ يؤثر في

¹ مركز البحوث والدراسات، الاستثمار في رأس المال البشري، الغرفة التجارية الصناعية، الرياض، السعودية، ص-ص 6-7.

تكلفة المباني الدراسية وما تحتاجه من تدفئة أو تبريد صناعي. وفيما يتعلق بمصادر الموارد، فوجود الموارد الزراعية وكذا المعدنية تحقق عائد يتيح للدول الموجودة بها مصادر مالية تمكنها من الإنفاق على الاستثمار في رأس مالها البشري.

ثانياً. **العوامل السكانية:** يتأثر الاستثمار في رأس المال البشري بشكل مباشر بالعوامل السكانية خاصة التركيبة ومعدل النمو السكاني، كما يترتب على زيادة معدل النمو السكاني الحاجة إلى توفير المزيد من المرافق وخاصة التعليمية. وفي حالة عجز الإمكانيات الاقتصادية عن توفير هذه المرافق في الدولة، يترتب عليها تفاقم مشاكل الأمية، وازدحام الفصول التعليمية والضغط على الجامعات مما يترتب عنه هدر وكذا ضعف التوافق بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل.

ثالثاً. **العوامل الاجتماعية:** يتأثر الاستثمار في الرأس مال البشري بالعوامل المرتبطة بالدين واللغة والتكوين الاجتماعي، فالدين يؤثر بشكل مباشر على النظام التعليمي وكذا تمسك المجتمع بالحفاظ على العقائد الدينية.

رابعاً. **العوامل الاقتصادية:** هناك ارتباط وثيق بين كل من الاقتصاد والتعليم والتدريب، حيث تؤثر الأوضاع الاقتصادية في النظم التعليمية والتدريبية من حيث تحديد محتوى التعليم والتدريب ومناهجها وأساليهما ومدتهما وتوفير المتطلبات المالية اللازمة لذلك.

خامساً. **العوامل السياسية:** تؤثر الأوضاع السياسية السائدة في حركة النظام التعليمي ومحتواه، فالأيديولوجية التي تشكل مجموعة الأفكار المؤثرة في النظام السياسي للدولة تجعل النظام التعليمي يختلف من دولة أو مجموعة دول لأخرى، حيث يختلف هذا النظام في الدول التي تتبنى النظرية الرأسمالية عن تلك ذات الأيديولوجية الاشتراكية، والدول التي عانت من احتلال دول أخرى لها قد تتأثر برامج تعليمها بثقافة الدولة المحتلة، بالإضافة إلى تأثير الاستقرار السياسي في فعالية التعليم واستمراريته.

المبحث الثالث: مجالات الاستثمار في رأس المال البشري وآليات تقييمه

على الرغم من وجود شبه اتفاق حول المجالات الرئيسية التي يجب الاستثمار فيها عندما يتعلق الأمر برأس المال البشري، إلا أن الأمر لا يخلو من خلاف حول أي من هذه المجالات هو الأهم والأولى بتوجيه الموارد والاهتمام نحوه، وهذا ما تظهره كتابات الباحثين البارزين في هذا المجال من خلال نظرياتهم المختلفة.

المطلب الأول: نظريات راس المال البشري

مما لا شك فيه ان لاقتصاديات التعليم تاريخ طويل يسبق بمراحل ظهور نظرية راس المال البشري، احتلت فيه مكانة متميزة من الاهتمام، حيث أثرى البحث في هذا المجال نخبة من اهم المفكرين والاقتصاديين عبر مراحل زمنية مختلفة، تعود بداياتها الى اعمال الاقتصادي البريطاني وليام بيتي (Petty) ثم ادم سميث (A.Smith)، وينسب للاقتصادي الأمريكي غراي بيكر (Becker) الفضل في الدراسات المعمقة التي أدت لولادة نظرية راس المال البشري، من خلال تركيزه على أهمية التعليم وضرورة الاستثمار فيه.¹

وعلى الرغم من الاجماع على كون الفرد هو المحور الأساسي للمنظمة، وان الاستثمار الحقيقي هو ذلك الذي يستهدفه، الا ان كل باحث ركز اهتمامه حول ما يعتقد انه المحور الأهم الذي ينبغي ان يوجه نحوه هذا الاستثمار، انطلاقا من افتراضاتهم الخاصة ورؤيتهم للموضوع، ففي حين يركز البعض على التعليم بوصفه الاستثمار الأهم الكفيل بخلق وتشكيل راس مال بشري اتجهت نظرية أخرى الى اعتبار التدريب هو العامل الأساسي في ذلك.

في بداية الستينات من القرن العشرين نشر ثيودور شولتز (Schultz)، دراسته التي توصل فيها إلى أن الاستثمار في الرأس مال البشري هو السبب في الإنتاجية المرتفعة للأقطار التكنولوجية المتقدمة، ويضيف أن الموارد البشرية لها بعد كمي يعبر عنه بعدد الناس ونسبتهم من السكان التي تمارس أعمال مفيدة، وبعد نوعي يتمثل في المهارات والمعرفة والأشياء التي لها خواص تؤثر بشكل علمي في القدرات البشرية للقيام بالعمل المنتج.²

وعموما تتشابه مفاهيم الباحثين فيما يخص نظرية راس المال البشري حيث يعرفونها على انها الاستثمارات المحققة من خلال التعليم (التمدرس)، التدريب (في مكان العمل) والتطوير ومختلف المعارف الأخرى التي من شأنها ان تنعكس إيجابا على الإنتاجية والأجور.³

¹ Kenneth Zula, Tomas Chermack, **Op Cite**, P 249.

² عدنان داود محمد الغداري، هدى زوير مخلف الدعمي، مرجع سابق، ص 139.

³ S.Machin, A.Vignoles. **What's the good of education**, Princeton University Press, New Jersey, USA, 2004, P3.

الفرع الأول: اسهامات شولتز

يعتقد شولتز (Schultz) بان رأس المال البشري مثله مثل أي رأس مال آخر يمكن الاستثمار فيه عن طريق التعليم والتدريب وزيادة الفوائد التي من شأنها ان ترفع من جودة ومستوى الإنتاج، وربط بينه وبين عملية النهوض بالمعرفة باعتبارها المصدر الحقيقي للثروة والعوائد، وللتعبير عن أهمية التعليم قدم مفهومًا هو الأقرب الى رأس المال التعليمي كجزء من مفهوم رأس المال البشري، والذي يهتم أساسًا بالاستثمارات الموجهة للتعليم.

لقد بنى شولتز هذا المفهوم جراء دراسته لأسباب التعافي السريع لكل من ألمانيا واليابان من الدمار الكبير الذي لحقهما بعد الحرب العالمية الثانية والتي خلص فيها الى أن السبب الأساسي في ذلك هو الارتفاع في عدد السكان المتعلمين والاصحاء.¹

وقد لقد وضع شولتز مفهومه للرأس مال البشري بناء على ثلاثة فروض أساسية هي:²

- أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية فقط، بل يمكن تفسيره بالزيادة في المخزون المتراكم للرأس مال البشري.
- يمكن تفسير الاختلاف في إيرادات ووفقا للاختلافات في مقدار رأس المال المستثمر في الأفراد.
- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى الرأس المال التقليدي.

الفرع الثاني: اسهامات بيكر

يعد واحدا من أهم الباحثين الذين أدت إسهاماتهم وأبحاثهم إلى تطوير نظرية الرأس المال البشري، وكانت أبحاثه في مجال الاستثمار في التدريب من أهم الإسهامات التي بناء عليها حصل على جائزة نوبل في عام 1993، يعتبر بيكر (Becker) ان التدريب والتعليم يمثلان اهم عناصر الاستثمار في الرأس مال البشري، وان عوائد الافراد الأعلى تعليما والأفضل تدريباً ستكون بالتأكيد أكبر من نظرائهم ذوي التعليم الأقل والتدريب الأدنى.³

كما يرى بأن الاستثمار في الرأس مال البشري يكمن في:⁴

¹ Florentina Xhelili Krasniqi, **Op Cite**, P 8.

² راوية حسن، مرجع سابق، ص 66.

³ Elita Jermolajeva, Daina Znotina, **Op. Cite**, P2.

⁴ Florentina Xhelili Krasniqi, **Op Cite**, P-P6-8.

أولاً. التدريب: وفقاً لبيكر فإن التعليم الرسمي ليس الصورة الوحيدة للاستثمار في رأس المال البشري، فالتعليم والتدريب خارج المدرسة خاصة في مكان العمل، يعتبر وسيلة فعالة لاكتساب المهارات التي تساعد الأفراد على الرفع من إنتاجيتهم، فحتى خريجي الكليات والجامعات المتميزين لن يكونوا مستعدين ومؤهلين لسوق العمل عند الانتهاء من الدراسة مباشرة حتى يخضعوا لبرامج تدريبية رسمية وغير رسمية في أماكن عملهم، إذ أنها تعد الوسيلة المثالية لتعظيم العوائد وإثراء خبراتهم المهنية.

ثانياً. التعليم: يعتبر بيكر المدارس هيئات متخصصة توفر نوعاً من التدريب يختلف عن ذلك الذي توفره المنظمة، ويختلف هذا التدريب بدوره من مدرسة إلى أخرى، فبعضها يوفر تدريباً يتمحور حول نوع محدد من المهارات (حياكة الملابس مثلاً)، في حين تقدم المعاهد والجامعات معرفة أوسع وأكثر تنوعاً، وما يلاحظ في هذه النقطة أن بيكر يصنف التعليم كنوع من أنواع التدريب أو ما يسميه بالتدريب العام.

ثالثاً. معارف أخرى: وهي أيضاً غاية في الأهمية، فالقدرة على الوصول للمعلومات المتعلقة بالأجور وفرص التوظيف التي توفرها المنظمات المختلفة لنفس العمل وأماكن تواجدها مثلاً ستكون مفيدة جداً للفرد في اختيار أفضلها، بما يعزز من عوائده المستقبلية.

رابعاً. تعزيز العوائد المنتجة: من الصور الأخرى للاستثمار في رأس المال البشري نجد المحافظة على الحالة الصحية النموذجية والمثالية للفرد سواء كانت البدنية أو النفسية، والتي تتحقق عن طريق استثمار المنظمة في برامج المراقبة الصحية، توفير الغذاء الصحي في مكان العمل، حذف النشاطات الخطرة، توفير ظروف عمل صحية مع أجور مناسبة وإتاحة فرص الراحة للعاملين، كلها عوامل تؤثر على إنتاجية العمل.

الفرع الثالث: اسهامات غاردنر

وفق وجهة نظر غاردنر (Gardner)، لا ينبغي أن ننظر لرأس المال البشري على أنه أحادي البعد وذلك بالنظر للمهارات العديدة التي يكتنزها هذا الأخير، فعالم النفس الاجتماعي وصاحب نظرية الذكاءات المتعددة، يحمل وجهة نظر مغايرة اتجاه رأس المال البشري، فهو يعتقد بأن كلا من القدرات الجسدية والفكرية تحمل مهارات منفصلة ومتباينة للغاية وأن التركيز على جوانب محددة مرغوبة من

الكفاءة او المهارة ومحاولة حصر الاستثمار في هذه الجوانب المحدد وجهة نظر قاصرة، ويستدل على ان بعض أكثر العقول ابداعا في تاريخنا المعاصر تفتقر بشكل كبير للمهارة في ابعاد كثيرة أخرى.¹

الفرع الرابع: إسهامات منسر

تمثلت إسهامات جاكوب مينسر (Mincer) في نمودجه الذي حاول من خلاله تحديد الأسباب التي من شأنها تفسير الاختلافات في دخول الافراد وعوائدهم، وتوصل الى ان التعليم والتدريب لهما أثر كبير في ذلك، ذلك انه كلما ازدادت المهارة والخبرة الموظفة من قبل الفرد كلما ارتفع العائد المحقق، وهذه المهارات والخبرات ترجع أساسا الى مدى استثمار الفرد في التعليم والتدريب، وأشار منسر الى ان عدد سنوات العمل او الخبرة والمقرونة بالتدريب يعني عوائد أفضل.²

وقد توصل مينسر إلى عدد الاستنتاجات فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد منها:³

- كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال عمله.
- كلما زاد معدل دوران العامل كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.
- كلما زاد الاستثمار في التدريب خاصة المتخصص كلما زادت احتمالات بقاء الفرد في المنظمة، واحتمالات استقرار العمالة.

وتتمثل الافتراضات الأساسية للنموذج كما طوره منسر فيما يلي:⁴

- أن طول فترة التدريب، أو التعليم، هي المصدر الأساسي للتفاوت في دخول العمال وأن التدريب يرفع إنتاجية العامل.
- يتوقع الأفراد عند اتخاذ قرار بالتدريب الحصول على دخول أعلى في المستقبل تعويض تكلفة التدريب.
- يفترض أن تقتصر تكلفة التدريب على التكلفة البديلة، اي الدخل الذي كان سيحصل عليه الفرد لو لم يلتحق بمؤسسات التدريب.

¹ Daron Acemoglu, David Autor, **Op Cite**, P5.

² Scott Sweetland, **Human Capital Theory; Foundation of a Field of Inquiry**, Review of Educational Research, Vol.66, Issue.3, P-P 345-346.

³ راوية حسن، مرجع سابق، ص-ص، 77-78.

⁴ علي عبد القادر علي، أسس العلاقة بين التعليم وسوق العمل وقياس عوائد الاستثمار البشري، 2001، ص-ص، 4-5.

- يفترض ألا يقوم الأفراد باتخاذ قرار للتدريب في المستقبل بعد انقضاء فترة التدريب الأولى وأن يظل تدفق الدخل المستقبلي بعد نهاية فترة التدريب الأولى ثابتاً خلال الفترة العملية.

الفرع الخامس: اسهامات بولس جينتيس

وفق وجهة نظر بولس جينتيس (Bowels & Gintis)، فإن رأس المال البشري هي تلك القدرات التي تمكن الفرد من العمل في المنظمة، اين تمثل اطاعة الأوامر والتأقلم على العيش في ظل حياة رأسمالية هرمية اهم متطلباتها، لذا فان دور التعليم في هذه الحالة أساسا يكمن في تلقين وغرس القيم الأيديولوجية الصحيحة والمثل الملائمة للحياة، ان هذه النظرة أيديولوجية أكثر منها اقتصادية لكن يمكن ان نستشف منها جزئية يمكن تؤخذ بعين الاعتبار الا وهي ضرورة وجود ثقافة تنظيمية تستند على جملة من القيم السليمة التي يمكن ان تؤخذ كمنهج لعمل المنظمة في جوانب محددة، وتعليم وتلقين الافراد وحثهم على الاندماج ضمنها.¹

المطلب الثاني: جوانب الاستثمار في رأس المال البشري

تشير الادبيات المعاصرة الى أهمية تدريب العاملين بأساليبه المختلفة، فإتاحة فرص التعلم الرسمية والغير رسمية، إمكانية استرجاع المعلومات لأغراض تصب في مصلحة المنظمة والاهتمام بتحسين شروط السلامة والصحة المهنية وغيرها، كلها عوامل تسهم في تطوير رأس المال البشري للمنظمة.

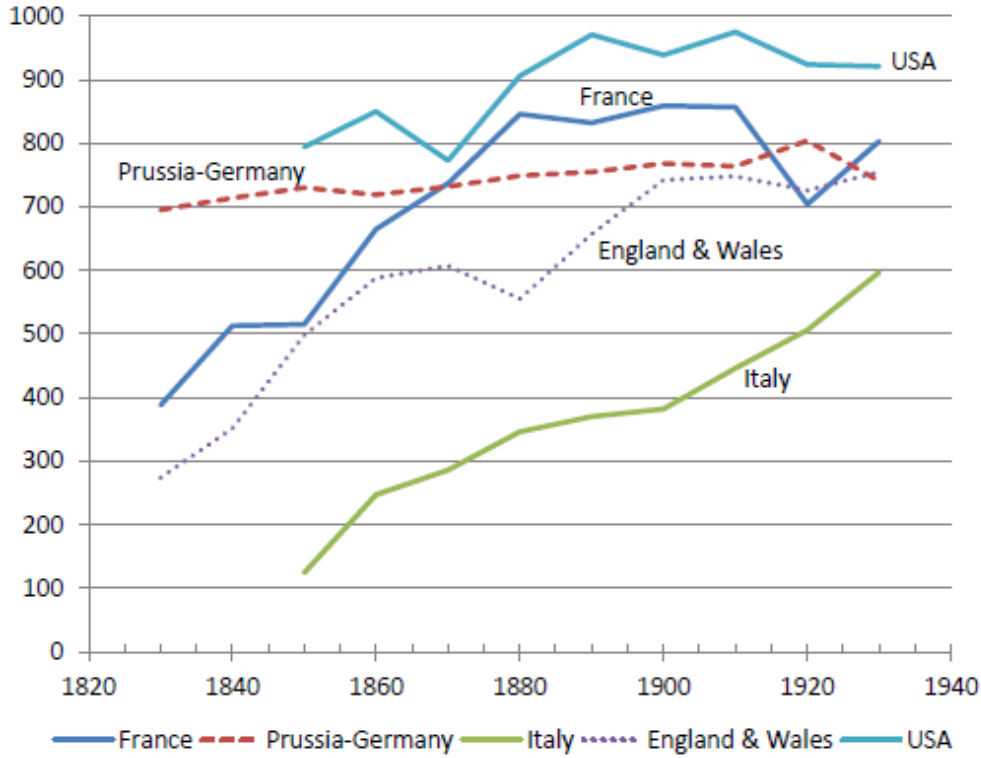
الفرع الأول: الاستثمار في التعليم

خلال النصف الثاني من القرن التاسع عشر شهدت اوربا ثورة في التعليم حيث اعتمد التعليم الابتدائي بشكل رسمي وعلى نطاق واسع، لكن الولايات المتحدة كانت قد سبقتها بأشواط، فبحلول عام 1864 كانت نسبة تدرس الأطفال ما بين الخامسة ورابعة عشر حسب الاحصائيات المتوفرة في كل من الولايات المتحدة وبروسيا (دولة المانية مستقلة قبل توحيد المانيا) الدولة الأوروبية الرائدة في التعليم آنذاك عند نسبة 70%، لكن مع بداية القرن العشرين ارتفعت هذه النسبة في الولايات المتحدة لتبلغ 90% مقابل نسبة الـ 70% في كل من المانيا، بريطانيا وفرنسا.²

¹ Daron Acemoglu, David Autor, **Op Cite**, P5.

² Claudia Goldin, **Human Capital**, Handbook of Cliometrics, Springer, USA, 2014, P 8.

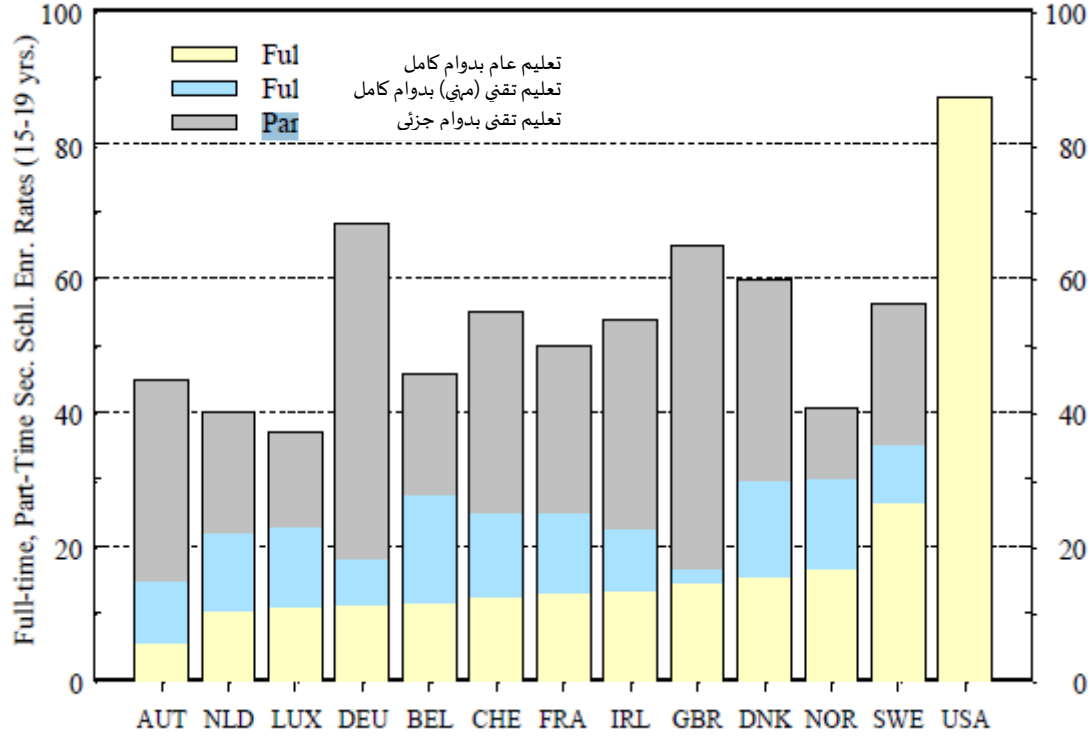
الشكل رقم 12: تطور نسب التعليم في بعض الدول الى غاية الاربعينات من القرن الماضي



Source: Claudia Goldin, **Human Capital**, Handbook of Cliometrics, Springer, USA, 2014, P 32.

وازدادت الفروق أكثر لتكسر الريادة الامريكية في هذا المجال بعد ظهور حركة المدارس الثانوية في الولايات المتحدة، فعلى الرغم من ان شرائح واسعة شملها التعليم في أوروبا، الا ان اقتصره على التعليم الابتدائي فقط دون وجود المستوى الثاني والثالث بالمقارنة مع الولايات المتحدة جعلها تتراجع امامها، فبحلول الخمسينيات استطاعت هذه الأخيرة ان تضاعف من نسبة الشباب المتخرج من الثانويات وعلى النقيض من ذلك تشير البيانات المجمعة من أكثر من 13 دولة أوروبية ان نسبة الالتحاق بالمدارس المتوسطة والثانوية كانت ضعيفة في اغلبها، ولعل السبب الرئيسي في ذلك يعود لسياسة الدخول الحر للتعليم وأيضا المسامحة، فالمدارس الامريكية خلال الفترة المذكورة كانت مجانية وممولة بالكامل من الحكومة، كما لا ننسى كذلك الظروف السياسية الحرجة التي كانت تعيشها أوروبا في تلك الحقبة الزمنية والتي كانت تمهيدا للحرب العالمية الاولى.

الشكل رقم 13: تطور المتمردين الأقل من 15 سنة لسنة 1938 حسب مختلف الصيغ في عدد من الدول



Source: Claudia Goldin, **Human Capital**, Handbook of Cliometrics, Springer, USA, 2014, P 34.

ولا يظهر الفرق في العدد الكلي للطلاب المتمردين فقط، لكن في نوعية التعليم في حد ذاته، ففي الولايات المتحدة خلال هذه الفترة كان التعليم أكاديميا وأيضا عمليا يحمل صبغة التطبيق، أما في الدول الأوروبية فتسببت قلة المسارات التعليمية إلى التحول الباكر للشباب نحو البرامج المهنية والصناعية، إلا أنه وبعد الخمسينيات استطاعت أوروبا وفق سياسة الانخراط الشامل في التعليم أن تحقق قفزات كبيرة من حيث نوعية التعليم واعداد المنخرطين فيه، وما النتائج التي سجلتها فنلندا والدول الاسكندنافية من صدارتها لكفاءة التعليم في العالم في السنوات الأخيرة الا دليل على ذلك¹.

لطالما كان التعليم عبر التاريخ وفي كل دول العالم تقريبا من اهم انشغالات النخب الحاكمة والحكومات والدول، من حيث الاهتمام بتوفيره وتمويله، صحيح اننا نلاحظ تعاظم دور القطاع الخاص في هذا المجال وفي بعض الدول، لكن القطاع التعليمي الحكومي لا يزال بشكل عام مركز الثقل في النظم

¹ Claudia Goldin, **Op Cite**, P-P 9-10.

التعليمية عبر مختلف دول العالم، ان هذا الاهتمام الرسمي بالتعليم يعود أساسا في كونه القاعدة الصلبة التي تقوم عليها كل امة او مجتمع، كما انه من اهم عوامل تفوقها الثقافي والاقتصادي والحضاري، بالإضافة لكونه الوسيلة المثلى لغرس القيم المشتركة للمجتمع، مما يجعل من الاستثمار في التعليم على خلاف أوجه الاستثمار في الجوانب الأخرى من رأس المال البشري أولوية للدولة ومسؤوليتها بشكل خاص.¹

ويعتبر التعليم من أهم عوامل بناء الرأس مال البشري والتنمية ويؤدي التطور فيه إلى دفع عجلة النمو الاقتصادي والاجتماعي، وتحسين مستويات المعيشة عن طريق زيادة دخل الفرد والتحفيز على العمل والتحصيل العلمي عالي المستوى، وعليه فإن الاستثمار في التعليم يعود بفوائد عديدة على الأفراد، المنظمة ، الدولة والعالم ككل، ويعتبر التعليم الجيد من أقوى التدابير المعروفة بقدرتها على التخفيف من حدة الفقر وتعزيز النمو الاقتصادي المستدام وكما هو حاصل في دول شرق آسيا والتي وصلت إلى قمة التقدم الاقتصادي بكفاءة نظم تعليم أبنائها وتدريبهم على احدث مهارات العمل، ويمكن أن نوجز أهم فوائد الاستثمار في التعليم بالاتي:²

- تمكين الأشخاص من التوسع في التعليم والاستيعاب المنطقي للأمور والتواصل والاختيار السليم.
- زيادة إنتاجية الفرد وموارده التي يحصل عليها وتأثير ذلك على نوعية الحياة التي يعيشها.
- بناء قوة عمل مرنة تتمتع بمهارات عالية والتي تعد العمود الفقري لأي اقتصاد ديناميكي قادر على خوض التنافس.
- خلق المعرفة وتطبيقها ونشرها وإتاحة الفرص لأفراد المجتمع المتعلمين تعليما عاليا للابتكار والاختراع، من خلال توفر الأجواء المناسبة والمستلزمات الضرورية لذلك، مع إمكانية تدفق رؤوس الأموال الأجنبية للاستثمار في مثل تلك البيئة.
- تأثير التعلم والتعليم على المستوى الصحي، إذ أثبتت الدراسات انخفاض معدل وفيات الأطفال بارتفاع المستوى التعليمي للأهات.

¹ Ibid, P 13.

² باسمه محمد صادق الشبيبي، أسيل عوض عبد الحميد، دور التعليم والتدريب في تطوير الموارد البشرية مع إشارة إلى تجربة كوريا الجنوبية، وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، دائرة التنمية البشرية، العراق، ص.6.

ويعتبر الفريد مارشال (A. Marshall) من الذين مهدوا لنقل التعليم من كونه عامل خارجي في النمو الاقتصادي إلى اعتباره عاملاً من العوامل المباشرة التي تدخل في العملية الإنتاجية وتؤدي إلى زيادة النمو الاقتصادي.¹

والتعليم وفق بيريز (Perez) هو الآلية التي تمكن الأفراد من تقليص الأخطاء وبالتالي ترشيد وعقلنة القرارات المتخذة، بل ويذهب البعض إلى اعتبار التعلم وسيلة لتغيير سلوكيات الأفراد في حد ذاتها، فعن طريق التجارب المعاشة والمعارف المكتسبة يستطيع هؤلاء تفادي السلوكيات الغير رشيدة.²

كذلك بين آدم سميث في مؤلفه الشهير ثروة الأمم الذي نشره عام 1776 أهمية التعليم، ورأى أنه المجال الذي يمكننا من خلاله القضاء على الفساد والانحلال في المجتمع، كما أن التعليم هو العنصر الفعال في الحفاظ على استقرار المجتمع سياسياً واقتصادياً واجتماعياً.³

هذا وقد لاحظ بعض الاقتصاديين بان الزيادات في الإنتاج القومي التي تحققت في بعض الدول الغربية كانت كبيرة بشكل لا يمكن أن تفسر بالزيادة في الأرض والموارد وساعات العمل ورأس المال المادي، وقد عللوا بدور التعليم وزيادة الاستثمار في رأس المال البشري، فالتعليم يمكن أن يساهم في عملية تحديث المجتمع وتهيئة الظروف الملائمة للتصنيع والتنمية، وذلك من خلال تنمية المعايير الاجتماعية القديمة وإيجاد معايير أخرى جديدة أكثر ملائمة للاقتصاد الحديث، مثال ذلك المعايير التي تميل إلى تشجيع البحث والاختراع.⁴

ويعد التعليم سلعة استهلاكية واستثمارية تنتج تدفقا من المنافع في المستقبل، فبوصفه سلعة استهلاكية فإن التعليم يوفر منفعة عندما نفترض أن الأفراد يكسبون إشباعاً، وبوصفه سلعة استثمارية فإن التعليم يعد محركاً للنمو الاقتصادي يقود إلى قوة عمل أكثر مهارة وإنتاجية.⁵

وتتعدد وجهات النظر إلى التعليم وفق اتجاهين أساسيين، فهناك من ينظر له كسلعة استهلاكية وآخرون ينظرون له كاستثمار، فالسلعة عموماً هي كل شيء يشبع رغبة الإنسان، وتصنف إلى العديد من

¹ مدحت القريشي، اقتصاديات العمل، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، 2007، ص 171.

² Gjalte de Jong, Jan Veijer, **Behavioral Strategy: Emerging Perspectives, Cooperative Behavior in Strategic Decision Making: Human Capital and Personality Traits**, Information Age Publishing, USA, 2014, P 57.

³ فاروق عبده الفليه، اقتصاديات التعليم: مبادئ راسخة واتجاهات حديثة، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص 265.

⁴ طارق عبد الحسين العكيلي، اقتصاديات الموارد البشرية، ط 1، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007م، ص ص 98-99.

⁵ محمد صالح تري القريشي، علم اقتصاد التنمية، إثراء لنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 382.

الأصناف وهي السلع الاستهلاكية وتشمل كل السلع التي تستهلك نهائياً بعد أول استعمال لها، وكذا السلع الإنتاجية والتي تعرف بأنها كل السلع التي تستخدم في إنتاج سلع أخرى، وللتوضيح النظرة للتعليم كاستهلاك أو كاستثمار، فالتعليم كنمط استهلاكي يتميز بعدة مميزات لا يتوافر لغيره من أنماط الاستهلاك الأخرى، وهي:¹

- يعد التعليم استهلاكاً معمرًا، حيث يستمر تأثيره طوال حياة الفرد وحتى بعد وفاته.
 - يؤثر التعليم كاستهلاك على أنماط الاستهلاك الأخرى، حيث تختلف تلك الأنماط، وكذلك السلوك الاستهلاكي باختلاف المستوى التعليمي للفرد، فكلما ارتفع هذا المستوى ازداد الميل للحد من الاستهلاك.
 - التعليم كاستهلاك له قيمة في حد ذاته، حيث، يؤثر في شخصية الإنسان ويمنحه الثقافة والمعرفة ويرى له فرص الحياة الكريمة.
- كما استندت النظرة إلى التعليم كنمط استثماري على العديد من المبررات، أهمها:
- يزيد التعليم من المقدرة الإنتاجية للفرد ومن ثم مقدرته على توليد الدخل.
 - يزيد التعليم من إنتاجية المجتمع، ومن ثم يرتفع الدخل القومي وتحقق الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية.
 - يكشف التعليم عن استعدادات وميول الأفراد، ويتعدها بالرعاية والتوجيه حتى تعطي ثمراتها الكبرى للاقتصاد والمجتمع.
 - ينهي التعليم قدرة الفرد على البحث العلمي لحل مشكل المجتمع وتحقيق النمو الاقتصادي.
 - ينهي التعليم قدرة الفرد على التكيف مع متطلبات العمل في أي قطاع.

الفرع الثاني: الاستثمار في التدريب

يعد التدريب داخل مكان العمل مجالاً من مجالات الاستثمار في الرأس مال البشري اللازم لتحقيق الميزة الاستراتيجية، ويتحقق هذا الاستثمار من خلال تصميم وهيكله الوظيفة بطريقة تسمح للفرد بالتعلم أثناء وجوده في المنظمة، وركز الباحثون على اختلافهم على أهمية هذا العنصر في بناء رأس المال البشري، لإدراكهم ومنذ مدة طويلة ان للاستثمار في رأس المال البشري وخصوصاً في التدريب انعكاسات

¹ فاروق عبده الفليه، مرجع سابق، ص 159.

