



جامعة ابن خلدون - تيارت  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم : العلوم التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر  
تخصص : إدارة أعمال  
بعنوان:

دور إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية رأس المال  
الفكري

-دراسة حالة جامعة ابن خلدون -تيارت-

الأستاذ المشرف

د.حري مخاطارية

من إعداد الطلبة :

لكحل أحمد

بلخامسة أم الجيلالي

لجنة المناقشة

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب المشرف
رئيسا	أستاذ محاضر أ	بلخضر نصيرة
مقررا ومشرفا	أستاذ محاضر أ	حري مخاطارية
مناقشا	أستاذ محاضر أ	نجاح عائشة
مناقشا	أستاذ محاضر ب	عثماني أمينة

السنة الجامعية: 2022/2021

## الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أهمية الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية رأس المال الفكري بحيث تعتبر مورد إستراتيجي مهم وأحد أهم الأصول الغير مادية لتنفيذ خططها الهادفة ،بحيث يعتبر العنصر البشري القاعدة الأساسية التي يتركز عليها أداء المنظمات ، كما تتبع أهمية إدارة المعرفة في كونها أساس تطور جميع مناحي الحياة وذلك يجعل رأس المال الفكري هو الفاعل الأساسي في ذلك ولقد أصبحت إدارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي حيث إستطاعة إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المنظمات .

الكلمات المفتاحية :الموارد البشرية ،المعرفة ،رأس المال الفكري .

## **Abstract :**

This study aims to study the importance of human resources with knowledge in the development of intellectual capital so that it is considered an important strategic resource and one of the most important non-material assets for the implementation of its purposeful plans, so that the human element is considered the basic base on which the performance of organizations is based, and also follows the importance of knowledge management in being the basis for the development of all Aspects of life by making intellectual capital the main actor in this. Knowledge management has become one of the most important inputs for development and change in our current era, as it has been able to make a qualitative leap in the performance level of various organizations.

**Keywords:** Human resources, knowledge, intellectual capital

# الشكر

بسم الله مالك الكون و العباد الذي انعم علينا بنعمة الحياة، و زينها بزينة العقل و الصحة، و أعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع، نحمده و نشكر كثيرا.

و بعد الشكر العام يتنازع في نفوسنا تقديرا و شكرا خاص لمن جعلهم الله أعوانا لنا فغمرونا بكل معاني العون و على رأسهم أستاذنا المشرفة "الدكتورة حري مخاطارية" بإشرافه على هذه المذكرة و على مجهوداته و سعة صدره طيلة فترة بحثنا هذا.

كما لا يفوتنا أن نشكر السادة الأساتذة و الذين لم يبخلوا علينا بتوجيهاتهم القيمة و مساعداتهم المختلفة،.

إلى كل من ساعدنا ببسمة تلتها نسمة تعيد لنا الحياة في كل لحظة زادها دافعية أكثر لإنهاء هذه المذكرة

# إهداء

أهدي عملي هذا إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار إلى من  
علمني العطاء دون إنتظار أرجوا من الله أن يرحمه و يسكنه  
فسيح جناته "والذي رحمه الله"  
إلى الغالية ، أرجوا من الله أن يمد في عمرها أمي العزيزة  
إلى روح أخي رحمه الله  
إلى عائتي الكبيرة والصغيرة (زوجتي وأبنائي)  
أصدقائي وزملائي في العمل كل بإسمه  
إهداء خاص إلى الأساتذة: بلخضر نصيرة ، نجاح عائشة ،  
آيت ميمون كريمة ، قوادري رشيد  
وإهداء خاص لإبني أمين شفاه الله  
و أهدي هذا العمل المتراضع إلى معلمي الذي وضع  
بصماه على مشواري الدراسي منذ البداية معلمي  
مغربي عدة أطل الله في عمره و حفظه.

لكحل أحمد

# إهداء

الحمد لله الذي أنار لي طريقي وكان لي خير  
عون إلى أعلى ما أملك في هذه الدنيا ،إلى من  
كان سبب لوجودي على هذه الأرض ،إلى من  
وضعت الجنة تحت أقدامها ،إلى التي أنحني لها  
بكل إجلال وتقدير إلى التي أرجوا قد أكون نلت  
رضاها أُمي الغالية "جملية" أطال الله في  
عمرها

إلى كل أفراد عائلتي وأخص بالذكر أخوتي  
"حكيمه ،محمد ،نور الدين ،قدار"

وإلى كل أصدقائي بدون إستثناء  
إلى كل الأساتذة الذين قدموا لنا يد المساعدة  
إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع  
وأسأل الله عز وجل أن يوفقنا لما فيه الخير لنا.  
بلخامسة أم الجيلالي

## فهرس المحتويات

ملخص

كلمة الشكر

الإهداء

فهرس المحتويات

II.....	قائمة الأشكال و الجداول
2.....	مقدمة :

### الفصل الأول : الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

10.....	المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية.....
10.....	المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية.....
12.....	المطلب الثاني : أهمية وأهداف ادارة الموارد البشرية.....
14.....	المطلب الثالث : دور الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة.....
19.....	المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمعرفة.....
19.....	المطلب الأول : ماهية المعرفة.....
21.....	المطلب الثاني : ماهية إدارة المعرفة.....
24.....	المطلب الثالث : إدارة الموارد البشرية ورهان تنمية الكفاءات من منظور المعرفة.....
28.....	المبحث الثالث : مدخل إلى إدارة المعرفة.....
28.....	المطلب الأول : مبادئ إدارة المعرفة وعناصرها.....
30.....	المطلب الثاني : مجالات إدارة المعرفة وأبعادها.....
31.....	المطلب الثالث : متطلبات ادارة المعرفة ومبررات التحول إليها.....

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمعرفة واستراتيجية تنمية رأس المال الفكري

المبحث الأول : ماهية رأس المال

36.....الفكري

المطلب الأول : نشأة و مفهوم رأس المال الفكري.....36

المطلب الثاني : خصائص رأس المال الفكري ومكوناته.....38

المطلب الثالث : أهمية رأس المال الفكري وأبعاده.....40

المبحث الثاني : دور رأس المال الفكري في إدارة

المعرفة.....43

المطلب الأول : دور رأس المال البشري في إدارة المعرفة.....43

المطلب الثاني : دور رأس مال العملاء في إدارة المعرفة.....44

المطلب الثالث : دور رأس المال الهيكلي في إدارة المعرفة.....45

المبحث الثالث : العلاقة بين رأس المال الفكري والبشري وأبعاد تنمية رأس المال

الفكري..36

المطلب الأول : أسس تنمية رأس المال الفكري لتفعيل تسيير الموارد البشرية...36

المطلب الثاني : مؤشرات قياس رأس المال البشري.....39

المطلب الثالث : أبعاد تنمية رأس المال الفكري.....42

الفصل الثالث : دراسة حالة لكلية العلوم الاقتصادية في جامعة ابن خلدون

بتيارات

المبحث الأول : الاطار النظري لجامعة ابن خلدون -تيارات.....50

50.....	المطلب الأول : تقديم لجامعة ابن خلدون بتيارت.....
53.....	المطلب الثاني : واقع التعليم العالي بجامعة ابن خلدون.....
54.....	المطلب الثالث: المخابر العلمية بجامعة ابن خلدون –تيارت.....
56.....	المبحث الثاني : الصدق والثبات ووصق متغيرات الدراسة.....
56.....	المطلب الأول : ثبات أداة الدراسة.....
56.....	المطلب الثاني : تحليل خصائص العينة.....
61.....	المبحث الثالث : تحليل تغيرات واتجاهات محاور الدراسة.....
61.....	المطلب الأول : تحليل متغيرات محور ( إدارة الموارد البشرية بالمعرفة ).....
65.....	المطلب الثاني : تحليل أبعاد المحور الأول.....
65.....	المطلب الثالث: المحول الثاني (رأس المال الفكري).....
68.....	المبحث الرابع : اختبار فرضيات الدراسة.....
68.....	المطلب الأول : الاختبارات الاحصائية.....
68.....	المطلب الثاني : دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري.....
72.....	الخاتمة.....
76.....	قائمة المصادر و المراجع.....
86.....	الملاحق.....



## قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
63	الكليات الخاصة بجامعة ابن خلدون	01-03
65	المخابر العلمية بجامعة ابن خلدون - تيارت	(02-03)
66	معامل الثبات ألفا كرونباخ	03-03
67	التكرارات و النسب المئوية لعامل الجنس	04-03
68	سنوات الخبرة	05-03
69	الرتبة العلمية لعينة الدراسة	06-03
71	درجات سلم ليكارت الثلاثي	07-03
72	تحليل عبارات البعد الأول	08-03
74	تحليل عبارات البعد الثاني	09-03
75	تحليل أبعاد المحور الأول	10-03
76	تحليل عبارات المحور الثاني	11-03

## قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
25	الميزات المختلفة لإدارة المعرفة وإدارة الكفاءات	(01-01)
67	التكرارات و النسب المئوية لعامل الجنس	01-03
68	الرسم البياني لسنوات الخبرة	02-03
69	الرسم البياني للرتبة العلمية	03-03

مقدمة

في ظل هذه التحولات المتسارعة والشاملة نحو اقتصاد المعارف والمعلومات، المستندة على التطورات الهائلة في الثورة التكنولوجية، والاتساع الكبير في مجالات تطبيقها بفعل ثورة المعلومات والاتصالات التي أحدثت انقلابا جذريا في مختلف المفاهيم التقليدية المتعلقة بمصادر النمو وأساسيات التنمية، فلم يعد للموارد المادية المحكومة بموقع جغرافي معين ووفرة الموارد الطبيعية، ورأس المال أهميتها السابقة، كما لم يعد للعمالة الرخيصة ذات الأهمية والتأثير في معدلات الإنتاجية في كثير من الدول التي حققت معدلات نمو كبيرة في اقتصادياتها.

فقط أصبحت المعرفة الثروة الإستراتيجية الجديدة التي يجب امتلاكها لتحقيق الميزة التنافسية المطلوبة، وهو ما يفسر ضرورة تسيير هذه المعرفة كمدخل جديد في علم التسيير، كونها أساس تطور جميع مناحي الحياة وذلك يجعل رأس المال الفكري هو الفاعل الأساسي في ذلك .  
ومما سبق يمكننا القول أن العديد من المؤسسات وكذا منظمات الأعمال شهدت اهتمام كبير مؤخرا في التركيز على العنصر البشري من خلال الاستثمار فيه باعتباره العنصر الرئيسي والفعال ومطلب أساسي للبقاء في ظل الاقتصاد المبني على توظيف المعرفة ولن يكون إلا بتطوير وتنمية رأس المال البشري.

وسنقوم من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على أهم القطاعات التي أصبحت تبدي مؤخرا اهتماما بالغا في ادارة المعرفة والتركيز على العنصر البشري بصفة خاصة والمتمثلة في دراسة الجامعة الجزائرية مع تبيان أثر الظروف التي مرى بها العالم مؤخرا (كورونا) في استخدام التكنولوجيا والمعرفة والعنصر البشري والفكري في الخروج من المشاكل التي واجهتها.

## 1- الاشكالية :

سنحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية :

ما مدى مساهمة ادارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية رأس المال الفكري ؟

لمعالجة هذه المشكلة البحثية قمنا بصياغة الأسئلة التالية :

- ما المقصود بادارة الموارد البشرية ،المعرفة ،رأس المال الفكري ؟

- معرفة العلاقة الموجودة بين رأس المال الفكري و البشري.

- التعرف على دور رأس المال الفكري في ادارة المعرفة.

## 2-فرضيات الدراسة

إن محاولة الإجابة على التساؤلات السابقة تدفعنا لطرح الفرضيات التالية

**الفرضية الأولى :** يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين رأس المال الفكري وادارة المعرفة.

**الفرضية الثانية :** يوجد أثر ذا دلالة احصائية لدور ادارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية رأس المال الفكري.

**الفرضية الثالثة :** يوجد فروقات ذات دلالة احصائية لاجابات الدراسة حول دور ادارة الموارد البشرية

بالمعرفة في تنمية رأس المال الفكري تغزي العوامل الشخصية (الجنس، الخبرة ، الدرجة العلمية للاستاذ)

## 3-أسباب اختيار الموضوع :

لقد تعددت الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ، ويمكن تقسيمها إلى أسباب موضوعية و أخرى ذاتية .

### - الأسباب الموضوعية :

موضوع إدارة المعرفة و رأس المال الفكري موضوع حديث وبالغ الأهمية؛ يساعد المنظمات في تعزيز

مكانتها ورفع قيمتها والسيطرة على عملياتها ونشاطاتها المختلفة مما يؤدي إلى تطوير المنظمة وتميزها؛

### - الأسباب الذاتية :

● أهمية الموضوع بالنسبة لتخصصنا خاصة أنه يتناول موضوعين هامين هما ادارة المعرفة ورأ المال الفكري.

● الميول الكبير إلى المواضيع الجديدة التي تؤدي إلى ختمق موارد داخل الإقتصاد.

## 4-أهداف الدراسة

بناءا على ما تقدم فإن هذا العمل يهدف أساسا إلى الكشف عن مختلف جوانب الدراسة المتعلقة ادارة

الموارد البشرية ،المعرفة ورأس المال الفكري بحيث تهدف هذه الدراسة إلى :

- معرفة دور إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري وبيان ذلك إحصائياً في المؤسسة محل الدراسة؛
- معرفة مدى إهتمام وتطبيق المؤسسة محل الدراسة لموضوع إدارة المعرفة.
- معرفة مدى كفاءة المؤسسة محل الدراسة في إستخدام رأس المال الفكري.
- تقديم النتائج والإقتراحات اللازمة للاستفادة من الموضوع، واستغلاله بشكل أمثل في تسيير أعمالهم ونشاطاتهم المختلفة؛

## 5-أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تدرس أحد أهم المواضيع المهمة في إدارة الأعمال وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي :

- إبراز أهمية إدارة المعرفة ورأس المال الفكري وكذا المعرفة فهي تعتبر من المواضيع الحديثة نسبياً؛
- الإهتمام المتزايد للمؤسسات الرائدة عالمياً برأس المال الفكري وطرق إنتقال المعرفة بين الموظفين في المؤسسة.
- تساعد هذه الدراسة في تقديم مختلف المعلومات بشقيها النظري والتطبيقي حول مساهمة رأس المال البشري في ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.
- الوصول إلى مدى مساهمة رأس المال البشري في إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة).

## 6-حدود الدراسة :

لمعالجة موضوع دور ادارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية رأس المال الفكري يمكننا تلخيص حدود الدراسة من خلال تحديد المجال المكاني والزماني كما يلي :

**المجال المكاني :** قصد إجراء الدراسة قمنا بتحديد جامعة ابن خلدون بتيارت من أجل دراسة حالة.

**المجال الزماني :** أجريت هذه الدراسة خلال شهر أفريل من سنة 2022 حيث قمنا بتوزيع استمارة استبيان ودراستها.

## 7-المنهج المستخدم :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف المفاهيم المتعلقة بكل من ادارة الموارد البشرية، المعرفة وتنمية رأس المال الفكري ، والتعرف على الدراسات النظرية والعملية المتعلقة بها ، ومن ثم تحليل الفروقات الموجودة بينهما. أما الجانب التطبيقي من الدراسة فتمثل في دراسة حالة لبعض المؤسسات و تمثلت هذه الدراسة في المراحل التالية :

- المرحلة الأولى : تحضير الاستبيان المتضمن لمجموعة من الأسئلة الخاصة بالموضوع و التي لها علاقة مباشرة مع الإشكالية المطروحة.و القيام باعداده الكترونيا وارساله إلى العينة الخاصة بحالة الدراسة.
  - المرحلة الثانية : جمع الاستبيانات و الاعتماد عليها كأداة لقياس متغيرات البحث باستخدام برنامج SPSS.v.24 وفق مقياس ليكارت الرباعي و من ثم تحليل النتائج المتوصل إليها.
- 8-الدراسات السابقة :**

تعتبر هذه المذكرة تكملة لبعض الدراسات التي سبقتها والتي من بينها :

- مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال،الجامعة الإسلامية غزة،فلسطين ،2011 .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث(البشري الهيكلي، والعلاقات )لدى شركة الإتصالات، ودراسة العلاقة بين توافر تلك المتطلبات وتحقيق الميزة التنافسية للشركة وهدفت أيضا إلى معرفة ما إذا كان هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

وتوصمت الدراسة إلى نتائج أهمها :وجود علاقة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية خاصة فيما يتعلق بمجال الجودة، والشركة تمتلك مستوى مرتفع للميزة التنافسية وبينت أيضا أن رأس المال العلاقات يساهم بشكل أكبر في تحقيق الميزة عن غيره من المكونات الأخرى أما رأس المال البشري هو لأقل تأثيرا في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

-عزيزة بن سمينة ،منجية بورحلة ،تنمية رأس المال الفكري مدخل لتفعيل تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ،مقال منشور في مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية ،العدد 14 ،جامعة قلمة ،2016. ولقد وصل الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

يعتبر رأس المال الفكري مصدرا أساسيا للرصيد المعرفي وذلك لامتلاكه للمهارات ،الطاقات الذهنية والفكرية المتجددة المؤهلة للابداع والتطوير ،الأمر الذي يؤدي إلى خلق قيمة مضافة وتحسين أداء تسيير الموارد البشرية. بالإضافة إلى أن نظام الحوافز الفعال الذي يكون مناسب في المؤسسة من شأنه إيجاد الدافعية لدى العاملين والعمل على التطوير والتجديد والابتكار .

-قيادة جلول ،مدون كمال ،مساهمة رأس المال البشري في ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة جامعة ابن خلدون تيارت) ،مذكرة ماستر ،تخصص ادارة أعمال ،جامعة ابن خلدون تيارت ،2020. ولقد وصل الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- رأس المال البشري يساهم بدرجة كبيرة في تطبيق وإنجاح إدارة المعرفة.
- جودة التعليم العالي تضمن أرضيه سليمة لنجاح تطبيق إدارة المعرفة.
- يساهم الإستثمار الجيد في رأس المال البشري في جوده التعليم العالي.
- يؤثر الإستثمار في رأس المال البشري في إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي .
- إن ادارة المعرفة تعني تسيير المعرفة ونشرها في المؤسسة بعد جمعها، تبويبها وتخزينها.

### 9-صعوبات الدراسة:

تكمن أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال انجاز هذا البحث فيما يلي :

-نقص بعض المراجع التي تتضمن الربط بين كل من رأس المال الفكري وادارة المعرفة وكذا ادارة الموارد البشرية.

-عدم استجابة الأساتذة بسرعة كبيرة في الاجابة على الاستبيان رغم تسهيل العملية عن طريق اعداده الكترونيا وارساله عبر الايميل.

### 10-هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول تسبقهم مقدمة وتتعقبهم خاتمة وذلك على النحو التالي :

تم التطرق في الفصل الأول على الاطار النظري لادارة الموارد البشرية بحيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث ،يتضمن البحث الأول ماهية ادارة الموارد البشرية ،أما المبحث الثاني فقد تضمن ادارة الموارد البشرية بالمعرفة وأخير لقد تطرقنا في المبحث الثالث إلى مدخل إلى إدارة المعرفة.

أما الفصل الثاني فكان تحت عنوان ادارة الموارد البشرية بالمعرفة واستراتيجية تنمية رأس المال الفكري ،وقد تم تقسيمه هو كذلك إلى ثلاث مباحث ،لقد تطرقنا في المباحث الثلاث على رأس المال الفكري وكذا دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة ،والعلاقة بين رأس المال الفكري والبشري.

تم تخصيص الفصل الثالث لدراسة حالة موضوع بحثنا وذلك من خلال اعداد استبيان تضمن المحاور الأساسية للدراسة وقد اخترنا جامعة ابن خلدون بولاية تيارت لاسقاط الجانب النظري واستخلاص أهم النتائج واختبار صحة الفرضيات.

أما الخاتمة فقد تضمنت خلاصة الدراسة واختبار الفرضيات بالإضافة إلى بعض النتائج المتوصل إليها في بحثنا مع تقديم بعض الاقتراحات والأفاق الخاصة بالبحث.



## الفصل الأول :

الإطار النظري لإدارة الموارد

البشرية

### تمهيد :

شهد العالم في ظل البيئة المتسارعة مجموعة من التغيرات أبرزها التحول من اقتصاديات الماديات إلى اقتصاديات المعرفة، التي زادت أهمية العنصر البشري كميزة تنافسية للمؤسسات، فقد نشأ اهتمام إدارة وتسيير الموارد البشرية الحديثة بقضايا المعرفة ومصادرها وتجلياتها في شكل رأس المال الفكري من طبيعة التحول الذي حدث في مفهوم إدارة الموارد البشرية ذاتها، إذ لم تعد تقتصر في اهتماماتها على مجرد البحث عن العاملين وتنفيذ إجراءات التوظيف وصرف المستحقات المالية، بل أصبحت أكثر اندماجا في تصميم استراتيجيات الأعمال وتطبيق أنشطة عديدة لتنميتها كالابتكار والإبداع والعمل على رفع القدرات والأفكار لضمان البقاء والنمو. ويمكن تقسيم هذا الفصل إلى العناصر التالية :

المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمعرفة

المبحث الثالث : مدخل إلى إدارة المعرفة

### المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

تقسم الموارد الاقتصادية في الكتابات الاقتصادية إلى موارد بشرية وأخرى غير بشرية، وتنقسم الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين، تتمثل الأولى في الموارد الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء من الموارد البشرية الذي يملك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله، وتتمثل المجموعة الثانية في الموارد البشرية غير الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي.

### المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، حيث يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة.

يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني يشمل على نواحي تنفيذية، كحفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازتهم، مما انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة<sup>1</sup>.

أما أصحاب وجهة النظر الحديثة، أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل، المالية) وذلك لأهمية العنصر البشري على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة<sup>2</sup>.

وبهدف الوصول إلى تعريف موحد وأكثر وضوحاً لإدارة الموارد البشرية نستعرض بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها.

<sup>1</sup> نظمي شحادة، محمد الجيوشي، محمد الباشا، رياض الحلبي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص43.

<sup>2</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية،الدار الجامعية للنشر،الإسكندرية، مصر، 2004، ص19.

