الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علـوم التسييـر

مذكرة لنيل شهادة الماستر : تخصص تسيير استراتيجي دولي

المورد البشري كأساس لتطوير اقتصاد المعرفة

-دراسة حالة * مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم* -

إعداد الطالبة:

***صحراوي سعاد**

إشـراف الأستاذ:

***أ /بن شنـي يوسف**

أعضـاء لجنة المناقشـة:

الأستاذ:.......................................(رئيساً).

الأستاذ:.......................................(عضواً مناقشاً).

الأستاذ: بن شنـي يوسف ....(مشرفاً ومقرراً).

السنة الجامعية: 2016/2015

الشكل رقم2–09: الهيكل للمديرية العملية لاتصالات الجزائر مستغانم

المدير العملي للاتصالات

الامانة

الخدمات الاجتماعية

- وحدة البنية التحتية
- رئيس دائرة المالية المحاسبة
- مصلحة الميزانية
- مصلحة الخزينة
- مصلحة المحاسبة
- مصلحة الشؤون القانونية و التأمنات

- خلية الاتصالات و العلاقات
- رئيس وحدة البنية التحتية
- مصلحة الإمداد والوسائل
- مصلحة تسيير الممتلكات
- مصلحة تسير الممتلكات
- مصلحة التكوين

- خلية النوعية و المعلومات
- رئيس الدائرة التقنية
- مصلحة الشبكة الرقمية
- مصلحة المنشات القاعدية
- رئيس المشروع

- خلية النظافة و الأمن
- رئيس الدائرة التجارية
- مصلحة قوة البيع شبكة الوكالة
- مصلحة العلاقات مع الزبائن
- مصلحة الفواتير و التحصيل

- خلية التفتيش
- محقق تقني
- محقق تجاري

المصدر: مصلحة التكوين بالمؤسسة

مقدمة الفصل :

إن الاهتمام بالمورد البشري و استثماره في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة بات ضرورة حتمية لكافة أشكال المنظمات الساعية إلى الاستمرار و البقاء، و مواجهة التحديات المحيطة بها من خلال تميز أدائها.

هذا ما جعل رأس المال البشري ذو المعارف و الكفاءات العالية يحتل قيمة هرم استثمارات مختلف أشكال المنظمات المعاصرة.

لقد حاولنا خلال هذا الفصل تقديم إطار نظري نحو إدارة الموارد البشرية و إدارة المعرفة و معرفة مدى تأثير اقتصاد المعرفة على إدارة الموارد البشرية بحيث قسمناه إلى ثلاث بحوث كالتالي :

المبحث الأول : عموميات حول إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني : اقتصاد المعرفة.

المبحث الثالث : تأثير اقتصاد المعرفة على الموارد البشرية.

المبحث الأول : عموميات حول إدارة الموارد البشرية

يعد موضوع الموارد البشريـة من أكثر الموضـوعات أهميـة التي لاقت و ما زالت تلاقــي اهتماما من قبل الكتاب و المهتمين بالموارد البشرية و الدور يرجع إلى الأهمية المتزايدة للموارد في تحقيق غايات و أهداف المنظمات. و لهذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى ماهية إدارة الموارد البشرية و العوامل المساهمة في تطويرها و الوجه الجديد لها، و أخيرا نقدم لمحة عن التنمية البشرية و أهم مؤشراتها.

المطلب الأول :الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

يطلق على وظيفة إدارة الأفراد في المنظمة عدة تسميات منها: إدارة الموارد البشرية، إدارة رأس المال الفكري و إدارة شؤون العاملين ......الخ. إلى أن أكثر التسميات استخداما هي إدارة الأفراد و إدارة الموارد البشرية[1].

الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية و تطويرها

أولا : مفهوم إدارة الموارد البشرية

في إطار توضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية نجد الكثير من الكتاب قد قاموا باستعراض أفكارهم حول تحديد مفهوم موحد و متفق عليه لإدارة الموارد البشرية و التي نوجز منها ما يلي :

- ✓ اعتبرها العقيلي على أنها مجموعة من البرامج، الوظائف و الأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد و المنظمة[2].
- ✓ كما عرفها Sikula بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشاة أو بواسطة المنشاة و يشمل ذلك كل من عمليات تخطيط القوى العاملة، الاختيار و التعيين، تقييم الأداء، التدريب و التنمية، التعويض و المرتبات، العلاقات الصناعية، تقييم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد[3].
- ✓ و قد عرفها نظمي شحاذة يقصد بإدارة الموارد البشرية، أو إدارة الأفراد الإدارة التي تهدف إلى تكوين عمل مستقرة و فعالة و متعاونة قادرة على العمل و راغبة فيه أو كونها نشاط إداري متعلق بتحديد احتياجا ت المشروع من القوى العاملة و توفيرها بالإعداد و الكفاءات المحددة و تحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة[4].
- ✓ و يعرفها الدكتور عبد الوهاب على أنها : وظيفة من وظائف الإدارة أو جزء من العمليات الإدارية، تختار العاملين من ذوي الكفاءات المناسبة و تستثمر جهودهم و توجه وظائفهم و تنمي مهاراتهم و تحفز هـؤلاء العاملين و تقيم أعمالهم، كما تبحث عن مشاكلهم و تعمل على تقوية علاقات التعاون بينهم و بين زملائه م و رؤسائهم، و بذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة .

---

[1] - عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الأردن، ص 21.

[2] – عمر وصفي، نفس المرجع، 23 .

[3] – صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 1999-2000، ص 20 .

[4] – نظمي شحاذة محمد الباشا، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص14 .

- ✓ كما يعرفها كل من Smith g & Grant j بأنها : مسؤولية كافة المديرين في المؤسسة و أيضا توصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.

انطلاقا من هذه التعاريف يمكننا أن نقول أن إدارة الموارد البشرية هي همزة وصل بين كل الإدارات الأخر ى فهي تتعامل مع الجميع للوصول إلى أعلى مستوى أداء بالبحث عن العوامل المؤثرة في مردودية العمل و إيجاد الحلول الملائمة لها.

ثانيا : نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

إن إدارة المــوارد البشــرية بشكلها الحديث ليست وليــدة الساعة، إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخــلة و التــي ساهمت بشكل مــباشر أو غير مباشر في ظهور الحاجــة إلى إدارة أفــراد متخصصة، فقد مــرت عــبر حقبة زمنية استجابت فيها للتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية و التغيرات في بيئة المنظمات و تركيبة الموارد البشرية فيها فكانت البدايات مع نشـاط استمد أفكاره و مبادئه من حقـول علـم الأنتربولوجيا، علم السلوك التنظيمي، العلــم السياسـي و الإدارة العامة، تفاعلت هذه الحقول فيما بينها لتكون إدارة العاملين، ثم إدارة أفراد، فإدارة الموارد البشرية.

و بالتالي فان إدارة الموارد البشرية مرت بمراحل متعددة إلى أن وصلت إلى ما هي عليه الآن على أساس ذلك نستعرض تطور إدارة الموارد البشرية حسب مرورها بعدة عقبات زمنية و هي كالأتي:

المرحلة الأول: ظهور الثورة الصناعية: ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر و ظهرت في العالم العربي في منتصف القرن التاسع عشر، فقد تميزت هذه المرحلة بظهور الآلات و المصانع الكبيرة و الاستغناء عن العمال في بعض الأحيان و تدهور ظروف العمل مما طلب من أرباب العمل ضرورة تحسين ظروف العملين[1] .

المرحلة الثانية : ظهور حركة الإدارة العلمية: ظهــرت هذه الحركة بزعــامة فريديرك تايلــور الذي جاء بمفهوم دراسة الحــركة و الزمن، وذلك بغية رفع مستوى إنتاجية العامل و زيادة أجره، و بهذا أصبح العامل كالآلة هذا ما أدى إلى ظهور معارضة شديدة من قبل النقابات العمالية، ومن هنا برزت فكرة إحداث إدارة الأفراد[2] .

المرحلة الثالثة : الحرب العالمية الأولى : لقد شهدت هذه المرحلة عدة تطورات هامة في مجال الإدارة بصفة عامة و الموارد البشرية بصفة خاصة، حيث ظهرت طرق اختيار الموظفين مثل "Beta B ,Alpha Y "

[1] – احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الخامسة ، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 24 .

[2] – محمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي و المعاصر، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2011، ص 13.

فقد تميزت هذه المرحلة بندرة في اليد العاملة، و هذا ما زاد من اهتمام رجال الأعمال بكيفية توفير العمالة، ورفع مستوى أدائها و دراسة أسباب الإجهاد و القلق مما أدى إلى تزايد الاهتمام بإدارة الأفراد .

المرحلة الرابعة: حركة العلاقات الإنسانية: انطلقت هذه الحركة من فكرة أن : إنتاجية العمال لا تتأثر بالعوامل الفيزيقية للعمل وإنما تكون تتبعا لاهتمام الإدارة بشعورهم، ومنح لكل منهم مكانته في التنظيم، من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات و تدعيم خدمات مميزة لهم، ومعرفة توجهاتهم الاجتماعية و تطويرها .

ففي هذه المرحلة التاريخية، أصبح هناك فريقان في المجال المهني، احدهما ممثل في رجال الإدارة و الأعمال، و الثاني يشمل الموظفين و العمال هذا يعني أن السلطة مركز في طرف دون الآخر، فبرزت نتيجة ذلك مشاكل، أدت بأحد فرق البحث بدراسة " التون مايو " إلى إجراء و القيام بدراسة بمصانع هاوثورن للالكترونات، حول هذه الأوضاع الجديدة، فأكدت على العناية بالأفراد في المجال الصناعي، وهو ما يفرض بدوره العناية بالقسم المخصص لذلك في الإدارة، ووصفه في الإطار الذي يجعله متماشيا مع المستجدات.

بالإضافة إلى التون مايو و زملائه، نجد الإسهامات التي قدمتها ماري فولت 1968 - 1933 من خلال كتاباتها إلى اعتبار الأفراد تركيبة معقدة من الاتجاهات و المعتقدات و الحاجات، وطالبت المديرين بتحفيز و تشجيع الأداء في العمل بدلا من مطالبتهم بالأداء الجيد فقط[1] .

المرحلة الخامسة: الحرب العالمية الثانية: كانت ظروفها مشابهة للحرب العالمية الأولى ، فقد كانت الدروس المستفادة هي أن الإنسان العامل هو محور الإنتاج و بالتالي باتت ضروريا العناية بإدارة الأفراد، باعتبارها الإدارة التي يمكن بواسطتها تنظيم شؤون العاملين و العناية بمشاكلهم[2] .

المرحلة السادسة: مرحلة ظهور إدارة الموارد البشرية: كما سبق الذكر، تمخضت عن مختلف المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية، عدة نظريا تناولت المورد البشري، بالدراسة و التحليل، و نادت إلى ضرورة تحويل النظرة إلى الأفراد في المؤسسات الصناعية المختلفة، من مجرد اعتبارها عنصرا من عناصر التكلفة إلى كونها أصلا من أصولها يمكن الاستثمار فيها و زيادة قيمتها بالنسبة للتنظيمات، أي أن المارد البشرية و كما ذكرنا سابقا هي التي تقوم بتحويل الموارد الطبيعية

---

[1] – رواية حسن، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 18 .

[2] – احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، مركز التنمية الإدارية، مصر، 1998، ص11 .

المختلفة إلى سلع و خدمات، و ذلك باستخدام الآلات و التكنولوجيا، هذه الأخيرة تتطلب مزيج من المعرفة المهارة و الاتجاهات و الظروف المادية الملائمة .

هذا باختصار التطور التاريخي أو المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية بالاعتماد على النظريات التي كانت ولا تزال المحرك الأساسي للإدارة المكلفة بالأفراد في المنظمات.

الفرع الثاني : العوامل المساهمة في تطوير الموارد البشرية

توجد عدة أسباب أدت إلى التطور الذي حدث في الموارد البشرية في الوقت الراهن نوجزها في النقاط التالية [1].

- **ارتفاع وتعقد مستوى التقنية (التكنولوجي)** :إن نمو واتساع المعرفة في كافة الميادين قد خلق موقف معين، إذا أصبح من المستحيل فيه لشخص أن يلاحق التطور في ميدان عمله، وبالتالي عليه أن يحدد مجال عمله في أضيق الحدود، وهذا راجع إلى ما فرضته التكنولوجيا من تخصص في كل الوظائف تقريبا، فمثلا في ميدان الجراحة نجده قد اتجه إلى التخصص الشديد فأصبح يوجد ما يعرف بجراحة التجميل وغيرها.
- **ارتفاع مستوى التعليم** : كان يعتبر التعليم أداء للارتقاء في السلم الاجتماعي ووسيلة لتحسين الدخل وأيضا لرفع مستوى رضا الفرد عن الحياة بصفة عامة.
- **دخول المرأة إلى سوق العمل:** إن الدور الذي كانت تلعبه المرأة في المجتمع قد تغير تغيرا خلال السنوات الماضية، حيث أن المرأة في الدول المتقدمة قد تحصل على حريتها واستقلالها المالي سواء كانت متزوجة أم لا، وهذا ما مكنها من الارتقاء إلى مناصب ذات مسؤولية هامة في البلاد والمؤسسة، أما نظيرتها في الدول النامية نجد أن نسبة النساء في المناصب المهمة نسبة لا باس بها بالمقارنة مع السنوات الماضية وقد رجح علماء الاجتماع هذا إلى التحسن في العولمة وما أنجز عنها من إيجابيات وسلبيات .

[1] – محمد السعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 18 .

الفرع الثالث : أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة و ذلك من خلال الدور المهم الذي تلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة .

أولا : أهمية إدارة الموارد البشرية

تنبع أهميـــة إدارة الموارد البشرية من خلال العناية بالعنصر البشري، و ذالك باعتباره العامل الرئيسي لزيادة الإنتـــاج و زايد أهمية العلاقا ت الإنسانية، و تحفيز العاملين و إشباع حاجاتهم و لان نجاح و فشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري، فقد تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي، وأصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة، وذلك للأهمية المتزايدة التي تحظى بها إدارة الموارد البشرية. من بين هذه الأهمية ما يلي:

- ارتباط التقدم في مجال الإنتاج و الصناعة ارتباطا وثيقا بقاعدة المعرفة البشرية
- يتوقف نجاح العديد من المنظمات على جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأس المال البشري، و يقصد بالجودة هنا مقدار المعرفة و المعلومات المتاحة للعمالة البشرية
- أصبح العنصر البشري يعتبر أصلا من أصول المنظمة، من حيث تأثيراته الجوهرية على الإنتاجية، كما أن تكلفة الحصول و الحفاظ عليه أصبحت بنفس أهمية التكاليف الأخرى
- إدخال قيم جديدة و أساليب عمل حديثة في التنظيمات المختلفة، نتيجة مزيج القوى العاملة، إذ أن هناك استقلالية نسبية للأفراد في حياتهم، مصحوبة بمقاومة عن التضحية بالمصالح الشخصية أو العائلية في سبيل مصلحة المنظمة التي هم أعضاء منها
- الحاجة إلى نظم معلومات للموارد البشرية : فقد ولدت الحاجة إلى استخدام خبراء متخصصين بالنسبة للعديد من الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري، وما صاحب كل هذه التطورات هو ارتفاع قيمة الاستثمارات في الموارد البشرية و التكاليـــف المصاحبة لها للتغلب على المشكلات المتعلقة بها كالغياب، دوران العمل، التكوين، التامين العلاج ....الخ.

هذا ما أدى بدوره إلى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية قصد ترشيد العنصر البشري و زيادة فعاليته في الأداء[1] .

[1] – بلخيري مراد، إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية و التطبيق، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجيستر في علوم التسيير ، تنمية و تسيير الموارد البشرية، بسكرة،2005-2006، ص 29.

ثانيا : أهداف إدارة الموارد البشرية

لقد تنوع و اختلف الأهداف الحقيقية لإدارة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى، و تعتمد كل مرحلة التطوير الخاصة إلي تعيشها المنظمة، فهي كغيرها من الإدارة لديها جملة من الأهداف تسعى لتحقيقها تتمثل فيما يلي:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من اجل إنتاج السلـــع و الخدمات بأحسن الطــرق و بأقل التكاليف.
- الاستفادة القصوى من جهود العامـلين في إنتاج السلع و الخدمات وفق المعايير الكمية و النوعية المحددة سلفا.
- تحقيق إنماء وولاء الأفراد للمنظمة و الحفاظ على رغبتهم في العمل فيها و زيادتها.
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية و الإدارية في البيئة.
- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، و تزيد من إنتاجيهم و مكاسبهم المادية.
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين و تتفادى المهام التي عرضهم للأخطار غير الضرورية
- إتاحة الفرصة للعاملين أي أن يجدو فرص عمل جيدة و ا نتاح لهم فرص التقدم و الترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- توفير ضمان اجتماعي و صحي جيد للعاملين[1].

الفرع الرابع : الوجه الجديد لإدارة الموارد البشرية

لعل ابرز ما أحدثته التغيرات و التوجهات العالمية و روافدها الإقليمية و المحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة هو ذلك الانشغال التام و العناية الفائقة بالموارد البشرية، باعتبارها حجر الأساس و المورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها و قد بلور هذا الإنتاج الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس الآلية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد.

- إن المورد البشري عبارة عن طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدر للمعلومـات و الاقتراحات و الابتكارات و عنصر فاعل و قادر على المشاركة الايجابية بالفكر و الرأي الفعال

---

[1] – السالم مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 18.

- إذا كان اختيار الفرد جيدا و تم إعداده و تدريبه بشكل حسن و أن كيفية التعامل و إسناد العمل يتوافق مع قدرات و مهارات الفرد، فانه يكفي توجيهه عن بعد و بشكل غير مباشر فهو لا يحتاج إلى التـدخل إلى المباشر من المشرف
- التركيز على الفرد لتزداد كفاءته و فعاليته في تحقيق النتائج المرجوة
- من طبيعة الفرد الرغبة في المشاركة و تحمل المسؤولية فهو لا يقتنع بتأدية المهام الموكلة إليه فقط بل يسعى إلى المبادرة و التطوير و الانجاز بأحسن الطرق

و لهذا نجد أن مفاهيم إدارة الموارد البشريـة قد تكاملت، حيث تناولت استثمـار المورد البشري من منظـور شامـل و متكامل ، يعكس كل الإسهامات و الاظافات لتيارات فكرية متطورة و متجددة باستمرار و المستمدة من النموذج الفكري الجديد المواكب للتغيرات و العولمة و المنافسة.

على ضوء هذا التطور أصبح النظرة إلى العنصر البشري على أساس انه ميزة تنافسية، و التأكيد على ضرورة احترامـه و استثمار كل قدراته و مهاراته باعتباره كشريك في العمل، و ليس مجرد عامل يتقاضى أجره مقابل تنفيذ الأوامر، مما زاد من أهمية العنصر البشري، و دوره في إحداث التغيير هو اقتناع الإدارة العليا بأهمية و ضرورة تحسين الأداء التنظيمي الذي يعتمد على المهارة و الكفاءة العالية للفرد.

و في ذلك فان مفاهيم إدارة الموارد البشرية الجديدة تختلف جذريا عن مفاهيم إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية التقليدية و هذا ما سنلاحظه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم1–01: مقارنة بين مفاهيم إدارة الموارد البشرية التقليدية و الجديدة

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية الجديدة
– اهتمت بالبناء للإنسان و قواه العضلية و قدراته الجسمانية و من ثم التركيز على الأداء الآلي التي يكلف بها دون أن يكون له الدور في التفكير و اتخاذ القرار.	–تهتم بعقل الإنسان و قدراته الذهنية و إمكانيته في التفكير و الابتكار و المشاركة في حل المشاكل و تحمل المسؤوليات.
–ركزت على الجوانب المادية في العمل ، و اهتمت بقضايا الأجور و الحوافز المالية، وتحسين البيئة المادية للعمل.	– تهتم بمحتوى العمل و البحث عما يشحذ القدرات الذهنية للفرد، لذا تهتم بالحوافز المعنوية و تمكين الإنسان و منحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.
– اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.	– التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية و إطلاق لطاقات التفكير و الابتكار عند الإنسان و تنمية العمل الجماعي و شحذ روح الفريق و اعتبار التدريب سلسلة متكاملة من العمليات .

المصدر: على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، 200، ص 45.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 01 أعلاه أن المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة يتلخص في ضرورة احترام الإنسان و استثمار قدراته و طاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، و اعتباره شريك في العمل و ليس مجرد أجير.

المطلب الثانـــي: واقع التنميـــــة البشـــرية و مفاهيمها

لقد شهدت البدايات الأولى لصياغة الأفكار و النظريات الاقتصادية تركيزا كبيرا على أهمية رأس المال المادي في النشـاط الاقتصادي، و انصب الاهتمام على الثروة المادية بدلا من الإنسان و تعظيم الدخل بدلا من توسيع الفرص أمـام الناس [1].

فقبل السبعينات كان ينظر إلى عملية التنمية على أنها ظاهرة اقتصادية تتم عن طريقها ترجمة الزيادة في الإنتاج الوطني الفردي إلى فوائد المجتمع في شكل فرص عمل و فرص اقتصادية أخرى، أو خلف الظروف الضرورية لتوزيع الفـوائد الاقتصادية و الاجتماعية للنمو على كل المجتمع، و بهذا كانت قضايا الفقر و البطالة و توزيع الدخل الوطني ذات أهمية ثانوية بالمقارنة مع قضية النمو.

و هكذا بدا النظر إلى الإنسان بصفته موردا هاما من الموارد الاقتصادية و إن تراكم رأس المال البشري مثله مثل الرأس المال المادي يعتبر قوة المحركة للنمو الاقتصادي و مع مطلع التسعينات بدا مصطلح التنمية البشرية يتردد كثيرا في الأدبيات الاقتصادية و ظهرت اجتهادات و محاولات شتى لتعريفه بناءا على التطور الذي حصل في النظرية الاقتصادية و الذي جعل الإنسان الغاية الأساسية للنشاط الاقتصادي و المحرك الأساسي لها.

الفرع الأول : مفهوم التنمية البشرية

ذكرت عدة تعار يف للتنمية البشرية نذكر منها أهمها:

- ✓ أن مفهوم التنمية البشرية يعني تنمية الناس من اجل الناس بواسطة الإنسان، فتنمية الإنسان معناها الاستثمار في قدرات البشر سواء كان في التعليم أو في الصحة أو في المهارات، بهدف تحسين قدراتهم و مهاراتهم لزيادة الإنتاجية و تحقيق النمو الاقتصادي [2] .
- ✓ إن التنمية البشرية حسب البرنامج الامـي: برنامج الأمم المتحدة للتنمية (PNUD)Programme Des Mations Unies Pour Le Développement هي عملية تهدف إلى زيادة الخيارات المتاحة أمام الناس، من حيث المبدأ فان هذه الخيارات تتغير باستمرار، أما من الناحيۃ العملية فقط تبين أن جميع مستويات التنمية تركز على الخيارات الإنسانية الثلاث [3] و هي :

---

[1] – إبراهيم الدعمة، التنمية البشرية و النمو الاقتصادي، دار الفكر بيروت، لبنان، ص 14.

[2] – عدنان داود، هدى زوبير، الاقتصاد المعرفي و انعكاساته على التنمية البشرية، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 23.

[3] – التقرير الاستراتيجي الإفريقي، معهد البحوث و الدراسات الإفريقية، جامعة القاهرة، ص 527.

- أن يحيي الناس حياة طويلة خالية من العلل و الأمراض
- أن يكتسبوا المعرفة
- أن يحصلوا على الموارد اللازمة لتحقيق مستوى حياة كريمة، كما أن هناك خيارات أخرى من بينها الحرية السياسية، ضمان حقوق الإنسان، و احترام الإنسان لذاته

✓ أما من وجهة نظر بول ستريتن التنمية البشرية هي تحسين الظروف البشرية و توسيع خيارات الناس، والنظر إلى الكائنات البشرية كغايات بحد ذاتها، ووسائل إنتاج أيضا[1].

✓ و أيضا التنمية البشرية هي مفهوم مركب من جملة من المعطيات و الأوضاع أي أنها تتضمن التركيز على أنماط التفكير و السلوك، و نوعية مشاركة الجماهير في اتخاذ القرارات و العلاقات الاجتماعية و العادات و التقاليد. وكل ذلك بهدف زيادة قدرات الناس و الشعوب على التحكم في مصيرهم و قدراتهم.

من التعاريف السابقة يتضح لنا أن التنمية البشرية عرف من جانبين مهمين و هما:

- **الجانب الأول** : يتمثل في تكوين القدرات عن طريق الاستثمار في الصحة و التعليم و التدريب.
- **الجانب الثاني** : أن التنمية البشرية هي عملية توسيع القدرات و الانتفاع بها، فهي لا تتوقف عند تكوين القدرات البشرية فقط مثل تحسين الصحة و تطوير المعرفة و المهارات فقط بل تمتد إلى ابعد من ذلك . فهي تقوم بتوفير فرص الإبداع أو المساهمة الفاعلة في النشاطات الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية المختلفة.

الفرع الثاني : تطور مفهوم التنمية البشرية

إن مفهوم التنمية البشرية ليس بالمفهوم الجديد، فقط كان مفهوم التنمية منذ الحرب العالمية الثانية وحتى نهاية عهد الثمانيات فقط اهتم الاقتصاديون في تلك الفترة على كمية ما يحصل عليه الفرد من السلع و الخدمات المادية[2]. ثم توسعت اهتمامات الاقتصاديين مع بداية التسعينات إلى جوانب أخرى منها ظروف العمل و الحرية بأنواعها المختلفة نتيجة لهذه الجوانب برز مصطلح التنمية البشرية و الذي جاء بديلا و موسعا لمصطلحات متعددة أطلقت على عملية جعل البشر هدفا للتنمية مثل : تنمية الموارد البشرية ، تنمية العنصر البشري ، تنمية رأس المال البشري ......الخ[3].

---

[1]-Paul Straeten, humain, développement; means and O/P/CIT, 1994, P: 23.

[2] – عدنان داود، هدى زويير، مرجع سبق ذكره، ص 18.

[3] – إبراهيم الدعمة، مرجع سبق ذكره، ص 17.

و في الخمسينات و الستينات كانت الولادة الأولى للتنمية البشرية من قبل تيودور شولتز Theodore Schultze 1961 و الذي ركز على الاستثمار في رأس المال البشري فضلا عن رأس المال المادي. و أن الاستثمار في رأس المال البشري هو السبب في الإنتاجية المرتفعة للأقطار التكنولوجية المتقدمة.

ومع بداية السبعينات شهد تحسبا كبيرا في المؤشرات الاقتصادية و الاجتماعية و بالتالي التخفيف من حدة الفقر وذلك بتحقيق عدالة اكبر في توزيع الدخل، زيادة التوظيف، إشباع الحاجات الأساسية و غيرها[1].

وفي عقد الثمانيات توسع هذا المفهوم ليظهر تياران مختلفان للتعبير عن مفهوم التنمية البشرية فالأول تبناه صندوق النقد الدولي و الذي ركز على النمو الاقتصادي، أما الثاني فحذا بالأمم المتحدة من خلال برنامجها الإنمائي " PNUD " كمفهوم جديد لتبني مفهوم التنمية البشرية ينظر من خلاله إلى الناس كغايات ووسائل للتنمية ووصفها عملية تهدف إلى التحسين الجوهري في مستوى معيشة الفرد، و كان أول تقرير لها سنة 1990 بعنوان التنمية البشرية.

و تعد دراسة بول سترتين Paul Straeten 1994 من أكثر و أهم الدراسات توضيحا لمفهوم التنمية البشرية حيث يقول إن تنمية الإمكانيات البشرية و استئصال الفقر، غاية بنفسها ووسيلة لزيادة الإنتاج.

وقد أطلقت على الوسائل التي تزيد من الإنتاجية مثل: التعليم ، التغذية الصحية ، المهارات ، تنشيط قوة العمل تنظيم العائلة بمنميات الموارد البشرية Humain Ressources Développer و أطلق على الأبعاد الأخرى و المتمثلة في البيئة و خفض معدلات الفقر بالمحسنات الإنسانية Humanitairians .

كما أن مفهوم التنمية البشرية يقوم على أن البشر هم الثروة الحقيقية للأمم و منها جاءت التنمية الإنسانية و التي هي عملية توسيع خيارات البشر، دون الإضرار بحاجات الأجيال اللاحقة.

و أطلق عليه اسم و مصطلح : التنمية البشرية المستدامة.

– **التنمية البشرية المستدامة** : صارت التنمية البشرية المستدامة تعبر عن نفسها و ذلك من خلال تقرير التنمية البشرية العالمي الذي يصدر سنويا عن البرنامج الإنمائي الخاصة بمواضيع التنمية، وذلك بتفصيل المفهوم و المعنى الأول للتنمية البشرية و إضافة بعد جديد للمفهوم و هو بعد الاستدامة.

كما يعرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي التنمية البشرية المستدامة بأنها :

[1] – عثمان محمد عثمان، قياس التنمية البشرية، مراجعة نقدية في ندوة التنمية البشرية في الوطن العربي، دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان 1995، ص 110.

✓ التنمية التي تعمل على تحقيق الإنصاف، داخل الأجيال، وكذلك الإنصاف ما بين الأجيال، مما يمكن جميع الأجيال، مما يمكن جميع الأجيال من تحقيق أقصى استفادة من قدراتها المحتملة [1].

✓ كما يمكن تعريف التنمية البشـــرية المستدامة بأنها عملية توسيع الخيـــارات بين الناس و قدراتهم من خلال تكوين رأس مال اجتماعي، يمكن أن تكـــون هذه الخيارات مطلقة و تتغير بمرور الوقت، ولكن الخيـــارات الأساسية الثلاثـــة على جميع مستويات التنمية البشرية و هي : الاهتمام بالعنصر البشري بتعليمه و تأهيلـــه، وصحته و عمره، ومستوى معيشته.