إيجابية مباشرة على أداء كل من الفرد والمنظمة وهو ما اجمع عليه كل من بيكر، شولتز ومنسر، غير ان أبحاث بيكر على الخصوص شكلت علامة فارقة في نظرية تنمية الموظفين، وقد اثبتت العديد من الادبيات المعاصرة حول التدريب والتنمية المهنية هذه العلاقة الإيجابية.¹

فالتدريب هو عملية تدفق لمجموعة من المعلومات والمعارف العملية والممارسة التطبيقية لتكون رصيذا من المعرفة والخبرة العملية التي تنمي المهارات لدى الأفراد في مختلف الوظائف والمهن أو المتقدمين لها بالصورة الملائمة للقيام بأعمالهم، وتنمية مهارات الأفراد تشمل تزويدهم بمهارات جديدة أو تطويع المهارات والقدرات غير المستغلة وصقلها، أو تجديد مهارات وقدرات كامنة في العاملين لتحسين مستوى الأداء بطريقة تحقق الكفاية الإنتاجية المثلى.²

إن تدريب الرأس المال البشري ينمي مهاراته وخبراته، وكذا يزيد معلوماته ومعارفه، إضافة إلى أنه يعمل على تغيير وتنمية اتجاهاته وقيمه وتغيير سلوكه، وهناك أيضا العديد من المزايا التي يقدمها التدريب، ومنها:³

- ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد، لتحقيق الخطط والبرامج المسطرة.
- زيادة الرغبة في العمل والقدرة على الأداء في نفس الوقت، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأفراد.
- تكوين شعور بالرضا النفسي، بزيادة إمام الفرد بمعلومات أكبر عن عمله، وإحساسه بأهميته في المؤسسة وأمنه فيها، مما يؤثر على تناقص الغيابات وبتالي تحسن أدائه.
- فتح الباب أمام العامل الذي يعاد تأهيله من أجل الترقية مستقبلا، مما يقوي فيه شعور بالانتماء إلى المؤسسة والعمل على البقاء فيها.
- خلق إحساس لدى العامل بتحقيق جزء من ذاته بإتاحة الفرصة امامه لتنمية قدراته، والاطلاع على التكنولوجيا الحديثة.

وأشارت العديد من الدراسات الى العلاقة الإيجابية التي تربط التدريب بالعديد من المتغيرات الجد هامة بالنسبة للمنظمة والفرد على السواء منها التدريب والعوائد المحققة، إنتاجية العاملين، الأداء

¹ CIPD, **Human Capital Theory: Assessing the Evidence for the Value and Importance People to Organization Success**, Technical Report, Ulster University Business School, UK, 2017, P 15.

² عبد المجيد تيماي، الاستثمار في التدريب كأداة لتحسين الأداء، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، جامعة غرداية، الجزائر، 2009، ص- 461-460.

³ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص150.

الوظيفي، دوران العمالة، التمكين، الرضا الوظيفي، توجهات العاملين، العمل الجماعي والالتزام الوظيفي، ان نتائج هذه الدراسات انما تسلط الضوء على الدور المحوري للتدريب كألية هامة لبناء وتنمية رأس المال البشري.¹

ويهدف التدريب عموما (سواء كان عاما أو نوعيا، بأسلوب الورش القديمة أو يتم عن طريق برامج منظمة في مؤسسات العمل) أساسا لزيادة كفاءة الأفراد على أداء الأعمال المختلفة، وكذلك زيادة سرعة تكيفهم مع التطورات التقنية الحديثة، وهذا بدوره يساهم في زيادة الإنتاجية، كما يساهم في تحقيق هدف عدالة توزيع الدخل عند القيام بتدريب أفراد الطبقات الفقيرة.²

ويرى التوجه المعاصر في مجال تدريب الموارد البشرية أن الإنفاق في هذه المجال هو إنفاق رأسمالي وحقل استثماري خصب، فما ينفق ليس بتكلفة إنما هو إنفاق له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر، ذلك ان الاستثمار في تدريب الموظفين هو مولد مهم لقدراتهم كما انه عامل إيجابي ليس فقط في تنمية معارف الافراد انما ايضا في ترسيخ التزامهم الوظيفي.³

ويقول كل من ارمسترونغ (Armstrong) ومشادو (Machado) بان التدريب ما هو الا طريقة من طرق التعلم التي يكتسب من خلالها الفرد المعارف الجديدة، من خلال صور مختلفة منه مثل التعلم في مكان العمل، التعلم الالكتروني، التوجيه والتعلم الذاتي.⁴

أولا. التعلم في مكان العمل: يتميز هذا النوع من التدريب بكونه تجريبي الى حد كبير، حيث يتيح للفرد ان يتعلم بشكل أفضل، فقد اشارت احدى الدراسات ان ما يتعلمه الفرد من خلال التعليم او التدريب بشكل عام يشكل جزءا يسيرا للغاية مما يتعلمه في مكان العمل، وأيضا ان التعليم الغير رسمي الغير مخطط له والغير محدد، والذي يتحقق عن طريق العلاقات والتفاعل الاجتماعي في مكان العمل يشجع على التعاون في حل المشاكل وتبادل الخبرات والمعارف، ومنه ينبغي على المنظمة الاهتمام بتوفير البيئة المناسبة التي تضمن حدوث ذلك.

¹ CIPD, Op Cite, P 15.

² السيد إبراهيم مصطفى وآخرون، مرجع سابق، ص-ص، 75-76.

³ Vidal Salazar, Hurtado Torres and Mathis Reche, **Training as a generator of employee capabilities**, International Journal of Human Resource Management, Vol. 23, , Issue.13, USA, P 2683.

⁴ CIPD, Op Cite, P 16.

ثانيا. التعلم الموجه ذاتيا: يتميز بكونه ذاتي وفردى انطلاقا من المعارف الحالية وما حققه الافراد من إنجازات في مقابل أهدافهم وتطلعاتهم المستقبلية، والكيفية التي سيبلغون بها هذه الأهداف، وماهي المعارف التي يحتاجونها لهذا الغرض، بمعنى ان الافراد لهم الاستقلالية والحرية في اختيار الطريق الأمثل في مسار تطوير ذاتهم، ويبدو هذا النوع من التعلم شديد الأهمية خاصة في مجال الصناعات سريعة التطور والمرتكزة على الابداع.

ثالثا. التوجيه: التوجيه في الأساس هي عملية ارشاد يقوم بها شخص ذو دراية وخبرة لمساعدة شخص اخر من اجل تطوير أفكاره الخاصة، التعلم، تحسين كفاءته الشخصية والوظيفية، ان دور المرشد او الموجه في هذه الحالة هو تقديم المشورة والمساعدة على التفكير في تجارب الافراد من اجل استغلالها، ونظرا للخبرة والذكاء التي يتميز بها الموجه في غالب الأحيان فان هذا الأسلوب يعتبر مثاليا في مساعدتهم على بلورة أفكارهم وتطوير معارفهم وخبراتهم وافاقهم.¹

رابعا. التعلم الالكتروني: ينطوي التعليم الالكتروني على استخدام الكمبيوتر والتكنولوجيا الشبكية القائمة على الويب او الانترنت من اجل البحث وتحصيل المواد التعليمية المرغوبة، ومع التطور الكبير الذي يعيشه العالم اليوم في مجال تكنولوجيا الاتصال اضحى هذا النوع من التعلم بمثابة مكمل للتعلم المباشر، بل ان العديد من المنظمات تتجه اليوم الى انشاء منصات الكترونية للتعلم عن بعد على الانترنت، فالبوابات الالكترونية التي كانت الى وقت قريب جدا حكرا على المؤسسات التعليمية وخصوصا الجامعات أضحت اليوم مظهرا من مظاهر الاقتصاد المعرفي الذي ترغب المنظمات الاستفادة منه،

الفرع الثالث: أهمية الصحة في تكوين الرأس مال البشري.

ظل الاهتمام بالتعليم والتدريب كمصدرين أساسيين لبناء رأس المال البشري ولمدة طويلة الى غاية سبعينات القرن الماضي، فعلى الرغم من إشارة الرواد الأوائل في نظرية رأس المال البشري الى أهمية الصحة مثل شولتز مثلا، الا ان غروسمان (Grossman) كان السباق الى طرح فكرة رأس المال الصحي ودور الاستثمار فيه في تعظيم عوائد الافراد في المستقبل، حيث أشار الى ان رأس المال الصحي ينطوي على تلك الاستثمارات في الفرد التي تكون حاسمة في الحفاظ على صحته وقدراته، فالصحة لها تأثير مباشر على رفاهيته، كما انها تمثل سلعة يمكن ان تستهلك او تستثمر، فالصحة كسلعة تنطوي على المتعة كالغذاء الصحي، الرعاية الصحية الجيدة، نظام حياة صحي وغيرها، اما الصحة كاستثمار فهي تشكل

¹ CIPD, Op Cite. P 17.

ميزة من حيث تعزيز قدرته على العمل وتمكينه من تحقيق العوائد، وتتحدد أهمية هذه الميزة بقيمة المنفعة المحققة جراءها فمعدل العمر الطويل يعني سنوات عمل أكثر، تجنب الإعاقة او المرض.

ان الاستثمار في راس المال الصحي يهدف أساسا الى زيادة عدد الافراد الاصحاء القادرين على العمل والحد من الامراض والوفيات التي ينظر اليها كخسائر في الصحة الاجتماعية، تحمل في طياتها أعباء اقتصادية كبيرة للفرد والمنظمة والاقتصاد الكلي.¹

ويمثل تحسين صحة الأفراد مدخلا آخر من المداخل الغير تقليدية للاستثمار في الموارد البشرية، ومثل هذا النوع من الاستثمار يمكن أن يزيد من كفاءة وإنتاجية الأفراد.²

كما يولد عدم الاهتمام بالصحة العديد من الأمراض التي هي أحد ثلوث التخلف (الفقر، المرض، الجهل) إذ تتأثر الصحة بمجموعة من العوامل الاقتصادية والاجتماعية.³

ففي إحدى إحصائياته أكد البنك الدولي أن عدد وفيات الأطفال قد بلغ 11 مليون في الدول الفقيرة، نصف هذه الوفيات كان من الممكن منعها، وهي نتيجة لإمراض الإسهال وأمراض الجهاز التنفسي، فضلا عن أنه وفي كل عام يموت ما يقارب 7 مليون من كبار السن في الدول الفقيرة بسبب حالات يمكن منعها أو معالجتها بتكاليف قليلة، كما أن هناك ازيد من 4 ملايين حالة وفاة للنساء جراء مضاعفات الحمل والولادة، إن هذه النسبة أعلى ثلاثون مرة من مثيلاتها في الدول مرتفعة الدخل.⁴

ويمثل الحرمان من الرعاية الصحية الجيدة أول مراحل الحكم على البشر بالفقر ويمثل أحد تجلياته، فالتمتع بالصحة الجيدة يعني القدرة على العمل، كذلك فأن زيادة الأمراض تتناسب طرديا مع البطالة والفقر وبالتالي الخسارة الكبيرة في الطاقات البشرية التي هي عماد التنمية في كل دولة، إن أي تجاهل لعامل الصحة يمثل هدرا للقوى البشرية التي تحتاجها أي دولة وأي إنفاق على تحسين الصحة له مردود ناجع عليها.⁵

¹ Tengiz Verulava, **Health Capital, Primary Health Care and Economic Growth**, Eastern Journal of Medicine, Vol. 24, Issue.2, Turkey, 2018, P 58.

² راوية حسن، مرجع سابق، ص 237.

³ عدنان داود محمد الغذاري، هدى زوير مخلف الدعوي، مرجع سابق، ص 44.

⁴ محمد صالح تركي القريشي، مرجع سابق، ص 378.

⁵ مصطفى محمود عبد السلام، قضايا اقتصادية معاصرة رؤية من منظور إسلامي، الوراق لنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص 30.

ويمكن الإشارة الى أهمية الصحة في:¹

أولاً. الإنتاجية والكفاءة المثمرة: تمثل الصحة والتعليم معا عاملين أساسيين في تحديد كفاءة وفعالية الفرد، حيث اشارت العديد من الدراسات ان الافراد الذين يتمتعون بصحة جسدية ونفسية أفضل إنتاجية، واكل تغيبا وأكثر نشاطا وابداعا في العمل.

ثانياً. متوسط الاعمار: ان تحسن الجانب الصحي ينعكس مباشرة على تحسن معدلات الاعمال المتوقعة، وهذا بدوره يشجع ويحفز الافراد على الاستثمار في التعليم من اجل تحقيق عوائد أكبر تمكّنهم من توفير مدخرات لمرحلة ما بعد التقاعد، أي ان للرعاية الصحية أثر مزدوج من حيث الطلب على التعليم أولاً، والرفع من معدلات الادخار ثانياً.

ثالثاً. القدرة على التعلم: ان الحالة الصحية الجيدة حسب دراسات متعددة تعزز من قدرة الفرد على تحسين وتطوير المهارات والقدرات الفكرية للفرد، وتحقيق نتائج تعليمية إيجابية.

رابعاً. الابداع: ان النتائج التعليمية الإيجابية المحققة جراء الحالة الصحية الجيدة تمثل أولى مرتكزات الابداع والابتكار، فالأفراد المتعلمون مبدعون جيدون، كما انهم مرنون في تعاملهم مع التغيرات التكنولوجية.

خامساً. عدم المساواة: تشكل الاستثمارات المختلفة في رأس المال البشري سببا واضحا في الاختلافات الجوهرية التي يحصل عليها الافراد، وينظر لتحسن الصحة كعامل مقلص لهذه الاختلافات واللاعديلة في العوائد، فبدلا من صرف مبالغ مالية كبيرة نتيجة للعلاج وتحسين الحالة الصحية المتدهورة للفرد يمكن توجيه هذه المبالغ نحو الاستثمار في التعليم والتدريب مما سيعزز مستقبلا من وضعيته الاقتصادية.

المطلب الثالث: تقييم وقياس رأس المال البشري

إن تقييم رأس المال البشري كما هو واضح غاية في الأهمية للحكم على أثر هذا الأخير على أداء المؤسسة، لكن التساؤل الذي طالما أرق الباحثين في هذا المجال هو كيفية قياس رأس المال البشري باعتباره موردا غير ملموس.

¹ Tengiz Verulava, Op Cite, P-P 58-59.

لذا نجد بان الطرق التي توصل لها عدد من الأكاديميين مثل جيست وآخرون (Gest & All)، وباترسون (Paterson) بالإضافة إلى بعض المؤسسات الاستشارية الناشطة في هذا المجال قد ركزت على محاولة تحديد الأبعاد الرئيسية لرأس المال البشري وتقييم خصائصها، ثم قياس هذه الخصائص في صورة نتائج قد تأخذ طابع مالي، قياس إنتاجي للسلع والخدمات (عدد الوحدات المنتجة، خدمة الزبون، عدد الأخطاء المسجلة، رضا العملاء...الخ)، أو قياس مستند على الوقت كالتأخير في تقديم المنتج، الغيابات وغيرها.

وهنا نجد أن جيست مثلاً (Gest) يرى بان النتائج لا يمكن أن تعكس مواقف الموظفين وسلوكياتهم، أو أن تعبر بدقة على الأداء الداخلي للمؤسسة كالإنتاجية ونوعية وجودة السلع والخدمات، لذا فنحن حسب رأيه بحاجة إلى التوصل لمجموعة دقيقة من المؤشرات ذات الصلة والتي تتجاوز التعريف الضيق لأداء المؤسسات والمستند على مؤشرات مالية لا غير.¹

من هذا المنطلق يصنف الباحثون والدارسون لهذا المجال طرق متعددة يمكن اللجوء اليها من اجل قياس راس المال البشري، وذلك وفق منظورين أساسيين هما المدخل السلوكي والمدخل الاقتصادي، ففي حين يستند المدخل الاول على الابعاد الغير ملموسة وصعبة القياس لراس المال البشري ويتجه نحو قياسها نوعياً، فان الثاني يغفل تماماً هذا الجانب ويشدد على ضرورة ان يكون القياس كمياً.

وتعتبر الطرق السلوكية او غير المباشرة من الطرق الأقل جاذبية في نظر الكثير من الباحثين، فهذه المقاربة تقوم أساساً على اعتماد جملة من المتغيرات العرضية المحققة من الاختبارات النفسية والاجتماعية والتي تعكس حالة التقدير او الإهمال لموارد المنظمة البشرية، واعتبارهم بان المقاييس او الاختبارات النفسية والاجتماعية (Psycho-Social) قد لا تكون موثوقة في قياس راس المال البشري كأصل في المنظمة.

اما الطرق المباشرة فإنها تعتمد في قياسها لراس المال البشري على جملة من المعلومات المتعلقة بأبعاده المختلفة، حيث نميز في هذا المقام بين ثلاث طرق هي:

¹ Ananda Samudhram, and Al, **Valuing human resources: an analytical framework**, Journal of Intellectual Capital, USA, 2008, Vol. 9, P-P 658-659.

الفرع الأول: طريقة الكلفة التاريخية

تشتمل هذه الطريقة على رسملة التكاليف المرتبطة بالاستقطاب والاختيار والاستخدام والتعيين وتدريب الفرد وتطويره، ومن ثم إطفاء هذه التكاليف على مدى العمر المتوقع للاستخدام وإذا تم تصفية الأصل خلال الفترة المذكورة، نتيجة الوفاة أو إنهاء الخدمة أو الاستقالة، يتم الاعتراف بالخسارة الناجمة عن ذلك، وإذا تبين أن للأصل، عمراً أطول أو أقصر مما قدر ابتداء يتم إجراء التعديلات اللازمة في أقساط الإطفاء¹.

إن هذا المنهج يعتمد أساساً على الأساليب المطبقة في المحاسبة على الأصول الثابتة الملموسة ومعظم الأصول الثابتة غير الملموسة، ويواجه هذا المنهج الانتقادات التالية:²

- إن تقدير عمر الأصل لا تستند إلى أدلة يمكن التحقق منها.
- إن كلف الماضي لا تلائم اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالحاضر والمستقبل.
- إن القيمة الاقتصادية للأصول البشرية متزايدة مع التدريب والخبرة بخلاف الأصول المادية كما أن تكاليف الاستقطاب والاختيار والتعيين لا تمثل كلفة للمورد البشري بل هي كلفة لنشاط إدارة الموارد البشرية، لأن أي شخص حينما يتقدم لقبول وظيفة أو عمل معين، يعرض عليه، فإن المرتب أو الأجر هو المعيار المؤثر في قبوله أو رفضه، وليس مقدار ما أنفقت الشركة في استقطابه واختياره وتعيينه.

الفرع الثاني: طريقة الكلفة الاستبدالية

تشتمل هذه الطريقة على تقدير تكاليف استبدال الموارد البشرية الحالية لدى المنظمة، وتتضمن جميع التكاليف الخاصة بالاستقطاب، الاختيار، التعيين والتدريب للمستخدمين الجدد حتى يبلغوا مستوى قدرات المستخدمين الحاليين، إن الميزة الرئيسية لطريقة الكلفة الاستبدالية كما يراها بلقاوي (Belkaoui) تعد مدخل جيد للقيمة الاقتصادية على أساس اعتبارات السوق في التوصل إلى قياس نهائي، غير أنه يعاب عليها أنها:³

¹ عبد الناصر احمد حميدان، نواف محمد فخر، عبد لرزاق قاسم الشحاتة، محاسبة المواد البشرية بين أصولها النظرية والتطبيق العملي، المؤتمر الدولي الثاني عشر حول الرأس مال البشري في إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 22-25 افريل 2013، ص182

² D.Savino, K.McGuire, and K.White, **Human Asset Measurement: A Comparison of the Artifact-Based Approach versus Input Methods**, Journal of Management Policy and Practice, USA, 2012, vol.13, P-P 36-39

³ D.Savino, K.McGuire, and K.White, **Op Cite**, p 42.

- صعوبة أو تعذر إيجاد بديل للموارد البشرية الحالية عملياً، لأن كل شخص هو حالة متفردة من حيث القابلية البدنية والفكرية.
- الكلفة الاستبدالية لا تعبر بالضرورة عن المعارف والمهارات التي يمتاز بها الأفراد.
- إن عملية تقدير الكلفة الاستبدالية تواجه صعوبات كبيرة، وإن أشخاصاً مختلفين يتوصلون إلى نتائج مختلفة تماماً.

الفرع الثالث: طريقة تكلفة الفرصة

يعرض هذا المنهج طريقة لتقييم المورد البشري من خلال عملية مناقصة كما اقترحها أصحاب هذا النموذج جون، بوروال وحكيميان (Porwal & Hekimian, Jone) حيث يعتمد في ظل هذه الطريقة مدراء مراكز الاستثمار داخل المنظمة بعرض أسعارهم للمستخدمين الذين يمتازون بالندرة، أما المستخدمين الآخرين الذين لا يتميزون بالندرة، فإن هذه الطريقة لا تعتبرهم ضمن قاعدة الأصول البشرية، وتعاني هذه الطريقة من الإشكالات التالية:

- إن التمييز بين العاملين تمثل حالة ضارة بمصالح المنظمة.
- إنها تستثني من منظورها المستخدمين الذين لا تعرض الأقسام أو مراكز الاستثمار المختلفة أسعاراً لهم، لذا فإنها لا تعكس كلفة الموارد البشرية بشكل كامل.
- اختلاف التخصيصات التي يمكن أن تحتاج إليها الإدارات المختلفة، وبالتالي فإن التخصيص الذي لا تحتاج إليه إدارة معينة تكون قيمته صفرًا بالنسبة لها.
- تفاوت قدرات وإمكانات الأقسام في المنافسة من أجل الحصول على عاملين جيدين.

الفرع الرابع: نموذج تقييم مكافآت ستوكاستك

قدم هذا النموذج الباحث فلاموز (Flamholtz) بناء على التطبيقات الخاصة بإحدى شركات التأمين، التي قامت بدراسة لقياس قيمة أفرادها، فقامت بتحديد قيمة مختلف المواقع الوظيفية لديها، واحتمال شغل الفرد لهذه المواقع في نقاط زمنية محددة في المستقبل، واستناداً على ذلك يمكن قياس القيمة المتوقعة لأي فرد بالنسبة إلى المنظمة بالقيمة النقدية المتوقعة المخصصة للمرتبات والأجور التي يتوقع أن يحصل عليها الفرد من خلال الأدوار المستقبلية التي يتوقع أن يشغلها، آخذين بنظر الاعتبار احتمال بقاءه في الشركة.

يعاني هذا النموذج من عدة مشاكل تطبيقية وذلك بسبب تقدير مدة بقاء الفرد في المنظمة واحتمالات ذلك، إضافة إلى كيفية تحديد معدلات الخصم والمرتببات والأجور المستقبلية وما تستغرقه هذه العمليات من وقت وكلف.¹

¹ عبد الله علي القرشي، الاستثمار في رأس المال البشري من منظور مالي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 22-25 أبريل 2013.

خلاصة الفصل الثاني:

يعد الاستثمار في رأس المال البشري من المواضيع التي تجذب اهتمام العديد من الباحثين لما يمثله من أهمية بالغة للمؤسسات والعاملين فيها على السواء، ولعل ما تدعو الإشارة اليه هو التغير الجذري في رؤية العاملين أو العمل كما كان يشار اليه سابقا، من مجرد عامل للإنتاج أقل أهمية من العوامل الأخرى كرأس المال والأرض إلى أحد أهم موارد المؤسسة على الإطلاق ومصدرا إستراتيجيا للتفوق وتحقيق الأفضليات التنافسية.

هذا وقد أشار الباحثون في هذا المجال إلى عدة مجالات للاستثمار في رأس المال البشري، فمنهم من حدده في الاستثمار في التعليم، وآخرون ركزوا على ضرورة الاستثمار في التدريب في حين شدد بعضهم على أهمية استثمار المؤسسة في صحة العاملين وأهمية ارساء بيئة عمل صحية تحفظ سلامتهم البدنية والنفسية بما من شأنه خدمة مصالحهم وكذا مصالح هذه المؤسسات أيضا.

الفصل الثالث: الأداء المؤسسي

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء

المبحث الثاني: تقييم الأداء

المبحث الثالث: مؤشرات الأداء

تمهيد

يعد الأداء من بين المواضيع التي حضرت ولا تزال بالاهتمام والدراسة، ولعل ذلك مرده أساساً للأهمية البالغة التي يمثلها، فهو من جهة غاية ترغّب المنظمات في بلوغها من خلال الاهتمام بكافة أوجه نشاطاتها والعمل على تحسينها والرفع من مستواها إلى أقصى حد ممكن، ووسيلة من ناحية أخرى تضمن لها البقاء والاستمرارية في ظل سوق شديدة التنافس لكونه العامل الأساس في تحقيق أهدافها، كما أولى الباحثون كذلك أهمية بالغة لطرق قياس الأداء، بالاعتماد على المؤشرات المالية والتي ضلّت إلى وقت قريب المقياس الأساسي إن لم نقل الوحيد للحكم على مستوى الأداء، إلا أن التحولات التي تشهدها هذه المنظمات اليوم من جهة، وبيئتها العامة من جهة أخرى، فرضت ضرورة البحث عن أدوات أخرى للقياس أكثر دقة وإن كان الجانب المالي بعد أساسياً فيها، فالالاقتصاد المعرفي الذي نعيش تجلياته وما حمله من تحولات عميقة مستفهم المنظمات لإمكاناتها ومواردها الأساسية، والتي لم تعد اليوم محصورة في مواردها الملموسة سواء المالية أو المادية كما كانت في السابق فقط، بل تحولت لتركز على أصولها اللاملموسة ممثلة في رأس مالها البشري وما يمثله من قدرات إبداعية وابتكارية ومعرفية كعامل أساسي للنجاح والتفوق ألزمت هذه المنظمات على تبني مقاييس جديدة تأخذ في الحسبان هذا الجانب.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء

يتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً وديناميكياً، نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات من جهة، والتحولات المستمرة في بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعد مصطلح الأداء من بين المصطلحات صعبة الإحاطة والتحديد والتعريف الدقيق، ويرجع الاختلاف فيه إلى تباين وجهات الباحثين من جهة، وطبيعة الموضوع من جهة أخرى، في هذا الإطار يقول بيتر دراكر (Drucker) بأن مفاهيم الأداء تعددت نتيجة تعدد وجهة نظر الكتاب والباحثين واختلاف خلفياتهم الفكرية والعلمية.

كما يشير هوفر (Hofer) إلى أن الخلاف القائم حول مفهوم الأداء يعود السبب فيه إلى اختلاف وتعدد المعايير والمقاييس التي اعتمدها الكتاب والباحثون في دراسته، ويكمن وراء هذا الخلاف تنوع الاتجاهات والأهداف ذات العلاقة بالموضوع مما جعل الباحثين مشغولين بمناقشة المستويات التي يحلل عندها الأداء والمؤشرات الأساسية لقياسه.¹

إن استخدام مصطلح الأداء، وكثرة استعماله خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة لم يؤدي إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلولاته، فهو قد يستخدم للتعبير عن بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام.

والأداء لغة يقابله اللفظ اللاتيني (performar) والذي يعني إعطاء كلفة الشكل لشيء ما، والتي اشتق منها اللفظ الإنجليزي (performance) التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.²

ويقصد بمعنى الأداء التعبير عن نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة تصنعها بناء على أهداف طويلة الأجل.³

¹ علاء فرحان طالب، إيمان شيخان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 66.

² عقيل جاسم عبد الله، وائل محمد صبحي إدريس، مدخل في تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، الأردن، 2009، ص 189.

³ إبراهيم عبد الحليم عبادة، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفاث للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 106.

ويعرف أيضا بكونه انعكاس لقدرة مؤسسة الأعمال وقابليتها على تحقيق الأهداف، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق الأهداف.¹

كما انه ومن وجهة نظر أخرى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها عن طريق استخدام الموارد المتاحة بطريقة أكثر كفاءة وفعالية.²

ويعرف أيضا بأنه البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة.³

وينظر إليه على أنه سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة لتحقيق هدف معين،⁴

أو بعبارة أخرى نجد أن مفهوم الأداء هو باختصار "إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة"⁵.

لقد احتل مصطلح الأداء أهمية في الأدب الاستراتيجي لاعتبارين، الأول أنه يمثل محورا أساسيا للتنبؤ بنجاح أو فشل المؤسسات في تنفيذ قراراتها وخططها الاستراتيجية، والثاني موضوع قياس الأداء يواجه تحديات عديدة أهمها تباين أهداف المؤسسات وبالتالي الاختلاف في مؤشرات قياسه⁶

كما يعرف أيضا بأنه قدرة المؤسسات على استخدام الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفاعلة وتحقق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموظفين والموردين والحكومة والمجتمع بأكمله.⁷

¹ وائل محمد صبيحي و طاهر محسن الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، ط1، دار وائل، عمان، 2009، ص38.

² بومدين يؤسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مقال منشور العدد5، جامعة بومرداس، 2007، ص33.

³ وائل محمد صبيحي، طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص37.

⁴ حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص89.

⁵ حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص360.

⁶ إيمان عبد محمد أحمد البدراني، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الأداء المصرفي: بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين في عدد من المصارف الأهلية في مدينة الموصل، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد37، العراق، 2016، ص154.

⁷ حيدر حمزة جودي الدليهي، إسراء مسلم الكعبي، إدارة علاقات الزبون وأثرها في الأداء المالي: دراسة تحليلية في عينة من المصارف الحكومية العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد108، العراق، 2016، ص150.

ويربط الأداء كذلك بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد التي تتمثل في البقاء والتكيف والنمو.¹

أما بيتر دراكر (Drucker) فيرى في الأداء بأنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال.²

في حين نجد أن سوانسون (Swanson) قد اعتبره المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات.³

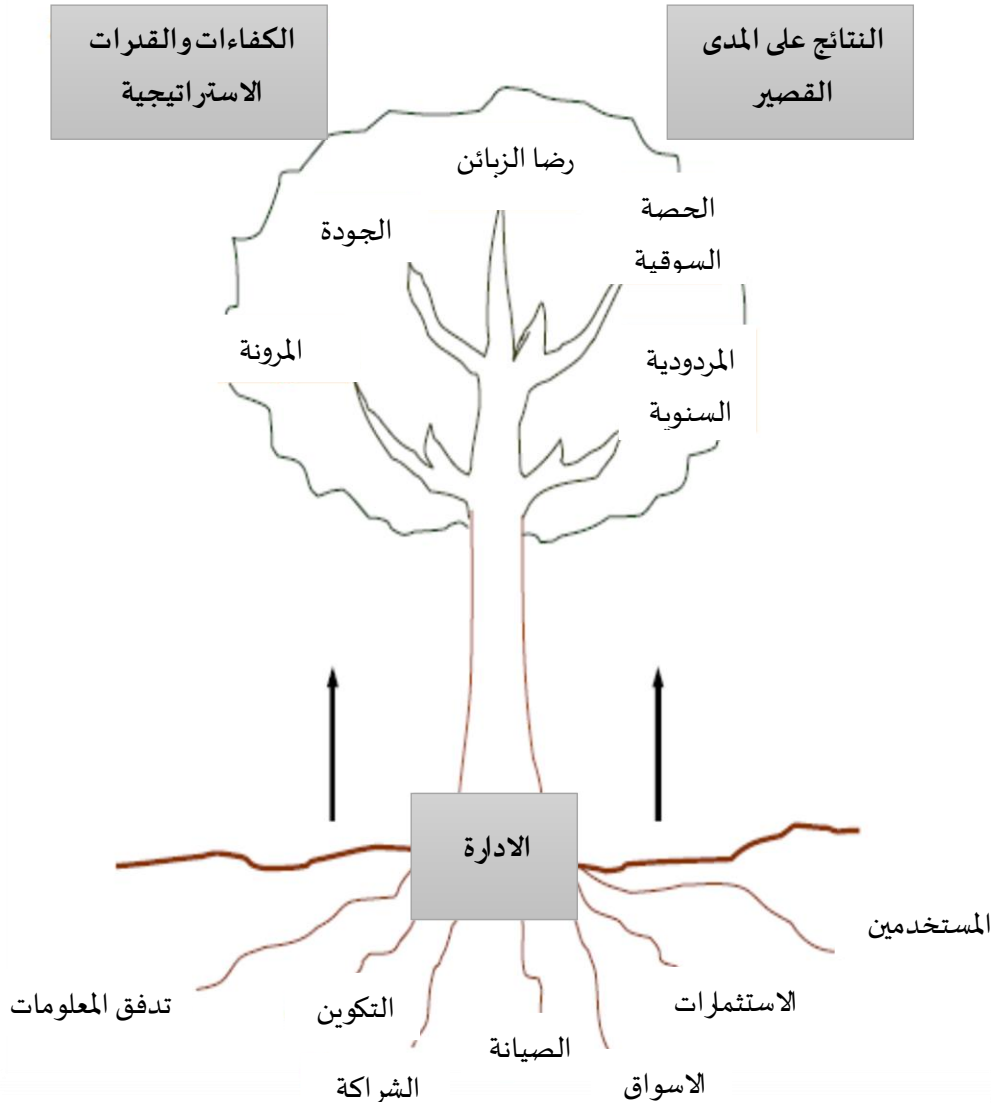
ويعتبر كل من بيغين وفينيت (Bughin & Finet) الأداء شجرة، تتكون من ثلاث مستويات مختلفة لكنها متكاملة، تخدم أحدها الأخرى بحيث لا يمكن بأي حال من الأحوال الاستغناء عنها والتي يمكن تمثيلها كما في الشكل رقم (14)

¹ رجاء رشيد عبد الستار، مرجع سابق، ص 5.

² الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2010، ص 218.

³ عبد البارئ إبراهيم درة، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003، ص 15.

الشكل رقم 14: شجرة الأداء حسب كل من Bughin & Finet



Source : Bughin-Maindiaux, Finet A, **Les mesures non financières de la performance**, Revue des Sciences de Gestion, n° 175-176, France, 1999, p 50.

حيث تعبر تشكل كل من أنشطة التدريب والأنشطة الاستثمارية المختلفة ونظم المعلومات وكذا الأسواق جذور الشجرة التي تستمد منها قوتها، وهي بذلك الأرضية الصلبة وقاعدتها في ترقية أدائها، أما الوظائف والعمليات الإدارية فإنها الوسيط الذي يعمل على استغلال مخرجات الجذور وتحويلها وخلق القيمة على أساسها.