يقصد بإدارة الموارد البشرية كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية.<sup>1</sup>

يعرف كاسيو إدارة الموارد البشرية على أنها العملية Process التي من خلالها تكفل المؤسسة الاستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسة والعاملين فيها.<sup>2</sup>

يعرف المعهد البريطاني إدارة الموارد البشرية على أنها "مسئولية كافة هؤلاء الذين يديرون أفراداً، كذلك هي وصف لعمل هؤلاء المتخصصين في هذا المجال وأنها الجزء من الإدارة المختصة بالأفراد العاملين وبعلاقتهم داخل المشروع وهي تطبق ليس فقط في مجال الصناعة أو التجارة، بل في كافة مجالات التوظيف.<sup>3</sup>

يعرف Sikula, A إدارة الموارد البشرية بأنها " استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة ويشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والتراتب، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد .<sup>4</sup>

يعرف Martin, J إدارة الموارد البشرية بأنها " ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية : تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيراً المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين."

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص30.

<sup>2</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2002، ص15.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص15.

<sup>4</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص17.

يعرف Gluek W إدارة الموارد البشرية بأنها: "تلك الوظيفة في التنظيم، التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيرا الاستغناء عنها"<sup>1</sup>

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية، تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة الحديثة والتي تختص باستخدام موارد وقوى بشرية ملائمة وهي عبارة عن وضع الأفراد في الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفعالية كعاملين والذين يؤدون إسهامات ذات قيمة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وهذه الإسهامات هي نتيجة لإنتاجاتهم في المؤسسة.

### المطلب الثاني : أهمية وأهداف ادارة الموارد البشرية

#### أولا : أهمية ادارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة أصبحت تكتسبها في ظل لمتغيرات الجديدة يمكن إبرازها في النقاط التالي :

1-التوسع والتطور الصناعي : والذي يؤدي إلى زيادة حجم العمالة الصناعية التي تتطلب مواصفات وتحتاج إلى التدريب والتأهيل ، يجعل من الصعب التخلي عن هذه العمالة التي تم استقبالها وتدريبها ، وضرورة المحافظة عليها من خلال إجراءات ونظم مستمرة تقوم على تنفيذها جهة مختصة ومسؤولة.

2-زيادة متطلبات النقابات والمنظمات العالمية : دورها الأساسي هو الدفاع عن مصالح وحقوق العاملين، فزيادة حدة الصراع بين الإدارة والعاملين يتطلب بالضرورة الاهتمام بالإدارة وتنظيم العلاقات بين المنظمات العالمية، للتقليل والتخفيف من حدة هذا الصراع.<sup>2</sup>

3-ارتفاع تكلفة العمل الإنساني : في كل المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها فإن الأجور تشكل نسبة مرتفعة في تكاليف الإنتاج ، الأمر الذي أدى إلى وجوب الاهتمام بزيادة

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص.17  
<sup>2</sup> محمد بو زهرة ، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية حالة مؤسسات جزائرية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وطرق الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 9 مارس 2004 ، ص.28.

إنتاجية العاملين وارتفاع تكلفة العمل ، وذلك من خلال البحث والدراسة ، فالإدارة الجيدة هي التي تقوم على جهاز متخصص في شؤون العاملين.

4- الاتجاه المتزايد نحو الحجم الكبير : هذا يؤدي إلى توسع المنظمات على مختلف مجالات الأعمال ، وذلك مع ظهور أشكال حديثة مثل الشركات القابضة ، وباختلاف الجنسيات والمهارات والتخصصات أدى الأمر إلى ضرورة وجود أداة متخصصة ترعى شؤون هذه المنظمات وتنسق استخداماتهم بما يعود بالمنفعة على المنظمة والعمال.

5- اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل : لقد اتسع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل وأصحاب الأعمال ، وذلك عن طريق إصدار قوانين وتشريعات عمالية حتى لا تقع المنظمة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين ومن هنا وجب وأصبح من الضروري وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق هذه القوانين والتشريعات المنعقدة في المنظمة<sup>1</sup>.

#### ثانيا : أهداف ادارة الموارد البشرية

بالرغم من أن أهداف إدارة الموارد البشرية تمثل جزءا مهما من أهداف المنظمة ككل ، إلا أنه لا بد من تحديدها بشكل واضح ، حتى يكون العاملون في هذه على دراية وبينة بالغايات التي يسعون لتحقيقها ، وهي أيضا تمثل بالنسبة لهم معيارا لتحديد درجة نجاحهم أو إخفاقهم ، وتعمل إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف التالية<sup>2</sup>:

- استقطاب العناصر البشرية ذات الكفاءة والقدرة على انجاز المهام والواجبات الموكلة إليها؛
- الاستخدام الكفؤ والفعال للعنصر البشري ، بغرض زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية ، وذلك من خلال المزيد من التدريب والتنمية والتحفيز ؛

<sup>1</sup> منصور محمد إسماعيل العريفي، إدارة الموارد البشرية ، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، صنعاء ، اليمن ، 2012 ، ص16.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص17.

- رفع الروح المعنوية للعاملين ، وتنمية مشاعر الولاء والانتماء لديهم ، ويتم ذلك من خلال إتاحة الفرص أمام العاملين للمشاركة ، ومنحهم الحوافز المجزية.
- العمل على إيجاد توافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة ، من خلال دراسة وفهم احتياجات كل طرف، ومن ثم العمل على تحقيقها؛
- إيجاد فرص مناسبة للتقدم الوظيفي للعاملين، من خلال المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي؛
- احترام وتطبيق التشريعات التي تصدرها الدولة ، والتي تنظم العلاقة بين العاملين والمنظمة؛
- خلق التعاون بين النقابات باعتبارها ممثلة للعاملين والمنظمة؛
- إحداث التطوير المستمر في المنظمة ، سواء في القوى العاملة أو النظم أو أساليب العمل وذلك لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : دور الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة

المعرفة في الوقت الحالي أساس خلق الثروة في الاقتصاد المعرفي حيث أدت إلى حدوث تحولات مصاحبة لمجتمعات المعرفة واقتصادياتها، وعليه وجب على المؤسسات الحالية الاندماج وفق هاته التحولات، وخاصة بان يكون هناك فهم ووعي بأن رأس المال الفكري هو العنصر الأهم مقارنة بالعناصر المادية. وبالتالي العمل على أن يكون للمؤسسة دائما موارد بشرية مميزة وتنميتهم وتحفيزهم وحسن توظيفهم والاحتفاظ بهم من خلال عملية التدريب.

### أولا : الموارد البشرية ونوعيتها في اقتصاد المعرفة

إن الموارد البشرية تمثل أهمية كبرى في عمل النشاطات الاقتصادية، وفي ظل اقتصاد المعرفة وما يتضمنه من تقنيات متقدمة تؤدي الموارد البشرية الدور الايجابي من خلال توفير عناصر الإنتاج والموارد الأخرى اللازمة للقيام بالنشاطات الاقتصادية ، وخاصة الإنتاجية منها، وتتولى مهمة استخدام عناصر الإنتاج والمواد الأخرى في العمليات الإنتاجية ، وهي التي تعمل على تحقيق

<sup>1</sup> منصور محمد إسماعيل العريفي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 17.

الكفاءة في هذا الاستخدام لضمان تحقيق أقصى قدر من الانتفاع منها بزيادة إنتاجيتها، وهذا يجعل الإنسان العنصر الايجابي الوحيد بين عناصر الإنتاج وموارده في القيام بالعمليات الإنتاجية والنشاطات الاقتصادية. إن الإنسان يمكن أن يحدث تطورا وتحسينا في رأس المال المادي، كما يمكن أن يحدث تطورا وتحسينا في الموارد الطبيعية المتاحة، إضافة إلى أنه يمكن أن يوجد موارد جديدة اعتمادا على مصادر التمويل المختلفة، وما إلى ذلك، هذا كله مرتبط بعمل الإنسان وجهده وسعيه لتوفير الموارد وعناصر الإنتاج الأخرى الطبيعية والمادية والمالية اللازمة للقيام بالنشاطات الاقتصادية، وبالذات الإنتاجية، والتي هي أساس النشاطات الاقتصادية هذه كافة، وتنمية هذه الموارد وعناصر الإنتاج الأخرى، وحسن استخدامه لها بزيادة كفاءته في استخدامها بما يحقق زيادة إنتاجيتها، وزيادة درجة انتفاعه اقتصاديا منها.

وعليه يبقى دائم ا عنصر الأفراد هو العنصر الأكثر أهمية من أجل التغيير التنظيمي الفعال ومن أجل إحداث التقدم والتطور في المنظمة ولقد اكتشفت الإدارة أهمية المعرفة في بناء وتنمية القدرات المحورية للأفراد والجماعات والمنظمات والدول، ومن ثم اهتمت ببناء برامج تنمية وتوظيف المعرفة لتحقيق تحسين مستمر في العمليات والأنشطة الإنتاجية والخدمية، واكتشاف منتجات وخدمات جديدة. ويترب على ذلك أن يصبح تكوين المعرفة هو العمل الأكثر أهمية وجدوى في المنظمات المعاصرة، وتصبح مشاركة جميع أفراد المنظمة في تكوين وتنمية وتوظيف واستثمار الرصيد المعرفي هي سمة التقدم الحقيقي، كما أدركت الإدارة كذلك أهمية التمييز بين المعرفة الكامنة أو الذاتية للفرد وبين المعرفة الخارجية التي تأتيه من مصادر بيئية خارجة عنه، وضرورة المزج بينهما حيث لا غنى لإحدهما عن الأخرى، وحيث يحدث التقدم المعرفي نتيجة الاحتكاك والتمازج بين هذين النوعين من المعرفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مركز الدراسات الاستراتيجية، الموارد البشرية الفكرية- الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة، نحو مجتمع المعرفة، الإصدار 30، جامعة الملك عبد العزيز.، 2012، ص55.



- وعليه فإن للثورة المعرفية المميزة للاقتصاد المعرفي كانت لها آثار هائلة في فكر ومنطق إدارة الموارد البشرية يمكن أن نبينها في<sup>1</sup>:
- اكتشاف أهمية مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة في الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات التي يوظفونها في أنواع متميزة من الأنشطة تمثل واحدا من أهم مصادر إنتاج الثروة في المنظمة المعاصرة، وتشمل كل من يعملون أعمالا ذهنية من الباحثين ومنتجي الأفكار من رجال التسويق وغيرهم ممن يباشرون ما يسمى بالأنشطة المعرفية بشكل أو بآخر، والذين أصبحوا يمثلون نسبة متزايدة في سلسلة القيمة لأي منظمة.
  - البحث عن المعرفة والحصول عليها من طرف المنظمة فرض على إدارة الموارد البشرية تطوير أساليبها في الاستقطاب والاختيار بحيث تحصل على الأفراد الأكثر معرفة، كذلك تعمل على تطوير وسائل انفتاح أفراد المنظمة على مصادر المعرفة الخارجية من خلال المشاركة الجادة في المؤتمرات وورش العمل.
  - إدراك حقيقة هامة وهي أن المعرفة في تطور وان لكل عصر معارفه، ومن ثم فإن ما يتحقق للإدارة من معرفة ينبغي أن ينعكس على المنظمة فتعيد تشكيلها وترتيب أوضاعها لتناسب ومعطيات العصر، وبالتالي تصل إلى اكتشاف حقيقة مهمة وهي التعلم التنظيمي، ومن ثم وجب عليها أن لا تهدر كل الخبرات المكتسبة لأفرادها بل تجمعها وتراكمها وتحللها للاستفادة منها.
  - من خلال خصائص المعرفة تكتسب إدارة الموارد البشرية بعدا جديدا يركز على أهمية فتح قنوات الاتصال وتيسير تدفقات المعلومة والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها.
  - ادراك حقيقة أن الجانب الأكبر من أنشطة المنظمة الواقعة على سلسلة القيمة إنما هو في الأساس أنشطة خدمية أساسها وركيزتها المعرفة، وهي بدورها ركيزة لتكوين الميزة التنافسية، ومن هنا وجب

<sup>1</sup> حسين بركاتي ، واقع ادارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي:دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة،مجلة العلوم التسييرية والعلوم الاقتصادية العدد 13 ،الجزائر:جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2015، ص17

على أي منظمة تكوين المورد البشري المؤهل والاحتفاظ به داخل المنظمة إذا ما أرادت تحقيق الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

-من المفيد للمنظمة أن تركز مواردها البشرية الداخلية لأداء وتنمية عدد قليل من الأنشطة المعرفية والتي تخلق تميز واضح للمنظمة عن منافسيها .

-إن المصدر الأهم للميزة التنافسية للمنظمة هو المعرفة التي يصعب المنافسين تقليدها والتي تتجلى في المورد البشري المتميز من أصحاب المعرفة.

إن مهمة إدارة الموارد البشرية ليست فقط معالجة المعرفة بل الأهم هو خلق المعرفة بإدماج مصادر المعرفة الضمنية والصریحة في نسيج متكامل ومتميز، وذلك من خلال تصميم نظم مشاركة الأفراد واستقطاب تعاونهم وانفتاحهم على أمور المنظمة ومشكلاتها.

-مهمة إدارة الموارد البشرية ليست ضبط السلوك البشري والسيطرة على علاقات الأفراد، بل العمل على تنشيط وحفز وتبادل المعلومات والمعرفة بينهم، ومن ثم إطلاق المعرفة الكامنة ودعم عملية خلق ونشر وتدفق المعرفة في أرجاء المنظمة لتكوين القدرات المحورية ومن ثم تثبيت ميزتها التنافسية.<sup>2</sup>

### ثانيا : متطلبات الموارد البشرية في اقتصاد المعرفة

لا بد من التركيز على بعض الجوانب الضرورية منها : تطوير نوعية الموارد البشرية ومهاراتها بالشكل الذي يتطابق مع التقنيات المتقدمة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة، والتطور المتسارع فيه بالشكل الذي يستدعي تطوير التعليم، والتدريب، وتوفير مستلزمات التعليم الذاتي بالشكل الذي يتيح توفير

<sup>1</sup> حسين بركاتي ، واقع ادارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي:دراسة حالة بعض المؤسسات مرجع سبق ذكره ،ص32.

<sup>2</sup> حسين بركاتي ، واقع ادارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي:دراسة حالة بعض المؤسسات مرجع سبق ذكره ،ص 17 .

قدرات علمية وعملية قادرة على الإسهام في توليد هذه التقنيات المتقدمة، واستخدامها بشكل كفؤ بما يحقق توسيع النشاطات كافة، بما يتضمن نمو الاقتصاد وتقدمه.<sup>1</sup>

ويشير طه حسين نوى إلى أن العنصر البشري هو المحرك والمحدد الأساسي لرفع كفاءة وأداء أي تنظيم، ولا يمكن لهذا المورد أن يحقق نتائج ذات قيمة بمجرد توافره وتواجده، بل لابد دائما من تدعيمه وتنميته واستغلال معارفه الظاهرة والكامنة، لذلك فإنه من المؤكد أن تطوير الموارد البشرية واستثمار طاقاتها وقدراتها، وضمان تفاعلها واندماجها مع متطلبات العمل لا يمكن أن يتم بمجرد الحصول على هذه الموارد، وإنما يكون نتيجة لجهود المنظمة الموجهة نحو تنمية هذه الموارد باستعمال الأساليب الملائمة، وذلك في إطار الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.<sup>2</sup>

قف هجرة العلماء والباحثين والخبراء والمختصين ، وبالذات في المجالات التقنية والتطبيقية، عن طريق توفير الحوافز الكافية من خلال توفير دخول مناسبة لهم ولأسرهم، وتوفير مستلزمات ممارسة تخصصاتهم، واستخدام خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم المعرفية العلمية والعملية، إضافة الى توفير القدر الكافي من الحرية والاستقلالية لهم التي يمكن أن تتيح تطوير قدراتهم بشكل مبدع.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع ،ص17.

<sup>2</sup> مركز الدراسات الاستراتيجية، الموارد البشرية الفكرية- الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة، نحو مجتمع المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص55 .

<sup>3</sup> حسين بركاتي ، واقع ادارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي: دراسة حالة بعض المؤسسات ، نفس المرجع ،ص20.

### المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمعرفة

إدارة المعرفة من المبادئ الحديثة في علم الإدارة، وظهورها يعود إلى أهم ثلاث تحديات تواجه الإدارة اليوم، وهي تقديم أفضل خدمة للعملاء عبر شبكة الانترنت، استخدام تقنية المعلومات للحصول على مكانة تنافسية، وأيضا الآليات التي تمكن المنظمات من إعادة ترتيب أفكار العاملين، وخبراتهم المتراكمة.

#### المطلب الأول : ماهية المعرفة

أيقنت منظمات اليوم أن مصدر قوتها يمكن في امتلاكها للمعرفة و المعلومة، وأنها السلاح التنافسي المهم في تفوقها، وأنها المورد الاستراتيجي الذي يصنع الفرق بين المنظمة و منافسيها.

#### أولاً : مفهوم المعرفة

تلك الإمكانيات والخبرات الفردية والمؤسسية والمجتمعية الناشئة عن التفاعل الديناميكي بين العقل والعلم والفكر والبيانات والمعلومات والاتصالات والتكنولوجيا والمهارات الفردية والجمعية والمتأنية عن توظيف كل ذلك في العملية الإنتاجية من سلع وخدمات وأفكار ومعارف وفي إطار من التشابكات الأفقية والعمودية العميقة.<sup>1</sup>

يقول ليوتار Lioter في كتابه شرط ما بعد الحداثة: أن المعرفة بصفتها سلعة معلوماتية لا غنى عنها للقوة الإنتاجية، وقد أصبحت وستظل من أهم مجالات التنافس العالمي من اجل إحراز القوة ويبدو من غير المستبعد أن تدخل دول العالم في حرب من اجل السيطرة على المعلومات كما حاربت في الماضي من اجل السيطرة على المستعمرات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ابراهيم بدران، التطوير والابداع في مجتمع المعرفة ، مجلة التعليم العالي والبحث، عمان،الأردن ، 2014 ، ص3.

<sup>2</sup> حرز الله محمد لخضر،المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة،العدد 14، 2016، نقلا من الموقع : <http://www.kadhanews.com>،ص329.

ومما سبق نستطيع القول أن المعرفة هي مورد إنساني لا ينقص، بل ينمو باستعماله، والمعرفة حالة إنسانية أرقى من مجرد الحصول على المعلومات. فالمعرفة قد تكون صريحة (مدونة أو مسجلة أو مصورة، أو أخرى. وأحيانا تكون ضمنية) في موجهاً السلوك البشري التلقائية على سبيل المثال. من هنا، تصبح المعرفة عبارة عن البيانات، والمعلومات، والإرشادات، و الأفكار، أو مجمل البنى الرمزية التي يحملها الإنسان، أو يمتلكها المجتمع في سياق ثقافي وتاريخي محدد. وتوجه السلوك البشري، سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي، وتنتشر في مجالات النشاط الإنساني كافة، ففي إنتاج السلع والخدمات، وفي أنشطة المجتمع المدني، والسياسة العامة، وفي الحياة الخاصة أيضا.<sup>1</sup>

### ثانيا : خصائص المعرفة

الإدارة الفاعلة والناجحة للمعرفة تستلزم الفهم الواضح، والعميق لها ولطبيعتها وخصائصها فالمعرفة في الحقيقة لها مجموعة من السمات، والخصائص التي تؤثر تأثيرا مباشرا على أسلوب إدارتها، والتعامل معها، كما تؤثر تأثيرا مباشرا على فرص نجاح أي برنامج لإدارة المعرفة تتبناه المنظمة. وتتمثل خصائص المعرفة في العناصر التالية :<sup>2</sup>

- 1- التراكمية : يعني أن المعرفة متغيرة ، ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة على المعرفة القديمة؛
- 2- التنظيم : المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تسمح للمستفيد الوصول إليها، وانتقاء الجزء المقصود منها؛
- 3- البحث عن الأسباب : من أجل معرفة أسباب الظواهر، لأن ذلك يمكننا من التحكم فيها على نحو أفضل؛

<sup>1</sup> عابدة فؤاد النبلاوي سرّة العربية في عصر مجتمع المعرفة- دراسة انثوجرافية عبر ثقافية-، تحليل ومراجعة:عبد الرحمان صوفي عثمان،تصميم:محمد مختار ساطور، ورقة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي الاول حول مجتمع المعرفة:التحديات الاجتماعية والثقافية واللغوية في العالم العربي..حاضرا ومستقبلا،كلية الآداب والعلوم الاجتماعية،المجلد الثاني، مسقط سلطنة عمان ،جامعة السلطان قابوس ، 2007 ، ص159 .

<sup>2</sup> محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص21.

4- الشمولية واليقين: الحقيقة تفرض نفسها على الجميع دون استثناء؛

5- الدقة والتجربة: يمكن التعبير عن الحقائق رياضياً.

### ثالثاً : مصادر المعرفة

تتنوع في عصرنا هذا مصادر المعرفة، ولا يمكن حصرها فهناك العديد منها ويمكن أن تتناول بعضها فقد طرح كولين CULLEN المصادر من أجل الحصول على المعرفة أو اكتسابها وهما :

**1-المصادر الداخلية:** تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة وتشتمل على خبرات الأفراد، وافترضاقتهم، وذاكرتهم وحقوقهم، وفي الطلب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح وفي الوقت ذاته قد يكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المنظمة.

**2- المصادر الخارجية:** هناك عدد كبير من هذه المصادر مثل المشاركة في المؤتمرات، واستئجار الخبراء ومتابعة الصحف، والمجلات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، جمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين والتعاون من المنظمات الأخرى وإنشاء التحالف وغيرها من المصادر.

وبالتالي منظمات المعرفة هي المنظمات التي تعتبر المعرفة مورداً أساسياً، وأصلاً من أصولها الرئيسية كما تعتمد عليها في تحقيق ميزتها التنافسية، ومن أجل ذلك لابد على المنظمات أن تتمتع برؤية إستراتيجية للمعرفة سواء في إنشاء المعرفة انطلاقاً من المصادر الداخلية، أو استقطاب المعرفة، والحصول عليها من مصادر خارجية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : ماهية إدارة المعرفة

الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة جاء نتيجة التطورات المتسارعة في تقنية المعلومات، وسعي المنظمات لكي تكون منظمات متعلمة، مما أدى إلى ظهور هذا المصطلح لكي يمثل التحول الجذري في طبيعة أعمال المنظمات من حيث الاهتمام بالعنصر البشري .

### أولاً- مفهوم إدارة المعرفة.

<sup>1</sup> Cullen. G and Parbeteah. K.P, **Multinational Management**, Prentice Hall, England, 2005, P25.

