



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة هسيبة بن بوعلي الشلف

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

### عنوان الأطروحة

الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية  
ودوره في بناء اقتصاد المعرفة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم تسيير

إشراف الأستاذ الدكتور:

كتوش عاشور

إعداد الطالبة:

بلخضر ناصيرة

### لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
د / مجاهدي فاتح	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الشلف	رئيسا
أ.د / كتوش عاشور	أستاذ	جامعة الشلف	مقرا
أ.د / مدني بن شهرة	أستاذ	جامعة تيارت	ممتحنا
د / دحو عبد الكريم	أستاذ محاضر "أ"	جامعة تيارت	ممتحنا
د / نوي طه حسين	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الجلفة	ممتحنا
د / فلاق محمد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الشلف	ممتحنا

السنة الجامعية 2016/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي جَعَلَ مِنَ  
النَّارِ سَمُوكًا  
وَالَّذِي جَعَلَ  
الْحَمِيرَ أَثَمًا  
وَالَّذِي خَلَقَ  
الْبَشَرِ مِنْ نَجْوٍ  
وَالَّذِي جَعَلَ  
الْمَاءَ حَلِيمًا  
وَالَّذِي جَعَلَ  
الْحَبَّ حَبًّا  
وَالَّذِي جَعَلَ  
الزُّبْنَ لِقَامًا  
وَالَّذِي جَعَلَ  
الْجِبَالَ أَوْتَادًا  
وَالَّذِي جَعَلَ  
الْبَحْرَيْنِ يَلْتَمِسَانِ  
بَيْنَ يَدَيْهِ  
الْحَبْلَ الْمُتَمِيمَ  
فَالْبَحْرَيْنِ يَلْتَمِسَانِ  
فَالْبَحْرَيْنِ يَلْتَمِسَانِ  
فَالْبَحْرَيْنِ يَلْتَمِسَانِ  
فَالْبَحْرَيْنِ يَلْتَمِسَانِ

# شكر وتقدير

إن الحمد والشكر لله تبارك وتعالى الذي أمانني على إنجاز هذا العمل وبسر  
لي أمرى وأمدني بالصبر والعزيمة ومصداقاً لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم  
"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"  
أتقدم بجزيل الشكر والاحترام والتقدير الى:

أستاذي الكريم الأستاذ الدكتور كتوش عاشور على تفضله الإشراف على هذا البحث  
وعلى التوجيهات والنصائح المقدمة في تسييره وتيسيره وعلى التشجيعات من أجل إتمامه  
وتمامه .

- السيد رئيس جامعة حسية بن بوعلوي بالشلون وعميد كلية العلوم الاقتصادية،  
التجارية وعلوم التسيير ونائب العميد الدكتور عمر آيت منظار .
- السيد رئيس جامعة ابن خلدون بتيارت، وعميد كلية العلوم الاقتصادية، التجارية  
وعلوم التسيير الأستاذ الدكتور مدني بن شمرة على نصائحه وتوجيهاته لنا، وكل  
الأساتذة والزلاء بالكلية.
- زوجي المحترم على صبره وتحمله لنا أثناء إنجاز هذا العمل .
- كل أعضاء لجنة المناقشة، الذين سألنا شرفه مناقشتهم لبحثي هذا، فلهم مني كل  
الشكر والعرفان على مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم وانتقاداتهم التي ستنير مسارنا  
العلمي.
- كل من ساهم في هذا البحث من بعيد أو من قريب.

تعد المعرفة دعامة رئيسية من دعائم تقدم الأمم وقوة لا غنى عنها في إحداث الانماء الاقتصادي، ويشهد العالم الآن تحولاً إلى اقتصاد المعرفة . الاقتصاد الذي يدور حول المعرفة والمشاركة فيها واستخدامها وتوظيفها وابتكارها ، بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالاتها المختلفة من خلال استخدام العقل البشري كرأس المال فكري و الاستثمار في تنميته لإحداث مجموعة من التغيرات الإستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي والاجتماعي ليصبح أكثر استجابة وانسجاماً مع تحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلمية المعرفة ، وبما أن الفرد يمثل حجر الزاوية في النظام الاقتصادي الجديد، فإن المهارات الفردية والإبداع والابتكار ليست فقط عوامل إنتاج، ولكن أيضاً مصادر للثروة ودوافع للنمو الاقتصادي. وفي ظل التنافس العالمي على المعرفة والمواهب يصبح الاستثمار في تنمية الموارد البشرية إستراتيجية حاسمة الأهمية بالنسبة للدول والمؤسسات لتحقيق رأس المال الفكري والاندماج في اقتصاد المعرفة .

ويعتبر موضوع الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ودوره في بناء اقتصاد المعرفة، من المواضيع والدراسات الجوهرية التي تسعى إليها العديد من الدول، وتتضح أهمية هذا البحث من خلال الدور الفعال للاستثمار في تنمية الموارد البشرية، و كيفية جعل هذه الموارد أكثر كفاءة، من خلال الإنفاق على التعليم والتدريب والتعلم التنظيمي واستثمار الرأس المال البشري عن طريق الرأس المال الفكري ودخوله مساهماً في بناء اقتصاد المعرفة .

فبناء اقتصاد المعرفة يتطلب تدعيم وتحسين البنية التحتية التقانية، والارتقاء بالقدرات البشرية المعرفية، ودعم مجموعات صنع القرار للنهوض بالتنمية البشرية والتحول إلى اقتصاد المعرفة الذي تتسابق إليه دول كثيرة. ولن يتحقق هذا ما لم يتوافق الاستثمار في تنمية الموارد البشرية مع احتياجات التطوير السريع والتغيير الدائم ومتطلباته ، فالتحدي الوحيد الذي يواجه الدول بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة هو كيفية صياغة استراتيجيات فاعلة لتنمية الموارد البشرية والاستثمار فيها من أجل تفعيل هذه الثروة البشرية واستخلاص أقصى فائدة ممكنة من هذه الموارد تمكنها من بناء اقتصاد المعرفة وتعزيز مكانتها ومركزها بين الدول.

الكلمات المفتاحية : تنمية الموارد البشرية، الاستثمار، رأس المال البشري، رأس المال الفكري، التدريب، التعلم، التعلم التنظيمي، اقتصاد المعرفة.

## Abstract

Knowledge is a key pillar to nations' progress, and an indispensable power in bringing about economic development, and nowadays world society is witnessing a shift to a knowledge-based economy. An economy that revolves around knowledge and participation, use,

employment and innovation, aiming at improving life quality in its different areas through the use of the human brain as intellectual capital and the investment in its development to make a set of strategic changes in the nature of economic and social environment to become more responsive and in tune with the challenges of globalization and information technology, communications and global knowledge. Since the individual is the cornerstone of the new economic order, the individual skills of creativity and innovation are not only the production factors, but also sources of wealth and motives of economic growth. In the global competition for knowledge and talents, investment in human resources development becomes a crucial strategy for countries and institutions to achieve the intellectual capital and integration into the knowledge economy.

The subject of investment in human resource development and economic institution and its role in building the knowledge economy is regarded as the core issues and studies that are sought by many nations, the importance of this research through the active role of investment in human resources development and how to make these resources more effective, through spending on education, training and organizational learning and human capital investment through intellectual capital and entering as contributor in building a knowledge-based economy.

Knowledge-based economy building requires technological infrastructure strengthening, human cognition improving and decision-making groups support for the advancement of human development and the transition to the knowledge economy, which many countries are racing for it. This will not be achieved unless the human resources development investment is consistent with the rapid development and everlasting change and its requirements. The only challenge that states, in general, and institutions, in particular, face is how to formulate effective strategies for human resource development and investment in order to activate this human wealth and draw maximum benefit from these resources enabling them to build a knowledge-based economy and enhancing its position and status among the states.

**Keywords:** human resources development, investment, human capital, intellectual capital, training, education, organizational learning, knowledge-based economy.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

	ملخص
I	فهرس المحتويات
V	فهرس الأشكال
VII	فهرس الجداول
أ	المقدمة:
<b>الفصل الأول :</b>	
<b>الإطار النظري لإدارة وإستراتيجية تنمية الموارد البشرية</b>	
02	تمهيد:
03	المبحث الأول:
03	المطلب الأول:
05	المطلب الثاني:
12	المطلب الثالث:
17	المبحث الثاني:
17	المطلب الأول:
18	المطلب الثاني:
21	المطلب الثالث:
26	المطلب الرابع:
29	المبحث الثالث:
29	المطلب الأول:
33	المطلب الثاني:
39	المطلب الثالث:
42	المبحث الرابع:
42	المطلب الأول:
44	المطلب الثاني:
49	المطلب الثالث:
51	المطلب الرابع:
53	خلاصة :

<b>أساسيات إقتصاد المعرفة</b>		<b>الفصل الثاني:</b>
55	.....	<b>تمهيد :</b>
56	مدخل نظري للمعرفة وإدارتها.....	<b>المبحث الأول:</b>
56	هرمية المعرفة.....	المطلب الأول :
60	أهمية المعرفة، سماتها ومصادرها.....	المطلب الثاني :
63	المعرفة المعلنة والمعرفة الضمنية وعلاقتها بالإبداع والتعلم.....	المطلب الثالث:
66	ماهية إدارة المعرفة.....	المطلب الرابع :
70	مدخل نظري لاقتصاد المعرفة.....	<b>المبحث الثاني:</b>
70	مفهوم اقتصاد المعرفة وأهميته.....	المطلب الأول :
72	مقارنة بين اقتصاد المعرفة وبعض المصطلحات المترادفة.....	المطلب الثاني :
75	خصائص، آليات ومتطلبات اقتصاد المعرفة.....	المطلب الثالث:
78	المؤسسة المعاصرة واتخاذ القرار في اقتصاد المعرفة.....	المطلب الرابع :
81	مؤشرات ومكونات اقتصاد المعرفة.....	<b>المبحث الثالث:</b>
81	مؤشرات إنتاج المعرفة.....	المطلب الأول :
85	مؤشرات نشر المعرفة.....	المطلب الثاني :
88	مؤشرات توظيف المعرفة.....	المطلب الثالث:
90	النظريات الاقتصادية والإطار العام لقياس دليل اقتصاد المعرفة.....	المطلب الرابع :
93	العلاقات الترابطية بين المعرفة ، إدارة المعرفة و اقتصاد المعرفة وتأثيرهم على أداء المؤسسة	<b>المبحث الرابع:</b>
93	العلاقة بين اقتصاد المعرفة و إدارة المعرفة.....	المطلب الأول :
96	المعرفة مصدر إستراتيجي للمؤسسات.....	المطلب الثاني :
101	أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسات.....	المطلب الثالث:
104	تحليل الفجوة المعرفية.....	المطلب الرابع :
108	.....	<b>خلاصة :</b>
<b>الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة</b>		<b>الفصل الثالث:</b>
110	.....	<b>تمهيد :</b>
111	الروابط الاستراتيجية بين تنمية الموارد البشرية واقتصاد المعرفة.....	<b>المبحث الأول:</b>
111	تنمية اقتصاد المعرفة.....	المطلب الأول :
113	تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة.....	المطلب الثاني :
116	مؤشرات الاقتصاد المعرفي المتعلقة بالموارد البشرية.....	المطلب الثالث:
119	الموارد البشرية، أهميتها، مهاراتها في اقتصاد المعرفة.....	المطلب الرابع :



122	.....البعد الاستثماري لتنمية الموارد البشرية.	<b>المبحث الثاني:</b>
122	.....أهمية الاستثمار في الرأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة.	المطلب الأول :
124	.....عائد الاستثمار في تنمية الموارد البشرية.	المطلب الثاني :
128	.....مداخل تنمية الموارد البشرية.	المطلب الثالث:
133	.....القرارات الإستراتيجية المؤثرة على الاستثمار في تنمية الموارد البشرية.	المطلب الرابع :
139	.....الاستثمار في تنمية رأس المال الفكري.	<b>المبحث الثالث:</b>
139	.....ماهية رأس المال الفكري.	المطلب الأول :
145	.....قياس رأس المال الفكري.	المطلب الثاني :
	المطلب الثالث: الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة.	
149	.....	
155	.....الأبعاد الرئيسية لرأس المال الفكري.	المطلب الرابع :
158	.....الاستثمار في تنمية رأس المال البشري.	<b>المبحث الرابع:</b>
158	.....مفاهيم عامة حول رأس المال البشري.	المطلب الأول :
161	.....نظرية رأس المال البشري.	المطلب الثاني :
164	.....قياس رأس المال البشري.	المطلب الثالث:
168	.....النموذج الانتقالي لرأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة.	المطلب الرابع :
171	.....	<b>خلاصة :</b>
	<b>الاستراتيجيات التمهوية لترقية وتنمية العنصر البشري وبناء اقتصاد المعرفة</b>	<b>الفصل الرابع:</b>
173	.....	<b>تمهيد :</b>
174	.....ركائز بناء اقتصاد المعرفة والعوامل المؤثرة في محدداته.	<b>المبحث الأول:</b>
174	.....نماذج التحول لاقتصاد المعرفة.	المطلب الأول :
177	.....إطار المنظومة الاقتصادية والمؤسسية.	المطلب الثاني :
180	.....ركيزة الابتكار والإبداع.	المطلب الثالث:
183	.....تعزيز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	المطلب الرابع :
187	.....الاستثمار في التدريب ودوره في تنمية مهارات وقدرات الأفراد.	<b>المبحث الثاني:</b>
187	.....ماهية ، متطلبات وأساليب التدريب في ظل اقتصاد المعرفة.	المطلب الأول :
192	.....الاستثمار في التدريب ودوره في تنمية القدرات الفكرية ورفع أداء المؤسسة.	المطلب الثاني :
196	.....العائد على الاستثمار في التدريب.	المطلب الثالث:
202	.....التعليم والتعلم التنظيمي والقيمة الاقتصادية لهما في ظل اقتصاد المعرفة.	<b>المبحث الثالث :</b>
202	.....ماهية التعليم والتعلم التنظيمي.	المطلب الأول :
209	.....المؤسسة المتعلمة.	المطلب الثاني :

213	متطلبات التعلم والتحديات التي يواجهها في ظل اقتصاد المعرفة.....	المطلب الثالث:
217	القيمة الاقتصادية للتعليم والتعلم في ظل اقتصاد المعرفة.....	المطلب الرابع :
220	بناء اقتصاد المعرفة (عرض تجارب بعض الدول).....	المبحث الرابع:
220	التجربة الماليزية في بناء اقتصاد المعرفة.....	المطلب الأول :
227	التنين الآسيوي يثبت جدارته في ظل اقتصاد لمعرفة.....	المطلب الثاني :
231	تجربة فنلندا وكوريا الجنوبية في التحول لاقتصاد المعرفة.....	المطلب الثالث :
235	نموذج دولة الإمارات العربية المتحدة في بناء اقتصاد المعرفة.....	المطلب الرابع :
240	تنمية الموارد البشرية بالجزائر وتحديات بناء اقتصاد المعرفة.....	المطلب الخامس:
250	.....	خلاصة:
252	.....	الخاتمة :
259	.....	قائمة المراجع:

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
10	التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية.....	(01-01)
22	هيكل التنظيم الداخلي لوحدة الموارد البشرية.....	(02-01)
22	هيكل التنظيم لوحدة الموارد البشرية.....	(03-01)
23	هيكل التنظيم لوحدة الموارد البشرية.....	(04-01)
24	هيكل التنظيم لوحدة الموارد البشرية.....	(05-01)
25	تنظيم إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صغيرة.....	(06-01)
26	هيكل التنظيم لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة كبيرة أو متوسطة الحجم.....	(07-01)
32	تأثيرات المتغيرات الداخلية والخارجية على إدارة الموارد البشرية.....	(08-01)
37	تدفق عملية الدافعية.....	(09-01)
48	مخرجات التعلم.....	(10-01)
51	وظائف تنمية الموارد البشرية ومجالات تركيزها.....	(11-01)
56	هرم البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة.....	(01-02)
58	دورة حياة البيانات.....	(02-02)
60	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.....	(03-02)
72	أهمية المعرفة.....	(04-02)
81	مؤشرات اقتصاد المعرفة.....	(05-02)
96	الإستراتيجية التنافسية.....	(06-02)
97	نموذج إستراتيجية المعرفة.....	(07-02)
102	الآثار المحتملة لإدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية.....	(08-02)
105	الفجوة المعرفية.....	(09-02)
115	الروابط الاستراتيجية بين تنمية الموارد البشرية واقتصاد المعرفة.....	(01-03)
118	متطلبات النظام الإنتاجي الجديد.....	(02-03)
130	التغيرات والتحويلات التي مرت بها المؤسسات خلال المائة عام الماضية.....	(03-03)
131	سلسلة المقدرات (المهارات والمعرفة).....	(04-03)
132	توافق احتياجات المنصب وقدرات ومعارف ومهارات الفرد.....	(05-03)
133	قاعدة (70، 20، 10) للتطوير والتوظيف.....	(06-03)
137	انطلاق البطاقة من الرؤية والإستراتيجية.....	(07-03)
141	أركان مفهوم رأس المال الفكري.....	(08-03)

145	..... مكونات رأس المال الفكري.	(09-03)
151	النظام المتكامل لمحددات تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات في بيئة اقتصاد المعرفة.	(10-03)
154	..... إطار مقترح لإدارة رأس المال الفكري لدعم التميز التنافسي	(11-03)
157	..... إدارة الموارد البشرية والحفاظ على رأس المال الفكري وفق منهجية SWOT....	(12-03)
160	..... مضامين رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة	(13-03)
163	..... الاستثمار في التدريب وعلاقته بدخل الفرد	(14-03)
167	..... الأبعاد المختلفة لقيمة رأس المال البشري	(15-03)
176	..... الدعائم الأربعة لاقتصاد المعرفة	(01-04)
181	..... مراحل البحث والتطوير للعلوم والتقنية	(02-04)
182	..... الدور الاقتصادي للنظام الوطني للإبتكار	(03-04)
195	..... نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة في تصميم إستراتيجية التدريب والتنمية	(04-04)
195	..... النموذج التشخيصي في تصميم إستراتيجية التدريب والتنمية	(05-04)
204	..... التدرج في التغيير (التدريب-التعليم-التعلم)	(06-04)
207	..... إطار التعلم التنظيمي	(07-04)
215	..... التعليم الذاتي المستمر وأثره على الاقتصاد المعرفي	(08-04)
221	..... معدل تطور الناتج المحلي الإجمالي (ماليزيا)	(09-04)
222	..... نسبة الصادرات والواردات من الناتج المحلي الإجمالي	(10-04)
226	..... الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	(11-04)
232	..... مقارنة عالمية لعدد الباحثين في بداية القرن 21	(12-04)
235	..... نسبة الطلبة المقيدون إلى عدد سكان من سن الدراسة	(13-04)
238	..... مؤشر الابتكار العالمي للدول العربية (2012 - 2014)	(14-04)
242	..... تطور عدد مشتركى الهاتف الثابت في الجزائر	(15-04)
243	..... تطور نسبة مستعملي الانترنت في الجزائر	(16-04)
243	..... تطور عدد مشتركى الهاتف المحمول في الجزائر	(17-04)
244	..... إحصائيات طلبات براءة الاختراع في الجزائر خلال الفترة (2000-2013)....	(18-04)
245	..... مؤشرات اقتصاد المعرفة في الجزائر	(19-04)

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوانه	رقم الجدول
11	..... مراحل تطور إدارة الموارد البشرية.....	(01-01)
51	..... مقارنة بين وظائف تنمية الموارد البشرية.....	( 02-01)
69	..... مقارنة بين معايير الإدارة التقليدية ومعايير الإدارة بالمعرفة.....	(01-02)
121	..... مهارات عمال المعرفة.....	(01-03)
143	..... أبعاد التميز والاختلاف بين رأس المال الفكري ورأس المال التقليدي.....	(02-03)
155	..... أبعاد رأس المال الفكري.....	(03-03)
169	..... النموذج الانتقالي لرأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة.....	(04-03)
175	..... بعض النماذج والأطر التي تبناها عدد من المنظمات والهيئات الدولية لاقتصاد المعرفة ومحدداتها.....	(01-04)
228	..... الاستثمار الأجنبي المباشر (صافي التدفقات الوافدة إلى الصين).....	(02 -04)
236	..... مؤشرات اقتصاد المعرفة في الإمارات ودول مجلس التعاون الخليجي (2012) ....	(03 -04)
237	..... مؤشرات التنمية للإمارات مقارنة مع بعض الدول العربية.....	(04 -04)
240	..... مؤشرات اقتصاد المعرفة بالجزائر وبعض الدول العربية.....	(05 -04)
246	..... ترتيب الجزائر في بعض عناصر بيئة الابتكار في تقرير التنافسية العالمي.....	(06 -04)

# المقدمة

إن الواقع الذي نعيشه اليوم يشير إلى تغير المفاهيم الحضارية التي انعكست على المفاهيم الاجتماعية والاقتصادية ، مما أفضى إلى إعادة توزيع وتشكيل الجهد البشري الذي لا يزال هو الموجه الحضاري في العمل ، ولكن بشكل أكثر ديناميكية واعتمادا على المنطق والادراكات ، التي ولدت مفاهيم جديدة مرنة للمهن والاختصاصات وكلها رؤى حضارية للجهد والإبداع .

والاقتصاد المعرفي هو نتاج ذلك التطور المعرفي الذي شهده العالم المتقدم نتيجة التطور الهائل في الثورة المعلوماتية والاتصالات ، إذ يعد الاقتصاد المعرفي أحد أنواع الاقتصاد المتطور الذي ينطوي على مفاهيم مرنة تحاول أن تعيد تشكيل الأطر النظرية لعلم الاقتصاد حيث أخذت مبادئ هذا العلم تتجذر في مواجهة الاقتصاد التقليدي ، لما يتناوله هذا العلم من مفاهيم جديدة تنطوي على كونه علم يتسم بخصائص الوفرة بدلاً من الندرة وتزايد العوائد بدلاً من قانون تناقص العوائد.

وإن كان لكل عصر ثروته فإن المعرفة هي ثروة عصر اقتصاد المعرفة الذي بات اليوم يمثل إطارا علميا وعمليا متكاملًا لكافة الدول المتقدمة بما يشمله من تطوير نوعي في كافة الميادين والمجالات،

فالمعرفة هي رأس مال قائم على الأفكار والخبرات والممارسات الأفضل ، أي أنه في الاقتصاد الحديث العامل الأهم في إنتاج الثروة ، وأن شح المعرفة وركود تطورها يؤشران على البلدان التي تعاني منها بضعف القدرة الإنتاجية وتضائل فرص التنمية حتى ان فجوة المعرفة هي التي أصبحت تعد المحدد الرئيسي لمقدرات الدول بنظر البنك الدولي . والدول النامية ومنها دولنا العربية التي أصبحت تعاني ليس فقط من فجوة المعرفة وإنما في الفجوة الأكبر المتمثلة بفجوة إنتاج المعرفة

وتشير الاتجاهات المعاصرة عند تشخيصها لأسباب الركود في اقتصاديات الدول النامية، أن

التخلف يعود إلى الاستخدام الخاطئ لمواردها البشرية وامتلاكها نسبة ضئيلة من الأفراد ذوي الكفاءات العلمية ونقص إمكانيات التدريب، فضعف مردودية الأفراد تتولد أساسا من انخفاض التدريب، ونقص الاستثمار في تنمية الموارد البشرية في بعض المؤسسات سيزيد الفجوة بينها وبين مؤسسات الدول المتقدمة أو بعض الدول النامية التي استطاعت أن تفرض نفسها في ظل تغيرات ومتطلبات اقتصاد المعرفة ، فقد تغيرت مفاهيم القوة والتقدم ومفاهيم الرفاهية والعمل والوظيفة

وأصبحت جميعها تدور حول محور واحد فقط هو المعرفة، وبات التنافس رهيبا بين روافد المعلومات والمعارف، ونواتج هذا العقل من الاختراعات والإبداعات المعرفية والتقنية، وقد انعكس هذا التنامي الأسي للمعرفة كموجود جوهري غير ملموس ومصدر الجودة والقوة في القيم المضافة عالية العائد لاقتصاد المعرفة الذي استوعب كافة الروافد والنواتج المعرفية خلال العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين والعقد الحالي لهذا القرن.

وفي هذا السياق تزايد الإقرار بأن منح الأفراد المهارات والقدرات والاستثمار في تنمية الموارد البشرية (الاستثمار في التدريب والتعليم والتعلم) هي المدخل الرئيسي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وبناء اقتصاد المعرفة، فمن أهم ما أحدثته التحولات العالمية الجديدة من تأثير جذري في فكر التسيير هو الاهتمام المتنامي للموارد البشرية، لاعتبارها موردا استراتيجيا وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والابتكارات، كما أن الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على الجودة والمعرفة يقتضي ضرورة سعي المؤسسات إلى تجميع مواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية ورصد المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد استراتيجي يضمن لها ديمومة قدراتها التنافسية.

وعوامل التغيير ما هي إلا عوامل تحدي تتعامل معها المؤسسات بصفة خاصة والدول بصفة عامة بالأساليب العلمية لتعظيم الاستفادة منها، فكيفية تحديد كفاءات الموارد البشرية ومواهبها وكيفية استخدامها والاستفادة منها هي مكن السر في ديناميكية الاقتصاد الحديث.

فقيمة أي فرد من الأفراد تمثل مجمل خبراته ومهاراته وقدراته الكامنة لديه، مع الأخذ بعين الاعتبار ندرة موهبته الخاصة والطلب الفعلي على هذا النوع من المهارات التي يملكها، إضافة إلى الأهمية القصوى لرأس المال البشري بوصفه أحد الموارد في اقتصاد يقوم على المعرفة، خلافا للمفاهيم التقليدية للعمل وقيمه النسبية بوصفه أحد عوامل الإنتاج.

كما أكدت دراسات العديد من الاقتصاديين أن بناء الأمم يتوقف على تنمية البشر وتنظيم النشاط وتوصيف وتطوير مفهوم رأس المال البشري من خلال الاستثمار فيه، وعليه تعتبر تنمية الموارد البشرية مطلب أساسي للبقاء، خاصة وأن الاقتصاد المبني على توظيف المعرفة لن يكون إلا بتطوير تنمية رأس المال البشري.



والانخراط الإيجابي في الاقتصاد الجديد، يبدأ بالاستثمار في تنمية وترقية العنصر البشري كونه صانع المعرفة من خلال تطوير التدريب وترقية وتحقيق جودة التعليم، خاصة على المستوى العالي، لذا يجب على مؤسسات الدول بصفة عامة والنامية بصفة خاصة ضرورة اللحاق بمصاف مؤسسات الدول المتقدمة وبناء اقتصاد قوي مبني أساساً على توظيف المعرفة، و التكيف وإعادة ترتيب أوضاعها وتهيئة رأسمها الفكري والبشري والاهتمام بالكفاءات والقدرات البشرية وتعليم وتدريب كوادرها للتركيز على رفع قابليتها لتقديم الحلول السريعة للمشكلات الطارئة وابتكار المعرفة القابلة لإعادة استخدامها المتكرر لتحقيق أقصى منفعة، وتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار، حيث يمثل الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية مدخلاً أساسياً وإستراتيجية فعالة لبناء اقتصاد المعرفة.

## أولاً- الإشكالية :

انطلاقاً مما سبق تبرز إشكالية بحثنا في السؤال الجوهرى التالى:

إلى أى مدى يساهم الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في بناء اقتصاد المعرفة؟

تندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي سمات النموذج الفكرى الجديد لإدارة وتنمية الموارد البشرية؟
- هل هناك علاقات ترابطية بين المعرفة، إدارة المعرفة واقتصاد المعرفة؟ وما هي مؤشرات قياس اقتصاد المعرفة ؟
- ما هي الوابط الاستراتيجية بين تنمية الموارد البشرية واقتصاد المعرفة؟ وما هو البعد الاستثمارى لتنمية الموارد البشرية؟
- ما هو العائد المتوقع من الاستثمار فى التدريب والتعليم والتعلم التنظيمى فى ظل متطلبات اقتصاد المعرفة؟ وإلى أى مدى حققت بعض الدول بناء اقتصاد معرفة؟ وما هي الإستراتيجية المتبعة فى ذلك؟

## ثانياً- الفرضيات:

- 1 - التكامل بين وظائف تنمية الموارد البشرية يساهم في تهيئة رأس المال البشري الذي يعمل على تحسين أداء المؤسسة.
- 2 - الإستثمار في تنمية الموارد البشرية مدخل من مداخل خلق الثروة المعرفية واستراتيجية فعالة لبناء اقتصاد المعرفة، من خلال الترابط بين وظيفة تنمية الموارد البشرية وإدارة المعرفة التي تشجع على إنتاج، تحويل وتوظيف المعرفة.
- 3 - لا يعتبر التدريب والتعليم من أهم مداخل الإستثمار التي تعمل على تحسين الأداء المعرفي وسد فجوة المهارات وكل ما ينفق عليها مجرد تكلفة.
- 4 - نجاح الدول في بناء اقتصاد المعرفة مرتبط بالاستثمار في التعليم فقط لاعتباره الركيزة الأساسية لاقتصاد المعرفة .

**ثالثاً- أهمية الدراسة :** تكمن أهمية الدراسة في التزايد المستمر للاهتمام الذي يكتسبه موضوع تنمية الموارد البشرية من جهة ، ولتزايد دور المعرفة التي تشكل ثروة اقتصاد المعرفة من جهة أخرى ، وكون الفرد هو صانع المعرفة ، أصبح ينظر إلى الإستثمار في تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية تساهم في زيادة قدرات ومعارف وكفاءات الفرد وبالتالي تكوين رأس مال بشري متميز يحقق أداء عال المستوى، وكون اقتصاد المعرفة يركز أساساً على إنتاج، توظيف ونشر المعرفة أولت المؤسسات الرائدة اهتمامها الأكبر بتنمية الموارد البشرية والاستثمار في تنمية رأس المال البشري للتكيف مع متطلبات اقتصاد المعرفة .

**رابعاً- أهداف الدراسة :** تتلخص أهداف الدراسة فيما يلي :

- معرفة البعد الاستثماري لتنمية الموارد البشرية والروابط الإستراتيجية بينها وبين اقتصاد المعرفة .
  - دراسة الركائز الأساسية لبناء اقتصاد المعرفة .
  - معرفة أهمية الإستثمار في التدريب والتعليم والتعلم التنظيمي ، ودور ذلك في تحسين الأداء المعرفي للعامل في المؤسسة الاقتصادية .
  - عرض تجارب بعض الدول في بناء اقتصاد المعرفة واستخلاص النتائج من خلالها، وتقديم بعض الاقتراحات اللازمة لتفعيل الإستثمار في تنمية الموارد البشرية والولوج لاقتصاد المعرفة .
  - إضافة لبنة جديدة إلى مجموعة البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع .
- خامساً- أسباب اختيار الموضوع :** هناك عدة مبررات ودوافع دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع منها:
- 1 - الأسباب الموضوعية:

- الأهمية الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية .
- نجاح العديد من المؤسسات الرائدة من خلال استثمارها في تنمية الموارد البشرية .
- كون الركيزة الأساسية لبناء اقتصاد المعرفة هي الاستثمار في تنمية العنصر البشري من خلال التدريب والتعليم والتعلم.

## 2 الأسباب الذاتية:

- بحكم تخصصنا وميلنا لدراسة المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية .
- سادسا- **المنهج العلمي المستخدم:** من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعادها ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة ثم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بغية إستيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم مكوناته وتحليل أبعاده.
- سابعا- **حدود الدراسة:** بهدف معالجة الإشكالية محل البحث وتحقيق أهداف الموضوع، قمنا بوضع محددات وأبعاد الدراسة والمتمثلة فيما يلي:

### 1 - الحدود الموضوعية:

- اقتصرنا دراستنا على جانبين، حيث عالجنا الاستثمار في تنمية الموارد البشرية على مستوى التحليل الجزئي الوحدوي أي على مستوى المؤسسة الاقتصادية وعالجنا الجانب الثاني من الموضوع أي بناء اقتصاد المعرفة على مستوى الكلي أي على مستوى الدولة حيث قمنا بعرض تجارب بعض الدول في بناء اقتصاد المعرفة وكان التحليل على المستوى الكلي .

### 2 - الحدود المكانية:

- عرض تجربة كل من ماليزيا، الصين، فنلندا وكوريا الجنوبية، الإمارات العربية المتحدة والجزائر.

### 3 - الحدود الزمانية:

- (2010-2020)

### ثامنا- الدراسات السابقة:

- 01- يحضية سمالي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة: أطروحة دكتوراه دولة من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، وقد عالج الباحث الإشكالية التالية: هل يمكن للتسيير

الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات وتسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة أن تؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

إعتمد الباحث على منهج الاستقراء والاستنباط وكان يهدف إلى صياغة نموذج فكري حديث مبني على التحليل الاستراتيجي للموارد الداخلية والكفاءات الاستراتيجية، وقد ركز الباحث على التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات والمعرفة وإدارة الجودة الشاملة في تحقيق وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وقد توصل الباحث إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري يساهم في تحسين مهارات الأفراد ويزيد من قدراتهم الإبداعية وتحسين الإنتاجية أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري وكفاءاتها الفردية وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيها، وقد اقترح الباحث على المؤسسات الاقتصادية أن تهتم بتسيير رأسمالها الفكري واستثمار الموجودات المعرفية، وتحسين قدرة جذب الكفاءات المتميزة. ونلاحظ أن الباحث قد قام بدراسة وتحليل عنصر مهم من دراستنا وهو رأس المال الفكري، ومعالجتنا لهذا العنصر ركزت على مدخل الاستثمار فيه، كما سلطنا الضوء أيضا على الاستثمار في تنمية رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة.

02 - حسين يريقي، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2008/2007، وقد عالج الباحث الإشكالية التالية: ماهي الاستراتيجية الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة؟

إعتمد الباحث على المنهج التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وكان يهدف إلى إيجاد مدخل علمي متكامل يحدد أهم المتغيرات التي تؤثر على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، وقد ركّز الباحث في دراسته على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتسيير الفعال لتنمية الموارد البشرية كما خصص جانب تطبيقي حيث أسقط الدراسة النظرية على مؤسسة سوناطراك، وقد توصل الباحث على أن إدارة المعرفة هي الوحيدة القادرة على المحافظة على الأصل المعرفي واستكشاف الكنوز المعرفية في المؤسسة الاقتصادية في ظل التحول إلى اقتصاد المعرفة، وأن عائد الاستثمار في المورد البشري يفوق عائد الاستثمار في الأصول المادية، كما اقترح الباحث على أن تكون وظيفة تنمية الموارد البشرية فعالة وأن لا تنفصل عن الإستراتيجية العامة للمؤسسة، والملاحظ أن الباحث عالج جانب مهم من دراستنا وهو ما ارتبط باستراتيجية تنمية الموارد البشرية وكانت دراسته على

المستوى الجزئي فقط ، أي على مستوى مؤسسة سوناطراك ، غير أن الدراسة التي قمنا بها جانب منها جزئي والآخر كلي وهو ما ارتبط باقتصاد المعرفة .

03 - شتاتحة عائشة، أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3، 2011/2010 ، وقد عاجلت الباحثة الإشكالية التالية : إلى أي مدى وصل اهتمام المؤسسة بالتدريب كوظيفة أساسية من الوظائف التي يمكن الإعتماد عليها للاستثمار في رأس المال البشري وكيف يساعد ذلك في اكتساب المؤسسة أحد أهم مقاييس تقدمها اليوم ألا وهي الميزة التنافسية ؟

إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي ، المنهج التاريخي ومنهج دراسة الحالة، وقد ركزت الباحثة على الاستثمار في رأس المال البشري عن طريق التدريب ودوره في خلق الميزة التنافسية ، وقد توصلت الباحثة إلى أن رأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة بمستوياته الثلاثة: بشري، هيكلي ، علائقي هو رأس المال الحقيقي للمؤسسات ويقتضي منها تخصيص الجزء الأكبر من اهتمامها لتطوير الموارد البشرية ، كما اقترحت الباحثة على المؤسسات الاقتصادية أن تولي أهمية أكبر لوظيفة التدريب لما لها من أهمية كبيرة تثمن رأس المال البشري وتساهم في تميز المؤسسة.

وقد جاءت دراستنا لمعالجة العناصر التي لم تتطرق لها الدراسات السابقة، فأغلبها تقريبا ركزت على التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنميتها والاستثمار فيها وما يمكن إضافته للدراسات السابقة:

- تنمية الموارد البشرية والاستثمار فيها من خلال عملية التدريب والتعليم ومدى تأثيرهما على كفاءة وفعالية المؤسسة.

- دراسة نظرية رأس المال البشري كونه أحد مظاهر اقتصاد المعرفة وكيفية بناء إستراتيجية معرفية تقوم بإعداد مبدعين ذوي كفاءات ومعرفة متخصصة، وتبيان الدور الفعال للاستثمار في تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب والتعليم والتعلم التنظيمي في بناء اقتصاد المعرفة، مع الإشارة إلى المؤشرات الواقعية للموضوع من خلال التجارب الدولية في هذا الميدان مثل تجربة الحكومة الماليزية، الصين ،

فنلندا وكوريا الجنوبية ودولة الإمارات العربية المتحدة وتسليط الضوء على الوضع المعرفي بالجزائر وتحديات بناء اقتصاد المعرفة .

### تاسعا- صعوبات البحث:

صادفت الطالبة في إطار إنجاز هذا البحث العديد من الصعوبات أهمها قلة المراجع التي تتناول الربط بين موضوع الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية من جهة ، وموضوع اقتصاد المعرفة من جهة أخرى، وقلة الإحصائيات الخاصة ببعض الدول كالجزائر.

عاشرا- تقسيمات البحث: من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيمه إلى:

**الفصل الأول:** بعنوان الإطار النظري لإدارة وإستراتيجية تنمية الموارد البشرية وقسمناه إلى أربعة مباحث، الأول بعنوان ماهية إدارة الموارد البشرية وعالجنا في المبحث الثاني الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية أما الثالث تطرقنا إلى التحديات والمتغيرات العالمية التي تواجهها إدارة الموارد البشرية وفي المبحث الرابع قمنا بدراسة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

**الفصل الثاني:** عموميات حول أساسيات اقتصاد المعرفة وقسمناه إلى أربعة مباحث الأول مدخل نظري للمعرفة وإدارتها وفي المبحث الثاني مفاهيم عامة حول اقتصاد المعرفة أما المبحث الثالث تطرقنا إلى مختلف مكونات ومؤشرات اقتصاد المعرفة وفي المبحث الرابع درسنا العلاقات الترابطية بين المعرفة، إدارة المعرفة واقتصاد المعرفة وتأثيرهم على أداء المؤسسة.

**الفصل الثالث:** الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة وقسمناه أيضا إلى أربعة مباحث الأول بعنوان الروابط الإستراتيجية بين تنمية الموارد البشرية واقتصاد المعرفة والثاني البعد الاستثماري لتنمية الموارد البشرية و المبحث الثالث الاستثمار في تنمية رأس المال الفكري أما المبحث الرابع الإستثمار في تنمية رأس المال البشري.

**الفصل الرابع:** الإستراتيجيات التنموية لترقية وتنمية العنصر البشري وبناء اقتصاد المعرفة (عرض تجارب بعض الدول)، وتناولنا فيه أربعة مباحث الأول بعنوان ركائز بناء اقتصاد المعرفة والعوامل المؤثرة في محدداته والثاني الاستثمار في التدريب ودوره في تنمية مهارات وقدرات الأفراد أما المبحث الثالث

تطرقنا إلى التعليم والتعلم التنظيمي والقيمة الاقتصادية لهما في ظل اقتصاد المعرفة والمبحث الرابع بعنوان بناء اقتصاد المعرفة (عرض تجارب بعض الدول).

المجلة  
العلمية  
البيئية  
البيئية  
البيئية

## الإطار النظري لإدارة وإستراتيجية تنمية الموارد البشرية

ويشمل على أربعة مباحث:

- المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
- المبحث الثاني: الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.
- المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية.
- المبحث الرابع: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.



## تمهيد:

تعاني كثير من المؤسسات من مشكلات ومعوقات داخلية تحد من كفاءتها وتقلل من قدراتها على مواجهة المنافسة والارتقاء إلى مستوى تطلعات العملاء وتوقعاتهم، وهذا ما يدفعنا للتساؤل ما الذي يجعل المؤسسة تعمل بكفاءة؟ هل هي أحد الأصول المادية من أرض، رأس المال والتكنولوجيا؟ لاشك أن هذه الموارد تمثل أهمية كبيرة في نجاح المؤسسة.

لكن اليوم استأثرت إدارة الموارد البشرية باهتمام واسع النطاق من لدن العديد من المفكرين والباحثين والاختصاصيين، لما لهذا الموضوع من أهمية قصوى يتسم بها عمن سواه من حقول المعارف الإنسانية والمهارات، إذ أن العنصر البشري في جميع المؤسسات وعلى مختلف أنواعها سواء الإنتاجية أو الخدمية، عامة أو خاصة، ذات حجم كبير أو صغير وبمستوى التكنولوجيا المستخدمة وغيرها من الجوانب المختلفة يشكل لديها أهمية خاصة، كما أنه عنصر محوري ومتغير حاكم يؤكد نجاح المؤسسة ويضمن لها الاستمرار والنمو وبدونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماما.

لذلك أصبح لزاما على المؤسسات التي ترغب في البقاء أن تسعى جاهدة لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية و تتبنى توجهات إستراتيجية في ظل التغيرات والتحديات التي تواجهها، سيما في بداية القرن الحادي والعشرين من أفاق تكنولوجيا متطورة، ثورة المعلومات نظم الاتصالات ومتطلبات العولمة والاندماج في الاقتصاد المعرفي والتجارة الحرة والجودة الشاملة... الخ، وكل هذه العناصر محطات ذات أهمية شهدها القرن الحالي، ولولا الإنسان لما كان لتلك المحطات أن تحقق أفاق تطورها وسبل نجاحها.

وفي ضوء ذلك سنتناول بالدراسة من خلال هذا الفصل العناصر التالية:

-المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

-المبحث الثاني: الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.

-المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية.

-المبحث الرابع: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

## المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة، وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج، وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بمختلف التغيرات البيئية، وتعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمؤسسة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة الحديثة، لأن الأفراد هم مصدر الفكر والتطوير وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية المتاحة لديها.

وإدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمؤسسة وتعمل على توفير أفضل الآليات، فإدارة الطاقات البشرية بكفاءة وفعالية يتماشى مع الدور الإستراتيجي الذي يحتله العنصر البشري على المستويين الكلي والجزئي.

## المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية مؤخرًا على المستويين الكلي والجزئي فعلي المستوى الوطني أصبحت الموارد البشرية أصل المزايا التنافسية للدولة والتي تحقق أعلى معدلات الإنتاجية والابتكارية والتصدير والنتائج المحلي الإجمالي، أما على المستوى الجزئي التنظيمي فأصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف المسؤولة عن تحقيق المراكز التنافسية على المستويين المحلي والقطاعي وضمان النمو والتوسع والإبداع وخدمة العملاء<sup>1</sup>، فالموارد البشرية عنصر هام لا يمكن تجاهله والتقليل من شأنه، فتسيير الموارد البشرية هو التسيير خاصة وأنه يهتم بالموارد البشرية المكونة للمؤسسة<sup>2</sup>.

وقبل تعريف إدارة الموارد البشرية نجد من الأهمية أن نوضح معنى مصطلح المورد البشري، ذلك لأن هذا المورد يمثل محور عمل واهتمام هذه الإدارة.

## أولاً- تعريف الموارد البشرية:

تعرف الموارد البشرية على أنها حجم القوة العاملة لبلد ما، ومستوى مهارة هذه القوة، وقد يتم التمييز بين العمالة الماهرة، العمالة الفنية وغير الفنية والعمالة ذات الخبرة التنظيمية والإدارية... الخ<sup>3</sup>، أي أن الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، حيث يختلف هؤلاء الأفراد من حيث تكوينهم وخبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم

<sup>1</sup> فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007م، ص 07.

<sup>2</sup> Maurice thévenet et autres , fonction RH politiques,métiers et outils des ressources humaines,pearson,France ,2ém éd,2009, p03.

<sup>3</sup> عدلي علي أبو طاحون، إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000م، ص 26.

وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية<sup>1</sup>، وهناك عملية تبادل للمنفعة تتم بين الموارد البشرية والمؤسسة، فالموارد البشرية تقدم للمؤسسة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد... الخ، من أجل تحقيق أهدافها و تحصل مقابل ذلك على تعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة.

فالموارد البشرية ذات أهمية إستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، حيث يؤكد المختصون في مجال الإدارة بوجه عام والموارد البشرية بشكل خاص على مسألة هامة تعتبر نقطة تحول في عمل إدارة الموارد البشرية هي أنه لم يعد ينظر إلى ما ينفق على النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية على أنه تكلفة دون عائد، بل ينظر إلى هذا الانفاق على أنه استثمار له عائد<sup>2</sup>، وينبغي أن نعلم أن كل ما في المؤسسة ينتج بالإنسان وللإنسان<sup>3</sup>، وبذلك أصبحت الموارد البشرية من أهم موجودات المؤسسة وقوتها وفاعلية أدائها من قوة المؤسسة، لذلك قيمتها تفوق قيمة الأصول المادية الأخرى.

**ثانيا- تعريف إدارة الموارد البشرية:** إذا عرفنا إدارة الموارد البشرية فلا يمكننا تحديد ذلك في مفهوم موحد نظرا لاختلاف وجهات نظر كتابها ومؤلفيها، وفيما يلي نورد بعض التعريفات من أجل استخلاص تعريف موحد وأكثر وضوحا.

**1-التعريف الأول:** هي فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف، لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء.<sup>4</sup>

**2-التعريف الثاني:** إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة، حيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية<sup>5</sup>. كما أنها مسؤولية كافة المديرين في المؤسسة وأيضا توصيف لما يقوم به العاملين المتخصصين في إدارة الأفراد.<sup>6</sup>

**3-التعريف الثالث:** هي مجموعة الوظائف والأنشطة والبرامج التي تهدف إلى تحقيق كل من أهداف الفرد والمؤسسة على السواء، وتعرفها الجمعية الأمريكية للموارد البشرية بأنها فن اجتذاب واستقطاب القوى ذات الكفاءة، وتنميتها والاحتفاظ بها

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004م، ص 25.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط01، 2005م، ص 13.

<sup>3</sup> Mustapha Hassen-Bey, *Entreprise algérienne gestion, mise à niveau et performance économique*, Thala editions, Alger, 2006, P :73 .

<sup>4</sup> عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، بدون سنة نشر، ص 14.

<sup>5</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002م، ص 17.

<sup>6</sup> نفس المرجع، ص 18.

من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة والاقتصاد ، فهدف إدارة الموارد البشرية هو مساعدة إدارة المؤسسة في وضع نظام تسيير وتطوير الكفاءات داخلها<sup>1</sup>.

**4-التعريف الرابع:** إدارة الموارد البشرية تتم بكيفية ممارسة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة في تحقيق التوفيق الأمثل بين الأفراد الراغبين والقادرين على العمل وبين الوظائف التي توجد في المؤسسة<sup>2</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة لإدارة الموارد البشرية نرى أنها تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المؤسسات، وهي سلسلة من الإجراءات والأسس تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط، الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والرقابة والتحفيز بغية تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها واستمرارها.

#### المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إن تطور إدارة الموارد البشرية، قد واکب تطور الفكر الإداري، حيث تشهد الحضارات القديمة على مساهمة الموارد البشرية في بناء هذه الحضارات، وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة أفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمؤسسة، فقد مرت عبر مخاض تاريخي وحقب زمنية استجابت فيها للتغيرات البيئية الخارجية والتغيرات في بيئة المؤسسات وتركيبية الموارد البشرية فيها، فكانت البدايات مع نشاط استمد أفكاره ومبادئه من حقول قريبة كالعلاقات الصناعية، اقتصاد العمل، علم النفس الصناعي، العلم الاجتماعي، علم الأنتروبولوجيا، علم السلوك التنظيمي، العلم السياسي والإدارة العامة، تفاعلت هذه الحقول فيها لتكون إدارة العاملين، ثم إدارة الأفراد، فإدارة الموارد البشرية وأخيرا إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية<sup>3</sup>.

وسنعرض فيما يلي أهم المراحل والحقبات الزمنية التي تطورت ونشأت من خلالها إدارة الموارد البشرية بداية بالثورة الصناعية حتى مطلع الألفية الثالثة.

<sup>1</sup>Sid Ahmed Benraouane , le management des ressources humaines (étude des concepts, approches et outils développés par les entreprises américaine), office des publication universitaires, Alger, 2010 , p:27.

<sup>2</sup> محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004م، ص 20.

<sup>3</sup> خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل، 2003م، ص 20.

**أولاً- الثورة الصناعية:** عند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر لم يكن آنذاك شيء في المؤسسات الصناعية شيء يدعى بإدارة الموارد البشرية، لكن كانت هناك صيحات تظهر بين الحين والآخر في البلدان الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون العمال في المصانع وتحسين أمورهم المعيشية و الصحية<sup>1</sup>. فقبل قيام الثورة الصناعية كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، وكان الصناع يمارسون صناعاتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة.

وقد صاحب قيام الثورة الصناعية بدايات فكرية وفلسفية لعبت دورا بارزا وملحوظا لظهور الكثير من المشاكل أهمها<sup>2</sup>:

-التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال.

-ظهور مبدأ التخصص وتفسير العمل.

-تجمع عدد كبير من العمال من مكان العمل وهو المصنع.

-إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

وقد رافقت هذه الظواهر حملات واسعة لتشكيل التنظيمات النقابية والاتحادات المهنية، والعديد من الدعوات العلمية التي لعب العديد من الإختصاصيين والباحثين دورهم في خلق التطوير في ظروف العمل والتحسين المستمر في العمليات الإنتاجية عموما ، إضافة إلى التشريعات والقوانين الحكومية وفعاليتها المختلفة وغيرها من الدعوات الإنسانية بصورة عامة. وعموما فإن ما ميز هذه المرحلة هو وجود علاقات عمل على مستوى وظيفة إدارة الموارد البشرية لكن غير منتظمة، فكان الهدف زيادة إنتاجية المصنع بغض النظر عن الاهتمام بالعامل.

**ثانيا- مرحلة القرن العشرين:** لقد اتسم القرن العشرين بظهور أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار إدارة الموارد البشرية نذكر منها:

1- **بداية الحرب العالمية الأولى:** أضفت ظروف هذه الحرب مدخلات جديدة على أهمية العنصر البشري في العمل

وانتشار وجود إدارة الاستخدام (المسمى القديم لإدارة الموارد البشرية)، كما تم استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، و حدثت تطورات هامة خلال هذه المرحلة حيث أنشأت أقسام موارد بشرية مستقلة، وفي حوالي 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة،

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2007م، ص 15.

وفي عام 1919 قامت 12 كلية بتقديم برامج تدريب في إدارة الموارد البشرية وبحلول 1920م تواجدت إدارة الموارد البشرية في معظم المؤسسات الصغيرة والكبيرة والأجهزة الحكومية.<sup>1</sup>

وما ميز هذه المرحلة أيضا هو التركيز على كفاءة العمل والآلة وانصب اهتمام الإدارة على الجانب المادي فقط دون مراعاة الجانب الإنساني.

**2- حركة الإدارة العلمية:** وقد ظهرت هذه الحركة بزعماء فردريك تايلور وقد تزامن ظهورها مع بداية الحرب العالمية الأولى وتعتبر الإدارة العلمية ثورة فكرية وفلسفة إدارية جديدة تنادي بتغيير شامل في تفكير الإدارة نحو العمال وفي تفكير العمال نحو الإدارة وفي تفكير البعض.<sup>2</sup>

وقد وضع المهندس (تايلور) الأسس العلمية للإدارة في كتابه (مبادئ الإدارة العلمية) عام 1911م، وهي<sup>3</sup>:

-إتباع الطريقة العلمية في الإدارة.

-الاختيار العلمي للعاملين.

-الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم.

-التعاون الحقيقي بين الإدارة والموظفين.

وتم في هذه الفترة الانتقال إلى نظام السوق وانتهاء نظام الحرفة، كما تم تكوين اتحادات ونقابات عمل تطالب بحقوقهم وتتفاوض باسمهم، إضافة إلى ظهور إسهامات علم النفس التنظيمي الصناعي الذي ساعد في حل مشاكل اختيار وتعيين العمال وتصميم برامج الحوافز والتوجيه وتطوير وتدريب وتنمية العمال.

**3- حركة العلاقات الإنسانية (1927م-1932م):** ميلاد تسيير الموارد البشرية كان مع توسع دراسات ألتون مايو في

واسترن الكتريك حيث ظهرت حركة العلاقات الإنسانية<sup>4</sup>، من خلال فريق عمل من جامعة هارفارد، حيث قدمت هذه

الحركة دراسات سميت آنذاك (بالهاوثورن) وهي دراسات ميدانية نفذت في شركة الكهرباء الغربية الأمريكية بجانب مدينة

شيكاغو سنة 1927م، وأكدت هذه الحركة على أهمية تحسين العلاقات الاجتماعية بين المشرفين والعاملين ومراعاة

سلوكيات الجماعة والاهتمام بمشاعر العاملين واتجاهاتهم ومعنوياتهم ومدى تأثير الحافز المادي والمعنوي في رفع الإنتاجية.

<sup>1</sup> بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2008م، ص 67.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 66.

<sup>3</sup> عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>4</sup> Yves Emery , François gonin , gérer les ressources humaines , presses polytechniques et universitaires romandes, 3em éd , 2009 , p03.

كما أشارت حركة العلاقات الإنسانية إلى أهمية العنصر البشري في منظمات أصحاب الأعمال، وعززت قناعاتهم إلى ضرورة إيجاد أناس مختصين في شؤون الموارد البشرية، يشرفون على هذه الإدارات لجعل أداؤها أكثر فاعلية.<sup>1</sup>

**4- الحرب العالمية الثانية: (1939-1945م):** أظهرت ظروف الحرب حاجة متزايدة إلى وجود اختصاصيين في مجال الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية لرفع أداء إنتاجية العنصر البشري في العمل وسد احتياجات الحرب، كما تم التوصل في هذه الفترة إلى أساليب متقدمة للغاية في اختيار العاملين، فقد أفرزت الحرب العالمية الثانية استخدام الاختبارات النفسية التي تساعد في الكشف بدقة عن اهتمامات ومهارات وقدرات الأفراد، والتي تم استخدامها في مجال اختيار العاملين وإلحاقهم بالوظائف المناسبة في مجال الصناعة بعد ذلك<sup>2</sup>، وفي هذه الفترة اتسع نطاق ممارسات إدارة الأفراد حيث شملت تدريب وتنمية العمال ووضع برامج تحفيزية، وترشيد العلاقات الإنسانية، إضافة إلى الوظائف الروتينية من حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم، إضافة إلى إدارة جداول الأجور ومقابلات التوظيف وتسريح العاملين ذوي الأداء المنخفض.

**ثالثاً- نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين:** لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين تطورات ملحوظة واستقرار الفهم الإيجابي بمهام إدارة الموارد البشرية، ففي مرحلة الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين بدأت المؤسسات المتقدمة في الولايات المتحدة الأمريكية وغرب أوروبا في النظر إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية باعتبارها وسائل لتدعيم عمليات وأنشطة الأعمال الأخرى، ومن ثمة أحد الركائز الأساسية في تحقيق الربحية والنمو للمؤسسة<sup>3</sup>، ووظيفة الموارد البشرية ليست محصورة في قطاع محدد، وهي تشكل حركة قوية للامركزية الوظائف التقليدية التي شهدتها تطور تسيير الموارد البشرية<sup>4</sup>.

كما تلعب المتغيرات البيئية التي شهدتها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك من هذه المتغيرات مايلي:<sup>5</sup>

- ظهور العولمة.
- شدة المنافسة العالمية.
- الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>2</sup> بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص ص 68-69.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص ص 68-69.

<sup>4</sup> Loic cadin, Francis guérin , la gestion des ressources humaines , dunod , paris, 2em éd, 2003, pp 38,39.

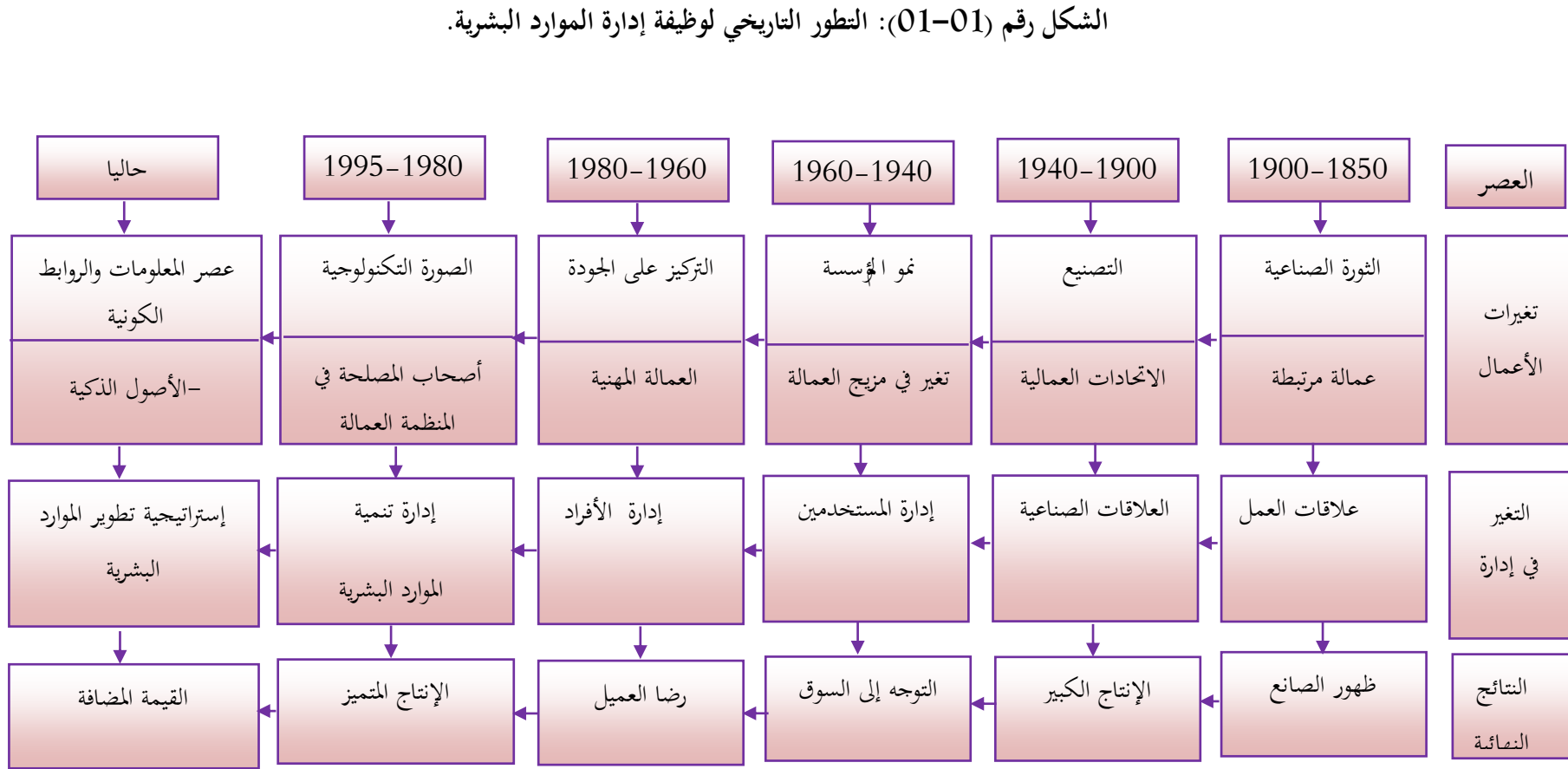
<sup>5</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، ط1، 2007م، ص ص 22-23.

- تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة.
  - تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كواقع ملموس.
  - الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى، وما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار.
  - ديناميكية البيئة الاقتصادية ، الاجتماعية والثقافية ... الخ.
- إن هذه المتغيرات والتحديات جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغيير والتطوير والحرص المتزايد ويمكن القول بأن أسباب اكتساب إدارة الموارد البشرية هذا الاهتمام يكمن في:
- التطور والتوسع الصناعي الذي ميز العصر الحديث يجعل من الصعب التفريط في القوى البشرية التي تم استقطابها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها من خلال إدارة نظم وإجراءات مستقرة تقوم بها إدارة متخصصة.
  - ارتفاع مستوى التعليم والمستوى الثقافي للعمال يتطلب وسائل أكثر حداثة وخبراء متخصصين في إدارة الموارد البشرية للتعامل الخاص مع هذه الفئة.
  - ارتفاع تكلفة العمل الإنساني يستلزم الاهتمام بضغط تكلفة العمل وزيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة والتسيير الجيد الذي يقوم به جهاز متخصص في شؤون العاملين.
  - كبر المؤسسات وتضخمها وظهور شركات حديثة أدى إلى كبر حجم العمالة من حيث العدد وتنوع المهارات والتخصصات ومن ثم إدارة متخصصة تسهر على تطبيق القوانين وتحافظ عليها.
  - اكتشاف قدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية، وبالتالي فإن هذه الوظيفة هي المسؤولة عن توفير أفضل العناصر البشرية من حيث الكفاءة والمهارة لتحقيق إنتاجية عالية للمؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص71.



وفيما يلي يوضح الشكل أدناه أهم الحقب الزمنية التي وقعت نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية:



المصدر: أشوك شاندا وشلبا كوبرا، الإستراتيجي الموارد البشرية، (ترجمة: عبد الحكيم الخزامي)، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2002م، ص 17.

نلاحظ أن إدارة الموارد البشرية كانت متصلة بوظائف تقليدية ذات علاقة بالفرد العامل وكانت تتسم بإتباع النظام المغلق الطبيعي الذي يحصر الفرد العامل داخل التنظيم مع التطبيق الصارم للقواعد في اتخاذ القرار.

وقد تطورت إدارة الموارد البشرية مع تطور الفكر الإداري من مفهوم إدارة المستخدمين وإدارة الأفراد إلى إدارة الكفاءات بظهور الاهتمام بالمهارات وصقل الإبداعات واعتبار الفرد قيمة تحقق ميزة تنافسية، كما تحولت وظيفة تسيير الموارد البشرية من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، و أصبحت الموارد البشرية تمثل مركز تنافسية وجماعة المؤسسات ، وهو ما يؤكد أن قرارات تسيير الموارد البشرية أصبح لها بعداً استراتيجياً في قيادة المؤسسات ، كما أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية مما يعطيها بعداً استراتيجياً<sup>1</sup>.

وفي هذا السياق يضيف كل من برنارد وألن (Alain)،(Bernard) ثلاث مراحل لتطور وظيفة إدارة الموارد البشرية موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (01-01) مراحل تطور إدارة الموارد البشرية.

مرحلة التنمية	مرحلة التسيير			مرحلة الإدارة			
	د	ج		ب	أ		
ابتداء من 1990	1980	1970	1960	1950	1940	1916- 1936	1850- 1916
نحو الإدارة الإستراتيجية	تأثير المدراء		عصر الرشد	النقطة الوظيفية	ظهور الحكم الذاتي في الوظيفة		البدايات
التكيف، التنبؤ، التسيير	الحوافز، التكوين، الفعالية			المفاوضة العلاقات الاجتماعية	الإدارة، القوانين، الأجور، التعينات		النشاط السائد
الموارد البشرية	العلاقات الإنسانية			العلاقات الاجتماعية	مصلحة الأجور، الأفراد		تسمية الوظيفة

المصدر: بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص75.

<sup>1</sup> Armand Dayan, manuel de gestion, ellipses ,AUF, paris,1998,p :331.

## المطلب الثالث: أهمية وأهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية:

أولاً-أهمية إدارة الموارد البشرية: تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية من عدة محاور يمكن الإشارة إلى أهمها على النحو التالي:

**1-تميز العنصر البشري:** حيث تحول اهتمام الباحثين والمختصين في هذا المجال ضمن التعامل مع إدارة الموارد البشرية التي تختص بتسيير شؤون العنصر البشري، الذي كان يعتبر عامل من عوامل الإنتاج يجب الحصول عليه بأدنى تكلفة ممكنة كونه عنصر تابع للمؤسسة، أما في ظل المفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية فقد تغيرت هذه النظرة وأصبح العنصر البشري هو أساس كل نجاح وتميز تحققه المؤسسة، ويتم التعامل مع الفرد والجماعة ككيان مستقل وليس متغير تابع، وهذا من خلال علاقة تعاقدية تراعي التوفيق بين أهداف المؤسسة وآمال وطموحات وتوقعات الفرد والجماعة.

**2-العنصر البشري كمورد مؤثر وحاكم في الأداء:** يرى الخبراء أن للمورد البشري دور متميز وحاكم إذا ما قورن بغيره من المدخلات أو الموارد الطبيعية والمادية فعلى الرغم من أن هذا المورد لا يظهر له قيمة مالية إلا أن الباحثون الممارسون يشيرون إلى أن المورد البشري باعتباره المورد الوحيد الحقيقي لأي منشأة، حيث يقول (بتر دواكر) أحد أكبر علماء الإدارة في أمريكا «أي منشأة أو أي مؤسسة من أي نوع لها مورد وحيد حقيقي هو الإنسان»، يضيف آخر ثان محور اهتمام الإدارة يجب أن تكون إدارة البشر وليس إدارة الأشياء، لأن سوء إدارة البشر يؤدي إلى سوء إدارة العمل مهما كانت كفاءة رئيس المؤسسة<sup>1</sup>.

**3-العنصر البشري كمتغير مركب:** تتنوع خصائص الأفراد و قدراتهم ودوافعهم واتجاهاتهم تنوعاً كبيراً وتختلف من فترة لأخرى، كما تختلف بالنسبة لنفس الفرد من فترة لأخرى، ومن موقف لآخر بالإضافة إلى ذلك تنقل المؤسسات من بيئة دائمة التغير معقدة التكوين متضاربة التأثير متنوعة العناصر، وهذا مؤثر بدوره على تعدد وتشعب الاختلالات المؤيدة في سلوك الأفراد مما يتطلب تنوع المثيرات والنماذج والنظم والمداخل المستخدمة لإدارة المورد البشري على نحو يضيف أعباء كثيرة على مديري الموارد البشرية تتطلب الوعي الكامل والتطوير المستمر في القدرات والمهارات لضمان التحقيق الفعال للأهداف المنوطة بهذه الإدارة<sup>2</sup>.

**4-العنصر البشري كقيمة نهائية:** كرم الله سبحانه الإنسان وخلق كل شيء من أجله، لذلك وجب على الإنسان تكريم أخيه الإنسان، ومن مجالات التكريم اختيار الأسلوب الملائم لإدارته وتوجيهه ومن ثم إشباع حاجاته ورغباته التي يسعى للحصول عليها بصفة عامة والتي يمكن للمؤسسة توفيرها بصفة خاصة، فإدارة الموارد البشرية قامت بتبني مدخلين للموارد البشرية يمكن للمؤسسات أن تستفيد من خلالهما وهما زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد، فكلاهما

<sup>1</sup> محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص ص 25-26.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص 25-26.

يكملان بعضهما البعض ولا يكونا على حساب الآخر، فقد جاءت الدراسات الحديثة لتؤكد على ضرورة معاملة الموظف كعميل داخلي يجب إشباع حاجاته ورغباته حتى يتمكن من إشباع حاجات ورغبات العميل الخارجي، فالقيمة المضافة للعنصر البشري هي العنصر الحاكم في تكوين القدرات التنافسية للمؤسسة.

وعلى ما تقدم من محاور تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية في الآتي<sup>1</sup>:

- إن الأفراد هم استثمار بل أغلى استثمار إذا أحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق أهداف المؤسسة، ويزيد إنتاجيتها بكفاءة وفعالية.

- إن سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية لا بد أن تعمل على إشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية باعتبارهم عملاء داخليين.

- إن بيئة العمل لا بد أن تهيئ وتشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم .

- إن برامج وسياسات الموارد البشرية لا بد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة من خلال علاقة تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن.

- إن تبني جمعيات واتحادات لقضايا ومشاكل العمال، والذي ساعد العمال على الاحتجاج على أي تعسف، هذه الظروف أجبرت المؤسسات بطريقة مباشرة أو ضمنية على التعامل مع العنصر البشري كفرد منتج إذا أحسن احترامه وتدريبه.

- تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، أي مجموعة من القوى البشرية القادرة على العمل والراغبة فيه تشكل قوة الدفع الأساسية للمؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل<sup>2</sup>.

وعلى ما تقدم يتضح لنا أهمية الموارد البشرية كأصل تنموي منتج وفعال إذا ما أحسن استغلاله وتدريبه، وهذا ما ساعد على تقدم الدول الكبار لأنها اهتمت بالعنصر البشري، بل وقامت بوضع الخطط الإستراتيجية لإدراكها لأهمية الاستفادة القصوى من هذه الموارد البشرية.

**ثانياً- أهداف إدارة الموارد البشرية:** يمكن أن نلخص هذه الأهداف فيما يلي:

**1-الأهداف الاجتماعية:** وتتمثل في تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية، كأن تساعد الأفراد وتجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية ترفع معنوياتهم وتجعلهم يقبلون على العمل برضا وشغف وهنا تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المؤسسة.

<sup>1</sup> عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود، مرجع سبق ذكره، ص 22.

<sup>2</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، ط02، 2000م، ص 12.

2- **الأهداف الشخصية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين، وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وحفزهم مهم للعمل والإنتاج، إن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم، لاشك يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>.

3- **أهداف المؤسسة:** وتتمثل فيما يلي:

- العمل على اكتشاف واجتذاب القدرات والخبرات بين القادرين على العمل والراغبين فيه مع العناية باختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة<sup>2</sup>.

- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفادي ودمج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك وذلك يتأتى بتوزيع عادل للأجور والمكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض<sup>3</sup>.

لذلك يمكننا القول أن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية هي الأهداف التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة<sup>4</sup>.

بناءً على ما تقدم إن تحقيق هيكل أهداف المؤسسة في العصر الحديث يتوقف بالدرجة الأولى على الرؤية الواضحة لظروفها والبيئة التي تعمل في إطارها، وتتوقف بالدرجة الثانية على التحديد الواضح لدور إدارة الموارد البشرية في هياكلها التنظيمية<sup>5</sup>.

**ثالثاً- وظائف إدارة الموارد البشرية:** تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المؤسسة، حتى يتسنى لها الحصول على القوى العاملة المطلوبة وتكوين قوة عمل مستقرة وتحقيق مجمل الأهداف المشار إليها سابقاً، فوظائف تسيير الموارد البشرية والكفاءات تشكل الأساس للتسيير الجيد<sup>6</sup>، وتختلف هذه الوظائف باختلاف المؤسسة وطبيعة نشاطها وحجمها ومستوى تطورها، وإدارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين بالمؤسسة والتي تتضمن ما يلي:

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية، مصر ، 2009م، ص 17.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، ط02، دون سنة نشر، ص 275.

<sup>3</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي، عمان ، ط02، 1998م، ص ص 13-14.

<sup>4</sup> L.Béanger et autres, gestion stratégique et opération des ressources humaines, gaeton morin, Chicoutimi, 1999, P:63.

<sup>5</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ص 33.

<sup>6</sup> Sylvie Guerrero, Les outils des RH , dunod , paris , 2em éd , 2009 , p 15.

**1- التخطيط:** يرى فايول أن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل<sup>1</sup>، كما يتمثل في إعداد خطة عن نشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة ابتداء من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات ومتطلبات تنفيذ هذه الأهداف، ويتناول هذا النشاط العديد من المجالات منها<sup>2</sup>:

تخطيط القوى العاملة.

تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف وتحديد المسؤوليات الخاصة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة.

+الاستقطاب والاختيار والتعيين.

**2-التدريب والتطوير:** يأتي التدريب والتطوير بعد وصف وتوصيف الوظائف لمعرفة المهارات المطلوب توافرها في الأفراد المعينين لشغل وظيفة معينة، ويحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية والخدمية وتحسين أساليب العمل ولعل السبب في هذه المكانة على المستويات الإدارية المختلفة هو الإيمان الفعال بالدور الذي يلعبه التدريب في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية بالإضافة إلى تحقيق مستوى عال من الإشباع الشخصي للأفراد<sup>3</sup>.

ويرى أحد كتاب الإدارة أن التطوير هو الطريق الذي يسلكه الموظف وتساعدته الإدارة للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفية في المؤسسة<sup>4</sup>، وإذا ما تم التنسيق الوثيق بين تخطيط الموظفين وتدريب وتطوير الموارد البشرية فيمكن تحقيق العديد من المزايا :

-زيادة الإنتاجية

-رفع معنويات الأفراد

- تخفيض حوادث العمل

- تعميق المعرفة المتخصصة

-والاهم هو الحصول على كادر وظيفي مؤهل.

**3-تصميم نظام الأجور والحوافز:** ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المؤسسة ووفقا للأداء المناط بهم<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية 2008، ص86.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>3</sup> نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار البازوري، عمان، ط1، 2006م، ص 13.

<sup>4</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002م، ص 285.

<sup>5</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 31.

4-تصميم نظام تقييم الأداء: تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية المعقدة لأنها الوسيلة التي ترفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط، ولقد تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على هذه العملية، فقد سميت تارة تقييم الإدارة وتارة قياس الكفاءة وآخرون سموها بتقييم الكفاءة، إلا أن التسمية الشائعة هي تقييم الأداء وعرف على أنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى<sup>1</sup>.

إن مسؤولية إدارة الموارد البشرية تتمثل في تصميم النظام الأساسي لتقييم أداء الأفراد ثم تدريب المديرين على كيفية التقييم مع الاحتفاظ بسجلات تقييم الأداء لكي تتخذ القرارات بناء عليها، كما أن التقييم يستخدم تنمية الفرد من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية له ومعرفة مدى تقدمه نحو الكفاءة<sup>2</sup>.

5- صيانة الموارد البشرية: وتشتمل على بعض المجالات منها<sup>3</sup>:

المنافع المالية

الخدمات الاجتماعية

الروح المعنوية والرضا الوظيفي.

6-علاقات العمل: وتشمل<sup>4</sup>:

-تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

-إدارة الحركة الوظيفية (النقل-الترقية-الاستقالة-المعاش).

يتضح مما سبق أن إدارة الموارد البشرية تفي بجميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين ابتداء من الاختيار والتعيين وفقا للاحتياجات التخطيطية للمؤسسة وانتهاء بالتقاعد، وكلما تحققت هذه الأهداف بكفاءة، كلما حققت المؤسسة المعنية للاستراتيجيات الفاعلة في انجاز أهدافها بفعالية.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية،مصر ، 2000، ص 303.

<sup>2</sup> عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود، مرجع سبق ذكره، ص 29..

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>4</sup> نفس المرجع ، ص 19.

## المبحث الثاني: الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا مهما في نقل رسالة المؤسسة وتنظيم وتنسيق جهودها باتجاه تعزيز قدرتها التنافسية فهي تجند إمكانيات مادية وبشرية متخصصة من اختصاصيين في الأمور الإدارية والبيكولوجية والاجتماعية<sup>1</sup> للقيام بمهامها، غير أن مثل هذا الدور لا يمكن أن يحقق إلا من خلال حضور وظيفي وبناء لإدارة الموارد البشرية في هيكل وبناء المؤسسة بشكل عام، أي لا بد من تحديد موقعها ضمن الهيكل التنظيمي خاصة وأنها تمثل حلقة وصل بين المؤسسة والبيئة.

وتهدف من خلال هذا المبحث إلى تحديد موقع إدارة الموارد البشرية في هيكل المؤسسة وذلك بالتركيز على العناصر التالية:

موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.

العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.

المتنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.

تنظيم علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى في المؤسسة.

## المطلب الأول: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة:

تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف المؤسسة لتسيير شؤون العاملين، والمستوى التنظيمي الذي توضع فيه له أهمية بالغة وأثر هام ومباشر على نجاحها وفعاليتها في تأدية أعمالها، وهذا لوجود صلة وطيدة بين متابعة القرارات المتخذة وبين المستوى التنظيمي في الهيكل، ولا يمكن اقتراح نموذج ثابت لموقع جهاز الموارد البشرية وحجمه في كافة المؤسسات.<sup>2</sup>

وحتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من أداء رسالتها على أتم وجه اتجاه الإدارة العليا وباقي الإدارات الوظيفية لا بد أن تكون على صلة مباشرة مع الإدارة العليا في المؤسسة.

ويتميز الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بأنه ذو شقين:

**أولاً- الدور الاستشاري:** لا تتمتع إدارة الموارد البشرية بحق إصدار الأوامر والتوجيهات إلى الإدارات الأخرى الواقعة على نفس خط السلطة، بل إنها تتمتع بحق إسداء الرأي والمشورة والنصح للإدارات التنفيذية الأخرى عندما يستدعي الأمر ذلك، أي عمل إدارة الموارد البشرية هنا استشاري فقط، أي ليس لها سلطة اتخاذ قرارات بشأن مشاكلها، فدورها

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 276.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 80-81.



هو تقديم المقترحات والحلول فيما يعرض عليها من مشاكل الموارد البشرية في الإدارات الأخرى ولهذا الإدارات حق رفض أو قبول هذه المقترحات، وهذا الرأي يرتبط بتطبيق مبدأ تعادل السلطة مع المسؤولية للمديرين في المؤسسة، حيث أن كل مدير مسؤول عن تنفيذ خطط وأعمال معينة في إدارته، من المنطقي أن تترك له وحدة سلطة اتخاذ القرارات داخل إدارته بما في ذلك الأعمال المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، أي أن سلطته التنفيذية تقتصر على إصدار الأوامر للعاملين في نطاق مسؤوليته الإدارية.

**ثانياً- الدور التنفيذي:** يتمثل الدور التنفيذي الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في أدائها مختلف الأنشطة التي تمارسها على العاملين لديها حول الأعمال المتعلقة بهم كإعداد البحوث والدراسات في مجال الموارد البشرية، حفظ سجلاتهم، تقديم خدمات طبية واجتماعية أو القيام بدور رقابي على الإدارات الأخرى في مجال الموارد البشرية، وهذا تأكيداً من تنفيذ السياسات الخاصة بالقوى العاملة، ويتمثل هذا الدور الرقابي في طلب بيانات من مختلف الإدارات، وتقوم إدارة الموارد البشرية من تحليلها واستخراج مختلف الانحرافات إن وجدت واقتراح أفضل الحلول لمعالجتها.

إذن مما سبق فإن العلاقة التنظيمية التي تتميز بها إدارة الموارد البشرية تجعل من العلاقات القائمة بينها وبين الإدارات الأخرى قائمة على الدور الاستشاري الذي يقوم بتقديم المشورة وإسداء الرأي لمن يحتاج إليه من الإدارات الأخرى العاملة في المؤسسة، أما الدور والنشاط التنفيذي الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية فإنه يقوم على أدائها مختلف الأنشطة الوظيفية التي تمارسها على العاملين لديها في مختلف حقول الأنشطة المتعلقة بهم<sup>1</sup>.

الخلاصة أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إدارة استشارية، ولا يمكن أن تؤدي وظيفتها على أكمل وجه إلا إذا كانت تعمل تحت إشراف الإدارة العليا وان تنسق وتتكامل مع باقي الإدارات في سبيل تحقيق الأهداف الهامة للمؤسسة.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

هناك عدة متغيرات وعوامل تتحكم بالهيكل التنظيمي الذي تتسم به المؤسسة، فإذا أرادت مثلاً إدارة الموارد البشرية إتباع التنظيم المركزي فإنها ستنشئ إدارة واحدة مركزية لها في المؤسسة ككل تحوي كل الأنشطة والممارسات المتعلقة بإدارة وتسيير عمالها، أما إذا أرادت انتهاج التنظيم اللامركزي فإن الإدارة العليا ستنشئ عدة وحدات تنظيمية لخدمة المؤسسة.

ويتأثر هيكل إدارة الموارد البشرية وموقعها التنظيمي بمجموعة من العوامل تتمثل فيما يلي:

**أولاً- أدوار إدارة الموارد البشرية:** يعتبر هذا العنصر عاملاً أساسياً في تحديد الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، ففي ظل المتغيرات الحديثة وما تفرزه العولمة من تحديات، تلجأ المؤسسة المعاصرة التي تعيش في جو يخنقه التنافس إلى تكثيف

<sup>1</sup> خضير كاظم، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 27-28.

أدوار إدارة الموارد البشرية، لأن العنصر البشري وما يمتلكه من مهارات هو سر نجاح وتفوق العديد من المؤسسات وهذا من خلال تحقيق الأهداف ورفع الإنتاجية للاستجابة لمختلف متطلبات البيئة، ومن بين أهم أدوار إدارة الموارد البشرية نجد:

**1- الدور الإداري:** ويسمى بالدور المتوسط، حيث يظهر دور إدارة الموارد البشرية في التأكد من شفافية ودقة معايير الاختيار واستكشاف أسواق الاستقطاب المناسبة، إضافة إلى وضع نظام الأجور والحوافز وخطط التطوير الإداري.

**2- الدور التشغيلي:** ويعد دور قصير المدى لارتباطه بالعمليات الروتينية التي تقع على عاتق المؤسسة أولاً وإدارة الموارد البشرية ثانياً، ويكمن دور هذه الأخيرة على هذا المستوى بصناعة قرارات التوظيف ووضع خطط الاستقطاب وتطوير أنظمة الرقابة على الأداء والسلوك، إضافة إلى نشاطات التدريب والمتابعة وتقييم الأداء، فممارسة إدارة الموارد البشرية لهذا الدور يساعد في عملية ربطها بحاجات أعمال المؤسسة، إذ لا يمكن تصور وضع برنامج تدريبي دون النظر إلى أنواع المهارات المطلوبة على مستوى الأعمال<sup>1</sup>.

**3- دور الأعمال:** ويعتبر من الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية حيث تشارك هذه الأخيرة المؤسسة في تحديد حاجات الأعمال فيها من خلال معرفة اتجاه تلك الأعمال، فربط حاجات الأعمال بنشاطات المؤسسة يساهم في تعزيز دورها الاستراتيجي، وتوسيع مشاركتها في رسم الاتجاهات الإستراتيجية.

إذن تنوع أدوار إدارة الموارد البشرية يجعلها تتميز عن تلك التي تمارس دور واحد، لذا نجد تباين من قبل المؤسسات في تحديد الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، فمنها ما تتبنى إدارة متخصصة للمورد البشري فيها بينما تميل الأخرى إلى قسم إدارة الموارد البشرية تبعاً للأدوار الممنوحة لتلك الإدارة.

**ثانياً- حجم المؤسسة:** إن الحجم الذي تتسم به المؤسسة يعتبر عاملاً حاسماً في تحديد الإطار الهيكلي الذي يمكن أن تعتمد عليه المؤسسة في هيكلة إدارة الموارد البشرية لديها<sup>2</sup>، ويتحدد ذلك من خلال حجم النشاط الذي تديره أو المبيعات التي تحققها أو حجم رأس المال أو عدد العاملين فيها.

فمثلاً مؤسسة صغيرة تميل إلى توزيع نشاطات إدارة الموارد البشرية على الأقسام أو الوحدات الوظيفية فيها، بينما تميل المؤسسات الكبيرة أو العملاقة والتي غالباً ما تضم أكثر من فرع أو أنها منتشرة على رقعة جغرافية كبيرة أو متباعدة أي ذات أسواق متعددة إلى وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>2</sup> خضير كاظم، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 28.

**ثالثا- كثافة المورد البشري:** تختلف المؤسسات في استخدامها لعنصر العمل تبعا لطبيعة النشاط الذي تمارسه، فمنها ما يكون في حقل الخدمات ومنها ما يكون في حقل الإنتاج السلعي المادي، وكلما زاد المورد البشري كلما زاد اعتماد المؤسسة على عنصر العمل مقارنة بالعناصر الإنتاجية الأخرى، وهذا ما سيؤدي بدوره إلى إدارة متخصصة في تخطيط العنصر البشري وتوجيهه وقيادته ومراقبة أدائه، والتنوع والتعدد في نشاطات إدارة الموارد البشرية سيوليها اهتماما متزايدا وهذا ما سيعكس موقعها في البناء التنظيمي للمؤسسة.

**رابعا- مستوى الثقافة:** تلعب الثقافة دورا أساسيا في تحجيم أدوار ونشاطات إدارة الموارد البشرية، وذلك بسبب إحلال الآلة محل عنصر العمل، ذلك الإحلال الذي يمكن أن يؤثر سلبا على موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، اعتمادا فإن المؤسسات ذات الثقافة العالية تميل إلى إعطاء إدارة الموارد البشرية أدوار هامشية، يغلب عليها الطابع التنفيذي، وهذا ما يجعل إدارة الموارد البشرية من الإدارات إما المهملة أو الموجودة في قاعدة الهرم التنظيمي<sup>1</sup>.

**خامسا- خصائص سوق العمل:** تنعكس التغيرات التي تحدث في سوق العمل على موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، فمثلا في أسواق العمل التي تتميز بالاستقرار في عرض وطلب الموارد البشرية فيها، مع التأكد النسبي من نوعية عنصر العمل تميل المؤسسة إلى تقليص دور إدارة الموارد البشرية على الدور التنفيذي، كتنفيذ سياسات الاختيار، التعيين، التدريب وتقويم الأداء، بينما في أسواق العمل التي تتميز بعدم الاستقرار في الاتجاه العام لعرض وطلب الموارد البشرية، وهو ما يميز أسواق العمل التي تتنافس فيها المؤسسات من أجل الحصول على الكم والنوع من الموارد البشرية وبأقل التكاليف، تميل المؤسسات إلى توسيع دور إدارة الموارد البشرية مما يضعها في قمة البناء التنظيمي.

**سادسا- فلسفة الإدارة العليا في المؤسسة:** تتحكم فلسفة الإدارة العليا للمؤسسة بمدى قبول الإدارة العليا لفلسفة واضحة ومحددة إزاء السياسات والإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لديها، مما يؤدي إلى قبول إنشاء إدارة واحدة للموارد البشرية تتركز فيها كافة النشاطات المتعلقة بإدارة وتسيير الأفراد العاملين لديها، كما أن الفلسفة التي تتسم بها الإدارة العليا تتيح المرونة أو السرعة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالأفراد، خاصة إذا تمتع هؤلاء بالكفاءة والمهارة والخبرات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة بهذا الشأن وهذا ما يتيح وجود إدارة مركزية واحدة للموارد البشرية.

**سابعا- وجود الكوادر الإدارية الكفؤة:** إن الكوادر الإدارية بإدارة الموارد البشرية تمثل عائقا أمام المؤسسات في استحداث إدارة متخصصة بهذا المورد بالرغم من كبر حجم وتعدد أنشطتها وكثافة استخدامها لعنصر العمل، وهذا ما يسبب فشلها في تحقيق أهداف المؤسسة، ومن هنا تظهر الحاجة الماسة إلى توفر متخصصين في إدارة الموارد البشرية ممن يجمع المعارف الإدارية والنفسية والاجتماعية والقانونية والاقتصادية، لكي يكون مؤهلا لاتخاذ قرار يمكن أن يؤدي

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهبيشي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 47.

بالمؤسسة إلى وضع قد لا تريد الوصول إليه<sup>1</sup>، وحتى تتمكن المؤسسة من جذب إطارات عليها نشر أعمال واتصالات مبتكرة وأن تكون دقيقة في عملية الاختيار<sup>2</sup>.

إذن الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية يخضع للعديد من المتغيرات التي تتحكم بالصورة المثالية التي يمكن أن تتواجد عليها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة المعنية، فعندما تؤخذ هذه العوامل مجتمعة أو منفردة بنظر الاعتبار يتحدد موقعها التنظيمي.

### المطلب الثالث: التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية:

لا تختلف عملية تنظيم إدارة أو قسم الموارد البشرية عن الإجراءات العادية المتبعة لإعداد التنظيم العام للمؤسسة أو أي إدارة أخرى فيها، كما يختلف شكل التنظيم باختلاف العوامل المشار لها سابقا.

**أولاً- خطوات التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية:** لإعداد التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية تتبع الخطوات التالية:

**1- تحديد الأهداف الخاصة بإدارة الموارد البشرية:** الهيكل التنظيمي هو الأسلوب الذي يتم من خلاله ترابط مجموعة من الوظائف وتنسق علاقاتها في العمل للوصول إلى أهداف مشتركة وهذا بعد توزيع السلطات والمسؤوليات بين أفراد التنظيم، وعند التفكير في تكوين الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية يجب أولاً تحديد الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، كما ينبغي التفرقة بين الأهداف العامة أو الإستراتيجية والأهداف الفرعية الدقيقة مثل ترشيد عملية الاختيار والتعيين.

**2- تحديد الأعمال والأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:** حتى يتم تحقيق مجمل الأهداف السالفة الذكر لابد على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بمجموعة من الأعمال والإجراءات التفصيلية وتمثل هذه الأخيرة في مختلف الوظائف الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية .

**3- تجميع الأنشطة وتحديد الوظائف المطلوبة للقيام بهذه الأنشطة:** ويتم في هذه المرحلة تجميع أنشطة الموارد البشرية إلى مجموعات متجانسة أو متكاملة، وبمجرد أن يتم هذا التجميع نكون قد توصلنا إلى تقسيم هذه الأنشطة إدارة أفقياً، ويتم اتخاذ القرار بإنشاء وحدات تنظيمية ثم تحديد الوظائف المطلوبة من كل وحدة.

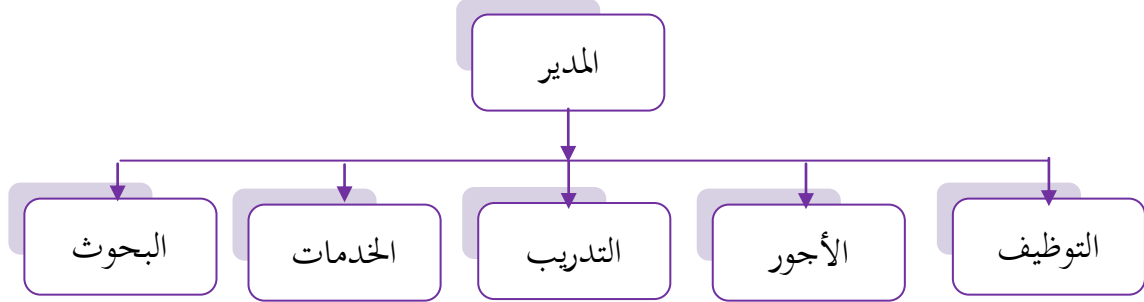
لكن في هذا المضمار هناك مجموعة من الأسس التصنيفية التي يمكن أن تستخدم في مجال تجميع نشاطات وحدة الموارد البشرية في المؤسسات منها:

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 48.

<sup>2</sup> Fabienne autier , l'anti bible des ressources humaines ,pearson ,paris , 2009 ,p13.

أ- الأساس الوظيفي: ويعتمد هذا الأساس على جميع الوظائف ويمكن أن نوضح ذلك عبر الشكل (01-02):

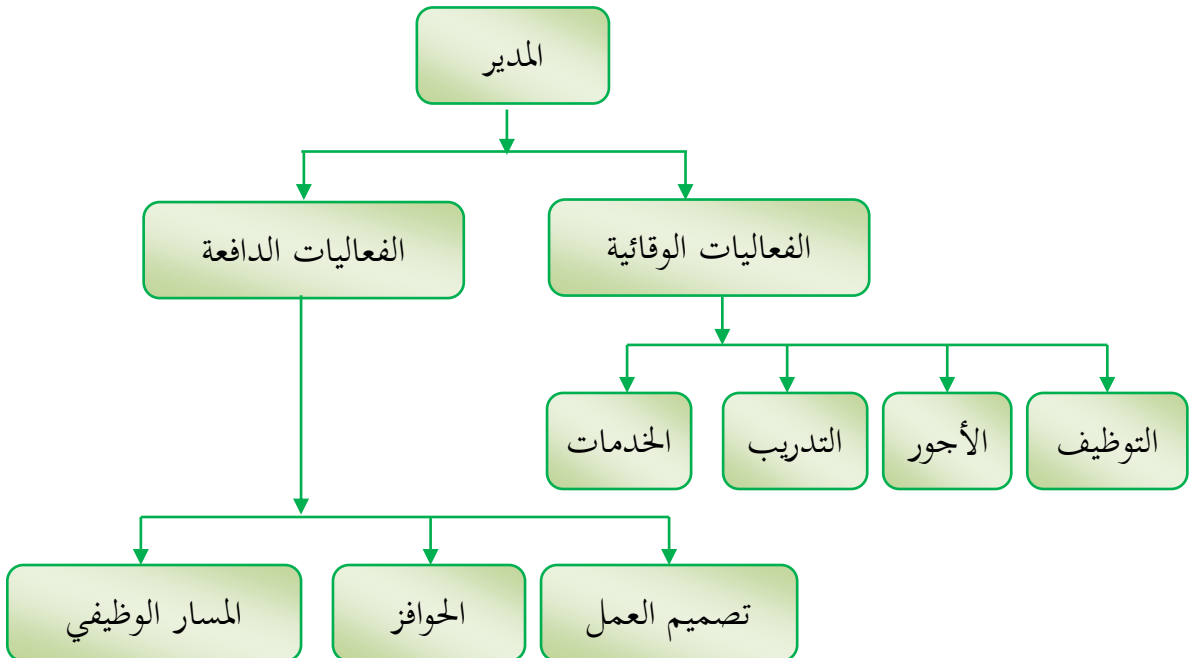
الشكل رقم (01-02): هيكل التنظيم الداخلي لوحدة الموارد البشرية:



المصدر: محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الوفاء، 2005م، ص57.

ب- أساس الناتج الخدمي: حيث تجزأ وحدة الموارد البشرية إلى وحدتين، كل واحدة معنية بناتج خدمي يقدم لكل العاملين بالمؤسسة يختص الأول بكافة النشاطات التي كانت تقدم وفق الأساس الوظيفي وتوصف هذه الوحدة بالنشاطات الوقائية أما الوحدة الثانية فتتعلق بكل ما هو محفز وتسمى بالنشاطات الدافعة ويمكن إبراز ذلك وفق الشكل (01-03):

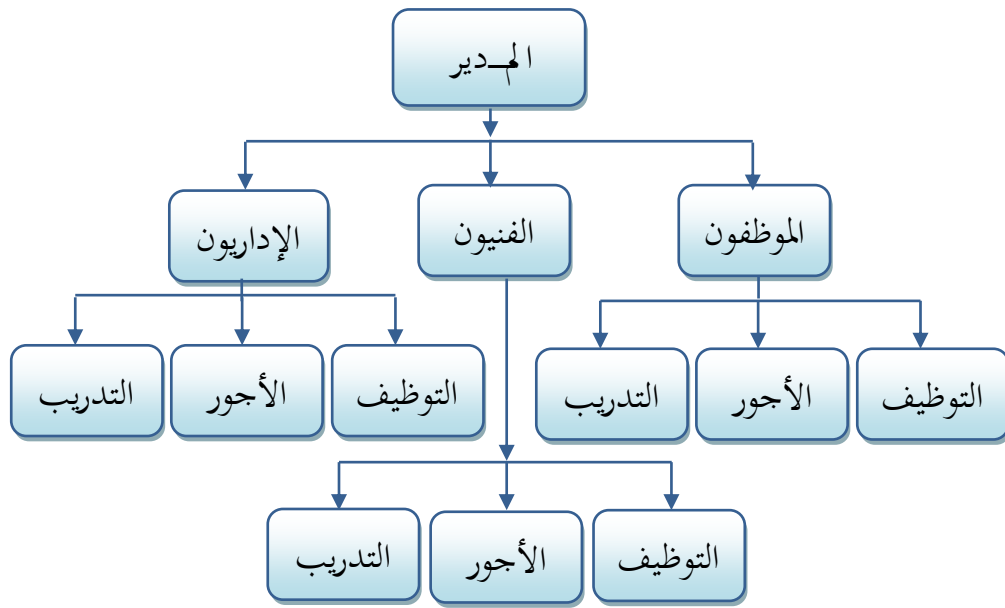
الشكل رقم (01-03): هيكل التنظيم لوحدة الموارد البشرية:



المصدر: محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية مرجع سبق ذكره ، ص58.

ج- أساس خصائص العاملين : ويقتضي هذا الأساس تجميع النشاطات وفق متطلبات فئة معينة من العاملين بالمؤسسة، كأن يكون هناك إداريون أو فنيون مثلاً، رجال ونساء وغير ذلك من التقسيمات ، ويمكن إيضاح الهيكل التنظيمي من خلال شكل رقم (01-04).

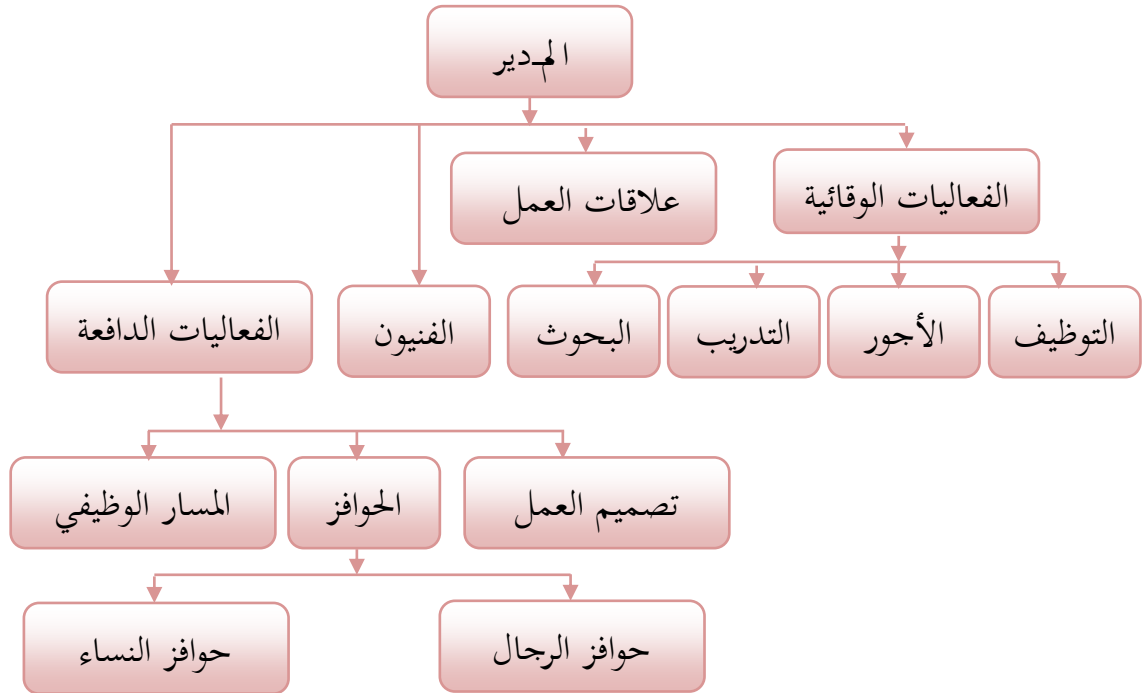
الشكل رقم (01-04): هيكل التنظيم لوحدة الموارد البشرية:



المصدر: محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص 59.

د- الأساس المركب: ويكون الهيكل التنظيمي لوحدة الموارد البشرية من خلال تجميع عدد من الأسس السابقة، طالما استدعى الهدف منها ذلك كما يبرزه الشكل أدناه.

الشكل رقم (01-05): هيكل التنظيم لوحدة الموارد البشرية

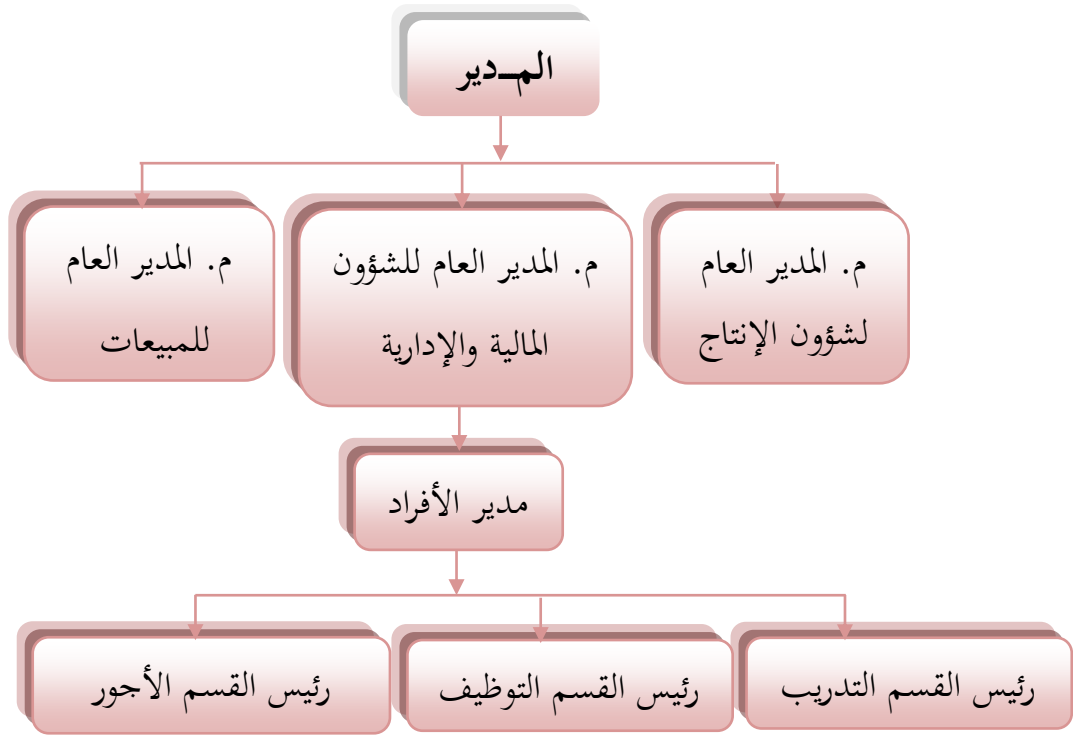


المصدر: محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص 61.

4- تحديد المستويات التنظيمية (الرأسية) : يتضح أن الموارد البشرية تحتاج إلى إدارة متخصصة للبحث عنها واستقطابها وتوزيعها داخل المؤسسة، لذا فأى مؤسسة بغض النظر عن حجمها ونوع نشاطها تحتاج لتخصيص وتنظيم جزء من جهود إدارتها للموارد البشرية، ولكي يتم تحقيق ما هو مرغوب فيه فإنه يجب أن يتم تصميم التنظيم بطريقة تسهل وتمكن من تحقيق الأهداف<sup>1</sup>، وعادة تقسم مهام الموارد البشرية إلى أعمال متعلقة بالتخطيط والسياسات العامة، وهذه من مسؤولية مدير إدارة الموارد البشرية، أو إلى أعمال تنفيذية أو المتابعة والتوجيه وهذه يختص بها مستوى تنظيمي أقل إلى أن تصل إلى أسفل الهرم التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، وهكذا تنشأ مستويات تنظيمية متعددة داخل إدارة الموارد البشرية، وتختلف أشكال التنظيم أيضا باختلاف العوامل المشار لها سابقا، ففي مؤسسة صغيرة تضطلع إدارة الموارد البشرية بمجموعة محدودة من الأنشطة، تنحصر في مستوى الإدارة الوسطى، وتمثل هذه الأنشطة عادة في استقطاب، اختيار وتعيين الأفراد، إضافة إلى مساعدة المديرين في تدريب وتنمية الأفراد وحفظ ملفاتهم وسجلاتهم كما هو موضح في الشكل رقم (01-06) .

<sup>1</sup> احمد عرفة، سمية شلي، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ط03، 2002م، ص 17.

الشكل رقم (01-06): تنظيم إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صغيرة :

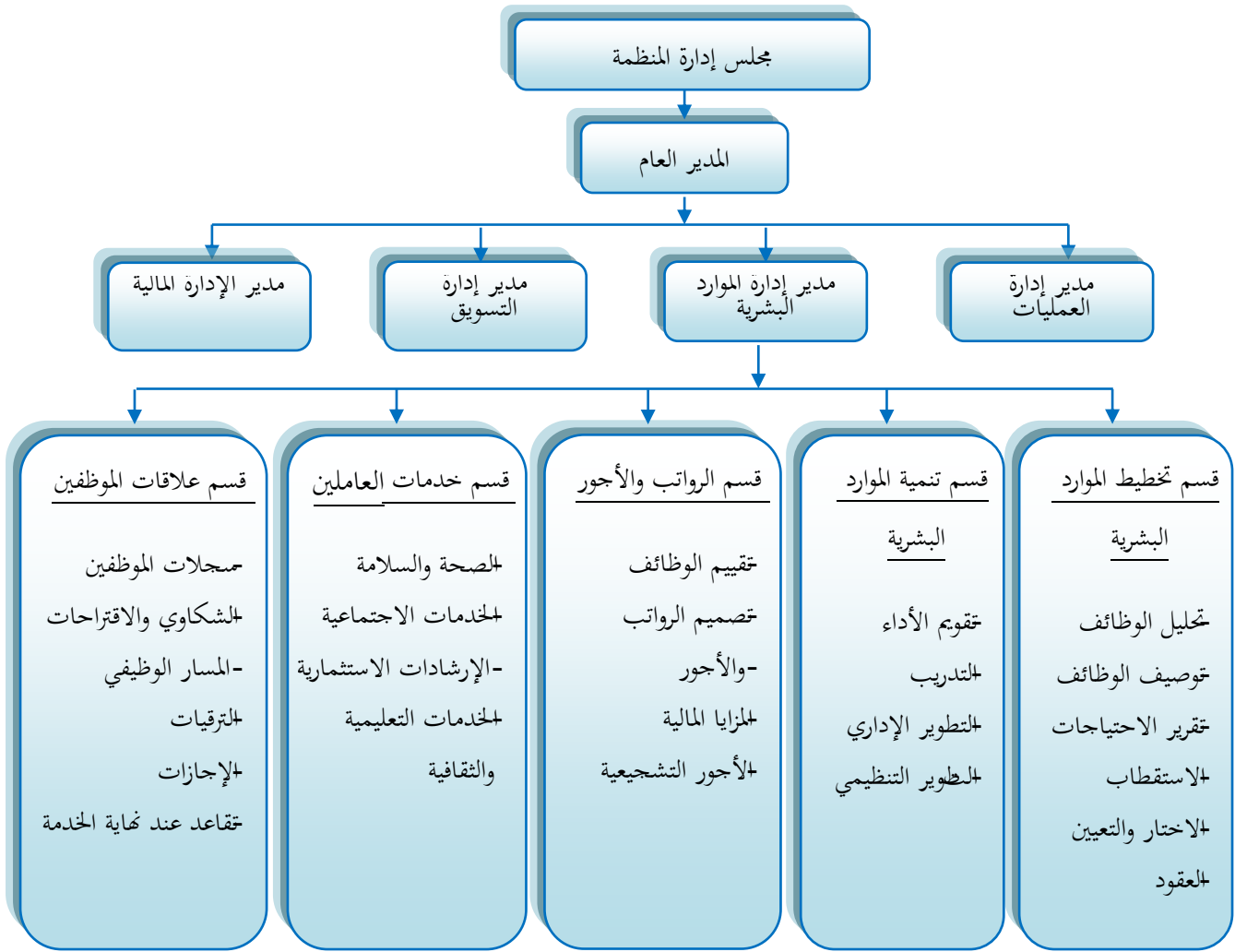


المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص21.

أما في المؤسسات الكبيرة أو متوسطة الحجم يختلف الوضع حيث هناك العديد من الأدوار التي تمارسها إدارة الموارد البشرية فيما يخص علاقاتها بباقي الإدارات والأقسام كما هو مبين في الشكل رقم (01-07).



الشكل رقم (01-07): هيكل التنظيم لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة كبيرة أو متوسطة الحجم:



المصدر: خضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص30.

نلاحظ أن هناك العديد من الأدوار التي تمارسها إدارة الموارد البشرية فيما يخص علاقاتها بباقي الإدارات والأقسام فهناك علاقات تنفيذية تتعلق بدورها الرسمي وهناك علاقات استشارية ترتبط بدورها في تقديم النصح والمشورة للإدارات، هذا إلى جانب علاقاتها الوظيفية النابعة من وظيفتها المتخصصة في الموارد البشرية.<sup>1</sup>

**المطلب الرابع: تنظيم علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى في المؤسسة:**

إن نجاح واستمرار إدارة الموارد البشرية مرهون حتما باستمرار وجود العنصر البشري، ويتمام لياقته الفنية والمعنوية والصحية، أي أنه محور عمل هذه الإدارة والذي يؤدي مهام جميع الإدارات، ضمنا لتحقيق أهداف المؤسسة فتجمع

<sup>1</sup> عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 21.

