



جامعة غارداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية ، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم تسيير

التخصص : إدارة الأعمال

بعنوان :

دور إعادة هندسة الموارد البشرية في تنمية الرأس المال الفكري

دراسة حالة شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة- فرع غرداية-

من إعداد الطالبة: أولاد سيدي عمر زينب

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018.06.11

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الرتبة	الاسم واللقب	الصفة
د.	شرقي مهدي أستاذ محاضر - أ- بجامعة غارداية	رئيسا
د.	خنيش يوسف أستاذ محاضر - أ- بجامعة غارداية	مشرفا ومقررا
أ.	طالب احمد نور الدين أستاذ محاضر - أ- بجامعة غارداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

إلى الله

بسم الله الرحمن الرحيم

(و قل عملوا فسيري الله عملكم و رسوله و المؤمنون و ستردون إلى عالم الغيب و الشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون)

صدق الله العظيم

إلهي لا تطيب لي الليل إلا بشكرك و لا تطيب لي النهار إلا بطاعتك و لا تطيب لي اللحظات إلا بذكرك و لا تطيب لي الآخرة إلا بعفوك

و لا تطيب لي الجنة إلا برويتك

إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة و نصح الأمة إلى نبي الرحمة و نور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم

إلى من كلفه الله بالهيبة و الوقار إلى من علمني العطاء دون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار

والذي الغالي حفظه الله

إلى ملائكتي فهي الحياة إلى معني الحب و العنان إلى بسمه الحياة و سر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي إلى أجلي

الحبايب

أمي الحبيبة حفظها الله

إلى من تطلعوا إلى نجاحي بنظرات الأمل إلى رفقاء دربي

إخوتي الأعماء حفظهم الله

إلى نور قلبي بنات أخي: ألاء، شهد و رعد حفظهم الله

إلى اللواتي لم تلدهن أمي إلى من تحلو بالإخاء و تميزوا بالوفاء إلى من معهم سعديت و برفقتهم سررت

إلى صديقاتي مليكة ، خديجة ، حسناء

إلى من جعلهم الله إخوتي في الله و من أحببتهم في الله

إلى طلبة ماستر إدارة الأعمال 2018

تشكرات

لا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلا من الذكريات و صور تجمعنا برفاق كانوا إلى جانبنا

فواجب علينا شكرهم و وداعهم و نحن نخطو خطواتنا الأولى في عمارة الحياة

إلى من أشعل شمعة في دروب علمي إلى من وقف على المنابر و أعطى من حصيلة فكره لينير دربي

إلى الأستاذ المشرف على عملي المتواضع الدكتور خنيش يوسف

نخص بجزيل الشكر و العرفان إلى الأب الروحي لقسم علوم التسيير

إلى الجواد الكريم إلى الدكتور الطالب أحمد نور الدين

إلى الأساتذة الكرام في كلية علوم التسيير

و إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد

ملخص: تناولت هذه الدراسة دور إعادة هندسة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري حيث هدفت إلى تحديد دور إعادة هندسة الموارد البشرية بمختلف مراحلها و المتمثلة في (التعاقد الخارجي و أمتة كافة الأعمال الإدارية و الروتينية، تطوير أنظمة خدمات سريعة بأقصر الطرق و تطوير أنظمة معلومات التنفيذيين الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي) في تنمية رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في (الرأس المال البشري، الرأس المال الهيكلي و الرأس المال الزبوني) في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة فرع غرداية محل الدراسة، حيث يتكون مجتمع البحث من 166 موظف بينما بلغ حجم العينة 40 موظف، و من خلال تصميم الاستبيان من اجل التحقق من المقاربات في الأطر النظرية للمتغير المستقل و علاقته بالمتغير التابع و هو تنمية رأس المال الفكري و قد تم اختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS، و قد أظهرت التحليلات عدة نتائج أهمها وجود دلالة إحصائية موجبة و متوسطة بين إعادة هندسة الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري و وضحت الدراسة توفر بعد أبعاد كلا من رأس المال البشري و رأس المال الزبوني في الشركة محل الدراسة تفوق أبعاد رأس المال الهيكلي، كما قسمت الدراسة إلى فصلين اثنين تناول الفصل الأول الدراسات الأدبية و الفصل الثاني الدراسة الميدانية.

و من أهم ما أوصت به الدراسة زيادة الاهتمام بالرأس المال الفكري و إدارته كما يدار أي مورد في المنظمة، ضرورة دمج الأنشطة و المهام الفرعية في مهمة واحدة للحصول على خدمات ذاتية سريعة و زيادة الاهتمام بالرأس المال البشري من خلال إعطائه فرص للتدريب و تشكيل معارف جديدة.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني، هندرة.

Résumé:

Cette étude réingénierie des ressources humaines dans le développement du capital intellectuel, qui visait à déterminer réingénierie des ressources humaines dans les différentes étapes et de (sous-traitance et de l'automatisation du rôle de toutes les tâches administratives et de routine, le développement des systèmes de service rapide, l'itinéraire le plus direct et le développement de l'information de la direction pour les systèmes de planification Stratégique) dans le développement du capital intellectuel dans ses dimensions (capital humain, capital structurel et capital client) dans shariket kahraba wa taket moutadjadida branche de Ghardaia de l'étude, et à travers la conception du questionnaire afin de vérifier les approches dans les cadres La théorie de la variable indépendante et sa relation avec la variable et est le développement du capital intellectuel, et ont été hypothèses testées en fonction du programme d'analyse statistique SPSS, et a montré les analyses de plusieurs résultats, le plus important et il y a un résultat statistiquement significatif positif et moyen entre réingénierie des ressources humaines et le développement du capital intellectuel et l'étude illustrée fournit après les dimensions du capital humain et le capital client dans la société à l'étude qui dépassent les dimensions structurelles du capital, l'étude a été divisée en deux chapitres, le premier chapitre traite des études littéraires et études sur le terrain Chapitre II.

Le plus important recommandé par l'étude, une attention accrue au capital intellectuel et de la gestion intellectuelle gère toute ressource dans l'organisation, la nécessité d'intégrer les activités et les sous-tâches dans une tâche pour obtenir un libre-service rapide et une attention accrue au capital humain en donnant des possibilités de formation et la formation de nouvelles connaissances.

Mots Clés :Capital Intellectuel, Capital Humain, Capital Structurel, Capital Client, Réingénierie.

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
I	الإهداء
II	الشكر
III	ملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال البيانية
VII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
	الفصل الأول : إعادة هندسة الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري- الإطار النظري و الأدبي -
3	المبحث الأول : الأدبيات النظرية لإعادة هندسة الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري
34	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
41	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
44	المبحث الأول : التعريف بالشركة محل الدراسة
48	المبحث الثاني : الدراسة الميدانية و تحليل النتائج
74	خلاصة الفصل الثاني
76	خاتمة
80	قائمة المصادر والمراجع
82	الملاحق
94	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
5	مقارنة بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي	1-1
30	يوضح تحليل المنظمة لمعلوماتها المتوفرة و الظواهر الدالة على وجود احتياج تدريبي	2-1
39	يمثل موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة	3-1
51	الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	1-2
52	متغيرات الدراسة	2-2
54	مقياس ليكارت الخماسي	3-2
55	معامل الثبات alpha cronbach لأقسام الاستبيان	4-2
56	معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع الفقرات	5-2
57	نتائج اختبار كولومجروف- سمرنوف في توزيع البيانات	6-2
58	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	7-2
58	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	8-2
59	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	9-2
60	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	10-2
61	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الاقدمية	11-2
62	يوضح تصورات المستجوبين لمحور رأس المال الفكري حسب الأهمية	12-2
63	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " رأس المال البشري " مرتبة حسب الأهمية	13-2
64	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " رأس المال الهيكلي " مرتبة حسب الأهمية	14-2
66	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " رأس المال الزبوني " مرتبة حسب الأهمية	15-2
67	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور إعادة هندسة الموارد البشرية مرتبة حسب الأهمية	16-2
68	يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين مرتبة حسب الأهمية	17-2

69	نتائج اختبار (T) للفرضية الأولى	18-2
70	نتائج اختبار (T) للفرضية الثانية	19-2
71	يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة	20-2
71	يوضح تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية	21-2
73	اختبار تحليل التباين لدلالة الفروقات في إجابات عينة الدراسة	22-2

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	Sveiby et Xera مكونات رأس المال الفكري وفق	(1_1)
11	Mckenzie et Winkelen مكونات رأس المال الفكري حسب	(2 - 1)
26	يوضح مراحل تطور إعادة هندسة الموارد البشرية	(3-1)
52	يمثل نموذج الدراسة المتبع	(1-2)
59	يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر	(2-2)
60	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(3_2)

قائمة الملاحق

رقم الملاحق	عنوان الملاحق
01	قائمة الأساتذة المحكمين
02	استمارة الاستبيان
03	نتائج برنامج SPSS

مدخل:

ظهر في السنوات الأخيرة تغير ملحوظ في منظمات الأعمال عكسه تزايد الاستثمار في موارد قائمة على المعرفة أدى هذا إلى الانكماش نسبيا في الاهتمام بالموارد المادية حيث اهتمت المنظمات العالمية اليوم بالموارد الغير ملموسة كالموارد البشرية و البحث و التطوير و البرمجيات و العلاقات مع الزبائن و الموردين... إلخ. كل هذا برهنه النمو المتزايد في هذه الظاهرة و هي الاقتصاد القائم على المعرفة، و من اجل محافظة المنظمات على أدائها و مركزها التنافسي حتم عليها تحسين أدائها و المحافظة على مواردها البشرية و ذلك من خلال تدريبهم و تكوينهم و إعطائهم الأولوية في المنظمة حيث يعتبر المورد البشري أهم مورد في الوقت الحالي دون إغفال علاقاتها بزبائنها .

لذا يرى بعض الباحثين في المجال التنظيمي أن على المنظمات التأقلم و التكيف مع التغيرات الحاصلة اليوم و ذلك فيم يخص الاهتمام بكفاءاتها و مواردها البشرية التي تعتبر الثروة الجوهرية لها و التي هي السبب في تحسين و تنمية رأس مالها الفكري حيث يسمح للمنظمة البقاء و النمو و الاستمرار ضمن حالة عدم التأكد السائدة اليوم.

هذا وقد أصبحت الموارد البشرية احد أهم العوامل التي تساهم في تنمية الرأس المال اللاملموس أو الرأس المال المعرفي كما يسميه بعض الباحثين مما أدى بالمنظمات إلى حشد طاقاتها و أنشطة مواردها المادية و البشرية من اجل تحقيق أهدافها و يأتي هذا من خلال إعادة هندسة مواردها البشرية من خلال عمليات التعاقد الخارجي و أتمتة كافة الأعمال الإدارية و الروتينية و ذلك من خلال قيام الأفراد لخدمة أنفسهم و تطوير أنظمة خدمات سريعة بأقصر الطرق عن طريق تطوير الأجهزة و البرامج الآلية إضافة إلى تطوير أنظمة معلومات التنفيذيين الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي .

كل هذا أضحي بموضوع إعادة هندسة الموارد البشرية الأهمية البالغة في الكثير من المنظمات إضافة إلى أهميتها لدى أصحاب القرار و مدراء الشركات و تزايد أهميتها مع تنامي التركيز على أهمية دور الإدارة في نجاح المنظمات بمختلف أشكالها حيث أن ممارسة عمليات إعادة هندسة الموارد البشرية ينمو الرأس المال الفكري للمنظمة.

1/ منهجية البحث:

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لمتغيرات البحث و أهدافه و فروضه و ذلك للكشف عن دور إعادة هندسة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري.

1-1 إشكالية البحث:

تتمثل مشكلة البحث في إغفال الكثير من الشركات الجزائرية لمفهوم و أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية باعتبار هذا الأخير المورد المهم و المؤثر في تنمية رأس المال الفكري وفي عدم إمكانية تحديد الأثر الناتج عن هذا الإغفال الذي يجعل من القوائم المالية المنشورة مجرد بيانات غير معبرة عن المركز المالي للشركة و بناء على ما سبق يمكننا صياغة الإشكالية العامة التالية:

إلى أي مدى تساهم إعادة هندسة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة؟

و من خلالها تدرج التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى تبني شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة لمفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية؟
- ما مدى اهتمام شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتنمية رأس المال الفكري؟
- كيف تساهم إعادة هندسة الموارد في تنمية رأس المال الفكري؟

2-1 فرضيات البحث:

يقوم هذا البحث على الفرضيات التالية:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية في مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة .
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية في تبني شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها تكنولوجيا المعلومات، العمليات و الموارد البشرية و تنمية الرأس المال الفكري بأبعاده الثلاث.

3-1 مبررات اختيار الموضوع:

يعود السبب في اختيار موضوع البحث في إلى مبررات ذاتية و موضوعية تتمثل في:

1-3-1 الأسباب الذاتية:

- حب الطالبة لتخصص و مستجدات إدارة الأعمال لاسيما تتبع كل ما هو جديد عن الموارد البشرية.
- رغبة الطالبة في استكمال الدراسات العليا في نفس المجال.

1-3-2 الأسباب الموضوعية:

- السعي إلى فهم مشكل آليات تنمية رأس المال الفكري و كفايات إعادة هندسة الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية.
- أهمية موضوع البحث حيث يعتبر من أهم المواضيع في الوقت الحالي على صعيد إدارة الأعمال المعاصرة.
- يعتبر موضوع البحث من القضايا الجديدة التي تطرح اليوم بين منظمات الأعمال.

1-4 أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- فهم ماهية رأس المال الفكري و ما هي أهم مكوناته.
- التعرف على الخصائص التنظيمية و المهنية و السلوكية لرأس المال الفكري و ما هي أهميته في المنظمات.
- الوقوف على أهم الآليات التي يبنى من خلالها الرأس المال الفكري.
- إبراز مفاتيح و عناصر عملية إعادة الهندسة.
- التعرف على أهم مقومات إعادة هندسة الموارد البشرية.
- التعرف على العلاقة بين رأس المال الفكري و إعادة هندسة الموارد البشرية.
- إمكانية الوصول إلى نتائج من شأنها أن تساعد المنظمة في المستقبل من اجل تحسين ادائها و اهتمامها برأس مالها الفكري بصورة صحيحة.

1-5 أهمية البحث:

- تتمثل أهمية هذا البحث فيم يلي:
- أهمية بيان مفهوم رأس المال الفكري باعتباره المورد غير الملموس الذي يساهم بالرفع من قيمة وكفاءة الشركات و يحقق لها التميز.
- في اعتباره من أهم الموضوعات المهمة في مجال إدارة الأعمال، حيث سنتناول مفهومين مهمين الا وهما رأس المال الفكري و إعادة هندسة الموارد البشرية.

- يعد الرأس المال الفكري من أهم الموضوعات خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية حيث تؤثر بشكل فعال على المنظمة هذه التغيرات يمكنها ان تؤدي إلى تقادم المهارات و المعارف.
- يساهم هذا البحث في التوصل إلى فهم لطبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري في الشركة محل الدراسة و إعادة هندسة مواردها البشرية.
- ازدياد فهم إدارة الشركة لأهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تنمية رأس مالها الفكري.

1-6 حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيم يلي:

- الحدود البشرية: أُنجزت الدراسة الميدانية على مستوى موظفي شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين الرأس المال الفكري و إعادة هندسة الموارد البشرية.
- الحدود المكانية: أُنجزت هذه الدراسة على مستوى شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة فرع غرداية بسيدي عبا.
- الحدود الزمانية: قمنا بانجاز هذه الدراسة في شهر افريل أي في الفصل الثاني من السنة الجامعية 2018/2017.

1-8 منهج الدراسة:

المنهج هو جملة من الأساليب والتقنيات المصممة خصيصا لفحص ورصد الظواهر والمعارف المستكشفة حديثا، و إخضاعها لتصحيح المعلومات وتكميلها، ويكون ذلك من خلال إحدى الطرق سواء كانت رصدية أو تجريبية أو قابل للقياس، وبالتالي تخضع جميعها لمبادئ الاستنتاج. وتعرف مناهج البحث العلمي بأنها تلك الأساليب والطرق المستخدمة للكشف عن الحقائق والوقائع والنظريات التي ترافق المؤلفات العلمية، فمن خلال هذا قمنا بعدد من الملاحظات و المقابلات و وضع الاستبيانات في ايدي الموظفين من اجل اكتشاف الحقيقة والوصول إليها في الشركة محل الدراسة فبتالي اعتمدنا المنهج الوصفي الذي يطابق هذه الأساليب في البحث، و الذي يمكن عن طريقه جمع البيانات و تبويبها و مقارنتها و تفسيرها ، كما استخدمنا الأسلوب المكتبي لبناء الإطار النظري و مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع .

9-1 صعوبات البحث:

- عدم تعاون بعض موظفي الشركة من اجل استكمال إجابات الاستبيان.
- صعوبة الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة.

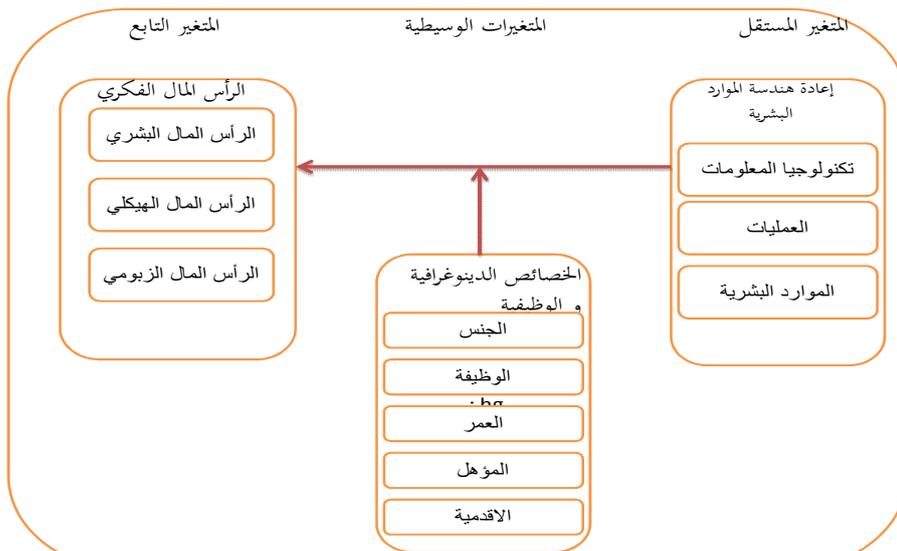
10-1 هيكل الدراسة:

من اجل الإلمام بالموضوع قسمنا البحث إلى فصلين يمثل الفصل الأول في الأدبيات النظرية لدور إعادة هندسة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث يتناول المبحث الأول المفاهيم الأساسية لكل من رأس المال الفكري و إعادة هندسة الموارد البشرية و كذا التطرق إلى بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة من مختلف الجامعات المحلية و الدولية.

أما الفصل الثاني تناولنا فيه الدراسة الميدانية و التي كانت على مستوى شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة فرع غرداية حيث تطرقنا إلى أهم الأدوات الإحصائية المتبعة و عرض و تحليل و مناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة.

11-1 نموذج البحث: يوضح الشكل التالي النموذج المقترح لتوضيح متغيرات الدراسة:

الشكل رقم (01) يوضح النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الدراسة

1-12 التعريفات الإجرائية:

- رأس مال فكري: أنه إجمالي قيمة الموارد الفكرية للمنشأة التي يمكن وضعها موضع الإستخدام من أجل خلق الثروة.
- رأس مال بشري: أي قدرات مستخدمي الشركة اللازمة لتوفير حلول لعملائها، والابتكار والتجديد، وهو يمثل مصدر الابتكار والتحسين، ولكنه في الوقت نفسه هو الأصعب على القياس. وهو ينمو باستخدام الشركة لمعارف المستخدمين وزيادة هذه المعارف.
- رأس مال هيكلية: وهو البنى الارتكازية لرأس المال البشري، بما في ذلك القدرات التنظيمية لمواجهة متطلبات السوق، كما يتضمن نوعية نظم المعلومات التقنية وإمكانية الوصول إليها، ورؤى الشركة وقواعد المعلومات والمفهوم والتوثيق التنظيمي، وهو يمثل الهيكل التنظيمي للشركة ومادتها الصلبة.
- رأس مال زبوني (عملاء): وهو العلاقة مع الناس الذين تتعامل الشركة معهم والذين يتمثلون بزبائنهم ومجهزيها. وقد أسماه البعض برأسمال العلاقات وهو الأعلى قيمة بين مكونات رأس المال الفكري والأسهل على القياس من خلال الإيرادات.
- هندرة: هي عملية يمكن للمنظمة بها إعادة تصميم الأسلوب الذي تعمل به لتعزيز كفاءتها الجوهرية لتحقيق أرباح أعلى و إرضاء أكبر للعملاء، و نفقات أقل و أنشطة متكاملة و زيادة إنتاجية بشكل هائل و مرتفع .
- تكنولوجيا معلومات: هي دراسة وتصميم وتطوير أنظمة المعلومات خصوصاً المرتبطة بعلوم الحاسوب، بحيث تستخدم أحدث التقنيات في تحويل وتخزين وحماية ومعالجة ونقل واستعادة البيانات وتوفير مستوى جيد لأمان المعلومات والشبكات، وإنشاء الحلول للشركات المرتبطة بكافة النواحي.
- عمليات: و هي مجموعة الأنشطة التي تحتوي على مدخلات لتقديم منتج ذو قيمة للعملاء. فهي تركز على العملية و المتمثلة في الإجراءات و ليس المهام أو الأفراد.

مقدمة

مدخل:

ظهر في السنوات الأخيرة تغير ملحوظ في منظمات الأعمال عكسه تزايد الاستثمار في موارد قائمة على المعرفة أدى هذا إلى الانكماش نسبيا في الاهتمام بالموارد المادية حيث اهتمت المنظمات العالمية اليوم بالموارد الغير ملموسة كالموارد البشرية و البحث و التطوير و البرمجيات و العلاقات مع الزبائن و الموردين... إلخ. كل هذا برهنه النمو المتزايد في هذه الظاهرة و هي الاقتصاد القائم على المعرفة، و من اجل محافظة المنظمات على أدائها و مركزها التنافسي حتم عليها تحسين أدائها و المحافظة على مواردها البشرية و ذلك من خلال تدريبهم و تكوينهم و إعطائهم الأولوية في المنظمة حيث يعتبر المورد البشري أهم مورد في الوقت الحالي دون إغفال علاقاتها بزبائنها .

لذا يرى بعض الباحثين في المجال التنظيمي أن على المنظمات التأقلم و التكيف مع التغيرات الحاصلة اليوم و ذلك فيم يخص الاهتمام بكفاءاتها و مواردها البشرية التي تعتبر الثروة الجوهرية لها و التي هي السبب في تحسين و تنمية رأس مالها الفكري حيث يسمح للمنظمة البقاء و النمو و الاستمرار ضمن حالة عدم التأكد السائدة اليوم.

هذا وقد أصبحت الموارد البشرية احد أهم العوامل التي تساهم في تنمية الرأس المال اللاملموس أو الرأس المال المعرفي كما يسميه بعض الباحثين مما أدى بالمنظمات إلى حشد طاقاتها و أنشطة مواردها المادية و البشرية من اجل تحقيق أهدافها و يأتي هذا من خلال إعادة هندسة مواردها البشرية من خلال عمليات التعاقد الخارجي و أتمتة كافة الأعمال الإدارية و الروتينية و ذلك من خلال قيام الأفراد لخدمة أنفسهم و تطوير أنظمة خدمات سريعة بأقصر الطرق عن طريق تطوير الأجهزة و البرامج الآلية إضافة إلى تطوير أنظمة معلومات التنفيذيين الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي .

كل هذا أضحي بموضوع إعادة هندسة الموارد البشرية الأهمية البالغة في الكثير من المنظمات إضافة إلى أهميتها لدى أصحاب القرار و مدراء الشركات و تزايد أهميتها مع تنامي التركيز على أهمية دور الإدارة في نجاح المنظمات بمختلف أشكالها حيث أن ممارسة عمليات إعادة هندسة الموارد البشرية ينمو الرأس المال الفكري للمنظمة.

1/ منهجية البحث:

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لمتغيرات البحث و أهدافه و فروضه و ذلك للكشف عن دور إعادة هندسة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري.

1-1 إشكالية البحث:

تتمثل مشكلة البحث في إغفال الكثير من الشركات الجزائرية لمفهوم و أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية باعتبار هذا الأخير المورد المهم و المؤثر في تنمية رأس المال الفكري وفي عدم إمكانية تحديد الأثر الناتج عن هذا الإغفال الذي يجعل من القوائم المالية المنشورة مجرد بيانات غير معبرة عن المركز المالي للشركة و بناء على ما سبق يمكننا صياغة الإشكالية العامة التالية:

إلى أي مدى تساهم إعادة هندسة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة؟

و من خلالها تدرج التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى تبني شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة لمفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية؟
- ما مدى اهتمام شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتنمية رأس المال الفكري؟
- كيف تساهم إعادة هندسة الموارد في تنمية رأس المال الفكري؟

2-1 فرضيات البحث:

يقوم هذا البحث على الفرضيات التالية:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية في مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة .
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية في تبني شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها تكنولوجيا المعلومات، العمليات و الموارد البشرية و تنمية الرأس المال الفكري بأبعاده الثلاث.

3-1 مبررات اختيار الموضوع:

يعود السبب في اختيار موضوع البحث في إلى مبررات ذاتية و موضوعية تتمثل في:

1-3-1 الأسباب الذاتية:

- حب الطالبة لتخصص و مستجدات إدارة الأعمال لاسيما تتبع كل ما هو جديد عن الموارد البشرية.
- رغبة الطالبة في استكمال الدراسات العليا في نفس المجال.

1-3-2 الأسباب الموضوعية:

- السعي إلى فهم مشكل آليات تنمية رأس المال الفكري و كفايات إعادة هندسة الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية.
- أهمية موضوع البحث حيث يعتبر من أهم المواضيع في الوقت الحالي على صعيد إدارة الأعمال المعاصرة.
- يعتبر موضوع البحث من القضايا الجديدة التي تطرح اليوم بين منظمات الأعمال.

1-4 أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- فهم ماهية رأس المال الفكري و ما هي أهم مكوناته.
- التعرف على الخصائص التنظيمية و المهنية و السلوكية لرأس المال الفكري و ما هي أهميته في المنظمات.
- الوقوف على أهم الآليات التي يبنى من خلالها الرأس المال الفكري.
- إبراز مفاتيح و عناصر عملية إعادة الهندسة.
- التعرف على أهم مقومات إعادة هندسة الموارد البشرية.
- التعرف على العلاقة بين رأس المال الفكري و إعادة هندسة الموارد البشرية.
- إمكانية الوصول إلى نتائج من شأنها أن تساعد المنظمة في المستقبل من اجل تحسين ادائها و اهتمامها برأس مالها الفكري بصورة صحيحة.