-حسب hempel فإدارة المعرفة هي : "حزمة أنشطة الاستقطاب، امتلاك، تنسيق، نشر تكوين، ابتكار المعرفة واستخدامها أنشطة الأعمال الأساسية من خلال الأفراد، فرق العمل، وعبر المجالات الوظيفية والتنظيمية، بمعنى آخر تهتم باستثمار أصول المعرفة، واكتشاف القيم الخفية وغير الملموسة للأصول المعرفية الموجودة في المنظمة"<sup>1</sup>

-هي مجموعة من العمليات التي تطور في المنظمة عمليات ابتكار، وتجميع، وتخزين، وصيانة وتطبيق معرفة المنظمة.<sup>2</sup>

-وتعرف إدارة المعرفة أيضا على أنها: " التجميع المنظم لمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجيا، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه واثراء العمليات في المنظمة وتحقيق تحسين في الأداء والإرتفاع إلى مستويات أعلى في الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المنظمة ذاتيا في فترات سابقة أو قياسا إلى انجازات المنافسين ".<sup>3</sup>

### ثانيا : أهمية إدارة المعرفة :

إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا على وجود طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، وبناء على ذلك فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها يحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي، إذ يتم بموجبه إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية، كما يجعل الزبون راضيا في تعامله مع المنظمة، والأهم من كل هذا القيمة المحققة في المستويات الإدارية والأستراتيجية المختلفة، بالإضافة إلى إيجاد القيمة لأصحاب المصالح من خلال اكتساب وتخزين واستخدام المعرفة، وبالتالي تحمي المنظمة حصتها السوقية وتبني فرص المشاركة المستقبلية

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم والنظم والتقنيات ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، 2007 ، ص ص41-42.

<sup>2</sup> Laudon. K.C.& Laudon . J.P, Management Information Systems –Managing The Digital Form, earseon Hall, 2004, p316.

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة ،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة، 2002، ص208.

- وتبقيها في مقدمة المنافسين.<sup>1</sup> ويمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:
- تحقق إدارة المعرفة التكامل بين القدرات البشرية المبدعة من ذوي المعرفة ومتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات حتى تصبح للمنظمة القدرة على رصد المعرفة من مختلف المصادر ومعالجتها بالتحليل والتحديث وإتاحتها للإستخدام الفعال في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات و تشغيل الأنظمة والوظائف والعمليات.
  - تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
  - تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجودات الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
  - تبرز من خلال نشاطاتها المختلفة والتي تجسدت في إنتاج المعرفة والحصول عليها وإدخال التحسينات منها وتفريغها في وثائق وقواعد بيانات وبرمجيات من خلال الابتكار.
  - تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لإستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها سهلة وممكنة.
  - تهيئ فرص تطور المنظمة بمعدلات متناسبة مع قدراتها والفرص المتاحة لها من خلال الإستغلال المكثف لنتائج المعرفة ومنتجاتها الثقافية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة لدى الأفراد.
  - القدرة على تحسين واستخدام واستثمار الموارد المعرفية وتأكيد الإبداع في جميع أرجاء المنظمة لتعزيز أدائها من خلال اكتسابها القوة والميزة التنافسية<sup>2</sup>.
  - تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة .
- كما أن هناك أهمية كبيرة لإدارة المعرفة تتمثل في: أن توليد المعرفة الجديدة والمفيدة وتخزينها

<sup>1</sup> فاضل راضي غباش، أدوار إدارة المعرفة ورأس مال الزبون العلاقة والأثر: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الأهلي في محافظة النجف الأشرف، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 16 ، العدد 57 ، جامعة بغداد، العراق، 2010، ص42 .

<sup>2</sup> فلاح الفهداوي ، إسرائعلاء الدين نوري، إدارة المعرفة ودورها في التنمية المستدامة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم القانونية والسياسية، العدد05 ، 2012 ، العراق، ص93 .



وتوزيعها وتطبيقها تسهل من العمل داخل المنظمة كما أن وجود فريق متخصص لانتقاء المعرفة وتشجيع على استثمارها فضلا عن مشاركة العاملين وتفاعلهم ووجود قيادة فعالة تقود تلك العمليات لإحداث التناسق والتناغم فيما بينها يؤدي إلى تقليل التكاليف الإجمالية للعمل عن طريق تقليل تكاليف الهدر والمنجات المعيبة ورفع مردودات المبيعات، وكذلك زيادة العوائد المالية للمنظمة عن طريق إنتاج منتجات متقنة وأخرى مبتكرة وسريعة البيع.<sup>1</sup>

### ثالثا : أهداف إدارة المعرفة

تكمن أهداف إدارة المعرفة في ما يلي:

- جذب رأس المال الفكري لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.
- خلق بيئة تنظيمية تشجع الفرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين؛
- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط، والإدارة، وتطوير العاملين، وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.<sup>2</sup>

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الاجراءات المطولة أو غير الضرورية.

- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانع القرار قادرا على كيفية استغلال موارد المؤسسة المتاحة بالشكل الصحيح وبالوقت المناسب مستخدما الحكمة والذكاء في التطبيق بدون عناء وجهد كبير.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث : إدارة الموارد البشرية ورهان تنمية الكفاءات من منظور المعرفة

إن الاتجاه العام لكل من إدارة المعرفة وإدارة الكفاءات يميل نحو التكتل والاندماج من أجل تحقيق

<sup>1</sup> بدروتي هدى إدارة المعرفة كأحد المراكز الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءتها، الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة"، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر. 2011 .

<sup>2</sup> نعيمة جبر زروقي، رؤية مستقبلية لذوي الاختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، مقال منشور في مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد 9 ، العدد 02، الرياض، السعودية، 2008، ص10.

<sup>3</sup> رنجي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012، ص56.

الأهداف التنظيمية والتجديد الذاتي للمؤسسة، وهو رهان يمكن تحقيقه بالجمع بينهما وفق للاستراتيجية المتبعة، ففي سياق تبريرهم لتحول إدارة الموارد البشرية لتكون مصدرا للقيمة، اعتبر Ch. Schmitt وآخرون أن تسيير الكفاءة والمعرفة كانت وراء توجه هذه الوظيفة نحو الإبداع<sup>1</sup> إن تركيز إدارة المعرفة على تقنيات الإدارة المشتركة للمعرفة التنظيمية تساعد مجموعات العمل ومجتمعات الممارسة على تنسيق جهودهم في مختلف الوظائف والمهام مهما كان سلمها التدريجي، فتطوير مجال عمل المستخدمين والرفع من كفاءاتهم يؤثر على قدرات إنتاج المعرفة في المؤسسة.

الشكل رقم (01-01) : الميزات المختلفة لإدارة المعرفة وإدارة الكفاءات



Source: Jianzhong HON and al, Co-evolution of knowledge and competence management and its strategic implication, department of business administration, Lappeenranta university of technology, Finland, 2005, P 18.

<sup>1</sup> Christophe SHCMITT et autre, GRH et valeur: une relation en perpétuelle construction, Revue internationale des relations de travail, Vol 2, No1, janvier 2004, france, P 61.

ففي المؤسسات المكثفة معرفياً، أغلب المهام اليومية تتطلب ممارسات وقرارات مهنية وإدارة تركز بصورة كبيرة على المعرفة، ففي مثل هذه الوضعيات تتطلب إدارة الكفاءات طرق كمية ونوعية لتمييز وإحصاء الكفاءات التنظيمية.<sup>1</sup>

من جهة أخرى فإن إدارة الكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة لا تتوقف على الفرد فحسب، ولكن تقتضي أن تكون هناك كفاءة جماعية أو مشتركة، وهذا لا يعني أن الكفاءة الجماعية هي مجموع الكفاءات الفردية، بل هي تفاعلات تتم فيما بينها، وهو المفهوم الذي يشير إلى العلاقة  $5=2+2$ ، أي أن أثر التفاعل بين الكفاءات يكون أكبر من الآثار المترتبة على انفراد. وبالتالي، كان تكوين الكفاءة المميزة لنشاط المؤسسة عبارة عن مزيج من العلاقات التي تدمج المستوى التنظيمي (المؤسسة ككل)، المستوى الجماعي (فرق العمل) والمستوى الفردي (كفاءات الأفراد)، تتداخل فيما عدة مجالات على غرار الإدارة الاستراتيجية، التنظيم، إدارة المعرفة ونظم الإعلام، حيث تمثل إدارة الموارد البشرية مركز القرار.<sup>2</sup>

من هذا المنطلق يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية إدارة وتنمية الكفاءات البشرية وذلك من خلال توفير المقومات والركائز التالية :<sup>3</sup>

#### أولاً : التدريب والتطوير المستمر والمتميز

فالمنظمات اليوم تبحث عن المعرفة بصورة أكبر، من خلال التدريب والتعليم المتواصل، وتخطيط المسار المهني مع رصد الميزانيات المخصصة لذلك، فالاستثمار في الأفراد لبناء التميز والكفاءة يعتبر من أفضل الاستثمارات، ويجب على إدارة الموارد البشرية إدماج الخبراء والأخصائيين في فرق عمل تساعد على الإنتاج والابتكار وتبادل المعلومات والأفكار.

#### ثانياً : المشاركة

<sup>1</sup> G. ZULCH M. BECKER, computer – supported competence management: industry, Vol. 58, No. 2, P 146

<sup>2</sup> علي عماري وآخرون ، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الكفاءات من منظور المعرفة ،مجلة الاقتصاد الصناعي ،المجلد 09 ،العدد01 ،2019، ص26.

<sup>3</sup> بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2010 ص245.

وهو يضمن العديد من الجوانب منها مشاركة الكفاءات البشرية في تحديد المعارف والمعلومات اللازمة لهم، وكذلك منح الأفراد المتميزون الحرية في التفكير والعمل واتخاذ القرارات للحصول على نتائج مرضية.

### ثالثا : قيادة الإبداع والابتكار

إن إدارة الكفاءات البشرية تحتاج إلى حساسية شديدة لذلك فهم يحتاجون لأنماط قيادة ديمقراطية تتميز بالمرونة والفعالية والقدرة على معالجة الأمور والمواقف الحرجة، فالإبداع يعد اختراعا في مرحلة التطبيق، أي أن الاختراع يسبق الإبداع ويتوقف عند مستوى الفكرة، أما الإبداع فيشمل تطبيق الفكرة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> علي عماري وآخرون ، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الكفاءات من منظور المعرفة ،مرجع سبق ذكره ،ص27.

### المبحث الثالث : مدخل إلى إدارة المعرفة

في السنوات الأخيرة كان هناك اعتراف على أن استعمال المعرفة له قيمة واضحة جدا في زيادة الكفاءة والفعالية وزيادة قدرة المؤسسات على اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات، ولكن توفر المعرفة وحدها لا يكفي بل يجب تطبيقها والاستفادة منها في إنجاز الأهداف، فالمعرفة من أجل الاستفادة منها يجب أن تحول إلى عمل.

### المطلب الأول : مبادئ إدارة المعرفة وعناصرها

#### أولا- مبادئ إدارة المعرفة.

**1- تعتبر إدارة المعرفة عملية مكلفة:** فالعديد من فعاليات إدارة المعرفة الخاصة تتطلب استثمار الأموال أو العمل، فقد قال "روبرت بكمان" صاحب مجموعة باكمان الصناعية أنه أنفق 7% من الأرباح على عمليات إدارة المعرفة، ولكن بينما تبدو عمليات إدارة المعرفة مكلفة جدا فواضح أن عدم وجود إدارة المعرفة مكلف أكثر من تلك التكلفة.<sup>1</sup>

**2- تتطلب عمليات الإدارة الفعالة للمعرفة سرعة إصدار، وإيجاد الحلول بالنسبة للناس وللتكنولوجيا:** بحيث تحتاج إدارة المعرفة توفر التكنولوجيا إلى جانب الأيدي العاملة البشرية.

#### 3- إدارة المعرفة عملية سياسية وحيوية جدا:

على المنظمة تشكيل جماعة خاصة من أجل الاستفادة من إدارة المعرفة بأسلوب جيد داخل المنظمة.

#### 4- تتطلب إدارة المعرفة وجود مديرين للمعرفة:

على المنظمة أن تخلق داخل كل قسم من أقسامها مجموعة إدارة المعرفة لكي تسهل عمليات إيجاد، وتوزيع واستخدام المعرفة.

#### 5- إدارة المعرفة لا تنتهي أبدا

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص162

صبيغ المعرفة دائماً تتغير، ودائماً هناك العديد من التكنولوجيات الحديثة، وأساليب الإدارة والقضايا الحديثة الخاصة باهتمام العملاء التي دائماً ما تطرأ على الساحة، فالمنظمات دائماً ما تتغير من استراتيجياتها والسوق له احتياجات جديدة. بعد استعراضنا للمبادئ الأساسية لإدارة المعرفة، نشير إلى أنها ليست قوانين ثابتة، وقد تزيد أو تنقص حسب وجهات النظر المختلفة.<sup>1</sup>

### ثانياً : عناصر إدارة المعرفة

تتضمن إدارة المعرفة العديد من العناصر الجوهرية التي تتفاعل، وتتكامل مع بعضها مكونة نظام معرفي فعال يساهم في نجاح المنظمة، ويمكن تلخيص عناصرها في أربعة عناصر أساسية وهي :

1- **البيانات**: مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترتبة يتم إبرازها، وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تحليلها، ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي .

2- **المعلومات**: وهي عبارة عن بيانات تضع صفة المصادقية ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم النتائج المسبقة ومحددة أو لغرض الاتصال أو المشاركة في حوار، وللمعلومات أشكال منها : الشكل الكتابي و الصورة، المحادثة مع الطرف الآخر .

3- **القدرة**: المعرفة بجانب المعلومات تحتاج القدرة على صنع المعلومات من البيانات التي تتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها، والقدرة على التفكير الإبداعي والتحليل والتفسير للمعلومات هي عنصر أساسي لإدارة المعرفة .

4- **الاتجاهات**: هي التي تدفع الأفراد إلى الرغبة في التفكير والتحليل والتصرف، وهي تحفز الأفراد وفضولهم وتوجد لديهم الرغبة في الإبداع.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة ، مرجع سبق ذكره ،ص162

وبالتالي تشكل هذه العوامل الأربعة مقومات إدارة المعرفة وركائزها. حيث أنها بالاشتراك مع بعضها البعض بشكل فعال، ومتكامل يؤدي إلى تطوير المنظمة حتى تصبح منظمة المعرفة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مجالات إدارة المعرفة وأبعادها

إدارة المعرفة عناصر جوهرية تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض مؤلفة نظام معرفي فعال، يساهم من خلال مجموعة عمليات ومداخل في نجاح المنظمة بشكل مباشر وواضح.

#### أولاً : مجالات ادارة المعرفة

وتركز إدارة المعرفة على عدد من المجالات الهامة منها :<sup>2</sup>

- 1- مسح و تطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وحمايتها؛
- 2- تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد؛
- 3- تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع ؛
- 4- تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فعالية، واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة؛
- 5- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تملكه المنظمة من المعرفة.

#### ثانياً : أبعاد إدارة المعرفة

يرى duek أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية للمعرفة :

- 1- **البعد التكنولوجي**: ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث، وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري، والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذا فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

<sup>1</sup> رجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة ، مرجع سبق ذكره ،ص162

<sup>2</sup> محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ،مرجع سبق ذكره ، ص66.

**2- البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة:** هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة، والتحكم بها وإدارتها وتخزينها، ونشرها، وتعزيزها، ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق والإجراءات اللازمة للمعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

**3- البعد الاجتماعي:** يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية، وبناء شبكات فاعلة من العلاقات مع الأفراد، تأسيس ثقافة تنظيمية دائمة.

ومنه فالأبعاد السابقة تمثل عناصر أساسية تسهل الاستفادة من المعرفة، والتحكم بها، وتقاسمها بين الأفراد.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : متطلبات ادارة المعرفة ومبررات التحول إليها

هناك العديد من العوامل التي ساهمت في تحول المؤسسات للإهتمام بإدارة المعرفة فهو استجابة بعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية.

#### أولاً : متطلبات إدارة المعرفة

إن تبني و تطبيق مفهوم إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية للمنظمة، ويمكن تلخيصها فيما يلي :

**1- توفير البنية التحتية :** والمتمثلة في التقنيات التكنولوجية، والتي قوامها الحاسوب و البرمجيات الخاصة بذلك مثل محركات البحث الالكترونية وتكنولوجيا المعلومات.

**2- توفير الموارد البشرية اللازمة :** حيث تعتبر من مقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها، وهم يعرفون بأفراد المعرفة، التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها.

<sup>1</sup> لطيف عبد الرضا عطية ، دارة المعرفة رأس المال الفكري : العلاقات والأثر ، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في المحافظة ، الديوانية ، مقال منشور في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10 ، العدد 03 ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2008 ،ص155.



**3- الهيكل التنظيمي :** إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لإكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق أيضا بتحديد وتحديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفؤة من أجل اكتساب قيمة.

**4- العامل الثقافي :** حيث يعتبر مهما في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة.<sup>1</sup>

**5- القيادة التنظيمية :** القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر.<sup>2</sup>

### ثانيا : مبررات التحول إلى إدارة المعرفة

تتمثل مبررات التحول إلى إدارة المعرفة فيما يلي :

- تحسين عملية اتخاذ القرارات إذ تتخذ القرارات بشكل أسرع خاصة في المستويات الادارية الوسطى والدنيا باستخدام موارد أقل وبشكل أفضل كما لو أنها اتخذت من قبل المستويات العليا.
- تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بطريقة أفضل، إذ أنه ليس هناك حاجة ماسة لشرح وتوضيح تلك القرارات ولأن حلقات الاتصال بين المستويات الادارية المختلفة تكون أقصر.

<sup>1</sup> نوة وسام، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال مؤسسة، جامعة أم البواقي، 2015، ص21.

<sup>2</sup> حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة البويرة، 2013، ص10.

- يصبح الموظفون أكثر وعياً فيما يتعلق بعمليات التشغيل، ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات العملاء والزبائن، وسياسة الشركة وإجراءاتها وبالتالي يصبحون قادرين على إنجاز أعمالهم بجودة ويعملون على تصحيح الأخطاء دون الحاجة إلى تدخل المشرفين.
  - يصبح الموظفون أكثر وعياً وأكثر قدرة على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل، إذ يصبح لديهم فهم أكبر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر وكيف يتصف كل منهم بمعرفته للمعرفة التي لدى الآخرين.
  - تصبح قدرة المؤسسة على إرضاء الزبائن أفضل، من خلال تقديم منتجات وخدمات واستجابات ذات نوعية أعلى.
  - العمل على تحسين العمليات الداخلية الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكاليف.
  - العمل على تحسين الابداع داخل المنظمة والذي يعتبر العنصر الأساسي للمنافسة.
- إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية هي مصدر الميزة التنافسية وهي أهم من المصادر التقليدية مثل الأرض ورأس المال.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> قلبو حسينية ، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي ،مذكرة ماستر أكاديمي ،تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات ،جامعة بسكرة ، 2015، ،ص19.

## خلاصة

إن إدارة الموارد البشرية أصبحت الآن تعني إدارة الخبرة والكفاءة، حيث أن المنظمة الحديثة لم تعد تهتم بالموارد البشرية غير المؤهلة وغير الكفؤة، وذلك لأن الكفاءات وأصحاب الخبرة والمهارة هم الذين يتحملون مسؤولية التغيير ويعملون على تحقيقه، لذا فإن السبب الرئيسي في فشل الكثير من المؤسسات في العقود السابقة يرجع بدرجة كبيرة إلى قلة أصحاب الخبرة والكفاءات، كما أن إدارة الموارد البشرية لم تولي الاهتمام اللازم للمورد البشرية لغرض تأهيلها لتكون كفؤة بالقدر الذي يمكنها من تطوير المهارات فلقد أصبحت عملية تنمية الكفاءات من الأمور المؤثرة في رؤية المؤسسة واستراتيجياتها، فمستقبلها مرهون بما تمتلكه من أفكار تعبر على مدى قدرتها على الإبداع والتجديد الذي يشكل حالياً الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة في مجال الأعمال، فانتقال المجتمع من مجتمع المعلومات إلى عصر المعرفة اوجب على المؤسسات أن تجدد رأس مالها الفكري وتتعلم كيف تحولها إلى أرباح أو إلى وضع استراتيجي معين يسمح بتحقيق الميزة التنافسية.

## الفصل الثاني :

إدارة الموارد البشرية

بالمعرفة واستراتيجية تنمية

رأس المال الفكري

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمعرفة واستراتيجية تنمية رأس المال الفكري

تمهيد :

لقد شاع استخدام مفهوم الرأس مال الفكري أو المعرفي في التسعينات من القرن الماضي، حيث أصبح ينظر إليه باعتباره ممثلاً حقيقياً لقدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق النجاح بعد أن كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة.

وفي ظل تعقد، وتنوع المتغيرات البيئية، وجدت المنظمات نفسها ملزمة على انتهاج أسلوب التطوير التنظيمي، الذي يضمن لها مواكبة التغيرات، ويمكنها من الاستجابة لها بالشكل الذي يضمن بقاءها، ويتيح لها الفرص الصحية التنظيمية التي تحقق لها المكانة المرموقة في بيئة الأعمال انطلاقاً من المنافسة الشديدة بين المنظمات وفي ظل التطور الحاصل في المجال العلمي، أصبحت المعالم التنافسية الجديدة تتعد عن الموارد المادية الملموسة تدريجياً، لتنتقل إلى الموارد غير الملموسة، ممثلة في العناصر البشرية، على اعتبار أنها المسؤولة عن كل الأنشطة ووظائف المنظمة، الأمر الذي يجعلها مسؤولة نجاح وبقاء المنظمة. وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي :

المبحث الاول : ماهية رأس المال الفكري

المبحث الثاني : دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة

المبحث الثالث : العلاقة بين رأس المال الفكري والبشري

### المبحث الأول : الاطار النظري لرأس المال الفكري

مع تنامي تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي جعلت من العالم قرية صغيرة والثورة الحاصلة في المعلومات في ظل ما أصبح يدعى بالإقتصاد المبني على المعرفة تزداد حاجة المنظمات إلى مزايا تمكنها من البقاء في بيئة الأعمال التي تتواجد فيها والتي تتبعها المنافسة الشرسة، ويتعلق الأمر برأس المال الفكري الذي يتصدر موجودات المنظمة من حيث الأهمية.

### المطلب الأول : نشأة و مفهوم رأس المال الفكري

يعتبر موضوع رأس المال الفكري حديث نسبيا في الفكر الإداري، وقد بدأ الإهتمام به خاصة في فترة التسعينات ولم يوجد أي إتفاق حول مفهوم واحد وواضح له، لذلك سنتعرض فيما يلي إلى نشأته ومفهومه .

