

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



جامعة محمد خيضر  
بسكرة

الموضوع:

# دور تسيير الأعمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية

إعداد المترشحة:

صولح سماح

اللجنة المناقشة:

الأستاذ الدكتور: داودي الطيب ..... جامعة بسكرة ..... رئيسا  
الأستاذ الدكتور: تومي ميلود ..... جامعة بسكرة ..... مشرفا ومقررا  
الدكتور: غالم عبد الله ..... جامعة بسكرة ..... مناقشا  
الدكتور: دويس محمد الطيب ..... جامعة ورقلة ..... مناقشا  
الأستاذة الدكتورة: قطاف ليلي ..... جامعة سطيف ..... مناقشا  
الأستاذة الدكتورة: فهيمة بديسي ..... جامعة قسنطينة 02 ..... مناقشا

السنة الجامعية: 2013/2012

بسم الله الرحمان الرحيم

**"ولنبلونكم بشيء من الخوف والجوع  
ونقص من الأموال والأنفس والثمرات  
وبشر الصابرين، الذين إذا أصابتهم  
مصيبة قالوا إنا لله وإنا إليه راجعون"**

صدق الله العظيم

الآيات رقم 155 و156 من سورة البقرة

***Excellence  
Can be attained if you...***

***Care more  
Than others think is wise.***

***Risk More  
Than others think is safe.***

***Dream more  
Than others think is practical.***

***Expect more  
Than others think is possible.***

***Source: Su Mi Dahlgaard-Park & Jens J. Dahlgaard, In Search of Excellence - Past, Present and Future, available online (05/03/2013):  
[http://www.iei.liu.se/q/filarkiv/phdcourses/1.119234/InSearchofExcellenceSMJJ\\_.pdf](http://www.iei.liu.se/q/filarkiv/phdcourses/1.119234/InSearchofExcellenceSMJJ_.pdf).***

الإهداء

إلى ...

الوالدين الكريمين ...



# شكر وعرفان

الحمد لله الذي تتم بفضل الصالحات ... الحمد لله الذي سخر لنا هذا وما كنا له مالكون...

الحمد لله حمدا كثيرا ...

يطيب لي ويشرفني أن أتقدم بأسمى معاني الشكر والعرفان والإحترام لأناس سخروا أنفسهم

لخدمة البحث العلمي ...

أتقدم بخالص الشكر والإحترام للأستاذ المشرف تومي ميلود على توجيهاته القيمة؛

جزيل الشكر للبروفسور جفلاط عبد القادر على نصائحه وتوجيهاته وأفاق البحث العلمي التي

فتحتها أمامنا؛

الشكر الخالص للباحث بومغار محمد يزيد من كان طرفا فاعلا في تغيير مجرى هذه الدراسة؛

الشكر الخاص للباحث منة خالد على كل المعلومات والنصائح التي ساهمت في إثراء دراستنا؛

شكر واحترام لكل باحث ساهم في الإجابة على الإستبيان، وكل من كان موضوع مقابلة، وكل

من دعم تساؤلنا بتبريراته ومعارفه؛

شكر وتقدير لكل باحث ومسؤول عمل على استقبالنا والمساهمة في توزيع الإستبيان وفي

حصولنا على معلومات من مراكز البحث العلمي؛

دون أن أنسى وفير الشكر لكل باحث ولكل أستاذ باحث ساعدني بالنصح، الإرشاد والمعلومة

في إنجاز هذه الدراسة من الجامعات ومراكز البحث العلمي داخل الجزائر وخارجها.

## ملخص

يشكل الرأس المال اللامادي أو الرأس المال الفكري مسألة متزايدة الأهمية في مجالات البحث التسييري، حيث يمثل رهانا جوهريا لنجاح المؤسسات ضمن اقتصاد يتزايد تأسيسه على المعرفة، الذكاء، الإبداع وتسيير الكفاءات والمعارف... إلخ، مما يجعل خلق القيمة ضمن هذا الاقتصاد يعتمد أساسا على إمكانية تسيير هذه العناصر؛ ومن بين العناصر الهامة المكونة للرأس مال اللامادي نجد الرأس مال البشري الذي يتجلى أساسا في المعارف والكفاءات التي يستطيع الفرد التحكم فيها والتي تتجمع طوال فترة تعليمه ومختلف التكوينات التي يتلقاها والخبرات التي يكتسبها؛

والرأس مال البشري يتمتع بأهمية بالغة تفوق المكونات الأخرى للرأس مال اللامادي، لأنه يمثل مخزونا للكفاءات والمعارف، وبالتالي يتطلب تسييره التركيز على الطرق التي تسيير بها المعرفة والآليات التي تساعد في مشاركتها بين مختلف الكفاءات من أجل تطوير الكفاءات الفردية والجماعية، مما يساهم في رفع جودة الرأس مال البشري وتحفيزه من أجل تحقيق التميز للمؤسسات المتعلمة.

تهدف هذه الدراسة إلى فحص وجود تسيير الرأس مال البشري (من خلال مقارنتي تسيير الكفاءات وتسيير المعارف) ودور هذا التسيير في تحقيق التميز في مراكز البحث العلمي في الجزائر (CREAD, CRSTRA, CDTA, CDER, CERIST, CRBt, CRAPC, CSC, CRSTDLA, CRASC من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، حيث سعت الدراسة من خلال المقابلات وتحليل الإستبيان إلى دراسة واقع تسيير الباحثين في مراكز البحث العلمي ومدى مساهمة تسيير الباحثين في تميز هذه المراكز؛ وقد تم جمع البيانات والمعلومات ومن ثم تحليلها ببرنامج SPSS 18.0 بالإضافة إلى تحليل الإطار القانوني والتنظيمي المؤطر لتسيير الباحثين والبحث العلمي في الجزائر للفترة (1962-2013)؛ كما ساهمت الدراسة بنماذج لتسيير الرأس مال البشري من أجل تحقيق التميز لمراكز البحث، وقدمت العديد من النتائج والإقتراحات وآفاق للدراسات المستقبلية.

**الكلمات المفتاحية:** تسيير الرأس مال البشري، تسيير الكفاءات، تسيير المعارف، المؤسسة المتعلمة، التميز، مراكز البحث العلمي، الجزائر.

## Résumé

Aujourd'hui les entreprises sont confrontées aux effets de la nouvelle économie fondée sur l'immatériel tel que le capital humain, le savoir, la compétence, l'innovation, et les NTIC, ...etc. Le capital humain est devenu, aujourd'hui, l'ultime recours de tous les pays et de toutes les entreprises voulant mieux appréhender l'environnement et répondre ainsi aux exigences de la compétitivité, de l'excellence et de la création de la valeur à toutes les parties prenantes.

Dans le cadre de l'économie du savoir les entreprises les plus compétitives sont les entreprises apprenantes qui peuvent gérer les savoirs, et la plupart de temps, ces savoirs sont présentés dans l'esprit humain ce que l'on gère alors ce ne sont pas directement les savoirs mais le support de mobilisation de ces savoirs. On se situe alors dans la problématique de notre étude celle de la gestion du capital humain à travers les approches de la gestion des compétences et la gestion des connaissances, et leurs rôles dans l'acquisition de l'excellence de l'entreprise apprenante.

Cette étude se focalise sur le cas des Centres de Recherche Scientifique en Algérie tels que : (CREAD, CRSTRA, CDTA, CDER, CERIST, CRBt, CRAPC, CSC, CRSTDLA, CRASC). Les données sont collectées à travers des interviews et de questionnaire durant 2011-2013, et elles sont analysées avec SPSS 18.0 pour déterminer les relations entre les différents facteurs, avec une analyse de contenu des lois et des dispositifs juridiques et organisationnels qui gèrent les chercheurs et la recherche scientifique en Algérie durant (1962-2013). L'étude a proposé aussi des modèles de la gestion du capital humain pour acquérir l'excellence, et elle a présenté plusieurs résultats, recommandations et perspectives.

**Mots clés :** gestion du capital humain, gestion des compétences, gestion des connaissances, excellence, entreprise apprenante, centres de recherche scientifique, Algérie.

## Abstract

Today, we are moving towards a knowledge based economy where intangibles assets investments are seen as essential elements to value creation, competitiveness and excellence in companies, and the emergence of the knowledge economy are among the forces that are resulting in the transforming of the Human Resources (HR) function. *There is a growing consensus that intellectual capital (human capital, structural capital and relational capital), more specifically human capital is critical to an organization's success and that the HR focus must be more strategic in the new knowledge-based economy (K-economy) era* (Yusliza M.Y& Hazman S. A, 2008).

The human capital has been emphasized as one of the key success factors of a company. It can be assumed that most successful companies have organized or at least they should have organized their management of the human capital systematically. The management of human capital can be put into practice by applying competence management and knowledge management practices. Numerous studies of competence and knowledge management have been carried out but the practices of this area are still not very well known. (Mika Hannula et al, 2003).

This research aims to examine the main question: what is the role of human capital management in the excellence of learning organization? More specifically, we suggest that human capital management depends on its competencies management and knowledge management.

This study focuses on the case of Scientific Research Centers in Algeria such as: (CREAD, CRSTRA, CDTA, CDER, CERIST, CRBt, CRAPC, CSC, CRSTDLA, CRASC). These Research Centers were selected based on the earlier survey, which showed that Research Centers as a learning organization push their researchers to continuous learning and innovation. These researchers represent a stock of knowledge and competencies that we can call it human capital. The informants were researchers from these Centers.

The data of the study was collected through interviews and questionnaire during **2011-2013** and it was analyzed using SPSS 18.0 to determine the interaction between the various factors. The study has analyzed also the content of laws and organizational devices that manage researchers and scientific research in Algeria during (1962-2013). The study has suggested models of human capital management to enhance the excellence, and it has presented many results findings, and suggested a number of insights about future studies.

**Key words:** Human Capital Management **O15**, Knowledge Management **M1**, Competencies Management **O15**, Excellence **L25**, learning organization **L2**, Scientific Research Centers **O3**, Algeria.

# الفهرس

IV	الإهداء
V	شكر وعرافن
VI	ملخص بالعربية
VII	ملخص بالفرنسية
VIII	ملخص بالانجليزية
IX	الفهرس
XIV	قائمة الأشكال
XVII	قائمة الجداول
XIX	قائمة الملاحق
أ - ع	مقدمة

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والتحليلي لدراسة التميز والمؤسسة المتعلمة

02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والتحليلي لدراسة اقتصاد المعرفة
03	المطلب الأول: مفهوم اقتصاد المعرفة
05	المطلب الثاني: خصائص اقتصاد المعرفة
07	المطلب الثالث: الركائز الأساسية لاقتصاد المعرفة
08	المطلب الرابع: التحديات الناجمة عن اقتصاد المعرفة
10	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي والتحليلي لدراسة المؤسسة المتعلمة
10	المطلب الأول: مفهوم وخصائص المؤسسة المتعلمة
10	المطلب الثاني: أهمية وأهداف المؤسسة المتعلمة
15	المطلب الثالث: مبادئ المؤسسة المتعلمة
18	المطلب الرابع: المتطلبات الرئيسية لبناء منظمة متعلمة
21	المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي والتحليلي لدراسة التميز
21	المطلب الأول: مفهوم التميز وأهميته في المؤسسات
24	المطلب الثاني: مفهوم إدارة التميز ومفاتيحها
25	المطلب الثالث: نماذج التميز
37	المطلب الرابع: المؤسسة المتميزة ومتطلبات تحقيق التميز
38	المطلب الخامس: جهود المؤسسات الدولية المانحة لجوائز التميز

43 ..... خلاصة الفصل الأول

## الفصل الثاني: تسيير الرأسمال البشري في المؤسسة المتعلمة

45	..... تمهيد
46	..... المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والتحليلي لدراسة الرأسمال اللامادي
46	..... المطلب الأول: الرأسمال اللامادي: المفهوم، الأهمية والأبعاد
53	..... المطلب الثاني: المكونات الأساسية للرأسمال اللامادي
56	..... المطلب الثالث: قياس الرأسمال اللامادي
61	..... المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي والتحليلي لدراسة الرأسمال البشري
61	..... المطلب الأول: مفهوم الرأسمال البشري
63	..... المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية للرأسمال البشري
65	..... المطلب الثالث: مقاربات الرأسمال البشري
66	..... المطلب الرابع: قياس الرأسمال البشري
71	..... المبحث الثالث: تسيير الرأسمال البشري مدخل التميز للمؤسسة المتعلمة
71	..... المطلب الأول: إشكالية تكوين وتسيير الرأسمال البشري
73	..... المطلب الثاني: تشخيص كفاءات الرأسمال البشري وإختبار قيمتها الإستراتيجية
75	..... المطلب الثالث: تسيير الرأسمال البشري من خلال توليفة تسيير الكفاءات وتسيير المعارف
80	..... خلاصة الفصل الثاني

## الفصل الثالث: تسيير الكفاءات كمكون أساسي لنموذج تسيير الرأسمال البشري وتميز المؤسسة المتعلمة

82	..... تمهيد
83	..... المبحث الأول: الكفاءات وتسيير الكفاءات
83	..... المطلب الأول: مفهوم الكفاءات وأنواعها
89	..... المطلب الثاني: من منطلق تسيير المناصب إلى منطلق تسيير الكفاءات
92	..... المطلب الثالث: مفهوم تسيير الكفاءات ومقارباته
96	..... المطلب الرابع: التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات (GPEC)
102	..... المبحث الثاني: المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات
102	..... المطلب الأول: إعداد مواصفات الكفاءات وتحليل الوظائف
105	..... المطلب الثاني: تقييم الكفاءات

108	المطلب الثالث: تطوير الكفاءات .....
109	المطلب الرابع: رواتب الكفاءات .....
113	المبحث الثالث: مساهمة تسيير الكفاءات في بناء التميز للمؤسسة المتعلمة.....
113	المطلب الاول: نحو مقارنة التسيير الإستراتيجي للرأسمال البشري على أساس الكفاءات.....
115	المطلب الثاني: تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية في المؤسسة المتعلمة.....
116	المطلب الثالث: مساهمة تطوير حافظة الكفاءات الفردية في تميز المؤسسة المتعلمة.....
122	المطلب الرابع: مساهمة قواعد تسيير الكفاءات الجماعية في تميز المؤسسة المتعلمة .....
124	خلاصة الفصل الثالث .....

## الفصل الرابع: تسيير المعارف كمكون أساسي لنموذج تسيير الرأسمال البشري وتميز المؤسسة المتعلمة

126	تمهيد .....
127	المبحث الأول: المعرفة: مفاهيم أساسية .....
127	المطلب الأول: مفهوم وخصائص المعرفة .....
130	المطلب الثاني: أنواع المعرفة .....
132	المطلب الثالث: مصادر المعرفة وهرمها .....
135	المطلب الرابع: دورة حياة المعرفة .....
137	المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في المعرفة .....
138	المبحث الثاني: تسيير المعارف .....
138	المطلب الأول: ماهية تسيير المعارف .....
141	المطلب الثاني: عمليات تسيير المعارف .....
144	المطلب الثالث: استراتيجيات تسيير المعارف .....
145	المطلب الرابع: نماذج تسيير المعارف .....
149	المطلب الخامس: مشكلات تطبيق تسيير المعرفة .....
150	المبحث الثالث: مساهمة تسيير المعارف في بناء التميز للمؤسسة المتعلمة .....
150	المطلب الأول: رأسملة المعارف في الفكر البشري في إطار المؤسسة المتعلمة .....
153	المطلب الثاني: العلاقة بين توليد المعرفة والتعلم التنظيمي .....
157	المطلب الثالث: تسيير المعارف وتحقيق التميز في الأداء .....
157	المطلب الرابع: توليد المعرفة وتحقيق الإبداع .....
160	خلاصة الفصل الرابع .....

## الفصل الخامس: دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر

162	تمهيد: .....
163	المبحث الأول: الدراسة المنهجية للبحث.....
163	المطلب الأول: المكانة الإستمولوجية للدراسة.....
165	المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....
168	المطلب الثالث: تقنيات البحث (أدوات جمع البيانات).....
171	المبحث الثاني: واقع البحث العلمي وتسيير الباحثين (الرأسمال البشري) في مراكز البحث العلمي في الجزائر.....
171	المطلب الأول: واقع تنظيم وسياسات البحث العلمي في الجزائر للفترة: 1962-2013.....
174	المطلب الثاني: تقديم لمراكز البحث العلمي بالجزائر.....
184	المطلب الثالث: دراسة تحليلية لأهم القوانين المؤطرة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وتسيير الباحثين (الرأسمال البشري) في مراكز البحث العلمي.....
198	المطلب الرابع: آليات تميم البحث العلمي في الجزائر: الشراكة "قطاع البحث العلمي-قطاع المؤسسات".....
207	المبحث الثالث: تطبيق الدراسة الكمية على مراكز البحث العلمي في الجزائر.....
207	المطلب الأول: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
208	المطلب الثاني: ثبات وصدق أداة الدراسة.....
211	المطلب الثالث: اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي.....
214	المطلب الرابع: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة.....
222	المبحث الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الكمية.....
222	المطلب الأول: اختبار مدى صلاحية النموذج.....
224	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات (اتجاهات عينة الدراسة).....
232	المطلب الثالث: اختبار مستوى متغيرات الدراسة الموجود في مراكز البحث.....
233	المطلب الرابع: اختبار التجانس Two Sample T-Test، إختبار تحليل التباين Anova واختبار Post Hoc.....
241	المطلب الخامس: إختبار Pearson (مصفوفة الإرتباط).....
244	المطلب السادس: نتائج واقتراحات الدراسة.....
250	المبحث الخامس: مساهمة بنماذج لتسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز لمراكز البحث العلمي في الجزائر.....
250	المطلب الأول: نموذج مراحل توليد المعارف في عملية الإبداع ضمن مراكز البحث العلمي.....
254	المطلب الثاني: نموذج الكفاءة الإبداعية.....



257	المطلب الثالث: نموذج الخمس عناصر لتسيير الرأسمال البشري وتحقيق التميز في مراكز البحث العلمي.....
262	..... خلاصة الفصل الخامس
263	..... خاتمة
266	..... قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ث
02	ركائز اقتصاد المعرفة	07
03	المؤسسة المتعلمة كعملية مستمرة	11
04	التحول من المؤسسة التقليدية إلى المؤسسة المتعلمة	13
05	نموذج مبسط للتميز Peter & Austin 1985	28
06	هيكله ومعايير نموذج EXOROX للتميز 1990	29
07	النموذج الأوروبي للتميز	30
08	نموذج « 4P » لبناء التميز التنظيمي	32
09	نموذج « 4P » لنظام الإنتاج Toyota (TPS)	32
10	Toyota's DNA	33
11	نموذج التميز المقترح من قبل الباحثة	36
12	الرأسمال اللامادي حسب Edvinsson & Malone	48
13	متضمنات مفهوم العنزي للرأسمال اللامادي	49
14	القيمة السوقية للمؤسسة ومكوناتها	50
15	تمثيل لمختلف مكونات الرأسمال اللامادي	52
16	المكونات الأساسية للرأسمال البشري	62
17	اختبارات تقييم القيمة الإستراتيجية لكفاءات الرأسمال البشري	75
18	الكفاءات والمعارف المكونات الأساسية للرأسمال البشري	77
19	دور تسيير الرأسمال البشري في بناء المؤسسة المتعلمة	78
20	مساهمة تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة (توليفة تسيير الكفاءات وتسيير المعارف)	79
21	بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة	84
22	توضيح المكونات الثلاثة الأساسية للكفاءة	85
23	تمثيل الكفاءة الفردية	87
24	العناصر الأربع للكفاءات الأساسية	88
25	المقاربات الوظيفية والكفاءة	90

92	المجموعات المعنية بتسيير الكفاءات	26
93	التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات	27
93	الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية	28
97	التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات	29
100	نموذج مرجعية الكفاءات	30
103	مثال عن بطاقة الكفاءات المهنية للمؤسسة	31
105	نموذج الكفاءة الإستراتيجية للوظائف	32
109	الأبعاد الأساسية لقابلية الشغل لدى العمال	33
112	المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات	34
115	تكامل الكفاءة مع تسيير الرأسمال البشري (GCH) والإستراتيجية	35
118	التعلم ذو الحلقة البسيطة	36
118	التعلم ذو الحلقتين	37
119	التعلم ذو الحلقات الثلاث	38
121	عملية الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي	39
122	التحفيز والكفاءة	40
128	المعرفة من منظور Ermine	41
135	هرمية المعرفة	42
136	دورة حياة المعرفة	43
143	نموذج SECI لتكوين المعرفة (Nonaka & Takeuchi)	44
146	نموذج Boisot لفئات المعرفة	45
148	نموذج Kogut and Zander لتسيير المعرفة	46
151	عملية رأسملة المعارف	47
153	التكامل بين نظرية الموارد، المؤسسة المتعلمة، الكفاءات، ورأسملة المعارف	48
156	عمليات تسيير المعارف والتعلم في المؤسسة	49
156	نموذج تأثير تسيير المعارف والتعلم التنظيمي على الأداء	50
158	تأثير تسيير وتوليد المعارف على الإبداع في المؤسسة	51
159	تأثير تسيير المعارف على التعلم، التميز والإبداع	52
187	عدد الباحثين المعتمدين خلال الفترة 2008-2012	53
188	تقدير زيادة عدد مشاريع البحث خلال الفترة 2008-2012	54
204	البحث والتطوير في العالم حسب احصائيات 2011	55

212	منحنى يوضح خضوع متغير تميز المؤسسة المتعلمة للتوزيع الطبيعي	56
212	منحنى يوضح خضوع متغير الرأسمال البشري للتوزيع الطبيعي	57
212	منحنى يوضح خضوع متغير تفسير الكفاءات للتوزيع الطبيعي	58
213	منحنى يوضح خضوع متغير تفسير المعارف للتوزيع الطبيعي	59
213	منحنى يوضح خضوع متغير التميز في الإبداع للتوزيع الطبيعي	60
213	منحنى يوضح خضوع متغير التميز في تمكين الكفاءات للتوزيع الطبيعي	61
214	منحنى يوضح خضوع متغير التميز في أسلوب القيادة للتوزيع الطبيعي	62
214	العلاقة الموجبة بين الرأسمال البشري وتميز المؤسسة المتعلمة	63
216	عدد الباحثين الدائمين في مراكز البحث العلمي حسب احصائيات 2013	64
217	توزيع الباحثين حسب الجنس في مراكز البحث العلمي	65
218	توزيع الباحثين في مراكز البحث العلمي وفق العمر	66
218	توزيع الباحثين في مراكز البحث العلمي وفق المستوى العلمي	67
219	توزيع الباحثين في مراكز البحث العلمي وفق الرتبة	68
220	توزيع الباحثين في مراكز البحث العلمي وفق سنوات الخبرة	69
221	توزيع الباحثين في مراكز البحث العلمي وفق الدخل	70
250	نموذج مراحل توليد المعارف في عملية الإبداع	71
255	نموذج الكفاءة الإبداعية	72
256	الوسائط البيئية لنظام تسيير المعارف في مراكز البحث العلمي	73
257	تأثير تسيير الرأسمال البشري على الإبداع في مراكز البحث العلمي: مقارنة تسيير الكفاءات وتسيير المعارف	74
257	نموذج الخمس عناصر لتسيير الرأسمال البشري وتحقيق التميز	75

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
09	العمل المعرفي وأشكال العائد في المعرفة	01
33	المجموعات والمبادئ التسييرية 14 "طريق Toyota"	02
47	أبعاد التمييز بين الرأسمال اللامادي و الرأسمال التقليدي	03
51-50	نماذج من تصنيف مكونات الرأسمال اللامادي	04
58	المؤشرات المالية ومؤشرات العملاء	05
58	المؤشرات الخاصة بالموارد البشرية	06
91	مقارنة بين تسيير المناصب وتسيير الكفاءات	07
112	العلاقة بين تسيير الكفاءات وأنواع الرواتب	08
116	مقارنة بين الكفاءة المكتسبة والكفاءة المطلوبة	09
144	خصائص المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة	10
170	مقياس ليكرت l'échelle Likert	11
170	محاور الإستبيان	12
175	مراكز البحث العلمي وفقا لموقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي MESRS	13
187	عدد الباحثين المعتمدين خلال الفترة 2008-2012	14
187	تقدير زيادة عدد مشاريع البحث خلال الفترة 2008-2012	15
195	معايير التتقيط لمنحة تحسين الأداءات العلمية	16
208	نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة	17
209	معامل الارتباط بين كل عبارات المحور الأول والمحور الذي تنتمي إليه	18
209	معامل الارتباط بين كل عبارات المحور الثاني والمحور الذي تنتمي إليه	19
210	معامل الارتباط بين كل عبارات المحور الثالث والمحور الذي تنتمي إليه	20
210	معامل الارتباط بين كل عبارات المحور الرابع والمحور الذي تنتمي إليه	21
210	معامل الارتباط بين كل عبارات المحور الخامس والمحور الذي تنتمي إليه	22
211	نتائج اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي	23
215	عدد الباحثين الدائمين في مراكز البحث العلمي	24
216	خصائص مجتمع الدراسة حسب الجنس	25
217	خصائص مجتمع الدراسة حسب العمر	26

218	خصائص مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	27
219	خصائص مجتمع الدراسة حسب الرتبة	28
220	خصائص مجتمع الدراسة حسب الخبرة	29
221	خصائص مجتمع الدراسة حسب الدخل	30
222	نتائج تحليل التباين للإنحدار ( <i>Annova</i> ) للتأكد من صلاحية (ملاءمة) النموذج	31
223	تحليل الإنحدار الخطي <i>R square</i>	32
223	اختبار معنوية معالم النموذج	33
224	درجة الموافقة عن مختلف فقرات محور تسيير الكفاءات	34
227	درجة الموافقة عن مختلف فقرات محور تسيير المعارف	35
228	درجة الموافقة عن مختلف فقرات محور التميز في الإبداع	36
230	درجة الموافقة عن مختلف فقرات محور التميز في تمكين الكفاءات	37
231	درجة الموافقة عن مختلف فقرات محور التميز في أسلوب القيادة	38
232	مستوى متغيرات الدراسة الموجود في مراكز البحث	39
234	إختبار التجانس Test-t حول متغيرات الدراسة حسب الجنس	40
235	إختبار ANOVA حول متغيرات الدراسة حسب العمر	41
236	إختبار ANOVA حول متغيرات الدراسة حسب المستوى العلمي	42
237	إختبار Post Hoc حول التميز في تمكين الكفاءات حسب المستوى العلمي	43
237	إختبار ANOVA حول متغيرات الدراسة حسب الرتبة	44
238	إختبار Post Hoc حول التميز في تمكين الكفاءات حسب الرتبة	45
239	إختبار ANOVA حول متغيرات الدراسة حسب الخبرة	46
240	إختبار ANOVA حول متغيرات الدراسة حسب الدخل	47
241	معامل الارتباط بين أبعاد تسيير الرأسمال البشري وأبعاد تميز المؤسسة المتعلمة	48
234	معامل الارتباط بين تسيير الرأسمال البشري وأبعاده	49
244	معامل الارتباط بين تميز المؤسسة المتعلمة وأبعاده	50
260	الممارسات التسييرية المشجعة للإبداعية الفردية	51

## قائمة الملحق

الرقم	عنوان الملحق
01	الإستبيان باللغة العربية
02	الإستبيان باللغة الأجنبية
03	جدول يوضح معامل <b>Alpha de Cronbach</b>
04	جدول يوضح اختبار <b>T-Test</b>
05	جدول يوضح اختبار <b>Post Hoc</b>
06	جدول يوضح معامل الإرتباط <b>Pearson</b> بين متغيرات الدراسة
07	جدول يوضح اختبار <b>Anova</b> حول متغيرات الدراسة

## مقدمة:

تواجه المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة يوما بعد يوم أخطر وأعظم التحديات والأزمات مما يهدد بقاءها وممتلكاتها، وقد أفرزت هذه التحديات سعي المؤسسات إلى تبني فكر إداري جديد هو رغبتها في تحقيق التميز وإيجاد نموذج للتميز يلائم خصائص تنظيمها، مواردها وكفاءاتها، بالإضافة إلى اهتمامها باتجاهات التطور؛ بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد أن تطوره وتبعد كل المصاعب التي تؤخر تحقيق هذا التطور.

وقد أثبت الواقع العملي للمؤسسات أن التميز يعتمد على قدرة التنظيم على استغلال الفرص الحاسمة في إطار التخطيط الإستراتيجي الفعال، الإلتزام، الإعتماد على وضوح الرؤية، وتحديد الأهداف، والتنفيذ السليم، وتوفير المعارف والكفاءات والقدرات اللازمة لإنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين، ويعتمد التميز على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير سبل التعلم التنظيمي المستمر الذي أصبح خاصية ضرورية لمؤسسات اليوم.

في ظل هذه التحديات يشكل الرأسمال اللامادي أو الرأسمال الفكري مسألة متزايدة الأهمية في مجالات البحث التسييري منذ بداية سنوات التسعينات، حيث يمثل رهانا جوهريا لنجاح المؤسسات ضمن اقتصاد يتزايد تأسيسه على المعرفة، الذكاء، الإبداع وتسيير المعلومة، مما يجعل خلق القيمة ضمن هذا الاقتصاد يعتمد أساسا على إمكانية تسيير هذه العناصر؛

ويشمل الرأسمال اللامادي كل صيغ الملكية الفكرية من براءات الاختراع وحقوق المؤلفين وأفضليات جميع معارف المؤسسة، خبراتها، علاقاتها، عملياتها واكتشافاتها، كما يعتبر مصدر الإبداع ومحرك النمو المالي؛ ومن بين العناصر المكونة للرأسمال اللامادي نجد الرأسمال البشري الذي يتجلى أساسا في المعارف والكفاءات التي يستطيع الفرد التحكم فيها والتي تتجمع طوال فترة تعليمه ومختلف التكوينات التي يتلقاها والخبرات التي يكتسبها، بالإضافة إلى التحفيز، ومواصفات الأفراد مثل الذكاء، المعرفة العملية، الإبداع وطريقة العمل؛

والرأسمال البشري يتمتع بأهمية بالغة تفوق المكونات الأخرى للرأسمال اللامادي، لأنه يمثل مخزونا للكفاءات والمعارف، وبالتالي يتطلب تسييره التركيز على الطرق التي تيسر بها المعرفة وبناء النظم والآليات التي تساعد في التعبير عنها ومشاركتها بين مختلف الكفاءات من أجل تطوير الكفاءات الفردية والجماعية، مما يساهم في رفع جودته وبالتالي تحفيزه من أجل تحقيق التميز للمؤسسات المتعلمة.

كما يعتبر الرأسمال البشري موردا استراتيجيا لا محدود من الإبداع والمعارف الكامنة والكفاءات الأساسية، وهو ما يجعل القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة رأسمالها البشري، وكفاءاتها الفردية والجماعية، وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق التميز وتحسن القدرة التنافسية، وبالتالي



فنحن بحاجة إلى تسيير المعارف وتسيير الكفاءات كأحد أهم العناصر التي يجدر بنا دراستها في تسيير  
الرأسمال البشري ودوره في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة؛  
والإشكالية المراد دراستها تظهر بالشكل التالي:

ما دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة؟

للإجابة عن هذه الإشكالية تم تجزئتها إلى جملة من الأسئلة الفرعية ندرجها على النحو التالي:

1. ما مدى توفر خصائص المؤسسة المتعلمة بمراكز البحث العلمي بالجزائر؟
2. ما واقع تسيير الرأسمال البشري، تسيير الكفاءات وتسيير المعارف بمراكز البحث العلمي في الجزائر؟
3. ما علاقة تسيير الرأسمال البشري بتحقيق التميز لمراكز البحث العلمي في الجزائر (التميز في الإبداع، التميز في تمكين الكفاءات، التميز في أسلوب القيادة)؟
4. ما علاقة تسيير الكفاءات بتحقيق التميز لمراكز البحث العلمي في الجزائر (التميز في الإبداع، التميز في تمكين الكفاءات، التميز في أسلوب القيادة)؟
5. ما علاقة تسيير المعارف بتحقيق التميز لمراكز البحث العلمي في الجزائر (التميز في الإبداع، التميز في تمكين الكفاءات، التميز في أسلوب القيادة)؟
6. هل توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الديمغرافية والشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الرتبة، الخبرة والدخل)؟
7. ما واقع تنظيم وسياسات البحث العلمي في الجزائر وما هي أهم القوانين المؤطرة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وتسيير الرأسمال البشري في مراكز البحث العلمي؟
8. ما هي آليات ترمين البحث العلمي في الجزائر؟
9. ما هي أهم نماذج التميز؟ وما هو نموذج التميز المناسب لمراكز البحث العلمي؟

فرضيات الدراسة: كإجابة عن هذه التساؤلات وضعنا الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية 01: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تسيير الرأسمال البشري (تسيير الكفاءات، تسيير المعارف) وتحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة (التميز في الإبداع، التميز في تمكين الكفاءات، التميز في أسلوب القيادة).

الفرضية الرئيسية 02: لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الديمغرافية والشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الرتبة، الخبرة والدخل).

تتجزأ الفرضيات الرئيسية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي:

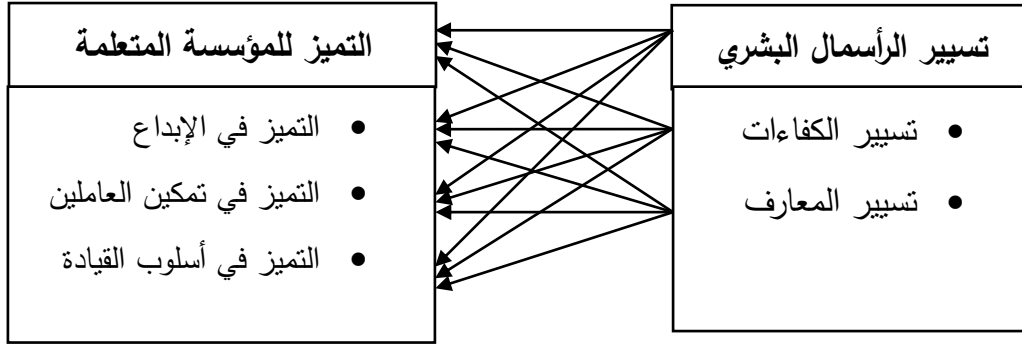
- 1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تسيير الرأسمال البشري وتحقيق التميز في الإبداع لمراكز البحث العلمي في الجزائر.
- 2- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تسيير الرأسمال البشري وتحقيق التميز في تمكين الكفاءات لمراكز البحث العلمي في الجزائر.
- 3- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تسيير الرأسمال البشري وتحقيق التميز في أسلوب القيادة لمراكز البحث العلمي في الجزائر.
- 4- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات وتحقيق التميز لمراكز البحث العلمي في الجزائر (التميز في الإبداع، التميز في تمكين الكفاءات، التميز في أسلوب القيادة).
- 5- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تسيير المعارف وتحقيق التميز لمراكز البحث العلمي في الجزائر (التميز في الإبداع، التميز في تمكين الكفاءات، التميز في أسلوب القيادة).
- 6- لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة تبعا للجنس.
- 7- لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة تبعا للعمر.
- 8- لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة تبعا للمستوى العلمي.
- 9- لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة تبعا للرتبة.
- 10- لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة تبعا للخبرة.
- 11- لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة تبعا للدخل.

وبغية الإجابة عن الإشكالية والتساؤلات المطروحة تم اختيار مراكز البحث العلمي في الجزائر الموضوعة تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والمتمثلة في ( *CDER, CERIST, CDTA, CSC* ) كمثل مؤسسات متعلمة تبحث عن التميز في نشاطاتها البحثية والعلمية كما تعمل على حث باحثيها على التعلم المستمر، تحسين الأداء، الإبداع والتميز، وقد وجدت لمساعدة المعاهد والمؤسسات الإقتصادية وغيرها في حل مشاكلها وتقديم لها منتجات، أبحاث، براءات اختراع، خدمات الاستشارة والخبرة، بالإضافة إلى الخدمات التقنية والإبداعية والتكنولوجية...إلخ؛ وقد تم اختيار الباحثين الدائمين في هذه المراكز كمجتمع الدراسة لأنهم يمثلون مخزون الكفاءات والمعارف لهاته المراكز وهو ما نطلق عليه مصطلح الرأسمال البشري.