وأخيرا تأتي ثمار شجرة الأداء كنتيجة للمرحلتين السابقتين والتي تنعكس النتائج النهائية مثل المردودية

ورضا الزبائن وجودة المنتج والخدمات المقدمة.¹

وبناء على التعاريف السابقة يمكن القول إن الأداء هو الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة وقدرتها على التكيف مع محيطها لتحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: أنواع الأداء

بما أن الأداء مفهوم متعدد الأبعاد ونتيجة لعدم وجود اتفاق حوله، وتعدد طرق قياسه وتقييمه سيما منها الأدوات الحديثة، تعددت تصنيفات الأداء وهذا ما طرح ضرورة اختيار معايير لتحديد مختلف الأنواع، ويمكن إبراز أهم هذه المعايير في:

الفرع الأول: حسب معيار الطبيعة

تمارس المؤسسات عادة نشاطاتها في مجالات أداء مختلفة منها الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي والأداء الإداري ويمكن تناولها بإيجاز كما يلي:²

أولاً. الأداء الاقتصادي: ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة، ويعتمد قياس الأداء الاقتصادي على سجلات ودفاتر المؤسسة وكذلك على ما تعده من قوائم وتقارير، ومن أدوات تقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي وبما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.

وعلى الصعيد العالمي تنشر مجلة فورتين سنويا قائمة أفضل 10 مؤسسات ربحية على الصعيد العالمي، سجلت (Apple) سنة 2017 أرباحا صافية تقدر 45.69 مليار دولار لتحتل المرتبة الأولى عالميا، يليها (Industrial & Commercial Bank of China) بأرباح قدرها 41.88 مليار دولار.³

ثانيا. الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، والتي تعتبر مختلف الأنشطة ذات طابع أخلاقي سواء كانت الزامية، أو تطوعية، لا تهدف إلى تحقيق أهداف الملاك فقط بتعظيم

¹ Bughin-Maindiaux, Finet A, **Les mesures non financières de la performance**, Revue des Sciences de Gestion, n° 175-176, France, 1999, p-p 49-50.

² عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، ملتقى قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص 193.

³ http://www.chinadaily.com.cn/business/2017top10/2017-08/03/content_30337706_9.htm
Consulter le : 01/02/2017

الأرباح، بل تأخذ بعين الاعتبار مختلف أصحاب المصالح من الملاك، المستهلكين، الموردين، العاملين، البيئة والمجتمع المحلي، حيث تعمل على المساهمة في رفاهية المجتمع بمراعاة انشغالاته وحماية البيئة.¹

ويتميز هذا النوع من الأداء بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر به، مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء، لذا يتطلب الأمر ضرورة بذل المزيد من المحاولات والجهد من أجل التوصل إلى مقاييس عادلة لتقييم الأداء الاجتماعي.

وفي دراسة أجريت سنة 2017 على ازيد من 170,000 شخص تصنف الشركات في 15 دولة، تلقي الضوء على ما ينظر إليه المستهلكون على أن المؤسسة الأكثر مسؤولية اجتماعياً، من خلال التركيز على حوكمة الشركة، التأثير الإيجابي على المجتمع ومعاملة الموظفين، حيث احتلت شركة Lego بـ 74.4 نقطة المرتبة الأولى، تليها (Microsoft) بـ 74.1 تليها (Google) بـ 73.9.²

ثالثاً. الأداء الإداري: يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في المؤسسات في الأداء الإداري والذي يتجلى من خلال الخطط والسياسات والتشغيل بكفاءة فعالية، ويتم تحقيق ذلك بالاختيار الجيد والمحكم لأفضل البدائل، والتي من شأنها أن تحقق أقصى حد من المخرجات الممكنة.

ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب عدة من بحوث العمليات إلى البرمجة الخطية وغيرها من الأساليب والطرق التي يمكن أن تحدد وتقيس هذا البعد من الأداء.

الفرع الثاني: حسب معيار المصدر

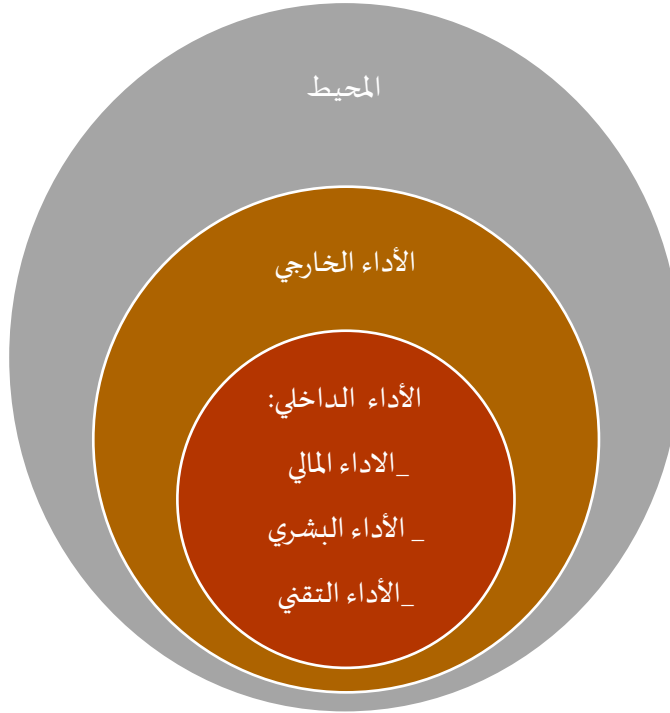
قسم كل من كروزيت ومارتوري (Crozet & Martory) أداء المؤسسة إلى صنفين هما أداء داخلي وأداء خارجي، ويمكن توضيح الفروق بينهما حسب الشكل التالي:³

1 لطرش محمد، دور الثقافة التنظيمية في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية في الشرق الجزائري (ولاية باتنة) ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2016، ص 55

² <https://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2017/09/13/the-10-companies-with-the-best-csr-reputations-in-2017/#5b2c9875546b> . Date de consultation : 1/2/2018

³ مراد كواشي، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة: دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، عدد 33، المجلد 9، الجزائر، 2013، ص-ص 176-177.

الشكل رقم 15: الأداء الداخلي والأداء الخارجي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث.

فالأداء الداخلي هو محصلة لتفاعل جملة من العناصر هي الأداء البشري، الأداء التقني والأداء المالي، وأشار الباحثان الى ضرورة أن يحظى الأداء البشري بالأولوية عند وضع السياسات التطويرية للمؤسسة، أما الأداء التقني فهو مرتبط بالاستغلال الفعال للاستثمارات، في حين أن الأداء المالي ينجم عن الاستعمال الأمثل للموارد المالية، أما فيما يتعلق بالأداء الخارجي فهو مرتبط بمدى قدرة المؤسسة على التأثير، التعايش، والتفاعل مع المحيط الخارجي الذي توجد فيه بمستوياته المختلفة.

الفرع الثالث: حسب المعيار الوظيفي

حسب هذا التصنيف فإن الأداء يتعلق بوظائف المؤسسة في حد ذاتها، والأداء الكلي للمؤسسة هو مجموع لاداء كل وظيفة فيها، ففي هذا السياق يعرف موتويدلو (Motowidlo) الأداء الوظيفي في سياق أداء المهمة بأنه "الفعالية التي ينفذ بها شاغلوا الوظيفة المهام المنوطة بهم، والتي تحقق تحقيق رؤية المنظمة¹.

¹ Rabindra Kumar Pradhan, Lalatendu Kesari Jena, **Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation**, Business Perspectives and Research, India, 2017, p 5.

ان هذا التصنيف يرتبط أساسا بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف داخل المؤسسة، وبناء على الوظائف المعروفة، يتم تقسيم الأداء إلى عدة أنواع منها:¹

أولا. أداء الوظيفة المالية: ويتحدد بناء على قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول، وبناء هيكل مالي فعال.

ثانيا. أداء وظيفة الإنتاج: ويرتبط بنجاح المؤسسة في بلوغ مستويات إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنافسين، مع إنتاج عالي الجودة وبتكاليف منخفضة، والتحكم في الأداء الإنتاجي يكون من خلال التحكم في التكاليف، الجودة، آجال الإنتاج والتسليم، المرونة الإنتاجية، القدرة على التكيف والسرعة في الاستجابة والتنوع.²

ثالثا. أداء وظيفة الموارد البشرية: يلعب المورد البشري في المؤسسات المعاصرة دورا هاما في تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو الهدف العام، فبقاء هذه الأخيرة ونجاحها مرتبط ارتباطا وثيقا بأداء العامل البشري فيها. هذا الأداء الذي يجب أن يبني على الكفاءات واختيار أصحاب المهارات العالية وادارتهم بشكل فعال.

رابعا. أداء وظيفة البحث التطوير: يتمثل في قدرة المؤسسة على توفير جو ملائم للبحث والابتكار والتجديد مما يسمح بتنوع في منتوجاتها. باعتبار الابتكار من أهم العناصر في بيئة العولمة والتنافسية. لا تحقق الشركات التي تركز على الابتكار القدرة التنافسية فحسب، بل يمكنها أيضا الحفاظ عليها لفترة أطول من الوقت. وبناء أسواق جديدة.³

خامسا. أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة المؤسسة على زيادة حصتها السوقية، وإرضاء العملاء وكذلك السمعة التي تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد.

سادسا. أداء وظيفة التمويل: يتجلى في قدرة المؤسسة على ضمان قدر مناسب من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبأسعار مناسبة.⁴

الفرع الرابع: حسب مستويات التسيير

¹ محمد زرقون، الحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2014، ص-ص 125-126.

² Vincent Plauchu, **Mesure et amélioration des performances industrielles**, Tome2, Office des Publications universitaires, Université pierre mendés France, Grenoble, 2006, p 41.

³ Kamariah Ismail, **role of Innovation in SMEs Performance: A Case of Malaysian SMEs**, International Conference on Mathematical Methods in Engineering and Economics, Czech Republic, April 10, 2014, p 145.

⁴ أحمد عرفه، سمية شلي، إدارة العمليات والإنتاج بين أنظمة الجذب الحديثة في عصر العولمة، بدون دار النشر، ص54.

نجد ضمن هذا المعيار ثلاثة مستويات للأداء، وهي على الترتيب:¹

أولاً. الأداء العملي: ويتعلق بالاستغلال الجيد للوسائل والموارد في المدى القصير.

ثانياً. الأداء التكتيكي: مدى تحديد ودقة سياسات عقلنة الموارد ويشمل كلا من المدى القصير وال المدى المتوسط.

ثالثاً. الأداء الاستراتيجي: يحدد المحاور الكبرى للنهوض بالمؤسسة، والذي يتجسد في المدى الطويل وتتكامل فيه جميع مستويات الأداء من خلال تكامل المقاييس المحددة في جميع المستويات، ويعد الأداء الاستراتيجي انعكاساً لقدرة المنظمات على الإيفاء ليس فقط بمتطلبات بيئتها الداخلية (الموارد والقدرات المنظمة)، إنما بمتطلبات البيئة الخارجية أيضاً (رضا الزبون وولائه، المسؤولية الاجتماعية) على المدى الطويل مقارنة بمنافسيها.²

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات

توجد العديد من العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، ويمكن تصنيف مختلف هذه العوامل في نوعين أساسيين هما:

الفرع الأول: العوامل الداخلية

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية.³

ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة نجد:⁴

¹ عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل، بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015 ص 55-56.

² أحمد سليمان محمد الجرجري، تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق استراتيجيات التصنيع البيئي، دراسات ادارية، جامعة البصرة، العراق، 2012، العدد 9 المجلد 5، ص 226.

³ بربش السعيد، يحيوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22 و 23 نوفمبر، 2011، ص 298.

⁴ مزهودة عبد الملوك، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001، ص-ص 93-94.

أولاً. العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف، أو في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
- نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي.

ثانياً. العوامل البشرية: وهي مختلف القوى والتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم على الخصوص:

- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس.
- مستوى تأهيل الأفراد.
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
- نظامي المكافآت والحوافز.
- الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين.

الفرع الثاني: العوامل الخارجية

هذا النوع من العوامل يشمل مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة، وبالتالي فهي تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده والذي يعبر عنه مانتزبرغ (Mentezberg) بأنه كل ما هو خارج المؤسسة، وباعتبارها كذلك فإن آثارها قد تكون على شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين أداء المؤسسة أو قد تكون مخاطر قد تؤثر سلباً على أداءها وتفترض عليها التكيف إذا أرادت التخفيف من آثارها، وكلما تميزت عوامل المحيط بعدم الثبات، التعقد، تنوع الأسواق والعدوانية زادت أهمية المحيط

وتأثيره على المؤسسة، ويمكن أن تقسم هذه العوامل حسب طبيعتها إلى عوامل اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو تكنولوجية أو سياسية وقانونية.¹

ونشير إلى أن هذا التقسيم صعب الضبط، لأن الكثير من العوامل يمكن أن تنتهي إلى أكثر من مجموعة، ولهذا فإن هذا التداخل بين مختلف العوامل يعتبر في حد ذاته عاملاً آخر جدير الأخذ في الحسبان عند دراسة عند دراسة انعكاسات هذه العوامل على أداء المؤسسة وسنقوم بشرح هذه العوامل فيما يلي:²

أولاً. العوامل الاقتصادية: تعد العوامل الاقتصادية الأكثر انعكاساً على أداء المؤسسات، نظراً لطبيعة نشاطها من جهة ولكون المحيط الاقتصادي عموماً يمثل مصدراً لمختلف مواردها سوقاً لمنتجاتها من جهة أخرى، وتنقسم هذه العوامل حسب شموليتها إلى عوامل اقتصادية عامة كالسياسة الاقتصادية للدولة، معدلات نموها الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة، وأخرى قطاعية كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق، الأيدي العاملة المؤهلة، مستوى الأجور في القطاع... الخ، وتتميز العوامل القطاعية عن العامة بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة في الأجل القصير نسبياً.

ثانياً. العوامل الاجتماعية والثقافية: لا تقل هذه العوامل أهمية ولا تأثيراً عن العوامل الاقتصادية نظراً لأهمية البعد الاجتماعي في محيط المؤسسة من جهة، ومساهمتها في كثير من الأحيان في التأثير على العوامل الأخرى (الاقتصادية والسياسية وغيرها) من جهة ثانية، تتمثل هذه العوامل في المواقف والرغبات ومستوى الذكاء والتربية وقناعات وعادات الأفراد، وتساعد دراسة الإطار الثقافي والاجتماعي على فهم وتفسير المواقف الاجتماعية المختلفة والاتجاهات والأهداف التي يؤمن بها الأفراد، وكثيراً ما تقف الضوابط الاجتماعية عائقاً أمام انتشار منتوجات المؤسسة مما ينعكس سلباً على أدائها.

ثالثاً. العوامل السياسية والقانونية: تمثل عنصراً هاماً بالنسبة للمؤسسة بفرصها ومخاطرها وانعكاسات تغيراتها السريعة والمفاجئة على أدائها، ونذكر من بين هذه العوامل الاستقرار السياسي والأمني للدولة، السياسة الخارجية، المنظومة القانونية وغيرها، وبما أن تغيرات هذه العوامل هي من إفرازات الحسابات

¹ صبرينة ترغيني، دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية: مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد 2، ديسمبر 2017، ص 72.

² مزهودة عبد الملوك، مرجع سابق، ص-ص 92-93.

السياسية أصبحت في كثير من الدول حتى المتقدمة منها تتدخل لتكييف تغيرات هذه العوامل وفقا لمصالحها.

رابعا. العوامل التكنولوجية: وعلى غرار العوامل السابقة فإن العوامل التكنولوجية التي نذكر منها المعارف العلمية، البحث العلمي، الإبداعات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع... الخ، تمثل عنصرا بالغ الأهمية ضمن المتغيرات الدالة التي تربط المؤسسة بعوامل محيطها ذلك لأن نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها تساهم إلى حد بعيد في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف، تحديد نوعية المنتجات، تحديد كيفية معالجة المعلومات مما يساهم في تدنية أو تعظيم مستويات الأداء، وعليه يجب على المؤسسة متابعة التطورات التكنولوجية والتنبؤ بها، وتقييمها، وتحديد آثارها سواء بالنسبة للصناعة التي تنتمي إليها أو إلى الصناعات الأخرى التي يمكن أن تؤثر على مستقبلها، بل يجب على المؤسسة أن تشجع بحوث التطوير .

المبحث الثاني: تقييم الأداء

ان عملية تقييم الأداء من المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة ومتزايدة في المؤسسات الاقتصادية، وتهدف هذه الأخيرة إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة والحكم على مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى، لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى تقييم وتحسين أدائها لضمان استمرارها في السوق.

المطلب الأول مفهوم تقييم لأداء

يعرف تقييم الأداء بأنه مرحلة من مراحل الرقابة الفعالة تستخدم للمقارنة بين الأهداف المخطط لها وبين ما تم تحقيقه فعلا وبيان الانحرافات وأسبابها وطرائق معالجتها علميا وعمليا لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية على وفق نظام معلومات متطور يخدم الإدارة والتخطيط ورفع كفاءة المؤسسة.¹

ويقصد به كذلك بعملية تقييم الأداء قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقا للتخطيط المعد مسبقا أملا في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف وعلى النحو الموضح سابقا.² وينظر إليه أيضا الكفاءة في استخدام الموارد والتحقق من تنفيذ الأهداف المخططة وقد برزت الحاجة إلى تقييم الأداء، نتيجة التقدم التكنولوجي وما تبع ذلك من الرغبة في قياس الكفاءة الإنتاجية والإدارية للمؤسسة.³

ويعني تقييم الأداء التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة والتحقق من تنفيذ الأهداف المخططة. وينظر لعملية تقييم أداء مؤسسة الأعمال على أنه عملية مراقبة ولكن في التحقيق أن عمليات تقييم الأداء على جزء مهم من المراقبة الكلية والغاية من التقييم تحديد المشكلة التي قد تعترض المؤسسة، كما يقصد بعملية تقييم الأداء قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقا للتخطيط المعد مسبقا، أملا في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف.⁴

وهناك من يرى بأن تقييم الأداء هو مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة

¹ نصر محمود مزيان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص-ص 24-25.

² حمزة أحمد الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص90.

³ المرجع السابق، ص 89.

⁴ المرجع السابق، ص-ص 89-90.

المؤسسة وكفاءتها في إدارة نشاطها في جوانبه المختلفة خلال مدة زمنية محددة¹.

وبصفة عامة يمكن القول بأن تقييم الأداء عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة ونقاط الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المؤسسة مسبقاً ومستوى أدائه لواجباته².

وتهدف عملية تقييم الأداء لرفع كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها، إن عملية تقييم الأداء إن تحققت سوف تضمن تحقيق الأهداف التالية³:

- يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، إن النجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية والكفاءة وبالتالي فهو أشمل من أي منهما وفي كلتا الحالتين تستطيع المؤسسة أن تواصل البقاء والاستمرار في العمل.
- يوفر نظام تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق عملية وموضوعية.
- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانياً بالنسبة للمؤسسات المماثلة.
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها.
- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفوءة وتحديد العناصر التي تحتاج إلى المساعدة من أجل النهوض بأدائها.
- إن تقييم الأداء يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة.

ومما سبق يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه تلك العملية الهادفة لقياس الأداء الفعلي وفق طرق وأساليب معينة، ومقارنته مع هو مخطط وتوضيح نقاط القوة والضعف للمؤسسة بما يسمح لها من تعزيز الأولى وعلاج.

¹ نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 25.

² خالد عبد الرحيم مطر الهبيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 199.

³ حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص-ص 92-93.

المطلب الثاني: متطلبات وخطوات وصعوبات تقييم الأداء

ان عملية تقييم الأداء ليست بتلك العملية السهلة او الاعتبارية، بل هي عملية محورية وهامة وأيضا حرجة بالنسبة للمؤسسة، لذا يجب توفير جملة من المتطلبات التي تضمن نجاحها وفعاليتها من جهة، وتقلص من مخاطر فشلها من ناحية أخرى.

الفرع الأول: المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء

تتطلب عملية تقييم الأداء بعض المتطلبات الأساسية التي من شأنها رفع درجة التقييم إلى مستوى من الدقة والموثوقية الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات وتحديد المسؤوليات والارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة، ومن هذه المتطلبات نذكر ما يلي:¹

أولاً. وضوح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية، بحيث تحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدقة دون أي تداخل بينهما.

ثانياً. أهداف الخطة الإنتاجية بينة واضحة وواقعية قابلة للتنفيذ، وهذا لا يتم دون دراسة هذه الأهداف دراسة دقيقة ومناقشتها مع كل المستويات داخل المؤسسة الاقتصادية لكي تأتي الأهداف متوازنة تجمع بين الطموح المقبول والإمكانات المتاحة للتنفيذ.

ثالثاً. أن يتوفر للوحدة الاقتصادية أشخاص متمرسون في عملية تقييم الأداء، متفهمين لدورهم وعلى دراية بطبيعة نشاط المؤسسة، وأن تكون لهم القدرة على ممارسة هذا التقييم بكفاءة.

رابعاً. أن يتوفر للمؤسسة نظام متكامل وفعال للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنظمة تساعد المسؤولين في الإدارات على اختلاف مستوياتها من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

خامساً. أن تكون الإجراءات والآلية الموضوعية لمسار عملية تقييم الأداء بين الإدارات المسؤولة عن تقييم الأداء في الهيكل التنظيمي واضحة ومنظمة ومتناسقة، وإلا تعرقلت العمليات التقييمية والتصحيحية للأداء في هذا المستوى أو ذاك وضاعت الجدية المطلوبة من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية تقييم الأداء.

¹ مجيد الكرخي، تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، صص 42-43.

سادسا. وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية أو كانت إيجابية أو سلبية، بحيث يحقق هذا النظام ربطا متينا بين الأهداف المنجزة فعلا وبين المخطط لها، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتفاع بها إلى المستوى المطلوب.

الفرع الثاني: مراحل عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية

تعد عملية تقييم الأداء من بين العمليات الأكثر أهمية في المؤسسة وأكثرها دقة، فعلى أساسها تبني هذه الأخيرة خططها المستقبلية لمعالجة وتحسين ما يجب تحسينه، لذا يجب ان تحظى بالرعاية عند كل مراحلها، ويمكن حصر هذه المراحل في:¹

أولا. مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية: تتطلب عملية تقييم الأداء توفر البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة مثل القيمة المضافة، كمية و/أو قيمة الإنتاج، عدد العمال، الأجور وغير ذلك. إن جميع هذه المعلومات لا تقتصر على فترة زمنية معينة، ولكن يجب إضافة مع أخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة للوقوف على طبيعة التطور في الصناعة لكافة مجالات النشاط للمؤسسة الاقتصادية.

ثانيا. تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية: لا بد من توفير مستوى مقبول من الثقة في هذه البيانات، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لاختبار مدى صحتها، يتم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى النتائج.

ثالثا. إجراء عملية التقييم: وذلك باستخدام المعايير المناسبة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية، على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة، أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيما يهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق حول أدائها الاقتصادي.

رابعا. مرحلة الحكم على النتائج وتحديد الانحرافات: في هذه المرحلة يتم تحديد الانحرافات التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتجة عن المواصفات النوعية المحددة، وقد يكون الانحراف ناجما عن انخفاض الكمية المنتجة أو بسبب وجود اختلال في العلاقات الإنتاجية بين الأقسام المختلفة في المشروع، مما ينعكس بظهور بعض الاختناقات.

¹ المرجع السابق، ص 39

ويمكن أن تمر هاته العملية بالخطوات التالية:¹

- التعرف على أساليب خطة التنفيذ.
- التعرف على معايير ومقاييس الأداء.
- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط.
- تحديد الانحرافات وأسبابها والمراكز المسؤولة عنها.
- معالجة تلك الانحرافات.

الفرع الثالث: صعوبات تقييم الأداء

يقابل القائم بعملية تقييم الأداء بعض المشكلات والصعوبات نتيجة نقص بعض البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء عملية المتابعة وتقييم الأداء بالصورة المثلى، وتتمثل أهم هذه المشاكل في:²

أولاً. قصور نظم المعلومات في بعض المؤسسات حيث يعتبر وجود نظام متكامل للمعلومات الفنية والاقتصادية والمالية والإدارية أحد الركائز التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء، وتبذل العديد من المؤسسات محاولات جادة ومستمرة في التطوير بهدف إيجاد نظام للمعلومات يسمح بخدمة أهداف الإدارة المتعددة ويساعدها في اتخاذ القرارات الرشيدة، في حين أن البعض الآخر ليس لديه نظام معلومات أو في طريقه لاتخاذ قرارات متعلقة بتطبيق نظام المعلومات، وفي هذه الحالة يكون الحصول على البيانات اللازمة لمتابعة وتقييم الأداء يعتبر أمر بالغ الصعوبة، وترجع مشكلة قصور نظام المعلومات في بعض المؤسسات إلى:

- ضعف نظام الرقابة الداخلية، وخصوصاً ما يتعلق بعمليات الشراء والتخزين والإنتاج والبيع والتحصيل ومراقبة العاملين، وتحليل أوقات تشغيل الآلات وغيرها.
- قصور نظم التكاليف المطبقة وعدم تكاملها، إذ أنها لا تتضمن في أغلب المؤسسات نظم التكاليف المعيارية أو التقديرية، بالإضافة إلى عدم تطبيق نظرية القياس الحدي للتكاليف الفعلية في معظم المؤسسات.
- عدم وجود نظام للمحاسبة الإدارية في معظم المنظمات إما بسبب حداثها أو بسبب عدم الإيمان بجداها.

ثانياً. تواجه بعض المؤسسات صعوبات كثيرة عند قياس وتحديد بعض المعايير والمؤشرات المتعلقة بنتائج نشاطها وتقييم أدائها، وتختلف درجة الصعوبة تبعاً لاختلاف طبيعة النشاط، ويمكن توضيح بعض هذه

¹ كاظم جاسم العيسوي، الاقتصاد الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص252

² عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص-ص 119-120.

الصعوبات فيما يلي:

- صعوبة القياس الكمي لحجم الإنتاج النهائي في بعض المؤسسات ويرجع ذلك إما لتعدد نوعية المنتج واختلاف وحدة قياسه على الرغم من سهولة التمييز بينها، أو لتعدد العمليات الإنتاجية وعدم توافق أزمنة تنفيذها أو عدم تكرارها بين فترة وأخرى.
- صعوبة التعبير الكمي عن بعض أهداف المؤسسات: مثل تنمية وتطوير العاملين لرفع مستوى خدمة العملاء، وفي هذه الحالة تأخذ عملية التقييم بأسلوب التقدير لما تحقق من نتائج من حيث نوعها ومدى فعاليتها.
- صعوبة توحيد مفاهيم الطاقة الإنتاجية وصعوبة قياسها، ففي بعض الأنشطة حيث قياس الطاقة الإنتاجية كما هو الحال في قطاع الصناعة، نجد أن هناك اختلافًا في تحديد مستوى الطاقة الذي يأخذ معيارًا للمقارنة وتحديد نسب الطاقة المستغلة، وفي بعض الأنشطة مثل المقاولات يكون من الصعب تحديد الطاقة الإنتاجية بالرغم من وجود إمكانية التغلب على صعوبة التحديد الكمي للطاقة وذلك بإعادة تصنيف شركات المقاولات وتحديد مسؤولياتها.

المطلب الثالث: مداخل تحسين الأداء الكلي وفعالية المؤسسة الاقتصادية

تعتبر فلسفة تحسين الأداء الكلي سياسة عامة تنتهجها المؤسسات المعاصرة، لاقتناعها بضرورة التحسين والتطوير المستمرين لكافة العوامل التنظيمية المؤثرة في أدائها الكلي، لهذا طوّرت عدة مداخل هدفها البحث عن الأساليب الفعالة لتحسين تلك العوامل، ويمكن توضيح أهم المداخل لتحسين الأداء الكلي وفعالية المؤسسة فيما يلي:

الفرع الأول: التحسين في أداء الموظف

إن هذا المدخل من أكثر مداخل تحسين الأداء صعوبة لارتباطه المباشر بالموارد البشرية، فهو يركز في تحليله للعوامل المؤثرة في الأداء الكلي للمؤسسة، على تلك¹ العوامل البشرية المتعلقة برغبة الموظف في العمل وقدرته على أدائه، وما يرتبط بهما من إشباع لحاجاته الإنسانية المطلوبة من وراء ذلك العمل. لهذا، تعتبر المعرفة والتعليم والخبرة والتدريب ركائز أساسية تحدد مدى إيجابية تلك العوامل البشرية في تأثيرها على أداء الموظف، وأداء المؤسسة ككل بالتبعية، فكفاءة الموظف في أداء ما طلب منه تنفيذه من نشاطات

¹ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد: منظور كمي مقارن، دار مجدلاوي، الأردن، 1993، ص 283.

ومهام، تعتمد على معرفة الموظف بمتطلبات العمل الموكل إليه، بما تشتمل عليه من معارف عامة ومهارات فنية ومهنية، وخبرات سابقة في تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

كما تعتمد كفاءة الأداء البشري، على مقدار العمل الذي تستطيع الموارد البشرية إنجازه في الظروف العادية، وعلى مقدار ما أنجزته الموارد البشرية فعلا.

وعليه، فإن مستوى الأداء الكلي للمؤسسة يرتبط¹ بالمجهود البشري المبذول في سبيل بلوغ الأهداف المسطرة للعمل المطلوب إنجازه، حيث يتحدد ذلك المجهود البشري برغبة الموارد البشرية في العمل وقدرتها على أدائه، وأي نقص أو تعطل في إحداهما مقارنة بالأخرى، من شأنه أن يؤدي إلى عدم توازن المجهود البشري المبذول، وبالتالي يكون الأداء البشري للعمل المراد تنفيذه سيئا، والأداء الكلي للمؤسسة منخفضا تبعا لذلك.

الفرع الثاني: التحسين في مهام الوظيفة

تعتبر الوظيفة مجموعة من المهام المنجزة من قبل شخص واحد، والتحدي الذي تواجهه المنظمات هو في كيفية بناء وظيفة أفضل، من خلال تصميم وظيفة يتم تنفيذ العمل من خلالها بكفاءة مع تحفيز الموظفين، هذا التحدي يتطلب عملية إدماج جملة من المهام المتجانسة في وظيفة واحدة مع الأخذ بعين الاعتبار ترابط تلك المهام مع وظائف أخرى.²

يركز هذا المدخل في تحليله للعوامل المؤثرة في الأداء الكلي للمؤسسة، على مجموعة من العوامل الفنية والمتمثلة أساسا في نوعية المواد المستخدمة للإنتاج وكذا طرائق العمل وأساليبه، حيث كانت الإدارات التقليدية تعتقد بأن العوامل الفنية هي العوامل الوحيدة التي تحدد كفاءة المؤسسة في الإنتاج.³

فالمواد الأولية تعتبر من أهم العناصر المؤثرة على نشاط المؤسسة كما ونوعا، لأن توفرها بشكل كاف ومستمر وبنوعية جيدة من شأنه أن يبعد المؤسسة عن التعطلات المفاجأة في الإنتاج، لأن أي خلل في المواد الأولية قد يؤثر في كفاءة الإدارة في تسيير المخزونات، والتي لها أهمية كبيرة في توفير ما تحتاجه المؤسسة من مواد أولية مختلفة في الوقت المناسب، للقيام بعملية الإنتاج في أحسن الظروف.⁴

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 348.

² Steven McShane ,Mary Ann Von Glinow, **Organizational Behavior Emerging Realities for the Workplace Revolution**, McGraw-Hill Companies, USA, 4th Edition,2008,p 176.

³ مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 283.

⁴ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 92.

كما أن طبيعة العمل الذي تؤديه الموارد البشرية، وما يتصف به من متطلبات وتحديات، وما يقدمه من فرص العمل الممتع، له بالغ الأثر على كفاءة الأداء البشري في المؤسسة، فمن جهة نجاح العملية الإنتاجية مرهون بمدى تطور وسائل الإنتاج، ومن جهة أخرى فالأداء الناجح للموارد البشرية رهين بمدى جودة ومناسبة تلك الوسائل والتقنيات للموارد البشرية أثناء تنفيذ العمليات الإنتاجية.¹

الفرع الثالث: التحسين في المناخ الوظيفي

تعطي البيئة التي تؤدي فيها الموارد البشرية وظيفتها، فرصاً لتحسين مستويات الأداء، لهذا يركز هذا المدخل في تحليله للعوامل المؤثرة في الأداء الكلي للمؤسسة، على مجموعة من العوامل الثقافية والتي تتضمن نوعين من العوامل، منها ما يتعلق بشخصية الموارد البشرية ومنها ما يتعلق بالمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، فالأولى (العوامل الثقافية الذاتية) يتحدد² على ضوءها سلوك الموارد البشرية، ومدى جديتها وتفانيها في العمل وقدرتها على تحمل المسؤولية في إنجاز العمل في وقته المحدد، لهذا فإن النقائص الذاتية للموارد البشرية في الجانب الأخلاقي، ستنعكس سلباً على مستوى أدائها للأعمال الموكلة إليها، مما يجعل الموارد البشرية بحاجة للإرشاد والتوجيه المستمر من قبل الرئيس المشرف عليها.