وظائف الموارد البشرية تحت مظلة واحدة، ولا يمكن عزل فعاليتها ونشاطاتها لأن لها ارتباطات وعلاقات مع الوحدات الأخرى بالمؤسسة، ويمكن إيضاح هذه العلاقات من خلال ما يلي:

**أولاً- العلاقات مع الإدارات الأخرى:** تعتبر إدارة الموارد البشرية من الأجهزة المساعدة للإدارات أو الأجهزة الأخرى بالمؤسسة، فهي التي تقوم بتوفير الأيدي العاملة المناسبة، ومن ثم لا بد أن يكون هناك تكامل بينهما وإذا حدث انفصال أو عدم تنسيق، فإن النتيجة هي الفشل، وتتطلب عملية التكامل أن تصنع إدارة الموارد البشرية أهدافها وخططها وسياساتها ونظم وإجراءات التنفيذ بطريقة تتفق مع أهداف واحتياجات المؤسسة.<sup>1</sup>

وإدارة الموارد البشرية إدارة ذات اختصاصات تنفيذية متخصصة في مجالات أدائها وذات اختصاصات استشارية في ذات المجالات عندما تتوجه إلى الإدارات الأخرى بالمؤسسة، ومنعا لحدوث تضارب أو تصارع بين إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات، لا بد على المؤسسة تحديد العلاقات بينهما واتخاذ كافة الإجراءات لتنظيمها، ويمكن تأطير العلاقات بينهما عبر مايلي:

1 - سيادة روح التعاون، أي أن الكل يقدم المؤازرة للكل، لأن الهدف واحد، وبما أن من أهداف وحدة الموارد البشرية، تحقيق الكفاءة والفعالية للعنصر البشري والذي يتغلغل في الوحدات كافة، فإن التعاون مع الوحدة التي ترعى شؤون هذا العنصر هو الهدف الأسمى.<sup>2</sup>

2 - رسم سياسة دمج الموارد البشرية في المؤسسة تحت شعار العنصر البشري شريك في العمل الذي بموجبه تجعل الموارد البشرية مطلقة على توجهات المؤسسة المستقبلية، وإشراكها في اتخاذ القرارات، لخلق الانتماء والولاء لديها ومساعدة المديرين على تطبيق هذه السياسة.<sup>3</sup>

3 - أعمال تقوم بها إدارة الموارد البشرية بصفة منفردة ويجب أن تعطى لها كافة السلطات التي تمكنها من أدائها على أكمل وجه، وفي هذه الحالة لا يجب أن يتدخل مديرو الإدارات الأخرى في المؤسسة في هذه الأعمال<sup>4</sup>، ومثال ذلك أعمال متعلقة بالإشراف على خدمات العمال أو حفظ ملفاتهم.

4 - للعمل على توفير احتياجات الإدارات من الموارد البشرية الكفاءة والتميزة في الوقت المناسب وتصميم نظام تقييم أداء وتدريب الرؤساء على استخدامه.

5 - مساعدة الرؤساء على استخدام الأسلوب الفعال لتوجيه وتحفيز مرؤوسيه، إضافة إلى تدريبهم أثناء العمل.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، علي الهادي مسلم، رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 90.

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 72.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصر بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>4</sup> صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 91.

- 6 توعية المديرين والرؤساء بأهمية العنصر البشري في العمل وكيف أن تكلفة الإنتاج وجودته ورضا العملاء وسمعة المنظمة وبقائها مرتبط بكفاءة ورضا مرؤوسيه<sup>1</sup>.
- 7 تصميم برامج تنمية الموارد البشرية في مختلف الإدارات وتكوين فرق العمل لتحقيق عمل جماعي تعاوني فعال.
- 8 التعاون المشترك بين الإدارات وإدارة الموارد البشرية مع تقبل قرارات هذه الأخيرة دون عراقيل فيما يخص تطبيق القوانين المتعلقة بساعات العمل، الأجور، الضمانات والتأمينات الاجتماعية.
- 9 ضرورة الالتحام بين وحدة الموارد البشرية والوحدات الأخرى حتى تكون على معرفة تامة بالمنتجات والأسواق والنواحي المالية والتسويقية وكافة الفرص والتهديدات التي تقابلها المؤسسة، حتى تساهم بإعداد الموارد البشرية المتمتعة بالمهارات المطلوبة<sup>2</sup>.

### ثانيا- العلاقات مع النقابات:

وتسمى أحيانا بعلاقات العمل أو بالعلاقات الصناعية والتي تمثل علاقة المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات، حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المؤسسة بالتفاوض معها فيما يخص بشؤون العمل والتوظيف، وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك<sup>3</sup>.

وتعتبر النقابة بالنسبة للعمال أداة فعالة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية ووسيلة تؤمن ما حققوه من مزايا وتحميمهم من تسلط أصحاب الأعمال، وتفاديا للصراعات والمناوشات بين المؤسسة والنقابات تقوم إدارة الموارد البشرية باستشارة النقابات على اختلاف تخصصاتها كلما استدعى الأمر، وعلى سبيل المثال الترتيبات والنقل، سياسات الأجور... الخ، وهكذا يتم إرساء الفكر التعاوني ونبد الفكر الصراعى، وأكد ستستفيد المؤسسة والعمال معا.

ونستنتج مما سبق أن إدارة الموارد البشرية تساعد الرؤساء وترشدتهم للإشراف السليم على مرؤوسيه، وتوضح لهم أسلوب التعامل والتفاعل الإيجابي معهم في ضوء المفاهيم الإدارية الحديثة، كما لا ننسى أن التوجيه والإشراف هما صلب العمل الإداري (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة). وبالتالي مسؤولية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة إنما هي مسؤولية مشتركة تقع على عاتق الإدارة وعلى جميع الإداريين، رؤساء، مديرين مشرفين في كافة المستويات الإدارية.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصر بعد إستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 73.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصر بعد إستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

## المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية

تواجه المؤسسات المعاصرة بعض التحديات التي تفرض نفسها على بيئة العمل غير المستقرة كونها تشكل نظاما مفتوحا، يجعل كل وظيفة إدارية داخلها تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية.

ووظيفة إدارة الموارد البشرية بأنشطتها المختلفة من أكثر الإدارات تأثرا وبشكل كبير ومباشر بالبيئة الخارجية كونها مسؤولة عن أهم مورد لدى المؤسسة، وهذا ما يحتم عليها التعرف على متغيراتها والقوى الفاعلة فيها والمساهمة في إعداد خطط إستراتيجية واسعة للمؤسسة وتتبنى سياسات تطويرية تتنبأ بمختلف المتغيرات التي تؤثر على إدارتها.

وفي هذا السياق سنتناول بالدراسة من خلال هذا المبحث العناصر التالية:

-العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.

-تحديات بيئة إدارة الموارد البشرية.

-انعكاسات المتغيرات البيئية على إدارة الموارد البشرية.

-المنظور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

## المطلب الأول: العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

إن العوامل البيئية في كل مجتمع لها دور وأثر كبير على كل الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في كل المؤسسات، وعادة ما تشكل أهداف وتوجهات وممارسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية حسب طبيعة هذه التغيرات، ويمكن تصنيف هذه العوامل البيئية إلى مجموعتين رئيسيتين:

**أولاً- مجموعة العوامل الداخلية:** وهي العوامل التي تنبع من بيئة العمل الداخلية للمؤسسة مثال ذلك السياسات الإدارية العامة لها، نظرة الإدارة العليا إلى العاملين بالمؤسسة وإلى إدارة الموارد البشرية، حجم المؤسسة وإمكاناتها المادية، وتنعكس هذه البيئة التنظيمية للمؤسسة على سياسات إدارة الموارد البشرية وأيضا على الموقع التنظيمي للجهاز القائم بوظيفة إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>، أي أن مجموعة العوامل البيئية الداخلية تنحصر في كافة عناصر المناخ التنظيمي.

**ثانياً-مجموعة العوامل الخارجية:** أي الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة، ومن ثم إدارة الموارد البشرية، والتي يجب أن تتخذ قراراتها في ظلها<sup>2</sup>، ذلك لأن المؤسسة تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه ولا تتخذ قراراتها بمعزل عن البيئة التي تعيش فيها، فهي نظام مفتوح ذي علاقات ثابتة مع المحيط الاقتصادي، الاجتماعي والثقافي والذي يفرض عليها

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 47-48.

<sup>2</sup> بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 80.

ضغوطات قوية تهدد توازنها واستقرارها الداخلي<sup>1</sup>. ونجد أن العوامل التي لها تأثير كبير على إدارة الموارد البشرية من حيث التطور والممارسة تنحصر فيما يلي:

**1-العوامل الاقتصادية:** إن الاقتصاد الداخلي لأي بلد بمجمل قطاعاته المختلفة والاقتصاد العالمي من أهم العوامل الخارجية المؤثرة على نشاط المؤسسات بشكل عام وعلى إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، فالحالة الاقتصادية غير المستقرة تجعل بيئة الأعمال غير مستقرة، وهذا ما يفرض واقع غير مستقر على إدارة الموارد البشرية عليها معاشته ومواجهته، فمثلا عندما تكون الحالة الاقتصادية السائدة رواجاً، سيؤدي ذلك إلى زيادة الطلب على السلع والخدمات، ومن ثم تتبنى المؤسسات إستراتيجية توسيع نشاطاتها وهذا ما يدفع إدارة الموارد البشرية إلى وضع إستراتيجياتها على أساس التوسع في برامجها الخاصة بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتحفيز... الخ.

وهناك عوامل أخرى اقتصادية تتمثل في<sup>2</sup>:

-النظام المالي والنقدي

-السياسة المالية للدولة من حيث الإنفاق الحكومي

-الاستقرار الاقتصادي

-هيكل الأسواق المالية.

-القوى البشرية

-مدى توافر الموارد المادية.

**2-العوامل الاجتماعية:** تنصرف البيئة الاجتماعية إلى العوامل الاجتماعية من تطور ديموغرافي والجوانب الثقافية والعادات التي تؤثر على نمط الاستهلاك وحجمه مثل خروج المرأة إلى العمل، وزيادة اهتمام الأفراد بأوقات الفراغ<sup>3</sup>، إضافة إلى القيم الحضارية، كل هذه العوامل تؤثر تأثيراً كبيراً على ممارسات العاملين وتصرفاتهم أثناء القيام بعملهم، كما يؤثر على الطلب على منتجات وخدمات المؤسسة، ومن أهم متغيراته معدل الزيادات السكانية متوسط الدخل، مستوى التعليم... الخ<sup>4</sup>، فلم تعد المؤسسات اليوم مع النمو الاجتماعي والديمقراطي تعمل ما يحلو لها كما في السابق، فهناك مجتمع ورأي عام يراقب نشاطاتها وممارساتها، فأصبح عليها تخطيط وتحقيق أهدافها من خلال ممارسات تنسجم وتحترم العادات والتقاليد والقيم السائد في المجتمع.

<sup>1</sup> Geneviève lacono , gestion des ressources humaines , gualino , paris , 2002, p28.

<sup>2</sup> بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 81.

<sup>3</sup> يحيى عبد الغني أبو الفتوح، دراسات جدوى المشروعات ( البيئية التسويقية، المالية ) ، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003م، ص 127.

<sup>4</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 39.

ولقد دفع تأثير المجتمع في المؤسسات إلى ظهور ما يسمى الآن بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمؤسسات اتجاه المجتمع الذي تعيش فيه، فهذه المسؤولية جعلت المؤسسات تأخذ في اعتبارها تقديم النفع والرفاهية للمجتمع، وأن تساهم في تطويره وتنميته، فلا شك أن تحقيق الربح شيء أساسي للمؤسسات من أجل ضمان بقائها واستمراريتها، لكن تحقيقه يجب ألا يكون على حساب المجتمع وضرره، فالربح المعقول هو المطلوب وليس الجشع<sup>1</sup>، وإدارة الموارد البشرية جزء من هذا المجتمع وعليها رعاية شؤونه وتلبية حاجاته، وبالتالي ستجد تفاوتاً في صعوبة وسهولة ممارستها من مجتمع لآخر، فالقيم والعادات إما أن تسهل من ممارسات هذه الإدارة أو تجعلها صعبة.

**3-العوامل السياسية والقانونية:** تعد هذه العوامل قوة خارجية وإلزامية، إذ تعتبر القوانين التشريعات التي تصدرها الحكومات تدخلاً في ميادين الأعمال، ووضع المتغير القانوني ضمن الاعتبارات الأساسية التي تقوم عليها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، لذا لا بد على إدارة الموارد البشرية أن تتعامل بمهارة خاصة مع هذه القوانين والتشريعات وذلك لما لها من تأثير كبير ومباشر على وضع وتنفيذ إستراتيجياتها، كما أنها تتصف بعدم الاستقرار أي هي في حالة تغيير مستمر خاصة المتعلقة منها بالعمل، وتنحصر العوامل القانونية والسياسية فيما يلي<sup>2</sup>:

#### -الاستقرار السياسي

-مرونة الأنظمة والتشريعات والقوانين العامة ذات الارتباط بقطاع الأعمال.

-مدى نوعية وكفاءة الأنظمة والتشريعات في مجال الأعمال.

-الهيكلة السياسي للنظام ومدى تطبيق مركزية أو لا مركزية السلطة.

-السياسة الخارجية ومدى تأثيرها على المؤسسات.

-السياسة الدفاعية وتأثيرها على الصناعة في تعاملها مع المؤسسات أو الدول الأجنبية العدو.

**4-العوامل التكنولوجية:** يلعب مستوى التكنولوجيا أو التقنية المراد استخدامه في العمل تأثيراً مباشراً في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و يعتبر التطور التكنولوجي وليد الرؤية الجديدة للعملاء والموردون في المصانع وفي معامل الأبحاث، أو الجامعات ويكون التطور من خلال الموردين للموارد أو المصنعين أو المستخدمين للمنتجات، وتحاول كل شركة أن تحدد لنفسها المستوى التكنولوجي المناسب لها مع تحديد مصادر مناسبة للحصول على التكنولوجيا الجديدة في المؤسسة<sup>3</sup>، وتكون ذات تقنية عالية وهذا ما سيدعو إدارة الموارد البشرية إلى إعادة تصميم أعمالها بشكل يتماشى مع الوضع الجديد، أي ستقوم بالاستغناء عن جزء من اليد العاملة الحالية النصف ماهرة وتعويضها بموارد بشرية ذات مهارة

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 103.

<sup>2</sup> بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 82.

<sup>3</sup> أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001م، ص 70.

قادرة على التعامل مع التقنية الحديثة، كما يتطلب من إدارة الموارد البشرية استخدام أساليب متطورة لاستقطاب عمالة ماهرة، وأيضاً تصميم برامج تنمية مستمرة لهذه الموارد من أجل تهيئتها لاستخدام أي تغير تقني تكنولوجياي جديد يظهر في البيئة، وترتبط العوامل التكنولوجية عادة ب:<sup>1</sup>

- مستوى التقدم التكنولوجي في المجتمع

- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

- البحوث والتطوير

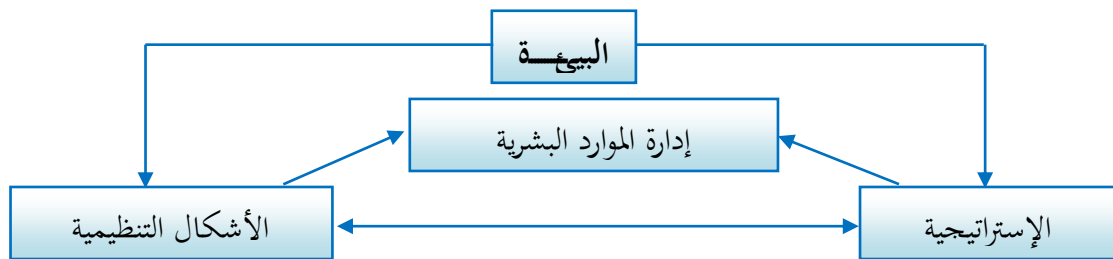
- جودة المنتجات /الخدمات

- دورة حياة المنتج.

إذن يمكن القول أن التطور التكنولوجي السريع يتصف بأنه أكثر تعقيداً ويحتاج إلى قدرات أعلى لاستخدامه وصيانته، كما أنه يتفاعل فيه عنصر العلم والإنسان، حيث زادت القدرة العملية للإنسان وارتفع الإنتاج في المجالات المختلفة وأصبح الإبداع والبحث العلمي وحل المشكلة أساس أي قرار في تكنولوجيا ما بعد الصناعة.<sup>2</sup>

ومن هنا يظهر الدور الاستراتيجي لوظيفة إدارة الموارد البشرية للتفاعل ومواكبة مختلف هذه العوامل، وفي هذا السياق لخص كل من فرانسوا بيثول وجون نيزت العوامل البيئية المؤثرة في إدارة الموارد البشرية من خلال عوامل البيئة والإستراتيجية والأشكال التنظيمية في الشكل رقم (01-08).

الشكل رقم (01-08): تأثيرات المتغيرات الداخلية والخارجية على إدارة الموارد البشرية:



**Source :** françois pichault et jean nizet ,les pratiques de gestion des ressources humaines , paris, illustration tommy flynn,2000,p166.

<sup>1</sup> بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 82.

<sup>2</sup> أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية ، 2007م، ص ص 93-94.

إذن من خلال الشكل على المؤسسة أن تتفاعل وتوفق بين ما يسمى النظام المغلق والنظام المفتوح أي ينبغي أن تتكيف مع مختلف هذه العوامل الداخلية والخارجية ، والتأثير التفاعلي بين هذه العوامل البيئية وإدارة الموارد البشرية ينحصر في العناصر المسؤولة عن اتخاذ القرارات في إدارة الموارد البشرية وهي :

- الطرق المستخدمة في توظيف الموارد البشرية
- معايير اختيار الموارد البشرية
- الأساليب المستخدمة في تقييم الأداء وتحديد مستويات الأجور.
- طبيعة واستخدام عملية توصيف الوظائف وتحليلها من جهة وضبط البرامج التدريبية من جهة ثانية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: تحديات بيئة إدارة الموارد البشرية

تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة تحديات جسيمة يراها علماء الإدارة بمثابة حجر عثرة في طريقها لتحقيق سبل النجاح، والتي يجب عليها أن تسعى جاهدة لمواجهتها وتنقسم هذه التحديات إلى متغيرات علمية و متغيرات أو تحديات داخلية تنظيمية وتحديات فردية.

**أولاً-التحديات العالمية:** من أبرز التحديات العالمية ذات التأثير على إدارة الموارد البشرية ما يلي:

**1-العولمة:** (العولمة -الكونية -الكوكبية) مصطلحات مختلفة لمفهوم واحد يقوم على إيجاد صيغة للتعامل على المستوى العالمي تقضي بإخضاع العلاقات الدولية في مجالات التجارة والاقتصاد والعلوم والتكنولوجيا إلى نظام ذي طابع عالمي<sup>2</sup>، أي عدم وجود حواجز إقليمية دولية بين دول العالم المختلفة، بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع من خلال ثوابي أن نتعامل مع مختلف المؤسسات ونحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية ، ومن مظاهر العولمة ما يلي<sup>3</sup>:

-التكتلات الاقتصادية وتحرير التجارة الخارجية.

-الاتجاه لتطبيق اقتصاديات السوق.

-التحالف بين الشركات.

-مديونية الدول النامية.

<sup>1</sup> بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 83.

<sup>2</sup> أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، مرجع سبق ذكره، ص 98.

<sup>3</sup> بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 86.



-تعاظم دور التكنولوجيا في مختلف المجالات والاهتمام بالابتكار والتجديد لخلق ميزات تنافسية.

-الاهتمام الشامل بالبيئة والمحافظة عليها.

-الاهتمام بالمرأة باعتبارها عنصر أساسي ومشارك في التنمية.

عموما فإن العولمة بمختلف مظاهرها فرضت على المؤسسات بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة إعادة النظر في نوعية وجودة المورد البشري من حيث القدرة والكفاءة والمهارة.

**2-ثورة الثقافة والمعلومات:** دخل العالم في العقود الأخيرة من القرن المنصرم عصرا جديدا يتميز بأنه عصر ثورة

التكنولوجيا والاتصالات والمعلومات، وقد ساهم هذا التطور الهائل في إحداث العديد من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية، وهذا ما دفع المؤسسات إلى تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والمهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب الكفاءات البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد تأكيد قيم جديدة أملتتها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية من احترام العمل ومواعيد تنفيذه واعتبار الوقت كلفة وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها من الآثار الإدارية والتنظيمية المختلفة<sup>1</sup>.

**3-التحولات السياسية و الاتجاه نحو الديمقراطية:** لقد صاحبت السنوات الأخيرة موجة التحول الديمقراطي على المستوى السياسي للدول، فبعد انهيار الاتحاد السوفياتي وتصعد الجبهة الاشتراكية بدأت التحولات على مستوى الأنظمة السياسية والاقتصادية فزال الحكم الشمولي والنظام المركزي وانتقلت إلى التوجه الديمقراطي، وتعني الديمقراطية السياسية اتساع دائرة الديمقراطية والتوجه نحو إلغاء احتكار الحزب الواحد للسلطة لتقوم على التعددية الحزبية ودعم الحريات الأساسية والمشاركة الشعبية<sup>2</sup>، وقد صاحب هذا التوجه انفتاح المؤسسات والدول وإزالة القيود المانعة لحركة رؤوس الأموال والقوى العاملة، و زاد الاهتمام بقضايا الإنسان من حقوق وحرية وضمان فرص العمل بموجب اتفاقيات بين الدول ومن ثم بدأت الدول تهتم بالموارد البشرية بتوفير فرص أفضل للتعليم والرعاية الاجتماعية وتخصيص نسب مالية من الميزانية العامة للتخفيف من البطالة وتطوير نظم الضمان الاجتماعي، وهذا أنتج نوعية أفضل من الموارد البشرية ذات قدرات ومهارات عالية تتجه نحو الإبداع والتطوير.<sup>3</sup>

**4-تزايد الاهتمام بمؤشرات المعرفة واقتصاديات التعليم:** يعيش عالم اليوم في عصر يتصف بالثورة العلمية والمعرفية، حيث وصل الرصيد العالمي من المعرفة إلى حد الانفجار، وقد بدأت ملامح هذا التطور العلمي في النصف الأخير من القرن العشرين، حيث تحول المجتمع من الثورة الصناعية إلى ثورة المعلومات ومن اقتصاد يقوم على فلسفة العمالة إلى

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>2</sup> أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، مرجع سبق ذكره، ص 97.

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001م، ص 28.

اقتصاد يقوم على النظرية المعرفية، ومن أبرز تحديات هذه الفترة وأيضاً وجود أجيال جديدة من الموارد البشرية سريعة الحركة أكثر ثقافة ونمو وذات رؤية أكثر تحديداً، وما يتطلبه ذلك من حاجات جديدة ومتطورة لإدارات موارد بشرية متميزة<sup>1</sup>، ومن هنا اكتشفت الإدارة أهمية المعرفة في بناء وتنمية القدرات المحورية للأفراد والجماعات والمؤسسات، والدول لأن المعرفة هي المصدر الحقيقي لسلطة الفرد أو المؤسسة أو الدولة، والاهتمام المكثف بالفرد وتكوينه وتنميته واستثمار رصيده المعرفي وتوظيفه هو سمة التقدم الحقيقي.

**ثانياً-التحديات الداخلية التنظيمية:** عادة ما تتعرض المؤسسات بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة إلى تحديات داخلية تنظيمية تسببها أو هي ناتجة بالدرجة الأولى عن التحديات الخارجية، وتشمل التحديات الداخلية مختلف المشاكل والعراقيل التي تتعرض لها المؤسسة داخلياً، حيث يتم التحكم فيها من قبل المديرين لأنها تقع تحت تأثيرهم المباشر ومن أبرزها ما يلي:

**1-الثقافة التنظيمية:** الثقافة التنظيمية تعبر عن القيم والمعتقدات والعادات المشتركة داخل المؤسسة، وهي تتفاعل مع بعضها لينتج عنها نمط سلوكي موحد لجميع العاملين، فالثقافة إذاً موجه للسلوك التنظيمي البشري داخل المؤسسات باتجاه واحد، فهي توفر معايير وضوابط سلوكية يلتزم بها الجميع وتقرر ما يلي:<sup>2</sup>

-الاتجاه العام الموحد للسلوك التنظيمي داخل المؤسسة.

-أسلوب تعامل المؤسسة مع مواردها البشرية.

-أسلوب تعامل المؤسسة مع المجتمع.

-النمط القيادي وتعامل الرؤساء مع مرؤوسيهـم.

-أسلوب تعامل الأفراد مع بعضهم بعضاً في مكان العمل.

وتساهم ثقافة المؤسسة بصفة مباشرة في تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق التأثير على مستوى أداء الفرد عبر

العناصر التالية:<sup>3</sup>

-تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين.

-تيسير انسجام الأهداف الشخصية للعاملين مع أهداف المؤسسة.

-الإسهام في توليد الالتزام والولاء للمؤسسة.

<sup>1</sup> عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تمييز بلا حدود، مرجع سبق ذكره، ص 33.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصر، بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 98.

<sup>3</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 44.

-المساعدة على استقرار وتوازن المؤسسة كنظام اجتماعي

-تحثية إطار مرجعي للعاملين يساعد على فهم اتجاهات و أنشطة المؤسسة ويستعمل كمرشد للسلوك المناسب.

-الإسهام في تعميق قيم بناءة مثل قيم العمل والالتزام والاحترام والنزاهة.

إذا فالثقافة التنظيمية شيء أساسي وجوهري في المؤسسات المعاصرة لأنها تساعد على تنميط السلوك التنظيمي

فيها وتوجيهه نحو أهدافها، وهذا ما يسهل عملية تنمية وتطوير العاملين فيها من قبل إدارة الموارد البشرية، وعلى هذه الأخيرة مسؤولية في مجال الثقافة التنظيمية اتجاه عملها، تكمن في قيامها بتوضيحها وتعليمها لهم وأن تراعي في عمليات استقطاب واختيار الموارد البشرية، وأن تضع معايير للعمل تتوفر فيها أو تحمل معها أخلاقيات وقيم تنسجم مع مضمون ثقافة المؤسسة التنظيمية، وعلى إدارة الموارد البشرية وباستمرار تصميم برامج للتنمية التنظيمية لتوفير النوعية المستمرة لجميع العاملين لهذه الثقافة في المؤسسة.<sup>1</sup>

إذن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم التحديات الداخلية والمهمة التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية، وحتى تنجح

المؤسسة وتحقق النمو والاستمرار، يجب أن تتماشى مع هذه التغيرات وتكيفها مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

**2-تعزيز المركز التنافسي:** تعيش معظم المؤسسات حالياً بيئة تنافسية قاسية والتحدي الأكبر الذي يواجهها هو محاولة

اللاحاق بمطالب تحسين الجودة المستمر ومستويات التنافس وتعزيز المركز التنافسي لها، وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً استراتيجياً في هذا المجال، فسياساتها تؤثر على موقع المؤسسة التنافسي، فإذا أحسنت استخدام مواردها البشرية بكفاءة وفعالية يمكن للمؤسسة أن تتفوق تنافسياً فهناك عدة طرق وأنظمة لإدارة الموارد البشرية تمكنها من تعزيز المركز التنافسي خاصة إذا تم ربطها بالإنجازات، وكمثال على ذلك ساهم نظام التعويضات على نمو المؤسسة إذا استخدمت المكافآت بشكل جيد وذلك بربطها بأداء العاملين<sup>2</sup>، أي تجديد الوظائف والمهام بناءً على الإنجازات، وقد أشارت الأبحاث بهذا الخصوص إلى أن الربط بين الإنجاز والمكافآت يؤدي إلى إنتاجية أعلى ويؤثر بوضوح في نوعية العمل المنجز<sup>3</sup>، كما يساهم التدريب أيضاً في تحسين الكفاءات وارتفاع القدرات، وبالتالي كل هذه العناصر الداخلية تساهم في تخفيض التكاليف وتعزيز المركز التنافسي.

**3-المركزية واللامركزية:** لقد لجأت المؤسسات حالياً إلى إتباع الأسلوب اللامركزي بسبب ما نتج من سلبيات عن

الأسلوب المركزي حيث يتم اتخاذ القرارات بالإدارة العليا بمعزل عن الإدارات الوظيفية الأخرى، وعدم تفويض السلطة و يشكل ذلك تحدياً للإدارة خاصة في نقل السلطات واتخاذ القرارات على مستوى الإدارات التنفيذية الدنيا، لذلك أدت

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصر، بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 99.

<sup>2</sup> بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 91.

<sup>3</sup> أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي، عمان، 1996م، ص 144.

إدارة الموارد البشرية دوراً رئيسياً في تطبيق مرونة أكبر في اتخاذ القرارات وتدقيق العمل والتعويضات والتدريب والتوظيف للإدارات الدنيا.<sup>1</sup>

**ثالثاً-التحديات الفردية:** وهي القرارات التي تتخذها المؤسسة تجاه الأفراد العاملين، مثل أثر التقدم التكنولوجي في إنتاجية العاملين وعلاقة المديرين بموظفيهم، وهذه التحديات تربطها علاقة تأثير مع التحديات التنظيمية الداخلية، ومن بين هذه التحديات ما يلي:

**1-دافعية الفرد:** الدافعية عبارة عن قوة خفية داخل الفرد العامل تعمل على توجيه سلوكه في اتجاه معين وبقوة معينة لإشباع حاجات محددة أو الوصول إلى هدف محدد يصب في مصلحة التنظيم.

ويرتبط الدافع بوجود رغبة في عمل شيء ما كما له علاقة مباشرة بأداء الأفراد، فالذين تتوفر لديهم مستويات مرتفعة من الدافعية يظهرون جهوداً أكبر لأداء بعض المهام قياساً على الأفراد ذوي الدافعية المنخفضة، كما أن دافعية الفرد تستجيب للمكافآت وتصميم العمل الجيد وإيجاد نوع من التوافق بين متطلبات العمل والفرد بشكل كبير، ومن خلال هذا التعريف يتضح أن دافعية الفرد تتضمن ثلاثة مكونات هي: الجهد، الأهداف التنظيمية، الحاجات الفردية على النحو الذي يبينه الشكل رقم (01-09):

الشكل رقم (01-09) : تدفق عملية الدافعية



**المصدر:** جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2003م، ص 469.

من خلال الشكل يمكن تعريف دافعية العاملين بأنها رغبة الفرد في إظهار الجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية بحيث يمكن ذلك الجهد من إشباع احتياجات هذا الفرد<sup>2</sup>، وتعتبر الدافعية محصلة تفاعل بين مجموعة عوامل ذاتية تتعلق بالفرد ذاته، وعوامل خارجية تحدد اتجاه السلوك لمدة زمنية معين وتتحافظ عليه، ومراعاة لذلك اتجهت إدارة

<sup>1</sup> بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 91.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 468-469.

الموارد البشرية إلى الاهتمام بتأمين نوعية الحياة العملية المناسبة لرفع درجة الرضا عند العاملين وبالتالي تحسين أدائهم، وهذا يؤثر في الإنتاجية بصفة عامة.<sup>1</sup>

**2- التوافق بين الفرد والمؤسسة:** إن تحقيق التوافق بين الأفراد والمؤسسات أو بمعنى آخر المطابقة بين قدرات ومهارات العاملين ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها يعتبر التحدي الأول أمام المؤسسات، لأن توافق الأفراد مع ثقافة وأهداف المؤسسة يجعل استراتيجيات الموارد البشرية تسهم في تحسين الأداء بشكل أفضل، وعدم التوافق يخلق عدة صراعات تقف حاجزا أمام التطور وتحقيق الأهداف.

**3- تحمل المسؤولية الاجتماعية والالتزام بقواعد الأخلاق:** لقد سعت بعض المؤسسات إلى وضع قواعد للسلوكيات الأخلاقية تبين فيها المبادئ والمعايير التي يجب أن يتقيد بها العاملون لتحقيق الأهداف بكفاءة، وكذلك تحمل مسؤولية التصرفات أمام العملاء والموردين والمجتمع بصفة عامة، وذلك لضبط السلوك وتسهيل عملية المراقبة، وهذا يساهم في تحسين صورة المؤسسة أمام منافسيها ومن ثمة تعزيز بقائها واستمرارها.<sup>2</sup>

**4- مشاكل أخرى داخلية:** إضافة إلى التحديات السابقة الذكر هناك معوقات أخرى داخلية تقلل من قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة والارتقاء إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء ومن أبرز مظاهر تلك المشكلات ما يلي:<sup>3</sup>

- ضعف التناسق بين أهداف وقيم المؤسسات وبين مستويات أداء وسلوك العاملين ووضوح التناقض بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين.

- توزيع المسؤوليات وتشتتها بين مستويات الأفراد مع ضعف المراقبة.

- عدم وضوح أسس ومعايير الإدارة في تخطيط الأداء وتوجيه سلوك العاملين.

- تعدد صور إهدار الموارد وخاصة الموارد غير المتجددة وأهمها الوقت واستنزاف وقت أطول في العمليات.

- الاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الجديدة أهمها تقنيات المعلومات والاتصالات والاكتفاء بالجانب المظهري في اقتناء تلك التقنيات دون البذل الجهد الكافي لاستيعابها وتفعيلها .

- ضعف الوعي بالقدرات المحورية ومصادر القوة التنافسية للمؤسسات.

وقد نتج عن هذه التغيرات في بيئة إدارة الموارد البشرية العالمية والداخلية والفردية من الحركة والتغير والتقنية

والانفتاح، نقلة فكرية وتقنيات إدارية جديدة تجعل المسؤولين يفوضون صلاحيات اتخاذ القرار إلى عمال أكفاء وذوي مهارات ومن ثمة مواجهة هذه التحديات بأقل التكاليف .

<sup>1</sup> بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 97.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 97.

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، مصر، 2002م، ص 19.

## المطلب الثالث: انعكاسات المتغيرات البيئية على وظيفة الموارد البشرية

لقد كانت للتحديات والتغيرات السابقة التي أثرت على إدارة الموارد البشرية انعكاسات تمثلت في ظهور ممارسات عدة أعطت صبغة جديدة لوظائف وممارسات ووظيفة الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

**أولاً- التنوع في مزيج القوى العاملة:** كانت وظيفة الموارد البشرية تتميز بالبساطة والسهولة فكان معظم الموارد البشرية من الرجال، لكن نتيجة تطور قوانين العمل صارت تركيبة الموارد البشرية تتكون من كل فئات المجتمع حيث زادت نسبة كبار وصغار السن الملتحقين بالقوى العاملة، كما زادت أيضا نسبة المرأة العاملة مقارنة بالرجل، وإذا تمعنا في هذا التنوع في مزيج القوى العاملة فستؤدّي هذه الاختلافات إلى اختلاف مستوى المهارات التي ستتطلب المزيد من التكوين والتنمية، فالأفراد صغار السن يحتاجون لاكتساب العديد من المهارات سواء المرتبطة بأداء أعمالهم أو التعامل مع الآخرين لأن مستوى خبراتهم يكون قليلا، أما الأفراد كبار السن فهم يحتاجون إلى تنمية مهاراتهم لأداء نوعية جديدة من الأعمال تتناسب مع قدراتهم المتناقصة أو المختلفة، كذلك فالمرأة التي تخرج من القوى العاملة ثم تعود مرة أخرى لأسباب أسرية أو اجتماعية تحتاج إلى تنمية مهاراتها أو إعادة التدريب، وهذا لكي تستفيد المؤسسة بقدراتها وإنتاجيتها نظرا لأنها تمثل نسبة كبيرة من القوى العاملة، وإهمال تنمية مهاراتها قد يؤثر على أداء إنتاجية المؤسسة ككل<sup>1</sup>.

ولمواجهة هذا التنوع ظهرت برامج تنمية الموارد البشرية ذات الطبيعة الخاصة وذلك للتدريب على التعامل مع هذا المزيج وهي تساعد على:<sup>2</sup>

-تحسين مهارات العلاقات المتداخلة.

-فهم الاختلافات الثقافية وتقدير مدى أهمية تأثيرها.

-تخفيف الضغوط والتوتر.

-تعليم الفرد الجديد قيم وأخلاقيات العمل.

-تحسين المهارات الفنية.

-مساعدة الفرد على التكيف مع الثقافة التعليمية.

أي أصبح لزاما على إدارة الموارد البشرية مع هذا التنوع في تركيبة القوى العاملة، وضع سياسات توجيهية وتنمية مشاعر الولاء للمؤسسة وإثارة الدافعية لخلق أفراد لديهم إنتاجية عالية وتضمن المؤسسة التكيف مع البيئة الخارجية.

<sup>1</sup> رواية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005م، ص 16.

<sup>2</sup> بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 99.

**ثانيا- تمكين العاملين:** التمكين هو احد الأسس والمبادئ التي يقوم عليها تطبيق منهج الإدارة المفتوحة ويمكن أن نعرف التمكين في معناه العلمي على أنه: «منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المؤسسات التي يعملون فيها وحل مشاكلها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج ، كما عرف التمكين على أنه تفويض للصلاحيات والمسؤوليات الكاملة للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة بما يمكنهم من توجيه الأرقام وتحقيق الأرباح<sup>1</sup> ، وعلى إدارة الموارد البشرية في هذا المجال تدريب العاملين على كل شكل من أشكال التمكين بطريقة صحيحة.

**ثالثا- تغير المتطلبات المهنية:** شهد المجتمع حديثا تطورا في متطلبات أداء الأنشطة الاقتصادية نتيجة التحول من التركيز على الفلاحة إلى التركيز على الصناعة التي بدأت باستخدام الآلات البسيطة وانتهاءً بالاعتماد على الخدمات فلم تعد المهارات الفنية هي النوعية الوحيدة للمهارات التي يجب أن يكتسبها الأفراد في مجال العمل الآن، فنتيجة لزيادة أهمية ونمو قطاع الخدمات بمؤسساته المتعددة، اختلفت نوعية المهارات المطلوبة فقد أصبحت متطلبات الجودة العالية لإشباع حاجات العملاء، هي محور اهتمام المؤسسات<sup>2</sup>، وبالتالي أي نقص في المهارات سيؤثر على متطلبات الجودة، لذا لا بد من تضافر الجهود بين المؤسسة وإدارة الموارد البشرية بالاهتمام بموضوع رفع وتنمية مهارات وكفاءات العمال، وهذا بتبني برامج وسياسات تنموية جديدة في التعليم والتكوين والتدريب للتكيف مع المتطلبات الحالية للعمل.

**رابعا-التغير التكنولوجي والهيكل:** من المتوقع أن يؤدي التطور التكنولوجي المتسارع إلى وجود تغيرات في تصميم الوظائف والهيكل التنظيمي ونوعية المهارات المطلوبة لأداء الأعمال، وهذا بسبب حدوث حالة من عدم التوازن بين المتطلبات الفنية والميكانيكية المرتبطة بالابتكار التكنولوجي وبين قدرة الأفراد والمؤسسات على التكيف مع هذا التغير السريع<sup>3</sup>.

ويتمثل تأثير التكنولوجيا على ممارسات المؤسسات المعاصرة في خمسة مجالات رئيسية هي:

**1-تغير الأدوار الوظيفية والمتطلبات المهنية للعاملين:** تؤدي التكنولوجيا الحديثة إلى تغير المتطلبات المهنية للعاملين والأدوار الوظيفية والتي قد ينتج عنها دمج بعض الوظائف، فمثلا عند استخدام أنظمة التصنيع الآلي المتكاملة التي تسمح بإنتاج منتجات متنوعة في وقت واحد والتي تتوافق مع متطلبات السوق المتغيرة، ونتيجة لذلك فإن وظائف التشغيل ومناولة المواد والتجميع والصيانة قد يتم دمجها في موقع وظيفي واحد، كما تتطلب أنظمة التصنيع الآلي المتكامل من العامل متابعة الآلة والتعامل الفوري مع المشاكل التي قد تحدث، فإضافة إلى فهم العلاقات بين المكونات المختلفة

<sup>1</sup> فاتن أحمد أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، إيتراك للطباعة والنشر، مصر ، 2001م، ص 95.

<sup>2</sup> رواية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>3</sup> نفس المرجع ، ص 453.

لعملية الإنتاجية، إن استخدام التكنولوجيا المتقدمة غالبا ما يعني القدرة على تنويع المنتج وتعديل مواصفاته وفقا لاحتياجات السوق، وهذا ما يتطلب توافر معلومات وظيفية مخصصة عن المنتجات لدى العاملين، ومهارات تعلم أساسية تمكنهم من متابعة عمليات تطوير المنتج وتصميماته ومن الأمثلة الشائعة عن وسائل زيادة مسؤوليات العاملين وتحقيق الرقابة الذاتية مفهوم فرق العمل، وتشمل فرق العمل فرق ذوي مهارات مختلفة .

**2-الاتجاه المتزايد لاستخدام فرق العمل:** إن استخدام أنظمة متقدمة في تشغيل وتوليد المعلومات تزيد من المعلومات المطلوبة لتحسين جودة المنتج، وخدمة العملاء للعاملين في نقاط الإنتاج والبيع وهذا ما يزيد من دور العاملين في صنع القرارات المتعلقة بوظائفهم.

**3-التغيرات في طبيعة العمل الإداري:** للحصول على منافع استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل، لابد على المديرين التخلي عن النمط العسكري والبيروقراطية في الإدارة والتركيز على تمكين العاملين، وخلق بيئة عمل تسهل من عمليات الإبداع والابتكار.



## المبحث الرابع: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية:

لقد أصبح التنافس في ظل عالمية السوق يعتمد بالدرجة الأولى على إستراتيجية تنمية الموارد البشرية التي تعتمد على الابتكار والإبداع والتجديد التكنولوجي واستثمار المعلومات، كون الموارد البشرية تحتل المكانة الأساسية من الاهتمام على مستوى العالم المعاصر، وصارت تمثل تيارا معرفيا ضخما يعبر عن الترويج الفكري الجديد في الفكر الإداري من جهة ، ومن جهة أخرى أصبحت الموارد البشرية تعبر عن مدخل استثماري كلي من خلال تركيزها على إعداد برامج شاملة للتنمية البشرية القائمة على أسس علمية مدروسة، تسعى إلى الارتقاء بجودة العنصر البشري ورفع مستوى أدائه، كونه منتج يجب أن تتوفر له خصائص معينة تجعله يتصف بدرجة من التميز.

ومن هذا المنطلق سنتناول بالدراسة من خلال هذا المبحث العناصر التالية:

- إدارة الموارد البشرية وإدارة التنمية وفق النموذج الفكري الجديد.

- ماهية وظيفة تنمية الموارد البشرية.

- بناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

- وظائف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ومجالات تركيزها

## المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وإدارة التنمية وفق النموذج الفكري الجديد:

يمثل الفرد حجر الزاوية في النظام الاقتصادي الجديد المبني على المعرفة، وأهم مورد تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها، فأهم ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية من تأثير عميق في الفكر الإداري الجديد هو بروز واكتساب الموارد البشرية أهمية خاصة في المؤسسات الحديثة، كونها المصدر الحقيقي لتكوين وخلق ميزة تنافسية وتحقيق التميز في أداء المؤسسة، وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد:

- إن المورد البشري هو طاقة ذهنية بالدرجة الأولى، وقدرة فكرية ومصدر حقيقي للمعلومات والابتكارات والإبداعات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية.

- إن الفرد له طموحات في المؤسسة ، يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ويود السعي والمبادرة إلى التطوير والإنجاز، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة.

- إن العنصر البشري إذا أحسن اختياره وإعداده وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر، ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله.<sup>1</sup>
- إن العنصر البشري يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل مع فريق من الزملاء، يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة<sup>2</sup>، وقد تكاملت هذه الأسس بشكل شامل ومتكامل وأدت إلى ظهور مفاهيم حديثة تناول قضايا استثمار المورد البشري من منظور كلي (تنمية بشرية اجتماعية)، وجزئي (تنمية رأي المال البشري) يعكس إضافات إيجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من النموذج الفكري الجديد للإدارة المواكب لحركة المتغيرات العالمية.
- وعليه فإن أهم وأبرز سمات النموذج الفكري الجديد لإدارة الموارد البشرية هي:
- إدارة الموارد البشرية عبارة عن نظام مترابط ومتكامل يتضمن مجموعة من الأنشطة والعمليات المتصلة والمتداخلة.
- إن فعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسب وأهداف المؤسسة من جانب، ويتمشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظرة الصحيحة إلى العنصر البشري باعتباره شريك من جانب آخر.<sup>3</sup>
- أهمية تصميم إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تستهدف تعظيم العائد على الاستثمار البشري متمثلا في القيمة المضافة بواسطة المورد البشري بالنسبة إلى تكلفة هذا المورد.<sup>4</sup>
- يعتمد نجاح إدارة الموارد البشرية في الوصول إلى المخرجات المستهدفة على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج المؤسسة وعلى الإدراك الجيد لخصائص ومميزات الموارد البشرية المتاحة.<sup>5</sup>
- تصبح إستراتيجية الموارد البشرية جزءا عضويا في البناء الاستراتيجي الشامل للمؤسسة، ويتوقف هذا على مدى نجاحها واتساقها وتوازنها مع باقي استراتيجيات قطاعات النشاط الأخرى في المؤسسة من تسويق، إنتاج وتمويل.
- العنصر البشري هو قدرة فكرية وطاقة ذهنية، يبدع ويعمل برغبة في الإنجاز ويحتاج إلى نمط متحرر من القيادة، وبالتالي يصبح إطلاق الطاقات البشرية هو المدخل الذي تتبعه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لتعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة لتكلفته.

إذن هذا التحول في فكر إدارة الموارد البشرية يعكس اهتمام الإدارة الحديثة بالتنمية البشرية، باعتقاد علمي سليم أن الإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيرا ما يتم استغلاله أو الاستفادة به فعلا في مواقع العمل، وأن الاستفادة

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، منظور استراتيجي، دار غريب، القاهرة، 2008م، ص 41.

<sup>2</sup> بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 124.

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي) مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>4</sup> بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 120.

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص 120.

القوى من تلك القوة الكامنة هي المحور الأساسي والمصدر الحقيقي لتمييز المؤسسات وقدراتها على تحقيق إنجازات باهرة غير تقليدية.

والتنمية باعتبارها عملية موجهة لا تتم دون وجود إدارة لها، لأن جوهر وظيفة إدارة التنمية يتمثل في خلق آلية التنمية والاحتفاظ بها من أجل تحقيق التحولات النوعية والتغيرات الكمية التي تتطلبها التنمية بشكل دائم.

ويمكن النظر إلى إدارة التنمية على أنها نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى تطوير السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين بالمؤسسة من خلال المعارف والمهارات التي يكتسبوها من برامج التنمية الإدارية، كذلك تهدف هذه البرامج إلى تنمية المهارات القيادية لدى المديرين وكذلك تنمية القدرة على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الصحيحة<sup>1</sup>. وإدارة التنمية ليست قاصرة على قطاع إداري معين في المؤسسة، بل تشمل كافة المستويات الإدارية وتختص بتطوير الموارد البشرية الحالية لتهيئتهم وتسليحهم بمختلف الكفاءات والمهارات الإدارية لتولي المناصب القيادية في المستقبل.

ومن أبرز مقومات ومؤشرات إدارة التنمية ما يلي:

- تزايد درجة الارتباط بين الأداء والإنتاجية والمكافأة.

- تحسين وتفعيل وتزايد إيجابية نظام الحوافز

- انتظام التوسع الدائم في القدرة الاستيعابية في ثلاثة مجالات رئيسية هي:

أولها استيعاب الاستثمار، ثانيها استيعاب المعرفة وثالثها استيعاب التغيرات وإدراك المستجندات وما تطرحه من تحديات.<sup>2</sup>

- تحسين نوعية المشاركة وتساعد دائم في كفاءة الأداء وتزايد منتظم في معدلات الإنتاجية.

**المطلب الثاني: ماهية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية:**

لقد شكلت حركة العولمة قوى دافعة جديدة عملت على تطوير خصائص مواقع العمل والإنتاج وتغيير معالمها وتنوع آلياتها، مما استدعى تطويراً مماثلاً في خصائص نظم تنمية الموارد البشرية وتغيير ملامحها وتعديل أساليبها.<sup>3</sup>

فتشير ملامح القرن 21 م إلى أن التسابق في الاستثمار بين المؤسسات الاقتصادية سيكون بتنمية الموارد البشرية خاصة في ظل حاجة المجتمع الإنساني إلى بلورة نظم حديثة لإنتاج المعرفة، حيث تصبح المعرفة الشاملة هي أساس اتخاذ

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2011م، ص 249.

<sup>2</sup> بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 125

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 125.

القرارات، لذلك يوصف الاقتصاد المعاصر المتطور باستمرار أنه اقتصاد معرفة<sup>1</sup>، وفي ظل التنافس العالمي على المعرفة بالنسبة المؤسسات لكي تكسب الميزة التنافسية، لا بد عليها من ضرورة تكييف وتحديث الفكر البشري بما يتواءم ويتناسب مع هذه التطورات.

**أولاً- تعريف تنمية الموارد البشرية:** قبل التطرق إلى تعريف تنمية الموارد البشرية لا بد أن نفرق بين ثلاثة مفاهيم هي (التنمية، التنمية البشرية، وتنمية الموارد البشرية).

**1-تعريف التنمية:** يعبر مفهوم التنمية عن عملية الانتقال من وضع اجتماعي متخلف إلى وضع اجتماعي متقدم، وبمعنى أعم تعني إحداث تغيير في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها بشكل متسق ومتكامل يؤدي إلى تحقيق النمو والرخاء للمواطنين ويؤثر على فكرهم وسلوكهم<sup>2</sup>، والتنمية المستدامة هي تنمية تلبي احتياجات الحاضر دون التنازل عن قدرات الكفاءات المستقبلية<sup>3</sup>.

ومن خلال هذا المفهوم نجد أن التنمية لها الخصائص التالية:<sup>4</sup>

-التنمية تهدف إلى تحقيق الرفاهية، لأن التنمية تسعى إلى إحداث النمو والتطور في المجتمع بالصورة التي تقود إلى رفع مستوى المعيشة وهي تستهدف تحقيق الرفاهية في المجتمع.

-التنمية مسؤولة إدارية ولتحقيق التنمية لا بد من وجود أجهزة إدارية ذات فعالية، لذلك فالتنمية تعتمد على كفاءة الجهاز الإداري للدولة.

-التنمية جذابة، إذ يجب أن تكون التنمية جذابة وشديدة الجاذبية للمساهمين والمستفيدين منها.

**2-تعريف التنمية البشرية:** إن التنمية البشرية هي مفهوم واسع يهتم بالعنصر البشري كإنسان وهي مدخل استثماري يركز على زيادة المعارف والمهارات والكفاءات لجميع أفراد المجتمع القادرين على العمل.<sup>5</sup>

والتنمية البشرية عملية تهدف إلى توسيع خيارات الناس سواء تعلقت هذه الخيارات بالجانب الاقتصادي، اجتماعي، سياسي أو ثقافي أو بالجانب الصحي، لكن هدفها الأساسي هو إيجاد بيئة تمكن الناس من التمتع بحياة طويلة وصحية، أي أنها تضم ثلاث خيارات أساسية هي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> منذر واصف المصري، العولمة وتنمية الموارد البشرية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، الإمارات العربية المتحدة، ط 1، 2004م، ص 15.

<sup>2</sup> بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 126.

<sup>3</sup> Annick cohen , Heagel , toute la fonction ressources humaines , donod , paris , 2em éd , 2010 , p59.

<sup>4</sup> عبد الله زاهي الرشدان، في اقتصاديات التعليم، دار وائل للنشر، عمان، ط02، 2005م، ص 82.

<sup>5</sup> قلش عبد الله، التدريب كدعامة للميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة ملبنة عريب (2000-2005م) مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة حسينية بن بوعلوي، الشلف، 2006/2007م، ص 45.

- أن يحي الإنسان حياة طويلة وصحية خالية من الأمراض.

- أن يكسب المعرفة.

- أن يحصل على الموارد اللازمة لمستوى معيشي كريم.

إن التنمية البشرية لا تنتهي عند تكوين القدرات البشرية كتتحسين الصحة وتطوير المهارات والمعرفة، بل تمتد إلى المساهمة الفاعلة في النشاطات الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية، وبذلك أصبحت التنمية البشرية توجهاً إنسانياً للتنمية الشاملة المتكاملة ترتبط بجودة حياة البشر ككل<sup>2</sup>.

وبالتالي التنمية البشرية هي المدخل الأساسي للتنمية الشاملة وكل ذلك يفترض بداية توافر الإدارة السياسية للتنمية<sup>3</sup>.

**3-تعريف تنمية الموارد البشرية:** هناك تداخل بين مفهوم تنمية الموارد البشرية والتنمية البشرية ، فمفهوم تنمية الموارد البشرية ينظر إلى الإنسان كعنصر من عناصر الإنتاج مما يعني تحول الفرد إلى مدخلات ومخرجات ، بينما مفهوم التنمية ينظر للإنسان أنه الهدف من تشغيل تلك الموارد ليس باعتباره ثروة ، بل سبب وجودها<sup>4</sup>.

و تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها عملية زيادة المعارف والمهارات والقدرات لدى جميع الناس في المجتمع، ويمكن وصفها من الناحية الاقتصادية بأنها تجميع رأس المال البشري واستثمارها بصورة فعالة في تطوير النظام الاقتصادي، أما من الناحية السياسية فتعني إعداد الناس للإسهام في العمليات السياسية، وخاصة بوصفهم مواطنين في مجتمع ديمقراطي، ومن الناحيتين الاجتماعية والثقافية تستهدف مساعدة الناس على أن يحيوا حياة أكثر دسامة واكتمالا وأقل تقيدا بالتقاليد<sup>5</sup>.

كما عرفت على أنها تعمل على تحريك وصقل المواهب وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في مختلف الجوانب العلمية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة لتمكين الفرد من أداء عمله وفهم محيطه وتقنيات عمله<sup>6</sup> ، بينما

<sup>1</sup> بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 127.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 130.

<sup>3</sup> عبد المعطي محمد عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2008م، ص 18.

<sup>4</sup> ناصر مراد ، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية ، مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، العتة جامعة غرداية، الجزائر، 2009، ص 317 .

<sup>5</sup> عبد الله زاهي الرشدان، في اقتصاديات التعليم، مرجع سبق ذكره، ص 82.

<sup>6</sup> قلش عبد الله، التدريب كدعامة للميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 46.

هناك من يرى أن مفهوم تنمية الموارد البشرية يوازي فكرة التجربة التعليمية للمؤسسة، والتي تنفذ في فترة زمنية معينة مع توقع حدوث تغير في الأداء<sup>1</sup>.

كما أن تنمية الموارد البشرية هي المصطلح الذي نستخدمه لوصف منهج متكامل وشامل، وواع ومرتكز على المبادأة لتغيير المعارف والسلوكيات ذات الصلة بالعمل، باستخدام مجموعة من استراتيجيات وتقنيات التعلم<sup>2</sup>.

إذن تنمية الموارد البشرية عملية استثمارية يرجى من ورائها عائد، وبالتالي هي مفتاح مسايرة العصر، وهي تؤدي إلى تكوين ما يسمى رأس المال البشري فالإنفاق على العملية التعليمية يعتبر استثماراً في العنصر البشري في حين إننا ننظر إلى العائد من وراء هذه الاستثمارات كإكتساب المعرفة والمهارات على أنه ادخار وتراكم لرأس المال البشري، وحتى تكون هذه العملية ناجحة لا بد من ربطها بالأداء الفعلي وإدماجها ضمن القرارات الإستراتيجية واحتياجات المؤسسة.

مما سبق يعد مفهوم التنمية البشرية أوسع من مفاهيم التنمية (تنمية الموارد البشرية) وبالرغم من وجود العلاقة الوثيقة بين مفهوم التنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية، إلا أن هذه الأخيرة تركز على رأس المال البشري فقط، أي أن الإنسان هو عنصر من عناصر الإنتاج، والاهتمام به بعظيم الناتج الذي يقدمه في عملية النمو الاقتصادي، في حين تمتد التنمية البشرية إلى المساهمة الفاعلة في مختلف النشاطات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية بالتالي فهي أكثر شمولاً.

**ثانياً- أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية:** في ضوء التركيز المتزايد على الابتكارات والإبداعات خاصة في ظل اقتصاد المعرفة والتيارات الفكرية المتجددة، تبلغ عملية تنمية الموارد البشرية أهمية كبيرة، وبدأ مديرو الإدارة المعاصرة ينظرون إليها على أنها نوع من العلاج الشامل لجميع مشكلاتهم التنظيمية، ذلك أن تنمية الموارد البشرية تساهم في تنمية القدرات الذهنية والعلمية للأفراد بالشكل الذي يسمح لهم بتفعيل قدراتهم العلمية والفكرية، وبالشكل الذي يساهم في التجديد والتطوير وتغطية العجز في الإبداعات والابتكارات كأساس للتنافس والنمو بالإضافة إلى تمكين الأفراد من أداء عملهم وفهم متغيرات محيطهم.

كما تعمل تنمية الموارد البشرية على تكريس اكتساب المعرفة وتوظيفها بفعالية في بناء القدرات البشرية وتوظيفها بكفاءة في جميع صفوف النشاط المجتمعي، وصولاً إلى تعظيم الرفاه الإنساني<sup>3</sup>، كما يمكن إبراز أهميتها وأهدافها في النقاط التالية:

- رفع قدرات ومهارات الأفراد في العملية الإنتاجية.

<sup>1</sup>Leonard Nadler and gerland D .wiggs, managing human resource development , jossey-bass,san francisco, 1986,pp :3 ,4.

<sup>2</sup> جنيفر جوي، ماثيوز ديفيد ميچينسون مارك سور تيز ترجمة علا أحمد إصلاح، تنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط2008، 1، ص36.

<sup>3</sup> مدحت محمد أبو النصر، تنمية الموارد البشرية (مناهج واتجاهات وممارسات)، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، دمشق، 2009م، ص 23.

- تحسين أداء الأفراد ورفع إنتاجيتهم.
  - توفير للمؤسسة المهارات والقدرات اللازمة والمناسبة.
  - تمكين الأفراد من أداء عملهم وإنجاز مهامهم بكفاءة وفعالية عالية.
  - تساعد الأفراد على متابعة ومسايرة التطورات العلمية والتكنولوجية.
  - قدرة العنصر البشري على اكتساب المعرفة وصولاً إلى تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية ومقدرته على مواجهة تحديات المستقبل.<sup>1</sup>
- وهناك من يرى أن الهدف الأساسي لتنمية الموارد البشرية هو تحقيق أربعة مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي هي:<sup>2</sup>

- الأداء
- الاتجاهات
- الهوية الذاتية
- التكيف.

وهذه المخرجات يمكن تجزئتها بطريقتين بواسطة مخرجات التعلم كما يوضحه الشكل أدناه:

الشكل رقم (01- 10) : مخرجات التعلم

المدى القصير	المهنة	الذات
	الهدف التعلم	
النطاق الزمني	الأداء	الاتجاهات
	التكيف	الهوية الذاتية

المصدر: محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية دار المسيرة، عمان، ط1، 2009م، ص 84.

وبالتالي فإن كل من الأداء والاتجاهات يهتم بالحاضر، تحقيق الأهداف الحالية ومشاعر الأفراد عن المستقبل الوظيفي، مثل المشاركة، الالتزام الصراع... الخ، والتكيف هو استعداد الفرد لمقابلة متطلبات المستقبل الوظيفي، أما الهوية الذاتية فهي تعني رؤية الفرد لمكونات مستقبله الوظيفي، وبالتالي فإن أي نشاط يعزز واحد أو أكثر من تلك الأهداف

<sup>1</sup> قلش عبد الله، التدريب كدعامة للميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 46.

<sup>2</sup> المتعصم بالله الجوارنة، ديمة محمد وصوص، التنمية البشرية المستدامة والنظم التعليمية، دار الخليج، عمان، ط1، 2012م، ص ص 33-34.

الأربعة يدخل في إطار تنمية الموارد البشرية وتكوين قوة عمل ذات جودة عالية مستقرة منتجة، ملتزمة قادرة على اكتساب مهارات، اتجاهات ومعرفة جديدة وبسرعة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: بناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية:

قبل التطرق إلى المنهج الاستراتيجي ومراحل بناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لابد من تحديد مفهومها.

**أولاً-: تعريف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية:** تعني تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للفرد المستقبل ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك، ومن متطلبات تحقيق التنمية الإستراتيجية تحليل الفرص والخطط المستقبلية لتنمية كفاءات ومهارات الأفراد.

وإستراتيجية تنمية الموارد البشرية تقوم على ثلاثة عناصر رئيسية هي:<sup>2</sup>

**1- تنمية القدرات البشرية:** عن طريق التعليم والتدريب، كذلك من خلال زيادة القدرات على العمل والإنتاج عن طريق الرعاية الصحية.

**2- الانتفاع من القدرات البشرية:** عن طريق خلق فرص عمل منتجة بما تتناسب مع القدرات البشرية المكتسبة.

**3- تحقيق الرفاهية والسعادة للبشر:** هو الهدف النهائي لكل الجهود الإنمائية، وأن توفير العنصرين الأول والثاني وتحقيق التوازن بينهما هو شرط أساسي لإمكان تحقيق العنصر الثالث.

**ثانياً- المنهج الاستراتيجي ومراحل بناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية:** يقوم المنهج الإستراتيجي في الإدارة على عدة أسس منها:

-الإدارة عملية متكاملة تضم مجموعة عمليات تسعى لتحقيق عوائد وفوائد لأصحاب المصلحة.

-ترتبط المؤسسات الاقتصادية مع المحيط الخارجي ترابطاً وثيقاً، والإدارة الإستراتيجية تعمل على اقتناص الفرص المتاحة واستثمارها وتجنب مهددات عناصر المناخ غير المواتية.

-الإدارة عملية ديناميكية تتعامل مع متغيرات إيجابية لتعظيم فرص المؤسسة في تحقيق التفوق والتميز على المنافسين.

-تنطلق الإدارة الإستراتيجية من بناء استراتيجي متكامل يوجه فعاليتها ويضم ذلك البناء الرؤية، الرسالة، الأهداف الإستراتيجية والإستراتيجية.

-الهدف والغاية الأساسية من أي نشاط تمارسه الإدارة هو تحقيق وإنتاج القيمة.

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 84-85.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 74.



فالإدارة الإستراتيجية تتعامل دائما من منطلق المقارنة مع الآخر ورصد مصادر قوته ونقاط ضعفه، ثم بناء الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من استغلال نقاط ضعف المنافسين وتحييد أو إضعاف مصادر قوتهم بالاستثمار الأمثل لما لدى المؤسسة من موارد والتخلص مما يعيقها من موانع وقيود.

فلا بد للقائمين على تنمية الموارد البشرية من بناء استراتيجيات توضح الاتجاه العام ورؤية الكيفية التي يجب أن تكون عليها هذه الوظيفة، أي ينبغي أن تكون توجيهاتهم إستراتيجية ويعني هذا ضرورة تركيزهم على المستقبل بنفس درجة اهتمامهم بالتركيز على الحاضر، وأن يوضحوا الرؤية التي تؤثر على القرارات والتصرفات التي من شأنها أن تعظم إسهام تنمية الموارد البشرية للمؤسسة.<sup>1</sup>

فالخطة الإستراتيجية يجب أن تحدد بوضوح، ماذا يجب أن يكون عليه الدعم، وما هي طبيعة الموارد المقدمة والمطلوبة بمعنى آخر الخطة الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية هي خطة طويلة الأجل، تحدد مداخل واسعة الحدود للاتجاهات، وإطار لإدراك رؤية معينة لوظيفة تنمية الموارد البشرية، وبالإضافة للخطة الإستراتيجية، لا بد من وجود خطة تكتيكية والتي تختص بمتطلبات المهارات ومجموعة التصرفات المحددة لتوفير هذه المهارات.<sup>2</sup>

ويؤدي تطبيق المنهج الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية إلى ضرورة عناية الإدارة باستقاء المقومات الرئيسية المكونة للبناء الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة والتي تمر بالمراحل المهمة التالية:<sup>3</sup>

- دراسة وتحليل المناخ المحيط بالمؤسسة وطبيعة المتغيرات الفاعلة فيه وما تفرزه من معوقات ومهددات وما تتيحه من فرص.
  - تحليل المناخ الداخلي للمؤسسة والتعرف على مواطن القوة وتحديد مصادر الضعف التي تعاني منها.
  - دراسة وتحليل الإستراتيجية العامة للمؤسسة والوظيفية لمختلف نشاطاتها ومتطلبات تنفيذها.
  - تحديد هيكل الموارد البشرية المناسب لمتطلبات تنفيذ وتحقيق استراتيجيات المؤسسة وإنتاج القيم المستهدفة.
  - مراجعة هيكل الموارد البشرية المتاح وتحديد مختلف الفجوات.
  - رسم الاستراتيجيات وتصميم البرامج الهادفة إلى سد الفجوات .
  - بناء نظم واستراتيجيات التدريب وتصميم فعالياته بما يتناسب مع متطلبات إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.
- وحتى يسهم البناء الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في إحداث تغيير إيجابي على مستوى الفرد والمؤسسة لا بد من التركيز على مجموعة من الوظائف والأساليب تستهدف تحقيق نتائج إستراتيجية.

<sup>1</sup> رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 55.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص: 56.

<sup>3</sup> انس عبد الباسط عباس ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 265.

المطلب الرابع: وظائف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ومجالات تركيزها:

تنمية الموارد البشرية هي كل الجهود المبذولة لتطوير قدرات ومعارف ومهارات الفرد وتوجيه سلوكه بما يتماشى مع متطلبات الإنجاز وتفعيل الأنشطة وتحقيق الأهداف بالمؤسسة ويتم ذلك من خلال تركيزها على ثلاث وظائف متميزة هي: التدريب والتعليم والتطوير ويلخص ذلك وفقا للمفهوم السابق مجالات تركيزها في الشكل أدناه:

شكل رقم ( 01-11): وظائف تنمية الموارد البشرية ومجالات تركيزها:



المصدر: يرقى حسن، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2007-2008م، ص 92

إذن كل من التدريب والتعليم والتطوير وظائف أساسية لتنمية الموارد البشرية رغم وجود خلط وغموض لدى بعض الذهنيات خاصة بين التدريب والتعليم نظرا لبعض الخصائص والمبادئ المشتركة بينهما ويمكن أن نقارن بين الوظائف الثلاث من خلال الجدول التالي:

جدول رقم ( 01-02 ): مقارنة بين وظائف تنمية الموارد البشرية:

أوجه المقارنة	التدريب	التعليم	التطوير
مجال التركيز	يرتبط بوظيفة أو مهام معينة لذلك فإن نطاقه محددة. - يطور أداء الموظف في ظل وظيفته الحالية	- يركز على تعليم المهارات والمعارف والاتجاهات الجديدة التي تؤهل الموظف للقيام بوظيفته أو وظائف مختلفة في إطار زمني مستقبلي يحدد مستقبلا.	- لا يركز في نشاطاته على الوظيفة بقدر ما يركز على تحقيق نمو الشخص وموهبته، نمو المؤسسة والنشاطات التنظيمية المستقبلية.
الإطار الزمني	قصير المدى	متوسط المدى	طويل المدى
الأهداف	له أهداف محددة يعبر عنها في شكل أهداف سلوكية قابلة للقياس في المدى القصير	له أهداف محددة يمكن قياسها في المدى المتوسط، أي بعد تسلم الموظف للوظيفة التي يؤهل لها	أهدافها عامة ويصعب قياسها لأنها تتحقق في المدى البعيد الذي يتأثر بالعديد من المتغيرات.
النتائج	يمكن قياس نتائجه لاتصاله الوثيق	نتائجه قابلة للقياس لكن لا يمكن	قياس نتائجه شبه مستحيل لأن

قياس نتائجه على رأس العمل إلا بعد تعيين الشخص في الوظيفة	نتائجه تحدث في المدى البعيد	بالوظيفة والأداء الوظيفي	
يركز على تعليم المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لوظائف أو مستقبلية فهو يأخذ الطابع التأهيلي والإعدادي في الغالب.	إن نشاطات التطوير لا تأخذ بالضرورة شكل التدريب أو التعليم الرسمي ولكنها تستفيد من ذلك بالإضافة إلى العديد من الأساليب الأخرى.	يفي بتحسين أداء الموظف عن طريق تزويده بالمعارف والمعلومات وبناء مهاراته أو صقلها وتغيير أو تعديل سلوكه واتجاهاته	قطاعات التعليم
يتم تطبيقه عند تكليف الموظف بالوظيفة الجديدة في وقت ما في المستقبل يمكن التنبؤ به	لا يوجد مجال مباشر للتطبيق.	يمكن تطبيقه مباشرة بل ويتطلب فرصا مباشرة للتطبيق	إمكانية التطبيق
تريد فيه المخاطرة التي تتحملها المنظمة مقارنة بالتدريب نظرا لاحتمال عدم تعيين الموظف بعد التعليم في الوظيفة التي أعد لها	درجة المخاطرة عالية لأن النتائج لا تظهر إلا في المدى البعيد	يمكن للمؤسسات تقديمه في ظل درجة متدنية من المخاطر لارتفاع درجة تحقق نتائجه.	درجة المخاطرة
متطلبات الوظيفة المستقبلية	توجيهات المنظمة ونشاطاتها المستقبلية.	الاحتياجات التدريبية المحددة	يعتمد على
أكثر تكلفة من التدريب لأنه أطول مدى منه ولأنه يستوجب في بعض الأحيان الاعتماد على مؤسسات خارجية	استثمار طويل المدى، لأن نتائجه تتحقق في المستقبل البعيد	محدودة	التكلفة

المصدر: نفس المرجع ص 93.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن هناك اختلاف بين الوظائف الرئيسية لتنمية الموارد البشرية من حيث المنهاج المستخدم والأسلوب وكيفية قياس أو تقييم الأداء وهو الاختلاف الذي قدمه الكثير من الباحثين وأثبتته الممارسة الميدانية، ومن خلال أوجه المقارنة المذكورة أعلاه يمكن ان نستنتج ما يلي:

- لا يمكن وضع حدود فاصلة بين التدريب والتعليم في الحياة العملية، فكلاهما نشاطين مكملين لبعضهما البعض.
- يختلف التدريب عن التطوير في كون الأول يستعمل الجزء الكبير العام منه العاملين أو الموظفين الذين يعملون في مستويات إشرافية في حين أن التطوير أو التنمية تطل الموظفين والمدراء الذي يعملون في المستويات المتوسطة أو العليا ولأهداف تقريرية وتنفيذية مستقبلية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002م، ص 236.

- يعتبر كل من التدريب والتعليم إحدى الأساليب التي يمكن الإسترشاد بها لإحداث التطوير التنظيمي وإيجاد تلبية التغيرات التي تحتاجها المؤسسة حتى تصبح أكثر قدرة على مسايرة الظروف الجديدة على المدى البعيد.

#### خلاصة:

تلقي الموارد البشرية اهتماما متزايدا في المؤسسات المعاصرة وينطلق هذا الاهتمام المتزايد من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات وفي تطوير وابتكار السلع والخدمات وتفعيل الاستخدام الكفاء للكفاءات والمهارات والتقنيات والموارد المتاحة للمؤسسة.

وتنمية الموارد البشرية تعتبر إستراتيجية ووسيلة فعالة تستخدمها المؤسسة في ظل التحولات والتغيرات المعاصرة لتحقيق الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية من أجل التطوير والتحسين المستمر في مهارات ومعارف وقدرات الأفراد واتجاهاتهم بما ينسجم مع ضرورتها واشتراطاتها.

تعتبر تنمية الموارد البشرية مطلبا أساسيا لنجاح وتفوق واستمرارية المؤسسات المعاصرة لما لها من قدرة على إظهار بعض المكاسب السريعة ومرونة في المنهج وتقديم نموذج يحتذى للسلوكيات المطلوبة للنجاح في عالم التغيير التنظيمي، فهل ستتعايش تنمية الموارد البشرية مع هذا العالم المتغير الذي فرضته البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات خاصة في إطار اقتصاد المعرفة حيث يتوقع الجميع انه سيغير أنماط العمل؟ فهو اقتصاد جديد لا يستمد خصوصيته من اعتبارات الحاضر أو الماضي لكن من خصوصية دوره الذي سيقوم به في المستقبل .

فما معنى اقتصاد المعرفة؟ ما هي مكوناته ومؤشراته؟

وهذا ما سنتناوله بالدراسة في الفصل الموالي.

إدارة المعرفة

## إساسيات إقتصاد المعرفة

ويشمل على أربعة مباحث:

- المبحث الأول: مدخل نظري للمعرفة وإدارتها.
- المبحث الثاني: مدخل نظري لاقتصاد المعرفة.
- المبحث الثالث: مؤشرات ومكونات اقتصاد المعرفة.
- المبحث الرابع: العلاقات الترابطية بين المعرفة ، إدارة المعرفة و اقتصاد المعرفة وتأثيرهم على أداء المؤسسة.

تمهيد:

مع دخول الألفية الثالثة تزايد الاهتمام بأهمية المعرفة، وظهر ما يسمى بالثورة المعلوماتية التي أساسها توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ولقد باتت المعرفة مصدراً بالغ الأهمية من مصادر التميز وضرورة ملحة، وليس بمقدور أي مؤسسة أن تحقق ما تسعى إليه دون أن تكون متحصنة بمعارف تساعدها على تحقيق ذلك.

فنحن اليوم نعيش في عالم متغير، عالم تقنية المعلومات يوصف بالنمو المتسارع في طرائق التعليم والمنافسة الشديدة في مجالات التنمية، وثمة اقتصاد جديد يتطور هو اقتصاد المعرفة و هو فرع جديد من فروع العلوم الاقتصادية، ظهر في الآونة الأخيرة ويقوم على فهم جديد، فهو ذو طابع لا يستمد خصوصيته من اعتبارات الحاضر أو الماضي ولكن من خصوصية دوره الذي سيقوم به في المستقبل، إضافة إلى اعتماده على مصادر معنوية غير حسية كالمعرفة والمعلومات و إدارة المعرفة، واقتصاد المعرفة هو الاقتصاد التي تحقق فيه هذه المصادر الجزء الأعظم من القيمة المضافة، وبالتالي هو ينهض وينمو ويتسارع على أكتاف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمعرفة.

فاقتصاد المعرفة هو واقع حي ملموس يتفوق على الاقتصاديات الأخرى كافة وينمو ويتسارع بشكل غير مسبق، سواء من الناحية الكمية المحسوسة أو من الناحية النوعية الملموسة، ومعالمه مقاسة لدى الدول المتقدمة، بينما تصور مدى الرؤية في الدول المتخلفة يؤثر في مدى استفادتها من الاقتصاد المعرفي الجديد.

وتهدف من خلال هذا الفصل إلى عرض مدخل نظري لإدارة المعرفة كونها حصيلة تراكم من التفكير المبدع الذي يتعامل مع الأصول غير الملموسة وأولها المعرفة على أنها أساس ومصدر تميز وبقاء واستمرار ونمو المؤسسات، كما نهدف إلى إعطاء مفهوم واسع لاقتصاد المعرفة مع ذكر مختلف خصائصه، عناصره ومستلزماته إضافة إلى مؤشرات ومكوناته، حيث ضم هذا الفصل العناصر التالية:

**المبحث الأول:** مدخل نظري للمعرفة وإدارتها.

**المبحث الثاني:** مدخل نظري لاقتصاد المعرفة.

**المبحث الثالث:** مؤشرات ومكونات إقتصاد المعرفة

**المبحث الرابع:** العلاقات الترابطية بين المعرفة، إدارة المعرفة واقتصاد المعرفة و تأثيرهم على أداء المؤسسة

## المبحث الأول: مدخل نظري للمعرفة وإدارتها

أصبح موضوع المعرفة وإدارة المعرفة من المواضيع الحيوية ذات الأهمية العالية والمتصاعدة في عصر المعرفة الذي نعيشه وهي من الموضوعات التي لم تحظ بالاهتمام العلمي إلا مؤخراً، حيث أسهمت المعرفة في تمكين المؤسسة من إعادة تحديد أهدافها للتكيف، وتنامى دورها في العصر الحديث ودورها في الإقتصاد العالمي وفي نجاح وفشل بعض المؤسسات والشركات العالمية.

وأكدت الدراسات وكتابات علماء الإقتصاد على دور المعرفة في الإقتصاد المعاصر لأي مجتمع، واعتبروها مؤشراً على تحول الإقتصاد العالمي إلى ما يعرف بإقتصاد المعرفة، الذي يؤكد على رأس المال الفكري والمعرفة وعلى التنافس على القدرات البشرية أكثر من العناصر التقليدية، فضلاً عن دورها الحاسم في التحول إلى مجتمعات معرفية.

ومحصلة الاهتمام بموضوع المعرفة وضع تحديات أمام المؤسسات للبحث عن أفضل السبل لإدارتها، أي على إدارة المؤسسة المعاصرة، أن تهتم وتمارس إدارة المعرفة، تماماً كغيرها من الإدارات التي تهتم بها، بل إن الاهتمام بها قد يكون أكثر أهمية ويستدعي أولوية عالية في عصر المعرفة الذي نعيشه

## المطلب الأول: هرمية المعرفة

إن السؤال الأكثر أهمية الذي بدأ يفرض نفسه على مؤسسات اليوم هو ماذا نعني بالمعرفة؟ وللإجابة على هذا السؤال لابد من التعرف على الجذور التاريخية للمعرفة، والتي تتمثل برباعية تتكون من: البيانات، المعلومات، المعرفة وأخيراً الحكمة كما هو موضح في الشكل أدناه:

شكل رقم: (01-02): هرم البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة



**Source:** Jennifer rowleym, the wisdom hierarchy: representation of the dikw hierarchy, journal of information science, vol,33,no .2,2007,p :164.

أولاً- البيانات **data**: البيانات هي المعطيات البكر، الأرقام، الأصوات والصور المرتبطة بالعالم الواقعي كما هو، أو كما يعتمل فيه من أصوات وأفعال وتغييرات، إنها المادة الخام التي تجمع بناءً على ما يحصل من أفعال وأحداث بطريقة

تسجيلية، وبالتالي تعتبر الحاضنة الأساسية لمعطيات أرقى تنبثق عنها نتيجة المعالجة بشتى ألوانها وأشكالها، هذه المعطيات المشتقة والناجحة عن أنشطة معالجة البيانات هي المعلومات.<sup>1</sup>

كما تعرف البيانات على أنها المعلومات أو مفرداتها قبل أن تصنف أو تبوب أو تنظم لتعبر عن معلومة ما، وأنه ليس لها معنى واضح أو قيمة عملية بحد ذاتها، أي يصعب على المرء اتخاذ القرارات بموجبها، فمثلاً الباحث عندما يجري بحثاً كيمياً أو إحصائياً، يجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث ثم يقوم بتصنيفها وتبويبها وترتيبها ومعالجتها لكي يستطيع فهمها أو الاستفادة منها، وعندما يفعل ذلك تصبح البيانات معلومات **information** مفهومة وواضحة وذات معنى.<sup>2</sup>

وتحويل البيانات إلى معلومات يتطلب معالجة تلك البيانات، وتشمل هذه المعالجة عدة خطوات تتمثل في:

**1- التسجيل:** بعد الحصول على البيانات من مصادر داخلية أو خارجية يتم تسجيلها يدوياً أو آلياً، ثم يتم تخزينها في سجلات أو على أشرطة ممغنطة أو أقراص مرنة أو ليزيرية.

**2- مراجعة البيانات وتصنيفها:** تهدف عملية المراجعة إلى التأكد من مطابقة المعلومات المسجلة مع المصادر التي أخذت منها لتجنب الأخطاء وتصحيحها إن وجدت، ثم تصنف أي يتم تجميع البيانات في مجموعات متجانسة وفقاً لمعيار معين ويجرى التصنيف على أساس نظام ترميز قد يكون رقمياً أو بالأحرى بهما معاً.

**3- الفرز:** أي يتم ترتيب البيانات إما تصاعدياً أو تنازلياً.

**4- التلخيص:** أي دمج مجموعة من عناصر البيانات وجمعها لتتوافق واحتياجات مستخدميها باستخدام تقارير مركزة أو الحاسوب.

**5- المعالجة:** وتشمل عدة مراحل كالعلاقات الحاسوبية والمنطقية والتخزين، تم الاسترجاع وإعادة الإنتاج أي تقديم البيانات في شكل واضح ومفهوم كرسومات بيانية أو هندسية ، وأخيراً التوزيع والاتصال أي إيصال المعلومات إلى مستخدميها في الوقت والشكل والمكان المناسب للمساعدة في صنع واتخاذ القرار.

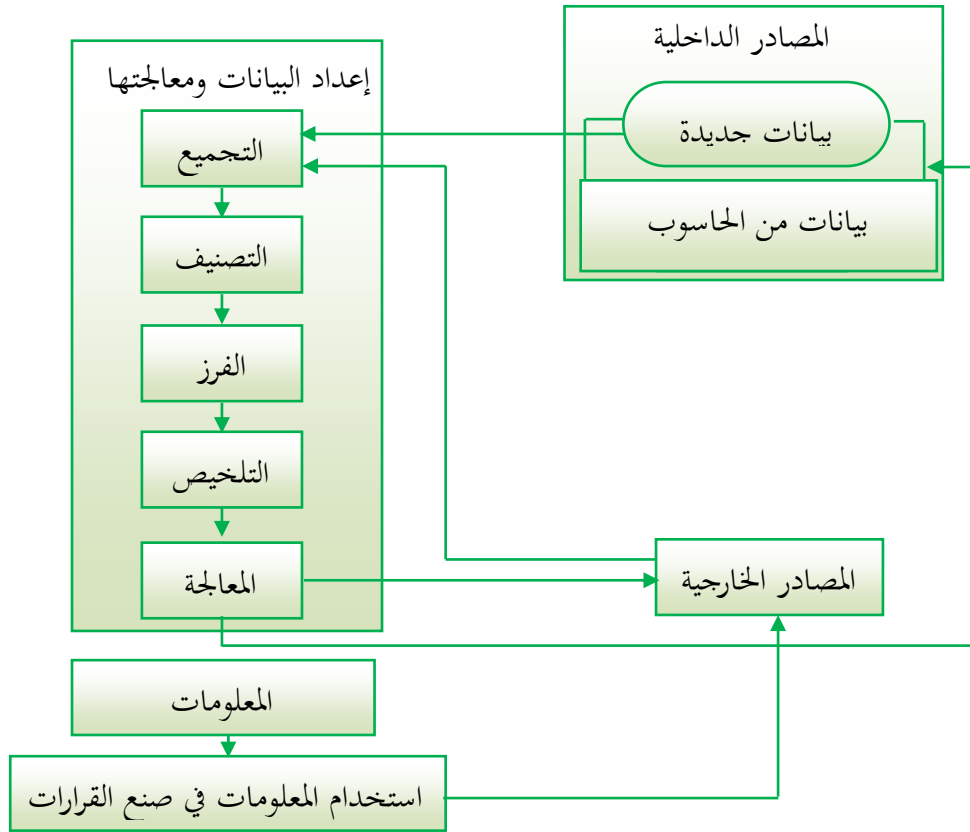
ويمكن تلخيص الخطوات السابقة في الشكل التالي الذي يمثل دورة حياة البيانات ( data life cycle ) :

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص 25.

<sup>2</sup> اسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2012، ص 59.



شكل رقم ( 02-02) : دورة حياة البيانات



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 41.

مما سبق نستنتج أن البيانات هي المواد الخام التي تعتمد عليها المعلومات والتي تأخذ شكل أرقام أو رموز أو عبارات أو جمل، لا معنى لها إلا إذا تم معالجتها.

ثانيا- المعلومات **information**: هي بيانات منسقة ومرتبطة **organized data** التي يمكن التفاهم والتواصل بموجبها **can be communicated** ، أي أنها مجموعة من البيانات المنظمة المنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها.<sup>1</sup>

أي أن المعلومات هي بيانات تم معالجتها، فكل مجموعة فرعية من البيانات تحتوي على محتوى وأهداف وعلاقات ذات صلة ببعضها تعتبر معلومات.<sup>2</sup>

ثالثا- المعرفة **knowledge**: قد أشار بعض الاقتصاديين على أن النجاح والفشل التنظيمي يعتمد بالدرجة الأولى على المعلومات والمعرفة التي تمتلكها المؤسسات، فالمعرفة تشمل الحقائق التي انبثقت عن المعلومات التي تمت معالجتها

<sup>1</sup> عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، ط1، 2006، ص113.

<sup>2</sup> اسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 60.

والوصول إليها أي إن المعرفة هي مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي ت غذي الأفعال والقرارات، فهي عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيب فريد يسمح للأفراد والمؤسسات من خلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير<sup>1</sup> ، وحدد قاموس علم النفس لـ DREVER معنى المعرفة بأنها مصطلح عام يغطي جميع صيغ العلم ، المتنوعة من إدراك وتخيل وتذكر واعتقاد وتفكير وحكم وتسبب<sup>2</sup>.

والمعرفة أيضاً هي حصيلة مهمة ونهائية الاستخدام واستثمار المعلومات من قبل صناع القرار والمستخدمين الآخرين الذين يحولون المعلومات إلى معرفة وعمل مثمر يخدمهم ويخدم مجتمعاتهم<sup>3</sup> ، فالمعرفة مشتقة من المعلومات بالطريقة نفسها التي تشتق بها البيانات من المعلومات وهي مكون رئيسي وضروري من مكونات التقدم الإنساني وتتضمن المعرفة الخصائص التالية<sup>4</sup>:

- المعرفة لا تستهلك بالاستخدام.
- تحويل أو نقل المعرفة لا يؤدي إلى فقدانها.
- المعرفة وفيرة، لكن القدرة على استخدامها نادر.

وما يميز المعرفة عن المعلومات هو أن هذه الأخيرة ساكنة ومستقلة عن الأفراد سهلة العرض والاستنساخ ولا يوجد لها معنى محدد، بينما المعرفة ديناميكية تستلهم معانيها من الأفراد، ومن حيث جوهرها هي ذات طبيعة أو أصل ضمنية عكس المعلومات التي تكون بالضرورة صريحة ومكتوبة وموثقة في وسائط معلومات تقليدية أو رقمية.

وتوجد فروق واضحة في المفاهيم السابقة، فالبيانات هي الحقائق الأولية، بينما المعلومات ينظر إليها على أنها مجموعة منظمة من البيانات، أما المعرفة فيتم إدراكها على أنها المعلومات ذات الدلالة أو الفهم والوعي المكتسب من خلال الدراسة والتفسير والملاحظة أو الخبرة التي تكتسبها عبر الزمن<sup>5</sup>.

ويحدث التعلم عندما يشترك الأفراد العاملون في بياناتهم والمعلومات والمعرفة بنوعيتها، وقائد عملية التغيير في المعرفة هو الذي يسعى إلى نقل معرفته الكامنة عن طريق التعبير عن معتقداتهم وأفكارهم ووصف وتدعيم مهاراتهم وخبراتهم<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص25.

<sup>2</sup> نعمة عباس الخفاجي ، المدخل المعرفي في تحليل الاختيار الاستراتيجي ، دار الأيام ، عمان ، 2015 ، ص 16.

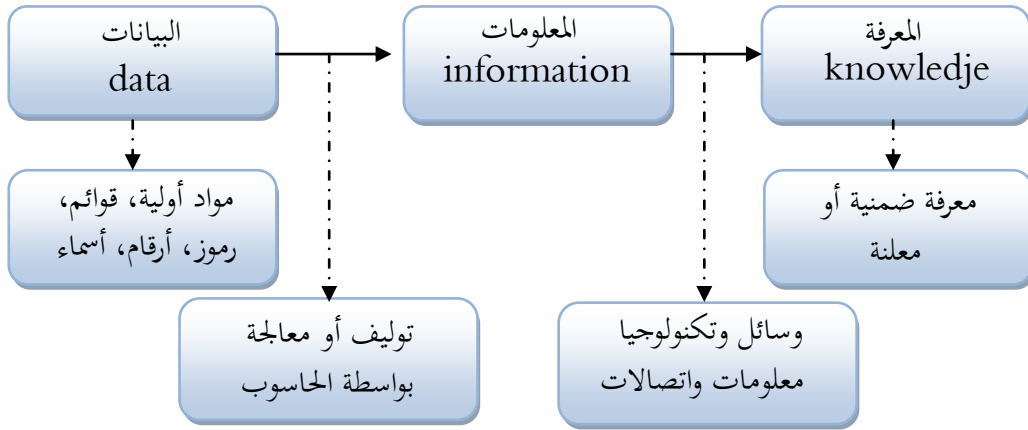
<sup>3</sup> رجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 54.

<sup>4</sup> Kimiz Dalkir , knowledge management in theory and practice,elsevier,oxford,2005,p :02.

<sup>5</sup> رجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص67.

<sup>6</sup> نفس المرجع، ص 68.

شكل رقم (02-03): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: د. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 68.

رابعاً- الحكمة (**wisdom**): وهي تمثل ذروة الهرم المعرفي بمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري، وهي المرحلة التي يصل إليها الشخص بعد عمر طويل وتراكم كبير للخبرات والمعارف، حيث تصبح نظرة الشخص وطريقة حكمه على الأشياء، وكذلك طريقة استنتاجه مختلفة عن الكثير من الناس والذين يمتلكون الحكمة، غالباً يمتلكون القدرة على التمييز.<sup>1</sup>

مما سبق نستنتج ما يلي:

- تساعد المعرفة في تحويل البيانات إلى معلومات.
- يمكن تخزين المعرفة في نظم معلومات يدوية أو إلكترونية.
- تستلم البيانات كمدخلات وتنتج معلومات كمخرجات.
- لا تكفي المعلومات لإتخاذ القرارات إلا بوجود المعرفة.
- يمكن أن يؤدي استخدام المعلومات ونظم المعلومات إلى تعديل في المعرفة نفسها.
- تمثل الحكمة ذروة الهرم المعرفي، حيث تفتح آفاق معرفية جديدة تكسر القيود وتقتنص الفرص التي تؤدي إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف وأقصر المسافات.

#### المطلب الثاني: أهمية المعرفة، سماتها ومصادرها.

مؤخراً اهتمت الكثير من المؤسسات بإنشاء أقسام للبحث والتطوير والهدف من ذلك هو توليد المعرفة، فقد أصبحت ضرورة ملحة لضمان الاستمرار والتقدم والنجاح وباتت تحظى بأهمية وألوية خاصة في الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة، حيث تشكل نوعاً جديداً من رأس المال القائم على الفكر والخبرة، إنه رأس المال الفكري الذي يتجدد ويتطور باستمرار.

<sup>1</sup> ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2011، ص 35.

**أولاً- أهمية المعرفة:** تعتبر المعرفة من أكثر الموجودات قيمة في المؤسسة المعاصرة وتعد المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية، وهي تكتسب هذه الأهمية لعدة أسباب منها:<sup>1</sup>

- من أكثر الأصول قيمة في مؤسسات القرن الحادي والعشرين وتتحقق من جهود عمال المعرفة وإنتاجيتهم.
- توفر الأساس لإحداث تعلم يتبعه إبداع والعكس صحيح، والذي تظهر نتائجه في تطوير القدرات التكنولوجية للمؤسسة بتقديمها لمنتجات جديدة وعمليات جديدة تساعدها على المنافسة والبقاء.
- تعتبر أداة لإيجاد القيمة المضافة كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقض الغلة، وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة، باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص و لو بدون تكلفة إضافية.<sup>2</sup>
- تعتبر المحرك الأساس للنمو الاقتصادي والمحفز للتقدم التكنولوجي وزيادة الإنتاجية، فالمعرفة الجديدة تولد الإبداعات ومن ثم يتم تحويلها إلى منتجات وعمليات وحتى إلى مؤسسات جديدة<sup>3</sup>
- فالمعرفة من خلال قدراتها العملية والإستراتيجية تبني قاعدة للمؤسسة وتحقق وجودها ونموها، وتؤثر إيجاباً على سرعة الإبداع وإحداث التعلم والذي يحقق للمؤسسة الكفاءة والفعالية وينعكس على أدائها.

**ثانياً- سمات المعرفة:** إن المعرفة هي نتاج عمل إنساني فكري يتصف بالسمو والرقى، فقد ميز الله سبحانه الإنسان بصفات خاصة، تميزه عن باقي البشر من أهمها القدرة على التفكير والتأمل والتبصر التي يقوم بها العقل البشري، الذي يعتبر الصانع الأول للمعرفة وتوريثها للأجيال، بحيث يعمل كل جيل على تطويرها وفق متطلبات العصر، لذا نجد عدة خصائص وسمات للمعرفة تميزها عن باقي الأنشطة، وقد تشعبت هذه السمات تبعاً لاختلاف وجهات النظر التي يحملها المهتمون والباحثون، ويمكن أن نوجز هذه السمات فيما يلي:

- 1- التراكمية:** فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة، لكن لا تبقى كذلك في مرحلة قادمة، وهذا يعني أن المعرفة متغيرة لكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.<sup>4</sup>
- 2- الشمولية واليقين:** شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب، بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة لأن تنقل إلى كل الناس، واليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة، بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة، لكنها لا تعني أنها تعلق على التغيير.<sup>5</sup>
- 3- المعرفة غير مادية وغير ملموسة،** تتعرض للتغيير المستمر، أي أنها غير ثابتة وتتغير بتغير المعلومات التي تصل إليها، والمعرفة هي نتاج العلم والتعلم والعمل والخبرة وهي قابلة للتخزين.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 40.

<sup>2</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 26.

<sup>3</sup> ناصر محمد سعود، جرادات، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 41.

<sup>4</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 14.

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص 14.

4- المعرفة كقدرة إدراكية يمكن أن تكون معرفة تفاعلية تتحقق عن طريق الحوار، وآلية من خلال استخدام التقنيات التي تتيح المعرفة و يمكن أن تتولد نتيجة القدرة على الإدراك وكذلك بواسطة النسخ، رغم أن الإدراك والتعلم لآزمان لإعادة إنتاج المعرفة في حين أن النسخ فقط مرتبط بإعادة إنتاج المعلومات.<sup>1</sup>

5- المعرفة كمنتج غير ملموس مادياً بدرجة كافية يحد من المتاجرة بها كسلعة، لكنها قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس بها، لذا يتم المتاجرة بها على نطاق واسع، وهذه اللا ملموسية القياسية هي محور اهتمام المؤسسات المعتمدة على المعرفة.<sup>2</sup>

إضافة إلى الخصائص السابقة وحتى تكون المعرفة مفيدة يجب أن تتوفر فيها:<sup>3</sup>

- أ - يجب أن تكون معرفة وليس معلومات أو بيانات.
- ب - يجب أن تكون متاحة لكل شخص يحتاج إليها، خاصة الأفراد في الأقسام التجارية والبحث والتطوير الذين يراعون حقوق الملكية الفكرية.
- ج - يجب أن تكون مدخلات المعرفة ومخرجاتها بسيطة.
- د - يجب إدخال والمحافظة على البيانات ذات العلاقة التي تخدم المؤسسة بالشكل المطلوب.
- هـ - يجب أن تكون اللغة واضحة ودقيقة وملائمة أي استخدام الكلمات الواضحة والمعبرة عن المراد.

ثالثاً- مصادر المعرفة: يعرف مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة ويمكن أن نقسم مصادر المعرفة إلى قسمين هما:

1-المصادر الداخلية (**internal resource**): تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها، والتكنولوجيا المعتمدة ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الإستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، التعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث أو براءات الاختراع الداخلية.<sup>4</sup> وفي الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح وفي الوقت ذاته قد يكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المؤسسة.

2-المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل على المؤسسة عملها واستنساخ المعرفة<sup>5</sup>، ومن أمثلة هذه المصادر: المكتبات، الإنترنت، استئجار الخبراء ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكة

<sup>1</sup> فليح حسن خلف ، إقتصاد المعرفة ، عالم الكتاب الحديث ، عمان ، ط 1 ، 2007، ص ص 12-13.

<sup>2</sup> صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 15.

<sup>3</sup> رجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 96.

<sup>4</sup> اسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 76.

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص 75.

المعلومات العالمية، مراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، مراقبة الاتجاهات الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية، وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين والتعاون مع المؤسسات الأخرى وإنشاء التحالفات alliances وإقامة المشاريع المشتركة وغيرها من المصادر الخارجية.<sup>1</sup> ، وتعد البيئة الخارجية المصدر الأساسي للمعلومات والمعرفة .

**المطلب الثالث: المعرفة المعلنة والمعرفة الضمنية وعلاقتها بالإبداع والتعلم.**

يشهد العالم اليوم إنتاج كبير وبمعدلات متسارعة للمعرفة ، حيث تمثل ركن أساسي لجميع الأنشطة والأعمال المختلفة في العصر الحالي وذلك بمختلف أنواعها وأشكالها.

**أولاً- المعرفة المعلنة والمعرفة الضمنية:** في عام 1991 قام نوناكا nonaka بإعادة الاهتمام بأنواع المعرفة، حيث تركزت دراسته على الشركات الخلاقة للمعرفة وصنفتها إلى نوعين وهما الأكثر استخداماً ، المعرفة المعلنة والمعرفة الضمنية.<sup>2</sup>

**1- المعرفة المعلنة: (EXPLICIT KNOWLEDJ):** ويقصد بهذا النوع تلك المعرفة التي يمكن إدراكها وتداولها بين الأشخاص، كالنظريات والقوانين والعلاقات الرياضية، وهذا النوع من المعرفة قابل للانتقال بين الأفراد، حيث يمكن أن يعبر عنها باللغة والأشكال والرموز وغيرها<sup>3</sup> ، وقد أضاف نوناكا إلى ذلك هو أن المعرفة المعلنة يمكن إيجادها متجسدة في منتجات المؤسسة وخدماتها وإجراءات عملها ومعايير وخططها، كما أنه متاح فحصها واستخدامها كونها مشكلة ومنظمة في وثائق وإجراءات وبرمجيات...إلخ.

وقد حدد نوناكا عناصر المعرفة المعلنة بأنها موضوعية وعقلانية ويمكن أن يتم تحويلها إلى قواعد وإجراءات .

**2- المعرفة الضمنية tacit knowledj:** في عام 1993 أشار ويغ (wiig) أن المعرفة الضمنية هي معرفة مذوتة (internalized) تكونت مما تعلمه الفرد، وتكمن في عقله وهي غير متاحة إلا لحاملها، وبالتالي فقد تحسرها المؤسسة في حال غادر حاملها لسبب ما<sup>4</sup> ، أي أنها معرفة ذاتية لا يمكن الإفصاح عنها وتظهر نتيجتها من خلال أداء وممارسة الفرد لعمله ، ولا يمكن تداولها وتناقلها بين الأفراد، لهذا هي تمثل مورد هام للمؤسسة يصعب على المنافسين تقليده إذا ما حافظت عليه وأعطته الاهتمام المناسب.

ويبين نوناكا (nonaka) أن للمعرفة الضمنية بعدين هما:<sup>5</sup>

أ - اللبعد التقني الذي يتضمن معرفة الكيف know-how أي معرفة كيفية القيام بشيء معين، مثل المعرفة في تصليح جهاز معين.

<sup>1</sup> رجي مصطفى العليان، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 107.

<sup>2</sup> ناصر محمد سعود، جرادات، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 49.

<sup>3</sup> قلش عبد الله، التدريب كدعامة للميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>4</sup> ناصر محمد سعود، جرادات، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 49.

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص 49.

ب - البعد المعرفي الذي يتضمن المعتقدات والأفكار والقيم والعواطف والنماذج الذهنية والمثاليات.

وتتأثر كفاءة المعرفة الضمنية بعاملين هما: تنوع خبرات الأفراد والخبرة المعرفية المتوفرة والمتجسدة على شكل خبرة مادية ملموسة، وحتى يتم استخدامها وتبادلها لا بد من توفر شرطين الأول أن تسود الثقة بين الأفراد من خلال الحوارات وجماعات الممارسة والثاني أن يكون هناك تفاعل شخصي غير رسمي .

ومما سبق نجد أن المعرفة الضمنية تختلف عن المعلنة كونها تتجسد في:

- الروتين التنظيمي.

- المهارات الإدراكية المعرفية (الخبرة)

- المهارات الجسدية الموجودة في عضلات الجسم والأعصاب ويتم تعلمها من خلال الممارسة.

ومن خلال إبراز هذين النوعين من المعرفة يظهر أن هناك تفاعل مشترك بينهما ليشكلان معرفة تنظيمية، تعتمد عليها المؤسسة كمورد استراتيجي وأساسي في عصر المعرفة أين تكون المعرفة أساس تكوين الثروة.

**ثانياً- علاقة المعرفة بالإبداع والتعلم:** تعتبر عمليات الإبداع الكبيرة سواء على مستوى المؤسسات أو على مستوى الشعوب و الأمم أساس تطور المعرفة في العهد الحديث، إلى جانب التعلم الذي يمثل ضرورة ملحة لإحداث التجديد والتطوير والمعرفة بنوعها الضمنية والمعلنة .

وسنوضح فيما يلي علاقة كل من الإبداع والتعلم بالمعرفة بنوعها:

**1- علاقة المعرفة بالإبداع:** أشار "بيتر دركر" إلى أن الإبداع في أي مجال يحتاج إلى الموهبة والبراعة والمعرفة، لكن هذه العوامل لا تعد نافعة ما لم يتوفر عنصر الالتزام والمواصلة، وأن الابتكار هو الوسيلة الوحيدة التي يمكن بها للريادي أن يكون موارد جديدة منتجة للمال ويضفي بها على الموارد الحاضرة احتمالاً قوياً لبناء الثروة.<sup>1</sup>

وقد بين نوناكا (nonaka) أنه قبل شرح ما هو الإبداع، فإنه يجب أن ندرك في الأساس في نظرية المعرفة التمييز بين نوعيها أي الضمنية والمعلنة، وأن الأساس في عملية ابتكار المعرفة هو الاعتماد على إنشاء المعرفة الضمنية التي تحمل جذور الإبداع والابتكار، لأنها تعمل على اكتشاف الأفكار وتوليدها وتقديمها وتطويرها ونقلها وتحويلها وتطبيقها ونشرها إلى مرحلة الحصول على نتائجها.

وقد بين راجنا و إيفي ( ragna et evi ) أن الظروف التي من خلالها يمكن أن تساعد المعرفة الضمنية على تحقق عملية الإبداع تتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 344.

- أ - جعل عملية تشارك المعرفة أكثر نجاحاً وبطريقة غير رسمية من خلال الثقة بين الأفراد وهذا ما يساعد على إحداث الإبداع.
- ب - جعل المعرفة الضمنية متوفرة لدى الجميع وتحويلها إلى معرفة معلنة جديدة على شكل منتجات وسلع وطرق و وسائل جديدة.
- 2- أي أن الإبداع في مجال المعرفة النظرية يتضمن إيجاد معرفة جديدة نافعة أو توضيحها أو تحسينها وتطويرها<sup>1</sup> ، وبالتالي يمكن القول أن الإبداع هو إنشاء المعرفة حسبما بينه نوناكا، والذي يحدث من خلال استخدام المعارف المتاحة للفرد أو المؤسسة وذلك بتقديم طريقة جديدة وحل مشكلة ومنتج جديد، وتلعب عملية التحويل للمعرفة الضمنية بشكل خاص إلى معرفة معلنة جديدة الدور الأساس، وتشكل الخطوة المهمة في تحقيق الإبداع.<sup>2</sup>
- 2- علاقة المعرفة بالتعليم: التعلم هو ببساطة مهارات مقترنة بالمعرفة تكتسب من خلال الدراسة والتجربة والعمل<sup>3</sup> ، ومثلما لا تنفصل المعرفة عن البيانات والمعلومات ، كذلك لا تنفصل المعرفة عن عملية التعلم من خلال التجارب، والنماذج التي تشكل عبر ممارسة الحياة وما تتضمنه من تجارب ثمينة بنجاحاتها وفرصها ومحطات الفشل التي يواجهها الأفراد والجماعات، فضلاً عن مخاطر وتحديات العمل والحياة، وهكذا نجد أن الجزء الأهم من المعرفة يتم اكتسابه من خلال عملية التعلم.<sup>4</sup>
- ومن الطرق التي يتم بوساطتها التعلم وتساعد على اكتساب وتوليد المعرفة بنوعيتها ما يلي:<sup>5</sup>

#### أ -التعلم الاجتماعي: ملاحظة الآخرين وتعديل السلوك

##### ب - الخبرة المباشرة: وهي نوعان:

- التعلم الضمني: وهو اكتساب المعلومات حول البيئة بدون أي محاولة متفق عليها لعمل ذلك.
  - التعلم الفعلي: هو أكثر حالة يطبق فيها لدى فرق العمل متعددة الوظائف عندما يحدث التعلم من خلال ما يقوم به المشاركون من استقصاء وبحث عن المشاكل والفرص التنظيمية وتقديم النصائح.
  - ج -التغذية الراجعة: معلومات يستقبلها الأفراد عن سلوكهم وأدائهم.
  - د -التعزيز: تجنب السلوكيات السلبية وتكرار السلوكيات الايجابية .
- مما سبق يمكن التوصل إلى أن المعرفة بنوعيتها مكمّان ببعضها البعض ويلعبان دوراً هاماً في أحداث عمليتي الإبداع والتعلم، فمن المستحيل أن يحدث الإبداع والتعلم، إن لم يكن هناك معرفة معلنة يتم تناقلها وتبادلها وتشاركتها

<sup>1</sup> فليح حسن خلف، إقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 14.

<sup>2</sup> ناصر محمد سعود جرادات، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص ص 52-53.

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص:24.

<sup>5</sup> ناصر محمد سعود "جرادات"، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 53.



وتقاسمها، فالمعرفة بنوعها تساعد على تطوير قدرات الفرد واكتشاف مهارات جديدة من خلال الملاحظة والتقليد والتدريب.

فالإبداع يفني إنشاء المعرفة من خلال استخدام المعارف المتاحة وذلك بتقديم طرق جديدة وحل مشكلة ومنتج جديد، وتساعد المعرفة المعلنة والضمنية على اكتساب مهارات جديدة وحدوث التعلم.

### المطلب الرابع: ماهية إدارة المعرفة.

لعقود خلت كانت مشكلة المفكرين والساعين إلى العلم والمعرفة تتمثل في صعوبة الحصول على المعلومة المطلوبة والصحيحة لقلتها من جهة ولقلة مصادر الوصول إليها من جهة أخرى، لكن المشكلة اليوم ونحن نعيش ثورة المعلومات تكمن في التعامل الذكي مع الكم الهائل من المعلومات والتعدد الكبير في وسائل وطرق النقل وتخزين وتبادل المعلومات.

فقد أصبح العالم قرية إلكترونية صغيرة يربطها شبكة للمعلومات من خلال وسائل الاتصال المتعددة عبر الأعمار الصناعية والموجات شديدة القصر، فالتكنولوجيا هي المحرك الضخم لمجتمع القرن الحادي والعشرين، والمعرفة هي وقود هذا المحرك، وهذا المحرك يتلقى كل يوم غذاء أفضل وأغنى، ونظراً لتعاظم دور المعرفة وتدفعها في شرايين المؤسسات بدأت هذه الأخيرة تهتم بشكل أكبر بتطبيق منهجية إدارة المعرفة.

**أولاً- مفهوم إدارة المعرفة:** لقد ازدادت الحاجة لإدارة المعرفة باعتبارها حقلاً مستقلاً ينبغي معالجته بطريقة ومنهجية علمية واضحة، وفي هذا السياق فقد قدم الباحثين والمختصين وعلماء الإدارة عدة تعريفات لإدارة المعرفة سنورد أهمها فيما يلي:

- 1 - عرفت إدارة المعرفة بأنها التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل الم مؤسسة وخارجها وتحليلها، واستنساخ مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المؤسسة وتحقيق تحسين في الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المؤسسة ذاتها في فترات سابقة أو قياساً إلى إنجازات المنافسين<sup>1</sup>
- 2 - تم تعريفها من قبل المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس بأنها العمليات النظامية لإيجاد المعلومات واستحصاها وتنظيمها وتنقيتها وعرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المؤسسة في مجال عمله، وتساعد المؤسسة في الحصول على الفهم العميق من خلال خبراتها الذاتية، وحل المشاكل والتعلم الديناميكي والتخطيط الإستراتيجي وصناعة القرارات، ونعمل على حماية الموارد الذهنية من الاندثار، وتضيف إلى ذكاء المؤسسة وتتيح مرونة أكبر.<sup>2</sup>
- 3 - وقد عرفها البعض بأنها إدارة المعرفة الحرجة التي تعتمد على قاعدة المعرفة، والتي تهدف إلى إضافة قيمة للأعمال، وتتم من خلال عمليات منتظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في الشركة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي سلمي، إدارة التميز، مرجع سبق ذكره، ص 202.

<sup>2</sup> ناصر محمد سعود جرادات، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 78.

<sup>3</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

- 4 - كما يعرفها ميشال أرمسترونغ (michel armstrong) بأنها عملية إنتاج ونشر المعرفة لدى العاملين والمؤسسة على توليد والحصول على المعرفة، إختيارها، تنظيمها استخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم والتخطيط الإستراتيجي<sup>1</sup>.
- 5 - كما عرفت بأنها نظام يهتم باستغلال وتنظيم ومتابعة التطورات المعرفية بالتفاعل مع الجهود المعرفية الفردية، التي تغذي الجهود المعرفية الجماعية لإنتاج ابتكارات داخل المؤسسة.

بناءً على ما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة تعد جزءاً أساسياً من استراتيجيات المؤسسة، التي تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية وأفضل العائدات من مصادر المعرفة حيث تتضمن مختلف الأنشطة المخططة والمنظمة والموجهة إلى الحصول على المعرفة عن طريق الإنتاج، أو اقتنائها جاهزة من مصادر خارجية ثم الاستفادة منها بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والجماعية بما ينعكس على الأداء الجيد للمؤسسة، ويمكن القول أيضاً بأن إدارة المعرفة تشمل مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتكوين وتطوير مختلف المعارف لديها.

**ثانياً- أهمية إدارة المعرفة:** تعتبر إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض تكاليفها ورفع موجوداتها الداخلية وتبوع أهميتها من الأمور التالية:

- 1 - تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها، عملية سهلة ممكنة<sup>2</sup>.
- 2 - تعمل على إزالة القيود وإعداد الهياكل التي تساعد على 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<sup>3</sup>.
- 3 - تسريع أنشطة الإبداع والابتكار وتسريع عملية تحول الفكرة الجديدة إلى السوق.
- 4 - خلق علاقة تفاعلية بين العاملين في المؤسسة أو بين المؤسسات المشاركة في برنامج إدارة المعرفة من جهة وتطوير الإرث المعرفي والواقع العملي من جهة أخرى<sup>4</sup>.
- 5 - تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه، وتتيح للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها<sup>5</sup>.
- 6 - توفير الإمكانيات والقدرات التنافسية المميزة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة وتحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال تخطيط جهود المعرفة.

<sup>1</sup> مدحت محمود أبو النصر، تنمية الموارد البشرية، الروابط العالمية، دمشق، 2009، ص ص 119-120.

<sup>2</sup> اسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 26.

<sup>3</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>4</sup> خضر مصباح الطيبي، إدارة التغيير التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد، الأردن، ط 1، 2011، ص 252.

<sup>5</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 42.