و لكن التنمية البشرية لا تتـــوقف عند ذلك فقط، فالخيـــارات الإضافية تتراوح من الحرية السيـــاسية، الاقتصادية و الاجتماعية إلى التمتع بفرص الإبداع و الإنتاج و التمتع باحترام ذاتي شخصي و بحقوق الإنسان.

من هنا يمكننا القول أن التنمية البشرية المستدامة ما هي إلا مفهوم موسع للتنمية البشرية، أي بالإضافة إلى أن التنمية البشرية هي عملية توسيع خيارات الناس نضيف بعد جديد و مهم وهو الاستدامة، أي تحقيق التنمية في الوقت الراهن و المستقبل دون انقطاع.

الفرع الثالث : تمويل التنمية البشرية

إن الاهتمام بتمويل التنمية البشرية يرجع أساسا إلى ما تعانيه غالبية الدول النامية من شح مواردها المالية. فضلا عما تعانيه من استنزاف لمواردها تحت وطأة الضائقة الاقتصادية بسبب المديونية التي تثقل كاهلها[2].

وهناك وسيلتان يمكن من خلالهما تمويل التنمية البشرية وهما التمويل المحلي (الداخلي) والتمويل الدولي (الخارجي).

1- التمويل المحلي (الداخلي): لا بد لأي خطة تنموية من توفير الموارد المالية اللازمة لتحقيق أهدافها، ويتم الاعتماد أولا وأخيرا على ما يتوفر لدى البلد من موارد مالية محلية، لأن مصادر التمويل الأخرى لا يمكن الاعتماد عليها في ضمان التنمية فهي ليست متوفرة دائما، وان توفرت فكثيرا ما ترهق كاهل الاقتصاد الوطني بشكل عام عندما يحين سداد أقساط تلك الديون وخدمتها أيضا، فضلا عن أن التنمية البشرية المستدامة لا يمكن تمويلها طويلا بديون

[1] – تقرير التنمية البشرية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1995، ص 12.

[2] – حوض عبد المالك، بطاهر واضح، سواحلية عدنان، التنمية البشرية و تكوين رأس المال البشري، م ذكرة لنيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية و المالية، الجزائر، 2005، ص 27.

اقتصادية يجب على الآخرين تسديدها[1]، ولتوفير الأموال لا بد من توفر الدعم الحكومي لذلك عن طريق توجيه الإنفاق الجاري واستخدامه بطريقة أكثر فاعلية.

2– التمويل الدولي (الخارجي): تلجأ الدول في العادة إلى التمويل الخارجي عندما يكون هناك عجز في موازنتها العامة لا تستطيع تغطيتـه من مواردها المحلية، بحيث ينعكس عجزا في موازين مدفـوعاتها، ويتم عـــادة تغطيـــة هذا العـــجز بطريقتين، إما عن طريق الاقتراض أو المساعدات الخارجية أو الاثنين معا، وتمويـــل التنمية البشرية الخارجي لا يخرج عن هذا الإطار، في ظل حاجة إستراتيجيات التنمية البشرية إلى التمويل اللازم لتغطية متطلباتها المختلفة[2].

– المديونية والتنمية البشرية: تنشأ الحاجة للتدفقات المالية من الخارج لتطوير القطاعات الإنتاجية أو لبناء الهياكل الأساسية للاقتصاد الوطني أو لسد العجز الذي يترتب على زيادة استهلاك المجتمع عما تتيحه قدراته الإنتاجية نتيجة الفجوة الحاصلة بين الادخار والاستثمار المحلي، وقد يؤدي التوسع في عمليات الاقتراض إلى تسريع معدلات النمو الاقتصادي في مرحة أولى، لكن سرعان ما يؤدي إلى اتجاه معاكس في مرحلة دفع أقساط هذه الديون[3].

ففي حالة عدم قدرتها على التسديد تتعرض إلى الكثير من المشاكل الاقتصادية مثل التضخم واستنزاف الاحتياطات النقدية وضعف قدرتها على التراكم الرأسمالي، والمديونية الخارجية للدول النامية لا يقتصر أثرها السلبي على تعاظم حجمها وأعبائها فحسب ولكن تفوق هذا العبء على المساعدات الإنمائية الرسمية مرتين ونصف، فضلا عن وصول المديونية درجة جعلت الدول النامية تمول الدول الدائنة وليس العكس كما يجب أن يكون عليه الحال[4].

– المساعدات الخارجية و التنمية البشرية: تمويل التنمية البشرية عن طريق المساعدات الخارجية لا يمكن التعويل عليها أيضا، و هو في أفضل الأحوال يمكن أن يكون له دور هامشي، و لكن لا يمكن أن يكون دورا مبادرا، و توافر المساعدات الأجنبية في الغالب يؤدي إلى تفضيل الخيارات السهلة و استمرار الاعتماد على البلاد الأجنبية حتما، على الرغم من أن مثل هذه المساعدات كانت في أكثر الأحوال ضئيلة، بحيث لا يكون لها إلا تأثير طفيف على النمو الاقتصادي طويل الأجل في البلاد النامية.

[1] – برنامج الأمم المتحدة، تقرير التنمية البشرية، الأمم المتحدة، نيويورك، 1994، ص 27.
[2] – إبراهيم الدعمة، مرجع سبق ذكره، ص –ص:61، 60.
[3] – إبراهيم سعد الدين عبد الله ،النظام الدولي و آليات التبعية ، المستقبل العربي، عدد 8 ، ص –ص :98-106.
[4] –باسل البستاني ،تمويل التنمية البشرية في الوطن العربي، اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية، لغربي آسيا، نيويورك، ص4.

و لابد من التأكيد من خلال كل ما سبق على ضرورة أن يتم تمويل التنمية البشرية ذاتيا و ذلك للآثار السلبية لكل من المديونية و المساعدات الأجنبية على استمرارية التنمية.

و من الجدير بالذكر أن أهمية تمويل التنمية البشرية أدى إلى وضع البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة منهجية تحليلية لنسب الإنفاق العام باعتبارها آلية تساعد على توجيه موارد القطاع العام و استخدامها في تعزيز التنمية البشرية[1] .

و تبرز أهمية هذه المنهجية من حيث[2]:

- التعرف على طبيعة مكون الإنفاق العام من الميزانية العامة.
- وجيه الموارد نحو التنمية البشرية.
- بيان مدى الحاجة إلى موارد إضافية لسد الفجوة في تمويل التنمية البشرية بين التمويل الداخلـي والخارجي.

الفرع الرابع : مؤشرات التنمية البشرية

من خلال تعريف الأمم المتحدة للتنمية البشرية، ندرك أن هذا المفهوم متشعب ومركب، وبالتالي يصعب قياسه بمؤشر واحد أو مجموعة محدودة من المؤشرات الكمية، والتي قد تعتبر غير قابلة للقياس بالنسبة للبلدان النامية، ومن هنا تجسدت الأهمية الكبيرة لمؤشر التنمية البشرية.والذي يركز على جوانب التنمية البشرية الأساسية القابلة للقياس خلال فترات زمنية معينة، وقابل للمقارنة بين الدول باختلاف مستوياتها التنموية.

ولذلك فقد قامت الأمم المتحدة بتجديد مجموعة من المؤشرات المكملة، تجاوزت 180 مؤشرا، ومنها بعض المؤشرات التي نذكرها كما يلي:

- مؤشر التنمية البشرية ويتضمن أربع مؤشرات
- مؤشر التنمية المرتبط بنوع الجنس ويظم ثمانية مؤشرات
- مؤشرات الفقر البشري ويظم أحد عشر مؤشرا
- الملامح الأساسية للصحة ويظم عشر مؤشرات
- مؤشرات أخرى..........

هذه المجموعة المتكاملة من المؤشرات توسع من إمكانية التحديد الدقيق والشامل لمستوى التنمية البشرية في بلد معين

[1] – إبراهيم الدعمة، مرجع سبق ذكره، ص –ص:25 -24.

[2] – باسل البستاني، مرجع سبق ذكره ، ص–ص28-32 .

و التطور المحقق و كذا الأفاق المستقبلية لتحسين التنمية البشرية المستدامة، كما انه يعطي صورة واضحة حول مستوى الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية و الثقافية، و الحقوق الفردية و الحريات العامة، كما أن غياب بعض المؤشرات في بلد معين تبين مدى الإخفاق و السلبية التي تحد من دلالة مؤشر التنمية البشرية الكلي.

لقي مقياس التنمية البشرية و مؤشراتها اهتماما كبيرا من العاملين في مجال التخطيط، و ذلك للوصول إلى مقاييس و مؤشرات يمكن أن يستعان بها في مجالات التنمية في دول العالم، سواء المتقدمة منها و النامية . و عليه يمكن تقسيم هذه المؤشرات إلى مؤشرات كمية و مؤشرات كيفية.

أولا: المؤشرات الكمية

أصبح قياس مدى التقدم الذي حدث لتحقيق أهداف التنمية البشرية من أولويات المجتمع الدولي، حيث أصبحت الحكومات و المنظمات تهتم بتحديد المؤشرات التي توضح مقدار التحسن أو التدهور الذي طرا على نوعية و مستوى حياة أفراد المجتمع، إذا فالهدف من عملية القياس هو التعرف على الوضع الحالي للتنمية و على الجهود المبذولة لزيادة معدلاتها، و ذلك لتقييم هذه الجهود و تدعيمها في حالة نجاحها، أو تعديلها في حالة فشلها [1].

يتكون دليل التنمية البشرية كما يطرحها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (في تقرير التنمية البشرية 1999/1998) من ثلاث مؤشرات أساسية وهي :

أ – طول العمر : يقاس بالعمر المتوقع عند الولادة (الحد الأدنى للعمر المتوقع هو 25 سنة و الحد الأقصى هو 85عاما)– .

ب – المعرفة: تقاس المعرفة بتوليفة من معرفة القراءة و الكتابة بين الكبار، ومتوسط سنوات الدراسة في المؤسسات التعليمية (ادني معدل لمعرفة القراءة والكتابة هو صفر %، وأعلى معدل هو مئة %)، و متوسط سنوات الدراسة يتراوح ما بين (15 عاما و 0) .

ج – الدخل و مستوى المعيشة: و يقاس بمستوى القوة الشرائية استنادا إلى نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي مقدرا بالدولار على أساس تعادل القوة الشرائية).

يتم حساب ما يسمى بمستوى الانجاز لكل معيار كما يلي :

مستوى الانجاز للمؤشر = قيمة المؤشر في الدولة – الحد الأدنى للمؤشر

---

[1] – إبراهيم احمد السيد إبراهيم ، التعليم و التنمية البشرية، خبرات عالمية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2007، ص 48.

الحد الأدنى للمؤشر – الحد الأدنى للمؤشر

و تتراوح قيمة دليل التنمية البشرية بين القيمتين الصفر و الواحد، وهو يستخدم في ترتيب الدول من حيث درجة التنمية البشرية فيها، حيث ترتفع التنمية البشرية كلما اقتربت قيمة المؤشر من القيمة العظمى، و تنخفض كلمت اقتربت من القيمة الصفرية.

ثانيا- المؤشرات الكيفية

هناك ثلاث مؤشرات كيفية للتنمية البشرية وهي: التعليم، الصحة والدخل

ا – التعليم : تناولت التنمية البشرية التعليم من ثلاث زوايا رئيسية.

– الزاوية الأولى: اهتمت بتوفير التعليم بوصفه أداة لاكتساب التقنية (التكنولوجيا).

– الزاوية الثانية: ركزت على ربط التعليم باحتياجات السوق.

– الزاوية الثالثة: طرحت التعليم بوصفه حقا إنسانيا أساسيا، يهدف إلى تحسين وضع البشر، وليس إعدادهم للعمل فقط.

يعد التعليم من المؤشرات المهمة التي تعكس مستوى التنمية البشرية التي وصل إليها المجتمع، و الإلمام بالقراءة و الكتابة يعد الخطوة الأولى لاكتساب المعرفة، هذا في الوقت الذي اخذ فيه التغير التقني يؤثر في كل مظهر من مظاهر الحياة واكتسب التعليم أهمية خاصة كأساس لتحقيق النمو الاقتصادي و التنمية البشرية في الوقت نفسه.

احدث التوسع الذي شهدته الأنظمة التعليمية للدول الصناعية باتجاه التعليم المستمر و التعليم المفتوح استجابة لطبيعة التغير المتسارع للتقدم التكنولوجي، و ذلك لاستيعابه و المشاركة فيه، و لا بد من التأكيد أن ما توصلت أليه اقتصاديات الدول المتقدمة من تطور تكنولوجي، إنما هو نتاج العملية التعليمية و التدريب، الذي يحسن القدرات البشرية و يساهم في تحقيق النمو الاقتصادي الذي تعود فوائده على التنمية البشرية.

إن الارتفاع المستمر في مستوى التعليم و المهارة للقوة العاملة لم يعد مجرد مظهر من الانعكاسات الاجتماعية لحركة النمو ، و إنما أصبح بسبب التقدم التكنولوجي الكبير الذي تعيشه البشرية في هذه الحقبة، من المستلزمات الضرورية لزيادة الإنتاجية، و من ثم مواصلة النمو، فالتعليم يساعد في تحسن الوضع الإنسان و قدرته في الحصول على المعلومات و استخدامها في التأثير الاقتصادي إذ يزيد من قدرات الإنسان و يساعده في سد احتياجاته و زيادة إنتاجيته.

قد أكدت أهمية التعليم بوصفه احد العوامل المؤثرة في النمو الاقتصادي لما يولد لدى الناس من معرفة، و بذلك يعد التعليم الوقود المحرك للتنمية بأبعادها كافة لاسيما في زيادة الإنتاج و الدخل و إزالة الفقر.

فالتعليم حق إنساني أساسي، و غاية في حد ذاته ، وهو وسيلة مهمة لتحسين الرفاه من خلال تأثيره في الإنتاجية و الدخل و الصحة [1].

ب –الصحة: يسهم الاستثمار في الصحة و التغذية في زيادة إنتاجية الفرد وبالتالي يسهم في زيادة الاقتصاد القومي مما يجعل للتنمية البشرية دورا مهما في مكافحة الفقر، والتخفيف من معاناة أفراد المجتمع، و تعد حياة الإنسان حياة طويلة و خالية من العلل هدفا من الأهداف الأساسية للتنمية البشرية، و التي يجب على أي مجتمع أن يسعى إلى تحقيقها، كما أنها احد الوسائل الفعالة التي يمكن من خلالها رفع إنتاجية البشر و بالتالي تزداد دخولهم و تصبح المحصلة النهائية لتحقيق مستويات عالية من التنمية البشري في المجتمع ككل.

و أفضل أسلوب لتحقيق نتائج صحية قد يتمثل في الإنفاق المباشر الذي يحسن التغذية و يشجع على مواجهة المشكلات السلبية التي يعاني منها المجتمع، عوضا عن النفاقات المباشرة على الرعاية الصحية، و يكون الشخص المتعلم أكثر قدرة على اكتساب المعارف الجديدة و أكثر اهتماما برعاية صحته و صحة أسرته، و توجد علاقة عكسية بين مستوى تعليم الأم و بين معدل وفيات الأطفال، وتشير الدلائل على آن انخفاض معدل وفيات الأطفال يرجع إلى تحسين التغذية للام و الطفل، و كذلك ارتفاع المستوى التعليمي بين أفراد المجتمع و خاصة الأمهات.

كما يرتبط العمر المرتقب بدرجة كبيرة بمستولى الدخل، فمن خلال الارتفاع في المستوى الاقتصادي للمجتمع يتم توفير مستوى عال من الصحة و الرفاهية في المجتمع، وذلك من خلال توفير الغذاء لأفراد المجتمع و بتعليمهم تعليما جيدا، كما أن تقديم الخدمات الصحية الجيدة للعمال يزيد من قوتهم و يرفع من قدراتهم على التحمل و التركيز في العمل [2].

في المقابل، الصحة سببها الفقر في الدخل و نتيجة له، إذ تضعف القدرة الشخصية و تخفض الإنتاجية، وتقلل الكسب، لان العمال ذوي الأجور المنخفضة و ذوي المستوى التعليمي المتدني غالبا ما يقومون بأعمال غير مأمونة و بأجور منخفضة، ويمكن استبدالهم بسهولة و عادة ما ينتشر المرض بينهم بدرجة عالية [3].

[1] – عدنان داود، هدى زوير، مرجع سبق ذكره ، ص –ص : 42 -44 .

[2] – ابراهبم احمد، مرجع سبق ذكره، ص– ص: 29 -31 .

[3] – عدنان داود، هدى زوبير، مرجع سبق ذكره، ص 45.

ج – الدخل (**نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي**) : يعتبر هذا المؤشر من أقدم المؤشرات، ويمكن الحصول على نصيب الفرد من الناتج القومي من خلال قسمة الناتج "الدخل " القومي على عدد السكان في نفس السنة .

واتضح خلال عقد الثمانيات أن اتخاذ متوسط الدخل الفردي وحده كمقياس غير كاف، كما انه لا يستطيع توضيح المعوقات التي تحول دون تحقيق التنمية البشرية ، لذلك قام البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة عام 1990 بتقديم دليل التنمية البشرية المركب .وعلى الرغم مما يثيره مؤشر الدخل من تحفظات عند استخدام هللتعبير على مستوى رفاه الناس و ذلك لتباين الفئات التي تتمتع فعلا بهذا المستوى من الرفاه، فان الحصول على دخل احد الخيارات التي يود الناس لن ينعموا بها . فهو خيار مهم و لكنه ليس أهم الخيارات على الإطلاق، فالتنمية البشرية تشمل زيادة الدخل و الثروة ولكنها تشمل أشياء أخرى كثيرة قيمة يعطي لها الناس أهمية . فالدخل وسيلة و لكن التنمية غاية .

المبحث الثاني : اقتصاد المعرفة

نتيجة للتطور الكبير في العلوم و التكنولوجيا و الاتصالات، و مع نهاية القرن العشرين تميز القرن الواحد و العشرون بقوى جديدة محركة للاقتصاد، ولم تعد الأرض و لا رأس المال هي العوامل الأساسية للقوى الاقتصادية

و إنما أصبح المورد المعرفي و المعلومات هي القوى الأساسية للاقتصاد المعرفي، بحيث أصبح المعرفة المحرك الأساسـي للإنتاجية و النمو الاقتصادي، بل أصبحت المورد الاستراتيجي الجديد في الحياة الاقتصادية.

و من هنا نشأت أو أطلقت عدة تسميات تدل على اقتصاد المعرفة مثل: اقتصاد المعلومات، اقتصاد الانترنيت الرقمي، الافتراضي و الاقتصاد الالكتروني، الاقتصاد الشبكي و اقتصاد اللاملموسات و اقتصاد الخبرة.

المطلب الأول : مدخل حول اقتصاد المعرفة

اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي أصبحت فيه أنشطته الرئيسية تتمثل في توليد المعارف وتقاسمها وتسييرها، حيث أصبح هذا الاقتصاد يعتمد بدرجة كبيرة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باعتبارها أداة تفاعل المنظمات الاقتصادية مع محيطها الداخلي

الفرع الأول : مفاهيم متعلقة باقتصاد المعرفة

لقد أطلقت تسميات عديدة لتدل على اقتصا د المعرفة مثل، اقتصا د المعلومات، اقتصاد الانترني ت، الاقتصاد الرقمي ، الافتراضي، الالكتروني، الشبكي، اللاملموسات و اقتصاد الخبرة.

كل هذه التسميات إنما تشير إلى اقتصاد المعرفة وفي الغالب تستخدم بطريقة متبادلة.

أولا : مفهوم اقتصاد المعرفة

لاقتصاد المعرفة عدة تعريفات نذكر منها ما يلي:

- ✓ "الاقتصاد الذي يتسم بالاستخدام الكثيف للمعرفة في القيام بالنشاطات الاقتصادية وفي توسعها وتطورها ونموها وأن مضامين هذا الاقتصاد تتمثل في ثورة المعلومات والاتصالات والاستخدام الواسع للمعرفة والعلم"[1] .
- ✓ "منظومة تفاعلية شاملة ومتكاملة وفي إطار هذه النظم ستنشأ منظومة معلومات تكون مهمتها الأساسية أن تجمع البيانات وتستخرج منها المعلومات، وتولد من استخدامها المعرفة وتحقق بذلك القوة و النفوذ وتصنع القدرة والتأثير ثم تتجه إلى إيجاد معارف جديدة ليصبح الابتكار والخلق أداة توليد لأشكال غير مسبوقة من المعرفة تشكل اقتصاد متجدد دائما [2]"
- ✓ "الاقتصاد الذي يعتمد على أداء الفرد بوصفه ذاتا مستقلة في المنظمة التي يعمل بها، بعكس الاقتصاد التقليدي الذي يعتمد على أداء مجموع الأفراد بغض النظر عن مستويات الأفراد بوصفهم أفرادا [3] " و هذا يعني فتح المجال للكفاءات و الاعتراف بالإبداع كأساس في الاقتصاد الحالي.
- ✓ " الاقتصاد الذي يشكل فيه إنتاج المعرفة و توزيعها و استخدامها، بحيث تعتبر المعرفة المحرك الرئيسي لعملية النمو المستدام و لخلق الثروة و فرص التوظيف في كل المجالات أي أنها تشكل مصدرا رئيسيا لثروة المجمع و رفاهيته".

---

[1] – فليح حسن خل ، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007، 16.

[2] – محسن أحمد الخضيري : اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001 ، ص1 .

[3] – الهاشمي عبد الرحمان، العزاوي فائزة محمد، المنهج و الاقتصاد المعرفي، دار المسيرة، عمان، 2006، ص: 26.

✓ "الاقتصـاد المعتمد على المعرفة، حيث تحقق المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة ومفتاح المعرفة هو الإبداع والتكنولوجيا، بمعنى أن الاقتصاد يحتاج إلى المعرفة وكلما زادت كثافة المعرفة في مكونات العملية الإنتاجية زاد النمـو الاقتصادي.

من خلال التعـاريف نستنتج أن اقتصـاد المعـرفة هو الاقتصـاد الذي يدور حـول المعرف، والمشـاركة فيهـا واستخدامها و توظيفها و ابتكارها بهدف تحسين نوعيـة الحياة كافة، من خـلال الإفادة من خدمة معلومـاتية ثرية وتطبـيق تكنولوجية متطورة.

ولقد أدى تزاحم التغيرات والتطورات الاقتصادية والسياسية والدولية خلال عقدي الثمانينات والتسعينات من القـرن العشرين، وامتزاجها بنمو وتعاظم ثورة المعلومات والاتصالات والتي هي نتاج للبحوث والتطوير، إلى اختلاط المعـاني والمفاهيم المتعلقة بهذا النمط الاقتصادي الجديد حيث يفرق البعض ويميز بين نوعين من اقتصادا لمعرفقهما[1]:

النوع الأول :اقتصاد المعرفة :هو ذلك الاقتصـاد الذي تحقق فيه المعـرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، وهذا يعني أن المعـرفة في هذا الاقتصاد تشكل مكون أساسي فيً العمـلية الإنتاجية كما في التسويق، وأن النمـو يزداد بزيادة هذا المكـون القائم على تكنولوجيا المعلومـات والاتصـال باعتبارها المنصـة الأساسية لهذا الاقتصـاد، ويمكن تعريفه أيضا بأنه نمط اقتصادي متطور قائم على استخدام واسع النطاق للمعلومـاتية وشبكات الانترنت في مختلف أوجه النشاط الاقتصـادي وخاصة في التجارة الالكترونية، مرتكز ا بًقوة على المعرفة والإبداع والتطور التكنولوجـي خاصة ما يتعلق بتكنولوجيا الإعلام والاتصال...

النوع الثاني :الاقتصاد المبني على المعرفة هو الاقتصاد المبني على المعرفة، وهو الذي تلعب فيه المعرفة دورا في خلق الثروة وهذا شيء ليس بجديد، فقد كان للمعرفة دورا قديما ومهما في الاقتصاد، لكن الجديد هو أن حجـم المساحة التي تحتلها المعرفة في هذا الاقتصاد أكبر مما سبق وأكثر عمقا مما كان معروفا.

فقد كانت المعرفة قديما تستخدم في تحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات وفي حدود ضيقة، أما الآن لم يعد هناك حدود لدور المعرفة في تحويل هذه الموارد، بل تعدت في دورها كل الحدود وأصبحت تخلق موارد جديدة ولا تكتـفي بتحويل الموارد المتاحة فقط.

[1] – أحمد عبد الونيس، مدحت أيوب، اقتصاد المعرفة، مركز الدراسات والبحوث، القاهرة، 2006 ، ص 17.

وبناءً على ما تقدم، فإن اقتصاد المعرفة في الأساس يقُصد به أن تكون المعرفة هي المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي، واقتصاديات المعرفة تعتمد على توافر تكنولوجيات المعلومات والاتصال واستخدام الابتكار و الرقمنة وعلى العكس من الاقتصاد المبني على الإنتاج، حيث تلعب المعرفة دورا أقل، وحيث يكون النمو مدفوعا بعوامل الإنتاج التقليدية فإن الموارد البشرية المؤهلة وذات المهارات العالية، أو رأس المال البشري، هي أكثر الأصول قيمة في الاقتصاد الجديد، المبني على المعرفة، وفي الاقتصاد المبني على المعرفة ترتفع المساهمة النسبية للصناعات المبنية على المعرفة أو تمكينها، وتتمثل في الغالب في الصناعات ذات التكنولوجيا المتوسطة والرفيعة، مثل الخدمات المالية وخدمات الأعمال.والشكل التالي يوضح علاقة الاقتصاد المعرفي بالمعرفة.

ثانيا :نشأة و تطور اقتصاد المعرفة

لقد شهد مفهوم اقتصاد المعرفة تطورا كبيرا خاصة في العقود القليلة الماضية، ففي القرن الثامن عشر بزغ النظام الرأسمالي في الاقتصاد الذي اعتمد على تطبيق المعرفة في الأدوات والعمليات والمنتجات كمرحلة أولى، ثم ممارستها في المصانع .ثم جاءت المرحلة الثانية لتطبيق المعرفة في عمل الإنسان في خطوط الإنتاج والميكنة في المؤسسة، هذا التطور في تطبيق المعرفة كان مدفوعا بدرجة كبيرة بالرغبة في زيادة القدرة الإنتاجية الاقتصادية وبالتالي، جاء متأثرا بالبيئة الاجتماعية والسياسية السائدة في ذلك الوقت.

ومنذ منتصف الثمانينات من القرن العشرين فإن السير في اتجاه العولمة متحرك بسرعة كبيرة في علم الاقتصاد وفي اقتصاد العولمة يتحرك رأس المال وتتاح الموارد والطاقة وهو الأمر الذي جعل من الكيفية الفنية ممثلة في جودة العمالة الماهرة ومستوى التكنولوجيا عوامل هامة في تحديد حالة الاقتصاد الوطني.

نتيجة للتطور الهائل من العلم والتكنولوجيا تحقق نوع من التراكم المعرفي الذي حازته الدول المتقدمة عرف بمفهوم الاقتصاد المعرفي و اخذ يحل محل اقتصاد اليد العاملة و الآلة و البترول كمصادر للقوة و الثروة ، فبعدما كان يعتمد على الأرض و العمالة و رأس المال أصبحت المعرفة، الإبداع، الذكاء و المعلومات من الأصول المهمة في الاقتصاد الجديد.فالبعض يرى أن اقتصاد المعرفة ناتج عن قطيعة في سياق التطور العادي للاقتصاد، في حين يرى

البعض الآخر من الاقتصاديين بان اقتصاد المعرفة ما هو إلا حصيلة منطقية لتطور الاقتصاد بصفة عامة باعتبار المعرفة هي المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي لأنها تلعب دورا محوريا في خلق الثروة و تحسين جودة الحياة [1].

من هذا لمنطلق فإن المعرفة تعتبر بمثابة الوقود الذي يدفع الاقتصاد الوطني للرخاء في المستقبل، ولعل أهم ما يميز التغيرات والتحولات الكبرى التي يشهدها القرن الحادي والعشرين هو تشعب انتشار هذه التحولات لتشمل كافة مجالات المعرفة الإنسانية وكذلك المعدل المتسارع الذي تحدث به هذه التغيرات وتأتي في مقدمة هذه التحولات والابتكارات تكنولوجيات المعلومات والاتصالات حيث:

– ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إسراع وتيرة الابتكار وإبداع طرق جديدة للعمل، وتجديد وخلق منتجات جديدة في قطاعات الاقتصاد المختلفة؛

– تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم الإنتاج الفردي والجماعي للمعارف وبالتالي، سهولة عملية نقل وتبادل وتخزين المعارف والمعلومات وجعلها في متناول الجميع وبتكاليف معقولة، مما انعكس إيجابا على جودة الأداء في المؤسسات الاقتصادية.

وبصفة عامة يمكن القول أن اقتصاديات المعرفة قد تكونت تاريخيا انطلاقا من ظاهرة مزدوجة، اتجاه طويل خاص بزيادة الموارد المكرسة لإنتاج المعرفة ونقلها (التعليم، التأهيل، البحث التطوير....) .من جهة أولى و حدث تقاني كبير ممثل في التقانات الجديدة للمعلومات والاتصالات من جهة أخرى ولقد أنتج هذا اللقاء بين هاتين الظاهرتين اقتصادا فريدا من نوعه يعني في جوهره تحول المعلومات إلى أهم سلعة، وأصبح تنظيم المعلومات وخدمات من أهم العناصر الأساسية في الاقتصاد المعرفي .ومن المؤكد أنه سيكون لتسارع العلم والتكنولوجيا في الألفية الجديدة تأثيرات واسعة حتما في ثروة الأمم ومستوى معيشتها.وبالتالي أصبح الاستثمار في مجال المعلومات والانترنت أحد عوامل الإنتاج ، فهو يزيد في إنتاجية العاملين و يزيد من فرص العمل.

على هذا الأساس و من ناحية التاريخ الاقتصادي فقط ربط المؤرخون تطور المجتمعات بثلاث مراحل أساسية فمن الاقتصاد الزراعي إلى الاقتصاد الصناعي ، ومن ثم الاقتصاد المعرفي أو ما يعرف بالتحول الثالث.