### أولا : نشأة رأس المال الفكري

ركزت الإدارة الحديثة على الموجودات الفكرية أو غير الملموسة، إلى جانب الموجودات المادية، لأنها أدركت أن ثروة المنظمة تكمن في موجوداتها الفكرية، وفي رأس المال الفكري أو المعرفي لها، وقد ظهر هذا المفهوم في تسعينات القرن الماضي، وأصبح بمثابة الثروة الحقيقية للمنظمة المنافسة والناجحة بدل المصادر المادية، لكن هذا لا يعني أن مفهوم رأس المال الفكري لم يكن موجودا قبل تسعينات القرن الماضي، ولكن ما نقصده أنه لم يكن قيد البحث، وكان يعرف بإسم ( شهرة المحل ) ويتضمن كل الموجودات غير الملموسة للمنظمة ويظهر في ميزانيتها.<sup>1</sup>

وقد تأخر التعامل مع رأس المال الفكري حتى التسعينات من القرن الماضي لسببين رئيسيين هما:

<sup>1</sup> فرحات لويبة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2016، ص61.

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمعرفة واستراتيجية تنمية رأس المال الفكري

- 1- أنه غير ملموس صعب القياس والتقييم، ولم يكن ينظر إليه كرأس مال حقيقي لعقود طويلة بإستثناء حالات قليلة لم يكن بالإمكان تجاهلها، وهي تدر أرباحا وثروة واضحة كما هو الحال في براءات الاختراع وحقوق المؤلف والملكية الفكرية، والعمليات التجارية (شهرة المحل).
- 2- أن النظم المحاسبية في المنظمات نظرت إليه على أنه تكاليف قصيرة الأجل على الرغم من أنه يجب النظر إليه على أنه إستثمار مهم.<sup>1</sup>

### ثانيا : مفهوم رأس المال الفكري

لرأس المال الفكري العديد من المصطلحات المرادفة التي تشير إلى نفس المعنى كالأصول غير المادية لرأس المال المعرفي، و الأصول الفكرية، الموجودات المعرفية ومن أهم تعاريف رأس المال الفكري نجد:

يعرف رأس المال الفكري على أنه " جزء من رأس المال البشري للمنظمة، يتمثل بنخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم، وتمكينهم تلك القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تمكن المنظمة من توسيع حصتها التسويقية وتعظيم نقاط قوتها على إقتناص الفرصة المناسبة.<sup>2</sup>

كما يعرف على أنه الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، وكذلك الماكينات التي تجسدها والممكن استخدامها لخلق الثروة "يشير هذا التعريف إلى أن رأس المال الفكري هو المعرفة (المهارات، الخبرات، والتعليم المتراكم في العنصر البشري) التي يمكن تحويلها إلى قيمة.<sup>3</sup>

أما جاد الرب فقد عرف رأس المال الفكري بأنه يعكس كل الجوانب الفكرية للعقول البشرية عالية التمييز والتي تعكس كل الجوانب غير الملموسة في المنظمة، وهي الأكثر تأثيرا وفعالية نحو النمو والتقدم والتميز العاليي من الجوانب أو الأصول الأخرى الملموسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فرحات لويبة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص61.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الادارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص220.

<sup>3</sup> عبد الناصر نور، ظاهر القشبي، دراسة رأس المال الفكري (الأهمية والقياس والافصاح) دراسة فكرية من وجهات نظر متعددة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 25، الأردن، 2010، ص07.

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمعرفة واستراتيجية تنمية رأس المال الفكري

وإذا أردنا أن نحدد بدقة مفهوم رأس المال الفكري يجب تمييزه عن رأس المال المادي ورأس المال البشري، إذا يتمثل رأس المال المادي في الموارد التي تظهر في ميزانية المنظمة كالعقارات والتجهيزات والمخزونات، بينما يمثل رأس المال البشري المهارات والابداعات والخبرات المتراكمة للعنصر البشري في المنظمة، ومن هنا فإن رأس المال الفكري يشمل رأس المال البشري ويختلف عن رأس المال المادي.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني : خصائص رأس المال الفكري ومكوناته

إن المحافظة على القوى المعرفية والحرص على دمجها بالنسيج الثقافي للمؤسسة يمثل قدرات تنافسية لا يستهان بها في السوق العالمية ومتطلباتها، فمن المعلوم أن هذا ليس بالعمل السهل على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة إن حرصت عليه وذلك للخصائص الفريدة لرأس المال الفكري الذي تميزه عن غيره من الأصول أو الموارد الأخرى في المنظمة.

### أولاً : خصائص رأس المال الفكري

هناك مجموعة من الخصائص التي يتميز بها رأس المال الفكري عن غيره من رأس المال ويمكن إيجازها فيما يلي :

**1- الخصائص التنظيمية :** فيما يخص المستوى الاستراتيجي نجد أن رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلها وينسب متفاوتة، أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسبه فهو الهيكل لتنظيمي العضوي المرن، أما الرسمية فنستخدم بشكل منخفض جداً، ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل منخفض جداً، ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص38.

<sup>2</sup> عبد الناصر نور، ظاهر القشي، مرجع سبق ذكره، ص07.

<sup>3</sup> محمود على الروسان، محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الابداع في المصاريف الأردنية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الثاني، المجلد 26، جامعة جدار الأردنية، 2010، ص47.



## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمعرفة واستراتيجية تنمية رأس المال الفكري

**2-الخصائص المهنية :** الاهتمام ينصب على التعلم المنظمي والتدريب الاثرائي وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارات العالية والخبرة العريقة.<sup>1</sup>

**3-الخصائص السلوكية والشخصية :** يميل رأس المال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة لذا فهو يميل للتعامل مع موضوعات التي تتسم بالتأكد ورأس المال الفكري يميل إلى المبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة ولديه قدرة على حسم القرارات دون تردد ولديه مستويات ذكاء عالية ومثابرة حادة في العمل وثقة عالية بالنفس.<sup>2</sup>

### ثانيا : مكونات رأس المال الفكري

ينظر إلى رأس المال الفكري على أنه تلك المعرفة المتاحة لدى الكفاءات البشرية ،والتي يمكن تحويلها إلى أرباح كما يمكن تشبيه عناصر رأس المال الفكري بمجموعة متراكمة ومجموعة من المعارف، بحيث ينظر لكل طرف إلى جانب المعرفة التي تدخل في دائرة إهتماماته، ورغم تباين وجهة نظر الباحثين حول مفهوم رأس المال الفكري، إلا أن هناك شبه إجماع على أنه مكون بدرجة أساسية من الأصول البشرية والأصول الفكرية والهيكليّة. ويتكون رأس المال الفكري من المكونات التالية:

**1-رأس المال البشري :** أي قدرات مستخدمي الشركة اللازمة لتوفير حلولاً لعملائها ،والابتكار والتجديد وهو يمثل مصدر الابتكار والتحسين ولكنه في الوقت نفسه هو الأصعب على القياس وهو ينمو باستخدام الشركة لمعارف المستخدمين وبتزايده هذه المعارف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بلقوم فريد ،انتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية ،أطروحة دكتوراه ،تخصص تسيير ،جامعة تلمسان ،2013، ص100.

<sup>2</sup> محمد زبير ،شوقي جدي ،الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ،ملتقى حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ،جامعة شلف ،ديسمبر ،2011، ص7.

<sup>3</sup> عبد الناصر نور ، ظاهر القشي ، دراسة رأس المال الفكري (الأهمية والقياس والافصاح ) دراسة فكرية من وجهات نظر متعددة ،مرجع سبق ذكره ،ص07.

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمعرفة واستراتيجية تنمية رأس المال الفكري

**2- رأس المال الهيكلي التنظيمي :** يعبر هذا النوع من رأس المال عن الجدارة الجوهرية للمنظمة، ومعرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها داخل هياكل وأنظمة المنظمة، وبالتالي فيو يمثل القيم التي تدعم رأس المال البشري ولكنه يبقى في المنظمة عندما يترك الأفراد المنظمة و هو يشمل:

**أ- رأس المال الابتكاري:** وهو عبارة عن تقديم تشكيلية جديدة من عناصر الإنتاج الأساسية والعناصر ذات العلاقة بنظام الإنتاج بالمنظمة، ويمكن التعبير عنه ببراءات الاختراع ، تراخيص الإنتاج، عدد التكنولوجيات الجديدة المبتكرة، مبيعات المنتجات الجديدة المبتكرة نسبة إلى المبيعات الكمية.

**ب- رأس المال العملياتي :** وهو المعرفة المتصلة بعمليات المنظمة، ويمكن التعبير عنه بنظم المعلومات وقواعد البيانات، شبكات التوزيع<sup>1</sup>.

**3- رأس المال العملاء (الزبائن) :** وهو يمثل قيمة علاقات المنظمة مع الزبائن الذين تتعامل معهم المتمثل في رضا الزبون وولائه ومدى الاحتفاظ بالزبون من خلال الإهتمام بمقترحاته ومعالجة الشكاوي المقدمة منه وتلبية رغباته واحتياجاته بالسرعة الممكنة ومشاركته في أعماله وصفقاتها ومد جسور التعاون معه.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث : أهمية رأس المال الفكري وأبعاده

تزداد أهمية رأس المال الفكري في الوقت الراهن خاصة مع تزايد التحديات التي تفرضها العولمة على المنظمات لتطوير وتنمية كفاءات ومهارات ،لذلك وجب على المنظمة أن تدرك جيدا كيفية إستغلال هذه الموارد الفكرية من أجل بناء قاعدة فكرية قوية تستطيع من خلالها مواجهة المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال لذلك سنتناول فيما يأتي أهمية رأس المال الفكري، وأبعاده.

<sup>1</sup> عبو عمر هودة ،مؤشرات ونماذج قياس راس المال الفكري في المنظمة ،ملتقى حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ،جامعة شلف ،2011، ص6.

<sup>2</sup> سعد علي العنزي ،إبداعات الأعمال قراءات في التميز الاداري والتفوق التنظيمي ،الوراق للنشر والتوزيع ،عمان ،2014، ص202.

### أولاً : أهمية رأس المال الفكري

يعتقد الباحثون بأن من أهم نتائج ثورة العلم والتقنية وحركة المتغيرات العولمية إن بدأت ظاهرة مختلفة في منظمات الأعمال والمنظمات العامة، وهي ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير المادية أو ما يطلق عليها الأصول الغير ملموسة، إذ أصبحت تمثل النسب الأكبر في أصول الشركات والمنظمات. وبالتحليل البسيط يتضح أن تلك الأصول الغير ملموسة هي المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والناجحة عن الممارسة الفعلية للعمل والتوجيه والمساندة من القادة و المشرفين، وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في فرق العمل ومتابعة المنافسين والتعرض لمطالب العلماء. وكذا نتيجة التدريب وجهود التنمية والتطوير التي تستثمر فيها المنظمات مبالغ طائلة، إن هذه المعرفة المتزايدة والمتراكمة هي الثروة الحقيقية للمنظمات بل وللدول.

من أجل هذا أصبحت المنافسة الحقيقية بين المنظمات وبين الدول هي في محاولة تنمية راس المال الفكري بكل الوسائل الممكنة و حتى بمحاولة السطو على العناصر الفكرية المتميزة من المنافسين أو المنظمات والدول الأخرى. ويعتبر العاملون في المنظمات من ذوي المعرفة والخبرة هم المصدر الرئيسي لرأس المال الفكري، ومن ثم يتضاعف الاهتمام بتطوير نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية من أجل التعامل الايجابي مع هذه الموارد النادرة ذات القيمة.<sup>1</sup>

يعتبر رأس المال الفكري مصدر توليد ثروة للمنظمة والأفراد وتطويرها، وذلك لأن رأس المال الفكري قادر على توليد ثروة خيالية من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع، وهذا ما أكدته بحوث مؤتمر إدارة رأس المال الفكري الذي عقد في نيويورك سنة 2000 وأهم ما قيل في المؤتمر إن شركة IBM تستلم أكثر من مليون دولار سنويا كعائد لبراءات الاختراع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الناصر نور ، ظاهر القشي ، دراسة رأس المال الفكري (الأهمية والقياس والافصاح ) دراسة فكرية من وجهات نظر متعددة، مرجع سبق ذكره، ص9.

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، أحمد على صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 159.

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمعرفة واستراتيجية تنمية رأس المال الفكري

وفي العالم المعاصر أصبحت المنظمات أشد استعابا واستخداما للمعرفة نتيجة سرعة المتغيرات وتعاضم الفرص الناشئة عنها من ناحية ،وتزايد المنافسة وضغوط العملاء من ناحية أخرى ،لذا نجد المنظمات المعاصرة وقد أصبحت أكثر اعتمادا على المعلومات والمعرفة من أجل البحث عن الجديد من المنتجات والخدمات و الأساليب التي تستخدمها في ذلك ،وتتمثل استخدامات المعرفة في المنظمة المعاصرة في عمليات البحوث والدراسات في المجالات التسويقية ،الانتاجية و الادارية ،كما تبدو الحاجة للمعرفة واضحة في تصميم المنتجات والخدمات وتطوير النظم والتقنيات ،وأعمال التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات ومتابعة الأداء وتقييم النتائج والانجازات.

إن المعرفة لم تعد فقط أداة في عمليات بناء وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات ،بل أصبحت أيضا عنصرا من عناصر المنافسة ،وبشكل عام فإن المنظمات الأكثر اعتمادا على المعرفة بدأت في التحول نحو امتلاك المزيد من الأصول غير الملموسة (أي رأس المال الفكري) والتخلص من أعباء امتلاك الأصول الملموسة.<sup>1</sup>

### ثانيا : ابعاد رأس المال الفكري

يتفق كثير من الباحثين أمثال Yogesh " " Quinn 1996 " " Endres 1997 " " Kelley 1998 " " 1998 " على أن الأبعاد الرئيسية لرأس المال الفكري تتمثل في:

- 1- **إستقطاب رأس المال الفكري:** يركز هذا البعد على البحث عن الخبرات المقدمة، وجذب المهارات التقنية العالية بالإعتماد على نظام معلومات ويسهل مهمة الجذب والإستقطاب؛
- 2- **صناعة رأس المال الفكري :** من خلال إستخدام آليات كدمج الأفكار مع الكفاءات، وتشجيع الجماعات الحماسية والإهتمام بآراء العاممين؛

<sup>1</sup> عبد الناصر نور ، ظاهر القشي ، دراسة رأس المال الفكري (الأهمية والقياس والافصاح ) دراسة فكرية من وجهات نظر متعددة ،مرجع سبق ذكره ،ص9.

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمعرفة واستراتيجية تنمية رأس المال الفكري

---

3-المحافظة على رأس المال الفكري: من خلال التدريب والتطوير المستمر، والتحفيز المادي

والمعنوي؛

4- الاهتمام بالزبائن: ويتم هذا النوع بتوثيق متطلبات الزبائن، وتفعيل نظام معلومات لتقديم

خدمة لزبون ومنح مزايا إضافية له، والسعي للإحتفاظ بالزبائن القدماء.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> مشري اسماعيل، أثر رأس المال الفكري على تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة اقتصادية، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، جامعة أم البواقي، 2015، ص7.

### المبحث الثاني : دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة

وينظر إلى رأس المال الفكري على أنه يمثل خطوة جيدة نحو برنامج أوسع هو إدارة المعرفة، انطلاقاً من قناعة مفادها أن إدارة المعرفة كمفهوم قد اشتقت من رأس المال الفكري وتوسعت عنه، وأن إدارة رأس المال الفكري تتضمن العديد من الأنشطة التي تصمم لمساعدة المنظمة على تعظيم الاستفادة من المعرفة الناتجة من أنشطتها اليومية.

### المطلب الأول : دور رأس المال البشري في إدارة المعرفة.

إن رأس المال البشري هو ذلك المحور الذي يتعلق بعملية التفكير، فالتفكير محصور على العنصر البشري، فالنقود تحقق أموراً متعددة، لكنها لا يمكن أن تفكر، والمكائن تؤدي العمل بصورة كفاءة وفاعلة وأفضل إنتاجية من العاملين، لكنها لا يمكن أن تتوصل إلى الاختراعات، أما الإنسان فهو المصدر الأساسي لعمليات الإبداع والابتكار<sup>1</sup>.

ويركز تطبيق إدارة المعرفة بصورة أولية على المظاهر التكنولوجية (الآلة) لعمليات إدارة المعرفة، ويلاحظ أنه في السنوات الأخيرة هناك اهتمام كبير على أهمية العنصر البشري لأن كل عمليات إدارة المعرفة تشمل أفراد يعملون في كل المجالات وعلى كل المستويات.

وهناك فوائد مباشرة للمنظمة تتمثل في الوقت المتوفر لسرعة الوصول إلى المعرفة الناجمة عن خبرة الأفراد ذاتهم كما أن هناك فوائد أخرى للفرد تسهل من طريقة أدائه للأنشطة العادية لعمله بالمنظمة.<sup>2</sup>

أما الفوائد غير المباشرة للفرد فهي البواعث ومقاييس الأداء الفنية والمتطلبات الأخرى اللازمة للعملية ولل فرد وذلك في حالة عدم وضوح الفوائد المباشرة بصورة ملموسة. فمقاييس الأداء هذه يجب أن يتم تصميمها من القمة إلى القاعدة وأيضاً من القاعدة إلى القمة لضمان عدم وجود

<sup>1</sup> الفارس سليمان، إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 26، عدد 02، جامعة دمشق، سوريا، 2010، ص60

<sup>2</sup> العمري غسان عيسى إبراهيم، دور الروافد الفكرية والجنود الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 06، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص67.

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمعرفة واستراتيجية تنمية رأس المال الفكري

صراعات وكذلك لضمان تحقيقها عن طريق العاملين تحت أي نظام إدارة آخر .وبواعث أي فرد تتكامل بصورة طبيعية وتوجد مع ما يطلبه من الآخرين<sup>1</sup>.

ويعتمد نجاح إدارة المعرفة في المنظمات على مدى مقدرتها و فاعليتها في إدارة الموارد البشرية لديها بصفة عامة والعقول المتميزة بصفة خاصة، والذي يحتاج إلى وضع خطة أو إستراتيجية من الإدارة لتحديد كيفية استثمار هذا الأصل الإستراتيجي وقبل كل هذا يتطلب إدارة واعية ومدركة لأهمية هذا الأصل وتأثيره في نجاح وتقدم المنظمة، كما يحتاج إلى وجود ثقافة تنظيمية مناسبة وملائمة يساعد على تنمية رأس المال الفكري، كذلك يحتاج إلى وجود أنظمة فعالة من أجل جمع وتحليل وتصنيف المعلومات المستقاة من الموارد البشرية من أجل الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني : دور رأس مال العملاء في إدارة المعرفة

وتكمن أهمية رأس مال العملاء في جمع المعلومات عن حاجات الزبائن ورغباتهم ودراساتها وإيجاد المعرفة من خلالها، والتي تؤمن بقاء الزبائن زبائن موالين للمنظمة، وبما أن الزبائن هم خارج حدود المنظمة فهم يعتبرون فرصة لها، وان مفتاح ولائهم للمنظمة هو السعي لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم لغرض تلبيتها، وأن جوهر رأس مال العلاقات هو المعرفة الموجودة لدى الزبائن، وعليه أصبح لزاما ما على المنظمة أن تكتسب المعرفة الموجودة لدى زبائنها ليكتمل رأس مالها الفكري، أن معرفة الزبائن خارجية عن المنظمة تماما وداخلية بالنسبة لهم ويقصد برأس مال الزبون الثروة المنظمة في علاقات الشركة مع زبائنها وحقوق ملكية العلامة التجارية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> العمري غسان عيسى ابراهيم ، دور الروافد الفكرية والجذور الادارية لادارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة،مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ،مرجع سبق ذكره ،ص67.

<sup>2</sup> الفارس سليمان ، إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق ،مرجع سبق ذكره ،ص60.

<sup>3</sup> رمزي زودة ، دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة دراسة حالة المديرية الجهوية للتأمين saa (باتنة) ،مذكرة ماستر في علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة، 2012-2013 ، ص29.

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمعرفة واستراتيجية تنمية رأس المال الفكري

ويقصد به أي أيضا قيمة علاقات المنظمة وثقة الزبائن بالشركة وولاؤهم لها الذين تتعامل معهم والمتمثلة برضا الزبون ومدى الاحتفاظ بالزبون من خلال الاهتمام بمقترحاته ومعالجة الشكاوى المقدمة منه وتلبية رغباته واحتياجاته بالسرعة الممكنة ومشاركة في أعمالها وصفقاتها ومد جسور التعاون معه .ويمكن توضيح دور رأس مال العملاء من خلال أقسام البحث والتطوير إذ كان منذ فترة طويلة بان أقسام البحث والتطوير هي الإدارة الأكثر تكلفة وربما الأبطأ في تطوير المنتجات الجديدة، لهذا فان الشركات تجرب أساليب جديدة للإصغاء إلى الزبائن وإعطائهم الفرصة في معرفة أدوات التصميم من اجل تطوير منتجاتهم، وهذا ما جعل الزبائن ذوي العلاقات المتميزة مع الشركة هم الباحثون الجدد لمصلحة الشركة، كذلك انه في السنوات الأخيرة من القرن الماضي بان الزبائن هم المشاركون في إنشاء قيمة المنظمة.

### المطلب الثالث :دور رأس المال الهيكلي في إدارة المعرفة

إن الدور الذي يلعبه رأس المال الهيكلي في إدارة المعرفة يظهر في قدرات المنظمة ومدى مساهمتها في نقل المعرفة وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية والمشاركة في جميع موارد المعلومات التي تمتلكها المنظمة، ويمكن ان في ما يلي :

- العمليات التنظيمية وهي التي تقوم بالوظائف الأساسية للمنظمة في تحويل المعارف من مدخلات إلى مخرجات كما تساعد في تركيز اهتمام المنظمة على التخطيط الاستراتيجي، وصناعة القرارات.
- البنية التحتية وكل الموجودات المادية وغير المادية التي تساعد رأس المال البشري في نقل و تحويل المعرفة.
- المعرفة الظاهرية التي يصنعها رأس المال الهيكلي المتمثلة في إدارة الأنظمة وإجراءات الشركة بإعتباره قيمها التي تتداولها داخليا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> رمزي زودة ،دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة دراسة حالة المديرية الجهوية للتأمين saa (باتنة) ،مرجع سبق ذكره ،ص30.