أما الثانية (العوامل الثقافية التنظيمية) فتتحدد على ضوءها ثقافة المؤسسة بكل أبعادها المادية والفنية والتنظيمية، والتي لها أثر واضح على مستوى الأداء البشري، فأداء الموارد البشرية يكون متسقاً ومنسجماً مع قيمها الشخصية، ولهذا حين تكون القيم الشخصية للموارد البشرية شبيهة بالقيم السائدة في المكان الذي تعمل فيه، يدفعها ذلك للتفاعل مع مجموعة العمل بعدة طرائق إيجابية، تؤدي في النهاية لتحسين أدائها مما يؤهلها للوصول إلى مستوى الأداء البشري الناجح، وبالمقابل حين تحس الموارد البشرية باختلاف قيمها الشخصية عن القيم السائدة في مكان العمل، يجعلها ذلك تتصرف على نحو يختلف عن مجموعة العمل، مما يؤدي إلى نشوء الصراع الذي يقلل انجذاب الموارد البشرية لجماعة العمل، فتسوء كفاءتها في أداء ما طلب منها تنفيذه من أعمال، و ينخفض الأداء الكلي للمؤسسة تبعاً لذلك.³

¹ ماريون إي هايتز، إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، مطابع معهد الإدارة، السعودية، 1988، ص 273.

² أحمد عبد اللطيف وحيد، علم النفس الاجتماعي، دار المسيرة، الأردن، 2001، ص 60.

³ مارك مندل، وليام جوردان، قيم الموظفين في مجتمع متغير، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1981، ص 23.

لهذا، يقع على عاتق إدارة المؤسسة توضيح القيم التنظيمية للموارد البشرية، وخاصة تلك التي تعمل في المستوى التنفيذي، فتدني مستويات الأداء البشري تكون غالباً نتيجة ضعف الاتصال بين إدارة المؤسسة والموارد البشرية العاملة تحت إشرافها.

المبحث الثالث: مؤشرات الأداء

إن نجاح مهمة تقييم الأداء للمؤسسة الاقتصادية متوقف على دقة وملائمة المؤشرات والمعايير وعلى مدى قابليتها على القياس لتؤدي الغرض المطلوب. فهناك عدد كبير من المؤشرات التي يمكن الاستعانة بها في تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية، حيث تستمد هاته المؤشرات المستخدمة في متابعة وتقييم الأداء من تفاصيل الأهداف الاستراتيجية على مستوياتها المختلفة. وبالرغم من أن كل مؤشر يعبر عن جانب معين من الأداء، إلا أن هذه المؤشرات يمكن الاستدلال بها على مستوى أداء المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم مؤشر الأداء

حسب المعجم الاقتصادي فإنه عبارة عن "مفهوم عام يبين ويخصص أداة للقياس، أو معيار لتحديد حالة ظاهرة في وقت محدد".¹

بينما عرف آخرون المؤشر على أنه عبارة عن معلومة تسمح وتساعد الفرد أو الجماعة على قيادة سيرورة العملية نحو الوصول إلى الأهداف، وبما يسمح بتقييم النتائج، وبذلك فإن المؤشر لا يعكس قياس موضوعي للظاهرة المراد قياسها، وإنما يتم تحديده من خلال العملية التي يتم تبنيها، والأهداف المراد الوصول إليها، فهو بمثابة أداة للقياس تقدم ملاحظات مفيدة.

ويعرف في المجال الاقتصادي على أنه رقم ذو دلالة لوضعية اقتصادية لبلد ما ولفترة معينة، كالنتائج القومي الخام، مؤشر السعر، معدل البطالة، وتجدر الإشارة إلى أن هناك فروقات بين المعايير والمؤشرات، فعملية القياس لا يمكن أن تتم إلا بتوافر مجموعة من المعايير، التي هي الأخرى تفسر من خلال مجموعة من المؤشرات، فالمعيار يعني الأساس أو الركيزة التي تستند عليها عملية تقييم الأداء، أما المؤشر فهو أداة للقياس وتفسير المعيار، وبهذا فإن المعيار يتم قياسه وتفسيره من خلال مجموعة من المؤشرات.²

كما أن هناك من عرف المقياس على أنه المؤشر الذي يحدد العلاقة بين عوامل النجاح، والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ومن خلاله يمكن الحكم على سير ونشاط عملية محددة.³

وتقدم هذه المؤشرات مرجعيات تسمح بقياس التقدم في تحقيق الهدف الاستراتيجي، وهي بذلك مهمة جدا في عملية تحويل الخطط الاستراتيجية إلى سلوكيات وتصرفات، كما تقدم للمسؤولين دلالات

¹ Patrick Jaulent, Marie-Agnès Quarès, **Pilotez vos performances**, 2ème édition .Ed Afnor, Paris, 2008, P 4.

² **Le Petit LAROUSSE**, Editions Larousse, Paris, 2008, P 532.

³ Brigitte Darioth. **Control de gestion**, Dunod, Paris, 2000, P 124.

ومؤشرات هامة ترتكز على قياس التقدم في العمليات، ومدى تنفيذها ومقارنة النتائج مع المعايير، لهذا أصبحت المؤشرات ومقاييس الأداء ذات أهمية في قياس الرؤية والأهداف الاستراتيجية.¹

المطلب الثاني: مقاييس الأداء التقليدية

تمثل المعلومات المالية المتوفرة في المؤسسة من خلال التقارير المالية مثل: العائد على رأس المال المستثمر، والعائد على المبيعات، ونمو الإيرادات والتدفقات النقدية وغيرها. إن استخدام هذه المقاييس يساعد على إعطاء صورة واضحة عن أداء المؤسسة خلال مدة معينة، كما أنها تساعد في تحديد مقدار النمو أو التحسن في الأداء عند مقارنتها مع الفترات السابقة أو مقارنتها من المؤسسات المماثلة والمنافسة، وبالرغم من استخدام هذه المقاييس في عمليات تقييم الأداء إلا أنها تواجه الكثير من الانتقادات.

والتي يمكن تقسيمها إلى:²

أولاً. مقاييس ملكية أصحاب الأسهم: تعتقد الكثير من إدارات المؤسسات أن المقاييس المحاسبية مثل العائد على رأس المال المستثمر ونصيب السهم من الأرباح لا يعتمد عليها فيما يتعلق بالقيمة الاقتصادية للمؤسسة لذلك فهي تستخدم قيمة ثروة حملة الأسهم كمقياس أفضل لأداء المؤسسة، وتعرف قيمة حملة الأسهم بأنها حصيلة مجموع الأرباح الموزعة مضافاً إليها الزيادة في قيمة الأسهم ويحدد هذا المقياس فيما إذا كانت المؤسسة تحقق نسبة عائد أكبر مما يطالب به المستثمرون في سوق الأوراق المالية.

ثانياً. مقاييس التسويق: تعد المعلومات الخاصة بالمبيعات والحصة السوقية وغيرها من المقاييس الخاصة بالتسويق مؤشراً مهماً لأداء المؤسسة، إلا أن هذه الطريقة يعاب عليها صعوبة تحديد المقياس الأفضل للأداء فيما يتعلق بالحصة السوقية هل هو زيادة المبيعات في السنة الأخيرة مقارنة بالسنة السابقة لها، أم الزيادة في المبيعات نسبة إلى المنافسين أو زيادة المبيعات بالمقياس إلى خطة موضوعة مسبقاً.

ثالثاً. مقاييس أصحاب المصالح: وتتضمن مجموعة من المقاييس التي من شأنها أن تحدد الأثر المباشر وغير المباشر لنشاطات المؤسسة على تطلعات واهداف أصحاب المصالح فيها، والجدول الموالي يعبر عن تصنيفات أصحاب المصالح ومقاييس الأداء.²

¹ Hurbert Rampersad, *Total performance scorecard réconcilier l'homme et l'entreprise*, Ed Springer, Paris, 2005, P 96.

² يحي علي حمادي الموسوي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء: دراسة محاسبية في شركة بغداد للمشروبات الغازية من المنشآت الصناعية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، ع22، المجلد 8، جامعة بغداد، العراق، 2013، ص-ص 240-241.

² صلاح مهدي جواد، دور تقنية بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المتوازن الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار العراقي للفترة 2004-2008، المجلة العراقية للعلوم الادارية، عدد 28، العراق، ص 14.

الجدول رقم 5: أنواع أصحاب المصالح ومقاييس الأداء

أصحاب المصالح	مقاييس في المدى القصير	مقاييس في المدى البعيد
الزبائن	- المبيعات (كمية ونقدية). - الزبائن الجدد. - حاجات الزبائن الجدد التي تم تلبيةها أو التي حاولت المؤسسة تلبيةها.	- نمو المبيعات. - دوران الزبائن. - القدرة على السيطرة على الأسعار
الموردون	- تكلفة المواد الأولية. - وقت التسليم. - المخزون. - توافر المواد الأولية.	- معدلات نمو كل من: - تكلفة المواد الأولية. - وقت التسليم-المخزون. - الأفكار الجديدة من الموردين.
الممولون	- ربحية السهم. - سعر السهم ب في السوق. - عدد قوائم الشراء. - العائد على حق الملكية.	- القدرة على إقناع المتعاملين الأساسيين في السوق المالي - استراتيجية النمو في العائد على حق الملكية.
الأفراد العاملون	- عدد الاقتراحات المقدمة. - الإنتاجية. - عدد الشكاوى المقدمة.	- عدد الترقيات الداخلية. - دوران العمل.
الجهات التشريعية	- عدد التشريعات الجديدة ذات الصلة بالمؤسسة. - العلاقة مع أعضاء المؤسسة.	- عدد التشريعات الجديدة المؤثرة في المؤسسة. - مستوى التعاون في حالات المنافسة.
جمعيات حماية المستهلك	- عدد الاجتماعات. - عدد حالات أعمال العنف العدائية. - عدد الحالات التي تم اللجوء فيها للقانون.	
المدافعون عن البيئة	- عدد الاجتماعات. - عدد حالات التحالف. - عدد الحالات التي اللجوء فيها للقانون.	- عدد نداءات الاستغاثة الصادرة عن المدافعين عن البيئة.

المصدر: صلاح مهدي جواد، دور تقنية بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المتوازن الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار العراقي للفترة 2004-2008، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، عدد 28، العراق، ص-ص 14-15.

رابعا. مقاييس الأفراد: تعد مقاييس الأفراد إحدى البدائل عن المقاييس المالية مثل إنتاجية الفرد ونفقات البحث والتطوير عن كل فرد وغيرها، وتتميز هذه المقاييس بدرجة عالية من الموضوعية، ولكن يعاب عليها حالة الاختلاف في تحديد معايير النجاح إذ يعتقد البعض أن تطوير الأعمال يعتبر المقياس الرئيسي للنجاح بينما يعتقد البعض الآخر أن إنتاجية الفرد هي المقياس الرئيسي للنجاح.

خامسا. مقاييس تقييم الإدارة العليا: يتم تقييم أعضاء مجلس الإدارة العليا من خلال بطاقة درجات ليس على أساس العوائد فقط، بل على أساس عوامل أخرى تتعلق بممارسة الاستراتيجية للإدارة.

سادسا. مقاييس القيمة الاقتصادية المضافة: تستخدم القيمة الاقتصادية المضافة كأداة لتقييم أداء المؤسسة والتي تتمثل بكل ما يضاف من قيم اقتصادية على قيمة المواد الأولية والمستلزمات المستعملة (عدا العمل) في إنتاج المنتجات النهائية، ويتم الاعتماد في احتساب القيمة المضافة على الدخل المحاسبي المستخرج طبقا للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولا عاما حيث أن القيم الاقتصادية المضافة هي عبارة عن الدخل التشغيلي بعد الضريبة مطروحا منه المعدل الموزون لكلفة رأس المال مضروبا في إجمالي الأصول مطروحا منه المطلوبات المتداولة.

إضافة إلى المقاييس السابقة نجد المقاييس التالية:¹

أولا. مقاييس التنافسية: وتعبّر عن القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بكفاءة أكبر من المؤسسات الأخرى.

ثانيا. مقاييس الإنجاز: وتعمل على قياس مستوى إنجاز الأهداف العلمية المعهودة لفريق عمل معين.

ثالثا. مقاييس النتائج: وتقيس درجة تحقيق أو عدم تحقيق الهدف في شكل مستوى النشاط، أو تكاليف أو هامش محقق أو ما إلى ذلك، وعليه بالمقارنة بين القيمة التي تأخذها المقاييس والأهداف المسطرة.

رابعا. مقاييس الوسائل: هي مجموعة من المقاييس التي تهتم التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقا من الوسائل المستخدمة، هذه المؤشرات تظهر على شكل نسب والأمثلة على ذلك: نسب ساعات العمل المباشرة/وحدات المنتجة، حجم المواد الأولية المستهلكة/وحدات المنتجة.

ويمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات الستة العامة التالية:²

أولا. مقاييس الفعالية: تعبر هذه المقاييس عن درجة تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليه، ولقد عرفت فاعلية المؤسسة بأنها " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها "، وكذلك تحدد الفاعلية أيضا بأنها " قدرة المؤسسة على خلق درجة عالية من التلاؤم بين تركيبها الإداري والبيئة"، وانطلاقا من

¹ جنان علي حمودي، إيمان شاكر محمد، إطار مقترح لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية، مجلات عراقية أكاديمية، ص-ص 8-9.

² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالي، الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة تقييم الأداء، دار وائل للنشر، الأردن، 2009،

المفهوم الواسع للفاعلية التنظيمية بمختلف صورها الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية والمرتبطة بالمدخلات والمعالجة من خلال الوظائف المنوطة بالمؤسسة والمخرجات، يمكن الإشارة إلى مجموعة من النسب التي تقدم لنا صورة من صور الفعالية التنظيمية.

ثانيا. **مقاييس الكفاءة:** وتعبّر عن مدى القدرة على الاستخدام الأمثل لكافة عناصر الإنتاج المتاحة في تحقيق الفعالية والأهداف، حيث تبين أن الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة تتكون من الكفاءة التنظيمية والكفاءة التقنية والكفاءة التوظيفية، والكفاءة التقنية تعني مقدرة المؤسسة في الحصول على أكبر قدر ممكن من الإنتاج باستخدام المقادير المتاحة من المدخلات وتعكس الكفاءة التوظيفية مقدرة المؤسسة على استخدام المزيح الأمثل للمدخلات أخذة في الاعتبار أسعار المدخلات والتقنيات الإنتاجية المتاحة.

ثالثا. **مقاييس الإنتاجية:** تعتبر الإنتاجية أهم مصادر النمو الاقتصادي، وتعرف الإنتاجية على أنها مقدار ما تنتجه الوحدة الواحدة من عوامل الإنتاج، وتعبّر الإنتاجية عن كمية المخرجات التي تنتجها المدخلات خلال مدة زمنية معينة، ويمثل مقياس الإنتاجية النسبة أو العلاقة بين (المخرجات) المنتج (المدخلات) المستخدم أي الموارد المستخدمة في الإنتاج وكلاهما يعرفان بطريقة قابلة للمقارنة، ونعني بالكفاءة الإنتاجية الحالة التشغيلية للوحدة الإنتاجية التي تنتج في مستوى الحدود القصوى للإنتاج وعندها تعرف بأنها كفاءة تقنيا، أي إنتاج أكبر قدر ممكن من وأفضل نوعية ممكنة من المخرجات باستخدام مقدار محدد أو نوعية معينة من المدخلات.

رابعا. **مقاييس الجودة:** وهي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء ويقدر ما يكون المنتج ملبيا للحاجات أو التوقعات نصفه منتجا جيدا أو عالي الجودة أو رديئا، ويعبر عن الحاجات المعلنة في عقد الشراء أو البيع بمواصفات محددة للمنتج المراد شراؤه أو بيعه.¹

خامسا. **مقاييس التوقيت:** وهو يقيس قدرة المؤسسة على أداء العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد، والمعيار هنا يكون على أساس متطلبات العميل.²

سادسا. **مقاييس الأمان:** وهو يقيس كفاءة المؤسسة والبيئة التي يعمل فيها العاملون.³

¹ المرجع السابق، ص 244.

² عبد الرحيم محمد، قياس الأداء المتوازن وفلسفة إدارة الأداء في القطاع الحكومي، مجلات عراقية أكاديمية، العراق، ص 5.

³ وائل محمد صبيحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالي، مرجع سابق، ص 77.

المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن نظام لتقييم أنشطة وأداء الشركة في ضوء رؤيتها واستراتيجيتها، يوازن ما بين المنظور المالي ومنظور العملاء، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم ، تستمد بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد، وبالتالي تقلل بطاقة قياس الأداء المتوازن من تركيز المديرين على الأداء المالي قصير الأجل مثل المكاسب السنوية، ولكنها تهتم بتحسينات في المقاييس غير المالية التي تشير إلى إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل.

الفرع الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

نتيجة الانتقادات التي وجهت إلى نظم الرقابة الإدارية التقليدية، والتي يتمثل أهمها في : تقديم معلومات غير وافية لصناع القرار ، عدم الاهتمام بمتطلبات منشآت اليوم واستراتيجياتها، الاهتمام بالتفكير قصير المدى ، عدم القدرة على توفير الصورة الواضحة والصادقة ، توفير معلومات مضللة فيما يتعلق بتخصيص التكاليف والرقابة على الاستثمارات، توفر معلومات تجريدية للموظفين، ضعف الاهتمام ببيئة العمل، التركيز على المنظور قصير المدى ، ظهر منهج قياس الأداء المتوازن كما اقترحه كابلان ونورتن ليعكس التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، المقاييس المالية وغير المالية، بين قيادة أو إتباع الظواهر والتغيرات، وبين معايير منظورات الأداء الخارجية والداخلية.¹

ويمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن ليس فقط في الإدارة الاستراتيجية للشركات الكبيرة ، ولكن يمكن استخدامها أيضًا من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم استخدام عدد محدود من المؤشرات، والأهم من ذلك لاتخاذ قرارات إدارية سليمة وعقلانية.²

يمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة. وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.³

¹ Silks, **automating the balanced scorecard** , management accounting, USA, may 1998, p 75.

² Mihail Nikolaevich Dudin, Evgenia Evgen'evna Frolova, **The Balanced Scorecard as a Basis for Strategic Company Management in the Context of the World Economy Transformation**, Asian Social Science, Vol. 11, Issue. 3, 2015, p 282

³ Kaplan, Norton, **The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance**, Harvard Business Review, Jan- Feb, USA, 1992, P 71.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظام لتقييم الأداء، يهدف على ترجمة لاستراتيجية المنظمة والغايات الأساسية إلى أهداف عملية لكل منظور من منظوراتها والمتمثلة في (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)¹

كما عرفها كل من جاكسون وسوايرز (Jackson & Sawyers) بكونها مدخل لقياس الاداء باستخدام مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والمتعلقة بعناصر النجاح الحاسمة للمنظمة، والتي تسهم في الحفاظ على الاداء التشغيلي قصير الامد في الخط مع الاداء الاستراتيجي طويل الأمد.²

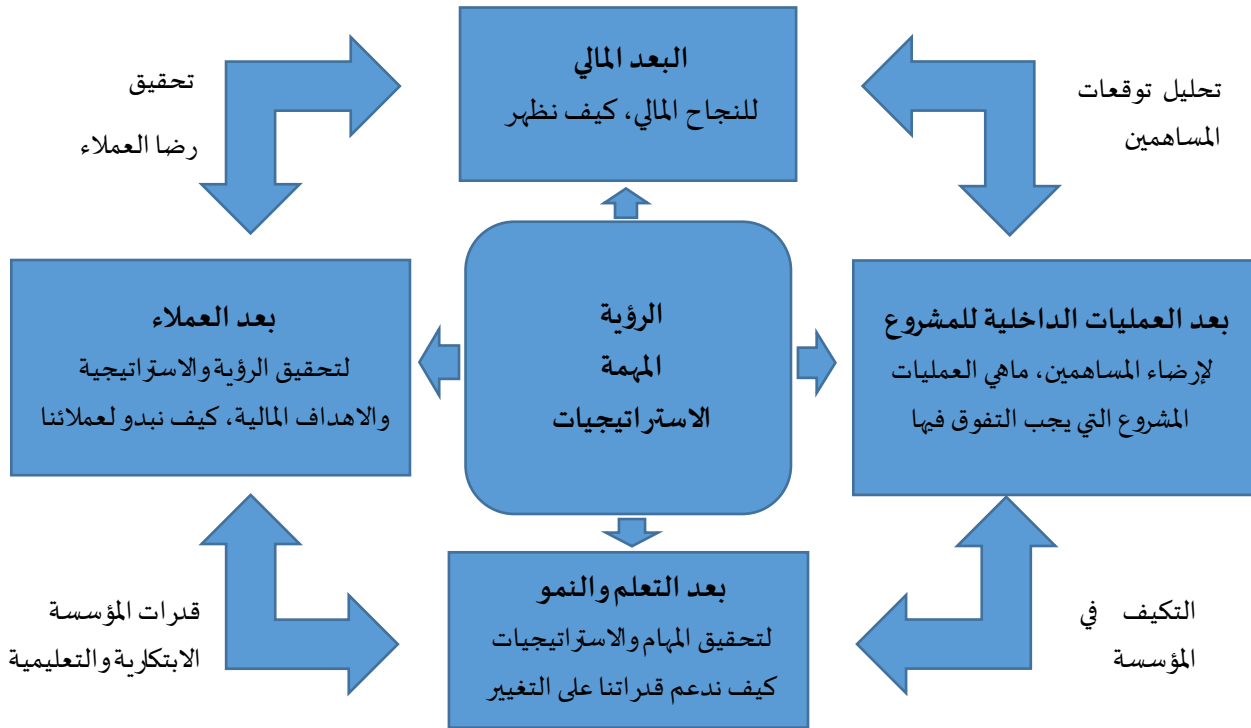
وتعرف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر. كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة. إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنشأة وأعمالها، وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية:

- البعد الزمني: تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الماضي، الحاضر والمستقبل.
- البعد المالي وغير المالي: حيث تراقب النسب المالية وغير المالية بصورة متواصلة.
- البعد الاستراتيجي: تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية واستراتيجية المنشأة طويلة المدى.
- البعد البيئي: تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس. يوضح الشكل التالي الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

¹ صفاء إدريس عبيدي ، رياض أحمد محمد، إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في الشركة العامة للإسمنت الشمالية في الموصل، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد 42، المجلد 1، العراق، 2017، ص 378.

² صلاح مهدي جواد، مرجع سابق، ص 17.

الشكل رقم 16: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور المنظمة في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 2، ديسمبر 2005، ص 8.

الفرع الثاني: مقاييس بطاقات الأداء

يتم صياغة مقاييس للتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن فيما بينها، وفيما يلي نعرض لمجموعة من المقاييس التي يوصى بها العديد من الكتاب والباحثين لكل مجال من مجالات الرؤية، مع الأخذ في الاعتبار أن المقياس الواحد يمكن أن يفيد في وصف مجالات رؤية مختلفة، وتوضح هذه النقطة من خلال عدد من الأمثلة ساقها كابلان ونورتون¹:

أولاً. مقاييس مجال الرؤية المالية: تستخدم مقاييس معتمدة للربح / الخسارة، العائد على الاستثمار وما شابه ذلك، وهذه مقاييس نقدية أو مقاييس مشتقة من مقاييس نقدية. مثل: مقاييس الإيراد للعامل الواحد، أو ربحية مجموعات العملاء المختلفة ضمن هذه الفئة، فالمقاييس تمثل امتداداً يمكن فهمه لمقاييس الربحية الكلاسيكية، والاثنان يقيسان شيئاً حدث بالفعل، إلا أنه يمكن اعتبارها مؤشرات جيدة لعوامل نجاح علاقات العملاء والعمليات الداخلية.

¹ Kaplan, Norton, Op cite, P-P, 150-165

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق مجال الرؤية (أو المنظور)

المالي:

- الإيرادات / إجمالي الأصول.
- الأرباح / إجمالي الأصول.
- المساهمة / الإيراد، أو هامش المساهمة.
- حقوق المساهمين / مجموع الأصول، أو القدرة على الوفاء بالديون.
- العائد على الاستثمار.

ثانياً. مقاييس مجال رؤية العملاء: تختار شركات كثيرة المقاييس المتصلة بالعملاء من بين مقاييس متاحة بالفعل بعد أن يتم تطويرها لأغراض القياس، وهكذا فإن المقاييس التي تستخدمها المنشأة قد تتباين تبعاً للسؤال الأصلي الذي طرحه كابلان ونورتون: "كيف يرانا العملاء" (مجال رؤية أو منظور العميل) أو "كيف نرى عملاؤنا" (بؤرة التركيز على العملاء).

حيث نتعرف على كيف يرانا العملاء من خلال سلوكهم (مثل الشكاوى، تكرار عمليات الشراء) ومن خلال مسوح الاتجاهات. وينبغي أن تتضمن الصورة التي لدينا للعميل أيضاً نصيباً في مشترياته الكلية، والحصص السوقية في القطاعات الهامة ... إلخ.

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية (أو منظور)

العملاء:

- عدد العملاء.
- الحصة السوقية.
- المبيعات السنوية / العميل الواحد.
- العملاء المفقودون.
- متوسط المنفق على علاقات العملاء.
- مؤشر رضا العملاء.
- مؤشر ولاء العملاء.
- عدد الشكاوى المسجلة
- مؤشر الصورة الذهنية للعلامة التجارية.

- متوسط مدة العلاقة بالعميل.

- متوسط حجم العميل.

ثالثاً. مقاييس مجال رؤية العمليات الداخلية: معظم المقاييس المتعلقة بمجال رؤية العمليات الداخلية مأخوذة من مشروعات إدارة الجودة الشاملة (TQM) ومشروعات مماثلة، مثل الإنتاجية، جودة الإنتاج، المردودات ونسبة المعيب، فإذا أردنا وصف عمليات معينة، فإن هناك أنواعاً كثيرة من المقاييس التي يمكن استخدامها منها مثلاً:

- الإنتاجية: وتقاس عادة بالكمية بالنسبة للوقت الذي تم العمل فيه أو التكلفة.

- الجودة: تقاس بالنسبة المئوية للوحدات المقبولة أو رأي العميل وتحليل الاتجاهات والآراء والشكاوى.

- مستوى التكنولوجيا: يقاس بالأساليب الأكثر حداثة.

- استغلال الطاقة: يقاس بالسعة الإنتاجية.

- وقت التسليم: يقاس بالنسبة المئوية للمنتجات المسلمة في الوقت المحدد.

- مدة الانتظار: تقاس بزمن الانتظار.

- الموارد: تقاس بنسبة الموارد أو وقت العمل المنفق على العملية، سواء داخل الوحدة المعنية أو كجزء من تدفق أطول أو عملية إنتاج بأسرها.

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية (أو منظور)

العمليات الداخلية:¹

- المصروفات الإدارية / إجمالي الإيرادات.

- التسليم في الوقت المحدد.

- الوقت المعياري - تطوير المنتج.

- الوقت المعياري - من إصدار الطلبية إلى التسليم.

- الوقت المعياري - الموردون.

- الوقت المعياري - الإنتاج.

- دوران المخزون.

¹ Kaplan, Norton, **Op cite**, P-P, 150-165

- التحسن في الإنتاجية.

- طاقة (أو سعة) تكنولوجيا المعلومات.

- نفقات تكنولوجيا المعلومات / المصروفات الإدارية.

رابعاً. مقاييس مجال رؤية التعلم والنمو والابتكار: عند قياس هذا المنظور يجب الاعتماد على مقاييس مثل: كم الموارد المنفقة على التطوير أو التدريب بدلاً من النتائج. وفي بعض الأحيان نقيس نصيب المبيعات من منتجات طرحت منذ وقت قريب جداً كنوع من المؤشرات لنجاح عملية التطوير.

إن القدرة الفعلية على الابتكار أو التعلم الجديد الذي تم، يمثل عادة مفهوماً غير محدد بدقة، وخاصة إذا أردنا تحديد مدى فائدة جدوى التطوير الجديد أو كيف يتوقع أن يسهم في النجاح المستقبلي. فالابتكار والتعلم والتطوير أمور يمكن قياسها فقط إذا توفرت فكرة واضحة عما تتضمنه هذه العمليات وما لا تتضمنه، وتسعى المنشآت الرائدة منذ زمن في البحث عن مقاييس تتسم بنفس الجودة عند تطبيقات براءات الاختراع أو كما في حالة البحوث الأساسية والمقالات العلمية المنشورة، وكافة عمليات البحوث والتطوير.

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق مجال رؤية (أو منظور) النمو والتعلم:

- مصروفات البحوث والتطوير / المصروفات الكلية.

- موارد البحث والتطوير / إجمالي الموارد.

- الاستثمار في التدريب / العملاء.

- الاستثمار في البحوث.

- الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب.

- تحسينات مقترحة / الموظف الواحد.

- نفقات تطوير القدرات والمهارات / الموظف.

- نسبة المنتجات الجديدة إلى كتالوج الشركة الكامل.

من الضروري أن تتابع المنشأة بصورة متصلة الاهتمام بالمقاييس لكي تحقق وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة، ولتحقيق هذا الغرض، ستكون الاستعانة بحلول تكنولوجيا الاتصالات المناسبة ضرورية لتسهيل إعداد التقارير وجمع البيانات.

ومن المهم أيضاً أن تستخدم المقاييس في جميع أنحاء المنشأة وفي الجوانب اليومية للإدارة، فإذا وفرت بذلك الأساس لجدول الأعمال اليومي لكل وحدة، ستكون لها وظيفة طبيعية من أعمال إعداد التقارير والرقابة الحالية من خلال تأثيرها على العمليات اليومية. ولذا فإن خطة التنفيذ ينبغي أن تحتوي على قواعد وأساليب مقترحة لضمان تحول تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن إلى جزء من العمل اليومي للشركة. وفي النهاية، ينبغي أن تظل المقاييس المختارة، ولاسيما من أجل الرقابة قصيرة المدى، مطروحة على بساط البحث وأن يتم استبدالها في الحالات المناسبة بأخرى جارية بدرجة أكبر.

ولا يمكن اعتبار استخدام المقاييس مكتملاً إلا عندما يصبح المقياس جزءاً ديناميكياً عاملاً من الحياة اليومية للمنشأة، ويستلزم عمل القياس كأداة للرقابة الإدارية المستمرة بذل العناية الفائقة وجهود التحسين المستمرة.

خامساً. البعد البيئي في بطاقة قياس الأداء المتوازن

لسائل

1 .

هتمام

حويل

تيجية

الأداء

ن

ن

ن

- بطاقة الأداء المتوازن المستدام العرضية (Transversal SBSC): يتم إدخال المؤشرات البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة، وتركز على الأمور المستدامة الممكنة والمحركة للقيمة من أجل النجاح في المستقبل، وذلك المدخل يزيد من تكامل استدامة الإدارة ويتم دمج الأمور البيئية كمؤشرات قائدة.
- بطاقة الأداء المتوازن المستدام ذات البعد المضاف (Additive SBSC): يتم إضافة بعد خامس خاص بالاستدامة البيئية إلى الأبعاد الأربعة للبطاقة، وهذا الحل يطور حالة الاستدامة في المنظمة ومن الممكن تطبيقه في الشركات المعرضة بدرجة كبيرة للأمور الاستدامة.

خلاصة الفصل الثالث:

إن مفهوم الأداء، رغم أهميته البالغة لم يحظ ، باهتمام الباحثين، حوله مما نتج عنه تشتت وتنوع في

ي
،
ة
ة
ن
،
ن
ء
و
ة

الفصل الرابع: الدراسة الوصفية والاحصائية للاستثمار في

رأس المال البشري وأثره على الأداء

المبحث الأول: إجراءات ومنهجية الدراسة

المبحث الثاني: واقع الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسات الاتصالات في

الجزائر

المبحث الثالث: واقع الاداء في مؤسسات الاتصالات في الجزائر

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

تمهيد:

تظهر أهمية الدراسة الميدانية في كونها تشكل حلقة الربط بين ما هو تراكم معرفي نظري في مجال معين من جهة، و إمكانية اسقاطه على واقع المؤسسات حاضرا ومستقبلا من ناحية اخرى، فبعد الدراسة النظرية لكل من مفهومي الاستثمار في رأس المال البشري والاداء المؤسسي خلال الفصول السابقة والتي حاولنا فيها الإحاطة النظرية بمختلف المفاهيم والابعاد المتعلقة بهما، سيتم في هذا الفصل تقديم وشرح لمنهجية الدراسة الميدانية من خلال توضيح كيفية تصميم اداة الدراسة ومدى ملائمتها لقياس متغيري الدراسة المذكورين أنفا، وكذلك توضيح لمجتمع وعينة الدراسة وخصائصهما، والأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات لتمهئة الارضية المناسبة لاختبار الفرضيات، التي جاءت على النحو الآتي:

أولا. الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده الأربعة (التدريب، المعرفة، العمليات الداخلية والصحة) في أداء مؤسسات الاتصالات في الجزائر (جيزي، نجمة وموبيليس) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

ثانيا. الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى أداء مؤسسات الاتصالات في الجزائر (جيزي، نجمة وموبيليس) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة ومؤسسة العمل).

