

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and
Scientific Research
Mohamed Cherif Messadaia
University Souk-Akhras
Faculty of Economics, Commercial
Sciences and Management



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الشريف مساعدي
- سوق أهراس -
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

Laboratory of Economic
Research and Studies



مخبر البحوث والدراسات
الاقتصادية

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان

تأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة
-دراسة عينة من المؤسسات الصناعية في الشرق الجزائري -

تحت إشراف:

من إعداد الطالب:

مشري محمد الناصر

روبي سمير

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د. رحالية بلال	أستاذ	جامعة محمد الشريف مساعدي - سوق أهراس -	رئيسا
أ.د. مشري محمد الناصر	أستاذ	جامعة محمد الشريف مساعدي - سوق أهراس -	مشرفا و مقرا
د. بشير عبد الحميد	محاضر ب	جامعة محمد الشريف مساعدي - سوق أهراس -	مشرف مساعد
د. عمارة كريم	محاضر أ	جامعة محمد الشريف مساعدي - سوق أهراس -	عضوا مناقشا
د. فضيلة رحموني	محاضر أ	جامعة محمد الشريف مساعدي - سوق أهراس -	عضوا مناقشا
د. طارق فارس	محاضر أ	جامعة العربي التبسي - تبسة -	عضوا مناقشا
د. جايز كريم	محاضر أ	جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريج -	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025



شكر وتقدير

نحمد الله تعالى الذي وفقنا لإتمام هذا
العمل العلمي، راجين أن يكون فيه النفع
والفائدة لمن يأتي بعدنا.

كما نتوجه بجزيل الشكر والامتنان
للأستاذ الفاضل مشري محمد الناصر على
إشرافه الكريم وتوجيهاته السديدة التي
كان لها بالغ الأثر في إنجاز هذا العمل.





الإهداء

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على معلم البشرية، نبينا محمداً، وعلى آله وصحبه أجمعين، ومن اقتفى أثرهم إلى يوم الدين.

أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان، بكلمات يعجز اللسان عن صياغتها، إلى من كان له الفضل الأول، من سدّد خطاي وأنار طريقي، إلى واهب الحياة، رب العزة ﷻ المتفرد بأسمائه الحسنى وصفاته العلا

اهدي هذا العمل إلى:

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله

والى الزوجة الكريمة

إلى أبنائي الأعزاء إياد و أريام

إلى إخوتي وأخواني

إلى كل الأصدقاء

إلى كل طالب علم ومحِب للمعرفة

المخلص:

يشهد العالم تطورات وتغييرات متسارعة مسّت جميع مناحي الحياة كانت نتيجة سلسلة تحولات عميقة اقتصادية واجتماعية و التي بدورها كانت وليدة التقدم التكنولوجي و العلمي المستمر و بوتيرة متصاعدة و بالخصوص الثورة المعلوماتية و تكنولوجيات المعلومات و الاتصالات، الأمر الذي دفع بيئة الأعمال العالمية إلى التفاعل مع هذه المستجدات و مواكبتها ما رفع شدة المنافسة إلى مستويات غير مسبقة و ألزم المؤسسات بإتباع أساليب و مناهج إدارية حديثة تسمح لها من مسايرة التطورات الجارية و المنافسة. و تبعاً لما سبق فإن هذه الدراسة هدفت إلى معرفة واقع مقومات إدارة الكفاءات و تأثير كل بعد من أبعادها بمؤسسات الصناعات الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري على الاندماج و تلبية متطلبات المنافسة و الاستفادة من اقتصاد المعرفة ، حيث شملت الدراسة 22 مؤسسة و عينة لـ 42 فرد من أصحاب المؤسسات و مديرو الموارد البشرية لمؤسسات الصناعات الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري، و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب المنهج التاريخي و المنهج الاستقرائي إلى جانب استخدام الاستبانة كأداة في جمع البيانات، حيث بينت النتائج أن هناك ممارسة لمقومات إدارة الكفاءات بالمؤسسات محل الدراسة و انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لمقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة للمؤسسات محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: مقومات إدارة الكفاءات، الاندماج في اقتصاد المعرفة، مؤسسات الصناعات الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

Abstract :

Nowadays, the world is witnessing fast changes and developments that are affecting all life aspects, and which were the result of deep economical and social changes, which also were the result of the continuous and progressive scientific and technological development, especially the communication and information technologies revolution. This prompted the global business environment to interact and keep up with these novelties and that resulted in increasing the intensity of competition to unprecedented levels and obliged the enterprises to adopt modern methods and approaches that allow them to keep a pace with the current development and competition. Therefore and because of all that's said above, this study aimed at recognizing the competences management aspects, and the impact of each one of its dimensions in the agri-food industry in the Northern east of Algeria on integrating and complying with the competition requirements and benefiting from the knowledge economy,

since this study included 22 enterprises and sampling 42 food enterprise owners and human resources executives in the Northern-east of Algeria, Descriptive-analytical principles were used alongside the historical and inductive methods and using questionnaires as a data collection tool. where the results showed that there exist the practice of competence management there, and there also exist a statistically effect at the level ($\alpha=0.05$) of the competence management fundamentals on integrating in the knowledge economy in the enterprises being studied.

Keywords: Competence management fundamentals, Integrating in the knowledge economy, Agri-food industry enterprises in the Northern-east of Algeria .

3	شكر وتقدير
4	الاهداء
5	الملخص:
8	فهرس الجداول
11	فهرس الاشكال
أ	المقدمة العامة

الفصل الأول: إقتصاد المعرفة النشأة والتطور

13	تمهيد:
15	المبحث الأول: التطور المفاهيمي للاقتصاد عبر الزمن
15	المطلب الأول: نظرة عن وقائع الاقتصاد قبل الثورة الصناعية
15	أولاً: الثورة الزراعية وتولد الاقتصاد الزراعي
16	ثانياً: مرحلة التوسع والاقتصاد التجاري
17	المطلب الثاني: الثورة الصناعية العتبة نحو نشوء الاقتصاد الصناعي
17	أولاً: تاريخ تطوّر الصناعة
19	ثانياً: رأسمالية الثورة الصناعية وفكر الاقتصاد الصناعي
20	المطلب الثالث: ملامح تشكل الاقتصاد الجديد والتوجهات المرتقبة لاقتصاد المعرفة
20	أولاً: إقتصاد المعلومات
23	ثانياً: ملامح وتوجهات مرتقبة لاقتصاد المعرفة
26	المبحث الثاني: إقتصاد المعرفة العناصر و الخصائص
26	المطلب الأول: مفهوم اقتصاد المعرفة وخصائصه
26	أولاً: مفهوم إقتصاد المعرفة



30	ثانيا: خصائص اقتصاد المعرفة
33	المطلب الثاني: المظاهر الوجودية لاقتصاد المعرفة ومكوناته
33	أولا: المظاهر الوجودية لاقتصاد المعرفة
36	ثانيا: مكونات اقتصاد المعرفة
38	المطلب الثالث: مؤشرات قياس إقتصاد المعرفة ومقوماته
38	أولا: مؤشرات قياس اقتصاد المعرفة
43	ثانيا: مقومات إقتصاد المعرفة
47	المبحث الثالث: الإطار النظري للمعرفة بصفتها جوهر الاقتصاد المعرفي
48	المطلب الأول: مفهوم المعرفة وتركيبها
48	أولا- مفهوم المعرفة:
49	ثانيا: تركيبة المعرفة
52	المطلب الثاني: خصائص المعرفة ومصادرها و أهميتها
52	أولا- خصائص المعرفة:
54	ثانيا: مصادر المعرفة
55	ثالثا: أهمية المعرفة
56	المطلب الثالث: أنواع المعرفة وإدارتها
56	أولا: أنواع المعرفة
58	ثانيا: إدارة المعرفة
62	المبحث الرابع: المؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة
62	المطلب الأول: تحديات المؤسسات الاقتصادية الحديثة
62	أولا- ثابت المعيارية العالمية للجودة:
63	ثانيا- ظهور التكتلات و الاتحادات الاقتصادية:
63	ثالثا- النظام الاقتصادي العالمي الموحد:



63	رابعاً- التطور التكنولوجي:
63	خامساً- انفتاح الأسواق وعالمية التجارة:
64	سادساً- توسع دعوات الحد من التلوث:
64	المطلب الثاني: ملامح البيئة الصناعية الحديثة
64	أولاً- التركيز على الادارة الإستراتيجية من اجل تحقيق الميزة التنافسية:
64	ثانياً- تزايد معدلات الابتكار والتطوير التكنولوجي:
65	ثالثاً- التركيز على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة:
65	رابعاً- التركيز على عمليات ونظم التصنيع الحديثة:
65	خامساً- توجيه الاهتمام نحو إدارة العلاقات مع الموردين:
65	سادساً- انتشار المنافسة على أساس عامل الزمن و الوقت المحدد:
65	المطلب الثالث: تحدي المؤسسات المتعلمة في عصر المعرفة
66	أولاً: تعريف مصطلح المؤسسة المتعلمة
67	ثانياً: أنواع عمليات التعلم داخل المؤسسة
68	ثالثاً: خصائص المؤسسة المتعلمة
68	رابعاً - المكونات البنائية للمؤسسة المتعلمة
70	خلاصة:

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيم لإدارة الكفاءات

72	تمهيد :
73	المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية المعاصرة.
73	المطلب الأول : التأصيل المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
73	أولاً :تتبع مراحل تطور إدارة الموارد البشرية.
76	ثانياً : مفهوم إدارة الموارد البشرية
78	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية المعاصرة وأهدافها.



78	أولاً: وظائف إدارة الموارد البشرية
92	المطلب الثالث: توجهات إدارة الموارد البشرية المعاصرة وموقعها التنظيمي في المؤسسة
92	أولاً: توجهات إدارة الموارد البشرية المعاصرة
94	ثانياً: الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية المعاصرة في المؤسسة
97	المطلب الرابع: التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية المعاصرة
99	المبحث الثاني: تطوّر الفكر الاستراتيجي نحو تبني مقارنة الموارد و الكفاءات
100	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول نظرية الموارد والكفاءات وتصنيفات الموارد
100	أولاً: مفاهيم أساسية حول نظرية الموارد والكفاءات
102	ثانياً- تصنيفات الموارد:
105	المطلب الثاني: الأصول الفكرية لنظرية الموارد و الكفاءات
105	أولاً- الأصول الفكرية للمقاربة المبنية على الموارد وفرضياتها الأساسية:
108	ثانياً: أصول المقاربة المبنية على الكفاءات ومبادئها
109	المطلب الثالث: النموذج الرئيسي لتطور نظرية الموارد والكفاءات
109	أولاً: نموذج Grant لمقاربة الموارد والكفاءات
111	ثانياً: العلاقة الارتباطية بين الموارد و الكفاءات
112	ثالثاً: نموذج الموارد والكفاءات
113	المطلب الرابع: التقاء الفكر الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية
113	أولاً: تبني إدارة الموارد البشرية لمفهوم الكفاءة عوض التأهيل
114	ثانياً: التقاطع مع المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات
115	المبحث الثالث: إدارة الكفاءات كممارسة حديثة للمؤسسات المعاصرة
116	المطلب الأول: ماهية الكفاءات
116	أولاً - المفاهيم المتداخلة مع مصطلح الكفاءات
117	ثانياً - مفهوم الكفاءات:



المطلب الثاني: أبعاد الكفاءة أنواعها وخصائصها	118
أولاً: أبعاد الكفاءة	118
ثانياً- خصائص الكفاءة:	120
ثالثاً: أنواع الكفاءة	120
رابعاً- موقع الكفاءات ضمن إدارة الموارد البشرية	125
المطلب الثالث: مفهوم إدارة الكفاءات أهميتها و أهدافها	126
أولاً: مفهوم إدارة الكفاءات	126
ثانياً: أهمية إدارة الكفاءات	130
ثالثاً- أهداف إدارة الكفاءات	131
المطلب الرابع: مقاربات إدارة الكفاءات ومجالاتها	132
أولاً- مقاربات إدارة الكفاءات	132
ثانياً: مجالات إدارة الكفاءات	134
المطلب الخامس: طرق ومقومات إدارة وتنمية الكفاءات	140
أولاً- طرق تنمية الكفاءات	140
ثانياً- مقومات إدارة وتطوير الكفاءات:	142
خلاصة:	144

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعات الغذائية

بالشمال الشرقي الجزائري

المبحث الأول: مؤسسات الصناعة الغذائية في الشمال الشرقي الجزائري	151
المطلب الأول: القطاع الصناعي الجزائري منذ الاستقلال	151
أولاً: القطاع الصناعي الجزائري خلال ستينيات القرن الماضي	151
ثانياً: القطاع الصناعي الجزائري خلال سبعينيات القرن الماضي	151
ثالثاً: القطاع الصناعي الجزائري خلال ثمانينيات القرن الماضي	152



152	رابعاً: القطاع الصناعي الجزائري خلال تسعينيات القرن الماضي
153	خامساً: القطاع الصناعي الجزائري منذ مطلع القرن 21 إلى غاية يومنا هذا:
153	المطلب الثاني: معوقات وآفاق القطاع الصناعي في الجزائر
153	أولاً: معوقات القطاع الصناعي في الجزائر
155	ثانياً: آفاق القطاع الصناعي الجزائري
156	المطلب الثالث: ماهية الصناعات الغذائية
157	أولاً- مفهوم الصناعة الغذائية
158	ثانياً: أهمية الصناعات الغذائية
159	ثالثاً: أهداف الصناعات الغذائية
159	المطلب الرابع: واقع الصناعات الغذائية في الجزائر
159	أولاً: العراقيل التي يواجهها قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر
160	ثانياً: أهم فروع قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر
160	ثالثاً: المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر
162	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
162	المطلب الأول: تصميم نموذج الدراسة
163	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
165	المطلب الثالث: مجال الدراسة
165	أولاً-الحدود المكانية للدراسة الميدانية:
165	ثانياً-الحدود الزمانية للدراسة الميدانية:
165	ثالثاً- الحدود البشرية:
165	المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات
165	أولاً- الاستبانة:
168	ثانياً: التحكيم الظاهري للاستبانة:



المطلب الخامس: الأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي	168
أولاً- مقاييس الإحصاء الوصفي و الممثلة في ما يلي:	168
ثانياً: أدوات الإحصاء الاستدلالي	169
المطلب السادس: صدق الدراسة وثباتها	169
ثانياً: ثبات الاستبانة	176
المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية	178
المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة	178
أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	178
المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية لمتغير مقومات إدارة الكفاءات بالمؤسسات محل الدراسة	184
المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية لمتغير الاندماج في اقتصاد المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة	189
المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة	193
أولاً- اختبار الفرضية الأولى:	194
ثانياً- اختبار الفرضية الثانية:	195
ثالثاً- اختبار الفرضية الثالثة:	196
رابعاً- اختبار الفرضية الرابعة:	196
الخلاصة	215
الخاتمة العامة	217
قائمة المصادر والمراجع	224
الملاحق	229



فهرس الجداول

22	الجدولرقم (I-01): مكونات اقتصاد المعلومات
24	الجدولرقم (I-02): الفروقات الأساسية بين الاقتصاد التقليدي و الاقتصاد المعرفي
39	الجدولرقم (I-03): مؤشرات اقتصاد المعرفة حسب منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية
56	الجدولرقم (I-04): الفروق الجوهرية بين المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة
76	جدولرقم (II-01) : مراحل تطور إدارة الموارد البشرية حسب كل من برنارد(Bernard)والين(Alain)
79	جدولرقم (II-02): عملية التحليل الوظيفي
83	الشكلرقم (II-01): مراحل تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة
88	الجدولرقم(II-03): معاييرالتفريق بين التدريب و التنمية
103	الجدولرقم (II-04): تصنيف الموارد
111	الجدولرقم(II-05): المقارنة بين الموارد و الكفاءات
112	الجدولرقم(II-06): الاتجاهات المكونة لمقاربة الموارد و الكفاءات
114	الجدولرقم (II-07): مؤشرات التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و إدارة الكفاءات
160	الجدولرقم(III-01): أهم فروع قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر
164	الجدولرقم(III-2): قائمة أسماء مؤسسات الصناعات الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري
167	جدولرقم(III-3): مستويات سلم ليكارت الخماسي
167	الجدولرقم(III-4): المتوسط الموزون لحساب مستوى الموافقة
170	الجدولرقم(III-5): الصديق الداخلي لبعء البحث و التطوير
170	الجدولرقم(III-6): الصديق الداخلي لبعء رأس المال البشري و المعرفة
171	الجدولرقم(III-7): الصديق الداخلي لبعء تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات
171	الجدولرقم(III-8): الصديق الداخلي لبعء براءات الاختراع
172	الجدولرقم(III-9): الصديق الداخلي لمتغير الاندماج في اقتصادالمعرفة
172	الجدولرقم(III-10): الصديق الداخلي لبعء تحديد الكفاءات المطلوبة
173	الجدولرقم(III-11): الصديق الداخلي لبعء استقطاب و جذب الكفاءات
173	الجدولرقم(III-12): الصديق الداخلي لبعء تقييم الكفاءات
174	الجدولرقم(III-13): الصديق الداخلي لبعء تطوير الكفاءات

174.....	الجدول رقم (III-14): الصدق الداخلي لبعء مكافأة الكفاءات
175.....	الجدول رقم (III-15): الصدق الداخلي لبعء المناخ التنظيمي و الإبداع
175.....	الجدول رقم (III-16): الصدق الداخلي لمتغير مقومات إدارة الكفاءات
176.....	الجدول رقم (III-17): معامل الارتباط بيرسون لعبارات الاستبانة مع محاور الدراسة
177.....	الجدول رقم (III-18): نتائج معامل الفاكرونباخ
178.....	الجدول رقم (III-19): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة
179.....	الجدول رقم (III-20): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب تصنيف المؤسسة
180.....	الجدول رقم (III-21): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس
181.....	الجدول رقم (III-22): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير العمر
182.....	الجدول رقم (III-23): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
183.....	الجدول رقم (III-24): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية
الجدول رقم (III-25):	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات متغير مقومات
185.....	إدارة الكفاءات
الجدول رقم (III-26):	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات متغير الاندماج
189.....	في اقتصاد المعرفة
193.....	الجدول رقم (III-28): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogrov-Smirnov
الجدول رقم (III-29):	مستوى تحقيق متطلبات الاندماج في اقتصاد المعرفة بمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي
194.....	الجزائري
الجدول رقم (III-30):	مستوى تطبيق و ممارسة مقومات إدارة الكفاءات بمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي
195.....	
الجدول رقم (III-31):	علاقة الارتباط بين مقومات إدارة الكفاءات و الاندماج في اقتصاد المعرفة في المؤسسات محل
196.....	الدراسة
198.....	الجدول رقم (III-32): نتائج اختبار نموذج الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة و بعد البحث و التطوير
199.....	الجدول رقم (III-33): اختبار تحليل تباين الانحدار بطريقة التدريجي
199.....	الجدول رقم (III-34): نتائج معاملات الانحدار
201.....	الجدول رقم (III-35): نتائج اختبار نموذج الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة و رأس المال البشري و المعرفة
201.....	الجدول رقم (III-36): اختبار تحليل تباين الانحدار بطريقة التدريجي
202.....	الجدول رقم (III-37): نتائج معاملات الانحدار

203	جدول رقم (III-38): نتائج اختبار نموذج الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة و تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
204	جدول رقم (III-39): اختبار تحليل تباين الانحدار بطريقة التدريجي
205	جدول رقم (III-40): نتائج معاملات الانحدار
207	جدول رقم (III-41): نتائج اختبار نموذج الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة و براءات الاختراع
208	جدول رقم (III-42): اختبار تحليل تباين الانحدار بطريقة التدريجي
209	جدول رقم (III-43): نتائج معاملات الانحدار
211	جدول رقم (III-44): ملخص نتائج الانحدار الخطي المتعدد المنفصل
213	جدول رقم (III-45): اختبار تحليل التباين
214	جدول رقم (III-46): المقارنات المتعددة للمتغيرات المستقلة

فهرس الاشكال

الشكلرقم (I-01): مراحل تطور المعرفة و اقتصادياتها حسب بيتردراكر.....	19
الشكلرقم (I-02): مؤشرات اقتصاد المعرفة حسب تصنيف البنك الدولي	41
الشكلرقم (I-03): دورة حياة البيانات	50
الشكلرقم (I-04): تكوين المعرفة انطلاقا من البيانات	51
شكلرقم (II-02): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة صغيرة	96
شكلرقم (II-03): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة متوسطة او كبيرة	96
الشكل (II-04): الاطار للمقاربة القائمة على الموارد من أجل تحليل الاستراتيجية	110
الشكلرقم (II-05): الأبعاد الثلاثية المكونة للكفاءة	119
الشكلرقم (II-06): تمثيل الكفاءات الفردية	121
الشكلرقم (II-07): عوامل نشأة مصطلح الكفاءات الجماعية	122
الشكلرقم (II-08): الكفاءات محور تركز أنشطة إدارة الموارد البشرية	125
الشكلرقم (II-09): هرم الكفاءات	127
الشكلرقم (II-10): التكامل الأفقي و العمودي لإدارة الكفاءات	129
الشكلرقم (III-01): نموذج الدراسة	162
الشكلرقم (III-2): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	179
الشكلرقم (III-3): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب تصنيف المؤسسة	180
الشكلرقم (III-4): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس	181
الشكلرقم (III-5): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير العمر	182
الشكلرقم (III-6): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	183
الشكلرقم (III-7): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية	184



المقدمة العامة

المقدمة العامة

يعرف العالم اليوم ثورة باتّمت ما تحملها الكلمة من معنى، غير أن هذه الثورة ناعمة و سلاحها غير مرئي لكنّه فتّاك، حيث تعيش المعمورة مجتمعة عصرا جديدا كليا و فريدا و غير مسبوق إنه عصر المعرفة و إقتصاد المعرفة و كذا مجتمع المعرفة أين التّكنولوجيا و المنتجات الصّناعية طاغية على جميع الأنشطة البشريّة و العالم منفتح على بعضه في شكل عولمة لا تعترف بالحدود و العقبات سواء تعلّق الأمر بالأفراد أو المؤسسات أو المعلومات و المعارف، إلى جانب حركة متسارعة لإقتصاديات الدّول و أنشطتها مستخدمة في ذلك أحدث التّقنيات و تكنولوجيايّات الإعلام و الإتصالات و الأنترنت لتعرف منافسة تشد يوما بعد يوم إذ لا قبل للشعوب و الدول المتخلّفة و مؤسّساتها بما ما يدفعها دفعا حثيثا للعمل إلى اللحاق بالركب و السّعي جاهدة للإندماج ضمن المنظومة العالمية المعاصرة

أثّرت كل هذه المتغيرات المتتابة المتنامية و المتسارعة على النّظرة التقليدية للتسيير الإداري للمؤسسة ككل و الاقتصادية منها على وجه الخصوص، إذ لم تعد الأساليب و النّماذج التّسيرية التي أستخدمت خلال العقود الماضية بالأخصّ سنوات السبعينات و الثمانينات مجدية و أصبح من الضّروري على التّفكير الإستراتيجي لمجال المناجمت الإستراتيجي البحث و وضع ممارسات و إستراتيجيات حديثة تتماشى و متطلبات عصر إقتصاد المعرفة الذي فرض نفسه على الجميع دون استثناء، حيث و بدل التّركيز على التحليل الخارجي للبيئة الخارجية و تحليل الصّناعة قصد ضمان التموّج و وضع قدم لها في الأسواق و ربح رهان المنافسة و الريادة، توجّهت أنظار الباحثين و المفكرين في الإختصاص إلى العودة مرة أخرى للإعتماد و التّفكير في الموارد الداخلية للمؤسسة و بالأخصّ الموارد اللاملموسة و على كفاءات المورد البشري اللامادية في تحقيق البقاء و النمو في ظل عصر إقتصاد المعرفة الذي إختلفت فيه المعايير و تحوّلت فيه المسلمات و لم يعد فيه شيء شبيه لما كان في عصور و عقود سابقة سوى أنه يسعى على طريقته هو الآخر لتحقيق الازدهار و الرّفاه و التنمية للبشرية قاطبة

لتعرف العودة القوية والملحّة لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة من طرف الباحثين والمفكرين في مجال الفكر الاستراتيجي مع مطلع عقد التسعينيات قصد وضع نموذج يكون بمثابة مفتاح إستراتيجي لمجابهة تحديات عصر المعرفة و تماهيا و متطلبات إقتصاد المعرفة. و لأن موضوع التّفكير و البحوث حاليا و الذي يطرح نفسه بقوة مُنصّب على إنتاج المعرفة و كيفية إدارتها و استثمارها، تم تسليط الضّوء على العنصر أو المورد البشري كونه الاختيار الاستراتيجي الأمثل الذي يملك و يولد المعرفة و الذي إذا ما تم استقطابه و تنميته بالشّكل الصّحيح و إذا ما تم توفير المناخ التنظيمي الملائم له فإنه يستطيع تحرير قدراته و كفاءاته و الإبداع و الابتكار و تحويل تلك



الخبرات و الأفكار و المعارف الكامنة لديهم إلى رأس مال فكري يخدم أهداف المؤسسة و يمنحها مزايا تفاضلية على منافسيها الأمر الذي ضاعف المسؤوليات الملقاة على عاتق المؤسسة و إدارة الموارد البشرية و التي عرفت تطورا مهما و زيادة الاهتمام بالموارد البشري و الكفاءات لمواجهة التحديات المعاصرة، و عليه فإنه أصبح إيماننا راسخا لدى الباحثين و المفكرين و المؤسسات الإقتصادية و جميع الأطراف ذات الصلة، بأن المورد البشري هو السبيل للبقاء و النمو و المنافسة في هذا العصر الموسوم بعصر إقتصاد المعرفة حيث أولت له المؤسسات إهتمام بالغ و أهمية قصوى تبلورت و ظهرت في شكل ما يعرف اليوم "بإدارة الكفاءات" الذي أخذ يتموقع منذ سنوات مواكبا الظروف و المتغيرات ليأخذ شكله الحالي

و لأن إدارة الكفاءات هذا المصطلح الجديد نسبيا و الذي كان نتاج الرؤية المتجددة للفكر الإستراتيجي من جهة و السعي الدائم و الدؤوب للنهوض بدور وظيفة تسيير الموارد البشرية في تطوير و تنمية المورد البشري و تأهيله لمواجهة المستجدات و التكيف معها من جهة أخرى، تم العمل بعناية على تهئية الظروف و المتطلبات التي تخدم مجتمعة تسيير الكفاءات بمختلف أبعادها و تكون سببا في تفعيلها بالطريقة المثلى و التي ستشكل ميزة تنافسية صعبة التقل و التقليد و تسمح بولوج إقتصاد المعرفة بما يفرضه من تحديات و مخاطر و جب تخطيها باستخدام أحدث أساليب التسيير

عظفا على ما سبق ذكره من تحولات هائلة و تحديات متنامية فإن المؤسسة الإقتصادية الجزائرية و بالأخص مؤسسات الصناعة الغذائية للشمال الشرقي الجزائري و التي تعيش في محيط إقتصادي و سياسي و إجتماعي وجد صعوبة كبيرة في مسايرة التحويلات العالمية الحاصلة لأسباب عدة، غير أن العولمة الإقتصادية و الإنفتاح العالمي يفرضان بشدة أن تبدأ في التجاوب مع المتغيرات و أن تبني استراتيجيات التكيف مع الظروف البيئية الجديدة و أن تولي اهتمام لعمليات البحث و التطوير و تشجع الإبداع و الابتكار و تدمج إستخدام تكنولوجيات المعلومات و الاتصالات في إدارة المعارف و أن تعمل كذلك على تطوير و تنمية مواردها البشرية و تحافظ على كفاءاتها خاصة أن نماذج عديدة لشركات عالمية أثبتت نجاحات كبيرة نتيجة إتباع أسلوب إدارة الكفاءات في ظل تحديات إقتصاد المعرفة.

و عليه فإن إشكالية الدراسة تتمثل في ما يلي: ما مدى تأثير مقومات إدارة الكفاءات بمؤسسات الصناعات الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري على الاندماج في إقتصاد المعرفة؟

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية قمنا بطرح جملة من الأسئلة الفرعية

- ما المقصود بإقتصاد المعرفة وكيف انتهينا إلى شكله الحالي؟



- ما هو مفهوم إدارة الكفاءات و ما هي مقوماتها؟
 - هل هناك تجاوب لمؤسسات الصناعات الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري مع متطلبات اقتصاد المعرفة بمختلف أبعاده؟
 - هل هناك تطبيق وممارسة بمؤسسات الصناعات الغذائية بالشمال الشرقي تتعلق بإدارة الكفاءات بمختلف أبعادها؟
 - هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة؟
 - ما مدى تأثير عمليات مقومات إدارة الكفاءات في مواجهة تحديات اقتصاد المعرفة بمؤسسات الصناعات الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري؟
 - ويندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة التالية:
 - ما مدى تأثير عمليات مقومات إدارة الكفاءات في مواجهة تحديات اقتصاد المعرفة ممثلة في بعد البحث و التطوير بمؤسسات الصناعات الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري؟
 - ما مدى تأثير عمليات مقومات إدارة الكفاءات في بلورة كفاءات المؤسسات ومواجهة تحديات اقتصاد المعرفة ممثلة في بعد رأس المال البشري و المعرفة بمؤسسات الصناعات الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري؟
 - ما مدى تأثير عمليات مقومات إدارة الكفاءات في بلورة كفاءات المؤسسات ومواجهة تحديات اقتصاد المعرفة ممثلة في بعد تكنولوجيات المعلومات و الاتصالات بمؤسسات الصناعات الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري؟
 - ما مدى تأثير عمليات مقومات إدارة الكفاءات في بلورة كفاءات المؤسسات ومواجهة تحديات اقتصاد المعرفة ممثلة في بعد براءات الاختراع بمؤسسات الصناعات الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري؟
 - هل لحجم المؤسسة تأثير على مدى اندماج المؤسسة في اقتصاد المعرفة؟
- الفرضيات الرئيسية والفرعية:**

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية تم وضع الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية كما يلي:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعات الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: تعمل مؤسسات الصناعات الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري على تحقيق متطلبات الاندماج في اقتصاد المعرفة ممثلة في مختلف أبعاده: البحث والتطوير، رأس المال البشري والمعرفة، تكنولوجيات المعلومات و الإتصالات، براءات الاختراع.

الفرضية الثانية: يوجد تطبيق وممارسة لمقومات إدارة الكفاءات بمختلف أبعادها بمؤسسات الصناعات الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري.

الفرضية الثالثة: يوجد ارتباط بين ممارسة مقومات إدارة الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة والاندماج في اقتصاد المعرفة.

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة عند مستوى الدلالة 0.05

وينبثق عن الفرضية الرابعة مجموعة من الفرضيات الجزئية ممثلة فيما يلي:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين متغيرات محور مقومات إدارة الكفاءات (تحديد الكفاءات المطلوبة، استقطاب وجذب الكفاءات، تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات، مكافأة الكفاءات، المناخ التنظيمي والإبداعي) على الاندماج في اقتصاد المعرفة ممثلا في بعد البحث والتطوير عند مستوى دلالة 0.05

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين متغيرات محور مقومات إدارة الكفاءات (تحديد الكفاءات المطلوبة، استقطاب وجذب الكفاءات، تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات، مكافأة الكفاءات، المناخ التنظيمي والإبداعي) على الاندماج في اقتصاد المعرفة ممثلا في بعد رأس المال البشري والمعرفة عند مستوى دلالة 0.05.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين متغيرات محور مقومات إدارة الكفاءات (تحديد الكفاءات المطلوبة، استقطاب وجذب الكفاءات، تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات، مكافأة الكفاءات، المناخ التنظيمي والإبداعي) على الاندماج في اقتصاد المعرفة ممثلا في بعد تكنولوجيات المعلومات والاتصالات عند مستوى دلالة 0.05

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين متغيرات محور مقومات إدارة الكفاءات (تحديد الكفاءات المطلوبة، استقطاب وجذب الكفاءات، تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات، مكافأة الكفاءات، المناخ التنظيمي والإبداعي) على الاندماج في اقتصاد المعرفة ممثلا في بعد براءات الاختراع عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية الخامسة: توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين إجابات عيّنة الدراسة حول الاندماج في اقتصاد المعرفة تعزى للمتغيرات التالية: حجم المؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الدراسات السابقة:

1- إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية تحدي لتنافسية منظمات الأعمال في ظل الاقتصاد المعرفي: للباحث حسين بركاتي، أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير بجامعة الجزائر 3، لسنة 2014، تناولت الدراسة إشكالية مدى اعتماد منظمات الأعمال على إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة؟

وكانت الدراسة على مجموعة من منظمات الأعمال بولاية المسيلة حيث أظهرت نتائج تحليل اختبار الفرضيات انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بمختلف أبعادها من توليد وتخزين و نشر و تطبيق للمعرفة و كذلك تنمية الموارد البشرية ببعديها إدارة رأس المال الفكري و تمكين العاملين بدرجة مرتفعة على الإبداع بالمؤسسة و من ثم على تعزيز تنافسية المؤسسات قيد الدراسة.

2- الإستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية و دوره في بناء إقتصاد المعرفة: للباحثة بلخضرناصيرة، أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، لسنة 2016، شملت الدراسة عرض تجارب مجموعة من دول العالم كماليزيا و الصين و كوريا الجنوبية و فنلندا و الإمارات العربية المتحدة و الجزائر و قد أستخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث بحثت الدراسة إشكالية مدى مساهمة الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في بناء اقتصاد المعرفة؟

وخلصت نتائج الدراسة إلى ضرورة بناء بيئة معرفية وتوفير بنية تحتية لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات وإلى ضرورة الاهتمام بالتدريب و التعليم و المناخ الإبداعي، و أن الجزائر تواجه عراقيل تحول دون تمكّنها من الاندماج في إقتصاد المعرفة.

كما تمحورت مخرجات تحليل النتائج واختبار الفرضيات فيما يلي:

- صحة الفرضية القائلة إن الاستثمار في تنمية الموارد البشرية مدخل من مداخل خلق الثروة المعرفية وإستراتيجية فعالة لبناء اقتصاد المعرفة من خلال الترابط بينه وبين إدارة المعرفة.

- صحة فرضية التكامل بين وظائف تنمية الموارد البشرية يسهم في تثمين رأس المال البشري.

- خطأ فرضية عدم اعتبار التدريب والتعليم من أهم العوامل التي تؤدي إلى تحسين الأداء المعرفي وتحسين المهارات وليست تكاليف لا غير .

- خطأ فرضية نجاح الدول في بناء اقتصاد المعرفة اعتمادا على الاستثمار في التعليم فقط.

3- مساهمة تسيير الكفاءات في تطوير مشاريع الإبداع في المؤسسات الجزائرية: للباحث معاوي عبد العظيم، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، لسنة 2019، تمحورت الدراسة حول عملية تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية و مساهمتها في تطوير المشاريع الإبداعية، حيث تم طرح إشكالية الدراسة التالية: هل هناك أثر لعملية تسيير الكفاءات البشرية على تطوير المشاريع الإبداعية في المؤسسات محل الدراسة ؟، و طبقت الدراسة على مجموعة مكونة من 42 مؤسسة اقتصادية جزائرية و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تسعى المؤسسات محل الدراسة إلى عملية استقطاب وبناء أفضل الكفاءات كما أنها تُعنى بعملية التقييم للكفاءات لمعرفة المهارات والمعارف التي تتوفر عليها المؤسسة.

- لدى المؤسسات برنامج تطوير للكفاءات الفردية والجماعية كما أنها تسعى لتعويض مناسب للكفاءات مقابل مجهودات الفريدة المبذولة والعمل على تحفيزهم.

4- مساهمة إدارة الكفاءات في تحقيق التوافق بين الإستراتيجية و ممارسات إدارة الموارد البشرية: للباحثة حميش كهينة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، لسنة 2022، تناولت الدراسة موضوع الدور الذي تؤديه إدارة الكفاءات في تحقيق التوازن بين الإستراتيجية و ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث طرحت إشكالية الدراسة على النحو الآتي : ما مدى مساهمة إدارة الكفاءات في تحقيق التوافق بين الإستراتيجية و ممارسات إدارة الموارد البشرية بالجمع الصناعي صيدال؟

وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها تمثل في وجود أثر موجب وغير مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية و التي تمثل المتغير المستقل على إستراتيجية الجمع الصناعي صيدال و التي تمثل المتغير التابع من خلال التأثير للمتغير الواسطي لإدارة الكفاءات ما يؤكد أهمية إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.

5- أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة: للباحثة فطيمة زعزع، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة باتنة 1، لسنة 2017، حيث تناولت الدراسة أهمية العناية بالموارد البشري في المؤسسات الإنتاجية من خلال التدريب والتحفيز وإدارة المعرفة في ظل اقتصاد المعرفة،

حيث تم طرح الإشكالية التالية: ما هي أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة؟

وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير الوسيط ممثلا في رأس المال الفكري على المتغير التابع ممثلا في أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة وهذا التأثير مرده لرأس المال الزبوني لا غير، كذلك خلصت الدراسة إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل ممثلا في إدارة المواهب على المتغير التابع ممثلا في أداء مؤسسة الاسمنت بباتنة.

6- أثر تسير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسات الجزائرية: للباحثة راقي نذيرة، جامعة يحي فارس المدية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، لسنة 2018، تناولت الدراسة أثر تسير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في ظل اقتصاد المعرفة من خلال عمليات الاستقطاب والتدريب والتحفيز ومن ثم تقييم الكفاءات حيث كانت إشكالية الدراسة كما يلي: كيف يؤثر أسلوب الكفاءات البشرية على تحقيق تميز المؤسسة الجزائرية؟

وخلصت الدراسة إلى وجود اهتمام لفرع المضادات الحيوية لمجمع صيدال بالكفاءات البشرية، كما تمّ التوصل إلى وجود أثر ايجابي للتدريب والتقييم للكفاءات على التميز بفرع المضادات الحيوية.

7- أوجه اختلاف دراستنا الحالية عن بقية الدراسات السابقة

تشير جميع الدراسات السابقة وبصفة عامة إلى وضعية المؤسسة الاقتصادية في العصر الحديث ومدى قدرتها على التكيف وبناء استراتيجيات تمنحها التميز بالخصوص مع اشتداد المنافسة وتمكّن المؤسسات على اختلافها من امتلاك الموارد الضرورية للبقاء والمنافسة، فالتغيرات المتسارعة والتطور التكنولوجي الكاسح والمستمر، كما وفرّ للمؤسسات الأدوات الضرورية بالسّواء مع بقية المؤسسات الأخرى فإنه طرح إشكالية بحث المؤسسات عن منافذ جديدة و حصيرة للتفوّق و البقاء في ميدان الصناعة

أما عن الدراسة التي نجزها، فهي تبحث في أحدث الممارسات الإدارية والإستراتيجية التي تمكّن المؤسسات من التكيف مع مجريات الأحداث المحيطة بالمؤسسة والتي تحدّد مصيرها ومستقبلها، وخصّت الدراسة ميدان مؤسسات الصناعة الغذائية بمختلف صيغها القانونية وأنشطتها المتنوعة لمنطقة الشمال الشرقي الجزائري أملا في الوصول إلى إجابات لإشكالية الدراسة وفرضياتها وهل هناك تجاوب لهذه المؤسسات مع تحديات عصر المعرفة.

- أهمية الدراسة

لعلّ أبرز ما يشد الانتباه حول موضوع الدراسة وهذا بطبيعة الحال بعد البحث والتحري أن أهميتها تستمدّها من خلال أبرز النقاط التالية:

إبراز وشرح محدّدات الاقتصاد الجديد التي تملي على المؤسسات المواكبة والتكيف ذو الطبيعة المعرفية حتى تتمكن من البقاء والمنافسة.

مساعدة مؤسسات الصّناعة الغذائيّة بالشمال الشرقي الجزائري والجزائر ككل على إستيعاب المعاني والمقاربات الجديدة لإدارة الموارد البشرية في العصر الحديث.

إثراء مجال إدارة الأعمال وبالأخصّ إدارة الموارد البشرية وتعزيز المكتبات ببحوث مرتبطة بالممارسات الحديثة في تخصص الإدارة وتحديدًا إدارة الكفاءات كمنهجية معاصرة لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية والبقاء في عصر شديد الاضطراب والتسارع انتقلت فيه المنافسة إلى مستويات غير معهودة.

تعد هذه الدراسة لبنة إضافية للبحوث السابقة في مجال الإدارة الإستراتيجيّة وإدارة الموارد البشرية، إذ أن موضوع إدارة الكفاءات موضوع حديث ولم تتناوله البحوث السابقة وخاصة البحوث العربية والجزائرية بشكل مستفيض وموسع يمكن الباحثين والمؤسسات على حد سواء من فهمه واستيعابه وتجريبه على أرض الميدان والاستفادة من نواتجه حيث أن مقارنة إدارة الكفاءات من أبرز الممارسات المسبّبة لنجاح كبريات الشركات العالمية.

وضع وتحليل نموذج جديد يحاكي ما هو موجود من دراسات وأعمال تبحث في العلاقة بين مقومات إدارة الكفاءات وأثرها في مساعدة المؤسسات على التكيف والولوج لاقتصاد المعرفة بما يتضمنه من شروط ومتطلبات، كفيل بأن يساعد المؤسسات الاقتصادية التي تبحث عن التجدد والبقاء وصناعة ميزة تنافسية تمكّنها من مواصلة مشوارها و التموّع و دخول أسواق جديدة و استهداف فئات أوسع من المستهلكين من خلال الاستثمار في رأس المال البشري و بناء كفاءات تستطيع مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف ما يلي:

من الجانب النظري تسعى الدراسة إلى:

إماطة اللثام على المصطلحات الجديدة والفروق الجوهرية بينها كالكفاءات والمهارات والمعرفة وما يتداول من مفاهيم ومقاربات جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجيّة وإلى ما توصّلت له آخر بحوث الإدارة حديثًا.

التّطرق إلى الدراسات التي تناولت الموضوع من قريب أو بعيد قصد معرفة الإشكاليات المطروحة في ذلك الصدد ونتائج تلك الدراسات والانطلاق من حيث انتهت البحوث لاستكمال البحوث والتعمق بشكل أوسع.

مقارنة الدراسات النظرية ومخرجاتها ونماذجها حول أهمية رأس المال الفكري والموارد اللاملموسة وكيفية رعاية وإدارة كفاءات المورد البشري وواقعها وتطبيقاتها على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديد مؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري.

الترويج والإقناع بضرورة مسايرة الممارسات الإستراتيجية الحديثة ولإدارة الكفاءات بالمؤسسات لما تحوزه الموارد البشرية من أهمية في العصر الحديث ومن موارد معرفية إستراتيجية يتم توظيفها والاعتماد عليها في إحداث التميز والتفوق.

- أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الشخصية والموضوعية والتي كانت وراء اختيار الدراسة تتمثل فيما يلي: شغفنا وميلنا لدراسة عالم الأعمال وتخصص إدارة الأعمال والبحث في أهم مواضيعها، الأمر الذي دفعنا للإطلاع وتكثيف البحث في هذا المجال الواسع لمعرفة كل جديد وسبر أغوار كل مستجد والاستفادة والإفادة من معارف وتجارب الآخرين الناجحة منها خصوصا.

سيورة بحوث الفكر الاستراتيجي والتي رست على التأكيد على الأهمية الإستراتيجية للموارد والكفاءات وبالتحديد البشرية منها في ظل العولمة والانفتاح العالمي واقتصاد المعرفة الذي تعد فيه المعرفة الركيزة الأساسية والمورد الأكثر أهمية على الإطلاق في عصرنا الحالي الذي يوصف بشديد التسارع والتغير والذي تشتد فيه المنافسة ومن دون حواجز أو قيود.

أصبحت منهجية إدارة الكفاءات من أهم المواضيع والأكثر شيوعا واستخداما لدى الباحثين والمفكرين وكذلك لدى المؤسسات الاقتصادية التي تسعى للرفع من فعالية استخدام مواردها البشرية و الرفع من قدراتها و كفاءتها بصفتها مورد حيوي و استراتيجي لبقاء و تفوق المؤسسات.

النماذج الناجحة على المستوى العالمي في إدارة الكفاءات وتتمين المورد المعرفي من خلال البحث والتطوير ومن ثم الإبداع و الابتكار و تحقيق الميزة التنافسية و مجابهة تحديات عصر اقتصاد المعرفة، و ذلك سعيا لاستجلاب نجاحات هذه المؤسسات و دراستها لتطبيقها على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و لفهم عناصرها و مكامن التشابه و الخلل و استدراكها.

- المنهج المستخدم في الدراسة والأدوات

قمنا في إطار دراسة الموضوع و الإجابة على إشكالية الدراسة على إستخدام المنهج الوصفي التحليلي و ذلك بغية التعرف و وصف المفاهيم و المصطلحات التي تدرج ضمن موضوع الدراسة و فهم و تحليل المدلولات و الارتباطات لمختلف مكوناتها التي تقع في صلب الجانب النظري للدراسة، مستخدمين لأجل ذلك مختلف المصادر المتاحة من أطروحات دكتوراه و مقالات علمية و كتب و غير ذلك، كما قمنا باستخدام المنهج التاريخي حتى

نرصد تشكل الظاهرة المدروسة زمانيا و مكانيا سواء تعلق الأمر بنشأة و تطور اقتصاد المعرفة أو بتبلور الفكر الاستراتيجي نحو مقارنة إدارة الكفاءات أو ما تعلق ب بتطور الممارسات إدارة الموارد البشرية، ذلك أن الظواهر المدروسة لا تظهر على حقيقتها و لا يكتمل معناها و توصيفها إلا إذا تم التطرق لجانبها التاريخي

أما عن الجانب التطبيقي فقد إستخدمنا منهج دراسة حالة مؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري كون الهدف من الدراسة هو معاينة فيما إذا كانت هذه المؤسسات تتبع منهج إدارة الكفاءات في ممارساتها الإدارية بغية الاندماج في اقتصاد المعرفة بما يفرضه من تحديات ومتطلبات ثم المصادقة على الفرضيات الموضوعية أو رفضها من خلال النتائج المتوصل إليها ومناقشتها واقتراح التوصيات الملائمة للإجابة على الإشكالية المطروحة.

ولجمع البيانات وتحليلها والتأكد من صحة الافتراضات والخروج بنتائج حول الظاهرة قمنا باستخدام أدوات متباينة كالإستبانة التي وزعت على مسيري المؤسسات والمقابلة والملاحظة من أجل تأكيد المعلومات المستقاة والرفع من مصداقيتها.

أبعاد الدراسة: للحصول على نتائج أكثر دقة وموضوعية حول الظاهرة المدروسة قمنا بتحديد أبعاد الدراسة كما يلي:

البعد الموضوعي: تناولت الدراسة التي أجريناها إبراز تأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة، حيث إن مقومات إدارة الكفاءات بمختلف مكوناتها من مناخ تنظيمي إبداعي وقيادة متبصرة واستقطاب و تدريب للكفاءات و مكافآت للكفاءات، كذلك المتغير التابع ممثلا في اقتصاد المعرفة بأبعاده و هي البحث و التطوير، رأس المال البشري و المعرفة، براءات الاختراع و التي تعتبر محددات لولوج المؤسسات ضمن دائرة اقتصاد المعرفة مستخدمتا المتغير المستقل ممثلا في منهج إدارة الكفاءات

البعد الزمني: إمتدت الدراسة والتي طبقت على عينة من مؤسسات الصناعات الغذائية لمدة ثلاثة أشهر ابتداء من شهر فيفري 2024 إلى غاية شهر أكتوبر 2025

البعد المكاني: أجرينا الدراسة الميدانية على عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري والذي ضم عدة ولايات شملت الدراسة و هذا لضبط الدراسة و تحري الموضوعية حيث وزعت الاستمارة على مسيري هذه المؤسسات و مدراء الموارد البشرية كون الإجابة تتطلب نوعا من الدقة و الاطلاع.

هيكل الدراسة

عملنا على تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول: تناولنا في هذا الفصل موضوع اقتصاد المعرفة، حيث تطرقنا إلى عدة جوانب ذات صلة بالموضوع، بداية من تطور اقتصاد المعرفة، ماهيته وخصائصه، وأهم مؤشرات إلى جانب تناولنا في هذا الفصل لماهية المعرفة وأنواعها وكيفية إدارتها

الفصل الثاني: في هذا الفصل تم التطرق لموضوع إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث، ماهيتها، وظائفها، والتحديات التي تواجهها حاليا، كما تم التطرق إلى موضوع مقارنة الموارد و الكفاءات، ماهيتها و أصولها، ثم و في المبحث الثالث تم التطرق لماهية إدارة الكفاءات، و أهدافها و مختلف مراحلها

الفصل الثالث: خلال هذا الفصل تناولنا الجانب التطبيقي من الدراسة، والتي تمت على عينة من مؤسسات الصناعات الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري، أين تم توزيع الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات إلى جانب استخدام أدوات كالمقابلة والملاحظة لمزيد من الاطلاع والإحاطة، حيث تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لمعالجة وتحليل البيانات.

- صعوبات الدراسة:

لم نجد التعاون الذي كنا نتمناه، خاصة عند انجاز الجانب التطبيقي فالمؤسسات وأصحابها أما أنهم يرفضون الإجابة على الاستبيانات أو يردونها ناقصة، ما استغرق منا وقتا طويلا للتواصل مع أصحاب المؤسسات ومحاولة إقناعهم بجدوى المشاركة في إتمام الدراسة ولله الحمد من قبل ومن بعد والذي أعاننا بفضلته ومنه.



الفصل الأول

إقتصاد المعرفة

النشأة والتطور

تمهيد:

رافقت المعرفة الإنسان منذ البدايات و شكّلت القوّة الدافعة للوجود الإنساني و التقدم الحضاري و ظلّت الملهمة لاستكشاف آفاق جديدة و التطور في جميع المجالات اقتصاديا و اجتماعيا، و اليوم أكثر من أي وقت مضى تطوّر مفهوم المعرفة و لم يعد محدودا و ثانويا خاصة بعد الثّورة التكنولوجيّة و العلمية التي شهدتها العالم و موجة الابتكارات و الاختراعات التي طبعت عمل أكثر المؤسسات و الدول نجاحا و تفوّقا و ولج مفهوم المعرفة كمورد أساسي في جميع الصناعات و النشاطات الإنسانية و أضحت المعرفة تحتل مكانة أساسية كمحرّك للاقتصاد العالمي و ضمن عوامل الإنتاج التقليدية من عمل و أرض و رأس مال و تنظيم .

حديثا و في ظل هيمنة إقتصاد المعرفة و مع توسّع إستخدام تكنولوجيات المعلومات و الاتصالات و تطبيقات العلوم و البحث و التطوير في جميع الميادين و التخصصات المعرفية و تجذّر العلوم إلى جانب ظهور مجالات معرفية و تكنولوجيات حديثة كتكنولوجيا الالكترونيات الدقيقة¹، و الذكاء الاصطناعي (AI)، و انترنت الأشياء (IoT)، و الحوسبة الكمومية² (Quantum Computing)، و التكنولوجيا الحيوية³ (Biotechnology) و غيرها، إذ لم تعد الثروة تُقاس بالموارد الطبيعية و رأس المال المادي الملموس بل أصبحت المعرفة تمثل الثروة الحقيقية و من يمتلك قواعد معرفية متينة و يستثمر في البحث و التطوير و تطوير مهارات و قدرات الأفراد الذين يمثلون العنصر الأساسي لهذا الإقتصاد سيكون قادرا على تصدّر المشهد الاقتصادي و تحقيق التنمية و مجابهة تحدي و تحقيق متطلبات الانضمام لإقتصاد المعرفة أين سعت الكثير من الدول و المؤسسات الدولية لوضع مقاييس تُعدّ بمثابة المؤشرات على وجود و ولوج إقتصاد المعرفة على تنوع مكوناته.

¹تكنولوجيا الالكترونيات الدقيقة: وهي التقنية التي تسمح بإنتاج ونقل وتخزين وتبادل المعلومات وارتبطت في البداية باستخدام شبه الموصلات التي تتكون من مكونات كالترانزستور الذي عوض الصمام الالكتروني ثم الدوائر المتكاملة باستخدام شرائح السليكون وصولا إلى الأجهزة المحمولة ما دفع لزيادة كفاءة الحواسيب والأجهزة الالكترونية وانخفاض استهلاكها للطاقة و تقلص أحجامها.

²الحوسبة الكمومية: مجال معرفي حديث يستخدم مبادئ ميكانيكا الكم في تطوير تكنولوجيا الحوسبة ويجمع بين علوم الكمبيوتر والرياضيات والفيزياء فبدل "bit" ممثلة في 0 أو 1 لتمثيل المعلومات في الحواسيب العادية، تستخدم هذه التقنية وحدة معلومات أساسية تعرف بـ "qubits" الذي يمثل 0 أو 1 في نفس الوقت كما يرتبط كيوبيت بآخر مهما كانت المسافة بينهما ما يفتح المجال لسرعة أكبر و كفاءة في حل المشكلات المعقدة و إجراء العمليات الحسابية المستعصية.

³التكنولوجيا الحيوية: حقل علمي وتطبيقي حيوي يتأسس على استغلال الأنظمة البيولوجية للكائنات الحية وفهم عملياتها الحيوية وتطبيق المبادئ الهندسية المستنبطة في تطوير وتصميم و تصنيع منتجات و عمليات و خدمات مبتكرة ذات قيمة لحل مشكلات في مجالات كالصحة و الزراعة و الطاقة و غير ذلك و من أمثلتها إنتاج الأنسولين البشري باستخدام البكتيريا المعدلة وراثيا.

الفصل الأول: اقتصاد المعرفة النشأة والتطور

وسنعمل في هذا الفصل الذي خصّصناه لتناول إقتصاد المعرفة من مختلف جوانبه على تسليط الضوء على الإطار النظري لاقتصاد المعرفة من حيث نشأته وتطوره و تحديد مفهومه و أبرز مكوناته و خصائصه و مقوماته و إمكانيات قياسه حتى يتبين لنا حقيقته بوضوح من خلال التطرق للنقاط التالية

المبحث الأول: التطور المفاهيمي للاقتصاد عبر الزمن

المبحث الثاني: إقتصاد المعرفة العناصر والخصائص

المبحث الثالث: الإطار النظري للمعرفة بصفاتها جوهر الاقتصاد المعرفي

المبحث الرابع: المؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة

المبحث الأول: التطور المفاهيمي للاقتصاد عبر الزمن

يعود الفضل لتحول المجتمع الزراعي إلى المجتمع الصناعي إلى اختراع الآلة، منهية بذلك قرون من الاشتغال بالزراعة كنشاط رئيسي، لتقود بعدها النهضة العلمية والتكنولوجية إلى الانتقال من المجتمع الصناعي إلى عصر مجتمع المعرفة أين تلاشت الأزمنة والمسافات لتخلق بذلك واقعا جديدا فرض منطقته ومبادئه على جميع سكان المعمورة وفتحاً الباب أمام احتمالات كونية مستقبلية متعددة وصعبة التنبؤ.

المطلب الأول: نظرة عن وقائع الاقتصاد قبل الثورة الصناعية

أولاً: الثورة الزراعية وتولد الاقتصاد الزراعي

قبل ظهور الحراك الفكري و الفلسفي الذي سبق بزوغ فجر العصر الصناعي و الثورة الرأسمالية، سيطر و لقرون خلت و منذ حوالي 10 آلاف سنة النشاط الزراعي على وجود الإنسان و معاشه في المعمورة كلها، فتمحورت جل معارفه و ثقافته حول الأرض و المياه و الزراعة و المنتجات الفلاحية و إنتاجها بكميات محدودة لذاته و مقايضتها أو الفائض لديه منها بباقي إحتياجاته و برزت جليّة في آثار الحضارات القديمة كالحضارة السومرية و البابلية و الفرعونية التي انتعشت على ضفاف الأنهار مستغلة نور الشمس و مياه الأنهار الدافقة و خصوبة أراضيها حيث انحصرت عوامل الإنتاج في الأرض و العمل. ولم تكن هناك الظواهر الاقتصادية التي صحت ظهور الرأسمالية التجارية والثورة الصناعية الأولى وما تلي ذلك، إذ ليس هناك نقود و لا أسعار لدراسة نظرية القيمة بل مجرد مبادلات في شكل مقايضة و لا نظرية للأجور فليس هناك مقابل أجور للعمل و ليس هناك عائد على رأس المال فالأدوات المستخدمة بسيطة جداً و محلية¹.

و خلال العصور الوسطى استحوذ الإقطاعيون في أوروبا وحتى قبل ذلك في الحضارات القديمة اليونانية و الرومانية على أجود الأراضي و أفضلها مردودية و إستخدموا العبيد و اليد العاملة الكادحة دون مقابل و بأثمان بخسة دون مراعاة للحقوق فكُونوا ثروات طائلة و نفوذا هائلا بالشاركة مع الحكّام و العائلات الارستقراطية و طبقة النبلاء من كونتات و بارونات؛ و الذين مكّنهم من اقتطاع الأراضي وحيازتها و توريثها و منح بعضها للفلاحين الذين يلتزمون بمنح جزئ من المحاصيل للإقطاعيين أصحاب الأراضي حيث سيطر النشاط الزراعي خلال هذه المرحلة و مثلت الأرض و العمل عوامل الإنتاج الأساسية² و مصادر الثروة إلى

¹ جون كينيث، تاريخ الفكر الاقتصادي الماضي صورة للحاضر، ترجمة أحمد فؤاد، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1990، ص 09.

² البهجي إيناس حسني، تاريخ أوروبا في العصور الوسطى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2017، ص ص 13-16.

جانب صناعة الأسلحة و الحرف التقليدية و حل الذهب و الفضة كوسيط موثوق من طرف الجميع إشكاليات المقايضة و أضحت العملات النقدية الأكثر جمعا و تداولاً.

حيث استمرت العلاقة أرض- إنسان في اقتصاد الطبيعة و بشكل أكثر تنظيماً و مهارة حتى بعد نهاية القرن 16 ميلادي، من خلال استغلال الأرض و استخراج خيراتها و الانتفاع بها و مبادلتها مع زيادة الاستقرار و شبه إنعدام للترحال و التنقل الدائمين و رغم أنه لم يعرف الاقتصاد الزراعي حينها بهذا الاسم صراحة إلا من خلال ممارسته كنشاط أساسي إلا انه يمثل المنبع للثورة الزراعية حيث ازدهرت تجارة المحاصيل الفلاحية على بقية الأنشطة الأخرى سواء النشاط الصناعي التقليدي الحرفي أو النشاط الخدماتي المكمل و الداعم للنشاط الزراعي أو النشاط التجاري، كما تولّد عن ذلك تطورا في المعارف و المهارات فاستغل صوف و جلود الحيوانات في صناعة النسيج و السروج و تم تطويع النار في تشغيل الأفران لصناعة الطوب و الآجر و الفخار و في مراحل متقدمة استخراج المعادن و صناعة الأدوات و الأسلحة لاستغلالها في الحياة اليومية¹.

ثانيا: مرحلة التوسع والاقتصاد التجاري

حافظ فيه النشاط الزراعي على مكانته، و عرفت المجتمعات التي إعتمد إقتصادها و لقرون بالدرجة الأولى على النشاط الزراعي بعوامل إنتاج انحصرت في الأرض و على القطاع الواسع من الفلاحين ارتفاع متزايدا في المهارات و المعارف المتراكمة و تطورا في التقنيّات الزراعية و الأدوات مع مرور الزمن و توسعا في استغلال مساحات أكثر من الأراضي الزراعية و استصلاحها و إنتاج زراعي بكميات أكبر أدى بالضرورة لتكوين كبار الملاك و التجار لثروات ضخمة و تحسّن مستويات المعيشة بأوروبا، كنتيجة لتوسع المبادلات التجارية الذي عرفت نموا مطردا داخل أوروبا و مع بقية العالم رغم تأثرهم سلبا بها في البداية و مهد لظهور مؤشرات إقبال عصر جديد لينطلق عصر النهضة و التنوير بعدها و التي قادت خلاله أوروبا البشرية لولوج مراحل جديدة لم تشهد لها مثيل من قبل .

تزامن ذلك مع ظهور حركات استعمارية و تجارية كبيرة بداية من القرن 15 ميلادي على يد الأسبان والبرتغال في البداية ثم تلتها هولندا و فرنسا و بريطانيا هيأت إلى ما عُرف حينها بالاقتصاد التجاري وتواصلت إلى غاية القرن 20 ميلادي، تولّدت في البداية عن المنافسة بين الإمبراطوريات من أجل التوسّع و الاستيلاء على أراض أكثر و عن اعتقاد خاطئ بثبات ثروات الأمم؛ و أن الثروة ثابتة و نادرة و لا تنمو إلا

¹ كساب عامر عبد الرحمن، رأس المال المعرفي، دار كتاب، العراق، 2014، ص 127.

بالاستيلاء على ثروات الأمم الأخرى وضرورة وضع الحواجز التجارية لحماية الثروة و تعزيز النظام المركاتيلي¹، و هو ما يدفع لمنع التدفقات من السلع و الموارد و المعارف و المهارات ما عدى في إتجاه واحد في سبيل جمع النقود من ذهب و فضة و التي كانت تمثل الثروة في تلك المرحلة ما أدى لظهور تضخم للنقود الأول من نوعه دفع لإرتفاع الأسعار نتيجة تراكم النقود².

في خضم كل الأحداث التي طبعت المراحل السابقة من إقتصاد زراعي و إقتصاد تجاري لم تستدعي الأوضاع والممارسات لبساطة النشاط الإنساني لتسمح بالقول أن هناك فكر اقتصادي رزين و وازن؛ لأنه و بصفة عامة لم تكن هناك حاجة لذلك أو مشاكل اقتصادية تستدعي ذلك، لكن من الملاحظ أن توسّع النشاط التجاري داخليًا و خارجيًا و نمو رأس المال التجاري أدى إلى الاتجاه نحو الاستثمار في الصناعة اليدوية وتصريف الإنتاج بكميات كبيرة إلى المستعمرات المستكشفة حديثا و إلى العالم ما تطلب أيدي عاملة ومصانع كبيرة و ظهور بؤادر مرحلة جديدة و ثورة صناعية ستغيّر وجه العالم، حيث تزايد الإهتمام بالموارد الطبيعية والعمل و التنظيم كعوامل إنتاج أساسية في حين بقيت المعرفة متصلة في شكل مهارات فنية و اختراعات واكتشافات ساهمت تدريجيا في تعزيز الثروة الصناعية و تقدمها دون أ ينظر لها على أنها ضمن عوامل الإنتاج المعروفة حينها.

المطلب الثاني: الثورة الصناعية العتبة نحو نشوء الاقتصاد الصناعي

أولا: تاريخ تطوّر الصناعة

مع نضوج الأفكار التحررية خلال القرن 17 م و الذي عُرف بعصر التنوير و تمكّنها على جميع المستويات اجتماعيا و سياسيا إلى جانب الإنفتاح على الحقوق و الحريات و كذلك توسّع المبادلات التجارية في الداخل و الخارج و تحسّن الأوضاع الاقتصادية و المستوى المعيشي في أوروبا و كذا الثقافية و التعليمية منها ، وقرّت مجتمعة ظروف مثالية للانتقال من الاقتصاد التقليدي إلى إقتصاد الآلة، حيث خرجت إلى السطح خلال القرن 18 مجموعة من الاختراعات التقنية في إنجلترا و بالتحديد بين عامي 1760 م و 1832 م والتي طوّرت مناخ الإنتاج في العديد من قطاعات التصنيع³.

¹ مارك سكوسين، الثلاثة الكبار في علم الإقتصاد، ترجمة مجدي عبد الهادي، المركز القومي للترجمة، القاهرة، مصر، 2018، ص ص 22-23.

² جون كينيث، تاريخ الفكر الاقتصادي الماضي صورة للحاضر، مرجع سبق ذكره، ص 10.

³ Paul Bairoch, **Révolution industrielle et sous-développement**, édition de l'école des hautes études en sciences sociales, paris : Mouton, 1974, p13.

يبد أن للصناعة تاريخ ضارب في القدم يرجع إلى بدايات الإنسان وتعامله مع الظروف الطبيعية المحيطة به، حيث تطوّرت مع تطور الإنسان وتوسّع معارفه ومهاراته والعمل على تطبيقها في شكل حلول فنية للمشكلات والمواقف التي تواجهه باستمرار وسعيه الدائم لتحسين ظروف وجوده عبر الأزمنة المختلفة وأخذت الصناعة أشكال مختلفة نجمها في مجموعة من المراحل كما يلي¹ :

1- مرحلة الصناعة المنزلية والحرفية: اتّبعَت الأسرة في العصور البدائية تقسيم العمل في شكله البسيط لتحقيق الاكتفاء الذاتي والأمن، ففي الوقت الذي تعمل فيه المرأة على إنتاج كل ما تحتاجه الأسرة من غزل الصوف وخياطة الملابس والأفرشة وصناعة الزرابي وزراعة ما تحتاجه من أطعمة أين احتاج هذا النشاط إلى معارف ومهارة فنية، فيما تمحور دور الرجل خارج البيت في صناعة الأدوات البسيطة الضرورية لنشاطاته من فؤوس ومعاول وخناجر تُعينه في أعمال الزراعة والصيد وقطع وجلب الحطب. فكان الفائض على الحاجة من المُنتَج الأسري يتم مقايضته، ويزيد الطلب عليه إذا ما عرف طلبا عليه وأثبت جودته مع التخصص والمهارة في إنتاجه وهو ما عرف بالصناعة الحرفية والتي أصبحت مع مرور الوقت مُوجَّهة بشكل خاص للسوق.

2- مرحلة الصناعة اليدوية: تزامنت هذه المرحلة مع عصر النهضة وانتعاش الاقتصاد التجاري في أوروبا ابتداء من القرن 16 وإلى غاية بداية الثورة الصناعية حيث توجّه التجاريون وأصحاب رؤوس الأموال الضخمة؛ والذين جمعوا ثروات طائلة مع ازدهار التجارة مع العالم الجديد ومراكمة الموارد إلى استثمار أموالهم في إنشاء منشآت ومصانع يدوية أو نصف آلية مع تشغيل أعداد كبيرة من العمّال لتلبية الطلب المتزايد.

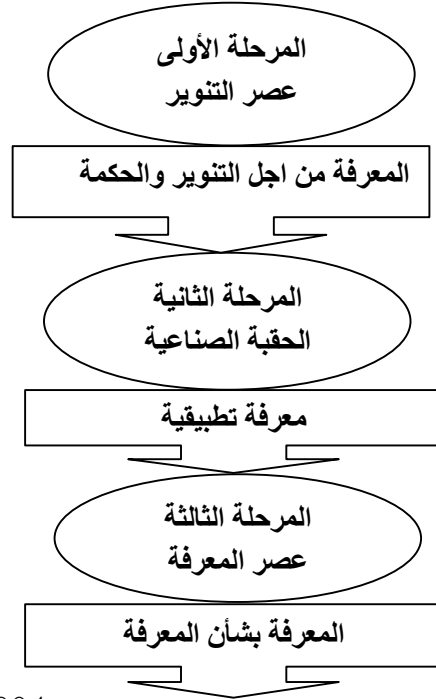
3- مرحلة دمج الآلة في الصناعة: عرفت هذه المرحلة بعصر الآلة أين ظهرت مجموعة من الابتكارات والاختراعات و التي عزّزت من الإنتاج في قطاعات مثل النسيج و التعدين و استخدام الطاقة في تشغيل الآلات كطاقة الفحم و البخار مع وجود طلب قوي و متزايد حفّز الإنتاج بكمّيات ضخمة حيث تم توظيف أعداد كبيرة من الأفراد و اعتماد تقسيم العمل و كان ذلك في انجلترا أول الأمر و الذي شهد ظهور الثورة الصناعية الأولى خلال الفترة 1780 م ثم انتقل إلى دول أخرى كالولايات المتحدة الأمريكية و اليابان.

4- مرحلة تطوّر الصناعة: تدرجت الثورة الصناعية صعودا مع تزايد الاكتشافات و الاختراعات كالمحرك البخاري و الهاتف، و دخول صناعة المركبات و اكتشاف الكهرباء و البترول خلال القرن 19 و سرعان ما وجدت هذه الاكتشافات طريقها للتطبيق و الاستغلال مع تعطّش منشآت الصناعة لتطوير قدراتها الإنتاجية

¹ مدحت القريشي، الإقتصاد الصناعي، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن، 2005، ص18-19.

و كان ذلك مؤشرا على ولوج العالم لحقبة جديدة عُرفت بالثورة الصناعية الثانية و الشكل رقم (01) يوضح كيف تموّعت المعرفة في الاقتصاد عبر جميع المراحل وصولا لمرحلة الثورة الصناعية.

1 الشكل رقم (01-I): مراحل تطور المعرفة و اقتصادياتها حسب بيتر دراكر



عبدالرحمن توفيق، الإدارة بالمعرفة - تغيير ما لا يمكن تغييره -، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2004، ص 22

ثانيا: رأسمالية الثورة الصناعية وفكر الاقتصاد الصناعي

1- رأسمالية الثورة الصناعية:

أدّت مراكمة العلوم و المعارف منذ عصر النهضة في أوروبا بداية من القرن 14 م و نقلها و ترجمتها من مختلف مشاربها و العناية بها و إصلاح التعليم ثم مراكمة الموارد و الثروات للأمم الأخرى و السيطرة التامة عليها و استعمارها، إلى إحداث طفرة تولّدت عنها مرحلة جديدة عُرفت بعصر التنوير خلال القرن 18 م و ولّدت نهضة ثقافية، و سياسية، و اجتماعية، و كذا اقتصادية غلب عليها طابع التجربة و الملاحظة و هو ما كان قائما قبل هذا التاريخ من فلسفة و تنظير فاتحة الباب على مصراعيه فيما بعد للثورة الصناعية التي شهدتها إنجلترا التي ورثت مستعمرات كل من هولندا و اسبانيا و البرتغال إذ لم يكن ذلك من قبيل الصدفة فكل الأحداث و الأفكار وليدة الزمان و المكان الخاصين بها.

فالاختراعات المطبقة على أرض الواقع كانت قد سبقت عملية التنظير و نلاحظ ذلك في جميع اكتشافات المبتكرين في تلك المرحلة حيث ظهرت المعرفة في شكل ابتكارات و اختراعات، و كان المناخ السائد رأسمالي بامتياز¹، و سرعان ما سعى الرأسماليون و أصحاب الاختراعات أنفسهم لتجسيدها في مشاريع اقتصادية ربحية عن طريق شراء الاختراع أو الدخول في شراكة مع صاحب الاختراع أو تقوم الحكومات بذلك إذا تعلق الأمر بمشاريع ذات المنفعة العامة، و التي أدت لتغيّر وجه العالم إلى الأبد لتنتقل بعدها تلك المعارف التي ظهرت في البدء في شكل اختراعات و اكتشافات بعد أن هدأت الثورة الصناعية إلى المعاهد و الكليات و ثمّ حصّ و تُدرّس وفق مناهج أكاديمية علمية و هذا لا ينفي الدور الذي لعبته الأكاديميات قبل هذا التاريخ إلا أنه زاد توسعاً و عمقاً، لتقود العالم في جميع مناحي الحياة نحو آفاق علمية رحبة و تتحول تلك الابتكارات إلى آلاف المصانع الخاصة كبيرة الحجم حيث تشعبت العديد من الاختراعات إلى ابتكارات متعدّدة و التي أصبحت تُوظف أعداد كبيرة من العمال حيث سعت في بداياتها للإنتاج بالطاقات القصوى مستخدمة أساليب إدارية قاصية لاستغلال الجهد البشري ما ولّد تحديات كبرى داخل الشركات مهّد لظهور النواة الأولى للعمل النقابي و التمثيل العمالي و الذي دعا لتنظيم العلاقة بين أرباب العمل و العمال و التي أنتجت سلع و خدمات موجهة للجمهور الواسع من الزبائن الذي بدأ يأخذ طابع العالمية و تخلق منافسة حادة مجبرة الشركات للسعي لتحسين الجودة و التحكم في التكاليف و الوصول إلى قطاع أوسع من المستهلكين و الذين تكوّنت لديهم رغبات و احتياجات متنوعة و متطورة و هو المناخ الذي دفع الفكر الاقتصادي إلى أوجّه و العديد من المفكرين للخوض في مسائل استحدثتها واقع الاقتصاد الصناعي، لتشهد مرحلة الاقتصادي الصناعي و الذي يمثل اقتصادي رأسمالي بامتياز ظهور مشكلات و تحديات اقتصادية و اجتماعية نوعية كأزمة إفلاس البنوك و البورصة خلال سنوات 1873-1893²، وصولاً لظهور الأزمة الاقتصادية العالمية لسنة 1928 م و ما تلي ذلك من أحداث .

المطلب الثالث: ملامح تشكل الاقتصاد الجديد والتوجهات المرتقبة لاقتصاد المعرفة

أولاً: إقتصاد المعلومات

كشف الاقتصادي الصناعي عن مادّيته المفرطة و ارتباطه الوثيق بالموارد المادية و ازدياد الطلب عليها مقابل شحّها و عن وجود إختلالات جوهرية في بنيته التكوينية رغم أنه مثّل عصر الازدهار و التقدم مقارنة بفترات

¹ سمير أمين، نظرية القيمة في عصر الرأسمالية الاحتكارية، ترجمة مجدي عبد الوهاب، دار صفصافة، 2019، الحيزة، مصر، ص 20

² صوار يوسف، عبد الحاكم أمينة، حركة التصنيع في البلدان المتقدمة "دراسة تحليلية لتطور الثورة الصناعية منذ 1760 إلى غاية الوقت الراهن"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والادارة، العدد 09، الجزائر، 2017، ص 05

سبقتة عرفت بعصور الظلام، إلى جانب الهزّات الاقتصادية التي كان يتعافى منها في كل مرة و بعد كل انكماش و ذلك منذ منتصف القرن الثامن عشر و إلى غاية بداية سبعينيات القرن العشرين غير أن ذلك كان يُنبأ أن تحولاً جذرياً سيحدث؛ فكانت أزمة 1973 و أزمة الركود التضخمي و التي عمّت مع حلول سنة 1980 مثّلت نقطة اللاعودة و التحول¹ و اعتماد القوى العظمى الليبرالية الحديثة على الانفتاح الاقتصادي و التوجّه نحو التفكير و البحث عن مورد جديد يختلف في خصائصه عن الموارد المادية و التي أظهرت هشاشة و صعوبة في التحكم فيها.

إن الكم الهائل من المعلومات و المعارف الصريحة المتراكمة فيما عُرف حينها بثورة المعلومات طرحت فكرة الحاجة إلى إمكانية جمعها، و معالجتها، و استخدامها و ذلك باستعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و التي شهدتها الدول الصناعية تحديداً مع منتصف تسعينيات القرن العشرين حيث كان الاعتقاد السائد عند ظهور الحاسبات الآلية سنة 1950 أن استغلالها سيقصر على المجال العسكري و العلمي و قليلون هم من تصوروا أنه ستكون له تطبيقات و تأثير على مجال الأعمال و أنه سوف يحدث ثورة في عمل الإدارة العليا و على القرارات و السياسات و الاستراتيجيات في المؤسسات،² و انطوت تلك الفترة كذلك على ثورة اتصالات انطلقت من الاتصالات السلكية و اللاسلكية و الهاتف و التلفزيون و رست عند الألياف البصرية و الضوئية و ثورة تكنولوجيا المعلومات؛ من حواسيب الكترونية و أقراص مضغوطة و أخرى مغطاة و أجهزة الكترونية ورقمية مرافقة و التي استخدمت في زيادة الإنتاجية و كفاءة الأداء و كذلك تكوين أسواق جديدة.

في هذا الصدد عمل الاقتصادي بورات Porat على وضع مصطلح اقتصاد المعلومات محل الاختبار، حيث قام بتحديد الوزن النسبي لاقتصاد المعلومات أي قياس مدى مساهمة قطاع المعلومات في التنمية الاقتصادية و الدخل الوطني مقابل بقية القطاعات الأخرى؛ من خلال تحديد مساهمة قطاع المعلومات في الناتج القومي الإجمالي ونسبة القوى العاملة في هذا القطاع و الإنفاق الاستهلاكي و الاستثماري على المنتجات و الخدمات لقطاع المعلومات، حيث أظهرت نتائج الدراسة التي قام بها سنة 1967 على الاقتصاد الأمريكي أن 46 بالمئة من الناتج القومي الإجمالي و 53 بالمئة من إجمالي تعويضات العمالة ترتبط بإقتصاد المعلومات و أنشطته كما قام بتقسيم الاقتصاد إلى قطاعين رئيسيين هما³:

¹ حياة نوى، الانتقال الطبيعي أو الحتمي من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة، رماح للبحوث والدراسات، ع36، 2019، ص196.

²Peter F. Drucker, **Management Challenges for The 21ST Century**, Elsevier Ltd, 1999, p85.

³Marc U. Porat, **The Information Economy :Dfinition and Measurement**, U.S DEPARTMENT OF COMMERCE, OFFICE OF TELECOMMUNICATION, Washington, 1977, p08.

الفصل الأول: اقتصاد المعرفة النشأة والتطور

1- قطاع المعلومات: ويشتمل على الصناعات والمهن التي تنتج و تعالج و توزع المعلومات كسلع و خدمات اقتصادية و التي بدورها تنقسم إلى نوعين هما قطاع المعلومات الأولي و الذي يضم الشركات التي تباع منتجات و خدمات معلوماتية في السوق كشركات الإعلام و البرمجيات و كذا الاستشارات، و قطاع المعلومات الثانوي و الذي يضم المنتجات المعلوماتية التي يتم إنتاجها من طرف شركات غير معلوماتية و داخلها للاستهلاك الذاتي مثل أقسام البحث و التطوير، و التسويق، و الإدارة و فق ما هو موضح في الجدول الموالي:

1الجدول رقم (I-01):مكونات اقتصاد المعلومات

القطاع الثانوي	القطاع الأولي	
● البحوث والتنمية الداخلية ● المطبوعات الداخلية ● المكتبات المتخصصة ● الإعلان ● التدريب	● البحوث والتنمية ● النشر ● المكتبات ● التلفزيون والسينما ● التعليم	الإنتاج والتوزيع
● الاتصال الداخلي ● الحاسبة ● الادارة المالية	● الاتصالات عن بعد ● البنوك ● البورصة	المعاملات
● مراكز تجهيز البيانات/موظفو الاتصالات عن بعد/موظفو تجهيز البيانات	● الحاسبات الآلية/ ● أجهزة الاتصال عن بعد/الصيانة	التكوينات المادية والتنظيمية
● المباني والمهمات و الصيانة	● المباني والمهمات و الصيانة	الخدمات والتسهيلات الداعمة

المصدر: ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 314

2- باقي القطاعات الاقتصادية : وهي القطاعات التقليدية كقطاع الزراعة، وقطاع الصناعة، و قطاع الخدمات غير المعلوماتية و التي مواردها أرضية و مخرجاتها كذلك رغم تضمينها و استخدامها للمعارف و العلوم.