المبحث الثالث : العلاقة بين رأس المال الفكري والبشري وأبعاد تنمية رأس المال الفكري

المطلب الأول : أسس تنمية رأس المال الفكري لتفعيل تسيير الموارد البشرية

حتى تتجنب المؤسسة الاستفادة الضعيفة من رأس مالها ال فكري يجب أن تولي الادارة أهمية بالغة لهذا العنصر نظرا لأنه يساهم في تفعيل تسيير الموارد البشرية.

أولا : دور الابداع والابتكار في تنمية رأس المال الفكري

تمثل الابتكارات العصرية تحديا قويا أمام مختلف المؤسسات ،حيث تفرض ضرورة التغيير والتجديد المستمر لمن أراد التقدم في ظل الأحداث والمتغيرات العالمية ،وأبرزها إقتصاد المعرفة وذلك نتيجة التقدم السريع للأفكار والتقنيات والتكنولوجيات ،الأمر الذي يجعل ضرورة تجديد وتطوير تلك الأفكار والتقنيات باستمرار من خلال جهود الابداع والابتكار.

**1- مفهوم الابداع والابتكار :** يميل بعض المتخصصين إلى التفرقة بين الابداع و الابتكار من منطلق أن الأول يتعلق باكتشاف فكرة جديدة ،والثاني يتعلق بوضع الفكرة حيز التنفيذ ،حيث يعتبر الابداع والابتكار نتاج سلسلة من العمليات الفكرية والمنطقية للعقل البشري ،الذي يتميز بالطلاقة الفكرية والمرونة.<sup>1</sup>

إن القدرة على الابتكار والابداع تتأثر بمجموعة من العوامل سيتم توضيحها كما يلي :

**أ-العوامل الشخصية :** تتمثل في الصفات والخصائص التي يتصف بها الأفراد المبتكرين ،والتي يمكن التمييز بين نوعين منها العوامل الوراثية والتي تعبر عن تلك الخصائص التي تولد مع الانسان كالذكاء والاستعدادات الفطرية ،والعوامل المكتسبة التي تعبر عن تلك الصفات التي يكتسبها الانسان من تجارب

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس ،علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة ،دراسة تحليلية ونموذج مقترح ،مجلة الاداري ،معهد الادارة العامة ،عمان العدد 09 ،2004 ،ص103.

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمعرفة واستراتيجية تنمية رأس المال الفكري

الحياة والتعلم والممارسة العلمية ، وكل هذه الصفات لها تأثير على مستوى قدرات ومهارات الأفراد على الابتكار والابداع.

ب-العوامل الاجتماعية : تتمثل في مختلف العوامل التي تحيط بالأفراد ، والتي لها تأثير على قدرتهم الابداعية والابتكارية ، كالعوامل الفيزيائية والاجتماعية ، وأيضا السياسات والقوانين التي لها علاقة بهذا الشأن كقوانين الملكية ، والبيئة المؤسسية والتنظيمية للابداع والابتكار.<sup>1</sup>

ويجب التمييز في هذا الاطار بين العمل الابتكاري أو الابداعي والابتكار أو الابداع ، فالأول يعني العملية المتكاملة لتوظيف القرارات الذهنية لدى الأفراد للتوصل إلى شيء جديد نافع لفرد والمجتمع ، أما الابتكار أو الابداع فيشير إلى المنتج النهائي ، والذي يتم التوصل إليه نتيجة عملية ابتكارية أو ابداعية يمارسها الأفراد باستخدام ما لديهم من قدرات ذهنية أو علمية معينة.

### 2-خصائص الابداع والابتكار :

كون الابتكار نشاط فكري وذهني ، فإن أبرز سمة يتميز بها هي الجدية والحدائة ، وأن أي نشاط أو منتج لا يتصف بهذه السمة لا يعتبر إبداعا أو ابتكارا.

### 3-أهمية الابداع والابتكار في المؤسسة : سيتم إبراز أهمية الإبداع والابتكار في النقاط التالية :

أ-يعود الابداع والابتكار بالنفع على الفرد المبتكر من حيث رفع المعنويات وزيادة الثقة بالنفس.

ب-يقود الابداع والابتكار على التجديد والتطوير المستمر ، بما يساعد على مواكبة التطورات والتغيرات العصرية ، بل يتعداها إلى المساهمة في قيادة تلك التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية إذ أن الحاجات والأهداف في نمو وتنوع متسارع فلا يعد كافيا أو حتى مرضيا أداء الأعمال في المؤسسات على اختلاف أنماطها وأنواعها بالطرق الروتينية التقليدية ، لأت الاستمرار بها يؤدي إما إلى توقفها أو فشلها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خالد عبد الحميد الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005 ، ص30.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس ، علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة ، دراسة تحليلية ونموذج مقترح ، مرجع سبق ذكره ، ص131.

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمعرفة واستراتيجية تنمية رأس المال الفكري

ج- يعمل الابداع على تدعيم التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال إيجاد الأساليب والتقنيات والتكنولوجيات الملائمة والمدعمة للتنمية.

- يمكن الابداع و الابتكار من تلبية حاجيات المستهلكين والتفوق عليها بتحقيق رضا العملاء.

### ثانيا : التنوع الثقافي كمدخل لتنمية رأس المال الفكري

يقوم على مجموعة من الجوانب سيتم ذكر أبروها كما يلي :

**1-تنوع التواصل بين الافراد :** يعد التواصل وتحقيق الفهم المشترك بين عناصر العمل متنوعة الثقافات من أهم العوامل المساعدة في إنجاح المؤسسات التي تعمل في مواقف ذات طبيعة دولية نفي نفس الوقت فإن منظومة الاتصالات داخل المؤسسة بتعقيدها النفسية والتقنية المعروفة تزداد حدتها بشكل ملحوظ في حالة التباين الثقافي بين المتواصلين.<sup>1</sup>

**2-التنوع حول العمل الجماعي :** تتعدد المواقف التي تجد فيها المؤسسة نفسها منخرطة في محيط دولي أو ممارسة لأنشطة ذات طبيعة تتطلب صهر العديد من الثقافات المتنوعة في فريق عمل جماعي متناسق، هذا يتطلب من المؤسسة الرغبة في تكوين فرق عمل تمارس أنشطتها بفاعلية عبر الحدود الدولية أن يكون لديها وعي أو حساسية عالية بالأبعاد الثقافية التي تتشكل داخلها وتحيط بها.<sup>2</sup>

**3-التنوع حول الأنشطة والأنماط القيادية :** إن النمط القيادي السائد في دولة أو ثقافة معينة يتأثر مباشرة بمنظومة من التغيرات ذات الطبيعة الثقافية مثل الأعراف والقيم والتاريخ والنظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية المميزة للموقف.

إنطلاقا من هنا سيتم الإشارة إلى أن التعمق في دراسة التباين الثقافي على ممارسة الأنشطة والأنماط القيادية يتطلب التركيز على المجموعات التالية :

<sup>1</sup> عزيزة بن سمينة ، منجية بورحلة ، تنمية رأس المال الفكري لتفعيل تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 14 ، 2016، ص374

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس ،علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة،دراسة تحليلية ونموذج مقترح،مرجع سبق ذكره،ص131.

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمعرفة واستراتيجية تنمية رأس المال الفكري

- التنوع في هياكل القيم الشخصية لدى القادة.
- التنوع في خلفيات القادة العلمية والتربوية .
- التنوع في مهارات التعامل الشخصي لدى القادة.
- التنوع في مهارات القادة في اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : مؤشرات قياس رأس المال البشري

فيما سبق رأينا أن مفهوم رأس المال البشري هو مفهوم متعدد الأبعاد، كما أنه يصعب تحديد طبيعته على نحو قطعي، هذا الأمر سوف يؤدي إلى تعدد المؤشرات المستخدمة في قياس رأس المال البشري. على الجانب التطبيقي، فإن صعوبة إحصاء مفهوم رأس المال البشري يؤدي إلى إصطدام النماذج والدراسات التطبيقية بصعوبة فيما يتعلق بإختيار مؤشر جيد لرأس المال البشري وهو ما يؤدي إلى قيامها، في الغالب بإستخدام بعض المؤشرات المتعلقة بالتعليم، وهو ما يؤول إلى حصر مفهوم رأس المال البشري واختصاره في التعليم فحسب. وهو مآل خاطئ، ذلك أن مفهوم رأس المال البشري- كما رأينا - هو أكثر شمولاً ويتضمن قدرة الأفراد على تقبل تقنيات جديدة، ومقدار ما يتمتعون به من صحة جيدة.

من ناحية أخرى تلجأ بعض الجهات مثل المعهد العربي للتخطيط، أو المؤسسات الدولية مثل البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة والبنك الدول والمنتدى الاقتصادي العالمي عند تحديد الوضع النسبي لرأس المال البشري في دولة ما أو في منطقة معينة، إلى تركيب مؤشر لرأس المال البشري. هذا المؤشر المركب يحاول أن يراعي الأبعاد المختلفة لرأس المال البشري. بناء على ذلك، تختلف المؤشرات الدالة على رأس المال البشري بحسب الجهة المستخدمة ودواعي الاستخدام.<sup>2</sup>

### أولاً : المؤشرات (المقاييس) المركبة

<sup>1</sup> عزيزة بن سمينة & منجية بورحلة ، تنمية رأس المال الفكري لتفعيل تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ،مرجع سبق ذكره ،ص375.

<sup>2</sup> الفضيل، عبد الحميد على وأبوفناس، أحمد سعد ، قياس أثر الاستثمار البشري على النمو الاقتصادي في ليبيا خلال الفترة 1980-

2010"، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، المجلد(5)، عدد خاص ،2017، ص56.

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمعرفة واستراتيجية تنمية رأس المال الفكري

في تقرير التنافسية العربية، الذي صدر عام 2003 قدم المعهد العربي للتخطيط مؤشر مركب لرأس المال البشري، والذي يتكون من خمس مؤشرات فرعية وهي: العمر المتوقع عند الميلاد، معدل انخفاض الأمية لدى الكبار، معدل الالتحاق الصافي بالتعليم الثانوي، معدل الالتحاق الصافي بالتعليم الجامعي، ونسبة الإنفاق العام على التعليم.

وقد تم تطوير هذا المؤشر في تقرير التنافسية العربية لعام 2006، فصار يتركب من إحدى عشر متغيراً. ثلاثة متغيرات تخص الصحة وهي: معدل توقع الحياة عند الميلاد، الانفاق على الصحة كنسبة من دخل الفرد، والانفاق على الصحة كنسبة من الناتج المحلي الاجمالي، بينما يحتوي مؤشر رصيد رأس المال البشري على متغيرين هما: معرفة الكتابة والقراءة لدى البالغين (15 سنة فما فوق) ومعرفة الكتابة والقراءة لدى الشباب (15-24 سنة).

في حين يحتوي مؤشر تكوين رأس المال البشري على ستة متغيرات هي: نسبة الاناث إبالذكور في مراحل التعليم الابتدائية والثانوية، معدل القيد الثانوي الكلي للاناث، معدل القيد الثانوي الكلي للاناث، معدل القيد الثانوي الكلي، والانفاق العام على التعليم كنسبة من (GDP).

أيضا هناك مؤشر التنمية البشرية للبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP) والذي يقوم بنشر تقارير سنوية عن مستوى التنمية البشرية في مختلف دول العالم بدءا من عام 1990، ويعرف هذا المؤشر (HDI) (Human Development Index) بمؤشر التنمية البشرية، ويتضمن هذا المؤشر أبعاد ثلاثة مهمة:<sup>1</sup>

- العمر المتوقع عند الميلاد كمؤشر للصحة.
- مستوى التعليم ويؤشر عليه بمعدل الامام بالقراءة والكتابة لدى البالغين، إضافة إلى المعدل الكلي للالتحاق بالتعليم.

<sup>1</sup> إيمان محمد إبراهيم، رأس المال البشري في تحقيق النمو الاقتصادي : دراسة بعض الدول العربية، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد 22، العدد 1، 2021، ص33.

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمعرفة واستراتيجية تنمية رأس المال الفكري

- مستوى المعيشة وبدل عليه نصيب الفرد من الناتج المحلي الاجمالي.

### ثانيا : مؤشر رأس المال البشري

يضاف الى ذلك مؤشر رأس المال البشري Human Capital Indicator والذي استحدثه البنك الدولي في 11 أكتوبر 2018 وذلك في إطار مشروع رأس المال البشري، الذي قام البنك الدولي باطلاقه عام 2017 وهو أداة تحدد مدى إسهام الصحة والتعليم في إنتاجية الجيل القادم من العاملين في بلد ما. بصورة أخرى، يضطلع مؤشر رأس المال البشري بقياس نتائج السياسات الحالية للتعليم والصحة على مخرجات المستقبل.

ويتكون مؤشر رأس المال البشري للبنك الدولي من خمسة مؤشرات تشمل :

- بقاء الطفل
- الالتحاق بالمدرسة
- جودة التعليم
- النمو الصحي
- بقاء البالغين .

ويقاس مؤشر HCI بوحدات الإنتاجية منسوبة الى نقاط مرجعية تتعلق بتحقيق التعليم والصحة بشكل تام. ويأخذ المؤشر قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح.

ويحدد مؤشر رأس المال البشري للبنك الدولي (HCI) مقدار مساهمة الصحة والتعليم في مستوى الإنتاجية المتوقع أن يحققه الجيل القادم من الأيدي العاملة، كما يمكن الاستعانة بهذا المؤشر لتقييم مقدار الدخل المفقود والذي تخسره البلدان المختلفة بسبب فجوات رأس المال البشري، والسرعة التي يمكن من خلالها تحويل هذه الخسائر إلى مكاسب إذا ما عملت هذه البلدان على تنمية عنصر رأس المال البشري.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الفضيل، عبد الحميد على وأبوفناس، أحمد سعد ، قياس أثر الاستثمار البشري على النمو الاقتصادي في ليبيا خلال الفترة 1980-2010"، مرجع سبق ذكره ،ص66.

### ثالثا : هناك مؤشر رأس المال العالمي

وأخيراً، هناك مؤشر رأس المال العالمي HCI الذي يصدر عن المنتدى الاقتصادي العالمي World Economic Forum الذي تم تأسيسه عام 1971. لقد أصدر المنتدى الاقتصادي العالمي عدد من التقارير حول قياس قدرة الدول في مجال تطوير وتعزيز رأس المال البشري وذلك منذ عام 2013 وحتى الآن.<sup>1</sup>

ويكشف التقرير الخاص بمؤشر رأس المال البشري العالمي عن أكثر الاقتصاديات العالمية نجاحاً في مجال التوظيف الاقتصادي طويل المدى للقوى العاملة لديها، وذلك من خلال قياس قدرات 130 دولة فيما يتعلق بمدى تطوير وتوزيع العمالة المدربة والقادرة لديها. ويتميز كل من مؤشر رأس المال البشري للبنك الدولي ومؤشر رأس المال البشري العالمي للمنتدى الاقتصادي العالمي عن مؤشر التنمية البشرية (HDI)) بتركيزهما ليس فقط على قياس رصيد رأس المال البشري أو مؤشرات التفصيلية (لأنها مؤشرات مركبة) كما يفعل مؤشر التنمية البشرية، ولكن بتركيزهما على مدى الاستفادة من هذا الرصيد المتراكم في دول العالم المختلفة فيعطي مؤشر رأس المال البشري للبنك الدولي، على سبيل المثال اهتماماً كبيراً بتأثير رصيد رأس المال البشري على إنتاجية الجيل القادم، كما يسمح بتقييم الدخل المفقود بسبب فجوات رأس المال البشري، كما يتميز مؤشر رأس المال البشري العالمي للمنتدى الاقتصادي العالمي باهتمامه بقياس قدرة الدول في توظيف وتطوير وتوزيع رأس المال البشري وتزداد أهمية ذلك التوجه خاصة في حالة الدول العربية، الدول النامية بصفة عامة، والتي تعاني من مظاهر عديدة للهدر في رأس المال البشري على رأسها البطالة بين المتعلمين وهجرة الكفاءات.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث : أبعاد تنمية رأس المال الفكري

أصبح رأس المال الفكري نقطة الارتكاز الأساسية لمنظمات الأعمال الجديدة وأفضل موجوداتها، ومن أهم مكونات ثروتها في الحاضر. وعلى أساس كونه المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها بشكل صحيح

<sup>1</sup> إيمان محمد إبراهيم، رأس المال البشري في تحقيق النمو الاقتصادي : دراسة بعض الدول العربية، مرجع سبق ذكره 2021، ص33.

<sup>2</sup> إيمان محمد إبراهيم، رأس المال البشري في تحقيق النمو الاقتصادي : دراسة بعض الدول العربية، مرجع سبق ذكره، ص33.

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمعرفة واستراتيجية تنمية رأس المال الفكري

لصالح منظمة الأعمال، فقد اهتمت هذه الأخيرة ببناء رأس المال الفكري الخاص بها، وفيما يلي آليات بناء رأس المال الفكري:

### أولاً : استقطاب رأس المال الفكري

في ظل الاتجاهات السائدة في منظمات اليوم مثل العالمية، التوجه نحو خدمة الزبون والتنافسية الشديدة أصبحت المنظمات تولي أهمية كبيرة لاستقطاب الموارد الكفؤة سيما بعد إدراكهم حقيقة تغيير مهمة إدارة الموارد البشرية من كونها عامل كلفة إلى عامل نجاح. لذا وجب عليها الاستراتيجيات الملائمة لآلية الاستقطاب، ومن أهم هذه الاستراتيجيات نذكر<sup>1</sup>:

**1- شراء العقول من سوق العمل:** تقوم إدارة الموارد البشرية بالعمل على جذب المهارات والخبرات المتقدمة والتي تستفيد منها المنظمة في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار.

**2- شجرة الكفاءات:** تعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف فضلاً عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين. وتؤكد هذه الإستراتيجية على أن شجرة الكفاءات تسهل استخدام الاستقطاب الإلكتروني لرأس المال الفكري، عن طريق شبكات الحواسيب.<sup>2</sup>

**3-مراجعة منظمات المعرفة والتعلم:** تركز هذه الرؤية على أن المنظمات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات) تعد مصدر مهم لاكتشاف واستقطاب المواهب وبالتالي وجب التركيز على التركيز على الاستقطاب من الجامعات سنة بعد أخرى بدلاً من الاكتفاء بالتعيين من شركات أخرى.

### ثانياً : صناعة رأس المال الفكري

وتمثل صناعة رأس المال الفكري مصدراً للميزة التنظيمية وتراكمًا لإمكانيات منظمة ما لابتكار المعرفة والمشاركة فيها، بما يجعلها تتفوق على الشركات المنافسة في السوق. وتتطلب صناعة رأس المال الفكري

<sup>1</sup> سعد علي العنزي ، فلسفة تحليل كلفة رأس المال البشري و استثماره، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، بغداد، 2006، ص264.

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، دار وائل ، 2010، ص440.



## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمعرفة واستراتيجية تنمية رأس المال الفكري

استخدام طرق فعالة للربط بين أدوات العمل الجديد والأنظمة المبتكرة ومن أهم استراتيجيات صناعة رأس المال الفكري :خريطة المعرفة، بناء الأنسجة الفكرية، القيادة الذكية، وسنوضحها فيما يلي:

**1- خريطة المعرفة:** وهي عبارة عن العرض المرئي للمعلومات التي يتم الحصول عليها، وكذلك العلاقات التي تمكن من الاتصال والتواصل المؤثر والكفاء، ومن ثم التعلم المعرفي من قبل الأفراد الملاحظين للخريطة المعرفية.<sup>1</sup>

وتؤكد هذه الإستراتيجية على أن المعرفة ليست غير ملموسة فقط، وإنما غير قابلة للتعبير عنها أيضا في الغالب إذ أننا نعرف عادة أكثر مما يمكن أن نتحدث به، وأن المعرفة الضمنية هي في رؤوس الأفراد. لهذا فإن المنظمة ستحصل على عائد أكبر بكثير في عملية استثمار وقتها في أوعية المعرفة، و بناء خرائط المعرفة التي تصف المسارات المؤدية إلى المعرفة في المنظمة وسهولة الوصول إليها.

ونجد أن غاية استخدام خريطة المعرفة تتمحور في:

أ- تحديد المركز المعرفي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة و يتضح ذلك من خلال المعرفة التي تكتسبها المنظمة مقارنة بالمنافسين و تنقسم هذه إلى ثلاثة أنواع:

**معرفة جوهرية:** أقل مستوى و حجما من المعرفة الذي ينبغي توافره لدى المنظمة لمواجهة المنافس، و بالتالي لا تمنح لها ميزة تنافسية على المدى الطويل.

**معرفة متقدمة:** و هي المعرفة التي تمكن المنظمة من اكتساب قدرات المنافسة.

ب-تحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص أو الضعف في المعرفة من أجل العمل على غلقها بصناعة المطلوب منها ويكون ذلك عن طريق:

-تعزيز قابليات الأفراد في مجال حل المشكلات بالاستفادة من المعرفة المدونة في أنظمة البرمجيات (رأس المال الهيكلي)، لأن تقنيات المعلومات تسمح بصناعة رأس المال الفكري بطريقة جديدة فعالة ومرنة عن طريق تجميع البيانات وتحليلها وتقديمه للمختصين لمحاكاتها، مما يساهم في زيادة منحى الخبرة للمنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رجي مصطفى عليان،إدارة المعرفة،الطبعة الأولى،عمان،الأردن، بدون سنة نشر،ص108.

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية بالمعرفة واستراتيجية تنمية رأس المال الفكري

-تمكين الأفراد من العمل مع ذوي الياقات الذهبية( مصطلح يرمز إلى رأس المال الفكري أول من أطلقه هو الباحث Kelly والذين يتميزون بقدرات ومهارات عالية، و يساهم هذا الأسلوب في نقل المعرفة الضمنية الموجودة في رأس المال الفكري إلى الأفراد عن طريق التعلم منهم<sup>2</sup>.

### 2-بناء الأنسجة الفكرية :

تمثل الأنسجة الفكرية تشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت، يشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تنحل ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد، وتؤكد رؤية هذه الإستراتيجية أن توفير الاستقلالية والمرونة والتفاعلات الكثيفة و المتنوعة بين مختلف الابتكارين تؤدي إلى التعلم السريع وزيادة الرافعة المعرفية.<sup>3</sup>

### 3-القيادة الذكية :

يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع رأس المال الفكري إلى قيادة ذكية لأن القائد الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي الذي يرفع من الأداء، و يكون مستعدا للتعلم أكثر مما يكون مشرفا ومعطيا للأوامر، كما تتطلب القيادة الذكية الاستمرار والفورية والشمول.

