



جامعة تيسمسيلت
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم
التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في
تنمية رأس المال الفكري بمنظمات الأعمال
دراسة حالة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير
تخصص إدارة و تسيير المؤسسة

تحت إشراف:

أ.د. العيداني الياس

من إعداد الطالبة:

تيشوداد كريمة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة تيسمسيلت	أستاذ التعليم العالي	أ.د. محي الدين محمود عمر
مقرراً	جامعة تيسمسيلت	أستاذ التعليم العالي	أ.د. العيداني الياس
ممتحناً	جامعة تيسمسيلت	أستاذ محاضر أ	د. سوداني نادية
ممتحناً	جامعة تيسمسيلت	أستاذ محاضر أ	د. بوساحة محمد الحضر
ممتحناً	جامعة البليدة	أستاذ محاضر أ	د. عبد الحق القنيعي
ممتحناً	جامعة الجلفة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بلخيري فاطنة

السنة الجامعية 2022/2021



جامعة تيسمسيلت
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم
التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في
تنمية رأس المال الفكري بمنظمات الأعمال
دراسة حالة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير
تخصص إدارة و تسيير المؤسسة

تحت إشراف:

أ.د. العيداني الياس

من إعداد الطالبة:

تيشوداد كريمة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة تيسمسيلت	أستاذ التعليم العالي	أ.د. محي الدين محمود عمر
مقرراً	جامعة تيسمسيلت	أستاذ التعليم العالي	أ.د. العيداني الياس
ممتحناً	جامعة تيسمسيلت	أستاذ محاضر أ	د. سوداني نادية
ممتحناً	جامعة تيسمسيلت	أستاذ محاضر أ	د. بوساحة محمد الحضر
ممتحناً	جامعة البليدة	أستاذ محاضر أ	د. عبد الحق القنيعي
ممتحناً	جامعة الجلفة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بلخيري فاطنة

السنة الجامعية 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر

الحمد لله حمدا كثيرا على نعمه التي لا تعد و لا تحصى، الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل؛

و أتقدم بخالص شكري و امتناني إلى أستاذي الفاضل، الأستاذ الدكتور:
العيداني الياس على دعمه، و توجيهاته القيمة و نصائحه السديدة التي
كانت لنا عوناً في اتمام هذا العمل؛

كما أتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى:

إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة؛

جميع أساتذتي في مختلف المراحل التعليمية؛

إلى عمال فرع المضادات الحيوية لمجمع صيدال.

كما لا أنسى شكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد لإتمام هذا العمل.

إهداء

أهدي هذا العمل إلى:

أبي و أمي أنار الله دربيهما؛

إلى زوجي العزيز حفظه الله؛

إلى جوهرتي الغاليتين: تسنيم و آية؛

إلى إخوتي الأعمام: حسام الدين، مروة، أنس؛

إلى أهلي و أحبتي: عمي لكحل، عمتي خيرة، فاطمة، جميلة؛

إلى نادر، و أخص بالذكر أطفال "متلازمة موركيو"؛

إلى كل طالب علم.

ملخص:

تهدف الدراسة إلى توضيح مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تنمية رأس المال الفكري بالمنظمات، و تمثل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المتغير المستقل، و تضم الاستراتيجيات التالية: استراتيجيات الحصول، الحفاظ، و تحفيز الموارد البشرية، كما يمثل رأس المال الفكري المتغير التابع، و يضم الأبعاد التالية: رأس المال البشري، رأس المال الزبائني، رأس المال الهيكلي. و قد تمثل مجتمع الدراسة في جميع إطارات فرع المضادات الحيوية من مجمع صيدال، و قد تم اختيار عينة عشوائية تمثلت في 110 مفردة. كما تم اتباع المنهج الوصفي و المنهج الاستقرائي و الاستنباطي، و كذا التحليل الاحصائي لمعالجة الاستبانة، فقد تم اختبار الفرضيات الموضوعية، و قد تم التوصل إلى جملة من النتائج، من أهمها: وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين كل من استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية و استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية على تنمية رأس المال الفكري، و أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري بالمنظمة قيد الدراسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة استراتيجية للموارد البشرية- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية- رأس مال فكري.

Abstract :

The study aims to clarify the impact of strategic management of human resources on the development of intellectual capital in organizations, and represents the strategic management of human resources variable independent, and includes the following strategies: (strategies for obtaining human resources, strategies for preserving human resources, strategies to stimulate human resources), It also represents the dependent variable intellectual capital, and includes the following dimensions: (human capital, client capital, and structural capital).

The study population was represented in all the frameworks of the antibiotics branch, and a random sample of 110 individuals was chosen. The descriptive method, the historical method, the inductive and deductive method were also followed, as well as the statistical analysis to address the questionnaire. The hypotheses developed were tested, and a set of The results, the most important of which are: the existence of a statistically significant impact relationship between both strategies for obtaining human resources and strategies for stimulating human resources on intellectual capital development, and that there is no statistically significant impact relationship between strategies for preserving human resources and developing intellectual capital. Of the organization under study.

Key words: strategic human resource management - human resource management strategies - intellectual capital.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر
	اهداء
	ملخص
vii- iii	فهرس المحتويات
xi - viii	قائمة الأشكال و الجداول
ب - ك	مقدمة
01	الفصل الأول: الإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية
03	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية و التطور التاريخي لها
09	المطلب الثاني: وظائف و أهداف إدارة الموارد البشرية
18	المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية و مداخل دراستها
20	المبحث الثاني: الادارة الاستراتيجية
20	المطلب الاول: مفهوم الادارة الاستراتيجية
22	المطلب الثاني: مكونات الادارة الاستراتيجية
32	المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإستراتيجية و أهميتها
33	المبحث الثالث: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية
34	المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
40	المطلب الثاني: خطوات إعداد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
47	المطلب الثالث: نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التقليدية و الحديثة
52	المبحث الرابع: الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
52	المطلب الأول: موقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ضمن استراتيجية المنظمة
54	المطلب الثاني: مساهمات إدارة الموارد البشرية في الإدارة الاستراتيجية للمنظمة.
56	المطلب الثالث: أثر الاستراتيجيات التنافسية و استراتيجيات الأعمال على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

60	خلاصة الفصل الأول
61	الفصل الثاني:التأصيل النظري لرأس المال الفكري
62	تمهيد الفصل الثاني
63	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري
63	المطلب الأول: ماهية رأس المال الفكري
76	المطلب الثاني: مكونات رأس المال الفكري
83	المطلب الثالث: قياس رأس المال الفكري
93	المبحث الثاني:إدارة رأس المال الفكري و آليات بنائه
93	المطلب الاول: أهمية و أهداف إدارة رأس المال الفكري
96	المطلب الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري و خطوات إدارته
100	المطلب الثالث: نماذج إدارة رأس المال الفكري
105	المبحث الثالث: علاقة رأس المال الفكري بالمفاهيم الإدارية الحديثة
105	المطلب الاول: علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة
107	المطلب الثاني: علاقة رأس المال الفكري بالهندسة الإدارية
109	المطلب الثالث: علاقة رأس المال الفكري بالتفكير الاستراتيجي
112	المبحث الرابع: تنمية رأس المال الفكري من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
112	المطلب الاول: دور و أهمية تنمية رأس المال الفكري في تحقيق استراتيجية المنظمة
114	المطلب الثاني: العوامل التي تساهم في تنمية رأس المال الفكري
116	المطلب الثالث: تنمية رأس المال الفكري من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
121	خلاصة الفصل الثاني
122	الفصل الثالث:الدراسة التطبيقية على مركب أنتيبوتيكال لمجمع صيدال
123	تمهيد الفصل الثالث
124	المبحث الأول: تقديم مجمع صيدال
124	المطلب الأول: التعريف بمجمع صيدال
128	المطلب الثاني: المركب الصناعي أنتيبوتيكال بالمدينة
133	المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي لمجمع صيدال
137	المطلب الرابع: واقع رأس المال الفكري بمجمع صيدال

139	المبحث الثاني: منهجية و اجراءات الدراسة
140	المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة و الأساليب الإحصائية المستعملة
143	المطلب الثاني: نموذج الدراسة
144	المطلب الثالث: صدق و ثبات أداة الدراسة
151	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
151	المطلب الأول: تحليل نتائج محور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
156	المطلب الثاني: تحليل نتائج محور رأس المال الفكري
161	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
161	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
164	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
170	خلاصة الفصل الثالث
172	خاتمة
177	المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

و الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
10	عملية إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال	01
16	أهداف إدارة الموارد البشرية	02
24	مكونات الاتجاه الاستراتيجي	03
26	القوى التنافسية لبورتر	04
29	نموذج سلسلة المنافع لبورتر	05
42	عملية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات	06
44	استراتيجيات وظائف و ممارسات إدارة الموارد البشرية	07
45	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	08
48	نموذج جامعة ويرويك	09
50	نموذج جامعة هارفارد	10
53	التكامل الاستراتيجي	11
70	نموذج رأس المال الفكري	12
79	تعريف سكانديا لمكونات رأس المال الفكري للشركات	13
83	مكونات رأس المال الفكري	14
117	دور استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري	15
118	دور استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري	16
119	دور استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري	17
130	الهيكل التنظيمي لمركب فرع المضادات الحيوية لمجمع صيدال	18
143	نموذج الدراسة	19
169	معادلة الانحدار الخطي المتعدد لنموذج الدراسة	20

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
08	مراحل تطور إدارة الموارد البشرية	01
09	وظائف إدارة الموارد البشرية	02
22	مداخل تحديد الإتجاه الاستراتيجي	03
25	المتغيرات المهمة في البيئة الخارجية	04
31	مختصر لأهم البدائل الاستراتيجية	05
36	الفرق بين الإدارة الاستراتيجية و المدخل التقليدي في إدارة الموارد البشرية	06
66	التطور المعرفي لرأس المال الفكري	07
71	الفرق بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي	08
86	قياس رأس المال الفكري وفق النماذج الوصفية	09
87	قياس رأس المال الفكري وفق نماذج القيمة السوقية	10
88	قياس رأس المال الفكري وفق نماذج العائد على المعرفة	11
103	أنماط و مراحل رأس المال الفكري في النموذج الشامل لرأس المال الفكري	12
138	توزيع الموارد البشرية العاملة بمجمع صيدال فرع أنتيبوتيكال المدية لسنة 2019	13
139	توزيع الموارد البشرية حسب الجنس، نوعية العقود لمجمع صيدال العاملة بفرع الانتيبوتيكال سنة 2019	14
140	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	15
141	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	16
141	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	17
142	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	18
145	مقياس ليكرت الخماسي	19
146	معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور الإدارة الاستراتيجية	20
147	معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور رأس المال الفكري	21
148	معامل الارتباط بيرسون لمحور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	22
149	معامل الارتباط بيرسون لمحور رأس المال الفكري	23

150	معامل ألفا كرونباخ لثبات فقرات محور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	24
150	معامل ألفا كرونباخ لثبات فقرات محور رأس المال الفكري	25
151	تحليل نتائج فقرات استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية	26
153	تحليل نتائج فقرات استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية	27
155	تحليل نتائج فقرات استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية	28
157	تحليل نتائج فقرات رأس المال البشري	29
158	تحليل نتائج فقرات رأس المال الزبائني	30
160	تحليل نتائج فقرات رأس المال الهيكلي	31
162	معاملات الارتباط بيرسون بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري	32
164	أهم النتائج المستخرجة من تحليل الانحدار و تبين الانحدار ANOVA	33
165	اختبار معنوية معامل الانحدار لإستراتيجيات الحصول على الموارد البشرية وفقا لإحصائية t	34
167	اختبار معنوية معامل الانحدار لإستراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية وفقا لإحصائية t	35
168	اختبار معنوية معامل الانحدار لإستراتيجيات تحفيز الموارد البشرية وفقا لإحصائية t	36

مقدمة

مدخل :

تسعى منظمات الأعمال اليوم إلى تحقيق أعلى مستويات التميز الإداري، و هذا راجع إلى اشتداد المنافسة في الأسواق. و لضمان بقاءها، و يجب عليها البحث عن سبل و وسائل تحقيق هذا النجاح، و يعد الاهتمام بالموارد البشري هو الركيزة الأساسية، و نقطة الانطلاق. و قد تزايدت أهمية إدارة الموارد البشرية، خاصة و أن بيئة الأعمال لا تعرف الثبات و الاستقرار، و هذا ما جعل المنظمات تعمل وفق منهج الإدارة الاستراتيجية من خلال رسم رسالة و رؤية و أهداف استراتيجية. و لبلوغ هذه الأخيرة، أصبح من الضروري تفعيل في هذه المنظمات ما يسمى بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، و التي ترمي إلى أن يصبح لإدارة الموارد البشرية رسالة و رؤية و أهداف استراتيجية هي الأخرى، تسعى إلى تحقيقها، و التي تصبو نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية الكلية للمنظمة. فالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعتبر دعامة قوية لتحقيق المنظمة لأهدافها، كما أنها تعتبر من الاستراتيجيات الوظيفية المهمة، و ذلك لأنها تختص بالموارد البشري الذي يعتبر الأساس في المنظمة.

و من جهة أخرى نلاحظ أن العالم قد شهد تطورات كبيرة في عدة مجالات، من بينها المجال الإداري، و الذي هو محور اهتمامنا، فقد توجه الفكر الإداري الحديث إلى تبني مفهوم جديد ظهر للوجود مع ثورة المعلومات، و عصر التكنولوجيا، و اعتباره عنصرا مهما من عناصر الإنتاج، و هو: المعرفة. فهي تعتبر الأصل الجديد الذي تسعى كل المنظمات إلى امتلاكه. فقد تحول العالم من اقتصاد تقوده الصناعة إلى اقتصاد تديره المعلومات و المعارف، و هذه الأخيرة تحتاج إلى إدارة فيجب إدارة المعرفة عن طريق مجموعة من العمليات التي تساعد على إنتاج المعرفة و استخدامها بطريقة ذكية.

و مع تزايد أهمية هذا المورد الجديد، أصبح الحديث حوله يخلق جدلا، حول كيفية خلق هذه المعرفة للقيمة داخل المنظمات، و من هنا برز مفهوم جديد و هو ما يسمى برأس المال الفكري، و الذي يدور موضوعه حول اللاملموسات داخل المنظمة، و التي يمكنها خلق قيمة، و التي من بينها: المهارات، المعرفة، الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة، شبكات المعلومات الداخلية، كذلك رضا الزبائن و ولائهم... الخ. و قد أجمع أغلب الباحثين على أن رأس المال الفكري يشتمل على مكونات بشرية، هيكلية، و علاقاتية.

إشكالية الموضوع:

يعتبر رأس المال الفكري بمثابة الكنز الخفي، و الذي يجب على كل المنظمات السعي إلى الوصول إليه، و اكتشافه، و من ثم معرفة كيفية العناية به، و معرفة سبل و وسائل تنميته و تطويره، لأنه يعتبر سر نجاح و تميز المنظمات، و هذا النجاح و التميز يتأتى كذلك من نجاح الاستراتيجية الكلية للمنظمة و لا شك، و الذي بدوره يتأتى من توفر عدة شروط، من بينها تفعيل نظام الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. و يمكن اعتبار أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و رأس المال الفكري للمنظمة وجهان لعملة واحدة، و هي نجاح و تميز المنظمة. و في هذه الدراسة سنحاول دراسة كيفية تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على رأس المال الفكري و تنميته.

في ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تنمية رأس المال الفكري بمنظمات الأعمال عامة و

بالمركب الصناعي أنتيبوتيكال خاصة؟

الأسئلة الفرعية:

- ماذا يقصد بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟
- ماذا يقصد برأس المال الفكري وما هي مكوناته؟
- كيف تؤثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تنمية رأس المال الفكري؟

الفرضيات:

- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي الإدارة التي تختص بنظام الموارد البشرية و ذلك باستعمال استراتيجيات تدعم تحقيق الاستراتيجية الكلية للمنظمة؛
- رأس المال الفكري يتمثل في جميع الموجودات غير الملموسة في المنظمة و التي تمكن من خلق قيمة؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري.

تصاغ من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري.
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري.
- ❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري.

تصاغ من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- ❖ توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري.
- ❖ توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري.
- ❖ توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري.

أسباب اختيار الموضوع:

يمكن حصر أسباب اختيار الموضوع في النقاط التالية:

- ❖ الرغبة و الاهتمام الشخصي بدراسة متغيري الدراسة، و كون الموضوع يدخل ضمن التخصص؛
- ❖ الرغبة في اثراء الجامعة و المكتبة الجزائرية خاصة و العربية عامة بمرجع مهم في مجال مهم؛
- ❖ التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية و رأس المال الفكري بالمنظمات الجزائرية.

أهمية الدراسة:

تكتسي الدراسة أهميتها من حيث طبيعة الموضوع المتسمة بجدائته، وكذلك الأهمية المتزايدة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق و دعم الاستراتيجية الكلية للمنظمة. و كونها تعتبر من المداخل الإدارية الحديثة، و ضرورة اهتمام المنظمات بها. وكذلك تسليط الضوء على مفهوم رأس المال الفكري، و الذي لا تزال الدراسات لم تتفق على معنى موحد له، و كذلك نظرا للصعوبات التي تواجه المنظمات في طرق قياسه و إدارته، و هذا نظرا لطبيعته و خصوصيته فهو يعبر عن الجانب غير المادي في المنظمات. وتكمن أهمية الدراسة كذلك في البحث عن سبل تنمية رأس المال الفكري، و توضيح دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنميته.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة في مجملها إلى تحقيق الهدف الأساسي لها و هو دراسة مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري بمنظمات الأعمال، و الذي يندرج تحته جملة من الأهداف و هي:

- ❖ تحديد ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و الإحاطة بجميع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية؛
- ❖ التأصيل النظري لرأس المال الفكري و معرفة كيفية تنميته و تطويره و إدارته؛
- ❖ معرفة مدى تطبيق المنظمة قيد الدراسة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، و تحليل العلاقة بين هذا التطبيق و بين تنمية رأس المال الفكري.
- ❖ تقديم توصيات و مقترحات للمنظمات عموما و المنظمة قيد الدراسة خاصة، فيما يخص تنمية رأس المال الفكري، في ظل النتائج التي ستسفر عنها الدراسة.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي المناسب لعرض و وصف متغيري الدراسة بطريقة منهجية، كما تم الاعتماد على التحليل الاحصائي في دراسة حالة باستخدام برنامج الرزمة الاحصائية (SPSS)، وقد اتبعنا كذلك المنهج الاستنباطي، حيث يعتمد هذا الأخير على الاستدلال من العام إلى الخاص، حيث قمنا بدراسة لإدارة الموارد البشرية بصفة عامة ثم توصلنا إلى أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعبر عن أحدث تطور لإدارة الموارد

البشرية، وصولاً إلى الحديث عن رأس المال الفكري. كما تم اتباع المنهج الاستقرائي، و الذي ينتقل فيه الباحث من الجزء إلى الكل، حيث قمنا بتعميم النتائج المتحصل عليها من عينة الدراسة على مجتمع البحث.

الدراسات السابقة:

1- موساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال

الفكري كميزة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر،

2015.

جاءت هذه الدراسة للإجابة على الاشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن لنموذج التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات أن يساهم في المحافظة على تميز رأس المال الفكري؟ توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من بينها أن هناك أساليب مختلفة للمحافظة على رأس المال الفكري، مثل: تحويل المعرفة و التي تعتبر من أهم الأهداف قصد المحافظة على ذاكرة المنظمة، و ذلك برسمة المعارف و الكفاءات.

2- بربطل فطيمة الزهراء، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري دراسة حالة: مؤسسة

سوناطراك، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل م د) في علوم التسيير، جامعة محمد

خيضر - بسكرة، الجزائر، 2016.

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري، و هذا عن طريق الإجابة على الاشكالية التالية: ما أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري؟ و قد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من بينها: أن مكونات رأس المال الفكري تحتاج في تكوينها إلى مستوى معين من التعلم التنظيمي أكثر من مستوى آخر.

3- ميسون علي عبد الهادي، رأس المال الفكري و دوره في جودة الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على

برنامج التربية و التعليم بوكالة غوث و تشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة"، رسالة مقدمة

ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة و الإدارة، جامعة الأقصى غزة، فلسطين،

2017.

هدفت الدراسة إلى التعرف على رأس المال الفكري و دوره في جودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية و التعليم بوكالة غوث و تشغيل اللاجئين في قطاع غزة، و ذلك بالإجابة على الاشكالية التالية: ما هو دور رأس المال الفكري في جودة الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في برنامج التربية و التعليم بوكالة غوث و تشغيل اللاجئين في قطاع غزة؟ توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من بينها: وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين مكونات رأس المال الفكري و جودة الأداء المؤسسي.

4- يوسف بودلة، تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل متطلبات التسيير و تحديات بيئة و أنشطة المؤسسات العمومية الاستشفائية دراسة حالة:المركز الاستشفائي الجامعي بني مسوس- الجزائر، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2016.

هدفت الدراسة إلى الإجابة على الاشكالية التالية: هل تسهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل المتطلبات الأساسية في مواجهة تحديات بيئة و أنشطة المركز الاستشفائي الجامعي بني مسوس؟ و قد توصلت الدراسة إلى جمل من النتائج من بينها: عدم وجود أبعاد استراتيجية لادارة الموارد البشرية بالمركز الاستشفائي الجامعي، و غياب متطلبات تطبيق الادارة الاستراتيجية.

5- واكلي كلتوم، دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة "دراسة تطبيقية على المؤسسات الجزائرية-حالة مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدية-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد -تلمسان-، الجزائر ، 2015 .

هدفت الدراسة إلى الاجابة عن الاشكالية التالية: كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلال استراتيجياتها المختلفة أن تؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة؟ و قد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من بينها: وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية تدريب الموارد البشرية و بين الميزة التنافسية.

6- سعيد بن عبيد بن نمشة، استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة و امكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية و الأمنية بمدينة الرياض، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الأمنية و المدنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة، و ذلك من خلال الاجابة على الاشكالية التالية: ما استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي يمكن تطبيقها لمواجهة تحديات العولمة في المنظمات المدنية و الأمنية بمدينة الرياض؟ و قد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج من بينها: الحاجة إلى ايجاد استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة.

7- بودية فاطمة، بن واضح سنوسي عائشة، أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء

المؤسسة-دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز- ، مقال مقدم لمجلة البحوث و الدراسات التجارية، المجلد3، العدد1، مارس2019.

هدفت الدراسة إلى الاجابة على الإشكالية التالية: ما تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على

تحسين أداء مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالشلف؟ و قد تم التوصل إلى أن الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تؤثر على أداء المؤسسة من خلال الأبعاد الرئيسية لها، و المتمثلة في مختلف الاستراتيجيات التي تقوم بها المؤسسة في كل ما يتعلق بالموارد البشري.

8- بن قايد فاطمة الزهراء، دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات

الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مركب السيارات الصناعية برويبة 2008-2012 SNVI

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2011.

هدف البحث إلى الاجابة على الاشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أن

تنمي و تطور الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية برويبة؟ و قد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، تصب في مجملها على أن المورد البشري هو العنصر الأساسي للميزة التنافسية التي يمكن تنميتها من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد و الكفاءات.

9- Mohammed Marwan Al Agha, **Intellectual Capital and its Impact on the Innovation. Emprical Study applied on the UNRWA Gaza field Office**, Master Degree, Business Administration program, Commerce Faculty, Islamic University- GAZA ,2012.

هدفت الدراسة إلى اكتشاف مفهوم رأس المال الفكري و عناصره، و اختبار العلاقة بينه و بين الابداع لدى العاملين في وكالة غوث و تشغيل اللاجئين. كما توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من بينها ضرورة اتخاذ اجراءات لتحسين مستوى رأس المال الفكري و مكوناته من خلال مقترحات تم عرضها في الدراسة، بالإضافة إلى وجود علاقة ايجابية بين مكونات رأس المال الفكري الثلاثة و الابداع لدى العاملين.

10- Andreea Bordianu, Intellectual capital measurement implications for organizational and market performance, PhD Candidate, Centre of Advanced Studies in Finance, Leds University Business School, University of Leeds, 2014 .

هدفت هذه الدراسة إلى فهم و إزالة الغموض حول كيفية خلق رأس المال الفكري للقيمة للمنظمات، خاصة و أنه من المنظور المحاسبي فإنه يصعب قياسه. كما أظهرت الدراسة أنه من الناحية المحاسبية يمكن تصور رأس المال الفكري و شرح الآليات التي من خلالها يمكن لعناصره من خلق قيمة للمنظمة، و لكن وجهة النظر هذه تواجه صعوبات. و من أجل النهوض بقياس رأس المال الفكري و علاقته بالأداء يجب تقبل فكرة أن أدوات القياس الحالية لا تستطيع استيعاب بعض الجوانب "اللينة، الخفية" لرأس المال الفكري.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

نلاحظ أنه في الدراسات السابقة بأن أحد المتغيرين يكون إما متغير داخلي أو خارجي. حيث نجد مثلاً في الدراسة الأولى تم اعتبار رأس المال الفكري متغير تابع و ربطه بمتغير التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات، و الدراسة الثانية كذلك اعتبر رأس المال الفكري متغير تابع و تم ربطه بمتغير التعلم التنظيمي، أما بالنسبة للدراسة الثالثة فقد تم اعتبار رأس المال الفكري كمتغير مستقل و ربطه بالجودة. و هناك دراسات تطرقت إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها متغير مستقل و ربطها بمتغيرات أخرى مثل تحسين الأداء، الميزة التنافسية... تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تطرقت إلى دراسة متغيرين مهمين بطريقة لم يتم تناولها من قبل، حيث تهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري بالمنظمات.

حدود الدراسة:

- ❖ الحدود الموضوعية: جاءت الدراسة في محاولة للربط بين متغيرين و هما: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و رأس المال الفكري
- ❖ الحدود الزمانية: تتمثل الحدود الزمانية للدراسة في الفترة الممتدة بين سنة 2019 إلى غاية سنة 2022.
- ❖ الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية في كون الدراسة تعرضت إلى دراسة المركب الصناعي أنتيبوتيكال من مجمع صيدال.

مصطلحات الدراسة:

المصطلح	التعريف الإجرائي
إدارة الموارد البشرية	ذلك النظام الذي يختص بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية عن طريق مجموعة من الأنشطة. وذلك لتحقيق أهداف المنظمة ككل.
الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة و التي تترجم على شكل برامج و استراتيجيات موجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، (و هذا التغيير يبرر بالتحول من الإدارة التقليدية للموارد البشرية إلى الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية)، بهدف تدعيم و تحقيق الاستراتيجية الكلية للمنظمة.
رأس المال الفكري	هو تلك الموجودات غير الملموسة في المنظمة التي تمثل الحد الفاصل في نجاح المنظمات و احداث المزايا التنافسية، و المتمثلة في موارد بشرية و هيكلية و علاقاتية.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين، و فصل تطبيقي، و كذا مقدمة عامة و خاتمة عامة كما يلي:

- ❖ المقدمة: تم فيها تقديم الدراسة و العناصر المنهجية و الأطر المحددة؛

- ❖ **الفصل الأول:** و قد تناولنا فيه دراسة المتغير المستقل، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث تعرفنا على الدور الاستراتيجي للموارد البشرية بعدما ألقينا بنظرة عامة حول إدارة الموارد البشرية و الادارة الاستراتيجية، و بعدها الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- ❖ **الفصل الثاني:** و قد تناولنا فيه المتغير التابع، رأس المال الفكري، حيث تطرقنا فيه إلى التأصيل النظري لرأس المال الفكري، و أيضا تنمية رأس المال الفكري عن طريق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- ❖ **الفصل الثالث:** و تم فيه التطرق إلى الدراسة الميدانية، حيث تم التعريف بالمنظمة قيد الدراسة، و كذا التحليل الاستراتيجي، و واقع رأس المال الفكري بالمنظمة قيد الدراسة، كما تم في هذا الفصل المعالجة الاحصائية للاستبيان و اختبار فرضيات الدراسة.
- ❖ **الخاتمة:** و تضم مختلف نتائج الدراسة، و كذلك مقترحات و آفاق للدراسة.

الفصل

الأول: الإطار

الاستراتيجي لإدارة

الموارد البشرية

تمهيد:

حضيت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بإهتمام الكثير من الباحثين في علم إدارة الموارد البشرية، كونها تعبر عن أحدث تطور في إدارة الموارد البشرية، و لأن كل المنظمات سواء كانت ربحية أو غير ربحية تسعى إلى تحقيق التميز في الأداء و الجودة في المخرجات سواء سلعا أو خدمات، خاصة في ظل البيئة الدائمة التغير، أصبح لزاما على المنظمات أن تسعى إلى بلوغ أهدافها عن طريق رسم رسالة واضحة، و رؤية مستلهمة، و هذا يتأتى بانتهاج منهج الادارة الاستراتيجية. و لأن المورد البشري هو أهم مورد في المنظمة، كان لإدارة الموارد البشرية دور مهم في المنظمة، لهذا وجب على المنظمات اتباع منهج الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الذي يعتبر داعما للإدارة الاستراتيجية للمنظمة. و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، يتضمن كل منها ثلاثة مطالب كما يلي:

المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية.

المبحث الثالث: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

المبحث الرابع: الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: مدخل لادارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية أهم وظيفة بالنسبة لكل منظمة كونها تتمم بالعنصر البشري، حيث أن إدارة الموارد البشرية مرت على تطورات عدة، كما نجد كثيرا من التعاريف لادارة الموارد البشرية و هذا حسب اختلاف الباحثين و المفكرين، و من حيث مداخل دراستها، و هذا ما سنراه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية و التطور التاريخي لها

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

مما تجدر الاشارة إليه هو أن لمفهوم إدارة الموارد البشرية وجهتي نظر، الأولى النظرة التقليدية و الثانية هي النظرة الحديثة. بالنسبة لوجهة النظر التقليدية ، فأصحاب هذه الوجهة يرون أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنظمات، و تقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية، و من أمثلتها حفظ معلومات عن العاملين في ملفات و سجلات معينة، و متابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور و الانصراف و الاجازات و صرف المرتبات¹. أما فيما يخص وجهة النظر الحديثة فهي تعتبر أن إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الادارية في المنشآت و لا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق و الانتاج و المالية لأهمية العنصر البشري و تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنظمات². و لقد تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية، و نجد منها:

"إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تنتج عنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة و العاملين فيها"³.

نلاحظ ان هذا التعريف حصر مفهوم ادارة الموارد البشرية على انه مجموعة قرارات متسلسلة خاصة بالعلاقات الوظيفية داخل المنظمة.

كما تعرف على أنها: " أحد فروع الادارة و التي تعرف بأنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالا امثل، عن طريق التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة للوصول الى هدف محدد"¹.

¹ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 19.

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار اسامة، الاردن، 2001، ص 05.

³ محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الایعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الاساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة - هندرة، دار الرضوان للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص 36.

الفصل الأول: الإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

نلاحظ أن هذا التعريف أعطى مفهوماً أوسع من التعريف السابق حيث لم يتكلم عن المورد البشري فقط بحد ذاته، وإنما كيفية استغلال الموارد الأخرى عن طريق المورد البشري، وهذا عن طريق المرور بعمليات الإدارة الأربعة و من ثم الوصول إلى الهدف المنشود.

كما تعرف أيضاً بأنها: "مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل الوظائف، والاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وترقيتهم، ونقلهم، وتصميم هيكل أجورهم، وتدريبهم، وتوفير سبل الأمن والسلامة لهم"².

نلاحظ من هذا التعريف أنه أكثر تخصصاً ودقة، حيث ركز على الأنشطة التي يمكن أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية.

كما يعرف المعهد البريطاني إدارة الموارد البشرية بأنها "مسؤولية كافة هؤلاء الذين يديرون أفراداً، كذلك هي وصف لعمل هؤلاء المتخصصين في هذا المجال وأنها الجزء من الإدارة المختصة بالأفراد العاملين وبعلاقاتهم داخل المشروع وهي تطبيق ليس فقط في مجال الصناعة أو التجارة بل في كافة مجالات التوظيف"³.

من خلال هذا التعريف، نلاحظ أنه يربط إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا، وأن هذه الإدارة يجب توافرها في مختلف المنظمات مهما كان نوعها وحجمها. كما أنه بالإطلاع على التعاريف السابقة لإدارة الموارد البشرية، نجد أنه يمكن تحديد تعريفين متميزين لمصطلح "إدارة الموارد البشرية"، حيث يصف الأول مجموعة من الأنشطة الإدارية، بينما يشير الثاني إلى نهج خاص لتنفيذ تلك الأنشطة⁴.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن إدارة الموارد البشرية هي ذلك النظام الذي يختص بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية عن طريق مجموعة من الأنشطة المتمثلة في التوظيف، والتعيين والتدريب، وتقييم الأداء، وتصميم الأجور، والتحفيز. وذلك لتحقيق أهداف المنظمة ككل.

¹ حسام إبراهيم حسن، الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية ناشرون و موزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص123.

² نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري و حالات عملية، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2013، ص24.

³ لمقابلة حمزة، إدارة الموارد البشرية و عملية التغيير، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010، ص12.

⁴ Derek Torrington and all, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, sixth edition, Pearson Education, England, 2005, p23.

ثانيا: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

مرت إدارة الموارد البشرية بسلسلة من الأحداث وصولاً إلى مفهومها الحالي¹ و من أهم هذه الأحداث و المراحل نذكر ما يلي:

1.2- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: يجزم الكثير من الباحثين أن مرحلة ما قبل الثورة الصناعية نقطة البداية في تطور الفكر الإداري و كذلك إدارة الموارد البشرية²، ولقد تميزت هذه المرحلة بممارسة الانسان الأعمال اليدوية البسيطة و التي استطاع الانسان من خلالها تحقيق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية، التي تكفيه لمواصلة الحياة و البقاء³، فلم يكن في هذه الفترة نظام للعمالة، حيث كان ينظر إلى العامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل يبيعه و يشتريه شأنه شأن أية سلعة، ثم ما لبث أن ظهر بعد نظام الرق هذا، نظام الصناعة المنزلية، فظهرت فئة تملك الخبرة و المهارة، و أصبح العامل يعمل مقابل أجر محدد يسمح له بالحياة الكريمة⁴.

2.2- مرحلة الثورة الصناعية: أدى التطور الصناعي الذي رافق الثورة الصناعية في بدايات القرن السابع عشر، إلى التقليل من حجم الاعتماد على العنصر البشري و طاقاته، و ازداد التوجه نحو الآلة و الماكنة، إضافة إلى التركيز على رقابة و تخصيص الأعمال⁵. كما تميزت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية و الفلسفية لإدارة الأفراد⁶. و مع مساوئ الثورة الصناعية و جب على العمال الإتحاد في مواجهة أصحاب الأعمال، و ظهر ذلك على شكل انتفاضات عشوائية، ثم اضطرابات منظمة، ثم ما لبثت ان تكونت اتحادات و نقابات عمال، تطالب بحقوقهم، و تتفاوض باسمهم فيما يتعلق بالاجور، و ساعات العمل، و نحوها⁷.

3.2- مرحلة القرن العشرين: اتسمت هذه المرحلة بظهور مجموعة من التيارات و المدارس الادارية من بينها:

¹ عبد الرحيم ناصر أحمد عمر، إدارة الموارد البشرية باستخدام نظم معلومات و علاقتها باتخاذ القرار دراسة ميدانية على بعض الاتحادات و الاندية الرياضية بالجمهورية اليمنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في نظرية و منهجية التربية البدنية تخصص إدارة الموارد البشرية و تسيير المنشآت، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016، ص 26.

² حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار حامد، الاردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 20.

³ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، الاردن، 2007، ص 21.

⁴ نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

⁵ قصي فحطان خليفة، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية و الفندقية، دار المعتز، الأردن، 2015، ص 70.

⁶ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سبق ذكره، ص 21..

⁷ نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 28.

1.3.2- حركة الادارة العلمية لفريدريك تايلور F.TAYLOR: من المفاهيم التي جاءت بها حركة الادارة العلمية قد أبرزت أهمية العمل لزيادة فاعلية ادارة الموارد البشرية من خلال تطبيق مبادئ جديدة في تنظيم العمل،دراسة الوقت و الحركة، و تحديد الأسلوب الأمثل (one best way) ¹ . من أهم مرتكزات هذه المدرسة مايلي²:

1. تطوير أحسن طريقة للعمل؛
2. التطوير الشخصي للعمال؛
3. التقارب و الامام بأحسن طريقة للعمل و للعمال المتكويين و المدربين؛
4. التعاون الضيق بين المسيرين و الأفراد غير المسيرين،تعاون يقتضي تقسيم العمل.

و من الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة انها أهملت الجانب الانساني،مما ادى إلى ظهور مدارس أخرى.

2.3.2- حركة العلاقات الانسانية بزعامة التون مايو ELTON MAYO: نتيجة للانتقادات الموجهة لمدرسة الحركة العلمية،ظهرت حركة العلاقات الانسانية،و ذلك من خلال البحوث و الدراسات التي أجراها كل من "التون مايو" و "فرتز لزيبكر" من جامعة "هارفارد" في مصانع "هاوثورن" في الفترة (1923-1930)³. لقد كانت نظرية العلاقات الانسانية اول من سعى لفهم مواقف العمال و اتجاهاتهم،و الاهتمام بالجماعات غير الرسمية و كذلك العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة،حيث كان من اهم اسهاماتها اكتشاف التنظيم غير الرسمي الذي لا يظهر في الهيكل التنظيمي للمنظمة... كما تؤكد هذه النظرية على ضرورة خلق مناخ مناسب لاقامة روابط متينة بين الأفراد و علاقات جيدة بين الرؤساء و المرؤوسين⁴.

¹ قضي قحطان خليفة،مرجع سبق ذكره،ص71.

² نبق بوبكر،الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لادارة التغيير و تحقيق الميزة التنافسية،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية،جامعة الجزائر3، الجزائر، ص20.

³ بلقاسم الحاج،أثر التغيير التنظيمي على عمال وظيفة ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز - سونلغاز-،رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع،جامعة الجزائر2-أبو القاسم سعد الله-،الجزائر،ص129.

⁴ نفس المرجع السابق،ص130.

3.3.2- مدرسة العلوم السلوكية: مع ظهور هذه المدرسة تطورت ممارسات ادارة الموارد البشرية لكي تواكب

تطور العلوم السلوكية، و قد نشطت العديد من الدول في اصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين المنظمة و العاملين¹.

4.2- مرحلة ظهور أخصائي الأفراد: بعد ظهور و انتشار نظام المصنع و انشاء المشروعات و المنظمات

الكبيرة،و التي بدأت تنمو في أحجامها، من حيث تزايد عدد العاملين،و توسع المنظمات و تعدد عملياتها و تعقدتها،برزت أهمية وجود أنشطة متخصصة للإشراف على تشغيل العاملين،و من أول الوظائف كانت وظيفة التعيينات،التي تطورت لتشمل أنشطة الاستقطاب و الاختيار و التعيين².و تجمع هذه المرحلة فترة ميلاد وظيفة الأفراد و نموها³،حيث انه قبل سنة 1914 لم تكن وظيفة ادارة الموارد البشرية كما هي عليه الآن في الواقع، ادارة الموارد البشرية كان يديرها ارباب العمل انفسهم،لان الظروف التي أدت الى ظهور و بروز ادارة الموارد البشرية كفرع علمي مستقل، تعود إلى نهاية الحرب العالمية الاولى مباشرة و كان ذلك متداخلا و مترابطا بتحولات الجهاز الاقتصادي لتلك الفترة⁴. و قد سمي مسؤول الوظيفة على العموم بمدير الأفراد،لكن ظهرت تسميات أخرى له و هي: مدير العلاقات الانسانية، مدير العلاقات الصناعية، مدير العلاقات الاجتماعية،مدير علاقات العمل⁵.

5.2- ادارة الموارد البشرية الحديثة: و تسمى بمرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية، في هذه المرحلة توسع نطاق

الاعمال التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية حيث تضمنت تدريب و تنمية العمال و وضع برامج لتحفيزهم و ترشيد العلاقات الانسانية و ليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية و ضبط حضورهم و انصرافهم و الاعمال الروتينية⁶.و مع مطلع الثمانينات من القرن الماضي تغير مصطلح ادارة الافراد الى ادارة الموارد البشرية،هذا التغيير ليس فقط في الاسم بل في مضمون عمل و دور هذه الادارة في المنظمة حيث تغير دورها من منفذ لسياسات الموارد البشرية الموضوعة من قبل الادارة العليا الى دور المخطط و المنفذ في نفس الوقت،و أصبحت لديها

¹ نادر أحمد ابو شيخة،مرجع سبق ذكره،ص29.

² محمد جاسم الشعبان،محمد صالح الابعج،مرجع سبق ذكره،ص33.

³ نيق بويكر،مرجع سبق ذكره،ص21.

⁴ طارق هابة،الاتصال و تنمية الموارد البشرية في ظل ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الورود للروائح و العطور بالوادي،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم الاعلام و الاتصال،جامعة الجزائر3،الجزائر،2018،صص161-162.

⁵ نيق بويكر،مرجع سبق ذكره،ص21.

⁶ خلاصي مراد،اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الاطارات في العمل دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ و الكبريت مركب 18 فيفري،ملكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس و علوم التربية و الأروطونيا،جامعة منتوري - قسنطينة،2007،ص94.

الفصل الأول: الإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

استراتيجية خاصة بما تعمل على تحقيق استراتيجية المنظمة¹. وهذا الجدول يلخص مراحل تطور إدارة الموارد البشرية:

الجدول رقم(01): مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	المرحلة الخامسة	المرحلة السادسة	المرحلة السابعة
مرحلة ما قبل الثورة الصناعية	مرحلة الثورة الصناعية	مرحلة التطور العلمي للإدارة العلمية	مرحلة حركة العلاقات الانسانية	مرحلة مدرسة العلوم السلوكية	مرحلة ظهور أخصائي الأفراد	مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية مطلع ثمانينات القرن الماضي
نقطة البداية لتطور إدارة الموارد البشرية	ظهور البدايات الفكرية و الفلسفية لإدارة الأفراد	إبراز أهمية العمل و هذا بتطبيق مبادئ تنظيم العمل،دراسة الحركة و الوقت،تحديد الأسلوب الامثل	الاهتمام و السعي لفهم مواقف العمال و اتجاهاتهم	اعتبار سلوك العاملين هو جوهر العمل الاداري الذي يتمثل في التخطيط، التنظيم،التوجيه و الرقابة	تجمع هذه الفترة ميلاد وظيفة الأفراد و نموها	توسيع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية (تدريب، تنمية العمال،برامج التحفيز)
إدارة الموارد البشرية في هذه المراحل هي ممارسات تمارس على الفطرة و ضمن مجالات مختلفة أو ضمن علوم أخرى.			إدارة الموارد البشرية في هذه المراحل علم مستقل، و قد مر بتطور كبير وصولا إلى ما هو عليه الآن.			

المصدر: عبد العزيز بدر الندوي، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية، دار المسيرة، الطبعة

الأولى، الأردن، 2009، ص25. (بتصرف)

¹ طارق هابة، مرجع سبق ذكره، ص163.

الفصل الأول: الإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني: وظائف و أهداف إدارة الموارد البشرية

أولاً: وظائف ادارة الموارد البشرية

اختلفت تقسيمات وظائف ادارة الموارد البشرية حسب تعدد مشارب الباحثين في علم الادارة، كما أن هناك من يسميها بأنشطة ادارة الموارد البشرية.

أول تقسيم هو التقسيم وفق هدف كل وظيفة و يتم في هذا التقسيم تسمية كل وظيفة بالهدف المراد منها و من ثم يتم تحديد الأنشطة التي تدخل ضمن ذلك الهدف، فنجد: وظائف خاصة باجتذاب القوى البشرية و تضم مجموعة الوظائف مثل: تخطيط العمل، تخطيط القوى البشرية، الاختيار و التوظيف. و وظائف لها علاقة بالحفاظ على الموارد البشرية، ووظائف لها علاقة بتطوير الموارد البشرية. أما التقسيم الآخر، فهو التقسيم وفق الأقسام، أي ربط كل نشاط بالقسم الذي سيتم على مستواه القيام بمهام كل وظيفة و الجدول التالي يوضح ما سبق ذكره¹

الجدول رقم(02):وظائف ادارة الموارد البشرية

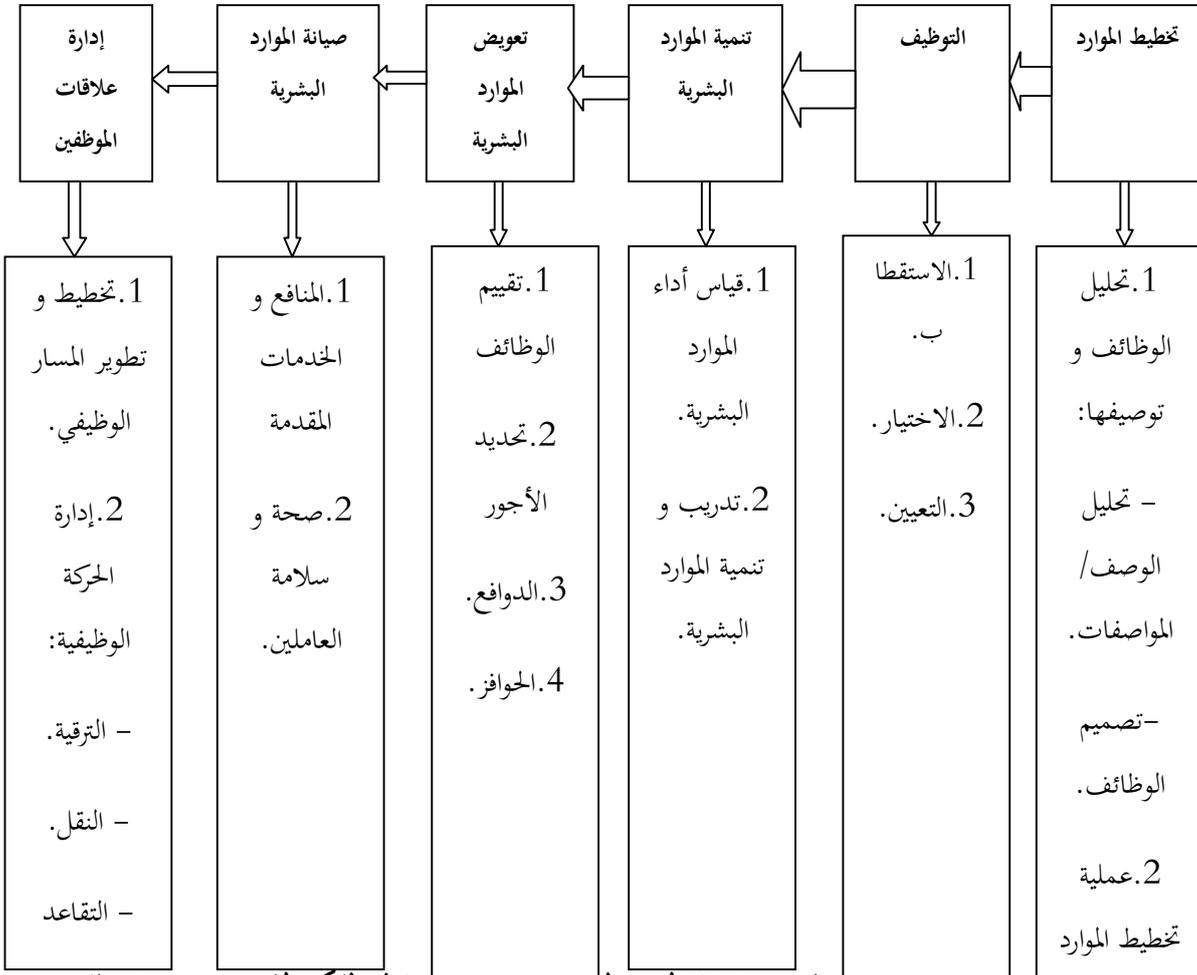
وظائف الموارد البشرية وفق الأقسام	مسميات الوظائف وفق أهدافها
- وظائف خاصة بقسم التوظيف.	- وظائف خاصة باجتذاب القوى البشرية.
- وظائف خاصة بقسم علاقات العاملين	- وظائف لها علاقة بالحفاظ على القوى البشرية.
- وظائف خاصة بقسم التدريب.	- وظائف لها علاقة بتطوير القوى البشرية.
- وظائف خاصة بوحدة الصحة و السلامة.	
- وظائف خاصة بقسم البحوث.	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مانع سبرينة، مرجع سبق ذكره، ص22.

كما أن الوظائف الأساسية للموارد البشرية يظهرها الشكل الموالي:

¹ مانع سبرينة، اثر استراتيجي تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من جامعات الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر، 2015، ص21. (بتصرف)

الشكل رقم(01): عملية إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال



المراجع: يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية فضاءاً معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر و

التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 106.

❖ تخطيط الموارد :

1. تحليل الوظائف و توصيفها: يقصد بتحليل الوظائف هي العملية النظامية في دراسة و جمع المعلومات المرتبطة بالعمليات و المسؤوليات الخاصة بالوظيفة بغرض تحديد و وضع الوصف الكامل لها و شروطها أو محدداتها¹. كما يقصد بتصميم العمل بأنه تلك العملية التي تصبو نحو تحديد محتوى الوظيفة و طريقة أدائها، و علاقتها بالوظائف الأخرى، وتعتبر هذه العملية من الوظائف المركزية لإدارة الموارد البشرية فهي تمثل الخطوة الأولى

¹ شوقي جباري، شرقي خليل، اشكالية تأهيل و تدريب الموارد البشرية في المصارف الاسلامية، مقال مقدم مجلة التنظيم و العمل، جامعة معسكر، المجلد الأول، العدد الثالث، 2012، ص 62.

الفصل الأول: الإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

التي تبنى عليها جميع الوظائف الأخرى¹. كما أنه يتم تحديد نتائج تحليل الوظائف في الوصف الوظيفي، و هي تحدد وظيفة معينة كما تعد كتابة التوصيفات الوظيفية لعمال الانتاج و الموظفين و المشرفين على الخط الأول ممارسة راسخة إلى حد ما².

2. عملية تخطيط الموارد البشرية: يكون التخطيط في المنظمات كامنا في تقديراتها بالاحتياجات من الموارد البشرية المتنوعة سواء بالعدد أو التخصص المطلوب في أقسام المنظمة³، و هو مفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية و العرض المتوفر و ذلك من أجل ضمان الحصول على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما و نوعا للابقاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلا⁴. وتتبع عملية تخطيط الموارد البشرية بالمنظمة المراحل التالية⁵:

1. مرحلة تقدير و تحليل أهداف و خطط المنظمة؛

2. دراسة و تحليل بيئة المنظمة؛

3. التقديرات المستقبلية للاحتياجات؛

4. معالجة النقص و الفائض من اليد العاملة في المنظمة.

❖ التوظيف:

1. الاستقطاب و الاختيار: تهتم وظيفة الاستقطاب بالبحث عن العاملين في سوق العمل، و تصنيفهم و ذلك من خلال طلبات التوظيف و الاختبارات و المقابلات الشخصية، و غيرها من الأساليب، و هذا ضمنا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، فجوودة عملية التوظيف ما هي إلا محصلة التوفيق بين الشخص الموظف و المنصب المراد شغله⁶، كما أن نطاق هذه الوظيفة يتحدد فيما يلي⁷:

¹ فالخ عبيد الله الخوان الخوالده،مدى تطبيق مهام ادارة الموارد البشرية في القطاع الصحي الأردني الخاص،مقال مقدم لمجلة الاستراتيجية و التنمية، جامعة مستغانم،المجلد7، العدد13،2017،ص38.

² Manmohan Joshi ,HUMAN RESOURSE MANAGEMENT ,1dt edition,bookboon.com,2015,p27.

³ ابراهيم عباس الحلالي،تنمية الموارد البشرية و استراتيجيات تخطيطها،دار الفكر العربي،الطبعة الأولى،مصر،2013،ص62.

⁴ مدوري نور الدين،الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية- دراسة حالة "مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم"،مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،جامعة أبي بكر بلقايد،تلمسان،2011،ص27.

⁵ العبادي أحمد،أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمت و إدارة الصحة،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية،جامعة وهران،2013،ص29-30. (بتصرف)

⁶ مراد رايس،أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة: مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط،«DML»،مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،جامعة الجزائر3،الجزائر،2006،ص114.

⁷ لمن علوطي،أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على ادارة الموارد البشرية في المؤسسة،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير جامعة الجزائر،الجزائر،2008،ص150-151.

الفصل الأول: الإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

- تقدير إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية؛
- تحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية اللازمة للمنظمة؛
- اختيار الموارد البشرية، و اجراء الاختبارات اللازمة لانتقاء الكفاءات التي تتناسب مع إحتياجات المنظمة، وذلك عن طريق الاختبارات النفسية، و المقابلات الشخصية، و غيرها؛
- تعيين الأفراد في مناصب عملهم.

كما أن إدارة الموارد البشرية تعتمد في سياستها في التوظيف على مصدرين أساسيين لسد إحتياجاتها من اليد العاملة:

المصدر الداخلي: و يعتبر العمال داخل المنظمة أول ما يتم اللجوء إليه لتغطية النقص، لذلك يحدث استقطاب الأفراد بين الوحدات و الأجزاء في البناء من خلال الترقية، النقل و التحويل، أو عن طريق استدعاء الموظفين السابقين، أو أولئك الذين لم ينجحوا في اختبارات التوظيف السابقة¹.

المصدر الخارجي: و هم الأفراد الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم مع الوظائف المتاحة، و التي تتوقع المنظمة وجودها خلال فترة زمنية معينة². أي اختيار أنسب فرد لعمل معين من خلال المعرفة الدقيقة الشاملة للأعمال المختلفة و الواجبات التي يقوم بها الفرد في كل منها و الظروف التي يؤدي فيها هذا الواجب و الشروط و المؤهلات الواجب توافرها فيه حتى يستطيع أن يؤدي عمله بنجاح³.

2. التعيين: التعيين هو نتاج أو محصلة لعمليتي الاستقطاب و الاختيار و هو المكمل للعملية التي يتم بموجبها توجيه المورد البشري الجديد إلى وظيفته، حيث تتناسب مؤهلاته مع مواصفات الوظيفة الشاغرة، و يتم تعريفه بمسؤولياته و مهامه، أنظمة العمل و غيرها و عادة ما يجري التعيين لمدة معينة تختلف حسب درجة و نوعية الوظيفة المراد شغلها⁴. كما أن الهدف الرئيسي من التوظيف هو تعيين الشخص الذي يمكنه القيام بالمهمة التي تريد

¹ عريات منير، إدارة الموارد البشرية و مشكلة العقلنة في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بشركة الاسمنت لحامة بوزيان S.C.H.B قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008، ص135.

² أحمد جابر حسنين، الإدارة الفعالة للموارد البشرية (دليل المدير المحترف)، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، مصر، 2014، ص53.

³ لمقابلة حمزة، مرجع سبق ذكره، ص61.

⁴ أحمد لعربي، العقبي الازهر، دور وظائف ادارة الموارد البشرية في ارساء أخلاقيات المهنة دراسة ميدانية في مديرية التربية لولاية أدرار، مقال مقدم لمجلة الحقيقة، جامعة أدرار، المجلد 15، العدد الرابع، 2016، ص275.

الفصل الأول: الإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

شغلها بمستوى الأداء المطلوب، كما توجد خمسة أهداف أخرى للتوظيف و التي تؤثر على الطريقة التي تحقق بها الهدف الرئيسي، و هي¹:

- يجب أن يكون فعال من حيث التكلفة؛
 - لنكون عادلين؛
 - لتلبية الاحتياجات المستقبلية و كذلك المهام الحالية؛
 - أن تكون متسقة؛
 - لإدارة الوجه العام للمنظمة.
- ❖ تنمية الموارد البشرية:

1. قياس أداء الموارد البشرية: تهتم كل المنظمات بتقييم أداء موظفيها، و يتم ذلك عن طريق أساليب معينة، و غالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، و بغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء².

2. تدريب و تنمية الموارد البشرية: إن عملية تدريب الموظفين و الإداريين و العاملين في إدارة الموارد البشرية تساهم في القضاء على نقاط الضعف التي يعاني منها الموظفون و الإداريون و العاملون كما تعمل على التحسين و الرفع من مستوياتهم العلمية و الثقافية³. و يعرف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد مما يجعلهم يستخدمون طرقا و أساليب مختلفة في أداء الأعمال، و هذا يجعلهم يسلكون شكلا مختلفا بعد التدريب عن ما كانوا عليه قبله⁴. و هناك من يرى أن التدريب مرادف لمصطلح التكوين رغم أن التدريب لا يختلف عن التكوين ما عدا أن الأول يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها المورد البشري من قيم و مهارات و ثقافات و أفكار و معلومات، و الثاني يسري مفهومه على التعلم أيضا لكن في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لهذا فإن مصطلح التدريب هو الأكثر إستخداما⁵. و من المبادئ الأساسية للتدريب ما يلي¹:

¹ Eric Garner, **Rucrutment And Selection :Hiring The People You Want**,bookboon.com,2015,p10.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص30.

³ محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2012، ص79.

⁴ فايز الخاطر، استراتيجيات التدريب الفعال، دار أسامة، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص11.

⁵ ليلي بوحايد، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة، مقال مقدم لمجلة الباحث الاقتصادي، جامعة سكيكدة، المجلد3، العدد3، جوان 2015، ص50.

الفصل الأول: الإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

- الشرعية: بمعنى أن لا يخرج التدريب عن نطاق الأنظمة و القوانين المعمول بها في المنظمة؛
 - المنطقية: أي يجب تحديد الاحتياجات بكل واقعية و منطقية؛
 - التحديد: وجوب أن تكون أهداف التدريب محددة تحديدا دقيقا؛
 - القياس: أي أن أهداف التدريب يمكن قياسها؛
 - الشمول: بمعنى يجب أن يشمل التدريب كل أقسام و أعضاء المنظمة؛
 - التدرج: بمعنى التدرج في معالجة الأمور من البسيطة التي يقدر عليها العامل ثم الانتقال إلى الأمور الأكثر تعقيدا؛
 - المرونة: بمعنى تمتع برامج التدريب بالمرونة و القابلية للاستجابة لأي تغيير ممكن أن يحدث في بيئة الأعمال؛
 - المشاركة: لانجاح العملية التدريبية يجب أن تبنى على المشاركة بين كل المعنيين بالأمر و خاصة المدربين و المتدربين؛
 - النظرة المستقبلية: يكون التدريب متضمنا للمناصب التي يمكن ان يتقلدها العامل و الأعمال التي من الممكن أن يقوم بها.
- كما أن تنمية الموارد البشرية تعبر عن عملية زيادة المعرفة و القدرات و الكفاءات و المهارات لدى القوى العاملة القادرة على العمل في مختلف المجالات عبر عدة نشاطات بهدف رفع مستوى كفاءتهم الانتاجية لأقصى حد².

❖ تعويض الموارد البشرية:

تتعلق سياسات تعويضات الموارد البشرية بمكافأة الموارد البشرية في المنظمة من خلال نظم الدفع و المكافآت و الحوافز بمختلف أشكالها بهدف المساهمة في زيادة الانتاجية و الجودة، كما تستخدم لكسب موارد بشرية جديدة¹. و تتضمن ما يلي:

¹ فريد خميلي، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية- دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعناية-، مقال مقدم لمجلة الاستراتيجية و التنمية، جامعة مستغانم، المجلد4، العدد6، 2014، ص ص68-69.

² بلخضرة ناصيرة، و آخرون، تنمية الموارد البشرية رؤية لبناء رأس المال الفكري و توطين المعرفة بالجزائر، مقال مقدم لجلة الحقوق و العلوم و العلوم الانسانية- العدد الاقتصادي-، جامعة الجلفة، المجلد12، العدد الثالث، 2018، ص71.

الفصل الأول: الإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

1. **تقييم الوظائف:** وهي عملية شاملة لتقرير القيمة النسبية للمنصب، و ليس فقط من أجل إعداد سلم أجري عادل كما نلمسه لدى معظم المهتمين بهذا الموضوع².