7 - تكوين شبكة قيمة جديدة للمعرفة تمتد إلى بناء ذاكرة لأفضل الأفكار، التقاليد الممارسات ونظم تقنيات العمل أي خلق بيئة وثقافة تشجع على الابتكار والإبداع التنظيمي.

ومن خلال الأهمية التي تكتسبها إدارة المعرفة يمكن القول أنها المظلة التكوينية الشاملة لتكنولوجيا المعلومات والمحرك الحيوي لإعادة إنتاج القيمة المضافة بهدف تحقيق الميزة الإستراتيجية المستدامة للمؤسسة.

**ثالثاً- أهداف إدارة المعرفة:** تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق ما يلي:

- 1 - امتلاك وأسر المعرفة من شتى المصادر وتخزينها وإعادة استعمالها.
- 2 - تحقيق عمليات التعلم ونشر المعرفة وتوزيعها على مختلف الجهات التي يحتاجها.
- 3 - السعي إلى إيجاد القيادة على بناء النظام المعرفي، ويتولى عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة.<sup>1</sup>
- 4 - جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.<sup>2</sup>
- 5 - التأكد من فاعلية تقنيات المؤسسة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة للعوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.<sup>3</sup>
- 6 - تحول المؤسسات من الإقتصاد التقليدي إلى الإقتصاد الجديد المبني على المعرفة وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الإقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية.<sup>4</sup>
- 7 - خلق بيئة ثقافة المعرفة التي تهدف إلى الإبداع والابتكار وخلق المعرفة وتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.

إذن إدارة المعرفة تعود بالنفع العام للمؤسسة من خلال تكريسها للمعرفة، حيث أشارت الدراسات حول الفوائد الناجمة عن تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة إلى أن المؤسسات التي اعتمدت هذه المبادرات حققت لها الفوائد التالية:

- أ - تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بصورة أفضل ودون تعقيدات.
- ب - زيادة الوعي والخبرة لدى المستخدمين خاصة في ميدان التشغيل وقدرتهم على تقديم عمل ذي جودة عالية بما يرضي المؤسسة والزبائن.
- ج - خفض التكاليف من خلال الاستثمار في التكنولوجيا والأفراد والموارد الأخرى وقيمة هذه المبادرات تكمن في العائد من الاستثمار وليس القيمة المبررة لخفض التكاليف.
- د - زيادة إنتاجية المؤسسة بما يسمح لها خوض منافسة بيئة الأعمال الدولية والعالمية.
- هـ - تحقيق التوافق بين استراتيجيات إدارة المعرفة والإستراتيجيات التنظيمية.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عريان، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 158.

<sup>2</sup> صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 44.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 44.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 49.

فإتباع المؤسسات المعاصرة لمنهجية الإدارة بالمعرفة يؤدي إلى تغيير جذري في المعايير التي تعتمدها في مباشرة مسؤولياتها وهذا لانقلها إلى عصر أساسه العلم "والتقنية والمعرفة المتجددة ويوضح الدكتور "علي السلمي" في الجدول أدناه أوجه المقارنة بين معايير الإدارة التقليدية والإدارة بالمعرفة.

جدول رقم (02-01): مقارنة بين معايير الإدارة التقليدية ومعايير الإدارة بالمعرفة

رقم	معايير عصر الإدارة بالمعرفة	معايير عصر ما قبل المعرفة
01	المنهج العلمي أساس اتخاذ القرارات	الخبرة والرؤية الشخصية للمدير أساس اتخاذ القرارات
02	البحث العلمي والتطوير التقني أساس تخطيط وإدارة العمليات	التجربة والخطأ أساس تخطيط وإدارة العمليات
03	رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمؤسسة	الثروة الحقيقية هي الأموال وما تشتريه من أصول العمليات
04	أفضل الاستثمارات وأكثرها جدوى هو الاستثمار في بناء القدرات المعرفية (الأصول غير الملموسة)	أفضل الاستثمارات وأكثرها جدوى هو الاستثمار في بناء القدرات المادية الأصول الملموسة للمؤسسة
05	المعرفة أساس تقويم قدرات الأفراد	المهارات والقدرات العملية أساس تقويم الأفراد
06	التراكم المعرفي هو المظهر الرئيسي لتطور ونجاح المنظمة	التراكم الرأسمالي هو المظهر الرئيسي لتطور ونجاح المنظمة
07	المعرفة هي مصدر السلطة وأصحاب المعرفة هم أصحاب السلطة الحقيقية	الموقع التنظيمي هو مصدر السلطة وشاغلي المناصب الأعلى هم أصحاب السلطة .
08	مصادر واستخدامات المعرفة هي أساس تصميم البناء التنظيمي للمؤسسات	الاختصاصات والمهام والعلاقات الوظيفية وطبيعة العمليات الإنتاجية والتسويقية هي أساس التنظيم
09	النسبة الأكبر من العاملين هم من أصحاب المعرفة	النسبة الأكبر من العاملين هم من أصحاب القدرات والمهارات العملية
10	الأنشطة المعرفية هي المصدر الأساسي للقيمة المضافة	الأنشطة الإنتاجية التقليدية هي مصدر القيمة
11	الابتكارات، الاختراعات ومنتجات البحوث والتطوير هي وسائل كسب العملاء وبناء القدرات التنافسية للمؤسسة	تخفيض التكاليف وخفض أسعار بيع المنتجات هي أساس بناء القدرات التنافسية.

المصدر: علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سبق ذكره، ص 223.

## المبحث الثاني: مدخل نظري لاقتصاد المعرفة

شهدت السنوات الأخيرة تراكم كبير في العلم والمعرفة والتكنولوجيا ، والذي أدى إلى تداول تعبيرات اقتصاد المعرفة كمرحلة جديدة في التطور الاقتصادي، أو كأحد قطاعات النشاط الاقتصادي، حيث يقوم على الاستخدام الواسع للمعرفة العلمية والعملية، كما يركز على دور رأس المال البشري في تطور الاقتصاد وتقدم المجتمع.

لذلك سنتناول بالدراسة من خلال هذا المبحث كافة الجوانب التي يتضمنها اقتصاد المعرفة ارتباطاً بأهميته الواضحة والمتزايدة من خلال تقديم مفهوم اقتصاد المعرفة وتطوره التاريخي، إضافة إلى ذكر خصائصه، عناصره، مؤشرات ومستلزماته مع الإشارة إلى المؤسسة المعاصرة وأهمية اتخاذ القرار في ظل اقتصاد المعرفة.

## المطلب الأول: مفهوم اقتصاد المعرفة وأهميته

أولاً- المقصود باقتصاد المعرفة: لقد وردت تحت هذا الإطار العديد من الآراء التي تناولت مفهوم اقتصاد المعرفة.

عرف اقتصاد المعرفة بأنه الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، وعليه فإنّ المعرفة في هذا الاقتصاد تشكل مكوناً أساسياً في العملية الإنتاجية مثلما في التسويق، وأن النمو يزداد بزيادة هذا المكون. كما أنّ هذا النوع من الاقتصاد يقوم على أساس تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بوصفها المنصة الأساسية التي منها ينطلق<sup>1</sup>. ويعرف باركين (M.Parken) اقتصاد المعرفة بأنه دراسة وفهم عملية تراكم المعرفة وحوافز الأفراد لاكتشاف التعلم والحصول على ما يعرفه الآخرون، وبالتالي فإنه يمثل التحليل الاقتصادي لكل العمليات الجارية في الاقتصاد التي تقود إلى الاكتشاف والتطوير للتكنولوجيا الجديدة<sup>2</sup>.

وحسب دومينيك فراي (DOMINIQUE Faray) يعتبر اقتصاد المعرفة ذلك الاقتصاد الحديث الذي يعتمد على المعرفة<sup>3</sup>.

وقد عرفه بعض الاقتصاديين بأنه إحداث مجموعة من التغييرات الإستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي وتنظيمه ليصبح أكثر استجابة وانسجاماً مع تحديات العولمة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعالمية المعرفة، والتنمية المستدامة بمفهومها الشمولي التكاملي، فالمجتمع المبني على امتلاك زمام المعرفة وعلى المساهمة في خلقها وتعميقها وتطوير فروعها المختلفة يكون مؤهلاً أكثر من غيره للسير في ركب التقدم ودخول عالم العولمة من أوسع أبوابها على كافة الصعد<sup>4</sup>.

وقد عرفه الهاشمي بأنه نظام تعليمي قائم على الوسائل التقنية والبحث العلمي للإفادة من قدرات الأفراد بأعمارهم المختلفة بوصفها الثروة الاقتصادية الفاعلة للتمكن المعرفي الوظيفي تطويراً للحياة الوطنية والإنسانية باكتساب

<sup>1</sup> عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعيمي الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، دار جرير، الأردن، ط 01، 2010م، ص 64.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 377.

<sup>3</sup> قلش عبد الله، التدريب كدعامة للميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>4</sup> هاشم الشمري، ناديا الليثي، الاقتصاد المعرفي، دار صفاء، الأردن، ط 1، 2008م، ص 14.

المعرفة واستخدامها وإنتاجها<sup>1</sup>.

وعليه فإقتصاد المعرفة هو نظام وظاهرة وفرع اقتصادي جديد، قائم بصورة أساسية على عنصر المعرفة، استنادا للعقل البشري بتوظيفه وسائل البحث والتطوير وتكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تعتبر البنية التحتية لهذا الإقتصاد، وهذا لاستيعاب جميع المتغيرات التي تطرأ على مجمل النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

**ثانيا- أهمية إقتصاد المعرفة:** لقد أصبح إقتصاد المعرفة واقعا حيا ملموسا، وإن كان يبدو للبعض أنه مازال تحت التشكيل. وتبرز أهميته من خلال الدور الذي تؤديه مضامينه ومعطياته وما تفرزه من تقنيات متقدمة في مختلف المجالات. فإقتصاد المعرفة لا يستمد أهميته وخصوصيته من اعتبارات الحاضر أو الماضي وإنما من إسهاماته الأساسية في المستقبل، والتي تقوم على الاستخدام المكثف للمعرفة والعلم والتي يتمثل بعضها فيما يلي:

- 1- تعتبر المعرفة العلمية والعملية التي يتضمنها إقتصاد المعرفة الأساس في توليد زيادة الثروة وتراكمها.
- 2- الإسهام في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية وتخفيض كلف الإنتاج وتحسين نوعيته من خلال استخدام أحدث الوسائل التقنية، فنصف الزيادة في الإنتاجية مرتبط باستخدام التكنولوجيا المتقدمة في المعلومات والاتصالات في الإقتصاد الأمريكي.
- 3- استناد إقتصاد المعرفة في أحد أكثر أركانه حيوية وأهمية إلى مراكز دعم القرار وأنظمتها التفاعلية، التي لم يعد هناك نشاط اقتصادي أو غير اقتصادي يستهدف النجاح أو ينشد النمو والتوسع من دون أن يستند إلى نظم دعم القرار<sup>2</sup>.
- 4- إسهام مضامين إقتصاد المعرفة ومعطياته وتقنياته المتقدمة في زيادة الإنتاج والدخل القومي وإنتاج المشروعات وتساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في زيادة دخول الأفراد.
- 5- إحداث التجديد والتطوير للنشاطات الاقتصادية بما يساهم في توسعها ونموها بدرجة كبيرة، بما يحقق الاستمرارية في تطور الإقتصاد نموه وبسرعة واضحة.
- 6- التوسع في الاستثمار خاصة في المعرفة، وزيادة الأهمية النسبية لتكوين رأس مال معرفي، وبالتالي زيادة الأهمية النسبية للعالمين في مجالات المعرفة من ذوي القدرات والمهارات العالية والمتخصصة.
- 7- زيادة الأهمية النسبية للصادرات من المنتجات المعرفية وبالذات الصادرات غير الملموسة وبدرجة مهمة ومتزايدة ومتسارعة<sup>3</sup>.

فإقتصاد المعرفة إقتصاد منطلق يؤثر في محيطه ويفرض هيمنته، لأنّ له أدواته وعناصره وعوامل إنتاجه وله مؤسساته وقوى الفعل والمفاعلة التوازنية، وإضافة إلى الإسهامات السابقة فإنه يحقق الفوائد التالية<sup>4</sup>:

أ- يرغب المؤسسات على التجديد والابتكار.

<sup>1</sup> عبد الرحمن الهاشمي، فائزة محمد العزاوي، المنهج والإقتصاد المعرفي، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2007م، ص 27.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 28.

<sup>3</sup> فليح حسن خلف، إقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 26.

<sup>4</sup> عبد الرحمن الهاشمي، فائزة محمد العزاوي، المنهج والإقتصاد المعرفي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

ب- يقوم على نشر المعرفة وتوظيفها وإنتاجها.

ج- يحقق التبادل إلكترونيا.

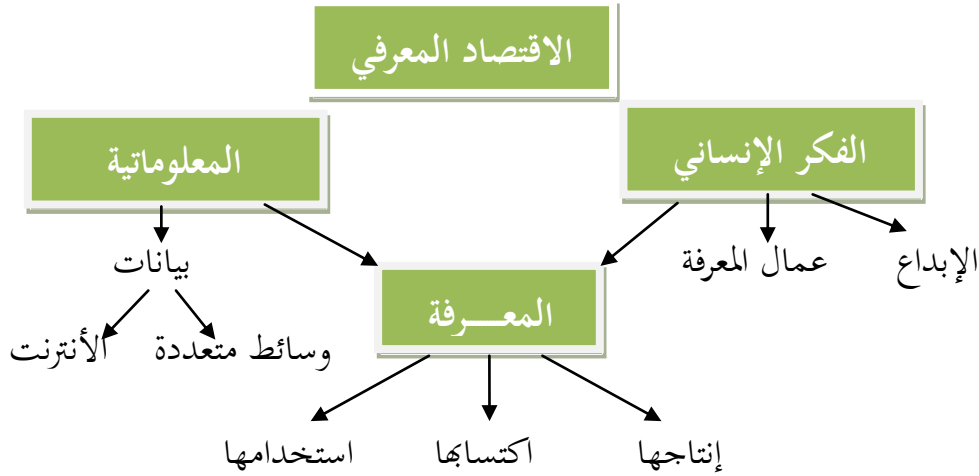
د- يحقق مخرجات ونواتج تعليمية مرغوبة وجوهرية.

هـ- يعطي المستهلك ثقة أكبر وخيارات أوسع.

و- يحسن مجال ونوعية الخدمات الضرورية.

مما سبق نلاحظ أن إقتصاد المعرفة يكتسب قوته وخصوصيته من خلال مضامينه ومعطياته وتقنياته المتفوقة، والتي أساسها ومصدرها المحوري المعرفة التي سوف تكون محور صناعات المستقبل وسوف يحرص الجميع على الحصول عليها كما يبينه الشكل أدناه:

شكل رقم ( 02-04 ): أهمية المعرفة



المصدر: عبد الرحمان الهاشمي، فائزة محمد العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

ويتضح من الشكل أن المعرفة هي الخلية الأساسية لاقتصاد المعرفة ومن المعلوم أنها تتسم بخصائص جديدة تختلف عن الأصول الملموسة التي تتميز بالندرة والمحدودية وتفنى بالاستعمال، فهي تبقى طويلاً ويمكن توليدها بلا حدود، مادامت تكلفتها الحدية أقرب إلى الصفر، فهي أصول لا نهائية، وهذا ما يؤدي إلى قيام إقتصاد المعرفة على مبادئ وقواعد جديدة أهمها كثرة العوائد بدلاً من تناقصها، الإبداع والابتكار، كما تجعله يهتم بإنتاج المعرفة وصناعتها وهذا من خلال ابتكارها وتوليدها واكتسابها ثم خزنها واستعمالها وتسويقها إلى من يطلبها، كالسلع الأخرى وتوظيفها في ابتكار منتجات جديدة أو تطوير أخرى.

المطلب الثاني: مقارنة بين إقتصاد المعرفة وبعض المصطلحات المترادفة

يُطرح أحياناً إقتصاد المعرفة ( Knowledge economy )، أو كما يسمى أحياناً الإقتصاد الذي يستند

على المعرفة (Knowledge based economy) مع مصطلحات ومفاهيم مترادفة، تقترب أو تبتعد كثيراً عن هذا الحقل مثل إقتصاد المعلومات، الإقتصاد الرقمي... إلخ، وسنحاول من خلال هذا المطلب دراسة أوجه التشابه والاختلاف بين إقتصاد المعرفة وبعض المفاهيم الأخرى.

#### أولاً- إقتصاد المعرفة وإقتصاد المعلومات: يعود التداخل بين إقتصاد المعلومات (Information economy)

وإقتصاد المعرفة في بعض الأحيان إلى عاملين هما: أولاً صعوبة التمييز بين المعلومات والمعرفة لدى بعض الناس واستخدامهما بشكل تبادلي أو تبادلي على الرغم من الفرق الكبير بينهما، فالمعلومات ينظر إليها على أنها بيانات مزودة بالمغزى والهدف، فالبيانات تصبح معلومات عندما يضيف إليها واضعها المعنى، في حين أن المعرفة هي خليط من تجارب محددة وقيم ومعلومات سياقية، أما العامل الثاني يكمن في التداخل بين خصائص المجتمع المعلوماتي القائم على أساس جمع المعلومات، وفحص مصادر المعلومات لاستفء المزيد منها وتداولها بالتدوين والنسخ والتلقين كوسيلة للبحث والتعليم، وبين خصائص المنتج المعرفي.

ويشير البعض إلى فروق أخرى أساسية بين المفهومين، أهمها أن إقتصاد المعرفة أكثر شمولاً من إقتصاد المعلومات، إذ ينطبق إقتصاد المعرفة الصريحة والضمنية معاً، وبالتالي يعد إقتصاد المعرفة أكثر شمولاً وتمثيلاً لأصول المعرفة بأنواعها وتدفقاتها في المؤسسات من إقتصاد المعرفة<sup>1</sup>.

**ثانياً- إقتصاد المعرفة والإقتصاد الرقمي:** الإقتصاد الرقمي من بين التسميات الكثيرة التي يتم استخدامها بطريقة تبادلية مع إقتصاد المعرفة لدى بعض الباحثين، فالإقتصاد الرقمي يشير إلى أن تكوين الثروة قد انتقل من المواد، الأبنية، الآلات إلى المعلومات المعرفة، البرمجيات الرقمية، ويقوم على أنظمة المعلومات الرقمية التي تمثل مصدراً لترشيد القرارات والعمليات<sup>2</sup>.

ويشير بعض الباحثين أن كلا المفهومين في الجوهر واحد، لأنهما يقومان أساساً على المعرفة والمعلومات، إلا أن إقتصاد المعرفة له مفهوم أوسع وأشمل وأعم من الإقتصاد الرقمي، إذ يعد الإقتصاد الرقمي التطبيق العملي لإقتصاد المعرفة باستخدام الحواسيب وشبكات الاتصالات<sup>3</sup>. بمعنى أدق الإقتصاد الرقمي يمثل تكنولوجيا الإقتصاد المعرفي، كما يلعب دوراً استراتيجياً في زيادة معدلات النمو الإقتصادي وإصلاح الآليات الإقتصادية، التجارية والمالية، كما يساعد الإقتصاد الرقمي على زيادة اندماج إقتصاد الدولة في الإقتصاد العالمي وزيادة فرص التجارة العالمية والوصول إلى الأسواق العالمية والقطاعات السوقية التي كان من الصعب الوصول إليها في الماضي<sup>4</sup>.

ولابد من الإشارة إلى أن إقتصاد المعرفة الرقمي بأبعاده الرقمية والشبكية شهد تبايناً في الآراء، فقد اعتبره البعض بأنه إقتصاد الفقاعة، وأنه ظاهرة عابرة صاعدة سرعان ما تحبو وتعود إلى الحالة الطبيعية، بينما تحدّث عنه آخرون بأنه

<sup>1</sup> عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء، عمان، ط 01، 2013م، ص 194.

<sup>2</sup> أحمد عمر الزاوي، الإقتصاد المعرفي وإمكانية الوصول إلى مجتمع المعرفة، الجامعة المستنصرية، بغداد، بدون سنة نشر، ص 44.

<sup>3</sup> عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، مرجع سبق ذكره، ص 196.

<sup>4</sup> فريد النجار وآخرون، التجارة والأعمال الإلكترونية المتكاملة في مجتمع المعرفة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006م، ص 62.



الاقتصاد الذي جاء ليبقى لما يمتلكه من مقومات البقاء و الاستمرارية وقواه المحركة مدعّمين رأيهم بما يلي<sup>1</sup>:

- إنّ التكنولوجيا الرقمية والانترنت محفزان مهمان للنمو الاقتصادي، ومهددان رئيسيان للأعمال والمؤسسات التقليدية القائمة.

- الخصائص الفريدة للانترنت (التشبيك الفائق، السرعة الفائقة، والسعة الفائقة).

- نماذج الأعمال الافتراضية الجديدة التي تمثل انفجاراً كبيراً لفرص الأعمال.

- انخفاض التكلفة الخاصة بالمنتجات والخدمات وانخفاض معدل التضخم، وعليه سيظل اقتصاد المعرفة الرقمي اقتصاد اليوم والمستقبل.

**ثالثاً- اقتصاد المعرفة والاقتصاد التقليدي:** لقد طوت الكثير من الدول صفحة اقتصاد الصناعة وتبنت وتحوّلت إلى اقتصاد المعرفة، الذي تعتبر فيه المعرفة المحرك الحالي والرئيسي للإنتاجية والتنمية الاقتصادية، ولها دور استراتيجي وملوموس في تقويم الأداء الاقتصادي، فتحليل وفهم ديناميكية المعرفة وعلاقتها المتشابكة مع الاقتصاد هي المدخل الأساسي لتحديد ماهية اقتصاد المعرفة، ومن ثم إبراز أوجه الاختلاف والتباين بين اقتصاد المعرفة والاقتصاد التقليدي من حيث<sup>2</sup>:

**1-اختلاف طبيعة الموارد:** تركيز الاقتصاد التقليدي على الموارد المادية التي تنضب مع استهلاكها، في حين يركز اقتصاد المعرفة على المعرفة بخصائصها الأثرية التي تنمو كلما زاد استهلاكها، وبالتالي اقتصاد المعرفة هو اقتصاد الوفرة والاقتصاد التقليدي هو اقتصاد الندرة.

**2-اختلاف المصدر الرئيسي للإنتاجية:** يعتمد الاقتصاد التقليدي على الآلات والمكانات، بينما عصر المعرفة مصدره الرئيسي الرقمنة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

**3-اختلاف تأثير الموقع:** فبينما يقوم الاقتصاد التقليدي على المواقع الجغرافية الثابتة للمصانع، يقوم اقتصاد المعرفة على الابتعاد عن الموقع الجغرافي الواحد، مما أدى إلى ظهور مؤسسات وأسواق افتراضية تعمل على مدار الساعة بفضل الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

**4-اختلاف موجّهات النمو:** موجّهات النمو الاقتصادي التقليدي تركز على العمل والعمال ورأس المال، بينما الموجّهات الرئيسية لاقتصاد المعرفة هي الابتكار، الإبداع، التحديد والاختراع والمعرفة.

**5-اختلاف مفهوم الملكية:** السائد في الاقتصاد التقليدي هي الملكية المادية من أراض وعقارات ومنقولات، وما شابه وهي قابلة للنقل من طرف لآخر، وقد أصبحت الملكية الفكرية هي محور اقتصاد المعرفة، وتمثل حقوق النشر وبراءات الاختراع أهم أساليب حمايتها.

**6-اختلاف علاقة العرض والطلب:** تزداد قيمة المنتجات المادية في الاقتصاد التقليدي كلما قل العرض أي مع الندرة، بينما يحدث العكس في اقتصاد المعرفة، تزداد قيمة المنتجات المعرفية كلما توافرت وزاد العرض عليها.

<sup>1</sup> عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميّز والريادة، مرجع سبق ذكره، ص 197.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص 197-201.

7- اختلاف مؤشرات التقييم الاقتصادي: يقاس أداء مؤسسات الإنتاج في الاقتصاد التقليدي بمؤشرات محسوسة مثل طاقة الإنتاج، قيمة المخزون السلعي، حجم الأسواق، وتقييم مؤسسات اقتصاد المعرفة على أساس توافر إمكانيات البحث والتطوير، وتوافر البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وقدراتها المعرفية الكامنة ومدى قابليتها للنمو والتطور ونسبة الذكاء الجمعي فيها.

8- اختلاف مصادر الميزة التنافسية: في الاقتصاد التقليدي تغامر المؤسسات بشكل مستقل في السوق كمصادر للميزة التنافسية، بينما يعتمد اقتصاد المعرفة من أجل المشاركة في الموارد وسرعة اللحاق بالتطور التكنولوجي المستمر، وعلى الجودة الشاملة والتطوير كمصادر للميزة التنافسية.

9- يهدف الاقتصاد التقليدي إلى التوظيف الكامل للقوى العاملة دون تحديد مهارات مميزة لأداء العمل، بينما يهدف الاقتصاد المبني على المعرفة إلى وضع قيمة حقيقية للأجور، والتوسع في استخدام القوى العاملة ذات المهارات العالية، التي تتفاعل مع التدريب المستمر والتعليم<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: خصائص، آليات ومتطلبات اقتصاد المعرفة

إن اقتصاد المعرفة بمضامينه ومعطياته وتقنياته يتسم بالعديد من الخصائص وله عدة آليات ومتطلبات سنبرزها من خلال هذا المطلب

أولاً- خصائص اقتصاد المعرفة: تتسم المعرفة من الناحية الاقتصادية بعدة سمات أصبحت تمثل الإطار الفكري لاقتصاد المعرفة، فهو مبني على أساس التطور التكنولوجي والمعلوماتي ويزيد من فرص مخاطر النمو، ففرص التجدد والابتكار والخلق أصبحت أكبر بكثير و من أبرز خصائص اقتصاد المعرفة مايلي:

1- عالي الجودة، يستهدف التميز مثلما هو كثيف المعرفة يركز على الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها رأس المال الفكري والمعرفي، والاعتماد على القوى العاملة المؤهلة والمدربة والمتخصصة، وانتهاج التعلم والتدريب المستمر وإعادة التدريب، كما أنه من شديدا السرعة والتغير يتطور لتلبية احتياجات متغيرة ويمتاز بالانفتاح والمنافسة العالمية<sup>2</sup>.

2- أنه رقمي، حيث يطلق على العصر الحالي "عصر الرّمل"، لأنّ المكونات الرئيسية للتكنولوجيا الرقمية هي رقائق السيليكون والألياف البصرية القائمة على الرمل، وأن هذه الرقمنة لها تأثير عظيم على سعة المعلومات من نقل و تخزين ومعالجة وغير ذلك<sup>3</sup>.

3- إنه افتراضي، بمعنى أننا نلتمس آثاره ولا نلمسه، فالمؤسسة الافتراضية هي مثال واحد فقط على التحول من العمل المادي الحقيقي إلى الافتراضي الذي أصبح ممكنا، مع الرقمنة والشبكات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد موسى العلي النعيمات، أثر الاقتصاد المعرفي في عناصر العملية التعليمية التعلمية في الأردن، أطروحة دكتوراه في أصول التربية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2009، ص 13.

<sup>2</sup> رجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 383-384.

<sup>3</sup> ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 66.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 66.

4- يحقق عائد مرتفع للاستثمار وبالذات من خلال الأرباح المرتفعة التي تحقق نتيجة له في ظل ظروف احتكارية أو شبه احتكارية ، والتي تجعل منه اقتصاداً لاتنافسياً، بحكم الموارد والإمكانات الضخمة التي تحتاجها النشاطات الاقتصادية المحدودة الممارسات في إطار اقتصاد المعرفة<sup>1</sup>.

5- السلبيات الإنسانية من قلق على الحاضر والمستقبل، حيث أن زيادة الفرص وسّعت الاحتمالات والمخاطر، فانتشار الانترنت سرّع تناقل الأفكار الجيدة والسيئة، وبالتالي وسّعت مجالات الأعمال، فالعمل الجيد الناجح يبني على فكرة والعكس صحيح للفكرة السيئة<sup>2</sup>.

6- يتعامل مع الأسواق الإلكترونية الجيدة كأماكن للتبادل، وأدت سرعة تدفق المعلومات حول الأسعار إلى الحد من مظاهر عدم الكفاءة في الأسواق الحالية.

**ثانياً- آليات اقتصاد المعرفة:** إنّ تقدم الدول ومختلف المجتمعات، مرهون بتفعيل آليات المعرفة، اقتنائاً، اكتساباً، استيعاباً وإنتاجاً وتوظيفاً في شتى مجالات الحياة، وفيما يلي عرض لهذه الآليات:

**1-آليات ترتبط بالموارد البشرية:** من بين الركائز التي يقوم عليها اقتصاد المعرفة بناء قوة عمل والموارد البشرية وتدريبها والوصول بها إلى أعلى مستويات المهارة، على اعتبار أن جودة الموارد البشرية تشكل العامل الرئيسي الذي يقف خلف الإبداعات والاختراعات والنواتج الفكرية والتكنولوجية عموماً.

**2-الآليات الاستثمارية:** أي توجيه الحيز الأكبر من الموارد للاستثمار في استيعاب المعرفة، توليدها ونشرها عبر كافة الميادين والقطاعات الاقتصادية، كاستثمار في الأجهزة، البرمجيات، البنى التحتية لتيسير إنتاج المعرفة وتوظيفها.

**3-آليات ترتبط بنشر ودعم وتنمية ثقافة المعرفة:** وتمثل هذه الآلية السياق البيئي الحاضن لاقتصاد المعرفة، حيث ينمو ويتأصل وجوده في ظل ثقافة المعرفة التي تحتضن الإبداعات والاختراعات ونواتج التكنولوجيا والبحث العلمي، ونتائجه وتطبيقاته عبر مختلف مجالات الحياة، كما يتطور اقتصاد المعرفة وينمو ضمن شبكة جيدة محكمة لإدارة المعرفة، والتحكم فيها تعني بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فإنشاء هذه الشبكة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي يشكل أهم الأسس والدعامات التي يقوم عليها اقتصاد المعرفة.

**4-آليات ترتبط بدعم وتنمية ونشر ثقافة الإبداع:** ينمو اقتصاد المعرفة ويتحدد نواتجه وعوائده من خلال دعم وتنمية ونشر ثقافة الإبداع والاختراع، فتفعيل هذه الآليات تعتبر ضرورة معرفية، كما تشكل عمليات تعظيم قيمة الإبداع الفردي، ودعمها آلية بالغة الأثر، بحيث يتقلد رواد الإبداع وصناعة مواقع رفيعة المستوى مادياً ومعنوياً على المستويين: الرسمي والشعبي، بحيث يتناسب التقدير المادي والمعنوي مع الجهود المخلصة المبذولة من العلماء والباحثين في مختلف المجالات، وقد أفرزت هذه التحولات والتغيرات في منظور الثورة وقيمتها وعائدها، نمو القيم المضافة للمعرفة، والتكنولوجيا وتطبيقاتها وتداعيات و تأثيراتها في حياة الناس والمجتمعات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>2</sup> جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة، دار البازوري، عمان، 2009م، ص 22.

ثالثاً- متطلبات إقتصاد المعرفة: إنّ تفعيل وتنامي إقتصاد المعرفة، لا يعني أن إقتصاد أي دولة قد تحول تلقائياً إلى إقتصاد معرفة، بل هناك مجموعة من المتطلبات يجب توافرها حتى تحقق أي دولة نقلة نوعية في إقتصادها ومنها كما يرى الباحثون<sup>2</sup>:

- 1- إعادة هيكلة الإنفاق العام وترشيده، وإجراء زيادة حاسمة في الإنفاق المخصص بتعزيز المعرفة، ابتداءً من المدرسة الابتدائية، وصولاً إلى التعليم العالي مع توجيه الاهتمام لمراكز البحث العلمي.
  - 2- العمل على خلق وتطوير رأس المال البشري بنوعية عالية.
  - 3- إدراك المستثمرين والشركات لأهمية إقتصاد المعرفة، بحيث تساهم في تعليم العاملين ورفع مستوى تدريبهم.
  - 4- مناخ قانوني وتشريعي عام يضمن الحرية والشفافية في تنقل المعلومات بلا عوائق.
  - 5- تدفق البيانات بسرعة وسهولة بين وحدات الإقتصاد المختلفة من خلال وجود بيئة اتصالات قوية، وانفتاح كامل على التعامل مع المعلومات.
- وللاقتصاد المعرفي عدة عناصر تدعمه وتثبت وجوده، كإقتصاد قوي وتساهم بوجودها في أي إقتصاد بأن تضعه ضمن تصنيف الإقتصاديات المتقدمة<sup>3</sup>، ومن أبرز هذه العناصر مايلي:
- أ- قوة بشرية مؤيدة، مدربة وذات مستوى عال من الكفاءة.
  - ب- وجود مجتمع متعلم وهذا يستوجب التركيز على التدريب، التعليم المستمر، إقامة مراكز خاصة ومعاهد مؤهلة للنهوض بجيل من العاملين ذوي خبرات عالية ويضمن نهوض الإقتصاد في ظل التغيرات التكنولوجية المتلاحقة.
  - ج- توفر منظومة بحث وتطوير فاعلة كأحد المتطلبات الأساسية لإقتصاد المعرفة، وفي حال توفرها فإن ذلك يعني غياب التخطيط والتوجيه التقويم والتطوير<sup>4</sup>.
  - د- عمال وصناع المعرفة لديهم معرفة وقدرة على التساؤل واستيعاب التكنولوجيا الحديثة على أفضل نتيجة ممكنة من العمال المهرة من ذوي الإمكانيات والقدرات الهائلة<sup>5</sup>.
  - هـ- إيجاد ربط إلكتروني واسع، وسهولة الاتصال والوصول إليه، فإذا تحقق كل ذلك تحقق أولى الخطوات نحو تنفيذ متطلبات عصر إقتصاد المعرفة.

<sup>1</sup> عبد المنعم هيثم أحمد حسين، إقتصاد المعرفة وأثره على الممارسات المحاسبية وتدقيق الحسابات، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس، إقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، المجلد الأول، جامعة الزيتونة، عمان، 2005م، ص 11.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 378.

<sup>3</sup> هاشم الشمري، ناديا الليثي، الإقتصاد المعرفي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>4</sup> عبد موسى العلي النعيمات، أثر الإقتصاد المعرفي في عناصر العملية التعليمية التعلمية في الأردن، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>5</sup> هاشم الشمري، ناديا الليثي، الإقتصاد المعرفي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

و- تأخذ المعرفة مصداقية أكبر وتعداد أوثق بالتواصل مع الآخرين في أنحاء العالم لنشر ثقافة مجتمع التعلم فكراً وتطبيقاً في المؤسسات المجتمعية المختلفة لأنّ المعرفة في كنفها هي تفاعل المعلومات واستخدامها وتنميتها وتأصيلها.

إذن من أجل بناء إقتصاد معرفة قوي والتلاؤم مع الوضع الجديد، يجب على الدول التي تسعى إلى اتباع هذا المسار، اتخاذ جميع التدابير من أجل التماشي مع ما يحدث في الواقع الاقتصادي، وحتى نكون في مصاف الدول التي تصارعت من أجل نيل مراتب عالية في الإقتصاد العالمي رغم التحديات التي تواجهها، وهذا الكلام موجه إلى الدول النامية بصورة عامة والعربية منها بصورة خاصة. فالتكنولوجيا الحديثة هي العصا السحرية التي تدير الإقتصاد في الوقت الحالي التي تذلل العديد من المعوقات والصعوبات التي يمكن أن يواجهها أي إقتصاد ، وأن الدول العربية زاخرة بالموارد البشرية المدربة والكفؤة، ويجب أن تعمل على إعادة العقول المهاجرة التي وجدت أمامها الفرصة لإطلاق العنان أمام ابتكاراتها<sup>2</sup>. وأن تجعل التعليم وإنتاج المعرفة هدفاً أساسياً ومن أولوياتها، وأيضاً لا بد من الاتصال مع الآخرين من أجل الإبداع وهنا يأتي دور الرأسمال الفكري للمؤسسة الذي يتضمن من بين أهم ما تتضمنه المعرفة لدى العاملين والإبداع والقدرة العقلية والتنافسية<sup>3</sup>.

لأنّ الإقتصاد القائم على المعرفة هو الذي يجعل اعتمادها على الاستثمار في رأس المال الفكري هو أساسياً ومن أولوياتها، وهو الذي يبني على إنتاجها واستهلاكها، إذ تشكل المعرفة جزءاً رئيسياً من الثروة والرفاهية الاجتماعية، فالتقدم الحاصل في التقنية والتغير السريع الذي تحدثه في الإقتصاد يؤثران ليس فقط في درجة وسرعة النمو وإنما في نوعية حياة الإنسان كمورد بشري<sup>4</sup>.

#### المطلب الرابع: المؤسسة المعاصرة واتخاذ القرار في إقتصاد المعرفة

إنّ ظهور الإقتصاد المعرفي العالمي زاد حجم التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة، وأصبحت هناك فجوة تتسع يوماً بعد يوم ما بين الماضي والحاضر. وبات الشغل الشاغل للاقتصاديين النظر في كيفية تطوير وتحديث القدرات الصناعية، لإحداث التحديث الصناعي لإحالة المجتمع من الاقتصاديات القائمة على الأنماط الصناعية التقليدية إلى مجتمع معرفي يعتمد على الإقتصاد الرقمي، وتكنولوجيا المعلومات ليصير المجتمع و المؤسسات الاقتصادية قائمة بشكل أساسي على المعلومات والمعرفة، هذا وينظر إلى المعرفة بأنها القدرات المستشارة لاتخاذ قرار فكري أو مادي<sup>5</sup>.

وسنرى من خلال هذا العنصر كيف حول إقتصاد المعرفة توجه المؤسسات المعاصرة وكيف تتدخل المعرفة في مجال اتخاذ القرار.

<sup>1</sup> عبد الرحمن الهاشمي، فائزة محمد العزاوي، المنهج والإقتصاد المعرفي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

<sup>2</sup> هاشم الشمري، ناديا الليثي، الإقتصاد المعرفي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

<sup>3</sup> اسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 277.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 277.

<sup>5</sup> محمد إبراهيم عبد الرحيم، المتغيرات العالمية للمنظمات (المنظمة، العولمة، الإقتصاد المعرفي)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007م، ص

أولاً- المؤسسة المعاصرة والاقتصاد المعرفي: لقد ولد التطور الفكري في الاعتراف بالمعرفة كموجود جوهري لا مادي في إقتصاد المعرفة، تحديات جديدة أمام المؤسسات المعاصرة تتيح المجال أمام مسالك نوعية للنمو والتطوير. ففي الإقتصاد الصناعي كان التحدي الذي يواجه المؤسسات هو إدارة الندرة في الموارد، أما في ظل إقتصاد المعرفة فالعكس، حيث أصبح ههما إدارة الوفرة في المعلومات والمعرفة، هذه الموجودات المعنوية المعرفية التي تزداد قيمتها بالاستخدام، وهذا مكن سر ديناميكية الإقتصاد الحديث.

فالإقتصاد المعرفي حول توجه المؤسسات المعاصرة من كثافة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات إلى مفهوم المؤسسة المكثفة معرفياً، وبهذا الصدد يشير (Duffy) إلى أن المؤسسات تدرك أنها لكي تكون منافسة يجب أن تستفيد بما تعرفه وما تتعلمه، وإن فهم وتعزيز العلاقات الحرجة يكون أساس النجاح في الإقتصاد المعرفي<sup>1</sup>.

فالمفاهيم المطلوبة في التنظيم المستقبلي هو بناء المؤسسات على أساس المعرفة وهذا يعود للأسباب التالية<sup>2</sup>:

1- أن العمال المعرفيين هم الذين يمثلون قوة العمل، وهؤلاء لا يخضعون لأنماط الإدارة التقليدية.

2- الحاجة لتنظيم الأفكار والمعارف التي تمثل جوهر العمل داخل المؤسسات.

3- الحاجة لتحقيق التنسيق والترابط بين المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.

فهذا العصر تميز بظهور مؤسسات خلق المعرفة ( Knowledge creating companies ) التي

أكتسبت الشهرة من خلال سرعة استجابتها للزبائن، وقدرتها على خلق أسواق جديدة وتطوير منتجات جديدة وهيمنتها على التقنيات الحديثة، ومن بين هذه المؤسسات التي استوعبت التعامل مع المعرفة كمصدر للثروة، المؤسسات اليابانية كشركة (Canon, Honda)، فالتحدي الذي يواجه الم مؤسسة المعاصرة في ظل إقتصاد المعرفة هو إيجاد وحدات المعرفة، وقبول المخاطرة بالتغيير والإبداع أكثر من السعي على المحافظة على الوضع الراهن. كما ينبغي أن تكون المؤسسة المعاصرة قادرة على تفعيل المعرفة المتولدة وعكسها في التطبيق لإضافة قيمة لها أولاً، وفي الدور الذي تلعبه في تحول المؤسسة إلى الإقتصاد المعتمد على المعرفة ثانياً<sup>3</sup>.

ثانياً- اتخاذ القرار في إقتصاد المعرفة: كما سبق الذكر تواجه المؤسسات الاقتصادية في العصر الحديث العديد من التحديات، نتيجة الثورة العلمية والتكنولوجية والتي أثرت وعمقت من مهمات الإدارة ومتطلبات أدائها. ونعلم أنّ محور الإدارة هو اتخاذ القرار في كافة المجالات العملية الإدارية سواء في مجال الوظيفة أو العمل التنفيذي، أو في عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق... الرقابة أو في مجال الإنتاج، التسويق أو التمويل أو تنمية الكوادر البشرية أو حل مشكلة معينة تواجه المشروع أو المؤسسة<sup>4</sup>.

فاتخاذ القرار ينبغي أو يكون له دور فاعل في تمكين الإدارة العليا من أن تلعب دورها في استثمار التطورات

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 136.

<sup>2</sup> حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط 01، 2008م، ص 204.

<sup>3</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 136.

<sup>4</sup> رجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 381.

التكنولوجية والمعرفية ومسايرة روح العصر والوفاء لمتطلبات البيئة.

وقد شجع كل ذلك إلى العمل على تحديد مرتكزات فكرية وبناءات نظرية قادرة على تحقيق المنظمة لأهدافها ، من خلال عملية اتخاذ القرار القادر على تمكين الإدارة من التعامل بشكل فاعل مع المتغيرات البيئية المختلفة، وتكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار، في أنّ النشاطات التي تمارسها في إطار السياق العلمي والتكنولوجي والمعرفي الكبير الذي تشهده المجتمعات الإنسانية يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية والمعرفية الواضحة في اتخاذ القرار<sup>1</sup>، والمعرفة تتدخل في مجال اتخاذ القرار لتحديد مدى<sup>2</sup>:

1- جودة القرار ونوعيته ومناسبته من حيث العائد.

2- شمولية القرار من حيث الإطار الذي يضمنه ويؤثر عليه والعناصر المطلوبة لتنفيذه.

3- الوقت والتوقيت المناسب لتنفيذه ومدى توافر الإمكانيات المادية وغير المادية لتنفيذه في الوقت المناسب.

فعالية اتخاذ القرار الإداري الناجح في إقتصاد المعرفة تكمن في قدرته على رؤية المستقبل، وأبعاده وجوانبه المختلفة ووضع برامج إلى هذا المستقبل بحيث تضمن:

أ- المحافظة على العملاء الحاليين وجذب آخرين مرتقبين من خلال عمليات التطوير والتحسين والارتقاء بمستوى الإنتاجية والمردود المحقق.

ب- تأكيد المكانة التي حققها المشروع وتحسين سمعته لدى العملاء في الأسواق محليا وخارجيا.

هـ - توسيع نطاق السوق وتحسين المصالح الارتباطية وازدياد الجهد البحثي المتواصل لدعم عمليات التطوير المستمر.

أما مقومات وخصائص القرار الإداري الناجح في إقتصاد المعرفة، فهي على النحو التالي<sup>3</sup>:

- أن يكون مناسباً من حيث التوقيت، التكلفة، الجهد وأن يتم إبلاغه بشكل مناسب لكافة الأطراف ذات العلاقة بالقرار.

- أن يكون قابل للتنفيذ في ضوء الإمكانيات والموارد البشرية والمادية المتاحة.

- أن يكون محركاً للدافعية والحوافز الإيجابية لدى العاملين في المشروع وخاصة المنفذين.

- أن يكون منسجماً ومتوافقاً مع اتجاهات وطموحات العاملين في المشروع.

- أن يكون إيجابياً مؤدياً إلى تحقيق أهداف المشروع ومحققاً لعوائد مادية ومعنوية.

- أن يكون مشروعاً يراعي مصالح المجتمع والعاملين والمؤسسة وأن يكون أخلاقياً.

<sup>1</sup> حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 75.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 381.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 383.

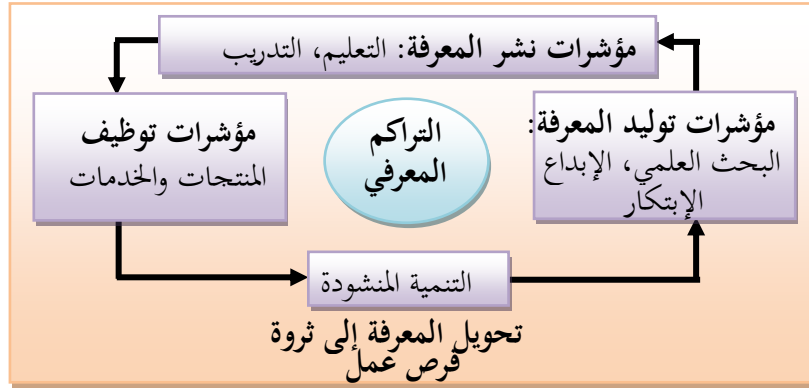
### المبحث الثالث: مؤشرات ومكونات إقتصاد المعرفة

في ظل التغيرات المتسارعة على الإقتصاد العالمي الناجمة عن دخول المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل ركن من أركان إقتصاد المعرفة، وأصبحت حجر الزاوية الذي يرتكز عليه الإقتصاد الحديث.

فالمعرفة اليوم تحررت من الحجز وانتشرت إلى عقول الناس في كل أنحاء العالم، فكم يقال أن إحصاء الأول للمعرفة المولدة يجنيه في البداية من ولدها اكتشافاً وابتكاراً، لكن ذلك لا يستمر لأن المعرفة تنتشر ليتناسب حصادها بعد ذلك مع الأقدار على استخدامها الاستخدام الصحيح، والإفادة منها بشكل أفضل ومردود أعلى<sup>1</sup>.

وإذا حاولنا وضع تصور منطقي بسيط لتسلسل دورة المعرفة فإننا نجد أن لهذه الدورة ثلاث محطات، أولها إنتاج المعرفة ثانيها نشر المعرفة وأخرها استخدام أو توظيف المعرفة. وفي هذا السياق سنحاول إبراز المؤشرات المعرفية لإقتصاد المعرفة من خلال المحطات الثلاث (أنظر الشكل أدناه) ، ثم تحديد مدى تكامل دورة المعرفة، كما سنحدد الإطار العام لقياس دليل إقتصاد المعرفة.

شكل رقم (02-05) : مؤشرات إقتصاد المعرفة



المصدر : عبد القادر بن عبد الله الفتوح، التعليم العالي وبناء مجتمع المعرفة ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، 2011، ص 4، 5 بتصرف .

#### المطلب الأول: مؤشرات إنتاج المعرفة

يتطلب إقتصاد المعرفة تعزيز فعالية إنتاج المعرفة، بما يضمن قيام نسق للابتكار يقوم على الإدارة الكفاء لنقل الثقافة واستيعابها المجتمعي، وتنشيط إنتاجها المؤدي إلى توليد ثقافات جديدة بما يحقق غايات الكفاءة الإنتاجية والتنمية الشاملة<sup>2</sup>.

فأية مؤسسة تحتاج إلى كفاءة أساسية واحدة تجنبها الكثير من الصعوبات، ويرى العديد من الباحثين أن الابتكار المعرفي يعد القاطرة الأساسية للنمو الإقتصادي، والسبيل الأنجح لبناء إقتصاد المعرفة، ومن ثم القاعدة الرئيسية للمنافسة

<sup>1</sup> عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعيمي، الإقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 85.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 88.



في الأسواق العالمية، فالابتكار هو جلب شيء ذي قيمة وممكن التسويق، ويحمي الاختراعات من الموت، ويجب فهم أن المعرفة والابتكار هي عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدر لمعرفة جديدة<sup>1</sup>.

إذن يجب تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار من خلال إقامة بيئة اقتصادية ونظام تعليمي وتدريب فعال وبنية اتصالات متطورة وتطوير بيئة الإنتاج والأسواق لتدعيم القدرة الإنتاجية.

ومن بين المؤشرات التي تكوّن البنية التحتية لاقتصاد المعرفة من الإنتاج العلمي والتطور الثقافي مايلي:

**أولاً- النشر العلمي:** إن لهذا المؤشر أهمية قصوى وداعمة لاقتصاد المعرفة، حيث يعكس عدد المنشورات العلمية إمكانات الباحثين وقابليتهم في الدول، فضلاً عن أنها تكشف عن سعي الباحثين من أجل تطوير قدراتهم من جهة وتطوير الاقتصاد من جهة أخرى، حيث أنّ ازدياد الأوراق البحثية والمنشورات العلمية دليل على استيعاب العاملين في هذا المجال إلى الدور الذي يلعبه نشر الوعي العلمي والثقافي في الجوانب الاقتصادية الاجتماعية وجوانب الحياة الأخرى<sup>2</sup>.

والعائق الذي يقف في طريق المنظومة العربية اليوم يكمن في مواجهتها بنية متخلفة متعددة الوجوه، مما يستدعي السعي إلى تأسيس نهضة تنموية شاملة، وللبحث العلمي والإبداع دور في هذا المجال. فبناء مجتمع معلومات واقتصاد قوى قائم على المعرفة يتطلب إنشاء منظومة عربية للمعلومات العلمية تدعم البحث العلمي والإبداع.

**ثانياً- براءات الاختراع:** نظراً لأنها تجسد أفكاراً فهي الأقرب للمؤشرات المباشرة لخلق العلوم والمعارف، وتمتلك معظم الدول أنظمة وطنية لإيداع براءات الاختراع، تتمحور حول قاعدة بيانات مركزية، وتغطي البيانات أغلب الحقول التكنولوجية وتحتوي الوثائق حول الاختراعات، التكنولوجية، المخترعين<sup>3</sup>.

وبراءة الاختراع هي حق احتكار تمنحه الحكومة إلى مخترع مقابل نشر اختراعه لمدة زمنية محدودة على وفق شروط معينة، وبراءة الاختراع هي الأداة الأولى المهمة لحماية حقوق أحد الشركات أو أحد الأفراد للحصول على حقوق النشر على أنشطة الإنتاج والخدمات المبنية على مفهوم ابتكاري، وحصيلة البراءات التي يولدها نظام وطني للعلم والتكنولوجيا تشكل مؤشراً إجمالياً على الحالة التكنولوجية، ويستعمل لتقسيم النجاح والتخصص بالنسبة إلى البلدان الأخرى<sup>4</sup>.

وبموجب اتفاقية حقوق الملكية الفكرية المتعلقة بالتجارة (TRIPS) يمكن للدول استخدام الترخيص الإجباري الذي يمكنها من استخدام براءات الاختراع المسجلة، من دون موافقة حامل البراءة في العديد من الحالات التي يجب أن تتضمنها القوانين الخاصة بهذه الدول، ومن هذه الاستخدامات طوارئ الصحة العامة وإجراءات انعدام الثقة لتحقيق

<sup>1</sup> عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل، عمان، ط 01، 2013م، ص 112.

<sup>2</sup> ناديا صالح مهدي الليثي، الاقتصاد المعرفي وأثره في النمو الاقتصادي في دول مختارة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، بغداد، 2006م، ص 24.

<sup>3</sup> سدي علي، بولعباس مختار، متطلبات الانتقال إلى الاقتصاد القائم على المعرفة، عرض لبعض التجارب الدولية مع الإشارة لحالة الجزائر، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن، إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2008م، ص 10.

<sup>4</sup> هاشم الشمري، ناديا الليثي، الاقتصاد المعرفي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

المنافسة في السوق<sup>1</sup>. وقد جاءت هذه الاتفاقية لحماية حقوق الملكية الفكرية، غير أنه تم خرق القواعد الخاصة بها من طرف العديد من الدول، ولتسجيل براءة الاختراع هناك ثلاثة معايير رئيسية هي<sup>2</sup>:

1. التسجيل على وفق الأولوية والسبق للبلد الذي تم فيه تقديم الطلب الأول.

2. التسجيل على وفق بلد إقامة المخترع تعكس القدرة التكنولوجية لبلد ما.

3. التسجيل على وفق بلد إقامة مودع الطلب يمثل التحكم بالاختراع.

وتكتسب هذه المعايير أهمية بالغة لما لها من فضل في حماية حقوق المخترعين وتسمح لهم بتحقيق أرباح طائلة. وقد أبدت بعض الجهات المسؤولة اهتماما خاصا لحماية براءات الاختراع لما لها من أثر واضح في زيادة نسبة الصادرات، خاصة صادرات صناعات عالية التقنية أو البرامج السائدة لها التي تحتاج إلى تكثيف الجهود من خلال التدريب والتأهيل المستمرين.

**ثالثاً- إعداد العاملين في إنتاج المعرفة والعاملين في البحث والتطوير:** مما لا شك فيه أن الإنسان هو أثن رأسمال في الوجود، فالحقيقة التي يجب أن لا تخفى على أحد هي أن في الموارد البشرية وخصوصا في وقتنا الحالي استثمار عالي العوائد إذا ما قورن بأي من المجالات الأخرى، لذلك تعد مؤشرات الموارد البشرية مهمة جداً.

فأرأس المال البشري له دور كبير في القدرة الإبتكارية للاقتصاد، حيث يلعب العامل البشري دوراً محورياً في الاقتصاد المبني على المعرفة باعتباره مصدراً أساسياً للقدرة التنافسية وتطويرها، بالشكل الذي يساعد على زيادة الإنتاجية والنمو وخلق فرص أكبر للتوظيف، وعلى الرغم من وجود عدة أبعاد لرأس المال البشري فإنّ نظام التعليم والتدريب يعد مكوناً أساسياً للبنية التحتية المصممة لمواجهة احتياجات الاقتصاد المبني على المعرفة<sup>3</sup>.

لذا تعد الموارد البشرية عالية التأهيل والكفاءة والخبرة من أهم مدخلات ومقومات العمل في الأنشطة البحثية والتطويرية والإبتكارية.

**رابعاً- الإنفاق على البحث والتطوير:** البحث العلمي والتطوير هو عبارة عن مجموعة الآليات التي يتم اعتمادها والأعمال والمشاريع الإبتكارية والإبداعية التي يجري تنفيذها بطريقة منظمة وتكاملية، بهدف زيادة المخزون المعرفي والثقافي للبشر بما فيه معرفة الإنسان والمجتمع، واستخدام هذه المعارف لبناء تطبيقات جديدة وتحسين حياة البشر وزيادة النمو الاقتصادي، وتحقيق الأمان، وهي تشتمل على ثلاثة محاور رئيسية: بحوث تطبيقية وإبتكارية<sup>4</sup>، وتشكل بيانات الأبحاث والتطوير المؤشرات الأساسية لاقتصاد المعرفة، وهذه المؤشرات تخضع منذ مدة طويلة لعملية جمع منظمة ومعيارية للبيانات

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 40.

<sup>2</sup> عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعمي، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 91.

<sup>3</sup> يوسف حمد الإبراهيم، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، ط 01، 2004م، ص 106.

<sup>4</sup> عبد الحسن الحسيني، التنمية البشرية وبناء مجتمع المعرفة، الدار العربية للعلوم ناشرون، لبنان، ط 01، 2008م، ص 170.

مما يسمح بإجراء تحاليل ديناميكية ومقارنات دولية وتتصل هذه المؤشرات بدعم بلد معين للبحث والتطوير لتشمل الإنفاق الحكومي<sup>\*</sup>.

كذلك يشمل هذا الإنفاق المعاهد والمؤسسات، الجامعات والكليات، كذلك الشركات متعددة الجنسية تتولى مهمة الإنفاق على البحث والتطوير من أجل جعل منقحها ينافس المنتجات في السوق العالمية ويتفوق عليها من خلال شراء ابتكارات جيدة واحتكارها لبراءات اختراع.

وهناك علاقة قوية بين الإنفاق على البحوث والتطوير والاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، على سبيل المثال تنفق اليابان (3.76%) من الناتج القومي الإجمالي على شؤون البحث والتطوير، أما الولايات المتحدة فتنفق (8.2%) وألمانيا (2.63%) وفي المقابل نجد أن هذه النسب متواضعة جدا في البلاد العربية، على سبيل المثال تنفق تونس (0.3%) فقط، الأردن (0.26%) مصر (0.22%) سوريا (0.2%) الكويت (0.16%) فقط<sup>1</sup>.

إذن يلاحظ أن هناك تفاوت كبير في مقدرة الدول العربية على تمويل البحوث والتطوير بالرغم من أهميتها في الإنتاج والتراكم المعرفي، فالإنفاق والمال يعتبر عصب البحث العلمي ومن أهم مستلزماته لتأمين بيئة بحثية ملائمة، فالبحث العلمي يحتاج إلى مبالغ مالية ليست بالقليلة، تصرف كرواتب وثمان التجهيزات وأتعاب الباحثين لمدة زمنية قد تطول أو تقصر طبيعة البحث الذي تعمل عليه مجموعة من الأطراف تشكل فريق البحث الذي يجب أن يكون منسجما ومتآلفا<sup>2</sup>.

**خامسا- مؤسسات البحث والتطوير:** كما سبق الذكر يعتبر البحث والتطوير من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها الدول في تحقيق التنمية والمشاركة الفعالة في التقدم الحضاري العالمي، والاستثمار في ميدان البحوث التطبيقية والأساسية، تجد ما يسوغها في العائد الكبير لهذا الاستثمار على المستويين الوطني والمؤسسي، كما تساهم البحوث في توليد المعارف العلمية وتطوير الكفاءات البشرية بما يكفل تحقيق تنمية اقتصادية، اجتماعية شاملة.

وتمارس نشاطات البحث والتطوير في البلدان العربية أساسا في مؤسسات التعليم العالي والمراكز البحثية التخصصية المرتبطة ببعضها، أو في مراكز وهيئات البحث العلمي، وفي هيئات ووحدات البحث والتطوير، وفضلا عن مراكز البحث فإن هناك وحدات البحث والتطوير المستقلة أو المرتبطة بالمؤسسات الإنتاجية وهي محدودة العدد والأداء<sup>3</sup>.

ويعود التراجع العام للإنتاج المعرفي في العالم الثالث إلى ما يسمى بالتبعية الأكاديمية والمتمثلة في<sup>4</sup>:

1- تبعية الأفكار (استهلاكها لا إنتاجها).

2- تبعية الإعلام الفكري (النشر).

\* يضم الإنفاق من قبل الوكالات والمكاتب والكيانات الأخرى التي تقدم سلعاً وخدمات عامة وكذلك من قبل الكيانات التي تشرف على السياسات الحكومية، الاقتصادية والاجتماعية للبلد او المجتمع المعنيين، وكذلك المؤسسات التي لا تتوخى الربح من المشاريع التي تمولها الدولة وتديرها.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 359.

<sup>2</sup> عبد الحسن الحسيني، التنمية البشرية وبناء مجتمع المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 177.

<sup>3</sup> عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعمي، الإقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 94-95.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص ص 94-95.

3- تبعية تقنية التعليم.

4- تبعية الاعتماد على التمويل الخارجي في البحث والتدريس على السواء.

5- تبعية الاستثمار في مجال التعليم.

6- تبعية مولدة لنزيف العقول.

فتجاوز هذه التبعية وتحقيق تميز أكاديمي والانخراط في الإنتاج المعرفي المتميز يبدو تحدياً بالغ الصعوبة؛ لأنّ البحث والتطوير في وضع تنافسي سيء للغاية مقارنة بالدول المتقدمة، فالدول العربية ليس لديها موارد مالية ولا المعرفة التكنولوجية والعلمية لكي تستفيد منها فاعتمادها على التكنولوجيا الأجنبية يمكن أن يخلف ويخلد الشائبة الاقتصادية الداخلية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مؤشرات نشر المعرفة

إنّ لهذا المؤشر دور كبير وأهمية بالغة لما له من تفاصيل ترتبط بالتكنولوجيا والجانب السياسي الاقتصادي، لأنّ التقنيات الحديثة لن تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين القدرة التنافسية على المستوى الدولي ما لم يتم نشرها على المستويات المختلفة للاقتصاد بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة. فحجز التكنولوجيا وحفظها في مواقع معزولة يجعل فائدتها محدودة.

ففي الاقتصاد المبني على المعرفة تنتشر المعرفة بين المؤسسات ومراكز البحوث العامة وعبر المناطق الجغرافية المختلفة للدولة، وتمتاز المؤسسات في الاقتصاد المبني على المعرفة بأنها تتمتع بثقافة المشاركة في المعرفة داخل الشركة وخارجها، بحيث لا تعمل أجزاءها المختلفة بمعزل عن بعضها بعضاً. ففي الكثير من المؤسسات التي تتمتع بدرجة عالية من الابتكار تأتي أفضل الأفكار الجديدة من المستهلكين أو الموزعين، ومن خلال نقل الأفكار إلى مصممي المنتج تتحول هذه الأفكار إلى تطبيقات عملية<sup>2</sup>.

فنشر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحتل مكانة جوهرية في اقتصاد المعرفة لما لها من تأثيرات في الاقتصاد وتشمل هذه التأثيرات مايلي<sup>3</sup>:

- أنها تسمح بدر أرباح إنتاجية خاصة في مجال المعالجة والتخزين وتبادل المعلومات.
- تعزز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة ظهور وازدهار صناعات جديدة، وقد ولدت هذه الصناعات طلباً على الخدمات المرافقة لهذه الصناعات نظراً لما تشتمل عليه هذه الصناعات من خدمات برمجية ومعالجة بيانات.
- ظهور وظائف جديدة والاستعاضة بها عن سابقتها القديمة أو جعلها مساعدة لها، فمثلاً خدمة التعلم عن بعد وكذلك الحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والصحة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 96.

<sup>2</sup> يوسف حمد الإبراهيم، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 104.

<sup>3</sup> هاشم الشمري، ناديا الليثي، الاقتصاد المعرفي، مرجع سبق ذكره، ص 55.

وبهذا فإنّ تهمة البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تعتبر عنصراً متكاملاً ضمن إستراتيجية الإقتصاد المعرفي، تتطلب حتماً نظرة فاحصة ناقذة للأبعاد الأساسية مثل<sup>1</sup>:

**بيئة ممكنة:** تفاعل مختلف العوامل السياسية، الاقتصادية، القضائية والاجتماعية والسوقية على الصعد المحلية والعالمية، لتخلق أجواء خصبة ومناسبة للنمو التكنولوجي، وهذه البيئة الممكنة تتطلب الخطط والاستراتيجيات القومية والإدارة اللازمة، بالإضافة إلى الأطر التنظيمية والتشريعية التي تصوغ الشروط الضرورية للحصول على التكنولوجيا واستخدامها. **الحصول على التكنولوجيا واستخدامها:** هناك الكثير من النتائج المحددة كالبرامج والشراكات تنبثق من البيئة الممكنة، وتسمح بمزيد من استخدام التكنولوجيا خاصة في الدول النامية.

**استخدام التكنولوجيا:** بمجرد الحصول على التكنولوجيا، تصبح الخدمات والتطبيقات والمحتوى ميسورة الاستخدام. **تنمية مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** فلا بد من الحفاظ على بنية معلوماتية قوية لبناء رأس المال البشري؛ لأنّ استغلال عدد من تطبيقات الاتصالات والمعلومات الجديدة وصيانة البنية التحتية للمعلومات والاتصالات أمران يعتمدان على فئة عمال مدرّبين وذوي كفاءة عالية، وذلك يحتاج تدريب تكنولوجي وتعلم عام. ومن بين مؤشرات نشر المعرفة والتي تساهم في تكوين البنية التحتية لاقتصاد المعرفة ما يلي<sup>2</sup>:

**أولاً- وسائل النفاذ إلى وسائط الإعلام:** تعد وسائل الإعلام من أهم آليات نشر المعرفة وإحدى الدعامات الأساسية للمجتمع المعاصر القائم على المعرفة ومصدراً جديداً للإنتاج وصناعة القيم والرموز، ولكن مازال الإعلام العربي ووسائل الوصول إليه وبنيته التحتية ومضمونه يعاني من الضعف، مما يجعله دون مستوى التحدي لبناء مجتمع واقتصاد المعرفة، إذ ينخفض عدد الصحف العربية إلى أقل من 53 لكل 1000 شخص مقارنة مع 285 صحيفة لكل 1000 شخص في الدول المتقدمة.

وتوافر أجهزة الراديو والتلفزيون في الدول العربية فهو أقل من المتوسط العالمي، أما القنوات العربية تتزايد بشكل كبير وأكثر من 70%، منها تابعة رسمياً للحكومات ومضامينها تسيطر عليها السطحية والتشابه.

**ثانياً- الثقافة ونشر الوعي المعرفي:** الثقافة هي أفضل ثمار مجتمع المعلومات، ويجب أن تتوفر إمكانية النفاذ إلى مصادر الثقافة لجميع المواطنين، والثقافة للجميع مبدأ غير قابل للإهمال في مجتمع المعلومات<sup>3</sup>. غير أنه في الواقع الحالي لا بد من الإشارة إلى وجود أزمة في الثقافة واللغة العربية في التنظير والتعليم والاستخدام، إضافة إلى أزمة بلورة سياسية لغوية علمية وطنية. فاللغة هي المدخل الطبيعي إلى إحداث نهضة ثقافية وهي أحد مقومات صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال<sup>4</sup>. فلا بد من الاهتمام باللغات الأجنبية في مختلف المراحل التعليمية، وترسيخ الثقافة ونشر الوعي العربي من

<sup>1</sup> محمد أمين مخيمر، موسى أبو طه، بناء اقتصاديات المعرفة، استراتيجيات تنمية متقدمة، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، ط 01، 2009م، ص ص 195-196.

<sup>2</sup> عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعوي، الإقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 99.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 100.

<sup>4</sup> عبد الحسن الحسيني، التنمية البشرية وبناء مجتمع المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 191.

خلال تسهيل تبادل المواد الثقافية المطبوعة والرقمية وتوزيعها، وتحفيز وتشجيع النوادي والمكتبات الثقافية ودعم النشاطات الفكرية بما في ذلك الكتب والانترنت والمكتبات والدوريات، فكل هذه المبادرات تعتبر حركات أساسية للإبداع والابتكار الذي يعد الدعامة الأساسية لتبني إقتصاد المعرفة.

وعليه يمكن القول أن إدارة المعرفة الناجحة والذكية لا تسعى فقط إلى استخلاص المعلومات والمعرفة من الأفراد في المؤسسة، ثم تدير ظهرها عليهم، بل ينبغي عليها تأمين الإنارة الكافية والتفهم الكافي للثقافة التي يتعامل معها العاملون في حقل المعرفة، وذلك من خلال تأثير المعلومات وتكنولوجياها والمجتمعات التي تتعايش معها وبالتالي إيجاد بنية تحتية أساسية تؤمن قيمة ونجاح أفضل للمؤسسة<sup>1</sup>. إذن لابد من التعامل مع الموارد البشرية من جهة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من جهة أخرى، لتوليد ثقافة المشاركة بالمعرفة ونشر وعي معرفي لدى الجميع.

ثالثاً- البنية التحتية للاتصالات: وتتكون من:

**1- الاتصالات الهاتفية:** لقد عملت الكثير من الدول العربية على تطوير بنيتها التحتية للاتصالات لأنها تعد بوابة الدخول لعصر المعلومات، و تعتبر الهواتف الجواله على وجه الخصوص صاحبة تأثير تحويلي؛ حيث ذكر مؤخرًا في مقال بجريدة "الاقتصادي (The economist)": إن الهواتف المحمولة لديها إمكانيات هائلة للمساعدة في زيادة النشاط الاقتصادي والعمل على توفير بديل للطرق والأساليب غير الجيدة والخدمات البريدية التي لا يمكن الاعتماد عليها وزيادة نصيب الفلاحين من الأسواق، وتسمح أيضا بسرعة وأمان تحويلات الأموال<sup>2</sup>. غير أنه بعض الدول العربية غير قادرة على تلبية حاجات مواطنيها في هذا المجال.

**2- تقانات الاتصال والجهازية الرقمية:** تعد البنية التحتية لتقانة المعلومات والاتصالات لبلد ما العامل الأهم في قدرته على الانتقال إلى الإقتصاد العالمي المبني على المعرفة، وتشكل كثافة الخطوط الهاتفية والثابتة والنقالة وانتشار الحواسيب الشخصية ومدى استخدام الانترنت المؤشرات الأساسية لهذه البنية التحتية، علما أن تقنيات المعلومات والاتصال لا تعمل منفردة بل تعمل معاً. لذلك فنموها يؤدي إلى نمو القطاعات الأخرى من الإقتصاد<sup>3</sup>. وفي مجال تقنيات الاتصال فقد خطت الدول العربية خطوة لا بأس بها، حيث أصبحت نسبة كبيرة من شبكات الاتصال تعمل بالوسائل الرقمية كالأقمار الصناعية التي تعمل بالنظام الرقمي وقمر الثريا المخصص للاتصالات، فالجهازية الرقمية وتطور تقنيات الاتصال من شأنه تحقيق للعديد من المزايا في مجال البحث المعلوماتي.

**3- استخدام الانترنت:** تعني الانترنت الشبكة العالمية والتي تقوم بربط الحاسبات الإلكترونية المنتشرة على نطاق واسع في أنحاء العالم كافة<sup>4</sup>.

ولا تعد شبكة الانترنت والتي انضم إليها الملايين من المستثمرين في شتى أنحاء العالم وليدة ساعتها، وإنما تعود جذورها إلى سلسلة من الخطوات المتتابعة والتطورات التي أدت في نهاية المطاف إلى ما نراه اليوم من اتساع في التغطية

<sup>1</sup> عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 137.

<sup>2</sup> محمد أمين مخيمر، موسى أبو طه، بناء اقتصاديات المعرفة، استراتيجيات تنمية متقدمة، مرجع سبق ذكره، ص 209.

<sup>3</sup> عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعيمي، الإقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 104.

<sup>4</sup> فليح حسن خلف، إقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 44.

وعمق في المعرفة وروعة في الأداء، إنها مجموعة متفق عليها من الأفكار واتفاق بين أصدقاء وزملاء وانعكاس لاتجاهات تكنولوجية<sup>1</sup>.

والانترنت هي البنية التحتية والأساسية التي تسمح بالاتصال والتواصل بين مختلف أنواع الشبكات<sup>2</sup>. وهي أهم تقنية مستخدمة في عصرنا حيث تجمع بين سمي مجتمع المعلومات: ثوري المعلومات والاتصالات وتعتبر من أهم المؤشرات التي تعمل إلى التوصل ونشر المعرفة في عصر الاتصال.

### المطلب الثالث: مؤشرات توظيف المعرفة

إنّ هذه المؤشرات لها أهمية بالغة على الإطلاق، فالإدارة الناجحة هي التي تستخدم المعرفة وتوظفها في الوقت المناسب دون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة أو لحل مشكلة قائمة.

فعملية تطبيق المعرفة يجب أن تستهدف تحقيق الأهداف والغايات التي تحقق النمو والتكيف ل المؤسسة<sup>3</sup>، مما ينعكس على أداء ونمو اقتصاد البلد ككل، فالمعرفة التي لا تعكس في التوظيف والتنفيذ تعد مجرد تكلفة، فالفجوة بين ما تعرفه وما وظيفته مما تعرفه هي أحد أهم معايير التقييم، لذلك تسمى مؤشرات توظيف المعرفة بمؤشرات الاندماج في اقتصاد المعرفة، وتتكون البنية التحتية لاستخدام وتوظيف المعرفة مما يلي:

### أولاً- سياسات نقل التقنية وتوظيفها في المؤسسات العربية:

تسعى الكثير من المؤسسات العربية لإعادة ترتيب أوضاعها والتكيف، بغرض مواكبة متطلبات اقتصاد المعرفة وتقليص الفجوة بينها وبين مؤسسات الدول المتقدمة، غير أنّها ما تزال تفتقر إلى النموذج الجديد للإدارة الذي يتلاءم مع متطلبات هذا الاقتصاد وإلى الهياكل الشبكية المرنة اللازمة للولوج فيه، إذ من المعلوم أنّ غالبية المؤسسات العربية يسودها الهياكل التنظيمية العمودية التقليدية، وما يتبعها من أسلوب المركزية في اتخاذ القرارات والحد من قدرة العاملين على الحركة والإبداع، وهذا وضع لا يتناسب مع تهيئة رأس المال الفكري من أجل الإبداع والابتكار الذي هو أساس اقتصاد المعرفة وأحد متطلباته الأساسية<sup>4</sup>، فالكثير من الدول العربية ما يزال ينقصها توافر البنية التكنولوجية والمعلوماتية الأساسية، بالإضافة إلى افتقارها إلى سياسات واستراتيجيات ورؤية واضحة للتحويل إلى اقتصاد المعرفة.

ويمكن القول أنّ تجربة البلدان العربية في نقل وإدارة وتوظيف التكنولوجيا لم تكن في المستوى المطلوب، فقد عمدت هذه الدول على اقتناء التكنولوجيا من خلال عقود شراء وسائل الإنتاج وتدريب العمالة المحلية، وقد اقتصرّت سياسات التصنيع العربية على مفهوم اقتناء وسائل الإنتاج، وعدم الاهتمام بالسيطرة على التقانات وتوطينها، مما جعل

<sup>1</sup> جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 108-109.

<sup>2</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 242.

<sup>3</sup> عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 126.

<sup>4</sup> عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، مرجع سبق ذكره، ص 220.

هذه التقانات تتقدم بمرور الوقت حتى أصبحت المؤسسات الإنتاجية غير قادرة على المنافسة وكان رد الفعل هو تطبيق قوانين وأنظمة الحماية<sup>1</sup>.

وهكذا اتسعت الفجوة التقنية بين الدول العربية والعالم المتقدم ، حيث تزيد حصة الدول المتقدمة من التكنولوجيا المتقدمة في معظمها على 95%، منها 98% في الحاسبات و 95.6% في الالكترنيات و 93.3% في تقنيات المعلومات و 99.1% في السوفت وير<sup>2</sup>.

ومن أجل نقل التقنية وتوظيفها في المؤسسات العربية، حاولت الدول العربية أن تخلق بيئة تجذب التقنية وراهنّت على فكرة التبادل التجاري والانفتاح على الخارج فتبنت سياسة تشجيع الاستثمارات الأجنبية المباشرة، غير أنه تبين أن الشركات المتعددة الجنسيات قد احتفظت بأجزاء عمليات الإنتاج ذات الكثافة المعرفية والكفاءة والمهارة البشرية العالية، وأن هذه السياسة لم تؤدي إلى نقل حقيقي وتوطين للتقانة، فأكثر من 70% من الاستثمار الأجنبي المباشر مصدره الشركات المتعددة الجنسيات للدول المتقدمة، وكان أكثر من 70% من دفعات حقوق التأليف والاختراع والامتيازات والتراخيص دفعت لفروع المؤسسات الأمريكية في الخارج<sup>3</sup>.

### ثانيا- الروابط بين مؤسسات البحث العلمي والقطاعات الإنتاجية

إنّ النقل النوعي للبحث العلمي مرتبط بالتقدم العلمي والتكنولوجي وبالابتكار لارتباطها مباشرة بالإنتاج، وبمعدلات الدخل الوطني ورفاهية الشعوب، ولأهمية هذا المؤشر نجد أن الدول المتقدمة تبدي اهتماما كبيرا وتخصص جزء كبير من ميزانيتها للإنفاق على البحث والتطوير، نظرا لدورها في العمليات الإنمائية وفي تطوير البنى الصناعية، وتحسين شروط المنافسة في الإنتاج والتسويق داخل الأسواق المحلية والخارجية. فعملية ترويج البحث العلمي والتطوير وتوطين نتائجه في التنمية من بين المقاييس التي تحدد مدى تحقيق مؤسسات البحث والتطوير لأهدافها، غير أن هذه العملية تواجه صعوبات كثيرة في المؤسسات العربية منها<sup>4</sup>:

- 1- غياب النشاط الإبتكاري.
- 2- محدودية الخبرة في مؤسسات البحث والتطوير في المجال الصناعي.
- 3- تدني مستوى المعرفة بالتقنيات الصناعية.
- 4- افتقار مراكز البحث والتطوير إلى إمكانيات التصميم وإنتاج النماذج.
- 5- النزعة نحو مكافأة الباحثين وترقيتهم على أساس الأبحاث الأكاديمية.

<sup>1</sup> عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعيمي، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 105.

<sup>2</sup> فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 34.

<sup>4</sup> عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعيمي، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 105 -



وعلى الرغم من أن الإنجازات البحثية والتطويرية لم تصل إلى حد الاستثمار، إلا أن بعض الدول العربية اعتمدت آليات لتوظيف نتائج البحث والتطوير من خلال وضع روابط أو عقود بين مؤسسات البحث العلمي والقطاعات الإنتاجية لفك بعض الأسرار الصناعية. وهذه الآلية تعتبر رؤية وصياغة منهجية تهدف إلى بناء إقتصاد معرفي؛ لذا لا بد من دراسة وتحليل هذه الآلية والنتائج المحققة والعقبات التي اعترضتها، والموارد المتاحة والمرصودة لتنفيذها.

**ثالثاً- حاضنات الأعمال والتقانة:** تعرف الحاضنات بأنها بيئة إطار متكامل من المكان والمهارات والتجهيزات والخدمات والتسهيلات والاستشارة والتنظيم، مخصصة لمساعدة رواد الأعمال في إدارة وتنمية المؤسسات الجديدة ورعايتها لمدة محدودة<sup>1</sup>.

وحاضنات الأعمال والتقانة من المشاريع الجديدة والحديثة التي تقوم عملياً على الأفكار التكنولوجية الداعمة للنشاطات الابتكارية للمؤسسات الصغيرة أو المتوسطة، التي تؤدي إلى ظهور منتج جديد قابل للتسويق، كما تمكن المبدعين الذين تنقصهم الإمكانيات لتطوير أبحاثهم وتسويقها.

وتوفر حاضنات التكنولوجيا خدمات عامة إلى جانب الدعم المالي والقانوني والتجاري للمشروعات المنشأة حديثاً، وتنتهي عملية الاحتضان بعد مدة محدودة من الوقت، إما بتخرّج المشروعات الناشئة الناجحة التي تنتقل إلى خارج الحاضنة، أو بانتهاء ترتيبات الاحتضان لسبب أو لآخر<sup>2</sup>.

#### المطلب الرابع: النظريات الاقتصادية والإطار العام لقياس دليل إقتصاد المعرفة

**أولاً- النظريات الاقتصادية:** تتمثل وظيفة الإنتاج في الإقتصاد الكلي التقليدي بالمعادلة التالية :  
 $(Y=F(L,K,A,N))$ ، حيث يقف الحرف (L) للعمال (Labors)، والحرف (K) لرأس المال المادي (Kapital)، والحرف (A) للتكنولوجيا (Technology) والحرف (N) للمؤسسة (Organization)، وتعتمد عوامل الإنتاج هذه على درجة تطور الإقتصاد<sup>3</sup>.

وقد لعب العمال دوراً مهماً في الإقتصاد الزراعي نظراً للتراكم البطيء لرأس المال المادي ولتكنولوجيا الإنتاج، وحدث العكس بعد الثورة الصناعية وخاصة في القرن الثامن عشر، حيث تحول مركز اهتمام التنمية من العمال إلى رأس المال المادي، وهكذا أكدت نظرية النمو الكلاسيكية (Neo- Classical Growth theory) على أن التكنولوجيا تعد عاملاً رئيسياً في تحسين الإنتاجية.

وقد كان شمبيتر (Schumpeter 1934) أول من أشار إلى أنّ الابتكار المعرفي هو مفتاح النمو الإقتصادي، وأشار مارشال (Marshall 1980) أيضاً إلى أنّ الابتكار وانتشار المعرفة قد أدّى إلى تطبيق طريقة جديدة وآلية جديدة لتحسين الإنتاجية كرأس المال والعمال، وبعدها اقترح رومر (Romer 1990)، نظرية النمو الجديدة، التي سميت بنظرية النمو الداخلي (Endogenous Growth Theory)، والتي أكدت على أهمية المعرفة والتقدم

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 106.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 106.

<sup>3</sup> عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، مرجع سبق ذكره، ص 203

التكنولوجي في النمو الاقتصادي<sup>1</sup>. وأنها من العوامل الداخلية المؤثرة في هذا النمو، فالاستثمار في مجال المعلومات والمعرفة وتطبيقها واستخدامها من قبل الموارد البشرية المبدعة والمبتكرة أحد أهم عوامل الإنتاج.

حيث أشارت وزارة التجارة الأمريكية خلال السنوات القليلة الماضية، أن مساهمة التكنولوجيا والتقدم المعرفي شكل (80%) من العامل الكلي لنمو الإنتاجية. وأهم بضاعة في إقتصاد المعرفة تتمثل في المعلومات والمعرفة، وقد أشارت نظرية النمو الداخلي إلى أهمية المعرفة، والتقدم التكنولوجي ورأس المال البشري المتميز المنتج للمعرفة كأدوات مهمة للإنتاج والنمو الاقتصادي في الوقت الحاضر.

**ثانيا- الإطار العام لقياس دليل إقتصاد المعرفة:** اعتمد البنك الدولي في تحديد معالم الإطار العام لقياس دليل إقتصاد المعرفة إلى عدة أركان، تعد مؤشرا على الانتقال نحو إقتصاد سليم للمعرفة الرقمية من بين هذه الأركان مايلي:

**1-الركن الأول:** منظومة اقتصادية ومؤسسية فعالة وذات كفاءة عالية بإمكانها نقل جميع الوسائل المتوفرة للاستخدام الأمثل لشتى الموارد المعرفية المتاحة والمتجددة مع ترسيخ جذور العمل المنظمي السليم.

**2-الركن الثاني:** موارد بشرية مؤهلة ذات مستوى علمي رصين وتلعب دور فعال في إنتاج موارد معرفية ونشرها فيما بينها ، وتحسين توظيفها على أرض الواقع من خلال خبرتها العميقة وبعض العناصر المميزة لها التي تجعلها القلب النابض في أي مؤسسة اقتصادية، ومورد فعال لا يستهان به لبلوغ مجتمع المعرفة وترسيخ دعائم إقتصاد المعرفة.

**3-الركن الثالث:** وجود منظومة ابتكار فاعلة لدى المؤسسات والجهات الاستشارية والجامعات ومراكز البحث والتطوير، بإمكانها امتلاك المعرفة الكافية لاستيعاب عناصر المعرفة الجديدة وتوجيه فاعليتها بحيث تلبى الحاجات القائمة في بيئة المجتمع من خلال استحداث تقنيات وآليات جديدة، وتكون قادرة على المساهمة في الحصيلة العمولية المتنامية.

ويقاس دليل إقتصاد المعرفة (Knowledge Economy Index) بواسطة نموذج رياضي، يوظف سلسلة من الحسابات التي تقاس من خلالها متوسط قيمة الدليل لبلد ما أو منطقة ما على أساس قيم متغيرات أركان إقتصاد المعرفة المذكورة أعلاه<sup>2</sup>.

ونذكر على سبيل المثال لا الحصر جزء من المتغيرات المستخدمة في حساب دليل المعرفة واقتصادها<sup>3</sup>.

**فالركن الأول؛ منظومة الإقتصاد الوطني** يتضمن الناتج المحلي الإجمالي حصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، دليل الفقر البشري ، دليل الناتج الإجمالي المحلي، عدد السكان، نسبة التوظيف في الصناعة، نسبة التوظيف في الخدمات فضلا عن متغيرات أخرى.

**أما الركن الثاني؛ البنية التحتية للمعلومات والاتصالات** يتضمن عدد الهواتف التقليدية لكل 1000 مواطن، عدد الهواتف المحمولة لكل 1000 مواطن ، عدد الحواسيب لكل 1000 مواطن، عدد مضيفات الانترنت لكل 1000 مواطن، توفر الحكومة الإلكترونية، الإنفاق على أدوات المعلومات والاتصالات كنسبة من الناتج الإجمالي المحلي، عدد

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 204.

<sup>2</sup> عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعيمي، الإقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 108-109.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 108-109.

مستخدمي الانترنت، كلفة الانترنت، استخدام الانترنت في التجارة والأعمال، الدخول إلى الانترنت في المدارس وغيرها من المتغيرات التي تختص بالبنية التحتية للمعلومات والاتصالات.

**والركن الثالث؛ منظومة التعلم** يتضمن: دليل التعليم، معرفة القراءة والكتابة لدى الكبار، حجم الالتحاق بالمدارس المتوسطة، الإنفاق على التعليم (نسبة من الناتج الإجمالي المحلي) ومتغيرات أخرى.

ويتضمن **الركن الرابع؛ الابتكار والقدرة التنافسية** دليل التنمية البشرية، العاملون في البحث والتطوير لكل مليون نسمة، مستوى تدريب الكوادر، التعاون البحثي بين الجامعات والمؤسسات، توافق التعليم الجامعي مع متطلبات الاقتصاد، هجرة العقول العلمية، دليل الإنجاز التقني، حجم الإنفاق الخاص على البحث والتطوير، حجم تصدير التقنيات المتقدمة من صادرات الإنتاج فضلا عن متغيرات أخرى<sup>1</sup>.

ويرى الباحث حسن الرزو<sup>2</sup> أن المتغيرات المذكورة أعلاه لا تمثل سوى ثلث المتغيرات الموضوعية من البنك الدولي، ومن ثم لا يمثل هذا الاحتساب الدقة والوضوح في قيمة الدليلين، إلا أنه يعتقد في إمكانية استخدامه في تحديد السمات التنافسية بصورة مقارنة للواقع الميداني وإلى حد مقبول.

ويرى الدكتور فريد النجار وآخرون أن إقتصاد المعرفة يقاس بالعناصر التالية<sup>3</sup>:

- حقوق الملكية، تنظيم الحكومة والقيود الجمركية وغير الجمركية.
- عدد الباحثين في البحوث والتطوير ونصيب الدولة من الصادرات الصناعية كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي، عدد الأبحاث المنشورة لكل مليون نسمة.
- معدل الأمية، عدد طلاب المرحلة الثانوي والتعلم الجامعي وعدد طلاب الدراسات العليا.
- عدد خطوط التليفون وعدد الاشتراكات في الانترنت لكل ألف من السكان.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 109.

<sup>2</sup> حسن مظفر الرزو، سمات إقتصاد المعرفة في دول المغرب العربي وانعكاساتها المحتملة على الميزة التنافسية في البيئة الرقمية، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد 348، 2008م، ص 90.

<sup>3</sup> فريد النجار وآخرون، التجارة والأعمال الإلكترونية المتكاملة في مجتمع المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 04.

## المبحث الرابع : العلاقات الترابطية بين المعرفة ، إدارة المعرفة و اقتصاد المعرفة وتأثيرهم على إدا المؤسسة

يمتاز العصر الحديث بالتطور السريع و التغيير في العديد من المجالات و الميادين من علمية وتكنولوجية و ثقافية واقتصادية و في ظل التحول باتجاه اقتصاديات المعرفة ، التي أصبحت تؤكد أن مصدر الثروة ليس هو رأس المال و إنما المعرفة كوسيلة لمساعدتها على مواجهة تحديات اقتصاد المعرفة و مجتمع المعرفة و متطلباتها التنافسية و الإبداعية . و قد أدركت هذه المؤسسات أن المعرفة هي الموجود الإستراتيجي الأكثر أهمية ، و من أجل استثمارها استثماراً أمثل في تحسين المنتجات و الخدمات و تطوير منتجات جديدة و ابتكارها، فلا بد من إدارتها إدارة فاعلة .

فلاهتمام المتزايد بإدارة المعرفة ، والإستثمار في حقل المعرفة سيطر على اهتمام الكثير من المؤسسات و دفع قادتهم إلى ضرورة إعادة التفكير بالأولويات الإستراتيجية لأعمالهم ، ذلك أن اقتصاديات المعرفة سوف تؤدي إلى تغيرات في الهيكل الكلي للصناعة و في أشكال المنافسة بين المؤسسات ، و لهذا أصبح يترك القائد المعرفي أن تطبقي منهج إدارة المعرفة يوفر للمؤسسة إمكانيات جديدة و قدرات تنافسية متميزة .

ومن هذا المنطلق نجد أن هناك علاقة ترابطية قوية بين المعرفة ، إدارة المعرفة و اقتصاد المعرفة ولكل منها تأثير على أداء المؤسسة و عليه جاء هذا المبحث مستهدفاً بيان المقومات التي تقوم عليها هذه العلاقة، مع الإشارة إلى مفهوم الفجوة المعرفية، خطورتها وأنواعها وأساليب علاجها.

### المطلب الأول : العلاقة بين اقتصاد المعرفة و إدارة المعرفة

انبثقت إدارة المعرفة من كنف اقتصاد المعرفة و بالتالي فإن فهم العلاقة البنوية و العضوية بين إدارة المعرفة و اقتصاد يتطلب أولاً دراسة وتحليل مضمون و قهانين اقتصاد المعرفة<sup>1</sup> ، وفي هذا السياق لا بد من تقديم توصيف نظري جاهز له، ذلك لأن اقتصاد المعرفة قبل كل شيء في سيرورة مستمرة ، أي هو في طور التشكل والتكون والنضج ، فهو اقتصاد جديد يقوم على أساس إنتاج المعرفة و استخدام ثمارها وإنجازاتها واستهلاكها بالمعنى الاقتصادي بالاستهلاك .

أي يمكن القول أن اقتصاد المعرفة نمط تكنو اقتصادي متطور و جديد قائم أساساً على ما أفرزته عمليات دمج تكنولوجيات الإعلام و الاتصال في مختلف الفعاليات الاقتصادية، و على المستوى الكلي ( النسيج الاقتصادي ) و الجزئي (المؤسسات الاقتصادية) ، أدمج المعرفة كعامل من عوامل الإنتاج، و تبنى الاستخدام واسع النطاق لشبكات الانترنت و ساهم في تدويل المعارف في ظل العولمة المعلوماتية<sup>2</sup> ، و يقوم اقتصاد المعرفة بتطوير قوانينه بطريقة موضوعية

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 314

<sup>2</sup> جمال سالمي، الاقتصاد الدولي و عولمة اقتصاد المعرفة ، دار العلوم للنشر و التوزيع ، عنابه ، الجزائر ، 2010، ص 86

تختلف عن النماذج الاقتصادية التقليدية ، فتحولات اقتصادية المعرفة تعني انبثاق حقائق و قوانين اقتصادية جديدة لم تكن معروفة من قبل منها<sup>1</sup>:

- تحول هيكل ووظائف العناصر التقليدية للإنتاج إلى توليفة جديدة من المعلومات، المعرفة و قوة الابتكار و الإبداع العقلي.

- ظهور قانون تزايد العوائد في مجال الإنتاج الرقمي للسلع و الخدمات الإلكترونية، مقابل قانون تناقص العوائد في مجال الأصول المادية ، الذي يعود إلى تحمل شركات تكنولوجيا المعلومات للتكاليف التشغيلية للموارد البشرية و الانخفاض المستمر للتكلفة مع زيادة عدد الوحدات الرقمية المنتجة .

و قد حدد (arthur 1996) أسباب مهمة لزيادة العوائد في الإقتصاد الجديد منها :

- التكاليف الأمامية العالية ( high-up - front costs ) للمنتجات ذات التكنولوجيا العالية ( high ) tech product مثل الأدوية و برامج عتاد الحاسوب ، و التي تأتي بسبب التكلفة الكبيرة للبحوث و التطوير في اقتصاديات المعرفة ، خاصة وأن إعادة الاستثمار يتوجه نحو رأس المال الفكري Intellectual capital وليس نحو شراء المكائن والآلات .

- منتجات المعلومات والمعرفة لها خصائص فريدة، حيث لها تكاليف ثابتة كبيرة لإنتاج الوحدة الأولى، و تكاليف حدية منخفضة نسبياً لإنتاج الوحدات الإضافية، و قيمتها تعتمد على توقيت بيعها ، و يقابل مفهوم الندرة للموارد المادية في الإقتصاد الصناعي ، مفهوم لا محدودية الموارد الرقمية في اقتصاد المعرفة .

- نمو اقتصاد الشبكات و ظهور المؤسسات الشبكية بسبب اندماج الحاسوب مع الشبكات و تقدم الاتصالات .

- الانتقال من التفكير على أساس الجودة إلى التفكير على أساس توليفة السرعة ، بمعنى أن الجودة هي ضمانة الدخول إلى السوق و بعدها تأتي عناصر جديدة في ألعاب القوى التنافسية و في مقدمتها المنافسة على أساس الوقت و السرعة و ميادين الابتكار و الإبداع التنظيمي و التكنولوجي و السرعة للاستجابة لحاجات المستفيدين في كل مكان .

أما إدارة المعرفة تعني بخلق علاقة تفاعلية بين العاملين في المؤسسة أو بين المؤسسات المشاركة في برنامج إدارة المعرفة من جهة ، و تطوير الإرث المعرفي و الواقع العلمي من جهة أخرى<sup>2</sup> و يعد مدخل اقتصاد المعرفة لدارسة إدارة المعرفة هو مدخل الاقتصاديين و نقادهم و رؤيتهم بخصوص تشفير القواعد و النماذج التطبيقية التي تؤدي إلى الفاعلية و حتى البقاء في اقتصاد المعرفة . و يؤكد ( rastogi 2000 ) على أن المؤسسات التي تسعى لتتلاءم مع متطلبات اقتصادية يجب أن يتضمن برنامج إدارة المعرفة فيها جملة أمور أهمها<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص ص 315، 319

<sup>2</sup> حضر مصباح الطيطي ، إدارة تكنولوجيا المعلومات ، دار الحامد ، عمان ، ط 1 2012، ص ص 162-163.

<sup>3</sup> صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 139.

ضمان الإنسيابية المستمرة للعمليات الجوهرية للمؤسسة .  
 تطوير و تعميق كفاءة المؤسسة الجوهرية غير القابلة للتقليد .  
 تعزيز الإبداعات الجذرية و التدرجية في المنتجات و الخدمات و صيغ ابتكارها، و تحويل القيمة .  
 و تؤدي المهارات و الخبرات و الموجودات المعرفية الكامنة في عقول البشر دوراً إستراتيجياً في إقتصاد المعرفة اليوم ،  
 غير أن هذه المعرفة تحتاج إلى فعل الإدارة التي تجعل هذه المعرفة مفيدة و جاهزة للتطبيق، فإدارة المعرفة هي مجموعة من  
 العمليات الهدف منها تحسين مستوى الأداء و زيادة الفعالية التنظيمية و الارتفاع بقدرات المؤسسة<sup>1</sup> .

و إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشراً على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة  
 القيود، و إعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير و التغير لمواكبة المتطلبات البيئية الاقتصادية ، و تزيد من عوائد المؤسسة  
 ورضا العاملين وولائهم و تحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها  
 ، و تظهر نتائجها على المدى الطويل<sup>2</sup> ، لذلك تعد إدارة المعرفة أمراً حاسماً و حيوياً في ظل إقتصاد المعرفة أكثر من  
 الإقتصاد الصناعي . و تهدف إدارة المعرفة إلى تقديم طريقة واضحة و عملية للتعامل مع تحديات إقتصاد المعرفة بطريقة  
 نظامية ، فتتاج عملية إدارة المعرفة هي المعرفة ذاتها ، و التي تعد الموجود المنيع أمام الاستنساخ السهل و المفاجئ أو  
 المحاكاة و التقليد ، و إذا ما استطاعت المؤسسة ذلك فإن المخططين الإستراتيجيين لتقنية المعلومات فيها سيحددون  
 المعرفة الفريدة و يصقلون العمليات التي تستخدم تلك المعرفة<sup>3</sup> .

وقد علق ( drucker ) قائلاً : نحن نتعلم الآن أن مصدر القيمة هو شيء يتمثل بشكل خاص في المعرفة  
 البشرية، وإذا استخدمنا المعرفة في المهام التي نعرف كيف ننجزها بشكل واضح ، فنحن نطلق عليها الإنتاجية، وإذا  
 استخدمنا المعرفة في المهام التي تعتبر جديدة و مختلفة فإننا نطلق عليها الابتكار<sup>4</sup> .

إذن يتضح مما سبق أن هناك علاقة ترابطية بين تبني منهج أو برنامج إدارة المعرفة و تلبية متطلبات إقتصاد المعرفة ،  
 فإدارة المعرفة تقوم على أركان أساسية منها العنصر البشري الذي يعتبر الأساس في العملية المعرفية و الإبداعية من خلال  
 ما يقدمه من أفكار جديدة و خلاقة و التي تعتبر الإضافة النوعية للمعرفة ، فلولاً هذه القيمة و ما تتضمنه من بيئة  
 تنظيمية لما تقدمت المؤسسة و تميزت وواكبت عصر المعرفة و المعلوماتية .

فالتحول في عالم الإقتصاد من إقتصاد مصدر القيمة المضافة فيه هي عضلات الإنسان و الموارد الطبيعية و  
 المالية ، إلى إقتصاد يقوم بنسب متزايدة على مصدر قيمة لا مادي أي معرفي ، معلوماتي ، ذهني يتطلب تبني برنامج  
 فعال وبناء لإدارة المعرفة و مرونة لدى العنصر البشري للتكيف مع أشكال و نظم مهارات العمل .

<sup>1</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري، الإبداع وادارة المعرفة ، المجلة العربية للإدارة، مجلد 32، العدد2، المنظمة العربية للتنمية، عمان، 2012، ص04

<sup>2</sup> عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 28.

<sup>3</sup> صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 140.

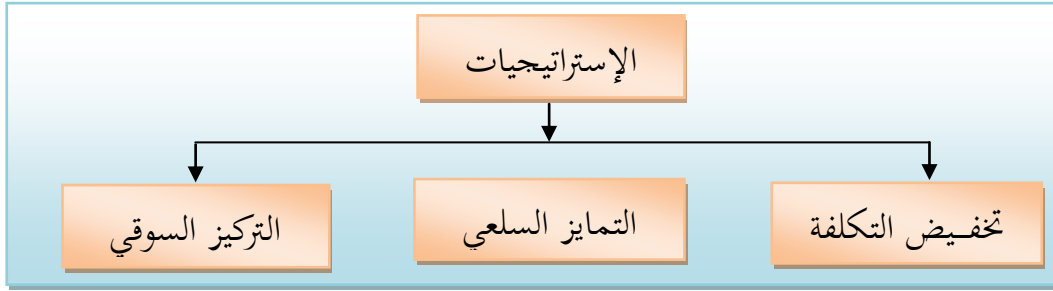
<sup>4</sup> نفس المرجع ، ص 140.

المطلب الثاني: المعرفة مصدر إستراتيجي للمؤسسات

تعتبر المعرفة أصل مهم من أصول المؤسسة الذي يوجد لدعم إستراتيجيات الأعمال و المؤسسات، وهو عنصر لمزيد من الإستراتيجيات الإبداعية فيها، و للمحافظة على المزايا التنافسية له و تحقيق أداء مؤسسي متميز .

أولاً- نموذج إستراتيجية المعرفة : من المعروف أن ( porter ) قدم نموذج القوى الخمسة لتحليل هيكل المنافسة و مصادر الميزة التنافسية في بيئة الأعمال، استكمالاً لنموذج آخر قدمه ( porter ) لتحليل المصدر الداخلي للميزة التنافسية و هو المعروف بسلسلة القيمة value Chain<sup>1</sup> ، و كلا النموذجين يعملان كوحدة فكرية و منهجية متكاملة لتحليل مصادر الميزة التنافسية ، و بالتالي اختيار الإستراتيجية التنافسية الملائمة، و التي حددها porter بثلاثة إستراتيجيات كما هي موضحة في شكل أدناه :

شكل رقم (02-06) : الإستراتيجية التنافسية



المصدر : أسهمان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 252

غير أن هذه الإستراتيجيات لم تعد قادرة اليوم على تحقيق الميزة التنافسية ، حيث هناك الكثير من التباين في إستراتيجية التمايز السلعي ، ومن هنا نجد أن المؤسسات اليوم تبحث عن مصادر و إستراتيجيات تضمن لها تحقيق الميزة التنافسية ، و من النماذج الحديثة نموذج إرضاء الزبون و التركيز عليه ، و يركز النموذج على آليتين مهمتين هما آليه المعرفة و كيفية قدرة المؤسسة على عكس معارفها في أعمالها ، و في إستراتيجيات العمل . كما يعمل على آليه الوقت و أهميته، فالوقت المناسب لطرح أي خدمة أو سلعة يخلق تحدي مهم في مؤسسات اليوم.<sup>2</sup>

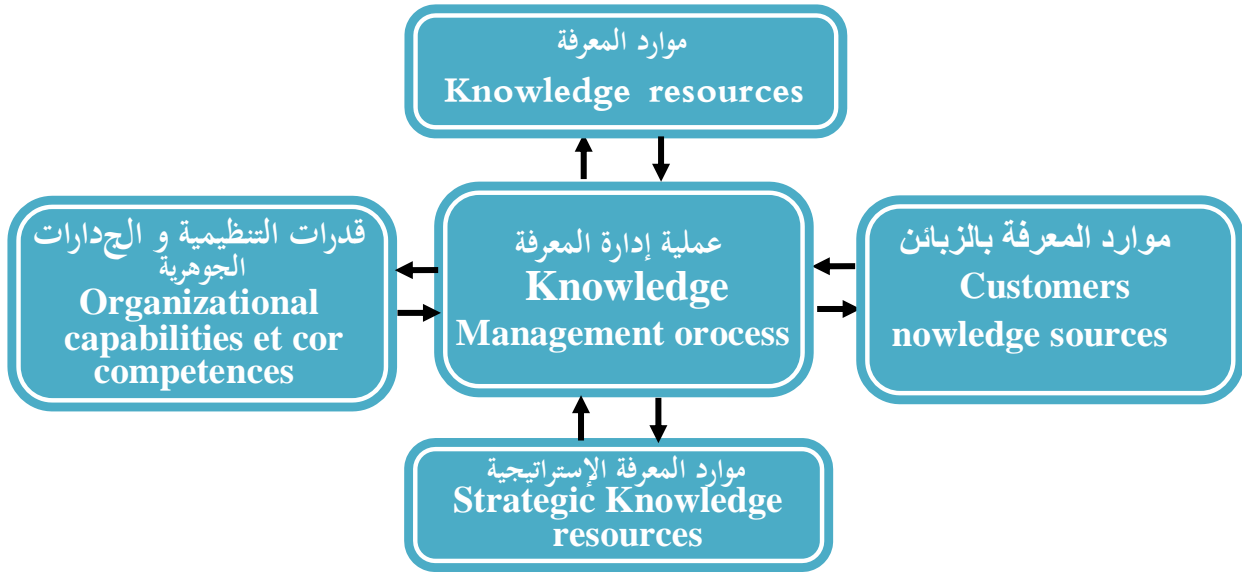
فنموذج ( porter ) يلبي احتياجات الصناعات التقليدية و يتلاءم مع قوانينها و ليس مع اقتصاد المعرفة ، غير أن بعض الباحثين وجدوا أن هذا النموذج يبدو مفيداً كإطار عام في التعبير عن الملامح الأساسية الإستراتيجية للمعرفة و اعتبارها مصدر جوهري للمؤسسات .

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 298

<sup>2</sup> أسهمان ماجد الطاهر ، إدارة المعرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 252.

و يوضح الشكل (02-06) نموذج إستراتيجية المعرفة و الذي يشبه نموذج (porter)، و يمكن تسميته نموذج القوى الأربعة لـ (Jones) ، بغياب العامل الخامس في نموذج (porter) (شدة المنافسة في الصناعة في نموذج porter) و قد اكتفى بوضع استراتيجية المعرفة للمؤسسة في قلب هذا النموذج وذلك باعتبارها متغيراً تابعاً للمتغيرات المستقلة الأربعة الموجودة في النموذج ، وهكذا يبدو النموذج الجديد للمعرفة متكامل .

شكل رقم (02-07): نموذج إستراتيجية المعرفة



المصدر : سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 299 .

هذا النموذج يستند بوضوح على فكرة دمج نظرية الموارد بالمعرفة و التعبير عن هذا التكامل بعوامل و قوى خمسة تشكل أبعاد إستراتيجية المعرفة. و وضع عملية إدارة المعرفة في قلب النموذج مفاده أن أي نشاط منظم لصياغة و تطبيق إستراتيجية المعرفة، لا يمكن عزله عن الأنشطة المنهجية لإدارة المعرفة ( تنفيذ، استقطاب عملية المعرفة، خزن، نقل، ابتكار، توزيع...).

- موارد المعرفة و نظم رأس المال الفكري، الأصول الفكرية ، الأصول المتجددة، المزايا الاستثنائية الفريدة... أي الأصول اللامادية .

- القدرات الجدارية الجوهرية تتكون من القدرات المحورية المتكاملة القدرات التنظيمية ، التراكم المعرفي للأفراد العاملين ، و يقع ضمن هذه المظلة القيم المحورية للمؤسسة.

و يتضمن بعد المعرفة بالزبون ما لدى المؤسسة من خبرة و مهارة ، و ما لدى العاملين من مهارات إدارة علاقات الزبائن و تسويق المؤسسة على أفضل مستوى ممكن .

فهذه الأبعاد الخمسة تؤثر بصورة جوهرية على عملية تطوير إستراتيجية المعرفة، و بالتالي يمكن الاستفادة من هذا النموذج في وضع إطار عام تتحرك فيه خارطة الطريق المصممة بتطبيق إستراتيجية المعرفة و إدارة العمليات و الأنشطة



ذات العلاقة<sup>1</sup> ، لتحقيق مزايا تنافسية تعتمد على مدى قدرتها على بناء واستخدام و حماية معرفتها من التقليد و النقل من قبل الآخرين .

**ثانيا- تحديات إستراتيجية المعرفة :** إدارة المعرفة منظومة معقدة من الأنشطة و العمليات ذات العلاقة بموارد المعرفة ، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ، البحث و التطوير ، تنمية الموارد البشرية... الخ، وغير ذلك من ميادين التخصص، و ينعكس هذا التعقيد على تطوير إستراتيجية المعرفة المبنية أساسا على المهارات و المعارف الضرورية لإدارة و تطبيق إستراتيجية الأعمال الشاملة ، لذا نجد أن تطوير إستراتيجية المعرفة بالمؤسسة يجعل الإدارة تواجه العديد من التحديات أهمها<sup>2</sup>:

- 1 -الإدارة المسؤولة عن تنفيذ برامج إستراتيجية المعرفة تواجه مشكلة فهم و إدراك محفظة المعرفة التنظيمية ، باعتبارها الأرض الخصبة للحدارات الجوهرية و المجالات التنظيمية المولودة للمعرفة و الحاضنة لها .
  - 2 -بنوعي على فريق الإدارة الإستراتيجي تكوين فهم مشترك لمعرفة مدى تأثير محفظة المعرفة الحالية و المستقبلية على أداء عمليات المؤسسة .
  - 3 -توفير الفعالية اللازمة لتقييم محفظة المعرفة في ضوء مؤشرات قياسية ذات العلاقة .
  - 4 -ضرورة تقييم عناصر و أبعاد فجوات المعرفة<sup>3</sup> (بين الإدارات ،الأقسام ، أو فروع المؤسسة ) و بين المعرفة الحالية للمؤسسة و مستوى المعارف و المهارات الابتكارية و الإبداعية الموجودة في المؤسسات المنافسة .
- مما سبق يمكن استنتاج أن هناك علاقة قوية بين إستراتيجية العمل وإستراتيجية المؤسسة و النظام المعرفي في المؤسسة، مما يعزز فكرة إيجاد نموذج يجمع بين إستراتيجيات المؤسسة و الأعمال و إستراتيجيات إدارة المعرفة و النظام المعرفي في المؤسسات.<sup>4</sup>

**ثالثا- المعرفة و معايير الأداء المتميز :** يعتمد الأداء المتميز للمؤسسة على موجوداتها الملموسة و غير الملموسة، و تعود مؤشرات الأداء فيها على العائد على رأس المال البشري و المالي و هامش الربح ودوران الأسهم و غيرها<sup>5</sup> . لكن في ظل الثورة العلمية الهائلة التي حملت في طياتها أهم المتغيرات العالمية في شتى المعارف، برزت أهمية عمالة المعرفة بما تضيفه من قيمة لعمالها ، و تنامي دور المعرفة في نجاح المؤسسات الاقتصادية مع مساهمتها في تحول الدول إلى الإقتصاد العالمي الجديد الذي يعرف باقتصاد المعرفة، حيث يؤكد على رأس المال الفكري و المعرفي ، و على التنافس من

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين ، إدارة المعرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 301 .

<sup>2</sup> نفس المرجع ،ص 302 .

<sup>3</sup> سنتطرق إلى تحليل هذا المفهوم في آخر المبحث.

<sup>4</sup> إسمهان ماجد الطاهر ، إدارة المعرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 256 .

<sup>5</sup> عبد الستار العلي و آخرون ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 336 .

خلال القدرات البشرية أكثر من العناصر التقليدية فضلا عن دورها الحاسم في التحول إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المؤسسة لتتكيف مع التغيير السريع<sup>1</sup>.

ونظرا لأهمية الدور الكبير الذي تلعبه المعرفة و الموجودات غير الملموسة في تحسين جدارات الأعمال و الأداء المؤسسي و تميزه ، فإن الحاجة تبدو ماسة لتحديد مفهوم الأداء المؤسسي أولا ثم التعرف على هذه الموجودات ثانيا .

**1- مفهوم الأداء المؤسسي:** يعرف الأداء بأنه إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة و فعالية، و تعني الكفاءة تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد، أما الفعالية فتتعلق بإنجاز الأهداف المرغوبة. ركزت العديد من الدراسات على مفاهيم الأداء و تقييبيه، و تناول معظمها الأداء من منظور الأمور الداخلية لكن هذا التقييم لا يركز الاهتمام على نمو الموجودات و لا الابتكار، و لا التعلم و إنما يركز على الأهداف قصيرة الأمد أو الآنية<sup>2</sup>.