## نموذج الدراسة:

يمكن توضيح نموذج الدراسة والعلاقات بين المتغير المستقل المتمثل في الرأسمال البشري وبعديه (تسيير المعارف وتسيير الكفاءات)، والمتغير التابع المتمثل في التميز للمؤسسة المتعلمة وأبعاده (التميز في الإبداع، التميز في تمكين الكفاءات، والتميز في أسلوب القيادة) التي سوف يتم دراستها في الشكل التالي:

### الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

-تسيير الرأسمال البشري: هو مجموع عمليات تسيير الكفاءات وتسيير المعارف التي تسعى المؤسسة المتعلمة من خلالها إلى تطوير عملية الإستثمار في الموارد اللامادية فيها وتحسين مردوديتها وتحقيق تميزها عن منافسيها.

-تسيير المعارف: هو الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المؤسسة من أجل اكتساب، جمع، توليد، خزن، نشر وتطبيق كافة أنواع المعرفة، بين أفرادها وهيكلها وأنظمتها بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات ويحسن الأداء التنظيمي والتنافسي للمؤسسة.

-تسيير الكفاءات: هي طريقة تفكير وتسيير لا يتجزآن لمختلف نشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية ومنهجية طبقا لمهمة وإستراتيجية المؤسسة في ظل تحقيق المرونة والتميز في الأداء وتطوير الكفاءات.

-التميز للمؤسسة المتعلمة: هو حالة تفرد المؤسسة عن منافسيها ببلوغها أعلى مراتب الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي، ومن خلال نماذج التميز التي تناولتها الدراسات السابقة حاولنا دمج أبعاد تحقيق التميز المشتركة بينها، والتي تم تركيزها في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة في نموذج جديد للتميز يركز على الأبعاد التالية:

-التميز في الإبداع: هو تشجيع الفرد والتنظيم على رؤية الظواهر بشكل مختلف، حيث أن وجود الإبداع في المؤسسة المتعلمة كفيل بإيجاد أوضاع جديدة ومتفردة عن المنافسين من خلال حلول المشكلات، الأفكار، المنتجات، المعارف والتطبيقات الجديدة.

-**التميز في تمكين الكفاءات:** إن تمكين الكفاءات من خلال إعطائهم الحرية في التخطيط، التنفيذ، تسيير أعمالهم وأفكارهم ومعارفهم وزيادة مهامهم مع التزامهم بالمسؤولية، يفتح لهم آفاق التعلم المستمر ويسمح لهم بتحسين مهاراتهم العملية والسلوكية مما ينعكس على تميز كفاءاتهم ومخرجات المؤسسة.

-**التميز في أسلوب القيادة:** يحدث من خلال عمل القادة في إطار المؤسسة المتعلمة على تشجيع التعلم المستمر، فتح الإتصال، تطوير الكفاءات وخلق الوعي بأهمية تحقيق نتائج عالية، وتحديد القيم والمعتقدات المشتركة التي يمكن للمرؤوسين اتباعها من أجل تطوير استراتيجيات لتحقيق الأهداف وتحقيق التميز في الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي.

### مبررات الدراسة: (دواعي اختيار الموضوع):

جاء اختيارنا لهذا الموضوع إنطلاقاً من الإعتبارات التالية:

- وجود كفاءات عديدة في مراكز البحث العلمي في الجزائر فردية كانت أو جماعية لكن نلمس نقص في الإهتمام بها من جوانب عديدة؛
- الوضعية الحالية لتسيير الرأسمال البشري وخصوصاً تسيير الكفاءات والمعارف أدت إلى ضياع الأدمغة وهجرتها وانخفاض مستوى أدائها في مراكز البحث؛
- اتجاه الطرح الحالي نحو الإستثمار في الأصول اللامادية وأهمية الإستثمار في الرأسمال البشري، تسيير الكفاءات وتسيير المعارف في بناء التميز للمؤسسات ومراكز البحث؛
- إلقاء الضوء على واقع سياسات البحث العلمي في الجزائر وواقع تسيير الباحثين في مراكز البحث العلمي وأهم الممارسات التسييرية المستخدمة في ذلك؛
- الإطلاع على التغيرات المستمرة في تنظيم وسياسات البحث العلمي في الجزائر والقوانين المؤطرة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وتسيير الرأسمال البشري في مراكز البحث العلمي وانعكاساتها على الباحثين والبحث العلمي؛
- نقص المراجع المعالجة لموضوع الدراسة خصوصاً باللغة العربية ونحاول أن يكون هذا البحث مساهمة مفيدة.

### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من ضرورة امتلاك المؤسسة المتعلمة بشكل عام ومراكز البحث العلمي في الجزائر بشكل خاص لمؤشرات التميز (التميز في الإبداع، التميز في تمكين الكفاءات، والتميز في أسلوب القيادة) من أجل تحقيق التميز في ظل اقتصاد المعرفة؛ وتبرز أهميتها أيضاً من ضرورة تحديد مؤشرات (أو مقاربات) تسيير الرأسمال البشري (تسيير الكفاءات وتسيير المعارف) في مراكز البحث العلمي في الجزائر

بالشكل الذي يجعلها تحقق هذا التميز وتحافظ على بقائه واستمراره ويمكن إدراك أهمية هذه الدراسة تفصيلا من خلال سعيها إلى:

- تسليط الضوء على المعرفة الأساسية لموضوع تسيير الرأسمال البشري وموضوع التميز للمؤسسة المتعلمة من خلال استعراض مفاهيمها ومبرراتها وتحليلها وعرضها في إطار أكاديمي فاحص؛
- الربط بين أربع متغيرات مهمة اكتسبت أهمية كبيرة في ظل اقتصاد المعرفة وهي: الرأسمال البشري، تميز المؤسسة المتعلمة، تسيير الكفاءات، وتسيير المعارف؛ ولقد حظيت هذه المتغيرات بأهمية بالغة من قبل الكتاب والباحثين نظريا إلا أنها لم تحظى بالاهتمام الكافي ميدانيا وبالطرح الحالي خاصة في الجزائر؛
- محاولة الدراسة المساهمة بمعلومات وحقائق لإدارات ومسيري وقادة مراكز البحث العلمي في الجزائر وكذا النقابة الوطنية للباحثين الدائمين (SNCP)، حول وضعية الباحثين في المراكز وإبراز مدى أهمية مخزون الرأسمال البشري هذا ومساهمته في تحقيق التميز لمراكز البحث من أجل تحسين أساليبهم التسييرية له عموما وتسيير الكفاءات وتسيير المعارف خصوصا؛
- فتح الباب أمام بحوث وإشكاليات أخرى تتعلق بالموارد اللامادية (تسيير الرأسمال البشري، تسيير الكفاءات، تسيير المعارف، التعلم التنظيمي، التميز، الإبداع... إلخ) وإبراز مدى ثرائها لمؤسساتنا.

#### أهداف الدراسة:

- فضلا على أن الدراسة ستقدم للمهتمين المعرفة الأساسية، والمعلومات النظرية، والعملية حول المصطلحات والمفاهيم ذات العلاقة، فهي تهدف أيضا إلى تحقيق ما يلي:
- اختبار دور تسيير الرأسمال البشري، تسيير الكفاءات وتسيير المعارف في تحقيق التميز لمراكز البحث العلمي في الجزائر؛
  - تحديد مؤشرات تسيير الرأسمال البشري (تسيير الكفاءات وتسيير المعارف) ذات التأثير في امتلاك مراكز البحث العلمي في الجزائر بإعتبارها مؤسسات متعلمة لعوامل التميز (مؤشرات التميز)؛
  - إبراز دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز في الإبداع، التميز في تمكين الكفاءات والتميز في أسلوب القيادة لمراكز البحث العلمي في الجزائر؛
  - دراسة واقع تنظيم وسياسات البحث العلمي في الجزائر وتحليل أهم القوانين المؤطرة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، ولتسيير الباحثين (الرأسمال البشري) في مراكز البحث العلمي؛
  - توضيح آليات تثمين البحث العلمي في الجزائر من خلال الشراكة قطاع البحث العلمي-قطاع المؤسسات؛

- دراسة واقع تسيير الباحثين في مراكز البحث العلمي ومدى مساهمة تسيير الباحثين في تحقيق التميز لمراكز البحث العلمي في الجزائر؛
- المساهمة بنماذج لتسيير الكفاءات، تسيير المعارف وتسيير الرأسمال البشري من أجل تحقيق التميز لمراكز البحث العلمي.

### منهج الدراسة:

إن دراستنا لموضوع تسيير الرأسمال البشري ودوره في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة تجمع بين ظاهرتين وتحاول الربط بينهما من خلال دراسة الدور والأثر، ولذا نرى أنه لإجراء وصف وتحليل موضوعي للظواهر المدروسة ضمن إطار تفسيري نقدي يتراوح بين الذاتية والموضوعية، قمنا بالمزج بين النموذج التفسيري (التحليلي) والنموذج الإيجابي (الوصفي)، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة والاعتماد على التكامل بين التحليل الكمي والكيفي، والإستعانة بأدوات جمع البيانات الأخرى المتمثلة في: الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، تحليل المحتوى وتحليل الإحصائيات، وسيتم شرح المنهج المتبع في الدراسة بالتفصيل فيما سيأتي من البحث.

### هيكل الدراسة:

وفقا لمتطلبات الدراسة تم تقسيم البحث إلى خمس فصول، أربعة فصول نظرية وفصل تطبيقي، حيث جاء الفصل الأول بعنوان الإطار المفاهيمي لدراسة التميز والمؤسسة المتعلمة، حيث تعرض للإطار المفاهيمي لدراسة كل من: اقتصاد المعرفة، المؤسسة المتعلمة والتميز.

والفصل الثاني جاء بعنوان تسيير الرأسمال البشري في المؤسسة المتعلمة، وتناول الإطار المفاهيمي لدراسة كل من: الرأسمال اللامادي والرأسمال البشري، بالإضافة إلى تسيير الرأسمال البشري كمدخل التميز للمؤسسة المتعلمة.

أما الفصل الثالث فجاء بعنوان تسيير الكفاءات كمكون أساسي لنموذج تسيير الرأسمال البشري وتميز المؤسسة المتعلمة وتناول مفاهيم أساسية حول الكفاءات، تسيير الكفاءات والمجالات الكبرى لتسيير الكفاءات بالإضافة إلى مساهمة تسيير الكفاءات في بناء التميز للمؤسسة المتعلمة.

والفصل الرابع جاء بعنوان تسيير المعارف كمكون أساسي لنموذج تسيير الرأسمال البشري وتميز المؤسسة المتعلمة وتناول مفاهيم أساسية حول المعرفة وتسيير المعارف بالإضافة إلى مساهمة تسيير المعارف في بناء التميز للمؤسسة المتعلمة.

كما تناول الفصل التطبيقي الدراسة المنهجية للبحث وتقديم لمراكز البحث العلمي بالإضافة إلى واقع تنظيم وسياسات البحث العلمي في الجزائر للفترة: 1962-2013، حيث تطرق إلى دراسة تحليلية لأهم القوانين المؤطرة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وتسيير الباحثين (الرأسمال البشري) في مراكز البحث، بالإضافة إلى آليات تميم البحث العلمي من خلال الشراكة (قطاع البحث العلمي-قطاع المؤسسات)؛ كما تناول هذا الفصل أيضا تحليل وتفسير نتائج الدراسة الكمية وتقديم الإقتراحات؛ كما تمت المساهمة بثلاث نماذج قابلة للتطبيق: (نموذج مراحل توليد المعرفة ضمن عملية الإبداع، نموذج الكفاءة الإبداعية، نموذج الخمس عناصر لتسيير الرأسمال البشري وتحقيق التميز لمراكز البحث العلمي).

### حدود الدراسة:

إن دراستنا لدور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة تحاول الربط بين ظاهرتين في طرح جديد بإثراء الجانب النظري والميداني، حيث انحصرت حدود الدراسة المكانية في مراكز البحث العلمي في الجزائر المؤطرة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي؛

وتمت الدراسة الميدانية خلال الفترة 2011-2013 نظرا لمحاولة الحصول على عدد أكبر للإجابات على الإستبيان المعد لأغراض البحث، ومحاولة تحليل ومناقشة واقع تسيير الباحثين في مراكز البحث العلمي، بالإضافة إلى متابعة تطورات الإطار القانوني والتنظيمي المؤطر لتسيير الباحثين والبحث العلمي في الجزائر في إطار منظور هذه الدراسة منذ سنة 1962 إلى غاية 2013، مع تتبع بدايات البحث العلمي وأجهزته في الجزائر بالمناقشة والتحليل.

### الدراسات السابقة:

#### أولا: الدراسات العربية

1- دراسة (موسى أحمد السعودي، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، 2008)<sup>1</sup>: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك العاملة في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبيان وتوزيعه على عينة مكونة من (292) فرد، وقد تم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل ومعالجة بياناته، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن مستوى إدراك المبحوثين لأبعاد إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى إدراك المبحوثين للتميز التنظيمي جاء مرتفعا أيضا؛

<sup>1</sup> موسى أحمد السعودي، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد4، العدد3، 2008.

- وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بإستراتيجية المؤسسة من خلال الاستخدام الفعال للموارد البشرية والتركيز على العميل، والتزام الإدارة العليا بتعزيز ثقافة الجودة لدى العاملين وتطوير مهاراتهم، وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة وأهدافها نظرا لأثرها في تحقيق التميز التنظيمي.

**2- دراسة (أحمد اسماعيل المعاني، أثر تمكين الكفاءات على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، 2008<sup>1</sup>):** سعت الدراسة إلى معرفة أثر تمكين الكفاءات على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، من خلال تحديد عدد من مستلزمات التمكين الهيكلي بناء على مراجعة العديد من الأدبيات ذات الصلة لدراسة تأثيرها على تمكين الكفاءات ومن ثم تحقيق الجودة الشاملة والتميز؛

وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة لتوافر مستلزمات التمكين الهيكلي في المؤسسة على تحقيق تمكين الكفاءات النفسي، كما يوجد أثر ذو دلالة لـ (توافر مستلزمات التمكين الهيكلي، تمكين الكفاءات النفسي) على تحقيق الجودة الشاملة والتميز، بالإضافة إلى أن عناصر الجودة الشاملة في المؤسسة تؤثر على تحقيق التميز، كما أن خصائص المؤسسة من حيث ملكيتها ونشاطها وحجمها تؤثر على مستلزمات التمكين الهيكلي وتحقيق تمكين الكفاءات النفسي وتحقيق الجودة الشاملة والتميز.

**3- دراسة (علي الضلاعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في مؤسسة الاتصالات الأردنية، 2010<sup>2</sup>):** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تميز مؤسسة الأعمال "مؤسسة الاتصالات الأردنية"، ولتحقيق ذلك تم تصميم وتطوير استبيان وتوزيعه على عينة مكونة من (553) فرد، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن مستوى إدراك العاملين في مؤسسة الاتصالات الأردنية لأبعاد التمكين الإداري كان مرتفعا وإن مستوى إدراكهم لأبعاد تميز مؤسسة الأعمال جاء أيضا بدرجة مرتفعة؛
- وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تميز مؤسسة الأعمال في مؤسسة الاتصالات الأردنية.

<sup>1</sup> أحمد اسماعيل المعاني، أثر تمكين الكفاءات على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، دكتوراه فلسفة في الإدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008.

<sup>2</sup> علي الضلاعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في مؤسسة الاتصالات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1، الأردن، 2010.



ولقد أوصت الدراسة بضرورة إيجاد مناخ تنظيمي ملائم لتطبيق مفهوم التمكين الإداري عمليا في المؤسسة، وتشجيع بعض الممارسات الإدارية كبناء الفريق والعدالة في المعاملات لما لها من أثر في بناء مؤسسات متميزة.

## ثانيا: الدراسات الأجنبية

### 1-Study of Su Mi Dahlgaard-Park & Jens J. Dahlgaard, In Search of Excellence - Past, Present and Future <sup>1</sup>:

حاولت هذه الدراسة استعراض أهم الدراسات حول التميز ونماذجه حيث تطرقت إلى أول من كتب عن التميز: الباحثين **Peters & Waterman 1982** حيث نشر كتابها الشهير " بحثا عن التميز - دروس مستقاة من أفضل المؤسسات الأمريكية أداء - « **In search of excellence-lessons from America's Best-Run companies** » ، ولقد قدما مجموعة من الاقتراحات لمفهوم التميز ومعاييرها؛ كما استعرضت الدراسة أيضا بعض نماذج التميز الأبرز ولكن تبقى كلها نماذج محدودة لأنها في الحقيقة مجرد تبسيط لواقع السياق الذي تعيشه المؤسسات، وتتمثل هذه النماذج في: نموذج **Peters & Waterman**، نموذج **XEROX** لتمييز الأعمال، النموذج الأروبي للتميز، نموذج « 4P » لبناء التميز التنظيمي، نموذج « 4P-Toyota ».

### 2-Study of Mohamed Buheji, Understanding the Impact of Knowledge Management on Driving Organisational Excellence towards Organisational Learning and Innovation:<sup>2</sup>

بحثت هذه الدراسة التجريبية في أثر تسيير المعارف في خلق التميز المؤسسي، التعلم التنظيمي والابتكار التنظيمي مع تطبيق ذلك في الهيئات الحكومية، ولقد جاءت هذه الدراسة لملء الفجوة في مجتمع المعرفة في فهم نوع من النماذج التطبيقية لتسيير المعارف والمناسبة للهيئات الحكومية، وقد قامت بفحص العلاقة بين تأثير تسيير المعارف من خلال نضج تسيير المعارف والتميز المؤسسي كما يقترحه الإطار المفاهيمي لهذه الدراسة والذي يؤدي إلى انعكاسات التعلم والابتكار التنظيمي؛

وقد استخدمت الدراسة الأساليب الكمية حيث تم جمع البيانات من أفراد العينة لأكثر من 60 مؤسسة حكومية، وقد ساهمت هذه الدراسة في إيجاد مقاربة منطقية لدعم الأدوات الأساسية لكل من **Harrington**

<sup>1</sup> Su Mi Dahlgaard-Park & Jens J. Dahlgaard, **In Search of Excellence - Past, Present and Future**, available at [http://www.iei.liu.se/q/filarkiv/phdcourses/1.119234/InSearchofExcellenceSMJJ\\_.pdf](http://www.iei.liu.se/q/filarkiv/phdcourses/1.119234/InSearchofExcellenceSMJJ_.pdf), (05/03/2013).

<sup>2</sup> Mohamed Buheji, **Understanding the Impact of Knowledge Management on Driving Organisational Excellence towards Organisational Learning and Innovation**, available at: <http://qc.hbmeu.ae/QC4Proceedings/PDF/Understanding%20the%20Impact%20of%20Knowledge.pdf>, (13/02/2013).

Drucker's (1993) و Voehl's & (2006) لخلق التميز المؤسسي في فهم أكثر لأهم الموارد في مجتمع المعرفة.<sup>1</sup>

### 3-Study of Paul Squires, concept paper on managing human capital :<sup>1</sup>

لقد أكد Paul Squires 2003 في دراسة تصورية حول تسيير الرأسمال البشري أن تسيير هذا الأخير هو تسيير للكفاءات وتسيير للمعارف، حيث نجد أن معظم المؤسسات لا تدرك ذلك الدور المميز الذي تلعبه المعارف والكفاءات فيها، وبالشكل الذي يجعلها لا تعرف جيدا كيفية تسييرها بكفاءة سعيا لتطوير عملية الإستثمار فيها وتحسين المردودات الإقتصادية منها، وعليه أقرت الدراسة أن الكفاءات والمعارف تشكلان المكونات الأساسية للرأسمال البشري وعلى القادة إدراك أن تسيير هذه العناصر مهم للمؤسسة كما هو مهم للموظفين فيها من أجل زيادة فرص الأعمال وضمان مناصبهم.

### 4- Study of Anker Lund Vinding, Absorptive Capacity and Innovative Performance: A Human Capital Approach, 2000:<sup>2</sup>

أكدت هذه الدراسة أن المعرفة الواردة من الشركاء الخارجيين مهمة وعلى نطاق واسع فيما بين المؤسسات في عملية الابتكار، ولكن تسيير عمليات اكتساب المعرفة الخارجية هي مهمة صعبة؛ كما أوضحت أن مفهوم القدرة الاستيعابية Absorptive Capacity يمثل واحدة من المساهمات الأكثر شمولاً لهذه الإشكالية حيث ينظر للقدرة الداخلية والقدرة الخارجية كوجهين للتعاون والتكامل؛

وإلى جانب استعراض النظريات لأهمية العلاقات بين المؤسسات طبقت هذه الدراسة على قاعدة بيانات مدمجة وهي دراسة استقصائية بشأن التغيرات التنظيمية والتكنولوجية للمؤسسة (1993-1995) مع قاعدة بيانات متكاملة عن بحوث سوق العمل (IDA) خلال الفترة (1990-1997) تغطي معلومات محددة للغاية على كل فرد يعمل في كل مؤسسة.

وتوقعات الدراسة لنموذج احتمالي مكون من 1544 مؤسسة تعمل في الصناعات التحويلية والخدمات الصناعية، بينت أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة جنبا إلى جنب مع تطوير علاقة قريبة مع الجهات الفاعلة ذات الصلة ومؤسسات المعرفة يعزز ليس فقط القدرة على الابتكار، ولكن أيضا يقلل من درجة التقليد المبتكرة؛ ولقد قدمت الدراسة مؤشرا عن تحسين القدرة على التعامل مع التعقيد، فضلا عن الآثار الإدارية المتمثلة في:

<sup>1</sup> Paul Squires, concept paper on managing human capital, available at: [http://www.appliedskills.com/White%20Papers/Human\\_Capital.pdf](http://www.appliedskills.com/White%20Papers/Human_Capital.pdf), (27/03/2013).

<sup>2</sup> Anker Lund Vinding, Absorptive Capacity and Innovative Performance: A Human Capital Approach, First draft, December 2000, available at: <http://www.druid.dk/conferences/winter2001/paper-winter/Paper/Vinding.pdf>, (27/03/2013).

- توسيع أهمية التفاعل بين المستخدمين والمنتجين لتشمل المعرفة المؤسسات أيضا؛
- دعم تنمية الموارد البشرية من خلال تطوير الهيكل التنظيمي، الثقافة، واستخدام التقنيات التي تحفز الرأسمال البشري المؤهل.

كما أقربت الدراسة أن فرض مصطلحات مثل اللامركزية في المسؤولية والنفوذ للموظفين في المؤسسة أمر ضروري، ووفقا لتقديراتها فإن استخدام ممارسات تسيير الموارد البشرية يسمح بزيادة حصة الرأسمال البشري المتعلم.

### **5-Study of Cecil V. Martinette Jr, learning organizations and leadership style, 2002:<sup>1</sup>**

قامت الدراسة بعملية تحليل في City Lynchburg من أجل تحديد أسلوب القيادة لكل قسم فيها، حيث أقرت أنه مهما كان أسلوب القيادة فهو يقود إلى إعداد وصيانة المؤسسة المتعلمة، ولقد هدفت الدراسة إلى تحديد مكونات المؤسسة المتعلمة الناجحة، كما قامت بإجراء مسح للأقسام في City Lynchburg على أساس مواصفات المؤسسة المتعلمة ومواصفات القيادة ومن ثم مقارنة النتائج من أجل تحديد العلاقة بين أسلوب القيادة لكل قسم الذي يقود إلى نجاح وتطوير وصيانة المؤسسة المتعلمة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة تراوح بين القيادة المتعدية والقيادة التحويلية حيث ظهرت نسب عالية من مميزات القيادة التحويلية في الأقسام، وعليه اقترحت الدراسة التركيز على التدريب القيادي من أجل تسيير المؤسسات وتحسين القيادة، والتزام القيادة بخلق مؤسسة متعلمة.

### **6-Study of Mika Hannula et al, Competence and knowledge management practices in the finnish large-scale enterprises, 2003<sup>2</sup> :**

طبقت هذه الدراسة على نطاق واسع من المؤسسات الفنلندية، حيث أختيرت 15 مؤسسة من أحسن 50 مؤسسة في فنلندا على أساس أن لها ممارسات خاصة في تسيير كفاءاتها ومعارفها، وعلى هذا الأساس تم استجواب أغلب الأفراد في وظيفة الموارد البشرية، وجمعت البيانات من مقابلات تمت خلال شهري أبريل وماي من سنة 2003، بهدف إعطاء مفاهيم واقعية لممارسات تسيير الكفاءات وتسيير المعارف ومقابلتها مع الإطار النظري.

<sup>1</sup> Cecil V. Martinette Jr, **learning organizations and leadership style**, An applied research project submitted to the National Fire Academy as part of the Executive Fire Officer Program, September 2002, available at: [http://www.usfa.fema.gov/downloads/pdf/tr\\_02cm.pdf](http://www.usfa.fema.gov/downloads/pdf/tr_02cm.pdf), (05/03/2013).

<sup>2</sup> Mika Hannula, Marianne Kukko, Jussi Okkonen, Terhi Yliniemi, **Competence and knowledge management practices in the finnish large-scale enterprises**, frontiers of e-business research, 2003.

وبناء على ما قامت الدراسة بتحليله يمكن أن يتحقق تسيير الرأسمال البشري من خلال تطبيق تسيير الكفاءات وتسيير المعارف، كما أنه قد أجريت العديد من الدراسات حول تسيير الكفاءات وتسيير المعارف ولكن الممارسات في هذا المجال لا تزال غير معروفة جيدا؛ وعليه اقترحت الدراسة أن تسيير الرأسمال البشري يعتمد على تسيير الكفاءات وتسيير المعارف، وأشارت إلى أنه دون معرفة أفضل الممارسات المتصلة بتسييرهما هناك احتمال أن الأبحاث في هذا المجال ستبقى نظرية أيضا، بحيث لا يتم تحقيق الفائدة الحقيقية للمؤسسات.

## **7- Study of MOHAN SUBRAMANIAM, The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities, 2005:<sup>1</sup>**

تناولت هذه الدراسة كيفية تأثير جوانب الرأسمال الفكري على مختلف القدرات الابتكارية في المؤسسات، في دراسة طويلة مكونة من 93 مؤسسة باستعمال عدة مستجوبين، وجدت الدراسة أن الرأسمال البشري والتنظيمي، والاجتماعي والعلاقات فيما بينهم أثرت بشكل انتقائي على القدرات الابتكارية الإضافية والأصلية والمتوقعة، وأن الرأسمال التنظيمي أثر بشكل إيجابي على القدرة الابتكارية الإضافية، بينما الرأسمال البشري تفاعل مع الرأسمال الاجتماعي للتأثير بشكل إيجابي على القدرة الابتكارية الأصلية، كما وجدت الدراسة أن الرأسمال البشري ارتبط سلبيا مع القدرة الابتكارية الأصلية؛ ومن المثير للاهتمام أن الرأسمال الاجتماعي لعب دورا هاما في كلا النوعين من الابتكار، لأنه أثر بشكل إيجابي في القدرات الابتكارية الإضافية والأصلية.

## **8- Study of Massimo G. Colombo, Luca Grilli, Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view, 2005:<sup>2</sup>**

قامت هذه الدراسة بتحليل العلاقة بين نمو المؤسسات القائمة على التكنولوجيا الجديدة والرأسمال البشري للمؤسسين تجريبيا، وذلك بهدف اختبار آثار "الثروة" و"القدرة" على الرأسمال البشري؛ لهذا الغرض أخذت الدراسة على عاتقها تعيين الاستفاداة من البيانات الجديدة المتعلقة بعينة تتألف من 506 مؤسسة إيطالية شابة (جديدة) والتي تعمل في صناعات التكنولوجيا العالية في كل من التصنيع والخدمات؛ ووفقا للنظريات القائمة على الكفاءة وتقديرات الاقتصاد القياسي أظهرت الدراسة أن طبيعة كل من التعليم والخبرة في العمل التي يملكها المؤسسين لها تأثير رئيسي على النمو.

---

<sup>1</sup> MOHAN SUBRAMANIAM, *The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities*, Academy of Management Journal, Vol. 48, No. 3, 2005.

<sup>2</sup> Massimo G. Colombo, Luca Grilli, *Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view*, Research Policy 34 (2005), available at: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

كما وجدت الدراسة أيضا أن سنوات التعليم الجامعي في المجالات الاقتصادية والإدارية للمؤسسين وإلى حد أقل في المجالات العلمية والتقنية تؤثر بشكل إيجابي على النمو، في حين أن التعليم في مجالات أخرى لا يؤثر عليه؛ وبالمثل فإن الخبرة في العمل في نفس الصناعة للمؤسسة الجديدة مرتبطة بشكل إيجابي بالنمو بينما الخبرة في العمل في صناعات أخرى ليست كذلك، وعلاوة على ذلك فإن تجربة العمل الفني للمؤسسين بدلا من تجربتهم في العمل التجاري هو ما يحدد النمو.

كما وجدت الدراسة أنه ضمن الفريق المؤسس هناك أفراد من ذوي الخبرات الريادية التي تؤدي إلى نتائج نمو متفوقة في تنظيم المشاريع، وتقدم الدراسة أدلة على أن هناك مكاسب من الجمع بين قدرات متكاملة من المؤسسين المتعلقة بمجالات العمل (الإدارية، الاقتصادية، العلمية، الفنية، التقنية، التجارية والتعليم) الخاصة بالصناعة وتخلص إلى أن الرأسمال البشري لمؤسسي المؤسسات القائمة على التكنولوجيا الجديدة ليس مجرد وكيل للثروة الشخصية.

### **9- Study of E. D. Nakpodia, the concept of the university as learning organization: Its functions, techniques and possible ways of making it effective, 2009:<sup>1</sup>**

أصبح تصور المؤسسة المتعلمة فلسفة واسعة الانتشار في المؤسسات اليوم، وهي المؤسسة التي يعمل فيها الأفراد على تنمية قدراتهم بدون انقطاع لتحقيق النتائج التي يرغبون بها، وهي إطار لخلق نماذج جديدة من التفكير وتحرير الدوافع الجماعية، كما يتعلم فيها الأفراد كيفية التعلم المستمر بصورة مشتركة؛ ولقد وجدت هذه الدراسة أن الجامعات تمتلك مقومات المؤسسات المتعلمة كتعلم الفريق، الرؤية المشتركة، الأنماط الفكرية، وكننتيجة اقتصرت الدراسة على كيفية التزام الجامعات في خلق تعلم مستمر وربط تنظيم الجامعة بمحيطها، كما اقترحت الحاجة إلى إعادة التفكير الجذري في الوظائف الأساسية للجامعة.

### **10-Study of Jyotirmayee Choudhury, B. B. Mishra, Theoretical and Empirical Investigation of Impact of Developmental HR Configuration on Human Capital Management, 2010: <sup>2</sup>**

لقد أكدت هذه الدراسة على أن إعادة هيكلة ممارسات الموارد البشرية تسهل تدفق المعرفة الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وأن الموارد البشرية دائما هي أساس تطوير قاعدة المعرفة في المؤسسة، بالإضافة إلى أهمية ممارسات الموارد البشرية خاصة في جذب وحفظ وتطوير مهارات

<sup>1</sup> E. D. Nakpodia, **The concept of the university as learning organization: Its functions, techniques and possible ways of making it effective**, Journal of public administration and policy research, Vol. 1(5), September 2009, Available at: <http://www.academicjournals.org/jpapr>, (05/03/2013).

<sup>2</sup> Jyotirmayee Choudhury, B. B. Mishra, **Theoretical and Empirical Investigation of Impact of Developmental HR Configuration on Human Capital Management**, International Business Research, Vol. 3, No. 4, October 2010.

ومعارف الموظفين؛ وبالتالي يجب أن تختار هذه الممارسات عن قصد وتستخدم استخداما استراتيجيا للحفاظ على قوة الحدود التنظيمية لتعزيز مستويات عالية من الهوية التنظيمية والمهنية، وتشجيع الاحتفاظ بالموظفين في الصناعة العالية المنافسة.

ووجدت الدراسة على أساس مسح ميداني لقطاع تكنولوجيا المعلومات الهندي أن ممارسات الموارد البشرية من: تكوين، ممارسات التدريب الشامل، تعزيز عملية تقييم الأداء، والأجور المعتمدة على المهارة ترتبط كلها إيجابيا مع مستوى الرأسمال البشري في المؤسسة؛ كما أكدت الدراسة على أنه يمكن للمؤسسات محاولة بناء رأسمالها البشري حيث ينمو هذا الأخير بطريقتين: عندما تستخدم المؤسسة أكثر الأفراد معرفة، وعندما يعرف الأفراد أكثر مما هو مفيد للمؤسسة (تشجيع التعلم المستمر)، إذ تعتمد الدراسة على نظرية الموارد في اثباتها أن اختلافات الأداء تعزى إلى التباين في موارد وقدرات المؤسسات وخصوصا الموارد ذات القيمة والفريدة من نوعها والتي يصعب تقليدها مما يوفر أساسا للتميز.

## 11-Study of Helena Santos-Rodrigues, et al, the Influence Of Human Capital On The Innovativeness Of Firms, 2010 :<sup>1</sup>

على الرغم من أهمية الابتكار في اقتصاد اليوم، إلا أنه يعرف القليل حول كيفية مساهمة الرأسمال الفكري للمؤسسات في الابتكار المتفوق، واعتمادا على نظرية الموارد والمعرفة أسست هذه الدراسة فرضية ترتبط بأبعاد الرأسمال البشري والابتكار في المؤسسات، حيث اعتبرت أن الابتكار في المؤسسة يمثل: المنتج، العملية، إدارة الابتكار.

وباستخدام مسح في 68 مؤسسة تعمل في قطاع مكونات السيارات والتي أنشئت في شمال اسبانيا والبرتغال الشمالية، وجدت الدراسة أن للابتكار بعدان رئيسيان متباينان تماما: المنتج-عملية الابتكار، وإدارة الابتكار، وأن أبعاد الرأسمال البشري (تشكيل وخلق المعرفة، السلوك الابتكاري، وحوافز الابتكار) تؤثر بشكل مختلف على كل نوع من القدرات الابتكارية.

حيث وجدت الدراسة أن أبعاد الرأسمال البشري: (السلوك الابتكاري والحوافز الابتكار) تؤثر على (المنتج-عملية الابتكار)، كما أن بعد (تشكيل وخلق المعرفة) لا يؤثر مباشرة في (المنتج-عملية الابتكار) أو (إدارة الابتكار)؛ وقد سلطت نتائج الدراسة الضوء على أهمية الرأسمال البشري في الأداء المبتكر، كما أتاحت التعرف على أهم الأبعاد التي تؤثر مباشرة على مختلف قدرات الابتكار بشكل واسع، وبالتالي يعتبر الرأسمال الفكري ميزة تنافسية في الزمن المعاصر.

---

<sup>1</sup> Helena Santos-Rodrigues, Pedro Figueroa Dorrego, Carlos Fernandez Jardon, **The Influence Of Human Capital On The Innovativeness Of Firms**, International Business & Economics Research Journal, Volume 9, Number9, September 2010.

## **12- Study of Fawzy Soliman, could one Transformational Leader convert the organization From Knowledge based into learning organization then into innovation?, 2011:<sup>1</sup>**

تناولت الدراسة دور القيادة التحويلية في تحويل المؤسسة إلى مؤسسة قائمة على المعرفة ثم إلى مؤسسة متعلمة حتى تصبح مؤسسة مبدعة، وأكدت أن المؤسسات تحتاج أولاً إلى خلق، اكتساب، تحويل وتجديد المعارف قبل أن تستعملها في عملية التعلم ومن ثم في عملية الإبداع على الرغم من أن التكنولوجيا تدعم هذه الأخيرة.

وتعتبر هذه الدراسة معالجة اجتماعية في المقام الأول للمؤسسة المتعلمة في إطار البيئة الثقافية والتغيير الثقافي، وتعد المؤسسة المتعلمة تحدياً من نوع خاص للقيادة التحويلية حيث قدمت الدراسة طريقة لدراسة القياديين المبدعين الناجحين وكيف يجدون أنفسهم يعملون في ثلاث أدوار هي: قائد المعرفة، القائد المتعلم، والقائد المبدع.

## **13-Study of Bahjat Eid Al-jawazneh, Waleed M. Al –Awawdeh, Measuring the Degree of the Presence of Learning Organization Dimensions at the Branches of Commercial Banks in the Governorate of Almafraq –Jordan, 2011: <sup>2</sup>**

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة ما إذا كانت البنوك التجارية الحكومية في محافظة المفرق في الأردن لديها بيئة تعليمية مناسبة وصحية من خلال وجود أبعاد المؤسسة المتعلمة، والتي تم تحديدها من قبل (Watkins & Marsick 1996, 2003) وقد تم اختيار المصارف التجارية العاملة في محافظة المفرق لتكون محور هذه الدراسة.

ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في هذه البنوك (بسبب عددهم المحدود)، ولقد نصت النتائج الرئيسية لهذه الدراسة على أن المصارف التجارية في مدينة المفرق هي مؤسسات متعلمة، لكن فيما يخص وجود بيئة تعليمية فهناك نقائص وعليه فإن إدارة هذه الفروع تحتاج إلى جهود إضافية في المستقبل لرعاية ثقافة التعلم فيها.

---

<sup>1</sup> Fawzy Soliman, could one Transformational Leader convert the organization From Knowledge based into learning organization then into innovation?, journal of modern accounting and auditing, vol.7, no.12. December 2011.

<sup>2</sup> Bahjat Eid Al-jawazneh, Waleed M. Al–Awawdeh, Measuring the Degree of the Presence of Learning Organization Dimensions at the Branches of Commercial Banks in the Governorate of Almafraq –Jordan, international Journal of Business and Management, Vol.6, No.11, November 2011.

## ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تعد الدراسة الحالية من الدراسات العربية القليلة التي تناولت تسيير الرأسمال البشري من خلال مقارنتي تسيير الكفاءات وتسيير المعارف، كما حاولت الدراسة إقتراح نموذج لتحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة على أساس نماذج التميز المدرجة في دراسة Su Mi Dahlgaard-Park & Jens J. Dahlgaard.

وقد طبقت هذه الدراسة على الباحثين في مراكز البحث العلمي الموثقة وفقاً لموقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وهي مجموعة من 10 مراكز: *CDER, CERIST, CDTA, CSC, CRAPC, CRSTDLA, CREAD, CRASC, CRSTRA, CRBt* وهي مؤسسات عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي (EPST) وضعت تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، حيث سعت الدراسة من خلال المقابلات وتحليل الإستبيان إلى دراسة واقع تسيير الباحثين في مراكز البحث العلمي ومدى مساهمة تسيير الباحثين في تميز مراكز البحث العلمي في الجزائر.

ولقد تناولت الدراسة واقع تنظيم وسياسات البحث العلمي في الجزائر للفترة: 1962-2013 حيث تطرقت إلى إعداد دراسة تحليلية لأهم القوانين المؤطرة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وتسيير الباحثين (الرأسمال البشري) في مراكز البحث العلمي، بالإضافة إلى آليات تثمين البحث العلمي في الجزائر: الشراكة قطاع البحث العلمي-قطاع المؤسسات.

كما ساهمت هذه الدراسة بثلاث نماذج تم تطبيقها على مراكز البحث العلمي:

- نموذج مراحل توليد المعرفة ضمن عملية الإبداع (Johanna Habib, 2009).
- نموذج الكفاءة الإبداعية (Benn Lawson, Danny Samson, 2001).
- نموذج الخمس عناصر لتسيير الرأسمال البشري وتحقيق التميز في مراكز البحث العلمي (من إعداد الباحثة).

## صعوبات الدراسة:

واجهت الباحثة مجموعة من المعوقات وأهمها:

- نقص المراجع المعالجة لموضوع الدراسة خصوصاً بالطرح الحالي؛
- التعاون المحدود للإدارة والباحثين في بعض مراكز البحث العلمي محل الدراسة؛
- عدم الإفصاح على العدد الفعلي للباحثين من قبل بعض الهيئات ومراكز البحث العلمي؛
- تخوف وإحجام العديد من الباحثين من الإجابة عن الإستبيان أو مناقشة الممارسات التسييرية التي يخضع لها الباحثين في مراكز البحث العلمي؛



- التغيرات المستمرة في تنظيم وسياسات البحث العلمي في الجزائر والقوانين المؤطرة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وتسيير الباحثين في مراكز البحث، مما شكل صعوبة في حصر الأطر القانونية المسيرة لقطاع البحث العلمي في الجزائر؛
- الغموض، الفراغات والنقص في تنظيم وسياسات البحث العلمي والقوانين المؤطرة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي والباحثين في مراكز البحث مما نقل معه الممارسات التسييرية الرسمية وتزيد الممارسات التسييرية الغير الرسمية ويصعب بالتالي قياسها ودراستها.

## الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي والتحليلي

لدراسة التميز والمؤسسة المتعلمة

## تمهيد:

يعد التحول نحو الموارد اللامادية والتركيز على الرأسمال البشري كأهم رهانات اقتصاد المعرفة، حيث فرض هذا السياق مشكلة التأقلم بشكل عام على المؤسسة في محيطها المتطور والمليء بالمخاطر وعدم اليقين، وأدى إلى ضرورة تطورها إلى مؤسسة متعلمة، هذه الأخيرة تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر واستخدامه في تحقيق الأهداف وربط أداء المورد البشري بأداء المؤسسة، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع كمصدر للطاقة والتجديد والتفاعل مع البيئة.

ويمثل التميز مؤشرا لتفرد المؤسسة بشكل عام والمؤسسة المتعلمة بشكل خاص في أداء أنشطتها مقارنة بالمنافسين لتحقيق موقع فريد في السوق، وفي ظل التحديات التنافسية الشديدة لإقتصاد المعرفة أخذت المؤسسات تدرك أهمية التميز ودوره كنشاط منظم ومنهجي في التوصل إلى تحقيق أهدافها وتحقيق أداء أفضل ليصبح التميز الهدف الاستراتيجي الذي تسعى إلى تحقيقه، والنشاط الأكثر أهمية والذي يضمن البقاء والنمو ويشكل الثروة في المؤسسات المتعلمة المتقدمة. وفي هذا الإطار يتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي والتحليلي لدراسة كل من اقتصاد المعرفة، المؤسسة المتعلمة، والتميز.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والتحليلي لدراسة اقتصاد المعرفة

إن سياق اقتصاد المعرفة بكل الرهانات التي يحملها كالإبداع، تكنولوجيات الإعلام والاتصال، وغيرها فرض مشكلة التأقلم على المؤسسة في محيطها، وأدى إلى ضرورة تطورها إلى مؤسسة متعلمة، وبالتالي يعتبر إقتصاد المعرفة سياق تنافسي جديد يفرض العديد من التحديات والأدوات أمام المؤسسات الاقتصادية يجب الإلمام بها قبل الدراسة المفاهيمية والتحليلية للمؤسسة المتعلمة؛ وعليه يتناول هذا المبحث مفهوم وخصائص اقتصاد المعرفة، ركائزه والتحديات الناجمة عنه.

### المطلب الأول: مفهوم اقتصاد المعرفة

نتجه اليوم نحو اقتصاد المعرفة، هذا الإقتصاد القائم على الإستثمارات اللامادية التي أصبحت تمثل العناصر الأساسية لخلق القيمة للمؤسسات، ولا يقتصر ظهوره على التكنولوجيا العالية وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بل انتشر في جميع قطاعات اقتصاد السوق منذ سنة 1970، حيث خلق الثروة يعتمد بشكل متزايد على توليد واستغلال المعارف التي تتطوي ليس فقط على العلم والتكنولوجيا بل أيضا معرفة الممارسات اللازمة لخلق قيمة اقتصادية.<sup>1</sup>

أنتجت التطورات المتسارعة زيادة اهتمام الباحثين الأكاديميين ببلورة نظريات إقتصادية واضحة وموضوعية في محاولة إعطاء تعريف لإقتصاد المعرفة بإعتباره حقلًا علميًا حديثًا ونمطًا إقتصاديًا جديدًا، ونظرًا لإختلاف رؤى ومدارس المفكرين الإقتصاديين فقد تعددت مفاهيمهم حول إقتصاد المعرفة كما تنوعت المصطلحات المرادفة له ومن بين هذه المصطلحات: الإقتصاد اللامادي، الإقتصاد المبني على المعرفة، إقتصاد المعلومات، ... والأكثر استعمالًا هي الإقتصاد الجديد وإقتصاد المعرفة.

يعتبر إقتصاد المعرفة فرع من فروع علم الإقتصاد يهتم أساسًا بالمعرفة من جهة، ومن جهة أخرى "يمثل اتجاها حديثًا في الرؤية الإقتصادية العالمية، بحيث ينظر إلى المعرفة بوصفها محرك العملية الإنتاجية، والسلعة الرئيسية فيها، ذلك أنها تلعب الدور الأساسي في خلق الثروة التي تعتمد كليًا على الرأسمال الفكري ومقدار المعلومات المتوفرة لدى جهة ما (مؤسسة، دولة، ...إلخ)، وكيفية تحويل هذه المعلومات إلى معرفة، ثم كيفية توظيفها للإفادة منها بما يخدم البعد الإنتاجي"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Erik Stam & Elizabeth Garnsey, **Entrepreneurship in the Knowledge Economy**, available at, [http://www.dur.ac.uk/resources/dbs/faculty/centre\\_entrepreneurship/publications/ResearchPaper018.pdf](http://www.dur.ac.uk/resources/dbs/faculty/centre_entrepreneurship/publications/ResearchPaper018.pdf), (05/03/2013).

<sup>2</sup> صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش (بسكرة)، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية (غير منشورة)، تخصص تسيير واقتصاد المؤسسة، جامعة بسكرة، 2007-2008، ص07.

وفي ظل هذا الإقتصاد " تحقق المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، مما يتطلب ضرورة توافر الرأسمال البشري ويقصد به المهارات والخبرات التي تحوزها الكفاءات البشرية، وضرورة توافر مزيج معين من الثقافة هي ثقافة المعلومات والتي تعني القيم اللازمة للتعامل مع عصر المعلومات"<sup>1</sup>؛

كما يمكن أن يعرف اقتصاد المعرفة في سياق المفهوم الواسع للمعرفة (المتضمن للمعرفة الصريحة التي تشمل على قواعد البيانات والمعلومات والبرمجيات وغيرها، والمعرفة الضمنية التي يمثلها الأفراد بخبراتهم وعلاقاتهم وتفاعلاتهم السياقية) بأنه الإقتصاد الذي ينشئ الثروة من خلال عمليات وخدمات المعرفة (الإنشاء، التحسين، التقاسم، والتعلم، التطبيق والاستخدام للمعرفة بأشكالها) في القطاعات المختلفة بالاعتماد على الأصول البشرية واللاملموسة ووفق خصائص وقواعد جديدة.<sup>2</sup>

إن عملية خلق المعرفة واستخدامها ومشاركتها والاحتفاظ بها عملية مهمة دائماً، والجديد في ظل اقتصاد المعرفة هو تحول كبير نحو اتباع مقاربة منهجية واستراتيجية لإدارة الأصول الأساسية المتمثلة في: الأفراد وعمليات المعرفة، والمنتجات المعرفية؛ وعلى الصعيد العالمي أصبحت المعرفة أهم عامل في التطور الاقتصادي أما الأصول المعرفية (الرأسمال الفكري والرأسمال البشري... إلخ) فتعتبر أساسية للنمو الاقتصادي، الميزة التنافسية، التنمية البشرية وغيرها.<sup>3</sup>

ويختلف اقتصاد المعرفة عن الاقتصاديات الأخرى في عدد من الأوجه المهمة مثل:<sup>4</sup>

- يتسم اقتصاد المعرفة بأنه اقتصاد وفرة أكثر من كونه اقتصاد ندرة فعلى عكس أغلب الموارد التي تنضب جراء الاستهلاك، تزداد المعرفة في الواقع بالممارسة والاستخدام وتنتشر بالمشاركة؛
- لا يمكن نقل ملكية المعرفة من طرف إلى طرف آخر على عكس عناصر الإنتاج الأخرى؛
- في ظل هذا الإقتصاد يسمح استخدام التقانة الملائمة بخلق الأسواق ومؤسسات افتراضية تلغي قيود الزمان والمكان من خلال التجارة الإلكترونية التي توفر كثيراً من المزايا منها: تخفيض التكلفة ورفع الكفاءة والسرعة في إنجاز المعاملات على مدار الساعة وعلى نطاق العالم؛
- يصعب في اقتصاد المعرفة تطبيق القوانين والقيود والضرائب على أساس قومي بحت فطالما أن المعرفة متاحة في أي مكان من المعمورة وأنها باتت تشكل عنصر الإنتاج الأساس، فإن ذلك يعني أن هنالك اقتصاداً عالمياً يهيمن على الإقتصاد الوطني؛
- كما يتميز أيضاً بتسريع وتيرة الإبتكار عن طريق زيادة استخدام المعارف والكفاءات وعن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا الإعلام والإتصال والتي سمحت بتقاسم المعلومة والوصول إليها وبذلك تذوب حدود المكان والزمان.

<sup>1</sup> المرجع السابق.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، طر، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 187.

<sup>3</sup> Whicker, L.M and Andrews, K. M, **HRM in the Knowledge Economy: Realising the Potential**, Asia Pacific Journal of Human Resources, V42, N2, 2004.

<sup>4</sup> هاشم الشمري، نادية الليثي، الإقتصاد المعرفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 15-16.

في محاولة لإعطاء الطبيعة التصورية لاقتصاد المعرفة يلاحظ عدم وجود طرق لقياس نطاقه وحجمه في الواقع والصعوبة تكمن في مشاكل المعطيات المتوفرة والمؤشرات التي لها علاقة بمختلف مظاهر الأنشطة المرتكزة على المعرفة سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي، وعمليا توجد ثلاث مقاربات لتعريف عملي معتمد: الأولى تؤكد على مدخلات (inputs) إقتصاد المعرفة وتركز عادة على مستويات المهارة أو مستوى الإنفاق على أنشطة البحث والتطوير (R&D)، المقاربة الثانية تركز على مخرجات (outputs) إقتصاد المعرفة وتركز عادة على طبيعة السلع والخدمات المقدمة من قبل مختلف القطاعات الصناعية ودرجة تضمين المعرفة فيها، أما المقاربة الثالثة تهدف إلى تحديد مجموعة أوسع من المؤشرات التي تسعى إلى تحديد التعقيد والأبعاد المتعددة لهيكله إقتصاد المعرفة.<sup>1</sup>

ويمكن القول أن إقتصاد المعرفة إقتصاد جديد أفرز مجموعة من التغيرات على نمو وسير الإقتصاديات وتنظيم النشاطات الإقتصادية وزيادة التنافسية بين المؤسسات، بفرضه طائفة حديثة من ألوان النشاطات القائمة أساسا على المعرفة وتكنولوجيا الإعلام والإتصال وتثمين الرأسمال البشري، مما جعل تحول المؤسسات نحو النمط التعليمي أكثر من ضرورة.

### المطلب الثاني: خصائص إقتصاد المعرفة

يمكن توضيح الخصائص الأساسية لاقتصاد المعرفة في:<sup>2</sup>

- إن العامل الرئيسي في الإنتاج في ظل الإقتصاد الجديد هو المعرفة خلاف ما كان عليه في الفترات السابقة حيث كانت الأرض في الإقتصاد الزراعي ورأس المال في الإقتصاد الصناعي؛
- هو إقتصاد لامادي وهذا يعني أن الأصول الرئيسية تتمثل في الأفكار والعلامات التجارية بمعدلات استعمال تفوق استعمال الموارد المادية كالأرض والآلات والمخزونات وغيرها؛
- إقتصاد رقمي: إن رقمنة المعلومات له تأثير عظيم على سعة، نقل، خزن ومعالجة المعلومات والتي أدت إلى تضاعف قيود الزمان والمكان بشكل حاد؛
- إقتصاد إفتراضي: مع التحول من العمل المادي (الحقيقي) إلى الإفتراضي الذي أصبح ممكنا مع الرقمنة والشبكات ظهرت المؤسسة الإفتراضية، النقود الإفتراضية، الصفقات الإفتراضية...إلخ؛
- الأسواق الجديدة: بظهور الأسواق الإلكترونية وازدياد سرعة تدفق المعلومات حول الأسعار حد من مظاهر عدم الكفاءة في الأسواق الحالية؛

<sup>1</sup> Martin boddy, **the knowledge-driven economy, regional economic strategy and regional spatial strategy in the south west of England**. Bristol, England, April 2005, available at: [http://www.southwestrda.org.uk/downloads/subsection.asp?SubSectionID=13&lang,\(02/03/2012\)](http://www.southwestrda.org.uk/downloads/subsection.asp?SubSectionID=13&lang,(02/03/2012)).

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 192-194.

وهناك خصائص أخرى لاقتصاد المعرفة تتعلق بوضعية الموارد البشرية في ظل هذا الاقتصاد نوردها فيما يلي:

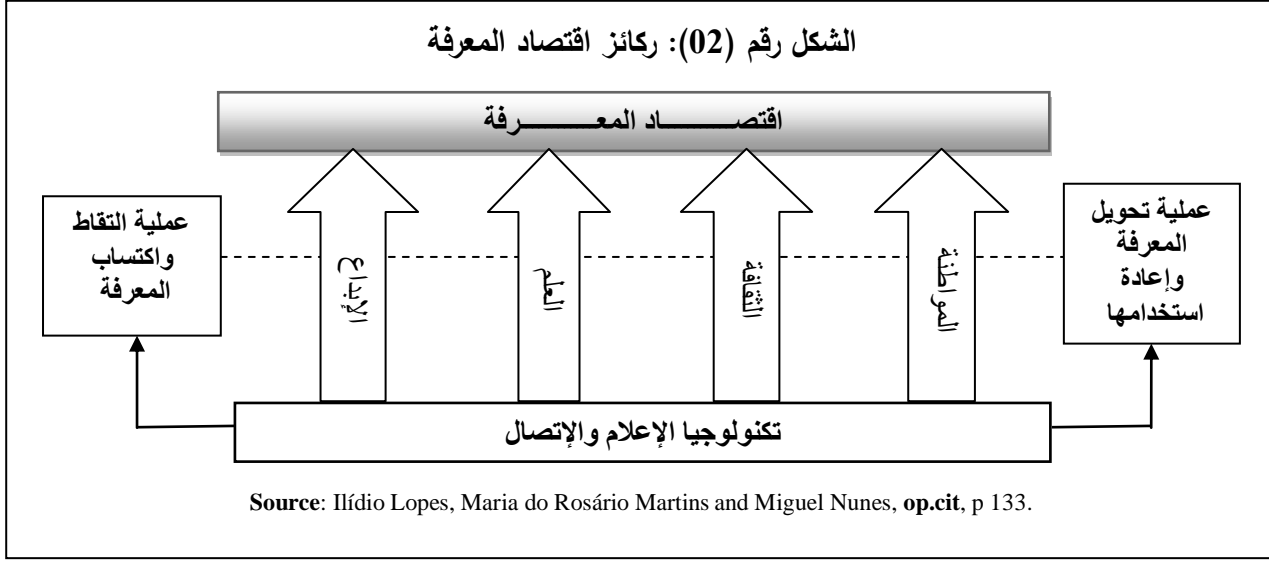
- الاعتماد بصورة أساسية على الاستثمار في الموارد البشرية بإعتبارها مخزون واسع من الرأسمال البشري، الكفاءات والمعارف؛
  - الاعتماد على الموارد البشرية المؤهلة والمتخصصة والمدربة على التقنيات الجديدة نتيجة التحول إلى العمل في حقل المعلومات والعمل عن بعد، مما دفع سوق العمل إلى الاعتماد على الأفراد متعددي الكفاءات؛
  - زيادة حجم الانفاق على البحث والتطوير وارتفاع مداخيل صناعات المعرفة نظرا لتعدد وتنوع مؤهلاتهم وكفاءاتهم، مما يتم التركيز معه على التعلم والتدريب المستمرين من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في ميادين المعرفة وعالم التنافسية.
- كما يتميز أيضا اقتصاد المعرفة بخصائص ذات توجه سلبي هي:<sup>1</sup>
- زيادة المخاطر الاقتصادية والمالية، قطاعات التكنولوجيا شهدت ازدهارا كبيرا في التسعينات وبداية الألفية الجديدة، وكان نتيجة ذلك ارتفاع معدلات البطالة بحيث أصبحت أحد الظواهر التي تعاني منها كافة الاقتصاديات سواء كانت متقدمة أو نامية؛
  - انعدام الولاء للغير بسبب المنافسة المتزايدة على الشهرة أو المهنة أو الثروة، وكذا انعدام الولاء للسلعة أو الخدمة بسبب التنوع المتوفر في السوق وتغير الأذواق بسرعة نظرا لتوسع الأسواق بفضل التجارة الإلكترونية التي أتاحت للمستهلك سرعة وفاعلية التسوق، وبالتالي فإن الاقتصاد الجديد جعل المنافسة أقوى لمصلحة المستهلك وأصعب على رجل الأعمال الذي يجب عليه التجديد للحفاظ على زبائنه وأسواقه<sup>2</sup>؛
  - زيادة أوقات العمل وانخفاض أوقات العطل أو الفراغ، لأن النجاح في الحياة يتطلب العمل أكثر ضمن وخارج أوقات العمل الرسمية التي لم تعد كافية.

<sup>1</sup> جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 22-23.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، التعليم الإلكتروني في عصر الاقتصاد المعرفي، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2009، ص ص

### المطلب الثالث: ركائز اقتصاد المعرفة

لقد عرف **Ilídio Lopes** وآخرون (2005) ركائز إقتصاد المعرفة في: ركيزة الإبداع التكنولوجي، ركيزة العلم والتعلم، وركائز أخرى ثقافية تتعلق بالمواطنة واستعمال المعلومة وتكنولوجيا الإتصال ويمكن توضيحها في الشكل التالي.<sup>1</sup>



ولتوضيح ركائز إقتصاد المعرفة حدد البنك الدولي أربع نقاط:<sup>2</sup>

**1- الإطار الإقتصادي والمؤسسي:** الذي يضمن بيئة إقتصادية كلية مستقرة ومنافسة وسوق عمل مرنة وحماية اجتماعية كافية: يقصد به دور الحكومات في توفير الإطار الإقتصادي والحوافز لمجتمع الأعمال وغيرها من الشروط التي تعمل على رفع إقتصاد المعرفة بالإضافة إلى الأداء الفعلي للإقتصاد.

**2- نظم التعليم:** التي تؤكد أن المواطنين معدين للإستحواذ أو الحصول على المعرفة واستخدامها والمشاركة فيها، بقيادة التكنولوجيا والاحتياجات الجديدة يتجه التعليم لإحداث تغييرات كبرى على كل المستويات، وفي مجالات متنوعة تتضمن المنهجيات وقنوات التوزيع، علاوة على أن التعليم والتدريب المستمر المعتمد على التكنولوجيا هما من أكثر الخصائص الرئيسية لبيئة إقتصاد المعرفة، حيث السرعة التي تنطور عندها المعرفة والتكنولوجيا والمهارات العالية المطلوبة.

**3- نظم الإبداع:** التي تجمع ما بين الباحثين وأصحاب الأعمال في تطبيقات تجارية للعلوم والتكنولوجيا، ويقصد بها التعاون الواسع والقوي بين الأعمال التجارية ومراكز البحث من أجل تكوين أو تطبيق المفاهيم

<sup>1</sup> Ilídio Lopes, Maria do Rosário Martins and Miguel Nunes, **Towards the Knowledge Economy: the Technological Innovation and Education Impact on the Value Creation Process**, Electronic Journal of Knowledge Management, Volume 3, Issue 2, 2005.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص ص 144-145.



الإبداعية والطرق والتكنولوجيات التي تعطي المنتجات والخدمات المتميزة، وتساهم في التطوير المعرفي والتحديث المهاري.

**4- البنية الأساسية لمجتمع المعلومات:** ويقصد بها البنية الأساسية في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ومدى تقدمها وانتشارها، وتتضمن بالمفهوم الواسع كل البنى الأساسية التي تدعم مجتمع واقتصاد المعلومات وتوفر إمكانية الوصول بشكل فعال للمعلومات والاتصالات.

### المطلب الرابع: التحديات الناجمة عن اقتصاد المعرفة

إن اقتصاد المعرفة بمكوناته وخصائصه يتحدى النظرية الاقتصادية التي يقوم عليها الاقتصاد الصناعي (المادي) التقليدي، ويمكن تحديد هذه التحديات فيما يأتي:<sup>1</sup>

**أولاً:** في اقتصاد المعرفة، التكلفة الثابتة التي يتم تحملها لإنتاج النسخة الأولى من المنتج المعرفي تكون عالية، ولكن التكلفة الحدية لإعادة إنتاج النسخ الإضافية تكون منخفضة جداً أو شبه معدومة، وهذه الحالة تتحدى في النظرية الاقتصادية مفهوم اقتصاديات الحجم كما تقلل أو تلغي مفهوم الحجم الأمثل حيث يمكن إنتاج أدنى حجم لاحق على النسخة الأولى مهما كان كبيراً ونظرياً إلى ما لا نهاية.

**ثانياً: قانون تزايد العوائد:** إن أصول المعرفة لا تشبه الأصول المادية لأنها لا تستهلك عند استخدامها وقابلة للاستنساخ بتكلفة حدية ضئيلة، لهذا فإن المؤسسات تستطيع أن تنشئ القيمة أو العائد من استخدام هذه الأصول في عدد لا متناهي من الصفقات مما يتطلب تغيير الآلية التنافسية في مجالها، وهذا ما قد يجعلها قادرة (عند الاحتكار) على تحقيق ما يسمى بالريح الخاص أو المنفعة الخاصة، وهذا ما يمكن أن يعبر عن قانون تزايد العوائد في مجال المعرفة الرقمية في مقابل قانون تناقص العوائد فيما يتعلق بالأصول أو السلع المادية.

**ثالثاً:** يزداد في ظل اقتصاد المعرفة التحول من سوق الطلب إلى سوق العرض بدلاً من أن الطلب هو الذي ينشئ العرض، حيث أنه فيما سبق تميز الاقتصاد الصناعي بضعف التنوع والمرونة عكس الاقتصاد الجديد الذي يتميز بمدى واسع من التنوع لعدد لا متناهي من الزبائن، حيث تزايد معه العرض عن الطلب بشكل كبير جداً.

**رابعاً: اقتصاد المعرفة هو اقتصاد لامادي:** إن الاستخدام التقليدي لرأس المال كان يشير إلى خصائصه المادية القابلة للتقييم والتحديد بالرصيد المالي وإلى الملكية الحصرية داخل المؤسسة، لكن رأس المال اللامادي يتجاوز ذلك الرصيد وتلك الملكية، ويمثل عوامل لامادية تساهم في إنتاج السلع أو/و تقديم الخدمات وتوليد منافع إنتاجية مستقبلية للأفراد أو المؤسسات التي تستخدمها رغم صعوبة تحديد قيمتها.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 201-219.

**خامسا: عائد المعرفة:** في ظل اقتصاد المعرفة يمكن ملاحظة عائد المعرفة من خلال:

- إن الاستثمارات الكبيرة في مشروعات تسيير المعرفة جعلت الحديث عن عائد المعرفة لا يقل أهمية وتأثيرا على نتائج الأعمال من الاستثمارات المادية وما تحقق من عائد الاستثمار؛
- إن اكتساب المعرفة من قبل الأفراد سواء كخبرة أو كمعرفة مهنية في العمل أو تحصيل دراسي أو أكاديمي، ينعكس إيجابيا على الأجر الذي يحصل عليه صاحب المعرفة مقارنة بالآخرين الذين لا يحملون نفس المستوى من المعرفة أو التحصيل العلمي؛
- إن السمة المهمة في المعرفة هي مرونتها العالية حيث يتنوع عائد المعرفة (باعتبار المعرفة العمل الذهني المؤهل والخبير) ويظهر بأشكال متعددة: الربح، الأجر، الربح، والمكافأة (وهي ما يرتبط بالجهد الإضافي أو المبادرة خارج السياق الاعتيادي للعمل) وهو ما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم (01): العمل المعرفي وأشكال العائد في المعرفة**

العمل المعرفي	عائد المعرفة	التفسير
تقرير فني	أجر	- لأنه ضمن عمل المهني في شركته.
التوظيف حسب الشهادة	ربح	- لأن الشهادة الأكاديمية شرط للاستخدام في المركز أو الدرجة الإدارية.
براءة الاختراع	ربح	- تحقيق العائد جراء الملكية الحصرية.
نشر الكتاب (تأليف)	مكافأة	- لأن التأليف ليس عملا نمطيا.
مبادرة بمشروع جديد	ربح	- ربح المبتكر - الريادي لتعويض مزدوج للابتكار والمخاطرة.
مبادرة بأسلوب لتحسين الأداء	أجر	- لأن تحسين الأداء جزء من مسؤوليته.
		- لأن تحسين الأداء ليس من مسؤوليته.

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 215.

**سادسا: اقتصاد الوفرة:** في ظل الاقتصاد الجديد فإن عمليات بيع المعرفة لا تجرد صاحبها منها كما يجرد الفرد من الشيء المباع في اقتصاد الندرة، وعليه فالمعرفة تتسم بالملكية التعددية وغير المحدودة وهذا ما يحول اقتصاد المعرفة إلى اقتصاد الوفرة.

**سابعا: الرأسماليون المعرفيون:** تمثل المعرفة وخصوصا الضمنية منها المورد الأكثر أهمية وتلعب نفس الدور الذي لعبته الأرض في الاقتصاد الصناعي، لهذا فإن عمال المعرفة هم الذين يملكون المورد الأساسي وعامل الإنتاج في ظل الاقتصاد الجديد، وهذا ما يجعلهم الرأسماليون الجدد كما يسميهم **P.F.Drucker** وهم بالتأكيد الرأسماليون المعرفيون الذين تحدث عنهم **L.C.Thurow** في مقاربة معبرة بين أبطال العصر الصناعي وأبطال العصر المعرفي.

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي والتحليلي لدراسة المؤسسة المتعلمة

إن تعقد وتيرة التغيير الاجتماعي، الاقتصادي والتكنولوجي في ظل اقتصاد المعرفة أدت إلى ظهور معظم المؤسسات الحديثة مثل: المؤسسة الشبكية، المؤسسة الافتراضية، المؤسسة الذكية والمؤسسة المتعلمة،<sup>1</sup> يأتي هذا المبحث لدراسة النوع الأخير من هذه المؤسسات (المؤسسة المتعلمة) بشيء من التفصيل والتحليل حيث يتناول مفهومها وخصائصها، أهميتها وأهدافها، مبادئ ومتطلبات بنائها.

### المطلب الأول: مفهوم وخصائص المؤسسة المتعلمة

يتناول هذا المطلب مفهوم المؤسسة المتعلمة بمحاولة تتبع جذور هذا المصطلح وتمييزها عن مصطلح التعلم التنظيمي بالإضافة إلى توضيح خصائصها.

### الفرع الأول: مفهوم المؤسسة المتعلمة

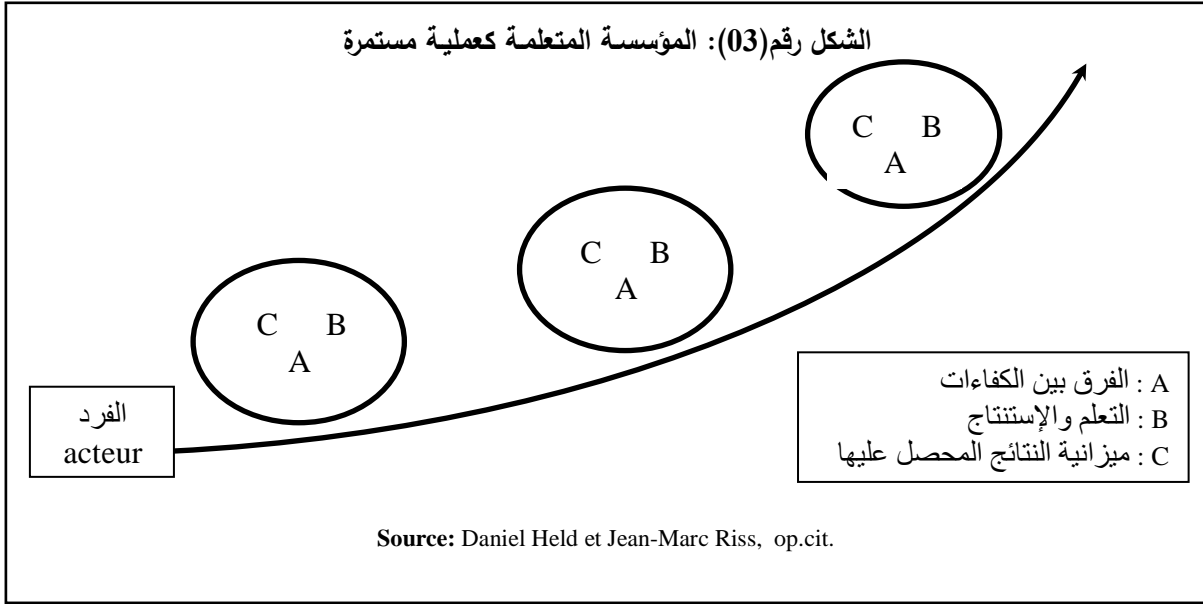
بدأت فكرة المؤسسة المتعلمة منذ سبعينات القرن العشرين، حيث اشتقت من أعمال **Schon, Argyris** عن التعلم الإستراتيجي، كما تعزى إلى الدراسات التي قام بها **Revans**، وتمتد جذور مصطلح المؤسسة المتعلمة إلى طريقة البحث العلمي ونظرية التنظيم والتنظيم العضوي، كما يعزى كذلك إلى ما أشار إليه **Peter Senge** (1990) حول مسؤولية المؤسسات عن التكيف مع تطورات العالم المعاصر المليء بالتغيير والاضطراب، وأن تحقيق تلك المسؤولية يتطلب تحولها إلى مؤسسات تعليمية وتعلمية، حيث أن المؤسسات التي تتبنى مفهوم المؤسسة المتعلمة تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر واستخدامه في تحقيق الأهداف وربط أداء العامل بأدائها، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع كمصدر للطاقة والقدرات والتجديد والتفاعل مع البيئة.<sup>2</sup>

ويمكن توضيح مفهوم المؤسسة المتعلمة بأنه "عملية التأقلم والتعلم المستمر للأفراد والتنظيمات في المؤسسة مع محيطها الذي هو أيضا في تطور، وفي هذا الإطار على الفرد أن يكون عاملا وممثلا مهما في هذه العملية التي تبدأ بتحليل الفروق بين (الكفاءات الحالية والكفاءات المنتظرة) ثم تمر بعملية التعلم والإستنتاج وتنتهي بميزانية للناتج المحصلة والتي تصبح قاعدة لدورة تطويرية جديدة".<sup>3</sup> والشكل الموالي يوضح هذه العملية.

<sup>1</sup> Suzanne Rivard, **Nouvelle économie, nouvelle organisation et technologies de l'information**, série scientifique, Montréal, Mars 2000, p01.

<sup>2</sup> كامل محمد الحواجرة، المؤسسة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 45، 2010، ص 2.

<sup>3</sup> Daniel Held, Jean-Marc Riss, **Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante**, disponible sur: [www.piman.ch/publi/Le%20d%20E9veloppement%20des%20comp%20E9tences.doc](http://www.piman.ch/publi/Le%20d%20E9veloppement%20des%20comp%20E9tences.doc), consulté le (02/10/2008).



وقد عرف **Peter Senge** الكاتب المعروف بـ"أب" التعلم التنظيمي في كتابه «The Fifth Discipline» المؤسسة المتعلمة بأنها "المؤسسة التي يعمل فيها الأفراد على تنمية قدراتهم بدون انقطاع لتحقيق النتائج التي يرغبون بها، وهي إطار لخلق نماذج جديدة من التفكير وتحرير الدوافع الجماعية، كما يتعلم فيها الأفراد كيفية التعلم المستمر بصورة مشتركة (جماعية)".<sup>1</sup> يشير هذا التعريف إلى مبادئ المؤسسة المتعلمة التي جاء بها **Senge** والمتمثلة في: التحكم الشخصي، النماذج الفكرية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي، التفكير المنظومي أو أنظمة التفكير؛ والتي سيتم تناولها فيما سيأتي من البحث.

وللتمييز بين المؤسسة المتعلمة والتعلم التنظيمي، يمكن القول أن هذا الأخير هو مقدمة للمفهوم الأول رغم أن الكثير من الباحثين يعد المفهومين مختلفين، حيث يعد التعلم التنظيمي مفهوما قديما نسبيا إذ ذكر أول مرة من قبل **Herbert Simon** سنة 1953، وانتشر فيما بعد في نظريات النظم الحيوية والنظم الإدارية؛ ويعني التعلم التنظيمي "مجموعة العمليات والإجراءات والوسائل التي تتخذها المؤسسة لزيادة مقدرتها على التغيير المستمر والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، لتحقيق أقصى درجة ممكنة من الأهداف المرغوب فيها".<sup>2</sup> ويفرض هذا النوع من التعلم تجميع الخبرة وتحويلها إلى معرفة يستطيع كل من في المؤسسة التوصل إليها في إطار التوافق مع الهدف الأساسي<sup>3</sup>، لهذا يمكن القول أن التعلم التنظيمي هو عملية توسيع وتعميق المعرفة في إطار ملائم هو المؤسسات المتعلمة.