المتتبع لمختلف مراحل الوقائع الاقتصادية بكل ما تحمله بين جنباتها و في طياتها من تجارب و مشكلات و أزمات و تحولات عميقة يلاحظ أن هناك تسلسلا زمنيا و منطقيا للأحداث لا يدع مجال للشك بالقول أن الاقتصاد الصناعي، و منذ الثورة الصناعية أحدث تحولات عميقة للحياة الإنسانية و العالم بأسره من خلال إرساء قواعد نهضة صناعية و تكنولوجية أفرزت و كشفت عن بزوغ فجر عصر جديد إلى جانب قفزات علمية هائلة و تطور تكنولوجي صاحب ظهور الحاسبات الآلية مع نهاية النصف الأول من القرن العشرين و انتشار استخدامها فيما بعد مع تطورها المصاحب لتطور الإلكترونيات الدقيقة و الاعتماد عليها لتجميع، و معالجة، و تخزين، و استرجاع المعلومات في جميع الأعمال و النشاطات و كذلك التطور الهائل لتكنولوجيات الاتصالات و التي استخدمت في البداية على نطاق ضيق في المجال العسكري ثم تم إخراجها تدريجيا لتصبح في متناول الأفراد و المؤسسات و تأخذ الصبغة التجارية. فتورة المعلومات التي عرفت تدفقا ضخما للمعلومات صعب من عملية متابعتها والاستفادة منها في نشاطات الأعمال واتخاذ القرارات الصائبة باستخدام الأدوات التقليدية ما ولّد الحاجة للتوجه نحو تكنولوجيات المعلومات واندماجها و تكنولوجيات الاتصالات مع تزايد دور الحاسوب و الانترنت في تفعيل عملية معالجة المعلومات و تخزينها و نشرها¹.

ثانيا: ملامح وتوجهات مرتقبة لاقتصاد المعرفة

في الآونة الأخيرة زاد معدل كثافة المعرفة في إنتاج السلع المعرفية وفي مختلف القطاعات الإنتاجية الأخرى التي زادت فيها معدلات الاعتماد على الموارد المعرفية مقارنة بالموارد المادية الأخرى، كما زاد معدل إنتاج المعرفة، ونقلها، واستخدامها، وإعادة إنتاجها؛ ذلك أن اقتصاد المعرفة يتركز بشكل وثيق على عاملين أساسيين هما: زيادة الاهتمام بالدور الاقتصادي للمعرفة و عملياتها و ثانيهما تكنولوجيات المعلومات والاتصالات و هما يعملان في نفس الخط كمكثف لدور المعرفة كمورد اقتصادي جوهري. ليأخذ اقتصاد المعرفة في الانتشار عالميا بخطى ثابتة بعد أن كان مقتصرًا على الدول الصناعية و يصنع تغييرات و تحولات عميقة على الدول و المجتمعات و خير دليل على ذلك رعاية المؤسسات الناشئة من خلال حاضنات الأعمال و المسرعات و المرافقة لأصحاب الأفكار الإبداعية و المبتكرين و التي تهدف إلى تحويل الإبداعات والإنتاج المعرفي إلى مشاريع اقتصادية و ابتكارات ناجحة و هذا مشاهد في جل دول العالم المتقدمة و تلك التي في طريق النمو، إلى

¹ فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، اريد، الأردن، 2007، ص38.

الفصل الأول: اقتصاد المعرفة النشأة والتطور

جانب الجامعات الرقمية و مدن المعرفة و التعليم عن بعد و التعليم المستمر و غيرها من المظاهر التي أصبحت معتادة و لا غنى عنها في عصرنا الحالي حيث أن المعرفة تطرق كل باب و هي محور الحركة لكل نشاط و عملية، بعد أن أثبتت نجاعة و تبيّنت ثماره كبديل للاقتصاد التقليدي و كمُعَيَّر يعتمد على المعرفة كمورد متراكم و لا يؤول إلى الزوال و النفاذ، كما أن ارتباط اقتصاد المعرفة بالمعرفة و المعلومات و التطور المتواصل للتقنية كمعرفة تطبيقية و انخفاض تكاليفها و التي أسست و ساهمت في معالجة المعلومات و المعارف باستخدام البرمجيات و تخزينها في قواعد و مستودعات البيانات و نشرها في حينها و لكل من يبحث عنها في جميع الاتجاهات و في نفس الوقت ليتحول دورها لإنتاج معرفة جديدة و تعزيز الابتكارات، إضافة إلى مساهمتها في خلق وظائف جديدة باستخدام الوسائط المتعددة و الشبكات و المواقع لتفرض مع مرور الوقت نماذج و وضعيات جديدة مكنت من استثمار التقنية الحديثة في جعل المعلومات و المعارف الموارد الأساسية و الجوهرية للأفراد و المؤسسات على حد سواء بالمقارنة مع الموارد المادية التقليدية. هذا ما يؤكد أن للمعرفة طبيعة تطويرية و تراكمية ينعكس دورها إيجابا على اقتصاد المعرفة ويجعله هو الآخر قابل للتطور والنمو والجدول رقم (02) يوضح أهم ملامح الاقتصاد المعرفي مقارنة بالاقتصاد التقليدي:

2الجدول رقم (02-I): الفروقات الأساسية بين الاقتصاد التقليدي و الاقتصاد المعرفي

معيار المقارنة	الاقتصاد التقليدي(الصناعي)	الاقتصاد المعرفي
هيكلية القيمة	- ثنائية القيمة: الاستعمال والاستبدال. - أصول مادية: نهائية، ثابتة تحفظ بقيمتها إن لم تستخدم. - يسهل تحديد قيمة الأصول. - أصول ملموسة.	- رباعية القيمة: الاستعمال والاستبدال، مضافا إليها القيمة الرقمية(معلومات) وقيمة المعرفة. - أصول معرفية: لا نهائية، متغيرة تفقد قيمتها إن لم تستخدم. - من الصعب تحديد قيمة الأصول. - أصول غير ملموسة.
هيكلية الكلفة والعوائد	- قانون تناقص العوائد. - تزايد التكلفة الثابتة والمتغيرة. - العائد على الاستثمار.	- قانون تزايد العوائد. - تزايد التكلفة الثابتة والمتغيرة. - العائد على المعرفة.
	- ملكية مادية: يسهل تحديدها، توثيقها و حمايتها. - ملكية رأس المال المادي.	- ملكية فكرية: يصعب تحديدها، حمايتها و توثيقها. - ملكية رأس المال الفكري، الذهني. - سطوة الرأسماليين المعرفيين.

الفصل الأول: اقتصاد المعرفة النشأة والتطور

هيكلية الملكية	● سطوة أصحاب رؤوس الأموال (الرأسماليون الصناعيون). ● رأسمالية صناعية.	● رأسمالية رقمية.
هيكلية الادارة والتنظيم	● إدارة هرمية، ساكنة. ● إدارة فعلية، مركزية. ● جودة السلعة لزيادة القدرة التنافسية. ● إدارة وتنظيم الإنتاج. ● العمل الفردي قليل المرونة. ● رأس المال المادي عامل الإنتاج الرئيسي.	● إدارة مسطحة، ديناميكية. ● تنظيمات افتراضية، لا مركزية. ● الإبداع والابتكار و التعاون من اجل المنافسة و التدفق المعرفي لزيادة الإنتاج. ● إدارة المعرفة والعمل المعرفي الذهني. ● العمل الجماعي الأكثر مرونة. ● رأس المال الذهني عامل الإنتاج الرئيسي.
هيكلية العرض والطلب	● التركيز على جانب العرض. ● الندرة وقلة العرض. ● تكنولوجيا تعرض ما تقدر عليه. ● منتجات وخدمات مادية. ● اقتصاديات الحجم.	● التركيز على تنمية الطلب. ● الوفرة وكثرة العرض. ● تكنولوجيا قادرة على تلبية أي طلب. ● منتجات رقمية مجردة وخدمات. متنوعة (مادية ومعلوماتية ومعرفية). ● اقتصاديات النطاق.
هيكلية الأداء الاقتصادي	● اقتصاد قائم على طور الإنتاج. ● يعتمد على أساس القائم بالفعل. ● نضوب الموارد المادية مع زيادة الاستهلاك. ● طاقة إنتاجية. ● مقومات التوسع: خطوط إنتاج و منافذ بيع. ● المستهلك لصيق بالمنتج، المستخدم يذهب إلى مقدم الخدمة.	● اقتصاد قائم على طور إعادة الإنتاج. ● يعتمد على أساس الممكن والمحتمل. ● نمو الموارد المعرفية مع زيادة الاستهلاك. ● طاقة معرفية. ● بنية تحتية، شبكات، معلومات ومعارف، بحوث و تطوير. ● الاستهلاك عن بعد، الخدمات تقدم للمستخدم في موقعه.

المصدر: ثريا عبد الرحيم الخزرجي، شيرين بدري البارودي، اقتصاد المعرفة الأسس النظرية والتطبيق في المصارف

التجارية، الطبعة الأولى، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص85.

المبحث الثاني: إقتصاد المعرفة العناصر و الخصائص

المتفحص لأحداث القرن العشرين منذ بداياته وصولاً إلى وقتنا الحالي وما مر به العالم من تقلبات و أزمات و أحداث تاريخية، يدرك أن العالم كان متجه بالقوة القصوى نحو ثورة جديدة ستقلب كل الموازين و تعيد إنتاج عصر جديد سيكون عنوانه الرئيسي المعرفة و التكنولوجيا اللذان ما يزالان يصنعان الحدث و يتقدم العالم بأسره بخطى ثابتة لإنتاج دورات أكثر حداثة و تجددًا يتبعها تحولات إلزامية للدول و الاقتصاديات و كذا المؤسسات

المطلب الأول: مفهوم اقتصاد المعرفة وخصائصه

أولاً: مفهوم إقتصاد المعرفة

عُرف اقتصاد المعرفة تحت تسميات مختلفة تعود في أغلبها لتداخل في المفاهيم و المصطلحات و تقاربها، و لتباين خلفيات الباحثين و المفكرين الذين تناولوا المصطلح بالشرح و التحليل فعرف باقتصاد المعلومات، و بالإقتصاد المبني على المعرفة، و بالاقتصاد الشبكي، و الاقتصاد الرقمي، و الاقتصاد الإلكتروني، و حتى يتجلى الفرق و يتضح المعنى الدقيق لاقتصاد المعرفة فسنعمل على ذكر علاقته بأبرز و أقرب مفهومين يتقاطعان في كثير من الأحيان مع اقتصاد المعرفة، رغم الاختلافات العملية الموجودة بينها ممثّلتين في اقتصاد المعلومات و الاقتصاد المبني على المعرفة مع العلم أن بقية المصطلحات و التي تُذكر في كثير من الأحيان في البحوث و المراجع كمرادف لمصطلح إقتصاد المعرفة هي عبارة عن تبادل للتسميات و العناوين دون اختلاف في الجوهر .

1- الاختلاف بين اقتصاد المعرفة وبقية المصطلحات الشبيهة:

1-1- إقتصاد المعلومات:

تشتغل أغلبية القوى العاملة في اقتصاد المعلومات بمجال المعلوماتية مقارنة مع بقية القطاعات المعروفة¹ و يتعاظم دور المعلومات كمورد لا غنى عنه، أين تنتشر التكنولوجيات الدقيقة و تقنيات المعلومات و الاتصالات فرغم التشابه الكبير بين اقتصاد المعرفة و اقتصاد المعلومات و الذي سببه تشابه المعلومات و المعارف خاصة منها الصريحة القابلة للقياس و النقل و التوزيع و التحويل إلى قواعد بيانات و برامج معلوماتية و كذلك تشابه المنتج المعرفي و المنتج المعلوماتي في خصائصهما² و بما انه سبق اقتصاد المعرفة وجوديا و أصبح ضرورة و خطوة أساسية و العتبة للانتقال نحو اقتصاد المعرفة بعد وصوله مرحلة النضوج بل إن اقتصاد المعرفة يعتبر المرحلة الأخيرة لاقتصاد المعلومات و تكملة لها و تشمل المعرفة بنوعيتها الصريح و الضمني، و يساهم قطاع المعلومات في الدخل القومي و في الإنتاج و يرفع من مردودية عناصر الإنتاج و يعزز عمليات الإنتاج و التسويق أين تكاد تنعدم تكلفة الحصول و معالجة المعلومات مقارنة مع القيمة المضافة التي يوفرها.

1-2- الاقتصاد المعرفي: التباين بين مصطلحي اقتصاد المعرفة و الاقتصاد المعرفي لا يعدو أن يكون اختلاف في التكوين و التركيبة اللغوية؛ فلفظ الاقتصاد المعرفي هي على وزن بقية المصطلحات التي سبقته كقولنا الاقتصاد الزراعي أو الاقتصاد الصناعي. دلالة على تفرّد و تميز ذلك الاقتصاد بنمط محدد زراعي أو صناعي أو معرفي و الذي يعبر عن اقتصاد جديد كليا و مختلف عن سابقاته و مستقل بذاته في حين أن اقتصاد المعرفة يتعلق بالدراسات الاقتصادية المرتبطة تحديدا بالأفكار و الأبحاث الخاصة بالمعرفة³ فهو يهتم بعمليات المعرفة من إنتاج و نشر و استخدام المعلومات و المعرفة في مختلف القطاعات من أجل تحقيق النمو الاقتصادي و خلق الثروة معتمدا في ذلك على الأصول اللامادية و الفكرية، فالنمو وخلق الثروة هي النقطة المشتركة التي تسعى جميع أنواع الاقتصادات إلى تحقيقها و هي الغاية النهائية لها جميعا .

1-3 الاقتصاد المبني على المعرفة:

أما الاقتصاد المبني على المعرفة فيتمثل في تعميم استخدام المعرفة مهما كانت طبيعتها عامة أو علمية على جميع مناحي الحياة دون استثناء و تطبيقها في جميع الأنشطة الاقتصادية و الاجتماعية و هو الشيء الذي يؤدي لخلق الثروة فهو موجود على هذا الشكل منذ أن تم استخدام المعرفة اقتصاديا⁴ في الأنشطة الاقتصادية و ليس بالأمر الجديد أين كانت المعرفة موجودة دائما و تساهم في خلق الثروة، غير أن دورها زاد وضوحا و فعالية في

¹ محمد جلال سيد غندور، اقتصاديات المعلومات و المعرفة: مدخل مفاهيمي، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، مجلد 01، عدد 01، أكتوبر 2014، ص 40.

² ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعرفة، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 112.

³ باسم غدير غدير، اقتصاد المعرفة، شعاع للنشر و العلوم، حلب، سوريا، الطبعة الرابعة، 2022، ص 92.

⁴ محمد جلال سيد غندور، اقتصاديات المعلومات و المعرفة: مدخل مفاهيمي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

الاقتصاديات الحديثة في الوقت الذي يركز فيه الاقتصاد المعرفي بالبحث و التطوير، و الأفكار الجديدة، وبراءات الاختراع .

كخلاصة لما جاء حول الفروقات بين إقتصاد المعرفة و بقية المصطلحات الاقتصادية آنفة الذكر؛ ارتبط إقتصاد المعرفة تحديدا بالتوجه لاستغلال الموارد المعرفية اللاملموسة و الاستثمار في رأس المال البشري و بغض النظر عن مرحلة كل منهما و بداية الأول و نهاية الآخر بالنسبة لاقتصاد المعلومات ورغم أن الاقتصاد المبني على المعرفة أكثر انفتاح على الصناعات المختلفة من الاقتصاد المعرفي المنحصر على الإنتاج المعرفي فإنه يستخدمان في كثير من الأحيان بشكل متداخل كذلك حيث استخدامه الاقتصاد المبني على المعرفة لتكنولوجيا المعلومات من شبكات و حواسيب و برامج في هندسة الجينات و الالكترونيات و الاتصالات اللاسلكية، و استخدامه للمعرفة في جميع المجالات، فكلاهما ارتبط باقتصاديات العمليات المعرفية من حيث تكاليف البحوث العلمية و التطويرية أو تكاليف إدارة الأعمال الاستشارية و إعداد الخبراء و تدريبهم، كما ترتفع في كلاهما نسبة مساهمة المعرفة و الصناعات المعرفية في الصناعات ذات التقنية العالية و المتوسطة و توظيفها في العمليات الإنتاجية مقارنة مع المرحلة السابقة التي عرفت بالاقتصاد الصناعي الذي عرف تطورات تكنولوجية و تقنية عالية و صناعات عالية التقنية مهدت و سهلت لاستغلال أكبر للعلوم التطبيقية في تحويل الموارد ثم ولوج اقتصاديات العمليات المعرفية و عليه يمكن القول أن الاقتصاد المبني على المعرفة متقدم على اقتصاد المعرفة و شاملة له .

2- تعريف اقتصاد المعرفة:

تعددت تعريفات اقتصاد المعرفة و تنوعت , و يعود أصل هذا الاختلاف إلى تعدد الجهات و الأطراف التي تناولت المصطلح و فصلت فيه بالشرح و التحليل، بين اختلاف المفكرين و المنظرين و اتجاهاتهم من فترة إلى أخرى و بين مختلف الهيئات و المنظمات الإقليمية و الدولية و حتى المحلية فما كان لهذا الاختلاف إلا أن أثرى المفهوم و زاده وضوحا . حيث ذكر هذا المصطلح لأول مرة سنة 1962 في أبحاث عالم الاقتصاد ماكلوبفريتز (Fritz Machlup) الذي فتح بعدها الباب لأبحاث و نقاشات حول موضوع اقتصاد المعرفة و وضع دراسة هدفت لقياس إنتاج و توزيع المعرفة و مدى مساهمتها في الناتج القومي الأمريكي و الذي شكل اقتصاد المعرفة لسنة 1958 نسبة 29 بالمئة من الدخل القومي الإجمالي أي ما يعادل 136.4 مليون دولار

1

¹Benoit Godin, The Knowledge Economy: Fritz Machlup's Construction of a synthetic concept, Project on the History and Sociology of S&T Statistics, Quebec, Canada, 2008, p4.

وعرفته منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية (OECD) بأنه "الاقتصاد المبني بشكل مباشر على إنتاج و نشر و استخدام المعارف و المعلومات"¹ في الأنشطة الإنتاجية و الخدمية المختلفة. و ما يمكن ملاحظته من خلال تعريف منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية التركيز على المعرفة من حيث إنتاجها و نشرها لغرض و استهلاكها و استخدامها كمورد اقتصادي يفوق بقية الموارد التقليدية حيث هناك شقين أساسيين للتعريف يتعلق الأول بإنتاج المعرفة أما الثاني فيرتبط بتوظيفها في عمليات الإنتاج و تقديم الخدمات.

كما عرف اقتصاد المعرفة بأنه " اقتصاد عالمي للمستقبل و الذي يركز على التعلم لما له من أهمية أساسية كوسيلة للاستثمار في الإنسان، و البحث في إنتاج المعرفة و اكتسابها و تكييفها ثم استخدامها في سبيل التنمية الاقتصادية و الاجتماعية"². و يؤكد هذا التعريف على تكوين رأس المال البشري و أهمية الاستثمار فيه بغية تنميته و بلورة مهاراته و معارفه حتى يستوعب قدرات إضافية و يصبح مصدر التميز و الإبداع لتحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.

أما برنامج الأمم المتحدة للتنمية (UNDP) لسنة 2003 فعرف اقتصاد المعرفة على أنه "نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها كما ينبغي في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والحياتية حتى تصبح جزئ متأصل فيه ولتنمية الإنسان وللوصول للرفي الإنسان المنشود"³.

وعرفه باركين M. Parken بأنه " دراسة وفهم عملية تراكم المعرفة وحواجز الأفراد لاكتشاف وتعلم المعرفة و الحصول على ما لدى الطرف الآخر من معرفة "⁴ و يشير هذا التعريف إلى الاكتشافات و الاختراعات و التطوير التكنولوجي التي ساهمت بشكل كبير في تراكم المعرفة و الإنتاجية و التقدم الصناعي.

وعرف أيضا على انه "الاقتصاد الذي يتمحور حول البحث على المعرفة والمشاركة فيها واستخدامها ثم توظيفها و ابتكارها و الغرض من هذا الوصول لرفاهية و جودة حياة الإنسان على جميع الأصعدة عبر استخدام تكنولوجيات الإعلام و الاتصال و برامج الحاسوب كوسيلة لإنتاج المعرفة و نشرها و الاستثمار في رأس المال

¹ هدى بالقمح، تفعيل الإبداع كمدخل لتعزيز اقتصاد المعرفة، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، مجلد 13، عدد 01، 2019، ص 310.

²Michael Peters, **Education policy research and the global knowledge economy**, CONTEMPORARY ISSUES IN EDUCATION, VOL 19, NO 02, 2000, p 204.

³UNDP, **United Nation Development Programme**, 2003, Available at:www.undp.org.

⁴ ربحي مصطفى عليان، **اقتصاد المعرفة**، مرجع سبق ذكره، ص 03.

الفصل الأول: اقتصاد المعرفة النشأة والتطور

الفكري و استغلال البحوث العلمية لإحداث تغييرات جوهرية في البيئة الاقتصادية لتحكي التطورات المتسارعة على الصعيد التكنولوجي والعلمي والمعرفي¹

كما عرف اقتصاد المعرفة على انه عمليات و أنشطة المعرفة المكثفة التي تركز عليها الصناعة و التي تزيد وتيرة التقدم العلمي و التكنولوجي و لا يكون ذلك إلا بالموارد و الكفاءات الفكرية عوض الموارد الطبيعية و اعتمادا على رأس المال البشري و البحث و التطوير كسبيل امثل لتحسين عملية الإنتاج في المؤسسات و تحسين العلاقات مع العملاء و الرفع من الناتج الإجمالي المحلي المتولد عن رأس المال المعرفي غير الملموس²، فاققتصاد المعرفة يعتمد حسب هذا التعريف على الأفكار الجديدة من أجل سلع و خدمات و ممارسات تنظيمية جديدة أو محسنة عن طريق إضافة تغييرات جديدة عليها باستمرار ما قد يؤدي لابتكار شئ جديد كليا.

كما عرفه المجلس البريطاني للبحوث الاقتصادية والاجتماعية (ESRC) سنة 2005 "على أنه يعتمد في نجاحه على توظيف الأصول غير الملموسة من معرفة ومهارات و إمكانيات ابتكارية كمورد رئيسي لتحقيق الميزة التنافسية و هو ما يصطلح على تعريفه باقتصاد المعرفة"³.

كخلاصة و من خلال التعريفات السابقة لمصطلح إقتصاد المعرفة، يمكن حصر تعريفه في أنه إقتصاد العصر الحديث و يتعلق بشكل أساسي بعمليات توليد المعرفة و نشرها و استخدامها من طرف هيئات و مؤسسات عامة و خاصة مؤديا إلى الإبداع و الابتكار و منه إلى تطور الحياة الإنسانية و ازدهارها بصفة عامة و تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و إلى خلق الثروة و القيمة المضافة مستعينا في ذلك بآخر ما توصلت له تكنولوجيات الإعلام و الاتصال إضافة لثورة المعلومات و المعرفة التطبيقية للتقنية و على إدارة المعرفة و الإبداع بدل الجهد العضلي و المواد الخام ليحدث نقلة نوعية نحو عالم مختلف كليا و متجدد باستمرار و متحرر من قيود و إشكالات الاقتصاد التقليدي.

ثانيا: خصائص اقتصاد المعرفة

يتبين من خلال التعريفات السابقة و من خلال عرض التطور الذي وقع في الاقتصاد أن هناك نقاط مشتركة تعبر في مجملها عن مجموعة الخصائص و الصفات التي تميز اقتصاد المعرفة وفق نمط محدد و متكرر ذلك ما يجعله يختلف عن كل ما عده من اقتصاديات سابقة له و عن الاقتصاد الصناعي على وجه الخصوص

¹ عبد الله علي أحمد وآخرون، مدخل للاقتصاد المعرفي المفهوم و دواعي التحول، مجلة المصري، العدد 71، مارس 2014، ص 28.

²Walter W. Powell, Kaisa Snellman, THE Knowledge Economy, Annual Review of Sociology, VOL30, NO 01, 2004, P201.

³Ian Brinkley, Defining the knowledge economy, The Work Foundation, London, July 2006, p 04.

و الذي يمثل أقرب مرحلة إلى اقتصاد المعرفة مر بها الاقتصاد العالمي و التي مثلت مرحلة التمهيد لظهور اقتصاد المعرفة و بكورة نضوج الاقتصاد الصناعي و التي يختلف عليها كليا كونه يبتعد على الاعتماد على الطاقة والمادة التي لا غنى عنها في الاقتصاد التقليدي حيث لا حركة و لا روح من دونهما و يعبر عن ثورة جديدة وموجة ثالثة . حيث ميزت تلك الفترة التي سبقته ظهور مجالات معرفية جديدة والعلوم الدقيقة والتكنولوجيات الحديثة والالكترونيات الدقيقة التي ساعدت على منحه ملامحه التي ميزته وعلى انبثاق وبروز ما يعرف اليوم باقتصاد المعرفة حيث تمثلت خصائصه فيما يلي:

1- يستمد اقتصاد المعرفة سماته من مكونه الأساسي "المعرفة" كمكون لا مادي، كذلك من تكنولوجيات الإعلام والاتصال التي اختزلت المكان والزمان من جهة أخرى كمكون مادي ملموس مكمل لعمليات المعرفة وداعم جوهري لها، ومما يقدمه لمختلف الفئات المستفيدة من مزاياه الفريدة والتي مثلت سماته في طريقة تحقيق غاياتها و أهدافها و خلق معارف جديدة.

2- يستثمر اقتصاد المعرفة في رأس المال البشري كونه منبع المعرفة وأصيلها ويدفع لتكوين رأس مال فكري ومعرفي وانتهاج من اجل ذلك سبيل التعلم والتدريب¹ للحصول على عوائد اقتصادية واستغلال الموارد البشرية ذات المهارة والتدريب العالية والمتخصصة إلى جانب البحث واستقطاب المهارات والمواهب وتوظيفها واستخدام التقنية العالية إلى جانب تكنولوجيات الإعلام والاتصال لتكثيف الانتفاع منها.

3- يتجاوب اقتصاد المعرفة بمرونة فائقة مع المستجدات والمتغيرات المتسارعة والتحولات، كما يرفض القوالب الجامدة والأنماط السائدة المتوارثة ويتكيف مع كل ما هو طارئ وجديد فهو ضد الانغلاق والسكون والركود والحدود والقبول بما هو موجود والاكتفاء به نتيجة القدرة على استنساخ المعرفة وتجديدها.

4- يستطيع اقتصاد المعرفة استشعار وتحديد وتحدي حاجات الأسواق والمستهلكين بدقة وبسرعة، وتوظيف المعلومات و توليد الأفكار و ابتكار منتجات تلبي الحاجات المدركة و غير المدركة² التي لم يكن لها وجود فيما سبق و التوسع في الأسواق الحالية و ولوج أسواق جديدة.

5- تراجع اهمية الأصول المادية أمام زيادة الاعتراف بأهمية واستخدام الأصول اللامادية وتوجه كثير من الشركات العالمية الكبرى لتخصيص إدارة خاصة للموجودات اللامادية ومحاسبتها¹، كما لم يعد كبر حجم

¹Keith Smith, **What is the 'Knowledge Economy'? Knowledge Intensity and Distributed Knowledge Bases**, UNI/INTECH Discussion Paper, Maastricht, Netherland, June 2002, P05.

² يسري سالم الجازي، **الاقتصاد المبني على المعرفة**، مجلة أمناء المكتبات لجامعة الحسين بن طلال بالأردن، العدد 56، ديسمبر 2019، ص

الشركة يتطلب توفرها على موجودات مادية كبيرة أو استثمارات مالية كبيرة إذ يكفي أن يمتلك معرفة فكرية حصرية إلى جانب موارد مادية بسيطة ليصل إلى تأسيس نشاط سرعان ما يصل إلى الحدود القصوى للريادة والأمثلة المشاهدة على ذلك عديدة.

6- ارتفاع إمكانيات الريادة والتفوق في ظل اقتصاد المعرفة ومجالات خلق القيمة المضافة متعددة و متجددة، من خلال توليد منتجات و خدمات معرفية و غير معرفية غير مسبقة و مبهرة للمستهلك كما أنها قادرة على خلق التنافسية و الربحية و تحفيز الأسواق للتوسع و التمدد أكثر فأكثر لاحتواء منتجات متجددة و مبتكرة.

7- اقتصاد المعرفة يتميز بأنه اقتصاد عالمي ولا يعترف بالحوازر والحدود ولا توجد عقبات أمام من يريد الولوج فيه والتعامل معه يكفي توفر الإرادة و المعرفة و الالتزام حتى تحقق الأهداف في ظله و تستفيد من الامتيازات التي يوفرها و هو اقتصاد متجدد و غير قابل للزوال ما دامت المعرفة مكونه الأساسي الأمر الذي ينعكس عليه و يرسم ملامحه.

8- اقتصاد المعرفة لا يقتصر على إنتاج السلع وصناعتها مستخدما المعرفة، بل يتعدى ذلك إلى إنتاج الخدمات المعرفية وصناعتها من خلال البحث والتطوير ومراكز البحث والمعاهد والجامعات ومدن المعرفة، فالعمليات المعرفية هي محور وجود اقتصاد المعرفة فيها ولأجلها يقوم اقتصاد المعرفة.

9- يفتح اقتصاد المعرفة المجال للاستثمار في رأس المال المعرفي وتحويل الأفكار والمعارف الضمنية لتصبح ضمن دائرة التشغيل وقابلة للتجسيد وتخلق قيمة مضافة في الدول الصناعية ومؤخرا في بقية دول العالم على حد سواء ويظهر ذلك بشكل واضح في الدور الذي أصبحت تلعبه الجامعات اليوم حيث انتقلت من مجرد نقل المعرفة والمعلومات إلى تحويل الأفكار والمعارف والإبداعات إلى منتجات وخدمات من خلال حاضنات الأعمال التي أنشأت من اجل ذلك.

10- انتقل الاهتمام في علم الاقتصاد من قيم المنفعة والتبادل للسلع المادية وأن السلعة لا تتطلب لذاتها من اجل الاستعمال فقط كما هو الحال بالنسبة للهواء الذي يمثل شرط لبقاء الإنسان لكنه لا يشتري ويبيع وإنما لما تحققه من منفعة تبادلية أي الطلب كالذهب والمعادن النفيسة الأخرى إلى القيم اللاملموسة في اقتصاد المعرفة من فكر ومعرفة ومعلومات والتي لها قيمة إستعمالية و تبادلية.

¹ علي سدي، محاولة قياس مؤشرات اقتصاد المعرفة في الجزائر، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، 04 و 05 ديسمبر 2007، جامعة الشلف، الجزائر، ص 04.

11- موارد الاقتصاد المعرفي لا تنضب ولا تنتهي بمجرد استخدامها كما هو الحال بالنسبة لموارد الاقتصاد الصناعي حي تنضب الموارد المادية مع الإفراط في استهلاكها وتزايد الموارد المعرفية في كل مرة يتم استخدامها كما أنه يمكن استغلالها وإعادة استغلالها في عمليات الإنتاج لمرات متكررة دون أن تفقد من قيمتها ولا أن تتدهور وكذلك على أوجه متعددة و عليه فهي تتمتع بالإستدامة.

كما لخصت سمات الاقتصاد المعرفي في النقاط التالية:¹

1- التكنولوجيا الجديدة: شبكة الانترنت العالمية وضعت حد لقيود الزمان والمكان ومكنت جميع نشاطات الأعمال من خلق الثورة و ساهمت في تقليص تكاليف الاستثمار إلى الحدود القصوى.

2- الاقتصاد المعرفي افتراضي: حيث سمحت الشبكات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالعمل في محيط افتراضي تتم فيه الأعمال بسرعة و كفاءة عالية.

3- الأسواق الجديدة: سقوط جميع الحواجز التي ظلت لفترة طويلة راسخة في التعاملات حيث سمحت التجارة الالكترونية والعمليات الالكترونية الأخرى بتسهيل التواصل و التجاوب بين مختلف الأطراف.

4- اقتصاد المعرفة يولي اهتمام لـ للاملموسات بدل الملموسات: فالمدخلات عبارة عن الأفكار و المعارف و رؤوس الأموال الفكرية الأخرى عوض العمل و الآلات و الأموال أما مخرجاته فهي الخدمات المرتكزة بشكل كبير على المعرفة و الاستشارات و التدريب بدل السلع المادية.

5- اقتصاد المعرفة يتميز بالرقمنة: عمليات معالجة البيانات و تخزينها في قواعد البيانات سمح بالتعامل مع المعلومات الكثيرة و المتنوعة و استخدامها في العمليات الاقتصادية .

6- اقتصاد المعرفة شبكي: حقيقة فان تطور تكنولوجيات الاتصال و رقميتها كالهواتف الخلوية والأقمار الصناعية والانترنت سمح بالتواصل من أي مكان و في أي وقت و التبادل و زيادة تعظيم القيمة.

المطلب الثاني: المظاهر الوجودية لاقتصاد المعرفة ومكوناته

أولاً: المظاهر الوجودية لاقتصاد المعرفة

ليست جميع دول العالم على نفس القدر في تبني اقتصاد المعرفة و الولوج فيه و توطينه، باعتباره تجسيد لظاهرة كونية لا تخص بلد دون الآخر أو إقليما دون الآخر، بل و يختلف الأمر من بلد إلى آخر و من منطقة

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مؤسسة وراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص 196-

إلى أخرى و يرجع ذلك إلى الإمكانيات و الموارد و بالأخص المعرفة منها و البنية التحتية التكنولوجية لكل بلد و منطقة و لأسباب أخرى كذلك تاريخية و اجتماعية و سياسية تسببت في التفاوت التنموي و الحضاري المشاهد بين الدول، و من بين المظاهر و السمات التي تؤكد أو تنفي وجود اقتصاد المعرفة و انتشاره في بلد أو إقليم ما نذكر ما يلي :

- اعتماد الهياكل الاقتصادية الحديثة على الأنشطة التي تتطلب المعلومات و المعارف و التكنولوجيا بدرجة أكبر عوض اعتمادها على رأس المال و الجهد، كما كان قائما في الاقتصاد التقليدي، حيث انخفضت نسبة صادرات المواد الأولية من 70 بالمئة خلال سبعينيات القرن الماضي لتصل إلى 20 بالمئة بحلول سنة 2002م أين تراجع دور الموارد المادية¹ في مقابل تصاعد لدور التقنية و المعرفة أين تقلصت الأحجام و اكتشفت موارد جديدة بديلة.

- تتجاوز الاقتصاديات المعاصرة للدول المتقدمة مشكلة الندرة التي تعانيها الاقتصاديات التقليدية. هذه المعوقة التي شغلت المفكرين و الباحثين لعقود تم تجاوزها حاليا إذ يتم الاعتماد على المعلومات و المعارف في الاقتصاد الحديث و التي يؤدي استخدامها و تشاركها إلى تزايدها و استنساخ معارف جديدة.

- المنتجات المادية الملموسة وحتى تشبع الاحتياجات المتزايدة فهي تنتج بكميات كبيرة وتستهلك موارد ضخمة و توجه لجمهور واسع كما هو الحال في الاقتصاد التقليدي، بخلاف منتج المعرفة اللامادي الذي ينتج مرة واحدة و يستخدم لمرات عديدة لتؤول تكاليفه إلى الصفر و هو ما يميز السلع المعرفية في العصر الحديث التي تعد الشركات التي تصنعها الأكثر شهرة و أرباح و هيمنة.

- مع بزوغ فجر اقتصاد المعرفة تغير هيكل الاقتصاد فظهرت وظائف و قطاعات جديدة و اختفت أخرى و تغيرت أنماط الإنتاج و التسويق و الاستهلاك و أصبحت العلوم و المعارف أكثر قرب و اندماج مع المؤسسات الإنتاجية و الخدمية.

- التطورات التقنية والتكنولوجية التي مست جميع القطاعات دون استثناء و انتشار شبكات التواصل والانترنت و الوسائط المتعددة و التقدم الرهيب في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و المواصلات الذي ألغى

¹ جميلة قنادزة، نظام التعليم و التجريب و الابتكار و الاقتصاد القائم على المعرفة، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد، عدد02، أكتوبر 2016، ص

الحدود و المسافات ليس أمام الأفراد و رأس المال فقط بل حتى أمام العلوم و المعارف التي أصبحت أكثر تداولاً فأضحت السمة الغالبة لهذا العصر¹.

- ظهور فروع علوم جديدة تبحث في المعرفة كمجال معرفي مستقل كعلم المعلوماتية المعرفية والذي يسعى لفهم كيفية نشوء المعرفة و تمثيلها و استيعابها لدى الإنسان و الآلات.

- عقد العديد من التجمعات و المؤتمرات الدولية المهمة و الداعمة لتحول المجتمعات إلى مجتمعات المعرفة كمدخل ضروري و استراتيجي للتقدم و النمو بالإضافة إلى اعتماد و رعاية مفاهيم اقتصاد المعرفة من طرف الهيئات و المنظمات الدولية و وضع الآليات و القواعد و المؤشرات لاقتصاد المعرفة التي تعتبر شروط و مفاتيح لمن يريد ولوجه و تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.

- التركيز على المورد البشري ورعايته و تنميته كمصدر للإنتاجية و التنمية و التي تعتبر أساساً هي الأخرى لتكوين رأس المال البشري الذي لا تتناقص فعاليته بالتقدم، فالتقدم التقني المتبع في مختلف عمليات المنظمات لمواكبة التطورات و المنافسة تطلب استخدام عمالة أكثر كفاءة و تعلماً عرفت بعمالة المعرفة من مهندسين و تقنيين و مبدعين حيث لا مكان في عصرنا الحالي للعمالة غير المتعلمة².

- تغير الأنماط الاستهلاكية و تنوعها و تغير بنية الأسواق و حجمها و درجة تماسكها نتيجة التقدم التكنولوجي و التشبيك و بروز منتجات جديدة أكثر إدماجاً و استخداماً للمعرفة و انتشار التجارة الالكترونية و الرقمنة و الادارة الالكترونية و الأقمار الصناعية و وسائل الإعلام و ارتفاع نوعية و سرعة تقنيات الاتصالات.

- القطاعات والأنشطة كثيفة المعرفة و ذات التقنية العالية أصبحت أكثر بروزاً و انتشاراً عما كان عليه سابقاً حيث لم يتوقف استخدام التكنولوجيا عالية الدقة على الصناعات الدقيقة بل امتد ليشمل بقية الصناعات و يستحدثها من الجذور و يعيد تأهيلها من جديد.

- زيادة أتمتة العمليات والوظائف خاصة الإنتاجية منها و البرمجية الرقمية في الصناعات ما أدى للتخلي على الوظائف التقليدية والمكلفة التي اعتمدت لأوقات طويلة على المهارات البشرية و استبدالها بالآلات و الروبوتات وكذلك الأمر بالنسبة للعمال غير المؤهلين المعتمدين على الجهد الذين عوضتهم الآلة و عمال المعرفة

¹ علي طالب جعفر، الاقتصاد المعرفي، مجلة نسق، العدد 16، 2017، ص 366.

² جميلة قنادزة، نظام التعليم و التجريب و الابتكار و الاقتصاد القائم على المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 98.

صاحبه ارتفاع في الجودة و سرعة فائقة و كميات ضخمة و أسعار في المتناول و وصول لأسواق لم يكن ممكنا الوصول لها في أوقات سابقة رغم انتشار الصناعات عالميا ليتحقق اقتصاد الرفاهية لجميع سكان المعمورة.

- إحداث تغيرات جذرية في بنية الاقتصاد و المجتمع و بروز أشكال و مظاهر و أنماط جديدة على جميع الأصعدة إلى جانب تحلي مجتمع عالمي يحمل نفس الصفات و الرغبات و يتوجه بسرعة للتطبع بنفس السلوكيات و الثقافة العالمية إلى جانب ثقافته المحلية الآيلة للزوال رغم الاجتهاد لمحاولة الاحتفاظ بها كنوع من التراث.

- الاعتماد المتزايد في بيئة الأعمال و التشريعات على المعلومات و المعرفة و التكنولوجيا في مواجهة التحديات المتجددة و المشكلات غير المتوقعة و استخدام البرمجيات المتطورة و تقنيات المحاكاة و الواقع الافتراضي و مستودعات البيانات و الذكاء الاصطناعي لمحاكاتها و تصور حلول مسبقة لها و ما صاحب ذلك من فاعلية و دقة في النتائج و المخرجات و كذا تبني هيكلية مستقلة لإدارة المعرفة اعترافا بدورها و أهميتها في عديد الشركات العالمية و تعزيز عمليات البحث و التطوير و الإبداع.

- مؤشرات مرتفعة لإنفاق نسب معتبرة من الدخل القومي على البحث العلمي و التطوير إلى جانب التوجه لتكوين أعداد كبيرة من المهندسين و الباحثين و المفكرين و فتح تخصصات و مدارس جديدة للتكوين في الاقتصاد الرقمي و الذكاء الاصطناعي و هي مجالات لم تكن موجودة من قبل.

لاقتصاد المعرفة مظاهر سبقته و كانت سبب لوجوده حيث عززت احتمالية وجوده تمثلت في ثورة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و الانترنت و لواحقها من أجهزة كمبيوتر و برمجيات و ألياف بصرية و أجهزة اتصال الكترونية و رقمية هذا من جهة، و التنمية البشرية من خلال التعليم و التدريب لتأهيل الموارد البشرية لتواكب التطورات الحاصلة و الاستثمار في رأس المال الفكري و البحث و التطوير من أجل الإبداع و الابتكار و هي السمات و المظاهر الغالبة في اقتصاد المعرفة.

ثانيا: مكونات اقتصاد المعرفة

إقتصاد المعرفة كغيره من الاقتصادات يحتوي على مجموعة من العناصر والمركبات التي بتفاعلها فيما ما بينها تسمح بتحريكه و تفعيل دوره في بيئته فهي بمثابة الروح للجسد و حسب الموارد المتوفرة و الأهداف المسطرة

التي تشكل النظام الاقتصادي المرغوب إلى جانب المؤثرات الأخرى من قوانين و ثقافة و آليات سوق، و التي يمكن تصنيفها في اقتصاد المعرفة إلى مكونات ملموسة و أخرى غير ملموسة كالآتي¹:

1- المحتوى الصلب و المادي لاقتصاد المعرفة: و تشير إلى البنية التحتية و الأصول المادية التي تدعم اقتصاد المعرفة و تشتمل على:

1-1- الإطار التشريعي و التنظيمي: حتى يكون هناك ترجمة لاقتصاد المعرفة بمختلف أبعاده و عناصره على ارض الواقع فلا بد من وجود قوانين و تشريعات تسمح بذلك و العمل على تنفيذها حيث تسير و تنظم العمليات و العلاقات التي تتم بين مكوناته و أجزائه.

1-2- البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تتكون من خطوط و كابلات عالمية للانترنت و أجهزة الكمبيوتر و البرامج و التطبيقات و أجهزة الاتصالات السلكية و اللاسلكية و أعمدة البث اللاسلكي و المستقبلات و غيرها من الأجهزة و الوسائل التي تخدم عملية نقل و تداول و استخدام المعلومة و الوصول إلى المعرفة بطريقة سهلة و فورية دون عناء البحث و التنقل و تجعلها في المتناول بفضل التطور التكنولوجي الذي يعرف نقلة نوعية من سنة إلى أخرى و انخفاض في التكاليف و وفرة تجعل منه متاحا و في متناول الجميع دولا و مؤسسات و أفراد .

1-3- البنية التحتية للتعليم و التدريب: كما أن الجامعات و المعاهد و المدارس التعليمية العامة و الخاصة إضافة إلى الكتب و المكتبات و دور النشر و المعاهد التكوينية إلى جانب القواعد التنظيمية و القانونية التي تسيرها و تضمن إستمراريتها و فعاليتها تصب كلها في الجانب الملموس من اقتصاد المعرفة و تجعل منها نظاما فعالا لنشر المعرفة و تكوين رأس المال البشري و في خدمة اقتصاد الرفاهية و من اجل تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة .

2- المحتوى غير المادي و اللاملموس لاقتصاد المعرفة

تكمن في الأصول غير المادية و التي تمثل المرجع الحيوي لاقتصاد المعرفة و توجد في أشكال و تصنيفات مختلفة، كأن تكون في شكل طرق تصنيع و نتائج بحوث و براءات اختراع و معرفة تقنية تطبيقية أو محفوظة في شكل إجراءات و أدلة تشغيل أو كخبرات و مهارات² أو في شكل قيم و سلوكيات لدى العاملين في المؤسسة

¹ سحانين الميلود، مساهمة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، جامعة الجيلالي الياصب، سيدي بلعباس، 2016/2017، ص 102.

² أحمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص 127.

و ثقافة سائدة في المنظمة , كما يمكن أن تأخذ المعرفة لدى الأفراد في المؤسسات شكل المعرفة الضمنية و التي يجب العمل عليها حتى تصبح مفهومة ومستوعبة و قابلة للنقل و التداول و هي ملك لصاحبها و التي تؤدي للإبداع و الابتكار أو معرفة صريحة و هي المعرفة المتاحة و الموظفة في مختلفة نشاطات و عمليات المؤسسة و الموجودة في وثائق و دفاتر المؤسسة و حواسيبها و عملياتها التنظيمية و الإنتاجية، و في علاقاتها بعملائها و زبائنهم متمثلة في استقصاء معلومات و معارف عن حاجاتهم و رغباتهم .

المطلب الثالث: مؤشرات قياس إقتصاد المعرفة ومقوماته

أولاً: مؤشرات قياس إقتصاد المعرفة

برزت جهود كثيرة رامية لوضع مؤشرات لقياس إقتصاد المعرفة و معرفة مدى تقدم الدول و المجتمعات في تحقيق التحول نحو إقتصاد المعرفة و قد وضعت مؤشرات عديدة و متنوعة من طرف دول و تكتلات و منظمات دولية كالبنك الدولي و منظمة التعاون الاقتصادي الآسيوي و منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD)، إلى جانب الاتحاد الأوروبي و مكتب الإحصائيات الأسترالي و اختلفت هذه المقاييس باختلاف الجهة التي عملت على وضعها فمنها من اخذ الطابع المحلي كما هو الشأن بالنسبة لمؤشر مكتب الإحصائيات الأسترالي و منها من اعتمد على مؤشر المعرفة و الابتكار بالدرجة الأولى كما هو الحال بالنسبة لمؤشر منظمة (APEC) غير أن جميع الجهود صبت في التأكيد على جملة من المؤشرات المشتركة هذه المؤشرات تمثل أداة فعالة لتقييم أداء الدول في مجالات كالبحث و التطوير و التعليم و براءات الاختراع و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات فمن خلال تحليل هذه المؤشرات تستطيع الدول تحديد مكانتها و وضع الاستراتيجيات اللازمة لتعزيز متطلبات إقتصاد المعرفة و يمكن تناول هذه المؤشرات كما يلي :

1 - أسلوب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD

عمدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 1996 م لوضع مقياس يضم خمسة مؤشرات رئيسية و يندرج تحت كل مؤشر، مؤشرات فرعية كونه يعتمد بالأساس على إنتاج المعرفة و توزيعها و استخدامها من اجل تنشيط الإقتصاد و تحقيق النمو الاقتصادي المنشود. و اشتملت هذه المؤشرات على محور العولمة و محور سياسات العلوم و التقنيات و محور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و محور الإقتصاد القائم على المعرفة و محور المخرجات و التأثير و يندرج تحت كل محور مجموعة من المؤشرات سنفصل فيها كالاتي :¹

¹ إهداء صلاح، مؤشرات قياس الإقتصاد المبني على المعرفة: دراسة مقارنة مع الإشارة لحالة مصر في التحول لاقتصاد المعرفة، مجلة أمناء المكتبات، العدد 44، ديسمبر 2016، ص ص 11-13.

الفصل الأول: اقتصاد المعرفة النشأة والتطور

3 الجدول رقم (I-03): مؤشرات اقتصاد المعرفة حسب منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية

- النسبة المئوية للإنتاج الفكري العلمي الصادر بالتعاون مع مؤلف أجنبي. - إجمالي مشاركات الملكية الفكرية الأجنبية في إجمالي الاختراعات. - إجمالي النسبة المئوية لبراءات الاختراع الصادرة بالاشتراك مع المستثمر الأجنبي. - إجمالي نسبة مشاركة الشركات الأجنبية في الأبحاث و التطوير.	محور العولمة
- حصة نفقات التمويل المخصصة لقطاع الأبحاث و التطوير في قطاع الأعمال و القطاع الحكومي. - معدل الإعانات الضريبية داخل الدولة لقطاع البحث و التطوير. - الحجم الإجمالي للأبحاث و التطوير في القطاع العام من إجمالي الناتج المحلي. - النفقات الحكومية الإجمالية على الأبحاث و التطوير في قطاع الصحة و الدفاع و البيئة.	محور سياسات العلوم والتقنية
- إجمالي عدد المضيفات للانترنت لكل ألف نسمة. - حصة مشاركة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في براءات الاختراع الممنوحة. - إجمالي نسبة الإنفاق على قطاع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات من إجمالي الناتج المحلي. - حصة المشاركة لصناعات تكنولوجيا المعلومات في إجمالي الناتج المحلي. - إجمالي نسبة الانتشار للحاسب الآلي في المنازل.	محور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
- إجمالي الإنفاق على الابتكار كنسبة من إجمالي المبيعات. - الاستثمار في رأس المال المعرفي ذو المخاطر (كأسهم شركات تكنولوجيا المعلومات الجديدة) من إجمالي الناتج المحلي. - إجمالي حصة قطاع الخدمات في نفقات البحث و التطوير. - إستثمارات المعرفة في التعليم و برامج البحث و التطوير كنسبة مئوية من إجمالي الناتج المحلي. - النسبة المئوية لإجمالي تعليم البالغين الذين تتراوح أعمارهم بين 25 و 64 سنة من إجمالي حجم السكان.	محور الاقتصاد القائم على المعرفة

الفصل الأول: اقتصاد المعرفة النشأة والتطور

- إجمالي نسبة الإنفاق على البحوث و التطوير و على البحوث الأساسية من إجمالي الناتج المحلي.	
- إجمالي براءات الاختراع للدولة من إجمالي براءات الاختراع الممنوحة من قبل مكتب براءات الاختراع الأوروبي. - إجمالي الناتج المحلي للشخص العامل. - حجم مشاركة المؤسسات في الابتكار. - إجمالي حجم المنشورات العلمية لكل مئة ألف نسمة. - النسبة المئوية للتكنولوجيا في ميزان المدفوعات من إجمالي الناتج المحلي. - نصيب الصناعات القائمة على المعرفة في إجمالي القيمة المضافة.	محور المخرجات والتأثير

Source: OECD, The Knowledge-Based Economy : A set of Facts and figures, paris,1999

2-أسلوب مؤشر منظمة التعاون الاقتصادي لآسيا والمحيط الهادي (APEC):

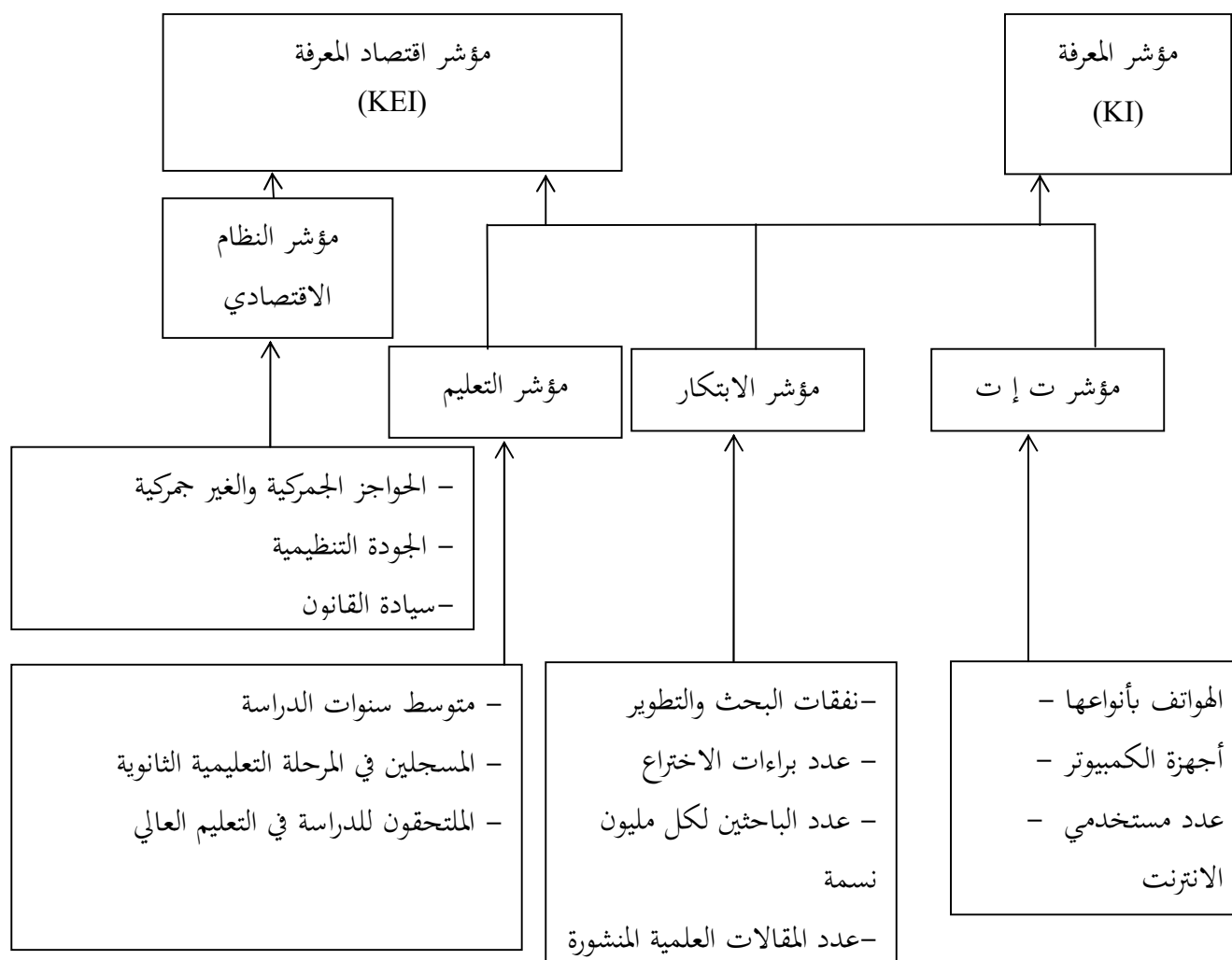
يشتمل هذا المؤشر على أربعة محاور لقياس مدى استخدام المعرفة للدول الأعضاء، و هي محور بيئة الأعمال و محور بنية تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و محور نظام الابتكار و محور تنمية الموارد البشرية¹، و التي وضعت لتستخدم في تحديد وضعية الدول الأعضاء المنتمية لهذا التجمع و تسمح لها و تحثها على السعي لاستكمال الولوج في إقتصاد المعرفة بما يتضمنه من متطلبات و مؤشرات قياسية ضرورية لتحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و التطور و الازدهار المنشودين محليا و عالميا معتمدة في هذا القياس على المعرفة و الابتكار و البحث و التطوير إلى جانب تنمية الموارد البشرية و تكوين رأس المال البشري إضافة إلى القاعدة البنيوية لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال و البيئة العامة المسهلة لعمليات المعرفة و استخداماتها، و على العموم تتقارب مؤشرات منظمة التعاون الاقتصادي لآسيا و المحيط الهادي مع بقية المؤشرات لاقتصاد المعرفة مع الحفاظ على بعض الفروقات و الخصوصيات التي تميز بين كل منطقة و إقليم و آخر .

¹علوبة حسن، مؤشرات قياس اقتصاد المعرفة في الدول العربية تحديات الحاضر وآفاق المستقبل، المجلة العربية للآداب و الدراسات الإنسانية، المجلد الرابع، العدد 12، أبريل 2020، ص ص 227-228.

3- أسلوب البنك الدولي:

حدد البنك الدولي انطلاقاً من الأهمية الثورية للمعرفة ما عرف بمنهجية تقييم المعرفة (KAM) من خلال أساليب متعددة للتوصل لتحديد مدى اندماج الدول في إقتصاد المعرفة و تقييم أدائها لتحقيق التنمية الاقتصادية فاستخدم معيارين المعيار الأول معيار المعرفة و الثاني معيار إقتصاد المعرفة و هو ما يعرف بأسلوب مؤشر المعرفة أو من خلال الأداء الاقتصادي للدولة مقارنة مع ما يزيد عن ثلاثة دول فيما يتعلق ب اثنا عشرة مؤشر للقياس و يعرف بأسلوب بطاقة الأداء الأساسية أو من خلال أسلوب بطاقات أداء خاصة بالمقارنة مع ثلاث دول باستخدام آخر المستجدات كمعيار للمقارنة . و كذلك باستخدام مؤشرات المعرفة و ذلك من خلال قياس قدرة الدول على إنتاج المعرفة و توطينها و نشرها اعتماداً على محاور التعليم و التنمية البشرية و محور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و محور نظام الابتكار إضافة لمحور الحافز الاقتصادي و النظام المؤسسي بما تحمله من مؤشرات فرعية كما هو موضح في الشكل التالي:

2/ الشكل رقم (I-02): مؤشرات إقتصاد المعرفة حسب تصنيف البنك الدولي



المصدر: هبة عبد المنعم، سفيان قعلول، اقتصاد المعرفة ورقة إدارية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، إ.ع.م

يتّضح من خلال الشكل السابق أن مؤشر اقتصاد المعرفة يضم مؤشرين رئيسيين ومكملين لبعضهما البعض وهما مؤشر المعرفة والذي يضم مؤشرات فرعية إضافة إلى الحوافز والنظام الاقتصادي والمؤسسي للبلد محل المعاينة ويمكن توصيف وشرح مختلف المؤشرات المبينة في الشكل كما يلي:¹

1-3- مؤشر النظام الاقتصادي والمؤسسي : من خلال دعم ومرافقة تعميم استعمال المعرفة في جميع الأنشطة وتعزيزها وتوفير المناخ التنظيمي والقانوني لاستخدامها وتوطينها وازدهارها ورفع الحواجز لانتقالها وتداولها بشكل واسع و وضع الضوابط لحمايتها و استغلالها بالجهود الفاعلة للحكومات و مختلف المؤسسات العامة و الخاصة العاملة ضمن النظام الاقتصادي القائم.

2-3- مؤشر الابتكار: يوصف الابتكار بأنه الضمانة لثلا تضيع الاختراعات من خلال تحويلها إلى منتجات وخدمات قابلة للتسويق ومن ثم إعادة إنتاج معارف جديدة من خلال الابتكار ذاته. والذي يتطلب وجود بيئة اقتصادية واجتماعية حاضنة له إذ يندرج الابتكار ضمن بواعث الإنتاج المعرفي للمنظمات المختلفة والتي تتكون من الجامعات و منظمات الأعمال و مراكز البحوث و غيرها و التي تحول المدخلات المعرفية وفق سياقات محددة و تمتلك من المقومات ما يجعلها فاعلة و مؤثرة في محيطها حسب الحاجة و تظهر في نفقات البحث و التطوير و عدد براءات الاختراع و عدد الباحثين لكل مليون نسمة و كذلك في عدد المنشورات العلمية.

3-3- مؤشر التعليم والتدريب: يتضح من خلال القياس و التقييم للمعارف المكتسبة عن طريق قياس مدى نشر و استخدام المعرفة في إحدى المجتمعات عبر قياس متوسط سنوات الدراسة و المعدل الإجمالي للالتحاق بالمرحلة الثانوية و الجامعية و معدل محو الأمية فوق سن الخامسة عشرة و معدل من يجيدون القراءة و الكتابة و درجة تدريب العاملين و الإنفاق العام على التعليم إلى الناتج الإجمالي الوطني.

4-3- مؤشر البنية التحتية لتكنولوجيات الإعلام والاتصالات: البنية التحتية لتكنولوجيات الإعلام و الاتصالات هي الامتداد لعصر اقتصاد المعلومات إذ يعد الجانب التطبيقي المحرك لاقتصاد المعرفة لتحقيق عمليات التواصل بفعالية و نشر و استخدام المعارف و المعلومات و تشمل مؤشرات هذه البنية التحتية من

¹Knowledge Economy Index (KEI) , 2012, **Rankings The World Bank**, Available in <http://siteresources.worldbank.org/INTUNIKAM/Resources/2012>.

جانب على الحواسيب و شبكات الاتصال و البرمجيات و إنتاجها و الحصول عليها و من جانب آخر مدى و توسع استخدامها بالنسبة للهواتف و الانترنت و الحواسيب لكل ألف نسمة.

ثانيا: مقومات إقتصاد المعرفة

تعد ركائز ودعائم إقتصاد المعرفة الأسس التي يقوم عليها و التي من دونها لا يمكن الجزم من صحة التوجهات و إمكانية تحقيق التنمية الاقتصادية المرجوة و احتمالية إستمراره بالشكل الذي ينبغي أن يكون عليه في عصر المعرفة و المعلومات. إذ لا يمكن إغفال أو التغاضي على أحد هذه الدعائم أو الإنقاص من جدواه حتى تكتمل الصورة و يؤدي الغرض الذي وجد من أجله في تحقيق التنمية و النمو الاقتصادي في عصر المتغيرات المتسارعة و التكنولوجيات المتقدمة و يمكن استخلاصها مما سبق من مفاهيم و قراءات كمايلي:

1- الظروف المواتية للبحث العلمي والتطوير

إذا جاز لنا الحديث عن البحث العلمي و التطوير فهذا يجزنا لا محالة للتأكيد على أنه أحد الركائز الأساسية لإقتصاد المعرفة و الذي لا غنى عنه و هذا ما هو مشاهد لدى الدول الصناعية الكبرى و الدول التي عرفت قفزة اقتصادية في هذا المجال و هذا ما تعكسه الأرقام و الإحصائيات التي تصدر سنويا و بشكل دوري من جهات موثوقة رسمية و غير رسمية لتلك الدول و التكتلات الاقتصادية و السياسية أين تتجلى ثمار المجهودات و النفقات و رعاية رأس المال البشري الذي يمثل أساس عملية البحث و التطوير، على الحياة العامة بوضوح. أما عن مخرجات عمليات البحث العلمي و التطوير و التي تمثل المقياس الحقيقي للمجهودات البحثية ممثلة في براءات الاختراع و عدد الطلبات لأجل الحصول عليها حفاظا على الملكية الفكرية و تراخيص الاستغلال للمخترعين و المبدعين فإنها تسير وفق منظومة وطنية و إستراتيجية خدمة للمنفعة العامة و لتقنين إستغلالها و إستثمارها و استخدامها في توسيع المجال المعرفي و البحثي حيث لا يقتصر الأمر على صونها من السرقات العلمية فذلك يحد من نشر المعارف و البناء عليها .

2- التعليم الأكاديمي بمختلف مستوياته وأطواره

تتشكل المنظومة التعليمية الرسمية سواء كانت عامة أو خاصة من الأطوار التعليمية الثلاث زائد المستوى الجامعي و المعاهد، وفي عصرنا الحالي زاد الإهتمام بالتعليم حيث توسعت الدول و الحكومات في الإنفاق على

التعليم إلى جانب استخدام التقنيات الحديثة في التعليم كما تشكل ما يعرف بالتعليم الذاتي و الميسر و عن بعد خارج حدود المؤسسات التعليمية و أسوارها بفضل تكنولوجيات الإعلام و الاتصال لتعرف عمليات نشر المعرفة و تناقلها مستويات غير مسبقة حيث لا قوالب جاهزة للتعليم إنما مجال مفتوح و حرية للإبداع و الابتكار وتجاوزا للتلقين من اجل المشاركة .

يعمل التعليم على رفع مستوى المورد البشري و يؤهله للقيام بأدوار فعالة و متعددة لخلق الثروة و مهمة للتنمية الاقتصادية كما تتيح عملية التعليم تنمية القدرات و المهارات و السلوكيات و الاعتماد على النفس في التنمية الذاتية¹ و تجاوز العقبات باستمرار و متى دعت الحاجة لذلك في عصر أساسه المعرفة و التكنولوجيا فالرهان الحقيقي حاليا ليس ما يمتلكه الأمم من موارد طبيعية و رأس مال و إنما أهم من ذلك مدى التفاتها للمورد البشري و مراكمته لما يتمتع به من خصائص الاستدامة للحكومات و الأفراد و المؤسسات على حد سواء و وقوده هو منظومة التعليم المتكاملة حيث أكدت جميع البيانات و الإحصائيات للمنظمات و الجمعيات المحلية منها و الدولية النشطة و المهمة بهذا المجال على تنامي أهمية دور التعليم عالميا كما و كيفا في المنظومة الاجتماعية و الاقتصادية للتجاوب مع المستجدات و التطورات التقنية و رفع التنافسية العالمية و الابتكار .

3 -النظام الاقتصادي والقانوني المعاصرة

يجب على المنظمة الاقتصادية و القانونية أن تتجاوب مع متطلبات المعرفة و الإنتاج المعرفي بحيث تكون متوازنة الى حد بعيد كأن يكون النظام الاقتصادي منفتح على التجارة الدولية و متواصل مع العالم الخارجي و لا يتبع السياسات الحمائية حتى يستفيد من مخرجات الاقتصاد الدولي و من اجل تعزيز التنافسية²، كذلك من خلال تطوير المناهج و البرامج و المنظومات التعليمية للنهوض فعلا برأس المال البشري و التحفيز للانضمام لاقتصاد المعرفة و فتح مجال الاستثمار في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال و تطوير البنية التحتية العامة و تحديثها و ضرورة التوسع في الإحاطة بكل ما له علاقة بالتجارة الالكترونية و توسيع الاستثمار في المنتجات المعرفية و تقنين التعامل فيها و تيسير سبل تصديرها و إعفائها أو التخفيض الضرائب عليها و وضع تعريفات جمركية ملائمة لها . كذلك ما تعلق بحقوق الملكية الفكرية و التي يجب أن توضع ضمن قوانين صارمة و واضحة تحفظ الإنتاج الفكري لأصحابها و تنظم سبل استغلال الابتكارات و الاختراعات بما يضمن استمرارها و شفافية التعامل وفقها و حدود وقواعد تداولها و عليه فان الخطوة الأولى نحو اقتصاد المعرفة هي سن و تطبيق هيكلة

¹Derek H. C. Chen, Carl J. Dahlman, **The International Bank for Reconstruction and Development** , The World Bank, Washington, D.C, 2006, p 05

²Ibid., P08

قانونية متماسكة تمكن من إدارة الشأن الاقتصادي بما يسهل الولوج لعصر المعرفة من خلال وضع قوانين تخاطب الأوضاع القائمة .

4-تطوير قطاع الاتصالات وتكنولوجيات المعلومات

يعتبر مجال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال أحد أبرز مقومات النمو في العصر الحديث و ليس الماكينات و هذا ما أكد عليه روبرت سولو (SOLOW) في أبحاثه سنة 1956 و الذي كانت له نظرة استشرافية لما سيكون عليه الاقتصاد العالمي اليوم¹ إذ تمثل البنية التحتية الأساسية لظهور اقتصاد المعرفة حيث يسهل تداول المعارف و انتقالها و تخزينها و استرجاعها و بالخصوص المعرفة الظاهرة و المعلومات القابلة للتداول كما تم الإشارة له سابقا و من جهة أخرى تشجع على التعلم الذاتي، و يوفره باستمرار و زيادة استخدام المعارف في الحياة العامة و في الأنشطة الاقتصادية و تشكل روابط و صلات متعدد وفعالة و في غاية القوة بين مختلف الجهات و الأفراد و المؤسسات تتيح لها التواصل و التناغم باستمرار و استثمار معارفها و تنميتها كما أنها تلغي المسافات و الأزمنة و تحيل الحواجز إلى فرص ثم أنها أضحت أداة لا غنى عنها للأفراد و المؤسسات و الحكومات في عصر لا نشاط فيه و لا عمل دون المعرفة فالكمل يحتاجها و يستخدمها و لا يتم ذلك إلى بوجود و استعمال تكنولوجيات الإعلام و الاتصالات.

والأهم من كل هذا هو قياس مدى استخدام تقنيات الإعلام و الاتصال ليس من قبل كافة فئات المجتمع على أهميته و إنما من قبل المؤسسات الفاعلة في المجتمع من مراكز بحث و جامعات و مدارس كذلك من طلاب و باحثين و أساتذة و انعكاسها على مستوياتهم و أدائهم و مردوديتها في تطوير قطاعات البحث العلمي و التعليم و تقليص الفجوة الرقمية.

5-بنية تحتية لتقنية المعلومات والاتصالات

وجدت تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في الأصل للتعامل مع البيانات و ترميزها و معالجتها و تداول المعلومات و استخدامها في صيغة رقمية تمكن من تخزينها و استرجاعها متى دعت الحاجة²، و هنا نحن نتحدث عن مجموعة الوسائل و الأجهزة المادية كأجهزة الإعلام الآلي و الكابلات و أجهزة الشبكات و الهواتف و الفاكس و ما شابه ذلك إضافة إلى قواعد و مستودعات البيانات و أنظمة التشغيل و اللوائح و

¹ زوييدة بلي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال و اقتصاد المعرفة تجارب و آفاق، مجلة الاقتصاد الدولي و العولمة، المجلد 03، العدد 04، 2020، ص 127.

² سويسبي الربيع، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و آليات تدويل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: شركة كوندور، أطروحة دكتوراه تخصص مالية و تجارة دولية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2022/2021، ص 08.

البروتوكولات التنظيمية و وسائل الإعلام المسموعة و المرئية التي تطورت لتصبح مدمجة و رقمية. ويتضح جليا فيما يخص تكنولوجيات المعلومات والاتصالات أنها لا تعمل من تلقاء نفسها برغم التطورات الهائلة في هذا الخصوص فإنها تبقى تحتاج العنصر البشري بما يملك من معرفة و مهارة و خبرة لتشغيلها و تسييرها

6 - البنية التحتية من اجل التكوين والتدريب المستمرين

وضوح الخطط و الغايات لدى واضعيها و الجهات المعنية بتنمية الموارد البشرية سواء الدول أو المؤسسات و امتلاكها رؤية واضحة لمساعيها و أهدافها سيعجل و سيجعل من عملية التفعيل مسألة وقتية إلى جانب تخصيص الموارد و استغلال الإمكانيات المادية و البشرية بشكل فعال، فمراكز البحث و الجامعات و مختلف أطوار التعليم تحتاج لمهارات حقيقية مؤهلة و متطلعة و مطلعة على كل شاردة و واردة و ما يستجد على الساحة العالمية و المحلية و خصوصا في مجال عملها و تخصصها فإلى جانب الهياكل و برامج التدريب المحكمة و التمويل و جب الانتباه إلى مستوى التأهيل للمدربين و إلا فلا جدوى من عمليات التكوين الروتينية التي تكون مخرجاتها هزيلة و لا تعبر عن الجهود المبذولة لتنمية و توفير العمالة المؤهلة و الماهرة التي تثري سوق العمل بعمالة المعرفة . فالعامل المؤهل و المدرب على استخدام التقنيات الحديثة إلى جانب مهاراته الفنية و الأساسية قادر على الوصول إلى المعلومات بنفسه و استخدامها و نشرها و تشاركها مع زملائه و الانتقال بين الوظائف المختلفة بيسر و سلاسة كونه أصبح متعدد المواهب و يبحث لسد الفجوات المعرفية لديه من خلال متابعة دورات التدريب المتعلقة بمجال عمله أو بحثه أو تلك التي لا ترتبط بصفة مباشرة بها بغية الإحاطة و التمكين و التكيف و صقل المهارات و تطويرها .

المبحث الثالث: الإطار النظري للمعرفة بصفاتها جوهر الاقتصاد المعرفي

لم تغب المعرفة يوما عن مرافقة الإنسان منذ وعيه للوجود و في سعيه للبقاء و التمكين في الأرض فكان بخلاف بقية الكائنات يستعمل عقله و يتدبر و يجد الحلول للمشكلات الحياتية التي تعترضه و يتعلم منها و يتناقلها عبر الأجيال بطرق مختلفة و يسعى للتجديد فيها و تطويرها و تطوير سبل تخزينها و تناقلها , غير أن المعرفة عبر العصور السابقة لم تلقى المكانة المناسبة لها رغم وجودها بشكل أو بآخر إذ كان المسعى الأول و الأخير للإنسان إستغلال أقصى حد من الموارد الطبيعية و الاستفادة منها ليغطي ويهشم و بدرجات متفاوتة عن أهمية المعرفة كعامل إنتاج، و في العصر الحديث أضحت المعرفة مصدر ثروة الأمم الأول و مبعث نهضتها و تقدمها و تأخذ مكانها كمورد رئيسي في ظل عصر التكنولوجيا و الاتصالات و المواصلات . حيث يعود الفضل في إبراز دور المعرفة و أهميتها الاقتصادية و دراستها كسلعة من طرف المفكر الاقتصادي "فريتزماكلوب" Fritz Machlup سنة 1962 في كتابه "إنتاج المعرفة و توزيعها في الولايات المتحدة" كما أن مصطلح المعرفة تم ذكره في علم الاقتصاد لأول مرة في عمل بحثي لـ "فريدريك هايك" Friedrich Hayek تحت عنوان "استخدام المعرفة في المجتمع" و ذلك سنة 1945 م كما حاول المفكر "فيكوزولوكومالو" BhokuzuluKhumalo التعامل مع المعرفة كسلعة قابلة للقياس وحدتها الأساسية "النول" (Knowl)¹.

¹ محمد أنس أبو الشامات، اتجاهات اقتصاد المعرفة في البلدان العربية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الأول، 2012، ص 596.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة وتركيبها

يقع في كثير من الأحيان والمواضع شيء من التداخل وعدم التمييز الدقيق لمفهوم المعرفة لإعطاء مفهوم موحد وهذا ما أكدت عليه كثير من البحوث و الدراسات إذ يعد مصطلح المعرفة الأكثر تداولاً في مختلف المجالات و التخصصات حيث أصبح المادة الأساسية الأكثر تناولاً لهذا العصر و مساهمتها في انضمام المؤسسات إلى الاقتصاد العالمي الجديد، فالمعرفة تتعلق بالفهم و الإدراك و الاستيعاب المفضي للتعلم فهي ذات صلة بواقعة أو حالة أو مشكلة بعينها

أولاً- مفهوم المعرفة:

تم التطرق لمفهوم المعرفة من خلال مداخل وأتجاهات متعددة تناول فيها الباحثون والمفكرون تعريف المعرفة من أوجه مختلفة كما يلي:¹

عرفتها الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير بأنها تقع ضمن موجودات المؤسسة و أنها أهم من الموجودات المادية حيث تنقسم المعرفة إلى معرفة كيف و معرفة لماذا. كما عرفها باتمان Bateman و زيتمل Zeithaml بأن لها القدرة على التطبيق العملي للعلوم و المعارف في إنتاج السلع و الخدمات.

فيما عرفها كل من دافنبور Davenport و بورزاك Prusak و آخرون على أنها اكتشاف و استثمار المؤسسة في رأس المال الفكري و استغلالها من خلال تثمينها و استعمالها في خلق الثروة .

كما عرفها بيتر دراكر على أنها القدرة العقلية و المهارة الفكرية لدى البشر على ترجمة المعلومات إلى فعل و أداء لإنجاز مهمة معينة أو إيجاد شيء محدد.

والمعرفة هي مجموعة المعلومات المحدودة الأثر و المتوفرة في إطار تنظيم أو وظيفة ما و التي يمكن استخدامها للحصول على نتائج ذات فائدة أوسع عند فهمها و استيعابها، حيث يمكن إنتاج معلومات و معارف جديدة انطلاقاً من المعلومات و المعارف و المهارات المتوفرة لدى الشخص و التي عند التمكن من نقلها و شرحها تصبح معلومات قيمة لبقية الأفراد.

كما تعرف المعرفة بأنها "الإدراك والوعي و فهم الحقائق أو اكتساب المعلومات عن طريق التجربة أو من خلال التأمل في طبيعة الأشياء، فالمعرفة تقوم على طرف يتمتع بالإدراك و الوعي و قابلية الفهم من جهة و أشياء

¹ صلاح الدين الكيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بغداد، 2005، ص 08.

الفصل الأول: اقتصاد المعرفة النشأة والتطور

مستساغة للفهم و الإدراك¹ و عليه فالمعرفة هي مجموعة الخبرات و المهارات و المعلومات التي يكتسبها الفرد من خلال التجربة و التعلم و التفكير، و تساعد في فهم الحقائق و التفاعل مع العالم من حولنا. وهي كذلك الحقائق و المعتقدات و المنظورات و المفاهيم و الأحكام و التوقعات و المنهجيات.

كما عرف Nonaka المعرفة بأنها عملية إنسانية ديناميكية لتبرير المعتقدات الشخصية من اجل الوصول للحقيقة والتي يتم تداولها و تقاسمها في السياق الجماعي حيث تساهم المعرفة في العمل التنظيمي و اتخاذ القرار² فلاعتقاد ليس مجرد رأي بل يجب أن يكون مبررا بالدليل إضافة إلى انه متوافق مع الواقع و ليس من نسج الخيال و أن المعرفة عملية مستمرة من الخلق و التطوير و التداول بين الأفراد و الجماعات فدافع إنتاج المعرفة هو الوصول إلى الحقيقة.

ثانيا: تركيبة المعرفة

يقع تداخل في كثير من الأحيان بين مصطلحات البيانات والمعلومات و المعرفة فيتصور كثيرون أنها تحمل نفس المعنى و لذا وجب تحديد مفهوم كل مصطلح على حدة و العلاقة القائمة بينها حتى يتبين الخطوط الفاصلة بين كل مصطلح و آخر.

1- البيانات: هي الحقائق و التصورات و الملاحظات التي تكون في هيئة أرقام أو عبارات أو إشارات متناظرة أو حتى الأصوات و الصور في حالتها الأولية، و هي المادة الخام كونها لا تؤدي الغرض رغم قدرتها على التعبير لعدم حملها ضمن سياق و معنى يعطيها قصد واضح يمكن الاستفادة منه فهي مجزئة إلى قطع ذات قيمة قابلة للتجميع و الإستغلال³، و هي على حالها ممكنة الجمع و النقل و المعالجة و التخزين وفق سيرورة مدبرة سلفا كما هو موضح في الآتي:⁴

أ- تجميع البيانات وتسجيلها: يتم تحصيل البيانات من المصادر الداخلية للمؤسسة أو المصادر الخارجية ثم القيام بتسجيلها بطريقة آلية أو يدوية تقليدية و هذا من اجل تخزينها على الأجهزة الالكترونية أو في سجلات.

¹ إبراهيم مذكور، المعجم الفلسفي، الهيئة العامة لشؤون المشاريع الأميرية، القاهرة، 1983، ص ص 186-187.

² Ikujiro Nonaka, A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, Organization Science, VOL05, N01, 1994, P 15.

³ سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 25.

⁴ ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 98.

الفصل الأول: اقتصاد المعرفة النشأة والتطور

ب- المراجعة و التصنيف للبيانات المجمعة: ترمي عملية مراجع البيانات إلى التدقيق في صحة مطابقتها مع المصادر المؤخوذة منها لتصحيح الأخطاء في حالة وقوعها ثم تأتي مرحلة التصنيف أين توضع البيانات في مجموعات متجانسة حسب المعيار المتبع و يعتمد التصنيف على نظام ترميز رقمي أو حرفي أو مختلط.

ج- الفرز: يتمشى الفرز مع الكيفية التي نريد استخدام البيانات على أساسها إما ترتيبا تصاعدي أو ترتيبا تنازليا يسهل معها التعامل مع البيانات و استخدامها بشكل فعال.