2. **تحديد الأجور:** و هو التعويض المالي الذي يحصل عليه العاملون كنتيجة لتقديم خدماتهم للمنظمة و هو يعتبر حقا للعامل³. و تحدد قيمة كل وظيفة قياسا بالوظائف الأخرى لتحديد العدالة الداخلية و الخارجية و الوصول إلى أجور و رواتب كل وظيفة حسب استحقاقها⁴.

3. **الدوافع:** الدوافع هي محصلة لمجموعة عوامل ذاتية تتعلق بالفرد و عوامل خارجية و التي تحدد اتجاه السلوك لدى زمني معين، و توجد بعض الفروض التي تعكس دور الدافعية في توجيه السلوك أهمها:

- أن السلوك يسعى لتحقيق هدف معين؛

- أن السلوك هو نتيجة، بمعنى أن هناك أسبابا لكل سلوك؛

- أن السلوك يحفز أو يثار بفعل مؤثرات معينة ينتج عنها سلوك محدد⁵.

4. **الحوافز:** هي كل ما يتصل بتحفيز العاملين، و لاشك أن مفهوم الحوافز تبعا لذلك يكون واسعا بحيث يشمل الأجور الشهرية و المكافآت و الحوافز بمعناها الدارج، كما أنه يشمل الجوانب غير المالية كالمعاملة الحسنة و القيادة الصحيحة و المشاركة في اتخاذ القرارات⁶.

❖ صيانة الموارد البشرية:

نجد المنظمات تسعى إلى جعل المنظمة بيئة عمل آمنة و مريحة للجميع، و تسعى المنظمات أيضا إلى تقديم المزايا و الخدمات الإضافية للأفراد ليس مقابل عملهم و أدائهم فيها، و لكن بسبب عضويتهم في

¹ واکلي کلتوم، استراتيجيات و ممارسات ادارة الموارد البشرية و دوها في تحقيق الميزة التنافسية، مقال مقدم لمجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، المجلد 5، العدد الأول، 2014، ص 258.

² شوقي جباري، شرقي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 64.

³ بلقاسم الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 167.

⁴ سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الاردن، 2007، ص 46.

⁵ عبد الرحيم ناصر أحمد عمر، مرجع سبق ذكره، ص 65.

⁶ محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في ادارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، مصر، 2012، ص 77.

الفصل الأول: الإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

المنظمة، فالمنظمة لا تحتاج إلى أداء الأعمال بالمستوى المطلوب فقط، بل أنها تريد الاستمرارية في تحقيق رسالتها، لذا فهي تقدم لأعضائها الخدمات و المزايا للمحافظة عليهم و الحصول على ولائهم¹.

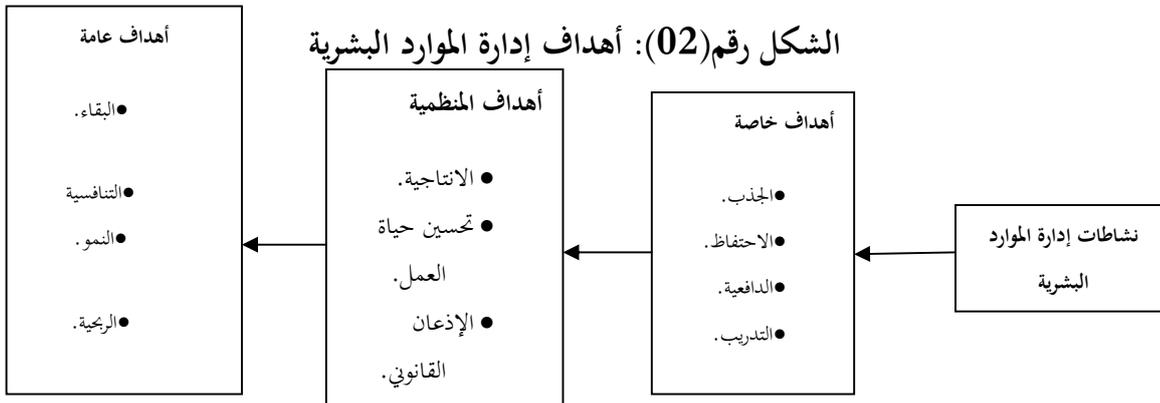
❖ إدارة علاقات الموظفين:

1. **تخطيط و تطوير المسار الوظيفي:** يعد أحد أهم الأنشطة لإدارة الموارد البشرية يعنى أساسا بتحقيق التطابق و التوافق بين الأفراد و الوظائف التي يشغلونها².

2. **إدارة الحركة الوظيفية:** تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، و بالخصوص فيما يمس النقل، و الترقية، التدريب. و يحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد، و نقاط الضعف لديه³.

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية

من خلال الاطلاع على وظائف إدارة الموارد البشرية تتضح لنا أن إدارة الموارد البشرية تقوم بجملة من الأنشطة من شأنها السعي إلى جذب المورد البشري و الاحتفاظ به، كذلك تدريبه و تحفيزه، و غيرها. تؤدي هذه النشاطات إلى تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة و من ثم تحقيق الأهداف العامة و الخاصة بكل منظمة، مثل البقاء و النمو... و الشكل الموالي يوضح ذلك:



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، 2005، الاردن، ص34.

¹ يحي عبد الرزاق ابو بكر الصوصاع، واقع تطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية في المستشفيات العامة بمدينة بنغازي، مقال مقدم لـمجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 11، العدد الثاني، 2018، ص26.

² بوزوين فيروز، تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، مقال مقدم لـمجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، جامعة سطيف، المجلد 13، العدد الرابع، 2018، ص53.

³ احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة الخامسة، مصر، 2001، ص30.

الفصل الأول: الإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

يمكن القول أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل في¹:

1. المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة؛
2. توظيف المهارات و الكفاءات عالية التدريب و المتحفزة؛
3. زيادة الرضا الوظيفي و تحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن؛
4. إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة؛
5. المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية و أخلاقيات العمل؛
6. إدارة و ضبط عملية "التغيير" لتعود بالمنفعة على كل من المنظمة و الموظف؛
7. السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد و هي المقدرة و الرغبة، حيث ان زيادة المقدرة يتمثل في برامج تدريب و تطوير العاملين، اما زيادة الرغبة فيتجسد في أنظمة الحوافز و برامج الصحة و السلامة.

كما يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية كما يلي:

- **الأهداف التنظيمية:** تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية و تطوير أدائهم، و يبقى المديرين مسؤولون عن أداء مرؤوسيههم كل في تخصصه، لقد وجدت إدارة الموارد البشرية لمساندة المديرين و مساعدتهم على تحقيق أهداف المنظمة².
- **الأهداف الاستراتيجية:** تقوم المنظمة من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي بتحديد ما ستقدمه في الأسواق، يحتم عليها مستوى عال من الجودة و الخدمة، و تعزيز الميزة التنافسية لمنتجاتها، و الذي يستمد منه إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأهداف الفرعية و التي هي:
 - تمكين المنظمة من جذب و اختيار عمالة على مستوى عال من القدرة و الالتزام؛
 - تهيئة مناخ تسود فيه علاقات منسجمة بين الإدارة و العاملين؛
 - تبني مدخل أخلاقي في إدارة العاملين يقوم على العدالة و تكافؤ الفرص³.

¹ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص13.

² بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الرياء، الأردن، 2008، ص16.

³ أحمد لعربي، الأزهر العقبي، مرجع سبق ذكره، ص272.

الفصل الأول: الإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

● **الأهداف الاجتماعية:** تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال و أكثرها انتاجية و ربحية مما يجعلهم سعداء، يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم و اقبالهم على العمل برضا و شغف و كل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع¹.

● **أهداف العاملين:** و تتمثل في ما يلي:

- العمل على تقدم و ترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل و باتقان و فعالية و هذا ما يرفع من دخلهم؛

- انتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية و تحاشي اللانسانية في معاملة الأفراد العاملين².

● **أهداف المنظمة:** و تتمثل فيما يلي³:

- الكفاءة و الفعالية؛

- النمو و التكيف و الاستقرار؛

- البقاء و الريادة؛

- تطوير و تنمية المهارات؛

- تحقيق الانتماء و الولاء.

المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية و مداخل دراستها

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

إن أهمية الموارد البشرية في المنظمات تنبع من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيها و لا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء و العطاء المتميز⁴. كما أن هناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية، و بين غيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى للمنظمة. فإدارة الموارد البشرية تزود إدارات الإنتاج و التسويق و

¹ علي عبد الله، مزباني أمين، مكانة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسات المغرب العربي، مقال مقدم لمجلة المدير، المدرسة العليا للاقتصاد و التسيير الرقمي، المجلد 4، العدد الثاني، ديسمبر 2017، ص 30.

² نفس المرجع السابق، ص 30.

³ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 14.

⁴ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري-تنموي-تكنولوجي-عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص 35.

الفصل الأول: الإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

الشؤون المالية و البحوث و التطوير، كل باحتياجاته من الأعداد و التخصصات المناسبة مع مراعاة طبيعة العمل و تخصصه، و مع أعباء العمل بكل إدارة، و مع جدول التنفيذ.¹

ثانياً: مدخل دراسة إدارة الموارد البشرية

توجد عدة نماذج لدراسة إدارة الموارد البشرية بالمنظمات من بينها:

❖ **المدخل الاستراتيجي:** يركز على استراتيجيات استقطاب و تشغيل العاملين وفق أهداف المنظمة كما أن إدارة الموارد البشرية تسهم بشكل واضح في اعداد و تنفيذ استراتيجية المنظمة². كما يتناول المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية المفهوم الاستراتيجي الخاص بالموارد البشرية في المنظمة. و يتضمن هذا المدخل ستة ركائز أساسية لا بد لإدارة المنظمة من استيعابها، و هذه الركائز هي³:

- 1- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية؛
- 2- الاعتراف بأهمية تأثير المنافسة و الطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية؛
- 3- التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل؛
- 4- التركيز على وضع الأهداف و صناعة الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيقها؛
- 5- يتعامل مع جميع العاملين في المنظمة بغض النظر عن كونهم يعملون بصورة دائمة أو مؤقتة؛
- 6- يتكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة و بقية الاستراتيجيات الوظيفية لها.

❖ **مدخل النظم:** يعتبر هذا المدخل إدارة الموارد البشرية كنظام مصمم للقيام بوظيفة إدارة الموارد البشرية و السعي إلى توفير المعلومات للمديرين لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بكفاءة و فعالية استخدام العنصر البشري و رفع مستوى أدائه في تحقيق أهداف المنظمة⁴.

❖ **مدخل الموارد البشرية:** يهتم هذا المدخل بتعظيم الانسان و النواحي المتعددة التي تحقق منفعة، فيدرس حاجات المورد البشري و يهتم بتنميته و تطويره بصفة مستمرة، إن جوهر هذا المدخل هو العنصر البشري (حاجاته و تصرفاته و ممارساته و كيفية تنمية و رفع كفاءته و فعاليته)⁵.

¹ أحمد جابر حسنين، مرجع سبق ذكره، ص41.

² كرم نايف العايدي، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجيات التدريب و التطوير وفق المنظور البيئي و التنظيمي، دار الأيام، الأردن، 2015، ص20.

³ عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الطبعة الثالثة، الأردن، 2009، ص13.

⁴ بلاغناس بركة، نظام معلومات الموارد البشرية و علاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية، مقال مقدم لمجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة، المجلد3، العدد التاسع، 2017، ص55.

⁵ يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص37.

❖ **مداخل المبادرة و المبادرة:** يعتمد هذا المدخل على حسن التوقع و الرؤية للتحديات قبل ظهورها و الاستعداد لمواجهتها، و وضع التصورات و الخطط لمجتمتها، و لهذا يهتم بتنمية الموارد البشرية و استمرار دراستها و تحليلها، و توقع متطلباتها من خلال الفكر الاستراتيجي و الابتكاري، و أعمال ملكة الحدس لدى القيادات التي تملك زمام الأمور الخاصة بالموارد البشرية كأئمن الموارد المتاحة للمنظمة¹.

المبحث الثاني: الادارة الاستراتيجية

تعتبر الإدارة الاستراتيجية وسيلة تنتهجها المنظمات لتحقيق أهدافها و بلوغ غايتها و تجسيد رؤيتها على أرض الواقع، و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

المطلب الاول: مفهوم الادارة الاستراتيجية

أولاً: الاستراتيجية

اشتقت كلمة الاستراتيجية (strategy) من الكلمة اليونانية (strategos) و هي تعني فن القيادة أو فن الجنرال (the art of generalship) و على هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية². و من الناحية اللغوية يمكن تعريف كلمة استراتيجية بأنها خطة أو سبيل للعمل و الذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل و بطبيعة الحال فإن هذا المفهوم لا يعكس المضمون العلمي للاستراتيجية، حيث لا يمكن دائماً تحديد تلك الأعمال ذات الأهمية الدائمة للمنظمة ككل³. و يبدو أن مفهوم الاستراتيجية في ميدان الأعمال ظهر بصورة واضحة في سنة 1951 عندما أشار Newman الى طبيعة و أهمية الاستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي⁴. و في الستينات وضع كل من "آنسوف و كريستيان و أندوز"، Ansoff, Christianser, Andrews الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي⁵.

¹ نفس المرجع السابق، ص37.

² زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، البازوري، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص24.

³ محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعنز، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص43.

⁴ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص47.

⁵ زيد منير عبوي، الإدارة الاستراتيجية، دار كنوز المعرفة، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص39.

الفصل الأول: الإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

الاستراتيجية هي نفس طويل يبدأ في الصياغة ثم التطبيق و التجديدات وفق ما تصبو إليه المنظمة، لتبلغ الاستراتيجية غايتها ينبغي أولاً تحديد العنصر المحرك ثم بناء هيكل استراتيجية و إيجاد عناصر حركة الأقسام المنسجمة مع بعضها و مع الادارة العليا بشكل واضح و دقيق¹.

ثانياً: الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية هي المقاربة المختارة لتحقيق الاهداف المرجوة في المستقبل، و قد عرفها "شاندرلر 1962" بأنها تحديد الاهداف و الغايات طويلة الأجل للمنظمة، و اعتماد مسارات العمل و تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ تلك الأهداف².

عرفها كل من Strickland و Thompson بأنها: "رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة و بيان غاياتها على المدى البعيد، و اختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل و المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية، ثم تنفيذ الاستراتيجية و متابعتها و تقييمها"³. كما عرف كل من جوش و جوليك Jauch a Glueck الإدارة الاستراتيجية بأنها: "الخطة الموحدة، المتفاعلة و الشاملة التي تربط المزايا الاستراتيجية للمنظمة بتحديات البيئة. و قد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة"⁴. كما عرفها روبرت Robert كما يلي: "الإدارة الاستراتيجية هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص و إدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها و الوصول إلى غايتها و أهدافها المنشودة"⁵.

و قد عرفها بوترر Porter على النحو التالي: "الإدارة الاستراتيجية هي الاختيار الصحيح للطريقة التي بها إنجاز الأنشطة المختلفة للمنظمة و التي تتميز عن طريقة المنافسين الآخرين، و ذلك من أجل رفع أداء المنظمة ككل"⁶.

¹ عبد المعطي الخفاف، مبادئ الادارة الحديثة منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية، دار دجلة، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص84.

² Michael Armstrong, ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE , 11th edition, kogan page, london and philadelphia, 2009, p26.

³ رضا خلاصي، مروج الإدارة الاستراتيجية، دار هومة، الجزائر، 2015، ص98.

⁴ نفس المرجع السابق، ص98.

⁵ ريفقة حروش، اقتصاد و تسيير المؤسسة، دار الأمة، الجزائر، 2013، ص155.

⁶ نفس المرجع السابق، ص155.

الفصل الأول: الإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

ثالثا: الفرق بين الإدارة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي

هناك العديد ممن يستخدمون مصطلح التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية على أنها مصطلح واحد، و هذا ليس صحيحا، فالتخطيط يتضمن صياغة الاستراتيجية أما الإدارة الاستراتيجية فهي أكثر شمولاً، حيث يكون التخطيط الاستراتيجي أحد أجزائها¹.

المطلب الثاني: مكونات الادارة الاستراتيجية

تعني عملية صياغة الاستراتيجية بوضع تحديدات لغايات المنظمة و اهدافها الرئيسية وهذا في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة²، و بغرض وضع و تجسيد الادارة الاستراتيجية و وضعها حيز التطبيق لابد من المراحل التالية:

❖ **التوجه الاستراتيجي:** يمكن النظر لتحديد الاتجاه الاستراتيجي وفق ثلاث مداخل كما هو موضح في

الشكل:

الجدول رقم(03):مدخل تحديد الاتجاه الاستراتيجي

التقييم	الوصف	المدخل
منظور لرؤية ابداعية متحررة من كل قيود الامكانيات و التهديدات.	يتم تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة من رسالة و قيم و رؤية وأهداف استراتيجية ثم القيام بالتحليل الاستراتيجي للبيئة.	المدخل الأول
منظور واقعي برغماتي.	يركز على التقييم و التحليل الاستراتيجي للموقف البيئي، يعتبر بداية العمليات الاستراتيجية.	المدخل الثاني
منظور شمولي تكاملي.	يرى أن تحديد الاتجاه الاستراتيجي و تقييم و تحليل البيئة يفترض أن ينطلقا من نظرة شمولية تأخذ بعين الاعتبار طبيعة التداخل و العلاقة فيما بينهما، بحيث تكون مخرجات احدهما مدخلات للأخرى.	المدخل الثالث

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع: طاهر محسن منصور الغالي، وائل نجاد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية:

منظور منهجي متكامل، دار وائل، الأردن، 2007.

و وفقا للمدخل الأول فإن التوجه الاستراتيجي يعني بإعداد المنظمة لرسالتها و اهدافها المستقبلية، و تحديد

رؤيتها و كذا قيمها و فلسفتها أولاً، ثم التحليل البيئي:

¹ طاهر محمود الكلاهد، إدارة و تنمية الموارد البشرية، دار عالم الثقافة، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص25.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، الادارة الاستراتيجية ادارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان، 2007، ص82.

❖ **الرسالة Mission** تعد عملية اعداد رسالة المنظمة أهم مرحلة في صياغة استراتيجيات المنظمة¹، و هي عبارة عن الفكر الذي يميز المنظمة عن مثيلاتها من المنظمات و الذي يحدد الغرض أو الأغراض من وجودها و الذي يضع الملامح الرئيسية للسلعة و السوق الذي تنشط فيه². و هي المبرر الاساسي لوجود المنظمة و التي تحدد مقومات بقائها و نموها و قبولها من قبل الأطراف ذوي العلاقة³، و تجيب الرسالة عن السؤال: من نحن؟ وماذا نريد؟، و يسمى البعض الرسالة بالمهمة⁴ Task، كما يصف مضمون الرسالة امكانيات المنظمة الحالية و يكون تركيزه على العملاء و الأنشطة و التكوين التجاري لها⁵.

❖ **القيم Values** و تمثل مجموعة المعتقدات و المبادئ الأخلاقية التي تكون ثقافة المنظمة و تحدد معايير السلوك فيها⁶.

❖ **الرؤية المستقبلية** هي رسم لوضع مستقبلي تطمح إليه المنظمة، و تعجز بإمكاناتها الحالية عن تحقيقه، و يتضمن الإشارة إلى الحاجيات غير المشبعة للزبائن، و الأسواق التي يمكن الانتشار فيها، و نوع التقنية المناسب، و الامكانيات الواجب تطويرها⁷.

❖ **الاهداف أو الغايات** يوجد ميل لاستخدام هذين المصطلحين مكان بعضهما، و يقصد بالاهداف الاستراتيجية الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة زمنية متوسطة إلى طويلة الامد، و يمكن أن تكون مالية أو غير مالية مثل تحقيق زيادة مئوية ما في الحصة السوقية، و نظريا ينبغي أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس⁸.

و الشكل الموالي يوضح لنا ترتيب مكونات الاتجاه الاستراتيجي:

¹ فلاح حسن عداوي الحسيني، الادارة الاستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2002، ص58.

² نادية العارف، الادارة الاستراتيجية "ادارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص25.

³ محمد عبد الوهاب حسن عشناوي، الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2014، ص34.

⁴ عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الادارة الاستراتيجية في القرن الحادي و العشرين النظرية و التطبيق، دار وائل، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص102.

⁵ نفس المرجع السابق، ص102.

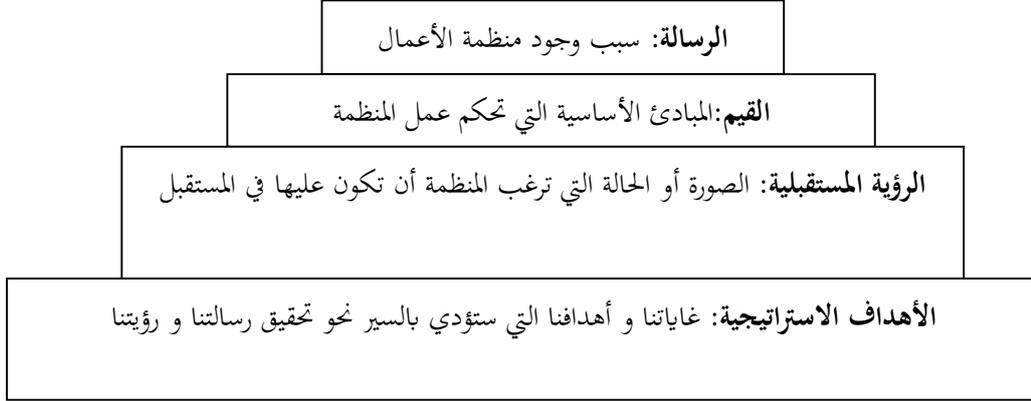
⁶ صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهن جلاب، الادارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج، الاردن، 2008، ص178.

⁷ بدر اوي يحي، أثر نظم المعلومات على الادارة الاستراتيجية "حالة بعض المؤسسات الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر3،

2015، ص47.

⁸ فيليب سالدر، ترجمة علا أحمد اصلاح، الادارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2008، ص27.

الشكل رقم (03): مكونات الاتجاه الاستراتيجي



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجد صبحي، مرجع سبق ذكره، ص185.

يوضح الشكل مكونات الاتجاه الاستراتيجي و شرحها بإيجاز، حيث تأتي الرسالة في قمة الهرم، تليها القيم و الرؤية المستقبلية، و في الأخير الأهداف الاستراتيجية، و التي تعمل على تحقيق ما سبق.

و يوجد في بعض المراجع من يضيف السياسات.

السياسات: تستمد من الاستراتيجية و تمثل آلية أو دليل لعملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية و عمليات تنفيذها، كما تمثل إطارا مرجعيا ينبغي الاقتداء به من قبل الأقسام و الأفراد في سعيهم لتنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة¹.

❖ التحليل الاستراتيجي للبيئة: يقصد بالبيئة في هذا الإطار أي قوى أو متغيرات داخلية أو خارجية عن المنظمة و التي تؤثر على مسارها في تحقيق مهامها المعلنة، أما التحليل البيئي فيقصد به كافة الدراسات و التحاليل للبيئة الخارجية سواء كانت عامة أو خاصة بالإضافة إلى البيئة الداخلية للمنظمة و التي تحتوي على العوامل و المتغيرات الممكن التحكم فيها و السيطرة عليها².

1- التحليل البيئي لعوامل البيئة الخارجية

بمراجعة أدبيات الادارة الاستراتيجية نجد أن البيئة الخارجية تنقسم إلى:

¹ بن فايد فاطمة الزهراء، دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مركب السيارات الصناعية برويبة SNVI2012-2008، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2011، ص24.

² أحمد شمس الدين بوعرار، أهمية الادارة الاستراتيجية للتكاليف في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة عينة من كبريات المؤسسات الاقتصادية الانتاجية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص23.

الفصل الأول: الإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

1.1- البيئة العامة: تعرف البيئة العامة على أنها جزء من البيئة الخارجية و تشمل العوامل و المتغيرات التي تؤثر على كافة المنظمات و ليس على بعضها¹. و الجدول التالي يوضح أهم المتغيرات في البيئة الخارجية:

الجدول رقم(04): المتغيرات المهمة في البيئة الخارجية

نوع المتغير	المؤشر
الإقتصادي	الناتج القومي الإجمالي، الدخل القومي، معدل النمو، متوسط دخل الفرد، معدلات الفائدة، معدل البطالة، التضخم و الانكماش، توفر الطاقة و كفاءتها...إلخ.
الإجتماعي	أنماط الحياة الإجتماعية، أنشطة الاستهلاك، معدل نمو السكان، معدلات الولادة و الوفاة، تكوين الأسرة...إلخ.
السياسي و القانوني	النظام السياسي، قوانين الحماية البيئية، قوانين حماية الحريات، الاستهلاك، الاتجاه نحو الاستثمار الخارجي، قوانين الاستخدام و الترفيات، قوانين الضرائب و الجمارك و التوظيف.
الثقافي	أنظمة التعليم، الخبرات، القيم الفردية و الجماعية، السلوك التغيير و التطوير...إلخ.
التكنولوجي	الانفاق على البحث و التطوير، حماية الاختراعات و الابتكارات، نقل التكنولوجيا، تحسين الإنتاجية من خلال التكنولوجيا...إلخ.
المعلوماتي و المعرفي	توفر الموارد المعرفية، توفر القيادات الاستراتيجية المعرفية، توفر أنظمة معلومات استراتيجية.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل مجده صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص258.

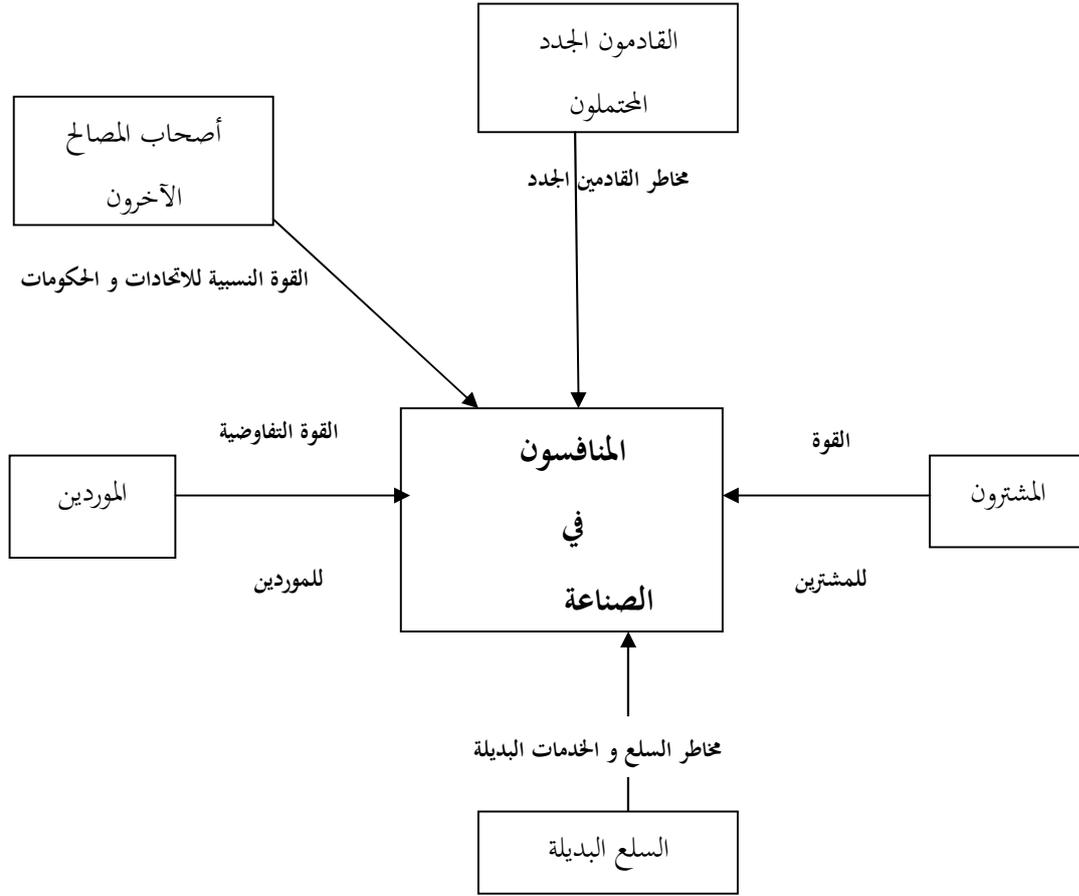
2.1- البيئة الصناعية: و تسمى كذلك بالبيئة التنافسية و البيئة الخاصة. إن البيئة التنافسية تتطلب الأخذ في

الاعتبار التغيرات التي تحدث في ملامح و خصائص المنافسين، أنماط قطاعية الأسواق، مدى دخول و خروج منافسين جدد، قوة العملاء و الموردين، مدى الالتزام بالتطوير و الابتكار في المنتجات الجديدة². و هو ما يعبر عنه بالقوى التنافسية الخمس لمايكل بورتر، و التي يوضحها الشكل التالي:

¹ منصور مجده اسماعيل العريقي، الإدارة الاستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الثانية، صنعاء، 2011، ص21.

² احمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، دار الجامعة، الاسكندرية، 2002، ص99.

الشكل رقم (04): القوى التنافسية لبورتر



المصدر: فلاح حسن عداوي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 84.

1.2.1-المشترتون: يمكن أن يؤثر العملاء على الصناعة من خلال قدرتهم على التفاوض بخصوص السعر، الجودة، آجال التسليم، الخدمة¹.

2.2.1-الموردون: يؤثر الموردون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع أو الخدمات المشتراة².

3.2.1- تهديد السلع البديلة: يعتبر تهديد المنتجات واحدا من أهم المخاطر التي تواجهها منتجات المؤسسات الصناعية، فالمعروف أن الكثير من منتج واحد قد يؤدي نفس الفرص للمستهلك، فالطائرة تؤدي نفس وظيفة الشاحنة فيما يتعلق بنقل السلع¹.

¹ سالم الياس، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية ببرج بوغريج، مقال مقدم مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 9، العدد، 2016، 15، ص 344.

² نفس المرجع السابق، ص 344.

4.2.1- المنافسون الجدد المحتملون: إن تهديد المنافسين المحتملين يتوقف على وجود عوائق في سبيل دخول الصناعة و رد الفعل المتوقع من المنافسة الحالية، لذلك يجب على المنظمة أن تدرس احتمال دخول هؤلاء المنافسين و مدى وجود عوائق أو تسهيلات تحول دون أو تساعد على دخول الصناعة².

5.2.1- أصحاب المصالح الآخرون.

و بصفة عامة فقد تعددت مداخل دراسة العوامل البيئية في أدبيات الإدارة الاستراتيجية حيث نميز بين:

-التحليل الشامل للعوامل البيئية الخارجية.

-تحليل البيئة الخارجية إلى عوامل مؤثرة بصفة عامة،و عوامل مؤثرة بصفة خاصة.

نلاحظ أن التحليل الثاني للبيئة الخارجية هو بصفة أدق.و ما يفيدنا في دراسة تحليل البيئة الخارجية هو

معرفة الفرص (o) opportunities التي تسنح لها،و التهديدات (T) threats التي تتعرض لها أو ترتب بها³.

2. التحليل البيئي لعوامل البيئة الداخلية

من خلال الاطلاع على الدراسات في مجال الإدارة الاستراتيجية نجد أن التحليل البيئي الداخلي يتناول من

خلال:

1.2- التحليل التنظيمي المستند إلى الموارد:

و هو تلك العملية التي تركز على تقييم الموارد الأساسية الضرورية للمنظمة لتمكينها من تحقيق ميزة

تنافسية،و يهتم هذا المنهج بحصر القدرات الجوهرية التي تتميز بها المنظمة،و يمكن تقييم كل مورد من موارد العمل

من خلال أربعة أبعاد هي قيمة المورد،و ندرته،و امكانية تقليده،و امتلاكه لاستثماره⁴.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور،مرجع سبق ذكره،ص73.

² حجازي اسماعيل،عبدإوي نوال،أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أو م ا ش- (بسكرة)،مقال مقدم لمجلة الباحث الاقتصادي،جامعة برج بوعريش،المجلد الثاني،العدد الأول،2015،ص64.

³ محمد عبد الوهاب حسن عشماوي،مرجع سبق ذكره،ص34.

⁴ عبد الباري ابراهيم درة،ناصر محمد سعود جرادات،مرجع سبق ذكره،ص164.

2.2- مدخل سلسلة القيمة:

قدم بورتر (porter 1985) في كتابه الشهير competitive advantage فكرة سلسلة المنافع كأسلوب لتقييم الإمكانيات الداخلية للمنظمة بالنظر إليها باعتبارها سلسلة من الأنشطة تهدف إلى خلق مجموعة من المنافع المنفصلة للعميل¹. أين قام بتقديم عناصر سلسلة القيمة القياسية و قام بتقسيمها إلى نشاطات أساسية و نشاطات داعمة للقيمة². كما يعد مفهوم الهامش بعدا أساسيا في نموذج بورتر، فالهامش هو القيمة المدركة من جانب عملاء المنظمة لمنتجاتها و خدماتها مطروحا منه التكاليف، فالمنظمة تنتج قيمة من خلال أدائها للأنشطة المختلفة³. و هي:

❖ الأنشطة الأساسية:

- و هي تضم الأنشطة التي تدخل في التكوين المادي للمنتج و ايصاله إلى المستهلك اضافة إلى خدمات ما بعد البيع⁴، و هي مكونة من أربعة أصناف كما يلي⁵:
- الامدادات الداخلية: و هي أنشطة مرتبطة باستلام، تخزين و توصيل المدخلات اللازمة للمنتج، و تشمل مناولة الموارد، المخازن، الرقابة على المخزون، و المراجعات إلى الموردين.
 - عمليات التشغيل: هي الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي و تشمل: التشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة و صيانة الآلات.
 - التسويق و المبيعات: هي أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي تمكن العميل من شراء المنتج، كما أنها تحفز على الشراء، و تشمل الاعلان، الترويج، رجال البيع، و العلاقات مع منافذ التوزيع و التسعير.
 - الخدمات: كل الأنشطة المرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج و تشمل خدمات التركيب، الاصلاح، التدريب، قطع الغيار و الأجزاء و تعديل المنتج.

¹ محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 2000، ص157.

² عبد الله جامع، امال رحمان، تحليل هيكل الصناعة النفطية باستخدام مدخل سلسلة القيمة، مقال مقدم مجلة الدراسات المالية و المحاسبية، جامعة الشهيد لخضر حمه الوادي، الجزائر، المجلد 8، العدد الأول، 2017، ص168.

³ أحلام سوداني، مكانة الابتكار في سلسلة القيمة للمؤسسة الاقتصادية تجربة شركة benetton، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، المجلد 15، العدد الأول، جوان 2015، ص232.

⁴ عبد الله جامع، امال رحمان، مرجع سبق ذكره، ص168.

⁵ أحلام سوداني، مرجع سبق ذكره، ص233.

الفصل الأول: الإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

❖ الأنشطة الداعمة للقيمة: و هي الأنشطة التي تساهم في تقديم الدعم للأنشطة الرئيسية من أجل خلق و تحقيق المزايا التنافسية¹، و تشمل على²:

- البنية الأساسية للمؤسسة: و تشمل العديد من الأنشطة مثل الادارة العامة، المحاسبة....

- إدارة الموارد البشرية: و هي تلك الأنشطة الضرورية التي تسعى إلى حسن الاختيار، التدريب، و تنمية الأفراد....

- تنمية التكنولوجيا: و تشمل كل الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتجات و تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة، و تدخل التنمية التكنولوجية في كل الأنشطة بمختلف مستوياتها، كما انها من أهم مكونات القدرة التنافسية للمنظمة في عصر العولمة و التطور التكنولوجي المذهل.

- التمويل و الشراء: تتعلق بالأنشطة التي تعمل و تساعد المنظمة على الحصول على المدخلات المطلوبة سواء كانت تتعلق بالمواد الأولية أو الآلات، و كل ما هو ضروري للمنظمة....

و الشكل الموالي يوضح نموذج سلسلة المنافع لبورتر:

الشكل رقم(05): نموذج سلسلة المنافع لبورتر

الخدمات المساعدة firm infrastructure			
إدارة الموارد البشرية human resource management			
التطوير و التكنولوجيا			
المشتريات procurement			
الخدمات services	التسويق و المبيعات Marketing & sales	العمليات operations	الامداد الداخلي In ground logistics

المصدر: مُجدّ أحد عوض، مرجع سبق ذكره، ص158. (بتصرف)

¹ المهدي هجالة صارة، درحون هلال، نموذج سلسلة القيمة كاستراتيجية لدعم ادارة تكاليف الجودة، مقال مقدم لـمجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة، المجلد3، العدد الأول، جوان 2018، ص359.

² غول فرحات، سلسلة القيمة و مساهمتها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، مقال مقدم لـمجلة دراسات في الاقتصاد و التجارة و المالية، مخر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر3، المجلد3، العدد الأول، 2014، ص ص 49-50. (بتصرف)

الفصل الأول: الإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

و الهدف من تحليل البيئة الداخلية بصفة عامة هو الوقوف على نواحي القوة و نواحي الضعف لدى المنظمة، و ذلك عن طريق تحليل كمية و نوعية الموارد المتاحة للمنظمة سواء المالية أو المادية أو البشرية أو التكنولوجية¹.

❖ **تحديد الموقف الاستراتيجي:** بعد القيام بعملية التحليل البيئي فإن المنظمة تصبح على علم بالفرص المتاحة و التهديدات الممكنة من خلال البيئة الخارجية، و معرفة نقاط القوة و الضعف من خلال التحليل البيئي الداخلي ينتج عن ذلك ما يسمى بالتحليل الرباعي SWOT. و تعتبر هذه الكلمة اختصاراً للكلمات التالية²:

– strengths نقاط القوة أو التميز؛

– weakness نقاط الضعف أو جوانب القصور؛

– opportunities الفرص المتاحة التي يمكن استثمارها أو الاستفادة منها؛

– threats التهديدات أو المعوقات التي تواجهها المنظمة.

❖ **البدائل الاستراتيجية:** إن دراسة البدائل الاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال تركز بكفاءة على كيفية المنافسة في صناعة معينة أو في قطاع معين من الأسواق بغرض تحقيق أقصى ميزة تنافسية و أعلى ربحية ممكنة³. و يمكن تصنيف البدائل الاستراتيجية كما يلي:

● البدائل الاستراتيجية على المستوى المحلي؛

● البدائل الاستراتيجية على المستوى الخارجي (الدولي).

و كل مجموعة يتم فيها توليد بدائل استراتيجية ضمن ثلاثة مستويات:

1. البدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة. (استراتيجيات المستوى العام corporate strategies)

2. استراتيجيات مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية business-unit strategies.

3. استراتيجيات المستوى الوظيفي functional strategies.

¹ مدوري نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 65.

² بجدة شهرزاد، استخدام بطاقة الأداء المتوازن و تحليل سوات swot في تطوير التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة قطاع الهاتف النقال بالجزائر، مقال مقدم لمجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد الرابع، العدد 3، 2019، ص 52-53.

³ نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية المفهوم، الأهمية، التحديات، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن، ص 217.

الفصل الأول: الإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

و كل مستوى من هذه المستويات يضم مجموعات من الاستراتيجيات، يمكن إنجازها فيما يلي:

الجدول رقم (05): مختصر لأهم البدائل الاستراتيجية

المستويات	البدائل الاستراتيجية
البدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة.	- استراتيجيات الاستقرار و الثبات - استراتيجيات النمو و التوسع. - استراتيجيات الانكماش و التراجع - الاستراتيجيات المركبة.
استراتيجيات مستوى وحدات الأعمال	- استراتيجية قيادة التكلفة - استراتيجية تمييز المنتج. - استراتيجية التركيز.
الاستراتيجيات الوظيفية	- استراتيجيات التسويق و الانتاج و العمليات - استراتيجيات البحث و التطوير. - استراتيجيات نظم المعلومات - استراتيجيات ادارة الموارد البشرية،....

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على أدبيات الإدارة الإستراتيجية.

و سوف يتم تناول هذه الاستراتيجيات بالتفصيل لاحقا.

❖ **الاختيار الاستراتيجي:** إن الاختيار الاستراتيجي يشير إلى العملية التي تتمكن الإدارة العليا من خلالها تحديد الخيار الاستراتيجي (strategic choice) من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة، و يمثل أفضل طريق للوصول إلى أهداف المنظمة¹. الخيار الاستراتيجي هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات و أولويات المنظمة و القادر على تجسيد أهدافها، من وجهة نظر صانعي القرار و المؤثرين فيه، أكثر من أي بديل آخر و الذي يمكن أن ينفذ بنجاح². كما أنه يجمع معظم الكتاب و الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية على أن المراحل التي يمر بها الخيار الاستراتيجي كالآتي³:

- تطوير و توليد البدائل الاستراتيجية؛
- تقييم البدائل على وفق معايير محددة؛
- اختيار البديل المناسب.

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة و المنافسة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الاردن، 2004، ص 201.

² نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 218.

³ بدر اوي يحي، أثر جودة المعلومات على مراحل عملية الخيار الاستراتيجي، مقال مقدم مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد 5، العدد الثاني، 2014، ص 87.

الفصل الأول: الإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

❖ تنفيذ الاستراتيجية: تختص بتحويل و ترجمة الاستراتيجيات و السياسات إلى تصرفات من خلال البرامج و الموازنات و الاجراءات، و هذه العمليات تتطلب تغيرات داخل الثقافة التنظيمية، و الهياكل و نظم الادارة داخل المنظمة ككل¹. و تعد هذه المرحلة من أصعب المراحل بفعل ما تتطلبه من دقة التطابق مع خطط المرحلة السابقة و تشمل هذه المرحلة الأنشطة التالية²:

3. توفير الظروف الملائمة و وضع الهياكل التنظيمية المناسبة؛

4. إعداد و استخدام الخطط و السياسات التنفيذية الملائمة؛

5. تخصيص و تفعيل الموارد و الكفاءات؛

6. إعداد الصياغة المصاحبة لعملية التنفيذ لمختلف الأنشطة الاستراتيجية.

❖ الرقابة الاستراتيجية: تهدف الرقابة الإستراتيجية إلى مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع، بغرض معرفة مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المرسومة، و إن عملية الرقابة الاستراتيجية حتى و إن كانت آخر مرحلة في الإدارة الاستراتيجية، إلا أنها عملية مستمرة لا تكون في نهاية التنفيذ³. وتمر الرقابة الاستراتيجية بالمراحل التالية⁴:

1. صياغة و وضع المعايير التي سيعتمد عليها في الأنشطة الرقابية و عملية قياس الأداء الاستراتيجي؛

2. قياس الأداء الفعلي و مقارنته مع النتائج المتوقع الحصول عليها؛

3. اتخاذ الاجراءات التصحيحية عند وجود انحرافات واضحة بين الأداء الفعلي و المخطط.

المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإستراتيجية و أهميتها

أولاً: أهداف الإدارة الإستراتيجية

تصبو الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق التفوق على نفسها و من ثم على المنافسين و الحد من تأثيرهم على حصة المنظمة في سوق العمل، و زيادة قيمة المنظمة في أعين الزبائن و حملة الأسهم و المجتمع ككل و في سبيل ذلك تسعى المنظمة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- وجود نظام الإدارة الإستراتيجية يتكون من خطوات و إجراءات محددة يشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي؛

2- تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة حيث يوجد المعيار الذي يساعد على اتخاذ القرارات؛

¹ مجّد هاني مجّد، مرجع سبق ذكره، ص 58.

² أحمد شمس الدين بوعرار، مرجع سبق ذكره، ص 24.

³ بدر اوي يحيي، اثر نظم المعلومات على الإدارة الاستراتيجية "حالة بعض المؤسسات الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص 61.

⁴ فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 230.

الفصل الأول: الإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

3- تهيئة المنظمة داخليا باجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي و الاجراءات بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية؛

4-زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية و التنسيق و الرقابة و اكتشاف الأخطاء¹.

ثانيا: أهمية الإدارة الإستراتيجية

يمكن حصر أهمية الإدارة الاستراتيجية في النقاط التالية²:

- 1- التحسين من قدرة المنظمة في التعامل مع المشكلات المتوقعة و الطارئة؛
- 2- العمل على أن تكون قرارات المنظمة جماعية و بالتالي سوف تزيد من حماس العاملين على المشاركة؛
- 3- تتطلب مشاركة العاملين و هو ما يثير دافعيتهم للعمل و الانجاز؛
- 4- تعمل على الحد من مقاومة التغيير و هي تعني تحقيق الفهم و الاقناع، كما تعني توليد الالتزام الأخلاقي و التعهد بالتنفيذ، و بالتالي تأييد عمليات التغيير؛
- 5- تساعد على وضوح الرؤية المستقبلية من خلال توقع الأحداث المستقبلية و التنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة في المستقبل؛
- 6- تحقق التفاعل البيئي في المدى الطويل، و هذا مهم جدا، فالمنظمات تعيش في وسط بيئات متغيرة و ديناميكية، و هذا سوف يحقق للمنظمة نوع من الاستقرار من خلال عملية التحليل البيئي؛
- 7- التخصيص الفعال للموارد و الامكانيات، و هو ما يساعد المنظمة على معرفة امكانياتها و ما لديها من موارد بشرية أو مادية و توجيهها الوجهة الصحيحة، و بالتالي الحد من الهدر و الاسراف.

المبحث الثالث: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تعتبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أحدث تطور لادارة الموارد البشرية، وتسمى إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة عن طريق وضع إدارة استراتيجية خاصة بالموارد البشرية، تعمل ضمن تحقيق الاستراتيجية الكلية.

¹ أيمن حسن الديراوي، أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي و أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مقال مقدم لمجلة الاقتصاد و المالية، جامعة الشلف، المجلد 05، العدد الأول، 2019، ص 16.

² مطلق مجّد الدوسري، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و دورها في اعداد القيادات المستقبلية، المنظمة العربية للتنمية الادارية جامعة الدول العربية، مصر، 2019، ص 29.

المطلب الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها: "عملية إتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية، و تدعيم إستراتيجية المنظمة و تحقيق أهدافها الإستراتيجية"¹. و تتجه المنظمات المعاصرة إلى إعداد إستراتيجية عامة للموارد البشرية تتضمن الغايات و الأهداف و السياسات و التوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية باعتبارها معبرة عن الإختيارات الجوهرية التي تتناسب مع التوجهات الاستراتيجية العامة للمنظمة². كما تعرف أيضا على أنها رسم سياسة تعامل المنظمة مع العنصر البشري في العمل، و كل ما له علاقة بشؤونه الخاصة بحياته الوظيفية في عمله و ذلك بواسطة ممارسات جديدة و معاصرة تتماشى مع استراتيجياتها العامة في ظل البيئة التي تعيشها³. كما أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تغطي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المعتمدة من طرف المنظمة و تحاول التحكم في تأثيرها على الأداء⁴.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي عبارة عن مجموع القرارات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة و ذلك بالتركيز على الموارد البشرية⁵. و يمكن أن نلاحظ أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تتصف بما يلي⁶:

¹ بودية فاطمة، بن واضح سنوسي عائشة، أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة-دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز-، مقال مقدم مجلة البحوث و الدراسات التجارية، جامعة الجلفة، المجلد 3، العدد 1، مارس 2019، ص 113.

² سعيد بن عبيد بن نمشة، استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة و امكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية و الأمنية بمدينة الرياض، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه في الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص 88.

³ سلمى رزق الله، مساك أمنية، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و دورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مقال مقدم مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، المجلد 2، العدد السابع، مارس 2017، ص 305.

⁴ Zorlu Senyuçel, MANAGING THE HUMAN RESOURCE IN THE 21ST CENTURY, 1st edition, bookboon.com , 2014, p19.

⁵ أبو القاسم حمدي، التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة دراسة حالة مديرية الصيانة (سوناطراك) بالأغواط (سنة 2011)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013، ص 104.

⁶ يوسف بودة، التغيير التنظيمي بالمؤسسات العمومية الاستشفائية دراسة حالة: المركز الاستشفائي الجامعي بني مسوس-الجزائر-، مقال مقدم مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر، المجلد 4، العدد الأول، 2014، ص 132.

الفصل الأول: الإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

- نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات و المهارات البشرية، و ذلك عن طريق انتهاز استراتيجيات ملائمة و برامج مناسبة تعمل على استغلال كل الطاقات و الامكانيات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمنظمة.
 - تعتبر استراتيجية إدارة الموارد البشرية خطة طويلة الأجل تتكون من مجموعة من الأنشطة على شكل برامج و استراتيجيات تتعلق بالعنصر البشري داخل المنظمة، حيث تنسجم مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة، و هي تهدف إلى خلق قوة عمل فعالة و قادرة على تحقيق متطلبات النشاط الاستراتيجي داخل المنظمة.
 - و تشير أيضا إلى مجموعة الاستراتيجيات و الخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، و التي تعمل على تدعيم استراتيجية المنظمة التي تهدف إلى مواجهة التغيرات البيئية.
- فالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة و التي تترجم على شكل برامج و استراتيجيات موجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية،(و هذا التغيير يبرر بالتحول من الإدارة التقليدية للموارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية)،بهدف تدعيم و تحقيق الاستراتيجية الكلية للمنظمة.
- كما أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تختلف عن المدخل التقليدي في إدارة الموارد البشرية ، و هذا ما سيبينه الجدول الموالي:

الفصل الأول: الإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

الجدول رقم(06):الفرق بين الإدارة الإستراتيجية و المدخل التقليدي في إدارة الموارد البشرية

عوامل المقارنة	مدخل الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	المدخل التقليدي لإدارة الموارد البشرية
1- التخطيط و تصميم الاستراتيجية Planning and strategy forulation	تساهم في تصميم الخطة الاستراتيجية التنظيمية عن طريق ربط و تكامل وظائف الموارد البشرية مع استراتيجية المؤسسة.	أنها تنحصر فقط في التخطيط التشغيلي أو التنفيذي.
2- السلطة Authority	ذات وضع و سلطة مرتفعة المستوى للقيادة العليا للأفراد(مثلا نائب رئيس الموارد البشرية).	يوفر وضع و سلطة متوسطة(على سبيل المثال مدير إدارة الأفراد.
3- النطاق scope	أنها تهتم و تركز على جميع المديرين و العاملين.	أنها تركز بصفة مبدئية على العمالة اليومية/التشغيلية و العاملين الإداريين.
4- اتخاذ القرار	أنه يركز و يتضمن اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	أنه يركز و يتضمن اتخاذ القرارات التشغيلية فقط.
5- التكامل	تكامل تام مع الوظائف التنظيمية الأخرى:على سبيل المثال:التسويق- التمويل- الشؤون القانونية،الانتاج،...إلخ.	تحقيق تكامل يتراوح ما بين المتوسط و البسيط بين الوظائف التنظيمية المختلفة.
6- التنسيق	التنسيق بين كافة أنشطة الموارد البشرية (التدريب،الاختيار و التعيين.العدالة و المساواة في الفرص الوظيفية).	لا تتضمن أي نوع من التنسيق بين وظائف الموارد البشرية.

المصدر:مُحَمَّدُ مُحَمَّدُ إبراهيم،إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية،الاسكندرية،2008،ص150.

ثانيا: التغيرات التي طرأت على وظائف إدارة الموارد البشرية:

في ظل تبني الادارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية فإنه قد طرأ تغيرات على وظائف إدارة الموارد البشرية نذكر منها ما يلي:

1- **وظيفية تصميم العمل و توصيف الوظائف:** تغير مفهوم وظيفة تصميم العمل من مجرد تحديد واجبات و مسؤوليات وظائف المنظمة و المواصفات و الشروط الواجب توافرها في العناصر البشرية التي ستشغل هذه

الفصل الأول: الإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

الوظائف، إلى إعادة هيكلة العمل، أو كما يطلق عليها البعض "هندسة العمل" من أجل ان توفر وظائف المنظمة لشاغليها عناصر الاقبال على العمل و الحماسة، و التحفيز بأشكاله المختلفة¹.

2- وظيفة تكوين الموارد البشرية:

● **تخطيط الموارد البشرية:** ارتبط تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية مستقبلا بشكل مباشر بحاجة استراتيجية المنظمة من هذه الموارد من حيث نوعياتها و مواصفاتها، فقد أصبحت عملية التقدير هذه ملازمة تماما لمتطلبات استراتيجية المنظمة طويلة الأجل².

● **الاستقطاب و الاختيار:** تبنى على أساس استقطاب و اختيار العنصر البشري متعدد المواهب و المهارات و القدرات و الامكانيات و التي تمكنه من العمل في وظائف متعددة داخل المنظمة، فأسلوب العمل الحديث يقوم على العمل الجماعي عن طريق فرق العمل وليس على العمل الفردي الذي كان سائدا في الماضي³.

● **التدريب:** تغيرت النظرة الى التدريب فقد كان ينظر إليه على أنه نشاط مؤقت عند الضرورة فقط، و يتسم بالحدودية، فالنظرة للتدريب اليوم مكونة من ثلاثة عناصر مستمرة هي: تعلم، تدريب، تنمية يلزم جميعها حياة الفرد في المنظمة منذ تاريخ تعيينه حتى تركه العمل فيها⁴.

3- **وظيفة التحفيز:** بعد تغير أسلوب أداء العمل من أسلوب قائم على العمل الفردي إلى أسلوب قائم على العمل الجماعي يعتمد على فرق العمل، أصبح من الضروري استبدال أساليب التحفيز القديمة بأساليب تتماشى مع هذا الأسلوب الجديد المعاصر، حيث تطلب هذا الأسلوب من إدارة الموارد البشرية تصميم و اعداد سياسة تحفيز جديدة تقوم على الحفز الجماعي، و أن تتناسب و تتماشى مع التوجه الحديث المعاصر، الذي لا يعد الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة أجرة لدى المنظمة، بل يعدها شريكة فيها⁵.

4- **وظيفة تقييم الأداء:** أصبح تقييم الأداء الذي كان يعمل به في السابق و المصمم على أساس تقييم الجهد الفردي متقادما، فقد تم استبداله بنظام جديد يعتمد على تقييم الجهد الجماعي، و باستخدام معايير تقييم أداء جديدة و هي: التكلفة، الجودة، الوقت، خدمة العملاء و مدى رضاهم⁶.

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص75.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص79.

³ مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص76.

⁴ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص80.

⁵ مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص77.

⁶ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص81.

الفصل الأول: الإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

5- وظيفة علاقات العمل: يقوم النظام الجديد في علاقات العمل على تحقيق أقصى درجة من التعاون و التنسيق و الوفاق بين المنظمة و النقابات الممثلة للعاملين، تكون درجة الثقة عالية فيما بينهما، و لقد أصبح هذا النظام الجديد جزءا من استراتيجية المنظمة و ادارة الموارد البشرية¹.

6- وظيفة التعويضات: لقد تغيرت فلسفة التعويضات من اعتبارها تكلفة أو نفقة جارية إلى استثمار له عائد، على أساس أن التعويضات تمثل أحد أهم أنواع الحفز الانساني المالي، الذي يخلق الدافعية للأداء الجيد، و تحقيق الجودة المطلوبة التي ترضي الزبائن، و خفض التكاليف و زيادة الانتاجية².

ثالثا: خصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تتميز الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بعدة سمات و مميزات نذكر من بينها ما يلي³:

- تهتم بالجانب الاستراتيجي، إضافة إلى الجانب التنفيذي الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المنظمة؛
- اعتبار الموارد البشرية موردا استراتيجيا؛
- ضرورة الربط بين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة و تحقيق التكامل بينهما؛
- ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بما تضمنه من فرص و تهديدات، كذلك البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة أو نواحي ضعف؛
- النظر للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي و تنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء.

كما أن الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تحقق عددا من الفوائد للمنظمة نذكر منها ما يلي⁴:

- تساهم في إنجاز الأهداف للمنظمة و بقائها؛
- دعم و تنفيذ استراتيجيات الأعمال للمنظمة؛

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص78.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص82.

³ محمد سمير أحمد، الادارة الاستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص25.

⁴ زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و أداء العاملين و أثرها على أداء المنظمات "دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن" رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص21.

الفصل الأول: الإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

- تساعد على خلق الميزة التنافسية للمنظمة و المحافظة عليها؛
- التحسين من القدرة على الاستجابة و الابتكار في المنظمة؛
- زيادة عدد الخيارات الاستراتيجية الممكنة و المتاحة للمنظمة؛
- المشاركة في التخطيط الاستراتيجي و التأثير على الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة؛
- تفعيل التعاون بين قسم إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين.

رابعا: الموارد البشرية كميزة تنافسية

قد تسعى بعض المنظمات إلى زيادة الحوافز لمواردها البشرية إذا أرادت أن تتميز بالولاء و قوة الانتماء و الالتزام بما يمكنها من زيادة إنتاجيتها و تحسين أدائها بتكلفة أقل، و الدور المعاصر لإدارة الموارد البشرية يتجسد في تحقيق الانسجام بين العمل اليدوي و العمل الآلي و استقطاب و اختيار أفضل الموارد البشرية الذين لديهم المهارة و القدرة على الابداع و التغيير و التطوير لمراحل العمل، و استخدام التقنية الحديثة لتحسين إنتاجية الموارد البشرية¹. و يرى بورتير Porter في إطار تحليله للنشاطات الداخلية لمنظمات الأعمال المسؤولة عن خلق القيمة أن الموارد البشرية مسؤولة عن خلق القيمة، و أن تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية عن طريق تنمية الكفاءات و تحفيز المستخدمين، و بالتالي فإنها تعتبر عاملا حاسما في تطوير الميزة التنافسية، و في المقابل تسعى منظمات الأعمال إلى الاهتمام بتطوير تسيير الموارد البشرية من أجل الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية و أداء تميزي في وسط الاعمال².

خامسا: القدرات اللازمة لتفعيل الدور الاستراتيجي للموارد البشرية

لتفعيل الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، يجب توافر مجموعة من القدرات و هي³:

1. فهم مجال النشاط:

- الفهم الكلي لمجال نشاط المنظمة؛

¹ مطلق مجّد الدوسري، مرجع سبق ذكره، ص47.

² بلال شيخي، سامية فكري، الميزة التنافسية و فعالية التسيير و التشخيص الاستراتيجي و دورهما في تحقيق تسيير استراتيجي للموارد البشرية مع ضرورة تامين هذا الدور للنهوض بأداء منظمات الأعمال الجزائرية، مقال مقدم لـ مجلة معارف، جامعة البويرة، المجلد9، العدد17، 2014، ص219.

³ رجم خالد، تيقاوي العربي، قريشي خير الدين، تحليل العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية و الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مقال مقدم لـ مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد05، العدد الأول، 2019، ص ص 829-830.

الفصل الأول: الإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

- توفير معلومات دقيقة تمكن من المعرفة الواسعة بمجال النشاط و تساعد في اتخاذ قرارات منطقية لدعم الخطة الاستراتيجية للمنظمة؛

- مدير الموارد البشرية يجب أن يكون قادرا على حساب التكلفة و العائد لكل بديل (تقليل التكاليف، البديل الأمثل).

2. القدرة على امتلاك المعرفة المهنية و الفنية:

- التجديد المستمر للمعارف في مجال إدارة الموارد البشرية؛

- الاطلاع الواسع و المعرفة بأحدث الأساليب و البرامج التي تشكل مصدرا لخلق قيمة مضافة للمنظمة؛

- القدرة على تقييم هاته الأساليب و البرامج و استخدام ما ينفع المنظمة.

3. القدرة على إدارة عمليات التغيير:

- القدرة على تشخيص المشكلات و تطبيق استراتيجيات التغيير و تقييم النتائج؛

- القدرة على إدارة التغيير و الحد من مشاكل مقاومته؛

- التقليل من حدة الصراع و عدم وضوح الأدوار و المهام بين الأفراد لتنفيذ الخطط و البرامج الخاصة بالتغيير.

4. القدرة التكاملية:

- أن يتوافر مسؤول الموارد البشرية على نظرة شاملة على الرغم من أهمية التخصص، بمعنى أهمية التعرف على

كيفية احداث التوافق بين الأنشطة المختلفة للموارد البشرية و الاطلاع على تأثيراتها المتداخلة لتحقيق الفعالية؛

- يجب أن يمتلك مسؤول الموارد البشرية القدرة على احداث التكامل بين مجالات القدرات الثلاث؛

- يجب أن يكون لمدير الموارد البشرية دور ملموس في اعداد الاستراتيجية العامة للمنظمة.