يتم نفي أو إثبات هذه الفرضيات من خلال الاعتماد على أدوات الإحصاء الاستدلالي (اختبار الفرضيات)، التالية:

- اختبار T للعينات المستقلة
- تحليل التباين الاحادي one-way anova
- تحليل التباين الخطي المتعدد المتدرج stepways

المبحث الأول: إجراءات ومنهجية الدراسة

خصص هذا المبحث لكيفية تصميم اداة الدراسة ومدى صلاحيتها للاستعمال الاحصائي، وتوضيح مختلف الخصائص المتعلقة بعينة الدراسة.

المطلب الأول: لمحة عن المؤسسات محل الدراسة

تضم السوق الجزائرية للاتصالات اللاسلكية ثلاثة متعاملين هم اتصالات الجزائر او "موبيليس" (ATM)، اوراسكوم تيليكوم الجزائر "فيليكوم" او "جيزي" (OTA) والمتعامل الوطنية للاتصالات "نجمة سابقا واوريدو حاليا" (WTA)، وشهدت هذه السوق منذ 2001 نموا مضطربا خصوصا في الفترة الممتدة من 2004 الى غاية 2016، اين شهدت نوعا من التشعب ابرزته معدلات نمو القطاع المسجلة¹.

أولا. اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية ذات أسهم تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت من سنة 2000 والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001، والذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر" تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي قدره 61.275.180.000 دينار جزائري.

وكان على اتصالات الجزائر الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة النشاط، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ويعد اتصالات الجزائر "موبيليس" المختص في الهاتف المحمول فرعا من فروع اتصالات الجزائر والمتعامل التاريخي في مجال الاتصالات اللاسلكية بنسبة تغطية تقارب 97%، وبما يزيد عن 18 مليون مشترك في نهاية سنة 2017.²

¹ سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، التقرير السنوي لسنة 2017، ص 20.

الموقع الإلكتروني: #1=AspxAutoDetectCookieSupport=1# تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018-04-20

² موقع مؤسسة اتصالات الجزائر: <http://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2>، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2018-01-18.

ثانيا. اوراسكوم تيليكوم الجزائر:

تحصلت مؤسسة مجموعة اوراسكوم تيليكوم المصرية على رخصة الثانية لاستغلال خدمات الهاتف النقال في الجزائر وذلك في 30 جويلية 2001 وأطلقت شبكتها تحت الاسم التجاري جيزي في 15 فيفري 2002، وفي جانفي 2015 تحصل الصندوق الوطني للاستثمار على 51% من رأسمال الشركة بعد 3 سنوات من المفاوضات سوي الخلاف الذي حدث بين الحكومة الجزائرية وشركة اوراسكوم تيليكوم بسبب بيع جيزي لشركة اتصالات روسية واحتفاظ الأولى بحق الشفعة باتفاقية تحتفظ بموجها مجموعة "VEON" سابقا (Vimpelcom) الروسية خامس مجموعة دولية للاتصالات والواقع مقرها بأستردام في هولندا، و هي الشركة الأم المجدولة في بورصة ناسداك بمسؤولية تسيير الشركة، وتغطي جازي 95% من كامل التراب الوطني، كما تتوفر خدماتها للجيل الثالث في 48 ولاية منذ نهاية 2016، وبعدد مشتركين فاق 14 مليون في نهاية سنة 2017.¹

ثالثا. الوطنية للاتصالات الجزائر:

تعد مؤسسة الوطنية للاتصالات وهي شركة تعود ملكيتها للشركة الام كيوتل القطرية، المشغل والمتعامل الثالث للاتصالات اللاسلكية في الجزائر، منذ فوزها بالرخصة الثالثة سنة 2003، وإطلاق شبكتها فعليا سنة 2004 تحت التسمية التجارية نجمة، ثم تغير اسم العلامة الى اوريدو مع بداية 2014.²

واوريدو هي شركة دولية رائدة في مجال الاتصالات، توفر خدمات الهاتف النقال، والثابت والإنترنت عالي التدفق عبر أسواق الشرق الأوسط، وشمال إفريقيا والجنوب الشرقي لآسيا، حيث نجدها متواجدة في أسواق مثل قطر، والكويت، وسلطنة عمان، والجزائر، وتونس، والعراق، وفلسطين، وجزر المالديف وإندونيسيا. حققت الشركة في سنة 2012 مداخيل بلغت 9,3 مليار دولار مع قاعدة عملاء في الجزائر تتعدى 12 مليون أواخر سنة 2017.³

¹ موقع مؤسسة جيزي: <http://www.djezzy.dz/ar/> تعرف-علينا/لمحة-عن-جازي/، تم الاطلاع عليه بتاريخ 18-01-2017.

² موقع مؤسسة اوريدو الجزائر: <http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/tout-sur-ooredoo>، تم الاطلاع عليه بتاريخ 18-01-2018.

³ سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، التقرير السنوي لسنة 2017، ص 20.

الموقع الإلكتروني: <https://www.arpce.dz/ar/?AspxAutoDetectCookieSupport=1#> تم الاطلاع عليه بتاريخ: 20-04-2018

وفيما يتعلق بالحصص السوقية للمؤسسات الثلاث فان بيانات سلطة الضبط تظهر تطور عدد مشتركى المؤسسات الثلاث في السنوات السابقة، هذه البيانات تشير الى تصدر مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس" من حيث الحصة السوقية تليها "جيزي" ثم نجمة "أوريدو" في المركز الثالث.

الجدول رقم 6: تطور مشتركى مؤسسات الاتصالات في الجزائر للفترة من 2015-2017

2017	2016	2015	
18365148	16855490	14087440	موبيليس ATM
14947870	16360904	17005165	جيزي OTA
12532647	12571452	12298360	نجمة "أوريدو" WTA

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، التقرير السنوي لسنة 2017، ص 20. الموقع الإلكتروني: <https://www.arpce.dz/ar/?AspxAutoDetectCookieSupport=1#>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 20-

2018-04

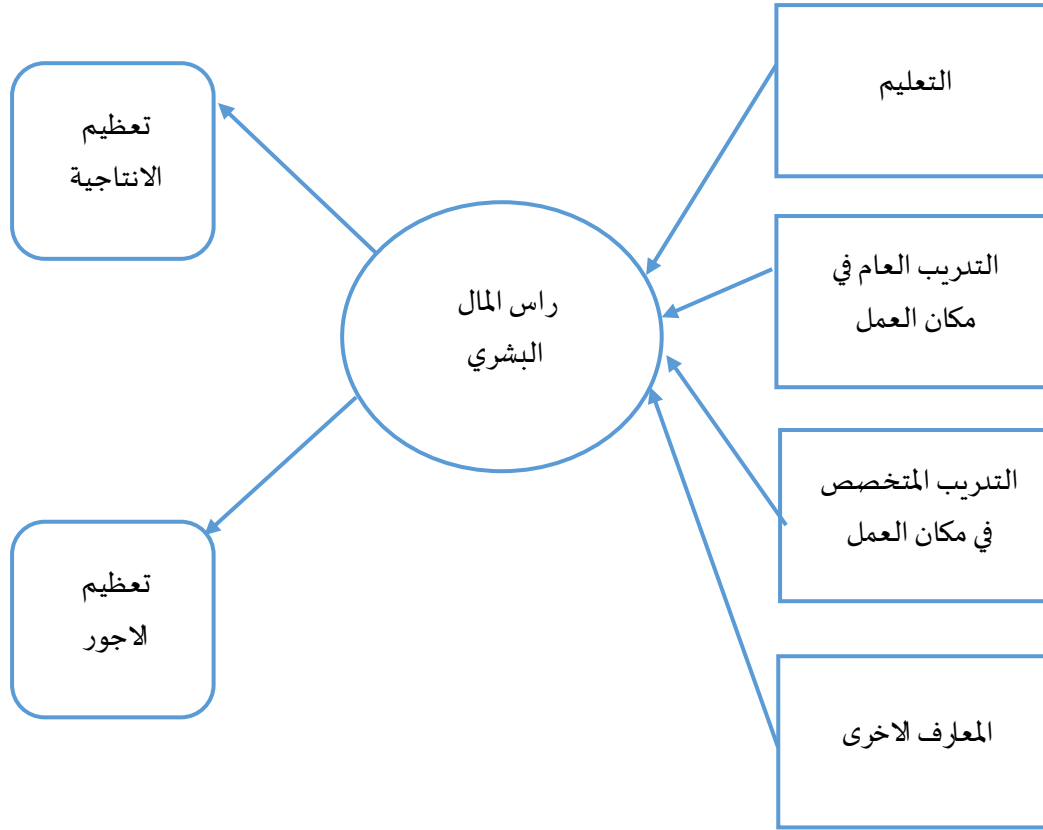
يبين الجدول السابق نموًا مضطربًا في أعداد مشتركى موبيليس بواقع 4 ملايين مشترك في الفترة الممتدة من 2015 الى 2017، في نفس الوقت سجلت جيزي تراجعًا كبيرًا في أعداد مشتركىها وبمقدار تقريبا، حيث فقدت ما يقارب 3.9 مليون مشترك في نفس الفترة، أما المتعامل الثالث أوريدو فنلاحظ انه يعيش استقرارًا نسبيًا من حيث عدد المشتركين الذين بقوا ضمن عتبة 12 مليون للفترة ذاتها.

المطلب الثاني: طريقة تصميم الاستبيان

استعان الباحث في تصميم الاستبيان وتحديد ابعاده وعباراته، بنموذجين، أولهما هو نموذج (Zula & Chermack)، حسب هذا النموذج فان الاستثمار في رأس المال البشري يتركز في أربعة ابعاد رئيسية موضحة في الشكل الموالي:¹

¹ Kenneth Zula, Tomas Chermack, Op Cite, P 250.

الشكل رقم 17: نموذج Zula & Chermack للاستثمار في رأس المال البشري

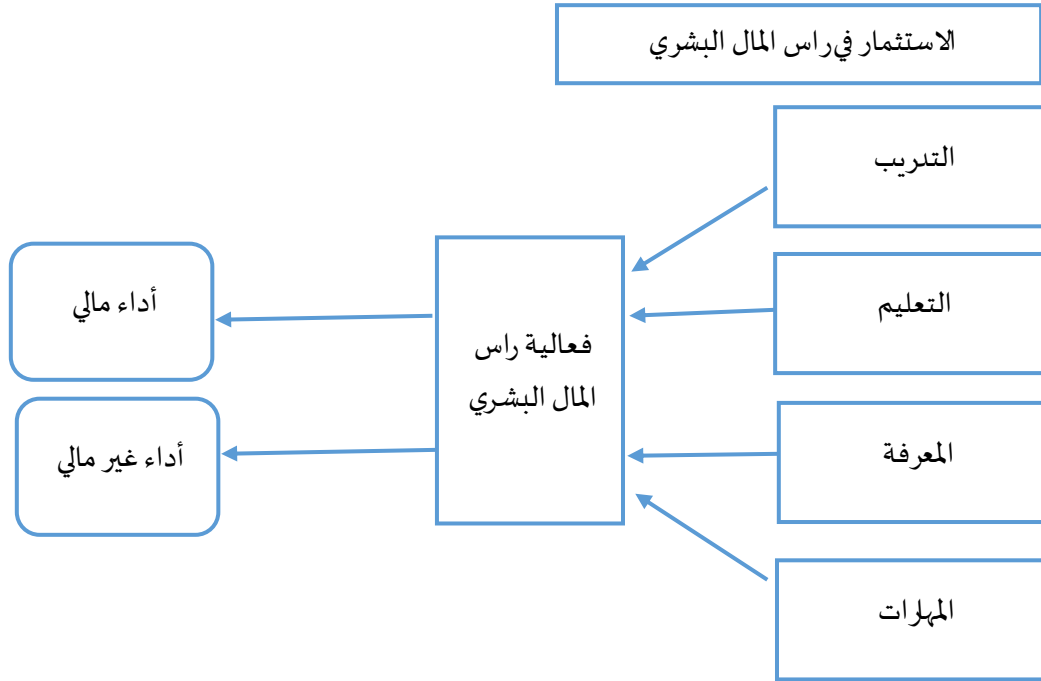


Source: Kenneth Zula, Tomas Chermack, **a Review of Literature and Implications for Human Resource Development**, Human Resource Development Review, USA, Vol 6, Issue 3, 2007, P 250.

أما النموذج الثاني فهو لكل من (Ukenna & Azikiwe)، اين اعتمد الباحثان أيضا على أربعة ابعاد للاستثمار في رأس المال البشري، موضحة في الشكل الآتي¹:

1 Stephane Ukenna, Ngozi Ijeoma, **Op Cite**, P 99.

الشكل رقم 18: نموذج Ukenna & Azikiwe للاستثمار في رأس المال البشري



Source: Stephane Ukenna, Ngozi Ijeoma, **Effect of Investment in Human Capital Development on Organisational Performance: Emperical Examination**, European Journal of Economics, Finance and Administrative Science, UK, November 2010, P 99.

ففي النموذج الأول اعتمد الباحثان بشكل مباشر على الأبعاد التي اقراها الرواد اللذين بحثوا في موضوع رأس المال البشري، فوجد انهما قد نسجا الأبعاد المعتمدة وفق نظرة كل من شولتز وبيكر بشكل خاص في مقاربتهم لنظرية رأس المال البشري دون ادخال اية تعديلات عليها، في حين اعتمد النموذج الثاني على ابعاد مختلفة نوعا ما، ومن هذا المنطلق كانت آلية تصميم أداة الدراسة بناء على النموذجين مع ادخال بعض التغييرات المبررة وفق الأدبيات التي عالجت هذا الموضوع من جهة، ووفق خصوصيات الدراسة في حد ذاتها من ناحية اخرى، حيث جاءت الاستبانة في ثلاث محاور أساسية:

- المحور الأول: خصص للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة والمؤسسة)

- المحور الثاني: خصص للاستثمار في رأس المال البشري، ونستهدف من خلاله تحديد واقع ومستوى الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسات الاتصالات المعنية من خلال الإجابة على جملة من العبارات، والمصممة في شكل مقياس ليكرت الخماسي الذي يتدرج من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة، تقيس هذه الأداة أربع جوانب للاستثمار في رأس المال البشري هي: التدريب، المعرفة، الكفاءات

والمهارات والصحة حيث تم إضافته كبعد بالنظر لأهميته التي أشار لها الكثير من الباحثين وخصوصا غروسمان (Grossman).

- المحور الثالث: قسم الأداء والذي تضمن خمسة أبعاد حسب ابعاد بطاقة الأداء المتوازن والتي سبق الإشارة إليها في الجانب النظري هي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو والبعد الاجتماعي.

للإجابة على عبارات الاستبيان اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي والذي تتدرج اجاباته من (غير موافق بشدة الى موافق بشدة)، والموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 7: مقياس ليكرت الخماسي

5	4	3	2	1
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

المصدر: من اعداد الباحث

المطلب الثالث: الشروط الإحصائية

من شروط نجاح الدراسة الإحصائية التأكد والتحقق من توفر شروط وفروض إجراء هذه الاختبارات الإحصائية للوصول الى نتائج ذات مصداقية، وتمثل الشروط الإحصائية في:

أولاً. مجتمع الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والتعرف على مدى تأثير الاستثمار في رأس المال البشري في أداء المؤسسات المستهدفة، ارتأينا ان يتكون مجتمع الدراسة من اطارات مؤسسات الاتصالات (جيزي، موبيليس واوريدو نجمة سابقا) والناشطة على مستوى التراب الوطني.

ثانياً. طريقة اختيار العينة:

تم اختيار العينة كمزيج بين عينة قصدية حيث تم اختيار بعض فروع المؤسسات المعنية والواقعة في مناطق وولايات محددة، وتحديد الافراد المستهدفين بالدراسة أي موظفي المستويين الإداريين الأعلى والاوسط، ثم توزيع الاستبانة بشكل عشوائي.

ثالثا. المجيبين من العينة:

يوجه الاستبيان إلى مدير المؤسسة، نائب مدير، مدير قسم، رئيس مصلحة.

رابعا. حجم العينة:

التساؤل الذي يطرح هو عن الحجم المناسب للعينة، وهل العينات ذات الحجم الكبير هي الأنسب أم هناك ضوابط تتحكم في حجم العينة حسب تحديد حجم العينة يجب مراعاة ما يلي¹:

- مجال الثقة المعتمد للبحث، غالبا ما يعتمد مجال الثقة 95%.
- هامش الخطأ المسموح به.
- أنواع التحليلات والاختبارات الإحصائية المستعملة والتي تحدد الحد الأدنى لعدد البيانات الواجب توفرها في كل خلية.
- حجم المجتمع الكلي الذي سحبت منه العينة.

أغلب الدراسات الخاصة بالعلوم الإنسانية والإدارية تعتمد مجال الثقة 95%، وهامش الخطأ المسموح به أي مستوى الدلالة 5%، وحسب Saunders فإن حجم العينة المقدر بـ 384 مفردة هو حجم مناسب لمجتمع يفوق عدد مفرداته 1000000 مفردة بمستوى دلالة 5%.

ودائما ما تكون العينات ذات الحجم الكبير على الأرجح الأكثر تمثيلا للمجتمع الكلي الذي سحبت منه العينة. لذا تم توزيع 460 استبانة لكن ما استرجع منها لم يتعدى 357، فيما كانت النسخ القابلة للتحليل والدراسة 284 استبانة فقط.

خامسا. اختبار الطبيعية:

يعتبر شرط الطبيعية (إتباع البيانات لتوزيع الطبيعي) من أهم شروط الاختبارات المعلمية، وهناك عدة طرق للتحقق من ذلك من أهمها اختبار Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk، واختبار الالتواء والتفرطح، هذا وقد اعتمد الباحث على اختبار الالتواء والتفرطح Skewness Kurtosis والذي جاءت نتائجه وفق ما يوضحه الجدول الموالي:

¹ Saunders & al, **Research methods for business students**, fifth edition, 2009, p: 218.

الجدول رقم 8: اختبار طبيعية البيانات

Kurtosis		Skewness		
الانحراف المعياري	القيمة	الانحراف المعياري	القيمة	
0.288	-0.884	0.145	-0.340	الاستثمار في رأس المال البشري
0.288	-1.071	0.145	-.0320	التدريب
0.288	-0.359	0.145	-0.468	المعرفة
0.288	0.244	.0145	-0.903	الكفاءات والمهارات
0.288	2.134	0.145	0.207	الصحة
0.288	0.962	0.145	-0.937	الاداء
0.288	10.774	0.145	2.826	البعد المالي
0.288	1.258	0.145	-1.202	العملاء
0.288	3.324	0.145	-1.297	العمليات الداخلية
0.288	1.104	0.145	-1.120	التعلم والنمو
0.288	-0.104	0.145	-0.552	البعد الاجتماعي

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

ورغم تعدد الاختبارات الخاصة باختبار المعلمية ك-S، واختبار Shapiro-Wilk، وبسبب كبر حجم العينة، فإن الكثير من الإحصائيين (Hair، Field) لا يعدون بهاذين الاختبارين السابقين في التأكد من شرط طبيعية البيانات، لذا نلجأ إلى حساب معامل الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) لاختبار الطبيعية (اعتدالية التوزيع).

إن القيمة المثلى لمعامل الالتواء والتفرطح هي (0)، تعتبر القيمة المطلقة لمعامل الالتواء (S) أصغر من 3 والقيمة المطلقة لمعامل التفرطح (K) أصغر من 10 كافية للدلالة بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. نلاحظ من الجدول السابق أن البيانات على مستوى المحاور تتبع التوزيع الطبيعي لكون كل قيم $|S| < 3$ ، فهي محصورة بين: (2.826 – 1.297)، وقيم $|K| < 10$ فهي محصورة بين: (10.774 - 1.071).

سادسا. ثبات وصدق الاستبيان:

أي التأكد من قدرة أداة الدراسة على قياس الغرض الذي أعدت لقياسه، ولتحقق من صدق الاستبيان اعتمد الصدق الظاهري وصدق المحتوى:

- الصدق الظاهري: تم تصميم الاستبيان كما ذكرنا سابقا بالاعتماد على دراسات سابقة، ثم عرضه على مجموعة من أربعة خبراء محكمين،
- صدق المحتوى: يستهدف الكشف عن مدى تعلق الفقرة بالهدف الذي وضعت من أجله أي الكشف عن انتماء الفقرات إلى المجال الذي تنتمي إليه، وهذا من خلال الاعتماد على مقاييس معروفة ومعتمدة بالتحليلي العاملي الاستكشافي في البحث الأصلي.
- ثبات الاستبيان: وتعني الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد تطبيق مقياس معين على العينة نفسها مرة أخرى بفارق زمني محدد، بالإضافة إلى تناسق الاستبيان وطريقة إعادة الاختبار هي واحدة من الطرق الشائعة في اختبار الثبات إلا أنها طريقة غير اقتصادية كما قد لا نجد الأفراد أنفسهم الذين جرى استجوابهم في الاختبار السابق لغرض إعادة تطبيق الاختبار عليهم، لذا لجأ لاستعمل معامل الاتساق الداخلي Alpha Cronbach لإثبات كون العبارات في المقياس تقيس نفس الظاهرة.

الجدول رقم 9: معامل الاتساق الداخلي Alpha Cronbach

معامل Alpha Cronbach	عدد العبارات	المحور
0.926	37	الاستثمار في رأس المال البشري
0.808	46	الاداء المؤسسي
0.905	83	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول السابق قيمة معامل Alpha Cronbach لمحاور الاستبيان كانت أكبر من 0.6 وهي القيمة الأكثر استعمالاً في ميدان العلوم الإنسانية، هذه القيمة لمعامل Alpha Cronbach لكل المحاور تبين تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

المطلب الرابع: الدراسة الوصفية لعينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

يتكون مجتمع الدراسة من اطارات مؤسسات الاتصالات الجزائرية (جيزي، موبيليس واوريدو نجمة سابقا) وتكونت عينة الدراسة من 460 مفردة تم توجيه الاستبيان لها، استرجع الباحث منها 357 منها، تم استبعاد 73 لعدم صلاحيتها، وقدر حجم النهائي الصالح للدراسة بـ 284 مفردة.

ويبين الجدول التالي توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيرات التصنيفية:

الجدول رقم 10: توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها التصنيفية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	186	65.5
	أنثى	98	34.5
العمر	اقل من 30 سنة	61	21.5
	من 30 الى 40 سنة	132	46.5
	من 40 إلى 50 سنة	72	25.3
	أكبر من 50	19	6.7
المؤهل العلمي	تفني سامي	135	47.5
	ليسانس	112	39.4
	مهندس	32	11.3
	دراسات عليا متخصصة	5	1.8
مجال الوظيفة الحالية	اعمال فنية	22	7.7
	اعمال إدارية غير إشرافيه	161	56.7
	اعمال إدارية إشرافيه	101	35.6
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	62	21.8
	5 الى 10 سنوات	33	11.6
	10 إلى 15 سنة	161	56.7
	أكثر من 15	28	9.9
المؤسسة	جيزي	78	27.4
	اوريدو (نجمة سابق)	74	26.1
	موبيليس	132	46.5

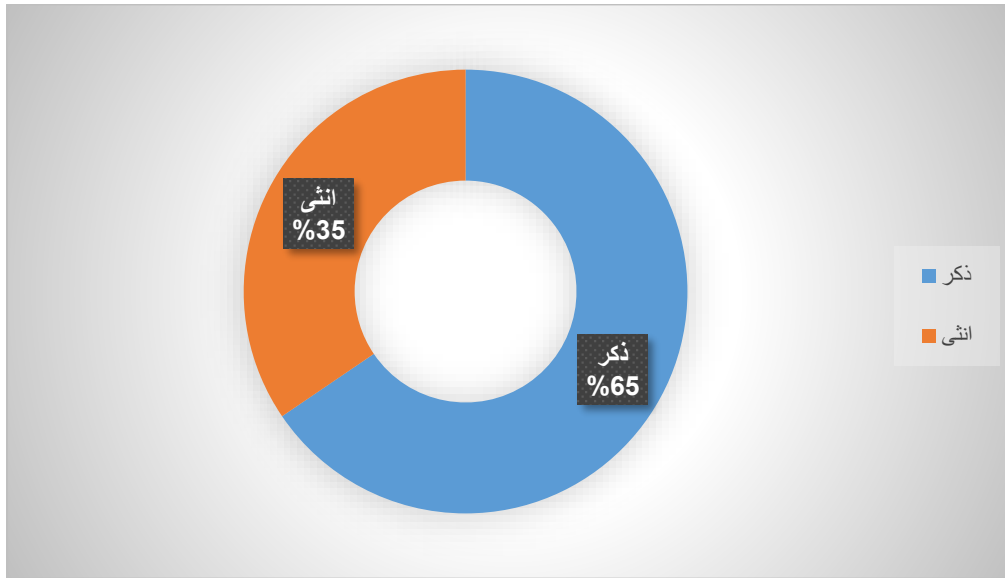
المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

وستتناول فيما يلي توضيح للمتغيرات السابقة بشيء من التفصيل كمايلي:

أولاً. حسب الجنس:

يوضح الشكل توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث تمثل الإناث ما نسبته 34.95 % من حجم العينة، فيما مثل الذكور نسبة الأغلبية بـ 65.05% وهي في الحقيقة نسب كانت بعيدة عن توقعات الباحث والصورة النمطية المتشكلة في اذهاننا عن سيطرة المكون النسوي على الاعمال ذات الطابع الإداري ولو نسبياً.

الشكل رقم 19: توزيع عينة الدراسة على اساس حجم المؤسسات

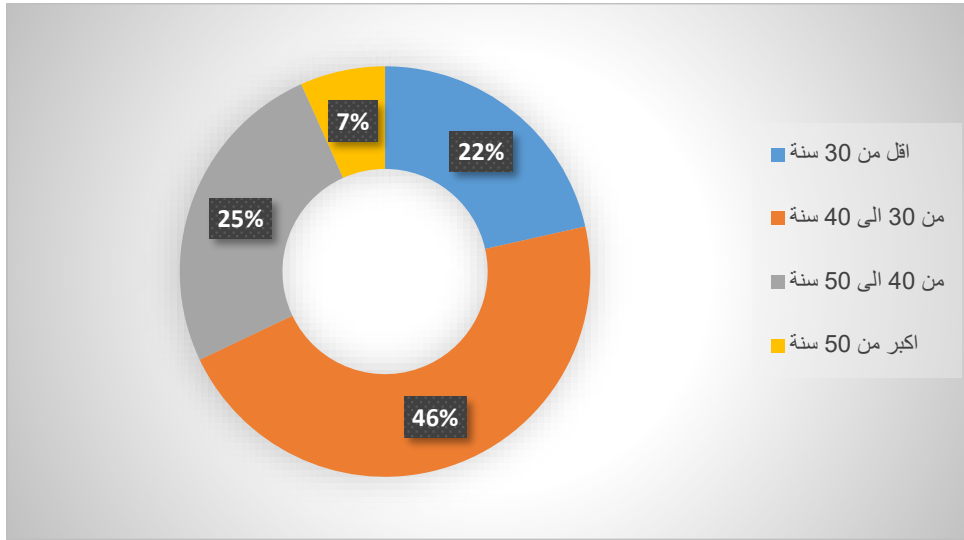


المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

ثانياً. حسب السن:

اعتمد الباحث مقياس طول الفئة 10 سنوات لتحديد توزيع عمر الافراد، ويوضح الشكل الموالي أن ما نسبته 21.5% تقل أعمارهم عن 30 سنة، اما العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة فشكلت نسبهم اغلبية العينة بنسبة تقدر بـ 46.5 %، تلاهم أولئك الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و50 سنة بنسبة بلغت 25.3 % أما الافراد الذين يفوق سنهم الـ 50 سنة فجاؤوا بنسبة تمثيل هي الأضعف بلغت 6.7 %، تظهر هذه النتائج الحالة الصحية للمؤسسات المعنية بالدراسة، من حيث امتلاكها لعمالة شابة بحكم ان ما نسبته 68 % من عمالها تحت سن الـ 40 سنة وهذا عامل جيد، وكذلك توفرها على عنصر الخبرة والممثلة في الافراد الذين يتجاوز سنهم عتبة الـ 40 سنة.

الشكل رقم 20: توزيع عينة الدراسة على أساس أقدمية المؤسسات

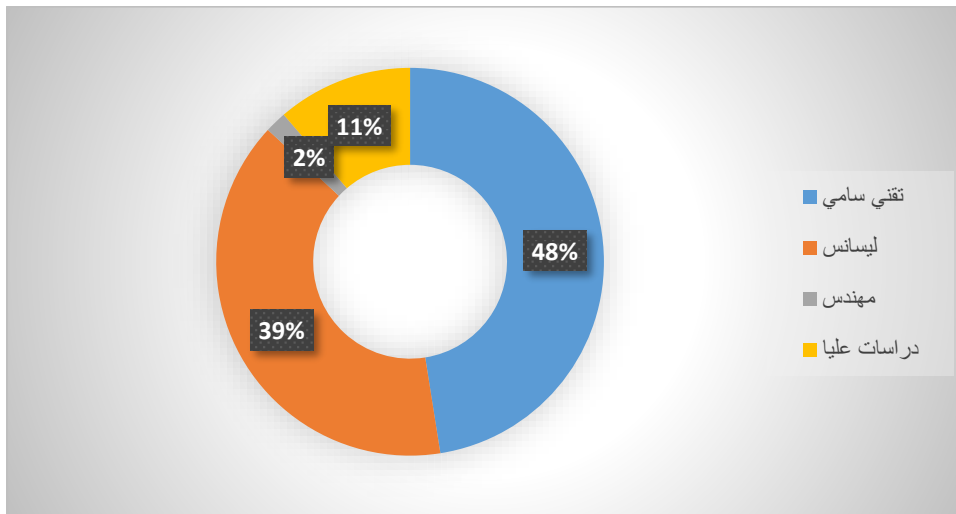


المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

ثالثاً. توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي:

يتضح من الجدول السابق أن الافراد الحاملون لشهادة تقني كانوا الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة وبنسبة معتبرة بلغت 46.5% يليهم الموظفون الحاملون لشهادة ليسانس بنسبة مرتفعة حيث بلغت 25.3%، ثم الحاملون لشهادة مهندس بنسبة 11.3%، وأخيراً الحاملون لشهادات في الدراسات العليا بنسبة 1.8%. ان هذه النسب قد تعود جزئياً لطريقة اختيار العينة، حيث ان الاستبانة كانت موجهة بالأساس الى المدراء ورؤساء الأقسام والمصالح وبالتالي فمن الطبيعي ان يكون هؤلاء حاملين لشهادات عليا وفق مستويات متباينة.

شكل رقم 21: توزيع عينة الدراسة على أساس جنس المستقنين

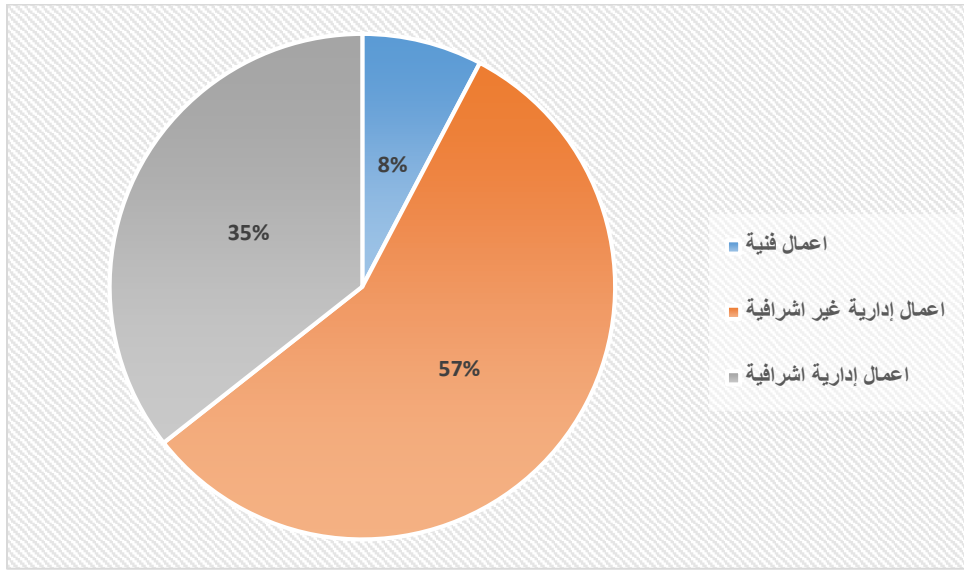


المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

رابعاً. حسب مجال الوظيفة الحالية:

يوضح الشكل الموالي توزيع المجيبين على الاستبيان حسب الوظائف التي يشغلونها، حيث توزعوا على ثلاث فئات رئيسية، مثل الشاغلون للوظائف الفنية النسبة الأضعف، حيث لم تتجاوز الـ 7.7%، يليهم مباشرة الشاغلون للوظائف الإدارية الإشرافية بنسبة تقدر بـ 35.6%، أما أصحاب الوظائف الإدارية الغير الشرفافية فكانوا الأكثر تمثيلاً بنسبة 56.7%، و يتضح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم 22: توزيع عينة الدراسة على أساس المستوى التعليمي

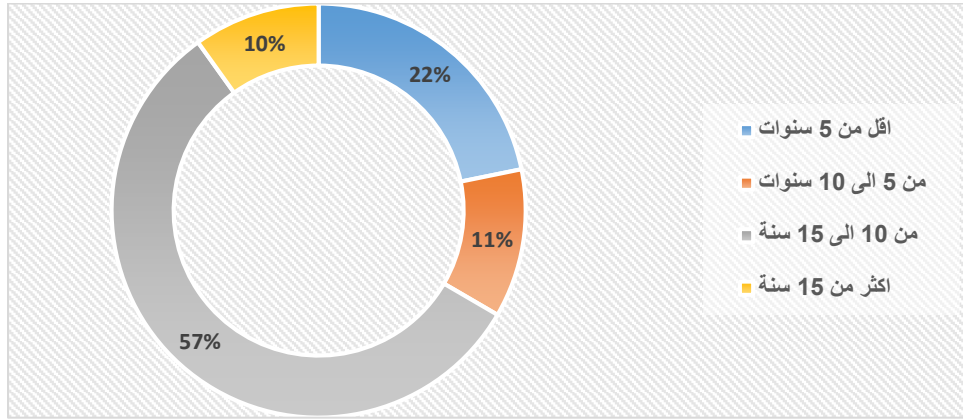


المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

خامساً. حسب سنوات الخبرة

تم تقسيم سنوات الخبرة وفق أربعة شرائح، وبعد تحليل النتائج تبين ان الأفراد الذين يحوزون على اقل من 5 سنوات كخبرة مهنية في المؤسسات المعنية كانوا من بين الاكثر تمثيلاً في عينة الدراسة بنسبة قدرت بـ 21.8%، أما العاملون الذين تتراوح خبرتهم ما بين 5 و10 سنوات فبلغت نسبتهم 11.67% وهي من بين النسب الاضعف، ثم الافراد الذين تتراوح أقدميتهم ما بين الـ 10 سنوات الى 15 سنة فكانت الأكبر على الاطلاق بـ 56.7% ثم أخيراً وباقل نسبة تمثيل في عينة الدراسة الموظفون اللذين تتعدى سنوات خبرتهم الـ 15 سنة وبنسبة وصلت لـ 9.9%، وحسب هذه النتائج فان المؤسسات المعنية تتمتع بتوازن جيد ما بين الخبرة المتجسدة في العمال الذين يحوزون على سنوات خبرة طويلة وعنصر المبادرة والحيوية التي يفترض ان تكون من أهم خصائص الافراد الأقل خبرة، والذين يسعون الى اثبات ذاتهم وقدراتهم في الوظائف التي يشغلونها.