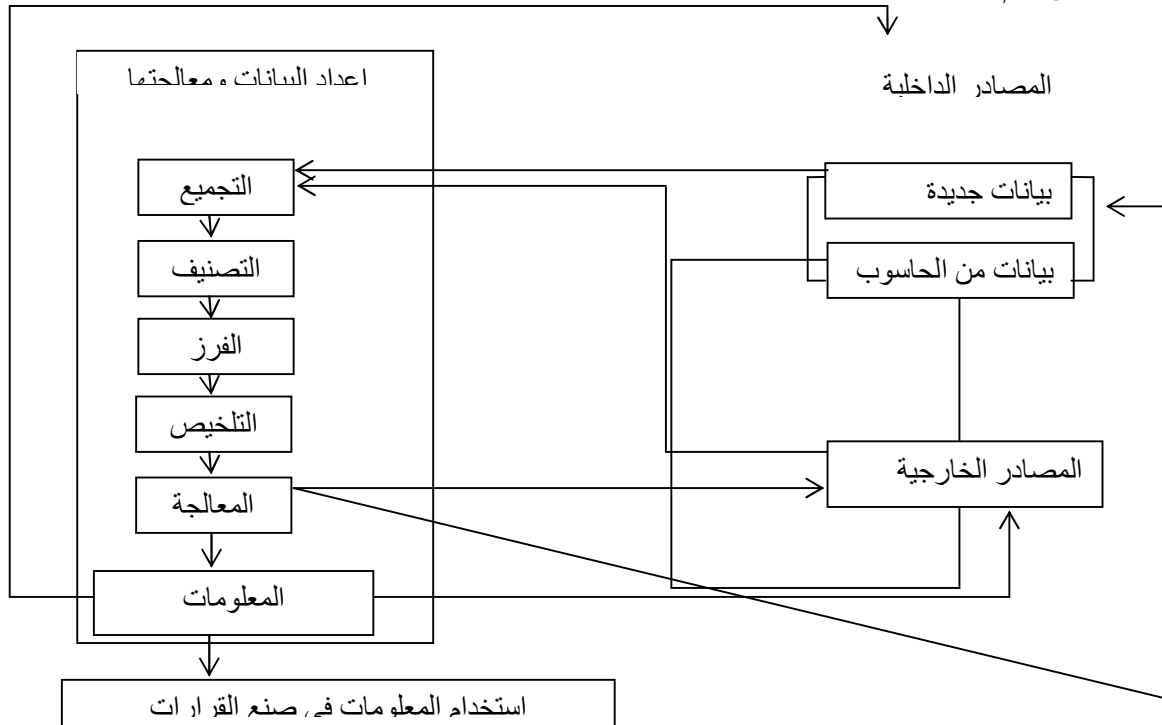
د- التلخيص: تظهر الملخصات في شكل تقارير وفي القوائم المالية كجداول حسابات النتائج و جداول الميزانيات و التي تلخص العمليات و الأنشطة و المهام لكي يسهل معاينتها من طرف الادارة العليا في المتابعة و اتخاذ القرار حيث يتم دمج و جمع مجموعة من البيانات لتتماشى و احتياجات المستخدم.

هـ- معالجة البيانات: تضم هذه المرحلة العديد من العمليات و التي تهدف إلى إخراج نتائج و معلومات جديدة انطلاقا من البيانات المعالجة باستخدام العمليات الحسابية و المنطقية أو تخزين تلك البيانات.

و- إعادة الإنتاج: بغية استرجاعها وقت الحاجة أو إعادة إنتاجها في شكل تقارير أو رسومات و أشكال بيانية قصد إيصالها للمستخدم في الوقت و الشكل المناسبين.

والشكل البياني الموالي يبين تسلسل و ترابط مختلف مراحل عملية إعداد البيانات و معالجتها و استخدامها في الأخير في اتخاذ القرارات في المؤسسة و تجميعها و استخدامها مرة أخرى.

3 الشكل رقم (I-03): دورة حياة البيانات



الفصل الأول: اقتصاد المعرفة النشأة والتطور

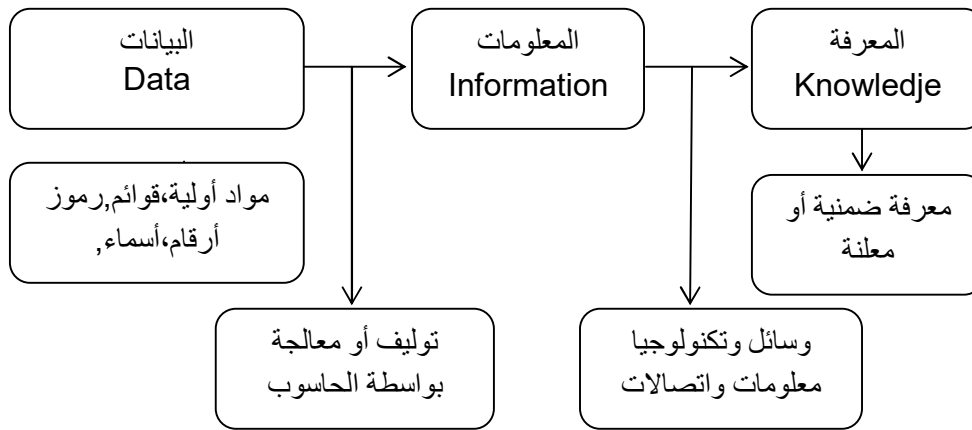
المصدر: ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 99.

2- المعلومات: هي البيانات الخام و الحقائق التي تم تنظيمها لتصف حالة أو موقف معين¹ و المجموعة و النمطة و التي تم معالجتها لتناسب السياقات الموجودة و الاتجاهات المرغوبة وتكون ذات صلة بالموضوع المطلوب لتصبح ذات دلالة و معني و أهمية و عليه يمكن بناء الخطط و التوقعات و إتخاذ القرارات و تحقيق الأهداف المحددة .

3- المعرفة: سنتطرق هنا إلى مصطلح المعرفة من خلال علاقته بالبيانات و المعلومات هذه العلاقة التي يوضحها المنهج المعلوماتي، و الذي يؤكد على أن المعرفة هي القدرة على فهم و استيعاب المعلومات و تشاركها و التي هي في الأصل مجموعة البيانات المعالجة ذات المصادر الداخلية و الخارجية و القدرة على توظيفها و استخدامها بما يخدم الأهداف و الاستراتيجيات المرصودة على مستوى المؤسسة و لاستعمالها في حل المشكلات و تجاوز العقبات.

ويمكن تلخيص العلاقة بيانات معلومات و معرفة في الشكل التالي

4 الشكل رقم (I-04): تكوين المعرفة انطلاقاً من البيانات



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ص 68

¹Karl Martin Wiig, Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking : How People and Organisations Create, Represent and Use Knowledge, SCHEMA PRESS, Arlington ,Texas, 1993, p66.

المطلب الثاني: خصائص المعرفة ومصادرها وأهميتها

أولاً- خصائص المعرفة:

من خلال ما تم عرضه من تعريفات للمعرفة وذلك من أجل إيضاح معنى المعرفة و تمييزه عن بقية المصطلحات القريبة و الشبيهة و التي يقع التباس حول مدى مطابقتها لمعنى المعرفة و كذا تعدد المجالات التي تناولت المعرفة بالشرح و التعريف من أوجه مختلفة، و للمعرفة خصائص عامة و لها خصائص اقتصادية كذلك ارتبطت بمميزات العصر الحديث و عليه فإن خصائص المعرفة هي على التوالي كالتالي¹

أ- المعرفة إنسانية متجذرة: توجد و تتكون المعرفة في عقول الناس و هي ليست كلها ظاهرة و إنما خفية في أغلبها و هذا ما يوجب ضرورة رعاية أصحابها و تخصيص حيز بالمؤسسة لإدارتها و استثمارها، كذلك و يكتسبها الأفراد بالتعلم و التجربة و هي تتطلب عملاً جاداً لاستخراجها و الاستفادة منها في إطار منظم و هادف خاصة تلك المتأصلة منها و قد ينتج عن هذه المعارف توليد معارف جديدة أخرى .

ب- المعرفة تراكمية و متوالدة: إذا ما توفرت الظروف المواتية فإن المعرفة قابلة للانتشار و التوسع دون نقصان أو تبدد و بالتالي القابلية لخلق معارف جديدة بشكل متصاعد و غير محدود انطلاقاً من معارف سابقة لها و التي تتقدم و تحل محلها معارف جديدة و هو ما يمكن حدوثه بالبحث و التطوير و الإبداع من أجل تحقيق خاصية التميز .

ج- المعرفة أثرية مجردة: توجد في عقول الناس كمعارف وخبرات لا تظهر إلا عند الفعل فهي لا-ملموسة كما أنها توجد في شكل منتجات معرفية مقدمة كالأستشارات و البرمجيات و المحاضرات فهي لا تشبه بقية المنتجات المادية التي نعرفها.

د- المعرفة سلعة: وهي غير قابلة للندرة و النفاذ كالسلعة المادية و يحدث باستهلاكها إنتاج سلع جديدة فهي مصدر للابتكار و إنتاج سلعة جديدة ما يولد حالة من التدفقات المستمرة للمعرفة و الإبداع.

¹ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 14-15.

هـ- المعرفة لا يمكن حدها زمنيا ومكانيا: و هي تتميز بقوة الانتشار و التداول و الاستخدام ما يعطي آثار بالغة على الاقتصاديات و المجتمعات كما أنها لا تفنى باستخدامها و استهلاكها بل على العكس فان ذلك يزيد من فعاليتها و تداولها و تكاثرها.

و- المعرفة يقينية وشاملة: البحث في حقيقة الظواهر يعطي نتائج حاسمة و غير قابلة للجدال بالنسبة لجميع المتلقين استنادا للأدلة و البراهين المعتمدة حتى يثبت غير ذلك بأدلة و براهين أقوى و معارف أسمى.

ومن جهة أخرى و تكملة للخصائص السابقة فإن الأستاذين **توماس هوسيل** و **أرثير بيل** المتخصصين على التوالي في أنظمة المعلومات و في الاتصالات، تناولوا سمات المعرفة في كتابهما "قياس و إدارة المعرفة" حيث أشارا إلى جملة خصائصها كمايلي¹:

أ- المعرفة قابلة للفناء: الكثير من المعارف التي لا تدون و التي لا تلقى اهتمام و تجسد فإنها تفنى مع ذهاب أصحابها و حتى إن دونت فهي لا تمثل كل ما هو موجود في عقول أصحابها و ليست ترجمة دقيقة لها كما أن المعارف الجديدة عادة ما تحل محل القديمة و تحيلها إلى الزوال و كشكل من أشكال الزوال أن تصبح المعرفة مستخدمة لدى الجميع من العامة.

ب- امتلاك المعرفة: مع تحول الدور الذي تلعبه المعرفة كمورد إقتصادي رئيسي و أحد أهم الأصول التي تخلق الثروة لدى الشركات فإنه أصبح من الضروري إيجاد صيغ تنظيمية و قانونية لحمايتها و وضع الضوابط أمام انتقالها و تداولها لأنها أصبحت تمثل الريادة و التميز للشركات المتنافسة.

ج- قابلية المعرفة للتخزين: عرفت المعرفة عبر العصور عمليات تحرير فدونت على الصخور و على الورق ثم الكتب و بكميات متزايدة و هي تعرف اليوم ثورة حيث أن الأحجام المتزايدة منها تحتاج إلى أدوات و أوعية أكثر سعة و تحمل كالأجهزة الالكترونية و الرقمية الحديثة .

د- قابلية المعرفة للتصنيف: وضعت الكثير من الأبحاث و المصادر تصنيفات متعددة للمعرفة وفق أنماط و كفاءات متعددة فصنفت إلى معرفة صريحة و أخرى ضمنية و معرفة الأدلة و العملية و غيرها من التصنيفات و هذا إن دل فانه يؤكد على ثراء المعرفة و تشعبها و قدمها قدم الإنسان الذي يمثل المرجعية الأولى للمعرفة .

¹Thomas Housel, Arthur H. Bell, Measuring and Managing Knowledge, Mc Graw Hill/Irwin.NY, 2001, p 05-10.

ثانياً: مصادر المعرفة

تعدد مصادر المعرفة غير انه يمكن تقسيمها بالنسبة للمؤسسة إلى قسمين رئيسين هما كالتالي:

1- المصادر الداخلية:

أ- خبرات و مهارات و معارف الموظفين في المؤسسة المتراكمة إلى جانب معتقداتهم و افتراضاتهم و مذكراتهم تعد من أهم المصادر الداخلية للمعرفة و التي تتميز بكونها كامنة لدى الأفراد¹، فإذا إذا ما تم العمل وفق فرق عمل و المنصات سيسهم ذلك بدرجة عالية في توليد و نشر المعرفة من خلال التعاون و تبادل الخبرات و تندرج هذا النوع من المعرفة ضمن المعرفة المبنية على الخبرة المعاشة و التي تظهر في أفعال و ممارسات أصحابها .

ب- لدى المؤسسة رصيد كبير من التجارب والأنشطة و التعلم التنظيمي منها و تحويل هذه التجارب إلى خزان معرفي قابل للاستخدام عند الحاجة.

ج- الوثائق و السجلات التي تحتفظ بها المؤسسة من تقارير و إجراءات العمل و سياسات و قواعد البيانات و الأرشيفات.

د- نواتج عملية البحث والتطوير و براءات الاختراع و ابتكارات المؤسسة المحمية بصفة رسمية و قانونية إلى جانب المؤتمرات و الاجتماعات التي تسمح بالالتقاء و التشاور و تبادل المعلومات و البحث في الحلول و المقترحات.

هـ- التكنولوجيا المستخدمة داخل المؤسسة من أجهزة وبرامج و أنظمة تقنية و التي تساهم في التواصل و الوصول إلى معلومات المؤسسة إلى جانب القدرة على تخزين و معالجة و نشر المعرفة.

2- مصادر خارجية:

أ- وهي المتوفرة في البيئة المحيط للمؤسسة و تسمح باستنساخ المعارف² و تحويلها إلى بيئة المؤسسة الداخلية من أجل استغلالها و الاستفادة منها في مواكبة التغيرات و التنافسية. فالعلاقة مع الموردين تكسبها معرفة حول التقنيات الجديدة و المواد الخام و المستجدات في الممارسات الصناعية، كذلك من خلال تحليل المنافسين لمعرفة

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 107.

² باسم غدير غدير، إدارة المعرفة في ظل اقتصاد المعرفة والكساد المعلوماتي، دار المزن للنشر، بيروت، لبنان، 2022، ص 82.

نقاط قوتهم و ضعفهم و تفكيك منتجاتهم لمعرفة أسرار تفوقها و محاولة محاكاتها و الدخول في شراكات و تحالفات كذلك التعاون مع الجامعات و مراكز البحث و الاستعانة بالاستشاريين و الخبراء المتخصصين و حضور الفعاليات المتعلقة بميدان الصناعة للاطلاع على أحدث التوجهات و التقنيات و الانضمام إلى عضوية الجمعيات و المنظمات المهنية، و تصفح شبكة المعلومات العالمية، إلا أن المهم هو إدراك المؤسسة لأهمية مصادر المعرفة و تطوير آلية فعالة لاكتساب المعرفة منها و تخزينها و مشاركتها و تطبيقها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

ثالثا: أهمية المعرفة

- يؤكد العلماء والمفكرون المشتغلون في ميدان الإدارة والاقتصاد على أن المعرفة تعد المورد الاستراتيجي بالغ الأهمية لاقتصاديات العصر الحديث وفي بناء الميزة التنافسية وترجع أهميتها للآتي:¹
- أ- المساهمة في إعطاء المؤسسات المرونة الضرورية للتحويل والتكيف وتبني أشكال جديدة للهيكلية والتصميم والتنسيق تتماشى وضروريات كل مرحلة.
- ب- فتحت الباب أمام المؤسسات للتعامل بشكل دائم وأوسع مع الأقسام والمصالح التي تتعامل بالمعرفة والإبداع أعطت دفعة لعمليات البحث والتطوير والابتكار.
- ج- سمحت المعرفة في بلورة قدرة المؤسسة لتكيف مع التغيرات المتسارعة ومجاراتها وتخطي العقبات والتعقيدات التي تواجهها في بيئتها المتقلبة.
- د- المعرفة تعمل كمرشد ودليل لقيادات المؤسسة لاتخاذ القرارات الصائبة وإدارة أهداف المؤسسة بسلاسة فالمعرفة يقينية وهي ذات جدوى عالية.
- هـ- إلى جانب استخدام المعرفة في ابتكار منتجات وخدمات جديدة فانه بالإمكان استخدامها كسلعة نهائية والمتاجرة فيها والاستفادة من إرباحها الجد مرتفعة.
- و- تمثل أئمن موجودات مؤسسات أعمال القرن 21 أين تعبر مجهودات عمال المعرفة وإنتاجيتهم عن تميز المؤسسات وتفوقها.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة المعرفة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2019، ص ص 48-

المطلب الثالث: أنواع المعرفة وإدارتها

أولاً: أنواع المعرفة

ظهرت عدة تصنيفات للمعرفة اعتمدت مبادئ تصنيف متعددة حيث اختلفت تعريفات المعرفة باختلاف وجهات النظر والجهات التي تناولت تعريف وتصنيف المعرفة وأشهرها هما المعرفة الضمنية و الصريحة حيث يسمح التمييز بين النوعين لمعرفة طبيعة اعتماد المؤسسات على الوثائق و البرمجيات أم على الأفراد و تصنف في هذه الحالة كمايلي:¹

1- المعرفة الصريحة Explicit : و تعرف كذلك بالمعرفة الظاهرة أو المكشوفة فالوصول لها و نقلها و تعلمها شيء ممكن حدوثه و قائمة على جمع البيانات و المعلومات و معالجتها و تحليلها بطرق منظمة و منهجية و تتوفر في مصادر المعرفة الرسمية كإجراءات العمل و السياسات و الأدلة و الكتب و الأجهزة الالكترونية و الحواسيب ويمكن تبادلها و تشاركها بين الأفراد و الجماعات.

2- المعرفة الضمنية Implicit : و هي المعرفة المخفية و غير الرسمية فهي غير موثقة و لا مكتوبة و تكون مخزنة في عقول الناس أو المؤسسات على شكل خبرات و اعتقادات و مهارات و قيم و هي المعرفة المكتسبة من الخبرة و التعلم فهي ذات طابع شخصي و هذا ما يجعلها صعبة المنال و لا يمكن الاستفادة منها و استغلالها إلا بعد استخراجها و نقلها و تبادلها من خلال الاستعلام و المناقشة حيث تسعى المؤسسات اليوم التي تسعى لاكتساب مزايا تنافسية للاستثمار فيها و إدارتها من خلال تحويلها إلى معرفة صريحة و هيكلية و الجدول(05) يبين أهم الفروق بين المعرفة الضمنية و المعرفة الصريح :

4الجدول رقم (I-04): الفروق الجوهرية بين المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
معرفة ذاتية	معرفة موضوعية
تعتمد على التجربة (حسية)	تعتمد على العقل (ذهنية)
معرفة آنية (الآن وهنا)	معرفة أبدية (هناك وفيما بعد)
معرفة تناظرية (تطبيقية)	معرفة رقمية (نظرية)

Source: Tina C. Chini, Effective Knowledge Transfer in Multinational Corporations,

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 84

3- المعرفة الكامنة (Tacit): توجد هذه المعرفة في عقول البشر والمؤسسات و لا يمكن الوصول إليها مباشرة إلا بعد الاستنباط المعرفي و ملاحظة السلوك.

4- المعرفة المجهولة (Unknown): تعتبر الاكتشافات مثال عن المعرفة المجهولة فعمليات البحث والتجريب يتولد عنها معارف لم تكن منتظرة فهي معارف مبتكرة و تتواجد هي الأخرى في عقول الناس و المنظمات. كما يقترح Marquardt تصنيف خمسة أنماط للمعرفة كالتالي:¹

1- معرفة ماذا Know-What: وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب.

2- معرفة كيف Know-How: وهي معرفة كيف يجب التعامل مع المعرفة.

3- معرفة لماذا Know-Why: و هي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة.

4- معرفة أين Know-Where: معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها.

5- معرفة متى Know-When: وهي معرفة متى نكون بحاجة إلى معرفة معينة.

وعليه فان المؤسسات القادرة على الإجابة على الاستفهامات المعرفية السابقة هي المؤسسة التي ستستطيع التعامل مع المعرفة و الاستفادة منها كمورد جوهري في تحقيق أهدافها. هناك كذلك تصنيف ميشيل زاك (M.H. Sack) كالتالي:²

1- المعرفة الجوهرية Core Knowledge: تمثل النوع الأدنى و الأساسي من المعرفة في المؤسسات و اللازم من أجل الدخول في الصناعة غير انه لا يمكن المؤسسة من البقاء و المنافسة في المدى الطويل كما أنها موجودة و متوفرة لدى جميع المؤسسات العاملة في ميدان الصناعة.

2- المعرفة المتقدمة Advanced Knowledge: وهو النوع من المعارف أكثر عمقا و تقدما من المعرفة الجوهرية و الذي يسمح للمؤسسة بالمنافسة و البقاء فالمعرفة التي تمتلكها المؤسسة لا تختلف عن تلك التي لدى المنافسين غير أنها تملك القدرة على استغلالها بطريقة مميزة تمنحها ميزة أمام منافسيها

¹ ميلود تومي وآخرون، إدارة المعرفة مدخل لتحقيق تميز المؤسسة الاقتصادية، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي بجامعة الأزهر، العدد السابع و الثلاثون، ص ص 237-238.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات و العمليات، مرجع سبق ذكره، ص 43.

3- المعرفة الابتكارية Innovation Knowledge: تتمتع المؤسسة التي تمتلك المعرفة الابتكارية من قيادة الصناعة والتميز عن منافسيها ما يمنحها السيطرة و التحكم و تسيير قواعد المنافسة لصالحها و كسب رهان الريادة.

قدم برتراند روسيل Russel تصنيف آخر للمعرفة يتعلق بنطاقها ومصدرها تمثل في ما يلي:

1- معارف فردية: و تعرف بالمعرفة الحسية التي تعتمد على حواس الفرد لذا فهي في جوهرها فردية خاصة بالأفراد دون تقاسم أو مشاركة.

2- معارف جماعية: تتشاركها الجماعة كالأجراءات و المهام و الأهداف و يطلق عليها المعارف الإرشادية (Heuristic) كونها تعمل كدليل للسلوك المطلوب.

ثانيا: إدارة المعرفة

1- مفهوم إدارة المعرفة: يحيط بمفهوم إدارة المعرفة نوع من الغموض و هذا راجع لتعدد المفاهيم و التعريفات و وجهات النظر حيث لم يوجد لها تعريف شامل ينفق عليه فإدارة المعرفة أصبحت بمثابة حقل معرفي جديد و هذه بعض المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة حيث تصنف حسب مداخل متعددة كمايلي:¹

1-1- مدخل تكنولوجيا المعلومات

عرّفها ألفي (Alvi) بأنها النشاطات والعمليات المتعلقة بخلق و توليد المعرفة و نشرها و الاستفادة منها في تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما عرّفها جروفر (Grover) بأنها الجهود التي تستند على تطوير تطبيقات تكنولوجيا المعلومات واستعمالها كوسيلة لامتلاك المعرفة الصريحة، والمعلومات، واسترجاعها، وتوزيعها.

حسب كيم (Kim) فإن هدف إدارة المعرفة هو الحصول على المعلومات الصحيحة ضمن السياق الصحيح للشخص المناسب وفي الوقت المناسب وللغرض الصحيح كما أنها تشمل خلق المعرفة وتخزينها ونشرها والاستفادة منها.

2-1- المدخل السلوكي الإنساني لمفهوم إدارة المعرفة

¹ داوود سليمان المحمد، إدارة المعرفة التنظيمية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2021، ص ص 55-56.

إدارة المعرفة حسب ستيف Steve هي "تحقيق أهداف المؤسسة من خلال دفع الإستراتيجية وتسهيل نمو وتطور معرفة الأعمال وتقوية وتعزيز القدرة على تفسير البيانات والمعلومات والتجربة والمهارة والثقافة من خلال إعطاء معنى لهذه البيانات والمعلومات" و وضعها في سياق الأعمال و استخدامها في الوقت و المكان المناسبين بحيث ينتج عن توظيفها قيمة مضافة للمؤسسة.

كما أنها عملية ممنهجة ومنظمة ومحددة لاكتساب وتنظيم كلا من المعرفة الصريحة والضمنية في المؤسسة وللموظفين بحيث يمكن للموظفين الآخرين التعلم واستعمالها كونها أصبحت متداولة بانتظام ليصبحوا أكثر فعالية و إنتاجية في عملهم.

وهي كذلك إستراتيجية واعية ومعتمدة لدى الادارة العليا ومتعمقة وتشمل المؤسسة ككل للحصول على المعرفة الصحيحة اليقينية و إيصالها للشخص المناسب في الوقت المناسب و تساعد الأشخاص على تقاسم المعلومات بطرق تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي.

3-1- المدخل الشامل لمفهوم إدارة المعرفة

عرف غرينر (Greiner) إدارة المعرفة كعملية امتلاك معرفة مرسخة في عقول الأفراد و في المؤسسة من خلال توفير الظروف للتعلم التنظيمي و إتاحة المجال لتطبيقها في ممارسات المؤسسة و عملياتها لتشجيع و تعزيز التجديد و الإبداع كما أنها ضرورية لكي تتمكن المؤسسات من المنافسة من خلال امتلاك ميزة تنافسية تمنحها إدارة المعرفة و البقاء في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، و هي عملية امتلاك و استعمال التجربة و الخبرة الجماعية الثابتة في أي مكان في العمل على الورق في الوثائق في قاعدة البيانات أو في عقول و أذهان الناس .

و بناء على ما سبق ذكره فإن إدارة المعرفة هي منظومة إدارة متكاملة و متناسقة تشمل أنشطة و سياسات و برامج فهي إنتاج و توليد للمعرفة و جمعها من مصادرها و معالجتها ثم استخدامها في تحقيق أهداف المؤسسة و التخطيط و اتخاذ القرارات و حل المشكلات كما تعتبر عملية نشر المعرفة باستخدام الأدوات المتوفرة لدعم عملية التعلم و بناء منظومة المعرفة .

2- عمليات إدارة المعرفة

إن المغزى الجوهرى من تفقد المعرفة في المؤسسة و إدارتها بشكل فعال و مدروس هو الوصول إلى تجسيد عملياتها من تشخيص للمعرفة و توليد و تخزين و إستخدام، فإدارة المعرفة تختص بتسيير المعارف الموجودة في المؤسسة لكن أبعادها تتجاوز ذلك لتعم المؤسسة ككل و تمس إستراتيجيتها و أهدافها و كل ما يتم تحصيله لفائدة المؤسسة و بقائها و تنافسيتها فإدارة المعرفة ترمي في الأخير لإكساب المؤسسة ميزة تنافسية

مستدامة في ظل عصر تعتبر فيه المعرفة المورد الجوهري الذي تسعى جميع المؤسسات للحصول عليه و دمجها و التحكم فيه لصالحها، غير أنه لا يوجد اتفاق جامع على خطواتها و ترتيبها و عددها بين الباحثين و المفكرين و لذا سنقوم على عرض أهمها كمايلي ¹:

1-2-1- التشخيص المعرفي: هي تنفيذ عملية استكشاف و بحث عن طريق آليات بحث و استكشاف من أجل تحديد نوع المعرفة المتوفرة في المؤسسة و الملائمة لإقرار الحلول المناسبة للمشكلة و تحديد الأفراد أصحاب المعرفة و المهارة و مواقعهم و بخصوص دقة التشخيص الذي تقف عليه عملية إدارة المعرفة وضح ألفيسون (Alvesson) إلى أن المعرفة ليست غامضة في ذاتها إلا أن الغامض هو الدور الذي تؤديه المعرفة في المنظمة، و بناءا على ذلك و جب تحديد نوع المعرفة الموجودة و أماكنها و ملاكها و الملائم منها لتوظيفه في خدمة المؤسسة .

2-2-2- اكتساب المعرفة: أخذ المعرفة من مصادرها الداخلية و الخارجية سواء الصريحة منها و التي تتواجد في هيئة ملفات و وثائق و في قواعد البيانات و أجهزة الحاسوب و تلك المصرح بها و التي تكون في شكل حوارات و لقاءات غير رسمية و المؤتمرات و اللقاءات الرسمية هذا من جهة و من جهة أخرى من معارف و مهارات و خبرات الأفراد داخل و خارج المؤسسة و مختلف المتعاملين معها و من عمليات التدريب و التعلم و العمل بعد جمعها على تخزينها و استرجاعها .

3-2- توليد المعرفة : هو العملية التي يتم بموجبها أسر و استخراج المعارف الكامنة في عقول الأفراد و التي لا تظهر إلا عند الفعل و الانجاز قصد مشاركتها و إثرائها و الاستفادة منها عبر تنظيم جلسات فرق العمل و فرق العمل الحرة و عمليات العصف الذهني كما تدل عملية توليد المعرفة على الحصول على المعرفة من خلال الشراء أو التراخيص كما أن فهم و استيعاب المعرفة الظاهرة و القدرة على الاستنتاج و الاستنباط يعد توليد للمعرفة و الذي يعرف بامتصاص المعرفة إضافة إلى الابتكار و الذي يشير إلى توليد المعرفة عن طريق خلق معرفة جديدة لم تكن موجودة من قبل لتجسد في شكل ابتكارات أو عن طريق اكتشاف بقصد أو دونه للمعارف الموجودة و يؤدي نشاط البحث و التطوير في المؤسسة الدور الريادي في توليد المعرفة غير انه يمكن توليد المعرفة بصيغ أخرى و أقسام أخرى و الأفراد المبدعين .

4-2- تخزين المعرفة: تعرف المعرفة على مستوى المنظمة تراكما متزايدا مع مرور الزمن فوجودها في شكل معرفة ضمنية أو في الوثائق و السجلات يعرضها للتلف و الضياع و لهذا وجدت تكنولوجيا المعلومات لتعمل

¹ ماضي الهام وآخرون، عمليات إدارة المعرفة و دورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد 05، العدد 08، جوان 2019، ص ص 113-114.

عمل المنقذ من خلال مساحات التخزين الهائلة و القدرة على تبويبها و تنظيمها و استرجاعها في أي وقت و حسب الحاجة لتسهيل الوصول إليها و التفاعل بين الموارد البشرية من اجل توليد المعرفة لتصبح الذاكرة التنظيمية للمؤسسة وعاء رقمي مرجعي للمؤسسة تستمد منه أهم مورد اقتصادي يمنحها التفرد و التميز على منافسيها .

5-2- نقل المعرفة و مشاركتها: أي نشرها بين العاملين في المؤسسة فالمعرفة قابلة للاستنساخ و التقاسم دون أن ينقص ذلك من قيمتها و لا أن يضاعف من تكلفتها يكفي إتباع آليات ناجحة و استخدام التكنولوجيات المتاحة فتوزيع المعرفة الضمنية يتم عن طريق آليات كالتدريب و الحوار أم المعرفة الظاهرة فتنتشر عبر المنشورات المختلفة كالوثائق و التعليمات الداخلية و التعلم و عرفة كيفية التعلم و الهدف من التعلم حيث توفر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال إمكانية وصول المعرفة الملائمة في الوقت المناسب .

6-2- تطبيق المعرفة: إن المعرفة التي تبقى في حيزها النظري دون تفعيل و إدراج تفقد قيمتها و لا تستفيد منها لا المؤسسة و لا الأفراد و لا حتى الزبائن الذين ينتظرون من المؤسسة أن تتجاوب مع تطلعاتهم في الحصول على منتجات و خدمات أكثر جاذبية و حداثة لرغبتهم و تطبيق المعرفة هو المفتاح لاكتشاف طرائق و سبل جديدة و التعلم منها و تحسين المهارة للوصول إلى الكفاءة المطلوبة فإذا ما أردنا أن تنمو المعرفة و تتوالد و تستمر في المؤسسة فلا بد من تفعيلها و متابعتها .

7-2- حماية و تقويم المعرفة : تسعى إدارة المعرفة إلى جانب الخطوات السابقة إلى حماية المعرفة و تشفيرها حتى لا تتسرب خارج المؤسسة إلى منافسيها و تفقد قيمتها في منح المؤسسة ميزة على منافسيها و تسعى المؤسسة إلى الحصول على التغذية الراجعة من عمليات إدارة المعرفة حتى تتأكد من نجاعة العملية و مدى انتفاع المؤسسة من المعرفة المولدة و المطبقة في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة و تحقيق أهدافها و هذا ما يستدعي اتخاذ جملة إجراءات لتعديل المسار كان يتوفر قيم التعاون و المشاركة و التبادل و تسود ثقافة التعلم المستمر و الفهم والإدراك لأهمية و معنى إدارة المعرفة و إدماج أنظمة إدارة المحتوى المعرفي لاستعمال المعرفة في إدارة المعرفة و لمعرفة كيفية التعلم و اكتساب المعرفة حتى تنجح إدارة المعرفة في تحقيق خططها و سياساتها .¹

¹ أحمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، مرجع سبق ذكره، ص 147.

المبحث الرابع: المؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة

تعيش المؤسسات الاقتصادية حالياً تحديات عميقة، ولعل أهمها تحدي العولمة الاقتصادية و الذي يضع المؤسسات عند تأديتها لأنشطتها المعتادة تحت ضغوطات شديدة تؤثر عليها تأثيراً مباشراً قد يدفعها إلى ترك المجال أمام بقية المنافسين ما لم تسارع لاتخاذ التدابير اللازمة لتلبية متطلبات عصر العولمة و الحداثة و التي تفرض على المؤسسات شروط صارمة من اجل المنافسة كالجودة، و الإبداع، و الخدمة، و المعرفة، و لا سبيل لذلك إلا بامتلاك المعرفة و رأس المال البشري و إدارتهما بصفة عقلانية و هادفة.

المطلب الأول: تحديات المؤسسات الاقتصادية الحديثة

تتمثل تحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في العصر الحديث فيما يلي:¹

أولاً- ثابت المعيارية العالمية للجودة:

أصبحت الجودة عالمية حيث تمنح شهادات الجودة من مؤسسات عالمية للتوحيد القياسي أين تخضع المنتجات و الخدمات المقدمة لمعايير عالمية للمحافظة على مستوى عالمي من النوعية و الجودة يعرف فيه المنتج تطورات نوعية تلبي فيه الأذواق و الرغبات المتزايدة و المتنوعة، ف ISO أو المنظمة العالمية للتقييس مثال على ذلك لكل مؤسسة ترغب في اقتطاع تأشيرة المنافسة العالمية فتغلق الأبواب في وجه الدول و المؤسسات و منتجاتها لصالح تلك التي تمتلك رخصة الحد من دخول المنتجات متدنية الجودة لبلداتها.

¹ برودي نعيمة، التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية و متطلبات التكيف مع المستجدات العالمية، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة تلمسان، 18/17 أفريل 2006، ص ص 118-119.

ثانيا- ظهور التكتلات و الاتحادات الاقتصادية:

ارتأت الكثير من الدول والمناطق في العالم ضرورة مجابهة مخاطر التفقر و التراجع الناجم عن اشتداد المنافسة و ظهور منافسين عالميين جدد و ربط اتفاقيات اقتصادية و صنع تكتلات لزيادة القوة التنافسية حيث أثبتت الاتحادات الجمركية و الاقتصادية إمكانية تعاظم العائد و الاتحاد الأوروبي خير مثال حي على ذلك، في حين عرف عالم الأعمال توجهه نحو المزيد من الاندماج و الاستحواذات و التحالفات أملا في زيادة الموقف التنافسي للمؤسسات و التموقع الجيد و المريح في السوق العالمي.

ثالثا- النظام الاقتصادي العالمي الموحد:

مع تراجع المعسكر الشيوعي و سقوط النظرية الماركسية، لم يعد العالم يتسع لأكثر من نظام اقتصادي واحد، فإلى جانب أن الثورة الصناعية كانت رأسمالية بامتياز فالنظام الاقتصادي في القرن الواحد و العشرين هو الآخر قائم على نظام السوق الحر و آلياته فالريادة كانت و مازالت للنظام الرأسمالي على الرغم من الأزمات التي يعيشها من حين إلى آخر و التوحش في استهلاك و استنزاف موارد المعمورة و احتكارية الشركات العالمية و المتعددة الجنسيات.

رابعا- التطور التكنولوجي:

عرف العالم خلال العقود الماضية ثورة معلوماتية و تطور تقنيات المعلومات و الاتصالات و تبادل المعلومات بسرعة خيالية عبر الشبكات العالمية، ما قدم خدمات فريدة فيما تعلق بالاتصالات و المعلومات و أداء المعاملات الاقتصادية الدولية التجارية و المالية إلى جانب تجاوز الحدود السياسية للدول و اتساع الأسواق و زيادة التبادلات مع أعطى الصفة الدولية للمعاملات و المنتجات، و أدى إلى تشابه أنماط الاستهلاك في العالم، فيما يعرف بالثورة الصناعية الثالثة التي منحت دفعة للاقتصاد الصناعي لدخول عصر صناعي جديد، ما رفع من حدة المنافسة و جعلها عالمية وفق شروط أعلى مستوى و أشدّ وطأة.

خامسا- انفتاح الأسواق وعالمية التجارة:

تسارعت الخطوات عالميا لخلق وضع عالمي جديد يحاكي التقدم التكنولوجي والصناعي الهائل المصاحب بالإنتاج الضخم و المتصاعد، دعت فيه القوى الكبرى إلى توسيع دائرة التجارة الدولية و إعطائها الصبغة

العالمية و تبلور ذلك في تأسيس الاتفاقية العامة للتجارة و التعريف الجمركية لتعوض فيما بعد بمنظمة التجارة العالمية سنة 1995 و التي سعت إلى تحرير التجارة العالمية و تجارة السلع الزراعية و الصناعية و الخدمات و تقنين الملكية الفكرية و توسيع الاستثمارات دولياً.

سادساً- توسع دعوات الحد من التلوث:

مع تزايد الأنشطة الصناعية و الاستخدام المفرط للموارد الطبيعية و انتشار الملوثات المنبعثة من المصانع و التي مست جميع عناصر الطبيعة من تربة و مياه و هواء، أصبح لزاماً على المؤسسات الصناعية ترشيد استخدام الموارد و وضع سياسات خاصة بحماية البيئة و السعي لاستبدال الموارد بتلك التي لا تلحق الأذى بصحة الأفراد و الاعتماد على تدوير المواد، و بالتالي أصبحت المؤسسات مجبرة بالتقيد بالمعاهدات و الاتفاقيات و القوانين المحلية و الدولية المتعلقة بالبيئة و إدراجها ضمن إستراتيجيتها حتى لا يقع تنافر و المناخ العام السائد في بيئة المؤسسة الخارجية.

المطلب الثاني: ملامح البيئة الصناعية الحديثة

شكّلت التطورات التكنولوجية المتسارعة والتغيرات التي طرأت على البيئة الاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسية متأثرة بالتحويلات الكبرى، نقطة فاصلة بين وضع عتا عليه الزمن ووضع جديد تمثلت ملامحه في ما يلي:¹

أولاً- التركيز على الادارة الإستراتيجية من اجل تحقيق الميزة التنافسية:

انفتاح الأسواق على بعضها رفع من مستوى المنافسة من المحلية إلى العالمية، ما دفع للبحث عن استراتيجيات للتفوق والميزة التنافسية من اجل خلق القيمة عبر الاهتمام بالمنتجات المبتكرة والأسعار الملائمة، فتوجهت المؤسسات في البداية إلى تحليل الصناعة والبحث عن التوقع ثم مع تغير الظروف تحولت إلى التأكيد على الموارد الداخلية والكفاءات من اجل تحقيق الميزة التنافسية واختراق الأسواق.

ثانياً- تزايد معدلات الابتكار والتطوير التكنولوجي:

اتخذت المؤسسات الاقتصادية من الاستثمار في المورد البشري وسيلة أساسية لامتلاك ميزة تنافسية خاصة بعدما عرفت بقية الموارد الأخرى المادية منها والتكنولوجية توفراً لدى جميع المنافسين، حيث أصبح يعول على المورد البشري الذي يتمتع بالكفاءة والموهبة المتميزة في استيعاب التقدم التقني والمعرفي المتواتر وترجمته في واقعه

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص ص 17 - 23.

العملي و الإبداع و إيجاد حلول مبتدعة للمشكلات التي تعترضه خلال تأديته لوظائفه و مهامه و تقديم منتج و خدمة بلمسة متميزة للعملاء.

ثالثا- التركيز على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر مفهوم الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم استخداما في عصرنا الحالي حيث يمثل التركيز على الجودة أهم التطورات في البيئة الصناعية إذ تعتبر الجودة هدفا استراتيجيا للمؤسسات الصناعية و الخدمية و عليه تعمل المؤسسات بوضع برامج تحسين الجودة الرامية لإحداث تغييرات تمس المؤسسة ككل.

رابعا- التركيز على عمليات ونظم التصنيع الحديثة:

عبر استخدام أحدث التكنولوجيات المتقدمة و نظم التصنيع المرنة و التي تتيح الانتقال من إنتاج منتج إلى منتج آخر بسرعة و فعالية و إنتاج منتجات متنوعة في ذات الوقت و بأحجام كبيرة و الاحتفاظ بمزايا عمليات الإنتاج المستمر.

خامسا- توجيه الاهتمام نحو إدارة العلاقات مع الموردين:

تعتمد المؤسسات في تدبير أغلب احتياجاتها للتصنيع من المواد و المكونات على مصادر التوريد الخارجي، و عليه وجب إيلاء المزيد من الاهتمام و التخطيط لعمليات الشراء و توطيد العلاقات مع الموردين الذين يعدون من أصحاب العلاقة و يؤثرون على مصير و توجهات المؤسسة.

سادسا- انتشار المنافسة على أساس عامل الزمن و الوقت المحدد:

فالمؤسسات أصبحت تتنافس من اجل إثبات جديتها و صرامتها من خلال الاستجابة لعالمية الأسواق عبر تخفيض عامل الزمن لصالح المستهلك أو العميل و يكون ذلك إما عبر تخفيض زمن دورة حياة المنتج أو تخفيض زمن دورة العميل أو الوصول للإنتاج و التخزين في الوقت المحدد(Just-in-time).

المطلب الثالث: تحدي المؤسسات المتعلمة في عصر المعرفة

إن المعرفة تستلزم بالضرورة التعلّم وهذا الفعل لا يقتصر على الإنسان عبر أعمال عقله و الإبداع و التفكير فقط، فالمؤسسات التي تعيش ظروف اقتصاد المعرفة اليوم بمختلف أبعاده و تجلياته مطالبة هي الأخرى بالسعي للتعلم و الإبداع، فعبّر التعلّم المستمر الذي تفرضه البيئة التي تتواجد فيها المؤسسة و التي هي في الحقيقة بيئة معرفية صرفة متغيرة باستمرار بتحقيق المؤسسات بقائها و تفوقها.

أولاً: تعريف مصطلح المؤسسة المتعلمة

برز مفهوم المؤسسة المتعلمة بصورة واضحة على يد بيتر سانج (Peter Senge) سنة 1990 في كتابه الأنظمة الخمسة ثم في كتابات كارل ويج (Karl Wiig) سنة 1992 ، حيث عرف التعلم تغيراً في المفاهيم بين المؤسسة التقليدية و المؤسسة الحديثة فبعدما كان التعلم في المؤسسة يحدث لحاجة مؤقتة و جزئية و لفترة معلومة فهي محدودة و مرتبطة بمهدف معين تنتهي مع تحقيقه أصبح مع تغير الأوضاع البيئية و زيادة اضطرابها ضرورة مستمرة ، و نستعرض بعض التعريفات للمؤسسة المتعلمة كما يلي:

1- عرف بيتر سانج المؤسسة المتعلمة بأنها تلك المؤسسة التي تسمح للأفراد بتوسيع قدراتهم لتحقيق النتائج المرجوة عبر الاعتناء بكل من توسيع نمط التفكير و حرية الطموح الجماعي، و التعلم المستمر، و رؤية المؤسسة بصفة موحدة¹، فهي تضع التعلم المستمر محورياً في قيمها و عملياتها و التي تستخدم التعلم من الأفراد، الفرق، المستويات الهرمية، الأقسام، البيئة الخارجية، من أجل تحسين أدائها بصورة تمكنها من إرضاء جميع شركائها، و التي تسعى لاكتساب ميزة تنافسية اعتماداً على التعلم المستمر الفردي و التنظيمي، و يتم التعلم المؤسسي من خلال، أنظمة التفكير، التحكم الشخصي، نماذج العقل، و الرؤية المشتركة، و الفرق المتعلمة.

- عرفها Garvin بأنها "المؤسسات الماهرة في خلق واكتساب و تحويل المعارف و أن لها القدرة على تغيير سلوكياتها بصفة تجعلها مرنة استجابة لتغيرات البيئة"² فمن خلال إدارة المعرفة بالمؤسسة تصبح قادرة على التجاوب مع المتغيرات البيئية.

3- عرفها Oliver Serrat بأنها " المؤسسات التي تولّد المعلومات و تتواصل و ترفع من أصولها الفكرية"³ فالمؤسسة المتعلمة لا تكتفي بأن تؤدي أدوارها الرئيسية بشكل روتيني و تحقق أهدافها اعتماداً فقط على الموارد المادية، و إنما تسعى لأن تطور من نفسها بأن تسعى لتجديد المعارف و توصيلها لمستحقيها لاستعمالها في التقدم و مواكبة المستجدات و لا يكون ذلك إلا من خلال العناية برأس المال الفكري و البشري و التعلم و توفير المعلومات المستحدثة و المناسبة التي تمكن من البقاء و المنافسة.

¹Mark K. smith, **Peter senge and the learning organization**, infed.org, 2013, p03.

²Constantine Kintoghiorghes, Susan M. Awbery, Pamela L. Feuring, **Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organization performance**, human resource development quarterly, vol16, N°02, 2005, p187.

³ Oliver Serrat, **A primer on organization learning**, Asian development hoank, 2008, p01.

ثانياً: أنواع عمليات التعلم داخل المؤسسة

عمل كريس أرجيريس (Chris Argyris) و معاونه (Donald Schon) على تركيز أبحاثهما على تحديد أنواع التعلم التي تحدث داخل المؤسسة، و التي تحدد بدورها درجة و مدى تعلّم المؤسسات حيث قسمّا عملية التعلم التنظيمي إلى مستويين رئيسيين كمايلي:¹

1- التعلم الحلقي المفرد (Single-Loop Learning): و هو الشكل الأساسي للتعلم و يعرف بالتعلم التكيفي أو غير الاستراتيجي حيث يتم اكتشاف الأخطاء و تصحيحها دون التساؤل عن الأهداف أو القيم أو السياسات التي أدت لوقوع الخطأ و دون تغيير للطبيعة الكلية لنشاطات المؤسسة، و آلية عمل هذا النمط من التعلم تشبه إلى حد كبير عمل منظم الحرارة الذي عند ملاحظة أن درجة الحرارة قد انخفضت أو ارتفعت عن الحد المطلوب فانه يسارع بتشغيل أو إيقاف المدفأة للحفاظ على درجة الحرارة المحددة مسبقاً دون أن يسأل عن سبب درجة الحرارة المحددة، و في هذه الحالة فهو يهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية و البقاء ضمن معايير و سياسات المؤسسة القائمة فعلاً.

2 - التعلم الحلقي المزدوج (Double-Loop Learning): على عكس التعلم الحلقي المفرد فإن التعلم الحلقي المزدوج استراتيجي حيث يتم التشكيك في المبادئ المطلقة بحد ذاتها و التساؤل عن الأهداف أو القيم أو السياسات التي أدت لوقوع الخطأ، لذا فهو يرمي للتعلم في إدراك المشكلات أكثر من مجرد عرضها لإيجاد الحلول للقواعد و الأهداف الأساسية و السياسات و تغييرها في حالة ما ثبت انحرافها و تعارضها مع الخطط الموضوعة.

3- التعلم الحلقي الثلاثي (Double-Loop Learning): عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق كلا من التعلم الحلقي الفردي وكذا التعلم الحلقي المزدوج، ففي هذا النمط من التعلم يتم طرح الأسئلة من داخل النظام التعلّمي و تكتشف الأخطاء و تصحح.

4- التعلم من خلال الفضاء المنظم: و هو طرح جاءت به الباحثة مارغريت ويلي (Margaret Wheatly) في كتابها " القيادة و العلم الجديد: التعلم حول المنظمة عن طريق الفضاء المنظم" تضمن تأكيد الباحثة على أن كل شئ هو بمثابة عملية مستمرة للاكتشاف و الإنشاء و انه بالإمكان استخدام العشوائية للحصول على حلول منظمة و أن الحياة تقدم إمكانيات و فرص عديدة.

¹Chris Argyris, **Double Loop Learning in Organizations**, Harvard Business Review, No 77502, 1977, p116.

ثالثاً: خصائص المؤسسة المتعلمة

تختلف المؤسسة المتعلمة اختلافاً جذرياً عن المؤسسة التقليدية ففي الوقت الذي تركز فيه المؤسسة التقليدية جل اهتماماتها على كيفية تحقيق أهدافها انطلاقاً من الموارد المتاحة لديها وتحت أي ظرف فإن المؤسسة الساعية للتعليم تعمل للتعليم بسرعة حتى تكتسب المنة الداخلية والخارجية و تستطيع مواجهة الظروف بحكمة و معرفة تامة و تتمثل هذه الخصائص التي تتسم بها المؤسسة المتعلمة في ما يلي:¹

- 1- تعرف المؤسسة المتعلمة بأنها تلك المؤسسة التي تعمل وفق فرق العمل أو فرق التعلم التي تجمع أفراداً من المؤسسة وتتفاعل فيما بينها لاكتساب المعرفة و نشرها بينهم و في المؤسسة ككل
- 2- تهتم المؤسسة المتعلمة بالتعليم داخل المؤسسة بمختلف أنواعه سواء أكان التعلم الفردي أو التعلم الجماعي أو التعلم التنظيمي وترى فيها أداة لتحقيق أهداف المؤسسة و رسالتها.
- 3 - تتمتع المؤسسة المتعلمة بهيكل تنظيمي مرن لا يعتمد على هرمية السلطة المتصلبة وهو ما يتيح سهولة الحركة و الإبداع و التعلم و كذا لك المشاركة في اتخاذ القرارات ما يرفع من جودة مخرجات المؤسسة
- 4- تعتبر تطور إمكانيات الوصول للمعلومة من طرف جميع أفراد المؤسسة عامل أساسي ومهم في تكوين أسس المؤسسة المتعلمة ما يتيح قدرة أكبر على التعلم و التواصل و فهم أهداف و رسالة المؤسسة و السعي لتحقيقها من طرف الجميع.
- 5- توفر نظام معلوماتي فعال لنقل و نشر المعارف و المعلومات لكل من يحتاجها في المؤسسة و في الوقت المناسب بالقدر المرغوب فيه و يكون هذا النظام أكثر جدوى و نجاعة إذا كان مفتوحاً على المحيط الخارجي للمؤسسة أين يوجد الكم الهائل من المعارف و المعلومات الحينة التي يحتاجها الأفراد و المؤسسة.
- 6- تأخذ في الحسبان عند وضع إستراتيجية المؤسسة أن التعلم هو السبيل الأكثر كفاءة في تحقيق المؤسسة لأهدافها، لذا فهي لا تتوانى في توفير جميع الإمكانيات المادية واللامادية لتحقيق مفهوم التعلم.

رابعاً - المكونات البنائية للمؤسسة المتعلمة

المؤسسة المتعلمة ليست لها قالب معين بحيث لا يوجد أسلوب معين معتمد في الوصول لوضعية المؤسسة المتعلمة، إلا أن هناك إجماع لعديد الباحثين أن الحصول على المؤسسة المتعلمة هو الحصول على مؤسسة من

¹ كامل محمد الحواجرة، مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغير التنظيمي، المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن، ص 07.

الأفراد المتعلمين فيما يرى فريق آخر أن التحول من مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة متعلمة يتطلب تغيير في ثقافة المؤسسة وتوفير المناخ التنظيمي الذي يساعد أفراد المؤسسة على اكتشاف أفضل السبل للتعلم، و فيما يلي العناصر التي تساعد في بناء المؤسسة المتعلمة القادرة على مجازة تحديات العصر الحديث:¹

1 - الثقافة التشاركية: و هو السلوك السائد بين أفراد المؤسسة الذي يتميز بالتعاون و التبادل و كذلك ارتفاع مستوى الصداقة و التماسك فينجزون الأعمال و يتبادلون الخبرات و المعارف المحددة لأداء مهامهم ما ينمي لديهم ملكة التفكير و الإبداع و الرغبة في الانجاز و هو ما يدفع إلى خلق شعور قوي بالانتماء و الثقة، و في هذا الإطار يرى Pham أن الثقافة التشاركية بأنها الثقافة المناسبة لبناء المؤسسة المتعلمة .

2 - القيادة التحويلية: أنظمة المؤسسة المعقدة والمتشعبة تعتبر عائقا دون التحول من المؤسسة التقليدية إلى المؤسسة المتعلمة، ما يولد الحاجة إلى قيادة تسهر على إجراء هذا التحول و تعمل على إنجاحه، فالقائد الذي يملك مواصفات الخبرة و الحكمة و القادر على فهم ظروف إجراءات التحول ضرورة لإنجاح هذا الانتقال من اجل التحفيز و تنمية مهارات التفكير و التعلم لدى الأفراد داخل المؤسسة.

3 - التعلم التنظيمي: توجد علاقة قوية بين مجالات المؤسسة المتعلمة و مجال التعلم التنظيمي، بحيث يعمل التعلم التنظيمي على تحسين العمليات التي تؤديها المؤسسة عبر استخدام المعلومات و فهمها بصورة أفضل ليصل الأفراد في المؤسسة باستمرار إلى اكتشاف أنهم يشكلون الواقع الذي يعملون فيه و أنهم قادرون على تغيير ذلك الواقع بالتفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة. و الخبرات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم في السلوك و نتائج الأعمال.

4 - تكنولوجيا المعلومات: تؤسس تكنولوجيا المعلومات إلى تكوين بيئة عمل تساعد على تبادل المعلومات والمعارف و التعلم بسرعة عبر توظيف مكونات هذه التكنولوجيا من أجهزة تقنية و أدوات و شبكات و أنظمة و عمليات فيتم استخدامها في تجميع المعرفة و تنسيقها و مراقبتها إلى جانب تحديد المعرفة المطلوبة لتوظيفها، كما تشتمل الأنظمة و العمليات على الأجهزة الالكترونية و الطرق المتقدمة للتعلم التي تعمل مجتمعة على المساعدة على توليد المعرفة.

¹ صالحى محمد، بوخمخ عبد الفتاح، أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على رأس المال الفكري بمحطة إنتاج الكهرباء بجيجل، مجلة دراسات اقتصادية، مجلد 05، عدد 01، 2018، ص ص 98-99.

خلاصة:

النظام الاقتصادي العالمي في عصرنا الحالي يعتمد بشكل أساسي على إنتاج وتوزيع و استخدام المعرفة حيث يعتمد الاقتصاد الجديد على الاستثمار في التعليم و البحث و التطوير و الابتكار و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات حيث أصبحت المعرفة المورد الرئيسي و المحرك الأساسي للإنتاج و النمو الأمر الذي يختلف كلياً عن الاقتصاد التقليدي الذي يعتمد على الموارد الطبيعية ما يجعل اقتصاد المعرفة المسبب الرئيسي للنمو الاقتصادي في المجتمعات الحديثة

والمعرفة اليوم أكثر من أي وقت مضى تساهم بشكل مباشر ليس في تطوير الموارد المادية بل تعد المصدر الرئيسي لخلق القيمة فهي تمكن المؤسسات من الابتكار و تقدم حلول للمشكلات و تحسين الإنتاجية و تطوير منتجات و خدمات جديدة لمواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال لذا فان الاستثمار في المعرفة يعد مفتاحاً رئيسياً لبناء اقتصاد قوي و متين قادر على التكيف مع تحديات و متطلبات العصر

و لتفعيل الولوج لاقتصاد المعرفة بما يفرضه من واجبات ملزمة لمن يريد الاستفادة من مزاياه و ما يوفره من فرص و يجب أحداث تغييرات عميقة و ملموسة على المستوى الكلي لاقتصاديات الدول و على المستوى الجزئي ممثلاً في المؤسسات و التي أصبحت مدعوة لتهيئة الظروف من اجل إدارة فعالة للمعرفة تسمح لها بتوليد المعرفة و ليس كاستثمار في رأس المال البشري الذي يحمل المعرفة و يطبقها و ينتجها من خلال الابتكار و ذلك من خلال وضع منظومة متكاملة تخدم تخليق المعرفة و الاستفادة منها.



الفصل الثاني

الإطار النظري والمفاهيمي

لإدارة الكفاءات

تمهيد :

يقع الرّهان اليوم على الموارد و الكفاءات البشرية للدول و المؤسسات على حد سواء مهما كان نوع نشاطها إنتاجي أو خدمي و مهما اختلف حجم نشاطها و رأس مالها و مقدار أرباح هذه المؤسسات، فإن إدارة الموارد و الكفاءات البشرية يقع في محور انشغالها لما له من أهمية بالغة في عصرنا الحالي في بقاء و تطوّر هذه المؤسسات و منحها فرص التكيف و التميّز و التفوّق فلا بقاء للمؤسسة إن هي أهملت العناية بمواردها البشرية بصفة عامة و تلك المميّزة منها و التي تجعلها في مصافّ المؤسسات المتفوّقة .

فتوفّر المؤسسة على كفايتها من الموارد المادية و المالية و حتى التكنولوجيّة لا يعفيها من الإهتمام بكفاءاتها البشرية المتميّزة و المقتدرة و تشديد الحرص على تطويرها و تنميتها و توفير الظروف لها لتجسّد مهاراتها و تبتكر الحلول و تتكيف مع التطوّرات الهائلة التي يعرفها العالم و يزيد من شدّة التنافسية بين المؤسسات فالأدوار التي مطلوب من إدارة الموارد البشرية تفعّلها اليوم ليست مجرد تلك الأدوار البسيطة التي لعبتها لعقود سابقة، فالتحدّي معقود على تكوين و إدارة الكفاءات بتضافر جميع الجهود و الطّاقات بالمؤسسة لكسب الرّهان الذي يصاحب تناقص و ندرة الموارد الطبيعية و التنافسية الشّديدة في ظل عصر التكنولوجيّة و المعرفة .

حيث تسعى المؤسسات جاهدة لقراءة المستقبل و استشرافه و محاولة مواكبة التطوّرات الحاصلة و مجاراتها و الاستعداد لما هو قادم و شحن ما هو متوفر لديها من موارد و طاقات، و لا يكون ذلك حسب كثير من المفكرين و المتخصصين و الباحثين إلا من خلال وضع منهجية و إستراتيجية لإدارة الكفاءات تسمح بامتلاك كفاءات و مهارات قادرة على فهم الوضعيات و الاندماج معها و تحليل المستجدّات و المتغيرات و في الوقت الضّروري لضمان البقاء و الاستفادة من الأوضاع الجديدة القائمة، و هذا ما أكّد عليه الفكر الاستراتيجي من خلال مفكره و باحثه على ضرورة التحوّل نحو التركيز و العمل على الموارد الداخلية و تحديدا على القدرات و الكفاءات البشرية لتحقيق التّميز و البقاء في ظل عالم شديد الاضطراب و التسارع .

المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية المعاصرة

بخلاف مفهوم إدارة الموارد البشرية التقليدية الذي كان ينظر إلى إدارة الأفراد كوظيفة إدارية تنفيذية تركز على المهام الروتينية مثل حفظ سجلات الموظفين و دفع الأجور، تطوّر دور إدارة الموارد البشرية المعاصرة ليصبح شريكا استراتيجيا فعّالا. يتركز هذا الدور الحديث على اعتبار الأفراد الموارد الأكثر قيمة داخل المؤسسة، حيث تتبنّى إدارة الموارد البشرية المعاصرة منهجا شموليا يدمج استراتيجيات الموارد البشرية مع الأهداف الكلية للمؤسسة .

المطلب الأول : التأصيل المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

شهدت إدارة الموارد البشرية تحولا جذريًا من دورها التقليدي كإدارة للأفراد في عصر الثورة الصناعية، حيث كان الاهتمام منصب على الإجراءات التشغيلية إلى دورها الحالي و الذي يعتبر استراتيجي و يعكس إدراك المؤسسات لأهمية العنصر البشري.

أولا :تتبع مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

مرّت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل و تغيّرات حتى وصولها إلى شكلها الحالي، فمع بزوغ فجر الثورة الصناعيّة و استعمال الآلات في الصناعة و توسّع الإنتاج كمّا و كيفًا ، زادت الحاجة لتوظيف أعداد كبيرة من العمّال ما دفع لضرورة تخصيص إدارة للأفراد و وحدة مستقلّة لتسيير شؤونهم و متابعتهم لتتجلى الخطوات الأولى لإدارة الموارد البشرية و أخذت في التطور تماشيا مع مستجدّات البيئة الخارجية لتتفاعل و تتطوّر و تنهل أفكارها من علوم شتى كعلم الاجتماع و علم الأنثروبولوجيا و علم النفس الصناعي و علم السلوك التنظيمي و غيرها من العلوم و تظهر العديد من النظريات و المقاربات التي تُعنى بإدارة الموارد البشرية و تواكب تطور الفكر الإداري ليتغيّر مُسمّى إدارة الأفراد بحلول سنة 1980 م إلى إدارة الموارد البشرية و يصاحبه تغير في المضمون لتقوم إدارة الموارد البشرية على تخطيط و تنفيذ إستراتيجيتها الخاصّة و التي تعمل من خلالها على تنفيذ إستراتيجية المؤسسة بعد أن كانت تنفذ خطط الادارة العليا و توسّع دور مدير الموارد البشرية إلى مشاركة الإدارة العليا في وضع السياسات و اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تهم المؤسسة ككل لتمرّ بالمراحل التالية :

1 - مرحلة الثورة الصناعيّة و الظهور

تنحصر هذه المرحلة منذ انطلاق الثورة الصناعيّة سنة 1750 م و إلى غاية نهاية القرن 19 ميلادي حيث بدأت تتشكّل نزعة تجسّدت في هيئة تنظيمات نقابية و قوانين و مفكرين دعوا لرعاية العاملين و صون حقوقهم حيث عرفت تلك الفترة تتابع الاختراعات و الاكتشافات العلمية و الانتقال من الصناعيّة العائلية البسيطة و النظام الطائفي المعتمد على الصناعات المتخصصة المنزلية التي تعتمد على أفراد معدودين و الصناعيّة اليدوية و النصف آليّة إلى الصناعيّة الواسعة المعتمدة على الآلة و ظهور المصانع الكبيرة و ضمّها لأعداد ضخمة من العاملين متنوعي الاختصاصات و القادرين على تشغيل الآلات و نشوء مبدأ التخصص و تقسيم العمل و الأوضاع السيئة التي كان يشغل فيها العمال¹، و نظرا لتعقّد مهام الموظفين و كثرة انشغالهم تولّدت الحاجة لتخصيص قسم أو مصلحة تُعنى بتسيير شؤونهم. و يعود الفضل لظهور أول مصلحة بالمصنع لإدارة شؤون العاملين إلى أووي روبرت Robert Oweu و اهتمت هذه المصلحة بالجوانب الاجتماعية و الصحيّة و التأمينات للعمال² و كانت الغاية كما كانت الضرورة من وجود تنظيم لإدارة الموارد البشرية لغرض الرعاية الاجتماعية و الصحيّة لزيادة إنتاجية العاملين و ليس لقناعة بأهميتهم كمورد استثنائي فاعل يمكن الاستثمار فيه و توظيفه لتحقيق أهداف المؤسسة.

2- مرحلة تطوّر إدارة الموارد البشرية : مع مواجهة الصناعيّة تحديات متصاعدة برزت إلى الوجود مدارس و اتجاهات فكرية إدارية طرحت أفكارها و حلولها لمختلف التعقيدات التي كانت تجابه الصناعيّة و ساهمت في تطوّر الفكر الإداري بشكل عام و إدارة الموارد البشرية خاصّة و امتدّت هذه المرحلة مع بدايات القرن العشرين إلى غاية الأربعينيات لنفس القرن، و شهدت أحداث اندلاع الحرب العالمية الأولى التي ساهمت في تطوير إدارة المستخدمين و وضع آليات لاختيارهم و تعيينهم و تدريبهم ، و مع حلول سنة 1919 كانت الكليات الأمريكيّة تنشط في إجراء برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية إلى جانب انتشار إدارة الموارد البشرية في جميع أنواع المؤسسات.³

كما طرحت حركة الادارة العلمية التي عاصرت تلك الفترة أفكار جديدة ساهمت هي الأخرى في تطوير إدارة الأفراد و تجسّدت في مجموعة من المبادئ التي كانت تحاكي الثورة الصناعيّة و استخدامها للآلات و الاختراعات و سحبها على التسيير الإداري للمؤسسة و الموارد البشرية حتى تزيد من إنتاجيّة العاملين من خلال تحفيزهم ماديا

¹ خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، 2007، ص 21.

² أبو القاسم حمدي، التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة : دراسة حالة مديرية الصيانة سونطراك بالأغواط، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، 2013/2012، ص 101.

³ بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2008، ص 67.

وإتباع قاعدة الحركة و الوقت لتقلل من الهدر و الضياع الذي يسببه العمل بعشوائية و دون تخطيط وإتباع الطّرق العلمية، و كان فريدريك تايلور مع بدايات القرن العشرين و فايول من أبرز روادها غير أنها ووجهت بسيل من الانتقادات كونها لم تولي اهتمام بالجانب الإنساني و إكتفت في البحث عن كيفية استغلال الفرد للرفع من إنتاجيته، صاحب ظهور المدرسة العلمية للإدارة نشوء التّقابات العمالية التي تدافع عن حقوق العمال، فكانت موجة فكرية مصحوبة بموجة كفاح نقابي إلى جانب الانتقال من نظام الحرفة إلى نظام السّوق و إسهامات علم النفس التّنظيمي الصّناعي و الذي ساهم في دراسة سلوكيات و اتّجاهات الأفراد في العمل و دوافعهم و أدّى إلى تطوير البرامج التّدريبية من خلال تقييم و تحليل العمال و تبلور نظرية إدارة الأفراد.

سبّبت الانتقادات الموجهة لفكر الادارة العلمية ظهور تيار معاكس عرف بمدرسة العلاقات الإنسانية¹ حيث أقام التون مايو Alton Mayo سنة 1927 تجارب ال هاثورن² و التي خلصت إلى أن تحسين إنتاجية الأفراد يكون بالتحفيز المعنوي و رضا العاملين و العلاقات الاجتماعية بين الرّؤساء و المرؤوسين و مع تبلور إسهامات الفكر الإداري تعزّزت معه ممارسات إدارة الموارد البشرية التي عرفت بإدارة الأفراد التي تُعنى بتسيير شؤون العمال و استخدام علوم السلوكيات و تقنيات التحليل النفسي في الانتقاء و التوظيف.

3 مرحلة التّضج : شاع استخدام مصطلح الموارد البشرية كمدخل حديث للدلالة على أهمية الموارد البشرية و التوجّه لاعتمادها كأساس في تحقيق استراتيجيات المؤسسة و كان ذلك بعد سنة 1980، إذ برزت إلى السّاحة العالمية جملة متغيرات و تحدّيات مع نهايات القرن العشرين و بداية القرن الحادي و العشرين دفعت إدارة الموارد البشرية إلى مستويات جديدة من التّطوّر و يرجع ذلك إلى أسباب عديدة منها العولمة و انفتاح الأسواق و اشتداد المنافسة العالمية و التطورات التّكنولوجية المتسارعة و الاندماج بين الشّركات الكبرى و حركية البيئة بمختلف مكوناتها، الأمر الذي أكّد على أهمية الحرص و العناية بالموارد البشرية و إشباع حاجاتها لزيادة فعالية المؤسسة و إنتاجيتها و تحقيق أهدافها، إذ لم يعد يُنظر لتكاليف إدارة الموارد البشرية كعبء مقارنة بالعوائد المدركة من

¹ خضير كاظم حمود- ياسين كاسب الخرشه، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص45.

² تجارب الهاوثورن : أجريت في مصنع الهاوثورن التابع لشركة ويسترن اليكتريك في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية بين عامي 1924 و 1932 من طرف مهندسي المصنع ثم انظم التون مايو و فريقه إلى هذه الدراسات سنة 1927 و هدفت إلى دراسة تأثير العوامل المادية لبيئة العمل كالإضاءة و التهوية و فترات الراحة على إنتاجية العمل و خلصت إلى وجود عوامل غير المادية تؤثر على الإنتاجية كالعلاقات الإنسانية والشعور بالاهتمام و الانتماء و المشاركة و أهمية العلاقات مع المشرفين و مع الزملاء.

² فايزة بوراس، إدارة الموارد البشرية و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2018، ص13.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الكفاءات

الاستثمار فيها و للموارد البشرية كأحد أصول و موجودات المؤسسة¹ حيث إتسعت عملية إدارة الموارد البشرية لتشمل جميع عمال المؤسسة و على مختلف مستويات الادارة .و يلخص الجدول الموالي مراحل تطور إدارة الموارد البشرية وفق ثلاث مراحل رئيسية موضحة كمايلي :

5جدول رقم (01-II) : مراحل تطور إدارة الموارد البشرية حسب كل من برنارد (Bernard) و الين (Alain)

مرحلة الإدارة	مرحلة التسيير			مرحلة التنمية		
	أ	ب	ج	د		
	1850-1916	1916-1936	1940	1950	1960	1970
	1980	1990	تمهيدا من	نحو الادارة الاستراتيجية	تأثير المسؤولين	فترة الرشد
الانطلاقة	ظهور القرار الذاتي في الوظيفة	التقطة الوظيفية	فترة الرشد	تأثير المسؤولين	نحو الادارة الاستراتيجية	التمهيدا من 1990
النشاط المهيم	الادارة، القوانين، الأجور، التعيينات	المفاوضة العلاقات الاجتماعية	الحوافز، التكوين، الفعالية	التكيف ، التنبؤ ، التسيير		
تسمية الوظيفة	مصلحة الأجور ، الأفراد	العلاقات الاجتماعية	العلاقات الإنسانية	الموارد البشرية		

المصدر : بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 75.

ثانيا : مفهوم إدارة الموارد البشرية

عرّف بيتر دراكر الموارد البشرية أنها محور المؤسسة وموردها الفريد و الحقيقي المجدد في الإنسان و المورد الكامن فيها، إذ لا بقاء و لا تفوق للمؤسسة من دونها، و هو ما يلزم المؤسسة بإدارتها بالشكل الذي يضمن تفوقها و نجاح المؤسسة². كما أن الموارد البشرية تعبّر عن جميع الأفراد داخل المؤسسة خلال فترة زمنية معينة حيث تجمعهم المؤسسة غير أنهم يختلفون في أمور عدة كالمستوى الإداري و الوظيفة كما يختلفون في توجهاتهم و خبراتهم و مساراتهم المهنية، و تستخدم المؤسسة مواردها البشرية من أجل تحقيق الأهداف التي وُجدت من أجلها، و إهتمام المؤسسة بإدارة مواردها البشرية من خلال التخطيط و التوجيه فتمايز قدراتهم و مهاراتهم هو ما يمنح

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005، ص13.

² حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، 2016، ص 16.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الكفاءات

المؤسسة التّفوّق و الرّيادة على منافسيها. كما اختلفت وجهات النّظر حول مفهوم إدارة الأفراد بين نظرة تقليدية ترى أنه مجرد نشاط روتيني لعمليات تنفيذية و نظرة حديثة ترى أن إدارة الموارد البشرية وظيفة أساسية و مهمة شأنها في ذلك شأن بقية الوظائف الرئيسية في المؤسسة لما للعنصر البشري من أهمية و تأثير على الكفاية الإنتاجية، و سنستعرض هنا مجموعة تعريفات متنوعة لإدارة الموارد البشرية الحديثة لغرض تحديد تعريف جامع لها و أخذ فكرة عن ما يمكن أن تمثله في ما يلي:

1- إدارة الموارد البشرية هي العملية التي تُمكن المؤسسة من استخدام العمّال بفاعلية بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة و أهداف أفرادها العاملين¹، وهي كذلك النّشاط الإداري المتعلّق بتحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة و توفيرها بالأعداد و الكفاءات المحدّدة و تنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.

2- عرّفها Pigros.P و Myres.C بأنها "النّظام أو القانون الذي يَضبط و يحدّد طرق و تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة، بحيث يُمكنهم من تحقيق أهدافهم و ذواتهم و كذلك الاستخدام الأمثل لإمكاناتهم و لقدراتهم من أجل تحقيق أفضل إنتاجية"².

3- كما عرّفها Sikhula بأنها "استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة و استغلال طاقاتهم العضلية و الذهنية و يشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة، الاختيار و التّعيين، التّدريب و التّنمية، التّعويضات و الأجور و كذا العلاقات الصّناعية، و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصّحّيّة للعاملين و بحوث الأفراد"³.

4- عرّفت الجمعية الأمريكية للموارد البشرية إدارة الموارد البشرية أنّها "فن جذب و استقطاب القوى ذات الكفاءة، و العمل على تنميتها ثم الاحتفاظ بها ما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية عالية و كفاءة" فإلى جانب سعي إدارة الموارد البشرية بنفس القدر لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق أهداف الأفراد بها فهي تسعى كذلك إلى وضع منظومة إدارة و تنمية الكفاءات بالمؤسسة⁴.

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 03.

² عبد الكريم احمد جميل، إدارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 09.

³ نفس المرجع، ص 09.

⁴Sid Ahmed Benraouane, Le Management Des Ressources Humaines :Etude des concepts , approches et outils développés par les entreprises américaine, Office des publication universitaires (OPU), Alger, 2010, P 27.

5- كما عُرِّفت إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة العمليات و الأنشطة داخل المؤسسة و التي تهتم بتنمية المورد البشري و الحفاظ عليه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و تتمثل هذه الأنشطة في عمليات الاختيار و التعيين، و التكوين و الترقية، و تحليل المناصب و بقية الأنشطة الأخرى المرتبطة بإدارة الأفراد.¹

يتبين من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسات الحديثة وتأني على نفس الدرجة من الأهمية مع بقية وظائف المؤسسة كالإنتاج والتسويق. والتي تتخصص في استخدام العنصر البشري بالكفاءة والفعالية اللازمين من خلال مجموعة الأنشطة الفرعية في سبيل تحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية المعاصرة وأهدافها

أشرنا في المطلب السابق إلى التأصيل المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية لعدة باحثين وجهات مختصة وكيف أنها تُعنى بشؤون الموظفين في المؤسسة من خلال جملة الوظائف الفرعية لإدارة الموارد البشرية و كتتمة لما تم التطرق له، سنقوم من خلال هذا المطلب بالتفصيل و شرح هذه الوظائف و التي تمثل خطوات متلاحقة و متكاملة ضمن إدارة الموارد البشرية ترمي لتأمين دور الموارد البشرية بالمؤسسة.

أولاً: وظائف إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية إدارة وظيفية تخصصية محدّدة بالأنشطة و العمليات المتعلقة بالعاملين و هي في ذلك لا تختلف في عمومها عن بقية الإدارات الوظيفية الأخرى في ممارسة وظائف الإدارة من تخطيط، و تنظيم، و تحفيز، و رقابة و التي تمارسها كل إدارة على حدا حسب الأعمال و المهام المنوطة بها، و ينصبّ اهتمام إدارة الموارد البشرية على الأنشطة التخصصية ذات العلاقة بالمورد البشري العامل بالمؤسسة و هي تتضمن ما يلي:

1- تحليل الوظائف : تعتبر عملية تحليل الوظائف ذات أهمية بالغة في إدارة الموارد البشرية، حيث يتم فيضؤها ممارسة جميع باقي أنشطة الموارد البشرية كما يتم التأكد من وجود الوظائف المطلوبة و مستلزماتها و التي تساعد المؤسسة على الوصول إلى أهدافها إضافة إلى التثبيت من عدم وجود تداخل في الوظائف و هذا لا يحدث إلى من خلال التحليل الوظيفي.

1-1 تعريف تحليل الوظيفة: هي عملية دراسة وجمع المعلومات والحقائق حول الوظائف وتوصيفها بدقة وتوضيحها بغرض التعرف على متطلباتها ومواصفاتها وخصائصها وطبيعتها. من خلال تحديد الواجبات

¹ Laurent Bélanger, Gestion des Ressources Humaines. Une approche systématique, Ed Gaétan Morin , Québec, 1978 , P37.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الكفاءات

والمسؤوليات لتلك الوظائف¹، والمهارات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة وينتج عن جمع المعلومات حول الوظيفة جانبان رئيسيان هما الوصف الوظيفي والتوصيف الوظيفي وفق ما هو مبين من خلال الجدول التالي:²

6 جدول رقم (II-02): عملية التحليل الوظيفي

التحليل الوظيفي	
- تسمية الوظيفة و مستواها - الواجبات و المسؤوليات - المهام الرئيسية - الآلات و الأدوات المستعملة - نوعيّة الإشراف - ظروف العمل	وصف الوظيفة(طبيعة الوظائف) :
- القدرات العقلية و الذكاء - المستوى التعليمي - الخبرات المكتسبة - القدرات الجسمية	التوصيف الوظيفي (مواصفات شاغل الوظيفة):

المصدر: يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، الأردن، ط1،

2015، ص62

2-1 أهمية عملية تحليل الوظائف: نستشفّ من خلال ما تناولناه من تعريف لعملية تحليل الوظائف أن أهميّتها

ضمن منظومة إدارة الموارد البشرية وبالنسبة للمؤسسة والأفراد تكمن فيما يلي:

- توفّر المعلومات حول الوظائف وتوصيفها بالشكل المناسب ما يسهّل عملية تخطيط الموارد البشرية من خلال تحديد المهارات والقدرات المطلوبة لشغل الوظيفة كما ونوعا.
- اعتماد الاختيار والتعيين على المعلومات والحقائق المستقاة حول الوظائف والخصائص والمهارات المطلوبة في شاغل الوظيفة.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 46.

² يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2015، ص62.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الكفاءات

- إعداد البرامج التدريبية والتأهيل للأفراد العاملين يعتمد هو الآخر على الحقائق والمعلومات المرتبطة بمواصفات ومتطلبات الوظيفة التي توفرها عملية تحليل الوظائف.
- يُمثّل التحليل الوظيفي ضماناً وحماية للموظّف فهو يحدّد الواجبات والمسؤوليات المطلوب تأديتها دون خلط أو تكرار أو أعباء غير لازمة.
- تُستمدّ معايير تقييم الأداء من خلال عملية توصيف ووصف الوظائف فهي بمثابة مقاييس يُسترشد بها في تقييم الأداء فالتقييم في هذه الحالة يستند للمهام الموكلة ومدى تحقيقها للمعايير الموضوعية سلفاً.
- تساهم عملية تحليل الوظائف في بناء هيكلية الأجور والرتاتب بشكل سليم و عادل لمختلف الوظائف تبعاً للمستويات والمسؤوليات والجهد المبذول إلى جانب المساعدة في صياغة سلم التعويضات وسياسات الخدمات الصحيّة حسب طبيعة الوظيفة والأمن داخل المؤسسة بما يتماشى و طبيعة كل وظيفة.

2- تخطيط الموارد البشرية

1-2 مفهوم تخطيط الموارد البشرية : هو ذلك النشاط الإداري المنظمّ و الهادف لتحديد الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية كما و نوعاً و كذا تكوينها¹، و لأن التخطيط ينطوي على التنبؤ بمجريات المستقبل استناداً لما هو متوقّف لدينا من معلومات مؤكدة في الوقت الحالي فهو يتضمّن تحديد الاحتياجات المطلوبة المستقبلية للمؤسسة من الموارد البشرية و ذلك بغية تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة و للعاملين معها.