<sup>1</sup> Ajay Agarwal, **Learning Organization**, available at:

<http://www.hrfools.com/articles/learning%20organization/learning%20organization.pdf>, (05/03/2013).

<sup>2</sup> صالح أحمد عباينة، هاني عبد الرحمان الطويل، درجة ممارسة العاملين في مدارس وزارة التربية والتعليم في الأردن لضوابط المؤسسة المتعلمة حسب إطار سينجي: نموذج مقترح، دراسات العلوم التربوية، المجلد 36، 2009، ص 82.

<sup>3</sup> Pascal Lièvre, Géraldine Rix, **Organisation apprenante: le cas "exemplaire" des expéditions polaires?**, colloque de Cerisy "intelligence de la complexité", 23 au 30 juin 2005, p 03.

## الفرع الثاني: خصائص المؤسسة المتعلمة

نحاول فيما يلي استعراض بعض خصائص المؤسسة المتعلمة من خلال تقسيمها إلى ثلاث مستويات:<sup>1</sup>

### أولاً: على مستوى النظام ككل:

- تعتبر المؤسسة زبائنها كشركاء؛
- تسعى إدارة المؤسسة إلى الاستفادة من التغذية المرتدة بانتظام من بيئتها (الخارجية والداخلية) واستعمالها في نظام التحسين من أجل مواكبة التغيير؛
- ثقافة هذه المؤسسة تسمح بالتعلم من الأخطاء والتركيز على حل المشاكل وليس على إلقاء اللوم؛
- الموارد البشرية في المؤسسة شركاء متخصصون في خلق التعلم وتطوير الفرص في العمل؛
- تعتبر مراجعة الأداء أمر ضروري بعد انجاز الأعمال؛
- الالتزام بالاستمرار في التعلم كأساس للتطور المتواصل.

### ثانياً: على مستوى المجموعات/ المستوى الإداري:

- وجود نظم فرعية تسعى بانتظام للاستفادة من التغذية المرتدة من بيئتها (الخارجية والداخلية) واستعمالها في عمليات التطوير؛
- تخصص المجموعات والفرق أوقات دورية لمراجعة أعمالهم؛
- تصميم الأنظمة والعمليات بشكل يدعم المجموعات ويسمح بتطوير الأقسام ذوي الصلة بمهمة المؤسسة.

### ثالثاً: على المستوى الفردي:

- يتم تشجيع الأفراد على التعلم المستمر ومكافأتهم على ذلك؛
- ادراك الأفراد أن لديهم مجموعة من الكفاءات والمعارف التي يمكن تطبيقها في مهام مختلفة؛
- يدرك الفرد أن القابلية للتعلم مفتاح النجاح والبقاء على قمة مجاله؛
- يسعى الأفراد بشكل مستمر لإستخدام التغذية العكسية من الإدارة، الزبائن، والزملاء وإعادة استعمالها في التطوير الذاتي؛
- تصميم النظم والعمليات بشكل يدعم تطوير الأفراد ذوي الصلة بمهمة المؤسسة.

بالإضافة إلى ما سبق فإن المؤسسة المتعلمة هي التي تطور باستمرار قدراتها على التكيف والتغيير من خلال تطوير سلسلة التفكير والتفاعل مع التغيير وتتمتع بالخصائص الآتية:<sup>2</sup>

- يشعر العاملون فيها بأنهم يقدمون عملاً مهماً لصالحهم ولصالح العالم؛

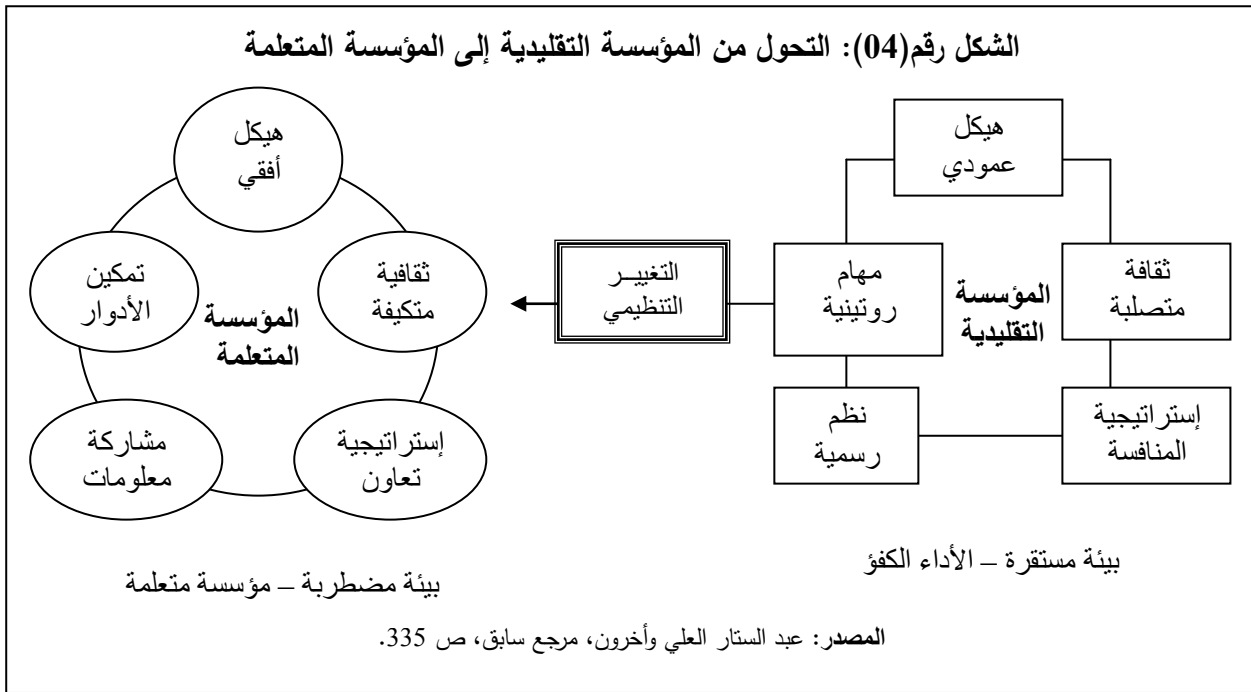
<sup>1</sup> Some Thoughts about the Learning Organization, available at:

<http://www.faculty.virginia.edu/orgsthatlearn/corlett.learning-orgs-thoughts.pdf>, (01/10/2012).

<sup>2</sup> عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط2، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص ص 334-335.

- عمل الفرد فيها معني بطريقة أو بأخرى بالنمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية؛
- عمل الأفراد بمجموعهم أكثر نكاء من عملهم منفصلين (التركيز على فرق العمل)؛
- تصبح المؤسسة معتمدة على قاعدة للمعرفة من خلال تخزينها للمعارف وخاصة الضمنية منها؛
- تستمد الرؤية المشتركة من المستويات الإدارية جميعها.

ولهذا يفرض المحيط التنافسي الجديد التحول من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات متعلمة تختلف عنها في عناصرها الخمسة الأساسية، ويوضح الشكل الموالي جوهر هذا التحول:



وفيما يلي توضيح لهذا التحول:<sup>1</sup>

- من الهياكل العمودية إلى الأفقية: إذ لا يتناسب الهيكل العمودي مع المؤسسة المتعلمة لأنه يوجد المسافات بين المديرين والعاملين، بينما الهيكل الأفقي يوجد تدفقات في العمليات أكثر من الإدارات الوظيفية، كما أنه يزيل الحدود بين الوظائف ويؤسس فرق العمل الموجهة ذاتيا.
- من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين: المهمة جزء من العمل الذي يسند إلى الشخص، بينما الدور جزء من النظام الاجتماعي الحركي الذي يوفر للشخص المسؤولية ويسمح له باستخدام قدراته ويتيح له حرية التصرف لمقابلة الهدف، وترتكز المؤسسة المتعلمة على أدوار التمكين.
- من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات: تخدم المعلومات أغراضا مختلفة، لذلك فإن توسيع نطاق المشاركة فيها يحافظ على وظائف المؤسسة ويحسن أداءها، سواء تعلق الأمر باتخاذ

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص 335-336.

القرارات أو فتح قنوات الاتصالات مع العاملين والزبائن والموردين مما يتيح فرص التعلم من الجميع وللجميع.

- من إستراتيجية المنافسة إلى إستراتيجية التعاون: حرصت المؤسسات على فرض إستراتيجية الاستخدام الأفضل للموارد لمواجهة المنافسين، لكن المؤسسات المتعلمة تحاول تجميع الأعمال من خلال تمكين العاملين ومشاركتهم في تطوير الإستراتيجية لأنهم على علاقة مباشرة مع الزبائن والموردين والتكنولوجيا الجديدة، كما أن إستراتيجية التعاون حتى مع المنافس تتيح للأعمال فرص التعلم والتكيف مع البيئة المحيطة.
- من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة: تقتضي ضرورات التغيير المؤسسي أن لا تكون الثقافة التنظيمية متصلبة، إذ لا يمكن للمؤسسة معها التكيف مع البيئة المحيطة، لذلك فإن المؤسسات المتعلمة تشجع على فتح قنوات الإتصال، الجودة، والتحسين المستمر للاستجابة لحاجات التغيير.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف المؤسسة المتعلمة

حدد كثير من الباحثين أهمية وأهداف المؤسسات المتعلمة وذلك حسب وجهات نظر واتجاهات علمية وتطبيقية متعددة منها:<sup>1</sup>

أولاً: الاهتمام بالمؤسسات المتعلمة من أجل:

- تحقيق الأداء المتميز وبناء علاقات متميزة مع العملاء؛
- لتجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي؛
- التحسين المستمر في الجودة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الإبداع والابتكار؛
- تحفيز ودفع الأفراد معنوياً من أجل زيادة القدرة على مواجهة التغيير؛
- من أجل الفهم والاستيعاب لمختلف المخاطر والقضايا البيئية والتنظيمية؛
- تعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل ودعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية؛
- فهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المؤسسة في ظل إدارة الوقت بكفاءة.

ثانياً: الاهتمام بالمؤسسات المتعلمة يرجع إلى أهمية إحداث التغيير في البيئة التنظيمية الداخلية للمؤسسة واستجابة العاملين لهذا التغيير لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتظهر أهمية المؤسسات المتعلمة في هذا الاتجاه من خلال:

- تزايد درجة رضا العاملين في المؤسسات المتعلمة؛
- خلق المؤسسات المتعلمة البيئة المناسبة للأفكار الإبداعية؛
- تركز هذه المؤسسات على التمكين وبالتالي تدعم آراء الأفراد فيها مواقعهم الوظيفية.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في مؤسسات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2006، ص ص 6-7.

- يتعلم الأفراد في هذا النوع من المؤسسات تحسين مستواهم، بيئاتهم وحتى حياتهم ويصبحون فاعلون في المجتمع.

ثالثاً: تعتمد المؤسسات المتعلمة على التفكير المنظم للأفراد ونظم التفكير الأخرى، وهذا يعطي الأفراد القدرة على التفكير الإبتكاري ورؤية المؤسسة ككل، وفعل ما يرغبون فيه أيضاً مما يؤدي إلى دعم الممارسات الفردية والتنظيمية للتعلم طويل الأجل.

### المطلب الثالث: مبادئ المؤسسة المتعلمة

يتناول هذا الإطار مبادئ المؤسسة المتعلمة التي جاء بها Senge والمتمثلة في: التحكم الشخصي، النماذج الفكرية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي، والتفكير المنظومي أو أنظمة التفكير.

#### أولاً: التحكم الشخصي

قد يعني اكتساب السيطرة على الأفراد أو الأشياء ويمكن أن يعني أيضاً مستوى خاص من البراعة، إذ يستطيع الأفراد ذوي التحكم عالي المستوى من تمييز النتائج التي لها علاقة كبيرة بهم فهم يبدؤون حياتهم من خلال التزامهم بالتعلم مدى الحياة.

يعتبر التحكم الشخصي قاعدة التوضيح والتعمق المستمر للرؤى الخاصة ولتركيز الطاقات ورؤية الواقع بموضوعية، لذلك فإن التزام وقدرة المؤسسة المتعلمة يمكن أن يكون أكبر من التزام وقدرات أفرادها؛<sup>1</sup> حيث توجد علاقة بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي إذ أن المؤسسات لا تتعلم إلا عن طريق تعلم أفرادها فالتعلم الفردي لا يضمن التعلم التنظيمي لكن بدونها لا يحدث هذا الأخير؛ والتحكم الشخصي لا يتلخص فقط في الكفاءة أو القدرات وإنما يسمح أيضاً بتوضيح مستمر لما هو مهم وبتطوير القدرات والتركيز على المهمة الأساسية، والتعلم المستمر لكيفية رؤية الواقع الحالي بوضوح وكذا رؤية الأفق للمدى الطويل.<sup>2</sup>

#### ثانياً: النماذج الفكرية

تمثل النماذج الفكرية القاعدة الثانية لبناء المؤسسات المتعلمة طبقاً لرأي Peter Senge، وهي إحدى الطرق للنظر إلى العالم، كما تعد إطاراً للعمليات الإدراكية للعقل البشري، وبكلمة أخرى فإنها تحديد لكيفية التفكير والتصرف وتأتي هذه النماذج من خلال التدريبات والممارسات العلمية والتطبيقية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سهيلة عباس، القيادة الإبتكارية والأداء المتميز: حقيقة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 146-147.

<sup>2</sup> Colonel J.R.G. Côté, Pour une organisation apprenante, disponible sur, [www.cfc.forces.gc.ca/259/281/272/cote2.pdf](http://www.cfc.forces.gc.ca/259/281/272/cote2.pdf), consulté le (11/10/2012), p19.

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 13.



كما تعتبر أيضا افتراضات راسخة بعمق أو مبادئ عامة أو حتى لوحات أو صور تعكس كيفية فهم العالم وكيفية التصرف، وقد لا يكون هناك علم مسبق بهذه النماذج أو تأثيراتها على سلوك الفرد، والأكد أنها ذات أهمية في ترسيخ وتعميق الفلسفات والمبادئ.

يعرف Peter Senge مشكل النماذج الفكرية على أن " الأفكار الجديدة لا تطبق لأنها تدخل في نزاع مع الصور الداخلية المعقدة والمرسخة في تشغيل الكل، وهي عبارة عن صور تسمح بوضع حدود للفرد في التفكير والتسيير"<sup>1</sup>؛ وبالتالي تبدأ قاعدة العمل في النموذج الفكري من عكس الصورة إلى الداخل وتعلم كيفية اكتشاف العالم الداخلي، وتشمل أيضا القدرة على الاستمرار بالتعلم الموسع من خلال المحاورات التي تعتمد على المناقشات والدفاع عن الآراء، حيث يعرض الأفراد أفكارهم الشخصية بصورة مؤثرة ويوسعون أفكارهم لتكون في متناول الجميع.<sup>2</sup> ويرى Argyris أن كل شخص لديه نظرياته للتصرف والتي تحدد القواعد التي يستخدمها في إطار سلوكياتها بالإضافة إلى فهم سلوكيات الآخرين.<sup>3</sup>

### ثالثا: الرؤية المشتركة:

إن الرؤية المشتركة هي تصور مشترك يمكن الأفراد من الأداء الوظيفي بثقة حيث يؤكد Peter Senge على أنه لا توجد مؤسسة متعلمة بدون رؤية مشتركة مما يدل على أهمية هذه الركيزة أو المبدأ؛ ويمكن اعتبار الرؤية صورة ذهنية عقلية حيوية ونشطة تتبع من داخل الأفراد وغالبا ما تكون هدفا يرغبون في تحقيقه. والرؤية المشتركة لأي مؤسسة متعلمة يجب أن تبين من خلال تفاعل الرؤى الفردية أو الشخصية للعاملين فيها وللقادة أيضا، أي أنه يمكن القول بأن:

رؤية المؤسسة = الرؤى الشخصية + رؤى القادة + رؤى الآخرين؛

وتجدر الإشارة أنه في تأسيس وتطوير المؤسسات المتعلمة يستخدم خبراء التطوير التنظيمي نفس الأدوات حيث أن: المؤسسة المتعلمة = تعلم الأفراد + تعلم الفرق والجماعات + تعلم الخبراء والمستشارين + أي تعلم بيئي أو تنظيمي آخر + تعلم القادة وقادة القادة؛

وتركز الرؤية المشتركة على إمكانية التفسير المتميز لمختلف العاملين في المؤسسة وذلك في إطار الصورة الذهنية الشاملة، والفرد الذي لا يساهم في بناء رؤية المؤسسة فإنه سلبي ولا يشترك في الأداء التنظيمي بفاعلية ويكون غريبا عن المؤسسة، لذلك يرى Peter Senge أن الرؤية لا يمكن بيعها أو شراؤها وأنه عندما يتم تشكيل رؤية مشتركة فسوف تكون هناك قوة دائمة للتغيير أطلق عليها التوتر الإبداعي وهو ما يقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها والتكيف مع المتغيرات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Colonel J.R.G. Côté, Ibid., p19.

<sup>2</sup> سهيلة عباس، مرجع سابق، ص147.

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص ص 13-14.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص ص 24-25.

#### رابعاً: التعلم الجماعي:

التعلم الجماعي يقوم على الحوار لأنه يحرض الأفكار على الدوران الحر ويصبح الفريق قادر على التفكير المشترك، فالتفكير الجماعي يسمح بإظهار القدرات التي لم تظهر فردياً، كما يسمح بخلق مستوى من العمل الداخلي والعلاقات المشجعة على التعلم.<sup>1</sup>

وبالتالي يمكن القول أن التعلم الجماعي يبدأ مع المحاورة وقدرة الفريق على وضع إفتراضات والدخول في تفكير مشترك، وبالتالي فإن عمل الفريق يتفوق في تعلمه على التعلم الفردي لأنه يقوم بتطوير قدرات مذهلة للعمل المنسق، كما يقود التعلم الجماعي إلى الإبتكارات الجديدة التي تعد من أفضل التطبيقات في المؤسسات الريادية.<sup>2</sup>

#### خامساً: التفكير المنظومي أو أنظمة التفكير

يعتبر **Peter Senge** أحد العقول البشرية عالية التميز وهو بطل المؤسسات المتعلمة لأنه أدخل مجالاً جديداً في المؤسسات المتعلمة وهو التفكير المنظومي، فالجنس البشري ينجح في معظم الأحوال في استنباط مفاهيم والوصول إلى طرق منهجية لحل مشكلاته وفهمها والتغلب عليها، ومن الطرق التي كانت شائعة ومازالت هي تجزئة المشكلة ثم النظر إلى كل جزء على حدى ثم استخلاص النتائج لحل المشكلة ككل وطبقاً لرأي **Peter Senge** فإن هذا النمط عبارة عن نوع من التفكير المستقيم والآلي والذي يؤدي إلى زيادة عدم كفاءة حل المشكلات الحديثة لأن هذه الأخيرة تتداخل في الأسباب والظواهر والافتراضات المرتبطة بها؛

لهذا فهناك الأسباب الدائرية حيث يوجد متغير في كل من السبب والنتيجة لكل جزء في المشكلة، ولذلك تتداخل المتغيرات في شكل دائري، والقوى الخارجية أيضاً تكون مؤثرة فمثلاً حالة الاقتصاد قد تؤدي إلى عدم التوظيف والذي يؤثر بدوره في حالة الاقتصاد سواء على المستوى المحلي أو الدولي، ولذا يمكن القول بأنه لكي نفهم مصادر وحلول المشكلات الحديثة يجب استخدام التفكير المستقيم والميكانيكي وأيضاً استخدام التفكير العضوي وغير المستقيم والذي يشار إليها عامة باسم التفكير المنظومي؛ ونستخلص مما سبق أن التفكير المنظومي هو عبارة عن استخدام التفكير العضوي وغير المستقيم لحل المشكلات المتداخلة في المتغيرات وفي الأسباب والنتائج أي التسليم بأهمية دراسة الكل وليس الجزء.<sup>3</sup>

وكخلاصة نستنتج أن المبادئ الضرورية للمؤسسة المتعلمة كما رأينا هو نظام التفكير الذي يبدأ برسم صورة عن المستقبل (الرؤية)، ومن خلال الرؤية المشتركة يتم وضع أهداف مشتركة بين عموم الأفراد

<sup>1</sup> Colonel J.R.G. Côté, op.cit, p19.

<sup>2</sup> سهيلة عباس، مرجع سابق، ص ص 147-148.

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص ص 25-26.

(فريق العمل) وهذه الأهداف غالباً ما تنبثق من البيئة المحيطة بالمؤسسة، أي أن الأهداف تتحدد بالمتغيرات والواقع الذي تعيشه المؤسسة فهي تؤثر فيه كما تتأثر به؛

إن واحدة من المفاهيم الأساسية التي تركز عليها المؤسسة المتعلمة هو مفهوم التحول الفكري إذ لا يحدث التغيير في التفكير إلا من خلال التعلم، فالمؤسسة المتعلمة التي نحتاجها هي تلك التي يكون بمقدورها تكوين وتشكيل التعلم والأفكار الجديدة، حيث يمكن أن تستمر وتتمو بتطبيق الأفكار المكتسبة، لذلك فإن بناء الفريق كأحد أساليب تغيير الواقع الفعلي من خلال تطبيق الأفكار هو الأساس في عملية التعلم وفي تحويل المؤسسة التقليدية إلى مؤسسة متعلمة.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: المتطلبات الرئيسية لبناء مؤسسة متعلمة

إن التحول من مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة متعلمة يتطلب بعض الركائز الأساسية التي تمثل البنى التحتية للأنظمة والأساليب والمعتقدات، وقد حدد الباحثون مجموعة من المتطلبات الأساسية للوصول إلى بناء مؤسسة متعلمة أهمها: الدور القيادي، ثقافة تنظيمية وبيئة داعمة للتعلم، التدريب الرسمي، السماح للأفراد بارتكاب الأخطاء والتعلم من التجربة، تعزيز ومكافأة الخبرة، التبادل الحر وتدفق المعلومات، والالتزام بالتعلم والتطوير الذاتي، يمكن توضيح كل عنصر من هذه العناصر كالآتي:

**1- الدور القيادي:** تتطلب المؤسسات المتعلمة نظرة جديدة للقيادة، فالخطوة الأولى في بنائها تتطلب الزعيم الذي يلمح الرؤية فيها، فتوافر القدرات القيادية المختلفة لها أهمية بالغة في تصميم الأنظمة والهيكل التنظيمية والاجتماعية، فإذا لم يملك القائد المهارات الإدارية المتميزة فإن المؤسسة لن تصل إلى مستوى المؤسسة المتعلمة.<sup>2</sup>

لقد عرفت القيادة بطرق متعددة إلا أن ما يهمننا في هذه المرحلة هو تعريف القيادة بالشكل الذي يتلاءم واتجاهات المؤسسة المتعلمة، وبالتحديد النمط القيادي المناسب ألا وهو القيادة التحويلية والتي تعرف بأنها "عملية تغيير تعمل على بناء إهتمامات مشتركة بين كل من القادة والأفراد للوصول إلى رؤية جماعية مشتركة، من خلال إنشاء علاقة تكاملية فيما بينهم تربط بين حاجات الأفراد و رغباتهم وقدرة القيادة على فهمها وتأسيس طموحات جماعية بناء عليها، في سبيل إيجاد البيئة الملائمة التي تعمل على تفويض الأفراد".<sup>3</sup> حيث يعمل القادة في إطار القيادة التحويلية على خلق الوعي بأهمية تحقيق نتائج قيمة، وتحديد القيم والمعتقدات المشتركة وهو ما يمكن للمرؤوسين اتباعه من أجل تجاوز مصالحهم الخاصة

<sup>1</sup> سهيلة عباس، مرجع سابق، ص ص 149-150.

<sup>2</sup> Lena Aggestam, **learning organization or knowledge management-which came first, the chicken or the egg?** Information technology and control, Vol.35, No.3A, 2006.

<sup>3</sup> Cecil V. Martinette Jr, **learning organizations and leadership style**, An applied research project submitted to the National Fire Academy as part of the Executive Fire Officer Program, September 2002, available at [http://www.usfa.fema.gov/downloads/pdf/tr\\_02cm.pdf](http://www.usfa.fema.gov/downloads/pdf/tr_02cm.pdf), (05/03/2013).

والإلتزام مع الفريق والأهداف التنظيمية، ويساعد هؤلاء القادة المرؤوسين على تطوير استراتيجيات لتحقيق الأهداف وتطوير الصورة الذهنية للرؤية وتحويل الهدف إلى عمل.

**2- ثقافة تنظيمية وبيئة داعمة التعلم:** الثقافة التنظيمية السائدة يجب أن تشعر الفرد بانتمائه للمؤسسة مع توفير علاقات إنسانية ومهنية داعمة له بالإضافة إلى فرص التعاون والتعلم من الغير، هذه البيئة تتميز بمميزات تشمل: **الأمان النفسي:** حيث يجب أن يشعر الأفراد بالأمان في حالة اختلاف آرائهم مع زملائهم وخلال طرحهم للأسئلة أو ارتكابهم للأخطاء. **تثمين الاختلاف:** عندما تتعارض آراء الأفراد فإن من شأن ذلك الاختلاف خلق روح تنافسية بين أعضاء المؤسسة مما يزيد من التحفيز والإبداع وخلق القيمة. **الإنفتاح نحو الأفكار الجديدة:** التعلم لا يتعلق فقط بتصحيح الأخطاء وحل المشاكل بل يتعلق كذلك بصياغة وتقبل مقاربات جديدة وتشجيع الأفراد على المخاطرة.<sup>1</sup>

**3- التدريب الرسمي:** لا زال التدريب الرسمي يلعب دورا كبيرا في التطوير الوظيفي، ولذا ينبغي على المديرين تعزيز هذه الفرص ومساعدة الأفراد على اتخاذ الوقت اللازم للتعلم رغم أن هذا قد يستغرق منهم وقتا بعيدا عن وظائفهم، إلا أنه سوف يعود بالإيجاب على الإنتاجية والروح المعنوية للفرد.<sup>2</sup>

**4- السماح للأفراد بارتكاب الأخطاء والتعلم من التجربة:** أفضل مواقف التعلم التنظيمي والتعلم الفردي تحدث مباشرة بعد ارتكاب خطأ وقد تكون هذه هي أهم الفرص التعليمية لدى المؤسسة. حيث تشير واحدة من مبادئ سيجما الستة للتحسين المستمر إلى "ثقافة التعلم من الأخطاء". كما نجد أن هناك الكثير من الطرق لبناء المؤسسة المتعلمة، مثل بناء ثقافة اعطاء الأفراد وقتا للتفكير وتطوير وتبادل الخبرات، والبقاء على مقربة من العملاء، والتعلم من الأخطاء والمنافسين ومواجهة تغيرات السوق، ولعل أهم الدروس تأخذ من مؤسسات مثل **Apple، IBM، Google** في بناء الخبرات وتعزيز التعلم التنظيمي.<sup>3</sup>

**5- تعزيز ومكافأة الخبرة:** إن الموارد البشرية اليوم أكثر تخصصا من أي وقت مضى في مجالات عديدة مثل: المبيعات، التصنيع، الهندسة، والتصميم وغيرها، وبالتالي على المؤسسات المتعلمة إطلاق العنان لهؤلاء الخبراء ووضع برامج لتعزيز ومكافأة مستويات أكبر من الخبرة، وإعطاء الموارد البشرية الوقت لدراسة وتحسين المهارات الخاصة بهم.

<sup>1</sup> David A.Garvin, Amy C.Edmondson & Francesca Gino, **Is yours a learning organization?** Harvard Business Review, available at: [www.hbr.org](http://www.hbr.org), (05/03/2013).

<sup>2</sup> Cited on: <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/01/18/5-keys-to-building-a-learning-organization/2/>, (12/02/2011).

<sup>3</sup> Idem.

6-التبادل الحر وتدفق المعلومات: ضرورة توافر نظم المعلومات التي تضمن توفير الخبرة والمعلومة حيث الحاجة إليها، بالإضافة إلى العمل على تجاوز الحدود التنظيمية وتطوير الشبكات الفردية والقدرات المعرفية والخبرة.<sup>1</sup>

7-الالتزام بالتعلم والتطوير الذاتي: من خلال دعم الإدارة العليا والأفراد وتشجيع جميع المستويات على التعلم مع إعطاء قيمة للأفراد، لأن الأفكار والقدرات الإبداعية تتولد غالباً من مناخ من الانفتاح، الثقة، التحفيز، التعلم من التجربة والاستفادة من التنوع.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> E. D. Nakpodia, **The concept of the university as learning organization: Its functions, techniques and possible ways of making it effective**, Journal of public administration and policy research Vol. 1(5), September 2009, Available at: <http://www.academicjournals.org/jpapr>, (12/02/2011).

<sup>2</sup> Idem.

## المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي والتحليلي لدراسة التميز

يعتمد اقتصاد المعرفة على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف والكفاءات، حيث أن تحقيق المؤسسة للتميز يتطلب من أفرادها الابتعاد عن كل ما هو نمطي في الأداء والسلوك لدى معظم المؤسسات وتبنيها لنظم فاعلة ومتفردة، ومن أجل توضيح أكثر لهذا المنظور يتناول هذا المبحث مفهوم التميز وأهميته في المؤسسات، مفهوم إدارة التميز ومفاتيحها مع إبراز نماذج التميز بالإضافة إلى مفهوم المؤسسة المتميزة ومتطلبات تحقيق التميز، وكذا جهود المؤسسات الدولية المانحة لجوائز التميز.

### المطلب الأول: مفهوم التميز وأهميته في المؤسسات

يتناول هذا المطلب مفهوم التميز باعتباره أصبح موضع الإهتمام الواسع من قبل الباحثين في ظل اقتصاد المعرفة، بالإضافة إلى أهميته في المؤسسات.

### الفرع الأول: مفهوم التميز

إن لفظ التميز له مفهوم أخلاقي تردد كثيرا في كتابات فلاسفة اليونان، ويحمل معان مختلفة، وقد اختلفت آراء المفكرين والعلماء المتمرسين باللغتين العربية والإنجليزية حول هذا المفهوم، بعضهم اقترح التفوق وبعضهم اقترح التبريز، الإمتياز، النجاح، وآخرون اقترحوا السمو؛ وإلى جانب ذلك فإن مصطلح التميز يشير إلى الرفعة لأنه ترجمة للفظ المستخدم دوليا بعدما أنشئت مؤسسات علمية تحمل عبارة (Centres of Excellence)، فاصطلح العلماء على أن يترجموها بالعربية "المراكز المتميزة"، هناك كذلك كلمات في التراث اللغوي تفيد معنى التميز مثل العلياء والعلا والمعالي، وقد يوحي معنى التميز بالعزل أو الفرز؛<sup>1</sup>

وقد عرفه Jardner بأنه "الكد في سبيل بلوغ أرفع ما يمكن أن يبلغه الفرد أو المجتمع، من أداء فيما يقوم به من عمل، أيا كانت نوعية هذا العمل، وفي أي مستوى من المستويات؛" وعرفه Wheeland بأنه "طاقة خلاقية ومتناسقة تبرز من خلال نشاطات مختلفة يمارسها الفرد، ويكون التميز متحققا من خلال المحافظة على الموارد التنظيمية في ضوء التفاعل بين الإنسان والبيئة؛" ويعرف Burkhart التميز بأنه "سعي المؤسسات إلى استغلال الفرص الحاسمة في إطار التخطيط الإستراتيجي الفعال والإلتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد، ياسين كاسب الخرشنة، المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز: دراسة تحليلية في البنوك الأردنية، الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص ص 145-146.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

يشير مفهوم التميز لدى الفرد -حسب علي السلمي- إلى "قدرته على إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين، وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية، تحديد الأهداف، التخطيط السليم، التنفيذ السليم، والتقييم المستمر، وبالطبع فإن الإلتزام بهذا المفهوم سوف يؤدي إلى نجاح الفرد سواء في عمله أو في حياته".<sup>1</sup>

أما **McGregor** فقد عرف التميز بأنه "كل فعل أو نشاط صادر عن الفرد يعزز ويقوي الإنجاز داخل المؤسسة، وعرف تميز العمل بأنه عملية تكليف وتقييم ذاتي لتحسين فاعلية المؤسسة وتحسين موقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، وهو عملية نوعية تتضمن إشراك كافة المستخدمين في كل أقسام المؤسسة للعمل سوية من خلال فهم كل النشاطات لإزالة الخطأ وتحسين العملية نحو إنجاز تميز العمل". وبالتالي فهو الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي إلى تحقيق الرضا المتوازن لكل من المتعاملين مع المؤسسة، والعاملين فيها، والمجتمع، وبما يؤدي إلى زيادة نجاح المؤسسة على المدى الطويل.<sup>2</sup>

كذلك يعرف **Mirable** التميز بأنه "مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز"، وعرفه **Katzenback** بأنه "ذروة الأداء وهو أفضل من العادي وأفضل من المتوقع والمتنافس، وأفضل من القوى العاملة المماثلة في أماكن أخرى"<sup>3</sup>؛

وبالنسبة لمفهوم التميز على مستوى المؤسسة فإنه يشير إلى بعدين هامين في الإدارة الحديثة، كما يحددهما علي السلمي في كتابه "إدارة التميز" كالتالي:<sup>4</sup>

**البعد الأول:** إن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

**البعد الثاني:** أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي بالجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، وبهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة.

والبعدان متكاملان ويعتبران وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون تحقيق الآخر، كما أن بعدي التميز يعتمدان اعتماداً كلياً وتاماً على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع.

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008، ص76.

<sup>2</sup> شوقي ناجي جواد، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص ص 145-146.

<sup>3</sup> موسى أحمد السعودي، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد4، العدد3، 2008، ص 263.

<sup>4</sup> مدحت أبو النصر، المرجع السابق.

ويؤكد علي السلمي أن مفهوم التميز في الإدارة هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة، عصر الأنترنت وتقنيات الإتصالات والمعلومات، عصر سيادة العقل البشري وقوة العلم والفكر الإنساني؛ حيث يعتمد التميز على جودة الموارد البشرية كما يعتمد أيضا على الطريقة التي تحول بها الهياكل والإجراءات هذه الجودة إلى نتائج علمية و/أو إقتصادية؛<sup>1</sup> كما إن التميز "هو نتيجة للأداء الجماعي للمؤسسة، وهو القدرة على تقاسم وتشارك المعلومات والتحول إلى مؤسسة متعلمة".<sup>2</sup>

من خلال استعراض التعاريف السابقة يمكن أن نقدم **التعريف الإجرائي للتميز** على أنه: "قدرة الفرد أو الجماعة أو التنظيم على استغلال الفرص الحاسمة في إطار التخطيط الإستراتيجي الفعال، الإلتزام، الإعتماد على وضوح الرؤية، وتحديد الأهداف، والتنفيذ السليم، وتوفير المعارف والكفاءات والقدرات اللازمة لإنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين، ويعتمد التميز اعتمادا كلياً وتاماً على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير سبل التعلم التنظيمي المستمر".

### الفرع الثاني: أهمية التميز في المؤسسات

تسعى المؤسسات إلى تحقيق التميز من خلال تبني فكر إداري متطور وتهتم بتحديد اتجاهات التطور، وتحديد الوسائل اللازمة لبلوغه ضمن إستراتيجية التميز، هذه الأخيرة يمكن تخدم أربع طبقات أساسية من منظور المتعاملين مع المؤسسة كما يلي:<sup>3</sup>

- طبقة الخدمة الأساسية: تلبى الأساسيات التي يحتاجها المتعاملون؛
- طبقة الخدمة المتوقعة: التي ترضي المتعاملين مع المؤسسة كونها تقي بكافة احتياجاتهم؛
- طبقة الخدمة الموسعة: فيها ارضاء وتوسيع لتطلعات المتعاملين؛
- طبقة الخدمة القصوى: وفيها يعيش المتعاملون حياة غاية في الاستمتاع والسعادة فوق ما يتوقعونه.

وقد تطرق Lillian إلى ثلاثة عناصر ضرورية لتمييز المهام في المؤسسة وهي:<sup>4</sup>

- نوعية المهمة: حيث يتطلب العمل المتميز تنوع المهارات المختلفة والقيام بمزيد من السلوكيات غير الموصوفة.
- هوية المهمة: حيث تتطلب السلوكيات المتميزة القيام بالمهمة من البداية إلى النهاية بشكل كامل.