المطلب الثاني: خطوات إعداد الإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية

إن إستراتيجية الموارد البشرية هي عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية و التي تعمل على

تجسيد و تحقيق تكيفه مع الظروف البيئية المحيطة ، كما أنها جزء من إستراتيجية المنظمة، تتصل و تتفاعل معها

لتحقيق أهدافها الإستراتيجية¹. و تتكون استراتيجية ادارة الموارد البشرية من النقاط التالية¹:

¹ واكلي كلنوم، دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة "دراسة تطبيقية على المؤسسات الجزائرية-حالة مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدة-"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان-الجزائر، 2015، ص77.

الفصل الأول: الإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

- 1- دراسة العوامل البيئية العامة المحيطة بالمنظمة و بنظام الموارد البشرية؛
- 2- وضع أهداف نظام الموارد البشرية ، و ذلك بما يدعم الأهداف العامة للمنظمة و يعمل على تحقيقها؛
- 3- وضع الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية و التي تدعم تنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة؛
- 4- وضع الخطط الوظيفية و السياسات و البرامج الزمنية الخاصة بنظام الموارد البشرية و التي تدعم تنفيذ الاستراتيجية؛
- 5- تقييم استراتيجية الموارد البشرية و الخطط و السياسات الخاصة بها و مستوى الخدمة، و رضا المستفيدين منها.

أولاً: دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة و بنظام الموارد البشرية

تمثل البيئة الخارجية (فرصاً أو مخاطر) فيما يتعلق بالموارد البشرية في المنظمة ، و ذلك من حيث توفر العمالة أو الموارد البشرية المؤهلة و المطلوبة في سوق العمل، و قوانين العمل و العمال، و الوضع الإقتصادي و العوامل الديموغرافية، و التكنولوجيا، الأمر الذي ممكن أن يؤثر على قيام الإدارة بمهامها في مجالات عدة منها تخطيط الموارد البشرية، و التوظيف، و التدريب، و التعويض، و علاقات العمال².

ثانياً: وضع أهداف إدارة الموارد البشرية

تعتبر الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها الفلسفية إلى مصطلحات محددة و ملموسة يمكن قياسها، و على أساسها تضع إدارة الموارد البشرية أهدافها بما يتوافق مع الأهداف العامة للمنظمة³. كما أن أهم ما يميز مدخل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هو الحرص على تضمين و اشراك إدارة الموارد البشرية في القرارات الاستراتيجية للمنظمة، و ذلك بعد الإدراك المتزايد للمنظمات بأن النجاح في عملية التخطيط الاستراتيجي تعتمد بدرجة كبيرة على الإدارة بالمشاركة، كما يتميز هذا المدخل بتطبيق مبادئ و مفاهيم نظرية رأس المال البشري التي ظهرت في الستينات، و قد أدى تبني الإدارة الاستراتيجية إلى ظهور التسيير التقديري

¹ عابدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة الاندماج مشاركة المخاطر ، كليوباترا للطباعة و الكمبيوتر، الطبعة الثانية، مصر، 1999، ص 9-10.

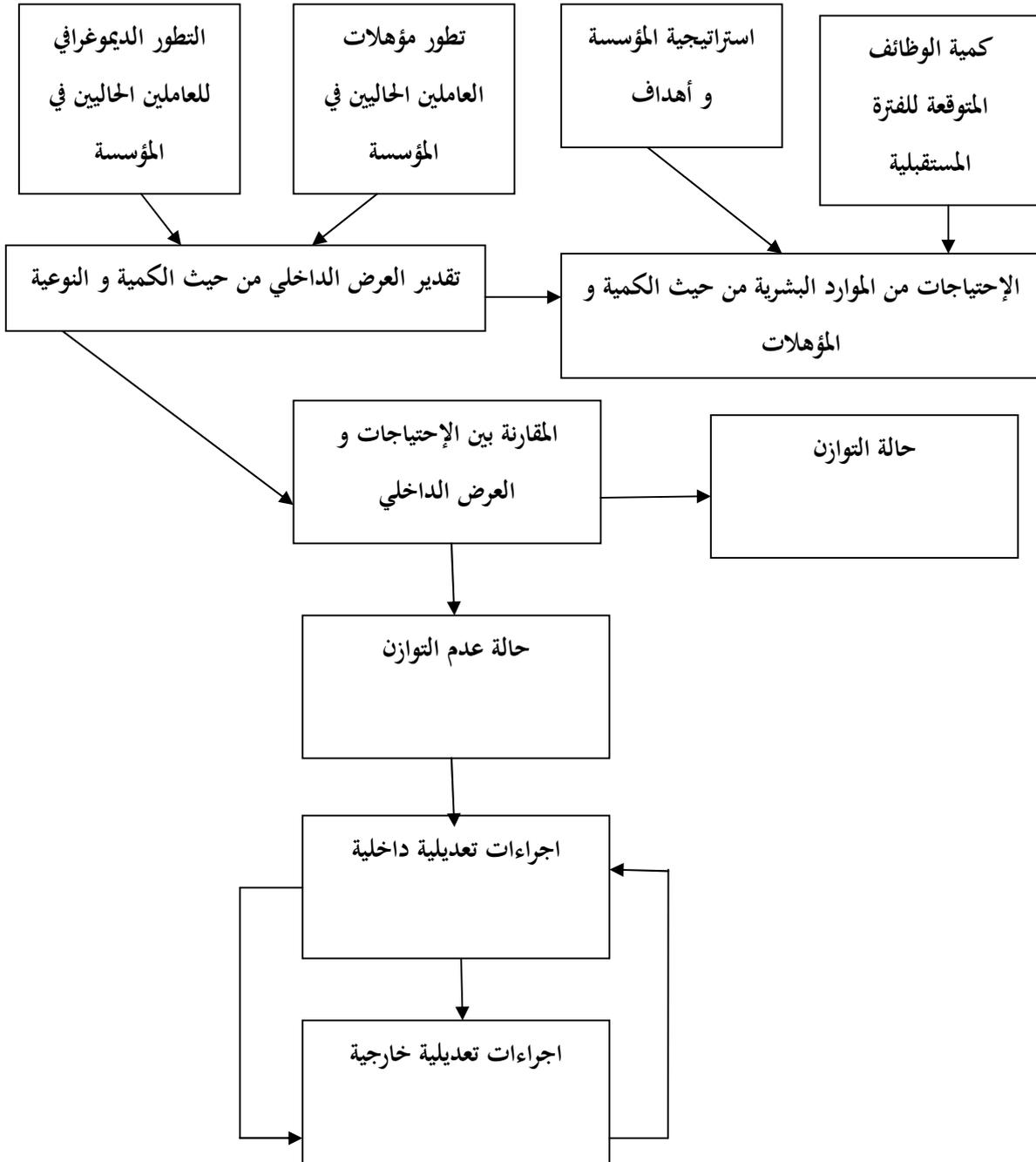
² عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين منحنى نظمي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2008، الأردن، ص 113.

³ بوعمامة خامرة، إستراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي "دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح (ورقلة)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011، ص 53.

الفصل الأول: الإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

لوظائف و الكفاءات كأداة محورية و أساسية لتنفيذ استراتيجية وظيفة الموارد البشرية¹. و يعد التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات بمثابة المرجع و الدليل في اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية². و الشكل الموالي يوضح عملية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات:

الشكل رقم(06): عملية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات



¹ كمال تيميزاز، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع باتنة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة-مُجد خيضر- بسكرة، الجزائر، 2014، ص18.

² مخلوفي كتنزة، ثابتي كتنزة، إدارة الوقت و علاقتها بالتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات، مقال مقدم لمجلة الراصد العلمي، جامعة وهران، المجلد4، العدد الأول، 2017، ص101.

الفصل الأول: الإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

المصدر: سمية قداش، عبد الغني دادن، واقع التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، مقال مقدم للمجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية و المالية، جامعة ورقلة، المجلد 2، العدد الثاني، 2016، ص 98

من الشكل السابق يتضح لنا أن التسيير التقديري للوظائف له علاقة مباشرة بالأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، إذ يتضمن أربع (04) خطوات رئيسية تؤكد الفكرة السابقة الذكر، كما يلي¹:

- ترجمة الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة إلى استراتيجية خاصة بوظيفة الموارد البشرية؛
- تقدير وضع الموارد البشرية الحالية خلال الفترة التي يجري عليها التقدير، و هذا في ظل التطور الديموغرافي و البرامج التأهيلية المعدة سابقا؛
- اسقاط الوضع التقديري للموارد البشرية بما هو مطلوب لتحقيق استراتيجية المنظمة و استنتاج الفارق؛
- تحليل الفارق و اقتراح الاجراءات التعديلية.

ثالثا: وضع الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية

في ضوء الرسالة الخاصة بإدارة الموارد البشرية بإمكانها بلورة الإستراتيجيات البعيدة المدى لهذه الإدارة، و تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة في مجال الموارد البشرية و التي تدعم تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة². كما أدى التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة إلى العمل على إعداد استراتيجية عامة للموارد البشرية، تتضمن كل من الغايات، الأهداف، السياسات و التوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية و التي تتلاءم مع توجهات الاستراتيجية العامة للمنظمة³. و تتضمن مايلي⁴:

- الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة؛
- الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية؛
- الأهداف الاستراتيجية المحددة المطلوبة في مجالات تكوين و تشغيل و تنمية و رعاية الموارد البشرية؛

¹ شكري مدلس، دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء ENGCB فرع حاسي مسعود، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008، ص 67 - 68.

² بوعمامة خامرة، مرجع سبق ذكره، ص 54

³ مانع سبرينة، مرجع سبق ذكره، ص 42.

⁴ مطلق مجّد الدوسري، مرجع سبق ذكره، ص 36 - 37.

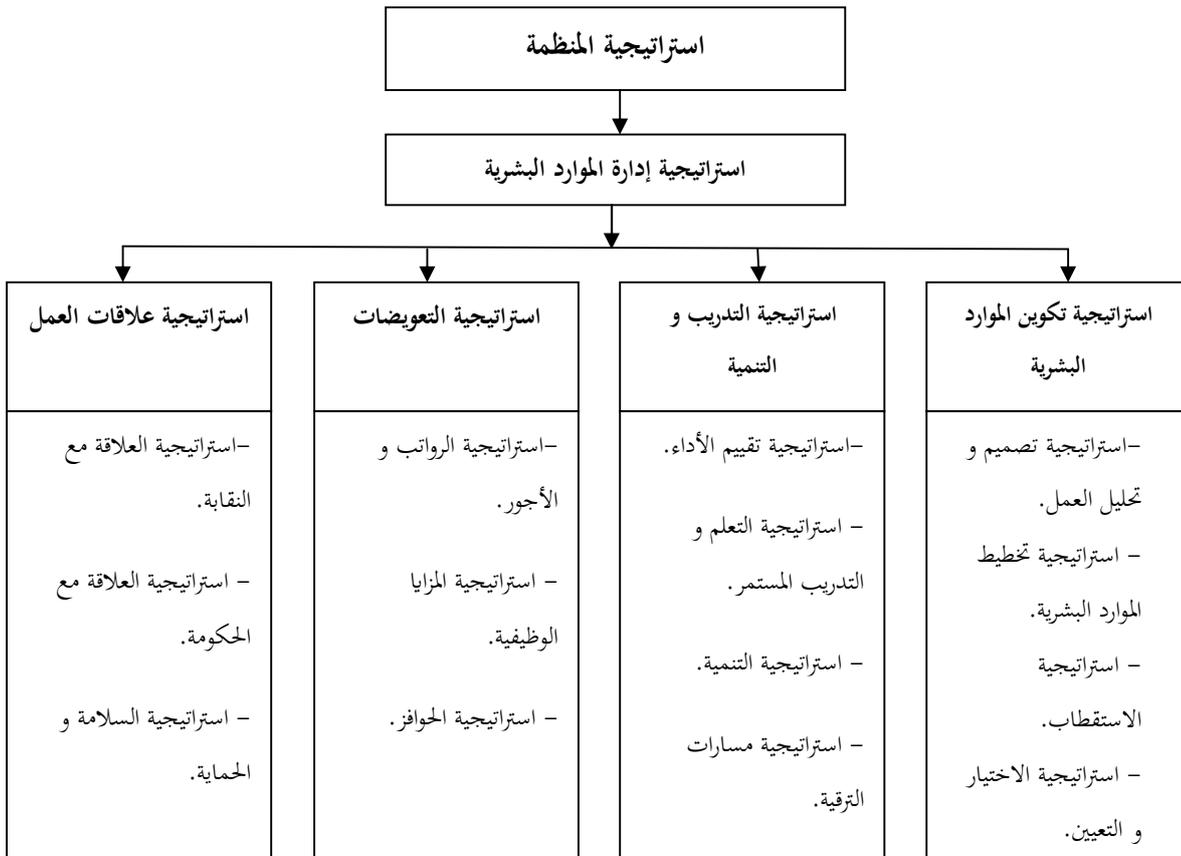
الفصل الأول: الإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

- السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات و المفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الاستراتيجية؛
- الخطط الاستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة و سد الفجوات في المتاح منها للوصول بالاداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف و الغايات؛
- معايير المتابعة و التقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الاستراتيجية و الوصول إلى الانجازات المحددة.

و الجدير بالذكر هنا أنه وضع استراتيجية لإدارة الموارد البشرية يقتضي وضع استراتيجيات لوظائف إدارة الموارد البشرية تعمل على تحقيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية و بالتالي استراتيجية المنظمة ككل.

و الشكل التالي يوضح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية حسب عمر وصفني عقيلي:

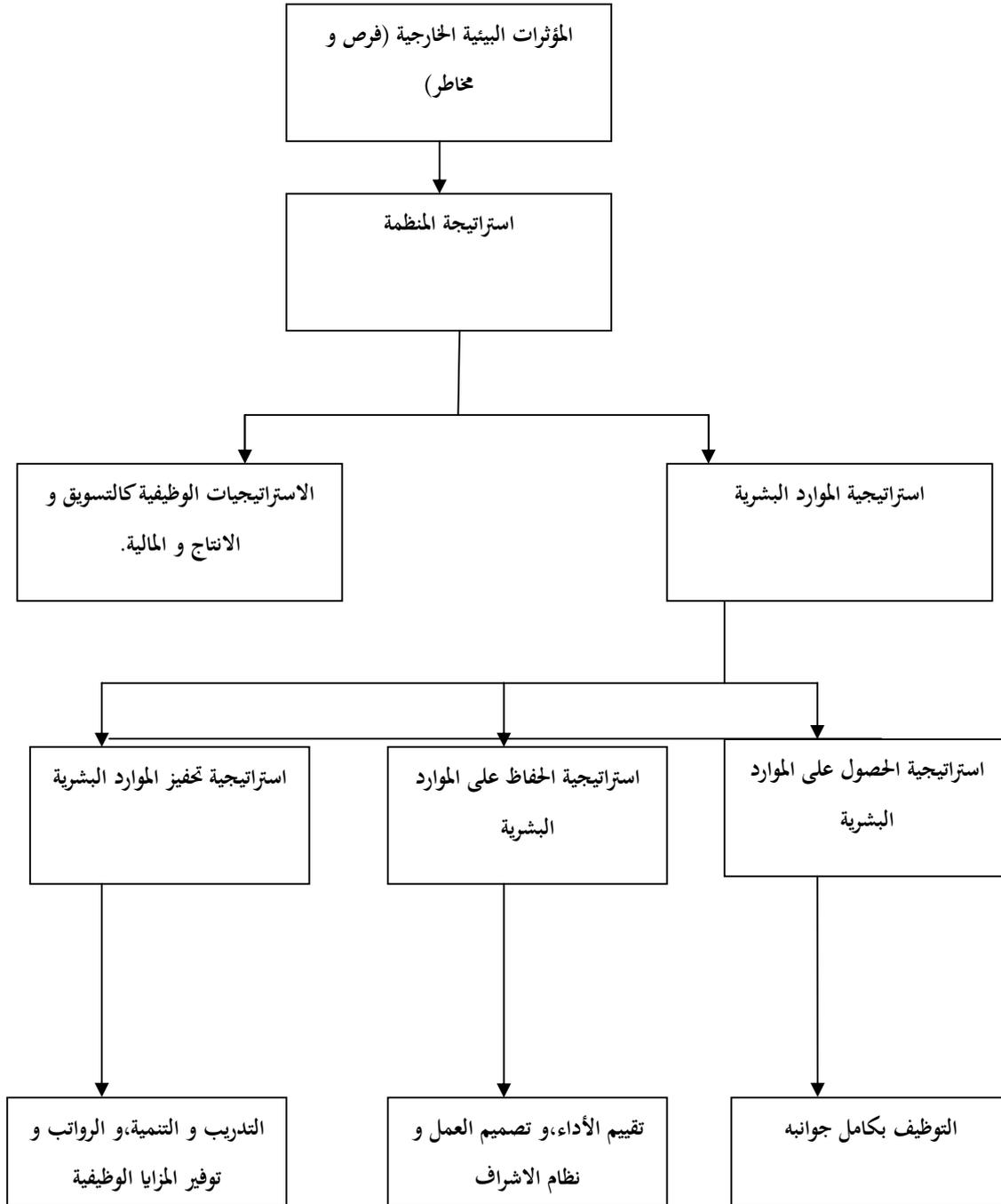
الشكل رقم(07): استراتيجيات وظائف و ممارسات إدارة الموارد البشرية



المصدر: عمر وصفني عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 89.

كما يوجد تقسيم آخر لاستراتيجيات الموارد البشرية كما يل

الشكل رقم (08): استراتيجيات إدارة الموارد البشرية



المصدر: عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 116.

و نجد أن دراسة كل من الشكلين السابقين تقودنا إلى تعزيز مفهوم و دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و علاقتها الوطيدة بإستراتيجية المنظمة ككل، كما نجد أنه من خلال التقسيم الاول لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فقد تم تصنيف هذه الاستراتيجيات إلى أربعة استراتيجيات أساسية تتضمن كل منها استراتيجيات فرعية

الفصل الأول: الإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

مفصلة على حدى. أما التقسيم الثاني فقد تم تصنيف استراتيجيات الموارد البشرية إلى ثلاث استراتيجيات أساسية التي بدورها تضم استراتيجيات فرعية، و هذا تابع لخصوصية كل منظمة.

و تتفق الطالبة مع التقسيم الثاني لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، حيث هو الأنسب لإجراء الدراسة الميدانية.

رابعا: وضع الخطط الوظيفية و السياسات و البرامج الزمنية الخاصة بنظام الموارد البشرية و التي تدعم تنفيذ الاستراتيجية

يتطلب إنجاز أو تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية تصميم برامج و وضع أنظمة، و سياسات، و قواعد خاصة بشؤون الموارد البشرية و عملها داخل المنظمة، حيث تترجم الاستراتيجية إلى واقع العمل و التنفيذ¹. أما فيما يتعلق بالبرامج المطلوب من إدارة الموارد البشرية تصميمها هي برامج: المزايا الوظيفية، التعلم و التدريب، و التنمية، الاستقطاب، تخفيض ضغوط العمل، تخفيض الصراع التنظيمي، السلامة و الصحة في مكان العمل. أما السياسات فمطلوب من إدارة الموارد البشرية وضع سياسات: الاختيار و التعيين، الحوافز، علاقات العمل².

خامسا: تقييم استراتيجية الموارد البشرية و الخطط و السياسات الخاصة بها و مستوى الخدمة، و رضا المستفيدين منها

خلال هذه المرحلة تقوم الإدارة بعملية تدقيق شامل و منظم و دوري لأهداف و سياسات و برامج و أنشطة إستراتيجية الموارد البشرية، و ذلك قصد تحديد نقاط الضعف و القوة في صياغة تلك الاستراتيجية أو في تنفيذها، لوضع التوصيات اللازمة لتحسين أداء الموارد البشرية و من ثم الأداء الكلي³. و يتلخص دور إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة من التأكد من أن الأهداف الاستراتيجية قد حققت أو في طريق التحقيق، و من أهم المجالات التي يمكن أن تؤدي فيها إدارة الموارد البشرية دورا هاما في هذا المجال هو ضمان تزويد المنظمة بالعمالة الماهرة التي تحقق الميزة التنافسية الدائمة للمنظمة⁴.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص90.

² واكلي كلثوم، مرجع سبق ذكره، ص79.

³ أحمد مصنوعة، استراتيجية الموارد البشرية و دورها في تعزيز التغيير التنظيمي بمنظمات الأعمال، مقال مقدم لمجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، المجلد 6، العدد الثامن، 2010، صص 145 - 146.

⁴ عادل مجّد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، موقع كتب عربية، 2003، ص150.

الفصل الأول: الإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

كما توجد في بعض المراجع من يضيف مرحلة أخرى و هي متابعة تنفيذ و تقييم نتائج الاستراتيجية. و الأساس في عملية المتابعة و التقييم هو إنتاج تدفق مستمر و منظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الاستراتيجية:

- الأداء الفعلي في مجالات الاستراتيجية المختلفة مترجما بوحدة القياس المناسبة و المتفق عليها؛
- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة للأداء و توضيح الانحرافات بين الانجاز المخطط و البحث في أسبابه و مصادره؛
- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف¹.

المطلب الثالث: نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التقليدية و الحديثة

تعتبر النماذج تصورا فكريا لكيفية بناء استراتيجيات الموارد البشرية، و تميز بين نوعين من النماذج: النماذج التقليدية و النماذج الحديثة.

أولا: النماذج التقليدية

❖ النماذج البيئية:

1- نموذج التوجه الاستراتيجي التنافسي: في هذا النموذج فإن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تباشر الأنشطة اللازمة لمساندة الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، و يعتبر "سنيل SNELL" و "رايت WRIGHT" أهم باحثي هذا النموذج، و الذي ركزا على اعتبار أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي أداة لتكريس القدرة التنافسية للمنظمة، و أن أنشطتها موجهة بالدرجة الأولى لتنمية هاته التنافسية، بمعنى أن إدارة الموارد البشرية لا تعمل بصورة منفردة بل هي رافد للاستراتيجية التنافسية للمنظمة².

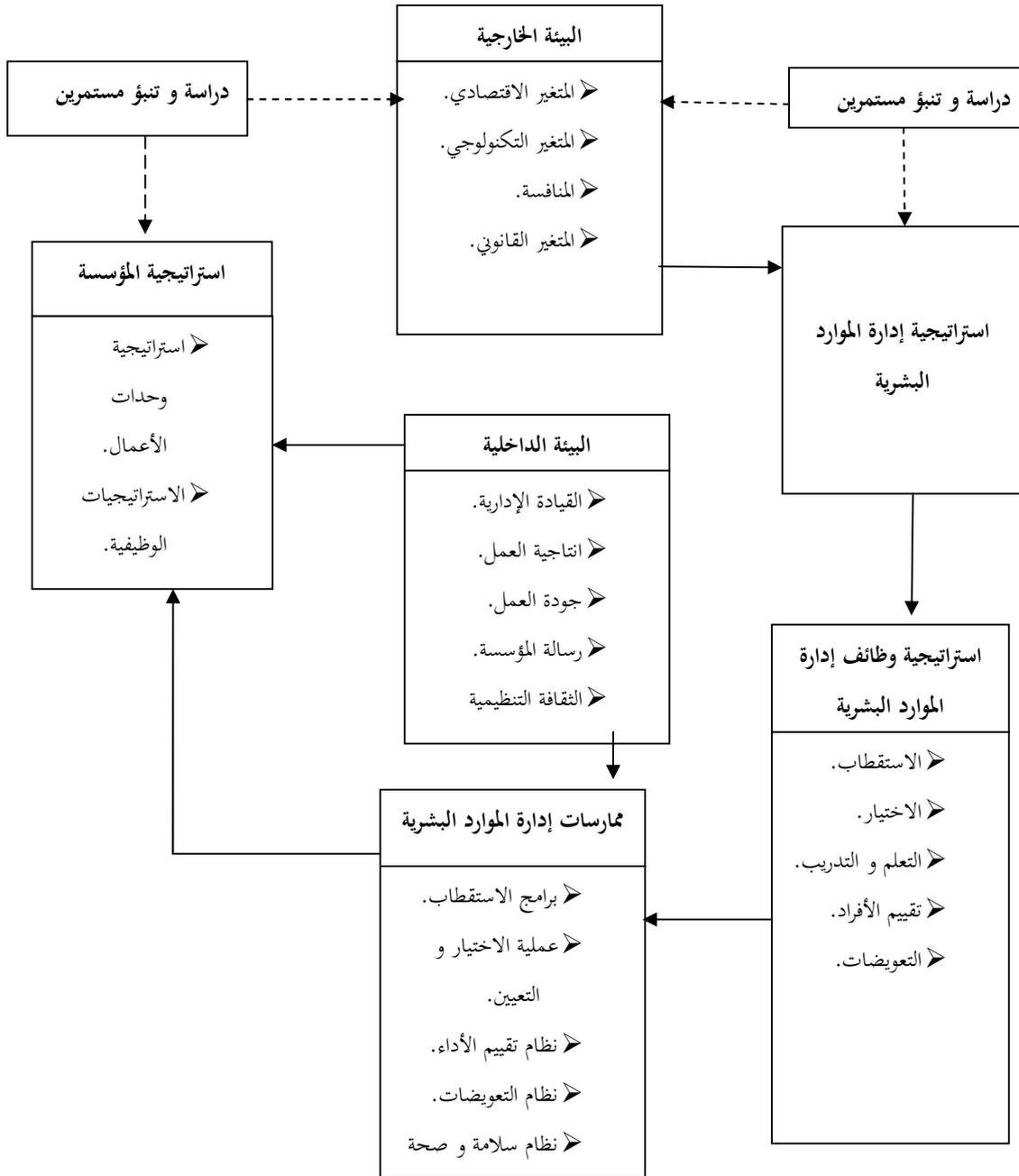
2- نموذج ورويك WARWICK: اعتراف هذا النموذج بالحيط الخارجي لإدارة الموارد البشرية، و يزدو بعلاقات ذات اتجاهين بين كل من استراتيجيات الموارد البشرية و الاستراتيجية التنظيمية³. و الشكل التالي يوضح نموذج ورويك.

¹ بن بينة السعيد، فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر و أثره على سلوك العامل دراسة ميدانية بشركة أوراسكوم للإنشاءات - فرع الجزائرية للاسمنت - ACC - المسيلة، رسالة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص 81.

² يوسف بودة، تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل متطلبات التسيير و تحديات بيئة و أنشطة المؤسسات العمومية الاستشفائية دراسة حالة: المركز الاستشفائي الجامعي بني مسوس - الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016، ص 57.

³ نور الدين حاروش، ادارة الموارد البشرية، دار الأمة، الطبعة الثانية، الجزائر، 2016، ص 58.

الشكل رقم (09): نموذج جامعة ورويك



المصدر: عمر وصفي عيقلبي، مرجع سبق ذكره، ص 123.

حسب هذا النموذج فإن استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي نتيجة للعمليات التالية:

- 1- دراسة و تحليل البيئة الخارجية، لكي يتم تحديد اتجاه المتغيرات و تأثيراتها على الأنشطة أو في البيئة الداخلية؛
- 2- دراسة و تحليل البيئة الداخلية، و تحديد الأثر المحدث من طرف متغيرات البيئة الخارجية في البيئة الداخلية، لكي تعمل المنظمة على تهيئة نفسها للمواجهة و التعامل مع هذا التأثير، و كذا التكيف معه.

الفصل الأول: الإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

و في ظل نتائج تحليل البيئتين الخارجية و الداخلية و في ظل امكانيات المنظمة، يتم تحقيق مايلي:

- وضع استراتيجية المنظمة الكلية بما تضمنه من استراتيجيات للأعمال و الوظائف؛
 - وضع اسراتيجية إدارة الموارد البشرية، و التي تعتبر من أهم استراتيجيات وحدات الأعمال الوظيفية بشكل ينسجم مع استراتيجية المنظمة، و يساهم في تحقيق أهدافها.
- 3- تقوم إدارة الموارد البشرية بعد ذلك بوضع استراتيجيات وظائفها و ممارستها على شكل أنظمة و برامج تنفذها مختلف إدارات المؤسسة.

و عند نجاح إدارة الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجيات وظائفها و ممارستها، سينعكس ذلك على انجاز استراتيجياتها، و الاسهام في تحقيق الرسالة و تنفيذ الاستراتيجية العامة، و سينعكس ذلك على انتاجية العمل و جودة المنتجات.¹

3- نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المؤسسة: إن فكرة هذا النموذج تبنى على أساس التفاعل القائم بين بيئة المنظمة الداخلية و الخارجية، و أن تحقيق المنظمة لاستراتيجياتها لا يكون إلا من خلال ما تملكه من موارد متنوعة أهمها المورد البشري، كونه الأساس و الأداة الفعالة في نجاح استراتيجية المنظمة، من منطلق أن الانفاق على تعليمه و تدريبه و تنميته و هذا لاكتساب المعرفة و المهارة و الخبرة، يعتبر استثمار له عائد يسمح بأن يؤدي دوره الاستراتيجي المطلوب منه.²

❖ النماذج التحليلية:

1- نموذج هارفرد: تم وضعه سنة 1984، و تم تطبيقه بسرعة في المملكة المتحدة، يأخذ هذا النموذج بعين الاعتبار تأثير و اهتمامات و مصالح المساهمين في المنظمة على سلوك الموظفين و أدائهم، و يعطي أهمية كذلك للبيئة، و التي تساعد على تكوين استراتيجية الموارد البشرية³. و الشكل التالي يوضح استراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب نموذج هارفرد:

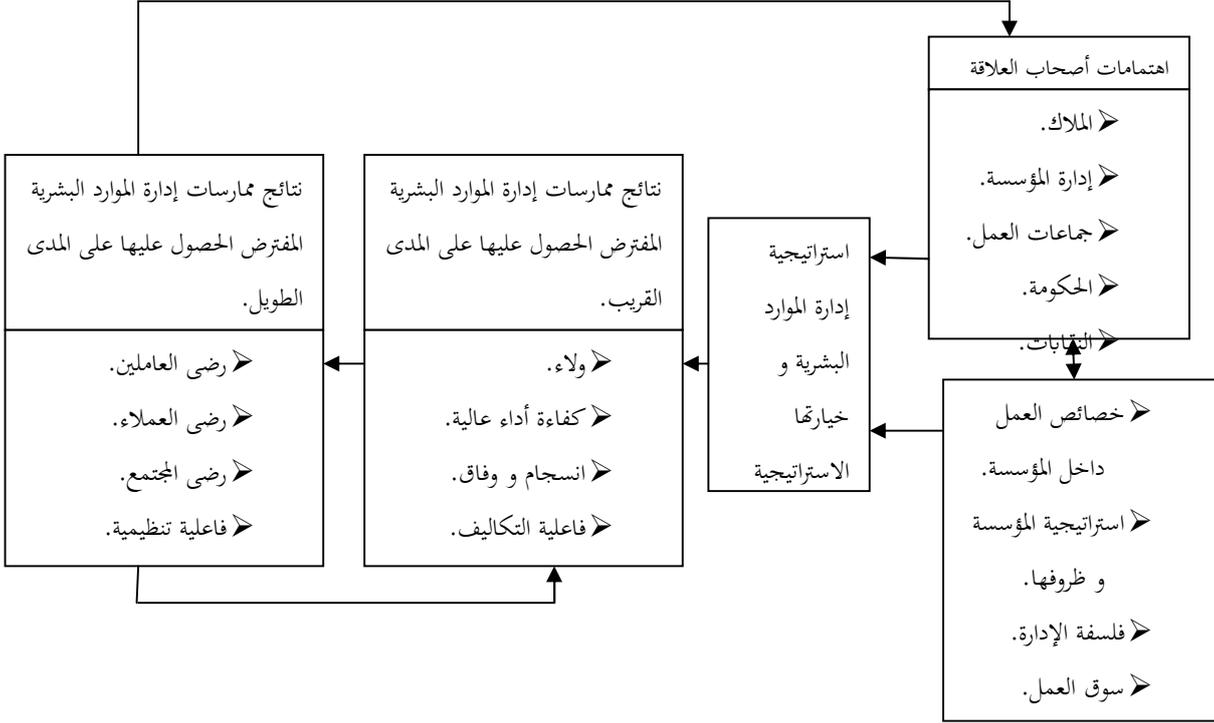
¹ يوسف بودلة، تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل متطلبات التسيير و تحديات بيئة و أنشطة المؤسسات العمومية الاستشفائية دراسة حالة:المركز

الاستشفائي بني مسوس-الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 58-59.

² المرجع نفسه، ص58.

³ نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص57.

الشكل رقم(10): نموذج جامعة هارفارد



المراجع: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص125.

من خلال الشكل يتضح لنا أن نموذج هارفارد يؤكد على أن قرارات إدارة الموارد البشرية يجب أن تأخذ بنظر الاعتبار حاجات أصحاب المصالح، أو بعض العوامل الموقفية أو الظرفية، ويوضح هذا النموذج تأثير العوامل الموقفية على اهتمامات ذوي المصالح و تأثيرها على اختيار سياسة الموارد البشرية، و المصممة لتوافر الالتزام، التقارب، الكلفة الفاعلة و الكفاءة. و تلك المخرجات تؤدي إلى الحصول على مزايا بعيدة المدى للأفراد، المنظمة و المجتمع¹.

2- نموذج جاتس GUESTS: يتشابه مع نموذج هارفارد مع بعض الاختلافات منها:

- الدمج الاستراتيجي، بمعنى إشراك دائرة الموارد البشرية بشكل تام في التخطيط الاستراتيجي؛
- الالتزام و التأكد من أن كل الموظفين يلتزمون بأعمالهم و نشاطاتهم الوظيفية و التأكد من مطابقتهم و تحقيقهم لمعايير الأداء و السلوك التنظيمي المحدد مسبقاً؛
- المرونة، بمعنى وجود هيكل تنظيمي مرن و قابل للتعديل و التكيف كلما تطلب الأمر ذلك و تشمل هذه المرونة كافة الأقسام و المصالح و الوظائف؛

¹ سعد علي حمود العنزي، وآخرون، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (منظور عالمي)، دار البازوري، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص122.

- الجودة، أي التأكد من جودة المنتج و الخدمات¹.

3- نموذج ميشيغان: اقترح فيه أنه من أجل تحسين وزيادة الأداء، فعلى المنظمات بناء ارتباط مباشر ما بين استراتيجياتها الشاملة و استراتيجيات الموارد البشرية و هيكلها. كما ان العوامل الأساسية في هذا النموذج هي: الاختيار، و التقييم الاستراتيجي، و المكافآت الاستراتيجية، و التطوير الاستراتيجي و الإداري و التشغيلي²

ثانيا: النماذج الحديثة

1- نموذج تخطيط الموارد البشرية: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو عبارة عن جمع معلومات بهدف اتخاذ قرارات من شأنها موازنة العرض من الموارد البشرية بالطلب عليها في فترة مستقبلية بالاعتماد على تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما و نوعا مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف عوامل البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة و ذلك بهدف الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة عالية التي تساهم في تحسين الأداء³.

2- نموذج محاسبة الموارد البشرية: يعتبر نموذج محاسبة الموارد البشرية أول النماذج التي تم اعتمادها في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (GSRH)، و قد تم توظيف كل النظريات المتعلقة بسوق العمل و برأس المال البشري و بالخوفز، يركز هذا النموذج على جعل المديرين أكثر وعيا بأهمية تأثير القرارات على الموارد البشرية، و من ثم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية⁴.

إن نموذج محاسبة الموارد البشرية يبحث في تطوير السلوكات الانسانية تجاه التعاون بين الأفراد و المنظمة، و إيجاد اهداف مشتركة (شراكة، مدراء، أفراد) وهذا في إطار تحقيق أهداف المنظمة. غير أن هذا النموذج له حدود في مجال التطبيق تختص باستعمال التقنيات المحاسبية في قياس و استعمال المعلومات الاجتماعية⁵.

3- نموذج تسيير المعرفة: لقد أصبح مفهوم المعرفة مستعملا بشكل واسع ضمن الممارسات و الدراسات التسييرية التي ساهمت في تطوير تسيير المعرفة كنموذج للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. إن تحليل مفهوم المعرفة يبين مدى تكامله مع تسيير الكفاءات ضمن نظام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، و تتعلق عملية تمييز

¹ نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 58.

² سعد علي حمود العنزي، و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 123.

³ بن حمودة يوسف، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى و دوره في تحسين أداء الأفراد دراسة نظرية و تطبيقية (مجمع تربية الدواجن للغرب - GAO، ملكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير تخصص: التقنيات الكمية للتسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2010، ص 50.

⁴ عبد الوهاب بلمهدي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، المجلد 8، العدد الثامن، 2008، ص 168.

⁵ المرجع نفسه، ص ص 168-169.

الفصل الأول: الإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

الموارد البشرية و الكفاءات الفردية بالقدرة على تسيير المعرفة بطريقة ناجعة، كما أن عملية تتمين كفاءات الموارد البشرية تختص أيضا بالقدرة على التعاون من خلال اقتسام الخبرات و المعلومات و كذا المساهمة في ارساء أنظمة العلاقات الايجابية بين تلك الكفاءات الفردية¹.

4- نموذج تسيير الجودة الشاملة: يعتبر تسيير الجودة الشاملة أحد أهم مداخل و نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فهو يعتبر نظام تسييري يهدف إلى تحقيق رضا العميل، و ذلك باحداث تغيير في توجهات الموارد البشرية و الكفاءات و مشاركتهم في اتخاذ و تنفيذ القرارات الاستراتيجية الوظيفية و التشغيلية، و زيادة الشعور بانتمائهم للمنظمة فتسيير الجودة الشاملة يشجع الموارد البشرية و الكفاءات على تحسين الأداء ضمن فريق واحد، و يشجع السلوك التنظيمي الأمثل في الأداء بكفاءة و فاعلية لتحقيق رغبات العميل، بالاعتماد على المهارات و القدرات المشتركة للإدارة و الكفاءات، بهدف تحسين الجودة و زيادة الانتاجية بصفة مستمرة و تحقيق الميزة التنافسية المستدامة².

المبحث الرابع: الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

تلعب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دورا مهما و محوريا في دعم و تنفيذ الاستراتيجية الكلية للمنظمة، كما تمت الإشارة إليه سابقا، كما يمكن دراسة الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من خلال دراسة العناصر الموضحة في المطالب التالية.

المطلب الأول: موقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ضمن استراتيجية المنظمة

من خلال تطرقنا إلى دراسة الادارة الاستراتيجية في المباحث السابقة، نجد أن وضع إستراتيجيات للموارد البشرية يقع ضمن عملية تصميم الادارة الاستراتيجية للمنظمات و هو يقع في المستوى الثالث ضمن الاستراتيجية الوظيفية. حيث أنه يقع في المستوى الأول: استراتيجيات على مستوى المنظمة، و في المستوى الثاني: استراتيجيات على مستوى وحدات الاعمال. كما نجد أن إدارة الموارد البشرية تعمل على خدمة جميع الأقسام الأخرى، الذي يعني خدمة الاستراتيجية العامة للمنظمة، و هو ما يعبر عنه بالتكامل الاستراتيجي.

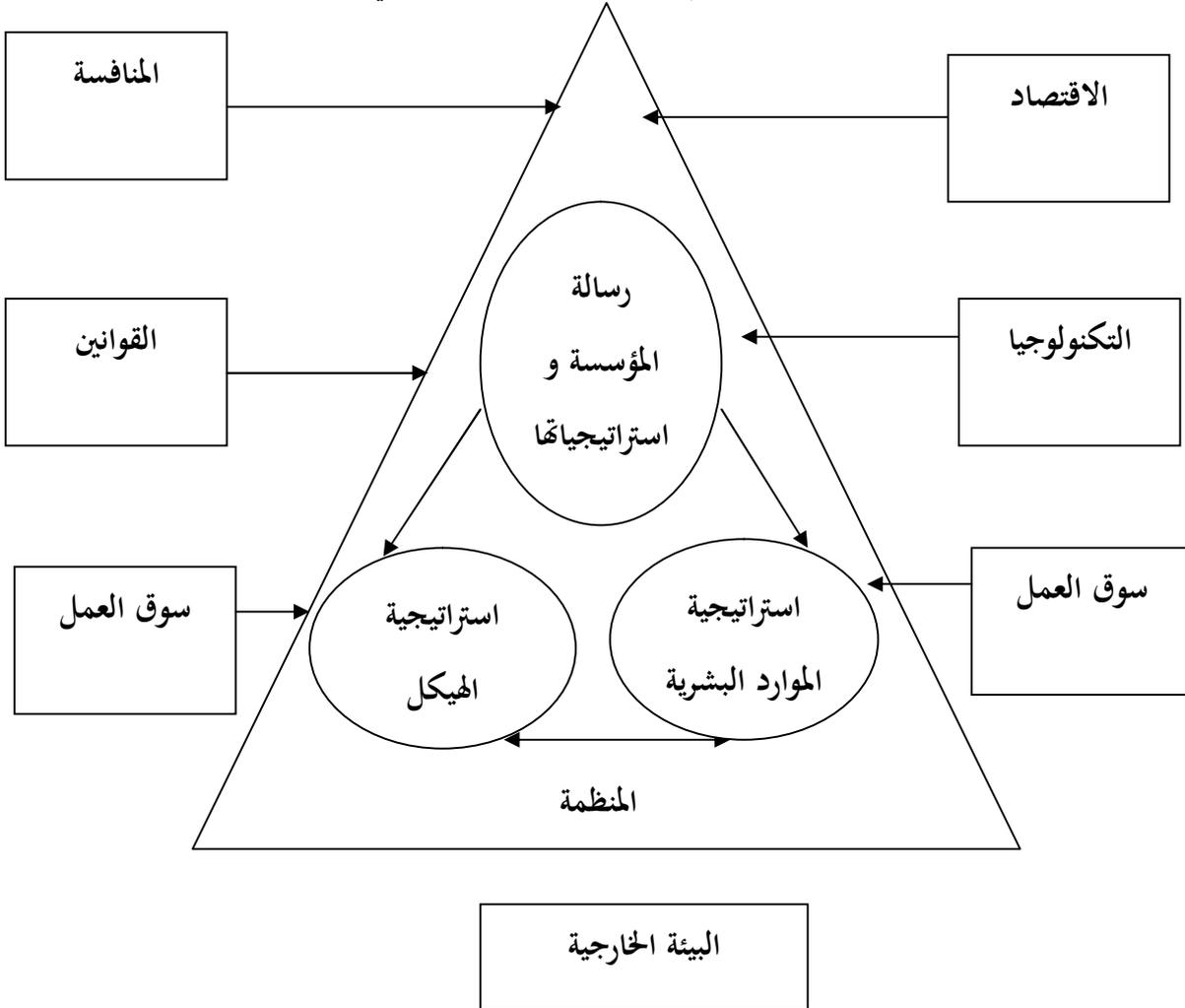
¹ سملاي محضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص108. (بتصرف)

² عبد الرحيم ليلي، و آخرون، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، بحث مقدم خلال المنتدى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة سعيدة، الجزائر، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، ص10.

الفصل الأول: الإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

حيث أن التكامل الاستراتيجي يؤكد على أن استراتيجية المنظمة تتوافق و تتطابق مع رسالتها، و استراتيجيات الهيكل التنظيمي (إدارة، الإنتاج، التسويق،ال شراء...إلخ) تتطابق هي الأخرى مع استراتيجية المنظمة لأنها تعمل على خدمتها. تتطابق استراتيجية إدارة الموارد البشرية و تعمل على خدمة استراتيجية المنظمة و استراتيجية الهيكل التنظيمي، في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة ككل و تستخدم استراتيجياتها للتكيف معها لتضمن لنفسها البقاء و الاستمرار¹. و الشكل التالي يوضح عملية التكامل الاستراتيجي:

الشكل رقم(11): التكامل الاستراتيجي



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص73.

¹ واكلي كنوم، دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة "دراسة تطبيقية على المؤسسات الجزائرية-حالة مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدة-، مرجع سبق ذكره، ص83.

من خلال الشكل يتضح لنا أن مفهوم التكامل الاستراتيجي ينقسم إلى قسمين¹:

- **تكامل داخلي:** و يقصد به أن ممارسات إدارة الموارد البشرية متكاملة و متفاعلة مع بعضها البعض و بالتالي فهي تشكل نظام متكامل يسعى لتحقيق استراتيجية المنظمة و هيكلها التنظيمي.
- **تكامل خارجي:** يقصد به التعاضدية بين الاستراتيجية العامة للمنظمة و استراتيجية الموارد البشرية في التصدي لتحديات البيئة الخارجية (الفرص و التهديدات) و ذلك بما يحقق رسالة و رؤية المنظمة. ويقصد بمفهوم التعاضد بصفة عامة هو الأثر الناتج عن تشكيل حزمة من الارتباطات الجديدة بين أنشطة أو مجالات أعمال في داخل المنظمة أو بناء علاقات و ارتباطات مع منظمات أخرى في نفس ميدان الصناعة².

المطلب الثاني: مساهمات إدارة الموارد البشرية في الإدارة الاستراتيجية للمنظمة

إن الترابط بين استراتيجية الموارد البشرية و استراتيجية المنظمة يكون ممثلا في أربعة أبعاد كما يلي:

1- الارتباط الإداري: يمثل هذا المستوى أقل مستويات الإرتباط بين وظيفة الموارد البشرية و عملية الإدارة الاستراتيجية، حيث ينصب اهتمام وظيفة الموارد البشرية على الأنشطة اليومية، فمسؤول الموارد البشرية ليس لديه الوقت أو الفرصة للنظر في القضايا الاستراتيجية للموارد البشرية، و كذلك فإن وظيفة التخطيط الاستراتيجي في المنظمة تتم بعيدا عن أعين أو مساهمة إدارة الموارد البشرية، و عليه فإنه في ظل هذا المستوى من الترابط، يفصل قسم الموارد البشرية تماما عن مكونات عملية الإدارة الاستراتيجية، سواء في مرحلة الأعداد أو مرحلة التنفيذ، بينما تتركز اهتماماته حول الأنشطة الإدارية غير ذات الصلة باحتياجات المنظمة الرئيسية³.

2- المساهمة المحدودة: و تسمى كذلك بالارتباط ذو الاتجاه الواحد، و تسمى كذلك بارتباط الملائمة (FIT)، يتم اعداد الخطة الاستراتيجية عن طريق الإدارة العليا ثم يتولى إعلام إدارة الموارد البشرية بها دون أن يكون لها أي مساهمة واضحة في إعدادها. و غالبا ما يكون السبب في ذلك الإعتقاد السائد بأن دور إدارة الموارد البشرية يبدأ عند تنفيذ الاستراتيجية و ليس إعدادها مما يؤثر سلبا على قدرة المنظمة على تنفيذ الخطة

¹ مجّد فلاق، ناصر الطاهر، الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية لمنظمات الأعمال الجزائرية - مؤسسة اتصالات الجزائر أممؤدج-، مقال مقدم لمجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية -بحوث و دراسات-، جامعة البليدة، المجلد 06، العدد التاسع 2018، ص ص 204 - 205.

² رضا خلاصي، مرجع سبق ذكره، ص 327.

³ بودية فاطمة، بن واضح سنوسي عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 115.

الفصل الأول: الإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

الاستراتيجية في المراحل التالية، و تكون النتيجة الحتمية لذلك وجود خطط إستراتيجية لا يمكن تنفيذها بنجاح لعدم اتسامها بالفعالية المطلوبة¹.

3- المساهمة التبادلية: و تسمى بالارتباط ذو الاتجاهين و تسمى كذلك ارتباط الحوار (DIALOGUE). في هذه الحالة تبدأ الإدارة العليا في تحديد استراتيجياتها، ثم تتولى إدارة الموارد البشرية تحديد الاحتياجات من العمالة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات، ثم بعدها يأتي إعداد الخطط بعد اقرارها لإدارة الموارد البشرية لوضع برامج العمل التنفيذية².

4- المساهمة التكاملية: و تسمى بالارتباط الكامل، و تسمى كذلك ارتباط الشمول (HOLISTIC). يتميز هذا النوع من المساهمات بحدوث نوع من الانصهار بين الإدارة العليا و إدارة الموارد البشرية، أي تكون لإدارة القوى البشرية مساهمات في كل عناصر إعداد الخطة الاستراتيجية (المهمة و الاهداف و الاستراتيجيات و السياسات)³.

كما أن نتائج ممارسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و بين استراتيجية المنظمة تتمثل في مايلي⁴:

- في ظل المدخل الإداري: فإنه لا وجود لعلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية و استراتيجية النشاط، و على ذلك فإن النتيجة المتوقعة هي فقد المنظمة للميزة التنافسية للمنظمات الأخرى.

- في ظل العلاقة أحادية الإتجاه: فإن استراتيجية الموارد البشرية تدعم جزئياً الميزة التنافسية للمنظمة.

- في ظل العلاقة ثنائية الإتجاه: يكون الوضع أفضل من الحالة السابقة و لكن لم يتم الوصول بعد إلى الوضع الافضل و الأمثل.

- المدخل التكاملية: و فيه يحدث تكامل بين استراتيجية الموارد البشرية و استراتيجية النشاط و مرحلة التكامل هذه مرغوبة، لأنها تسمح لكل الموارد سواء البشرية، المالية، التكنولوجية في المساهمة في وضع الأهداف و تقدير الامكانيات اللازمة لتنفيذها، كما أن الادارة العليا تدعم استراتيجية الموارد البشرية عن طريق المشاركة في حل المشاكل المتعلقة بها و توفير الامكانيات و الموارد اللازمة لتنفيذها، و نتيجة لذلك فإن تدعيم استراتيجية الموارد البشرية يؤدي إلى تدعيم استراتيجية النشاط بلا شك.

¹ واکلي كلتوم، دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المؤسسة، مقال مقدم لمجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، المجلد 6، العدد الثاني، 2015، ص 257.

² عادل مجّد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 139 - 140.

³ المرجع نفسه، ص 140.

⁴ ابراهيم عباس الحلالي، مرجع سبق ذكره، ص 143.

المطلب الثالث: أثر الاستراتيجيات التنافسية و استراتيجيات الأعمال على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

أولاً: أثر استراتيجيات الأعمال على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

قدم بوتر ثلاث استراتيجيات تنافسية هي: قيادة التكلفة، والتميز والتركيز، وتحدد هذه الاستراتيجيات الآلية التي تنافس بها المنظمة للتفوق على منافسيها، وذلك من خلال مصادر قوتها لتحقيق أداء أفضل.

1- استراتيجية قيادة التكلفة: لتحقيق المنظمة التفوق على منافسيها تنتج سلع و تقدم خدمات بتكاليف أقل من تكلفة منافسيها و بالتالي تقديم هذه السلع و الخدمات بأقل الأسعار.

2- استراتيجيات التمييز: تقدم المنظمة منتجات يراها المستهلكون فريدة و مختلفة عما يقدمه المنافسون، و عادة ما يتكبد المنتج تكاليف أعلى مقارنة بتكلفة قائد التكلفة.

و يمكن تحقيق تميز المنتج من خلال الجودة، و التطوير، و الاستجابة لحاجة العملاء كما أن المنظمة لا تستطيع الاحتفاظ بتمييزها على المدى الطويل لتقليد المنظمات المنافسة لمنتجاتها المتميزة¹.

3- استراتيجيات التركيز: إن التركيز يفرض نفسه عندما لا تستطيع أو لا تريد المنظمة التعرض إلى إجمالي الصناعة بسبب نقص مواردها، فهي تهدف إلى التركيز على نشاط معين و التحكم فيه، أو التركيز على عدد محدد من المشتركين و الذي يمكن المنظمة من الحصول على كفاءة أكبر و مردودية متزايدة². و الجدير بالذكر أن استراتيجية التركيز يستعمل فيها احد الاستراتيجيتين السابقتين أو كلاهما معا.

- كيفية تأثير هذه الاستراتيجيات على إدارة الموارد البشرية؟

❖ بالنسبة لإستراتيجية القيادة في التكلفة: فإن إدارة الموارد البشرية تميل لتحديد نوعيات المهارات من الموارد البشرية التي تتوافق مع هذا التوجه، و تضع تركيزها على أنشطة التدريب التي تدور حول تنمية هذه المهارات، و تركز على الأهداف قصيرة الأجل و تجنب المخاطرة، و تسعى إلى تحقيق الكفاءة في الأداء من خلال تشجيع مشاركة الموارد البشرية، و الاعتماد على آرائهم و تثمين مقترحاتهم بشأن رفع الكفاءة الإنتاجية، بما يشعرهم بالراحة

¹ بدرابي يحيى، أثر نظم المعلومات على الإدارة الاستراتيجية "حالة بعض المؤسسات الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص54.

² رفيقة حروش، مرجع سبق ذكره، ص163-164.

الفصل الأول: الإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

عندما يؤدون العمل، و بذلك فإدارة الموارد البشرية توجه كل جهودها لتخفيض تكاليف المنظمة، و خاصة المتعلقة بالموارد البشرية¹.

❖ بالنسبة لاستراتيجية التميز: يحتاج هذا التوجه الاستراتيجي تحلي الموارد البشرية بالقدرة على الابتكار، و العمل الجماعي، لأن المطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تركز جهودها على تحقيق جودة الأداء و تحمل المخاطرة، و مساعدة العاملين ليظهروا سلوكيات وظيفية تعكس روح التعاون لتحقيق أهداف المنظمة بأكثر فعالية ممكنة. و إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الابتكار لمنتجات المنظمة على ضوء أهدافها الإستراتيجية، لذلك تعمل على تكثيف نشاطات الاستقطاب من الخارج، و تركز جهود التدريب بما ينمي التعاون بين العاملين، و استخدام أنظمة لتقييم الأداء موجهة بالنتائج المحققة، لتشجيع المديرين على قبول المخاطرة في قراراتهم².

❖ بالنسبة لاستراتيجية التركيز: إن اتباع استراتيجية التركيز يتطلب تحقيق اللامركزية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، لتحقيق الاستجابة لمتطلبات أسواق المنتجات الخاصة، فقد تسعى إلى تنمية أسواق جديدة مثل المنظمات التي تستخدم استراتيجية التميز، ثم بعد ذلك تتنافس وفق ذات القواعد التي تستخدمها منظمات التوجه بالتكلفة عندما تمر هذه الأسواق بمرحلة النضج، و يتطلب ذلك أن يركزوا في بعض الأسواق على استخدام أنظمة مكافأة تشجع على قبول المخاطرة، إلا أنه مع مرور الوقت فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية سوف تتحول إلى ممارسات مماثلة لتلك التي تستخدمها المنظمات ذات التوجه بالتكلفة، حيث يتم تكثيف الإنفاق على التدريب، أنظمة المكافأة و الترقية، مع وجود فوارق واضحة بين طبقات التنظيم المختلفة، بالإضافة إلى استخدام أنظمة تقييم أداء موجهة بالسلوك و ليس الأداء³. توجد علاقة وثيقة بين استراتيجية الاعمال و استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة، فالمنظمات تعتمد على إحدى الاستراتيجيتين لأعمالها و هما استراتيجية قيادة التكلفة و استراتيجية التميز التي نجدها لدى منظمات عديدة⁴.

¹ عبد القادر شلاي، دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي - دراسة حالة مؤسسة POVAL وحدة المضخات فرع البرواقية-، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر، 2007، ص138.

² عبد القادر شلاي، دور الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة POVAL/spa وحدة المضخات البرواقية، بحث خلال المنتدى العلمي الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، يومي 14 و 15 أفريل 2009، ص6.

³ حسين يرفي، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص97.

⁴ القرى عبد الرحمان، بن واضح الهاشمي، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مقال مقدم مجلة دراسات اقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد5، العدد الأول، 2011، ص50.

ثانيا: أثر الاستراتيجيات التنافسية على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

و هنا نميز بين ثلاث أنواع من الاستراتيجيات الرئيسية و هي:

1. استراتيجية الاستقرار: في ظل هذه الاستراتيجية تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الاستقرار في أوضاع شؤون الموارد البشرية، فنجد مثلا بأن عمليات الاستقطاب قليلة جدا و تبقى برامج التدريب و التنمية على حالها، و كذلك برامج حماية العاملين من مخاطر العمل، لكن سيتطلب الأمر زيادة التحفيز من أجل دفع العاملين على المحافظة على الوضع الحالي لنشاط المنظمة¹.

2. استراتيجية الانكماش: بالنسبة لاستراتيجيات الانكماش و التي قد تترتب على المنافسة الحادة و حالات الكساد و تغيير الاحتياجات، فإن دور إدارة الموارد البشرية يتمثل أساسا في تقليص حجم العمالة سواء عن طريق الاستغناء عن العمالة محدودة القيمة أو الأداء، أو استراتيجيات ترك العمل الاختياري، أو المعاش المبكر، غير أنه و في أغلب الحالات فإن العاملين المهرة و ذوي الخبرة هم الذين يغادرون و ذلك لمقدرتهم على إيجاد فرص عمل بديلة، و هذا يقود غالبا إلى حاجة المنظمة إلى عمليات استقطاب جديدة للعمالة المميزة، و هو ما يؤدي إلى ارتفاع التكلفة و ليس العكس².

3. استراتيجية النمو و التوسع: بالنسبة لاستراتيجيات النمو الداخلي فإنها تفرز تحديات أكثر بالنسبة لتسيير الموارد البشرية، فالنمو يتطلب انهماك المنظمة في عمليات مستمرة للاستقطاب و الاختيار و النقل و الترقية، كما أن التوسع في أسواق مختلفة قد يتطلب تغيير تركيبة المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في العنصر البشري³. كذلك فإن أنظمة المكافأة سوف تميل إلى التركيز على تحقيق أهداف النمو، و بالنسبة للاحتياجات التدريبية فسوف تختلف وفقا للطريقة التي تختارها المنظمة لتحقيق النمو، على سبيل المثال إذا أرادت المنظمة التوسع في الأسواق فإن التدريب سوف يركز على تكثيف المعرفة بالأسواق، خاصة إذا كانت هذه الأسواق أجنبية. أما إذا كانت استراتيجية النمو تستند إلى الابتكار أو التطوير في المنتج، فإن التدريب سوف يركز على النواحي الفنية، و تنمية العلاقات الشخصية و العمل الجماعي، مثل برامج فرق العمل⁴. عندما تعتمد المنظمة على استراتيجيات النمو الخارجي عن طريق الاندماج أو الاستحواذ، فإن دور إدارة الموارد البشرية هنا يتمثل في تقديمها لبرامج تدريبية

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

² عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة: شركة مناجم الفوسفات - تبسة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص: علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2007، ص 97.

³ حسين يرفي، مرجع سبق ذكره، ص 83.

⁴ حسين يرفي، مرجع سبق ذكره، ص 84.

الفصل الأول: الإطار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

تركز على أساليب حل الصراعات و تعدد الثقافات، و احداث التكامل و التنميط في الممارسات في كل مجالات و مناطق النشاط بالمنظمة¹.

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص 120 - 121.

خلاصة الفصل :

إن إدارة الموارد البشرية قد مرت بمراحل تطورها إلى وقتها الحالي، و أهم تغير هو الانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية وصولاً إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، كما أنه توجد عدة مداخل لدراسة إدارة الموارد البشرية من أبرزها و أهمها لنا بالنسبة لدراستنا هاته المدخل الاستراتيجي، و الذي يستند على عدة ركائز من بينها التكامل مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة، و جميع الاستراتيجيات الوظيفية، و يستند كذلك على دراسة البيئة المتغيرة الداخلية و الخارجية. كما يقصد بالادارة الاستراتيجية على انها علم و فن التعامل مع المستقبل الذي تتسارع فيه المتغيرات ،أي هي عملية تحدد فيها الادارة رسالتها و رؤيتها و أهدافها و تصنع القرارات الاستراتيجية التي تؤثر في اداء المنظمة و تشكله على المدى الطويل في بيئة ديناميكية متسارعة التغير. و للادارة الاستراتيجية عناصر و خطوات يجب اتباعها. كما نميز بين ثلاثة أنواع من البدائل الاستراتيجية: البدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة، استراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال، الاستراتيجيات الوظيفية. و نجد ضمن هذه الأخيرة استراتيجيات ادارة الموارد البشرية. التي تقع أساساً على عاتق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية التي تعبر عن خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة من الأنشطة على شكل برامج و استراتيجيات تتعلق بالعنصر البشري داخل المنظمة، حيث تنسجم مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة، و هي تهدف إلى خلق قوة عمل فعالة و قادرة على تحقيق متطلبات النشاط الاستراتيجي داخل المنظمة. كما أن الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تختلف عن الادارة التقليدية للموارد البشرية في عدة نقاط كما تمت الإشارة إليها سابقاً، و قد طرأ تغيير جوهري على كل وظائف إدارة الموارد البشرية. و للموارد البشرية دور فعال في خلق الميزة التنافسية و المحافظة عليها، و هذا باعتبار المورد البشري مورداً استراتيجياً. كما أنه لتفعيل الدور الاستراتيجي للموارد البشرية يستلزم وجود مجموعة من القدرات كما تمت الإشارة إليه. كما أن الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تمر بمراحل أساسية. و قد تم التطرق إلى نماذج الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية و هي تعبر عن تصور فكري لكيفية بناء استراتيجية الموارد البشرية. كما أن الترابط بين استراتيجية الموارد البشرية و استراتيجية المنظمة يكون معبر عنه بأربع أبعاد: الارتباط الإداري، المساهمة المحدودة، المساهمة التبادلية، المساهمة التكاملية. كما ان الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تتأثر بالاستراتيجيات التنافسية و استراتيجيات الاعمال .