فتخطيط الموارد البشرية هي عملية إستراتيجية تهدف لضمان توفر العدد المناسب من الموظفين ذوي المهارات و الكفاءات المطلوبة في الوقت و المكان المناسبين لتحقيق أهداف المؤسسة الحالية و المستقبلية². هذا ما أكّد عليه باتن Patten في تعريفه لتخطيط الموارد البشرية حين عرّفها على أنها "عملية التأكّد من توفّر الكمية و النوعية اللازمة من الموارد البشرية في المكان و الزّمان الملائمين و القيام بما هو مطلوب منها من أعمال" كما عرّفها برانهوم Branhum على أنها "إستراتيجية الحصول و استخدام و تطوير الموارد البشرية في المؤسسة" و أضاف بيشر Beach بتعريفها على أنها "التأكّد من توافر العدد و النوعية الملائمين من الموارد البشرية للقيام بأعمال تتناسب و احتياجات المؤسسة و تؤدّي إلى رضا العاملين"³

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص 147.

² محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 49.

³ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 163.

2-2 أهمية تخطيط الموارد البشرية

- تكمن الأهمية من وراء تخطيط الموارد البشرية بأنه يبيّن المتوفر من الموارد البشرية في الوقت الحالي وكذا التّوجهات المرتقبة لفترات مقبلة وما تحتاجه المؤسسة من الموارد البشرية تزامنا وفترة التّخطيط، فعملية تخطيط الموارد البشرية يُراد منها مواكبة المتغيرات وتوفير ما تحتاجه المرحلة لتحقيق الأهداف، وعليه فإن أهمية تخطيط الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:¹
- تحديد احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية ما ينجّر عنه تخفيض التّكاليف التي تنبع عن نقص أو زيادة الموارد البشرية وما ينعكس عنها من سلبيات إدارية عبر جلبها أو نقلها.
 - يُعدّ المؤسسة من خلال المخططات الموضوعية لمواجهة التّقلّبات والتّغيّرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ومواجهة انعكاسات تلك التّقلّبات على الوظائف ونوعية شاغلي الوظائف.
 - يساعد المؤسسة على التأكّد من تكامل وترابط أنشطة إدارة الموارد البشرية عبر إتباع الخطوات المرسومة واللازمة وإرشادها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.
 - الكشف على نقاط الضّعف في نوعية المورد البشري ومن ثم في أداء تلك الموارد مما قد يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدرتها الأدائية.
 - الإسهام في قيام المؤسسة بتوزيع واستغلال الموارد البشرية التي لديها بالفعالية الكافية في كافة مجالات الأعمال والأداء.

2-3 العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

تتأثر عمليّة توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بعدة عوامل داخلية وخارجية قد تتفاوت في درجة تأثيرها غير أنه يبقى أكيد و يتمثل فيما يلي:²

أ- عوامل البيئة الداخلية:

- الحالة المالية للمؤسسة: تؤثر الوضعية المالية للمؤسسة في مدى إمكانية استخدام التكنولوجيات و مدى اعتمادها عليها كليا أو جزئيا في مقابل اعتمادها على المورد البشري، كما تؤثر في قدرتها على تدريب و تنمية مواردها البشرية و في دفع رواتب و أجور مرتفعة بغية جذب العمالة المؤهلة و إعطاء الحوافز الماديّة مقابل تحسين الأداء و هو ما يؤثر على عمليّة تخطيط الموارد البشرية .

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 90.

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص 165-166.

- التغيرات التنظيمية: يجب الأخذ في الحسبان عند التخطيط للموارد البشرية ضرورة التعرّف على التغيرات التنظيمية القابلة للحدوث، كالتغيّر في الصلاحيات والمسؤوليات جراء تفويض السلطة للمرؤوسين وما ينجرّ عنه من ضرورات إحداث تغيير في توزيع العاملين أو إعادة تدريبهم للتعامل مع الصلاحيات المستحدثة.

- أهداف المؤسسة الاستراتيجية أو المرحلية: إن الغاية من تخطيط الموارد البشرية هو الوصول لتحقيق أهداف المؤسسة، لذا وجب استيعابها وإدراكها بشكل جيد قبل البدء في عملية التخطيط للموارد البشرية وعليه فإنه من الواجب دراسة أهداف المؤسسة الاستراتيجية والمرحلية حتى تثبت من حجم و طبيعة و خصائص الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة في تحقيق أهدافها.

ب- عوامل البيئة الخارجية

- القوانين المنظّمة للعمل: و هي تلك القواعد و القوانين السارية في البلد و المتعلقة بالموظفين في القطاعين الخاص و العام و التي تشتمل على تحديد الحد الأدنى الإلزامي للأجور و ساعات العمل و التأمينات الاجتماعية و إلى ما ذلك من التشريعات و الضوابط المتعلقة بتشغيل الأفراد، التي تؤثر على تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسات فنجاح خطة الموارد البشرية مرهون بقوانين العمل للدولة و مدى تجاوب نقابات العمال.

- موقف سوق العمل: توجه المؤسسة لاعتماد سياسة توظيف مركزة على التوظيف الخارجي تستوجب أن تأخذ في الحسبان وأن تدرس التغيرات التي تصيب سوق العمل من حيث وفرة العمالة و نوعيتها و مدى تلبيتها لاحتياجاتها و هو ما يؤثر على خطة الموارد البشرية و طريقة تلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

- انفتاح سوق العمل : عبر حركة العمالة في الاتجاهين فإن إنتقال الموارد البشرية للعمل خارج الدولة يخلق نوع الحاجة و من عدم التوازن بين عرض العمل و الطلب عليه ما يولد نقص في بعض التخصصات و المهن و هو ما يؤثر على وضع خطة الموارد البشرية للمؤسسة، في حين أن انتقال العمالة في الاتجاه المعاكس سيؤثر على استقرار و هيكلة الأجور للدولة مع إمكانية امتلاك ميزة على بقية المنافسين و هذا في المجمل سيؤثر على تخطيط الموارد البشرية للمؤسسة بالسلب أو بالإيجاب .

4-1 مراحل تخطيط الموارد البشرية : تتعلق عملية تخطيط الموارد البشرية و تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما و نوعاً، بأن تتطلّع المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية المتخصصة في شؤون الموظفين إلى معرفة

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الكفاءات

أهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها، و عطفا على ذلك الأهداف المتعلقة بالموارد البشرية و معرفة احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كي تستطيع تحقيق أهدافها العامة و مدى توافرها داخل و خارج المؤسسة، كما أنه ينبغي معرفة برنامج المؤسسة الذي من خلاله توازن بين احتياجاتها و مدى توفرها و ما الذي يجب عمله لتوفير الاحتياجات من الموارد البشرية و ما مدى فعالية البرنامج و نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية و الشكل الموالي يُبين خطوات تخطيط الموارد البشرية :¹

7 الشكل رقم (I-01): مراحل تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة-زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، مرجع سبق

ذكره، ص 168

أ- الخطوة الأولى: تحديد و توضيح أهداف المؤسسة

تُمثل هذه الخطوة الأساس في عملية تخطيط الموارد البشرية و تتم عن طريق دراسة و فهم أهداف المؤسسة من خلال دراسة البيئة الخارجية و البيئة الداخليّة للمؤسسة. أما البيئة الخارجية فتضمّ الأوضاع الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية للمحيط الذي تتواجد فيه المؤسسة، في حين تشتمل البيئة الداخليّة على أوضاع المؤسسة الداخليّة من حيث وضعها المالي، و نوعية التكنولوجيا المستخدمة، و الهيكل التنظيمي، و حجم الإنتاج، و

¹ عبد الباري إبراهيم درة ، المرجع السابق، ص 168.

مواطن الضعف و القوة فيها، و في ضوء تحليل نتائج بيئة المؤسسة يتم تحديد و فهم أهداف المؤسسة و التوجه لوضع خطة الموارد البشرية.

ب- الخطوة الثانية: تحديد الطلب على الموارد البشرية

تتم عملية التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية انطلاقاً من مخرجات تحديد أهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها¹، حيث يتم تحديد عدد و نوع الموارد البشرية و الوقت الملائم لتعيينها اعتماداً على عملية تحليل الوظائف أين يتم وصف و توصيف لجميع وظائف المؤسسة و نوعية الأفراد و مهاراتهم و قدراتهم لشغل الوظيفة و يتم تحديد الطلب إما من طرف الادارة العليا أو من طرف الادارة التنفيذية في ضوء طبيعة المهام و التغيرات الممكنة إدارياً و فنياً أو من خلال الجمع بين الطريقتين و يتم تحديد الطلب بإتباع الطرق النوعية كخرائط الإحلال و طلب الوحدات الإدارية أو من خلال الطرق الكمية و هي الطرق الأكثر دقة في تحديد الطلب من الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة و التي تأتي على ذكرها كالتالي²:

- تقدير حجم عبئ الجهد: في مرحلة أولية يتم تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها و من ثم تحويلها إلى عدد الساعات المطلوبة لإنجاز العمل و من ثم تحديد الاحتياجات الكمية من الموارد البشرية.
- تحديد قوة العمل الفعلية: بعد أن يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية عبر تحليل حجم عبئ العمل لا بد من التأكد من الموجود و المتوفر فعلياً من الموارد البشرية في المؤسسة ثم طرحها من نتائج عملية تحليل عبئ العمل حتى نحصل على الاحتياج الصافي آخذين في الاعتبار التعيّبات و دوران العمل و انعكاسات ذلك على احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.
- سلسلة ماركوف: عبر جمع المعلومات و تحليلها يتم دراسة وضعية الموظفين من تنقل داخل المؤسسة و بين مختلف الوظائف و الأقسام و بين المستويات الإدارية و من درجة مالية إلى أخرى و استخلاص النتائج حول تحركاتهم ثم تحديد الطلب من الموارد البشرية.
- التنبؤ بالمتغيرات: يتم عبر هذا الأسلوب تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية من خلال عدد العاملين بالمؤسسة، وحجم الإنتاج و المبيعات، ثم الربط بينهما ربطاً مباشراً و بشكل وثيق عبر فترات زمنية طويلة حتى يتمكن بذلك من مساهمة متغير الإنتاج بدلالة متغير الموارد البشرية و نحدد انطلاقاً من ذلك حجم الطلب على الموارد البشرية من فترة إلى أخرى مع كل زيادة في حجم الإنتاج.

¹ صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار البازوري للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2012، ص 45

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 105.

ج- تحديد المتوقّر من الموارد البشرية: وهي عملية تحديد المعروض والمتوافر من الموارد البشرية كما ونوعاً لدى المؤسسة وفي سوق العمل بالنظر لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار عدد العاملين ومهاراتهم وقدراتهم و ما هو مطلوب من مهارات وقدرات بالمؤسسة مع التأكد من تماشي الوظائف مع مهارات وقدرات الموظفين.

د- خطة العمل: بعد انتهاء عملية تحديد الطلب والعرض على الموارد البشرية واستخلاص النتائج من خلال تحليل ومقارنة تلك النتائج يأتي الدور على وضع خطة العمل للموارد البشرية والخروج بالخطط المختلفة للاختيار والتعيين و الترقية و النقل و كذلك التدريب وتقييم الأداء تنفيذاً لأهداف المؤسسة.

هـ- الرقابة على الخطة والتقييم: وهي عملية متابعة وتقييم أداء وكفاءة الخطة في تلبية حاجات المؤسسة من الموارد البشرية وتحقيق أهدافها وتحديد مظاهر وأسباب الانحراف في تنفيذ الخطة والمشاكل التي تنشج عنها ثم تحديد ما يجب تغييره في العرض والطلب.

3- استقطاب الموارد البشرية: تُعد عملية جذب الموارد البشرية الخطوة العملية الأولى بعد عملية تحليل و تخطيط الموارد البشرية و تحديد احتياجات المؤسسة كمّاً و نوعاً من الموارد البشرية، و تتمحور عملية الاستقطاب في جذب الكفاءات و المهارات المطلوبة وفق متطلبات كل وظيفة. وستتطرق للإلمام بعملية استقطاب الموارد البشرية بكل من مفهوماها، وأهدافها، ومصادرها فيما يلي:

1-3 تعريف استقطاب الموارد البشرية : الاستقطاب هو العملية التي بمقتضاها يتم البحث عن الأفراد المؤهلين و جذبهم لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة¹ ، فالاستقطاب يعبر عن تلك العمليات التي تنتهي إليها المؤسسة بعد تحديد احتياجاتها بدقة للبحث عن المرشحين المناسبين لملاء الشواغر من الوظائف بالمؤسسة وفق متطلبات و معايير الوظيفة الموصّفة سلفاً أين يمكن أن يكون الاستقطاب من داخل أو خارج المؤسسة.

2-3 مصادر استقطاب الموارد البشرية

تستند عملية الاستقطاب على مبدأ غاية في الأهمية وهو وجوب ارتفاع أعداد الراغبين في شغل الوظيفة والذين يتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل الوظيفة، وهو ما يزيد احتمالية تغطية احتياجات المؤسسة من الكفاءات التي تُحقّق أهداف المؤسسة بالفعالية المطلوبة وتنقسم هذه المصادر إلى جزأين رئيسيين كمايلي:²

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 91.

² عمر وصفي عقيلي، الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 283-285.

أ- المصادر الداخلية: وهي الموارد البشرية الموجودة داخل المؤسسة والمؤهلة لشغل الوظيفة والتي يتم استقطابها ملئ الوظائف الشاغرة من خلال الترقية إلى وظيفة أعلى أو القيام بنقل فرد من وظيفة أخرى لشغل الوظيفة الشاغرة. كما تتم عملية الاستقطاب الداخلي من خلال الإعلان عن شُغور الوظيفة مع ذكر شروط ومتطلبات الوظيفة.

ب- المصادر الخارجية: تلجأ المؤسسة للمصادر الخارجية عندما يتأكد لديها أن الموارد البشرية الداخلية غير كافية و يحدث ذلك في غالب الأوقات خاصّة أنها قد تلجأ للمصادر الخارجية لتدعيم المؤسسة بمهارات و خبرات جديدة داعمة و مكتملة لما هو متوافر لديها، و من أهمها الطلبات الشخصية لأفراد بحد ذاتهم، و الإعلان عبر وسائل الإعلان المتوفرة، و مكاتب التوظيف المنتشرة في محيطها و غيرها من مصادر استقطاب الممكنة لديها، و تحرص المؤسسة على نجاح عملية الاستقطاب لما قد تتحمّله من تكاليف جرّاءها و الوصول إلى الموارد البشرية التي تحتاجها.

4- الاختيار و التعيين : تمثّل النشاطات و العمليات التي تنجزها المؤسسة تكملة للعمليات السابقة من أجل انتقاء من بين المرشحين الأفضل للتعين و شغل الوظيفة و تحمّل أعبائها و الذين تتوافر فيهم خصائص و متطلبات شغل الوظيفة وفقا للمعايير المعمول بها في المؤسسة¹، و تكمن أهمية الاختيار للمؤسسة و للفرد المقبل على شغل الوظيفة في اختيار الفرد صاحب المؤهلات و الخبرات في الوظيفة المناسبة ما يضمن تمكّنه من أداء العمل المطلوب منه و هو ما يوفّر على المؤسسة تكلفة سوء الاختيار و يحسّن أدائها و أداء الموظفين لديها و يرفع إنتاجيتها و يسهّل عملية التعامل معها من طرف جميع الأطراف أصحاب المصلحة نظرا لامتلاكها الموارد البشرية ذات المهارة و الخبرة. و تتضمن عملية الاختيار و التعيين الخطوات التالية:²

أ- الطلب على الوظيفة: يحتوي طلب الاستخدام معلومات حول طالب الاستخدام وعلى بيانات شخصية له، ومستواه التعليمي، والخبرة و غير ذلك من البيانات التي تساعد المؤسسة في عملية الاختيار و أخذ انطباع مبدئي و التأكد من مواءمة طالب الوظيفة لمتطلباتها و اتخاذ قرار التعيين فيما بعد.

ب- المقابلة: تتيح المقابلة إلتقاء الطرفين والتفاعل و التواصل لتبادل المعلومات دون حواجز ولا تشويش للخروج بقرارات أكثر مواءمة وصلابة و جديّة تتعلق بفرص التوظيف لدى المؤسسة، و لذا فإن المقابلة تكتسب أهميتها من قدرتها على كشف الجوانب التي لا يمكن الإطلاع عليها من خلال مختلف العمليات الأخرى.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 204.

² احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 160.

ج- الاختبارات: تُعتبر الاختبارات من أهم الأدوات للمفاضلة بين المرشحين و الانتقاء و لمعرفة و قياس قدرات و مهارات الأفراد و مدى تمكّنهم من تحمّل مسؤولية و أعباء الوظيفة مستقبلاً و تشتمل على اختبارات الذكاء، و اختبارات الشخصية، و الميولات، و ردود الأفعال، و اختبارات تحصيل الأداء و من ثم اختيار الأفضل للتعيين في الوظيفة.

د- الفحص الطبي: تُحتّم عملية الاختيار بالكشف الطبي من طرف الجهات المتخصصة والتثبت من قدرة المرشح على مزاولة الوظيفة مع مراعاة طبيعة الوظيفة ومدى ملائمة الوضعية الصحية لشغل الوظيفة لتكّمل العملية بقرار التعيين في الوظيفة.

5- تقييم الأداء: هي العملية التي بموجبها يتم إصدار قياس و الحكم على الأداء و السلوك الفردي و الجماعي للعاملين في العمل و مدى انجازهم للأهداف المراد بلوغها، و يترتب عليها عدة قرارات كالنقل و الترقية أو الاستثمار في الموارد البشرية للمؤسسة و تدريبهم و تنمية مهاراتهم، و توجد طرق عدة لتقييم الأداء كطريقة السمات، و طريقة معايير العمل، و طريقة الرّتب، و غيرها من الطرق و تهدف عملية تقييم الأداء على مستوى المؤسسة إلى تحقيق مايلي ¹:

- تجلية النقائص في أداء العاملين والسعي لتعويضها من خلال وضع البرامج التدريبية بشكل دقيق ومدرّوس يغطي الاحتياجات التدريبية الضرورية.

- تمكّن المشرفين والمسؤولين من تقييم أداء العاملين و الحكم عليه و معرفة حقيقة ما لديهم من مهارات و قدرات و قابليّات و من ثم القدرة على ترفيتهم أو نقلهم حسب الحاجة.

- معرفة مكان الخلل فيما تعلّق بالعمل سواء كانت إجرائية مرتبطة بسياسات وتعليمات المؤسسة أو مادية مرتبطة بالمعدات والآلات و تصحيحها.

- ملاحظة مدى إسهام العمّال في تحقيق أهداف المؤسسة والأهداف الشخصية والعمل على تصحيح المسار.

- تساهم عملية تقييم الأداء من تمكين المؤسسة من تخصيص التعويضات الملائمة والمكافآت المالية المناسبة للعاملين.

- المساعدة على تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ومدى توفّر الموارد البشرية المطلوبة لإنجاز العمل وإمكانية إحلالها بموارد بشرية أكثر تأهيلاً وكفاءة.

¹ قاسم شاوش سعيدة، دور و أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، جامعة البليدة 02، العدد 11، الجزء الأول، جوان 2015، ص 276.

6- تدريب و تنمية الموارد البشرية

على الرغم من عدم اتفاق الباحثين و المفكرين حول مفهوم محدّد للتدريب فإنهم لا يختلفون في كونه نشاط جوهري في تطوير المؤسسات على تنوّعها و اختلاف أنشطتها و منبع إكساب مواردها البشرية المعارف و المهارات و القدرات الحديثة و العالية لتمكينها من الإبداع و الابتكار و رفع مستوى أدائها و التمكن من التعامل مع التكنولوجيات الحديثة و أساليب العمل الجديدة و التجاوب مع المعرفة الإدارية الجديدة؛ إذ يُعدّ نشاط التدريب داخل المؤسسة أحد الأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية و تُخصّص له موارد ضخمة لما له من أهمية في رفع كفاءة و إنتاجية العاملين بالمؤسسة و تحقيق أهدافها. ولإلمام أكثر بهذا الموضوع سنتطرق للنقاط التالية:

1-6 مفهوم تدريب و تنمية العاملين : هو عملية مخطّطة و منظمة و مستمرة تهدف إلى تطوير و تحسين معارف و مهارات و قدرات و سلوكيات و اتجاهات الأفراد العاملين؛¹ بغية زيادة كفاءته و إنتاجيته المهنية و تحقيق أهداف الفرد و المؤسسة على حد سواء. و يذهب كثير من الباحثين و المتخصصين إلى التفرقة بين مفهومي التدريب و التنمية، فقد تم تعريف التدريب على أنه نقل و تزويد الموظفين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم الحالية فهو متزامن مع الوظيفة الحالية و واجباتها، حيث تكون تلك المهارات في الغالب يدوية مهاريّة و كذا حركيّة²، في حين أن التنمية يُنظر لها على أنها بناء قدرات الموظفين على المدى الطويل و تأهيلهم لمواجهة التحديات المستقبلية عبر توسيع مداركهم و معارفهم بمعلومات و معارف و قدرات جديدة و الجهوزية للنمو الوظيفي و الشخصي و تحمّل عبئ مهام جديدة من خلال تطوير المهارات العامة لهم .

كما عرّفت الجمعية الأمريكية للتدريب و التنمية عملية التدريب بأنه "تخصّص فرعي من تخصّصات وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، يهتم بتحديد، وتقدير، وتطوير الكفايات الرئيسية للموارد البشرية ممثلة في المعارف والمهارات و الاتجاهات، من خلال التعلّم المخطط مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية"³

ويوضح الجدول الموالي الفروق بين التدريب و التنمية وفق معايير متعددة كمايلي:

8الجدول رقم(03-II): معايير التفريق بين التدريب و التنمية

المعيار	التدريب	التنمية
---------	---------	---------

¹ نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الموارد البشرية، دار مجد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 94.

² عبد الباري إبراهيم درة-زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين، مرجع سبق ذكره، ص 302.

³ عبد الباري إبراهيم درة-زهير نعيم الصباغ ، المرجع السابق، ص 303.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الكفاءات

نوعية المشاركين	العاملون من غير المديرين	المديرون
المضمون	العمليات الفنية الميكانيكية	المفاهيم النظرية الفكرية
الأهداف	أهداف تتعلق بالعمل أو الوظيفة	المعرفة النظرية
المدة الزمنية	قصير المدى	طويل المدى

المصدر: عبد الباري إبراهيم درة-زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ص 304

ويمكن من خلال التعريفات السابقة لمفهوم التدريب أن نستشف الأهداف التالية لعملية التدريب:

أ- سد فجوة الأداء: فالهدف الأساسي للتدريب هو تحسين الأداء الحالي للموظفين وإعدادهم لمجابهة متطلبات وظائفهم ومستجدات و تحديات المستقبل، و ذلك من خلال تحديد نقاط الضعف لدى العاملين والقيام بتقويمها.

ب- تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة: يساهم التدريب في تحقيق أهداف المؤسسة العامة ككل من رفع في الإنتاجية وتحسين الجودة والابتكار و التكيف مع المتغيرات، وأيضا تحقيق الأهداف الشخصية للموظف والمتمثلة في التطور المهني والرضا الوظيفي وزيادة الثقة بالنفس.

ج- تعديل السلوكيات والاتجاهات: تسعى المؤسسة من خلال نشاط التدريب إلى التغيير في السلوكيات الغير مرغوبة وتعزيز الاتجاهات الصائبة مثل العمل الجماعي، والمبادرة، والمشاركة في حل المشكلات والتي تخدم بيئة العمل و تنميتها.

د- التطوير المتناغم للأفراد: لا يقتصر التدريب على تزويد الموظفين بالمعلومات على شكل أوامر و تنبيهات إجرائية لكيفية العمل فقط لما يتعلق بمهام العمل الموكلة لهم، بل يتعدى ذلك ليشمل تزويدهم بالمعلومات و المعارف النظرية و الأسس العلمية المرتبطة بعملهم فالأمر يتجاوز معرفة انجاز الأعمال إلى معرفة أعمق لتلك المهام و الأعمال، إلى جانب تطوير مهاراتهم و قدرتهم على تطبيق المعارف بشكل عملي و أداء المهام بفعالية، و تعزيز القدرات و الإمكانيات المستترة لديهم للتكيف مع المتغيرات و التحديات .

هـ- الاستثمار في الموارد البشرية: لا يُنظر للتدريب في العصر الحديث على أنه عملية روتينية تُستعمل حسب الحاجة الملحة وتُخدم الاحتياجات الحالية والظرية للمؤسسة، بل هي استثمار طويل الأمد في أثمن أصول المؤسسة مما يعود بالتفع على المؤسسة من خلال خلق القيمة وزيادة فاعلية وكفاءة موظفيها وكذا تقليل التكاليف على المدى الطويل.

و- بالإضافة للأهداف التدريبية العادية التي تسعى جميع المؤسسات من ورائها لتعريف الموظف بالمؤسسة وتلقينه أبعاديات أداء مهامه وفي حالات إدخال تعديلات على أساليب العمل، فإن للتدريب أهداف أخرى تتعلق بحل

المشكلات التي تواجهها المؤسسة وتحليلها لمعرفة مسبباتها وإيجاد الحلول المناسبة لها، كذلك للتدريب أهداف إبداعية من أجل تعزيز لغة الابتكار وتنمية مهارات التفكير الإبداعي.¹

2-6 مراحل عملية التدريب : تُعبّر العملية التدريبية عن تلك العمليات و الأنشطة الفرعية التي تُترجم إلى برامج تدريبية مُوجّهة للأفراد المتدربين لتحقيق أهداف التدريب و هي كالتالي :²

أ- تصميم البرنامج التدريبي: تتكوّن عملية تصميم البرنامج التدريبي من مراحل ضرورية متعدّدة تُعتبر مفتاح انتقال الموظف من وضعه الحالي إلى المستوى المرغوب في المستقبل وهي كمايلي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية: وجوب التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية الواقعية الحالية والمستقبلية لجميع المستويات الإدارية، ذلك ما يجعل من هذه الخطوة بالغة الأهمية لمساهمتها في تحقيق غايات التدريب وتخفيض التكاليف بالنسبة للمؤسسة ككل؛ فتحديد الحاجة التدريبية بين حالة راهنة تمثّل عجزا ووضعية مرغوب الوصول إليها يعمل على سد فجوة ونقص في أداء المؤسسة وأداء الأفراد وكذا أداء الوظائف، من المعارف والمهارات و الاتجاهات الضرورية.

- تحديد الأهداف المطلوبة من البرنامج التدريبي: تتمثل هذه الخطوة في وضع النتائج التي تريد المؤسسة الحصول عليها ونقطة الوصول من خلال البرنامج التدريبي، ويكون ذلك بمعرفة ما لدى المُتدرّب من معارف ومهارات و كذا اتجاهات حالية والمعارف و المهارات و السلوكيات التي يجب على المُتدرّب أن يكون قد اكتسبها و تعلّمها بعد انتهاء البرنامج التدريبي حتى يمكن القول أن هذا البرنامج حقّق الغاية المرجوة من وجوده.

- وضع محتوى البرنامج التدريبي: عند الانتهاء من تحديد الاحتياجات التدريبية و تحديد النقائص بالنظر للفجوة التدريبية ثم القيام بتحديد أهداف العملية التدريبية و في ضوء ما سبق نتوصّل إلى وضع و تحديد المادة التدريبية الدقيقة و المحدّدة و التي يدور موضوعها في الغالب حول المعارف النظرية و التطبيقية المرتبطة بالعمل و المهارات و كذا الأساليب المتبعة لتطوير الأداء و أنماط السلوك و الاتجاهات المرغوب في تنميتها.

- اختيار طريقة و أدوات التدريب: تتمثّل طريقة التدريب في الأساليب المختلفة و المتنوعة التي يمكن من خلالها نقل و تبادل المعارف و المهارات و السلوكيات بين المدربين و المتدربين أو بين المتدربين فيما بينهم، في حين أن اختيار الأدوات هي في الحقيقة وسائل مستعملة في عملية التدريب كالتقنيات السمعية البصرية و التي تُسهّم في

¹ حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 34.

² نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 99-101.

ربط المدربين بالمتدربين و التواصل من أجل نجاح العملية التدريبية فالغاية هنا هي نجاح التواصل بين الطرفين المتفاعلين.

- توفير مستلزمات التدريب: تتضمن مستلزمات التدريب الموارد اللازمة لإنجاز عملية التدريب كالقاعات المجهزة بوسائل الراحة و المعدات و الأدوات الضرورية لسير عملية التدريب.

- اختيار المدربين: المدرب ليس بالشخص العادي فمسؤولية التدريب كبيرة و معقدة و على المؤسسة الاختيار الجيد للشخص أو الجهة التي ستكلف للقيام بها فليس كل صاحب شهادة تعليمية أو مسئول قابل لأن يصبح مدرب محترف، فالمدرب من الواجب أن يكون متمكن من نظريات العلوم السلوكية و النفسية و ذو خبرة في عمليات التدريب.

- وضع قوائم المشاركين: تنطلق عملية جذب المتدربين مع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية و تحليل المعلومات حولها ل يتم بعدها إعداد القوائم بالمشاركين في البرنامج التدريبي و التي يُراعى فيها مجموعة من الشروط تتعلق بترتيب و تصنيف المتدربين حسب وظائفهم و مستوياتهم الوظيفية.

- إعداد موازنة البرنامج التدريبي: و ذلك قبل الصرف بتبيان نفقات العملية التدريبية من أجور للمدربين، و نفقات الانتقال، و الإقامة و ما إلى ذلك، إلى جانب إظهار الإيرادات التي ستجني كالرسوم التي تأخذ من المتدربين نظير مشاركتهم.

- إعداد الجدولة الزمنية: عبارة عن جدولة للمواقيت تشتمل جميع المواضيع و الأنشطة التدريبية و أسماء المحاضرين و كذلك أوقات العمليات التدريبية.

ب- تطبيق البرنامج التدريبي: بعد الانتهاء من عملية تخطيط و تصميم العملية التدريبية بجميع مراحلها، يتم الشروع في تنفيذها حيث يُعيّن مُشرف على عملية التنفيذ يحوز المعرفة و الخبرة اللازمتين.

ج- فحص البرنامج التدريبي: مع نهاية البرنامج التدريبي يسعى القائمون عليه البرنامج التدريبي إلى معالجة المعلومات الراجعة، حيث ترمي عملية التقييم إلى قياس رضا المشاركين عن البرنامج من جميع الجوانب ونتائج ذلك على العمل و كذلك ما تعلمه المتدربون و درجة الأثر الذي تركه على سلوكهم، فبمجرد نهاية البرنامج مباشرة يتم جمع المعلومات و تحليلها و تقييم مدى نجاح البرنامج التدريبي.

7- تحفيز الموارد البشرية: يُعدُّ التحفيز أداة مهمّة جدا في إدارة الموارد البشرية لما له من تأثير مباشر على زيادة الإنتاجية للعاملين، و تشجيع الابتكار، و تحسين جودة الأداء، إلى جانب خفض معدلات الدوران، و رفع الولاء التنظيمي، و ذلك من خلال تحليل احتياجات و تطلّعات العاملين و مقابلتها بالجهد الذهني و البدني الذي

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الكفاءات

تسعى المؤسسة لاستخلاصه لأداء الأعمال¹ على أكمل وجه، و هو الأمر الذي يسمح للمؤسسة بالبقاء و النمو في ظل اشتداد المنافسة، و لا يقتصر التحفيز على الدوافع المادية كالأجور أو الرواتب، و المكافآت، و المزايا العينية كالتأمين الصحي، و الإجازات المدفوعة² بل يتجاوزه ليشمل التحفيز المعنوي كتوفير فرص التقدم، و الترقية المهنية، و احترام العاملين، و إشراكهم في اتخاذ القرارات، و إشعارهم بالافتخار لانتمائهم للمؤسسة، و الرضا و أن خدمة أهداف المؤسسة سيخدم أهدافهم لا محالة .

المطلب الثالث: توجّهات إدارة الموارد البشرية المعاصرة وموقعها التنظيمي في المؤسسة

تقع إدارة الموارد البشرية المعاصرة في صميم عمل و حركة المؤسسات الحديثة، و هذا يرجع بالأساس للدور الذي أصبحت تلعبه إدارة الموارد البشرية ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة و الممارسات الإدارية المهمة بالموارد البشري كمدخل لتحقيق أهدافها، فالموارد المادية و التكنولوجية و الآلات يمكن امتلاكها بيسر و متوفرة أمام جميع المؤسسات المتنافسة بنفس القدر و يبقى على المؤسسات التي تريد النجاح و الريادة في ظل اشتداد المنافسة أن تبني قدرات استثنائية تتمحور حول موارد بشرية متمدّنة من خلال وضع إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تتناغم و تتكامل مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث يُعَوَّل على هذا المورد الأساسي من خلال الاستخدام الجيد في تحقيق إستراتيجية المؤسسة و ضمان بقائها و إستمراريتها.

أولاً: توجّهات إدارة الموارد البشرية المعاصرة

فرضت التحوّلات التي يشهدها العالم اليوم و التغيّرات المتسارعة في بيئتها و العولمة التي طرقت أبواب العالم بأسره و سمحت بانفتاح الأسواق على بعضها و تيسير حركة السلع و الخدمات و رؤوس الأموال ما جرّ المؤسسات غير مُخَيّرة للسعي لمواكبة هذه التغيّرات و تكييف إستراتيجيتها و نشاطاتها معها، و لم تكن إدارة الموارد البشرية بمنأى عن تأثيرات هذه المتغيرات حيث أصبحت تؤدي دور فعّال في تحقيق إستراتيجية المؤسسة من خلال إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية التي بدورها تخدم إستراتيجية و أهداف المؤسسة، فالموارد البشري لم يعد يُنظر إليه كأداة عمل أو قوّة عمل تفعل ما يُطلب منها و تحصل مقابل ذلك على أجرٍ بل أصبحت مورد أساسي و أحد موجودات المؤسسة اللامادية الأكثر أهمية، لتتوسّع أدوارها لتشمل المؤسسة ككل و يُعَوَّل عليها في تكوين

¹ قبايلي أمال، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية-دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2018، ص 45.

² فائزة بوراس، إدارة الموارد البشرية و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، مرجع سبق ذكره، ص 58.

ميزة تنافسية فالأدوار الإستراتيجية لا تنحصر في إدارة الموارد البشرية بل تتوزع لأنظمتها الفرعية و أهدافها الخادمة للإستراتيجية العامة للمؤسسة و تتمثل توجهات إدارة الموارد البشرية المعاصرة في ما يلي:¹

1- واكبت إدارة الموارد البشرية المعاصرة الأحداث و التغيرات على الصعيدين العالمي و المحلي و حتى داخل المؤسسة نفسها و اكتسبت رؤية جديدة تتماشى مع المستجدات التي ظهرت حديثا في وظائفها كوظيفة الإنتاج مثلا أو التسويق و أضحت الاهتمام بإدارة الأداء لرفع الإنتاجية و زيادة الكفاءة و الفعالية أمر جوهري و ميزة فارقة.

2- بات يُنظر إلى إدارة الموارد البشرية كوظيفة أساسية على نفس القدر مع بقية الوظائف الأخرى داخل المؤسسة وكذا إستراتيجية لإدارة أهم مورد بالمؤسسة وتسعى في خدمة الإستراتيجية العامة للمؤسسة عوض أن تنحصر أدوارها في تدبير النشاطات الإجرائية الروتينية لشؤون العاملين.²

3- تنسجم نشاطات إدارة الموارد البشرية الحديثة مع قيم وثقافة المؤسسة وفلسفتها و تحديدها، فهي تعمل وفق أطرها و فروضها و لا تخرج عليها بل تعززها و تنميها إلى الأفضل كالعامل ضمن مجموعات و فرق العمل حتى تحقق رسالة المؤسسة و أهدافها بفعالية عالية.

4- تنكب إدارة الموارد البشرية المعاصرة على تكوين مورد بشري³ مميز، و لا يتسنى ذلك إلا من خلال توفير المناخ الملائم للعمل و الإبداع و وضع البرامج و السياسات لتنمية الشعور بالولاء و الانتماء للمؤسسة الأمر الذي أصبح ملزم و استراتيجي في المؤسسات الحديثة.

5- أصبح من الضروري على مديري إدارة الموارد البشرية أن يحصلوا على مؤهل أكاديمي تخصصي في إدارة الموارد البشرية يمكنهم من التسيير الفعال لهذه الوظيفة التي أصبحت أساسية و إستراتيجية تتحرك ضمن محور الادارة الإستراتيجية للمؤسسة و تتكامل معها في توافق و تناغم تام.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر و التوزيع، مصر، 2001، ص 53.

³ تكوين الموارد البشرية : و هي نشاط رئيسي لإدارة الموارد البشرية يتكون من أنشطة فرعية من اجل توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما و نوعا و تتضمن كل من عملية تصميم و تحليل العمل و عملية تخطيط الموارد البشرية و عملية الاستقطاب و عملية الاختيار و التعيين و عملية التأهيل و المتمثلة في التدريب الأولي لمباشرة الوظيفة .

6- مع تعاظم الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية المعاصرة داخل المؤسسة تغيّرت النظرة القديمة للمورد البشري الذي لم يعد يُنظر إليه كعبء على المؤسسة بل كاستثمار يعود على المؤسسة بامتيازات و أرباح تتجاوز بمزّات تكاليف استخدامها و تنميتها.

7- مع اشتداد المنافسة في العصر الحديث و السعي المحموم للمؤسسات المتنافسة للتوسّع في الأسواق و الحفاظ على عملائها و الوصول إلى شريحة سوقية أكبر و تحقيق الرضا لزمائها، وجدت هذه المؤسسات أنه من الضروري الاستثمار قبل كل شيء في مواردها البشرية و الوثوق بها و جعلها قادرة على الإبداع و الابتكار و توفير المناخ التنظيمي الملائم من أجل ترسيخ جودة منتجاتها و أدائها و خدماتها المُقدّمة، فالمورد البشري لم تعد أدواره تقتصر حول كونه قوة عمل فقط ضمن عوامل الإنتاج الأخرى لذا أصبح من الواجب السعي لإرضائه و رعايته حتى ينعكس ذلك الرضا لدى الزبائن.

8- يتجاوز دور إدارة الموارد البشرية المعاصرة عملية اختيار و تعيين الموارد البشرية المطلوبة و ممارستها الأخرى المعهودة، فهي اليوم مطالبة بتقديم الرأي الاستشاري لبقية مديري الوظائف و المشاركة في متابعة الموارد البشرية على مستوى كل وظيفة لتفعيل إستراتيجية الموارد البشرية كما حُطّط له و بما يتلاءم مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة إذ لا يمكن لمديري بقية الوظائف التفرّع لأداء مهامهم الأساسية و إدارة الموارد البشرية التي تحت سلطتهم في آن واحد لذا فهم في تنسيق دائم مع إدارة الموارد البشرية.

9- لم يعد يُنظر لعملية تدريب الموارد البشرية على أنها ظرفية و محدودة لتحسين الأداء و تنمية المهارات الحالية وفق المستلزمات الآنية الضيقة، بل أصبح لها بُعد استراتيجي فهي عملية مستمرة و مخططة للتكيف مع المستجدات و التغيرات التي لا تتوقّف لإكسابه مهارات متعدّدة و تمكينه من العمل وفق منهجية العمل المشترك.

ثانيا: الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية المعاصرة في المؤسسة

1 - مهام إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

تتجاوز أدوار إدارة الموارد البشرية نطاق قسم الموارد البشرية لتمتد و تشمل الوظائف الأخرى التي تسعى لتوجيه الأفراد الذين تحت إشرافها و استخدامها لأداء مهامهم بما يخدم الأهداف الوظيفية لكل وحدة على حدة و هذا لا يُعفي إدارة الموارد البشرية من كونها الادارة الاختصاصية و الأساسية في تسيير شؤون الموارد البشرية، و تبعا لذلك فلا إدارة الموارد البشرية مهام عديدة فإلى جانب أدوارها التنفيذية كإعداد السياسات الخاصة بالعاملين، و الرقابة على تنفيذها، و الاحتفاظ بسجلات العاملين، و إعداد كشوف الأجور، و الرواتب كبقية الإدارات

التنفيذية الأخرى التي تؤدي الوظائف و المهام الخاصة المنوطة بها على أكمل وجه على مستوى المؤسسة، فإن لها دور استشاري تجاه بقية الإدارات و تجاه الادارة العليا حيث لا سلطة مباشرة لها على الموارد البشرية لتلك الإدارات إلا في حدود تقديم النصح و الإرشاد عند الضرورة للإدارة العليا أو للإدارات التنفيذية التي على نفس الخط معها في المؤسسة لتسيير أفرادها دون أن يخلق ذلك تضارب في المهام و الأهداف¹ و هذا بطبيعة الحال إلى جانب أدوارها الروتينية في تسيير الموارد البشرية، يضاف إلى ذلك أن لإدارة الموارد البشرية دور تشاركي في صنع القرارات الإستراتيجية و خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشرية² ، و عليه فكون إدارة الموارد البشرية عل مسافة واحدة مع بقية الوظائف بالمؤسسة و الادارة العليا فمهما كان إطارها التنظيمي وشكلها أو حجمها سواء أكانت مصلحة أو قسم أو غير ذلك فستكون في خدمة العاملين و المؤسسة ككل.

2 - التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية

تعتمد المؤسسة في بناء هيكلها التنظيمي المرتبط بمركزية إدارة الموارد البشرية من عدمها و إتخاذ شكل معين لإدارة الموارد البشرية، على العديد من العوامل المتحكّمة و هو الأمر المؤثّر على مدى فعاليتها و نجاحها إذ لم يعد يكتفي بدورها التقليدي في إدارة الأفراد بل أخذت أبعاد جوهرية مستمدة من أهمية العنصر البشري و أهميته في التأثير على الكفاءة الإنتاجية كما بدأت تأخذ مكانها على نفس المستوى مع الإدارات الأخرى و تتواجد على مستوى الادارة العليا كإدارة هامة و مستقلة و تتمثل هذه العوامل المتحكّمة في ما يلي³:

أ - حجم المؤسسة: كلما زاد حجم المؤسسة وارتفع عدد أفرادها وضمت فروع ووحدات صناعية كثيرة في رقعة جغرافية واسعة توجّهت بقوة لإتباع اللامركزية أو اعتماد إدارة مركزية و إيجاد فروع إدارية لإدارة الموارد البشرية فالمؤسسات الصغيرة ذات رأس المال المنخفض و التي تضم أعداد قليلة من العمّال لا تستدعي الحاجة لاستحداث إدارات فرعية للموارد البشرية.

ب - العوامل البيئية المتقلّبة: المؤسسات التي تعمل في ظروف بيئية مستقرّة نسبيا يكون الأسلوب المركزي في إدارة الموارد البشرية الأنسب في تحقيق أهداف المؤسسة وعلى العكس تماما في حالة ظروف البيئة المضطربة والمتغيرة بشدّة، إذ لا يمكن لمركزية الادارة خدمة أهداف المؤسسة في ظل التقلبات التي يشهدها محيط المؤسسة.

¹ خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² فايزة بوراس، إدارة الموارد البشرية و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، مرجع سبق ذكره، ص 18.

³ خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 28-29.

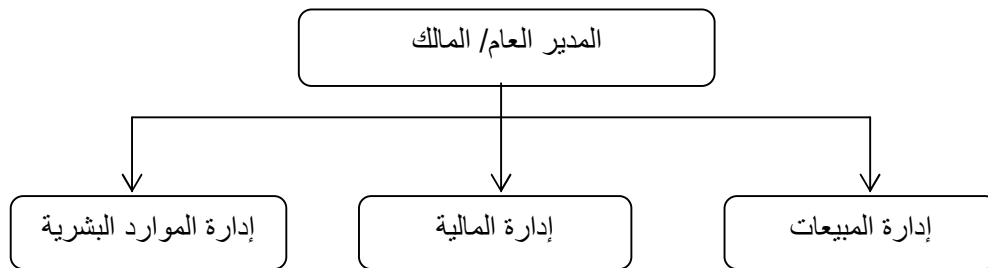
الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الكفاءات

ج - توجهات الادارة العليا في المؤسسة: إذا ما توفّر للمؤسسة إمكانية إتّباع نهج محدّد لإدارة الموارد البشرية يسمح بتطبيق سياسات وإجراءات الموارد البشرية كتمتّع الأفراد القائمين على إدارة الموارد البشرية بالمهارة والخبرة فإنّها تفوّض الصلاحيات لها لمباشرة شؤون الأفراد العاملين بما يخدم الإستراتيجية العامة للمؤسسة ويزيد في إمكانيات تحقيق أهدافها.

د - إنتاج السلع والخدمات: يؤثّر إنتاج السلع والخدمات في مستوى هيكلية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، فالإنتاج السلعي وخدمي الواسع و انتشار الأسواق و حجم المستهلكين يدفع لإتّباع نمط محدّد من الهيكلية و انتهاز أسلوب اللامركزية في تسيير الموارد البشرية.

و الشكل الموالى يوضح موقع و أهميته إدارة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة صغيرة و الذي يظهر بساطة وظيفة إدارة الموارد البشرية و عدم تعقّدها كمايلي:

5 شكل رقم (II-02): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة صغيرة

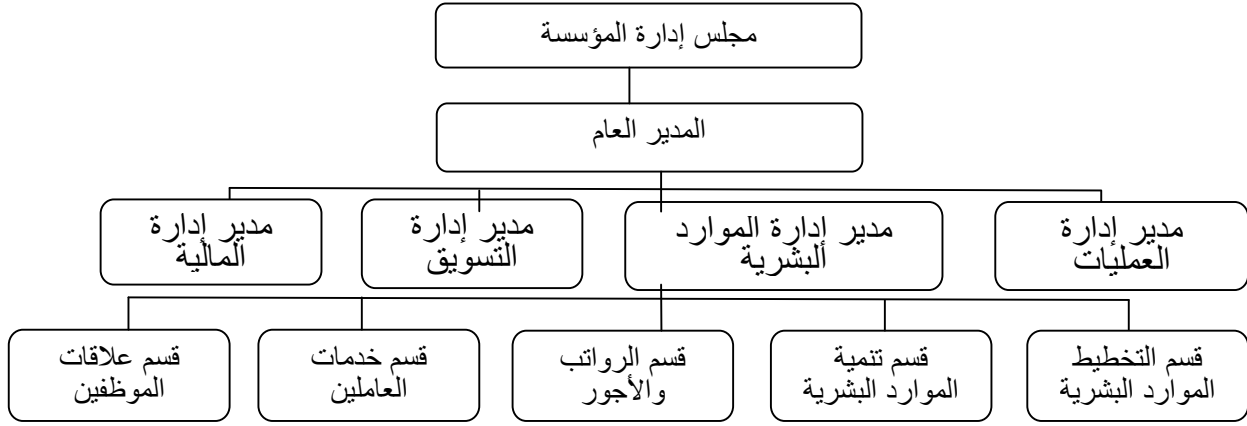


المصدر: شاويش-مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، ط03، عمان، الأردن، 2000، ص31

كما يوضح الشكل الموالى موقع و أهميته إدارة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة متوسطة او كبيرة و الذي أخذ يتطوّر و يُساير نمو المؤسسة و توسعها كمايلي :

6 شكل رقم (II-03): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة متوسطة او كبيرة

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الكفاءات



Source : Flippo, E.B, Personnel management, 6th edition, McGraw-Hill book co, Newyork, 1984

المطلب الرابع: التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية المعاصرة

تواجه إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث مجموعة من التحديات المعقدة و المتسارعة الناتجة عن التحولات الاقتصادية و التكنولوجية و الاجتماعية، و تركت أثرها على المؤسسة بمختلف وظائفها و بالخصوص إدارة الموارد البشرية ما جعل عملية استقطاب الموارد البشرية و المحافظة عليها أكثر صعوبة و هذا ما استوجب تطوير استراتيجيات فعالة تُوازن بين تحقيق أهداف المؤسسة و رعاية رأس مالها البشري و تتمثل هذه التحديات في الآتي :

أ- أثر العولمة: تلاقي المؤسسات اليوم تحديًا حقيقياً يتجلى في المنافسة العالمية في أسواقٍ يكتسبها طابع الانفتاح المطلق و التأكيد على الكفاءات و ضرورة جذبها و الاحتفاظ بها من مختلف بقاع العالم و مواكبة التطورات الحاصلة في أنماط التوظيف و مسايرة الثقافات المختلفة و كذا الاتفاقيات و المعايير الدولية، و هو الأمر الذي يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية للتعامل مع التنوع و تعدّد المهارات، فالعولمة سمحت بانفتاح الأسواق على بعضها و اشتداد المنافسة، و زيادة فرص الوصول إلى نطاق واسع من المهارات و المواهب و وضع برامج تدريبية ملائمة لكل ذلك تمكّن المؤسسة من البقاء و المنافسة.¹

ب- تكنولوجيات المعلومات و الاتصالات: تشمل التحديات التي فرضتها ثورة المعلومات و الاتصالات كلاً من التغيرات التي طرأت على طبيعة العمل جرّاء تكثيف استخدام هذه التكنولوجيات و الحاجة لتطوير مهارات جديدة متمكنة منها، و الاستعانة أكثر من ذي قبل بعمّال المعرفة، و تقليل عدد الوظائف ذات المهارات

¹ يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية- قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص116

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الكفاءات

المنخفضة، و كذا إدارة مستودعات البيانات، هذا ما أدّى لزيادة الاهتمام بالتدريب من أجل مواكبة هذه التغيرات، كما أنه يمكن استغلال أنظمة المعلومات للموارد البشرية في عمليات التخطيط و الوصول و جذب الموارد البشرية الضرورية و الاحتفاظ بها.¹

ج- إدارة الجودة الشاملة: تُشكّل إدارة الجودة الشاملة و التي تُعبّر عن المنهجية الأكثر حداثة و تطبيقا في الإدارة بالمؤسسات الحديثة من أجل تحقيق القواعد التنظيمية تحديا كبيرا لإدارة الموارد البشرية، كونها تتطلب تغييرا جذريا في كفاءات و مفاهيم إدارة الأفراد و تنمية قدراتهم و مهاراتهم داخل المؤسسة بالشكل الذي يفرض أن تكون أنشطة إدارة الموارد البشرية مساهمة في تحقيق الجودة في كل عمليات و أنشطة المؤسسة و التحسين المستمر بغية تحقّق رضا العملاء.²

د- عالمية التوجه نحو الديمقراطية و الإنفتاح: بعد تصدّع المعسكر الشيوعي ساد الساحة العالمية توجه أُوحد تمثل في نظام اقتصاد السوق و الانتهاء من الأنظمة المركزية و المخطّطات الاقتصادية، ليسود العالم الاقتصاد الرأسمالي الحر و اندماج جميع دول العالم في بوتقته و هذا ما فرض عليها مجموعة من الشروط و الالتزامات بضرورة إزالة القيود على حركة السلع و الأموال و اليد العاملة إلى جانب التقيّد باحترام المواثيق و المعاهدات الدولية المرتبطة بالحرّيات و الحقوق و كذا تلك المرتبطة باتفاقيات التعاون و الشراكة بين الدول و التكتلات، هذا ما أثر على أسواق العمل و المهارات المتوفّرة و المطلوبة و كذلك قيم و ثقافة العاملين و زيادة درجة الاهتمام بالموارد البشرية و تميمتها و رعايتها.³

هـ- تثبيت التعليم كأحد مؤشرات التقدّم: لم يعد التعليم أمرا ثانويا أو اختياريا في العصر الحديث فقد ارتبط بمسببات النهضة و النمو للدول، فسارعت العديد من دول العالم في وضع و تطوير أنظمة التعليم بمختلف صيغها الحديثة و تخصيص ميزانيات ضخمة لذلك و توفير خدمة التعليم للجميع أملا في إحراز طفرة في مخرجات النظام التعليمي تخدم النظام الاقتصادي و الاجتماعي للدول و تحسّن مؤشراتها كدولة موثوقة ضمن معايير التجمعات و المنظّمات الدولية. فالموارد البشري في عصرنا الحالي أصبح يتمتّع بتنوع مهاراته و بالانفتاح الفكري و الإبداع و كذا تمكنه من ناصية العلم و المعرفة و القدرة على الوصول و تحصيل المعارف يُيسر و دون عناء حتى يُطوّر و ينمي معارفه و مهاراته في أي وقت و في أي مكان هذا ما وقرّ للمؤسسات اليوم مورد بشري ذو نوعية رفيعة.

¹ معيوف كمال، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة و أثرها على إدارة الإبداع في المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 2020-2021، ص 19

² خضير كاظم حمود-ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 24

³ علي السلمي، إدارة الموارد الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 36

و- الولوج لعصر المعرفة: إذا كانت العصور الماضية تميّزت و لفترات طويلة بخصائص محدّدة عُرفت من خلالها بالنشاط السائد في تلك الفترات كعصر الزراعة ثم عصر الصناعة تليها عصر المعلومات، فإن عصرنا الحالي هو عصر المعرفة بامتياز و المشهود لها بثباتها و دقتها و موثوقيتها مقارنة بالمعلومات التي تأتي في مرتبة أقل من ذلك ما يجعل منها سلاح فعّال استغلته المؤسسات في مواجهة تحديات العصر الحديث حيث يتمحور الاهتمام بالإنسان كمورد لهذه المعرفة و العمل على تنمية قدراته و مهاراته كونه ليس فقط مصدر تلك المعرفة و لكن مُطوِّرها و مستخدمها في الإبداع و حل المشكلات التي تعترضه أثناء تأدية واجباته و مهامه فأصبح الشغل الشاغل للمؤسسات المعاصرة هو السعي جاهدة لتوليد المعرفة و استخدامها في تحسين العمليات و الأنشطة المختلفة لديها.¹

المبحث الثاني: تطوّر الفكر الاستراتيجي نحو تبني مقارنة الموارد و الكفاءات

حقّزت العوامل الاقتصادية و التكنولوجية الفكر الاستراتيجي ليتجدّد و يُسايّر المتغيّرات و المؤثرات و ينتقل من التركيز على البيئة الخارجية إلى الانصباب على البيئة الداخلية، ففي فترة الخمسينات و الستينات عرفت البيئة الاقتصادية إستقرارا نسبيا سمح بوضع خطط ناجعة طويلة الأجل من خلال التنبؤ و وضع الميزانيات عُرفت حينها من قبل المفكرين و الباحثين و المؤسسات بالتخطيط طويل الأجل، لكن فترة السبعينات و الثمانينات شهدت تصاعدا في المنافسة فيما عرف بالمنافسة المفرطة « Hypercompétition » و تعقيدا و أزمتا في بيئة المؤسسات ما دفع بجمهور الباحثين لإيجاد حلول من أجل فهم أعمق للميزة التنافسية من خلال مقارنة هيكل الصناعة و كمثل على ذلك نموذج القوى الخمس التنافسية لمايكل بورتر (Porter) و الذي ركّز على تحليل بيئة الصناعة و الموقع التنافسي للمؤسسة و على الاستراتيجيات التنافسية و كذا تحليل سلسلة القيمة من أجل حثّ المؤسسة للتجاوب مع البيئة الخارجية. و كنتيجة لهيمنة العولمة، و التطوّر التكنولوجي، و تقنيّات المعلومات و الاتصالات، و التراكم المعرفي و العلمي، و كذا سهولة تقليد الاستراتيجيات الذي شهده العالم خلال فترة التسعينات من القرن الماضي و ما زال، قاد كل ذلك المفكرين و الباحثين و مؤسسات الأعمال للبحث عن مصادر جديدة و فاعلة للميزة التنافسية حيث برزت للوجود نظرية الموارد و الكفاءات التي تؤكّد على أن الميزة

¹ علي السلمي، المرجع السابق، ص 41

التنافسية تأتي من الموارد الداخلية المُميّزة فتتطلب للمؤسسة على أنّها محفظة موارد التي يمكن أن تخلق لها القيمة و التميز إذا ما تم تسييرها بكفاءة و فعالية.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول نظرية الموارد والكفاءات و تصنيفات الموارد

أولاً: مفاهيم أساسية حول نظرية الموارد والكفاءات

ساد لغط كبير بين جمهور المفكرين والباحثين حول نظرية الموارد و الكفاءات و كثر المتناولون لها رغبة في تحديد مفهوم واضح لها يتيح تبيان فروضها و قواعدها فأدلى الكثيرون بدلوهم حولها وسط تباين آرائهم و أفكارهم رغم أنّها في العموم لم تخرج عن الفكر السائد الذي يؤكّد على أنّها المنبع الذي ترده المؤسسات بغية استثماره و العودة منه بأرباح قد تكون مستدامة إذا ما إتّبعَت المؤسسات سياسات رشيدة في استثمار مواردها المختلفة.

1 - مفهوم مصطلح الموارد: لا بدّ و قبل التطرّق لمفهوم نظرية الموارد و الكفاءات و التفصيل في أصولها أن نأتي على الشرح و التحليل لمفهوم الموارد و الكفاءات وفق المقاربة المبنية على الموارد و الكفاءات، فبالنسبة لمصطلح الموارد و الذي اختلف الباحثون في كَيْفِيّة تعريفه حيث انقسموا إلى فئتين في ذلك أين يمكن التمييز بين فريقين أساسيين. ركزت الفئة الأولى في تعريفها لمصطلح الموارد حول كونه مجموعة العناصر التي نجدها في المؤسسة أما الفئة الثانية فعرفتها بكونها ليست مجموعة العناصر فقط و إنما هي مجموعة السمات الخاصة المحدد لمجموعة العناصر تلك¹، و هذه بعض التعريفات للفئة الأولى و الفئة الثانية على التوالي كمايلي :

1-1 تعريف الفئة الأولى : يعتبر كل من أميت و شومايكر Amit et schoemaker سنة 1993، و غرانت Grant سنة 1991، و ويرنزفيلت Wernerfelt سنة 1984 من رواد الفئة الأولى و التي عرّفت مصطلح الموارد كمايلي :

- هي مجموعة الأصول المادية وغير المادية التي تحوزها المؤسسات بشكل دائم أو تستغلّها إلى أجل و تعتبر أساسية و ضرورية لأداء مختلفة الأنشطة الإنتاجية، و مجموعة الموارد هذه ليست كلها على نفس القدر فمنها ما لا يمكن أن نعتبره استراتيجياً² و لكي تكون كذلك و جب أن تتمتّع بسمات خاصة تمنحها هذا التفرد على بقية العناصر و الأصول الأخرى و هو ما أشارت له الفئة الثانية في تحديدها لمفهوم الموارد.

¹Laurant Renard, Richard Soparnot, Les capacités de l'organisation en débat, L'Harmattan, Paris, P20

² Ibid.,P21

في نفس الإطار عرفها Wernerfelt (1984) مؤسس مقارنة الموارد بأنها "تشمل كل ما يمكن أن يشكل نقاط قوة أو ضعف بالنسبة للمؤسسة و المعنى الأكثر تداولاً في الأوساط الأكاديمية لمصطلح الموارد و أنها تلك الأصول الملموسة المادية و غير الملموسة المعنوية المرتبطة بالمؤسسة بصفة شبه دائمة"¹

1-2 تعريف الفئة الثانية: عرّف بارني Barney سنة 1991 و سنة 2001 الموارد بأنها "جميع الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، ميزات المؤسسة، المعلومات، و المعرفة... و كل ما تجمعه المؤسسة و تستخدمه و التي تضعها تحت سيطرتها و تسمح لها بتصميم و تنفيذ الاستراتيجيات التي تمكّنها من تعزيز كفاءتها و فعاليتها"² فهي العوامل أو الأصول التي تُعرف مقارنة لخصائصها المميزة عن بقيّة العناصر الأخرى للمؤسسة، فحسب بارني كل عنصر تنظيمي يمتلكه و تسيطر عليه المؤسسة يعتبر مورداً إذا كان يتيح تصميم و صياغة و تنفيذ إستراتيجية تتيح زيادة فعالية و نجاعة المؤسسة بما يضمن بقائها و نموها، و عليه فالمورد هو ما يسمح لها من تحقيق ميزة تنافسية دائمة. فالموارد الإستراتيجية مصدر للميزة التنافسية من خلال مجموعة المواصفات التي تعرف حسب بارني بنموذج VRIN³ و الذي هو اختصار لكل من القيمة، الندرة، عدم القابلية للتقليد، عدم القابلية للإحلال.

من خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص و حصر تعريف الموارد فيما يلي :

- الموارد: هي أصول تختصّ بها المؤسسة و لا يوجد لها سوق لتبادلها و هي في ذلك تختلف عن المدخلات التي تشتريها المؤسسة و لها سوق لتبادلها و متاحة بنفس القدر لجميع المؤسسات، و تأخذ شكل الأصول الملموسة و الأصول غير الملموسة كما أن لها تصنيفات عدة و تصمّمها المؤسسة من خلال معالجتها و تحويلها إلى أصول خاصة، فالموارد هي ما يجعل المؤسسات مختلفة و متفردة و هو ما يكسبها الميزة التنافسية. أما بقية المصطلحات المرتبطة بمقاربة الموارد و الكفاءات فإن تعريفها كالتالي:

2- مفهوم الكفاءات:

عرّفت الكفاءات على أنها ما يصطلح عليه بالروتينات التنظيمية و التي تتشكل بالتنسيق بين عدة أنشطة، و على العموم تمثل المفهوم التّظامي الناتج عن التفاعل بين تكنولوجيات معينة، تعلم جماعي و سيرورات تنظيمية⁴ حيث تتيح الكفاءات خلق موارد جديدة للمؤسسة فهي ليست بديل للموارد بل إنها تُسهّل و تسمح بتطوير تراكم الموارد.

¹ Birger Wernerfelt, A resource-Based view of the firm, Strategic Management Journal, Vol 5, No 2, 1984, p 172

² Jay Barney, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, Vol 17, No 1, 1991, p101

³bid., P 105

⁴ Jean-Luc Arregle, Analyse « Resource Based » et identification des actifs stratégiques, Revue française de gestion, N° 160, 2006, p244

عرّفها Roger Mills بأنها "كل نموذج متميّز و قابل للقياس من السلوكيات، المعارف و المهارات و الذي يساهم في أداء عمل متفوّق". بمعنى أنها ليست شيئاً مادياً يمكن تلمّسه لكننا نستطيع رؤية أثرها عبر تضافر جهود مستويات عدّة من التنظيم، و المعرفة، و التقنية التي تؤدي في الأخير للاستغلال الأمثل للموارد المتوفرة.

كما عُرّفت بأنها مجموعة المعارف *Savoir* ، و المعارف العمليّة *Savoir faire*، و المعارف السلوكية *Savoir être* و تمثّل الكفاءات في هذه الحالة طريقة لتنسيق الموارد و التي تسمح بتجميع و تطوير و بناء موارد جديدة قد تظهر في هيئة تطوير منتج أو ابتكار آخر أو طرق عمليّات إنتاج مبتكرة فالكفاءات هي تّمين و تنمية للموارد المتوفرة لدى المؤسسة تسمح لها بالحصول على المزيد من خلال ما هو متوفّر لديها.

3- مفهوم الكفاءات المحورية: تمثّل المعرفة الجماعية للمؤسسة من حيث طريقة التنسيق بين مختلف الأطراف و المعارف للعملية الإنتاجية و دمج مستويات متعدّدة من التكنولوجيّات، و تتيح الكفاءات المحورية من خلال خصائصها للمؤسسة حاجز صد و عدم قدرة المنافس على تقليدها كما تتيح القدرة على الولوج لعدّة أسواق متنوعة و تحقيق قيمة مدركة للزبون.

4- مفهوم القدرات الديناميكية: و هي قدرات المؤسسة على تحديد، توسيع، و تكييف كفاءاتها الإستراتيجية¹ لثوابك المتغيّرات و المستجّبات فلا تكون تحت وطأة المفاجآت و العجز عن مجارأتها و بالتالي الخروج من المنافسة، و تتيح القدرات الديناميكية تطوير الكفاءات مما يسمح بتطوّر المؤسسة على المدى البعيد.

ثانيا- تصنيفات الموارد:

تُصنّف الموارد في المؤسسة بطرق وأساليب مختلفة و من مفكر إلى آخر فهي لا تلقى إجماعاً حول تصنيف بحد ذاته و بالرجوع لمعايير رئيسية متباينة عبارة عن مجموعة من القواعد و الأسس التي تستخدم لفهم و تصنيف الموارد المختلفة في المؤسسة و التي تشمل جوانب عدّة كالتالي:

1- المعيار المادي: يمثّل التصنيف المادي الأكثر اعتماداً و انتشاراً و أحد الأساليب الرئيسيّة في تصنيف موارد المؤسسة و هو يعتمد على الوجود المادي الملموس للمورد، فهو قابل للقياس و التحديد و تبعاً لذلك فهو يُقسّم إلى فئتين رئيسيتين كمايلي:

أ- الموارد الملموسة *Tangible resources*: و هي الأصول التي لها وجود مادي ملموس و يمكن رؤيتها أو لمسها و هي جزء من العمليّات الإنتاجية بالمؤسسة كما أنها قابلة في العموم للإهلاك.

¹Ibid,p245

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الكفاءات

ب- الموارد غير الملموسة Intangible resources: وهي الأصول التي ليس لها وجود مادي ملموس و لكنها متراكمة و ذات قيمة للمؤسسة و تساهم بشكل مباشر في خلق الميزة التنافسية، و في العصر الحديث أخذت قيمتها تتعاظم لتصبح أهم مورد للمؤسسة و الأساس الحقيقي لقيمة المؤسسة و تتميز بصعوبة قياسها و تحديدها. كما أنها تُقسّم إلى موارد تنظيمية داخلية و أخرى هامشية¹ تنشأ من علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي.

9 الجدول رقم (II-04): تصنيف الموارد

العناصر الملموسة		العناصر الالاملموسة
علائقية	منظمية معرفية	
الموردون- الزبائن- الشبكات	السيرورات- المعرفة التنظيمية - المعارف التقنية-المعارف التسييرية-البرامج وأنظمة المعلومات-	الاراضي و المنشآت-المعدات و الآلات- الرأسمال المحاسبي و المالي-براءات الاختراع-العقود....

Source : Emmanuel Métais, Intention stratégique et transformation de l'environnement concurrentiel : enjeux d'une conception de la stratégie centrée sur les ressources de l'entreprise, thèse de doctorat en gestion, Aix-Marseille 3, 1997, p 49

2- المعيار الاقتصادي : يحتكم هذا التصنيف إلى دور الموارد كمُدخلات و عوامل أساسية في عملية الإنتاج حيث وضع Barney J. B (1991) تصنيفا لموارد المؤسسة وفق مقارنة قائمة على الموارد اعتبر فيه الموارد كسلع غير متشابهة ولا متجانسة و تختلف من مؤسسة إلى أخرى مما يجعلها مصدر أساسي للميزة التنافسية ، حيث صنف موارد المؤسسة إلى ثلاث أصناف رئيسية كمايلي:²

¹ Emmanuel Métais, Intention stratégique et transformation de l'environnement concurrentiel : enjeux d'une conception de la stratégie centrée sur les ressources de l'entreprise, thèse de doctorat en gestion, Aix-Marseille 3, 1997, p 49

²Jay Barney, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Op.cit, p101

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الكفاءات

أ- موارد رأس المال المادي: تشمل كل من التكنولوجيا المادية المستعملة داخل المؤسسة، المنشآت و المعدات، الموقع الجغرافي وكذلك قدرتها على الوصول للمواد الخام.

ب- موارد رأس المال البشري: ويشمل التدريب، الخبرة المتراكمة، إصدار الأحكام، الذكاء، العلاقات، رؤية المسؤولين والعمال.

ج- موارد رأس المال التنظيمي: وتشمل الهيكل التنظيمي، التخطيط الرسمي وغير الرسمي، نظام السيطرة والتنسيق، العلاقات غير الرسمية داخل المؤسسة و بين المؤسسة و محيطها الخارجي.

3- المعيار الوظيفي : أسس روبرت إم غرانت Robert M. Grant تصنيفه للموارد في ورقته البحثية سنة 1991 حول المقاربة المبنية على الموارد داخل المؤسسة أين أكد عل وجوب تصنيف الموارد حسب طبيعتها و وظيفتها، و كذلك فعل كل من هوفر و شنيدل Hoffer and Schendel و ذلك بغية تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة إلى ستة أصناف رئيسية و هي :¹

أ- الموارد المالية: تشمل جميع مصادر التمويل للمؤسسة كالأسهم والديون و كذلك ما يقابلها من القدرة على التمويل الذاتي دون التعويل على المصادر الخارجية.

ب- الموارد المادية: تتضمن الأصول الحسية الملموسة للمؤسسة كالمصانع، والآلات و المعدات، والتكنولوجية، والموقع الجغرافي والتي تعبر عن المنصة التي بحاجة إليها المؤسسة للانطلاق نحو تفعيل غاياتها.

ج- الموارد البشرية: ترتبط بالمهارات والخبرات و المعرفة و القدرات التي يمتلكها الموظفون، والقدرة على التعلم والتكيف، فمن دون وجود المورد البشري لن تحصل الفائدة من اكتساب أحدث الآلات والتكنولوجيات.

د- الموارد التكنولوجية: تشمل المعرفة الفنية وحقوق الملكية الفكرية ممثلة في براءات الاختراع والعلامة التجارية وأنظمة البحث و التطوير التي تمنح المؤسسة عند استخدامها القدرة على الإبداع و تطوير قدراتها ما يخلق حواجز تبقيها متفوقة على منافسيها.

¹Robert M. Grant, A Resource Based Theory of Competitive Advantage, California Management Review, April 1991, p 119

هـ- الموارد التنظيمية وسمعة المؤسسة: ترتبط الموارد التنظيمية بميثقة المؤسسة وقدرتها على تنسيق الموارد المتاحة لديها واستغلالها بفعالية، كما تتعلّق سمعتها بالعلاقات الخارجية للمؤسسة كسمعة العلامة التجارية والثقة التي يمنحها لها العملاء لما يلمسونه من فعالية واقتدار.

ويعتبر هذا التصنيف في الأعلى تكملة لما جاء به بارني، حيث يضيف غرانت صنفين هما: الموارد المالية والسمعة.

المطلب الثاني: الأصول الفكرية لنظرية الموارد و الكفاءات

تضمّ مقارنة الموارد و الكفاءات نظريّات عدة: كنظرية الموارد ل Wernerfelt (1984) ، نظريّة الكفاءات المحورية ل Hamel et Prahalad (1990)، نظريّة القدرات الديناميكية Teece Pisano et Shuen (1997) ، نظرية المعرفة ل Gant (1996) ، و Conner et Prahalad (1996) لتتناول هذه الدراسات و الأبحاث مجتمعة البيئة الداخلية للمؤسسة من حيث: مواردها، و معرفتها، و معرفتها العملية، و قدراتها الديناميكية ، و كذا روتينها و قدرتها على التعلّم.

أولاً- الأصول الفكرية للمقاربة المبنية على الموارد وفرضياتها الأساسية:

كما أسلفنا الذكر حول تطور الفكر الاستراتيجي، فإن مقارنة هيكل الصناعة لم تصمد كثيرا أمام الهزّات المتكررة التي شهدتها الاقتصاد العالمي واحتدام المنافسة العالمية على المواقع و الموارد و ظهور بواذر الولوج في مراحل جديدة ما عزّز بشدة ضرورة بحث مؤسسات الأعمال عن منهجيات أكثر فعالية لمواجهة التحديات الملحة.

1- أصول المقاربة المبنية على الموارد: يقودنا الحديث عن أصول نظريّة الموارد إلى قرون خلت تم الإشارة فيها من طرف مفكرين و فلاسفة للموارد و مدى أهميتها في تحقيق المؤسسة لأهدافها، و التي عرفت تجدّدا في العقود الأخيرة بعدما أثبتت مقارنة هيكل الصناعة تراجعاً في تفسير بيئة الصناعة و خلق الميزة التنافسية المستدامة، و توجّه الاهتمام للنظريّات الاقتصادية القديمة نسبياً و التي ارتبطت بالربح و المنافسة و جاءت في أعمال كل من Ricardo (1817)، (1934) SCHUMPETER، PENROSE (1959). كما تعود أصول المقاربة المبنية على الموارد للاقتصادي Jean-Baptiste SAY سنة 1803 و سنستعرض أهم هذه المحطّات التاريخية لهذه المقاربة بطريقة تسلسلية مفصّلة كالتالي:

أ- قانون المنافذ للاقتصادي Jean-Baptiste SAY (1803) : ينصّ هذا القانون على أن كل عرض يخلق طلباً تلقائياً عليه أي أن العرض هو من يُوجد الطلب، فالمؤسسة تنتج السلع و الخدمات و يتكفّل السوق حيث

يلتقي أصحاب المصلحة بتصريف تلك المنتجات أين يوجد منافذ دائمة لمنتجات المؤسسة و كذا منافذ جديدة لمنتجات جديدة فالمؤثرات الخارجية حسب هاشميه مقارنة بالمؤثرات الداخلية من عمليات و موارد.

ب- نظرية الربح ل David Ricardo (1817): تؤكد نظرية الربح على أن امتلاك موارد نادرة وصعبة التقليد واستعمالها بكفاءة و فعالية ينتج عنه عوائد ريعية دائمة للمالكها تتلخص في فوائد و امتيازات ربحية تعود لمالك هذه الموارد النادرة، لذا فإن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يعتمد على الإستراتيجية الذكية المبنية على موارد متفردة و نادرة و ليس فقط قدرتها على اختيار مجال الصناعة و القطاع الجذاب و التموقع في الأسواق.

ج- نظرية نمو المؤسسات ل Edith Penrose (1959): ساهمت أعمال بنروز في تطور المقاربة المبنية على الموارد خاصة خلال عقد الثمانينات مع مجيء فرنزيلت سنة 1984 بالمقاربة المبنية على الموارد RBV ، و التي انطلقت من فكرة أن نمو المؤسسات يعود بالتحديد إلى الطريقة التي تُجمع و تُعبئ بها المؤسسة مواردها و ليس مجرد امتلاكها فحسب لتلك الموارد من أجل تحقيق النمو المستدام و المربح ما يعني أن العوامل الخارجية من جاذبية القطاع أو رغبات الزبائن ليست المفتاح في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة إذا ما أُهمل عنصر تدبير الموارد

د- المقاربة المبنية على الموارد: برزت المقاربة المبنية على الموارد مع أعمال Wernefelt (1984) كأول من استخدم هذا المصطلح في مجال الادارة الإستراتيجية و اعتبر الموارد مصدر للميزة التنافسية المستدامة أين تعمل المؤسسة جاهدة للحصول و تطوير الموارد ثم قسّمها إلى موارد ملموسة و موارد غير ملموسة¹، مفندا بذلك المقاربة الهيكلية التي تنطلق من تحليل البيئة الخارجية في تحقيق الميزة التنافسية، و التي تنبع من الخصائص التي تتمتع بها هذه الموارد أو من خلال حواجز الدخول الذي تخلقه درجة صعوبة الحصول على الموارد و التي تكون غير متاحة لبقية المنافسين إلى جانب خاصية تناقص تكلفة استعمال الموارد و التي تعدّ حسب مصدر آخر للميزة التنافسية نتيجة الاستعمال المتكرر للمورد و اكتساب الخبرة جزاء استعماله بصفة دائمة و هو ما يؤدي لجعله موردا جذابا يعود بأرباح عالية للمؤسسة. كما تواصلت الأبحاث المعززة للمقاربة المبنية على الموارد من خلال أعمال كل من: كول Cooll سنة 1989، و غرانت Grant سنة 1991، و بارني Barney سنة 1996، و الذي طور نموذجه للموارد و المعروف اختصارا ب VRIN حتى يتماشى و المستجدات في البيئة التنافسية ليصبح نموذج VRON و يتم إدخال عنصر التنظيم في تحديد الإمكانيات الإستراتيجية للموارد.

¹ قاسم شاوش سعيدة، الاتجاهات المعاصرة في الادارة لتحقيق الميزة التنافسية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر (3)، 2012/2013، ص 16.

2- فرضيات المقاربة المبنية على الموارد

قامت نظرية الموارد على مجموعة من الافتراضات التي تشرح وتفسر كيف للموارد الداخلية للمؤسسة أن تصبح أصولاً إستراتيجية وتكسبها ميزة تنافسية مستدامة وهذه الافتراضات تتمثل فيما يلي:¹

أ- التباين وعدم تجانس الموارد: أي أن المؤسسات وإن كانت تابعة لنفس ميدان الصناعة فإن فيما بينها تباين نسبي في الموارد وفي كفاءة استخدامها، فمن الممكن أن تتباين الموارد من حيث خصائصها أو إمكانية توزيعها ومزجها، وهو ما يفسر تفاوت الأداء التنافسي من مؤسسة إلى أخرى، فهناك موارد داخل المؤسسة لها خصائص جوهرية تجعل أدائها مختلفاً عن نظيراتها التي تستعمل الموارد ذاتها وتعمل في نفس القطاع.

ب- الحركة النسبية للموارد: تؤكد هذه الفرضية على الصعوبة البالغة لإمكانية الحصول على المورد من قبل المنافسين، فالمقصود بالحركة هو انتقال وتداول المورد في السوق وتوفره لبقية المنافسين ما قد يفقده أهميته كأحد الأصول الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، فخاصية عدم التداول تؤكد فرضية عدم التجانس من خلال سد ذريعة تداولها وفقدانها لخاصية تباينها وإمكانية تقليدها ومن ثم فقدان قيمتها في تحقيق الميزة التنافسية.

ج- المنافسة المحدودة مسبقاً: يقصد بها الصعوبات التي تواجهها المؤسسة في تحديد بشكل مبكر المكونات اللازمة لوضع الإستراتيجية الناجحة وكذلك تحديد الأصول والموارد الإستراتيجية الضرورية لتنفيذ هذه الإستراتيجية فلا تتمكن المؤسسة من تحديد تشكيلة الأصول الإستراتيجية التي تمثل أساس الميزة التنافسية، وعليه فإنه يستوجب على المؤسسة أن تتوقع ما قد يصبح مورداً إستراتيجياً تحتكم إليه في المستقبل.

د- المنافسة المحدودة لاحقاً: ويقصد بها الحد من قابلية التقليد والقدرة على صياغة استراتيجيات البديلة أو الشبيهة من قبل المؤسسات المنافسة على المدين القصير والطويل، فتفعل ما يسمى بـ "آليات الغزل" التي توفر الحماية للأصول الإستراتيجية للمؤسسة و يضع حداً لمحاولات المنافسين نسخ و تقليد الإستراتيجية و فهم تركيبة الأصول الإستراتيجية للمؤسسة و سبب تفوقها.

ثانياً: أصول المقاربة المبنية على الكفاءات ومبادئها

1- أصول المقاربة المبنية على الكفاءات المحورية :

¹ Laurent Renard, Richard Soparnot, Les capacités de l'organisation en débat, at : <https://www.researchgate.net/publication/280627182>

يُعدُّ كل من Prahalad و Hamel أوّل من تطرّق للمقاربة المبنية للكفاءات و أسّس لها سنة 1989 في مقال تحت عنوان « The corecompetence of the corporation » كتنكّملة للمقاربة المبنية على الموارد أين تناولوا الطريقة التي تُبنى بها الكفاءات المحورية في المؤسسة و التي عرّفها بأنها عمليات التعلّم الجماعي التي يتم من خلالها التنسيق بين مهارات الإنتاج و الأنماط المختلفة للتكنولوجيا أو هي مجموعة المهارات و أسّس المعرفة المتكاملة الموجودة لدى فريق أو مجموعة العمل التي تُنتج القدرة على تنفيذ العمليات في المؤسسة ضمن المعايير الدولية القياسية بما يتيح لها تحقيق ميزة تنافسية؛ ليتحوّل الاهتمام من الموارد إلى طريقة تنسيق و مزج الموارد من أجل تحقيق الميزة التنافسية، أين تناولوا للمرة الأولى مصطلح الكفاءات المحورية عبر مزج و تنسيق الموارد داخل المؤسسة للدلالة على مجموعة الكفاءات و التقنيات المترابطة، رغم أن للمقاربة جذور تاريخية تعود لأعمال Philip Selznick سنة 1957 الذي تحدّث عن الشخصية التنظيمية و كيف أنّها تميّزها عن منافسيها و تمنحها الكفاءات المميزة و الهوية الخاصة بها ثم في أعمال كل من Richard Nilson و Sedney Winter سنة 1982؛ و اللذان أكّدا على أن المؤسسة كتلة و مجموعة كفاءات يتوقّف أدائها على الكفاءات المتراكمة داخل المؤسسة و المتجسدة في الروتينات التنظيمية التي تُمثّل المعرفة العملية و تعبّر عن الأنماط السلوكية أو قوائم الإجابات التي يتم إنشاؤها اعتمادا على الخبرات السابقة المكتسبة و يتم تنفيذها بشكل تلقائي¹، و تميّز هذه الكفاءات الأساسية بثلاث خصائص هي:²

- توفير ميزة تنافسية فريدة وصعبة التقليد.