<sup>1</sup> Abdeldjalil OUAHABI, **Vers de bonnes pratiques de la gouvernance de la recherche**, Winter University : project management in research and Technology, Biskra university, December 24-29th 2011.

<sup>2</sup> Rezazi Omar, **le parcours vers l'excellence organisationnelle**, revue d'Economie et de Statistiques Appliquée, l'ENSSEA (Ecole Nationale Supérieure de Statistique et d'Economie Appliquée), N10, Alger, 2009.

<sup>3</sup> موسى أحمد السعودي، مرجع سابق، ص ص 263-264.

<sup>4</sup> المرجع نفسه.



• أهمية المهمة: حيث أن التميز يتحقق من خلال الشعور بأهمية المهمات التي يقوم بها العاملون في تحقيق الأهداف الكلية.

إن أهمية التميز تتبع من إمكانية المؤسسات في بلورة القوى الداعمة للتميز فيها من خلال: تحقيق معدلات التغيير السريعة، تحقيق المنافسة غير المحدودة، تماسك الثقافة التنظيمية، توفير التعلم المستمر، ثم تنامي الشعور بالجودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات.

وتحدد دواعي أخذ المؤسسات بمبررات التميز نظرا لأهميته لها من خلال الحاجة إلى:

- وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها؛
- وسيلة لجمع ومعالجة المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية: (تحديد الأفراد الواجب ترقيتهم، وكذا ذوي المبادرات والتميز في الأداء... إلخ)؛
- تطوير مواردها البشرية بصفة مستمرة حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المؤسسة أكثر تميزا في الأداء قياسا مع المؤسسات المنافسة؛
- توفر الكفاءات اللازمة لصانع القرار سواء كان فردا أو مجموعة والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المؤسسات.

وبالتالي فإن التميز يعد ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير كفاءات وقدرات الموظفين والقادة في المؤسسة، من خلال التشجيع على وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابداع والمبادرة والانتماء للمؤسسة، مما ينعكس على الأداء البشري ومنه على الأداء المالي والإستراتيجي للمؤسسة وبالتالي تحقيق تميزها.

### المطلب الثاني: مفهوم إدارة التميز ومفاتيحها

يستند مفهوم " إدارة التميز " إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطوق التفكير المنظومي الذي يرى المؤسسة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة؛ وبالتالي فإن إدارة التميز هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة.<sup>1</sup>

وتتمثل مفاتيح " إدارة التميز " في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق، وتعبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة والمتوافق مع

<sup>1</sup> علي السلمي، ملتقى نماذج التميز الإداري، اطلع عليه بتاريخ (2013/03/05)، [www.hrm-group.net/vb/archive/index.php?t](http://www.hrm-group.net/vb/archive/index.php?t)

رغبات وتوقعات العملاء، وهي في حقيقتها تعبير عن فلسفة إدارية جديدة تستهدف استثمار أعلى ما يتاح للمؤسسة من موارد وتوظيفها بما يخدم العملاء المستهدفين ويحقق رضاهم عن منتجات وخدمات المؤسسة ويوثق ارتباطهم بها، كما تحقق ارتباط المؤسسة بعلاقات وثيقة وفعالة مع كافة الأطراف ممن يقدمون خدماتهم لها أو يحصلون على منافع منها. وتوضح هذه المجموعة من المفاتيح أن الوصول إلى "إدارة التميز" ليست أمرا يسيرا يتحقق بالتمني، ولكنه عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المؤسسة جميعا وعلى كافة المستويات.

وتتضمن قائمة مفاتيح " إدارة التميز " ما يلي:<sup>1</sup>

- تنمية وتحفيز الابتكار؛
- تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء؛
- الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة؛
- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية؛
- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين؛
- تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي؛
- تنمية آليات التفكير المنظومي والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات؛
- التوجه بالنتائج؛
- التركيز على العملاء؛
- الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة؛
- إدماج المؤسسة في المناخ المحيط وتنمية أنشطة الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين.

إن امتلاك مقومات إدارة التميز وتفعيلها هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطوير المستمر وسيطرة رغبات العملاء، وتعدد البدائل أمامهم، وانفتاح الأسواق، ولن تتحقق مقومات إدارة التميز للمؤسسة إلا بالبحث عن سبل متفردة لاكتساب مصادر المعرفة وتنميتها وتوظيفها بأساليب مبتكرة لتحقيق مكان لها في السوق العالمي الجديد.

### المطلب الثالث: نماذج التميز

تبحث العديد من المؤسسات اليوم عن التميز ولكن أغلبها غير قادرين على تحقيق هذا الهدف لعدم وعيها العميق بالتميز، وقد وضع كل من **Peters & Waterman** سنة 1982 في كتابها الشهير " بحثا عن التميز - دروس مستنقاة من أفضل المؤسسات الأمريكية أداءا - **In search of excellence-lessons from America's Best-Run companies** » مجموعة من الاقتراحات لمفهوم التميز ومعاييره، ونعرض

<sup>1</sup> المرجع السابق.

في هذا الإطار بعض نماذج التميز الأبرز ولكن تبقى كلها نماذج محدودة لأنها في الحقيقة تبسيط لواقع السياق الذي تعيشه المؤسسات.<sup>1</sup> وتتمثل هذه النماذج في: نموذج إدارة الجودة الشاملة (النموذج الياباني)، نموذج Peters & Waterman، نموذج XEROX لتميز الأعمال، النموذج الأوروبي للتميز، نموذج « 4P » لبناء التميز التنظيمي، نموذج Rosabeth Kanter، نموذج Charles Handy، نموذج المؤسسة المتعلمة (سبق التطرق له في المبحث السابق)، مؤسسات عالية الإنجاز، ونموذج إعادة هندسة العمليات.

### الفرع الأول: نموذج إدارة الجودة الشاملة (النموذج الياباني)

يعد نموذج إدارة الجودة الشاملة النموذج الأول للمؤسسة المتميزة لسببين هما: أنه الشكل الأقدم، وكذلك أنه النموذج الذي تعتمده الكثير من الجهات التي تمنح جوائز التميز العالمية، والمؤسسة المتميزة من وجهة نظر الذين يهتمون بإدارة الجودة الشاملة هي مؤسسة تعتمد هذه المنهجية وتسعى بشكل مستمر إلى تحسين منتجاتها وجودة عملياتها؛

تعود الجذور التاريخية لهذا المدخل إلى النموذج الياباني للإدارة والتنظيم إثر إصدار كتاب بعنوان "نظرية Z" من قبل أحد الأمريكان من أصل ياباني هو "W.Ouchi"، عرف فيه شكل التنظيم والإدارة اليابانية التي أسهمت في نجاح المؤسسات اليابانية ومكنتها من تحقيق التحسين المستمر لمنتجاتها حتى ارتقت بها إلى أعلى المستويات؛ اعتبر هذا النموذج أحد الأسباب المهمة للنجاح الباهر الذي حققته المؤسسات اليابانية منذ الستينات والسبعينات من القرن العشرين مما ساعد اليابان في بناء امبراطورية اقتصادية، ولقد كان التنظيم الأساسي لهذه المؤسسات هو اعتماد "حلقات السيطرة النوعية" أو "حلقات الجودة".<sup>2</sup>

والجودة هي " إجمالي خواص المنتج أو العملية أو التنظيم، أو الفرد، أو النشاط، أو النظام الذي تبين مقدرته على تحقيق احتياجات محددة وضمنية"<sup>3</sup>، وهي "جزء من تكلفة ونتيجة اهتمام في كل لحظات ومراحل الإنتاج"<sup>4</sup>. كما أن فكرة الجودة تخفي العديد من النقاط يجب التحكم فيها جيدا منها:<sup>5</sup> مدى نجاح المنتج أو الخدمة، المميزات والأداء، المتانة والأمان، عدم الإضرار بالبيئة، تكلفة الحيازة، السعر، والأجل (الحضور في الوقت المحدد).

أما إدارة الجودة الشاملة فهي " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المؤسسة بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق

<sup>1</sup> Su Mi Dahlgaard-Park & Jens J. Dahlgaard, *In Search of Excellence - Past, Present and Future*, available at: [http://www.iei.liu.se/q/filarkiv/phdcourses/1.119234/InSearchofExcellenceSMJJ .pdf](http://www.iei.liu.se/q/filarkiv/phdcourses/1.119234/InSearchofExcellenceSMJJ.pdf), (05/03/2013).

<sup>2</sup> أحمد اسماعيل المعاني، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، دكتوراه فلسفة في الإدارة (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص 49.

<sup>3</sup> جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريح، الرياض، 2004، ص 70.

<sup>4</sup> Abdellah Seddiki, *Management de la qualité de l'inspection a l'esprit KAIZEN*, OPU, Alger, 2004, p24.

<sup>5</sup> Patrick Lyonnet, *Les outils de la qualité totale*, 2<sup>ème</sup> éd, technique et documentation - Lavoisier, Paris, 1991, p5.

الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير"<sup>1</sup>، وبالتالي فإدارة الجودة الشاملة هي ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مناحي العمل. ويعود الفضل في استخدام الجودة الشاملة إلى مساهمات العديد من العلماء الأمريكيين واليابانيين من أمثال: W.E.Deming، Joseph M. Juran، P. Crosby، Ichiro Ishikawa.

إن الأساس الذي انطلقت منه نماذج التميز المختلفة هو الرغبة في تأكيد وتعميق تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، ونجد أن جميع الحالات التي قدمت فيها جوائز التميز كانت مترافقة مع أهداف الجودة الشاملة المتمثلة في: تلبية احتياجات الزبون، المطابقة بين رغبات الزبون والسلع المقدمة، المحافظة على الموقع التنافسي، التحسين والتطوير المستمر في كل عمليات وعناصر المؤسسة.

### الفرع الثاني: نموذج Peters & Waterman

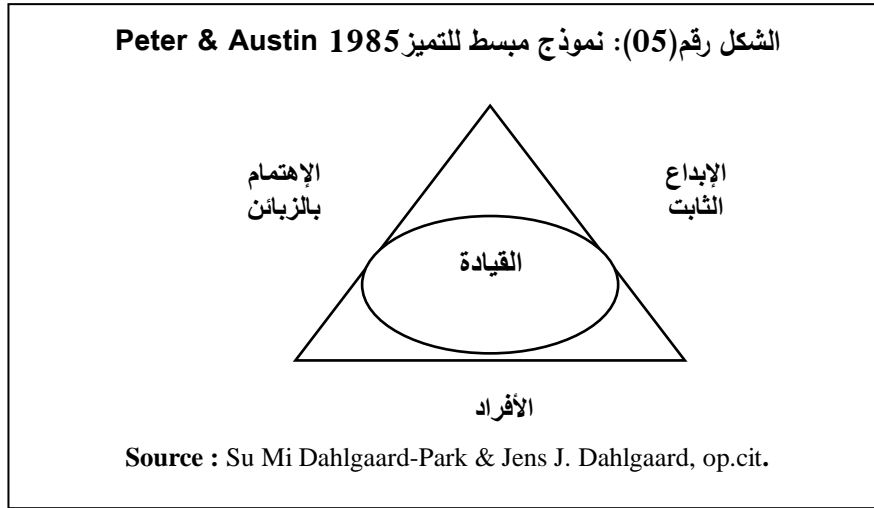
سعى الاستشاريان Tom Peters & Robert Waterman لتحديد خصائص المؤسسة المتميزة حيث وجدوا بأن النموذج الياباني للإدارة لا يصلح للبيئة الأمريكية والغربية عموماً، وقد حاولا تحديد الخصائص المشتركة لمجموعة من المؤسسات الأكثر نجاحاً في الولايات المتحدة الأمريكية، وقدا خلاصة نتائجهما في كتابهما المعنون "بحثاً عن التميز - In Search of Excellence" والذي يعود له الفضل في انتشار مفهوم التميز؛ وتتمثل الخصائص المشتركة للمؤسسات الأكثر نجاحاً حسب الكاتبان في:<sup>2</sup>

1. التحيز نحو العمل والفعل: أي الاهتمام بالفعل وليس بالكلام والتتظير والتخطيط الورقي؛
2. القرب من الزبون: من خلال توطيد العلاقة مع الزبون وتوجيه عملها لما يريد؛
3. استقلالية وريادية التنظيم: من خلال إعطاء الوحدات المختلفة استقلالية كبيرة، وحكم شبه ذاتي، وتشجيعها على الريادية، وابداع منتجات وخدمات جديدة ومميزة؛
4. الإنتاجية من خلال الأفراد: يعتبر الأفراد المصدر الرئيسي لتحقيق الإنتاجية والجودة العالية؛
5. إدارة مدفوعة بقيم محددة وتتابع الالتزام بها: أي أن الإدارة تعطي المؤسسات اهتماماً كبيراً لبلورة قيم التميز وغرسها في العاملين لتكون مصدر إلهام يدفعهم للعمل؛
6. مؤسسة تلتزم بما تجيد: حيث لا تدخل في المجالات التي لا تمتلك خبرة فيها لمجرد جاذبيتها؛
7. تنظيم بسيط وكوادر إداري مرنة: تمتلك المؤسسة بناء تنظيمياً بسيطاً، جهازاً إدارياً صغيراً، وفرق عمل متغيرة ما يعطيها المرونة المناسبة؛
8. تنظيم مرن/ متشدد بالتزامن: أي أنها تعتمد مبدأ "كن حازماً ولكن أعط الحرية" حيث تعطي العاملين حرية كبيرة للمبادرة والإبداع والتجريب مع ممارسة رقابة ومتابعة محكمة.

<sup>1</sup> صولح سماح، تومي ميلود، دور معايير الجودة والتقييس في حماية المستهلك في الجزائر، المجلة العلمية لمركز صالح عبد الله كامل للإقتصاد الإسلامي، العدد 38، جامعة الأزهر، الفترة مايو-أغسطس 2009.

<sup>2</sup> أحمد اسماعيل المعاني، مرجع سابق، ص ص 49-62.

وقد أكمل Peter & Waterman الخصائص الثمانية السابقة بالاستنتاجات التالية: "المؤسسات الممتازة قبل كل شيء هي مؤسسات لامعة في الأساسيات، والأدوات ليست بديلا عن التفكير ... بل هذه المؤسسات عملت بصعوبة وأبقت تفكيرها بسيطا في عالم معقد، لقد استمروا وأصروا على الجودة واستمعوا لعملائهم وتعاملهم مع موظفيهم كبالغين" ويرى الباحثان أن هذا النموذج يبين باختصار أن المؤسسة المتميزة هي مؤسسة تمتلك ثقافة تركز على التميز، وأن أداة التأثير الأولى على العاملين هي الثقافة التنظيمية وليس البناء التنظيمي الرسمي، لذلك سمي البعض هذا النموذج بنموذج الثقافة<sup>1</sup>. وفي سنة 1985 نشر Tom Peter & Nancy Austin الكتاب الثاني بعنوان: "Passion for excellence - شغف التميز"، وتم تبسيط النتائج المحصل عليها في الكتاب الأول في النموذج المعين في الشكل التالي:



يوضح الشكل أعلاه أن التميز هو نتيجة عوامل النجاح الأربعة الحاسمة: 1-الأفراد 2- الاهتمام بالزبائن 3- الإبداع الثابت 4- القيادة التي تربط العوامل السابقة معا في جميع مستويات المؤسسة. ومن دون شك Tom Peter من خلال منشوراته الأولى والملتقيات التي عقدها قد أثر على "التفكير التميزي" في شمال أمريكا في الثمانينات (1980).

### الفرع الثالث: نموذج XEROX لتمييز الأعمال

ظهرت مؤسسة XEROX في سنة 1960 وقد طورت منتج "آلة تصوير الوثائق" واحتلت بذلك المرتبة 423 في السوق العالمية سنة 1962، ولكنها عملت جاهدة حتى وصلت إلى المرتبة 70 في سنة 1970. لكن بعد ذلك غرقت المؤسسة في مغامرات خارج أنشطتها الأساسية وانتهت براءات الاختراع لديها وفقدت مراقبتها للمنافسين وكانت على وشك الإفلاس خصوصا أمام المنافسين اليابانيين الذين يقدمون سلع

<sup>1</sup> Su Mi Dahlgaard-Park & Jens J. Dahlgaard, op.cit.

جديدة بأسعار أقل من XEROX ولكن مسيروا المؤسسة لم يستسلموا وغيروا طريقة تسيير أعمالهم وأصبحت XEROX ناجحة جدا خلال الـ 15 سنة الموالية.<sup>1</sup>

خلال هاته السنوات تعلمت XEROX من رواد الجودة أمثال: W.E.Deming . P. Crosby وأيضا Malcolm Baldrige ويات من المسلم على قيادة هذه المؤسسة تطبيق برامج الجودة كفكرة جيدة للخصائص الرئيسية لنموذج التميز في الأعمال وقد حددت هذه المؤسسة معايير التميز في: 1- التسيير القيادي -2- تسيير الموارد البشرية -3- تسيير عمليات الأعمال -4- العملاء والتركيز على السوق -5- استخدام المعلومات وأدوات الجودة -6- نتائج الأعمال؛ ويمكن توضيح مكونات هذا النموذج بالتفصيل في الشكل التالي.

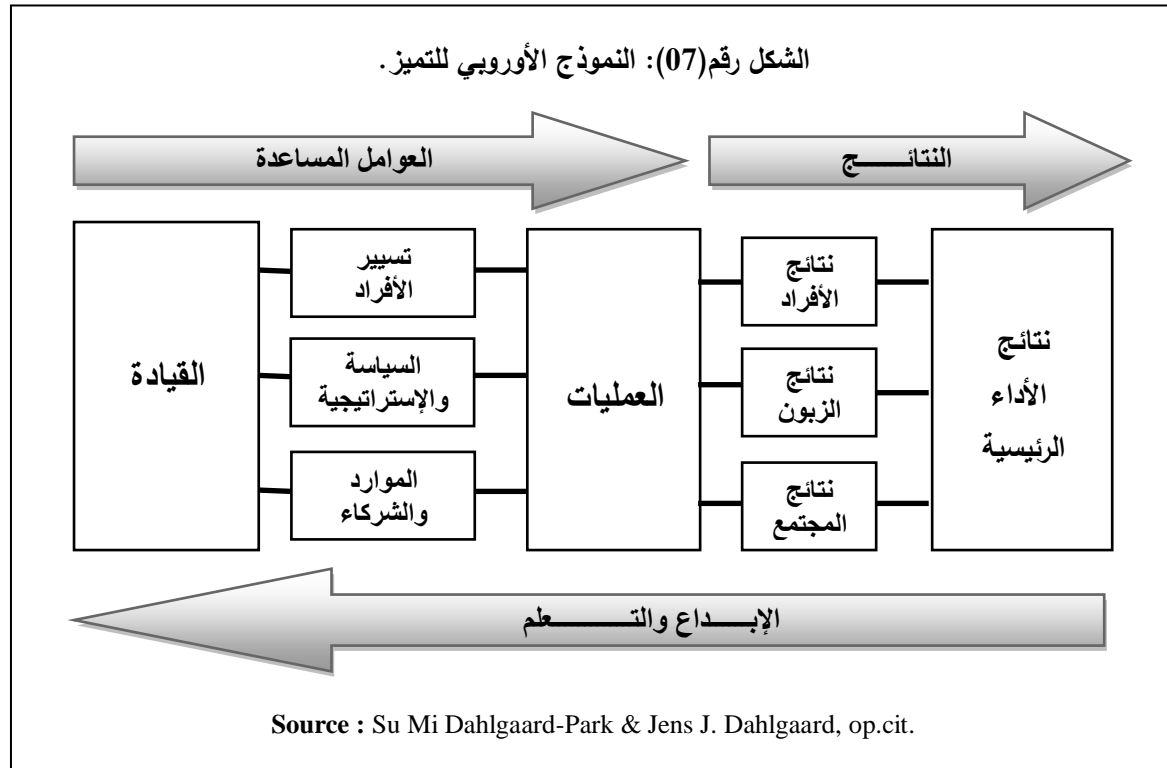


<sup>1</sup> Ibid.

وكننتيجة يمكن القول " أن في مجال الأعمال الكبيرة أو الصغيرة، الخاصة أو العامة يلاحظ أن هناك سوى طريقتين لخلق والحفاظ على الأداء المتميز على المدى الطويل: أولاً رعاية عملائك عن طريق خدمة متوقفة وعالية الجودة، والثانية التحسين المستمر كل ذلك مبني على أساس الثقة والاستماع واحترام كرامة وإبداعية كل شخص في المؤسسة ."

### الفرع الرابع: النموذج الأوروبي للتميز

النموذج الأوروبي للتميز من أكثر النماذج استخداماً في التقييم الذاتي والاستراتيجي للمؤسسات في أوروبا، والذي ينبعث من فعاليات المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، والتي تشرف على منح الجائزة الأوروبية الجودة، ويقوم هذا النموذج على المفاهيم الأساسية الثمانية التالية: 1- النتائج -2- التركيز على العملاء -3- القيادة وثبات الهدف -4- التسيير بالعمليات والحقائق -5- تطوير الأفراد والمشاركة -6- التعلم المستمر -7- الإبداع والمشاركة -8- تطوير الشراكة والمسؤولية العامة وفق ما يوضحه الشكل التالي.



إن النموذج الأوروبي للتميز بحد ذاته هو علامة تجارية مسجلة تم تعديله سنة 1999 وتحديثه بشكل طفيف عام 2003، وذلك لمراعاة بيئة التفكير الحالي والممارسات الحالية وبيئة العمل، ويمكن وصف

ذلك حسب المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة كالتالي: "هي أداة عملية لمساعدة المؤسسة لإنشاء نظام إدارة مناسب عن طريق قياس موقعهم على طريق التميز، ومساعدتهم في فهم الثغرات وتحفيز الحلول".<sup>1</sup> ويتحدد المنطق العام للنموذج الأوروبي في أن النتائج التي تحققها المؤسسة على اختلاف المنتفعين منها وهم العاملون بها، والعملاء، والمجتمع بشكل عام، إنما تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الاستراتيجيات والسياسات وتوجه العاملين وتنسق مختلف الموارد المتاحة للمؤسسة، كما تعمل على تكوين واستثمار العلاقات مع الأطراف الخارجيين ذوي المنفعة للمؤسسة، وتصوغ كل ذلك في عمليات تم تصميمها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق نتائج الأداء الرئيسية.<sup>2</sup>

### الفرع الخامس: نموذج « 4P » لبناء التميز التنظيمي

كان الدافع وراء إنشاء نموذج « 4P » هو توفير نهج متكامل من مختلف الجوانب الملموسة وغير الملموسة، الموضوعية والذاتية، الشخصية والجماعية والتنظيمية، ومع الوعي المتزايد بدور الموارد البشرية في السياق التنظيمي، ومن هذا المنطلق فإن الأولوية لأي إستراتيجية جودة أو تميز يجب أن تكون بناء جودة الأفراد باعتبارهم الركيزة الأساسية وحافز تركيز المؤسسات والعمليات والمنتجات؛ وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تحسين كفاءة « 4P » وتوضع على أساس فهم العلاقات المتبادلة والتفاعلات بين هذه مستويات الفرد والفريق والتنظيم، وتتمثل « 4P » في: الأفراد (People)، الشراكة والفرق (Partnership) (teams)، العمليات (Processes)، والمنتجات (Products)، وأساس هذا النموذج يتمثل في بناء القيادة التي تدعم العوامل السابقة ومعا يشكلون خمس عوامل لتحقيق النتيجة التي تسمى "التميز التنظيمي Organizational Excellence-OE".<sup>3</sup>

وعليه يشير هذا النموذج إلى أن تحقيق التميز التنظيمي يبدأ ببناء القيادة وتجديد الزعماء بالقيم الصحيحة والكفاءات الجيدة وتطوير القادة من خلال التدريب والتعلم، ومن ثم العمل على تجديد الأفراد وتطوير كفاءاتهم وتلقينهم فلسفة المؤسسة وقيمها اللازمة لأداء وظائفهم، كما يعتمد بناء التميز على تأسيس الفرق وتطويرها بحيث يكون لكل فريق القيم الصحيحة والكفاءات المطلوبة في أنشطتهم اليومية، والشراكة مع أفراد وجماعات أخرى خارج الفريق بما في ذلك العملاء والموردين وأصحاب المصلحة في المجتمع، بالإضافة إلى تطبيق مبدأ التحسين المستمر في العمليات وتقليل التكاليف والنفايات والسرعة في

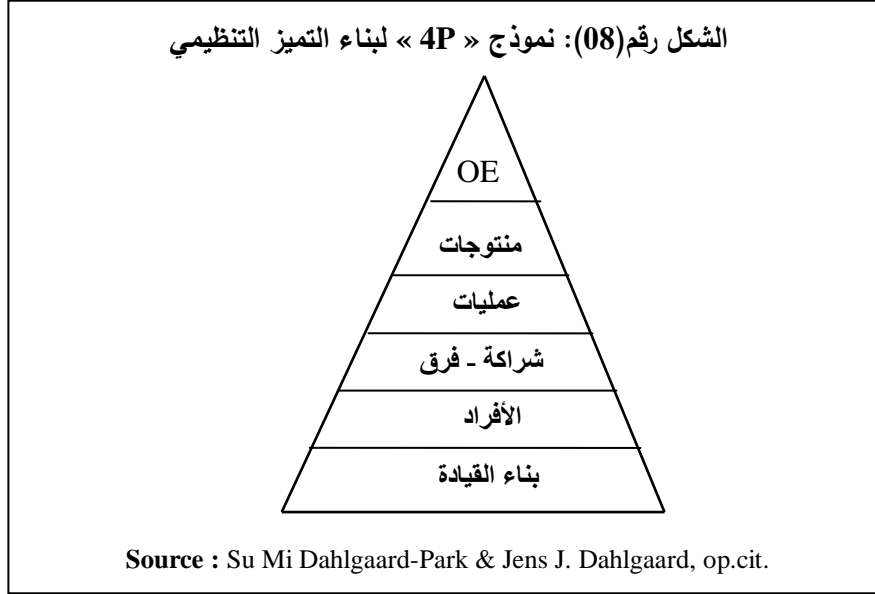
<sup>1</sup> حاتم علي العابدي، مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية: دورة تدريبية في نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، غزة، ماي 2009.

<sup>2</sup> علي السلمي، مرجع سابق.

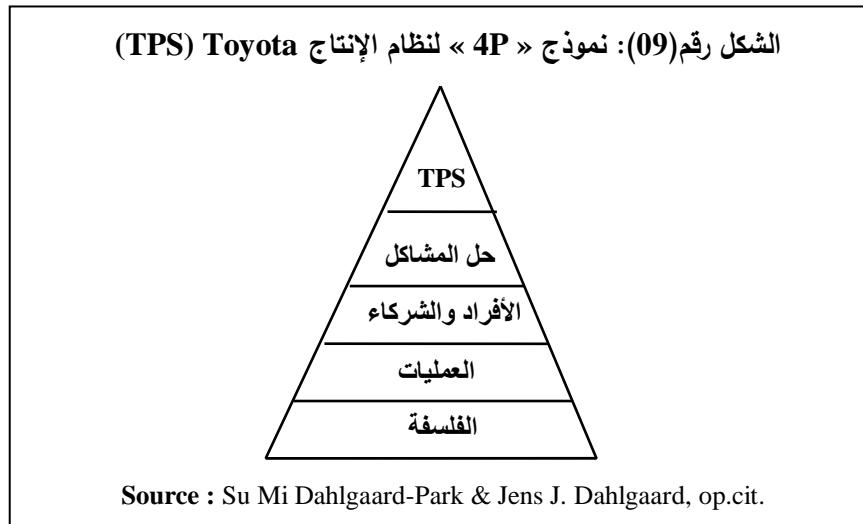
<sup>3</sup> Su Mi Dahlgaard-Park & Jens J. Dahlgaard, op.cit.



التقديم، وتحسين جودة المنتجات من خلال التركيز المستمر على احتياجات العملاء وإمكانيات السوق وممارسة المبادئ مع السعي للابتكار وتطوير المنتجات.<sup>1</sup> ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل التالي:



هناك نموذج آخر مشابه لنموذج « 4P » هو نموذج نظام الإنتاج **Toyota**: في كتابه المسمى "طريق - Toyota" « The Toyota way (2004) » يقدم المؤلف Jeffrey K.Liker المبادئ الـ 14 التسييرية لأفضل وأكبر المؤسسات نجاحا في صناعة السيارات في العالم، هذه المبادئ تنقسم إلى أربع مجموعات كلها تبدأ بحرف « P »: الفلسفة **Philosophy**، العملية **Process**، الأفراد/الشركاء **People/Partners**، وحل المشاكل **Problem Solving**؛ يمكن توضيح هذا النموذج في الشكل الموالي وشرحه بالتفصيل في الجدول رقم (02).



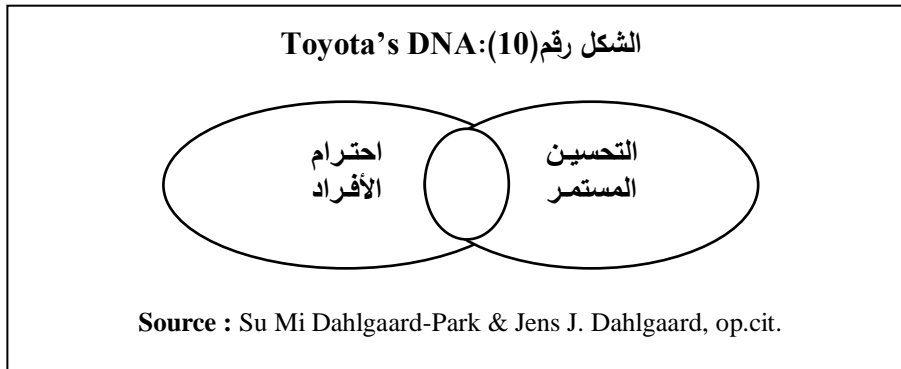
<sup>1</sup> Ibid.

الجدول رقم(02): المجموعات والمبادئ التسييرية 14" طريق Toyota"

المبادئ التسييرية	المجموعة
1- تأسيس القرارات الإدارية على فلسفة المدى الطويل حتى على حساب الأهداف المالية القصيرة الأجل.	الفلسفة (التفكير للمدى الطويل)
2- خلق عملية "تدفق" للمشاكل السطحية.	العملية (المدى المتوسط)
3- استخدام أنظمة سحب « Pull Systems » لتجنب الإفراط في الإنتاج.	
4- مستوى من عبء العمل Level out the workload	
5- التوقف عند وجود مشكلة في الجودة.	
6- توحيد المهام للتحسين المستمر.	
7- استخدام التكنولوجيا التي تم اختبارها ويعول عليها.	
8- تنمية القادة المتمكنون من الفلسفة والتفكير.	
9- احترام، تطوير وتحدي الأفراد والفرق.	الأفراد والشركاء (احترام، تحدي، وتنميتهم)
10- الاحترام، تحدي وتطوير مورديك.	
11- التعلم التنظيمي المستمر من خلال Kaizen.	
12- انظر لنفسك من أجل فهم دقيق للوضع.	حل المشاكل (التحسين المستمر والتعليم)
13- اتخاذ القرارات ببطء ويتوافق الآراء من خلال أخذ في عين الاعتبار كل الخيارات والتنفيذ السريع.	

Source : Su Mi Dahlgaard-Park & Jens J. Dahlgaard, op.cit.

إن هذه المبادئ مهمة لتحقيق التميز لنظام الإنتاج Toyota ولفهم نجاح أي مؤسسة، لكن على مسيري المؤسسات دراستها بحذر ومحاولة تكييفها مع واقعها وإمكانياتها وإضافة مبادئ أخرى لها، ولأن الأفراد قد لا يتذكرون جميع هذه المبادئ فقد تم تلخيصها في الشكل الموالي الذي يوضح Toyota's DNA ويتمثل في مبدئين أساسيين هما احترام الأفراد والتحسين المستمر.



## الفرع السادس: نموذج Rosabeth Kanter

قدمت هذا النموذج Rosabeth Kanter أستاذة في الإدارة ومستشارة إدارية أمريكية، حيث ركزت في دراستها على القادة الإداريين وما يجب أن يقوموا به لجعل مؤسساتهم (التقليدية) متميزة، وأوضحت خصائص المؤسسة المتميزة في:<sup>1</sup>

- مؤسسة مرنة أي يجب أن تحتفظ ببناء أفقي قليل التعقيد وكثير المرونة، يركز على الفعاليات الأساسية فقط، ولتحقيق ذلك يتطلب من المؤسسات القائمة أن تعيد النظر في هياكلها التنظيمية لترتكز فقط على المهام الأساسية وإلغاء غير الأساسية أو التعاقد مع من ينفذها؛
- تمتلك تحالفات إستراتيجية مع أطراف خارجية لتوفير الخدمات التي تشتريها من الخارج، وهذا يتطلب أن تبدأ بإقامة تحالفات وعلاقات تعاون مع مؤسسات أخرى؛
- تمكين الإبداع والريادة وإيجاد مشاريع جديدة، ونقل أنشطة البحث والتطوير إلى جميع مواقع التنفيذ، وجعل الإبداع والريادة حالة تنتشر على مدى المؤسسة؛
- تعتمد أنظمة مكافأة محفزة للإبداع والريادة والأداء الفعلي، كما تعتمد أنظمة تقييم لأداء العاملين على أساس الأداء الحالي وليس الأداء الماضي أو المستقبلي.
- تستقطب عاملين متعددي الكفاءات، وهذا يعني بأنه على الفرد أن يتولى هو مسؤولية تحقيق أهدافه المهنية وبالتالي أن يكون ولاؤه لمهارته وليس لوظيفته.

نظرا لتحول المؤسسات نحو الهياكل التنظيمية الأفقية الأكثر انفتاحا ومرونة فإن جوهر خصائص المؤسسة المتميزة هو أنها (تسهل الريادة، المرونة، الإبداع، وتوظيف الرأسمال البشري المتعدد الكفاءات... إلخ)، مما يساعد على استغلال الفرص الحاسمة في إطار التخطيط الإستراتيجي الفعال، والتنفيذ السليم، وتوفير المعارف والكفاءات اللازمة لإنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على المنافسين.

## الفرع السابع: نموذج Charles Handy

يختلف Handy عن المختصين الآخرين لأنه يرى بأنه لن يكون هناك نموذج واحد للمؤسسة المتميزة بل ثلاثة أشكال، كل شكل يلائم مؤسسة معينة وهذه الأشكال كما يطرحها هي:<sup>2</sup>

1- مؤسسة ثلاثية الأضلاع (الكبيرة) - The Shamrock Organization: وهو الشكل المناسب لمؤسسة مضطرة لأن تكون كبيرة حجما، وبدرجة عالية، ومع ذلك تحتفظ بمرونة، وهذه المؤسسة تضم ثلاث فئات من العاملين هم:

- النواة: وهم عاملون يشكلون جوهر المؤسسة (مجموعة أساسية).

<sup>1</sup> أحمد اسماعيل المعاني، مرجع سابق، ص ص 49-62.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

- أطراف خارجية: وهم مجموعة من العاملين بعقود.
- قوة عمل مرنة: وهم عمال أصحاب مهارات يستخدمون حسب الحاجة لمهاراتهم.

**2- المؤسسة الفيدرالية – Federal Organizations:** وهي المؤسسة العملاقة التي تمتلك الموارد والقوة لجعلها كذلك، ولكن غير مصممة كتنظيم عملاق موحد بل مجموعة كبيرة جدا من مؤسسات ثلاثية الأضلاع، لكل مؤسسة منها استقلالية عالية، ولكنها تعمل تحت مظلة الاسم والهوية، وهذا ما توافره الإدارة العليا "مركز الفيدرالية" والتي تحدد الهدف والهوية المشتركة للوحدات.

**3- المؤسسة الذكية Smart Enterprise:** يرى Handy بأن المؤسسة الذكية سيكون شكل المؤسسة التي تعتمد بدرجة عالية على تكنولوجيا معلومات متطورة بالإضافة إلى عدد محدود من العاملين، أي أنها مزيج من الإنسان الذكي الذي يتعامل مع الآلة الذكية، وهذا هو الشكل المناسب للمؤسسات الخدمية التي تعتمد بدرجة كبيرة جدا على تكنولوجيا متقدمة.