الفصل الثاني:

التأصيل النظري

لرأس المال الفكري

تمهيد:

ينقسم رأس المال في المنظمات إلى رأس المال المادي و رأس المال غير المادي، حيث تطور هذا الأخير و برز في عصر تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة، و هو ما يعبر عنه برأس المال الفكري، أو الموجودات غير الملموسة و التي تعتبر عامل جوهري لتقدم و رقي المنظمات على حساب مثيلاتها، حيث يصعب قياسه و إدراكه، و لهذا و جب على المنظمات الاهتمام برأس المال الفكري و البحث عن آليات بنائه و سبل تنميته و قياسه و من ثم إدارته. و قد تناولنا في هذا الفصل الحديث عن رأس المال الفكري من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري؛
- المبحث الثاني: إدارة رأس المال الفكري و آليات بنائه؛
- المبحث الثالث: علاقة رأس المال الفكري بالمفاهيم الإدارية المعاصرة؛
- المبحث الرابع: تنمية رأس المال الفكري من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري

يعتبر مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم المعاصرة، التي حظت باهتمام الباحثين، خاصة في ظل عصر المعرفة و التطورات التكنولوجية الحديثة، و ضرورة إحداث مزايا تنافسية مستدامة، بهدف الوصول بالمنظمة إلى التميز الإداري، كان لزاما على المنظمات الاهتمام بما يسمى بالموجودات الفكرية، أو الموجودات غير الملموسة و إدارتها، و قياسها، فهي تعتبر محورا فاصلا في تقدم و رقي منظمات على حساب منظمات أخرى، فالعناية برأس المال الفكري في المنظمات تعتبر سرا من أسرار النجاح، و قد عبر عنه بالكنز المدفون.

المطلب الأول: ماهية رأس المال الفكري

قبل التطرق إلى مفهوم رأس المال الفكري، كان لابد علينا إعطاء نبذة تاريخية عن رأس المال الفكري، حيث نجد أن العلماء و المنظرين اتفقوا على ثلاث مراحل أساسية ساهمت في إنشاء و بلورة مفهوم رأس المال الفكري.

أولا: نبذة تاريخية عن رأس المال الفكري:

1. بدايات الاهتمام بالقابليات البشرية: امتدت هذه الحقبة من القرن السابع عشر إلى نهاية سبعينات القرن العشرين و قد أكدت على القابليات البشرية عامة فكريا و جسديا، ما أكده الاقتصادي Petty William، حيث اهتم بقيمة العاملين و اختلاف نوعيتهم و مدى تأثيرهم في العملية الانتاجية و جودة المنتجات. و تواصلت الجهود على هذا النحو، حيث في عام 1776 أشار Adam Smith في كتابه "ثروة الأمم" إلى تأثير مهارة العاملين في العملية الانتاجية، و طالب بأن تحدد الأجور على حسب ما يبذله من وقت و جهد و تكلفة لكسب المهارات المطلوبة¹.

و في نفس السياق أكد الاقتصادي Alfred Marschall عام 1890 على الاستثمار في البشر، و ذلك من خلال قوله بأن أثنى ما يستثمر فيه هو البشر و ذلك لأن منحنى انتاجية رأس المال البشري على علاقة طردية (تتصاعد) بنفس اتجاه منحنى خبراته و مهاراته. و في عام 1906 شهد الظهور الفعلي لنظرية الاستثمار في رأس المال البشري المعاصرة حيث أصبح رأس المال البشري ضمن رأس المال العام للمنظمة. و عند نهاية الخمسينات توسع كل من Mincer و Schuldz بنظرية رأس المال البشري و هذا من خلال اعتباره فئة مستقلة

¹ موساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2015، ص 103.

الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

عن رأس المال التقليدي، كما شهدت مرحلة الستينات إلى نهاية السبعينات تطورا سريعا في نظرية رأس المال البشري التي أدت بشكل جلي إلى فهم السلوك الانساني على المستوى الفردي و الاجتماعي، وتم تصنيف رأس المال البشري إلى ست فئات هي: التعليم الرسمي، التدريب أثناء العمل، البحث عن الوظيفة، استرجاع المعلومات، الهجرة، التحسن بالصحة¹. نلاحظ في هذه المرحلة ظهور أولى لبنات رأس المال الفكري و هو التأسيس لمفهوم رأس المال البشري.

2. تلميحات المفهوم و الاهتمام بالقابلية الذهنية: في بدايات الثمانينات اهتم المديرون و الأكاديميون و الاستشاريون حول أرجاء العالم بأهمية الأصول غير الملموسة كمحدد رئيسي في ربحية المنظمة. ففي اليابان لاحظ Hiroyki Itami الاختلاف في أداء المنظمات اليابانية، و بعد عدة دراسات اتضح أن سبب الاختلاف في الأداء هو الأصول غير الملموسة، و تبين من التحليل أن هذه الأصول لا تتحقق بالمال فقط، و لكنها نتاج امكانيات متعددة. و في السويد بدأ الاهتمام من قبل Kar-Eric Sveiby في عام 1986 مع ظهور كتاب عن أسرار المنظمات Know-how company و الذي كان يدور موضوعه حول كيفية إدارة المنظمة الأصول غير الملموسة².

و في عام 1986 قام David Teece من جامعة كاليفورنيا بكتابة مقالة بعنوان "الإفادة من الابداع التكنولوجي"، و قد حدد فيها الخطوات الضرورية لاستخراج القيمة من الابداع، و تفسيرها بالاعتماد على نتائج منظمات مبدعة، و كان من أهم الخطوات ضرورة تعلم المديرين أولا، و من ثم تعليم أفرادها اتباعا لآليات استخلاص عوائد الإبداع.

و في عام 1989 أنشأ Patrick Sullivan نشاطا استشاريا قابل للتطبيق يركز على نصح الزبائن في كيفية استخراج القيمة من الابداع من وجهة نظر تجارية. و قد عايشت البدايات المبكرة لتسعينيات القرن العشرين تتويجا لجهود هذه المرحلة تمثل بثلاث محطات بارزة، أولها عام 1990 عندما أطلق Ralph Stayer و لأول مرة مصطلح "رأس المال الفكري" حيث قال: " في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة القومية، و أهم موجودات المنظمات، بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلا بالنقد و الموجودات الثابتة هو أهم

¹ موساوي زهية، مرجع سبق ذكره، ص 103-104.

² عبد الرحيم مجد عبد الرحيم، بناء رأس المال الفكري و دوره في نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية، مقال مقدم للمجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ملحق العدد الثاني، المجلد 38، 2018، ص 13-14.

الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

مكونات المنظمات و المجتمع، أما الآن فقد حل رأس المال الفكري محل المصادر الطبيعية و النقد و الموجودات الثابتة، و هو بذلك يعد أهم مكونات الثروة القومية و أعلى موجودات المنظمة"، و ثانيها عند نشر Thomas Stewart عام 1991 مقالة بعنوان "القوة الذهنية" التي وصفت رأس المال الفكري على أنه مصدر لتوفير الميزة التنافسية، و ثالثها عام 1991 و هو تعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري من قبل شركة Skandia السويدية لخدمات التأمين و المالية و هو ¹Leif Edvirson.

3. تكثيف الجهود البحثية و ولادة النظرية: في منتصف التسعينات من القرن العشرين تكاثفت الجهود البحثية حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لايجاد فهم مشترك بين الباحثين و المنظمات، و الاتفاق على مبادئ و ممارسات هذا الموضوع. ففي عام 1993 تم توظيف و توسيع المفهوم من قبل المفكر Peter Dracker و ذلك من خلال وصفه لمجتمع ما بعد الرأسمالية. و في العام نفسه اهتمت Dou Chemical بتطوير الأرباح و المنافع الجديدة من رأس المال الفكري، و بدأت في محاولة تحديد الأفكار و الابداعات التي أهملت سابقا، و العمل على اختيار و تطوير الأفكار المحققة لفوائد أعلى، و عينت Gordon Petrast كمدير للموجودات الفكرية². و قد توالى أبحاث و مؤتمرات حول موضوع رأس المال الفكري، و قد صيغت افتراضات النظرية على النحو الآتي³:

- تتجاوز قيمة رأس المال الفكري كموجود غير ملموس، قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات؛
- رأس المال الفكري هو المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية؛
- ان المقياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للمنظمة و القيمة السوقية لها؛
- أن رأس المال الفكري يعد أداة تحليل استراتيجي؛
- أن رأس المال الفكري هو دالة تحديات المعرفة المعاملة مع مظلة المعرفة؛
- أن رأس المال الفكري إذا تراكم يزيد من إنتاجية المنظمات.

¹ رزقي محمد، تحليل تأثير رأس المال الفكري على الأداء المالي للمؤسسة دراسة تجريبية على عينة من المؤسسات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2018، ص 38 - 39.

² بربط فطيمة الزهراء، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري دراسة حالة: مؤسسة سوناطراك، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل م د) في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2016، ص 68.

³ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، البازوري، الأردن، 2009، ص 165.

الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

من منظور استراتيجي تستخدم المنظمات رأس المال الفكري أو رأس مال المعرفة لتكوين و تعزيز القيمة التنظيمية و لترسيخ النجاح الذي يستلزم وجود القدرة على إدارة هذا المورد الاستراتيجي النادر¹.

و الجدول الموالي يوضح التطور المعرفي لرأس المال الفكري:

جدول رقم (07): التطور المعرفي لرأس المال الفكري

التسمية العلمية	الانتاج العلمي أو الفكري	السنة	اسم الباحث أو الجهة
أصول غير ملموسة	تحريك الاصول غير الملموسة في اليابان	1980	Hiroyuki Itami
	تأسيس شركة تسويق أبحاث القيمة البشرية	1981	Brain Hall
	معرفة الشركة لكل شيء	1986	Karl-Eric Sveiby
	استخلاص القيمة من الابداع	1986	David Teece
	نشر صفحة ميزان الأصول غير الملموسة	1989	Karl-Eric Sveiby
	تسويق الابداع	1989	Patrick Sullivan
	إدارة المعرفة	1990	Karl-Eric Sveiby
رأس المال الفكري	ظهور مصطلح رأس المال الفكري	1990	Ralph Stayer
	أول وظيفة تعنى برأس المال الفكري	1991	Skandia
	تحديد مفهوم رأس المال الزبائني	1992	Hubert St ong
	رأس المال الفكري	1994	Thomas
	أول اجتماع لمدراء رأس المال الفكري	1994	Patrick Sullivan
	نشر أول تقرير علمي عن رأس المال الفكري	1995	Skandia
	تشكيل فريق ديماركي لتحري عن رأس المال الفكري	1996	Jon mouriteson
	نشر كتاب رأس المال الفكري	1997	Thomas Stewart
	تأسيس نادي الفكر لتطوير مقاييس رأس المال الفكري	1998	Patricia De Pablo
	انعقاد الندوة الدولية لرأس المال الفكري في امستردام.	1999	OEC

المصدر: ولد شرشالي سمية، دور الاستثمار لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين مؤسسة **condor** ومؤسسة **Eniem** بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2017، ص6.

¹ سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنيات، دار المناهج، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص213.

ثانيا: تعريف رأس المال الفكري

اتجهت تعريفات رأس المال الفكري في الأدب المنشور في اتجاهات عدة تناولته من عدة زوايا مختلفة عكست الاختلاف بين الباحثين حول هذا المصطلح الجديد، و الاتجاهات المقصودة¹. كما أن كل من المصطلحات التالية: الأصول غير الملموسة، الملكية الفكرية، الأصول الفكرية، والأصول القائمة على المعرفة، غالبا ما تستعمل في التعبير عن رأس المال الفكري². وفيما يلي نعرض جملة من التعاريف:

يعرف « Thomas Stewart » بأن رأس المال الفكري هو³ :

-المعرفة. لكن أي معرفة؟ قد يتقن العامل عزف البيانو بمهارة، و لكن هذه المعرفة قد لا تفيدها، فالموهبة الموسيقية لأحد عمال المصنع لا تقدم حولا للعملاء.

-المعرفة المفيدة للمنظمة. فإذا كان ذلك الذي له موهبة العزف على البيانو يعمل في إنتاج البيانو أو يعمل في أوركسترا في هذه الحالة فإن تلك المعرفة تعتبر رأس مالا فكريا.

-المعرفة التي يمكن توظيفها، فالمعرفة لا تصبح رأس مالا فكريا إلا إذا تم العثور عليها و توظيفها بحيث يمكن استخدامها لصالح المنظمة، فقد يكون لدى أحد العمال فكرة رائعة لتحسين الانتاج لكن لا يصبح لهذه الفكرة فائدة إذا بقيت داخل ذهن العامل و لم تخرج إلى حيز التطبيق بمعنى يجب وضع المعرفة حيز التطبيق.

أي أن رأس المال الفكري يتمثل في المعرفة و الموارد الفكرية و المعلومات و الخبرة التي يمكن أن تخلق قيمة⁴.

و قد عرفته منظمة سكانديا (Skandia) بأنه: "جملة المعرفة والعناصر التنظيمية التي تحول هذه المعرفة إلى أصول غير ملموسة، رأس المال الفكري هو عبارة عن الاصول غير الملموسة التي تخلق قيمة"⁵.

¹ عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة، دار صفاء، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص245.

² Lindsay Moore and Lesley Craig, ESQ. , *Intellectual Capital in Enterprise Success Strategy Revisited*, John Wiley, canada, 2008, p06.

³ موسى رحمان، صباح ترغيني، دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري، بحث مقدم خلال الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص8.

⁴ Sevcan P and all, *The Mediating Roles of Solidarity and Intellectual Capital on The Relationship Between resource Dependency Sub-Dimensions and Innovation Performance*, Peer-review under responsibility of the scientific committee of the 3rd World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship , 10.2016 / j.procs.2019.09.089, p558.

⁵ Nermin Al-Ali , *Comprehensive Intellectual Capital Management Step-BY-Step*, John Wiley & Sons, Inc, New Jersey, 2003, p31.

الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

و يرى Spinder أن رأس المال الفكري يتمثل بامتلاك المنظمة نخبة متميزة من العاملين في كافة المستويات و هذه النخبة تملك القدرة على التعامل المرن في ظل نظام انتاجي متطور و لديها القدرة على إعادة تركيب و تشكيل هذا النظام الانتاجي بطرق متميزة¹.

و يعرف بأنه القيمة غير الملموسة لنشاط تجاري ما، و يعتمد بالدرجة الأساس على حجم و مستوى المعرفة لدى الموارد البشرية في المنظمة. و يستخدم مصطلح رأس المال الفكري في الأواسط الأكاديمية في محاولة لمعرفة قيمة الموجودات غير الملموسة التي لم تدرج بشكل صريح في الميزانية العمومية للمنظمة².

كما عرف بأنه "مجموعة من القيم غير الملموسة التي تعتبر جزء من رأس مال المنظمة و التي تشمل على مكونات بشرية، و هيكلية، و علائقية تساهم في إنتاج أفكار جديدة و مبتكرة تساعد على البقاء و تحسين الحصة السوقية و تعظيم القدرات التنافسية للمنظمة، و لا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين، بل إنه يمثل مجموعة القدرات المعرفية المتميزة التي يمكن أن تتواجد في جميع المستويات الإدارية"³.

و يرى (Drucker) أن رأس المال الفكري يتمثل في رأس المال البشري لأي منظمة مهما كان نشاطها أو حجمها، و هو يعتبر موردا استراتيجيا لها كما يعتبر موردا يمنح الميزة التنافسية لأي منظمة كانت، حيث يساعدها على الابتكار و التطوير المتواصل للإنتاجية من خلال التفعيل الكامل لطاقتها و قدراتها المختلفة⁴.

يركز رأس المال الفكري على الموارد غير الملموسة لأنه إذا تجسد في منتجات و موارد ملموسة يصبح رأسمالا يمكن إدارته لأنه تحت النظر و يمكن أن يقاس و يوضع في الميزانية. فالاهتمام إذن ينصب على رأس المال الذي لا يمكن قياسه و إدارته لكي يظهر قيمة المنظمة الحقيقية من اجل التنافس، و من هذا المنطلق، فان قيمة

¹ مجّد عواد الزيات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 279.

² أحمد عبد الكريم جاسم، و آخرون، أثر الافصاح عن رأس المال الفكري في دعم الأداء التنظيمي، مقال مقدم مجلة اقتصاد المال و الأعمال جامعة ميله، المجلد 3، العدد الأول، 2019، ص 510.

³ بوفاس الشريف، بوخضرة مريم، رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة: آليات بنائه و طرق قياسه دراسة حالة: جامعة سوق أهراس، مقال مقدم مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الإدارية، جامعة خنشلة، المجلد الأول، العدد الثاني، 2017، ص 279.

⁴ أسامة عبد المنعم، عبد الوهاب المطارنة، رأس المال الفكري و أثره على الابداع و التفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية جامعة الزرقاء الخاصة - الأردن، مقال مقدم مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة بسكرة، المجلد 3، العدد الثاني، 2009، ص ص 91 - 92.

الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

المنظمة هي عبارة عن جمع لقيمها الملموسة و غير الملموسة، وهذا لا يعني أن رأس المال الفكري حينما يجسد في منتج أو خدمة قد نقص منه شيء إلا في حالة ما إذا تعرضت المعرفة المكونة له بالتفادام¹.

كما أنه يعتبر مورد غير مالي و غير مادي، يساهم في خلق قيمة المنظمة و استخراج القيمة من خلال المعرفة التي لا يمتلكها الأفراد فحسب، بل يتم تخزينها كذلك داخل قواعد البيانات التنظيمية و عمليات الأعمال و نظم العلاقات².

كما يعرفه Bontis على أنه مخزون المعرفة الذي يستقر في أذهان العاملين، فضلا عن مخزون المعرفة الذي يؤسس في المنتجات و الأنظمة و الهياكل، و هذا التعريف يشير إلى أن رأس المال الفكري عبارة عن معرفة ضمنية متواجدة في أذهان العاملين، و معرفة صريحة متواجدة في منتجات و أنظمة و هياكل المنظمة³.

كما يرى Edvinsson رأس المال الفكري بأنه الموجودات الفكرية التي تتجاوز قيمتها قيمة الموجودات الأخرى التي تظهر في الميزانية العمومية، و تتكون هذه الموجودات الفكرية من نوعين: بشري، و هو مصدر الابتكار و التجديد، و هيكلية و هو المساند للبشري مثل نظم المعلومات و قنوات السوق و علاقات العملاء⁴.

من خلال التعاريف السابقة نجد منها ما يركز على مكونات رأس المال الفكري، و منها ما يركز على الجانب المعرفي، و منها ما يركز على الجانب التكنولوجي و منها من يعتبره رأسمال بشري. و يمكن القول بأن رأس المال الفكري هو تلك الموجودات غير الملموسة في المنظمة التي تمثل الحد الفاصل في نجاح المنظمات و إحداث المزايا التنافسية، و المتمثلة في موارد بشرية و هيكلية و علاقاتية. و الشكل التالي يوضح نموذج رأس المال الفكري.

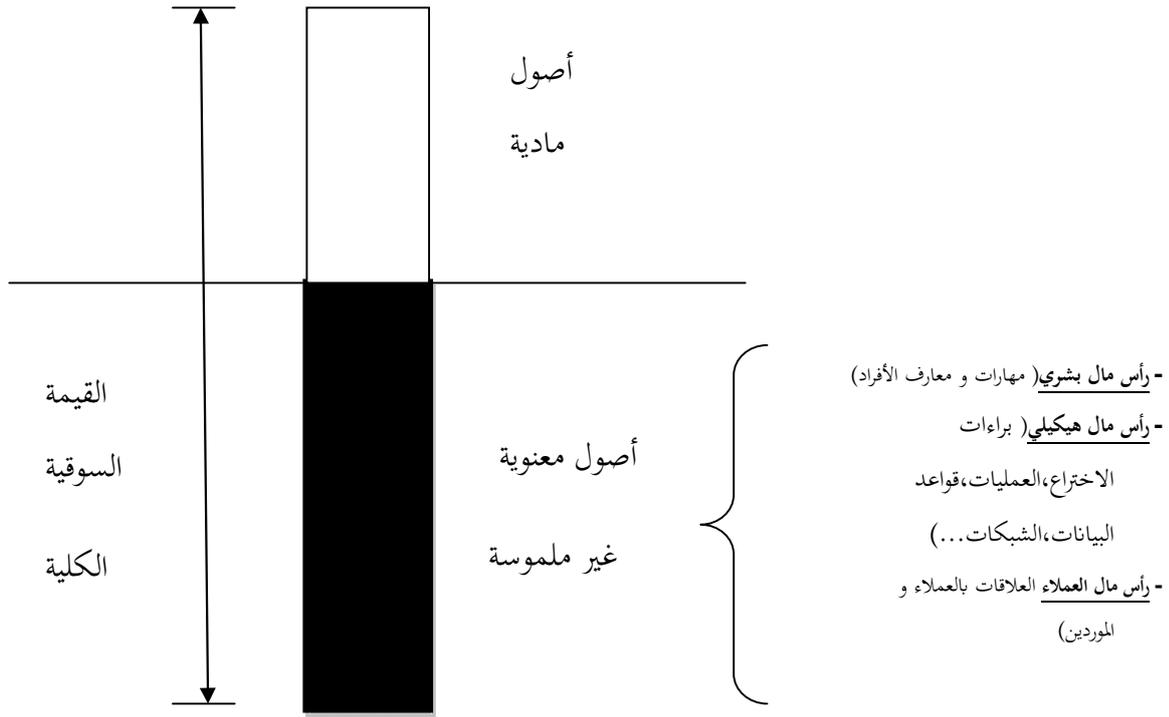
¹ فاضل حمد القيسي ، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية نظريات، مداخل، أمثلة، و قضايا معاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2014، ص715.

² عبد القادر دبون، عبد اللطيف صبي، أثر رأس المال الفكري على الابداع التنظيمي في قطاع التأمين-حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي cnas لولاية غارداية، مقال مقدم لمجلة الباحث، جامعة بشار، المجلد 20، العدد الأول، 2020، ص861.

³ خالد قاشي، أسامة هزلة، أثر رأس المال الفكري على النجاح تطوير منتجات منظمات الأعمال دراسة استطلاعية في منظمة condor لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية برج بوغريج-الجزائر، مقال مقدم لمجلة دراسات اقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد 7، العدد الأول، 2013، ص49.

⁴ سلمان عبيد، أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين)، رسالة مقدمة لمطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014، ص72.

الشكل رقم(12): نموذج رأس المال الفكري



المصدر: عبد الرحمن الجاموس، ادارة المعرفة في منظمات الأعمال و علاقاتها بالمداخل الإدارية الحديثة، مدخل تحليلي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص 241.

كما أنه إذا أردنا أن نحدد بدقة رأس المال الفكري يجب تمييزه عن رأس المال المادي و رأس المال البشري، إذ يتمثل رأس المال المادي في الموارد التي تظهر في ميزانية المنظمة كالعقارات و التجهيزات و المخزون، في حين يمثل رأس المال البشري المهارات و الابداعات و الخبرات المتراكمة للعنصر البشري في المنظمة و من هنا فإن رأس المال الفكري يشمل رأس المال البشري و يختلف عن رأس المال المادي¹.

و الجدول التالي يوضح الفرق بين رأس المال الفكري (غير الملموس) و رأس المال المادي (الملموس) في النقاط التالية:

¹ منار تيسير بطاينة، ثامر علي النويران، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف الاسلامية الأردنية دراسة حالة البنك الاسلامي الأردني، مقال مقدم لمجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الوادي، المجلد 5، العدد الثاني، 2020، ص 80.

الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

الجدول رقم (08): الفرق بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي

البعد	رأس المال الفكري	رأس المال المادي
الطبيعة (التكوين)	أثري غير ملموس	مادي ملموس
الموقع	داخل المنظمة وخارجها (عالمي)	داخل المنظمة(محلي)
النموذج الممثل	الفرد	الآلة
الأفراد	أفراد مهرة، أذكيا، مبدعون.	عمال يدويون
العوائد	متزايدة (يزيد بالاستعمال)	متناقصة(ينقص بالاستعمال)
نمط الثروة	في الذكاء والانتباه والتركيز	في الموارد (طاقة، مواد خام، أموال)
التوجه الزمني	يتوجه نحو المستقبل	يرتكز على الماضي فقط
المحتوى	قيمة	تكلفة
الديمومة	مستمر	وقتي
النوعية	نوعي (يركز على النوعية)	كمي (يركز على الكمية)
تشكيلات القيمة	يرتبط بشبكات القيمة	يرتبط بسلسلة القيمة
القياس	صعب القياس لطبيعته الأثرية	سهل القياس
	(value networks)	(value chain)

المصدر: عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص25.

من خلال الجدول يظهر الفرق بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي جليا و واضحا و هو ما يفسر أن وجود رأس مال فكري بالمنظمات يحدث الفرق و مزايا تنافسية مستدامة.

كما أن خصائص رأس المال الفكري يمكن تصنيفها كالتالي¹:

❖ **الخصائص التنظيمية:** ينتشر رأس المال الفكري على المستوى الاستراتيجي في كافة المستويات، و لكن بنسب متفاوتة، حيث يميل إلى اللامركزية و التنظيم غير الرسمي، أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري فهو الهيكل التنظيمي العضوي المرن.

¹ بلبل حسناوي، عبد الرزاق فوزي، أثر رأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة على عينة من إطارات المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مقال مقدم مجلة الاستراتيجية و التنمية، جامعة مستغانم، المجلد9، العدد الثاني، 2019، ص327.

الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

❖ **الخصائص المهنية:** يتسم رأس المال الفكري بالمهارة العالية و المتنوعة، و ينصب الاهتمام على التعليم و التدريب و ليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية، بالإضافة إلى الخبرة العريقة.

❖ **الخصائص السلوكية و الشخصية:** يميل رأس المال الفكري إلى المبادرة و تقديم الأفكار و المقترحات الجديدة و البناء، و يتعامل مع الموضوعات التي تتسم بالالتأكد، و لديه القدرة على حسم القرارات دون تردد و لديه مستويات ذكاء عالية و مثابرة في العمل، و ثقة عالية بالنفس.

نلاحظ من خلال ذكر خصائص رأس المال الفكري أنها تشير إلى جزء منه و هو رأس المال البشري و هذا لكونه المكون الرئيسي و المهم و الذي يتركز عليه رأس المال الفكري.

ثالثاً: أهمية رأس المال الفكري

إن الإنسان يتميز بالمنزلة الرفيعة بما فضل الله تعالى البشر بالعقل و التفكير، حيث أن الله أفرد في القرآن الكريم لأصحاب العقول و الألباب موقعا مهما، فقد ذكرت كلمة العقل و الفكر في 61 آية موزعة على 43 سورة كريمة، أي بنسبة 38٪ من مجموع سور القرآن الكريم. و إن أهم ما يميز العصر الحديث هو ظهور قوة المعرفة، و التي تمثل عنصرا مهما يعطي المنظمة القدرة على الاستمرارية، و امتلاك القدرة التنافسية، و عليه أصبحت المنظمات و الحكومات تولي أهمية بالغة لموضوع بناء قاعدة للمعرفة و كيفية إدارتها، و أصبحت الأصول غير الملموسة أساس القدرة التنافسية لأي منظمة¹. كما يقول (Alvin Toffler) بأنه لن يكون الأمي في القرن الحادي والعشرين من لا يعرف القراءة و الكتابة، و لكن أولئك الذين لا يستطيعون التعلم و التخلص من التعلم و إعادة التعلم².

كما يمكن تحديد الأهمية الاستراتيجية لرأس المال الفكري من خلال الاحصاءات التالية لبعض المنظمات المالية، ففي دراسة لوضع منظمة (IBM) تبين أن القيمة السوقية للمنظمة سنة 2000 وصلت إلى 80.8 بليون دولار في حين كانت القيمة الدفترية 16.7 بليون دولار، و يرى العديد من الباحثين أن الفرق بين القيمتين يرجع إلى رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، كما تبين من دراسة و تحليل القوائم المالية لمنظمة

¹ بحجت صبري مصطفى عطا الله، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للصناعة المالية الإسلامية - دراسة حالة البنوك الإسلامية في قطاع غزة، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في اقتصاديات التنمية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2017، ص 24.

² Ronald J. Baker, *Mind Over Matter Why Intellectual Capital is The Chief Source of Wealth*, Jhon Wiley, canada, 2008, p295.

الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

(MICROSOFT) أن القيمة السوقية للمنظمة عام 2000 وصلت إلى 85.5 بليون دولار، في حين كانت القيمة الدفترية 9.3 بليون دولار فقط، و الذي يعكس زيادة قيمة رأس المال الفكري بهذه المنظمة¹.

كما يمكن أن نعدد أهمية رأس المال الفكري في النقاط التالية²:

- يعتبر رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمنظمة في عالم اليوم و ذلك بسبب أن الموجودات الفكرية تمثل القوة الحصينة التي تضمن البقاء للمنظمة؛
- وجود رأس المال الفكري في المنظمة يعزز من اكسابها الميزة التنافسية، نتيجة ما يقدمه من معرفة مفيدة و قدرة المنظمة تلك على استثمار تلك المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية؛
- تعتبر المعرفة المقدمة في رأس المال الفكري معرفة فريدة و غير متاحة و بإمكانها تقديم اسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجها بالمقارنة مع مثيلاتها؛
- يعد رأس المال الفكري مصدر جوهري للميزة التنافسية فالمنظمات تتنافس على أساس المعرفة و الميزة للمعلومات و بذلك أصبح رأس المال الفكري مسؤولاً عن عملية تحويل مورد و معرفة متميزة إلى مساهمة ذات قيمة اقتصادية.

كما أن رأس المال الفكري يعتبر أحد الموضوعات الرئيسة للموارد البشرية و الذي يركز على فئة معينة من الأشخاص العاملين الذين يمتلكون معارف و مهارات خاصة ، كما أن الاهتمام برأس المال الفكري يقود إلى :

- المنزلة الرفيعة؛
- الزيادة من القدرة الابداعية؛
- إبحار و جذب العملاء و تعزيز ولائهم؛
- تحسين الانتاجية³؛

¹ أمينة بوفرح، مدى امكانية تكييف النظام المحاسبي المالي مع متطلبات الافصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري(دراسة تطبيقية)،مقال مقدم مجلة الاستراتيجية و التنمية، جامعة مستغانم، المجلد 09، العدد الرابع، 2020، ص 203.

² ابراهيم يوسف ابراهيم أبو علي، رأس المال الفكري و علاقته بالاغتراب الوظيفي "دراسة تطبيقية على وزارتي العمل و الشؤون الاجتماعية"، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة و الادارة، جامعة الاقصى، فلسطين، 2017، ص 24.

³ مها هشام الحضري، واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة و الادارة، جامعة الاقصى، فلسطين، 2015، ص 33.

الفصل الثاني: التأسيس النظري لرأس المال الفكري

كما أن المنظمات يمكن أن تستفيد من رأس مالها الفكري و تحويله إلى قيم حيث يمكن أن تأخذ هذه القيمة عدة أشكال منها¹:

- تحقيق الأرباح؛
- تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الابداعية و الابتكارية،
- تحسين العلاقات بين العملاء و الموردين؛
- تحسين الانتاجية و تخفيض التكلفة؛
- تحسين اتجاهات العاملين و الصورة الذهنية الخارجية؛
- زيادة الحصة السوقية و بناء مركز تنافسي قوي.

رابعاً: مداخل دراسة رأس المال الفكري

يمكن تقسيم مداخل دراسة رأس المال الفكري كما يلي²:

1. **المدخل الفلسفي:** و هو المدخل الذي يؤكد أن رأس المال الفكري معني بالتنظير العلمي للمفهوم المعرفي، و كيفية جمع المعلومات حول الحقائق الاجتماعية و المنظمة. و أنه يركز على أهداف و أنواع و مصادر المعرفة بالإضافة إلى تركيزه على العلاقة بين معرفة رأس المال الفكري و المفاهيم الأخرى مثل درجة التأكد و السببية و تبرير المعتقد و الشك و غيرها.

2. **المدخل الإدراكي:** و يمثل هذا المدخل مساهمة علماء الإدارة و نظرية المنظمة و السلوك التنظيمي، و ينظرون إلى رأس المال الفكري من زاوية قيمته الاقتصادية و الفكرية و يعتبرونه مورداً استراتيجياً مهماً و شرطاً لبقاء المنظمة. و لذلك لا بد لها من الحصول على قدر من المعرفة و الخبرة بهدف تطبيقها لحل المشاكل الادارية و التنظيمية و استثمار الفرص المتاحة.

3. **المدخل الشبكي:** و يقوم هذا المدخل على نظريات المنظمة الشبكية، حيث أنه يفسر رأس المال الفكري من خلال تركيزه على اقتناء و تقاسم و نقل المعرفة من خلال أنماط تبادل أفقية و انسياب متداخل للموارد و خطوط

¹ جخيوة الطاهر، الاستثمار في رأس المال البشري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالأغواط، 2014، ص ص 24-25.

² نصار العجمي، بناء نموذج مقترح لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة أداء كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي و التدريب في دولة الكويت، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص ص 25-26.

الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

اتصال تبادلية، و بعد اقتناء و تقاسم المعرفة و التي تمثل الحلقة الأولى في سلسلة التعلم التنظيمي تليه ممارسات جديدة أخرى ترى المنظمة أنها ضرورية.

4. **مدخل الممارسة الجماعية:** هذا المدخل يركز على المنظور الاجتماعي و التاريخي لدراسة المعرفة، حيث ينظر هذا المدخل إلى المعرفة على أنها ملك عام للزبائن او الجماعة أو أنها لا شيء على الاطلاق، و ليس هناك إلا الاتفاق و الاجماع في تداول المعرفة، و انها عملية تقليدية أخذت منحى نقل من جيل إلى جيل آخر. فالمعرفة في اطار هذا المدخل تمثل التزام و ثقة للجماعة في الرصيد المعرفي المتراكم.

5. **المدخل الكمي:** تمثل المعرفة ضمن هذا المدخل نظاما متكاملًا للتعامل مع المشكلات بطرائق علمية محددة تعطي نتائج تتصف بالأمثلية و أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تتغير في اطار هذا المدخل لتأخذ بعدا علميا يتعامل مع مشكلات معقدة و كبيرة و يعطي أهمية للأفراد من خلال المعرفة التي يزودهم بها.

خامسا: أدوار رأس المال الفكري

إن رأس المال الفكري يؤدي أدوارا يفرضها عليه مركزه في المنظمة و هي كالتالي¹:

1- الأدوار الدفاعية: و هذه الأخيرة تكمن في النقاط التالية:

- حماية المنتجات و الخدمات المتأتية من إبداعات رأس المال الفكري للمنظمة؛
- حماية حرية التصميم و الابداع؛
- التقليل من حدة الصراعات و تجنب رفع الدعاوي.

2- الأدوار الهجومية: تكمن في النقاط التالية:

- توليد العائد عن طريق:
- المنتجات و الخدمات المتولدة عن إبداعات رأس المال الفكري؛
- الملكية الفكرية للمنظمة؛
- الموجودات الفكرية للمنظمة؛
- معرفة المنظمة و معرفة - كيف (أي براءة المنظمة).
- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة و للخدمات و المنتجات الجديدة؛

¹ عدوكو لخضر و آخرون، منظور رأس المال الفكري و طرق قياسه، مقال مقدم لمجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، المجلد 3، العدد الأول، 2019، ص 231.

الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين؛
- تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة؛
- صياغة استراتيجية من شأنها إعاقاة دخول منافسين جدد.

سادسا: مفاهيم ذات صلة برأس المال الفكري

كما أشرنا سابقا فإن رأس المال الفكري يعبر عن كل ما هو غير ملموس في المنظمات، و فيما يلي سيتم عرض بعض المفاهيم التي لها صلة برأس المال الفكري، و نقوم بذكر مايلي¹:

- **الأصول البشرية:** و هي المعرفة و المهارات و الابداع و الخبرة،فيتكون رأس المال البشري من مزيج المهارات و القدرات و المعرفة،بالإضافة إلى الخبرة السابقة أو المكتسبة خلال العمل.
- **الأصول الفكرية:** و هي المعلومات و المذكرات المكتوبة و الارشادات المنشورة (براءات الاختراع،حقوق الطبع،العلامات التجارية) و تتكون الأصول الفكرية بمجرد انتقال المعلومات و المعرفة و الأفكار و البيانات من الأصول البشرية لتسجل كتابة و تصبح محددة و معروفة بوضوح،و عندئذ تتعامل المنظمة مع هذه الأصول الفكرية بدل التعامل مع الأفراد، و من أمثلة الأصول الفكرية: الخطط و التصميمات الهندسية و برامج الحاسب الآلي.
- **الملكية الفكرية:** و هي براءات الاختراع،حقوق الطبع و العلامات التجارية. و الملكية الفكرية هي كل ما يمكن حمايته قانونيا،حيث تعمل المنظمات الرائدة في مجال الصناعة على امتلاك المزيد من الملكية الفكرية لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق،و تحاول المنظمات تنمية محفظة للملكيات بناء على التخطيط المسبق لكيفية إدارتها و استغلالها.

المطلب الثاني: مكونات رأس المال الفكري

توجد عدة تصنيفات تناولت مكونات رأس المال الفكري ، إلا أن أغلبها يتفق على وجود ثلاثة مكونات

رئيسية:

قام (Sveiby,1997) بتصنيف رأس المال الفكري(الموارد غير الملموسة) إلى ما يلي:

¹ فايز عوض بن ظفرة،قياس أثر رأس المال الفكري في دعم القدرة التنافسية للشركات العائلية السعودية،مقال مقدم لمجلة اقتصاديات شمال افريقيا،جامعة الشلف، المجلد14، العدد الثاني،2018،ص ص 53- 54.

1. الهيكل البشري؛

2. الهيكل الداخلي؛

3. الهيكل الخارجي.

و قام (Brooking, 1997) بإضافة تصنيف رابع هو موجودات الملكية الفكرية لتصنيفات رأس المال الفكري لـ¹ Sveiby.

و لقد اعتمد (Edvirson, 1997) التصنيفات الثلاثة لـ Sveiby لكن و صفهم كالآتي:

1. رأس المال البشري؛

2. رأس المال التنظيمي؛

3. رأس المال الزبائني.

كما اتفق كل من (Edverson and Malone 1997) و (Bontis, 1998) و (Sullivan, 1998) و (Stewart, 1998) على تصنيف مكونات رأس المال الفكري إلى:

1. رأس المال البشري؛

2. رأس المال الهيكلي؛

3. رأس المال الزبائني.²

كما قام (Viedma-Marti, 2001) ببناء نظام لقياس الأداء الرأسمالي الفكري حول بناء قدرته على تحديد النمو، و تصنيفه إلى: غير ملموس: منتجات/خدمات، التصاميم، التحالفات، المزايا التنافسية، الابتكار، الكفاءات و الثقافة و القيادة.

و حسب (Viedma-Marti, 2001) فإنه أيضا قد اعتمد المكونات الثلاثة لرأس المال الفكري مع ادخال تعديل بسيط، و هي كالتالي:

– رأس المال البشري: القوة الكامنة وراء العقل البشري و الابتكارات؛

¹ Kwee Keong Choong, **Intellectual capital : definitions, categorization and reporting models**, Journal of Intellectual Capital , Vol.9 Iss :4, 2008, p617.

² **Ibid**, 617.

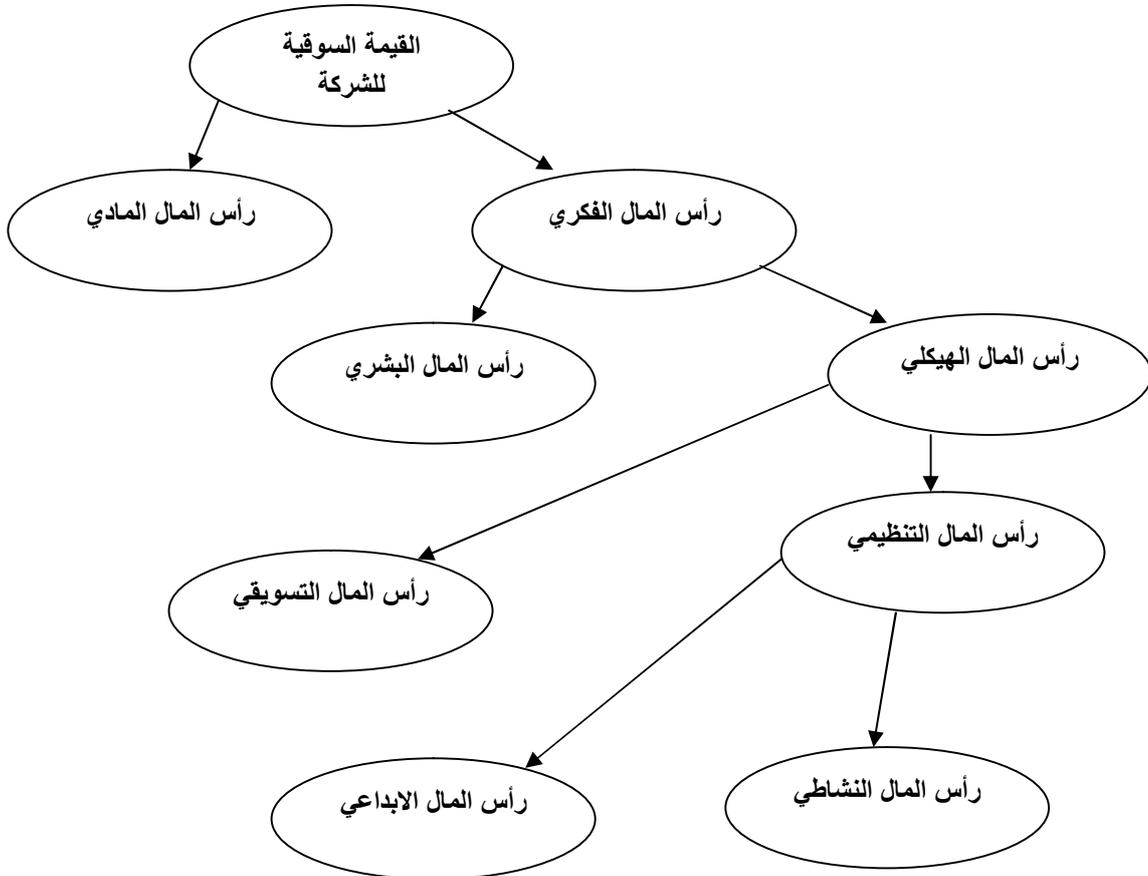
الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

- رأس المال الهيكلي: قدرة الشركة على استخدام رأس المال البشري لخلق القيمة؛
- رأس المال العلائقي: وهو القدرة على التفاعل بشكل ايجابي مع أعضاء مجتمع الأعمال لتحفيز امكانية خلق الثروة من خلال تعزيز رأس المال البشري و الهيكلي.
- يفضل (Viedma-Marti,2001) استعمال مصطلح رأس المال العلائقي بدلا من رأس المال الزبوني، و هذا بسبب أن رأس المال الزبائي يقتصر التعامل مع الزبائن فقط، لكن عند قول رأس المال العلائقي فمممكن أن يتضمن علاقات مع أطراف أخرى¹.
- و قد قسم (Chen,2004) عناصر رأس المال الفكري إلى:
 - رأس المال البشري: و يضم قدرات العاملين (قدرات التعلم،القدرة على اتخاذ القرار...)، ابداع العاملين (قدرات الابداع و الابتكار)،اتجاهات العاملين(رضا العاملين،معدل دوران العمل...)
 - رأس المال الزبوني: و يضم القدرات التسويقية للمنظمة (بناء و استخدام قاعدة بيانات للزبائن و القدرة على تحديد حاجياتهم)،كثافة السوق (الحصة السوقية، السوق المحتملة،سمعة العلامة التجارية،بناء قنوات التوزيع)،مؤشرات ولاء الزبائن (رضا الزبائن،شكاوي الزبائن،مستوى كسب الزبائن الجدد)؛
 - رأس المال الابتكاري: و يضم انجازات الابتكار،آلية الابتكار،ثقافة الابتكار؛
 - رأس المال الهيكلي: ثقافة المنظمة،الهيكل التنظيمي،التعلم التنظيمي،نظم المعلومات،العمليات....
- أما (Calvalcanti et al,2006) فيقسم رأس المال الفكري إلى: رأس مال بشري،بنوي و علائقي،و يضيفون البعد الرابع لرأس المال الفكري و هو رأس المال الاجتماعي، الذي يمثل شبكة العلاقات الاجتماعية، التي يمكن أن يتمتع بها الفرد (الاستعداد، القدرة على تنفيذ مشاريع مشتركة و الثقة)².
- و اعتبرت منظمة سكانديا رأس المال الفكري يتكون من رأس مال بشري و هيكلية ، و الهيكلي يتشكل هو الآخر من نوعين و الشكل التالي يوضح ذلك:

¹ Andreea Bordianu, **Intellectual capital measurement implications for organizational and market performance**, PhD Candidate, Centre of Advanced Studies in Finance, Lees University Business School, University of Leeds, 2014, p27.

² فرطاس فتيحة، رأس المال الفكري الميزة التنافسية الجديدة للمؤسسات الاقتصادية في ظل الاقتصاد المعرفي "دراسة ميدانية على بعض مؤسسات القطاع الصناعي في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم فرع تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2015، ص57.

الشكل رقم(13): تعريف سكانديا لمكونات رأس المال الفكري للشركات



المصدر: تركي الشمري، محمد عمر باطويح، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال (مفهومه، قياسه، آثاره، و تنميته)، مقال مقدم مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة البليدة، المجلد5، العدد الرابع، 2010، ص205.

من خلال ما سبق نلاحظ بأن الأغلبية المطلقة تتفق على وجود ثلاثة مكونات لرأس المال الفكري و هي:

❖ **رأس المال البشري:** في البدايات الأولى لظهور مفهوم رأس المال الفكري اعتقد الكثير بأنه يتمثل في رأس المال البشري، أي أنهما مصطلحان مترادفان، إلا أن الأصح هو أن رأس المال البشري يمثل المحور الذي تتمركز حوله باقي رؤوس أموال منظومة رأس المال الفكري و الأساس في توليدها¹.

و لقد تطور رأس المال البشري ليصبح أحد أهم الأصول غير الملموسة، خاصة و أنه في اقتصاد المعرفة يعتبر الأفراد الذين لديهم الأفكار الجديدة الضرورية، و كذا المعرفة باحتياجات العملاء، هم نقطة الانطلاق².

¹ حدة بوتينة، أثر رأس المال الفكري على التطوير التنظيمي دراسة ميدانية لشركة إسمنت عين التوتة-باتنة-، مقال مقدم مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة، المجلد6، العدد الثاني، 2016، ص380.

² Jurgen H.Daum, *Intangible Assets and Value Creation*, John Wiley, England, 2003, p17.

الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

كما أورد Daryl Morey & all بأنه يتمثل في المعرفة، المهارات و الخبرات التي يمتلكها الأفراد العاملون، حيث تشتمل على المعرفة المفاهيمية الصريحة، مثل كيفية إنشاء ميزانية أو استخدام نظام بريد إلكتروني أو تنفيذ سهم التجارة، وكذلك تشتمل على المعرفة الضمنية، مثل كيفية التفاوض على البيع، كتابة إعلان أو تفسير بيانات التسويق¹. و يحضى رأس المال البشري بأهمية كبيرة كونه يعد المصدر الأساسي للابتكار و التطوير في المنظمة من خلال المعرفة و المهارات و الخبرات و المعنويات التي يتمتع بها الأفراد اللازمة التي سبق و أن تم ذكرها، لايجاد الحلول العملية المناسبة لتلبية متطلبات الزبائن و تمكين المنظمة من البقاء².

و تجدر الإشارة إلى رأس المال البشري هو جزء من رأس المال الفكري، لأن العديد من الباحثين يعتبرون أن رأس المال الفكري هو نفسه رأس المال البشري. و لكن رأس المال البشري يتجسد بالأفراد الذين يمتلكون المهارات و الخبرات التي تشكل و تكون ثروة للمنظمة، و هناك من اعتبره عنصر غير ملموس يعبر عنه بالمعرفة المتواجدة داخل أفراد المنظمة و القدرات الابداعية التي تفوق قيمتها الحقيقية لموجودات المنظمة المادية³.

كما أن رأس المال البشري يكون خاصا بالمنظمة، و لا يمكن تكراره أي أنه يتميز بخاصية التفرد، إن إدارة الموارد البشرية و رأس المال البشري يمكن أن يكمل كل منهما إحداهما الآخر في احراز تقدم في جدول أعمال إدارة الأفراد في المنظمة، كما أن إدارة الموارد البشرية تعتبر مصدر التكلفة، فإن رأس المال البشري يعتبر كثرة. كما أن إدارة رأس المال البشري توفر بدقة و وضوح الوسائل الإدارية للتركيز على مكونات رأس المال البشري و التي تعتبر من الاعمال الرئيسية⁴.

و تجدر الإشارة إلى أنه لا يشكل كل الأفراد رأس مال فكري، فحسب توماس ستيوارت (Tomas Stewart) تعد مهارات العاملين و معلوماتهم و معرفتهم رأس مال فكري إذا ما انطبق عليها المقاييس الآتية⁵:

– متميزة: أي أنه لا يوجد من يملك المهارات أو المعلومات نفسها في المنظمات المنافسة.

¹ Daryl Morey & All, Knowledge Management Classic and Contemporary Works, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London, England, 2000, p86

² مفتاح صالح، زرفي نجاد، أثر رأس المال الفكري على الأداء المالي لمنظمات الأعمال دراسة حالة مجمع صيدال خلال الفترة 2002-2014، مقال مقدم لجلة دراسات اقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد 12، العدد الأول، 2018، ص 423.

³ أسامة عبد المنعم، عبد الوهاب المطارنة، مرجع سبق ذكره، ص 95.

⁴ Venkatesh Ganapathy, Strategic Management of Human Capital, 1st edition, bookboon.com, 2018, p25.

⁵ بيسار عبد المطلب، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمنظمات – دراسة حالة مديرية البريد و تكنولوجيايات الاعلام و الاتصال بالمسيلة-، مقال مقدم لجلة الحقوق و العلوم الانسانية-دراسات اقتصادية-، جامعة الجلفة، المجلد 6، العدد الثاني، 2012، ص 188.

الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

- استراتيجية: أي أن هذه المهارات و المعلومات لها قيمة يمكن أن يدفع الزبون ثمنها للحصول عليها عبر شرائهم السلعة أو الخدمة المميزة.

إن الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري تجعل المنظمات أمام قضايا أساسية و مهمة و هي¹:

- استقطاب أفضل المواهب البشرية؛

- اغناء رأس المال البشري من خلال التطوير و التدريب و التعليم و التعلم و تقاسم و نشر المعرفة و توزيعها داخل المنظمة؛

- المحافظة على أفضل العاملين عبر برامج التمكين الإداري، و إيجاد الارتباط القوي بين رسالة و قيم المنظمة من جهة، و قيم الأفراد من جهة أخرى و تحول نمط الإدارة من الإدارة الآمرة إلى الإدارة الاستشارية التي تسعى إلى إزالة العقبات أمام العاملين الذين يمثلون رأس المال البشري فيها؛

- إيجاد بيئة التعلم و هذه البيئة التي تميز المنظمات القائمة على المعرفة، و هي تساعد على تجاوز المشكلة الأساسية لرأس المال البشري المتمثلة في أنه في نهاية اليوم يغادر المنظمة.

❖ **رأس المال الهيكلي:** حسب (Bontis 1998) فإن رأس المال الهيكلي يعود إلى كل الميكانيزمات و الهياكل التي يمكن أن تساعد الموارد البشرية داخل المنظمة على نشر معارفهم و تحسين أداء المنظمة².

كما أنه يعرف بأنه مجموعة الكفاءات المعبئة مثل: الكتيبات(الدليل)، الشبكات Networks،

العمليات، قاعدة البيانات، الثقافة التنظيمية، كذلك أيضا براءات الاختراع، العلامات التجارية... إلخ. و يتكون

رأس المال الهيكلي في بعض الأحيان من مجموعات فرعية مثل: رأس مال العملية Process Capital ، و رأس

مال الابتكار كنموذج "سكانديا" الذي طور من قبل³ Edvirson & Malon.

¹ نعيمة قشي، عبد الفتاح بوخمخيم، واقع رأس المال الفكري في مؤسسة عناد الأشغال العمومية-ENMTP- وحدة المضاعف و الرصاص SOFARE، مقال مقدم مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة قسنطينة، المجلد 7، العدد الثاني، 2021، ص 06.

² Luiz Antonio Joia, **Strategies for Information Technology and Intellectual Capital :Challenges and Opportunities**, Information Science Refrence, USA, 2007, p19.

³ Mohammed Marwan Al Agha, **Intellectual Capital and its Impact on the Innovation. Emprical Study applied on the UNRWA Gaza field Office**, Master Degree, Business Administration program, Commerce Faculty, Islamic University- GAZA , 2012, p17.

الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

كما يمثل البنية التحتية غير المادية الداعمة كالعلاقات و قواعد بيانات المنظمة التي تمكن رأس المال البشري من العمل بصورة صحيحة، و يشمل رأس المال الهيكلي العمليات، و براءات الاختراع و العلامات التجارية بالإضافة إلى صورة المنظمة في الأسواق و تنظيمها و نظام المعلومات و البرمجيات و قواعد البيانات الخاصة بها، و بسبب مكوناتها المتنوعة، و يمكن تصنيف رأس المال الهيكلي بشكل أكبر إلى رأس المال التنظيمي و عملية الابتكار، و يعد مكونا رئيسا من مكونات رأس المال الفكري و يسمى أيضا برأس المال التنظيمي، كما يعرف على أنه كافة العمليات الداخلية و البنية التحتية التي تدعم هذه العمليات و التي تشمل الملفات الرقمية و النظم المعلوماتية و البرامج التحضيرية¹. و بينما يمكن اعتبار رأس المال البشري فيما يأخذه العامل معه حين عودته إلى منزله، باعتباره يتجسد في معارف و خبرات هذا الفرد، فإن رأس المال الهيكلي يتمثل فيما يتركه هذا المورد وراءه². كما يعتبر رأس المال الهيكلي هو التجسيد و التمكين و البنية التحتية الداعمة لرأس المال البشري³.

❖ **رأس المال العلائقي:** يعتبر رأس المال العلائقي المكون الثالث من مكونات رأس المال الفكري، حيث يطلق عليه تسميات مختلفة كـرأس المال الخارجي و رأس المال الزبائني، وهو يعبر على علاقات المنظمة مع الأطراف الخارجية أصحاب المصالح لديها مثل الموردين و الجهات الحكومية و المستثمرين و الزبائن و قنوات التوزيع، و أيضا التحالفات الاستراتيجية التي تقيمها المنظمة، و التي تكون فيها سيطرة هذه الأخيرة غير مباشرة مقارنة مع رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي⁴.

كما أنه يمثل قدرة المنظمة على تكوين أصول غير ملموسة خارجية، و تتمثل هذه الأصول في المعارف الخارجية المملوكة من قبل العملاء، الموردين، و الهيئات الحكومية، و هذا و يشمل العقود مع العملاء، درجة ولائهم و رضاهم، الحصة السوقية، صورة و سمعة المنظمة و كذلك العلامة التجارية⁵.

و عليه يمكن اعطاء النموذج التالي لمكونات رأس المال الفكري:

¹ أحمد عبد الكريم جاسم و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص512.

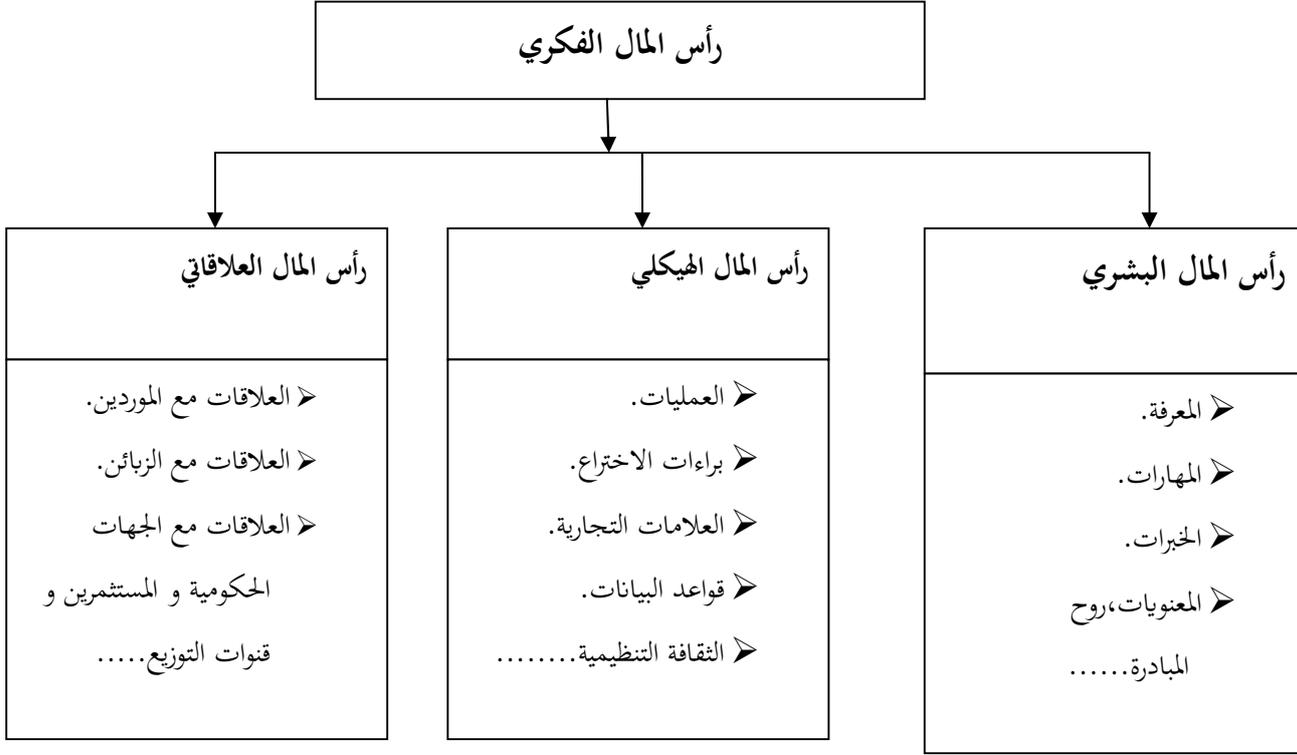
² Andrew Mayo, **The Human Value of The Enterprise Valuing People as Assets Monitoring, Measuring, Managing**, Nicholas Brealey Publishing, London, 2001, p19.

³ Jay Chatzkel, **Intellectual Capital**, Capstone Publishing (a Wiley Company), 2002, p10.

⁴ إيمان هرموش، صبري مقيم، أثر رأس المال الفكري على تنمية الابداع في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيك-، مقال مقدم مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد5، العدد الأول، 2019، ص50.

⁵ عبد الكريم رليد، مصطفى عثمان، رأس المال الفكري كآلية لتحسين جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر-دراسة حالة المركز الجامعي مرسلبي عبد الله بتيبازة-، مقال مقدم مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط، المجلد11، العدد الثاني، 2020، ص147.

الشكل رقم(14): مكونات رأس المال الفكري



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على أبحاث الدراسة.