1-5 أهمية البحث:

- تتمثل أهمية هذا البحث فيم يلي:
- أهمية بيان مفهوم رأس المال الفكري باعتباره المورد غير الملموس الذي يساهم بالرفع من قيمة وكفاءة الشركات و يحقق لها التميز.
- في اعتباره من أهم الموضوعات المهمة في مجال إدارة الأعمال، حيث سنتناول مفهومين مهمين الا وهما رأس المال الفكري و إعادة هندسة الموارد البشرية.

- يعد الرأس المال الفكري من أهم الموضوعات خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية حيث تؤثر بشكل فعال على المنظمة هذه التغيرات يمكنها ان تؤدي إلى تقادم المهارات و المعارف.
- يساهم هذا البحث في التوصل إلى فهم لطبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري في الشركة محل الدراسة و إعادة هندسة مواردها البشرية.
- ازدياد فهم إدارة الشركة لأهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تنمية رأس مالها الفكري.

1-6 حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيم يلي:

- الحدود البشرية: أُنجزت الدراسة الميدانية على مستوى موظفي شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين الرأس المال الفكري و إعادة هندسة الموارد البشرية.
- الحدود المكانية: أُنجزت هذه الدراسة على مستوى شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة فرع غرداية بسيدي عبا.
- الحدود الزمانية: قمنا بانجاز هذه الدراسة في شهر افريل أي في الفصل الثاني من السنة الجامعية 2018/2017.

1-8 منهج الدراسة:

المنهج هو جملة من الأساليب والتقنيات المصممة خصيصا لفحص ورصد الظواهر والمعارف المستكشفة حديثا، و إخضاعها لتصحيح المعلومات وتكميلها، ويكون ذلك من خلال إحدى الطرق سواء كانت رصدية أو تجريبية أو قابل للقياس، وبالتالي تخضع جميعها لمبادئ الاستنتاج. وتعرف مناهج البحث العلمي بأنها تلك الأساليب والطرق المستخدمة للكشف عن الحقائق والوقائع والنظريات التي ترافق المؤلفات العلمية، فمن خلال هذا قمنا بعدد من الملاحظات و المقابلات و وضع الاستبيانات في ايدي الموظفين من اجل اكتشاف الحقيقة والوصول إليها في الشركة محل الدراسة فبتالي اعتمدنا المنهج الوصفي الذي يطابق هذه الأساليب في البحث، و الذي يمكن عن طريقه جمع البيانات و تبويبها و مقارنتها و تفسيرها، كما استخدمنا الأسلوب المكتبي لبناء الإطار النظري و مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

9-1 صعوبات البحث:

- عدم تعاون بعض موظفي الشركة من اجل استكمال إجابات الاستبيان.
- صعوبة الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة.

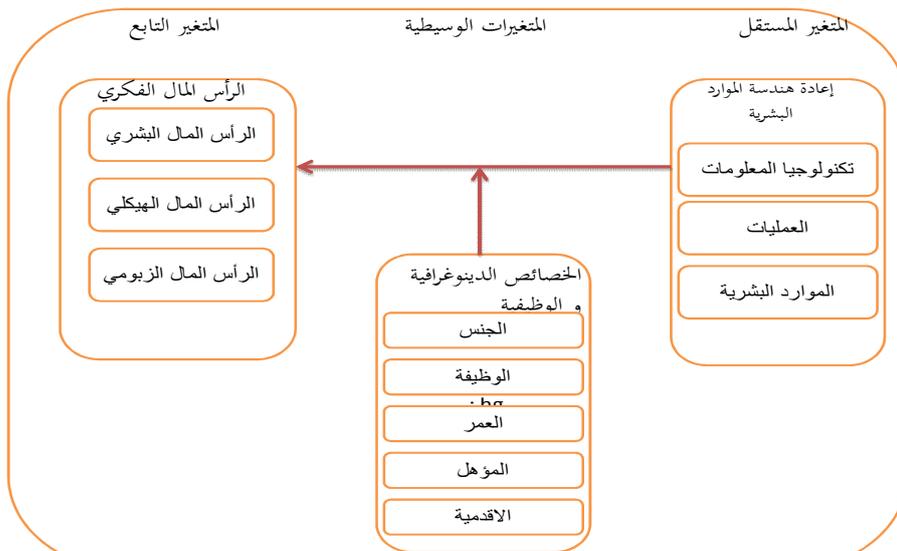
10-1 هيكل الدراسة:

من اجل الإلمام بالموضوع قسمنا البحث إلى فصلين يمثل الفصل الأول في الأدبيات النظرية لدور إعادة هندسة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث يتناول المبحث الأول المفاهيم الأساسية لكل من رأس المال الفكري و إعادة هندسة الموارد البشرية و كذا التطرق إلى بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة من مختلف الجامعات المحلية و الدولية.

أما الفصل الثاني تناولنا فيه الدراسة الميدانية و التي كانت على مستوى شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة فرع غرداية حيث تطرقنا إلى أهم الأدوات الإحصائية المتبعة و عرض و تحليل و مناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة.

11-1 نموذج البحث: يوضح الشكل التالي النموذج المقترح لتوضيح متغيرات الدراسة:

الشكل رقم (01) يوضح النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الدراسة

1-12 التعريفات الإجرائية:

- رأس مال فكري: أنه إجمالي قيمة الموارد الفكرية للمنشأة التي يمكن وضعها موضع الإستخدام من أجل خلق الثروة.

- رأس مال بشري: أي قدرات مستخدمي الشركة اللازمة لتوفير حلول لعملائها، والابتكار والتجديد، وهو يمثل مصدر الابتكار والتحسين، ولكنه في الوقت نفسه هو الأصعب على القياس. وهو ينمو باستخدام الشركة لمعارف المستخدمين وزيادة هذه المعارف.

- رأس مال هيكلية: وهو البنى الارتكازية لرأس المال البشري، بما في ذلك القدرات التنظيمية لمواجهة متطلبات السوق، كما يتضمن نوعية نظم المعلومات التقنية وإمكانية الوصول إليها، ورؤى الشركة وقواعد المعلومات والمفهوم والتوثيق التنظيمي، وهو يمثل الهيكل التنظيمي للشركة ومادتها الصلبة.

- رأس مال زبوني (عملاء): وهو العلاقة مع الناس الذين تتعامل الشركة معهم والذين يتمثلون بزبائنهم ومجهزيها. وقد أسماه البعض برأسمال العلاقات وهو الأعلى قيمة بين مكونات رأس المال الفكري والأسهل على القياس من خلال الإيرادات.

- هندرة: هي عملية يمكن للمنظمة بها إعادة تصميم الأسلوب الذي تعمل به لتعزيز كفاءتها الجوهرية لتحقيق أرباح أعلى و إرضاء أكبر للعملاء، و نفقات أقل و أنشطة متكاملة و زيادة إنتاجية بشكل هائل و مرتفع .

-تكنولوجيا معلومات: هي دراسة وتصميم وتطوير أنظمة المعلومات خصوصاً المرتبطة بعلوم الحاسوب، بحيث تستخدم أحدث التقنيات في تحويل وتخزين وحماية ومعالجة ونقل واستعادة البيانات وتوفير مستوى جيد لأمان المعلومات والشبكات، وإنشاء الحلول للشركات المرتبطة بكافة النواحي.

- عمليات: و هي مجموعة الأنشطة التي تحتوي على مدخلات لتقديم منتج ذو قيمة للعملاء. فهي تركز على العملية و المتمثلة في الإجراءات و ليس المهام أو الأفراد.

الفصل الأول

إعادة هندسة الموارد البشرية و تنمية رأس
المال الفكري- الإطار النظري و الأدبي -

تمهيد:

يشهد العالم اليوم تغيرات سريعة في مختلف التوجهات و المفاهيم في الإدارة حيث أصبحت تطبق مفاهيم إدارية حديثة كاهتمام المنظمة بمواردها الداخلية لاسيما منها المورد البشري لكونه المورد الأساسي لها فهو الطاقة الفكرية لها و مصدر للمعلومات فهو الثروة الحقيقية لها لهذا تسعى المنظمات اليوم الحفاظ عليه و تنمية و تطوير قدراته الفكرية و الإبداعية و هذا من خلال تدريبه و تكوينه و تحفيزه أي إعادة هندسة المنظمة لمواردها البشرية و هذا المصطلح يعتبر هو الأخير من المفاهيم الحديثة في الإدارة، لهذا سوف نتعرض في هذا الفصل الرأس المال الفكري و إعادة هندسة الموارد البشرية مقسمين الفصل إلى مبحثين اثنين و هي كالتالي:

المبحث الاول: تناولنا فيه:

- ماهية الرأس المال الفكري: مكوناته، بدايات ظهوره، خصائصه و أهميته، و كذا آليات بنائه و كيفية قياسه.

- ماهية إعادة هندسة الموارد البشرية: تعريفها، أهم المقومات التي تركز عليها، مراحلها و نظامها.

- و العلاقة التي تميز إعادة هندسة الموارد البشرية بتنمية الرأس المال الفكري.

المبحث الثاني: تناولنا فيه مختلف الدراسات السابقة الوطنية و الأجنبية لكل من إعادة هندسة الموارد البشرية و الرأس المال الفكري.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإعادة هندسة الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري

يعتبر هذا الموضوع حديثا نسبيا في الفكر الإداري حيث بدأ الاهتمام به و بشكل خاص في فترة التسعينات . إذ أظهرت الأدبيات مواضيع متعددة غيرت النظرة التقليدية لمفهوم رأس المال و إعادة هندسة الموارد البشرية، فلم يعد رأس المال ذلك المفهوم التقليدي، فالأفراد العاملون اليوم هم رأس المال الحقيقي للمنظمات .

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري

إن العديد من التسميات قد تستخدم اليوم للدلالة على رأس المال الفكري ومنها رأس المال المعرفي ورأس المال اللاملموس أو الأصول غير المادية.

الفرع الأول: رأس المال الفكري: سنتطرق في البداية إلى أهم التعاريف من وجهات نظر بعض الباحثين و أيضا التعرف إلى بدايات ظهور و الاهتمام بالرأس المال الفكري.

أولا: تعريف رأس المال الفكري و بداية ظهوره:

1/ إن المفاهيم و التعريفات التي تعطى للرأس المال الفكري كثيرة و متعددة، تتسع و تضيق بحسب رؤية و هدف صاحبها لهذا سوف نتناول مجموعة من التعريفات المهمة.

يرى الباحث Spinder أن رأي المال المعرفي أو الفكري يتمثل في امتلاك المنظمة نخبة متميزة من العاملين على كافة المستويات لها القدرة على التعامل المرن في ظل نظام إنتاجي متطور و كذا القدرة على إعادة تركيب و تشكيل هذا النظام بطرق متميزة، و يعبر في بعض الأحيان عن هذا المفهوم بالموجودات المعرفية التي تضم المعلومات و المعرفة المخزنة في الاختراعات و الامتيازات و حقوق التأليف و مخزون الشركة من البيانات و أفكار الموظفين و نظم المعلومات حيث تستخدم هذه بالأدوات أو النظم من اجل زيادة و رفع المعرفة لدى الموظفين، و كما كانت الآلات و المصانع هي وسائل الإنتاج في عصر الصناعة، أصبح رأس المال المعرفي او الفكري بمثابة وسائل الإنتاج في منظمات الأعمال و أصبحت صناعة تكنولوجيا المعلومات تلعب الدور الرئيسي في هذا النشاط¹.

يعرف كل من Jay Liebowitz et Tom Beckman : رأس المال الفكري بأنه يتركب من رأس المال البشري و هو يتشكل من المعارف و الكفاءات و مؤهلات و رأس المال

^{1/} نور الدين طالب احمد، الاستثمار في راس المال الفكري و دوره في تحسين اداء المنظمة، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2013-2014، ص4.

الفصل الأول: إعادة هندسة الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري- الإطار النظري و الأدبي

الهيكلية و الذي يتكون بدوره من قواعد البيانات، بطاقات الزبائن، البرمجيات، دراسات السوق و الهياكل التنظيمية.

تعرف منظمة OECD* : رأس المال الفكري بأنه القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال التنظيمي (الهيكلية) ورأس المال البشري¹ .

ويعرف Stewart : رأس المال الفكري بأنه المادة – المعرفة الفكرية ، المعلومات الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها بالاستخدام لتنشئ الثروة.

كما يعرفها أيضا بأنه المعرفة التي يمكن توظيفها ، فالمعرفة لا يمكن أن تصبح رأس مال ما لم يتم العثور عليها و استثمارها بحيث يمكن استخدامها لصالح المنظمة² .

يعرف Awad et Ghaziri ان الرأس المال الفكري يتضمن خبرات العاملين في الشركة، النظرة الخاصة بالشركة والملكية الفكرية .

يعرف Despres et Chanvel : أن رأس المال الفكري يعود للموجودات الفكرية للمنشأة والتي على أساسها تحصل المنشأة على الحماية القانونية .

ويضيف الكاتبان على أن رأس المال الفكري مبني على فكرة تقول عندما تصل المعرفة إلى مستوى متماسك وملموس يكون فيها التفاعل الإنساني متواصل بصورة طبيعية وموصوف بدقة ، فإن ما يبدو امتياز معرفي لا يتجزأ قد يجعله قابل للقسمة والتجزئة وما يمكن أن يبدو واضحا ظاهريا من طبيعتها المكتشفة يجعلها ابتكارا وإبداعا³ .

من التعاريف السابقة يمكن نقول أن رأس المال الفكري يتمثل في كل الموجودات اللاملموسة و المتمثلة في قواعد البيانات البرمجيات الملفات و الوثائق ناهيك عن المعارف المخزنة في رؤوس العاملين المبدعين و المهارات التي يملكونها هذا وان هذه العملية مستمرة باستمرار المنظمة فهي في حالة تجديد دائم لا تتوقف و هذا من اجل خلق قيمة مضافة لها. حيث هناك عدة تسميات لرأس المال الفكري كرأس المال اللاملموس... الخ.

¹ /رحاب فايز احمد سيد، قياس رأس المال المعرفي للباحثين بجامعة بني سويف، مصر، مجلة اعلم العدد 16، يناير 2016، ص 23 .

² /حسين عجلان حسن، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال، إثراء للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2007، ص128.

³ /عبد الستار حسن يوسف، دراسة و تقييم راس المال الفكري في شركات الأعمال، مجلة قسم ادارة الأعمال، جامعة الزيتونة الاردنية 2005 ص4.

*منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية.

الجدول رقم (01) مقارنة بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي

البيان	الرأس المال المادي	الرأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي و ملموس	غير مادي - غير ملموس
موقع التواجد	البيئة الداخلية للمؤسسة	عقول العاملين بالمؤسسة
النماذج الممثلة	الآلات، المعدات، المباني	أفكار الأفراد ذوو المعارف و الخبرات
القيمة	متناقصة بالاندثار	متزايدة بالابتكار
نمط تكوين الثروة	بالاستخدام المادي	بالابتكار
الزمن	له عمر إنتاجي و تناقص بالطاقة	له عمر مع تزايد القدرات الإبداعية
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوقد عند حدوث المشاكل
الديمومة	وقتي	مستمر
القياس	كمي	نوعي

المصدر: سعد غالب، إدارة المعرفة، المفاهيم النظم التقنيات، دار المناهج، عمان 2007.

يظهر من خلال المقارنة أن قياس رأس المال الفكري يكون صعب مقارنة بقياس رأس المال المادي (التقليدي) حيث أهم ما يميز الرأس المال الفكري انه غير مادي متواجد في عقول العاملين قيمته تتزايد بالابتكار مستمر باستمرار حياة العاملين يتوقد عند حدوث المشاكل لاستخراج الحلول في حين الرأس المال المادي أو الرأس المال التقليدي فنستطيع لمسها متواجد في البيئة الداخلية للمؤسسة قيمته تتناقص بالاندثار و الاستعمال له عمر محدد فهو يهتلك حيث انه أيضا يتوقف عند حدوث مشاكل في انتظار الحل من عقول العاملين.

2/ بداية ظهور رأس المال الفكري:

مر رأس المال الفكري عبر مراحل مهدت لظهوره و ساهمت في تطويره و بناء استخدامه و التي تكون على النحو التالي¹:

- المرحلة الأولى: اضاءات البداية و توجهات الاهتمام بالقابلية البشرية: في بداية القرن السابع عشر بدء الاهتمام بالقابلية البشرية على يد الاقتصاديين حيث أكد William Petty فكرة اختلاف نوعية العمالة، و طرح موضوع قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة إحصائية و هذا ما عرف برأس المال البشري Human Capital .

¹ / سعد علي العنزي، احمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البازوري العلمية الاردن 2009، ص ص 157-161.

و في سنة 1776 أشار أدام سميث في كتابه ثروة الأمم إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية و جودة المخرجات و قام بتحديد الأجر وفق الجهد و الوقت المبذول و كلفة الكسب على المهارات المطلوبة في أداء مهامهم.

و في سنة 1890 أكد Alfred Marshall على الاستثمار في المورد البشري و الذي اعتبره الأثمن و يجب الاستثمار فيه لأنه يتميز بسمات لا تتوفر في غيره من رؤوس الأموال الأخرى و قد ظهر الأساس الفعلي لنظرية رأس المال الفكري المعاصرة على يد Fisher سنة 1906، و في أواخر الخمسينات توسع كل من Schultz et Mincer في نظرية رأس المال البشري من خلال اعتباره فئة من رأس المال مستقلة عن رأس المال التقليدي اخذين بنظرهما خصائصه الاقتصادية و الإنتاجية. و مع نهاية السبعينات تطورت نظرية رأس المال البشري تطورا سريعا و بشكل واضح في فهم سلوك الإنساني على المستوى الفردي و الاجتماعي. و قد صنف Blang رأس المال إلى ستة فئات و هي: التعليم الرسمي، التدريب أثناء العمل، البحث عن الوظيفة، استرجاع المعلومات، الهجرة و التحسن بالصحة.

فعموما قد شهدت هذه الحقبة الممتدة من القرن السابع عشر إلى نهاية سبعينات القرن العشرين إلى الانتباه إلى أهمية المورد البشري و ضرورة دراسته بوصفه عاملا مكمل لرأس المال المادي فبهذا يمكن القول بان موضوع رأس المال البشري يمثل نقطة الارتكاز و المؤشر المنطقي لدراسة موضوع رأس المال الفكري و هذا ما تؤكدته نتائج دراسات Quing et Ulrich و اللتين أشارتا إلى أن رأس المال الفكري يعد بعدا جديدا في تحليل رأس المال البشري.

- المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم و توجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية: في بداية الثمانينات من القرن العشرين أصبح الإداريون يعون أن الموجودات اللاملموسة لاسيما رأس المال الفكري التي تمتلكها المنظمات كانت غالبا المحرك الأساسي في ازدياد عوائدها لأنها قابلة للاستخدام المتعدد عبر الزمن .

و اليوم حل رأس المال الفكري محل الموجودات الطبيعية و الاستثمارات الثابتة، و في سنة 1986 كتب David Teece بجامعة كاليفورنيا مقال بعنوان (الإفادة من الإبداع التكنولوجي) و حدد فيها خطوات استخراج القيمة من الإبداع، كما ان Sullivan Patrick قام بإنشاء نشاط استشاري لأول مرة قابل للتطبيق و يبين فيه كيفية خلق القيمة انطلاقا من الإبداع¹.

¹ فرحاني لويظة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و العلوم التسيير، 2016/2015، ص62.

و مع بداية تسعينيات القرن العشرين شهدت تنويجا لجهود هذه المرحلة حيث أطلق Ralph Stayer لأول مرة مصطلح رأس المال الفكري.

من هذا يمكن القول أن هذه المرحلة تميزت بمجموعة من الآراء و المقترحات و التي ركزت على أهمية و دور الموجودات غير الملموسة في تحقيق بقاء الشركات و نموها و زيادة عوائدها وهذا ما يوافق الرأي مع Stewart و الذي قال " أن رأس المال الفكري هو العاملون الذين يمتلكون الكثير ليفعلونه لتحقيق الربحية أو النجاح للشركة".

- المرحلة الثالثة: تكثيف البحوث و ولادة النظرية: في منتصف تسعينيات القرن العشرين ازداد الاهتمام بموضوع رأس المال الفكري حيث عقدت مجموعة من الاجتماعات و المؤتمرات لمثلي الشركات الفاعلة في استخراج القيمة من موجوداتها غير الملموسة و التي تهدف إلى الاتفاق على تعريف مصطلح رأس المال الفكري و تحديد عناصره الأساسية و طرق استخراج القيمة منه و وصف طرق قياسه و مزايا كل طريقة و عيوبها و آلية استعمالها، حيث نجد أن أول من اهتم برأس المال الفكري عربيا كان في العراق من خلال دراسة نظرية تحليلية للعنزي تحت اسم رأس المال الفكري الثروة الحقيقية لمنظمات الأعمال القرن الحادي و العشرين و الذي ركز على مفهوم رأس المال الفكري و مستلزمات تطويره و الذي أهم ما نتج عنها أن تطبيق المنظمات للأفكار التي جاءت بها يعني حصولها على نتائج مرضية أعلى في الأفكار الجديدة و إتباع الأساليب الأفضل و الكفاءة الإنتاجية الأعلى و من خلال هذا تزايد الاهتمام بدراسة رأس المال الفكري¹.

ثانيا: أنواع و مكونات رأس المال الفكري:

تعددت مكونات رأس المال الفكري بتعدد آراء الباحثين كل حسب أسلوب تفكيره و نظريته للموضوع على رغم من اتفاقهم على جوهر رأس المال الفكري و أهميته و سنتناول بعضا من هذه التصنيفات أو المكونات:

1/ رأس المال البشري Human Capital: يتضمن رأي المال البشري الكفاءات (المعارف و الخبرات) السلوكات (الدافعية و القدرة القيادية للإطارات) سرعة البديهة (قدرة المسؤولين التنظيميين على التصرف بسرعة و حنكة و القدرة على الابتكار و اتخاذ المبادرات و القدرة على التكيف)² يعد رأس المال البشري العنصر الهام في رأس المال الفكري لكونه يعد محرك الإبداع و المورد الحاسم للقيمة

¹ سعد علي العنزي، احمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 162.

² ثاني الحبيب، بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية دعائم النجاح الأساسية المؤسسات الاليفية الفالفة، مؤسسة الثقافة الجامعية، ط1، 2009، ص136.

غير الملموسة في عمر المعرفة و يتمثل في القوى العاملة التي تمتلك القدرة و التفكير و التجديد و الابتكار و ذلك بفعل المعرفة الضمنية الكامنة في أذهان العاملين .

و يعرف رأس المال البشري من المنظور الفردي بأنه حصيلة تفاعل أربعة عناصر هي: التعلم الإرث التاريخي، التجارب و الخبرات و مواقف الفرد خلال حياته و عمله.

أما من منظور المنظمة يعد رأس المال البشري مصدر للابتكار و إستراتيجية التجديد، إضافة إلى الكفاءة و الذكاء و القدرة للتفاعل و الاحتكاك مع الآخرين في الأداء¹.

2/ رأس المال الهيكلي Structural Capital : يمثل رأس المال الهيكلي المكون الثاني لرأس المال الفكري و يعد بمثابة الهيكل الداعم لرأس المال البشري و الذي يمكن امتلاكه و بيعه و هو يشمل الثقافة، و النماذج التنظيمية و العمليات، و الإجراءات و قنوات التوزيع، و هي تمثل البنى التحتية التي يمكن أن تساعد على دعم العاملين في أدائهم الفكري و هذا ما أشار إليه Tsan et Chang و قد حدد معهد Brooking ستة مكونات أساسية لرأس المال الهيكلي هي²:

- فلسفة الإدارة : و هي ما يعتقد قاده الشركة بشأن مستخدميها ورسالتهم.

- ثقافة الشركة: كيف تسلك الشركة شكلا وقيما.

- إجراءات الإدارة : الآليات التي تنفذ الشركة فلسفتها من خلالها.

-نظم تقنية المعلومات : أي النظم التي تنفذ الشركة من خلالها إجراءاتها الإدارية.

-نظم الشبكات : قدرة الحاسبات على التشابك مع غيرها مما يوفر سبلا للوصول إلى العملاء وقواعد المعلومات.

-العلاقات المالية : علاقات جيدة مع البنوك والمستثمرين توفر للشركة المرونة التي تحتاجها الشركة للحصول على التمويل والاستجابة لمطالب البيئة.

3/ رأس المال الزبوني أو رأس مال العملاء : و هو المكون الثالث لرأس المال الفكري و يشير إلى القيمة المتضمنة في علاقات المنظمة مع زبائنها و رضا الزبائن و مورديها و منافسيها، أو أي طرف يساعد في تطوير و تحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة و يسمى أيضا رأس المال العلاقي أو رأس المال الخارجي .

¹/ رمزي زودة، دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012/2013، ص 17-18.
2/ democraticac.de/?p=27356 consulte le 24/04/2018 à 22:57 .

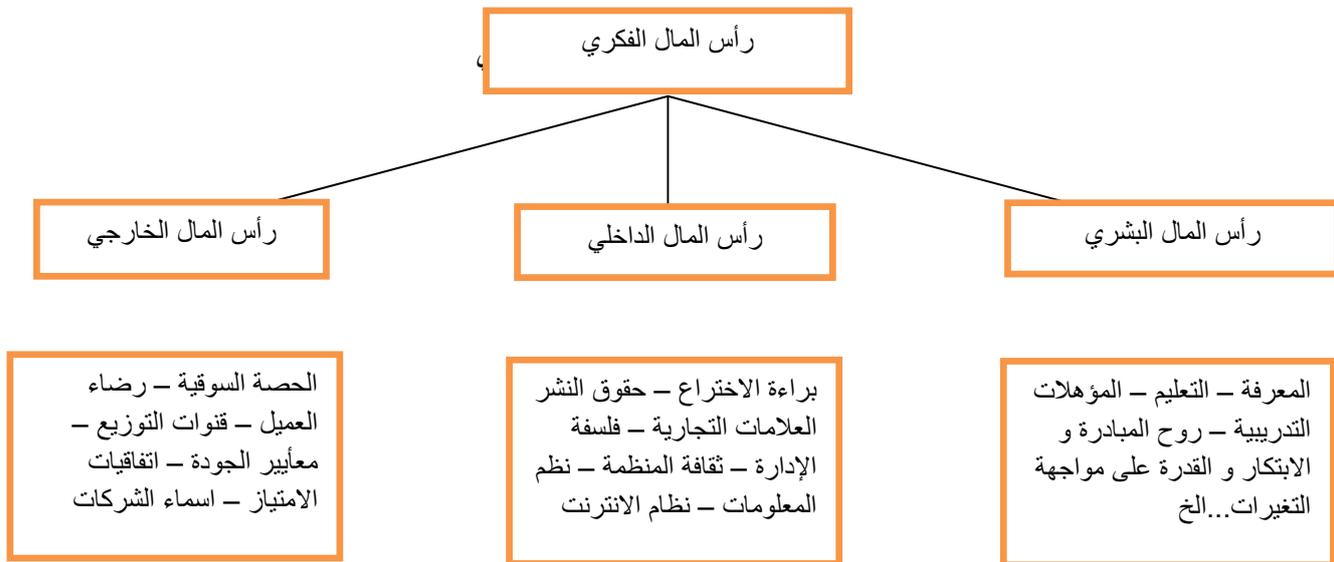
الفصل الأول: إعادة هندسة الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري- الإطار النظري و الأدبي

و يشير Burud et Tumdo إلى انه قدرة العامل على الارتباط بالآخرين، وكذا القدرة على دخول شبكة الاتصالات و العلاقات و من ثم إيجاد إجابات بسرعة أكبر حول المنتجات تخصيص الموارد و إحداث التعاون داخل و خارج المنظمة.