#### الفرع الثامن: مؤسسات عالية الإنجاز (HPS)

وضع Peter Vail مفهوم المؤسسة عالية الإنجاز كطريقة لجلب الإبداع لأنظمتها وبين أن هذا النوع من المؤسسات ينادي بإزالة المستويات الزائدة في الهيكل التنظيمي، وإيجاد مناخ يشجع على المشاركة والاتصال بين الأقسام، كما أشار إلى أن تعريف التميز والإنجاز يعتمد على قيم ومبادئ الإنسان الذي يقود المؤسسة إلى ذروة الأداء والتميز، كما حدد ثمان خصائص تجعل المؤسسة عالية الإنجاز هي:<sup>1</sup>

- أهداف عريضة وواضحة؛
- الإلتزام بالأهداف؛
- أن تركز فرق العمل على إنجاز الأهداف؛
- قيادة قوية وواضحة؛
- التعامل مع المهام المطلوب إنجازها كمصدر خصب؛
- امتلاك المؤسسة حدود واضحة تفصلها عن بيئتها الخارجية وإدراكها لاختلافها عن غيرها؛
- رفض السيطرة الخارجية واعتبار المؤسسة المسؤولة عن وضع المعايير الخاصة بها؛
- أن تكون وحدة متماسكة.

<sup>1</sup> أحمد اسماعيل المعاني، مرجع سابق، ص ص 49-62.

### الفرع التاسع: إعادة هندسة العمليات (MPR)

يمكن اعتبار حركة إعادة هندسة العمليات حركة توافر منهجية دقيقة لتحويل المؤسسة التقليدية إلى مؤسسة متميزة، وهو ما احتاجت إليه المؤسسات الضخمة في إعادة هيكلة تنظيمها وعملياتها، وقد عرف كل من **Hammer & Champy** إعادة هندسة العمليات (MPR) على أنها: "تفكير جاد لإحداث تغيير جذري في العمليات التي تقوم بها المؤسسة بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في الأداء". وتتضمن إعادة تصميم كافة النشاطات التي تقوم بها المؤسسة ابتداء من تلك التي تتعلق بالمدخلات وحتى تلك التي تتعلق بالمخرجات من أجل تغيير أساليب الأداء الحالية إلى أخرى أكثر كفاءة وفاعلية، كما تتضمن دمج أو إلغاء أو إعادة تصميم نشاطات المؤسسة؛ ويعتبرها **Brown & Harvey** بأنها إعادة تفكير أساسية في العمليات لتحقيق الأداء، والهدف منها هو جعل كل العمليات أكثر كفاءة من خلال الدمج، والحذف، وإعادة مقايسة المهام، مع التركيز على تصميم العمل للنشاطات، العمليات، كيفية تنفيذ المهام، وتقليل المهام غير الكفؤة وتحسين الإنتاجية والنوعية.<sup>1</sup>

### الفرع العاشر: نموذج التميز المقترح من قبل الباحثة

من خلال النماذج السابقة للتميز حاولنا دمج العناصر المهمة فيها والتي سوف يتم اختبارها في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة في نموذج جديد للتميز يركز على النقاط التالية: التميز في الإبداع، التميز في تمكين الكفاءات، التميز في أسلوب القيادة. حيث أن وجود الإبداع في المؤسسة كفيل بإيجاد أوضاع جديدة ومتفردة عن المنافسين من خلال الأفكار، المنتجات، المعارف والتطبيقات الجديدة، كما أن تمكين الكفاءات من خلال إعطائهم الحرية في التخطيط، التنفيذ، تسيير أعمالهم وأفكارهم ومعارفهم وبالالتزامهم بالمسؤولية، تحت إشراف قيادة تعمل على فتح الإتصال وتطوير الكفاءات يساهم بفاعلية في تحقيق التميز للمؤسسة وكفاءاتها وجميع مخرجاتها؛ والشكل الموالي يوضح نموذج التميز المقترح.

الشكل رقم (11): نموذج التميز المقترح من قبل الباحثة

نموذج التميز
1- التميز في الإبداع
2- التميز في تمكين الكفاءات
3- التميز في أسلوب القيادة

المصدر: من إعداد الباحثة

<sup>1</sup> المرجع السابق.

### المطلب الرابع: المؤسسة المتميزة ومتطلبات تحقيق التميز

أدت التغيرات التي حصلت في العالم ابتداء من النصف الثاني من القرن العشرين ثم التفوق البارز للمؤسسات اليابانية خلال السبعينات، إلى إلقاء الضوء على المشاكل في مبادئ الإدارة التقليدية، مما أدى إلى سعي القادة الإداريين وعلماء الإدارة إلى تحديد الشكل التنظيمي المناسب للقرن العشرين؛ وقد رأينا من خلال نماذج التميز اجتهادات الباحثين حول شكل المؤسسة المتميزة الذي تطلبته ظروف العمل في القرن العشرين، حيث كل اجتهاد يعطي تسمية مختلفة لهذا الشكل فالبعض يسميها المؤسسة المتعلمة أو المؤسسة عالية الإنجاز أو المؤسسة التي تعتمد إدارة الجودة الشاملة... الخ، لذلك يمكن استخدام مفهوم " المؤسسة المتميزة " كمصطلح عام يشير إلى كل هذه الاتجاهات.

ولقد عرف **Gilgeous** المؤسسات المتميزة بأنها "المؤسسات التي تتفوق باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة"<sup>1</sup>، وجاء ضمن (دليل جائزة الملك عبد الله لتميز الأداء الحكومي والشفافية) بأن التميز يؤدي إلى تحقيق المؤسسات الحكومية لأداء أفضل لموظفيها وخدمة مميزة لمتلقي الخدمة، وذلك من خلال تطوير آليات عملها وبما يعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي ويحقق فعالية عملياتها وإجراءاتها.<sup>2</sup>

ونماذج التميز السابقة تمثل محاولات مختلفة لتحديد خصائص المؤسسة المتميزة، تشترك في خصائص متشابهة ولا تختلف إلا بالتسميات، كما تشترك باعتبار المورد البشري (الرأس المال البشري) المورد الأساسي لمؤسسة المستقبل وإن ما يجعل المؤسسة متميزة هو الإبداع وقوة العقل، كما أن جميع هذه النماذج تستدعي إدارة التميز، والتي هي تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة ومتفوقة في أدائها عن باقي المنافسين من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً وتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العميل سواء الداخلي أو الخارجي، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وكيفية تصميم سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية.

وتتمثل المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز بأن تكون التوجهات الإدارية في المؤسسة مشتركة، وتسعى لبناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق، وتعتبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة، والمتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء، وقد بين السلمي هذه المتطلبات بما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص 145.

<sup>2</sup> موسى أحمد السعودي، مرجع سابق، ص 263.

<sup>3</sup> أحمد اسماعيل المعاني، مرجع سابق، ص 63-66.

- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية، ويضم (الرؤية، الرسالة، والأهداف الإستراتيجية التي تعمل المؤسسة على تحقيقها من خلال وضع السياسات). وأكد Samuel, K.M على علاقة استراتيجية المؤسسة بالمفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، لما لها من أهمية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات وبالتالي تحقيق التميز؛
- المؤسسة إطار متكامل من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة، وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات؛
- هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وتنظم على أساس العمليات، وتراعي تدفق المعلومات، تشابك علاقات العمل، درجة من اللامركزية، التوسع بالتفويض واستخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات؛
- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآلية الرقابة وضبط الجودة وأكد كل من **Brown & Harvey** على اعتبار إدارة الجودة الشاملة هي إستراتيجية المؤسسة، حيث تهدف إلى الالتزام برضا الزبون عن طريق تطوير العمليات والتي تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات، وتحقيق تميز المؤسسة؛
- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة، تحديد مصادرها، وسائل تجميعها، وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، وتوظيفها لدعم اتخاذ القرار؛
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط، استقطاب، تكوين الموارد البشرية، تمهيتها، توجيهه وتقويم أدائها، وأسس تعويضها وفق نتائج الأداء؛
- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي، وأداء مجموعات وفرق العمل، ووحدات العمل الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء؛
- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، وتؤكد فرص المؤسسة في تحقيق "إدارة التميز"، وقد ركز كل من **Obeng, & Ugboro, Isaiah** على دور القيادة في تمكين العاملين، ودعم بيئة إدارة الجودة الشاملة من خلال إيجاد المناخ الذي يعززها وبالتالي تحقيق رضا الزبائن والتميز في الأداء.

### المطلب الخامس: جهود المؤسسات الدولية المانحة لجوائز التميز

في ظل المحيط التنافسي أصبح التوجه نحو التميز وإدارته حتمية يتطلبها السوق والزبون، ولذلك حاولت الدول والجمعيات المهنية تخصيص جوائز للتميز باعتبار ذلك يساعد على رفع مستوى الأعمال والمؤسسات، وسنحاول في هذا المطلب تناول ثلاثا من أكثر الجوائز العالمية شهرة بشكل مختصر وهي: جائزة **Deming**، جائزة **Baldrige**، والجائزة الأوروبية للجودة.

## الفرع الأول: جائزة Deming

ارتبط اسم **W.Edwards Deming** بحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينيات من القرن الماضي، وتقوم مؤسسة **Deming** بمنح جائزة باسمه للأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة، حيث كانت الجائزة تقدم في السابق لليابانيين فقط ثم بدأت مؤسسات غير يابانية تبدي اهتماما بالجائزة وتتقدم للفوز بها، وقد حصلت مؤسسات أمريكية على هذه الجائزة منها مثلا مؤسسة **Lucent Technologies**؛ وتقوم الجائزة على أساس نموذج يركز فقط على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عليها، كما تتعدد الجوائز حسب الفئات التالية: (جائزة ديمينج للأفراد، جائزة ديمينج للتطبيق، جائزة الرقابة على الجودة للمصانع ، قلادة ديمينج).<sup>1</sup> وتحدد المعايير التي يتم قياس المؤسسات على أساسها لنيل الجائزة فيما يلي:<sup>2</sup>

1. **السياسات:** ويشمل هذا المعيار الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المؤسسة، والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى، وقضايا القيادة،
2. **التنظيم والتنمية:** ويتعرض هذا المعيار للتنظيم العام للمؤسسة وأسس توزيع السلطة، مدى استخدام فرق العمل **Teams**، الهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة، وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية،
3. **المعلومات:** وتتعلق بمدى استخدام المعلومات في المؤسسة، طرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية، وطرق تنظيم المعلومات وتحديثها؛
4. **التحليل:** يشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المؤسسة، وأسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها، الخطط الموضوعية لعلاجها ومدى الاعتماد على التقنية والمعلومات في هذا المجال؛
5. **التخطيط للمستقبل:** يشمل ما تقوم به المؤسسة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل، مع بيان موقفها الحالي والأهداف المرجوة التي تسعى الخطط لتحقيقها ومدى الالتزام بتنفيذها؛
6. **التعليم والتدريب:** يتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة، والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة؛
7. **تأكيد الجودة:** ويتصل هذا المعيار بتفاصيل عملية تأكيد الجودة بدءا من تصميم السلعة، التفتيش أثناء الإنتاج، أنشطة المناولة والتسهيلات المادية في مكان العمل، معايير ارضاء العملاء، والأمور المتصلة بالبيئة والمحافظة عليها؛

<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سابق.

<sup>2</sup> أحمد اسماعيل المعاني، مرجع سابق، ص ص 67-68.



8. تأثيرات الجودة: يعرض هذا المعيار النتائج الملموسة أو غير الملموسة التي تحققت نتيجة أعمال نظم الجودة، وكيف أثرت تلك النتائج على أعمال المؤسسة؛
9. الترميز (التقييس): يتناول هذا العنصر المعايير المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها؛
10. الرقابة: يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المؤسسة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها.

### الفرع الثاني: جائزة Baldrige " الجائزة الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية "

استحدثت الجائزة الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية المسماة **The Malcolm Baldrige Quality Award (MBNQA)** من قبل الحكومة لغرض تطبيقات نظام الجودة الشاملة وذلك سنة 1987 تنفيذاً لقانون الدعم رقم 107-100 لإيجاد شراكة بين القطاع العام والخاص، ويأتي الدعم الأساسي لبرنامج الجائزة من مؤسسة **Baldrige** والتي تأسست عام 1988، وقد سميت هذه الجائزة باسم **Malcolm Baldrige** نسبة إلى وزير التجارة الأمريكي الذي شغل هذا المنصب من عام 1981 إلى عام 1987 والذي كانت له إسهامات إدارية مميزة وفاعلة أثناء عمله في الحكومة الأمريكية ولفترة طويلة؛<sup>1</sup>

يتشابه النموذج الأمريكي لجائزة **Baldrige** للجودة (المقابل للنموذج الأوروبي للتميز) مع نظيره الأوروبي في المنطق العام والمدخل والعناصر الأساسية للتقويم، ويحظى هذا النموذج باحترام كبير في الولايات المتحدة الأمريكية حيث يقوم الرئيس الأمريكي بتقديم الجائزة سنوياً للمؤسسة التي تفوز بها بعد عملية تقويم تفصيلية، وحسب النظام المعلن للجائزة فإن الهدف من النموذج ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في المؤسسات وتنمية قدراتها التنافسية، ونقل تجارب وخبرات المؤسسات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المؤسسات الساعية إلى تحسين الأداء والوصول إلى مراتب أعلى في طريق التميز؛

ويمثل النموذج الأمريكي أداة مهمة تستفيد بها المؤسسات في إجراء عمليات التقييم الذاتي بالاستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس التي يحتويها النموذج، كما أنه يتميز بوجود ثلاث مجموعات من المعايير تتعلق واحدة منها بتقويم نشاط مؤسسات الأعمال والثانية تخاطب المؤسسات التعليمية والثالثة تناسب المؤسسات العاملة في المجال الصحي؛ يحتوي النموذج الأمريكي على إطار يضم سبعة عناصر هي أساس تقييم المؤسسات من أجل تحديد مستوى تميز الأداء بها، وهي على النحو التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 69.

<sup>2</sup> علي السلمي، مرجع سابق.

1. القيادة؛
2. التخطيط الإستراتيجي؛
3. التركيز على العملاء والسوق؛
4. المعلومات والتحليل؛
5. التركيز على الموارد البشرية؛
6. إدارة العمليات؛
7. نتائج الأعمال.

يستند النموذج الأمريكي لجائزة **Baldrige** إلى مجموعة مفاهيم رئيسية تعبر عن قيم التميز والفعالية وتتبع بالدرجة الأولى من فكر "إدارة الجودة الشاملة"، وهي:<sup>1</sup>

- الاهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبات العملاء؛
- أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء؛
- ضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء؛
- تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المؤسسة وتحقيق أهدافها؛
- أهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والتحويلات في الأوضاع المحيطة بالمؤسسة؛
- التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطاء؛
- تعميق التوجه الإستراتيجي ووضوح رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية واتخاذها أساساً في تخطيط العمليات؛
- تنمية أساليب الإدارة المستندة إلى المعلومات والحقائق، وتنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات؛
- أهمية العناية بتنمية علاقات المؤسسة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها، وكذا مع العاملين بها، والسعي لاستثمار تلك العلاقات والتحالفات فيما يحقق أهدافها؛
- إدراك أهمية الدور الاجتماعي للمؤسسة ومسئوليتها نحو المجتمع الذي تتواجد فيه، وضرورة أن تقدم له خدمات ومساهمة في حل مشكلاته بما يعبر عن تقديرها لما تلقاه ويوفره لها من مساندة وفرص للنشاط والنمو.

<sup>1</sup> المرجع السابق.

### الفرع الثالث: الجائزة الأوروبية للجودة

تمنح هذه الجائزة من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة **The European Foundation for Quality Management (EFQM)** والتي أنشئت رسمياً سنة 1991، والهدف الأساسي لإنشائها هو تقديم الدعم والتشجيع للمؤسسات الأوروبية للتطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة، ويعتبر هذا النموذج من أبرز نماذج التميز استخداماً في العالم، ويعد مرجعاً ليس فقط للدول الأوروبية ولكن للعالم أجمع، والذي يمكن أن يعتمد مع إجراء بعض التعديلات حسب حاجة الدول،<sup>1</sup> تقوم هذه الجائزة على أساس النموذج الأوروبي والذي تم تناوله فيما سبق من البحث.

إن جوائز التميز الأوروبية، الأمريكية واليابانية السابقة تقوم بشكل أساسي على فكرة إدارة الجودة الشاملة، وهي نماذج حاولت ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في المؤسسات وكذا حصر أهم عناصر التميز في مجموعة من المقومات والمعايير التي تحدد موقع المؤسسة من مستويات التميز من أجل تشجيع المؤسسات على التحسين المستمر لأدائها وتنمية قدراتها التنافسية.

<sup>1</sup> أحمد اسماعيل المعاني، مرجع سابق، ص 72.

## خلاصة الفصل الأول:

في ظل رهانات اقتصاد المعرفة أصبح التحول نحو الهياكل التنظيمية الأفقية الأكثر انفتاحا ومرونة وتوظيفا للرأسمال البشري أكثر من حتمية في ظل بحث المؤسسات المتعلمة عن التميز، والذي يمثل القدرة على استغلال الفرص الحاسمة في إطار التخطيط الإستراتيجي الفعال، الإلتزام، الإعتماد على وضوح الرؤية، تحديد الأهداف، التنفيذ السليم، وتوفير المعارف والكفاءات والقدرات اللازمة لإنجاز نتائج غير مسبوقة يتفوق بها على المنافسين؛

ويعتمد التميز اعتمادا كليا على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير سبل التعلم التنظيمي المستمر، وهو ما توفره المؤسسة المتعلمة التي تمثل إطار لخلق نماذج جديدة من التفكير وتحرير الدوافع الجماعية أين يعمل فيها الأفراد على تنمية قدراتهم بدون انقطاع لتحقيق النتائج التي يرغبون بها، كما يتعلمون فيها كيفية التعلم المستمر بصورة جماعية.

وقد حاولنا في هذا الفصل استعراض بعض نماذج التميز الأبرز والمتمثلة في: نموذج إدارة الجودة الشاملة (النموذج الياباني)، نموذج Peters & Waterman، نموذج XEROX لتمييز الأعمال، النموذج الأوروبي للتمييز، نموذج « 4P » لبناء التميز التنظيمي، نموذج Rosabeth Kanter، نموذج Charles Handy، نموذج المؤسسة المتعلمة، نموذج مؤسسات عالية الإنجاز، ونموذج إعادة هندسة العمليات، بالإضافة إلى جوائز التميز الأوروبية، الأمريكية واليابانية المشجعة على التحسين المستمر لأداء المؤسسات وتميزها.

وبالتالي فإن التميز يعد ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير كفاءات وقدرات الموظفين والقادة في المؤسسة، من خلال التشجيع على وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق، الابداع، المبادرة والإنتماء للمؤسسة، مما ينعكس على الأداء البشري ومنه على الأداء المالي والإستراتيجي للمؤسسة وبالتالي تحقيق تميزها، وسنحاول في الفصل الموالي دراسة تسيير الرأسمال البشري كأحد العناصر الفاعلة في تحقيق التميز.

## الفصل الثاني:

تسيير الأعمال البشرية

في المؤسسة المتعلمة

**تمهيد:**

إن بناء المؤسسات المتعلمة يستلزم بالدرجة الأولى توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمؤسساتهم، لأن تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة وهذا هو الرأسمال البشري؛

إن مداخل التميز في عالم الأعمال متعددة، ويتم توظيف الرأسمال البشري في ممارسة جميع نشاطات المؤسسة كأحد الأدوات الفاعلة في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، نظرا لأهمية الموارد اللامادية (الرأسمال اللامادي) كعنصر أساسي يحقق عوائد أكبر في ظل اقتصاد المعرفة؛

ويتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي والتحليلي لدراسة الرأسمال اللامادي أولا بإعتباره الإطار الأشمل للرأسمال البشري، ومن ثم التطرق لتوضيح مفاهيم هذا الأخير، بالإضافة إلى دراسة تسيير الرأسمال البشري كمدخل لتميز للمؤسسة المتعلمة.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والتحليلي لدراسة الرأسمال اللامادي

في ظل اقتصاد المعرفة تعد المعرفة أهم الموارد وسلع التبادل، والمؤسسات المتعلمة تنشئ القيمة عن طريق المعرفة وتحويلها إلى أشكال أكثر فائدة، وبذلك يصبح الرأسمال اللامادي الثروة الحقيقية للمؤسسات والمصدر الجديد للتميز، ويتناول هذا المبحث مفهوم، أهمية وأبعاد الرأسمال اللامادي بالإضافة إلى مكوناته الأساسية وكيفية قياسه.

### المطلب الأول: الرأسمال اللامادي: المفهوم، الأهمية والأبعاد

تشكل الموارد اللامادية (الرأسمال اللامادي) عنصر أساسي يحقق عوائد أكبر في ظل اقتصاد المعرفة، ونتناول في هذا المطلب مفهوم، أهمية وأبعاد الرأسمال اللامادي.

### الفرع الأول: مفهوم الرأسمال اللامادي

إن الظاهرة التاريخية التي شكلت خلال العقود الثلاثة الأخيرة تتلخص بتصاعد تأثير الأصول اللامادية في تحقيق التميز للمؤسسات، وتزداد هذه الظاهرة تأثيراً في اقتصاد المعرفة وما رافقه من تطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، هذه التحولات وغيرها أدت إلى أن تحل المعرفة محل الرأسمال المادي وبالتالي أصبحت أهم رأسمال في ظل اقتصاد المعرفة؛

إن مصطلح ومفهوم الرأسمال اللامادي لم يكن معروفاً إلا خلال العقد الأخير، لكن الدراسات والبحوث الأكاديمية والتطبيقية المكثفة خلقت تياراً متخصصاً قوياً يحاول تفكيك العناصر المعقدة واللاملموسة من هذا المفهوم وذلك لكشف الغموض عنه، وقد أفرزت هذه الدراسات مصطلحات مرادفة أخرى للرأسمال اللامادي تتمثل في: الرأسمال المعرفي، الرأسمال الفكري، الأصول غير الملموسة أو غير المنظورة، أصول المعرفة، والرأسمال غير الملموس (الأثيري)، ومن منظور استراتيجي وفي ظل التحول اليوم إلى اقتصاد المعرفة فإن استمرار المؤسسات يتوقف على كفاءاتها في إدارة وتقييم وقياس الرأسمال اللامادي بإعتباره المصدر الحيوي الأهم للتميز.<sup>1</sup>

وبصفة عامة تحتاج كل مؤسسة إلى رأسمال لديمومة حياتها وإعادة إنتاجها وحل مشاكلها وفي عالم اليوم يوجد في المؤسسات كل من الرأسمال اللامادي والرأسمال التقليدي، والجدول الموالي يميز بينهما.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 289.

جدول رقم (03): أبعاد التمييز بين الرأسمال اللامادي و الرأسمال التقليدي

البعد	الرأسمال اللامادي	الرأسمال التقليدي
التكويني	أثري وغي ملموس	مادي ملموس
الوظيفي	يعبر عن عمليات	يعبر عن أحداث
الزمني	يتوجه نحو المستقبل	يرتكز على الماضي فقط
المحتوى	هو قيمة	تكلفة
الطبيعية	غير مالي	نقدي
الديمومة	مستمر	وقتي
الإستعمال	يزيد بالإستعمال	ينقص ويستهلك
تشكيلات القيمة	يرتبط بشبكات القيمة	يرتبط بسلسلة القيمة
النوعي / الكمي	نوعي	كمي
الموقع	في عقول الأفراد	داخل المؤسسة
النموذج الممثل	الفرد	الآلة
العوائد	متزايدة	متناقصة
القوة والضعف	دورة توليد وتعزيز ذاتي(قوة)	دورة تقادم (ضعف)

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على سعد غالب ياسين ونجم عبود نجم.

لقد نشرت العديد من الكتابات حول الرأسمال اللامادي لكن مفهومها لهذا الأخير يختلف من كتابة إلى أخرى، حيث في ظل اقتصاد المعرفة ينظر للاستثمار في الأصول اللامادية كعناصر أساسية لخلق القيمة في المؤسسات، وهو ما أدى إلى تحويل التركيز نحو تسيير الموارد البشرية، وهناك إجماع متزايد بأن الرأسمال اللامادي وبشكل أكثر تحديدا الرأسمال البشري أمر بالغ الأهمية لنجاح المؤسسة.<sup>1</sup>

ومفهوم الرأسمال اللامادي ليس جديدا حيث ذكره الاقتصادي Nassau بوصفه عاملا هاما للإنتاج في كتابه الذي نشر في سنة 1836، وعرفه على أنه هو ذلك الأصل غير الملموس الذي حل محل الآلات الصناعية والموارد الطبيعية، واليوم يعتبر إحدى العوامل القيمة لخلق الثروة ويمثل في الوقت نفسه موردا ومنتجا نهائيا، وبالتالي أصبحت إدارة الموارد اللامادية من أبرز مهام الحكومات وقطاع الأعمال والأفراد في المجتمع المعاصر.<sup>2</sup>

حسب Christian Pierrat الرأسمال اللامادي هو "عنصر تراث للمؤسسة والذي يمثل بالعديد من المواصفات:

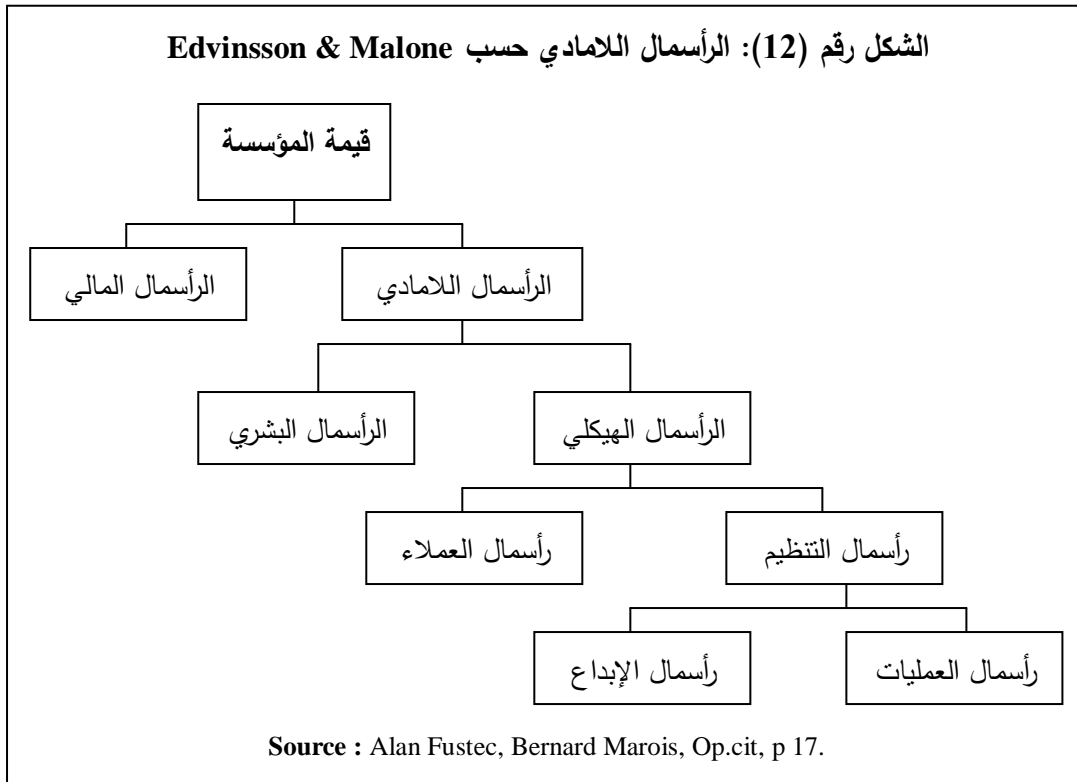
<sup>1</sup> Yusliza Mohd.Yusoff, Hazman Shah Abdullah, **Managing Human Capital in a Knowledge Based Economy: The Role of the HR Function**, Proceedings of the Knowledge Management International Conference: Transferring, Managing and Maintaining Knowledge for Nation Capacity Development, Langkawi, Malaysia, 10-12 June, 2008.

<sup>2</sup> Claudia Sarrocco, **intellectual capital in the information society**, available at: <http://www.itu.int/visions>, (14/03/2012).



- ~ غياب المكون المادي؛
- ~ مدة حياة غير محددة وقوة خاصة؛
- ~ عدم اليقين حول المداخل المستقبلية له؛
- ~ صعب فصله عن الأصول الأخرى.<sup>1</sup>

يقدم كل من Leif Edvinsson & Michael Malone في كتابهما الرأسمال اللامادي للمؤسسة "Le *capital immatériel de l'entreprise*" تقسيم لقيمة المؤسسة إلى مجموعة من الأصول المادية واللامادية،<sup>2</sup> كما يوضحه الشكل التالي:



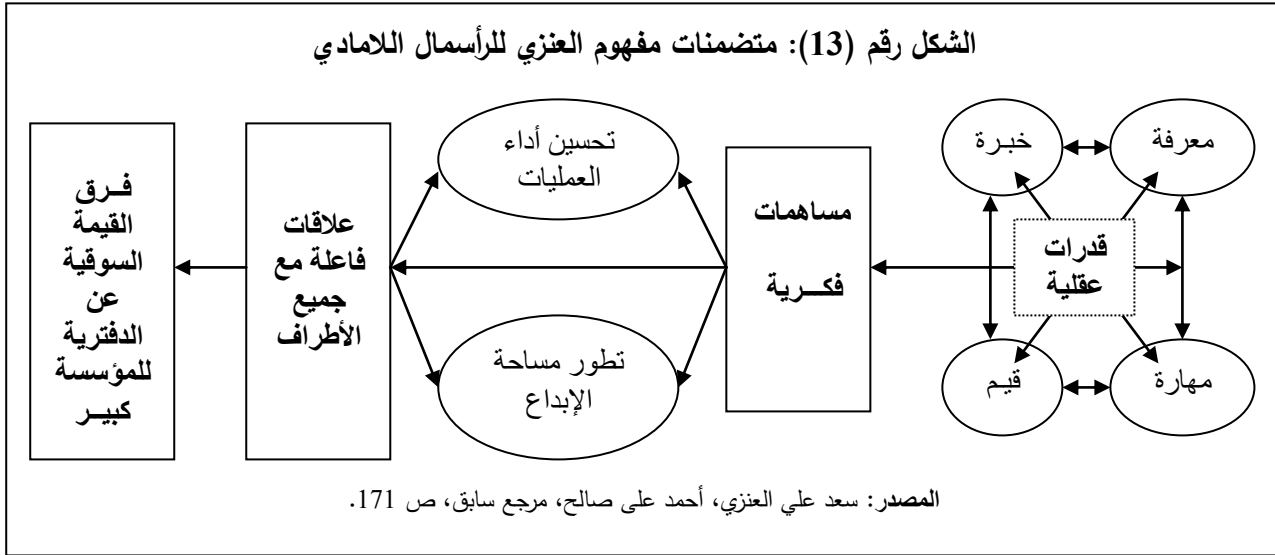
وفي نفس هذا السياق عرف **Tomas Stewart** الرأسمال اللامادي في كتابه الذي يحمل عنوان "الرأسمال الفكري: الثروة الجديدة للمؤسسات"، بأنه "المعرفة، المعلومات، الملكية الفكرية، والخبرة التي يمكن وضعها في الإستخدام لتنشئ الثروة"، وقد صنف **Stewart** الرأسمال اللامادي في ثلاث فئات: الرأسمال الهيكلي، الرأسمال البشري، والرأسمال الزبوني، وهذا التحديد يعتبر مهما لأنه يتضمن المكونات الأساسية للرأسمال اللامادي، ومع أن كثير من المختصين قدموا مكونات أخرى إلا أنها لم تخرج عن هذه المكونات الثلاثة المهمة للرأسمال اللامادي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Alan Fustec, Bernard Marois, **valoriser le capital immatériel de l'entreprise**, édition d'organisation, Paris, 2006, p 16.

<sup>2</sup> Ibid., p 17.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 290.

ويعرف سعد علي العنزي الأسهم اللامادي على أنه: "مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية، عناصرها (معرفة، مهارة، خبرة، وقيم) يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية لتحسين أداء عمليات المؤسسة وتطوير مساحة إبداعاتها، بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعامل معها، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية كبيراً"<sup>1</sup> ويجسد مفهومه هذا في الشكل التالي:

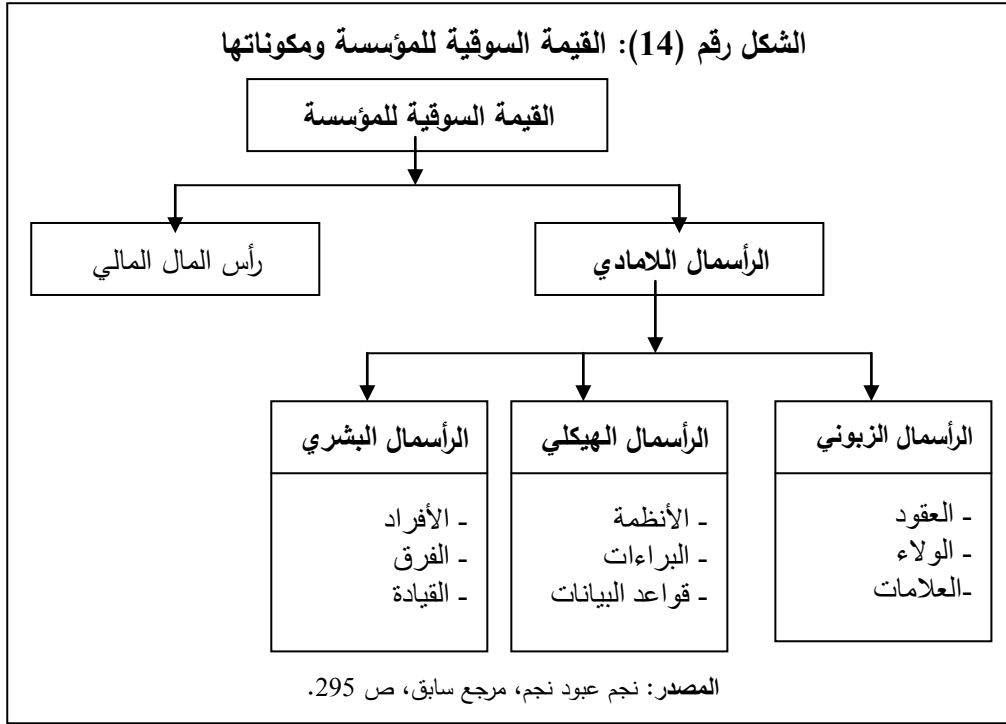


بينما يرى Stewart أن الأسهم اللامادي هو ناتج الاختلاف ما بين القيمة السوقية للمؤسسة وتكلفة استبدال أصولها، وغالبا ما تكون هذه القيمة مخفية وبالتالي لا تظهر أبدا في القوائم المالية، ويمكن القول أن الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة والقيمة الدفترية الصافية تمثل القيمة المضافة التي يطلبها السوق وتدفع للمؤسسة بمعدلات أعلى بكثير من رأس المال المالي (المادي) الذي تملكه.<sup>2</sup>

ويمكن تمثيل القيمة السوقية للمؤسسة ومكوناتها في الشكل التالي:

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في مؤسسات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص171.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 217.



كما يعكس الرأسمال اللامادي أيضا "كل الجوانب الفكرية للعقول البشرية عالية التميز والتي تعكس الجوانب غير الملموسة في المؤسسة، وهي الأكثر تأثيرا وفعالية في النمو والتقدم والتميز العالي من الجوانب أو الأصول الأخرى الملموسة"<sup>1</sup> وهذا التعريف يبين أن الرأسمال اللامادي يمكن أن يتكون من:

~ جميع الابتكارات، الإختراعات، الإستشارات، المقترحات والأفكار البناءة والحلول الإبتكارية للمشكلات الحالية والمتوقعة وهذا نتاج الرأسمال البشري؛

~ جميع العلاقات المتبادلة سواء بين المؤسسة والعاملين فيها أو بين المؤسسة والمتعاملين معها كالعملاء، الموردين، أصحاب المنافع، الحكومة المحلية، مؤسسات التمويل، المصالح الحكومية كالضرائب والتوثيق وغيرها، وهذا يمثل الرأسمال الزبوني؛

~ الهيكل الداخلي للإنتاج والحصول على التوزيع والنشر والإستفادة من كافة البيانات والمعلومات سواء الداخلية أو الخارجية وهذا يمثل الرأسمال الهيكلي.

والجدول الموالي يوضح نماذج من تصنيف مكونات الرأسمال اللامادي:

الجدول رقم (04): نماذج من تصنيف مكونات الرأسمال اللامادي

الأمثلة	مكونات الرأسمال اللامادي (الفكري)	الباحث
الأفراد، الفرق، القيادة؛ الهيكل، الأنظمة، البراءات، قواعد البيانات.	الرأسمال البشري الرأسمال الهيكلي	T.Stewart (1997)

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 99.