المطلب الثالث: قياس رأس المال الفكري

أولاً: أهمية قياس رأس المال الفكري

تجدر بنا الإشارة أولاً إلى أهمية قياس رأس المال الفكري و التي تتمثل فيما يلي¹:

- 1- ضرورة قياس قيمة المنظمة و أداؤها بصورة دقيقة و كاملة خاصة في مجتمعات تتعاضد فيها المعرفة حيث أن المعرفة تشكل جزءاً كبيراً من قيمة المنتج و من قيمة المنظمة؛
- 2- عدم تمكن الأساليب المحاسبية التقليدية و التي تعتمد على قياس الأصول الملموسة من واقع السجلات التاريخية للمنظمات على قياس و تقدير قيمة رأس المال الفكري لها، و الذي يشكل جزءاً كبيراً من أصولها، مع العلم أن الأساليب المحاسبية التقليدية لا تولي عناية كبيرة بأهمية قياس رأس المال الفكري للمنظمات؛

¹ خالد أحمد عبد الحميد فشقش، إدارة رأس المال الفكري و علاقته في تعزيز الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2014، ص34.

الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

3- أن الأساليب الحديثة لقياس رأس المال الفكري تركز على قياس قيمة المنظمات بالاعتماد على الحاضر و المستقبل، بينما تركز الأساليب المحاسبية التقليدية على الماضي فقط؛

4- إن الأساليب المحاسبية التقليدية تركز على الحقائق المادية فقط و تركز على الكميات، بينما مقياس رأس المال الفكري تركز على حقائق غير مادية و تركز كذلك على النوعية، فضلا عن أن الأساليب المحاسبية التقليدية تعكس نتائج المعاملات السابقة و التدفقات النقدية الحقيقية بينما تركز مقياس رأس المال الفكري على خلق القيمة.

ثانيا: مبررات قياس رأس المال الفكري

من بين هذه المبررات نجد مايلي¹:

- استطاعت الكثير من النماذج الحديثة لرأس المال الفكري أن تقيس مكونات كثيرة لا تقيسها الأساليب المحاسبية التقليدية، كـرأس المال الابتكاري، و العلاقات... إلخ؛
- الأساليب المحاسبية التقليدية غير كافية لبناء التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، و منه يرجى استخدام مقياس رأس المال الفكري لتكون أداة تكميلية تساعد المنظمة على إدارة رأس مالها الفكري. و هذا في ضوء عملية المقارنة المرجعية؛

ثالثا: مؤشرات قياس رأس المال الفكري

و هذا يتحدد من خلال ابراز مؤشرات مكوناته كما يلي²:

- مؤشرات قياس رأس المال البشري: و تشمل قدرات العاملين في القيادة، التدريب و المشاركة في اتخاذ القرارات، و ابداع العاملين و اتجاهاتهم.
- مؤشرات قياس رأس المال الزبوني: و تشمل القدرات التسويقية الأساسية، كثافة السوق، رضا الزبائن و ولائهم، الحصة السوقية، حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع الزبائن، كسب زبائن جدد.

¹ نجاة بن يحيى، تفعيل رأس المال الفكري من خلال ترسيخ ثقافة الابداع مع دراسة حالة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، ص ص 44-45. (بتصرف)

² يوسف الزين خيرة، مكيد علي، واقع رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة فرع الأنثروبوتيكال بمجمع صيدال، مقال مقدم لمجلة أبعاد اقتصادية، جامعة بومرداس، المجلد8، العدد الأول، 2018، ص ص 79-80.

الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

- مؤشرات قياس رأس المال الهيكلي: و تشمل الثقافة التنظيمية (طبيعة بناء الثقافة، تطابق العاملين مع رؤية المؤسسة و رسالتها)، الهيكل التنظيمي (صلاحية نظام الرقابة، وضوح العلاقة بين السلطة و المسؤولية)، التعلم التنظيمي (بناء شبكة معلومات داخلية و استخدام هذه الشبكة)، نظام المعلومات (الدعم المتبادل و التنسيق بين العاملين، توافر البيانات و المعلومات ذات العلاقة بأنشطة المنظمة و أعمالها).

رابعاً: أساليب قياس رأس المال الفكري

يمكن تصنيف النماذج و الأساليب المستخدمة في قياس رأس المال الفكري في أربعة مجموعات كما يلي¹:

1- النماذج الوصفية: تصنف هذه النماذج السمات و الخصائص لرأس المال الفكري، و تركز على استطلاع الآراء و الاتجاهات التي تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشر على أداء عمليات المعرفة و تحقيق نتائجها المرغوبة و ذلك بالاعتماد على الخبرة الذاتية و التقدير الشخصي للقائمين بالدراسة أو مقترحي النموذج، و يدخل ضمن هذه النماذج أداة تقييم معرفة الإدارة، التقييم الذاتي لإنتاجية ذوي المهن المعرفية، بطاقة الدرجات الموزونة لقياس و إدارة أصول المعرفة. و الجدول الموالي يوضح قياس رأس المال الفكري وفق النماذج الوصفية:

¹ ميسون علي عبد الهادي، رأس المال الفكري و دوره في جودة الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على برنامج التربية و التعليم بوكالة غوث و تشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة و الإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017، ص 36 - 37.

الجدول رقم(09): قياس رأس المال الفكري وفق النماذج الوصفية

المقاييس و النماذج	توصيف المقاييس أو النماذج
أداة تقييم معرفة الإدارة	هذه الأداة معدة كإستبانة مكونة من خمسة أقسام هي: عملية المعرفة، القيادة، الثقافة، التكنولوجيا و القياس في إدارة المعرفة. قسم تمت تغطيته بمجموعة من العبارات التي تكون الإجابة عليها باختيار مستوى من مستويات مدرج ليكرت الخماسي. و من خلال هذه الاستبانة يمكن تقييم أداء و انتاجية العمل المعرفي في المنظمة بين مستويين المستوى الأعلى: ممتاز و المستوى الأدنى: عدم وجود إدارة المعرفة.
التقييم الذاتي لإنتاجية مهني المعرفة	و هذا التقييم على أساس توجيه أسئلة لمهنيي المعرفة ليحددوا هم بأنفسهم إن كانوا انتاجيين أم لا، و الأسئلة هي: هل قمت بقياس انتاجيك، هل تعتبر نفسك انتاجيا، و أخيرا هل تتلقى تغذية مرتدة عن انتاجيتك؟
بطاقة الدرجات المتوازنة	و تضم دراسات كثيرة ركزت على ترجمة رسالة و استراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من المقاييس. و يتم تحقيق التوازن في هذه الإدارة بين المقاييس الموضوعية و الذاتية حيث أن أداء المنظمة يقاس بمؤشرات تغطي أربع مجالات أو منظورات رئيسية: المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، و أخيرا منظور التعلم. و إن هذه المؤشرات تقيم بالعلاقة مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة مما يعطي لهذه الطريقة بعدها الاستراتيجي.

المصدر: بسياسة عبد الله، دور رأس المال الفكري في تفعيل نظام معلومات الموارد البشرية دراسة حالة مديرية الصيانة

بالأغواط-مؤسسة سوناطراك-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة

الجزائر3، الجزائر، 2016، ص ص 34 - 35.

2- المقاييس و النماذج المرتبطة بقياس مكونات رأس المال الفكري: تركز هذه المقاييس على قياس قيمة رأس المال الفكري و مكوناته الأساسية (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقي)، و تتولى هذه المقاييس تحويل المعرفة و الأصول غير الملموسة في أقسام المنظمات المختلفة إلى أشكال الملكية الفكرية لتكون أكثر تحديدا و سهولة من ناحية الاستخدام.

3- مقاييس و نماذج القيمة السوقية: هذه المقاييس تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة و قيمتها السوقية، تعتمد هذه المقاييس بشكل كبير على الأسس و المبادئ المالية و المحاسبية، و من أمثلتها (القيمة السوقية، القيمة الدفترية، القيمة غير الملموسة المحسوبة).

الجدول رقم(10): قياس رأس المال الفكري وفق نماذج القيمة السوقية

المقاييس و النماذج	توصيف المقاييس أو النماذج
القيمة السوقية إلى الدفترية	و يقوم هذا النموذج على احتساب الفرق بين قيمة المنظمة السوقية و قيمتها الدفترية. و الأساس المنطقي لهذا النموذج هو أن القيمة السوقية تمثل القيمة الحقيقية للمنظمة بضمنها الأصول الملموسة و رأس المال الفكري.
القيمة السوقية المخصصة للمستثمر	و هذه الطريقة تقوم على أخذ القيمة الحقيقية(القيمة السوقية) للمنظمة و تقسيمها و تخصيصها إلى مكوناتها: رأس المال الملموس، رأس المال غير الملموس(المعربي و ما يرتبط به) و الميزة التنافسية المستدامة.
توبين كيو	تستخدم لمقارنة رأس المال بين المنظمات طورها جيمس توبين الحائز على جائزة نوبل. أن (q) هو نسبة القيمة السوقية للمنظمة (سعر السهم X عدد الأسهم) إلى تكلفة استبدال أصولها، إذ تكلفة الاستبدال لأصول المنظمة هي أقل من القيمة السوقية عندئذ المنظمة تحصل على ربح احتكاري أو عوائد أعلى من الاعتيادي على استثمارها، و هذا ما يحدث جراء لاملوسات المنظمة.

المصدر: بسايسة عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 35-36.

4-مقاييس و نماذج العائد على المعرفة: تقوم هذه النماذج على احتساب العائد على الأصول المحسوبة و حسب الصيغة التالية:

العائد على الأصول = العوائد قبل الضريبة/ الأصول الملموسة للشركة.

و بعدها يتم مقارنته مع متوسط الصناعة، و الفرق يمكن أن يكون بمثابة عائد على المعرفة، و من أمثلتها القيمة غير الملموسة المحسوبة، مكاسب رأس المال المعربي، و نموذج القيمة المضافة (العائد على المعرفة).

الجدول رقم(11): قياس رأس المال الفكري وفق نماذج العائد على المعرفة

المقاييس و النماذج	توصيف المقاييس أو النماذج
القيمة غير الملموسة المحسوبة	و تقوم هذه الطريقة على احتساب العائد على الأصول الصلبة و بعدئذ استخدام هذا الرقم كأساس من أجل تحديد نسبة العوائد التي تعزى للأصول غير الملموسة. و يمكن استخدامه كمؤشر لربحية الاستثمارات في أصول المعرفة.
مكاسب رأس المال المعرفي	إن مكاسب رأس المال المعرفي محسوبة كنسبة للمكاسب الرسمية على المكاسب المتوقعة من الأصول الدفترية.
طريقة القيمة المضافة العائد على المعرفة	و هذه الطريقة تركز على وقت التعلم في العمليات الجوهرية. و يمكن تحديد هذه الطريقة من خلال سبع خطوات: تحديد العملية الجوهرية و عملياتها الفرعية، تكوين الوحدات المشتركة لقياس وقت التعلم، احتساب وقت التعلم لتنفيذ كل عملية فرعية، تحديد فترة المعاينة للحصول على عينة ممثلة للعملية الجوهرية، ضرب وقت التعلم لكل عملية فرعية بعد أوقات العمليات الفرعية، تخصيص العوائد للعمليات الفرعية بالتناسب مع الكميات المتولدة بالخطوة السابقة و احتساب التكاليف لكل عملية فردية، و أخيرا احتساب العائد على المعرفة و تفسير النتائج.

المصدر: بسايسة عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص36.

كما تجدر الإشارة إلى أن المنظمات أحيانا تميل إلى التخفيض من مستويات الافصاح عن رأس المال الفكري و ذلك للحفاظ على الميزة التنافسية لديها، وذلك بمحاولة عدم الإشارة إلى المنافسين الآخرين فيما يتعلق بذلك، حيث تكمن الفرص المحتملة¹.

و فيما يلي نورد أهم المقاييس التي تستخدم لقياس و تقييم رأس المال الفكري و التي تندرج ضمن المجموعات السابقة:

❖ **بطاقة الأداء المتوازن:** يعرف هذا النموذج أيضا بنموذج Kaplan and Norton نسبة إلى مطوريه، يحاول هذا النموذج ربط عملية تقييم رأس المال الفكري باستراتيجية المنظمة و رسالتها، و ذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية و الرسالة إلى مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء التي تعكس أهداف المنظمة الاستراتيجية، و يعمل على تعقب تلك الأهداف باستخدام هذه المؤشرات. يهدف هذا النموذج إلى تحقيق التوازن بين المقاييس

¹ Kevin J.O'Sullivan, Strategic Intellectual Capital Management in Multinational Organizations :Sustainability and Successful Implications, Business Science Refrence, New York, 2010, p83.

الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

الداخلية لعمليات الأنشطة الداخلية الرئيسية للمنظمة، الابتكار و التعلم، و المقاييس الخارجية لعلاقتها مع الزبائن و تكوين قيمة¹ و فيها يتم تحديد مختلف مكونات رأس المال الفكري أو الأصول غير الملموسة، و إيجاد مؤشرات لها، و من ثم تسجيلها في بطاقة الأداء المتوازن². و إن بطاقة الأداء المتوازن و باعتبارها نظاما قياسيا متعدد الأبعاد، تعتبر من أكثر النماذج ملائمة لتقييم و قياس رأس المال الفكري، فبعكس كل نماذج القياس الأخرى التي تركز بشكل كبير على مقدرات العاملين و مستوى أدائهم الحالي، تركز بطاقة الأداء المتوازن على إيجاد التوازن بين درجة نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المالية و بناء القدرات الذاتية الموجهة نحو استقطاب الأصول و الموارد غير الملموسة لتحقيق النمو المستقبلي³.

❖ **أسلوب الاستبعاد:** حيث يقيس التأثيرات الاقتصادية للمعرفة، يعتمد هذا الأسلوب على استبعاد الدخل المتوقع من الأصول المالية و الأصول الملموسة من العوائد السابقة و المتوقعة للحصول على عوائد المعرفة في المنظمات، و ذلك باستخدام أسلوب المستوى الكلي، حيث يعامل رأس المال الفكري على أنه القيمة المتبقية بعد استبعاد رأس المال المالي، و يتم التوصل إلى هذا الأسلوب بتطبيق القيمة المضافة الاقتصادية و التي تمثل التكلفة الحقيقية لرأس المال، و يتم حسابها باستبعاد جميع التكاليف الاقتصادية، مثل التكاليف المتعلقة بالأراضي و تكاليف السلع و الضرائب، و تعويضات المساهمين من الإيراد الكلي للوصول إلى القيمة المتبقية و هي رأس المال الفكري، و يساعد حساب القيمة المضافة الاقتصادية في تحديد ما يملكه الموظفون من تراكم المعرفة حول عمليات المنظمة و التي تمثل بدورها رأس مال فكري⁴.

❖ **القيمة السوقية و الدفترية للمنظمة:** اقترحت القيمة السوقية من قبل الباحثين كأساس من أجل تقييم

رأس المال الفكري الذي يمكن احتسابه وفق ما يلي:

رأس المال الفكري = القيمة السوقية - القيمة الدفترية للمنظمة

- القيمة الاسمية: هي القيمة المثبتة "المسجلة" على السهم.

¹ مراد كواشي، جمعة شرقي، دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة-، مقال مقدم مجلة العلوم الانسانية، جامعة أم البواقي، المجلد 4، العدد الثالث، 2017، ص 415.

² امعوش جهيدة، أثر رأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية - سطيف، مقال مقدم مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، المجلد 20، العدد الثاني، 2020، ص 138.

³ السعيد معطوب، عمر بن سديرة، نماذج و مؤشرات قياس رأس المال الفكري، مقال مقدم مجلة المجلة الجزائرية للأمن الانساني، جامعة باتنة، المجلد 5، العدد الثاني، 2020، ص 503.

⁴ أحمد بركات، أهمية و قياس رأس المال الفكري، مقال مقدم مجلة دراسات و أبحاث المجلة العربية في العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة الجلفة، المجلد 12، العدد الرابع، 2020، ص 939 - 940.

الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

- القيمة الدفترية: تعني نصيب السهم الواحد من صافي المركز المالي.

- القيمة الدفترية = صافي المركز المالي / عدد الأسهم

- صافي المركز المالي = الأصول الحقيقية - الخصوم الحقيقية

فإذا كان سعر السهم الذي أعلن عند الاكتتاب هو 5 دنانير، و قيمته الحالية في السوق هي 10 دنانير، فإن قيمة رأس المال الفكري هو الفرق بين الاثنين.

و بالرغم من أهمية هذه الطريقة و واقعيتها إلى حد كبير، إلا أنها لا ترد عليها بعض الاعتراضات، فمثلاً: إن بعض الشركات لا تتعامل مع أسواق الأوراق المالية، و بالتالي ليس لها قيمة سوقية يمكن تحديدها بسهولة، هذه المنظمات لديها رأس مال فكري له قيمة، و لكن يصعب قياسه وفق هذه الطريقة¹.

❖ مستكشف سكانديا:

تعتبر منظمة سكانديا السويدية للخدمات المالية و التأمينية المنظمة الرائدة و السبابة في نشر تقارير حول أصولها الفكرية، و قد قامت منظمة سكانديا بتعيين أول مدير يعني بإدارة أصولها الفكرية هو Leif Edvinsson، و يرجع الهدف من وراء كل هذا هو محاولة تقديم تقرير حول رأس مالها الفكري خاصة و أن القوائم المالية التقليدية تقدم معلومات تاريخية، في حين أن المعلومات حول رأس المال الفكري بإمكانها أن تقدم إضافة حول القدرات المالية و المستقبلية للمنشأة، كما أن الهدف من وراء تعيينها لمدير لأصولها الفكرية يعود إلى محاولتها تعظيم أصولها الفكرية و كذا قيمة منشأتها من خلال الإدارة الجيدة لهذه الأصول².

كللت اجتهادات منظمة سكانديا بتطوير مقياس للأصول الفكرية يسمى مستكشف سكانديا و يساعد مستكشف سكانديا على تتبع أداء المنشأة و كذا قدرتها على تحقيق أهدافها، و يعمل مستكشف سكانديا على فهم عملية خلق القيمة داخل المنشأة من خلال الاهتمام بإدارة الأصول الفكرية و كذا الاهتمام بخمسة أبعاد رئيسية هي³:

¹ رزقي محمد، مهديد فاطمة الزهراء، مشكلات تقييم و قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، مقال مقدم لمجلة الباحث الاقتصادي، جامعة برج بوعريش، المجلد 1، العدد الأول، 2014، صص 90-91 .

² مزهود عبد المجيد، أهمية القياس و الافصاح عن رأس المال الفكري في تمويل المشاريع الاستثمارية عن طريق شركات رأس المال المخاطر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-الجزائر، 2018، صص 106-107.

³ نفس المرجع السابق، ص 107.

الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

- الاهتمام برأس المال المالي: و الذي أضيف إلى تركيز رأس المال الفكري لتقديم الجانب المالي التاريخي.
- التركيز و الاهتمام بالعنصر البشري: يعتبر العنصر البشري قلب المنشأة و عنصر مهم في خلق القيمة، إن رضا الأفراد بإمكانه أن يقود إلى رضا زبوني و يساهم في تطوير رقم أعمال و نتائج المنشأة.
- التركيز على التجديد و التطوير: يعتبر البحث و التطوير مهما في ضمان النمو الطويل المدى للمنشأة و كذا التنمية المستدامة لها.

- التركيز على الزبون.

- الاهتمام برأس مال العمليات: و يقصد به العمليات داخل المنظمة.

كما يمكن تصنيف نماذج تقييم الأصول اللامادية إلى مجموعتين و هي كما يلي¹:

• **النماذج الساكنة:** و هي نماذج تقييم مكونات الأصول الفكرية في زمن معين، و تحمل البعد الزمني و

التكويني (مكونات الأصول الفكرية) لدى التقييم، و من أهمها:

Technology Broker -

Market-or Value-Based Approach -

Lev's Residual Income Model -

Tobin's Q -

• **النماذج الديناميكية:** و تقييم الاستثمار في الأصول الفكرية كلا على حدى في زمن معين، و يدخل

ضمن هذا التصنيف:

Discounted Cash-Flow Model-

Real Option Models -

خامسا: مشاكل قياس رأس المال الفكري

لعملية قياس رأس المال الفكري عدة مشاكل و صعوبات لا يمكن تجاهلها، من بينها²:

¹ طالب أحمد نور الدين، بن بوزيان محمد، رأس المال الفكري: رؤية متعددة المقاربات، مقال مقدم مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد 6، العدد الأول، 2020، ص 431.

² فرحاتي لويذة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين النوتة-باتنة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة -محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، 2016، ص 97.

الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

- عدم وجود أسواق مناسبة لتحديد أسعار بعض عناصر رأس المال الفكري مثل رضا العملاء؛
- عناصر رأس المال المعرفي متناقضة فيما طبيعتها، فمنها ما ترتفع قيمته بالاستخدام و منها العكس؛
- زيادة درجة عدم التأكد للمنافع المتوقعة مما يترتب عليه احتمال ارتفاع قيم عناصر رأس المال الفكري أو انخفاضها إلى درجة الصفر في لحظة ما مثل براءة الاختراع؛
- رأس المال الفكري يختلف من منظمة إلى أخرى، لذلك يصعب توحيد المقاييس؛
- عند قياس عناصر رأس المال الفكري في ظل مؤشرات الميزانية التقليدية، يجعله فقط يقدم قيم في لحظة معينة، و هذا لا يتفق مع طبيعة عناصر رأس المال الفكري الديناميكية.

كما يمكن إضافة الصعوبات التالية¹:

- تحديد قيمة كل مورد من الموارد الفكرية: و هذا ما يمكن القيام به في ضوء خبرة الإدارة و القدرات المتجسدة في أعمال الشركة.
- تحديد الأهمية النسبية لكل مورد من الموارد: و هذا ما يمكن تحديده في ضوء طبيعة الشركة و مدى اعتمادها على المعرفة كمورد أساسي، مع الأخذ بالاعتبار أن الشركات يمكن أن تصنف إلى : منظمات معرفية صرفة (كالاستشارات، الجامعات)، و منظمات كثيفة المعرفة (كالمستشفيات و المصارف)، إضافة إلى الصناعات (الصيدلانية و الكيمائية) و منظمات مادية تقليدية تحتاج إلى المعرفة بحدود أقل. هذا التدرج من المنظمة الأكثر إلى الأقل اعتمادا على المعرفة يشير إلى تعاضم قيمة الموارد الفكرية في الاولى و انخفاضها الكبير في الأخيرة.
- التغلب على المشكلات الرئيسية التي تحد من القدرة على تحديد قيمة هذه الموارد و تداخلها مع موارد أخرى: لقد وضع "دانييل أندرسن" D.Anderiessen ست مشكلات أساسية يجب معالجتها من أجل قياس و تقييم اللاملموسات و هي:
- 1- مشكلة التحديد (Identification Problem): المشكلة المتعلقة بتصنيف أنواع الموارد الفكرية التي تبرز قيمتها و أهميتها في أعمال المنظمة و تميزها.
- 2- مشكلة اسقاط الدخل (Income Projection Problem): المشكلة المتعلقة بالدخل المتوقع الناجم عن الموارد الفكرية و ما يرتبط بها من عدم تأكد و أبعاد ذاتية.

¹ عدوكة لحضر، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص236.

- 3- مشكلة قمع الدخل (**Income Funnel Problem**): و هذه المشكلة تظهر مشكلة التداخل بين الموارد الملموسة و الموارد غير الملموسة التي تؤثر في تحقيق الربح و نتائج الأعمال.
- 4- مشكلة تخصيص الدخل (**Income Allocation Problem**): إن مشكلة قمع الدخل و تعديلاتها تؤدي إلى الحاجة إلى معالجة مشكلة تخصيص الدخل للموارد المختلفة و منها الموارد الفكرية.
- 5- مشكلة تقدير الوقت المفيد (**Useful Live Estimation Problem**): في تحليل الدخل، فإن تقدير العمر المتبقي للموارد اللاملموسة و منها الموارد الفكرية ضرورية في هذا المجال.
- 6- مشكلة رسملة الدخل (**Income Capitalization Problem**): بهدف احتساب القيمة الحالية للدخل المستقبلي، لا بد من تقسيم الدخل المتوقع من المورد الفكري على معدل خصم ملائم.

المبحث الثاني: إدارة رأس المال الفكري و آليات بنائه

إن لرأس المال الفكري أهمية كبيرة في المنظمات، لذلك وجب عليها الاهتمام به و التعرف على مختلف آليات بنائه و تطويره، و الوصول إلى إدارة رأس المال الفكري، و في هذا المبحث سوف نتعرف على أهمية إدارة رأس المال الفكري في المنظمات، كما سنتعرف على أهداف إدارة رأس المال الفكري، و كذا آليات بنائه و خطوات إدارته، كما سنستعرض مجموعة نماذج حول إدارة رأس المال الفكري.

المطلب الاول: أهمية و أهداف إدارة رأس المال الفكري

أولاً: أهمية إدارة رأس المال الفكري

انطلاقاً من الأهمية التي حضي بها رأس المال الفكري، بدأ الاهتمام تدريجياً بإدارة رأس المال الفكري في المنظمات، بداية من فترة الثمانينات، و هي الفترة التي أدرك فيها المديرون، و الأكاديميون و كذا الاستشاريون على مستوى العالم بأسره، أن رأس المال الفكري يعتبر محددًا أساسياً لما تحققه المنظمة من أرباح و بذلك برزت ضرورة تعلم المنظمات إدارة أصولها الفكرية بكفاءة. و مع بداية التسعينات، بدأت بعض المنظمات في التفكير في كيفية تحديد الأفكار و الابتكارات التي لم ينظر إليها في الماضي، اختيار تنمية البعض منها، الذي يتميز بإمكانية زيادة و تعظيم ربحية المنظمة. و بذلك أصبح هناك مسارين مختلفين، إلا أنهما مترابطين ببعضهما البعض في نظرهم إلى رأس المال الفكري. و قد تمثل المسار الأول في المعرفة و القوى الذهنية التي تركز على خلق المجال المعرفي و

الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

توسيعه، أما المسار الثاني فيتمثل في مدخل الاعتماد على الموارد، و هو يهتم بكيفية خلق الأرباح من المزيج المميز للموارد المادية و الفكرية للمنظمة¹.

يتمثل مفهوم إدارة رأس المال الفكري في توجيه و تحديد مسار رأس المال الفكري لبلوغ المنظمة تحقيق أهدافها قصيرة، متوسطة و طويلة الأجل².

كما أن لإدارة رأس المال الفكري دورا هاما في جعل الأصول غير المادية ميزة تنافسية من خلال تدعيم الامكانيات و الطاقات البشرية، و مساعدتهم على اكتشاف و تدفق امكانياتهم المحتملة، و حتى يمكن لإدارة رأس المال الفكري المساهمة في تحقيق و تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة يجب أن تقوم باعداد برامجها المختلفة في إطار استراتيجية المنظمة من جهة و وفق متطلبات عمل المنظمة من جهة أخرى، و عليه فإن المنظمات التي ترغب في تحقيق الميزة التنافسية و منه تحقيق الأرباح من الأصول الفكرية التي تمتلكها يجب عليها أولا إدارة هذه الأصول بفعالية، من خلال إدراك اختلاف قيمة هذه الأصول، فبعض الأصول تحتاج إلى التنمية و الاستثمار فيها، أما البعض الآخر فممكن أن لا تكون ذو قيمة على الإطلاق، و من هنا فإدارة رأس المال الفكري يمكن النظر إليها على أنها استراتيجية النجاح في المستقبل و الوسيلة التي من خلالها يمكن للمنظمة البدء في تعلم الكثير عن رأس المال الفكري³.

و تمكن إدارة رأس المال الفكري من تحقيق الفوائد التالية للمنظمات⁴:

- أن جمع البيانات و تصنيفها في المنظمة بشكل منظم يقتضي تطوير المعارف المترابطة معها؛
- أن المعرفة المنظمة بشكل جيد تتحول بطريقة سهلة إلى التطبيق العملي؛
- يمكن بسهولة المحافظة على المعرفة و تطويرها؛
- يمكن استخدام المعرفة في تطبيقات مختلفة؛
- يمكن تحديد العلاقة بين المعرفة و التوسع المطلوب في تحليل النتائج بسهولة؛

¹ طرشاني سهام، شتوح دلال، رأس المال المعرفي و دوره في احداث التطوير التنظيمي، بحث مقدم خلال الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص 9.

² <https://search-emarefa-net.www.snd11.arn.dz/ar/viewer/BIM-904708> consulté le 25.04.2020 a 11:16.

³ خالد أحمد عبد الحميد قشقش، مرجع سبق ذكره، ص 21-22.

⁴ ألفت مجّد حسين سويدان، متطلبات إدارة رأس المال الفكري في جامعات محافظات غزة و علاقتها بالحرية الأكاديمية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2017، ص 51.

الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

- سهولة الحصول على معارف جديدة عن طريق كسر الفجوات في المعارف المتوفرة؛
- تحديد بسهولة الأسئلة المؤدية إلى استنباط معارف جديدة؛
- الاستفادة من الأخطاء السابقة؛
- يمكن اضافة فوائد أخرى متخصصة حسب طبيعة المنظمة و طريقة عملها.

ثانيا: أهداف إدارة رأس المال الفكري

توجد مجموعة من الأهداف العامة تشترك فيها إدارة رأس المال الفكري في مختلف أنواع المنظمات، نذكر من بينها¹:

- 1- تحديد و جمع المعرفة و توفيرها بالشكل المناسب و السرعة المناسبة لتستخدم في الوقت المناسب؛
- 2- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة و توفيرها و استرجاعها عند الحاجة لها؛
- 3- تسهيل عمليات تبادل و مشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم؛
- 4- نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) في عقول ملاكها و تحويلها إلى معرفة ظاهرة؛
- 5- تحويل المعرفة الداخلية و الخارجية إلى معرفة بالإمكان توظيفها و استثمارها في عمليات و أنشطة المنظمة المختلفة؛
- 6- تحسين عملية صنع القرارات، و ذلك عن طريق توفير المعلومات بشكل دقيق و في الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج؛
- 7- المساهمة في حل المشكلات التي تواجه المنظمة و التي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها و أموالها؛
- 8- جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات و التخطيط الاستراتيجي؛
- 9- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، و ذلك عن طريق تقليل الزمن المستغرق في انجاز الخدمات المطلوبة، و تحسين و تطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.

¹ حدة بوتينة، دور رأس المال الفكري في تفعيل التطوير التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة: شركة اسمنت عين التوتة-باتنة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017، صص 113-114.

المطلب الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري و خطوات إدارته

أولاً: آليات بناء رأس المال الفكري

1- استقطاب رأس المال الفكري: و يكون من خلال البحث و التقصي عن الأفراد ذوي القدرات و المهارات العالية، و كذا توفير المناخ الملائم لجذب أصحاب الخبرات و الكفاءات (بيئة جاذبة للكفاءات) من خلال توفير احتياجاتهم الاقتصادية و الاجتماعية بما يلي رغباتهم¹. و من بين الاستراتيجيات الملائمة لعملية الاستقطاب نجد ما يلي²:

1.1- شراء العقول من سوق العمل: من واجب إدارة الموارد البشرية متابعة عملية جلب العقول النادرة، بغرض استقطابها كمهارات، و خبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي، و هذا ما يؤدي بدوره زيادة عمليات الابتكار و الإبداع باستمرار.

2.1- شجرة الكفايات: إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين أساسيين هما: المكون المعرفي و المكون السلوكي، و يشتمل المكون المعرفي المفاهيم النظرية و المعلومات و المهارات و الخبرات المتصلة بكفاءة الفرد، أما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الفرد أثناء تأدية عمله، و الذي يمكن ملاحظته و تقييمه، أما بالنسبة لشجرة الكفايات فهي تعتبر أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية المتمثلة في مخطط يوضح المهارات و الخبرات و المعارف المطلوبة للشركة فضلاً عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، و استراتيجية شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية (استقطاب الالكتروني) لرأس المال الفكري عن طريق شبكة الحواسيب.

3.1- مراجعة منظمات المعرفة و التعلم: تركز رؤية هذه الاستراتيجية على اعتبار أن المنظمات التعليمية تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب و استقطابهم مثل: مدارس، معاهد، كليات، جامعات، بدلا من الاكتفاء بالتعيين من خارج المنظمة، ثم خضوعهم لفترة تدريبية.

¹ نجد أديب رياض السيد أحمد، رأس المال الفكري و دوره في فعالية العمليات الداخلية من وجهة نظر المديرين العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص26.

² بروكي عبد الرحمان، دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري بالمنظمة: دراسة تحليلية لعينة من المسؤولين بالمؤسسات الصحية في ولاية بشار، مقال مقدم لمجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد4، العدد الأول، 2018، صص 277- 278.

الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

كما أن بناء العقول و الخبرات المتميزة داخل المنظمة أفضل من الحصول عليها من خارج المنظمة لعدة اعتبارات منها¹:

- انخفاض تكلفة الحصول على العقول البشرية المتميزة من داخل المنظمة؛
- سرعة الحصول على هذه الخبرات إذا كانت هناك خطط مسبقة لذلك؛
- تربية و بناء هذه العقول طبقا لحاجة المنظمة و اتجاهاتها الحالية و المستقبلية و ذلك في إطار ثقافة و قيم المنظمة؛
- زيادة درجة الولاء و الانتماء المهني و التنظيمي لدى القوى البشرية المتميزة، التي يمكن الحصول عليها من خارج المنظمة؛
- يمكن ربط هذه العقول بأهداف و استراتيجيات المنظمة في الأجل الطويل من خلال نظم فعالة للأجور و المكافآت و المنافع و بالتالي استقرار ضمان هذه العمالة المتميزة في المنظمة؛
- ضمان الحفاظ على سرية الابتكارات و الاختراعات، طرق الانتاج و غيرها و عدم تسربها للمؤسسات المنافسة.

2- صناعة رأس المال الفكري: و يمثل هذا البعد السياسات و الممارسات التي تتخذها المنظمة في تكوين رأس مال فكري خاص بها، عن طريق إتباع بعض الاجراءات المنهجية مثل الدورات التدريبية، و برامج تنمية العلاقات الاجتماعية بين أفراد التنظيم بما يساعد على خلق نسيج معرفي خاص بالمنظمة يكون بمثابة ميزة تنافسية للمنظمة دون غيرها². نذكر منها ما يلي³:

2.1- خريطة المعرفة: يقصد بها تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الاستراتيجية، و من ثم تركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، و مع من؟ و أين يمكن أن نجدها؟

¹ ولد شرشالي سمية، مرجع سبق ذكره، ص 24-25.

² بن عمور سمير، كواديك حمزة، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي (حالة مجمع صيدال "فرع أنتيبوتيكال" بالمدينة)، مقال مقدم لمجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، المجلد 10، العدد الثالث، 2019، ص 106.

³ يوسف مجد الوزير، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في ظل وجود نظام المعلومات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الفلسطيني)، أطروحة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2018، ص 32-33.

الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

2.2- بناء الأنسجة الفكرية: تمثل الأنسجة الفكرية مجموعة ابتكارية تتفاعل و تتعلم من بعضها البعض، ثم تنقضي بانقضاء المشروع المحدد، ليتشكل بعدها مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة و نسخة أخرى و تعلم جديد آخر.

3.2- القيادة الذكية: المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم التنظيمي، و يكون مساعدا للتعلم أكثر مما يكون مشرفا، و معلما أكثر مما يكون معطيا للأوامر، زيادة عن ذلك فإن المدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال.

كما يمكن إضافة النقطة الموالية و التي تعمل هي الأخرى على صناعة رأس المال الفكري بالمنظمات:

- المنظمات المقلوبة: و يقصد بها التحول من الهياكل الهرمية التقليدية إلى هياكل يمكن من خلالها إدارة رأس المال الفكري بمرونة عالية، و هذا لأن طبيعة الهياكل التنظيمية في المنظمات المقلوبة يسمح بحرية تامة لرأس المال الفكري في المشاركة و اصدار القرارات، بل إن الإدارة العليا تجعل من من يتمتعون بصفة رأس المال الفكري من الأفراد رؤساء حقيقيين للمنظمة (المحترفين)، حيث أن الإدارة الفاعلة هي التي تتخلى عن الهياكل التقليدية، و التي باتت تشكل خطرا على الاستثمار في رأس المال الفكري، لأن المنظمات إذا ما أرادت البقاء و الاستمرارية في ظل المنافسة الشديدة، فإنها يجب أن تتخذ أشكالا جديدة لهيكلها التنظيمي، تتناسب مع حركة المعرفة الدائرة و المتداخلة و المتقاطعة و التي لا تعرف الثبات¹.

3- تنشيط رأس المال الفكري: إن امتلاك المعرفة في المنظمة يعتبر أمرا غير كاف لتكوين ميزة تنافسية ذات طابع استراتيجي قادر على النمو و التأقلم مع التغيرات البيئية، ما لم يتم تفعيل هذه المعرفة و وضعها موضع تنفيذي ذو طابع مرن قادر على الحفاظ على التدفق السلس للمعرفة بين المستويات التنظيمية المختلفة بما يتماشى مع المستجدات في بيئة العمل².

¹ زدوري أسماء، إدارة رأس المال الفكري و تنمية القدرات الابداعية في المنظمات الحديثة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، بجامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص 13.

² بن عمور سمير، كوادريك حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 106.

الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

4- المحافظة على رأس المال الفكري: يشتمل هذا البعد على مجمل السياسات و الاجراءات الإدارية التي تتخذها المنظمة بغية الحفاظ على مخزونها المعرفي من المهارات و الخبرات و المعارف أبرزها التدريب و التحفيز المادي و المعنوي و التعلم التنظيمي¹.

ثانيا: خطوات إدارة رأس المال الفكري

يمكن تحديد خطوات عملية إدارة رأس المال الفكري في العناصر التالية²:

الخطوة الأولى: معرفة الدور الذي تلعبه المعرفة داخل المنظمة كمدخل و وسيلة إنتاج و مخرج، و ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- إلى أي مدى تعتمد المنظمة على المعرفة بكثافة؟
- من يتقاضى أجرا موافقا لتلك المعرفة؟
- و من يدفع؟ و كم يدفع؟
- هل من يملك المعرفة يخلق أيضا القيمة القصوى؟

الخطوة الثانية: تحليل الأصول المعرفية المولدة لتلك الإيرادات، و هذا عن طريق الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي الخبرات و القدرات و العلامات التجارية و الممتلكات الفكرية و العمليات و بقية عناصر رأس المال الفكري التي تخلق القيمة لذلك؟
- ما هو مزيج أصول رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي و رأس مال العملاء؟

الخطوة الثالثة: وضع استراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية و استغلالها، و ذلك عن طريق الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو عرض القيمة الخاص بالمنظمة و مصدر تحكمها و سيطرتها و نموذج ربحها؟
- ما هي الاستراتيجيات التي تزيد الكثافة المعرفية للمنظمة و أعمالها؟

¹ نفس المرجع السابق، ص106.

² رابح عرابية، حنان بن عوالي، ماهية رأس المال الفكري و الاستثمار في رأس المال البشري، بحث مقدم خلال المنتدى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 2011، ص08.

- ما هي الطرق و الأساليب التي يمكن للمنظمة من خلالها أن تزيد قدرتها على تفعيل أصولها الفكرية؟
- هل يمكن للمنظمة أن تحسن النتائج عن طريق إعادة هيكلة الأصول الفكرية (بتحويل رأس المال البشري إلى رأس مال هيكلية أو العكس)؟

الخطوة الرابعة: تحسين كفاءة العمل المعرفي و العاملين المعرفيين، و ذلك من خلال الإجابة على السؤال التالي:

- كيف يمكن للمنظمة أن تزيد من إنتاجية العاملين المعرفيين؟

و لقد تم وضع خمس مبادئ أساسية للإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري و هي¹:

- 1-الإفادة قدر المستطاع من أفكارها و اعمالها لصالح المنظمة و ذلك من خلال العلاقات الودية مع موظفيها و زبائنها؛
- 2- العمل على توفير الموارد التي يحتاجونها و مساعدتهم في بناء شبكة داخلية بينهم؛
- 3-عدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري، حيث أن سر نجاحها يكمن في روحها الابتكارية؛
- 4-توجه بناء المعلومات في المكان الصحيح؛
- 5-هيكلية رأس المال الفكري في اتجاه المعلومات لزيادة فاعليتها و كفاءتها.

تجدر الإشارة هنا إلى أنه لكي تتمكن من الوصول إلى مرحلة إدارة رأس المال الفكري، يجب المرور بمرحلة قياسه، لأنه ما يمكن قياسه يمكن إدارته. و هذا ما يؤكد أن عملية إدارة رأس المال الفكري ليست بالأمر السهل، لأن المنظمات تواجه صعوبات و مشاكل في قياس رأس المال الفكري كما سبقت الإشارة إليه سابقا.

المطلب الثالث: نماذج إدارة رأس المال الفكري

توجد عدة نماذج لإدارة رأس المال الفكري، تتعدد حسب وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، و من بين النماذج نذكر ما يلي:

1- نموذج Stewart: جاء نموده وفقا لما يلي¹:

¹ آيت مختار عمر، حمدي معمر، طرق و نماذج قياس رأس المال الفكري، بحث مقدم خلال الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 2011، ص08.

الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

- العمل على الإستفادة من الأفكار التي يقدمونها لمصلحة المنظمة، و هذا من خلال العلاقة الطيبة مع العاملين لديها و الزبائن؛
 - العمل على توفير الموارد التي يحتاجونها و مساعدتهم على بناء شبكة علاقات داخلية و تعزيز فرص العمل و تدعيمها؛
 - توفير جو من الحرية في الأفكار و الابتكار و مجابهة كل القيود التي تقتل الطموح و تفسد الإبداع؛
 - وضع قاعدة بيانات ممتازة للاحتفاظ بنظام معلومات كفاء.
- 2- نموذج Daniel:** و قد وضع نموذجه في خمس خطوات²:
- البدء بالإستراتيجية و ذلك عن طريق تأطير دور المعرفة في العمل و تبيان أثر الاستثمارات الفكرية في تطوير المنتجات؛
 - تقييم إستراتيجيات المنافسين و ما لديهم من موجودات فكرية، بمعنى معرفة و تقييم البيئة التنافسية التي تحتوي على الرأس المال الفكري؛
 - فتح ملف خاص بالأصول الفكرية: ماذا تملك؟ ماذا تستخدم؟ و إلى أين تعود؟
 - تقييم الأصول الفكرية و كلفتها، و ماذا تحتاج لتعظيم قيمتها؟
 - تجميع ملف المعرفة و تكرار العملية و تصنيف الموجودات الفكرية على أساس قيمتها و أهميتها .
- 3- نموذج (Petrash, 1996):** قدم Petrash نموذجه من ستة مراحل يختص بإدارة رأس المال الفكري في الجامعات على النحو التالي³:
- تشكيل سجل لحفظ مخزون رأس المال الفكري الحالي في الجامعة، يتم فيه تحديد كافة الأرصدة غير المنظورة لمعرفة ما، و من ثم البحث عن موازنة تتكفل بالمحافظة عليها و دفع تكلفة صيانتها؛
 - تصنيف رأس المال الفكري إلى ثلاثة فئات رئيسية، فئة لرأس المال الذي تستخدمه الجامعة بالفعل، و فئة لما يتوقع أن تستخدمه، و فئة لما لا تستخدمه؛

¹ زلماط مريم، دور رأس المال الفكري في استمرارية المؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سيدي بلعباس مؤسسة عزوز، مجمع حسناوي، ENIE، CMA، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017، ص 34.

² نفس المرجع السابق، ص 34-35.

³ همامة بن عمومة، دور إدارة رأس المال الفكري في تشجيع الابداع على مستوى مؤسسات التعليم العالي-دراسة عينة عن الجامعات الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (ل م د) في علوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017، ص 96-97.

الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

- صياغة استراتيجية باستخدام السجل المطور بحيث تحدد كيفية امكانية وضع خطة عمل تشغيلية توضح الفجوات بين مكونات رأس المال الفكري من واقع الاستراتيجية و تلك المرصودة من واقع الإمكانيات الفعلية للسجل الحالي، و من ثم توجيه الموارد اللازمة لدعم رأس المال الفكري نحو سد تلك الفجوات؛
 - قياس رأس المال الفكري عن طريق مساعدة من جهة إستشارية خارجية مثلاً، و أيضاً تحديد فرص التسويق أو الحصول على حقوق استغلال من المؤسسات الأخرى؛
 - القيام بالمقارنة المرجعية، و ذلك بتنظيم مكونات رأس المال الفكري و مقارنته بوضع الجامعات المنافسة من أجل تقييم درجة تميز الجامعة؛
 - الاستثمار، فبعد التعرف على قيمة رأس المال الفكري الحالي و حقيقة الوضع التنافسي و مواضع الفجوات بين رأس المال المخطط و الفعلي، تستطيع الجامعة حينئذ التحرك في اتجاه ملء تلك الفجوات و التي من الممكن استيعابها من خلال التطوير الذاتي الداخلي، أو عن طريق اكتسابها من مصادر خارجية.
- 4- نموذج الإدارة الشاملة لرأس المال الفكري:** من الضروري فهم دور أعمال رأس المال الفكري بالمراحل أو الوظائف الأساسية لإدارة الأعمال، كمتطلب من متطلبات تنمية إدارة رأس المال الفكري كمدخل لإدارة أعمال المنظمة، و هذا يتضمن إدارة الموارد، إدارة عمليات الانتاج، و تعظيم القيمة لأصحاب المصالح، حيث أن المرحلة الأولى تؤكد على امتلاك المصادر الأولية للتشغيل و الانتاج، بينما المرحلة الثانية تحول هذه المصادر من خلال عمليات متنوعة إلى أصول ذات قيمة، و المرحلة الأخيرة ترفع هذه القيمة لتعظيم العائد لأصحاب المصالح، و قد شمل النموذج دورة أعمال رأس المال الفكري من كونه مصدر ذو قيمة محتملة ممكنة إلى أصل ذو قيمة مدركة، ليصبح منتج ذو قيمة سوقية، و كمورد تكون قيمة رأس المال الفكري كامنة، لذلك فدور الإدارة في هذه المرحلة هو خلق القيمة من المصادر الفكرية حالما يتم إدراك القيمة يصبح بالإمكان استخلاصها من خلال عمليات الأعمال حيث يتحول المصدر الفكري إلى أصل فكري ذو قيمة مدركة يمكن توقعها، و من هذا المنطلق فإن الأصول الفكرية في هذه المرحلة تكون جاهزة لتعبأ كمنتج و ترسل إلى السوق، في المرحلة الأخيرة من التطور، تعظم قيمة رأس المال الفكري من خلال الحماية القانونية، و هذا للسماح بالتجارة المستقبلية و الترويج لتأسيس رأس المال الفكري في السوق المرتبطة، هذا التوسيع لتعريف رأس المال الفكري ليشمل مصادر المعرفة الأولية و التي يتم معالجتها لتتحول إلى مصادر الابتكار، و التي هي الأساس للانتاج القابل للتسويق و بعدئذ إلى الملكية الفكرية، و لدمج دورة أعمال رأس المال الفكري و مراحلها بإدارة الأعمال، تبني النموذج الشامل لإدارة رأس المال الفكري

الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

التصنيف الوظيفي لرأس المال الفكري، و الأشكال العامة لرأس المال الفكري (البشري و الزبائي و الهيكلي)، تم تجميعها في ما يرتبط بوظيفتها في دورة الأعمال إلى ثلاث مجموعات هي مصادر المعرفة، عمليات و مصادر الابتكار، و الملكية الفكرية، و تمت إدارة هذه المجموعات بعدئذ كل حسب مرحلته في التطور ضمن ثلاث مراحل كما سيأتي¹:

جدول رقم(12): أنماط و مراحل رأس المال الفكري في النموذج الشامل لرأس المال الفكري

مرحلة التطور	رأس المال البشري	رأس المال العملاء	رأس المال الهيكلي
مرحلة المعرفة	المعرفة الضمنية، الخبرة، القوة الدماغية و الرؤية	الخبرة، المعرفة و العلاقات، شبكات الأعمال	قواعد بيانات، قاعدة المعرفة، الثقافة، أفضل التطبيقات و التدريبات
مرحلة إدارة الابتكار	الأفكار و مفاهيم الانتاج و المهارات	أفكار، مفاهيم الانتاج، مهارات التعامل، التغذية المرتدة، العلاقات	أنظمة العمل، عمليات التشغيل
مرحلة إدارة الملكية الفكرية	معرفة الكيفية، معرفة السبب	حقوق العلامة التجارية، الشهرة، التحالفات التجارية	براءات الاختراع، العلامات المسجلة، حقوق النشر، الأسرار التجارية.

المصدر: نادية حماش، مرجع سبق ذكره، ص51.

5- نموذج (Leonard and Strassus): و قد قدم نموذجه وفق الآتي²:

- تعزيز قابليات حل المشكلات المهنية من خلال كسب المعرفة في النظم، و برمجيات الحاسوب؛
- التحفيز على روح المبادرة، التغلب على مقاومة المحترفين للمشاركة بالمعلومات، باعتبار أن المشاركة على درجة كبيرة من الأهمية، و باعتبار الموجودات الفكرية على عكس الموجودات المادية تزداد قيمتها باستعمالها؛
- تحويل التنظيم نحو الموجودات الفكرية، حيث أن المنظمات المعاصرة ينصب معظم اهتمامها على تعزيز عوائد استثماراتها من الموجودات الفكرية؛

¹ نادية حماش، مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات-باتنة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (ل م د) في علوم التسيير، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، 2017، صص 50- 51.

² <https://search-emarefa-net.www.snd11.arn.dz/ar/viewer/BIM-903366> consulté le 25.04.2020 a11:50.

الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

- المنظمات المقلوبة، و ذلك بالتخلي عن الهياكل الهرمية التقليدية و إعادة تنظيم نفسها وفق هياكل تسمح بإدارة رأسمالها الفكري بمرونة عالية. (انظر صفحة رقم 102).
- تكوين شبكات فردية: و يطلق عليها أنسجة العنكبوت و ذلك من خلال جمع الأفراد معا لحل مشكلة معينة ثم حل المجموعة بانتهاء المهمة، و تمتاز هذه التفاعلات بقوة كبيرة، و تعتمد هذه الشبكة على الآتي:
 - تشجيع و تحفيز التعليم المشترك و نشر المعرفة بين المحترفين؛
 - إشاعة روح التعاون بين مجموعة المحترفين و خلق مناخ تنظيمي مناسب؛
 - تطوير آلية فاعلة للتغذية العكسية.
- و قد ذكر (Drucker) فيما يخص إدارة رأس المال الفكري نقطتين على درجة كبيرة من الأهمية:
أولها: لكي تصل إنتاجية رأس المال أعلى مستوى يجب البدء بتغيير وجهات نظرهم بقضية مشاركة الآخرين لمعرفتهم و حثهم على تبادل المعرفة.
و ثانياها: تغيير وجهات نظر منظماتهم بالشكل الذي يجعل الموجودات الفكرية أثمن ما تمتلكه المنظمة من موجودات، و تبني الهياكل التنظيمية الحديثة و المرنة.
- 6- نموذج (Lim & Dallimore,2004):** يقوم هذا النموذج على فكرة أو منطلق أن رأس المال الفكري يتحقق من الابتكار و إدارة المعرفة. و وفق هذا النموذج فإن رأس المال الفكري يتعلق بمدخلين:
 - **مدخل الادارة الاستراتيجية و خطة الإدارة:** إن تبني مدخل الإدارة الاستراتيجية يساعد على بناء خطة الإدارة، و تجسيدها، و هذه الأخيرة تعرف على أنها خطط واقعية ناجمة من ترجمة رأس المال الفكري و تدفع بالمنظمة نحو النجاح¹.
 - **مدخل التسويق الاستراتيجي و خطة التسويق:** إن تبني مدخل التسويق الاستراتيجي يعمل على بناء العلاقات و تحديد خطة التسويق. و ينتج عن التطبيق الناجح لهذا المدخل بروز أربعة أنواع من رأس المال الفكري، و هي:
 - **رأس مال العملاء:** يتعلق بكسب العملاء و زيادة ولائهم للمنظمة، و تعظيم قيمتها من خلال علاقاته مع العملاء.

¹ نور عبيد حمود صالح النعيمي، رأس المال الفكري و أثره على الابداع (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، الأردن، 2014، ص37.

الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

• رأس المال التجهيزي: يتعلق بالقدرة على تخفيض التكاليف و زيادة مستوى جودة المدخلات من خلال العلاقة مع الموردين.

• رأس مال التحالفات: يتعلق بمقدار ما تحققه المنظمة من مزايا تنافسية نتيجة للتحالفات الاستراتيجية أو عمليات الشراكة مع منظمات أخرى على كافة الأصعدة.

• رأس المال المستثمر: يتعلق بالقضايا ذات العلاقة بتوجهات المستثمرين نحو شراء أسهم المنظمة، و من مؤشراته: تكرار عمليات شراء الأسهم من ذات المستثمرين، حجم الحصص التي يشتريها المستثمرون من أسهم المنظمة قياساً بما يشترون من منظمات أخرى¹.

المبحث الثالث: علاقة رأس المال الفكري بالمفاهيم الإدارية الحديثة.

يعتبر رأس المال الفكري من بين أهم المداخل الإدارية المعاصرة، لاكساب المنظمة المزايا التنافسية و تحقيق التقدم و النجاح، باعتباره مورد استراتيجي، كما أنه يرتبط بجملة من المداخل الإدارية الحديثة، سوف نقتصر في بحثنا هذا على تسليط الضوء على علاقته بكل من إدارة المعرفة، الهندرة، التفكير الاستراتيجي، و هذا الاختيار متأني لأن كل من هذه المتغيرات التي سوف ندرس علاقتها برأس المال الفكري، لها علاقة بهدف الدراسة.

المطلب الاول: علاقة راس المال الفكري بادرارة المعرفة.

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة و أهميتها

هناك اختلافات كبيرة في إعطاء مفهوم موحد لإدارة المعرفة كون هذا المدخل الإداري يعتبر أرضية خصبة تجرى عليه الدراسات و الأبحاث، و عليه سنستعرض التعاريف التالية:

عرفت على أنها: "الاستراتيجيات و التراكمات التي تعظم من الموارد الفكرية و المعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة و تكنولوجية تتعلق بإيجاد و جمع و مشاركة و إعادة تجميع و إعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة و الفعالية الفردية و التعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار و اتخاذ القرار"².

¹ نفس المرجع السابق، ص38.

² عبد الستار العلي، و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2009، ص26.

الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

و يعرفها (Skyrm,1997) على أنها: "الإدارة النظامية و الواضحة للمعرفة و العمليات المرتبطة بها و الخاصة باستحداثها، و جمعها و تنظيمها و نشرها و استخدامها و استغلالها، و هي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة"¹.

و إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا لطريقة شاملة و واضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود و إعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير و التغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، و كذلك الزيادة من المنظمة و رضا العملاء و ولائهم، و تعمل على التحسين من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها و تظهر نتائجها على المدى البعيد².

ثانيا: رأس المال الفكري و إدارة المعرفة

تتمثل العلاقة بين رأس المال الفكري و إدارة المعرفة في قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري و تطبيقها مباشرة لكسب الزيادة و تحقيق التفوق التنافسي و صد الأبواب بوجه المنافسين لاستثمار هذه المعطيات ، و مثال ذلك ما تقوم به إدارة المعرفة في تنظيم عمليات البيع أو عند تطبيق و تنفيذ براءات الاختراع و التي تعد أحد مخرجات رأس المال الفكري، و بذلك ستحقق المنظمة أرباحا كبيرة جراء ذلك³.

كما أننا في تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة و رأس المال الفكري فإننا نجد ثلاثة اتجاهات أساسية و هي⁴:

- **الاتجاه الأول:** ينظر إلى رأس المال الفكري على أنه خطوة نحو إدارة المعرفة، أي أنه خطوة جيدة و قوية نحو برنامج أكبر و أوسع و هو إدارة المعرفة، لأن رأس المال الفكري من وجهة النظر هذه يحتوي على العديد من الأنشطة التي تصمم لمساعدة المنظمة على تعظيم المزايا من المعرفة الناتجة بشكل مستمر من أنشطتها اليومية.

- **الاتجاه الثاني:** يتعامل مع كل من رأس المال الفكري و إدارة المعرفة كمترادفين، و أنه من الصعب الفصل الدقيق بين هذين المفهومين، و أنهما يتضمنان الجهود اللازمة للوصول إلى المنظمات المتعلمة، و يمثلان حجر الأساس لكي تنجح أي منظمة في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة. و يمكن للمنظمة التحسين من عملية إدارتها

¹ ليث عبد الله القهيوي، استراتيجية إدارة المعرفة و الأهداف التنظيمية، دار حامد، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص 27.

² نضال مجد الزطمة، إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات و المعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، بحث مقدم ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص 30-31.

³ زلمط مريم، مرجع سبق ذكره، ص 115.

⁴ عبد الغني علي أحمد جزيلان، أثر عمليات إدارة المعرفة على تنمية رأس المال الفكري في مجموعة الاتصالات اليمنية، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة، جامعة مودة، الأردن، 2012، ص 42-43.

الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

لرأس المال الفكري عن طريق اكتشاف المعرفة الضمنية لدى موظفيها و تحويلها إلى معرفة صريحة متاحة للآخرين، و بالتالي يمكن تعظيم رأس المال الفكري من خلال تنظيم المعرفة الضمنية للعاملين، و تخزينها في قواعد البيانات الخاصة بالمنظمة .

- **الاتجاه الثالث:** يرى أن رأس المال الفكري هو المظلة التي تضم تحتها إدارة المعرفة. أي أن إدارة المعرفة هي إحدى الآليات المستخدمة في إدارة رأس المال الفكري، و هي كمنشآت مرتبطة باستراتيجيات و أساليب إدارة رأس المال الفكري، و بالتالي النظر إلى إدارة المعرفة على أنها عملية تفاعلية تسعى المنظمة من خلالها إلى خلق و زيادة ما تملكه من رأس المال الفكري.

المطلب الثاني: علاقة رأس المال الفكري بالهندسة الإدارية

أولاً: مفهوم الهندسة الإدارية و مبادئها

يطلق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية على تلك العمليات التي يكون البدء فيها من نقطة الصفر، و ليس إجراء تعديلات جزئية على الأوضاع القائمة داخل المنظمة، و إحداث التعديل الكلي في طريقة العمل في المنظمة¹. و قد ظهر هذا المفهوم في عام 1990 على يد الباحث "مايكل هامر" في مقالته التي نشرت في مجلة Harvard Business Review ثم توسع في الانتشار في الأوساط الأكاديمية و في قطاعي الأعمال و الحكومة، حيث يعرف "هامر" إعادة هندسة الأعمال على أنها "إعادة التفكير المبدئي و الأساسي و إعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة و ليست هامشية في معايير الأداء الحاسمة نحو: الكلفة و الخدمة و الجودة و السرعة"². و مفهوم إعادة الهندسة الإدارية يقتضي توفر أربعة شروط³:

❖ **أساسية:** الهدف منها هو طرح أسئلة جوهرية عن المنظمة و كيفية إدارتها، و هذه الأسئلة الأساسية تحدد في البداية ما الذي يجب القيام به؟ أي تجاهل ما هو كائن و التركيز على ما يجب أن يكون.

¹ يياض مصطفى، ممارسات إعادة هندسة العمليات الإدارية و دورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع التوزيع تندوف، مقال مقدم مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد 4، العدد الثالث، 2018، ص 3.

² جمال ملكي، نوفيل حديد، أثر الهندرة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات، مقال مقدم مجلة الحقوق و العلوم الانسانية -دراسات اقتصادية-، جامعة الجلفة، المجلد 6، العدد الثاني، 2010، ص 240.

³ نور الدين حاروش، الهندسة الإدارية (الهندرة) بين المفاهيم و التطبيقات، مقال مقدم مجلة التواصل في الاقتصاد و الادارة و القانون، جامعة عنابة، المجلد 24، العدد الثاني، 2018، ص 16.

الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

❖ **جذرية:** و هي ما تتميز الهندرة عن بقية المفاهيم الإدارية الأخرى، بمعنى إيجاد الحلول الجذرية لمشاكل العمل الحالية و ليست الحلول السطحية أو التجميلات الظاهرية للواقع، و هو ما يقودنا نحو التجديد و الابتكار و الابداع.

❖ **جوهرية:** و يعنى بها تحقيق طفرات هائلة و فائقة في معدلات الأداء.