و هنا نحاول التطرق إلى مكونات رأس المال الفكري عند مجموعة من الباحثين¹:

1/ تصنيف Sveiby et Xera : وضعا تقسيم آخر لرأس المال الفكري وفقا للمكونات الداخلية و الخارجية للمنظمة و هي على النحو التالي:

الشكل رقم (1) : مكونات رأس المال الفكري حسب Sveiby et Xera



المصدر : من إعداد الطالبة استنادا على التعاريف السابقة

1-1/ رأس المال البشري Human Capital: ويتضمن: (المعرفة - التعليم - المؤهلات إشراك الموظفين في لجان اجتماعية - التطوير الوظيفي - روح المبادرة والابتكار والقدرة على مواجهة التغييرات - برامج تدريبية - الإنصاف في العرف والخبرة والدين - قضايا الملكية والإعانة - النشاط الثقافي - نشاط الوحدة - عدد العاملين - شكر العاملين - عروض للموظفين - خطة تقود العاملين - خطة استحقاقات العاملين - منفعة العاملين - حصة العاملين - حصة الموظفين في الخيارات

¹ / ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني و علي أكرم عبد الله علي، رأس المال الفكري و اثره في إدارة أداء العاملين، مجلة تنمية الرافدين، العدد 98، مجلد 32، جامعة الموصل، العراق 2010 ص 129.

الفصل الأول: إعادة هندسة الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري- الإطار النظري و الأدبي

والخطط - متوسط خبرة العاملين - المستوى التعليمي - القيمة المضافة من كل عنصر - القيمة المضافة لكل عامل).

1-2/ رأس المال الداخلي Internal Capital : ويتضمن براءة الاختراع - حقوق النشر العلامات التجارية - الأصول المحولة - فلسفة الإدارة - ثقافة المنظمة - إدارة العمليات - نظم المعلومات - نظام الإنترنت - العلاقات المالية العمليات التكنولوجية).

1-3/ رأس المال الخارجي External Capital : ويتضمن ما يلي¹: التعويضات - حصة السوق رضاء العميل - أسماء الشركات - قنوات التوزيع - اتفاقيات التراخيص - عقود المفضلة - اتفاقيات الامتياز - معايير الجودة.

2/ تصنيف Mckenzie et Winkelen : وقد وضعوا المعادلات التالية لتوضيح مكونات رأس المال الفكري²:

$$\text{Intellectual Capital} = \text{Human Capital} + \text{Structural Capital}$$

رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي ، حيث :

$$\text{Structural Capital} = \text{Customer Capital} + \text{Organizational Capital}$$

رأس المال الهيكلي = رأس المال الزبوني + رأس المال التنظيمي ، حيث

$$\text{Organizational Capital} = \text{Innovation Capital} + \text{Process Capital}$$

رأس المال المنظمي = رأس المال العملية + رأس مال الإبداع ، حيث :

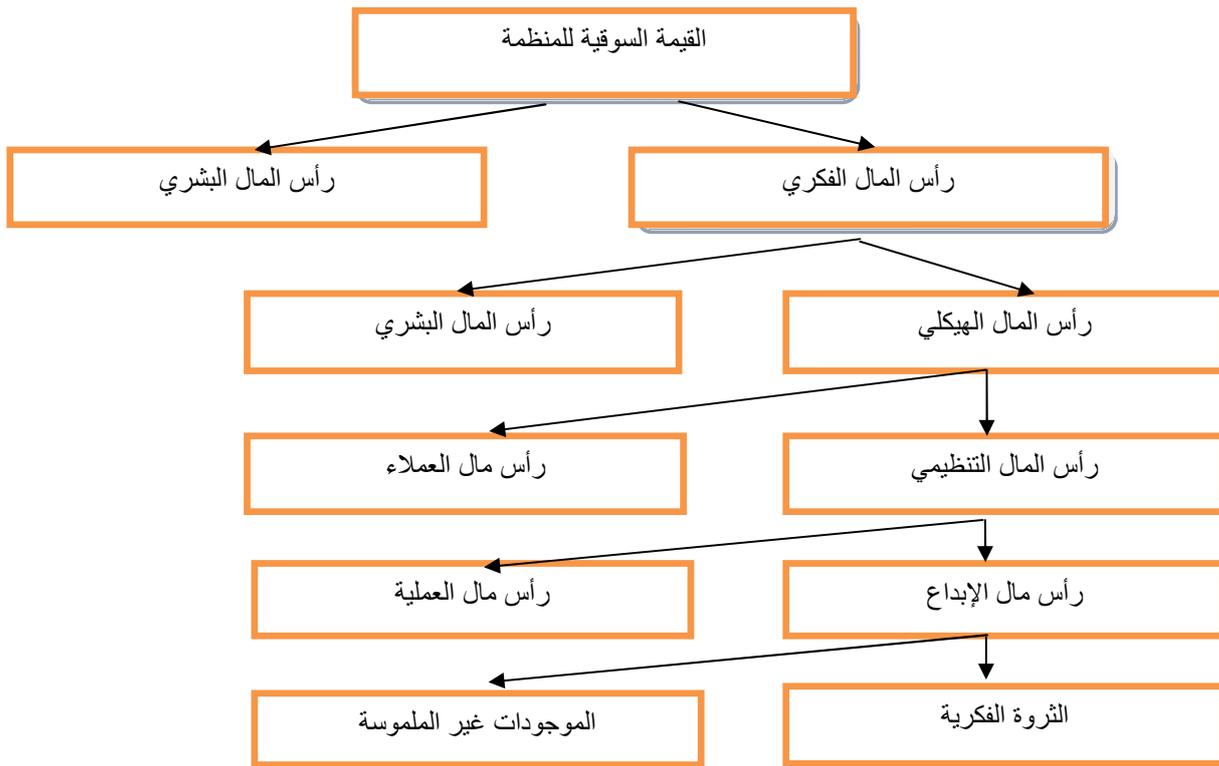
$$\text{Innovation Capital} = \text{Intellectual Property} + \text{Intangible Assets}$$

رأس المال الإبداع = الثروة الفكرية + الموجودات غير الملموسة

¹ رايح عرابية ، حنان بن عوالي، ماهية رأس المال الفكري و الاستثمار في رأس المال البشري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، ص06، بدون تاريخ.

² الهلاي الشريبي الهلاي، إدارة رأس المال الفكري و قياسه و تنميته كجزء من إدارة المعرفة في المؤسسات، مجلة بحوث التربية النوعية جامعة المنصورة، مصر، العدد22 يوليو 2011، ص 25.

الشكل رقم (2) مكونات رأس المال الفكري حسب Mckenzie et Winkelen



المصدر: مجلة بحوث التربية النوعية

3/ تصنيف Malhorta 2003 : و الذي قسم رأس المال الفكري إلى المكونات التالية¹:

- رأس المال الزبوني.
- رأس مال العملية.
- رأس المال البشري.
- رأس مال التجديد و التطوير.

4/ تصنيف احمد المعاني و آخرون: قسم رأس المال الفكري إلى²:

- رأس المال الهيكلي: و يتمثل في الأنظمة و براءات الاختراع و قواعد البيانات.
- رأس المال البشري: و يتمثل في التعليم، التدريب و الخبرة.
- رأس المال الزبائني: و يتمثل في العقود، الولاء و العلامة التجارية.
- رأس المال النفسي: و يتمثل في التفاؤل، الثقة و الأمل و القدرة على المقاومة الموجودة لدى أفراد المنظمة.

¹ عبد الستار حسين يوسف، دراسة تحليلية لرأس المال الفكري و طرق قياسه في منظمات الأعمال، مجلة الإداري العدد 117 يونيو 2009، سلطنة عمان ص 20.

² نفس المرجع السابق، ص 20.

ثالثاً: خصائص و أهمية رأس المال الفكري: يتميز رأس المال الفكري بمجموعة من الخصائص و التي تتمثل في:

1/ خصائص رأس المال الفكري:

في ضوء التعاريف السابقة و من خلال التعرف على مكونات رأس المال الفكري يمكننا استنتاج و استخراج مجموعة من الخصائص الجوهرية لرأس المال الفكري و التي تكون على النحو التالي¹:

- يعتبر رأس المال الفكري رأس مال غير محسوس و لا يمكن قياسه بالدقة المطلوبة .
 - تتزايد قيمة رأس المال الفكري بالاستخدام و بالاستعمال.
 - يميل الرأس المال الفكري إلى الاستقلالية في العمل كما انه يتميز بالمرونة و عدم الجمود.
 - يتعد في تعامله عن الروتين فهو دائماً في تجديد و تطوير.
 - يتميز بمجموعة من الخبرات و المهارات المتميزة.
- كما و حدد أيمن عبد الفتاح مجموعة من الخصائص التي يتميز بها رأس المال الفكري و التي تتمثل في:

1-1/ الخصائص التنظيمية Organisationnel : و التي ترتبط بالبيئة المؤسسية و تتضمن²:

- تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية و بنسب متفاوتة.
 - المرونة التي تساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد.
 - احتواء التنظيم للعلاقات غير الرسمية.
 - يتناسب مع الهيكل التنظيمي العضوي المرن.
 - البعد عن المركزية الإدارية و تبني اللامركزية.
- 1-2/ الخصائص المهنية Professionnel: و المرتبطة بالعناصر البشرية داخل المنظمة و تتضمن³:
- امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة و الخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب تغييرهم.
 - التمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالية.
 - التدريب الاثرائي.

1/ فرحاني لوزية، مرجع سبق ذكره، ص86.

2/ محمد علي الروسان، محمود محمد العجلوني، اثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 26 العدد 2-2010، ص 47.

3/ سليمان حسن البشتاوي، اسماعيل احمد حسين بني طه، اثر رأس المال الفكري في تحسين ربحية شركات الصناعات الدوائية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10 العدد 02، 2014، ص 236.

1-3/ الخصائص الشخصية و السلوكية Personnel and Behavioral : و ترتبط بالعنصر البشري و بناء ذاته و تتضمن¹:

- الميل إلى تحمل المخاطر و الإقدام على الأعمال و الأنشطة المجهولة و حب العمل في ظل حالات عدم التأكد.
- الاستفادة من خبرات الآخرين (الانفتاح على الخبرة) و المبادرة بتقديم أفكار و مقترحات بناءة.
- الحسب و عدم التردد في إصدار القرارات.
- الثقة العالية بالنفس و القدرة على التخمين و حسن البصيرة.
- الاستقلالية في الفكر و المثابرة في العمل.

2/ أهمية رأس المال الفكري:

إن ما يميز عالمنا اليوم هو ظهور قوة المعرفة ، التي تعتبر عاملا مهما يعطي المنظمة القدرة على الاستمرارية و امتلاك القوة التنافسية، و عليه بدأت المنظمات تولي موضوع بناء قاعدة للمعرفة الأهمية التي تستحقها، و ضرورة امتلاكها و معرفة كيفية إدارتها، و ما ينتج عن ذلك هو رأس المال الفكري و على المنظمة أن تدرك جيدا كيفية امتلاك و إدارة و قياس رأس المال الفكري، و هذا الدور و الأهمية نوضحه فيم يلي²:

- يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول و يحقق إنتاجية أعلى و خدمة أفضل للزبائن.
- يعد رأس المال الفكري ميزة تنافسية للمنظمة تكمن في قابلية العاملين على التعلم بشكل أسرع و يمثل لها القوة الخفية التي تضمن لها التطور، و هذا ما دعا Jerome Adanes المدير الرئيس للتعلم في شركة SHELL النفطية بالقول " نحن ملتزمون بان نصبح منظمة متعلمة و نعتقد أن الميزة التنافسية تكمن في قابلية المستخدمين للتعلم بشكل أسرع".
- يعد رأس المال الفكري السلاح الأساس للمنظمة في العالم اليوم لان الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء و الاستمرارية للمنظمة³.
- يكون رأس المال الفكري مصدرا لتوليد الثروة للمنظمة و العاملين و تطويرها من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع.

1/ نفس المرجع السابق ص47.

2/ وائل عبد الهادي ابو سلوت، دور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات الصحية في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015، ص16.

3/ سلمان عبيد، اثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة ، شهادة ماستر، جامعة البحرين، 2014/2015، ص75.

- كما تأتي أهمية رأس المال الفكري من كونه أكثر الأصول قيمة في القرن الواحد و العشرين في ظل اقتصاد يطلق عليه (اقتصاد المعرفة) لأنه يمثل قوة علمية على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم فضلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة.

كما حدد حازم علي بدارنه أهمية رأس المال الفكري في¹:

- انه الاستثمار الحقيقي للمعرفة و المعلومات التي لها القدرة على خدمة النظام المتكامل.
- هو المعرفة المفيدة و المهارة التي يمكن توظيفها و الاستفادة منها في المنظمة، و هو استثمار مهم عائدته طويل الأجل يحتاج إلى الاهتمام.
- يعتبر أساسا مهما في بناء المنظمات الذكية، و ذلك من خلال توفير العقول المتميزة بذكائها و قدرتها على استثمار باقي الموارد و تسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظماتهم.
- و حدد Johnson et al.. أهمية رأس المال الفكري انه يتيح لإدارة المنظمة عمل الخيارات الإستراتيجية المستندة إلى هذه الأصول و المستغلة لها استغلالا جيدا في ضوء طبيعة الفرص و البيئة الخارجية.²

الفرع الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري:

يمكن بناء رأس المال الفكري من خلال مجموعة من الإجراءات والطرق و التي تتمثل في استقطاب رأس المال الفكري و صناعته.

أولا: استقطاب رأس المال الفكري:

يرى اندرال أي بيرسون Anderal personne: انه يجب توظيف أفضل الأشخاص الموهوبين للاعتماد عليهم. و قد أيد هذا الرأي Baubbusoh بقوله هناك خزين من المواهب و الخبرات بانتظار الاستفادة منها و يرجع الاهتمام باستقطاب رأس المال الفكري توجه المنظمات اليوم نحو خدمة الزبون، و في ظل التنافسية الجديدة أدت الاهتمام باستقطاب المورد الكفاء لاسيما بعد إدراكهم بحقيقة تغيير مهمة إدارة الموارد البشرية من كونها عامل كلفة إلى أن تتوجه نحو عامل نجاح غير أن معظم المنظمات لا تعرف أين يوجد هذا الرأس المال الفكري، أين تبحث عنه، و كيف تديره

1/ ناهدة اسماعيل عبد الله الحمداني و علي أكرم عبد الله علي، مرجع سبق ذكره، ص - ص 126-127.

²/ فرحاني لويزة، مرجع سبق ذكره، ص - ص 84-85.

و تقيسه ، حيث أن مجلة هارفارد للأعمال وضعت مجموعة من الاستراتيجيات الملائمة لآلية الاستقطاب و هي¹ :

1/ شراء العقول من سوق العمل: من خلال متابعة العقول النادرة لغرض جذبها و استقطابها كمهارات و خبرات تستفيد منها المنظمة من اجل زيادة رصيدها المعرفي من خلال عمليات الإبداع و الابتكار المستمر.

2/ شجرة الكفايات: و التي تعد احد تقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية و الذي تمثل مخطط يوضح المهارات و الخبرات و المعارف المطلوبة فهي تسهل عملية استخدام أسواق الموارد البشرية أي (الاستقطاب الالكتروني) لرأس المال الفكري .

3/ مراجعة منظمات المعرفة و التعلم: و التي تعد المدارس و المعاهد و الكليات و الجامعات أهم مصدر لاكتشاف الموارد و استقطابها.

ثانيا: صناعة رأس المال الفكري:

و الذي يعتبر غاية في الأهمية حيث أكدت دراسة Nahapiet et Ghoshal ضرورة صناعة رأس المال لأنه يمثل مصدرا للميزة التنظيمية و التي تمثل تراكم إمكانيات منظمة ما لابتكار المعرفة و المشاركة فيها مما يجعلها تتفوق على الشركات المنافسة.

هذا ما قاله العنزي على أن عملية صناعة رأس المال الفكري تتطلب استخدام طرق فاعلية للربط بين أدوات العمل الجديدة و الأنظمة المبتكرة. و هذه الاستراتيجيات تعد الأهم في صناعة رأس المال الفكري²:

1/ خريطة المعرفة: Knowledge Map : و التي تعرف على أنها تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية لتحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية، و مع من؟ و أين توجد؟ أي ترسم المنظمة خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها و مستوى الفجوة بداخلها.

2/ بناء الأنسجة الفكرية: Intellectual Webs Building: و هي مجموعة ابتكاره تمثل أنسجة فكرية تتفاعل و تتعلم من بعض ثم تنحل بمجرد انتهاء المشروع المحدد و تتشكل مجموعة ابتكاره أخرى بتشكيل مشروع جديد حيث تكون هذه الأنسجة و التي تشبه نسيج العنكبوت

¹ سعد علي العنزي، مرجع سبق ذكره، ص- ص 266-267

² مها هشام الخضري، واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015، ص 29.

Spiders Web تتميز بالمرونة و الاستقلالية و التفاعلات المتنوعة بين مختلف الابتكارين هذا ما يؤدي إلى التعلم السريع و زيادة الرافعة المعرفية.

3/ القيادة الذكية: Smart Leadershap: تمثل القيادة الذكية مركز اهتمام المدير الذكي في التعلم المنظمي و الذي يتطلب التعامل مع الناس الأذكياء أين يكون المدير مشرفا و معلما أكثر مما يكون معطي للأوامر.

و من خلال كل ما تقدم لا بد من الإشارة إلى ان مسالة اختبار المنظمة لآلية الاستقطاب و الصناعة تحكمها عدد من المؤشرات أهمها¹:

- الموازنة بين كلفة الاستقطاب و/ أو الصناعة و العائد منها.
- الموازنة بين توافر القدرات العقلية داخليا و الحاجة إليها من خارج المنظمة.
- الموازنة بين الحاجة الدائمة لرأس المال الفكري و الحاجة المؤقتة له.
- الموازنة بين الاستعداد لدخول دماء جديدة و مقاومة التغيير لرأس المال الفكري الحالي.

ثالثا: تنشيط رأس المال الفكري:

على المؤسسة أن تولي اهتمام و عناية بالكفاءات و المواهب و الخبرات من الأفراد العاملين بها أي أن تعمل بتنشيط المعرفة و ذلك باستخدام المعلومات و المعارف الموجودة في عقول الأفراد و شحن القدرات الذهنية لديهم من خلال توفير البيئة المناسبة للمشاركة في توليد الأفكار و من بين الأساليب المستعملة لتنشيط و تطوير رأس المال الفكري²:

1/ عصاف الذهني: يعود الأسلوب للمفكر Osborn و هو أسلوب يتعلق بتكوين مجموعة أفراد ما بين 5 إلى 10 أفراد تطرح أمامهم مشكلة المنظمة و من ثم تلقي الأفكار المختلفة من المصادر المتعددة لمهارات الأفراد و هذا ما يؤدي إلى جمع و توليد أكبر عدد من الأفكار و الحلول و بذلك ستحرص المنظمة أكبر على تطبيق و تنفيذ الأفكار المتفق عليها التي كانت من صنعهم و بهذا تزيد من ارتباطهم بمؤسستهم.

2/ حلقات الجودة: و هي طريقة يابانية استخدمت في الصناعة و تتمثل في التقاء مجموعة من العاملين لهم نفس الاختصاص لمناقشة المشكلات لتحقيق الكفاءة المرجوة يقومون بدراسة طبيعة العمل الإنتاجي و يجتهدون في تطوير برنامج العمل و تحديد انسب الاستراتيجيات للعمل حيث تقوم الإدارة

¹ سعد علي العنزي احمد علي صالح، مرجع سبق ذكره ص273.

² دحماني عزيز، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير و العلوم التجارية، 2014/ 2015، ص58.

العليا بالإشراف عليهم و مشاركتهم و الاطلاع على التقدم الحاصل. هذا وقد أثبتت الدراسات الميدانية أن هذه الحلقات قد لاقت إقبالا من طرف العاملين ، كما أنها تساهم في تخفيض الغيابات و استثمار الطاقات الفكرية من خلال استقبال آرائهم.

3/ أسلوب الإدارة على المكشوف: و هو أسلوب يهدف إلى استخدام المعلومات الموجودة في أذهان العاملين و أذهان رأس المال الفكري، وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم و بتوفير الجو الملائم من خلال الاجتماعات و اللقاءات و التي تتضمن المصارحة بالأرقام بين أعضاء المؤسسة حيث يكون لديهم الحس الرقمي و من تم غربة الاقتراحات نحو التطوير.

4/ أسلوب الجماعات الحماسية: و هي تشكل مجموعات صغيرة نشيطة و تحب الانجازات الصعبة تسمى أيضا بعاملتي المخاطرة و المغامرة إذ تقوم على توليد الإثارة و المتعة و المناقشة حيث يشعر العاملون بالحيوية و التفاؤل و يزيدون من استخدام أفكارهم و تكون هذه المناقشة وجهها لوجه مع أصحاب الخبرة في مجال تخصص المؤسسة مع تسهيل الحوارات باستخدام تقنيات المعلومات كالمؤثرات الصوتية و البريد الإلكتروني.

رابعا: المحافظة على رأس المال الفكري:

أصبح رأس المال الفكري من أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك الميزة التنافسية للمنظمة و اختراق الأسواق العالمية و هذا يعود إلى كفاءتها المسؤولة عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة و التي تؤدي بالمنظمة إلى النجاح و التطور في المقابل يمكن لهذه الكفاءات أن تؤدي بالمنظمة إلى الإخفاق و الخسارة في حالة فقدانها أو عدم فاعليتها و عليه يجب المحافظة عليها و تهيئة الجو المناسب لها و ضمان بقائها و من أساليب المحافظة على هذا الرأس المال ما يلي¹:

1/تنشيط الحفز المادي و المعنوي: هناك مجموعة من العوامل و المؤثرات الخارجية المثيرة للفرد تشبع حاجاته و رغباته تدفعه للقيام بعمله و تتمثل هذه الدوافع في:

1-1الدافع المادي: الأجر، المكافئة و المشارك في أرباح المنظمة.

1-2 الدافع المعنوي: إشعار العاملين بأهميتهم، مشاركتهم في اتخاذ القرارات، كلمات الامتنان و الشكر و التقدير، منح الألقاب و الأوسمة الشرفية.

1-3 الدافع الاجتماعي: يتمثل في احترام العاملين، تعزيز مكائبتهم في المجتمع، تقديم الخدمات الطيبة و الاجتماعية بصفة عامة.

^{1/} المزيد من المعلومات انظر دهماني عزيز، مرجع سبق ذكره، ص-ص 60-61.

2/ التصدي للتقادم التنظيمي: يعني بالتقادم التنظيمي إلى عجز الفرد في تطوير مهاراته و خدماته و خبراته و تخلفه عن مسايرة التطوير و التجديد في حين أن التصدي للتقادم يعني اتخاذ المنظمة مجموعة من الإجراءات و الوسائل من اجل تطوير هذه القدرات و الإمكانيات و كذا تطوير خبرات العاملين بها، كما أن هذا التصدي لابد أن ينصب في جميع أنواع التقادم التنظيمي ألا وهي:

- تقادم المعرفة الذي يشمل تقادم الخبرات و المهارات الإدارية و كذا الفنية.

- تقادم القدرات و يظهر هذا من خلال الجوانب الشخصية للفرد.

- التقادم الثقافي المتبلور تحت تأثير القيم و العادات الاجتماعية و المعتقدات.

3/ مواجهة الإحباط التنظيمي: يعرف الدباغ الإحباط التنظيمي على انه حالة نفسية تنشأ من جراء فشل الفرد في انجاز أو تحقيق أهداف معينة بسبب وجود عوائق و عقبات لا يمكن مواجهتها أو السيطرة عليها و تتمثل مظاهر الإحباط في¹:

- مظاهر مادية تشمل العدوان، التدخل الشخصي و تخريب الممتلكات.

- مظاهر نفسية كعدم الرضا، الاستياء، القلق و الاكتئاب.

- مظاهر تنظيمية تشمل الغيابات، ارتفاع معدل دوران العمل، ارتفاع نسبة الشكاوي، ضعف الانتماء و الولاء الوظيفي.

4/ تقليل فرص الاغتراب التنظيمي: يعتبر الاغتراب حالة نفسية تسيطر على الفرد و تجعله يشعر كأنه غريب في عمله و يصعب عليه التكيف مع الظروف البيئية الجديدة ، و من اجل قضاء المنظمة على مثل هذه الحالات يجب عليها تقليل فرص الاغتراب التنظيمي و الذي يكون من خلال الحفز المادي و المعنوي من اجل استرجاع العاملين ثقتهم بأنفسهم و كسب ولائهم و رضاهم الدائمين.

5/ تعزيز التميز التنظيمي: يقصد به تهيئة الأساليب و الوسائل التي من شأنها استثارة أفكار العاملين و تشجيعهم على الإبداع و الابتكار و العمل بروح الفريق و احترام الآراء و زيادة الحوارات المفتوحة بين جميع مستويات الإدارة. و هذا من شأنه زيادة عدد المتميزين في المنظمة، أي زيادة رأس المال الفكري مما يمنح المنظمة سمة القوة و البقاء.

الفرع الثالث: آليات قياس رأس المال الفكري

هناك جهود كبيرة تبذل من أجل تطوير مقاييس ومؤشرات يمكن الركون إليها لقياس و تقييم رأس المال الفكري على مستوى الشركات ، ورغم التقدم الملموس الذي حصل في هذا المجال إلا أنه لازالت هناك مساحة عدم اتفاق بين المختصين فيما يتعلق بهذه المقاييس وهذا بما يؤشر استمرار الحاجة لمزيد

^{1/} أكرم الصرايرة، مظاهر الإحباط الوظيفي و أثرها في الاغتراب التنظيمي، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 32 العدد 02، 2005، الأردن ص303.