[1] – مراد علة، جاهزية الدول العربية للاندماج في اقتصاد المعرفة، دراسة نظرية تحليلية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجلفة، الجزائر ،(د، س)، ص 02.

و هذا الجدول يلخص ابرز السمات التي ميزت كل فترة من خلال تبين طبيعة العمل المنتج للقيمة، و عبر طرح ثنائية الشراكة بين الأفراد و عنصر الإنتاج الأكثر تزاوجا معه، اظافة إلى أعطاء أهم أدوات الإنتاج المستعملة خلال كل عقبة

جدول رقم 1-02: مراحل تطور المجتمعات من اقتصاد زراعي و صناعي إلى معرفي

الفترة الزمنية	ما قبل 1800	1800 -1960	1960 –إلى اليوم
الاقتصاد	الزراعي	الصناعي	المعرفي
المبدأ	الندرة المطلقة	الندرة النسبية	الوفرة
القيمة المستخدمة	المحراث	الآلة	الحاسوب
الهدف	الاكتفاء الذاتي المقايضة	الثروة المادية	الثروة المادية
عناصر الإنتاج /المدخلات	الأرض/العمال (الفئة المنتجة فقط)	العمل /الطبيعة (رأس المال)	رأس المال الفكري
طبيعة العمل	مزارعين :أفراد، ارض	عمال :أفراد ،آلة	مفكرين : أفراد /حاسوب
المالك	العائلة /المستأجر	رب العمل	الأفراد /رجال الأعمال
مصدر الطاقة	الحيوان /الإنسان	الفحم الحجري/النفط/الإنسان	العقل /عمال مؤهلين
الإنتاج العلمي و الابتكار	....	أفراد	مؤسسات
المخرجات	سلع ملموسة استهلاكية	سلع ملموسة رأسمالية	سلع اللاملموسة

<u>المصدر</u>: حميدة ميلاد أبوروية، دور اقتصاد المعرفة في تحقيق النمو الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادي ة و العلوم السياسية، جامعة طرابلس، ص: 06.

من خلال الجدول رقم 02 نستخلص الفرق بين القطاعات الثلاثة (الزراعة ، الصناعة و المعرفة) من حيث نوع التقنية المستخدمة إذ بدا بالمحراث ثم الآلة وصولا إلى الحاسوب، ثم يوضح المبدأ و الهدف في كل مرحلة و مخرجاتها لحقيق الهدف لكل قطاع فالأرض مصدر قطاع الزراعة و رأس المال مصدر قطاع الصناعة و المعرفة مصدر قطاع المعرفة، إذن المعرفة هي المحرك الرئيسي و الأساسي للإنتاجية و النمو الاقتصادي.

الفرع الثاني : خصائص *سمات * اقتصاد المعرفة

يتميز اقتصاد المعرفة بمجموعة من السمات و الخصائص التي تميزه عن الاقتصاد التقليدي، و من خلال مراجعتنا للأدبيات التي تناولت سمات و خصائص اقتصاد المعرفة، وجدنا انه لا يخرج عن الصفات التالية[1]:

- اقتصاد كثيف المعرفة يرتكز على الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها رأس المال المعرفي و الفكري.
- الاعتماد على القوى العاملة المؤهلة و المدربة و المتخصصة في التقنيات الجديدة.
- اعتماد التعلم و التدريب المستمرين و إعادة التدريب ، التي تضمن للعاملين مواكبة التطورات التي تحدث في ميادين المعرفة.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات توظيفا يتصف بالفعالية، لبناء نظام معلوماتي و اتصالاتي فائقة السرعة و الدقة و الاستجابة.
- انتقال النشاط الاقتصادي من إنتاج و صناعة السلع إلى إنتاج و صناعة الخدمات المعرفية.
- تفعيل عمليا البحث و التطوير كمحرك للتغيير و التنمية.
- ارتفاع الدخل لصناع المعرفة كلما ارتفعت مؤهلاتهم و تنوعت كفايتهم و خبراتهم.
- انه مرن شديد السرعة و التغير ، يتطور لتلبية احتياجات متغيرة، و يمتاز بالانفتا ح و المنافسة العالمية، إذ لا توجد حواجز للدخول إلى اقتصاد المعرفة، بل هو اقتصاد مفتوح بالكامل.
- يملك القدرة على الابتكار و إيجاد و توليد منتجات فكرية معرفية جديدة لم تكن الأسواق تعرفها من قبل ارتباطه بالذكاء و بالقدرة الابتكارين و بالخيال، وبالوعي الإدراكي بأهمية الاختراع و الخلق و المبادرة لتحقيق ما هو أفضل.

[1] – هاشم الشمري، نادية الليثي، الاقتصاد المعرفي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 22 .

و تفعيل ذلك كله لإنتاج اكبر في الكم، و أكثر في جودة الأداء و أفضل في تحقيق الإشباع.

كما يمكن إضافة خصائص أخرى تتمثل في [1]:

- المعرفة هي العامل الرئيسي في الإنتاج .

- التركيز على اللاملموس كالأفكار والعلامات التجارية بدلاً من الآلات والأصول المالية.

-انه شبكي من خلال تطور وسائل الاتصالات الجديدة.

- انه رقمي، وهذا له تأثير هائل على حجم وخزن ومعالجة المعلومات.

- انه افتراضي حيث أصبح العمل الافتراضي حقيقة ممكنة مع الرقمنة والشبكات -الانترنت.

- تضاؤل قيود الزمان المكان وانخفاض التكلفة مع تطور التكنولوجيا الجديدة- الانترنت.

- الأسواق الالكترونية الجديدة تمتاز بسرعة تدفق المعلومات عن المنتجات وخاصة الأسعار.

- وما يترتب على التدفق الحر للمعلومات عبر الشبكة الالكترونية يؤسس لوعي اكبر بالقضايا الأخلاقية لدى الأفراد والمؤسسات.

الفرع الثالث : أهمية اقتصاد المعرفة

لقد برزت أهمية الاقتصاد المعرفي، وتزايدت، وتأكدت من خلال الدور الواضح الذي تؤديه المعرفة في تحديد طبيعة الاقتصاد، ونشاطاته، مما زاد من مبررات التحول إلى الاقتصاد المعرفي و زيادة أهميته ويمكن عرض أهمها كما يلي[2]:

- إن المعرفة العلمية التي يتضمنها الاقتصاد المعرفي تعتبر الأساس في توليد الثروة وتراكمها.

- الإسهام في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية وتخفيض كلف الإنتاج، وتحسين نوعيته من خلال استخدام الوسائل والأساليب التقنية المتقدمة وبالذات في المجالات الصناعية التي تبرز فيها صناعات الأجهزة والمعدات الالكترونية الدقيقة وأجهزة الحاسوب وبرمجياته.

- الإسهام في توليد فرص عمل في المجالات التي يتم استخدام التقنيات المتقدمة التي يتضمنها الاقتصاد المعرفي وتوليد فرص عمل تتسع باستمرار للعاملين الذين لديهم مهارات وقدرات علمية متخصصة.

---

[1] - حامد كريم ، محمد جبار الشمري، عمليات إدارة المعرفة و أثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي ،كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة، ص: 192.

[2] - فليح جسن خلف، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 22 -23.

- إسهام مضامين الاقتصاد المعرفي ومعطياته وتقنياته في توفير الأساس المهم والضروري للتحفيز على التوسع في الاستثمار وخاصة الاستثمار في المعرفة العلمية والعملية من اجل تكوين رأس مال معرفي يساهم في إنتاج معرفي متزايد.

- إسهام الاقتصاد المعرفي في تحقيق تغيرات هيكلية واضحة وملموسة في الاقتصاد مثل الأهمية النسبية للإنتاج المعرفي وزيادة الاستثمار في المعرفة لزيادة رأس المال المعرفي وزيادة الأهمية النسبية للعاملين في مجالات المعرفة المرتبطة باستخدام التقنيات المتقدمة وزيادة الأهمية للصادرات من المنتجات المعرفية.

- الإسهام في توليد فرص عمل وبالذات في المجالات التي يتم فيها استخدام التقنيات المتقدمة، التي يتضمنها اقتصاد المعرفة نتيجة التوسع والتنوع في النشاطات الاقتصادية التي تستخدم التقنيات المتطورة.

- يساهم اقتصاد المعرفة وتقنياته في إحداث التغير والتحديث والتطور للنشاطات الاقتصادية وبما يسهم في توسعها ونموها بدرجة كبيرة وبشكل متسارع ومتزايد وبذلك يتم تحقيق الاستمرارية في تطور الاقتصاد ونموه.

- إسهام اقتصاد المعرفة ومضامينه في التحفيز على التوسع في الاستثمار، خاصة الاستثمار في المعرفة العلمية والعملية من أجل تكوين رأسمال معرفي يسهم بشكل مباشر في توليد إنتاج معرفي وزيادته وبشكل غير مباشر في الإنتاج الذي يستخدم التقنيات المتقدمة وذلك من خلال توفير فرص الاستثمار المربح؛ إذ أن الاستثمار هو حالة للأرباح والأرباح حالة للتقدم التكنولوجي والذي تمثله التقنيات المتقدمة التي يوفرها اقتصاد المعرفة.

- إسهام اقتصاد المعرفة بمضامينه وتقنياته في تحقيق تغيرات هيكلية واضحة وملموسة في الاقتصاد، بحيث تتضمن هذه التغيرات الهيكلية ما يلي:

- ✓ زيادة الأهمية النسبية للإنتاج المعرفي وبالذات غير الملموس أي غير المادي
- ✓ زيادة الأهمية النسبية للاستثمار في المعرفة والذي هو استثمار وتكوين لرأس المال غير الملموس
- ✓ زيادة الأهمية النسبية للعاملين في مجالات المعرفة المرتبطة باستخدام التقنيات المتقدمة خاصة العاملين ذوي المهارات والقدرات المتخصصة عالية المستوى
- ✓ زيادة الأهمية النسبية للصادرات من المنتجات المعرفية وبالذات الصادرات غير المادية غير الملموسة.

- إسهام اقتصاد المعرفة لا في إضافة مورد وعنصر إنتاجي مهم ألا وهو عنصر المعرفة العلمية، فحسب بل وإلى التحقيق من قيد الموارد وبالذات الطبيعية منها وبالارتباط بتكنولوجيا المواد التي يتم من خلالها استنباط موارد جديدة، وإضافة استخدامات جديدة للمواد المعروفة وتحسين ما هو موجود منها بالشكل الذي يسمح بزيادة الإنتاج وبذلك

ضمان استمرار التوسع في النشاطات الاقتصادية وتطورها ونموها بدون محددات تحد من ذلك، بالذات المحددات الطبيعة) الموارد الطبيعية (التي تتسم بالندرة إزاء الطلب عليها.

– مساهمة اقتصاد المعرفة في إيجاد نمط جديد للتخصص وتقسيم العمل، الشيء الذي يؤدي بالدول المتقدمة إلى احتكار توليد التقنيات عالية التطور بالشكل الذي يؤدي إلى اعتماد الدول النامية عليها في حصولها على منتجات اقتصاد المعرفة دون أن تساهم في توليدها، بل وحتى دون أن تتوفر لها القدرة على استخدامها بكفاءة وفاعلية وهو الأمر الذي يزيد من فجوة تخلفها.

ونتيجة لكل ما سبق أصبحت مضامين اقتصاد المعرفة ومعطياته وتقنياته المتقدمة و المجالات التي تولد هذه التقنيات وتستخدمها في المجالات القائدة لعملية تطور الاقتصاد ونموه والمرتبطة بثورة المعرفة وما يتصل بها من ثورة في المعلومات والاتصالات وتقنياتها، الأمر الذي يجعل المعرفة العلمية والعملية المحرك الأساسي لعملية النمو الاقتصادي ومحركه في ظل اقتصاد المعرفة.

الفرع الرابع: مؤشرات و متطلبات اقتصاد المعرفة

أولا: مؤشرات اقتصاد المعرفة

يستند الاقتصاد المعرفي في أساسه على أربعة مؤشرات و هي على النحو التالي:

1 – **مؤشر البحث و التطوير**: يعتبر من المؤشرات الهامة في اقتصاد المعرفة بحيث تخضع هذه المؤشرات لعملية جمع منظمة و معيارية للبيانات، حيث يتم استخدام مؤشرين هامين و أساسين هما: النفقات المخصصة للأبحاث و التطوير، فريق العمل المستخدم لأعمال الأبحاث و التطوير[1].

أ: النفقات المخصصة للأبحاث و التطوير : تعني تحليل ديناميكية البيانات لتمويل البحث و التطوير لتشمل الإنفاق الحكومي و كذلك في الكيانات التي تشرف على البيانات الحكومية و الاقتصادية و الاجتماعية، يتميز هذا الإنفاق عن غيره بأنه يأتي من المؤسسات التي لا تتوخى الربح من المشاريع التي تمولها الدولة و تديرها في الوقت نفسه.

ب: فريق العمل المستخدم لأعمال البحث و التطوير: بحيث يقوم العنصر البشري المؤهل بالدور الأكبر في تنشيط البحوث العلمية من حيث توليد المعارف العلمية و نقلها و استغلالها، و التي بدورها تقوم على تقوم على تطوير الكفاءات البشرية و تنميتها بهذا و تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.

[1] – عدنان داود، هدى زوبير، مرجع سبق ذكره، ص: 94 .

2 -**مؤشر التعليم و التدريب**: إن للموارد البشرية أهمية كبرى في عمل النشاطات الاقتصادية و نميتها و تطويرها خاصة في ظل اقتصاد المعرفة وما يتضمنه من تقنيات متقدمة، وهو من الاحتياجات الأساسية للإنتاجية و التنافسية الاقتصادية، و لمؤشرات الموارد البشرية مصدران رئيسيان و هي البيانات المتعلقة بالتعليم والتدريب و البيانات المتعلقة بالكفاءات أو بمهن العمال[1].

فمؤشر البيانات المعلق بالتعليم و التدريب تسمح بتقديم المخزون الاستثماري في رأس المال البشري و الذي يعرف بأنه المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية .

كما تسمح بتقييم المعارف و المهارات المكتسبة خلال العملية التعليمية، لذا يعد هذا المؤشر على درجة عالية الأهمية لما له من تأثير مباشر على ثورة التكنولوجيا و المعرفة من حيث زيادة نسبة المتخصصين في مجالات المعرفة المختلفة و بالتالي زيادة الإنتاجية.

3 -**البنية التحتية المبنية على تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات**: يعد مؤشر نشر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على قدر كبير من الأهمية، لما تحتويه من التفاصيل التي ترتبط بالتكنولوجيا و الجانب الاقتصادي و السياسي في الوقت نفسه، و الاقتصاد المرتكز أو القائم على المعرفة بقاعدة تكنولوجية ملائمة و هذا يؤدي إلى تعزيز مشترك بين النشاطات كثيفة المعرفة و الإنتاج ونشر التكنولوجيا الجديدة، و لهذه الأخيرة تأثيرات بالغة النمو الاقتصادي و هي[2]:

- تساهم في زيادة أرباح إنتاجية خاصة في مجال المعالجة ، التخزين ، و تبادل المعلومات.
- تسهل نشر و تجهيز المعلومات و المعارف و تكيفه مع الاحتياجات المحلية ، لدعم النشاط الاقتصادي و تحفيز المشاريع على إنتاج قيم مضاعفة عالية .
- تعزز تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الجديدة ظهورا و انتشار صناعا جديدة مثلا: وسائل الإعلام و المتعددة ، التجارة الالكترونية ، الجداول الالكترونية، البرامج المحاسبية و الإحصائية ...الخ .

[1] – هاشم الشمري، نادية الليثي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

[2] – الاوسكو، مؤشرات العالم " تكنولوجيا الإبداع و الابتكار في المجتمع المبني على المعرفة ، الأمم المتحدة، نيويورك، 2003، ص 49 .

و قد وصفت الاونتكاد لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات مجموعة من المؤشرات تتيح بناءا على القدرات في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات بين البلدان، وهذا استنادا إلى مجموعة من المعايير التي بموجبها تتيح لصانعي القرار و السياسة استنباط سياسات مناسبة و ملائمة لوضع خطط عمل مستقبلية[1].

و بالتالي أصبح قطاع تقنية المعلومات و الاتصالات قطاعا اقتصاديا مولدا لفرص العمل على الصعيد العالمي.

4-البنية الأساسية للحواسيب : هو مجموعة من الأجزاء الالكترونية المترابطة مع بعضها البعض و هذه الأجزاء الالكترونية لا يمكن فصلها عن بعضها البعض و لا يمكن لأي جزء أن يعمل لوحده، و يدخل ضمن هذا المؤثر كل العمليات ذات العلاقة بالحواسيب خاصة إذا ما تعلق الأمر بعدد أجهزة الحاسوب في كل ألف نسمة من السكان و مستخدمي الشبكة العنكبوتية، إذ أن الحاسوب هو العنصر المحوري و الرئيسي في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، كما تستخدم في خزن و تحليل و استرجاع كميات هائلة من المعلومات.

ثانيا : متطلبات اقتصاد المعرفة

لإقامة الاقتصاد الجديد وجب وافر الشروط التالية :

1 – إعادة هيكلة الإنفاق العام و ترشيده و إجراء زيادة حاسمة في الأفاق المخصص لتعزيز المعرفة، ابتداء من المدرسة الابتدائية وصولا إلى التعليم الجامعي، مع توجيه اهتمام مركز للبحث العلمي.

2 – العمل على خلق و تطوير رأس المال البشري بنوعية عالية و على الدولة خلق المناخ المناسب للمعرفة فالمعرفة اليوم ليست ترفا فكريا بل أصبحت اهم عنصر من عناصر الإنتاج.

3 –إدراك المستثمرين و الشركات أهمية اقتصاد المعرفة، و الملاحظ أن الشركات العالمية الكبرى تساهم في تمويل جزء من تعليم العاملين لديها و رفع مستوى تدريبهم و كفاءتهم، وتخص جزءا مهما من استثماراتها للبحث و التطوير و الابتكار .

المطلب الثاني: إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة احد التطورات الفكرية المعاصرة ،إلى أن الاهتمام بالمعرفة و السعي لاكتسابها والبحث عنها يعد قديما إذ تمتد جذورها إلى أفلاطون و أرسطو و، حيث يقول أفلاطون "بدون المعرفة لن يكون الإنسان قادرا على معرفة ذاته وان حامل المعرفة وحده القادر على فهم عالمه المحيط به والمتمثل بالوجود " ولكن الاهتمام بالمعرفة يتحدد و يتعمق بتعقد الحياة و استمرارها و تطورها.

وهذا ما سيتم ذكره في هذا المبحث من خلال دراسة مجموعة من التعاريف الخاصة بالمعرفة، تصنيفها و من ثم استنتاج خصائصها ومصادرها.

الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة

قبل أن نتطرق لمفهوم إدارة المعرفة لا بد من تحديد مفهوم المعرفة و الجذور التاريخية للمعرفة والتي تتمثل في:البيانات المعلومات، المعرفة و معرفة مصادرها.

أولا : مفهوم المعرفة

1 – البيانات: DATA تعرف البيانات كما يلي:

- ✓ مواد وحقائق خام أولية تجمع بناءا على ما يحصل من أفعال وأحداث بطريقة تسجيلية [1]
- ✓ هي مجموعة حقائق غير منتظمة ،توجد في الطبيعة بشكل عشوائي تأخذ شكل، أرقام، كلمات لا علاقة بين بعضها البعض ليس لها معنى حقيقي، لا تؤثر في سلوك من يستقبلها باعتبارها مجرد إشارات، رموز [2].

من خلال هذه التعريفات نستنتج أن البيانات هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير مترابطة يتم إبرازها و تقديمها دون أحكام أولية، أي هي المادة الأولية التي نستخلص منها المعلومات .

2 – المعلومات : INFORMATION تعرف المعلومات بأنها:

- ✓ يعرفها نعيم إبراهيم الظاهر على أنها " سلعة يتم في العادة إنتاجها أو تعبئته ا بأشكال متفق عليها و بالتالي يمكن الاستفادة منها تحت ظروف معينة[3] ".

---

[1] – محمد فتحي عبد الهادي، مقدمة في علم المعلومات، القاهرة، دار غريب، ص: 13.

[2] – جمال سالمي، الاقتصاد الدولي و عولمة اقتصاد المعرفة، دار العلوم للنشر و التوزيع، 2010، ص: 68 .

[3] – نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2009، ص 18.

✓ كما تعرف أيضا على أنها كل ما يتم التوصل إليه من معطيات من خلال تحليل البيانات و معالجتها يدويا أو آليا أو يهما معا[1].

من خلال ما سبق نستخلص بأن المعلومات يتم استخراجها من البيانات و بالشكل الذي يوفر قدر أكبر من اليقين و يقلل عدم اليقين. و بالتالي المعلومات هي التي تمثل المعنى الذي تحمله الأشكال و الصور و الحروف و الرموز التي تتضمنها البيانات و التي يتم التوصل إليها إما عن طريق الملاحظة المباشرة، أو عن طريق تحليل البيانات المتحصل عليها.

3 – المعرفة : knoweldge

- المعنى اللغوي :هي إدراك و فهم اليقين على ما هو عليه أو مجموع المعارف أو العلوم المكتسب .

– المعنى الاصطلاحي :وهناك عدة مفاهيم للمعرفة تختلف من باحث لأخر نذكر منها مايلي:

✓ منتوج للتفسير و الترجمة و التحليل الإنساني، وهي موجود معنوي غير ملموس لكن لنا قدرة قياسه وهو يخلق الثروة للمنظمة[2].

✓ كما يعرفها اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي آسيا {الاوسكو} بأنها: مورد يمكن الاستفادة منه واستخدامه في توفير الثروة و تعزيز جودة الحياة [3] .

✓ كما يعرفها كل من بلاك وبلي و جامبل بأنها " مجموعة من الخبرات و القيم و البيانات المترابطة و الإدراك المتمعن والمسلمات البديهية القائمة على أساس معين والتي تجمع سويا كي توفر البيئة المواتية والإطار المناسب الذي من شأنه أن يساعد على التقييم و الجمع بين الخبرات و المعلومات".

وعليه يمكن نقول أن :

المعرفة = المعلومة المختزنة +القدرة على الاستفادة من هذه المعلومات

---

[1] – جمال سالمي، مرجع ذكر سابقا، ص: 70 .

[2] – فليح حسن خلف، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 8-9 .

[3] - Thomas davenport, launce prusk, working knowledge haw organization manage what they, haward business school press 2000 , use pg 03

فالمعرفة إذا خلاصة أو نتائج مجموعة كبيرة من المعلومات المعالجة و المفسرة و المحللة، هذه المعلومات مستخرجة من قاعدة أخرى كبيرة من البيانات المختلفة، فهي إذا "المعرفة " منتوج عملية تجميع و تسجيل، معالجة، تفسير و تحليل ثم تجسيد لكم هائل من البيانات و المعلومات الموجودة، لذلك نقول أن المعرفة لها علاقة مباشرة بكل من البيانات و المعلومات التي تتيح الوصول إلى المعرفة .و يميز الكثير من العلماء بين نوعين متفاعلين من المعرفة معرفة صريحة و معرفة ضمنية .فالمعرفة الصريحة (الظاهرة) : و يقصد بها ما هو موجود أو مدون و مسجل في الكتب و النشريات و الأرشيف وما، وهذا النوع يمتاز بسهولة انتقاله أو تحويله إلى الآخرين مع مجانية الانتقال عموما[1] .

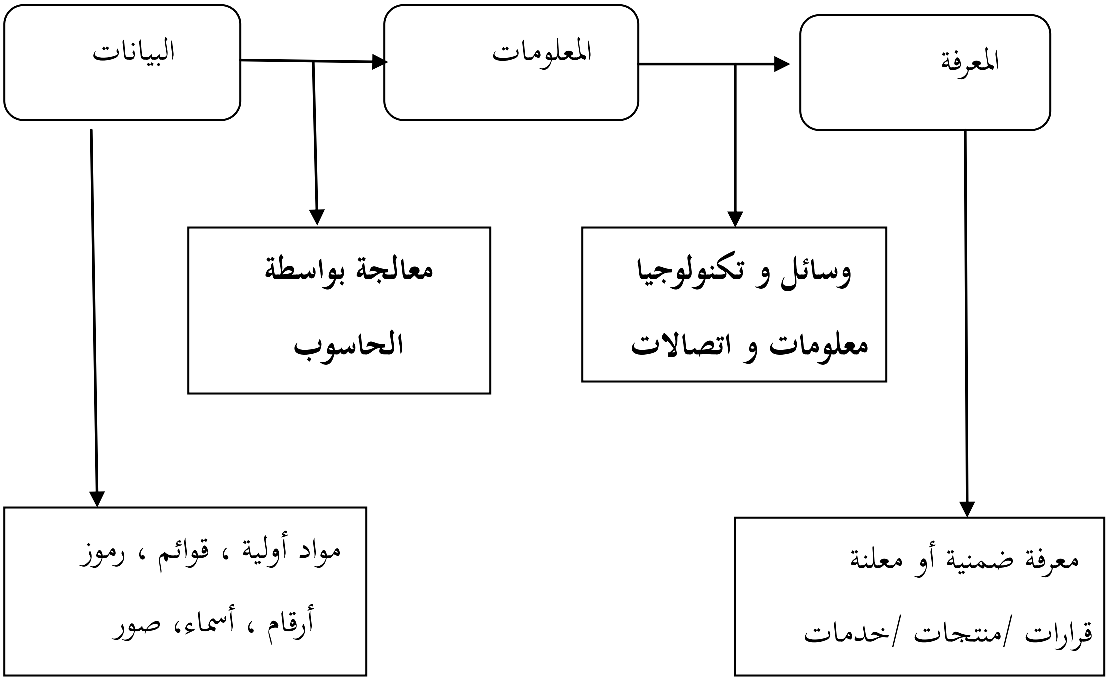
أما المعرفة الضمنية (المبنية على الأفراد):هي المعرفة الغير رسمية، الذاتية و المعبر عنها بالطرق النوعية و الحديثة ، غير قابلة للنقل و التعليم[2].

– بعد التطرق إلى كل من البيانات، المعلومات و المعرفة سنحاول توضيح العلاقة الموجودة بينهم من خلال الرسم البياني التالي :

[1] – سماح صولح، إدارة المعرفة و تسيير الكفاءات، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 09، ص: 42 .

[2] – ربحي مصطفى العليان، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2009، ص: 78 .

الشكل رقم1-01 : يبين العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصـــدر: العلي و آخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسير، الأردن، 2009، ص: 115 .

من خلال الشكل رقم 01 نستنتج أن العلاقة المتواجدة بين البيانات، المعلومات و المعرفة هي علاقة تكاملية فالبيانات هي المعطيات بكر و المادة الخام التي يتم معالجتها يدويا أو عن طريق الحاسوب أو كلاهما معا لخلق قيمة للمعطيات الجديدة و المتمثلة في المعلومات، و التي يجب أن يكون لها سياق محدد و انتظام داخلي و مستوى عالي من الدقة و الموثوقية، والتي تمثل لنا المعرفة.

ثانيا : مفهوم إدارة المعرفة

يمكن القول أن هناك غموضا حول مفهوم إدارة المعرفة، وانه لا يوجد تعريف محدد حول ما يجب أن تكون عليه إدارة المعرفة.

فقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من مدا خيلٍ و منظورات مختلفة نذكر منها ما يلي:

✓ هي العمليات التي تساعد المنظمات على توليد و الحصول على المعلومات و اختيارها، تنظيمها، استخدامها

و نشرها و تحويل المعلومات المهـمة و الخبرات التي تعتـبر ضرورية للأنشـطة الإدارية المختلفة كاتخـاذ القرارات و حل المشاكل و التخطيط الاستراتيجي [1].

- ✓ كما عرفت إدارة المعرفة أنها عملية تجميع و ابتكار المعرفة بكفاءة و إدارة قاعدة المعرفة ، وتسهيل المشاركة فيها من اجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة.
- ✓ كما عرفت أيضا أنها " عملية نظامية تكاملية تستهدف تنسيق فعاليات المؤسسة بقصد تحقيق أهدافها، كما تعد منتجا للارتقاء بالأداء المؤسسي باعتماد الخبرة و المعرفة ، وهنا يظهر البعد التطبيقي لإدارة المعرفة الذي يشير إلى توفير الأساليب و الممارسات و الوسائل المناسبة لتوليدها و تداولها[2]".

و لأجل توضيح أكثر لمفهوم إدارة المعرفة لا بد من التعريف بينها وبين إدارة المعلومات، فالبعض يتصور إدارة المعرفة على أساس كونها مصطلـحا مرادفا أو بديلا لمصطلح إدارة المعلومات، فقد أدى عدم التمييز بين المصطلـــحين إلى تداخل مفهوم إدارة المعرفة بمفهوم إدارة المعلومات و لكن رغم التشابه الكبير بين المصطلحين، إلا أنها ليسا وجهين لعملة واحدة [3] .

فإدارة المعلومات تتعلق بالتعامل مع البيانات و المعلومات، وتتعلق بالوثائق ورسومات التصميم بالحاسوب وحفظ جميع الوظائف و العمليات إلي تتعلق بالبيانات و المعلومات.

في حين أن إدارة المعـرفة أكثر تقدما حيث تقوم بتحلي ل المعلومات و الاهتمام بتحليل كافة الأصول المعرفية المتوفرة و المطلوبة، كذلك إدارة العمليات المتعلقة بهذه الأصول و المتمثلة في تطوير المعرفـة و الحفاظ علي استخدامها و المشاركة فيها، كما تضمن الأصول المعرفية إلي تتعلق بالسوق و المنتجات و التقنيات و المنظمات التي تمتلك المعرفة كما تستخدم إدارة المعرفة كتقنية للمعلومات و النظم الخبير للاستدلال المعرفي و الذكاء الإنساني و الاصطناعي لتوليد المعرفة.

---

[1] – صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص: 83.

[2] – بسام فيصل محجوب، عمليات إدارة المعرفة: مدخل للتحول إلى جامعة رقمية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي " جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، 28 افريل 2004، الأردن، ص–ص: 3-8 .