- المساهمة في خلق القيمة للزبون.

- توفير إمكانية الدخول لعدد متنوع من الأسواق.

2- مبادئ المقاربة المبنية على الكفاءات المحورية

حدّد Prahalad & Hamel مجموعة المبادئ والمرتكزات التي تقوم عليها نظرية الكفاءات المحورية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد وحصول المؤسسة على الكفاءات المحورية والتمكّن من امتلاك ميزة تنافسية مستدامة وهي كالتالي:

¹Richard R. Nelson, Sidney G. Winter, An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge Massachusetts: Harvard University Press, p07

²Prahalad.c.k, Gary Hamel, The Core Comptence of the Corporation, Harvard Business Review, pp.83-84

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الكفاءات

- تركيز الموارد: أن تكون هناك رؤية مشتركة وتنسيق من أجل تجانس القرارات وتوحيد الجهود لضمان الاستغلال الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- تجميع الموارد: تلك الموارد التي تستحق التجميع والتي تتوفر فيها خصائص تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتكوين مخزون منها يضمن تدفقها باستمرار.
- المشاركة التكاملية للموارد: مزج ودمج مختلف موارد المنظمة بكفاءة وفعالية يؤدي إلى تكاملية وتأزر الموارد وتعظيم قيمة كل مورد مع مراعاة التوازن في استخدام الموارد بطريقة مشتركة والسعي إلى امتلاك الموارد النادرة.
- الاحتفاظ بالموارد: والغاية من ذلك الاستفادة منها واستخدامها لاحقاً، فالمؤسسة تعمل على تحديد المجالات التي تنوي تطويرها والاحتفاظ بالموارد تميل فيه المؤسسة لاحتكار الموارد النادرة بدل تقديمها من أجل تقديم الأفضل لعملائها.
- الاسترجاع السريع للموارد: يتمثل في الزمن الذي يفصل بين أول استغلال للموارد ووقت استرجاعها والذي يُفضّل أن يكون قصيراً ما يؤدي لتعظيم القيمة.

المطلب الثالث: النموذج الرئيسي لتطور نظرية الموارد والكفاءات

أولاً: نموذج Grant لمقاربة الموارد والكفاءات

ميّز Robert McQueen Grant (1991) بين مصطلح الموارد و مصطلح الكفاءات و اقترح مقاربة

إجرائية لمقاربة الموارد من خلال دراسته لتجربة شركة (HARLEY DAVIDSON) من خلال تحليل البيئة الداخلية و تحديد الموارد الإستراتيجية التي بحوزتها ثم تحديد الأسواق التي تستهدفها اعتماد على تلك الموارد، و طرح فكرة الفصل بين و الكفاءات و الموارد كمايلي:

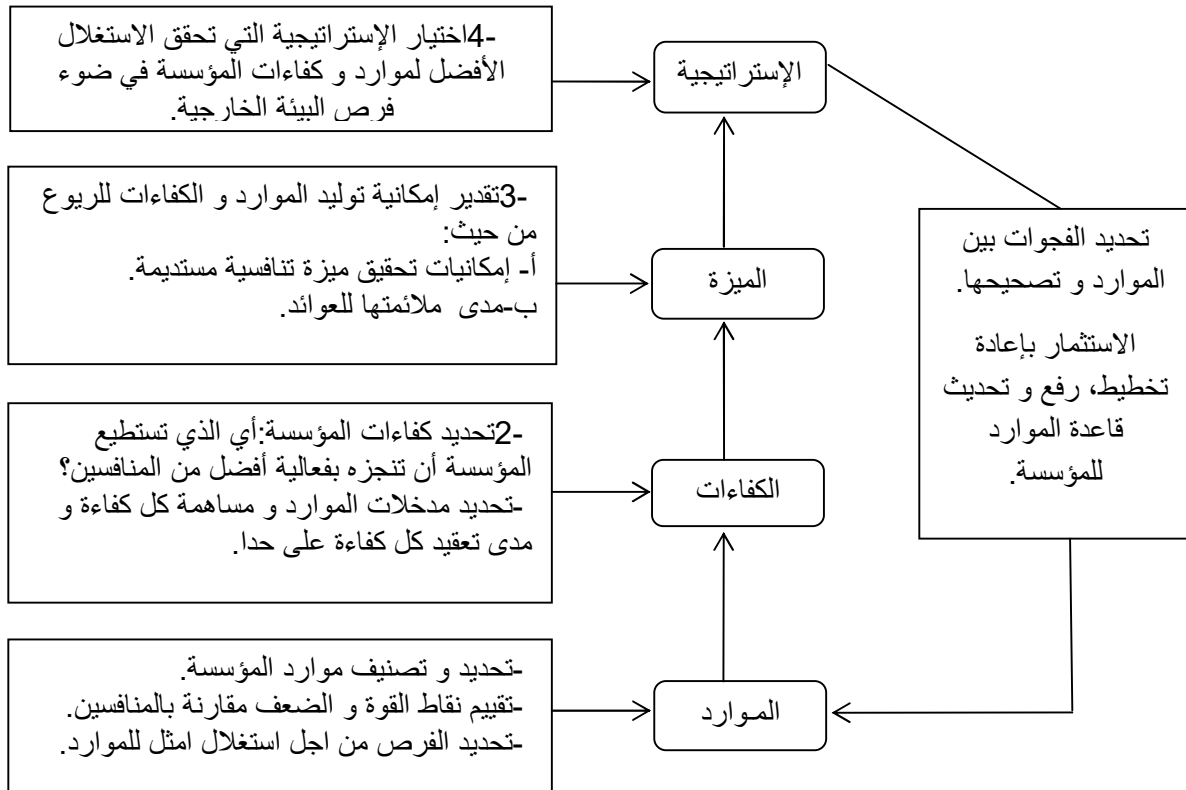
- عرّف الموارد على أنها "مدخلات المؤسسة اللازمة لعملية الإنتاج وتمثّل عناصر التحليل الرئيسية " وبتعبير آخر هي عبارة عن عناصر الإنتاج الأساسية و التي تعدّ وحدات التحليل الرئيسية في علم الاقتصاد؛ و العناصر هي الموارد الممثلة في: الأرض، و العمل، و رأس المال، و التنظيم الذي يجمع الموارد و ينسّقها و يقوم بتخطيط و تنظيم عملية الإنتاج لتحقيق أعلى الأرباح بصفة دائمة، فالموارد حسب تحليل غرانت هي مصدر لكفاءات المؤسسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الكفاءات

- كما عرّف الكفاءات بأنها " قدرة مجموعة الموارد على انجاز مهمة أو نشاط بعينه"، فليس كافيا أن تتوفر الموارد للمؤسسة؛ بل ينبغي أن تتوفر القدرة التي لدى المؤسسة على تفعيل وتنسيق هذه الموارد واستخدامها بكفاءة لتحقيق هدف محدد ما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة.

تضمنت مقارنة GRANT لسنة 1991 إجراءات عملية تطبيقية لمقاربة الموارد عبر مجموعة خطوات رئيسية لتفعيل نظرية الموارد و الكفاءات مبينة في الشكل الموالي:

7 الشكل (II-04): الاطار للمقاربة القائمة على الموارد من أجل تحليل الاستراتيجية



Robert M. Grant, A Resource Based Theory of Competitive Advantage,
California Management Review, April 1991, p115

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الكفاءات

توضّح المقاربة المبنية على الموارد؛ أن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة نابع من خصائص و ميزات مواردها الفريدة و التي تحوزها عن دون بقية المنافسين.

ثانيا: العلاقة الارتباطية بين الموارد و الكفاءات

قام الباحث Maltese بتوضيح علاقة الارتباط و التكامل بين الموارد و الكفاءات في إطار المقاربة المبنية على الموارد و الكفاءات، مؤكّدا على مل جاء به Hamel و Prahalad في أن الكفاءات هي القدرة على جمع و مزج الموارد بالكيفية التي تسمح بمضاعفتها و استغلالها لتحقيق أفضل النتائج، و بيّن العلاقة في المعادلة الرياضية التالية: $Cd=F(R)$ حيث (Cd) تمثّل الكفاءات المميزة و (R) هي الموارد، فالتعريفات المتنوعة و المختلفة المصادر جعلت من الصعب وضع أساس جامع للعلاقة موارد – كفاءات و عليه فحصر مفهوم الموارد في كونها ما يمتلكه المؤسسة و الكفاءات في كيفية مزج تلك الموارد يُبرز الارتباط بشكل جلي و واضح و هذا ما شدّد عليه أصحاب المقاربة المبنية على الكفاءات في كون أن بعض الموارد و الكفاءات أكثر إستراتيجية من غيرها ما يستوجب ضرورة معرفتها و تحديدها، فان الأهمية التي تتمتع بها الموارد المتاحة للمؤسسة ليس لذاتها و لكن في كيفية مزج تنسيق تلك الموارد و تطويرها.

و لتعزيز فهم العلاقة بين مصطلح الموارد و مصطلح الكفاءات توجّب المقارنة بينهما كما هو مبين في الجدول الموالي :

10/الجدول رقم(05-II): المقارنة بين الموارد و الكفاءات

عنصر التمييز	الموارد	الكفاءات المحورية
المقاربة النظري	RBV	CVB
الطبيعة	أصول	كيفية القيام بالعمل
الشكل	ثابتة	ديناميكية
الحالة	نتيجة	إجراء

Cao Lanlan, Conception Des Compétences-Clés : Le Cas Des Distributeurs

Internationaux Opérant En Chine, Université Paris, 2006, p05

ثالثا: نموذج الموارد والكفاءات

1- مكونات نموذج الموارد و الكفاءات: تصدّر نموذج الموارد و الكفاءات المشهد و أصبح الموضوع الأكثر بحثا و مناقشة في مجال الادارة الإستراتيجية مع مطلع تسعينيات القرن الماضي، أين توجّه التركيز على داخل المؤسسة من أجل دراسة الموارد، و القدرات، و المعارف، و الكفاءات المحورية، و كذلك القدرة على التعلم، لتأخذ مسيرة الفكر الاستراتيجي وجهة معاكسة لمقاربة هيكل الصناعة و التموقع و تنطلق من جوهر المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية و نجاح المؤسسة في بيئة شديدة الاضطراب، و يتضح هذا الانتقال كما هو ظاهر في الجدول الموالي :

11الجدول رقم(06-II): الاتجاهات المكونة لمقاربة الموارد و الكفاءات

المقاربات الأساسية	المقاربة المبنية على الموارد RBV	المقاربة المبنية على الكفاءات CBV
أهم الرواد	Barney Wernerfelt	Hamel et Prahalad Amit et Shoemaker
وحدة التحليل	الموارد	الكفاءات المحورية
المتطلبات العامة	تحديد الموارد من خلال اختبار VRIN لتحقيق عوائد و مزايا تنافسية	- تحديد و استغلال الكفاءات المحورية - تحويل الكفاءات إلى منتجات أساسية ثم نهائية - وضع أهداف مميزة لتحفيز الإبداع
اختبار المقاربة كنظرية للمؤسسة	التأكد من احترام الأنشطة لمعايير VRIN يسمح ببناء ميزة تنافسية و التأكد من تكامل هذه الأنشطة	التأكد من إدراج الأنشطة التي تسمح باستغلال و تنفيذ كفاءاتها المحورية

Ghozzi Houda, L'approche Par Les Ressources Et Les Compétences En Tant Que Théore De La Firme :Apport, Limites Et Aménagements Nécessaires,Centre De Recherche En Management Et Management Et Organisation ,Paris, 2008,pp :6-7

2- فرضيات نموذج الموارد و الكفاءات : بصفته النموذج المشترك الذي يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة انطلاقاً من التحليل الداخلي حيث يعبر عن نموذج موحد لتحقيق هدف واحد بالنسبة للمؤسسة، و عليه فان لهذا النموذج فرضيات تقوم عليها مقارنة الموارد و كذا مقارنة الكفاءات و هي كالتالي ¹:

- تنشط المؤسسة في بيئة يكتنفها الغموض وعدم التأكد أين يتم تحديد الروتينات الأكثر تنافسية لمعرفة ما إذا كانت المؤسسة قادرة على الوصول إلى تمويلاتها الذاتية.

- تكون السيرورات مجموعة روتينات المؤسسة و التي هي عبارة عن الذاكرة التنظيمية و تأخذ الروتينات شكلها من خلال التكرار و هي ناتجة عن عمليات التعلم أكثر من عمليات إتخاذ القرار الصريحة و تضم المعرفة الضمنية كذلك، و كون الأفعال المستقبلية تتوقف عن الروتينات الحالية فإن بقائها يعتمد على عاداتها في تغيير روتينها أو خلق روتينات جديدة.

- أسواق الموارد غير كاملة ونادرة، فالميزة التنافسية تعتمد على وجود العوامل الإستراتيجية؛ أي أنه يجب على المؤسسات أن تخلق وتستغل الموارد الإستراتيجية في الأسواق غير الكاملة.

- عقلانية العوامل محدودة وإجرائية، فالمؤسسة لا يمكنها أن تتعلم أو تخلق روتينات جديدة إلا من خلال مواردها البشرية وذلك من خلال التعلم من الموارد البشرية الحالية أو من خلال استقطاب موارد بشرية جديدة فالتعلم حسب المقاربة المبنية على الكفاءات هو محرك المؤسسة لتجاوز العقلانية المحدودة لمواردها البشرية.

المطلب الرابع: التقاء الفكر الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية

أولاً: تبني إدارة الموارد البشرية لمفهوم الكفاءة عوض التأهيل

دفعت التحولات الشديدة و المتتالية المؤسسات إلى زيادة التركيز على مواردها البشرية و البحث عن آليات للنهوض بإدارة الموارد البشرية و تطويرها، فبحلول سنة 1980 تحول الاهتمام من إدارة الأفراد في المؤسسة إلى إدارة الموارد البشرية أين أصبح يُنظر للعنصر البشري كمورد بل و احد من أهم الموارد في المؤسسة ، و بداية من سنة 1990 أصبح الاهتمام كبير بالكفاءة و تحليل محتوى الوظائف في محاولة لمواجهة الأزمات التي تواجهها

¹Kaminska Renata, Cheminement Stratégique Et Processus D'accumulation Des Compétence : Le Cas Des Entreprise Polonaise Dans Le Contexte De La Transition Economique, Thèse De Doctorat En Sciences De Gestion, Université De Nice-Sophia, 2001, p 67

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الكفاءات

المؤسسات و التي فرضت عليها إدارة حالات عدم التأكد التي لها تأثير على تطوّر الوظائف و في هذا الصدد قام مركز الدراسات و الأبحاث حول المؤهلات CEREQ و الذي يدرس علاقة التكوين و التعليم بسوق الشغل و يحلّل كيف تؤثر المؤهلات و المهارات على التوظيف و المسارات المهنية، بالعمل من أجل وضع برنامج للتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات كما و نوعا يعرف اختصارا بـ GPEC و دراسة تحوّل الاهتمام بالكفاءة في التعيين في الوظائف كونها ذات أبعاد تتجاوز المعرفة النظرية إلى مهارة الفعل و السلوك و مدى توقّرها بدل التركيز على الشهادة و المستوى الدراسي عند التقييم و مواكبتها لاحتياجات المؤسسة الحالية و المستقبلية.

ثانيا: التقاطع مع المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات

ظهرت بالموازاة مقارنة الموارد و الكفاءات في مجال الادارة الإستراتيجية و التي جاءت كناقذ و معوّض لمقاربة التحليل الهيكلي للصناعة حيث تم التخلي عن قاعدة التكامل الرأسي و إعادة تركيز جهود المؤسسة على مهنها القاعدية و الكفاءات المحورية؛ أي أن المؤسسة لن تُعرف على أساس الثنائية منتج سوق و إنما كمجموعة من المهن و كنظام من الكفاءات المثمّنة و عليه فإن المؤسسة تبحث عن تكوين وضعيات جديدة من خلال استخدام مواردها الداخلية المميّزة أو مزجها بطريقة مبتكرة لمواردها الحالية كالكفاءات البشرية، في نفس الوقت الذي تم فيه تطوير نهج التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات برزت فيه المقاربة المبنية على إدارة الكفاءات المحورية، فمقابل أن التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات كان يسعى لمعرفة احتياجات المؤسسة الحالية و المستقبلية للكفاءات و مقابلتها مع الكفاءات المتاحة و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال تصميم الأنظمة التي تسمح بمواجهة نتائج التغييرات الحاصلة خاصة في الجانب المتعلق بتكليف الموارد البشرية اللازمة، فإن إدارة الكفاءات تسعى لتحقيق أقصى استفادة من الكفاءات لخدمة المؤسسة¹.

والجدول الموالي يبين الفروقات الجوهرية بين التسيير التقديري للوظائف والكفاءات و إدارة الكفاءات

12 الجدول رقم (II-07): مؤشرات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات و إدارة الكفاءات

المؤشر	التسيير التقديري للوظائف والكفاءات	إدارة الكفاءات
التّطاق	استراتيجي وشامل للمؤسسة ككل	تشغيلي وموجه نحو الأفراد والفرق
التركيز	التنبؤ بالمستقبل وسد الفجوة بين الوظائف والكفاءات	إدارة وتطوير الكفاءات الحالية للموظفين

¹ Claude Fluk, Management des compétences en pratique : Dispositifs, méthodes et outils concrets, Gereso Editions, 2019, p22

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الكفاءات

الهدف	التوافق الاستراتيجي مع أهداف المؤسسة	تحسين الأداء الفردي والجماعي
الأفق الزمني	المدى المتوسط والطويل (إجراء تقييم أداء سنوي لكل موظف لتحديد احتياجاته التدريبية)	المدى القصير والمتوسط (وضع خطة لإعادة تأهيل 20 بالمئة من الموظفين خلال 3 سنوات بسبب التحول الرقمي)

المصدر: من إعداد الباحث

المبحث الثالث: إدارة الكفاءات كممارسة حديثة للمؤسسات المعاصرة

شهدت فترة الثمانينات موجة تحولات عميقة فرضت على المؤسسات وإدارة الموارد البشرية إعادة تقييم نهجها و نظرتها في إدارة رأسمالها البشري و تبلورت قناعة بأن النجاح و اكتساب ميزة تنافسية مستدامة لم تعد تكمن في الموارد المادية و التكنولوجيا أو المنافسة الخارجية و التمتع فقط بل في القدرات و المهارات و السلوكيات التي يمتلكها الأفراد، فخلال هذه الفترة ظهر مفهوم إدارة الكفاءات كنقطة التقاء حاسمة لتيارين فكريين رئيسيين: الفكر الإداري الاستراتيجي و تطور إدارة الموارد البشرية. فلم يعد التركيز على "المنصب" كمجموعة مهام محددة هو المحور الأساسي، بل تحول الاهتمام نحو "الكفاءة" كجوهر لقيمة الفرد في المؤسسة، حيث كان الفكر الاستراتيجي قد أرسى دعائمه حول أهمية الموارد و الكفاءات الداخلية و ضرورة الموازنة بينها و بين الأهداف من خلال تحسّس الميزة التنافسية المستدامة في المقابل شهدت إدارة الموارد البشرية تطورا من مجرد وظيفة إدارية تهتم بالجانب التسييري للموارد البشرية و الوظيفي إلى شريك استراتيجي يساهم في تحقيق إستراتيجية و أهداف المؤسسة، و نتيجة لكل ذلك لم تعد إدارة الكفاءات مجرد أداة عشوائية بل أصبحت إطارا متكاملًا منظما من أجل تحقيق الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة.

المطلب الأول: ماهية الكفاءات

اختلف الباحثون و المفكرون في وضع تعريف محدد لمفهوم الكفاءة و هذا راجع لاستخدامه من طرف باحثين من خلفيات مختلفة و في مجالات معرفية و تخصصات متنوعة، فالمصطلح متعدد الدلالات و يحمل معان كثيرة إذ يعدّ أحد المصطلحات الأكثر شيوعا و استعمالا في الحياة اليومية و في مجالات عدة، و استخدم للمرة الأولى سنة 1920 في مجال علم النفس و علوم التربية ثم استخدم بقوة في الفكر الاستراتيجي ضمن نظرية الموارد كأحد أهم الموارد غير الملموسة في المؤسسة و كذا في إدارة الموارد البشرية الحديثة التي اهتمت باستقطاب و تنمية مهارات الموارد البشرية لتحقيق الإبداع و الابتكار في صفوف أفرادها و سنتعرض هنا قبل تحديد مفهوم الكفاءات إلى المصطلحات القريبة منه حتى تتضح الأمور بشكل أفضل.

أولا - المفاهيم المتداخلة مع مصطلح الكفاءات

1- رأس المال البشري Human Capital : مصطلح رأس المال البشري قديم نسبيا مقارنة بمصطلح الكفاءات، حيث ظهر مفهومه خلال 1906 على يد الاقتصادي Fisher Aerfig ثم توسّع استخدامه مع بداية ستينيات القرن 20 و ظهر في كتابات مفكرين مثل Theodore Schultz و Becker Gary¹ كرأس مال مستقل و للتأكيد على زيادة الاهتمام بالثروة البشرية و مدى مساهمتها في رفع أداء المؤسسات و أنه يتعدى كونه مجرد تكلفة بالنسبة للمؤسسات و إنما هو رأس مال قادر على خلق القيمة إذا ما استثمر فيه بطريقة فعالة.

2- رأس المال الفكري Intellectual Capital : و هو باختصار عبارة عن مجموع الأصول الغير الملموسة للمؤسسة و التي تتكون من ثلاث أنواع من رأس المال: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي² و يؤدي رأس المال الفكري دورا هاما إذا ما استثمر و وظف بشكل فعال في زيادة إمكانيات الإبداع و تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة و يطوّر علاقاتها مع جميع الأطراف التي تتعامل معها و لأن رأس المال الفكري

¹ عبد الرحمن كساب عامر، رأس المال المعرفي، دار كتاب للنشر و التوزيع، مصر، 2014، ص12.

² محمود محمد محمود محمد حجابي، دور رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة الدراسات القانونية و الاقتصادية، مجلد 9، عدد 4، 2023، ص56.

غير قابل للقياس فإننا نرى الفرق بين قيمة المؤسسة السوقية و قيمتها الدفترية جليا، وعليه فمصطلح الكفاءات جزء من رأس المال الفكري الذي يأخذ حيزا واسعا في المؤسسة ليشمل كل ما هو غير ملموس و قيّم.

3- المواهب Talents: تمثل المواهب الاستعدادات الوراثية و القدرات الفطرية في جانب أو عدة من جوانب و مجالات الاستعدادات العقلية، و الإبداعية، و الاجتماعية، و الانفعالية، و كذا الفنية، و تظل على حالتها الأولى و قد تهدر إذا ما أُهملت و لم تُكتشف و تصقل و تستغل حتى تنمو و تتطور¹. فالفرق بين الكفاءات والمواهب كالفرق بين ما هو فطري و ذلك القابل للاكتساب.

4- الكفاءات الجوهرية CoreCompetencies: تناولنا مصطلح الكفاءات أو الجدارات الجوهرية في المبحث السابق بالتفصيل، و يكمن الفرق بينها و بين مصطلح الكفاءات في كون الكفاءات الجوهرية أو المحورية تشمل كافة أجزاء المؤسسة فهي كفاءات إستراتيجية و تمثل حزمة المهارات و العمليات و التقنيات التي تشكل في مجموعها الميزة التنافسية للمؤسسة.

ثانيا - مفهوم الكفاءات:

1- عرّف Le Boterf سنة 2001 الكفاءة بأنها القدرة على تعبئة و مزج و تنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة مقصودة و تكون الكفاءة معترف بها و قابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية².

2- كما عرّفت المجموعة الفرنسية المهنية MEDEF الكفاءة بأنها مزيج للمعارف النظرية و المعرفة العملية و الخبرة الممارسة، حيث أن الوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها و الاعتراف بها و على المؤسسة تقييمها و تطويرها.³ حيث يرتبط مفهوم الكفاءة على صعوبة تحديد و حصر تعريف له بوضعيات العمل إذ لا يمكن ذكر الكفاءة خاصة مع تطور مفهومه إلا في إطار عملي و في الوسط المهني.

3- كما عرّف كل من P.Gilbert و M.Parlier سنة 1992 مصطلح الكفاءات بأنه "مجموعة المهارات، القدرة على الفعل، التصرفات الموجهة نحو هدف معين و في ظل ظروف محددة"⁴.

¹ رائد بن محمد المنيف، الموهوبون و رعايتهم كمدخل للإقتصاد المعرفي، المجلد 06، العدد 01، 2022، ص 117

² José Allouche et autres, Encyclopedie des ressources humaines, Vuibert, 3^{eme} édition, Paris, p261.

³ Alain Meignant, Ressources humaines : Déployer la stratégie, Edition Liaison, Paris, 2000, p110.

⁴ Celile Dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, éditions d'organisation, Paris, 2001, p141.

4- و عُرِّفَت الكفاءة بكونها قدرة الفرد على تجنيد و تعبئة موارده هذه الموارد المتمثلة في:¹

- الموارد الشخصية (المعرفة Savoir، المهارة Savoir-faire، نوع التفكير type de raisonnement، السلوك Savoir-être).

- و الموارد الخارجية: (البنوك البيانات، الوثائق، الزملاء، الخبراء، الحرف المختلفة...) لحل المشاكل في بيئة مهنية معينة بطريقة تلبي حاجات المؤسسة.

6- عرّف Tardif سنة 2006 الكفاءة من منظور الباراديغم السوسيوبنائي الذي ينطلق من التعلّم النشط و بناء المعرفة؛ من خلال التفاعل مع الوضعيات و السياقات الاجتماعية بأنها: "معرفة عملية مركبة، تجمع بين معارف متنوعة (عملية، و حسية، و اجتماعية) تعباً و تدمج بشكل منسجم وفق سياق معين، من أجل مواجهة مجموعة من المشكلات أو انجاز مهمة محدّدة"² حيث يقر السوسيوبنانيون بما جاء في المقاربة السلوكية بأن الكفاءة هي مزيج بين الموارد المعرفية و الحسية و كذا الاجتماعية و هو ما يذهب إليه أصحاب المنظور السلوكي في طرحهم للكفاءة إضافة إلى السياق المحدد الذي ترتبط به الكفاءة حتى يتم تقييمها بشكل دقيق.

و على العموم فإن المفهوم الأكثر شيوعاً و رسوخاً و استخداماً هو الذي يذهب لأن الكفاءة هي الثلاثية: "معرفة نظرية Savoir، مهارة عملية Savoir-faire، سلوك Savoir-être ليكتمل بهذا الشكل معنى الكفاءة كأحد أعقد و أكثر المصطلحات غموضاً و تشعباً في أصوله و استخداماته و رغم ذلك فإن le Boterf لا يرى هذا المفهوم نهائياً كون مفهوم الكفاءة يتغيّر و يتطوّر مع اختلاف المؤسسات و مستجدات العمل.

المطلب الثاني: أبعاد الكفاءة أنواعها وخصائصها

أولاً: أبعاد الكفاءة

للكفاءة ثلاثة أبعاد أساسية تكوّن الكفاءة وهي لا تفهم إلا من خلال هذه الأبعاد الاقتصادية وما تسمح مجتمعة للفرد من أداء مهامه بفعالية وتكامل هذه الأبعاد هو الضامن لأن تحقّق المؤسسة الأداء الأمثل و تواجه التحديات، و تتمثّل هذه الأبعاد في:

¹Souleh Samah, La gestion des compétences dans l'entreprise, Revue des Economies Financières, Bancaires et de management, N04, Université de Biskra, 2017, p3.

²Jacques Tardif, L'évaluation des compétences :documenter le parcours de développement, McGraw-Hill : Chenelière , 2006, p24.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الكفاءات

1- بعد المعرفة و هي تعبر عن الكفاءة النظرية.

2- المهارة و التي تعبر عن الكفاءة التطبيقية.

3- السلوكيات و هي تمثل الكينونة و معرفة الذات و التصرفات.

كما أن هناك من يرى أن أبعاد الكفاءة تشمل مايلي:

1- بعد المعرفة ممثل في المعارف التي لدى الأفراد في ميادين متخصصة.

2- بعد الاستعدادات و الطاقات التي تسمح بممارسة النشاط.

3- بعد التصرفات التي تعبر عن الكينونة و المفهوم الذاتي.

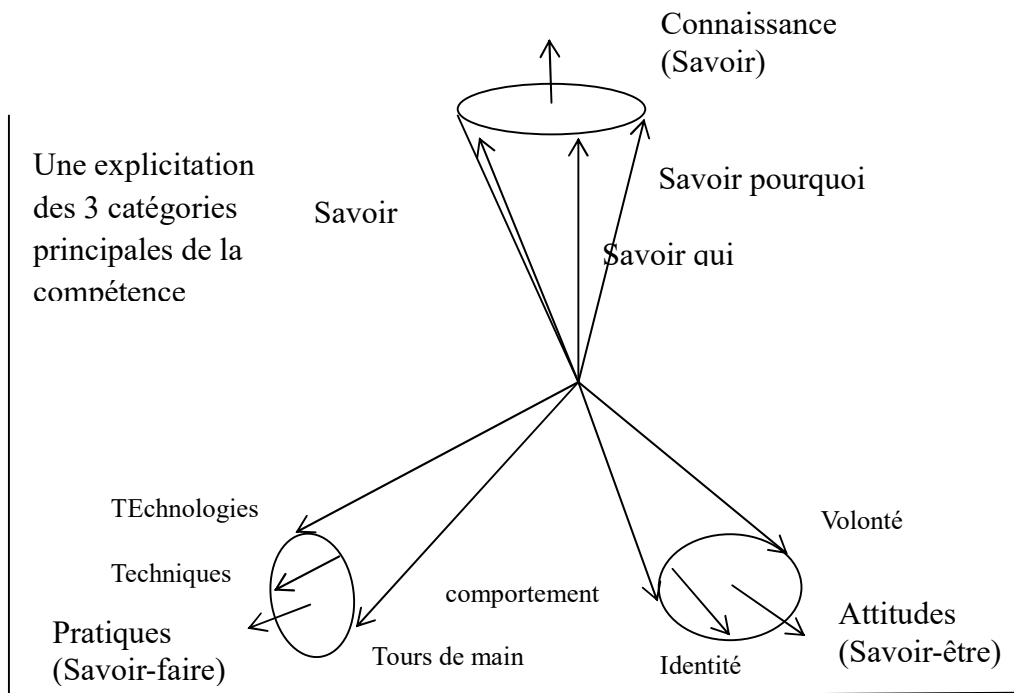
4- بعد الصفات الشخصية ممثلة في عدة مواصفات كالمبادرة و المثابرة و التميز.

5- بعد الدافعية و التي يكون مصدرها شخصي داخلي و ترتبط بالقوى الداخلية للإنسان و تعطي مبررات

للسلوك و التصرفات في العمل.

و الشكل رقم (05) يبين الأبعاد المكونة للكفاءة كمايلي:

8 الشكل رقم (05-II): الأبعاد الثلاثية المكونة للكفاءة



Source : Thomas Durand, Savoir, Savoir-faire, Savoir-être : repenser les compétences de l'entreprise, Revue Française de Gestion, 2004,p23.

ثانيا- خصائص الكفاءة:

عمل العديد من الباحثين و المفكرين و من مشارب مختلفة على وضع جملة من الخصائص و المميزات للكفاءة، فنجد أن LEPLAT حدّد خصائص الكفاءة كالتالي:¹

1- الطابع العملي أو الإجرائي : تظهر الكفاءة و تتحدد من خلال الفعل و العمل ، أي القدرة على الانجاز الفعلي في الميدان و لا يكفي فيها باكتساب المعرفة فقط.

2- الطابع التعلّمي و التطويري: تنمو كفاءة المورد البشري من خلال الممارسة و تلقي الخبرة ليحدث التعلّم بالمرج بين المعارف النظرية التي لدى الفرد و الخبرات الميدانية المكتسبة.

3- طابع الغموض و الافتراضية: فالكفاءة الموضوعية حيز انجاز المهام لا وجود مادي و ملموس لها، فهي لا توجد بحد ذاتها فهي عبارة عن نظام تفسير يتيح فهم الواقع و التصرف حياله، فالممارسات المهنية للموارد البشرية و قدرتها على تعبئة مواردها في ظل ظروف عمل محدّدة هي من تبرزها في الواقع.

4- الطابع الهيكلي و المركّب: فالكفاءة في تكوينها هي مزيج من: مهارات نظرية و عملية، ممارسات، و توجهات) فهي ذات طابع تكيفي للاستجابة لمختلف التحديات عند تأدية المهام و الوظائف من أجل بلوغ الهدف المسطر.

5- الطابع الفردي-الجماعي للكفاءة: تمارس الكفاءة من طرف المورد البشري في ظلّ بيئة عمل تظم زملاء العمل و الوثائق و الإجراءات، فبرغم أن الكفاءة تعبئ بالمعارف و الخبرات الفردية إلا أن المورد البشري لا يعمل بمعزل عن محيط عمله من أجل تحقيق أهداف المهمة بنجاح.

ثالثا: أنواع الكفاءة

تعدّدت تصنيفات الكفاءات، غير أن أكثرها شيوعا يتعلّق بتصنيفها لمستويات ثلاث: هي المستوى الفردي و الذي يتماشى و الكفاءات الفردية، و المستوى الجماعي و الذي يتماشى و الكفاءات الجماعية أين

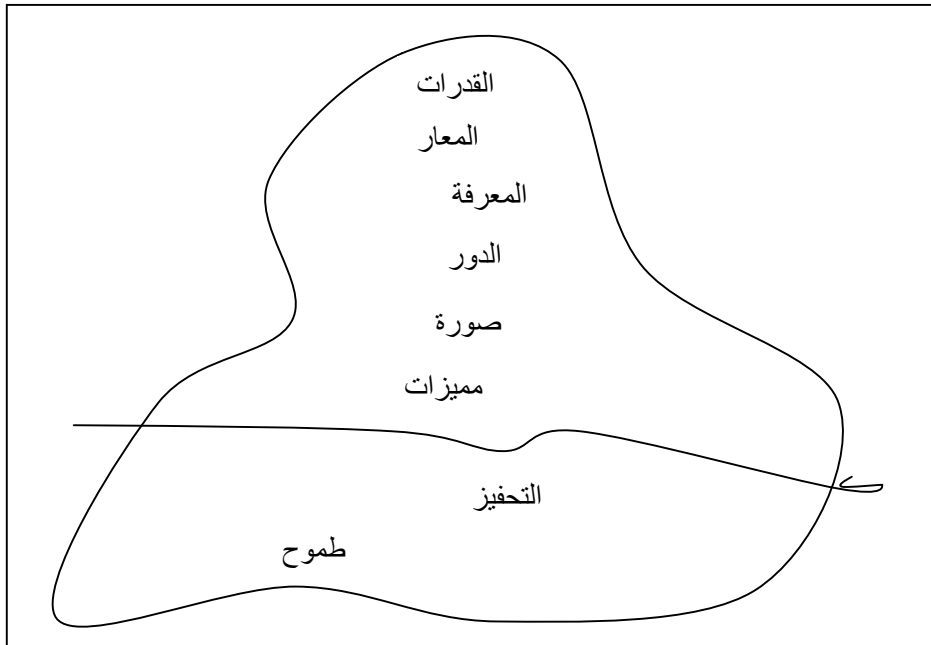
¹ Christine VERN, L'EVALUATION DES COMPETENCES : Pour une nouvelle approche du management opérationnel, LIAISONS, 2002, p38.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الكفاءات

يرتبط المستويين السابقين بإدارة الموارد البشرية، و المستوى التنظيمي و الذي يتماشى و الكفاءات التنظيمية أو الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد و يرتبط هذا المستوى بالإدارة الاستراتيجية .

1- الكفاءات الفردية: تعريفات مفهوم الكفاءة الفردية كثيرة و أكثرها انتشار التي تتناول مصطلح الكفاءة الفردية ثلاثي الأسس (معرفة، ممارسة، سلوك)، عرّفها Dejoux على أنها "مجموع خاص و مستقرّ من الممارسات المتحكّم فيها و المهارات التي يكتسبها المورد البشري بالتكوين و الخبرة"¹، و عليه فالكفاءة الفردية هي توليفة من الموارد التي يمتلكها الفرد من قدرات، و معارف، و استطاعات، و سلوكيات، و قيم اجتماعية الموطّنة لأداء العمل و هي مطلوبة لأداء المهام المسندة للمورد البشري من أجل تحقيق الأهداف المحددة من طرف المؤسسة، و عليه فالكفاءة الفردية ليست معرفة أو مهارة معزولة بل إنها تكامل بين ما يعرفه الفرد و ما يستطيع فعله و الطريقة التي يتبعها في أداء عمله كما هو موضح في الشكل رقم (06).

9 الشكل رقم (06-II): تمثيل الكفاءات الفردية

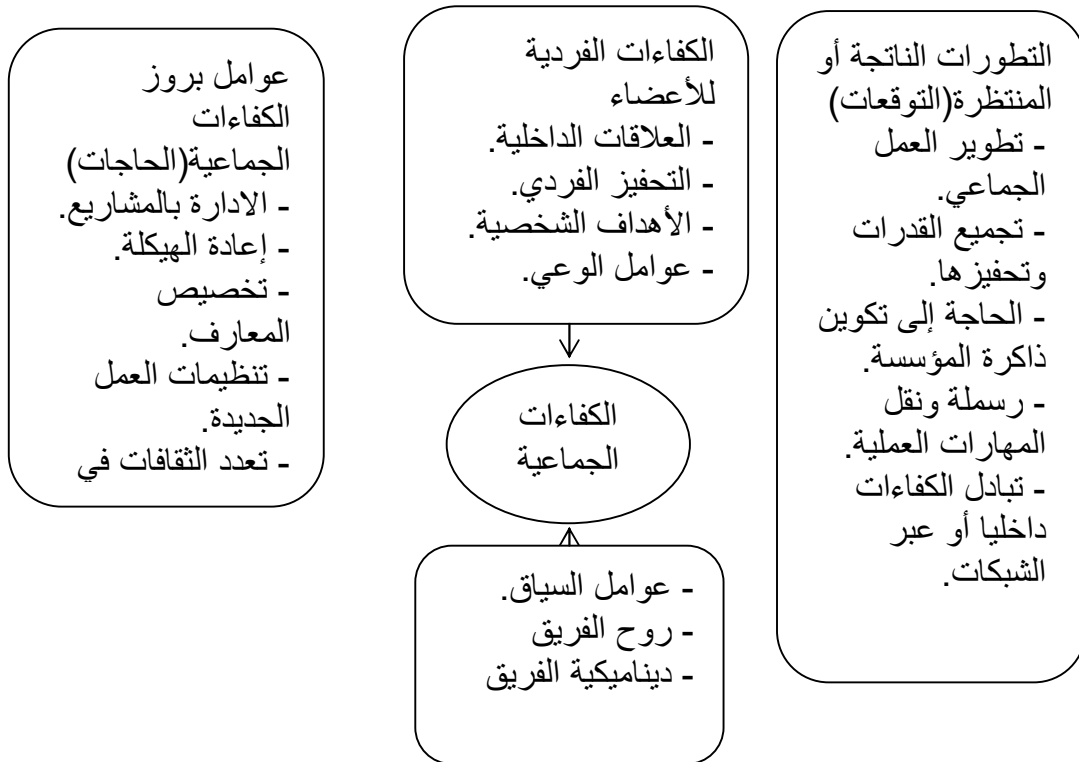


¹Dejoux Cécile, Les Compétences Aux Cœur De L'entreprise, Edition D'organisation, Paris, 2001, p141.

Source : Cellile Dejoux, les compétences aux cœurs de l'entreprise, éditions d'organisation, Pari, 2001, p159

2- الكفاءة الجماعية: إن الكفاءات الجماعية ليست مجرد تجميع الكفاءات الفردية؛ بل هو خليط لتركيبية مميزة من الكفاءات و المهارات و القدرات الموجودة لدى الأفراد في المؤسسة تتجاوز مخرجاتها جميع مخرجات الكفاءات لكل فرد على حدا¹، ففاعلية الكفاءة الجماعية بارز و مختلف عن كل الكفاءات الفردية إذ لا يصح أن نتصور أن مجرد جمع أفراد ذوي المهارات يؤدي إلى تكوين الكفاءات الجماعية، فالكفاءة الجماعية أمر مُلح تفرضه طبيعة و تركيبية المؤسسة القائمة على مجموعة بشرية تجتمع لتحقيق هدف مشترك و محدد تتطلب تأزر الكفاءات الفردية و وجود لغة مشتركة بين جماعة العمل و توصيل المعلومات بينهم و التعلّم الجماعي و التعاون من أجل تشارك المهارة و انتقالها و عدم توقّف الأعمال نتيجة الصراعات، كما تسهم الكفاءات الجماعية إلى في تطوير الكفاءات الفردية و النهوض بها و تعزيز الكفاءات التنظيمية و الشكل رقم (07) يوضّح عوامل تشكّل الكفاءات الجماعية.

10 الشكل رقم (07-II): عوامل نشأة مصطلح الكفاءات الجماعية



¹Daniel Dufresne, Dominique Peyrat-Guillard, LA Compétence Collective : Une Approche Par L'Analyse De Ses Traces Textuelles, Université d'Angers, GRANEM UMR-MA N°49, p 01.

Dejoux Cécile, Les Compétences Aux Cœur De L'entreprise, Edition
D'organisation, Paris, 2001, p176

و حتى نتعرف أكثر على مصطلح الكفاءات الجماعية نستعرض جملة التعريفات التي جاءت في مقال
GUERBETTE Chloé لسنة 2009 توضح المفهوم لمجموعة مفكرين و باحثين و تتناول المصطلح من
زوايا مختلفة كالتالي:¹

1-2- عرّف De Montmollin الكفاءات الجماعية سنة 1984 بأنه «بإمكاننا افتراض كفاءة جماعية
عندما يتم تبادل المعلومات داخل فريق عمل، و توحيد التفسيرات، و الإفصاح عن المهارات، و التفكير في إعداد
الاستراتيجيات بصفة جماعية».

2-2- عرّفها Wittorski سنة 1997 بأنها "منهجية جماعية و تعاونية تهتم بحل المشاكل من خلال التحليل
الناقد للعمل".

3-2- كما عرّفها Dejoux سنة 1998 بكونها " مجموعة الكفاءات الفردية للمشاركين في الجماعة بالإضافة
إلى مُكوّن غير قابل للتحديد يخص كل فريق نتيجة التآزر و ديناميكية الفريق".

4-2- عرّفها Bataille سنة 2001 أنها "القدرة الموجودة لدى جماعة العمل أو الفريق على مواجهة وضعية لا
يمكن لكل فرد من المجموعة على حدا مجابتها".

5-2- عرّفها Michaux سنة 2003 بأنها " معارف و مهارات ضمنية متشاركة و متعاونة و عمليات تبادل
غير رسمية مدعمة بكيفيات تضامنية و التي تساعد جماعة العمل على تنسيق أعمالها و تحقيق نتيجة مشتركة و
إيجاد حلول للمشاكل".

يتّضح من خلال التعريفات المختلفة السابقة أن الكفاءات الجماعية ليست كفاءات فردية مجتمعة فقط و
إنما العمل الجماعي و الانسجام الجماعي من أجل تحقيق هدف مشترك ما يولّد تفاعل بين أعضاء الفريق يستفيد

¹Guerbette Chloé, Le sens de la compétence de collectif : positionnements théoriques et construction d'une
question de recherche sur le concept, Centre d'Etudes et de Recherche Appliquées a la Gestion, CAHIER DE
RECHERCHE N°2009-14 E1, p 09

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الكفاءات

منه جميع أعضائه عبر التبادل و التعلم. و عليه فإن الكفاءات الجماعية تعرف من خلال الأبعاد أو المكونات التالية:¹

- التآزر: و الذي يصف التفاعلات القوية بين أعضاء الفريق.
- التضامن: و الذي يشير إلى شبكة التعاون التي يتم الحفاظ عليها داخل فريق العمل.
- التعلم: و الذي يحدد القوة المؤهلة للجماعة بناء على نوع التنظيم الذي يتم اعتماده.
- الصورة العملياتية الجماعية: و التي تمثل وجود تمثيل فعلي مشترك لنشاط العمل الجماعي.
- الرموز و الخطاب المشترك: و التي تمثل مرجعا هاما لأعضاء الفريق، هذا ما معناه أنه لا توجد كفاءة جماعية دون مواصفات غير ظاهرة مقبولة و مشتركة فيما بينهم.

3- الكفاءات الإستراتيجية: لا غنى عن الكفاءات الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسات الحديثة فهي أساسية بالنسبة لها، و الكفاءة الإستراتيجية تتعلق باستخدام الموارد الداخلية للمؤسسة (موارد مادية، موارد بشرية من معرفة و مهارات و قدرات، و الموارد التنظيمية) و لكيفية المزج بينها بطريقة مميزة تسمح لها بالتكيف مع بيئتها التنافسية و تكسبها الميزة التنافسية المستدامة، فهي تشمل المؤسسة ككل و تتعلق بالمستوى الاستراتيجي للمؤسسة و بيئتها الخارجية و الانطلاق من بيئة المؤسسة الداخلية و قدراتها لحجز موقع لها في بيئتها الخارجية و تحديد موقف المؤسسة بالنظر لبيئتها التنافسية حيث يتمتع مثل هذا المستوى من الكفاءات بخصائص الندرة و صعوبة التقليد، فحسب Hamel و Prahalad تعرف بأنها "عبارة عن توليفة من المهارات و التكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي و يشير تصوّر الكفاءات الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة" و تميز الكفاءات الإستراتيجية لدى المؤسسة إذا ما حققت ثلاث فروض أساسية:²

- أن تتمكّن المؤسسة من خلال الكفاءات الأساسية التي تمتلكها من دخول أسواق واسعة و متنوعة.
 - أن تتمكّن الكفاءة الأساسية من خلق إضافة معتبرة في المنتج.
 - أن تكون الكفاءة الأساسية صعبة التقليد.
- و فيمايلي بعض التعريفات لمفكرين و باحثين لمصطلح الكفاءات الأساسية أو كما تعرف بالكفاءات الإستراتيجية:

¹Celile Dejoux, Les compétences au cœur de l'entreprise, Op.cit,p177

²Jean-Luc Arrègle, Analyse « Resource Based » et identification des actifs stratégiques, Revue française de gestion, N° 160, 2006, p 245

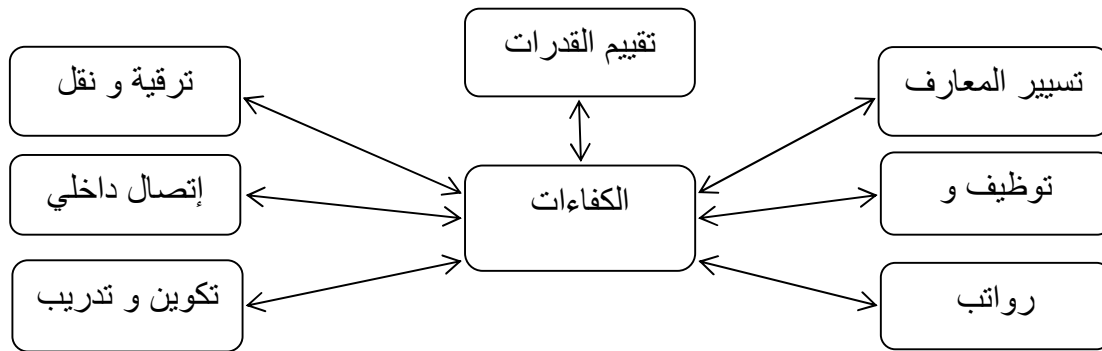
1-3- فالكفاءات الأساسية أو الكفاءات الإستراتيجية حسب Hamel و Prahalad سنة 1994 "هي توليفة المهارات و التكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي و يُشير هذا التصور إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد فهي تشكل تعلّم جماعي ضمن المؤسسة"¹.

2-3- و عُرِفَت كذلك بكونها " الأمور التي لدى المؤسسة علم و دراية بكيفية عمله، مقارنة بما تعيشه من أوضاع"²، فكلما تحركت المؤسسة نحو الفعل و كانت لها الخبرة الكافية لتأدية ما هي بصدد عمله و استطاعت تنفيذ ذلك بنجاح ما يتيح لها البقاء و تحقيق الميزة التنافسية فهذا ما يمكننا أن نطلق عليه بالكفاءات الإستراتيجية.

رابعاً-موقع الكفاءات ضمن إدارة الموارد البشرية

عرفت إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الحديثة تحولات كبيرة مدفوعة بالتطورات الحاصلة في بيئة المؤسسة، فانتقل التركيز من المنصب و المؤهل إلى الكفاءات الفردية و الجماعية و من تكوين الموظفين حسب الحاجة الظرفية و دون متابعة حقيقية إلى التدريب و التطوير بشكل مستمر حتى تواكب المستجدات و تطور معارف و مهارات الموظفين لديها، و من تقسيم العمل المبني على التخصص الدقيق إلى الكفاءات متعددة المهارات، و بهذا أصبحت الكفاءة محور نشاط إدارة الموارد البشرية خاصة مع تطور الفكر الاستراتيجي و تأكيده على أهمية الموارد و الكفاءات الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة فأصبح على عاتق إدارة الموارد البشرية أن تتعامل مع الكفاءة كمحور لأنشطتها و الشكل رقم (08) يوضح ذلك:

11 الشكل رقم (08-II): الكفاءات محور تركز أنشطة إدارة الموارد البشرية



¹ كمال منصور، سماح صولح، تفسير الكفاءات: الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى، جامعة بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد

07، 2010، ص 54

²Dejoux Cécile, Op .ct, p 95

SOURCE :Lou-VanBeirendonk, Management des compétences évaluer, développement et gestion, Edition de Boeck Bruxelles, 2004, p30

المطلب الثالث: مفهوم إدارة الكفاءات أهميتها و أهدافها

شهدت المؤسسات الاقتصادية في ظل التحوّلات البيئية المتعدّدة من عولمة الأسواق، والابتكارات التكنولوجية، و انتشار استخدام تكنولوجيات المعلومات و الاتصالات إلى اشتداد المنافسة، صاحب ذلك الحاجة الملحة إلى تبني مقاربات جديدة في تسيير مواردها الملموسة و اللاملموسة بصفة خاصة و لكون المقاربات المنتهجة سابقا أثبتت عدم جدواها مع اشتداد المنافسة و بروز تحديات كونية جديدة، و كانت إدارة الكفاءات هي النهج الأبرز لاعتماده و الذي أثبت جدواه في عديد المؤسسات الناجحة، و الكفاءة في المؤسسة مهما تنوّعت و توقّرت فإنها لا يمكن أن تحقق الأثر المرجو؛ ما لم يتم العلم بوجودها و الاهتمام بها و إدارتها وفق رؤية إستراتيجية واضحة. من هنا تتبيّن الجدوى للانتقال من مجرّد البحث عن الكفاءات البشرية إلى إرساء عملية منظّمة لإدارة الكفاءات بما يكفل تطويرها واستثمارها و يخدم تنافسية المؤسسة، حيث لم يعد الاهتمام لدى المفكرين و أصحاب المؤسسات منصبا على المنصب الذي يشغله الفرد و التأهيل الذي يمتلكه بقدر اهتمامهم بما لديه من مهارات و كفاءة و ما يستطيع عمله و تقديمه لأداء مهامه بنجاح.

أولا: مفهوم إدارة الكفاءات

1- مستويات منهج إدارة الكفاءات: قبل التطرّق للتعريفات المتعدّدة و المتنوّعة لمفهوم إدارة الكفاءات و لتوضيح الصورة أكثر حول هذا المفهوم، و جب التطرّق لبعض المفاهيم القريبة و التي تعرّف تداخلا و تُستخدم بشكل متبادل مع مصطلح إدارة الكفاءات، حيث أظهر تصنيف COHEN و SOULIER سنة 2004 أن لإدارة الكفاءات ثلاثة مستويات مترابطة و متكاملة يمثّل فيها كل مستوى مرحلة سابقة للمستوى الذي يليها و هذه المستويات الثلاثة هي كالتالي:¹

1-1- تسيير الكفاءات Gestion des compétences: يمثّل المستوى الأساسي في منهج إدارة الكفاءات؛ و يتم خلال هذه المرحلة التعرّف على احتياجات المؤسسة من الكفاءات المناسبة للوظائف المتاحة من خلال تحليل الوظيفة و تحديد ما تحتاجه من موارد بشرية و ما تتوقّر عليه المؤسسة منها للمطابقة بينها و حصر احتياجاتها من الكفاءات لأداء الوظيفة بنجاح و إنجاز مهامها، و الكفاءات في هذا المستوى نوعين: كفاءات

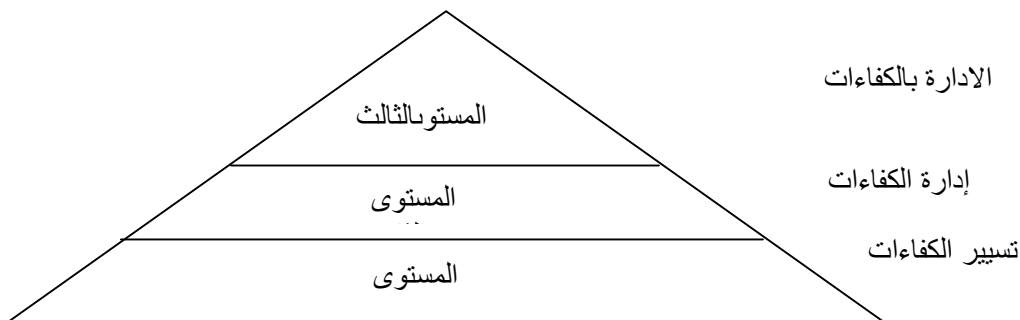
¹Annick Cohen, Annette Soulier, Manager par les Compétences : Une démarche opérationnelle de valorisation du capital humain, Editions Liaisons, france, 2004, p04

خاصّة أو تقنية تتعلّق بالمهمة أو نوع المهنة، و الكفاءات العرضية التي ليس لها ارتباط مباشر بالوظيفة كالكفاءات العلائقية و الكفاءات التنظيمية¹. وعليه فتفسير الكفاءات هي المرحلة الأولى التي تسهر إدارة الموارد البشرية على تأديتها و الوصفية التي يتم فيها رصد احتياجات المؤسسة من الكفاءات بمختلف أنواعها و الضرورية لسير الوظائف بالمؤسسة.

2-1- إدارة الكفاءات Management des competences : يتعلّق هذا المستوى بالانتقال من المرحلة الوصفية لتسيير الكفاءات إلى وضعه في مجال الفعل أي التطبيق العملي لتسيير الكفاءات، فالانتقال هنا يكون من تخطيط احتياجات المؤسسة من الكفاءات لشغل الوظائف إلى مرحلة تطوير و تنمية الكفاءات و تعزيز أداء فريق العمل أين ينصبّ الاهتمام في هذه المرحلة على الكفاءات الجماعية حيث يتراجع دور إدارة الموارد البشرية لصالح المديرين التنفيذيين الذين يعكفون بشكل مستمر على توجيه و متابعة الأداء الجماعي لمجموعات و فرق العمل من أجل تحقيق أفضل النتائج على مستوى الفرد و الجماعة و المؤسسة ككل.

3-1- الإدارة بالكفاءات Management per les compétences : يأخذ الاهتمام بالكفاءات في هذا المستوى صبغة الشمولية ليُعَمَّ المؤسسة ككل، فرغم أنه في هذه المرحلة لا يتم إغفال الاهتمام بالكفاءة الفردية لشغل الوظيفة و الكفاءة الجماعية التي تستوجب التعاون و التنسيق أين يتعاظم دور المشرفين و تعطي نتائج مضاعفة لما يمكن أن توفره الكفاءات الفردية، فإنها تهتم بالكفاءات الإستراتيجية التي تُحقّق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة في ظل ظروف البيئة المتقلّبة من خلال تثمين رأس المال البشري المبدع و المبتكر و تقع الإدارة بالكفاءات ضمن مجال عمل الادارة العليا للمؤسسة. والشكل رقم (09) يوضّح علاقة المستويات الثلاثة ببعضها البعض وبإدارة الكفاءات التي هي محور دراستنا:

12 الشكل رقم (09-II): هرم الكفاءات



¹Didier Noyé, Cultiver les compétences :Pour une équipe performante, éditions INSEP Consulting, France, p08.

Source : Annick Coher, Annette Sowier : Manager par les compétences, édition liaisons, France, 2004, p22.

2- تعريف إدارة الكفاءات: عرفت إدارة الكفاءات تعددا في التعريفات على غرار باقي المفاهيم و المصطلحات و سنحاول التطرق إلى هذه التعريفات أو أهمها كمايلي:

1-2- إدارة الكفاءات هي مجموعة الأنشطة المصممة لاستغلال و تطوير مهارات الأفراد و المجموعات على النحو الأمثل، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة و تحسين أداء الموظفين.¹ إذ أن نشاط إدارة الكفاءات بالمؤسسة ترمي إلى استعمال هذه الكفاءات و تطويرها إلى ما هو أفضل سواء تعلّق الأمر بالموجود منها أو تلك المستقطبة.

2-2- كما أن إدارة الكفاءات تتعلّق بتطبيق مبادئ التكامل العمودي و الأفقي، فالتكامل العمودي يرتبط باختيار الكفاءات و انتقاء الكفاءات الضرورية بحسب احتياجات المؤسسة لمأ و وظيفة أو وظائف عدّة من أجل تحقيق أهداف الوظيفة و المؤسسة ككل، في حين يتعلّق التكامل الأفقي بتكيّف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها حيث تكون الكفاءات الوسيلة المثلى للتكيّف.

3-2- و عرّفت إدارة الكفاءات من طرف كل من (Aubert, Gilbert, Pigeys) سنة 2002 بأنّها: مجموعة الأنشطة التي يتمّ تحديدها من خلال الاستخدام و هي ممارسات منسّقة تستخدم الكفاءات و تقييمها كحلقة وصل بين مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف، الإدماج، التعويض، و المسار المهني) و كرابط مع الوظائف الأخرى كتنظيم العمل، و التفكير الاستراتيجي داخل المؤسسة.²

4-2- عرّفها Pemartin سنة 1999 أنّها " تُشير إلى الإستراتيجية الكلية و إلى مجموع الممارسات المنظمة و التي تنتهجها المؤسسة لتحديد احتياجاتها من الكفاءات الفردية و الجماعية، تقييمها، تطويرها، و استغلالها" أين تعتبر منهجية إدارة الكفاءات الممارسة الإستراتيجية التي تشمل المؤسسة ككل و تقودها لضمان البقاء و المنافسة.

¹Samah Souleh, La gestion des compétences dans l'entreprise, Université de Biskra, Revue des Economies Financières, Bancaires et management, N°04, 2017, p08.

²Piette, S-A, Reynders, G, Gestion des compétences : de la théorie à l'action, Personnel et Gestion, 13^{ème} année, n°1, Ed, Kluwer, 2004, p01.

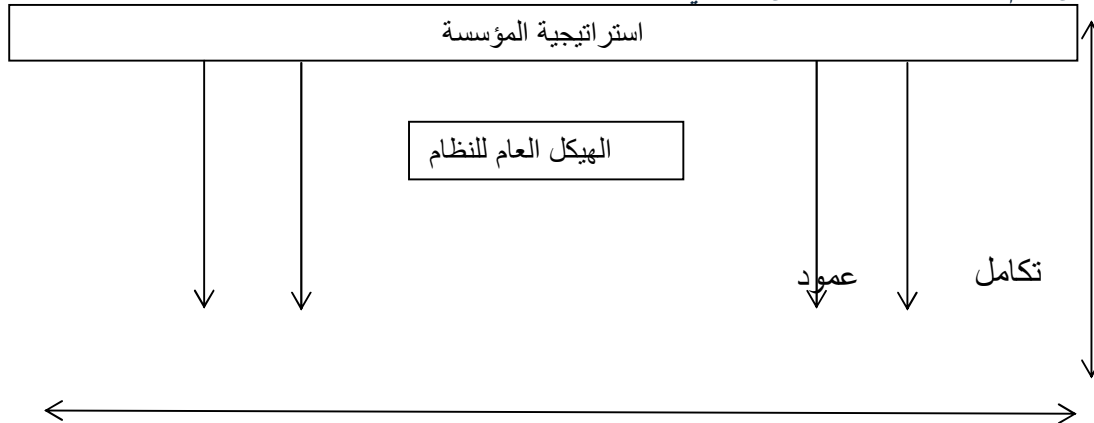
الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الكفاءات

5-2- كما عرفها Meignant سنة 2000 بأنها "أسلوب تهيئة أحسن توفيت و أفضل مكان للممارسات بأفضل مما يكون عليه المنافسين بالشكل الذي يسمح للمؤسسة بإنشاء القيمة" فالغاية الأسمى لإدارة الكفاءات هو توليد القيمة بالمؤسسة بما يمنحها القدرة على المنافسة.

6-2- عرفها زاريفيان Zarifian بأنها " سيرورة شاملة لتحديد كفاءات الأجراء، جمعها و تعبئتها ثم تطويرها و الاعتراف بها".¹

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الكفاءات بأنها مجموع الإجراءات، المناهج و الأدوات و التي تسمح للمؤسسة بالحصول، تحفيز و تنظيم الكفاءات التي تحتاجها بما يساير رسالة المؤسسة و إستراتيجيتها و أهدافها و كذا هيكلتها و وسائل التقنية و ثقافتها؛² فالإجراءات التي تتبعها المؤسسة و مختلف العمليات الأخرى ترمي لاستقطاب الكفاءات ليس من خلال الإجراءات الإدارية للتوظيف و إنما من خلال السعي لتحسين صورتها لجذب أفضل الكفاءات، فيما يتمثل التحفيز في تنظيم عمليات الترقية إلى مناصب أعلى و تقييم الأداء و نظام الأجور و المكافآت الملائم لوضعية الكفاءات و إنجازاتها بما يحقق مسعى تنشيط الموارد البشرية و يوجهها. في حين أن تنظيم الكفاءات يشمل متابعة المسار المهني و النقل و كذا التدريب حتى تتناسب احتياجات المؤسسة الحالية و المستقبلية مع الموارد المتاحة، هذا دون إغفال أن إدارة الكفاءات تمارس على مستوى المؤسسة ككل وهذا ما سيتوجب تكييفها مع أهداف و إستراتيجية المؤسسة فيما يعرف بالتكامل العمودي و الأفقي كما هو موضح في الشكل رقم (10).

13 الشكل رقم (10-II): التكامل الأفقي و العمودي لإدارة الكفاءات



¹ Philippe Zarifian, Compétences et Stratégies D'Entreprise, France, Editions Liaisons, 2005, p06

² Martine Le Boulaire, Didier Retour, Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ?, Entreprise & Personnel, France, 2008, p03.

توظيف، انتقاء	تكوين	تقييم الكفاءات	قيادة	التعويض	تسيير مستقبل المهن
---------------	-------	----------------	-------	---------	--------------------

تكامل أفقي

SOURCE : Lou-VanBeirendonk, Op cit, p33

ثانيا: أهمية إدارة الكفاءات

1- إدارة الكفاءات تسمح للمؤسسة من الاستفادة من الموارد البشرية إلى أقصى حد ممكن؛ فهي تضبط الإيقاع بين احتياجات المؤسسة من الموارد و ما هو متوفر فعلا و تعوّضه عبر استقطاب الكفاءات المناسبة و هذا ما ليس موجود في نموذج المنصب المطبق في تسيير الموارد البشرية، إذا هي عملية نظامية شديدة الحساسية يرتبط بها مستقبل المؤسسة و وجودها.

2- استقطاب الكفاءات المتعددة و المتنوعة يفتح المجال للإبداع و تطوير الأداء الإنتاجي و زيادة مهارات الموظفين الذين سيكونون في تفاعل و تواصل مع زملائهم ما يتيح لهم فرص التعلم و تنمية مهاراتهم.

3 - تركيز إهتمام المؤسسة بالكفاءات و السعي لاكتسابها و المحافظة عليها من خلال تجسيد منهجية و فلسفة قائمة على التعليم و التدريب المستمرين يُدرجها ضمن المؤسسات الساعية للتعلم ما يُسهّل اندماجها في اقتصاد المعرفة.

4- على الصعيد الاجتماعي أين تلعب المؤسسة أحد أدوارها الأساسية فإن توظيف الكفاءات المتوفرة في سوق العمل يجعل منها مساهمًا مهمًا في تثمين و الحفاظ على الكفاءات و تشجيعها على تطوير مهاراتها عن طريق استخدام معارفها و تنمية المعارف العملية.

5- يُعدّ رأس المال الفكري من أهم الأصول الغير ملموسة في المؤسسة و يعد نشاط إدارة الكفاءات عامل مهم لتنمية و تطوير الكفاءات و المحافظة عليها هذا ما يعزز و يرفع من الأصول المعنوية في المؤسسة و التي أصبحت في العصر الحديث مفتاح نجاح و بقاء المؤسسات.

6- توصل الفكر الاستراتيجي إلى ضرورة الالتفات و التركيز على الموارد الداخلية و الكفاءات كأهم مصدر لتحقيق الميزة التنافسية، أسس لضرورة وضع نشاط متخصص و منظم لإدارة الكفاءات و الاستفادة منها في ظل اشتداد المنافسة.

7- ظروف النظام البيئي الذي تتواجد فيه المؤسسة ناهيك عن البيئة الداخلية ساهمت بشكل كبير في تغيير النظرة للمنصب و الإنكباب على الكفاءة في شغل الوظيفة و ضرورة إدارة الكفاءات لمجابهة تحديات العولمة و انفتاح الأسواق و التطور التكنولوجي المتسارع.

8- إدارة الكفاءات ليست مجرد توظيف للكفاءات في الوظائف المتاحة و حسب، بل هي مرافق و معين لإستراتيجية و رؤية المؤسسة المستقبلية على المدى البعيد هذا إلى جانب توفير الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل.

ثالثا- أهداف إدارة الكفاءات

1- اختيار و تعيين أفضل الكفاءات في الوظائف المناسبة و إتباع الأسس العلمية لجذب و استقطاب الكفاءات البشرية التي تتيح تحقيق أهداف المؤسسة، و القدرة على التكيف و استيعاب تغيّرات البيئة التكنولوجية و الاجتماعية و الاقتصادية.

2- سد فجوة المهارات و تلبية احتياجات المؤسسة الحالية و المستقبلية التي تقود إلى تجسيد إستراتيجية المؤسسة.

3- ترقية و تحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، و المطابقة بين متطلبات الوظائف و الكفاءات المستهدفة.

4- تنمية قدرات الكفاءات من خلال تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف و معالجتها عبر التدريب المستمر.

5- خلق مناخ تعاون و ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم لها.

6- التمكين من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل و ضرورة وجود نظام حوافز مناسب.

7- تعزيز فرص الإبداع و الابتكار و تطوير المشاريع ذات الطابع الإبداعي في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف خاصة تلك المتعلقة بجلب الكفاءات من الخارج.

المطلب الرابع: مقاربات إدارة الكفاءات ومجالاتها

أولاً- مقاربات إدارة الكفاءات

تمخّض عن إدارة الكفاءات مقاربات عديدة لكل مقارنة منها أدواتها في تسيير الكفاءات لتحقيق النجاح بالفاعلية المرجوة من قبل المؤسسات وقد اختلفت الأدوات للتناسب مع متطلبات المؤسسة من هياكل وأهداف إذ لم يعد يكفي بتلبية متطلبات الوظائف من الكفاءات، بل تجاوز ذلك إلى القدرة على الانسجام بين الفرد و المجموعة و البيئة التنظيمية أي الارتباط بمفهوم الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية معا، حيث هناك ستة مقاربات شائعة هي:¹

1- المقاربات القائمة على المعارف : الأفراد الذين يمتلكون قدرا من المعارف لوحدها تسعى المؤسسة لتحديدهم و السعي من أجل تقييم معارفهم و تطويرها و تمكينهم من المستجدات في مجال عملهم، حيث تفترض هذه المقاربات أن المعارف هي العامل المحدد للكفاءات و تعتمد في ذلك على مصدرين أحدهما نظري و الآخر عملي :

1-1- المصدر العملي : فالكفاءات هي التي تتلقّى المعارف و تحوزها دون أن تحصل على تكوين أكاديمي محدد أين تتلقى المعارف من المصادر المفتوحة كالكتب أو المجالات أو ما شابه ، و التحقق منها يكون عملي و يتم عبر اختبارات المعرفة أو الامتحانات و هو ما يجعلها ثابتة و محققة.

1-2- المصدر النظري : و يستند إلى التكوين الأكاديمي ذو الطابع النظري، و هو محدّد لفئة من الوظائف و المهن: كالمهندسين، و الأطباء، و المحامين، و إلا ما ذلك من وظائف مشابّهة فكل من حصل على تكوين أكاديمي نظري يندرج ضمن هذه الفئة من الكفاءات العليا المسموح لها بمزاولة أحد تلك المهن و التي تسعى المؤسسات إلى استقطابها و الحفاظ عليها .

2- المقاربات القائمة على المهارات: إلى جانب المعارف النظرية، فإن هذا النوع من المقاربات يشتمل على المهارات كذلك لذا فهي تجسّد لمفهوم العمل الناجح، و هذا ما معناه أن المعرفة النظرية و المفاهيم لا تكفي لأداء المهام و الأعمال ما لم تعزّز بالمهارات الميدانية و اليدوية فكون المعارف متاحة و سهلة الوصف و التقييم لا يعني الشيء الكثير أما التحدي الحقيقي هو في كيفية التصرف لتحقيق العمل الناجح فالموظف في مكان عمله يملك معرفة بكيفية القيام بعمله يبقى السؤال عن الطريقة التي سيؤدي بها عمله للحصول على النتائج المنتظرة، و عليه فعملية وصف المعرفة العملية بسيطة و مماثلة لوصف المهام الواجب القيام بها، و تقييمها سهل يتم خلال مراقبة

¹Daniel Held, la gestion des compétences, Revue Economique et Social, 1995,p02-03

طريقة العمل، فالكفاءات في هذه الحالة مشاهدة و يمكن تقييمها بمتابعة العمل الذي يُنجز في الواقع عبر المهن اليدوية و مهن الممارسة التي تعتمد أكثر على الممارسات و التدريب، التجربة و الملاحظة.

3- المقاربات القائمة على السلوكيات: عملت المدرسة السلوكية في عدة دراسات لفهم أسباب و محدّدات النجاح المهني و قد وجدت أن تصرّفات بحد ذاتها ما يسبب هذا النجاح لذا تم إدراج مقومات إدارة الموارد البشرية استنادا للمعايير السلوكية الضرورية لأداء المهام بشكل فعال و متقن و متطلبات التوصيف السلوكي للوظيفة و كانت النتائج كمايلي:

- مراقبة السلوك الحالي ينبغي أن يسمح بالتنبؤ بالسلوك المستقبلي للموظف، بدرجة عالية.

- للقيام بتحليل منصب العمل، يمكن مقابلة شاغل الوظيفة ومحاولة تحديد أصعب الحالات التي يواجهها و السلوكيات المطلوبة للتعامل معها.

سمحت نتائج التحليل السلوكي إلى استحداث أدوات تقييم الموارد البشرية وأدوات تقييم المناصب، فأما ما تعلق بأدوات تقييم الوظائف فيتم اعتماد قوائم الموصفات السلوكية للوظائف التي يستند عليها فيما بعد في التوظيف، أما فيما تعلق أدوات تقييم الموارد البشرية و الكفاءات من منظور سلوكي فهي: تقنيات المقابلة، مراكز التقييم، و أدوات تقييم الكفاءات. يتم إعداد قوائم الكفاءات السلوكية الفردية و التي تُستخدم في الاختيار و التوجيه لكن الشيء الصعب هو إعداد مرجعيات للكفاءات بالمؤسسة و هذا راجع إلى تداخل السلوكيات المختلفة في الواقع و التعقيد الذي تتميز به عملية التقييم، لكن ما يعيب المقاربة السلوكية عدم تفعيلها بالشكل الصحيح في الميدان و صعوبة التعامل مع الجوانب البشرية النفسية المتقلبة .

4- مقارنة دمج المعارف و المهارات و السلوكيات: وجود نقائص تشوب كل من المقاربات السابقة، دفع المؤسسات للتفكير في إيجاد مقارنة تجمع بين المعرفة و المهارة و السلوك، بغية الحصول على وسيلة تقييم و اختيار أكثر دقة و فعالية للكفاءات وفق منظور يشمل الأبعاد الثلاثة مُجمعة، حيث سعت المؤسسات جاهدة من خلال تجنيد الوسائل و الإمكانيات اللازمة من أجل إعداد وصف دقيق للكفاءات من حيث مكوناتها الثلاثة: المعرفة، المهارة، و السلوكيات لكل وظيفة. و ما يجعلها غير ذات جدوى؛ وجودها في محيط مضطرب غير أن تطبيق هذه المقاربة صعب بل إنها غالبا ما تشكّل ضغط و تكلفة على عاتق المؤسسة خاصة إذا ما أرادت تجديدها و تنميتها.

5- المقاربة المبنية على الكفاءات الإدراكية: باعتبار أن الكفاءة هي "القدرة على حل المشاكل بفعالية ضمن سياق معيّن" فإن مفهوم الكفاءات الإدراكية كما أشار إليه كل من S.Michel و M.Lebru سنة 1991

هو عبارة عن تحديد الطريقة التي يتعامل بها المورد البشري في مجابهة المشاكل و الكيفية التي يُهيكل بها معلوماته، مشكّلة بذلك العمليات الذهنية التي تمكن الفرد من معالجة المعلومات و حل المشكلات و اتخاذ القرارات بفعالية و التي وُضعت في سياق المعرفة المرجعية أي أنها تختلف عن المعرفة و ماذا نعرف و تتجاوزها إلى كيف نفكر و تضم كل من: التفكير التحليلي، و التفكير الاستراتيجي، و التفكير لحل المشكلات، و كذا التفكير لاتخاذ القرارات. و ما يأخذ على هذه المقاربة أنها شاملة و لا تأخذ البعد الفردي بنظر الاعتبار و في صعوبة تحديد القدرات المحتملة للموارد البشرية مشكّلة بذلك مرجع أساسي للكفاءات الجماعية.

6- المقاربة القائمة على الأنشطة: هنا تعمل الموارد البشرية بإجراء تقييم ذاتي، في نفس الوقت يقوم المشرف بمتابعتها و تقييمها، و الأنشطة التي يتم تحديد عجز فيها تُربط بالمعارف و المهارات و السلوكيات اللازمة لإنجازها و ذلك وفق مصفوفة تعكس الأنشطة و الشروط اللازمة لتحقيقها، فالكفاءة لا تختصر حسب هذه المقاربة في المؤهلات التي يمتلكها المورد البشري و المنصب الذي يشغله و إنما تتجاوز ذلك للمهارة الفعلية التي يثبتها المورد البشري عند أداء المهام و الوظائف التي تقع على عاتقه و تبعاً لذلك يتم تحديد الاحتياجات الفعلية من الكفاءات و مطابقتها مع ما هو متوفر من كفاءات.

ثانياً: مجالات إدارة الكفاءات

البعد الاستراتيجي للكفاءات و الذي تبلور بشكل صريح بعد اعتماد المقاربة المبنية على الموارد و الكفاءات و التي تمحورت حول انطلاق المؤسسة من مواردها و بالخصوص الالاملموسة منها و المراهنة على رأس المال البشري كمورد أساسي في تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية المستدامة و حجز مكان لها ضمن بيئة شديدة الاضطراب و متسارعة التغيّر و كثيفة المنافسة، اتضح عقب كل هذا ضرورة العناية و إدارة الكفاءات من خلال التقييمات الدورية و عمليات التطوير من أجل زيادة معارفه و تنمية مهاراته و ذلك عبر عدة مراحل تتضمن: إعداد مواصفات الكفاءات، تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات، و مكافأة الكفاءات ثم إدماج هذه الخطوات مع وظائف إدارة الموارد البشرية و التي تطرقنا لها بالتفصيل مع بداية هذا الفصل، حيث تحوّل إدارة الموارد البشرية للقيام بعملية إدارة الكفاءات كونها المفتاح الإستراتيجي لبقاء و نجاح المؤسسة .

1-تحليل الكفاءات و إعداد مواصفات الكفاءات: أي تحديد الكفاءات الضرورية لإنجاز الوظائف بالفعالية اللازمة و ذلك من خلال تحديد الكفاءات الفردية لكل منصب عمل أو الكفاءات الجماعية التي يتطلبها فريق

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الكفاءات

عمل، أي معرفة الكفاءات المطلوبة لشغل منصب عمل محدد¹، و تتيح عملية تحليل الكفاءات للمؤسسة إمكانية معرفة مواصفات الكفاءات المطلوبة بأبعادها الثلاث (معارف، معارف عملية، و سلوكيات) والتي تشكل المعارف و العمل بها و هي معارف خاصة كالقدرة على استخدام الآلات و الحواسيب و الكفاءات السلوكية متمثلة في القيم و التحفيز الذاتي، و تعدّ عملية تحليل الكفاءات المعيار للمراحل اللاحقة من تقييم الكفاءات و تطويرها و رواتبها. فهي تُمكن من تحديد الاحتياجات من الكفاءات وجذب الكفاءات داخليا وخارجيا لشغل الوظيفة.

ويفترض من تحليل الكفاءات تحقيق النتائج المنتظرة والمتمثلة في إعطاء نظرة شاملة للكفاءات الأساسية والمهمّة ووصف مؤشرات السلوك من خلال الكفاءة. وتتم عملية تحديد الكفاءات المطلوبة بإتباع الطرق والأساليب التالية:²

1-1- المنهج من أعلى إلى أسفل : حتى يتم تحديد الكفاءات المطلوبة لا بد من معرفة كل ما يتعلّق بمنصب العمل من تحديد للأهداف و المهام و المسؤوليات بالنسبة لكل منصب عمل في المؤسسة و هذا ما يجرنا للبحث لمعرفة أهداف المؤسسة و عملها و نفس الشيء بالنسبة للأقسام و المصالح وصولا لمنصب العمل ، حيث يسمح هذا الأسلوب بالتحديد الدقيق للوظيفة و من ثم تحديد الكفاءات المطلوبة لشغل الوظيفة.

1-2- طريقة المرافقة الميدانية: من خلال الملاحظة الميدانية في مكان العمل للأنشطة المهنية التي يؤديها الموظف في منصب عمله، أين يتم تدوين كل خطوات العمل و المهام المرصودة، ثم تأتي عملية استنتاج الكفاءات المطلوبة انطلاقا من هذه الملاحظات غير أن هذه الطريقة غير معتمدة من قبل المؤسسة لأسباب عدّة من أبرزها أنه لا يمكن العمل بها في حالة خلق وظيفة جديدة كما أن تشديد الرقابة على موظف من قبل الملاحظ يخلق تشبّث انتباه عند أداء الوظيفة و عدم ثقة ما يؤدي إلى نتائج عكسية.