الفصل الأول: إعادة هندسة الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري- الإطار النظري و الأدبي

من التطوير والتحسين لهذه المقاييس ويمكننا أن نؤشر حالة زيادة الاهتمام بذلك من خلال المؤشرات التالية¹:

- كثرة المحاولات الجارية لقياس رأس المال الفكري في الشركات وكان من أبرزها التقرير السنوي الذي أصدرته شركة Skandia السويدية لقياس وتقييم مكونات رأسمالها الفكري .
- زيادة الاهتمام و الاعتراف بالقيمة الحقيقية (السوقية) لرأس المال الفكري للشركات على الرغم من قصور أساليب القياس والتقييم المحاسبية والمؤشرات المالية التقليدية .
- الاعتراف المتزايد بالدور الأساسي الذي يلعبه رأس المال الفكري في الأداء الإجمالي للشركة على صعيد النتائج المادية أو على صعيد المنافسة السوقية.
رغم كل ذلك فهناك الكثير من الشركات لازالت تقييم أصولها الفكرية بالطريقة التقليدية المستخدمة لتقييم الأصول المادية وهذا ما أكدته دراسة لجمعية المحاسبين الإداريين الكنديين ولذلك فقد قدمت الجمعية دراسة لقياس وتقييم رأس المال الفكري في الشركات بناء على مجموعة من المؤشرات أهمها²:

- عدد المنتجات الجديدة .
- عدد الزبائن الجدد .
- نسبة النجاح مقاسة بالقيمة النقدية .
- نسبة زيادة زبائن الشركة.
- دليل الإنتاجية .
- مؤشرات النوعية التقليدية .
- الأيزو ومستوى رضا الزبون .
- بطاقة الأداء المتوازن.
- مدخل القيمة المضافة.

لذلك فإن النظام المحاسبي الحالي لا يستطيع التعامل مع الأصول غير النقدية أو الأصول غير الملموسة، لأنه لا يوجد نظام شامل يستخدم النقود كمعامل لقياس الأصول غير الملموسة، لذلك لا يوجد هناك صيغة متينة تناسب الاقتصاد المعرفي الجديد، حيث في الواقع العملي أن الكثير من الشركات تعتمد لقياس الأصول غير الملموسة مؤشرات غير مالية لقياس الكفاءة التشغيلية للشركات.

¹ عبد الستار حسن يوسف، مرجع سبق ذكره، ص- ص 09-10.

² عبو عمر، عبو هدى، مؤشرات و نماذج قياس الرأس المال الفكري في المنظمة، المنتدى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف، ص7. بدون تاريخ.

وتعتبر الكثير من الشركات المقاييس المالية غير مجدية بالنسبة للرقابة الإدارية، وقد قامت بتصميم نظام يعتمد على مؤشرات غير مالية تستخدمها الإدارة العليا لمتابعة عملياتها بصورة أسبوعية أو شهرية أو سنوية.

إن المشكلة الأساسية برأي الباحثين تكمن في الواقع في طبيعة الأشياء المطلوب قياسها وتفسير نتائجها وليس تصميم مقاييس للأصول غير الملموسة، لذلك نجد أن الكثير من الشركات قد طورت مجموعة مقاييس للأصول غير الملموسة تستطيع الشركات استخدامها في القياس والإفصاح عن الأصول غير الملموسة.

وهناك توجهات لشركات سويدية وأمريكية تستند إلى ضرورة استخدام المقاييس غير المالية والتي يجب أن يلحق معها مؤشرات ومقاييس مالية. وتعتمد كلتا وجهتي النظر و تركز على أساس مهم وهو أن المؤشرات والنسب غير المالية يجب أن تتحوّل من المستوى التشغيلي إلى المستوى الاستراتيجي داخل أي شركة، ويجب أن يكون هناك اتفاق على أسلوب القياس لرأس المال الفكري.

لذلك، فإن التقنيات التقليدية لإدارة الأصول لا تساعد في إدارة وقياس رأس المال الفكري. وقبل الشروع في وضع إطار لإعداد التقارير الخارجية للشركات، من المستحسن البدء بإنشاء نظام أداء للأصول الفكرية لأغراض الإدارة الداخلية للشركات. وعند وجود مثل هذا النظام الداخلي، عندئذ تكون النتائج أكثر أمانا لمستخدميها وتعتبر كأساس لتقديم تقارير خارجية قيمة.

إن الهدف من وجود نظام داخلي لإدارة الأصول الفكرية هو جمع البيانات والمعاملات الخاصة بها، وجعلها متاحة لمختلف مستويات الشركة. ولضمان أن يكون نظام قياس رأس المال الفكري مفيدا ويحتوي على أفكار قيمة فإنه يجب تضمينه ما يلي¹:

-الموثوقية: في البيانات، يجب أن تستوفي معايير ثابتة لرصد وتقييم الأداء عبر الزمن. و لأغراض التدقيق فإن البيانات يجب أن تعالج المستقبل بدلا من الماضي.

-الإدارة الإستراتيجية: يجب أن يكون هناك ارتباط جيد بين القياس والإدارة من أجل الأهداف الإستراتيجية للشركة و الإدارة وعلى مختلف مستوياتها يجب أن نلمس و نرى أثر هذه الإجراءات على كل من العمليات التشغيلية والتغيرات الهيكلية المطلوبة في الشركة.

-المعلومات لأصحاب المصالح: يجب توفير نظام لإدارة المعلومات والبيانات لتحديد الأثر المحتمل على جميع أصحاب المصالح بغية تجنب مفاجآت غير مرغوبة.

¹ / <http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php/8293> consulte le 02/06/2018 à 15 :00

من بين أساليب تنمية رأس المال الفكري نجد إعادة هندسة الموارد البشرية لهذا سوف نتطرق في هذا المطلب إلى أهم التعاريف الخاصة بعملية الهندرة بصفة عامة و إلى هندرة أو إعادة هندسة الموارد البشرية بصفة خاصة حيث سنبين من خلاله أهم المقومات الأساسية لإعادة الهندسة و كذا مراحلها و أهم نتائجها.

المطلب الثاني: ماهية إعادة هندسة الموارد البشرية

إن الموارد البشرية أضحت تعتبر أهم مورد استراتيجي في المنظمات اليوم لهذا أصبح عليها تنميتها و تكوينها و إعادة هندستها متابعتها بشكل مستمر .

الفرع الأول: مفهوم الهندرة مبادئها و خصائصها:

للهندرة تعريفات كثيرة ولكنها تدور حول معنى واحد ومن أهم وأشهر هذه التعريفات ما يلي:

أولاً: تعريف الهندرة Reengineering:

عرف هامر و جيمس شامبي الهندرة بأنها " البدء من جديد أي من نقطة الصفر و ليس إصلاح و ترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه¹ . كما لا يعني تزيق الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة و التفكير بصورة جديدة و مختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء.

و هي حسب ما جاء في كتابهما الشهير (هندرة المنظمات) " الهندرة هي إعادة التفكير بصورة أساسية و إعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية: الخدمة، الجودة، التكلفة و سرعة إنجاز العمل" و يشمل هذا التعريف أربع عناصر رئيسية و تعتبر المفاتيح في عملية الهندرة²:

1-أساسية: عند تطبيق الهندرة نقوم بطرح مجموعة أسئلة أساسية عن المنظمة و كيفية إدارتها و تشغيلها من خلالها يدفع المسؤولين إلى إعادة النظر في الأسس و الفرضيات المحورية التي تحدد أساليب العمل المتبعة. لهذا فالهندرة تبدأ من العدم دون أي افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة فهي تركز على ما يجب أن يكون و لا ما هو كائن³.

¹ /أمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن 2013، ص126.

² / زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات -الهيكل التنظيمي للمنظمة- دار الراجحة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن 2009، ص-ص 31-32.

. 3/hrdiscussion.com/hr23682.html consulte le 18/05/2018 à 23 :15

2-العمليات: نعني بها مجموعة الأنشطة التي تستوعب واحد أو أكثر من المدخلات لتتقدم منتج ذو قيمة للعملاء. فهي تركز على العملية و التي تتمثل في الإجراءات و ليس المهام أو الأفراد.

3-جذرية: و التي تعني التغيير الجذري للوضع القائم و القدم نهائيا و التخلي عن جميع الهياكل و الإجراءات السابقة و إيجاد الأساليب الجديدة و المستحدثة لأداء العمل . فإنها تعني التجديد و الابتكار و ليس تحسين و تعديل أساليب العمل القائمة.

4-فائقة أو هائلة: الهندرة تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة و تستخدم الهندرة عن الحاجة إلى إجراء تغييرات كلية و جذرية في أساليب العمل و مستويات الأداء حيث أنها لا تنظر إلى التحسينات البسيطة فإنها تتطلب التغيير الكلي.

و يعرفها رولاند راست و آخريين بأنها "إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء".

و قد عرفها الدكتور موسى اللوزي " بأنه ذلك الانتباه الحاد و الحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة فيما يتعلق بمستويات الأداء و الإنتاج من خلال العمل على تطوير و تحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة.

ثانيا: مبادئ الهندرة: تقوم عملية الهندرة على مبادئ منها ما يلي¹:

- تقوم الهندرة على إعادة تصميم العملية المستهدفة من جديد بكامل مراحلها و خطواتها و ذلك من بدايتها إلى نهايتها.
- تقوم على أساس نظام المعلومات الحديثة و تبني اللامركزية في عملية استخدامها.
- تسعى الهندرة إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
- تفويض الموظفين الصلاحيات الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد عملية هندرة الإجراءات.
- توفير المرونة اللازمة في تنفيذ مراحل و خطوات العمليات.
- معرفة الأشخاص الذين يستعملون مخرجات العملية.
- تصميم العملية المستهدفة بشكل يمكنها أن تؤدي أكثر من عمل.
- تقليل عدد مرات التدقيق و المراجعة لتوفير السرعة في الأداء.

¹/ زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سبق ذكره، ص33.

ثالثا: خصائص الهندرة:

- تتميز الهندرة بمجموعة من الخصائص و التي عند توافرها يمكن القول انه قد تمت الهندرة و تتمثل هذه الخصائص فيما يلي¹:
- تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة: أي دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة و التي تعني القيام بالوظيفة الواحدة من البداية إلى النهاية.
 - تخفيض أعمال الصيانة إلى أدنى مستوى: لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.
 - أداء العملية يتم بصورة طبيعية: يتميز بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل وترك الترتيب لطبيعة العملية نفسها و التدفق الطبيعي للعمل.
 - يتم إجراء عملية الهندرة للمواقع الأكثر حساسية و أهمية: حيث يجب اختيار القائم على إعادة الهندسة بحيث يكون قادرا على تحقيق عائد سريع.
 - تخفيض أعمال الاختبار و الرقابة: حيث يجب تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة من اجل تجنب أعمال الرقابة الإضافية حيث تهدف الهندرة إلى إتباع أسلوب المراقبة الأكثر توازنا من خلال استبدالها بالخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة، أي يعني تجاوز الأخطاء البسيطة و المحدودة عن طريق تأجيل اتخاذ الإجراءات اللازمة في لحظة اكتشاف الخطأ . و في مقابل ذلك تؤدي الهندرة التعويض عن أي تجاوزات بسيطة محتملة في الصلاحيات من خلال تحقيق خفض اكبر في التكاليف و الأعباء الأخرى المرتبطة بعملية المراقبة.
 - مشاركة الموظفون في القرارات: تتبنى الهندرة دمج العمليات عموديا أي لا يلجأ الموظف في كل مرة إلى رئيسه للحصول على القرارات بل يستطيع اتخاذ القرار بنفسه و الذي هو جزء من عمله.
 - تكامل المركزية و اللامركزية: و ذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات، و تتمكن المنظمات التي تطبق الهندرة من الجمع بين المركزية و اللامركزية في عملياتها و هذا ما يساعدها في العمل بصورة مستقلة و في نفس الوقت تتمكن المنظمة من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط الإدارات بشبكة اتصالات واحدة².

¹/ أبن جمال عبد الهادي السر، واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية و الامن الوطني في قطاع غزة، فلسطين، مذكرة ماجستير، 2008/2009، ص41

²/ نفس المرجع السابق، ص42.

الفرع الثاني: أساسيات حول إعادة هندسة الموارد البشرية: من بين الأساسيات التي تقوم عليها إعادة هندسة الموارد البشرية مفهومها مقوماتها و مراحلها.

أولاً: مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية: الهندسة في جوهرها هي خلق القيمة ، وإعادة الهندسة تعني تعظيم القيمة سواء للمنتج أو للمستخدم ،وهي الإشباع والمنفعة بالنسبة للمستخدم .و إعادة هندسة الموارد البشرية لا تخرج عن هذا المفهوم، فهي محاولة مخططة ومبرمجة لتعظيم قيمة الموارد البشرية لتحقيق القوة المؤسسية والتنافسية للمنظمة و أعلى إنتاجية وأعلى ربحية، وتحقيق للفرد ذاته أعلى دخل وأعلى قدر من الرضا الوظيفي. وإعادة هندسة الموارد البشرية لا تقتصر فقط على إعادة تكوين وتشكيل محتوى المعارف والمهارات لدى رأس المال البشري ، وتفعيل استخدامه لصالح المنظمة وتحويله إلى رأس مال فكري قادر على تدعيم وتنمية القوة المؤسسية والتنافسية للمنظمة ... ولكنها تتجاوز ذلك إلى إعادة تصميم و ليس فقط الأدوات والأساليب التي يتم بها إعادة تصميم وتكوين رأس المال البشري في المنظمة (الاختيار التدريب ، المسارات الوظيفية) ولكن إعادة تصميم الأسس والمبادئ والعمليات التي يتم على أساسها إدارة نظام الموارد البشرية في المنظمة ككل.

فهي إذا فرصة بالنسبة للأفراد لأتمتة العمل الروتيني و تقليص إجراءات العمل ذات القيمة الأقل، و تسمح لهم بتركيز اهتمامهم حول ما هو مهم لدى الزبون و على القرارات التي تخص طريقة خدمته.

و يعرفها آخرون على أنها إعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية باستخدام تقنية المعلومات من قبل كل العاملين لتحقيق تحسينات جوهرية فائقة في الجودة و الإنتاجية.

أي أن هذه العملية تحتاج إلى تقنيات و وسائل خاصة لتنفيذها ، كما أن الموارد البشرية لها هدفا ووسيلة في نفس الوقت.

و يقصد بنظم العمل كل من العمليات و الإجراءات العمل و وصف المناصب، الهيكل التنظيمي نظم التسيير و التقييم و كذا القيم و معتقدات الأفراد.

و يرى احد الباحثين أن إعادة هندسة الموارد البشرية تتضمن إلغاء الخدمات ذات القيمة المضافة المنخفضة و الاعتماد على المصادر الخارجية ، و استعمال تكنولوجيا المعلومات الجديدة و التي ستكون لها تأثير بالغ على نشاطات و مكانة و دور مسيرو الموارد البشرية و يتم ذلك من خلال أساليب عدة نذكر منها¹:

¹ / خان أحلام، إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2014/2015، ص-ص82-83.

- 1/ تقاسم وظيفة الموارد البشرية: أي توزيع وظيفة الموارد البشرية على المسيرين الذين بدورهم يصبحون مديرين تنفيذيين للموارد البشرية.
- 2/ التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية: و ذلك لمواجهة المشاكل الجوهرية في أعمال المؤسسة و كذلك من اجل إنتاج قيمة مضافة حيث يصبح محترف الموارد البشرية شريك في الأعمال و تكمن مهمته في مساعدة الأفراد في حل المشاكل.
- 3/ إعادة التصميم: أي إعادة تصميم هيكل يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الجماعية للدفاع عن حقوق العمال دون أن يلغي وجود محترفي الموارد البشرية بل يجب تطوير مكانتهم و دورهم .

ثانيا: المقومات الأساسية لإعادة هندسة الموارد البشرية:

تستند إعادة هندسة الموارد البشرية على المقومات الأساسية التالية و التي تعد قاعدة القيام بمشاريع إعادة الهندسة¹:

1/ تكنولوجيا المعلومات: يتم تحقيق إعادة هندسة الموارد البشرية باستخدام تكنولوجيا المعلومات و شبكات الحاسب الآلي التي توفر إمكانية انجاز العمل الورقي الكترونيا و أتمتة خدمات الموارد البشرية.

فاستعمال تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى تغيير جذري في ممارسات إدارة الموارد البشرية، و ذلك بالتحول من التسيير الإداري للموظفين إلى وظيفة خالقة للقيمة في المنظمة. أين يتميز النظام الجديد لإدارة الموارد البشرية بكونه:

- نظام معلومات اجتماعي: فهو نظام متكامل مع نظم معلومات المنظمة، و يشكل مصدر معلومات لمختلف الأطراف من مسيرين و موظفين و إدارة، و وسيلة اتصال هامة.
- تطور خدمات إدارة الموارد البشرية: إلى خدمات مباشرة بالاعتماد على نظام الخدمة الذاتية في طلب العطل، تعويض المصاريف... الخ أين يهدف هذا التطبيق إلى أتمتة كل التطبيقات التي لا تتطلب تدخل مسيري الموارد البشرية.
- اعتماد التكوين الإلكتروني : إدارة المعارف.

2/ العمليات: تتم مراجعة العمليات التي يقوم بها في المنظمة باستخدام الهندسة الصناعية لتحليل العمل و القيمة، و المتمثلة عموما في طرق المحاسبة على أساس الأنشطة، تحليل القيمة، تحليل تدفق العمل.

¹ خان أحلام، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، مجلة أبحاث الاقتصادية و الإدارية، العدد 12، ديسمبر 2012، جامعة بسكرة، ص-ص 170-171.

3/ الموارد البشرية: تمثل الموارد البشرية أهم مقومات إعادة الهندسة، حيث أن خطوات و إجراءات العمل لا يمكن القيام بها دون وجود المورد البشري الكفوء حيث يمنح الموظفين الذين يتعاملون مع العملاء مباشرة صلاحيات كافية للقيام بجميع المهام من خلال قيامهم بدور مدراء الحالات الميدانية.

ثالثا: مراحل إعادة هندسة الموارد البشرية:

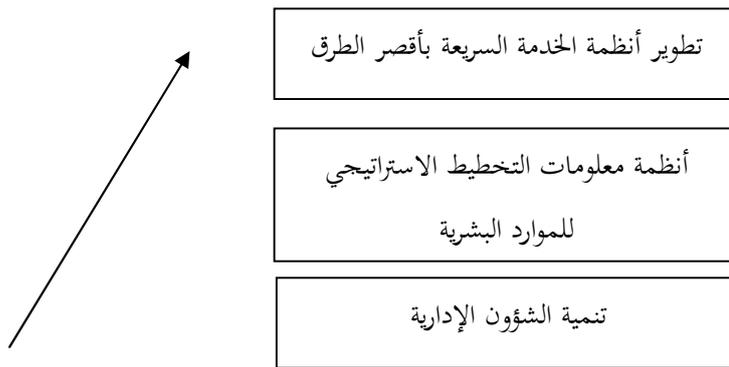
تمر إعادة هندسة الموارد البشرية بثلاث مراحل مرتبطة بالمقومات الثلاث (تكنولوجيا المعلومات العمليات و الموارد البشرية) حيث تبدأ بالقاعدة و تتجه إلى القمة و تتمثل هذه المراحل في ¹:

- المرحلة الأولى: التخلص أو التعاقد الخارجي أو أتمتة كافة الأعمال الإدارية الروتينية: و ذلك بتمكين الأفراد من أداء الخدمة بأنفسهم و الاستغناء عن الأوراق، أي قيام المسيرين بإنهاء جميع المعاملات الخاصة بالموارد البشرية عن طريق الحواسيب الشخصية كتغير بيانات الموظفين الشخصية ، تقييم الأداء.

- المرحلة الثانية: تطوير أنظمة خدمات سريعة بأقصر الطرق: حيث يمكن تقديم العديد من خدمات الموارد البشرية عن طريق الأنظمة الآلية المتخصصة الموجودة بمكاتب خدمات الموارد البشرية الآلية أي تطوير أجهزة و برامج آلية تقدم خدمات موارد بشرية عند طلبها و في اقرب موقع للجهات المستفيدة.

- المرحلة الثالثة: تطوير أنظمة معلومات التنفيذ الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي: حيث يتم تطوير هذه الأنظمة لتحسين التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للتوظيف و اختيار الموظفين و التدريب و التحفيز و تحقيق مستويات الكفاءة اللازمة للقيام بإعادة الهندسة.

الشكل رقم (3) يوضح مراحل تطور إعادة هندسة الموارد البشرية



المصدر: رانيا جاسر علي أبو عوض واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية و علاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، جامعة فلسطين

¹ / رانيا جاسر علي أبو عوض، واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية و علاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، جامعة فلسطين، 2015، ص - ص 47-48.

الفرع الثالث: نظام إعادة هندسة الموارد البشرية:

سنتناول في هذا الفرع أهم التغييرات التي تحملها إعادة هندسة الموارد البشرية و ما هو موقع المورد البشري ضمن إعادة الهندسة كما أننا سنتعرف على الاستراتيجيات التي تتبعها أي منظمة في عملية الهندسة و في الأخير سوف نبرز نتائج إعادة هندسة الموارد البشرية.

أولاً: مضمون إعادة هندسة الموارد البشرية: يمكن توضيح التغييرات التي تحملها إعادة هندسة الموارد البشرية في النقاط التالية¹:

1/ اشتراك شبكات الحاسب الآلي في قواعد المعلومات المركزية: أي توفير المعلومات للموظفين في الحواسيب باستخدام قواعد المعلومات

2/ معالجة المعلومات في موقع مستخدميها: و هنا يتضمن نظام المعلومات جميع عمليات شؤون الموظفين مما يتيح لكل العاملين الاطلاع الفوري على معظم المعلومات المحفوظة.

3/ جعل العملاء و الموردين جزء من نظام المعلومات الآلي: أي توسعة نطاق خدمات نظام المعلومات الآلي ليرتبط بالموردين و العملاء للحصول على المعلومات التي يريدها العملاء أو التي يراد توصيلها للموردين في وقت الحاجة.

4/ الخدمة الذاتية: أي تمكين المستفيد من الخدمة و الحصول عليها بنفسه، و تمكن أنظمة الخدمة الذاتية الخاصة بالموارد البشرية الأفراد من إدارة معلوماتهم الشخصية بأنفسهم.

5/ الاستغناء عن الموارد البشرية: أي الاستعانة بأقل عدد من الأفراد بفضل الاعتماد على الأتمتة و ذلك من خلال توفير الخدمة الذاتية و بالتالي التقليل من المورد البشري .

6/ الأفراد الأقل تكلفة و الأعلى كفاءة: إن الأفراد ذوي المهارات العالية رغم أجورهم العالية تكون تكلفتهم اقل عند الأخذ بعين الاعتبار عوامل التكاليف و الإنتاجية فرغم أن الأفراد ذوي الكفاءات يكلفون أكثر إلا أنهم يؤدون إلى تحقيق عوائد أعلى.

7/ الامتناع عن استحداث أو نقل أو تخزين أي عمل ورقي: إن توجيه الأفراد لتخلي عن فكرة الاحتفاظ بالعمل الورقي يساعدهم على التفكير خارج الإطار التقليدي و اكتشاف أساليب مختلفة لإعادة هندسة خطوات العمل.

8/ الاستغناء عن القيود الرقابية: أي الاستغناء عن الرقابة غير الضرورية أو الرقابة التي تكلف أكثر من تكلفة الشيء المراد مراقب.

9/ تفويض صلاحية مراقبة الجودة و قرارات الموافقة إلى الشخص المسؤول عن إنجاز العمل: في منهج إعادة الهندسة تكون صلاحية كل من مراقبة الجودة و اتخاذ القرارات في أيدي موظفي المواجهة الذين يتصلون مباشرة بالعمل.

¹ / خان احلام، مرجع سبق ذكره، ص - 172-173.

ثانيا: المورد البشري ضمن مدخل لإعادة الهندسة

يتميز مدخل إعادة الهندسة بالثورة على القديم وكسر القواعد والتقاليد الموروثة ، ويشمل هذا التغيير الجانب البشري عن طريق تغيير النظرة القديمة له لذلك فهو يوليه اهتماما كبيرا ويعمل على تحويله من متلق للأوامر إلى عنصر مدرب محفز وممكن ، مشارك و مسؤول ،لديه ولاء للمنظمة التي يعمل بها¹.

1/التدريب والتعليم المستمر: يعتبر التدريب من أهم المداخل لعملية إعادة هندسة الموارد البشرية لهذا يجب على المنظمات التفكير في خطة تدريبية جيدة و الذي يكون في الصور التالية:

1-1-1 التدريب: لا يمكن للأفراد الذين اعتادوا أنماطا تقليدية للعمل أن يتحملوا مسؤوليات إعادة الهندسة ،لذا وجب توفير التدريب المناسب لهم للقيام بأعباء إعادة الهندسة بالدرجة المطلوبة من الكفاءة لتحقيق النتائج المتوقعة ،كون هذا المدخل تؤكد على إشراك كافة العاملين خلال جميع مراحل التطبيق و يشمل²:

1-1-1-1 التدريب الفني الجوانب الفنية للعمل و يهدف إلى رفع كفاءة الفرد و تعميق مهاراته و قدراته المهنية.

1-1-2-1 التدريب الفكري في ضوء أن الإدارة عملية فكرية في المقام الأول فإن مهمة العاملين لا تقتصر على مجرد التنفيذ ولكن لهم أيضا أنماط تفكيرهم و إسهاماتهم الملحوظة (القوى العاملة تسمى اليوم رأس المال الذكي أو رأس المال المعرفي).

1-1-3-1 التدريب السلوكي ، يأتي هذا النوع كضرورة حتمية لإكمال الجانبان الفني و الفكري إذ يشمل تدريب الأفراد على العمل الجماعي و فرق العمل و تنمية العلاقات مع الآخرين .

1-2-1-2 التعليم المستمر:من نتائج إعادة الهندسة و مؤشرات نجاحها أن يتم التحول في إعداد الموظف من مجرد التدريب إلى التعليم المستمر و النمو و الصقل و توسيع المدارك ، لأن هذا الأسلوب يفرض على الأفراد أن يعملوا بجرية و استقلالية و مسؤولية أكبر .

2/ تقييم الأداء و التحفيز : يولي هذا المدخل اهتماما كبيرا بعملية تقييم أداء العاملين و كذلك منحهم الحوافز وفقا لهذا الأداء .

¹ /http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=58292 consulte le 18/03/2018 à 10:03.

² خضير علي فيروز، دور إعادة هندسة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية، الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، ص 103.

2-1 تقييم الأداء: تعني هذه العملية الحصول على بيانات محددة تساعد على تحليل وتقييم أداء العامل و سلوكه في فترة زمنية محددة و تقدير مدى كفاءته الفنية و العملية من أجل فتح مجالات التقدم الوظيفي و استخدام الطاقة البشرية بالصورة التي تحقق أهداف المنظمة .