[3] – بسام فيصل محجوب، مرجع سابق الذكر، ص–ص: 3-8 .

الفرع الثاني : أهمية و أهداف إدارة المعرفة

أولا : أهمية إدارة المعرفة

تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يلي[1]:

- تبسيط العمليات و خفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- زيادة العائد المادي عن طريق تسويق الخدمات و المنتجات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة و استخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات و خدمات جديدة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة و الكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة و الفجوات في توقعاتهم .
- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة و المعرفة وتحسينه.
- تحديد المعرفة المطلوبة و توثيق المتوافر منها و تطويرها و المشاركة فيها و تطبيقها و تقييمها.
- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة و ممكنة.
- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها و مواجهة التغيرات البيئية الغير المستقرة.
- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من بني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة و غير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

ثانيا : أهداف إدارة المعرفة

- إدارة المعرفة يمكن النظر إليها كطريقة التحسين أداء المنظمات.
- زيادة الإنتاجية و المنافسة.

[1]- Hollsopple. C, and M Singh, the knowledge value chain model activities for competitiveness schema press Arlington tixas, 2001, p 77 .

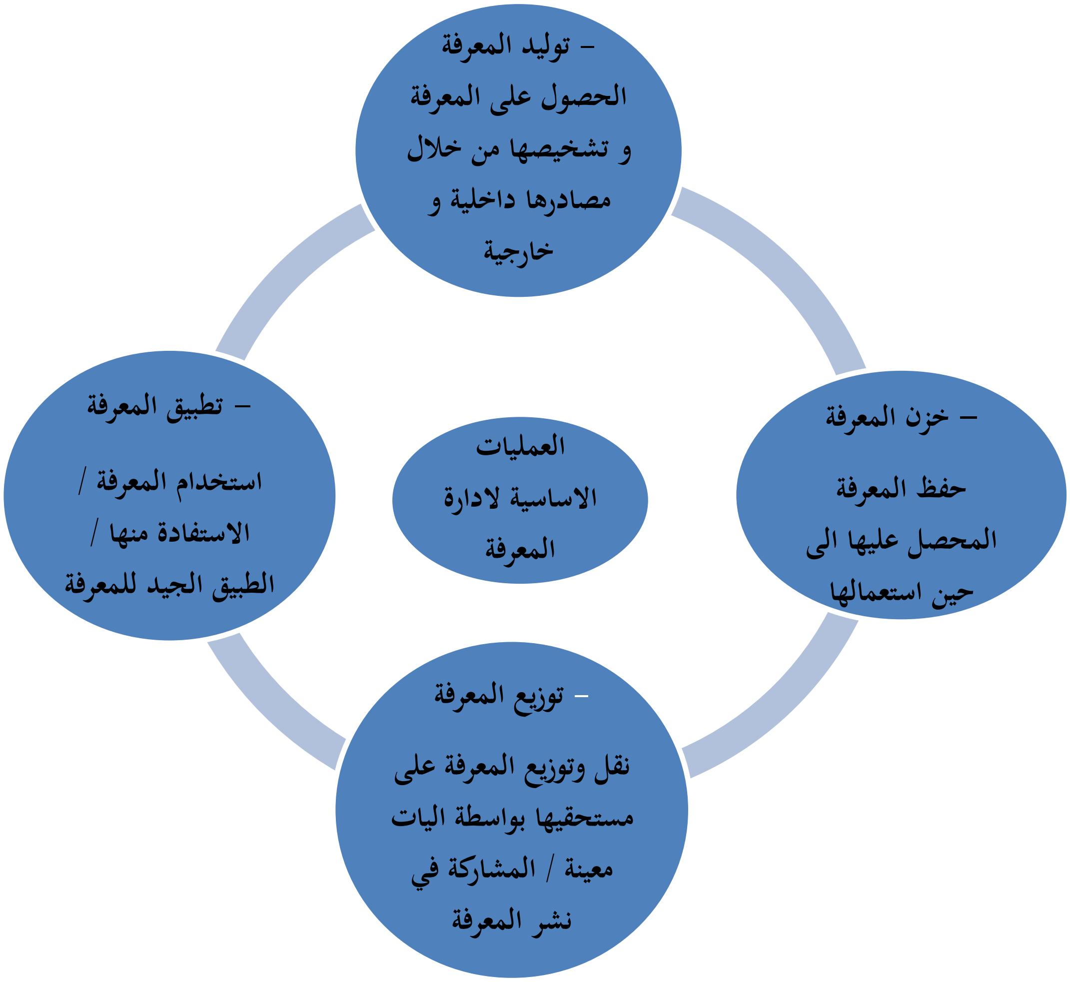
- طريقة لتحسين و اكتساب و مشاركة و استخدام المعلومات في المنظمة.
- طريقة لمعرفة أفضل طريقة لتنفيذ العمل.
- طريقة مثالية لتخفيض تكاليف البحث.
- طريقة لكي تصبح المنظمة اكبر تطورا وتقدما.

الفرع الثالث: عمليات إدارة المعرفة

اختلف الباحثون و المختصون في تحديد ما تتضمنه إدارة المعرفة من عمليات و أنشطة، و ذلك من خلال عدة مراحل تتمثل في اكتساب و خلق المعرفة، تخزينها و نقلها و أخيرا تطبيقها .

يوضح الشكل التالي العمليات الأساسية لإدارة المعرفة

الشكل رقم1-02: العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



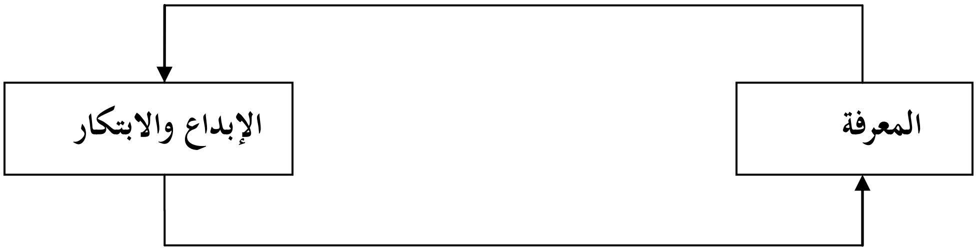
المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على حجازي هيثم على، مرجع سابق، ص: 32 .

سنحاول فيما يلي شرح مصطلحات الشكل رقم 02 الذي يبين عمليات توليد المعرفة :

أ- **توليد المعرفة** : تعني إبداع المعرفة ، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق و جماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا و ممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات و إيجاد الحلول المناسبة لها بصورة إبتكارية مستمرة، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الإنجاز، و تحقيق مكانة سوقية عالية مثل : بدء خطوط عمل جديدة، التسريع في حل المشكلات، نقل الممارسات، وتطوير مهارات المهنيين و مساعدة الإدارة في توظيف المواهب و الاحتفاظ بها، و هذا ما يعزز ضرورة فهم أن المعرفة و الإبداع عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر للإبداع و الابتكار و هذا الأخير عندما يعود مرة أخرى يصبح مصدرا للمعرفة الجديدة كما يوضح الشكل التالى ان توليد المعرفة لا يحدث داخل المنظمة الواحدة فقط بل انه يمكن ان يحدث ايضا بين مجموعة من المنظمات من خلال شبكة العلاقات القائمة بين هذه المنظمات .

وهذا الشكل يبين كيفية عملية توليد المعرفة :

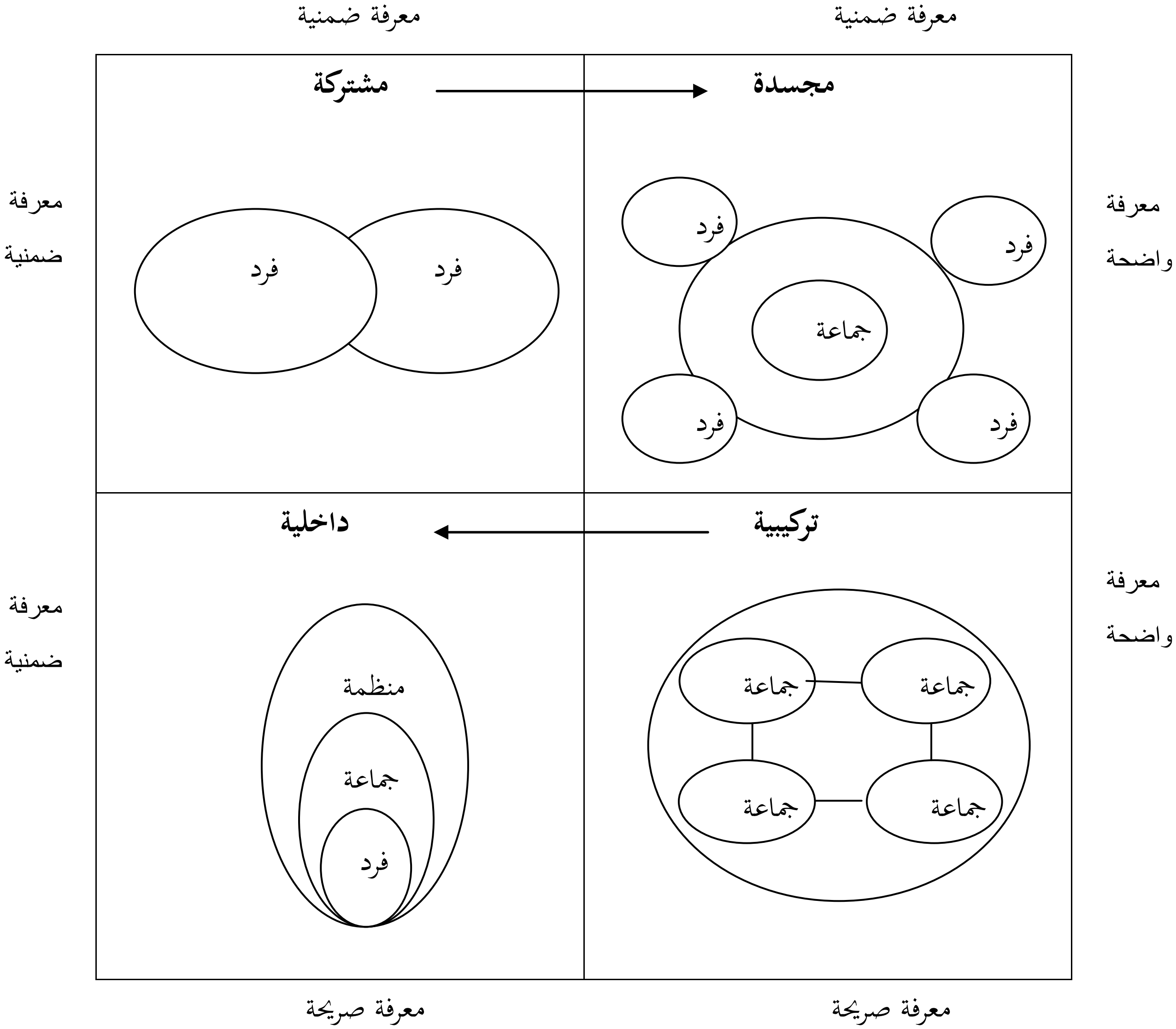
شكل رقم 1-03 : كيفية عملية توليد المعرفة



المصدر: من اعداد الطالبة.

كما يبين الشكل التالي نموذج (seci) لعملية توليد المعرفة .

شكل رقم 1-04: أنماط تحويل المعرفة



المرجع : نموذج (seci) لعملية توليد المعرفة في شركة نانوكا.

و فيما يلي سنحاول توضيح هذه العملية :

– **المعرفة المشتركة (التشاركية)**: وهـي التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمـنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم.

– **المعرفة الخارجية (المجسدة)** : وهـي التي تتم من خلال تحويــل المعرفة الضمنية إلى واضحة، كأن تنتقل معرفة شخص من الكتب والرسائل.

– **المعرفة التركيبية** : تتم مـن خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة، وذلك من خلال الاتصــال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها و فهرستها.

– **المعرفة الداخلية (المدمجة)**: تتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وثقافة تنظيمية.

ب– تخزين المعرفة : إن عملية تخـزين المعرفة تعـني تلك العمليات الـتي تشـمل الاحتفاظ ،الإدامة، البحث الوصول الاسترجاع و المكان ، كما تشير عمليـة خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على معرفــة موجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة، المعلومات المخزنة في قواعد البيانات الكترونية، المعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة مـن الأفراد وشبكات العمل. إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية و استرجـاع المعلومات و المعرفة المخزنة .

ج– توزيع المعرفة : المعرفة بوصفها **تزداد** بالاستخدام و المشاركة ، و تبادل الأفكار و الخبرات و المهارات بيـن الأشخاص تنمو و تتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة، و تشمل عملية توزيع المعرفة على العمليات التالية : التوزيع، النشر، المشاركة ، التدفق ، النقل و التحريك .

كما تقوم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفؤ لن تولد عائدا مقابل التكلفة، و أنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية فإنه مازال يتطلع إلى توزيع المعـرفة الضمنية الموجودة في عقـــول العاملين و خبراتهم وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة.

د – تطبيق المعرفة : إن الهدف الغاية من تطبيق إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، التي تعد من ابرز عملياتها و يعـني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمـــة وأكثر

ارتباطا بالمهام التي تقوم بها، استنادا إلى انه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة للاستفادة منها بعد إيداعها و تخزينها و تطوير سبل استرجاعها و نقلها إلى العاملين، و تشير هذه العملية إلى المصطلحات التالية :

- الاستعمال (USE)
- إعادة الاستعمال (REUSE)
- الاستفادة (UTILISATION)
- التطبيق (APPLICATION)

إن لتطبيق المعرفة أهمية أكثر من المعرفة نفسها و خاصة في العمليات الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات و الخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، فالإدارة الناجحة المعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توفر تحقيق ميزة لها أو حل مشكلة قائمة[1].

الفرع الرابع : نماذج إدارة المعرفة

لقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة فهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المنظمات لبناء استراتيجياتها وافتراضاتها السياسية.

سنحاول فيما يلي شرح بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة في الشركات التي بدأت تستند إلى المعرفة في أعمالها .

من بين أهم هذه النماذج ما يلي:

- نموذج ديفيد سكرا يم
- نموذج حجاز

[1] – عليان ربحي مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 195 .

أولا : نموذج ديفيد سكرا يم

يقوم على أساس قوتين محركتين وسبع رافعات إستراتيجية، تتمثل القوة المحركة الأولى بالاستخدام الأفضل للمعرفة التي توجد في المنظمة أن نعرف ما نحن نعرفه، والقوة المحركة الثانية هي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة[1].

أما عوامل النجاح السبعة هي:

1- **معرفة الزبون** :تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات الزبون واستخدامها لإثراء رضا الزبون.

2- **المعرفة في المنتجات والخدمات**: أي المعرفة المجسدة في المنتجات و ما يرتبط بها و الخدمات كثيفة المعرفة.

3- **المعرفة في الأفراد** :تنمية الثقافات الابتكارية من حيث التعلم وتقاسم المعرفة.

4- **المعرفة في العمليات** :المعرفة في عمليات الأعمال و إمكانية الوصول إلى الخبرة.

5- **الذاكرة التنظيمية** :هي الخبرة الحالية المسجلة من اجل الاستخدام المستقبلي.

6- **المعرفة في العلاقات** :تحسين تدفقات المعرفة داخل وخارج المنظمة إلى الموردين، الزبائن، والعاملين.

7- **الأصول المعرفية** :أي قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله .

ثانيا : نموذج حجازي:يعمل هذا النموذج على قياس المتغيرات المستقلة والوسطية والتابعة فيما يتعلق بتوظيف إدارة المعرفة كما يعكس أثر إدراك المنظمات الأردنية العامة والخاصة لإدارة المعرفة من حيث مفهومها، دورها أهدافها، دور قيادة المعرفة ودور الثقافة التنظيمية في توظيف إدارة المعرفة سلبا أو إيجابا[2].

كما يدرس هذا النموذج عمليات إدارة المعرفة من حيث توليد المعرفة والتشارك فيها، التعلم المنظم وأثر ذلك في توظيف المنظمات لإدارة المعرفة، وقد عمل حجازي على دراسة بوضع متغيرات وحاول تطبيقها في البيئة الأردنية واستنتج ما يلي:

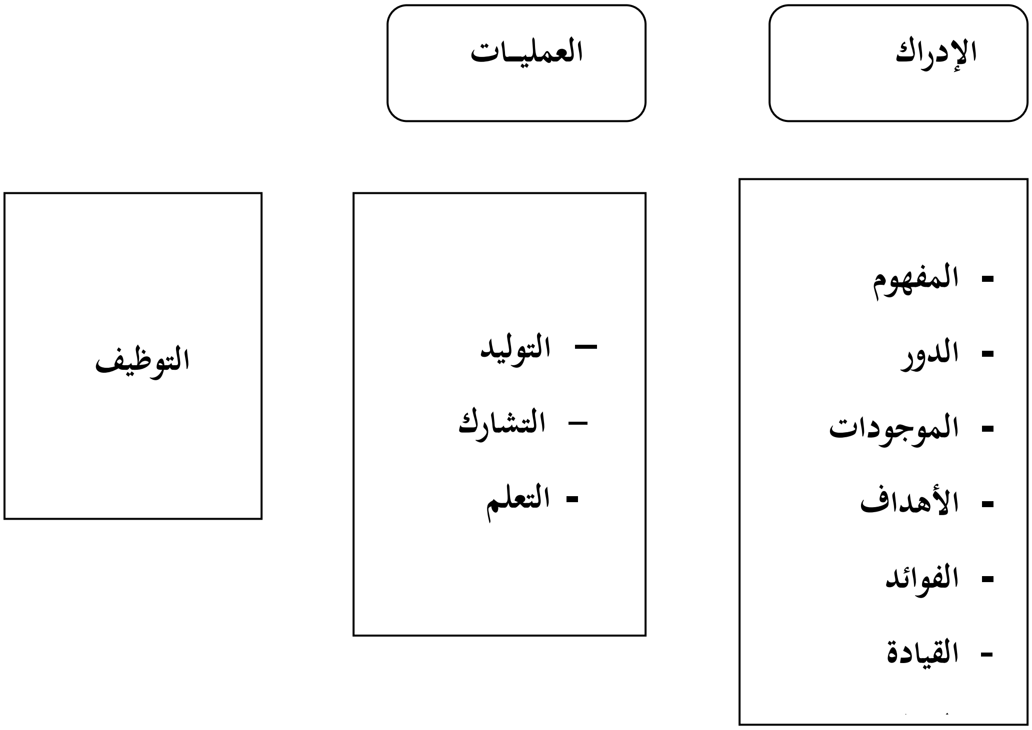
- عند اختبار أثر إدراك أبعاد إدارة المعرفة على عملية التوليد، تبين أن كل الموجودات، الأهداف والثقافة تؤثر بشكل مباشر على عملية توليد المعرفة.

[1] - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص126

[2] - حجازي هيثم علي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 42-43.

- ❖ وأن كل من مفهوم، الدور، الفوائد والقيادة تؤثر بشكل غير مباشر في عملية التوليد كونها ترتبط بعلاقة ذات مغزى الموجودات، الأهداف والثقافة.
- ❖ وعند اختبار أثر إدراك أبعاد إدارة المعرفة على عملية التشارك تبين أن كل الموجودات، الأهداف والثقافة تؤثر بشكل مباشر في عملية التشارك في المعرفة كونها لها علاقة مع الموجودات، الأهداف والثقافة.

الشكل رقم 1-05: نموذج حجازي لتوظيف إدارة المعرفة



المصدر : ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص23 .

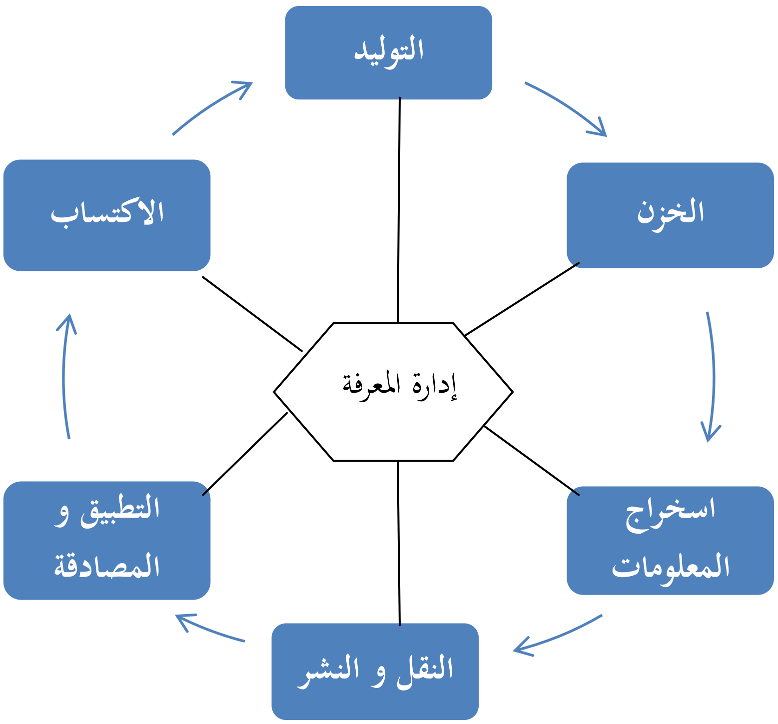
ثالثا : نموذج Marqurd [1]

اقترح Marqurd نموذجا لإدارة المعرفة مدخلا نظميا شموليا في المنظمة بحيث يتألف هذا النموذج من مراحل تساهم في عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية.

- توليد المعرفة
- خزن المعرفة
- استخراج المعلومات و تحليلها
- عملية نقل و نشر المعرفة
- التطبيق و المصادقة على المعرفة

بحيث يوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلق بفاعلية و كفاية حال نمو هذه العمليات الست و تفاعلها، أي أن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، كما يجب أن تخضع إدارة المعرفة و بشكل مستمر لعملية مراجعة .

الشكل رقم1-06: نموذج إدارة المعرفة عند Marqurd



Source : Marqurdt, Michal j, Building the learning organization, usa, Davis, Black, Publishing Company , 2002, P 27.

المبحث الثالث: تأثير اقتصاد المعرفة على الموارد البشرية

تشهد بيئة منظمات الأعمال تحديات معاصرة متمثلة في الثورة المعرفية و المعلوماتية في جميع النواحي الاقتصادية مما أدى إلى تحول الاقتصاد من مادي إلى معرفي حيث أصبحت المعرفة عنصرا مهما من عناصر الإنتاج تستوجب إدارتها بغية تنمية الإبداع و الابتكار، و لا يتأتى ذلك إلا من خلال وجود عنصر المورد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية في اقتصاد المعرفة.

المطلب الأول: الاستثمار البشري في ظل اقتصاد المعرفة

في ظل اقتصاد المعرفة زاد الاهتمام بالمورد البشري باعتباره أهم ثروة و احد أصول المنظمة ، فهو ركيزة أساسية

و مصدر للميزة التنافسية.

الفرع الأول: مفاهيم عامة حول رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة

أولا: مفهوم رأس المال البشري

تعد المعلومات و المهارات و العليم و التدريب سلعا لها قيمتها الكبيرة إذ أن للتعليم تأثير فعال على القدرة على التعامل مع الاتجاهات المرتبطة بتطوير الاقتصاد، و مع التفجر التكنولوجي فان الاقتصاد يبدو مرتبطا أكثر من ذي قبل بتقدم المعلومات و بالعمال و الموظفين المدربين تدريبا جيدا و بالتالي يكون مرتبطا برأس المال البشري

- ✓ يعرف Allègre رأس المال البشري على انه يتكون من مجموعة عمالها، كفاءتهم، خبراتهم المتراكمة، مشاركتهم و قدرهم على الإبداع و يمثل رأس المال البشري العنصر الأول من رأسمالها الغير ملموس، و يضيف بان مجموع رأس المال البشري و نظام المنظمة يشكلان الذكاء الجماعي لها [1].
- ✓ في حين يرى حسين أن رأس المال البشري ما هو إلا المعرفة التي يمتلكها و يولدها الأفراد و العاملون بضمها للمهارات و الخبرات و الابتكارات[2].
- ✓ في حين يوضح العنزي فكرة أن رأس المال البشري يمثل جميع المارد البشرية ذات الإمكانات المتميزة على شغل الوظائف و لديها القدرة الإبداعية و الابتكارية و التفوقية، وتشمل هذه الأخيرة على معرفة العاملين المتطورة و خبرتهم المتراكمة في التجارب الحياتية و العملية، ومهاراتهم التقنية والفنية [3].

استنادا على ما تقدم نستطيع القول أن رأس المال البشري يتمثل في المعرفة، الخبرة، المهارات و الإبداعات و الابتكارات التي يتمتع بها البشر و من بينهم الأفراد العاملين بما يميز بعضهم عن بعض كلا حسن خبرته و مهاراته في تلقي المعلومة .

من خلال هذه التعاريف نستطيع القول أن مفهوم الاستثمار البشري يشتمل العناصر التالية :

- إن الاستثمار في العنصر البشري يتم من خلال الإنفاق على مجالات استثمارية متعددة أهمها التدريب و التعليم و التحفيز و تطوير الكفاءات و الصحة .... وغيرها.

---

[1]-C-B - Allègre, A .E .Andréassain , Gestion des ressources de l'iminateriel, édition de Boeck paris , 2008 , p-p; 8-9 .

[2]– حسن، عجلان حسن: استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار إثراء للطباعة و النشر، عمان، الأردن، 2008، ص 133

[3] – العنزي ، سعد علي حمود، فلسفة تحليل كافة رأس المال البشري و استثماره، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، 2006، ص 01.

- يتحدد هذا الإنفاق وفقا لهدف زيادة الدخل الحقيقي حاليا و مستقبلا و تحقيق الأداء المتميز و تعزيز الوضع التنافسي و رفع الإنتاجية معا.
- إن هذا النوع من الاستثمار يتطلب وقتا أطول نسبيا عن وقت رأس المال المادي كما أن الاستثمار في رأس المال البشري يقوم ب هاما الفرد ذاته " تطوير ذاتي ، خبرات ، تكوين خارج المهنة " أو تقوم به المنظمة.
- يترتب على النفاق الاستثماري في العنصر البشري أثار متعددة سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة أو المجتمع ككل.

ثانيا : أسباب الاهتمام برأس المال البشري

من جملة الأسباب المباشرة و التي من شانها بلورة فكرة الاهتمام بالاستثمار البشري ما يلي [1]:

- ازدياد وعي المنظمات بأهمية الموارد البشرية كأصل إنساني من أصول المنظمة، و كذا ازدياد حاجتها إلى ابتكارات و جودة شاملة توفر لها الميزة التنافسية و هو ما تمتلكه و تصنعه الكفاءات البشرية.
- الدور الذي تلعبه القدرات البشرية ذات المعرفة و الخبرة في إدارة و تطوير و متابعة التقدم التكنولوجي من اجل زيادة الإنتاج، فالعنصر البشري ذاته هو أساس كل تقدم علمي و تكنولوجي سواء في العصور القديمة أو في العصور الحديثة و صولا إلى عصر العولمة .
- إن التقصير في تنمية المورد البشري و عدم زيادة الاستثمار فيه يؤدي إلى انخفاض و سوء الاستخدام المتاح من رأس المال المادي بالكفاءة المطلوبة و اكبر دليل على ذلك احتياج معظم الدول النامية إلى خبراء و أجانب للمساعدة في استخدامهم لأحدث ما وصلت إليه الدول المتقدمة من اختراعات و تقدم تكنولوجي.
- يسود الاعتقاد في ظل العولمة أن زيادة معدل تكوين الموارد البشرية يؤثر إيجابا على التعجيل بعملية التنمية الاقتصادية، و لذلك فالنظرية التقليدية للاستثمار يجب توسيعها لتشمل تحسين نوعية المورد البشري و رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد، من خلال الخدمات الصحية و التعليمية المتميزة ، وكذلك برامج التدريب التنافسية التي ترفع من القدرات التنافسية للأفراد.

ثالثا : نظريات الاستثمار في رأس المال البشري

---

[1] – أحلام كركود، فعالية الاستثمار في العنصر البشري، رسالة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص 56.

رغم أن نظرية الاستثمار البشري لم تتبلور كنظرية إلا بأبحاث شولتز ، وان فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تلق الانتشار الواسع إلا بظهور هذه النظرية، إلى أن الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم ترجع إلى القرن الثامن عشر فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري.

من بين هذه الاستثمارات ما يلي:

✓ **الاستثمار في التعليم (نظرية رأس المال البشري لشولتز)** : يعد مفهوم شولتز للاستثمار في رأس المال البشري إسهاما كبيرا في مجال الاقتصاد حيث أشار إلى ضرورة تبني مفهوم جديد يعبر مهارات و معرفة الفرد شكلا من أشكال رأس المال [1].

و من ثم أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري طالما انه يصبح جزءا من الفرد الذي يتلقاه، وبما أن هذا الجزء أصبح جزءا من الفرد ذاته فانه لا يمكن بيعه أو شراءه .أو معاملة كحق مملوك للمنظمة، و بالرغم من ذلك فان التعليم يعد شكلا من أشكال رأس المال طالما انه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية.

لقد بنى شولتز مفهومه لرأس المال البشري على ثلاث فرضيات أساسية و هي:

- النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساسا إلى الزيادة في المتراكم لرأس المال البشري .
- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلاف في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.
- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس مال تقليدي.

✓ **الاستثمار في التدريب (إسهامات بيكر)** : ركز بيكر في أبحاثه على عوامل و أشكال الاستثمار البشري من تعليم ، هجرة ، رعاية صحية . فقد ركز بيكر أكثر عنصر التدريب الذي يعتبر من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح رأس المال البشري على الإيرادات و العمالة و المتغيرات الاقتصادية الأخرى، وفي محاولته لتحليل الجانب الاقتصادي فرق بيكر بين نوعين [2]: فالأول تدريب عام و الذي بدوره يقوم بتقييد المدربة كما يفيد باقي المنظمات الأخرى أما الثاني تدريب متخصص يفيد المنظمة المدربة أكثر مما قد يفيد منظمات أخرى، كما تطرق بيكر إلى علاقة معدل دورات العمل و تكلفة نوعي التدريب .