❖ **العمليات:** هي تلك المهام الرئيسية و التي تتفرع منها مهام فرعية مترابطة و متفاعلة فيما بينها تسعى كلها لتحقيق هدف واحد مشترك.

و من أهم المبادئ اللازمة لتطبيق مفهوم إعادة الهندسة الإدارية ما يلي¹:

- دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة بمعنى أن يكون التنظيم على أساس النتائج و ليس المهام؛
 - إعادة تصميم العملية الواحدة من بدايتها لنهايتها، بشكل يمكنها من أداء أكثر من عمل في آن واحد؛
 - يتم تنفيذ الخطوات حسب ترتيبها الطبيعي، و تنفذ بعض المهام بصورة متزامنة؛
 - الاستعانة بنظم المعلومات الحديثة و ذلك مع استخدام طرق صحيحة في تطبيق المركزية و اللامركزية؛
 - العمل بأسلوب فرق العمل و الجهد الجماعي و مبدأ سلطة التفويض و المشاركة في صنع القرارات؛
 - السرعة في الأداء و الجودة في التطبيق
- و من بين خصائص الهندرة نجد ما يلي²:
- عملية تغيير جذرية، أي البدء من الصفر و ليست إصلاح و ترميم؛
 - التخلي عن إجراءات العمل القديمة الراسخة و التفكير في طرق و كفاءات تقديم منتجات و خدمات جديدة؛

- إعادة تجديد نظم المعلومات و تنظيمها؛

- الوصول إلى تحقيق تحسينات هائلة في الأداء التنظيمي؛

- التركيز على الكفاءات الجوهرية للمنظمة؛

¹ شراف إبراهيمي، الهندرة مدخل لتفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية على مؤسسة باتيميتال عين الدفلة، مقال مقدم للمجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، المجلد 5، العدد الأول، 2018، ص 45.

² فضيلة بوطورة، نوفل سمايلي، مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة)-دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة و التنمية الريفية-، مقال مقدم لمجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد 3، العدد الأول، 2017، ص 193-194.

الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

- إعادة الهندسة التنظيمية مدخل من مداخل التغيير؛
- تبني أفكار جديدة لإعادة برمجة عمليات التشغيل و الهيكل التنظيمي؛
- تصبح بها المنظمات قادرة على المنافسة عالميا؛
- تحفيز الأفراد و مشاركتهم في صنع القرارات؛
- تركيز على الاستخدام الضروري و الملح لأنظمة و تقنية المعلومات؛
- تختلف عن أساليب التطوير الإداري التقليدي.

ثانيا: رأس المال الفكري و الهندسة الإدارية

إن تنفيذ الهندرة بطريقة صحيحة يقتضي وجود رأس المال الفكري يمكنه التعامل مع دوافع الهندرة الخارجية نحو: العملاء و التحولات التكنولوجية و المنافسة... إلخ. و دوافعها الداخلية مثل: الهيكل التنظيمي، قاعدة العمالة، العمليات. و لأن الهندرة عملية مستمرة تلقي على رأس المال الفكري مسؤوليات جسيمة باعتباره الفئة المتميزة التي تحوي أفرادا ذوي مهارات متنوعة و قدرات تخصصية هي القادرة نظريا و عمليا على القيام بالعملية وفق رؤية شاملة، كما أن رأس المال الفكري لديه القدرة على أن يدرك العناصر المتغيرة بالمنظمة و من ثم إعادة تركيبها، أي تركيب المعطيات المتاحة و النظر إلى الأمور بنظرة موضوعية لإبقاء المفيد و التخلص من الزائد، و هكذا فإن رأس المال الفكري يرتبط بالهندرة و يتفق معها في الهدف¹.

المطلب الثالث: علاقة رأس المال الفكري بالتفكير الاستراتيجي

أولاً: مفهوم التفكير الاستراتيجي

التفكير الاستراتيجي موضوع يتميز بالحدثة على مستوى التأطير و التصنيف و يعد من الموضوعات البكر و التي مازالت الأبحاث فيها تتراوح بين الندرة و المحدودية مما يجعل الكثير من مفاهيمه و ابعاده لم تحسم على مستوى الفكر و التنظير.²

¹ رزقي مجذ، مرجع سبق ذكره، ص33.

² سعد علي العنزي، احمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص395.

الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

وعرف هيراكليلوز (HERACLEOUS) التفكير الاستراتيجي كما ورد في جولمان (GOLDMAN,2006) على أنه: "نشاط اداري متميز هدفه اكتشاف استراتيجيات تصورية جديدة من شأنها إعادة صياغة قوانين اللعبة التنافسية، و تخيل المستقبل الممكن الذي سوف يكون مختلفا بشكل كبير عن الحاضر".

ويعرف هاميل (HAMEL,2001) التفكير الاستراتيجي على انه: "عملية ذهنية مقصودة تتضمن تطبيق الخبرات في اتخاذ قرار كيف او فيما اذا تصرف، مركزة على الرؤية الطويلة الامد، و محددة اهم القضايا، و متفهمة للثقافة، و ناظرة الى الاحتمالات الخلاقة، و آخذة مخاطر محسوبة، و ترتبط بين التفكير و الفعل، و محافظة على القيم الشخصية و التنظيمية". و يكون التركيز في المنهج الاستراتيجي على المدى البعيد و الصورة الكبيرة، بينما التفكير التكتيكي فهو منهج منظم مقصود لحل المشكلات و معالجة القضايا التي تركز على المدى القريب و الصورة الحالية.

و لهذا فإن التفكير الاستراتيجي يختلف عن التفكير العادي، كون أن المفكرين الاستراتيجيين يعتبرون أصحاب رؤية، لذا فعملية التفكير الاستراتيجي تعتبر رؤية و ليست مجرد فكر.¹

و حسب MINTZBERG فقد أورد تعريف التفكير الاستراتيجي في المقالة الشهيرة - صعود و هبوط التخطيط الاستراتيجي - حيث ابرزه على انه مصطلح تركيبى يعبر عن منهج خاص من التفكير يشمل توظيف كل من الحدس و الابداع في رسم التوجهات الاستراتيجية و الحصول على منظور متكامل للمنظمة، كما قد أشار إلى أن التفكير الاستراتيجي يختلف عن التخطيط الاستراتيجي.²

و تتجلى لنا أهمية التفكير الاستراتيجي من خلال مبررات استخدامه كما يلي:

- التفكير الاستراتيجي يقوم بالمساعدة على تحديد المسار المؤدي للنجاح و التميز.
- التفكير الاستراتيجي يقوم بمساعدة المنظمة على الوصول الى العملاء و تحديدهم و جذبهم و الاحتفاظ بهم.

¹ لنا شحانة خليف، تطوير التفكير الاستراتيجي، دار النفائس، الطبعة الاولى، الاردن، 2010، ص 29-30.

² مرغني وليد، مساهمة التفكير الاستراتيجي في زيادة فعالية مراقبة التسيير، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، 2018، ص 18-19.

الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

- التفكير الاستراتيجي يدرّب و يساعد على تنمية المهارات في التخيل الذي قال عنه آينشتاين بأنه اهم من المعرفة.
- التفكير الاستراتيجي يعتبر وسيلة لتجنب القلق الاداري وذلك عن طريق السيناريوهات المبنية التي تخفف عنا و تجنبنا الصدمة او المشاكل المفاجئة وبذلك فهو يسمح بتركيب نظام اخماد النيران قبل حدوث الحريق ذاته.
- التفكير الاستراتيجي يعمل على توفير درجة عالية من المرونة في استجابة المنظمة لتغيرات المحيط .
- التفكير الاستراتيجي يسمح بالفهم الجماعي لما يمكن ان يكون عليه المستقبل .
- التفكير الاستراتيجي يساهم في تطوير و تنمية راس المعارف الفكرية في المنظمة .
- التفكير الاستراتيجي يسهل التعامل مع التغير و هذا عن طريق استعمال التفكير الافقي الذي يمكننا من فهم و تفسير الموضوع من وجهات نظر وزوايا متعددة.
- التفكير الاستراتيجي له دور مهم في تحرير الناس من الرؤيا الضيقة.
- التفكير الاستراتيجي يرمي إلى الإتيان بأفكار إبداعية و ابتكاريه جديدة و متميزة تتركز على ماذا نعمل؟ بدلا من تركيزنا كإداريين على كيف نعمل؟
- التفكير الاستراتيجي يركز على ايجاد و تطوير فرص فريدة لخلق القيمة و هذا من خلال تأهيل و اعداد حوار محرض و ابداعي بين الاشخاص الذين يستطيعون التأثير على ادارة المنظمة .¹

ثانيا: رأس المال الفكري و التفكير الاستراتيجي

تعتبر العلاقة بين راس المال الفكري و التفكير الاستراتيجي علاقة وطيدة جدا، و هذا لأن المفكرين الاستراتيجيين الذين تقع عليهم مسؤولية التفكير الاستراتيجي هم جزء من راس المال الفكري، اذ يمتلكون نفس القدرات و المواصفات التي يتميز بها راس المال الفكري، و لكنهم يختلفون في الخصائص التنظيمية كالمستوى الاستراتيجي و الصلاحية ، و نذكر مايلي:

- يكون تمركز المفكرين الاستراتيجيين في الاستراتيجية الشاملة (القمة الاستراتيجية)، بينما يتوزع راس المال الفكري على مستويات الاستراتيجية كافة ابتداء من الشاملة و انتهاء بالتشغيلية.

¹ شيتز ادم، التفكير الاستراتيجي و علاقته بالتوجهات الزمنية : حالة المدراء و الاطارات المسيرة للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011، صص 5-6.

- يمتلك المفكرون الاستراتيجيون صلاحيات واسعة و هذا بحكم كونهم أعضاء مجلس ادارة فيما قد يمتلك راس المال الفكري صلاحيات محددة أو ضيقة او قسما منهم لا يمتلك صلاحيات اطلاقا.
- يتوافر في المفكرين الاستراتيجيين شروط الموقع الوظيفي الحالي مثل التحصيل العلمي،مدة الخدمة،الخبرة الوظيفية،... إلخ.و التي لا يشترط بالضرورة تواجدها في راس المال الفكري.¹

و كتوضيح لما سبق، فان المفكرين الاستراتيجيين هم المصدر الحقيقي لتحفيز راس المال الفكري نحو اضافة الجديد و تطوير القديم بصيغ أكثر حداثة و قبولا، عن طريق تهيئة الاجواء المناسبة لهم و توفير المستلزمات المطلوبة لاعمالهم. ان نجاح المنظمة يتمثل في قدرة إدارتها على الحصول على المعرفة و الخبرات و الأفكار، وأيضاً بتحليل ناجح ودقيق لخبرات المنظمات المناظرة، و يمكن تحقيق ذلك في اطار وجود ادارة ناجحة².

المبحث الرابع: تنمية رأس المال الفكري من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

نظرا للدور و الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري، فإنه ينبغي على المنظمات تنميته و تطويره، و هذا لأن هذه العملية تسهم في تحقيق و تفعيل استراتيجية المنظمة، كما أن لإدارة الموارد البشرية دور مهما في تنمية رأس المال الفكري و كذا باقي الإدارات الأخرى، كما تلعب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخلا مهما في تنمية رأس المال الفكري.

المطلب الاول: دور و أهمية تنمية رأس المال الفكري في تحقيق استراتيجية المنظمة

أولاً: مفهوم تنمية رأس المال الفكري

يقصد بمفهوم تنمية رأس المال الفكري تلك المدخلات التي تقوم بها المنظمات في مجال تدعيم المواهب البشرية و ترقية التقنيات و المهارات التي تعمل على تعزيز المنافع التنافسية و تسمح بتكوين قيمة فريدة تبقى بعيدة عن منال المنظمات الأخرى، و هذا يرمي إلى أن التنمية في تعليم العاملين و ترقية مهاراتهم هو طريقة جديدة لخلق سوق عملي داخلي أساسي ترتكز عليها المؤسسة في بناء مواردها البشرية.³

¹ سعد علي العنزي، د احمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، 402.

² دوخي مقدم بمينة، أهمية الاستثمار في راس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، ص 207.

³ بزيان أم كلثوم، دور تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية، مقال مقدم لمجلة الحقوق و العلوم الانسانية-دراسات اقتصادية-، جامعة الجلفة، المجلد 9، العدد الثالث، 2015، ص 170.

ثانيا: أهمية تنمية رأس المال الفكري

كما تتجسد أهمية التنمية في الأصول الفكرية (رأس المال الفكري) فيما يلي¹:

- تعزز تنمية رأس المال الفكري مستوى أداء المنظمات و خاصة تلك التي تتمتع بمركز استراتيجي قوي على عكس المنظمات ذات المركز الاستراتيجي الضعيف إذ تؤكد أدبيات التخطيط الاستراتيجي على أهمية الموقع الاستراتيجي للمنظمة في تحديد مستوى الاستثمار في الموارد الفكرية.
- تساهم تنمية رأس المال الفكري على الزيادة من الابداع و الابتكار، حيث أن إحدى الدراسات توصلت إلى وجود علاقة طردية قوية بين تنمية رأس المال الفكري و بين الابداع و الابتكار من طرف أفراد المنظمة.
- تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة، و تقليل الفترة بين الابتكارات.
- التخفيض من التكاليف و امكانية البيع بأسعار تنافسية، بالإضافة إلى تحسين الانتاجية وزيادة القدرة الابداعية.
- جذب الزبائن و تعزيز ولائهم و المحافظة عليهم.
- اكساب المنظمة سمعة طيبة، و خلق انطباعات ذهنية جيدة عنها من قبل العملاء.

ثالثا: دور تنمية رأس المال الفكري في تحقيق استراتيجية المنظمة

إن المنظمات التي تمتلك رؤية استراتيجية واضحة، تستطيع خلق ميزة تنافسية، على غرار المنظمات التي تفتقد هذه الرؤية، و بقصد تطبيق الاستراتيجية بشكل ناجح، فإن هذا يتطلب تحديد الأدوار التي يلعبها رأس المال الفكري، فمثلا بالنسبة لبعض منظمات الإنتاج و تصميم المنتج فإن دور رأس المال الفكري قد يكون دفاعيا، و هذا من خلال حماية المنتجات و الخدمات المحققة من ابتكارات رأس المال الفكري، أما بالنسبة لمنظمات إنتاجية أخرى حيث تتضمن القيمة المضافة للمنظمة بجميع و تكامل مكونات لخلق منتجات و خدمات، فقد يكون دور رأس المال الفكري في هذه الحالة هو التركيز على تكامل ابتكارات الآخرين، و اضافة قيمة من خلال انتاج و توزيع منخفض التكاليف. و بالنسبة لمنظمات أخرى فرأس المال الفكري قد يكون مكملا لتحقيق شهرة أو صورة

¹ المرجع نفسه، ص 171.

الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

ذهنية يمكن أن تكسب المنظمة مزايا تنافسية. و يعتمد اختيار المنظمة لمجموعة من الأدوار لرأسها الفكري على نوع المنظمة و رؤيتها، و الاستراتيجية التي تتبناها¹.

و بهذا يكون رأس المال الفكري يلعب دورا مهما في تحقيق و تفعيل استراتيجية المنظمة، إذ أنه لكي تنجح المنظمة في تحقيق خططها الإستراتيجية عليها القيام بما يلي²:

1- استقطاب أفضل العناصر البشرية: و هنا ينبغي على المنظمة أن يكون لديها نظام فعال لاختيار و تعيين العناصر البشرية ذات الكفاءة و التركيز و المهارات و القدرات المتميزة.

2- تنمية رأس المال الفكري: و ذلك عن طريق التشجيع و التحفيز على المشاركة في البرامج التدريبية، قصد اكتساب المعارف و توظيفها لصالح المنظمة.

3- المحافظة على العنصر البشري: و ذلك من خلال اتباع الأساليب التي تنمي الثقة و تشجع الابداع و الابتكار لدى العمال.

4- توفير بيئة التعلم: و يتم ذلك عن طريق اتباع أسس و قواعد، تساعد على الاحساس بالانتماء للمنظمة من قبل عمالها، و بهذا يتم توفير بيئة تركز على تنمية مهارات و قدرات العمال و هذا عن طريق أنماط التعلم.

المطلب الثاني: العوامل التي تساهم في تنمية رأس المال الفكري.

إن بناء و تنمية رأس المال الفكري يعتبر من مسؤولية الإدارة العليا و جميع الإدارات في المنظمة في نفس الوقت³.

أولا: دور إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري

تعمل إدارة الموارد البشرية على تنمية رأس المال الفكري عن طريق:

- التعرف المستمر على الرصيد المعرفي المخزن لدى الأفراد(رأس المال البشري أو المعرفة الكامنة)، و العمل على تنميته بالتدريب و التوجيه و الحفز، و استخلاص المعرفة الكامنة و تحويلها إلى أصول فكرية .

¹ بندي عبد الله عبد السلام، مراد علة، دور رأس المال الفكري (المعرفي) في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي حول:

رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي: 13 و 14 ديسمبر 2011، ص 21.

² عبد الرحيم مجيد عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 39.

³ هاني مجيد السعيد، رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب، الطبعة الأولى، القاهرة، 2008، ص 42.

الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

- التوثيق المنتظم و الشامل لكافة العمليات الفكرية و التي تشتمل على سبيل المثال على عمليات التخطيط،الدراسات،التصميم التغيير و التطوير التي تتم في المنظمة، و تأكيد حقوقها فيما يتحصل عليه الأفراد من معرفة بسبب مشاركتهم في هذه العمليات و تقنين أسلوب استفادة المنظمة منها.
- تحويل الأصول الفكرية إلى ملكية فكرية بتطبيق القانون المنظم و حفظ حقوق المنظمة.
- تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة سوقية خلال حالات الإبداع و الابتكار¹.
- كما أن من طرق و آليات تنمية رأس المال الفكري في ظل مجتمع المعرفة نذكر ما يلي²:
- التنمية المستمرة لكفاءة و مهارات المورد البشري و ذلك عن طريق التدريب المستمر،التقييم الموضوعي،التعويض و المكافأة العادلة عن الأداء،و الاختيار السليم.
- تأكيد هيكل المهارات الجديدة و ذلك من خلال تصميم برامج التدريب،و تقديم و قياس كفاءة الأداء، إعادة توزيع الأفراد على الأعمال بحسب توافق المهارات و متطلبات العمل.
- تخطيط القوى العاملة، و ذلك عن طريق تحديد النوعيات و المهارات و مصادر الحصول على هذه النوعيات.
- تعديل هيكل المهارات الجديدة، و هذا يعني التخلص من النوعيات غير المطلوبة و جلب النوعيات المطلوبة.
- خلق الظروف المساعدة على التجديد و الابتكار، بمعنى خلق روح المبادرة لدى العاملين بالمشاركة في الإدارة و العمل الجماعي و هذا في فرق الوحدات المستقلة مع تشجيع الابتكار.
- الربط الوثيق بين مراكز البحث و المعرفة من ناحية و مصادر المعلومات و ذلك من خلال خلق آلية للإتصال المباشر (عقود)، الاستفادة من خبرات الأفراد و الباحثين،و الدخول في مشاريع بحوث و تطوير بالشراكة.

ثانياً: دور الإدارات الأخرى في تنمية رأس المال الفكري

من الممكن تحديد مساهمات الإدارات الأخرى في تنمية رأس المال الفكري من خلال النقاط التالية³:

¹ عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، دار المعتر، الطبعة الأولى، 2015، صص 87-88.

² مها هشام مجد الحضري، مرجع سبق ذكره، صص 55.

³ هاني مجد السعيد، مرجع سبق ذكره، صص 48-49.

الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

- تعمل إدارة البحوث و التطوير على توفير البيئة الداعمة لاستخلاص الأفكار الإبداعية و الابتكارية لدى العاملين.
- الدور الإيجابي الذي تقوم به إدارة العلاقات العامة، و هذا في بناء صورة ذهنية طيبة عن المنظمة. و هذا ما يساهم في جذب الخبراء و المتخصصين ذو القدرات الابتكارية المتميزة، و الذي من شأنه المساعدة على إقامة علاقات ايجابية و هيكلية مع العملاء.
- إن لإدارة الشؤون القانونية في المنظمة دور هام في تحديد طبيعة العلاقة القانونية بين المنظمة و الخبراء، و المتخصصين ذوي القدرات الابتكارية و هذا ما يؤدي إلى ضمان وفاء هذه العمالة المتميزة بالتزاماتها للمنظمة.
- دور إدارة الانتاج و القائمين على بناء و تصميم نظم المعلومات الإدارية بالمنظمة و العاملين في إدارة الموارد، في بناء نظام فعال للمعلومات الانتاجية في المنظمة، الأمر الذي من شأنه المساعدة على معرفة النظم و الأساليب و الابتكارات الحديثة في التصنيع و الانتاج.
- تقوم إدارة التسويق بالمشاركة مع القائمين على بناء و تصميم نظم المعلومات الادارية بدور حيوي و مهم في اجراء دراسات استطلاعية بصفة مستمرة بهدف التعرف على احتياجات و رغبات العملاء المتزايدة و المتغيرة، و يعتبر من أهم العوامل التي تساعد على انتاج أفكار ابتكارية لمنتجات جديدة بما يساهم في تنمية و تطوير رأس المال الفكري.

المطلب الثالث: تنمية رأس المال الفكري من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

نوردها في العناصر التالية:

أولاً: بالنسبة لاستراتيجيات الحصول على الموارد البشرية

و تشمل التوظيف بكل جوانبه، فبالنسبة مثلاً لتصميم العمل فإنه في ظل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية قد تغير مفهومه إلى إعادة هيكلة العمل بغية توفير المنظمة لأفرادها المحفزات و الدافعية نحو العمل.¹ و

¹ راجع في ذلك صفحة رقم 37.

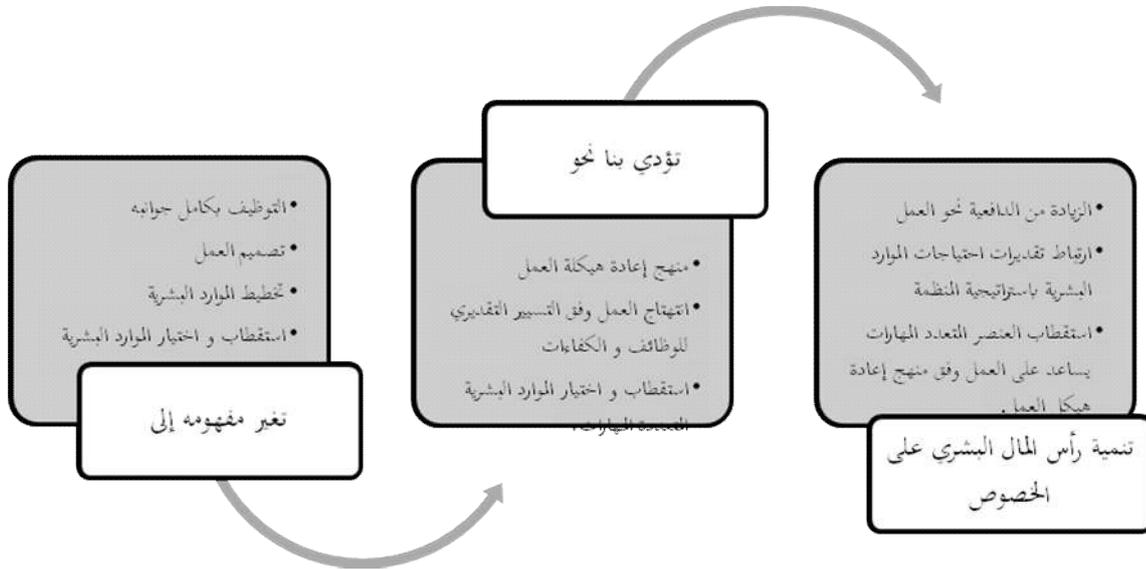
الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

هذا ما يؤكد على دور هذه الوظيفة في دعم و تنمية و تطوير رأس المال الفكري حيث أن رأس المال الفكري يرتبط بإعادة الهندسة و يتفق معها¹.

كذلك فإنه بالنسبة لتخطيط الموارد البشرية فإن المنظمات في ظل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ترتبط تقديراتها بشكل مباشر باستراتيجية المنظمة و هو ما يساهم في عملية استقطاب رأس المال الفكري .و بالتالي الزيادة و التنمية من رأس المال الفكري.

و فيما يخص عمليتي الاستقطاب و الاختيار فإنه يعتمد على اختيار العنصر البشري المتعدد المواهب²، كما أن انتهاج مبدأ العمل الجماعي من شأنه أن يساهم في تنمية رأس المال الفكري والمحافظة عليه عن طريق أساليب التعلم التنظيمي و الوصول بالمنظمة إلى المنظمة المتعلمة. حيث أن التعلم التنظيمي هو عملية ديناميكية تستند إلى المعرفة، يتم ترجمته من خلال مستويات العمل المختلفة³.

الشكل رقم(15): دور استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري



المصدر: من إعداد الطالبة.

¹ انظر صفحة رقم 113.

² انظر صفحة رقم 37.

³ Helder De Jesus Ginja, Paulo Gonçalves, Linking Knowledge Management, Organieational Learning and Memory, Journal of Innovation a Knowledge, volume 5, Issue 2 April. June 2020, p4.

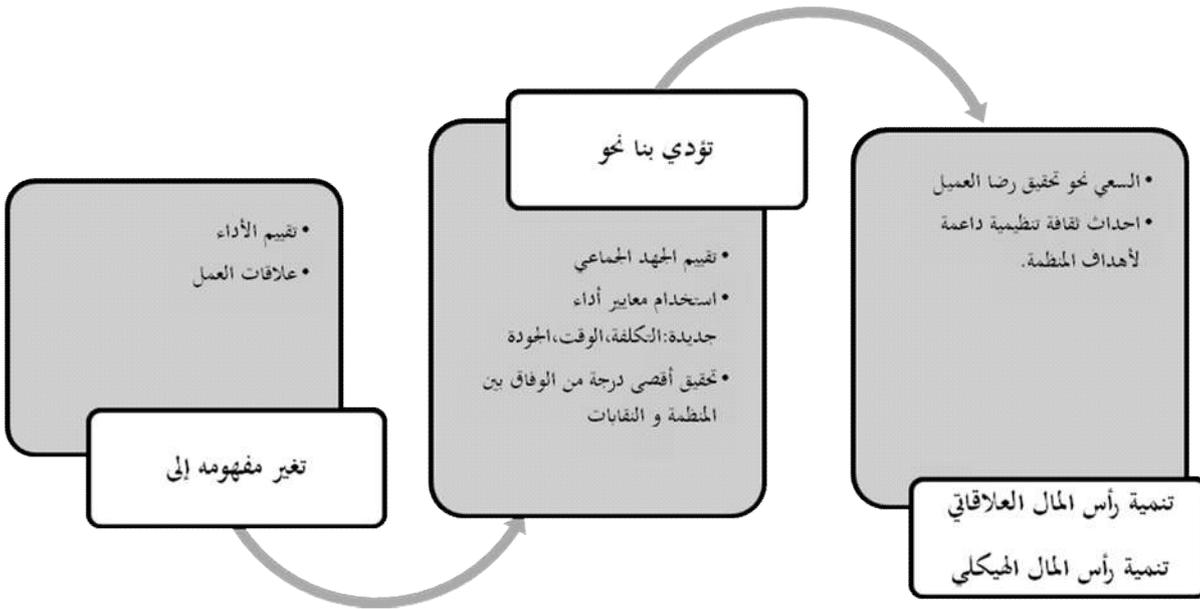
الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

ثانياً: بالنسبة لاستراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية

بالنسبة لاستراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية فإن وظيفة تقييم الأداء أصبحت تحتكم على تقييم الجهد الجماعي و باستخدام معايير الأداء: التكلفة، الجودة، الوقت، خدمة العملاء و رضاهم¹، و هذا من شأنه أن يساهم في تنمية رأس المال الفكري و على وجه الخصوص رأس المال الزبائني.

أما بالنسبة لوظيفة علاقات العمل فإنها تقوم على تحقيق أقصى درجة من التعاون و الوفاق بين المنظمة و النقابات²، و هذا من شأنه المساهمة أيضاً في تنمية رأس المال الفكري، خاصة و بالنظر من زاوية الثقافة التنظيمية، فإنه يساهم بشكل كبير في تنمية رأس المال الهيكلي.

الشكل رقم(16): دور استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري



المصدر: من اعداد الطالبة.

¹ أنظر الصفحة رقم 37.

² أنظر الصفحة رقم 38.

الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

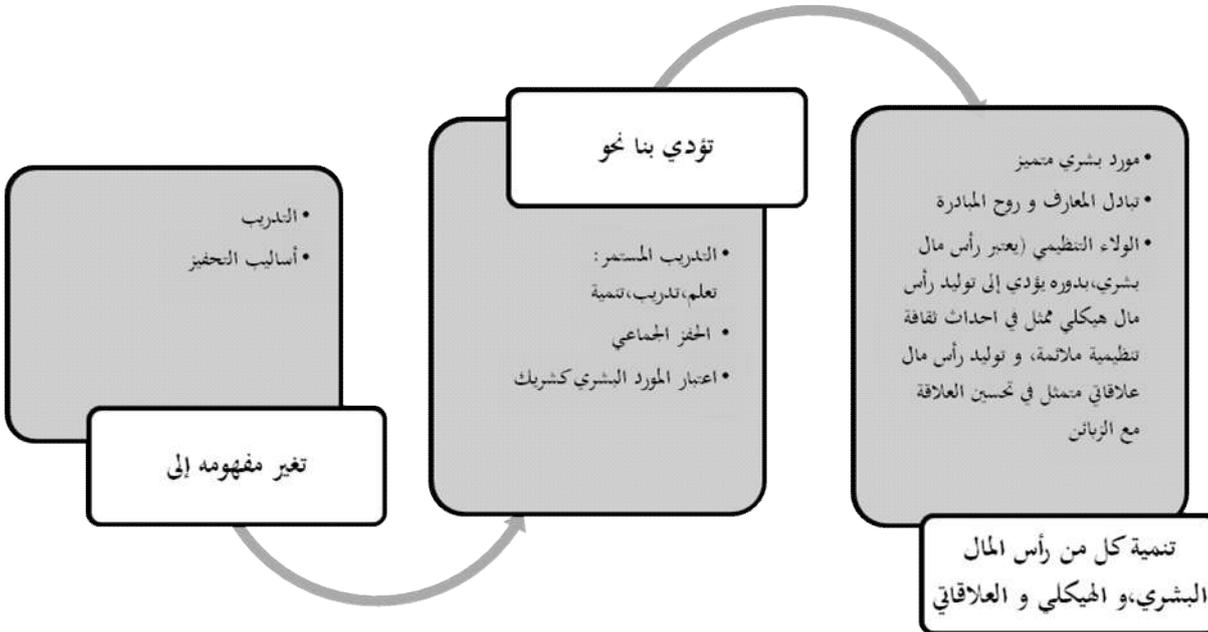
ثالثاً: بالنسبة لاستراتيجيات تحفيز الموارد البشرية

إن التدريب في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يتكون من ثلاث عناصر: تعلم، تدريب، تنمية¹، و هذا يساهم بشكل واضح في تنمية رأس المال الفكري و على وجه الخصوص رأس المال البشري.

كما أنه بالنسبة لأساليب التحفيز فإن المنظمات تعمل على صياغة سياسات تحفيز تقوم على الحفز الجماعي، و اعتبار المورد البشري كشريك و ليس أجيلاً²، و هذا من شأنه المساهمة في تنمية رأس المال الفكري من خلال زيادة المهارات و الخبرات عن طريق تبادل المعارف و رفع المعنويات و روح المبادرة و هذا ما يمكن إدراجه ضمن رأس المال البشري.

كذلك فإنه يساهم بشكل مباشر في تنمية رأس المال الهيكلي و الزبائني إذا ما أحدثت المنظمة ما يسمى بالولاء التنظيمي.

الشكل رقم(17): دور استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري



المصدر: من اعداد الطالبة.

¹ راجع في ذلك صفحة رقم 37.

² راجع في ذلك الصفحة رقم 37.

الفصل الثاني: التأسيس النظري لرأس المال الفكري

من خلال ما سبق يتضح لنا أنه للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دور واضح و مهم في تنمية رأس المال الفكري، و هذا باعتبار أن أهم مكون لرأس المال الفكري هو رأس المال البشري هذا من جهة، و من أخرى فإننا و كما سبقت الإشارة إليه في الفصل السابق، فإن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعمل على تحقيق الاستراتيجية الكلية للمنظمة، كذلك فإن رأس المال الفكري يلعب دورا هاما في تحقيق المنظمة لاستراتيجيتها، كما أن له ارتباطا وثيقا بمفهوم التفكير الاستراتيجي حيث أن هذا الأخير هو سابق و ملازم للإدارة الإستراتيجية.

و هذا يدل على أن كل من الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و رأس المال الفكري يهدفان إلى تحقيق الاستراتيجية الكلية للمنظمة. و هو ما يدل على وجود علاقة بينهما، حيث في بعض المراجع نجد أن رأس المال الفكري يعتبر أحد الموضوعات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، و التي تعمل على تنمية و تطويره. كما أن رأس المال البشري يعتبر هو المولد الرئيسي لباقي رؤوس أموال رأس المال الفكري.

خلاصة الفصل:

يعتبر مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم الحديثة، وقد تعددت وجهات النظر حول اعطاء تعريف محدد له، حيث أن البعض قد عرفه من زاوية النظر إلى مكوناته، ومنهم من اعتبره رأس مال بشري، ومنهم من يركز على الجانب التكنولوجي كما أن منهم من يركز على الجانب المعرفي، كما أنه يتميز بعدة مزايا تميزه عن رأس المال المادي من أبرزها أن العوائد فيه تكون متزايدة على عكس رأس المال المادي الذي تكون فيه العوائد متناقصة، كما أنه يركز على القيمة، وله أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات، كما أنه يقوم بأدوار هجومية و دفاعية. و بالنسبة لمكوناته فقد أجمع أغلب الباحثين على المكونات الثلاثة التالية: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقي. و هو يعتبر جزء مهم من أصول المنظمة، و توجد عدة نماذج لقياسه. كما أن إدارة المنظمة لرأسها الفكري بشكل جيد يؤدي بالنفع لا محال عليها. كما أن آليات بنائه في المنظمات تتمثل في: استقطاب، صناعة، تنشيط رأس المال الفكري، و المحافظة عليه. و توجد عدة نماذج لإدارته. كما أن له علاقة بجملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، مثل إدارة المعرفة، التفكير الاستراتيجي، الهندرة. و كما رأينا في هذا الفصل فإن تنمية رأس المال الفكري، تساهم فيها كل من إدارة الموارد البشرية و الادارات الاخرى، كما أن للادارة الاستراتيجية للموارد البشرية دور مهم في تنميته.

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية

على مركب

أنتيبايوتيكال لمجمع

صيدال

تمهيد:

قمنا في الجزء النظري بدراسة لمختلف الأدبيات و المراجع المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و دور هذه الأخيرة في تنمية رأس المال الفكري، و بهدف بلوغ أهداف الدراسة و الإجابة على الاشكالية الرئيسية كان لزاما علينا التوجه إلى اجراء الدراسة ميدانيا، بهدف اسقاط الدراسات و المقاربات تلك على الواقع، و كان توجهنا نحو مجمع صيدال. و هو عبارة شركة جزائرية عمومية رائدة في قطاع صناعة الأدوية محليا.

و في هذا الفصل سوف نتعرف على مجمع صيدال و فروعها، و بالأخص فرع المضادات الحيوية الكائن بالمدينة، كما سنتطرق إلى استراتيجية المجمع، و كذا تشخيص رأس المال الفكري بالمجمع. كما سيتم من خلاله معرفة العلاقة بين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري في المنظمة قيد الدراسة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على مركب أنتيبوتيكال مجمع صيدال

المبحث الأول: تقديم مجمع صيدال

سنتناول في هذا المبحث التعريف بميدان الدراسة التطبيقية ، و تجدر الإشارة إلى أن سبب اختيارنا لمجمع صيدال كونه المؤسسة العمومية الوحيدة الناشطة في مجال الأدوية، و مركزها الثقيل في الاقتصاد الجزائري و نجاعة استراتيجيتها.

المطلب الأول: التعريف بمجمع صيدال

أولاً: نظرة عامة حول مجمع صيدال

صيدال هي شركة ذات أسهم برأسمال قدره 2.500.000.000 دينار جزائري. 80٪ من رأس مال صيدال ملك للدولة و الـ20٪ المتبقية قد تم التنازل عنها في سنة 1999 عن طريق البورصة إلى المستثمرين من المؤسسات و الأشخاص. تكمن مهمة صيدال في تطوير، انتاج و تسويق المواد الصيدلانية الموجهة للاستهلاك البشري.

كما يتجسد الهدف الاستراتيجي لمجمع صيدال في تعزيز مكانته كرائد في انتاج الأدوية الجنيصة و المساهمة بشكل فعلي في تجسيد السياسة الوطنية للدواء التي وضعت من قبل السلطات العمومية¹.

كما أن المجمع يشتمل على عشرة مصانع للإنتاج بقدرة إجمالية تصل 200 مليون وحدة بيع سنويا، و هو منظم في أربعة فروع انتاجية : بيوتيك، فرمال، أنتيبوتيكال، و صوميديال.

كما أنه مجهز أيضا بـ:

- مركز للبحث و التطوير.
- ثلاث وحدات تجارية متواجدة بالوسط (العاصمة)، بالشرق (باتنة)، و بالغرب الجزائري (وهران).
- كما أن تشكيلة المجمع تشمل 206 منتج (دواء) بمختلف أشكالها الجالونيسية (الأشكال الصلبة، العجينية، السائلة، الحقنية...) و موزعة على 20 قسم علاجي كـ:
- الأمراض القلبية.

¹ <https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/qui-sommes-nous> consulté le 01.12.2020 a 17 :39.

- أمراض السكري.
- الأمراض المعدية.
- الأمراض الجلدية...

و مجمع صيدال شريك لعدة مخابر دولية (فايرز، صانوفي) و هذا من خلال تأسيس شركات على شكل مشروع مشترك، و يمتلك المجمع أيضا مساهمات في عدة شركات (طافكو، جوراس، إبيرال)¹.

ثانيا: لمحة تاريخية عن مجمع صيدال

أنشئت صيدال في 1982 عقب إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية ، و قد استفادت في هذا الإطار من نقل مصانع الحراش و الدار البيضاء و جسر قسنطينة. كما حول إليها في 1988 مركب "المضادات الحيوية" للمدية الذي كان على وشك الانتهاء من قبل الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية. و في سنة 1989 و تبعا لتنفيذ الاصلاحات الاقتصادية، أصبحت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية تتميز باستقلالية التسيير.

و في سنة 1993، تم اضافة تعديلات على القانون الأساسي للشركة، حيث سمح لها بالمشاركة في كل عملية صناعية أو تجارية يمكن أن تكون ذات صلة مع موضوعها الاجتماعي من خلال انشاء شركات جديدة أو فروع.

و في سنة 1997 وضعت شركة صيدال مخطط إعادة هيكلة أسفر على تحويلها إلى مجمع صناعي يضم ثلاثة فروع (فرمال، أنتيبوتيكال، بيوتيك).

و في سنة 2009 رفعت صيدال حصتها في رأسمال سوميدال إلى حدود 59 %، و في سنة 2010 قامت بشراء 20 % من رأسمال شركة إبيرال كما رفعت من حصتها في رأسمال شركة "تافكو" من 38.75 % إلى 44.51 %

و في عام 2011 رفعت صيدال حصتها في رأسمال إبيرال إلى حدود 60 %، و في جانفي 2014 شرع مجمع صيدال في ادماج فروع (أنتيبوتيكال، فرمال و بيوتيك) عن طريق الامتصاص¹.

¹ وثيقة تعريفية خاصة بمجمع صيدال.

ثالثا: أهداف مجمع صيدال

يهدف المجمع إلى تحقيق جملة من الأهداف و هي:

- 1- تعزيز مكانته كمنتج أول في السوق المحلي؛
- 2- تطوير و توسيع إنتاجه إلى أقسام علاجية أخرى كأمراض السرطان، أمراض العيون، المناعة، و المنتجات المصنعة وفق التكنولوجيا الحيوية².

رابعا: المخطط التنموي 2010-2014

بغية تحقيق الأهداف المسطرة اعتمد مجمع صيدال على مخطط تنموي للفترة من 2010-2014 و الذي كانت بنوده كالتالي:

- 1- عصرنة و تأهيل خمس وحدات إنتاج؛
- 2- تمديد و توسيع تشكيلة مصنع الأنسولين؛
- 3- إنجاز 06 وحدات جديدة للإنتاج:
 - 04 وحدات جديدة للإنتاج؛
 - وحدة متخصصة في الدواء الجينيس؛
 - وحدة متخصصة في أمراض السرطان؛
 - وحدة متخصصة في المنتجات المتشابهة حيويا.
- 4- إنجاز مركز جديد للبحث و التطوير؛
- 5- إنجاز مركز التكافؤ الحيوي³.

خامسا: استراتيجية تنمية الشراكة بمجمع صيدال

يعمل مجمع صيدال على برنامج طموح للتوسع، و تمثل تنمية الشراكة محورا يتوافق مع احتياجاته، واقع السوق و كذا أهداف شركائه، وقد قام مجمع صيدال في الفترة الأخيرة بتنقيح مسعى التحالفات السابقة، و هذا

¹ <https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/historique> consulté le 15.12.2020 a 21 :56.

² وثيقة تعريفية خاصة بالمجمع.

³ وثيقة تعريفية خاصة بالمجمع.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على مركب أنتيبوتيكال مجمع صيدال

عن طريق إقامة علاقات شراكة جديدة مبنية على التكامل بين الشركاء، المردودية، و استدامة العمليات التي تمت مباشرتها.

يتواجد مجمع صيدال في هذه الفترة الحالية بصفة مساهم رئيسي أو بالأغلبية في شركة واحدة (01).

كمساهم رئيسي أو بالأغلبية في ثلاث (03) شركات في طور الإنجاز.

كمساهم بأقلية في ثلاثة (03) شركات.

كما أنه هناك مناقشات جارية في الفترة الحالية مع شركاء آخرين لإنشاء شركتين جديدتين (02)، بهدف تغطية أقسام علاجية مختلفة. تكتسي الشراكات التي أقامها المجمع أشكالا عديدة تتمثل في: شراكة صناعية و تجارية، منح امتياز الرخصة و إنشاء شركات مشتركة. كما أنه من المعايير التي تحدد كل شراكة، نجد مصداقية الشركاء و النزاهة في الالتزامات و كذا الثقة المتبادلة¹.

و تتمثل هذه الشراكات فيما يلي²:

1- صيدال- فايرز: عقدت شراكة، تم من خلالها إنشاء فايرز-صيدال للصناعة، و هي شركة مختلطة بين صيدال بنسبة 30 % و مخبر فايرز بنسبة 70 %، دخل المصنع في مرحلة الانتاج و هو متواجد بالجزائر العاصمة.

2- صيدال- صانوفي: عقدت شراكة تم من خلالها إنشاء وينشروب فارما-صيدال، و هي شركة مختلطة بين صيدال بنسبة 30 % و مخبر صانوفي بنسبة 70 %، دخل المصنع في مرحلة الانتاج و هو متواجد بالجزائر العاصمة.

3- صيدال-أكديما-سيماكو-جي بي أم: تم إنشاء شركة الدواء العربية التاسيلي-تافكو، و هي شركة مختلطة بين صيدال بنسبة 44.51 % و كل من مخبر أكديما بنسبة 28.98 %، و سيماكو بنسبة 21.97 %، و جي بي أم بنسبة 4.54 % . و قد تم إنجاز و استلام مصنع طافكو المتواجد بالجزائر العاصمة.

4- صيدال- شركة شمال افريقيا القابضة- الصندوق الوطني للاستثمار: من خلال هذه الشراكة تم انشاء صيدال-شركة شمال افريقيا القابضة للصناعة، و هي شركة مختلطة بين صيدال بنسبة 49 %، و شركة شمال افريقيا

¹ https://www.saidalgroup.dz/ar/partenariat/politique-partenariat_consulte_le01/02/2021_a15:41.

² وثيقة تعريفية خاصة بمجمع صيدال.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على مركب أنتيبايوتيكال مجمع صيدال

القابضة بنسبة 49 ٪، و الصندوق الوطني للاستثمار بنسبة 2 ٪ لإنشاء وحدة متخصصة في إنتاج الأدوية المضادة للسرطان.

5- صيدال- نوفو نورديسك: تهدف هذه الشراكة إلى إنتاج كل أشكال الأنسولين البشرية الحديثة، من تشكيلة المنتجات لنوفو نورديسك، و يكون على شكل قارورات، خراطيش و أقلام معبأة مسبقا.

6- صيدال- معهد باستور الجزائري- صانوفي باستور: تهدف هذه الشراكة المبرمة في سنة 2017 إلى إنشاء مؤسسة مشتركة بين صيدال و معهد باستور الجزائري و صانوفي باستور لإنتاج اللقاحات.

المطلب الثاني: المركب الصناعي أنتيبايوتيكال بالمدينة

أولاً: التعريف بفرع المضادات الحيوية (Antibiotic)

يتمثل في مركب المضادات الحيوية الموجود بالمدينة الذي يبعد عن الجزائر العاصمة بـ80 كلم، يقدر رأس ماله بـ950 مليون دج، كما أن مساحته تقدر بـ25 هكتار من بينها 19 هكتار مبنية، الفرع يختص بإنتاج المضادات الحيوية بينيسيلية و غير بينيسيلية مثل الحقن،الكبسولات،المراهم،الحبوب،و الشراب. كما تم تجهيزه بكافة التجهيزات و الأدوات الضرورية لإنتاج الدواء، منذ الحصول على المادة الأولية الفعالة، حتى استخراج و إنتاج مستحضر طبي جاهز.

كما أن فرع المضادات الحيوية يمثل مشروعاً ضخماً تم انجازه من طرف المؤسسة الإيطالية CTIP، لما تملكه هذه الأخيرة من خبرة و تكنولوجيا دقيقة، فيما يخص بناء المنشآت الصيدلانية¹، و قد مرت عملية إنشاء فرع المضادات الحيوية بعدة مراحل كما يلي²:

سنة 1972 تم عرض مناقصة دولية بشأن إنشاء مركب للمضادات الحيوية، و نظراً لعروض مؤسسة CTIP الجيدة، فقد انصب اختيار المسؤولين عليها، و قاموا بتكليفها انجاز مشروع مركب المضادات الحيوية، ثم في عام 1977 تم التوقيع على عقد الانجاز بين الجزائر و مؤسسة CTIP، بذلك تسلمت المؤسسة المشروع، و في عام 1978 بدأت مؤسسة CTIP تنفيذ مشروع انجاز مركب المضادات الحيوية بولاية المدية، بمشاركة بعض المؤسسات الوطنية الكبرى و المتمثلة في:

¹ قمبر عبد الرؤوف، نموذج مقترح لأثر أنماط القيادة الادارية على أداء الموارد البشرية-حالة مجمع صيدال-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2018، ص133.

² المرجع نفسه، 133.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على مركب أنتيبوتيكال مجمع صيدال

- المؤسسة الوطنية للكيمياء EDIC.

- المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية SNIC.

- المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز SONELGAZ.

و في عام 1982 تم الانتهاء من إنجاز المشروع حيث استغرق ما يقارب خمسون شهرا، أي ما يعادل أربع سنوات و شهرين، و بذلك تسلمت الجزائر المشروع. و في سنة 1988 تم تدشين المركب ليصبح بذلك أحد أكبر الفروع التابعة لمجمع صيدال.

كما أن المجمع يضم الوحدات التالية¹:

- وحدة انتاج المادة الفعالة البينيسيلينية و غير البينيسيلينية: و يتم فيها الانتاج بواسطة عملية التخمير و نصف التحليل، حيث تصل سعة التخمير إلى 1200م² بطاقة انتاجية تبلغ 750طن من المواد الأولية.

- وحدة انتاج مواد التخصصات الصيدلانية: و تحتوي على بنائتين منفصلتين، الأولى لانتاج الأدوية البينيسيلينية و الأخرى خاصة بإنتاج الأدوية غير البينيسيلينية، و تبلغ طاقة انتاج هذه الوحدة 60مليون وحدة بيع في السنة على مختلف الأشكال الصيدلانية كالتالي: 50 % من الحقن، 30 % من الأقراص الجافة، تشتمل على أقراص، كبسولات، و مسحوق للشرب، 5 % من الأشربة و 15 % من المراهم. كما أن للوحدة أربع (04) ورشات معقمة من صنف 100 و مخازن مجهزة حسب الشروط النظامية لتخزين المواد الأولية و لوازم التعليب و المنتج النهائي.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لفرع أنتيبوتيكال

و هو ممثل كما يلي:

¹ قلال مريم، كيفية ترويج الأدوية في الجزائر دراسة حالة "مجمع صيدال"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014، ص123.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على مركب أنتيبوتيكال مجمع صيدال

يتشكل فرع أنتيبوتيكال مما يلي

أولاً: المديرية العامة:

تأتي المديرية العامة على رأس الهرم التنظيمي للمركب، و تتكون من¹:

1- المدير العام: و هو الذي يترأس كل الفرع، و يهتم بإدارة و وضع مجموعة من السياسات يتم استخراجها من الاستراتيجية العامة للمجمع على المدى القصير، المتوسط، و الطويل، الهدف من ذلك هو ضمان استمرارية و نمو الفرع اقتصادياً.

2- مساعد العلاقات الخارجية: تنصب مهامه في تحضير الملفات المرتبطة بالمهام الخارجية، و تقديم المعلومات اللازمة عن المنافسة، المؤسسات المتعاقد معها، و المعلومات اللازمة عن العلاقات الخارجية مع الشركاء، الزبائن، و الموردين.

3- خلية التدقيق و المراجعة و التحليل الشامل: مهمتها الرقابة الداخلية و تدقيق الحسابات، و وضع لوحات القيادة الخاصة بتسيير الفرع.

4- خلية التنظيم و الاعلام الآلي: تتابع هذه الخلية مدى تماشي أنظمة المعلومات و الهياكل التنظيمية مع السياسة التنظيمية للفرع من جهة و المجمع من جهة أخرى.

5- خلية المشاريع: تهتم هذه الخلية بدراسة مدى ربحية المشاريع الجديدة التي يقوم بها الفرع، كإنتاج منتج جديد.

6- خلية الاعلام و الاتصال: تتخصص هذه الخلية في وضع خطط اتصالية داخلية للفرع، مع الأخذ بعين الاعتبار السياسة الاتصالية العامة الموضوعة من طرف المجمع.

ثانياً: المديرية الأساسية

يتوفر فرع المضادات الحيوية على ثلاث مديريات أساسية، تهدف إلى ضمان التطبيق الجيد للعمليات الانتاجية، و هي²:

¹ قميور عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص141. (بتصرف)

² نفس المرجع السابق، ص 141-142. (بتصرف)

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على مركب أنتيبايوتيكال مجمع صيدال

- 1- مديرية الاختصاصات الصيدلانية: تسعى هذه المديرية لإنتاج مختلف أنواع الأدوية بالكمية و الجودة المخططة لها.
- 2- مديرية إنتاج المواد الأولية: تعتبر هذه المديرية مسؤولة عن إنتاج المادة الفعالة من خلال ما يسمى البيوتكنولوجيا (biotechnology) و التكنولوجيا الحيوية، لتحويلها إلى مضادات بينيسيلية و غير بينيسيلية.
- 3- مديرية التقنيات الصيدلانية: تهتم هذه المديرية بضمان تطبيق القواعد التقنية و الادارية من أجل حماية الصحة العمومية.

ثالثا: المديریات المساعدة

يتوفر فرع المضادات الحيوية على مديريات تعتبر مساعدة، و هي كما يلي¹:

- 1- مديرية الموارد البشرية: هي المسؤولة عن تطبيق و تطوير استراتيجيات الموارد البشرية، و التعليمات العامة الخاصة بالفرع. و تلك الخاصة بالمجمع.
- 2- مديرية الطباعة: تقوم هذه المديرية بطباعة و إنتاج مستلزمات التغليف و التعليب لجميع المنتجات، كما تقوم كذلك بطبع الوثائق و البيانات الخاصة بكل إدارة.
- 3- مديرية الصيانة المركزية: تهتم بتطبيق سياسات الصيانة للمعدات و التجهيزات، من أجل ضمان الشروط المثلى في عملية الاستغلال و عمليات التفتيش الدورية الخاصة بالمراقبة التقنية داخل الفرع.
- 4- مديرية التموين و التجارة: تهتم هذه المديرية بشراء المواد الأولية، و وسائل التخزين، و قطع الغيار طبقا للمواصفات المحددة، و تسيير المخزون من المنتجات التامة الصنع، و ذلك بالتنسيق مع الوحدة التجارية للوسط الجزائري.
- 5- مديرية ضمان الجودة: تعمل هذه المديرية على تحقيق المعايير الموضوعية و الاجراءات الانتاجية المطلوبة للدواء مع احترام قواعد الجودة المتفق عليها مسبقا.
- 6- مديرية الأمن الصناعي و البيئي: هي المسؤولة عن التجهيزات التقنية لمعالجة المياه و النفايات، و أيضا حماية العمال، و الحفاظ على الممتلكات المادية للفرع، و تطبيق القواعد الأمنية الوقائية.

¹ سعيداني شمس الدين، دراسة تنبؤية على المدى القصير لمبيعات الأدوية لمجمع صيدال بتطبيق طريقة بوكس-جينكز دراسة حالة وحدة المضادات الحيوية- انتيبايوتيكال- المدية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في الاحصاء و الاقتصاد التطبيقي، المدرسة الوطنية العليا للاحصاء و الاقتصاد التطبيقي، الجزائر، 2018، ص76. (بتصرف)

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على مركب أنتيبايوتيكال مجمع صيدال

- 7- مديرية المنافع العامة: مكلفة بانتاج و توزيع مختلف المواد (الهواء المضغوط،المياه،و البخار...إلخ)و المنتجات الكيماوية المذابة و التي تعتبر كمدخلات لأقسام الانتاج و كذا عملية استرجاعها.
- 8- مديرية المالية و المحاسبة: تعتبر هذه المديرية مسؤولة عن تطبيق الاستراتيجية المالية و مراجعة الحسابات الخاصة بالفرع.

المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي لمجمع صيدال

أولاً: الأهداف الاستراتيجية و القيم للمجمع

تخصى إدارة الموارد البشرية بأهمية بالغة في مجمع صيدال، حيث أن استراتيجيتها الكلية تركز على إدارة الموارد البشرية. حيث أن مجمع صيدال يهدف إلى تحقيق ستة أهداف استراتيجية أساسية، كالتالي:

❖ الأهداف الإستراتيجية لمجمع صيدال:

يسعى مجمع صيدال إلى تحقيق الأهداف التالية¹:

- تعزيز مكانته الرائدة في إنتاج الأدوية الجنيسة؛
- تحسين مردوديته لضمان ديمومته و الوفاء بالتزاماته اتجاه مساهميه؛
- ضمان استقرار الكفاءات و تطوير الموارد البشرية؛
- تطوير الشراكة لاكتساب التكنولوجيات الجديدة و توسيع تشكيلة المنتجات نحو الأدوية المبتكرة؛
- مواكبة السياسة الوطنية للدواء و المشاركة الفعالة في الحد من تقليص فاتورة استيراد الأدوية و ضبط السوق؛
- خلق ثقافة مؤسسية مشتركة بين العمال.

❖ قيم مجمع صيدال:

تستند صيدال على قيم أساسية للتضامن الاجتماعي، المساواة، الاندماج، الشفافية و التعهد².

¹ وثائق تعريفية خاصة بمجمع صيدال، مصلحة التوثيق، فرع أنتيبايوتيكال المدينة.

² نفس المرجع السابق.

ثانيا: التحليل البيئي لمجمع صيدال

أ- تحليل البيئة العامة لمجمع صيدال:

تتمثل العناصر المكونة للبيئة العامة لمجمع صيدال من¹:

1- المحيط الاقتصادي: يشكل المحيط الاقتصادي لمجمع صيدال بشكل مستمر إحدى أهم الاهتمامات لدى المسؤولين، و خاصة أن المتغيرات الاقتصادية المتميزة بالديناميكية هي المحددة و بشكل كبير لنجاح و نمو المجمع، لذا فمن المهم بالنسبة للمسيرين معرفة التطورات و بشكل دائم التي تحدث في أسواق رأس المال، فالمجمع عادة يلجأ إلى التمويل الخارجي لأغراض التمويل، أو عقد عقود الشراكة لزيادة الأسهم، لهذا فمن الضروري معرفة أسعار الفائدة و متابعة تطوراتها، كما يهتم المسؤولون معرفة وضعية سوق العمل، فالصناعة الدوائية تحتاج إلى موارد بشرية ذات كفاءات و مهارات عالية و أكثر تأهيلا و تخصصا خاصة في مجال البحث و تطوير الأدوية بالإضافة إلى محاولة المسؤولين التعرف على اتجاهات العرض و الطلب على مختلف الأدوية، لاكتشاف التطورات الخاصة بطلبات الزبائن من خلال معرفة و تشخيص الأمراض الحالية و معرفة أسعار المنافسين بالمراقبة المستمرة للمنافسين و كذلك قنوات التوزيع.

2- المحيط الثقافي و الاجتماعي: العامل الثقافي له تأثير كبير على الانتاج، الاعلام و الاعلان، حاجات الأفراد العاملين... إلخ، لذا على المجمع الصناعي صيدال التركيز على أي قرار يتخذه في مجال الصناعة الدوائية، و يسعى المندوبون الطبيون دوما لمعرفة كل المستجدات و التغيرات و التطورات في المجال الطبي و الصحي، و يعمل المجمع على تحسين و تعديل بعض المنتجات لتلبية رغبات الفئة المستهدفة (المرضى) عن طريق تطوير و استحداث منتجات جديدة و استقطاب الشركاء للاستفادة من خبراتهم في مجال الصناعة الدوائية المتحصل عليها من الخارج، بالإضافة إلى تمكين الأفراد العاملين و تأهيلهم في هذا المجال.

3- المحيط التكنولوجي: إن التطور التكنولوجي يرتبط من جهة بالتطور الآلي و من جهة أخرى بالتطور المعرفي، مما يفرض على المجمع الصناعي الرقابة المستمرة لهذين الجانبين و محاولة الاستفادة من نتائج تطورها، و ما يمكن ملاحظته على مستوى المجمع الصناعي صيدال هو استعمال التكنولوجيا الحديثة في عملية الانتاج، و خاصة أن المجمع يملك مركز خاص بالبحث و التطوير، الذي يهتم بتطوير المنتجات الدوائية، إضافة إلى اهتمامه بجانب

¹ حسن بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، جامعة باتنة-1 الحاج لخضر، الجزائر، 2020، ص ص 254-255.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على مركب أنتيبوتيكال مجمع صيدال

المعرفة من خلال تكوين و تدريب مستمر للأفراد خاصة المشرفين على الآلات الحديثة، و ذلك بتخصيص مبلغ معين من ميزانيته باعتبار أن الوضع المالي جيد و يسمح بتوفير كل ما هو ضروري لأفرادها لزيادة و تحسين الأداء الانتاجي.

4- المحيط السياسي: رغم ميل غالبية الدول في السنوات الأخيرة إلى تبني نظام الاقتصاد الحر إلا أن ذلك لا يعني أن المنظمات الوطنية بعيدة عن آثار البيئة السياسية، حيث أن هذه الأخيرة تحتل باستمرار مكانة هامة في حياة المجتمعات، و نشير إلى أن المجمع الصناعي صيدال قبل الانطلاق في ممارسة مختلف الأنشطة اهتم بمعرفة مختلف القوانين و الاجراءات التي تقرها الدولة، و مختلف المنظمات المنافسة التي تتواجد في إقليمها، أو تقر التعامل معها نظرا لمختلف الآثار التي يمكن أن تصيبها، كالقوانين المتعلقة بتخفيض فاتورة الواردات من الأدوية، إضافة إلى السياسة الضريبية، الرسوم، قوانين العمل، الأهداف التنموية، و مدى الاستقرار السياسي و الأمني، التعديلات الوزارية و مختلف التشريعات الحكومية بصفة عامة، و ذلك في سعيها لزيادة مكانتها في السوق المحلي خاصة و أن الوضعية الحالية ثابتة كما أن المجمع الصناعي صيدال يطمح في المنافسة على المستوى الدولي عن طريق التصدير.