1-3- المقابلة: تسمح هذه الطريقة بجمع معلومات حول الوظيفة و تحديد أهدافها، و موقعها، و مهامها ، حيث أنّها تمثّل أفضل طريقة للتعرف على الوظيفة من خلال استجواب شريحة واسعة من مسؤولي الوظائف و المختصين حول: خبرتهم في وظيفة أو مجموعة من الوظائف الخاصة، توقّعاتهم حول تطوير الوظائف، و نظرهم الشخصية لما يجب أن تكون عليه الوظيفة و هو ما يحفّز تفكيرهم و يشعّرون أنّهم يساهمون في تطبيق تسيير الكفاءات من جهة و البدء في التعاون من أجل تحديد الكفاءات اللازمة للوظيفة.

¹ Lou Van Beirendonck, Tous compétents !:L management des compétences dans l'entreprise, édition de boek, Belgique, 2006, p53.

² بوشليت مسعودة، مساهمة إدارة الكفاءات في التمكين بالمؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 03، 2021/2022، ص 37.

4-1- الاستبيان الكفاءات: يتم وضع الكفاءات في شكل استبيان و تقدم للمستجوبين و الذين يقومون بدورهم بالإجابة و ترتيب الكفاءات حسب أهميتها للوظيفة في شكل سلم من نقاط من 01 إلى 05 و تتم العملية بترتيبها من الأعلى إلى الأسفل حسب تكرارها و من ثم تحديد الكفاءات الأكثر إشارة و اللازمة للوظيفة و بمعنى آخر تحديد الكفاءات اللازمة و المطلوبة لشغل الوظيفة .

2- تقييم الكفاءات: تسمح عملية تقييم الكفاءات للمسؤولين بالمؤسسة بتحديد جوانب القوة و الضعف للكفاءات التي بحوزتها، فعمليات التقييم للكفاءات مستمرة و دائمة إما عند التوظيف أو الترقية أو عند عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة لمواردها البشرية إذ تعتبر عملية التقييم أساسية و محورية في إدارة الكفاءات بالمؤسسة، حيث يتم استخدام أدوات قياس و اختبار للمعارف و المهارات لدى الموارد البشرية لمعرفة جوانب القوة و الضعف في الكفاءات كما يتم استخدام بطاقات التقييم لقياس القدرات و المؤهلات و المهارات من طرف مهنيين متخصصين، و من بين أدوات إعداد مرجعية لتقييم الكفاءات نذكر:¹

1-2- طريقة مقابلة النشاط السنوية *Entretien annuel d'activité* : يتم تقييم العمال من خلال المقابلة التي تجرى بين رئيس العمل و العامل و غالبا ما تكون المقابلة سنوية أو نصف سنوية ليتم بعدها تحديد الكفاءات المطلوبة بالنظر للكفاءات المفترض توفرها و هذا بالتنسيق بين الموظف و رئيسه في العمل.

2-2- طريقة مركز التقييم *Assessment centre*: و تُعرف كذلك بالطريقة متعددة التقييم أين يتم تقييم الفرد أو مجموعة الأفراد باستخدام تقنيات متعددة للتقييم كالمحاكاة و ملاحظة السلوكيات، و ترمي إلى تقييم الكفاءات الحالية و المشاركين المحتملين أو العاملين في مكان عملهم عبر ملاحظة أفعالهم أثناء قيامهم بالعمل. و هي طرق و منهجيات عملية أكثر فاعلية من اجتياز المرشحين لاختبارات و فروض نظرية لشغل الوظيفة.

3-2- جدول الكفاءات الجماعي: و هو أداة لتقييم الكفاءات الفردية أو على مستوى فرق العمل و يسمح الجدول بعرض الكفاءات الجماعية متقاطعة مع الكفاءات الفردية حيث يدرج في المحور العمودي أسماء الأفراد أو الفرق و في المحور العمودي يتم إدراج الكفاءات المستهدفة ثم يحدد فيه مستوى الكفاءة لكل مشارك.

4-2- مرجعية الكفاءات *Référentiel de compétences*: تسمح هذه الطريقة بتحديد الكفاءات المطلوبة و الضرورية لكل عمل و يظهر في شكل قائمة للكفاءات مفصلة و منظمة حسب أنشطة العمل، حيث

¹ كمال منصور، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 62.

يتم إعداد قائمة لمختلف الوظائف و المهن بالمؤسسة ثم تحدّد نماذج العمل الأساسية لها و في الأخير يتم إظهار الكفاءات الضرورية لشغل هذه الأعمال. إذ تمثل مرجعية الكفاءات الوثيقة الرسمية الخاصة بالمؤسسة تحدّد فيها الكفاءات اللازمة و المطلوبة لممارسة مهنة أو وظيفة معيّنة و على هذا الأساس يتم تقييم الكفاءات المتوفرة و مدى مطابقتها لمرجعية الكفاءات¹.

3-تطوير الكفاءات: و هو مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي لزيادة المردودية الحالية و المستقبلية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة لانجاز المهام الموكلة لهم و ذلك عن طريق تحسين معارفهم و مهاراتهم و استعداداتهم². من أجل ضمان التطوّر المستمر للكفاءات و جعلها متكيفة مع التغيّرات الحاصلة في بيئتها الداخلية و الخارجية المرتبطة بالمؤسسة أو المشاركة في إحداث تغيّراته، فالمعارف و المهارات إذا لم يتم صيانتها و تطويرها فستكون عرضة للضياع إن لم نقل للتلاشي و التقادم، و يمكن للكفاءات أن تستمر و تنمو إذا ما تم رعايتها من خلال التحكّم و التكوين و التدريب بصفة دورية، لتواصل الكفاءات بما لها من أهمية إستراتيجية و خاصة الأساسية منها كونها مصدرا لتنافسية المؤسسة و تعمل في محيط عمل ذو قوى معرفية كثيفة، و يتم تطوير الكفاءات وفق الأساليب التالية:³

1-3- التكوين المرتكز على الكفاءات: يهدف هذا النوع من التدريب إلى إكساب سلوكيات خاصة للمتدربين، و يستعمل تقنيات المقابلة، و تحليل المشاكل، و المرونة، و الادارة المرتكزة على الفرد كما أن هذا من التكوين النوع يستخدمه مكونون و مشاركون لهم القدرة على ملاحظة الكفاءات، أين تتكوّن مجموعة المشاركين من أفراد يسعون لتطوير نفس الكفاءة أو من مجموعة أفراد يسعون لتطوير مهارات مختلفة.

2-3- التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات: يحوز المدرب في الحالات العادية معارف و خبرات تفوق تلك التي توجد لدى المتدربين ما يتيح له إمكانية تقديم النصائح، و الاقتراحات، و الدروس، و التعليمات و كذا مد يد المساعدة لهم كما يقوم بتشجيع و تحفيز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم و يرافقهم في عملية التدريب، أما في حالة التدريب بالمرافقة فيقوم من خلاله مدربو الكفاءات بملاحظة السلوكيات و يحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات و تحفيزهم بناء على ذلك من أجل التعلّم الذاتي.

¹ Anne Dietrich, Management des compétences, 4^{ème} édition, Vuibert, 2018, p 88.

² Shimon L. Dolon et autres, La Gestion des Ressources Humain :Rendence en jeux et Pratiques Actuelles, 3^{ème} édition, Village mondial, Canada, 2002, p307

³ معاوي عبد العظيم، مساهمة تسيير الكفاءات في تطوير مشاريع الإبداع في المؤسسات الجزائرية:دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2018/2019، ص 51-52

4- رواتب الكفاءات: لطالما ارتبطت الرواتب بالمناصب و عكست حجم المسؤوليات و المستوى الوظيفي الذي يشغله الفرد في المؤسسة حيث اتسمت الهياكل الهرمية و المركزية و عرفت باستقرارها و ثباتها لكن مع بزوغ فجر المعرفة تغيرت كثير من القناعات و الثوابت التي كانت تبدو أنها مقدّسة و أصبح للكفاءة سواء الفردية أو الجماعية الدور الأبرز في تقدم المؤسسات و بقائها و نال القسط الأوفر من الاهتمام و الرعاية ، تسعى المؤسسة من خلال دفع رواتب الكفاءات و التي وضعت لتحاكي مستوياتهم و طموحاتهم إلى تحقيق أهداف كثيرة تتعلق بالتحفيز و التعويض المناسب للكفاءات كرفع الكفاءة المهنية و سبل الترقية و زيادة تحفيز الأفراد عبر التحفيز المعنوي أو المادي و كذلك تقييم الفرد و إرضاء حاجة التقدير و الانجاز لديه، وفي هذا الصدد عمل Valérie Marbach على اقتراح خمسة أنواع لرواتب الكفاءات كما يلي:

- الكفاءات المثبتة

- المهارات التي ترتبط بالعمل الفردي

- الكفاءات المحتملة

- تنوع الكفاءات المستخدمة

- تخصص الكفاءات المهنية.

إلى جانب المراحل المذكورة آنفا فإن هناك من الباحثين والمفكرين في مجال الادارة و الأعمال من يرى أن عملية إدارة الكفاءات تمر بثلاث مراح رئيسية تتمثل في ما يلي:

1- المرحلة التمهيدية: القرار الذي تتخذه المؤسسة بالتوجه لاعتماد منهج إدارة الكفاءات في المؤسسة هو قرار استراتيجي؛ إذ أنه لا يتوقف عند إدارة الموارد البشرية فيؤثر على سياساتها و استراتيجياتها فحسب، بل يمتد ليشمل المؤسسة بأكملها و تبعا لذلك فالمؤسسة مطالبة بالاستعداد و الإعداد لمثل هكذا قرار و ذلك من خلال جملة من التصرفات و العمليات التمهيدية و هي كالتالي:

1-1- دراسة و تقييم المناخ العام بالمؤسسة و الظروف التي ستستخدم فيها المؤسسة منهج إدارة الكفاءات حتى تتمكن من تحديد نقاط ضعفها و احتمالية حدوث مقاومة للتغيير.

1-2- تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها عبر تنفيذ منهج إدارة الكفاءات و المشاكل التي قد تعترضها.

3-1- اعتماد مثل هكذا منهج يستلزم تقديم شروح للأطراف المؤثرة في المؤسسة كالعَمال و الشركاء و النقابيين و توضيح سبل اعتماد منهج الكفاءات ضمن النظام القائم دون الإضرار بمصالحهم.

التخطيط المسبق لجميع حيثيات تطبيق منهج إدارة الكفاءات أمر ضروري، انطلاقاً من تحديد أهدافه وخطواتها والجهة المستهدفة وكذا الجهة المخولة بتنفيذه، إلى جانب التأكد من أن جميع الظروف سانحة ومساعدة على تبني مثل هكذا منهج والذي يمتد تأثيره على المؤسسة بأكملها و يعتمد عليه وجودها و بقائها، من موارد و كفاءات تسييرية و هياكل و تكنولوجيات و أنظمة معلومات.

2- تحضير عمليات إدارة الكفاءات : حدّد دليل تسيير الكفاءات الصادر عن الجمعية الفرنسية للمعايير AFNOR ثلاث مراحل رئيسية لإدارة الكفاءات و هي :

1-2- مرحلة تحديد الكفاءات الضرورية لإنجاز الوظائف بنجاح.

2-2- مرحلة مقارنة أو مطابقة هذه الكفاءات كمعيار للقياس مع الموظفين أو المرشحين المتقدمين للحصول على الوظيفة.

3-2- مرحلة منح الأجور المناسبة للكفاءة و تقييم الموظفين حسب الكفاءات التي لديهم، و الأداء و المسؤوليات.

كما أضاف Déflix ما أسماه بالبعد الثالث لعملية تسيير الكفاءات ممثلاً في مرحلة تنمية وتطوير الكفاءات والذي أكد في مقال له بعنوان "ماذا نعني بتسيير الكفاءات" بأن إدارة الكفاءات تتكون من المراحل الثلاثة التالية:

1- مرحلة استقطاب الكفاءات : تحديد الكفاءات المطلوبة حسب الحاجة و متطلبات الوظيفة و تحديد الكفاءات التي يحوزها الأفراد.

2- مرحلة تحفيز الكفاءات : تقييم الكفاءات عبر إتباع مرجعيات الكفاءات و إعداد الأجور على أساس الكفاءة.

3- مرحلة ضبط و تنظيم الكفاءات : إعداد استراتيجيات تطوير الكفاءات الفردية و الجماعية.

3- تنمية الكفاءات : المعارف و المهارات التي لدى المورد البشري قد تُصبح دون جدوى في أي لحظة، و يصبح الأداء دون المطلوب و الوظيفة لا تحقّق الأهداف الموجودة من أجلها، و عليه وجب تحيين هذه المعارف و المهارات عبر تطويرها و تنميتها لتحقيق النجاح في أداء المهام في ظل متغيّرات البيئة الخارجية و الداخلية التي تجعل

المؤسسة متيقظة و مندفعة لمسايرة التقدم التقني و المعارف الجديدة، و هذا عبر إتباع طرق معاصرة للتحكم و التكوين و التدريب.

المطلب الخامس: طرق ومقومات إدارة وتنمية الكفاءات

أولاً- طرق تنمية الكفاءات

تعددت أساليب وطرق تنمية الكفاءات، لكن أهمها تلك التي تركز على تنمية مكونات الكفاءات من معارف ومهارات و سلوكيات، فأغلبية الباحثين والمفكرين الذين تناولوا مجال تنمية الكفاءات ركّزوا على أسلوبين أساسيين لتنمية الكفاءات هما التدريب والتعلّم.

1- تنمية و تدريب الكفاءات : تناولنا عملية التدريب في مبحث إدارة الموارد البشرية و لذا سنكتفي هنا بعرض بعض أساليب التدريب الحديثة ممثلة في التدريب الرقمي أو الالكتروني.

1-1- التدريب الالكتروني أو الرقمي : يعرف التدريب الالكتروني بأنه العملية التي بموجبها يتم خلق بيئة تفاعلية رقمية باستعمال مجموع التطبيقات و الحواسيب و الشبكات¹ و كذا وسائط الاتصال المتعددة التي تستخدم أكثر من تقنية و وسيلة للتواصل و للتفاعل، ما يمكن المتدرب من إشباع حاجاته التدريبية و بلوغ أهداف العملية التدريبية، و ما يضعها ضمن أهم الوسائل التدريبية الفعالة لاختزالها للمكان و الزمان و توفيرها للكثير من التكاليف التي تترتب على استخدام عمليات التدريب التقليدية. كما تلخص مزايا التدريب الالكتروني في النقاط التالية:²

- تجنب مصاريف متعددة كمصاريف الإقامة و التنقل و كذا تجنب غياب المتكونين عن مناصب عملهم وتعطل سير الأعمال وكذا مصاريف أدوات ومستلزمات التكوين.

- استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في تكوين موظفيها يحسّن صورة المؤسسة كمؤسسة معاصرة و متمكنة من التكنولوجيات الحديثة

- حصول المتكوّن على المادة التدريبية في أي مكان وزمان يمكن أن يتواجد فيه فالمكان والزمان بفضل التكوين الالكتروني لا يمثل حاجزا أمام المتدربين.

¹ شوقي محمد حسن، التدريب الالكتروني وتنمية الموارد البشرية، مجلة التعليم الالكتروني، جامعة المنصورة، العدد 04، 2009، ص12.
² سعيد عيمر، التكوين الالكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، 2005،

- يسمح التكوين الإلكتروني بمزاولة الدراسة من خلال الجامعات الافتراضية، كما يتيح فرصة التواصل والدراسة و تبادل المعارف والمعلومات بين المتدربين و هو ما يعزز سبل التعلم الجماعي.

2- التعلم التنظيمي: و هو عبارة عن اكتساب و تطوير معارف و مهارات و سلوكيات جديدة، فالتعلم عمل إنساني بامتياز و عملية ذهنية نتيجة الفهم و الإدراك و ينبنى التعلم بالأساس على الخبرة من خلال الممارسة و العمل الميداني في الغالب فإذا أخذ صبغة الرسمية أطلق عليه مصطلح التدريب، وكل عملية تعلم جادة لا بد و أن تُفرز تغير في الاتجاه و السلوك متولدة عن اكتساب المعلومات و المهارات الجديدة، و تم تعريف التعلم من طرف David Kolb على أنه "تلك العملية التي من خلالها تتولد المعرفة عن طريق نقل الخبرة"¹، و التعلم على مستوى المؤسسة هو السبيل لرفع الكفاءات و توسيعها للتجاوب مع متطلبات الحاضر و التكيف مع احتياجات المستقبل و خدمة أهداف المؤسسة الحالية و المستقبلية.

1-2- أساليب التعلم: توجد أساليب متعددة للتعلم تختلف باختلاف الأفراد و سنأتي على ذكر الأسلوبين الأكثر استخداما و هما:²

- أسلوب David Klob و يضم مجموعة من المراحل لحدوث عملية التعلم و المتمثلة فيمايلي:

- الخبرة المجردة: و تمثل المعرفة الخام كالمعرفة النظرية، و يحصل عليها الإنسان إما عن طريق التدريب فهي مخططة أو أنها تكون فجائية من دون ترتيبات مسبقة.

- الملاحظة الانعكاسية: وهو محاولة إدراك وفهم موقف أو مشكلة معينة والبحث عن معاني ودلالات تلك التجربة.

- التصور المجرد: وهو التصور الذهني النظري عبر تكوين أفكار ومفاهيم نظرية يمكن تجسيدها على أرض الواقع.

- التجريب: تجسيد وتطبيق تلك الأفكار والمفاهيم النظرية في مواقف جديدة قد ينتج عن هذه التجربة التطبيقية تولد معارف وتجارب مجردة جديدة، في عملية متتابعة ومتواصلة.

¹Lloyd Davies, Informal learning: a new model for making sense of experience, Crower publishing, UK, 2008, p11.

²Michael Armstrong, A handbook of human resource management practice, 10th edition, kogan page publisher, UK, 2006, p 552.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الكفاءات

وحسب Kolb فهناك أصناف عدة للمتعلمين تختلف باختلاف إمكانيات وقدرات التعلم لدى المتعلمين، والأنماط هذه كالتالي:

- التوفيقي: وسُمي بالتوفيقي لأنه يوفّق بين التجربة المجردة و التجريب الميداني الذي يتعلم بالمحاولة و الخطأ
- المبعاد والمقارب: سُمي بالمبعاد لأنه يتعلم بالتجريد أو التصور دون التجريب، أما المقارب فهو على عكس ذلك أي أنه لا يتعلم إلا بالتجريب.
- المحوّر: وهو الذي يستطيع أن يحوّر الملاحظات داخل مجال إدراكه وعليه يتمكن من بناء نموذج خاص به.
- أسلوب Mumford وHoney: تبعا لهذا الأسلوب فإن هناك 04 أنماط للتعلم ممثلة فيمايلي:¹
- أسلوب الناشط: في هذه الحالة فإن التعلم يتولد من نشاط الفرد، فالتحديات والمواقف التي يجابهها هذا الفرد في حياته اليومية ومن خلال مزاولته لنشاطه اليومي فإنه يستفيد من التجارب والمشكلات.
- أسلوب الانعكاسي: وهو الشخص الذي يتعلم بالملاحظة للأحداث التي تجري من حوله وله ملكة تحليل البيانات المجمّعة واستخلاص النتائج والتعلم.
- أسلوب النظري: يصل إلى النتائج من خلال استخدام المنطق العقلي و التحليل و هو من فئة المفكر العقلاني التحليلي حيث يستعمل في تعلّمه النظريات والملاحظات.
- أسلوب البراغماتي: ينطلق من التجريب ليصل إلى النتائج ومن ثم التعلم والخروج بأفكار ومفاهيم جديدة.

ثانيا- مقومات إدارة وتطوير الكفاءات:

حتى تحوز المؤسسة الكفاءات ذات الأداء المتميز وتحافظ عليها والتي ترفع من أدائها وتمنحها ميزة تتفوّق من خلالها على منافسيها، لا بد من إتباع مجموعة من الأنشطة و العمليات و أن تلتزم بمتطلبات الحصول عليها و التي تعدّ بمثابة دعائم تفرضها ظروف العصر الحالي و هي كما يلي:

¹Tony Pont, Developing Effective Training Skills, CIPD House, London,2003, p86.

- 1- الاستثمار في رأس المال البشري : حيث أن الاستثمار في المورد البشري أمر جد مهم فهو يمكّن من اكتساب ميزة تنافسية مستدامة و تحسين الإنتاجية بكفاءة، فالاستثمار في الكفاءات البشرية يرمي إلى تطويرها في مختلف مستويات الإدارة إلى جانب مساعدة المؤسسة على التكيف مع ظروف البيئة الخارجية.
- 2- تفعيل البحث و التطوير : تفعيل دور وظيفة البحث و التطوير في المؤسسة من شأنه أن يصبّ في صالح استعداد المؤسسة لمواجهة ظروف عدم التأكد و التغيّرات السريعة في بيئتها و ذلك للحصول على الابتكارات و الإبداعات لتصميم منتجات جديدة أو تطوير جودة المنتجات الحالية.
- 3- التدريب المستمر: المفتاح الذي تُراهن عليه كثير من المؤسسات في عصر المعرفة و التكنولوجيا هو الكفاءات البشرية و التي يعدّ التدريب المستمر السبيل لتطويرها و تأهيلها.
- 4- مبدأ المشاركة : تساهم المشاركة في إدارة شؤون المؤسسة بشكل عام أو في تسيير الوظيفة التي يُكلّف بها انطلاقاً من وضع الأهداف ثم التخطيط لتجسيدها و غيرها من خطوات التسيير عاملاً مهماً في ترسيخ العمل الجماعي و تحفيز العاملين لتقديم الأفضل.
- 5- قيادة الكفاءات البشرية: يتطلب أنماطاً قيادية مرنة و فعّالة و قادرة على معالجة المواقف حتى تتمكن من قيادة الكفاءات عبر تحديد حاجات المؤسسة من الكفاءات، و توفير مستلزمات نجاحها، جوانبها، و تعويضها بالشكل اللائق.
- 6- فتح المجال للإبداع: التفكير الإبداعي هو ظاهرة بشرية طبيعية توجد لدى الأفراد بمستويات متفاوتة و هذا ما يتطلب إفراد طريقة خاصة لكل حالة إبداع على حدة، و ترجع الأهمية البالغة للتفكير الإبداعي من كونه قادر على ملاحظة المشكلات و تحويلها إلى فرص و ابتكارات.
- 7- الهيكل التنظيمي المرن: الهيكل التنظيمي المرن و الذي يتجاوب مع التغيّرات في البيئة الداخلية و البيئة الخارجية للمؤسسة أصبح ضرورة لمواكبة التطورات المتسارعة و التي تمس جميع عمليات و وظائف المؤسسة و تعيد توجيهها لصياغة الأهداف و السياسات و الاستراتيجيات، فتُشير جميع ممارسات الإدارة الحديثة إلى ضرورة تشكيل العمل في هيئة فرق و مجموعات العمل المتعاونة و التي تكون ثقافة تنظيمية مشتركة أساسها التبادل و التشاور و التكامل و المنقادة ذاتياً من أجل إنجاز المهام و تحقيق أهداف المؤسسة.

خلاصة:

تطورات الفكر الاستراتيجي وصولاً إلى اعتبار الموارد الداخلية والكفاءات للمؤسسة المصدر الذي يحقق الميزة التنافسية في الوقت الذي سعت المقاربات السابقة لمقاربة الموارد والكفاءات إلى البحث عن كيفية تعزيز تموقع المؤسسة في السوق فيما عرف حينها بثنائية منتج/سوق، ليستقر الرأي في الأخير على أن الكفاءات البشرية هي المفتاح لخلق ميزة تنافسية فريدة ومستدامة في ظل ضغوطات التغيرات والتطورات الشديدة؛

وعليه أصبح منهج إدارة الكفاءات الأساس لدى كبريات المؤسسات التي حققت من خلاله نجاحات ذاع صيتها ما دفع لتوسّع الاهتمام بها وتأمينها، فهي الوسيلة الأنجع التي تستعملها المؤسسات لاكتساب ميزة تنافسية نادرة وصعبة التقليد، حيث يُجسّد منهج إدارة الكفاءات في بعدين أحدهما أفقي والآخر عمودي؛ فهي ذات أهمية وظيفية على مستوى وظيفة و نشاط إدارة الموارد البشرية و استراتيجيا في علاقتها مع الادارة العليا و الوظائف الأخرى سعيا للتماهي مع أهداف المؤسسة و تحقيقها

خلال هذا الفصل تطرّقنا إلى كل جوانب الكفاءة و إلى منهج إدارة الكفاءات، و كيف أن الأمر أكبر من البحث عن الكفاءة المطلوبة لشغل وظيفة محددة و انه يتعلق بمنهجية و خطة طريق لاستخدام الكفاءات التي تمثل الوسيلة لتحقيق التميز و منه إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية البعيدة التي تسعى المؤسسة إلى تجسيدها ، فالعمل على تحديد الكفاءات المطلوبة و مناظرتها مع ما لدى المؤسسة من كفاءات يسمح بتحديد الاحتياجات و من ثم السعي لتوفير الكفاءات اللازمة و الضرورية لشغل الوظائف و دفع المؤسسة للبقاء و الريادة في ظل اشتداد المنافسة و ارتفاعها إلى مستويات غير معهودة.

التعامل مع المتغيرات المحلية و العالمية و الحفاظ على الحصة السوقية يأتي من خلال امتلاكها لميزة تنافسية في عصر تقود فيه المعرفة قاطرة النجاح و التفوّق، و السبيل الوحيد للتكيّف في مثل هذه الظروف يستلزم الاستثمار في

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الكفاءات

المورد البشري الذي يعدُّ أهم مورد في عصر المعرفة تحتكم إليه المؤسسات و القادر من خلال إمكانية تغيير اتجاهاته و توسيع معارفه على الإبداع و التفوق في الأداء و تحقيق أهداف المؤسسة

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, framing the central text.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية لتأثير مقومات

إدارة الكفاءات على الاندماج

في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعات

الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

المبحث الأول: مؤسسات الصناعة الغذائية في الشمال الشرقي الجزائري

المطلب الأول: القطاع الصناعي الجزائري منذ الاستقلال

عرف القطاع الصناعي الجزائري مع بزوغ فجر الاستقلال و افتكاك الجزائر لسيادتها، بمراحل عدّة اتّسمت في البدايات بالحماسة الثورية واستنشاق رياح الحرية والاندفاع لبناء وطن لطالما حلمت به الأجيال، ليمرّ بعدها هذا القطاع بمراحل عرفت صعودا ثم نزولا لكنها عرفت إصرارا على بناء قاعدة صناعية تحاكي إلى حد بعيد ما كان موجودا في تلك الفترات في بقية أنحاء المعمورة، و سنعمل على إيجاز هذه المراحل فيمايلي:¹

أولا: القطاع الصناعي الجزائري خلال ستينيات القرن الماضي

عاشت الجزائر و منذ وطأت أقدام المستعمر الفرنسي تراب الوطن حالة من استنزاف لمقدرات و ثروات البلاد فحرص المستعمر على تحويل جميع الخيرات و الثروات عبر الموانئ لتسوّق و تشبع أسواق أوروبا في الوقت الذي عاش فيه الإنسان الجزائري حينها القهر و الحرمان و التخلف فكانت الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية صعبة جدا، و مع بزوغ فجر اليوم الأول من الاستقلال وجدت الجزائر نفسها دون قاعدة اقتصادية تستند إليها في تحقيق الانطلاقة الاقتصادية و الاجتماعية، و يعود ذلك لمغادرة أفضل الإطارات الفرنسية و كذا المعمرين الأوروبيين الذين امتلكوا لعقود أفضل الأراضي و الموارد و الأموال تاركين ورائهم فراغا هائلا لم يستطع الفرد الجزائري على قلة خبرته ملئه، ليسجل قطاع الزراعة و التجارة و حتى الصناعة عجزا فادحا، و كإحصائيات سجلت فترة الستينيات ضم قطاع الصناعة 1300 مؤسسة صناعيّة صغيرة ذات طابع صناعي حربي و طاقة بشرية قدرت بحوالي 80.000 عامل و الذي مثّل عددا ضئيلا مقارنة بعدد السكّان الذي قدر حينها ب 11 مليون نسمة على وطن شاسع و غني بالموارد و التراث الضارب في أعماق التاريخ.

ثانيا: القطاع الصناعي الجزائري خلال سبعينيات القرن الماضي

مع خطو الجزائر أولى خطواتها في ظل الاستقلال سعت لاستكمال استرجاع ما تبقى من سيادتها و استقلالها، فتوجهت لاسترداد الثروات الوطنية من خلال تأميم المناجم و هو ما مكّن من إعادة تنظيم القاعدة

¹ الهادي بقلقول، صفاء مباركي، تدابير الوقاية من المخاطر المهنية على ضوء تطور القطاع الصناعي و تشريعات العمل في الجزائر، التواصل في الاقتصاد و الادارة و القانون، عدد 38، 2014، ص ص 106-109 .

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

الصناعية عبر استرجاع و تأمين المشاريع الأجنبية و التي مثلت القطاعات الصناعية الأساسية المكونة للبذرة الأولى للصناعة الجزائرية، و في هذا الصدد و تكملة لمساعي إنشاء قاعدة صناعية جزائرية صلبة و مستدامة شرعت مؤسسات الدولة بوضع المخططات الثلاثة (المخطط الثلاثي الأول، المخطط الرباعي الأول، المخطط الرباعي الثاني) و التي تبلورت فيها إستراتيجية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية التي مثلت فيها الصناعات الثقيلة القاطرة التي تجر الاقتصاد الوطني عوض التعويل على الزراعة التي مثلت القطاع الرئيسي للجزائريين خلال فترة الاستعمار، فكان التعويل من خلال التركيز على الصناعات الثقيلة القدرة على تحقيق التكامل الاقتصادي و بناء بنية القطاعات انطلاقا من ركيزة و قاعدة صناعية متينة لما تملكه الجزائر من موارد خام كالحديد و المحروقات لصناعة الصلب و النفط تُستخدم في الإنتاج خاصة وسائل الإنتاج الفلاحي.

ثالثا: القطاع الصناعي الجزائري خلال ثمانينيات القرن الماضي

عمدت الدولة خلال هذه الفترة إلى اعتماد سياسة إعادة الهيكلة و التي انبثق عن تطبيقها ظهور العديد من المؤسسات الصغيرة حتى يسهل مراقبتها و تسييرها و شفافية في عملياتها المالية، ففي سنة 1980 كانت هناك 20 شركة صناعية ضمت قرابة 356000 عامل، حيث شغلت سونطراك لوحدها ما يقارب 100000 موظف، كما اتبعت الجزائر إستراتيجية الصناعة المصنعة المرتكزة على الإمكانيات الطبيعية و الموارد الباطنية المحلية لتنمية الصناعات الثقيلة و هو ما كان له تبعات خاصة مع التوسع و دخول مجالات صناعية جديدة، و لأن الاقتصاد الوطني و الصناعة ارتكزت على المحروقات التي عرفت أسواقها تذبذبات شديدة و عدم استقرار خصوصا مع منتصف الثمانينيات عرفت خلالها الجزائر أزمة اقتصادية و اجتماعية أثرت على عملية التصنيع بالجزائر و انخفضت خلالها قيمة العملة و برزت أزمة التضخم بصفة حادة مست جميع القطاعات و دفعت لتغيير الاتجاهات نحو الاقتصاد الحر.

رابعا: القطاع الصناعي الجزائري خلال تسعينيات القرن الماضي

عرفت الجزائر خلال هذه الفترة أزمة سياسية أتت على الأخضر و اليابس و أدخلت البلاد في فوضى و ركود اقتصادي، فتوقفت آلة الإنتاج و تراجعت عن سياسة التصنيع و أصبح يُنظر لكل المجالات من منظور أمني بحث، فأغلقت المؤسسات الاقتصادية العمومية و سُرح عمالها. ومع تفعيل برنامج التصحيح الهيكلي اتجهت نحو

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات

الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

خصوصة ما تبقى من مؤسسات اقتصادية خاصة وأن العالم أصبح أحادي القطب بإمتياز و بيعت المؤسسات بالسعر الرمزي أملا في انتعاش الصناعة مرة أخرى عبر استثمار رأس المال الخاص.

خامسا: القطاع الصناعي الجزائري منذ مطلع القرن 21 إلى غاية يومنا هذا:

عرفت الجزائر خلال هذه الفترة نوع من الهدوء و الاستقرار مع إجراء انتخابات رئاسية و وضوح الساحة السياسية لتتطلق في إرساء قاعدة اقتصادية عبر تحديد و تشييد بنية تحتية حديثة على المستوى الوطني و الإصلاحات الاقتصادية و فتح الشراكة مع المستثمرين الأجانب، و كان من ضمن ما تم تشييده تحديد المناطق الصناعية التي انطلقت تهيئتها مع سنة 1999 و استهلكت حتى الثلاثي الأول من عام 2001 قسما من ميزانية تجهيزات الدولة التي رصد لها أكثر من 900 مليون دينار جزائري و مع بلوغ الثلاثي الثاني من سنة 2001 أنفقت الدولة 05 مليار دينار جزائري و كانت هذه المشاريع قد اقترنت من تحقيق الأهداف المسطرة لها و شملت 54 عملية تحديد للمناطق الصناعية عبر التراب الوطني. وخلال نفس الفترة مثلت الصناعة الغذائية والمشروبات في سنة 2003 هيكل الصناعات التحويلية الجزائرية 19 بالمئة من القيمة المضافة حيث احتلت هذه الصناعة المرتبة الأولى من حيث الناتج الصناعي وتوفير فرص العمل، في حين يمثل 11 بالمئة من القيمة المضافة بالنسبة للصناعات الكيماوية والمنتجات النفطية والبلاستيك و الفحم و المطاط، و يتأتى 14 بالمئة من القيمة المضافة من صناعة المعدات و النقل و 7 بالمئة من صناعة الملابس و الجلد و النسيج فيما تمثل بقية الصناعات مجتمعة ما نسبته 49 بالمئة. و لا تزال المساعي جارية من أجل إرساء صناعة قارة وإنتاج حقيقي ورفع نسبة الاندماج في الاقتصاد الوطني ودعم الاستثمار من خلال سن القوانين المنظمة لعملية الاستثمار وتقديم التسهيلات والإعفاءات الجبائية وشبه الجبائية في سبيل تكوين قاعدة صناعية صلبة وقوية قادرة على الانفتاح على الأسواق العالمية والمنافسة.

المطلب الثاني: معوقات وآفاق القطاع الصناعي في الجزائر

أولا: معوقات القطاع الصناعي في الجزائر

واقع القطاع الصناعي في الجزائر رغم سلسلة الإصلاحات المتعاقبة و الأموال الطائلة التي صرفت من أجل النهوض بالبنية التحتية و المناطق الصناعية و التسهيلات القانونية و الجبائية من أجل تشجيع الاستثمار إلا انه ما

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

زالت هناك معوقات تحول دون النهوض بالقطاع و تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و تتمثل هذه المعوقات في ما يلي:¹

1- سوء اختيار المناطق الصناعية : أغلب مناطق الإنتاج للمؤسسات الصناعية الجزائرية تقع داخل المدن الكبرى في المناطق السكنية و التجارية ، و هو الأمر الذي يدفع للتفكير في سحب هذه المؤسسات لتكون مجتمعة في منطقة واحدة خارج المناطق السكنية و توفير كل مستلزمات العمل هناك من شبكة طرقات و كهرباء و انترنت و غير ذلك من ضروريات الاستثمار و الإنتاج.

2- العتاد و الآلات الصناعية : يطرح مشكل تقادم الآلات و المعدات المستعملة في المصانع تحدي كبير كونه يؤثر على الكفاءة الإنتاجية، فالعالم يعرف وتيرة تصنيع متسارعة و في كل يوم هناك معدات و آلات بتكنولوجيا متجددة و المنافسة على امتلاك أجهزة أكثر حداثة على أشدها كونها تمكن المؤسسات من مواكبة المستجدات و البقاء في سوق المنافسة.

3- نقص أو انعدام التمويل : المؤسسات الصناعية التي تواجه ضائقة مالية تجد نفسها مضطرة للبحث عن مصادر التمويل بأسعار ملائمة حتى لا تتوقف عملية الإمداد و الإنتاج و تتكبد المؤسسات خسائر كبيرة و ربما يرجع ذلك إلى غياب جهاز تمويل أو وجوده مع قدمه، يرافق المؤسسة في إقامة صناعات جديدة أو الصناعات القائمة و هو ما يدفع المؤسسات للاعتماد على آلية التمويل الذاتي.

4- عقبات مرتبطة بالخدمات :عدم توفر الخدمات الضرورية لقيام الصناعة يشكل حاجسا كبيرا أمام المستثمرين فخدمات مثل : المياه، الكهرباء، الصرف الصحي إلى جانب شبكات الانترنت و الاتصالات و النقل هي أكثر من ضرورية لقيام القطاع صناعي.

5- عقبات تتعلق بالمواد الأولية : غياب المواد الأولية في الأسواق أو ارتفاع أسعارها يمثل مشكلة مزمنة للصناعة الجزائرية فأمام انخفاض قيمة العملة الوطنية أمام العملات الأجنبية خاصة الـ يورو و الدولار و الاعتماد على المواد الأولية المستوردة من الخارجي يطرح عدة تحديات أمام قيام صناعة جزائرية.

¹ساعو بابة، القطاع الصناعي الجزائري: المشاكل و الحلول، معارف مجلة علمية دولية محكمة، قسم علوم الاقتصاد، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، العدد رقم 22، 2017، ص ص 83-87.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات

الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

6- مشاكل ترتبط بالعمالة الفنية الماهرة : ضعف التكوين و نقص المؤسسات التعليمية المختصة في التعليم التقني و التطبيقي و المعاهد الفنية التي تكون المورد البشري الكفاء و القادر على تسيير المؤسسات الصناعية في ظل التحولات العميقة التي يشهدها العالم كل يوم.

7- غياب شبكات تسويق حديثة و فعالة : لا يمكن الحديث عن نشاط الإنتاج دون وجود نشاط فعال و ناجع للتسويق فمع الانفتاح العالمي أضحت المنتجات عالمية و تحاكي رغبات متنوعة و متعددة هذا إلى جانب المنافسة الشديدة للمنتجات الأجنبية التي أصبحت تصل بسهولة للمستهلك المحلي و تلي رغباته الظاهرة و المتوارية.

8- غياب نظرة شاملة لتكامل و تعاون المؤسسات الصناعية : تعاون و تكامل ضئيل بل يكاد يكون منعدم بين المؤسسات الصناعية الجزائرية يعود لأسباب عديدة منها انتشار هذه المؤسسات عبر التراب الوطني و عدم تواصلها و تخدم أسواقها المحدودة المتواجدة فيها لا غير و فقدان ثقافة اتحادات الأعمال التي تجمع ميادين الصناعة في كتل واحدة كما أنها تفتقد للمعلومة عن محيطها و بيئتها التي تتواجد فيها حول الموردين و المنافسين و التكنولوجيا الجديدة.

ثانيا: آفاق القطاع الصناعي الجزائري

وهي ترتبط بالإستراتيجية الجديدة للتنمية الصناعية في الجزائر والتي دفعت لها مجموعة عوامل ممتلئة فيما يلي:¹

- ✓ انفتاح السوق والعمولة الاقتصادية والتي رفعت من شدة المنافسة و طورت في نوعيتها.
- ✓ افتقاد الجزائر إلى سياسة اقتصادية شاملة لتطوير القطاعات الرئيسية.
- ✓ وضع القطاع الصناعي كقاعدة للهمر تنطلق منها التنمية الاقتصادية وتحفز على نشوء ونمو بقية القطاعات الاقتصادية الأخرى.
- ✓ ضرورة التوجه للاقتصاد الحر كتوجه عالمي أوجد من اجل الاندماج العالمي والاستفادة مما يوفره الاقتصاد العالمي من فرص و تكنولوجيا و معلومات و تبادل معارف.
- استنادا لما سبق ذكره من دوافع لتبني إستراتيجية جديدة للتنمية الصناعية في الجزائر فإن آفاق القطاع الصناعي الجزائري هي كما يلي:¹

¹ مهدي قيطون، مساهمة الإستراتيجية الصناعية الجديدة في أداء قطاع الصناعة التحويلية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 08، 2017، ص ص 217-272.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

- 1- جعل المؤسسات الوطنية تسترجع الأسواق الداخلية و الانطلاق منها نحو الأسواق الإقليمية عبر الدخول في شركات و تعاون يفتح أسواق تلك الدول أمام المنتجات المحلية الصنع.
- 2- العودة لاستخدام الحظيرة الصناعية للإنتاج الصناعي للسلع الوسيطة (الصناعة الميكانيكية و الصناعة الكهربائية و الصناعة التعدينية) لغرض وضع المؤسسات الصناعية ضمن شبكات الأسواق الإقليمية و العالمية المندمجة.
- 3- السماح لظهور صناعات جديدة قادرة على خلق القيمة المضافة عبر تحفيز الابتكار و وضع نظام وطني للابتكار و مرافقته، كمثال على ذلك تطوير صناعة الأدوية و السماح بإرساء صناعة تكنولوجيات المعلومات.
- 4 - بناء مدن و أقطاب تكنولوجية مدمجة تلقي فيها الخبرات و التقنيات و الإدارات المتخصصة تشتغل بالتنمية الصناعية، ما يتيح فرص التعاون و التبادل بين القطاعات الصناعية و المؤسسات و مراكز التكوين تكون بمثابة قاعدة لتطوير تنافسية الاقتصاد الوطني.

المطلب الثالث: ماهية الصناعات الغذائية

قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر أحد القطاعات المهمة لارتباطها بالاستهلاك من قبل أفراد المجتمع و التي أولتها الدولة برعاية كبيرة و اعتبرت جزءا من إستراتيجية التنمية الشاملة في البلاد، كونها تجمع قطاعين غاية في الأهمية القطاع الزراعي و القطاع الصناعي، و لان الجزائر سعت منذ الاستقلال إلى تأمين قوتها و سيادتها فإنها لم تتوانى للحظة في دعم قطاع الصناعة الغذائية و توفير البيئة الملائمة لينمو و يزدهر، قناعة منها بأنه مفتاح الأمن الغذائي الوطني و سيادة قراراتها و ضمان استقرارها، و كذلك مصدر للدخل من العملة الصعبة و القضاء على أزمة البطالة خاصة إذا ما عرف انطلاقا صحيحة فإذا ما تم مرافقة هذا القطاع بجدية و التزام فقد يمثل القاطرة لنهوض صناعات أخرى و تنامي القيمة المضافة المتولدة من توازن الصناعات المعتمدة على بعضها و الانطلاق نحو آفاق أرحب.

¹ ساعو باية، القطاع الصناعي الجزائري: المشاكل و الحلول، مرجع سبق ذكره، ص 90.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

أولاً - مفهوم الصناعة الغذائية

يوجد تعريفات عديدة للصناعات الغذائية تختلف باختلاف الباحثين و إلى جملة التعقيدات التي تعود لطبيعة الصناعات الغذائية ، فأول من أطلق مصطلح Agribusiness في المجال الزراعي الغذائي كان الأمريكي Goldberg من جامعة هارفرد سنة 1956 ثم قام Davis سنة 1957 بتعريف هذا المصطلح كونه جمع الزراعة مع كل الأنشطة التي توجد على مستوى المنبع و المصب من إنتاج و توزيع الأسمدة، البذور، المبيدات، تموين المواد الزراعية، العمليات الإنتاجية للزراعة، التخزين، التحويل و التوزيع، في أن المصطلح العلمي الزراعي الغذائي L'agroalimentaire فأطلقه في ستينيات القرن الماضي الفرنسي¹ Louis Malassis مستعرضا صعوبة الخروج بتعريف واحد لمصطلح الصناعات الغذائية نظرا لطبيعة المنتجات المعقدة و تعدد موادها الأولية و الخطوات الكثيرة لعمليات المعالجة و طرق الحفظ لتلقي في الأخير عند نقطة المصب ممثلا في الاستهلاك الغذائي ونستعرض البعض من هذه التعريفات كمايلي:

1 - عرف Louis Malassis الصناعات الغذائية على أنها كل الصناعات التي تعتمد في إنتاجها على خمسين بالمئة أو أكثر من السلع الوسيطة القادمة من الزراعة كصناعة الحبوب، السكر، اللحوم، الحليب، الدهون و غير ذلك ، في حين انه يوجد استثناءات تظهر جليا في بعض الصناعات الغذائية كصناعة المشروبات التي يقل اعتمادها على المصادر الزراعية.²

2 - عرفت الصناعات الغذائية بكونها "الفرع الصناعي الذي يقوم بتحويل المواد الأولية الزراعية وفقا لمواصفات محددة لتحافظ عليها كمنتجات غذائية صالحة للاستهلاك لأطول مدة ممكنة باستخدام تكنولوجيات التحويل و التصبير و الحفظ و التكييف ثم الاستعمال إضافة لتوفير الشروط الجيدة للمستهلك التي يفرضها التطور الحضاري.³

3 - عرفت كذلك بأنها عملية تصنيع الخامات النباتية و الحيوانية الزائدة عن الاستهلاك الطازج، و تحويل هذه الخامات إلى صورة أخرى من المنتجات الغذائية لحفظها من الفساد لأطول فترة ممكنة و استخدام المنتجات

¹ قش فائزة، توجهات و محركات تطوير الصناعات الغذائية، مجلة دراسات اقتصادية، مجلد 06، عدد01، 2019، ص 144.

² قش فائزة، نفس المصدر، ص 144.

³ أحمد مصنوعة، الصناعات الغذائية كمدخل لتحقيق الأمن الغذائي في الجزائر - الواقع و المأمول-، مداخلة ضمن فعاليات المنتدى الدولي التاسع حول استدامة الأمن الغذائي في الوطن العربي في ضوء المتغيرات و التحديات الاقتصادية الدولية، الشلف، 2014، ص 07.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

الغذائية في مواسم غير مواسم توفرها و استهلاكها في أماكن غير أماكن وجودها بحيث تبقى صالحة للاستهلاك من الناحية الصحية.¹

ثانيا: أهمية الصناعات الغذائية

تتموقع الصناعات الغذائية ضمن الصناعات الحيوية والتي لها دور مهم في تنمية الاقتصاد الوطني وتكمن أهمية فيمايلي:²

- 1- توفر الصناعات الغذائية مناصب شغل لشريحة واسعة من الأفراد ذوي المهارات المتنوعة و الأيدي العاملة البسيطة.
- 2- تبعث الصناعات الغذائية على ازدهار صناعات أخرى تعد بمثابة صناعات مكملية للصناعات الغذائية كصناعة مواد التغليف و التعبئة و صناعة الملصقات و صناعة الآلات المصنعة و غير ذلك.
- 3- تعد الصناعات الغذائية مصدر للعملة الصعبة خاصة إذا ما ارتقت إلى مستويات الجودة العالمية و رفعت من أمامها عوائق التصدير.
- 4- للصناعات الغذائية تأثير على الندرة و الضخم و القدرة الشرائية للمستهلك فتوفر المنتجات الغذائية باستمرار و بكميات معقولة يساهم في استقرار الميزان التجاري للمنتج الغذائي.
- 5- تقوم الصناعات الغذائية على إيجاد نوع من التكامل بين قطاعين مهمين هما القطاع الزراعي و القطاع الصناعي حيث تمثل نقطة التقاء بينهما فالإمداد بالمواد الأولية له علاقة وطيدة بالمواد الزراعية الخام التي تمتص الفائض منها لتحويله لمنتجات غذائية بمدة صلاحية أكبر.
- 6- الصناعات الغذائية بصفتها عملية تحويل و حفظ و معالجة للمواد الأولية فهي تساهم بتوفير الغذاء الصحي على طول السنة للمستهلك.

¹ الشيخ ساوس، اثر تطبيق الادارة البيئية في إدارة سلسلة الإمداد على الأداء-دراسة تطبيقية على عينة من شركات الصناعات الغذائية الجزائرية، أطروحة دكتوراه ، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012-2013، ص 297.

² فوزي عبد الرزاق، الأهمية الاقتصادية و الاجتماعية للصناعات الغذائية و علاقتها بالقطاع الفلاحي-دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص 60.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

ثالثا: أهداف الصناعات الغذائية

لكل بلد أهدافه الخاصة المتعلقة بتطوير وتنمية الصناعات الغذائية، هذا لا يمنع من القول إنها تشترك جميعها في مجموعة أهداف تلتقي حولها و المتمثل في ما يلي:¹

- 1- استغلال الفائض من المواد الزراعية عبر تحويله إلى منتجات غذائية و تمديد مدد صلاحيته للاستهلاك.
- 2- التحكم في السوق الداخلية و تقليص فاتورة استيراد المواد الغذائية.
- 3- تحويل الفائض من المواد الزراعية الموسمية إلى منتجات غذائية متوفرة على طول السنة.
- 4 - إنتاج منتجات غذائية متنوعة و التوسع في إنتاجها بهدف تصديرها و تحقيق مداخيل بالعملة الصعبة.

المطلب الرابع: واقع الصناعات الغذائية في الجزائر

أولا: العراقيل التي يواجهها قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر

يواجه قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر مثله في ذلك مثل بقية القطاعات الصناعية جملة من العقبات والعراقيل تتمثل فيما يلي:

- 1- الإهمال الذي يشهده القطاع الزراعي الذي يعد المصدر الأساسي للصناعات الغذائية.
- 2 - النزيف الحاد الذي يعرفه الاقتصاد الوطني و الذي يمس المنتجات الزراعية و منتجات الصناعات الغذائية سواء عبر التهريب أو إغراق السوق و يحول دون نمو و استقرار السوق الوطني.
- 3- الالتزامات الدولية و الإقليمية التي وضعت الجزائر أمام سيل من المنتجات الأجنبية ذات الجودة العالية ما مثل عائق في فترات كثيرة أمام المؤسسات الجزائرية للنمو.
- 4- لا يبدو أن هناك إستراتيجية وطنية واضحة و محددة للتنمية الصناعية و أخرى لتنمية قطاع الصناعات الغذائية.

¹ سليم بوهديل، إشكالية تنمية القطاع الصناعي الجزائري في ظل التحولات الاقتصادية الدولية مع التطبيق على فرع الصناعات الغذائية آفاق 2025، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة 01، 2016-2017، ص 214.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

5 - غياب التشاركية و التنسيق بين المؤسسات ذات العلاقة بقطاع الصناعات الغذائية كالمعاهد و مكاتب الدراسات و المؤسسات الصناعية و المؤسسات العمومية.

ثانيا: أهم فروع قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر

يشتمل قطاع الصناعات الغذائية الجزائري على عدة فروع تتفاوت في نسبة مساهمتها في أداء هذا القطاع بالتماشي مع تطور النمط الغذائي والاستهلاكي للفرد الجزائري، حيث عرف هذا النمط الاستهلاكي تغيرات كثيرة جعلته لا يختلف كثيرا على النمط الاستهلاكي السائد في العالم ككل و في الدول الأكثر تقدما و هذا راجع لعدة عوامل ربما أهمها العولمة و انفتاح العالم على بعضه البعض و بفضل التكنولوجيات الحديثة و توسع الشركات المتعددة الجنسيات و نجل أهم هذه الفروع في الجدول التالي:

13الجدول رقم (01-III): أهم فروع قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر

الفرع	النشاط
الحليب و مشتقاته	منتجات الألبان، الأجبان، الزبادي، الحليب المجفف، المثلجات،... الخ
اللحوم الحمراء و البيضاء	المذابح، الحفظ، التحويل
الأسماك	تعليبها، حفظها، وإعدادها
الفواكه	تجفيفها، العصائر و المرى
الخضر المعلبة	تعليبها و حفظها
المشروبات	المياه المعدنية، المشروبات الغازية و العصائر
الزيوت و المواد الدسمة	زيت الطعام، زيت الزيتون، الدهون النباتية و الحيوانية
الحبوب	الدقيق، العجائن و البسكويت
الطماطم المصنعة	الطماطم المركزة
السكر	الحلويات، السكر المستخدم في باقي القطاعات

Source : HorriKhelifa et autres, Problématique du développement des industries agroalimentaires en Algeries, European Scientific Journal, vol 11, N° 03, 2015, p 226.

ثالثا: المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر

إذا أخذنا بعين الاعتبار أن الصناعات الغذائية هي تلك الصناعات التي تعتمد في مدخلاتها بالدرجة الأولى على الخامات الزراعية مع وجود بعض الاستثناءات بطبيعة الحال خاصة مع التطور التكنولوجي و العلمي،

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات

الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

فان قطاع الصناعات الغذائية يضم فروع عدة و عليه فانه يمكن أن نحصى آلاف المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر و بأحجام متفاوتة قدرت حسب إحصائيات سنة 2023 بموقع وزارة الصناعة ب 31000 مؤسسة، تسيطر عليها مجموعة من المؤسسات الكبيرة و المتوسطة المعروفة ، فرع المشروبات بمختلف أنواعها يضم ما يقارب 700 مؤسسة ناشطة و مسجلة منها حوالي 30 مؤسسة فقط تسيطر على سوق المشروبات مثل (حمود بوعلام، افري، رويية) و تضمن الحصة الأكبر من الإنتاج إلى جانب المؤسسات التي تعمل بترخيص مثل(كوكاكولا، بيبسي) و نفس الأمر بالنسبة لفرع تحويل الحبوب أين تسيطر على المشهد مؤسسات مثل(مجمع عمر بن عمر،مجمع بن حمادي، مجمع سيم) و التي تعتبر رائدة في مجالها إلى جانب وجود العديد من المؤسسات المتوسطة و الصغيرة التي تعمل إلى جانب هذه المؤسسات الكبيرة و هذا نظرا لضخامة السوق الجزائري و شساعته و الطلب المتزايد على هذه المواد. أما فيما يخص فرع الحليب و مشتقاته يوجد مجمع Giplait على المستوى الوطني يضم 15 مؤسسة مع وجود أكثر من 100 مؤسسة خاصة و بأحجام و منتجات مختلفة كالزبادي الذي تسيطر فيه مؤسسات مثل صومام بنسبة 40 بالمئة و دانون بنسبة 25 بالمئة و غيرها من المؤسسات الناشطة في مجال صناعة الزبادي، أما في فرع صناعة الزيوت و السكر و الزبدة النباتية فيبرز اسم مؤسسة سفيتال كمجمع يضم عدة وحدات إنتاج.

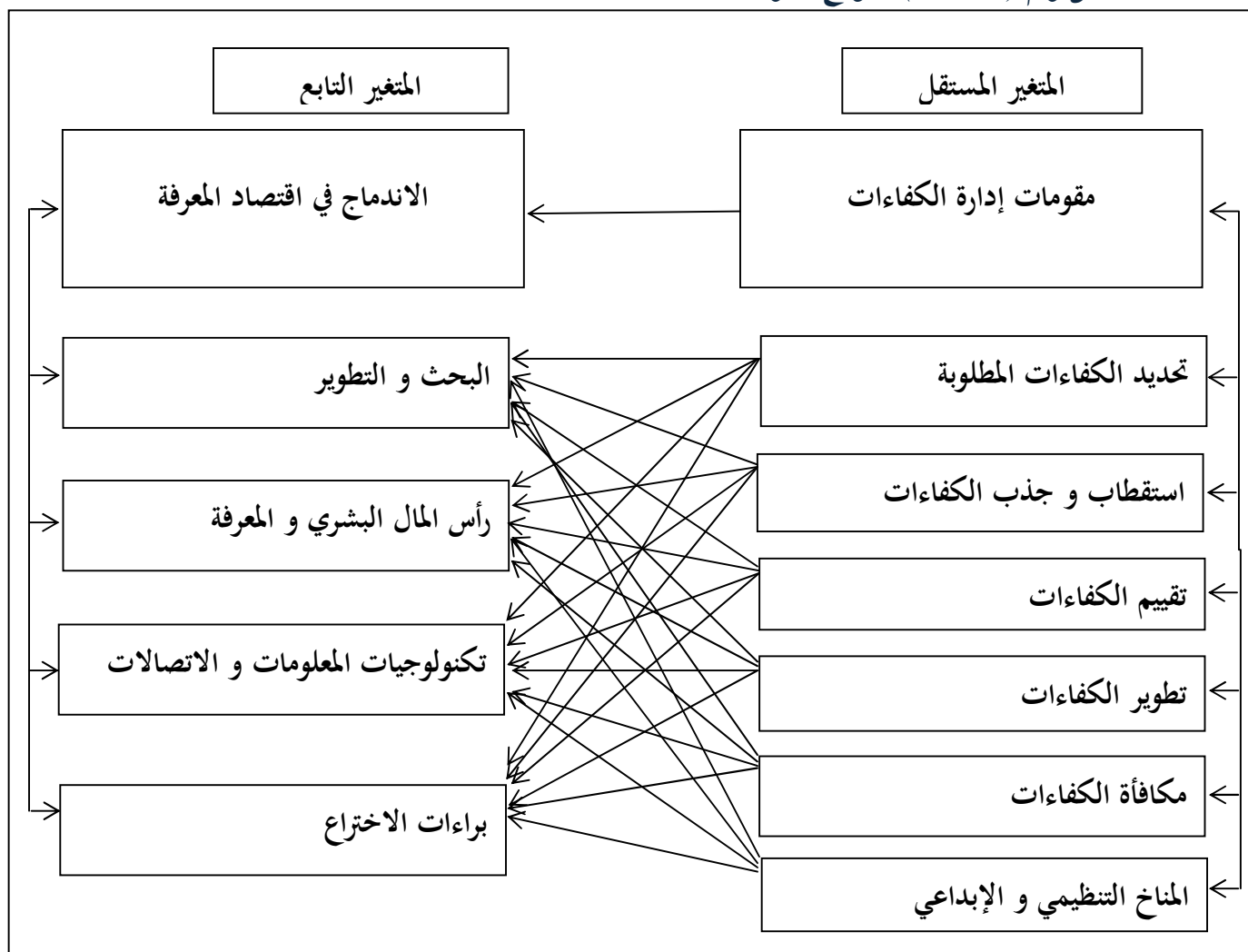
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المطلب الأول: تصميم نموذج الدراسة

استنادا لما تم تناوله في الجانب النظري حول موضع الدراسة و اعتمادا على الدراسات السابقة تم وضع نموذج الدراسة، و الذي شمل المتغيرين الرئيسيين للدراسة متغير مقومات إدارة الكفاءات كمتغير مستقل و الذي يتكون من مجموعة أبعاد (تحديد الكفاءات المطلوبة، استقطاب و جذب الكفاءات، تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات، مكافأة الكفاءات، المناخ التنظيمي و الإبداعي) و متغير الاندماج في اقتصاد المعرفة كمتغير تابع يضم أبعاد (البحث و التطوير، رأس المال البشري و المعرفة، تكنولوجيات المعلومات و الاتصالات، براءات الاختراع) كما هو موضح في النموذج التالي.

14 الشكل رقم (III-01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع مؤسسات الصناعات الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري و حسب معطيات المركز الوطني للسجل التجاري CNRC و مديريات الصناعة للولايات المعنية فان عدد المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الغذائية بمختلف فروعها و كذا بمختلف تصنيفاتها القانونية و أحجامها قدر ب 286 مؤسسة حيث تم و بصفة عشوائية اختيار العينة للمواقع الجغرافية و الولايات التالية: عنابة، سكيكدة، الطارف، قالمة، سوق أهراس، و على إثر ذلك تم تحديد العينة بالمقارنة مع حجم المجتمع وفق معادلة ستيفن ثومبسون وفق الحد الأدنى المحسوب و المقدّر ب 10 مؤسسات كمايلي :

$$n = N * P * (1 - P) / [(N - 1) * (d^2 / z^2)] + P * (1 - P)$$

حيث تمثل الرموز المشكلة للمعادلة ما يلي:

n : تمثل حجم العينة

N : تمثل حجم المجتمع

P : تمثل القيمة الاحتمالية و تساوي القيمة 0.50

d : تمثل نسبة الخطأ المقبول في العينة و تساوي القيمة 0.05 أو القيمة 0.01 مع درجة ثقة تساوي على

التوالي 95 بالمئة و 99 بالمئة

Z : درجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة فعند مستوى الثقة 95 بالمئة تساوي درجة المعيارية 1.96 أما عند

مستوى ثقة 99 بالمئة فان درجة المعيارية تساوي 2.58

و تبعا للمعطيات السابقة فان حجم العينة يحسب كمايلي:

$$n = 286 * 0.50 * (1 - 0.50) / [(286 - 1) * (0.0255)] + 0.25$$

$$n = 9.53$$

كما شملت العينة أصحاب المؤسسات و مدراء الموارد البشرية لهذه المؤسسات نظرا لكون الدراسة تحتاج لإجابات علمية و دقيقة لا تتوفر في العادة لدى العمال العاديين الذين ليست لهم الخبرة و المعرفة بشؤون تسيير الأفراد و المؤسسات و ليست لديهم المؤهل و المعرفة الكافية للإحاطة بموضوع الدراسة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

وفي ضوء ما تم الإشارة إليه حول مجتمع الدراسة والعينة فإننا قمنا باختيار مجموعة من مؤسسات الصناعات الغذائية عبر تلك الولايات المذكورة آنفا والتي بلغ عددها 22 مؤسسة تم توزيع الاستبيانات على مدراءها و مدراء الموارد البشرية بها و استرجع منها 42 إستبانة صالحة.

والجدول الموالي يبين قائمة أسماء المؤسسات الصناعات بالشمال الشرقي الجزائري بمختلف تصنيفاتها التي أجريت بها الدراسة وهي كالتالي:

14الجدول رقم(2-III): قائمة أسماء مؤسسات الصناعات الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

الرقم	اسم المؤسسة	طبيعة النشاط
01	مطاحن بلغيث	الصناعات الغذائية بمختلف فروعها
02	مطاحن الهلال	
03	SARL MADOUR PRODUCT COMPANY	
04	مؤسسة كنوز	
05	مؤسسة الذواقة	
06	مؤسسة جويا	
07	مؤسسة البدر	
08	مؤسسة جنى	
09	EURL DRINK RJK	
10	مجمع عمر بن عمر	
11	مؤسسة البركة	
12	شركة الدهوارة للمياه المعدنية	
13	مطاحن روسيكادا	
14	مؤسسة مصبراتبوكراعين	
15	مجمع ازدهار للصناعة الغذائية	
16	Laiterie sahlait	
17	Green grill manufacturing	
18	SARL Mahbouba	
19	International Drinks Company	
20	SocieteAlgerienne des Conserves Alimentaires	
21	SARL CHIPSINA COM	

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

SARL SALSABIL AIN BOUGLEZ	22
---------------------------	----

المصدر: من انجاز الباحث بالاعتماد على الاستقصاء الميداني

المطلب الثالث: مجال الدراسة

أولاً-الحدود المكانية للدراسة الميدانية:

لان موضوع الدراسة يتركز على دراسة المؤسسات الصناعية في الشرق الجزائري و نظرا لاتساع و تشعب مجتمع الدراسة الكلي فإنه تحدد إجراء الدراسة على مجتمع الدراسة الذي يظم قطاع مؤسسات الصناعات الغذائية تحديدا و بولايات عنابة، الطارف، سكيكدة، قالمة، سوق أهراس، لضمان دقة اكبر للبيانات المجمعة و التمكن من الاحاطة بكافة جوانب الظاهرة المدروسة وفق اطار مكاني محدد.

ثانيا-الحدود الزمانية للدراسة الميدانية:

أجريت الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر أفريل 2025 إلى غاية شهر أكتوبر 2025.

ثالثا- الحدود البشرية:

حددت الفئة التي ستشتمل عليها الدراسة بمدراء المؤسسات أو مدراء الموارد البشرية .

المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات

تم جمع البيانات من المصادر الميدانية عبر استخدام أساليب متعددة كالمقابلة مع مدراء المؤسسات أو مدراء الموارد البشرية و ملأ الاستمارات، الملاحظة ، و الاستبانة كأداة رئيسية للبحث.

أولاً- الاستبانة:

من أهم أدوات جمع المعلومات، و هي تضم مجموعة من الأسئلة معدة خصيصا لتغطية محاور البحث و للإجابة على فرضياته الجزئية حيث مرت عملية بناء الاستمارة بعدة مراحل كمايلي:

1- مرحلة إعداد الاستمارة: تتطلب هذه المرحلة الإلمام بما تم التطرق إليه في الجانب النظري و الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، فكانت الأسئلة التي جاءت في الاستمارة موجهة للإجابة عل فرضيات الدراسة و تكونت الاستمارة المصممة في إطار دراسة تأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة على جزئين و محورين كالتالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

- الجزء الأول: يحتوي الجزء الأول من الاستبانة على مجموعة من الأسئلة تتعلق ببعض المعلومات الشخصية و الوظيفية متمثلة في : تصنيف المؤسسة، الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية، الوظيفة.

- الجزء الثاني: يتعلق بأبعاد المتغيرين التابع و المستقل و الذي يحوي ما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالأبعاد المكونة لاقتصاد المعرفة، يضم 16 عبارة موزعة على النحو التالي:

- 04 عبارات تتعلق ببعد البحث و التطوير

- 04 عبارات تتعلق ببعد رأس المال البشري و المعرفة

- 04 عبارات تتعلق ببعد تكنولوجيات المعلومات و الاتصالات

- 04 عبارات تتعلق ببعد براءات الاختراع

المحور الثاني: يتعلق بالأبعاد المكونة لمقومات إدارة الكفاءات

- 04 عبارات تتعلق ببعد تحديد الكفاءات المطلوبة

- 04 عبارات تتعلق ببعد استقطاب و جذب الكفاءات

- 04 عبارات تتعلق ببعد تقييم الكفاءات

- 04 عبارات تتعلق ببعد تطوير الكفاءات

- 04 عبارات تتعلق ببعد مكافأة الكفاءات

- 04 عبارات تتعلق ببعد المناخ التنظيمي و الإبداعي

و تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المستويات الذي يدرج ضمن المقاييس النسبية، لقياس استجابات الأفراد

لفقرات الاستمارة و ذلك بالشكل التالي:

- إعطاء 5 علامات لمستوى موافق بشدة.

- إعطاء 4 علامات لمستوى موافق

- إعطاء 3 علامات لمستوى موافق بدرجة أقل.

- إعطاء 2 علامات لمستوى غير موافق.

- إعطاء 1 علامات لمستوى غير موافق بشدة.

2 - حساب المدى الطولي : حساب الفرق بين الحد الأدنى و الحد الأعلى للعلامات حيث عدد العلامات هو

5 كمايلي: $5-1=4$ لتتحصل على المدى بقسمة الفرق بين الحد الأعلى و الحد الأدنى على عدد العلامات،

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

ف نجد المدى كمايلي: $0.8=5/4$ ، ثم نضيف المدى بصفة تدريجية إلى رموز العلامات إبتداءا من اصغر علامة كما يلي:

- طول المدى الأول: من 1 إلى 1.80 تمثل درجة غير موافق بشدة، حيث $0.8+1=1.80$ وهو ما يعكس درجة الموافقة المنخفضة جدا

- طول المدى الثاني: من 1.81 إلى 2.60 تمثل درجة غير موافق، حيث $0.8+1.80=2.60$ وهو ما يعكس درجة الموافقة المنخفضة.

- طول المدى الثالث: من 2.61 إلى 3.40 تمثل درجة موافق بدرجة أقل، حيث $0.8+2.60=3.40$ وهو ما يعكس درجة الموافقة المتوسطة.

- طول المدى الرابع: من 3.41 إلى 4.20 تمثل درجة موافق، حيث $0.8+3.40=4.20$ وهو ما يعكس درجة الموافقة المرتفعة.

- طول المدى الخامس: من 4.21 إلى 5 تمثل درجة الموافقة بشدة، حيث $0.8+4.20=5$ وهو ما يعكس درجة الموافقة المرتفعة جدا.

وتبعاً لما سبق ذكره يمكن تجميع الفئات المذكورة آنفاً كمايلي:

15 جدول رقم (3-III): مستويات سلم ليكارت الخماسي

المتوسط الحسابي	المستوى
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة
من 1.81 إلى 2.60	غير موافق
من 2.61 إلى 3.40	موافق بدرجة أقل
من 3.41 إلى 4.20	موافق
من 4.21 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحث من خلال حساب قانون مركز وطول الفئات

16 الجدول رقم (4-III): المتوسط الموزون لحساب مستوى الموافقة

المتوسط الحسابي	من 1 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 05
-----------------	---------------	------------------	----------------

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

درجة الموافقة	منخفضة	متوسطة	عالية
---------------	--------	--------	-------

المصدر: من إعداد الباحث من خلال حساب قانون مركز و طول الفئات

ثانيا: التحكيم الظاهري للاستبانة:

تم تحكيم الاستبانة من طرف مجموعة من الأساتذة في مجال الاختصاص (أنظر الملحق) و هذا بغرض التأكد من ملائمة البيانات و مدى قدرة الاستبانة على حل مشكلة الدراسة و تحقيق أهدافها، و في هذا الصدد تم توجيهنا لإجراء التصحيحات التالية:

- توضيح المصطلحات المعقدة و تبسيط الأسئلة حتى تتم الإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة.
 - استخدام صيغة موحدة لأسئلة الاستبيان و تحاشي استخدام صيغة الاستفهام.
 - وضع شرح تفصيلي لمصطلحات التخصص لكل من المتغير التابع و المتغير المستقل .
- بعد أخذ هذه الملاحظات بعين الاعتبار و إجراء التعديلات اللازمة على الاستبانة تم إعدادها لتحكيمها للمرة الأخيرة و تم اعتمادها لتصبح صالحة للتوزيع على العينة.

المطلب الخامس: الأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS النسخة 25 للإجابة على إشكالية الدراسة و فرضياتها من خلال معالجة البيانات الخاصة بإجابات عينة الدراسة على الأسئلة الواردة في الاستبيان، حيث تم الاعتماد في معالجة البيانات على الأساليب الإحصائية التالية:

أولاً- مقاييس الإحصاء الوصفي والمثلية في ما يلي:

- 1- التكرارات و النسب المئوية: لوصف أفراد الدراسة و خصائص العينة للمتغيرات الاسمية و الرتبية و تحديد استجاباتهم الأكثر شيوعا.
- 2 - المتوسطات الحسابية: مؤشر على درجة الموافقة عن كل عبارة لأفراد العينة، فالمتوسط الحسابي يستعمل لترتيب إجابات أفراد العينة حسب درجة الموافقة و لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء الأفراد عن كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان.
- 3- الانحراف المعياري: لتحديد مدى تباين و اختلاف أو التقارب بين إجابات أفراد العينة حول العبارات المختلفة و مدى تباين مستوى محاور الاستبانة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

4- معامل الفاكرونباخ: يقيس درجة الاتساق الداخلي بين عبارات و محاور الاستبانة، و تقييم قدرتها على قياس المتغيرات المدروسة، و هذا مقارنة بالنسبة المعتمدة في العلوم الاجتماعية 60 بالمئة، فبتجاوز معامل الفاكرونباخ هذه القيمة كان ذلك دليل على مصداقية الأداة و ثباتها.

5- الارتباط الخطي البسيط، عبر حساب معامل الارتباط بين مقومات إدارة الكفاءات في مؤسسات الصناعات الغذائية و أبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة.

6- الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لحساب تأثير أبعاد مقومات إدارة الكفاءات على كل بعد من أبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة على حدا.

ثانيا: أدوات الإحصاء الاستدلالي

بغية دراسة العلاقة بين المتغيرات المختلفة تم الاعتماد على أساليب الإحصاء الاستدلالي واختبار الفرضيات عند مستوى دلالة 0.05، وتمثلت هذه الأساليب فيما يلي:

- اختبار (T) لعينة واحدة One Sample T-test: لاختبار معنوية تأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة بمؤسسات الصناعات الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري
- اختبار (T) لعينتين مستقلتين: لاختبار ومعرفة إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة بمؤسسات الصناعات الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري تعزى إلى متغير تصنيف المؤسسات.

المطلب السادس: صدق الدراسة وثباتها

أولاً- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة: أي مدى اتساق وانسجام كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور أو البعد الذي تنتمي إليه، وقد تم حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من محاور الاستبانة والبعد الذي تنتمي إليه إذ لا بد من حساب الاتساق و الارتباط لكل بعد مع عباراته على حدا.

1- الصدق الداخلي لأبعاد و لعبارات متغير الاندماج في اقتصاد المعرفة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

17 الجدول رقم (III-5): الصديق الداخلي لبعث البحث والتطوير

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية
1	تخصص المؤسسة الموارد الضرورية لأنشطة البحث و التطوير	0.922**	0.000
2	تشجع المؤسسة توليد الأفكار الجديدة و تدعم تطبيقها	0.892**	0.000
3	لدى المؤسسة تعاون و شراكة من أجل تعزيز الابتكار مع الجامعات و مراكز البحث	0.816**	0.000
4	تحمي المؤسسة ابتكاراتها من خلال تسجيل براءات الاختراع	0.793**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

18 الجدول رقم (III-6): الصديق الداخلي لبعث رأس المال البشري و المعرفة

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية
1	لدى المسؤولين بالمؤسسة رؤية إستراتيجية لأهمية الموارد البشرية و الاحتفاظ بها	0.516**	0.000
2	يتم جلب و توظيف العمالة المؤهلة تأهيلا عالي من مهندسين و تقنيين و فنيين	0.910**	0.000
3	تسعى المؤسسة للاستثمار في مواردها البشرية من خلال التدريب و تنمية المهارات	0.837**	0.000
4	تخصص مكافآت تقديرية للعمالة الماهرة و المبدعة في المؤسسة	0.719**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

الارتباط دال عند مستوى 0.01*

الارتباط دال عند مستوى 0.05*

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

19 الجدول رقم (7-III): الصديق الداخلي لبعد تكنولوجيات المعلومات و الإتصالات

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية
1	لدى المؤسسة مستودع بيانات لتخزين المعلومات و المعارف و استعمالها وقت الحاجة	0.921**	0.000
2	تستخدم المؤسسة تكنولوجيات المعلومات و الاتصالات في معالجة البيانات	0.891**	0.000
3	يتم استعمال الانترنت و الانترنت و البريد الالكتروني و المنصات للتواصل و انجاز الاعمال	0.366*	0.017

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

الارتباط دال عند مستوى 0.01*

الارتباط دال عند مستوى 0.05*

20 الجدول رقم (8-III): الصديق الداخلي لبعد براءات الاختراع

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية
1	تشجع المؤسسة الأفكار الإبداعية و الابتكارات سعيا للحصول على براءات الاختراع	0.671**	0.000
2	تعمل المؤسسة على تحديد الأفكار الإبداعية و الابتكارات و حمايتها من خلال توثيقها	0.926**	0.000
3	لدى المؤسسة براءات اختراع مشتركة مع أطراف خارجية كالجامعات و الشركات الأخرى	0.878**	0.006
4	تستخدم المؤسسة براءة الاختراع من اجل المنافسة و لا تفضل استغلالها تجاريا و الترخيص بها	0.880**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

الارتباط دال عند مستوى 0.01

الارتباط دال عند مستوى 0.05*

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

2- الصدق الداخلي لأبعاد و لعبارات متغير مقومات إدارة الكفاءات

21الجدول رقم(9-III): الصدق الداخلي لمتغير الاندماج في اقتصاد المعرفة

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية
1	بعد البحث و التطوير	0.855**	0.000
2	بعد رأس المال البشري و المعرفة	0.745**	0.000
3	بعد تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات	0.726**	0.000
4	بعد براءات الاختراع	0.838**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

الارتباط دال عند مستوى 0.01

الارتباط دال عند مستوى 0.05*

22الجدول رقم(10-III): الصدق الداخلي لبعء تحديد الكفاءات المطلوبة

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية
1	تحلل المؤسسة الوظائف التي لديها لمعرفة الكفاءات اللازمة لشغل تلك الوظائف	0.575**	0.000
2	لدى المؤسسة نظام معلومات حول الموظفين لديها و مستوياتهم و درجة تأهيلهم و مساهمهم الوظيفي	0.930**	0.000
3	تملك المؤسسة رؤية لاحتياجاتها المستقبلية من الكفاءات مبنية على أهدافها المسطرة	0.738**	0.000
4	تتماشى احتياجات المؤسسة من الكفاءات مع المتغيرات الحاصلة في بيئتها	0.821**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

الارتباط دال عند مستوى 0.01

الارتباط دال عند مستوى 0.05*

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

23 الجدول رقم (11-III): الصديق الداخلي لبعده استقطاب و جذب الكفاءات

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية
1	تسعى المؤسسة لجذب المهارات و الخبرات من أجل احتياجاتها الحالية و المستقبلية	0.592**	0.000
2	تقدم المؤسسة حوافز مقبولة من أجل استقطاب أفضل المهارات الموجودة في سوق العمل أو لدى منافسيها	0.724**	0.000
3	تعول المؤسسة على كفاءاتها الداخلية من خلال عملية الترقية في المنصب أو النقل	0.917**	0.000
4	تعمل المؤسسة على تحسين صورتها العامة من أجل جذب أمهر الكفاءات	0.822**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

لا ارتباط دال عند مستوى 0.01

الارتباط دال عند مستوى 0.05*

24 الجدول رقم (12-III): الصديق الداخلي لبعده تقييم الكفاءات

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية
1	تتبع المؤسسة عملية تقييم الأداء لتحديد النقائص الموجودة حاليا لدى كفاءاتها	0.565**	0.000
2	تستخدم المؤسسة معايير تقييم الأداء من أجل التقييم الفعلي للكفاءات	0.647**	0.000
3	تسمح عملية التقييم للمعارف و القدرات لمعرفة احتياجات المؤسسة من الكفاءات	0.474**	0.002
4	تستعمل نتائج عملية التقييم في وضع البرامج و المناهج التدريبية اللازمة	0.823**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

لا ارتباط دال عند مستوى 0.01

الارتباط دال عند مستوى 0.05*

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

25 الجدول رقم (III-13): الصديق الداخلي لبعده تطوير الكفاءات

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية
1	تحدد المؤسسة المهارات المرغوب في تطويرها حسب احتياجاتها و أهدافها	**0.799	0.000
2	تضع المؤسسة برامج تدريبية بغية تطوير معارف و مهارات موظفيها	**0.820	0.000
3	توفر المؤسسة تجهيزات التدريب و تحدد مواعيده و أماكنه	**0.925	0.000
4	تنتهج المؤسسة سياسة التكوين المستمر لمواكبة التطورات و التكيف مع المستجدات	**0.846	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

لا ارتباط دال عند مستوى 0.01

الارتباط دال عند مستوى 0.05*

26 الجدول رقم (III-14): الصديق الداخلي لبعده مكافأة الكفاءات

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية
1	تقدم علاوات و جوائز مالية و ترقية للموظفين المتميزين و المبدعين	**0.879	0.000
2	تقدم المؤسسة شهادات اعتراف و جوائز عرفان في إطار التحفيز المعنوي لتشجيع الموظفين	**0.782	0.000
3	تسهر قيادة المؤسسة على تطوير جهاز المكافآت و الأجور ليواكب التطورات الجارية	**0.911	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

لا ارتباط دال عند مستوى 0.01

الارتباط دال عند مستوى 0.05*

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

27 الجدول رقم (III-15): الصدق الداخلي لبعء المناخ التنظيمي و الإبداعي

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية
1	يسمح للموظفين بالمشاركة في إتخاذ القرارات و التمكن خاصة في مجال عملهم	0.830**	0.009
2	تتبع المؤسسة في إنجاز الأعمال أسلوب فرق و مجموعات العمل	0.906**	0.000
3	تسهّل أنظمة المؤسسة التجريب و الخطأ من أجل التعلم و الإبداع و حل المشكلات	0.777**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

لا ارتباط دال عند مستوى 0.01

الارتباط دال عند مستوى 0.05*

28 الجدول رقم (III-16): الصدق الداخلي لمتغير مقومات إدارة الكفاءات

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية
1	بعد تحديد الكفاءات المطلوبة	0.766**	0.000
2	بعد استقطاب و جذب الكفاءات	0.763**	0.000
3	بعد تقييم الكفاءات	0.627**	0.006
4	بعد تطوير الكفاءات	0.847**	0.000
5	بعد مكافأة الكفاءات	0.857**	0.006
6	بعد المناخ التنظيمي و الإبداعي	0.837**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

لا ارتباط دال عند مستوى 0.01

الارتباط دال عند مستوى 0.05*

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

3- **الصدق البنائي لعبارات الاستبيان:** يظهر الصدق البنائي الدرجة الكلية لمدى ارتباط عبارات الاستبيان بالمتغير التابع ممثلا في الاندماج في اقتصاد المعرفة و المتغير المستقل ممثلا في مقومات إدارة الكفاءات.