---

[1] – محمد مرايمي، إدارة الجودة الشاملة لمنظومة اكتساب المعرفة مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر، جامعة سعد حلب، البليدة ، الجزائر ، 2007، ص 42.

[2] – رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية، مصر، 2004، ص-ص: 70 -72.

الفرع الثاني : النموذج الانتقالي لرأس المال البشري

منذ العام 2000 يبذل الكثير من الباحثين جهودا مكثفة من اجل بناء نموذج متكامل لرأس المال البشري، يكفل تحقيق النجاح لمنظمات الأعمال في ظل اقتصاد المعرفي، و عليه من اجل بناء هذا النموذج المتكامل ينبغي مراعاة عدة جوانب تتمثل فيما يلي :

- قضايا و مضامين العلاقات مع العاملين.
- الاعتبارات القانونية.
- التخصص و مستوى الحاجة إليه.
- اختيار الأشخاص المناسبين.
- اعتبارات و قضايا البيئة الداخلية و الخارجية.

و عليه فان رأس المال البشري يشمل مضامين و اعتبارات الموارد البشرية بصورتها الواسعة، والتي تتضمن سوق العمل و البشرية اللازمة لأداء الأنشطة المختلفة، كما يشمل المضامين و المتطلبات المحددة الخاصة بالقدرات الفردية في مجالات المعرفة و خصائص المديرين و خصائص العاملين.

و قد أكد العديد من الباحثين (لو شن ومان) على أن هناك مجموعة من القدرات و المواصفات التي تؤهل العاملين للنجاح في ظل اقتصاد المعرفة، و أهم هذه القدرات و المواصفات ما يلي :

-**المعـرفة** : تتضمن المعرفة المهنية و المعرفة المتخصصة، المعرفة التي تناسب الصناعة المعنية و ترتبط بها، المعرفة العملياتية ، الفهم و الإدراك الواسع لبيئة الأعمال المتغيرة و أخيرا المعرفة باستخدام التكنولوجيا .

-**المهارات** : تضم مهارات التفاوض مهارات بناء العلاقات مع الآخرين، مهارات التعامل مع الزبائن ، القدرة على تمييز الفرص، مهارات استخدام الحاسوب و قدرات التحديث، مهارات و قدرات التعامل مع المشروعات المتعددة.

-**الخصائص**: تشمل المرونة، القدرة على التكيف و سهولة التكيف مع الطوارئ، القدرة على التعلم السريع التوجه الذاتي بالتنمية و التعليم، الاعتماد على الذات.

و هذا ما يترجمه النموذج الجديد لرأس المال البشري الذي يبين التحولات في مجموعة من العناصر الرئيسية له، نتيجة للتحول من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد المعرفي.

الجدول رقم 1-03: النموذج الانتقالي الجديد لرأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة

عناصر رأس المال البشري	الاقتصاد القديم	الاقتصاد المعرفي
تطوير المنظمة	-تولي الوظائف لمدة طويلة، و الاعتماد على المسار الوظيفي و طول فترة العقد	-عقود قصيرة الأمد، توقعات محدودة لتجديد العقود.
التنمية و التطوير	-التركيز على عمليات تدريبية محددة تجري غالبا بالمنظمة. -التركيز على التدريب المرتبط بالمسار الوظيفي من اجل تطوير طاقم المنظمة. -التركيز على تحقيق و بناء مهارات محددة.	-التركيز على عمليات التطوير الذاتي التي تحقق النقل المعرفي من خلال التعليم. -تحقيق الذات من خلال التطوير المهني داخلي المنظمة و من خلال مصادر أخرى دون الاعتماد على المنظمة .
تحسين العمليات التنظيمية	-رقابة أكثر على الأفراد التوجه التنظيمي العام.	-خلق الاستقلالية و الرقابة الذاتية لدى الأفراد.

Source; David Tweed Richard "Human Capital in the new economy " Devils Bargain, Journal of intellectual Capital, vol. N^{0} 1, 2004, P- 155 .

من خـلال هذا النموذج نستنتج أن مفهوم رأس المـال البشـري يؤكد على تباين قيمة الأفراد و قدراتهم و معارفهم و التي تساهم في إحراز الأداء المتميز و خلق القيمة بالمنظمة، ومن ثم فان هذا الاختلاف بين الأفراد يستدعي الاعتماد على مداخل و أساليب متنوعة، و مناسبة لإدارتهم و تطوير قدراتهم و استثمارهم بأحسن شكل.

و من هنا يمكن القول بان التسيير الاستراتيجي لرأس المال البشري يستدعي بشكل أساسي إدراك طبيعة الاختلافات في رأس المال البشري للمنظمة، فهناك فئات من رأس المال البشري تحتاج إلى استثمار و تطوير متواصل في حين انه من الضروري وقف الاستثمار في فئات أخرى، لان الاستثمار فيها لا يحقق عائدا للمنظمة.

الفرع الثالث : الاستثمار البشري و مجالات التميز في الأداء

إن للمنظمات المعاصرة على اختلاف أشكالها، تعمل على الاستثمار في رأس مالها البشري بمختلف الطرق و المداخل التي تضمن الارتقاء إلى أعلى المستويات، على اعتباره عنصر أساسي و حساس يلعب دورا فعالا في تحقيق الأداء المتميز لهذه المنظمات، إذ أن التعامل مع متطلبات ما يفرضه العنصر يستدعي امتلاك رأس مال بشري على التميز، يتم استثماره و تطويره و صيانته و المحافظة عليه بطرق تعزز الوصول إلى نتائج غير مسبوقة ولا يمكن للمنظمات الأخرى تقليدها أو مجاراتها.

وان الالتزام بالدعائم الأساسية لاستثمار رأس المال البشري بالمنظمات، من تعليم وتدريب و تحفيز و تمكين و تطوير للمعارف و المهارات و فرق العمل، يعتبر أمرا أساسيا لبلوغ مستويات غير مسبوقة من الأداء و الحفاظ عليها. إذ أن المنظمات ذات مستويات الأداء المتميز هي وحدها التي تعمل على تعظيم العائد على رأسمالها البشري من خلال حسن استثماره و الوصول به إلى درجة مهنية وتميز عالي، بما يمكنه من العامل مع المفاهيم المعقدة و الأكثر تطورا و كل ما تفرضه البيئة سريعة التغيير.

و في هذا السياق يمكن القول بان رأس المال البشري الذي يدعم تميز أداء المنظمات و الوصول إلى نتائج غير مسبوقة، هو رأس المال البشري المتميز الذي يضم الأفراد ذوي الكفاءات و المواهب المتميزة، و الذين يملكون القدرة على التفكير الإبداعي الذي يؤثر على الأنشطة الحيوية للمنظمة، ويعمل على جذب العملاء و خلق القيمة المضافة للمنتج أو الخدمة المقدمة بما يقود في النهاية إلى تفرد المنظمة و تميزها عن منافسيها.

و لتوضيح دور رأس المال البشري بمختلف مداخليه و أساليبه في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، نقوم بعرض أهم الإسهامات التي يمكن أن يقدمها هذا الاستثمار في تحقيق الأداء المتميز.

1 – في مجال تقديم منتج جديد:

إن قدرة المنظمات باختلاف أشكالها على تحقيق الأداء المتميز و ضمان البقاء و التنافس من خلال تقديم منتج جديد ، أصبحت ترتبط ارتباطا كبيرا بمدى قدرها على تقديم منتجات جديدة خلال فترات زمنية قصيرة .

ذلك أن دورة حياة المنتج أصبحت قصيرة جدا، حتى البيئة سريعة التغيير فرضت على بعض المنظمات أن تقوم بتقديم منتج جديدا يقتل منتجا سابقا لها.

و بناءا على هذا الأساس فان المنظمات التي تسعى دائما إلى تحقيق مستويات التميز في أدائها و لا تترك مجالا للمنافسين لتقليدها، لا بد أن تتمكن من تقديم منتجات جديدة و متميزة باستمرار. و أن التميز من خلال تقديم منتجات جديدة بشكل دائم يستدعي إلى جانب الإنفاق على البحوث و التطوير، رأس المال بشري قادر على الإبداع و التجديد و الابتكار، إذ أن امتلاك هذا النوع من الرأسمال لصبح ميزة لا تقارن على اعتباره المكون الحساس و الأكثر أهمية لكافة أشكال المنظمات في ظل تضاؤل دور المكونات الإنتاجية المادية .

و يمكن القول بان الاستثمار في رأس المال البشري و تنميته و الحفاظ عليه من خلال مختلف الطرق و المداخل أصبح مهمة رئيسية و حيوية للمنظمات التي تعمل على إحراز التميز في الأداء و الاستمرار و المنافسة من خلال تميز منتجاتها .[1]

2 – في مجال امتلاك معرفة متميزة

إن من أكثر مجالات التميز أهمية بالنسبة للمنظمات الساعية إلى الوصول بأدائها إلى مستويات غير مسبوقة و تحقيق التقدم و البقاء، امتلاك معارف متميزة و متفردة عن الآخرين، والي يعتبر رأس المال البشري مصدرها الأساسي، الذي يعمل باستمرار على تحقيق إضافة نوعية لقيمة عناصر الإنتاج الأخرى من خلال معارفه المتنوعة.

وهذا يعني أن المنظمات اليوم يقع على عاتقها تفعيل استثمار رأسمالها البشري ، بما يضمن لها الحصول على موارد بشرية ذات معارف متنوعة و فريدة تؤهلهم للإبداع و الابتكار، وبما يضمن للمنظمة النجاح في بيئة العمل المعاصرة سريعة التغيير. وهذا ما يستدعي بناء و صيانة رأس مال بشري ذو معارف متنوعة و متميزة ، يمتلك مهارة تحويل هذه المعارف إلى منتجات و خدمات من خلال تحليل المعرفة و نقلها، والتفاعل مع الآخرين و توجيه المعارف نحو أنشطة تحقيق التميز.

و عليه فان صيانة المعارف المتميزة و تطويرها و الاستفادة منها يقتضي تعظيم الاستثمار في الموجودات غير الملموسة بصفة عامة و رأس المال البشري بصفة اخص، قصد تحويل معارفه ظاهرة كانت أو ضمنية إلى ممارسات و أفعال تقود المنظمة إلى تحقيق التميز في أدائها.

3 – في مجال الإبداع

[1] – عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، منظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 36 .

يتصل الإبداع بتفعيل الأفكار و المعارف المبكرة و إعطائها أبعادا مادية، من خلال تبني الأفكار المبتكرة و تقديمها على شكل سلع و خدمات، وان المنظمات المتميزة هي التي تمتاز في توجيه إبداعها نحو مخرجات ناجحة .

يعتبر الإبداع عامل أساسي في قدرة المنظمة على الاحتفاظ بمكانتها بين المنظمات المنافسة، فكلما زادت سرعة و جودة الابتكار و الإبداع الذي تقدمه المنظمة، كلما وصلت إلى أداء متميز يجعلها تتفوق على منافسيها، و بالتالي لا بد أن تعمل المنظمات على استثمار رأسمالها البشري من خلال تحفيزه و حثه على الإبداع، بما يجعله أداة فعالة في تحقيق و دعم الأداء المتميز و المستمر [1].

و بما أن الإبداع يعتبر قوة أساسية للمنظمات في مواجهة تحديات البيئة غير المستقرة، وذلك لكونها تساعد على تهيئة فرص الترقي و الازدهار و الريادة من خلال تميز أداء المنظمة المعاصرة التي تقود البيئة و توجهها لمصلحتها من خلال الاستجابة لمتطلبات التغيير، فان دور رأس المال البشري يظهر من خلال تطوير الفئة المتميزة منه، في دفع المنظمات نحو إحراز التميز في الأداء من خلال الإبداع الخلاق و المستمر. و الذي بدوره يضمن بقاء ها و تحقيق أهدافها بمواجهة التحديات و الظروف و المواقف التي تفرضها البيئة غير المستقرة.

4 – في مجال امتلاك تكنولوجيا متطورة

إن امتلاك التكنولوجيا المتطورة يعد ميزة أساسية تتفوق بها المنظمة على منافسيها و تضمن بقاءها و استمرارها، وان رأس المال البشري المتميز و عالي الكفاءات و الخبرات هو أساس استيعاب و تطوير النقلات التكنولوجية الكبيرة التي تشهدها بيئة الأعمال، وهذا ما يؤكد بان امتلاك رأس مال بشري قادر على تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة و تطويرها، هو وحده ما يمكن لن يحقق للمنظمة التميز المنشود [2]. خاصة و أن ثورة التكنولوجيا قد طالت جميع جوانب العملاء لتنظيمي دون استثناء، حتى أصبحت كل أجزاء التنظيم مرتبطة ارتباطا مباشرا بالتقدم الحاصل في مجال التكنولوجيا المعاصرة، و باتت المنظمات المعاصرة منظمات الكترونية في معظم نشاطاتها، مع أن الإشارة في هذا الصدد بان امتلاك رأس المال البشري المتميز القادر على استخدام التكنولوجيا المعاصرة، يوفر للمنظمة ميزة تنافسية و يعزز قدراتها على الاستجابة للمتغيرات البيئية من خلال تميزها بما تملكه من تكنولوجيا مطورة [3].

---

[1] – عبد الناصر موسى، سميرة عبد الناصر، مرجع سبق ذكره، ص 13.

[2] –عادل زايد، مرجع سبق ذكره، ص 37.

[3] – نايل سالم فلاح الرشايدة، مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب و بناء نموذج تقييمي، أطروحة دكتوراه، إدارة تربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعية الأردنية، 2007، ص 15.

5 – في مجال التنافس في الأسواق العالمية :

في ظل التوجه المتزايد نحو عالمية الأسواق و انفتاحها، أصبح الدور الأساسي لرأس المال البشري بالمنظمات يتمحور في رفع قدراتها على التنافس في هذه الأسواق، وهذا ما يستدعي أن يكون هذا الرأسمال البشري قادر على استيعاب العالم الجديد للأعمال الذي تسوده المنافسة العالمية المفتوحة. و من هذا المنطلق فان التميز بالمنظمات يمكن أن يتحقق من خلال الاستثمار الفعال في رأس المال البشري للوصول به إلى مستويات عالية من الأداء، يمكن لن يدرك من خلالها طبيعة المنافسة في الأسواق العالمية الجديدة، من خلال تطوير أفكاره و معارفه و مهاراته و توجيه سلوكياته لتتماشى مع طبيعة الأسواق الحالية التي تتسم بالانفتاح و العالمية.

وهذا يستدعي إعادة النظر في مهام رأس المال البشري و تطويره بمختلف الطرق التي تعظم الاستفادة منه. ففي عصر يتميز بالانفتاح الكبير و عالمية الأسواق تكون الموارد غير الملموسة التي أساسها رأس المال البشري المصدر الحساس و الدائم لتحقيق التقدم و تميز الأداء [1].

الفرع الرابع: دور تنمية رأس المال البشري في إدماج المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة

تبعا لأهمية رأس المال البشري في الاقتصاد المبني على المعرفة نجد منظمات الأعمال اليوم تولي اهتماما كبيرا لمواردها البشرية و تسعى دوما لتنمية كفاءات تلك الموارد لكي تتمكن من فرض نفسها في بيئتها كما تحتل موقعا تنافسيا في سوقها، ووفق ذلك نرى بان دور عمليات التنمية تلك تساهم في تحقيق ذلك الهدف من عدة نواحي نختصرها في النقاط التالية المركزة أساسا على مرتكزات الاقتصاد المبني على المعرفة [2] .

- **مجال البيئة الأساسية التكنولوجية الحديثة** : يسهم رأس المال البشري في هذا المجال من عدة نواحي :

- يعتبر عمال المعرفة و خبرائها من مقومات رأس المال البشري، و يتجلى إسهام هؤلاء في توليد، اكتساب، توطين و نقل التكنولوجيا في شقها المعلوماتي و الاتصالي، فلا يمكن لأي منظمة أو دولة أن تحقق تلك البنية التكنولوجية الحديثة دون تعبئة لهياكلها و كوادرها البشرية، فإذا أرادت على سبيل المثال نقل أو توطين التكنولوجيا فإنها تحقق ذلك بواسطة عمال المعرفة.

---

[1] – عادل زايد، مرجع سبق ذكره، ص–ص: 38 -39 .

[2] – سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص–ص: 452 -453 .

أما إذا كانت تسعى إلى توليدها فلا يتأتى لها ذلك إلا من خلال خبراء المعرفة أو العقول التي تتمكن من توليد و ابتكار التكنولوجيا الحديثة، و لعل أنشطة التدريب و دعم عملية التعلم المستمر و الثقافة التنظيمية تساهم بفعالية في تحقيق هذا البعد.

- إن الاعتماد على رأس المال البشري الخالق للقيمة من شانه أن يساعد في إثراء منظومة التكنولوجيا بواسطة تحقيق ما يسمى بالأنشطة الالكترونية، و لذا فان تأهيل العنصر البشري لاستيعاب التطبيقات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال يمكن إلى حد كبير من تحقيق جل الأنشطة و التي تتجسد في الإدارة الالكترونية، الحكومة الالكترونية، المنظمات الالكترونية ....الخ.

- مجال نظم الإبداع : من المعلوم أن اعتماد الكثير من المنظمات في تنمية رأس مالها البشري على أنشطة التدريب يساهم في تنمية روح الإبداع لدى الأفراد و بالتالي وضع تلك المنظمات في وضع تنافسي استباقي متميز عن باقي المنظمات الأخرى، و لذلك يمكننا القول بان مقومات نظام الإبداع لدى أفرادها . و سينعكس ذلك حتما في براءا ت الاختراع ، حقوق التسجيل ، التراخيص التي تعود بالفائدة على المنظمات أنفسها أولا و على الاقتصاد الوطني ثانيا .

- مجال أنظمة التعليم و التدريب : لا يمكننا الكلام عن التعليم و التدريب ضمن نطاق منظمات الأعمال فقط، بل يجب أن يمتد ذلك إلى حياة ما قبل التوظيف (العمل)، لان التعليم هو بمثابة حلقة لا يمنك عزلها عن مرحلي ما قبل و بعد التوظيف، و لذلك فان تنمية رأس المال البشري في هذا المجال بالذات ليست من مسؤوليات منظمات الأعمال فقط ، بل هي مسؤولية المنظومة التربوية و الجامعية أيضا، و لو أخذنا على سيل المثال مسؤوليات منظمات الأعمال حيال هذا المرتكز فإننا نؤكد على الدور الايجابي الذي تؤديه التنمية بعملياتها في إدماج المنظمات في الاقتصاد المبني على المعرفة.

و يعتبر من خلال ذلك أن مقاييس الحكم الرئيسي على مدى تكيف المنظمات مع واقعها هو مدى إدراكها لأهمية التعليم و التدريب من جهة، و إلى المحطات العملية التي تطبقها من جهة أخرى.

- مجال الحوكمة الرشيدة : إن مفتاح المنظمات على واقعها و متغيرات محيطها و مجاراته تؤكد أن تلك المنظمات بالفعل تسير بخطى ثابتة نحو ضمان حوكمة رشيدة في شتى المجالات سواء على مستواها أو حتى على مستوى الحكومات و السياسات الكلية.

المطلب الثاني : الاقتصاد المعرفي و تأثيره على إدارة الموارد البشرية

حيث انه من الأسس التي يقوم عليها اقتصاد المعرفة بناء قوة العمل و الموارد البشرية و تدريبها و الوصول بها إلى مستويات عالية من المهارة، على اعتبار أن جودة المـوارد البشرية تشكل العامل الرئيسي الذي يقف خلق الإبداعـات و الاختراعات و النواتج الفكرية و التكنولوجية عموما، فنجد إن طبيعة الوظيفة و العمل قد تغيرا عما كان عليه الحال في عصر الصناعة، فنجد إن كانت الحالة تتطلب انتقال طالب الخدمة في مكتبته أو جامعته أو عيادته، غدا بالإمكان الحصول على الخدمات من خلال عالم أساسه (اتصل و لا تنتقل).

فقد أكد Solow على أن النمو الاقتصادي لا يعتمد فقط على حجم القوى العاملة، بل و على نوعية هذه القوى التي يعبر عنها بالكفاءة الإنتاجية للعاملين بحيث أصبح التعليم و التدريب هما الخيار المناسب لتحقيق التنمية.

الفرع الأول : إدارة الموارد البشرية بإدارة المعرفة

لقد أنتجت الثورة المعرفية أثارا هائلة في فكر و منطق إدارة الموارد البشرية ، يمكن رصدها فيما يلي [1]:

- اكتشاف أهمية مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة في الأفراد ذوي الاختصاصات و القدرات التي يوظفونها في أنواع متميزة من الأنشطة تمثل واحدا من أهم مصادر إنتاج الثروة في المنظمة المعاصرة، وتشمل تلك المصادر كل من يعملون أعمالا ذهنية في المنظمة من الباحثين و المخططين .
- اكتشاف أهمية المصادر الخارجية للمعرفة التي يمكن للإدارة الاستفادة من رصد الفكر و المعرفة المتاح لها في حسن تفهم الظروف المحيطة و الكشف عن سبل تطويرها و ابتكارها. و نظم تلك المصادر العملاء و الموردين و الموزعين و طوائف عديدة متصلة بشؤون المنظمة .

فالحصول على المعرفة إضافة إلى الرصيد المعرفي للإدارة تستخدمه في تطوير قدراتها للوصول إلى أهدافها، ومن ثم بدأت إدارة الموارد البشرية في تطوير أساليبها في الاستقطاب و الاختيار بحيث تحصل على الأفراد الأكثر معرفة من جهة، و من جهة أخرى تعمل على تطوير وسائل انفتاح أفراد المنظمة على مصادر المعرفة الخارجية من خلال المشاركة الجادة في الفعاليات ذات العلاقة كالمؤتمرات و الندوات وورش العمل.

---

[1] – محمد إسماعيل السيد، إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، مقالة في الانترنت: http. // WWW. Hrdiscussion , com. يوم : 2016/04/16 .

- إدراك حقيقة هامة: و هي أن المعرفة في تطور مستمر، و أن لكل عصر معارفه ومن ثم فان ما يتحقق للإدارة من معرفة ينبغي أن ينعكس على المنظمة فيعيد تشكيلها و ترتيب أوضاعها لتتناسب مع معطيات العصر، فكان لهذا الاكتشاف تأثير كبير في أساليب تنمية و تطوير الموارد البشرية من خلال تخطيط التدريب و التنمية على فترات و مراحل يقصد بها أن تستمر طوال الحياة الوظيفية للفرد، و تكون بذلك وسيلة لتجديد المعرفة التي يتمتع بها الفرد، و ضمان عدم تجمده في مستوى معرفي لا يواكب حركة التطور و التحديث.
- اكتشاف طبيعة المعرفة المتميزة التي تفرقها عن باقي الموارد الأخرى التي يتاح للإدارة التعامل فيها، ذلك أن المعرفة خلافا لغيرها من الموارد لا تنقص بالاستخدام و لا تهلك بالتداول، بل على العكس فان المعرفة تنموا و تتطور كلما زاد استشارها و تداولها بين الناس، ومن هذه الفكرة تكتسب إدارة الموارد البشرية بعدا جديدا يركز على أهمية فتح قنوات الاتصال و تسيير تدفقات المعلومات بين قطاعات و جماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول و التعامل فيها.
- إدراك حقيقة أن الجانب الأكبر من أنشطة أي منظمة الواقعة على سلسة القيمة إنما هو في الأساس "أنشطة خدمتيه أساسها و ركيزتها المعرفة، و مثل هذه الأنشطة الخدماتية المعرفية هي أساس تكوين القدرات المحورية أو الأساسية للمنظمة و بدورها هي ركيزة تكوين الميزة التنافسية لها، حيث أن هذه الأنشطة المعرفية يمكن لأي منظمة إما مباشرتها من خلال تكوين المورد البشري المؤهل لذلك و الاحتفاظ به داخل المنظمة، أو الحصول على تلك الخدمات المعرفية من منظمات أخرى متخصصة.

فقط تكونت مجموعة من المفاهيم المهمة في فكر إدارة الموارد البشرية المعاصرة تتمثل فيما يلي:

أولا– من المفيد للمنظمة أن تركز مواردها البشرية الداخلية لأداء و تنمية عدد قليل من الأنشطة المعرفية و مصادر القوة الخدمية التي تنجح من خلالها في خلق تميز واضح و مستمر لدى عملائها (مثلا قواعد بيانات متميزة، خبرات فنية أو تنظيمية غير مسبوقة ...)، أما بالنسبة لباقي الأنشطة اللازمة فهي تسعى للحصول عليها من جهات خارجية متخصصة تتمتع بتفوق و تميز في تلك المجالات، و قد بينت كثير من الدراسات فاعلية و جدوى الإسناد للغير طالما أن المنظمة لا تملك القدرات التي توفر لها التمييز، و في هذا الصدد تحاول المنظمة البحث عن ذلك المصدر الخارجي الذي يوفر لها هذه الميزة بتوريد أو تنفيذ تلك الأنشطة الجانبية حتى تتفرغ المنظمة في إنتاج الخدمات المعرفية التي تتميز هي

فيها، و في بعض الأحيان قد تلجا المنظمة إلى احتواء ذلك المصدر الخارجي المتميز بالشراء ضمانا لاستمرار حصولها على تلك الخدمات مثلما فعلت جنرال موتورز بشراء شركة كانت تمدها بخبرات تقنية مهمة هي Electronique Data Systems.

ثانيا– أن ما تقدمه أي منظمة من منتجات ليس هو في ذاته مصدر تكوين الميزة التنافسية، ولكن المصدر الأهم للميزة التنافسية هو الخبرات أو التقنيات "المعرفة " التي تتوفر للمنظمة و يصعب على المنافسين تكرارها. و بذلك تتجلى قيمة المورد البشري المتميز من أصحاب المعرفة و هم مصدر تلك الميزات أساس تفعيلها، ونتيجة للاكتشافات السابقة فقد نشأت حالة فكرية جديدة تسود نظرة إدارة الموارد البشرية إلى مهامها و أساليبها تتمثل فيما يلي:

- إن و وظيفة إدارة الموارد البشرية هي في الأساس " التعامل بالمعرفة " بمعنى أن عليها توظيف و إدماج المعرفة في عملياتها بحيث تنعكس على تصميم الأعمال و تقنيات الأداء التي يكلف بها الموارد البشرية و كذا تضمين المعرفة و استثمارها في كافة عمليات إدارة و تنمية الموارد البشرية، و بذلك يتحقق التميز في عمليات المنظمة و يتأكد لها المركز التنافسي المتميز.
- إن مهمة إدارة الموارد البشرية ليست فقط معالجة المعرفة كما كان الشأن في نظم المعلومات، بل الأهم هو تخليق المعرفة بإدماج مصادر المعرفة الكاملة و المعلنة في نسج متكامل و متميز، و تلعب إدارة الموارد البشرية دورا محوريا في هذه العملية من خلال تصميم نظم مشاركة الأفراد و استقطاب تعاونهم و انفتاحهم على أمور المنظمة و مشكلاتها.
- إن اهتمام إدارة الموارد البشرية بالمناخ الخارجي يتجاوز الفكر الاستراتيجي الفكر الاستراتيجي التقليدي الداعي إلى رصد المتغيرات في المناخ لاكتشاف الفرص و المعوقات و من ثم الإعداد لها، إلى مستوى أعمق من الفهم لدلالة المناخ الخارجي باعتباره مصدرا للمعرفة المتجددة المنبعثة من عناصره المختلفة و التي تمثل منبعا لتجديد معرفة الموارد البشرية بالمنظمة و تطوير الرصيد المعرفي بها.
- أن تهيئة المناخ المناسب لعملية تخليق المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول عن أشكال من الممارسات الإدارية المعتادة و استبدالها بممارسات أخرى أكثر توافقا مع معطيات عصر المعرفة من خلال :
  - التحول من النظم المركزية التي تستند على احتكار المعرفة و تركزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية التي تستند على انتشار و تدفق معرفي يسود مناطق المنظمة كلها و يشارك الجميع في

تخليقها . ومن هنا كان تحول بعض إدارات الموارد البشرية في المنظمات المتقدمة إلى نظم الخدمة الذاتية التي يباشر فيها الموظفون إنهاء معاملاتهم مع إدارة شؤون الموارد البشرية من خلال شبكة الانترنت.

- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل أو التتابع إلى نمط العمل الجماعي في فرق ذاتية الإدارة، و نتيجة لهذه التحولات يمكن الاطمئنان إلى ترسيخ منهج إداري جديد هو الأداء من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة.

و خلاصة القول يمكن القول أن الفكر الإداري الحديث احتوى مفاهيم و توجهات مهمة كان لها تأثيرها في تحرير إدارة الموارد البشرية لتصبح في الحقيقة " إدارة رأس المال البشري " و هو الثروة الأساسية و الأهم في المنظمات المعاصرة.

الفرع الثاني : الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية من منظور إدارة المعرفة

لقد كان لتطور الاقتصاد المعرفي الأثر الرئيسي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، و التحول في إدارة الموارد البشرية من عمليات إدارة شؤون الموظفين البيروقراطية إلى تطوير وظائف الموارد البشرية إلي تدعم عدة أمور على الصعيد الميزة التنافسية و التركيز الاستراتيجي .