بعد عرض آليات بناء رأس المال الفكري :الاستقطاب والصناعة، تجدر الإشارة إلى أن اختيار المنظمة للآلية المناسبة تحكمه جملة من المؤشرات هي:

- الموازنة بين كلفة الاستقطاب أو/و الصناعة والعائد منها.
- الموازنة بين توافر القدرات العقلية داخليا والحاجة إليها من خارج المنظمة.
- الموازنة بين الاستعداد لدخول أفراد جدد ومقارنة التغيير لرأس المال الفكري الحالي.
- الموازنة بين الحاجة الدائمة لرأس المال الفكري و الحاجة المؤقتة له<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> سعد العنزي،فلسفة تحليل كلفة رأس المال البشري واستثماره،مرجع سبق ذكره ، ص124.

<sup>2</sup> محمد الطاهر دربوش &راضية عروف ،التمكين كاستراتيجية لتنمية الرأس المال الفكري بالمنظمات ،مجلة العلوم الانسانية ،عدد44 ،مجلد01 ،2015، ص90

<sup>3</sup> نعم نعم حسين & سعد العنزي ،أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة : دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع المختلط ،مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ،كلية الادارة و الاقتصاد ،جامعة بغداد ،العدد 28 ،2001، ص129.

<sup>4</sup> محمد الطاهر دربوش &راضية عروف ،مرجع سبق ذكره ،ص90.



### خلاصة

تعتبر المعرفة الهدف الرئيسي الذي تسعى المؤسسات للوصول إليه، فالمعرفة هي المحرك الرئيسي للإنتاج، ومنذ ظهور اقتصاد المعرفة أصبحت أحد عوامل الإنتاج الأخرى، ومورد من أهم موارد المؤسسة التي تشكل مصدرا للميزة التنافسية.

لكن رغم أهميتها إلا أن توفرها دون تطبيقها لا يساوي شيئا للمؤسسة، ولذلك فإن تسيير المعرفة هو أهم وظيفة إدارية في المؤسسات، حيث تعمل هذه الوظيفة على اكتساب المعرفة من مصادرها وتوليدها وتخزينها ونشرها وتوزيعها، وأخيرا تطبيق هذه المعرفة للحصول على شيء ما جديد سواء كان منتج أو عملية، وبالتالي فإن تسيير المعرفة هو عملية إستراتيجية كونها من أهم الوظائف التي تساهم في بناء رؤية المؤسسة كما تساهم في بناء الميزة التنافسية المستمرة.

## الفصل الثالث :

دراسة حالة لكلية العلوم

الاقتصادية والتجارية في

جامعة ابن خلدون-تيارت-

## الفصل الثالث :دراسة حالة لكلية العلوم الاقتصادية في جامعة ابن خلدون بتيارت

### تمهيد :

نستكمل في هذا الفصل الأخير من خلال البحث الميداني والذي سنستعرض من خلاله دراسة وتحليل الواقع دور ادارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية رأس المال الفكري ،وذلك عن طريق اعداد استبيان موجه إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة ابن خلدون بتيارت ،ومن أجل تسهيل عملية الوصول إلى كل أستاذ وريح الوقت والجهد لانجاز هذا العمل المتواضع في وقته فقد استعملنا التكنولوجيا عن طريق اعداد الاستبيان الكترونيا ونشره في الصفحة الخاصة بالكلية في مواقع التواصل الاجتماعي ،بالاضافة إلى ارساله للأساتذة عن طريق الايميل .

اعتمدنا على بعض الأفراد المتخصصة والتي لها علاقة مباشرة مع موضوع بحثنا وذلك من أجل الوصول إلى النتيجة المراد تحقيقها و لقياس مدى ثبات الاستبانات بعد جمع البيانات و إدراجها أو تخزينها ضمن البرنامج المعالج "SPSS 24" ، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (cronbach Alpha) من خلال نفس البرمجة ، من أجل توضيح أكثر قمنا بتقسيم هذا

الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : الاطار النظري لجامعة ابن خلدون -تيارت

المبحث الثاني : الصدق والثبات ووصق متغيرات الدراسة

المبحث الثالث : تحليل تغيرات واتجاهات محاور الدراسة

المبحث الرابع : اختبار فرضيات الدراسة

## الفصل الثالث :دراسة حالة لكلية العلوم الاقتصادية في جامعة ابن خلدون بتيارت

### المبحث الأول : الاطار النظري لجامعة ابن خلدون -تيارت

أنشئت جامعة ابن خلدون عام 1980 و هي تضم عدة كليات وأقسام و تخصصات ، تبذل جهد من أجل تبقي منارة من منارات الإشعاع العلمي والمعرفي والفكري ، وقد إنتهجت إدارة الجامعة بغرض ترسيخ ثقافة الاتصال والتواصل بأسلوب معاصر والتحول من إدارة تقليدية إلى إدارة متعلمة عدة خطوات وإجراءات واستثمرت في الموارد المادية والبشرية وإستغلت إمكانياتها التي تمكّلها من أجل تطوير مخرجاتها.

### المطلب الأول : تقديم لجامعة ابن خلدون بتيارت

#### أولا : تعريف الجامعة

تأسسب جامعة ابن خلدون لأول مرة على هيئة مركز جامعي 1980-1981 وفي 1984 تم حل المركز وتقسيمه إلى معهدين وطنيين للتعليم العالي هما :

1-المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية .

2-المعهد الوطني للتعليم العالي في الزراعة.

وفي سنة 1992 أعيد انشاء المركز الجامعي من جديد ،وفي سنة 2001 ارتقت إلى مصق جامعة وسميت على صاحب مقدمة علك الاجتماع العلامة عبد الرحمان ابن خلدون بثلاث كليات وفي 2010 أعيدت هيكله الجامعة إلى ست كليات ومعهدين ،وفي سنة 2013 تم هيكلتها إلى 08 كليات ومعهد بمقتضى المرسوم التنفيذي 102/13 المؤرخ في 2013/03/14 المتضمن انشاء جامعة تيارت.<sup>1</sup>

**1-نشأة الجامعة :** شهدت جامعة ابن خلدون منذ نشأتها تطورا منتظما على مستوى عدد الطلبة و الأساتذة ونوعية التكوين في مختلف الكليات التابعة لها وتعيش جامعة ابن خلدون اليوم

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 271/01 المؤرخ في 2001/09/18 المتضمن تحويل المركز الجامعي بتيارت إلى جامعة الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،العدد 53 ،الصادر في 2001/09/19.

## الفصل الثالث :دراسة حالة لكلية العلوم الاقتصادية في جامعة ابن خلدون بتيارت

مرحلة جديدة تتسم بالحرفية ومزيد من الهيكلة في التعامل مع المحيط وذلك وما تبينه الجداول الاحصائية إضافة إلى حوالي 1675 مستخدم.<sup>1</sup>

### 2-الهيكل التنظيمي للجامعة

تحتوي جامعة ابن خلدون على عدة هياكل نذكر كالآتي :

#### 1-مديرية الجامعة : تتكون الجامعة من

##### أ-أربع نيابات مديريةية :

- نيابة مديريةية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج.

- نيابة مديريةية الجامعة المكلفة بالعلاقات الخارجية والتعاون وتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

- نيابة مديريةية الجامعة النكلفة بالتكوين العالي في الطورين الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج.

- نيابة مديريةية الجامعة المكلفة بالتنمية واستشراف والتوجيه .

#### ب-الأمانة العامة : تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن

الداخلي الهياكل الآتية :

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين

- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة

- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة.

- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

#### ج-المكتبة المركزية للجامعة وتشمل المصالح الآتية :

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي 102/13 المؤرخ في 2013/03/14 المعدل المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 271/01 المؤرخ في 2001/09/18

المتضمن انشاء جامعة تيارت الجريدة الرسمية ،العدد 15 الصادر 2013/03/17.



## الفصل الثالث :دراسة حالة لكلية العلوم الاقتصادية في جامعة ابن خلدون بتيارت

- مصلحة الاقتناء

- مصلحة المعالجة

2-الكليات : موزعة حسب الجداول

الجدول رقم (03-01): الكليات الخاصة بجامعة ابن خلدون

المنطقة	الكلية / المعهد / الملحققة
حي كرمان بمدخل المدينة	كلية علوم الطبيعة و الحياة
زعرورة الصناعية المنطقة	كلية الآداب و اللغات
زعرورة الصناعية المنطقة	كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
زعرورة الصناعية المنطقة	كلية الحقوق و العلوم السياسية
حي كرمان بمدخل المدينة	كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
زعرورة حي	كلية العلوم التطبيقية
زعرورة حي	كلية علوم المادة
حي الجامعة	كلية الرياضيات و الإعلام الآلي
حي اللوز	معهد البيطرة
بدائرة السوق	ملحققة السوق
بدائرة قصر الشلالة	ملحققة قصر الشلالة

المصدر: موقع جامعة ابن خلدون تيارت [univ-tiaret.dz](http://univ-tiaret.dz)

ثانيا : أهداف ونشاطات الجامعة

يتمثل النشاط الأساسي للجامعة في:

إنجاح جامعة ديمقراطية التعليم و مجانيته وكذا تعميمه، إذ هي مؤسسة عامة تقوم بمهام التعليم الرسمي

في مختلف فروع و مجالاته منها العلمية والأدبية وتتضح الأهداف أكثر كما يلي:

1- تكوين الطلبة تكويننا علميا يتماشى مع متطلبات العصر .

2- الإسهام في تطوير البحث العلمي و تنمية الروح العلمية ونشر المعارف و الدراسات

- 3- نشر الدراسات و الأبحاث<sup>1</sup>.
- 4- تلبية الاحتياجات، من إطارات و دراسات ،للمحيط الاقتصادي و الاجتماعي
- 5- تنمية الموارد البشرية من أساتذة باحثين، و إطارات تقنيين.
- 6- إدماج الأنشطة الثقافية و الأنشطة الرياضية في الحياة الجامعية.
- 7- الانفتاح على الصعيد الدولي.
- 8- تكوين إطارات للجامعات و المعاهد الجزائرية المختلفة.
- 9- تغطية متطلبات سوق العمل
- 10- بناء مجتمع المعرفة من خلال الإستثمار في رأس المال البشري والموجودات المعرفية.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني : واقع التعليم العالي بجامعة ابن خلدون

#### أولا : نظام التكوين ل،م،د

لقد سطرت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أهدافا إستراتيجية تتمثل في الإصلاح الشامل وعميق للتعليم العالي، وتنطلق المرحلة الأولى بوضع هيكل جديد للتعليم العالي مصحوبا بتحسين البرامج البيداغوجية وإعادة تنظيم التسيير البيداغوجي.

- 1- توفير تكوين نوعي للجميع من اجل إدماج مهني أفضل.
- 2- المشاركة في التنمية المستدامة للبلاد، و التفتح على العالم الاجتماعي و الاقتصادي.
- 3- ترسيخ قواعد الاستقلالية الذاتية الحقيقية للمؤسسات وفقا لمبادئ الحكم الراشد.
- 4- تمكين الجامعة الجزائرية من استرجاع مكانتها كقطب للإشعاع الثقافي و العلمي على مستوى الإقليمي و الدولي ولتجسيد هذه المبادئ، تبنت وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

<sup>1</sup> موقع جامعة ابن خلدون تيارت [www.univ-tiaret.dz](http://www.univ-tiaret.dz) تاريخ الاطلاع 2022/04/25 على الساعة 27 :15.

<sup>2</sup> موقع جامعة ابن خلدون تيارت [www.univ-tiaret.dz](http://www.univ-tiaret.dz) تاريخ الاطلاع 2022/04/25 على الساعة 27 :15.

## الفصل الثالث :دراسة حالة لكلية العلوم الاقتصادية في جامعة ابن خلدون بتيارت

هيكلية جديدة تعرف بنظام ل،م،د وهي هيكلية مستمدة من الهياكل المعمول بها في البلدان الانجلو سكسونية خاصة والبدان المصنعة عامة.<sup>1</sup>

المطلب الثالث : المخابر العلمية بجامعة ابن خلدون -تيارت

الجدول رقم (03-02) :المخابر العلمية بجامعة ابن خلدون -تيارت

سنة الانشاء	مدير المخبر	اسم المخبر
2000	Pr. Dellal Abdelkader	Agro-Biotechnologie et Nutrition en Zones Semi-Arides
2000	Pr. Bouazza Amar	Génie Physique
2001	Pr. Haouzi Ahmed	Synthèse et Catalyse
2003	Dr. Haddouche Kamel	Technologie Industrielle
2009	Pr. Arabi Ahmed	مخبر الدراسات النحوية و اللغوية بين التراث و الحداثة في الجزائر
2010	Dr. Bousmaha cheikh	La Législation de Protection du Système d'Environnement
2011	Pr Messlem Youcef	Génie Electrique et Plasmas
2011	Pr. Aggad elhibib	Hygiène et Pathologie Animale
2011	Dr. Zerrouki Aek	مخبر الخطاب الحجاجي، أصوله ومرجعياته وآفاقه في الجزائر
2012	Dr. Zidane Khaled	Reproduction des animaux de la ferme
2012	Pr. Allaoui Tayeb	Génie énergétique et génie informatique
2012	Pr. Senouci Aek	Informatique et Mathématiques
2012	Pr. Boukraa Laid	Amélioration et valorisation des productions animales locales
2013	Pr. Adda Ahmed	Physiologie végétale appliquée au

<sup>1</sup> من المعلومات الداخلية لجامعة ابن خلدون بتيارت.

### الفصل الثالث :دراسة حالة لكلية العلوم الاقتصادية في جامعة ابن خلدون بتيارت

		culture hors sol
2015	Dr. REGAGBA Zineb	Laboratoire de Géomatique & Développement Durable
2015	Dr. CHARAF Abdelhak	Laboratoire des Etudes Historiques et Archéologiques de l'Afrique du Nord (LEHAAN)

المصدر : من الموقع : <http://www.univ-tiaret.dz/ar/Laboratoires> . تاريخ الاطلاع

2022/04/23 على الساعة 38 :10.

## الفصل الثالث :دراسة حالة لكلية العلوم الاقتصادية في جامعة ابن خلدون بتيارت

### المبحث الثاني : الصدق والثبات ووصق متغيرات الدراسة

لقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية لوصف و تحليل البيانات النهائية بعد تفرغ الاستبيان، و قد استعنا في ذلك ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical [SPSS V.24.0) package for Social Sciences]، و قد شملت هذه الأساليب:

- أداة لقياس الثبات :اختبار الفا كرونباخ لمعرفة ثبات و صدق استمارة الاستبيان .
- أدوات البحث الوصفي : التكرارات و النسب المئوية لتحليل اجابات أفراد العينة و التعرف على اتجاهاتهم نحو الأسئلة المطروحة .
- الأدوات التحليلية : و تتمثل في اختبارات تتعلق بالتحليل الاحصائي لمحاور الدراسة و أهم متغيراتها .

### المطلب الأول : ثبات أداة الدراسة

نقصد بثبات الاستبيان الاستقرار في نتائج الاستبيان و قد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة من خلال معامل الفا كرونباخ (*alpha cronbach's*) كما هو مبين في الجدول الموالي :

الجدول رقم(03-03) : معامل الثبات ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,736	23

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.24.0)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ كانت نسبته 0,736 و هي نسبة مرتفعة، ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة ، تتميز بالصدق و الثبات و هي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة الأصلية .

### المطلب الثاني : تحليل خصائص العينة

## الفصل الثالث :دراسة حالة لكلية العلوم الاقتصادية في جامعة ابن خلدون بتيارت

أولاً : الجنس

يتبين من خلال الشكل ادناه ان نسبة الذكور بين أساتذة الكلية كانت الشريحة الفاعلة للتجاوب مع الاستبيان حيث حققت نسبة 58% من مجموع المستجيبين في حين حققت نسبة الإناث 42%.

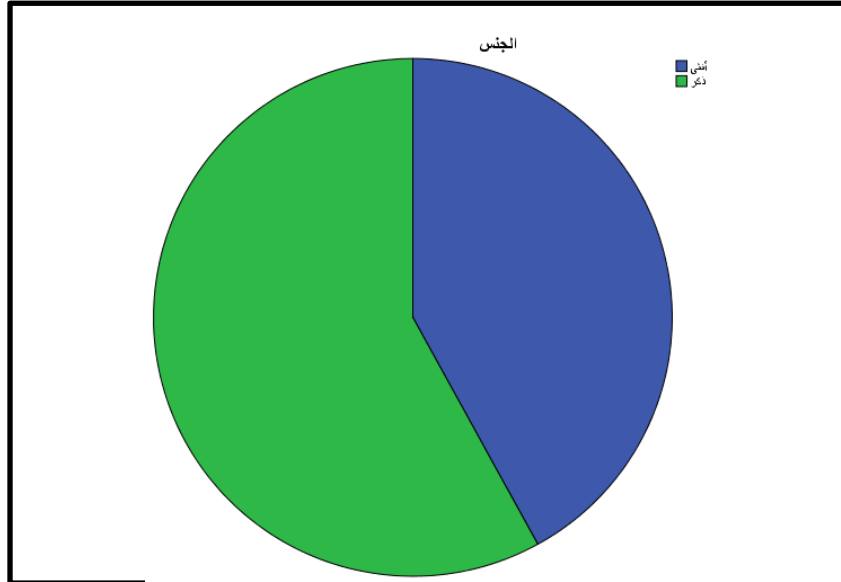
الجدول رقم (03-04): التكرارات و النسب المئوية لعامل الجنس

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أنثى	21	42,0	42,0	42,0
	ذكر	29	58,0	58,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.24.0)

و يعبر الشكل الموالي عن تقسيم العينة الخاصة وفقا لعامل الجنس .

الشكل رقم (03-01) : التكرارات و النسب المئوية لعامل الجنس



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.24.0)

ثانيا : سنوات الخبرة

## الفصل الثالث :دراسة حالة لكلية العلوم الاقتصادية في جامعة ابن خلدون بتيارت

من الجدول و البيان المواليين فئة الأساتذة ذوو الخبرة أكثر من 10 سنوات هي أعلى نسبة في عينة الدراسة ، تليها الفئة التي من 5 سنوات إلى 10 سنوات خبرة ، أما أدنى نسبة فسجلتها الفئة التي أقل من 5 سنوات خبرة.

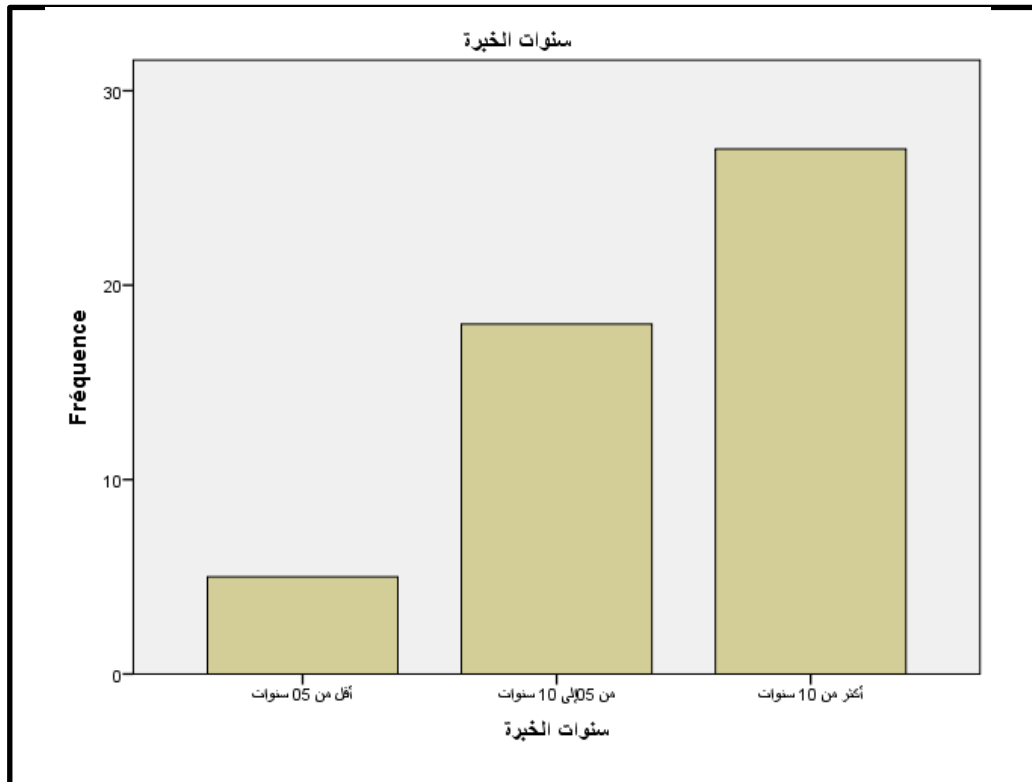
و هذا ما يبين أن أكثر أساتذة الكلية ذوو خبرة طويلة في ميدان التدريس والبحث العلمي.