و حتى تحقق الأهداف التنظيمية بفعالية و كفاءة ينبغي على المدراء معرفة عدة أمور عن أداء مؤسساتهم تشمل الإجابة على التساؤلات التالية<sup>3</sup>:

- أ - ما هو مستوى الأداء الحالي ؟ و يعرف مستوى الأداء بأنه الأداء الحالي مقارنة بالأهداف الموضوعية .
  - ب - ما هي النزعة أو الاتجاه في المؤسسة ؟ Trend و هي الأداء عبر فترة من الزمن.
  - ج - التحليل: معرفة لماذا يحدث هذا المستوى أو الاتجاه من الأداء.
  - د - خطة فعلية : بماذا قامت المؤسسة للتحسين من أدائها أو المحافظة على أدائها الحالي.
- فالأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، و التي تكون محورا للتقييم، و بالتالي تشمل المؤشرات المالية و غير المالية، و قياس الموجودات الملموسة و غير الملموسة، و تشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على الإستراتيجية و العمليات و الموارد البشرية و النظم<sup>4</sup>.

## 2- الموجودات غير الملموسة : و تشمل مايلي<sup>5</sup>:

أ - العاملون هم أعظم الموجودات بالنظر إلى إسناد المعرفة في المؤسسة إلى العاملين، إذ بدونهم لا أفكار و لا ابتكار ، فإن الأهمية تقتضي العناية الفائقة باستقطاب من تتوافر فيهم المواهب و القدرات و المهارات المتميزة لتكون المؤسسة فعالة بالمعرفة ، و أن تحافظ على هؤلاء المتميزين و تدمج عملية التدريب و التحفيز و إثارة الدافعية لديهم و أن تفني بالعقد النفسي الذي أبرمته معهم ، و هذه مهمة قيادتها المعرفية ، فكما قال جون كينيدي ( الشئ الوحيد الذي يكلف

<sup>1</sup> أحمد بن سعيد بن ناصر الحضرمي ، برنامج تدريبي مقترح لتطبيق إدارة المعرفة لتطوير الموارد البشرية بوزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان ، مجلة الإدارة، العدد 130 معهد الإدارة العامة، عمان، 2012 ، ص 147 .

<sup>2</sup> عبد الستار العلي و آخرون ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 327 .

<sup>3</sup> محمد عبد العال النعيمي ، إدارة الجودة المعاصرة ، البازوري ، عمان 2009، صص 192، 193 .

<sup>4</sup> عبد الستار عبد العلي، المدخل إلى إدارة المعرفة / مرجع سبق ذكره ، ص 327 .

<sup>5</sup> نفس المرجع، صص 336-338

كثيراً و أكثر من المعلومة هو تجاهل العنصر البشري )<sup>1</sup>، إذن ينبغي على المؤسسات الساعية لتحقيق الأداء المتميز أن توليه الأهمية التي يستحقها .

**ب - الزبائن :** بدون الزبائن لا يوجد أعمال كما يقول دوكر، فعلى المؤسسات التي تود تحقيق أداء مؤسسي متميز ، التركيز على بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن ، و ذلك بتقديم الخدمة ذات الجودة العالية لهم مع المحافظة عليها ، و ذلك بالاتصالات الفعالة المتنوعة و عمليات تسليم المنتجات و الخدمات و المعلومات و حلول لكل المشاكل التي تواجه الزبائن و تلبية احتياجاتهم و رغباتهم على أكمل وجه<sup>2</sup>.

إذن فعلى المؤسسة أن تبني معرفتها عن الزبائن و تقوم بإدارة العلاقات العامة معهم، مبنية على قاعدة معرفية من أجل جذبهم و كسب رضاهم وولائهم و من ثم ضمان تميز أدائها المؤسسي .

**ج- الثقافة التنظيمية :** تعد الثقافة التنظيمية واحدة من مصادر الجدرات التنظيمية ، و تعرف بأنها مجموعة القيم و المبادئ المشتركة التي تحكم تفاعل أعضاء المؤسسة بعضهم ببعض ، و مع الموردين و الزبائن و الناس الآخرين ممن هم خارج إطار المؤسسة الاقتصادية . و هي تختلف بين مؤسسة و أخرى و يجب على ثقافة المؤسسة أن تعمل على تشجيع التشارك في المعرفة ، و التخلص من الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التردد في توليد المعرفة، و التشارك فيها و استخدامها ، لأن الثقافة تؤثر في السلوكيات التي تعتبر أساسية من أجل توليد المعرفة<sup>3</sup> ، كما تفيد قرارات و تصرفات الإدارة . و لو فهمت ثقافة المؤسسة يمكن تقييها ماذا يحدث و يمكن الحكم على : الرسالة و الأهداف و الإستراتيجيات التي ينفذها المديرون بفعالية.

و نجد أن تقييم ثقافة المؤسسة خطوة مفيدة في تحليل المؤسسة إستراتيجيا ، لأنها تساعد على تحقيق مايلي<sup>4</sup> :

- فهم كيف يتم تنمية الإستراتيجيات في المؤسسة .
- تقييم ماهية الإستراتيجيات المناسبة للمؤسسة .
- تقييم مدى ملاءمة الإستراتيجيات الجارية .
- تقييم مدى ملاءمة البيئة للثقافة .
- تحديد التغيرات المطلوبة في ثقافة المؤسسة الداخلية و الخارجية .

<sup>1</sup> Bruno – martinet et yves michel matir , l intelligence economique ( comment donner de la valeur concurrentielle a linformation ), editions d'organisation , paris , 2001, p 14

<sup>2</sup> خضر مصباح الطيطي ، إدارة تكنولوجيا المعلومات ، مرجع سبق ذكره ، ص 253 .

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 105،106 .

<sup>4</sup> محمد سويلم ، الإدارة في القرن الحادي و العشرون، دار الهاني للطباعة ، بدون بلد و سنة النشر ، ص 33.

- د- العلامة التجارية: وتشمل الاسم التجاري، الرموز، الإشارات و التصميم و محور التركيز على العلامة التجارية كموجودات غير ملموسة، يقتضي من المنظمة بناء المعرفة حولها من خلال كيفية إدراكها من قبل الزبائن<sup>1</sup>.
- ه- العمليات : و تعد معرفة متكاملة داخل المنظمة ، فسلسلة القيمة في المنظمة تعكس كيف يمكن إضافة القيمة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، فهي تشمل العديد من العمليات و الأنشطة.
- الممارسات الفضلى التي تشمل جميع الأنشطة و العمليات هي التي تضمن إضافة القيمة للعملية برمتها ، مما يؤسس الكفاءة التنظيمية و يمكن المؤسسة من الحصول على إدامة الأداء المتميز<sup>2</sup>.
- 6- أولوية التكنولوجيا و الابتكار: تحتوي أولوية التكنولوجيا على براءات الاختراع ، حقوق الطبع و العلامات التجارية و كلها موجودات غير ملموسة فالمعرفة موجودة في التكنولوجيا ، بعضها في المنتج و بعضها في العمليات ، و عندما يتم تحويل هذه المعرفة إلى ملكية فكرية على شكل اختراعات ، تصاميم و علامات تجارية، يجب حمايتها من خلال قوانين حقوق الملكية الفكرية<sup>3</sup>.
- 7- الابتكار: أكد ( دركر) على أن الابتكار أداة خاصة للزيادة و وسيلة بموجبها يتم اكتشاف التغيير كفرصة للعديد من الأعمال أو الخدمات ، و ذلك أن المعرفة و الابتكار عملية بطريقتين، مصدر الابتكار عندما يعود يصبح مصدر لمعرفة جديدة<sup>4</sup>.

مما سبق نستنتج أن المعرفة هي مصدر إستراتيجي مهم للمؤسسة و عنصر من عناصر النجاح و التطور ، حيث تدعم المعرفة إستراتيجيات المؤسسة و تزيد من قدرة العاملين على تعزيز المهارات التي يمتلكونها و بالذات التي لها تأثير في إستراتيجيات المؤسسة .

### المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسات

تلعب إدارة المعرفة دورا مهما و كبيرا في التأثير على المنظمة بشكل عام ، حيث انصب جزء كبير من جهود العلماء و الباحثين على تسخيرها لزيادة فاعلية منظمات الأعمال و التأثير في السلوك الإنساني، مما يقود إلى تحقيق التميز و بناء أسس راسخة للميزة التنافسية.

فإدارة المعرفة تساعد المؤسسة في الحصول على الفهم المععمق و المعرفة المطلوبة من خلال الخبرات الذاتية، و تساعد بعض فعاليات إدارة المعرفة في تركيز اهتمام المؤسسة على استخدام المعرفة في حل المشاكل والتعلم و التخطيط

<sup>1</sup> عبد الستار العلي ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 338.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 338.

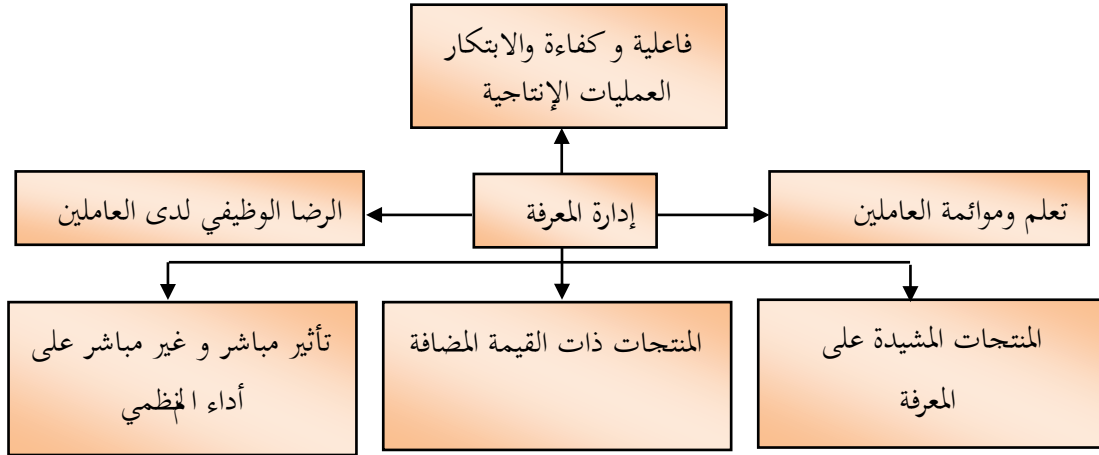
<sup>3</sup> نفس المرجع ، ص 338.

<sup>4</sup> نفس المرجع ، ص 338 .

الإستراتيجي و صناعة القرارات و غير ذلك من القضايا التي تهتم الم مؤسسة<sup>1</sup> ، و سنوضح فيما يلي التأثيرات الرئيسية لإدارة المعرفة على المؤسسة و التي يمكن حصرها في أربعة عناصر أساسية هي :

التأثير على الأفراد، التأثير على العمليات و التأثير على المنتجات و الخدمات و التأثير على الأداء الكلي للمؤسسة كما هو موضح في الشكل أدناه.

شكل رقم (02-08) : الآثار المحتملة لإدارة المعرفة على المؤسسات الاقتصادية



المصدر :عبد الرحمان الجاموس ،إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص163.

أولاً- التأثير على الأفراد : ينحصر تأثير إدارة المعرفة على الأفراد من خلال ثلاثة عناصر هي : التعلم، التكيف، والرضا.

1- التعلم الدائم للعاملين : فبإمكان إدارة المعرفة توصيل عملية التعليم لديهم و ذلك من خلال بعضهم البعض ، و كذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة و في نفس الوقت تشجيع العاملين على التعلم المستمر الواحد من الآخر ، و هكذا و باستخدامهم للمعرفة و المهارات التي اكتسبوها يكونون أكثر مرونة و استجابة للتغيرات الكبيرة و المفاجئة التي قد تحدث مستقبلا .

2-تكيف الأفراد العاملين : يسهم التعلم المستمر في زيادة المعارف و المعلومات المتاحة للأفراد العاملين في المؤسسة ، و هذا يجعلهم أكثر قدرة على الاستجابة للظروف و المواقف الجديدة التي يتعرضون لها ، و بالتالي أكثر استعدادا لتقبل التغيير و التعامل معه، الأمر الذي من شأنه أن يجعلهم قادرين على التكيف<sup>2</sup> ، مع كل المستجدات و الظروف التي تطرأ عليهم سواء في عملهم أثناء المؤسسة أو أثناء تعاملهم مع الأطراف الخارجية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ناصر محمد سعود جرادات و آخرون ، إدارة المعرفة ، مرجع سبق ذكره ،ص 153 .

<sup>2</sup> أي الملاءمة مع التغيرات في الوظيفة التي يؤديها الإنسان .

<sup>3</sup> ناصر محمدسعود جرادات وآخرون ،إدارة المعرفة ، مرجع سبق ذكره ،ص155.

3- رضا العاملين في العمل : ينعكس الرضا الوظيفي للعاملين إيجابيا على المؤسسات وفعاليتها، فإدارة المعرفة توفر للعاملين أدوات تساعد على حل مشاكلهم التي يواجهونها و لم يكونوا قادرين على مواجهتها سابقا و حلها بفعالية بدون إدارة المعرفة . و قد أكدت الدراسات السابقة أن المؤسسات التي توفر مشاركة للمعرفة الفردية تقلل بها معدلات دوران العمل مما يؤثر إيجابيا على عائدات الأفراد و الربح<sup>1</sup> .

ثانيا- أثر إدارة المعرفة على العمليات : إن أهم ما يميز الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات المعاصرة هو تطبيقها لمنهج إدارة المعرفة ، وأصبح رأس مالها هو المعرفة التي تستقطبها من مصادر داخلية و خارجية، إذ تقوم بتحويلها إلى معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد ثم تحتفظها نظمها إلى معرفة واضحة قابلة للتشارك و التداول، و بعد هذا الاستخدام تمارس هذه المعرفة تأثيرها الواضح في فعالية و كفاءة المؤسسة و درجة الإبداع و الابتكار فيها . فتأثير إدارة المعرفة على فعالية العمليات بالمؤسسة من خلال مساعدة العاملين على اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة لأعمالها ، و استخدام قاعدة معرفة في مراقبة الأحداث الخارجية و التقليل من الأخطاء القديمة ، و إدارة المعرفة بصورة فاعلة يمكن أن تجعل المؤسسة منتجة أكثر و كفاءة من خلال الآتي<sup>2</sup> :

- 1 - تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق .
- 2 - تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم .
- 3 - تقليل الكلف ذات العلاقة بالاستنتاجات والوصول إلى معرفة ذات قيمة .

و بمقدور المؤسسة أيضاً تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة ، من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل ، وتطوير عمليات الابتكار في المؤسسة . وقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة على تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار<sup>3</sup> .

ثالثا- أثر إدارة المعرفة على المنتج : تسهم إدارة المعرفة في التأثير على المنتجات بطريقتين هما :

- 1- منتجات تحقق قيمة مضافة: يمكن أن تسهم إدارة المعرفة في إبداع منتجات جديدة تحقق للمؤسسة قيمة مضافة ، فإذا كانت المؤسسة تنتج و تباع مادة ما ، يمكن لإدارة المعرفة أن تصمم برامج تضمن التحسين المستمر لنوعية المنتج أو إبداع منتجات جديدة أو عمليات إنتاج أو استخدام إبداعي للمعلومات المختلفة لهذا الغرض<sup>4</sup> .
- 2- منتجات تعتمد على المعرفة: و المقصود هو تقديم و بيع خدمات تعتمد بالأساس على المعرفة ، و هو ما قد تحققه المؤسسة إذا صممت أنظمة معارف تمكنها من تقديم خدمات استشارية.

<sup>1</sup> إسهمان ماجد الظاهر ، إدارة المعرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 120.

<sup>2</sup> عبد الستار العلي و آخرون ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 279، 280.

<sup>3</sup> عبد الرحمن الجاموس ، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 169.

<sup>4</sup> ناصر محمد سعود جرادات و آخرون ن إدارة المعرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 158.

كما قد تصمم برامج خلق معرفة تمكنها من تحسين منتجاتها ، كأن تقوم بنشاط يمكنها من تطوير المنتج ، و قد تطور أنظمة معلومات للعملاء لتشخيص المشاكل التي يتعرضون لها و تحديد الحلول المناسبة لهم<sup>1</sup>.

رابعاً- أثر إدارة المعرفة على الأداء المنظمي : و تظهر هذه الآثار في اتجاهين :

**1- الآثار المباشرة على الأداء المنظمي :** يظهر عند استخدام المعرفة في تطوير و ابتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد والأرباح ، و أيضاً عندما تتواءم إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال في المؤسسة ، و مثال على التأثير المباشر لإدارة المعرفة على الأداء العام للمؤسسة تلك النتائج ذات العلاقة مع العوائد و الكلف و التي ترتبط مع رؤية المؤسسة و إستراتيجيتها، و بالتالي فإن قياس الأثر المباشر مسألة سهلة التنفيذ ، حيث يمكن مشاهدتها من خلال قياس معدل العائد على الإستثمار<sup>2</sup>.

**2- الآثار غير المباشرة على الأداء المنظمي :** تنتج عادة من الفعاليات غير المباشرة المرتبطة مع رؤية المؤسسة و إستراتيجيتها أو مع العوائد و الكلف<sup>3</sup>.

نستنتج أن إدارة المعرفة تلعب دوراً حيوياً في بناء المؤسسات، إذ تؤثر على الأداء المنظمي بشكل عام و في أبعاده المختلفة كالأفراد العاملين ، و العمليات ، المنتج و الأداء العام ، و هذه التأثيرات تتم بطريقتين : أولها تطوير و توليد المعرفة ذاتها و التي تستطيع المساهمة في تحسين أداء المؤسسة في المستويات الأربعة و الثانية في التحسينات الضرورية الأربعة السابقة الذكر .

#### المطلب الرابع : تحليل الفجوة المعرفية

أدت الثورة المعلوماتية و تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المرافقة لها إلى إتاحة النتاج المعلوماتي و المعرفي بين يدي الراغبين في الإطلاع عليه، والإفادة منه من الأفراد و المؤسسات و المجتمعات ، و حققت توصلاً فورياً و سريعاً بين الأفراد بعضهم ببعض، و بينهم و بين مراكز البحوث و المعلومات ، و حولت العالم إلى قرية صغيرة أصبحت فيه المعلومات و المعارف متاحة للجميع<sup>4</sup> ، لكن أمام هذه التطورات اللامتناهية نجد أن هناك قوة معرفية تزداد اتساعاً في مجال إنتاج المعرفة بين الدول المتقدمة و الفقيرة. حيث أن دول العالم الثالث لا تملك لا الإمكانيات و لا الوسائل و لا الإعداد الذهني و العلمي لنشر و إنتاج معارف جديدة في شتى الميادين ، و تعتبر فجوة المعرفة مشكل و عائق بالنسبة لإدارة المعرفة بصفة خاصة و المؤسسة بصفة عامة ، و قد ازداد الاهتمام بهذا المصطلح نظراً لما يخلفه من آثار سلبية على أداء المؤسسة .

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 158.

<sup>2</sup> عبد الستار العلي و آخرون ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 282.

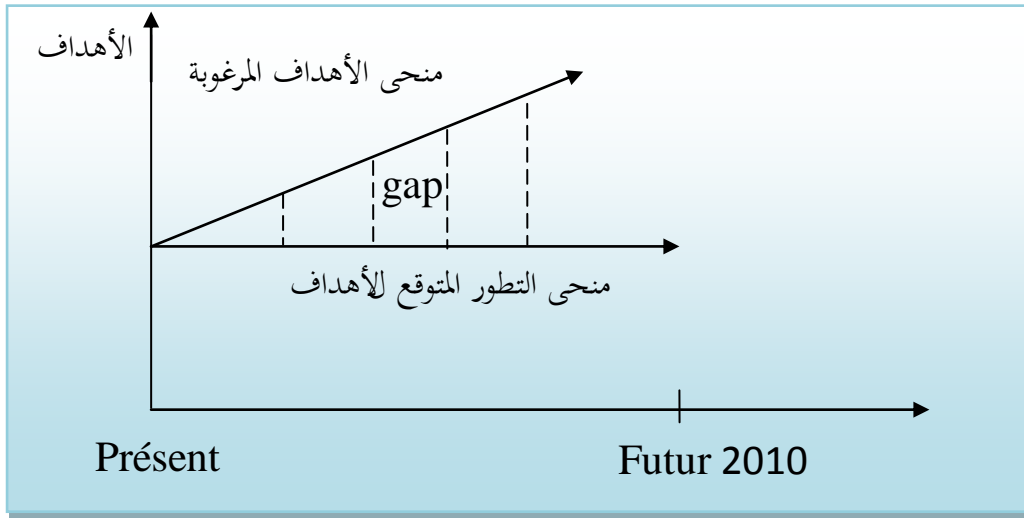
<sup>3</sup> عبد الرحمن الجاموس، مدخل إلى إدارة المعرفة في منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 170 .

<sup>4</sup> عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة ، مرجع سبق ذكره ، ص 76 .

**أولاً- مفهوم فجوة المعرفة :** يمكن تعريف الفجوة المعرفية بأنها الفجوة بين الدول النامية و الدول المتقدمة صناعيا فيما يتعلق بالمعرفة بالتكنولوجيا<sup>1</sup>، و قد عبر الكاتب ( باميرجر) عن الفجوة المعرفية بأنها الجزء أو المساحة المحصورة بين منحى الأهداف المرغوبة و المطلوب إنجازها مستقبلا ، بين منحى التطور المتوقع لإمكانات المستقبل<sup>2</sup>.

أي أن الفجوة هي تلك المسافة التي تنتج جراء إقرار إدارة المؤسسة لأهدافها، بعيدا عن مستوى طموحها مستقبلاً مقارنة بالإنتاج و التطور الذي كان بمقدور إمكاناتها و مواردها المعرفية أي طاقتها الفعلية للفترة ذاتها .

شكل رقم (02-09) : الفجوة المعرفية



**المصدر:** حسين عجلان حسن، استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره، ص211.

كما يمكن القول أيضا أن الفجوة المعرفية هي تلك الهوة بين من يملك المعرفة و مصادرها، و من لا يملكها و قدرته على استغلالها لأغراض التنمية الشاملة ، إلا أن القضية ليست امتلاك التكنولوجيا و المعرفة فحسب، بل القدرة على إنتاجها، توليدها و تخزينها و استرجاعها و تطبيقها للاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تؤثر على أداء المؤسسة ، فالخطورة تكمن في أن الفجوة في خلق المعرفة هي أكبر بكثير من فجوة المعرفة ذاتها<sup>3</sup>.

إذن فجوة المعرفة تقوم على فكرة أن تدفق المعلومات لا يتم بشكل عادل و متساو بين الأفراد و الجماعات و المجتمعات و الأقطار، لأسباب تكنولوجية أو تعليمية أو اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية، لذا تزداد معرفة بعض الأفراد و الجماعات لموضوع معين مقارنة بأفراد في مستويات مختلفة<sup>4</sup>.

**ثانيا- أسباب فجوات المعرفة في المؤسسات:** هناك أسباب عديدة لظهور فجوات المعرفة في المؤسسات بعضها يعود للمؤسسة ذاتها و بعضها للأفراد

<sup>1</sup> أحمد عبد الونيس ، مدحت أيوب ، اقتصاد المعرفة ، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة، ط01، 2006، ص22.

<sup>2</sup> حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 120

<sup>3</sup> أحمد عبد الونيس ، مدحت أيوب ، اقتصاد المعرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 22.

<sup>4</sup> عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة ، الطريق إلى التميز و الريادة ، مرجع سبق ذكره ، ص 77 .



1- الأسباب المتعلقة بالمؤسسة : و أهمها الأتي<sup>1</sup> :

أ - نقص الهياكل التنظيمية الحديثة ، كالتنظيم الشبكي و جماعات الممارسة و سيادة الأشكال التقليدية ، مما يؤدي إلى انفصال المعرفة عن سياقات العمل في المؤسسة .

ب - ضعف البنية التكنولوجية ، مما يؤخر وصول المعلومة لمن يريدها

ج - نقص الخبرة في إدارة المعرفة يؤدي إلى ضعف القدرة على استغلال المعرفة الضمنية المتوافرة لدى الأفراد المبدعين على النحو المطلوب .

د - ضعف ثقافة المعرفة التنظيمية، و عدم خرطنة المعرفة بما يحدد مسارات تدفقها، مما يسهل الاستدلال عليها و الوصول إليها .

هـ - نقص الحوافز المؤدية للابتكار المعرفي و الصراع التنظيمي بين الوحدات الإدارية للمؤسسة .

2- الأسباب المتعلقة بالأفراد : و أهمها ماييلي<sup>2</sup> :

أ - الإفتقار إلى الاستعداد الشخصي .

ب - الإفتقار إلى المعرفة المتعلقة بالعمل.

ج - إفتقار فرق العمل إلى الفهم و الإدراك الكافيين لخبرات و قدرات ووجهات نظر الفرق الأخرى .

د - الإفتقار إلى المهارات الأساسية على الصعيدين النظري و العملي ووجود فجوة إتص الات بين الدوائر ، مما يحدد مقدرة الأفراد العاملين على الحصول على المعرفة المطلوبة و التشارك بها مع الآخرين.

ثالثاً- أنواع فجوات المعرفة : هناك أربعة أنواع من فجوات المعرفة هي<sup>3</sup> :

1- فجوة إنتاج المعرفة : و يظهر هذا النوع بين الدول المتقدمة و الدول النامية و أيضا بين المؤسسات، فإنتاج المعرفة

يحتاج إلى كوادر بشرية متخصصة و مبدعة و إمكانات ووسائل متعددة التكنولوجية تفتقرها الدول النامية، وأيضا مايزيد اتساع هذه الفجوة هجرة الأدمغة، الأمر الذي يفقد الدول النامية الجزء الأهم و الأكبر من معرفتها الضمنية .

2- فجوة المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية : فالمعرفة الصريحة تتمثل فيما هو مكتوب أو مطبوع من إجراءات

العمل في المؤسسة ، و أدلته و قواعده و أنظمتها هي أقل بكثير مما هو متوافر في المعرفة الضمنية لدى الأفراد و فرق

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 79.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 458-459 .

<sup>3</sup> عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة ، الطريق إلى التميز و الزيادة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 78-79 .

العمل و الذاكرة التنظيمية في المؤسسة ، و تزداد هذه الفجوة حدة عندما يترك الأفراد المؤسسة نتيجة إستقاله أو وفاة أو لأي سبب آخر .

3- فجوة المعرفة - العمل : هي الفجوة بين النظرية و التطبيق العملي فلا فائدة من امتلاك المؤسسة المعرفة إذا لم تستخدمها و تطبقها عملياً لتطوير المنتجات و الخدمات و المتوافرة أو الجديدة لاستخلاص قيمة مضافة من هذه المعرفة و قد يرجع سبب هذه الفجوة إلى ضعف كفاءة إدارة المعرفة في التطبيق المتمثل في الضعف في تطوير ممارسات أفضل لإنجاز العمل .

4- فجوة المعرفة المتوافرة و المعرفة المطلوبة : ويطلق على هذا النوع من فجوات المعرفة الحرجة ، إذ تكون مطلوبة من أحد الأطراف لإنجاز أو تطوير أي منتج أو خدمة في المؤسسة و لا تكون متوافرة لديها ، و قد توفر هذه المعرفة المطلوبة من خلال استقطاب العقول النيرة لدى المؤسسة و تشجيع عمليات البحث و التطوير و الإبداع و الابتكار .

رابعاً- أساليب علاج الفجوات المعرفية : هناك ثلاث خطوات أساسية تتخذها الدول النامية بصفة عامة بما فيها الدول العربية و المؤسسات بصفة خاصة لعلاج الفجوات المعرفية هي<sup>1</sup> :

1- الحصول على المعرفة : و هو ينطوي على استغلال المعرفة المتاحة في أماكن أخرى من العالم و تطويرها ، وكذلك القيام بخلق المعرفة محلياً من خلال البحث و التطوير و تكوين معرفة محلية ، و يمكن في هذا الصدد إقامة تحالف إستراتيجي بين رجال الأعمال للمؤسسات الراغبة لإنتاج بعض الصناعات الواعدة مثل الصناعات البيئية، و صناعة البرمجيات بأسلوب المشاركة .

2- استيعاب المعرفة : من خلال تأمين التعليم الأساسي الشامل مع التركيز بصورة خاصة على توصيل التعليم للفئات المحرومة من التعليم، و توفير فرص التعليم مدى الحياة و دعم التعليم العالي و لاسيما في مجال العلم و الهندسة .

3- نقل المعرفة: و ينطوي على الاستفادة من المعلومات الجديدة من تكنولوجيا الاتصالات من خلال المنافسة المتزايدة و مساهمة القطاع الخاص والقوانين المناسبة ، و ضرورة نشر الوعي بالمعلوماتية و العوائد العملية للتقنية الرقمية.

<sup>1</sup> احمد عبد الونيس ،أ،مدحت أيوب ، إقتصاد المعرفة ، مرجع سبق ذكره ،ص ص 22-23.

## خلاصة :

إن بروز اقتصاد المعرفة كفرع جديد من فروع العلوم الاقتصادية يعود للدور الواضح الذي تؤديه المعرفة في تحديد طبيعة الاقتصاد ونشاطاته وفي تحديد الوسائل والأساليب والتقنيات المستخدمة في هذه النشاطات وفي توسعها وفي ما تنتجه و في ما تلبه من احتياجات ، فاققتصاد المعرفة هو فعلا واقع حي ملموس يتفوق على الاقتصاديات الأخرى كافة وينمو ويتسارع بشكل غير مسبوق .

والمعرفة تشكل الجزء الأعظم من القيمة المضافة في ظل اقتصاد المعرفة كونها تعتبر مكونا أساسيا في العملية الانتاجية ، لذلك فإن مؤشرات ومكونات هذا الأخير تتمثل في الجوانب الرئيسية لاكتساب المعرفة ومختلف عناصرها الأساسية التي تشكل دورة المعرفة ( مؤشرات إنتاج المعرفة، مؤشرات نشر المعرفة ومؤشرات توظيف المعرفة ) .

وفي ظل التحول إلى اقتصاديات المعرفة والاستثمار في حقل المعرفة تبنت المؤسسات المعاصرة مفهوم إداري حديث هو إدارة المعرفة ، كوسيلة لمواجهة تحديات اقتصاد ومجتمع المعرفة ومتطلباتها التنافسية والابداعية .

وكون العنصر البشري مصدر الطاقات العلمية الفكرية القادرة على الإبداع والابتكار ، وباعتبار تنمية الموارد البشرية إحدى أساليب التعامل مع الموارد البشرية والتي تنمي مهاراته وكفاءاته وتحسن مستوى أدائه وتؤثر إيجابا على أداء المؤسسة في ظل التغيرات الحديثة ، سنحاول من خلال الفصل الموالي التطرق إلى الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة .

الافتتاحية  
جامعة الملك سعود  
الرياض

## الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة

ويشمل على أربعة مباحث:

- المبحث الأول: الروابط الإستراتيجية بين تنمية الموارد البشرية واقتصاد المعرفة
- المبحث الثاني: البعد الاستثماري لتنمية الموارد البشرية
- المبحث الثالث: الاستثمار في تنمية رأس المال الفكري
- المبحث الرابع: الاستثمار في تنمية رأس المال البشري

## تمهيد

يشهد العالم اليوم تحولات سريعة في مختلف المجالات، وذلك بفضل التقدم والانجازات الهائلة في تقنيات المعلومات والاتصالات التي ربطت أجزاء العالم، وأصبح كلة قرية صغيرة وقد سارعت المؤسسات الدولية إلى التكيف كي تستفيد من الفرص التي أتاحتها ثورة المعلومات، خاصة وأن العالم يشهد تحولا نحو نظام اقتصادي جديد قائم على المعرفة والابتكار والإبداع الإنساني . وهناك إدراك متزايد بأن المعرفة والمهارات الإنسانية ورأس المال المعرفي تعد مكونات حيوية لاقتصاد المستقبل ومفاتيح للنمو الناجح للمؤسسات.

لهذا أولت العديد من المؤسسات الرائدة لتنمية للموارد البشرية أولوية قصوى ، باعتبارها وسيلة أساسية لتلبية الاحتياجات المتغيرة لسوق العمالة ، وتزويدهم بالمهارات والكفاءات اللازمة للتعامل بفعالية مع آليات اقتصاد المعرفة، فالمؤسسات الناجحة هي التي تقوم باستقطاب الأفراد العاملين وتطويرهم وتنميتهم حتى يكونوا قادة لهذه المؤسسات في المستقبل كصناع معرفة، فالتحدي الرئيسي الذي يواجه المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة هو التأكد من توافر أفراد مهرة ، أكفاء، متميزين، لذا تهتم الإدارة الحديثة بتنمية الموارد البشرية كون الإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيرا ما يتم استغلاله في مواقع العمل المختلفة، والاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتميز وتفوق المؤسسات وتحقيقها إنجازات باهرة.

ومرانا من دراسة هذا الفصل توضيح الروابط إستراتيجية بين تنمية الموارد البشرية واقتصاد المعرفة ، ودراسة البعد الاستثماري لتنمية الموارد البشرية ، والاستثمار في تنمية كل من رأس المال الفكري والبشري.

## المبحث الأول: الروابط الإستراتيجية بين تنمية الموارد البشرية واقتصاد المعرفة

استأثرت تنمية الموارد البشرية باهتمام واسع النطاق من لدن العديد من الباحثين والمفكرين والاختصاصيين، خاصة و إن العالم دخل مرحلة جديدة تتطلب مواهب وكفاءات بشرية من أجل الاستفادة من فرص الاندماج المتاحة فيما يسمى باقتصاد المعرفة.

فالعنصر البشري هو المحرك الرئيس للتقدم، وهو الذي صنع الحضارة والتقنية في الدول المتقدمة عندما توفرت له ظروف التنمية الملائمة للتدريب والتعلم والتطوير والإبداع والابتكار. وهو أهم عناصر المنافسة لدى الدول النامية، لأن عملية تطويره أقل كلفة من التركيز على المنافسة المادية والاختراعات، فكما أعلن آدم سميث: " لا توجد ثروة كالعنصر البشري " <sup>1</sup> ، وبالتالي لتقليص فجوة المعرفة والتقنية بيننا وبين الغرب، لا بد أن نبدأ بتنمية العنصر البشري وزيادة كفاءة أداؤه في جميع المجالات، فهو الذي يؤدي إلى تنمية وتميز المؤسسة بصفة خاصة واقتصاد الدولة بصفة عامة.

## المطلب الأول: تنمية اقتصاد المعرفة

إن تنمية اقتصاد مبنى على المعرفة بات يفرض مجموعة من التغيرات في طبيعة تنظيم السوق في إطار محيط اقتصادي متعدد ومتميز أساسا بمنافسة قوية، فإتباع سياسة إعادة الهيكلة من أجل الدفع بالقوة التنافسية، جعل كثيراً من المؤسسات الاقتصادية تتبع بعض الإجراءات رغم سلبيتها الاجتماعية كالتقليص في حجم ونسبة اليد العاملة ودفعت التغيرات إلى:

**أولاً- اعتماد الاقتصاد على اليد العاملة المؤهلة والمتخصصة:** إن ما يميز الوضع الاقتصادي الجديد هو ارتفاع الطلب على اليد العاملة ذات الكفاءة المتخصصة في ميدان المعرفة، وانخفاض الأنشطة التي تعتمد على اليد العاملة الأقل كفاءة، وبدون شك إن سرعة التطور التكنولوجي وانتشار المعرفة بشكل واسع دفع سوق الشغل إلى الاعتماد على الكفاءات التي تشتغل في هذا الحقل، وإن بعض الدراسات الحديثة التي تابعت هذا التطور وتؤكد مستوى المؤهلات المطلوبة التي تتزايد بوتيرة مرتفعة في الدول المتقدمة، حيث تعرف بعض القطاعات الصناعية تركيزاً قوياً على الكفاءات، باعتبارها العامل الحاسم في المنافسة والدواء الذي يطيل البقاء في عالم الاقتصاد.

كما أشارت الدراسات الحديثة للاقتصاديات المتقدمة أن قطاع المعلومات هو المصدر الرئيسي للدخل القومي، هذا التحول إلى العمل في حقل المعلومات ستتبعه فكرة العمل عن بعد، وهو ما يؤدي إلى ظهور طبقة أو فئة مهنية جديدة، لها وزنها في فئة العاملين في المعلومات وينقسم هؤلاء إلى أربع فئات فرعية<sup>2</sup>:

- 1 - منتجي المعلومات (منشئ المعلومات وجامعيها)
- 2 - مجهزي المعلومات (يستقبلون المعلومات ويستخدمونها)
- 3 - موزعي المعلومات (ينقلون المعلومات من المنشئ إلى المتلقي)

<sup>1</sup> Abdelouahab Bayali , le capital humain facteur determinant de la competitivite de l'entreprise industrielle marocaine ,2em éd , Maroc , 2000 ,p 109.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كاني، الاقتصاد المغربي، مكتبة المجتمع العربي، عمان، ط1، 2003، صص 39، 40.

4 - بيئة المعلومات (تقوم على التكنولوجيا للأنشطة المعلوماتية).

ويستوجب هذا الاهتمام الكبير من قبل الدول لزيادة وجود الحاجات المستمرة للقوى العاملة وللكوادر البشرية وللموارد البشرية وللخبرات والكفاءات الإدارية<sup>1</sup>، ولزيادة أعداد العاملين في مجال البحث والتطوير والعلماء والمهندسين، لغرض تدعيم الأساس الذي يستوجب وجوده اقتصاد المعرف

### ثانيا- انتقال النشاط الاقتصادي من إنتاج السلع إلى إنتاج الخدمات المبنية على المعرفة

إن ما يميز عالم اليوم وما أحدثته المعلوماتية والمعرفة هو الانتقال المتصاعد للنشاط الاقتصادي من التركيز على السلع إلى صناعة الخدمات، وإن المكونات المادية للإنتاج والخدمات تتضاءل يوميا أمام المكونات المعرفية، فالمعرفة أصبحت المكون الأساسي في كل ما نضع وكل ما نفعل وكل ما نشترى وكل ما نبيع<sup>2</sup>.

فعلى سبيل المثال في دول أمريكا الشمالية ما يزيد على 70% من اليد العاملة تستعمل في ميدان إنتاج الخدمات المبنية على المعرفة، وتزداد هذه النسب سنويا بما يناهز 2.3%، ومن أهم العوامل التي تفسر هذا التحول ارتفاع الطلب على الخدمات من طرف الوحدات الإنتاجية من خلال اعتمادها على البرامج الإعلامية على طول سلسلة الإنتاج. وخلاصة القول أن التحرك نحو عنصر المعرفة يفرض على المؤسسة جذب عمالة المعرفة والحفاظ عليها وتنميتها، ففي عصر المعرفة تكون السيطرة لمن يعرف وليس لمن يملك، حيث يقول (J.F.Kennedy): الشيء الوحيد الأكثر تكلفة من المعلومة هو إهمال العنصر البشري<sup>3</sup>، فهو صانع المعرفة.

**ثالثا- التكوين المستمر:** لقد أسهم اقتصاد المعرفة بشكل متعاظم في تحقيق ثورة الاقتصاد المعاصر، فنمو صناعة البرمجيات وتطبيقاتها المتنوعة المتعددة وانتشارها في مجال الحياة كافة، والأنشطة الاقتصادية وغير الاقتصادية أدى إلى إحداث طفرة هائلة في اقتصاديات الإنتاج والتسويق والتمويل وتنمية الطاقات البشرية<sup>4</sup>.

وما يميز الاقتصاد المبني على المعرفة هو ضرورة الاكتساب الدائم للمعلومات وتنمية المؤهلات الضرورية لاستثمارها. وأصبحت التربية والتكوين المستمر الشرطان الأساسيان في بلورة ونجاح البنية الثقافية داخل المجتمع بغض النظر عن الضرورة الاقتصادية.

إن إعادة التكوين أصبح عاملا حاسما في ميدان العمل، وعدم استمراره أو التركيز فقط على الجانب المعرفي أو التجربة قد يجعله متجاوزا نظرا للتغيرات التكنولوجية السريعة. فسرعة التطور التكنولوجي وانتشاره الواسع يحتم ضرورة تحسين الكفاءات على اعتبار أن العمل في مؤسسة واحدة طول الحياة المهنية أصبح نادرا من جهة، ومن جهة أخرى فإن الاحتياجات المهنية أصبحت محدودة جداً مما يستلزم مرونة أكبر وكفاءة سهلة التنقل والاستعمال<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء، عمان، ط 1، 2012، ص 30.

<sup>2</sup> عبد الرحمن الحاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 239.

<sup>3</sup> Bruno martinet et yves-Michel Marti, l'intelligence économique, comment donner de la valeur concurrentielle à l'information, éd d'organisation, paris, 2em éd, 2002, p: 14.

<sup>4</sup> عبد موسى العلي النعيمات، أثر الاقتصاد المعرفي في عناصر العملية التعليمية التعلمية في الأردن، مرجع سبق ذكره، ص 17.

<sup>5</sup> جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 20، 21.

فالمرونة والقدرة على التكيف أصبحا عنصرين حاسمين في المشروع المهني أو الوظائفى والوسيلة إلى ذلك هو الاستثمار في العنصر البشري ، الذي يمثل أهم مدخلات النظام الإنتاجى وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المؤسسة الحديثة ورسم معالم مستقبلها . كما أنه يعتبر بمثابة الضابط لا يتجاع حركة المجتمع والمحدد لمكانته بين الدول ، فالموارد البشرية تمثل الغاية من عملية التنمية وأدائها الرئيسى في ذات الوقت ، إن الأفراد هم حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بسرعة الإيقاع وتعدد المؤثرات وتعقد المكونات<sup>1</sup> .

**رابعاً- تفعيل عمليات البحث والتطوير** فهي مجهودات منظمة من جانب المؤسسات وموجهة نحو زيادة المعرفة التعليمية أو تحقيق الابتكار<sup>2</sup> ، وتعتبر كمحرك للتغيير والتنمية لما لهذه العمليات من صدى كبير في التأثير على خطى التقدم في مجالات المعرفة ، والبحث عن طرق جديدة وبديلة لسير العمليات الاقتصادية . وقد اتضح ذلك في اقتصاديات الدول المتقدمة كذلك زيادة الإنفاق على البحث والتطوير ، لما له من أهمية كبرى في سير عملية التقدم والتطور داخل البلد كذلك لا بد من وجود منظومة بحث وتطوير فعالة داخل البلد .

**خامساً- ارتفاع الدخل لصناع المعرفة** كلما ارتفعت وتنوعت مؤهلاتهم وخبراتهم وكفاءاتهم ، وهذا ما يدفع العديد من أصحاب الكفاءات والخبرات إلى العمل بشكل مستمر من أجل تطوير إمكاناتهم ما ينعكس في النهاية على مدخلاتهم<sup>3</sup> . يلاحظ مما سبق أن اقتصاد المعرفة أحدث انقلاباً مهنيًا في طبيعة العمل ، والإنتاج وطبيعة اليد العاملة ، ولعل عمليات نشر ودعم وتنمية ثقافة المعرفة السياق البيئى الحاضن الذي يمثل رحماً صحياً لاقتصاد المعرفة ، حيث ينمو ويتأصل وجوده في ظل ثقافة المعرفة التي تحتضن الإبداعات والابتكارات الإنسانية ونواتج التكنولوجيا والبحث العلمى . والسؤال الذي يطرح نفسه في هذا المجال: ما موقع ومكانة تنمية الموارد البشرية من اقتصاد المعرفة؟ خاصة وأنها تعمل على تطوير وتنمية العنصر البشرى صانع المعرفة وصاحب الفضل في كل التطورات التي تحدث؟

### المطلب الثانى: تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة

لقد دخل اقتصاد المعرفة مرحلة جديدة من النضج والتحول في التركيز، فبينما كان اقتصاد المعلومات يركز على معالجة البيانات والتقنيات وسرعة الاتصال، أصبح اقتصاد المعرفة يركز على قيمة القدرات الفكرية لدى الفرد، وينظر إليه بوصفه منتجاً للمعرفة، وهي مورد تعتبره المؤسسات والدول على حد سواء مصدر قوة وهذا التحول في التركيز يجعل من الفرد حجر الزاوية في الاقتصاد، ويلقى على كاهل العامل أولاً مسؤولية تزويد نفسه بالمعرفة وكاهل المؤسسات ثانياً مسؤولية إعادة تنظيم رأس المال الفكرى، وعلى الحكومات أخيراً مسؤولية توفير البنية الأساسية المطلوبة وصياغة سياسات التعلّم والتدريب والعمل والأسواق التي تعزز المعرفة بوصفها مصدراً للثروة الوطنية<sup>4</sup> .

وفي ظل هذه التغييرات ، تغيرت خصائص ومميزات التعامل مع المورد البشرى كونه مصدر الطاقات العلمية والفكرية القادرة على الإبداع والابتكار ، وباعتبار عملية تنمية الموارد البشرية إحدى أساليب التعامل مع الموارد البشرية التي تجعله

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 09.

<sup>2</sup> نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات مدخل إستراتيجى، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002، ص 231.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد العربى، مرجع سبق ذكره، ص 42.

<sup>4</sup> جمال سند السويدي، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبنى على المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 11



يواكب ويستمر في التفكير والإبداع فقد تغيرت خصائصها وميزاتها بما يتوافق مع متطلبات وتطورات اقتصاد المعرفة<sup>1</sup>. وقد احتلت وظيفة تنمية الموارد البشرية مكانة بارزة من اهتمامات الباحثين في هذا المجال ، باعتبارها أحد المدخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري وتحسين مستوى أدائه وما لذلك من أثر على تقدم المؤسسات وزيادة فعاليتها<sup>2</sup>.

غير أن إدارة الموارد البشرية والمادية في كثير من نظم تنمية الموارد البشرية تتسم بالضعف وخاصة في الدول النامية، مما يستدعي عملاً جاداً للتطوير، وفيما يلي عرض لعدد من الإجراءات والتوجهات والبدائل والنماذج التي تساهم في الإدارة الرشيدة للموارد البشرية وتنميتها في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة وخصائصه<sup>3</sup>:

- التخطيط للاستثمار الأمثل للموارد البشرية التي تشمل الكوادر التدريسية والإدارية والمالية ، وذلك عن طريق تفادي التضخم غير المبرر في أعداد العاملين، واعتماد معايير وآليات تتسم بالشفافية والعدالة في انتقاد الموظفين وتوظيفهم، والاهتمام بالكم والنوع مع ضمان الكفاية والإنتاجية العالية للموارد البشرية.
- اعتماد أسلوب التخطيط التمويلي البعيد المدى نسبياً، للمساهمة في وضوح الرؤية التمويلية المستقبلية والتخطيط السليم للمستقبل.
- التنسيق والتكامل بين مؤسسات تنمية الموارد البشرية على المستوى الوطني ويمكن أن يتم ذلك عن طريق الاتحادات والروابط واللجان.
- التنسيق بين مؤسسات ونظم التعليم على المستوى ال وطني، ويتم ذلك عن طريق المؤسسات والهيئات والاتحادات الإقليمية.
- التوسع بإجراء الدراسات التقييمية ودراسات الجدوى حول أوجه الاتفاق وآلياته وأولوياته على مستوى المؤسسة التعليمية وعلى المستوى الوطني لأغراض تحديد جوانب الضعف والهدر في المدخلات والعمليات والمخرجات.
- تعظيم الكفاية الداخلية التي تعنى بالمدخلات وتعظيم الكفاية الخارجية التي تعنى بالمخرجات المتعلقة بالعملية التعليمية التعليمية.
- التقييم والمساءلة التي تربط عملها بالكفاية الداخلية للمؤسسة ، ويقتضي نظام التقييم والمساءلة توافر أهداف أداءية للمؤسسة وللوحدات الإدارية والفنية فيها تسعى المؤسسة إلى تحقيقها مع وجود وسائل وأساليب محددة لهذا الغرض.
- تأكيد هيكل المهارات الجديدة بتصميم برامج التدريب ، تقديم وقياس كفاءة الأداء ، إعادة توزيع الأفراد على الأعمال بحسب تناسب المهارات ومتطلبات العمل.
- تعديل نظم التعامل مع القوى العاملة بتعديل نظم الرواتب والحوافز والمكافآت.
- التنمية المستمرة للكفاءة ومهارة الموارد البشرية وخلق الظروف المؤدية إلى الإقدام والمبادرة بين العاملين وتوثيق العلاقة مع مراكز البحث والمعرفة ومصادر المعلومات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> قلش عبد الله، التدريب كدعامة للميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 47.

<sup>2</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 72.

<sup>3</sup> منذر واصف المصري، العولمة وتنمية الموارد البشرية، مركز الدراسات والبحوث الإستراتيجية الإمارات العربية المتحدة، ط 1، 2004، ص 93، 95.

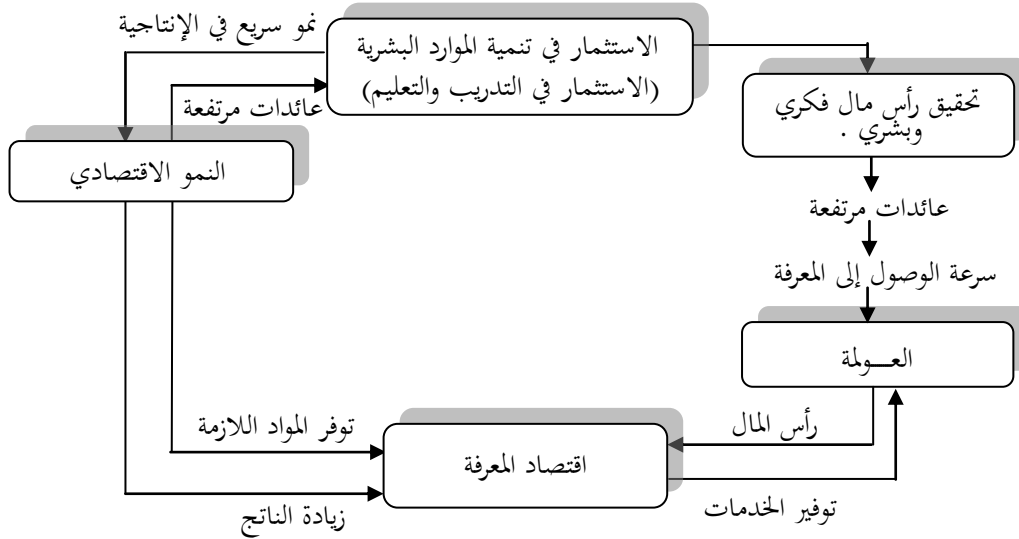
<sup>4</sup> قلش عبد الله، التدريب كدعامة للميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة ، مرجع سبق ذكره، ص 49.

ويمكن القول أن ملامح تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة قد تغيرت، وأصبحت تركز على القدرات الذهنية والفكرية كأساس للإبداع والابتكار المستمر، فالمعرفة عموماً تمثل ميزة أساسية من مزايا العصر الحديث، والاستثمار في تنمية المورد البشري بجميع أشكاله هو استثمار منتج، والفرد الكفؤ والمبدع والمبتكر هو الجسر الذي يمكننا من خلاله الدخول إلى اقتصاد المعرفة.

ومما سبق فإقتصاد المعرفة يركز على قيمة القدرات الفكرية، وبالتالي يمكن توضيح العلاقة بين اقتصاد المعرفة وتنمية الموارد البشرية من خلال حلقة مرتبطة ببعضها البعض، فتنمية الموارد البشرية تتعرض لتحديات العوالة لما تقدمه من تغيرات وتطورات تكنولوجية، وبالمقابل لا بد من وجود كفاءات بشرية تواكب هذه التطورات وتزود الاقتصاد بمستوى إنتاجي أعلى لتحصل على دخل مرتفع، وهذا من خلال الإجراءات الفعالية والاستثمار في تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب والتعلم والتطور والاستثمار في رأس المال الفكري والبشري.

وفي وسط الحلقة يتوحد كل من العوالة والنمو الاقتصادي بالقدرة على جذب الاستثمارات والمكاسب التجارية، والقسم الآخر للحلقة يتعلق بارتباط العوالة والنمو الاقتصادي بالاقتصاد المعرفي، إذ يعطي اقتصاد المعرفة للعوالة الخدمات ويأخذ بالمقابل رأس المال والنمو الاقتصادي يزيد من الإنتاج ويوفر الموارد اللازمة له (أنظر الشكل (03-01)).

### شكل رقم (03-01) : الروابط الاستراتيجية بين تنمية الموارد البشرية واقتصاد المعرفة



المصدر: عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعيمي، الاقتصاد المعرفي وانعكاسه على التنمية البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 129، بتصرف.

## المطلب الثالث: مؤشرات الاقتصاد المعرفي المتعلقة بالموارد البشرية

أهمية المتغيرات المتعلقة بالموارد البشرية لاقتصاديات المعرفة أمر يقر به الجميع، إلا أن من المؤشرات المعروفة جدا لدراسة هذا البعد من اقتصاد المعرفة ما تزال قليلة، وذلك يعود من جهة إلى نقص الأعمال في هذا المجال ومن جهة أخرى إلى صعوبة قياس كفاءات الأفراد مباشرة. فالحقيقة التي يجب أن لا تخفى على أحد هي أن الاستثمار عالي العوائد في الموارد البشرية وخصوصا في وقتنا الحالي. فهو استثمار عالي العوائد إذا ما قورن بأي من المجالات الأخرى في المجتمع، لذلك تعتبر هذه المؤشرات مهمة جدا، إن لمؤشرات الموارد البشرية مصادر رئيسية وعلى قدر كبير من الأهمية كبيانات التعلم والتدريب ومخزون رأس المال والاستثمارات في رأس المال البشري<sup>1</sup>، وهذه المؤشرات على سبيل المثال لا الحصر، حيث توفر وضوحا كافيا لاقتصاد المعرفة واتجاهات تطوره لأن الحصر الدقيق لها يكاد يكون مستحيلا بسبب تنوع وتعدد وتشعب هذه المضامين<sup>2</sup>.

ونظرا لما لهذه العناصر من أهمية في موضوع بحثنا، سنتوسع في دراستها في مطالب أخرى ونكتفي بشرحها بشكل مختصر في هذا المطلب.

**أولاً-التعليم والتدريب:** تسمح المؤشرات المتعلقة بالتعليم والتدريب بتقييم المعارف والمهارات (أو الرأس مال البشري) المكتسبة خلال العملية الرسمية للتعلم، وتسمح هذه المؤشرات أيضا بتقييم المخزون والاستثمار في الرأس مال البشري، تجمع إحصاءات التعليم على قاعدة دولية من قبل منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية واليونسكو وإدارة الإحصاء في المجمع الأوروبية، وهي تتوافر عادة ليضعة أعوام، ويعد هذا المؤشر على درجة عالية من الأهمية لم له من تأثير مباشر على ثورة التكنولوجيا والمعرفة وسنوضح هذا التأثير لاحقا، كما أن التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة في ظل اقتصاد المعرفة يوحي بالحاجة إلى سياسات تعليم وتدريب مرنة على الأمد القصير، إضافة إلى سياسات تعليم وتدريب وسوق العمل على الزمن البعيد وذلك لضمان حصول المؤسسة على قوة عاملة تتمتع بالمهارة والإبداع والقدرة على التكيف، ويمثل أحد الجوانب المهمة للتعليم والتدريب في مفهوم التع لم مدى الحياة في المجتمع وأن يكون متاحا لسائر العاملين الراشدين<sup>3</sup>. فمؤشر التعليم والتدريب المستمر يسمح بتقديم المخزون والاستثمار في الرأس المال البشري.

**ثانيا- مخزون رأس المال البشري:** من بين أكثر المصطلحات والأكثر استعمالا لتأهيل الموارد الحيوية في المؤسسة رأس المال البشري<sup>4</sup>، و يمكن تعريفه بأنه توليفة المعرفة والتعلم والجدارة والكفاءات الجوهرية للأفراد العاملين من أجل تحقيق

<sup>1</sup> هاشم الشمري، نادي الليبي، الاقتصاد المعرفي، مرجع سبق ذكره، ص46.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كاني، الاقتصاد المعرفي، مرجع سبق ذكره، ص89.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص201.

<sup>4</sup> Benjamin Chaminad ,RH compétences démarche qualité, afnor, saint-denis, 2005, p09.

الأهداف والبرامج والمهام الوظيفية المناطة بهم<sup>1</sup>. ويمكن تعريفه أيضا بأنه المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية، أي المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي مؤسسة أخرى غير التي يعمل بها<sup>2</sup>.

في هذا العصر أصبح من السهل على كل المؤسسات أن تقوم بنسخ وتقليد جميع برامج العمل والآلات والتقنيات والبرمجيات المستخدمة في الإنتاج والخدمات في أي مؤسسة أخرى، عدا العنصر البشري، لأنه العنصر الوحيد غير القابل للنسخ أو التقليد، حيث يمثل أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المؤسسة الحديثة ورسم مستقبلها كما أنه يعتبر بمثابة الضابط لإيقاع حركة المجتمع والحد لمكانته بين الدول وقد طوّرت ثلاث مقاربات لتقدير مخزون الرأس مال البشري<sup>3</sup>:

**الأولى:** تتركز على قياس مستوى تدريب السكان ومدى قدراتهم وقابليتهم الفكرية.

**الثانية:** تقوم على قياس مهارات الراشدين مباشرة.

**الثالثة:** تتركز على تحديد الفروقات التي تميز عائدات الراشدين التي تبدو مرتبطة بخصائص فردية خاصة، وعلى تقدير القيمة التجارية لهذه الخصائص، ومن ثم على تحديد القيمة الجوهرية لمخزون الرأس مال البشري، وتعد هذه النقطة مهمة كونها تؤثر على قياس نسبة أداء وحرارة ومهارة الأفراد حسب الفئة العمرية وتمكن الدول من معرفة إملاكها كوادر بشرية تضمن لها الحصول على مرتبة متقدمة في الاقتصاد العالمي.

**ثالثا- الاستثمار في رأس المال البشري:** يمكن تقييم الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الإجراءات المالية للاستثمار والاستثمار في الوقت في رأس المال البشري والذين يمكن تناولهما فيما يلي:

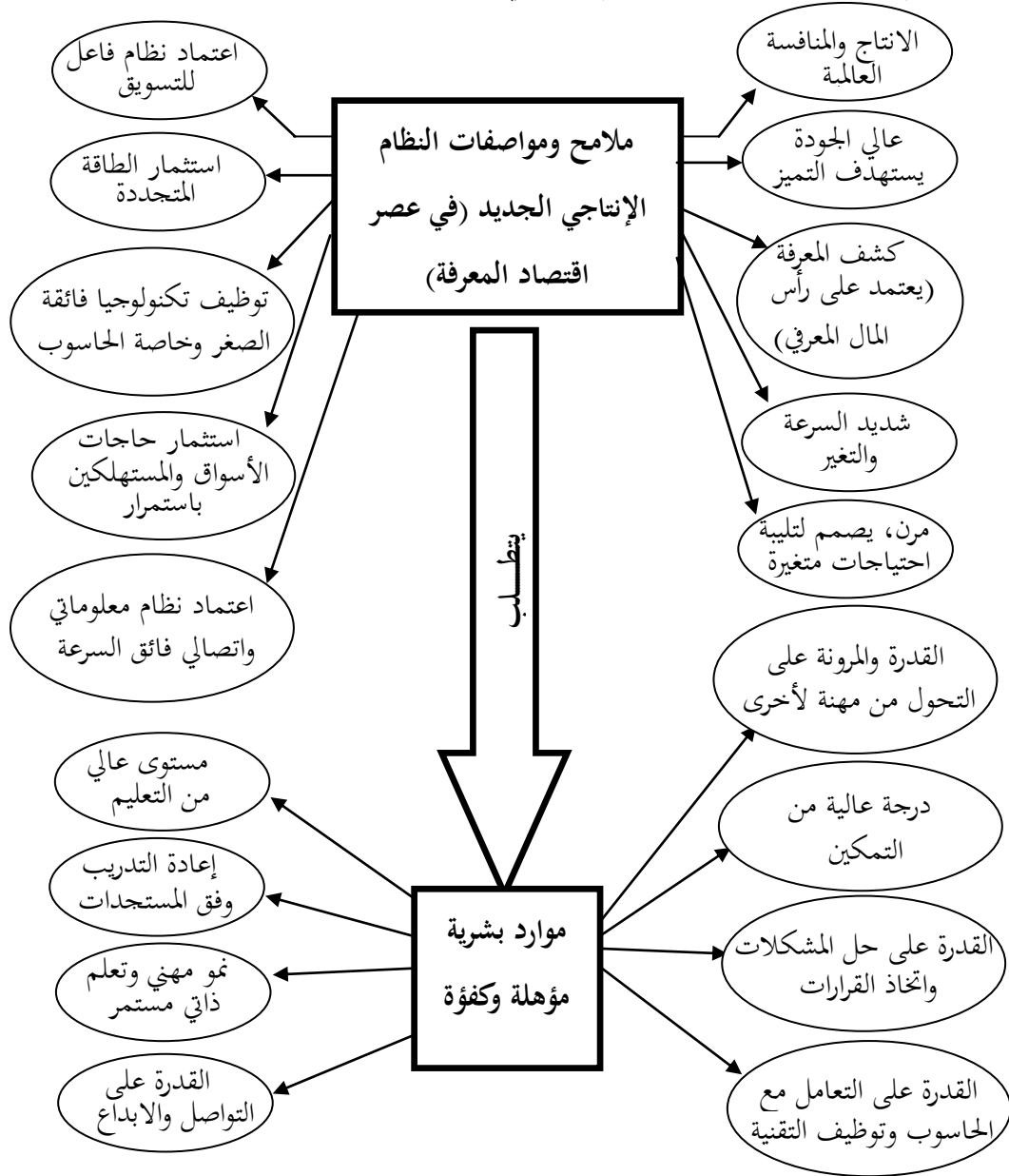
**1- الإجراءات المالية للاستثمار:** تتركز هذه الإجراءات على عدة جوانب منها النفقات العامة الإجمالية للتعليم، نفقات الدورات التدريبية، فتح معاهد متخصصة ضمن اختصاصات معينة ومراكز تتعامل مع الجامعات مثلا، نفقات البحث والتطوير، أي كل الإجراءات المالية التي تساهم في رفع كفاءة الكادر العامل وتطوير الخطط الإنتاجية والوصول إلى مستويات عالية ومتطورة في الإنتاجية (أنظر الشكل (02-03)) ضمن متطلبات اقتصاد المعرفة دفع المؤسسات إلى العمل على تطوير الكوادر البشرية، لأنها تعد المخزون الذي لا يمكن نفاذه بل من خلال عطا يج يزداد الإنتاج على المدى البعيد وهذا في ظل التأهيل المستمر.

<sup>1</sup> ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 242.

<sup>2</sup> هاشم الشمري، ناديا الليثي، الاقتصاد المعرفي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

<sup>3</sup> نفس المرجع ص ص 51، 50.

شكل رقم (03-02): متطلبات النظام الإنتاجي الجديد



المصدر: هاشم الشمري، نادية الليثي، الاقتصاد المعرفي، مرجع سبق ذكره، ص 53 .

رابعاً- الاستثمار بالوقت في الرأسمال البشري: تعطينا معدلات ارتياد مؤسسات التعليم على وفق مستويات التعليم فكرة أولية عن الوقت الذي يمضيه الأفراد في النظام التعليمي ، وهناك مؤشران يلخصان أوقات الدراسة الأول متوقع التعليج لكل طفل بلغ سن الدخول المدرسي ومتوقع التعليم في مؤسسات التعليم العالي.

وفي هذا السياق هناك ثلاثة مجالات حيوية، أول هذه المجالات بناء قاعد لرأس المال البشري والمعرفة والحفاظة عليها، وذلك أن الحاجة تدعو إليها للمنافسة في الاقتصاد الع المي، وثانيها تشجيع الإبداع وانتشار الابتكارات ، وأخيرا إقامة البنية التحتية المؤسساتية اللازمة للعمالة والأعمال وغير ذلك من العناصر المتفاعلة في سوق العمل الحديثة ، ودعم هذه البنية

التحتية، وعلى الحكومة أن تصنع السياسات التي توجه مسار التعليم الرسمي، وأن تتعاون مع القطاع الخاص في برامج التدريب، وهناك شريك مهم في هذه المعادلة، وهو مجتمع الاستثمار الذي يجب أن يوفر رأس المال لأجل تدريب القوى العاملة، ويشجع على تنفيذ أفضل الممارسات لكي يحفز عملية تنمية الموارد البشرية<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: الموارد البشرية أهميتها، مهاراتها في اقتصاد المعرفة

إن الموارد البشرية تؤدي دورا هاما في عمل الاقتصاد وفي تنميته وتطوره، لأنها تمثل العنصر الأكثر حسما في عمل الاقتصاد، وفي تسيير نشاطاته، وإحداث التوسع والنمو في هذه النشاطات الاقتصادية، إذ أن عنصر العمل الذي يسهم في أداء النشاطات الاقتصادية وبالذات الإنتاجية يعتمد على الموارد البشرية، والتي هي المصدر لعنصر العمل هذا ، سواء في جانبه الكمي أو في جانبه النوعي، كما أن الموارد البشرية تساهم من خلال تطورها، وبالذات تطورها النوعي في ابتكار وتكوين رأس المال العادي، إضافة إلى تحقيق الكفاءة في استخدامه، وزيادة درجة الانتفاع منه بزيادة إنتاجية<sup>2</sup>.

وقد وضحت مؤشرات التنمية في العالم أن تكثيف الاستثمار في البشر أمر منطقي ومرغوب فيه، ليس فقط من الناحية الانسانية بل أيضاً من ناحية عائداته الاقتصادي البحت ، حيث تبينت الإدارة الناجمة والساعية إلى تحقيق التفوق والتميز في الأسواق والأرباح أن العنصر الحكيم في هذه الأمور هم الافراد المدربون ذوي الكفاءة والمقدرة والرغبة<sup>3</sup>.

كما أن الموارد البشرية هي التي تولد الطلبات على النشاطات الاقتصادية وعلى انتاجها من السلع والخدمات، وهذا الطلب الذي تولده الموارد البشرية يحث الحافز الأساسي للقيام بالنشاطات الاقتصادية، ومن ضمنها العمليات الإنتاجية<sup>4</sup>.

وتلعب الموارد البشرية وخاصة المتطورة منها ذات النوعية العالية الاختصاصية منها والتقنية ، والتي تتوافر لديها المعرفة العلمية والعملية والذكاء والقدرة على الإبداع دورا مهما في اقتصاد المعرفة، سواء بتوليد التقنيات التي يتضمنها، أو لتحقيق استخدام كفو لهذه التقنيات المتقدمة وبما يضمن الوصول إلى أقصى درجة ممكنة من الإنتاج منها وبالشكل الذي يتحقق من خلال ضمان القيام بالنشاطات كافة وتوسعها وتطورها، وخاصة الاقتصادية منها، وبحيث يتحقق نتيجة لذلك تطور الاقتصاد ونموه<sup>5</sup>، وعليه ينبغي الرجوع إلى الأهداف المحققة من مختلف معارف وخبرات العنصر البشري<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 200.

<sup>2</sup> فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 66، 65.

<sup>3</sup> علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب ، القاهرة ، 1998 ، ص 09 .

<sup>4</sup> مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد المعرفي، مرجع سبق ذكره، ص 359

<sup>5</sup> فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 67.

<sup>6</sup> Patrice Roussel et Frédéric wacheux , management des ressources humaines, bueck, paris , 1<sup>er</sup> éd ,2006,p 16.

كما سبق يتبين أن الموارد البشرية تمثل أهمية استثنائية في عمل النشاطات الاقتصادية وتنميتها وتطورها، خاصة في ظل اقتصاد المعرفة وما يتضمنه من تقنيات متقدمة، وذلك لأن الموارد البشرية هي التي تؤدي الدور الإيجابي الوحيد بذلك من خلال أنها تتميز بـ<sup>1</sup> :

- العنصر البشري متميز.
- العنصر البشري كمورد مؤثر وحاكم في الأداء.
- العنصر البشري كمتغير مركب.
- العنصر البشري كعينة نهائية.

لذلك تبرز الحاجة الماسة لتطوير نوعية الموارد البشرية ومهاراتها بالشكل الذي يتطابق مع التقنيات المتقدمة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة. وفيما يلي وصف موجز لبعض المعايير التي ينبغي أن تنعكس على مواصفات نظم وبرامج تنمية الموارد البشرية التي تتولى إعداد العمالة اللازمة التي تتكيف ومتطلبات اقتصاد المعرفة<sup>2</sup> :

- الإنتاجية: ارتفاع إنتاجية العامل من النواحي الكمية والنوعية، وتحقيق مختلف المواصفات والمقاييس.
- التنافسية: القدرة على التنافس مع المنتجات المتشابهة محليا وعالميا، وتحقيق مقاييس ومستويات عالمية.
- جذب الاستثمار الخارجي المباشر: امتلاك القدرات الإنتاجية والسمات المهنية التي تشكل عامل جذب للاستثمارات الخارجية المباشرة.
- الحراك: توافر الصفات المهنية والاجتماعية والثقافية أي يكون العامل بموجبها قادر على الانتقال من موقع عمل لآخر محليا، إقليميا وعالميا، و في ضوء توافر فوص وشروط ومحددات الانتقال إن وجدت.
- التقنيات: القدرة على استخدام تقنيات الإنتاج، المعلومات والاتصالات الحديثة بكفاية وفاعلية في العملية الإنتاجية.
- التكيف والتشاركية: أي القابلية للتكيف السريع مع متغيرات سوق العمل وامتلاك القدرات على العمل الجماعي والتنسيق الفعال مع الآخرين، فنياً، إدارياً، وتنظيماً.
- التنمية الذاتية: المواظبة على التعلم الذاتي والتعلم المستمر، واستثمار مصادر المعرفة المختلفة مع استخدام التقنيات الحديثة لهذا الغرض.
- القاعدة العريضة للمهارات والاتصال: أي الحصول على قاعدة عريضة للمهارات التي يبني عليها التخصص المطلوب لتعزيز القابلية للنمو المعرفي والمرونة في التجاوب مع المتطلبات المتغيرة لبيئة العمل، إضافة إلى امتلاك قدرات التواصل مع الآخرين في بيئة العمل.

وفي الجدول أدناه تلخيص لنوعية ومهارات الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة.

<sup>1</sup> محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 25، 27.

<sup>2</sup> منذر واصف المصري، العولمة وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 78، 80.

جدول رقم (03-01): مهارات عمال المعرفة

عناصر مهارات عمال المعرفة	مجموعة المهارات
مهارات العمل التطبيقية والأدائية والمعارف والمعلومات والاتجاهات السليمة واستخدام التقنيات الحديثة والتخطيط والتنظيم والإدارة والانضباطية والصحة والسلامة.	مهارات العمل الأساسية
الاتصال، التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء، والزبائن والعمل كعضو في الفريق، وتفهم بيئة العمل الثقافية ومراعاتها.	مهارات التعامل
التعليم الذاتي، التفكير النظمي والتفكير الناقد وحل المشكلة، والتحليل والتركيب والنهج التطبيقي والقابلية للتكيف	مهارات عقلية
الإبداع، المبادرة، المحازفة، الريادة، والتفكير الخلاق، والتنبؤ والتصرف باستقلالية.	مهارات التطوير

المصدر: منذر واصف المصري ، العولمة وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص80.

مما سبق يمكن القول أنه بناءً على متطلبات ومضامين اقتصاد المعرفة فإن العاملون هم أعظم الموجودات ، بالنظر إلى إسناد المعرفة في المؤسسة إلى العاملين إذ بدونهم لا أفكار ولا ابتكار . فالعنصر البشري يعرف ما يريد فعله <sup>1</sup> ، لذا فإن الأهمية تقتضي العناية الفائقة باستقطاب من تتوافر فيهم المواهب والقدرات والمهارات المتميزة لتكون المؤسسة فعالة بالمعرفة، وأن نحافظ على هؤلاء المتميزين <sup>2</sup> ، وهذا اعتماداً على أساليب متنوعة في تنمية الموارد البشرية، فعمال المعرفة المتميزين هم وسيلة هامة في يد المؤسسة للريادة والتميز ، وبالتالي المساهمة في بناء اقتصاد معرفي يعتمد على رأس مال بشري ورأس مال معرفي، والانتقال من مركز الثقل في النظم الاقتصادية من اقتصاد الموارد إلى اقتصاد المعرفة الذي يكون قصب السبق فيه لمن يملك خزائن العلم والمعرفة.

<sup>1</sup> Alain Labruffe , le développement personnel au cœur du management durable , afnor , saint-denis,2012,p 01.

<sup>2</sup> عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 336 .



## المبحث الثاني: البعد الاستثماري لتنمية الموارد البشرية

في الحقب الزمنية الماضية كانت الدول تتصارع عسكرياً، أما اليوم و بالذات في ظل عصر المعرفة أصبح الصراع بين الدول يدور حول اجتذاب واستقطاب المواهب البشرية ذات الذكاء والإبداع الإداري والفكري في سبيل التفوق الاقتصادي والاستراتيجي، وتحقيق سبيل التطور المستهدف من خلال تمكين رأس المال البشري بأخذ دوره الفعال في التطورات التنموية الهادفة. فلا يمكن لأي مؤسسة اقتصادية في الوقت الراهن أن تحسن تصنيفها التنافسي وموقعها دون الاستثمار الأمثل في الرأس المال الفكري، لأنه أصبح يشكل مطلباً أساسياً لبقاء وديمومة المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة.

فالتنافس بين المؤسسات أصبح يركز أساساً على كفاءة العنصر البشري، لذلك فإن تنمية الموارد البشرية تحولت لتصبح هي الاستثمار في المستقبل وللمستقبل.

## المطلب الأول: أهمية الاستثمار في الرأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة

يرى الأستاذ الدكتور عبد الله زاهي الرشد ان أن تنمية الموارد البشرية يمكن وصفها من الناحية الاقتصادية بأنها تجميع رأس المال البشري واستثماره بصورة فعالة في تطوير النظام الاقتصادي، ولقد عد بعض الكتاب والم نظرين في مقدمتهم الاقتصادي المعروف ألفرد مارشال (A. Marshall)، أن البشر رأس مال يجب أن يستثمر، وأطلق على ذلك رأس المال البشري Human capital للإفادة من إمكانيته وطاقته للبقاء والاكتشاف والتحليل وإعادة التركيز والابتكار والإبداع في استثمار باقي رؤوس الأموال<sup>1</sup>.

ويعد رأس المال البشري العمود الفقري لاقتصاد المعرفة، والمفتاح الرئيسي لتحقيق التنمية الشاملة المستدامة. ولا زالت الدول خاصة النامية تسعى إلى تحقيق النمو والتنمية من أجل الوصول إلى درجة راقية من التطور الاقتصادي والاجتماعي، والملاحظ أن جل محاولات التنمية باءت بالفشل ولم تصل إلى تحقيق النتيجة المرغوب فيها، فقد حاولت تقليد الأفكار دون الوسائل وسارعت إلى توفير رؤوس الأموال من الخارج واعتمدت على الاستثمار المالي كوسيلة للتنمية، كما يرجع سبب فشلها التنموي إلى إهمال علماء الاقتصاد لدلول المعادلة الاجتماعية والتراكيب الذهنية في ذلك أن الأفكار ليست من طبيعتها الحياد.

ومن خلال النموذجين الهندي والياباني يتبين أهمية الاستثمار في الرأس المال البشري، فالمجتمع الهندي كان في حالة فقر شديد، وقد أدرك رجال السياسة الهنود هذه الحقيقة وعلاقتها بالتقدم التكنولوجي الذي يعد من نتائج رأس المال الفكري في ذلك قال جواهر لال نهرو: «لا أرى طريقاً أكثر فاعلية لمحاربة الفقر غير طريق استثمار العقول والقدرات المتميزة التي تعمل على خلق التكنولوجيا والتقدم»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> رؤوس الأموال تتكون من رأس مال طبيعي، مادي، بشري وأضيق نوع رابع هو رأس المال الاجتماعي.

<sup>2</sup> عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعيمي، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 118.

و اليابان هي الأخرى مرت بأوضاع صعبة بعد الحرب العالمية الثانية ، وقد جاء في فقرة من تقرير اللجنة اليابانية التي أصدرت ملامح إعادة البناء: إن الهدف الكبير هو اقتصاد اليابان وموقعها التجاري العالمي، وهذا يتم عن طريق اعتماد اليابان على علمائها ومفكرها ومهندسيها لاختراع وإنتاج سلع جديدة وتوليد أفكار مبدعة.<sup>1</sup>

فتكوين رأس المال البشري، والاستثمار فيه وتنميته ضرورة حضارية تفرضها متطلبات العصر، ولا يمكن تصور مجتمع متقدم في إمكاناته الإنتاجية فقيراً في كفاءة رأس المال البشري العائد له أو العكس، و في هذا الصدد يشير مؤتمر هيئة الأمم المتحدة المنعقد في القاهرة عام 1966 بشأن تصنيع البلدان الفقيرة إلى أن مدى نوعية تأهيل الناس يعتبران عاملاً رئيسياً للتقدم، وأن النقص في العمل المؤهل والخبرة الفنية هو السبب الذي يحول دون التنمية السريعة.<sup>2</sup>

ومع بداية الستينات أصبح الهدف للمشروعات والدول هو الإسراع بمعدل النمو الاقتصادي والمحافظة عليه في الأجل الطويل وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات، مما أدى إلى بروز التساؤل التالي لدى الاقتصاديين: ما هي النظرية الملائمة لتفسير الظاهرة الديناميكية للنمو الاقتصادي واختلافات أجور الأفراد والنمو الاقتصادي عبر الدول والمحافظة على معدل النمو في الأجل الطويل؟

وقد توصل الكثير من الاقتصاديين أمثال شولتر (Schultz) 1972 ، وبيكر (Backer) 1990 وآخرون أمثال رومر (Romer) ولوكا (Lucas) 1988 وغيرهما، أن النظرية الملائمة لتفسير النمو الاقتصادي هي نظرية رأس المال البشري التي تبين آلية تحديد تراكم رأس المال المادي والبشري من ناحية وتبين مصادر فرص استثمار جديدة كالأستثمار في رأس المال البشري (التعليم) الذي يحافظ على استقرار النمو الاقتصادي في الأجل الطويل.<sup>3</sup>

كما توصلت دراسة آرثر (Arthar) 1994 إلى نتيجة مفادها أن زيادة التأهيل والإعداد في قدرات وخبرات رأس المال البشري في المؤسسة ومدادومة التدريب عليه، من شأنه زيادة الأداء وخلق تفاهم مشترك بين العاملين وتقليل نطاق الرقابة وارتفاع مستويات الثقة بين الإدارة والعاملين، وإن الالتزام بالدعائم الأساسية لتكوين رأس المال البشري والتي هي التعليم، التدريب، المحافظة على القدرات المتميزة أو التعامل معها كمنظومة تفاعلية تكاملية يجهد أمراً في غاية الأهمية، لأن الدعائم المذكورة هي المسؤولة عن إعادة تشكيل رأس المال البشري على نطاق فعال وعلى نحو أكثر إيجابية في تحقيق الأهداف الموضوعية.<sup>4</sup>

فالتعليم يعد أساساً ضرورياً لجميع المهن الصناعية المعاصرة وإعداد الشخص وقيامه بالمسؤوليات، أما التدريب فهو عملية تنمية شاملة تعمل على تكوين خبرات ومهارات متنوعة، كما يساهم التدريب المستمر في استيعاب أحدث المتغيرات التكنولوجية، أما القدرات الفائقة والمتميزة فهي تنعكس بالإيجاب على فعالية ومردودية المؤسسة.

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 118 .

<sup>2</sup> عادل حرحوش المرفجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 12.

<sup>3</sup> بغدادوي جميلة، أثر الاستثمار في التعليم على النمو الإنتاجي في الجزائر، دراسة اقتصادية قياسية لحالة الجزائر، الفترة 1975، 2003، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007، ص 19.

<sup>4</sup> عادل حرحوش المرفجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، مرجع سبق ذكره، ص 12.

فالإستثمار الذي يدر عائدا أكبر للمؤسسة يتمثل في انفاق المال والوقت لتنمية الكفاءات<sup>1</sup>، ويمكن القول أن كل هذه القدرات الإبداعية والمهارات المكتسبة والخبرات المتراكمة ليست مجانية، إنما كلفة تمثل في جوهرها الاستثمار في رأس المال البشري، ومن جهة أخرى تشير العديد من الدراسات المعاصرة عند تشخيصها لأسباب ركود اقتصاديات الدول النامية، أن المورد البشري هو السبب الرئيسي في ذلك، كما يرى كيرل (Curle) أن سبب التخلف يعود إلى الاستخدام الخاطئ للموارد البشرية من جهة ومن جهة أخرى يشير إلى أن هذه المجتمعات المتخلفة تملك نسبة ضئيلة من الأفراد ذوي الكفاءات العلمية وإمكانات التدريب.

لهذا أصبح التدريب حاجة ملحة في المؤسسات المعاصرة، وإدارياً يعتبر الإنفاق عليه استثماراً، لأن له دور استراتيجي في جعل الموارد البشرية تملك قدرات ومعارف ومهارات عالية المستوى، تمكنها من الابتكار والإبداع، وقد وجدت هذه المؤسسات في التدريب الوسيلة الفعالة لرفع مستوى أداء مواردها البشرية إلى أعلى المستويات، وجعلها قادرة على تحقيق الإبداع والتجديد وتقديم المنتجات ذات الجودة العالية.

كما تستخدمه في مواجهة تحديات البيئة والتغيرات السريعة المذهلة في التكنولوجيا وتجهيزات العمل وأساليب هالتي أصبحت معقدة<sup>2</sup>. ومن خلال الأدوار الفعالة والإستراتيجية التي يحققها التدريب في مجال الموارد البشرية استمد أهمية، وأصبح من أكثر الاستثمارات التي تدر عائدا على المدى الطويل.

لقد أصبحت تنمية الموارد البشرية والاستثمار في رأس المال البشري في الوقت الحاضر تكتسي أهمية بالغة بسبب تنامي التقدم العلمي والتقني وبسبب تزايد مساهمة اقتصاد المعرفة العالمي وفي الناتج الوطني للدول<sup>3</sup>، فلم يعد هناك شك أن ما يمكن أن تقدمه الموارد البشرية النشطة، المنتجة من عقلنة واكتشافات، كفيل بزيادة الانتاجية وتحسين المردودية وغني عن البيان أن ذلك أكبر مفعولا وأعمق تأثيرا على العملية التنموية، وعلى الانماء الاقتصادي من مجرد المداخل المتأتية عن تصدير المواد الأولية غير المصنعة والتجارة القائمة على صيغ تبادل غير عادلة، أوجدتها النظام الاقتصادي القائم حالياً<sup>4</sup>.

### المطلب الثاني: عائد الاستثمار في تنمية الموارد البشرية

إن الدور الكبير والخطير الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية في نجاح إستراتيجية المؤسسة سواء تعلق الأمر بأسواق جديدة أو نمو المؤسسة على المستوى العالمي، أو التحكم في التكنولوجيات الحديثة، أو البحث عن إرضاء المستهلكين أو تحسين الأداء....، تدعو المؤسسة إلى الاستثمار في الموارد البشرية<sup>5</sup>. لكن لا بد من معرفة عائد الاستثمار وقياس كفاءة وفعالية أنشطة تنمية الموارد البشرية.

<sup>1</sup> Said Balhadj, Manager la ressource humaine, sipama, maroc, 1ère éd, 2008, p115.

<sup>2</sup> محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبيح، إدارة الموارد البشرية، دار الرضوان، عمان، ط1، 2014، ص218.

<sup>3</sup> لعل بوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، مع دراسة الواقع في الدول العربية دار الراجية، عمان، ط1، 2012، ص22 بتصرف.

<sup>4</sup> فضيل رايح، حوشين يوسف، أثر رأس المال البشري على النمو الاقتصادي على المدى الطويل في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 9، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2011، ص ص73، 74.

<sup>5</sup> يرفقي حسن، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص169.

حيث يتوقع من غالبية المبادرات التي تتطلب تخصيص موارد لها أن تولد عائدا على الاستثمار. بمعنى ما هي الفوائد التي جنينها من أجل تبرير التكاليف التي تم دفعها.<sup>1</sup>

ومن أجل معرفة الإطار الخاص بقياس العائد على الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، سوف نحاول دراسة الأسئلة التالية<sup>2</sup>:

- هل يمكننا حساب المردودية لنشاط تنمية الموارد البشرية؟
- كيف نحلل تكلفة برنامج تنمية الموارد البشرية؟
- كيف نقيس نتائج تنمية الموارد البشرية؟

أولاً- حساب مردودية تنمية الموارد البشرية: المعدل الداخلي لمردودية أي مشروع لتنمية الموارد البشرية يكون وهما في أغلب الحالات حيث:  $\sum CT \leq \sum CR + \sum R$

$\sum CT$ : مجموع تكاليف تنمية الموارد البشرية Total Cost

$\sum CR$ : مجموع التكاليف المنخفضة Cost Reduction

$\sum R$ : مجموع الإيرادات Receipt

يكون مشروع تنمية الموارد البشرية ذا مردودية إذا كان مجموع تكاليف تنمية الموارد البشرية  $CT$  أقل من مجموع كل الإيرادات المتحصل عليها في تنمية الموارد البشرية أي: كل التكاليف المنخفضة  $CR$  (تخفيض زمن الصنع، تخفيض التكاليف غير النوعية، انخفاض التغيب والتأخير....)، وكل الإيرادات المحصلة " $R$ " (ارتفاع كمية الإنتاج، ارتفاع جودة الإنتاج، ارتفاع الإنتاجية)، وهذه النظرة تتطلب تحليلاً مفصلاً لتكاليف تنمية الموارد البشرية.

ثانياً: تحليل تكاليف تنمية الموارد البشرية: فترح هنا تحليلاً لسعر التكلفة (Cost Price)

خاص بنشاط تنمية الموارد البشرية بهماز بحجم كبير من التكاليف ويتعلق بمؤسسة صناعية كمايلي<sup>3</sup>:

- 1 - مصاريف البحث والتطوير (R.D): تكاليف الدراسات والتصورات الأولية (تحليل الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج، دراسة التقييم).
- 2 - مصاريف عملية تنمية الموارد البشرية: مصاريف الأفراد الضرورية لإعداد وتنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية والوسائل المساعدة.
- 3 - امتلاك وسائل التدريب: تكلفة شراء للوسائل المساعدة على تنمية الموارد البشرية من عند مومون خارجي.
- 4 - مصاريف تأطير التدريب: أجرة المنشطين الداخليين والخارجيين.

<sup>1</sup> هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص280

<sup>2</sup> يرقى حسن، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص169.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص171.

- 5 - مصاريف مالية: امتلاك وصيانة آلات التدريب (آلات السمعية البصرية، آلات التنفيذ الحاسوب،....)
- 6 - مصاريف الإرشادات والتعليمات: امتلاك وصيانة الآلات التدريبية بهدف تحقيق معلومات مبرجة بواسطة الحاسوب.
- 7 - مصاريف التسجيل: في دورات تنمية الموارد البشرية خارجية.
- 8 - مصاريف الأجور (شكل مباشر): مجموع أجور المشاركين طيلة فترة التدريب.
- 9 - مصاريف تنظيم مصلحة تنمية الموارد البشرية: جزء من المصاريف الإجمالية لمصلحة تنمية الموارد البشرية المنسوبة إلى نشاط تنمية الموارد البشرية.
- 10 - مصاريف مختلفة: إيواء، نقل، مطعم،.....

من أجل تحليل هذه التكاليف المختلفة، يجب التفريق بين المصاريف الثابتة والمصاريف المتغيرة تدريجياً والمصاريف المتغيرة حسب عدد المشاركين في برامج تنمية الموارد البشرية.

إن العناصر (1,2,3,5,6,9) هي في الغالب مصاريف ثابتة تستخدم مهما كان عدد المشاركين في برنامج تنمية الموارد البشرية.

العنصر (4) يشكل مصاريف متغيرة تدريجياً، لأنها تتغير حسب فرقة المشاركين، أما العناصر (7,8,10) هي مصاريف متغيرة حسب المشارك، فحسب كل مشارك إضافي تزداد تكلفة تنمية الموارد البشرية كذلك.

أما التكلفة الإجمالية لبرنامج تنمية الموارد البشرية فيمكن أن تحسب كما يلي:  $CT=CF+Cvp.Na+Cv.Q$   
 CT: التكلفة الإجمالية، CF: التكلفة الثابتة الكلية، Cvp: التكلفة المتغيرة تدريجياً (حسب فرقة المشاركين)، Cv: التكلفة المتغيرة بالنسبة للمشارك الواحد، Nc: عدد الفرق المشاركة، Q: عدد المشاركين.  
 وإضافة لما سبق هناك عدة استراتيجيات تقسيم وتحليل تكاليف الأنشطة نوجزها في الآتي<sup>1</sup>:  
 أ - إستراتيجية القيمة النقدية: وتتطلب إتباع الخطوات التالية:

- قياس التكاليف (التدفقات الخارجية) المباشرة وغير المباشرة للتدريب ، وهذا يعني تحديد التكاليف السنوية الجارية الأساسية لوظيفة التدريب، وكذلك التكاليف الجارية لأنشطة التدريب الخاصة، وتنقسم التكاليف الجارية الأساسية السنوية إلى ثلاثة أنواع:

(تكاليف الأفراد، تكاليف إدارية، تكاليف إضافية) وتعتبر كل من تكاليف الأفراد و التكاليف الإضافية تكاليف ثابتة يجب على المؤسسة دفعها سواء تم تنفيذ أنشطة التدريب أم لا، أما التكاليف الإدارية فهي تكاليف متغيرة لأنها تعتمد على نوع واستمرارية نشاط التدريب.

- قياس العوائد (التدفقات الداخلة) للمؤسسة بشكل مالي، مقاييس الأداء يمكن تصنيفها بالبداية بالمؤشرات الكمية ثم المؤشرات النوعية.

- مقارنة التكاليف بالمنافع: للتوصل إلى معدل (التكلفة/المنفعة) أي العائد على الرأس المالي البشري.

- تقييم ما إذا كان هناك أنواع أخرى لنتائج التعلم أو طرق أخرى يمكن أن تكون أكثر عائداً من المستخدمة حالياً.

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 107، 105.

ب - إستراتيجية القيمة الاستثمارية: والتركيز في هذا المدخل ليس فقط على تقييم (التكلفة/المنفعة) لنتائج التعلم الحالية ، ولكن أيضا التقرير ما إذا كانت النتائج النهائية لها قيمة حقيقية للمؤسسة. فمدخل القيمة الاستثمارية يسأل عمّا إذا كانت الأهداف ضرورية أم مناسبة، أم أن هناك ما يمكن عمله لتحقيق قيمة أكبر للمؤسسة، فعلى سبيل المثال هل من الأفضل أن يكون التركيز على استقطاب أفراد جدد بدلا من تدريب الأفراد الحاليين، أم توفير نظام لأداء الإدارة أو ارتباط الأداء بالمكافآت لزيادة الدافعية وتحسين مستويات الأداء.

ج- إستراتيجية التركيز على الهدف: التركيز هنا على كل من مدير التدريب والمؤوس للعمل معا في وضع الأهداف لنتائج التعلم والاتفاق معا على نوعية المخرجات المطلوب قياسها وكيفية القياس.

د- إستراتيجية تقدم المؤسسة: هذه الإستراتيجية تعتبر امتدادا منطقيا للمدخل الثالث (إستراتيجية الهدف) ، وتركز هذه الإستراتيجية على الجودة المطلوبة للعنصر البشري، وطبيعة الدور الذي يلعبه التدريب والتنمية. ويعتمد هذا المدخل على تكوين قوة عمل مرنة ملتزمة ذات جودة عالية بإتباع أو مراعاة المبادئ الأساسية لتنمية الموارد البشرية.

مما سبق نستنتج أن تقييم وتحليل تكاليف التدريب يمكن أن يمثل فئتين للأنشطة: تحليل (التكلفة/المنفعة) Cost benefit analysis ، ويشمل مقارنة التكاليف المالية للتدريب مع المنافع التي يتم الحصول عليها بمصطلحات غير مالية مثل التحسين في المواقف، السلامة...، وتحليل (التكلفة/الفعالية) Cost effectiveness analysis ، ويشمل المنافع المالية المكتسبة من التدريب مثل زيادة الجودة، الأرباح، وتقليل الفرق ووقت التشغيل<sup>1</sup>.

ثانيا- قياس نتائج تنمية الموارد البشرية: إن قياس نتائج تنمية الموارد البشرية وتقوم برمجتها يظل مهمة ضرورية، تمكن المؤسسة من معرفة التحديات التي تواجهها . وفي هذا السياق يو صري جروف وأوستروف ( Grove and Ostrof ) لمعرفة الكثير من القيود الموضوعية على جهود تنمية الموارد البشرية بما يلي<sup>2</sup>:

- إجراء تحليل الاحتياجات.

- تطوير إستراتيجية تقوم صريحة.

- الإصرار على أهداف تدريب محددة.

- الحصول على ردود فعل المشاركين.

- تطوير أدوار المعيار (لقياس قيم النواتج).

- تخطيط دراسة التقييم وتنفيذها.

وفي أكثر الأحيان إن تحليل النتائج يتحقق من خلال المقاربات التي تتشابه مع سيناريوهات (فرضية متفائلة، فرضية معتدلة، فرضية متشائمة) ومن بين هذه السيناريوهات نجد<sup>3</sup>:

1 - التكلفة/الرهان: هو مؤشر عبر جداً يمكن اعتباره حجة تفاوضية بليغة بشكل خاص .

<sup>1</sup> جون ويرتر، داوندي، ديسليمون، ترجمة دم. سرور علي إبراهيم سرور، تنمية الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2011، ص 429.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص441

<sup>3</sup> يرقى حسن، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره، ص 173 .

2 - **تكلفة عدم التدريب:** وتنبثق من فكرة أساسية، هي تحمل المؤسسة لتكاليف جراء عدم القيام بتنمية الموارد البشرية بالرغم من وجود احتياجات تدريبية.

3 - **نظرية الجودة العالية:** تسمح بتحديد بطريقة عم لية زبائن خدمة تنمية الموارد البشرية، رغبتهم ومؤشرات إشباع هذه الرغبات.

4 - **تحليل التكاليف الخفية:** تعرف التكاليف الخفية بأنها تلك التكاليف التي لا تظهر في الأنظمة المحاسبية التي جهزت بها المؤسسة.

ومعرفت التكاليف الخفية كما أشار (H.Savall) يمكن من التقييم الجيد للاختلالات في التنظيم (التغيب، دوران العمل، حوادث العمل، فروقات الإنتاجية)، ومن ذلك تحدد التأثيرات الممكنة لتنمية الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة.

5 - **مؤشرات القدرة (H.savall):** وهي مصدر مؤشرات النتائج غير المهملة ويضيف إلى ذلك مؤشرات للنتائج الحالية للمؤسسة (المردودية، القدرة على المنافسة، تحقيق الأهداف على المدى القصير.....)، ومؤشرات لتحقيق النتائج المستقبلية ( تنمية القدرة على المنافسة على المدى البعيد، النضج، تحسين سلوك الأفراد وتطوير السلوك و الأداء).  
تنمية الموارد البشرية في كثير من الأحيان مرتبطة بإنشاء القدرة والمؤشرات في الغالب متحيزة.

### المطلب الثالث: بعض مداخل تنمية الموارد البشرية

سنحاول من خلال هذا العنصر التطرق إلى بعض مدخل تنمية الموارد البشرية والتي تساهم في تحقيق الإنتاجية

والفعالية وتؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي للمؤسسة.

**أولاً- تنمية الموارد البشرية من خلال تصميم العمل:** يمكن تقييم أي أداء تنظيمي على أساس عدة معايير ومن أبرز وأهم هذه المعايير نجد تأثير المؤسسة على الموارد البشرية وعلى جودة مناخ العمل. فمهما كانت نوعية المؤسسة فإن العمل الذي يجب أدائه لتحقيق الأهداف التنظيمية يجب أن يستحوذ على اهتمام المؤسسة، فإذا كان هذا العمل غير مخصص وغير منظم ومصمم بفعالية لا يمكن الوصول إلى النجاح التنظيمي، وتحقيق الرضا الوظيفي ورفع الإنتاجية

1 - **مفهوم تصميم الأعمال:** تصميم العمل هو مجموعة المبادئ والأساليب المستخدمة لتصميم وإعادة تصميم المهام والوظائف والتي من خلالها يمكن تحقيق وإنجاز عمل المنظمة، وتوزيعه بفعالية بين الوظائف والمستويات المختلفة، ودعمه بأنظمة الأفراد من اختبار وتدريب وإشراف وتقييم أداء، وتعويضات<sup>1</sup>.

وتتم إعادة تصميم العمل وفقاً للحاجة لبعض الجوانب الأساسية المؤثرة على رضا ودوافع الأفراد العاملين، وقد يعاد التصميم من خلال إعادة التصميم ويصبح أكثر إثراء، وهذا ما يسمى بإثراء العمل من خلال التصميم أو إعادة التصميم job envichmen، وقد يثري العمل من خلال الأفراد أي إضافة للأفراد وهذا ما يدعى بإثراء العمل من خلال محتوى الأفراد العاملين personal content، حيث تضاف عناصر أساسية تقلل من الملل والسأم من العمل وتؤدي إلى تطوير الأفراد العاملين في عملهم ورغبتهم فيه<sup>2</sup>

<sup>1</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 266.

<sup>2</sup> محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 172.

**2 - أهمية تصميم العمل:** يلقي تصميم العمل اهتماماً كبيراً في مجال تنمية الموارد البشرية ، لما له من تأثير على الدافعية والمعنوية والإنتاجية، كما أنه تعتبر كحجر أساس لكل وظائف الموارد البشرية، والفكرة الرئيسية من وراء التخصيص هي إنتاج أكبر قدر من العمل بنفس القدر من الجهد المبذول من خلال زيادة الكفاءة، ويمكن أن يحقق التخصيص النتائج التالية:

-قلة المهارات المطلوبة للفرد الواحد مما يسهل من عملية استقطاب وتدريب الأفراد.

-زيادة إتقان المهام من خلال تكرار وممارسة نفس المهام.

-الاستخدام الكفؤ للمهارات، من خلال استغلال أو استخدام أفضل مهارات الأفراد.

-الأجور المنخفضة للأفراد نتيجة سهولة إحلالها.

-توافق وتشابه أكبر في المنتج والخدمة النهائية.

**3 - علاقة تصميم العمل بالأداء التنظيمي:** يعتبر تصميم العمل من أقوى مداخل تنمية الموارد البشرية التي تزيد من

الكفاءة والفعالية التنظيمية. ونلمس ذلك من خلال أهم العناصر التي تركز عليها والتي تتمثل في العناصر التنظيمية والعناصر السلوكية والبيئية.

فالعناصر التنظيمية تشكل ما يسمى بالمدخل الميكانيكي الذي يركز على الطريقة الأفضل لبناء العمل لغرض رفع الكفاءة ، أما العناصر السلوكية فتشكل ما يسمى بالمداخل الدافعية والذي يركز على خصائص العمل المؤثر على دافعية الأفراد واتجاهاتهم. فالجوانب السلوكية والنفسية للأفراد إذا ما كانت ظروف عمل جيدة فستولد أعلى وأفضل أداء، وحتى تستطيع إدارة الموارد البشرية الموازنة بين العناصر التكتيكية للعمل التي تركز على كفاءة العمل من خلال المدخل الميكانيكي والعناصر السلوكية التي تؤكد على توسيع وإثراء العمل وتعظيم المهام دراسة العلاقات التالية<sup>2</sup> :

**أ - الإنتاجية مقابل التخصيص:** من الملاحظ أنه كلما ازداد التخصيص في العمل كلما ارتفعت الإنتاجية إلى أن تصل إلى مستوى معين، تبدأ الإنتاجية عند هذا المستوى بالانخفاض نتيجة ظهور العوامل السلوكية والنفسية المؤثرة على أداء الأفراد العاملين (الشعور بالملل والإجهاد النفسي).

**ب - الرضا عن العمل مقابل التخصيص:** إن علاقة الرضا عن العمل مقابل التخصيص علاقة عكسية، حيث كلما زاد التخصيص بدرجة كبيرة يبدأ رضا الأفراد العاملين بالانخفاض، إن انخفاض الرضا عن العمل بعد نقطة معينة من التخصيص في العمل سببه فقدان العمل لعنصر مهم من العناصر السلوكية وهو التنوع إضافة عنصر التكامل أي أن الفرد العامل يشير بأن العمل الذي يؤديه غير مهم لانخفاض المسؤوليات.

**ج-درجة التعلم مقابل التخصيص:** إن درجة التخصيص في العمل تحدد نسبة التعلم خلال وقت معين، حيث كلما زاد التخصيص في العمل كلما كان ما يتعلمه الفرد قليلاً، أي أن نسبة التعلم للأعمال المتخصصة بدرجة كبيرة تصل بسرعة أكبر إلى المستويات القياسية المحددة في حين أن الأعمال المتخصصة تأخذ وقت أطول لكي تكون متعلمة.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مرجع سبق ذكره، ص 128.

<sup>2</sup> محمد سرور الحرير، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 177، 176.



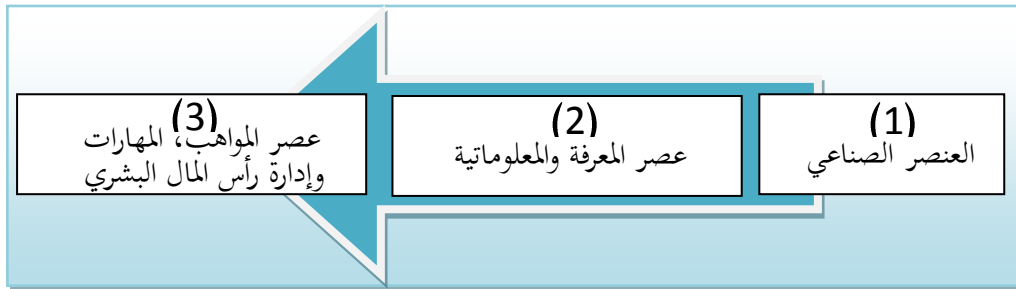
د- دورات العمل مقابل التخصص: على الرغم من أن العمل المتخصص أسرع تعلمًا لكن مثل هذه الأعمال يرتبط بها عدم الرضا المؤدي إلى زيادة أو ارتفاع معدلات الدوران في الأفراد العاملين، مما يتطلب ضرورة التركيز على العناصر السلوكية بدرجة أكبر عندما يعاد تصميم مثل هذه الأعمال.

4 - الاستخدام الأمثل للموارد البشرية: يشير عدد من الباحثين، إلى توزيع الوظائف التي تتطلب مهارات ومواهب وتقدير وحكم شخصي، وخلق وابتكار لا يتم بصورة تتوافق وتتسق مع توزيع الأفراد القادرين من مجتمع الأفراد المحتمل توظيفهم ويتسبب سوء التوزيع هذا أو عدم الاتساق في وجود طاقات وقدرات متاحة أكثر مما تتطلبه الوظائف الحالية، بالإضافة إلى ذلك فإن سوء التوزيع يبدو أنه في زيادة مستمرة نتيجة ارتفاع المستوى التعليمي للأفراد<sup>1</sup>.

ومما سبق يمكن القول أن مدخل تنمية الموارد البشرية من خلال تصميم العمل وفي ظل بعض الممارسات يعمل على تمكين الفرد ودفعه على استخدام طاقاته وقدراته بصورة أكثر إيجابية وفعالية واستغلالها استغلالاً أمثل يرفع من الأداء الفردي والتنظيمي، ويزيد من قدرة المؤسسة على مواجهة تحديات المنافسة والعمولة.

ثانياً- مدخل سلسلة المقدرات (معرفة، مهارة، استعدادات): لقد أشار David Forman في مقالة نشرها في عام 2008، إلى التغيرات والتحولات التي شاهدها وتشهدها المؤسسات حالياً، وتلخص هذه إلى أن الاقتصاد خلال المائة عام الماضية مر عبر ثلاث مراحل أو عصور ولكل مرحلة هيكل ونظام معين لإدارة وتسيير الموارد البشرية<sup>2</sup>.

شكل رقم (03-03): التغيرات والتحولات التي مرت بها المؤسسات خلال المائة عام الماضية



المصدر: خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 19.

في العصر الصناعي كان التركيز الاقتصادي يتجه نحو التصنيع والإنتاج وكان ينظر للعاملين على أنهم مجرد تكلفة يجب التحكم فيها وتخفيضها، وفي عصر المعرفة والمعلوماتية تغير اتجاه التركيز الصناعي نحو قطاع الخدمات وازدهار تكنولوجيا المعلومات، وكان ينظر للعاملين على أنهم مصدر محتمل لزيادة أصول المعرفة. وفي العصر الأخير أدركت المؤسسات أن نجاحها يعتمد على قدرتها على التأقلم مع التغيير، وتشجيع استقطاب أفضل للمواهب التي لديها قدرات ومهارات واستعدادات كافية لاستخراج طاقاتها الكامنة وتحقيق التميز ورفع أداء المؤسسة.

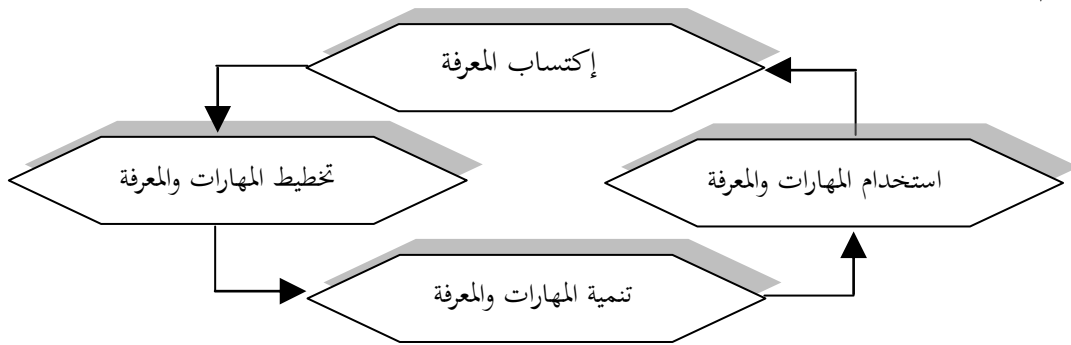
<sup>1</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 268.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم، عمان، ط 1، 2013، ص 19.

كما أن الكثير من المؤسسات تجمع بين البنية المعرفية والتطلع نحو الاستثمار في اكتساب هذه المعرفة والمهارات للأفراد، من خلال التدريب والتعليم الذين يؤديان إلى زيادة مخز ون رأس المال البشري وتفاوت القيمة الاقتصادية للموارد البشرية. وهذا ما يعمل بدوره إلى زيادة الحاجة إلى تجديد نوعية الموارد البشرية وفقا لمدى المهارات والمعرفة والاستعدادات المتوافرة لديها والتي تعتبر من أهم محددات مستوى أداء الفرد في المؤسسة.

ونظرا لأهمية القدرات الفردية (المهارات والمعرفة)، فلا بد من تخطيطها، تنميتها، استخدامها و أخيرا اكتسابها كما يبينه الشكل أدناه.

شكل رقم (03-04) سلسلة المقدرات (المهارات والمعرفة)



المصدر: راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 244.

**1- تخطيط المهارات والمعرفة:** إن تخطيط الموارد البشرية عبارة عن نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا وخارجيا مع الوظائف المتاحة والتي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة<sup>1</sup>.

وتبذل العديد من المؤسسات جهدا في سبيل تخطيط الجوانب الكيفية أو النوعية للمهارات والمعارف، فحسن تخطيط وتحديد احتياجات المؤسسة من القادرين ذوي المعارف والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم يضمن تحقيق أهداف المؤسسة وبأقل تكلفة، أما سوء هذا التحديد يعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضا مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل، وزيادة تكلفة العمالة كما يجب أن تكون<sup>2</sup>.

كذلك ينبغي ربط تخطيط المهارات والمعارف بالإستراتيجيات أي معرفة المهارات، المعرفة والاستعدادات التي يمكن الحصول عليها من داخل أو خارج المؤسسة وأيهما أقل تكلفة . فقد يكون لتنمية المهارات الداخلية من ناحية الثقافة التنظيمية بعد في خلق سوق عمل داخلي ملئ بالثقة، وإن صعب تحقيق هذا الأخير فعلى المؤسسة الاستعانة بسوق العمل الخارجي للحصول على مختلف هذه المهارات والمعرفة.

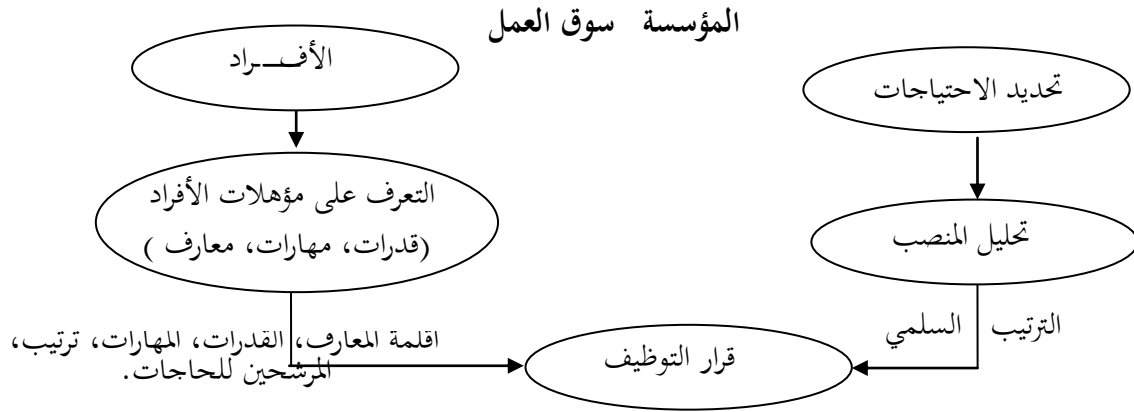
**2- الحصول على المهارات والمعرفة:** إن الممارسة الثانية في سلسلة القدرات (المهارة- المعرفة) هي الحصول أو اكتساب أو استقطاب الأشخاص ذوي المهارات والمعرفة، وهي ترتبط بشكل مباشر بقدرة المؤسسة على استقطاب وتعيين الأشخاص

<sup>1</sup> عبد العزيز على حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>2</sup> خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 29.