و يرى الخبراء في هذا المجال أن إدارة الموارد البشرية سوف تفقد مكانها في المنظمات التي تعتمد على المعرفة أن لم تستجب إيجابا للتحديات في البيئة الجديدة، وتعمل على إيجاد قيمة مضافة للمنظمة، و إحدى الطرق لإدارة الموارد البشرية لإعادة خلق ذاتها من خلال مساهمتها في إدارة فعالة لخلق الرأس البشري و المعرفة في المنظمات، و من أهم ادوار إدارة الموارد البشرية في هذا العالم الجديد المتغير:

1. التطورات و الانجازات العلمية و التقنية المتلاحقة.
2. ثورة الاتصالات و المعلومات.
3. الطفرات التقنية في مختلف مجالات الإنتاج و الخدمات.
4. ترسخ ظاهرة العولمة و استقرار نظام الأعمال الجديد على مبادئ حرية التجارة و المنافسة.
5. ارتفاع مستوى التعليم و ظهور تقنيات جديدة للتعليم بإدماج الحاسبات الآلية و تقنيات الاتصالات في العملية التعليمية .
6. ارتفاع المستوى المعرفي للموارد البشرية و ترسخ مفهوم " عمال المعرفة ".

كما أن مساهمات مدراء الموارد البشرية عموما لديها الاحتمال الأكبر لإضافة قيمة للمنظمة من خلال إدارة فعالة لرأس المال البشري و المعرفة، و يصبح دور مدراء الموارد البشرية في البيئة المتغيرة ليتضمن و وظائف جديدة لإدارة الموارد البشرية تدور في مجملها حول:

1. الأدوار الإدارية
2. العلاقات الإدارية
3. التركيز الاستراتيجي في المنظمة
4. التركيز على التعلم في المنظمة

كما أن النظرة العامة للبيئة قضية مهمة في تطوير و وظائف مدراء الموارد البشرية، و هذا التطوير يتطلب كادر من المدراء القادرين على تقدير كيفية تأثير العوامل البيئية على وظائف إدارة الموارد البشرية إن كانت على مستوى البيئة الداخلية والبيئة الخارجية و اثر هذه العوامل على أداء العناصر البشرية في المنظمات.

الفرع الثالث : تغير طبيعة و وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي

لقد أصبح اليوم تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على التطبيقات الناجحة للمعرفة، فالأوجه غير الملموسة للمعرفة أصبحت تحدد و تعرف خصائص النشاطات الاقتصادية، وظهور الاقتصاد المعرفي مزدوجا مع تعقيد مالي في المنظمات أصبح تغيير قوي في إدارة الموارد البشرية.

فالنهج التقليدي لإدارة الموارد البشرية محدود العمليات في ظل الاقتصاد المعرفي، مما يتطلب توسيع الدور خارج المنظمات .

و إدارة البشر كوظيفة لإدارة الموارد البشرية، أصبحت لشمل لتتضمن إدارة القدرات المؤسسية، العلاقات، العلم و المعرفة، وكذلك ممارسات إدارة الموارد البشرية توسعت لتتضمن التركيز على المعرفة المتضمنة اكتساب و مشاركة و نشر المعرفة ضمن المنظمات ، وهذه أصبحت جزء هام في محفظة (Portfolio) مدير الموارد البشرية .

إن إحياء إدارة الموارد البشرية في الاستجابة لطلبات الاقتصاد المعرفي تتطلب تغيير عبر أربعة مواطن هامة و التي يبينها الجدول أدناه و الذي يبين المواطن الرئيسية التي تتطلب التغيير، وذلك لجعل إدارة الموارد البشرية ذا صلة وثيقة بالاقتصاد المعرفي :

الجدول رقم 1–04: مواطن التغيير في إدارة الموارد البشرية

مواطن التغيير	الاقتصاد التقليدي	الاقتصاد المعرفي	مدير الموارد البشرية الجديد
الأدوار	–التركيز الإداري –مدير شؤون الموظفين –الإدارة ضمن وظائف ضيقة .	–شريك استراتيجي –خبير إداري –نصير للعاملين –وكيل للتغير	–يدير رأس المال الفكري –ميسر للمعرفة –باني للعلاقات –أخصائي نشر للمعرفة
العلاقات	–علاقات محدودة داخل المنظمة –التركيز على العاملين	–توسيع العلاقات خارج المنظمة –زيادة التركيز على العلاقات مع المدراء التنفيذيين	–بناء علاقات مع الموظفين، المدراء، الزبائن، المزودين و الموزعين .
التركيز الاستراتيجي	–ليس هناك علاقة بين ممارسات الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة –عدم إشراك مدراء الموارد البشرية في صياغة إستراتيجية المنظمة	–تطير استراتيجيات الموارد البشرية لتتلاءم و الإستراتيجية الكلية للمنظمة –استراتيجيات طويلة المدى من 5-10 سنوات	–إدارة إستراتيجية للقدرات –تطوير و دعم القدرات التنظيمية –التركيز على المدى القصير كما هو الحال بالنسبة لطويل المدى –الإبقاء و التجديد
التركيز على التعلم	–التركيز على التدريب –نشاطات التدريب غير مرتبطة بالإستراتيجية –التركيز على متطلبات الوظيفة الحالية	–التدريب غير مقصور على الوظائف الحالية –تطوير نهج نظامي للتدريب و التطوير –تطوير منظمات متعلمة	–إدارة رأس المال الفكري –تطوير رأس المال البشري –خلق بيئة التعلم –تشجيع خلق المعرفة و نشرها و المشاركة بها –التأكيد على التجديد المتواصل

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ انه في الاقتصاد التقليدي هناك مساهمات ضيقة و محدودة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات و التركيز على العمليات أكثر من الإبداع و الخلق الاستراتيجي، بعكس الاقتصاد المبني على المعرفة الذي يركز أكثر على الإبداع و الابتكار، و هذا بدوره حدد دور مدير الموارد البشرية ليكون شريك استراتيجي و خبير إداري و نصير للعاملين و وكيل للتغيير، أما فيما يخص علاقات مدراء الموارد البشرية فسابقا كان ينظر إليها على إنها وظيفة داخلية في المنظمة، أما الآن فتطور الاقتصاد المعرفي يفرض على الموارد البشرية توسيع حدودها و عملياتها لتتضمن المزودين و الموزعين و العملاء و غيرهم من ذوي العلاقة بأعمال المنظمة، إذ أن جهود مدراء الموارد البشرية في الاقتصاد التقليدي تنصب على تطوير المهارات اللازم ة لتحقيق إستراتيجية المنظمة، و لكن في ظل الاقتصاد المعرفي أصبح دورهم ينصب بتطوير رأس المال البشري و إدارة المعرفة في الأجل الطويل، مع مراعاة التكامل بين التخطيط و التطوير قصير المدى مع طويل المدى في هذا المجال .

الفرع الرابع : أهمية رأس المال البشري في دعم التنافسية ضمن اقتصاد المعرفة

يؤدي رأس المال البشري في الوقت الراهن دورا هاما في دعم تنافسية المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة باعتباره المصدر الأساسي للإبداع و الابتكار، ويمكن حصر دور الكفاءات البشرية في دعم التنافسية في النقاط التالية[1] :

- الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي و تقنياته، و توظيف نتاجا ته
- إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة و الخبيرة هي مفتاح التنمية الاقتصادية و الاجتماعية
- لن المورد البشري هو أساس الإبداع و الابتكار و التي تعتبر أساس التنافسية ، وكذا أساس التنظيم و التنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية و البشرية
- يمكن المورد البشري من تنويع هيكل الاقتصاد الوطني لضمان عنصر الاستدامة في التنافسية الاقتصادية .
- إسهامه في الخدمات الاجتماعية التطوعية، و البرامج التعليمية و التربوية مثل: محو الأمية، و دورات التثقيف و النوعية ......الخ.
- المشاركة الفعلية في بناء امن المجتمع و استقراره من خلال المؤسسات المختلفة.

[1] – محمد أليفي، فرعون احمد، الاستثمار البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بو ضياف، المسيلة، الجزائر، يومي 14/ 15افريل 2009، ص 07 .

- الإسهام في ترسيخ الحضارة و التراث الشعبي و الوطني.
- توصيل و نقل الخبرات و العلوم و المعارف و ثقافات الشعوب الأخرى و انتقاء الأفضل و الصالح لخدمة المجتمع .

وكنتيجة للأهمية المتزايدة لرأس المال البشري خاصة في الشركات القائمة على المعرفة، جعل هذه الأخيرة تعمل على ربط علاقات مع رأس المال البشري بالتركيز على الجوانب التالية :

- استقطاب أفضل المواهب البشرية: و يتطلب أن تكون الشركات ذات اتجاهات ايجابية اتجاه الأفراد الخارجيين، و أن تدرك احتياجاتها و اختباراتها و تعتمد على نظام فعال في عملية الاختيار و الاختبار و الاستخدام للقادمين الجدد و ترتكز عملياتها على ثقافة جوهرية أساسها الاحتفاظ بالأفراد و اعتبارهم زبائن دائمين لها.
- تحفيز رأس المال البشري : و ذلك من خلال التطوير، و التشيع و اعتماد برامج التدريب و التعليم من جهة و تقاسم و نشر المعرفة و توزيعها داخل الشركة من جهة أخرى، و كذا ربط الحوافز المادية و المعنوية بالتقييم الدوري لرأس المال البشري .
- المحافظة على أفضل العاملين: و هو ما يتطلب إعداد برامج التمكين الإداري و أساليب إدارية تقوم على الثقة ، و تبادل الاستشارات، و الربط بين رسالة الشركة و قيم الأفراد الشخصية.
- إيجاد لبيئة التعلم : و هي البيئة التي تميز الشركات القائمة على المعرفة و التي تتجاوز المشكلة الأساسية لرأس المال البشري و المتمثلة في انتقال و تحول موظفيها للعمل بشركات أخرى.

خاتمة الفصل :

لقد مرت إدارة الموارد البشرية بمراحل تطورية بفعل المتغيرات و العوامل المختلفة و من أهمها التغيرات نحـو اقتصاد المعرفة، فالعنصر البشري إذا أحسن توجيهه و تسليحه بالعلم و المعرفة البناءة سيتضمن تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة، باعتباره المحرك الأساسي لتطوير الاقتصاد المعـرفي لأنه طاقة مستدامة أي متجددة من خـلال إعادة تأهيله و الاستثمار فيه، و تمكين العاملين بالاستفادة من تكنولوجيـا المعلومات من اجل تنمية قدراتهـا الذهنية و الفكرية.

فالمنظمة التي لا تسعى إلى مواكبة التطورات العلمية و التكنولوجية سرعان ما تجد نفسها عاجزة عن ولوج الاقتصاد الجديد و الإسهام فيه.

مقدمة الفصل:

بعد أن تطرقنا في القسم النظري إلى مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و اقتصاد المعرفة و مدى تأثير إدارة المعرفة على المورد البشري، سيتم من خلال هذا الفصل إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي

و معرفة مدى تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية، و ذلك من اجل الإجابة على الإشكالية المطروحة و المتعلقة بمدى مساهمة المورد البشري في تطوير و بناء اقتصاد المعرفة.

و نظرا للدور المهم للمورد البشري و إدارة المعرفة بالمؤسسات، ارتأينا أن نقوم بمتابعة دورهما داخل مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مستغانم، و المجهودات المبذولة من طرفها من اجل مواكبة التطورات العالمية و ذلك لتحقيق الميزة التنافسية من خلال احدث شبكات الاتصال و تجهيزات الحاسوب.

وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : تقديم مؤسسة" اتصالات الجزائر".

المبحث الثاني : تعريف الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بمستغانم وواقع إدارة مواردها البشرية.

المبحث الثالث : مدى تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مستغانم.

المبحث الأول : تقديم مؤسسة " اتصالات الجزائر "

تعتبر شركة اتصالات الجزائر من أهم الشركات بقطاع الخدمات في الجزائر، و بغية تقديمنا لهذه الشركة سنتناول في هذا المبحث إلى ميلاد و تاريخ الاتصالات في الجزائر، أهدافها و أهم النشاطات التي تقوم بها و أخيرا سنقوم بعرض الهيكل التنظيمي الخاص بها.

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

قبل أن ندخل في عمق هذه المؤسسة و التكلم عن سياستها و أهدافها لا بد من الإشارة إلى المرحلة التي سبق ميلادها و ما عرفته من إصلاحات و تغيرات واسعة و جذرية انبثق عنه وجود مؤسستين كانت تحت مظلة واحدة، فأصبحنا مؤسستين منفصلتين ماليا و سياسيا و هما بريد الجزائر و اتصالات الجزائر.

الفرع الأول : تاريخ الاتصالات في الجزائر[1]

نتيجة جملة الإصلاحات التي عرفها قطاع البريد وتكنولوجيا الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات، و التي ختمت بميلاد قانون جديد في أوت 2000 بحيث تتضمن فكرتين أساسيتين و هما :

- إنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد و المواصلات.
- الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات و تطبيقها لهذا المبدأ ثم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا ومتعاملين، احدهما تتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في " بريد الجزائر "، وثانيهما باتصالات الجزائر ممثلة في " اتصالات الجزائر ".

الفرع الثاني : ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال عمومي يقدر ب 100.000.000[2] دج، المقيد في السجل التجاري 18083B2 رقم 02، برقم جبائي 000216299033049 و بند ضريبي 1629838021 ،تنشط في سوق الشبكة و خدمات الاتصالات السلكية و اللاسلكية .

تأسست وفقا القانون 03/2000 المؤرخ في 05 **أوت** 2000 م، المحددة للقواعد العامة للبريد و المواصلات من خلاله تم فصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، إذ أعيد بعثها تحت تسمية اتصالات الجزائر، بحيث كان ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر في أوت 2001، و بدا نشاطها الفعلي و الرسمي في 01 جانفي 2003 م كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد و مجبرة على إثبات وجودها و الطموح إلى الوصول إلى درجة عالية في مجالات التقنية و الاقتصادية و الاجتماعية، ومنه تكون مسؤولية المؤسسات تقع على ثلاث ميادين هما :

---

[1] – وثيقة خاصة بإصلاح و تطوير قطاع الاتصالات في الجزائر مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر (مستغانم).

- **المساهمين** : مراعاة المساهمين مع الحفاظ على مصالحهم .
- **الزبـائن** : تسعى من اجل تقديم كل الخدمات ذات النوعية العالية لكسب ثقتهم .
- **الموارد البشرية** : إرضاء متطلبات العمال مع توفير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية .

الفرع الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر و فروعها

أولا : فروع مجمع اتصالات الجزائر

تنقسم مؤسسة اتصالات الجزائر إلى ثلاثة فروع أساسية و هي كالآتي :

- فرع اتصالات الجزائر موبليس : مختص في الهاتف الخلوي، حيث تعتبر موبليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة، وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك .
- فرع اتصالات الجزائر للانترنت جواب : و الذي بدوره مختص في تكنولوجية الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير و توفير الانترنت ذو السرعة الفائقة.

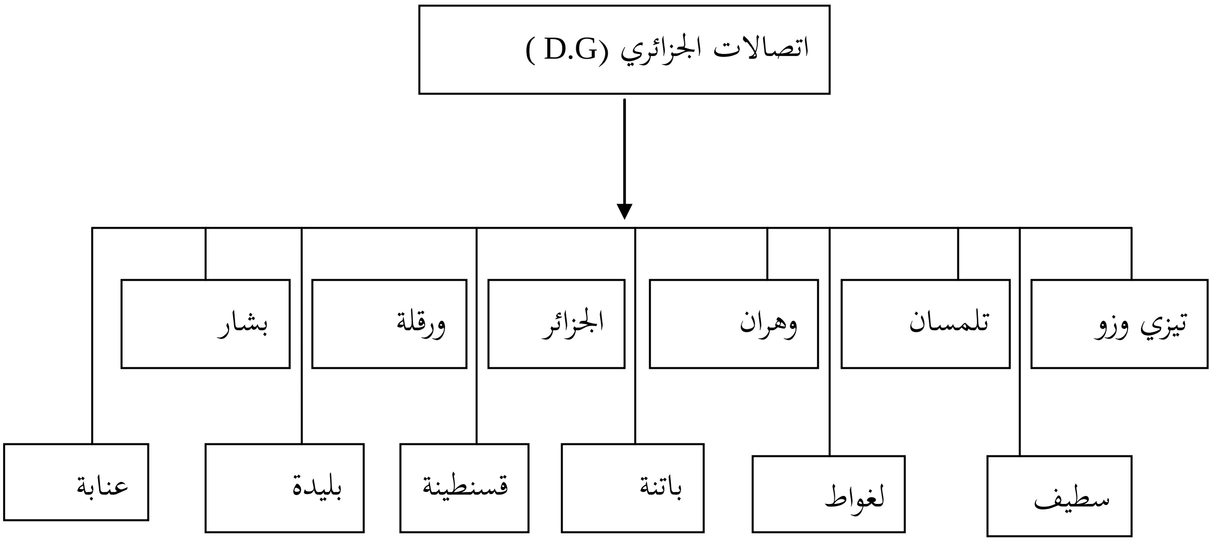
و للإشارة، فكل قطاعات النشاطات الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية .....الخ)، مربوطة حاليا بشبكات الانترنت Internet.

- فرع اتصالات الجزائر الفضائية : هذه الأخيرة مختصة اتصالات الأقمار الصناعية

ثانيا : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

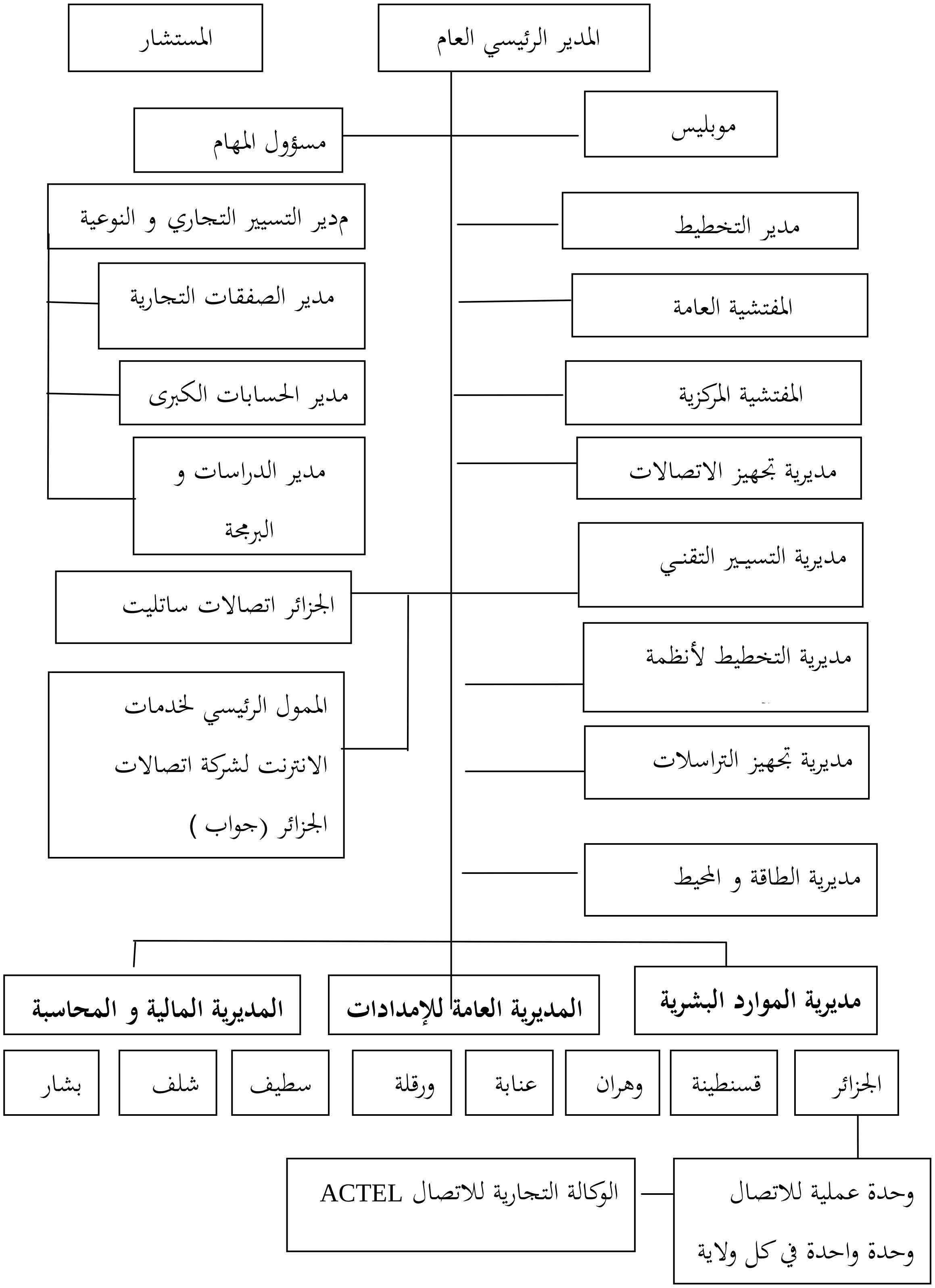
إن الهيكل التنظيمي العام لاتصالات الجزائر ينقسم إلى ثلاثة عشر مديرية إقليمية تعمل تحت إشرافها و هي كالأتي: عنابة، باتنة، قسنطينة، سطيف، تيزيوزو، الجزائر، لغواط، بليدة، الشلف، وهران، تلمسان، ورقلة ، بشار.

الشكل رقم 2–07: المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر (DTT)



المصـدر: وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة.

و الشكل التالي يوضح ذلك: **الشكل رقم2– 08: يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر**



المصـدر : وثائق من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مستغانم.

المطلب الثاني: الأهداف و الإصلاحات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر

الفرع الأول: مهام و أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

لدى مؤسسة اتصالات الجزائر مهام تقوم بتقديمها بالإضافة إلى أهداف تسعى إلى تحقيقها يمكن تقسيمها كالتالي:

أولا : مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

تكفل مؤسسة اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي الجزائري، و هي تنشط في سوق الهاتف الثابت و الحلول الشبكية بتحويل المعطيات و الصوت بالنسبة للشركات و الخواص، حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر ، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن و أرقى الخدمات لزبائنها كما يلي [1] :

- تتكفل بالخدمات الهاتفية و مختلف الارسالات عبر الأقمار الصناعية، حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها " أصوات، صور، معطيات "، عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائي بصرية أو كهرومغناطيسية كانت ...الخ، وذلك بغية رفع تحديات معقدة و متعددة.
- العمل على استقطاب الكفاءات و الخبرات الضرورية من مهندسين و تقنيين خاصة في مجال الاتصالات .
- زيادة عرض الخدمات الهاتفية و تسهيل وصول خدمات الاتصال إلى عدد كبير من المواطنين، خاصة في المناطق الريفية.
- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصوت و الصورة و الرسائل المكتوبة و المعطيات الرقمية.
- تطوير و استمرار و تسيير شبكات الاتصالات العامة و الخاصة.
- إنشاء و استثمار و تسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.
- محاولة تصميم نظام متميز (GAIA)، وفاء للزبائن، وذلك عن طريق :

– كل زبون له شباك وحيد على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، والتي بدورها تقوم بحفظ طلبات الزبون و معلومات خاصة به ، ....الخ.

[1] – الموقع الالكتروني للمؤسسة: http // www.Algérie telecom.dz تاريخ الاطلاع: 2016/04/05 .

– السماح للزبائن بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الانترنت.

ثانيا : أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

– **في المجال التنظيمي:** – تسعى المؤسسة إلى تطوير و تحسين النظام الداخلي و مختلف فروعها بصفة دائمة بما يواكب تغيرات البيئة بصفة عامة.

– توفير قنوات اتصالية متطورة و متعددة لأجل تحقيق سياسة اتصالية و معلوماتية على أسس حديثة و متطورة داخليا و خارجيا.

– إدخال و استعمال وسائل التسيير التجاري و التقني المتطورة و الفعالة.

– نظام حوافز عام نجد فيه الموارد البشرية لدى المؤسسة العدالة و الإنصاف للأحد بعين الاعتبار المقياس الداخلي للمؤهلات من جهة، و المساهمة الفردية في الكفاءة الجماعية من جهة [1].

– **في المجال التجاري :** – تقديم خدمات ذات جودة عالية و مميزة و بصفة مستمرة للتحقيق الدائم للقيمة المضافة الجديد.

– الحصول على اكبر حصة سوقية في الجزائر و مضاعفة الأرباح و زيادة حجم المردودية.

– الوصول إلى المكانة المميزة في اتصالات المحلي و الدولي و شهرة واسعة.

– بناء شراكات إستراتيجية وطنية و دولية في مختلف قطاعات الإنتاج و الخدمات الناشطة بها.

– إدخال تكنولوجيا متطورة و جديدة لمواجهة المنافسة الحادة بتقديم خدمات مميزة و متكاملة.

– العمل على استقطاب و اكتساب رضا الزبائن الحاليين.

– **في مجال التقني :** – بناء توزيع مكثف و جديد للشبكات اتصالات الجزائر التقنية في جميع المجالات و احدث نقاط شبكات و نقاط جديدة في مختلف المناطق

– بناء طرق و قنوات التحويل الوطنية و الدولية عن طريق بناء ركائز و محطات جديدة بتكنولوجيا (WDM) .

[1]– جريدة اتصالات الجزائر، مراسيم توقيع اتفاقية الجماعية الأولى لمؤسسة ا اتصالات الجزائر، جريدة إعلامية، العدد 9 سبتمبر 2003 ، ص 43 .

- تعميم نظم التحويل الرقمية في مجال البصريات و تجسيد نظام تسيير و مراقبة الشبكات التكنولوجيا.

الفرع الثاني : أهم الإصلاحات في قطاع اتصالات الجزائر

الإصلاحات بشكل عام يمكن تعريفها بأنها العمل على انجاز الأهداف المرتقبة مستقبليا، و التي يمكن تقديم البعض منها كالأتي:

- تحفيز الاستثمار في قطاع الاتصالات باعتباره القوة المؤثرة في النمو و التنمية الاقتصادية على الصعيد الوطني.
- تشجيع الابتكارات المدفوعة بالتقدم التكنولوجي و قوى السوق، ودعم تنمية بيئة تنافسية مفتوحة، حيث تم تغيير البناء ذو الطابع الأحادي إلى نظام يتصف بتنوع العناصر المشاركة في السوق العامة و الخاصة منها على حد سواء.
- استحداث إطار قانوني مناسب لهذه الغايات الجديدة ، مصحوب بالمرونة اللازمة لاستيعاب التغيرات الناجمة عن التقدم التكنولوجي.
- الانفتاح التدريجي للقطاع أمام المنافسة الحرة، سواء في مناطق القطاعات فرادا، أو السوق ككل و لكن مع وجود قواعد تنظيمية صارمة إلى حد كبير.
- كما قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بتجسيد سياسة هدفها توسيع شبكتها التجارية على كامل التراب الوطني كالهاتف الثابت و الانترنت و الهاتف النقال، بهدف ضم إلى هذه الشبكة.
- " الزبون في قلب الشركة " مبدأ تهدف المؤسسة إلى تجسيده، أي جعل حاجات الزبائن و رغباتهم هي المحدد الأساسي و الموجه الرئيسي لسياستها العامة.

الفرع الثالث : أهم المؤشرات في مؤسسة اتصالات الجزائر

هناك مؤشرات عديدة و متعددة منها ما يتعلق بالهياكل العامة مثل: تجهيزات عمومية لـ 1000 نسمة (مقاهي الانترنت، الأكشاك متعددة الخدمات، مخادع عمومية للهاتف) و الكثافة الهاتفية بالنسبة لـ 100 نسمة [1]، كما أن هناك مؤشرات تتعلق بالنفاذ إلى تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و نجد من بينها النفاذ إلى الانترنت، أسعار النفاذ إلى الانترنت و في الأخير هناك مؤشرات استعمال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال يمكن أن نبرزها كالأتي:

1 – مؤشرات الهياكل العامة

–و تحتوي على أربعة مؤشرات و هي:

- تجهيزات عمومية لـ 1000 نسمة
- الكثافة الهاتفية بالنسبة لــ100 نسمة
- تجهيزات الإعلام الآلي و الاتصال
- تجهيزات الإعلام الآلي لقطاع التربية

2 – مؤشرات النفاذ إلى تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في الجزائر

و تضم مؤشرتين و هما :

- مؤشر النفاذ إلى الانترنت بالنسبة للمشتركين المقيمين
- مؤشر النفاذ إلى الانترنت بالنسبة للمشتركين المهنيين (المؤسسات)

[1] - http;//www. Mptic.dz 21/03/ 2016.

و يمكن توضيح المؤشرات السابقة الذكر في الجدول التالي:

الجدول رقم2– 05: مؤشرات النفاذ إلى تكنولوجيا الإعلام و الاتصال

الفئة	التعريف بالمؤشر	التعيين	الأرقام بالقيمة المطلقة	النسبة
مؤشرات النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات	مؤشر 1: النفاذ إلى الانترنت المشتركين المقيمين	نسبة النفاذ إلى النفاذ ذي التدفق العالي بالنسبة لـــ100 نسمة	585455	10.14
		نسبة النفاذ إلى الانترنت ذي التدفق المنخفض بالنسبة الـ100 نسمة	105892	1.83
	مؤشر 2: النفاذ إلى الانترنت – المشتركين المهنيين (المؤسسات)	نسبة النفاذ إلى الانترنت المشتركين المهنيين (المؤسسات)	16579	13.94

المصـدر : مركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من اجل التنمية (CREAD) ديسمبر 2008 .

http ;//www.mptic .dz 21/03/2016.

كتحليل لهذا الجدول نلاحظ أن المؤشر 01 و الذي يمثل نسبة النفاذ إلى الانترنت بالنسبة للمشتركين المقيمين قسم إلى نوعين و هما نسبة النفاذ إلى الانترنت ذي التدفق العالي و قدرت ب 10.14 بالمائة و هي نسبة صغيرة مقارنة بنسبة 76 في المائة المسجلة في أيسلندا صاحبة الأداء الأعلى في المؤشر.

و النوع الثاني و هو نسبة النفاذ إلى الانترنت ذي التدفق المنخفض و قدرت ب 1.83 و هي نسبة ضعيفة جدا ما لو قارنها بأفضل معدل مسجل على المستوى العالي و الذي يقدر بـ 84 بالمائة و هو في أيسلندا أيضا.