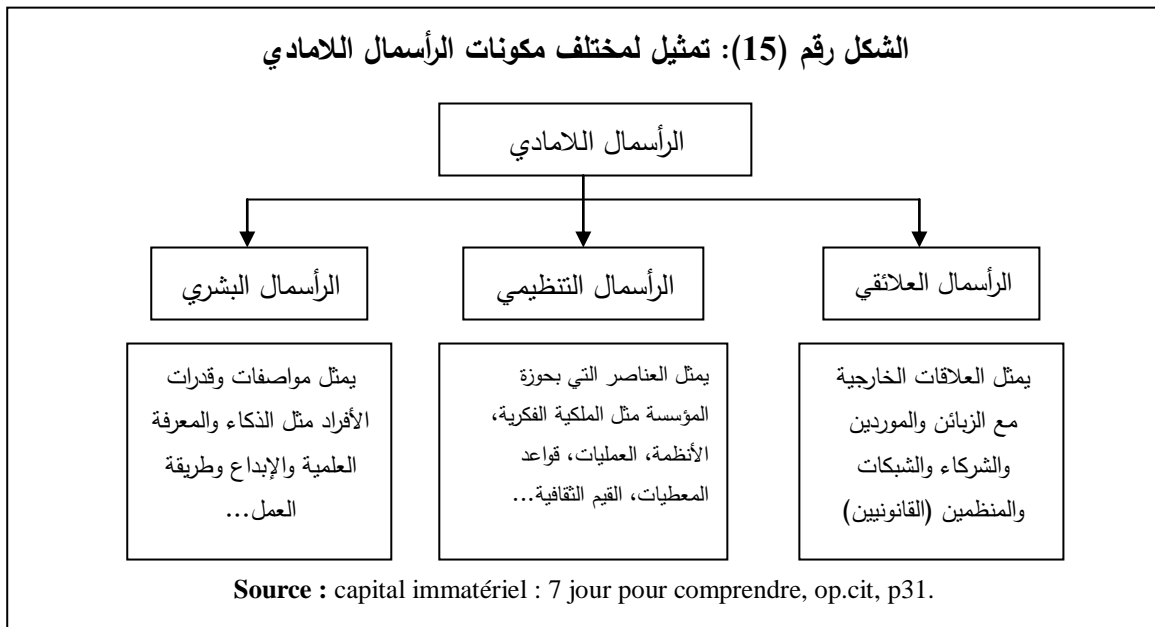
-العقود، الولاء، العلامات	-الرأسمال الزبوني	
-مهارات، خبرات، معارف العاملين؛ -العلاقات مع الزبائن، الموردون، العقود؛ -مشروعات البحث والتطوير، والمنتجات الجديدة - التكنولوجيات؛	-الرأسمال البشري -الرأسمال الزبوني -رأسمال التجديد والتطوير -رأسمال العملية	<b>Edvinson &amp; Malone (1997)</b>
-الأنظمة والعمليات، نماذج الأعمال، قواعد البيانات، الوثائق، حقوق النشر، المعرفة المرمزة؛ -التحالفات، العلاقات مع الزبائن، الشركاء، الموردون، المستثمرون الإستراتيجيون، الجماعة المحلية، السمعة والتميز؛ -القدرات، المعارف، الخبرات الفردية والجماعية، قدرات حل المشكلات.	-الهيكل الداخلي -الهيكل الخارجي -البشري	<b>K.E.Svieby (1997)</b>
-القدرات المعرفية، الوظيفية، السلوكية، قدرات إنشاء القيمة؛ -الروتينات التنظيمية، العمليات، المعلومات، البرمجيات، الهياكل؛ -العلاقات مع الزبائن، الموردون، المجتمع المحلي، الحكومة...إلخ.	-الموارد البشرية -الموارد التنظيمية -الموارد المرتبطة بالعلاقات	<b>Goran Roos 2003</b>
-الخبرات، القدرات على حل المشكلات، الإبداع، المهارات الريادية والإدارية؛ -العلامة التجارية، العقود، الزبائن، قنوات التوزيع، عقود الترخيص والإمتياز؛ -التكنولوجيات، الأساليب الفنية، العمليات؛ الأسرار التجارية، حقوق التصميم.	-الموارد البشرية -موارد العلاقات (أصول السوق) -البنية التحتية -الملكية الفكرية	<b>B.Morr et al 2004</b>
-مستوى التعليم، الخبرات، القدرات المعرفية؛ -الهياكل، العمليات، تكنولوجيات المعلومات والاتصالات؛ العقود، مشروعات التعاون والتشبيك، مشروعات الإتحاد الأوروبي.	-أصول الرأسمال البشري -أصول الرأسمال الهيكلي -أصول رأسمال العلاقات	<b>الإتحاد الأوروبي</b>
-الموارد اللاملموسة: الأصول (العلامة، البراءة، الترخيص)+ المهارات (المهارات، التنظيم، الفرق)؛ -الأنشطة اللاملموسة: البحث والتطوير، التدريب، التخطيط، التسويق.	المستوى الأول -الرأسمال البشري -الرأسمال الهيكلي -رأسمال العلاقات المستوى الثاني -موارد غير ملموسة -أنشطة غير ملموسة	<b>Merten &amp; Van Der Meer 2005</b>

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات إدارة مالا يقاس، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 129-131.

من كل ما سبق نستنتج أن رأسمال المؤسسة الإجمالي يتكون من الرأسمال المادي والرأسمال اللامادي وبدخولنا في اقتصاد المعرفة أصبح الاستثمار اللامادي يمثل أهمية مزدوجة، فهو وسيلة من وسائل اكتساب وإنتاج المعارف ووضعيات العمل وهو ورقة إستراتيجية رابحة للمؤسسة في التنافسية الاقتصادية، والرأسمال اللامادي ليس حقيقة جديدة، فهو موجود دائما لكن كان ينظر إليه من قبل كعنصر تابع أو كان يعالج بطريقة مجردة؛

أما وجهات النظر الحالية فأصبحت أكثر نضجا وتتفق على أن الرأسمال اللامادي "يمثل مجموع الأصول غير النقدية وغير المادية التي بحوزة المؤسسة من أجل استعمالها في إنتاج وتقديم الحاجات والخدمات"<sup>1</sup>، وبالتالي فهو "حيازة المعارف، الخبرات، التكنولوجيات... والعلاقات مع الزبائن والكفاءات المهنية التي تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية في السوق"<sup>2</sup>، وبالتالي يمكن العثور على الأصول القائمة على المعرفة في ثلاثة أماكن: كفاءات أعضاء التنظيم، والهيكل الداخلي للتنظيم كالبراءات والنماذج والكمبيوتر والأصول الإدارية، والهيكل الخارجي مثل العلامات التجارية، السمعة، والعلاقات مع العملاء؛<sup>3</sup>

وبالتالي يتكون الرأسمال اللامادي من: الرأسمال التنظيمي (الهيكلية)، الرأسمال العلائقي، الرأسمال البشري حسب تصنيف Stewart وهو التصنيف الأكثر شيوعا واستخداما، وهذا ما يتضح في الشكل التالي:



<sup>1</sup> Capital immatériel : 7 jours pour comprendre, disponible sur : [cigref.typepad.fr/.../Rapports/Container/Parus2006/2006-Capital-immatériel-7jours-pour-comprendre-CIGREF.pdf](http://cigref.typepad.fr/.../Rapports/Container/Parus2006/2006-Capital-immatériel-7jours-pour-comprendre-CIGREF.pdf), consulté le (07/02/2009), p 07.

<sup>2</sup> DSI et Capital immatériel : maturité et mise en œuvre, disponible sur : [cigref.typepad.fr/.../Rapport/container/parus2006/2006 - DSI et capital immatériel - CIGREF.pdf](http://cigref.typepad.fr/.../Rapport/container/parus2006/2006 - DSI et capital immatériel - CIGREF.pdf), consulté le (07/02/2009), p 23.

<sup>3</sup> Rosmah Mat Isa, Nor Liza Abdullah, Noradiva Hamzah, Rasidah Ashad, **The typology of intellectual capital and knowledge management in Malaysian hotel industry**, the journal of human resources and adult learning, vol.4, Num.2, December 2008.

### الفرع الثاني: أهمية وأبعاد الرأسمال اللامادي

تبرز أهمية الرأسمال اللامادي في كونه يمثل مصدرا للربحية والدعامة التنافسية للمؤسسة، فالاهتمام به يعد أمرا حتميا تفرضه طبيعة التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة والضغط التنافسية الجديدة، فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، فكل الإبداعات تبدأ بأفكار خلاقة، كما أن عملية بناء قاعدة فكرية تمثل التزاما كبيرا للإدارة العليا، فهي تتطلب وقتا وموارد مادية ومالية، بل قد يتطلب الأمر إعادة تنظيم وهندسة جديدة لمختلف الأنشطة والعمليات، وتظهر أهمية الاستثمار في الأصول الفكرية من خلال:

- تنمية القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية وزيادة الربحية؛
- تحسين العلاقات مع العملاء والموردين وتقديم خدمات ومنتجات مميزة.

كما يتفق كثير من الباحثين أمثال "Endres, 1997", "Quinn, 1996", "Yogesh, 1998", "Kelley, 1998"، على أن الأبعاد الرئيسية للرأسمال اللامادي تتمثل في:<sup>1</sup>

- استقطاب الرأسمال اللامادي: يركز هذا البعد على البحث عن الخبرات المتقدمة، وجذب المهارات التقنية العالية بالاعتماد على نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب؛
- صناعة الرأسمال اللامادي: يشتمل هذا البعد على تعزيز قدرات الكفاءات البشرية، وتقليل معارضتها مع خلق الانسجام الفكري الضروري بينها؛
- تنشيط الرأسمال اللامادي: من خلال استخدام آليات تحفيز الكفاءات، وتشجيع الجماعات الحماسية والاهتمام بآراء العاملين؛
- المحافظة على الرأسمال اللامادي: بالاستثمار في التدريب والتطوير المستمر، والتحفيز المادي والمعنوي؛
- الاهتمام بالزبائن: ويهتم هذا البعد بتوثيق متطلبات الزبائن، وتفعيل نظام معلومات لتقديم خدمات الزبائن ومنحهم والسعي للحفاظ على ولائهم.

### المطلب الثاني: المكونات الأساسية للرأسمال اللامادي

إن الإهتمام بالرأسمال اللامادي يتجلى في دراسة مكوناته وإمكانات تحديده ومن ثم قياسه، ويمكن تحديد المكونات الأساسية للرأسمال اللامادي انطلاقا من التقسيم الذي قدمه Stewart - وهو التقسيم الأكثر شيوعا واستخداما - والمتمثل في: الرأسمال الهيكلي، الرأسمال البشري والرأسمال الزبوني.

<sup>1</sup> سملالي يحضيه، سملالي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص ص

### الفرع الأول: الرأسمال الهيكلي

إذا كان رأس المال المالي هو الذي يصنع القيمة السوقية في السوق وهو الأكثر تأثيراً في صنع مكانة وسمعة المؤسسة، فإن الرأسمال الهيكلي يصنع معرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المؤسسة، فهو "يتمثل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال الممثلة في النظام المحاسبي والمالي وكل إمكانيات الرأسمال اللامادي التي تبقى في المؤسسة عندما لا يتواجد فيها العمال"<sup>1</sup>.

تم تعريف الرأسمال الهيكلي أول مرة على يد Prescott & Visscher على أنه "تراكم واستخدام المعلومات الخاصة لتعزيز كفاءة الإنتاج داخل المؤسسة"<sup>2</sup>، ثم عرف فيما بعد على أنه "مجموعة من الأصول غير الملموسة الظاهرة والباطنية والتي تهيك وتطور النشاط التنظيمي للمؤسسة بفعالية وكفاءة، ويتضمن القواعد، المعايير، الإجراءات والثقافة التنظيمية التي تساعد على تشكيل وسيلة لتطوير الكفاءة التنظيمية ويشكل الدعم لتطوير الأنواع الأخرى من رأس المال، والتي بدونها لا يمكن لها أن تظهر وتتطور"<sup>3</sup>.

وتظل الملاحظة الأهم على الرأسمال الهيكلي هو أنه في تسيير المعرفة يمثل عامل دعم للأفراد ليقوم بالإنشاء عن طريق المعرفة، لهذا فإنه يكون أكثر صلابة في الرصيد التنظيمي الأقل ديناميكية، في حين يمثل الأفراد الرأسمال البشري الأكثر نعومة في التدفق التنظيمي والأكثر حيوية في إنشاء القيمة والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وتميزها في المحيط التنافسي.<sup>4</sup>

وبالتالي يمكن القول أن الرأسمال الهيكلي هو كل الأشياء التي تدعم الرأسمال البشري، ويوصفه المعرفة الصريحة والمرمزة فإنه يمثل ما ينضج من معارف وخبرات الأفراد ليتحول إلى قواعد بيانات، إجراءات عمل وبرمجيات تظل في المؤسسة عند مغادرة أفرادها.

### الفرع الثاني: الرأسمال البشري

لقد تطورت نظرية الرأسمال البشري في الستينات والتي تقوم على أن الأفراد في المؤسسة هم الذين يقومون بتعظيم الثروة، لتوجه الأنظار بشكل غير مسبوق إلى أن الأفراد ذوو الخبرة والمهارة يمثلون رأسمال بشري لا يقل أهمية ودورا في تحقيق النتائج النهائية للمؤسسة عن الرأسمال المادي، وإن الإنفاق عليهم في مجالات التعليم والتدريب والتعلم (بما فيها التجارب التي يقومون بها) إنما هو استثمار وليس

<sup>1</sup> Aldo LEVY, **la gouvernance des savoirs: économies apprenantes et knowledge management, en quête de juste valeur**, ACTUA entreprise Gualino éditeur, Paris, 2003, p158.

<sup>2</sup> Bruce Ian Carlin, Bhagwan Chowdhry, Mark J. Garmaise, **Investment in Organization Capital**, available at: <http://personal.anderson.ucla.edu/mark.garmaise/orgcaprevision7-names.pdf>, (15/03/2012).

<sup>3</sup> José Emilio Navas López, Elsa Alama Salazar, Gregorio Martín de Castro, Pedro López Sáez, **organizational capital as competitive advantage of the firm**, available at: [http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc5/papers/k-3\\_navas.pdf](http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc5/papers/k-3_navas.pdf), (15/03/2012).

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، إدارة اللاموسسات إدارة مالا يقاس، مرجع سابق، ص ص 294-296.

تكلفة صعبة التحميل، ويتمثل الرأسمال البشري في: مجموعة المعارف، المهارات، الإبتكارات، والخبرات التي يمتلكها الأفراد في المؤسسة؛ وسيتم تناول الرأسمال البشري بالتفصيل في المبحث القادم.

### الفرع الثالث: الرأسمال الزبوني

الرأسمال الزبوني ويدعى أيضا الرأسمال العلائقي، ورأسمال العلاقات، ورأسمال العملاء، ويتمثل بالقيمة المشتقة من الزبائن الراضين ذوي الولاء، الموردین المعول عليهم، والمصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضاعفة للمؤسسة جراء علاقاتها المتميزة بها؛<sup>1</sup> كما يعكس الرأسمال الزبوني طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بعملائها ويعتبر من أهم الأبعاد التي تؤثر على العلاقات الداخلية للمؤسسة والعميل،<sup>2</sup> وقد أنشئ الرأسمال الزبوني من أجل فهم احتياجات العملاء وتلبيتها باستمرار وكسب ولائهم وخلق قيمة للمؤسسة ويمكن أن يشمل:<sup>3</sup>

- رأسمال المورد: الثقة المتبادلة والالتزام، والإبداع من الموردین الرئيسيين؛
- رأسمال التحالف: شركاء موثوق بها ومريحون؛
- رأسمال المجتمع: قدرات المؤسسة وسمعتها في محيطها (المجتمع)؛
- الرأسمال القانوني: معرفة القوانين واللوائح وكذلك مهارات كسب التأيد والاتصالات؛
- رأسمال المنافس: الفهم النقدي والاستخبارات عن المنافسين.

هذه العلاقات يمكن أن تسير ولا يمكن السيطرة عليها، وتحسين الرأسمال الزبوني ينطوي على النظر خارج حدود المؤسسة مثل تطوير العلاقات والثقة مع العملاء والموردین والمجتمعات المحيطة، وذلك تأكيدا على أن قواعد العلاقة التقليدية ذات الإتجاه الواحد من المؤسسة إلى الزبون قد حلت محلها العلاقات ذات الإتجاهين من المؤسسة إلى الزبون ومن الزبون إلى المؤسسة مع المحافظة على علاقات متبادلة مستمرة في ظل الإتصالات المتمثلة بالمعلومات التقنية والمعرفية؛ وفي هذا السياق من العلاقات التي تخلق القيمة يمكن توضيح أبعاد الرأسمال الزبوني كأحد مكونات الرأسمال اللامادي من خلال:<sup>4</sup>

- لفترة طويلة من الزمن كانت أقسام البحث والتطوير في الإدارة الأكثر تكلفة وربما الأبطأ في تطوير المنتجات الجديدة، ولهذا فإن المؤسسات أخذت تجرب مدخلا جذريا جديدا يعتمد على الإصغاء للزبائن والسماح لهم بالمشاركة في أدوات التصميم من أجل تطوير منتجات المؤسسة،

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 300.

<sup>2</sup> Saari bin Ahmad, Abbas Mezeal Mushraf, **The Relationship between Intellectual capital and Business Performance: An empirical study in Iraqi industry**, International Conference on Management and Artificial Intelligence, IPEDR vol.6, IACSIT Press, Bali, Indonesia, 2011, p 105.

<sup>3</sup> Ali TALIP AKPINAR, Ali AKDEMİR, **intellectual capital**, available at: <http://www.opf.slu.cz/vvr/akce/turecko/pdf/Akpinar.pdf>, (07/09/2011), p 337.

<sup>4</sup> حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في مؤسسات الأعمال، إترء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 136-140.



هذا المدخل في الحقيقة جعل الزبائن ذوي العلاقات المتميزة والمستمرة مع المؤسسة هم الباحثون الجدد لمصلحة المؤسسة وأصبحوا هم الأكثر مشاركة في تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة؛

• إن جوهر الرأسمال الزبوني يتمثل في العلاقة المتميزة مع الزبائن بما يخلق نمط الزبائن ذوي الولاء وهم الزبائن الأكثر ربحية للمؤسسة، وفي هذا المجال أكد "فردريك وتشهيلد" أن زيادة الأرباح في المؤسسة تعد دالة لدرجة ولاء الزبون، حيث أن زيادة ولاء الزبون للمؤسسة بنسبة 5% يمكن أن تؤدي إلى زيادة الأرباح بنسبة (25%-95%)؛

• جذب الزبائن، هذه المهمة اعتبرها **Drucker** هدف المؤسسة الأساسي ولا شك أن هذه المهمة ترتبط بدور الإدارة في البحث عن الأسواق والشرائح السوقية الجيدة سواء على أسس تقليدية معروفة (سكانية، نفسية، جغرافية، اجتماعية، وثقافية... إلخ)، أو على أساس الخدمات الجديدة أو المتجددة للزبائن التي يضطلع تسيير المعارف في البحث عنها وتطويرها من خلال أنشطة التحسين المستمر للمنتجات الحالية والإبتكار للمنتجات والخدمات الجديدة؛

• التركيز على الزبائن الملائمين، حيث تقوم المؤسسة بتصنيف الزبائن إلى فئات معينة ابتداء من الزبائن الأكثر ربحية إلى الأقل ربحية إلى أصحاب الشكاوي وعديمي الربحية.

مما تقدم نستنتج أن العلاقات التي تقيمها المؤسسة مع الزبون هي الأساس في خلق القيمة المضافة وزيادة العوائد، ذلك أن الزبائن ذوي الولاء هم الأساس فيما يسمى في المؤسسة بالرأسمال الزبوني الذي لا يقل أهمية عن الأنواع الأخرى للرأسمال اللامادي.

### المطلب الثالث: قياس الرأسمال اللامادي

يبدو جليا أن قياس الرأسمال اللامادي هو مهمة صعبة للغاية بالمقارنة مع سهولة تقييم وقياس الأصول المادية، ومما يزيد من صعوبة هذه المهمة هو أن للأصول المادية حياة محدودة أو عمر إنتاجي محدد بينما نجد أن أصول الرأسمال اللامادي لها قيمة مفتوحة النهاية لأنها بالأساس التكويني والوظيفي ليست قيمة خطية يمكن استخلاصها من مدخلاتها المباشرة، وإنما هي في واقع الأمر نتاج مبتكر لشبكة معقدة من القيمة وتحولاتها؛<sup>1</sup>

وفي هذا المجال نود الإشارة إلى الباحث **Karl Erik** الذي يعد أول من تحدث عن قياس كفاءة الإستثمار في الرأسمال اللامادي وتحديد التطبيقات المحاسبية الضرورية لقياسه، حيث نشر هذا الباحث سنة 1989 كتابا بعنوان "الميزانية غير المرئية"، اقترح فيه نظرية جديدة لقياس الرأسمال اللامادي من خلال تقسيمه إلى ثلاث فئات هي: (الرأسمال الزبوني، الرأسمال البشري، والرأسمال الهيكلي) وقد تبنى هذا الأسلوب

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 217.

عدد كبير من المؤسسات السويدية، وبعد ذلك تابع **Leif Edvinsson** المدير المسؤول عن الرأسمال البشري في المؤسسة السويدية للتأمين، العمل الذي بدأه **Karl** وأصدر سنة 1995 أول تقرير سنوي حدد فيه أساليب قياس الإستثمار في الرأسمال اللامادي وطور نموذجاً لإدارته.<sup>1</sup>

ولقد حاول الكثير من الباحثين إنشاء نموذجاً لقياس الرأسمال اللامادي في المؤسسة ولكنهم لم يصلوا بعد إلى نموذج معتمد من الجميع ويمكن تحديد الأساليب المستخدمة لقياس الرأسمال اللامادي في: أسلوب الإستبعاد، أسلوب المؤشرات المتعددة، أسلوب نماذج التكلفة، أسلوب المعرفة تتناسب مع القيمة، أسلوب **Proschoch Inkblat**، وأسلوب التركيز على المخرجات.

### الفرع الأول: أسلوب الإستبعاد

يستخدم أسلوب الإستبعاد في تقييم الرأسمال اللامادي، حيث يعامل هذا الأخير على أنه القيمة المتبقية بعد استبعاد الرأسمال المالي أو النقدي ويتم التوصل إلى هذا الأسلوب بتطبيق القيمة المضافة الإقتصادية التي تمثل التكلفة الحقيقية لرأس المال، والتي يتم حسابها باستبعاد جميع التكاليف الإقتصادية مثل التكاليف المتعلقة بالأراضي وتكاليف السلع والضرائب وتعويزات المساهمين من الإيراد الكلي للوصول إلى القيمة المتبقية وهي الرأسمال اللامادي؛ ويساعد حساب القيمة المضافة الإقتصادية في تحديد ما يملكه الموظفون من تراكم المعرفة حول عمليات المؤسسة، بحيث يجعلهم تراكم المعرفة هذا مساهمين بالأصول المعرفية، وهم بذلك يسلكون سلوك المدراء لأن اكتساب المعلومات والحصول عليها أو الإنتفاع منها يعتبر أساس لجميع الأعمال الإدارية.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: أسلوب المؤشرات المتعددة

استخدم هذا الأسلوب من قبل **Malone & Edvinsson** لقياس الرأسمال اللامادي وفقاً لنموذج متعدد المؤشرات يحتوي على (140) مؤشر مشتقاتها تتعلق بالرأسمال اللامادي، ويفترض من هذا النموذج أنه يمكن الحصول على الأوجه الكافية للرأسمال اللامادي والضرورية للفهم الكامل لهذه الظاهرة، والجدول الموالي يوضح عينة للمؤشرات التي جاءت في هذا النموذج، دون وجود صيغة نظرية للعلاقات بين هذه المؤشرات، ومع أنه من الصعوبة بمكان جعل هذا المقياس خطياً بسبب الحاجة لحل حسابي معقد لجميع هذه المؤشرات إلا أنه يمكن الإستفادة من هذا الأسلوب لتقديم معلومات مفيدة على أساس المؤشر تلو الآخر وذلك بالإعتماد على حاجة المدير أو المستثمر للمعرفة؛<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص ص 144-145.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 145-146.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص ص 146-147.

ويمكن توضيح الرأسمال اللامادي في هذه المجموعة بالمؤشرات الآتية:

الجدول رقم (05): المؤشرات المالية ومؤشرات العملاء

المؤشرات المتعلقة بالعملاء	المؤشرات المالية	
الحصة السوقية (%)	إجمالي الأصول (بالقيمة)	1-
عدد العملاء	إجمالي الأصول/الموظفين (قيمة)	2-
المبيعات السنوية بالنسبة للعميل (قيمة)	الإيرادات/ إجمالي الأصول %	3-
عدد العملاء الذين لم تستطع المؤسسة التعامل معهم	الأرباح/ إجمالي الأصول %	4-
عدد زيارات العملاء للمؤسسة	إيرادات المشروعات الجديدة/قيمة	5-
عدد العملاء بالنسبة للموظف الواحد	إيرادات الموظف الواحد %	6-
متوسط الفترة بين اتصال العميل واستجابة المبيعات	وقت العمل/حضور الموظف	7-
مؤشر رضا العملاء (%)	الأرباح بالنسبة للموظف الواحد/قيمة	8-
الإستثمار بتكنولوجيا المعلومات/مندوب البيع	الإيرادات من العملاء الجدد/الإيرادات الإجمالية	9-

المصدر: حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 145.

الجدول رقم (06): المؤشرات الخاصة بالموارد البشرية

التجديد والتطوير	الناحية المعرفية لدى الموظف	
مؤشر تطوير الإكتشافات/الموظف الواحد	مؤشر القيادة	1-
مؤشر رضا العملاء	مؤشر التحفيز	2-
مصاريف التسويق بالنسبة لكل عميل	مؤشر التوظيف	3-
حصة الساعات المخصصة للتدريب	عدد الموظفين	4-
حصة الساعات المخصصة للتطوير	دورة التوظيف	5-
رأي الموظفين (مؤشر التجديد)	متوسط خدمة الموظف في المؤسسة	6-
مصاريف البحث والتطوير/ مصاريف إدارية %	عدد المدراء	7-
مصاريف التدريب بالنسبة لكل موظف	متوسط أعمار الموظفين	8-
موارد البحث والتطوير/إجمالي الموارد	/	9-

المصدر: حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 146.

#### المؤشرات المتعلقة بالعمليات:<sup>1</sup>

- 1- المصاريف الإدارية/ الإيرادات الإجمالية %.
- 2- تكلفة الأخطاء الإدارية/ الإيرادات الإدارية.
- 3- عدد الحواسيب الإلكترونية بالنسبة لعدد الموظفين.
- 4- المصاريف الإدارية بالنسبة للموظف الواحد.

<sup>1</sup> حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 146.

- 5- مصاريف تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للموظف الواحد.
- 6- المصاريف الإدارية/ العلاوة الإجمالية %.
- 7- التغيير في مخزون تكنولوجيا المعلومات.
- 8- أهداف الجودة في المؤسسة.
- 9- طاقة تكنولوجيا المعلومات بالنسبة لكل موظف.
- 10- أداء تكنولوجيا المعلومات بالنسبة لكل موظف.

### الفرع الثالث: أسلوب نماذج التكلفة

تعتبر نماذج التكلفة مقبولة على نطاق واسع في المحاسبة والإدارة، وإن استخدام نظام (ABC: نظام قياس التكاليف على أساس الأنشطة/ وليس على أساس الوحدة المنتجة) لفهم مدى مساهمات المعرفة في إنتاجية المؤسسة يواجه بعض الصعوبات في التطبيق ولكن رغم ذلك يمكن استخدامه لهذا الغرض؛ ويفترض أسلوب نماذج التكلفة أنه لفهم قيمة المعرفة في كل نشاط من أنشطة المؤسسة (التسويق، الإنتاج، الأفراد، المالية... إلخ) لابد من حساب تكلفتها أو قيمتها السوقية... أو غيرها، وأن القيمة السوقية لمعرفة الفرد تمثل أحد المقاييس الخاصة بقيمة المعرفة لدى هذا الفرد، ولكن لا يمكن القول بأن سعر السوق يمكن ترجمته بصورة مباشرة إلى قيمة تقدمها المعرفة، وقد أكد Stewart أنه لا يوجد أي معنى للإرتباط بين تكلفة الحصول على المعرفة وقيمة المعرفة، حيث أن قيمة الرأسمال اللامادي لا تتبع بالضرورة إلى تكلفة صيانته.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: أسلوب المعرفة تتناسب مع القيمة

يفترض البعض وجود علاقة بين المعرفة والقيمة التي تخلقها هذه المعرفة، ويقترح أصحاب هذا الرأي عدة أساليب للبحث تهدف إلى تتبع عملية تحويل المعرفة إلى مخرجات ذات قيمة، ومن خلال هذا الأسلوب لا تستهلك المعرفة عند استخدامها لخلق التغييرات بالقيمة المضافة، وعلى سبيل المثال مؤسسة Microsoft لديها قيمة دفترية مقدرة تصل إلى حوالي (3 إلى 20) مليار دولار بينما القيمة السوقية تبلغ حوالي (300 إلى 400) مليار دولار، ويمثل ذلك القدرة الكافية لدى هذه المؤسسة وقيمة استخدامها للمعرفة المجسدة ضمن العمليات والتكنولوجيا والأفراد الموظفين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 148.

<sup>2</sup> محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 292-293.

### الفرع الخامس: أسلوب Proschoch Inkblat

يفترض هذا الأسلوب بأن المدراء يمكنهم اشتقاق مساهمة الأصول المعرفية من خلال مراجعة مجموعة من مقاييس الأداء المترابطة، ويستخدم في ذلك العديد من المؤشرات حيث تتجاوز الطبيعة الفعلية للعلاقة بين هذه المؤشرات أبعاد ما يعتقد المدراء؛ ويستخدم أيضا هذا الأسلوب بطاقات النقاط المتوازنة التي تركز على التطوير والإشراف الإستراتيجي من خلال مجموعة من الأهداف والأغراض ويتوقف نجاحها على العديد من معايير الأداء وتقيس بطاقات النقاط المتوازنة الأداء من عدة مناظير وهي: منظور النمو والتعليم، المنظور الداخلي، منظور العمل، المنظور المالي.<sup>1</sup>

### الفرع السادس: أسلوب التركيز على المخرجات

يعتقد بعض المفكرين في مجال إدارة أعمال المعرفة أنه يصعب تطوير مقاييس مباشرة وذات معنى لقياس الأصول المعرفية، ويعتقدون أنه بالإمكان قياس مخرجات المعرفة فقط بالإعتماد على الفرض الذي يقول أن المعرفة من حيث التعريف غير ملموسة، ويستنتج مجموعة من المفكرين بأن المعرفة مسؤولة عن المخرجات دون تحديد وحدة مشتركة من المخرجات ليتم قياسها وبالتالي قياس تأثيرات المعرفة فقط؛ ومع ذلك فإن تحديد وحدة المعرفة سوف يسهل التنبؤات حول مدى الإنتفاع بالأصول المعرفية، وبالوقت نفسه سوف يصادف المزيد من التعقيدات الخاصة بتحديد كيفية مساهمة المعرفة بالأداء التنظيمي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص 291-292.

<sup>2</sup> حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 149.

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي والتحليلي لدراسة الرأسمال البشري

يعتبر الرأسمال البشري موردا استراتيجيا لا محدود من الإبداع والمعارف الكامنة والكفاءات الأساسية، وهو ما يجعل القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة رأسمالها البشري، وكفاءاتها الفردية والجماعية، وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز، ولتوضيح أكثر لهذا الإطار يتناول هذا المبحث مفهوم الرأسمال البشري وأهميته الاقتصادية بالإضافة إلى تحديد مقارباته وقياسه.

### المطلب الأول: مفهوم الرأسمال البشري

ظهرت نظرية الرأسمال البشري أول مرة في أعمال الاقتصادي الأمريكي Schultz في سنة 1961، حيث اعتبر أن "كفاءات ومعرفة الفرد شكل من أشكال الرأسمال الذي يمكن الاستثمار فيه"<sup>1</sup>، ويعرف Schultz الرأسمال البشري على "أنه مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها في استغلال مجمل الموارد الاقتصادية" ويمثل المجموع الكلي والكمي والنوعي من القوى البشرية المتاحة في المجتمع، إذ يشمل الكفاءات الذهنية والمستويات التعليمية للسكان ويتم تحديده من خلال المستوى التعليمي المرتبط بالخبرة والمعرفة للمجتمع الكلي<sup>2</sup>؛ وتطورت هذه الفكرة فيما بعد بشكل واسع من قبل الاقتصادي الأمريكي Gary Becker (1975)، الذي اهتم بدراسة الرأسمال البشري والاستثمار فيه، وعرفه على أنه "مجموع القدرات الإبداعية التي تسمح بزيادة إنتاجية العامل، والقدرات تؤخذ بمفهومها الواسع المكون من المعارف العملية التقنية للعامل وخبرته ومعارفه العامة... الخ، وبالتالي يعتبر الرأسمال البشري كمخزون قابل للتكوين والنمو والتطوير وتقديم الثمار"<sup>3</sup>؛

ومن ثم اقترح كل من Lacey & Flamholtz (1981)، حصر مفهوم الرأسمال البشري في ثلاث مكونات أساسية: الكفاءات، الخبرات، والمعارف، وابتداء من نهاية سنوات التسعينات (1990) عرفت الفكرة حظا أوفر في مجال التسيير، حيث سمح الرأسمال البشري بالتفكير في الاقتصاد الجديد الذي لا يركز فقط على الآلات والتقنيات والأموال وإنما على عناصر غير مادية<sup>4</sup>، وبذلك عرف الرأسمال البشري بأنه

<sup>1</sup> رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 65.

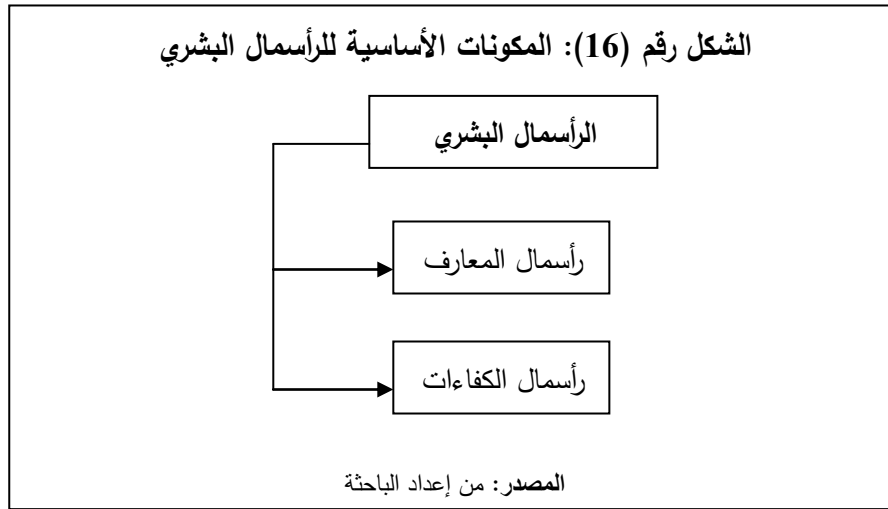
<sup>2</sup> عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعوي، الإقتصاد المعرفي وإنعكاساته على التنمية البشرية: نظرية وتحليل في دول عربية مختارة، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 116.

<sup>3</sup> Fabienne BASTID, le capital humain : étude exploratoire auprès de spécialistes de la gestion des ressources humaine, Juin 2001, disponible sur : <http://www.cergam.org/fileadmin/files/cerog/wp/612.pdf>, consulté le (02/02/2010).

<sup>4</sup> Ce qui dit la recherche : la théorie du capital/ humain et le gouvernement d'entreprise, disponible sur : [www.ifge-online.org/fr/documents/CQDR.pdf](http://www.ifge-online.org/fr/documents/CQDR.pdf), consulté le (02/02/2010), p 02.