الشكل رقم 23: توزيع عينة الدراسة على أساس سنوات الخبرة

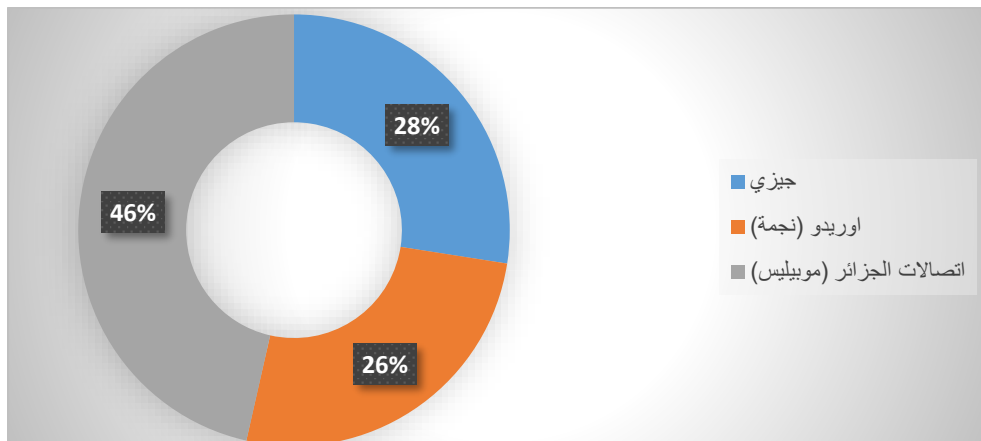


المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

سادسا. حسب المؤسسة

جاء العاملون في مؤسسة اتصالات الجزائر (موبيليس) كأكثر فئة تمثيلا في عينة الدراسة بنسبة بلغت 46.5% وهي نسبة كبيرة تكاد تكون مساوية لنصف حجم العينة تقريبا، يلهم العاملون في مؤسسة جيزي بنسبة بلغت 27.4%، اما في الأخير فيأتي موظفي شركة اوريدو (نجمة سابقا) بنسبة تقدر بـ 26.1% وهي نسبة مقاربة الى حد كبير مع النسبة السابقة. ان هذه النسب وان كان للباحث نوع من التأثير فيها من حيث تخصيص نسبة أكبر نوعا من الاستبانات (180 استبانة) لتوزيعها على موظفي اتصالات الجزائر بحكم كونها تشغل عددا أكبر من العمال (موبيليس 4200 عامل، جيزي 3500 ونجمة 3000) وكذا الحجم الأكبر من السوق نسبيا، الا ان لعوامل أخرى خارجة عن نطاقه أدت لهذه النتائج، فعمال اتصالات الجزائر كانوا الأكثر تفاعلا في الإجابة وارجاع الاستبانات الموزعة عليهم بالمقارنة مع العاملين في شركة جيزي او اوريدو.

الشكل رقم 24: توزيع عينة الدراسة حسب المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

المبحث الثاني: واقع الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسات الاتصالات الجزائرية

سنستهدف في هذا المبحث قياس توجهات الافراد ونسب قبولهم لمختلف ابعاد وعبارات نموذج الدراسة، وبناء على المقياس المعتمد، فان تصنيف إجابات مفردات العينة تصنف بناء على قيمة المتوسطات الحسابية كالآتي:

- من 1-1.8 تصنف كعبارات ذات مستوى قبول ضعيف جدا
- الإجابات من 1.81-2.6 تصنف كعبارات ذات مستوى قبول ضعيف
- الإجابات من 2.61-3.40 ذات مستوى قبول متوسط
- 3.41-4.20 ذات مستوى قبول مرتفع
- 4.21-5 ذات مستوى قبول مرتفع جدا

المطلب الأول: التدريب

للتعرف على المجهودات المبذولة من قبل المؤسسات الثلاث في مجال التدريب، نعتمد على الجدول

الموالي:

الجدول رقم 11: إجابات افراد العينة على عبارات بعد التدريب

التدريب	الوسط الحسابي	انحراف معياري	درجة التبني
تهتم المؤسسة بتدريب العاملين بما يتناسب مع احتياجاتهم الوظيفية.	3.74	0.820	مرتفع
يحظى العاملون في المؤسسة بخدمات تدريبية ملائمة لمؤهلاتهم العلمية وطبيعة عملهم.	3.51	0.759	مرتفع
تستقصي إدارة المؤسسة العاملين على الصعوبات التي يواجهونها في عملهم ومكامن النقص التي يعانون منها.	3.29	0.771	متوسط
ساهمت الدورات التدريبية التي شاركت فيها في تحسين قدراتي الشخصية.	3.76	0.635	مرتفع
يوجد تناسب بين مهارات العاملين والعمل المطلوب منهم انجازه.	3.33	0.960	متوسط
تهتم الإدارة بمراجعة وتطوير معدلات الأداء الفردي للعاملين.	3.24	1.001	متوسط
تؤمن الإدارة بأهمية التدريب وانعكاساته على أداء العمل.	3.58	0.665	مرتفع
تتبنى المؤسسة سياسات وبرامج جادة تسمح بتطوير وتنمية كفاءتها البشرية	3.52	0.730	مرتفع
التدريب	3.432	0.594	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق القيمة المتوسطة عموماً لبعدها التدريب في اغلب عباراته بمعدل قبول عام مرتفع بلغ (3.432) وانحراف معياري (0.594) وجاءت العبارة "تهتم الإدارة بمراجعة وتطوير معدلات الأداء الفردي للعاملين" كأضعف عبارة من حيث القبول بمتوسط حسابي قدره (3.24)، وانحراف معياري قدره (1.001) مما يدل على تشتت الاجابات في هذا المحور، ثم تلتها العبارة "تستقصي إدارة المؤسسة العاملين على الصعوبات التي يواجهونها في عملهم ومكامن النقص التي يعانون منها" من حيث مستوى القبول الذي كان متوسطاً ونسبة (3.29) وانحراف معياري قدره (0.771) ان الإجابات على هذه العبارة تدل على وجود ثقافة الحوار بين الاقسام ولطبيعة العلاقة التي تربط بينها وبين العاملين الا انها لا تزال دون المستوى المطلوب وعلى المسؤولين في المؤسسات المعنية اياؤها الأهمية اللازمة والعمل على تعزيزها. في حين جاءت العبارة "تهتم المؤسسة بتدريب العاملين بما يتناسب مع احتياجاتهم الوظيفية" عند مستوى قبول مرتفع بمتوسط حسابي قدره (3.74)، وانحراف معياري بلغ (0.820)، وتعزز هذه الإجابات الدور الإيجابي

للمؤسسات الثلاث في التعرف الدقيق على مكامن النقص في أداء الافراد والعمل على علاجها، وكذلك على الفعالية في تحديد الاحتياجات التدريبية.

المطلب الثاني: المعرفة

باعتبار ان المعرفة تجعل المؤسسات تركز على الاداء بعيد المدى ومختلف الادوات المساعدة على تحقيق ذلك، استوجب معرفة مدى توجه مؤسسات الاتصالات الجزائرية لإعداد رؤية واضحة المعالم حول تبني وتكوين المعرفة.

الجدول رقم 12: إجابات افراد العينة على عبارات بعد المعرفة

المعرفة	الوسط الحسابي	انحراف معياري	درجة التبني
تحرص المؤسسة على إثراء وتطوير معارف عاملها من خلال برمجة دورات تعليمية متخصصة.	3.39	0.972	متوسط
يستفيد العاملون في المؤسسة من البرامج التعليمية التي تجرى داخل المؤسسة أو خارجها بالشراكة مع الجامعات ومراكز البحوث في تطوير وتنمية معارفهم.	3.05	0.951	متوسط
تحرص الإدارة على استقطاب الأفراد ذوي القدرات المتميزة والمعارف المناسبة لمجال عملها.	3.26	0.971	متوسط
تحرص الإدارة على توفير كافة البيانات والمعلومات التي تساعد العاملين على تطوير أدائهم.	3.35	0.910	متوسط
تشجع الإدارة العاملين على تبادل وتشارك المعلومات من خلال وسائل متعددة كقواعد البيانات والاجتماعات والاتصالات... الخ.	3.58	0.777	مرتفع
توفر المؤسسة الوسائل والبنية التحتية المطلوبة لتبادل ونشر المعارف وتعمل على تطويرها وتحديثها باستمرار كشبكة الاتصالات الداخلية وقواعد البيانات وغيرها.	3.52	0.786	مرتفع
تعمل إدارة المؤسسة وباستمرار على تحديد المعارف اللازمة لأداء العمل مستقبلا وتحرص على توفيرها للعاملين.	3.38	0.912	متوسط
تحرص إدارة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمعارف عاملها.	3.55	0.694	مرتفع
تستغل الإدارة معارف وأفكار العاملين في تطوير أساليب وطرق العمل.	3.41	0.907	مرتفع
يملك العاملون أفكارا جديدة ومبدعة.	3.82	1.232	مرتفع
المعرفة	3.432	0.594	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق القيمة المتوسطة لبعده المعرفة في اغلب عباراته وبمعدل قبول عام مرتفع نوعا ما حيث بلغ (3.432)، وانحراف معياري (1.13) في حين بلغ المتوسط الحسابي لعبارة "يستفيد العاملون في المؤسسة من البرامج التعليمية التي تجرى داخل المؤسسة أو خارجها بالشراكة مع الجامعات ومراكز البحوث في تطوير وتنمية معارفهم" كالأضعف قبولا وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.05) وانحراف معياري قدره (0.951)، اما عبارة "يملك العاملون أفكارا جديدة ومبدعة" فجاءت الأكثر قبولا بمتوسط حسابي قدره (3.82) وانحراف معياري قدره (1.232)، تليها عبارة "تشجع الإدارة العاملين على تبادل وتشارك المعلومات من خلال وسائل متعددة كقواعد البيانات والاجتماعات والاتصالات... الخ"، بمتوسط حسابي قدره (3.58) وانحراف معياري قدره (0.77)، ثم عبارة "تحرص إدارة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمعارف عاملها" بمتوسط حسابي وقدره (3.55)، وانحراف معياري قدره (0.694) بدرجة قبول مرتفعة. ان هذه النتائج تحمل في طياتها ممارسات جيدة للمؤسسات المعنية بالدراسة، الا انها لا تزال غير كافية بالنظر لأهمية المعرفة كعامل تنافسي هام واساسي.

المطلب الثالث: الكفاءات والمهارات

يوضح الجدول الكفاءات والمهارات واهميتها في المؤسسات المعنية كما يلي:

جدول رقم 13: إجابات افراد العينة على عبارات بعد الكفاءات والمهارات

درجة التنبئي	انحراف معياري	الوسط الحسابي	الكفاءات والمهارات
مرتفع	0.805	3.95	يوجد في المؤسسة عدد مناسب من العاملين ذوي مهارات وخبرات عملية خاصة ومفيدة للعمل.
مرتفع	0.728	3.99	تضم المؤسسة أفرادا ذوي قدرات عقلية متفوقة يسهمون في ابتكار الحلول وتطوير أداؤها.
مرتفع	0.771	3.55	تشجع الإدارة العاملين على الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم المتراكمة وتحثهم على تبادلها ومشاركة زملائهم فيها.
متوسط	1.048	3.07	تقوم سياسة المؤسسة على الاستعانة بالكفاءات الداخلية وتوظيفها في المراكز العليا.
متوسط	0.835	3.39	تتواجد في المؤسسة نظم معروفة وشفافة يتم على أساسها تقييم الكفاءات.
مرتفع	0.673	3.60	تشجع الإدارة على نقل الخبرات والمعارف من العاملين ذوي الخبرة للعاملين الجدد.
مرتفع جدا	0.661	4.23	تسهم مهارات وخبرات العاملين في تنفيذ المهام والأعمال بطريقة صحيحة.
مرتفع	0.663	3.60	يعمل العاملون في المؤسسة وبتشجيع منها على تنويع وتطوير قدراتهم ومهاراتهم التي تساعدهم في مجال عملهم.
مرتفع	0.936	4.16	تساعدني مهاراتي وقدراتي على انجاز المهام المطلوبة مني بكفاءة.
مرتفع	0.452	3.72	الكفاءات والمهارات

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان والاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق القيمة المرتفعة لبعث الكفاءات و المهارات ، الموضحة للقدرات والكفاءات الفردية لكل من المسيرين والعمال في المؤسسة حيث بلغ معدلها (4.02) بانحراف معياري (0.55)، بلغ المتوسط الحسابي للعبارة تضم المؤسسة أفرادا ذوي قدرات عقلية متفوقة يسهمون في ابتكار الحلول وتطوير أداؤها (4.72)، وانحراف معياري قدره (0.55)، أما عبارة يوجد في المؤسسة عدد مناسب من العاملين ذوي مهارات وخبرات عملية خاصة ومفيدة للعمل (3.96) وانحراف معياري قدره (0.8)، في حين عبارة ترتفع نسبة العاملين في المؤسسة و الذين يشكل وجودهم قيمة مضافة عرفت متوسطاً حسابياً قدره (3.34) وانحراف معياري قدره (0.91).

المطلب الرابع: الصحة

يوضح الجدول الموالي توجهات عينة الدراسة نحو عبارات متغير الصحة في المؤسسات المعنية بالدراسة:

جدول رقم 14: إجابات افراد العينة على عبارات بعد الصحة

الصحة	الوسط الحسابي	انحراف معياري	درجة التباين
تهتم المؤسسة بتوفير ظروف العمل المادية والمعنوية الملائمة لعاملها.	3.62	0.750	مرتفع
تهتم المؤسسة بالاستقصاء والبحث عن مستويات رضا العاملين فيها بشكل مستمر.	3.36	0.872	متوسط
يتناسب نوع وحجم العمل المسند للعاملين مع معارفهم وقدراتهم الفكرية والجسدية.	3.55	2.467	مرتفع
يحظى العاملون في المؤسسة بالوقت الكافي للراحة	2.88	1.236	متوسط
يحظى العاملون في المؤسسة بعلاقات عمل جيدة سواء مع الزملاء أو الرؤساء.	3.61	0.797	مرتفع
يعرف العاملون في المؤسسة وبشكل واضح مسؤولياتهم وواجباتهم.	4.09	0.790	مرتفع
يتوفر مكان العمل على كافة شروط السلامة المهنية.	3.45	1.171	مرتفع
تشدد الإدارة على معايير الأمن والسلامة في مكان العمل.	3.58	1.104	مرتفع
يحظى كافة العاملين في المؤسسة بالتأمين والرعاية الصحية.	3.90	0.689	مرتفع
يفرض العمل في المؤسسة الضغط والقلق على العاملين.	3.45	0.914	مرتفع
الصحة	3.54	0.700	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق القيمة المرتفعة لبعده الصحة في معظم عباراته، فبمعدل عام بلغ (3.54)، وانحراف معياري (0.700) يبدو جليا ان المؤسسات المعنية توليه الأهمية المطلوبة، جاءت العبارة "يعرف العاملون في المؤسسة وبشكل واضح مسؤولياتهم وواجباتهم" الأكثر قبولا حسب إجابات افراد العينة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.09) وانحراف معياري قدره (0.790) مما يدل على التصميم الجيد للوظائف بما ينعكس إيجابا على الموظفين من حيث وضوح معالم الوظيفة وتجنب النزاعات في مكان العمل بالإضافة الى إزالة الضغط والتوتر الملازمين لسوء تصميم الوظيفة وما ينجر عنه من غموض للدور، اما عبارة يحظى العاملون في المؤسسة بالوقت الكافي للراحة فجاءت الأضعف قبولا بمتوسط حسابي قدره (2.88) وانحراف معياري قدره (1.2364) وهو ما يحتم على المؤسسات المعنية إعادة النظر في الأعباء الملقاة على عاتق العمال واعطائهم فرصا لاسترجاع طاقتهم لان في ذلك انعكاسا مباشرا على أدائهم وبالتالي على المؤسسة في حد ذاتها.

من خلال تحليل إجابات مفردات عينة الدراسة يمكن ان نجمل النتائج المتوصل اليها في:

جدول 15: واقع الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسات الاتصالات الجزائرية

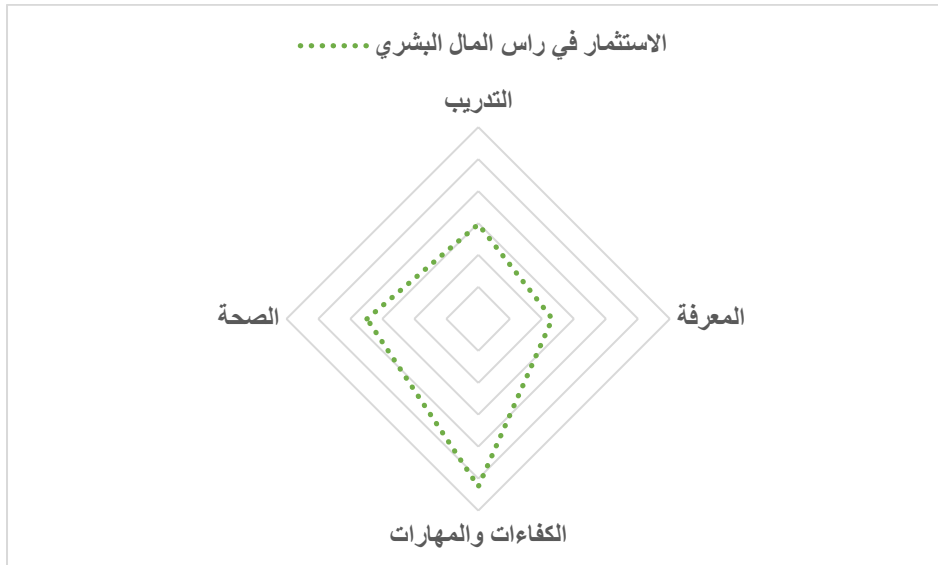
رتبة أهمية التبيي	درجة التبيي	انحراف معياري	الوسط الحسابي	ابعاد الاداء
03	مرتفع	0.479	3.49	التدريب
04	مرتفع	0.594	3.43	المعرفة
01	مرتفع	0.452	3.72	الكفاءات والمهارات
02	مرتفع	0.700	3.54	الصحة
	مرتفع	0.497	3.54	الاستثمار في رأس المال البشري ككل

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

وكخلاصة يمكن القول ان استثمار المؤسسات في الابعاد المختلفة لرأس المال البشري تأخذ

الخارطة الموضحة في الشكل الاتي:

شكل رقم 25: أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسات الاتصالات الجزائرية



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج Excel

يوضح الشكل السابق التوجه المرتفع نوعا ما للمؤسسات المعنية في الاستثمار في رأس المال البشري، مع تركيز أكبر نسبيا للاستثمار في بعد الكفاءات والمهارات في المؤسسات بالمقارنة مع الابعاد الأخرى، ثم يليه في الأهمية بعد الصحة، في حين نجد مستويات اقل في إدراك المؤسسات لأهمية التدريب وامتلاكها لرؤية واضحة للمستقبل بخصوص تشكيل وتنمية المعارف.

المبحث الثالث: واقع الاداء في مؤسسات الاتصالات في الجزائر

يسعى هذا المبحث لوصف واقع الاداء مؤسسات الاتصالات في الجزائر اعتمادا على إجابات مفردات العينة على الاستبيان المخصص لدراسة هذا المتغير

المطلب الأول: البعد المالي

البعد المالي يعبر عن التزام المؤسسات المعنية بتحقيق عوائد مالية مستمرة وضمان النمو والبقاء بتوفير السلع والخدمات بالمواصفات التي تضمن رضا زبائنها، ويوضح الجدول الموالي الإجابات المتعلقة بالبعد المالي للمؤسسات المعنية بالدراسة.

الجدول رقم 16: إجابات افراد العينة على عبارات البعد المالي في مؤسسات الاتصالات الجزائرية

البعد المالي	الوسط الحسابي	انحراف معياري	درجة التباين
تستخدم المؤسسة آليات فعالة لزيادة عوائدها المستقبلية بشكل يلي تطلعاتها وسياستها الاستثمارية.	3.23	0.973	متوسط
يتم استغلال موارد والإمكانات المتاحة بطريقة مثلى تمكن المؤسسة من تعظيم عوائدها.	3.41	1.044	مرتفع
تناسب أرباح المؤسسة مع حجم ونوعية الخدمات المقدمة وكذلك مع حجم استثماراتها.	3.89	1.036	مرتفع
تحقق المؤسسة تحكما جيدا في مختلف تكاليفها مما يمكنها من التخفيض المستمر للنفقات.	3.93	0.916	مرتفع
تحقق المؤسسة نموا متوازنا في الإيرادات من خدماتها المختلفة في مجال الاتصالات.	40.5	0.825	مرتفع
تعمل المؤسسة على زيادة أرباحها عبر الدخول في مجالات جديدة من خدمات الاتصال المتنوعة.	4.06	0.911	مرتفع
تعتبر زيادة الربحية من الأهداف الأساسية لإدارة المؤسسة.	4.10	1.021	مرتفع
تناسب الأسعار المحددة مع نوعية خدمات الاتصال التي توفرها المؤسسة.	4.71	9.745	مرتفع جدا
تحقق المنتجات الجديدة التي تطرحها المؤسسة إيرادات مالية مهمة.	4.04	1.037	مرتفع
البعد المالي	4.04	1.387	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

يشير الجدول السابق إلى المتوسطات الحسابية التي تقيس البعد المالي لمؤسسات الاتصالات في الجزائر، والتي تتراوح بين (3.23- 4.71) حيث بلغ المعدل العام للبعد المالي (4.04) بدرجة قبول مرتفع وبانحراف معياري قدره (1.387) مما يدل على التوجه الكبير نحو الأهداف الاقتصادية والتركيز عليها لدى مؤسسات الاتصالات المعنية بالدراسة بصفة عامة.

سجلت عبارة "تناسب الأسعار المحددة مع نوعية خدمات الاتصال التي توفرها المؤسسة" أعلى حسابي وقدره (4.94) انحراف معياري (9.745) وهو ما يعبر عن تشتت كبير في إجابات مفردات عينة الدراسة حول هذه العبارة على الصوص، يليه "تعتبر زيادة الربحية من الأهداف الأساسية لإدارة المؤسسة" بمعدل قبول مرتفع هو كذلك وقدره (4.10)، فيما كانت أدنى من حيث القبول عبارة "تناسب تستخدم المؤسسة آليات فعالة لزيادة عوائدها المستقبلية بشكل يلبي تطلعاتها وسياساتها الاستثمارية" بمعدل (3.23) وبانحراف معياري مساوي لـ (0.973).

تشير النتائج إلى كون المؤشرات المالية الربح، المردودية، رقم الأعمال، السيولة هي الأكثر أهمية في الحكم على أداء مؤسسات الاتصالات العاملة في الجزائر، مما يدل على ثبات أهمية مؤشرات الأداء التقليدية رغم كون المؤسسات تنشط في محيط خدمي ديناميكي.

المطلب الثاني: بعد العملاء

من خلال الالتزام الواعي والطوعي بأهمية العملاء وضرورة التركيز عليهم وتوجيه مختلف نشاطات وعلاقات المؤسسة نحوهم، يوضح الجدول الموالي بعد التوجه نحو العملاء في مؤسسات الاتصالات الجزائرية من وجهة نظر المبحوثين.

الجدول رقم 17: إجابات افراد العينة على عبارات بعد العملاء في مؤسسات الاتصالات الجزائرية

العملاء	الوسط الحسابي	انحراف معياري	درجة التباين
يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن خدمات الاتصالات المقدمة من قبل المؤسسة.	3.63	0.78	مرتفع
للمؤسسة آليات مناسبة للتعامل مع مختلف شكاوى العملاء.	3.67	1.07	مرتفع
يتم تلبية طلبات العملاء بالسرعة الكافية.	3.70	0.73	مرتفع
تقدم المؤسسة خدمات الاتصالات للعملاء بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلبي احتياجاتهم.	3.79	1.80	مرتفع
تمتلك المؤسسة القدرة على توقع ومعرفة اتجاهات ورغبات العملاء.	3.81	1.24	مرتفع
تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالعملاء الحاليين من خلال توفير خدمات وعروض تلبي احتياجاتهم.	3.91	1.02	مرتفع
تنظر المؤسسة لرضا العملاء على انه تحقيق الرضا النفسي والربح المادي العادل.	3.56	1.04	مرتفع
هنالك إقبال متزايد من العملاء الجدد على مختلف الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.	4.07	0.88	مرتفع
يراعى في استقطاب العملاء الجدد تحقيق الربحية الملائمة.	4.01	0.98	مرتفع
تناسب حصة المؤسسة من العملاء الجدد مع قدرات المؤسسة وجهودها المبذولة في تطوير خدماتها.	3.56	0.84	مرتفع
العملاء	3.77	0.580	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

يشير الجدول السابق إلى ان المتوسطات الحسابية التي تقيس بعد العملاء في مؤسسات الاتصالات في الجزائر كانت مرتفعة على العموم وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد ما بين (3.56 - 4.07)، فيما بلغ المعدل العام مرتفعا بمتوسط حسابي قدره (3.77) وانحراف معياري قدره (0.580)، مما يشير الى وعي المؤسسات بهذا الجانب واهتمامها به.

سجلت عبارة "هنالك إقبال متزايد من العملاء الجدد على مختلف الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة" الأعلى قبولا بمتوسط حسابي قدره (4.07)، يليه "يراعى في استقطاب العملاء الجدد تحقيق الربحية الملائمة" بمعدل (4.01) ثم "تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالعملاء الحاليين من خلال توفير خدمات

وعروض تلبي احتياجاتهم" (3.91)، ثم عبارة " تمتلك المؤسسة القدرة على توقع ومعرفة اتجاهات ورغبات العملاء " بمتوسط حسابي بلغ (3.79)، في حين نجد ان كلا من العبارتين "تنظر المؤسسة لرضا العملاء على انه تحقيق الرضا النفسي والريح المادي العادل" و "تناسب حصة المؤسسة من العملاء الجدد مع قدرات المؤسسة وجهودها المبذولة في تطوير خدماتها" سجلتا أدنى معدل ب (3.56). وهي معدلات جيدة للغاية

المطلب الثالث: بعد العمليات الداخلية

توضح مدى مراعاة مؤسسة الاتصالات في الجزائر للقواعد والاجراءات في مجمل عملياتها ونشاطاتها الداخلية، وابتعادها عن الممارسات الاعتباطية والغير مسؤولة.

الجدول رقم 18: إجابات افراد العينة على عبارات بعد العمليات الداخلية في مؤسسات الاتصالات الجزائرية

العمليات الداخلية	الوسط الحسابي	انحراف معياري	درجة التباين
يتم توفير خدمات الاتصالات بعد دراسة الاحتياجات والرغبات الحقيقية للعملاء.	3.63	0.719	مرتفع
تشكل خدمات الاتصالات الجديدة نسبة مقبولة من إجمالي الخدمات المقدمة.	3.65	0.906	مرتفع
يتم طرح خدمات جديدة بشكل مستمر ودوري.	3.78	0.904	مرتفع
توفر الخدمات الجديدة التي توفرها المؤسسة فرصة للعملاء من اجل الاستفادة من خدمات أفضل وبأسعار اقل.	4.02	0.817	مرتفع
تركز العمليات الداخلية في. المؤسسة على تحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بكفاءة وفعالية	3.61	0.702	مرتفع
تحرص المؤسسة على توفير أعلى درجة ممكنة من الجودة في خدماتها وبأقل تكلفة.	4.29	0.767	مرتفع جدا
تستجيب المؤسسة لشكاوى العملاء من أول مرة وبسرعة.	3.59	0.883	مرتفع
هنالك أثر ايجابي للحملات الترويجية التي تقوم بها المؤسسة في استقطاب عملاء جدد.	4.03	0.777	مرتفع
تحرص المؤسسة على التحسين المستمر في عملياتها بما يحقق خدمة أفضل للعملاء.	3.75	0.913	مرتفع
تهتم المؤسسة بتقديم خدمات الاتصالات بشكل متميز تتفوق على مثيلاتها المقدمة من قبل المنافسين.	3.81	0.776	مرتفع
العمليات الداخلية	3.81	0.633	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان والاعتماد على برنامج SPSS

يشير الجدول السابق إلى المتوسطات الحسابية التي تقيس بعد العمليات الداخلية في مؤسسات الاتصالات الجزائرية، تتراوح بين (3.59 – 4.28) وهي معدلات مرتفعة تعكس اهتمام المؤسسات محل الدراسة بهذا الجانب، حيث كان المعدل العام لبعده العمليات الداخلية مرتفعا وبلغ (3.81)، مما يدل على التوجه المقبول للمؤسسات المعنية بصفة عامة في هذا المجال.

سجلت عبارة "تحرص المؤسسة على توفير أعلى درجة ممكنة من الجودة في خدماتها وبأقل تكلفة" أكبر معدل بـ (4.29) تليها عبارة "هنالك أثر ايجابي للحملات الترويجية التي تقوم بها المؤسسة في استقطاب عملاء جدد" وبمتوسط حسابي قدره (4.03)، ثم عبارة "توفر الخدمات الجديدة التي توفرها المؤسسة فرصة للعملاء من اجل الاستفادة من خدمات أفضل وبأسعار اقل" بـ (4.02)، فيما كانت عبارة "تستجيب المؤسسة لشكاوى العملاء من أول مرة وبسرعة" الأقل قبولاً بمتوسط حسابي قدره بـ (3.59).

المطلب الرابع: بعد التعلم والنمو

يقيس هذا المحور مختلف النشاطات الهادفة لتنمية وتطوير القدرات الابداعية للعاملين في مؤسسات الاتصالات الجزائرية ومساهمتها في تطوير اداء هذه المؤسسات، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم 19: إجابات افراد العينة على عبارات بعد التعلم والنمو في مؤسسات الاتصالات

الجزائرية

التعلم والنمو	الوسط الحسابي	انحراف معياري	درجة التباين
يوجد لدى العاملين في المؤسسة فكرة واضحة عن خصائصها المهنية والثقافية وإمكانياتها المادية.	3.60	0.674	مرتفع
يتقدم العاملون في المؤسسة بعدد من المقترحات والأفكار التحسينية بشكل مستمر ودوري.	3.86	1.123	مرتفع
يتمسك العاملون في المؤسسة بوظائفهم بشدة.	4.05	1.013	مرتفع
تنخفض نسبة العاملين الذين يتركون العمل في المؤسسة وينتقلون إلى مؤسسات أخرى.	3.31	0.896	متوسط
لدى العاملين الرغبة والاستعداد لتقديم التضحية في سبيل المؤسسة إن تطلب الأمر.	3.91	1.120	مرتفع
يركز مقياس الرضا الوظيفي المطبق في المؤسسة بتلبية حاجات العاملين بما يتناسب وقدراتهم ومؤهلاتهم.	3.40	0.985	مرتفع
يوجد لدى المؤسسة نظام فعال للحوافز والمكافآت.	3.47	0.949	مرتفع
يؤكد احتفاظ المؤسسة بالعاملين على الكفاءة والفعالية التي يتميزون بها.	3.53	0.795	مرتفع
تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالعاملين ذوي الالتزام العالي.	3.61	0.747	مرتفع
التعلم والنمو	3.63	0.671	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

يشير الجدول السابق إلى المتوسطات الحسابية التي تقيس بعد التعلم والنمو في مؤسسات الاتصالات العاملة في السوق الجزائرية، والتي تتراوح ما بين (3.31 – 4.05) هذه الأرقام تشير إلى أن المعدل العام لهذا البعد اجمالاً مرتفع، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.63) وبانحراف معياري بلغ (0.671)، مما يدل على التوجه المقبول للمؤسسات الثلاث عامة في هذا المجال، و كان أكبر معدل لعبارة "يتمسك العاملون في المؤسسة بوظائفهم بشدة" بمتوسط حسابي قدره (4.05) وبانحراف معياري بلغ (1.013)، تليها عبارة "لدي العاملين الرغبة والاستعداد لتقديم التضحية في سبيل المؤسسة إن تطلب الأمر" بـ (3.91) وانحراف معياري قدره (1.120).