أما عن المؤشر 2 الذي يتعلق بنسبة النفاذ إلى الانترنت بالنسبة للمشتركين المهنيين فقد قدر ب 13.94 و هو مرتفع نسبيا مقارنة بالمؤشر 01.

3– مؤشرات استعمال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال

و تضم مؤشرين و هما :

- الاستعمال الشخصي للانترنت ذي التدفق المنخفض .
- الاستعمال المهني للانترنت .

و يمكن شرح هذه المؤشرات من خلال الجدول التالي :

الفئة	التعريف بالمؤشر	التعيين	الأرقام بالقيمة المطلة	النسبة
مؤشرات استعمال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال	مؤشر 01 الاستعمال الشخصي للانترنت ذي التدفق المنخفض	نسبة استعمال الانترنت ذي التدفق المنخفض من قبل الاشخاص	192 دقيقة/ شهرين	3.18 س/شهرين
	مؤشر 02 الاستعمال المهني للانترنت	نسبة استعمال الانترنت من طرف المؤسسات	عنوان الكتروني موقع واب مجال	%58.2 %29.4 %15.2
		نسبة الدخول إلى الانترنت من طرف المؤسسات	مؤشر الدخول	% 41.44

المصدر : مركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من اجل التنمية (CREAD) ديسمبر 2008 .

http;//www.mptic.dz 21/03/02016.

من خلال المؤشر 01 نلاحظ أن نسبة استعمال الانترنت ذي التدفق المنخفض من قبل الأشخاص هو ضئيل بحيث قدر ب 3.18، ساعة في الشهرين في حين نجد أن معدل الدخول عند المؤسسات مرتفعة حيث يصل إلى 41.44 بالمائة .

المبحث الثاني : المديرية العملية للاتصالات بمستغانم وواقع إدارة مواردها البشرية

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر كباقي المؤسسات الأخرى إلى التميز من خلال تحقيق المنافسة في السوق و ذلك بتطوير مواردها البشرية وتنميتها بشكل يواكب التغيرات الطارئة، لهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم المديرية العملياتية بمؤسسة اتصالات الجزائر " مستغانم"، وذلك فيما يخص نشأتها و هيكلها التنظيمي و معـرفة واقع الموارد البشرية فيها .

المطلب الأول : تعريف الوحدة العملية بمستغانم و تنظيمها الهيكلي

ارتأينا في هذا المطلب أن نقوم بتقديم تعريف للوحدة العملية اتصالات الجزائر " بمستغانم " و الإلمام بهيكلها التنظيمي وهذا قبل التطرق إلى مواردها البشرية.

الفرع الأول : التعريف بالمديرية العملية للاتصالات بمستغانم

- **الاسم الكامل للمؤسسة** : مديرية الوحدة العملية لاتصالات الجزائر – مستغانم –

Direction de l'unité opération elle de télécom " Mostaganem"

- **الاسم المختصر للمؤسسة** :مؤسسة اتصالات الجزائر – مستغانم – .

Algérie Telecom " Mostaganem"

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مستغانم من بين المؤسسات الكبرى التي لها دور استراتيجي في تكوين و تخصيص الخطوط المواطنين و المؤسسات إذ تهدف إلى تطوير و إنعاش الاقتصاد باعتباره السبيل الوحيد للازدهار، و هي وحدة موضوعية تحت سلطة مباشرة لمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بوهران حيث تسهر على إدارة المراكز و المصالح التي هي تابعة لها بالولاية.

تقع المؤسسة بوسط المدينة بحي سكار بوجمعة، و هو موقع مميز يسمح لأي زائر أو زبون بالتعرف على موقعها بسهولة تامة بشكل مميز لاستقطاب العدد الأكبر من الزبائن و المتعاملين.

فتحت أبوابها رسميا في 2003/01/01 تحت إشراف السيد وزير البريد و تكنولوجيا و الإعلام و الاتصال، تحت رئاسة السيدة "الحاج زوبير فريدة "، و هي مؤسسة إدارية، خدمية، تجارية، و تقوم بالإشراف على 04 وكالات تجارية : سيدي علي، عين تادلس، مستغانم، ماسرى.

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة مستغانم

طبقا للقانون 30-2000 الذي يحدد تنظيم هياكل الوحدات اتصالات الجزائر طبقا للأحكام التشريعية أو التنظيمية المعمول بها [1]، وبما انه لكل مؤسسة تنظيمها الهيكلي الخاص بها، سنقوم بتبيان الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم و الشكل التالي يوضح ذلك :

[1]- معلومات مقدمة من طرف وحدة اتصالات الجزائر بمستغانم .

من خلال الشكل للهيكل التنظيمي لوحدة اتصالات الجزائر بمستغانم يتضح وجود للمؤسسة ستة أقسام رئيسية سنحاول تقديم بعض المهام باختصار لأهم المصالح وهي كالتالي :

1 – المدير العملي للاتصالات:

من بين أهم المهام الرئيسية له مايلي:

- هو صاحب السلطة العليا و القرار داخل المؤسسة.
- زيارة المراكز التابعة للمديرية من اجل مراقبة سير العمل فيها.
- عقد اجتماعات مع رؤساء الدائرة.
- مراقبة الوثائق التي تدخل إلى المؤسسة أو تخرج منها.

2– الأمانة :

- استقبال الرسائل و المكالمات و تحويلها إلى المدير.
- تحديد المواعيد و تنسيق و تنظيم الاجتماعات.

3– الخدمات الاجتماعية :

- تسديد رواتب الموظفين في المؤسسة.
- إقراض النقود للموظفين من اجل مصالحهم الشخصية.
- تسيير خدمات الضمان الاجتماعي للموظفين.

4– الخلايا :

– **خلية الأمن و النظافة** : تتحمل مسؤوليات الأمن والنظافة داخل المؤسسة و المراكز التابعة لها (الحراسة مثلا).

– **خلية التفتيش** : بدورها تنقسم إلى قسمين :

* **محقق تقني** : مراقبة المراكز التقنية و تكون زيارته سرية كـ :

- مراقبة عمل الموظفين.
- مراقبة عملية تركيب الهواتف الثابتة.
- حل المشاكل داخل الإدارة.

* **محقق تجاري** : مراقبة سير عمل المراكز التجارية كمتابعة تسديد الفواتير ، وتكوين أيضا زياراته سرية.

– **خلية الاتصالات و العلاقات الخارجية** :

* **خلية النوعية و المعلومات** : توجد بجانب مكتب المدير العملي حيث تتبع له مباشرة و من مسؤولياتها القيام بعقد الاجتماعات و المحاضرات و الإجابة عن تساؤلا المسؤولين و الاتصال بالمديرية العامة و الجهورية .

* **وحدة البنية التحتية**

5 – رؤساء الدوائر :

***رئيس الدائرة التجارية** : و من مهامه إمضاء الوثائق التجارية بعد موافقة المدير و له مصالح تابعة له وهي :

- **مصلحة العلاقات مع الزبائن** :
  - ✓ استقبال طلبات الزبائن.
  - ✓ المساهمة في الوصول إلى الأهداف التجارية للمؤسسة.
  - ✓ السهر على إرضاء الزبون عن طريق الوحدات التقنية و التجارية التابعة لها.
  - ✓ دراسة و معالجة الشكاوي المتعلقة بالزبائن.
  - ✓ تكوين المستخدمين في المؤسسة.
- **مصلحة قوة البيع و شبكة الوكالات التجارية.**
  - ✓ ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة.
  - ✓ القيام بدراسة تحليل سلوك الزبون اتجاه عملية البيع.
  - ✓ إعداد مخطط عمل تجاري يحدد أهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية.

* **رئيس الدائرة التقنية** :

هذا الأخير لديه ثلاث مصالح تابعة له و هي كالتالي:

– **مصلحة شبكة البلوغ و الحلقة المحلية** : ضمان الاستغلال الأمثل للشبكة و صيانتها.

– **مصلحة المنشات القاعدية** : دراسة تطوير شبكة المشتركين، توسيعها، و تهيئة المواقع.

– **مصلحة شبكة المعلومات** : صيانة شبكة المعلومات.

***رئيس الموارد البشرية و الوسائل** : تندرج تحته المصالح التالية :

– **مصلحة التكوين** :

- ✓ تسهر على تكوين المستخدمين للمؤسسة.
- ✓ تنظيم احتياجات التكوين.
- ✓ البحث على برامج ، ملتقيات التي تخص بالقطاع نشط في المؤسسة كما تقوم بالسماع إلى مشاكل و نقائص المستخدمين من حيث التكوين و ترجمها إلى مخطط تكويني.

-مصلحة الإمدادات : تقوم هذه المصلحة بـ:

- ✓ بالمداد جميع المصالح بما يحتاجونه أثناء القيام بمهامهم كموارد أولية، صيانة أو استغلال.
- ✓ مراقبة و تسيير المخزون و تقسيمه لجميع الوحدات.

-مصلحة المستخدمين و الأجور:

- ✓ التسيير الإداري للمستخدمين و الأجور.
- ✓ إصدار الوثائق الإدارية للمستخدمين (شهادات العمل، شهادات العطل).
- ✓ ضمان مصداقية التقارير، الإحصائيات.
- ✓ مراقبة مؤشرات تسيير المستخدمين.

-مصلحة الممتلكات :

- ✓ تسهر على تسيير و حماية جميع أملاك المؤسسة بتطبيق القوانين و الإجراءات السائرة.
- ✓ جرد مسؤوليات المؤسسة بما في ذلك جميع الوحدات.

***رئيس المالية و المحاسبة** : و تتكون من أربعة مصالح و هي : الميزانية، الخزينة و المحاسبة، و مهامهم مشتركة الهدف منها إعداد الميزانية، و التسيير المالي و المحاسبي لأموال المؤسسة من خلال تسيير الحسابات البنكية و البريدية التابعة للمديرية العملية فضلا عن مصلحة الشؤون القانونية و التأمينات التي تسهر على متابعة النازعات بين المؤسسة و خصومها.

و خلاصة القول فان مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل دائما على تطوير هيكلها التنظيمي حسب التغيرات المطلوبة وهو انجاز يكون بصفة مخطط لها يسهر عليها مسيرين و مراقبين بصفة جادة، بحيث لا تكون الموارد البشرية الموجودة لديها عامل نجاح يستعمل للوصول إلى التغيرات المرجوة في منهجية التغيير و ليس العكس.

الفرع الثالث : المهام الرئيسية للمديرية العملية بمستغانم

يمكن حصر أهم المهام المديرية العملية للاتصالات الجزائر بمستغانم في النقاط التالية :

- رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80 %.
- تركيب و توسيع الشبكة الهاتفية في الولاية و زيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي و اللاسلكي .
- زيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق ADSL.
- إصلاح التعطلات التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية.
- تزويد المؤسسات العمومية و الشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكات محلية (انترنت) وتزويدها بالتجهيزات إلي تستخدم في نقل المعطيات (استقبال و إرسال) مثل الخطوط الخاصة Liaison spécialisée.
- تزويد المديرية الإقليمية و الجهوية بالإحصائيات الأسبوعية و الشهرية و السنوية و بالمعطيات و المعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.
- العمل على استقطاب الكفاءات و الخبرات الضرورية من إطارات و مهندسين و تقنيين خاصة في مجال الاتصالات.
- العمل على عرض الخدمات الهاتفية و تسهيل وصول خدمات الاتصالات إلى عدد كبير من المواطنين ، خاصة في المناطق الريفية.
- الحرص على تحصيل أقصى الأرباح الممكنة.

المطلب الثاني : واقع إدارة الموارد البشرية للمديرية العملية بمستغانم

المورد البشري عنصر أساسي في الوصول إلى الأهداف المسطرة للمؤسسة، و التي تتعلق بتنمية هذا المورد عن طريق تطوير المهارات و الكفاءات المهنية لديه، بحيث أصبح في الوقت الحاضر يعطي لهذه العملية الأهمية القصوى من طرف إدارة المؤسسة المعنية.

الفرع الأول : واقع إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مستغانم

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا أساسيا في مؤسسة اتصالات الجزائر، فالدور التقليدي في نشاطاتها قد تغير نسبيا حيث أصبحت تهتم بتعزيز القدرات الإنتاجية و التنافسية في المؤسسة، وذلك من خلال تحقيق مبدأ الأهداف.

لهذه الأسباب تعطي النظرة العصرية للتدريب و التحفيز في الأداء دورا مهما لتطوير الموارد البشرية في نشاط المؤسسة، حيث تطبيق هذه الأخيرة بصفة مباشرة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر يعطي الأولوية إلى تنمية المورد البشري بالدرجة الأولى .

باختلاف النظرة التي كانت من قبل، حيث كانت المؤسسة هي الوحيدة في السوق و لا يتطلب منها جهدا كبيرا لتطوير الخدمات، و بالتالي عدم الاهتمام بكل ما يتعلق بتطوير الموارد البشرية، فاليوم أصبح تهيئة الموارد البشرية للتغير و التطوير يجب أن يكون مخطط لها، وهذا بالتالي يتطلب مراقبين و مسيرين يعملون على ذلك، لان المؤسسة أدركت أن المورد البشري الذي يتمتع اليوم بالكفاءة قد يصبح غدا بدونها، و بالتالي الغرض من وجود هذه الإستراتيجية للموارد البشرية هو المساعدة للمؤسسة في الوصول إلى تحقيق أهدافها بفضل تطبيقها.

إن إدارة الموارد البشرية للمؤسسة اتصالات وحدة مستغانم التي هي نظام فرعي من الهيكل التنظيمي، تعمل على التعاون و التكامل في نشاطاتها مع بعض في سبيل تحقيق رسالة المؤسسة المستقبلية وبالتالي فهي بحاجة لتطوير و تنمية مواردها البشرية لاختراق الصعوبات في ظل التغيرات التكنولوجية .

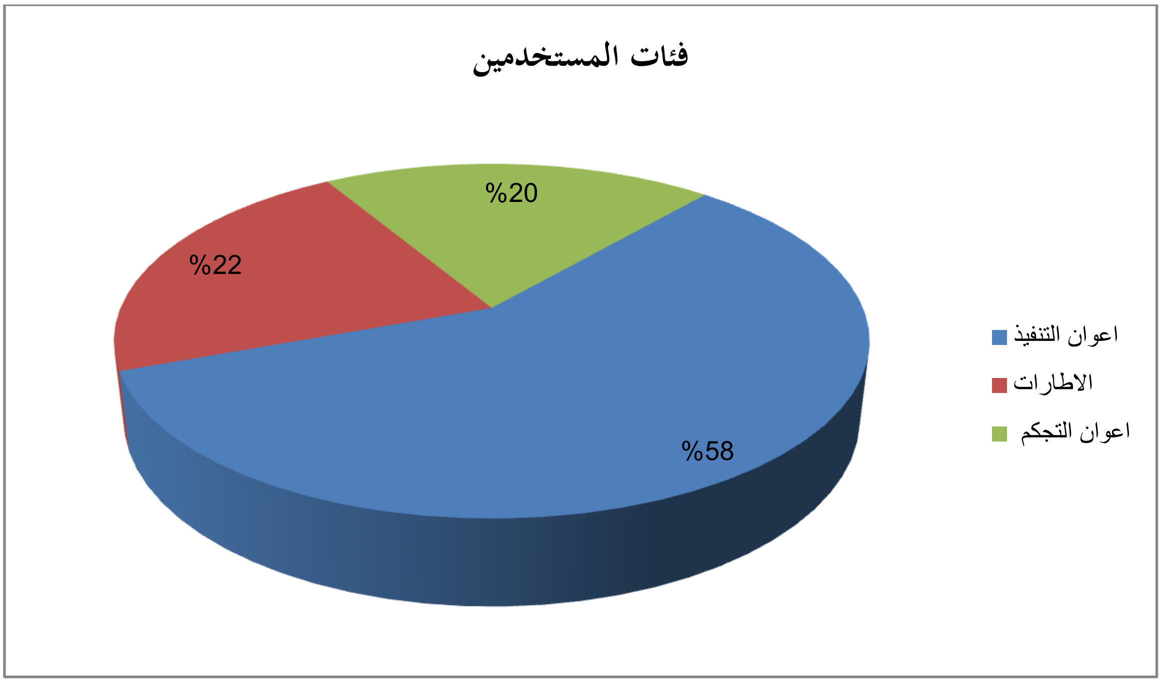
أما عن الموارد البشرية بها فهي تشغل 241 عاملا حيث يقسمون إلى ثلاثة فئات و هي :- إطارات، أعوان تحكم ، وأعوان التنفيذ و هم موزعون حسب الجدول التالي :

الجدول رقم2– 06: عدد و توزيع الموارد البشرية في المديرية للاتصالات بمستغانم

المستوى	العدد	% النسبة
الإطارات	54	% 22
أعوان التحكم	47	% 20
أعوان التنفيذ	140	% 58
المجموع	241	% 100

المصدر : مصلحة المستخدمين بالمديرية العملية لاتصالات بمستغانم، إحصائيات افريل 2016 .

الشكل رقم 2–10: التمثيل النسبي لفئات المستخدمين بالمؤسسة



المصـدر : من إعداد الطالبة.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن العدد الأكبر من العمال هو من فئة أعوان التنفيذ الذي يقدر بنسبة %58 ثم تأتي فئة الإطارات بنسبة 22 %و في الأخير فئة أعوان التحكم بنسبة 20 %.

الفرع الثاني : واقع المؤسسة في تنمية مواردها البشرية

إن فكرة التألق و الاستمرار في محاولة تحقيق الأداء الجيد بات هاجسا يؤرق مؤسسة اتصالات الجزائر، ولذلك فقد انتقلت من تفكيرها الإداري التقليدي إلى استعمال آليات و أنماط تسييري أكثر نضجا، و تصور للمستقبل خاصة تلك التي تتعلق بتنمية و تطوير المورد البشري لأنه سبيلها الوحيد لتحقيق النمو و التطور، وعلى هذا الأساس سنتناول في هذا الفرع كيف تعمل إدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير مواردها البشرية .

من خلال دراستنا البحثية لهذا الموضوع داخل مؤسسة لوحدة مستغانم لاحظنا استعمال مفاهيم إستراتيجية إدارة و تنمية المورد البشري و خاصة منها التحفيز في الأداء و التدريب باعتبارهما عنصران أساسيان في الاستثمار في رأس المال البشري .

و لذلك قمنا بتحليل داخلي و خارجي للوحدة و مدى قدرة المؤسسة على تطبيق تنمية و تطير المورد البشري و الاستثمار فيه لتحقيق ما تسعى إليه، فكانت النتيجة كالتالي :

1 -**الجانب الداخلي** : لاحظنا انه للمؤسسة إمكانيات و طاقات متوفرة تسمح لها على العمل في تحفيز و تدريب مواردها البشرية .

فكان من الجوانب الهامة الجانب المالي حيث لاحظنا من خلال تحليلنا أثناء عملنا التطبيقي أن مداخيل الوحدة هائلة لكونها مؤسسة ذات طابع تجاري و تابعة لمؤسسة ذات رأس مال معتبر كما سبق و ذكرنا. و هذا ما يجعل الموظف يحظى براتبه نهاية كل شهر، مما يجعلنا نستخلص أن المؤسسة لها مداخيل و ذلك دون إعانة من الدولة، إذا فهي مرتاحة من الجانب المادي.

و هذا ما سهل مهمة المؤسسة في تنمية و تطوير مواردها البشرية ، كما يسهل عليها تحفيز عمالها، و الاهتمام في تدريب و تكوين المهندسين و التقنيين الساميين و جميع الموظفين التابعين لاتصالات الجزائر.

2 -**الجانب الخارجي**: كان الغرض منه هو معرفة مدى توفر المعاهد و المدارس البيداغوجية للتدريب و تحسين مستوى العاملين. فاكشفنا انه فعلا تتوفر عدة أنواع من هذه المدارس و المعاهد التي تعمل على تحقيق الغاية المرجوة في تأهيل و تنمية المورد البشري .من بينها :

- معهد الاتصالات بوهران.

- المدرسة الوطنية للبريد ة الاتصالات على مستوى الجزائر العاصمة.

الفرع الثالث : التدريب و التحفيز في الأداء في المؤسسة

يعتبر التدريب والتحفيز في الأداء عنصران ضروريان مهمان في تنمية و تطوير الموارد البشرية، وذلك لأجل مواكبة التغيرات التكنولوجية التي أصبحت من التحديات الكبرى لهذه الأخيرة.

و في ظل هذه الحتمية و الأهمية فان إدارة الموارد البشرية للمؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم تعد و تنفذ برامج تدريبية ونظام حوافز و التي تعدها تحت وصاية المؤسسة الأم اتصالات الجزائر بالعاصمة، بغية تحقيق الأهداف المرجوة منها .

أولا : التدريب: يخضع الأفراد إلى برامج تدريبية إلى طريقتين من التدريب فالأولى داخل المؤسسة و الثانية خارج المؤسسة بالمراكز.

1 – التدريب داخل المؤسسة : يحتوي على نوعين من التدريب :

- **التدريب قبل العمل :** لأجل التحكم في التقنيات و التكنولوجية المستعملة في المؤسسة و التعرف على طرق العمل داخلها.
- **التدريب بعد العمل :** في حالة النقص في الأداء لدى العامل و عدم التحكم في التقنيات الجديدة و التكنولوجيا و عدم التكيف معها، و لهذه الأخيرة أسلوبين نظري و أسلوب تطبيقي.

– **الأسلوب النظري :** يتم استدعاء فيه المديرين ذوي الخبرة و الكفاءة العالية و المتخصصين في التكنولوجيات الحديثة من خارج المؤسسة كالمعاهد الوطنية، لان هذا الأسلوب لا يستغل تكاليف اكبر.

– **الأسلوب التطبيقي :** أي ميداني و يكون لأجل ملئ فجوة النقص في الأداء في استخدام التقنيات الجديدة و التكنولوجية الحديثة المتطورة و هو تدريب يتم عبر فترات.

2 - **التدريب خارج المؤسسة :** و هو نشاط تدريبي يتم في المعاهد الوطنية و المدارس السابقة الذكر، بحيث يتم إرسال كل فترة دفعات حسب الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية بغرض تطويرها و تنمينها من اجل مواكبة التغيرات السريعة للتكنولوجية.

ثانيا : التحفيز

من اجل رفع أداء و تحسين مهارات و قدرات الموارد البشرية، لا بد من رفع معنوياتها و تحفيزهم، عن طريق وضع نظم أو قوانين تحث على ذلك، و التي تكون إما مادية و معنوية تقوم بتقديمها لمواردها البشرية قصد الرفع من أدائها.

– الحوافز المادية : تلعب الحوافز المادية دور مهم في الحياة العملية للموظف بحيث يستفيد منها، من بين هذه الحوافز الزيادة في الأجور و التي بدورها تنقسم إلى : تعويض الخبرة المهنية، منحة المنصب، منحة الساعات الإضافية، منحة السلة،......الخ .

أما فيما يخص الحوافز المعنوية فالهدف منها توفير المناخ للعامل في التكيف و تحقيق الانتماء لها من بينها : الترقية، منح ميداليات و لوحات الشرف .

و لا ننسى في المقابل انه كما للمؤسسة الحوافز الايجابية فإنها في المقابل توجد لها حوافز سلبية، و التي تنتج عن مجموعة من الأخطاء المهنية، و الانضباط العام .

المبحث الثالث: مدى تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر بمستعانم

يلقى مفهوم إدارة المعرفة اهتماما متزايد من قبل الباحثين، و الإداريين على حد سواء، نظرا للأهمية البالغة لتبني مثل هذا المنهج التسييري الحديث، بحيث تسعى منظمات الأعمال اليوم إلى تعزيز الاستفادة من مواردها الفكرية ، لذا سنقوم في هذا الفرع من استكشاف دور إدارة المعرفة في تطوير المورد البشري، بهدف إبراز دور إدارة المعرفة من خلال المساهمة الفاعلة في تحقيق التدفق السريع للمعرفة إلى المؤسسة و التحقق من الوصول إلى المعرفة اللازمة للمورد البشري.

المطلب الأول : دور إدارة المعرفة في المؤسسة

الفرع الثاني : دور التكنولوجيا الحديثة في مؤسسة الاتصالات مستغانم

مع التغيرات التكنولوجية الحديثة التي يعرفها العالم اليوم فلقد حملت مؤسسة اتصالات الجزائر على نفسها تحقيق عدة انجازات في مجال تكنولوجية اتصالات و معلوماتية حيث تنشط في قطاع هام كالهاتف النقال و الانترنت كما سبق الذكر، و هذا ما قامت به مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مستغانم تبني التكنولوجيات الحديثة للمعلومات و الاتصالات بهدف الوصول إلى الغايات و الأهداف التالية :

- تسهيل كسب الانترنت لجميع الزبائن بمختلف فئاتهم و مستوياتهم.
- الهاتف النقال و الانترنت و سلبياته من الوسائل التي تجسد مبدأ السرعة و الدقة في مجال الاتصالات.
- استخدام الاكسترنت و ذلك من مكان إلى آخر بحيث تشرف الإدارة العامة غلى الفروع التابعة لها و المتواجدة في مختلف البلديات السابقة الذكر بحيث يتم إرسال كل المعلومات عن طريقه.
- كما يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة في تسيير الموارد البشرية، و ذلك في عملية التوظيف عن طريق نشر الإعلان في شبكة الانترنت و الاستقطاب و الاختيار و يشمل على سبيل المثال إجراء مقابلات شخصية عبر الانترنت و كذلك الاختبارات الوظيفية و النفسية ...الخ وكما تساعد في القدرة و التخطيط و المراقبة و الاحتفاظ بسجل معلومات عن الموارد البشرية

الفرع الثاني : التنمية البشرية وفق إدارة المعرفة في المؤسسة

أصبح العنصر البشري مؤخرا أهم مورد من بين موارد المؤسسات، كما هو الحال بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر، كما أن تنمية الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة صعبة و مسؤولية جد صعبة، هذا لان تحقيق المؤسسة لأهدافها و على رأسهم رفع الإنتاجية و تحسين جودة الخدمات مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية و تحسين أداء الأفراد العاملين بها، و لبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المؤسسة العمل على تنمية قدرات و مهارات و مواهب الأفراد و كذا خلق المناخ و الجو الملائمين للإبداع البشري، على هذا الأساس وبظهور الاقتصاد الجديد فان هذه

العملية تتطلب جهدا اكبر في مجالات التعليم و التدريب، كما يتطلب نوعا جديدا من التعلم و التدريب فكما ذكرنا سابقا فان الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تغير مستمر، و بالتالي نسبة المعلومات تتطور و تتغير من عامل لأخر، و هذا يتطلب بالضرورة تكوين أكثر من العاملين في مجال التكنولوجيا و المعلومات و من جهة أخرى فان تطور المعرفة السريع يتطلب التدريب مدى الحياة، لذا قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بتخصيص مدارس و جامعات لهذا الغرض.

وبالتالي فان الحصول على المعرفة قد أصبح أسهل و اقل تكلفة من السابق بوجود شبكات المعرفة و لكن هذا يتطلب جهد كبير في تنمية المورد البشري و تطويره و ذلك من خلال التكوين المستمر للمورد البشري و هذا ما أدى بمؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم الاهتمام أكثر على التدريب و التحفيز في الأداء و ذلك من خلال توفير برامج تدريبية بتنمية قدرا الأفراد و منح فرص لتنمية الموارد البشرية و المسارات الوظيفية أمام العاملين.

الفرع الثالث : مظاهر إدارة المعرفة في المؤسسة

تقوم إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر و حدة مستغانم باستثمار رأس مالها المعرفي و المتمثل في العمال و الإطارات و الأعوان التنفيذيين، و ما يملكون من معارف و قدرات و خبرات فنية و تقنية من خلال تكوينهم و تدريبهم.

حيث يتكون رأس مالها المعرفي من ثلاثة عناصر مهمة تمثلت في :

- رأس مال هيكلي: ← التكنولوجيا المتطورة و التقنيات الحديثة.
- رأس مال بشري : ← الإطارات و الأعوان التنفيذيين و الأعوان التحكم.
- رأس مال زبوني : ← طريقة التعامل مع الزبائن ، ثقة الزبائن بالشركة و ولائهم لها.

كما و ضعت الرهان على إطاراتها الذين يشكلون أداة نقل للمعرفة التقنية لزملائهم في العمل، و من ثم القيام بعدة استثمارات من بينها الاستثمار في البرمجيات و المكونات و البنى التحتية الأساسية لتسيير إنتاج المعرفة و نشرها و توظيفها، كبنية الاتصالات و الشبكات و الحسابات.

ففي ظل الاقتصاد المبني على المعرفة و الذي يتميز بالسرعة في تطوره و التكور في عمليات معارفه، تعاني المؤسسة من نقص الديناميكية في الميدان التكنولوجي و الإبداعي، ويظهر ذلك حاليا من خلال النقص الكبير في

الكفاءات العالية لضمان اقتصاد المعرفة الديناميكي، و يمكن أن نرجع هذا النقص إلى جملة من العوامل و هي كالآتي :

- نقص تكوين العمال.
- الضعف الفاتح في مجالات تمويل البحث و التطوير.
- الانفصام الكبير بين القطاع المنتج للمعرفة من جامعات و مراكز و بين قطاع المستهلك أي المؤسسة.
- ضعف البنية التحتية في مجال التكنولوجيا.
- ندرة الاستثمار في مجالات المعرفة المتعددة .

و من هذا المنظور نقول أن مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم لا زالت تفتقر إلى المعرفة و الوصول إلى مستويات عالية من المهارة على اعتبار أن جودة الموارد البشرية أو أفراد المؤسسة هم الذين يشكلون العامل الرئيسي الذي يقف خلف الاختراعات و الإبداعات و النواتج الفكرية و التكنولوجيا عموما.

المطلب الثاني : تأثير إدارة المعرفة على الموارد البشرية في المؤسسة

الفرع الأول : اثر إدارة المعرفة على العاملين

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج و تحسين الإنتاجية في كل مواقع العمل بما يحقق الأهداف المخططة، بحيث تعمل إدارة المعرفة من خلال تأثيرها على العاملين بطرق مختلفة، الأولى تستطيع إدارة المعرفة من تفعيل عملية التعلم لديهم و ذلك من خلال بعضهم البعض.