2-2 تحفيز العاملين: تتمثل هذه السياسة في الأساليب المعتمد عليها لتأثير على سلوك الأفراد و من ثم توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحماس. كما تحتل التحفيز أهمية كبيرة ضمن نظام إعادة الهندسة لأنها تحسن مستوى أداءه و تخلق الولاء و الإلتفاء لديهم إتجاه المنظمة لذا يتم التركيز على التحفيز المادي و المعنوي.

3/ تمكين العنصر البشري: لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين و إدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة و وفقا لفلسفة إعادة الهندسة يتم تحويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، و هذا يعني التخلي عن النمط البيروقراطي السائد¹.

4/ تشكيل فرق العمل: يتبنى مدخل إعادة الهندسة أسلوب فرق العمل منها الدائمة و المؤقتة ، لأنه يشجع العمل الجماعي و زيادة التعامل بين الأفراد ، كما يتحول الهيكل التنظيمي ضمن هذا النظام من هرمي إلى مسطح بفضل اعتماد فرق العمل – هي مفتاح التخلص من المستويات الهرمية بالإضافة إلى أن الفرق المنظمة بشكل مناسب لا تحتاج إلى التأطير بالحجم الذي يتطلبه الأفراد كل على حدى لأن هذه الفرق تدير نفسها بنفسها .

و مما يجدر الإشارة إليه عند حديثنا عن تطوير العنصر البشري ، هو تركيز هذا المدخل على دور القيادة في تحقيق هذه الغاية لأن المسؤولين يتحولون من مراقبين إلى قياديين بفضل تعميق الشعور بالمسؤولية و الرقابة الذاتية و تحسين الأداء الجماعي و ترسيخ سلوكيات ايجابية للعمل.

ثالثا: استراتيجيات إعادة هندسة الموارد البشرية:

إن أهم استراتيجيات إعادة هندسة الموارد البشرية تتلخص فيم يلي²:

1/ الإستراتيجية التدريبية للموارد البشرية: إن الإستراتيجية التدريبية ليست هدفا في حد ذاتها و إنما وسيلة تستخدمها المنظمات لتحقيق أهداف أرقى و أسمى.

¹ / شريفة رفاع و آخرون، دور الرقابة و التقييم في دعم إعادة البناء الهندسي لإدارة الخدمة العمومية الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 08، 2015، ص - ص 52-

² / حمزة بالي و صبرينة مانع، فلسفة إعادة هندسة الموارد البشرية مطلبا ملحا لاستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ملتقى حول اشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، 06-07 ديسمبر 2017، ص - ص 5-6.

1-1 مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية: حتى تتمكن المنظمات من التخطيط الجيد لاحتياجاتها التدريبية، لابد من تحليل الاحتياجات وفق ثلاث مستويات و هي المنظمة، الوظيفة و المورد البشري و سوف نقوم بشرح كل منها:

1-1-1 تحليل المنظمة:

الجدول رقم (2) يوضح تحليل المنظمة لمعلوماتها المتوفرة و الظواهر الدالة على وجود احتياج تدريبي

تحليل المعلومات المتوفرة عن	الظواهر الدالة على وجود احتياج تدريبي
الإمكانيات المادية	- وجود آلات غير مستخدمة لعدم توفر الأفراد المدربين - ازدحام الأماكن بالموظفين مما يعوق الحركة و انسياب العمل
النظم و الإجراءات	- بطء الإجراءات و تعقدها - انخفاض الأداء الفعلي عن المعدلات المستهدفة - اشتراك عدد كبير من الأفراد و الذي يمكن للفرد الواحد القيام به
التنظيم الإداري	- استحداث وظائف جديدة - إلغاء وظائف قائمة - تعديل واجبات و مسؤوليات بعض الوظائف - تغيير الموقع التنظيمي لبعض الوظائف
الأهداف و السياسات	- عدم وضوح الأهداف و عدم اقتناع الموظفين بها - تناقض التعليمات التفصيلية للعمل مع السياسات العامة - الترجمة الخاطئة للسياسات العامة عند تحويلها إلى سياسات فرعية
تطور النشاط	- زيادة أعباء العمل و توقع الحاجة إلى مزيد من الجهد من قبل الموظفين - توقع اللجوء إلى إدخال وسائل تكنولوجية جديدة او مواجهة أعباء العمل
ممارسة الوظائف الإدارية	- عدم توفر المعلومات اللازمة للتخطيط و اتخاذ القرارات-ارتفاع معدلات شكاوي الموظفين
الموارد البشرية	- اختلاف قدرات و مهارات الموظفين عن متطلبات الوظائف - اختلاف العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين - ازدياد معدلات توقيع الإجراءات

المصدر: حمزة بالي و صبرينة مانع، فلسفة إعادة هندسة الموارد البشرية مطلباً ملحا لاستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ملتقى حول

إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، 06-07 ديسمبر 2017

و عليه فالهدف الأساسي من تحليل المنظمة هو تحديد درجة توافق التنظيم القائم مع متطلبات العمل

و بالتالي تحديد الاحتياجات التدريبية في حالة وجود فجوة بينهما.

1-1-2 تحليل (الوظائف) العمل: و يعني دراسة و وصف الوظائف بدقة للتعرف على المهارات و المعارف المطلوبة حيث يحتوي وصف الوظائف على اسم الوظيفة، مرتبتها، موقعها في الهيكل التنظيمي، علاقتها بالوظائف الأخرى.

1-1-3 تحليل الفرد (المورد البشري): و فيها يتم تقييم أداء المورد البشري في عمله، أين تحدد مدى حاجته للتدريب و نوع التدريب، وكذا أنواع المهارات و المعارف الواجب تنميتها و السلوك اللازم تبنيه¹.

1-2-2 مرحلة تحديد أهداف التدريب: و تشمل ثلاث جوانب أساسية وهي: المعارف، المهارات و الاتجاهات فالمعارف تهدف إلى تزويد المتدرب بالمعلومات و المفاهيم، و المهارات تتعلق باكتساب القدرة على الممارسة و التطبيق العملي لوسائل محددة لأداء الأعمال، بينما تعني الاتجاهات بالتأثير على أفكار المتدرب و قيمه نحو الأفراد و المواقف بطريقة إيجابية.

فمن تحديد الأهداف يجب تحديد الهدف الرئيسي الذي يعكس النتيجة الكلية للبرنامج التدريبي و تدور حول مجهودات التدريب و تهدف إلى الوصول إليه.

1-3-3 مرحلة تصميم البرامج التدريبية:

تعني تحديد محتوى التدريب ، اختيار الأساليب التدريبية، المدربين ، مدة البرنامج، مكانه و تكاليفه.

1-3-1 متابعة العملية التدريبية: و هي مجموعة العمليات التي تتم أثناء تنفيذ مراحل الخطة التدريبية للتأكد من أنها تسير حسب الخطة الموضوعة.

1-3-2 تقييم العملية التدريبية: و هي التأكد من مدى تحقيق تلك البرامج للأهداف و النتائج المتوقعة و بالتالي إمكانية تشخيص المعوقات أي عملية قياس كفاءة و فعالية العمل التدريبي.

1-3-3 التعلم التنظيمي و تحويل المنظمة إلى منظمة معاصرة: تتبنى المنظمة إستراتيجية التعلم التنظيمي لدى أفرادها، إذ تمكنها من تشخيص و تحديد مواطن الخلل و القصور في أدائها بهدف مواجهة تحديات البيئة سريعة التغير و وضع الحلول للمشكلات و البدائل لنموها و بقائها.

¹ / حمزة بالي و صبرينة مانع، مرجع سبق ذكره، ص 08.

رابعاً: نتائج إعادة هندسة الموارد البشرية:

- تمارس إدارة الموارد البشرية ادوار متعددة تعتمد طبيعتها على ما تطلبه الإدارة العليا و على القدرات التي يظهرها الفرد في المنظمة و يمكن تحديد ثلاثة ادوار رئيسية و هي¹:
- 1- تغيرات الدور الإداري: تهتم الوظيفة الإدارية لإدارة الموارد البشرية بالإجراءات الروتينية و مسك الدفاتر و السجلات المتعلقة بالموارد البشرية إلا أن هذا الدور تراجع في ظل التحولات التي طبقتها إعادة هندسة الموارد البشرية و التي أدت إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في ممارسات إدارة الموارد البشرية كما أدت هذا إلى استخراج بعض المهام الإدارية .
 - 2- تغيرات الدور التشغيلي: يتعامل مختصوا الموارد البشرية مع مشاكل الموظفين في المنظمة سواء المتعلقة بالعمل أم لا بالمعاملة العادلة للأفراد دون اعتبارات شخصية و جعل المنظمة مكان ملائم للعمل، و تبني سياسات و برامج هامة و العمل على تنفيذها و بهذا تتضمن هذه الوظيفة العديد من المهام التشغيلية .
 - 3- تغيرات الدور الاستراتيجي: يتطلب هذا الدور من مختصي الموارد البشرية قدرات إبداعية تمكنهم من تتبع واقع العمل، و التركيز على الجوانب الإدارية التي تهتم بالمستقبل كتخطيط الاحتياجات البشرية حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تمثل ضرورة لتحقيق نجاح المنظمة و ذلك من خلال مشاركتها في عمليات اختيار مواقع العمل. و أهم ما يميز أداة الموارد البشرية حالياً في الوقت الراهن هو انتهاجها لأسلوب التشارك و التعاون بين مختصي الموارد البشرية بين المنظمات بهدف معالجة مشاكل العمل المشترك.

المطلب الثالث: علاقة إعادة هندسة الموارد البشرية بتنمية رأس المال الفكري:

الهندسة الإدارية أو الهندرة أو إعادة هندسة الأعمال منهج جديد في الفكر الإداري المعاصر يقوم على التغيير الجذري و طرح الأساليب القديمة جانباً و الإتيان بأفكار و طرق و وسائل و أساليب جديدة و حديثة. حيث يعرف Klein et Hanganelli الهندرة على انها " إعادة التصميم السريع الجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية التي تحقق القيمة المضافة إلى جانب التنظيم و السياسات و البنى التنظيمية المساندة، بهدف تعظيم تدفقات العمل، و زيادة الإنتاجية في المنظمة.

و يعرف رأس المال الفكري يعرف Awad et Ghaziri يتضمن خبرات العاملين في الشركة ، النظرة الخاصة بالشركة والملكية الفكرية . ويرى الكاتبان أن رأس المال الفكري لا يمكن تقييمه

¹ / خان احلام، مرجع سبق ذكره، ص87.

لأنه ذلك النوع من الموجودات الذي يمكن أن يستخدم من قبل أكثر من شركة وبأكثر من طريقة في ذات الوقت .

من هنا يبين Yen أن العلاقة بين إعادة هندسة الموارد البشرية و رأس المال الفكري تنبثق من كون الهندرة عملية مستمرة تلقى على إعادة الموارد البشرية مسؤوليات جسيمة، ذلك لأنها تتطلب أفراد ذوي مهارات متنوعة و قدرات تخصصية عالية للتخلص من أساليب العمل القديمة و إحلال الأساليب بدلا عنها¹.

تتطلب عملية الهندسة وجود رأس المال الفكري لدى المنظمة التي تستطيع التعامل مع متطلباتها فالهندسة الإدارية ترتبط بالتفكير المستند إلى القدرة على تخيل البدائل لخفض مراحل العمل و وقته و تكلفته ثم تقييمها لاختيارهما، كما تقوم على استخدام تكنولوجيا المعلومات، و هذه الصفة تتطابق مع خصائص رأس المال الفكري ، كما أن التعامل مع متطلبات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية تستوجب الابتعاد عن الدور التقليدي للموظف الذي يتبع التعليمات بصورة آلية فقط، كذلك رأس المال الفكري يميل إلى الابتعاد عن الروتين و تقترب من التجديد و التحدي و المجازفة في العمل و هذا يسهل كثيرا تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية و نجاحها بكفاءة و فعالية².

لذلك تتطلب عملية الهندرة و تنفيذها وجود رأس المال الفكري لدى المنظمات يستطيع التعامل مع متطلباتها و يشير في هذا الصدد إلى أن الهندرة تقوم على التفكير الابتكاري المستند على قدرة تخيل سيناريوهات بديلة لخفض مراحل العمل و وقته و تكلفته، ثم تقييمها لاختيارهما، كما تقوم أيضا على استخدام مكثف لتكنولوجيا المعلومات و هاتان السمتان تتطابقان تماما مع خصائص رأس المال الفكري، كذلك تبرز العلاقة بين المتغيرين، من خلال متطلبات تطبيق الهندرة، و التي أهمها الابتعاد عن الدور التقليدي للموظف الذي يتبع التعليمات بصورة آلية فقط.

ما يمكن التوصل إليه من كل ما سبق هو أن كل المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تطرقنا إليها وجود رأس المال الفكري هو مفتاح أساسي للتعامل معها، و بالتالي جني فوائدها و تحقيق التميز و كذلك هذه المفاهيم تساعد رأس المال الفكري على تطوير قدراته و إمكانياته الإبداعية و الابتكارية.

¹/ محمود حسين صرصور، رأس المال الفكري و دوره في التطوير التنظيمي لدى السلطة القضائية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، 2016/2017، ص30

² مها هشام الحضري، مرجع سبق ذكره، ص56.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

يتم في هذا المبحث الاطلاع على بعض الدراسات السابقة و التي هي من ضمن منهجية البحث العلمي و هذا بهدف التعرف على ما توصل إليه من طرف من سبقونا في هذا المجال و سنتناول الأحداث منها و نذكر منها مايلي:

المطلب الأول : الدراسات الوطنية: يمكننا اخذ بعض الأمثلة عن الدراسات السابقة و التي تكون لها علاقة بالرأس المال الفكري و منها :

الفرع الأول: دراسات رأس المال الفكري:

1/ دراسة (فرحاتي لويذة 2015-2016 جامعة محمد خيضر بسكرة) دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة، باتنة أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة.

تناولت هذه الدراسة رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة و هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في رأس المال البشري، رأس المال الزبوني و رأس المال الهيكلي و تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الكفاءة، الإبداع و الاستجابة) في شركة الاسمنت عين التوتة .

و قد وزع الاستبيان على هيئة من الإطارات مكونة من 90 إطار استرجع منها 80 و الصالحة للدراسة 78 استمارة بنسبة 86.67 % حيث أظهرت التحليلات عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده و تحقيق الميزة التنافسية و قد أوضحت الدراسة إلى توفر بعدي رأس المال البشري و الهيكلي بدرجة كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من بعد رأس المال الزبوني.

2/ دراسة (د.نعيمه يحيواوي - جامعة باتنة و د.نجوى حرنان - جامعة بسكرة 2015) طرق و مؤشرات قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال - دراسة تحليلية-

حيث يهدف البحث إلى الاطلاع على وجهات النظر المتعددة الخاصة بكل من أهمية رأس المال الفكري ، مكوناته تقسيماته و طرق قياسه في منظمات الأعمال و ذلك بإتباع المنهج الاستقرائي. كما يساهم البحث في تحفيز دراسة مثل هذه المواضيع في منظمات الأعمال و استخلاص الفائدة من تجارب الآخرين.

و خرج البحث باستنتاج مفاده أن رأس المال الفكري يحتاج إلى دراسات معمقة لحل الإشكالات التي تعاني منها طرق القياس، و اقتراح بعض التوصيات الهادفة القصوى من رأس المال الفكري بهدف تفعيل دوره في تحسين كفاءة المنظمة و قيمتها السوقية.

الفرع الثاني: دراسات إعادة هندسة الموارد البشرية:

سنتناول في هذا المطلب دراستين سابقتين لموضوع إعادة هندسة الموارد البشرية تتمثل الأولى في دراسة في ملتقى بجامعة الواد أما الثانية أطروحة دكتوراه.

1/ دراسة (د. حمزة بالي - جامعة الواد، د. سبرينة مانع - جامعة خنشلة) فلسفة إعادة هندسة الموارد البشرية مطلباً ملحا لاستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ملتقى حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، 2018/2017.

هدفت الدراسة إلى تأكيد أهمية و دور فلسفة إعادة هندسة الموارد البشرية في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و استدامتها في ظل البيئة التنافسية التي تعرفها، اذ يعتبر المورد البشري ثروة حقيقية للمؤسسة تزيد بالاستخدام و تميل للتوليد الذاتي و تشكل في ذات الوقت موجهها رئيسيا للأداء و مصدرا حقيقيا لخلق القيمة و شريكا و أصلا استراتيجيا ، وبالتالي أصبح الأمر ينحى إلى ضرورة سعي هذه الأخير إلى تبني إعادة هندسته كإستراتيجية هامة في تمييزه بغية تفعيل ممارساته و توجيه جهوده و توحيد أهدافه، كمطلباً أساسيا لبقائها و استمرارها في إطار ضمان تحقيقها لأهدافها و غاياتها.

وقد انتهت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات وهي:

- توجيه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى المورد البشري الذي يشكل رأس مال حقيقي لها و أداة لاستدامتها.

- السعي فلسفة إعادة هندسة لمواردها البشرية كأداة لتمييز المورد البشري و تمييز كفاءته و صقل معارفه.

- تنويع استراتيجيات إعادة هندسة الموارد البشرية من تدريب، تعلم تنظيمي و إبداع وظيفي، لفرض التحدي الخارجي و مجابهة المنافسة و اعتبارهم مفتاح استدامتها و رقيها.

2/دراسة (خان احلام 2015/2014 جامعة بسكرة) إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الأثر المباشر لإعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري إضافة إلى الأثر غير المباشر لها من خلال ممارسات عمل الأداء العالي و التي تساهم بشكل كبير في فهم و تفسير علاقة إدارة الموارد البشرية بتحسين الأداء الكلي للمنظمات و قد اعتمدت الباحثة على أداء دراستها على استبيان قامت بتوزيعه على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية المبحوثة و التي كان على عينة مكونة من 58 فرد من فئة الموظفين بهذه المؤسسات في ولاية بسكرة و قد توصلت هذه الدراسة إلى أن إعادة هندسة الموارد البشرية تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال مساهمة تغيير ادوار و مؤهلات الرؤساء و المرؤوسين بالدرجة الأولى و مساهمة إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية بشكل اقل.

كما توصلت الدراسة إلى أن إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية/ و استخدام تكنولوجيا المعلومات و إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية ، تساهم بشكل غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال تأثير ممارسات الأداء العالي التي أخذت دور الوسيط الكلي في هذه العلاقات.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية :

للتطرق إلى مختلف الدراسات و التعرف على مختلف الطرق و الأساليب في مختلف البلدان العربية اخترنا بعض الدراسات ضمن الموضوع الأولى في دراسة رأس المال الفكري و الثانية حول إعادة هندسة الموارد البشرية كما أننا اخترنا دراسة باللغة الأجنبية لثمين موضوع البحث.

الفرع الأول: باللغة العربية:

1/ دراسة (سلمان عبيد 2014-2015 جامعة البحرين) اثر الاستثمار الفكري على إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين مذكرة ماستر، جامعة البحرين .
هدفت الدراسة إلى تأثير الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة كدراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين.

تكونت عينة البحث الأساسية النهائية من 213 من الموظفين العاملين و العاملات بالقطاع الجمركي و قد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري و تحقيق الجودة الشاملة بالجمارك و أن ممارسة إدارات شؤون الجمارك للاستثمار برأس المال الفكري بجميع

أبعاده يؤثر إيجابا على مستوى الجودة الشاملة المطبقة في هذه الإدارات، كما أن تحقيق الجودة الشاملة بالإدارات المختلفة لقطاع الجمارك بمملكة البحرين يتأثر بشكل كبير بالدور الإداري العام الممارس بإدارات شؤون الجمارك.

2/ دراسة (رانيا جاسر علي أبو عوض 2015) واقع تطبيق هندرة الموارد البشرية و علاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام لقطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية و علاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام/ حيث اعتمدت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي ، حيث طبقت هذه الدراسة على مجتمع الدراسة البالغ 90 موظفا و هذا بتوزيع الاستبيان عليهم . و قد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج و التي من أهمها أن أبعاد الهندرة تتوفر في ديوان الموظفين العام بنسبة 58.65% و هي نوعا ما تعتبر مقبولة. أيضا مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في ديوان الموظفين العام 64.93% و هي نسبة تعتبر جيدة. حيث أن هناك علاقة طردية بين مدى توافر أبعاد الهندرة في ديوان الموظفين العام و بين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيه.

علاقة تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية و تطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين كان بنسبة 60.16% أي أن العلاقة كانت بنسبة جيدة.

الفرع الثاني: باللغة الانجليزية:

1/(Mohammed Marwan Al Agha 2012) intellectual capital and its impact on the innovation. Empirical study applied on the UNRWA Gaza field.

هدفت الدراسة إلى استكشاف مفهوم رأس المال الفكري و عناصره من حيث وصف حالته و اختبار العلاقة بين رأس المال الفكري و الإبداع لدى العاملين في وكالة غوث و تشغيل اللاجئين الفلسطينيين - الانوروا إقليم غزة.

حيث يمثل هذا البحث دراسة وصفية تحليلية لرأس المال الفكري ، مكوناته، تقسيماته، طرق قياسه و أثره على الإبداع لدى العاملين في وكالة غوث و تشغيل اللاجئين الفلسطينيين الانوروا- إقليم غزة من خلال استخدام نموذج اديفنسون و الذي يعتبر اقرب نموذج قياس لحالة الانوروا من وجهة نظر الباحث.

و قد اشتملت الدراسة على 104 مدير عامل في الانوروا حيث كانت نسبة الردود 84.2 % بناء على المعايير التي تم تقديمها في المقابلات التي تمت في خمسة من صناعي القرار و الخبراء في هذا المجال.

و قد تمت عملية تحليل البيانات من خلال تحديد فيم الوسيط الحسابي و معدلاته لوصف مكونات رأس المال الفكري بالإضافة لاختبار سبيرمان لاختبار العلاقات للفرضيات.

و كانت النتائج واضحة في ضرورة اتخاذ إجراءات لتحسين مستوى رأس المال الفكري و مكوناته من خلال عدة مقترحات تم عرضها في الدراسة، حيث خرجت الدراسة باستنتاج بان قيم رأس المال الفكري هي: البشري 64.2 % الهيكلية 56.9 % و العلاقات 65.5 % ، بالإضافة إلى وجود علاقة ايجابية بين مكونات رأس المال الفكري و الإبداع لدى العاملين في الانوروا و هو ما يؤكد ايجابية فرضية الدراسة.

و قد أوصت الدراسة بضرورة توعية المدراء بمفهوم رأس المال الفكري و أهميته و طرق إدارته مع ربط مؤشرات الإبداع لدى العاملين في الانوروا باستراتيجياتها و خططها.

الفصل الأول: إعادة هندسة الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري- الإطار النظري و الأدبي

المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة: من خلال الجدول نحاول توضيح موقع الدراسة محل الدراسة من الدراسات السابقة المختارة.

الجدول رقم (03) يمثل موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

الدراسة	من حيث المنهج	من حيث الهدف	من حيث الزمن	من حيث مكان الدراسة
لويزة فرحاتي	الوصفي التحليلية	تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده و تحقيق الميزة التنافسية بمختلف أبعادها	2016-2015	شركة الاسمنت - عين التوتة - باتنة
نعيمة يحيوي	الاستقرائي	الاطلاع على وجهات النظر على أهمية رأس الم الف و مكوناته و تقسيماته و طرق قياسه في منظمات الأعمال	2015	دراسة تحليلية
حمزة بالي و صبرينة مانع	وصفي تحليلي	تأكيد أهمية و دور فلسفة إعادة هندسة الموارد البشرية في تطوير الم الص و الم و استدامتها في ظل البيئة التنافسية التي تعرفها	2018-2017	المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية
أحلام خان	الوصفي	اختبار الأثر المباشر لإعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري	2015-2014	
سلمان عبيد	الوصفي التحليلي	تأثير الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة	2015-2014	شؤون الجمارك بالبحرين
رانيا جاسر علي ابو عوض	الوصفي التحليلي	التعرف على واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية و علاقتها بتطوير الأداء الوظيفي	2015	ديوان الموظفين العام لقطاع غزة
Mohammed Marwan Al Agha	وصفي تحليلي	استكشاف مفهوم رأس المال الفكري و عناصره	2012	وكالة غوث و الانوروا إقليم غزو

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

تناولت كل من دراسة فرحاتي الويزة ، نعيمة يجياوي و نجوى حرنان الرأس المال الفكري حيث هدفت دراستهما إلى تحديد دور الرأس المال الفكري و إلى أهميته و مكوناته و طرق قياسه في منظمات الأعمال و قد بينت دراستهما توفر بعدي الرأي المال البشري و الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة أكثر من الرأي المال الزبوني.

في حين تناولت دراسة كل من حمزة بالي و سبرينة مانع ، و دراسة خان أحلام إعادة هندسة الموارد البشرية حيث هدفت الدراسات إلى تأكيد أهمية و دور فلسفة إعادة هندسة الموارد البشرية في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هدفت أيضا إلى اختبار الأثر المباشر لإعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري.

و قد هدف سليمان عبيد في دراسته إلى تأثير الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة في دراسته التطبيقية على شؤون الجمارك لمملكة البحرين، كما هدفت دراسة رانيا جاسر علي أبو عوض إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية و علاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين ، و هدفت دراسة محمد مروان الأغا إلى استكشاف مفهوم الرأس المال الفكري و عناصره و اختبار العلاقة بين الرأس المال الفكري و الإبداع في وكالة غوث و الانوروا.

بينما هدفت دراستنا و المعنونة بدور إعادة هندسة الموارد البشرية في تنمية الرأس المال الفكري إلى تحديد دور إعادة هندسة الموارد البشرية بمختلف مراحلها في تنمية الرأس المال الفكري بمختلف أبعاده في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بغرداية.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على الرأس المال الفكري بمختلف مكوناته عند بعض الباحثين و أهميته في المنظمة كما تطرقنا إلى أهم الخصائص التنظيمية و المهنية و السلوكية التي يتميز بها إضافة إلى آليات بنائه و التعرف على كيفية قياسه.

و بعد ذلك تعرضنا مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية و المقومات التي تقوم عليها كتقاسم وظيفة الموارد البشرية و التخطيط الاستراتيجي لها و إعادة تصميم كل ما يهم الموارد البشرية إضافة إلى التعرف على أهم مراحلها و من استخلصنا أن إعادة هندسة الموارد البشرية تتضمن إلغاء الخدمات ذات القيمة المنخفضة و الاعتماد على المصادر الخارجية و استعمال تكنولوجيا معلومات جديدة و التي يكون لها تأثير على دور مسير الموارد البشرية.