ثم عبارة "يتقدم العاملون في المؤسسة بعدد من المقترحات والأفكار التحسينية بشكل مستمر ودوري" ثالثة من حيث مستوى القبول بمتوسط حسابي قدره (3.86) وانحراف معياري يقدر بـ (1.123)، أما عبارة "تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالعاملين ذوي الالتزام العالي" فجاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري (0.747).

أما بالنسبة للعبارات ذات أدنى مستوى قبول فجاءت عبارة يركز مقياس "الرضا الوظيفي المطبق في المؤسسة بتلبية حاجات العاملين بما يتناسب وقدراتهم ومؤهلاتهم" بمتوسط حسابي منخفض بلغ (3.40) وانحراف معياري (0.985)، في حين سجلت عبارة تنخفض نسبة العاملين الذين يتركون العمل في المؤسسة وينتقلون إلى مؤسسات أخرى معدل (3.31) وهي قيمة متوسطة لكنها ضعيفة بالمقارنة مع قيم العبارات الأخرى لنفس البعد.

المطلب الخامس: البعد الاجتماعي

من خلال تحديد الأنشطة الرامية إلى المساهمة في حماية المجتمع من الآفات الاجتماعية وتقديم الدعم للفئات الهشة منه وكذا نشر الوعي ما بين أفرادها، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم 20: إجابات افراد العينة على عبارات البعد الاجتماعي في مؤسسات الاتصالات الجزائرية

الدرجة التبيي	انحراف معياري	الوسط الحسابي	البعد الاجتماعي
متوسط	1.064	3.19	تساهم المؤسسة في خلق مناصب شغل وإنعاش الاقتصاد الوطني.
مرتفع	0.879	3.47	تفتح المؤسسة على الجامعات والمراكز العلمية المختلفة وتسهل للباحثين والطلبة الحصول على المعلومات اللازمة.
مرتفع	0.710	3.88	تقدم المؤسسة الدعم المادي والمعنوي للجمعيات الخيرية التي تعني بالأسر الفقيرة والأيتام.
متوسط	1.119	3.33	تساعد المؤسسة جمعيات ذوي الاحتياجات الخاصة ماديا أو معنويا.
متوسط	1.006	3.23	تقدم المؤسسة هدايا عينية في المناسبات الدينية أو الوطنية للفئات المحرومة (كقفة رمضان أو كسوة العيد أو غيرها...)
مرتفع	0.729	4.11	ترعى المؤسسة التظاهرات الشبابية والرياضية المختلفة.
مرتفع	0.665	3.58	تشارك المؤسسة في الحملات التحسيسية والتوعية ذات الفائدة العامة.
مرتفع	0.952	4.16	تقدم المؤسسة الدعم للأنشطة الثقافية والعلمية من خلال رعاية المهرجانات والفعاليات.
مرتفع	0.539	3.61	البعد الاجتماعي

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

يشير الجدول السابق إلى المتوسطات الحسابية للبعد الاجتماعي لمؤسسات الاتصالات الناشطة في السوق الجزائرية اتجاه المجتمع، والتي كانت تتراوح بين (3.19-4.16)، فيما بلغ القبول العام مستوى مرتفع بمتوسط حسابي قدره (3.61) وانحراف معياري بلغ (0.539)، مما يدل على وجود الثقافة الاجتماعية لدى هذه المؤسسات بصفة عامة.

جاءت عبارة "تقدم المؤسسة الدعم للأنشطة الثقافية والعلمية من خلال رعاية المهرجانات والفعاليات" في الصدارة وبمستوى قبول مرتفع يمثلها المتوسط الحسابي والبلغ قيمته (4.16) وانحراف معياري قدره (0.952)، تلتها عبارة "ترعى المؤسسة التظاهرات الشبابية والرياضية المختلفة" بمتوسط قدره (4.11)، أما عبارة "تقدم المؤسسة الدعم المادي والمعنوي للجمعيات الخيرية التي تعني بالأسر الفقيرة

والأيتام" فكان متوسطها الحسابي (3.88)، وجاءت بعدها العبارة التي تقول "تشارك المؤسسة في الحملات التحسيسية والتوعية ذات الفائدة العامة" ب (3.58)، تليها عبارة "تنفتح المؤسسة على الجامعات والمراكز العلمية المختلفة وتسهل للباحثين والطلبة الحصول على المعلومات اللازمة" بمعدل (3.47)، وجاءت أخيرا عبارة "تقدم المؤسسة هدايا عينية في المناسبات الدينية أو الوطنية للفئات المحرومة (كقفة رمضان أو كسوة العيد أو غيرها...)" ب (3.23)،

وتشير هذه النتائج الى انخراط متوسط المستوى لهذه المؤسسات في خدمة المجتمع بالشكل المطلوب، فباستثناء الدعم الرياضي والجمعيات نرى قصورا واضحا في النواحي الأخرى، ولعل الاهتمام بالنقطتين السابقتين يعود أساسا لاعتبارات تجارية وتسويقية الهدف منها لفت الانظار الى هذه المؤسسات والاستفادة اقتصاديا أكثر من كونها وعيا بالمسؤولية الاجتماعية وتطلعا لخدمة المجتمع.

من خلال ما سبق يمكن ترتيب ابعاد الاداء في مؤسسات الاتصالات الجزائرية كما يلي:

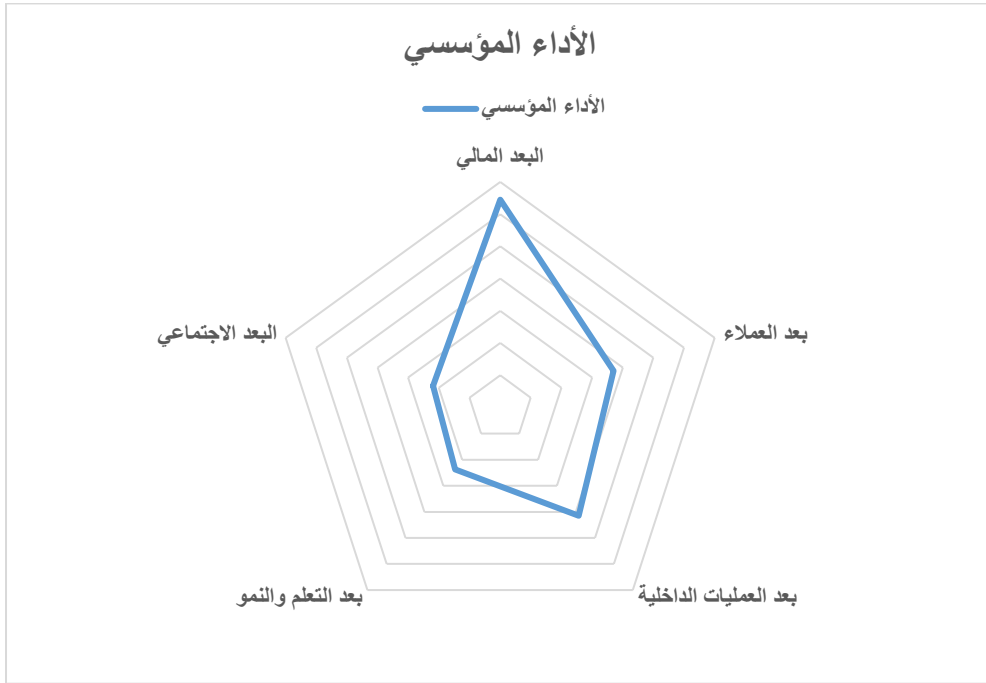
جدول رقم 21: واقع الاداء في مؤسسات الاتصالات الجزائرية

رتبة أهمية التبني	درجة التبني	انحراف معياري	الوسط الحسابي	ابعاد الاداء
01	مرتفع	1.387	4.04	البعد المالي
03	مرتفع	0.580	3.77	بعد العملاء
02	مرتفع	0.633	3.81	بعد العمليات الداخلية
04	مرتفع	0.671	3.63	بعد التعلم والنمو
05	مرتفع	0.539	3.61	البعد الاجتماعي
	مرتفع	0.543	3.78	الاداء ككل

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

نتائج الدراسة توضح لنا التوجه الكبير نحو البعد المالي على الخصوص ثم بدرجة ثانية بعد العمليات الداخلية، ثم بعد العملاء، في حين تتساوى تقريبا الأهمية لكل من بعدي التعلم والنمو والبعد الاجتماعي. وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 25: ابعاد الاداء في مؤسسات الاتصالات الجزائرية



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج Excel

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

يخصص هذا المبحث لاختبار الفرضيتين الرئيسيتين الأولى والثانية.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

بعد التأكد من توفر الشروط اللازمة لإجراء الانحدار المتعدد لتحديد تأثير المتغيرات المستقلة (ابعاد الاستثمار في رأس المال البشري)، يمكن إجراء تحليل التباين الخطي المتعدد، حيث سيتم تخصيص هذا المطلب للإجابة عن الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المرتبطة بها.

أولاً. الفرضية الرئيسية:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده (التدريب، المعرفة، العمليات الداخلية والصحة) في مستوى أداء مؤسسات الاتصالات في الجزائر عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثانياً. الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

• الفرضية الصفرية H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التدريب في مستوى الأداء المؤسسي في مؤسسات الاتصالات في الجزائر عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- الفرضية الفرعية الثانية:

• الفرضية الصفرية H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المعرفة في مستوى الأداء المؤسسي في مؤسسات الاتصالات في الجزائر عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- الفرضية الفرعية الثالثة:

• الفرضية الصفرية H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الكفاءات والمهارات في مستوى الأداء المؤسسي في مؤسسات الاتصالات في الجزائر عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- الفرضية الفرعية الرابعة:

• الفرضية الصفرية H_{04} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الصحة في مستوى الأداء المؤسسي في مؤسسات الاتصالات في الجزائر عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفصل الرابع ____ الدراسة الوصفية والاحصائية للاستثمار في رأس المال البشري وأثره على الأداء

من اجل اختبار مدى تأثير الاستثمار في راس المال البشري على اداء مؤسسات الاتصالات الجزائرية، تم اللجوء الى تحليل التباين للانحدار بالاعتماد على تقسيم المتغير المستقل الى أربعة ابعاد هي التدريب، المعرفة، الكفاءات والمهارات والصحة باعتبارها متغيرات مستقلة، فيما تم اعتبار الاداء كمتغير تابع. كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 22: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
الانحدار	33.453	1	33.453	188.219	0.00
البواقي	50.122	282	0.178		
المجموع	83.575	283			

معامل التحديد المعدل $R^2 = 0.565$

معامل الارتباط $R = 0.756$

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول (28) يتضح ان قيمة F (188.219) ومستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد مستوى (0.05)، ونستدل من ذلك على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى.

ويبين معامل الارتباط ($R = 0.756$) العلاقة القوية بين ابعاد الاستثمار في راس المال البشري والاداء، ام قيمة معامل التحديد المعدل فكانت فوق الوسط حيث قدرت بـ (0.565) مما يبين أن 56% من التغير في المتغير التابع (الاداء) ناتج عن التغير في ابعاد الاستثمار في راس المال البشري.

ويوضح الجدول الموالي تأثير الأبعاد الأربعة للاستثمار في راس المال البشري على الاداء، ومعاملات معادلة الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة (التدريب، المعرفة، الكفاءات والمهارات، الصحة) والمتغير التابع (الاداء).

الجدول رقم 23: معاملات معادلة الانحدار بين الاداء وأبعاد الاستثمار في راس المال البشري

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	
* 0.034	2.134		0.195	0.417	الثابت
* 0.017	2.410	0.218	0.082	0.199	التدريب
0.216	-1.240	-0090	0.066	-0.082	المعرفة
* 0.000	11.811	0.540	0.055	0.649	الكفاءات والمهارات
* 0.005	2.815	0.194	0.054	0.151	الصحة
* 0.0	13.719	0.633	0.005	0.692	الاستثمار في راس المال البشري ككل

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) معامل الارتباط $R=0.756$ معامل التحديد المعدل $R^2=0.565$

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

توضح النتائج السابقة درجة تأثير كل بعد من ابعاد الاستثمار في راس المال البشري في اداء المؤسسات المعنية بالدراسة، فزيادة بدرجة واحدة في التدريب تؤدي إلى زيادة ب (0.218) في الاداء، وزيادة درجة واحدة من الصحة تؤدي إلى زيادة ب (0.194) في الاداء، اما الزيادة بدرجة واحدة في الكفاءات والمهارات فتؤدي الى زيادة ب (0.540) في الأداء، فيما بين الجدول السابق التأثير السلبي لبعده المعرفة.

كما يتضح لنا من نفس الجدول:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الاستثمار في راس المال البشري ككل وأداء مؤسسات الاتصالات محل الدراسة لكون مستوى الدلالة المحسوب (0.000) اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبناء عليه:
 - ✓ نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستثمار في راس المال البشري ككل في مستوى أداء مؤسسات الاتصالات في الجزائر (جيزي، نجمة وموبيليس)

وعند بحث أثر كل بعد من ابعاد الاستثمار في راس المال البشري قيد الدراسة على نحو مستقل في

أداء مؤسسات الاتصالات المعنية، تبين ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب في مستوى أداء مؤسسات الاتصالات الجزائرية الثلاث وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب (0.034) اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المعرفة في مستوى أداء مؤسسات الاتصالات الجزائرية الثلاث وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب (0.216) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الكفاءات والمهارات في مستوى أداء مؤسسات الاتصالات الجزائرية الثلاث وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب (0.000) اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الصحة في مستوى أداء مؤسسات الاتصالات الجزائرية الثلاث وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب (0.005) اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

ان هذه النتائج تعززها نتائج الدراسات السابقة خاصة دراسة (Ukenna)، الذي توصل الى العلاقة القوية التي تربط الاستثمار في رأس المال البشري ككل في مستوى أداء المؤسسات، وأيضا الأثر الجوهري لكل من بعدي التدريب والمهارات والكفاءات.

كما تتفق أيضا مع دراسة (Elita Jermolajeva, Daina Znotina) وأيضا (دحماني عبد العزيز) في وجود اثر بين الانفاق (الإستثمار) على رأس المال البشري والأداء بصورة عامة وخصوصا الأداء المالي (دحماني عبد العزيز).

ولبيان أهمية كل متغير من المتغيرات المستقلة على حدي في الاسهام في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر الاستثمار في رأس المال البشري في أداء مؤسسات الاتصالات في الجزائر، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج Stepways.

الجدول رقم 24: نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Stepways لأبعاد الاستثمار في رأس المال البشري المؤثرة احصائيا في أداء مؤسسات الاتصالات

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد
التدريب	0.521	0.272
التدريب+ الكفاءات والمهارات	0.754	0.557
التدريب + الكفاءات والمهارات + الصحة	0.754	0.569

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح:

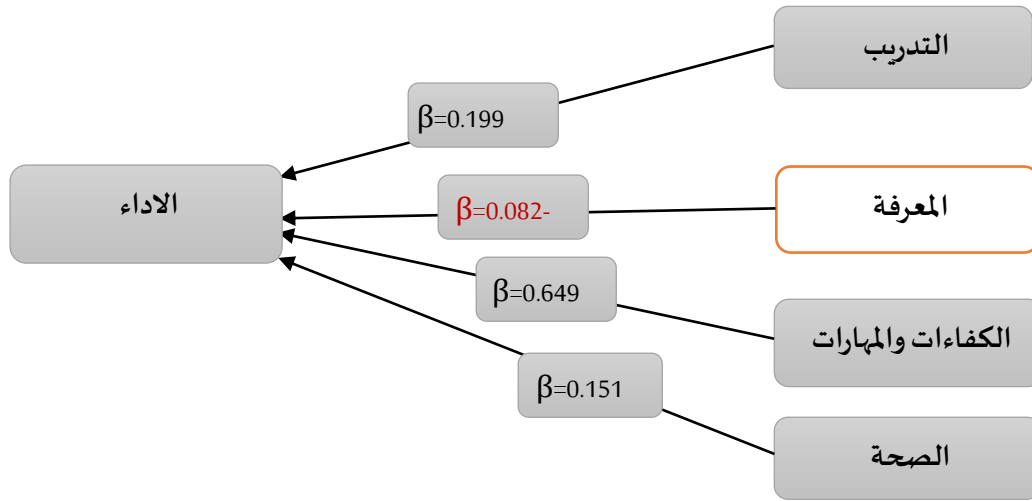
- ان قوة العلاقة بين متغير التدريب والأداء بلغ (0.521) وفقا لما تشير اليه قيمة معامل الارتباط، بينما يفسر هذا المتغير 27.2% من التباين في مستوى أداء المؤسسات المشمولة بالدراسة.
- ان قوة العلاقة بين المتغيرين التدريب الى جانب المهارات والكفاءات مجتمعين والأداء تبلغ (0.746) وفقا لما تشير اليه قيمة معامل الارتباط، بينما يفسر هذين المتغيرين مجتمعين ما قيمته 55.7% من التباين في مستوى أداء المؤسسات محل الدراسة.
- ان قوة العلاقة بين التدريب، المهارات والكفاءات والصحة من جهة والأداء بلغت (0.754) حسب قيمة معامل الارتباط، فيما تفسر هذه المتغيرات مجتمعة ما مقداره 56.9% من التباين في أداء المؤسسات محل الدراسة.

ومن خلال ما سبق يمكن وضع دالة الانحدار التالية:

$$\text{الأداء} = 0.417 + 0.199 \text{التدريب} - 0.082 \text{المعرفة} + 0.649 \text{الكفاءات والمهارات} + 0.151 \text{الصحة}$$

ويمكن تمثيل هذه المعادلة من خلال الشكل الاتي:

الشكل رقم 27: تأثير ابعاد الاستثمار في رأس المال البشري في اداء مؤسسات الاتصالات الجزائرية



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

وذلك للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى اداء المؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة)، عند مستوى الدلالة (0.05)

أولاً. فروق في اتجاهات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس

بالإجابة عن الفرضية الفرعية التالية:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء مؤسسي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة (0.05)

لاختبار هذه الفرضية نعتمد على اختبار T للعينات المستقلة، حيث كانت النتائج ممثلة في الجدول الموالي:

جدول رقم 25: نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الجنس

مستوى الدلالة المعتمد	مستوى الدلالة المحسوب Sig	قيمة T
0.05	0.030	2.181

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال هذا الجدول نجد أن قيمة T (2.181) وبما أن مستوى الدلالة المحسوب (0.030) اقل من مستوى الدلالة المعتمد، فإن هذا يشير إلى وجود فروق ذات إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى أداء المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح الذكور بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين والبالغ (3.83)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

ثانياً. فروق في اتجاهات المبحوثين تعزى لمتغير العمر

بالإجابة عن الفرضية الفرعية التالية:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسات الاتصالات الجزائرية تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA وكانت النتائج موضحة في الجدول (32).

جدول رقم 26: نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في مستوى الأداء حسب السن

Sig.	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.159	1.740	0.510	3	1.529	بين المجموعات
		0.293	280	82.046	داخل المجموعات
			283	83.575	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

تم استخدام تحليل التباين الأحادي One way anova، لاختبار هذه الفرضية، وقد تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق ان اختبار F (1.740) يبين عدم وجود فروق في تصورات المبحوثين حول مستوى أداء المؤسسات المعنية بالدراسة تعزى لمتغير السن، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب (0.159) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية.

ثالثاً. فروق في اتجاهات المبحوثين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

بالإجابة عن الفرضية الفرعية التالية:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسات الاتصالات الجزائرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة (0.05).

جدول رقم 27: نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في مستوى الاداء حسب المؤهل

العلمي

Sig.	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.017	3.475	1.000	3	3.000	بين المجموعات
		0.288	280	80.575	داخل المجموعات
			283	83.575	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتبين أن اختبار F يظهر وجود فروق في تصورات المبحوثين حول مستوى أداء المؤسسات المعنية بالدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيمة F (3.475) ولكون مستوى الدلالة المحسوب (0.017) اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وذلك لصالح الافراد الحاملين لشهادة الليسانس وبذلك بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين والبالغ (3.878)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

رابعا. فروق في اتجاهات المبحوثين تعزى لمتغير الوظيفة الحالية

بالإجابة عن الفرضية الفرعية التالية:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسات الاتصالات الجزائرية تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية عند مستوى الدلالة (0.05).

جدول رقم 28: نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في مستوى الاداء حسب متغير

مجال الوظيفة الحالية

Sig.	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.03	6.038	1.722	2	3.444	بين المجموعات
		0.285	281	80.131	داخل المجموعات
			283	83.575	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتبين أن اختبار F يظهر وجود فروق في تصورات الباحثين حول مستوى أداء المؤسسات المعنية بالدراسة تعزى مجال الوظيفة الحالية حيث بلغت قيمة F (6.038) ولكون مستوى الدلالة المحسوب (0.03) اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وذلك لصالح الافراد الحاملين الشاغلين لوظائف واعمال فنية بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي لإجابات الباحثين والبالغ (4.1067)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

خامسا. فروق في اتجاهات الباحثين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

بالإجابة عن الفرضية الفرعية التالية:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسات الاتصالات الجزائرية تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة (0.05).

جدول رقم 29: نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في مستوى الاداء حسب متغير

سنوات الخبرة

Sig.	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.002	5.151	1.457	3	4.371	بين المجموعات
		0.283	280	79.204	داخل المجموعات
			283	83.575	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتبين أن اختبار F يظهر وجود فروق في تصورات المبحوثين حول مستوى أداء المؤسسات المعنية بالدراسة تعزى لسنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة F (5.151)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب (0.02) اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وذلك لصالح الافراد اللذين تزيد مدة عملهم عن 15 سنة، وبذلك بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين والبالغ (3.966)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

سادسا. فروق في اتجاهات المبحوثين تعزى لمتغير المؤسسة

بالإجابة عن الفرضية الفرعية التالية:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى أداء مؤسسات الاتصالات الجزائرية تعزى لمتغير المؤسسة عند مستوى الدلالة (0.05).

جدول رقم 30: نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في مستوى الاداء حسب متغير

المؤسسة

Sig.	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.462	0.775	0.229	2	0.459	بين المجموعات
		0.296	281	83.116	داخل المجموعات
			283	83.575	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتبين أن اختبار F لا يظهر وجود فروق في تصورات المبحوثين حول مستوى أداء المؤسسات المعنية بالدراسة تعزى المؤسسة، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب (0.462) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية.

خلاصة الفصل الرابع:

من خلال هذا الفصل تم الحرص على التصميم الجيد لأداة الدراسة وفق ما يتماشى والادبيات النظرية التي عالجت الموضوع، وفي ظل الدراسات السابقة كذلك، حيث تم الاعتماد والاعتماد على دراستي (Zula & Chermank) و(Ukenna &Azikiwe)، كما تم التأكد من توفر كافة الشروط الإحصائية الضرورية للقيام باختبار الفرضيات وتحليل الانحدار الخطي المتعدد ومختلف الاختبارات الأخرى.

كما تم التوصل الى جملة من النتائج لعل أهمها:

- تولي مؤسسات الاتصالات في الجزائر (جيزي، اوريدو وموبيليس) اهتماما مرتفعا للاستثمار في راس المال البشري ككل وفي جميع ابعاده، مع الاتجاه نحو التركيز على بعدي الكفاءات والمهارات وكذلك بعد الصحة، فيما هنالك اهتمام اقل نسبيا لبعدي التدريب والمعرفة.
- تركز مؤسسات الاتصالات في الجزائري (جيزي، اوريدو وموبيليس) على الاداء مع اتجاه كبير وواضح نحو بعده المالي على الخصوص والتركيز عليه بشكل كبير، غير انها كذلك تولي اهتماما مناسبا لبعدي العمليات الداخلية والعملاء، اما في خصوص الابعاد الاخرى (التعلم والنمو والبعد الاجتماعي) فيلاحظ نقص في الاهتمام بهما بالمقارنة مع البعدين الاولين الا ان معدلات المحققة تبقى جيدة.
- أظهرت الدراسة تبني مؤسسات الاتصالات الجزائرية للاستثمار في راس مالها البشري بمستويات مقبولة نوعا ما تعكس اهمية هذا الجانب ودوره الكبير في تحقيق التميز.
- أظهرت الدراسة ضعفا في الاهتمام اتجاه التدريب في المؤسسات محل الدراسة بالمقارنة مع المتغيرات الأخرى اذ سجل ثاني اقل درجة.
- أظهرت الدراسة كذلك ضعفا في الاهتمام بالمعرفة وسبل تنميتها وتطويرها في المؤسسات محل الدراسة بالمقارنة أيضا بالأبعاد الأخرى حيث جاءت في مؤخرة الترتيب بعد التدريب.
- أظهرت الدراسة الاهتمام الذي توليه المؤسسات المعنية بالدراسة لكل من جانبي الكفاءات والمهارات وكذلك بعد الصحة، مما يعكس حرص والتزام هذه الاخيرة بالمحافظة على مواردها البشرية وضمان سلامتها وتنمية مهاراتها.
- أظهرت الدراسة وجود أثر للاستثمار في راس المال البشري بأبعاده المختلفة على أداء المؤسسات المعنية.
- الابعاد أو المتغيرات التي أثرت في أداء المؤسسة في المؤسسات محل الدراسة، كانت بالترتيب الآتي: التدريب، الكفاءات والمهارات والصحة بأثر ايجابي.

- أظهرت الدراسة وجود أثر سلبي لبعده المعرفة على أداء المؤسسات المعنية.
- قوة العلاقة بالأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الثلاثة المفسرة مجتمعة ممثلة في التدريب، والكفاءات والمهارات، والصحة وأثرها الكلي في أداء المؤسسات محل الدراسة كانت 0.754، بينما فسرت هذه الأبعاد ما نسبته 56% من التباين في مستوى الأداء، أما النسبة المتبقية فيمكن أرجاع التباين في أداء المؤسسات المستهدفة بالدراسة إلى عوامل أخرى لم يتم تبنيها في هذه الدراسة.
- أظهرت الدراسة وجود فروق في مستوى أداء المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل الجنس.
- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق في مستوى أداء المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل السن.
- أظهرت الدراسة وجود فروق في مستوى أداء المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل المؤهل العلمي.
- أظهرت الدراسة وجود فروق في مستوى أداء المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل مجال الوظيفة الحالية.
- أظهرت الدراسة وجود فروق في مستوى أداء المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل سنوات الخبرة.
- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق في مستوى أداء المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل المؤسسة.

خاتمة

الخلاصة العامة للبحث:

يعد الاستثمار في رأس المال البشري أحد التوجهات الحديثة والمجالات الحيوية والمعاصرة التي توليها إدارة الموارد البشرية في المنظمات على اختلافها أهمية متزايدة، إذ أنه يوفر الإطار الذي من خلاله تعمل المؤسسة على استقطاب وتوظيف وتدريب وتكوين مواردها البشرية توفير البيئة الصحية والظروف المناسبة التي من شأنها أن تساهم في الحفاظ على هذا المورد المتميز، فالاستثمار في رأس المال البشري هو عملية مستمرة ومقاربة شاملة تهدف إلى تكوين يد عاملة عالية التأهيل والتدريب وذات مهارات ومعارف متميزة وقدرات وكفاءات نادرة من شأنها أن تسهم من خلال إبداعاتها وأفكارها في تفوق المؤسسة وتحقيق أفضليات مهمة بالمقارنة مع باقي المنافسين، خصوصا مع المكانة التي أصبحت تحتلها اليوم الموارد البشرية ضمن استراتيجية المؤسسة.

وبالرجوع إلى الأدبيات الإدارية التي أصلت لهذا المفهوم نجد اختلافا نسبيا في وجهات النظر حول مجالات الاستثمار في رأس المال البشري، لكن في نفس الوقت إجماعا حول أهدافه المتوخاة والمتمثلة أساسا في الوصول إلى موارد بشرية ذات مستوى عالي من المعرفة والتأهيل قادرة على المساهمة بفعالية في الرفع من أداء المؤسسات، وبالنظر لمختلف الدراسات السابقة التي بنيت على أساسها دراستنا، فقد تم اعتماد تقسيم الاستثمار في رأس المال البشري إلى أربعة أبعاد جزئية كانت: التدريب، المعرفة، الكفاءات والمهارات وبعد الصحة.

نتائج وتوصيات البحث:

بعد التحليل، توصلنا إلى جملة من النتائج سواء تعلق الأمر بالجانب النظري أو التطبيقي، لعل أهمها ما يلي:

- يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري ضرورة ملحة في ظل التطورات التي يعيشها عالم اليوم، فالتوجه المتزايد نحو الاقتصاد المعرفي كرس مكانة الموارد البشرية كمورد جوهري وعامل أساسي لنجاح المؤسسات لكونه مصدرا للتميز والإبداع.
- يعتبر الأداء من المواضيع الهامة في المؤسسة، فهو المعيار الذي يتم وفقه الحكم على مدى نجاحها وقدرتها على مجابهة المنافسة، ومما لا شك فيه أن الجانب المالي هو جانب أساسي للتعبير عن أداء المؤسسة، إلا أن اعتماده كمؤشر وحيد قد يؤدي إلى ترجمة غير حقيقية وغير موضوعية للأداء الحقيقي للمؤسسة، ومنه وجب الاعتماد على معايير إضافية غير مالية تعالج جوانب أخرى للأداء كبعد العملاء، العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو إضافة إلى البعد الاجتماعي، كما يضيف بعض الباحثين بعدا آخر ألا وهو البعد التنافسي.

- خلصت الدراسة إلى مستوى اهتمام جيد بالاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسات الثلاث المعنية بالدراسة، خصوصا في بعدي الكفاءات والمهارات والصحة وبنسب اقل فيما يتعلق ببعدي التدريب والمعرفة، وهو ما يجب تكريسه أكثر بما يعزز من إمكانيات وفعالية مواردها البشرية في المستقبل.
- أظهرت الدراسة اهتماما دون المطلوب من المؤسسات الثلاث فيما يخص اهتمام الإدارة بترقية الأداء الفردي للعاملين وخلق السبل الكفيلة بتطويره، وكذا التدقيق في الصعوبات التي يواجهها الافراد في العمل ومكانم النقص التي يعانون منها وهذا من شأنه ان ينعكس بالسلب على مستويات الرضا وروحهم المعنوية على المدى الطويل.
- أظهرت الدراسة الاهتمام النسبي للمؤسسات المعنية ببعدي الكفاءات والمهارات والصحة، حيث وبالنظر لإجابات المبحوثين تبذل هذه المؤسسات جهودا ملموسة بغية الرفع من كفاءات ومهارات العاملين، كما تعمل على توفير بيئة عمل صحية وملائمة للعمل، ولعل هذا راجع خصوصا فيما يتعلق بالبعد الثاني بالقوانين والتشريعات التي تحكم علاقات العمل وضرورة خضوعها لها واحترامها، الا انها أظهرت كذلك عدم حصول الافراد على الوقت الكافي للراحة وهذا ما من شأنه ان يؤثر سلبا على اداءهم.
- أظهرت الدراسة توجه المؤسسات الثلاث الكبير نحو الأداء، خصوصا في البعد المالي، ثم تأتي الابعاد الأخرى، وهذا ما يدل على سيطرة الدوافع المالية على أهدافها وقصور في النظر اتجاه أبعاد الأداء غير المالية.
- أظهرت الدراسة تذييل البعد الاجتماعي اهتمامات المؤسسات المعنية، الا أنه ومع ذلك سجل نسبة اهتمام مرتفعة نوعا ما، ويعد هذا الأخير من أهم أبعاد تقييم أداء المؤسسات في الدول المتطورة، والذي يعد مرآة عن مدى وعي هذه الأخيرة وحرصها على خدمة المجتمع الذي تنشط فيه تحت ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية، لكنه لا يرقى الى المستوى الذي ينبغي ان يكون عليه، خصوصا إذا ما أشرنا الى اهتمامها بشكل أكبر بالنشاطات التي تحمل صبغة تجارية او تسويقية والمندرجة تحت هذا البعد كأعمال الرعاية للأنشطة الرياضية او رعاية المهرجانات والفعاليات الثقافية.
- توصلت الدراسة إلى الاهتمام المرتفع نسبيا الذي توليه المؤسسات محل الدراسة للاستثمار في رأس المال البشري، حيث كان لها توجه متوازن الى حد ما في التركيز على مختلف ابعاده، مع ميل نسبي للاهتمام أكثر ببعدي الكفاءات والمهارات وبعده الصحة بالمقارنة مع البعدين الاخرين التدريب والمعرفة.