الثانية، تتسبب إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، و هذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل و معالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المؤسسة

إن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور مهمة و هي:

- توسع الخبرات لدى العاملين .
- دعم و زيادة رضا الزبائن.

– زيادة الربح.

الفرع الثاني : اثر إدارة المعرفة على موائمة العاملين

بما أن مصطلح المعرفة جديد و غريب إلى حد ما، فهو من المفاهيم الإدارية الحديثة بحيث تلقت اهتماما كبيرا و متزايدا من قبل المهتمين بإدارة الأعمال، إذ تسعى العديد من الشركات و المؤسسات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال و نشاطات قائمة على المعرفة.

و في الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مستغانم و التي بدورها تقوم بتشجيع العاملين على التعلم، فان كافة العاملين يستخدمون المعلومات و المعرفة التي يحصلون عليها في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة خلال عملها اليومي.

كما يساهم كل من التدريب و التكوين على تأهب العاملين من التغيرات الكبيرة التي من الممكن حدوثها مستقبلا، و الاستجابة لها بطرح أفكار جديدة ترضي الزبون و بالتالي تحدث تغيرات جذرية، و هنا تكون إدارة المعرفة، و هنا تكون إدارة المعرفة قد حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المؤسسة.

الفرع الثالث: اثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين

هناك فوائد عديدة لإدارة المعرفة التي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين و من أهمها:

– يصبح بمقدور العاملين التعلم.

– التهيئة الأفضل للعاملين للتعامل مع المتغيرات.

إن هذه الفوائد تمكن العاملين من الشعور بصورة أفضل و ذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم.

– فان إدارة المعرفة تساعد العاملين في التصدي للمشاكل التي تواجههم و هذا ما يجعلهم قادرين أكثر على أداء أعمالهم، مما يجعلهم متحفزين و مدفوعين دوما للأداء الأفضل لان نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية و مواجهة المشاكل.

خاتمة الفصل :

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى محاولة الإلمام و الإحاطة بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة –مستغانم – و قبل أن نقوم بذلك قمنا بتقديم عام لاتصالات الجزائر الأم ميلادها، تأسيسها و هيكلها التنظيمي، لتأتي بعدها مباشرة تعريف الوحدة العملية محل الدراسة وواقع إدارة مواردها البشرية، و عرض هيكلها التنظيمي و التي اعتبرناها كنموذج لإسقاط اكبر قدر ممكن من المعارف النظرية المكتسبة و المتعلقة بالمعرفة. و جمع ذلك في إعطاء نظرة تصورية لإدارة المعرفة و تأثيرها على الموارد البشرية على مستوى المؤسسة .

و في الأخير قدمنا بعض الاقتراحات للعمل بها داخل المؤسسة، و زيادة الاستثمار فيها من اجل تحقيق أعلى المهارات و القدرات لدى مواردها البشرية و مساهمتها في تطوير الاقتصاد المعرفي.

اهــداء

الحمد لله الذي شرح لي صدري و يسر لي أمري ووفقني لانجاز هذا العمل المتواضع الذي اهديه بكل محبة إلى :

إلى اغلي ما املك في هذا الوجود مدرستي في الحياة، ومن سهرت لأنام و تعبت لارتاح و أعطتني الكثير دون أن تطلب المقابل أمي الحبيبة شكرا و أطال الله في عمرك .

إلى ينبوع العطاء و الثقة بالنفس، إلى من نزع روحه و راحته لإسعادي إلى من هو أوسط أبواب الجنة إلى أبى حفظه الله و أطال في عمره .

إلى من يشاركني الدفئ العائلي: أخي محمد، صباح، الحاجة، أسماء، زينب و زوجها

إلى الكتاكيت "ياسمين و عبد الغاني "

إلى العائلتين الكريمتين "صحراوي " و "مقدور "و اخص بالذكر خالي الحاج و ابنته أشواق.

إلى صديقاتي : عائشة، خالدة ،أميمه، فاطمة،، خديجة .

إلى كل أساتذتي و طلبة السنة الثانية ماستر تخصص تسيير استراتيجي دولي دفعة 2015- 2016 .

إلى كل من يعرفه قلبي و لم يكتبه قلمي اهدي لكم هذا العمل المتواضع .

سعاد

خاتمة عامة

بات من الواضح أن المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي تستمد قوتها من كفاءة العنصر البشري الأكثر استخداما، و الاعتماد على المعرفة كعنصر إنتاج محوري جديد، و التي بدورها تكون إما بالإيجاب من خلال مبادرة و مساهمة هذه الأخيرة في تحقيق التأقلم و التكيف مع التغيرات التكنولوجية، أو سلبا من خلال عرقلة مسار تكيف الموارد البشرية مع تلك التغيرات، حتى يضمن تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية المتمثلة في زيادة الأرباح بأقل التكاليف و الاجتماعية التي تتعلق بتنمية و تطوير المورد البشري بالمؤسسة عن طريق تطوير المهارات و الكفاءات المهنية لديه .

إن الرهان الحقيقي لمؤسسة اتصالات الجزائر يتمثل في مدى قدرتها على الاستغلال الأمثل للمعرفة و المعلومات و تسخيرها لصالح الفرد بالمؤسسة، و بالتالي أصبح لازما عليها في إطار المنافسة السائدة في قطاع الاتصالات العمل على إعطاء الأولوية للمورد البشري و الأهمية الكبرى لقطاع المعرفة في ظل التغيرات السائدة من خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى بعض النتائج التي ساعدتنا في اختيار صحة الفرضيات المقترحة و التي يمكن من خلالها الخروج باقتراحات نأمل أن يأخذ بها المسيرين و الإطارات في مؤسسة اتصالات الجزائر، لتطوير كفاءة المورد البشري و الاستثمار فيه بشكل مستدام من خلال الاستغلال الأمثل للمعرفة و توجيهها نحو تحقيق الأهداف المرجوة .

نتائج الدراسة :

-المصدر الأساسي لخلق الثروات يرتكز على المعرفة و تأهيل الموارد البشرية.

-إن رأس المال البشري أو الموارد البشرية ذات المهارات العالية هي الأصول قيمة في الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة.

-عدم اطلاع أغلبية الإطارات على أهمية التكنولوجية المعلومات و ما لها من فوائد في تحقيق الاستدامة الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية.

-بينت الدراسة أن معظم العمال يحققون من عملهم الحاجات المعيشية فقط، و هذا يؤكد على أن الأجر غير مرضي و كافي خاصة و نحن في ظروف ارتفاع الأسعار و غلاء المعيشة.

-بينت هذه الدراسة أن الخدمات الاجتماعية في المؤسسة هي متوسطة رغم أن هذه الخدمات يمكن أن تكون عاملا من عوامل رفع مهاراتهم و قدراتهم و بالتالي تحسين الأداء.

-هجرة الإطارات و الأدمغة إلى الخارج.

و بناءا على النتائج المتوصل إليها سنتطرق إلى مدى تحقق الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة:

الفرضية الأولى: مساهمة إدارة الموارد البشرية تحقق التكيف و التأقلم بين المورد البشري و الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة

بينت نتائج تحليل الجدول السابق إن واقع إدارة الموارد البشرية قد تغير جذريا عما كان عليه في الماضي، إذ ازداد الاهتمام بالعنصر البشري في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، و بالتالي فان إدارة الموارد البشرية تشجع على تطوير أفكار و تنمية قدرات المورد البشري من اجل التأقلم و التواؤم مع الاقتصاد الجديد.

الفرضية الثانية: يؤثر الاقتصاد المعرفي على الموارد البشرية من خلال الاستثمار في رأس المال البشري

نعم لقد نثر الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة على المورد البشري حيث حدث تغيير في بعض المهام و الوظائف و طريقة سير العمليات، وذلك راجع إلى أن المؤسسة لم تستغل إدخال تكنولوجيا المعلومات بشكل كلي و السبب يرجع في بعض الأحيان إلى العمل بطريقة تقليدية من طرف الإدارة، و عدم تشجيع الاستثمار في المورد البشري لتعزيز خلق المعرفة و اقتسامه و توظيفها.

الفرضية الثالثة: تساهم إدارة المعرفة في تحسين الأداء و تحقيق الاستدامة لدى المؤسسة محل الدراسة

لقد أثبتت نتائج البحث صحة الفرضية لان المعرفة تساهم في تحقيق الاستدامة عل مستوى الموارد البشرية من خلال كم المعلومات و المعرفة المخزنة على مستوى قاعدة البيانات و تسخيرها للمستقبل و أيضا سهولة الحصول على المعلومات في وقت تسوده تغيرات متطورة، و تؤكد النتائج على أن التركيز على إدارة المعرفة و تفعيل آلياتها يساهم في تحقيق و دعم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، و ذلك من خلال رفع قدرات و إمكانيات المورد البشري كنشاط استراتيجي باعتباره المحرك الرئيسي في المؤسسة، و من خلال هذا تكون الفرضية محققة.

الاقتراحات و التوصيات:

-التأكيد على أن العنصر الحاسم و الأكثر حيوية في نجاح الاقتصاد الجديد و إدارة المعرفة هو المورد البشري العامل في المؤسسة، بما يملكه من أهمية باعتباره المحرك الأساسي للعملية الإنتاجية.

-تفعيل و توسيع شبكة مؤسسة تكنولوجيا المعلومات في تطوير الموارد البشرية، وعدم اقتصارها على الأجور و العطل فقط، بل يجب استغلالها بشكل كلي.

-التركيز أكثر على إدارة المعرفة و تفعيل آلياتها.

-نشر ثقافة الاستدامة في المؤسسة، و إبراز ايجابياتها نحو الموارد البشرية من خلال تفعيل المسؤولية الاجتماعية.

أفاق البحث:

و في ختام هذا البحث نقترح بعض المواضيع التي قد نستدعي فتح أفاق علمية جديدة نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

-الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات كركيزة أساسية لدخول الاقتصاد المعرفي .

-تفعيل الكفاءات البشرية من منظور الميزة التنافسية.

-الأداء التنظيمي و دوره في إدارة المعرفة.

كلمة شكر ....

إهداء ....

فهرس تفصيلي ....

قائمة الأشكال ....

قائمة الجداول ....

مقدمة عامة .... (ا-ج)

الفصل الأول : أساسيات حول إدارة الموارد البشرية و إدارة المعرفة

مقدمة الفصل **9**

المبحث الأول : عموميات حول إدارة الموارد البشرية **10**

المطلب الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية **11**

الفرع الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية و تطويرها 11

الفرع الثاني : العوامل المساهمة في تطوير الموارد البشرية 14

الفرع الثالث : أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية 15

الفرع الرابع : الوجه الجديد لإدارة الموارد البشرية 16

المطلب الثاني : واقع التنمية البشرية و مفاهيمها **19**

الفرع الأول : مفهوم التنمية البشرية و تطويرها 19

الفرع الثاني : تطور مفهوم التنمية البشرية 20

الفرع الثالث : تمويل التنمية البشرية 22

الفرع الرابع : مؤشرات التنمية البشرية 24

المبحث الثاني : اقتصاد المعرفة **29**

المطلب الأول : مدخل حول اقتصاد المعرفة **30**

الفرع الأول : مفاهيم متعلقة باقتصاد المعرفة 30

الفرع الثاني : خصائص *سمات* اقتصاد المعرفة 35

الفرع الثالث : أهمية اقتصاد المعرفة 36
الفرع الرابع : مؤشرات و متطلبات اقتصاد المعرفة.............................. 38
المطلب الثاني : إدارة المعرفة 41
الفرع الأول : مفهوم إدارة المعرفة 41
الفرع الثاني : أهمية و أهداف إدارة المعرفة 46
الفرع الثالث : عمليات إدارة المعرفة 47
الفرع الرابع : نماذج إدارة المعرفة 51
المبحث الثالث : تأثير اقتصاد المعرفة على الموارد البشرية 56
المطلب الأول : الاستثمار البشري في ظل اقتصاد المعرفة 57
الفرع الأول : مفاهيم عامة حول رأس المال البشري 57
الفرع الثاني : النموذج الانتقالي لرأس المال البشري 60
الفرع الثالث : الاستثمار البشري و مجالات التميز في الأداء.......................... 62
الفرع الرابع : دور تنمية رأس المال البشري في إدماج المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة 65
المطلب الثاني : الاقتصاد المعرفي و تأثيره على إدارة الموارد البشرية 67
الفرع الأول :تأثير إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية 67
الفرع الثاني : الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية ظل اقتصاد المعرفة 70
الفرع الثالث : تغير طبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية ظل اقتصاد المعرفة 71
الفرع الرابع : أهمية رأس المال البشري في دعم التنافسية ضمن اقتصاد المعرفة 73
خاتمة الفصل.. 75

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر * مستغانم *

مقدمة الفصل: 76
المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر 77
المطلب الأول : مؤسسة اتصالات الجزائر 78
الفرع الأول : تاريخ الاتصالات في الجزائر 78
الفرع الثاني : ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر 78

الفرع الثالث : الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر و فروعها 79

المطلب الثاني : الأهداف و الإصلاحات العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر 82

الفرع الأول : أهداف و ادوار مؤسسة اتصالات الجزائر 82

الفرع الثاني : أهم الإصلاحات في قطاع اتصالات الجزائر 84

الفرع الثالث : أهم المؤشرات في مؤسسة اتصالات الجزائر 85

المبحث الثاني : تقديم الوحدة العملية لاتصالات الجزائر 88

المطلب الأول : تعريف وحدة اتصالات الجزائر وحدة مستغانم و هيكلها التنظيمي 89

الفرع الأول : التعريف بالمديرية العملية للاتصالات بمستغانم 89

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة مستغانم........... 89

الفرع الثالث : المهام الرئيسية للوحدة العملية بمستغانم 94

المطلب الثاني : واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة 95

الفرع الأول : واقع إدارة الموارد البشرية لدى المؤسسة 95

الفرع الثاني : واقع المؤسسة في تنمية مواردها البشرية 97

الفرع الثالث :التدريب و التحفيز في الأداء في المؤسسة **98**

المبحث الثالث : مدى تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة الوحدة العملية بمستغانم 100

المطلب الأول : دور إدارة المعرفة في المؤسسة 101

الفرع الأول : دور التكنولوجية الحديثة في مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم........... 101

الفرع الثاني : التنمية البشرية وفق إدارة المعرفة في المؤسسة 101

الفرع الثالث : مظاهر إدارة المعرفة في المؤسسة 102

المطلب الثاني :تأثير إدارة المعرفة على الموارد البشرية في المؤسسة 103

الفرع الأول : اثر إدارة المعرفة على العاملين 103

الفرع الثاني : اثر إدارة المعرفة على موائمة العاملين 104

الفرع الثالث : اثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين 104

خاتمة الفصل: 105

خاتمة عامة: 106

نتائج الدراسة : 107
قائمة المراجع : ....
الملاحق: ....
ملخص : ....

قائمة الأشكال

رقم الأشكال	عنوان الشكل	الصفحة
01-1	العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة	44
02-1	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	47
03-1	كيفية عملية توليد المعرفة	48
04-1	أنماط تحويل المعرفة	49
05-1	نموذج حجازي لتوظيف إدارة المعرفة	53
06-1	نموذج إدارة المعرفة Marqurd	55
07-2	المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر (DTT)	80
08-2	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	81
09-2	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بمستغانم	90
10-2	التمثيل النسبي لفئات المستخدمين بالمؤسسة	96

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-1	مقارنة بين مفاهيم إدارة الموارد البشرية التقليدية و الجديدة	18
02-1	مراحل تطور المجتمعات من اقتصاد زراعي و صناعي إلى معرفي	34
03-1	النموذج الانتقالي الجديد لرأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة	61
04-1	مواطن التغيير في إدارة الموارد البشرية	72
05-2	مؤشرات النفاذ إلى تكنولوجيا الإعلام و الاتصال	86
06-2	عدد و توزيع الموارد البشرية في المديرية للاتصالات بمستغانم	96

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

ا- الكتب

1 - احمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الخامسة، 2001.

2 - احمد ماهر،" إدارة الموارد البشرية "، مركز التنمية الإدارية، مصر، الطبعة الخامسة، 1998.

3 - احمد عبد الونيس، مدحت أيوب، "اقتصاد المعرفة "، مركز الدراسات و البحوث، القاهرة، 2006.

4 - الاوسكو، "مؤشرات العالم تكنولوجيا الإبداع و الابتكار في المجتمع المبني على المعرفة"، الأمم المتحدة نيويورك، 2003.

5 - السالم مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، عالم الكتاب للحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

6 - الهاشمي عبد الرحمان، العزاوي فائزة محمد،"المنهج و الاقتصاد المعرفي"، دار المسيرة، عمان، 2006.

7 - إبراهيم احمد السيد إبراهيم، "التعليم و التنمية البشرية"، خبرات عالمية دار الوفاء، الإسكندرية،2007.

8 - إبراهيم الدعمة، "التنمية البشرية و النمو الاقتصادي" دار الفكر، بيروت، لبنان.

9 - جمال سالمي، "الاقتصاد الدولي و عولمة اقتصاد المعرفة"، دار العلوم للنشر و التوزيع، 2010.

10 - حسن، عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للطباعة والنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.

11 - ربحي مصطفى العليان، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2009.

12 - رواية حسن، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.

13 - رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.

14 - صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.

15 - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدارة الجامعية، 1999-2000.

16 - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2003.

17 - عثمان محمد عثمان، قياس التنمية البشرية، مراجعة نقدية، في ندوة التنمية البشرية في الوطن العربي، دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 1995.

18 - عدنان داود، هدى زوبير، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، عمان، الطبعة الأولى، 2010.

19 - عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهراء، الأردن، الطبعة الثانية، 2009.

20 - فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عالم، الكتاب الحديث، الأردن، 2007.

21 - محسن محمد الخضيري،" اقتصاد المعرفة"، مجموعة النيل العربية، 2011.

22 - محمد السعيد أنور سلطان،" إدارة الموارد البشرية "، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003.

23 - محمد فتحي عبد الهادي، "مقدمة في علم المعلومات"، دار غريب، القاهرة.

24 - محمد عبده محافظ،" إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي و المعاصر"، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2011.

25 - نظمي شحاذة، محمد الباشا، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

26 - نعيم إبراهيم طاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2008.

27 - هاشم الشمري، نادية الليثي، " الاقتصاد المعرفي"، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.

ب- المذكرات والمجلات

28 - بلخيري مراد، إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية و التطبيق، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجيستر في علوم التسيير، تنمية و تسيير الموارد البشرية، بسكرة،2005-2006.

29 - حوض عبد المالك، بطاهر واضح، سواحلية عدنان، التنمية البشرية و تكوين رأس المال البشري، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية و المالية، الجزائر، 2005 .

30 - إبراهيم سعد الدين عبد الله ،النظام الدولي و آليات التبعية ، المستقبل العربي، عدد 8.

31 - باسل البستاني، تمويل التنمية البشرية في الوطن العربي، اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية، لغربي آسيا، نيويورك

32 - مراد علة، جاهزية الدول العربية للاندماج في اقتصاد المعرفة، دراسة نظرية تحليلية،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجلفة، الجزائر ،(د، س).

33 - سماح صولح، إدارة المعرفة و تسيير الكفاءات، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 09.

34 - بسام فيصل محجوب، عمليات إدارة المعرفة: مدخل للتحول إلى جامعة رقمية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي " جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، 28 افريل 2004، الأردن.

35 - العنزي، سعد علي حمود، فلسفة تحليل كافة رأس المال البشري و استثماره، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 01.

36 - أحلام كركود، فعالية الاستثمار في العنصر البشري، رسالة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.

37 - محمد مرايمي، إدارة الجودة الشاملة لمنظومة اكتساب المعرفة مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر، جامعة سعد حلب، البليدة ، الجزائر، 2007.

38 - نايل سالم فلاح الرشايدة، مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب و بناء نموذج تقييمي، أطروحة دكتوراه، إدارة تربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعية الأردنية، 2007.

39 - محمد إسماعيل السيد، إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، مقالة في الانترنت: http. // WWW. Hrdiscussion , com. يوم : 2016/04/16 .

40 - محمد أليفي، فرعون احمد، الاستثمار البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة ورقة بحث مقدمة إلى الملقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بو ضياف، المسيلة، الجزائر، يومي 14/ 15افريل 2009.

ج- التقــارير

41- التقرير الاستراتيجي الإفريقي، معهد البحوث و الدراسات الإفريقية، جامعة القاهرة.

41 - تقرير التنمية البشرية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1995.

43 - برنامج الأمم المتحدة، تقرير التنمية البشرية، الأمم المتحدة، نيويورك، 1994.

د- المراجع باللغة الفرنسية

−Paul Straeten, humain, développement; means and O/P/CIT, 1994.

-Thomas davenport, launce prusk, working knowledge haw organization manage what they, haward business school press 2000 , use pg 03

- Hollsopple. C, and M Singh, the knowledge value chain model activities for competitiveness schema press Arlington tixas, 2001, p 77 .

-C-B - Allègre, A .E .Andréassain , Gestion des ressources de l'iminateriel, édition de Boeck paris , 2008 .

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين، و شكراً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه على توفيقه لي في عملي هذا.

ومن لا يشكر الله لا يشكر الناس، فالشكر موصول إلى الأستاذ المؤطر الدكتور

"بن شني يوسف"

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الذي ساعدني في إعداد هذا العمل

"بن حجوبة حميد"

إلى الصديق الذي كان لي سندا في مشواري الدراسي

" عباسة صديق "

إلى زملائي في العمل

وإلى جميع عمال المكتبة الجامعية " عبد الحميد بن باديس"

وأشكر الذين درسوني في جميع الأطوار والمستويات.

وأوجه في الأخير الشكر الجزيل إلى كل من ساعدني في هذا العمل

"ولكم مني ألف سلام"

سعاد

مقدمة عامة

شهد العالم خلال العقدين الماضيين تغيرات واسعة و جذرية في غاية الأهمية تمثلت في الثروة المعرفية و المعلوماتية في كافة النواحي الاقتصادية، من ضمنها مجالات الأعمال و الاقتصـاد حيث أصبحت تمثل اهتماما كبيرا لمنظمـات الأعمـال و من ابرز هذه التطـورات التحول نحو اقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي يمثل تطورا كبيرا مع اتساع شبكة الانترنت و التجارة الالكترونيـة و التي أصبح لها استخدامات كثيرة ساهمت في تحقيق أهداف المؤسسة المادية و الغير مادية ، و الذي أدى إلى تغير المفاهيم المتعلقة بالإدارة، و أصبحت المعرفة عنصرا مهما من عناصر الإنتاج وجب على منظمات الأعمال إدارتها بهدف تنمية الإبداع و الابتكار من خلالها، و لا يتأتى ذلك إلا من خلال وجود عنصر مهم ألا و هو المورد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية في إطار اقتصاد المعرفة، حيث أصبحت الإستراتيجية التنافسية المعاصرة مبنية على العقول البشرية الفكرية و المبدعة بالمنظمة، هذه العقول المتمثلة أساسا في: مسيرين في كل المستويات، عاملين يحسن اختيارهم، تدريبهم، و تحفيزهم لخلق الرغبة لديهم في الأداء الجيد و كذا منحهم فرص المبادرة، و توجيههم بالشكل الذي يولد لديهم القدرة على التوجه الذاتي.

أمام كل هذه التطورات و التعقيدات أصبحت الإدارة مفتاح النجاح، و إدارة الموارد البشرية خصوصا تعد الأداة الرئيسية داخل كل منظمة، وذلك بفعل مسؤولياتها الكبيرة المتعلقة بكيفية الحصول على المورد البشري المؤهل و تنميته ، استثماره و تحفيزه على الإبداع و الابتكار من خلال وضع نظام تسييري محكم يعمل على الاختيار السليم، التعليم و التدريب الجيد، التحفيز الذي يحث على الإبداع و بخلق الرغبة في العمل بجدية و التزام، و يضع قواعد للتقييم الفعال، فالعنصر البشري إذا أحسن توجيهه و تسليحه بالعلم و المعرفة البناءة سيتضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ويمكنها من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بيئة أعمال سريعة التغير و التطور. و من خلال ما تقدم يمكننا طرح التساؤل الرئيسي و الجوهري الذي سيكون محور الدراسة كالتالي: **كيف يمكن لإدارة المعرفة أن تساهم في بناء و تطوير المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر ؟**

و ينبثق عن هذه الإشكالية مجموعة مجموعة من **الأسئلة الفرعية** التالية :

1– ما هي التوجهات المبادرة لإدارة الموارد البشرية لتحقيق التكيف بين ظهور الاقتصاد الجديد و المورد البشري ؟

2-هل استعدت إدارة الموارد البشرية في تهيئة و تنمية المورد البشري و إعدادها لمواكبة التغيرات الطارئة ؟

3-كيف تساهم إدارة المعرفة في رفع قدرات المورد البشري لمؤسسة اتصالات الجزائر؟

معالجة إشكالية البحث المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية :

1-مساهمة إدارة الموارد البشرية تحقق التكيف و التأقلم بين المورد البشري و الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة.

2-يؤثر الاقتصاد المعرفي على الموارد البشرية من خلال الاستثمار في رأس المال البشري.

3-تساهم إدارة المعرفة في تحسين الأداء و تحقيق الاستدامة لدى المؤسسة محل الدراسة.

أسباب اختيار الموضوع :

-قيمة و أهمية الموضوع في ظل محيط سريع التغير.

-الاهتمام المورد البشري لأنه أساس نهضة الأمم.

-اهتمامنا الخاص و النابع من فضول علمي بإشكالية إدارة المعرفة في ضوء إدارة الموارد البشرية.

أهمية الموضوع :

يكتسي الموضوع أهمية بالغة نظرا لما يلي:

-الاهتمام المتزايد بالمورد البشري و اقتصاد المعرفة لأنهما عاملان أساسيان يتحتم على المنظمة الاستفادة منهما و استخدامهما بشكل صحيح لمواكبة التطورات الحديثة.

-أهميته من حيث الموضوع بحد ذاته، إذ يتناول الإلمام بموضوع المورد البشري و كيفية تنميته و الاستثمار فيه، و معرفة تأثير الاقتصاد المعرفي عليه .

- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية في هذا المجال و لا سيما في المجال التطبيقي.

أهداف الموضوع :

-التعرف أكثر على اقتصاد المعرفة ، سماته و أهم مؤشراته.

-تبيان أهم التغيرات التي طرأت على المورد البشري في إطار اقتصاد المعرفة.

–التوصل إلى العلاقة بين اقتصاد المعرفة و إدارة الموارد البشرية نظريا، و معرفة مدى تطبيقها في مؤسسة اتصالات الجزائر.

–صعوبات البحث:

نظرا أن الموضوع جديد، و نحن نقوم بهذا البحث واجهتنا الكثير من الصعوبات و العراقيل نذكر أهمها :

–قلة المراجع من حيث الكم و المضمون في إدارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية.

–التحفظ و الحذر الذي واجهناه من بعض المسؤولين، فكثيرا ما كنا نطلب بعض المعلومات اللازمة للبحث فيمتنعون عن مدنا لهذه المعلومات رغم أهميتها و بساطتها.

–عدم تمكن المؤسسة التي قمنا بالتربص فيها من تطبيق إدارة المعرفة، مما جعلنا غير ملمين بجوانب البحث و غير مستوفي لجميع المعلومات.

حدود الدراسة :

إن المكان الذي أجرينا فيه دراستنا هو المديرية العملية لاتصالات الجزائر بمستغانم، أما زمان الدراسة فكان من من السنة الدراسية 2015 إلى السنة 2016 .

منهج البحث :

إن المنهج الذي سيتم استخدامه في هذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي و ذلك من خلال تحليل المفاهيم للموارد البشرية والاقتصاد المعرفي بالاعتماد على الدراسات السابقة، الملتقيات، المجلات و الكتب المتوفرة بالإضافة إلى الاستعانة ببعض مواقع الانترنت.

تقسيمات البحث:

تم تقسين البحث إلى فصلين نظري و فصل تطبيقي، الفصل النظري أساسيات حول إدارة الموارد البشرية و إدارة المعرفة، يضم ثلاثة مباحث تطرقنا في المبحث الأول إلى مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية بدءا بماهية الموارد البشرية و أخيرا مفاهيم متعلقة بالتنمية البشرية، أما في المبحث الثاني فتناولنا فيه الاقتصاد المعرفي و إدارة المعرفة، و أهم المؤشرات لاقتصاد المعرفة، و في الأخير يأتي المبحث الثالث و الذي تطرقنا فيه إلى تأثير اقتصاد المعرفة على الموارد البشرية.

أما في الفصل التطبيقي تطرقنا فيه إلى دراسة تطبيقية حول مؤسسة اتصالات الجزائر و حدة مستغانم، و محاولة إسقاط ما تطرقنا إليه في الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة.

الملخــص باللغة العربية :

في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الراهنة، يشهد الوضع الحالي تطورات هائلة في مختلف المجـالات، من ضمنها مجالات الأعمال و الاقتصاد حيث أصبحت تمثل اهتماما كبيرا لمنظمات الأعمال و من ابرز هـذه التطورات التحول نحو اقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي شمل تطورا كبيرا مع اتساع شبكة الانترنت و التجارة الالكترونية، و الذي لم تعد فيه لا الأرض و لا اليد العاملة و رأس المال الموارد الأساسية . بل ظهر عنصر رابع أصبح يعتبر المورد الأهم للاقتصاد و المتمثل في المعرفة و الخبرة، و هو رأس المال الفكري الذي يتجدد و يتطور باستمرار، بحيث يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي و أعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة و رسم معالم مستقبلها .

الكلمات المفتاحية : إدارة الموارد البشرية، إدارة المعرفة، اقتصاد المعرفة، مؤشرات اقتصاد المعرفة .

"يعبر مضمون المذكرة بأي حال عن رأي صاحبها "