29 الجدول رقم (III-17): معامل الارتباط بيرسون لعبارات الاستبانة مع محاور الدراسة

البيان	عنوان المتغير	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية
المحور الأول	الاندماج في اقتصاد المعرفة	0.784**	0.000
المحور الثاني	مقومات إدارة الكفاءات	0.791**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

لارتباط دال عند مستوى 0.01

الارتباط دال عند مستوى 0.05*

اعتمادا على مخرجات برنامج spss فيما يتعلق بصدق عبارات الاستبانة و محوريها الرئيسيين كما هو مبين في الجدول أعلاه فإن محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه عند مستوى دلالة 0.05.

ثانيا: ثبات الاستبانة

إذا أعيد تطبيق و توزيع الاستبيان أكثر من مرة على نفس العينة و تحت نفس الظروف و الشروط و حصلنا تقريبا على نفس النتائج حينها يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات، و يتراوح معامل الثبات بين الصفر و الواحد إذ كلما اقترب قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا و كلما اقترب معامل الثبات من الصفر كان الثبات منخفضا و نستخدم لقياس ثبات أداة الدراسة معامل الفاكرونباخ و الذي يعبر عن درجة الاتساق الداخلي للمقياس ، فمن خلال برنامج spss 25 إذا وجد معامل الفاكرونباخ يساوي أو اكبر من 0.60 فإنه يمكن القول أن أداة الدراسة في مستوى مقبول و الجدول الموالي يوضح نتائج معامل الفاكرونباخ.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

30 الجدول رقم (18-III): نتائج معامل الفاكرونباخ

المحور	عدد العبارات	معامل الفاكرونباخ
المحور الأول: الاندماج في اقتصاد المعرفة		
بعد البحث و التطوير	4	0.850
بعد رأس المال البشري و المعرفة	4	0.789
بعد تكنولوجيات المعلومات و الاتصالات	3	0.612
بعد براءات الاختراع	4	0.856
المحور الثاني: مقومات إدارة الكفاءات		
بعد تحديد الكفاءات المطلوبة	4	0.768
بعد استقطاب و جذب الكفاءات	4	0.766
بعد تقييم الكفاءات	4	0.779
بعد تطوير الكفاءات	4	0.852
بعد مكافأة الكفاءات	3	0.815
بعد المناخ التنظيمي و الإبداعي	3	0.768
المجموع	37	0.943

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة و مخرجات برنامج SPSS 25

كما هو مبين في الجدول أعلاه و المتعلق بقياس مدى ثبات الأبعاد و المتغيرات المكونة للاستبانة، يظهر لنا أن معاملات الثبات الفاكرونباخ في جميع الأبعاد و المحاور أكبر من 0.60 و هي مرتفعة حيث بلغت قيمة الفا كرونباخ للاستبانة ككل 0.943 ما يدل على الثبات المرتفع للاستبانة و عباراتها و عليه فانه بالإمكان الاعتماد عليها في إجراء الدراسة الميدانية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

عملية تحليل خصائص عينة الدراسة لمدراء ومدراء الموارد البشرية لمؤسسات الصناعات الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري تمت باستعمال الإحصاء الوصفي لغرض استخراج التكرارات و النسب المئوية لتحليل الجزء المتعلق بالبيانات الشخصية و تقديم وصف لخصائص عينة الدراسة و كانت المخرجات كما يلي:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

31 جدول رقم (III-19): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

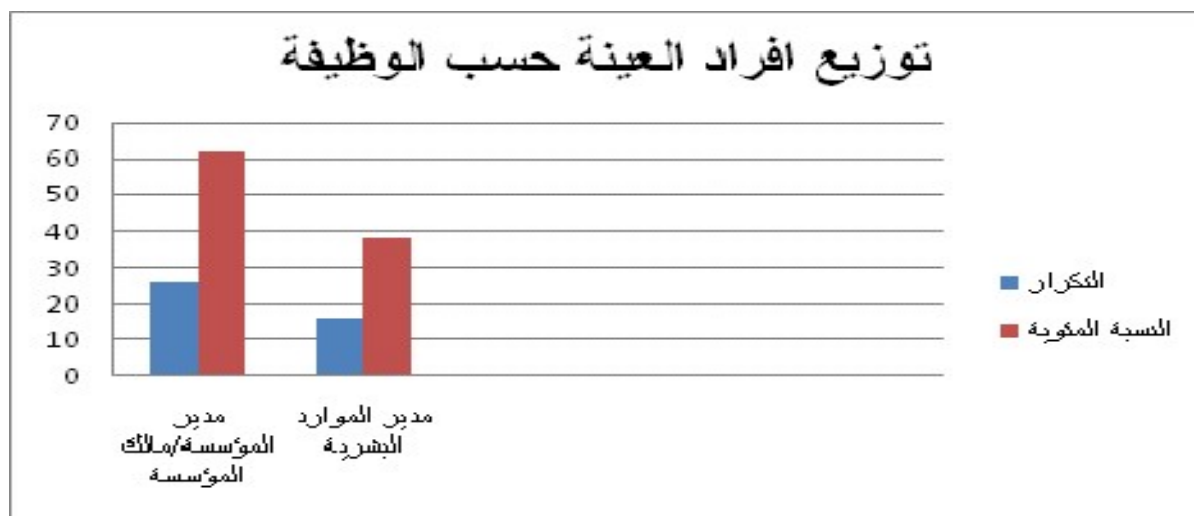
الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مدير المؤسسة/مالك المؤسسة	26	61.9
مدير الموارد البشرية	16	38.1
المجموع	42	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة و مخرجات برنامج SPSS.25

يتبين من خلال معطيات الجدول أعلاه أن 61.9% من أفراد العينة موضع الدراسة تتشكل من مدراء المؤسسات أو ملاكها في حين أن نسبة 38.1% هم مدراء الموارد البشرية بالمؤسسات المعنية ما يدفعنا للقول أن الدراسة نجحت في استهداف العينة المطلوبة و التي تحقق شروط نجاح الاستبانة و الدراسة في جمع المعلومات من المصادر الأكثر دراية و معرفة بشؤون المؤسسات و التي لديهم المهارة لفهم مصطلحات و عبارات الاستمارة و الإجابة الدقيقة عليها.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

15 الشكل رقم (III-2): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب تصنيف المؤسسة

32 جدول رقم (III-20): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب تصنيف المؤسسة

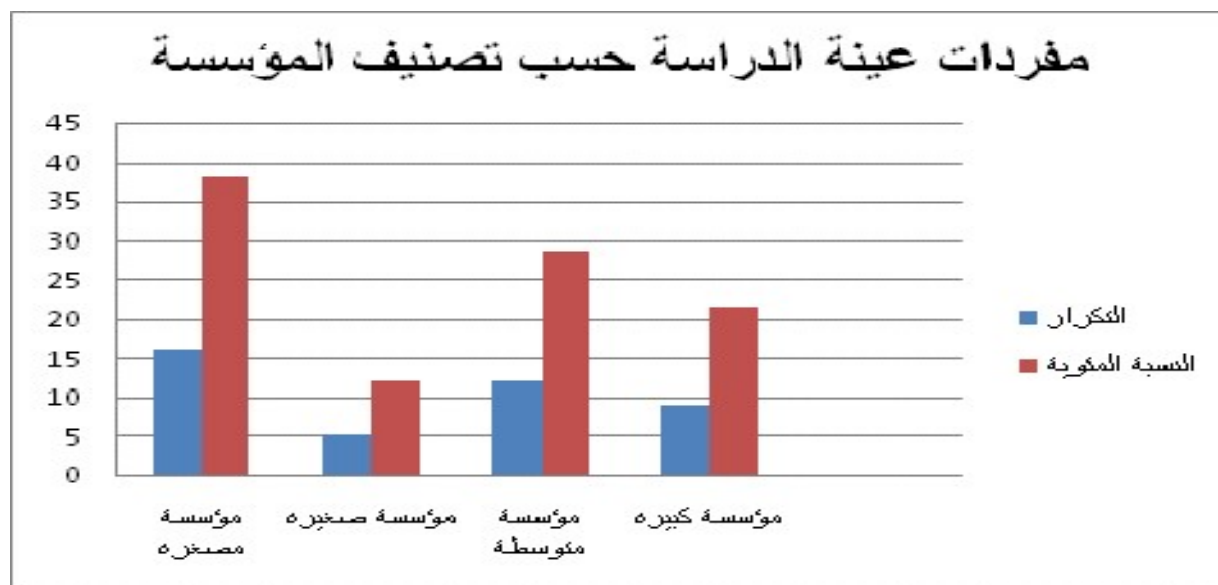
تصنيف المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
مؤسسة مصغرة	16	38.1
مؤسسة صغيرة	5	11.9
مؤسسة متوسطة	12	28.6
مؤسسة كبيرة	9	21.4
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة و مخرجات برنامج SPSS.25

يتبين من خلال معطيات الجدول أعلاه أن 38.1% من أفراد العينة موضع الدراسة تنتمي لمؤسسات مصغرة في حين أن نسبة 28.6% ينتمون لمؤسسات متوسطة و ما نسبته 21.4 من أفراد العينة ينتمون لمؤسسات كبيرة و 11.9 لمؤسسات صغيرة ما يدفعنا للقول أن العينة المدروسة تنتمي لمجموعة مؤسسات تعمل في قطاع الصناعات الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري و هي عينة لمختلف أحجام المؤسسات المصنفة وفق مجموعة معايير كعدد العمال و حجم رقم الأعمال و كذلك حجم رأس مالها.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

16 الشكل رقم (III-3): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب تصنيف المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

33 جدول رقم (III-21): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس

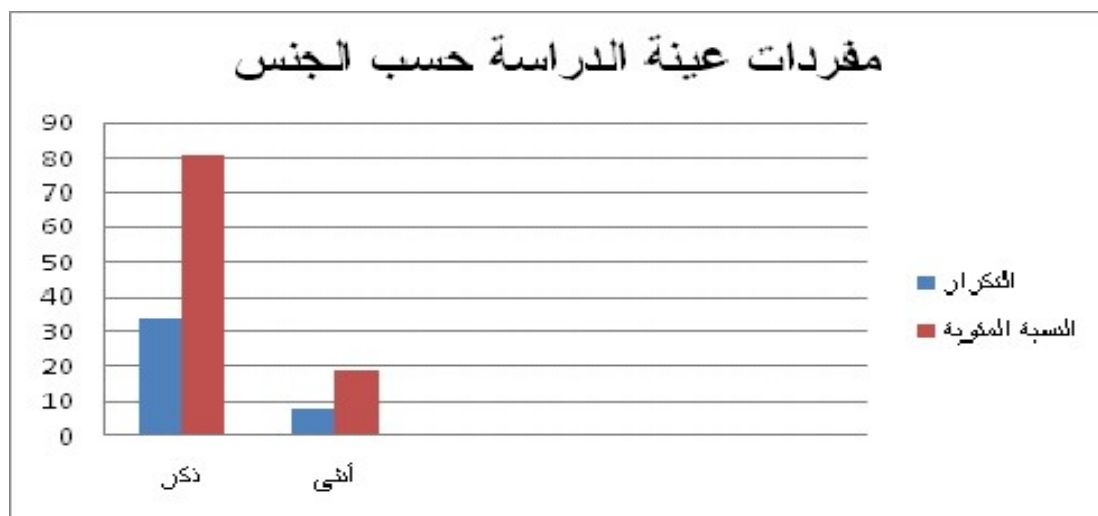
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	34	81.0
أنثى	08	19.0
المجموع	42	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة و مخرجات برنامج SPSS.25

بلغ عدد الذكور 34 بين مدير للمؤسسة و مدير للموارد البشرية أي ما نسبته 81.0% في حين بلغ عدد الإناث 08 أي ما نسبته 19.0%، و هنا يتبين كما هو ظاهر في الجدول أعلاه أن عدد ذكور العينة المستجوبة أكبر من عدد الإناث .

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

17 الشكل رقم (III-4): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

34 جدول رقم (III-22): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير العمر

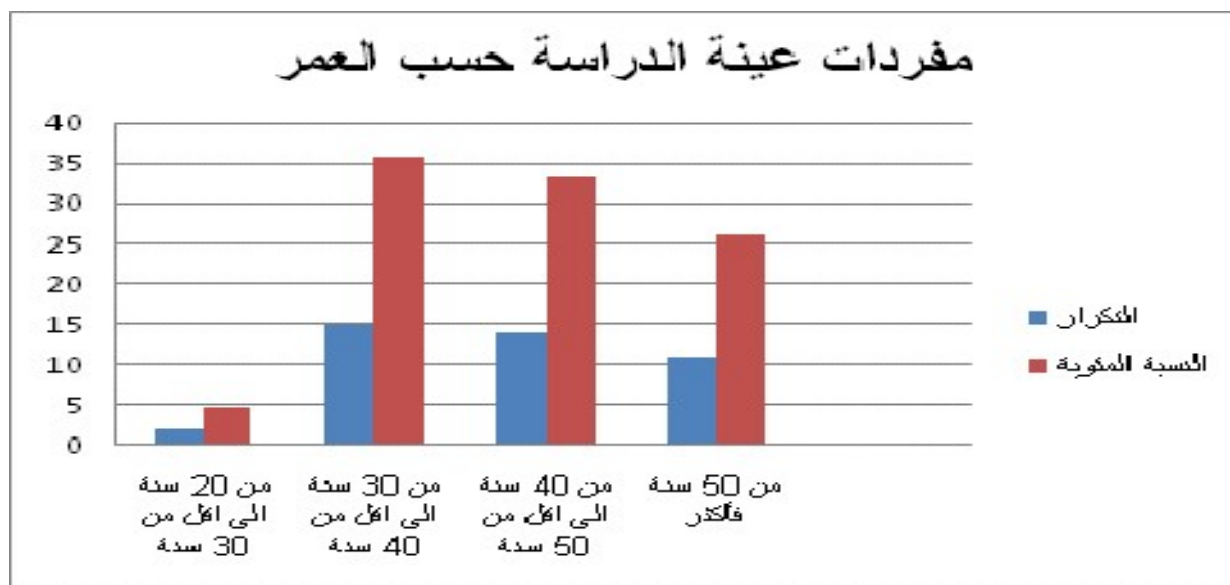
العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	2	4.8
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	15	35.7
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	14	33.3
من 50 سنة فأكثر	11	26.2
المجموع	42	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة و مخرجات برنامج SPSS.25

يظهر الجدول أعلاه أن أعلى نسبة لعينة أفراد الدراسة للفئة العمرية ما بين 30 إلى 40 سنة بلغت 35.7% أي 15 فرد تليها الفئة من 40 إلى 50 سنة بنسبة 33.3 بالمائة ، أما الفئة التي يتجاوز أعمارها أكثر من 50 سنة فتمثل نسبة 26.2 بالمائة .

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

18 الشكل رقم (III-5): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

35 جدول رقم (III-23): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

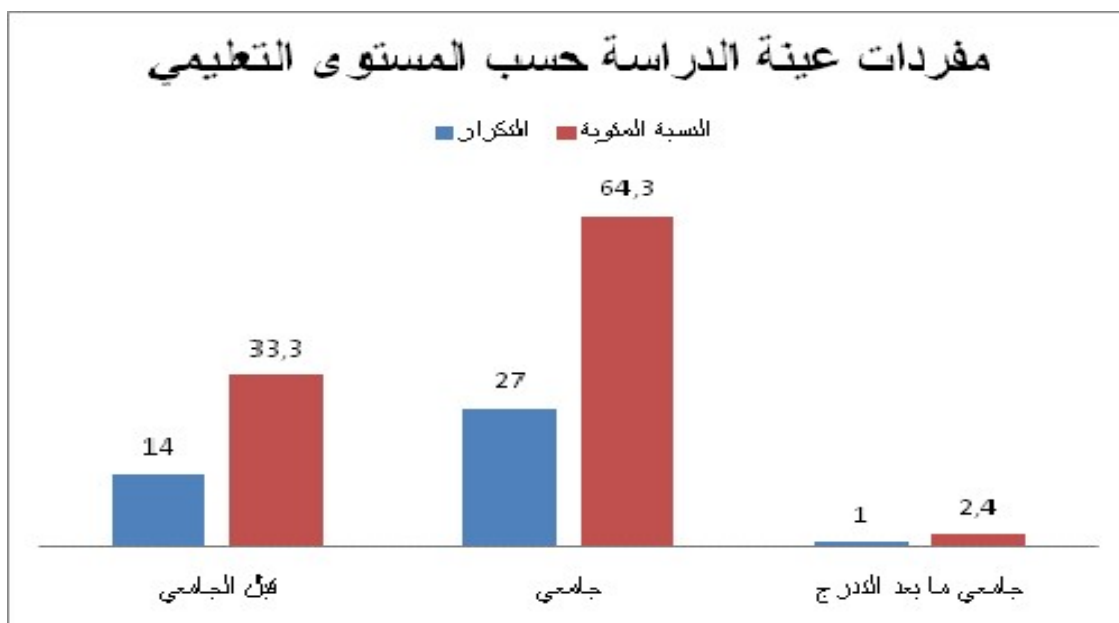
النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
33.3	14	قبل الجامعي
64.3	27	جامعي
2.4	01	جامعي ما بعد التدرج
%100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة و مخرجات برنامج SPSS.25

يتوزع أفراد العينة بين التعليم قبل الجامعي بنسبة 33.3% بكل تصنيفاته و مستوياته و ما بين التعليم الجامعي بأعلى نسبة قدرت ب 64.3% و هو ما يعكس أن المحيط الذي تتواجد به مؤسسات الصناعات الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري يتمتع بنظام تعليمي متكامل و متطور بمختلف أطواره و يعمل على تأطير و تخريج موارد بشرية بمؤهلات و كفاءات عالية تستطيع إنشاء و تسيير مؤسساتها في عصر يعرف منافسة شديدة و معرفة جد متقدمة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

19 الشكل رقم (6-III): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

سادسا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية

36 جدول رقم (24-III): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية

الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	06	14.3
من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	08	19.0
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	08	19.0
من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	14	33.3
من 20 سنة فأكثر	6	14.3

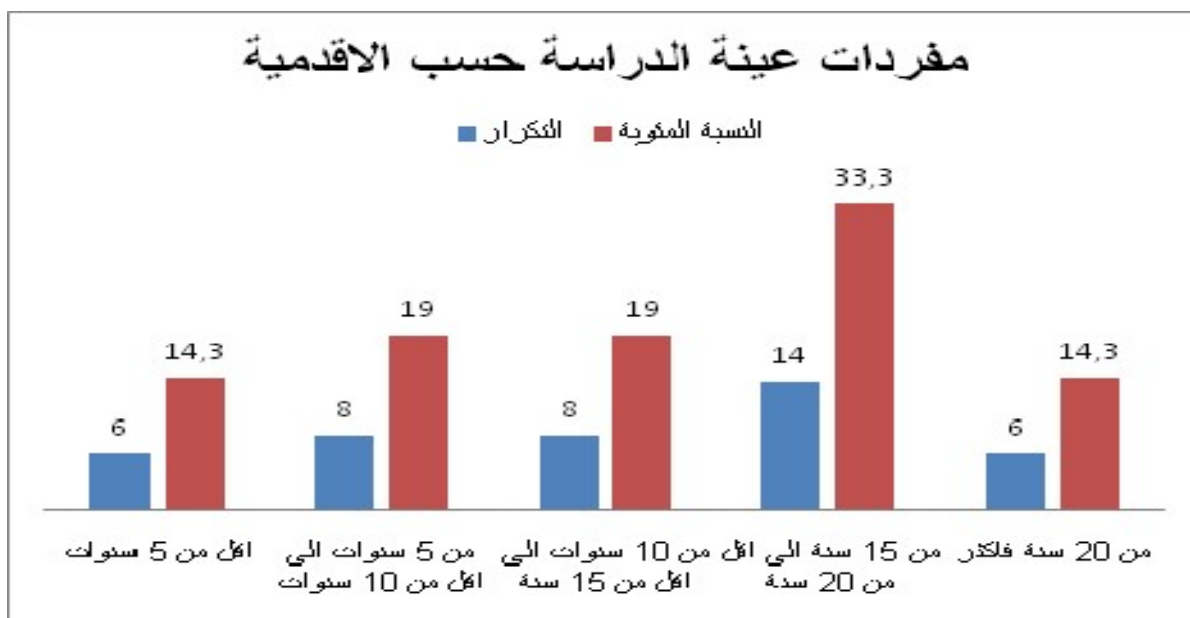
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة و مخرجات برنامج SPSS.25

يتضح كما هو مبين في الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب الاقدمية بين مختلف مجالات الاقدمية فنجد أن أعلى نسبة و التي قدرت ب 33.3 بالمئة تنتمي لمجال الخبرة المهنية من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة تليها الفئة التي تنتمي للمجال من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة و بنفس النسبة للمجال من 05 سنوات إلى

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

اقل من 10 سنوات بنسبة قدرت ب 19.0 بالمئة أما نسبة 14.3 بالمئة فتتتمي للفئة أو المجال الأقل من 05 سنوات.

20 الشكل رقم: (III-7) توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية لمتغير مقومات إدارة الكفاءات بالمؤسسات محل الدراسة

نستعرض في هذا المطلب واقع وجود مقومات لإدارة الكفاءات في العينة المستهدفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري و ذلك باستخدام معايير النزعة المركزية و معايير التشتت من متوسطات حسابية و انحرافات معيارية و ذلك من خلال قياس درجة الموافقة على عبارات المكونة لأبعاد متغير مقومات إدارة الكفاءات كما هو مبين في الجدول التالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

37 الجدول رقم (25-III): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على

عبارات متغير مقومات إدارة الكفاءات

الترتيب	العبارات	التكرارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة أقل	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة	درجة الموافقة
تحديد الكفاءات المطلوبة												
1	تحلل المؤسسة الوظائف التي لديها لمعرفة الكفاءات اللازمة لشغل تلك الوظيفة	ni	0	0	0	39	3	4.07	0.26	81.4	موافق	عالية
		Fi%	0	0	0	92.9	7.1					
2	لدى المؤسسة نظام معلومات حول الموظفين لديها و مستوياتهم و درجة تأهيلهم و مساهمهم الوظيفي	ni	0	0	9	26	7	3.95	0.62	79	موافق	عالية
		Fi%	0	0	21.4	61.9	16.7					
3	تملك المؤسسة رؤية لاحتياجاتها المستقبلية من الكفاءات مبنية على أهدافها المسطرة	ni	0	0	0	28	14	4.33	0.47	86.6	موافق بشدة	عالية
		%Fi	0	0	0	66.7	33.3					
4	تتماشى احتياجات المؤسسة من الكفاءات مع المتغيرات الحاصلة في بيئتها	ni	0	0	4	20	18	4.33	0.65	86.6	موافق بشدة	عالية
		%Fi	0	0	9.5	47.6	42.9					
نتائج بعد تحديد الكفاءات المطلوبة												
الترتيب	العبارات	التكرارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة أقل	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة	درجة الموافقة
استقطاب و جذب الكفاءات												
1	تسعى المؤسسة لجذب المهارات والخبرات من أجل احتياجاتها الحالية و المستقبلية	ni	0	0	0	27	15	4.35	0.48	87	موافق بشدة	عالية
		Fi%	0	0	0	64.3	35.7					
2	تقدم المؤسسة حوافز مقبولة من أجل استقطاب أفضل المهارات الموجودة في سوق العمل أو لدى منافسيها	ni	0	0	2	21	19	4.40	0.58	88	موافق بشدة	عالية
		Fi%	0	0	4.8	50.0	45.2					
3	تعول المؤسسة على كفاءاتها الداخلية من خلال عملية الترقية في المنصب أو النقل	Ni	0	0	9	13	20	4.26	0.79	85.2	موافق بشدة	عالية
		%Fi	0	0	21.4	31.0	47.6					

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

4	تعمل المؤسسة على تحسين صورتها العامة من اجل جذب أمهر الكفاءات						Ni	0	0	1	10	31	4.71	0.50	94.2	موافق بشدة	عالية
	%Fi	0	0	2.4	23.8	73.8											
نتائج بعد استقطاب و جذب الكفاءات																	
الترتيب	العبارات	التكرارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة أقل	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة	درجة الموافقة					
تقييم الكفاءات																	
1	تتبع المؤسسة عملية تقييم الاداء لتحديد النقص الموجودة حاليا لدى كفاءاتها	ni	0	0	2	35	5	4.07	0.40	81.4	موافق	عالية					
		Fi%	0	0	4.8	83.3	11.9										
2	تستخدم المؤسسة معايير تقييم الأداء من اجل التقييم الفعلي للكفاءات	ni	0	0	4	30	8	4.09	0.53	81.8	موافق	عالية					
		Fi%	0	0	9.5	71.4	19.0										
3	تسمح عملية التقييم للمعارف والقدرات لمعرفة احتياجات المؤسسة من الكفاءات	ni	0	0	0	36	6	4.14	0.35	82.8	موافق	عالية					
		%Fi	0	0	0	85.7	14.3										
4	تستعمل نتائج عملية التقييم في وضع البرامج و المناهج التدريبية اللازمة	ni	2	4	5	24	7	3.71	1.01	74.2	موافق	عالية					
		%Fi	4.8	9.5	11.9	57.1	16.7										
نتائج بعد تقييم الكفاءات																	
الترتيب	العبارات	التكرارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة أقل	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة	درجة الموافقة					
تطوير الكفاءات																	
1	تحدد المؤسسة المهارات المرغوب في تطويرها حسب احتياجاتها وأهدافها	ni	0	0	2	25	15	4.30	0.56	86	موافق بشدة	عالية					
		Fi%	0	0	4.8	59.5	35.7										
2	تضع المؤسسة برامج تدريبية بغية تطوير معارف و مهارات موظفيها	ni	0	0	12	18	12	4.00	0.76	80	موافق	عالية					
		Fi%	0	0	28.6	42.9	28.6										
3	توفر المؤسسة تجهيزات التدريب وتحدد مواعيده و أماكنه	ni	0	0	14	24	4	3.76	0.61	75.2	موافق	عالية					
		%Fi	0	0	33.3	57.1	9.5										
4	تنتهج المؤسسة سياسة التكوين المستمر لمواكبة التطورات والتكيف مع المستجدات	ni	0	6	8	22	6	3.66	0.90	73.2	موافق	عالية					
		%Fi	0	14.3	19.0	52.4	14.3										
نتائج بعد تطوير الكفاءات																	

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

الترتيب	العبارات	التكرارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة أقل	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة	درجة الموافقة
مكافأة الكفاءات												
1	تقدم علاوات و جوائز مالية و ترقيات للموظفين المتميزين و المبدعين	ni	1	0	4	29	8	4.02	0.71	80.4	موافق	عالية
		Fi%	2.4	0	9.5	69.0	19.0					
2	تقدم المؤسسة شهادات اعتراف و جوائز عرفان في اطار التحفيز المعنوي لتشجيع الموظفين	ni	1	0	8	31	2	3.78	0.64	75.6	موافق	عالية
		Fi%	2.4	0	19.0	73.8	4.8					
3	تسهر قيادة المؤسسة على تطوير جهاز المكافآت و الأجور ليواكب التطورات الجارية	ni	1	4	11	21	5	3.59	0.91	71.8	موافق	عالية
		%Fi	2.4	9.5	26.2	50.0	11.9					
نتائج بعد مكافأة الكفاءات												
								3.80	0.65	76	موافق	عالية
الترتيب	العبارات	التكرارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة أقل	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة	درجة الموافقة
المناخ التنظيمي و الإبداعي												
1	يسمح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات والتمكين خاصة في مجال عملهم	ni	0	0	1	34	7	3.59	0.91	71.8	موافق	عالية
		Fi%	0	0	2.4	81.0	16.7					
2	تتبع المؤسسة في انجاز الأعمال أسلوب فرق ومجموعات العمل	ni	0	0	30	7	5	3.40	0.70	68	موافق	عالية
		Fi%	0	0	71.4	16.7	11.9					
3	تسهل أنظمة المؤسسة التجريب والخطأ من أجل التعلم و الإبداع و حل المشكلات	Ni	0	0	4	29	9	4.11	0.55	82.2	موافق	عالية
		%Fi	0	0	9.5	69.0	21.4					
نتائج بعد المناخ التنظيمي و الإبداعي												
								3.88	0.46	77.6	موافق	عالية
متغير مقومات ادارة الكفاءات بمؤسسات الصناعات الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري												
								4.04	0.34	80.8	موافق	عالية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم () أعلاه و المتعلق بواقع مقومات إدارة الكفاءات في مؤسسات الصناعات الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري، أن المتوسط الحسابي الكلي قدر ب 4.04 و الانحراف المعياري قدر ب 0.34 و نسبة موافقة قدرت ب 80.8 بالمئة و هي نسبة موافقة عالية ، و نتائج دالة على وجود

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

ممارسة لمقومات إدارة الكفاءات بالعينة محل الدراسة لمؤسسات الصناعات الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري بدرجة موافقة عالية، أما ما تعلق بأبعاد مقومات إدارة الكفاءات فقد جاءت نتائج الدراسة لتوجه إجابات عينة الدراسة بالنسبة للمتوسط الحسابي الذي قدر بـ 4.17 و انحراف معياري قدر بـ 0.40 و نسبة مرتفعة قدرت بـ 83.4 بالمئة و هي نتائج دالة على التوجه بصفة عالية من طرف أفراد عينة الدراسة للإجابة الموافقة على وجود ممارسة تحديد الكفاءات المطلوبة بالمؤسسات محل الدراسة بدرجة موافقة عالية، أما ما تعلق ببعد استقطاب و جذب الكفاءات فقد جاءت نتائج الدراسة بالموافقة بشدة و بدرجة موافقة عالية حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 4.43 و انحراف معياري قدر بـ 0.46 و نسبة موافقة مرتفعة قدرت بـ 88.6 ذات دلالة على توجه عالي للموافقة على وجود ممارسة لعملية استقطاب و جذب الكفاءات بالمؤسسات محل الدراسة، و فيما تعلق ببعد تقييم الكفاءات فإجابات أفراد العينة توجهت بقوة إلى الموافقة العالية على ممارسة عملية تقييم الكفاءات حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 4.00 و انحراف معياري قدر بـ 0.49 و نسبة 80 بالمئة لاستجابات أفراد العينة نحو الموافقة، كذلك بالنسبة لبعد تطوير الكفاءات حيث اتفق أفراد العينة سواء ما تعلق بمختلف العبارات أو بالبعد ككل على التوجه نحو قبول و الموافقة على وجود عملية تطوير الكفاءات بالمؤسسات محل الدراسة حيث قدر المتوسط الحسابي لاستجابات العينة على هذا البعد بـ 4.00 و انحراف معياري قدر بـ 0.49 و نسبة استجابة و موافقة عالية قدرت بـ 80 بالمئة، و نفس الشيء بالنسبة لعبارات و بعد مكافأة الكفاءات حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.80 و انحراف معياري قدر بـ 0.65 و نسبة 76 بالمئة أين كان توجه الاستجابات نحو قبول وجود عملية مكافأة الكفاءات بالمؤسسات المعنية و كانت درجة الموافقة عالية، و بالنسبة لعبارات و بعد المناخ التنظيمي و الإبداعي فقد تمتعت استجابات أفراد العينة باتجاه الموافقة على عبارات و أسئلة الاستبانة المكونة لبعد المناخ التنظيمي و الإبداعي و مؤكدة على وجوده بالمؤسسات محل الدراسة حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.88 و انحراف معياري قدر بـ 0.46 و نسبة قبول قدرت بـ 77.6 بالمئة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية لمتغير الاندماج في اقتصاد المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة

نستعرض في هذا المطلب واقع الاندماج في اقتصاد المعرفة في العينة المستهدفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري عبر حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاه إجابات أفراد العينة وقياس درجة الموافقة على العبارات المكونة لأبعاد هذا المتغير كما هو مبين في الجدول التالي:

38 الجدول رقم: (III-26) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات متغير الاندماج في اقتصاد المعرفة

الترتيب	العبارات	التكرارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة أقل	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة	درجة الموافقة
البحث و التطوير												
1	تخصص المؤسسة الموارد الضرورية لانشطة البحث و التطوير	Ni	0	5	6	27	4	3.71	0.80	74.2	موافق	عالية
		Fi%	0	11.9	14.3	64.3	9.5					
2	تشجع المؤسسة توليد الأفكار الجديدة و تدعم تطبيقها	ni	0	5	2	28	7	3.88	0.83	77.6	موافق	عالية
		Fi%	0	11.9	4.8	66.7	16.7					
3	لدى المؤسسة تعاون و شراكة من اجل تعزيز الابتكار مع الجامعات و مراكز البحث	Ni	0	12	2	21	7	3.54	1.08	70.8	موافق	عالية
		%Fi	0	28.6	4.8	50.0	16.7					
4	تحمي المؤسسة ابتكاراتها من خلال تسجيل براءات الاختراع	Ni	10	18	4	6	4	2.42	1.27	48.4	غير موافق	منخفضة
		%Fi	23.8	42.9	9.5	14.3	9.5					
نتائج بعد البحث و التطوير												
								3.39	0.84	67.8	موافق بدرجة أقل	متوسطة

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءة تعلما لاندما جفيا اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال لشرق الجزائر

ري

الترتيب	العبارات	التكرارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة أقل	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة	درجة الموافقة
رأس المال البشري و المعرفة												
1	لدى المسؤولين بالمؤسسة رؤية إستراتيجية لأهمية الموارد البشرية و الاحتفاظ بها	Ni	0	0	4	29	9	4.11	0.55	82.2	موافق	عالية
		Fi%	0	0	9.5	69.0	21.4					
2	يتم جلب و توظيف العمالة المؤهلة تأهيلا عالي من مهندسين و تقنيين و فنيين	ni	0	0	5	24	13	4.19	0.63	83.8	موافق	عالية
		Fi%	0	0	11.9	57.1	31.0					
3	تسعى المؤسسة للاستثمار في مواردها البشرية من خلال التدريب و تنمية المهارات	Ni	0	0	5	30	7	4.04	0.53	80.8	موافق	عالية
		%Fi	0	0	11.9	71.4	16.7					
4	تخصص مكافآت تقديرية للعماله الماهرة و المبدعة في المؤسسة	Ni	0	0	4	32	6	4.04	0.49	80.8	موافق	عالية
		%Fi	0	0	9.5	76.2	14.3					
نتائج بعد رأس المال البشري و المعرفة												
								4.10	0.43	82	موافق	عالي

الترتيب	العبارات	التكرارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة أقل	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة	درجة الموافقة
تكنولوجيات المعلومات و الاتصالات												
1	لدى المؤسسة مستودع بيانات لتخزين المعلومات و المعارف و استعمالها وقت الحاجة	Ni	0	0	16	22	4	3.71	0.63	74.2	موافق	عالية
		Fi%	0	0	38.1	52.4	9.5					
2	تستخدم المؤسسة تكنولوجيات المعلومات و	ni	0	0	14	22	6	3.80	0.67	76	موافق	عالية
		Fi%	0	0	33.3	52.4	14.3					

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءة تعلل الاندماج اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي لجزائر

ري

											الاتصالات في معالجة البيانات		
	عالية	موافق بشدة	90.8	0.50	4.54	23	19	0	0	0	Ni	يتم استعمال الانترنت و الانترانت و البريد الالكتروني و المنصات للتواصل و انجاز الأعمال	3
						54.8	45.2	0	0	0	Fi%		
	عالية	موافق	80.4	0.45	4.02	نتائج بعد تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات							

براءات الاختراع												
1	تشجع المؤسسة الأفكار الإبداعية والابتكارات سعيا للحصول على براءات الاختراع	Ni	5	4	4	26	3	3.42	1.15	68.4	موافق	عالية
		Fi%	11.9	9.5	9.5	61.9	7.1					
2	تعمل المؤسسة على تحديد الأفكار الإبداعية والابتكارات وحمايتها من خلال توثيقها	Ni	5	23	6	5	3	2.47	1.08	49.4	غير موافق	منخفضة
		Fi%	11.9	54.8	14.3	11.9	7.1					
3	لدى المؤسسة براءات اختراع مشتركة مع أطراف خارجية كالجامعات والشركات الأخرى	Ni	19	13	4	1	5	2.04	1.32	40.8	غير موافق	منخفضة
		Fi%	45.2	31.0	9.5	2.4	11.9					
4	تستخدم المؤسسة براءة الاختراع من اجل المنافسة ولا تفضل استغلالها تجاريا و الترخيص بها	Ni	23	15	0	1	3	1.71	1.11	34.2	غير موافق بشدة	منخفضة
		Fi%	54.8	35.7	0	2.4	7.1					
نتائج بعد براءات الاختراع												
								2.41	0.97	48.2	غير موافق	منخفضة
								3.59	0.54	71.8	موافق	عالية
متغير الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعات الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري												

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءة تعلما لاندماجيا اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال لشرقياء جزاء

ري

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (25-III) أعلاه و المتعلق بدرجات استجابات عينة الدراسة حول واقع اندماج مؤسسات الصناعات الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري في اقتصاد المعرفة بما يحتويه من أبعاد مختلفة، ففي هذا الخصوص و بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25 وجدنا أن المتوسط الحسابي الكلي قدر ب 3.59 و الانحراف المعياري قدر ب 0.54 و نسبة موافقة قدرت ب 71.8 بالمئة و هي نسبة موافقة عالية ، و نتائج دالة على توجه مرتفع لقبول توفر متطلبات الاندماج في اقتصاد المعرفة بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة ، إلا أن نتائج التحليل الوصفي الكلي لا تحدد بصفة دقيقة فيما إذا كان هناك قبول حقيقي لفرضية الاندماج في اقتصاد المعرفة و ذلك لاختلاف استجابات أفراد العينة بين كل بعد مكون لاقتصاد المعرفة و بعد آخر، حيث جاءت استجابات أفراد العينة حول بعد البحث و التطوير عبر الإجابة على عبارات المكونة له باتجاه الموافقة و بدرجة عالية باستثناء العبارة رقم (04) "تحمي المؤسسة ابتكاراتها من خلال تسجيل براءات الاختراع" و التي كانت الإجابة بغير موافق حيث دلت على انه لا يوجد لدى المؤسسات براءات اختراع مصرح بها و ليس لها مخرجات تتعلق بعملية البحث و التطوير تستحق تسجيلها و حمايتها و رغم ذلك كانت النتيجة الكلية لاستجابات عينة البحث لبعد البحث و التطوير تدرج في خانة موافق بدرجة اقل و هي درجة متوسطة من الموافقة بمتوسط حسابي قدر ب 3.39 و انحراف معياري قدر ب 0.84، أما فيما يتعلق ببعد رأس المال البشري و المعرفة فإجابات أفراد العينة توجهت إلى الموافقة بدرجة عالية على الاستثمار في رأس المال البشري المبدع و الخالق للقيمة و كانت الموافقة على عبارات البعد بدرجة عالية على الموافقة حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا البعد ب 4.10 و انحراف معياري قدر ب 0.43 و نسبة 82 بالمئة لاستجابات أفراد العينة نحو الموافقة و بدرجة كلية عالية، كذلك بالنسبة لبعد تكنولوجيات المعلومات و الاتصالات حيث أجمع أفراد العينة من خلال إجاباتهم على مختلف العبارات أو البعد ككل على التوجه نحو القبول و الموافقة على وجود و استخدام تكنولوجيات المعلومات و الاتصالات بالمؤسسات محل الدراسة حيث قدر المتوسط الحسابي لاستجابات العينة على هذا البعد ب 4.02 و انحراف معياري قدر ب 0.45 و نسبة استجابة و موافقة عالية قدرت ب 80.4 بالمئة، أما بالنسبة لعبارات و بعد براءات الاختراع فقد اتخذت الإجابات توجهها مخالفا لسابقتها من أبعاد مكونة لمتغير الاندماج في اقتصاد ، فبالنسبة للعبارة الأولى "تشجع المؤسسة الأفكار الإبداعية و الابتكارات سعيا للحصول على براءات الاختراع" فقد سجلت إجابات العينة الرد بالموافقة على هذه العبارة بنسبة 68.4 بالمئة في حين جاء الرد على العبارات المتبقية بعدم الموافقة ففي العبارة الثالثة "لدى المؤسسة براءات اختراع مشتركة مع أطراف

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءة اتعلالاندماجياقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال لشرقياءجزائر ري

خارجية كالجامعات و الشركات الأخرى" فكانت الاستجابة بغير موافق و بدرجة موافقة منخفضة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.04 و الانحراف المعياري 1.32 و قدر المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد ب 2.41 و انحراف معياري قدر ب 0.97 و نسبة 48.2 موافقة بالمئة أين كان توجه الاستجابات نحو عدم قبول امتلاك براءات اختراع بالمؤسسات المعنية و بدرجة موافقة منخفضة، أما بالنسبة لمتغير الاندماج في اقتصاد المعرفة و في ضوء نتائج الأبعاد المكونة له فقد قدر المتوسط الحسابي ب 3.59 و الانحراف المعياري ب 0.54 و نسبة 71.8 أي الموافقة على اندماج مؤسسات الصناعات الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري في اقتصاد المعرفة بدرجة عالية و كذلك بصفة عامة

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

من اجل إجراء الاختبارات اللازمة للتحقق من وجود تأثير لمقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لدى عينة الدراسة و ذلك عبر اختبار فرضيات الدراسة و الدلالات الإحصائية لها ، عملنا أولا و قبل كل شيء على اختبار مدى إتباع البيانات التوزيع الطبيعي من خلال إجراء اختبار كولموجروفسميرنوف لعينة اكبر من 30 مفردة، حيث تأكد لدينا أن التوزيع طبيعي و يخلو من المشاكل الإحصائية التي قد تحتويها البيانات و تكون حائلا دون الحصول على نتائج اختبارات موثوقة حيث كانت النسبة المتحصل عليها اكبر من 5 بالمئة و هو المستوى المتفق عليه في معالجة الدراسة ، و كانت نتائج التأكد من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات كما يلي:

39 المجدول رقم (28-III): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogrov-Smirnov

المتغير	قيمة الاختبار الإحصائي	القيمة الاحتمالية (Sig)
مقومات إدارة الكفاءات	0.124	0.107
الاندماج في اقتصاد المعرفة	0.130	0.072

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.25

كما هو مبين في الجدول أعلاه أظهرت نتائج الاختبار أن القيمة الاحتمالية (Sig) لمتغيرات الاستبانة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) و عليه فالبيانات المجمعة تتبع التوزيع الطبيعي ، و عليه فإننا نستخدم الاختبارات البارامترية في التحقق من فرضيات الدراسة.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءة تعلما لاندماج اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال لشرقية الجزائر

ري

أولا- اختبار الفرضية الأولى:

في هذه الحالة سنقوم باختبار الفرض القائل بأنه " تعمل مؤسسات الصناعات الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري على تحقيق متطلبات الاندماج في اقتصاد المعرفة ممثلة في مختلف أبعاده: البحث و التطوير، رأس المال البشري و المعرفة، تكنولوجيات المعلومات و الاتصالات، براءات الاختراع" أي مدى التزام هذه المؤسسات بتوفير شروط و متطلبات الاندماج في اقتصاد المعرفة ممثلة في أبعاده المكونة له، و سيتم لاختبار الفرضية الأولى استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات مع المتوسط الفرضي الذي يساوي 3 عند مستوى دلالة تساوي 0.05 و قيمة (T) الجدولية تساوي 2.020 و الجدول الموالي يبين مخرجات اختبار (T) :

40 الجدول رقم (29-III): مستوى تحقيق متطلبات الاندماج في اقتصاد المعرفة بمؤسسات الصناعة

الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري

المتوسط الفرضي = 3							
مستوى الثقة (95%)		الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المتوسط العام للإجابات	قيمة (T) الجدولية	قيمة (T) المحسوبة
القيمة القصى	القيمة الدنيا						
2.3656	2.5588	2.4621	0.000	41	0.5378	2.021	51.470

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءة اتعلالاندما جفياقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائر

ري

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 و هي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05، كذلك قدرت قيمة (T) المحسوبة ب 51.470 و هي قيمة أكبر من قيمة (T) الجدولية التي وجدناها تساوي 2.020 ، كذلك نلاحظ من خلال الجدول أن الفرق بين المتوسطين اقل من المتوسط الفرضي و عليه فان الفرض القائل ب" تعمل مؤسسات الصناعات الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري على تحقيق متطلبات الاندماج في اقتصاد المعرفة ممثلة في مختلف أبعاده: البحث و التطوير، رأس المال البشري و المعرفة، تكنولوجيات المعلومات و الاتصالات، براءات الاختراع" يتمتع بالقبول و الموافقة.

ثانيا- اختبار الفرضية الثانية:

سنقوم في هذه الحالة باختبار الفرض القائل بأنه "يوجد تطبيق و ممارسة لمقومات إدارة الكفاءات بمختلف أبعادها بمؤسسات الصناعات الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري".

41/الجدول رقم(30-III): مستوى تطبيق و ممارسة مقومات إدارة الكفاءات بمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي

المتوسط الفرضي = 3							
قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	المتوسط العام للإجابات	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة (95%)	
						القيمة الدنيا	القيمة القصوى
19.754	2.021	4.0397	41	0.000	1.0396	0.933	1.146

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 و هي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، كذلك قدرت قيمة (T) المحسوبة ب 19.754 و هي قيمة أكبر من قيمة (T) الجدولية التي قدرت ب 2.021 ، كذلك نلاحظ من خلال الجدول أن الفرق بين المتوسطين اقل من المتوسط الفرضي و عليه فان الفرض القائل ب" وجود تطبيق و ممارسة لمقومات إدارة الكفاءات بمختلف أبعادها بمؤسسات الصناعات الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري " يتم قبوله .

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءة اتعلالاندماجفياقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال لشرقيالجزائر

ري

ثالثا- اختبار الفرضية الثالثة:

في هذه الحالة سيتم اختبار الفرض القائل بأنه "يوجد ارتباط بين ممارسة مقومات إدارة الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة و الاندماج في اقتصاد المعرفة"

عبر إجراء الاختبار الإحصائي وحساب معامل الارتباط R سنتعرف على إذا ما كانت هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية و درجة هذا الارتباط و اتجاهه، بين مقومات إدارة الكفاءات و الاندماج في اقتصاد المعرفة بمؤسسات الصناعات الغذائية بالشمال الشرقيالجزائري وفق ما هو مبين في الجدول الموالي:

42الجدول رقم(III-31): علاقة الارتباط بين مقومات إدارة الكفاءات والاندماج في اقتصاد المعرفة في

المؤسسات محل الدراسة

الاندماج في اقتصاد المعرفة	مقومات إدارة الكفاءات	
	معامل الارتباط (بيرسون)	0.746**
	مستوى الدلالة Sig	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

يتبين من خلال معطيات الجدول في الأعلى أن هناك علاقة ارتباط قوية حيث تنحصر ضمن المجال من 0.60 إلى 0.79 بين مستوى تطبيق مقومات إدارة الكفاءات بالمؤسسات محل الدراسة و مدى الاندماج في اقتصاد المعرفة، حيث بلغ معامل الارتباط R القيمة 0.746 و هو ذو اتجاه موجب يدل على أن هناك علاقة طردية قوية بمعنى انه كلما ارتفع مستوى تطبيق و ممارسة مقومات إدارة الكفاءات دفع ذلك و في نفس الاتجاه لزيادة الاندماج في اقتصاد المعرفة بما يحتويه من متطلبات و مؤشرات من طرف مؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري ، فعند قيمة مستوى دلالة قدرت ب0.000 اقل من مستوى المعنوية التي تقدر ب 0.05 فالعلاقة دالة إحصائيا و مقبولة أي بمعنى وجود علاقة بين مقومات إدارة الكفاءات كممارسة في المؤسسات محل الدراسة و الاندماج في اقتصاد المعرفة من خلال تلبية متطلبات الاندماج المكونة له.

رابعا- اختبار الفرضية الرابعة:

تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد المنفصل لبيان علاقة التأثير بين المتغير المستقل ممثلا في مقومات إدارة الكفاءات بمختلف أبعاده و كل بعد على حدا من أبعاد المتغير التابع ممثلا في الاندماج في اقتصاد المعرفة حتى نخلص في

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على اندماجها في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال لشرقية الجزائر
ري

النهاية إلى اختبار فرضية انه "يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لمقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة" و عليه سيتم اختبار الفرضيات التالية:

1- دراسة أثر أبعاد مقومات إدارة الكفاءات على بعد البحث و التطوير

قمنا باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي عبر طريقة المربعات الصغرى لبيان تأثير أبعاد مقومات إدارة الكفاءات على البعد الأول ممثلا في البحث و التطوير لمتغير الاندماج في اقتصاد المعرفة أي هل لعملية إدارة الكفاءات تأثير على عملية البحث و التطوير بالمؤسسة كأحد متطلبات الاندماج في اقتصاد المعرفة من خلال استغلال الكفاءات المعرفية في عملية البحث و التطوير و إيجاد منتجات جديد و مطورة و حلول مبتكرة لمشكلات التي تعترض المؤسسة حيث تم صياغة الفرضية البديلة و الفرضية الصفرية كمايلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغيرات محور مقومات إدارة الكفاءات (تحديد الكفاءات المطلوبة، استقطاب و جذب الكفاءات، تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات، مكافأة الكفاءات، المناخ التنظيمي و الإبداعي) و الاندماج في اقتصاد المعرفة ممثلا في بعد البحث و التطوير عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين متغيرات محور مقومات إدارة الكفاءات (تحديد الكفاءات المطلوبة، استقطاب و جذب الكفاءات، تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات، مكافأة الكفاءات، المناخ التنظيمي و الإبداعي) على الاندماج في اقتصاد المعرفة ممثلا في بعد البحث و التطوير عند مستوى دلالة 0.05

حيث سيتم التعبير عن علاقة التأثير و التأثير بين متغيرات محور مقومات إدارة الكفاءات و الميزة التنافسية في المعادلة الموالية:

$$Y_i = b + bX_1 + bX_2 + bX_3 + bX_4 + bX_5 + bX_6 + e_i$$

علما أن

b :قيمة الثابت

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءة اتعلالاندماجفياقتصاد المعرفة لمؤسساتالصناعة الغذائيةبالشمالا لشرقيالجزائر

ري

X1: بعد تحديد الكفاءات المطلوبة

X2: بعد استقطاب و جذب الكفاءات

X3: بعد تقييم الكفاءات

X4: بعد تطوير الكفاءات

X5: بعد مكافأة الكفاءات

X6: بعد المناخ التنظيمي و الإبداعي

وكانت مخرجات اختبار نموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد محور مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة ممثلا في بعد البحث و التطوير مبينة في الجدول الموالي:

43 جدول رقم: (III-32) نتائج اختبار نموذج الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة وبعد البحث و التطوير

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,792 ^a	,627	,618	2,08950
a. Predictors: (Constant), استقطاب و جذب الكفاءات				
b. Dependent Variable: البحث و التطوير				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

يتضح من خلال نتائج اختبار نموذج الانحدار المتعدد التدريجي للمتغيرات المستقلة من جهة و بعد البحث و التطوير للمتغير التابع ممثلا في الاندماج في اقتصاد المعرفة من جهة ثانية، أن درجة الارتباط R بين بعد استقطاب و جذب الكفاءات لمتغير مقومات إدارة الكفاءات و بعد البحث و التطوير لمتغير الاندماج في اقتصاد المعرفة بلغ نسبة 79.2 بالمئة و هي درجة ارتباط طردية قوية، كما أن المعامل R^2 بلغ نسبة 62.7 بالمئة و هي نسبة مرتفعة تقيس التباين في بعد البحث و التطوير لمتغير الاندماج في اقتصاد المعرفة الذي يفسره بعد استقطاب و جذب الكفاءات، و الباقي من النسبة يرجع لأسباب أخرى خارج النموذج، حيث تؤكد النتائج المعلنة في الجدول أن 79.2 بالمئة من لعلاقة متغيرات مقومات إدارة الكفاءات على بعد البحث و التطوير لبعد الاندماج في

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءة اتعلالاندما جفياقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال لشرق الجزائر

ري

اقتصاد المعرفة تعود لبعد استقطاب و جذب الكفاءات حيث أهمل نموذج الانحدار التدريجي العلاقة مع بقية الأبعاد.

44 جدول رقم (III-33): اختبار تحليل تباين الانحدار بطريقة التدريجي

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	293,646	1	293,646	67,257	,000 ^b
Residual	174,640	40	4,366		
Total	468,286	41			
a. Dependent Variable: البحث و التطوير					
b. Predictors: (Constant), استقطاب و جذب الكفاءات					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

المتعدد حول تأثير بعد استقطاب و جذب الكفاءات على بعد البحث و التطوير لمتغير الاندماج في اقتصاد المعرفة تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى الدلالة 0.05، إلى جانب قيمة F المرتفعة و الدالة على أن ما يرجع لتباينات الانحدار هو أكبر بكثير لما يرجع لتباينات الأخطاء، و عليه يمكن استخلاص نتيجة مفادها أن نموذج خط الانحدار في هذه الحالة صالح للدراسة، و عليه يتم قبول الفرض البديل بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمتغيرات المستقلة ممثلة في بعد استقطاب و جذب الكفاءات لمتغير مقومات إدارة الكفاءات على بعد البحث و التطوير الذي يمثل احد أبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة.

45 جدول رقم (III-34): نتائج معاملات الانحدار

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	-11,926	3,126		,000
	استقطاب و جذب الكفاءات	1,437	,175	,792	,000
a. Dependent Variable: البحث و التطوير					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات علماً لاندماجاً اقتصادياً للمعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال لشرق الجزائر

ري

ي

تُضح من خلال الجدول في الأعلى أن معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y1 = -11.926 + 1.437X1$$

علماً أن :

Y1: تمثل بعد البحث و التطوير لمتغير الاندماج في اقتصاد المعرفة

X1: بعد استقطاب و جذب الكفاءات لمتغير مقومات إدارة الكفاءات

يتضح من خلال معطيات الجدول و معادلة الانحدار المتعدد التدريجي فإنه يمكن استخلاص نتيجة مفادها أنه كلما زادت عملية استقطاب و جذب الكفاءات بدرجة واحدة أدى ذلك لزيادة بعد البحث و التطوير لمتغير الاندماج في اقتصاد المعرفة ، و هو ما يؤكد تأثير بعد استقطاب و جذب الكفاءات دون بقية الأبعاد الأخرى حيث بلغ معامل B القيمة 1.437 و قيمة t المقابلة لها بلغت 8.201 و عند مستوى معنوية 0.000 ، فوجود عملية استقطاب و جذب الكفاءات على مستوى المؤسسة على قدرتها على مزولة نشاط البحث و التطوير الذي هو متطلب رئيسي وجب توفره لتستطيع المؤسسة البقاء و المنافسة في عصر المعرفة و الاقتصاد المعتمد بشكل كلي على المعرفة ، فإذا أرادت المؤسسة في هذا العصر الحديث امتلاك ميزة تنافسية مستدامة و لعب ادوار مستقبلية و التّموّضع في السوق لا بد لها من امتلاك كفاءات و مهارات قادرة على التفكير بطلاقة و الإبداع حيث وجب عليها استحداث مصلحة قارة للبحث و التطوير تتمكن من خلالها من استغلال و استثمار المعارف المتوفرة لديها.

2- دراسة أثر أبعاد مقومات إدارة الكفاءات على بعد رأس المال البشري و المعرفة

تمثلت مخرجات اختبار نموذج الانحدار المتعدد التدريجي لتأثير أبعاد محور مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة ممثلاً في بعد البحث والتطوير مبيّنة في الجدول الموالي:

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءة اتعلما لاندماج اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال لشرقيةا لجزائر

ري

46 جدول رقم: (III-35) نتائج اختبار نموذج الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة و رأس المال البشري و المعرفة

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,677 ^a	,458	,444	1,30359
a. Predictors: (Constant), تحديد الكفاءات المطلوبة				
b. Dependent Variable: رأس المال البشري و المعرفة				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

يتبين من خلال نتائج اختبار نموذج الانحدار المتعدد التدريجي للمتغيرات المستقلة من جهة و رأس المال البشري و المعرفة للمتغير التابع ممثلا في الاندماج في اقتصاد المعرفة من جهة أخرى، أن درجة الارتباط R بين بعد تحديد الكفاءات المطلوبة لمتغير مقومات إدارة الكفاءات و رأس المال البشري و المعرفة لمتغير الاندماج في اقتصاد المعرفة بلغ نسبة 67.7 بالمئة و هي درجة ارتباط طردية قوية، كما أن معامل التحديد R^2 بلغ نسبة 45.8 بالمئة و هي نسبة مرتفعة تقيس التباين في بعد رأس المال البشري و المعرفة لمتغير الاندماج في اقتصاد المعرفة الذي يفسره بعد تحديد الكفاءات المطلوبة أما الباقي من النسبة الغير مبين يرجع لأسباب أخرى من خارج النموذج، حيث تؤكد النتائج المعلنة في الجدول أعلاه أن 67.7 بالمئة من تأثير متغيرات مقومات إدارة الكفاءات على بعد رأس المال البشري و المعرفة لمتغير الاندماج في اقتصاد المعرفة تعود بالأساس لبعد تحديد الكفاءات المطلوبة دون بقية الأبعاد الأخرى.

رقم (III-)

47 جدول

(36):

اختبار

الانحدار

التدريجي

ANOVA ^a						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1 Regression	57,360	1	57,360	33,754	,000 ^b	
Residual	67,974	40	1,699			

تحليل تباين

بطريقة

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءة اتعلما لاندماجيا اقتصاد المعرفة لمؤسسات لصناعة الغذائية بالشمال لشرق الجزائر

ري

Total	125,333	41			
a. Dependent Variable: رأس المال البشري و المعرفة					
b. Predictors: (Constant), تحديد الكفاءات المطلوبة					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

يتبين من خلال معطيات الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة المعنوية Sig لا اختبار تحليل التباين للانحدار المتعدد حول تأثير بعد تحديد الكفاءات المطلوبة على بعد رأس المال البشري و المعرفة لمتغير الاندماج في اقتصاد المعرفة تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى الدلالة 0.05، بالإضافة إلى قيمة F المرتفعة و الدالة على أن ما يرجع لتباينات الانحدار هو أكبر بكثير لما يرجع لتباينات الأخطاء، و عليه يمكن استخلاص نتيجة مفادها أن نموذج خط الانحدار في هذه الحالة صالح للدراسة، و عليه يتم قبول الفرض البديل بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمتغيرات المستقلة ممثلة في تحديد الكفاءات المطلوبة لمتغير مقومات إدارة الكفاءات على بعد رأس المال البشري و المعرفة الذي يمثل أحد أبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة.

48 جدول رقم (37-III): نتائج معاملات الانحدار

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,112	2,113		1,946	,059
	تحديد الكفاءات المطلوبة	,732	,126	,677	5,810	,000
a. Dependent Variable: رأس المال البشري و المعرفة						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

يتضح من خلال الجدول في الأعلى أن معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y2 = 4.112 + 0.732X2$$

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال لشرقية الجزائر

ري

علما أن :

Y2: تمثل بعد رأس المال البشري لمتغير الاندماج في اقتصاد المعرفة

X2: تمثل بعد تحديد الكفاءات المطلوبة لمتغير مقومات إدارة الكفاءات

من خلال معطيات الجدول و معادلة الانحدار المتعدد التدريجي فإنه يمكن استخلاص نتيجة مفادها أنه كلما زادت عملية تحديد الكفاءات المطلوبة بدرجة واحدة أدى ذلك لزيادة بعد رأس المال البشري و المعرفة لمتغير الاندماج في اقتصاد المعرفة ب 73.2 بالمئة، و هو ما يؤكد تأثير بعد تحديد الكفاءات المطلوبة دون بقية الأبعاد الأخرى حيث بلغ معامل B القيمة 0.732 و قيمة t المقابلة لها بلغت 5.810 و عند مستوى معنوية 0.000 ، فوجود عملية تحديد الكفاءات المطلوبة على مستوى المؤسسة دليل على اهتمامها بالموارد البشري المميز لديها و القادر على التعلم و الإبداع و حل المشكلات التي تعترضه أثناء أداء مهامه ما يعزز ضرورة الاستثمار في الموارد البشرية كأهم عنصر في العصر الحديث يوجه المؤسسة نحو امتلاك ميزة تنافسية تساعد على البقاء و المنافسة.

3- دراسة أثر أبعاد مقومات إدارة الكفاءات على بعد تكنولوجيات المعلومات و الاتصالات

تمثلت مخرجات اختبار نموذج الانحدار المتعدد التدريجي لتأثير أبعاد محور مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة ممثلا في بعد تكنولوجيات المعلومات والاتصالات كما هو موضح في الجدول الموالي:

49 جدول رقم (38-III): نتائج اختبار نموذج الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة وتكنولوجيات

المعلومات والاتصالات

Model Summary ^d				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,573 ^a	,328	,311	1,13554
2	,718 ^b	,516	,491	,97637
3	,768 ^c	,590	,558	,91028
a. Predictors: (Constant), تحديد الكفاءات المطلوبة				
b. Predictors: (Constant), المناخ التنظيمي و الإبداعي، تحديد الكفاءات المطلوبة				

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءة تعديلاً لاندماجاً اقتصادياً المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال لشرق الجزائر

ري

c. Predictors: (Constant), تقييم الكفاءات، الإبداعي، المناخ التنظيمي و المطلوبة، المتغيرات المستقلة من جهة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات: d. Dependent Variable

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

يتبين من خلال نتائج اختبار نموذج الانحدار المتعدد التدريجي للمتغيرات المستقلة من جهة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات للمتغير التابع ممثلاً في الاندماج في اقتصاد المعرفة، أن درجة الارتباط R بين بعد تحديد الكفاءات المطلوبة لمتغير مقومات إدارة الكفاءات و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لمتغير الاندماج في اقتصاد المعرفة بلغ نسبة 57.3 بالمئة و هي نسبة الارتباط الأعلى حسب النموذج التدريجي و تعتبر درجة ارتباط طردية متوسطة، كما أن معامل التحديد R^2 بلغ نسبة 32.8 بالمئة و هي نسبة معبرة تقيس التباين في بعد تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لمتغير الاندماج في اقتصاد المعرفة الذي يفسره بعد تحديد الكفاءات المطلوبة، و مع إضافة تأثير كل من بعد المناخ التنظيمي و الإبداعي للمتغير السابق ممثلاً في بعد تحديد الكفاءات المطلوبة يرفع نسبة الارتباط إلى 71.8 بالمئة و كذلك بالنسبة لبعدها تقييم الكفاءات أين تبلغ نسبة الارتباط 76.8 بالمئة و هي إجمالي نسبة الارتباط بين بعد تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و أبعاد متغير مقومات إدارة الكفاءات الثلاثة المذكورة في الجدول أعلاه مع معامل تحديد R^2 بلغ نسبة 51.6 بالمئة، أما الباقي من النسبة يرجع لأسباب أخرى من خارج النموذج، حيث تؤكد النتائج المعلنة في الجدول أعلاه أن 76.8 بالمئة من تأثير متغيرات مقومات إدارة الكفاءات على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمتغير الاندماج في اقتصاد المعرفة تعود للأبعاد الثلاثة الموضحة في الجدول بنسبة 59 بالمئة حيث يمثل تأثير بقية أبعاد متغير مقومات إدارة الكفاءات من بعد تطوير الكفاءات و بعد مكافأة الكفاءات وحسب نموذج الانحدار المتعدد التدريجي من دون تأثير حقيقي.

50 جدول رقم (39-III): اختبار تحليل تباين الانحدار بطريقة التدريجي

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25,207	1	25,207	19,549	,000 ^b
	Residual	51,578	40	1,289		
	Total	76,786	41			
2	Regression	39,607	2	19,804	20,774	,000 ^c
	Residual	37,179	39	,953		
	Total	76,786	41			
3	Regression	45,298	3	15,099	18,223	,000 ^d
	Residual	31,487	38	,829		

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءة تعديلاً لاندماجاً اقتصادياً المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال لشرق الجزائر

ري

Total	76,786	41			
a. Dependent Variable: اتصالات و المعلومات و تكنولوجيا المعلومات					
b. Predictors: (Constant), تحديد الكفاءات المطلوبة					
c. Predictors: (Constant), المناخ التنظيمي و الإبداعي					
d. Predictors: (Constant), تقييم الكفاءات و الابداعي، المناخ التنظيمي و الابداعي، تقييم الكفاءات					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

نماذج

التنظيمي و الإبداعي و كذا بعد تقييم الكفاءات على بعد تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لمتغير الاندماج في اقتصاد المعرفة أن الدلالة المعنوية (Sig) تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى الدلالة 0.05 و قيمة F تساوي 18.223 و منه فإننا نستخلص نتيجة مفادها أن نموذج خط الانحدار صالح للدراسة، و أن هناك علاقة تأثير للمتغيرات المستقلة ممثلة في بعد تحديد الكفاءات المطلوبة، و بعد المناخ التنظيمي، و بعد تقييم الكفاءات لمتغير مقومات إدارة الكفاءات على بعد تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات للمتغير التابع ممثلاً في الاندماج في اقتصاد المعرفة.

51 جدول رقم (40-III): نتائج معاملات الانحدار

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,970	1,841		2,156	,037
	تحديد الكفاءات المطلوبة	,485	,110	,573	4,421	,000
2	(Constant)	,268	1,847		,145	,885
	تحديد الكفاءات المطلوبة	,406	,097	,480	4,207	,000
	المناخ التنظيمي و الإبداعي	,430	,111	,443	3,887	,000

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءة اتعلما لاندماجيا اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال لشرقيا لجزائر

ري

	(Constant)	1,287	1,765		,729	,470
	تحديد الكفاءات المطلوبة	,648	,129	,765	5,027	,000
3	المناخ التنظيمي و الإبداعي	,301	,114	,310	2,627	,012
	تقييم الكفاءات	-,225	,086	-,397	-2,621	,013
a. Dependent Variable: اتصالات و المعلومات و تكنولوجيا						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

يُتضح

$$Y3 = 1.287 + 0.648X1 + 0.301X6 - 0.225X3$$

علما أن:

Y3: تمثل بعد تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لمتغير الاندماج في اقتصاد المعرفة

X1: تمثل بعد تحديد الكفاءات المطلوبة لمتغير مقومات إدارة الكفاءات

X6: تمثل بعد المناخ التنظيمي و الإبداعي لمتغير مقومات إدارة الكفاءات

X3: تمثل بعد تقييم الكفاءات لمتغير مقومات إدارة الكفاءات

يتضح من خلال معطيات الجدول و معادلة الانحدار التدريجي لكل من متغير تحديد الكفاءات المطلوبة، و متغير المناخ التنظيمي و الإبداعي، و متغير تقييم الكفاءات مجتمعة و تأثيرها على بعد تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، انه كلما زاد تحديد الكفاءات المطلوبة X1 بدرجة واحدة أدى ذلك لزيادة بعد تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات Y3 لمتغير اقتصاد المعرفة بدرجة 0.648 أي بنسبة تزيد عن 64 بالمئة، حيث بلغت قيمة 5.027 t و بمستوى معنوية 0.000 و هو ما يؤكد تأثير بعد تحديد الكفاءات المطلوبة على استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات بالمؤسسات محل الدراسة إذ أن المعرفة و التقنيات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات من أجهزة و برامج تتطلب مورد بشري يتمتع بالمهارة و المعرفة العالية و المتجددة ليوكب تطورات و استخدامات هذه التكنولوجيا في زيادة القيمة المنتجة و تقليل التكاليف و الوقت و الوصول بسهولة للمعرفة و توظيفها و زيادة التواصل داخليا و خارجيا من اجل رفع الكفاءة و الجودة، اما متغير المناخ التنظيمي و الإبداعي X6 الذي كلما زاد بدرجة واحدة أدى ذلك لزيادة بعد تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات بدرجة أهمية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات علماً لاندماجاً اقتصادياً المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال لشرق الجزائر

ري

المناخ التنظيمي و الإبداعي في تعزيز استخدام تكنولوجيات المعلومات و الاتصالات، أما ما تعلق ببعد تقييم الكفاءات فأثره عكسي على بعد تكنولوجيات المعلومات و الاتصالات حيث كلما زاد بعد تقييم الكفاءات $X3$ بدرجة واحدة أدى ذلك لانخفاض بعد تكنولوجيات المعلومات و الاتصالات بدرجة 0.225 أي بنسبة 22.5 بالمئة و بمستوى معنوية 0.013 و هو دليل أن عملية تقييم الكفاءات تبرز مدى الحاجة لتكوين و تدريب الموظفين حتى ترفع و تجدد معارفهم بخصوص استعمال و إتقان تكنولوجيات المعلومات و الاتصالات، فالتقييم يتطلب بالضرورة تحديد النقائص و العمل على تعويضها بالتدريب و الاستقطاب الجيدين و هذا ما هو مبين بشكل دقيق في معادلة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي.

4- دراسة أثر أبعاد مقومات إدارة الكفاءات على بعد براءات الاختراع

تمثلت مخرجات اختبار نموذج الانحدار المتعدد التدريجي لتأثير أبعاد محور مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة ممثلاً في بعد براءات الاختراع كما هو موضح في الجدول الموالي:

52 جدول رقم: (III-41) نتائج اختبار نموذج الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة و براءات الاختراع

Model Summary ^e				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,658 ^a	,433	,418	2,98771
2	,816 ^b	,667	,649	2,31969
3	,838 ^c	,701	,678	2,22375
4	,885 ^d	,782	,759	1,92359
a. Predictors: (Constant), تحديد الكفاءات المطلوبة				
b. Predictors: (Constant), المناخ التنظيمي و الإبداعي, تحديد الكفاءات المطلوبة				
c. Predictors: (Constant), المناخ التنظيمي و الإبداعي, تقييم الكفاءات, تحديد الكفاءات المطلوبة				
d. Predictors: (Constant), المناخ التنظيمي و الإبداعي, تقييم الكفاءات, استقطاب و جذب الكفاءات				
e. Dependent Variable: براءات الاختراع				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءة تعالماً لاندماجاً اقتصادياً المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال لشرق الجزائر

ري

يتبين من خلال نتائج اختبار نموذج الانحدار المتعدد التدريجي للمتغيرات المستقلة من جهة و براءات الاختراع للمتغير التابع ممثلاً في الاندماج في اقتصاد المعرفة، أن درجة الارتباط R بين بعد تحديد الكفاءات المطلوبة لمتغير مقومات إدارة الكفاءات و براءات الاختراع لمتغير الاندماج في اقتصاد المعرفة بلغ نسبة 65.8 بالمئة و هي نسبة الارتباط الأعلى و التي تعبر عن درجة ارتباط طردية قوية، كما أن معامل التحديد R^2 بلغ نسبة 43.3 بالمئة و هي نسبة معبرة تقيس التباين في بعد براءات الاختراع لمتغير الاندماج في اقتصاد المعرفة الذي يفسره بعد تحديد الكفاءات المطلوبة ، كما أن إضافة تأثير كل من بعد المناخ التنظيمي و الإبداعي يرفع نسبة الارتباط إلى 81.6 بالمئة و كذلك بالنسبة لبعده تقييم الكفاءات أين تبلغ نسبة معامل ارتباط 83.8 بالمئة و كذلك بالنسبة لبعده استقطاب و جذب الكفاءات أين بلغت نسبة الارتباط الإجمالي النسبة 88.55، حيث أن النموذج يفسر ما نسبته 78.2 بالمئة المتغيرات المستقلة السابقة الذكر على بعد براءات الاختراع و الباقي من النسبة يرجع لأسباب أخرى من خارج النموذج، حيث تؤكد النتائج المعلنة في الجدول أعلاه أن 88.5 بالمئة من تأثير متغيرات مقومات إدارة الكفاءات على براءات الاختراع لمتغير الاندماج في اقتصاد المعرفة تعود للأبعاد الأربعة الموضحة في الجدول بنسبة 78.2 بالمئة حيث يمثل تأثير بقية أبعاد متغير مقومات إدارة الكفاءات و الممثلة في بعد تطوير الكفاءات و مكافأة الكفاءات حسب نموذج الانحدار المتعدد التدريجي من دون تأثير حقيقي.

53 جدول رقم (42-III): اختبار تحليل تباين الانحدار بطريقة التدريجي

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	272,277	1	272,277	30,502	,000 ^b
	Residual	357,057	40	8,926		
	Total	629,333	41			
2	Regression	419,475	2	209,738	38,978	,000 ^c
	Residual	209,858	39	5,381		
	Total	629,333	41			
3	Regression	441,421	3	147,140	29,755	,000 ^d
	Residual	187,912	38	4,945		
	Total	629,333	41			
4	Regression	492,426	4	123,107	33,270	,000 ^e
	Residual	136,907	37	3,700		
	Total	629,333	41			
a. Dependent Variable: براءات الاختراع						

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءة تعديلاً لاندماجاً اقتصادياً المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال لشرق الجزائر

ري

b. Predictors: (Constant), تحديد الكفاءات المطلوبة
c. Predictors: (Constant), تحديد الكفاءات المطلوبة، المناخ التنظيمي و الإبداعي
d. Predictors: (Constant), تحديد الكفاءات المطلوبة، المناخ التنظيمي و الإبداعي، تقييم الكفاءات
e. Predictors: (Constant), تحديد الكفاءات المطلوبة، المناخ التنظيمي و الإبداعي، تقييم الكفاءات، استقطاب و جذب الكفاءات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

نلاحظ من خلال اختبار تحليل التباين للانحدار لتأثير كل من بعد تحديد الكفاءات المطلوبة و بعد المناخ التنظيمي و الإبداعي و كذا بعد تقييم الكفاءات و بعد استقطاب و جذب الكفاءات على بعد براءات الاختراع لمتغير الاندماج في اقتصاد المعرفة أن الدلالة المعنوية لها تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى الدلالة 0.05 و قيمة F تساوي 33.270 و عليه فإننا نستخلص نتيجة مفادها أن نموذج خط الانحدار صالح للدراسة، و أن هناك علاقة تأثير للمتغيرات المستقلة ممثلة في بعد تحديد الكفاءات المطلوبة و بعد المناخ التنظيمي و بعد تقييم الكفاءات و كذا بعد استقطاب و جذب الكفاءات لمتغير مقومات إدارة الكفاءات على بعد براءات الاختراع للمتغير التابع ممثلاً في الاندماج في اقتصاد المعرفة.

54 جدول رقم (III-43): نتائج معاملات الانحدار

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-16,961	4,843		-3,502	,001
	تحديد الكفاءات المطلوبة	1,595	,289	,658	5,523	,000
2	(Constant)	-28,794	4,389		-6,561	,000
	تحديد الكفاءات المطلوبة	1,342	,229	,553	5,851	,000
	المناخ التنظيمي و الإبداعي	1,376	,263	,495	5,230	,000
3	(Constant)	-30,795	4,313		-7,140	,000

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات علماً لاندماجها اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال لشرق الجزائر

ري

	تحديد الكفاءات المطلوبة	,867	,315	,357	2,752	,009
	المناخ التنظيمي و الإبداعي	1,631	,280	,586	5,831	,000
	تقييم الكفاءات	,443	,210	,272	2,107	,042
	(Constant)	-32,709	3,766		-8,685	,000
4	تحديد الكفاءات المطلوبة	1,518	,324	,626	4,684	,000
	المناخ التنظيمي و الإبداعي	2,220	,289	,798	7,672	,000
	تقييم الكفاءات	,787	,204	,484	3,857	,000
	استقطاب و جذب الكفاءات	-1,198	,323	-,569	-3,713	,001
a. Dependent Variable: براءات الاختراع						

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

يتضح من خلال الجدول في الأعلى أن معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y4 = -32.709 + 1.518X1 + 2.220X6 + 0.787X3 - 1.198X2$$

علماً أن:

Y4: تمثل بعد براءات الاختراع لمتغير الاندماج في اقتصاد المعرفة

X1: تمثل بعد تحديد الكفاءات المطلوبة لمتغير مقومات إدارة الكفاءات

X6: تمثل بعد المناخ التنظيمي و الإبداعي لمتغير مقومات إدارة الكفاءات

X3: تمثل بعد تقييم الكفاءات لمتغير مقومات إدارة الكفاءات

X2: تمثل بعد استقطاب و جذب الكفاءات لمتغير مقومات إدارة الكفاءات

يتضح من خلال معطيات الجدول و معادلة الانحدار التدريجي لكل من متغير تحديد الكفاءات المطلوبة، و

متغير المناخ التنظيمي و الإبداعي، و متغير تقييم الكفاءات، و متغير استقطاب و جذب الكفاءات مجتمعة و

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات علماً لاندماجاً اقتصاداً المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال لشرق الجزائر

ري

تأثيرها على بعد براءات الاختراع، انه كلما زاد تحديد الكفاءات المطلوبة X1 بدرجة واحدة أدى ذلك لزيادة بعد براءات الاختراع Y4 لمتغير اقتصاد المعرفة بدرجة 1.518 أي بنسبة تزيد عن 151 بالمئة و عند قيمة t تساوي 4,684 و عند مستوى معنوية 0.000، و هو ما يؤكد تأثير بعد تحديد الكفاءات المطلوبة على تكوين براءات الاختراع بالمؤسسات محل الدراسة إذ أن الابتكارات المصرح بها و الموثقة تتطلب مورد بشري يتمتع بالمهارة و المعرفة العالية و القدرة على الإبداع لتتمكن المؤسسة من توظيفها في خلق معارف جديدة تتمكن من تحويلها إلى طرق و منتجات جديدة ، و بإضافة متغير المناخ التنظيمي و الإبداعي X6 الذي كلما زاد بدرجة واحدة أدى ذلك لزيادة بعد براءات الاختراع بدرجة 2.220 أي بنسبة 222 بالمئة و هي النسبة ذات الأثر الأعلى حيث قيمة t تساوي 7,672 و عند مستوى معنوية 0.000 ، و هو ما يوضح أهمية المناخ التنظيمي و الإبداعي في إدماج و تعزيز الإبداع و الابتكار بالمؤسسة و من ثم إنشاء و التصريح ببراءة الاختراع، أما ما تعلق ببعد تقييم الكفاءات كلما زاد بعد تقييم الكفاءات X3 بدرجة واحدة أدى ذلك لارتفاع بعد براءات الاختراع بدرجة 0.787 أي بنسبة 78.7 بالمئة حيث قيمة t تساوي 3,857 و عند مستوى معنوية 0.000 و هو دليل أن عملية تقييم الكفاءات دافع قوي لتدريب الموارد البشرية و تطوير مهاراتهم و معارفهم حتى يصبحوا قادرين الإبداع ، أما بعد استقطاب و جذب الكفاءات فقد كان تأثيره عكسي فكلما زاد بدرجة واحدة أدى ذلك إلى انخفاض ب 1.198 حيث مستوى المعنوية يساوي 0.001.