المناسبين للوظيفة المناسبة، وهي لا ترتبط بتعيين الشخص الأكثر ذكاءً أو الأكثر خبرة، بل هي مسألة الخيار الأنسب<sup>1</sup>. أي ينبغي تحقيق التوافق بين ما هو مطلوب وما هو متوفر كما يبينه الشكل أدناه:

شكل (03-05): توافق احتياجات المنصب وقدرات ومعارف ومهارات الفرد



المصدر: إسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة، الأردن، عمان، ط 1، 2013، ص 40.

**3- تنمية المهارات والمعرفة:** تدخل مجالات متعددة في تنمية المهارات والمعرفة مثل تدريب الأفراد، التطوير الإداري وتخطيط المسارات الوظيفية وبرامج التدريب المهني، والأشكال الداخلية من التعاون مثل حلقات البحث العلمي وجماعات العمل ودوائر الجودة، لذا فإن الخاصية الأساسية للتعلم هي إحداث تغيرات دائمة نسبياً في السلوك، ويعني هذا أن هناك أنواع من التعلم لا تعكس نفسها في سلوك الأفراد ولا تؤثر في السلوك المحتمل للتغيرات السلوكية في المستقبل<sup>2</sup>.

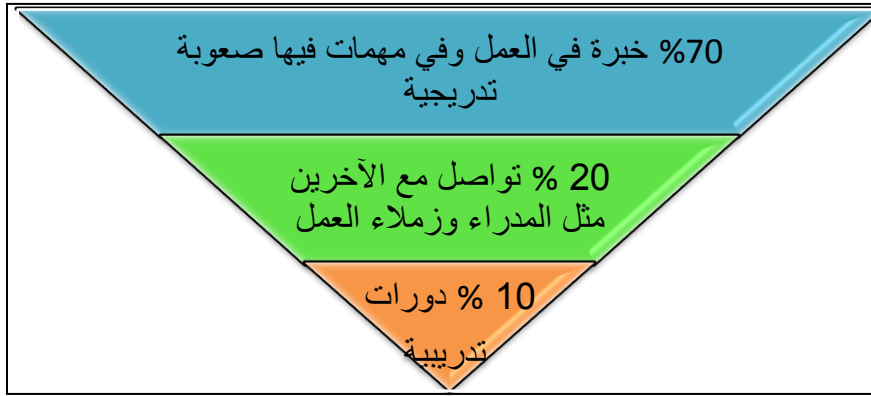
كما يعتبر نموذج (70، 20، 10) للتطوير الوظيفي، من أهم النماذج والذي يستخدم بشكل واسع في عدد كبير من المؤسسات العالمية، حيث يشير هذا النموذج كما يوضحه الشكل أن 70% لم نحتاج لمعرفة لأداء وظائف يكون من خلال الخبرة العملية والتطبيقية في الوظيفة نفسها *On the job experience*، ويشير هذا النموذج أيضاً إلى الفروقات بين مفهوم التدريب *Training* ومفهوم التطوير الأوسع، حيث أن برامج التدريب الرسمية تشكل جزء بسيط 10% من عملية التطوير وهي تعني أيضاً التدريب غير الرسمي أهم بكثير من خطط التدريب الرسمي المخطط لها مثل الدورات وورش العمل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 33.

<sup>2</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 251.

<sup>3</sup> خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 36.

شكل رقم (03-06): قاعدة (70، 20، 10) للتطوير والتوظيف



المصدر: خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، مرجع سبق ذكره، ص36.

**4- اكتساب المعرفة:** وتعتبر هذه الخطوة آخر حلقة من سلسلة القدرات (المهارات، المعرفة) ويتعلق الأمر بكيفية استخدام القدرات أو توظيف المهارات، وهي المرحلة التي يتم فيها اكتساب المعرفة. وفي هذا السياق نجد أن الهياكل والعمليات هي التي تحدد الإطار الذي يحكم استخدام وتوظيف هذه المهارات والمعرفة بصورة فعالة، ويرتبط هذا الكلام بمجال أكثر شمول وهو قضية "تقسيم العمل"، أي أن كل مؤسسة تحاول أن تجد الطريقة المثلى لاستخدام وتوظيف مهارات ومعرفة مواردها البشرية وفقاً لبعض المعايير والأهداف التي تحددها<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: بعض القرارات الإستراتيجية المؤثرة على الاستثمار في تنمية الموارد البشرية

تشير الدراسات الحديثة أن إدراك المؤسسات المعاصرة للدور الاستراتيجي الذي تلعبه الموارد البشرية جعلها تتبنى وجهة نظر استثمارية اتجاه هذه الموارد. وأصبح لديها وعي كاف اتجاه التكاليف التي تتحملها اتجاهها، فبعد أن كان ينظر إليها كتكلفة ثابتة يجب تدنيها أصبحت تراها تكلفة متغيرة وهذا بدوره غير نظرة المؤسسة تجاه ممارسات مواردها البشرية. وهناك العديد من العوامل التي لها تأثير على القرارات الإستراتيجية للاستثمار في تنمية مواردها البشرية ومن هذه العوامل ما يلي:

**أولاً- اعتبارات الاستثمار في الموارد البشرية:** يجب الأخذ بعين الاعتبار بعض العناصر عند مناقشة قرارات الاستثمار في الموارد البشرية منها<sup>2</sup>:

1 - **قيم الإدارة:** تتأثر الموارد البشرية بالقيم الأساسية للإدارة العليا في العديد من القضايا خاصة تلك المتعلقة بالمبادرة الإستراتيجية الرئيسية، فعند قيام الإدارة العليا بتنمية وتطبيق الاستراتيجيات، فإن قيم وفلسفة الإدارة ينعكس على الموارد البشرية ويصل إلى هذه الأخيرة من خلال سياساتها وممارساتها، والإدارة العليا التي لها فنانة بالاستثمار في الموارد البشرية سوف تسعى إلى دعم قيم رأس مالها البشري.

<sup>1</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص256.

<sup>2</sup> يرفي حسن، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 181، 182

**2 - المخاطر والعائد على الاستثمار:** بالرغم من وجود منافع كثيرة مترتبة على الاستثمار في الموارد البشرية، إلا أن هذا لا ينفي أن عنصر الخطر المصاحب لذلك أعلى بكثير من الاستثمار في الرأس المال المادي، ويرجع هذا إلى أن المؤسسة أو المستثمر لا يمتلك المورد، فالأفراد لديهم الحرية ترك العمل وهذا بالرغم من وجود بعض العقود التي تحد من قدراتهم على الحراك. إذن فالمؤسسة أو المستثمر معني بتطوير مجموعة من المهارات والإمكانيات التي تتضمن التخطيط والمساندة و التنسيق والتنظيم من خلال المبادرة أو العمل المستغل وإدارة الوقت الفاعلة ومهارات إدارة المخاطر<sup>1</sup>. فلكي يكون الاستثمار في الموارد البشرية قوة جذب للمستثمر ، يجب أن يفوق العائد المحقق من هذا الاستثمار المخاطر المترتبة عليه بدرجة عالية.

**3 - الرشادة الاقتصادية للاستثمار في التدريب:** حيث الاستثمار في الموارد البشرية عادة ما ينطوي على التدريب فإن من المجزي أن نتعرض للفرقة بين ما يسمى بالتدريب المتخصص والتدريب العام.

فقد تناول بيكر (Becker) وهو عالم اقتصاد حصل على جائزة نوبل على أبحاثه في مجال الاستثمار البشري، وقد قدمت التفرقة بين التدريب المتخصص والتدريب العام معياراً يمكن على أساسه للمؤسسة أن تحدد إذا ما كانت ستتحمل تكلفة الاستثمار في التنمية و التدريب أم لا. فعادة ما تقوم المؤسسة بالاستثمار في التدريب أو دفع التكلفة جزئياً، إذا كان التدريب متخصصاً، لأن الفرد المتدرب لا يستطيع بسهولة نقل هذه المهارات المتخصصة إلى مؤسسة أخرى، وبعد التدريب تستطيع المؤسسة استرداد استثمارها من خلال دفع جزء فقط من الإيرادات التي يحققها من خلال الزيادة في إنتاجيته ، وبالعكس فإن نظرية رأس المال البشري تتوقع بان التكلفة التي تتحملها المؤسسة لتقدم التدريب العام لأفرادها لا يسترد منها أي جزء بل سيتحملها الفرد، وترجع هذا إلى أنه من السهل على الفرد نقل مهاراته التي تم تنميتها على نفقة المؤسسة إلى مؤسسة أخرى.

وفي الواقع فإن المؤسسة عادة ما تستغفر في التدريب العام بدرجة أكبر من استثمارها في التدريب المتخصص، حتى وإن تعارض هذا مع الرشد الاقتصادي ، لهذا ففي ظروف معينة قد تطبق المؤسسة نظام التعاقدات طويلة الأجل أو الإبقاء على الأفراد وفقاً لمستويات إنتاجهم، حيث تشارك المؤسسة في تحمل التكلفة والاستفادة من العائد المترتب على الاستثمار في الرأس المال العام مع تبنيتها سياسة عدم التخلي عن العمالة. ومن ناحية أخرى المؤسسة لا تميل إلى الاستغناء عن الأفراد الذين حصلوا على تدريباً متخصصاً، ويمكن أن يتحقق التدريب المتخصص من خلال البرامج الرسمية، خبرات التدريب في مجال العمل، وفي سياق التدريب المتخصص يحصل الفرد على أجر منخفض عما يستحقه مستوى إنتاجيته، ويرجع هذا إلى أنه لا توجد أي مؤسسة تستطيع أن تستخدم مهاراته، لذا من المحتمل أن تستثمر المؤسسة بدرجة عالية مثل هذا الفرد ولا ترغب في فقد استثمارها.

وبصفة عامة التفريق بين التدريب العام والمتخصص يقدم فهماً أكبر للشروط التي في ظلها يكون الاستثمار في الموارد البشرية مرغوباً<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ر.ن ميسرة، ترجمة الدكتور حيدر محمد العمري، استراتيجيات التغيير في الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011، ص72.

<sup>2</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 205،207.

4- نظرية المنفعة: عند اتخاذ قرار الاستثمار في الموارد البشرية على أساس تعيين أو تنمية الأفراد الحاليين اللازمين لتطبيق وتنفيذ الاستراتيجيات، فإنه لا بد من وجود وسيلة لتقييم مدى الجاذبية المالية لمثل هذا الاستثمار، أيضا فإنه يجب أن يكون هناك وسيلة لبيع فكرة الاستثمار بالإدارة العليا، و يمكن أن تتحقق هذه المهام من خلال تحديد العائد على الاستثمار، ويمكن تحديد ذلك العائد من خلال تطبيق مداخل تحليل التكلفة والمنفعة، وقد سبق وذكرنا إستراتيجية القيمة الاستثمارية التي تعمل على قياس عائد الاستثمار في تنمية الموارد البشرية من خلال تحليل (تكلفة/ منفعة).

5- بدائل الاستثمارات في الموارد البشرية: إن الاستثمارات في الموارد البشرية يجب أن تدعم استراتيجيات المؤسسة، وفي الواقع اعتبارات التكلفة غالبا ما تؤدي إلى اتخاذ قرار رشيد بالحصول على هذه المهارات من الخارج من خلال جهات متخصصة تقوم بمثل هذه الخدمات، وهذا بدلا من الاستثمار في الموارد البشرية.

ثانيا- أسس التخطيط للاستثمار في الموارد البشرية: أمام زيادة حدة المنافسة وظهور ونمو التنظيمات العمالية وكثرة الخيارات تبدو الأهمية الكبرى للاستثمار الصحيح للموارد البشرية، وسنستعرض فيما يلي أهم الاقتراحات في سياسات واستراتيجيات التخطيط للاستثمار البشري<sup>1</sup>:

1- يقوم التخطيط الاستراتيجي للاستثمار البشري على التصور الشامل لمختلف الظروف البيئية ولأبعاد المواقف القائمة والمحتملة ولرؤية إجمالية لمكونات المؤسسة إضافة إلى الإعداد، التغيير، والقياس والتقييم.

2- على المؤسسة إحداث تكامل بين التخطيط الاستراتيجي للاستثمار البشري وتخطيط الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

3- في حالة التسيير بلجوذة الاهتمام بعنصر البيئة وبعنصر التدريب والتنمية يأخذان دورا متكاملًا في إستراتيجية أعمال المؤسسة، والمؤسسة من هذا المنطلق تستمد قوتها من العاملين فيها، لذلك فإن من الأهمية أن تضع المؤسسة سياسة حفز فعالة لخلق دافعية إيجابية لدى العنصر البشري<sup>2</sup>.

4- يعتمد التخطيط الاستراتيجي للاستثمار البشري على قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمستقبل، وهو ما يظهر الحاجة إلى نظم معلومات تساعدها على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

5- حتى تحقق فعالية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية لا بد من توافر منهج استراتيجي منذ البداية.

ثانيا- قياس التأثير الاستراتيجي للموارد البشرية: رغم الاهتمام الواسع يتأثر العنصر البشري على إحراز نتائج، إلا أنه لم يقابل هذا الاهتمام كيفية قياس هذا التأثير. ومن بين الطرق الجديدة للقياس بطاقات الأداء المتوازنة حيث يعطي أهمية لكل الأصول الملموسة وغير الملموسة، كما يصلح أيضا في قياس توليد القيمة داخل المؤسسة نتيجة للإرتباطات بين كل من العملاء والعمليات التشغيلية والعاملين والتكنولوجيا المستخدمة، ويظهر أيضا عملية دمج الموارد البشرية في تطبيق الإستراتيجية.

<sup>1</sup> يرقى حسن، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 178.

<sup>2</sup> محمد جاسم شعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 252.

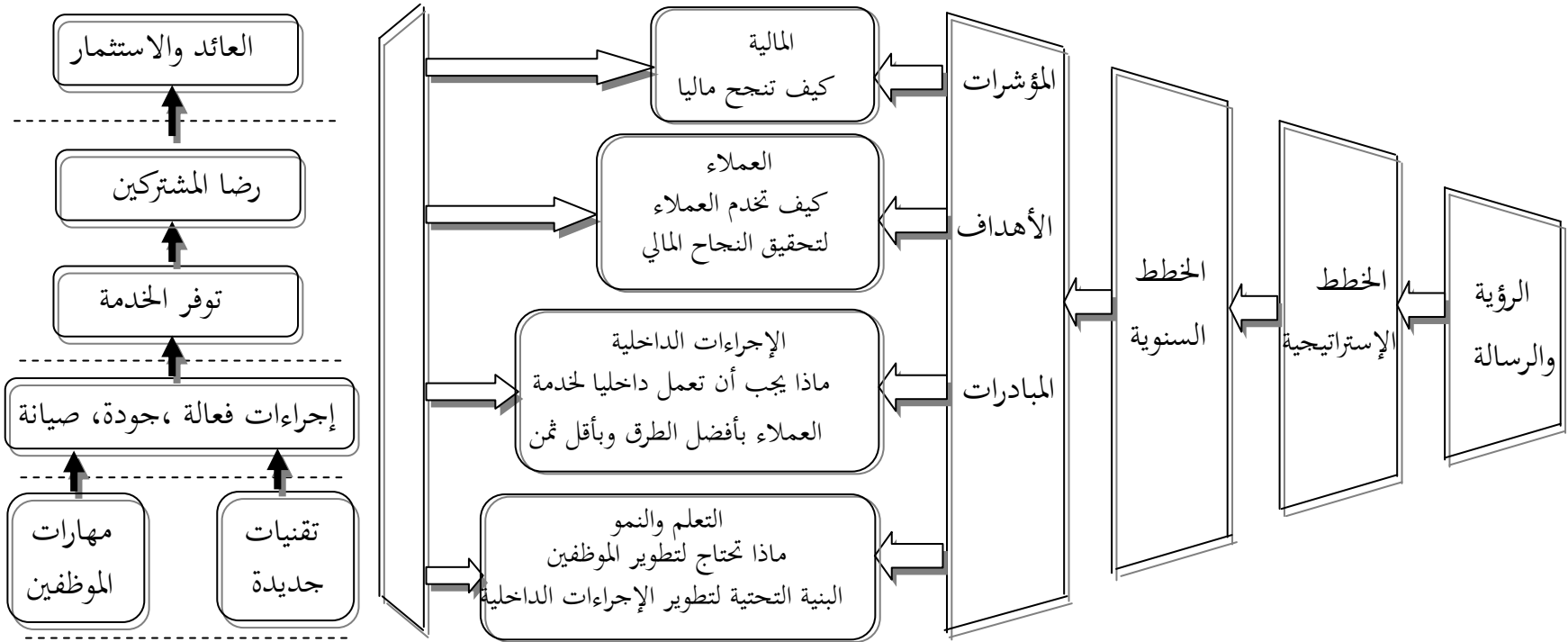
ومع ظهور الخارطة الإستراتيجية التي جعلت من الاستراتيجيات نقطة ارتكاز لمفهوم بطاقات الأداء المتوازن، فلا يمكن تطبيق هذه الأخيرة دون وجود استراتيجيات واضحة نابعة من رؤية ورسالة المؤسسة التي تسهم في إعدادها بطاقة الأداء استناداً إلى علاقة السبب والنتيجة.

ويتضمن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن العمليات التالية كما يبينه الشكل أدناه:

- 1- تحويل رؤية المؤسسة إلى أهداف عملية وأنشطة تشغيل أي ترجمة إستراتيجية المؤسسة غير مجموعة متوازنة من الأهداف موزعة بتوازن على عدد معين من الأبعاد.
- 2- توصيل الرؤيا وربطها بالأهداف.
- 3- التخطيط للعمل وأخيراً التغذية الراجعة والتعلم وتكييف الإستراتيجية ، بناءً على ذلك أي وضع الأهداف وتحديد المبادرات اللازمة لتحقيقها ووضع المؤشرات اللازمة لقياس مستوى الأداء وبمعرفة مدى إسهامه بتحقيق الأهداف ومن ثم معرفة النتائج<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الوراق، عمان، ط1، 2009، ص95.

شكل رقم (03-07) انطلاق البطاقة من الرؤية والإستراتيجية



المصدر: د. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص 96.



يبين الشكل انطلاق بطاقة الأداء المتوازن متدرجة من رؤية المؤسسة ورسالتها وخططها الإستراتيجية وخططها الفرعية وأهدافها والمبادرات اللازمة لتحقيق الأهداف والمؤشرات الدالة على مستوى الأداء كل محاور البطاقة لتكون النتيجة الرضا الوظيفي، رضا العملاء زيادة الفعالية الإنتاجية، زيادة الأرباح والعائد على الاستثمار.

ونلاحظ أيضا أن بطاقة الأداء المتوازن على النقيض من مقاييس المحاسبة التقليدية، حيث تحول التركيز من على المقاييس المالية البحتة ليشمل ثلاثة مقاييس رئيسية لعوامل النجاح غير الملموسة ، والتي تساوي إلى حد ما المكونات الثلاثة لرأس المال الفكري ويشمل رأس المال البشري (التعلم) ورأس المال اليكلي، ورأس المال الزبائن<sup>1</sup>، ويكن تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن على المبادرات الفردية بالإضافة إلى المؤسسة ككل.

<sup>1</sup> هيثم علي حجاز، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 279.

## المبحث الثالث: الاستثمار في تنمية رأس المال الفكري

في ظل بيئات الأعمال المعاصرة التي تتسم بازدياد حدة المنافسة فضلا عن التغير المستمر في بيئة المؤسسة، وفي ضوء التطورات العلمية الحديثة وحركة العمولة التي تتميز بالتوجه المتسارع نحو ما أصبح يعرف باقتصاد المعرفة، لم تعد خدمات تنمية الموارد البشرية بشكل عام مجرد خدمة إنسانية أو هدف فحسب، بل أصبحت بالإضافة إلى ذلك استثمار في رأس المال الفكري والعنصر البشري الذي يشكل أهم عناصر التنمية و الإنتاج.

والاستثمار في رأس المال الفكري أصبح مفهوم حديث للتنمية الذي يركز على المعرفة والإبداع الإنساني، وفي هذا المجال تركز التنمية الاقتصادية على مدى توفر منظومة فعالة لاكتساب المعرفة قادرة على إعداد رأس مال فكري مؤهل، لذلك أصبحت المنافسة الحقيقية اليوم بين المؤسسات ، بل وبين الدول هي محو لة بناء والاستثمار في تنمية رأس المال الفكري بكل الوسائل الممكنة.

## المطلب الأول: ماهية رأس المال الفكري

لقد شاع استخدام مفهوم رأس المال الفكري أو المعرفي (Intellectual capital) IC في التسعينات من القرن الماضي، وأصبح ينظر إليه باعتباره ممثلاً حقيقياً لقدرة المؤسسة على المنافسة، وتحقيق النجاح بعد أن كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية للشركات قبل هذا التاريخ. وقد تطور استخدام هذا المفهوم مثل القدرة العقلية التي تمتلكها المؤسسات، والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المؤسسات المنافسة<sup>1</sup>.

**أولاً- مفهوم رأس المال الفكري:** كما سبق الذكر بدأ الاهتمام بمفهوم رأس المال الفكري يتنامى بشكل سريع ومضطرد في تسعينات القرن الماضي، خصوصاً مع تحول النظرة إلى توليد القيمة والثروة للمؤسسات عموماً من عمل الأشياء إلى العمل المعرفي ، ومن التركيز على الاستثمار في الموارد الطبيعية إلى استثمار الأصول والموارد الفكرية، وتلاشي النظرة إلى قانون تناقص العوائد الذي يختص بالسلع المادية وظهور قانون تزايد العوائد الناتجة عن المعرفة ورأس المال الفكري<sup>2</sup>. وحسب ( Jay chatz kel ) فإن رأس المال الفكري يتمثل في المعرفة والخبرة التطبيقية ، العلاقات والمهارات المهنية التي تساهم في إكساب المؤسسة قدرة تنافسية في السوق<sup>3</sup>.

وقد عرف يونديت (Youndet) رأس المال الفكري بأنه قدرات متميزة، يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المؤسسة، والتي تم كنهم من تقدم إسهامات فكرية تمكن المؤسسة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات عالية مقارنة بالمؤسسات المماثلة ، أما مالهورا ( Malhotra ) ، فقد عرفه بأنه قوة ذهنية مجتمعة تمثل حزمة من المعرفة والمعلومات والخواص الفكرية والخبرة، التي تمثل المواد الأولية الرئيسية للاقتصاد الحديث<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، ط2، 2014، ص279.

<sup>2</sup> ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص ص 223،222 .

<sup>3</sup> Jay chatz kel ,intellectual capital, capstone publishing oxford , united kingdom , 2002, p06 .

<sup>4</sup> أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل، عمان، ط1، 2011، ص227.

كما عرفته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) عام 1999 بأنه القيمة الاقتصادية لفتتين من الأصول غير الملموسة لمؤسسة معينة، والتي تشمل كلاً من رأس المال الهيكلية أو التنظيمي ورأس المال البشري<sup>1</sup>، وهناك من يرى أن رأس المال الفكري هو المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح<sup>2</sup>.

في حين يرى مستشارت بأن رأس المال الفكري يتمثل في المعرفة، المعلومات، حقوق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة، وكما يوصف أيضاً بأنه القوة الذهنية للمؤسسات (Brain Power) التي تتمتع بها بعض المؤسسات، و تحقق لها مصادر التفوق والربح والثروة<sup>3</sup>، بينما يرى (Awad Ghaziri) سنة 2004 بأن رأس المال الفكري مجموعة من الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأيديهم لأنهم يمتلكون الخبرات، قيم، ثقافة، قدرة على الابتكار والإبداع من أجل إيجاد حل متخصص أو خلق قيمة. وقد عرفه (Chen et al) سنة 2005 بأنه مجموعة رؤوس الأموال البشرية المادية، الهيكلية، التي بلغت مستوى الكفاءة نجحس الأداء المالي وبالتالي يجعل قيمة المؤسسة السوقية أكبر من الدفترية<sup>4</sup>.

من التعاريف السابقة نستنتج أن الرأس المال الفكري هو مجموعة من الأفراد العاملين الذين يمتلكون قدرات فكرية وإبداعية متميزة عناصرها الخبرة، المعرفة، المهارة، الذكاء والقيم، يمكن استثمارها في زيادة المساهمات والتدفقات الفكرية من أجل تحسين أداء المؤسسة وتطوير مساحتها الإبداعية بشكل يحقق لها علاقات مع جميع الأطراف المتعاملة معها إضافة إلى توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع تكون قادرة فيه على استغلال الفرص، كما أن رأس المال الفكري لا يرتكز في مستوى إداري معين ويجعل قيمتها السوقية أكبر من الدفترية.

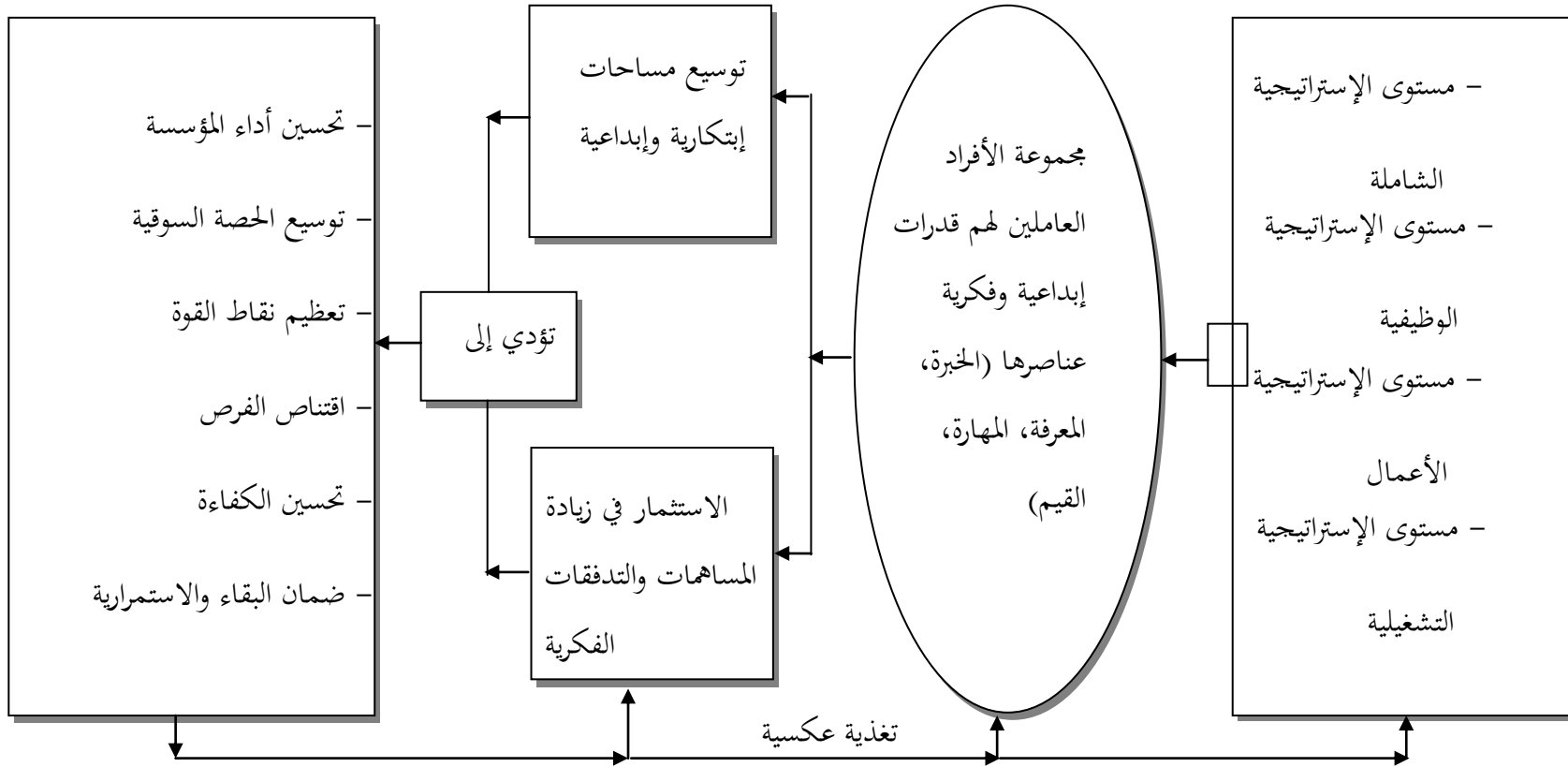
<sup>1</sup> رشا الغول، قضايا محاسبية معاصرة، المحاسبة عن الرأس المال الفكري، مكتب الوفاء، الإسكندرية، ط 1، 2014، ص 16.

<sup>2</sup> Stewart, thomas, intellectual capital, doubleday, newyork, 1999, p61

<sup>3</sup> علي السلمى، إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>4</sup> سعد على العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البازوري، عمان، 2009، ص 169.

ويمكن أن نحدد تعريفاً لرأس المال الفكري وخصائصه المتعددة وفق الشكل التالي



المصدر : من إعداد الباحث

ثانياً- أهمية رأس المال الفكري: تأتي أهمية الرأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة، في القرن الحادي والعشرين، لأنه يعتبر من أكثر الموجودات قيمة، فهو يمثل قوة عملية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على شيء في أعمال المؤسسة، كما يمكن اعتبار رأس المال الفكري قضية إستراتيجية، كونه مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم من الإسهام في أداء المؤسسات التي يعملون بها، وبالتالي الإسهام في تطوير مجتمعاتهم بل والعالم بأسره<sup>1</sup>.

كما ارتأت بعض الدراسات أن رأس المال الفكري يلعب دوراً محورياً وحيوياً في خلق ميزة تنافسية متواصلة للمؤسسات، والاهتمام بدراسة عناصره وطرق قياسه والتقرير عنه يدعم هدف المؤسسة الخاصة بزيادة أسهمه<sup>2</sup>. فهو يساهم في تميزها إضافة إلى ذلك فهو يعتبر ركيزة من ركائز التحديث والتطوير التي تبحث عنها المؤسسة وبأقل تكلفة، وباعتبار عامل المعرفة عنصر يسمح للمؤسسة بالقدرة على اكتساب الميزة التنافسية فينبغي على المؤسسات امتلاكها ومعرفة كيفية إدارتها وقياس رأس المال الفكري وبالتالي ينتج عن ذلك ما يعرف برأس المال الفكري<sup>3</sup>.

كما تزداد أهمية رأس المال الفكري لارتباطه بالأداء، وكون الأداء يرتبط بالمرحجات التي تسعى أي مؤسسة بلوغها وتحقيقها، والأداء يدل على ما يتمتع به العاملون من مهارات، قدرات وإمكانيات حيث أنه إذا لم يلق الأداء المطلوب من العاملين في المستوى والمرغوب تحقيقها فذلك يتطلب إحداث تحسينات وتغييرات واستعمال طرق جديدة بهدف تحسين مستوى الأداء<sup>4</sup>.

ويمكن القول أنه نظراً لأهمية رأس المال الفكري والدور الفعال الذي يحققه فقد أصبح السلاح الأساسي للمؤسسة في العالم لأن الموجودات الفكرية، تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء للمؤسسة.

ثالثاً- التمييز بين خصائص رأس المال الفكري ورأس المال التقليدي (المادي): إن التمييز بين خصائص رأس المال الفكري ورأس المال التقليدي في إدارة وقياس وتقييم رأس المال الفكري يهتند على أبعاد أساسية للتمييز بينهما من خلال الحدود أدناه:

<sup>1</sup> عطية عبد الواحد سالم، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لمنشآت الأعمال، (رأس المال الفكري العربي)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية الجزء الأول، عمان، 2013، ص 157.

<sup>2</sup> رشا الخول، قضايا محاسبية معاصرة، المحاسبة عن الرأس المال الفكري، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>3</sup> عيو عمر، عيو هودة، مؤشرات ونماذج قياس رأس المال الفكري في المنظمة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، ص 03.

<sup>4</sup> الجليلي بن عيو، سارة بوقسري، تأثير رأس المال الفكري على أداء أعمال المؤسسات دراسة ميدانية في المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011، ص 100.

جدول رقم (03-02): أبعاد التميز والاختلاف بين رأس المال الفكري ورأس المال التقليدي

البعد	رأس المال الفكري	رأس المال التقليدي (المادي)
التكويني	Intangible أثيري وغير ملموس	Tangible مادي وملموس
الوظيفي	Process يعبر عن العمليات	Events يعبر عن أحداث
الزمن	Futur يتوجه نحو المستقبل	Past Only يركز على الماضي فقط
المحتوى	Value هو قيمة	Cost تكلفة
الطبيعة	Non Financial غير مالي	Cash نقدي
الدبومة	On going مستمرة	Periodic وقي
الاستعمال	يزيد بالاستعمال	ينقص ويستهلك
تشكيلات القيمة	يرتبط بشبكات القيمة	يرتبط بسلسلة القيمة
النوعي الكمي	Quality نوعي	Quantity كمي

المصدر : سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص216.

رابعا- استراتيجيات رأس المال الفكري: يفرض رأس المال الفكري على المؤسسات تبني إستراتيجيتين مختلفتين هما<sup>1</sup>:

**1- الإستراتيجية الدفاعية Défense strategy:** تقتضي من المؤسسة الدفاع عن ملكياتها الفكرية المنبثقة عن رأس المال الفكري، والتي يمكن أن تشمل براءات الاختراع وحقوق الملكية، وأسرار التجارة وغيرها، وهذا يتطلب إجراءات قانونية من أجل الدفاع عن تلك الحقوق.

**2- الإستراتيجية الهجومية Offensive strategy:** تقوم على أساس الإبداع والابتكار، وتقدم التحسينات المستمرة سواء على صعيد صريح العمل أو في شكل تقديم منتجات جديدة، الأمر الذي من شأنه تقوية الموقع التنافسي للمؤسسة.

ويشير هذا إلى أن إستراتيجية رأس المال الفكري هي واحدة من أهم الإستراتيجيات الوظيفية في المؤسسات المعاصرة، والتي تسعى للتحويل إلى مؤسسات قائمة على التميز وتحقيق الإنجازات العالمية.

**خامسا- مكونات رأس المال الفكري:** لاشك أن تحديد عناصر ومكونات رأس المال الفكري من الأمور الجوهرية التي تساعد في قياسه وتقييمه، وبالتالي تحديد القيمة الحقيقية للمؤسسات في العصر الحديث، كما أن التعرف على مكونات رأس المال الفكري يمثل أحد العناصر الرئيسية اللازمة للتعرف على مصادر و مسببات خلق القيمة في المؤسسات بشكل أكثر تحديد<sup>2</sup>، غير أن الباحثين والمفكرين قد اختلفوا على نحو عام حول مكونات رأس المال الفكري، وذلك عائد إلى

<sup>1</sup> ناصر محمد سعود جرادات، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص225.

<sup>2</sup> محمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الفجر، الإسكندرية، 2011، ص242.

اختلاف نظرتهم الشخصية واختلاف خلفيتهم الفكرية والتخصصية، ورغم هذا فقد اتفق غالبيتهم على ثلاثة مكونات فرعية هي رأس المال الهيكلي (الداخلي)، ورأس المال البشري ورأس المال الخارجي (العلائقي)<sup>1</sup>.

فرأس المال الهيكلي يعرف بأنه ما يبقى في المؤسسة بعد أن يعود الموظفون إلى بيوتهم، وقد يشمل الوسائل المادية وتكنولوجيا المعلومات، علاقات الزبائن الحواسيب والبرامج وقاعدة البيانات والهيكल التنظيمي<sup>2</sup>، ومستندات براءات الاختراع والعلامات التجارية وكل قدرات المؤسسة التي تساند الإنتاجية<sup>3</sup>، ورأس المال البشري نظرا لأهميته في موضوع بحثنا سنتناول دراسته بالتفصيل في المبحث الموالي، أما رأس المال الخارجي (العلائقي) يطلق عليه عدة تسميات مثل رأس المال الزبائني وهو يتضمن السياسة الخارجية للمؤسسة مثل حصتها السوقية، صورتها الخارجية وسمعتها، رضا الزبون وولائه والموردين، قنوات التسويق وكفاءتها<sup>4</sup>، أي كل ماله علاقة بالمؤسسة خارجيا لذا سيطرة المؤسسة عليه تكون غير مباشرة. وبشيء من التفصيل سنبين مكونات رأس المال الفكري وفق الشكل أدناه:

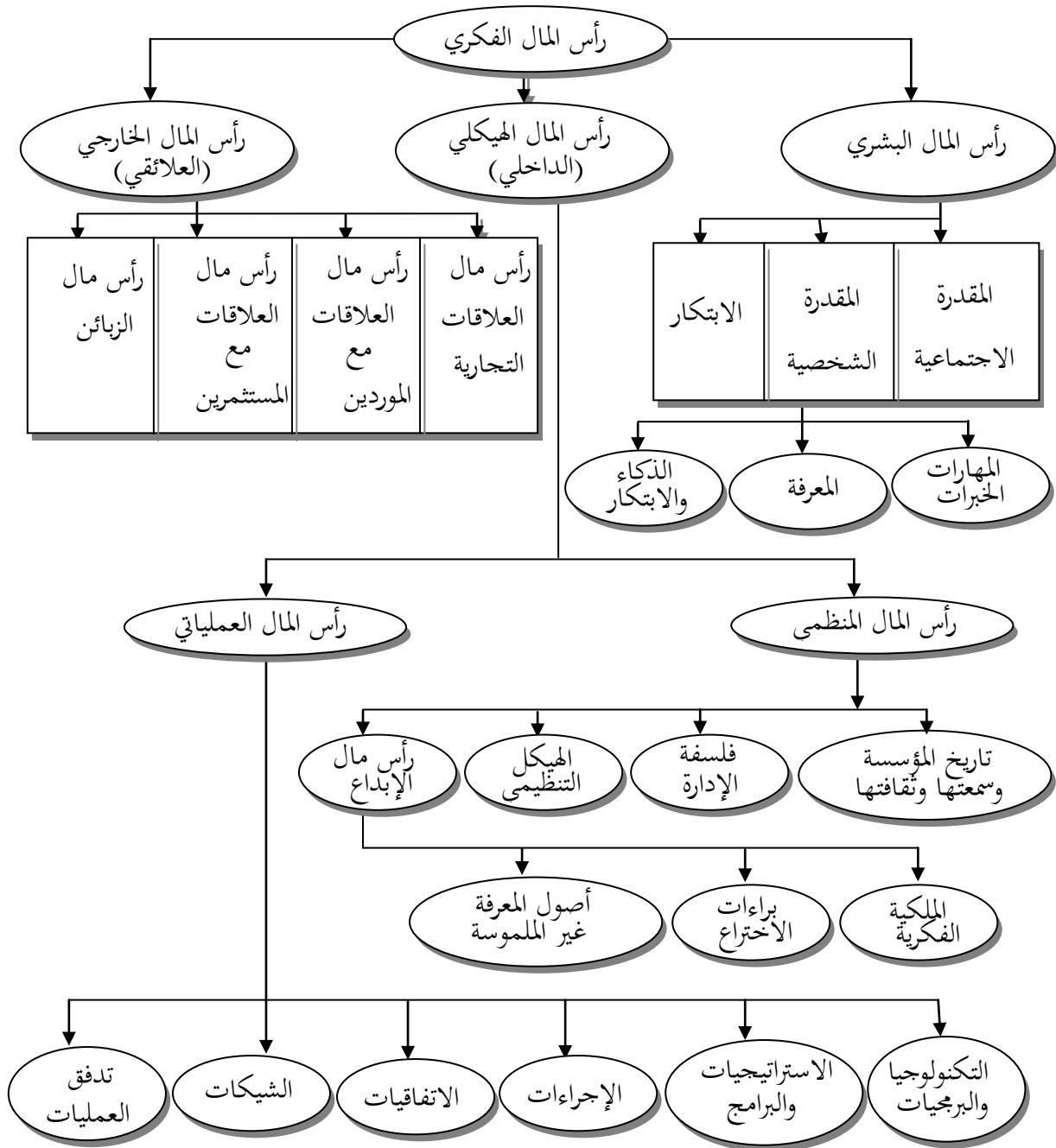
<sup>1</sup> Meritum project, guideline for management and reporting on intangible, the research institute of the finish economy, 2002, p 12 .

<sup>2</sup> Cecile Dejoux , les compétences au cœur de l'entreprise , éditions d'organisation, paris, 2001 , p :43 .

<sup>3</sup> محمود عبد اللطيف موسى، قياس العائد من الاستثمار في التدريب الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 16.

<sup>4</sup> عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة، مرجع سبق ذكره، ص 267.

شكل رقم (03-09): مكونات رأس المال الفكري



المصدر: عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص260.

### المطلب الثاني: قياس رأس المال الفكري

نظرا لأهمية رأس المال الفكري في تحقيق النمو و الديمومة، ليس للمؤسسة فحسب بل للاقتصاد والمجتمع في ظل اقتصاد المعرفة، فهو مصدر للمزايا الإستراتيجية للمؤسسة، لذا فقط سعى الكثير من الباحثين إلى إيجاد الطرق المناسبة لقياسه لتحديد درجة مساهمته في نمو وتطور الأداء التنظيمي.



أولاً- أهمية قياس الرأس المال الفكري: تنبع أهمية قياس رأس المال الفكري من المنافع التي يجلبها للمؤسسة وأهمها مايلي<sup>1</sup>:

- 1- يوفر أساساً صريحاً لتقييم المؤسسات من خلال التركيز على الموجودات الفكرية، وتطوير معايير لحساب قيمة المبادلات المعرفية لإقناع الإدارة والمساهمين بمبررات الاهتمام بها والاتفاق عليها.
  - 2- يوفر فهماً أفضل لأصول غير المادية ولأهميتها في إيجاد القيمة المضافة للمؤسسة.
  - 3- يساعد في تحديد أهمية كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري ومكوناته ودوره في إيجاد القيمة والثروة للمؤسسة.
  - 4- يساعد في تحديد العائد المتوقع من الاستثمار في عناصر رأس المال الفكري، وبمعنى آخر تبرير الاستثمار في أنشطة إدارة المعرفة، وذلك بالتركيز على المنفعة أو الفائدة منها.
  - 5- يساعد في تحقيق رقابة فعالة على الأصول غير الملموسة لغرض إعداد التقارير المالية.
  - 6- يساعد الإدارة على تحقيق رقابة فعالة على أداء عناصر رأس المال الفكري وتقويمه،
  - 7- يساعد في تخفيض درجة عدم التأكد والتعقيد في التعاون والتشبيك بين المؤسسات إضافة إلى دعم المزايا التنافسية لها.
- ويختصر الدكتور هاني محمد السعيد أهمية القياس في السببين التاليين<sup>2</sup>:

أن الرأس المال الفكري عندما يتم قياسه فإنه يمكن الحكم على كفاءة وفعالية الاستثمارات المخصصة له، كما أن القاعدة المتعارف عليها تقضي بأن ما يمكن قياسه يمكن إدارته.

- يساهم قياس رأس المال الفكري بشكل كبير في تحديد القيمة الحقيقية للمؤسسة على اعتبار أنه يمثل جزءاً كبيراً من الفرق بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للمؤسسة.

ونظراً لأهمية القياس من جهة، وكون رأس المال الفكري من أكثر الموجودات المعرفية قيمة، والانتقال إلى اقتصاد المعرفة من جهة أخرى، فإن هذا يشكل ضغوطاً متزايدة على المؤسسات المعاصرة، لتأسيس إدارات وأقسام ومراكز خاصة تعمل على استخدام أفضل المعايير والمقاييس التي تساعد على كشف القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري في بيئة هذا الاقتصاد الجديد.

ثانياً- نماذج مختارة لقياس رأس المال الفكري: هناك عدة نماذج لقياس رأس المال الفكري من أهمها:

- 1 - نموذج المستكشف لشركة سكانديا (Skandia navigator): يرتبط نموذج (Skandia navigator) بشركة التأمين السويدية التي كانت المؤسسة الأولى التي أعدت تقريراً سنوياً لتحليل رأس المال الفكري، بل ذهب إلى أبعد من هذا عندما عيّن (Edvinsson) مديراً لرأس المال الفكري، وقد قام زملاء له بتطوير نموذج رأس

<sup>1</sup> عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة، مرجع سبق ذكره، ص 274.

<sup>2</sup> هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري، انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب، القاهرة، ط 1، 2008، ص 39.

المال من منظور شامل لا يقتصر فقط على المؤشرات المرتبطة برأس المال المالي، ورأس المال الفكري من منظور (Edvinsson) يعني مضامين المعرفة، الخبرات العلمية، التكنولوجيا، التنظيمية وعلاقات الزبائن والمهارات المهنية المقدمة والضرورية للمنافسة في السوق<sup>1</sup>. ويعكس هذا النموذج خمسة أبعاد يتوفر لكل منها مجموعة من المؤشرات القابلة للقياس وذلك على النحو التالي<sup>2</sup>:

أ- البعد الأول (التركيز المالي): وتستخدم فيه المؤشرات المالية للتعبير عن التركيز المالي .

ب- البعد الثاني (التركيز على العميل): ويهتم بتقديم رأس مال العملاء بالنسبة للمؤسسة ويستخدم في ذلك كل من المؤشرات المالية وغير المالية.

ج- البعد الثالث (التركيز على العمليات): بالنسبة للمؤشرات المستخدمة فإنها تؤكد على الاستخدام الفعال للتكنولوجيا ومراقبة جودة العمليات ونظم إدارة الجودة بالإضافة إلى بعض المؤشرات المالية.

د- البعد الرابع (التركيز على التجديد والتطوير): يحاول هذا البعد قياس القدرات الإبداعية للمؤسسة عن طريق قياس فعالية استثماراتها في التدريب والإنفاق على البحوث والتطوير.

هـ - البعد الخامس (التركيز على الموارد البشرية) : والتي تحرك النموذج بأكمله والتي تعكس رأس المال البشري للمؤسسة وكيفية تطويره.

**2 - نموذج القياس المتوازن للأداء (Balanced Scorecard):** يقوم هذا النموذج على إحداث التوازن بين كل من المقاييس غير المالية للأداء، الأهداف الإستراتيجية والأهداف التكتيكية والمقاييس الخارجية للعملاء، والمقاييس الداخلية للعمليات والأصول المادية والأصول المعنوية<sup>3</sup>. وهذا النموذج يقدم رؤية شمولية للوضع الحالي للمؤسسة وذلك من حيث ما تضيفه أنشطتها من قيمة ملموسة وغير ملموسة ضمن سياق عملية تكوين القيمة ، على خلاف النماذج الأخرى التي تركز على تحديد قدرات العاملين ومستوى إنجازهم الحالي فقط<sup>4</sup>.

**3 - نموذج (Buren, Hark)<sup>5</sup>:** يهدف هذا النموذج إلى تقييم مخزون رأس المال الفكري في المؤسسة وتحديد قيمة العوائد الناتجة عن تقديم سلع وخدمات ابتكارية متميزة، وتشتمل هذه الطريقة على أربعة إجراءات أساسية:

أ- تحديد عدد براءات الاختراع Patents.

ب- تحديد عدد العاملين من حملة الشهادات الأكاديمية والمهنية.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 275.

<sup>2</sup> رشا الغول، المحاسبة عن الرأس المال الفكري، مرجع سبق ذكره، ص ص 128، 129.

<sup>3</sup> محمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية، مرجع، سبق ذكره، ص ص 249، 250.

<sup>4</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 228.

<sup>5</sup> محمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 249.

ج- تشخيص مكونات رأس المال الفكري وتقييم مدى مساهمتها في إنتاجية المؤسسة.

د- تقييم الفعالية من خلال العائد على الاستثمار في الأصول المعنوية غير الملموسة.

4 - معادلة توبين (Tobin's equation)<sup>1</sup>: تعتمد هذه الطريقة على مؤشر القيمة السوقية إلى تكلفة الإحلال كمايلي:

فإذا كان الناتج أكبر من الواحد صحيح، فهذا مؤشر على تحقيق المؤسسة لأرباح استثماراتها في رأس المال الفكري، وتساهم هذه المعادلة في قياس مدى كفاءة وفعالية السياسات الإدارية المطبقة في المؤسسة، وذلك من خلال تحديد مقدار التغيير في هذه النسبة من سنة لأخرى.

غير أن الملاحظ من هذه المعادلة أنها تقيس عائد الاستثمار في رأس المال الفكري ولا تقدم مؤشر واضح في قياس وتقييم الأصول الفكرية في المؤسسة.

#### 5 - نموذج القيمة الاقتصادية المضافة<sup>2</sup>: Economic value added (EVA)

يعد هذا النموذج الذي قدمه توماس ستيوارت (Thomas Stewart) في عام 1997 من النماذج التي لا تقيس القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري على نحو مباشر، وإنما يؤكد على ضرورة أخذه بعين الاعتبار إذا كان ذلك سيؤدي إلى القيمة الاقتصادية المضافة للمؤسسة، وهو في الأساس أداة تحليلية وقياسية لفهم الاتجاه المالي الرئيسي للمؤسسة وتقييمه، وأيضاً مقياس يربط بين الأداء والتخطيط المالي، ويتم فيه احتساب القيمة الاقتصادية المضافة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{القيمة الاقتصادية المضافة} = \text{صافي المبيعات} - \text{نفقات (تشغيل العمليات)} - \text{الضرائب} - \text{الرسوم (التكاليف) الرأسمالية}$$

والملاحظ من هذا النموذج أنه لا يشير بصراحة إلى الأصول غير الملموسة، وإنما إلى معدل إنتاجية رأس المال الفكري في المؤسسة.

#### 6- نموذج القيمة السوقية مقابل القيمة الدفترية Book to market value

الافتراض الأساسي لهذه الطريقة هو أن جزء أو حصة من القيمة السوقية لأسهم المؤسسة يعود إلى رأس المال الفكري في حالة الاختلاف بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية، لذلك فإنه كلما كانت المؤسسة مركزة على المعرفة كلما

<sup>1</sup> هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري، انطلاقة إدارية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 39، 40.

<sup>2</sup> عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة، مرجع سبق ذكره، ص ص 280، 281.

كانت القيمة السوقية لها بدرجة أعلى من القيمة الدفترية<sup>1</sup>.

حيث تعتمد هذه الطريقة على المعادلة التالية<sup>2</sup>:

رأس المال الفكري = القيمة السوقية للمؤسسة - القيمة الدفترية

والانتقاد الذي وجه لهذه الطريقة هو أنها لا تمثل مقياس دقيق لتحديد قيمة الأصول الفكرية للمؤسسة، لأن تزايد القيمة السوقية في المؤسسة قد يكون راجع إلى النمو الاقتصادي أو انخفاض معدلات الفائدة وليس لرأس المال الفكري وكفاءة استثماراته.

### المطلب الثالث: الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة.

إن متطلبات الإنتاجية والتنافسية، زادت أهمية ووزنا نتيجة حركة العولمة والانفتاح الاقتصادي، ومع بروز اقتصاد المعرفة، زادت الضغوط على نظم تنمية الموارد البشرية لتحسين النوعية والجودة ورفع المستوى وزيادة المواءمة في ما يتعلق بنواتجها ومخرجاتها<sup>3</sup>. وترشيد الإنفاق واختيار البدائل التي تتسم بالجدوى الاقتصادية.

وكون الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن بقاء واستمرارية المؤسسة في ظل بيئة اقتصاد المعرفة، أصبح رأس المال الفكري بمثابة السلاح الأساسي الذي تعتمد عليه أي مؤسسة، فهو بمثابة ميزة تنافسية، وبإمكانه إنتاج ثروة خيالية من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع، وهذا ما أكدته بحوث مؤتمر إدارة رأس المال الفكري (ICM) الذي عقد في نيويورك عام 2000، وأهم ما قيل في المؤتمر أن شركة IBM تستلم أكثر من (Billion) دولار سنويا كعائد براءة الاختراع<sup>4</sup>، ومن هذا المنطلق يمكن القول أن كلفة الاستثمار في رأس المال الفكري مبررة بأنه مصدر للثروة، ومدخل من مداخل تميز المؤسسة والمحافظة على بقائها.

**أولاً- مفهوم وأهمية الاستثمار في الأصول الفكرية:** إن الاستثمار المعرفي هو عملية توظيف الأموال من قبل المؤسسة في الأصول الثابتة أو المتداولة بغية الحصول على الموارد المعرفية، التي تتمثل في حيازة الموارد البشرية العالية التخصص في مجال المعرفة وإعادة تأهيل وتدريب العاملين في مجال المعرفة وتكوين الخبرات المعرفية، أو بغية الحصول على معلومات وبيانات وتخزينها وتحديثها واسترجاعها، إذن يعد الإنفاق والاستثمار في الموارد المعرفية وخاصة رأس المال المعرفي مشروعاً اقتصادياً استثمارياً<sup>5</sup>. تسعى المؤسسة من ورائه إلى تحقيق أهداف مادية تتمثل في الوفورات التي يحققها المورد المعرفي نتيجة

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، قياس رأس المال الفكري في المنظمات المعاصرة، رأس المال الفكري العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الجزء الثاني، 2014، ص 387.

<sup>2</sup> هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري، انطلاقة إدارية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 41.

<sup>3</sup> منذر واصف المصري، العولمة وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>4</sup> اسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 47.

<sup>5</sup> حسن عجلان حسن، استراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 158.

انخفاض تكاليف الإنتاج وتحسين نوعية المنتج وأهداف أخرى لتقدم أفضل الخدمات للمستفيدين.

ويؤدي الاستثمار في رأس المال الفكري و تنمية الأصول الفكرية بوجه عام إلى تحقيق بعض المنافع طويلة الأجل ومنها:

- زيادة القدرات الإبداعية.
- تحسين العلاقات بين العملاء والموردين.
- مزيد من المنتجات وتحسين الإنتاجية وزيادة الإيرادات.
- تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية.
- تغلغل الابتكار التكنولوجي والعامل المعرفي في كافة أنظمة الإنتاج.

وهناك عدة مؤشرات محددة للاستثمار في رأس المال الفكري تتمثل في العناصر التالية<sup>2</sup>:

- الإنفاق العام على البحث والتطوير.
- عدد الباحثين الوطنيين.
- عدد الشهادات العليا في ميادين العلوم والتكنولوجيا.
- الإنفاق العام على التعليم.
- معدل سنوات البقاء في التعليم.
- قيمة رأس المال الثابت المخصص للتكوين.

### ثانياً- محددات القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة اقتصاد المعرفة:

تعرف القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها المقدرة على تسليم المنتجات والخدمات بصورة مستمرة وميَّج إلى الزبائن الذي يرغبون في شرائها مفضلينها على منتجات المنافس<sup>3</sup>، أي تكون منتوجاتها جذابة.

وتعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقها في حالة إتباعها إستراتيجية معينة للتنافس<sup>4</sup>، وهي تنشأ أساساً من القيم التي استطاعت أن تضيفها المؤسسة للمستهلك، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج يعوّض بشكل واع الزيادة المفروضة في السعر<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص268.

<sup>2</sup> ناصر مراد، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية، مجلة دراسات اقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 76.

<sup>3</sup> بثينة علي المحتسب، طالب محمد عوض، التنافسية والتنمية، الجامعة الأردنية، عمان، 2010، ص16.

<sup>4</sup> رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، مؤتمر دولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص23.

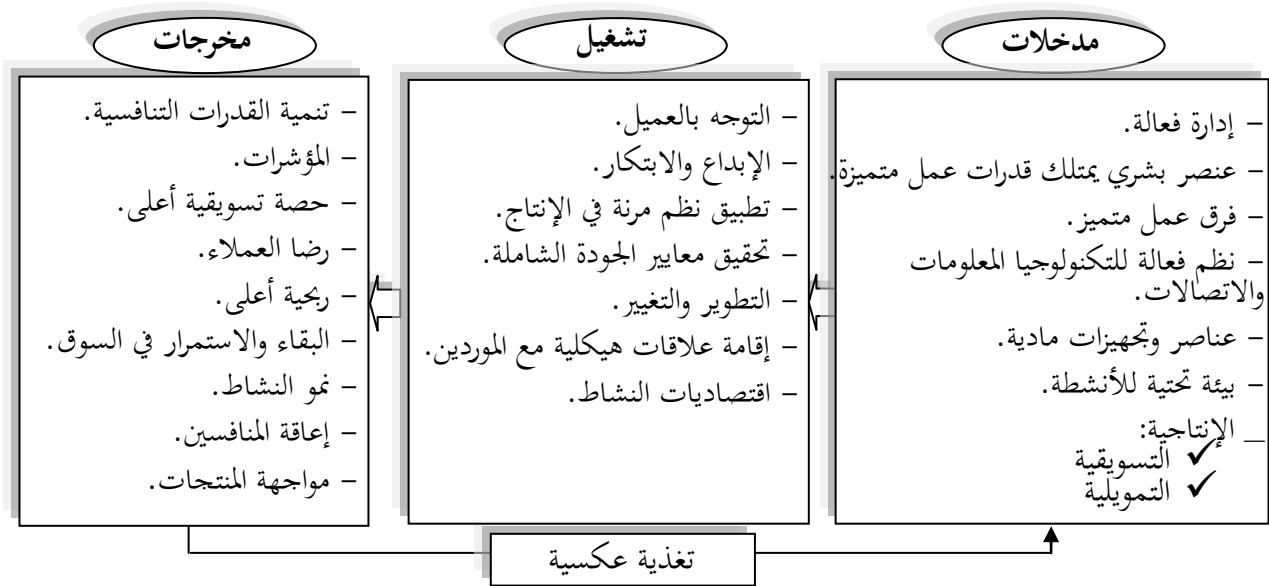
<sup>5</sup>Michael Porter, l'avantage concurrentiel, dunod, paris, 2000, p08 .

ولا شك أن المنافسة للاستحواذ على أكبر قطاع في السوق أصبحت هي السمة السائدة في القرن العشرين، حيث أصبح البحث عن المزايا التنافسية هو التحدي الأكبر للإدارة في ظل العولمة والتطورات المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات، وحتى تحقق المؤسسة التميز التنافسي وتحقيق التفوق والاستمرار فإن الأمر يتوقف على عدة عناصر أهمها:

مدى سيطرة المؤسسة على عنصر التكاليف، مدى توفر إمكانيات البحث والتطوير، مدى إستيحاء المؤسسة للتطورات التكنولوجية المتزايدة، مدى وصول المؤسسة إلى مصادر المعلومات عن السوق والعملاء والمنافسين وفوق ذلك امتلاك المؤسسة لموارد بشرية ذات قدرات إبداعية وابتكارية متميزة، ومن هنا تتجلى أهمية إعادة الاعتبار لرأس المال الفكري لدى الموظفين كلما زادت قدراتهم العقلية والإبداعية.

ويمكن عرض محددات القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة اقتصاد المعرفة على شكل نظام متكامل كالآتي:

شكل رقم (03-10) النظام المتكامل لمحددات تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات في بيئة اقتصاد المعرفة



المصدر: هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري، انطلاقة إدارية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 52.

والشكل أعلاه يوضح أن الأساس في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة يتمثل في<sup>2</sup>:

- توافر إدارة فعالة قادرة على التكيف مع التحديات الإدارية والتكنولوجية المعاصرة.
- عنصر بشري قادر على الإبداع والابتكار بملك قدرات معرفية متميزة.
- فرق عمل فعالة قادرة على الإدارة الذاتية.
- نظم فعالة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

<sup>1</sup> هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 51.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 51.

- التجهيزات والأصول المادية التي تدعم الأصول المعنوية وتساهم في زيادة القيمة المضافة لرأس المال الفكري.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن رأس المال الفكري هو العنصر الفعال في تكوين القدرات التنافسية، والمؤسسة الناجحة هي التي تستطيع التنسيق والتوازن والتكامل بين كل من الأصول المادية والفكرية حتى تحقق التفوق والتميز، ويضيف بورت (Porter) أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يسمح للمؤسسة بالمرونة في مستويات جميع مخرجاتها بشكل يجعل من اقتصاديات الحجم عائقاً مهماً أمام دخول المنافسين الجدد، يضاف إلى ذلك تعزيز إمكانية الإنتاج وفقاً لطلب الزبون، إذ يساهم نظم المعلومات المتقدمة في تسيير التعاون والتكليف والشفافية وتحسين الإنتاج وفقاً لطلب الزبون، وهذه المرونة بدورها يمكن أن تزيد من هامش الربح فضلاً عن تعزيز رضا الزبون<sup>1</sup>.

**ثالثاً- قياس كفاءة الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال معايير الربحية:** إن قياس كفاءة الاستثمار في الموارد المعرفية للمؤسسة بشكل عام ورأس المال الفكري بشكل خاص يخلق جدلاً أمام الكتاب والباحثين في هذا المجال، حيث ترى المؤسسة أن الإنفاق على برامج البحث والتطوير والتعليم والتدريب وتأهيل العاملين يجب أن يعامل كتكلفة (COST) وليس كاستثمار، خلافاً لوجهة النظر الاقتصادية التي ترى أن هذا الإنفاق هو استثمار بشري لأنه يساهم وبفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة مستقبلاً، ولمعرفة عائد الاستثمار لابد من تحديد مؤشرات قياس الاستثمار على مستوى المؤسسة من خلال معرفة:

- نسبة الإنفاق على التعليم والتدريب وبرامج البحث والتطوير والتكوين ونسبة الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومختلف الموارد المعرفية مقارنة بنسبة الإنفاق على الاستثمارات الكلية الموجودة بالمؤسسة.
- المهارات والخبرات المعرفية المتقدمة ونسبتها إلى العدد الكلي من الأطر البشرية العاملة بالمؤسسة.
- الإنفاق المخصص على خلق وتكوين الموارد المعرفية مقارنة بحجم العائد المحقق للمؤسسة.

والملاحظ أن أغلبية نماذج القياس تركز على الافتراض وتشمل على عدد كبير من المتغيرات المستقلة، لهذا يمكن اللجوء إلى معيار مدخل الربحية لمعرفة كفاءة الاستثمار في رأس المال الفكري، ويعد هذا المعيار مقبول على نطاق واسع لتحديد القيمة الكلية لمشروع الاستثمار المعرفية ويستند هذا المعيار على الربح الصافي بعد خصم التكاليف ومن بين أهم المعايير التي تركز على الربحية مايلي<sup>2</sup>:

1 - معيار معدل عائد الاستثمار البسيط **Simplerate of return AR**: يعبر هذا المعيار عن كفاءة أداء المؤسسة عندما تخصص ميزانية محدد لتكوين خبرات ومهارات تساهم في تحسين وتطوير العملية الإنتاجية، والنسبة المقبولة لهذا المؤشر 2% كحد أدنى للتعبير عن كفاءة أداء الاستثمار المعرفي، ويحسب هذا المؤشر كالتالي:

<sup>1</sup> حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 161.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 163، 167.

$AR = Q(AP - AC) / CI$ $AR = \frac{\text{صافي الربح المتوقع}}{\text{الكلفة الاستثمارية الأولية للمؤسسة}}$	<p>حيث: <b>AR</b>: معدل العائد البسيط للاستثمار المعرفي</p> <p><b>Q</b>: حجم المورد المعرفي في المؤسسة / رأس المال المعرفي.</p> <p><b>AP</b>: معدل قيمة المورد المعرفي.</p> <p><b>AC</b>: معدل كلفة المورد المعرفي.</p> <p><b>CI</b>: الكلفة الأولية الكلية المخصصة لمشروع البناء المعرفي في المؤسسة</p>
---	--

2- معيار استرداد رأس المال: بناء على هذا المعيار يفضل المشروع الاستثماري الذي تسترد فيه مبالغ برنامج إعداد رأس مال فكري للمؤسسة في أقصر فترة، ويتم حساب فترة الاسترداد من خلال المعادلة التالية:

$$P.P.Q = CXN / SUMQ(AP - AC)$$

3- معيار صافي القيمة الحالية للعائد **NPV** "Net present value": وفقا لهذا المعيار تتم المقارنة بين القيمة

الحاضرة للعائدات والقيمة الحاضرة للتكاليف خلال فترة حياة البرنامج الاستثماري المعرفي، وفي ضوءها يتم قبول البرنامج الذي يحقق قيمة حالية موجبة لصافي العائد واستبعاد البرنامج الذي يحقق قيمة سالبة، ويتم حساب صافي القيمة الحالية للعائد من خلال المعادلة  $NPV = ZI \times MI (PI - CI)$  حيث:  $NPV$  صافي القيمة الحالية للعائد،  $ZI$  معامل الخصم في السنة  $t$ ،  $MI$  حجم الإنتاج المتوقع من البرنامج الاستثماري المعرفي،  $PI$  قيمة الوحدة الواحدة من المورد المعرفي في السنة  $t$ ،  $CI$  الكلفة الإنتاجية للوحدة الواحدة من المورد المعرفي سنة  $t$ .

4- طريقة العائد السنوي المخصص: ووفقا لهذا المعيار يتم اختيار البرنامج الاستثماري الذي يحقق أعلى عائد سنوي صافي ويقصد بهذا الأخير القيمة الحاضرة للعائد السنوي المخصص بمعدل فائدة محددة، ويأخذ هذا المعيار بعين الاعتبار عنصر الزمن الذي يحدد التكاليف الأولية للاستثمار المعرفي وعنصر معدل الفائدة السنوي المركب، فضلا عن معامل استرجاع رأس المال الذي يحدد معدل خصم التكاليف الأولية للمشروع خلال حياته وصولا إلى القيمة الحاضرة لهذه المبالغ في بداية تنفيذ البرنامج الاستثماري.

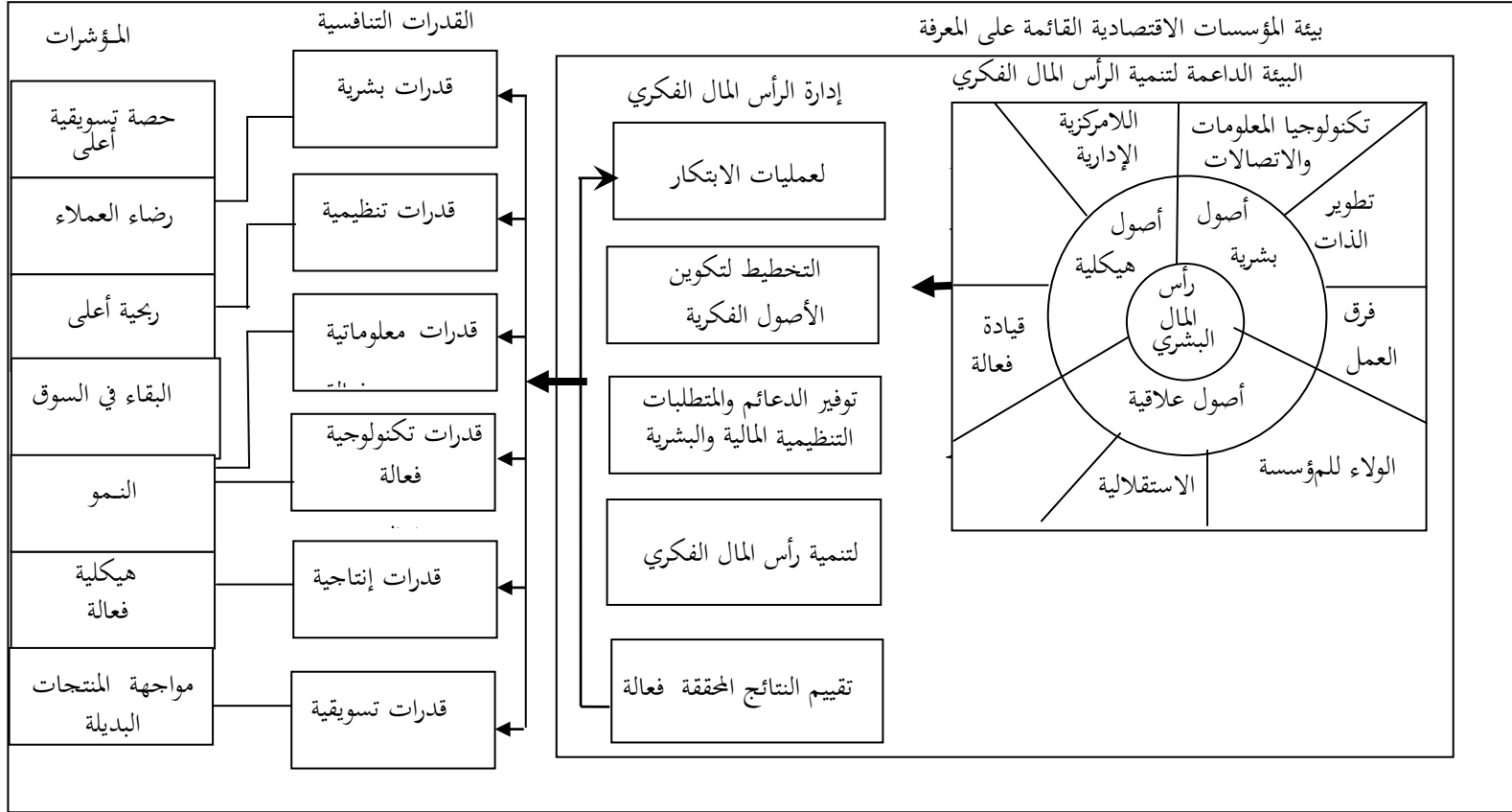
رابعا- الإطار المقترح لإدارة رأس المال الفكري ودعم التميز التنافسي: بما أن رأس المال الفكري أصبح المصدر الجديد لدعم التميز التنافسي للمؤسسة والدعم الأساسية لبقائها وتطويرها في بيئة سريعة التغير، فإن الأمر يتطلب إدارته بفعالية، ويمكن القول أنه طالما كان هناك تحول متسارع نحو اقتصاد المعرفة، فإن قوة التغيير الصاعد في المؤسسات باتجاه رأس المال الفكري وتكوينه واستثماره وإدارته، وتعرف إدارة رأس المال الفكري بأنها الوسيلة التي من خلالها يمكن للمؤسسة أن تبدأ في تعلم الكثير عن رأس مالها الفكري، كما أنها عملية متكاملة في اكتشاف الطاقات البشرية وتدعيمها على المستوى الجزئي (من خلال نظم تنمية الموارد البشرية) وعلى المستوى الكلي (تدخل الأنظمة والسياسات) لإيجاد البيئة التي تسهل للأفراد استغلال إمكانياتهم وطاقاتهم والعمل على استغلال الإمكانيات الفكرية من جميع مصادرها في البيئة الداخلية أو الخارجية<sup>1</sup>، وبالتالي فإدارة رأس المال الفكري مجموعة من الأساليب والممارسات الإدارية التي تساهم في تنمية العائد على الاستثمار في الأصول الفكرية بما يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية مستمرة.

ويمكن توضيح الإطار المقترح لإدارة رأس المال الفكري من خلال الشكل أدناه:

<sup>1</sup> عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، مرجع سبق ذكره، ص ص 268، 269.



شكل رقم (03-11): إطار مقترح لإدارة رأس المال الفكري لدعم التميز التنافسي



المصدر: د. هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري، انطلاقة إدارية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 62.

من خلال الشكل يمكن استخلاص ما يلي<sup>1</sup>:

- 1- الإطار المقترح يتناول بيئة اقتصاد المعرفة، الذي يتسم بخصائص يؤثر على سياسات إدارية واستراتيجيات يجب تطبيقها في المؤسسات المعاصرة.
- 2- الإيمان بإحداث التغيير والتطوير التنظيمي والاستفادة من التطور التكنولوجي الهائل، ضرورة توافر قيادة فعالة قادرة على التعامل مع الموارد البشرية ذات القدرات الفائقة، كل هذا يشكل بيئة داخلية داعمة لتنمية رأس المال الفكري.
- 3- الإطار يتضمن كل مكونات رأس المال الفكري السابقة الذكر.
- 4- يشمل الإطار خمسة مراحل يتم من خلال تنمية وإدارة رأس المال الفكري بدءا بدعم الإدارة العليا لعمليات الابتكار إلى غاية تقييم النتائج المحققة.

#### المطلب الرابع: الأبعاد الرئيسية لرأس المال الفكري

يمكن صناعة الأبعاد الرئيسية لرأس المال الفكري وجوانب تركيز كل بعد من خلال الجدول التالي:

#### جدول رقم (03-03) : أبعاد رأس المال الفكري

الأبعاد الرئيسية لرأس المال الفكري		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- البحث عن الخبرات المتقدمة</li> <li>- جذب المهارات التقنية.</li> <li>- توافر نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب.</li> </ul>	<p>←</p> <p>تركز هذه الأبعاد على</p>	استقطاب رأس المال الفكري
<ul style="list-style-type: none"> <li>تعزيز قدرات الأفراد العاملين.</li> <li>تقليل المعرضة بين الأفراد.</li> <li>خلق الأنسجة الفكرية.</li> </ul>	<p>←</p>	صناعة رأس المال الفكري
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ استخدام الوصف الذهني مع العاملين.</li> <li>تشجيع الجماعات الحماسية.</li> <li>+الاهتمام بأداء العاملين.</li> </ul>	<p>←</p>	تنشيط رأس المال الفكري
<ul style="list-style-type: none"> <li>+استمرار التدريب والتطوير.</li> <li>+التحفيز المادي والمعنوي.</li> <li>تقليل فرص الاغتراب التنظيمي.</li> </ul>	<p>←</p>	المحافظة على رأس المال الفكري
<ul style="list-style-type: none"> <li>توثيق متطلبات الزبائن.</li> <li>توافر نظام معلومات لتقديم الخدمة للزبون.</li> <li>+السعي للاحتفاظ بالزبائن القداماء.</li> </ul>	<p>←</p>	الاهتمام بالزبائن

المصدر: عبد الرحمن بن عنتر، دور رأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مؤتمر رأس المال الفكري

العربي ج2، مرجع سبق ذكره، ص495.

<sup>1</sup> هاني محمد السعيد رأس المال الفكري، انطلاقة إدارية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص62

من خلال الأبعاد الرئيسية لرأس المال الفكري، فإنه يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة في هذه الإدارة متابعة الكوادر المعرفية والنادرة لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة، تستفيد منها المؤسسة وبشكل كبير، كما أن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد بل على إدارة الموارد البشرية أن تكون قادرة على زيادة رصيدها المعرفي من خلال الاستقطاب الجديد، وبما يساهم بتطوير وإنعاش عمليات الابتكار والإبداع باستمرار في مجاميع عمل تتبع أساليب إبداعية لعصف الأفكار وتوليدها ونقلها متجسدة بمنتجات متطورة تحاكي أساليب رغبات الزبائن وحاجاتهم في سوق شديدة المنافسة، كذلك فإن المحافظة على القوة المعرفية للمؤسسة، والحرص على دمجها بالنسيج الثقافي يمثل قدرات تنافسية لا يستهان بها في السوق العالمية ومتطلباته<sup>1</sup>.

وفي هذا السياق نجد إدارة الموارد البشرية تقوم بعدة أساليب حفاظا على رأس المال الفكري، وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

**الأسلوب الأول:** مواءمة الوظائف مع الأفراد أي اختيار الشخص المؤهل القادر على شغل الوظيفة، وتعتبر هذه طريقة تقليدية في تصميم الوظيفة.

**الأسلوب الثاني:** مواءمة الأفراد مع الوظائف، أي أخذ مهارات وخبرات وكفاءات الأفراد السابقة بعين الاعتبار وإعطائها الأولويات على تصميم الوظيفة وتطويرها وفق تلك المكتسبات التي يحملها الفرد بما يعزز تطوير وإثراء العمل.

**الأسلوب الثالث:** وهو دمج بين الأسلوبين السابقين، حيث يمنح المرونة والحرية في الحصول والحفاظ على رأس المال الفكري بالشكل الذي يلي رغباته واتجاهاته نحو توسيع وإثراء العمل والارتقاء به نحو المنافسة.

يتم تنفيذ الأساليب الثلاثة وفق تصميم الوظائف وكفاءة الاختيار، وتطوير والمحافظة على رأس المال الفكري، وحتى تتبنى إدارة الموارد البشرية سياستها الإستراتيجية لا بد من تحديد الفرص المتاحة في الأسواق القائمة وكذلك تحديد التهديدات التي ترافق الأعمال الاستثمارية للمؤسسة في الأسواق، حتى تستطيع أن تكيف الأبعاد المرتبطة بها بما يتلاءم مع رغبتها في تحقيق الأهداف، وهذا التحليل الاستراتيجي للبيئة يستدعي القيام بإجراءات ما يسمى بتحليل SWOT<sup>2</sup> وفق البعدين التاليين:

**البعد الخارجي:** يتحدد وفق بعد المؤسسة التنافسي في الخدمات والسلع، وضمن البيئة الخارجية العامة (الحكومة، المجتمع، الاقتصاد، التكنولوجيا) والخاصة (المنافسون، المالكون، الموردون، العملاء)، حيث تحدد إدارة الموارد البشرية سياستها في الحصول والحفاظ على الموارد البشرية وفق إستراتيجية الفرصة والقوة والتهديد والضغط المعروفة بـ SWOT التي تدفع المؤسسة لكسب الفرص البيئية بما يزيد في قوة نموها وتطويرها، وتتجنب في الوقت نفسه التحديات والمخاطر البيئية، وهذا لا يتم إلا باستثمار رؤوس أم والهياكل البشرية النوعية عن طريق تفعيل دورها المعرفية وهي الاختيار والتدريب والصنع والتشغيل والتسويق والانتشار بما يعكس إيجابا على قدرتها التنافسية.

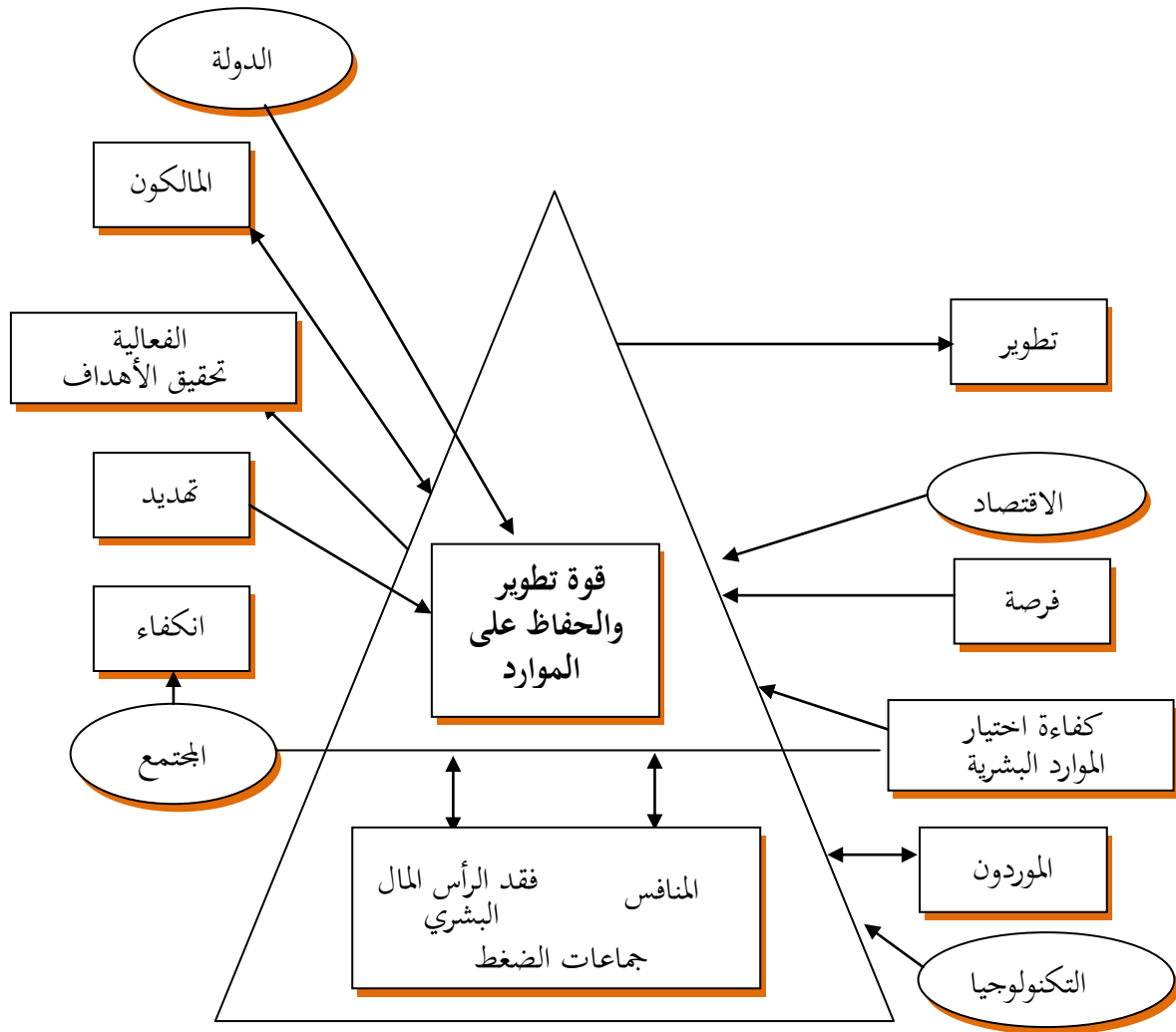
**البعد الداخلي:** تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل استراتيجي للبيئة الداخلية من أجل تحديد مواقع القوة والضعف لديها، وتكمن أهمية هذا البعد في انعكاسه على إحساس وكسب ثقة رأسمالها البشري وفي عدالة التنظيم الإداري الذي يعملون

<sup>1</sup> محمد عواد، الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 281، 280.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 59.

فيه، ومدى تأثير ذلك على كفاءة الأداء الوظيفي، فالعدالة التنظيمية والمناخ التنظيمي المناسب يشجع الرغبة في الأداء ويخفض من تكاليف الأداء ويقلص من دورات العمل ويوضح مختلف السياسات المتعلقة بالاختبار، التعيين، الترقية، الأجور، المكافآت والتدريب وتقييم الأداء..... إلخ.

شكل رقم (03-12): إدارة الموارد البشرية والحفاظ على رأس المال الفكري وفق منهجية SWOT



المصدر: براق النعيمي، الحفاظ على رأس المال الفكري في استراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية تعزيزاً للاقتصاد الوطني، المؤتمر العربي الثاني حول تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني، مسقط فيفري 2010، ص 14.

## المبحث الرابع: الاستثمار في تنمية رأس المال البشري

يرى (Karthic) أن أثن أنواع رأس المال هو ما يستثمر في البشر، ويضيف موضحاً لأن رأس المال البشري يتميز بسمة لا تتوافر في غيره، وهي أن منحى إنتاجيته يتصاعد بنفس اتجاه منحى خبراته ومهاراته وأن عمره المعنوي يتحدد مع تغيرات العصر و لن يتوقف إلا بتوقف عمره الزمن<sup>1</sup>. ومن ثم أخذت قضية العناية بتنمية الموارد البشرية بأفضل السبل وأكثرها جدوى على اعتبار أن الإنفاق على مثل هذه الموارد يقع على قيمة الهرم الاستثماري ضمن هرم الاستثمارات الفكرية، وفي ظل متطلبات اقتصاد المعرفة هناك حقيقة مفادها أن من يملك المعرفة يملك المؤسسة، لذا نجد المؤسسات الرائدة تسعى إلى بناء وتحديد وتنمية رأس مالها البشري وفق أسس علمية.

## المطلب الأول: مفاهيم عامة حول رأس المال البشري

إن موضوع رأس المال البشري من أهم المواضيع التي تصاعد الاهتمام بها مؤخراً نتيجة إدراك أن العنصر البشري يمثل مورداً ورأسماًلاً مهماً تنعكس قيمته على قيمة وأداء المؤسسة، ونظراً لأهمية رأس المال البشري يقتضي منا تحديد تعريفه وأهم سماته.

**أولاً- تعريف رأس المال البشري:** هناك عدة تعاريف لرأس المال البشري نذكر منها:

- 1 - تعرف مهك (Mehta) رأس المال البشري بأنه مجموعة المعارف والمهارات وقدرات الناس القاطنين في دولة ما<sup>2</sup>.
  - 2 - أما ويذرلي (Weatherly) (2003) فيعرفه بأنه المجموع التراكمي للمواقف والخبرة والمعرفة والإبداع والطاقة والحماس التي يديها الأشخاص لاستثمارها في أعمالهم<sup>3</sup>.
  - 3 - واعتبرت منظمة التعاون الأوربية OECD أن رأس المال البشري يتضمن المعرفة والمهارات والقدرات المتجسدة في الأفراد والمرتبطة بالنشاط الاقتصادي لهم.
  - 4 - وحسب فيتنزنز (Fitz-enz) فإنه يمثل الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد ويستخدموها في عمليات الإنتاج والتي يمكن قياسها من خلال التدريب والتطوير ونظام الحوافز، وجاء تعريف ياسين مؤكداً على ذلك حيث اعتبره توليفة المعرفة والتعليم والجدارة والكفاءات الجوهرية للأفراد العاملين من أجل تحقيق الأهداف والبرامج والمهام الوظيفية المناطة بهم<sup>4</sup>، كما يعرف رأس المال البشري على أنه مجموعة القدرات الفكرية والمهنية التي تساعد الفرد على تحقيق عائدات مالية في المستقبل، وهذا المفهوم يشجع الاستثمار في الرأس المال البشري عن طريق التدريب<sup>5</sup>.
- من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن هناك من اعتبر رأس المال البشري جزء من عمل المؤسسة ، وهناك من ربطه بمكونات في الإنسان والبعض ربطه بما يمتلكه الفرد من خبرات ومهارات والبعض الآخر ربطه مباشرة بالعمل.

<sup>1</sup> هاشم عيسى سعيد أبو لدة، الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة، دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل بيت، الأردن، 2008، ص 68.

<sup>2</sup> عبد الله زاهي الرشدان، في اقتصاديات التعليم، مرجع سبق ذكره، ص 82.

<sup>3</sup> ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 241.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 242.

<sup>5</sup> Jean yves capul and oliver Garnier, dictionnaire d'économie et de sciences sociales, éd.Hartier , paris,1994,p:39.

وعليه يمكن أن نعرف رأس المال البشري بالنسبة للمؤسسة بأنه مجموع الخبرات والمهارات والطاقات والإبداع والحماس ومختلف الصفات التي يمتلكها الأفراد العاملون بالمؤسسة ، ويستثمرونها في العمل بما تحقق منافع على مستوى الفرد والمؤسسة بشكل خاص والاقتصاد والمجتمع بشكل عام.

**ثانياً- أهمية رأس المال البشري:** إن أهم عامل ساهم في الاهتمام برأس المال البشري هو التحول إلى عصر المعرفة، وإدراك أهمية المعرفة كمورد أساسي، يمكن توليده وقياسه وحزنه واستثماره، فالذي يميز القرن الحادي والعشرين، هو ظهور قوة وأهمية المعرفة، خاصة المؤسسات التي تتعامل مع معرفة عالية وأهمية عمال المعرفة (صناعها)، والمعرفة هي محصلة التراكم الذي هو نتيجة قدرة العقل على التفكير وعلى إنتاجها<sup>1</sup>، وفي تكوين الثروة والقوة معا، كما أن الأولوية التي يمثلها رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة ستؤدي إلى صراع عالمي حول الدول والمؤسسات في التنافس على أفضل الكفاءات البشرية، لذا نجد المؤسسات الرائدة تسعى للتركيز على مناهج التعليم التي تؤسس الإبداع والابتكار وتدعمه، وعلى برامج التدريب التي تعمل على تنمية الموارد البشرية بعد التحاقها بالعمل لضمان فعاليتها في تحقيق مختلف الأهداف وخصوصاً مواجهة المنافسة العالمية. وتمثل أهمية رأس المال البشري للمؤسسة فيما يلي<sup>2</sup>:

- 1 - يعتبر من المصادر الحرجة والفريدة التي تؤثر على الأداء.
- 2 - يساعد في خلق معارف جديدة.
- 3 - إنه مورد يصعب على الآخرين تقليده.
- 4 - يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- 5 - يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول و يحقق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل للزبائن.
- 6 - له تأثير مباشر على قدرة الرياديين وأصحاب الأفكار الجديدة على تأمين رأس المال التمويلي اللازم لبدء مشروعات جديدة.

وباختصار تكمن أهمية رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ضمان البقاء والاستمرارية من خلال تحقيق النجاح وأخيراً خلق معارف جديدة.

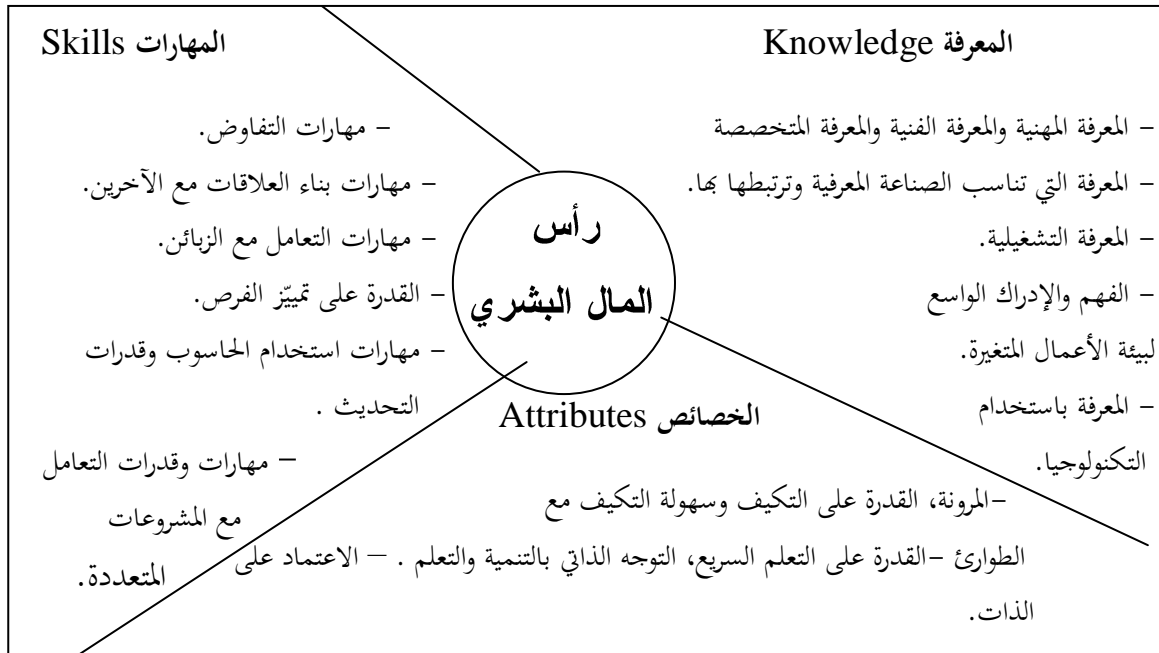
**ثالثاً- رأس المال البشري وعلاقته برأس المال الفكري:** توجد علاقة قوية بين رأس المال الفكري ورأس المال البشري، فأرأس المال الفكري مصطلح أوسع وأكثر شمولاً ويشير إلى كل المعارف التي تملكها المؤسسة وتسخرها لخدمتها، غير أنه لا زالت هناك اختلافات في تحديد تلك العلاقة بشكل دقيق بسبب اختلاف العلماء في تحديد مكونات كل منهما، فمثلاً عرف سوليفان(Sullivan) رأس المال الفكري بأنه مجموعة أفكار والاختراعات والتكنولوجيات والمعرفة العامة وبرامج الحاسوب والتصاميم ومهارات البيانات والعمليات والإبداع والتطبيقات في المؤسسة، وهو كل معرفة يمكن تحويلها إلى ربح، وعرف رأس المال البشري بأنه مجموع الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يملكها العاملون في المؤسسة ويستثمرونها في أعمالهم، أي أن العلاقة في تصنيف (Sullivan) تكمن في كون رأس المال الفكري

<sup>1</sup> ناصر محمد جرادات وآخرون، أثر رأس المال البشري على أداء الشركات العائلية الفلسطينية، بحوث محكمة منتقاة (أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2014، ص14.

<sup>2</sup> أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص251،250.

يتناول معارف المؤسسة مضمونة في موجودات وبرامج وشبكات ، علاقات، بالإضافة إلى معارف ومؤهلات العاملين<sup>1</sup>. وبالرغم من اختلاف الكثيرين في تحديد مفهوم ومكونات كل من رأس المال الفكري ورأس المال البشري، إلا أن أغلب النماذج والدراسات تتفق في كون رأس المال البشري يشكل عنصراً جوهرياً مهماً ضمن المكونات الأساسية لرأس المال الفكري، وهو العنصر الذي يتعلق بالتفكير والقدرات والمهارات والكفاءات وكل ما يملكه المورد البشري وبصورة تجعله يتميز عن غيره من الموارد، فـرأس المال البشري يشمل مضامين واعتبارات الموارد البشرية بصورتها الواسعة والتي تتضمن سوق العمل والموارد البشرية اللازمة لأداء الأنشطة المختلفة، كما يشمل المضامين والمتطلبات المحددة الخاصة بالقدرات الفردية في مجال المعرفة والمهارات وخصائص المدربين وخصائص العمالي —ن، وفي هذا السياق يؤكدـ Lanchen and men أن هناك مجموعة من القدرات والمواصفات التي تؤهل العاملين للنجاح في اقتصاد المعرفة<sup>2</sup>. ويمكن أن نوضح هذه المؤهلات من خلال الشكل أدناه:

شكل رقم (03-13): مضامين رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة.



المصدر: من إعداد الباحث.

فـرأس المال البشري يتعامل مع مختلف المستويات والمضامين المختلفة للمحتوى الداخلي للمؤسسة، ونظريات ونماذج رأس المال البشري تمتلك مضامين تجعلها قادرة على إحداث التأثير وإضافة قيمة للمؤسسة، ولذلك تظل العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الفكري هو أنه من أهم مكوناته والوسيلة الأكثر مباشرة في تطوير وتنمية رأس المال الفكري ببعديه الهيكلي والعلائقي .

<sup>1</sup> ناصر محمد سعود جرادات، إدارة المعرفة، مرجع بق ذكره، ص244.

<sup>2</sup> رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات ، مرجع سبق ذكره، ص21.

## المطلب الثاني: نظرية رأس المال البشري.

من خلال المفاهيم السابقة الذكر فإن رأس المال البشري هو مجموع الخبرات والمعارف والمهارات التي يكتسبها أو يمتلكها الفرد من خلال التعلم والتدريب والخبرة. والتي تساهم في زيادة الطاقة الإنتاجية للعنصر البشري بما ينفع الفرد والمؤسسة بشكل خاص والاقتصاد بشكل عام. فرأس المال البشري يختلف أساساً عن رأس المال المادي لتمييزه بالخصائص التالية<sup>1</sup>:

رأس المال البشري لا يمكن فصله عن مالكه.

إن رأس المال البشري ليس منتجاً فقط للسلع والخدمات بل يستهلكها أيضاً.

إن لرأس المال البشري بعض الأفضليات والحاجات التي يتطلب إشباعها والتي لا توجد في رأس المال المادي.

إن إنتاجية العمل في رأس المال البشري لا يتوقف على النواحي التقنية، بل إن هناك الدوافع والبواعث والحوافز الفردية الذاتية والخارجية معاً.

لا يمكن استخدام رأس المال البشري كوقاية ضد الأفكار وغموض المستقبل.

لا يمكن التخلي عن رأس المال البشري بمجرد أنه أصبح قديماً من الناحية الإنتاجية كما هو الأمر في رأس المال المادي. لا يمكن بيع رأس المال البشري كما هو الحال في رأس المال المادي.

ج وفاة الإنسان يتلاشي رأس المال البشري (باستثناء الاختراعات المسجلة بأسماء أشخاص معينين واستخدامها من بعدهم)، على عكس رأس المال المادي الذي يمكن أن يتحول إلى مواد أولية من جديد بعد أن تباع كنفائيات أو خردة ، ومن خلال هذه الخصائص أصبح ينظر إلى البشر على أنهم هم مستودع المعرفة والمهارة النوعية، ومن هنا أصبح رأس المال البشري ضرورياً جداً، خاصة وأن نسبة مساهمته في الثروة الإنتاجية تفوق نسبة مساهمة رأس المال المادي، وهذا ما أكده الاقتصادي الشهير آدم سميث في كتابه الشهير *ثروة الأمم* Wealth of Nations عام 1776 أن المصدر الحقيقي للثروة هو إنتاجية البشر، كما أكد العديد من الاقتصاديين أن النظرية الملائمة لتفسير النمو الاقتصادي هي نظرية رأس المال البشري.

**أولاً- نظرية رأس المال البشري لشولتز:** إن البداية الحقيقية لنظرية رأس المال البشري كانت عقب الحرب العالمية الثانية وبالتحديد في نهاية الخمسينيات وبداية الستينيات من القرن العشرين على يد روبرت سولو (R. Solow 1957) وتيودر شولتز (T.W. Schultz 1960)، وجاري بيكر (G.S. Becker 1962)، ودينيسون (E. Dension 1962) و هاريسون 1964 وغيرهم<sup>2</sup>.

ويعتد الاقتصادي تيودر شولتز من أهم من برز في هذه الفترة حيث أحدث انقلاباً في المفاهيم الاقتصادية السائدة في فترة الستينيات بتقديمه نظرية رأس المال البشري، فقد حاول البحث عن تفسيرات أكثر فاعلية لتفسير الزيادة في الدخل، وركز اهتمامه للوصول إلى نظرية للاستثمار في رأس المال البشري تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية.

<sup>1</sup> عبد الله زاهي الرشدان، في اقتصاديات التعليم، مرجع سبق ذكره، ص 83.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد المعرفي، مرجع سبق ذكره، ص 346.



ويعد مفهوم شولتز للاستثمار في رأس المال البشري إسهاما كبيرا في مجال الاقتصاد ، حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه فمن وجهة نظر شولتز فإن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية عما حققه الاستثمار في رأس المال المادي، ومن هنا يرى أن نمو رأس المال البشري يمكن أن يكون من أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي، وقد بنى شولتز مفهومه لرأس المال البشري على ثلاثة فروض أساسية هي<sup>1</sup>:

1 - أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، ويرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

2 - يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال الفكري البشري المستثمر في الأفراد.

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

وقد ركز شولتز على التعليم باعتباره استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية، وبأنه شكل من أشكال رأس المال وحدد نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم وهي:

•الإيجادات الضائعة للفرد والتي يمكن الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم.  
•الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم.

كما أشار شولتز إلى أن هيكل الأجور والمرتبات يحدد في الأجل البعيد من خلال الاستثمار في التعليم والتدريب والصحة أيضا، أي أن المفاهيم المطبقة في مجال التعليم يمكن تطبيقها في المجالات الأخرى من الاستثمار البشري، وخاصة في مجال التدريب<sup>2</sup>.

ثانيا- إسهامات بيكر ومينسر المكملة لنظرية رأس المال البشري:

1- إسهامات بيكر (Becker): وهو من أهم الباحثين الذين ساهموا في تطوير نظرية رأس المال البشري، حيث حوّل التركيز إلى دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري<sup>3</sup>. ويعد التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات، وعلى العمالة وعلى المتغيرات الاقتصادية الأخرى كما يعد معدل العائد على الاستثمار هو العامل الأساسي والأكثر أهمية في تحديد المقدار المستثمر في رأس المال البشري<sup>4</sup>. فإذا كانت القيمة المحصومة الحالية للمنفعة مساوية أو تزيد عن الثمن المدفوع فيعتبر الاستثمار جيدا وتقاس هذه المنفعة كالتالي<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 66.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 67.

<sup>3</sup> يرقى حسن، يرقى حسن، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 141.

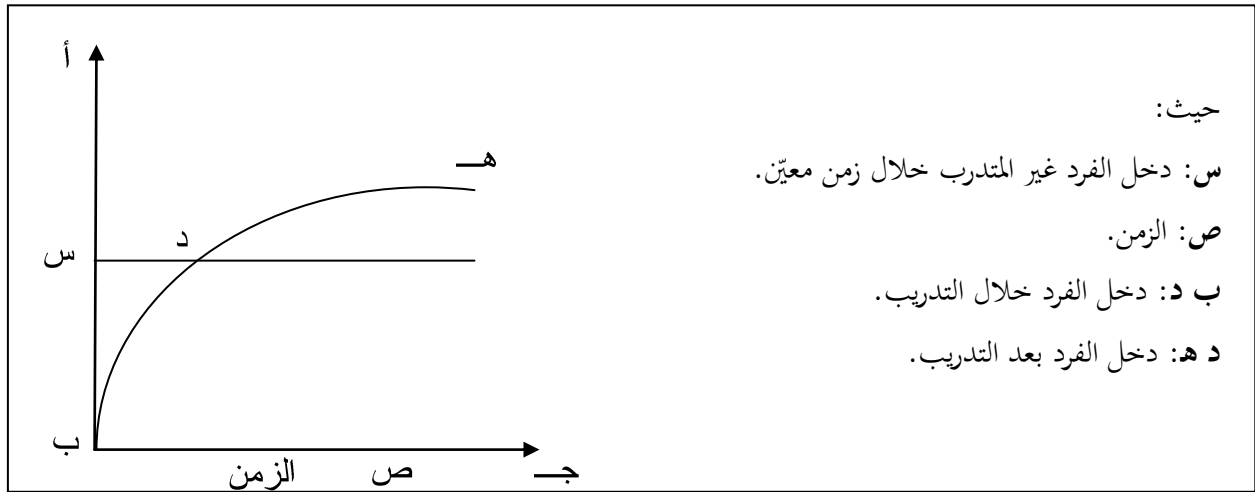
<sup>4</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 70.

<sup>5</sup> عبد الله زاهي الرشدان، في اقتصاد التعليم، مرجع سبق ذكره، ص 214.

ويصنف بيكر (Becker) قضية التدريب إلى صنفين<sup>1</sup>:

أ - **التدريب العام** : وتميز زيادة الإنتاجية المستمرة من التدريب العام بأنه يمكن تطبيقها في مؤسسات كثيرة، ويشمل التدريب خلال العمل على اكتساب مهارات معينة، وفي حال إتقانه لمهاراته ترفع المؤسسة راتبه ليتماشى مع الحد الأعلى لإنتاجيته، لأن أي زيادة في الإنتاجية هي ربح للمؤسسة، ومن هنا يلاحظ أن الفرد المتدرب يكون دخله أقل من دخل الفرد العادي بمستواه وذلك عائد لكلفة التدريب، ثم يبدأ بالازدياد بعد انتهاء فترة التدريب كما يوضحه الشكل أدناه.

شكل رقم (03-14): الاستثمار في التدريب وعلاقته بدخل الفرد



المصدر: عبد الله زاهي الرشدان، في اقتصاديات التعليم، مرجع سبق ذكره، ص216.

ب- **التدريب الخاص**: يعرف التدريب الخاص بأنه تدريب أثناء العمل يفيد المؤسسة التي يعمل فيها الفرد فقط، وهو يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المؤسسة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية إذا ما عمل بمؤسسة أخرى، وهذا النوع من التدريب يشمل خصوصيات المؤسسة.

2- **إسهامات مينسر (Munser)**: استخدم مينسر مفهوم رأس المال البشري في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات، ويفترض النموذج أن الاختبار الرشيد لوظيفة معينة يتضمن مساواة القيمة الحالية لإيرادات الفرد مدى حيا ته المتوقعة عند الوقت الذي قام فيه ا بهذا الاختبار ، وتمثل الاختلافات بين الوظائف المختلفة وفقاً

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص ص215، 217.

للمنموذج انعكاسا لاختلاف طول الفترة التدريبية والاختلافات في توزيع الدخل للوظائف المختلفة، بينما تعكس الاختلافات داخل الوظيفة الواحدة نمو وتحسين الخبرة والإنتاجية بتقدم عمر الفرد<sup>1</sup>.

وقد توصل مينسر إلى عدد من الاستنتاجات فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد العاملين من أهمها<sup>2</sup>:

- كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في العمل.
- كلما زاد معدل دورات العامل، كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.
- كلما زاد الاستثمار في التدريب المتخصص كلما زاد احتمال بقاء واستقرار الفرد في المؤسسة.

**ثانياً- تحديد الحجم الأمثل لرأس المال البشري:** إن الحجم الأمثل لرأس المال البشري يتفاوت من بلد لآخر بتفاوت طبيعة الاقتصاد ومستوى تقدمه، وأيضاً بتفاوت قدرة المشروعات على امتصاص العمل المؤهل في التخصصات المختلفة، فكلما ارتفع مستوى النمو الاقتصادي في البلد كلما كان حجم رأس المال البشري الأمثل فيه أكبر، وكلما ازدادت احتياجات الوحدات الإنتاجية من العمل المتعلم والمدرّب وارتفعت قدرتها على استيعابه وتوظيفه لظها كان الحجم الأمثل لرأس المال البشري أعلى والعكس صحيح، وهذا ما يفسر ارتفاع الحجم الأمثل في البلاد المتقدمة مقارنة بالبلاد النامية<sup>3</sup>.

فالاستمرار في الاستثمار في رأس المال البشري يظل مربحاً إلى أن يبلغ الاستثمار حجماً معيناً، بعده يصبح الاستثمار الإضافي غير اقتصادي، وهذا الحجم هو الحجم الأمثل للاستثمار والذي يتحدد في ضوء عاملين<sup>4</sup>:

- 1 - إيراد الوحدة الجديدة من رأس المال البشري (الإيراد الحدي).
- 2 - تكلفة الاستثمار في الوحدة الإضافية من رأس المال البشري (التكلفة الحدية).

### المطلب الثالث: قياس رأس المال البشري.

يحتل موضوع قياس رأس المال البشري حالياً بأهمية كبيرة، حيث تحتاج المؤسسات إلى معرفة رصيدها البشري، لما لذلك من أهمية على مختلف أنشطة العمل لديها، كما أن تحديد المؤسسات لما يملكه أفرادها من رأس مال بشري يساعدها في عملية التخطيط للمستقبل<sup>5</sup>.

**أولاً- متطلبات قياس رأس المال البشري:** المتطلبات الضرورية والمطلوب توافرها حتى يصبح القياس أمراً مقبولاً ومفهوماً في المؤسسات هي<sup>6</sup>:

<sup>1</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 75.

<sup>2</sup> يرفقي حسن، استراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 143.

<sup>3</sup> مني الطحاوي. اقتصاديات العمل، مكتبة نغضة الشرق، القاهرة، 1995، ص 133.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 130.

<sup>5</sup> أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 256.

<sup>6</sup> نفس المرجع، ص 256.

- 1 - تطوير فهم كبير لدور المعرفة ولطبيعة الموارد البشرية.
- 2 - خلق لغة مشتركة من القضايا التي يكثر استخدامها في المؤسسة.
- 3 - تعريف بأهم المؤشرات المناسبة والملائمة لفهم المعرفة.
- 4 - تطوير نماذج قياس للموارد البشرية.
- 5 - تقديم أنظمة قياس تتضمن المعالجات الإدارية التي تتم في المؤسسة.

ثانيا- المبادئ الأساسية لقياس رأس المال البشري: حدد اتحاد الخبراء والاستشاريين الدوليين INTEC (2004) مجموعة من المبادئ الأساسية والتي من أهمها<sup>1</sup>:

- 1- اعتبار الأفراد والمعلومات القوة الدافعة لاقتصاد المعرفة: فالיום هو عصر المعلومات الذي يعتبر العنصر البشري أهم الموارد، وبدونه لا يمكن الاحتفاظ بالنمو في كل مجالات الأعمال ، مما يستدعي أن تقوم المؤسسات بميكنة كل أنشطتها لتسهيل عملية قياسها .
- 2- إدراك أنه لا تتم الإدارة بدون بيانات: نظرا لبيئة العمل المعقدة اليوم والتي تتطلب سرعة التجاوب مع الحالات الطارئة، فإن ذلك يحتم إنشاء قاعدة بيانات لرأس المال البشري.
- 3- اعتبار بيانات رأس المال البشري أساس كل نجاح: بما أن العنصر البشري هو الأصل الوحيد القادر على اتخاذ القرار، فسلوكياتهم هي سبب حدوث كل شئ إيجابياً أو سلبياً، ولفهم ومعرفة وتطوير أي شئ يحدث يجب التعامل مع قواعد البيانات الخاصة بتكلفة وعدد ووقت وجودة رأس المال البشري بالمؤسسة.
- 4- الاهتمام بقوة وصحة مقاييس رأس المال البشري: هناك نقد موجه للكثير من المقاييس والسبب عدم دقتها وثبوت صحتها، لذا يجب استخدام مقاييس ثابتة واستخدامها لفترات أطول.
- 5- اعتبار رأس المال البشري القوة الدافعة للقيمة المضافة: رأس المال البشري هو مصدر خلق القيمة بالمؤسسة نظرا لما يملكه العاملون من معارف وخبرات.

ثانيا- قياس رأس المال البشري على مستويات تحليلية: ويرتبط القياس بالمستويات التالية<sup>2</sup>:

- 1 - رأس المال البشري على مستوى الفرد: قد خضع رأس المال البشري إلى طرق قياس ضخمة وقد ارتبط بسلسلة من المخرجات الفريدة، فقد أجرت إحدى الدراسات قياس رأس المال البشري من منظور مستوى التعليم، الجودة، المكانة، كما قيّم مجموعة من الباحثين رأس المال البشري كعدد من ساعات العمل، مركزية العمل، مدة الخدمة في الوظيفة، مدة الخدمة التنظيمية، خبرة العمل، مستوى التعليم، تخطيط المسار المهني، المعرفة ومختلف المهارات. وقد تبين

<sup>1</sup> ناصر محمد سعود جرادات، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 249، 250.

<sup>2</sup> جاب بايو، دايفيد جيست باتريك رايت، إدارة الموارد البشرية والأداء، التحديات والإنجازات، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر، القاهرة، 2015، ص 151، 152.

أن كل هذه المقاييس كانت مرتبطة ارتباطاً إيجابياً بالنجاح المالي في المسار المهني للفرد، كما أكدت دراسات أخرى أن القدرة المعرفية للأفراد لها علاقة بمخرجات الأداء وترتبط إلى حد كبير بنجاح المسار المهني.