الجدول رقم (05/03) : سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 05 من أقل	5	10,0	10,0	10,0
	سنوات 10 إلى 05 من	18	36,0	36,0	46,0
	سنوات 10 من أكثر	27	54,0	54,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.24.0)

الشكل رقم (02-03) : الرسم البياني لسنوات الخبرة



الفصل الثالث :دراسة حالة لكلية العلوم الاقتصادية في جامعة ابن خلدون بتيارت

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.24.0)

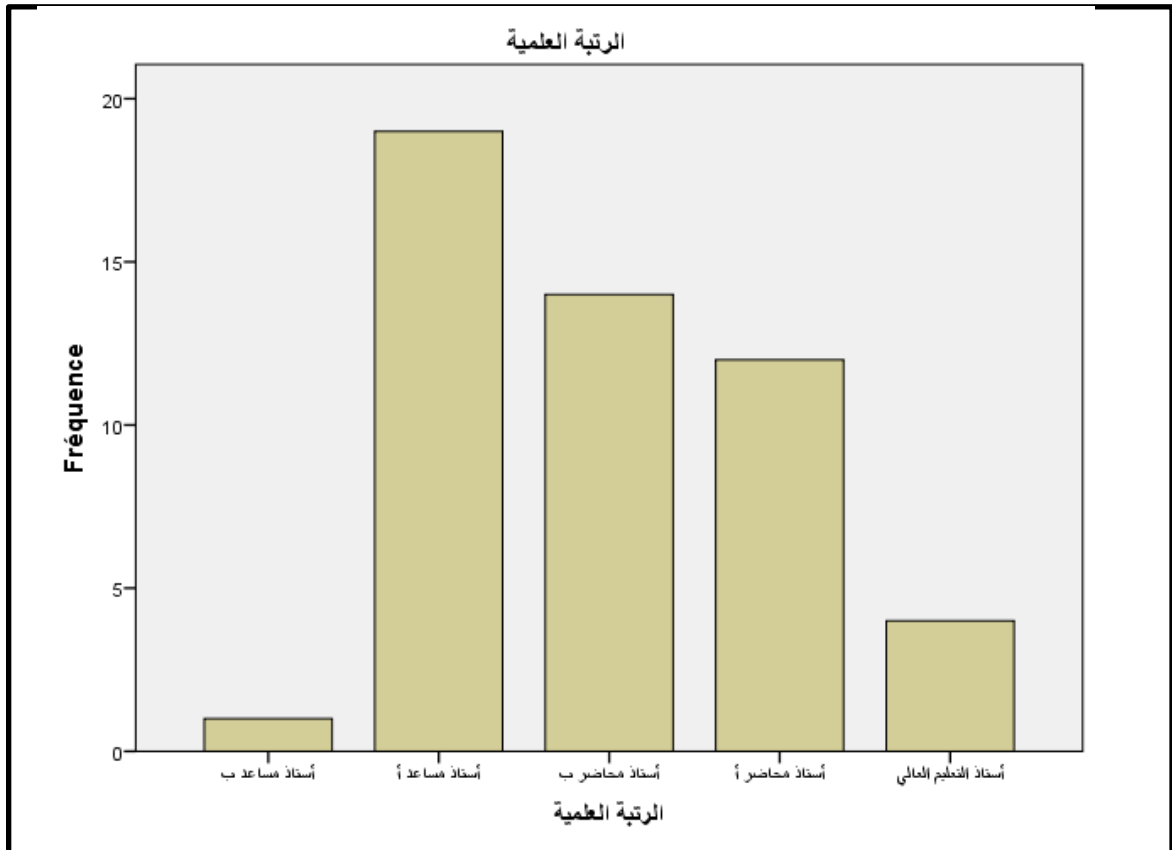
ثالثا : الرتبة العلمية

الجدول رقم(03-04) : الرتبة العلمية لعينة الدراسة

الرتبة العلمية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مساعد أستاذ ب	1	2,0	2,0	2,0
	أ مساعد أستاذ	19	38,0	38,0	40,0
	ب محاضر أستاذ	14	28,0	28,0	68,0
	أ محاضر أستاذ	12	24,0	24,0	92,0
	التعليم أستاذ العالي	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.24.0)

الشكل رقم (03-03) : الرسم البياني لسنوات الخبرة





المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.24.0)

يتبين من الجدول و البيان أعلاه أن نسبة الإجابات للأساتذة ذوو رتبة "أستاذ مساعد ب" بلغت 2% ، أما ذوو رتبة "أستاذ مساعد أ" فبلغت نسبتهم 38% في حين نلاحظ أن نسبة المجيبين من رتبة "أستاذ محاضر ب" كانت بنسبة 28% من حجم العينة، كما بلغت نسبة الأساتذة برتبة "أستاذ محاضر أ" 24% ، أما الأساتذة برتبة أستاذ التعليم العالي فكانت بنسبة 8%.

## الفصل الثالث :دراسة حالة لكلية العلوم الاقتصادية في جامعة ابن خلدون بتيارت

المبحث الثالث : تحليل تغيرات واتجاهات محاور الدراسة

لقد تم تقسيم محاور الدراسة إلى مايلي :

المحور الأول : إدارة الموارد البشرية بالمعرفة.

المحور الثاني: رأس المال الفكري.

و على هذا الأساس سنعمل على تحليل كل من المحورين على حدى من خلال حساب المتوسط و الإنحراف المعياري ، الرتبة و الاتجاه عن طريق مقياس ليكرت الرباعي . و الجدول الموالي يوضح الدرجات التي يتكون منها المقياس:

الجدول رقم (05-03): درجات سلم ليكرت الثلاثي

الاستجابة	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة	1	2	3	4

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.24.0)

المطلب الأول : تحليل متغيرات محور( إدارة الموارد البشرية بالمعرفة )

## الفصل الثالث :دراسة حالة لكلية العلوم الاقتصادية في جامعة ابن خلدون بتيارت

### الجدول رقم(06-03) : تحليل عبارات البعد الأول

الاتجاه	الانحراف	المتوسط	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	البعد الأول: إدارة الموارد البشرية
موافق جدا	0,734	3,46	28	19	1	2	تحرص الجامعة باستمرار على اقامة الملتقيات الدولية والوطنية سعيا منها إلى تشجيع أساتذتها وكذا توسيع معارف طلبتها
			56%	%38	2%	4%	
موافق	0,614	3,50	27	22	0	1	تعمل الجامعة على على ارسال أساتذتها في دورات تكوينية واقامة التربصات خارج الوطني اطار اكتساب الخبرة.
			54%	%44	0%	2%	
موافق	0,647	3,44	19	28	2	1	تشجع الجامعة أساتذتها بصفة خاصة وطلبتها من أجل فتح مخابر للبحث العلمي.
			38%	%56	4%	2%	
موافق جدا	0,705	3,42	26	22	0	2	تركز الجامعة على الاستفادة من الأساتذة ذوي الخبرة العلمية وتوليهم مكانة خاصة بالاضافة إلى منحهم مسؤوليات مختلفة.
			52%	%44	0%	4%	
موافق جدا	0,702	3,24	25	33	0	2	تتطلب وظيفة الأستاذ امتلاك مهارات علمية لانجاز عمله بشكل متميز .
			50%	%46	0%	4%	
موافق جدا	0,847	2,78	21	24	1	4	تعتمد الجامعة على معايير الكفاءة في تعيين الاساتذة الجدد وتستخدم لجان خاصة للتأكد من امتلاكهم للمهارات والخبرات الكافية.
			42%	%48	2%	8%	
موافق	0,996	1,14	12	23	7	8	تقارن الجامعة نتاج البحث العلمي الخاص بأساتذتها مع جامعات أخرى.
			24%	%46	14%	16%	

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.24.0)

يتضح من الجدول اعلاه المشير لتحليل اتجاه البعد الأول: إدارة الموارد البشرية أن: أساتذة الكلية يوافقون أغليبتهم على أن الجامعة:

- تحرص باستمرار على اقامة الملتقيات الدولية والوطنية سعيا منها إلى تشجيع أساتذتها وكذا توسيع معارف طلبتها؛
- تركز على الاستفادة من الأساتذة ذوي الخبرة العلمية وتوليهم مكانة خاصة بالاضافة إلى منحهم مسؤوليات مختلفة.
- تعتمد على معايير الكفاءة في تعيين الاساتذة الجدد وتستخدم لجان خاصة للتأكد من امتلاكهم للمهارات والخبرات الكافية.

## الفصل الثالث :دراسة حالة لكلية العلوم الاقتصادية في جامعة ابن خلدون بتيارت

الجدول رقم(07-03) : تحليل عبارات البعد الثاني

الاتجاه	الانحراف	المتوسط	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	البعد الثاني: إدارة المعرفة
غير موافق	1,063	2,18	7	12	14	17	توفر الجامعة مختلف الهياكل والبرامج التعليمية وكذا التكنولوجيات المستخدمة مثل الانترنت والحواسب لتسهيل عملية البحث العلمي.
			%14	24%	28%	34%	
موافق جدا	0,693	3,36	23	23	3	1	يسعى الأساتذة إلى ادخال المعرفة الجديدة والتكنولوجيا الحديثة وكل ما هو جديد لمواكبة هذا الجيل في مناهج التدريس.
			%46	46%	6%	2%	
موافق جدا	0,670	3,40	24	23	2	1	يعتبر شرط الابداع عنصر رئيسي وفعال في الأستاذ.
			%48	46%	4%	2%	
موافق جدا	0,809	3,28	23	20	5	2	تشجع الجامعة في ابتكار الأفكار الجديدة.
			%46	40%	10%	4%	
موافق	0,881	3,14	19	23	4	4	تشجع الجامعة أصحاب المبادرات الناجحة من اساتذة و طلبة.
			%38	46%	8%	8%	
موافق	0,797	3,24	20	25	2	3	تستعمل الجامعة الوسائل الالكترونية لتبادل المعارف .
			%40	50%	4	6%	

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.24.0)

## الفصل الثالث :دراسة حالة لكلية العلوم الاقتصادية في جامعة ابن خلدون بتيارت

يتضح من الجدول اعلاه المشير لتحليل اتجاه البعد الثاني: إدارة المعرفة أن: أساتذة الكلية يوافقون أغليبتهم على أن شرط الابداع عنصر رئيسي وفعال في الأستاذ مما يجعل الأساتذة يسعون إلى ادخال المعرفة الجديدة والتكنولوجيا الحديثة وكل ما هو جديد لمواكبة هذا الجيل في مناهج التدريس.

كما يوافقون أغليبتهم على الجامعة:

- تشجع أصحاب المبادرات الناجحة من اساتذة و طلبة؛
- تستعمل الوسائل الالكترونية لتبادل المعارف؛
- وكذلك تشجع في ابتكار الأفكار الجديدة.

### المطلب الثاني : تحليل أبعاد المحور الأول

من خلال النتائج المبينة في الجدول أسفله يتبين لنا أن الكلية تعمل على إدارة الموارد البشرية بالمعرفة.

الجدول رقم(08-03) : تحليل أبعاد المحور الأول

الأبعاد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
إدارة الموارد البشرية	3,3933	0,53427	موافق جدا
إدارة المعرفة	3,1000	0,51728	موافق جدا

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.24.0)

المطلب الثالث : المحور الثاني (رأس المال الفكري)

## الفصل الثالث :دراسة حالة لكلية العلوم الاقتصادية في جامعة ابن خلدون بتيارت

### الجدول رقم(09-03) : تحليل عبارات المحور الثاني

الاتجاه	الانحراف	المتوسط	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	العبارات
موافق	0,525	3,36	19	30	0	1	يمتلك الأفراد القدرة على الابداع في العمل والقيام بحل المشاكل بشكل فعال.
			%38	60%	0%	2%	
موافق جدا	1,249	2,52	16	10	8	16	يمتلك الأساتذة دراية كافية عن أساليب وتقنيات التعليم عن بعد.
			%32	20%	16%	32%	
موافق جدا	0,471	3,68	34	16	0	0	يستجيب الطلبة لكل ما هو جديد من خلال نشر الدروس والبحوث عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي.
			%69	32%	0%	0%	
موافق جدا	0,545	3,51	26	22	1	0	تسعى الجامعة خلال كل فترة إلى دعوة الكفاءات المتميزة والمبدعة من الخارج من خلال اقامة مؤتمرات وندوات يستفيد منها اساتذتها وطلبتها .
			%52	44%	2%	0%	
موافق	0,899	3,06	16	25	3	5	السياسة الجامعية المتبعة تشجع الموظفين على عرض أفكارهم الجديدة.
			%32	50%	6%	10%	
موافق	0,505	3,84	24	26	0	0	يقود الابداع والابتكار الفكري على التجديد والتطوير المستمر ،بما يساعد على مواكبة التطورات والتغيرات العصرية وكذا قتل الروتين في مجال العمل
			%48	52%	0%	0%	
موافق	0,571	3,40	22	26	2	0	إن الابداع الفكري واستخدام التكنولوجيا كان هو الحل الوحيد والجدير بالجامعة في التوجه إلى التكنولوجيا خاصة خلال فترة كورونا التي أبعدت الاستاذ والطالب عن البحث العلمي
			%44	52%	4%	0%	

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.24.0)

يتضح من الجدول اعلاه المشير لتحليل اتجاه المحور الثاني: رأس المال الفكري أن أساتذة الكلية يوافقون على:

- الأفراد يمتلكون القدرة على الابداع في العمل والقيام بحل المشاكل بشكل فعال بنسبة 60%.
- الأساتذة يمتلكون دراية كافية عن أساليب وتقنيات التعليم عن بعد بنسبة 32%؛
- الطلبة يستجيبون لكل ما هو جديد من خلال نشر الدروس والبحوث عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي بنسبة 68%؛
- الجامعة تسعى خلال كل فترة إلى دعوة الكفاءات المتميزة والمبدعة من الخارج من خلال اقامة مؤتمرات وندوات يستفيد منها اساتذتها وطلبتها بنسبة 52%؛
- السياسة الجامعية المتبعة تشجع الموظفين على عرض أفكارهم الجديدة؛
- يقود الابداع والابتكار الفكري على التجديد والتطوير المستمر، بما يساعد على مواكبة التطورات والتغيرات العصرية وكذا قتل الروتين في مجال العمل وهذا بنسبة 52%؛
- إن الابداع الفكري واستخدام التكنولوجيا كان هو الحل الوحيد والجدير بالجامعة في التوجه إلى التكنولوجيا خاصة خلال فترة كورونا التي أبعثت الاستاذ والطالب عن البحث العلمي.



## الفصل الثالث :دراسة حالة لكلية العلوم الاقتصادية في جامعة ابن خلدون بتيارت

المبحث الرابع : اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول : الاختبارات الاحصائية

1- إجراء اختبار لكاي للاستقلالية بين متغيري الدراسة :

لمعرفة مدى استقلالية المتغيرات عن بعضها البعض :

- دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري.

Tests du khi-deux			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	75,971 <sup>a</sup>	80	,607
Rapport de vraisemblance	70,111	80	,777
Association linéaire par linéaire	1,899	1	,168
N d'observations valides	50		
a. 99 cellules (100,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,02.			

المصدر : من مخرجات (SPSS V.24.0)

الجدول السابق يعطي قيمة مربع كاي وتساوي 75,971 واحتمال المعنوية 0,607 وهي أكبر

من 0,05 مما يعني وجود دلالة احصائية، أي توجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية ورأس المال

الفكري.

المطلب الثاني : دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري

## الفصل الثالث: دراسة حالة لكلية العلوم الاقتصادية في جامعة ابن خلدون بتيارت

Tests du khi-deux			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	119,324 <sup>a</sup>	104	,145
Rapport de vraisemblance	95,631	104	,709
Association linéaire par linéaire	13,473	1	,000
N d'observations valides	50		
a. 126 cellules (100,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,02.			

المصدر : من مخرجات (SPSS V.24.0)

الجدول السابق يعطي قيمة مربع كاي وتساوي 119,324 واحتمال المعنوية 0,145 وهي أكبر من 0,05 مما يعني وجود دلالة احصائية، أي توجد علاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري. ومنه نستنتج أنه توجد علاقة بين متغير إدارة الموارد البشرية بالمعرفة ومتغير رأس المال الفكري.

## الفصل الثالث :دراسة حالة لكلية العلوم الاقتصادية في جامعة ابن خلدون بتيارت

---

### خلاصة :

لقد أردنا من خلال هذه الدراسة تبيان أثر دور ادارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية رأس المال الفكري من خلال اسقاط الدراسة على الجامعة باعتبارها الرائدة حاليا في التركيز على المعرفة واعطاء العنصر البشري أهمية كبيرة للنهوض بهذا القطاع عن طريق تشجيع الكفاءة الشابة للمبادرة في خلق بيئة عمل مناسبة تتماشى مع عصرنا الحالي وايجاد الحلول في الظروف الاستثنائية التي تحيط بالجامعة.

كما أنه أصبح لزاما على الأستاذ أن يحدوا خلف هذا التغيير عن طريق اتقانه للتكنولوجيا التي باتت ضرورة حتمية في ظل عصرنة القطاع.

خاتمة

لقد شاع مفهوم رأس المال الفكري في التسعينات من القرن الماضي وأصبح ينظر إليه على أنه الثورة الحقيقية للمنظمة، بحيث تحقق من خلاله التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية الموجودة لديها وتدعيم امكانيات العنصر البشري وذلك عن طريق استغلال المعرفة التي بحوة الأفراد وتوظيفها لصالح المنظمة.

وعليه إن رأس المال الحقيقي الذي تحوز عليه المنظمات ليس رأس المال المادي بل رأس المال الفكري والذي يتمثل بالدرجة الأولى في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة مضافة عن طريق الاستثمار الناجح في الطاقات والكفاءات البشرية؛ تزداد أهمية رأس المال الفكري في الوقت الراهن خاصة مع تزايد التحديات التي تفرضها العولمة على المنظمات لتطوير وتنمية كفاءات ومهارات، لذلك وجب على المنظمة أن تدرك جيدا كيفية إستغلال هذه الموارد الفكرية من أجل بناء قاعدة فكرية قوية تستطيع من خلالها مواجهة المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال.

ولعل الجامعة الجزائرية كان لها دور بارز وفعال في الدخول من الباب المعرفة من الباب الواسع خاصة في ظل الظروف الاستثنائية التي مرى بها العالم أجمع، فأصبح ضرورة حتمية اللجوء إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتركيز على العنصر البشري في خلق روح المبادرة وإيجاد الحلول ومعالجة نقاط الضعف.

### 1- اختبار نتائج الفرضيات :

- الفرضية الأولى : تم اثبات صحة الفرضية الأولى بحيث يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين رأس المال الفكري وادارة المعرفة عند مستوى الثقة 05%.  
 الفرضية الثانية : تم اثبات صحة الفرضية الثانية بوجود أثر ذا دلالة احصائية لدور ادارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية رأس المال الفكري عند مستوى الثقة 05%.  
 الفرضية الثالثة: تم اثبات صحة الفرضية بوجود فروقات ذات دلالة احصائية لاجابات الدراسة حول دور ادارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية رأس المال الفكري تغزي العوامل الشخصية (الجنس، الخبرة ، الدرجة العلمية للاستاذ) عند مستوى الثقة 05%.

## 2- نتائج الدراسة :

- لقد توصلنا من خلال هذا البحث إلى جملة من النتائج نوردتها فيما يلي :
- إن الإهتمام برأس المال الفكري أصبح ضرورة حياة لأي منظمة من المنظمات طالما أنها تحرص على الحفاظ على كيانها في المستقبل لأنو لا يمكنها تحقيق التطور والتوازن في مقومات حركاتها تبعاً لتطورات المتسارعة حولها إذ لم تدرك قدرة رأس المال الفكري على إعطاءها تلك الميزة؛
  - نجاح إدارة المعرفة يتوقف على تبني عملية تغيير في الأساليب وطرق التحفيز، لخلق ثقافة المشاركة المعرفية وتعميمها في المنظمة؛
  - إن رأس المال الفكري يتمثل في رأس المال البشري الذي يبقى العنصر الوحيد صاحب الابداع و الابتكار والتجديد، وهو المحدد لقيمة المؤسسة في ظل الظروف المحيطة به.
  - يعتبر رأس المال الفكري مصدراً أساسياً للرصيد المعرفي وذلك لامتلاكه للمهارات المختلفة للابداع والتطوير الأمر الذي يؤدي إلى خلق قيمة مضافة وتحسن أداء تسيير الموارد البشرية.
  - إن المعرفة لم تعد فقط أداة في عمليات بناء وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات، بل أصبحت أيضاً عنصراً من عناصر المنافسة.
  - إن المؤسسات التي توظف الأفراد الذين يمتلكون المعارف والمهارات التي تتلاءم مع طبيعة نشاط المؤسسة ينعكس إيجابياً على أدائها وخلق بيئة عمل مناسبة خاصة في الجامعات الجزائرية.
  - في ظل الاستخدام الحتمي لتكنولوجيا الاعلام والاتصال أصبح لزاماً على الأستاذ أن يتقن استعمالها ولكن نلاحظ أن العديد من الأساتذة مع أسف يجهل كيفية استخدامها وبالتالي يعيق عملية التدريس عن بعد.
  - إن اقامة الملتقيات العلمية من شأنه أن يرفع من كفاءة الأستاذ والطالب وكذا علاقاتها مع المحيط الخارجي.
  - نلاحظ أن الطلبة وبصفة عامة فإن الجيل الجديد يستجيب بشكل سريع لكل ما هو تكنولوجيا خاصة عند استعمال منصات التواصل الاجتماعي لا يصلح المعلومة للطالب.

- إن قيام الجامعة بالاستفادة من الكفاءات و الأساتذة ذوي الخبرة يعزز من مكانة الجامعة ويخلق روح التنافس والمبادرة بين أفرادها.

### 3- اقتراحات :

على ضوء النتائج المتوصل إليها نضع بعض الاقتراحات :

- ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد إستراتيجي تحوز عليه المنظمة، والحفاظ عليه

وتطويره بشكل مستمر، لأنه العنصر الفعال في نجاح المنظمة خاصة في ظل التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه بيئة الأعمال؛

- ضرورة التوجه السريع نحو الإهتمام بإدارة المعرفة من قبل المؤسسات الجزائرية حتى يتم بناء المزايا

التنافسية التي تمكن هذه المؤسسات من الصمود أمام التحديات والرهانات الإقتصادية المقبلة؛

- ضرورة توفير الهياكل القاعدية في الجماعة من خلال تشجيع البحث العلمي والمعرفة وذلك بتوفير القاعات المخصصة لذلك وتوفير الحواسيب والانترنت.

- العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة بين الاساتذة و الطلبة وكسر علاقة الجمود الموجودة بينهم وذلك بهدف المشاركة بالمعرفة و الخبرات الشخصية من خلال إقامة ورشات العمل .

- على الجامعة أن تعطي أهمية كبيرة لعصرنة قطاعها وذلك باعطاء فرصة للعامل البشري بتقديم أحسن ما لديه في هذا المجال.

- يجب الاهتمام بالتدريب والتكوين وتشجيع التعلم الفردي والجماعي في الجامعة الجزائرية.

- ضرورة عقد الندوات والمؤتمرات التي تساهم في الحصول على المعرفة والمشاركة في الندوات والمؤتمرات الخارجية العلمية المتخصصة من أجل تطوير الفرد.

- يجب على الجامعة الجزائرية تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات وتحفيز الأفراد على استخدامها وهذا للمساهمة في عمليات تسيير المعرفة.

### 4-أفاق البحث :

في الأخير يعتبر هذا البحث محاولة لإبراز أهمية ، ونتيجة لتشعب الموضوع وصعوبة الإلمام بجميع جوانبه يمكن اقتراح بعض الدراسات التي يمكن أن تكون إثراء لهذه الدراسة والى دراسات مستقبلية منها :

- دور إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي؛
- أثر رأس المال الفكري على ادارة الموارد البشرية (دراسة حالة).