و في الأخير تطرقنا إلى العلاقة بين رأس المال الفكري و إعادة هندسة الموارد البشرية حيث أن عملية إعادة هندسة الموارد البشرية تتطلب وجود رأس مال فكري يستطيع التعامل مع متطلبات إعادة الهندسة.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

يعد استعراضنا لأهم المفاهيم النظرية الخاصة بالدراسة و هي إعادة هندسة الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري في الفصل الأول سوف نتطرق في الفصل الثاني إلى الدراسة الميدانية في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة فرع غرداية ، و ذلك لدراسة دور إعادة هندسة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري على ارض الواقع و هذا من خلال ما تم التوصل إليه من معلومات من الموظفين.

و لهذا قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين و الذين يكون تفصيلهما كالتالي:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية و تحليل النتائج.

المبحث الأول: التعريف بالشركة محل الدراسة

يجب القول إن الجزائر ، مدعومة بالإمكانات الشمسية الضخمة التي تتمتع بها وضخامة أراضيها الجغرافية ، لديها فرص كبيرة لترسيخ مكانتها كرائدة إقليمية في مجال الطاقة المتجددة.

المطلب الأول: تقديم الشركة SKTM:

الطاقة ، والتي تشترك فيها بالكامل شركة Sonelgaz القابضة. أنشئت في 07 أبريل 2013 ، من خلال تقسيم الشركة SPE.Spa ، ومقرها في غرداية.

ولدت الشركة في سياق الوعي العام لأوجه عدم اليقين في مجال الطاقة والحاجة إلى مكافحة ظاهرة الاحتباس الحراري ، واستخدام الطاقة الشمسية بكثرة في جميع أشكاله ، مباشرة (الضوئية الحرارية) أو غير المباشرة (الرياح ، الكتلة الحيوية) يجب أن تصبح أولوية ، بطبيعة الحال.

بالإضافة إلى القضايا المتعلقة بالاحتراز العالمي ، لم يعد استنفاد موارد الطاقة التقليدية والنفط ، والغاز الطبيعي من بين أمور أخرى ، واستخدام الطاقة النظيفة ، مسألة اختيار ، بل مسألة أكثر أهمية لتصبح دولاً. خاصة وأن الجزائر تتمتع بإمكانات الطاقة الشمسية من أكبرها في العالم كما أن إمكانات الرياح كبيرة ، تضاف إلى مساحة أراضيها ، مما يسمح لها بتنفيذ مرافق الإنتاج. الكهرباء بواسطة عمليات متجددة بدون عوائق.

تم إنشاء SKTM للرد على القضايا الاستراتيجية لهذا اليوم. يتعلق :

- الخصائص التي تميز موقف إدارة إنتاج الديزل من RIS (الشبكات المعزولة الجنوبية).
- تقديم أفضل شروط الاستمرارية وجودة الخدمة المقدمة لسكان المناطق الجنوبية من البلاد.
- الرغبة في تنفيذ البرنامج الوطني الطموح لتطوير الطاقة المتجددة ، وإبراز الإمكانات الهائلة لبلدنا ، بما في ذلك مدى أراضيها ومدة سطوع الشمس.

- السماح لشركة للتميز في إنتاج الكهرباء و التركيز على التحديات الرئيسية في نظام مترابط.

1/ مجالات النشاط

- تعد الشركة المسؤولة عن استغلال الشبكات الكهربائية الطاقوية و الطاقات المتجددة.

- تطوير البنى التحتية للكهرباء و صيانة و إدارة محطات توليد الكهرباء في نطاق الولايات المعنية.

- تعتبر الشركة المسؤولة عن ضمان تسويق الطاقة المنتجة للشركات التابعة للتوزيع و نشرها على شبكات مترابطة.

- مباشرة العمليات المالية و التجارية و الصناعية و المدنية و العقارية و المساهمة في التنمية بما في ذلك الحصول على المعدات و المواد و التقنيات المتعلقة بنشاطها.

- تعتبر الشركة المسؤولة عن الامتثال للالتزامات بالخدمة العامة من حيث النظام و نوعية إمداد الكهرباء.

- شاركت SKTM منذ إنشائها، جنباً إلى جنب مع الأعمال الأساسية الأخرى للشركات التابعة، مع برنامج طوارئ لضمان الجودة و الاستمرارية و ضمان جودة الخدمة لصالح سكان المناطق الجنوبية.

المطلب الثاني: المهام الرئيسية لـ SKTM هي:

تمثل مهمات SKTM الرئيسية في تشغيل شبكات الكهرباء المعزولة في الجنوب (توليد الكهرباء التقليدي) و الطاقات المتجددة للأراضي الوطنية بأكملها.

تطوير البنية التحتية الكهربائية لشبكة إنتاج الشبكات المعزولة الجنوبية ، و الهندسة ، و صيانة وإدارة محطات الطاقة في منطقة مسؤوليتها.

تسويق الطاقة المنتجة لشركات التوزيع ، خاصة بعد نشر الطاقات المتجددة على الشبكات المترابطة.

الإنجازات ووجهات النظر:

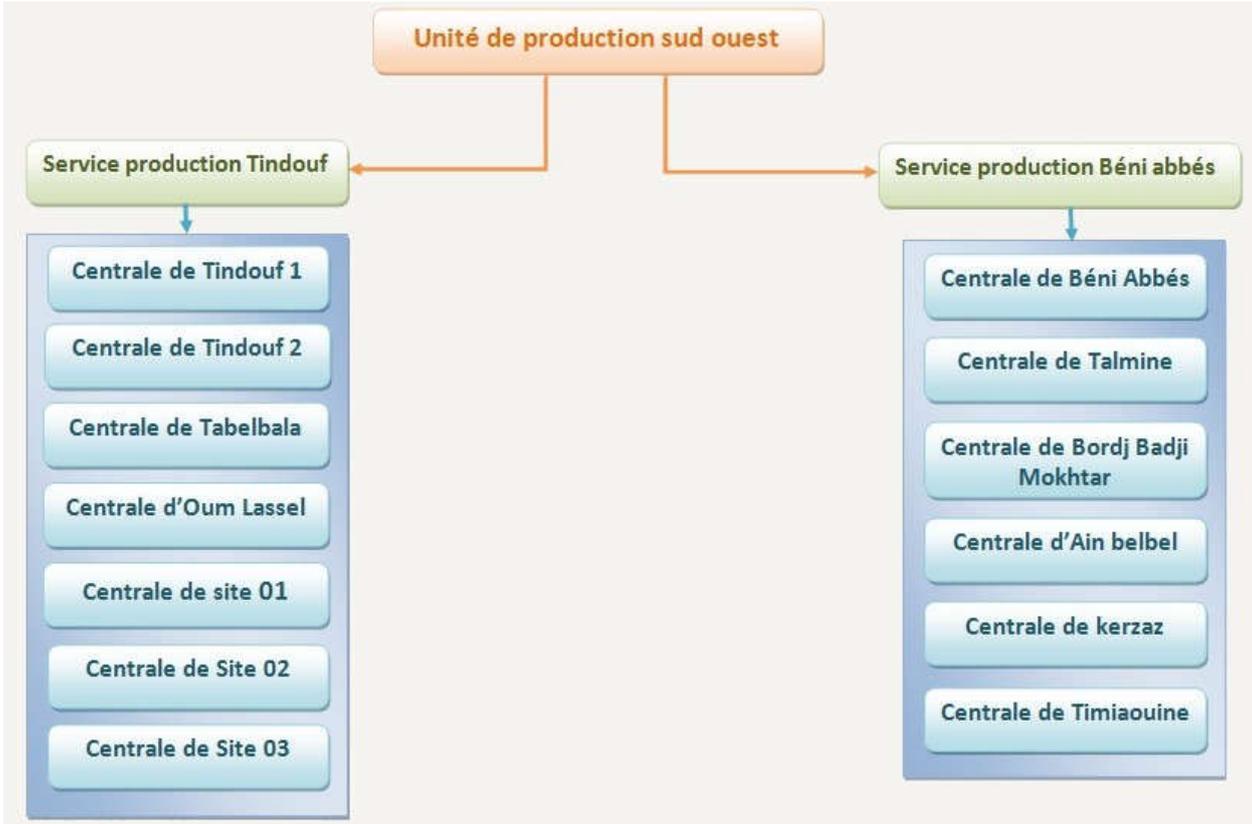
منذ إنشائها ، شاركت SKTM ، جنبا إلى جنب مع الشركات التابعة الأساسية الأخرى ، مع برنامج طوارئ لضمان مرور صيف 2013 دون وقوع حوادث كبيرة ، وبالتالي ضمان جودة واستمرارية الخدمة التي لا يمكن تعويضها لصالح السكان في المناطق الجنوبية من البلاد.

تميزت عملية انتقال صيف عام 2013 بإمدادات طاقة إضافية تبلغ 121.3 ميغاوات ، أي 101 ميغاوات من التوربينات الغازية المتنقلة ، و 20.3 ميغاوات من وحدات الديزل و 22 ميغاوات من الطاقة المستردة بفضل خطة الصيانة.

وقد أدى هذا البرنامج إلى خفض السعة الإجمالية لأنظمة الجنوب المعزولة إلى 336 ميغاوات ، في حين لم يتجاوز الحد الأقصى للطلب على الطاقة 208 ميغاوات ، وهو ما سمح لفترة صيفية دون تحميل العبوات في المناطق الجنوبية من البلاد. البلدان.

ومن المتوقع الحفاظ على هذا الجهد لتغطية الطلب على الطاقة القصوى في صيف عام 2014 ، مع إمدادات طاقة إضافية تصل إلى 200.5 ميغاوات ، بالإضافة إلى احتياطي عازلة.

وسيتميز عام 2014 أيضا ببناء 23 محطة للطاقة الشمسية الضوئية ، تقع في المرتفعات والمناطق الجنوبية من البلاد ، وتكليف مصنع غرداية التجريبي ، ومزرعة رياح أدرار ، و 10 محطات قياس أرصاد جوية.



المبحث الثاني: الدراسة الميدانية و تحليل النتائج

سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة و عينتها، و المراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات و المعلومات حول الموضوع، كما يتم أيضا عرض مجريات التحكيم و طرق التحقق من الصدق و الثبات، وكذا عرض مختلف المعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة و التحقق من الفرضيات.

المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة

يتطلب البحث توفر عدد من الأدوات و التي هي مجموعة الوسائل و الطرق و الأساليب و الإجراءات المختلفة التي يعتمد عليها في الحصول على المعلومات و البيانات اللازمة لإنجاز البحث

الفرع الأول: منهجية الدراسة:

المنهج هو جملة من الأساليب والتقنيات المصممة خصيصا لفحص ورصد الظواهر والمعارف المستكشفة حديثا، و إخضاعها لتصحيح المعلومات وتكميلها، ويكون ذلك من خلال إحدى الطرق سواء كانت رصدية أو تجريبية أو قابلة للقياس، وبالتالي تخضع جميعها لمبادئ الاستنتاج. وتعرف مناهج

البحث العلمي بأنها تلك الأساليب والطرق المستخدمة للكشف عن الحقائق والوقائع والنظريات التي ترافق المؤلفات العلمية، فمن خلال هذا قمنا بعدد من الملاحظات و المقابلات و وضع الاستبيانات في أيدي الموظفين من اجل اكتشاف الحقيقة والوصول إليها وقد تم توزيع الاستبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث، حيث تم تجميعها ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science SPSS Science النسخة رقم 20، والاستعانة أيضا ببرنامج Excel، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة فرع غرداية حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يطابق هذه الأساليب في البحث و الذي يمكن عن طريقه جمع البيانات و تبويبها و مقارنتها و تفسيرها ، كما استخدمنا الأسلوب المكتبي لبناء الإطار النظري و مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع أما في الجانب الميداني من الدراسة فقد تم الاعتماد فيه على أسلوب دراسة الحالة وهذا من خلال الاستبيان .

الفرع الثاني: مجتمع و عينة الدراسة:

يقصد بمجتمع البحث كامل الأفراد أو الأحداث أو المشاهدات موضوع البحث في حين تتمثل العينة في مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة، فاختيار العينة هي عملية اختيار وحدات - أفراد أو منظمات - من مجتمع بعينه بحيث إننا عندما ندرس العينة نستطيع أن نعمم نتائج بحثنا على المجتمع الذي اخترناها منه.

1/ مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث المستهدف من الموظفين الإداريين بشركة الكهرباء و الطاقات المتجددة و البالغ عددهم 166موزعين كالأتي: مدير عام، نائب مدير عام، رئيس قسم أخرى، و البالغ في حين بلغت العينة 40 موظف حيث قدرت النسبة بـ 24% .

2/ طرق جمع البيانات: يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1-2- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم الاستبيان و توزيعه على عينة من مجتمع البحث، و من ثم تفرغها و تحليله باستخدام برنامج SPSS 20 Statistical package for social science برنامج حزمة للعلوم الاجتماعية باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة .

2-2- البيانات الثانوية: قمنا بالاطلاع على الكتب و الدوريات و المنشورات و المجالات و الملتقيات و المقالات و الرسائل الجامعية المتعلقة بالموضوع ، و الهدف من الاطلاع على هذه المراحل هو تسهيل عملية البحث و معرفة ما توصل إليه الباحثين السابقين و كذا التعرف على الطرق الصحيحة في كتابة الدراسات .

الفرع الثالث: أداة الدراسة

بعد الاطلاع على بعض الأدبيات المتعلقة بالبحث و بعضا من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع تم إعداد الاستبيان انطلاقا من الأسئلة والفرضيات المطروحة في بعض الاستبيانات التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة والتي تم الاستئناس بها في عملية تصميمه و إضافة إلى توجيهات و ملاحظات المشرف ثم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين* والذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد من تعديل وحذف ما يلزم تعديله ثم تم توزيع الاستبيان بشكله النهائي على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك بعد أخذ الموافقة من المشرف.

- الاستبيان: يعد الاستبيان من أكثر الأدوات استعمالا و يعرف على انه " عبارة على مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى المبحوثين " ، حيث تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية تحت فيه الموظفين على التعاون والصدق في الإجابة، و قمنا بتقسيمه إلى قسمين و هما:

- القسم الأول: يشمل الخصائص العامة لمجتمع الدراسة و الذي يتكون من 5 أسئلة: الجنس الوظيفة، العمر، المؤهل و الاقدمية.

- القسم الثاني: يشمل محاور الاستبيان و يتكون من 21 عبارة موزعة على جزئين:

1/ جزء خاص برأس المال الفكري و يحتوي على 12 عبارة موزعة على ثلاثة محاور.

المحور الأول : الرأس المال البشري من العبارة 01 إلى العبارة رقم 04.

المحور الثاني: الرأس المال الهيكلي من العبارة رقم 05 إلى العبارة رقم 08.

المحور الثالث: الرأس المال الزبوني من العبارة رقم 09 إلى العبارة رقم 12.

2/ جزء خاص بإعادة هندسة الموارد البشرية و يحتوي على تسعة عبارات من العبارة رقم 13 إلى العبارة رقم 21.

- حيث تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس إجابات المبحوثين .

*مجموعة الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة غرداية (أنظر الملحق رقم 01)

الجدول (2-01): يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان:

النسبة	العدد	البيان
100%	50	عدد الاستثمارات الموزعة
86%	43	عدد الاستثمارات المسترجعة
8%	4	عدد الاستثمارات الغير مسترجعة
6%	3	عدد الاستثمارات الملغاة

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا عن نتائج الاستبيان.

و قد تم توزيع (50) استبيان، حيث نجد أن الاستبيانات المسترجعة بلغ عددها (43) بنسبة (86%) من أفراد عينة الدراسة، و عدد الاستبيانات المستبعدة كانت (3) استبيان بنسبة (6%) و كان هذا الإبعاد راجع للأخطاء التي وقع فيها المستجوبين كالإجابة مرتين على سؤال واحد أو عدم استكمال أسئلة الاستبيان، كما أن عدد الاستبيانات الغير مسترجعة بلغ عددهم (4) استبيانات أي ما نسبته (8%) من أفراد عينة الدراسة إذن مجموع الاستبيانات الصالحة للتحليل 40 استبيان وهذا العدد يشكل نسبة (100%).

3/ بالإضافة إلى بعض الأدوات التدعيمية التي تم الاعتماد عليها للحصول على البيانات و المعلومات اللازمة تمثلت فيما يلي:

- **المقابلة الشخصية والملاحظة:** وذلك من خلال مقابلة شخصية مع بعض المسؤولين بالشركة بغرض إعطاء توضيحات ومعلومات تساعدنا في دراستنا، و شرح وتوضيح مضمون الاستبيان للعينة. ومن خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة، و إجراء بعض المقابلات و الحوارات مع العاملين سمحت لنا الفرصة بأخذ ملاحظات حول طريقة تقديم الخدمات ومدى اهتمام الإدارة بتصرفات العاملين، ما سيساعد لاحقا في تفسير النتائج و التعليق عليها.

- **وثائق الدراسة:** تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة و بعضا من الدوريات و النشرات والتي وفرت لنا بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بعض المعلومات حول طبيعة نشاط المؤسسة و وظائفها.

الفرع الرابع: متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك ما يوضحه الجدول رقم (2-02).

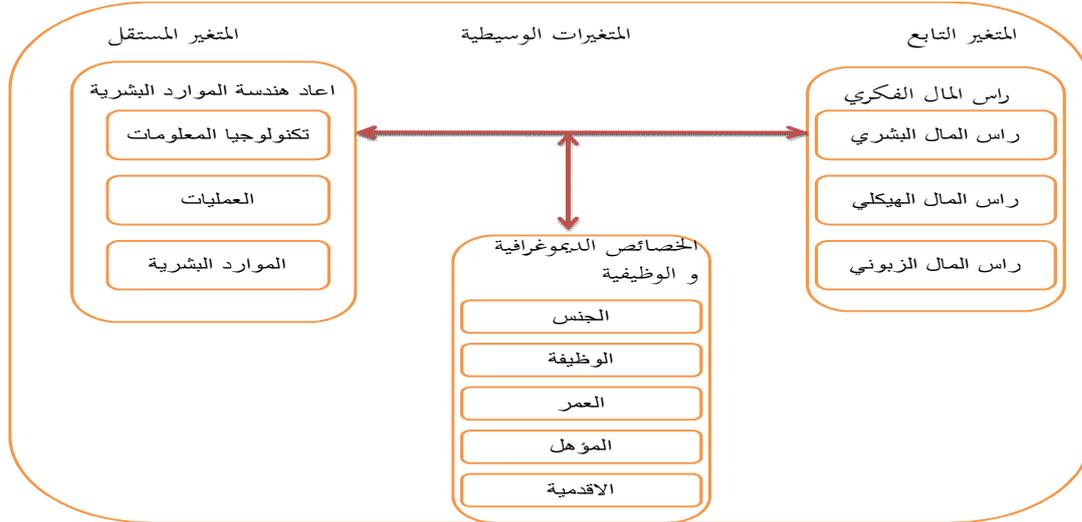
الجدول رقم (2-02): متغيرات الدراسة

المتغيرات	الموضوع
المتغير التابع	تنمية رأس مال الفكري
المتغير المستقل	إعادة هندسة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة

نموذج الدراسة:

الشكل رقم (2-01) يمثل نموذج الدراسة المتبع



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الدراسة

الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قد جرت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS)، وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات و تحليلها في مجالات متعددة و منها التطبيقات الإحصائية ، حيث يستخدم هذا النظام مقاييس النزعة المركزية و التشتت و الالتواء و التفلطح و معامل الارتباط و معادلات الانحدار و اختبارات الفروض الإحصائية ...إلخ.

وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار 20، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي **Mean Arithmetic** : وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في وصف البيانات او التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة.

- الانحراف المعياري **Standard Deviation** : من أفضل مقاييس التشتت المطلق وأدقها، يتأثر بالقيم المتطرفة (الشاذة) بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاد الوسط الحسابي.

- التكرارات و النسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة.

- إختبار ألفا كرونباخ (**Cronbach's Alpha**): لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

- معامل ارتباط بيرسون (**Pearson Correlation Coefficient**) : يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (X, Y) و يقيس قوة العلاقة ، حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، و ضعيفا عند اقترابه من الصفر و تكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، و الارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة.

- إختبار كولومجروف - سميرنوف (**1-Sample K-S**): لمعرفة إمكانية إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

- تحليل الإنحدار البسيط : و ذلك لاختبار اثر المتغيرات المستقلة التالية (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، رأس المال الزبوني) على المتغير التابع و هو إعادة هندسة الموارد البشرية. حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل و التابع.

- الاختبار الإحصائي **ANOVA** لمعرفة الفروقات المتغيرات الشخصية و الوظيفية على متغيرات الدراسة أي للتعرف على ما اذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية و الوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين

- اختبار **t-test** لاختبار العينات المستقلة **Independent-Samples T-test** : لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين لمفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية و رأس المال الفكري تعزى لاختلاف عامل الجنس.

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي (**Likert**) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى

اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول رقم (2-03) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي ، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج. كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-03) : يوضح مقياس ليكارت الخماسي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	4.20-5	3.40-4.19	2.60-3.39	1.80-2.59	1-1.79

وفق هذا التدرج يحصل الشخص على خمس درجات إذا كان اختياره (موافق بشدة) و يحصل على أربع درجات إذا كان اختياره (موافق) و هكذا بنفس الأسلوب لباقي الاختيارات حيث تقل الدرجات حتى تصل إلى درجة واحدة إذا كان الاختيار (غير موافق بشدة) كما هو موضح في الجدول أعلاه.

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية.

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفعاً (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 2.34 - 3.66 فيكون المستوى متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي من 1-2.33 فيكون المستوى منخفضاً.

الفرع السادس: صدق وثبات الاستبيان:

المقصود بالصدق هو أن يؤدي و يقيس أسئلة الاستبيان على ما وضع لقياسه فعلاً، و يقصد أيضاً وضوح الاستبيان و فقراته و مفرداته لمن سوف يشملهم الاستبيان و كذلك يكون صالحاً للتحليل الإحصائي.

1/ الصدق الظاهري:

و للتأكد من مدى صدق و صلاحية استمارة الاستبيان و كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، التي تم اختبارها ثم عرضها على عدد من المحكمين بلغ عددهم (03) من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير*، وقد استحيب لآراء السادة المحكمين وتعديل ما يجب تعديله في ضوء مقترحاتهم.

2/ ثبات أداة الدراسة: يقصد به أنه عند إعادة توزيع الاستبيان مرة ثانية على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها فنحصل على نفس النتائج السابقة. وفي الظروف نفسها وقد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بين فقراته.

-اختبار الثبات لأداة الدراسة: باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لقياس مدى ثبات محاور الاستبيان و الاتساق الداخلي لفقراته والنتائج ممثلة في الجدول الموالي:

معامل ألفا كرونباخ : كانت القيمة الكلية لمعامل ألفا العامة للاستبيان كاملا تساوي 0.847 و هو معامل ثبات مرتفع يشير إلى تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الاستبيان الثبات، كما تم حساب معامل ألفا للثبات لكل قسم من أقسام الاستبيان و هذا ما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول (2-4): معامل الثبات Alpha Cronbach لأقسام الاستبيان

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
رأس مال الفكري	12	0.657
رأس المال البشري	4	0.598
رأس مال الهيكلية	4	0.687
رأس مال الزبوني	4	0.774
إعادة هندسة الموارد البشرية	9	0.774
الثبات الكلي	21	0.847

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-4) نلاحظ أن معامل الثبات العام للاستبيان حيث بلغ (0.847) كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور بين (0,598 إلى 0,774) حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول

لمعامل الثبات (59%) حيث يتضح أن جميع أبعاد متغيري إعادة هندسة الموارد البشرية ، و رأس المال الفكري قد حصلت على معاملات ثبات مترفعة ، و هو ما يشير إلى تمتع هذه المتغيرات بدرجة عالية من الثبات و التي تعني عدم تأثر درجات الاستبيان بعامل الوقت إذا ما تم تكراره و عرضه على الأفراد.

و بهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث (الاستبيان) مما يجعلنا على ثقة تامة بصحته و صلاحيته لتحليل النتائج.

- **قياس الاتساق الداخلي:** يهدف هذا النوع من الإجراءات الإحصائية إلى الوصول للتحقق من مدى صلاحية كل عبارة من عبارات الاستبيان لقياس الغرض الذي أعدت من اجله، حيث يتم حساب معامل الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبيان، و الدرجة الكلية على الاستبيان. حيث يبين الجدول رقم (02-05) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات المجال.

الجدول (2-05) معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	عنوان المحور	
0.01	0.635	رأس مال الفكري	جميع الفقرات
0.00	0.712	رأس المال البشري	
0.05	0.532	رأس مال الهيكلية	
0.00	0.721	رأس مال الزبوني	
0.00	0.659	إعادة هندسة الموارد البشرية	

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-05) يتضح أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05) و يبين أن معاملات الارتباط كانت مرتفعة بالنسبة لكل محور، إذ أن معامل الارتباط بين المحور الأول " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.635) وهي درجة مرتفعة.

أما معامل الارتباط بين المحور الثاني " إعادة هندسة الموارد البشرية " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.659) وهي أيضا درجة مرتفعة. هذا ما يدل على تجانس الاستبيان.

حيث أن معامل الارتباط بين البعد الأول " رأس مال بشري " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.712) وهي درجة مرتفعة.

كما أن معامل الارتباط بين البعد الثاني " رأس المال الهيكلي " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.532) وهي درجة متوسط.

أما معامل الارتباط بين البعد الثالث " رأس مال الزبوني " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.721) وهي أيضا درجة مرتفعة.

توزيع البيانات: تم إجراء اختبار كولجروف- سميرونوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، و لتحقيق هذا البحث سعينا لصياغة الفرضيات الرئيسية التالية:

الفرضية الصفرية (Nulle hypothèses) H_0 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة (Alternative hypothèses) H_1 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (2-06) نتائج اختبار كولجروف- سميرونوف في توزيع البيانات.

القسم	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	رأس مال الفكري	12	0.1037	0.232
الثاني	إعادة هندسة الموارد البشرية	09	1.313	0.064

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-06) يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (0.1037) وأن مستوى الدلالة يساوي (0.232) أي أنها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (1.313) وأن مستوى الدلالة يساوي (0.654) أي أنها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) و يتضح من الجدول أيضا أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الفقرات أكبر من (0.05) أي (Sig>0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 ، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية.

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا المطلب سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS ثم تحليلها و مناقشتها*.

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة: سنتطرق إلى النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة

1- توزيع أفراد العينة تبعا للجنس: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (2-07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	البيان
65.0	26	ذكر
35.0	14	أنثى
100.0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

حسب الجدول رقم (2-07) نلاحظ أن نسبة الذكور تبلغ (65 %) في حين أن نسبة الإناث بلغت (35%) فقط وهذا يفسر طبيعة العمل في المؤسسات التجارية و الخدمية حيث يجذب استقطاب الذكور لشغل هذا النوع من العمل. كما أنه يعود لطبيعة العمل بالمؤسسة الذي يتطلب تواجد الذكور أكثر من الإناث وبالتالي نلاحظ بأن هناك نقص في توظيف العنصر النسوي و هذا راجع لعزوفهم عن مثل هذه الأعمال و عدم تمكنهن من تحمل المسؤولية بالمؤسسة محل الدراسة.