فرأس المال البشري على المستوى الفردي قد وضع له المفهوم والقياس بطرق متنوعة ويؤدي هذا التنوع في القياس إلى صعوبات في رأس المال البشري، فبدلاً من التركيز على اختيار الفرد لكي يطور بذاته رأس ماله، على المؤسسات أن تبحث عن البرامج والسياسات والممارسات التي تنمي رأس المال البشري في الأفراد.

2- **رأس المال البشري على مستوى الفريق:** اتجه التركيز الأساسي لدراسات رأس المال البشري على مستوى الفريق إلى إعطاء الاعتبار فقط للمقاييس العامة في مجال رأس المال البشري مثل القدرة المعرفية والسمات الشخصية، بينما عدد قليل من الدراسات على مستوى الفرق قد أخذت في اعتبارها المزيد من مقاييس رأس المال البشري القائمة على السياق كما ذكرت سابقاً.

3- **رأس المال البشري على مستوى المؤسسة:** دخلت بحوث رأس المال البشري إلى المستوى التنظيمي، وقد فحصت تأثيره على الأداء التنظيمي، وقد خضع رأس المال البشري للقياس باعتبار ه إدراك لمستويات التعليم، التدريب خبرة ومهارات العمل على مستوى المؤسسة ككل، وكانت البنود الأربعة كالاتي:

- لدى العمال تعليماً مناسباً لإنجاز مهام وظائفهم بنجاح.
- يتمتع العمال بمهارات مهنية جيدة لأداء مهام وظائفهم بنجاح.
- يحصل العمال على تدريب جيد لأداء واجباتهم الوظيفية بنجاح.

كما فحصت الكثير من الدراسات قيمة رأس المال البشري وعلاقته بالأداء التنظيمي من خلال عدة مقاييس مثل الإمكانيات الابتكارية، البراعة، القوة، السرعة، التعليم، المعرفة، المهارات والقدرات المتجمعة واستراتيجية المؤسسة، وكانت العلاقة ايجابية بين رأس المال البشري والأداء.

وعموماً القيمة المتميزة لرأس المال البشري في المؤسسة تم تقييمها من أربعة بنود هي:

- قيمة رأس المال البشري (بمعنى، حجم مساهمته في النجاح التنظيمي)
- ندرة رأس المال البشري (كم هو نادر ومتفرد رأس المال البشري للمؤسسة)
- الدرجة التي يكون عليها رأس المال البشري غير قابل للتقليد.
- الدرجة التي يكون عليها رأس المال البشري غير القابل للتبديل (بمعنى، كم عدد المؤسسات المنافسة التي لديها بالفعل رأس مال بشري مكافئ استراتيجياً).

وبالتالي قيمة رأس المال البشري تختلف بحسب ما أنفق عليه من ناحية ومن ناحية ندرته، ومدى توفر موارد بديلة تحل محل الموارد التي تفقدها المؤسسة، ويقدم ستيوارت المنظومة التالية التي تصف الأبعاد المختلفة لتكيفية الموارد البشرية ومن ثم قيمة رأس المال البشري الذي تمثله<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي)، مرجع سبق ذكره، ص 47.

شكل رقم (03-15): الأبعاد المختلفة لقيمة رأس المال البشري

صعب الاستبدال	خلية (2)	خلية (1)
	مورد بشري يصعب استبداله وينتج قيمة مضافة مرتفعة.	مورد بشري يصعب استبداله وينتج قيمة مضافة منخفضة.
المورد البشري	خلية (4)	خلية (3)
سهل الاستبدال	مورد بشري يسهل استبداله وينتج قيمة مضافة مرتفعة.	مورد بشري يسهل استبداله وينتج قيمة مضافة منخفضة.
	مرتفعة	منخفضة
	إنتاج القيمة المضافة	

المصدر: على السلمي، إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي)، مرجع سبق ذكره، ص 47 بتصرف.

**الخلية رقم (1):** تعبر عن مورد بشري يصعب استبداله بسبب ندرته، إلا أنه ذو قيمة مضافة منخفضة، وينطبق هذا الأمر عن المهن المندثرة والحرف التي لا تتوفر على العدد الكافي من المتخصصين، ورغم ذلك كفاءة المورد البشري منخفضة لافتقاره إلى التدريب والتأهيل، وتحاول الإدارة في هذا السياق رفع القيمة من خلال التنمية المستمرة<sup>1</sup>.

**الخلية رقم (2):** أفضل وأعلى رأس مال بشري في المؤسسة موجود في الخلية رقم 2 فهو نادر يصعب الحصول على بديل له في حال فقده، كما أنه عالي الإنتاجية فهو رأس مال بشري مرتفع القيمة لا بد أن تحافظ المؤسسة عليه وتعمل على إحاطته بسياسات قوى من الرعاية والحفز وإطلاق الفرص له للإبداع والانتاج والاستفادة من القيمة المضافة التي يحققها.

**الخلية رقم (3):** فهو أقلها قيمة يدل على مورد بشري منخفض القيمة ويسهل استبداله وفي مثل هذه الحالة تحتم الإدارة بالاستثمار في تنمية وتدريب هذا المورد البشري.

**الخلية رقم (4):** هي حالة وسط مورد بشري سهل الاستبدال ومرتفع القيمة فعلى المؤسسة الاحتفاظ بهذا المورد تفاديا لتكلفة الإحلال، وفي نفس الوقت لاستثمار قدرته على انتاج القيمة المضافة المرتفعة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> توفيق جواوي وآخرون، تسيير الموارد البشرية من خلق القيمة إلى المساهمة في التنمية- حالة الجزائر- رأس المال الفكري العربي، مرجع سبق ذكره، ص 365.

رابعاً- طرق أخرى لقياس رأس المال البشري: ومن بين هذه الطرق ما يلي<sup>2</sup>:

- 1 - قياس الابتكار Innovation: المقاييس الحالية لقياس الابتكار الناتج عن رأس المال البشري هي:
  - أ - معدل الزيادة أو النسبة المئوية من المبيعات أو الخدمات الجديدة التي تقدمها المؤسسة.
  - ب - النمو الحدي من المنتجات أو الخدمات الجديدة أو التعديلات التي تتم بشكل دوري أو ثانوي.
- 2 - قياس معدل الدوران والخبرة والتعلم: من المناهج الأخرى لقياس رأس المال البشري الحفاظ على مخزون المعرفة لدى الموظفين، فرأس المال البشري يكون كامناً في ميزانية رأس المال البشري أو الأصول غير الملموسة، ويعكس خبرة العاملين الذين يقومون بالعمل ويحققون القيمة المضافة للعملاء، ففي البنك التجاري الكندي وضعت خريطة للقدرات أو المؤهلات تسمح للعاملين ورؤساء الأقسام بوضع مهارات مقابل المهارات التي يتوقعها منهم العملاء، ثم يتم تسجيل الفجوة بين نتائج التنفيذ وتوقعات العملاء، وه ذا يمثل مقياساً لرأس المال البشري، وتحديد هذه الفجوة بوضوح يجب أن تكون هناك خطط حقيقية مع إيجاد الدعم المالي اللازم.

#### المطلب الرابع : النموذج الانتقالي لرأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة

- لبناء نموذج متكامل لرأس المال البشري يكفل نجاح المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة ، بذل الباحثين والمختصين جهوداً مكثفة في هذا المجال بداية من القرن 21م ، آخذين بعين الاعتبار عدة جوانب تتمثل في<sup>3</sup>:
- قضايا ومضامين العلاقات مع العاملين .
  - الاعتبارات القانونية .
  - التخصص و مستوى الحاجة إليه.
  - مستوى توفر المهارات والقدرات المطلوبة .
  - اختيار الأشخاص المناسبين .
  - اعتبارات وقضايا البيئة الداخلية والبيئة الخارجية .
  - الحاجة الى الخلق والابداع قياساً بالاحتياجات الوظيفية التقليدية .
  - الخصائص والمواصفات الشخصية المطلوبة .
  - وعليه رأس المال البشري يشمل مضامين واعتبارات الموارد البشرية بصورتها الواسعة ، وقد أكد العديد من الباحثين أن هناك مجموعة من الخصائص والقدرات التي تؤهل العاملين ذوي الكفاءة والمهارة للنجاح في ظل اقتصاد المعرفة وتميزهم عن غيره-م من الافراد العاديين ومن ضمن هذه السمات ما يلي<sup>4</sup> :

<sup>1</sup> على السلمي، إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي)، مرجع سبق ذكره، ص ص 48، 49.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية، الجامعة الأردنية، عمان، 2006، ص ص 443، 444.

<sup>3</sup> فرعون محمد، محمد إليفي، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة ، على الموقع

www.ar.knoema.com

<sup>4</sup> سيد محمد جاد الرب ، إدارة الإبداع والتميز التنافسي ، دار الكتب المصرية ، مصر ، 2013، ص ص 506، 507 .

- سرعة الفهم والإدراك **perceptual speed** خاصة في وظائف إنتاج وإدارة المعلومات في وظائف برمجة الحاسبات الآلية .

- القدرة على التحليل والتصور **visualization** وتحتاج الوظائف الفنية إلى مثل هذه القدرة مثل أعمال الهندسة والتصميم .

- القدرة على الفهم الإستنباطي **inductive reasoning** وهي القدرة على فهم العلاقات بين الظواهر العديدة واستخلاص نتائج عامة من العديد من المعلومات وتظهر أهمية هذه القدرة في الوظائف الفنية والمهنية العالية مثل وظائف المديرين والباحثين والوظائف الفنية المتخصصة .

- القدرة على التقييم العلمي **sientific evaluation** وهي القدرة على تطبيق مبادئ معينة للوصول إلى حلول فريدة وتحتاج الإدارة العليا إلى مثل هذه القدرة .

- توافر القدرات الميكانيكية خاصة في الوظائف والأعمال الفنية ، وتمتد اهتماماتهم بميادين ومعارف جديدة غير تخصصهم الحالي .

- يتسمون بالمرونة والقدرة على التكيف والتعلم السريع والتوجه الذاتي بالتنمية والتعلم والإعتماد على الذات .

- وامتلاك المؤسسة لهذا الرأس المال البشري المتميز في ظل اقتصاد المعرفة يجب أن يوفر مجموعة من المتطلبات تقوم بإعدادها من خلال مجموعة الإستراتيجيات الخاصة بإدارة الرأس المال البشري ، كاستراتيجية التوظيف والإستقطاب واستراتيجية التكوين ، التحفيز ، التنمية والتطوير ، التي يجب أن تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتطوير معارف ومؤهلات العاملين بشكل مستمر لمواكبة التغيرات السريعة والمستمرة.

ويقترح (Mc gregor,tweed and pech) نموذج جديد لرأس المال البشري يبرز التحولات في عدد من العناصر الأساسية نتيجة التحول من الإقتصاد التقليدي إلى اقتصاد المعرفة ، وهذه العناصر تعبر عن الطبيعة الديناميكية للعمل ، ويظهر هذا النموذج في العناصر المبينة في الجدول أدناه :

جدول رقم (03-04) : النموذج الانتقالي لرأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة

العناصر المحركة (المؤثرة)	الإقتصاد القديم	الإقتصاد الجديد
عناصر الإرتباط مع المؤسسة	تولي المناصب والوظائف لمدة طويلة العاملون يتوقعون تشغيل طويل الأمد. -التركيز على الإعتمادية في العمل .	حقود قصيرة الأمد . توقعات محدودة لتحديد هذه العقود. الإختيار في عنصر التكيف بصورة أساسية.
عناصر الدافعية والتحفيز	التركيز على الأمن الوظيفي . الرواتب والحوافز تقليدية . التعاقد الضمني على التشغيل بصورة دائمة .	التركيز على التحفيز الفكري أكثر من الأمن الوظيفي . التركيز على الولاء الفكري كدافع وحافز على أداء العمل



الإغراء عن طريق المكافآت المالية المتزايدة		
عناصر المكافآت والتعويضات	هياكل مستقرة للتعويضات والمكافآت . الترقية من الداخل (داخلية عمودية )	هياكل ،مكافآت وتعويضات متغيرة . لميس بالضرورة أن تكون عملية التقدم الوظيفي وفقا للتسلسل العمودي ويمكن تجاوز الحدود والقيود إذا توفرت الكفاءات المناسبة
عناصر التنمية والتطوير	التركيز على عمليات تدريبية محددة تجرى غالبا بالمؤسسة . التركيز على التدريب المرتبط بالمسار الوظيفي من أجل زيادة وتطوير طاقم المؤسسة . التركيز على تحقيق وبناء مهارات محددة .	التركيز على عملية التطوير الذاتي التي تحقق النقل المعرفي من خلال التعليم . تحقيق الذات من خلال التطوير المهني داخل المؤسسة ومن خلال مصادر أخرى دون الإعتماد على المؤسسة . التركيز على عمليات النقل المعرفي دون الوقوف عند حدود معينة .
عناصر ممارسة العمل	الموظائف والعمليات العادية التقليدية وتمارس بصورة مستمرة .	مشاريع متعاقبة ومتتالية .
العناصر الثقافية والتنظيمية	رقابة أكثر على الافراد. التوجه التنظيمي العام. سحالة التأكد تجعل العاملين مرتبطين بمشغل واحد.	سخلق الإستقلالية والرقابة الذاتية لدى الأفراد. التوجه بالإعتماد على الفرد وعلى فرق العمل . سحالة الغموض تجعل العاملين يرتبطون بأكثر من مشاغل .

المصدر : يوسف أحمد أبو فارة ، جاسر عبد الرزاق النسور ، مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه، الملتقى العلمي الدولي : المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، نوفمبر 2007، ص 16 نقلا عن : Mc gregor,judy,david tweed and richard : 's bargain ? journal of intellectual capital , vol 5 ,no1,2004,pp153,164.

## خلاصة :

مما تقدم يتضح أنه في ظل التغييرات السريعة التي يشهدها العالم والتحول نحو النظام الإقتصادي الجديد القائم على المعرفة ، أصبحت تنمية الموارد البشرية وسيلة أساسية توليها المؤسسات الرائدة اهتماما كبيرا ، وكون اقتصاد المعرفة يركز أساسا على قيمة القدرات الفكرية لدى الفرد ، أضحت الإستثمار في تنمية الموارد البشرية بجميع أشكاله هو استثمار منتج يعمل على تحقيق رأس المال الفكري الذي يشكل مطلبا هاما لبقاء وديمومة المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة .

فتكوين رأس المال الفكري وإدارته والاستثمار فيه والحفاظ عليه يعتبر مطلبا ودعامة أساسية للتطور ودعم التميز التنافسي للمؤسسة في بيئة سريعة التغير ، لذلك يجب على المؤسسات المعاصرة أن تهتم أكثر برأس المال الفكري وأهم وأبرز مكوناته المتمثل في رأس المال البشري وأن تستثمر فيه لما له من عائد استثماري يفوق بكثير بقية الأصول المادية ، وأن تستجيب لمتطلبات اقتصاد المعرفة ومختلف التغيرات برؤية استراتيجية واضحة تمكنها من اكتشاف الفرص وتجنب التهديدات .

وبناء على ما سبق سنحاول من خلال الفصل الموالي عرض استراتيجيات تنمية وتنمية وترقية العنصر البشري وبناء اقتصاد المعرفة وهذا بالتطرق لركائز ودعائم البناء المعرفي واستراتيجية الإستثمار في التدريب والتعليم والتعلم التنظيمي والقيمة والعائد المحقق من وراء ذلك ، إضافة إلى عرض تجارب بعض الدول في بناء اقتصاد المعرفة لاستخلاص العبر من كل تجربة .

## الفصل الرابع بناء اقتصاد المعرفة

# الإستراتيجيات التنموية لترقية وتنمية العنصر البشري وبناء اقتصاد المعرفة

### ويشمل على أربعة مباحث:

- المبحث الأول: ركائز بناء اقتصاد المعرفة والعوامل المؤثرة في محدداته.
- المبحث الثاني: الاستثمار في التدريب ودوره في تنمية مهارات وقدرات الأفراد.
- المبحث الثالث: التعليم والتعلم التنظيمي والقيمة الاقتصادية لهما في ظل اقتصاد المعرفة.
- المبحث الرابع: بناء اقتصاد المعرفة (عرض تجارب بعض الدول).

## تمهيد:

تعرضنا في الفصل السابق إلى الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة بشكل عام، حيث أشرنا إلى الروابط الإستراتيجية بين تنمية الموارد البشرية واقتصاد المعرفة ، والبعد الاستثماري لتنمية الموارد البشرية، والاستثمار في تنمية كل من رأس المال الفكري ورأس المال البشري الذي أصبح يحتل صدارة الاهتمام في المؤسسة ، باعتباره مصدر أساسي من مصادر التنمية والتطوير والتميز لما يملكه من ميزات وخصائص تجعل المؤسسة أكثر مرونة واستجابة لتغيرات ومتطلبات اقتصاد المعرفة . وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى بعض الإستراتيجيات التنموية التي تساهم في تنمية العنصر البشري وبناء اقتصاد المعرفة وهدفنا هو إعطاء صورة واضحة عن دعائم وركائز اقتصاد المعرفة وأهمية الاستثمار في التدريب والتعليم والتعلم التنظيمي في رفع قدرات وكفاءات ومهارات المورد البشري والقيمة الاقتصادية الناتجة عن ذلك ، فحتى تضمن الدول بناء وانتقال فعال لاقتصاد المعرفة لا بد من بذل جهود كبرى لمضاعفة الموارد البشرية وبناء رأس مال بشري وفكري وإيجاد بيئة ممكنة مبنية على المعرفة، فالتحدي الوحيد الذي يواجه المؤسسات والحكومات هو كيفية صياغة استراتيجيات فاعلة لتنمية الموارد البشرية من أجل تفعيل هذه الثروة البشرية واستخلاص أقصى فائدة ممكنة من هذا المورد تمكنها من بناء اقتصاد المعرفة وتعزيز مكانتها ومركزها بين الدول . وللإلمام بالمفاهيم السابقة الذكر قسمنا هذا الفصل إلى :

**المبحث الأول :** ركائز بناء اقتصاد المعرفة والعوامل المؤثرة في محدداته .

**المبحث الثاني :** الاستثمار في التدريب ودوره في تنمية مهارات وقدرات الأفراد .

**المبحث الثالث :** التعليم والتعلم التنظيمي والقيمة الاقتصادية لهما في ظل اقتصاد المعرفة.

**المبحث الرابع :** بناء اقتصاد المعرفة ( عرض تجارب بعض الدول ) .

## المبحث الأول : ركائز بناء اقتصاد المعرفة والعوامل المؤثرة في محدداته

إن بناء اقتصاد أساسه المعرفة يلزمنا أن نطلع على أمثلة لتجارب سابقة لدول حققت نجاحا كبيرا في عملية التنمية، فقد أحدثت معظم الاقتصادات المتقدمة تحولات وتغييرات وتطورات جذرية في بنية وهيكل اقتصادها ، ومن أهم هذه التغييرات التنامي الأسي لدور المعرفة في أنشطتها الاقتصادية والإنتاجية والخدمية ، وبات رأس المال البشري أحد أهم خصائص اقتصاد المعرفة وأهم وأبرز مفاتيح ومصادر التنمية والتقدم ، غير أن هناك مجموعة من الأركان والمركبات الأساسية والتي تؤثر في محددات اقتصاد المعرفة سنحاول استخلاصها من نماذج مؤسسات أكاديمية وبحثية واقتصادية للتحويل إلى اقتصاد المعرفة .

## المطلب الأول : نماذج التحول لاقتصاد المعرفة

كما سبق القول أصبحت المعرفة أهم ثروة مجتمعات المعرفة ، ورأس المال البشري أهم وأبرز مفاتيح التقدم والتنمية، كما باتت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أهم نواتج العقل الخاصية الأساسية لاقتصاد المعرفة ، ونظرا لأهمية هذه العناصر تتنافس العديد من المؤسسات الأكاديمية والبحثية على تناول أطر ونماذج الدول والمجتمعات المتقدمة التي أقامت عليها رؤاها في التحول لاقتصاد المعرفة ومن بين هذه النماذج<sup>1</sup>:

- نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).

- نموذج منظمة التعاون الاقتصادي لآسيا والمحيط الهادي (APEC).

- نموذج معهد البنك الدولي (WBI).

- إطار هونج كونج لاقتصاد المعرفة H.K.KBE frame work.

ونقدم من خلال الجدول أدناه الأسس التي قامت عليها الأطر والنماذج وصولا إلى اشتقاق نموذج يعكس الأركان الأساسية لاقتصاد المعرفة من خلال الخصائص المشتركة بين مختلف النماذج.

<sup>1</sup> فتحي الزيات، اقتصاد المعرفة نحو منظور أشمل للأصول المعرفية، دار النشر للجامعات، القاهرة، ط1، 2011، ص193.

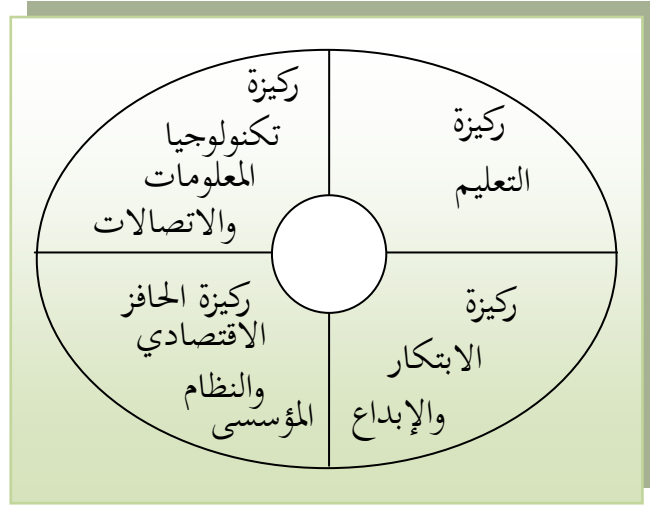
جدول رقم (04-01) : بعض النماذج والأطر التي تبناها عدد من المنظمات والهيئات الدولية لاقتصاد المعرفة ومحدداتها.

النماذج الأسس	نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (1)	نموذج منظمة التعاون الاقتصادي لآسيا(2)	نموذج معهد البنك الدولي (3)	إطار هونج كونج لاقتصاد المعرفة (4)
1	توليد المعرفة وإنتاجها ونشرها	التحول الإبداعي والتكنولوجي الوطني بنظم فعالة للإبداعات والاختراعات	أداء اقتصادي كلي كفؤ	نظم فعالة للإبداعات والاختراعات.
2	بيئة سياسية حرة واقتصاد وأسواق مفتوحة ومستقرة	تنمية الموارد البشرية على نحو وطني عام.	حوافز اقتصادية وسياق مؤسسي	بنية تحتية فعالة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال
3	نظام شبكي كفؤ لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	بنية تحتية فعالة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	نظم فعالة للتعليم وتنمية الموارد البشرية	نظم فعالة للتعليم وتنمية الموارد البشرية
4	نظم فعالة لتنمية الإبداع والاختراع	بيئة سياسية واقتصادية وقطاع خاص وطني	نظم فعالة للإبداعات والاختراعات والابتكارات	بيئة سياسة واقتصادية وقطاع خاص وطني

المصدر: فتحي الزيات، اقتصاد المعرفة نحو منظور أشمل للأصول المعرفية، مرجع سبق ذكره، ص194 بتصرف.

يلاحظ من الجدول أنه بالرغم من التباين في الأطر الثقافية الحاضنة للمنظمات والمؤسسات التي تبنت هذه النماذج، إلا أن الخصائص المشتركة التي تجمع بين هذه الأطر والنماذج التي تقدمت تشير إلى نوع من الاتفاق والركائز التي يقوم عليها اقتصاد المعرفة، ويمكن توضيحها من خلال الشكل أدناه:

شكل رقم (04-01): الدعائم الأربعة لاقتصاد المعرفة



**Source :**Abdelkader djeflat, l'algerie dans l'économie de la connaissance ; état de lieux et perspectives, réseau magtech international .

وفيما يلي شرح موجز لهذه الدعائم الأربعة<sup>1</sup>:

#### أولاً- ركيزة الحافز الاقتصادي والنظام المؤسسي: Economic Incentive and institutional systems

والتي تقوم على أسس اقتصادية قوية تستطيع توفير كل الأطر القانونية والسياسية التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية والنمو، وتشمل هذه السياسات التي تهدف إلى جعل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أكثر إتاحة ويسر وتخفيض التعريفات الجمركية على منتجات التكنولوجيا وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**ثانياً- ركيزة التعليم Education:** وتتعلق بتوفير الاحتياجات الأساسية للإنتاجية والتنافسية الاقتصادية، حيث يتعين على الحكومات أن توفر الأيدي العاملة الماهرة والإبداعية والرأس مال البشري القادر على إدماج التكنولوجيات الحديثة في العمل، وتنامي الحاجة إلى دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فضلاً عن المهارات الإبداعية في المناهج التعليمية وبرامج التعلم مدى الحياة.

**ثالثاً- ركيزة الابتكار والإبداع Innovation:** وتتعلق بتوفير نظام فعال من الروابط الاقتصادية مع المؤسسات الأكاديمية التي تستطيع مواكبة المعرفة المتنامية واستيعابها وتكييفها مع الاحتياجات الوطنية في ضوء المتغيرات البيئية العالمية.

#### رابعاً- ركيزة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات Information and communication technology

وهي التي تسهل نشر وتجهيز المعارف وتكييفه مع الاحتياجات المحلية لدعم النشاط الاقتصادي وتحفيز المشاريع على إنتاج قيمة مضافة عالية.

<sup>1</sup> اسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص ص 273، 274.

وكل الركائز والدعائم الأربعة السابقة الذكر في غاية الأهمية لتحقيق أفضل نتائج على مستوى سياسة أركان المعرفة الفعالة، مما يشارك في إتاحة بيئة ممكنة لصناع المعرفة لإخراج طاقتهم الكامنة وبالتالي الإسهام في بناء وتطوير اقتصاد المعرفة، لذلك سنتناول بالتفصيل شرح كل ركيزة ونخصص شرح أوسع لركيزة التعليم كإستراتيجية مهمة تساهم في تنمية وتطوير قدرات وكفاءات رأس المال البشري الذي بات من أهم الخصائص التي يتسم بها اقتصاد المعرفة.

### المطلب الثاني: إطار المنظومة الاقتصادية والمؤسسية

وهو الإطار الذي يضمن بيئة اقتصادية كلية مستقرة ومنافسة وسوق عمل مرنة وحماية اجتماعية كافية، ويقصد به دور الحكومات في توفير الإطار الاقتصادي والحوافز في مجتمع الأعمال وغيرها من الشروط التي تعمل على دفع اقتصاد المعرفة بالإضافة إلى الأداء الفعلي للاقتصاد<sup>1</sup>. كما يعتبر هذا الإطار أمر في غاية الأهمية لتحقيق أفضل النتائج والحصول على أقصى استفادة من الاستثمارات المرتبطة بمجال المعرفة وهو المحدد الأساس لاقتصاد المعرفة والإطار العام لقيادة الاقتصاد وستتناول فيما يلي شرح لكل من الحافز الاقتصادي ومختلف المتغيرات المؤثرة عليه والنظام المؤسسي وافترضاياته في ظل اقتصاد المعرفة بالإضافة إلى المتغيرات المؤثرة عليه.

**أولاً- الحافز الاقتصادي:** إن ثورة المعرفة تتوقف على نظام الحوافز الاقتصادية الذي يمثل الإطار الداخلي لعمل الاقتصاد والمجتمع، وهناك أسئلة مهمة تتبادر على ذهن كل مختص وباحث في بيئة اقتصاد المعرفة هل يشجع نظام الحوافز الاقتصادية أو يحفز على توليد المعرفة والمشاركة فيها وتطبيق كل أصناف المعرفة؟ هل يشجع التعليم والتدريب على دعم الاقتصاد؟ هل هناك أثر للحوافز الاقتصادية في إنشاء وتسهيل إعادة تطوير الموارد من استعمال غير كفؤ إلى استعمال كفؤ؟ هل هناك قواعد قانونية كافية لممارسة النشاط الاقتصادي؟

والإجابة على هذه الأسئلة تقودنا للحديث عن المتغيرات المؤثرة على الحوافز الاقتصادية، والتي تحتل اهتماما كبيرا في اقتصاد جميع الدول وتوضح درجة التقدم والتطوير الاقتصادي لهذه الدول.

### 1- المتغيرات المؤثرة على الحوافز الاقتصادية Economic Inontive variables

يمكن إدراج متغيرات الحوافز الاقتصادية على النحو التالي<sup>2</sup>:

أ - النمو السنوي للن اتج المحلي الإجمالي Annual GDP growth: هو عبارة عن معدل الزيادة Increasing أو النقصان Decreasing في الناتج المحلي الإجمالي في سنوات معينة، وهو مؤشر جيّد لقياس التطور الاقتصادي للدول بصورة عامة.

ب- معدل دخل الفرد (تعادل القوة الشرائية) Purchasing power parity (ppp): وهو عبارة عن قسمة الناتج المحلي الإجمالي على عدد السكان مقيما بالقدرة الشرائية للنقود، وتعادل القوة الشرائية يستخدم التوازن طويل الأجل long term equilibrium لمعدل سعر الصرف exchange rate بين

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد المعرفي، مرجع سبق ذكره، ص72.

<sup>2</sup> محمد نائف محمود، الاقتصاد المعرفي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2011، ص ص78، 87.



عمليتين في تساوي قوتهم الشرائية، وقد تم تطويره من قبل (custave cassel) في عام 1920، وعند حساب هذا المؤشر لسنة معينة يتم اختيار عملية معينة كأساس ثم تحسب القوة الشرائية لبقية الدول.

**ج- الناتج المحلي الإجمالي: Gross domestic product:** تمثل قيمة الناتج الكلي في البلد في فترة زمنية معينة غالبا ما تكون سنة واحدة، ويعتمد على التدفق الدائري للإنفاق والدخل، إذ أن الإنفاق الكلي للسلع والخدمات يساوي الدخل الكلي أو هو القيمة السوقية للسلع والخدمات النهائية المنتجة من قبل العمال و الموارد الأخرى في بلد معين خلال سنة واحدة.

**د- دليل أو مؤشر التنمية (HDI) Hurman development index:** هو مؤشر تم وضعه من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في بداية التسعينات من القرن العشرين وهو يقدم المعلومات للتنمية البشرية بوصفها مظهرا من مظاهر النمو الاقتصادي لجميع الدول، وقيمة المؤشر تتراوح بين ( 0,000 - 1,000) حيث : القيمة (1,000 - 0,800) تعني أن هناك تنمية بشرية مرتفعة في الدول، والقيمة ( 0,799 - 0,500) تمثل تنمية بشرية متوسطة والقيمة (0,499 - 0,000) تمثل تنمية بشرية منخفضة.

**هـ - دليل الفقر البشري Poverty index:** ويتكون من نوعين من المؤشرات :

**- مؤشر الفقر للدول النامية Developing contries:** واهتم بثلاثة أبعاد للحرمان البشري هي : طول العمر، الحصول على الحد الأدنى من المعيشة والأطفال تحت الوزن الطبيعي .

**- مؤشر الفقر للدول المتقدمة Developed contries:** مثل دول أوروبا الشرقية وركز على ثلاثة أنواع من الحرمان البشري هي طول العمر، الحد الأدنى اللازم لمستوى المعيشة ويقاس بالنسبة المئوية لدخل السكان أسفل خط الفقر ، والاستبعاد الاجتماعي الذي يقاس من خلال معدل البطالة بعيد الأمد .

**و - تصنيف الخطورة المركب Composite risk rating:** التصنيف هو دليل عمومي للمخاطر التي تتعرض لها الدول وتتراوح بين (0-100) معتمدا على 22 مكون لمخاطر سياسية ومالية واقتصادية في أي بلد .

**ز- معدل البطالة (كنسبة مئوية من قوة العمل**

**Enemployment rate (a %of labor force):** وتمثل ذلك الجزء من قوة العمل الذين هم من دون عمل لكنهم يحاولون ويبحثون عن الوظيفة حسب تعريف منظمة العمل الدولية .

**س- التوظيف في الصناعة (كنسبة مئوية من العاملين)**

**Enemployment in industry(a%of total employment):** وتمثل نسبة التوظيف الكلي للعمال المسجلين في القطاع الصناعي إلى إجمالي العمال المشتغلين في الاقتصاد وتتضمن الحفز والتعدين والمصانع والكهرباء والنفط والغاز والمياه والبناء.

**ش- التوظيف في الخدمات (كنسبة مئوية من العاملين)**

**Enemployment in Services(a%of total employment):** وتمثل نسبة العمال المسجلين في قطاع الخدمات إلى إجمالي عدد العمال المشتغلين .

ثانياً - النظام المؤسسي : إن خلق نظام مؤسسي يشجع ويدعم التنمية الإنسانية بما تقتضيه من آليات سياسية واقتصادية وقانونية ومؤسسية وبيئية تعمل على نحو تكاملي لتحقيق التنمية المستدامة، وبناء اقتصاد المعرفة بخصائصه الكمية والكيفية تستدعي الحكم الصالح الذي بات من أكبر التحديات التي تواجهها الدول بصفة عامة والعربية بصفة خاصة ، كما يستدعي فهم الافتراضات التي يقوم عليها السياق السياسي لبناء اقتصاد المعرفة والمتغيرات المؤثرة عليه .

1 - افتراضات السياق السياسي لاقتصاد المعرفة : وتقوم هذه الافتراضات على<sup>1</sup> :

أ - اعتبار أن المحددات السياسية المتمثلة في الحرية ، الديمقراطية والعدالة الاجتماعية تمثل أصول معرفية بالغة الأهمية لبناء اقتصاد المعرفة .

ب - إن حركة الإنسان وخبراته ومهاراته وإبداعاته واختراعاته تتأثر بالضرورة وجوداً وهدماً وتنامياً بما يقدمه له المجتمع من سياق سياسي .

ج- إن هذا السياق السياسي يمثل معزراً جوهرياً لطاقة الفعل الإنساني وإنتاجيته، ومع تسليمنا بان رأس المال البشري بعد أساسي في الأصول المعرفية في اقتصاد المعرفة ، فإن عوامل تنامي وتفعيل هذا الأصل يجعل من المحددات السياسية أيضاً مكونات أساسية للأصول المعرفية وهو ما يطلق عليه بالبعد التمكيني لاقتصاد المعرفة .

د- يقصد بالبعد التمكيني لاقتصاد المعرفة تفعيل المحددات السياسية السابقة الذكر بما تشمله من آليات وتشريعات وتنظيمات ومؤسسات حافظة للنظم المؤسسية .

2 - المتغيرات المؤثرة على النظام السياسي : يمكن إدراج متغيرات النظام السياسي على النحو التالي<sup>2</sup> :

أ- تكوين رأس المال الإجمالي كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي .

ب- التجارة كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي .

ج- العوائق الجمركية وغير الجمركية .

د- حماية حقوق الملكية الفكرية .

هـ- صلابة البنوك

و- صادرات السلع والخدمات كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي .

ز- سعر الفائدة السائد ( معدل الإقراض - معدل الإقتراض ) .

س- كثافة المنافسة المحلية .

ش- القروض المحلية إلى القطاع الخاص كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي .

<sup>1</sup> فتحي الزيات ، اقتصاد المعرفة نحو منظور أشمل للأصول المعرفية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 202،203.

<sup>2</sup> محمد نائف محمود ، الإقتصاد المعرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 88،89.

ر- كلفة تسجيل الأعمال كنسبة مئوية من الدخل الإجمالي .

ذ- الأيام المطلوبة لبدء العمل وكلفة العائد .

### المطلب الثالث : ركيزة الابتكار والإبداع

خلال العقدين الماضيين أصبحت زيادة الإبداع والابتكار هي محور التركيز لمتخذي السياسة ، ويعود ذلك الدور المركزي للإبداع والابتكار إلى تأثيره في نمو الدخل والتوظيف ونوعية الحياة بصورة عامة<sup>1</sup>، كما أن دعم ونشر ثقافة الإبداع والابتكار هي أهم الركائز التي تدعم نمو اقتصاد المعرفة وتحدد نواتجه وعوائده ، لأنه يعتمد على نشاطات تستمد قوتها من المدخلات العلمية والمعرفية وعناصر الإبداع المستخدمة في إنتاج مخرجاتها<sup>2</sup>.

ويرى الدكتور نجم عبود نجم أن الابتكار هو مقياس لحيوية المجتمعات كما أنه مصدر لتجدها الذي لا يتوقف، كما أنه جوهر بقاء ونمو المؤسسات وهو كلمة السر القوية في تميز المؤسسات وتفوقها في السوق التنافسية و على مستوى الأفراد . فالإبتكار كان ولا يزال ذا طابع فردي في ومضة الإبتكار التي لا تلمع إلا في عقل الفرد أولاً ومن ثم ينتقل بالعدوى أو التعلم أو التقليد إلى الفريق ثم إلى المؤسسة<sup>3</sup>.

**أولاً- التقليد والتكيف، الإبداع والابتكار :** يعرف قاموس ويسترنو ورد (Webster 's new world) الإبداع على أنه عملية ابتكار وفن الابتكار لشئ ما يتم تقديمه بشكل جديد وطريقة جديدة وجهاز جديد ، وهو تغيير في طريقة عمل الأشياء والتحديد وتوفير البدائل<sup>4</sup> ، كما يرى أوكيل محمد السعيد أن الابتكار يستعمل للدلالة على شئ جديد ، راقى وذو جودة عالية والوحيد من حيث خصائصه<sup>5</sup> ، بينما ميز تراث (trath) بين الإبداع والابتكار ، فالإبداع هو التفكير بأفكار جديدة وملائمة أما الابتكار هو التطبيق الناجح لتلك الأفكار داخل المؤسسة<sup>6</sup>.

ويمكن القول أن الإبداع يتصل بالجانب النظري بحيث يتضمن إيجاد معرفة جديدة نافعة أو توضيحها أو تحسينها وتطويرها ، أما الابتكار يتصل بجوانب عملية وتطبيقية متصلة بمعرفة عملية ، كما أنه مرتبط بالسبق والإتيان بالجديد ، فكل من أوجد شيئاً قبل الآخرين فهو مبتكر ، بينما الإبداع مرتبط بالأداء فكل أداء متقن يقال عنه إبداع .

في حين تفرق دراسات كثيرة بين التقليد Limitation و التكيف Adaptation والابتكار Innovation والفرق بين الدرجات الثلاث يتوقف على درجة الاستبدال Substitution حيث<sup>7</sup> :

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 112.

<sup>2</sup> عامر ذياب التميمي ، اقتصاد المعرفة والإنفاق العربي المحدود على الموقع : www.alhayat.com تاريخ الاطلاع : 2016/01/25.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم ، القيادة وإدارة الابتكار ، دار صفاء ، عمان ، ط 1 ، 2012 ، ص 383.

<sup>4</sup> أحمد المعاني وآخرون ، قضايا إدارية معاصرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 345.

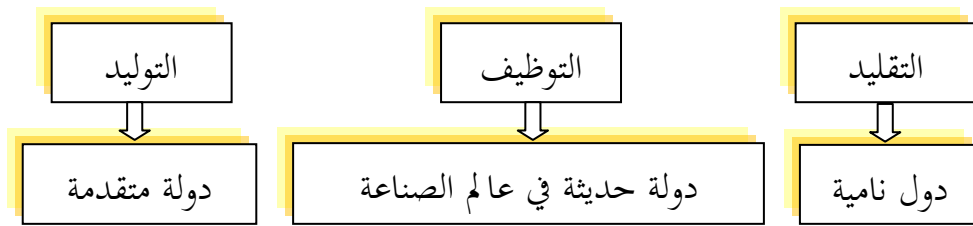
<sup>5</sup> Oukil M-Said , economie et gestion de l'innovation technologique (recherche et développement), office des publication universitaires, Alger, 1995, p :16.

<sup>6</sup> أحمد المعاني وآخرون ، قضايا إدارية معاصرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 345.

<sup>7</sup> محمد نائف محمود ، الإقتصاد المعرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 116 ، 117.

- يقف التقليد عند مجرد استيراد التقنية التي تعمل بها آلة معينة على فرض ثبات عوامل الإنتاج الداخلة في الآلة ، وغالبا ما تقوم بها الدول النامية .
- أما التكيف يتوقف على استيراد التقنيات بانتقاء وحكمة مع اختيار نسب عوامل الإنتاج ، وتعديل التقنيات والآلات بما يتماشى مع الوضع المحلي وتقوم الدول الحديثة في عالم الصناعة على هذا النوع .
- في حين الابتكار والتحديد هو قدرة المشروع على تطوير تقنيات جديدة وآلات جديدة خاصة بها وتوليد هذه المعرفة تقوم بها الدول المتقدمة .

شكل رقم (04-02) : مراحل البحث والتطوير للعلوم والتقنية

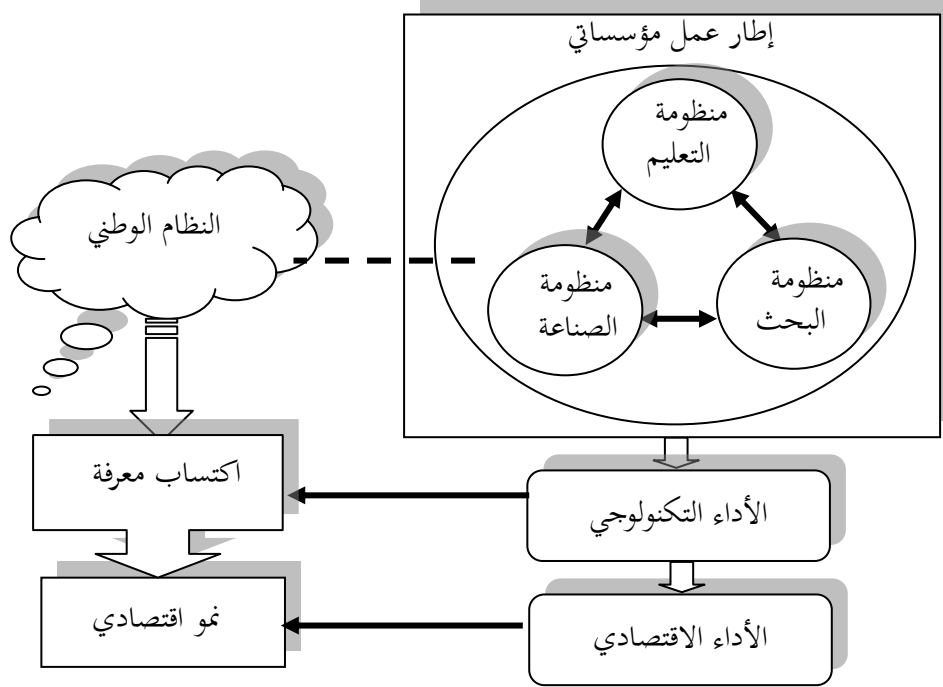


المصدر : محمد نائف محمود ، الاقتصاد المعرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 117

ثانيا - دور الإبداع والابتكار في عملية التنمية الاقتصادية : يتمثل الدور المحوري لنظام الابتكار في تجميع جهود وعمل كل من منظومة التعليم ومنظومة البحث والمنظومة الصناعية ، بغية الوصول بها إلى زيادة حجم إنتاج المعرفة واكتسابها والزيادة في عدد الابتكارات المنجزة ، فإنتاج المعرفة الجديدة والعمل على نشرها من طرف منظومة التعليم ومنظومة البحث يوفر المادة الخام للباحثين والمؤسسات للقيام بالبحث التطبيقي والتطوير التجريبي بما يمكنها من إنجاز ابتكارات جديدة ، تكون أداة لزيادة تنافسية هذه المؤسسات ، ومنها زيادة حجم مبيعاتها وحصتها السوقية خصوصا في الفترة الأولى الموالية لطرح الابتكار وما يمنحه من احتكار للمؤسسة بسبب السبق ، ويساعد كذلك على تمتين علاقات التعاون والاتصال بين المنظمات الثلاث وتوحيد جهودها في تطوير وتحسين الأداء التكنولوجي للمؤسسات ، مما يساهم بقوة في تحسين وتطوير الأداء الاقتصادي لها كما يوضحه الشكل<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> دويس محمد الطيب ، محاولة تشخيص وتقييم النظام الوطني للإبتكار في الجزائر خلال الفترة 2009، 1996، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2011-2012 ، ص 152.

شكل رقم (04-03): الدور الاقتصادي للنظام الوطني للإبتكار



المصدر : دويس محمد الطيب، نفس المرجع ، ص 153.

### ثالثاً- الإبتكار والابداع أساس تنمية موهبة الفرد ومصدر الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة :

تعتبر ثقافة الإبتكار والابداع عنصر مهم لتغذية وتنمية موهبة الفرد ومصدر الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة ، فعملية إنشاء المعرفة لها تأثير على الإبداع وبالتالي تنمية موهبة الفرد ، حيث تعتبر عملية اكتساب المهارة من أساسيات الإبداع ، إذ يطرح الفرد أفكاره وهذه مهارة يتم اكتسابها في أول مراحل إنشاء المعرفة ، كما أن من خطوات إنشاء الابتكار والابداع وتطوير الأفكار والمفاهيم وكذلك ربط الخبرات والمعلومات السابقة مع الجديدة ونشرها على أنها معرفة لا يتم إلا من خلال أشكال الإبداع ، فالصناعات الابتكارية والإبداعية تركز على تنمية الموهبة الفردية وتزويدها بمختلف المعارف التكنولوجية، الفنية، الصناعية وينتج عنها نواتج. ولقد غدت الصناعات الابتكارية والإبداعية عنصرا مهما في تكوين الاقتصادات المتقدمة ، ففي عام 2001 قدر صافي عائدات حقوق النشر الأمريكية بـ 791,2 بليون دولار وهو ما يعادل 7,75 % من إجمالي الناتج المحلي ويعمل فيها حوالي 8 ملايين عامل وبفوق إسهامها في الصادرات الخارجية صادرات الصناعات الكيماوية أو صناعات السيارات أو الطائرات أو صادرات قطاع الزراعة<sup>1</sup> .

كما أدت الصناعات الابتكارية والإبداعية إلى تغيير نظرة المستهلك لنواتج الإبتكار واقتناء السلع الجديدة من ناحية الجودة والسعر والرفاهية التي تؤمنها، و في نظرة رجال الأعمال والأفراد والمؤسسات الذين وجدوا ربح أوسع من خلال الاعتماد على العقل والفكر وحتى في نظرة الدول التي لم تنجح في إقامة قاعدة تصنيع قوية (الصين ، سكوتلندا ،ماليزيا.....)، وفي نظرة الدول النامية التي وجدت فيها وسيلة مناسبة للتنمية .ومن هنا حوّل واضعو السياسة واستراتيجيات التعليم والعلوم اهتماماتهم إلى تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار، كما تحول النشاط الاقتصادي من إنتاج

<sup>1</sup> عبد الحسن الحسيني ، التنمية البشرية وبناء مجتمع المعرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 154.

وتسويق السلع إلى إنتاج وتسويق نواتج الابتكار والإبداع، وتحول الاستثمار إلى البنية التحتية لقطاع المعلومات والاتصال وفي كل ما يتعلق باقتصاد المعرفة .

ونظرا لسرعة التغييرات التي تحصل في ظل اقتصاد المعرفة ، ونتيجة ارتفاع معدل استخدام وإنتاج المعرفة أصبحت الصناعات الابتكارية والابداعية الدعامة الأساسية للمحافظة على الميزة التنافسية وتطويرها.

### المطلب الرابع : تعزيز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

إن استخدام مصادر المعلومات والتكنولوجيا الحديثة وشبكات الاتصال المبتكرة لتكنولوجيات المعلومات أصبحت العامل الحاسم في نجاح عمليات المؤسسات الاقتصادية، وتكون أساسية في تقرير إمكانية استمرارها وفي قدرتها على التنافس مع المنافسين الآخرين في السوق<sup>1</sup> ، وتعتبر تقنية المعلومات والاتصالات إحدى أهم ركائز وأعمدة اقتصاد المعرفة حيث ينظر إليها كأداة لإطلاق الطاقة الكامنة وأفضل طريقة لتوليد المعرفة والإبداع في المجتمع ، وتعتبر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال لبلد ما هي العامل الأهم في تحديد قدرته على الانتقال إلى مجتمع واقتصاد المعرفة.

**أولا - الثورة المعلوماتية وتنامي صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات :** إرتبطت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بدرجة وثيقة بثورة المعلومات والاتصالات ، وبالذات من خلال إدماجها الذي تحقق باستخدام الحاسوب والانترنت وبرمجياتهما الذي يصعب معه الفصل بينهما ، وأدى هذا الارتباط والذي يكاد يكون إندماجا دورا مهما في اقتصاد المعرفة ، وفي معظم إن لم يكن في جميع النشاطات الاقتصادية وفي كافة مجالات الحياة الأخرى<sup>2</sup> . وأصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وسيلة بقاء وأداة لا يمكن الإستغناء عنها في عالم مفتوح يعتمد على القدرة التنافسية باعتبارها معيار للتقدم والإزدهار وأحد محركات النمو الاقتصادي في الدول، ليس فقط لأنها استحدثت صناعة وتوفر فرص عمل للعديد من الأفراد بل لأنها تعمل على زيادة كفاءة وفعالية أداء الحكومات والمؤسسات وتوسعى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تحقيق هذه المهمة من خلال التوسع في استخدام تطبيقات الحكومة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية في جميع المجالات التقليدية<sup>3</sup>. واقتصاد المعرفة هو اتجاه متنام نحو أفاق التكامل العالمي، متجه إلى اقتصاد عالمي مفتوح وذلك بفضل ثروة المعلومات والاتصالات، والإنفتاح على الاقتصاد العالمي الذي يحمل في طياته مخاطر ولكنه يحمل فرصا جديدة إذا استطاعت المؤسسة أن تطور نفسها وترفع مستوى أدائها وأن تستثمر تكنولوجيا المعلومات بصورة جيدة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نجم عبد الله العزاوي ، زكريا مطلق الدوري ، تصميم نموذج افتراضي لدور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الابداع الاستراتيجي ، التفكير الاداري والاستراتيجي في عالم متغير ، مرجع سبق ذكره ، ص 43.

<sup>2</sup> فليح حسن خلف ، اقتصاد المعرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 38.

<sup>3</sup> عبد المطلب عبد الحميد، الاقتصاد المعرفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص 26، 27.

<sup>4</sup> جمال داوود سلمان، اقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 34، 35.

فاتجاه العالم أكثر نحو بناء الاقتصاد الجديد الذي هو بحاجة إلى آليات تدير قدراته الاقتصادية والتي لا يمكن أن يتولاها سوى اقتصاد المعرفة، تبعاً لنتائج تأثيرات انطلاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات علمياً.

**ثانياً- تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإنتاجية والنمو الاقتصادي:** إن تقنية المعلومات والاتصالات تؤثر تأثيراً كبيراً على الإنتاجية الاقتصادية، وعلى نجاح المؤسسات، خصوصاً إذا اقترنت بالاستثمار في المهارات وفي التغيير المؤسسي والابتكار وفي إقامة شركات جديدة وإذا كان من الممكن ملاحظة هذا التأثير وقياسه على صعيد الشركات فإن كشفه وقياسه على صعيد الإنتاجية الاقتصادية الوطنية أصعب من ذلك بكثير<sup>2</sup>، كما تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً في مساعدة المؤسسة على تجميع وتخزين وتنظيم وتحليل ومعالجة المعلومات الفنية والإدارية كما تساعد على اختصار الوقت والجهد الذين تتطلبهما عملية التحليل والمعالجة والتوزيع بالإضافة إلى إيجاد حلول عملية للمشاكل التقنية التي تواجه المؤسسة<sup>3</sup>.

وظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أوجد فرصاً جديدة أمام رجال الأعمال لاستخدامها في استراتيجيات الأعمال لتحسين الوضع التنافسي وذلك من خلال استعمالات في ثلاث مستويات<sup>4</sup>:

1- **على مستوى الصناعة:** حيث تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تغيير طبيعة الصناعة التي تتنافس فيها المؤسسات.

2- **على مستوى إقتصاديات الإنتاج:** حيث تساهم في تدنية التكاليف وتقليل الكثير من الجهد والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسة.

3- **على مستوى نشاط التوزيع والتسويق:** حيث تستطيع السيطرة على مواطن القوة والضعف في السوق واتخاذ القرارات التسويقية المناسبة.

ويمكن ملاحظة الآثار الآتية لتقنية المعلومات والاتصالات على الإنتاجية والنمو الاقتصادي<sup>5</sup>:

أ- تعمل بوصفها سلعة رأسمالية، إذ أن الاستثمار في تقنية المعلومات والاتصالات يساهم في تعميق رأس المال ككل ومن ثم يساعد في رفع إنتاجية العمل.

ب- تساهم في سرعة نمو الإنتاجية في قطاع إنتاج تقنية المعلومات والاتصالات نتيجة التقدم التقني السريع في إنتاج سلع تقنية المعلومات والاتصالات وخدماتها.

<sup>1</sup> ثريا عبد الرحيم الخرجي، شيرين بدري البارودي، اقتصاد المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2012، ص 17.

<sup>2</sup> محمد نائف محمود، الاقتصاد المعرفي، مرجع سبق ذكره، ص 188، 189.

<sup>3</sup> بلخضر ناصيرة، الإبداع التكنولوجي أساس نجاعة الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08-09 نوفمبر 2010، ص 17.

<sup>4</sup> حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 56، 57.

<sup>5</sup> محمد نائف محمود، الاقتصاد المعرفي، مرجع سبق ذكره، ص 189.

ج- زيادة استخدام ICT يساهم في زيادة كفاءة المؤسسات بوجه عام، بالتالي ترفع مستوى الإنتاجية، كما تؤثر في الوضع التنافسي، وبتزايد سرعة الابتكار تتحسن كفاءة الاقتصاد ككل.

**ثالثاً- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اقتصاد المعرفة:** يعتمد اقتصاد المعرفة اعتماداً أساسياً على نشر المعلومات واستثمارها بالإضافة إلى توليدها طبعاً، فنجح المؤسسات يعتمد كثيراً على فعاليتها في جمع المعرفة واستعمالها لرفع الإنتاجية، وتوليد سلع وخدمات جديدة، وقد أصبح الاقتصاد يقاد من قبل سلسلة هرمية من شبكات المعرفة التي تتغير فيها المعلومات بمعدلات سريعة، وهناك أنواع عديدة من شبكات المعرفة مثل شبكات الجامعات وشبكات مراكز البحوث وشبكات مؤسسات المعلومات كالمكتبات ودور النشر ومراكز التوثيق، وشبكات الصناعات المختلفة وغير ذلك من الشبكات، وأصبح المجتمع الذي لا يعنى بتشبيك مؤسسات المعرفة مجتمع متأخر عن الركب الاقتصادي العالمي<sup>1</sup>.

فثروة المعلومات والاتصالات تعمل على تقليص الفجوة الرقمية بين الدول المتقدمة والنامية، والاستثمار في ICT بتكامل مع الاستثمار في الموارد البشرية والمهارات، إذ أن هذه المهارات تتكامل مع البشر الذين يتكاملون مع تقنية المعلومات والاتصالات وليسوا هم بدائل كما كان في عصر الصناعة عندما يستبدل العمل بالمكائن، سوف تعمل تقنية المعلومات والاتصالات على زيادة المعرفة المصنفة في الاقتصاد المعرفي<sup>2</sup>.

وتلعب ICT دوراً فعالاً واستراتيجياً في اقتصاد المعرفة من خلال أثرها في خلق المعارف حيث نميز الحالات التالية<sup>3</sup>:

- 1- خلق كمية كبيرة من المعلومات التي تؤدي إلى ثروة حقيقية.
  - 2- يمكن ICT أن تحل مشكلة التجاور المكاني أثناء تبادل المعارف والتعاون المثمر حتى وإن بقيت العديد من العراقيل موجودة، أصبح التعلم والتعليم عن بعد، وكذا التعاون بين الأفراد والمجموعات المتباعدة جغرافياً تطبيقاً مستعملاً وفعالاً.
  - 3- تعد ICT من الأدوات المنتجة للعلوم المتزايدة الفعالية وتسمح بالصعود القوي للتفاعل الخلاق.
  - 4- هذه الحالة تعبر عن إمتزاج الحالات السابقة، فالباحث العلمي يمتاز اليوم بتطور الأنظمة غير المركزية والكبيرة لجمع البيانات، حسابها وتبادل النتائج.
- ونظراً للدور الفعال الذي تقوم به ICT من تشجيع وتعزيز النمو الاقتصادي وتحسين الإنتاجية وتحسين الوضع التنافسي للمؤسسات فهي تعد العمود الفقري لإقتصاد المعرفة.

<sup>1</sup> سدي علي، بولعباس مختار، متطلبات الانتقال إلى الاقتصاد القائم على المعرفة، عرض لبعض التجارب الدولية، مع الإشارة لحالة الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 09.

<sup>2</sup> محمد نائف محمود، الاقتصاد المعرفي، مرجع سبق ذكره، ص 193.

<sup>3</sup> Dominique foray ,l'économie fondée sur le savoir,in la societé de l'information , rapport de ; nicolas curien et pierre – alain muet réalisé en PAO, au conseil d'analyse économique par cristine , la documentation française,paris,2004,p p 189,190.



رابعا- كيفية تعزيز وتشجيع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: ويتم ذلك من خلال<sup>1</sup>:

- 1 - معاملة كافة النشاطات الاقتصادية بتقنية المعلومات والاتصالات وما يرتبط بهما من منتجات وخدمات بنفس مزايا الصناعات التقليدية الأخرى، بالإضافة إلى إخضاعها إلى أقل نسبة من الرسوم الجمركية وتكاليف الخدمات المتعلقة بالتصدير أو الإستيراد.
- 2 - إنشاء الهيئات التنظيمية والتشريعية والإشرافية مثل هيئة الاتصالات الخاصة بالنشاطات الاقتصادية ذات العلاقة بتقنية المعلومات والاتصالات.
- 3 - تخفيض تكاليف خدمات الاتصالات وتحسين مستوى صيانة البنية الأساسية للاتصالات مع الاستمرار في تطويرها وذلك حفاظا على هذه البنية.
- 4 - تطوير المناهج والمرافق والتجهيزات التعليمية للمراحل الدراسية الأساسية بما يتوافق مع متطلبات النشاطات الاقتصادية ذات العلاقة بتقنية المعلومات والاتصالات.
- 5 - مساندة ودعم الإدارات والجهات الحكومية التي تسعى إلى أداء مهامها الكترونيا لتسهيل التحول إلى ما يعرف بالحكومة الالكترونية.
- 6 - التوعية بأهمية هذه التكنولوجيا للمؤسسات والأفراد لتحقيق زيادة الاستخدام.

<sup>1</sup> عبد المطلب عبد الحميد، الاقتصاد المعرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 28، 29.

## المبحث الثاني: الاستثمار في التدريب ودوره في تنمية مهارات وقدرات الأفراد

إنّ المنافسة الحقيقية الظاهرة والباطنة التي تتغلغل في كيانات وأبنية الاقتصاديات المحلية والدولية، لا تتركز فقط على التكنولوجيا والمواصفات الفنية وإنما تتمحور حول القدرات البشرية التي تحرك وتغذي وحدات تلك الأبنية، حيث تعمل المؤسسات الديناميكية على استقطاب أفضل القدرات البشرية ورعايتها والاحتفاظ بها، وقد زاد الاهتمام والتأكيد من قبل هذه المؤسسات على الدور الاستراتيجي الذي يمكن أن يلعبه التدريب في جعل مواردها البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى، وتمكينها من الابتكار والإبداع وقد وجدت هذه المؤسسات في التدريب والاستثمار فيه وسيلة فعالة لرفع مستوى أداء مواردها البشرية إلى أعلى المستويات وجعلها قادرة على تحقيق الإبداع والتجديد بما يتماشى مع تحديات العولمة ومتطلبات اقتصاد المعرفة.

## المطلب الأول: ماهية ، متطلبات وأساليب التدريب في ظل اقتصاد المعرفة

يعتبر التدريب من الدعائم الأساسية في عملية التنمية لدى المؤسسات ولا تقتصر الاستفادة والمنفعة من التدريب على مصلحة المؤسسات، بل تشمل أيضا مصلحة الأفراد<sup>1</sup>، ويلقى التدريب اهتماما متزايدا من المؤسسات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات، وفي تطوير وابتكار السلع والخدمات وتفعيل الاستخدام الكفؤ للتقنيات<sup>2</sup>، ومختلف الموارد التكنولوجية المتطورة ومواكبة مختلف تغيرات وتحديات الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة.

## أولا- ماهية التدريب:

**1- تعريف التدريب:** كما هو الحال في كل المصطلحات الإدارية تعدد تعريفات التدريب ومن بين هذه التعريفات مايلي:

- أ- التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل تحسين فاعليتهم وأدائهم<sup>3</sup>.
- ب- التدريب هو الإجراء المنظم الذي يستطيع الأفراد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة<sup>4</sup>.
- ج- التدريب هو عملية الوصول بالطاقات البشرية في المؤسسة للمستوى الأدائي المطلوب والمرغوب به سلوكا واتجاها، وذلك انطلاقا من مستوى الأداء الحالي<sup>5</sup>.
- د- التدريب هو مسؤولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة فيه ونقصد بالمشاركين كل من إدارة الموارد البشرية ومدراء التنفيذ في مواقع العمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بسويبي محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايتراك، القاهرة، ط 1، 2005، ص 46.

<sup>2</sup> منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص 200.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص 130.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 130.

<sup>5</sup> حيدر محمد العمري، استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011، ص 125.

مما سبق يمكن القول أن التدريب هو العملية التي تستهدف المهارات والقدرات البدنية والفنية والفكرية والسلوكية لتطوير الطاقة التطبيقية لدى الفرد أو الجماعة، بحيث يمكنهم ذلك من وضع جميع أصناف المعرفة التي يتوصل إليها العقل البشري والجهد البشري موضع التطبيق، وتطوير الطاقات على بناء الأساليب والوسائل والأدوات التي تساهم في تطوير العمليات في جميع مجالات الحياة وقطاعات العمل وتنمية القدرات اللازمة على التعامل معها وتوظيفها بفعالية في سير هذه العمليات<sup>2</sup>.

## 2- أهمية التدريب: يمكن توضيح أهمية التدريب من خلال الأهداف التي يحققها وهي:

- اكتساب الفرد بخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل واكتساب الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- التدريب هو صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية، فبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها<sup>3</sup>.
- تحسن من قدرات الفرد وتنمي مهاراته ومن هذا المنطلق فإنه يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانة الوظيفي<sup>4</sup>.
- تنمية الوعي بأهمية التجديد والابتكار للتفاعل مع التغيرات والتحول المتعددة في جميع ميادين الحياة العصرية، كما يمنح المتدرب فرصة استكشاف جوانب النقص والقصور في اتجاهاته وميوله ويحفزه لتنمية قيم إيجابية<sup>5</sup>.
- التدريب هو استجابة لحاجات المستقبل، ويمثل نوعاً من الأمان ضد التهديد الدائم للاقتصاد المتغير<sup>6</sup>.
- وبطبيعة الحال حتى نستفيد من التدريب ونحقق جميع أهدافه فإنه يستوجب تبني منهجية علمية تقوم على قاعدة ذهبية مفادها أن التدريب نشاط تعاوني بين أطراف ثلاثة: المؤسسة والمدرّب والمتدرب، بحيث يتمثل دور المؤسسة في تأكيد فاعلتها بأهمية التدريب والتخطيط له والعناية بتوفير جميع الإمكانيات والأساليب الضرورية لذلك، والمتدرب أن يقبل على التدريب كأداة وأسلوب للتنمية يهدف إلى استكشاف المزيد من إمكانيات التجديد والابتكار التي تزيد من الكفاءة والفعالية في التدريب، أما المدرّب فهو القطب المركزي في فعالية التدريب بحيث يجب أن يوظف كل قدراته لتنمية وتعميق التناسق بين مكونات ومقومات العملية التدريبية.

## 3- الشروط الأساسية لضمان فعالية التدريب: وتتمثل في الآتي<sup>7</sup>:

<sup>1</sup> Jaqueline Berraud, française kittel, Martine moule, la fonction ressources humaines, dunod, paris ; 2eme éd, 2004, p : 89 .

<sup>2</sup> عبد المعطي محمد العساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2008، ص 32.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 132.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 132.

<sup>5</sup> أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء، القاهرة، 2001، ص 278.

<sup>6</sup> Bernard gazier , les stratégies des ressources humaines, 3em éd, la découverte, paris, 2004, p : 60 .

<sup>7</sup> منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 273، 274.

- إنطلاق التدريب من رؤية إستراتيجية تربط بين أهدافه وفعالياته وبين أهداف واستراتيجيات المؤسسة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- ترك مساحة كافية لتفعيل برامج التنمية الذاتية وتوفير مقوماتها من طرف المؤسسة وإدماج التقنيات الحديثة والسائدة في المؤسسة.
- تطوير تقنيات التدريب واستثمار تقنيات المعلومات والاتصالات المتطورة في تخطيط وتنفيذ التدريب.
- توفير الضمانات والمقومات الصحيحة لتحقيق العائد المستهدف من التدريب باعتباره استثمار مستقبلي.
- توفير مجموعة من المدربين المحترفين وتنمية أساليب تدريبية تتماشى مع ظروف المؤسسة وتتفاعل مع خصائصها المميزة.
- حصر مراكز ومؤسسات التدريب الخارجية الوطنية والأجنبية وتقوم قدراتها وإمكاناتها وتحديد معايير المفاضلة بينها عند إيفاد متدربين لحضور برامجها.
- ضرورة توافق أنشطة التدريب مع مراحل التقدم الوظيفي.

#### ثانيا- متطلبات وأساليب التدريب في ظل اقتصاد المعرفة:

1 - **متطلبات التدريب في ظل اقتصاد المعرفة:** يمكن حصر متطلبات التدريب الفعال في ظل اقتصاد المعرفة وفق النقاط التالي<sup>1</sup>:

أ - **التطبيق العملي:** ضرورة توافر الفرص للمشاركين في البرنامج التدريبي لتطبيق ما يتعلمونه في المناخ المشابه للمناخ الوظيفي حتى يمكن تعديل الانحرافات وتوجيه المسار التطبيقي ليتناسب مع الهدف من العملية التدريبية.

ب - **التركيز والانتباه:** وهو استخدام أكبر قدر ممكن من الحواس لاستقبال كل ما هو جديد من معارف ومهارات وخبرات، وهذا يرتبط بقدرة القائمين على العملية التدريبية ومهاراتهم في توصيل المعارف وتعديل الاتجاهات بالأساليب والطرق المناسبة.

ج- **الدقة في استقبال المعلومة:** إن الدقة في استقبال المهارات المطلوب التدرّب عليها يساهم بشكل كبير في القدرة على استيعابها والعمل على تطبيقها بما يساهم في تنسيق الأداء.

د- **الحافز التدريبي:** لا بد من ضرورة توفير حوافز في إقناع المشاركين في البرنامج التدريبي على تحقيق ذاتهم وتلبية حاجاتهم اللازمة من زيادة معرفة ومهارات جديدة ، بما يثير رغبتهم وحماسهم ويجعلهم متعاونين مع بقية عناصر العملية التدريبية لتسهيل عملية نقل المعرفة واكتساب المهارات.

هـ- **مراعاة الفوارق بين الأفراد:** إن البشر في طبيعتهم يختلفون ولا بد من مراعاة هذا الاختلاف وذلك لدعم الأفراد بالمعارف والمهارات اللازمة والمناسبة للكون الفطري لكل منهم.

<sup>1</sup> حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة، عمان، ط02، 2010، ص ص 51، 52.

و- **التدرج في النقل المعرفي:** إنّ من أفضل الأدوار لتحقيق الفعالية في العملية التدريبية أن يتم تحقيق النقل الجزئي للمهارات والمعارف على فترات زمنية، وفق مخطط زمني وبرامج متكاملة لتحقيق القدرات اللازمة للمشاركين.

ز- **القياس الفعلي للأثر التدريبي:** هذا النوع يحقق نوع من التحفيز المادي الذي يساهم بدوره في زيادة فعالية العملية التدريبية في حالة ما إذا أدرك المتدرب مدى التقدم الذي يحققه في وظيفته بعد كل برنامج يشارك فيه، وفي بعض الأحيان يتم القياس قبل وبعد البرنامج مباشرة.

س- **اختيار العناصر المناسبة للتدريب:** إنّ الدور الذي يلعبه المدرب لا يقل أهمية عن دور المتدرب في توصيل المعارف والمهارات اللازمة ولهذا نجد أن كل الصفات والمواصفات يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في التخطيط لاختيار المدربين.

ش- **المعينات التدريبية:** إنّ الوسائل السمعية والبصرية والمساعدات التدريبية الأخرى لها دور كبير في تسهيل عملية نقل المعلومات والخبرات وتنمية المهارات اللازمة والمخطط لها في البرنامج التدريبي.

## 2- أساليب وطرق التدريب في ظل اقتصاد المعرفة:

تختلف الأساليب التدريبية المتخذة باختلاف الهدف من العملية التدريبية نفسها، حيث تصل المؤسسة في قناعاتها إلى أن اختيارها البديل التدريبي الأفضل من بين البدائل المتاحة في حل مشكلة ما في العمل الإداري من أجل تحسين الوضع الحالي في المؤسسة والذي يتطلب تغييره إلى الأفضل للوصول إلى زيادة في الإنتاج من خلال رفع الأداء لدى العاملين لديها وذلك من خلال تنمية مهاراتهم وتغيير سلوكياتهم وتعديلها بما يتماشى مع المتطلبات والتغيرات المطلوب أدائها في مجال العمل، وحيث أن اختيار الأسلوب التدريبي الملائم يعد من أهم الخطوات في العملية التدريبية ككل، وذلك أن النجاح في اختيار الأسلوب التدريبي يمثل جزءاً هاماً في نجاح العملية التدريبية<sup>1</sup>، ونوجز فيما يلي أهم الطرق والأساليب التدريبية الشائعة والمعتمدة<sup>2</sup>:

أ- **المحاضرة:** ومن أكثر الطرق شيوعاً وأقلها تكلفة وتعد طريقة مفيدة لإيصال المعرفة النظرية وإثارة الانتباه للمفاهيم الفكرية الممهدة للتطبيق والممارسة.

ب- **التتلمذ:** وهي طريقة شائعة في تدريب المهنيين والحرفيين وإعداد العمال المهرة في أعمال السباكة والأعمال الصناعية والميكانيك وغيرها. وقد تحتاج لوقت طويل من قبل السيد أو المدرب الذي يتقن المهنة.

ج- **التمارين والحالات الدراسية:** وهي وسيلة مساعدة للمحاضرات أو مستقلة عنها وتتم بإعطاء تمارين عملية أو مواقف مستمدة من واقع المهنة أو المؤسسة والبيئة.

د- **المحاكاة وتقمص الأدوار:** تعتبر وسيلة أكثر عملية وتطبيقية ومكلفة، إلا أنها مفيدة وضرورية، ويفضل أن تتم خارج بيئة العمل ومن قبل مراكز ومعاهد متخصصة وكمثال على هذا النوع تدريب الطلبة على مهنة الطب والتعليم وقيادة الطائرات.

<sup>1</sup> عائدة عبد العزيز علي نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، للدراسات العليا، اليمن، 2008، ص 17.

<sup>2</sup> عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 241، 245.

هـ- التدريب من خلال التسيير الفعلي لسلة البريد اليومي: وهو أسلوب يعتمد في تدريب المديرين الجدد، وذلك بإتاحة الفرصة لهم للإطلاع على المراسلات الواردة للمؤسسة واتخاذ الإجراءات بشأنها تحت إشراف المدراء الحاليين لتعويهم على اتخاذ القرارات تمهيدا لتوليهم الفعلي للوظائف القيادية.

و- المباريات الإدارية: وهنا يتم توزيع المتدربين إلى مجموعات وكل مجموعة تمثل جهة رسمية أو مؤسسة خاصة، وتقدم لها المعلومات التي تصور حالة أو موقف أو مشكلة أو قضية يراد معالجتها في مجال البيع أو الإنتاج أو الاستثمار... الخ، ويطلب من كل مجموعة تقديم الحل المقترح ويتم اختيار الحل الأفضل ومناقشته، وهي طريقة جيدة لتبادل وتنمية الأفكار والقدرات.

ز- تدريب الحساسية: وتعتبر هذه الطريقة الأكثر تعقيدا والأقل تطبيقا وهي غير مقننة أو مخططة سلفا، ويتم على إثرها زيادة حساسية المتدرب بتكوينه الشخصي وبتكوين غيره من المتدربين ليقارن بين ذاته بما فيها من نقاط قوة وضعف ويكيف نفسه للتعاش معهما. فالتدريب هنا ينصب على تعديل وتطور السلوك الفردي ذاتيا وطوعيا بعد الاقتناع، وتقتصر مهمة المدرب على تهيئة بيئة متسامحة ومنفتحة تشجع على التفاعل وتبادل وجهات النظر.

س- الحقائق التدريبية: وهو أسلوب سلوكي معاصر يأخذ بعين الاعتبار عدد من المتغيرات الشخصية للمتدربين والفروق الشخصية بينهم، ويراعي هنا الأسلوب الحرص على التشويق وتلافي الضجر والملل الذي يرافق التدريب التقليدي من خلال استخدام التقنيات السمعية والبصرية التي تساعد على تحقيق الفهم السريع وإيصال المعرفة وغرس القيم والاتجاهات بطريقة فعالة تضمن التغيير الفعلي أثناء عملية التدريب.

ش- الورش التدريبية: وهو أسلوب عملي وتطبيقي للتدريب ينطلق من الفكرة القائلة بأن المتدرب يجب أن يمارس فعلا الأفكار والمفاهيم التي تعرض عليه، ويعطي الفرصة لتحويلها إلى مهارة عملية من خلال السلوك والتصرف أثناء انعقاد البرنامج التدريبي للتأكد من أن الأفكار النظرية أو الأساليب الجديدة ممكنة التطبيق، وإن المتدرب سوف يمارسها عند عودته لمؤسسته.

ع- إثارة الأدمغة أو العصف الذهني: ويطلق عليها أيضا تعصير العقول أو تثير الأفكار وتوليدها، وهي طريقة علمية لتحفيز وتعويد المتدربين على توظيف معارفهم وخبراتهم الشخصية للبحث عن حلول لمشاكل قائمة أو متوقعة. ويقتصر تطبيق هذا الأسلوب ممن لهم خبرات عملية غنية يمكنهم من الإبداع والانطلاق نحو تصورات جديدة غير مألوفا. ومن أجل الاختيار السليم لأسلوب التدريب توجد عدة معايير يجب اتباعها في المفاضلة بين الأساليب المختلفة للتدريب<sup>1</sup>:

- ملاءمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد موضع التدريب.
- طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية.

<sup>1</sup> أحمد هشام السامرائي، أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي قطاع الكهرباء في العراق نموذجاً، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية في الدانمارك، 2010، ص 20.

- إمكانية توافر أجهزة عرض للمواد التدريبية التي تحتاج إلى أجهزة.
- مدى ملائمة الوقت والمكان لكل وسيلة تدريبية ونفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع ميزانية التدريب.
- عدد المشتركين في البرنامج التدريبي ونوع البرنامج التدريبي.

### المطلب الثاني: الاستثمار في التدريب ودوره في تنمية القدرات الفكرية ورفع أداء المؤسسة

هناك اتجاه متزايد لدى المؤسسات لدى القطاع العام والخاص للاستثمار في التدريب وذلك لاعتبار التدريب وسيلة للارتقاء بمهارات وقدرات وسلوكيات الأفراد، مما يعود بالنفع على كفاءة المؤسسة ومستوى إنجازها، وبالتالي الرفع من قدرتها التنافسية، لذا أصبح التدريب نشاطاً يميّز بالاستمرارية ويعد جوهرياً للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة نتيجة لطبيعة التغيرات المتسارعة التي تمر بها وحاجتها للتكيف مع تلك المتغيرات البيئية المختلفة، ونتيجة لذلك خصصت الدول والمؤسسات ميزانيات ضخمة للإنفاق على التدريب، فعلى سبيل المثال تنفق أمريكا الشمالية نحو 150 بليون دولار على التدريب<sup>1</sup>، فالاستثمار في التدريب يعد نقطة دعم لتنمية المهارات والقدرات الفكرية، وعلى نطاق أوسع يعتبر من الاستراتيجيات المعززة للاستثمار في المعرفة.

**أولاً- أهمية وأسباب الاستثمار في التدريب:** نظراً لارتباط التدريب بالواقع العملي فهو وسيلة أساسية ورئيسية ومدخل محوري من مداخل الاستثمار في العنصر البشري وتأهيله ورفع كفاءته لإدارة عناصر الإنتاج والخدمات الأخرى، لذا يتزايد الإقبال على الاستثمار فيه يوماً بعد يوم خصوصاً مع التغيرات التكنولوجية المتلاحقة التي تتسارع خطاها في العالم، وتحاول المؤسسات تطبيقها لتحافظ على وضعها في الأسواق ووجود أهداف وطنية ومتطلبات اجتماعية تستدعي استثماراً في التدريب لمساعدة الموارد البشرية بسوق العمل، مما يتطلب إعطاء التدريب الإداري أولوية في مجال الاستثمارات القائمة والمستقبلية سواء على مستوى الدولة أو على مستوى الأفراد، على أن يحدد هذا الاستثمار بأساليب منهجية علمية وتطبيقية تضمن تحقيق المردودات الاقتصادية والاجتماعية له، وتتجنب الهدر في الإنفاق على برامج مع التقييم المستمر للاستثمار، وقياس ما يتحقق منه من عائد من أجل علاج نقاط الضعف التي قد تقابله وتعزيز نقاط القوة التي يميّز بها<sup>2</sup>.

ويعد التدريب والتنمية عملية إستراتيجية منتظمة كونهما يعتمدان على التعلّم ويهدفان إلى تنمية الكفاءات والمعارف والقدرات البشرية، وتغيير اتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية من أجل تطوير أدائها الحالي والمستقبلي وتحسنه.

وبالنظر إلى التدريب كإستراتيجية وعملية تعلم فنجد أنها تساهم في<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> محمد سعيد الحميدي، الهادي خوجلي الطيب، الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة، بحث، معهد تدريب الضباط، كلية الشرطة، ص 04

<sup>2</sup> محمود عبد اللطيف موسى، قياس العائد من الاستثمار في التدريب الإداري في ضوء معايير الجودة الشاملة، مؤسسة طيبة، القاهرة، ط 01، 2012، ص 05.

<sup>3</sup> بوحنية فوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 533.

- تنمية المعارف والكفاءات والمهارات ورفع مستوى إنتاجية ومردودية المؤسسة.
  - تحسين فعالية أساليب العمل وتطوير العلاقات بين الأفراد.
  - رفع مستوى أداء العامل ورضاه وثقته .
  - تسهيل التكيف مع التغييرات وتحسين بيئة العمل.
- كما يساهم التدريب في تعليم الموارد البشرية كيف تتفادى جوانب الضعف في أدائها الحالي وتؤدي المطلوب منها بشكل صحيح، وذلك من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراتها وسلوكياتها الحالية<sup>1</sup>.
- تعلم الموارد البشرية كيف تنمي جوانب القوة في أدائها الحالي للاستفادة منها بشكل أكبر مستقبلاً، في معارفها أو مهاراتها أو سلوكياتها الحالية.
  - إكساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة لتمكينها من أداء أعمال جديدة قد تحتاجها المؤسسة في المستقبل.
  - تكييف الموارد البشرية مع تغييرات البيئة التي تضطر المؤسسة إلى إدخالها على مجالات العمل فيها<sup>2</sup>.
- من خلال هذه النقاط فقد أصبح التدريب حجر الزاوية والحل الأمثل والاستراتيجي لتوفير العمالة الماهرة ذات الكفاءة العالية، ومختلف المعارف والمهارات بما يتناسب ويتكيف مع التغيير المنشود، سواء في مهام الوظيفة الحالية أو الوظائف المستجدة وتطوير أداء الموظف وقدراته بما يحقق للمؤسسة المزيد من الجودة والكفاءة الاقتصادية في تقديم منتجاتها وخدماتها، ويعزز قدراتها على المنافسة ويحقق لها نوع من الاستقرار الوظيفي، فضلاً عن المردودات الاجتماعية. وترجع زيادة أهمية الاستثمار في التدريب من الناحية العملية إلى العوامل التالية<sup>3</sup>:
- استمرار الفجوة القائمة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل.
  - تزايد عدد الباحثين عن عمل من الموارد البشرية الوطنية سواء من مخرجات التعليم أو غيرها من الفئات القادرة على العمل، ويزيد التدريب والتأهيل من فرص حصول الأشخاص على الوظائف.
  - التوجه نحو إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة مع الحفاظ في ذات الوقت على مستوى التشغيل الذي يتطلب مهارات مقاربة بما اتسمت به العمالة الوافدة.
  - الحاجة الماسة لمواكبة التطورات المستحدثة في تكنولوجيا الإنتاج وتحسين أداء الخدمات بأنماط جديدة.
  - الحاجة الماسة لمواكبة التغييرات المستمرة في الإدارة عند ممارسة الوظيفة وعلى رأس العمل طوال فترة الخدمة.

<sup>1</sup> محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبيح، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة، الهندرة، الرضوان، عمان، ط01، 2014، ص 221.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 221.

<sup>3</sup> محمود عبد اللطيف موسى، قياس العائد من الاستثمار في التدريب الإداري في ضوء معايير الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 113-



- التنافس المتزايد بين المؤسسات خاصة مع تحرير التجارة على اجتذاب أكبر حصة في السوق أو على الأقل الحفاظ على المستوى الحالي دون نقصان مما يتطلب التحسين المستمر للكفاءة الاقتصادية.

وبالتالي الإنفاق على التدريب ليس مجرد تكاليف ومصروفات لأداء الأعمال ، بل هو استثمار حقيقي يفوق أهميته الاستثمار في الأصول الرأسمالية استنادا إلى ما يدره من عائد يتمثل في إنتاجية أعلى وسلوك وظيفي أفضل.

**ثانيا- تصميم إستراتيجية تدريب وتنمية لرفع كفاءة أداء المؤسسة:** إنّ الممارسة التدريبية ذات فعالية مرتفعة ولها تأثير كبير، لذا يتم ربطها بالأهداف الإستراتيجية وغايات المؤسسة. ومن هذا المنطلق بدأت العديد من المؤسسات تعيد النظر في أسلوب إدارة نشاطها التدريبي، بحيث يصبح مصدرا للميزة التنافسية من خلال رفع كفاءة أداء الموارد البشرية بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة.

والتدريب الفعال يمثل الجهد المخطط لتسهيل عملية التعلم واكتساب المهارات وأنماط المعرفة والسلوك الفعال

لتحقيق الأداء الراقي للعمل. كما أن التدريب يساهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تكوين ما يسمى بالتنظيم المتعلم، الذي يتمثل في المؤسسات التي ينخرط فيها العاملون في محاولات مستمرة لتعلم مهارات وأشياء جديدة لتطبيقها في مجال تحسين جودة المنتجات والخدمات. ولرفع كفاءة أداء الموارد البشرية بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة يمكن تصميم إستراتيجية تدريب وتنمية وفق منطلق أو قاعدة التعلم المستمر بموجب أحد النموذجين<sup>1</sup>:

**1- نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة:** وفق هذا النموذج ينظر إلى المؤسسة على أنها مركز يسوده مناخ ملائم للتعلم مع أنها تعيش في ظل متغيرات بيئية غير مستقرة، ويعمل هذا النموذج على مبدأ استمرارية تتم من خلال مراحل متعددة ومتلاحقة كما يلي (أنظر الشكل أدناه) :

أ- تحديد الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من الكفاءات البشرية والمهارات المطلوبة لأداء أعمالها في المستقبل، والتي تخدم رسالتها وإستراتيجيتها وثقافتها التنظيمية.

ب- من خلال المرحلة الأولى تصاغ أهداف إستراتيجية التدريب والتنمية ومن خلال تحقيقها من طرف إدارة الموارد البشرية تغطي احتياجات المؤسسة من المهارات والكفاءات البشرية المطلوبة.

ج- في ضوء الأهداف التي حددت تصمم إدارة الموارد البشرية برامج التدريب والتنمية المتنوعة.

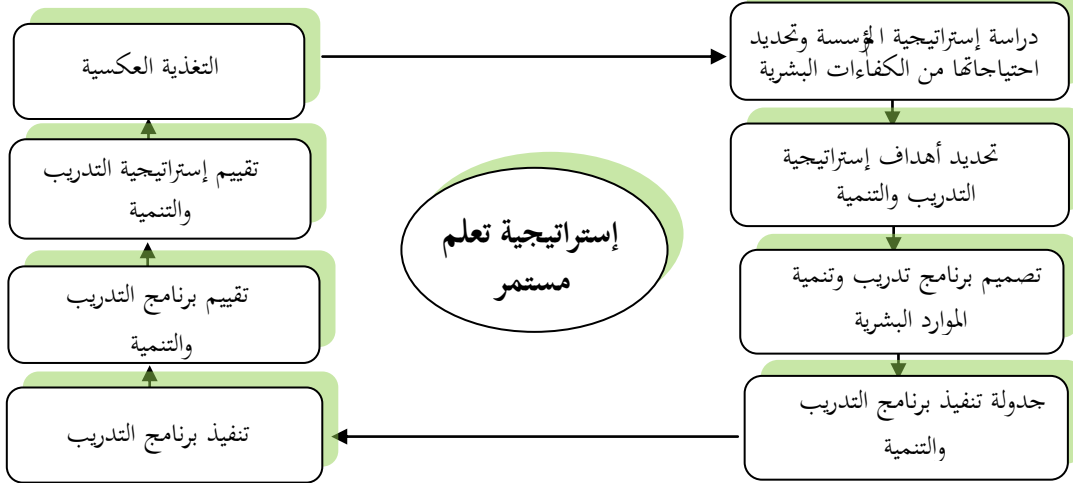
د- وضع جدول زمني لتنفيذ برامج التدريب والتنمية بشكل منسق، ثم المباشرة بالتنفيذ ورصد أية فجوة تظهر فيها للعمل على حلها وتفاديها مباشرة.

هـ- بعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج على المدى الزمني المحدد، تجمع نتائج تقييم هذه البرامج وتلخص وتبويب من أجل الوصول إلى تقييم عام وشامل لتنفيذ إستراتيجية التدريب والتنمية ومعرفة مدى النجاح في تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، الجودة الشاملة، الهندرة، مرجع سبق ذكره، ص 226.

وتحليل نتائج التقييم لأجل تشخيص جوانب الضعف والثغرات التي ظهرت فيها وتحديد أسبابها للعمل على تفاديها في الإستراتيجية المقبلة وتحليل نقاط القوة والاستفادة منها.

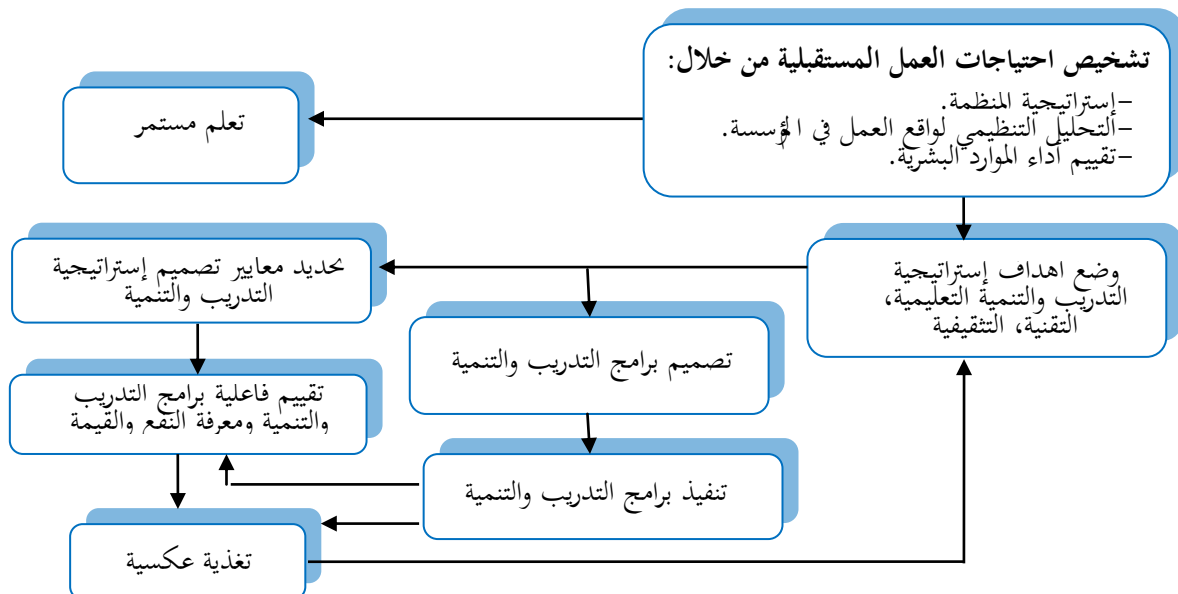
**شكل (04-04): نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة في تصميم إستراتيجية التدريب والتنمية**



المصدر: عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 453.

2- **النموذج التشخيصي:** ينظر هذا النموذج إلى التدريب على أنه نشاط استراتيجي مخطط له، يهدف إلى تحديد الحاجات المستقبلية للمؤسسة من الكفاءات البشرية، حيث يتم على إثر هذا النموذج تحديد الحاجات وتشخيصها، وفي ظل نتائج التشخيص تصمم برامج التدريب اللازمة وتلبية الحاجات اللازمة من الكفاءات البشرية، وجعلها أكثر تكيف وتأقلم مع التغيرات البيئية التي تستجد على ساحة وميادين العمل، ويمكن أن نوضح النموذج التشخيصي في تصميم إستراتيجية التدريب والتنمية وفق الشكل أدناه:

**شكل (05-04): النموذج التشخيصي في تصميم إستراتيجية التدريب والتنمية**



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 455

## المطلب الثالث: العائد على الاستثمار في التدريب

كما سبق وذكرنا أن التدريب أصبح يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدم والنامي على حد سواء، وأصبح جزءاً أساسياً للارتقاء بمستوى العامل من أجل إكسابه المهارات اللازمة التي تعود بالإيجاب والنفعة عليه وعلى المؤسسة الموظفة له خاصة، فالتدريب يعد أسلوباً فعالاً لتنمية وتطوير الكفاءات البشرية وسد فجوة المهارات في المؤسسة. ونظراً لزيادة دور وأهمية المعرفة والطاقت الذهنية للعنصر البشري في تدعيم الميزة التنافسية، والتي تعتبر منهجاً أساسياً لمواجهة تحديات المنافسة في ظل اقتصاد المعرفة، فإنّ ما ينفق على التدريب من أموال يعد استثماراً بشرياً واقتصادياً يفوق مردوده وعوائده ما تحققه الاستثمارات في أي قطاع مادي آخر وبمرات عديدة.

فالبحر هم الهدف وهم الوسيلة التي لا يمكن للتنمية الشاملة أن تتحقق بدونهم، وإن تدريبهم على مستوى المؤسسات والمجتمعات أصبح من المهام الرئيسية التي ينبغي توفير الوقت والجهد والمال اللازم للنهوض به في عصر تتسارع فيه الثورات المعرفية والتكنولوجية والمعلوماتية<sup>1</sup>.

وعلى ضوء هذه الأهمية تغيرت نظرة العديد من الدول عامة والمؤسسات خاصة على الإنفاق على التدريب والاستثمار فيه استناداً إلى ما يدره من عائد، وفي هذا السياق تبادرنا عدة تساؤلات: ما أهمية وأسباب تحديد عائد الاستثمار على التدريب؟ ما هي أشكال هذا العائد؟

وإجابتنا على هذه التساؤلات ستكون من خلال دراسة العناصر التالية:

**أولاً- أهمية وأسباب قياس العائد على الاستثمار في التدريب:** يحظى تحديد العائد على الاستثمار في التدريب باهتمام متزايد من قبل الممارسين في حقل التدريب، ويعود الاهتمام لفشل النظام التقليدي للمحاسبة في تقديم معلومات دقيقة لمتخذي القرار للاستفادة من الموارد التدريبية المتاحة، فالنظام التقليدي ينظر للتدريب كعنصر تكلفة بدلاً من معاملته كعنصر استثماري، وبالرغم من الترويج لتطبيقات تحديد العائد من الاستثمار في التدريب، فقد أشار العديد من الكتاب للصعوبات المرتبطة بقياس العائد من الاستثمار في التدريب وربطها كذلك بالأداء المؤسسي<sup>2</sup>.

ويرى (Philips) (1991) أن مفهوم العائد على الاستثمار في التدريب تعود جذوره لحقل المحاسبة والمالية، وأحد الأساليب الشائعة الاستخدام في تحديد العائد من الاستثمار تحليل التكاليف والمنافع، ويمثل التدريب استثماراً من قبل المؤسسة في الأفراد العاملين بها ولا يختلف الاستثمار في التدريب عن أوجه الاستثمار الأخرى التي تقوم بها المؤسسة<sup>3</sup>.

وعملية تحليل التكاليف والمنافع الاقتصادية للبرامج التدريبية باستخدام الأساليب المحاسبية على درجة عالية من الأهمية، ويمكن إجمالاً للقائمين على التدريب من تحديد تكاليف أي برنامج تدريبي والتي تشمل كلاً من التكاليف

<sup>1</sup> عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، مرجع سبق ذكره، ص 247.

<sup>2</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، مفهوم وأساليب تحديد العائد من الاستثمار في التدريب، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الثالث للاستشارات والتدريب، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 04، 08 أبريل 2004، ص 06.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 06.

المباشرة مثل مرتبات ومزايا العاملين في التدريب، استخدام المدربين، إعداد المادة التدريبية، تكلفة استخدام التسهيلات، تكلفة الانتقال، تكلفة الطعام والمشروبات، تكلفة المبيت... إلخ. والتكاليف غير المباشرة تتمثل في تلك النوعية من التكاليف التي ترتبط بشكل مباشر بتصميم أو تطوير البرنامج التدريبي<sup>1</sup>.

فتحديد تكاليف ومصروفات البرامج التدريبية تعد من بين أسباب تحديد عائد الاستثمار على التدريب، فالمؤسسات تسعى للتعرف إذا ما كانت هذه البرامج، قد حققت الأفضل من خلال زيادة مستوى الإنتاجية، الارتقاء بوضعها التنافسي، تبني تكنولوجيات حديثة... إلخ. وأيضاً الأفراد الذين يسعون للتعرف هل هذه المهارات التدريبية هل ستحسن وضعهم المالي ومساهمهم الوظيفي أم لا؟

ويمكن أن نلخص الأسباب التي تدعو المؤسسات لتبني تحديد العائد من الاستثمار في التدريب فيما يلي<sup>2</sup>:

- ربط التدريب بالأهداف الأساسية للمؤسسة، فالتدريب يمثل أحد الأنشطة الجوهرية التي تقوم بها المؤسسة لتحسين الأداء وتحقيق الربحية.

- لتبرير المصاريف المخصصة للتدريب، عادة ما تلجأ العديد من المؤسسات لتقليل ميزانيات التدريب عندما تواجه مصاعب مالية، لذا يستطيع القائمين على التدريب اتباع أساليب موضوعية وعلمية لإقناع الإدارة بأن الإنفاق على التدريب سيعود بفوائد وعوائد مالية للمؤسسة، من ثم مقاومة الاتجاه الذي يدعو إلى تقليص الأموال المخصصة للتدريب.

- للمساعدة في تحسين تقييم البرامج التدريبية، فإنه عند استخدام طرق تحديد العائد من الاستثمار فإن تقييم برامج التدريب سيتم بصورة موضوعية.

- تطبيق مفهوم عائد الاستثمار على التدريب يساعد الإدارات في اتخاذ قرار اختيار أحسن الأساليب التدريبية لاحتياجات المؤسسة.

**ثانياً- أشكال العائد على الاستثمار في التدريب:** إن الحديث عن عائد مشروع معين يعني الفائدة التي قد يجنيها المجتمع والأفراد والمؤسسات العامة أو الخاصة من جراء هذا المشروع، أي قد تكون الفائدة أو العائد عام أو خاص، شخصي أو اجتماعي، كما قد يكون هذا العائد ربح كسب أو ربح يمكن قياسه، أو قد يشمل منافع وفوائد يصعب قياسها وفي الغالب تتعلق تلك الفوائد التي يمكن ربطها مباشرة بالاستثمار وهي تأخذ الأشكال التالية<sup>3</sup>:

- زيادة في الإيرادات والأرباح.

- الزيادة في الإنتاجية.

- تقليل نسبة إصابات العمل.

- تقليل نسبة أعطال الآلات والمعدات.

<sup>1</sup> آنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 248.

<sup>2</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، مفهوم وأساليب تحديد العائد من الاستثمار في التدريب، مرجع سبق ذكره، ص 09.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 05.

- ومن ناحية أخرى فإن هنالك فوائد ومنافع لا يمكن قياسها بسهولة وتكون لها علاقة غير مباشرة بالاستثمار في التدريب، ونستطيع أن نطلق على هذا النوع من الفوائد بالفوائد الضمنية، وقد تشمل الفوائد الضمنية على الآتي<sup>1</sup>:
- ارتفاع الروح المعنوية والولاء التنظيمي.
  - ارتفاع مستوى الثقة بالنفس بين الأفراد.
  - زيادة في مستوى الرضا عن العمل.
  - زيادة فرص الترقى الوظيفي.

ويتم التعرف على العملية الحسابية بكيفية حساب العائد من التدريب من خلال تحويل محتوى البرنامج إلى قيم مالية قبل البدء في استخدام البيانات التي تم تجميعها في عملية مقارنة الأرباح بالتكاليف، وفي هذا المجال نجد أن أسهل برنامج لذلك هو التغيير في المخرجات أو النتائج كزيادة الإنتاج، المبيعات... إلخ، وهناك عناصر يصعب تحويلها إلى قيم مالية كرضا العامل، تغيير سلوكه واتجاهاته، نقص الشكاوي، تنفيذ بعض الأفكار الإبداعية والابتكارية الجديدة، تحسين الجودة، و سوف نستعرض في العناصر المالية كيفية تحديد هذه القيم.

**ثالثاً- تقييم فعالية البرنامج التدريبي:** إنَّ فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط، وإنما على دقة التنفيذ، ومن ثم لا بد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام في المؤسسة، وفي هذا المجال هناك عدة معايير يمكن للإدارة استخدامها في تقويم مدى فاعلية البرنامج التدريبي ومن بينها<sup>2</sup>:

ردود أفعال المتدربين، والتعلم الذي اكتسبه المتدرب.

سلوك المتدرب في العمل والنتائج على مستوى المؤسسة.

وفيما يلي شرح لكل منها<sup>3</sup>:

**1-ردود الفعل (Reaction):** ويفيد هذا النوع في الوقوف على آراء المتدربين ومدى نجاح البرنامج والعوائق التي تحول دون تحقيق التعلم.

**2-التعلم (Learning):** وتستخدم نتائج التعلم في تحديد مدى اكتساب المتدربين للمبادئ، الحقائق، الأساليب، المهارات والعمليات التي تم تقديمها البرنامج التدريبي، وبصفة أساسية يتم استخدام الاختبارات لتقييم مدى التعلم، كما قد تستخدم في بعض الحالات أساليب تمثيل الأدوار أو المحاكاة لتقييم جانب التعلم.

<sup>1</sup> محمود عبد اللطيف موسى، قياس العائد من الاستثمار في التدريب الإداري في ضوء معايير الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 115، 116.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 140.

<sup>3</sup> أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 243.

**3- السلوك (Behavior):** ويستخدم ناتج السلوك لتحديد مدى تغير سلوك المتدرب في الوظيفة كنتيجة لمشاركته في البرنامج التدريبي، ويتم تقييم الجانب السلوكي للمتدرب عن طريق سؤال المديرين أو المشرفين أو زملاء المتدرب عن مدى التغير في أداء المتدرب أو مدى تكراره لأنواع السلوك التي تضمنها أو ركز عليها البرنامج التدريبي.

**4- النتائج (Results):** وهنا نقيس آثار التدريب على المؤسسة ككل وليس الفرد المتدرب كأن نلاحظ التكاليف أو كمية الإنتاج ومستوى جودته، المبيعات، الربحية، معدل دوران العمل، شكاوى الزبائن...، وواضح أن هذا المعيار يقيس عائد التدريب، لكن هذا المعيار يضع أعباء غير واقعية على ما يمكن أن يحققه أي برنامج تدريبي، نظراً لتدخل العديد من العوامل الخارجية التي قد يفشل كل من المتدرب وإدارة التدريب في التحكم فيها.

ومما سبق يلاحظ على المعايير الأربعة؛ أن المعيار الأول والثاني يمكن إنجازهما أثناء انعقاد الدورة التدريبية بينما الثالث والرابع المتعلقان بتقويم سلوك الموظف والنتائج التنظيمية فيتمان بعد التدريب وأثناء العمل<sup>1</sup>.

وقد أضاف (Phillips) تحديد العائد من الاستثمار في التدريب كمرحلة خامسة لعملية تقييم فعالية البرنامج التدريبي، لذا سنركز في العنصر الموالي على نماذج قياس عائد الاستثمار في التدريب<sup>2</sup>.

**رابعاً- نماذج قياس العائد على الاستثمار في التدريب:** هناك عدة طرق ونماذج لقياس العائد على الاستثمار في التدريب من أبرزها:

**1 - نموذج المنفعة والتكلفة (The Cost-Benefit Model):** أحد الوسائل المستخدمة لتقويم التدريب وتحسين العائد من الاستثمار، يتضمن مقارنة منافع التدريب بالتكاليف المترتبة، حيث يتم حساب تكاليف التدريب، وأهم بنودها تكاليف الوحدة المعنية بالتدريب بالمؤسسة، وتكاليف البرنامج التدريبي، وتكاليف المتدرب، وتكاليف الفرص البديلة، نظير غيابه عن العمل لحضور التدريب (مثل نقص حجم العمل أو حجم الإنتاج)، ومقارنة هذه التكلفة بالعائد الحادث والمتوقع من التدريب عن طريق قياس المؤشرات الممكن قياسها مثل حجم المبيعات والإنتاجية، ووقت الإنجاز والتوفير في تكاليف التشغيل والصيانة والتوفير نتيجة الإقلال من الحوادث وأيام الغياب وغيرها.

وذلك باستخدام النسبة التالية حسب (Phillips) العائد من الاستثمار كمايلي:

**نسبة المنفعة والتكاليف = منافع التدريب / تكاليف التدريب**

فعندما تكون نسبة المنفعة والتكاليف تساوي واحد، فهذا يعني أن المنفعة تساوي التكاليف، وعندما تكون النسبة أكبر من الواحد فهذا يعني أن التدريب له جدوى، حيث أن إيرادات التدريب أعلى من تكلفته<sup>3</sup>.

**2 - العائد على الاستثمار من التدريب في أي برنامج (ROI):** ويتم حسابه من خلال المعادلة التالية<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 142.

<sup>2</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، مفهوم وأساليب تحديد العائد من الاستثمار في التدريب، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>3</sup> محمد محمود عبد الله يوسف، صلاح الدين عبد النبي، العوائد المتوقعة من التدريب على العمالة والمنشأة، بحث كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، القاهرة، 2010، ص 23.

<sup>4</sup> محمود عبد اللطيف موسى، قياس العائد من الاستثمار في التدريب، مرجع سبق ذكره، ص 118، 119.

الوفرات المحققةفوائد البرنامج - تكاليفه أو بمعنى آخر  
تكاليف البرنامج

3- تقييم الاستثمار في التدريب: من خلال حساب فترة استرداد العائد على النحو التالي<sup>1</sup>:

إجمالي الاستثمار في التدريب

## المدخرات السنوية

4- المقارنات في الأداء التنظيمي والأداء الوظيفي قبل وبعد التدريب: ويتم من خلال هذه الطريقة ومن واقع السجلات والتقارير المتاحة في المؤسسة التعرف على مدى التغير الحادث سواء بالنسبة للمؤسسة (في مؤشرات الأداء التنظيمي)، أو الأفراد الذين تم تدريبهم (وفقا لتقارير وسجلات أدائهم وسلوكهم الوظيفي) من خلال المقارنة بين هذه المؤشرات قبل وبعد التدريب على أن يؤخذ في الاعتبار أن تتم المقارنة أكثر من مرة وبعد فترات دورية من التدريب<sup>2</sup>.

5- مقارنة المتدربين بنظرائهم الذين لم يتلقوا التدريب: ويتم ذلك بمقارنة مستويات الأداء لمن تلقوا التدريب ومجموعة أخرى مشابهة في نفس الوظائف لمن تتلقى التدريب<sup>3</sup>.

خامسا- خطوات تحديد العائد على الاستثمار في التدريب: بعد تحديد نماذج وطرق قياس العائد على الاستثمار من التدريب، نتساءل عن الخطوات والمراحل التي يمكن اتباعها لتحديد العائد، وفيما يلي أهم هذه الخطوات :

- تحديد أهداف التدريب.
- وضع خطة للتقويم وقاعدة للبيانات.
- جمع معلومات خلال التدريب.
- جمع معلومات ما بعد التدريب.
- عزل تأثير التدريب.
- تحويل المعلومات لقيمة ذات طابع مالي.
- تحديد تكاليف التدريب.
- حساب العائد من الاستثمار في التدريب.
- تحديد المنافع غير الملموسة.
- كتابة التقارير.

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص ص 118،119.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 119

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 119.

من خلال ما تم تفصيله في العناصر السابقة يمكن القول أنه إذا كان التدريب بالأمس يوجه لسد النقص في الكفاءة أو لتصحيح الممارسة الخاطئة لدى العاملين الجدد، أو الذين تتدنى مستويات أدائهم، فإنه يعد ضروريا لجميع المستويات، ولكل العاملين، بما فيهم المبدعون منهم والذين تظهر لديهم، ملامح التفوق والتميز، من أجل تبنينهم ورعايتهم كقيادات واعدة أو كطاقات فنية نادرة على التجديد والاكتشاف<sup>1</sup>.

وفي ظل التطور المعرفي الهائل لا بد على المؤسسات أن تستثمر في التدريب لأنه أصبح من أهم مداخل الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، فالمقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم اليوم تستند إلى مستوى تأهيل الموارد البشرية وكفاءتها لإدارة عناصر الإنتاج والخدمات الأخرى.

ولكي تتحقق أهداف التدريب ويعظم الاستثمار فيه وتجنّب ثماره العملية لا بد من وضوح الأهداف والغايات المقصودة في كل عملية تدريبية في ضوء الاحتياجات التدريبية التي تم تشخيصها على مستوى المؤسسات ثم الأقسام الوظيفية ثم الأفراد العاملين فيها، كما ينبغي توفير مدرّبين أكفاء واختيار أكثر وأحسن أساليب التدريب الحديثة وأن تنظر المؤسسات إلى ما تنفقه من أموال على التدريب كاستثمار يعزز من قدراتها التنافسية، ويرفع من مستوى كفاءة مواردها البشرية وليس كتكلفة.

<sup>1</sup> عامر حضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، مرجع سبق ذكره، ص 247.



## المبحث الثالث: التعليم والتعلم التنظيمي والقيمة الاقتصادية لهما في ظل اقتصاد المعرفة

إنّ المؤسسات اليوم والأفراد العاملين بها أمام تحديات جسام تختلف عن سابقتها من العصور، ومن أبرز هذه التحديات مجابهة التقدم التكنولوجي المتسارع وثورة المعلومات والاتصالات وزيادة حدة المنافسة، وغيرها من التطورات المعرفية التي تحدث آثارا عميقة، في أسس الأعمال وعلى قوة العمل.

وأمام هذه التحديات التي جاء بها اقتصاد المعرفة وحتى ترقى المؤسسة بمستقبل واعد وتحافظ على نفسها من الاندثار، لا بد أن تعد بنية تحتية أساسها المعرفة من خلال اهتمامها بالأفراد العاملين بها، وتدريبها وصقل مهاراتها وتزويدها بالقدرات الفكرية.

فالفرد هو الذي يبني الثروة والقيمة، ومن هنا تأتي أهمية الاستثمار في العنصر البشري بشكل شامل وكامل ودعمه بصناعة تدريبية وتعليمية واسعة ومرنة لمواكبة مختلف التغيرات وأحدث العلوم والأساليب، معتمدة في مسارها على أساليب ومنهجيات تعليمية دائمة التحديث.

وضمن هذا السياق يعد النظام التعليمي من بين أهم المحركات لإحداث تغيير جذري وثورة معرفية حقيقية، فإيجاد قاعدة تعليمية متجددة لا تنضب، وتحقق تعلم أسرع وأعمق يستحوذ على جهد ووقت الكثير من المؤسسات. فالفرد المؤهل علمياً وعملياً يكون أداؤه متميز، وهذا ما ينعكس بصورة إيجابية على المؤسسة في إنشاء قيمة جديدة تكسب ميزة تنافسية وتشكل قاعدة معرفية، ذلك أن التعليم يشكل العامل المحوري الأبرز في تقدم الشعوب والأمم.

ونظرا للقيمة الاقتصادية التي يحققها التعليم باعتباره أهم مداخل تنمية الموارد البشرية والتعلم التنظيمي في ظل اقتصاد المعرفة، سنحاول من خلال هذا المبحث تحليل وفهم ومعرفة كل العناصر التي تتعلق بذلك.

## المطلب الأول: ماهية التعليم والتعلم التنظيمي

لقد دخلت البشرية القرن الحادي والعشرين وفي يدها ثورة علمية هائلة لم يسبق لها مثيل في تاريخ العالم أجمع، وتعرف هذه الثورة بالثورة التكنولوجية والمعرفية، وقد واكب هذه الثورة بروز أهمية المعرفة والموارد البشرية عالية التأهيل والتي أصبحت تشكل تحديا بالنسبة للمؤسسات في العصر الذي نعيشه.

ومع تنامي دور المعرفة والموارد البشرية في نجاح المؤسسات مع مساهمتها في بناء الاقتصاد العالمي الجديد الذي بات يعرف باقتصاد المعرفة، الذي يؤكد على رأس المال الفكري والمعرفي، وعلى التنافس من خلال القدرات البشرية أكثر من العناصر التقليدية، فضلا عن دورها الحاسم في تحول الدول إلى مجتمعات معرفية، تحدث التغيير الجذري في المؤسسة لتتكيف مع التغيير السريع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أحمد بن سعيد بن ناصر الحضرمي، برنامج تدريبي مقترح لتطبيق إدارة المعرفة لتطوير الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مجلة الإدارة، العدد 130، 2012، عمان ص 147.