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع :

أولا : الكتب :

- 1- ابراهيم بدران ،التطوير والابداع في مجتمع المعرفة ، مجلة التعليم العالي والبحث ،عمان ،الأردن ، 2014.
- 2- بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2010.
- 3- خالد عبد الحميد الهيتي ،إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ،عمان ،2005.
- 4- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية،الدار الجامعية للنشر،الإسكندرية، مصر، 2004 .
- 5- ربحي مصطفى عليان،إدارة المعرفة ،الطبعة الأولى ،عمان ،الأردن ، بدون سنة نشر.
- 6- زكريا مطلق الدوري ،أحمد على صالح ،إدارة التمكين واقتصاديات الثقة ،دار البازوري للنشر والتوزيع ،الأردن ،2009 .
- 7- سعد علي العنزي ،إبداعات الأعمال قراءات في التميز الاداري والتفوق التنظيمي ،الوراق للنشر والتوزيع ،عمان ،2014.
- 8- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم والنظم والتقنيات ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، 2007.
- 9- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002 .
- 10- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ،إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين ،الطبعة الثانية ،عمان ،الأردن ،دار وائل ، 2010.
- 11- علي السلمي ،إدارة التميز نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة ،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة ،2002.

**12-** علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998.

**13-** فرحات لويظة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2016.

**14-** محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

**15-** منصور محمد إسماعيل العريفي، إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، 2012.

**16-** نظمي شحادة، محمد الجيوشي، محمد الباشا، رياض الحلبي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

**ثانياً : الأطروحات والرسائل الجامعية :**

**-رسائل وأطروحات الدكتوراة :**

**1-** بلقوم فريد، إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، جامعة تلمسان، 2013.

**2-** فرحات لويظة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2016.

**-مذكرات الماجستير :**

**1-** مشري اسماعيل، أثر رأس المال الفكري على تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة اقتصادية، مذكرة ماجستير أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، جامعة أم البواقي، 2015.

**2-** مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة أعمال الجامعة الاسلامية، غزة، 2011.

**مذكرات الماجستير**

**1-** حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مذكرة ماجستير أكاديمي، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة البويرة، 2013.

- 2- رمزي زودة ، دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة دراسة حالة المديرية الجهوية للتأمين saa (باتنة) ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2012-2013.
- 3- قلوبو حسينة ، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي ، مذكرة ماستر أكاديمي ، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات ، جامعة بسكرة ، 2015.
- 4- نوة وسام ، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة أعمال مؤسسة ، جامعة أم البواقي ، 2015.

### ثالثا: المجلات و الدوريات العلمية

- 1- بدروتي هدى إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءتها، الملتقى الدولي الخامس حول " رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر. 2011 .
- 2- حرز الله محمد لخضر، الممتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة ، العدد 14 ، 2016، نقلا من الموقع : <http://www.kadhanews.com>
- 3- حسين بركاتي ، واقع ادارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي: دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة، مجلة العلوم التسييرية والعلوم الاقتصادية العدد 13 ، الجزائر: جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2015.
- 4- سعد علي العنزي ، فلسفة تحليل كلفة رأس المال البشري و استثماره، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، بغداد ، 2006.
- 5- سهيلة محمد عباس ، علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة ، دراسة تحليلية ونموذج مقترح ، مجلة الاداري ، معهد الادارة العامة ، عمان العدد 09 ، 2004 .
- 6- عايدة فؤاد النبلاوي سرّة العربية في عصر مجتمع المعرفة- دراسة اثنوجرافية عبر ثقافية-، تحليل ومراجعة: عبد الرحمان صوفي عثمان، تصميم: محمد مختار ساطور، ورقة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي الاول حول مجتمع المعرفة: التحديات الاجتماعية والثقافية واللغوية في العالم العربي.. حاضرا ومستقبلا، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد الثاني، مسقط سلطنة عمان ، جامعة السلطان قابوس ، 2007.

- 7- عبد الناصر نور ، ظاهر القشي ، دراسة رأس المال الفكري (الأهمية والقياس والافصاح ) دراسة فكرية من وجهات نظر متعددة ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 25 ، الأردن ، 2010 .
- 8- عبو عمر هودة ،مؤشرات ونماذج قياس راس المال الفكري في المنظمة ،ملتقى حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ،جامعة شلف ،2011 .
- 9- علي عماري وآخرون ، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الكفاءات من منظور المعرفة ،مجلة الاقتصاد الصناعي ،المجلد 09 ،العدد 01 ،2019 .
- 10- العمري غسان عيسى ابراهيم ،دور الروافد الفكرية والجذور الادارية لادارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة،مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،العدد 06 ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،الجزائر .
- 11- الفارس سليمان ،إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 26 ، عدد 02 ، جامعة دمشق، سوريا،2010 .
- 12- فاضل راضي غباش ،أدوار إدارة المعرفة ورأس مال الزبون العلاقة والأثر: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الأهلي في محافظة النجف الأشرف، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 16، العدد 57 ، جامعة بغداد، العراق، 2010 .
- 13- فلاح الفهداوي ، إسرائعلاء الدين نوري، إدارة المعرفة ودورها في التنمية المستدامة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم القانونية والسياسية، العدد 05 ، 2012 ، العراق .
- 14- لطيف عبد الرضا عطية ، دارة المعرفة رأس المال الفكري : العلاقات والأثر ، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في المحافظة ، الديوانية ، مقال منشور في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10 ، العدد 03 ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2008 .
- 15- محمد الطاهر دربوش &راضية عروف ،التمكين كاستراتيجية لتنمية الرأسمال الفكري بالمنظمات ،مجلة العلوم الانسانية ،عدد44 ،مجلد01 ،2015 .

- 16-** محمد بو زهرة ، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية حالة مؤسسات جزائرية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وطرق الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 9 مارس 2004.
- 17-** محمد زبير ، شوقي جدي ، الاستثمار في رأس المال افكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، ملتقى حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة شلف ، ديسمبر ، 2011.
- 18-** محمود على الروسان ، محمود محمد العجلوني ، اثر رأس المال الفكري في الابداع في المصاريف الأردنية ، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد الثاني ، المجلد 26 ، جامعة جدار الأردنية ، 2010.
- 19-** مركز الدراسات الاستراتيجية ، الموارد البشرية الفكرية- الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة، نحو مجتمع المعرفة ، الاصدار 30 ، ، جامعة الملك عبد العزيز . ، 2012.
- 20-** نعيمة جبر زروقي ، رؤية مستقبلية لذوي اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة ، مقال منشور في مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية ، مجلد 9 ، العدد 02 ، الرياض ، السعودية ، 2008.

#### رابعا : التقارير و الإصدارات الأخرى :

- 1- عزيزة بن سمينة ، منجية بورحلة ، تنمية رأس المال الفكري لتفعيل تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والانسانية ، العدد 14 ، 2016.
- 2- المرسوم التنفيذي 102/13 المؤرخ في 2013/03/14 المعدل المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 271/01 المؤرخ في 2001/09/18 المتضمن انشاء جامعة تيارت الجريدة الرسمية ، العدد 15 الصادر 2013/03/17.
- 3- المرسوم التنفيذي رقم 271/01 المؤرخ في 2001/09/18 المتضمن تحويل المركز الجامعي بتيارت إلى جامعة الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 53 ، الصادر في 2001/09/19.
- 4- نعم نعم حسين & سعد العنتري ، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة : دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع المختلط ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد ، العدد 28 ، 2001.

#### خامسا: مواقع الأنترنت

- 1- موقع جامعة ابن خلدون تيارت [www.univ-tiaret.dz](http://www.univ-tiaret.dz)

سادسا : المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Cullen. G and Parbeteah. K.P, **Multinational Management**, Prentice Hall, England, 2005. Laudon. K.C.& Laudon . J.P, Management Information Systems –Managing The Digital Form, Pearson Hall, 2004. Christophe SHCMITT et autre, GRH et valeur: une relation en perpétuelle **construction**, Revue internationale des relations de travail, Vol 2, No1, janvier 2004, France.
- 2-Jianzhong HON and al, **Co-evolution of knowledge and competence management and its strategic implication**, department of business administration, Lappeenranta university of technology, Finland, 2005, P 18.
- 3- G. ZULCH M. BECKER, computer – supported competence management: industry, Vol. 58, No 2

الملاحق





## جامعة ابن خلدون - تيارت

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير



تخصص: ادارة أعمال

استبيان

موجه إلى الأساتذة بالجامعة

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص ادارة أعمال :والموسومة بـ " دور ادارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية رأس المال الفكري "نتوجه إلى السادة الأفاضل بهذه الاستبانة لافادتنا في بعض المعلومات حول الموضوع ،مع العلم أن المعلومات المقدمة لا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط.ونشكر لكم تعاونكم، وتقبلوا منا فائق الشكر والتقدير.

الأستاذة المشرفة:

حري محطارية

إعداد الطالبين:

-لكحل أحمد

-بلخامسة أم الجيلالي

السنة الجامعية 2022/2021

الرجاء وضع علامة x في الخانة التي تعبر عن رأيكم بخصوص العبارات التالية :

أولا : محور البيانات الشخصية

الجنس : ذكر  أنثى

سنوات الخبرة : أقل من 05 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

الرتبة العلمية : أستاذ مساعد ب  أستاذ مساعد أ  أستاذ محاضر ب

أستاذ محاضر أ  أستاذ التعليم العالي

## ثانيا : بيانات موضوع الدراسة

### المحور الأول : ادارة الموارد البشرية بالمعرفة

السؤال	غير موافق	محايد	موافق	موفق جدا
<b>أولا : ادارة الموارد البشرية</b>				
تحرص الجامعة باستمرار على اقامة الملتقيات الدولية والوطنية سعيا منها إلى تشجيع أساتذتها وكذا توسيع معارف طلبتها				
تعمل الجامعة على ارسال أساتذتها في دورات تكوينية واقامة التريصات خارج الوطن في اطار اكتساب الخبرة.	غير موافق	محايد	موافق	موفق جدا
تشجع الجامعة أساتذتها بصفة خاصة وطلبتها من أجل فتح مخابر للبحث العلمي.	غير موافق	محايد	موافق	موفق جدا
تركز الجامعة على الاستفادة من الأساتذة ذوي الخبرة العلمية وتوليهم مكانة خاصة بالاضافة إلى منحهم مسؤوليات مختلفة.	غير موافق	محايد	موافق	موفق جدا
تتطلب وظيفة الأستاذ امتلاك مهارات علمية لانجاز عمله بشكل متميز .	غير موافق	محايد	موافق	موفق جدا
تعتمد الجامعة على معايير الكفاءة في تعيين الاساتذة الجدد وتستخدم لجان خاصة للتأكد من امتلاكهم للمهارات والخبرات الكافية.	غير موافق	محايد	موافق	موفق جدا
تقارن الجامعة نتاج البحث العلمي الخاص بأساتذتها مع جامعات أخرى.	غير موافق	محايد	موافق	موفق جدا
<b>ثانيا : ادارة المعرفة</b>				
توفر الجامعة مختلف الهياكل والبرامج التعليمية وكذا التكنولوجيات المستخدمة مثل الانترنت والحواسيب لتسهيل عملية البحث العلمي.	غير موافق	محايد	موافق	موفق جدا
يسعى الأساتذة إلى ادخال المعرفة الجديدة والتكنولوجيا الحديثة وكل ما هو جديد لمواكبة هذا الجيل في مناهج التدريس.	غير موافق	محايد	موافق	موفق جدا
يعتبر شرط الابداع عنصر رئيسي وفعال في الأستاذ.	غير موافق	محايد	موافق	موفق جدا
تشجع الجامعة في ابتكار الأفكار الجديدة.	غير موافق	محايد	موافق	موفق جدا
تشجع الجامعة أصحاب المبادرات الناجحة من اساتذة و طلبة.	غير موافق	محايد	موافق	موفق جدا

موفق جدا	موافق	محايد	غير موافق	تستعمل الجامعة الوسائل الالكترونية لتبادل المعارف .

## المحور الثاني : رأس المال الفكري

موفق جدا	موافق	محايد	غير موافق	السؤال
				يملك الأفراد القدرة على الابداع في العمل والقيام بحل المشاكل بشكل فعال.
موفق جدا	موافق	محايد	غير موافق	يملك الأساتذة دراية كافية عن أساليب وتقنيات التعليم عن بعد.
موفق جدا	موافق	محايد	غير موافق	يستجيب الطلبة لكل ما هو جديد من خلال نشر الدروس والبحوث عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي
موفق جدا	موافق	محايد	غير موافق	تسعى الجامعة خلال كل فترة إلى دعوة الكفاءات المتميزة والمبدعة من الخارج من خلال اقامة مؤتمرات وندوات يستفيد منها اساتذتها وطلبتها .
موفق جدا	موافق	محايد	غير موافق	السياسة الجامعية المتبعة تشجع الموظفين على عرض أفكارهم الجديدة.
موفق جدا	موافق	محايد	غير موافق	يقود الابداع والابتكار الفكري على التجديد والتطوير المستمر ، بما يساعد على مواكبة التطورات والتغيرات العصرية وكذا قتل الروتين في مجال العمل
موفق جدا	موافق	محايد	غير موافق	إن الابداع الفكري واستخدام التكنولوجيا كان هو الحل الوحيد والجدير بالجامعة في التوجه إلى التكنولوجيا خاصة خلال فترة كورونا التي أبعدت الاستاذ والطالب عن البحث العلمي

## Statistiques

		ادارة: أولا الموارد البشرية [تحرص] الجامعة على باستمرار الملتقيات اقامة الدولية سعيها والوطنية إلى منها تشجيع وكذا أساتذتها معارف توسيع [طلبتها]	ادارة: أولا الموارد تعمل [البشرية على الجامعة ارسال على في أساتذتها تكوينية دورات واقامة التربصات الوطنفي خارج اكتساب اطار الخبرة .]	ادارة: أولا الموارد تشجع [البشرية الجامعة بصفة أساتذتها وطلبتها خاصة فتح أجل من للبحث مخابر ].العلمي	ادارة: أولا الموارد تركز [البشرية على الجامعة من الاستفادة نوي الأساتذة العلمية الخبرة مكانة وتوليمهم خاصة إلى بالاضافة منهم مسؤوليات ].مختلفة	ادارة: أولا الموارد البشرية وظيفة تتطلب [امتلاك الأستاذ علمية مهارات عمله لانجاز ]. متميز بشكل	ادارة: أولا الموارد تعتمد [البشرية على الجامعة الكفاءة معايير تعيين في الجدد الاساتذة لجان وتستخدم للتأكد خاصة امتلاكهم من للمهارات والخبرات ].الكافية	ادارة: أولا الموارد تقارن [البشرية نتاج الجامعة العلمي البحث الخاص مع بأساتذتها جامعات ].أخرى
N	Valide	50	50	50	50	50	50	
	Manquant	0	0	0	0	0	0	

**الدولية الملتقيات اقامة على باستمرار الجامعة تحرص [البشرية الموارد ادارة: أولا  
طلبتها معارف توسيع وكذا أساتذتها تشجيع إلى منها سعيها والوطنية**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	غير موافق	2	4,0	4,0	4,0
	محايد	1	2,0	2,0	6,0
	موافق	19	38,0	38,0	44,0
	جدا موافق	28	56,0	56,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

تكوينية دورات في أساتذتها ارسال على على الجامعة تعمل] البشرية الموارد ادارة: أولا [.الخبرة اكتساب اطار الوطني خارج التربصات واقامة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
	موافق	22	44,0	44,0	46,0
	جدا موفق	27	54,0	54,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

فتح أجل من وطلبته خاصة بصفة أساتذتها الجامعة تشجع] البشرية الموارد ادارة: أولا [.العلمي للبحث مخابر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
	محايد	2	4,0	4,0	6,0
	موافق	28	56,0	56,0	62,0
	جدا موفق	19	38,0	38,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

العلمية الخبرة ذوي الأساتذة من الاستفادة على الجامعة تركز] البشرية الموارد ادارة: أولا [.مختلفة مسؤوليات منحهم إلى بالاضافة خاصة مكانة وتوليهم					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	غير موافق	2	4,0	4,0	4,0
	موافق	22	44,0	44,0	48,0
	جدا موفق	26	52,0	52,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

عمله لانجاز علمية مهارات امتلاك الأستاذ وظيفة تتطلب [البشرية الموارد ادارة: أولا ]. متميز بشكل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	غير موافق	2	4,0	4,0	4,0
	موافق	23	46,0	46,0	50,0
	جدا موفق	25	50,0	50,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الجدد الاساتذة تعيين في الكفاءة معايير على الجامعة تعتمد [البشرية الموارد ادارة: أولا ]. الكافية والخبرات للمهارات امتلاكهم من للتأكد خاصة لجان وتستخدم					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	غير موافق	4	8,0	8,0	8,0
	محايد	1	2,0	2,0	10,0
	موافق	24	48,0	48,0	58,0
	جدا موفق	21	42,0	42,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

مع بأساتذتها الخاص العلمي البحث نتاج الجامعة تقارن [البشرية الموارد ادارة: أولا ]. أخرى جامعات					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	غير موافق	8	16,0	16,0	16,0
	محايد	7	14,0	14,0	30,0
	موافق	23	46,0	46,0	76,0
	جدا موفق	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## Statistiques

		المعرفة ادارة: ثانيا الجامعة تستعمل الالكترونية الوسائل ]. المعارف لتبادل	المعرفة ادارة: ثانيا إلى الأساتذة يسعى] المعرفة ادخال والتكنولوجيا الجديدة هو ما وكل الحديثة هذا لمواكبة جديد مناهج في الجيل ].التدريس	المعرفة ادارة: ثانيا الابداع شرط يعتبر] وفعال رئيسي عنصر ].الأسناد في	المعرفة ادارة: ثانيا في الجامعة تشجع] الأفكار ابتكار ].الجديدة	المعرفة ادارة: ثانيا الجامعة تشجع] المبادرات أصحاب و اساتذة من الناجحة ].طلبية	المعرفة ادارة: ثانيا الجامعة تستعمل] الالكترونية الوسائل ]. المعارف لتبادل
N	Valide	50	50	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0	0	0

### التكنولوجيا وكذا التعليم والبرامج الهياكل مختلف الجامعة توفر] المعرفة ادارة: ثانيا ].العلمي البحث عملية لتسهيل والحاسب الانترنت مثل المستخدمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	غير موافق	17	34,0	34,0	34,0
	محايد	14	28,0	28,0	62,0
	موافق	12	24,0	24,0	86,0
	جدا موافق	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

### وكل الحديثة والتكنولوجيا الجديدة المعرفة ادخال إلى الأساتذة يسعى] المعرفة ادارة: ثانيا ].التدريس مناهج في الجيل هذا لمواكبة جديد هو ما

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
	محايد	3	6,0	6,0	8,0
	موافق	23	46,0	46,0	54,0
	جدا موافق	23	46,0	46,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

[.الجديدة الأفكار ابتكار في الجامعة تشجع] المعرفة ادارة: ثانيا					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	غير موافق	2	4,0	4,0	4,0
	محايد	5	10,0	10,0	14,0
	موافق	20	40,0	40,0	54,0
	جدا موافق	23	46,0	46,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

[. المعارف لتبادل الالكترونية الوسائل الجامعة تستعمل] المعرفة ادارة: ثانيا					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	غير موافق	3	6,0	6,0	6,0
	محايد	2	4,0	4,0	10,0
	موافق	25	50,0	50,0	60,0
	جدا موافق	20	40,0	40,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistiques								
		القدرة الأفراد يمتلكك]	دراية الأساتذة يمتلكك]	لكل الطلبة يستجيب]	خلال الجامعة تسعى]	الجامعية السياسة]	الابداع يقود]	الفكري الابداع إن]
		العمل في الابداع على المشاكل بحل والقيام [فعال بشكل	أساليب عن كافية عن التعليم وتقنيات [بعد	خلال من جديد هو ما الدروس نشر طريف عن والبحوث التواصل وسائل [الاجتماعي	دعوة إلى فترة كل المتميزة الكفاءات الخارج من والمبدعة اقامة خلال من وندوات مؤتمرات اساتذتها منها يستفيد [وطلبتها	تشجع المتبعة عرض على الموظفين [الجديدة أفكارهم	على الفكري والابتكار والتطوير التجديد يساعد، بما المستمر مواكبة على والتغيرات التطورات قتل وكذا العصرية مجال في الروتين [العمل	التكنولوجيا واستخدام الوحيد الحل هو كان في بالجامعة والجدير إلى التوجه خاصة التكنولوجيا كورونا فترة خلال الاستاذ أبعثت التي البحث عن الطالب [العلمي
N	Valide	50	50	50	49	49	50	50
	Manquant	0	0	0	1	1	0	0



[فعال بشكل المشاكل بحل والقيام العمل في الابداع على القدرة الأفراد يمتلك]					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	محايد	1	2,0	2,0	2,0
	موافق	30	60,0	60,0	62,0
	موفق جدا	19	38,0	38,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

[بعد عن التعليم وتقنيات أساليب عن كافية دراية الأساتذة يمتلك]					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	غير موافق	16	32,0	32,0	32,0
	محايد	8	16,0	16,0	48,0
	موافق	10	20,0	20,0	68,0
	جدا موفق	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

[وسائل طريف عن والبحوث الدروس نشر خلال من جديد هو ما لكل الطلبة يستجيب الاجتماعي التواصل]					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	موافق	16	32,0	32,0	32,0
	موفق جدا	34	68,0	68,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

اقامة خلال من الخارج من والمبدعة المتميزة الكفاءات دعوة إلى فترة كل خلال الجامعة تسعى]					
] وطلبها اساتذتها منها يستفيد وندوات مؤتمرات					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	2,0	2,0	2,0
	موافق	22	44,0	44,9	46,9
	جدا موافق	26	52,0	53,1	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Manquant	Systeme	1	2,0		
Total		50	100,0		

]. الجديدة أفكارهم عرض على الموظفين تشجع المتبعة الجامعية السياسة]					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	5	10,0	10,2	10,2
	محايد	3	6,0	6,1	16,3
	موافق	25	50,0	51,0	67,3
	جدا موافق	16	32,0	32,7	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Manquant	Systeme	1	2,0		
Total		50	100,0		

مواكبة على يساعد، بما المستمر والتطوير التجديد على الفكري والابتكار الابداع يقود [العمل مجال في الروتين قتل وكذا العصرية والتغيرات التطورات]					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	موافق	26	52,0	52,0	52,0
	موفق	24	48,0	48,0	100,0
	جدا				
	Total	50	100,0	100,0	

في بالجامعة والجدير الوحيد الحل هو كان التكنولوجيا واستخدام الفكري الابداع إن البحث عن والطالب الاستاذ أبعثت التي كورونا فترة خلال خاصة التكنولوجيا إلى التوجه [العلمي]					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	محايد	2	4,0	4,0	4,0
	موافق	26	52,0	52,0	56,0
	موفق	22	44,0	44,0	100,0
	جدا				
Total		50	100,0	100,0	