2- توزيع أفراد العينة تبعا للمسمى الوظيفي: وهي موضحة كالتالي:

الجدول رقم (2-08) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفية

النسبة %	التكرار	البيان
7.5	3	رئيس قسم
92.5	37	أخرى
100.0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

*كل ما سيتم عرضه في هذا المطلب من نتائج "الجدول و الأشكال" مأخوذ من نتائج المعالجة ب SPSS (أنظر الملاحق)

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (2-08) أن (37) فرد من أفراد العينة من أصحاب مختلف الوظائف الأخرى التي قدرت نسبتها ب(92.5%) و بلغت وظيفة رئيس قسم بعدد 3 أفراد أي بنسبة (7.5%) هذا ما يبين تركيز الوظائف القيادية في أيدي قلة من الموظفين و هو أمر طبيعي و هذا ما تفرضه طبيعة العمل و الهيكل التنظيمي للمؤسسات التجارية الخدمية.

3- توزيع أفراد العينة تبعاً للعمر: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

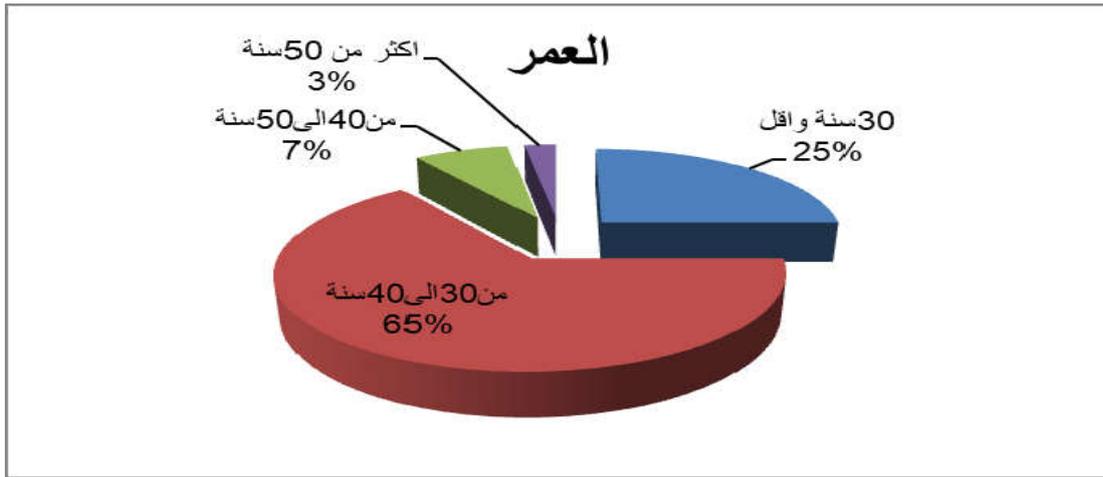
الجدول رقم (2-09) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار	البيان
25.0	10	اقل من 30 سنة
65.0	26	من 30 إلى 40 سنة
7.5	3	من 40 إلى 50 سنة
2.5	1	50 سنة فأكثر
100.0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

و هذا ما يمثله الشكل رقم (2-02)

الشكل رقم (2-02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين لنا من خلال الشكل رقم (2-02) أن هناك (26) فردا من مجتمع الدراسة من الفئة العمرية (30-40) سنة أي ما نسبته (65%)، نجد أيضا (10) أفراد من مجتمع الدراسة من الفئة العمرية اقل من (30) سنة بنسبة (25%)، في حين نجد (3) أفراد من الفئة العمرية (40-50) سنة بنسبة قدرت ب (7.5%) بينما نجد فردا واحدا من الفئة العمرية (50) سنة فأكثر بنسبة (2.5%) وهذا يؤكد حرص المؤسسة على توظيف فئة الشباب و بالتالي العمل الدائم من اجل تشييب الموظفين وهذا ما يتلاءم مع طبيعة نشاط المؤسسة " تجارية خدمية" كون الشباب لديهم القدرة على التفاعل مع المستجدات بالمؤسسة و سهولة الاستيعاب بالتالي تقديم الأداء الجيد لمثل هذه المؤسسات.

4- توزيع أفراد العينة للمؤهل العلمي: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

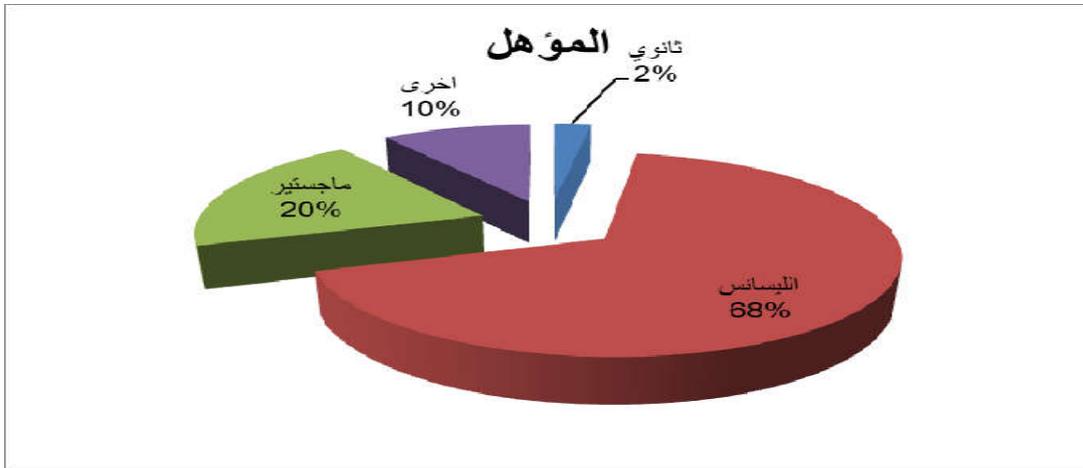
الجدول رقم (2-10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	العدد	البيان
2.5	1	ثانوي
67.5	27	الليسانس
20.0	8	ماجستير
10.0	4	اخرى
100.0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

و هذا ما يفسره الشكل المبين ادناه:

الشكل رقم (2-03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتبين لنا من خلال الشكل رقم (2-03) أن (27) فردا من مجتمع الدراسة هم من الحاصلين على شهادة الليسانس هذا ما يعادل نسبة (67,5%)، بينما نلاحظ أن المتحصلين على شهادة الماجستير (08) أفراد بنسبة (20%) من مجموع العينة، وتليه فئة المتحصلين على شهادات و مستويات أخرى ب(4) أفراد أي ما نسبته (10%)، بينما حلت في المركز الأخير فئة الثانوي فأقل بتعداد فردا واحدا أي ما نسبته (2.5%)، وهذا يبرز ارتفاع المستوى التعليمي لدى العاملين بالمؤسسة، وهذا ما من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على نتائج الدراسة نظرا لثقافة و وعي المستجوبين للإستبيان، كما أنه لديهم مؤهلات علمية تحول لهم تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة و هذا راجع لعمر المؤسسة الصغير فهي تقدر باقل من خمس سنوات.

5- توزيع أفراد العينة تبعا للاقدمية: وهي موضحة كالاتي:

الجدول رقم(2-11) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية

النسبة %	التكرار	البيان
45.0	18	أقل من 5 سنوات
47.5	19	من 5 إلى 10 سنوات
7.5	3	من 10 فما فوق
100.0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (2-11) أن (19) فردا من أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب الخبرة التي تتراوح من 5 إلى 10 سنوات أي ما نسبته (47.5%)، وتليها (18) فردا من أصحاب الخبرة التي تتراوح اقل من 5 سنوات بنسبة بلغت(45%)، ثم تليها 3 أفراد من أصحاب الخبرة التي تتعدى 10 سنوات فأكثر أي بنسبة (7.5%) و هذا ما يدل على أن المؤسسة لا تزال في بداياتها المهنية نوعا ما.

من خلال ما سبق من نتائج تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة يتضح لنا وجود مؤشر ايجابي في أن عينة الدراسة متنوعة من حيث ،الجنس،العمر، المؤهل العلمي و المستوى الوظيفي ، وسنوات الخبرة مما يساهم في الحصول على أجوبة متنوعة لأسئلة الدراسة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل و مناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج استخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، و الانحراف المعياري، في تحليل إجابات وآراء الأفراد حول ما جاء من فقرات في الاستبيان حيث سنتناول في البداية رأس مال الفكري من خلال الإجابات الخاصة بأفراد العينة، ثم تحليل إجاباتهم المتعلقة بإعادة هندسة الموارد البشرية.

أولاً: نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور رأس مال الفكري .

قصد التعرف على مستوى التحقق من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة فقد تم تضمين هذا المتغير كما ذكرنا آنفاً ب 3 أبعاد (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، رأس المال الزبوني) وسنتناول لاحقاً كل بعد على حدى.

-النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول للدراسة: " دور إعادة هندسة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري وقد طبقت هذه الدراسة دراسة حالة مركز الطاقات المتجددة SKTM " وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة؟

للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، ودرجة موافقتهم عليها، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (2-12) يوضح تصورات المستجوبين لمحور رأس مال الفكري حسب الأهمية

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
	مرتفع	0.55	3.72	محور رأس المال الفكري
1	مرتفع	0.71	3.88	رأس مال البشري
4	متوسط	0.66	3.36	رأس مال الهيكلي
3	متوسط	0.70	3.53	رأس المال الزبوني
2	مرتفع	0.62	3.76	إعادة هندسة الموارد البشرية
/	متوسط	0.673	3.63	المعدل العام

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يبين الجدول أعلاه تصورات المستجوبين أن أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة، قد أظهروا موافقتهم حول محور رأس المال الفكري المتمثلة بأبعاده في (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي

و رأس المال الزبوني (العملاء)) ، وقد جاء المعدل العام متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور رأس المال الفكري ككل (3.72) ، وانحراف المعياري (0.55)، إذ أحتل المرتبة الأولى بعد "رأس المال البشري" بمتوسط حسابي (3.8875) وهي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة ، و في المرتبة الأخيرة جاء بعد "رأس المال الهيكلي " بمتوسط حسابي (3.3625) هي نسبة متوسطة وهذه النتائج تؤكد أن مستوى تحقق رأس المال الفكري بالمؤسسة محل الدراسة متوسط عموما، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وفيما يلي تحليل ومناقشة كل بعد على حدا.

البعد الأول: رأس المال البشري.

للتعرف على رأس المال البشري والتي تلعب دورا في زيادة ولاء العاملين للمؤسسة، تم اقتراح 04 فقرات من (01-04) لقياس هذا الجانب كما يلي:

الجدول رقم: (2-13) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "رأس المال البشري" مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
2	مرتفع	0.800	3.97	امتلك العديد من المهارات و الخبرات في مجال عملي و ذلك باعتمادي على مهاراتي الضمنية و الصريحة	01
1	مرتفع	0.716	4.00	تتمت المنظمة بشكل مستمر بتدريب و تكوين المورد البشري	02
3	مرتفع	0.882	3.87	أتعرف على مهامي جيدا عن طريق من سبقني في العمل و عن طريق المشاركة في فرق العمل	03
4	مرتفع	0.939	3.80	تحصل المنظمة على أفضل النتائج عندما تعمل كفريق واحد في العمل من خلال المشاركة في اتخاذ القرار	04
/	مرتفع	0.711	3.88	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يبين الجدول أعلاه تصورات المستجوبين أن أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة، قد أظهروا موافقتهم حول أبعاده في رأس مال البشري و قد جاءت النتائج كالتالي:

- العبارة رقم 01: امتلك العديد من المهارات و الخبرات في مجال عملي و ذلك باعتماد على مهارات الضمنية و الصريحة: بلغ المتوسط الحسابي بها 3.97 بانحراف معياري 0.80 حيث يمثل نسبة مرتفعة.

- العبارة رقم 02: تهتم المنظمة بشكل مستمر بتدريب و تكوين المورد البشري: بلغ المتوسط الحسابي بها 4.00 بانحراف معياري 0.71 حيث يمثل نسبة مرتفعة .

- العبارة رقم 03: أتعرف على مهامى جيدا عن طريق من سبقني في العمل و عن طريق المشاركة في فرق العمل بلغ المتوسط الحسابي بها 3.87 بانحراف معياري 0.88 حيث يمثل نسبة مرتفعة

- العبارة رقم 04: تحصل المنظمة على أفضل النتائج عندما تعمل كفريق واحد في العمل من خلال المشاركة في اتخاذ القرار: بلغ المتوسط الحسابي بها 3.80 بانحراف معياري 0.93 حيث يمثل نسبة مرتفعة

وقد جاء المعدل العام مرتفعا حيث بلغ المتوسط الحسابي لحوار رأس مال البشري ككل (3.88)، و الانحراف المعياري (0,71)

البعد الثاني: رأس مال الهيكلية.

من اجل التعرف على رأس المال الهيكلية و الذي يمثل المكون الثاني لرأس المال الفكري و الذي يعد بمثابة الهيكل الداعم لرأس المال البشري، تم صياغة 4 فقرات (05-8) لقياس مدى وجود هذه الممارسة و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-14) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " رأس المال الهيكلية " مرتبة حسب الأهمية.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	متوسط	0.984	3.17	تقوم المنظمة بتشجيعي على الإبداع و الابتكار من خلال دعمها ببراءات الاختراع	05
3	متوسط	0.902	3.42	لدى المنظمة نظام حوافز و مكافآت يركز على المبادرة و روح الفريق	06
2	متوسط	0.876	3.52	تتابع المنظمة كل التغيرات و المستجدات في مجال التكنولوجيا و المعلومات	07
1	متوسط	0.782	3.55	لدى المنظمة خطط تدريبية دورية لزيادة كفاءة العمال	08
/	متوسط	0.660	3.36	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج SPSS.

يبين الجدول أعلاه تصورات المستجوبين أن أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة، قد أظهروا موافقتهم حول أبعاده في البنود المتصلة ببعده "رأس المال الهيكلي" حيث جاءت النتائج كالتالي:

- العبارة رقم 05: تقوم المنظمة بتشجيعي على الإبداع و الابتكار من خلال دعمها ببراءات الاختراع بمتوسط حسابي بلغ 3.17 و بانحراف معياري 0.94.

- العبارة رقم 06: لدى المنظمة نظام حوافز و مكافآت يركز على المبادرة و روح الفريق فقد جاء متوسطها الحسابي 3.42 و بانحراف معياري 0.90.

- العبارة رقم (07): تتابع المنظمة كل التغييرات و المستجدات في مجال التكنولوجيا و المعلومات وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.52 و لانحراف معياري 0.78.

- العبارة رقم 08: لدى المنظمة خطط تدريبية دورية لزيادة كفاءة العمال " في إغناء هذا البعد بحيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.55) و بانحراف معياري 0.98.

وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن مستوى رأس المال الهيكلي في المؤسسة المدروسة قد جاء متوسطا بنسبة 3.36 و بانحراف معياري 0.66. و يرجع سبب ذلك إلى عدم فهم الافراد للمصطلحات المقدمة في الاستبيان كما أن لها نظام حوافز متوسط نسبيا.

البعد الثالث: رأس المال الزبوني.

و هو التعرف إلى القيمة المتضمنة في علاقات المنظمة مع زبائنها و رضا الزبائن و مورديها و منافسيها، أو أي طرف يساعد في تطوير و تحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة و يسمى أيضا رأس المال العلاقتي أو رأس المال الخارجي .

الجدول رقم (2-15) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "رأس المال الزبوني" مرتبة حسب الأهمية.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
2	متوسط	0.928	3.60	تتم المنظمة برضا الزبون و ولاءه و تعمل على بناء علاقات مميزة معهم	9
4	متوسط	0.816	3.47	تحقق المنظمة عوائد إضافية من خلال ما تكسبه من ولاء مع زبائنها	10
1	مرتفع	0.882	3.80	تبني المنظمة قنوات اتصال هامة مع الجهات الخارجية	11
3	متوسط	0.846	3.47	ترتبط المنظمة مع زبائنها من خلال الاقدمية في العلاقات	12
/	متوسط	0.701	3.53	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يظهر الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة ببعء "رأس المال الزبوني" حيث جاءت النتائج كالتالي:

- العبارة رقم 09: تتم المنظمة برضا الزبون و ولاءه و تعمل على بناء علاقات مميزة معهم وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب 3.60 و انحراف معياري 0.92

- العبارة رقم 10: تحقق المنظمة عوائد إضافية من خلال ما تكسبه من ولاء مع زبائنها فقد جاءت في المرتبة (4) بمتوسط حسابي بلغ 3.47 و بانحراف معياري بلغ 0.81.

- العبارة رقم 11: تبني المنظمة قنوات اتصال هامة مع الجهات الخارجية في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، فقد جاء متوسطها الحسابي 3,80 و انحراف معياري 0.88 و هي درجة مرتفعة عن البقية.

- العبارة رقم 12: ترتبط المنظمة مع زبائنها من خلال الاقدمية في العلاقات فقد جاء متوسطها الحسابي 3.47 و بانحراف معياري 0.84.

هذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن مستوى توافر درجة رأس المال الزبوني لديها متوسط فقد بلغ المتوسط الحسابي نسبة 3.53 و انحراف معياري 0.70 لجميع الفقرات ما يدل على

أن المؤسسة ليس لديها زبائن عاديين. و كذلك تعمل المؤسسة على تحفيز الموظفين على التطوير المستمر في الأداء، نظرا لما لهذا العنصر من أهمية في تكوين مفهوم رأس المال الزبوني لدى عينة الدراسة.

أولا: نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور إعادة هندسة الموارد البشرية.

الجدول رقم (2-16) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور إعادة هندسة الموارد البشرية مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
7	متوسط	1.06	3.52	تعمل إعادة هندسة الموارد البشرية على أتمته العمل الروتيني و تقليص إجراءات العمل ذات القيمة الأقل	13
8	متوسط	0.930	3.42	وظيفة الموارد البشرية توزع على المسيرين الذين بدورهم يصبحون مديرين تنفيذيين للموارد البشرية	14
5	مرتفع	1.10	3.75	تتحقق إعادة هندسة الموارد البشرية باستخدام تكنولوجيا المعلومات و شبكات الحاسب الآلي من خلال تقليص العمل الورقي	15
3	مرتفع	0.841	3.90	إعادة هندسة الموارد البشرية تعطي تفاصيل أكثر دقة عن عمليات المنظمة من حين لآخر	16
7	متوسط	1.061	3.47	تمكنني إعادة هندسة الموارد البشرية من الخدمة الذاتية و الحصول عليها بنفسني و إدارة معلوماتي الشخصية بنفسني	17
6	مرتفع	0.797	3.67	تتضمن إعادة هندسة الموارد البشرية عمليات و إجراءات العمل و وصف المناصب الهيكل التنظيمي و نظم التسيير و التقييم و القيم و المعتقدات	18
2	مرتفع	0.764	3.92	تقوم إعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة تكوين و تشكيل معارف و مهارات رأس المال البشري	19
4	مرتفع	0.831	3.77	تقوم إعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة تصميم الأدوات و الأساليب و تصميم و تكوين الرأس المال البشري	20
1	مرتفع	0.847	4.00	يعد الرأس المال الفكري العنصر الهام في إعادة هندسة الموارد البشرية	21
/	مرتفع	0.620	3.76		المعدل العام

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يظهر الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة بـ "إعادة هندسة الموارد البشرية" حيث ساهمت الفقرة (21): "يعد الرأس المال الفكري العنصر الهام في إعادة هندسة الموارد البشرية" في إغناء هذا البعد بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، فقد جاء متوسطها الحسابي (4.00)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (19): "تقوم إعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة تكوين و تشكيل معارف و مهارات رأس المال البشري" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.92)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(16): "إعادة هندسة الموارد البشرية تعطي تفاصيل أكثر دقة عن عمليات المنظمة من حين لآخر" فقد جاء متوسطها الحسابي (3.90)، أما الفقرة (20) "تقوم إعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة تصميم الأدوات و الأساليب و تصميم و تكوين الرأس المال البشري" فقد جاءت في المرتبة (4) بمتوسط حسابي بلغ (3.77)، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة الفقرة (18) تتضمن إعادة هندسة الموارد البشرية عمليات و إجراءات العمل و وصف المناصب الهيكل التنظيمي و نظم التسيير و التقييم و القيم و المعتقدات " بمتوسط حسابي (3.67).

وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن مستوى إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسة المدروسة قد جاء مرتفعاً بنسبة (3.76) لجميع الفقرات ما يدل على أن محل الدراسة بدرجة مرتفعة وذلك لأهمية هذا البعد كعامل مهم لإعادة هندسة المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة مرتفعاً نسبياً وذلك من وجهة أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (2-17) يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
02	0.55	3.72	رأس المال الفكري
01	0.62	3.76	إعادة هندسة الموارد البشرية
/	0.58	3.74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أن المتوسط الإجمالي بلغت نسبته 3.74 حيث جاء المتوسط الحسابي لإعادة هندسة الموارد البشرية أكبر من المتوسط الحسابي لرأس المال البشري الذي جاء بمتوسط حسابي قدره 3.72 .

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات:

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن بعض المحاور و الأبعاد المتعلقة بدور إعادة هندسة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري وقد طبقت هذه الدراسة دراسة حالة مركز الطاقات المتجددة SKTM ، سنقوم الآن باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة، وذلك استنادا للإجابات و النتائج المتحصل عليها.

- الفرضية الرئيسية الأولى: " تتبنى شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة SKTM. بغرداية مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية.

جدول رقم (2-18) : نتائج اختبار (T).

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	القيمة T المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	المتوسط المقياس	الخطأ المعياري
3.76	0.620	39	7.778	0.000	0.762	0.098

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

يشير الجدول أعلاه نتائج اختبار (T) تتبنى شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة SKTM. بغرداية مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية بحيث تعتبر مهمة لها وقد بلغ المتوسط الحسابي لعبارات بعد مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية 3.76 بدرجة مرتفعة حسب مقياس ليكارت مما يشير أن شركة الكهرباء الطاقات المتجددة SKTM. بغرداية تعتمد على مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية ، كما يشير الجدول الى قيمة الانحراف المعياري 0.62 وهي أصغر من المتوسط الحسابي وهذا يبين أنه لا يوجد تشتت في آراء أفراد العينة في الإجابة عن فقرات هذا البعد ، كما نلاحظ أن بالنسبة إلى القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 أما الخطأ المعياري 0.098 وبلغت قيمة T 7.778 ومنه نقبل الفرضية تتبنى المؤسسات الجزائرية مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية مركز الطاقات المتجددة SKTM. بغرداية.

- الفرضية الرئيسية الثانية: " تهتم شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة SKTM. بغرداية بتنمية رأس المال الفكري.

جدول رقم (2-19) : نتائج اختبار (T).

الخطأ المعياري	المتوسط المقياس	القيمة الاحتمالية sig	القيمة T المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
0.087	0.725	0.000	8.275	39	0.554	3.72

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

يشير الجدول أعلاه نتائج اختبار (T) تهتم شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة SKTM. بغرداية بتنمية رأس المال الفكري. بحيث يعتبر هو الآخر مهم للشركة محل الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي لعبارات بعد مفهوم تنمية رأس المال الفكري 3.72 بدرجة مرتفعة حسب مقياس ليكارت مما يشير إلى أن الشركة محل الدراسة تعتمد على مفهوم تنمية الرأس المال الفكري، كما يشير الجدول إلى قيمة الانحراف المعياري 0.554 وهي أصغر من المتوسط الحسابي وهذا يبين أنه لا يوجد تشتت في آراء أفراد العينة في الإجابة عن فقرات هذا البعد، كما نلاحظ أن بالنسبة إلى القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 أما الخطأ المعياري 0.087 وبلغت قيمة T 8.275 ومنه نقبل الفرضية تهتم شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة SKTM. بغرداية بتنمية رأس المال الفكري.

الفرضية الرئيسية الثالث "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين إعادة هندسة الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة". قبل تحليل الانحدار بين المتغيرين المستقل و التابع للتحقق من صحة الفرضية علينا التعرف على الارتباط.

أ- نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين إعادة هندسة الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري: للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين محور إعادة هندسة الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-20) يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة

إعادة هندسة الموارد البشرية		المتغير
إعادة هندسة الموارد البشرية	معامل الارتباط	رأس المال الفكري
0.346	رأس المال الفكري	
0,290		
40		

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة و متوسطة بين رأس المال الفكري و إعادة هندسة الموارد البشرية ، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.346) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,029) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05). و بالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ب- للتحقق من أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في رأس المال الفكري تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار لاختبار ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-21) يوضح تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية

مستوى الدلالة	F المحسوبة	درجة الحرية	Beta	B	الانحراف	R ²	R	المتغير المستقل
**0,004	3.98	40-1	0,76	0,45	0,543	0,43	0,30	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل ب SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن محور إعادة هندسة الموارد البشرية يؤثر معنوياً على رأس المال الفكري حيث أظهر التحليل أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغ معامل التفسير (التحديد) $R^2(0,43)$ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ أي أن محور إعادة هندسة الموارد البشرية يفسر ما نسبته 43% من التباينات في المتغير التابع، وبالتالي فإن محور إعادة هندسة الموارد البشرية له أهمية كبيرة نسبياً في التأثير في هذه العلاقة، مما يدل على قوة التأثير، كما بلغت قيمة $\beta(0,45)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في إعادة هندسة الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة بدرجة $(0,45)$ في رأس المال الفكري، أي أن هناك علاقة طردية، ونظراً لأن قيم F المحسوبة بلغت $(3,98)$ ، وبمستوى دلالة $0,004$ أي أنها دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج.

ج- نتائج التحليل المتعلقة بوجود فروقات: قبل البدء يجب أن نقوم بالفرضيات التالية:

H_0 : لا توجد فروقات في إجابات عينة الدراسة.

H_1 : توجد فروقات في إجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (2-22) اختبار تحليل التباين لدلالة الفروقات في اجابات عينة الدراسة

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	Mean square	درجة الحرية	Sum of squares		
0.026	2.644	0.568	5	2.838	بين المجموعات	الجنس
		0.215	143	30.705	داخـل المجموعات	
			148	33.544	المجموع	
0.000	6.189	0.437	5	2.184	بين المجموعات	الوظيفة
		0.071	143	10.093	داخـل المجموعات	
			148	12.277	المجموع	
0.000	10.119	2.921	5	14.606	بين المجموعات	العمر
		0.289	143	41.281	داخـل المجموعات	
			148	55.888	المجموع	
0.003	3.708	1.665	5	8.324	بين المجموعات	المؤهل
		0.449	143	64.208	داخـل المجموعات	
			148	72.532	المجموع	
0.004	3.573	1.644	5	8.222	بين المجموعات	الاقدمية
		0.460	143	65.807	داخـل المجموعات	
			148	74.029	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول أن ان مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) عند جميع المتغيرات و قيم (ف المحسوبة) أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة و بهذا سوف نقبل الفرضية الصفرية H_0 و ترفض الفرضية البديلة H_1 .