5 - دراسة التأثير الكلي للمتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة مجتمعة

عبر تلخيص مخرجات الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لأبعاد المتغير المستقل ممثلاً في مقومات إدارة الكفاءات على كل بعد على حدا من أبعاد المتغير التابع ممثلاً في الاندماج في اقتصاد المعرفة يمكننا ذلك من استنتاج التأثير الكلي لأبعاد المتغير المستقل على أبعاد المتغير التابع مجتمعة كما هو موضح في الجدول التالي:

55 جدول رقم (44-III): ملخص نتائج الانحدار الخطي المتعدد المنفصل

أبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة	معامل التحديد	F	Sig	البعد المستقل التدريجي	Sig المتغير المستقل
البحث و التطوير	627,	67,257	b000,	استقطاب و جذب الكفاءات	000,

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءات علماً بالاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال لشرقية الجزائر

ري

رأس المال البشري و المعرفة	458,	33,754	^b 000,	تحديد الكفاءات المطلوبة	000,
تكنولوجيات المعلومات و الاتصالات	590,	18,223	^d 000,	تحديد الكفاءات المطلوبة	000,
براءات الاختراع	759,	33,270	^e 000,	المناخ التنظيمي و الابداعي	000,

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

يتبين من خلال الجدول رقم (44-III) اعلاه ان مقومات إدارة الكفاءات بمختلف ابعادها لها تأثير على اندماج المؤسسات محل الدراسة في اقتصاد المعرفة حيث أظهرت نماذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي تأثير أبعاد مقومات إدارة الكفاءات مجتمعة على كل بعد منفصل من أبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة، فكانت معاملات التحديد للنماذج المدروسة مقبولة أو مرتفعة و مستوى المعنوية يساوي 0.000 و هي قيمة أقل من 0.05 و هو ما تؤكد قيم F بحيث ما يرجع لتباينات الانحدار اكبر بكثير لما يرجع لتباينات الأخطاء، ما يؤكد الفرض البديل بوجود تأثير لمقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة من طرف المؤسسات محل الدراسة

حيث تبين وجود تباين في التأثير لمختلف أبعاد مقومات إدارة الكفاءات على أبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة، ففي نموذج الانحدار المتعدد المتعلق بتأثير مقومات إدارة الكفاءات على بعد البحث و التطوير وجد أن التأثير الأكبر ارتبط ببعد استقطاب و جذب الكفاءات حيث B تساوي 1.437 و قيمة t التي تقابلها تساوي 8.201 فيما وجد أن بقية الأبعاد لا ترتبط بعلاقة معنوية مع بعد البحث و التطوير، أما ما تعلق بتأثير مقومات إدارة الكفاءات على بعد رأس المال البشري و المعرفة فكان التأثير الأكبر يرتبط ببعد تحديد الكفاءات المطلوبة قيمة B تساوي 0.732 و قيمة t التي تقابلها تساوي 5.810 و إهمال النموذج لإدراج العلاقة المعنوية لبقية أبعاد مقومات إدارة الكفاءات على بعد رأس المال البشري و المعرفة، أما فيما تعلق بتأثير مقومات إدارة الكفاءات على بعد تكنولوجيات المعلومات و الاتصالات فقد توزع حسب نموذج الانحدار التدريجي على كل من بعد تحديد الكفاءات المطلوبة حيث B تساوي 0.648 و قيمة t التي تقابلها تساوي 5.027 باعتبارها الأعلى تأثيراً و كذا بعد المناخ التنظيمي و الإبداعي و بعد تقييم الكفاءات، و بالنسبة لتأثير مقومات إدارة الكفاءات على بعد براءات الاختراع فإن التأثير ارتبط بصفة أكبر ببعد المناخ التنظيمي و الإبداعي حيث B تساوي 2.220 و قيمة

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءة اتعلما لاندماجيا اقتصاد المعرفة لمؤسسات لصناعة الغذائية بالشمال لشرقيةا لجزائر

ري

t التي تقابلها تساوي 7.672 مع وجود تأثير ضعيف لكل من بعد المناخ التنظيمي و الإبداعي و بعد تقييم الكفاءات و كذا بعد استقطاب و جذب الكفاءات.

إلى جانب وجود أبعاد أساسية تولت إظهار تأثير مقومات إدارة الكفاءات تمثلت في بعد استقطاب و جذب الكفاءات و بعد تحديد الكفاءات المطلوبة ، فيما كان لأبعاد أخرى تأثير هامشي كبعد المناخ التنظيمي و الإبداعي و بعد تقييم الكفاءات كما هو مبين في الجدول أعلاه ، فان أبعاد أخرى كبعد تطوير الكفاءات و بعد مكافأة الكفاءات تجاوز مستوى المعنوية لها 0.05 و لم يظهر لها أي تأثير واضح على متغير الاندماج في اقتصاد المعرفة بمختلف أبعاده بالمؤسسات محل الدراسة.

خامسا- اختبار الفرضية السادسة: في هذه الحالة سيتم اختبار الفرض القائل بأنه " توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة حول الاندماج في اقتصاد المعرفة تعزى للمتغيرات التالية: حجم المؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ "

56 جدول رقم: (III-45) اختبار تحليل التباين

ANOVA					
الاندماج في اقتصاد المعرفة					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,962	3	,321	4,937	,005
Within Groups	2,467	38	,065		
Total	3,429	41			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

يتبين من خلال مخرجات اختبار ANOVA أن هناك فروق ذات دلالة معنوية للاندماج في اقتصاد المعرفة تعزى للمتغيرات المستقلة ممثلة في تصنيف المؤسسة حيث أن قيمة Sig تساوي 0.005 و هي أقل من 0.05 و قيمة F تساوي 4.937.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءة تعملان اندماجا اقتصادا المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال لشرق الجزائر

ري

57 جدول رقم (46-III): المقارنات المتعددة للمتغيرات المستقلة

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: الاندماج في اقتصاد المعرفة						
Games-Howell						
تصنيف (I) المؤسسة	تصنيف المؤسسة (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
مؤسسة مصغرة (من 01 الى 09 عمال)	مؤسسة صغيرة (من 10 الى 49 عامل)	-,0007440	,0852145	1,000	-,246345	,244857
	مؤسسة متوسطة (من 50 الى 250 عام ل)	-,2279266	,1030265	,148	-,511450	,055596
	مؤسسة كبيرة (اكثر من 250 عامل)	-,3658123*	,1057254	,011	-,658387	-,073237
مؤسسة صغيرة (من 10 الى 49 عامل)	مؤسسة مصغرة (من 01 الى 09 عمال)	,0007440	,0852145	1,000	-,244857	,246345
	مؤسسة متوسطة (من 50 الى 250 عام ل)	-,2271825*	,0579047	,011	-,401450	-,052916
	مؤسسة كبيرة (اكثر من 250 عامل)	-,3650683*	,0625806	,002	-,565474	-,164663
مؤسسة متوسطة (من 50 الى 250 عامل)	مؤسسة مصغرة (من 01 الى 09 عمال)	,2279266	,1030265	,148	-,055596	,511450
	مؤسسة صغيرة (من 10 الى 49 عامل)	,2271825*	,0579047	,011	-,052916	,401450
	مؤسسة كبيرة (اكثر من 250 عامل)	-,1378857	,0852602	,394	-,378884	,103113
مؤسسة كبيرة (اكثر من 250 عام امل)	مؤسسة مصغرة (من 01 الى 09 عمال)	,3658123*	,1057254	,011	,073237	,658387
	مؤسسة صغيرة (من 10 الى 49 عامل)	,3650683*	,0625806	,002	,164663	,565474

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءة اتعلالاندما جفياقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال لشرق الجزائر

ري

	مؤسسة متوسطة (من 50 إلى 250 عام ل)	1,378857	0,085260 2	394,	- 1,0311 3	3,37888 4
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25

يتضح من خلال مخرجات اختبار Post Hoc لدراسة الفروق بين أحجام المؤسسات المتعلقة بمدى الاندماج في اقتصاد المعرفة و اعتمادا على نتائج متوسط الاختلاف و مستوى الدلالة المعنوية نلاحظ مايلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الصغيرة و المؤسسات الكبيرة حيث متوسط يساوي

-3658123* و مستوى المعنوية يساوي 011 و هي قيمة اقل من 0.05

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الصغيرة و المؤسسات المتوسطة و الكبيرة حيث متوسط

يساوي على التوالي -2271825* و 3650683* مستوى المعنوية يساوي 011 و 002 و هي قيم

اقل من 0.05

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات المتوسطة و المؤسسة الصغيرة حيث متوسط يساوي

-2271825* و مستوى المعنوية يساوي 011 و هي قيمة اقل من 0.05

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الكبيرة و المؤسسة الصغيرة و الصغيرة حيث متوسط يساوي

على التوالي 3658123* و 3650683* مستوى المعنوية يساوي 011 و 002 و هي قيم اقل من

0.0

الخلاصة

تناولنا في بداية هذا الفصل و تحديد عند المبحث الأول ماهية مؤسسات الصناعات الغذائية حيث حاولنا حصر

تعريف محدد لمفهوم مؤسسات الصناعات الغذائية و طبيعة النشاطات التي تزاو لها هذه المؤسسة و كذا قطاعات

الصناعات الغذائية المتنوعة حتى نتمكن من وضع إطار واضح و دقيق للمؤسسات محل الدراسة ، و في المبحث

الثاني تناولنا الإطار المنهجي للدراسة أين وضعنا نموذج الدراسة و حددنا مجتمع و عينة الدراسة، ثم أجرينا التحليل

الوصفي لخصائص هذه العينة من حيث الجنس و العمر و المستوى التعليمي و الخبرة و كذا خصائص هذه

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لتأثير مقومات إدارة الكفاءة اتعلما لاندماجيا اقتصاد المعرفة لمؤسسات لصناعة الغذائية بالشمال لشرقيا لجزائر

ري

المؤسسات الحجم كما أجرينا الإحصائيات الوصفية لأبعاد مقومات إدارة الكفاءات و أبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة بغية التعرف على درجة موافقة مفردات العينة على كل فقرة من فقرات المكونة لمختلف الأبعاد و في الأخير تناولنا تحليل نتائج و اختبار فرضيات الدراسة الميدانية و خلصنا إلى انه توجد علاقة بين مقومات إدارة الكفاءات و الاندماج في اقتصاد المعرفة لدى المؤسسات محل الدراسة كما أن هناك تأثير لأبعاد مقومات إدارة الكفاءات بهذه المؤسسات على الاندماج في اقتصاد المعرفة باستثناء بعد تطوير الكفاءات و بعد مكافأة الكفاءات التي لم يكن لها أي تأثير على أي من أبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة



في ضوء ما تشهده البيئة العالمية والاقتصادية من تحولات متسارعة و تغيرات عميقة رفعت من وتيرة و شكل المنافسة، بات لزاما على المؤسسات الاقتصادية في عصر المعرفة التكيف بما يتماشى و تعزيز القدرات الابتكارية، و تبني التكنولوجيات الحديثة، و تطوير مهارات الموارد البشرية بشكل مستمر إضافة إلى تحسين أنظمة المعلومات و كذا المرونة التنظيمية الكافية التي تسمح باستيعاب المستجدات و الانفتاح على الإبداع. ومن ثم، فإن المؤسسة التي تتقبل ديناميكية هذه التحولات و تستجيب لها بفعالية تكون أكثر قدرة على تحقيق النمو و التطوير و المحافظة على مكانتها في سوق كثير التقلبات

من هنا تتأكد المكانة المحورية لمقاربة إدارة الكفاءات كعامل حاسم في قدرة المؤسسة الاقتصادية على التكيف مع متطلبات البيئة الاقتصادية و الاجتماعية الحديثة، فالموارد البشري الكفاء و القادر على التعلم المستمر، و الاستفادة من التكنولوجيات و توظيف المعرفة في خلق قيمة مضافة، أصبح اليوم أكثر من ضرورة من أجل حل المشكلات و الابتكار و مصدر الميزة التنافسية المستدامة التي تسعى المؤسسات لاكتسابها و ربح رهان المنافسة ، و عليه يصبح لزاما على المؤسسة الاستثمار في تطوير معارف و مهارات مواردها البشرية بما يمكنها من مواجهة التحديات و استيعاب التحولات المتسارعة و بناء الاستراتيجيات الأكثر إحكاما و استقرارا في عصر لا يسمح فيه بالتواجد و البقاء إلا لمن يمتلك المعرفة و يحسن توظيفها

تبعا لذلك كان موضوع الدراسة بجانبه النظري و التطبيقي و المكون من ثلاث فصول ينصب على محاولة الإجابة على الإشكال الذي يطرح في هذا الإطار و هو: هل تؤثر مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة في مؤسسات الصناعة الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري؟. حيث خصصنا الفصل الأول لمعرفة التطور التاريخي لاقتصادية المعرفة و تحديد ماهيته و طبيعته و أهم خصائصه و ابرز مؤثراته في محاولة للإحاطة بالموضوع من جميع جوانبه و تحديد الإطار المفاهيمي له، فيما تناولنا في الفصل الثاني عدة جوانب تتعلق بمقومات إدارة الكفاءات تارة من منظور إدارة الموارد البشرية الحديثة و ضرورات الانتقال من مفهوم المنصب و المؤهل إلى مفهوم الكفاءة كحتمية لمجاعة التحولات الجارية أين أصبحت إدارة الموارد البشرية وظيفة أساسية ضمن هيكل المؤسسة على اختلافها مع استظهار مراحل و خطوات إدارة المورد البشري كوظيفة أساسية لإدارة الموارد البشرية إلى جانب وظائف أخرى تم الإشارة لها في متن الدراسة، و تارة أخرى من منظور استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في عصر تأكدت فيه أهمية المعرفة و اشتدت فيه المنافسة من خلال استظهار كيف انتقل الفكر الاستراتيجي من الاهتمام بالبيئة الخارجية كما هو مبين على سبيل المثال في نموذج بورتر للقوى الخمسة إلى الاهتمام بالبيئة الداخلية و التأكيد على أهمية الموارد الداخلية و الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لتتطرق في نهاية الفصل الثاني

للإشارة إلى التقاء إدارة الموارد البشرية الحديثة و الفكر الاستراتيجي في التأكيد على اهمية مدخل الكفاءات في بقاء و تطور المؤسسة أين يعد المورد البشري بما يمتلكه من معارف و مهارات و قدرة على التعلم أهم و أثمن مورد في عصر لا يعترف بقوة إلا قوة العلم و المعرفة و التكنولوجيا كقوة مطلقة، أما الفصل الثالث فكان عبارة عن الجانب التطبيقي للدراسة الذي تطرقنا فيه لواقع إدارة الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة و مدى مساهمتها في الاندماج و تحقيق متطلبات اقتصاد المعرفة، لتتوصل في الأخير لمناقشة نتائج اختبارات نموذج الانحدار المتعدد التدريجي بالنظر لما تحصلنا عليه من اتجاهات إجابات العينة و كذا المقابلات مع أصحاب المؤسسات و مسيرتها للوصول لتأكيد الفرضيات أو نفيها و استخلاص النتائج المتوصل إليها.

أولاً-نتائج الدراسة

1 -انطلاقاً من تحليل استجابات العينة بخصوص مدى تحقيق المؤسسات محل الدراسة لمتطلبات اقتصاد المعرفة كانت استجابات العينة متوافقة مع الفرض القائل بتحقيق المؤسسات للاندماج في اقتصاد المعرفة بمختلف أبعاده المتمثلة في : رأس المال البشري و المعرفة، وتكنولوجيات المعلومات و الاتصالات و هذا دليل على اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالاستثمار في بناء و الحصول على رأس المال البشري القادر على خلق القيمة و الذي يملك القدرة على التعلم و الإبداع و الرفع من مخرجات المؤسسة كما و نوعاً، و بالنسبة لتكنولوجيات المعلومات و الاتصالات فالمؤسسات محل الدراسة و من خلال نتائج استجابات عينة الدراسة و كذا المقابلات التي أجريناها مع أصحاب المؤسسات و مسيرتها فان هناك اتجاه قوي لاستخدام هذه التكنولوجيات من أجهزة و شبكات رقمية و التعويل على الاستفادة منها في تحسين و تطوير جودة المنتجات و طرق التسيير.

2 -ما تعلق ببعد البحث و التطوير و مدى إسهامها في الاندماج في اقتصاد المعرفة بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة انطلاقاً من اتجاه استجابات هذه العينة متوسطة أي أن قبول وجود عملية البحث و التطوير في هذه المؤسسات ليس يلقي الاهتمام الكافي فمن خلال الملاحظة الميدانية نجد أن الوضع يعبر عن اعتماد على نشاط البحث و التطوير في ابتكار و تطوير آليات و منتجات لمجابهة التحديات خارج المؤسسة و التي تعرف انفتاحاً في السوق و منافسة شديدة. بالنسبة لبعدها براءات الاختراع وجدت استجابات عينة الدراسة تتجه نحو منخفضة اي عدم الموافقة على وجود براءات اختراع مسجلة و مصرح بها ما يعني عدم وجود ذلك النشاط داخل المؤسسة سواء من خلال عمليات البحث و التطوير أو حتى المناخ الداخلي الذي يسهم و يشجع ظهور الحلول و الابتكارات الفردية التي من شأنها أن تتحول لحقوق تسعى المؤسسة للحفاظ عليها

3 -و بخصوص استجابات عينة الدراسة و المكونة أساس من أصحاب المؤسسات أو مسيريها المتعلقة بمدى اندماج المؤسسات محل الدراسة في اقتصاد المعرفة، فالنتيجة الإجمالية لاتجاه استجاباتهم كانت بالموافقة العالية ، و هو أمر يتعلق في حقيقته بكل من بعد تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات من جهة و مدى استخدامها داخل المؤسسة أو حتى بالآلات و المعدات ذات التكنولوجيا الرقمية الحديثة التي تستخدم في مختلف عمليات المؤسسات و منها النشاط الإنتاجي و كذا استخدام الانترنت في الترويج و التعريف و تسويق المنتجات. و من جهة أخرى برغبة هذه المؤسسات بالاستثمار في رأس المال البشري و استقطاب المهارات القادرة على تقديم إضافات خاصة في عملية الإنتاج حيث تسعى اغلب المؤسسات إلى تحسين جودة منتجاتها من خلال جذب و توظيف اليد العاملة المميزة و الخبرة حسب نشاط تخصص الصناعة الغذائية كصناعة الأجبان أو صناعة العصائر، في حين أنه لا يوجد اهتمام حقيقي بكل من بعد البحث و التطوير و الذي يمثل الحل الجذري لتطوير مثل هذه الصناعات و استدامتها و لا يبعد براءات الاختراع و الذي يعبر عن سعي المؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية أو السبق في ميدانها عبر السعي للحصول على براءات الاختراع الموجود في محيطها أو عبر مجهوداتها الداخلية لتعزيز الإبداع و الابتكار لدى مواردها البشرية و كحصيلة إجمالية لاتجاه استجابات أفراد العينة و من خلال المقابلات و الملاحظات الميدانية فان اندماج هذه المؤسسات في اقتصاد المعرفة مجرد اندماج شكلي و ليس كلياً.

4 - كانت استجابات عينة الدراسة فيما تعلق بتنفيذ و ممارسة المؤسسات لمقومات إدارة الكفاءات فيما تعلق بمختلف أبعادها باتجاه الموافقة العالية، فالمؤسسات محل الدراسة و استنادا لمختلف المقابلات و الملاحظات الميدانية إلى جانب نتائج استجابات أفراد العينة تعمل من اجل أن يتم توظيف أعلى المهارات و الخبرات المتمرسه في ميدان الصناعة و التي توافق و تستجيب لما تتطلبه الوظائف في المؤسسات من مهارات و هي تسعى لجذب هذه الكفاءات و إغرائها لتقلد و شغل الوظائف المطلوبة و تعمل على التأكد من جدارتها في شغل الوظيفة عبر تقييم مؤهلاتها و تحديد الفجوات و العمل على معالجتها من خلال عمليات التكوين و التدريب و التي توفر لأجلها جميع المعدات و المستلزمات لإنجاحها، و هي لا تتوان على تحفيز مواردها البشرية ككل سواء أكان التحفيز مادياً أو معنوياً بغية تشجيعها و الحفاظ عليها و كذلك كانت الموافقة عالية بالنسبة للمناخ التنظيمي و الإبداعي. غير أن خطوات إدارة الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة في الواقع تمس الموارد البشرية بشكل عام و لا تعني الكفاءات المميزة فقط إذ لا وجود فعلي لإدارة خاصة بتسيير و رعاية الكفاءات المميزة على وجه التحديد

5 -بعد التأكيد على قبول كل من الفرضية الأولى و الفرضية الثانية و وجود لكل من مقومات إدارة الكفاءات و توجه للاندماج في اقتصاد المعرفة و من خلال نتائج الإحصاء الاستدلالي و مخرجات برنامج SPSS.25 تأكد

وجود علاقة ارتباط بين مقومات إدارة الكفاءات و الاندماج في اقتصاد المعرفة لمؤسسات الصناعات الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري.

6 -وجود تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لمقومات إدارة الكفاءات ممثلا في بعد استقطاب و جذب الكفاءات على بعد البحث و التطوير لمتغير الاندماج في اقتصاد المعرفة.

7 -وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمقومات إدارة الكفاءات ممثلا في بعد تحديد الكفاءات المطلوبة على بعد رأس المال البشري و المعرفة لمتغير الاندماج في اقتصاد المعرفة.

8 -وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمقومات إدارة الكفاءات ممثلا في بعد تحديد الكفاءات المطلوبة بدرجة أعلى و بعد المناخ التنظيمي و الإبداعي بدرجة أقل و بعد تقييم الكفاءات بشكل سلبي على بعد تكنولوجيات المعلومات و الاتصالات لمتغير الاندماج في اقتصاد المعرفة.

9 -وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمقومات إدارة الكفاءات ممثلا في بعد المناخ التنظيمي و الإبداعي بدرجة أعلى و بعد تحديد الكفاءات المطلوبة و بعد تقييم الكفاءات بدرجة أقل و كذا بعد استقطاب و جذب الكفاءات بشكل سلبي على بعد براءات الاختراع لمتغير الاندماج في اقتصاد المعرفة.

10 -ينحصر تأثير مقومات إدارة الكفاءات على أبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة في بعد استقطاب و جذب الكفاءات، و بعد تحديد الكفاءات المطلوبة، و بعد المناخ التنظيمي و الإبداعي فيما لم يظهر أي تأثير لبعد تطوير الكفاءات و بعد مكافأة الكفاءات على أي من أبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة

11 -وجود فروق ذو دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة حول الاندماج في اقتصاد المعرفة تعزى لمتغير حجم المؤسسة.

ثانيا- اقتراحات و التوصيات:

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها و الفروض التي تم الإجابة عليها من خلال الدراسة التي أجريت على مجموعة من مؤسسات الصناعات الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري لمعرفة حقيقة وجود ممارسات و تنفيذ لمقومات إدارة الكفاءات و واقع مساهمتها في اندماج المؤسسات محل الدراسة في اقتصاد المعرفة،فانه يمكن تقديم التوصيات التالية:

1 - يجب على المؤسسات أن تتعامل بشكل جدي مع متطلبات العصر الحديث و أن تندمج تدريجيا وفق خطة منظمة تتواءم و إستراتيجيتها ضمن ميدان الصناعة المتجدد بشكل مستمر و البلاد التي تتواجد بها حتى تضمن البقاء و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

2 - التركيز على البحث و التطوير كإستراتيجية لنمو و بقاء و تميز المؤسسة ما سيؤثر على إيجاد أساليب إنتاجية جديدة و تحسين العمليات الداخلية أو حتى تقليل التكاليف من خلال اكتشاف مواد أو تقنيات تصنيع جديدة يؤثر على الابتكار و الحصول على براءات الاختراع ما يضمن التفوق و الريادة للمؤسسات

3 - لا يكفي أن تتعامل المؤسسات محل الدراسة مع متطلبات العصر الحديث بمجرد اقتناء الآلات الحديثة و الأجهزة الرقمية العالية التقنية من دون أن يكون هناك انفتاح على مؤسسات و مراكز البحث و تقديم الاستشارات المحلية و العالمية للحصول على المعارف اللازمة و الخبرات في مجال نشاطها .

4 - إتباع عمليات التدريب المستمر التي تخصص لها الموارد الكافية حتى تحقق أهدافها في تحديد معارف الموظفين و تشجيعهم على التعلم المستمر و تمكينهم من الإبداع و الابتكار في مجال عملهم.

5 - الاستثمار في المورد البشري باعتباره مصدر الميزة التنافسية و أهم مورد للمؤسسات في العصر الحديث قادر على خلق القيمة و تمكين المؤسسة من التفوق

6- إدارة الكفاءات ليس مجرد التسيير الروتيني للموارد البشرية بالطريقة التقليدية، لذا وجب على الادارة العليا أو أصحاب المؤسسات عند وضع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة الأخذ في الحسبان أن إدارة الكفاءات هي الاختيار الاستراتيجي لتحقيق أهدافها البعيدة المدى.

7- استخدام الأساليب الإدارية الحديثة و عمليات إعادة الهندسة و الجودة الشاملة و الهياكل الأفقية المرنة التي تحتفي فيها خطوط السلطة الجامدة بغية تمهيد الطريق لإحداث تغييرات أشمل تسمح بتمكين الموظفين و تزيد من فرص التفكير و الإبداع لديهم و تشجع على الابتكار و إيجاد الحلول للمشاكل التي تعترضهم أثناء تأديتهم لمهامهم.

ثالثا- آفاق الدراسة:

يعتبر موضوع الدراسة حديث نسبيا كونه يتماشى و أحداث العصر الحديث و ما وصلت له المعرفة من مكانة و تفعيل في جميع مجالات الحياة لم تصل في زمن سابق لذا حاولنا من خلال موضوع تأثير مقومات إدارة الكفاءات

على الاندماج في اقتصاد المعرفة في مؤسسات الصناعات الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري التعرف على واقع هذه المؤسسات و حقيقة ممارسة و تنفيذ مقومات إدارة الكفاءات بما يضمن لها الاندماج في اقتصاد المعرفة و تبعا لذلك فان آفاق الدراسة تتمثل في ما يلي:

1 - إدارة الكفاءات منهجية حديثة لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعات الغذائية

2 - الأثر الاستراتيجي للتحويل نحو إدارة الكفاءات و الوصول إلى الأداء الفعال

3 - الصعوبات التي تواجه مؤسسات الصناعات الغذائية لتفعيل منهج إدارة الكفاءات

4 - تحقيق الريادة من خلال الانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الكفاءات.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

(أ) الكتب العربية

1. أحمد علي الحاج مُجَدِّد، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، دار البيرة، عمان، 2014.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
3. باسم غدير غدير، اقتصاد المعرفة، شعاع للنشر، حلب، 2022.
4. البهجي إيناس حسني، تاريخ أوروبا في العصور الوسطى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2017.
5. بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2008.
6. جون كينيث، تاريخ الفكر الاقتصادي الماضي صورة للحاضر، ترجمة أحمد فؤاد، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1990.
7. حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، 2016.
8. حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة، 2008.
9. خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، 2007.
10. داوود سليمان المحمد، إدارة المعرفة التنظيمية، دار وائل، عمان، 2021.
11. رنجي مصطفى عليان، اقتصاد المعرفة، دار صفاء، عمان، 2012.
12. رنجي مصطفى عليان، اقتصاد المعلومات، دار صفاء، عمان، 2010.
13. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، دار المناهج، الأردن، 2007.
14. سمير أمين، نظرية القيمة في عصر الرأسمالية الاحتكارية، ترجمة مجدي عبد الوهاب، دار صفصافة، الجيزة، 2019.
15. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بغداد، 2005.
16. عبد الباري درة، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن 21، دار وائل، 2008.
17. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، 2005.
18. فائزة بوراس، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي، دار الحامد، عمان، 2018.
19. فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث، إربد، 2007.
20. كساب عامر عبد الرحمن، رأس المال المعرفي، دار كتاب، العراق، 2014.
21. مارك سكويسين، الثلاثة الكبار في علم الاقتصاد، ترجمة مجدي عبد الهادي، المركز القومي للترجمة، القاهرة، 2018.
22. مُجَدِّد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة المعرفة، الأكاديمية الحديثة، القاهرة، 2019.
23. مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، ط2، دار وائل، الأردن، 2005.
24. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.

25. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مؤسسة وراق، عمان، 2005.

(ب) المقالات والدوريات العلمية العربية

1. إهداء صلاح، مؤشرات قياس اقتصاد المعرفة، مجلة أمناء المكتبات، 2016.
2. حياة نوى، الانتقال من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة، رماح للبحوث، العدد 36، 2019.
3. زوييدة بلي، تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة، مجلة الاقتصاد الدولي، 2020.
4. سعيد عيمر، التكوين الإلكتروني، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، 2005.
5. شوقي محمد حسن، التدريب الإلكتروني وتنمية الموارد البشرية، مجلة التعليم الإلكتروني، 2009.
6. صالح محمد، بوخخم عبد الفتاح، أثر المنظمة المتعلمة، مجلة دراسات اقتصادية، 2018.
7. صوار يوسف، عبد الحاكم أمينة، حركة التصنيع في البلدان المتقدمة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 09، 2017.
8. عبد الله علي أحمد وآخرون، مدخل للاقتصاد المعرفي، مجلة المصرفي، العدد 71، 2014.
9. علوية حسن، مؤشرات قياس اقتصاد المعرفة، المجلة العربية للآداب، 2020.
10. علي طالب جعفر، الاقتصاد المعرفي، مجلة نسق، العدد 16، 2017.
11. قاسم شاوش سعيدة، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 09، 2015.
12. ماضي الهام وآخرون، عمليات إدارة المعرفة، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، 2019.
13. محمد أنس أبو الشامات، اتجاهات اقتصاد المعرفة، مجلة جامعة دمشق، 2012.
14. محمد جلال سيد غندور، اقتصاديات المعلومات والمعرفة، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، 2014.
15. هدى بالقمح، تفعيل الإبداع لتعزيز اقتصاد المعرفة، مجلة الإصلاحات الاقتصادية، 2019.
16. يسري سالم الجازي، الاقتصاد المبني على المعرفة، مجلة أمناء المكتبات، 2019.

(ج) الرسائل والأطروحات الجامعية

- سحانين الميلود، مساهمة تكنولوجيا المعلومات في التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه، جامعة سيدي بلعباس، 2017/2016.
- سويسسي الربيع، تكنولوجيا المعلومات وتدويل المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجلفة، 2022/2021.
- أبو القاسم حمدي، التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 03، 2013.
- قبائلي أمال، تنمية الموارد البشرية والتنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، 2018.
- معيوف كمال، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه، جامعة الشلف، 2021.

- قاسم شاوش سعيدة، الاتجاهات المعاصرة في الإدارة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، 2013.
- بوشليت مسعودة، إدارة الكفاءات والتمكين، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، 2022.
- معاوي عبد العظيم، تسيير الكفاءات ومشاريع الإبداع، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، 2019.

(د) المواقع الإلكترونية العربية

- www.undp.org برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2003، UNDP.
- البنك الدولي، Knowledge Economy Index (KEI) 2012.

ثانياً: المراجع الأجنبية

(أ) الكتب الأجنبية

1. Alain Meignant, Ressources Humaines : Déployer la stratégie, Paris, 2000.
2. Celile Dejoux, Les compétences au cœur de l'entreprise, Paris, 2001.
3. Marc U. Porat, The Information Economy, US Department of Commerce, 1977.
4. Michael Armstrong, A Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, 2006.
5. Peter F. Drucker, Management Challenges for the 21st Century, Elsevier, 1999.
6. Philippe Zarifian, Compétences et stratégies d'entreprise, France, 2005.

(ب) المقالات العلمية الأجنبية

1. Birger Wernerfelt, *A Resource-Based View of the Firm*, Strategic Management Journal, 1984.
2. Chris Argyris, *Double Loop Learning in Organizations*, Harvard Business Review, 1977.
3. Ikujiro Nonaka, *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, Organization Science, 1994.
4. Jay Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, 1991.
5. Walter W. Powell & Kaisa Snellman, *The Knowledge Economy*, Annual Review of Sociology, 2004.

(ج) الرسائل الجامعية الأجنبية

1. Emmanuel Métais, Intention stratégique, Thèse de Doctorat, Aix-Marseille 3, 1997.
2. Kaminska Renata, Cheminement stratégique, Thèse de Doctorat, Université de Nice, 2001.

(د) المواقع الإلكترونية الأجنبية

1. Mark K. Smith, Peter Senge and the Learning Organization, infed.org, 2013.
2. World Bank, Knowledge Economy Resources.





جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أه
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم الت
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال



الاستبيان

بعد السلام و التحية

في إطار التّحضير للحصول على شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التّسيير تخصص إدارة أعمال ،
نضع بين أيديكم استبيان الأطروحة بعنوان "تأثير مقومات إدارة الكفاءات على الاندماج في إقتصاد
المعرفة - دراسة عينة من مؤسسات الصّناعة الغذائية في الشمال الشرقي الجزائري" و الذي يتضمن
مجموعة عبارات للتكرم بالإجابة عليها من طرفكم بكل دقّة و موضوعية ، لبلوغ أهداف الدّراسة و
التّمكن من اقتراح حلول ملائمة لإشكالية البحث ، و نحيطكم علما أن كافة البيانات التي سنحصل
عليها ستحاط بالسّرية التامة و لن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، كما تُلفت انتباهكم أن
الاستبيان موجه بالتّحديد لمدير المؤسسة أو مدير الموارد البشرية .

و لكم جزيل الشكر على وقتكم و تعاونكم.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا المحور إلى التعرف على الخصائص الشخصية و المهنية لمديري و مديري الموارد البشرية
لمؤسسات الصناعات الغذائية بالشمال الشرقي الجزائري ، لذا نرجو منكم تقديم الإجابة (x) على
العبارات التالية و ذلك بوضع إشارة في الخانة المناسبة .

- 1- تصنيف المؤسسة ☐ مؤسسة مصغرة(من 01 إلى 09) عمال ☐ مؤسسة متوسطة(من 50 إلى 250) عامل
- مؤسسة صغيرة(من 10 إلى 49) عامل ☐ مؤسسة كبيرة(أكثر من 250 عامل) ☐
- 2 - الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- 3- العمر ☐ من 20 إلى 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ من 40 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة
- 4 - المستوى التعليمي ☐ قبل الجامعي ☐ جامعي ☐ جامعي ما بعد التدرج
- 5 - الأقدمية ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 10 إلى 15 سنوات ☐ من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
- أزيد من 20 سنة ☐
- 6 - الوظيفة ☐ مدير المؤسسة/مالك المؤسسة ☐ مدير الموارد البشرية

الجزء الثاني : محاور الاستبيان

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تقسيم محاور الاستبيان إلى محورين أساسيين ، أما المحور الأول فيتمثل في الولوج في إقتصاد المعرفة ، و المحور الثاني مقومات إدارة الكفاءات .

المحور الأول : الولوج في إقتصاد المعرفة : يرجى القيام بقراءة العبارات بشكل جيد و دقيق (x) اابة عليها بوضع علامة في الخانة المناسبة

-تعريف إقتصاد المعرفة: هو نظام إقتصادي حديث يعتمد بشكل أساسي على إنتاج و توزيع و استخدام المعرفة و المعلومات كمحرك رئيسي للنمو الاقتصادي و خلق الثروة ، بدلا من الموارد المادية .

-تعريف براءة الاختراع: حق حصري يمنح للمخترع السيطرة القانونية على استغلاله و لحماية اختراعه أو ابتكاره لفترة زمنية محددة.

-تعريف رأس المال البشري: ما يمتلكه الأفراد من معارف و مهارات و خبرات و قدرات تساهم في إنتاج قيمة

اقتصادية و يعتبر أهم الأصول في المؤسسات و المحرك الرئيسي للابتكار و الإنتاجية.

-تعريف تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات :هي التقنيات التي تستخدم لمعالجة المعلومات و تخزينها و استرجاعها و نقلها مثل الحواسيب و الإنترنت و الهواتف و البرمجيات .

درجة الموافقة					العبارات
موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة اقل	غير موافق	غير موافق بشدة	
					أ- بعد البحث و التطوير
					1 - تخصص المؤسسة الموارد الضرورية لأنشطة البحث و التطوير.
					2 - تشجع المؤسسة توليد الأفكار الجديدة و تدعم تطبيقها.
					3 - لدى المؤسسة تعاون و شراكة من أجل تعزيز الابتكار مع الجامعات و مراكز البحث.
					4 - تحمي المؤسسة ابتكاراتها من خلال تسجيل براءات الاختراع.
					ب- بعد رأس المال البشري و المعرفة
					1 - لدى المسؤولين بالمؤسسة رؤية إستراتيجية لأهمية الموارد البشرية و الاحتفاظ بها.
					2 - يتم جلب و توظيف العمالة المؤهلة تأهيلا عالي من مهندسين و تقنيين و جامعيين.
					3 - تسعى المؤسسة للاستثمار في مواردها البشرية من خلال التدريب و تنمية المهارات .
					4 - تخصص مكافآت تقديرية للعمالة الماهرة و المبدعة في المؤسسة .
					ج- بعد تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات
					1 - لدى المؤسسة مستودع بيانات لتخزين المعلومات و المعارف و استعمالها وقت الحاجة.
					2 - تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في معالجة البيانات و استغلالها في إتخاذ القرارات و تحسين الأداء .
					3 - تحوز المؤسسة أجهزة الحواسيب و لواحقها و

(x)				الشبكات و الآلات الإلكترونية لاستعمالاتها.
				4 - يتم استعمال الإنترنت والإنترنت و البريد الإلكتروني و المنصات للتواصل و إنجاز الأعمال.
د- بعد براءات الاختراع				
				1 - تشجع المؤسسة الأفكار الإبداعية و الابتكارات سعيا للحصول على براءات اختراع.
				2 - تعمل المؤسسة على تحديد الأفكار الإبداعية و الابتكارات حمايتها من خلال توثيقها.
				3 - لدى المؤسسة براءات اختراع مشتركة مع أطراف خارجية كالجامعات و الشركات الأخرى .
				4 - تستخدم المؤسسة براءة الاختراع من أجل المنافسة و لا تفضل استغلالها تجاريا و الترخيص بها

المحور الثاني : مقومات إدارة الكفاءات : يرجى القيام بقراءة العبارات بشكل جيّد و دقيق و الإجابة

عليها بوضع علامة في الخانة المناسبة

تعريف إدارة الكفاءات: هي عملية تحديد الاحتياجات من المهارات والمعارف و القدرات اللازمة وجذبها و تطويرها ثم العمل على الاحتفاظ بها لتحقيق أهداف المؤسسة.

تعريف الكفاءات: هي مجموعة المعارف، المهارات، و القدرات التي يمتلكها الأفراد أو فرق العمل، والتي تمكّنهم من أداء مهامهم بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة.

درجة الموافقة					العبارات
موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة اقل	غير موافق	غير موافق بشدة	
أ - تحديد الكفاءات المطلوبة					
					1 -تحلل المؤسسة الوظائف التي لديها لمعرفة الكفاءات اللازمة لشغل تلك الوظائف.
					2 - لدى المؤسسة نظام معلومات حول الموظفين لديها و مستوياتهم و درجة تأهيلهم و مسارهم الوظيفي.
					3 -تملك المؤسسة رؤية لاحتياجاتها المستقبلية من

					الكفاءات مبنية على أهدافها المسطرة .
					4 - تتماشى احتياجات المؤسسة من الكفاءات مع المتغيرات الحاصلة في بيئتها.
					ب- بعد استقطاب و جذب الكفاءات
					1 - تسعى المؤسسة لجذب المهارات و الخبراتمن أجل احتياجاتها الحالية و المستقبلية.
					2 - تقدم المؤسسة حوافز مقبولة من أجل استقطاب أفضل المهارات الموجودة في سوق العمل أو لدى منافسيها .
					3 - تعول المؤسسة على كفاءاتها الداخلية من خلال عملية الترقية في المنصب أو النقل.
					4 - تعمل المؤسسة على تحسين صورتها العامة من أجل جذب أمهر الكفاءات.
					ج- بعد تقييم الكفاءات
					1 - تتبع المؤسسة عملية تقييم الأداء لتحديد النقص الموجودة حاليا لدى كفاءاتها
					2 - تستخدم المؤسسة معايير تقييم الأداء من أجل التقييم الفعلي للكفاءات .
					3 - تسمح عملية التقييم للمعارف و القدرات لمعرفة احتياجات المؤسسة من الكفاءات.
					4 - تستعمل نتائج عملية التقييم في وضع البرامج و المناهج التدريبية اللازمة .
					د- بعد تطوير الكفاءات
					1- تحدد المؤسسة المهارات المرغوب في تطويرها حسب احتياجاتها و أهدافها.
					2 - تضع المؤسسة برامج تدريبية بغية تطوير معارف و مهارات موظفيها .
					3- توفر المؤسسة تجهيزات التدريب و تحدد مواعيده و

					أماكنه.
					4 - تنتهج المؤسسة سياسة التكوين المستمر لمواكبة التطورات و التكيف مع المستجدات.
					هـ - بعد مكافأة الكفاءات
					1 - الأجور المقدمة للموظفين تتماشى و مستوى خبراتهم و مهاراتهم.
					2 - تقدم علاوات و جوائز مالية و ترقية للموظفين المتميزين و المبدعين.
					3 - تقدم المؤسسة شهادات اعتراف و جوائز عرفان في إطار التحفيز المعنوي لتشجيع الموظفين.
					4 - تسهر قيادة المؤسسة على تطوير جهاز المكافآت و الأجور ليواكب التطورات الجارية.
					و - بعد المناخ التنظيمي و الإبداعي
					1 - يسمح للموظفين بالمشاركة في إتخاذ القرارات و التمكين خاصة في مجال عملهم.
					2 - تسعى المؤسسة إلى بناء ثقافة تنظيمية مشتركة أساسها التفاهم و التعاون و التبادل .
					3 - تتبع المؤسسة في إنجاز الأعمال أسلوب فرق و مجموعات العمل.
					4 - تسهل أنظمة المؤسسة التجريب و الخطأ من أجل التعلم و الإبداع و حل المشكلات.

تم بفضل الله و عونه

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة
طارق فارس	أستاذ محاضر قسم	جامعة تبسة
أمال حفناوي	أستاذ محاضر قسم	جامعة تبسة
فاطمة زهرة طلحي	أستاذ محاضر قسم	جامعة سوق اهراس
طارق راشي	أستاذ محاضر قسم	جامعة سوق اهراس
بشير عبد الحميد	أستاذ محاضر قسم	جامعة سوق اهراس
مُحمَّد السعيد عبدي	أستاذ محاضر قسم	جامعة سوق اهراس
مهدي جابر	أستاذ محاضر قسم	جامعة سوق اهراس
سليمان بن بوزيد	أستاذ محاضر قسم	جامعة سوق اهراس
فوزية بوعشة	أستاذ محاضر قسم	جامعة سوق اهراس
مريم بوخضرة	أستاذ محاضر قسم	جامعة سوق اهراس
منصف بن خديجة	أستاذ محاضر قسم	جامعة سوق اهراس
شريف بوفاس	أستاذ محاضر قسم	جامعة سوق اهراس

ملحق 03: الصدق الداخلي لبعء البحث و التطوير

Correlations

البحث

بعء البحث والتطوير: تسجيل براءات الاختراع
بعء البحث والتطوير: زالا ابتكار معالجات ومراكز البحث
بعء البحث والتطوير: تشجيع المؤسسة لتوليد الأفكار
بعء البحث والتطوير: تخصص المؤسسة الموارد الضرورية لأنشطة البحث والتطوير
بعء البحث والتطوير: تحمي المؤسسة ابتكاراتها من خلال تسجيل براءات الاختراع

التطوير و البحث	Pea rso n Cor rela tion Sig. (2- tail ed) N	1	,922	,892	,816	,793
بعء البحث والتطوير: تسجيل براءات الاختراع	Pea rso n Cor rela tion Sig. (2- tail ed) N	,922	1	,858	,769	,599
بعء البحث والتطوير: تشجيع المؤسسة لتوليد الأفكار	Pea rso n Cor rela tion Sig. (2- tail ed) N	,892	,858	1	,667	,602
بعء البحث والتطوير: تخصص المؤسسة الموارد الضرورية لأنشطة البحث والتطوير	Pea rso n Cor rela tion Sig. (2- tail ed) N	,816	,769	,667	1	,599
بعء البحث والتطوير: تحمي المؤسسة ابتكاراتها من خلال تسجيل براءات الاختراع	Pea rso n Cor rela tion Sig. (2- tail ed) N	,793	,599	,602	,599	1

الملاحق

بعد البحث والتطوير	Pea	,816	,769	,667	1	,391
لدالمؤسسة تعاون نشر اكمة من أجل تعزيز	rso					
ز الابتكار مع الجامعات ومراكز البحث	n					
	Cor					
	rela					
	tion					
	Sig.	,000	,000	,000		,010
	(2-					
	tail					
	ed)					
	N	42	42	42	42	42
بعد البحث والتطوير	Pea	,793	,599	,602	,391	1
تحمي المؤسسة ابتكار اتها من خلال التسجيل	rso					
لبراءات الاختراع	n					
	Cor					
	rela					
	tion					
	Sig.	,000	,000	,000	,010	
	(2-					
	tail					
	ed)					
	N	42	42	42	42	42

ملحق 04: الصديق الداخلي لعدد راس المال البشري و المعرفة

Correlations

بعد رأس المال البشري والم بعد رأس المال البشري والمعرفة بعد رأس المال البشري والمعرفة بعد رأس المال البشري والمعرفة
 :عرفة : رفة : :
 تخصص مكافآت تقديرية لل تسعة المؤسسة للاستثمار فيم يتم جلب وتوظيف العمالة المؤ لدالمسؤولين بالمؤسسة رؤية البشرية
 عمالة الماهرة والمبدعة واردها البشرية من خلال التندر هلة تأهيل اعاليم مهندسينو ستراتيجية لأهمية الموارد الب _و_
 في المؤسسة بيوت تنمية المهارات تقنيون فنيين شريمو الاحتفاظ بها المعرفة

و_البشري_المل_رأس	P	1	,516**	,910**	,837**	,719**
المعرفة	ea					
	rs					
	on					
	C					
	or					
	rel					
	ati					
	on					
	Si		,000	,000	,000	,000
	g.					
	(2					
	-					
	tai					
	le					
	d)					
	N	42	42	42	42	42
بعدر أسالما لا بشريو المعرفة	P	,516**	1	,493**	,227	,069
:	ea					
لدا المسؤولي نبال مؤسسرة وية	rs					
ستراتيجة لأهمية الموارد الـ	on					
شريعة الاحتفاظ بها	C					
	or					
	rel					
	ati					
	on					
	Si	,000		,001	,148	,665
	g.					
	(2					
	-					
	tai					
	le					
	d)					
	N	42	42	42	42	42
بعدر أسالما لا بشريو المعرفة	P	,910**	,493**	1	,830**	,518**
:	ea					
يتم جلبو توظيف العمالة المؤهلة	rs					
تأهلا عاليمن مهندسينو تقنيينو	on					
فنيين	C					
	or					
	rel					
	ati					
	on					

الملاحق

Si	,000	,001		,000	,000
g.					
(2					
-					
tai					
le					
d)					
N	42	42	42	42	42
بعد أساليب البشريو المعرفة	P ,837**	,227	,830**	1	,728**
:	ea				
تسعى المؤسسة للاستثمار فيمو	rs				
اردها البشريو تمخالا للتدريو	on				
تنمية المهارات	C				
or					
rel					
ati					
on					
Si	,000	,148	,000		,000
g.					
(2					
-					
tai					
le					
d)					
N	42	42	42	42	42
بعد أساليب البشريو المعرفة	P ,719**	,069	,518**	,728**	1
:	ea				
تخصص مكافآت تقديرية للعماله	rs				
الماهر ذو المبدعه في المؤسسة	on				
C					
or					
rel					
ati					
on					
Si	,000	,665	,000	,000	
g.					
(2					
-					
tai					
le					
d)					
N	42	42	42	42	42

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

ملحق 05: الصندوق الداخلي لبعث تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات

Correlations

بعدتكنولوجياالمعلوماتوالاقتصاد بعدتكنولوجياالمعلوماتوالاقتصاد بعدتكنولوجياالمعلوماتوالاقتصاد

ت: الات: لات: ت:

يُستَخدَمُ الإِنترنتُ والبريدُ الإلكترونيُّ لتُستَخدَمَ المُؤسَّسَةُ تكنولوجياتَها لِدَعمِ المُؤسَّسَةِ مُستَوْدَعِيَّاتِنا لِتُخزِنَ المَعلُومَاتُ

دال إلكترونيو المنصات للتواصل إنجا علوماتو الإتصالات تقيم العاجلة اليه لمعلوماتو المعارف واستعمالها وقتنا و

الأعمال انات حاجة الاتصالات

	Pearson Correlation	1	,921**	,891**	,366*
والمعلومات_تكنولوجيات الاتصالات	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,017
	N	42	42	42	42
بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	Pearson Correlation	,921**	1	,898**	,044
لدى المؤسسة مستودع بيانات لتخزين المعلومات والمعارف واستعمالها وقياس جة	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,784
	N	42	42	42	42

الملاحق

بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	Pe	,891**	,898**	1	-,045
تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات	ar				
ماتوا الإتصال لتقييم الحاجة البيانات	so				
	n				
	Co				
	rre				
	lati				
	on				
	Si	,000	,000		,779
	g.				
	(2-				
	tail				
	ed				
	)				
	N	42	42	42	42
بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	Pe	,366*	,044	-,045	1
تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات	ar				
يتماسع مع الالات لتكنولوجيا المعلومات	so				
داخل الإلكترونيات المنصاة لتكنولوجيا المعلومات	n				
الأعمال	Co				
	rre				
	lati				
	on				
	Si	,017	,784	,779	
	g.				
	(2-				
	tail				
	ed				
	)				
	N	42	42	42	42

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

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

ملحق 06: الصدق الداخلي لبعده براءات الاختراع

Correlations

براءات						
ات						
:بعدبراءاتالاختراع :بعدبراءاتالاختراع :بعدبراءاتالاختراع :بعدبراءاتالاختراع :بعدبراءاتالاختراع						
تستخدمالمؤسسةبراءةالاختراع لدالمؤسسةبراءاتالاختراع عمالمؤسسةعلتحديدالأف تشجعالمؤسسةالأفكارالإبداعيةالاختراع						
اعمنأجلالمنافسةولانفضلاست شتركةمعأطرافخارجيةكال كارالإبداعيةوالابتكاراتو داعيةوالابتكاراتسعياللد ترا						
غلالهاأجارياوالتزخيصبها جامعاتوالشركاتالأخرى حمايتهامنخلالتوثيقها صولعلبراءاتالاختراع ع						
الاختراع_براءات	P	1	,671**	,926**	,878**	,880**
ea						
rs						
on						
C						
or						
rel						
ati						
on						
Si			,000	,000	,000	,000
g.						
(2						
-						
tai						
le						
d)						
N	42	42	42	42	42	42
:بعدبراءاتالاختراع	P	,67	1	,593**	,338*	,346*
تشجعالمؤسسةالأفكارالإبداع	ea	1**				
يتوالابتكاراتسعيالحصولعلد	rs					
براءاتالاختراع	on					
C						
or						
rel						
ati						
on						
Si	,00		,000	,028	,025	
g.	0					
(2						
-						
tai						
le						
d)						
N	42	42	42	42	42	42

الملاحق

بعدبراءات الاختراع	P	,92	,593**	1	,746**	,782**
عمال المؤسسة على تحديد الأفكار	ea	6**				
الإبداعية والابتكار أو حمايتها	rs					
من خلال الوثائق	on					
	C					
	or					
	rel					
	ati					
	on					
	Si	,00	,000		,000	,000
	g.	0				
	(2					
	-					
	tai					
	le					
	d)					
	N	42	42	42	42	42
بعدبراءات الاختراع	P	,87	,338*	,746**	1	,822**
لدى المؤسسة براءات اختراع مشتركة	ea	8**				
شركة مع أطراف خارجية كجامعة	rs					
أو الشركات الأخرى	on					
	C					
	or					
	rel					
	ati					
	on					
	Si	,00	,028	,000		,000
	g.	0				
	(2					
	-					
	tai					
	le					
	d)					
	N	42	42	42	42	42
بعدبراءات الاختراع	P	,88	,346*	,782**	,822**	1
تستخدم المؤسسة براءة الاختراع	ea	0**				
اعتماداً على المنافسة أو تفضيلاً	rs					
غالباً ما تجارياً أو لترخيصها	on					
	C					
	or					
	rel					
	ati					
	on					

Si	,00	,025	,000	,000	
g.	0				
(2					
-					
tai					
le					
d)					
N	42	42	42	42	42

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

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

ملحق 07: الصدق الداخلي لبعء تحديد الكفاءات المطلوبة

Correlations

تحديد					
بعد تحديد الكفاءات المطلوبة	بعد تحديد الكفاءات المطلوبة	بعد تحديد الكفاءات المطلوبة	بعد تحديد الكفاءات المطلوبة	بعد تحديد الكفاءات المطلوبة	بعد تحديد الكفاءات المطلوبة
ية:	ية:	ية:	ية:	ية:	ية:
تتماشا احتياجات المؤسسة	تتملك المؤسسة رؤية لاحتياج	لدى المؤسسة نظام معلومات	تحليل المؤسسة الوظائف	التنفيذ	ت
من الكفاءات المتغيرات	اتها المستقبلية من الكفاءات	موظفيها ومستوياتهم	درج	ديها المعرفة الكفاءات	اللازم المطا
لحاصلة في بيئتها	علاها هدفها المسطرة	تأهيلهم ومسارهم الوظيفي	تشغل تلك الوظائف	وية	
,821**	,738**	,930**	,575**	1	P
					ea
					rs
					on
					C
					or
					rel
					ati
					on
,000	,000	,000	,000		Si
					g.
					(2
					-
					tai
					le
					d)
					N
42	42	42	42	42	42

بعد تحديد الكفاءات المطلوبة	P	,575	1	,472**	,392*	,288
تحليل المؤسسة الوظيفية	ea	**				
معرفة الكفاءات اللازمة للشغل	rs					
وظائف	on					
	C					
	or					
	rel					
	ati					
	on					
	Si	,000		,002	,010	,065
	g.					
	(2					
	-					
	tai					
	le					
	d)					
	N	42	42	42	42	42
بعد تحديد الكفاءات المطلوبة	P	,930	,472**	1	,629**	,703**
لدى المؤسسة نظام معلومات	ea	**				
موظفيها ومستوياتهم	rs					
تأهيلهم ومسارهم الوظيفي	on					
	C					
	or					
	rel					
	ati					
	on					
	Si	,000	,002		,000	,000
	g.					
	(2					
	-					
	tai					
	le					
	d)					
	N	42	42	42	42	42
بعد تحديد الكفاءات المطلوبة	P	,738	,392*	,629**	1	,341*
تملك المؤسسة رؤية لاحتياجاتها	ea	**				
لمستقبلية الكفاءات اتمنية على	rs					
افها المسطرة	on					
	C					
	or					
	rel					
	ati					
	on					

الملاحق

Si	,000	,010	,000	,027	
g.					
(2					
-					
tai					
le					
d)					
N	42	42	42	42	42
بعد تحديد الكفاءة المطلوبة:	P	,821	,703**	,341*	1
تتمش احتياجات المؤسسة من الكفاءات	ea	**			
اتعمال متغيراتها	rs				
on					
C					
or					
rel					
ati					
on					
Si	,000	,065	,000	,027	
g.					
(2					
-					
tai					
le					
d)					
N	42	42	42	42	42

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

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

ملحق 08: الصدق الداخلي لبعدها استقطاب و جذب الكفاءات

Correlations

بعدها استقطاب و جذب الكفاءات	بعدها استقطاب و جذب الكفاءات	بعدها استقطاب و جذب الكفاءات	بعدها استقطاب و جذب الكفاءات
ت	ت	ت	ت
استقطاب	:	:	:
و	تسعى المؤسسة لجذب الكفاءات	تقدم المؤسسة حوافز مقبولة	تعمل المؤسسة على تحفيز
جذب	راتو الخبرات من أجل احتياجها	لاستقطاب أفضل المهارات الموجودة	الداخلية من خلال العملية
الكفاءات	جائتها الحالية والمستقبلية	دفع سوق العمل أولادهم منافسيها	ترقية في المنصب أو النقل

الملاحق

الكفاءات_جذب_و_استقطاب	Pe	1	,592**	,724**	,917**	,822**
	ars					
	on					
	Co					
	rrel					
	ati					
	on					
	Sig		,000	,000	,000	,000
	.					
	(2-					
	tail					
	ed)					
	N	42	42	42	42	42
بعداستقطابوجذبالكفاءات	Pe	,592**	1	,165	,383*	,424**
:	ars					
تسعىالمؤسسةلجذبالمهاراتوالخ	on					
براتمنأجلاحتياجاتهاالحاليةوال	Co					
مستقبلية	rrel					
	ati					
	on					
	Sig	,000		,296	,012	,005
	.					
	(2-					
	tail					
	ed)					
	N	42	42	42	42	42
بعداستقطابوجذبالكفاءات	Pe	,724**	,165	1	,601**	,398**
:	ars					
تقدمالمؤسسةحوافز مقبولةلتمنأج	on					
لاستقطابأفضلالمهاراتالموجو	Co					
دقيسوقالعمالولديمنافسيها	rrel					
	ati					
	on					
	Sig	,000	,296		,000	,009
	.					
	(2-					
	tail					
	ed)					
	N	42	42	42	42	42

الملاحق

بعد استقطاب وجذب الكفاءات	Pe	,917**	,383*	,601**	1	,731**
:	ars					
تعمل المؤسسة على كفاءاتها الداخلي	on					
ية من خلال العملية الترقية في المنصب	Co					
والنقل	rrel					
	ati					
	on					
	Sig	,000	,012	,000		,000
	.					
	(2-					
	tail					
	ed)					
	N	42	42	42	42	42
بعد استقطاب وجذب الكفاءات	Pe	,822**	,424**	,398**	,731**	1
:	ars					
تعمل المؤسسة على تحسين صورتها	on					
ها العامة من أجل جذبها الكفاءات	Co					
ت	rrel					
	ati					
	on					
	Sig	,000	,005	,009	,000	
	.					
	(2-					
	tail					
	ed)					
	N	42	42	42	42	42

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

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

ملحق 09: الصدق الداخلي لبعث تقييم الكفاءات

Correlations

بعد تقييم الكفاءات	بعد تقييم الكفاءات	بعد تقييم الكفاءات	بعد تقييم الكفاءات
:	:	:	:
تقييم	:	:	:
تستعمل نتائج عملية التقييم في	تستخدم المؤسسة معايير	تستعمل المؤسسة معايير	تستعمل المؤسسة معايير
وضعا لبرامج المناهج	قدرة المعرفة احتياجات المؤسسة	قيمة الأداء من أجل التقييم	لتحديد النقائص الموجودة
ربحية اللازمة	سمة الكفاءات	علي الكفاءات	بالد كفاءاتها

الكفاءات_تقييم	Pea	1	,567**	,647**	,474**	,823**
	rso					
	n					
	Cor					
	rela					
	tion					
	Sig.		,000	,000	,002	,000
	(2-					
	taile					
	d)					
	N	42	42	42	42	42
بعدتقييمالكفاءات	Pea	,56	1	,531**	,774**	,639**
:	rso	7**				
n						
تتبعالمؤسسةعمليةتقييما لأدا						
ءلتحديدالنقائصالوجودتها	Cor					
ليالديكفاءاتها	rela					
	tion					
	Sig.	,00		,000	,000	,000
	(2-	0				
	taile					
	d)					
	N	42	42	42	42	42
بعدتقييمالكفاءات	Pea	,64	,531**	1	,702**	,681**
:	rso	7**				
n						
تستخدمالمؤسسةمعاييرتقيي						
مالأداءمنأجلالتقييمالفعاليالك	Cor					
فاءات	rela					
	tion					
	Sig.	,00	,000		,000	,000
	(2-	0				
	taile					
	d)					
	N	42	42	42	42	42
بعدتقييمالكفاءات	Pea	,47	,774**	,702**	1	,386*
:	rso	4**				
n						
تسمحعمليةالتقييمللمعارفوال						
قدراتلمعرفةاحتياجاتالمؤس	Cor					
سةمنالكفاءات	rela					
	tion					
	Sig.	,00	,000	,000		,012
	(2-	2				
	taile					
	d)					

الملاحق

N	42	42	42	42	42
بعد تقييم الكفاءات	Pearson	,82	,639**	,681**	,386*
تستعمل نتائج عملية التقييم في	Correlation	3**			1
ضع البرامج المناهج التدريبية اللازمة	relation				
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,012	
N	42	42	42	42	42

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

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

ملحق 10: الصدق الداخلي تطوير الكفاءات

Correlations

بعد تطوير الكفاءات	بعد تطوير الكفاءات	تحدد المؤسسة المهارات التي غوبت تطويرها حسب احتياجاتها وأهدافها: الكفاءات_ تطوير
Pearson Correlation	1	,799**
Sig. (2-tailed)		,000
N	42	42
تحدد: تطوير الكفاءات بعد	Pearson	,799**
المهارات المؤسسة	Correlation	1
تطويرها في المرغوب	Sig. (2-tailed)	,000
وأهدافها احتياجاتها حسب	N	42
تضع: تطوير الكفاءات بعد	Pearson	,820**
تدريبية برامج المؤسسة	Correlation	,680**
تطوير معارف بغية	Sig. (2-tailed)	,000
موظفيها ومهارات	N	42

الملاحق

بعد تطوير الكفاءات	Pearson	,925**	,639**	,671**
تجهيزات توفر المؤسسة:	Correlation			
مواعيد وتحدد ب التدري	Sig. (2-	,000	,000	,000
وأماكنه	tailed)			
	N	42	42	42
تنتهج: تطوير الكفاءات بعد	Pearson	,846**	,497**	,460**
التكوين سياسة المؤسسة	Correlation			
المستمر لمواكبة	Sig. (2-	,000	,001	,002
التطورات والتكيف مع المستجدات	tailed)			
	N	42	42	42

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

ملحق 11: الصدق الداخلي مكافاة الكفاءات

Correlations

		بعد مكافاة الكفاءات	بعد مكافاة الكفاءات	بعد مكافاة الكفاءات	بعد مكافاة الكفاءات
		تقدم علوا اتوجوائز مالية وترقيات للموظفين المتميزين	تقدم المؤسسة شهادات اعترافا فوجوائز عرفان فباطار التحفيز	تسهل قيادة المؤسسة على تطوير جهاز المكافآت	تسهل قيادة المؤسسة على تطوير جهاز المكافآت
الكفاءات_ مكافاة		مبدعين	يز المعنوي لتشجيع الموظفين	واكب التطورات الجارية	واكب التطورات الجارية
Pearson Correlation	1	,879**	,782**	,911**	
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	
N	42	42	42	42	42
بعد مكافاة الكفاءات	Pearson Correlation	,879**	1	,540**	,725**
تقدم علوا اتوجوائز مالية وترقيات للموظفين المتميزين	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
زينو المبدعين	N	42	42	42	42
بعد مكافاة الكفاءات	Pearson Correlation	,782**	,540**	1	,553**
تقدم المؤسسة شهادات اعترافا فوجوائز عرفان فباطار التحفيز	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
ر التحفيز المعنوي لتشجيع الموظفين	N	42	42	42	42
بعد مكافاة الكفاءات	Pearson Correlation	,911**	,725**	,553**	1
تسهل قيادة المؤسسة على تطوير جهاز المكافآت	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
لأجور ليو اكب التطورات الجارية	N	42	42	42	42

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

ملحق 12: الصدق الداخلي المناخ التنظيمي والابداعي

Correlations

التنظيمي_ المناخ	Pearson Correlation	1	,830**	,906**	,777**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	42	42	42	42
بعد المناخ التنظيمي الإبداعي	Pearson Correlation	,830**	1	,715**	,455**
:	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,002
يسمح للموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات والتفكير الإبداعي	N	42	42	42	42
كيف نقيّم عملهم	Pearson Correlation	,906**	,715**	1	,505**
:	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,001
تتبع المؤسسة في إنجاز الأعمال أسلوباً يفرق بين مجموع	N	42	42	42	42
عنا العمل	Pearson Correlation	,777**	,455**	,505**	1
:	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,001	
تسهل أنظمة المؤسسة التجريب الخطأ من أجل تعلم	N	42	42	42	42
موا الإبداع وحل المشكلات					

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

ملحق 13: ثبات فقرات بعد البحث و التطوير

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,789	4

ملحق 14: ثبات فقرات بعد راس المال البشري و المعرفة

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,768	4

ملحق 15: ثبات فقرات بعد تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات

ملحق 16: ثبات فقرات بعد براءات الاختراع

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,856	4

ملحق 17: ثبات فقرات بعد تحديد الكفاءات المطلوبة

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,766	4

ملحق 18: ثبات فقرات بعد استقطاب و جذب الكفاءات

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,779	4

ملحق 19: ثبات فقرات بعد تقييم الكفاءات

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,852	4

ملحق 21: ثبات فقرات بعد تطوير الكفاءات

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,815	3

ملحق 22: ثبات فقرات بعد مكافأة الكفاءات

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,768	3

ملحق 23: ثبات فقرات بعد المناخ التنظيمي و الابداعي

ReliabilityStatistics

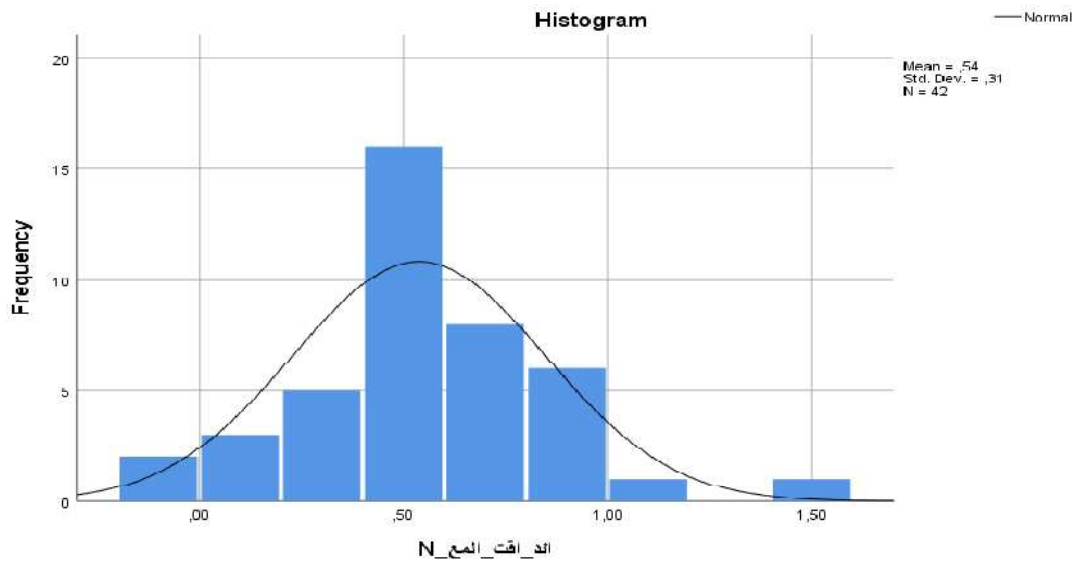
Cronbach's Alpha	N of Items
,852	4

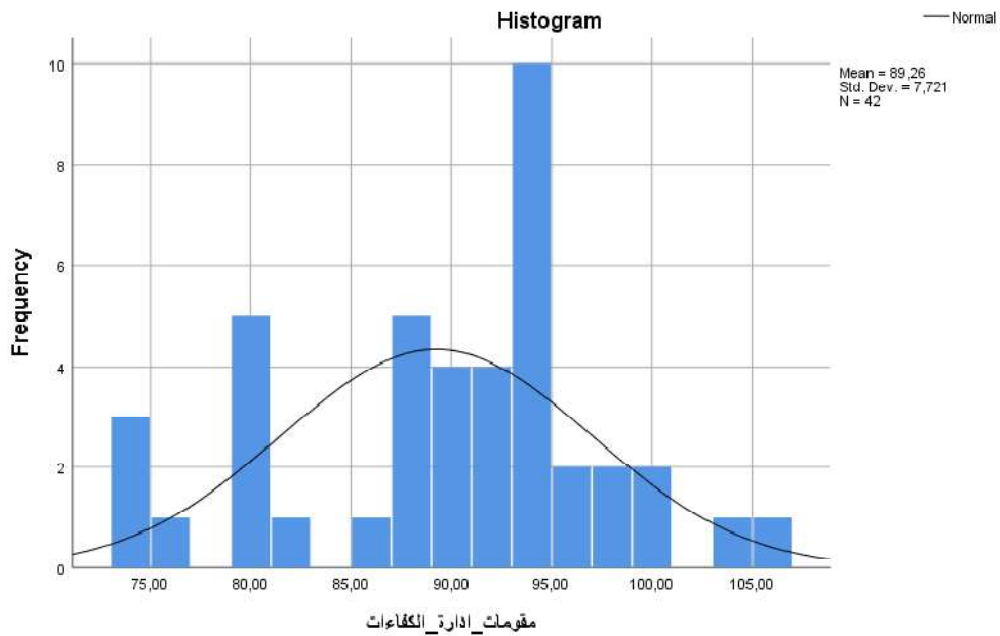
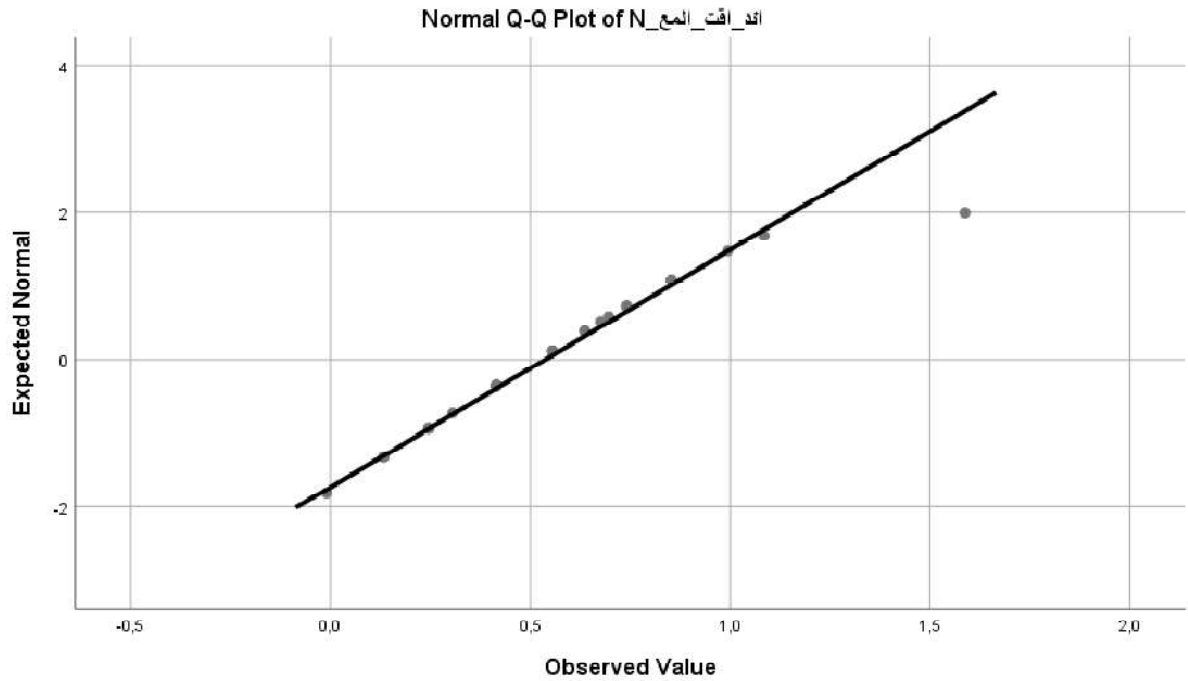
ملحق 24: اختبار التوزيع الطبيعي

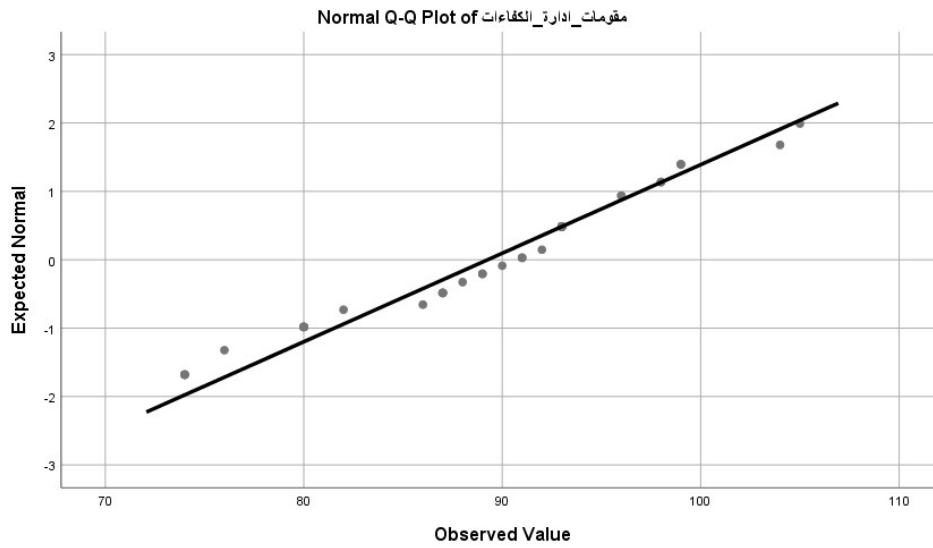
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الاندماج في اقتصاد المعرفة	,130	42	,072	,948	42	,053
الكفاءات إدارة مقومات	,124	42	,107	,951	42	,069

a. Lilliefors Significance Correction







ملحق (25) اختبار t لعينة واحدة لمتغير الاندماج في اقتصاد المعرفة

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مت-الاندماج في اقتصاد المعرفة	42	,5378	,31002	,04784

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مت-الاندماج في اقتصاد المعرفة	-51,470	41	,000	-2,46218	-2,5588	-2,3656

ملحق (26) اختبار t لعينة واحدة لمتغير مقومات إدارة الكفاءات

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مت-بعد مقومات إدارة الكفاءات	42	4,0397	,34110	,05263

One-Sample Test

Test Value = 3						
				95% Confidence Interval of the Difference		
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
مت-بعد مقومات إدارة الكفاءات	19,754	41	,000	1,03968	,9334	1,1460

ملحق (27) اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرين

Correlations

		المع اقترنت اند N	الكفاءات إدارة مقومات
مقومات إدارة الكفاءات	Pearson Correlation	,746**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	42	42
الاندماج في اقتصاد المعرفة	Pearson Correlation	,746**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	42	42

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

ملحق (28) ابعاد مقومات إدارة الكفاءات المقصية من التأثير على بعد البحث و التطوير

ExcludedVariables ^a						
					CollinearityStatistics	
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation Tolerance	
1	بعد تحديد الكفاءات	,133 ^b	,841	,406	,133	,374
	بعد تقييم الكفاءات	,090 ^b	,844	,404	,134	,834
	بعد تطوير الكفاءات	,020 ^b	,159	,874	,026	,629
	بعد مكافأة الكفاءات	,119 ^b	1,146	,259	,180	,853
	بعد المناخ التنظيمي و الابداعي	,102 ^b	,968	,339	,153	,838

a. DependentVariable: متغير بعد البحث و التطوير

b. Predictors in the Model: (Constant), متغير بعد استقطاب و جذب الكفاءات

ملحق (29) ابعاد مقومات ادارة الكفاءات المقصية من التأثير على بعد راس المال البشري و المعرفة

ExcludedVariables ^a						
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	CollinearityStatistics Tolerance
1	الكفاءات_ جذب_ و_ استقطاب	,084 ^b	,438	,664	,070	,374
	الكفاءات_ تقييم	-,132 ^b	-,859	,395	-,136	,579
	الكفاءات_ تطوير	-,132 ^b	-,859	,395	-,136	,579
	الكفاءات_ مكافأة	,136 ^b	1,151	,257	,181	,956
	التنظيمي المناخ	-,080 ^b	-,668	,508	-,106	,956

a. DependentVariable: بعد رأس المال البشري و المعرفة

b. Predictors in the Model: (Constant), تحديد الكفاءات المطلوبة

ملحق (30) ابعاد مقومات ادارة الكفاءات المقصية من التأثير على بعد تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات

Excluded Variables						
Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance	
1	الكفاءات_جذب_و_استقطاب	,113 ^b	,528	,600	,084	,374
	الكفاءات_تقييم	-,569 ^b	-3,881	,000	-,528	,579
	الكفاءات_تطوير	-,209 ^b	-1,384	,174	-,216	,788
	الكفاءات_مكافأة	,091 ^b	,680	,501	,108	,956
	التنظيمي_المناخ	,443 ^b	3,887	,000	,528	,956
2	الكفاءات_جذب_و_استقطاب	-,198 ^c	-,998	,325	-,160	,315
	الكفاءات_تقييم	-,397 ^c	-2,621	,013	-,391	,471
	الكفاءات_تطوير	-,301 ^c	-1,461	,628	-,412	,678
	الكفاءات_مكافأة	,072 ^c	,624	,536	,101	,954
3	الكفاءات_جذب_و_استقطاب	,028 ^d	,135	,893	,022	,250
	الكفاءات_تطوير	,223 ^d	,775	,445	,164	,362
	الكفاءات_مكافأة	,065 ^d	,604	,549	,099	,954

a. DependentVariable: المعلومات_تكنولوجياالاتصال_و_الاتصالات

b. Predictors in the Model: (Constant), المطلوبة_الكفاءات_تحديد

c. Predictors in the Model: (Constant), التنظيمي_المناخ, المطلوبة_الكفاءات_تحديد

d. Predictors in the Model: (Constant), تقييم, التنظيمي_المناخ, المطلوبة_الكفاءات_تحديد

ملحق (31) ابعاد مقومات ادارة الكفاءات المقصية من التأثير على بعد براءات الاختراع

ExcludedVariables ^a						
					CollinearityStatistics	
Model		Beta In	t	Sig.	Tolerance	
1	الكفاءات_جذب_و_استقطاب	,059 ^b	,301	,765	,048	,374
	الكفاءات_تقييم	-,053 ^b	-,337	,738	-,054	,579
	الكفاءات_تطوير	-,209 ^b	-1,384	,174	-,216	,788
	الكفاءات_مكافأة	-,013 ^b	-,103	,919	-,016	,956
	التنظيمي_المناخ	,495 ^b	5,230	,000	,642	,956
2	الكفاءات_جذب_و_استقطاب	-,300 ^c	-1,882	,067	-,292	,315
	الكفاءات_تقييم	,272 ^c	2,107	,042	,323	,471
	الكفاءات_تطوير	,191 ^c	,507	,083	,567	,611

الملاحق

	الكفاءات_مكافأة	-,034 ^c	-,355	,725	-,058	,954
3	الكفاءات_جذب_و_استقطاب	-,569 ^d	-3,713	,001	-,521	,250
	الكفاءات_تطوير	,129 ^d	,819	,418	,130	,740
	الكفاءات_مكافأة	-,029 ^d	-,318	,752	-,052	,954
4	الكفاءات_تطوير	,152 ^e	1,090	,282	,172	,936
	الكفاءات_مكافأة	,121 ^e	1,410	,167	,229	,771

a. Dependent Variable: الاختراع_براءات

b. Predictors in the Model: (Constant), المطلوبة_الكفاءات_تحديد

c. Predictors in the Model: (Constant), التنظيمي_المناخ, المطلوبة_الكفاءات_تحديد

d. Predictors in the Model: (Constant), التنظيمي_المناخ, المطلوبة_الكفاءات_تحديد, الكفاءات_تقييم, التنظيمي_المناخ

e. Predictors in the Model: (Constant), جذب_و_استقطاب, الكفاءات_تقييم, التنظيمي_المناخ, المطلوبة_الكفاءات_تحديد