- أظهرت الدراسة وجود أثر بين الاستثمار في رأس المال البشري والأداء، وهو الأمر الطبيعي وغير المستبعد نظرا لما يمثله هذا الاستثمار من إمكانية لتطوير وتنمية الموارد البشرية للمؤسسة ونظرا لما يمثله هذه الموارد كقاطرة لنجاح المؤسسات وتفوقها، وجاءت هذه النتيجة لتتوافق مع نتائج الدراسات السابقة التي توصلت لنفس الاستنتاج.
- أظهرت الدراسة وجود أثر ايجابي للاستثمار في ابعاد التدريب، الكفاءات والمهارات والصحة على أداء المؤسسات المعنية، وهو ما يدل على أهمية هذه الابعاد في تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية من جهة، والمحافظة على سلامة هذه الموارد النفسية والجسدية من جهة أخرى، إلا أنها أظهرت كذلك تأثيرا سلبيا لبعده المعرفة وهو الأمر الذي يستعصي تفسيره.
- أظهرت الدراسة وجود فروق في اتجاهات العاملين اتجاه أداء المؤسسات محل الدراسة، والتي ترد إلى بعض المتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة)، في حين غاب تأثير باقي الخصائص الأخرى (السن والمؤسسة)، ولعل ذلك مرده إلى كون الأداء مسألة هامة للأفراد بغض النظر عن السن من جهة، وتشابه الاهداف العامة المركزة على الأداء والتي تنتهجها المؤسسات الثلاث من ناحية أخرى.

آفاق البحث:

- في نهاية بحثنا هذا يمكن إثارة بعض التساؤلات التي من شأنها أن تعالج في دراسات مقبلة، من أهمها:
- توسيع البحث ليشمل قطاعات أخرى، تشكل فيها المعارف حجر الزاوية مثل الصناعات الدقيقة مثلا.
- توسيع مجال الدراسة في حد ذاته ليشمل رأس المال الفكري وسبل وأوجه الاستثمار فيه.
- التركيز على إدارة المواهب في المؤسسة على اعتبار هذا الموضوع من المواضيع الحديثة في الغرب والذي أصبح يحظى باهتمام متزايد.

وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين. وصلى الله وسلم وبارك على نبيِّنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

قائمة المراجع

I- قائمة المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

1. إبراهيم عبد الحليم عبادة، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
2. إبراهيم محمد مصطفى السيد، اقتصاديات الموارد والبيئة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 1996.
3. أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، مكتبة كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2010.
4. أحمد عبد اللطيف وحيد، علم النفس الاجتماعي، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2001.
5. أحمد عرفه، سمية شلي، إدارة العمليات والإنتاج بين أنظمة الجذب الحديثة في عصر العولمة، بدون دار النشر.
6. احمد علي الحاج، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2014.
7. حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
8. حمزة أحمد الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
9. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
10. خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
11. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2011.
12. ربيعي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
13. سعد علي العنزري، احمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، دار اليازوري، الأردن، 2009.
14. السيد إبراهيم مصطفى آخرون، اقتصاديات الموارد والبيئة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
15. سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الاعمال، دار الكتب المصرية، مصر، 2010.
16. طارق عبد الحسين العكيلي، اقتصاديات الموارد البشرية، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2007.
17. عادل حرشوش المرفجي، احمد علي صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
18. عبد البارئ إبراهيم درة، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية لتنمية الادارية، القاهرة، 2003.
19. عبد الستار العلي، المدخل الى إدارة المعرفة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
20. عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، مدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة لنشر والتوزيع، الاردن، 2006.
21. عبد الله زاهي الرشدان، في اقتصاديات التعليم، دار وائل للنشر، الاردن، 2005.
22. عقيل جاسم عبد الله، وائل محمد صبحي إدريس، مدخل في تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2009.

23. علاء فرحان طالب، إيمان شيخان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
24. علي السلي، إدارة التميز، ط1، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
25. علي عبد القادر علي، أسس العلاقة بين التعليم وسوق العمل وقياس عوائد الاستثمار البشري، 2001.
26. فاروق عبده الفليه، اقتصاديات التعليم: مبادئ راسخة واتجاهات حديثة، دار المسيرة، الاردن، 2007.
27. كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
28. مارك ج. مندل ووليام أ. جوردان، قيم الموظفين في مجتمع متغير، ترجمة: محمد حسنين، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1981.
29. ماريون إي هاينز، إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة: محمود مرسي وزهير الصباغ، مطابع معهد الإدارة، الرياض، السعودية، سنة 1988.
30. مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
31. مجيد الكرخي، تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
32. محمد صالح تركي القريشي، علم اقتصاد التنمية، إثراء لنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
33. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط6، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
34. مدحت القريشي، اقتصاديات العمل، دار وائل لنشر والطباعة، الأردن، 2007، ص171.
35. مصطفى محمود عبد السلام، قضايا اقتصادية معاصرة رؤية من منظور إسلامي، الوراق لنشر والتوزيع، الاردن، 2011.
36. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد: منظوركمي مقارن، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، سنة 1993.
37. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
38. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، سنة 1998.
39. نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
40. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
41. نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
42. نعمة محسن الخفاجي، طاهر محسن الغالي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري، الأردن، 2008.
43. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2009.
44. هاشم الشمري، نادية الليثي، الاقتصاد المعرفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
45. هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية: بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي دراسة مقارنة، دار الفكر الجامعي، مصر، 2009.
46. هيثم حجازي، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، ط1، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
47. وائل محمد صبيحي وطاهر محسن الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، ط1، دار وائل، عمان، 2009.

48. وائل محمد صبيحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالبي، الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة تقييم الأداء، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.

2. المجلات والدوريات العلمية:

49. مزهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية، ع01، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001.
50. أحمد سليمان محمد الجرجري: تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق استراتيجيات التصنيع البيئي، دراسات، 2012 العدد 9 المجلد 5، ص 226
51. إيمان عبد محمد أحمد البدراني، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الأداء المصرفي-بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين في عدد من المصارف الأهلية في مدينة الموصل، العدد 37، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العراق، 2016.
52. بومدين يؤسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مقال منشور العدد 5، جامعة بومرداس، 2007.
53. جنان علي حمودي، إيمان شاكر محمد، إطار مقترح لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية، مجلات عراقية أكاديمية.
54. حيدر حمزة جودي الدليبي، إسراء مسلم أحذية الكعي، إدارة علاقات الزبون وأثرها في الأداء المالي: دراسة تحليلية في عينة من المصارف الحكومية العراقية، العدد 108، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، 2016.
55. ربيع ياسين سعود، زيد ياسين سعود، بطاقة الأداء المتوازن مدخل لتقييم الأداء الاستراتيجي، المجلد 01، الإصدار 05، مجلة دنانير، الجامعة العراقية، العراق 2014.
56. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، العدد 07، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009-2010.
57. صبرينة ترغيني، دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية: مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد 2، ديسمبر 2017.
58. عبودي، رياض أحمد محمد، إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في الشركة العامة للسمنت الشمالية في الموصل، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية 2018، العدد 42، المجلد 1.
59. صلاح مهدي جواد، دور تقنية بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المتوازن الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار العراقي للفترة (2004-2008)، ع 28، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العراق.
60. عبد الرحيم محمد، قياس الأداء المتوازن وفلسفة إدارة الأداء في القطاع الحكومي، مجلات عراقية أكاديمية، العراق.
61. عبد المجيد تيمائي، الاستثمار في التدريب كأداة لتحسين الأداء، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، جامعة غرداية، الجزائر، 2009.
62. عيسى خليفي، قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، مجلة رؤى اقتصادية المجلد 4، العدد 6، جامعة الوادي، 2014.
63. كاظم عبد الله، أثر راس المال الفكري في الابداع التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد 3 المجلد 10، العراق، 2008.

64. محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، العدد 01، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2014.
65. محمود علي الروسان، محمود علي العجلوني، أثر راس المال الفكري في الابداع في المصارف الاردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 26، العدد 2، سوريا، 2010.
66. مراد كواشي، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة - دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر، ع 33، المجلد 9، مجلة العلوم الاقتصادية، 2013.
67. يحي علي حمادي الموسوي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء-دراسة محاسبية في شركة بغداد للمشروبات الغازية من المنشآت الصناعية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، ع22، المجلد 8، جامعة بغداد، العراق، 2013.

3. الملتقيات العلمية، الدراسات والتقارير وأوراق العمل:

68. باسمة محمد صادق الشيبني، أسيل عوض عبد الحميد، دور التعليم والتدريب في تطوير الموارد البشرية مع إشارة إلى تجربة كوريا الجنوبية، وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، دائرة التنمية البشرية، العراق.
69. بريش السعيد، يحيوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22 و 23 نوفمبر، 2011
70. بسمان فيصل محجوب، عمليات إدارة المعرفة: المدخل للتحويل الى جامعة رقمية، المؤتمر الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 2014.
71. حجاج زينب ، بصري ريمة، بطاقة الأداء المتوازن ولوحات القيادة كأدوات حديثة لمراقبة التسيير، مداخلة في ملتقى وطني بعنوان: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، ب بكلية العلوم الاقتصادية جامعة البليدة 2017.
72. عبد الناصر احمد حميدان، نواف محمد فخر، عبد لرزاق قاسم الشحاتة، محاسبة المواد البشرية بين أصولها النظرية والتطبيق العملي، المؤتمر الدولي الثاني عشر حول الرأس مال البشري في إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الاردن، 22-25 افريل 2013.
73. عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى " تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية والمنعقد في شرم الشيخ، مصر، يناير 2007، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية-أعمال المؤتمرات، مصر، 2009.
74. مركز البحوث والدراسات، الاستثمار في راس المال البشري، الغرفة التجارية الصناعية، الرياض، السعودية.

4. الرسائل والأطروحات الجامعية (ماجستير ودكتوراه):

75. لطرش محمد، دور الثقافة التنظيمية في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية في الشرق الجزائري (ولاية باتنة) ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2016.
76. عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة :مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل، بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015

II- قائمة المراجع باللغة الأجنبية

1. الكتب:

1. Annie Brooking, **Intellectual Capital: core asset For The Third millennium enterprise**, Thomas business presse, USA, 1996.
2. Brigitte Darioth. **Control de gestion**, Dunod, Paris, 2000.
3. Claudia Goldin, **Human Capital**, Handbook of Cliometrics, Springer, USA, 2014.
4. David Delong, **Lost Knowledge Confronting the Threat of an Aging Workforce**, Oxford University Press, UK, August 2004.
5. Elita Jermolajeva, Daina Znotina, **Investments in the Human Capital for Sustainable Development of Latvia**, Daugavpils University Presses, Latvia, 2010.
6. Federica Ricceri, **Intellectual Capital and Knowledge Management**, Routledge USA, 2008.
7. Gjalt de Jong, Jan Veijer, **Behavioral Strategy: Emerging Perspectives, Cooperative Behavior in Strategic Decision Making: Human Capital and Personality Traits**, Information Age Publishing, USA, 2014.
8. Hurbert, k.Rampersad, **Total performance scorecard réconcilier l'homme et l'entreprise**, Ed Springer, Paris, 2005.
9. Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, Marc Ingham, **La Connaissance Creatrice : La Dynamique de L'entreprise Apprenante**, Editions De Boeck Universite, France, 2005
10. Johan Roos, Goran Roos Nicola.C.Dragonetti, and Leif Edvinsson, **Intellectual capital: Navigating in the new business landscape**, NYU Press, USA, 1997.
11. Jurgen Kluges, Wolfram Stein, Thomas Licht, **Knowledge Unplugged :The McKinsey & Company Global Survey on Knowledge Management**, Pal Grave, USA, 2009.
12. Karl Sveiby, **Intellectual Capital, Thinking a Head**, Australian CPA, Australia, 1998.
13. **Le Petit LAROUSSE**, Editions Larousse, Paris, 2008.
14. Luiz Antonio Joia, **Strategies for Information Technology and Intellectual Capital : Challenges and Opportunities**, Information science referenc ,Brazil, 2007.
15. M .Eppler, **Making Knowledge Visible through Knowledge Maps: Concepts, Elements, Cases**, Springer, Germany, 2003.
16. M.Sverlinger, **Managing Knowledge in Professional Service Organizations**, Chalmers University of Technology, Sweden.
17. Michael Marquard, **building the learning organization**, Davis-Black, USA, 2002.
18. Nicolas Bahra, **Competitive Knowledge Management**, Palgrave Macmillan, UK, 2001.
19. Patrick Jaulent, Marie, Agnès Quarès. **Pilotez vos performances 2èm édition**, Ed, Afnor, Paris, 2008 .
20. Peter Heisig Jens Vorbeck, **Knowledge Management and Customer Orientation Hewlett Packard Austria** ,Springer, Germany, 2003.
21. S.Machin, A.Vignoles. **What's the good of education**, Princeton University Press, New Jersey, USA, 2004.
22. Saunders& al, **Research methods for business students**, fifth edition, 2009.
23. Steven L. McShane & Mary Ann Von Glinow, **Organizational Behavior Emerging Realities for the Workplace Revolution**, McGraw-Hill Companies, 4th Edition,2008.
24. Tapati Nandy, Ramchandra Mahapatra, **Investing on Human Capital: Safe bet or a gamble**, Asian Journal of Management and Research, India, 2010.
25. Tomas Housel, A. Bell, **Measuring and Managing Knowledge**, McGraw hill, USA.
26. Turban Efrain, **Information Technology for Management**, John Wiley & Sons, USA, 1996.

27. Vincent PLAUCHU. **Mesure et amélioration des performances industrielles.** Tome2, Office des Publications universitaires. Université pierre mendés France, Grenoble, 2006.

2. المجلات والدوريات العلمية:

28. A. Fitton, **Making the Marketing Concept Work**, Harvard Business Review, Vol. 37, USA, 2009.
29. A .Osterland, **treasures Revealed Intangible Asset Accounting** ,CFO Magazine,Belgium, 2001, Vol.1, Issue. 4.
30. Alzbeta.Kucharcikova, **The Human Capitalas the Production Factor**, Scientific Papers of University of Pardubice, Vol. 1, Czech Republic, 2009.
31. Alzbeta Kucharcikova, **Human Capital, Definitions and Aproaches**, Human Resources Management & Ergonomics, University of Žilina, Vol. 7, Issue.2, Slovak Republic, 2011.
32. Amit Bijon Dutta, Sneha Banerjee **Study of: Knowledge Management and Few Models** ,UK, Imperial Journal of Research, Vol.2, Issue.4, 2016.
33. Ananda Samudhram, and Al, **Valuing human resources: an analytical framework**, Journal of Intellectual Capital, USA, 2008, Vol. 9.
34. April, Kurt, **Guidelines for Developing a K-strategy**, Journal of Knowledge Management, Vol.6, , Issue.5, UK, 2002.
35. B Quinn, et al, **Managing Professional Intellectual: Management the Most of Best**, Harvard Business Review, March-April, USA, 1996.
36. Carla O'Dell and Grayson Jackson, **If Only we Know What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices** ,California Management Review, USA,1998, Vol.40 , Issue.3.
37. D.Savino, K.McGuire, and K.White, **Human Asset Measurement: A Comparison of the Artifact-Based Approach versus Input Methods**, Journal of Management Policy and Practice, USA, 2012, vol. 13.
38. Darwin Hunt, **The concept of knowledge and how to measure it**, Journal of Intellectual Capital ,Las Cruces , USA Vol.4 , Issue.1, 2003.
39. Elwardi Dhaoui, **Human Capital Investment through Education and Training: an Overview**, International Journal of Humanities and Social Science Invention, Vol. 2 Issue. 5,Sri Lanka, 2013.
40. Filip Nistor, Catalin Popa, **Distinctive Characteristics of Human Capital in Shipping**, Naval Academy Scientific Bulletin, Vol. 17, Issue. 1, Romania, 2014.
41. Florentina Xhelili Krasniqi, **The Importance of Investment in Human Capital: Becker, Schultz and Heckman**, Journal of Knowledge Management, Vol. 6, Isseu. 4, UK, August 2016.
42. J.Chen, Z.Zhu and Yuan Xie **Measuring intellectual capital: a new model and empirical study**, Journal of Intellectual Capital, Vol.5, Issue.1, USA, 2004.
43. J.Guthrie, R.Petty, **Study Intellectual Capital Literature Review: Measurement, Reporting and Management**, Journal of Intellectual Capital, Vol.1, , Issue 2, USA, 2000.
44. J.Mouritsen, H.Larsen, **Reading an Intellectual Capital Statement: Describing and Prescribing Knowledge Management Strategies**, Journal of Intellectual Capital, Vol.2, Issue.4,USA.
45. Jay Barney, **Firm resources and sustained competitive advantage**, Journal of Management, Vol. 17, , Issue. 1, Texas A&M university,USA, 2001.
46. Kaplan, R, Norton, **The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance**, Harvard Business Review Jan- Feb , 1992 , P71

47. Kenneth Zula, Tomas Chermack, **Human Capital Planning A Review of Literature and Implications for Human Resource Development**, Human Resource Development Review, Vol. 6, Issue. 3, 2007.
48. Luc Nembot Ndeffo, **Foreign Direct Investment and Human Capital Development in Sub-Saharan Africa**, Economics and Applied Informatics, University of Galati, Vol. 16 Issue. 2, Romania, 2010.
49. Mihail Nikolaevich Dudin , Evgenia Evgen'evna Frolova ,**The Balanced Scorecard as a Basis for Strategic Company Management in the Context of the World Economy Transformation**, Asian Social Science, Vol. 11, No. 3; 2015, p 282
50. Nada Kakabadse, Andrew Kakabades and Alexander Kouzmin, **Reviewing the Knowledge Management Literature towards a taxonomy**, Journal of Knowledge Management, Vol.7, Issue.4, UK, 2003.
51. P.N.Rastogi ,**The nature and role of IC: Rethinking the process of value creation and sustained enterprise growth** .Journal of Intellectual Capital, Vol.2, Issue.4, 2003.
52. Richard Blundell and All, **Human Capital Investment: The Returns from Education and Training to the Individual, the Firm and the Economy**, Fiscal Studies Journal, vol. 20, , Issue. 1, UK, 1999.
53. Scott Sweetland, **Human Capital Theory; Foundation of a Field of Inquiry**, Review of Educational Research, Vol.66, , Issue.3.
54. SILK S : **automating the balanced scorecard** , management accounting (USA) ,may 1998.
55. Tengiz Verulava, **Health Capital, Primary Health Care and Economic Growth**, Eastern Journal of Medicine, Vol. 24, , Issue. 2, Turkey, 2018.
56. Theodore Schultz, **Investment in Human Capital**, the American Economic Review, vol.51, , Issue.1, USA, 1961.
57. Uzzal Hussain, **Human Capital Management: the New Competitive Approaches**, International Journal of Economics and Management, Vol. 6, Issue. 5, UK, 2016.
58. V .Kavida· N. Sivakoumar, **Intellectual capital :A strategic management perspective**, Journal of Knowledge Management, Vol. 7, Issue.5, Issue.2, 2009, UK.
59. Vidal Salazar, Hurtardo Torres and Mathis Reche, **Training as a generator of employee capabilities**, International Journal of Human Resource Management, Vol. 23, , Issue. 13, USA.
60. Vodak kurcharcikova, **How to Measure Return on Investment into Human Capital Development**, Journal of Social Science, ÇAĞ University, Turkey, Vol. 1, 2010.

3. الملتقيات العلمية، الدراسات والتقارير وأوراق العمل:

61. Adeyemi Ogunade, **Human Capital Investment in the Developing World: An Analysis of Praxis**, Seminar Research Paper Series, Schmidt Labor Research Center, University of Rhode Island, USA, 2011.
62. Belgacem Bchini, **Intellectual Capital and Value Creation in the Tunisian Manufacturing Companies**, 2nd Global Conference on Business Economics, Management and Tourism, Prague, Czech Republic 30-31 October 2014, P-P 784-785.
63. CIPD, **Human Capital Theory: Assessing the Evidence for the Value and Importance People to Organization Success**, Technical Report, Ulster University Business School, UK, 2017.
64. Kamariah Ismail, al, **role of Innovation in SMEs Performance: A Case of Malaysian SMEs**, Mathematical Methods in Engineering and Economics, 2014.
65. Kwon Day Bong, **Human Capital And Its Measurement**, The 3er OECD World Forum On Statistics Knowledge and Policy, Busan, North Korea, 2009.

66. Rabindra Kumar Pradhan, Lalatendu Kesari Jena: **Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation**, Business Perspectives and Research, 2017.

4. المذكرات والرسائل:

67. Tanja Cesen, **Human Capital in Human Economics**, Doctoral dissertation, Faculty of Management, University of Primorska, Slovenia, 2004.

III - قائمة المراجع الالكترونية

1. موقع مؤسسة اتصالات الجزائر: <http://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2>، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2018-01-18.
2. موقع مؤسسة جيزي: <http://www.djezzy.dz/ar/>، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2017-01-18.
3. موقع مؤسسة اوريدو الجزائر: <http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/tout-sur-ooredoo>، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2018-01-18.
4. سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية، التقرير السنوي لسنة 2017، ص 20.
5. الموقع الإلكتروني: <https://www.arpce.dz/ar/?AspxAutoDetectCookieSupport=1#> تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2018-04-20
6. Jean-Louis Ermine, **Un modèle formel pour la gestion des connaissances**, HAL Id, 2014,P3, site sur web : https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00963905/file/Chapitre_1_Un_modA_le_formel_pour_la_gestion_des_connaissances.pdf, consulter le:04/2017.
7. Daron Acemoglu, David Autor, **Lecture Notes for Graduate Labor Economics**, Massachusetts Institute of Technology, 2015, P-P 9-11, Sitweb:http://homes.chass.utoronto.ca/~siow/2801/acemoglu_labor_notes.pdf,
8. ¹ <https://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2017/09/13/the-10-companies-with-the-best-csr-reputations-in-2017/#5b2c9875546b>.
9. http://www.chinadaily.com.cn/business/2017top10/2017-08/03/content_30337706_9.htm

الملاحق

استبانة البحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة....،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم تخصص تسيير الموارد البشرية، والموسومة بعنوان " الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على الأداء: دراسة مقارنة لمؤسسات الاتصالات في الجزائر. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين الاستثمار في رأس المال البشري وأداء المؤسسة محل الدراسة، ونظراً لأهمية رأيكم، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. كما نحيطكم علماً أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الباحث:

صلحاوي سمير

السنة الجامعية: 2017- 2018

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية و الوظيفية، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر: اقل من 30 سنة 30 إلى اقل من 40 سنة 40 إلى اقل من 50 سنة من سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي: تقني سامي ليسانس دراسات عليا متخصصة مهندس

4-مجال الوظيفة الحالية: أعمال فنية أعمال إدارية غير إشرافية إدارية إشرافية

5-سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات 5 إلى اقل من 10 سنوات من إلى اقل من 15 سنة من سنة فأكثر

6-المؤسسة: جيزي نجمة (اوريدو) س

المحور الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد متغير الاستثمار في رأس المال البشري وعبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً. التدريب						
1	تهتم المؤسسة بتدريب العاملين بما يتناسب مع احتياجاتهم الوظيفية.					
2	يحضى العاملون في المؤسسة بخدمات تدريبية ملائمة لمؤهلاتهم العلمية وطبيعة عملهم.					
3	تستقصي إدارة المؤسسة العاملين على الصعوبات التي يواجهونها في عملهم ومكان العمل التي يعانون منها.					
4	ساهمت الدورات التدريبية التي شاركت فيها في تحسين قدراتي الشخصية.					
5	يوجد تناسب بين مهارات العاملين والعمل المطلوب منهم انجازه.					
6	تهتم الإدارة بمراجعة وتطوير معدلات الأداء الفردي للعاملين.					
7	تؤمن الإدارة بأهمية التدريب وانعكاساته على أداء العمل.					
8	تتبنى المؤسسة سياسات وبرامج جادة تسمح بتطوير وتنمية كفاءاتها البشرية.					
ثانياً. المعرفة						
9	تحرص المؤسسة على إثراء وتطوير معارف عاملها من خلال برمجة دورات تعليمية متخصصة.					
10	يستفيد العاملون في المؤسسة من البرامج التعليمية التي تجرى داخل المؤسسة أو خارجها بالشراكة مع الجامعات و مراكز البحوث في تطوير وتنمية معارفهم.					
11	تحرص الإدارة على استقطاب الأفراد ذوي القدرات المتميزة والمعارف المناسبة لمجال عملها.					
12	تحرص الإدارة على توفير كافة البيانات والمعلومات التي تساعد العاملين على تطوير أدائهم.					
13	تشجع الإدارة العاملين على تبادل وتشارك المعلومات من خلال وسائل متعددة كقواعد البيانات والاجتماعات والاتصالات... الخ.					
14	توفر المؤسسة الوسائل والبنية التحتية المطلوبة لتبادل ونشر المعارف وتعمل على تطويرها وتحديثها باستمرار كشبكة الاتصالات الداخلية وقواعد البيانات وغيرها.					
15	تعمل إدارة المؤسسة وباستمرار على تحديد المعارف اللازمة لأداء العمل مستقبلاً وتحرص على توفيرها للعاملين.					
16	تحرص إدارة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمعارف عاملها.					
17	تستغل الإدارة معارف وأفكار العاملين في تطوير أساليب وطرق العمل.					

					يمتلك العاملون أفكارا جديدة ومبدعة.	18
ثالثا. الكفاءات والمهارات						
					يوجد في المؤسسة عدد مناسب من العاملين ذوي مهارات وخبرات عملية خاصة ومفيدة للعمل.	19
					تضم المؤسسة أفرادا ذوي قدرات عقلية متفوقة يسهمون في ابتكار الحلول وتطوير أدائها.	20
					تشجع الإدارة العاملين على الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم المتراكمة وتحثهم على تبادلها ومشاركة زملائهم فيها.	21
					تقوم سياسة المؤسسة على الاستعانة بالكفاءات الداخلية وتوظيفها في المراكز العليا.	22
					تتواجد في المؤسسة نظم معروفة وشفافة يتم على أساسها تقييم الكفاءات.	23
					تشجع الإدارة على نقل الخبرات والمعارف من العاملين ذوي الخبرة للعاملين الجدد.	24
					تسهم مهارات وخبرات العاملين في تنفيذ المهام والأعمال بطريقة صحيحة.	25
					يعمل العاملون في المؤسسة وبتشجيع منها على تنوع وتطوير قدراتهم ومهاراتهم التي تساعدهم في مجال عملهم.	26
					تساعدني مهاراتي وقدراتي على انجاز المهام المطلوبة مني بكفاءة.	27
رابعا. الصحة						
					تهتم المؤسسة بتوفير ظروف العمل المادية والمعنوية الملائمة لعاملها.	28
					تهتم المؤسسة بالاستقصاء والبحث عن مستويات رضا العاملين فيها بشكل مستمر.	29
					يتناسب نوع وحجم العمل المسند للعاملين مع معارفهم وقدراتهم الفكرية والجسدية.	30
					يحضى العاملون في المؤسسة بالوقت الكافي للراحة	31
					يحضى العاملون في المؤسسة بعلاقات عمل جيدة سواء مع الزملاء أو الرؤساء.	32
					يعرف العاملون في المؤسسة و بشكل واضح مسؤولياتهم وواجباتهم.	33
					يتوفر مكان العمل على كافة شروط السلامة المهنية.	34
					تشدد الإدارة على معايير الأمن والسلامة في مكان العمل.	35
					يحضى كافة العاملين في المؤسسة بالتأمين والرعاية الصحية.	36
					لا يفرض العمل في المؤسسة أيًا من أنواع الضغوط أو القلق على العاملين.	37

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أداء للمؤسسات محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	أبعاد متغير الأداء	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً. البعد المالي						
1	تستخدم المؤسسة آليات فعالة لزيادة عوائدها المستقبلية بشكل يلي تطلعاتها وسياستها الاستثمارية.					
2	يتم استغلال موارد والإمكانات المتاحة بطريقة مثلى تمكن المؤسسة من تعظيم عوائدها.					
3	تتناسب أرباح المؤسسة مع حجم ونوعية الخدمات المقدمة وكذلك مع حجم استثماراتها.					
4	تحقق المؤسسة تحكما جيدا في مختلف تكاليفها مما يمكنها من التخفيض المستمر للنفقات.					
5	تحقق المؤسسة نموا متوازنا في الإيرادات من خدماتها المختلفة في مجال الاتصالات.					
6	تعمل المؤسسة على زيادة أرباحها عبر الدخول في مجالات جديدة من خدمات الاتصال المتنوعة.					
7	تعتبر زيادة الربحية من الأهداف الأساسية لإدارة المؤسسة.					
8	تتناسب الأسعار المحددة مع نوعية خدمات الاتصال التي توفرها المؤسسة.					
9	تحقق المنتجات المنتجة الجيدة التي تطرحها المؤسسة إيرادات مالية مهمة.					
ثانياً. بعد العملاء						
10	يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن خدمات الاتصالات المقدمة من قبل المؤسسة.					
11	للمؤسسة آليات مناسبة للتعامل مع مختلف شكاوى العملاء.					
12	يتم تلبية طلبات العملاء بالسرعة الكافية.					
13	تقدم المؤسسة خدمات الاتصالات للعملاء بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلي احتياجاتهم.					
14	تمتلك المؤسسة القدرة على توقع ومعرفة اتجاهات ورغبات العملاء.					
15	تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالعملاء الحاليين من خلال توفير خدمات وعروض تلي احتياجاتهم.					
16	تنظر المؤسسة لرضا العملاء على انه تحقيق الرضا النفسي والريح المادي العادل.					
17	هنالك إقبال متزايد من العملاء الجدد على مختلف الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.					
18	يراعى في استقطاب العملاء الجدد تحقيق الربحية الملائمة.					
19	تتناسب حصة المؤسسة من العملاء الجدد مع قدرات المؤسسة وجهودها المبذولة في تطوير خدماتها.					

ثالثا. بعد العمليات الداخلية						
					20	يتم توفير خدمات الاتصالات بعد دراسة الاحتياجات والرغبات الحقيقية للعملاء.
					21	تشكل خدمات الاتصالات الجديدة نسبة مقبولة من إجمالي الخدمات المقدمة.
					22	يتم طرح خدمات جديدة بشكل مستمر ودوري.
					23	توفر الخدمات الجديدة التي توفرها المؤسسة فرصة للعملاء من اجل الاستفادة من خدمات أفضل وبأسعار اقل.
					24	تركز العمليات الداخلية في. المؤسسة على تحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بكفاءة وفعالية
					25	تحرص المؤسسة على توفير أعلى درجة ممكنة من الجودة في خدماتها وبأقل تكلفة.
					26	تستجيب المؤسسة لشكاوى العملاء من أول مرة وبسرعة.
					27	هنالك اثر ايجابي للحملات الترويجية التي تقوم بها المؤسسة في استقطاب عملاء جدد.
					28	تحرص المؤسسة على التحسين المستمر في عملياتها بما يحقق خدمة أفضل للعملاء.
					29	تهتم المؤسسة بتقديم خدمات الاتصالات بشكل متميز تتفوق على مثيلاتها المقدمة من قبل المنافسين.
رابعا. بعد التعلم والنمو						
					30	يوجد لدى العاملين في المؤسسة فكرة واضحة عن خصائصها المهنية والثقافية وإمكاناتها المادية.
					31	يتقدم العاملون في المؤسسة بعدد من المقترحات والأفكار التحسينية بشكل مستمر ودوري.
					32	يتمسك العاملون في المؤسسة بوظائفهم بشدة.
					33	تنخفض نسبة العاملين الذين يتركون العمل في المؤسسة وينتقلون إلى مؤسسات أخرى.
					34	لدى العاملين الرغبة والاستعداد لتقديم التضحية في سبيل المؤسسة إن تطلب الأمر.
					35	يركز مقياس الرضا الوظيفي المطبق في المؤسسة بتلبية حاجات العاملين بما يتناسب وقدراتهم ومؤهلاتهم.
					36	يوجد لدى المؤسسة نظام فعال للحوافز والمكافآت.
					37	يؤكد احتفاظ المؤسسة بالعاملين على الكفاءة والفعالية التي يتميزون بها.
					38	تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالعاملين ذوي الالتزام العالي.
خامسا. البعد الاجتماعي						
					39	تساهم المؤسسة في خلق مناصب شغل وإنعاش الاقتصاد الوطني.
					40	تنتفع المؤسسة على الجامعات والمراكز العلمية المختلفة وتسهل للباحثين والطلبة الحصول على المعلومات اللازمة.
					41	تقدم المؤسسة الدعم المادي والمعنوي للجمعيات الخيرية التي تعني بالأسر الفقيرة والأيتام.
					42	تساعد المؤسسة جمعيات ذوي الاحتياجات الخاصة ماديا أو معنويا.

					تقدم المؤسسة هدايا عينية في المناسبات الدينية أو الوطنية للفئات المحرومة (كقفة رمضان أو كسوة العيد أو غيرها...)	43
					ترعى المؤسسة التظاهرات الشبابية والرياضية المختلفة.	44
					تشارك المؤسسة في الحملات التحسيسية والتوعية ذات الفائدة العامة.	45
					تقدم المؤسسة الدعم للأنشطة الثقافية والعلمية من خلال رعاية المهرجانات والفعاليات.	46