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في دور إعادة هندسة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري وقد طبقت هذه الدراسة دراسة حالة مركز الطاقات المتجددة SKTM. حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على الدراسة ميدانية. إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول تعرضنا فيه إلى تقديم لمحة عامة حول مؤسسة مركز الطاقات المتجددة SKTM غرداية، والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى طرق وأدوات الدراسة، إذ تم إظهار مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى إثبات صدق و وثبات أداة الدراسة و المتمثلة في الاستبيان، الذي تم استخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، و ذلك باستخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ وعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها. بالإضافة إلى معرفة آراء و تصورات المستجوبين وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما أنه توصلنا إلى إثبات بعض الفرضيات و نفي أخرى منها، و هذا بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان، الذي تم تحليله بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS، إذ تم استخدام اختبار T تاست لمجموع المحاور إضافة إلى اختبار معامل الارتباط بيرسون للتحقق من وجود العلاقة، إضافة إلى تحليل الانحدار البسيط و ذلك بغرض اختبار صلاحية النموذج، فخلصت الدراسة بالوصول إلى نتائج و توصيات يمكن الاعتماد عليها في دراسات لاحقة.

خاتمة

خاتمة:

من خلال بحثنا المصاغ تهمت عنوان " دور إعادة هندسة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري " و التي كانت تتمحور اشكاليته الرئيسية في " إلى أي مدى تساهم إعادة هندسة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري " نستطيع القول أن رأس المال الفكري أصبح من أهم رؤوس الأموال في المنظمات المعاصرة اليوم و الذي يعتمد عليه في الاقتصاديات الحديثة حيث لا يمكن لأية منظمة في أي قطاع كان و بأي حجم كانت أن تحقق بقائها و استمراريته و نموها من دونه و هذا بعدما كانت الموارد المادية تمثل ثروة للمنظمات في السابق، فقد أصبح الرأس المال اللاملموس أو غير المادي او رأس المال الفكري يمثل نقطة ارتكاز أساسية لكل المنظمات الحديثة في إدارة و تسيير أعمالها.

و مع زيادة الاهتمام برأس المال الفكري أصبح هذا الأخير مرتبطا بالموارد البشرية و هنا تعمل المنظمات بشكل دائم و مستمر على إعادة هندسته مما يحقق لها أهدافها المرجوة.

و في الأخير يمكننا القول انه أصبح من الضروري على المنظمات إعطاء الأولوية و الاهتمام الأكبر لمواردها الغير مادية بصفة عامة و و مواردها البشرية بصفة خاصة للتكيف الايجابي مع التغيرات البيئية اليوم.

نتائج اختبار الفروض:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية في مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة .
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية في تبني شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها تكنولوجيا المعلومات، العمليات و الموارد البشرية و تنمية الرأس المال الفكري بأبعاده الثلاث.

نتائج الدراسة:

- من خلال هذا حاولنا استخلاص بعض النتائج لإثبات صحة الفرضيات المقترحة و يمكن أن نلخص أهم ما توصلنا إليه من نتائج فيم يلي:
- أظهرت الدراسة بان نسبة عمل الذكور في مثل هذا المجال من الأعمال اكبر من نسبة الإناث حيث أن نسبة توظيف الفئة الشابة كانت مرتفعة مقارنة بالفئات الأخرى و مستوى تعليم الشركة كان مرتفعا .
 - أظهرت الدراسة أيضا أن وعي و إدراك العاملين بأهمية رأس المال البشري في الشركة و هذا ما نلاحظه من خلال الإجابات على الأسئلة ، عي حين جاءت إجاباتهم و فهمهم لرأس المال الهيكلي متوسط و هذا راجع لبعض القصور في فهم المصطلحات الإدارية و كيفية التعامل معها بينما أظهرت الدراسة إلى أن هناك وعي و اهتمام بعلاقتها مع زبائنها و هذا ما نلاحظه من خلال الإجابات على أسئلة الاستبيان.
 - بينت الدراسة انه لا يوجد تشتت في آراء أفراد العينة و هذا ما يؤكد أن الشركة تتبنى مفهوم إعادة هندسة الموارد و تهتم أيضا بتنمية رأس مالها الفكري من خلال العمليات المستمرة للتدريب و التكوين.
 - تبين من خلال الدراسة أن الشركة تعمل على التفكير بأساسيات و احتياجات و متطلبات مواردها البشرية و رغبتها في التخلص من الروتين و كل ما هو قديم و ذلك بإعادة تكوين فئة تستطيع التعامل مع تكنولوجيا المعلومات و شبكات الحاسب الآلي و كذا تقليص العمل الورقي من خلا أتمتة العمليات.

الاقتراحات:

- ضرورة فهم و إدراك أهمية و مفهوم رأس المال الفكري بمختلف أبعاده من قبل موظفي شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة لما يمثله رأس المال الزبوني من مضاعفة قيمة و أرباح الشركة.
- زيادة الاهتمام بالرأس المال البشري من خلال إعطائه فرص للتدريب و تشكيل معارف جديدة و زيادة دعمه و تحفيزه.

- ضرورة دمج الأنشطة و المهام الفرعية في مهمة واحدة للحصول على خدمات ذاتية سريعة و كذا أتمتة العمل الروتيني و تقليص الإجراءات العمل.
- زيادة الاهتمام بالرأس المال الفكري و إدارته كما يدار أي مورد في المنظمة لكونه مصدر مهم في المنظمة .
- تعزيز مشاركة المسيرين و القيام بادوار المديرين التنفيذيين للموارد البشرية و كذا مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تخص الرأس المال البشري بصفة عامة.

آفاق البحث:

- بعد الانتهاء من معالجة الإشكالية و دراستنا المركزة على دور إعادة هندسة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري و من خلال التحليل النظري و الميداني تبينت لنا جوانب عديدة و إشكاليات جديدة بمواصلة البحث في مثل هذا المجال نظرا لأهمية الموضوع و التي منها من ما يلي:
- اثر إدارة رأس المال الفكري في المؤسسات الجزائرية الخاصة .
 - واقع تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسات الجزائرية.
 - مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق ميزة للمؤسسة.

المراجع

المراجع:

أولاً: الكتب

- 1/ سعد علي العنزي، احمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، الاردن 2009.
- 2/ زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات -الميكمل التنظيمي للمنظمة- دار الراية للنشر و التوزيع، ط1، الأردن 2009.
- 3/ ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية دعائم النجاح الأساسية المؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، ط1، الإسكندرية 2009.
- 4/ أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن 2013.
- 5/ حسين عجلان حسن، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال، إثراء للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2007، ص 128.

ثانياً: المذكرات

- 1/ نور الدين طالب احمد، الاستثمار في رأس المال الفكري و دوره في تحسين اداء المنظمة، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2013-2014
- 2/ عبد الستار حسين يوسف، دراسة و تقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان 2005.
- 3/ فرحاني لويظة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2015/2015.
- 4/ دهماني عزيز، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2014/2015.
- 5/ خان أحلام، إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة 2014/2015.
- 6/ محمود حسين صرصور، رأس المال الفكري و دوره في التطوير التنظيمي لدى السلطة القضائية جامعة الأقصى 2016 /2017.
- 7/ مها هشام الخضري، واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة 2014/2015.

- 8/ وائل عبد الهادي أبو سلوت، دور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات الصحية في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، 2015.
- 9/ سلمان عبيد، اثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماستر، جامعة البحرين 2015/2014.
- 10/ أيمن جمال عبد الهادي السر، واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية و الأمن الوطني في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، 2009/2008.
- 11/ رمزي زودة، دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير/جامعة بسكرة، 2013/2012.
- 12/ بوحفص احمد، إشكالية تمويل الاستثمار في رأس المال الفكري في جامعة المسيلة، شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة 2017/2016.
- 13/ رانيا جاسر علي أبو عوض، واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية و علاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، جامعة فلسطين، 2015.

ثالثا: المجالات

- 1/ محمود علي الروسان، محمود محمد العجلوني، اثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 26 العدد الثاني.
- 2 / ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني و علي أكرم عبد الله علي، رأس المال الفكري و أثره في إدارة أداء العاملين، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 32 العدد 98، جامعة الموصل، 2010.
- 3/ رحاب فايز احمد سيد، قياس رأس المال المعرفي للباحثين بجامعة بني سويف، مصر، مجلة اعلم العدد 16، يناير 2016.
- 4/ عبد الستار حسن يوسف، دراسة و تقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، مجلة قسم إدارة الأعمال، جامعة الزيتونة الاردنية 2005.
- 5/ الهلالي الشربيني الهلالي، إدارة رأس المال الفكري و قياسه و تنميته كجزء من إدارة المعرفة في المؤسسات، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، مصر، العدد 22 يوليو 2011.
- 6/ عبد الستار حسين يوسف، دراسة تحليلية لرأس المال الفكري و طرق قياسه في منظمات الأعمال مجلة الإداري العدد 117 يونيو 2009، سلطنة عمان.
- 7/ سليمان حسن البشتاوي، إسماعيل احمد حسين بني طه، اثر رأس المال الفكري في تحسين ربحية شركات الصناعات الدوائية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 2014، 02.

8/ الصرايرة، مظاهر الإحباط الوظيفي و أثرها في الاغتراب التنظيمي، مجلة دراسات العلوم الإدارية المجلد 32 العدد02، 2005، الأردن.

9/ حضير علي فيروز، دور إعادة هندسة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية، الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية.

10/ لمزيد من المعلومات انظر شريفة رفاع و آخرون، دور الرقابة و التقييم في دعم إعادة البناء الهندسي لإدارة الخدمة العمومية الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 08، 2015.

رابعاً: الملتقيات

1/ رابح عرابة ، حنان بن عوالي، ماهية رأس المال الفكري و الاستثمار في رأس المال البشري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة جامعة الشلف. بدون تاريخ.

2/ مداخلة جمزة بالي و صبرينة مانع، فلسفة إعادة هندسة الموارد البشرية مطلباً ملحا لاستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ملتقى حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، 2017/2018.

3/ عبو عمر، عبو هدى، مؤشرات و نماذج قياس الرأس المال الفكري في المنظمة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف. بدون تاريخ.

خامساً: مواقع الانترنت

1/ <https://hrdiscussion.com/hr23682.html>

2/<http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php/8293>

3/<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=58292>

4/<http://democraticac.de/?p=27356>

الملاحق

الملحق رقم 01:

قائمة الأساتذة المحكمين:

الرتبة	الأستاذ المحكم	الرقم
دكتور	خنيش يوسف	01
دكتور	الطالب احمد نور الدين	02
دكتور	رحماني يوسف	03

ملحق رقم 02:

الوزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم التجارية و علوم التسيير

لكم مني اصدق التحايا.....
الطالبة: أولاد سيدي عمر زينب

صمم هذا الاستبيان كأداة بحث : دور إعادة هندسة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري دراسة حالة مركز الطاقات المتجددة SKTM و الذي نسعى من خلاله إلى التعرف على آرائكم و مقترحاتكم.

لذا يرجى من سيادتكم التكرم و التفضل علينا بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان ، لنتمكن من إجراء التحليل العلمي المطلوب مع العلم انه سيتم التعامل مع الإجابات بالسرية التامة و لكم خالص التقدير و الاحترام.

أولا: البيانات الشخصية:

يرجى وضع العلامة X في الخانة المناسبة التي تعتقد أنها أكثر أهمية:

1/ الجنس: ذكر: أنثى:

2/ الوظيفة: عام: نائبا عام: قسم: أخرى:

3/ العمر:

- اقل 3 سنة: - 30 سنة إلى اقل 4 سنة: - 40 سنة إلى اقل 5 سنة: -

فأكثر:

4/ المؤهل: ثانوي: بانس: مستير: أخرى:

5/ الاقدمية: - اقل سنوات - من 5 إلى سنوات: - من با فوق

ثانيا: إعادة الهندسة: هي إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء. رأس المال الفكري: بأنه المادة – المعرفة الفكرية ، المعلومات ، الملكية الفكرية ، الخبرة التي يمكن وضعها للإستخدام لتنشئ الثروة. يرجى وضع العلامة X في الخانة المناسبة التي تعتقدها أكثر من ملاءمة من وجهة نظرك:

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					الرأس المال البشري	
					امتلك العديد من المهارات و الخبرات في مجال عملي و ذلك باعتمادي على مهاراتي الضمنية و الصريحة	01
					تتم المنظمة بشكل مستمر بتدريب و تكوين المورد البشري	02
					أتعرف على مهامي جيدا عن طريق من سبقني في العمل و عن طريق المشاركة في فرق العمل	03
					تحصل المنظمة على أفضل النتائج عندما تعمل كفريق واحد في العمل من خلال المشاركة في اتخاذ القرار	04
					الرأس المال الهيكلي	
					تقوم المنظمة بتشجيعي على الإبداع و الابتكار من خلال دعمها ببراءات الاختراع	05
					لدى المنظمة نظام حوافز و مكافآت يركز على المبادرة و روح الفريق	06
					تتابع المنظمة كل التغيرات و المستجدات في مجال التكنولوجيا و المعلومات	07
					لدى المنظمة خطط تدريبية دورية لزيادة كفاءة العمال	08
					الرأس المال الزبوني (العملاء)	
					تتم المنظمة برضا الزبون و ولاءه و تعمل على بناء علاقات مميزة معهم	09
					تحقق المنظمة عوائد إضافية من خلال ما تكسبه من ولاء مع زبائنها	10
					تبني المنظمة قنوات اتصال هامة مع الجهات الخارجية	11
					ترتبط المنظمة مع زبائنها من خلال الاقدمية في	12

					العلاقات	
					إعادة هندسة الموارد البشرية	
					تعمل إعادة هندسة الموارد البشرية على أتمتة العمل الروتيني و تقليص إجراءات العمل ذات القيمة الأقل	13
					وظيفة الموارد البشرية توزع على المسيرين الذين بدورهم يصبحون مديرين تنفيذيين للموارد البشرية	14
					تحقق إعادة هندسة الموارد البشرية باستخدام تكنولوجيا المعلومات و شبكات الحاسب الآلي من خلال تقليص العمل الورقي	15
					إعادة هندسة الموارد البشرية تعطي تفاصيل أكثر دقة عن عمليات المنظمة من حين لآخر	16
					تمكنني إعادة هندسة الموارد البشرية من الخدمة الذاتية و الحصول عليها بنفسني و إدارة معلوماتي الشخصية بنفسني	17
					تتضمن إعادة هندسة الموارد البشرية عمليات و إجراءات العمل و وصف المناصب و الهيكل التنظيمي و نظم التسيير و التقييم و القيم و المعتقدات	18
					تقوم إعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة تكوين و تشكيل معارف و مهارات رأس المال البشري	19
					تقوم إعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة تصميم الأدوات و الأساليب و تصميم و تكوين الرأس المال البشري	20
					يعد الرأس المال الفكري العنصر الهام في إعادة هندسة الموارد البشرية	21

الملحق رقم 03 نتائج برنامج SPSS

الجدول رقم 2-4 يوضح معامل ثبات الفا كرونباخ لاقسام الاستبيان

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.847	21

الجدول رقم 2-6 يوضح نتائج اختبار كولموجروف سميرنوف في توزيع البيانات

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	راس المال الفكري	الموارد البشرية
N	40	40
Mean	3.7250	3.7625
Normal Parameters ^{a,b}	Std. Deviation	.62004
	Absolute	.164
Most Extreme Differences	Positive	.164
	Negative	-.149-
Kolmogorov-Smirnov Z	1.313	1.037
Asymp. Sig. (2-tailed)	.064	.232

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

الجدول رقم 2-7 يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	26	65.0	65.0	65.0
Valid انثى	14	35.0	35.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الجدول رقم 2-8 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
رئيس قسم	3	7.5	7.5	7.5
Valid أخرى	37	92.5	92.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الجدول رقم 2-9 يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر

الجدول	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
30 سنة و اقل	10	25.0	25.0	25.0
Valid من 30 الى 40 سنة	26	65.0	65.0	90.0
من 40 الى 50 سنة	3	7.5	7.5	97.5
اكتر من 50 سنة	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الجدول رقم 10-2 يوضح توزيع افراد العينة حسب المؤهل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي	1	2.5	2.5	2.5
Valid الليسانس	27	67.5	67.5	70.0
ماجستير	8	20.0	20.0	90.0
اخرى	4	10.0	10.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الجدول رقم 11-2 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
5 سنوات فاقل	17	42.5	42.5	42.5
Valid من 5 الى 10 سنوات	17	42.5	42.5	85.0
اكتر من 10 سنة	6	15.0	15.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Case Processing Summary

	N	%
Valid	40	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Descriptive Statistics

الجدول رقم 2-13 يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد راس المال البشري مرتبة حسب الاهمية

	N	Minimum	Maximum	Mean المتوسط الحسابي	Std. Deviation الانحراف المعياري
امتلك العديد من المهارات و الخبرات في مجال عملي و ذلك باعتماذي على مهاراتي الضمنية و الصريحة	40	2.00	5.00	3.9750	.80024
تهتم المنظمة بشكل مستمر بتدريب و تكوين المورد البشري اتعرف على مهامي جيدا عن طريق من سبقني في العمل و عن طريق المشاركة في فرق العمل	40	2.00	5.00	4.0000	.71611
تحصل المنظمة على افضل النتائج عندما تعمل كفريق واحد في العمل من خلال المشاركة في اتخاذ القرار	40	2.00	5.00	3.8750	.88252
الراس المال البشري	40	2.00	5.00	3.8000	.93918
راس المال الفكري	40	2.50	5.00	3.8875	.71151
Valid N (listwise)	40			3.7250	.55412

ال

الجدول رقم 2-14 يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد راس المال الهيكلية مرتبة حسب الاهمية

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تقوم المنظمة بتشجيعي على الابداع و الابتكار من خلال دعمها ببراءات الاختراع لدى المنظمة نظام حوافز و مكافآت يركز على المبادرة و روح الفريق	40	2.00	5.00	3.1750	.98417
تتابع المنظمة كل التغيرات و المستجدات في مجال التكنولوجيا و المعلومات	40	2.00	5.00	3.4250	.90263
لدى المنظمة خطط تدريبية دورية لزيادة كفاءة العمال	40	2.00	5.00	3.5250	.87669
الراس المال الهيكلي	40	2.00	4.50	3.5500	.78283
Valid N (listwise)	40			3.3625	.66010

الجدول رقم 15-2 يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد راس المال الزبوني مرتبة حسب الاهمية

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تهتم المنظمة برضا الزبون و ولائه و تعمل على بناء علاقات مميزة معهم	40	2.00	5.00	3.6000	.92819
تحقق المنظمة عوائد اضافية من خلال ما تكسبه من ولاء مع زبائنها	40	2.00	5.00	3.4750	.81610
تبني المنظمة قنوات اتصال هامة مع الجهات الخارجية	40	2.00	5.00	3.8000	.88289
ترتبط المنظمة مع زبائنها من خلال الاقدمية في العلاقات	40	2.00	5.00	3.4750	.84694
الراس المال الزبوني (العملاء)	40	2.00	5.00	3.5375	.70153
Valid N (listwise)	40				

الجدول رقم 16-2 يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد إعادة هندسة الموارد البشرية مرتبة حسب الاهمية

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تعمل اعادة هندسة الموارد البشرية على اتمتة العمل الروتيني و تقليص اجراءات العمل ذات القيمة الاقل	40	1.00	5.00	3.5250	1.06187
وظيفة الموارد البشرية توزع على المسيرين الذين بدورهم يصبحون مديرين تنفيذيين للموارد البشرية	40	1.00	5.00	3.4250	.93060
تتحقق اعادة هندسة الموارد البشرية باستخدام تكنولوجيا المعلومات و شبكات الحاسب الالي من خلال تقليص العمل الورقي	40	1.00	5.00	3.7500	1.10361
اعادة هندسة الموارد البشرية تعطي تفاصيل اكثر دقة عن عمليات المنظمة من حين لآخر	40	1.00	5.00	3.9000	.84124
تمكنني اعادة هندسة الموارد البشرية من الخدمة الذاتية و الحصول عليها بنفسني و ادارة معلوماتي الشخصية بنفسني	40	1.00	5.00	3.4750	1.06187
تتضمن اعادة هندسة الموارد البشرية عمليات و اجراءات العمل و وصف المناصب و العيكل التنظيمي و نظم التسبير و التقييم و القيم و المعتقدات	40	1.00	5.00	3.6750	.79703
تقوم اعادة هندسة الموارد البشرية على اعادة تكوين و تشكيل معارف و مهارات راس المال البشري	40	2.00	5.00	3.9250	.76418
تقوم اعادة هندسة الموارد البشرية على اعادة تصميم الادوات و الاساليب و تصميم و تكوين الراس المال البشري يعد الراس المال الفكري العنصر	40	2.00	5.00	3.7750	.83166
الهام في اعادة هندسة الموارد البشرية	40	2.00	5.00	4.0000	.84732
اعادة هندسة الموارد البشرية	40	2.50	5.00	3.7625	.62004
Valid N (listwise)	40				

الجدول رقم 2-19/18/17 تصورات المستجوبين للمتغيرين، و نتائج اختبار T

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
راس المال الفكري	40	3.7250	.55412	.08761
اعادة هندسة الموارد البشرية	40	3.7625	.62004	.09804

الجدول رقم 2-19/18/17 تصورات المستجوبين للمتغيرين، و نتائج اختبار T

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
راس المال الفكري	8.275	39	.000	.72500	.5478	.9022
اعادة هندسة الموارد البشرية	7.778	39	.000	.76250	.5642	.9608

Correlations

		راس المال الفكري	الراس المال البشري	الراس المال الهيكلي	الراس المال (الزبوني) العملاء	اعادة هندسة الموارد البشرية
راس المال الفكري	Pearson Correlation	1	.456**	.350*	.687**	.346*
	Sig. (2-tailed)		.003	.027	.000	.029
	N	40	40	40	40	40
الراس المال البشري	Pearson Correlation	.456**	1	.294	.073	-.004-
	Sig. (2-tailed)	.003		.066	.655	.980
	N	40	40	40	40	40
الراس المال الهيكلي	Pearson Correlation	.350*	.294	1	.316*	.325*
	Sig. (2-tailed)	.027	.066		.047	.040
	N	40	40	40	40	40
الراس المال (الزبوني) العملاء	Pearson Correlation	.687**	.073	.316*	1	.507**
	Sig. (2-tailed)	.000	.655	.047		.001

	N	40	40	40	40	40
اعادة هندسة الموارد البشرية	Pearson Correlation	.346*	-.004-	.325*	.507**	1
	Sig. (2-tailed)	.029	.980	.040	.001	
	N	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	راس المال الفكري ^b	.	Enter

اعادة هندسة الموارد البشرية a. Dependent Variable:

b. All requested variables entered.

الجدول رقم 21-2 يوضح تحليل التباين و مدى صلاحية ارضية لنموذج لاختبار الفرضية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.346 ^a	.043	.097	3343.5

راس المال الفكري a. Predictors: (Constant),

الجدول رقم 21-2 يوضح تحليل التباين و مدى صلاحية ارضية لنموذج لاختبار الفرضية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.320	.641		3.618	.001
	راس المال الفكري	.776	.170	.346	2.274	.040

اعادة هندسة الموارد البشرية a. Dependent Variable:

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.796	1	1.796	198.3	.029 ^b
	Residual	13.198	38	.347		
	Total	14.994	40			

a. Dependent Variable: اعادة هندسة الموارد البشرية
b. Predictors: (Constant), براس المال الفكري

الجدول رقم 2-22 يوضح تحليل التباين لدلالة الفروقات في اجابات عينة الدراسة

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
الجنس	Between Groups	2.838	5	.568	2.644	.026
	Within Groups	30.705	143	.215		
	Total	33.544	148			
الوظيفة	Between Groups	2.184	5	.437	6.189	.000
	Within Groups	10.093	143	.071		
	Total	12.277	148			
العمر	Between Groups	14.606	5	2.921	10.119	.000
	Within Groups	41.281	143	.289		
	Total	55.888	148			
المؤهل	Between Groups	8.324	5	1.665	3.708	.003
	Within Groups	64.208	143	.449		
	Total	72.532	148			
الاقدمية	Between Groups	8.222	5	1.644	3.573	.004
	Within Groups	65.807	143	.460		
	Total	74.029	148			

الفهرس

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
I	الإهداء
II	الشكر
III	ملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال البيانية
VII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
	الفصل الأول : إعادة هندسة الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري- الإطار النظري و الأدبي -
	تمهيد
03	المبحث الأول : الأدبيات النظرية لإعادة هندسة الموارد البشرية و تنمية رأس المال الفكري
03	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري
03	الفرع الأول: رأس المال الفكري
14	الفرع الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري
18	الفرع الثالث: آليات قياس رأس المال الفكري
21	المطلب الثاني: ماهية إعادة هندسة الموارد البشرية
21	الفرع الأول: مفهوم الهندرة مبادئها و خصائصها
24	الفرع الثاني: أساسيات حول إعادة هندسة الموارد البشرية
27	الفرع الثالث: نظام إعادة هندسة الموارد البشرية
32	المطلب الثالث: علاقة إعادة هندسة الموارد البشرية بتنمية رأس المال الفكري
34	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
34	المطلب الأول: الدراسات الوطنية
34	الفرع الأول: دراسات الرأس المال الفكري
35	الفرع الثاني: دراسات إعادة هندسة الموارد البشرية

36	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
36	الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية
37	الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
39	المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
41	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
43	تمهيد
44	المبحث الأول : التعريف بالشركة محل الدراسة
44	المطلب الأول: تقسيم الشركة
46	المطلب الثاني: أسباب النشأة
48	المبحث الثاني : الدراسة الميدانية و تحليل النتائج
48	المطلب الأول: طرق و أدوات الدراسة
48	الفرع الأول: منهجية الدراسة
49	الفرع الثاني: مجتمع و عينة الدراسة
50	الفرع الثالث: أداة الدراسة
51	الفرع الرابع:متغيرات الدراسة
52	الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
54	الفرع السادس: صدق و ثبات الاستبيان
58	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة و مناقشتها
58	الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة
62	الفرع الثاني: عرض و تحليل و مناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة
69	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
74	خلاصة الفصل الثاني
76	الخاتمة
80	قائمة المصادر والمراجع
82	الملاحق
94	الفهرس