وكل هذه التغيرات جعلت المؤسسات تعترف بالتعلم على أنه الأداة الرئيسية لتهيئة المناخ الثقافي والفكري الذي يساعد الأفراد على تقبل ودعم عمليات التغيير المطلوبة المصاحبة لخطط الإنماء<sup>1</sup>.

فالتعلم هو بوابة مجتمع المعلومات، وهو أحد ركائزه الهامة وأحد جوانبه المشرفة، حيث يوفر التعليم أفضل الوسائل لكسر القيود التي كانت تعيق أو تصعب الاطلاع على المنجزات العلمية والمعلومات التقنية الحديثة<sup>2</sup>، ومثلما يتعلم الفرد فإن المؤسسات هي الأخرى تتعلم ليصبح هو الجدارة التي تعتمد عليها المؤسسة. وسنحاول فيما يلي شرح كل من التعليم والتعلم التنظيمي.

**أولاً- ماهية التعليم:** وسنتطرق من خلال هذه النقطة إلى العناصر التالية:

1 - **مفهوم التعليم:** إنّ الموارد البشرية أصل استراتيجي في تقدم وتطور المجتمعات والمؤسسات، والتعليم هو أساس هذا التقدم وقاعدته التي تتخلخل كافة الأنشطة الإنتاجية والخدمية. والتعليم هو الوسيلة المناسبة لتحقيق التقدم العلمي، وتوسيع آفاق الابتكار والإبداع وبالتالي تحقيق مزيد من التنمية البشرية والاقتصادية<sup>3</sup>.

والتعليم قديم قدم الإنسان نفسه، فأول سورة نزلت من القرآن الكريم على سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام بدأت بإقرأ، فهذه دلالة واضحة على حث الإنسان على التعلم والاكتشاف للوصول إلى المعرفة فالقرآن الكريم يشكل أهم مصادر المعرفة والتعلم<sup>4</sup>.

والعملية التعليمية هي تلك العملية التي تتفاعل فيها ومن خلالها المدخلات المختلفة بنسب ومواصفات معيارية محددة مع المتعلم بشخصيته واتجاهاته ودوافعه وإمكانياته العقلية الموروثة، وقدراته المهارية العلمية المكتسبة ضمن مراحل الإعداد قبل الجامعي وفي إطار من خلفيته الاجتماعية والثقافية، وسعيًا لإعداد المتعلم إعداداً شاملاً، متكاملًا يمارس دوره في تحديد وتطوير حياته وبيئته المحيطة من خلال المشاركة الفعالة في الحياة الاجتماعية والاقتصادية<sup>5</sup>، أي أن التعليم هو مجهود شخصي ونشاط ذاتي يصدر عن المتعلم نفسه، وقد يكون كذلك بمعونة من المعلم وإرشاده<sup>6</sup>. وهناك تداخل بين عدة مفاهيم لتنمية وتطوير الموارد البشرية وهي التدريب، التعليم والتعلم، فالتدريب كان أول أسلوب تعتمد كلية المؤسسة لاكتساب المهارات، وسواء كان التدريب داخل أو خارج المؤسسة، فإنه يحمل بعداً آلياً في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة حركات مع الآلة من أجل الإنتاج أو مع الوثيقة من أجل المعالجة، أما التعليم يتم بالتلقين واكتساب المعلومات.

وفي كلا الحالتين هناك حالة ساكنة (صبيغ، أساليب، أدلة عمل، مقرر دراسي)، يتم نقلها من الخبير إلى المتدرب أو الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية واتصال أحادي الاتجاه في الغالب، ولكن مع التعلم التنظيمي فإن انتقال

<sup>1</sup> فاتن أحمد أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، إيتراك، مصر، 2001، ص 69.

<sup>2</sup> جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 157.

<sup>3</sup> عبد الحسن الحسيني، التنمية البشرية وبناء مجتمع المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 70.

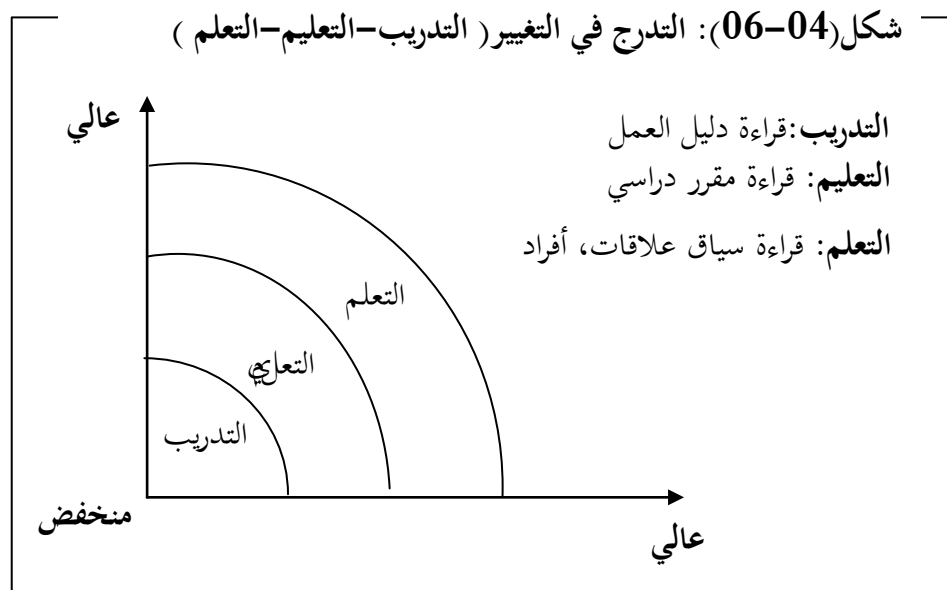
<sup>4</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص 124.

<sup>5</sup> أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2007، ص 74.

<sup>6</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص 127.

المعلومة أو الخبرة أو المهارة يتم بطريق التبادل أو التفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي، ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني، وهذا كله يعطي للتعليم السمة الحيوية من أجل بناء القدرة<sup>1</sup>، وتوسيعها لإنجاز الأهداف.

إنّ التدريب والتعليم أنشطة غير سياقية، وينصبان على المهارات والمعارف العامة ويحملان قدرا من التغيير المرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الفرد، بينما التعلم يحمل بعد أعمق من التغيير المرتبط بالسلوك العام، وهذا ما يجعله يكون أكثر تأثيرا على تميز المؤسسة من جهة وعلى عائلتها من جهة أخرى. والشكل أدناه يوضح هذه الأبعاد بالعلاقة مع عمق التغيير وعائد المؤسسة.



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة المعرفية، المفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص 246.

2- أهمية التعليم: يحتل التعليم دورا جوهريا في خدمة وتنمية المجتمع والاقتصاد والمؤسسات، فمع تزايد المدخل المعرفي والمهاري في الإنتاج أصبحت البنية الأساسية العلمية والتعليمية أهم عامل اقتصادي في عالم اليوم، فبلا قوة عمل تكون على درجة عالية من التعليم والمهارة وأساس قوي من البحث والتطوير، والابتكار والتعليم المستمر، والروابط القوية بين العلم والتعليم من جهة وبين العمل الاقتصادي من جهة أخرى، ستظل الميزة التنافسية تتآكل على المدى الطويل<sup>2</sup>، ويمكن أن تبرز أهمية النشاط التعليمي من خلال مايلي:

أ- يساهم التعليم في بناء شخصية وطنية لمستقبل أفضل وتكوين منظومة القيم في المجتمع مع تعليم أساليب التفكير الإبداعي وتحسين منحنيات المعرفة في الفروع المختلفة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، الإدارة المعرفية، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق، الأردن، ط 01، 2005، ص ص 244، 245.

<sup>2</sup> عبد موسى العلي النعيمات، أثر الاقتصاد المعرفي في العملية التعليمية التعلمية في الأردن، مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>3</sup> فريد النجار، التحديد التنظيمي بمنظومات التعليم في القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 42.

- ب- محور الأمية المعلوماتية ونشر ثقافية تكنولوجيا المعلومات مع تطوير القدرات الإدراكية وتحسين الاتجاهات<sup>1</sup>.
- ج- يعتبر التعليم مفتاح الارتقاء بجودة السلع والخدمات التي تنتجها وتحسين الإنتاجية التي نحن في حاجة ماسة إليها<sup>2</sup>.
- د- يساهم في رفع مستويات التوظيف، وبناء قوى عمل ذات نوعية مرتفعة.
- هـ- يعد نظام التعليم مكوناً أساسياً للبنية التحتية المصممة لمواجهة احتياجات الاقتصاد المبني على المعرفة<sup>3</sup>، وهنا تبرز أهمية الحاجة إلى تعديل نظم التعليم لكي تتوافق مع متطلبات اقتصاد المعرفة، ويساعد على تعميق هذه الآثار في سوق العمل ثلاثة عوامل هي<sup>4</sup>:
- العولمة وما يترتب عليها من تكثيف على المستوى الدولي ومن ثم زيادة الحاجة إلى العمال الأكفاء وانخفاض الطلب على العمال ذوي المهارات الأقل.
  - التغيير التكنولوجي وما يترتب عليه من تحول في أنماط الطلب على قوى العمل لصالح العمال ذوي المهارات العالية.
  - التغيير في سلوك المؤسسات حيث أصبحت المؤسسات تركز على العمالة التي تتصف بخصائص أساسية مثل الإبداع والقدرة على حل المشكلات والقدرة على التغيير ولدى المؤسسات استعداد أكبر لدفع مقابل مادي أفضل لهذه المهارات.

لقد أضحى اليوم التعليم يكتسب مزيداً من المعرفة المتطورة وتطبيقاتها وبالتالي الحصول على المزيد من النفوذ في عصر المعلوماتية، فلم يعد الرأسمال المادي ولا الرأسمال البشري المدرب تدريباً تقليدياً، كافيين للدخول في سباق المنافسة العالمية المريرة الجارية الآن والمتوقع قيامها مستقبلياً<sup>5</sup>، كما بات من الضروري أن ينشغل التعليم في مجتمع المعرفة بتوليد المعارف وإنتاجها وتوظيفها أكثر من انشغالها بنقلها وتوزيعها واستهلاكها، ومن ثم أصبحت قدرة النظام التعليمي على تدريب الطلاب على العمليات العلمية اللازمة لإنتاج المعرفة معياراً لقياس كفايته وفعاليتها<sup>6</sup>، حيث تكمن أهمية التعليم في هذا السياق في الانتاج الضخم للمعرفة التي تعتبر مطلباً أساسياً لتقدم الحضارات وبناء اقتصاد المعرفة.

ثانياً- **التعلم التنظيمي**: لقد ظهر في الفكر الإداري والتنظيمي الحديث العديد من المصطلحات الإدارية التي لم تكن مألوفة من قبل، وكلها تركز على العلم والتعلم والمعرفة وهذا بسبب الثورات العلمية والمعرفية التي يشهدها العالم. وبالتالي فعصر التغيير والتطور المعرفي يحتم على المؤسسات أن تواكب هذه التغيرات وهذا من خلال إسهامها في توليد المعرفة وتوظيفها إن أرادت التميز، ولعل الاهتمام بالتعلم التنظيمي يعد الخيار الأنسب والأصلح للمؤسسات لتعزيز القدرة على اكتساب المعرفة وحسن استخدامها بما يكفل لها البقاء والاستمرارية.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 42.

<sup>2</sup> فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 89.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 89.

<sup>4</sup> لورانس بروساك وسلفاتورى باريسي، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 107.

<sup>5</sup> المعتمد بالله الجوارنة، ديمة محمد وصوص، التنمية البشرية المستدامة والنظم التعليمية، دار الخليج، عمان، ط 1، 2008، ص 85.

<sup>6</sup> حسن حسين اليللاوي وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد (الأسس والتطبيقات)، دار المسيرة، عمان، ط 1، 2006، ص 128.

**1- مفهوم التعلم التنظيمي:** تعود جذور التعلم التنظيمي (Organization learning) كمفهوم إلى عدد من الميادين كعلم النفس، العلوم الإدارية، علم الاجتماع... إلخ، وقد كان معروفا منذ الخمسينات من القرن العشرين، إلا أنه لم يأخذ مكانته المهمة على اعتباره أحد المصطلحات الإدارية الحديثة إلا في التسعينات من القرن ذاته، وقد نشأ هذا المفهوم وترعرع في أحضان المصطلح الأم **التطوير التنظيمي** الذي يركز أساسا على إحداث التغيير. ومن بين العوامل التي أدت إلى زيادة اهتمام المؤسسات المعاصرة بالتعلم التنظيمي مايلي<sup>1</sup>:

- التحول من الأهمية النسبية لرأس المال المادي إلى رأس المال الفكري.
- القناعة المتزايدة بأن المعرفة هي المصدر الأساس لتحقيق الميزة التنافسية.
- زيادة سرعة التغيير في البيئة المحيطة بالمؤسسات.
- زيادة الشعور بعدم رضا المديرين والعاملين بالنموذج التقليدي للإدارة الذي يقوم على إصدار الأوامر والرقابة المباشرة على الأداء.
- ارتفاع حدة المنافسة في بيئة الأعمال الدولية.
- ضرورة تعرف مشروعات الأعمال إلى حاجات العملاء المتزايدة والمتغيرة وتلبيتها.

وتتبع أهميته في كونه الأساس الذي تبنى عليه المؤسسة المتعلمة، إذ بحث على أن يكون التعلم إستراتيجية الحاضر والمستقبل، وفيما يلي مجموعة من التعاريف التي تناولت مفهوم التعلم التنظيمي:

- يشير مفهوم التعلم التنظيمي إلى قدرة الم مؤسسة في كسب الرؤى والفهم من التجارب المختلفة كالتجارب العلمية، الملاحظة، التحليل والرغبة في البحث على أساس النجاح والإخفاق<sup>2</sup>.

- وعرفه فايول (Fiol) على أنه تلك العملية المؤدية إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الأفضل والفهم الأحسن<sup>3</sup>.

- وقد أعطى سايمون (Simon) معنى أكثر شمولاً حيث عرف التعلم التنظيمي على أنه التبصر وتعريف وتحديد المشاكل التنظيمية بنجاح من قبل الأفراد، وتنعكس أيضا على العناصر الهيكلية والمخرجات التنظيمية<sup>4</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف التعلم التنظيمي على أنه مجموع النشاطات والعمليات التي تحاول المؤسسات من خلالها إثبات ذاتها، بتحسين قدراتها وتكييف وتحسين علاقاتها مع بيئتها، وجعل الأفراد العاملين بها يلعبون الدور الأساسي والرئيسي في العمل والمعرفة.

ويمكن أن نوضح الإطار العام للتعلم التنظيمي من خلال الشكل التالي:

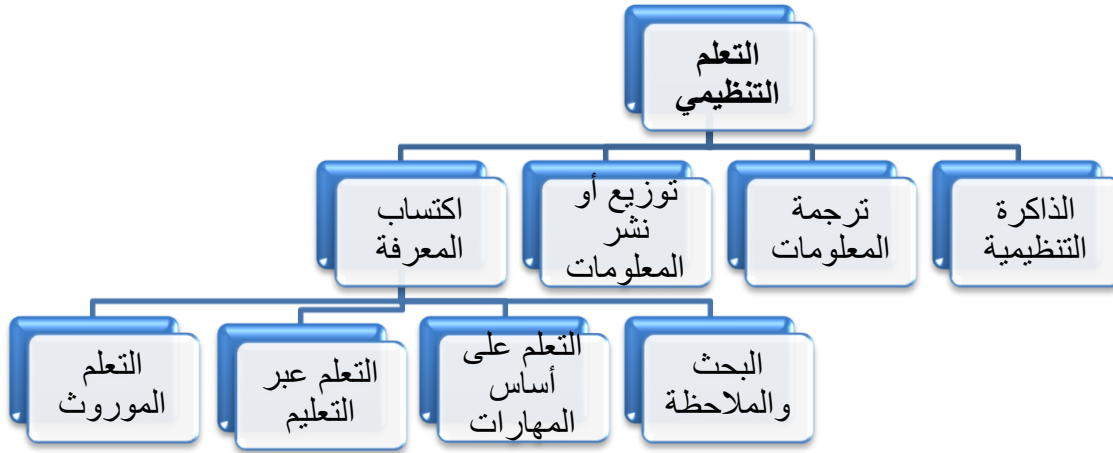
<sup>1</sup> عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة، مرجع سبق ذكره، ص 388.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم نور وآخرون، التفكير الإداري والاستراتيجي في عالم متغير، مكتبة الجمع العربي، عمان، ط 01، 2010، ص 340.

<sup>3</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص 145.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 145.

شكل رقم (04-07): إطار التعلم التنظيمي



المصدر: محمود إبراهيم نور وآخرون، التفكير الإداري والاستراتيجي في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص 341.

2- خصائص التعلم التنظيمي: يمتاز التعلم التنظيمي بالخصائص التالية<sup>1</sup>:

أ- أنه عملية هادفة ومخططة: تسعى إلى تعديل سلوك الأفراد من خلال جعل التعلم راسخاً في أذهانهم، بتحسين أدائهم وزيادة فاعلية المؤسسة وكفاءتها.

ب- أنه عملية مستمرة: لا تتوقف عند مرحلة معينة من حياة الأفراد والمؤسسة وإنما تستمر معها ومعهم طيلة الحياة.

ج- ينصب على ذاكرة المؤسسة: ويسعى إلى تنقيحها وتحديثها من خلال الحصول على معارف جديدة.

د- انه عدة جميع المؤسسات: في أي موقع من مواقع العمل سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية.

هـ- يقدم تسهيلات التعلم لكل أفراد المؤسسة: وليس لمجموعة معينة.

و- أنه حصيلة أو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمؤسسة ويتحدد بالقياس النوعي للمهارات والجدارات وجودة المخرجات ويركز على فهم المعلومة واكتسابها.

3- أساليب التعلم التنظيمي: إن للتعلم التنظيمي أساليب لها إيجابياتها وسلبياتها وأبرز وأكثر الطرق تتمثل بالأسلوبين التاليين:

أ - التعلم أحادي الاتجاه (Single loop learning): وبموجبه يتعلم العاملون من مخرجات أعمالهم، فإذا كانت النتائج والمخرجات إيجابية يحرص العاملون على ممارسة وتكرار الأعمال نفسها التي أدت إلى ذلك لتصبح فيما بعد قرارات مبرمجة تتخذ المواقف المتكررة دون بذل جهد أو مراجعة، وإذا كانوا غير راضين عن تلك النتائج عندها يتم

<sup>1</sup> عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة، مرجع سبق ذكره، ص 390.

التوقف عن تلك الأفعال والممارسات التي تؤدي إلى ذلك. فنتائج العمل ومخرجاته وهي التي تزود العاملين بالمعرفة التي تضبط السلوك<sup>1</sup>.

غير أنه يعاب على هذا الأسلوب بأنه يقود المؤسسة إلى الانغلاق ومهما توسعت بتعلمها بهذا الأسلوب يبقى تعلمها محدود لأنه يعتمد على نتائج المؤسسة.

ب - **التعلم مزدوج الاتجاه (Double loop learning):** وهنا يتجه العاملون إلى توسيع دائرة التعلم، حيث يبحثون عن وسائل وطرق جديدة للتعلم ويبحثون عن أسباب المشكلات والقرارات البديلة التي تحول دون وقوعها.

وهذا الأسلوب من التعلم يستلزم البحث عن السياسات والإجراءات الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات والأزمات، فهو تعلم مستقبلي استراتيجي، أكثر منه انعكاسات، أو ارتداداً، أو نتيجة أفعال، وهو يتطلب التفكير والتأمل وتوليد المعرفة لتحسين الأداء أو تطوير المنتج، أو تحسين طرق تقديم الخدمة المقدمة، ويدخل هذا الأسلوب من التعلم ضمن التعلم التنظيمي المعاصر<sup>2</sup>.

بعد عملية تبني الأسلوب الأمثل تأتي مرحلة التطبيق، حيث يبدأ التعلم التنظيمي بإدراك الفجوة أو التناقض بين ما هو قائم وما هو مطبق فعلياً وبين ما تدعو له القواعد والمعايير التي يتم بموجبها تقييم الأداء، بعدها تأتي مرحلة التحقق والتحقيق لمعرفة أسباب الانحراف، وبناءً على هاتين الخطوتين يتم اقتراح الحل أو يتم اكتشاف أو وضع فكرة أو نموذج ما، ثم يتم اختبار الحل لمعرفة درجة صحته من أجل التحول نحو الصورة الذهنية التي تسعى إليها المؤسسة وجعل ما هو قائم أقرب لما ينبغي أن يكون عليه.

#### 4- أنماط التعلم التنظيمي: وسنقدم فيما يلي تصنيفين لأنماط التعلم:

أ - **التصنيف الأول:** قدمه توماس كان (T.Khn) في كتابه (بنية الثورات العلمية) والذي يميز فيه بين نوعين التعلم الاعتيادي والتعلم العالي الاستثنائي، **فالتعلم الاعتيادي (Normal learning)** هو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار، بينما التعلم العالي (الاستثنائي) (High learning) والذي يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكاري الجذرية في المؤسسة<sup>3</sup>.

ب - **التصنيف الثاني:** وقدمه بيتر سينج (P.M.Senge) ويصنف التعلم إلى تعلم تكيفي (Adaptive learning) وهو تعلم يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو المؤسسة. وهذا النوع يدور حول التقليد أو الاستنساخ (Opying) ويرى سينج أن زيادة القدرة التكيفية هي مجرد خطوة أولى في التحرك نحو مؤسسة التعلم.

<sup>1</sup> عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 183.

<sup>2</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص 149.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 259، 260.

والنوع الثاني هو **التعلم التوليدي (Generative Learning)**<sup>1</sup>: هو التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم، فإذا كان التعلم التكيفي يقوم على الاستنساخ فإن التعلم التوليدي يقوم على الإبداع (Creating) لأنه يتطلب أفكار جديدة في النظر إلى المؤسسة<sup>2</sup>.

**ج- التصنيف الثالث:** وهو الذي قدمه جيرس أرجرس (G.Arggris) والذي تحدث عن الحلقة المزدوجة للتعلم، فالتعلم في الحلقة الثانية يتعلق بالتعلم عند حل مشكلة آنية، في حين التعلم في الحلقة الثانية يتعلق بالتعلم من حل المشكلة وهذا يؤدي إلى تغيير القواعد القديمة وتحديد السلوك المستقبلي.

### المطلب الثاني: المؤسسة المتعلمة

إنّ التنبؤ الواسع للمؤسسة المتعلمة أصبح من الظواهر المعاصرة في تحقيق أبعاد النجاح الفعال في الوصول لأفضل الإنجازات التي تتطلبها مواصلة التحسين المستمر والتطور الفعال، إذ تقوم المؤسسة المتعلمة اليوم على أساس تحقيق ثلاث أبعاد أساسية وهي<sup>3</sup>:

✓ التعلم (learn)

✓ التكيف (Adapt)

✓ التغيير (change)

**أولاً- مفهوم المؤسسة المتعلمة:** تعددت المفاهيم حول المؤسسة المتعلمة وكان ذلك واضحاً فيما يتعلق بدراساتها، فقد كانت هناك صعوبة في الوصول إلى تعريف دقيق لها وفيما يلي بعض التعاريف للمؤسسة المتعلمة:

1- المؤسسة المتعلمة هي تلك المؤسسة التي استطاعت أن تنسج في كيانها وحضارتها قدرة مستمرة متجددة على التعلم والتكيف والتغيير، وهي تشجع وتسرع التعلم لجميع العاملين فيها. وينتج عن هذا تحسين مستمر في مجالات عدة كالعمليات والمنتجات والخدمات وهياكل ووظائف أعمال الأفراد وفرق العمل والممارسات الإدارية<sup>4</sup>.

2- عرفها كل من ميلز وفريسن (Mills, Frieson): على أنها المؤسسة التي تدعم الإبداع داخلها من خلال إضفاء الجودة وتقوية العلاقة بينها وكل من المستهلكين والموردين، وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة بفعالية بهدف زيادة الربحية<sup>5</sup>.

3- قدم (Nastiaka, Christenson) تعريفاً وضع فيه نظرة شاملة للمؤسسة المتعلمة: «تعتبر المؤسسة المتعلمة ماهرة في خلق واكتساب ونشر ونقل المعرفة والاحتفاظ بها وإعادة توجيه سلوكياتها بناءً على المعرفة الجديدة التي اكتسبتها»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص ص 259، 260.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 260.

<sup>3</sup> حضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء، عمان، ط 01، 2010، ص 49.

<sup>4</sup> عبد البارى إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، دار وائل، عمان، ط 01، 2008، ص 492.

<sup>5</sup> هاشم عيسى سعيد أبو ليدة، الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الأردنية، مرجع سبق

ذكره، ص 28.



4- ويعرفها سينج (Senge) بأنها المؤسسة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلولها، و أن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين لتنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم من أجل تحقيق أهدافهم<sup>2</sup>.

وبناءً على التعاريف السابقة فالمؤسسة المتعلمة هي المؤسسة التي تستطيع وباستمرار من أن تسهل وتشجع وتوفر التعلم لجميع موظفيها وفي كافة المستويات الإدارية، من أجل خلق ونشر واكتساب المعرفة والمهارات ومختلف القدرات الإبداعية والابتكارية التي تضمن التحسن المستمر للمؤسسة وبيئتها داخلياً وخارجياً، وتُحقق في بنيتها مجموعة من السمات تستحوذ عليها نظرياً وتطبيقياً وتميزها عن بقية المؤسسات.

**ثانياً- خصائص المؤسسة المتعلمة:** المؤسسة المتعلمة هي المؤسسة التي تطور قدراتها باستمرار على التكيف والتغيير وهي تتسم بالخصائص التالية:

**1- إنها مؤسسة مرنة:** ذات قدرة فعالة على التكيف والتغيير استجابة للتغيرات المختلفة في بيئتها كوسيلة منها للبقاء والاستمرارية والنجاح.

**2- إنها مؤسسة ذات بيئة تتصف بالثقة والتعاون وتشجع الاتصالات المفتوحة:** تتمتع بالتنوع والتفكير النقدي، وتشجع الأفراد على طرح الأسئلة والنقاش لكافة قضايا التعلم، وعلى المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرار وعلى استخدام مقدراتهم ومهاراتهم في إحداث التحسين والتغيير المطلوبين<sup>3</sup>.

**3- التفكير المنتظم:** وهو عبارة عن هيكل وهمي لطريقة التفكير ويعمل على مساعدة المديرين في رؤية أجزاء المؤسسة بصورة شاملة بدلاً من التركيز على جزء معين، وتبين لهم كيف يغيرون أنفسهم بسهولة وتمكنهم من القدرة على فهم واستيعاب المشكلات المحيطة بهم وإيجاد الحلول الملائمة لها.

**4- التفوق الشخصي:** ويعني تعهد أعضاء المؤسسة بالتعلم أفضل من تعهد المؤسسة نفسها، بهذا فالتفوق الشخصي، يعمل على توضيح وتعميق الرؤية الشخصية، وتوجيه طاقة الفرد لتحقيق الفرد أحلامه وأهدافه المنشودة<sup>4</sup>.

**5- التساؤل المستمر:** وتشير هذه إلى نوعية الأسئلة ذات العلاقة بالمعرفة وما هي المعوقات التي تحول دون الحصول على المعرفة وتطبيقها من أجل معالجتها وتعزيز أماكن القوة.

**6- التمكين:** وتشير إلى توفير جميع المستلزمات والممكنات اللازمة للحصول على المعرفة والتعلم، أي تقديم جميع التسهيلات اللازمة للتعلم، والحصول على المعرفة.

**7- التقييم المستمر:** وذلك للتأكد من تهيئة جميع الظروف اللازمة والمناسبة للتعلم والتأكد من توفر المواد والوسائل اللازمة لذلك<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 28.

<sup>2</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 165.

<sup>3</sup> عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة، مرجع سبق ذكره، ص 401.

<sup>4</sup> عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 191.

8- التركيز على فرق العمل وتعتمد الم مؤسسة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف وخاصة الضمنية منها، وتستمد الرؤية المشتركة من المستويات الإدارية جميعها<sup>2</sup>.

ثالثاً- لماذا المؤسسة المتعلمة: إن الأسباب التي تبرز أهمية التعلم هي تقريبا نفسها التي تجعل المؤسسات في أن تجعل من نفسها مؤسسات متعلمة، ويمكن إيجاز أبرز هذه الأسباب فيما يلي<sup>3</sup>:

1- الجودة: تسعى العديد من المؤسسات إلى فتح أسواق جديدة وتقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية تفوق توقعات المستهلكين، ولن يتسنى لها ذلك إلا بتسخير كل طاقاتها وقدراتها بحثاً عن الأساليب والطرق العلمية التي تخفض من التكاليف وتزيد الجودة، وهذا يدعو لأن تكون المؤسسة قائمة على المعرفة.

2- العولمة بأنواعها المختلفة: تحديات العولمة ضغطت على الحكومات والمؤسسات الوطنية بوجود تحسين أداؤها، وإعادة الهيكلة وتطبيق المعايير الدولية للجودة مثل الأيزو كشرط للحصول على المزايا المتعلقة بالتصدير والاستيراد وفتح أسواق جديدة.

3- التنافس المحلي والإقليمي والدولي: على غزو الأسواق وكسب الزبائن والحصول على العقود والمناقصات الدولية لتنفيذ المشاريع الكبيرة، كل هذا يجعل المعرفة من أهم أولويات المؤسسة العملية.

4- التوجه نحو التخصصية: تتوجه العديد من الحكومات لخصخصة مؤسساتها ولتمكينها من تحسين أداؤها وتغيير نظم عملياتها بحيث تعمل وفق معايير القطاع الخاص القائمة على حسابات الربح والخسارة، ولعل التعلم التنظيمي أبرز وأهم وسيلة لإحداث التغيير.

5- تحسين المستوى العلمي للموظفين: توفر كوادرات بشرية في المؤسسات من ذوي الشهادات العليا، يخلق بيئة داخلية وتنتشر فيها نشاطات البحث العلمي وبرامج التدريب والتطوير في العديد من القطاعات الهادفة جميعها إلى رفع مستويات الأداء وتحسين القدرات، وهذا بدوره يدعو إلى زيادة الاهتمام بالتعلم والمعرفة.

6- التغيير المستمر: إن المؤسسة المعاصرة تعيش في عصر وفي بيئة تتميز وتتصف بالسرعة والتغيير على مختلف الأصعدة، ودون شك التغيير المستمر في البيئة الخارجية. قد يفرض التغيير المستمر في عمل أي جزء من المؤسسة والذي يمتد أثره إلى باقي الأجزاء، وبالتالي ينبغي أن تكون المؤسسة أكثر مرونة واستجابة لمختلف التغيرات القائمة على المعرفة، وكل هذا يدعو المؤسسة لتبني إستراتيجية التعلم ولأن تكون متعلمة، لاستيعاب مختلف التغيرات والاستجابة لها أو تصديرها.

7- توفر التقنيات الحديثة: مثل الحواسيب ومختلف وسائل الاتصال الحديثة وتوافر بنوك المعلومات التي أسهمت جميعها بانتقال ونشر وحفظ المعرفة وتحديثها باستمرار وتعميقها وسهولة الوصول إليها.

<sup>1</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 166.

<sup>2</sup> عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 171، 172.

رابعا- نشاطات الم مؤسسة المتعلمة: أشار (Garvin) إلى أن المؤسسة المتعلمة تكون ماهرة في خمسة نشاطات رئيسية، ومن خلال توليد النظم والعمليات الداعمة لهذه النشاطات، ودمج بعضها لبعض تكامليا في بيئة العمليات اليومية، تستطيع المؤسسة إدارة التعلم بفاعلية أكبر وهذه النشاطات الخمسة هي<sup>1</sup>:

### 1- حل المشكلات نظميا: ينطلق هذا النشاط من الحقائق التالية:

- أ- أنه يعتمد على الأساليب العلمية أكثر من اعتماده على التخمين، وذلك فيما يتعلق بتشخيص المشكلات.
- ب- يؤكد على البيانات أكثر من التأكيد على الافتراضات كأرضية لاتخاذ القرار ويستخدم أدوات إحصائية بسيطة.
- 2- التجريب: ويشتمل هذا النشاط على البحث النظمي عن المعرفة الجديدة وفحصها.
- 3- التعلم من التجارب الماضية: يجب على المؤسسات أن تقوم بمراجعة نجاحاتها وإخفاقاتها وتقييمها بشكل نظمي، كما يجب على المؤسسات أن تقوم بتدوين الدروس المتعلمة بشكل يتيح للأفراد الوصول إليها والاطلاع عليها.
- 4- التعلم من الآخرين: إنّ الاطلاع على البيئة الخارجية والحصول على وجهة نظر جديدة من خلال مؤسسات أخرى، يمكن أن يكون أرضا خصبة ومحفزا للتفكير الإبداعي.
- 5- نقل المعرفة: إن التشارك في الأفكار بين الأفراد ونقل ونشر المعرفة بسرعة وفاعلية في مختلف أنحاء المؤسسة يكون له أثر إيجابي، ومن بين الآليات التي تساعد في نقل المعرفة، التقارير المكتوبة والشفوية والمرئيات والصوتيات والزيارات الميدانية.

خامسا- استراتيجيات تعزيز المؤسسة المتعلمة: تحدث ماركواردت (Marquardt) عن عشر استراتيجيات وهي في مجال المعرفة من شأن استخدامها أن يعمل على تعزيز المؤسسة المتعلمة، وتلك الاستراتيجيات تمارس بواسطة عناصر المؤسسة المتعلمة وبالتعامل مع رأس المال الفكري الذي يعتبر مظلة المعرفة من حيث أصل المعرفة ومكان تواجدها أيضا، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في الآتي<sup>2</sup>:

- 1- الاشتراك في مسؤولية جمع المعرفة ونقلها: وتعني وجوب تشجيع كل فرد من أفراد المؤسسة ليصبح راغبا في جمع المعرفة.
- 2- انتزاع المعرفة من الخارج: يجب أن تهتم المؤسسة ببيئتها الخارجية المحيطة بها للبحث عن المعرفة ذات العلاقة لتعمل على انتزاعها واكتسابها.
- 3- تنظيم أساليب داخلية للتعلم: على المؤسسة أن تعمل على تطوير العديد من التكتيكات لتشجيع التشارك في التعلم.

<sup>1</sup> هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص ص 150-151.

<sup>2</sup> هاشم عيسى سعيد أبو لجة، الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة، مرجع سبق ذكره، ص ص 30، 31.

4- تشجيع ومكافأة الابتكار: وهذا يعني أن الرغبة في البقاء في السوق العالمي تتطلب عملية توليد مستمرة لأساليب جديدة تهدف إلى تقديم منتجات أفضل.

6- تدريب الأفراد على خزن المعرفة واسترجاعها: وهذا يعني أن تواظب الم مؤسسة المتعلمة على إعلام أعضائها، وبشكل مستمر، وبكل ما يتعلق بالمعرفة التي تريد المؤسسة الحصول عليها.

7- تعظيم عملية نشر المعرفة: فرق العمل وتدوير الأعمال وسيلتان فعالتان لنقل المعرفة داخل المؤسسة.

8- تطوير قاعدة معرفة حول قيم الم مؤسسة واحتياجات التعلم فيها: فإذا تم خزن المعرفة وتمييزها وتخزينها ستكون فاعلة ولها قيمة داخل المؤسسة.

9- توليد آليات لجمع التعلم وخزنه: إن نتائج التعلم من معارف وأفكار ومعلومات تتواجد في عقول الأفراد والجماعات، لذا على المؤسسة الحصول على تلك المعرفة والاحتفاظ بها فيما يسمى بذاكرة الم مؤسسة لتصبح فيما بعد تاريخها الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات.

10- نقل التعلم الصفي إلى الاستخدام أثناء العمل: ويتضمن ذلك خطوات محددة ومدرسة يتم تنفيذها من المديرين، المديرين والمشاركين.

من خلال العناصر السابقة، يبدو أن التحول أصبح من أكبر التحديات التي تواجه الم مؤسسات في العصر الحالي للخروج من عزلتها وانغلاقها والابتعاد عن التكنم في ظل شيوع مبادئ الشفافية، لتصبح مؤسسات منفتحة ومتفاعلة مع محيطها وتؤمن بالتغيير والتجديد من خلال متابعة ما يستجد في بيئتها المحيطة والبيئة العالمية، مستعينة برجال معرفة وتقنيات حديثة<sup>1</sup>. واللجوء إلى الأساليب العلمية الحديثة في حقل تنمية وتطوير مواردها البشرية، وتنمية المؤسسة في نفس الوقت، والتعلم يعد الوسيلة والأسلوب الأمثل لتحقيق أعلى عائد وقيمة مضافة للمؤسسة في ظل تحديات ثورة المعلومات واقتصاد المعرفة.

### المطلب الثالث: متطلبات التعاليم والتحديات التي يواجهها في ظل اقتصاد المعرفة

تعاني الكثير من الدول النامية من ضعف في قاعدتها العلمية مقارنة بالدول النامية، وهذا ما يجعلها تواجه تحديات كبيرة في سبيل إيجاد سياسات عملية وتكنولوجية جديدة لكي تحسن من أدائها الابتكاري.

ويعد نظام التعليم والتدريب مكونا أساسيا للبنية التحتية المصممة لمواجهة احتياجات اقتصاد المعرفة، ذلك أن الارتقاء إلى حلقات وسلاسل أعلى للقيمة في ظل اقتصاد المعرفة يتطلب التركيز على مجموعة من المهارات المتميزة والقدرات الابتكارية المتجددة والكامنة في عقول الموارد البشرية، وهذا كله يجعل من العملية التعليمية أمام معضلة تتمثل في أن يكون نظام التعليم قادر على التكيف بنجاح مع مستجدات الاقتصاد الجديد.

وسنعرض فيما يلي التوجهات التي ساهمت التغيرات العالمية في تعميق أثرها وتوسيع قاعدتها فيما يتعلق بالعوامل التعليمية في نظم تنمية الموارد البشرية، وتوضح أيضا أثر التعليم على اقتصاد المعرفة ومتطلباته والتحديات التي يواجهها.

<sup>1</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص ص 174، 175.

أولاً- التطورات التي ساهمت في تعميق أثر العوامل التعليمية: نقصد بالعوامل التعليمية عدد كبير من مدخلات العملية التعليمية-التعلمية وعملياتها ونواتجها (مخرجاتها)<sup>1</sup>، ومن أهم التوجهات والتطورات التي ساهمت قوى العولمة في توسيع قاعدتها وتعميق أثرها فيما يتعلق بالعوامل التعليمية في نظم تنمية الموارد البشرية، مايلي:

- اتساع وتعددية مصادر المعرفة وأساليب الحصول عليها.
- بروز مفهوم وممارسات المؤسسات التعليمية الافتراضية التي لا تقتيد بالمفهوم الشائع لهذه المؤسسات والهياكل والبنى الحالية بمحدداتها المكانية والزمانية.
- تطور آفاق التعليم غير النظامي وشمول خدماته فئات وشرائح مجتمعية أكبر.
- شيوع استخدام الوسائل والتقنيات التعليمية الحديثة ويشمل ذلك التجهيزات والشبكات والنظم والبرمجيات التي اختصرت المكان والزمان واندجت بموجبها معايير التعليم عن بعد بأساليبه وآلياته المختلفة والتعليم عن قرب.
- انتقال مركز ثقل دور المعلم في نظم التعليم النظامي وغير النظامي من التعليم والتلقين ونقل المعرفة إلى التحفيز والتنظيم والتسيير والمتابعة والتقييم.
- تطوير مفهوم وآليات التمويل الذاتي للمؤسسات التعليمية، وبخاصة مؤسسات التعليم العالي، وذلك في ضوء نمو الاهتمام باقتصاديات التعليم والبعد الاستثماري فيه. ويتم ذلك عن طريق التوسع والنشاطات والخدمات المدرة للدخل وتتكامل مع المهمات الأكاديمية الأخرى، بما يضيفي بعدا تطبيقيا على النشاطات التعليمية من جهة، ويساهم في توفير الموارد المالية وتحسين اقتصاديات التعليم من جهة أخرى.
- زيادة الاهتمام بالبحث العلمي ذي الانعكاسات والأبعاد التطبيقية في عالم العمل، ونمو مشاركة القطاع الخاص في مهمات البحث العلمي والتطوير.
- تنمية الاتجاهات نحو التعليم الذاتي، باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة، وآليات التعلم المفتوح والتعلم عن بعد، للاتصال بمصادر المعرفة.
- ويعد التعليم الذاتي أحد الروافد الجديدة، لدعم التعليم واستمراره، وهو يعني قيام المتعلم نفسه بتعليم نفسه وهو ما يعني أمرين<sup>2</sup>:

-التركيز على المتعلم والاهتمام بدوره الفعال وبمشاركته المباشرة في التعليم وتغيير دوره من مستمع سلمي إلى مشارك وباحث وناقد ومصدر أساسي من مصادر المعرفة.

-انتشار استعمال التقنيات التعليمية الحديثة بأشكالها المتعددة والمتطورة.

ويوضح الشكل أدناه أن التعليم عملية مستمرة مدى الحياة، فمن خلاله نوجد منهجية لحل المشكلات واتخاذ القرارات عوضا عن تلقين المعلومات، كذلك فإنّ الربط الإلكتروني للحاسوب الشخصي في البيت يعني عملية انتقال

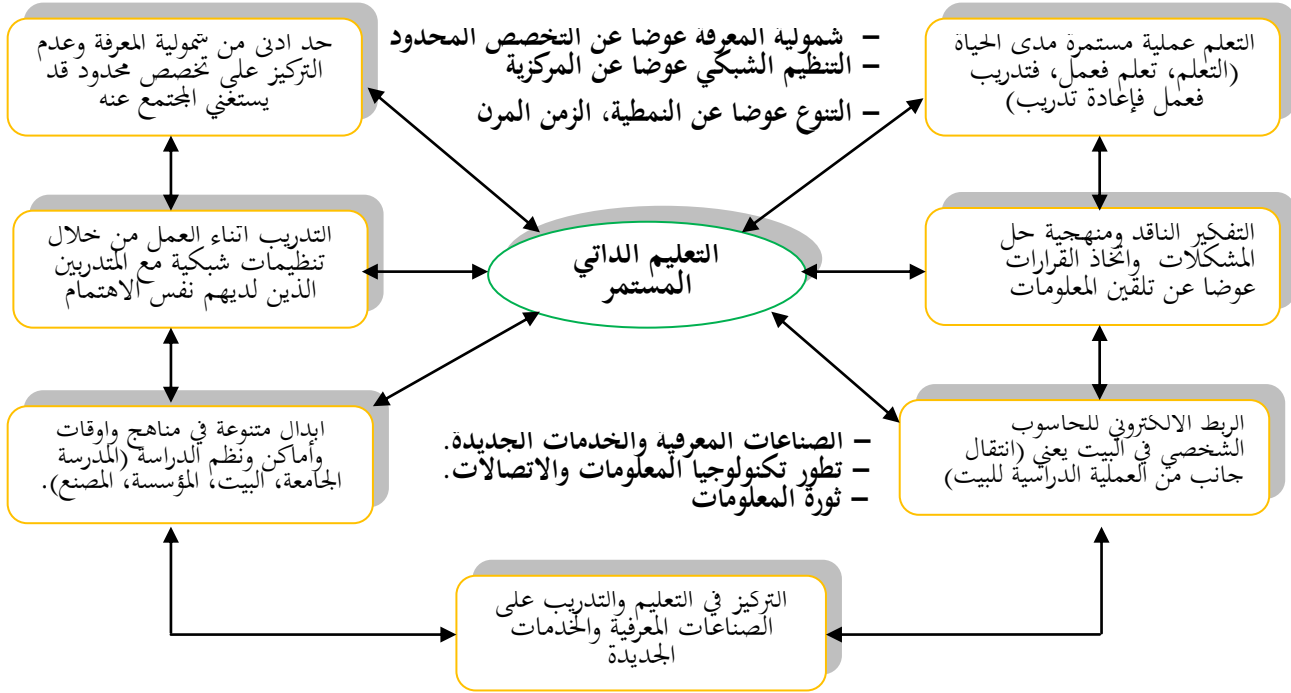
<sup>1</sup> منذر واصف المصري، العولمة وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 53، 54.

<sup>2</sup> سويلم جودة، سعيد محمد، تطوير التعليم ودوره في بناء اقتصاد المعرفة في مصر، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة، 2006، ص 235.

جانب من عملية التعلم إلى المنزل، وإنّ الاقتصاد الجديد يتطلب التركيز في التعليم والتدريب على الصناعات المعرفية والخدمية الجديدة .

### شكل رقم (04-08): التعليم الذاتي المستمر وأثره على الاقتصاد المعرفي

التعليم الذاتي المستمر محور شبكة مؤثرات ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات



المصدر: هاشم الشمري، ناديا الليثي، الاقتصاد المعرفي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

ثانيا- التحديات التي تواجه التعليم في اقتصاد المعرفة: بالرغم من أن التحول نحو اقتصاد المعرفة يعني التحسين على المستوى الاقتصادي، إلا أنه يحمل في طياته التحديات التي تواجه نظم التعليم في ظل اقتصاد المعرفة وتمثل في الآتي<sup>1</sup>:

- توفير عرض مناسب من الخبرات والمهارات التي تتوافق مع متطلبات الاقتصاد القائم على المعرفة والحرص على الارتقاء بمستوى هذا العرض بصورة مستمرة.

- ضرورة دعم التزام مختلف المؤسسات بأهمية تطوير وتنمية الموارد البشرية للحفاظ على مستويات مرتفعة من الإنتاجية والنمو والتوظيف.

- كيفية حل المشكلات الإدارية والأكاديمية التي تواجه مختلف المؤسسات التعليمية، فقد لا تنفذ السياسات والبرامج المرسومة للتعليم بكفاءة وفعالية.

- انخفاض الميزانيات البحثية وهذا ما يؤثر على نوعية الخدمات التعليمية المقدمة، ومشكل نقص موارد التمويل.

<sup>1</sup> يوسف محمد الإبراهيم، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 109، 110.

ومن خلال ذكر هذه التحديات التي تواجه نظم التعليم في ظل اقتصاد المعرفة يمكن التمييز بين أربعة عناصر أساسية لتطوير إستراتيجية مناسبة للمعرفة وتمثل في الآتي<sup>1</sup>:

- نظام اقتصادي ومؤسسي يوفر الحوافز المناسبة للاستخدام الكفاء للمعرفة الحالية وخلق معارف جديدة.
- قوى بشرية ترتفع مستوياتها التعليمية والمهارية بما يمكنها من خلق ونشر والمشاركة في استخدام المعرفة.
- بيئة معلوماتية ديناميكية لتسهيل الانتقال الفعّال ونشر ومعالجة المعلومات بصورة مناسبة.
- نظام فعال للابتكار للمؤسسات ومراكز البحث والجامعات وغيرها من المؤسسات للاستفادة من رصيد المعرفة الضخم.

**ثالثاً- متطلبات التعليم في ظل اقتصاد المعرفة:** إنّ الولوج إلى اقتصاد المعرفة يتطلب من الدول التخلص من جميع القيود غير الضرورية، والقوانين التقليدية ومختلف الثقافات المقيدة للتطورات، وحتى تتمكن الدول من التحول من اقتصاد رأس المال والعمل إلى اقتصاد المعرفة، فإنّ هذا يتطلب منها أن تولي النظام التقليدي العناية الكافية وذلك من خلال<sup>2</sup>:

- أن يكون النظام التعليمي مرناً، ويتم تطوير سياساته للتأكد من مقدرة الأفراد على التعامل مع تكنولوجيا المعرفة والاتصالات.

- أن يتم تأهيل المعلمين دون استثناء، وبصورة إجبارية على مهارات الحاسوب وأن يتم تزويدهم بكل الوسائل والتجهيزات لتطوير قدراتهم في مجال تكنولوجيا المعرفة والاتصالات.
- أن يكون حجم الاستثمار في مراحل التعليم المختلفة في المعرفة وتكنولوجيا الاتصالات كافياً، بحيث يوفر للمؤسسات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات الكوادر المؤهلة والقادرة على تطوير مؤسساتها للمساهمة في بناء اقتصاد معرفة.
- توفير فرص التدريب للعاملين القدامى في جميع القطاعات العامة والخاصة على مهارات الحاسوب والإنترنت، بحيث تصبح قادرة على التعامل مع اقتصاد المعرفة.
- توفير فرص الاستثمار في مجال التدريب في حقل المعرفة وتكنولوجيا الاتصالات لزيادة عدد القادرين على المشاركة في الصناعات التي تعتمد على المعرفة.
- الاهتمام بتطوير الممارسات التعليمية، بأساليب تواكب التقدم الحضاري، والاهتمام بتنمية إستراتيجية التفكير الإبداعي.

- تعزيز العمل الجماعي.

- العمل بروح الفريق.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص ص 109، 110.

<sup>2</sup> عبد موسى العلي النعيمات، أثر الاقتصاد المعرفي على العملية التعليمية التعليمية، مرجع سبق ذكره، ص ص 46، 47.

## المطلب الرابع: القيمة الاقتصادية للتعليم والتعلم في ظل اقتصاد المعرفة.

تقدر الدراسات التي أجرتها وزارة التجارة الأمريكية أن مساهمة التقدم المعرفي تشكل 80% من العامل الكلي لنمو الإنتاجية، ذلك أن المعلومات والتكنولوجيا أصبحت أهم عوامل الإنتاج في اقتصاد المعرفة<sup>1</sup>.

ولقد أصبح التعليم هو بوابة التحول إلى اقتصاد المعرفة وأحد أهم الركائز التي تساهم في بنائه، وسيتم التركيز في هذا الجانب على أهمية التعليم وقيمه الاقتصادية وبالذات في اقتصاد المعرفة والتقنيات المتقدمة التي يتضمنها.

**أولاً- أهمية التعليم في ظل اقتصاد المعرفة:** تبرز أهمية التعليم ودوره في بناء وتنمية وتطوير اقتصاد المعرفة من خلال إسهامه فيما يلي<sup>2</sup>:

1- توفير القدرات الإدارية والتنظيمية والتي تحقق مايلي:

أ - التخصيص الأمثل للموارد المتاحة في الاقتصاد وبالشكل الذي يحقق أقصى عائد اقتصادي ممكن.

ب - إتاحة العمل باتجاه تحقيق الاستخدام الكامل للموارد في المجالات التي خصصت لها وحسن استخدامها، وضمان استغلالها بأفضل صيغة.

ج - حسن استخدام الموارد وزيادة الكفاءة يحققان أقصى عائد وأقصى إنتاج.

2- تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف والمهارات، وهذا ما يعكس إيجاباً على أداء أعمالهم، مستوى الإنتاج، وتحقيق التنمية والتطور.

3 - تطوير التعليم يساهم بشكل ملموس في إحداث التطور العلمي والتكنولوجي، وبشكل متسارع وبصورة متزايدة وبقدر كبير من التعدد والتنوع، وبالذات في ظل اقتصاد المعرفة وما يتضمنه من تقنيات متقدمة.

والتطور العلمي والتكنولوجي هو الآخر وسيلة فعالة لتنمية وتطوير الاقتصاد من خلال إسهامه في اكتشاف وسائل وأساليب جديدة تساهم باستمرار في اكتشاف موارد جديدة، وفي تطوير استخدامات الموارد الموجودة، وزيادة درجة الانتفاع الاقتصادي وبضمان الكفاءة في هذا الاستخدام وتقليل الجهد البشري في العمليات الإنتاجية وبالذات العضلي.

4- إنتاج منتجات تكنولوجية اعتماداً على تطوير التعليم المتصل بالبحث والتطوير التكنولوجي، وهذا ما يوفر قدرة تكنولوجية ذاتية ويساعد على التخلص من التبعية التكنولوجية.

5- التغييرات التكنولوجية، وما تتضمنه من تطورات تكنولوجية تقود بالضرورة إلى تغييرات في الوظائف والمهن والنشاطات، وبالضرورة تغييرات في المهن والوظائف والنشاطات التي يؤديها الاقتصاد، وبروز الحاجة إلى مهن ووظائف وأعمال جديدة تتطابق مع طبيعة التغييرات السابقة الذكر.

<sup>1</sup> جمال داوود سلمان، اقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 157.

<sup>2</sup> فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص ص 90، 99. بتصرف.



- 6- إنَّ التعليم يسهم في تلبية احتياجات الاقتصاد في عمله وفي تنميته وتطوره، والتي تتصل بما تفرزه التغيرات في طبيعة عمل الاقتصاد في نشاطاته وفي تركيب هذه النشاطات.
- 7- إنَّ التعليم بتوفيره المعلومات والمعارف وإسهامه في زيادة درجة وعي الفرد وثقافته يسهم في تحقيق الرشد والعقلانية في سلوكه، وفي تصرفاته وعند اتخاذ قراراته الاقتصادية، سواء المتعلقة بالاستهلاك أو بالاستثمار أو بالإنتاج وبالشكل الذي يحقق له أقصى عائد وبأقل تكلفة وجهد وتضحية.
- 8- إنَّ التعليم من خلال إسهامه في توفير الوعي والثقافة والمعلومات للفرد يزيد من طموحاته ويجفزه على بذل نشاطات وجهد أكبر، وبالتالي يحسن من مستواه المعيشي والاقتصادي.

**ثانيا- القيمة الاقتصادية للتعليم والتعلم:** إنَّ القيمة الاقتصادية للتعليم والتعلم ترتبط بإسهامهما في الاقتصاد في جوانبه المختلفة وبالذات الإنتاجية منها، وبما أن نوعية العنصر البشري ومعارفه ومهاراته تتأثر بعوامل عديدة، منها التعليم، التعلم، التدريب، والتعليم الذاتي، وغيرها، وبما أن التعليم يعتبر القاعدة الأساسية والمهمة التي تبنى عليها المعارف والمهارات، ولأنَّ عمليات التعليم منتظمة، وتتوفر البيانات الإحصائية إلى حد ما منها، فإنَّ هذا كله دفع بعدد ليس بالقليل ممن تناولوا القيمة الاقتصادية للتعليم، بالبحث في التعليم باعتباره استثمار في البشر.<sup>1</sup>

وقد أثبت معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاقتصادية في دراسته لقياس التنمية في الدول النامية، أن الدول النامية التي تفضل وتعطي أهمية أكبر للاستثمار في التعليم عن الاستثمار في رأس المال المادي تتميز بمعدلات نمو في إجمالي الناتج المحلي تزيد على أربعة أضعاف في المتوسط عن معدل النمو في الناتج الإجمالي في الدول التي تفضل الاستثمار في رأس المال المادي، فأهمية التعليم كمحور رئيسي في اقتصاد المعرفة جعل مختلف الدول النامية منها والمتطورة تنفق نسبة معتبرة من ناتجها القومي على التعليم، فمثلا العناية التي توليها السويد للتعليم هو أحد أسباب تمركزها في المراتب الأولى عالميا في تصنيف التنمية البشرية، حيث تبلغ النفقات العامة للتعليم من الناتج المحلي الإجمالي 6.6%<sup>2</sup>، كما تطورت نفقات التعليم خاصة المتطورة منها والتي تفوق في مجملها 5% من الناتج المحلي على غرار دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية<sup>3</sup>، فللمجتمع الأفضل تعليماً أقدر على أن يستخدم الاستثمارات استخداماً أمثل في القطاعات الحديثة، ويكون أقدر على التلاؤم مع التحديثات التقنية والتكنولوجية، وأكثر معرفة باستخدام أدوات الإنتاج الجديدة.<sup>4</sup>

كما بين دنيسون أن دخل العمل يمثل 73% من الدخل القومي، ودخل رأس المال 22.5%، ودخل الموارد الطبيعية بما فيها الأرض 4.5%، ويوضح بان التعليم الإضافي يساهم بزيادة الإنتاجية من خلال رفع نوعية العمل، وهو ما يوضح القيمة الاقتصادية للتعليم ويؤكددها عن طريق ما يلي<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 99.

<sup>2</sup> André Gamblin , images économiques du monde 2004,éd Armand colin , paris,2004,p :36.

<sup>3</sup> Frédéric carlier,management et économie du savoir,éd ellipses,paris,2009,p :24.

<sup>4</sup> بغداوي جميلة، أثر الاستثمار في التعليم على النمو الإنتاجي في الجزائر، دراسة اقتصادية قياسية لحالة الجزائر، 2003/1975، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص علوم مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2007، ص 31.

<sup>5</sup> مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد المعرفي، مرجع سبق ذكره، ص 338.

- إنَّ الشخص الأكثر تعليماً يكون عمله في أداء مهنة معينة أفضل مقارنة بمن هو أقل تعليماً.
- إنَّ التعليم الإضافي يجعل الأفراد أكثر استجابة للأفكار في اختيار المهن وتوفير البدائل.
- إن التحول في التركيب المهني لقوة العمل بين التحول من المهن التي تتطلب تعليماً أقل إلى تلك التي تتطلب تعليماً أكبر.

كما بحث دنيسون مصادر النمو في الولايات المتحدة للفترة ( 1929-1957)، ذات الصلة بالأسباب التي تؤدي إلى زيادة الدخل القومي، والتي تمثلها التغيرات في الموارد المستخدمة لتكوين الإنتاج القومي، والتي تمثلها التغيرات في الموارد المستخدمة لتكوين الإنتاج القومي، وهي رأس المال المادي والعمل والعناصر الأخرى والمتغيرات التي تؤثر على الناتج لكل وحدة مستخدمة من هذه الموارد أو العناصر، وبين دنيسون في دراسته أن التعليم هو الأكثر إسهاماً في ذلك أي في زيادة الناتج القومي لأنه يساهم في نموه من خلال<sup>1</sup>:

- أنه يحسن نوعية قوة العمل، وبما يؤدي إلى زيادة إنتاجية العامل.

- أن رفع درجة تعليم السكان يزيد معدل خزينة المعرفة في المجتمع والتي هي نفسها تتطور وتسهم في زيادة الإنتاجية.

وهناك المزيد من الدراسات التي تبين العائد من وراء التعليم وأن الاستثمار فيه يمثل شكلاً من أشكال الاستثمار في المعرفة باعتباره تكوين لرأس المال البشري، ومن أجل تكوين رأس مال معرفي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتقنيات الواسعة التي تتحقق في اقتصاد المعرفة، فالتعلم باستمرار يمكن من تطبيق الأشياء الجديدة واستيعابها بكفاءة، بما يحقق أهداف المؤسسة، والتعلم يحقق سمتين أساسيتين بالنسبة للمؤسسة وهما التفوق على المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية، وضمان الاستدامة والاستمرارية للمؤسسة من خلال ثلاثة معايير هي دورة الابتكار أولاً وتكوين رأس مال فكري ثانياً والتعلم الأسرع ثالثاً، يقول الباحث إكوجيرو ونوناكا أنه عندما تتطور الأسواق والتكنولوجيا ويتكاثر المنافسون، وتصبح المنتجات متقدمة بين ليلة وضحاها، فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي تنشئ رأس مالها الفكري، ثم تنشره عن طريق التعلم بشكل واسع في جميع أنحاء المؤسسة<sup>2</sup>، فتبني إستراتيجية التعلم من قبل المؤسسة يعتبر الأنجع لمواكبة مختلف التغيرات والتحويلات خاصة التكنولوجية والمعرفية منها.

<sup>1</sup> فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 102.

<sup>2</sup> كتوش عاشور، بلخضر ناصيرة، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتنمية القدرات التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد 25، جامعة الجلفة، 2015، ص 16.

## المبحث الرابع: بناء اقتصاد المعرفة (عرض تجارب بعض الدول)

لقد أضحى اقتصاد المعرفة أداة محورية في قياس مدى كفاءة وقدرة الدول على حيازة أسباب التطور وامتلاك ناصية مقوماته اللازمة لنجاح خططها وبرامجها للتنمية الاقتصادية الشاملة، وعليه سنحاول من خلال هذا المبحث عرض تجارب بعض الدول في بناء اقتصاد المعرفة الذي يركز على تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار ويؤدي إلى تحسين معدلات النمو الاقتصادي، وهذا بالتطرق إلى دراسة مفصلة لتجارب كل من ماليزيا والعملاق الصاعد الصين وتجربة كل من فنلندا وكوريا الجنوبية في مجال تطوير سياسات التعليم ومختلف الآليات والإجراءات التي تدعم بناء اقتصاد المعرفة، بالإضافة إلى تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة، كما سنتناول بالدراسة الوضع المعرفي في الجزائر وتحديات بناء اقتصاد المعرفة وتنمية العنصر البشري في ظل الثورة المعرفية.

## المطلب الأول: التجربة الماليزية في بناء اقتصاد المعرفة

تعد ماليزيا من الدول الإسلامية التي أثبتت قوتها الاقتصادية على مستوى العالم لذلك تعتبر التجربة الماليزية في بناء اقتصاد المعرفة ذات أهمية بالغة لاستخلاص العبر.

أولاً- أسباب دراسة التجربة الماليزية: هناك أسباب عديدة ذات أهمية دفعتنا لدراسة التجربة الماليزية منها<sup>1</sup>:

1- ماليزيا هي دولة إسلامية، لذلك فإن تجربتها هي الرد على نظرية صراع الحضارات التي ترى في الدين الإسلامي مصدراً للتخلف وعائقاً أمام التقدم.

2- حققت ماليزيا نقلة نوعية في مجتمعها، حيث تحولت من دولة زراعية ذات موارد طبيعية محدودة إلى دولة عصرية متقدمة تشكل الصناعة ركيزة اقتصادها.

3- تبنت الدولة الماليزية شعار بناء "اقتصاد المعرفة"، وتمكنت فعلاً من بناء اقتصاد قوى وناشط يعتمد على المعرفة في تكوينه، وهي الدولة الثانية بعد الولايات المتحدة الأمريكية التي تمكنت من تصميم وإنتاج شرائح إلكترونية حاسوبية خاصة بها وسبقت الهند والصين وروسيا في ذلك.

ثانياً- ملامح الاقتصاد المعرفي في ماليزيا: لقد أنجزت ماليزيا في زمن قياسي ما يشبه المعجزة في الانتقال بمجتمع ريعي

بسيط محدود الموارد الطبيعية إلى اقتصاد قائم على المعرفة، وتأمين وضع ماليزيا على خريطة الاقتصاد العالمي، وذلك بفضل حكمة رائد نهضتها الحديثة محمد مهاتير، حيث نجحت في النهوض بالمجتمع الماليزي ككل، وفي استخدام المعلومات والاتصالات للنهوض بباقي القطاعات الاقتصادية. والدليل على ذلك ارتفاع نسبة مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إجمالي الناتج المحلي لماليزيا 36% عام 1998، وزيادة دخل الفرد فيها عشرة أضعاف في غضون عشرين سنة هي مدة حكم مهاتير<sup>2</sup>.

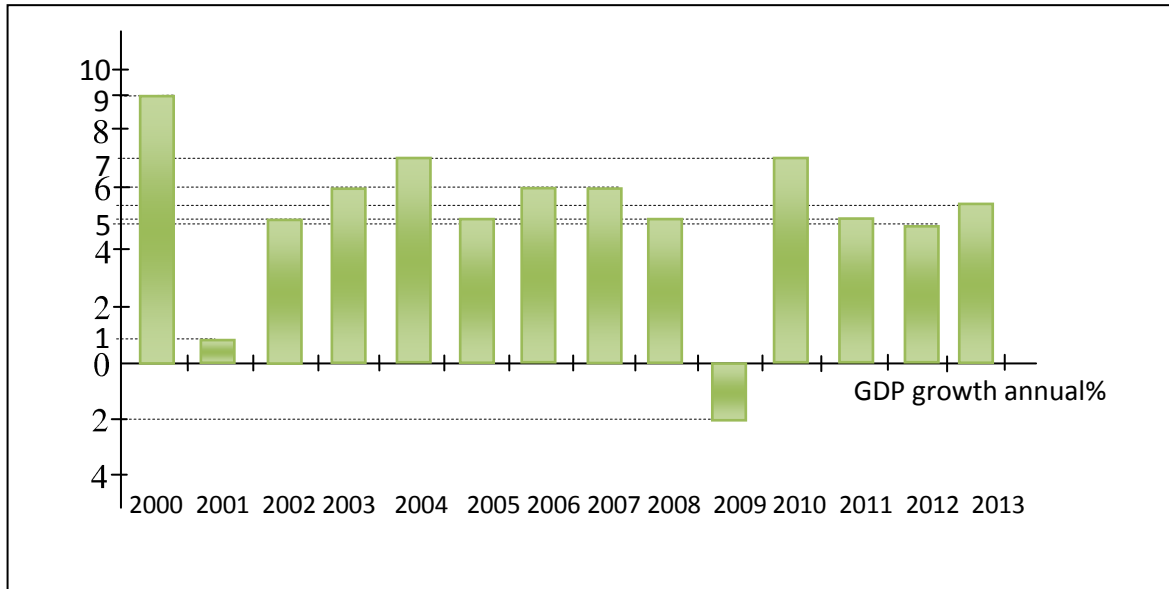
<sup>1</sup> عبد الحسن الحسيني، التنمية البشرية وبناء مجتمع المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 359.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد المعرفي، مرجع سبق ذكره، ص 141.

وبفضل السياسة التي دعمتها آليات تطوير القدرات والمهارات البشرية من خلال تطوير آليات التربية والتعليم، وتأسيس معاهد بحوث علمية ومؤسسات تدريب مهنية إرتفع إجمالي الناتج القومي ليصل إلى 84,6 مليار دولار في عام 2007 بزيادة قدرها 6,04% عن العام 2006 ، كما حققت ماليزيا باستمرار معدل نمو محلي إجمالي أكثر من 7% مع انخفاض معدلات التضخم في الثمانينات والتسعينات<sup>1</sup>.

كما نلاحظ من خلال المنحنى أدناه في الفترة ( 2000 - 2011 ) بلغ متوسط معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي حوالي 5% ، محققا أعلى نسبة له 9% سنة 2000 كدليل على نجاح السياسات التنموية المتبعة، أما أقل نسبة نمو (-2%) فكانت سنة 2009 وهذا الإنخفاض راجع لتداعيات الأزمة المالية العالمية على المنطقة.

شكل (04 - 09) : معدل تطور الناتج المحلي الإجمالي (ماليزيا)



المصدر: البنك الدولي على الموقع

10<sup>h</sup> : 35 ، 30/06/2013 ، <http://data.albankaldawli.org/country/malaysia>

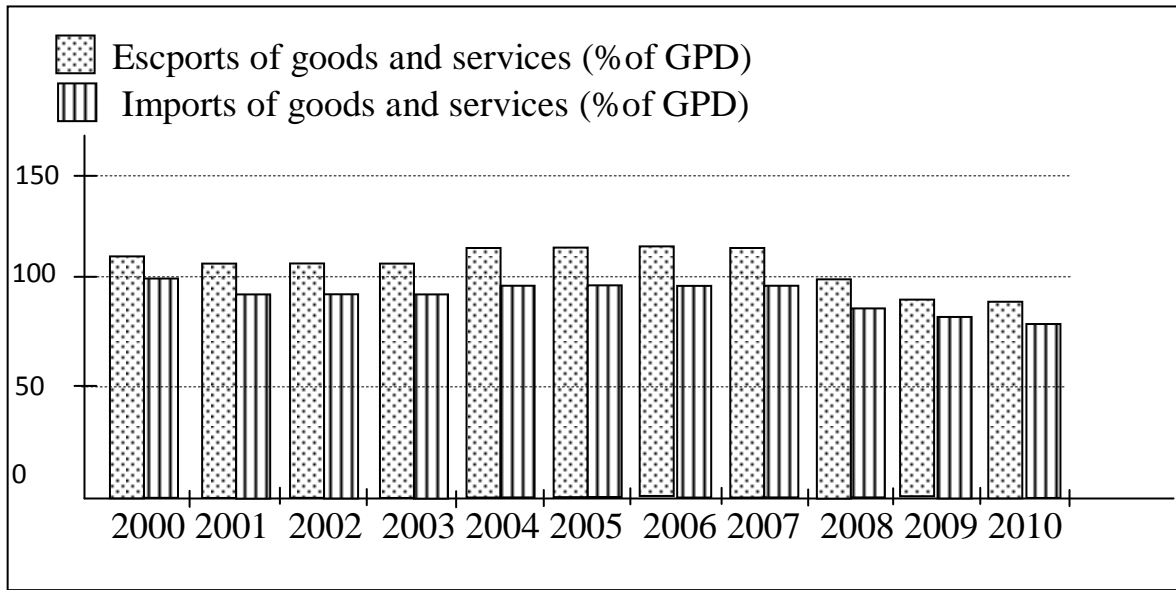
كما اعتمدت الحكومة الماليزية سياسة تصنيع واسعة في البلاد وفتحتها أمام الاستثمارات الخارجية المباشرة، واستفادت من التدفقات الكبيرة لرأس المال الأجنبي وأصبحت مصدرا دوليا لعدد كبير من المنتجات الإلكترونية، حيث بلغ حجم صادرات التكنولوجيا العالية 54,4%، والصادرات من المواد الأولية والغذائية ما يوازي 8%، وتشكل الصادرات الصناعية ما مجموعه 37% من حجم الناتج القومي و 76,7% من إجمالي صادراتها إلى الخارج، وبلغ حجم الإستيراد الإجمالي بما فيها المواد الأولية والطاقة 32% من حجم الناتج القومي فقط<sup>2</sup>.

والشكل أدناه يبين أن نسبة الصادرات دائما تفوق نسبة الواردات خلال الفترة (2000-2011).

<sup>1</sup> هاجر العياد(2011) زوم على اقتصاد ماليزيا، متوفر على الموقع [www.almouharrer.com/ar/](http://www.almouharrer.com/ar/) ، 30/06/2013.

<sup>2</sup> عبد الحسن الحسيني، التنمية البشرية وبناء مجتمع المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 360.

شكل (04-10) نسبة الصادرات والواردات من الناتج المحلي الإجمالي.



المصدر: البنك الدولي على الموقع

11<sup>h</sup> : 00 ، 30/06/2013، <http://data.albankaldawli.org/country/malaysia>

وقد بلغ متوسط دخل الفرد 9656 دولار أمريكي سنة 2011، وتحتل ماليزيا المرتبة 63 عالميا وفق مؤشر التنمية البشرية، أما معدل البطالة فأنخفض إلى 3,5% من عدد السكان، ومعدل التضخم إلى أقل من 3,9%، ويبلغ معدل الإنفاق على التعليم حدود 6,2% من الناتج المحلي الإجمالي و 25,2% من إجمالي الإنفاق الحكومي للدولة، ويتوزع هذا الإنفاق بنسبة 36% على التعليم الابتدائي و 22% على التعليم الثانوي و 26% على التعليم العالي، وبلغ معدل محو الأمية لدى البالغين 88,7% ولدى الشباب 97,2%، ومعدل الانتساب إلى التعليم الابتدائي 98% والثانوي 66% ونسبة الأطفال الذين تجاوزوا الصف الخامس وتابعوا الدراسة 96%، وعدد طلاب العلوم والهندسة والإنتاج يوازي 40% من طلاب التعليم العالي وهي أعلى نسبة في العالم<sup>1</sup>. وبلغ عدد مشركي الهاتف الثابت 172 مشترك، ومستخدمي الهاتف الجوال 771 والانترنت 435 لكل 1000 شخص والإنفاق على البحث والتطوير 0,7% من إجمالي الناتج الوطني GNP وعدد الباحثين يوازي 299 لكل مليون شخص<sup>2</sup>.

ثالثا- خطة ماليزيا التنفيذية 2020 للتحويل اقتصاد المعرفة: خرجت ماليزيا بخطتها التنفيذية بعيدة المدى 2020، وهو برنامج يخطط لمستقبل ماليزيا إلى حدود سنة 2020 ومن ضمن أهدافه تأسيس مجتمع قيمى كامل يكون فيه المواطنون على درجة من التدين القوي والقيم المعنوية والمعايير الأخلاقية الرفيعة<sup>3</sup>، كما استهدف البرنامج تحديث ماليزيا، ودعم وتقوية قدرتها على التجديد والتحديث وخلق الثروة، وبناء رأس المال البشري المؤهل بالعلم والمعرفة والخبرة والمهارة

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 361.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 361.

<sup>3</sup> عبد الرحمن بن سانية، قراءة في بعض تجارب الانطلاق الاقتصادي بالدول النامية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 11، جامعة غرداية، الجزائر، 2011، ص 62.

للتنافس به، ومن خلاله لتحقيق حلم المثير لاستراتيجيات وآليات اقتصاد المعرفة، وكانت التحديات الكبرى التي واجهتها ماليزيا خلال تفعيل خطتها بعيدة المدى 2020، تتمثل في المنافسة الشرسة للمنتجات العالمية من حيث الجودة والسعر، وباقي المزايا التنافسية للدولة التي تحولت إلى اقتصاد المعرفة<sup>1</sup>، وقد وضعت هذه الخطة في اعتبارها المحددات التالية<sup>2</sup>:

- البشر والموارد البشرية تأهيلا وتدريباً هم غاية التنمية القائمة على اقتصاد المعرفة وهم وسائلها.

- بنية تحتية أساسية للمعلومات وخطة تمويلية ذاتية.

- وضع وصناعة الاستراتيجيات التي تقوم على تفعيل تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها والاستفادة منها، ودعم تناميها وتعاضلها باعتبارها المحدد أو المحور الأساسي الذي يقوم عليه اقتصاد المعرفة.

- إعطاء أولويات للتطبيقات والخدمات المتعلقة بالاقتصاد والمجتمع الإلكتروني، التعلم الإلكتروني، القيادة والحكومة الإلكترونية، وخلق وابتكار نموذج مثالي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبيئة مثالية لتفعيلها واستخدامها، بحيث تمكن ماليزيا من الاعتماد والتوظيف الأمثل للجاذب لعمالة المعرفة والصناعات التي تقوم على الكثافة التكنولوجية العالية.

وبشيء من التفصيل سنوضح خطة ماليزيا التنفيذية 2020 للتحويل إلى اقتصاد المعرفة في عدة مجالات أبرزها:

1- في مجال تنمية الموارد البشرية: أحدثت حكومة ماليزيا تحويلات جذرية في منظومة التعلم مستخدمة الآليات التالية<sup>3</sup>:

أ - تشجيع وتفعيل إختيارات طلاب المرحلة الثانوية للإلتحاق بالقسم العلمي.

ب تشجيع ودعم التحاق طلاب الثانوية العامة بكليات المعلومات والاتصالات والفيزياء والكيمياء والرياضيات والبيولوجيا والاقتصاد والإدارة.

ج- ارتفعت نسبة خريجي الجامعات في إطار هذه الآليات من 8,8% عام 1990 إلى 13,3% عام 2000 للشريحة العمرية من (17-23) والمستهدف هو الوصول بهذه النسبة إلى 25% حتى يمكن مواكبة الإقتصاديات الصناعية الجديدة المعبرة عن اقتصاد المعرفة.

د- استهدفت هذه الخطة الوصول بخريجي الأقسام العلمية والتكنولوجية من 25,7% عام 1998 إلى 60% لتكون النسبة بين خريجي الأقسام العلمية إلى الأقسام الأدبية 60/40%.

هـ - كان عدد العلماء والمهندسين لكل مليون نسمة من السكان 500 لكل مليون حتى عام 1997 ، والمستهدف في الخطة الثانية أن يكون عدد العلماء والمهندسين بحلول عام 2000م 1000 لكل مليون نسمة من السكان وفي عام 2020 يصبح العدد 2000.

<sup>1</sup> فتحي الزيات، اقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 177.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص178، 179.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 180.

كما وضعت لجنة التطوير الشامل للدولة الماليزية خطة تقنية شاملة تجعل البلاد في مصاف الدول المتقدمة ، ومن أهم أهداف هذه الخطة إدخال الحاسب الآلي والارتباط بشبكة الأنترنت لكل فصل دراسي من فصول المدارس ، وقد بلغت نسبة المدارس المربوطة بشبكة الأنترنت في ديسمبر 1999 أكثر من 95% ، وفي الفصول الدراسية 45% ، وتسمى المدارس الماليزية التي تطبق التقنية في الفصول الدراسية بالمدارس الذكية ، أما فيما يتعلق بالبنية التحتية فقد تم ربط جميع مدارس وجامعات ماليزيا بعمود فقري من شبكة الألياف البصرية السريعة<sup>1</sup> .

**2- في مجال تعزيز الابتكار والإبداع ومساندة التنمية البشرية والاقتصادية :** لدعم بناء اقتصاد معرفي مبني على الإبداع والابتكار قامت الحكومة الماليزية بعدة إجراءات تتضمن<sup>2</sup>:

#### أ - إجراءات وتشريعات تتعلق بـ:

- حماية ودعم مشاريع الأعمال والإنتاج.
- التشديد على مسؤولية الحكومة في الحماية والتسويق ودعم الإنتاج والبحوث العلمية.
- اعتماد سياسات الإنفتاح على الإستثمارات الخارجية.
- اعتماد سياسات ضريبة منفتحة وجاذبة للاستثمارات وحرية تداول العملات وحماية الملكية الفكرية.

#### ب- بناء قوة عاملة عالية التأهيل:

- تطوير الأنظمة التعليمية في كافة المراحل وإنشاء مؤسسات تدريب وتأهيل مهني ومستمر.
- تخريج قوة عمل كفؤة عالية الإنتاج ومتعددة اللغات مع إلزامية اللغة الإنجليزية.
- بناء نظام تعليمي مهني ومراكز تدريب صناعية و إقامة علاقة صناعية وروابط متجانسة بين مؤسسات الإنتاج الصناعية.

#### ج- تطوير البنية التحتية للدولة: من حيث:

- إنشاء شبكات طرق سريعة وشبكات قطارات عالية التطوير و تزويد المطارات ومحطات القطارات بتجهيزات عالية التطوير.
- توفير شبكات معلومات واتصالات متقدمة جدا ومعلوماتية عالية الجودة.
- تطوير المراكز الصناعية والمجتمعات التكنولوجية ومراكز الابتكار والإبداع.
- إنشاء معاهد بحثية ومدن ومراكز بحوث علمية افتراضية.
- تطوير نظام الإدارة والعدل والقضاء.

<sup>1</sup> جبريل بن الحسن العريشي ، سحر بنت خلف مددين ، مجتمع المعرفة في العالم العربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 185.

<sup>2</sup> نادية فاضل عباس فضلي، التجربة التنموية في ماليزيا من العام 2000-2010، دراسات دولية، العدد54، ص 178، 179.

3- الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: من أجل تحقيق الرؤية "2020" لبناء اقتصاد المعرفة تم اتخاذ العديد من السياسات والإجراءات لتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات منها:

أ- في 1996 تم وضع الأجندة الوطنية لتكنولوجيا المعلومات \* NICTA من أجل تنمية المجتمع وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ب- تخصيص غلاف مالي قدره 19 مليار دولار أمريكي من أجل إطلاق " الممر العملاق للوسائط المتعددة\*\* MSC، وهذه أكبر مبادرة في إطار الأجندة تهدف إلى جذب المستثمرين المحليين والأجانب لصناعة تكنولوجيا والاتصالات.

ج- تنفيذ مبادرة MSC على ثلاث مراحل: 1996-2003 ثم 2003 - 2010 تشمل العديد من المدن الكبرى في ماليزيا والمرحلة الأخيرة 2010 - 2020 لتشمل كامل التراب الماليزي.

د- إنشاء جامعة متخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومضاعفة الاستثمار في التعليم في نفس المجال.

هـ- مشروع cyber-core لرعاية بيوت الأيتام وإرشادهم إلى فرص العمل والعون المتاحة.

و- مشروع ماليزيا للتجارة الالكترونية والمعروف باسم my biz وهو عبارة عن موقع بوابة على الانترنت تشكل وسيلة متقدمة لإقامة أواصر التعاون بين الشركات العاملة في السوق الماليزية وتسهيل المبادلات التجارية بينهما<sup>1</sup>.

ولقد بلغ متوسط معدل الإنفاق الحكومي الخاص بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات 10% من الناتج المحلي الإجمالي خلال الفترة (2005-2010) أنظر الشكل أدناه .

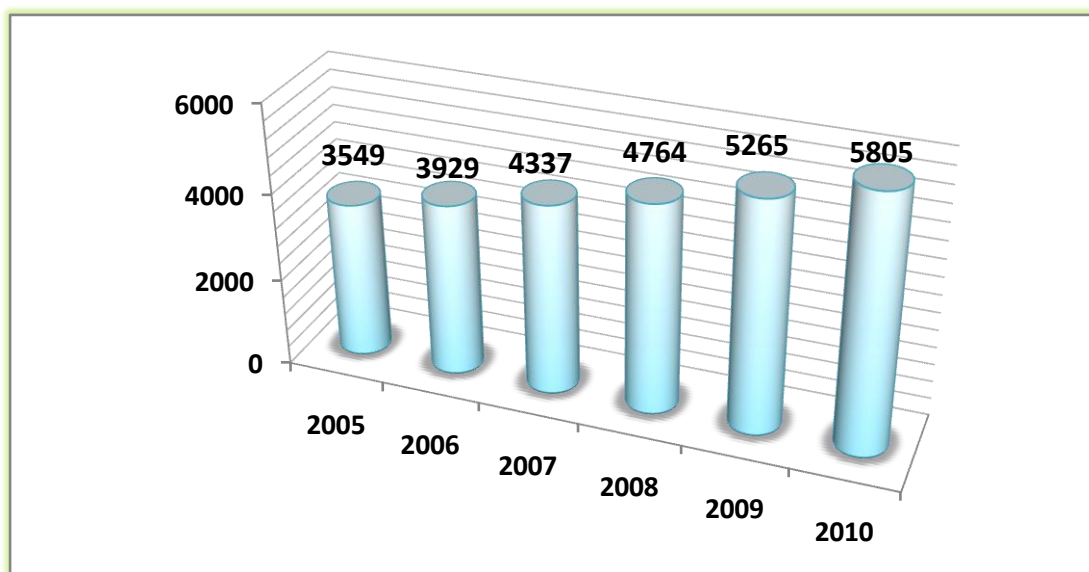
\* NICTA: NATIONAL INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY AGENDA

\*\* MSC: MULTIMEDIA SUPER CORRIDOR هي عبارة عن تجمع علمي تكنولوجي يضم ما يقرب 600 شركة من مستثمرين وطنيين وأجانب، أقيم خارج العاصمة كوالالمبور ووجهت بشبكة اتصالات على أعلى مستوى، ثم ربطها عالميا بأمريكا وأوروبا ومجموعة الأسيان واليابان

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، الإقتصاد المعرفي، مرجع سبق ذكره، ص 143.



شكل رقم (04-11): الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات



Expenditure (US \$ millions)

**Source :**Malaysia science and technology information centre (2008)  
Ministry of science, technology and innovation, Malaysia science and technology indicator 2008 report, available at :<http://www.inastic.gov.my> ,pp :113,116 .

والملاحظ أن الحكومة الماليزية اهتمت كثيرا بتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، فقد أشار تقرير التنافسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي أصدره المنتدى الاقتصادي العالمي ، والذي تضمن دراسة 142 دولة لعام 2012، حصول ماليزيا على المرتبة 29 وبلغت قيمة المؤشر 4,80 بعدما كانت في المرتبة 36 عام 2002 بمؤشر 3,82<sup>1</sup> .

هكذا ومن خلال رؤية وطنية واتباع سياسات تخدم الهدف تمكنت الحكومة الماليزية من بناء اقتصاد معرفة ، واعتمادا على تعزيز الابداع والابتكار والإستثمار في التعليم والبحث العلمي وترقية وتنمية الموارد البشرية ، وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وأصبحت في مصاف الدول المتقدمة في فترة وجيزة. فنجاح ماليزيا في تحقيق نمو اقتصادي مطرد لم يكن إلا انعكاسا واضحا لاستثمارها في البشر فقد نجحت في تأسيس نظام تعليمي قوي ساعدها على تلبية الحاجة من قوة العمل الماهرة. كما ساهم هذا النظام بفعالية في عملية التحول الاقتصادي من قطاع تقليدي زراعي إلى قطاع صناعي حديث، ويوظف التعليم اليوم كأداة حاسمة لبلوغ مرحلة اقتصاد المعرفة القائم على تقنية المعلومات والاتصالات . إن نجاح السياسات التعليمية في ماليزيا أدى إلى أن يحقق الاقتصاد تراكما كبيرا من رأس المال البشري الذي هو عمود التنمية وجوهرها<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> إحصائيات المنتدى الاقتصادي العالمي لعام 2012، متوفر على الموقع : [WWW.Weforum.ORG](http://WWW.Weforum.ORG) GITR

<sup>2</sup> كتوش عاشور، قورين حاج قويدر، التجربة الماليزية في مجال التنمية البشرية ومقومات نجاحها، دراسات إقليمية 4(10)، مركز الدراسات الاقليمية.

المطلب الثاني: التنين الآسيوي يثبت جدارته في ظل اقتصاد لمعرفة.

إن الصين تعيش تجربة خلاقة على صعيد التنمية الاقتصادية وبناء اقتصاد المعرفة، وتبرز كأهم اقتصاد شد أنظار الباحثين، بما حققته من نجاح في إحداث نقلتها النوعية من بؤرة التخلف إلى مصاف الدول المتقدمة فكما قال نابليون بوناپرت: « عندما تستيقظ الصين سيرتج العالم » « Quand la chine se réveillera, le monde tremblera » « Napoléon Ponaparte »

فالصين عاشت سابقا في ظل نظام اقتصادي وثقافي وتربوي مختلف أعاق عمليات النمو فيها، ودفع أكثر من مليار ونصف مليار من السكان يعيشون فقرا مدقع، وعليه فدراسة مسيرة التجربة الصينية في بناء اقتصاد المعرفة هي الأخرى جديدة بالاهتمام لاستخلاص العبر منها.

**أولا- ملامح اقتصاد المعرفة بالصين:** يمثل الاقتصاد الصيني ثاني أكبر قوة إقتصادية في العالم، وأسرع الاقتصاديات الناشئة نمواً، ولطالما مثلت دراسة مكونات النموذج الاقتصادي الصيني محورا هاما لبحث حقيقة ذلك النمو وتواصله<sup>1</sup>، فعلى صعيد بناء اقتصاد المعرفة فقد احتلت الصين المرتبة الأولى عالميا من حيث الهواتف الثابتة والمحمولة، وعدد مستخدمي الانترنت عام 2008، فقد بلغ عدد مستخدمي الانترنت 221 مليون مستخدم متجاوزة بهذا العدد الولايات المتحدة الأمريكية، كما جرى إنشاء أكثر من 2,6 مليون موقع انترنت في الصين، ويتعامل ما يزيد عن 123 مليون مستخدم انترنت بواسطة التجارة الإلكترونية.

كما بلغ عدد الحواسيب المتصلة Online ما يوازي 49,5 مليون حاسب، وعدد المجالات المسجلة حوالي 1.096.924 مجال، كما تضم الصين حوالي 20 مليون موقع انترنت من نوع "مدونات"<sup>2</sup> وبلغت نسبة مشتركي الهاتف الثابت 269 مشترك لكل 1000، ومستخدمي الهاتف الجوال 302 ومستخدمي الانترنت 85 (لكل 1000 شخص)، والاتفاق على البحث والتطوير 1,4 % من إجمالي الناتج الوطني، وعدد الباحثين يوازي 708 من كل مليون شخص، مما يعني بالنسبة لعدد السكان أكبر عدد من الباحثين في العالم، وبلغ النشاط الاقتصادي للمرأة 68,8 %، وتوزع سوق العمل بنسبة 15% للزراعة، 30% للصناعة و 53% للخدمات والمال<sup>3</sup>.

وخلال الفترة 2006-2010 أشارت مصلحة الدولة للإحصاء أنه إزداد الناتج الوطني الإجمالي 11,2%، متجاوزا إحصاءات سرعة زيادة الاقتصاد العالمي في الفترة نفسها ومتخطيا 1,4 نقطة مئوية عن سرعة زيادته في فترة الخطة الخماسية العاشرة (2001-2005)، وأشارت الإحصائيات أنه في عام 2010 بلغ إجمالي الناتج الوطني 39

<sup>1</sup> بن عطا الله عائشة، واقع وآفاق صناعة التأمين في الصين، مجلة الاقتصاد والمالية، العدد 00، جامعة الشلف، 2015، ص 45.

<sup>2</sup> عبد الحسن الحسيني، التنمية البشرية وبناء مجتمع المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 326.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص ص 326، 327.

تريليون و 798,3 مليار يوان، بزيادة 69,9% عن العام 2005، لتصبح الصين ثاني أكبر اقتصاد في العالم بعد الولايات المتحدة الأمريكية<sup>1</sup>.

كما ارتفع متوسط دخل الفرد في الصين من 151 دولار أمريكي عام 1978 ليصل إلى أكثر من 6 آلاف دولار عام 2012، خلال الفترة المذكورة، يقدر أن أكثر من 230 مليون صيني إنتقلوا من معدلات دخل على أنها تحت خط الفقر لينظموا إلى الطبقة الوسطى ( أي بمتوسط دخل سنوي للفرد لا يقل عن 9000 دولار)<sup>2</sup>. وقد تربعت الصين على عرش منتجي أجهزة الكمبيوتر العملاقة بتصنيعها عام 2010 لأسرع حاسوب في العالم قادر على إجراء 2500 تريليون عملية حسابية في الثانية، وفي عام 1949 كانت الأمية تشكل 80% من تعداد سكان الصين، وفي عام 2000 تم محو الأمية بين الشباب ومتوسطي العمر ، وفي عام 1949 لم يكن لدى الصين من يحمل درجة دكتوراه من الجامعات الصينية، وفي عام 1998 وحده حصل 8957 طالبا على الدكتوراه ، وحصل 38051 طالبا على الماجستير من الجامعات الصينية<sup>3</sup>.

كما تعد الصين ثاني كبريات الدول في جذب الاستثمارات الاجنبية<sup>4</sup> بعد أمريكا ، فقد عملت الصين على استخدام الاستثمار الاجنبي كمبدأ استراتيجي ، وهي تستخدم القروض الاجنبية في مشروعات بناء كبيرة ومتوسطة ، كما أنها تمتلك قاعدة إنتاجية قوية تمكنها من الاستفادة من الاستثمارات الاجنبية ، والجدول أدناه يبين صافي التدفقات الوافدة إلى الصين من الإستثمار الأجنبي المباشر خلال الفترة (2011/2002).

جدول رقم (04 - 02): الاستثمار الأجنبي المباشر (صافي التدفقات الوافدة إلى الصين)

الفترة	صافي تدفقات الاستثمارات الأجنبية* إلى الصين بالدولار
2006 - 2002	75 902 381 621 4
2007	156 249 335 200
2008	171 534 650 310
2009	131 057 052 870
2010	243 703 434 560
2011	220 143 285 430

المصدر: من إعداد الباحثة حسب بيانات البنك الدولي.

<sup>1</sup> محمد عطية محمد ربحان، التجربة الاقتصادية الصينية وتحدياتها المستقبلية، رسالة نيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012، ص 78.

<sup>2</sup> فيصل دراج، دينغ والتحول الصيني الكبير، كتب وقراءات المستقبل العربي، عمان، 2011، ص 148.

<sup>3</sup> عبد الرحمان بن سانية ، الإنطلاق الاقتصادي بالدول النامية في ظل التجربة الصينية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبي بكر بالقائد ، تلمسان ، الجزائر ، 2013/2012، ص 120.

<sup>4</sup> هاشم الشمري ، ناديا الليثي ، اقتصاد المعرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 38.

\* صافي تدفقات الاستثمارات الجديدة مخصوما منها الاستثمارات التي يتم سحبها في البلد المعني من المستثمرين الأجانب.

نلاحظ أن التدفقات في زيادة مستمرة وقد بلغت نهاية 2011 ما يفوق 220 مليار دولار رغم هبوطها بشكل ملحوظ بعد الأزمة المالية العالمية و الأزمة الآسيوية.

كما شكلت التربية والتعليم هدفا رئيسيا في إصلاحات الحكومة الصينية، حيث تم التشديد خاصة بعد وفاة القائد الشيوعي " ماو و استلام" دينغ هسياو بنغ" السلطة على دور التربية والتعليم والبحث العلمي وتعزيز ثقافة الابتكار والإبداع في تحقيق التنمية البشرية وبناء اقتصاد المعرفة

**ثانيا- أسس تنمية الموارد البشرية وبناء اقتصاد المعرفة بالصين:** على الرغم من التقدم الكبير الذي حقته الصين في حقول مختلفة لا تزال تواجه تحديات هائلة خاصة التي تتعلق ببناء اقتصاد المعرفة، والتي لم يتسنى مجاهاها.

**1- الإطار الاقتصادي والمؤسسي (الإصلاحات التشريعية):** ما زال الاقتصاد الصيني يحول دون الاستفادة من التقدم الهائل الذي تحقق على الأركان الثلاثة الأخرى لاقتصاد المعرفة، وهنا نقول أن العنصرين الأهم هما: افتقاد الهيكل القانوني للوضوح وقصور التشريعات المصاحبة لاقتصاد السوق الإشتراكي أو تخلفها، فيتعين وضع ضوابط تتعامل مع موضوعات كالأمن ومعايير الجودة وقضايا البيئة وتفعيلها، ذلك إلى جانب تعزيز التشريعات الداعمة للسوق، كلجان مراقبة الغش التجاري ومناهضة الاحتكار<sup>1</sup>.

**2- الإرتقاء بمدرج القيمة، منظومة جديدة تقوم على الابتكار والإبداع:** حتى تتحول الصين من قوة صناعية إلى قوة عظمى في مجال الابتكار والتحديث، عليها تطبيق إستراتيجية واضحة المعالم والتي يتعين تمويلها من الموازنة العامة ودعم توجه الجامعات ومعاهد الأبحاث الهادفة إلى سد مطالب المستهلك من خلال التنسيق والتعاون المشترك، وتبادل العاملين بين الهيئات البحثية وقطاع الأعمال، بما فيها الشركات الأجنبية<sup>2</sup>. غير أن هذا لا ينفى وجود مساعي وجهود لجعل المؤسسة الصينية بشكل خاص والصين كدولة بشكل عام ترقى إلى مستوى عال من الإبداع والابتكار، حيث في عام 2009 بلغ مجموع طلبات الحصول على براءات الإختراع المحلية نحو 280 ألف طلب، فاحتلت بذلك المرتبة الثالثة على مستوى العالم بعد اليابان والولايات المتحدة، كما تحتل الصين المرتبة الرابعة على مستوى العالم من حيث طلبات الحصول على براءات الإختراع الدولية، وفي الوقت نفسه تستهدف الصين تخصيص حصة تبلغ 2,2% من الناتج المحلي الإجمالي لمشاريع البحث والتطوير بحلول 20,5 %، أي ضعف النسبة في 2002 وهذا يتناسب مع التركيز الجديد الذي أوليه الخطة الخماسية الثانية<sup>3</sup>.

**1 - سياسة التدريب والتعليم:** خلال القرن السابع قبل الميلاد استمعت الصين لحكيمها **كونفوشيوس** وهو يقول: " إذا أردت أن تخطط لعام فابذر الحبوب ، وإذا أردت أن تخطط لعشرة أعوام فاغرس الشجر ، أما إذا أردت أن تخطط مدى الحياة فنمّ البشر " <sup>4</sup>، لذا قطعت الصين شوطا كبيرا في بناء رأس المال البشري، حيث أصبح معدل معرفة القراءة والكتابة الآن 95% تقريبا، وبلغت معدلات الإلتحاق بالمدارس الثانوية 80%، وحصل مؤخرا طلاب

<sup>1</sup> محمد أمين مخيمر، موسى أبو طه، بناء اقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 255.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 256.

<sup>3</sup> محمد عطية، محمد ربحان، مرجع سبق ذكره، ص 88.

<sup>4</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، دار صفاء، عمان، ط 2، 2013، ص 42.

شنغهاي (سن خمسة عشر عاما) على الترتيب الأول عالمياً في الرياضيات والقراءة وفقاً لمقياس البرنامج الدولي لتقييم الطلاب المعياري، والآن تخرج الجامعات الصينية أكثر من 1,5 مليون مهندس وعالم سنوياً، مما جعلها تخطو نحو اقتصاد المعرفة<sup>1</sup>. ومن بين الإجراءات التي اتخذتها الحكومة الصينية في مجال إصلاح النظام التعليمي نجد<sup>2</sup>:

أ- مشاركة الحكومة المحلية في تطوير وإصلاح النظام التعليمي: بهدف ضمان تطبيق خطة الإصلاح التربوي واستئصال الأمية وتوسيع شرائح المجتمع المستفيدة من فرص الالتحاق بالمدارس والجامعات، وبناء آليات وطرق تعليم وتدريب الأساتذة، وحل المشاكل التي تعترض تنفيذ الخطط التربوية.

ب- تطوير التعليم المهني: من خلال تعاون الحكومات المحلية مع الجمعيات المهنية ومؤسسات الإنتاج والجمعيات غير الربحية.

ج- توسيع التعليم العالي مع المحافظة على تحسين الكفاءة والجودة: عن طريق التعاون المؤسسي وإنشاء اتفاقيات تعاون مشتركة فيما بينها، وتحسين نسبة الأساتذة إلى الطلاب وتأهيل الكوادر الإدارية وتعديل البرامج التعليمية وآليات القياس والتقييم.

د- تطوير مؤهلات الأساتذة وتعزيز احتياجاتهم وتأمين المصادر المالية للتعليم: صدر قانون "الأساتذة" لتفعيل النشاط الأكاديمي والتعليمي للأساتذة واعتماد آلية توظيف خاصة بهم وتحسين قدراتهم الفنية وتوازن رواتبهم، بالإضافة إلى آليات المساءلة والمحاسبة، وبناء مؤسسة خاصة لتأمين المصادر المالية وتحسين وتطوير البنية التحتية للتعليم.

هـ - اعتبار التعليم هو استثمار منتج: تشجيع المجتمع على الإستثمار في التعليم عن طريق فتح المدارس والمساهمة في تمويل مؤسسات التعليم العالي، ودعم الطلاب والأساتذة وتشجيع البحوث العلمية داخلها والاستفادة من مختبرات الجامعات لتطوير وابتكار سلع جديدة وبناء مختلف المراكز الإنتاجية.

و- تعزيز عملية إصلاح التعليم العالي: لتأمين نجاح العملية التعليمية في التعليم العالي وتقوية نواة البنية التعليمية بشكل عام.

4- سلسلة تطوير العلوم والتكنولوجيا والابتكار في الصين: تعمل الحكومة الصينية على تطوير العلوم والتكنولوجيا والابتكار من خلال إستراتيجية واضحة المعالم مفادها بناء وتطوير رأس المال البشري وتحديث وتطوير القدرات الابتكارية الكامنة.

أ- رسالة وزارة العلوم والتكنولوجيا: تشرف في الصين وزارة العلوم والتكنولوجيا على تطوير العلوم والتكنولوجيا، وقد حددت أهدافها إنطلاقاً من الرؤية الإستراتيجية القائلة: « بإنعاش الصين من خلال العلوم والتكنولوجيا والتعليم » من خلال البحث العلمي ونشر الإستراتيجيات في مجال العلوم والمعرفة، والمشاركة في خطط البناء الاقتصادي والاجتماعي وإنشاء المختبرات العلمية وإدارة الأبحاث في تحسين الموارد البشرية التكنولوجية، وإطلاق سياسات لتشجيع مختلف المواهب وزيادة معدلات الابتكار وتحقيق بنية وطنية معرفية ملائمة للتطوير والإثراء وبناء مجتمع واقتصاد المعرفة.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 88.

<sup>2</sup> عبد الحسن الحسيني، التنمية البشرية وبناء مجتمع المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 338، 340.

- ب- البرنامج الوطني للبحوث الأساسية في الصين: يمثل هذا البرنامج الركيزة الأساسية لتنمية الموارد البشرية وبناء رأس مال بشري مميز، والقوة الدافعة للارتقاء والتقدم على صعيد الموارد البشرية والعصب الرئيس لتطوير العلوم والتكنولوجيا بما يخدم التنمية الاقتصادية وزيادة إبتكار التقنيات الحديثة والإختراع وإكتشاف المواهب الخالقة.
- ج- البنية التحتية للبحوث والتطوير: تم تحديد هدف رئيسي لإنشاء البنية التحتية يقوم على « تنشيط عملية البحث في العلوم والتكنولوجيا بما يخدم عملية البناء الوطني»
- د- البرنامج الوطني للبحث والتطوير في التكنولوجيا العالية: يهدف هذا البرنامج الذي تم إطلاقه في إطار الخطة الخماسية العاشرة يهدف إلى زيادة تعزيز معدلات الابتكار.
- هـ. برنامج البحوث والتطوير التكنولوجي الصناعي: ويهدف هذا البرنامج إلى تطوير التكنولوجيات الصناعية وأدوات الإنتاج والتصنيع.

فعلى المستوى التكنولوجي تنامت القدرات الصينية بصورة ملحوظة، حيث يوجد أيضا آلاف الشركات الأجنبية والمشاركة التي تقوم بنقل التكنولوجيا إلى البلاد وتهدف الإستراتيجية الصينية إلى الإسراع في الحصول على التكنولوجيا الغربية واقتحام الثروة التكنولوجية الجديدة. ففي نهاية 1998 بلغ عدد مؤسسات التكنولوجيا عالية المستوى في 53 منطقة للتكنولوجيا تم إنشاؤها عام 1997 ما يزيد عن 1500 مؤسسة يعمل فيها 1,5 مليون عامل، ومنها 600 مؤسسة تعمل في مجال تجارة التكنولوجيا وربطت هذه المؤسسات بين ثلاث صناعات أساسية وهي صناعة الحاسب الآلي والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات<sup>1</sup>.

إنطلاقا مما سبق نلاحظ أن الصين بذلت العديد من الجهود لتحقيق التقدم في حقول عديدة خاصة في تطوير التعليم والتدريب، غير أن تنفيذ الأشياء يرتبط بعدد من الخطوات أهمها وضع نظم وتشريعات تواكب أي تغيير سيحدث وتحديد مسؤوليات المساهمين لإتخاذ مختلف القرارات في إطار سياسة مستنيرة.

### المطلب الثالث: تجربة فنلندا وكوريا الجنوبية في التحول لاقتصاد المعرفة

سنستعرض فيما يلي تجربتين ناجحتين من العالم في مجال التحول لاقتصاد المعرفة وهما تجربة فنلندا وكوريا الجنوبية، حيث سنركز على ميزات كل تجربة لإبراز عوامل نجاحها.

أولاً- تجربة فنلندا: على الرغم من كون فنلندا بلد صغير من حيث المساحة وعدد السكان واقتنارها للموارد الطبيعية، إلا أنها تحولت بشكل سلس لاقتصاد المعرفة ومدهش، وسنعرض فيما يلي أهم محاور التحول ومختلف الركائز والدعائم التي ساعدتها في ذلك :

#### 1- المحاور الأساسية لتحول فنلندا إلى اقتصاد المعرفة: إعتمدت فنلندا للتحول إلى اقتصاد المعرفة على المحاور الأساسية التالية<sup>2</sup>:

قيادة الحكومة الفنلندية لفلسفة ومنهج وآليات التحول من خلال رؤية وإستراتيجيات بعيدة المدى.

<sup>1</sup> محمد حنوش، الفواعل الدول المؤثرة في النظام الدولي، مجلة الفكر ، العدد العاشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، بدون سنة نشر، ص 202، 203.

<sup>2</sup> فتحى الزيات، اقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص ص 161، 160.

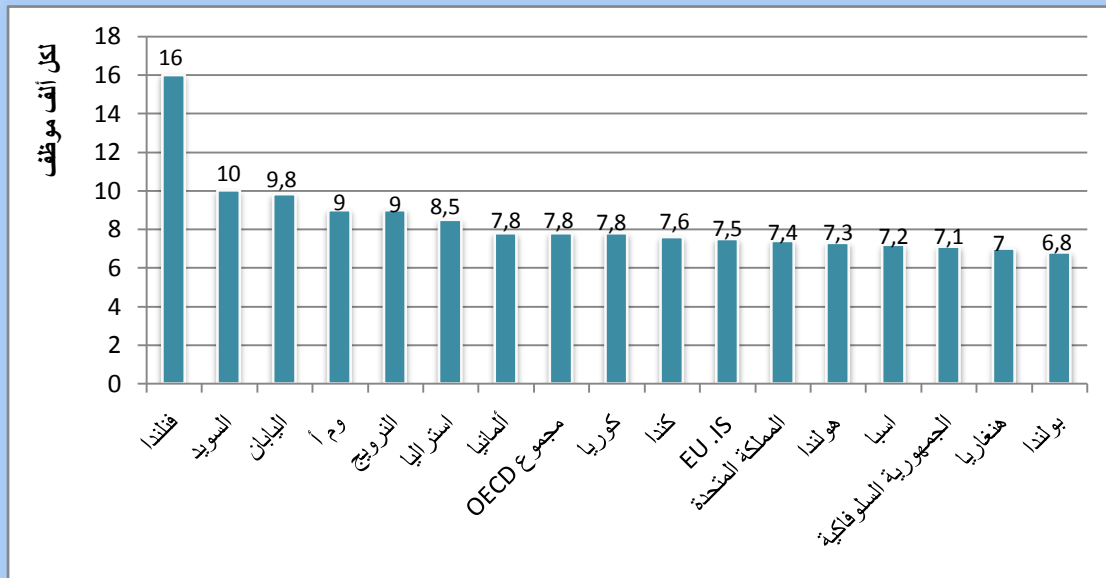
قيادة وزيادة القطاع الخاص للتطورات التكنولوجية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبحث والتطوير في إطار تكاملي مع إستراتيجية الحكومة من خلال:

- عمليات تكنولوجية، التصنيع التكنولوجي، الطاقة، التكنولوجيا الكيميائية، تكنولوجيا التشييد والبناء، أسواق واقتصاد المعرفة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بيئة التكنولوجيا والتكنولوجيا الجوية.
- بينما كان المتوسط العالمي للإنفاق على البحث العلمي 4,6% من الناتج المحلي الإجمالي، كان إنفاق الحكومة الفنلندية على البحث والتطوير 10,4%.
- اقتصاد التعلم: أقامت فنلندا فلسفتها ومنهجها وآلياتها على نظام تعليمي يستهدف تخريج مستويات عالية من الخبرة والمهارة والتدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتعليم ذي العائد الاقتصادي الملموس.

**2- تشجيع البحث العلمي وتعزيز الابتكار:** لقد حققت فنلندا نقلة نوعية لاقتصاد المعرفة بالاعتماد أساساً على صناعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لكن ليس على حساب بقية ركائز اقتصاد المعرفة (الإطار أو الحوافز الاقتصادية، التعليم والابتكار وتهيئة البيئة التمكينية)، بل تم وضع سياسات واستراتيجيات تشجع الابتكار وتحفيز البحث والتطوير، (والشكل أدناه يبين أهمية و دور الباحثين في اقتصاد المعرفة).

ويعتمد النموذج الفنلندي للابتكار والبحث والتطوير على الشركات بين القطاعين العام والخاص والتشبيك الكثيف بين الشركات والجامعات وعلى مؤسسات البحث، وعلى نظام عادل يؤمن العلم ويعممه على جميع طبقات المجتمع، حيث أن نسبة الذين يرتادون مؤسسات التعليم العالي هي من بين الأعلى في العالم<sup>1</sup>.

شكل رقم (04-12): مقارنة عالمية لعدد الباحثين في بداية القرن 21



Source : world bank institute ,2006.

<sup>1</sup> الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا-الإسكوا، تعزيز قطاع التكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمواجهة تحديات اقتصاد المعرفة، ص 7,8.

**3- سياسة التدريب والتعليم في فنلندا:** أكدت المقارنات الدولية الزعم الفنلندي بأنها تمتلك أفضل نظام تعليمي في العالم، وأظهرت النتائج الأولية للدراسة التي أجراها البرنامج الدولي للتقييم الطلابي (بيسا) على طلبة من أربعين دولة في العالم، أن فنلندا أتت على رأس الدول من حيث تدريس مادة الرياضيات والقراءة والعلوم بما فيها العلوم التطبيقية (التقنية والمهنية). فقد تحولت فنلندا من بلد اقتصاده زراعي إلى بلد ذي اقتصاد معرفة متقدمة في مدة قصيرة في قرابة ثلاثة عقود، وكان التعليم هو أهم ركيزة في هذا التحول وكانت البداية في الثمانينات، حيث بدأ النمو في قطاع التعليم الثانوي وفي التسعينات تلاه النمو في التعليم الجامعي المستمر وتعليم الكبار.

وكان أهم أساس من أسس نهضة التعليم أن تتاح الفرص للجميع في كل المستويات التعليمية في كل مناطق فنلندا ورفع شعار « تعليم بلا نهاية » ، وكان نتيجة ذلك أن أصبح 99% من الفنلنديين قد أنهوا التعليم الأولي الإلزامي، وأنهى 95% منهم التعليم الثانوي، وأصبح 90% منهم يتجهون إلى التعليم ما بعد التعليم الجامعي أو المعاهد المهنية المتخصصة.

وتقول وزيرة التعليم الفنلندية (تولا هاتانين): « ما الذي سيمكن دولة صغيرة مثل فنلندا أن تحقق أجورا عالية واقتصاد يعتمد على الكفاءات العالية، وهي لا تستطيع أن تتنافس مع دول الاقتصادات الآسيوية؟ إنها مسألة بقاء وليس لها من سبيل غير الاستثمار في التدريب والتعليم » ، وتقول إن التدريب والتعليم يستكشف وظائف جديدة ودائما نحتاج إلى مهارات جديدة للقوى العاملة، لذلك يتوجب علينا مواصلة هذا الاستثمار، ولقد خرجت نتائج هذا التوجه بأن أصبح اقتصاد فنلندا متقدما وأصبحت فنلندا شعارا لثقافة الابتكار<sup>1</sup>.

وكل أنظار العالم تتجه إليها في مجال التعليم العام والتطبيقي والتدريبي والتقني والمهني فالتجربة الفنلندية هي تجربة إستراتيجية بكل المقاييس، لقد وضعت تصورات منطقية جدا وغير مفرطة كما يتوجب على منظومة التعليم أن تنجزه خلال عدد طويل من السنوات. كما تعد فنلندا اليوم الأولى من بين الدول في العالم تطورا في ميدان التكنولوجيات الدقيقة وهي الدولة الوحيدة في العالم التي وصلت إلى نسبة 100% من ربط شبه الأنترنت المنزلي، وتشير الإحصاءات إلى أن 93% من الفنلنديين حاصلون على شهادة البكالوريا فما فوق.