ب- التشخيص الداخلي و الخارجي لمجمع صيدال: بغرض التشخيص الداخلي و الخارجي لمجمع صيدال، فإننا سوف نستعرض جملة من الفرص و التهديدات التي تواجهه في بيئته الخارجية، و كذا نقاط القوة و الضعف . و تتمثل هذه النقاط فيما يلي¹:

1- الفرص:

- إتساع السوق الوطني؛
- وجود قوانين تشجع على استثمار الأجانب على شكل شراكات و تحالفات مع الشركات الوطنية؛
- حصول المجمع على مواصفة ISO9001؛
- السمعة الجيدة التي يتمتع بها المجمع محليا و دوليا؛
- امكانية تخفيض المجمع لأسعار منتجاته؛

¹ مداح مراد، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و دوره في تبني الاستراتيجيات التنافسية الحديثة في منظمات الأعمال-دراسة حالة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي- تيسمسيلت-، الجزائر، 2021، صص 162- 163.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على مركب أنتيبايوتيكال مجمع صيدال

- وجود قوانين تشجع على الانتاج المحلي و تحميه و ذلك بمنع استيراد المنتجات المصنعة محليا؛
- امكانية تصدير منتجات المجمع إلى أسواق دولية.

2- التهديدات:

- تبعية المجمع لأبحاث الدول المتقدمة في مجال صناعة الأدوية؛
- الاكتفاء بصناعة الأدوية الجنيصة؛
- القيود القانونية و الأخلاقية المفروضة على صناعة الدواء؛
- رواج الأفكار التي تسيء للمنتج المحلي؛
- ارتفاع شدة المنافسة الداخلية و الخارجية في القطاع الصيدلاني.

3- نقاط القوة:

- إعادة هيكلة المجمع لهيكلة التنظيمي لمواكبة التغيرات المحيطة به؛
- امتلاك المجمع طاقات بشرية هائلة؛
- خبرة المجمع التقنية و التسييرية الكبيرة في المجال؛
- انفتاح المجمع في مجال الشراكة؛
- امتلاك المجمع وسائل انتاج حديثة و متطورة؛
- امتلاك المجمع لبنية تحتية قوية و منتشرة عبر الوطن، و ذلك بالنسبة لمصانع و وحدات الانتاج و مراكز البحث و الوحدات التجارية.

4- نقاط الضعف:

- قلة المادة الأولية المستعملة في الدواء؛
- تذبذب عمليات الانتاج و التسويق بسبب العراقيل الجمركية على المواد المستوردة و المصدرة؛
- عدم وجود صناعة كيميائية متكاملة على المستوى الوطني؛
- الاعتماد على المؤسسات العمومية في أداء النشاط التسويقي للمجمع و التي بدورها تعاني من مشاكل مالية؛
- إنتاج أدوية لم تعد مستعملة في الممارسات الطبية.

المطلب الرابع: واقع رأس المال الفكري بمجمع صيدال

أولاً: نشأة رأس المال الفكري بالمجمع

لم يكن مجمع صيدال في السابق يهتم كثيراً بمجال رأس المال الفكري، و ذلك لما كانت الدولة تحمي الانتاج المحلي، و بذلك احتل المجمع مكانة قوية في السوق بسبب ندرة المنافسين و ضعفهم، لكن بعد الاصلاحات الاقتصادية المتتالية التي قامت بها الدولة الجزائرية و المرتكزة بالأساس على الانفتاح الاقتصادي و اعتماد قواعد السوق، أدى إلى تخوف المؤسسات الجزائرية من التفتح التام للأسواق، كما نشأت منافسة محلية من قبل الخواص، مما أدى إلى تيقن المجمع بأهمية رأس المال الفكري بصفة مستمرة و دائمة، حتى يتمكن من تطوير منتجاته و المحافظة على مركزه التنافسي¹.

ثانياً: تشخيص رأس المال الفكري بالمجمع

يمكن تجسيد رأس المال الفكري بمجمع صيدال في ما يلي:

1- رأس المال الهيكلي:

يمكن تقييم رأس المال الهيكلي من خلال تقييم براءات الاختراع التي أحرزها المجمع بفضل مركز البحث و التطوير و هي 15 براءة اختراع حتى سنة 2014، مما مكنه من احتلال الصدارة محلياً في هذا المجال بالرغم من تواضع هذا الرقم إذا ما قارناه مع دول أخرى، و إن تدني عدد براءات المجمع يرجع سببه إلى عدم وضعه كهدف رئيسي بالمركز أو المجمع، فالهدف الأعلى هو تغطية السوق و خفض الفاتورة الاجتماعية، كما لا ينوي المجمع ولوج مجال الابداع الجذري و انتاج أدوية أصيلة (غير جنيسة) نتيجة لضخامة ميزانية مثل هذا المشروع، و كون المجمع غير قادر حالياً على توفيرها عدا أن المهمة الرئيسية للمجمع هي انتاج الأدوية الجنيسة، كما أنه لم يصل بعد إلى اشباع السوق المحلية ما بالك ولوج مهمات جديدة تماماً، و هذا لا ينفي كون المجمع يتبنى استراتيجية الابداع التكنولوجي، و إن كان تحسينياً فقط، كما يعتبر مسؤولي البحث و التطوير أن عدد براءات الاختراع المحققة ليس هو فقط ما يعكس

¹ يوسف الزين خيرة، مكيد علي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على مركب أنتيبوتيكال مجمع صيدال

الاستراتيجية الابداعية للمجمع، بل الجهود المبذولة في مجال تطوير و تحسين المنتجات، و كذا عدد المنتجات المطورة من طرف المركز¹.

2- رأس المال البشري:

في إطار مشروع تطوير مجمع صيدال (2011-2015) أولى لرأس المال البشري أهمية كبرى وعيا بأهميته في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع، و أهم محاور التطوير هذه، إرساء نظام أجور جديد و إرساء برمجية تسيير الكفاءات و العمل GPEC، و هذا من أجل القضاء على نقاط ضعف إدارة المجمع.

و لقد انطلقت إدارة المجمع سنة 2011 في مشروع برمجية التسيير التوقعي للعمل و الكفاءات (GPEC) من أجل حل مشكلة التكوين، حيث يدير عمليات التكوين اللازمة لكل سنة بالتنسيق مع الاحتياجات الاستراتيجية للمجمع من تكوين العمالة، و من أجل تعظيم المنفعة من هذه البرمجية تستعين إدارة الموارد البشرية من خدمات استشارية خارجية حول تقييم الكفاءات من خلال عقد اتفاقية مع مكتب متخصص² (emploitic).

كما يحتوي المجمع على طاقات بشرية هائلة، تتنوع من إطارات إلى أعوان تحكم و أعوان تنفيذ كما يلي:

الجدول رقم(13): توزيع الموارد البشرية العاملة بمركب أنتيبوتيكال المدية لسنة 2019

التخصص	الإطارات	عون التحكم	عون التنفيذ	المجموع
العدد	158	168	400	726

المصدر: مقابلة مع رئيس قسم تطوير الموارد البشرية، 2019.

كما أن الموارد البشرية بمركب أنتيبوتيكال تتنوع حسب نوعية العقود، فنجد:

¹ حياة قمرى، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017، ص191.

² نفس المرجع السابق، ص192.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على مركب أنتيبوتيكال مجمع صيدال

الجدول رقم(14): توزيع الموارد البشرية حسب الجنس، نوعية العقود العاملة بمركب الأنتيبوتيكال

لسنة 2019

نساء	رجال	عدد العمال الدائمين CDI	عدد العمال المؤقتين CDD	عقد عمل مدعم CTA	العدد
111	615	561	34	131	

المصدر: مقابلة مع رئيس قسم تطوير الموارد البشرية، 2019.

3- رأس المال الزبوني:

يتضمن رأس المال الزبوني بمجمع صيدال ما يلي: سياستها الخارجية، و حصتها السوقية و صورتها الخارجية و سمعتها، و رضا الزبون و ولائهم و درجة الاحتفاظ، و الموردين و قنوات التسويق و كفاءتها و الاتفاقيات المبرمة و العقود و التراخيص المتحصل عليها على اختلافها، و معايير الجودة.

و يتم تقييم علاقات الشراكة و التحالف بمجمع صيدال لأغراض البحث و التطوير من أجل رفع الانتاج و توسيع مجال النشاط و تنويع تشكيلة منتجاته وفقا لأولويات الحاجة و بالتالي خفض الاستيراد و تحديث وسائل الانتاج تماشيا مع التطور التكنولوجي و تطوير المعرفة العلمية، و بالتالي رفع الحصة السوقية للمجمع و كذا اندماجه في السوق الاقليمي أو حتى العالمي، و قد أبرم هذا الأخير العديد من علاقات الشراكة (أنظر سابقا)¹.

المبحث الثاني: منهجية و اجراءات الدراسة

سنتناول في هذا المبحث تحديد مجتمع و عينة الدراسة و كذا جملة الأساليب الاحصائية المستعملة في تحليل الاستبيان، و يعد الاستبيان وسيلة مهمة لكشف و الإجابة عن التساؤلات الغامضة حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و رأس المال الفكري بمركب الأنتيبوتيكال من مجمع صيدال.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 192 - 193. (بتصرف)

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على مركب أنتيبوتيكال مجمع صيدال

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة و الأساليب الإحصائية المستعملة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

لتحديد عينة الدراسة وجب في البداية تحديد مجتمع الدراسة، و الذي يتكون من مجموع إطارات مجمع صيدال فرع أنتيبوتيكال بالمدينة، البالغ عددهم 158 إطاراً، و ذلك وفق احصائيات المجمع لسنة 2019، و قد

$$N = \frac{n \cdot p(1-p)}{n-1 \cdot \left(\frac{d^2}{z^2}\right) + p(1-p)}$$

تم تحديد العينة بالاعتماد على معادلة ستيفن تامبسون:

حيث:

n: تمثل حجم المجتمع؛

z: تمثل الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى معنوية 0.05 و مستوى ثقة 0.95 و تساوي 1.96؛

d: تمثل نسبة الخطأ و تساوي 0.05؛

p: القيمة الاحتمالية و تساوي 0.50.

ليصبح لدينا حجم العينة يساوي بالتقريب إلى 112 إطاراً.

و بعد توزيع الاستبانات و استرجاعها، كانت الاستبانات الصالحة للتحليل و المعالجة تتمثل في 110 استبانة.

و في ما يلي سنستعرض خصائص عينة الدراسة المتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، كما

يلي:

❖ **الجنس:** يتم الاعتماد على متغير الجنس لتوضيح خصائص العينة المستجوبة من خلال ما يوضحه الجدول

التالي: الجدول رقم(15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المجموع	الإناث	الذكور	الجنس
110	45	65	التكرار
٪ 100	٪ 40.90	٪ 59.090	النسبة

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على مركب أنتيبايوتيكال مجمع صيدال

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة الذكور كانت أعلى من نسبة الإناث و هي على التوالي: 59.090 % و 40.90 % و هذا يدل على أن أكثر أفراد العينة المستجوبة هم من الذكور.

❖ السن :

يتم الإعتماد على متغير السن لتوضيح خصائص العينة المستجوبة من خلال ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

العمر	أقل من 30 سنة	من 31 سنة إلى 40 سنة	من 41 سنة إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة	المجموع
التكرار	14	44	41	11	110
النسبة	12.73%	40%	37.27%	10%	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss.

يتضح لنا من الجدول السابق أن النسبة العالية للفئة العمرية هي التي تتراوح من 31 سنة إلى 40 سنة بنسبة 40%، ثم تليها الفئة العمرية من 41 سنة إلى 50 سنة بنسبة 37.27%، ثم تليها الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 12.73%، و في الأخير الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة بنسبة 10%. و بالتالي يتضح لنا أن أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين الشباب و متوسطي العمر.

❖ المستوى التعليمي:

يتم الاعتماد على متغير المستوى التعليمي لتوضيح خصائص العينة المستجوبة من خلال ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(17): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى	شهادة تقني سامي	شهادات دراسات عليا	شهادات جامعية	باكالوريا	المجموع
التكرار	15	25	58	12	112
النسبة	13.63%	22.72%	52.73%	10.91%	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على مركب أنتيبايوتيكال مجمع صيدال

ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق أن المستوى التعليمي لأغلب أفراد العينة هو الشهادات الجامعية بنسبة 52.73٪، و الدراسات العليا بنسبة 22.72٪، و تليها الحاملين لشهادة تقني سامي بنسبة 13.63٪، و حاملي شهادة البكالوريا بنسبة 10.91٪.

❖ الخبرة المهنية:

يتم الإعتماد على متغير الخبرة المهنية لتوضيح خصائص العينة المستجوبة من خلال ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(18): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	من 05 سنوات إلى 10 سنوات	من 11 سنة إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة	المجموع
التكرار	10	23	45	32	110
النسبة	9.09٪	20.90٪	40.90٪	29.09٪	100٪

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss.

من الجدول يتضح لنا أن فئة العاملين في المدة المحددة من 11 سنة إلى 15 سنة بلغ أعلى نسبة من أفراد العينة بنسبة 40.90٪، تليها فئة العاملين لأكثر من 15 سنة بنسبة 29.09٪. و هذا ما يدل على امتلاك أفراد عينة الدراسة للخبرة الكافية بالعمل في المنظمة.

ثانيا: الأساليب الاحصائية المستخدمة

يهدف انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة تم إدخال البيانات إلى الحاسوب و بالاستعانة ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بتبويبها و ترميزها، و قصد الاستفادة من هذه البيانات تم استخدام الأساليب الاحصائية التالية:

1- اختبار (ألفا كرونباخ) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

2- صدق الاتساق الداخلي

3- صدق الاتساق البنائي

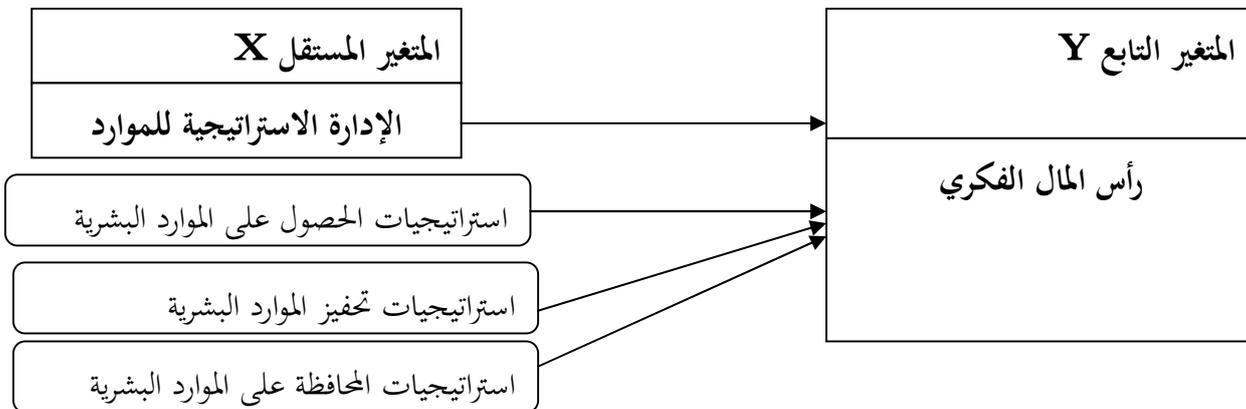
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على مركب أنتيبوتيكال مجمع صيدال

- 4- النسب المئوية و التكرارات للتعرف على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، و كذا لتحديد اتجاه آراء العينة فيما يخص فقرات المحاور الرئيسية للاستبيان.
- 5- المتوسط الحسابي المرجح " الموزون": $(1+2+3+4+5)/5 = 3$ ، و الانحراف المعياري ، و يستعملان للتعرف على مدى تركيز أو تشتت اجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.
- 6- معامل الارتباط (بيرسون) الغرض منه قياس قوة و اتجاه العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و رأس المال الفكري.
- 7- الانحدار المتعدد لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع.
- 8- اختبار (F) لتحديد العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة و دراسة صحة النموذج.
- 9- معامل Ttest لدراسة معنوية المعاملات.

المطلب الثاني: نموذج الدراسة

انطلاقاً من الإطار النظري للدراسة، و الدراسات السابقة و قصد الاجابة على الإشكالية الرئيسية، قمنا بتصميم نموذج يختص بتوضيح دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري بمنظمات الأعمال. اعتمد نموذج الدراسة على رأس المال الفكري كمتغير تابع، و الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمتغير مستقل. يضم المتغير التابع مجموعة الأبعاد التالية: بعد رأس المال البشري، بعد رأس المال الزبائني، بعد رأس المال الهيكلي. كما يضم المتغير المستقل مجموعة الأبعاد التالية: استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية، استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية، استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية. و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (19): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على مركب أنتيبوتيكال مجمع صيدال

المطلب الثالث: صدق و ثبات أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبيان بهدف جمع آراء المستهدفين حول موضوع الدراسة، و قد تم توزيع استبيان أولي على عينة استطلاعية مقدرة بـ60 مفردة. حيث أن الاستبيان يعتبر وسيلة لجمع البيانات اللازمة للتحقق من الفرضيات ثم وضعها مسبقا حول المجتمع المدروس أو لكشف صفات في هذا المجتمع التي قد يكون من الصعب الوصول لها بغير الاستبيان¹.

أولاً: هدف الاستبيان

يهدف الاستبيان إلى دراسة دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري بالمنظمة قيد الدراسة، و هذا من خلال:

- التعرف على مدى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع أنتيبوتيكال.
- التعرف على مدى وجود امكانيات لتنمية رأس المال الفكري بالمنظمة محل الدراسة.
- دراسة الفرضيات المتعلقة بمتغيري الدراسة (التابع و المستقل) و محاولة اثبات صحتها من عدمها.

ثانياً: تقسيمات الاستبيان

تم تقديم موضوع الاستبيان في البداية ثم تمت تجزئته إلى ثلاثة أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: البيانات الشخصية

و يضم أسئلة تخص المعلومات الشخصية للمستجوبين مثل: الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة المهنية.

¹ غيث البحر، معن التنجي، التحليل الاحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics، مركز سير للدراسات الاحصائية و السياسات العامة، كتاب الكتروني، 2014، ص05.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على مركب أنتيبوتيكال مجمع صيدال

الجزء الثاني: المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية)

و يتمثل في مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمنظمة قيد الدراسة، و تتمثل في الاستراتيجيات التالية: استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية، استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية، استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية.

الجزء الثالث: المتغير التابع (رأس المال الفكري)

و يتمثل في مدى توفر امكانيات تنمية رأس المال الفكري بالمنظمة قيد الدراسة، و يتمثل في الابعاد التالية: رأس المال البشري، رأس المال الزبائني، رأس المال الهيكلي.

و تم تصميم الاستبيان من 33 فقرة ، 16 فقرة منها مخصصة للمتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية)، و 17 فقرة أخرى مخصصة للمتغير التابع (رأس المال الفكري).

و قد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي مع إعطاء الأوزان من 1 إلى 5 للاتجاهات والمتوسطات المرجحة لها على النحو التالي:

الجدول رقم(19): مقياس ليكرت الخماسي

الأوزان	1	2	3	4	5
الاتجاه	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط المرجح]1.80 - 1]]2.60 - 1.80]	-2.60]]3.40]4.20 - 3.40]]5 - 4.20]

المصدر: من إعداد الطالبة بالاطلاع على دراسات سابقة.

ثالثا: صدق الاستبيان

يقصد بصدق الاستبيان أن الاستبيان صالح لقياس ما وضع لقياسه.

1- الصدق الخارجي: بعد الاطلاع على مختلف الادبيات المتعلقة بالدراسة، تم بناء الاستبيان و تصميم أسئلته و التي تعكس أهداف و فرضيات الدراسة، و قد تم عرضه على الأستاذ المشرف بغرض التأكد من إلمامه لجميع

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على مركب أنتيبوتيكال مجمع صيدال

جوانب الموضوع و قياس متغيري الدراسة. كما تم تحكيمه من طرف مجموعة من الأساتذة ذوي الخبرة في المجال. انظر في قائمة الملاحق).

2- صدق الإتساق الداخلي: و يقصد به تجانس فقرات كل محور من محاور الاستبيان و هذا عن طريق حساب معامل الارتباط (بيرسون) لكل فقرة مع البعد أو المؤشر الذي تندرج تحته.

- صدق الإتساق الداخلي لفقرات محور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

يوضح الجدول التالي معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الجدول رقم(20): معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	الاستراتيجيات
0.000	0.519	1	استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية
0.000	0.608	2	
0.000	0.649	3	
0.000	0.708	4	
0.000	0.830	5	
0.000	0.708	6	
0.000	0.622	7	استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية
0.000	0.596	8	
0.000	0.691	9	
0.000	0.648	10	
0.000	0.717	11	استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية
0.000	0.580	12	
0.000	0.580	13	
0.000	0.639	14	
0.000	0.517	15	
0.000	0.592	16	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على مركب أنتيبوتيكال مجمع صيدال

من الجدول السابق، نلاحظ أن معاملات ارتباط كل فقرة مع الاستراتيجيات التي تندرج ضمنها جاءت بنسب متفاوتة و مقبولة، لأن جميعها دال احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 5. %، و بالتالي فإن فقرات محور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية صادقة لما وضعت لقياسه.

- صدق الإتساق الداخلي لفقرات محور رأس المال الفكري

يوضح الجدول التالي معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور رأس المال الفكري

الجدول رقم(21): معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور رأس المال الفكري

الأبعاد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
رأس المال البشري	17	0.647	0.000
	18	0.607	0.000
	19	0.695	0.000
	20	0.691	0.000
	21	0.551	0.000
رأس المال زبوني	22	0.702	0.000
	23	0.498	0.000
	24	0.488	0.000
	25	0.620	0.000
	26	0.656	0.000
	27	0.689	0.000
	28	0.510	0.000
	29	0.821	0.000
رأس المال الهيكلي	30	0.733	0.000
	31	0.471	0.000
	32	0.655	0.000
	33	0.697	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على مركب أنتيبوتيكال مجمع صيدال

من الجدول السابق، نلاحظ أن معاملات ارتباط كل فقرة مع الأبعاد التي تدرج ضمنها جاءت بنسب متفاوتة و مقبولة، لأن جميعها دال احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 5٪، و بالتالي فإن فقرات محور رأس المال الفكري صادقة لما وضعت لقياسه.

3- صدق الإتساق البنائي:

و هي عملية التأكد من تجانس المحاور الفرعية لكل محور من محاور الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، و هذا يكون بحساب معامل الارتباط بيرسون.

- نتائج الإتساق البنائي لفقرات محور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

الجدول التالي يوضح معامل الارتباط بيرسون بين المحاور الفرعية و المحور الرئيسي الثاني، حيث تتمثل المحاور الفرعية في استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية، استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية، استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية، و المحور الرئيسي الثاني يتمثل في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

الجدول رقم(22): معامل الارتباط بيرسون لمحور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	عدد الفقرات	الاستراتيجيات
0.000	0.887	06	استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية
0.000	0.870	04	استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية
0.000	0.881	06	استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نسب معاملات الإرتباط جاءت بمعدلات مرتفعة و معتبرة، عند مستوى معنوية أقل من 5٪، و بالتالي فإنه يمكن القول بأن فقرات المحور الثاني (الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية) تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على مركب أنتيبايوتيكال مجمع صيدال

- نتائج الاتساق البنائي لفقرات محور رأس المال الفكري

الجدول التالي يوضح معامل الارتباط بيرسون بين المحاور الفرعية و المحور الرئيسي الثالث (رأس المال الفكري)، حيث أن المحاور الفرعية تتمثل في: رأس المال البشري، رأس المال الزبائني، رأس المال الهيكلي.

الجدول رقم(23): معامل الارتباط بيرسون لمحور رأس المال الفكري

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
رأس المال البشري	05	0.851	0.000
رأس المال الزبائني	07	0.819	0.000
رأس المال الهيكلي	05	0.892	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نسب معاملات الإرتباط جاءت بمعدلات مرتفعة و معتبرة، عند مستوى معنوية أقل من 5 % ، و بالتالي فإنه يمكن القول بأن فقرات المحور الثالث (رأس المال الفكري) تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه.

رابعا: ثبات الإستبيان

ثبات الاستبيان يقصد به الاستقرار في نتائجه و عدم تغييرها بشكل كبير في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس العينة خلال فترات زمنية أخرى، و قد تم استعمال طريقة (ألفا كرونباخ) لحساب ثبات الاستبيان.

و قد توصلنا إلى أن معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لجميع الفقرات يساوي 91.9 %، و هي نسبة مرتفعة جدا، و تكاد تقترب من الواحد. و فيما يلي سنعرض تفاصيل النتائج الخاصة بكل محور.

- نتائج ثبات فقرات محور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يوضح الجدول التالي معامل الثبات لكل من الاستراتيجيات الثلاث الخاصة بمحور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على مركب أنتيبايوتيكال مجمع صيدال

الجدول رقم(24): معامل ألفا كرونباخ لثبات فقرات محور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

معامل الثبات	عدد الفقرات	الاستراتيجيات
75.6%	06	استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية
65.4%	04	استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية
64.9%	06	استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية
85.9%	16	استراتيجيات ادارة الموارد البشرية مجتمعة

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول السابق بأن جميع قيم ألفا كرونباخ مرتفعة، حيث أن الحد الأدنى المقبول هو 60 % ، و أن معامل الثبات الكلي لفقرات محور الإدارة الاستراتيجية يقدر بـ 85.9 % ، و هي نسبة مرتفعة جدا و مقبولة. و هذا يدل على ثبات فقرات هذا المحور و صلاحيتها لتحليل النتائج و اختبار الفرضيات.

- نتائج ثبات فقرات محور رأس المال الفكري:

يوضح الجدول التالي معامل الثبات لكل بعد من أبعاد رأس المال الفكري

الجدول رقم(25): معامل ألفا كرونباخ لثبات فقرات محور رأس المال الفكري

معامل الثبات	عدد الفقرات	الابعاد
63.5%	05	رأس المال البشري
69.4%	07	رأس المال الزبائني
70.2%	05	رأس المال الهيكلي
84.7%	17	رأس المال الفكري ككل

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق بأن جميع قيم ألفا كرونباخ مرتفعة، حيث أن الحد الأدنى المقبول هو 60 % ، و أن معامل الثبات الكلي لفقرات محور رأس المال الفكري هو 84.7 % ، و هي نسبة مرتفعة جدا و مقبولة. و هذا يدل على ثبات فقرات هذا المحور و صلاحيتها لتحليل النتائج و اختبار الفرضيات.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على مركب أنتيبوتيكال مجمع صيدال

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا الجزء تحليل إجابات المبحوثين حول كل من محوري الدراسة؛ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و رأس المال الفكري في مجمع صيدال فرع أنتيبوتيكال المدية.

المطلب الأول: تحليل نتائج محور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

لتحليل فقرات محور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية سوف نستخدم الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لمعرفة مدى تركيز أو تشتت إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بكل بعد من أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

أولاً: البعد الأول استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية

نستعرض في الجدول أدناه المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة باستراتيجيات الحصول على الموارد البشرية، وكذا الدرجة المستنتجة لموافقتهم.

الجدول رقم(26) : تحليل نتائج فقرات استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	الفقرة
موافق	0.109	3.67	1. تقوم المنظمة بتقدير حاجاتها من الموارد البشرية وفقاً لمتطلبات استراتيجية المنظمة طويلة الأجل.
موافق	0.114	3.58	2. تقوم المنظمة بتحديد كمية و نوعية الموارد البشرية الضرورية داخل المنظمة، وكذا الموارد البشرية التي يجب أن تخرج منها خلال مدة زمنية.
موافق	0.116	3.55	3. تراعي المنظمة في تصميم العمل كلا من واجبات ومسؤوليات و وظائف المنظمة، وكذا الشروط الواجب توفرها في العنصر البشري الذي سيشغل الوظيفة.
موافق	0.108	3.71	4. تفضل المنظمة اختيار واستقطاب العنصر البشري المتعدد المهارات والإمكانات.
موافق	0.119	3.54	5. تعمل المنظمة على تطبيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب أثناء اختيار مواردها
موافق	0.107	3.69	6. تلجأ المنظمة أحياناً إلى أحداث تغييرات في العمل (إعادة هندسة العمل) بهدف الاستثمار في مواردها البشرية بشكل أفضل، بدلاً من اللجوء إلى استقطاب موارد بشرية جديدة.
موافق	0.075	3.62	البعد الأول: استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على مركب أنتيبوتيكال مجمع صيدال

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لاستراتيجيات الحصول على الموارد البشرية بلغ 3.62 بدرجة موافق، و بانحراف معياري ضعيف يقدر بـ 0.075 مما يدل على أن هناك اختلاف ضعيف بين إجابات أفراد العينة حول الموافقة على مدى توفر هذا البعد و الفقرات التي تندرج ضمنه. و بالنظر إلى التفاصيل نجد أن جميع فقرات هذا البعد ساهمت بشكل كبير في اغنائه، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية المرجحة لها في المجال المحصور بين 3.71 و 3.54 و التي تعبر عن الإتجاه موافق.

وقد جاءت الفقرة رقم 04 في المقدمة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.71 و انحراف معياري ضعيف يقدر بـ 0.108 مما يدل على أن المنظمة تعتمد على الاستراتيجيات الحديثة لاستقطاب الموارد البشرية.

و تأتي في المرتبة الثانية الفقرة رقم 06 بمتوسط حسابي 3.69 و انحراف معياري ضعيف يقدر بـ 0.107، مما يدل على أن المنظمة قيد الدراسة تنتهج مبدأ و أسلوب إعادة هندسة العمل وهو من الأساليب الاستراتيجية الحديثة، و هذا راجع إلى الاستراتيجية المنتهجة من قبل المنظمة محل الدراسة في سياسة الاستقطاب حسب موافقة أفراد العينة على الفقرة السابقة رقم 04، حيث أن اختيار و استقطاب الموارد البشرية متعددة المهارات و الامكانيات يؤثر ايجابا في عملية إعادة الهندسة ولا شك.

كما تأتي في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 01 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.67 و انحراف معياري 0.109 مما يدل على أن فرع أنتيبوتيكال بالمدينة يتبع إدارة استراتيجية للموارد البشرية تتماشى مع الإدارة الاستراتيجية الكلية للمجمع.

و تأتي في المرتبة الرابعة الفقرة رقم 02 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.58 و انحراف معياري يقدر بـ 0.114، مما يدل على أن المنظمة تعتمد على التقدير التنبؤي للوظائف و الحاجات.

و تأتي في المرتبة الخامسة الفقرة رقم 03 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.55 و انحراف معياري 0.116 مما يدل على أن المنظمة تعتمد بشكل واضح على تحليل و توصيف الوظائف.

كما تأتي في المرتبة السادسة الفقرة رقم 05 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.54 و انحراف معياري 0.119، و هذا يدل على أن المنظمة بالرغم من أنها تسعى إلى استقطاب الموارد البشرية المتعددة الامكانيات و المهارات، فهي تسعى جاهدة إلى اختيار و استقطاب المورد البشري الكفاء للمنصب المراد شغله. أي أنها تجمع بين تتبع منهج

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على مركب أنتيبوتيكال مجمع صيدال

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و الادارة التقليدية للموارد البشرية في استقطاب مواردها البشرية، و هذا لخصوصية المنظمة.

ثانيا: البعد الثاني استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية

نستعرض في الجدول أدناه المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة باستراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية، وكذا الدرجة المستنتجة لموافقتهم.

الجدول رقم(27) : تحليل نتائج فقرات استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	الفقرة
موافق	0.115	3.54	7.تستند المنظمة في تقييم أداء عمالها على أساس الجهد الفردي.
موافق	0.114	3.61	8.تستند المنظمة في تقييم أداء عمالها على أساس الجهد الجماعي.
موافق	0.112	3.55	9.العلاقة بين المنظمة و النقابات الممثلة للعاملين مبنية على أساس الثقة و التعاون.
موافق	0.117	3.55	10.تعتبر المنظمة المورد البشري استثمار له عائد و ليس تكلفة
موافق	0.080	3.56	البعد الثاني: استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي المرجح لاستراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية بلغ 3.56 بدرجة موافق، و انحراف معياري ضعيف يقدر بـ 0.080 مما يدل على الإختلاف الضعيف بين اجابات أفراد العينة حول فقرات هذا البعد. و بالنظر إلى التفاصيل نجد أن جميع الفقرات المدرجة ضمن هذا البعد ساهمت في إغنائها، حيث أن المتوسطات الحسابية المرجحة لها في المجال المحصور بين 3.55 و 3.61 و الذي يعبر عن الإتجاه موافق.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على مركب أنتيبوتيكال مجمع صيدال

حيث أنه تأتي في المرتبة الأولى الفقرة رقم 08 بمتوسط حسابي 3.61 و انحراف معياري متوسط يقدر بـ 0.114، مما يدل على أن المنظمة قيد الدراسة تعتمد في تقييمها لأداء أفرادها على أساس الجهد الجماعي، و هذا ما يشير إلى أن المنظمة تنتهج مبدأ العمل الجماعي.

و تأتي في المرتبة الثانية كل من الفقرتين رقم 09 و 10 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.55 و انحراف معياري يقدر بـ 0.112 و 0.117 على التوالي، مما يدل على أن المنظمة قيد الدراسة تثنى المورد البشري باعتباره استثمار له عائد، كما أن المنظمة قيد الدراسة تسودها ثقافة تنظيمية مساعدة و مشجعة على العمل و الانتاج و الابداع، تتجلى من خلال العلاقة المبنية على الثقة و التعاون بين المنظمة و النقابات المنظمة للعاملين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، و هو الأمر الذي يقودنا إلى الحكم على وجود جانب من جوانب الثقة التنظيمية داخل المنظمة قيد الدراسة.

و تأتي في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 07 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.54 و انحراف معياري 0.115، مما يدل على أنه بالرغم من انتهاج المنظمة لطرق التقييم الحديثة لأداء الموارد البشرية، فهي لا تهمل في تقييم أداء عمالها الجهد الفردي للعامل.

ثالثاً: البعد الثالث استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية

نستعرض في الجدول أدناه المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة باستراتيجيات تحفيز الموارد البشرية، وكذا الدرجة المستنتجة لموافقتهم.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على مركب أنتيبوتيكال مجمع صيدال

الجدول رقم(28) : تحليل نتائج فقرات استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	الفقرة
موافق	0.117	3.55	11. تقوم المنظمة بتنظيم دورات تدريبية بصفة منتظمة لجميع مواردها البشرية.
موافق	0.125	3.40	12. تساعد الدورات التدريبية على اكتساب مهارات في أداء مواردها البشرية.
موافق	0.122	3.48	13. تقوم المنظمة بتقديم مكافآت عند القيام بأعمال إضافية.
موافق	0.120	3.51	14. تتناسب الأجور التي تدفعها المنظمة للعمال مع الجهد المبذول من قبلهم.
محايد	0.125	3.38	15. أنا راضي عن الأجر الذي أتقاضاه من المنظمة.
موافق	0.124	3.45	16. تستعمل المنظمة أساليب الحفز الجماعي، أي مكافأة الجماعة على عمل مشترك.
موافق	0.074	3.46	البعد الثالث: استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss.

يتضح لنا من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لاستراتيجيات تحفيز الموارد البشرية بلغ 3.46 بدرجة موافق، و انحراف معياري ضعيف يقدر بـ 0.074 مما يدل على التباين الضعيف بين إجابات أفراد العينة حول فقرات هذا البعد. و قد جاءت معظم المتوسطات الحسابية المرجحة لفقرات هذا البعد تتراوح بين 3.51 و 3.40 و التي تعبر عن الاتجاه موافق، و بالتالي ساهمت في اغناء هذا البعد.

و تأتي في المرتبة الأولى الفقرة رقم 11 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.55 و انحراف معياري متوسط يقدر بـ 0.117، و هذا يدل على حرص المنظمة على تدريب مواردها البشرية بصفة دورية، كل في اختصاصه لمواجهة التغيرات البيئية الحاصلة، و التحسين من جودة الخدمات، و تحقيق مستويات أعلى من الانتاجية.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على مركب أنتيبوتيكال مجمع صيدال

و تأتي في المرتبة الثانية الفقرة رقم 14 بمتوسط حسابي يقدر بـ3.51 و انحراف معياري متوسط يقدر بـ0.120 و هذا يدل على فعالية سياسة الأجور المنتهجة من قبل المنظمة قيد الدراسة ، بناء على إجابات أفراد العينة.

و تأتي في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 13 بمتوسط حسابي يقدر بـ3.48 و انحراف معياري متوسط يقدر بـ0.122 مما يدل على أن المنظمة تتمن جهد مواردها البشرية و التشجيع على اتقان العمل، حيث أنها تعمل على تقديم مكافآت للعمل الإضافي للعامل.

كما تأتي في المرتبة الرابعة الفقرة رقم 16 بمتوسط حسابي 3.45 و انحراف معياري يقدر بـ0.124، مما يدل على أن المنظمة تشجع العمل الجماعي المشترك، و تعمل على تفعيل أساليب الحفز الجماعي.

و تأتي في المرتبة الخامسة الفقرة رقم 12 بمتوسط حسابي يقدر بـ3.40 و انحراف معياري يقدر بـ0.125، مما يدل على فعالية الدورات التدريبية، و الذي ينعكس من خلال أداء الأفراد داخل المنظمة قيد الدراسة.

و تأتي في المرتبة السادسة الفقرة رقم 15 بمتوسط حسابي يقدر بـ3.38 و انحراف معياري يقدر بـ0.112، بدرجة محايد مما يدل على أن أفراد العينة فضلوا عدم التحيز في هذه الفقرة سواء بالايجاب أو السلب، و هذا ما يرجح إلى مسألة الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: تحليل نتائج محور رأس المال الفكري

لتحليل فقرات محور رأس المال الفكري، فإننا كذلك سوف نستخدم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة مدى تركز أو تشتت إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بكل بعد من أبعاد رأس المال الفكري.

أولاً: البعد الأول رأس المال البشري

نستعرض في الجدول أدناه المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة برأس المال البشري، وكذا الدرجة المستنتجة لموافقتهم.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على مركب أنتيبايوتيكال مجمع صيدال

الجدول رقم (29) : تحليل نتائج فقرات رأس المال البشري

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	الفقرة
موافق	0.113	3.64	17. يتوفر لدى الموارد البشرية للمنظمة المعرفة اللازمة لأداء مهامهم على أكمل وجه.
موافق	0.124	3.45	18. تمتلك المنظمة العدد الكافي من الموارد البشرية الذين يمتلكون الخبرات العلمية لأداء عملهم.
موافق	0.119	3.55	19. تمتلك الموارد البشرية للمنظمة القدرة على الإبداع في العمل والمهارات للقيام بحل المشاكل بشكل فعال.
موافق	0.121	3.52	20. تساهم الموارد البشرية في المنظمة في تغيير وتحسين العديد من الإجراءات والمراحل المختلفة في العمل.
موافق	0.120	3.47	21. تتمتع الموارد البشرية بالمنظمة بروح العمل الجماعي و العمل ضمن الفريق.
موافق	0.076	3.53	بعد رأس المال البشري

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss.

يتضح لنا من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي المرجح لبعء رأس المال البشري بلغ 3.53 بدرجة موافق، و انحراف معياري ضعيف يقدر بـ0.076، مما يدل على التباين حول إجابات أفراد العينة ضعيف. و بالنظر إلى التفاصيل نجد أن جميع عبارات هذا البعد ساهمت في إغنائه، حيث بلغت المتوسطات الحسابية المرجحة لفقرات هذا البعد بين 3.64 و 3.45 و الموافقة للاتجاه موافق.

و نجد في المرتبة الأولى الفقرة رقم 17 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.64 و انحراف معياري متوسط يقدر بـ0.113، مما يدل على أن المنظمة تمتلك موارد بشرية تتمتع بالمعرفة اللازمة لأداء المهام على أكمل وجه.

و تأتي في المرتبة الثانية الفقرة رقم 19 بمتوسط حسابي يقدر بـ3.55 و انحراف معياري متوسط يقدر بـ0.119، مما يدل على وجود و توفر عنصر الإبداع بالمنظمة، و المقصود بالابداع هنا ليس في المجال الانتاجي لأن المنظمة مختصة بإنتاج الأدوية الجنيسة فقط، إنما في النواحي الأخرى للعمل.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على مركب أنتيبوتيكال مجمع صيدال

كما تأتي في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 20 بمتوسط حسابي مرجح يقدر بـ3.52 و انحراف معياري متوسط يقدر بـ0.121 مما يدل على ممارسة المنظمة للتمكين الإداري، و هذا من خلال مساهمة الموارد البشرية في تغيير و تحسين الاجراءات و المراحل المختلفة في العمل.

و تأتي في المرتبة الرابعة الفقرة رقم 21 بمتوسط حسابي مرجح يقدر بـ3.47 و انحراف معياري متوسط يقدر بـ0.120، مما يدل أن الموارد البشرية بالمنظمة تتمتع بروح العمل الجماعي و العمل ضمن الفريق، و الذي يعكس لنا صورة من صور التعلم التنظيمي.

و تأتي في المرتبة الخامسة الفقرة رقم 18 بمتوسط حسابي 3.45 و انحراف معياري يقدر بـ0.124، و الذي يدل على أن الموارد البشرية بالمنظمة قيد الدراسة تمتلك الخبرات العلمية اللازمة لأداء مهامهم.

ثانيا: البعد الثاني رأس المال الزبائني

نستعرض في الجدول أدناه المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة برأس المال الزبائني، و كذا الدرجة المستنتجة لموافقتهم.

الجدول رقم(30) : تحليل نتائج فقرات رأس المال الزبائني

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	الفقرة
موافق	0.122	3.40	22. تساهم الموارد البشرية بالمنظمة في التعريف بالمنتجات .
موافق	0.120	3.53	23. تهتم المنظمة بدراسة تغيرات البيئة التنافسية لتبقى مواكبة لتطوراتها.
محايد	0.127	3.25	24. تعمل الموارد البشرية بالمنظمة على ضمان رضا الزبائن.
محايد	0.124	3.36	25. تقدم المنظمة خدماتها على نطاق واسع.
موافق	0.120	3.54	26. لدى المنظمة علاقات شراكة سواء على المستوى المحلي أو الخارجي.
موافق	0.116	3.64	27. تعمل الموارد البشرية بالمنظمة على تحسين جودة منتجاتها.
موافق	0.116	3.62	28. تعمل المنظمة من خلال مواردها البشرية على تحسين علاقتها مع المجتمع والزبائن
موافق	0.072	3.48	بعد رأس المال الزبائني

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على مركب أنتيبايوتيكال مجمع صيدال

من خلال الجدول يتضح لنا أن المتوسط الحسابي المرجح لبعد رأس المال الزبائني بلغ 3.48 بدرجة موافق، و بانحراف معياري ضعيف يقدر بـ0.072 و هذا يدل على التباين ضعيف لإجابات أفراد العينة حول فقرات هذا البعد. و بالنظر إلى التفاصيل نجد أن معظم عبارات هذا البعد ساهمت في إغناؤه حيث تراوحت المتوسطات الحسابية المرجحة في المجال من 3.64 إلى 3.40.

حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم 27 بمتوسط حسابي مرجح يقدر بـ3.64 و انحراف معياري متوسط يقدر بـ0.116، مما يدل على أن الموارد البشرية تعمل على تحسين جودة منتجاتها، كونها تنشط في قطاع حساس "صناعة الأدوية"، و كذلك نلتبس من خلال هذه الفقرة أن الموارد البشرية بالمنظمة قيد الدراسة تتحلى بما يسمى بالولاء للمنظمة، و احساس كل فرد بأهميته داخل المنظمة و العمل على تحسين جودة المنتجات، الأمر الذي يعزز فكرة اعتبار المورد البشري شريك بالمنظمة و ليس بتكلفة، و كذا فكرة تبني التمكين الإداري (أنظر سابقاً).

كما جاءت في المرتبة الثانية رقم 28 بمتوسط حسابي يقدر بـ3.62 و انحراف معياري متوسط يقدر بـ0.116، و الذي يعكس أن المنظمة تمتلك رأس مال زبائني يتمثل في العلاقة الحسنة بين المنظمة و المجتمع و زبائنها، و هذا من خلال سعي مواردها البشرية لذلك.

و تأتي في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 26 بمتوسط حسابي يقدر بـ3.54 و انحراف معياري يقدر بـ0.120، مما يدل على أن المنظمة تمتلك رأس مال زبائني يتمثل في علاقات شراكة (انظر سابقاً).

كما تأتي في المرتبة الرابعة الفقرة رقم 23 بمتوسط حسابي مرجح يقدر بـ3.53 و انحراف معياري متوسط يقدر بـ0.120، مما يدل على حرص المنظمة على دراسة البيئة التنافسية، و الذي يدل على أنها تعمل وفق استراتيجيات معينة حسب ما تقتضيه البيئة التنافسية.

و تأتي في المرتبة الخامسة الفقرة رقم 22 بمتوسط حسابي يقدر بـ3.40 و انحراف معياري متوسط يقدر بـ0.122، و الذي يعكس جانب من جوانب التسويق و التعريف بالمنتجات من قبل الموارد البشرية، سواء إلى الصيدليات المركزية بالمستشفيات، أو الصيدليات الخاصة، أو التنقل إلى بعض العيادات الخاصة.

كما تأتي في المرتبة السادسة الفقرة رقم 25 بمتوسط حسابي مرجح يقدر بـ3.36 بدرجة محايد، و انحراف معياري متوسط يقدر بـ0.112، و في المرتبة السابعة الفقرة رقم 24، بمتوسط حسابي مرجح يقدر بـ3.25

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على مركب أنتيبوتيكال مجمع صيدال

بدرجة محايد و انحراف معياري يقدر بـ 0.127، و هذا راجع لامتناع أفراد العينة عن الإجابة بالإيجاب أو السلب لهاتين الفقرتين.

ثالثا: بعد رأس المال الهيكلي

نستعرض في الجدول أدناه المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة برأس المال الهيكلي، وكذا الدرجة المستنتجة لموافقهم.

الجدول رقم(31) : تحليل نتائج فقرات رأس المال الهيكلي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	الفقرة
محايد	0.127	3.35	29. تخصص المنظمة ميزانية خاصة للبحث والتطوير.
موافق	0.122	3.55	30. تشجع المنظمة مواردها البشرية على توليد الأفكار وتشجيعها.
موافق	0.125	3.44	31. قواعد البيانات متكاملة ومتاحة لجميع المستويات في المنظمة.
موافق	0.116	3.78	32. تحرص المنظمة على تقارب و تطابق وجهة و أفكار العاملين مع رؤية المنظمة و استراتيجياتها.
محايد	0.123	3.39	33. تسود المنظمة ثقافة تنظيمية تساعد مواردها البشرية على العمل و التطوير.
موافق	0.083	3.50	بعد رأس المال الهيكلي

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح لنا أن المتوسط الحسابي المرجح لبعء رأس المال الهيكلي يقدر بـ 3.50 بدرجة موافق، و بانحراف معياري ضعيف يقدر بـ 0.083، مما يدل على التباين ضعيف لإجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد. و بالنظر إلى التفاصيل نجد أن معظم عبارات هذا البعد ساهمت في إغنائه، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية المرجحة لها ضمن المجال من 3.78 إلى 3.44.

و نجد في المرتبة الأولى الفقرة رقم 32 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.78 و انحراف معياري متوسط يقدر بـ 0.116، مما يدل على أن المنظمة تعمل جاهدة على إحداث ثقافة تنظيمية تكون داعمة لاستراتيجية المنظمة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على مركب أنتيبوتيكال مجمع صيدال

و تأتي في المرتبة الثانية الفقرة رقم 30 بمتوسط حسابي مرجح يقدر بـ3.55 و انحراف معياري متوسط يقدر بـ0.122، و هذا ما يؤكد على أن المنظمة قيد الدراسة تدعم و تشجع الأفكار الجديدة و البناء.

كما تأتي في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 31 بمتوسط حسابي يقدر بـ3.44 و انحراف معياري متوسط يقدر بـ0.125، و هذا ما يدل على توفير المنظمة لقواعد بيانات متكاملة لجميع المستويات في المنظمة، و التي تمثل بنية تحتية غير مادية.

و تأتي في المرتبة الرابعة الفقرة رقم 33 بانحراف معياري متوسط يقدر بـ0.123، و بمتوسط حسابي يقدر بـ3.39 بدرجة محايد، و هي أقرب ما يكون إلى درجة موافق، و هذا ما يدل على وجود ثقافة تنظيمية مساعدة للعمل إلى حد ما بالمنظمة قيد الدراسة. و هذا بالرغم من جهود المنظمة في خلق و محاولة بناء ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف و تطلعات المنظمة.

كما تأتي في المرتبة الخامسة الفقرة رقم 29 بمتوسط حسابي مرجح يقدر بـ3.35 بدرجة محايد، و انحراف معياري متوسط يقدر بـ0.127. و يدل هذا على امتناع عينة الدراسة عن الإجابة بالإيجاب أو السلب حول هذه الفقرة، و يرجح هذا لأسباب مجهولة، خاصة بأفراد العينة.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المبحث اختبار صحة الفرضيات من عدمها بناء على نتائج الاستبيان و هذا من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الأولى ثم الثانية.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

افترضنا كفرضية رئيسية أولى بأنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري .

و تصاغ منها فرضيتين فرعيتين:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري.

H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على مركب أنتيبوتيكال مجمع صيدال

و نستعمل معامل الارتباط بيرسون لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة إرتباط بين المتغير المستقل و المتغير التابع أم لا.

الجدول رقم(32): معاملات الارتباط بيرسون بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و تنمية رأس المال

الفكري

المحور	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية	0.816	0.000
استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية	0.621	0.000
استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية	0.740	0.000
الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية	0.823	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

يشير الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري في المنظمة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط 82.3 % بمستوى معنوية 0.000، ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5 %، و عليه نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية الصفرية. بمعنى أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري بالمنظمة محل الدراسة. تنقسم هذه الفرضية إلى فرضيات جزئية سوف نتناولها فيما يلي.

الفرضية الجزئية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري. و تندرج تحتها فرضيتين:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على مركب أنتيبوتيكال مجمع صيدال

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات الحصول على الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري.

H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات الحصول على الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري.

من الجدول السابق يتضح لنا وجود علاقة ارتباط قوية بين استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري، و هذا راجع إلى معامل الارتباط المقدر بـ 81.6 % ، و الذي له دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5 % ، الأمر الذي يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة، و التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لاستراتيجيات الحصول على الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري.

الفرضية الجزئية الثانية:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري. و تندرج تحتها فرضيتين:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية على تنمية رأس المال الفكري.

H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية على تنمية رأس المال الفكري.

من الجدول السابق يتضح لنا وجود علاقة ارتباط قوية بين استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري، و هذا راجع إلى معامل الارتباط المقدر بـ 62.1 % ، و الذي له دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5 % ، الأمر الذي يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة، و التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لاستراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على مركب أنتيبايوتيكال مجمع صيدال

الفرضية الجزئية الثالثة:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري. و تدرج تحتها فرضيتين:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات تحفيز الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري.

H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات تحفيز الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري.

من الجدول السابق يتضح لنا وجود علاقة ارتباط قوية بين استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري، و هذا راجع إلى معامل الارتباط المقدر بـ 74 % ، و الذي له دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5 % ، الأمر الذي يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة، و التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لاستراتيجيات تحفيز الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

من خلال هذه الفرضية نختبر مدى تأثير المتغيرات المستقلة (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (رأس المال الفكري). و تصاغ منها فرضيتين أساسيتين:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تنمية رأس المال الفكري.

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تنمية رأس المال الفكري.

و سوف نجري اختبار القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار المتعدد لمعرفة مدى وجود علاقة تأثير بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعة على تنمية رأس المال الفكري.

جدول رقم (33): أهم النتائج المستخرجة من تحليل الانحدار و تبين الانحدار ANOVA

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة اختبار F	مستوى دلالة F
0.851	0.724	92.467	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على مركب أنتيبايوتيكال مجمع صيدال

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن معامل التحديد R^2 بلغ 0.724، و هذا يدل على أن المتغيرات المستقلة (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) تفسر حوالي 72.4٪ من التغير الحاصل في المتغير التابع (رأس المال الفكري) في المنظمة قيد الدراسة، أما النسبة المتبقية فترجع إلى عوامل أخرى.

كما نلاحظ أن مستوى دلالة F هو 0.000 و هي معنوية عند المستوى 05٪، مما يعني أن لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تأثير على تنمية رأس المال الفكري، و عليه يتم رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تنمية رأس المال الفكري بالمنظمة قيد الدراسة.

الفرضية الجزئية الأولى

توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري. و تندرج تحتها فرضيتين:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات الحصول على الموارد البشرية على تنمية رأس المال الفكري.

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات الحصول على الموارد البشرية على تنمية رأس المال الفكري.

لاختبار هذه الفرضية نستخدم على معامل الانحدار المتعدد β و اختبار t

الجدول رقم(34): اختبار معنوية معامل الانحدار لإستراتيجيات الحصول على الموارد البشرية وفقاً

لاحصائية t

المحور	الثابت	معامل الانحدار β	قيمة t	مستوى دلالة t
استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية.	0.591	0.487	7.250	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على مركب أنتيبايوتيكال مجمع صيدال

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الانحدار β يساوي 0.487 ، و أن قيمة مستوى المعنوية المقابلة لها هي 0.000 ، و هي أقل من 5 % ، و هذا يدل على وجود علاقة تأثير طردية بين استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري بالمنظمة قيد الدراسة. ومنه نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية الصفرية. أي أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري.

و منه يمكن صياغة العلاقة الرياضية التالية:

$$y = 0.591 + 0.487x_1$$

حيث أن:

y : يمثل المتغير التابع (رأس المال الفكري)

x_1 : المتغير المستقل الجزئي الأول (استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية)

الفرضية الجزئية الثانية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري. و تندرج تحتها فرضيتين:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية على تنمية رأس المال الفكري.

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية على تنمية رأس المال الفكري.

لاختبار هذه الفرضية نعتمد على معامل الانحدار المتعدد β و اختبار t

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على مركب أنتيبوتيكال مجمع صيدال

الجدول رقم(35): اختبار معنوية معامل الانحدار لإستراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية وفقاً لإحصائية

t

مستوى دلالة t	قيمة t	معامل الانحدار β	الثابت	المحور
0.313	1.014	0.059	0.591	استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية.

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الانحدار β تساوي 0.059، و أن قيمة مستوى المعنوية المقابلة لها تساوي 0.313 و هي أكبر من مستوى معنوية 5 %، و هذا يدل على أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري. ومنه قبول الفرضية الصفرية و رفض الفرضية البديلة.

كما أنه يمكن صياغة العلاقة الرياضية التالية:

$$y = 0.591 + 0.059x_2$$

حيث أن:

y : يمثل المتغير التابع (رأس المال الفكري)

X_2 : المتغير المستقل الجزئي الثاني (استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية)

الفرضية الجزئية الثالثة:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري. و تندرج تحتها فرضيتين:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات تحفيز الموارد البشرية على تنمية رأس المال الفكري.

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات تحفيز الموارد البشرية على تنمية رأس المال الفكري.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية على مركب أنتيبايوتيكال مجمع صيدال

لاختبار هذه الفرضية نستخدم على معامل الانحدار المتعدد β واختبار t

الجدول رقم (36): اختبار معنوية معامل الانحدار لإستراتيجيات تحفيز الموارد البشرية وفقاً لإحصائية t

المحور	الثابت	معامل الانحدار β	قيمة t	مستوى دلالة t
استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية.	0.591	0.270	3.954	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الانحدار β تساوي 0.270، وأن قيمة مستوى المعنوية لها تساوي 0.000 وهي أقل من 5 %، وهذا يدل على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري. وهذا ما يترتب عنه رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري. ويمكن صياغة المعادلة الرياضية التالية:

$$y = 0.591 + 0.270x_3$$

حيث أن:

y : يمثل المتغير التابع (رأس المال الفكري)

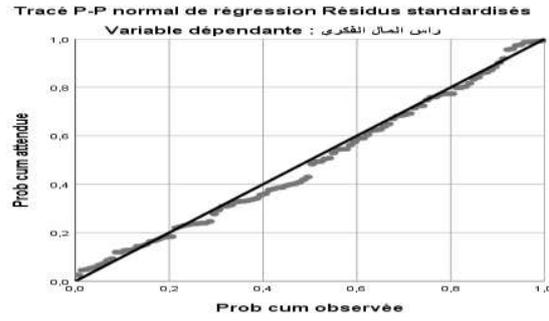
X_3 : المتغير المستقل الجزئي الثالث (استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية)

كما أنه يمكن استخراج المعادلة الاجمالية التي توضح تأثير المتغيرات المستقلة (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (رأس المال الفكري) كما يلي:

$$y = 0.591 + 0.487x_1 + 0.059x_2 + 0.270x_3$$

و هذا يعني أن معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة لها تأثير إيجابي على المتغير التابع (رأس المال الفكري)، الذي تساوي قيمته 0.591 في حال ما تنعدم باقي المتغيرات. والشكل التالي يوضح معادلة خط الانحدار الخطي المتعدد.

الشكل رقم(20): معادلة الانحدار الخطي المتعدد لنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss.

خلاصة الفصل:

تناول الفصل الدراسة الميدانية التي شملت عينة عشوائية من مركب أنتيبوتيكال من مجمع صيدال، لمعرفة دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري بالمنظمة قيد الدراسة.

كما تضمن الفصل تقديمًا لمجمع صيدال و نشأته و تطوره و أيضا فروعها، و خاصة فرع الأنتيبوتيكال، كما تم التطرق إلى التحليل الاستراتيجي لمجمع صيدال، وكذا رأس المال الفكري بالمجمع، و هذا لكون أنه لا يمكن الحديث عن الفرع في معزل عن المجمع.

قمنا كذلك بتصميم استبانة وزعت على العينة العشوائية ، و قد تم استخدام أدوات التحليل الاحصائي لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية) و المتغير التابع (رأس المال الفكري).

و قد توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري بالمنظمة قيد الدراسة.

خاتمة

جاءت هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري بمنظمات الأعمال، و قد خلصت الدراسة في مجملها إلى أن للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دور مهم و واضح في تنمية رأس المال الفكري سواء على المستوى النظري أو التطبيقي، حيث يمكن تقسيم النتائج إلى جزء متعلق بالجانب النظري، و جزء متعلق بالجانب التطبيقي كما يلي:

❖ نتائج الدراسة النظرية:

- أن إدارة الموارد البشرية مرت بمراحل عديدة وصولاً إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- يعتبر المدخل الاستراتيجي أهم مداخل دراسة إدارة الموارد البشرية.
- تعبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية عن خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة من الأنشطة على شكل برامج و استراتيجيات تتعلق بالعنصر البشري، و تنسجم مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة.
- أن استراتيجيات الموارد البشرية تقع ضمن الاستراتيجيات الوظيفية التي تمثل أحد أنواع البدائل الاستراتيجية للمنظمة، و تعتبر أهم نوع من الاستراتيجيات الوظيفية لأنها تؤثر و لها علاقة وطيدة بجميع الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى.
- يعتبر مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم الإدارية الحديثة، و قد اختلفت وجهات نظر الباحثين حول اعطاء تعريف موحد له، و هذا راجع إلى اختلاف زوايا النظر، فمنهم من ركز على الجانب المعرفي، و منهم من ركز على المكونات.
- رأس المال الفكري هو تلك الموجودات غير الملموسة في المنظمة، و التي تمثل الحد الفاصل في نجاح المنظمات و أحداث مزايا تنافسية. و المتمثلة في موارد بشرية و هيكلية و علاقاتية.
- أن رأس المال البشري هو المولد الأساسي لباقي رؤوس أموال منظومة رأس المال الفكري.