ونظرا للأعداد الهائلة من المدرسين ذوي المستوى العالي الذين يتخرجون من مدارس التدريب الخمسة حول البلاد تشير البيانات إلى أن فنلندا ستصل إلى مرحلة ما بعد الإكتفاء الذاتي، حيث يمكن أن يتوفر لكل طالب مدرس مستقل وربما أكثر<sup>2</sup>. وهذه معطيات وحقائق وإنجازات كما أنها دعوة حقيقية للتمعن والتبصر في الكمال والإبداع الذي يستطيع الفرد أن ينتجه من المعرفة التي جعلت فنلندا ترقى إلى هذا المستوى من النجاح.

<sup>1</sup> هلال محمد العسكر، فنلندا، التعليم والتدريب سر نجاح التفوق على الموقع [www.almarafh.net](http://www.almarafh.net) 04/04/2015.

<sup>2</sup> عبد الكريم بن مسعود جيدور، الدروس المستفادة من الظاهرة التعليمية الفنلندية على الموقع، [www.alukan.net](http://www.alukan.net) 17/03/2013.



ثانياً- تجربة كوريا الجنوبية: بعد الحرب العالمية الثانية كان معدل الانتاج المحلي تقريبا أشبه بأنظمة اقتصاد الدول الإفريقية والآسيوية الأكثر فقرا في العالم وفي ع ام 1953 كان موطن القوة الوحيد هو ارتفاع معدل الإشتراك الطلابي بالتعليم الإبتدائي، أما معدل الناتج الوطني الخام للفرد لا يتجاوز 100 دولار<sup>1</sup>.

وفي الستينات أصبحت كوريا الجنوبية واحدة من أهم إقتصادات المعرفة على مستوى العالم وواحدة من الأسرع نمواً من حيث متوسط نصيب الفرد من الناتج، وذلك بفعل اتجاهها نحو خلق اقتصاد قائم على الصناعات المعرفية ومعتمدة على التكنولوجيا في توليد الجزء الأكبر من الناتج والتشغيل، وقد بدأ تحول الاقتصاد الكوري إلى اقتصاد المعرفة عندما أصبحت عمليات الإستخدام المستمر وخلق المعرفة تمثل المحرك الأساسي لعملية النمو الاقتصادي مع مطلع عقد السبعينات من القرن الماضي، حيث انتهجت كوريا خلال تلك الفترة سياسة الإستدانة والإقتراض الخارجي لتمويل عمليات الإستثمار في رأس المال البشري ونقل التكنولوجيا على نطاق واسع الإتجاه نحو تكثيف الصناعات عالية التقنية، وهذا ما ساعد في رفع الإنتاجية الكلية لعناصر الإنتاج في كوريا بشكل ملحوظ وجعلها تتفوق على الكثير من الناتج المحلي الإجمالي<sup>2</sup>، وفي الثمانينات والتسعينات حققت نتائج ممتازة مما جعلها أحد النور الأربع وتميزت بالنسبة لإقتصاد المعرفة بمايلي<sup>3</sup>:

- 1 - أشباه النواقل Semiconductors: المرتبة 3 عالميا و 10% من الصادرات الكورية رغم العديد من المشاكل والتي يعد أهمها أن أكثر من 90% من صادرات أشباه النواقل هي رقائق الذاكرة.
  - 2 - صناعات تجهيزات الإتصالات: ساهمت الإستثمارات في البحث والتطوير في الثمانينات في رفع من القدرات الكورية في قطاع تجهيزات تكنولوجيا الاتصالات حيث زادت نسبة الإنتاج بين 1998 و 2000 بأكثر من الضعف الذي وجه للتصدير بنسبة 42%، كما قدر السوق المحلي للقطاع المعني بـ 6 مليار دولار، مع واردات قدرت بـ 2,3 مليار دولار لنفس الفترة.
  - 3 - صناعة البرمجيات: تترتب كوريا في صناعة برامج الكمبيوتر وراء الكثير من بلدان المتقدمة، وقد قدر الإنتاج المحلي بـ 6 مليار دولار، نسبة الصادرات لا تتعدى 1,6% وارتباط كبير بالواردات 30%، ويعود التأخير في هذا المجال إلى العديد من المشاكل من بينها القرصنة، إذ احتلت كوريا المرتبة 6 عالميا خلال سنوات عديدة ابتداء من سنة 1994.
- كما تحتوي كوريا على نسبة 95% في العالم للمنازل الموصولة بالإنترنت بواسطة شبكات الألياف البصرية، واعتمدت تقنيات الجيل الثالث للحزمة العريضة المحمولة، حيث وصلت نسبة المشتركين سنة 2008 إلى 71% من عدد السكان الإجمالي<sup>4</sup>، كما أن هناك عوامل أخرى ساهمت في بناء اقتصاد المعرفة في كوريا إرتفاع مستوى العلم والتعليم، حيث شهدت كوريا توسع سريع في التعليم العالي كما يبينه الشكل أدناه.

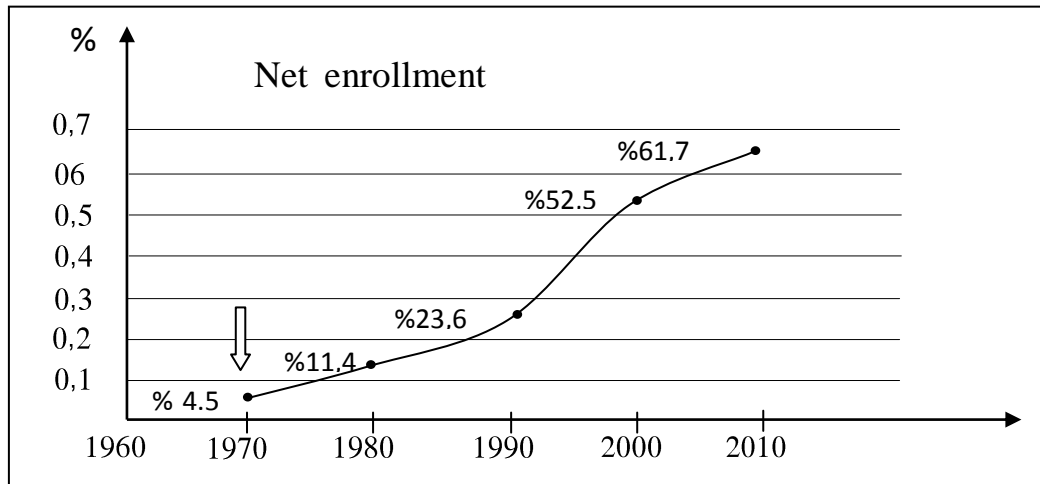
<sup>1</sup> Robert cohen, dirger une banque coréene ou le difficile Bonheur d'être banquier, éd harmattan, paris, 2010, p33.

<sup>2</sup> الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا-الإسكوا، تعزيز قطاع التكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمواجهة تحديات اقتصاد المعرفة، ص 18

<sup>3</sup> علي سدي، بولعباس مختار، متطلبات الإنتقال إلى الاقتصاد القائم على المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>4</sup> الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، الإسكوا، تجارب عالمية في التحول الى اقتصاد المعرفة.

شكل رقم (04-13) : نسبة الطلبة المقيدين إلى عدد سكان من سن الدراسة



المصدر: نوار ثابت، سليم شكري، تجربة كوريا الجنوبية في التعليم العالي، المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم و البحث العلمي في الدول العربية، المملكة العربية السعودية، فيفري 2008.

فقطاع التعليم في كوريا يحظى بـ 21% من ميزانية الدولة، لذلك تمكنت من أن تجعل من تعليمها أداة فعالة في مسيرة التنمية الاقتصادية، وأصبحت لها شركات عالمية لها قدرة تنافسية كبيرة مثل شركة سامسونج Sumsung التي تشغل 101,000 عامل (والتي بدأت بـ 36 عامل فقط سنة 1969)، منهم قرابة 3000 شخص من حملة شهادة الدكتوراه موزعين على أكثر من 30 مركز تقني، وقد بدأت هذه الشركة بـ 36 عامل فقط سنة 1969، وقد صدرت 46 مليار دولار من منتجاتها الإلكترونية في سنة 2005.

ومن خلال ما سبق يجدر بالدول التي تسعى لبناء اقتصاد المعرفة أن تتوسع في دراسة عوامل نجاح التجربة الكورية خاصة في مجال التعليم.

#### المطلب الرابع: نموذج دولة الإمارات العربية المتحدة في بناء اقتصاد المعرفة .

تقدر مساحة الإمارات العربية المتحدة بحوالي 83600 كلم<sup>2</sup>، يعيش عليها 3289 ألف نسمة وبمعدل نمو سنوي 5,82%، و في ظل تغيرات وتحديات اقتصاد المعرفة قام النموذج الإماراتي على رؤية استراتيجية واعية بالظروف الخاصة لدولة الإمارات من حيث الطبيعة الصحراوية والرقعة الزراعية الصغيرة، ومصادر المياه الشحيحة والقوة البشرية المحدودة التي لا تسمح بتصنيع واسع النطاق لتكنولوجيا المعلومات سواء بالنسبة للمكونات المادية أو اللامادية (البرمجية)، لذا كان لا بد من خلال زيادة الاعتماد الذاتي وتنويع مصادر الدخل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد المعرفي، مرجع سبق ذكره، ص 144.

أولاً- واقع اقتصاد المعرفة في دولة الإمارات العربية المتحدة: لقد قطعت دولة الإمارات شوطاً كبيراً نحو تطوير مسارات نقل المعرفة وخلق بيئة معرفية تضمن استدامة التطور والتنمية ومواجهة تحديات اقتصاد المعرفة، ويمكن أن نشخص الوضع المعرفي لدولة الإمارات حسب مؤشر اقتصاد المعرفة وهو محصلة الركائز والدعائم الأربعة التي ذكرناها في المحور الأول، حيث يعبر هذا المؤشر عن وضع البيئة المعرفية والمناخ في دولة معينة إن كان صالح لاستخدام المعرفة، إضافة إلى مؤشر المعرفة (الذي يقيس قدرة الدولة على توليد، نشر وتوظيف المعرفة) ومؤشر التنمية البشرية والإبتكار العالمي.

جدول رقم (04-03): مؤشرات اقتصاد المعرفة في الإمارات ودول مجلس التعاون الخليجي (2012).

الدولة	الإمارات	البحرين	عمان	السعودية	قطر	الكويت
ترتيب الدول من بين 145 دولة	42	43	47	50	54	64
مؤشر اقتصاد المعرفة (KEI)	6,94	6,9	6,14	5,96	5,84	5,33
مؤشر المعرفة (KI)	7,09	6,98	5,87	6,05	5,50	5,15
مؤشر الحوافز الاقتصادية والنظم المؤسسية	6,5	6,69	6,96	5,68	6,87	5,86
مؤشر الابتكار	6,6	4,61	5,88	4,14	6,42	5,22
مؤشر التعلم	5,8	6,78	5,23	5,65	3,41	3,7
مؤشر تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات	8,88	9,54	6,49	8,37	6,65	6,53

المصدر: إحصائيات وبيانات البنك الدولي لعام 2012.

يتضح من الجدول أن دولة الإمارات العربية المتحدة قد احتلت المرتبة الأولى خليجياً وعربياً، والمرتبة 42 على مستوى العالم من ضمن 145 دولة على مؤشري المعرفة واقتصاد المعرفة بقيمة 7,09 و 6,94 على التوالي، كما تصدرت المرتبة الأولى على مؤشر الابتكار بقيمة 6,6 والمركز 46 عالمياً، بينما احتلت المرتبة الثانية بعد دولة البحرين على مؤشر التعليم بقيمة 5,8 والمرتبة 55 عالمياً والثانية عربياً بمعدل 8,8، في حين احتلت المركز الرابع بالنسبة لمؤشر الحوافز الاقتصادية والنظام المؤسسي و الخمسين عالمياً بمعدل 6,5.

**1- مؤشر التنمية البشرية:** يعتمد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ثلاثة مؤشرات للدلالة على حالة التنمية البشرية في بلدان العالم، هذه المؤشرات هي: الدخل، الصحة والتعليم. وكوّن من هذه المؤشرات دليلاً سمي بدليل التنمية البشرية، يعطي هذا الدليل تدرجاً نسبياً للبلدان، ويبين المدى الذي وصل إليه كل بلد على هذا الدليل الذي تقع قيمته بين الصفر والواحد صحيح<sup>1</sup>، ويتم في هذا الإطار وضع العنصر البشري والاستثمار في قدراته على سلم أولويات التنمية البشرية.

<sup>1</sup> براهيم مراد الدعمة، التنمية البشرية (الانسانية) بين النظرية والواقع، دار المناهج، عمان، 2009، ص 21.

جدول رقم (04-04) : مؤشرات التنمية للإمارات مقارنة مع بعض الدول العربية.

الدولة	الإمارات العربية المتحدة	قطر	البحرين	البلاد العربية	مجموعة التنمية البشرية المرتفعة جدا
قيمة مؤشر التنمية	0,827	0,851	0,815	0,682	0,890
ترتيب الدول	40	31	44	/	/
العمر المتوقع عند الولادة	76,8	78,4	76,6	70,2	80,2
العدد المتوقع سنوات الدراسة	13,3	13,8	14,4	11,8	16,3
متوسط سنوات الدراسة	9,1	9,1	9,4	3,6	11,7
متوسط نصيب الفرد بالدولار من الدخل القومي الإجمالي	58068	119029	32072	15817	40046

المصدر: تقرير المعرفة العربي لعام 2014، الشباب وتوطين المعرفة دولة الإمارات العربية المتحدة، ص 22.

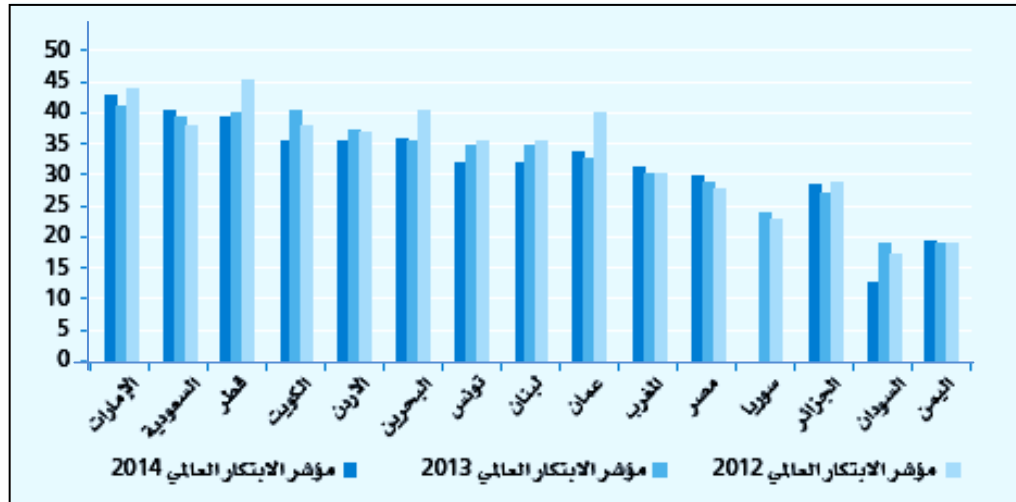
مؤشر التنمية البشرية لعام 2013 لدولة الإمارات يقع ضمن مجموعة التنمية البشرية المرتفعة جداً ، مما يجعل الإمارات تحتل المركز 40 عالمياً من ضمن 187 دولة ، ومن الواضح أن مؤشرات التنمية قد ارتفعت . فمؤشر 0,827 أعلى بكثير من متوسط البلاد العربية، وإذا قارناه بالدولتين القريبتين من الإمارات وهي قطر والبحرين المتحصلتين على المركزين 31 و 44 فتعتبر عادية ، ومقارنة بمجموعة التنمية البشرية المرتفعة جداً فهي بعيدة بفارق 0,063 وهذا راجع إلى انخفاض مؤشرات التأهيل المعرفي خاصة انخفاض مؤشر سنوات التمدرس الفعلي.

والملاحظ من قيمة مؤشر التعليم وتأهيل الموارد البشرية سواء على مؤشر المعرفة واقتصاد المعرفة أو على مؤشر التنمية البشرية ، تبين بما لا يدع للشك التحول الكبير في مقاييس ومؤشرات التنمية في مجتمع المعرفة ، فالاستثمار في رأس المال البشري خصوصاً في ميادين التعليم والتدريب لتحقيق رأس مال فكري وطني يضمن نقلة نوعية للاقتصاد من وضعه الراهن إلى اقتصاد المعرفة، واللاحق بركب الدول المتقدمة يبقى رهين القدرة على التنفيذ الفعلي لسياسات التنمية البشرية كأولوية استراتيجية.

**2- مؤشر الابتكار:** يبين الشكل أدناه مؤشر الابتكار العام الذي يقوم على مؤشرين فرعيين أساسيين هما المدخلات والمخرجات ، ويشير مؤشر المدخلات إلى المؤسسات الاقتصادية والتشريعية ، مؤسسات رأس المال البشري مثل التعليم والتعليم العالي والبحث والتطوير والبنية التحتية للتكنولوجيا والبيئة المحفزة للابتكار و الأسواق ومناخ الاستثمار وتشابك

قطاع الاعمال من حيث عمال المعرفة والروابط الإبداعية ، واستيعاب المعرفة أما المؤشر الثاني المخرجات فيشمل المعرفة من حيث الانتاج ، النشر والتأثير المعرفي<sup>1</sup>.

الشكل رقم (04-14): مؤشر الابتكار العالمي للدول العربية (2012 – 2014)



المصدر: تقرير المعرفة العربي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

من خلال الشكل أعلاه احتلت دولة الإمارات المرتبة الأولى عربيا و 36 عالميا على مؤشر الابتكار العالمي، الذي يصدر عن كلية إدارة الأعمال العالمية ، والذي يقاس على المؤشرين الفرعيين المذكورين أعلاه، وهذا يدل على بذل جهود ملحوظة تواكب تغيرات وتحديات اقتصاد المعرفة التي تعتمد أساسا على الاستثمار في الموجودات المعرفية، وتضمن انتقال موفق لدولة الإمارات من نموذج الاقتصاد التقليدي الذي يعتمد على الاستثمار المادي إلى الاقتصاد الجديد الذي يركز على الاستثمار في رأس المال الفكري ورأس المال البشري.

ثانيا- إستراتيجية دولة الإمارات العربية المتحدة لتنمية الموارد البشرية وبناء اقتصاد المعرفة:

لقد كان الاقتصاد في دولة الإمارات العربية المتحدة يعتمد في المقام الأول على صيد اللؤلؤ والأحجار الكريمة والصيد والتجارة التقليدية ، وإلى حد ما كان يعتمد على الزراعة ، إلى أن اكتشف البترول في أبو ظبي عام 1958، ومع ذلك فقد كانت دبي ثاني أكبر بلد خدمي بعد اكتشاف البترول ، إلا أن مواردها لازالت قليلة للغاية . وقد أدرك القادة في الإمارات أن عائدات البترول ستتراجع بعد عام 2010، لذا كان التغير في مصادر الدخل ضرورة ملحة ، فقد وجد جيلان من القادة الناجحين أصحاب الرؤيا الناقبة والبصيرة النافذة وهم اللذين قاموا بتنفيذ برنامج متعدد الأبعاد والمراحل لإلحاق دبي بأولي درجات سلم اقتصاد المعرفة<sup>2</sup>.

ولتحقيق وتكوين رأس مال فكري وطني ينشط في بيئة معرفية حاضنة لاقتصاد المعرفة ، اعتمدت دولة الإمارات العربية المتحدة سياسة إنمائية شاملة تبرز أهم مقوماتها فيما يلي :

<sup>1</sup> تقرير المعرفة العربي ، مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>2</sup> محمد أمين مخيمر ، موسى أبو طه ، بناء اقتصاديات المعرفة (استراتيجيات تنموية متقدمة)، مرجع سبق ذكره ، ص 125.

- نمو معدلات قيد الطلاب في التعليم الجامعي في دولة الإمارات، حيث بلغ إجمالي عدد الطلاب في مرحلة التعليم العالي والجامعي حوالي 118,6 ألف طالب وطالبة في العام الجامعي 2013/2012 بمعدل نمو 7,95% عن 2012/2011.

- بلغت نسبة المتعلمين في دولة الإمارات العربية المتحدة 91% من النساء و84% من الرجال.

- بلغت الميزانية الاتحادية للتعليم بشقيه الأساسي والجامعي 9,9 مليار درهم من إجمالي ميزانية عام 2013 أو ما نسبته 22,2% من إجمالي الإنفاق العام.

- أطلق الشيخ بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي مبادرة التعليم الذكي في عام 2012 تغطي كل المدارس الحكومية في الدولة بتكلفة قدرها مليار درهم، كما خاضت الدولة أكبر تجربة عالمية في مرحلة التحول الإلكتروني في التعليم وذلك باستخدام الأياد في التعليم الجامعي، ولقد لقيت هذه التجربة قبولا عاما فضلا عن الأهداف التي حددتها الوزارة فقد أسفرت التجربة عن نتائج إيجابية<sup>1</sup>.

- كما أقرت الحكومة استراتيجية وطنية خاصة للتربية والتعليم تدعى (التربية 2020)، عبارة عن سلسلة من الخطط الخمسينية تهدف إلى إدخال التقنيات الحديثة في التعليم وتنشيط وتعميق الابتكارية والإبداعية وتحفيز التعليم المستدام.

- بلغ معدل الإنفاق على البحوث العلمية في الإمارات حوالي 0,4%، إجمالي الناتج المحلي، وبلغ عدد مستخدمي خطوط الهاتف الثابت 273 وخطوط الهاتف الجوّال 1000 ومستخدمي الإنترنت 308 مستخدم لكل 1000 شخص، وبلغ حجم الصادرات الصناعية 24% من الناتج المحلي الإجمالي منها 10,2% صادرات ذات تكنولوجيا عالية<sup>2</sup>.

- مدينة دبي للانترنت (DIC) هي منطقة حرة لتكنولوجيا المعلومات أنشأتها حكومة دبي وهي قاعدة إستراتيجية للشركات التي تستهدف الأسواق الناشئة حاليا أكثر من واحد ونصف مليون قدم 2 لمدينة الإنترنت، وهناك ما يزيد على 850 شركة مع أكثر من 10000 موظف، وقد نمت المدينة لتصبح أكبر حديقة أعمال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا باستضافة شركات عالمية وإقليمية وقد حصلت (DIC) على العديد من الجوائز سنة (2007، 2008، 2009، 2010، 2011)<sup>3</sup>.

- وإدراكا من ذوي العقول النيرة والنظرة الثاقبة، حكام وعقلاء وأطر دولة الإمارات العربية المتحدة لأهمية المعرفة ودورها المستقبلي فقد تبنا « رؤية الإمارات 2021 » تحت شعار « نريد أن نكون من أفضل دول العالم »، وتركيز « رؤية الإمارات 2021 » على أربعة عناصر تفصيلية هي الهوية الوطنية، الاقتصاد، التعليم، الصحة « حيث تطمح من خلال هذه الرؤية إلى تحقيق رأس مال فكري وبشري متميز بالإبداع والمعرفة من أجل خلق بيئة معطاءة مستدامة تطمح لتطوير اقتصاد قائم على المعرفة يتصف بالتنوع والمرونة بقيادة إماراتيين ذوي خبرة ومهارة وكفاءة تركز على الإنجازات التي تم تحقيقها.

<sup>1</sup> جبريل بن الحسن العريشي، سحر بنت خلف مدين، مجتمع المعرفة في العالم العربي، الدار المنهجية، عمان، ط 1، 2016، ص 188.

<sup>2</sup> عبد الحسن الحسيني، التنمية البشرية وبناء مجتمع المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 238.

<sup>3</sup> هشام خياط، دور حدائق العلم والثقافة في تنمية رأس المال الفكري العربي، مرجع سبق ذكره، ص 246.

إن بناء اقتصاد المعرفة هو حقيقة ينبغي أن يضطلع ويسهم في إطارها الجميع كل من موقعه واختصاصه ونزعته الفكرية، والثروة الحقيقية للأمم في القرن الحادي والعشرين تتمثل في الذكاء والإبداع والإبتكار والمعرفة وتوظيف الوسائط التكنولوجية الحديثة التي يتوقف عليها بناء اقتصاد المعرفة. وهذه الوسائط تشكل المصدر الجوهرى للأعمال الفكرية، وهو الذي لا يمكن أن يقدر بثمن.

وأن أساس تحقيق رأس مال فكري وبناء اقتصاد المعرفة هي من الهام رؤية ثاقبة لقيادة أكفاء ذوي خبرات ومعارف متراكمة تلعب دورا في تسهيل استراتيجيات التنمية وتستنهض تفاعلات بناء مثمرة. والنموذج الإماراتي أثبت جدارته وكفاءته في التغلب على كل التحديات والمصاعب واستطاع الوصول إلى مستويات متقدمة من التنمية من خلال الاستثمار في إنتاج المعرفة ونشرها وتوظيفها لتحقيق وتنمية رأس مال فكري في ظل وجود بيئات تمكينية.

حيث أن المتطلبات الرئيسية لإقامة اقتصاد المعرفة بدولة الإمارات العربية المتحدة متوفرة، حيث يساهم ذلك في الاستثمار في رأس المال البشري والإرتقاء به في جميع المجالات، وهذا بجودة إرادة سياسية وعلى أعلى المستويات، مدعومة بإرادة مجتمعية صادقة من أجل اللحاق بركب الدول المتقدمة.

#### المطلب الخامس: تنمية الموارد البشرية بالجزائر وتحديات بناء اقتصاد المعرفة.

إن بناء إقتصاد المعرفة يقتضي توفير جملة من الشروط الضرورية في مقدمتها تأهيل وتكوين وتنمية الموارد البشرية عن طريق تزويدهم بمهارات وخبرات معرفية جديدة، تحولهم من مجرد مستهلكين إلى فاعلين قادرين على إنتاج المعرفة وتداولها واستثمارها، خاصة وأن تزايد اعتماد خطط التنمية على المعرفة ومشتقاتها قد أسفر عن التحول نحو اقتصاد المعرفة، فالدول التي لم تنتبه بعد لأهمية وقيمة العنصر البشري والعائد المتوقع من وراء الاستثمار في الرأس المال البشري ستفشل في أن تكون جزءا من ثورة المعرفة.

أولا- تشخيص الوضع المعرفي بالجزائر حسب مؤشرات اقتصاد المعرفة: سنوضح فيما يلي الوضع المعرفي في البيئة التمكينية للمعرفة في الجزائر حسب بيانات وإحصائيات البنك الدولي لترتيب الدول من بين 145 دولة لسنتي (2012- 2013) حسب الجدول أدناه:

#### جدول رقم(04- 05): مؤشرات اقتصاد المعرفة بالجزائر وبعض الدول العربية

الدولة	ترتيب الدول من بين 145 دولة	مؤشر اقتصاد المعرفة KEI	مؤشر المعرفة KI	م. الحوافز الاقتصادية و النظم المؤسسية	مؤشر الابتكار	مؤشر التعليم	مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
الإمارات	42	6,94	7,09	6,5	6,6	5,8	8,88
البحرين	43	6,9	6,98	6,69	4,51	6,78	9,54

6,49	5,23	5,88	6,96	5,87	6,14	47	عمان
8,37	5,65	4,14	5,68	6,05	5,96	50	السعودية
6,65	3,41	6,42	6,87	5,50	5,84	54	قطر
6,53	3,7	5,22	5,86	5,15	5,33	64	الكويت
4,54	5,55	4,05	5,65	4,71	4,95	75	الأردن
4,89	4,55	4,97	3,81	4,80	4,56	81	تونس
6,49	5,51	4,86	4,28	4,65	4,56	80	لبنان
4,04	5,27	3,54	2,33	4,28	3,79	96	الجزائر
3,12	3,27	4,11	4,50	3,54	3,78	97	مصر
4,02	2,07	3,67	4,66	3,25	3,61	102	المغرب
2,18	0,71	1,68	2,05	1,52	1,65	134	موريتانيا
3,16	0,84	1,44	0,48	1,82	1,38	138	السودان

المصدر: إحصائيات وبيانات البنك الدولي World bank 2012

إن اقتصاد المعرفة يعني في الأساس أن تكون المعرفة هي المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي، ولعل أهم مصدر لخلق المعرفة هي الموارد البشرية المؤهلة وذات المهارات العالية، وهو ما يطلق عليه رأس المال البشري الذي يعتبر من أهم المكونات التي يتركز عليها رأس المال الفكري، ولا بد أن تعتمد اقتصاديات المعرفة على الركائز الأربعة المتمثلة في الحوافز الاقتصادية والنظم المؤسسية، الابتكار، التعليم وبيئة تمكينية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

### 1 - مؤشر المعرفة واقتصاد المعرفة :

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الجزائر احتلت الرتبة 96 عالميا و 10 عربيا على مقياسي المعرفة واقتصاد المعرفة مع صدارة الإمارات العربية المتحدة الأولى عربيا، وهذا يدل على عدم وجود بيئة تمكينية للمعرفة في الجزائر وعدم جاهزيتها للاندماج في اقتصاد المعرفة .

### 2 - مؤشر الحوافز الاقتصادية والنظم المؤسسية :

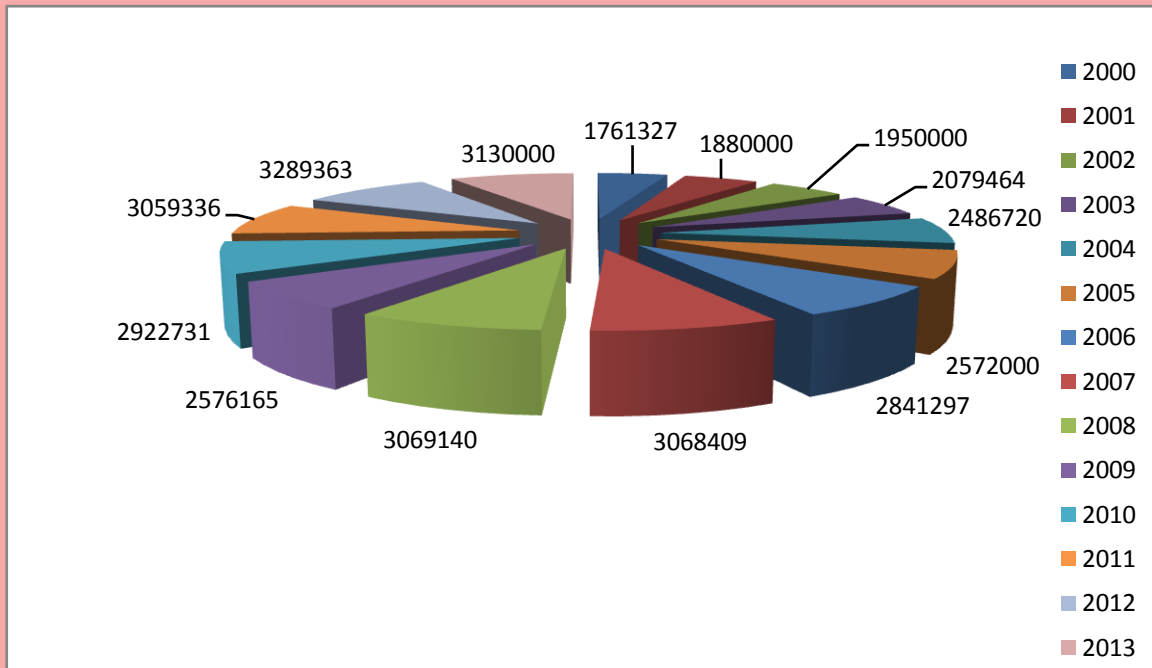
أما حسب مؤشر الحوافز الاقتصادية والنظم المؤسسية فقد تدنت الجزائر في الترتيب إلى 114 عالميا بمؤشر 2,33 بعد لبنان 4,28 وتونس 3,81، فقد شهد هذا المؤشر تدبدا، وهو ما يمكن تفسيره بحالة عدم الاستقرار بالنسبة لسياسة الحكومة الجزائرية فيما يخص قدرتها على ضبط وتنفيذ سياسات تنظيمية والتي من شأنها دعم وتنمية القطاع الخاص .



3- مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات :

وفيما يتعلق بمؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هناك تحسن نوعا ما، حيث إنتقلت من 3,11 سنة 2000 إلى 4,04 سنة 2012، ففي هذا السياق بدأت الجزائر في تطبيق إستراتيجية يمكن وصفها بأنها مزدوجة حيث قامت بتحرير قطاع الاتصالات، وفي نفس الوقت دعمت بقوة الاستثمار العمومي في البيئة الأساسية لتكنولوجيا المعلومات في إطار مخطط دعم الإنعاش الاقتصادي<sup>1</sup>، وبداية من سنة 2000 شرعت في العديد من الإصلاحات حيث خصصت حوالي 5 مليار دولار أمريكي من أجل التحكم في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وامتلاكها، وهذه الإصلاحات ساهمت في بناء قاعدة تكنولوجية متينة أدت إلى ارتفاع اشتراكات الهاتف الثابت من 1761327 مشترك إلى ما يقارب ثلاثة ملايين مشترك خلال عشر سنوات (أنظر الشكل أدناه):

شكل رقم (04-15): تطور عدد مشتركى الهاتف الثابت في الجزائر

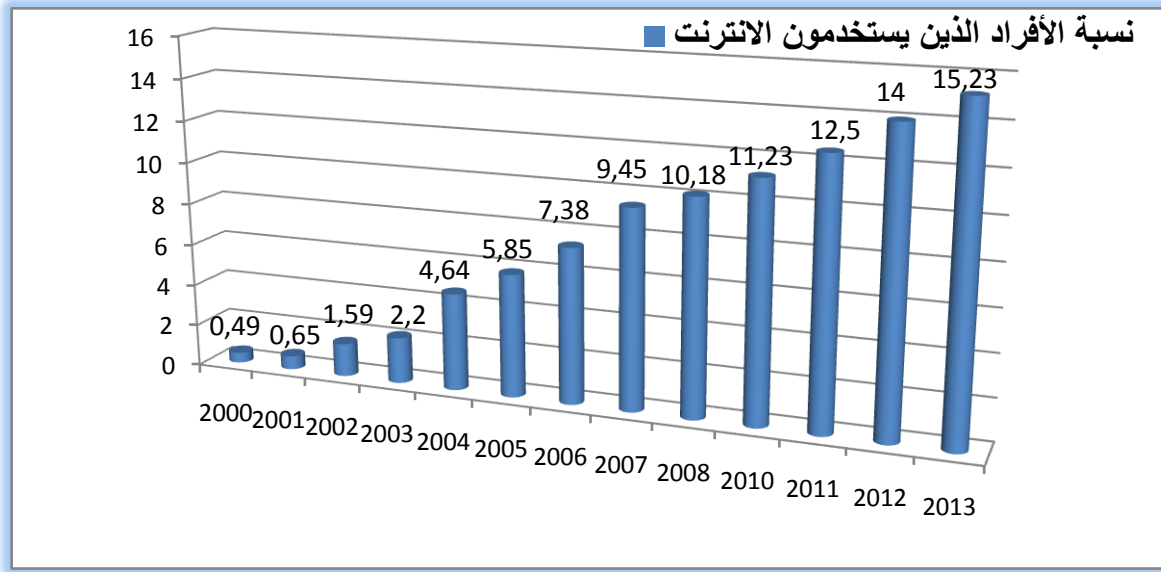


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاتحاد الدولي للاتصالات 2014.

كما أدت هذه الجهود المبذولة من طرف الحكومة إلى تضاعف عدد مستعملي الانترنت 25 مرة خلال عشر سنوات ( أنظر الشكل رقم (04-16)) ، مكنت من إيصال التكنولوجيا إلى المدارس والجامعات والمعاهد ، وهذا ما ساهم في تحسين المستوى الثقافي للأفراد ويعتبر هذا قفزة وخطوة من شأنها فتح الأبواب من أجل الاندماج في اقتصاد المعرفة .

<sup>1</sup> Mustafa Mekideche, l'économie algérienne a la croisée des chemins (repères actuel et éléments prospectifs ), éditions dahlab, Alger, 2008, P :126.

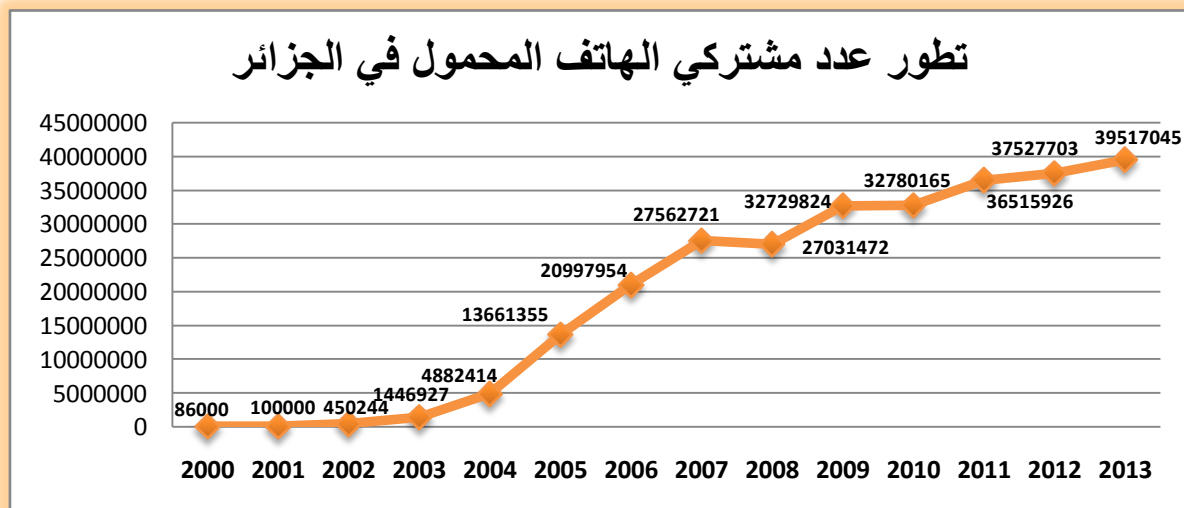
الشكل رقم (04-16): تطور نسبة مستعملي الانترنت في الجزائر



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على بيانات الاتحاد الدولي للاتصالات 2014.

كما عرف قطاع الاتصالات الخلوية طفرة نوعية من حيث الاشتراكات ، حيث تضاعف عدد المشتركين بمعدل 400 ضعف خلال عشر سنوات ، إذ انتقل عدد المشتركين من 86000 مشترك سنة 2000 إلى ما يقارب 40 مليون مشترك سنة 2013 (أنظر الشكل (04-16))، ورغم كل الجهود المبذولة غير أنه مازالت الجزائر غير قادرة على مواكبة التكنولوجيا الحديثة .

الشكل رقم (04-17): تطور عدد مشتركى الهاتف المحمول في الجزائر



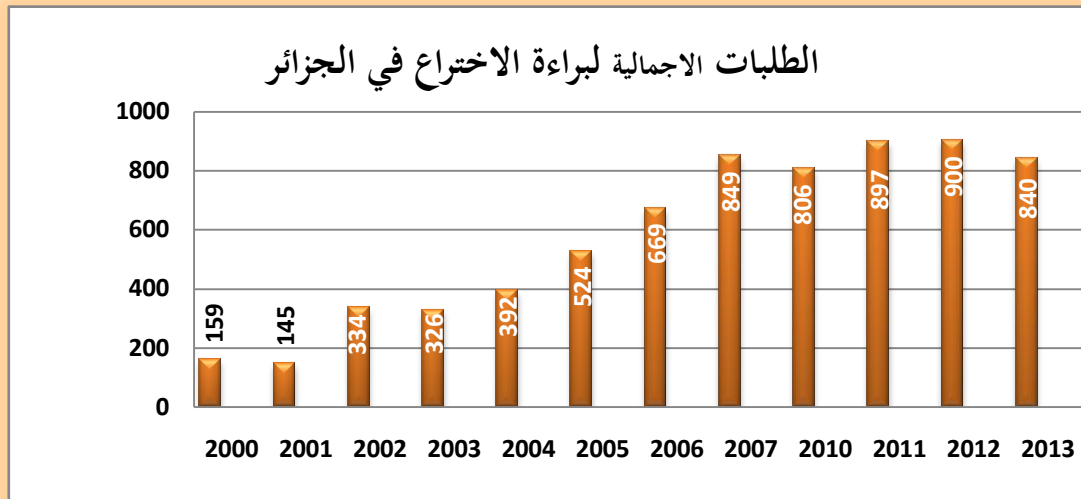
المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على بيانات الاتحاد الدولي للاتصالات 2014.

4 - مؤشر الابتكار: إن مؤشر الابتكار للجزائر يبدي ضعف واضح، حيث احتلت المرتبة 128 عالميا، بالرغم من وفرة كوادر بشرية لا بأس بها وعلماء ومهندسين، في حين كشف تقرير التنافسية العالمي 2013-2014 الصادر عن منتدى الاقتصاد العالمي ويشمل تنافسية 148 دولة حول العالم، أن الجزائر صعدت إلى المركز 100 بعد المغرب التي احتلت الترتيب 77، وتونس التي دخلت إلى المؤشر لتحل في المرتبة 83، وقال كلاوس شواب المؤسس والمدير التنفيذي للمنتدى الاقتصادي العالمي: " باتت عوامل الابتكار تحظى بأهمية متزايدة في اقتصادات الدول على تحسين استقرارها وتعزيز الرفاهية في المستقبل وأتوقع التلاشي التدريجي لمؤشرات التمييز التقليدي بين الدول من حيث كونها متقدمة أو أقل تقدما، ليكون الابتكار هو المقياس الحقيقي للدول كونها دول فاعلة في مجال الابتكار مقارنة بدول أقل فعالية في نفس المجال<sup>1</sup>، كما يمكن أن نفسر ضعف مؤشر الابتكار إلى ضعف المدخلات العلمية والمعرفية وعناصر الإبداع المستخدمة في إنتاج مخرجاتها والتي تشمل ما يلي<sup>2</sup>:

أ - عدد الباحثين لكل مليون شخص: بلغ عدد الباحثين في الجزائر حسب مدير البحث العلمي والتطور التكنولوجي 480 باحث لكل مليون نسمة سنة 2010، وهو رقم ضئيل مقارنة بالتطور الهائل الذي تشهده معظم دول العالم خاصة المتطورة منها، حيث أن المتوسط الدولي لعدد الباحثين لكل مليون نسمة هو 1080.

ب - براءات الاختراع: نلاحظ من الشكل (04-18) أن عدد براءات الاختراع في الجزائر ضعيف جدا حيث لم يتجاوز خلال 13 سنة 6841 طلبا، وهو ما يعني ضعف الطاقات الإنتاجية الفكرية في الجزائر، وذلك بالرغم من الجهود المبذولة من طرف الحكومة من أجل تشجيع البحث العلمي من خلال زيادة عدد مخابر البحث.

شكل رقم (04-18): إحصائيات طلبات براءة الاختراع في الجزائر خلال الفترة (2000-2013)



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على إحصائيات wipo 2015.

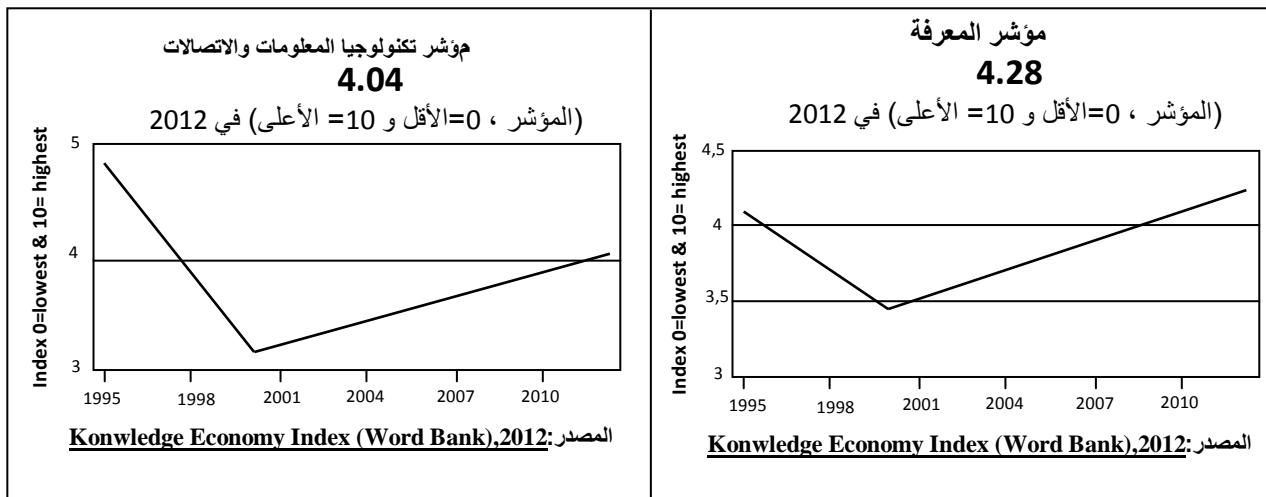
<sup>1</sup> تقرير التنافسية العالمي 2013-2014 عبر: <http://wef.ch/gcr13reader>

<sup>2</sup> ناصر الدين قريبي، سفيان الشارف بن عطية، منظومة التعليم في الجزائر ومساهمتها في بناء اقتصاد المعرفة، مجلة الباحث، العدد 15، ورقلة، الجزائر، 2015، ص 83.

ج - المقالات العلمية : بلغ عدد المقالات العلمية المنجزة من طرف الباحثين الجزائريين خلال الفترة ما بين 2003-2012 حوالي 15540 مقال أي بنسبة 62,30% من إنتاج المغرب العربي، و 33,9% من الإنتاج العربي ، وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالدول التي تنشط في هذا المجال وذلك بسبب قلة المجالات المحكّمة والمتخصصة إلا أن هناك بوادر لرغبة الجزائر للبروز في هذا الميدان من خلال وضعها لعدة مشاريع بحث تهدف إلى رفع القدرات على كتابة العديد من المقالات في العديد من المجالات العلمية ومن أهم هذه المشاريع : البرامج الوطنية للبحث (PNR) ، مشاريع الإبداع (Projet d'innovation) ، مشاريع فرق البحث (CNEPRU) .

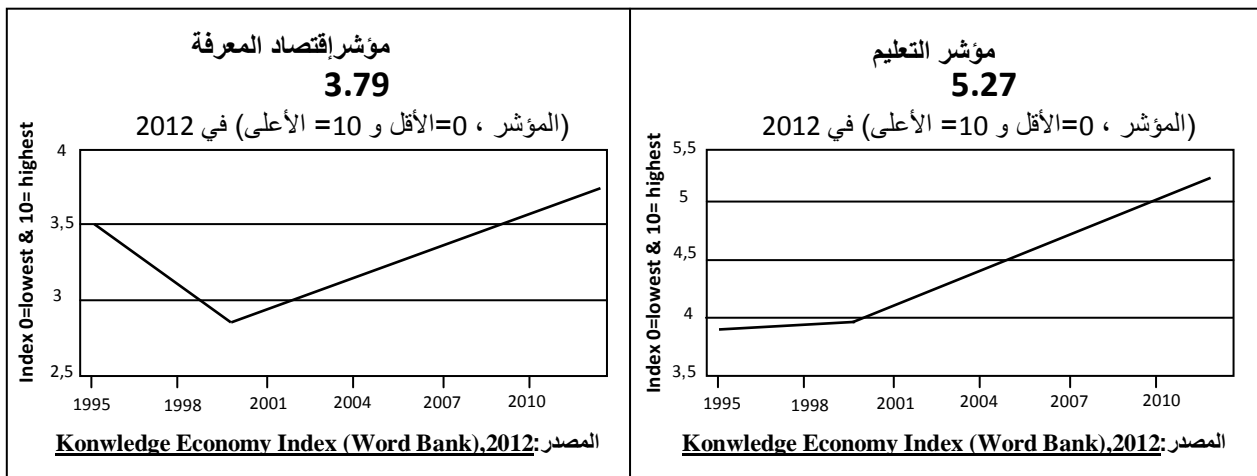
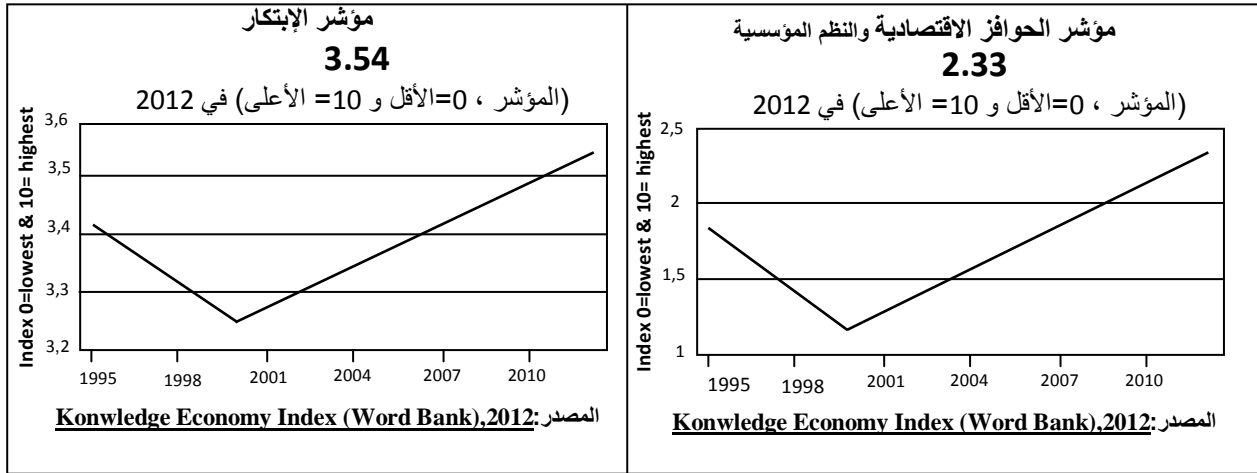
5 - مؤشر التعليم : هناك تحسن ملحوظ لمؤشر التعليم والموارد البشرية الذي إنتقل من 3,96 سنة 2000 إلى 5,27 سنة 2012 محتلة المركز السادس عربيا و71 عالميا (أنظر الشكل (04-19)) وهذا يبدو جيدا، لكن إذا تمعنا في تقرير التنافسية العالمي لسنة (2010-2011)، فإن المنظومة التعليمية في الجزائر ضمن آخر نظم التعليم، فالتعليم الابتدائي يصنف في الرتبة 77 من بين 139 دولة، وهي نتيجة جيدة لكن إذا إستعملنا مؤشر نوعية التعليم الابتدائي تتراجع إلى الرتبة 96 كما يظهره الجدول (04-06)، وبالنسبة للتعليم العالي تصنف في الرتبة 98، بينما نوعية النظام التعليمي في الجامعات الجزائرية 117، وهي نتائج لا تعكس حجم الإنفاق على التعليم بكامل أطواره الذي بلغ حدود 21,39% من ميزانية التسيير لسنة 2009<sup>1</sup>، والمطلوب فعله لجعل التعليم منسجماً ومتطلبات اقتصاد المعرفة هو التركيز على تكوين أفراد لديهم القدرة على الإبداع والابتكار، وأساسا تكوينهم في المجالات التي يتحلى فيها اقتصاد المعرفة (مجالات المعرفة)، كالبيوتكنولوجيا وصناعة البرمجيات<sup>2</sup>.

شكل رقم (4-19) : مؤشرات اقتصاد المعرفة في الجزائر



<sup>1</sup> دويس محمد الطيب، محاولة تشخيص وتقييم النظام الوطني للإبتكار في الجزائر خلال الفترة 1996-2009، مرجع سبق ذكره ، ص ص 267،268.

<sup>2</sup> كمال منصور، عيسى خليفي، اندماج اقتصاديات البلدان العربية في اقتصاد المعرفة (المقومات والعوائق)، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 4، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 56.



جدول رقم(04- 06) : ترتيب الجزائر في بعض عناصر بيئة الابتكار في تقرير التنافسية العالمي

(2010-2011)

77	<b>التعليم الابتدائي</b>
96	نوعية التعليم الابتدائي
58	معدل الالتحاق بالمدارس الابتدائية والتعليم

106	<b>استعداد تكنولوجيا</b>
109	توافر أحدث التقنيات
128	استيعاب التكنولوجيا على مستوى الشركات
129	الاستثمار الأجنبي المباشر ونقل التكنولوجيا

98	<b>التعليم العالي والتكوين</b>
80	- معدل الالتحاق بالمدارس الثانوية والتعليم
87	- معدل الالتحاق بالتعليم العالي
117	- نوعية النظام التعليمي
84	- نوعية تعليم الرياضيات والعلوم
91	- إدارة نوعية المدارس
105	-توفر خدمات البحث والتدريب المحلية
103	- مدى تدريب الموظفين

المصدر: دويس محمد الطيب، نفس المرجع، ص268.

ثانياً- الاستثمار في رأس المال البشري: تذيلت الجزائر قائمة الدول في مؤشر تطوير إمكانيات الأفراد وفقاً لتقرير مؤشر رأس المال البشري الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي الذي يشمل دراسة لـ 124 دولة، ما يؤكد بشكل ما عجز الحكومة عن الاستثمار في القدرات والإمكانيات البشرية رغم توفر البلاد على قاعدة شبابية هائلة، وأفاد التقرير أن الجزائر تحتل المرتبة 114 في تطوير إمكانيات الأفراد في الترتيب العام للدول الذي تصدرته فنلندا علمياً ورغم أن الجزائر أدرجت في فئة الدخل فوق المتوسط، إلا أن ذلك لم يؤثر إيجاباً على مؤشر استثمارها في الأفراد، بينما أتت الدول في نفس فئة الجزائر أي التي يكون نصيب الفرد الواحد من الناتج المحلي الإجمالي بين 4,126 دولار و 12,745 دولار في مراكز متقدمة، حيث حلت المجر في المركز 32 وكازاخستان 37 ورومانيا 39، ويؤمن المنتدى الاقتصادي العالمي في أن هذه المواهب هي العامل الرئيسي الذي يربط بين الابتكار والقدرة التنافسية في القرن 21، ولعل هذا التصنيف المتمدني للجزائر في تطوير إمكانيات الأفراد يفسر ظاهرة هجرة الأدمغة إلى الخارج<sup>1</sup>، فهجرة الأدمغة والكفاءات تمثل نزيفاً حقيقياً يكبد البلد الأصلي خسائر اقتصادية جد معتبرة، حيث أن النفقات الطائلة التي خصت للاستثمار في الرأسمال البشري لم يجن منها البلد العائد المنتظر، ولأن اقتصاد المعرفة يقوم أساساً على الرأسمال البشري، فهو مهدد بشكل مباشر بظاهرة هجرة الأدمغة خاصة في مجال التكنولوجيا، وهو بذلك يواجه بذاته تحدياً لا مناص من اتخاذ قرارات عملية لاسترجاع تلك العقول المهاجرة والحفاظ على العقول التي لم تهجر، وذلك من خلال توفير الظروف الملائمة التي تهيئ لهذه الطاقات البيئية الملائمة للعمل والإبداع، حيث يعيش عدد ضخم من الكفاءات العربية عالية التأهيل خارج بلدانها، فعند نهاية القرن الماضي كان يقدر حوالي مليون مهني عربي يعملون في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية<sup>2</sup>.

وهذه المؤشرات السلبية تستدعي من الجزائر العمل على تنمية رأس المال البشري وخاصة على المستوى النوعي من خلال تحسين التعليم وربطه بسوق العمل ورفع العائد منه، ودعم بناء الطاقة الابتكارية الوطنية ودعم الأبحاث العلمية وترجمتها إلى الواقع العملي وتنمية روح المقاوتية لدى الشباب لدعم التوسع في الأنشطة الانتاجية، وتنمية الحافز على التعليم والذي يعتبر من أهم محركات النمو المستدام عن طريق إقامة دورات تدريبية وتكوينية في التنمية البشرية للأساتذة والطلبة على حد سواء من قبل خبراء ومختصين في هذا المجال<sup>3</sup>.

ثانياً- إستراتيجية الجزائر للاستثمار في تنمية الموارد البشرية وبناء اقتصاد المعرفة: حرصاً على تحقيق نقلة نوعية لاقتصاد المعرفة من خلال الاستثمار في تنمية الموارد البشرية وخلق بيئة مشجعة لتعزيز الإبداع والابتكار وتحقيق رأس مال فكري وتكثيف استخدام المعرفة، بذلت الحكومة الجزائرية بعض الجهود والإجراءات منها:

1- فرع للتوظيف الوطني سيما في الإختصاصات العلمية بالإضافة إلى اتخاذ إجراءات من أجل تحسين نوعية التأطير عبر مواصلة تنفيذ مخطط تكوين المكونين.

<sup>1</sup> أخبار اليوم، يومية إخبارية جزائرية، 08 جوان 2015.

<sup>2</sup> كمال منصور، عيسى خليف، اندماج اقتصاديات البلدان العربية في اقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 66، 65.

<sup>3</sup> ناصر الدين قربي، سفيان الشارف بن عطية، منظومة التعليم في الجزائر ومساهماتها في بناء اقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 83.

- 2- تنظيم الربط بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية بشكل أكثر دقة وفعالية بسبب الحاجة إلى كفاءات مهنية تمكن المؤسسات من إقحام مجالات الاستثمار في الابتكار وتعزيز قدراته الإنتاجية والتنافسية.
- 3- تخصيص مبلغ 40% من المبلغ الإجمالي لبرنامج الاستثمارات العمومي -ة وفق مخ-ط التنمية الخ-ماسي 2014/2010 والذي يقدر بـ 21,214 مليار دينار جزائري أي ما يعادل 286 مليار دولار.
- 4- تخصيص مبلغ 250 مليار دج لتطوير اقتصاد المعرفة من خلال دعم وتنمية وتطوير البحث العلمي والتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال منها 100 مليار لتنمية وتطوير البحث العلمي و 50 مليار دج للتجهيزات الموجهة لتعميم تعليم الإعلام الآلي ضمن كامل المنظومة التربوية ومنظومة التعليم والتكوين و100 مليار لوضع الحكامة الإلكترونية.
- 5- توقيع عدة إتفاقيات قصد تعميم استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال والعمل على<sup>1</sup>:
  - أ- وضع مجلس وطني لمجتمع المعرفة يزود بلجان قطاعية مختصة.
  - ب- إنشاء وكالة وطنية لتطوير الإدارة الإلكترونية.
  - ج- إنشاء مرصد وطني للإعلام في المعلوماتية وظيفته إعداد تقارير دورية حول الاقتصاد الرقمي.
- 6- لبناء مجتمع واقتصاد المعرفة في الجزائر تم صياغة وتنفيذ إستراتيجية الجزائر الإلكترونية عام 2013، مرتبط بإجراءات مؤسسية وتنظيمية متعلقة بتنمية الموارد البشرية وخلق بيئة ممكنة لتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتتمثل في<sup>2</sup>:
  - أ- تسريع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال تطوير تطبيقات الحكومة الأفقية وتطوير التطبيقات القطاعية، ودمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في النشاط الاقتصادي.
  - ب- إعطاء دفع للتنمية الاقتصادية القائمة على المعرفة.
  - ج- الإجراءات والتدابير التنظيمية.
  - د- الإسراع في تغطية كامل التراب الوطني بشبكة الأنترنت فائق السرعة، الثابت والجوال.
  - هـ - تطوير الكفاءات البشرية والتطوير والابتكار.
  - و- تطوير الإطار القانوني الوطني.

<sup>1</sup> بارك نعمة، تنمية الموارد البرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر(الواقع والمأمول)، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 12، الشلف، ص 41.

<sup>2</sup> بولصباغ رياض، التنمية البشرية المستدامة واقتصاد المعرفة في الدول العربية الواقع والتحديات، دراسة مقارنة: الإمارات العربية المتحدة، الجزائر- اليمن، مذكرة ماجستير، تخصص الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012-2013، ص 174، 175.

ز- التعاون الدولي كوسيلة لإمتلاك المهارات.

س- التقييم والمتابعة بخطط العمل من خلال مؤشرات ومعايير للتقييم.

7 - في مجال ترقية وتنمية الموارد البشرية فقد تم تخصيص أكثر من 40% من ميزانية البرنامج 2010-2014. وفي الأخير يمكن القول أنه لم يبقى للجزائر أي خيار لتدارك تأخرها الكبير عن الركب العالمي المتقدم غير الاندماج الإيجابي المتدرج والمدرّوس في القاطرة الاقتصادية العالمية المتجهة في ظل عوامة النموذج الليبرالي الأورو-أمريكي بسرعة قياسية نحو اقتصاد المعرفة، والمعلوماتية والطرق السريعة للمعلومات<sup>1</sup>.

كما أن نجاح تجربة أي بلد يعتمد أساساً على مدى صحة وسلامة الوضع الاقتصادي للبلد، ومن هذا المنطلق فإن معالجة الحكومة للنقائص التي تميز التجربة الجزائرية، يجب أن تتم بالموازاة مع معالجة الخلل الذي يعاني منه الاقتصاد الجزائري نتيجة تبعيته المفرطة لقطاع الحتر وقات وضعف أداء القطاع الصناعي الجزائري<sup>2</sup>.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الكثير من المجتمعات تفوقت حضارياً بسبب نجاحها في استثمار مواردها البشرية بينما فشلت الثروات الطبيعية في كثير من الأحيان في تحويل البشر إلى فئات منتجة، وأصبح من البديهي في يومنا هذا أن المصدر الحقيقي للثروة لم يعد يكمن في امتلاك الخامات أو قوة العمل أو الآلات، إنما في امتلاك قاعدة بشرية مثقفة وعلمية وتكنولوجية<sup>3</sup>، فاستثمار الطاقات البشرية وتسخير مهاراتها المعرفية من بين أهم ركائز بناء اقتصاد المعرفة.

<sup>1</sup> سالمى جمال، سبل اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الانسانية، العدد 8، جامعة عنابة، الجزائر، جوان 2005، ص 15.

<sup>2</sup> بوفليح نبيل، فعالية صناديق الثروة السيادية كأداة لتسيير مداخيل النفط في الدول العربية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 4، جامعة الشلف، 2010، ص 92.

<sup>3</sup> شيخاوي سنوسي، هجرة الكفاءات الوطنية وإشكالية التنمية في المغرب العربي، دراسة حالة الجزائر، 1999-2010، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية تخصص دراسات أورو متوسطية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010-2011، ص 5.



## خلاصة :

إن تأهب الكثير من دول العالم لبناء اقتصاد المعرفة ، ضاعف من الاهتمام بالعنصر البشري وما يمتلكه من تدريب وتأهيل ومعرفة ومهارات وموهبة التي تمثل في مجملها مخزون رأس المال البشري الذي يعتبر احد أهم مظاهر اقتصاد المعرفة ومصدر من مصادر الإستثمار الذي يمكن استكشافه ورصد مقوماته وتصديرها.

لذلك حاولنا من خلال هذا الفصل ربط بناء اقتصاد المعرفة بتنمية وترقية العنصر البشري بالتركيز على ركائز أو دعائم اقتصاد المعرفة، والاستثمار في التدريب والتعليم والتعلم التنظيمي كاستراتيجيات تساهم في رفع كفاءات وقدرات ومهارات العنصر البشري وترقى به إلى مستوى العمالة المتعلمة التي تلعب الدور الاستراتيجي في خلق، تبادل ونشر والاستخدام الفعال للمعرفة التي تشكل جوهر القيمة في اقتصاد المعرفة.

وقد قمنا بعرض تجارب كل من ماليزيا، الصين، فنلندا وكوريا الجنوبية والإمارات العربية المتحدة في بناء اقتصاد المعرفة مركزين على استراتيجية كل بلد خاصة في مجال الاستثمار في تنمية الموارد البشرية ، كما أشرنا إلى الجزائر والتحديات التي تواجهها في مجال تنمية العنصر البشري والانتقال لاقتصاد المعرفة.

فبناء اقتصاد المعرفة يتطلب التفاعل بين أربعة دعائم أو ركائز تتمثل في ركيزة الحافز الاقتصادي والنظام المؤسسي، ركيزة التعليم، ركيزة الابتكار والإبداع وأخيرا ركيزة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وكل الدعائم الأربعة لها دور هام في خلق بيئة ممكنة لصناع المعرفة حتى يستخرجوا طاقاتهم الكامنة .

والانفاق على التدريب والتعليم من أهم مداخل الاستثمار في تنمية الموارد البشرية والتي تساهم في إعداد وخلق وتنمية قدرات صناع المعرفة، وقد تبنتها الكثير من المؤسسات الرائدة كاستراتيجية فعالة لتنمية وترقية العنصر البشري، ومن خلال عرض تجارب الدول لا يمكن تبني استراتيجية أي دولة ناجحة في دولة أخرى ، لأن لكل بلد ظروفه وخصوصياته الفريدة، لكن هذه التجارب قد تمدنا ببعض البصائر في كيفية صياغة استراتيجيات تنموية لترقية العنصر البشري وبناء اقتصاد المعرفة في الدول النامية عامة والجزائر خاصة.



# الختامة

## الخاتمة:

إن الاقتصادات الحديثة هي اليوم مبنية على المعرفة، وقد أصبحت القيمة المضافة لكل منتج أو نشاط هي العامل الأهم للفوز سواء على مستوى السوق أو على مستوى التحدي الحضاري، كما باتت الثورة المعرفية في كل مجتمع هي الركيزة الأساسية لبناء المستقبل والشرط الأساسي لتقدمه.

ويعتبر اقتصاد المعرفة نمطا اقتصاديا متطورا يعتمد على إنتاج ونشر وتداول واستخدام وتوظيف المعرفة، باعتبارها مكونا أساسيا في العملية الإنتاجية مرتكزا على القدرات المعرفية البشرية، ويمثل الفرد حجر الزاوية في النظام الاقتصادي الجديد المبني على المعرفة، لذلك فإن القدرات الابتكارية، والمعارف والمهارات الفردية ليست فقط عوامل إنتاج إنما هي أيضا مصادر للثروة ودوافع للنمو الاقتصادي، وفي ظل التنافس العالمي على المعرفة والمواهب تصبح تنمية الموارد البشرية والاستثمار فيها إستراتيجية شديدة الأهمية لبناء اقتصاد المعرفة، وهذا ما يعزز أهمية الموارد البشرية في تنمية الدولة وتطويرها، فهناك خط فاصل متنام بين الدول التي استغلت تقنية المعلومات ورأس المال الفكري بفعالية وتلك التي أخفقت في ربط النمو الاقتصادي بعجلة تنمية الموارد البشرية، فالدول التي تسعى لبناء اقتصاد المعرفة بحاجة إلى وضع هياكل وربطها ضمن شبكات لتحقيق قدراتها وإمكاناتها الكاملة في مجال الموارد الاقتصادية والبشرية، كما يتطلب منها بذل جهود كبرى لمضاعفة حجم وفعالية الموارد البشرية المحلية لبناء رأس مال بشري و فكري.

وفي هذا السياق فإن هناك ثلاثة مجالات حيوية: أول هذه المجالات بناء قاعدة لرأس المال البشري والمعرفة والمحافظة عليها، وذلك أن الحاجة تدعو إليها للمنافسة في الاقتصاد العالمي، وثانيها تشجيع الإبداع وانتشار الابتكارات في القطاع الخاص، وأخيرا إقامة البنية التحتية والمؤسسية اللازمة للعمال والأعمال وغير ذلك من العناصر المتفاعلة في سوق العمل الحديثة ودعم هذه البنية التحتية.

واختيار الكوادر البشرية ووضع الخطط اللازمة لتنمية وتطوير أدائهم في غاية الأهمية، إذ أن برامج تنمية الموارد البشرية تسهم بفعالية في إيجاد رأس مال بشري من خلال صقل المعارف والمهارات والقدرات وإيجاد التغيير المرغوب في اتجاهاتهم وسلوكهم، حيث تساهم في الاكتشاف المبكر للذين لديهم طاقات كامنة ومواهب وقدرات تمكنهم من تحسين أداء المؤسسة.

فمستوى أداء نظام مؤسسي يتأثر بمستوى أداء ودرجة كفاءة العاملين فيه، وحتى تكون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية فعالة ويرجى من وراء الاستثمار فيها عائدا لا بد أولا أن نغير النظرة إلى العنصر البشري وذلك بتثمينه واعتباره موردا هاما وفاقلا في معركة التنمية والتقدم، فاققتصاد المعرفة يدفع المؤسسات للنظر إلى الموظفين في ضوء منظور جديد، والأنسب هو عدم اعتبار العاملين أصولا، بل مستثمرين، فالسمة المميزة للحقبة الجديدة هي الإنتقالية، وفي هذه البيئة تصبح المعرفة أكثر من مجرد ضمان، وبالتالي يسود التشديد على التعلم بوصفه عملية مستمرة وعلى الإستثمار الفردي في حيازة المهارات، فالتحدي الحقيقي في المؤسسة هو استقطاب الأشخاص ذوي الخبرات العالية والمحافظة عليهم. وللإستجابة لمضامين ومتطلبات اقتصاد المعرفة لا بد من الاستثمار في تنمية الموارد البشرية وبناء رأس مال فكري وبشري

من خلال تطوير التعليم والتدريب، وتوفير مستلزمات التعلم الذاتي بالشكل الذي يتيح توفير قدرات معرفية عملية قادرة على الإسهام في توليد هذه التقنيات المتقدمة واستخدامها بشكل كفؤ وبما يحقق توسع النشاطات كافة، وبما يتضمن نمو الاقتصاد وتقدمه.

فلا يمكن الحديث عن أية تنمية أو المضي قدما في مسار التقدم والتطور ما لم تكن هناك تنمية موارد بشرية، فالبشر هم المحرك لأي مجهود تنموي وهم صناع مجد أي أمة أو حضارة، لذلك بات من الواضح أنه يتوجب على الدول النامية عموما والعربية خصوصا أن تضع استراتيجيات محكمة للإستثمار في تنمية الموارد البشرية بهدف بناء اقتصاد المعرفة والالحاق بمصاف الدول المقدمة.

وقد توصلنا من خلال هذا البحث لمجموعة من النتائج على ضوءها تمكنا من إختبار صحة الفرضيات وتقديم مجموعة من التوصيات للجهات المعنية نذكرها فيما يلي:

#### أولا- نتائج البحث : ومن خلال الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- إدراك المؤسسات المعاصرة للأهمية الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية من أجل الإرتقاء بمستوى أداء متميز للعاملين ومن ثم المؤسسة.
- تغيير النظرة إلى الموارد البشرية واعتبارها أصول حقيقية للمؤسسة يفوق عائد الإستثمار فيها الأصول المادية، وبالتالي كل الأنشطة المتعلقة بتنميتها هي أنشطة استثمارية.
- بناء استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة تركز على الجانب المعرفي ، أي تعديل الأفكار والمعتقدات وتمس الجانب السلوكي للفرد الذي يرسم رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الموارد البشرية تساهم في تطوير قوة العمل الذي ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة .
- اعتبار الموارد البشرية أهم أصول المؤسسة يمكن تحديد قيمتها وتسعيرها.
- زيادة الطلب على اليد العاملة الكفؤة المؤهلة ذات المستوى العالي والمتميز والتي تستوعب مختلف تحديات الثورة المعرفية.
- تنمية الموارد البشرية هي فعلا من أكثر الأنشطة الإستثمارية والتي تحقق عائد يتمثل في تحسين معارف، خبرات، قدرات، مؤهلات وأداء الفرد والتي تمثل مخزون لرأس المال البشري والذي ينعكس إيجابيا على أداء المؤسسة.
- إن مفتاح القيمة في اقتصاد المعرفة هو في مدى تنافسية رأس المال البشري.
- إن اقتصاد المعرفة يركز على العناصر غير المحسوسة مثل عائد الإستثمار في مجال تنمية الموارد البشرية، وهو يمنح مكانا مركزيا لنظم التعليم والتدريب المستمرين لكي تتواءم خبرات العمالة مع متطلباته.
- تعمل استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات على الرفع والتحسين في مستويات أداء الأفراد من خلال الرفع من مهاراتهم الوظيفية وإثراء معارفهم وخبراتهم وزيادة مؤهلاتهم وتوجيه ثقافتهم في حدود ما حصلوا عليه من خلال خضوعهم لبرامج تنموية في إطار التسيير الفعال للاستراتيجية التدريبية واستراتيجية التعليم والتعلم التنظيمي .

- يمثل التعلم التنظيمي الركيزة الأساسية في بناء مؤسسة متعلمة ، و حتى يتم بلوغ هذا الهدف ينبغي أن تكون قيمها ، وثقافتها التنظيمية تشجع التعلم لدى مواردها البشرية مما يرفع من قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم وخبراتهم ، وبالتالي خلق ثروة معرفية ترقى بالمؤسسة في إطار تفعيل ممارساتها في ظل هذه الاستراتيجية وتساهم في بناء اقتصاد المعرفة .
- الكثير من المؤسسات تجمع بين البنية المعرفية والتطلع نحو الاستثمار في اكتساب هذه المعرفة والمهارات للأفراد ، من خلال التدريب والتعليم الذين يؤديان إلى زيادة مخز ون رأس المال البشري وتفاوت القيمة الاقتصادية للموارد البشرية . وهذا ما يعمل بدوره إلى زيادة الحاجة إلى تحديد نوعية الموارد البشرية وفقا لمدى المهارات والمعرفة والاستعدادات المتوافرة لديها والتي تعتبر من أهم محددات مستوى أداء الفرد في المؤسسة .
- التعليم له أثر إيجابي في رفع أداء العنصر البشري من خلال تحسين قدراته البشرية ومن ثم رفع إنتاجيتها وإسهامها في تحقيق زيادة في معدلات النمو الاقتصادي .
- هناك علاقة ترابط قوية بين التدريب وتحسين الأداء في العمل الذي ينعكس بدوره على الأداء العام للمؤسسة .
- التدريب والتعليم ركنان أساسيان من أركان تنمية الموارد البشرية ، فهما عملية مخططة ، منظمة ومستمرة محورها المورد البشري ، تهدف إلى إحداث تغييرات في سلوكه، اتجاهاته، خبراته، مهاراته وقدراته لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها العمل الذي يؤديه .
- يساهم كل من التدريب والتعليم في تحقيق التنمية والتقدم في مجال التكنولوجيا والاتصالات .
- توفير عمالة معرفية متعلمة مؤهلة ومدربة تكون أكثر مرونة واستجابة لمتطلبات اقتصاد المعرفة من خلال الاستثمار في التعليم والتدريب .
- الاستثمار في التدريب والتعليم يساهم في تحسين قدرة الموظفين على التعامل بفعالية مع التغيرات والتزامهم بذلك .
- إن الإطار الداخلي لعمل الاقتصاد ووجود نظام مؤسسي يشجع ويدعم التنمية الإنسانية بمختلف آلياتها من المحددات الأساسية لاقتصاد المعرفة .
- دعم وتشجيع الإبداع والابتكار من أهم الركائز التي تدعم نمو اقتصاد المعرفة .
- تعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي العامل الأهم في تحديد قدرة البلد على الانتقال إلى اقتصاد المعرفة .
- تنمية العنصر البشري والإرتقاء بمنظومة التعليم وتطويره بخلق بدائل عديدة وفرص كثيرة، فالاستثمار في التعليم هو وسيلة أساسية لتكوين اقتصاد المعرفة، فالأفراد المتعلمون وأصحاب المهارات لهم دور فعال في تخليق تبادل ونشر المعرفة واستخدامها بفعالية في بيئة تتحكم فيها مختلف الكفاءات والجدارات للنجاح الاقتصادي .
- تمكنت الحكومة الماليزية من بناء اقتصاد معرفة اعتمادا على تعزيز الابداع والابتكار والاستثمار في التعليم والبحث العلمي وترقية وتنمية الموارد البشرية ، وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وأصبحت في مصاف الدول المتقدمة في فترة وجيزة .
- الاستثمار في التدريب والتعليم يستكشف وظائف و مهارات جديدة للقوى العاملة، لذلك يتوجب علينا مواصلة هذا الاستثمار، وعلى أساس هذا التوجه أصبح اقتصاد فنلندا متقدما وأصبحت فنلندا شعارا لثقافة الابتكار ، وتحتل المراتب الأولى وفق مؤشرات اقتصاد المعرفة .

- انتاج كوريا الجنوبية لسياسة الاستدانة والاقتراض الخارجي لتمويل عمليات الاستثمار في رأس المال البشري ونقل التكنولوجيا على نطاق واسع الاتجاه نحو تكثيف الصناعات عالية التقنية، ساعد ها في رفع الإنتاجية الكلية لعناصر الإنتاج بشكل ملحوظ.

-تمكنت دولة الإمارات العربية المتحدة من بناء اقتصاد المعرفة من خلال تبني قاعدة أساسية مشجعة على توفير بيئة معرفية ، وهذا لامتلاكها بنية قوية لتكنولوجيا المعلومات وتوفرها على منظومة شفافة محفزة لقيام أنشطة اقتصادية في ميدان المعرفة .

-تواجه الجزائر صعوبات وعراقيل تحول دون اندماجها إلى اقتصاد المعرفة

ثانيا-اختبار الفرضيات : بعد الإحاطة بجانب الموضوع، وفي ضوء النتائج المتحصل عليها نختبر صحة فرضيات الدراسة وذلك على النحو التالي:

### الفرضية الأولى:

في ضوء ما جاء في الجانب النظري ، وفي ظل النتائج المتوصل إليها نقبل هذه الفرضية والتي تقول التكامل بين وظائف تنمية الموارد البشرية يساهم في تنمية رأس المال البشري الذي يعمل على تحسين أداء المؤسسة ، خاصة مع بروز نظرية رأس المال البشري كأهم مظاهر اقتصاد المعرفة، واعتبار كل القرارات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية على أنها استثمار يرجى من ورائها عائد يتمثل في تحسين أداء معارف ومهارات الأفراد، زيادة قدراتهم الإنتاجية خبراتهم والتي تشكل رأس مال بشري ينعكس إيجابيا على أداء المؤسسة.

### الفرضية الثانية:

ثبتت صحة الفرضية القائلة أن الإستثمار في تنمية الموارد البشرية مدخل من مداخل خلق الثروة المعرفية واستراتيجية فعالة لبناء اقتصاد المعرفة، من خلال الترابط بين وظيفة تنمية الموارد البشرية وإدارة المعرفة التي تشجع على إنتاج، تحويل وتوظيف المعرفة ، فخصائص اقتصاد المعرفة تستدعي أساليب جديدة في التفكير و صنع السياسات الاقتصادية و يعتمد في الأساس على مؤشرات تتعلق بإنتاج وتوظيف ونشر المعرفة، والمعرفة ذاتها ترتبط إلى حد كبير برأس المال البشري الذي ترتفع فيه فرص التطور والإبداع، فبناء اقتصاد المعرفة مرتبط بشكل مباشر بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية واستراتيجية إدارة المعرفة.

### الفرضية الثالثة:

ننفي صحة الفرضية التي تقول لا يعتبر التدريب والتعليم من أهم مداخل الاستثمار التي تعمل على تحسين الأداء المعرفي وسد فجوة المهارات وكل ما ينفق عليها مجرد تكلفة، ونموذج التجربة الفنلندية ينفي صحة هذه الفرضية حيث أقامت فنلندا فلسفتها ومنهجيتها وآلياتها على الاستثمار في نظم التعليم والتدريب وبالرغم من كونها بلد صغير ومحدود الموارد إلا أنها حققت نقلة نوعية في اقتصادها وهي الآن تمتلك أفضل نظام تعليمي في العالم وتحتل المراكز الأولى

وفق مؤشر المعرفة واقتصاد المعرفة، إضافة إلى تجربة ماليزيا وكوريا الجنوبية في مجال التعليم والتدريب ، فالانفاق على التدريب والتعليم من أهم مداخل الاستثمار التي تحقق عائد يفوق ما يحقق في الاستثمارات المادية.

#### الفرضية الرابعة:

نُحِت الكثير من الدول في بناء اقتصاد المعرفة من خلال الاستثمار في التعليم فقط لاعتباره الركيزة الأساسية.

من خلال دراسة تجارب كل من ماليزيا، الصين، فنلندا وكوريا الجنوبية ودولة الامارات العربية المتحدة ننفي صحة هذه الفرضية حيث لا يمكن الاعتماد فقط على الاستثمار في التعليم لبناء اقتصاد المعرفة، وإنما ينبغي أن يكون هناك تفاعل حاصل بين الركائز الأربعة لاقتصاد المعرفة، بداية بخلق مناخ ملائم لإقامة مشروعات اقتصادية ونظام مؤسسي، وبيئة تشجع على الإبداع والابتكار، وإقامة بنية تحتية رئيسية لاقتصاد المعرفة من خلال تعزيز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأخيرا النهوض بالتعليم.

#### ثالثا-الاقتراحات:

وبناء على اختبار الفرضيات والنتائج المتوصل إليها نقدم الاقتراحات التالية:

- إعادة النظر إلى تنمية الموارد البشرية كوظيفة إستراتيجية وعملية مستمرة تعمل على رفع كفاءات ومهارات الأفراد.
- إقناع أصحاب القرار بالدور الفعال للكوادر البشرية في ظل الثورة المعلوماتية.
- الاهتمام أكثر بوظيفة الموارد البشرية وإعادة النظر في سياسة المؤسسة المتعلقة بتنمية مستوى المعرفة لدى الأفراد من خلال تعبئة نشاطاتها التي تساهم في تحسين ظروف المحيط الداخلي واستغلال القدرات الداخلية لأن مصدر التميز في عصر المعرفة يكمن في رأس المال البشري الذي تمتلكه المؤسسة ومستوى المعرفة المنتجة والمشاركة بين مختلف الأطراف والتي تترجم نوعية المخرجات .
- الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها رأس مال بشري وفكري.
- بناء قاعدة فكرية متينة في أي مؤسسة للرفع من قيمتها وكفاءتها وهذا من خلال وضع معايير عالية لأداء العاملين في المؤسسة والقيام بتطوير قدراتهم ومهاراتهم من خلال تكليفهم بمهام جديدة تتناسب مع متطلبات اقتصاد المعرفة .
- التركيز على التعلم المستمر والتدريب وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفعالية.
- الربط بين التعليم والتدريب وسوق العمل للتأكد من وجود تناسب بين مناهج التعليم ومتطلبات سوق العمل .
- حث المؤسسات على الاستمرارية في التعلم والاستثمار في مواردها البشرية ، لتمكينهم من التعلم والنمو والمساهمة في بناء الرؤية المستقبلية ، وهذا يكون من خلال التعلم المستمر والذي يعد أساس وعماد التعلم التنظيمي .
- تحفيز مبادرات وطنية وعربية لإحداث حداثة أو أقطاب أو مدن تكنولوجيا، والعمل على تنسيق جهود الجهات المعنية بالبحث والتطوير من خلال مشاريع مشتركة وحلقات نقاش والربط الشبكي الإلكتروني.

- تبني مجموعة من النماذج المستحدثة عند تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة ، والقائمة أساسا على فكرة التعلم المستمر ،الذي يشكل سمة المؤسسات المعاصرة المساعدة على مواكبة التغير الحاصل في البيئة الخارجية ، وبصفة مباشرة على نواتج البيئة الداخلية .
  - تنمية القوى البشرية ودعم الكفاءات التقنية عبر تطوير نظم التعليم الأساسي والعالي والمهني وإدخال الحاسوب وتطبيقاته في كافة المراحل التعليمية والبرامج التدريبية والتعليم عن بعد.
  - العمل على إيجاد بيئة لتشجيع مختلف المبادرات الفكرية ، وضبط آليات وطرق الرقي برأس المال الفكري وحث المؤسسات للاستثمار فيه لما له من عائد يفوق بكثير الاستثمار في الأصول المادية .
  - العمل على خلق مناخ ملائم لإقامة مشروعات اقتصادية وبين الحكمة من استخدام الأصول المعرفية.
  - ضرورة تفكير أصحاب القرار بلغة اقتصاد المعرفة.
  - بث المستجدات التكنولوجية وإدخال ممارسات جديدة على المجتمع وإقامة بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
  - تحويل الصناعات القائمة على الأساليب التقليدية إلى أساليب اقتصاد المعرفة من خلال وضع الاستراتيجيات المناسبة وتقديم المساعدات للمؤسسات لتقارن بين قدراتها الحالية وما طرأ عليها من تطور في تكنولوجيا المعرفة ، ومن ثم كيفية استفادة هذه المؤسسات من هذا التطور المعرفي .
  - إتخاذ إجراءات طموحة لدعم الركائز الأربعة لبناء اقتصاد المعرفة.
- أفاق الدراسة:** إن هذه الدراسة حاولت معالجة الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة، والمعلومات المتوفرة، ولا يمكن أن نعتبر أننا قد أحطنا بكل جوانب الموضوع، بحكم اتساعه وتشعبه لذا يبقى أمر إثراء الموضوع من عدة جوانب أخرى مفتوحا وواسعا، لذا نقترح العناوين التالية لتكون مواضيع لدراسات مستقبلية ومنها:
- دور الاستثمار في التعليم في تقليص الفجوة المعرفية بين الدول.
  - تنمية الموارد البشرية رؤية إستراتيجية لتوظيف المعرفة في الجزائر.
  - إنشاء مجتمعات المعرفة في ظل تحديات التعليم العالي.
  - إصلاح منظومة التعليم في الجزائر بديل استراتيجي لبناء اقتصاد المعرفة .
  - تنمية مهارات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.
  - أثر التوجهات الحديثة لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعة .
  - تنمية الموارد البشرية رؤية إستراتيجية لتوطين المعرفة .
  - التعلم التنظيمي بالمؤسسة ودوره في تحقيق رأس المال الفكري.



# المراجع

## المراجع

أولاً: باللغة العربية

أ- الكتب

- 01 - إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الوراق، عمان، ط1، 2009.
- 02 - أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي، عمان، 1996.
- 03 - أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل، عمان، ط1، 2011.
- 04 - احمد عرفة، د سمية شلبي، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ط03، 2002.
- 05 - أحمد عمر الزاوي، الاقتصاد المعرفي وإمكانية الوصول إلى مجتمع المعرفة، الجامعة المستنصرية، بغداد، بدون سنة نشر.
- 06 - أحمد عبد الونيس ، مدحت أيوب ، اقتصاد المعرفة ، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة، ط01، 2006.
- 07 - إسماعيل حجازي، أ. معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة، الأردن، عمان، ط 1، 2013.
- 08 - اسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2012.
- 09 - أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2007.
- 10 - أشوك شاندا وشلبا كوبرا، الإستراتيجية الموارد البشرية، (ترجمة: عبد الحكيم الخزامي)، دار الفجر، القاهرة، ط 1، 2002 .
- 11 - المتعصم بالله الجوارنة، د ديمة محمد وصوص، التنمية البشرية المستدامة والنظم التعليمية، دار الخليج، عمان، ط1، 2012.
- 12 - أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 13 - أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2011.
- 14 - بثينة على المحتسب، أ.د. طالب محمد عوض، التنافسية والتنمية، الجامعة الأردنية، عمان، 2010.
- 15 - براهيم مراد الدعمة، التنمية البشرية (الانسانية) بين النظرية والواقع، دار المناهج، عمان، 2009، ص 21.
- 16 - بسيوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايتراك، القاهرة ، ط1، 2005.
- 17 - بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2008.
- 18 - ثريا عبد الرحيم الخزرجي، شيرين بدري البارودي، اقتصاد المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.
- 19 - جاب بايو، دايفيد جيست باتريك رايت، إدارة الموارد البشرية والأداء، التحديات والإنجازات، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر، القاهرة، 2015.

- 20 - جبريل بن الحسن العريشي، سحر بنت خلف مددين، مجتمع المعرفة في العالم العربي، الدار المنهجية، عمان، ط1، 2016.
- 21 - جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة، دار اليازوري، عمان، 2009.
- 22 - جمال سامي، الاقتصاد الدولي و عمولة اقتصاد المعرفة ، دار العلوم للنشر و التوزيع ، عناية ، الجزائر، 2010.
- 23 - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 24 - جنيفر جوي، ماثيور ديفيد ميچينسون مارك سورتيز ترجمة علا أحمد إصلاح، تنمية الموارد البشرية ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2008 .
- 25 - جون ويرتر، داوندي، ديسليمون، ترجمة دم. سرور علي إبراهيم سرور، تنمية الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2011.
- 26 - حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة، عمان، ط2، 2010.
- 27 - حسن حسين البهلاوي وآخرون ، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد (الأسس والتطبيقات)، دار المسيرة، عمان ، ط1، 2006.
- 28 - حسن عبد الرحمن الشيمي ، إدارة المعرفة الراسمرفية بديلا ، دار الفجر، القاهرة ، ط1، 2009.
- 29 - حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 30 - حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
- 31 - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 32 - حيدر محمد العمري، استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العمولة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011.
- 33 - خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل، 2003.
- 34 - خضر مصباح الطيطي ، إدارة تكنولوجيا المعلومات ، دار الحامد ، عمان ، ط1، 2012.
- 35 - خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد، الأردن، ط 1، 2011.
- 36 - خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية ، زمزم ، عمان، ط1، 2013.
- 37 - خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء، عمان، ط1، 2010.
- 38 - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، ط1، 2007.
- 39 - ر.ن ميسرة، ترجمة الدكتور حيدر محمد العمري، اسراتيجيات التغيير في الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011.
- 40 - ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.

- 41 - رشا الفول، قضايا محاسبية معاصرة، المحاسبة عن الرأس المال الفكري، مكتب الوفاء، الإسكندرية، ط 1، 2014.
- 42 - رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2005.
- 43 - سعد علي العنزلي، د أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، 2009.
- 44 - سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
- 45 - سهيلة محمد عباس، قياس رأس المال الفكري في المنظمات المعاصرة، رأس المال الفكري العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الجزء الثاني، 2014.
- 46 - سويلم جودة، سعيد محمد، تطوير التعليم ودوره في بناء اقتصاد المعرفة في مصر، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة، 2006.
- 47 - سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الكتب المصرية، مصر، 2013.
- 48 - سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية، الجامعة الأردنية، عمان، 2006.
- 49 - صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- 50 - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
- 51 - صلاح الدين عبد الباقي، د علي عبد الهادي مسلم، د راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 52 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 53 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
- 54 - عادل حرحوش المفرجي، أ د. أحمد علي صالح، رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 55 - عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 56 - عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، دار وائل، عمان، ط1، 2008.
- 57 - عبد الحسن الحسيني، التنمية البشرية وبناء مجتمع المعرفة، الدار العربية للعلوم ناشرون، لبنان، ط1، 2008.
- 58 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية، مصر، 2009.
- 59 - عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل، عمان، ط1، 2013.
- 60 - عبد الرحمن الهاشمي، د. فائزة محمد العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2007.

- 61 - عبد الرحمن توفيق، تقييم التدريب المردود والعائد على الاستثمار البشري ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة، ط1، 1997.
- 62 - عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، طم، 2006.
- 63 - عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 2008.
- 64 - عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، بدون سنة نشر .
- 65 - عبد القادر بن عبد الله الفتوح، التعليم العالي وبناء مجتمع المعرفة ، جامعة الملك سعود ،الرياض ،2011.
- 66 - عبد الله زاهي الرشدان، في اقتصاديات التعليم، دار وائل للنشر، عمان، ط02، 2005.
- 67 - عبد المطلب عبد الحميد، الاقتصاد المعرفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.
- 68 - عبد المعطي محمد العساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2008.
- 69 - عدلي علي أبو طاحون، إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000.
- 70 - عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعمي الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، دار جرير، الأردن، ط01، 2010.
- 71 - عطية عبد الواحد سالم، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لمنشآت الأعمال، (رأس المال الفكري العربي)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية الجزء الأول، عمان، 2013.
- 72 - علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب ، القاهرة ، 1998.
- 73 - علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، مصر، 2002.
- 74 - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
- 75 - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، منظور استراتيجي، دار غريب، القاهرة، 2008.
- 76 - عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء، عمان، ط01، 2013م.
- 77 - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط01، 2005.
- 78 - فاتن أحمد أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، إبتراك، مصر، 2001.
- 79 - فتحي الزيات، اقتصاد المعرفة نحو منظور أشمل للأصول المعرفية، دار النشر للجامعات، القاهرة، ط1، 2011.
- 80 - فريد النجار وآخرون، التجارة والأعمال الإلكترونية المتكاملة في مجتمع المعرفة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 81 - فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 82 - فريد النجار، التجديد التنظيمي بمنظومات التعليم في القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 83 - فليح حسن خلف ، إقتصاد المعرفة ، عالم الكتاب الحديث ، عمان ، ط1 ، 2007.
- 84 - فيصل دراج، دينغ والتحول الصيني الكبير، كتب وقراءات المستقبل العربي، عمان، 2011.
- 85 - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، ط02 ، 2000.

- 86 - لعلى بوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، مع دراسة الواقع في الدول العربية دار الراهية، عمان، ط 1، 2012.
- 87 - محمد إبراهيم عبد الرحيم، المتغيرات العالمية للمنظمات (الخصخصة، العولمة، الاقتصاد المعرفي)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007م.
- 88 - محمد إبراهيم نور وآخرون، التفكير الإداري والاستراتيجي في عالم متغير، مكتبة المجمع العربي، عمان، ط 01، 2010.
- 89 - محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
- 90 - محمد أمين مخيمر، د. موسى أبو طة، بناء اقتصاديات المعرفة، استراتيجيات تنموية متقدمة، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، ط 01، 2009.
- 91 - محمد جاسم الشعبان، د محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة، الهندرة، دار الرضوان، عمان، ط 1، 2014.
- 92 - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الوفاء، 2005.
- 93 - محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء، عمان، ط 1، 2012.
- 94 - محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية دار المسيرة، عمان، ط 1، 2009.
- 95 - محمد سويلم، الإدارة في القرن الحادي والعشرون، دار الهاني، بدون بلد و سنة النشر.
- 96 - محمد عبد العال النعيمي، إدارة الجودة المعاصرة، اليازوري، عمان 2009.
- 97 - محمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الفجر، الإسكندرية، 2011.
- 98 - محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، ط 2، 2014.
- 99 - محمد نائف محمود، الاقتصاد المعرفي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2011.
- 100 - محمود عبد اللطيف موسى، قياس العائد من الاستثمار في التدريب الإداري في ضوء معايير الجودة الشاملة، مؤسسة طيبة، القاهرة، ط 01، 2012.
- 101 - مدحت محمد أبو النصر، تنمية الموارد البشرية (مناهج واتجاهات وممارسات)، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، دمشق، 2009.
- 102 - مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد المعرفي، مكتبة المجتمع العربي، عمان، ط 1، 2003.
- 103 - المعتصم بالله الجوارنة، د. ديمة محمد وصوص، التنمية البشرية المستدامة والنظم التعليمية، دار الخليج، عمان، ط 1، 2008.
- 104 - منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003.
- 105 - منذر واصف المصري، العولمة وتنمية الموارد البشرية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، الإمارات العربية المتحدة، ط 1، 2004.
- 106 - منى الطحاوي. اقتصاديات العمل، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1995.
- 107 - مهدي حسن زوبلف، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي، عمان، ط 02، 1998.

- 108 - مؤيد سعيد السالم، أ.د.د. عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002.
- 109 - نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، دار صفاء، عمان، ط2، 2013.
- 110 - ناصر دادوي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، ط2، دون سنة نشر.
- 111 - ناصر محمد جرادات وآخرون، أثر رأس المال البشري على أداء الشركات العائلية الفلسطينية، بحوث محكمة منتقاة (أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2014، ص14.
- 112 - ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.
- 113 - نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات مدخل استراتيجي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002.
- 114 - نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري، عمان، ط1، 2006.
- 115 - نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء، عمان، ط1، 2012.
- 116 - نجم عبود نجم، الإدارة المعرفية، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق، الأردن، ط1، 2005.
- 117 - نعمة عباس الخفاجي، المدخل المعرفي في تحليل الاختيار الاستراتيجي، دار الأيام، عمان، 2015.
- 118 - هاشم الشمري، ناديا الليثي، الاقتصاد المعرفي، دار صفاء، الأردن، ط1، 2008.
- 119 - هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري، انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب، القاهرة، ط1، 2008.
- 120 - هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان 2013.
- 121 - يحيى عبد الغني أبو الفتوح، دراسات جدوى المشروعات ( البيئية التسويقية، المالية )، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.

## ب- البحوث العلمية

### ■ أطروحات الدكتوراه:

- 122 - دويس محمد الطيب، محاولة تشخيص وتقييم النظام الوطني للإبتكار في الجزائر خلال الفترة 1996، 2009، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2011-2012.
- 123 - عبد الرحمان بن سانية، الإنطلاق الاقتصادي بالدول النامية في ظل التجربة الصينية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقائد، تلمسان، الجزائر، 2012/2013.
- 124 - عبد موسى العلي النعيمات، أثر الاقتصاد المعرفي في عناصر العملية التعليمية التعلمية في الأردن، أطروحة دكتوراه في أصول التربية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2009.
- 125 - يرقى حسن، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2007-2008م.

■ رسائل ومذكرات الماجستير

128. أحمد هشام السامرائي، أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي قطاع الكهرباء في العراق نموذجاً، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية في الدانمارك، 2010.
129. بغداوي جميلة، أثر الاستثمار في التعليم على النمو الإنتاجي في الجزائر، دراسة اقتصادية قياسية لحالة الجزائر، 1975/ 2003، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص علوم ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2007.
130. بولصباغ رياض، التنمية البشرية المستدامة واقتصاد المعرفة في الدول العربية الواقع والتحديات، دراسة مقارنة: الإمارات العربية المتحدة، الجزائر- اليمن، مذكرة ماجستير، تخصص الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012-2013.
131. شيخاوي سنوسي، هجرة الكفاءات الوطنية وإشكالية التنمية في المغرب العربي، دراسة حالة الجزائر، 1999-2010، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية تخصص دراسات أورو متوسطية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010-2011.
132. عائدة عبد العزيز علي نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، للدراسات العليا، اليمن، 2008.
133. قلش عبد الله، التدريب كدعم للميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، دفعة 2006/2007.
134. محمد عطية محمد ريجان، التجربة الاقتصادية الصينية وتحدياتها المستقبلية، رسالة نيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012.
135. ناديا صالح مهدي الليثي، الاقتصاد المعرفي وأثره في النمو الاقتصادي في دول مختارة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، بغداد، 2006م.
136. هاشم عيسى سعيد أبو لبد، الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة، دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل بيت، الأردن، 2008.

ج- التقارير:

126 - الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا-الإسكوا، تعزيز قطاع التكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمواجهة تحديات اقتصاد المعرفة.

127 - الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، الإسكوا، تجارب عالمية في التحول الى اقتصاد المعرفة.

128 -تقرير المعرفة العربي لعام 2014، الشباب وتوطين المعرفة دولة الإمارات العربية المتحدة .

129 تقرير التنافسية العالمي 2013-2014



الملتقيات :

- 130 - الجليلي بن عبو، سارة بوقسري، تأثير رأس المال الفكري على أداء أعمال المؤسسات دراسة ميدانية في المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011.
- 131 - محضر ناصيرة، الابداع التكنولوجي أساس نجاعة الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08-09 نوفمبر 2010.
- 132 - عبو عمر، عبو هدى، مؤشرات ونماذج قياس رأس المال الفكري في المنظمة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسينية بن بوعللي، الشلف
- 133 - يوسف أحمد أبو فارة، جاسر عبد الرزاق النصور، مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه، الملتقى العلمي الدولي : المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسينية بن بوعللي، الشلف، نوفمبر 2007.

المجلات :

- 134 - أحمد بن سعيد بن ناصر الحضرمي، برنامج تدريبي مقترح لتطبيق إدارة المعرفة لتطوير الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مجلة الإدارة، العدد 130، عمان، 2012 .
- 135 - بارك نعمة، تنمية الموارد البرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر(الواقع والمأمول)، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 12، الشلف.
- 136 - بن عطا الله عائشة، واقع وآفاق صناعة التأمين في الصين، مجلة الاقتصاد والمالية، العدد 00، جامعة الشلف، 2015 .
- 137 - بوفليح نبيل، فعالية صناديق الثروة السيادية كأداة لتسيير مداخيل النفط في الدول العربية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 4، جامعة الشلف، 2010.
- 138 - حسن مظفر الرزو، سمات اقتصاد المعرفة في دول المغرب العربي وانعكاساتها المحتملة على الميزة التنافسية في البيئة الرقمية، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد 348، 2008 م .
- 139 - رفعت عبد الحليم الفاعوري، الابداع وادارة المعرفة، المجلة العربية للإدارة، مجلد 32، العدد 2، المنظمة العربية للتنمية، عمان، 2012 .
- 140 - سالمى جمال، سبل اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الانسانية، العدد 8، جامعة عنابة، الجزائر، جوان 2005.
- 141 - عبد الرحمن بن سانية، قراءة في بعض تجارب الانلاق الاقتصادي بالدول النامية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 11، جامعة غرداية، الجزائر، 2011.

- 142 - فضيل رايح، حوشين يوسف، أثر رأس المال البشري على النمو الاقتصادي على المدى الطويل في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 9، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2011.
- 143 - كتوش عاشور، بلخضر ناصيرة، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتنمية القدرات التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد 25، جامعة الجلفة، 2015.
- 144 - كمال منصور، عيسى خليف، اندماج اقتصاديات البلدان العربية في اقتصاد المعرفة (المقومات والعوائق)، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 4، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
- 145 - محمد خنوش، الفواعل الدول المؤثرة في النظام الدولي، مجلة الفكر، العدد العاشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، بدون سنة نشر .
- 146 - ناصر الدين قربي، سفيان الشارف بن عطية، منظومة التعليم في الجزائر ومساهمتها في بناء اقتصاد المعرفة، مجلة الباحث، العدد 15، ورقلة، الجزائر، 2015.
- 147 - ناصر مراد، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، جامعة غرداية، الجزائر، 2009.

#### د- البحوث والدراسات:

- 148 - أحمد محمود عبد الله يوسف، صلاح الدين عبد النبي، العوائد المتوقعة من التدريب على العمالة والمنشأة، بحث كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، القاهرة، 2010.
- 149 - حسن مظفر الرزو، سمات اقتصاد المعرفة في دول المغرب العربي وانعكاساتها المحتملة على الميزة التنافسية في البيئة الرقمية، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد 348، 2008.
- 150 - محمد سعيد الحميدي، د. الهادي خوجلي الطيب، الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة، بحث، معهد تدريب الضباط، كلية الشرطة.
- 151 - سويلم جودة، سعيد محمد، تطوير التعليم ودوره في بناء اقتصاد المعرفة في مصر، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة، 2006.
- 152 - كتوش عاشور، قورين حاج قويدر، التجربة الماليزية في مجال التنمية البشرية ومقومات نجاحها، دراسات إقليمية 4(10)، مركز الدراسات الإقليمية. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، القاهرة، 2010.
- 153 - محمد محمود عبد الله يوسف، صلاح الدين عبد النبي، العوائد المتوقعة من التدريب على العمالة والمنشأة، بحث كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، القاهرة، 2010.
- 154 - نادية فاصل عباس فضلي، التجربة التنموية في ماليزيا من العام 2000-2010، دراسات دولية، العدد 54 .

#### ه- جرائد

- 155 - أخبار اليوم، يومية إخبارية جزائرية، 08 جوان 2015.

و- الندوات والمؤتمرات

- 156 - براق النعيمي، الحفاظ على رأس المال الفكري في استراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية تعزيزا للاقتصاد الوطني، المؤتمر العربي الثاني حول تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني، مسقط، فيفري 2010.
- 157 - رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، مؤتمر دولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009.
- 158 - سدي علي، بولعباس مختار، متطلبات الانتقال إلى الاقتصاد القائم على المعرفة، عرض لبعض التجارب الدولية مع الإشارة لحالة الجزائر، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن، إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2008.
- 159 - سعد بن مرزوق العتيبي، مفهوم وأساليب تحديد العائد من الاستثمار في التدريب، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الثالث للاستشارات والتدريب، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 04، 08 أبريل 2004.
- 160 - عبد المنعم هيثم أحمد حسين، اقتصاد المعرفة وأثره على الممارسات المحاسبية وتدقيق الحسابات، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس، اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، المجلد الأول، جامعة الزيتونة، عمان، 2005م
- 161 - نوار ثابت، سليم شكري، تجربة كوريا الجنوبية في التعليم العالي، المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم و البحث العلمي في الدول العربية، المملكة العربية السعودية، فيفري 2008.
- ثانيا- باللغة الأجنبية

a- Les livres :

- 162- Abdelkader djeflat, l'algerie dans l'économie de la connaissance ; état de lieux et perspectives, réseau maghtech international .
- 163- Abdelouahab Bayali , le capital humain facteur determinant de la competitivite de l'entreprise industrielle marocaine ,2ém ed , Maroc , 2000.
- 164- Alain Labruffe , le développement personnel au cœur du management durable , afnor , saint-denis,2012.
- 165- André Gamblin , images économiques du monde 2004,éd Armand colin , paris,2004.
- 166- Annick cohen , Heagel , toute la fonction ressources humaines , dunod, paris , 2em éd , 2010.
- 167- Armand Dayan, manuel de gestion, ellipses ,AUF, paris,1998 .
- 168- Benjamin Chaminad ,RH compétences démarche qualité, afnor, saint- denis ,2005.
- 169- Bernard gazier , les stratégies des ressources humaines, 3em éd, la découverte,paris, 2004 .
- 170- Bruno – martinet et yves michel matir , l'intelligence economique (comment donner de la valeur concurentielle à l'information ), editions d'organisation , paris ,1er éd, 2001.

- 
- 
- 171- Bruno martinet et yves-Michel Marti, l'intelligence économique, comment donner de la valeur concurrentielle à l'information , éd d'organisation,paris,2em éd , 2002.
- 172- Cecile Dejoux , les compétences au cœur de l'entreprise , éditions d'organisation,paris,2001 .
- 173- Dominique foray ,l'économie fondée sur le savoir,in la société de l'information , rapport de ; nicolas curien et pierre – alain muet réalisé en PAO, au conseil d'analyse économique par cristine , la documentation française,paris,2004.
- 174- Fabienne autier , l'anti bible des ressources humaines ,pearson ,paris, 2009.
- 175- françois pichault et jean nizet ,les pratiques de gestion des ressources humaines , paris, illustration tommy flynn,2000.
- 176- Frédéric carluer,management et économie du savoir,éd ellipses,paris,2009.
- 177- Geneviève lacono , gestion des ressources humaines , gualino , paris, 2002.
- 178- Jaqueline Berraud, françoise kittel,Martine moule,la fonction ressources humaines,dunod,paris ;2eme éd, 2004 .
- 179- Jay chatz kel ,intellectual capital, capstone publishing oxford , united kingdom , 2002.
- 180- Jean yves capul and oliver Garnier, dictionnaire d'économie et de sciences sociales,éd.Hartier,paris,1994.
- 181- Kimiz Dalkir , knowledge management in theory and practice,elsevier,oxford,2005.
- 182- L.Béanger et autres, gestion stratégique et operation des ressources humaines, gaeton morin,Chicoutimi,1999.
- 183- Leonard Nadler and gerland D .wiggs, managing human resource development , jossey-bass,san francisco, 1986.
- 184- Loic cadin, Francis guérin , la gestion des ressources humaines , dunod , paris, 2em éd ,2003.
- 185- Maurice thévenet et autres , fonction RH politiques,métiers et outils des ressources humaines,pearson,France ,2ém éd,2009.
- 186- Meritum project,guideline for management and reporting on intangible, the research institute of the finish economy,2002 .
- 187- Michael Porter,l'avantage concurrentiel,dunod,paris,2000 .
- 188- Mustafa Mekideche, l'économie algérienne a la croisée des chemins (repères actuel et éléments prospectifs ) , éditions dahlab, Alger, 2008.

- 
- 189- Mustapha Hassen-Bey ,Entreprise algerienne gestion ,mise à niveau et performance économique ,Thala editions , Alger ,2006 .
- 190- Oukil M-Said ,economie et gestion de l'innovation technologique (recherche et développement),office des publication universitaires,Alger, 1995.
- 191- Patrice Roussel et Frédéric wacheux , management des ressources humaines, bueck, paris , 1<sup>er</sup> éd ,2006.
- 192- Robert cohen, diriger une banque coréene ou le difficile Bonheur d'être banquier, éd harmattan, paris, 2010.
- 193- Said Balhadj ,Manager la ressource humaine , sipama , maroc ,1ére éd ,2008 .
- 194- Sid Ahmed Benraouane , le management des ressources humaines (etude des concepts,approches et outils développés par les entreprises américaine), office des publication universitaires,Alger, 2010 .
- 195- Stewart,thomas ,intellectual capital,doubleday ,newyork, 1999.
- 196- Sylvie Guerrero ,Les outils des RH , dunod , paris , 2em éd ,2009 .
- 197- Wagner-dobler,ronald. Tacit knowledge management, library science- no bridge between knowledge management :libraries and librariansstaking up the challange ed. by hans-christoph munchen saur,(ifla publication),2004 .
- 198- Yves Emery , François gonin , gérer les ressources humaines , presses polytechniques et universitaires romandes,3em éd ,2009.

### Les articles

- 199- Jennifer rowleym,the wisdom hierarchy :representation of the dikw hierarchy,journal of information science,vol,33,no .2,2007.
- 200- Mc gregor,judy,david tweed and richard pech,human capital in the new economy devil 's bargain ? journal of intellectual capital , vol 5 ,no1,2004.

### ثالثا- الإنترنت:

- 201- <http://data.albankaldawli.org/country/malaysia>
- 202- <http://wef.ch/gcr13reader>
- 203- <http://www.inastic.gov.my>
- 204- [www .alhayat.com](http://www.alhayat.com)
- 205- [www .ar.knoema.com](http://www.ar.knoema.com)

- 206- [www.almarafh.net](http://www.almarafh.net)  
207- [www.almouharrer.com/ar/](http://www.almouharrer.com/ar/)  
208- [www.alukan.net](http://www.alukan.net)  
209- [www.weforum .org](http://www.weforum.org)