❖ نتائج الدراسة التطبيقية:

- يعكس معامل الثبات و الذي بلغت قيمته 0.919 على ثبات عال للاستبانة، و الذي يعني أننا متأكدون بنسبة 91.9 % من الحصول على نفس النتائج في حال إعادة توزيع الاستبانة على نفس العينة.
- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي أن مستوى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمركب أنتيبوتيكال مرتفع، حيث جاءت جميع المتوسطات الحسابية المرجحة لكل بعد من أبعادها في المجال المعبر عن الاتجاه موافق.
- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي أن مركب أنتيبوتيكال لديه رأس مال فكري و يمكن تنميته، حيث جاءت جميع المتوسطات الحسابية المرجحة لكل بعد من أبعادها في المجال المعبر عن الاتجاه موافق.
- وجود علاقة ارتباط قوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري بالمنظمة قيد الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط 82.3 %
- وجود علاقة ارتباط قوية بين استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري، حيث بلغ معامل الارتباط 81.6 %
- وجود علاقة ارتباط قوية بين استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري بمعامل ارتباط قدره 62.1 %
- وجود علاقة ارتباط قوية بين استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري بمعامل ارتباط قدره 74 %
- أن استراتيجيات ادارة الموارد البشرية تفسر حوالي 72.4 % من التغير الحاصل في رأس المال الفكري بالمنظمة قيد الدراسة، أما ما تبقى فيعزى إلى متغيرات أخرى.
- توجد علاقة تأثير بين استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري بالمنظمة قيد الدراسة.

- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري بالمنظمة قيد الدراسة.

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري بالمنظمة قيد الدراسة.

اقتراحات و توصيات الدراسة:

من خلال النتائج التي أسفرت عنها الدراسة نقدم جملة من الاقتراحات و التوصيات التالية:

- تعزيز المنظمة قيد الدراسة لاستراتيجيات الحصول على الموارد البشرية و تحفيزها و التي تشمل على كل من استراتيجيات الاستقطاب و الاختيار و التعيين، فيجب أن تركز المنظمة على اختيار و استقطاب العنصر البشري المتعدد المهارات، و أيضا توصي الدراسة بضرورة انتهاج منهج إعادة هندسة العمل بالنسبة للمنظمات عامة و المنظمة قيد الدراسة بصفة خاصة و هذا بهدف استثمار المنظمة في مواردها بشكل أفضل بدل اللجوء إلى استقطاب موارد جديدة.

- ضرورة تكثيف الدورات التدريبية لجميع الموارد البشرية بصفة منتظمة، بهدف إكساب هذه الموارد البشرية المهارة.

- التنوع في استعمال أساليب التحفيز، و خاصة أساليب الحفز الجماعي، بهدف الوصول إلى المنظمة بالمنظمة المتعلمة، عن طريق التعلم الجماعي.

- إيلاء عناية خاصة باستراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بأساليب تقييم الأداء، و الاهتمام بالموارد البشري و اعتباره شريك في العمل، و اعتباره استثمار له عائد، و ليس تكلفة، بهدف الوصول إلى ولاء العمال، و بالتالي القيام بالمهام الموكلة على أحسن وجه.

- الحرص على الاهتمام بالموارد البشري، و اكتشاف طاقاته الكامنة، باعتباره رأس مال بشري.

- تعزيز العلاقات و الشراكات مع المتعاملين المحليين و الخارجيين.

- العمل و الحرص على جودة المنتجات و جعلها منافسة للأدوية الأصلية.

- تعزيز المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع الذي ينشط فيه المجمع.

- ضرورة تخصيص ميزانية للبحث و التطوير.

- الزيادة من توفير قواعد البيانات في جميع مستويات المنظمة.

آفاق الدراسة:

يمكن اقتراح الدراسات التالية:

- عوائق تنمية رأس المال الفكري بمنظمات الأعمال.
- دور رأس المال الفكري في الوصول بالمنظمة للتميز الإداري.
- كيفية تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتحقيق الولاء التنظيمي.
- طرق و آليات تحديد الأصول المعنوية في المنظمات.
- كيفية تجسيد إدارة رأس المال الفكري في المنظمات في المنظمات الناشئة.
- دور استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية في بناء و تطوير رأس المال الفكري بالمنظمات.

المصادر و

المراجع

أولاً: الكتب

- 1- ابراهيم عباس الحلابي، تنمية الموارد البشرية و استراتيجيات تخطيطها ،دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، مصر، 2013 .
- 2- أحمد جابر حسنين، الإدارة الفعالة للموارد البشرية (دليل المدير المحترف)، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، مصر، 2014.
- 3- احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية، الطبعة الخامسة، مصر، 2001.
- 4- أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية،الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 5- احمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية،الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
- 6- بشار يزيد الوليد، الادارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية، الأردن، 2008.
- 7- جمال الدين مُجد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية،الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
- 8- حسام ابراهيم حسن، الاستراتيجيات الحديثة في ادارة الموارد البشرية في القطاع العام ، دار البداية ناشرون و موزعون، الطبعة الاولى ، عمان، الأردن، 2014.
- 9- حسين حريم، ادارة الموارد البشرية (اطار متكامل)، دار حامد ،الطبعة الأولى، الاردن، 2013.
- 10- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية ،دار وائل ،الاردن، 2005.
- 11- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الطبعة الاولى، الاردن، 2007.
- 12- رضا خلاصي، مروج الإدارة الاستراتيجية، دار هومة، الجزائر، 2015.
- 13- رفيقة حروش، اقتصاد و تسيير المؤسسة، دار الأمة، الجزائر، 2013.

- 14- زكريا مطلق الدوري، الادارة الاستراتيجية مفاهيم و عمليات و حالات دراسية ،اليازوري ،الطبعة الأولى، الاردن، 2013.
- 15- زيد منير عبوي، الادارة الاستراتيجية، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.
- 16- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، اليازوري، الأردن، 2009.
- 17- سعد علي حمود العنزي، إيمان عامر الدهان، نور خليل العبيدي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية (منظور عالمي) ،دار اليازوري، الطبعة الأولى، الأردن، 2014.
- 18- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنيات ،دار المناهج، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
- 19- سهيلة مُجدَّ عباس، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ،دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الاردن، 2007.
- 20- صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهش جلاب، الادارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج، الاردن، 2008.
- 21- صلاح عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 22- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل مُجدَّ صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل الأردن، 2007.
- 23- طاهر محمود الكلاذه، إدارة و تنمية الموارد البشرية ،دار عالم الثقافة، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
- 24- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ،عالم الكتب الحديث، الطبعة الثالثة، الأردن، 2009.
- 25- عادل مُجدَّ زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، موقع كتب عربية، 2003.
- 26- عايدة سيد خطاب، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل اعادة الهيكلة الاندماج مشاركة المخاطر ،كليبواترا للطباعة و الكمبيوتر، الطبعة الثانية، مصر، 1999.

- 27- عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين منحنى نظمي ،دار وائل للنشر، الطبعة الأولى،الأردن،2008.
- 28- عبد الباري ابراهيم درة،ناصر مُجّد سعود جرادات،الادارة الاستراتيجية في القرن الحادي و العشرين النظرية و التطبيق ،دار وائل،الطبعة الأولى،الأردن،2014.
- 29- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين، مجموعة النيل العربية،الطبعة الأولى،القاهرة،1999.
- 30- عبد الرحمن الجاموس،ادارة المعرفة في منظمات الأعمال و علاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، مدخل تحليلي ،دار وائل للنشر،الطبعة الأولى ،الأردن،2013.
- 31- عبد الستار العلي،وآخرون،المدخل إلى إدارة المعرفة ،دار المسيرة للنشر و التوزيع،الطبعة الثانية، الأردن، 2009.
- 32- عبد العزيز بدر النداوي،عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية ،دار المسيرة،الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
- 33- عبد العزيز صالح بن حبتور،الادارة الاستراتيجية ادارة جديدة في عالم متغير ،دار المسيرة،الطبعة الثانية،الأردن، 2007.
- 34- عبد الله حسن مسلم،إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات ،دار المعتز،الطبعة الأولى، الأردن، 2015.
- 35- عبد المعطي الخفاف،مبادئ الادارة الحديثة منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية ،دار دجلة،الطبعة الأولى،الأردن،2007.
- 36- عمر أحمد همشري،إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة ،دار صفاء،الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
- 37- عمر وصفي عقيلي،ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ،دار وائل ،الطبعة الأولى،الأردن، 2005.

- 38- غيث البحر، معن التنجي، التحليل الاحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics ، مركز سبر للدراسات الاحصائية و السياسات العامة، كتاب الكتروني، 2014.
- 39- فاضل حمد القيسي ، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية نظريات، مداخل، أمثلة، و قضايا معاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع،، الطبعة الأولى ،عمان الأردن، 2014.
- 40- فايز الخاطر، استراتيجية التدريب الفعال ،دار أسامة، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
- 41- فلاح حسن عداوي الحسيني، الادارة الاستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة ،دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2002.
- 42- فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، دار اسامة، الاردن، 2001.
- 43- فيليب سالدر، ترجمة علا أحمد اصلاح، الادارة الاستراتيجية ،مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2008 .
- 44- قصي قحطان خليفة، ادارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية و الفندقية، دار معتز، الأردن، 2015.
- 45- كاظم نزار الركابي، الادارة الاستراتيجية العولمة و المنافسة ،دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الاردن، 2004 .
- 46- كريم نايف العايدي، نعمة عباس الحفاجي، استراتيجيات التدريب و التطوير وفق المنظور البيئي و التنظيمي، دار الأيام، الأردن، 2015.
- 47- ليث عبد الله القهوي، استراتيجية إدارة المعرفة و الأهداف التنظيمية ،دار حامد، الطبعة الأولى، الأردن، 2013 .
- 48- لينا شحاتة خليف، تطوير التفكير الاستراتيجي ،دار النفائس، الطبعة الاولى ،الاردن، 2010.

- 49- مُجّد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول و الأسس العلمية،الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 2000.
- 50- مُجّد جاسم الشعبان، مُجّد صالح الابعج،ادارة الموارد البشرية في ظل استخدام الاساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة- الهندرة ، دار الرضوان للنشر و التوزيع،الطبعة الاولى ،عمان،الأردن ،2014.
- 51- مُجّد سرور الحريري،إدارة الموارد البشرية،دار حامد للنشر و التوزيع،الأردن،2012.
- 52- مُجّد سمير أحمد،الإدارة الاستراتيجية و تنمية الموارد البشرية ،دار المسيرة للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى، عمان،الأردن، 2009 .
- 53- مُجّد عبد الوهاب حسن ع شماوي،الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية،الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات،مصر،2014.
- 54- مُجّد عواد الزيات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ،دار صفاء للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى،عمان،الأردن، 2008.
- 55- مُجّد مُجّد إبراهيم،إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية، الاسكندرية،2008.
- 56- مُجّد هاني مُجّد،الإدارة الاستراتيجية الحديثة ،دار المعترف،الطبعة الأولى،الأردن،2015.
- 57- محمود عبد الفتاح رضوان،الاستراتيجيات الأساسية في ادارة الموارد البشرية ،المجموعة العربية للتدريب و النشر،الطبعة الأولى،مصر،2012.
- 58- مصطفى يوسف كافي،ادارة الموارد البشرية من منظور اداري تنموي تكنولوجي عولمي ،مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى،الأردن، 2014.
- 59- مطلق مُجّد الدوسري،الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و دورها في اعداد القيادات المستقبلية، المنظمة العربية للتنمية الادارية جامعة الدول العربية،مصر، 2019.

- 60- منصور مُجد اسماعيل العريقي، الإدارة الاستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الثانية، صنعاء، 2011.
- 61- نادر احمد أبو شيخة، ادارة الموارد البشرية اطار نظري و حالات عملية، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2013.
- 62- نادية العارف، الادارة الاستراتيجية "ادارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 63- نعيم ابراهيم الظاهر، الادارة الاستراتيجية المفهوم، الأهمية، التحديات، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي، الاردن، 2009.
- 64- نور الدين حاروش، ادارة الموارد البشرية، دار الأمة، الطبعة الثانية، الجزائر، 2016.
- 65- هاني مُجد السعيد، رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب، الطبعة الأولى، القاهرة، 2008.
- 66- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2015.

ثانيا: الرسائل و الأطروحات

أطروحات الدكتوراه:

- 67- أبو القاسم حمدي، التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة دراسة حالة مديرية الصيانة (سوناطراك) بالأغواط (سنة 2011)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013.

- 68- أحمد شمس الدين بوعرار، أهمية الادارة الاستراتيجية للتكاليف في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة عينة من كبريات المؤسسات الاقتصادية الانتاجية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2016.
- 69- بدر اوي يحي، أثر نظم المعلومات على الادارة الاستراتيجية "حالة بعض المؤسسات الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2015.
- 70- بريطل فطيمة الزهراء، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري دراسة حالة: مؤسسة سوناطراك، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل م د) في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2016.
- 71- بلقاسم الحاج، أثر التغيير التنظيمي على عمال وظيفة ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز -سونلغاز- ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع ، جامعة الجزائر2-أبو القاسم سعد الله-، الجزائر، 2016.
- 72- بن يمينة السعيد، فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر و أثره على سلوك العامل دراسة ميدانية بشركة أوراسكوم للانشاءات - فرع الجزائرية للاسمنت- ACC- المسيلة، رسالة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
- 73- حدة بوتبينة، دور رأس المال الفكري في تفعيل التطوير التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة: شركة اسمنت عين التوتة-باتنة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.
- 74- حسن بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، جامعة باتنة-1-الحاج لخضر، الجزائر، 2020.
- 75- حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.

- 76- حياة قمري، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017.
- 77- دوخي مقدم، أهمية الاستثمار في راس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012.
- 78- طارق هابة، الاتصال و تنمية الموارد البشرية في ظل ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الورود للروائح و العطور بالوادي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم الاعلام و الاتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018.
- 79- رزقي محمد، تحليل تأثير رأس المال الفكري على الأداء المالي للمؤسسة دراسة تجريبية على عينة من المؤسسات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2018.
- 80- زلماط مريم، دور رأس المال الفكري في استمرارية المؤسسة دراسة حالة ببعض المؤسسات بولاية سيدي بلعباس مؤسسة عزوز، مجمع حسناوي، ENIE، CMA، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2017.
- 81- عبد الرحيم ناصر أحمد عمر، ادارة الموارد البشرية باستخدام نظم معلومات و علاقتها باتخاذ القرار دراسة ميدانية على بعض الاتحادات و الاندية الرياضية بالجمهورية اليمينية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في نظرية و منهجية التربية البدنية تخصص إدارة الموارد البشرية و تسيير المنشآت الرياضية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016.
- 82- سعيد بن عبيد بن نمشة، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة و امكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية و الأمنية بمدينة الرياض، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.

- 83- سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004 .
- 84- فرحاتي لويبة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين النوتة-باتنة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة -مُجَّد خيضر- بسكرة، الجزائر، 2016.
- 85- فرطاس فتيحة، رأس المال الفكري الميزة التنافسية الجديدة للمؤسسات الاقتصادية في ظل الاقتصاد المعرفي "دراسة ميدانية على بعض مؤسسات القطاع الصناعي في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم فرع تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2015.
- 86- لمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على ادارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
- 87- قمبر عبد الرؤوف، نموذج مقترح لأثر أنماط القيادة الادارية على أداء الموارد البشرية-حالة مجمع صيدال-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير ، جامعة المدية، الجزائر، 2018.
- 88- مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على اداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر- بسكرة-الجزائر، 2015.
- 89- مداح مراد، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و دوره في تبني الاستراتيجيات التنافسية الحديثة في منظمات الأعمال-دراسة حالة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت-، الجزائر، 2021.
- 90- مرغني وليد، مساهمة التفكير الاستراتيجي في زيادة فعالية مراقبة التسيير (دراسة حالة مؤسسة اقتصادية)، أطروحة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر- بسكرة-الجزائر، 2018.

- 91- نادية حماش، مساهمة رأس المال الفكري في امكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات-باتنة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (ل.م.د) في علوم التسيير، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، 2017.
- 92- مزهود عبد المجيد، اهمية القياس و الافصاح عن رأس المال الفكري في تمويل المشاريع الاستثمارية عن طريق شركات رأس المال المخاطر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر-بسكرة- الجزائر، 2018.
- 93- موساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2015.
- 94- نجاة بن يحيى، تفعيل رأس المال الفكري من خلال ترسيخ ثقافة الابداع مع دراسة حالة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018.
- 95- نبق بوبكر، الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لادارة التغيير و تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017.
- 96- همامة بن عمومة، دور إدارة رأس المال الفكري في تشجيع الابداع على مستوى مؤسسات التعليم العالي-دراسة عينة عن الجامعات الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (ل.م.د) في علوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017.
- 97- واكلي كلتوم، دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة "دراسة تطبيقية على المؤسسات الجزائرية-حالة مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدية-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد -تلمسان-، الجزائر، 2015.
- 98- ولد شرشالي سمية، دور الاستثمار لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين مؤسسة **condor** و مؤسسة **Eniem** بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، جامعة المدية، 2017

- 99- يوسف بودلة، تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل متطلبات التسيير و تحديات بيئة و أنشطة المؤسسات العمومية الاستشفائية دراسة حالة:المركز الاستشفائي الجامعي بني مسوس-الجزائر، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2016.
- الرسائل و المذكرات:
- 100- ابراهيم يوسف ابراهيم أبو علي، رأس المال الفكري و علاقته بالاغتراب الوظيفي "دراسة تطبيقية على وزارتي العمل و الشؤون الاجتماعية"، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة و الإدارة، جامعة الاقصى، فلسطين، 2017.
- 101- ألفت مُجدّ حسين سويدان، متطلبات إدارة رأس المال الفكري في جامعات محافظات غزة و علاقتها بالحرية الأكاديمية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية ، جامعة الأزهر، غزة، 2017.
- 102- بسايسة عبد الله، دور رأس المال الفكري في تفعيل نظام معلومات الموارد البشرية دراسة حالة مديرية الصيانة بالأغواط-مؤسسة سوناطراك-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2016.
- 103- بن حمودة يوسف، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى و دوره في تحسين أداء الأفراد دراسة نظرية و تطبيقية (مجمع تربية الدواجن للغرب - GAO، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير تخصص:التقنيات الكمية للتسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2010.
- 104- بن قايد فاطمة الزهراء، دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مركب السيارات الصناعية برويبة 2008- SNVI2012مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2011.
- 105- بهجت صبري مصطفى عطا الله، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للصناعة المالية الاسلامية -دراسة حالة البنوك الاسلامية في قطاع غزة، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في اقتصاديات التنمية الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2017.

- 106- بوعمامة خامرة، إستراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي "دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح (ورقلة)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011.
- 107- جخيوة الطاهر، الاستثمار في رأس المال البشري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالأغواط، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص: إدارة أعمال جامعة عمار ثليجي بالأغواط، الجزائر، 2014.
- 108- خالد أحمد عبد الحميد قشقش، إدارة رأس المال الفكري و علاقته في تعزيز الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2014.
- 109- خلاصي مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الاطارات في العمل دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ و الكبريت مركب 18 فيفري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس و علوم التربية و الأروطونيا، جامعة منتوري- قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 110- زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و أداء العاملين و أثرهما على أداء المنظمات "دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن"، رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
- 111- سعيداني شمس الدين، دراسة تنبؤية على المدى القصير لمبيعات الأدوية لمجمع صيدال بتطبيق طريقة بوكس-جينكز دراسة حالة وحدة المضادات الحيوية- انتيبايوتيكال-المدية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في الاحصاء و الاقتصاد التطبيقي، المدرسة الوطنية العليا للاحصاء و الاقتصاد التطبيقي، الجزائر، 2018.
- 112- سلمان عبيد، أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين)، رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014.

- 113- شكري مدلس، دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء ENGCB فرع حاسي مسعود، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008.
- 114- شيتز ادم، التفكير الاستراتيجي و علاقته بالتوجهات الزمنية: حالة المدراء و الاطارات المسيرة للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011.
- 115- العبادي أحمد، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمت و إدارة الصحة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة وهران، الجزائر، 2013.
- 116- عبد الغني علي أحمد جزيلان، أثر عمليات إدارة المعرفة على تنمية رأس المال الفكري في مجموعة الاتصالات اليمنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة موتة، الأردن، 2012.
- 117- عبد القادر شلاي، دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي - دراسة حالة مؤسسة POVAL وحدة المضخات فرع البرواقية-، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر، 2007.
- 118- عربات منير، إدارة الموارد البشرية و مشكلة العقلنة في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بشركة الاسمنت لحامة بوزيان S.C.H.B قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008.
- 119- عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة: شركة مناجم الفوسفات - تبسة- ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص: علوم تجارية، جامعة مجّد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2007.

- 120- قلال مريم، كيفية ترويج الأدوية في الجزائر دراسة حالة "مجمع صيدال"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014.
- 121- كمال تيميزاز، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع باتنة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة -مُجد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2014.
- 122- لمقابلة حمزة، ادارة الموارد البشرية و عملية التغيير، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010.
- 123- مُجد أديب رياض السيد أحمد، رأس المال الفكري و دوره في فعالية العمليات الداخلية من وجهة نظر المديرين العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
- 124- مدوري نور الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية- دراسة حالة "مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011.
- 125- مراد رايس، أثر تكنولوجية المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة: مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط « DML »، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.
- 126- مها هشام الخضري، واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة و الإدارة، جامعة الاقصى، فلسطين، 2015.
- 127- ميسون علي عبد الهادي، رأس المال الفكري و دوره في جودة الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على برنامج التربية و التعليم بوكالة غوث و تشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة"، رسالة

مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة و الإدارة، جامعة الأقصى
غزة، فلسطين، 2017.

- 128- نزار العجمي، بناء نموذج مقترح لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة أداء كليات الهيئة
العامة للتعليم التطبيقي و التدريب في دولة الكويت، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على
درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
- 129- نضال مجد الزطمة، إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات و المعاهد
التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، بحث مقدم ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في
إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011.
- 130- نور عبيد حمود صالح النعيمي، رأس المال الفكري و أثره على الابداع (دراسة تطبيقية على
الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة
الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، 2014.
- 131- يوسف مجد الوزير، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في ظل وجود نظام المعلومات
كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الفلسطيني)، أطروحة مقدمة لمتطلبات الحصول
على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2018.

ثالثا: المجلات و الدوريات

- 132- أحمد بركات، أهمية و قياس رأس المال الفكري، مقال مقدم مجلة دراسات و أبحاث المجلة العربية في
العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة الجلفة، المجلد 12، العدد 4، 2020.
- 133- أحمد عبد الكريم جاسم و آخرون، أثر الافصاح عن رأس المال الفكري في دعم الأداء التنظيمي،
مقال مقدم مجلة اقتصاد المال و الأعمال، جامعة الملية، المجلد 3، العدد الأول، 2019.
- 134- أحمد لعربي، الأزهر العقبي، دور وظائف إدارة الموارد البشرية في ارساء أخلاقيات المهنة دراسة
ميدانية في مديرية التربية لولاية أدرار، مقال مقدم مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، المجلد 15، العدد
الرابع، 2016.
- 135- أحمد مصنوعة، استراتيجية الموارد البشرية و دورها في تعزيز التغيير التنظيمي بمنظمات
الأعمال، مقال مقدم مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، المجلد 6، العدد الثامن، 2010.

- 136- أحلام سوداني،مكانة الابتكار في سلسلة القيمة للمؤسسة الاقتصادية تجربة شركة **benetton**، مجلة العلوم الانسانية،جامعة بسكرة،المجلد15،العدد الأول،جوان2015.
- 137- أسامة عبد المنعم،عبد الوهاب المطارنة،رأس المال الفكري و أثره على الابداع و التفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية جامعة الزرقاء الخاصة -الأردن،مقال مقدم مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية ،جامعة بسكرة،المجلد3،العدد الثاني،2009.
- 138- امعوش جهيدة،أثر رأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية- دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية-سطيف،مقال مقدم مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة سطيف،المجلد20،العدد2،2020.
- 139- أمينة بوفرح،مدى امكانية تكييف النظام المحاسبي المالي مع متطلبات الافصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري(دراسة تطبيقية)،مقال مقدم مجلة الاستراتيجية و التنمية،جامعة مستغانم،المجلد09،العدد4،2020.
- 140- ايمان هرموش،صبري مقيمح،أثر رأس المال الفكري على تنمية الابداع في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيك-، مقال مقدم مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية،جامعة الجلفة،المجلد5،العدد الأول،2019.
- 141- أيمن حسن الديراوي،أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي و أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة،مقال مقدم مجلة الاقتصاد و المالية،المجلد:05،العدد الأول،2019.
- 142- بجدة شهرزاد،استخدام بطاقة الأداء المتوازن و تحليل سوات **swot** في تطوير التخطيط الاستراتيجي:دراسة حالة قطاع الهاتف النقال بالجزائر،مقال مقدم مجلة البشائر الاقتصادية،المجلد الرابع،العدد3،2019.
- 143- بدر اوي يحي،أثر جودة المعلومات على مراحل عملية الخيار الاستراتيجي،مقال مقدم مجلة دفاتر اقتصادية،جامعة الجلفة،المجلد5،العدد الثاني،2014.
- 144- بروكي عبد الرحمان،دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري بالمنظمة:دراسة تحليلية لعينة من المسؤولين بالمؤسسات الصحية في ولاية بشار،مقال مقدم مجلة البشائر الاقتصادية،جامعة بشار،المجلد4،العدد الأول،2018.

- 145- بزيان أم كلثوم، دور تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية، مقال مقدم لمجلة الحقوق و العلوم الانسانية-دراسات اقتصادية-، جامعة الجلفة، المجلد9، العدد الثالث، 2015.
- 146- بلاغماس بركة، نظام معلومات الموارد البشرية و علاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية، مقال مقدم لمجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة، المجلد 3 العدد التاسع، 2017.
- 147- بلال شيخي، سامية فكير، الميزة التنافسية و فعالية التسيير و التشخيص الاستراتيجي و دورهما في تحقيق تسيير استراتيجي للموارد البشرية مع ضرورة تثمين هذا الدور للنهوض بأداء منظمات الأعمال الجزائرية، مقال مقدم لمجلة معارف، جامعة البويرة، المجلد9، العدد17، 2014.
- 148- بلال حسناوي، عبد الرزاق فوزي، أثر رأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة على عينة من إطرارات المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مقال مقدم لمجلة الاستراتيجية و التنمية، جامعة مستغانم، المجلد9، العدد الثاني، 2019.
- 149- بلخضرة ناصيرة، و آخرون، تنمية الموارد البشرية رؤية لبناء رأس المال الفكري و توطين المعرفة بالجزائر، مقال مقدم لمجلة الحقوق و العلوم و العلوم الانسانية- العدد الاقتصادي-، جامعة الجلفة، المجلد12، العدد الثالث، 2018.
- 150- بن عمور سمير، كواديك حمزة، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي (حالة مجمع صيدال "فرع أنتيبوتيكال" بالمدية")، مقال مقدم لمجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، المجلد10، العدد الثالث، 2019.
- 151- بودية فاطمة، بن واضح سنوسي عائشة، أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة-دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز- ، مقال مقدم لمجلة البحوث و الدراسات التجارية، المجلد3، العدد1، مارس 2019.
- 152- بوزورين فيروز، تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، مقال مقدم لمجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، جامعة سطيف، المجلد13، العدد الرابع، 2018.

- 153- بوفاس الشريف،بوخضرة مريم،رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة:آليات بنائه و طرق قياسه
دراسة حالة:جامعة سوق أهراس،مقال مقدم لمجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الإدارية، جامعة
خنشلة، المجلد الأول،العدد الثاني،2017.
- 154- بياض مصطفى،ممارسات إعادة هندسة العمليات الإدارية و دورها في تحسين أداء المؤسسة
الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع التوزيع تندوف،مجلة البشائر الاقتصادية،
جامعة بشار،المجلد4،العدد الثالث،2018.
- 155- بيصار عبد المطلب،مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمنظمات - دراسة
حالة مديرية البريد و تكنولوجيايات الاعلام و الاتصال بالمسيلة-،مقال مقدم لمجلة الحقوق و العلوم
الانسانية-دراسات اقتصادية-،جامعة الجلفة،المجلد6،العدد الثاني،2012.
- 156- تركي الشمري،مُجد عمر باطويح،رأس المال الفكري في منظمات الأعمال(مفهومه،قياسه،آثاره،و
تنميته)،مقال مقدم لمجلة الأبحاث الاقتصادية،جامعة البليدة،المجلد5، العدد الرابع،2010.
- 157- جمال ملكي،نوفيل حديد،أثر الهندرة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل استخدام تكنولوجيا
المعلومات،مقال مقدم لمجلة الحقوق و العلوم الانسانية -دراسات اقتصادية-،جامعة الجلفة،المجلد6،
العدد الثاني،2010.
- 158- حجازي اسماعيل،عبدلوي نوال،أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي
للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوم ا ش- (بسكرة)،مقال مقدم لمجلة
الباحث الاقتصادي، جامعة برج بوعرييج،المجلد الثاني، العدد الأول،2015.
- 159- حدة بوتينة،أثر راس المال الفكري على التطوير التنظيمي دراسة ميدانية لشركة إسمنت عين
التوتة-باتنة-،مقال مقدم لمجلة الاقتصاد الصناعي،جامعة باتنة،المجلد6،العدد الثاني،2016.
- 160- خالد قاشي،أسامة هزلة،أثر رأس المال الفكري على انجاح تطوير منتجات منظمات الأعمال
دراسة استطلاعية في منظمة condor لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية برج بوعرييج-الجزائر،مقال
مقدم لمجلة دراسات اقتصادية،جامعة الجلفة،المجلد7،العدد الأول،2013.

- 161- رجم خالد، تيقاوي العربي، قريشي خير الدين، تحليل العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية و الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مقال مقدم لمجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد 05، العدد الأول، 2019.
- 162- رزقي مُجد، مهديد فاطمة الزهراء، مشكلات تقييم و قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، مقال مقدم لمجلة الباحث الاقتصادي، جامعة برج بوعريريج، المجلد الأول، العدد الأول، 2014.
- 163- سالم الياس، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية برج بوعريريج، مقال مقدم لمجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 9، العدد 15، 2016.
- 164- السعيد معطوب، عمر بن سديرة، نماذج و مؤشرات قياس رأس المال الفكري، مقال مقدم لمجلة المجلة الجزائرية للأمن الانساني، جامعة باتنة، المجلد 5، العدد الثاني، 2020.
- 165- سلمى رزق الله، مساك أمينة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و دورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مقال مقدم لمجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، المجلد 2، العدد السابع، 2017.
- 166- سمية قداش، عبد الغني دادن، واقع التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، مقال مقدم للمجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية و المالية، جامعة ورقلة، المجلد الثاني، العدد الثاني، 2016.
- 167- شراف براهيم، الهندرة مدخل لتفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية على مؤسسة باتيميتال بعين الدفلة، مقال مقدم للمجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، المجلد 5، العدد الأول، 2018.
- 168- شوقي جباري، شرقي خليل، اشكالية تأهيل و تدريب الموارد البشرية في المصارف الاسلامية، مقال مقدم لمجلة التنظيم و العمل، جامعة معسكر، المجلد الأول، العدد الثالث، 2012.
- 169- طالب أحمد نور الدين، بن بوزيان مُجد، رأس المال الفكري: رؤية متعددة المقاربات، مقال مقدم لمجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد 6، العدد الأول، 2020.

- 170- عبد الرحيم مُجَّد عبد الرحيم، بناء رأس المال الفكري و دوره في نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية، مقال مقدم لمنشورات المجلة العربية للادارة، جامعة الدول العربية، مصر، المجلد 38، ملحق العدد الثاني، 2018.
- 171- عبد القادر دبون، عبد اللطيف صيتي، أثر رأس المال الفكري على الابداع التنظيمي في قطاع التأمين-حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي cnas لولاية غارداية، مقال مقدم لمجلة الباحث، جامعة ورقلة، المجلد 20، العدد الأول، 2020.
- 172- عبد الكريم رليد، مصطفى عثمان، رأس المال الفكري كآلية لتحسين جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر-دراسة حالة المركز الجامعي مرسلبي عبد الله بتبازة-، مقال مقدم لمجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط، المجلد 11، العدد الثاني، 2020.
- 173- عبد الله جامع، امال رحمان، تحليل هيكل الصناعة النفطية باستخدام مدخل سلسلة القيمة، مقال مقدم لمجلة الدراسات المالية و المحاسبية، جامعة الشهيد لخضر حمه الوادي، الجزائر، المجلد 8، العدد الأول، 2017 .
- 174- عبد الوهاب بلمهدي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مقال مقدم لمجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، المجلد 8، العدد الثامن، 2008.
- 175- عدوكة لخضر و آخرون، منظور رأس المال الفكري و طرق قياسه، مقال مقدم لمجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، المجلد 3، العدد الأول، 2019.
- 176- علي عبد الله، مزياي أمين، مكانة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسات المغرب العربي، مقال مقدم لمجلة المدير، جامعة، المجلد 4، العدد الثاني، 2017.
- 177- غول فرحات، سلسلة القيمة و مساهمتها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، مقال مقدم لمجلة دراسات في الاقتصاد و التجارة و المالية، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر 3، المجلد 3، العدد الأول، 2014.
- 178- فالخ عبيد الله الحموان الخوالده، مدى تطبيق مهام ادارة الموارد البشرية في القطاع الصحي الأردني الخاص، مقال مقدم لمجلة الاستراتيجية و التنمية، جامعة مستغانم، المجلد 7، العدد 13، 2017.

- 179- فايز عوض بن ظفرة، قياس أثر رأس المال الفكري في دعم القدرة التنافسية للشركات العائلية السعودية، مقال مقدم لمجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، المجلد 14، العدد الثاني، 2018.
- 180- فريد خميلي، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية- دراسة حالة مجمع صيدال فرع فررمال بعنابة-، مقال مقدم لمجلة الاستراتيجية و التنمية، جامعة مستغانم، المجلد 4، العدد السادس، 2014 .
- 181- فضيلة بوطورة، نوفل سمايلي، مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة)-دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة و التنمية الريفية-، مقال مقدم لمجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد 3، العدد الأول، 2017.
- 182- القرني عبد الرحمان، بن واضح الهاشمي، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مقال مقدم لمجلة دراسات اقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد 5، العدد الأول، 2011.
- 183- ليلي بوحايد، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة، مقال مقدم لمجلة الباحث الاقتصادي، جامعة سكيكدة، المجلد 3، العدد 3، جوان 2015.
- 184- مُجَّد فلاق، ناصر الطاهر، الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية لمنظمات الأعمال الجزائرية - مؤسسة اتصالات الجزائر أنموذج-، مقال مقدم لمجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية -بحوث و دراسات-، جامعة البليدة، المجلد 06، العدد التاسع، 2018.
- 185- مخلوفي كتنزة، ثابتي كتنزة، إدارة الوقت و علاقتها بالتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات، مقالة مقدمة لمجلة الراصد العلمي، جامعة وهران، المجلد 4، العدد الأول، 2017.
- 186- مراد كواشي، جمعة شرقي، دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة-، مقال مقدم لمجلة العلوم الانسانية، جامعة أم البواقي، المجلد 4، العدد الثالث، 2017 .
- 187- منار تيسير بطاينة، ثامر علي النويران، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف الاسلامية الأردنية دراسة حالة البنك الاسلامي الأردني، مقال مقدم لمجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الوادي، المجلد 5، العدد الثاني، 2020.

- 188- مفتاح صالح،رزقي مُجد،أثر رأس المال الفكري على الأداء المالي لمنظمات الأعمال دراسة حالة مجمع صيدال خلال الفترة 2002-2014،مقال مقدم لجلة دراسات اقتصادية،جامعة الجلفة، المجلد12،العدد الأول،2018.
- 189- المهدي هجالة صارة،درحمون هلال،نموذج سلسلة القيمة كاستراتيجية لدعم ادارة تكاليف الجودة، مقال مقدم لجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة،المجلد13،العدد الأول،2018.
- 190- نعيمة قشي،عبد الفتاح بوخمخم،واقع رأس المال الفكري في مؤسسة عتاد الأشغال العمومية-ENMTP-وحدة المضغوط و الرصاص SOFARE،مقال مقدم لجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية،جامعة قسنطينة،المجلد7،العدد الثاني،2021.
- 191- نور الدين حاروش،الهندسة الإدارية(الهندرة) بين المفاهيم و التطبيقات، مقال مقدم لجلة التواصل في الاقتصاد و الادارة و القانون، جامعة عنابة،المجلد24،العدد الثاني،2018.
- 192- واكلي كلتوم،استراتيجيات و ممارسات ادارة الموارد البشرية و دوها في تحقيق الميزة التنافسية،مقال مقدم لجلة الاقتصاد الجديد،المجلد5،العدد الأول،2014.
- 193- واكلي كلتوم،دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المؤسسة،مقال مقدم لجلة الاقتصاد الجديد،جامعة خميس مليانة، المجلد6،العدد الثاني،2015.
- 194- يحي عبد الرزاق ابو بكر الصوصاع،واقع تطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية في المستشفيات العامة بمدينة بنغازي،مقال مقدم لجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية،المجلد 11،العدد الثاني، 2018.
- 195- يوسف الزين خيرة،مكيد علي،واقع رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة فرع الأنثيبوتيكال بمجمع صيدال، مقال مقدم لجلة أبعاد اقتصادية،جامعة بومرداس،المجلد8، العدد الأول، 2018.
- 196- يوسف بودلة،التغيير التنظيمي بالمؤسسات العمومية الاستشفائية دراسة حالة:المركز الاستشفائي الجامعي بني مسوس-الجزائر-،مقال مقدم لجلة المؤسسة،جامعة الجزائر،المجلد4،العدد الأول، 2014.
- ثالثا: المؤتمرات و المنتقيات

- 197- آيت مختار عمر، حمدي معمر، طرق و نماذج قياس رأس المال الفكري، بحث مقدم خلال الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 2011.
- 198- بندي عبد الله عبد السلام، مراد علة، دور رأس المال الفكري (المعرفي) في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.
- 199- رابح عرابة، حنان بن عوالي، ماهية رأس المال الفكري و الاستثمار في رأس المال البشري، بحث مقدم خلال الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 2011.
- 200- زدوري أسماء، إدارة رأس المال الفكري و تنمية القدرات الابداعية في المنظمات الحديثة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، بجامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.
- 201- طرشاني سهام، شتوح دلال، رأس المال المعرفي و دوره في احداث التطوير التنظيمي، بحث مقدم خلال الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.
- 202- عبد الرحيم ليلي، و آخرون، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، بحث مقدم خلال الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة سعيدة، الجزائر، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009.
- 203- عبد القادر شلاي، دور الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة POVAL/spa وحدة المضخات بالبرواقية، بحث مقدم خلال الملتقى العلمي الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، جامعة مُجَد بوضياف المسيلة، الجزائر، يومي 14 و 15 أبريل 2009.

204- موسى رحمانى، صباح ترغيني، دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري، بحث مقدم خلال الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.

رابعاً: المراجع الأجنبية

الكتب باللغة الأجنبية:

- 205- Andrew Mayo, **The Human Value of The Enterprise Valuing People as Assets Monitoring, Measuring, Managing**, Nicholas Brealey Publishing, London, 2001 .
- 206- Daryl Morey & All, **Knowledge Management Classic and Contemporary Works**, The MIT Press , Cambridge, Massachusetts, London , England , 2000 .
- 207- Derek Torrington and all, **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**, sixth edition, Pearson Education , England, 2005 .
- 208- Eric Garner, **Rucrutment And Selection : Hiring The People You Want**, bookboon.com, 2015
- 209- Jay Chatzkel, **Intelluctual Capital**, Capstone Publishishing (a Wiley Company), 2002.
- 210- Jurgen H. Daum, **Intangible Assets and Value Creation**, John Wiley, England, 2003.
- 211- Kevin J.O' Sullivan, **Strategic Intellectual Capital Management in Multinational Organizations : Sustainability and Successful Implications**, Business Science Refrence, New York, 2010.
- 212- Luiz Antonio Joia, **Strategies for Information Technology and Intelluctual Capital : Challenges and Opportunities**, Information Science Refrence, USA, 2007.
- 213- Lindsay Moore and Lesley Craig, ESQ. , **Intellectual Capital in Entreprise Success Strategy Revisited**, John Wiley, canada, 2008.
- 214- Manmohan Joshi , **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT** , 1dt edition, bookboon.com, 2015 .
- 215- Michael Armstrong, **ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE** , 11th edition, kogan page, london and philadelphia, 2009.

- 216-Nermin Al-Ali ,**Comprehensive Intellectual Capital Management Step-BY-Step**,John Wily & Sons,Inc,New Jersey,2003 .
- 217– Ronald J.Baker,**Mind Over Matter Why Intlluctual Capital is The Chief Source of Wealth**,Jhon Wiley, canada, 2008.
- 218-Venkatesh Ganapathy,**Strategic Management of Human Capital**,1st edition,bookboon.com,2018.
- 219– Zorlu Senyucel,**MANAGING THE HUMAN RESOURCE IN THE 21ST CENTURY**,1st edition, bookboon.com , 2014.

المذكرات باللغة الأجنبية:

- 220– Andreea Bordianu,**Intellectual capital measurement implications for organizational and market performance**, PhD Candidate, Centre of Advanced Studies in Finance, Leeds University Business School, University of Leeds, 2014 .
- 221-Mohammed Marwan Al Agha,**Intellectual Capital and its Impact on the Innovation.Emprical Study applied on the UNRWA Gaza field Office**,Master Degree,Business Administration program,Commerce Faculty,Islamic University- GAZA ,2012 .

المقالات باللغة الأجنبية:

- 222-Helder De Jesus Ginja,Paulo Gonçaves,**Linking Knowledge Management,Organieational Learning and Memory**,Journal of Innovation a Knowledge , volume5,Issue2 April-June 2020 .
- 223-Kwee Keong Choong,**Intellectual capital :definitions,categorization and reporting models**,Journal of Intellectual Capital ,Vol.9 Iss :4,2008 .

المدخلات باللغة الأجنبية:

- 224-Sevcan P and all,**The Mediating Roles of Solidarity and Intelluctual Capital on The Relationship Between resource Dependency Sub-Dimensions and Innovation Performance**,Peer-review under responsibility of the scientific committe of the 3rd World Conference

on Technology, Innovation and Entrepreneurship ,10.2016 /
j.procs.2019.09.089.

خامسا: مواقع الأنترنت

- 225-<https://search-emarefa-net.www.snd11.arn.dz/ar/viewer/BIM-904708>
consulté le 25.04.2020 a 11:16
- 226-<https://search-emarefa-net.www.snd11.arn.dz/ar/viewer/BIM-903366>
consulté le 25.04.2020 a 11:50.
- 227-<https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/qui-sommes-nous> consulté le
01.12.2020 a 17 :39.
- 228-<https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/historique> consulté le
15.12.2020 a 21 :56.
- 229-<https://www.saidalgroup.dz/ar/partenariat/politique-partenariat> consulte
le01/02/2021 a15:41

المصادر و

المراجع

الملحق الأول: الاستبيان

المركز الجامعي تيسمسيلت

معهد العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الأستاذ الدكتور: العيداني إلياس

طالبة الدكتوراه: تيشوداد كريمة

بعد التحية و السلام

يسعدني أن أقدم بين يديكم هذا الاستبيان، والذي صمم من أجل استكمال الدراسة الميدانية لمشروع أطروحة الدكتوراه بعنوان:

"دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري بالمنظمات-دراسة حالة-"

أرجو الإجابة على كافة الأسئلة، كما أحيطكم علما بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستحاط بكافة

السرية والأمانة العلمية.

نشكركم على حسن التعاون.

يرجى وضع علامة (X) أمام المكان المناسب حسب رأيكم.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الجنس	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>
السن	أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/>	من 30 إلى 40 سنة <input type="checkbox"/>
	من 41 سنة إلى 50 سنة <input type="checkbox"/>	أكثر من 50 سنة <input type="checkbox"/>
المؤهل العلمي	بكالوريا <input type="checkbox"/>	شهادة تقني سامي <input type="checkbox"/>
	شهادة ليسانس / ماستر <input type="checkbox"/>	شهادة مهندس <input type="checkbox"/>
	شهادة ماجستير <input type="checkbox"/>	شهادة دكتوراه <input type="checkbox"/>
عدد سنوات الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	من 6 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/>
	من 11 إلى 15 سنة <input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنوات <input type="checkbox"/>

الجزء الثاني: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

ويقصد بها مجموع العمليات والإجراءات الرامية إلى إدارة الموارد البشرية بشكل يتناسب مع منهج الإدارة الاستراتيجية الكلية للمنظمة.

البعد الأول: استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية

يقصد بإستراتيجيات الحصول على الموارد البشرية كل ما يتعلق بعملية التوظيف.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تقوم المنظمة بتقدير حاجاتها من الموارد البشرية وفقاً لمتطلبات استراتيجية المنظمة طويلة الأجل.					
02	تقوم المنظمة بتحديد كمية و نوعية الموارد البشرية الضرورية داخل المنظمة، وكذا الموارد البشرية التي يجب أن تخرج منها خلال مدة زمنية.					
03	تراعي المنظمة في تصميم العمل كلا من واجبات ومسؤوليات و وظائف المنظمة، وكذا الشروط الواجب توفرها في العنصر البشري الذي سيشغل الوظيفة.					
04	تفضل المنظمة اختيار واستقطاب العنصر البشري المتعدد المهارات والإمكانات.					
05	تعمل المنظمة على تطبيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب أثناء اختيار مواردها البشرية.					
06	تلجأ المنظمة أحياناً إلى احداث تغييرات في العمل (إعادة هندسة العمل) بهدف الاستثمار في مواردها البشرية بشكل افضل، بدلا من اللجوء إلى استقطاب موارد بشرية جديدة.					

البعد الثاني: استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية

و يقصد بها جميع العمليات التي من شأنها المحافظة على الموارد البشرية من تقييم الأداء و تصميم العمل ونظام الإشراف...

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
07	تستند المنظمة في تقييم أداء مواردها البشرية على أساس الجهد الفردي.					
08	تستند المنظمة في تقييم أداء مواردها البشرية على أساس الجهد الجماعي.					
09	العلاقة بين المنظمة و النقابات الممثلة للعاملين مبنية على أساس الثقة و التعاون.					
10	تعتبر المنظمة المورد البشري استثمار له عائد و ليس مجرد تكلفة.					

البعد الثالث: استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية

و يقصد بها كل ما يختص بمكافأة المورد البشري و تحفيزه عن طريق التدريب و التنمية و الرواتب...

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
11	تقوم المنظمة بتنظيم دورات تدريبية بصفة منتظمة لجميع مواردها البشرية.					

12	تساعد الدورات التدريبية على اكتساب مهارات في أداء مواردها البشرية.
13	تقوم المنظمة بتقديم مكافآت عند القيام بأعمال إضافية.
14	تناسب الأجور التي تدفعها المنظمة لمواردها البشرية مع الجهد المبذول من قبلهم.
15	أنا راضي عن الأجر الذي أتقاضاه من المنظمة.
16	تستعمل المنظمة أساليب الحفز الجماعي. أي مكافأة الجماعة على عمل مشترك.

الجزء الثالث: رأس المال الفكري

يعرف رأس المال الفكري على أنه المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة، يشتمل على مكونات بشرية وهيكلية وعلاقاتية. تتمثل المكونات البشرية في رأس المال البشري الذي يشتمل على مجموع الخبرات والمهارات والكفاءات، و المكونات الهيكلية تتمثل في الأنظمة والبرامج والابتكار، و المكونات العلاقاتية تتمثل رأس المال الزبوني الذي يعني بعلاقات المنظمة مع عمالها، و مورديها وزبائنها.

البعد الأول: رأس المال البشري

و يتمثل فيما يمتلكه المورد البشري من طاقات و خبرات و معارف و كفاءات، و القدرة على الابداع و الابتكار.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
17	يتوفر لدى الموارد البشرية للمنظمة المعرفة اللازمة لأداء مهامهم على أكمل وجه.					
18	تمتلك المنظمة العدد الكافي من الموارد البشرية الذين يمتلكون الخبرات العلمية لأداء عملهم.					
19	تمتلك الموارد البشرية للمنظمة القدرة على الإبداع في العمل والمهارات للقيام بحل المشاكل بشكل فعال.					
20	تساهم الموارد البشرية في المنظمة في تغيير وتحسين العديد من الإجراءات والمراحل المختلفة في العمل					
21	تتمتع الموارد البشرية بالمنظمة بروح العمل الجماعي و العمل ضمن الفريق.					

البعد الثاني: رأس المال الزبوني

و يسمى كذلك برأس مال العلاقات، و يشتمل على علاقات المنظمة مع الموردين و العملاء، و مع الجهات الحكومية.....

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
22	تساهم الموارد البشرية بالمنظمة في التعريف بالمنتجات .					
23	تتحم المنظمة بدراسة تغيرات البيئة التنافسية لتبقى مواكبة لتطوراتها.					
24	تعمل الموارد البشرية بالمنظمة على ضمان رضا الزبائن.					
25	تقدم المنظمة خدماتها على نطاق واسع.					
26	لدى المنظمة علاقات شراكة سواء على المستوى المحلي أو الخارجي.					
27	تعمل الموارد البشرية بالمنظمة على تحسين جودة منتجاتها.					
28	تعمل المنظمة من خلال مواردها البشرية على تحسين علاقتها مع المجتمع والزبائن.					

البعد الثالث: رأس المال الهيكلي

يتمثل في كل ما تمتلكه المنظمة من قواعد بيانات، العمليات، العلامة التجارية،...

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
29	تخصص المنظمة ميزانية خاصة للبحث والتطوير.					
30	تشجع المنظمة مواردها البشرية على توليد الأفكار وتشجيعها.					
31	قواعد البيانات متكاملة ومتاحة لجميع المستويات في المنظمة.					
32	تحرص المنظمة على تقارب و تطابق وجهة و أفكار العاملين مع رؤية المنظمة و استراتيجياتها.					
33	تسود المنظمة ثقافة تنظيمية تساعد مواردها البشرية على العمل و التطوير.					

الملحق الثاني: قائمة المحكمين للاستبيان

المؤسسة الجامعية	الدرجة العلمية	الأستاذ المحكم
جامعة تيسمسيلت	أستاذ التعليم العالي	العيداني الياس
جامعة تيسمسيلت	أستاذ التعليم العالي	اسماعيل عيسى
جامعة تيسمسيلت	أستاذ محاضر أ	بوزكري جيلالي
جامعة البليدة	أستاذ محاضر أ	القنيعي عبد الحق
جامعة الجلفة	أستاذ التعليم العالي	مداح لخضر

مخرجات برنامج spss:

– معامل الثبات ألفا كرونباخ:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,919	33

– معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,859	16

– معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور رأس المال الفكري:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,847	17

-نتائج الإتساق البنائي لفقرات محور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

		Corrélations			
		الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية	استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية	استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية
الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	Corrélacion de Pearson	1	,887**	,870**	,881**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	110	110	110	110
استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية	Corrélacion de Pearson	,887**	1	,642**	,704**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	110	110	110	110
استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية	Corrélacion de Pearson	,870**	,642**	1	,635**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	110	110	110	110
استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية	Corrélacion de Pearson	,881**	,704**	,635**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	110	110	110	110

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

-نتائج الاتساق البنائي لفقرات محور رأس المال الفكري:

Corrélations

		راس المال الفكري	راس المال البشري	راس المال الزبائني	راس المال الهيكلية
راس المال الفكري	Corrélation de Pearson	1	,851**	,819**	,892**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	110	110	110	110
راس المال البشري	Corrélation de Pearson	,851**	1	,525**	,654**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	110	110	110	110
راس المال الزبائني	Corrélation de Pearson	,819**	,525**	1	,605**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	110	110	110	110
راس المال الهيكلية	Corrélation de Pearson	,892**	,654**	,605**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	110	110	110	110

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية	Corrélacion de Pearson	1	,519**	,608**	,649**	,708**	,830**	,708**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	110	110	110	110	110	110	110
Q1	Corrélacion de Pearson	,519**	1	,127	,125	,251**	,311**	,307**
	Sig. (bilatérale)	,000		,187	,192	,008	,001	,001
	N	110	110	110	110	110	110	110
Q2	Corrélacion de Pearson	,608**	,127	1	,249**	,300**	,464**	,285**
	Sig. (bilatérale)	,000	,187		,009	,001	,000	,003
	N	110	110	110	110	110	110	110
Q3	Corrélacion de Pearson	,649**	,125	,249**	1	,410**	,486**	,315**
	Sig. (bilatérale)	,000	,192	,009		,000	,000	,001
	N	110	110	110	110	110	110	110
Q4	Corrélacion de Pearson	,708**	,251**	,300**	,410**	1	,493**	,411**
	Sig. (bilatérale)	,000	,008	,001	,000		,000	,000
	N	110	110	110	110	110	110	110
Q5	Corrélacion de Pearson	,830**	,311**	,464**	,486**	,493**	1	,559**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000		,000
	N	110	110	110	110	110	110	110
Q6	Corrélacion de Pearson	,708**	,307**	,285**	,315**	,411**	,559**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,003	,001	,000	,000	
	N	110	110	110	110	110	110	110

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية	Q7	Q8	Q9	Q10
استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	1	,622**	,596**	,691**	,648**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	110	110	110	110	110
Q7	Corrélation de Pearson	,622**	1	,168	,273**	,417**
	Sig. (bilatérale)	,000		,080	,004	,000
	N	110	110	110	110	110
Q8	Corrélation de Pearson	,596**	,168	1	,461**	,200*
	Sig. (bilatérale)	,000	,080		,000	,036
	N	110	110	110	110	110
Q9	Corrélation de Pearson	,691**	,273**	,461**	1	,405**
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,000		,000
	N	110	110	110	110	110
Q10	Corrélation de Pearson	,648**	,417**	,200*	,405**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,036	,000	
	N	110	110	110	110	110

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16
استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	1	,717**	,580**	,580**	,639**	,517**	,592**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	110	110	110	110	110	110	110
Q11	Corrélation de Pearson	,717**	1	,359**	,384**	,413**	,193*	,274**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,043	,004
	N	110	110	110	110	110	110	110
Q12	Corrélation de Pearson	,580**	,359**	1	,283**	,138	-,004	,314**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,003	,152	,965	,001
	N	110	110	110	110	110	110	110
Q13	Corrélation de Pearson	,580**	,384**	,283**	1	,165	,113	,159
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,003		,084	,240	,096
	N	110	110	110	110	110	110	110
Q14	Corrélation de Pearson	,639**	,413**	,138	,165	1	,393**	,223*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,152	,084		,000	,019
	N	110	110	110	110	110	110	110
Q15	Corrélation de Pearson	,517**	,193*	-,004	,113	,393**	1	,161
	Sig. (bilatérale)	,000	,043	,965	,240	,000		,093
	N	110	110	110	110	110	110	110
Q16	Corrélation de Pearson	,592**	,274**	,314**	,159	,223*	,161	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,001	,096	,019	,093	
	N	110	110	110	110	110	110	110

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

Q28	Corrélation de Pearson	,510**	,372**	,055	,064	,245**	,123	,303**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,567	,503	,010	,199	,001	
	N	110	110	110	110	110	110	110	110

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		راس المال الهيكلي	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33
راس المال الهيكلي	Corrélacion de Pearson	1	,821**	,733**	,471**	,655**	,697**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	110	110	110	110	110	110
Q29	Corrélacion de Pearson	,821**	1	,567**	,180	,482**	,531**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,059	,000	,000
	N	110	110	110	110	110	110
Q30	Corrélacion de Pearson	,733**	,567**	1	,128	,379**	,405**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,184	,000	,000
	N	110	110	110	110	110	110
Q31	Corrélacion de Pearson	,471**	,180	,128	1	,124	,142
	Sig. (bilatérale)	,000	,059	,184		,197	,139
	N	110	110	110	110	110	110
Q32	Corrélacion de Pearson	,655**	,482**	,379**	,124	1	,265**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,197		,005
	N	110	110	110	110	110	110
Q33	Corrélacion de Pearson	,697**	,531**	,405**	,142	,265**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,139	,005	
	N	110	110	110	110	110	110

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	راس المال الفكري	استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية	استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية	استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية
Corrélation de Pearson	راس المال الفكري	1,000	,816	,621
	استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية	,816	1,000	,642
	استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية	,621	,642	1,000
	استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية	,740	,704	,635
Sig. (unilatéral)	راس المال الفكري	.	,000	,000
	استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية	,000	.	,000
	استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية	,000	,000	.
	استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية	,000	,000	,000
N	راس المال الفكري	110	110	110
	استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية	110	110	110
	استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية	110	110	110
	استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية	110	110	110

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,851 ^a	,724	,716	,36832

a. Prédicteurs : (Constante),
استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية, استراتيجيات الحفاظ
على الموارد البشرية, استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية
b. Variable dépendante :
اراس المال الفكري

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	37,633	3	12,544	92,467	,000 ^b
	de Student	14,380	106	,136		
	Total	52,013	109			

a. Variable dépendante :
اراس المال الفكري
b. Prédicteurs : (Constante),
استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية, استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية, استراتيجيات
الحصول على الموارد البشرية

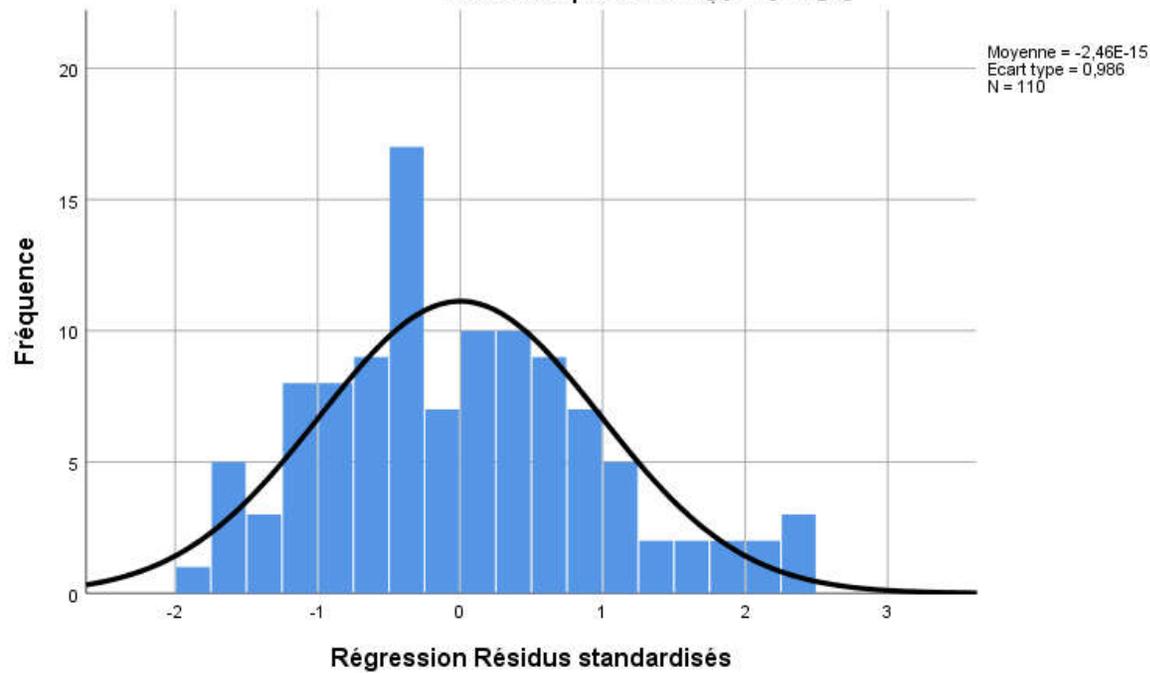
Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Corrélations		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Corrélation simple	Partielle	Partielle
1 (Constante)	,591	,181		3,261	,001			
استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية	,487	,067	,558	7,250	,000	,816	,576	,370
استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية	,059	,058	,072	1,014	,313	,621	,098	,052
استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية	,270	,068	,302	3,954	,000	,740	,358	,202

راس المال الفكري. Variable dépendante :

Histogramme

Variable dépendante : راس المال الفكري



Corrélations

	راس المال الفكري	استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية	استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية	استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية
Corrélation de Pearson	راس المال الفكري	1,000	,816	,621
	استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية	,816	1,000	,642
	استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية	,621	,642	1,000
	استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية	,740	,704	1,000
Sig. (unilatéral)	راس المال الفكري	.	,000	,000
	استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية	,000	.	,000
	استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية	,000	,000	.
	استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية	,000	,000	.
N	راس المال الفكري	110	110	110
	استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية	110	110	110
	استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية	110	110	110
	استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية	110	110	110