المعارف والكفاءات التي يستطيع الفرد التحكم فيها والتي تتجمع طوال التعليم ومختلف التكوينات التي يتلقاها والخبرات التي يكتسبها<sup>1</sup>؛

كما اقترح Bounfour مفهوم للرأسمال البشري كمكون أساسي للرأسمال اللامادي: "على أنه يتمثل في مجموع المعارف الباطنية، الإجراءات والأعمال الروتينية المحمولة في عقول الأفراد في المؤسسة وكذا مجموع المعارف (معرفة لماذا؟ معرفة كيف؟ معرفة من هو؟ معرفة ماذا؟)، جودة الفرق، القدرات الجماعية، الكفاءات المتمكنة والثقافة الداخلية، ويضيف بأنه فقط بالأفراد يمكن للمؤسسة أن توجد وتتطور"<sup>2</sup>؛ وما يمكن ملاحظته من هذا التعريف هو الإشارة إلى المعارف الباطنية، الكفاءات وجودة الفرق والقدرات الجماعية، وبالتالي يمكن القول أن الرأسمال البشري يتكون من الكفاءات والمعارف كمكونات أساسية وهو ما يوضحه الشكل التالي:



إن الرأسمال البشري هو مخزون الكفاءات، المعارف وسمات الشخصية المجسدة في القدرة على أداء العمل وذلك لإنتاج قيمة اقتصادية<sup>3</sup>، حيث تؤكد نظرية الموارد أن اختلافات الأداء بين المؤسسات يمكن أن تعزى إلى التباين في مواردها وقدراتها، وخصوصا تلك الموارد ذات القيمة والفريدة من نوعها والتي يصعب تقليدها<sup>4</sup>، ويمثل الرأسمال البشري أحد هذه الموارد والذي يمكن زيادة مخزونه من خلال التعليم والخبرة مما يوفر أساسا لتمييز المؤسسة.

<sup>1</sup>Evaluation du capital humain et due diligence : apports pour l'investissement socialement responsable (ISR), disponible sur: [www.ebe-paris.com/recherche-papiers/josse\\_rousse/papiers\\_4pdf](http://www.ebe-paris.com/recherche-papiers/josse_rousse/papiers_4pdf), consulté le (14/03/2011)

<sup>2</sup> Fabienne BASTID, op.cit.

<sup>3</sup> Jules Medard Nana Djomo, Fondo Sikod **The Effects of Human Capital on Agricultural Productivity and Farmer's Income in Cameroon**, International Business Research Vol. 5, No. 4, April 2012.

<sup>4</sup> Jyotirmayee Choudhury, B. B. Mishra, **Theoretical and Empirical Investigation of Impact of Developmental HR Configuration on Human Capital Management**, International Business Research, Vol. 3, No. 4, October 2010.

- مما سبق يمكن أن تبرز بعض خصائص الرأسمال البشري في المؤسسات القائمة على المعرفة فيما يلي:<sup>1</sup>
- إن الرأسمال البشري يتسم ببعدين، الرصيد أي قيمة الرأسمال البشري المحسوبة أو المقدرة في نهاية السنة أو في وقت معين، والتدفق أي القيمة الجديدة للرأسمال البشري المتولدة من سيرورة عمل أفراده؛
  - إن الرأسمال البشري يتزايد بالإستخدام ويميل للتوليد الذاتي (حيث المعرفة تكون عند الإستعمال مصدر لمعرفة أفضل، أوسع، أعمق وأكثر كفاءة)، وهذا خلاف الرأسمال الهيكلي الذي تتقدم معرفته الصريحة المتمثلة في أنظمته وقواعده وإجراءاته، مما يعني أن الوقت يمكن أن يعمل لصالح الرأسمال البشري في تراكم المعرفة والخبرة والتعلم؛
  - إن دورة حياة الرأسمال البشري (بغض النظر عن العمر الإنتاجي لصاحب المعرفة) هي أطول من دورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجيا في المؤسسة، ويمكن تفسير ذلك بالتأكيد على أن المعرفة والخبرة المكونة للرأسمال البشري تنتقل بين الأفراد مما يوفر فرص أفضل من أجل تجديد هذه المعرفة؛
  - إن الرأسمال البشري يظل هو الشكل الأرقى لرأسمال المؤسسة القائمة على المعرفة وهو الأكثر حيوية وقدرة على تجديد نفسه وتوليد قيمته المتجددة، وإن مخاطرته هي الأكثر تهديدا للمؤسسة في حالة النقص أو التسرب أو عدم الولاء.

### المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية للرأسمال البشري

لقد أكد الاقتصاديون على اختلاف توجهاتهم على أهمية دور الإنسان وتأثيره الفاعل والايجابي في عملية التنمية الاقتصادية وفي فاعلية عناصر الإنتاج المادية، فهذه العناصر لا تكون لها تلك الفاعلية بدون الإنسان، وقد أدت النقلة العلمية والتكنولوجية وما أعقبتها من تطورات حديثة في الفن الإنتاجي إلى حدوث تغييرات متلاحقة في أساليب وطرق الإنتاج، نجم عنها العديد من التعقيدات والدقة المتناهية في الصنع وغيرت بذلك موقع الإنسان ودفعته إلى الأمام في المراكز الإنتاجية وضاعفت مسؤولياته في ممارسة العمل الإنتاجي وقيادة التطور، مما أوجد ضرورات متزايدة لرفع مستوى إعداد الإنسان وزيادة فترات تعليمه وتدريبه وزيادة ممارساته العلمية والفكرية في البحث النظري والتطبيقي؛

وتعود بوادر هذا الاهتمام في تاريخها إلى آراء الاقتصادي **Alfred Marshall** الذي عاصر بداية التغير في فنون الإنتاج في مطلع النصف الأول من القرن العشرين، فتؤكد آراؤه على الدور الأساسي الذي يؤديه الإنسان في إنتاج السلع ونمو الإنتاج وتطوره، وأهمية التعليم في رفع إنتاجية الفرد إذ يقول أن فئة متعلمة من

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة اللامموسسات إدارة مالا يقاس، مرجع سابق، ص 141، 142.



الأفراد لا يمكن أن تعيش فقيرة ذلك أن الإنسان بالعلم والمعرفة والوعي والقدرة على العمل والإنتاج والإبداع، يستطيع أن يسخر كل قوى الطبيعة ومصادرها لصالحه؛ ولقد اعتبر **Karl Heinrich Marx** الإنسان أثن رأس مال، وكذلك أدخل **Fisher** الرأسمال البشري في مفهوم رأس المال كأى شيء يدر دخلا عبر فترة من الزمن، ويعد الاستثمار في البشر أثن ضرور رأس المال، وذلك على أساس أنه إذا انمحت من الوجود الثروة المادية للعالم فإن بالإمكان استعادتها بسرعة بواسطة الفكر، ولكن لو بقيت الثروة المادية بدون الفكر فإن هذه الثروة سرعان ما تتضاءل ويعود العالم إلى الفقر والعوز.<sup>1</sup>

وبإمعان النظر نجد أن تنمية العنصر البشري تؤدي دورا فاعلا في التنمية الاقتصادية باعتبار هذه الأخيرة عملية عميقة وشاملة تهدف إلى تطوير النظم القائمة والاتجاهات الاجتماعية والفكرية السائدة بما يتلاءم واستخدام الأساليب العلمية والوسائل التكنولوجية على نحو يتلاءم وظروف الاقتصاد القومي؛ وعليه فإن التنمية الاقتصادية تتوقف بدرجة كبيرة على تكوين قوة عاملة تتمتع بالمهارات الفنية اللازمة للإنتاج الصناعي الحديث وقادرة على استيعاب التغير الاقتصادي والتكنولوجي والتحريض على استحداثه؛<sup>2</sup>

ولقد زاد الاهتمام بموضوع تكوين الرأسمال البشري وزيادة الاستثمار فيه بعد الحرب العالمية الثانية وذلك بسبب تطور حجم الناتج القومي في الدول المتقدمة بالقياس إلى الزيادة في الموارد الطبيعية وساعات العمل ورؤوس الأموال المنتجة، الأمر الذي يمكن تفسيره إلى حد كبير بارتفاع مستوى الاستثمار في الرأسمال البشري، حيث تشير التقديرات الإحصائية في الولايات المتحدة آنذاك إلى أن أقل من نصف الزيادة في الناتج القومي يمكن تفسيرها بزيادة رأس المال المادي وساعات العمل، أما الباقي فيمكن أن تعزى إلى الكفاءة الإنتاجية للعنصر البشري، دون اغفال تصاعد الاهتمام بالتنمية الاقتصادية في الدول المتخلفة كذلك.<sup>3</sup>

يتبين مما تقدم أن الاستثمار في تكوين الرأسمال البشري يفوق في نتائجه الاقتصادية والاجتماعية الاستثمار في الموارد المادية، وبالتالي أصبحت تنميته من أهم القضايا وأكثرها إلحاحا باعتبارها العملية الضرورية لتحريك، صقل، صياغة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية أو العملية والفنية والسلوكية؛ ومن هنا فإنه على المؤسسات أن تولي موضوع بناء قاعدة الرأسمال البشري الأهمية التي يستحقها، من خلال التركيز على المناهج التعليمية التي تؤسس للإبداع وتدعمه، أو من خلال تدريب الموارد البشرية وتنميتها بعد التحاقها بالعمل لضمان فاعليتها والمحافظة عليها لمواجهة المنافسة، ومن جانب آخر تشجيع الإبداع والإبتكار لضمان بقائها واستمرارها؛<sup>4</sup> ويتمثل الإستثمار في الرأسمال البشري في الآتي:

<sup>1</sup> نافز أيوب محمد علي أحمد، الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي ودور التربية والتعليم فيه، مجلة علوم إنسانية، تم الإطلاع عليه بتاريخ (2010/02/02) [www.ULUM.NL](http://www.ULUM.NL).

<sup>2</sup> مركز البحوث والدراسات الرأسمال البشري والنمو الإقتصادي، ورقة عمل الإستثمار في رأس المال البشري، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، تم الإطلاع عليه بتاريخ (2010/02/02) [www.riyadhchamber.com/doc/Asthtmar.doc](http://www.riyadhchamber.com/doc/Asthtmar.doc).

<sup>3</sup> نافز أيوب محمد علي أحمد، المرجع السابق.

<sup>4</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 343-344.

- ~ التعليم والتدريب؛
- ~ إدارة الأفراد المتفوقين التي تقود إلى ربحية متفوقة؛
- ~ توفير ظروف استمرارية التعلم في المؤسسة؛
- ~ تطوير الموارد البشرية وتعزيز مسؤولية التنبؤ وتخطيط الموارد البشرية؛
- ~ تحفيز ورفع الروح المعنوية للموارد البشرية لضمان استمرارية القابلية للشغل؛
- ~ التركيز على المواطنة التنظيمية التي تقلل من معدل دوران الفرد وتعمق من ولائه والتزامه.

### المطلب الثالث: مقاربات الرأسمال البشري

تجد اليوم كل الأنظمة تهتم بتصوير الرأسمال البشري، ويرجع هذا الاهتمام إلى وعي كل من الأفراد والمؤسسات والدول بأنه عامل يمنح الأمان ويحقق النجاح والتميز ويتحدد ذلك في المقاربة الاقتصادية والمقاربة التسييرية لهذا التصور.

### الفرع الأول: المقاربة الاقتصادية

تأسس تصور الرأسمال البشري من خلال أعمال الاقتصاديين **schultz & becker**، وتتمحور هذه الأعمال حول مردودية الاستثمار في تعليم وتكوين الفرد، حيث جرب الاقتصاديون بداية حصر تكلفة الاستثمار في التكوين، حيث توافق بطريقة مبسطة مجموع تكاليف التعليم أو التكوين وتكلفة الفرصة المربوطة بهذا النشاط، كما أن الأرباح المنتظرة من هذا الاستثمار تتمثل في زيادة الأجور وقيمة الفرد في سوق العمل، بالإضافة إلى أن الرأسمال البشري للأفراد يزداد بإثراء معارفهم وقدراتهم مما يسمح لهم بشغل مناصب أعلى أجورا، وهذا ما يسمح بإعطاء تثمين ملموس لنسب مردودية التعليم؛ كما ذهب بعض الاقتصاديين إلى دراسة أثر زيادة مخزون الرأسمال البشري على المستوى الكلي، حيث اعتبروا الرأسمال البشري كعامل داخلي لنمو وتطور الاقتصاد مثله مثل النقل والاتصال وكمكمل للإنتاجية، كما جرب كل من **lynch & black (1995) & barte (1991)** تقييم تأثير الرأسمال البشري على إنتاجية المؤسسة، ووجدوا أن التكوين في المؤسسة ينمي إنتاجيتها.<sup>1</sup>

وتجدر الإشارة إلى أن "المقاربة الاقتصادية لا تتحدد بمعرفة الكفاءات التي يمتلكها الأفراد فقط، لكن أيضا بتحديد طريقة سوق العمل في البحث عنها واستخدامها وتحديد رواتبها، وفيما يتعلق بالأفراد فإنه يجب توضيح وبطرق تجريبية المعارف والتأهيلات والكفاءات والقدرات الأخرى التي تساهم في الإنتاجية، في

<sup>1</sup> Evaluation du capital humain et due diligence : apports pour l'investissement socialement responsable (ISR), op.cit.

الإبداع وفي قابلية الشغل في مختلف الوضعيات المهنية"<sup>1</sup>؛ ويتفق أغلب الاقتصاديين على أن مخزون مرتفع من الرأسمال البشري يشكل مصدرا للابتكار أو التنافسية على المدى الطويل سواء على المستوى الكلي أو على مستوى المؤسسة.

### الفرع الثاني: المقاربة التسييرية

إن أعمال الاقتصاديين حول إنتاجية المؤسسة تلتقي طبيعيا مع اهتمامات باحثي التسيير، حيث أن المقاربة التسييرية للرأسمال البشري تسجل ضمن تيار البحث حول الموارد والكفاءات كمصدر لتنافسية المؤسسة (النظرية المبنية على الموارد)، هذه المقاربة تعتبر أن المؤسسة تمتلك موارد نادرة وذات جودة قادرة على تمويل الميزة التنافسية على حساب المنافسين، حيث أظهرت العديد من المعانيات التجريبية أن اختلاف الأداء بين المؤسسات ضمن الصناعة الواحدة أو بين القطاعات يفسر باختلاف الموارد خصوصا الموارد اللامادية التي تكون أساس الميزة التنافسية، لذلك انشغل المسيرون بمعرفة كيفية الجمع والمعالجة للموارد وكيفية بناء وتطوير كفاءات تعمل على إحداث التغيير في سلوكيات التسيير.<sup>2</sup>

ويلعب الرأسمال البشري دورا أساسيا في بناء التميز، حيث أنه يوافق المعارف التي يضعها الأفراد في خدمة المؤسسة، كما يسمح بتطوير وتحسين الكفاءات والإجراءات وخصوصا بالابتكار، وعليه يجب تسيير الرأسمال البشري ومعرفة العوامل التي لديها تأثير عليه (المؤسسة، الاختيارات الإستراتيجية وأساليب التسيير)؛ "وتعد وسائل استخدام وتقدير الرأسمال البشري، المواهب، الاستعدادات، المعارف نقطة انطلاق أساسية لكل المديرين المتشوقين إلى إعادة تمركز المؤسسة حول عمالها وحول نجاحاتهم، ويبقى تحسين الكفاءات والبحث عن فرص جديدة نشاط طويل المدى يكون احدي أهم وصفات النجاح في عالم عالي التنافسية"<sup>3</sup>.

### المطلب الرابع: قياس الرأسمال البشري

إن عدم توافر بيانات عالية الدقة عن أنشطة الرأسمال البشري وإنتاجيته في نهاية كل يوم عمل لا يمنح المؤسسة فرصة مناسبة لحساب عائد استثماره بنجاح، ويتجاهل بيانات الرأسمال البشري الدقيقة وسوء استعمال تقنيات المعلومات المتقدمة فيها قد يضع المؤسسة أمام حالة سوء فهم الوقائع الجارية، وهكذا فإن الأسبقية الحاسمة لا تمكن في تجميع وتنظيم مواقع وقواعد البيانات في المؤسسة بالأسلوب الذي

<sup>1</sup> Hadj NEKKA, **pour lecture gestionnaire de la notion de capital humain**, disponible sur : [ead.univ-angers.fr/geape/Nekka.pdf](http://ead.univ-angers.fr/geape/Nekka.pdf), consulté le (14/03/2010).

<sup>2</sup> Evaluation du capital humain et due diligence: apports pour l'investissement socialement responsable (ISR), op.cit.

<sup>3</sup> Peter Drucker, **l'entreprise de demain**, traduit de l'américain par Laurence Nicolaiiff, village mondial, 1998, p112, 180.

يساعد المديرين على إدارة مشكلات الرأسمال البشري، وإنما في اكتشافهم تلك الفرص المتاحة أمامهم للإستثمار فيه بأحسن صورة.<sup>1</sup>

يرى سعد علي العنزي أن القياس والمقياس بشكل أدق هو إدارة الأداء الحيوي، وأداة التحسين التي تقدم المعالجات المحددة للأشياء وبدون ذلك المقياس لا يمكن:<sup>2</sup>

- توصيل توقعات الأداء المحددة للمعنيين والمهتمين؛
- معرفة ما يجري داخل المؤسسة؛
- تحديد فجوات الأداء التي ينبغي تحليلها أو غض النظر عنها؛
- تزويد المؤسسة بالتغذية المرتدة عن مقارنة الأداء بالمعايير المحددة والتعلم من دروس الماضي؛
- تمييز الأداء الناجح الذي ينبغي مكافأته؛
- دعم قرارات تخصيص الموارد ووضعها في خطط وموازنات المؤسسة.

وباختصار يمكن القول أنه عندما لا نتمكن من معرفة قياس الموجودات المنتجة للقيمة الإقتصادية المضافة لا نستطيع إدارتها بفاعلية، فالرأسمال البشري بحاجة إلى الإهتمام المتزايد حول قياس أهميته ومدى ملاءمته لمؤسساته وتوفير التدريب اللازم لتطوير قابليته وإكسابه الخبرة.

ولقد حاول بعض الكتاب القيام بوضع مؤشرات مختلفة لقياس الرأسمال البشري ويمكن أن نميز ما هو موجه للإستعمال على المستوى الكلي، وما هو موجه للإستعمال على المستوى الجزئي، وقد قدم أساسا نوعين من المؤشرات:<sup>3</sup>

على مستوى المجتمع:

- مؤشرات تقيس مخزون الرأسمال البشري لبلد معين وهذا المخزون يبين مستوى التنمية البشرية الذي وصله المجتمع؛
- مؤشرات تقيس النمو الخام أو الصافي لمخزون الرأسمال البشري خلال فترة معينة، هذه النسبة تبين وتيرة التطور.

أما على مستوى المؤسسة:

- هناك طريقة لتقييم الموارد البشرية بشكل عام وهي بتحديد المقارنة بين القيم المحاسبية الصافية وقيمة الحياة لأصولها؛

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص ص 206-207.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 208.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص ص 131-

- وهناك طريقة أخرى لتقدير قيمة الرأسمال البشري لفرد: الأولى يمكن تقديرها على أساس القيمة الحالية للدخول المستقبلية التي في إمكانه أن ينتجها، أما الثانية فهي على أساس النفقات الحقيقية التي كلفته لإنتاجها.

وقد استعملت الطريقة الأولى من قبل **William Far** لأول مرة سنة 1953 والتي قبلت حديثا بشكل عام، وقد اعتمدها **I.Fisher** 1953 و **G.Becker** 1964 فيما بعد؛ حيث أعطت هذه النظرية وما يتعلق بها من محاولات تقييم العامل البشري دفعا معتبرا للإقتصاد سواء للسياسات المقترحة على المستوى الكلي، أين ظهر الإهتمام بشكل كبير بالإستثمار في العامل البشري الذي أصبح يعتبر من العوامل المهمة والمحددة للنمو الإقتصادي الكلي؛ أما على مستوى المؤسسة فقد أدخلت هذه النظرية إعادة النظر في العامل البشري، سواء كعامل إنتاج مكلف أو كاستثمار، وأصبحت المؤسسات تقوم بعدة دراسات وتقييمات عند انطلاقها في مشاريع أو توسيعات أو تعديل نشاطها، وهذا لإعتبار العامل البشري كاستثمار مكلف يجب الحصول على مردودية عالية منه، وهذا ممكن إن وفرت له الإمكانيات المادية والإجتماعية والنفسية، وحرية الإختيار واتخاذ القرار، وبدون كل ذلك يصبح كتكلفة إضافية على عاتقها وهنا تظهر العلاقة المعقدة بين الجانب الإقتصادي المحاسبي والجانب النفسي الإجتماعي.

وبشكل عام يمكن قياس الرأسمال البشري من خلال: قياس الإبتكار، قياس معدل الدوران والخبرة والتعلم، قياس قيمة بنك المعرفة، قياس أثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي.

### الفرع الأول: قياس الإبتكار

يمثل الإبتكار أحد مخرجات الرأسمال البشري ويمكن قياسه بطرق عديدة مثل النسبة المئوية من المبيعات (الممكن إرجاعها إلى الإبتكار) للمنتجات والخدمات الجديدة، وهناك من يضيف مقياس النمو الحدي من المنتجات الجديدة لقياس الإبتكار، وبالتالي يمكن القول أن المقاييس الحالية لقياس الإبتكار الناتج عن الرأسمال البشري هي:<sup>1</sup>

- معدل الزيادة أو النسبة المئوية من المبيعات أو الخدمات الجديدة التي تقدمها المؤسسة؛
- النمو الحدي من المنتجات أو الخدمات الجديدة أو التعديلات التي تتم بشكل دوري أو ثانوي.

### الفرع الثاني: قياس معدل الدوران والخبرة والتعلم

يعكس الرأسمال البشري خبرة العاملين الذين يقومون بالعمل ويحققون القيمة المضافة للعملاء، فمن بين مقاييس الرأسمال البشري هو وضع خريطة للقدرات والمؤهلات تسمح للعاملين ورؤساء الأقسام بوضع

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 442.

مهاراتهم مقابل تلك التي يتوقعها منهم العملاء، ثم يتم تسجيل الفجوة بين نتائج التنفيذ وتوقعات العملاء، ولتحديد هذه الفجوة بوضوح يجب أن تكون هناك خطط حقيقية مع إيجاد الدعم المالي اللازم؛ وهناك مقاييس عديدة لقياس الخبرات وضعت من قبل إحدى المؤسسات الألمانية تدعى **Celemi International** والتي تقدم الإستشارة في مجال الموارد البشرية والتدريب وخدمات إدارة التغيير وشملت هذه المقاييس:<sup>1</sup>

- متوسط عدد سنوات خبرة العاملين في تخصصاتهم الوظيفية؛
- معدل الدوران بين الخبراء والذي يحدد من خلال العمل المباشر من جانب الموظفين مع العملاء وبشكل فعال؛
- القيمة المضافة لكل خبير ولكل موظف؛
- النسبة المئوية من العملاء المؤكدين والذين تتوافر لديهم قدرات التعامل مع المؤسسة، وهؤلاء العملاء تكون لهم قيمة حيث يتعلم منهم موظفي المؤسسة سواء من حيث الإقتراحات، الشكاوي، والإستفسارات التي يقدمونها؛
- معدل المبتدئين وهو عبارة عن النسبة المئوية من الموظفين الذين تكون خبرتهم أقل من سنتين.

### الفرع الثالث: قياس قيمة بنك المعرفة

تقوم كل مؤسسة ببناء بنك للمعرفة، ويشتمل على البحوث، المعلومات، المهارات، قوائم العملاء، الكفاءات المهنية، ومعلومات عن المستهلكين المرتقبين وعن المنافسين، ويعتبر بنك المعرفة أحد الأسباب المهمة في تحقيق وزيادة مبيعات المؤسسة نظرا لإعتماده على الإستثمار في المهارات البشرية القادرة على تحقيق الميزة التنافسية وتنظيم القيمة السوقية، ويعتمد قياس قيمة البنك على تحديد القيمة المضافة التي يحققها بنك المعرفة من خلال عمليات محاسبية معينة يقوم بها أهل الإختصاص.<sup>2</sup>

### الفرع الرابع: قياس أثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي

لتبيان أثر قياس ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي نتناول دراستين:<sup>3</sup>

**الدراسة الأولى:** قامت إحدى الدراسات بتجميع بيانات من 41 خط إنتاجي للصلب، وذلك بهدف تقدير أو قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إنتاجية العمل في كل من المؤسسات اليابانية والأمريكية وقد أظهرت هذه الدراسة:

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 443.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 444.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص ص 446-449.

\*\* أن المؤسسات اليابانية تطبق ممارسات لإدارة الموارد البشرية تشمل:

- فرق حل المشكلات؛
- التوجيه الفعال؛
- التدريب خلال المسار الوظيفي للعاملين؛
- المساهمة الفعالة في المعلومات؛
- التدوير الوظيفي؛
- تطبيق نظم الأمان الوظيفي؛
- المشاركة في الأرباح.

وقد تبين أن المصانع الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية تطبق جانب أو اثنين من الممارسات السابقة، لكنها تتوفر على نظام شامل للرقابة من أجل ممارسات العمل المبدع والذي يتوازى مع النظام المتكامل للتطبيقات والممارسات الموجودة في المصانع اليابانية، كما تبين أن إنتاجية خطوط الإنتاج في المؤسسات اليابانية أكبر منها في المؤسسات الأمريكية، وهذه الأخيرة قامت ببناء النظام المتكامل لممارسات إدارة الموارد البشرية الإبداعية بعدما حققت الممارسات اليابانية مستويات عالية من الإنتاجية والجودة.

**الدراسة الثانية:** ركز أحد البحوث الميدانية على فحص العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء في صناعة الفنادق في المملكة المتحدة "إنجلترا"، وقد استخدمت بيانات في هذا البحث تم تجميعها من 200 فندق والنتائج الهامة كانت كما يلي:

- العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء الفندقي تعتمد على درجة التكيف مع استراتيجية الفندق؛
- إن المؤسسات الفندقية تستخدم مناهج إدارة الموارد البشرية مع التركيز على الجودة نحو التحقيق الأفضل لإستراتيجية المؤسسة؛
- إن إدارة الموارد البشرية تساهم بقوة نحو تحقيق النجاح التنافسي في الفنادق، وذلك من خلال تكاملها مع إستراتيجية المؤسسة وفي إطار تقديم حزمة متماسكة من الخدمات مثل الإختيار والتعيين والتطوير وغيرها أو بما يسمى بحزمة الممارسات.

وتوضح الدراستين السابقتين أن هناك تأثيرا مباشرا من خلال الممارسات والسياسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية نحو المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية، أهداف العاملين وتحقيق التميز لمؤسسات الأعمال سواء الأمريكية أو الإنجليزية أو اليابانية، كما تتميز حزمة الممارسات اليابانية بأنها أكثر تميزا وتأثيرا في تحقيق الأداء التنظيمي عن غيرها من الممارسات.

### المبحث الثالث: تسيير الرأسمال البشري مدخل التميز للمؤسسة المتعلمة

حاولت العديد من المؤسسات في عصر اقتصاد المعرفة التحول نحو تطبيق فلسفة متجددة تتضمن أسلوبا تسييريا للرأسمال البشري بشكل عام وتسييرا للكفاءات والمعارف بشكل خاص، وذلك لإدراكها عدم تطورها أو عدم مقدرتها على مواجهة التحديات التنافسية وتغيرات المحيط، مما جعلها تحدد تعزيزات مساندة لتحقيق التميز ضمن خططها الإستراتيجية من خلال التغيير والتكيف بإعتماد فلسفة جديدة تتعلق بقدرتها على التعلم (التحول إلى مؤسسة متعلمة)، والإهتمام بالرأسمال البشري بوصفه أحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والمعرفية التي تمكنها من تحقيق التميز؛ وسنحاول من خلال هذا المبحث إبراز إشكالية تكوين وتسيير الرأسمال البشري بالإضافة إلى تشخيص كفاءاته وإختبار قيمتها الإستراتيجية، وكذا التعرض لتسيير الرأسمال البشري من خلال توليفة تسيير الكفاءات وتسيير المعارف.

#### المطلب الأول: إشكالية تكوين وتسيير الرأسمال البشري

إن تراكم الرأسمال البشري وتكوينه في المؤسسات المتعلمة تبدو عملية سهلة للوهلة الأولى لكن نجد مجموعة من العوامل لها دور في إطار تكوين الرأسمال البشري منها دور قطاع التعليم ومتطلبات أخرى.

#### الفرع الأول: دور قطاع التعليم في تكوين الرأسمال البشري

- أولى الاقتصاديون اهتماما خاصا بدراسة قطاع التربية والتعليم وأثاره على التنمية الاقتصادية والاجتماعية بصورة عامة وفي تكوين الرأسمال البشري بصورة خاصة، ويعود هذا الاهتمام إلى عدة عوامل أهمها:<sup>1</sup>
- التركيز المتزايد على التنمية الاقتصادية: أصبحت مسألة التنمية الاقتصادية ومشاكلها اليوم ذائعة على المستويات الوطنية والدولية خاصة في الدول النامية، ويعد النهوض بمستوى قطاع التربية والتعليم أحد الأدوات الفعالة في هذا المجال، إذ يرتبط التطور الاقتصادي بالتطور التربوي والتعليمي ارتباطا وثيقا؛
  - تزايد الإنفاق على قطاع التربية والتعليم: شهد العالم المعاصر توسعا كبيرا في القطاع التربوي والتعليمي، تبعه تزايد النفقات التربوية والتعليمية في مختلف البلدان مما حمل على البحث في مدى الفائدة الاقتصادية والاجتماعية المرجوة من هذا الإنفاق على قطاع التربية والتعليم؛
  - تصاعد أهمية دور الرأسمال البشري: حيث أن النظريات الاقتصادية الحديثة أكدت على دور وأهمية تكوين الرأسمال البشري في عملية التنمية الاقتصادية، هذا الدور الذي يساهم بخلق القدرة الكبيرة على إنتاج الثروات المادية.

<sup>1</sup> نافز أيوب محمد علي أحمد ، مرجع سابق.



وهكذا أخذت دراسة هذا القطاع (التعليم) تتصاعد باستمرار، من خلال الأهمية الكبيرة التي تفسرها المهام الاقتصادية والاجتماعية التي يخلقها هذا القطاع خاصة في مجال تكوين الرأسمال البشري والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- زيادة إنتاجية الرأسمال البشري: في الظروف الحالية للتقدم العلمي والتكنولوجي الهائل تتزايد بشكل ملح ومستمر أهمية زيادة الإنتاجية وذلك اعتمادا على المهارات التي يكتسبها عنصر العمل من خلال التعليم والتدريب والتأهيل؛
- تسليح القوى العاملة بالمهارات والمعارف والخبرات: إن تعاضد دور التربية والتعليم في النتيجة الاقتصادية تستهدف تكوين وتنمية الرأسمال البشري عن طريق زيادة تسليح القوى العاملة بالمهارات والمعارف والخبرات، مما يزيد من أهمية استثمار الإنسان كمورد منتج وكقيمة اجتماعية سامية من خلال مجموعة من المتغيرات النوعية تتركز على زيادة قدرة العمل على الإنتاج والإبداع؛

وعليه فإن هذا القطاع عندما يضطلع بهذه المهمة ويتحمل أعباء تكوين الرصيد الفني والاختصاصي اللازم للتنمية، ويواجه ما يظهر مستقبلا من حاجات متزايدة إلى المهارات والمعارف في شتى الميادين، إنما يخلص التنمية من أهم المشاكل التي تعرقل مسيرتها، حيث أن تكوين الكفاءات العليا هو المفتاح الذهبي للنمو الاقتصادي في البلدان المتخلفة وفي البلدان السائرة في طريق النمو؛ كما أن تجربة التصنيع في الدول المتقدمة تشير إلى وجود علاقة قوية بين المستوى التكنولوجي أو أساليب الإنتاج من جهة وهيكل المهارات البشرية ونظم التربية والتعليم من جهة ثانية، فالتكنولوجيا التي يراد لها أن تطبق في إنتاج معين تفترض بالأساس أسلوب إنتاج يناسبها ومهارات بشرية وتخصصات معينة يستلزمها أسلوب الإنتاج المتبع، فاستخدام تكنولوجيا عالية يعني اعتماد أسلوب إنتاج متقدم ومهارات بشرية عالية لن تتحقق إلا في ظل مستوى مرتفع من المعرفة والتعليم.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: متطلبات بناء وتسيير الرأسمال البشري

تواجه عملية تكوين وتسيير الرأسمال البشري في المؤسسات المتعلمة مجموعة من المشاكل، بعضها يرتبط بجوانب علمية تكنولوجية والبعض الآخر يرتبط بعوامل ثقافية واجتماعية وسياسية، وبغرض التركيز على المهم منها فإن بناء الرأسمال البشري يتطلب ما يلي:

- خلق محيط معرفي من خلال تهيئة الأرضية المناسبة في تكنولوجيا المعلومات وإعادة النظر في الإجراءات والقوانين السائدة في المؤسسة لتأخذ بالإعتبار متطلبات تكوين هذه الأقطاب المعرفية؛

<sup>1</sup> نافز أيوب محمد علي أحمد، المرجع السابق.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

- التركيز على الكفاءات الإستراتيجية للرأسمال البشري الموجود في المؤسسة، فكل مؤسسة لديها كفاءتها الإستراتيجية المتجذرة في ثقافة المؤسسة وتصبح محاكاتها من قبل المنافسين؛
- التركيز على حسن تسيير مخزون الرأسمال البشري والمتمثل في الكفاءات والمعارف الموجودة قبل استقطاب كفاءات جديدة وأصول معرفية إضافية؛
- بذل جهود كبيرة لخلق المعرفة الذاتية للمؤسسة والتي يتميز بها رأسمالها البشري ومحاولة رأسملتها في قاعدة بيانات المؤسسة ليتمكن مخزون الرأسمال البشري من الوصول إليها والإستفادة منها في توليد معارف جديدة؛
- تنمية قدرة تشخيص هوية الأصول المعرفية الحقيقية، حيث أن هناك مشكلة فبعض المؤسسات تعتقد أن الإدارة العليا وحدها القادرة على ذلك؛
- توفير سبل التعليم والتعلم والتدريب والتطوير للرأسمال البشري لأن هذه السبل كفيلة برفع جودة مخزون الرأسمال البشري وبالتالي زيادة قدرة المؤسسة على التعلم وتحقيق التفوق والتميز.

ولكن الرأسمال البشري تركيب إنساني معقد من الكفاءات والمعارف الظاهرية والضمنية وأنماط التحفيز والخبرات، وبالتالي يجب أن تطبق عليه عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وتحدد له إستراتيجية واضحة ضمن إستراتيجية المؤسسة، لأنه يمثل أحد الموارد الهامة التي تساهم في نجاح المؤسسة وضمان استمرار تميزها؛ وإن ما نراه أهم شيء في تسيير الرأسمال البشري هو من خلال التركيز على اقتناء وتقاسم ونقل المعرفة من خلال أنماط تبادل وإتصال أفقية بين كل كفاءات الرأسمال البشري، لأن اقتناء وتقاسم المعرفة هو الحلقة الأولى في سلسلة التعلم التنظيمي هذا الأخير الذي أصبح ممارسة ضرورية للمؤسسات في ظل إقتصاد المعرفة.

### المطلب الثاني: تشخيص كفاءات الرأسمال البشري وإختبار قيمتها الإستراتيجية

تقوم عملية تشخيص كفاءات الرأسمال البشري بالبحث عن الكفاءات الفردية والجماعية المتجذرة في ثقافة المؤسسة ضمن كل نشاط، وإختبار قيمتها الإستراتيجية والتي يمكن أن تشكل كفاءات إستراتيجية تكون مصدرا لتميز المؤسسة المتعلمة.

### الفرع الأول: تشخيص كفاءات الرأسمال البشري ضمن كل نشاط

يهتم هذا التشخيص بتحديد الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة ضمن كل نشاط سواء كان هذا النشاط عملية تسيير أو أداء تشغيلي أو تسيير تقني للممتلكات والتجهيزات، ويهدف إلى تحديد مواطن الكفاءات

الفردية والجماعية ذات القدرة والكفاءة العالية، وذلك من حيث نشاطها وتخصصها ومجالات عملها والتعرف على الظروف الملائمة لتوظيف إمكانياتها وكفاءاتها من حيث وسائل العمل والرواتب والحوافز.

### **الفرع الثاني: اختبارات تقييم القيمة الإستراتيجية لكفاءات الرأسمال البشري**

إضافة إلى التحديد الكمي للكفاءات يجب على المؤسسة القيام بتقييم نوعي في إطار البيئة التنافسية المحيطة، ويعتبر هذا التقييم تمرينا حساسا وهناك خمسة اختبارات تسمح بأخذ صورة عن القيمة الإستراتيجية حسب الشكل رقم (17) وهي:<sup>1</sup>

**الاختبار الأول:** يتم ضمنه التأكد من مدى ملائمة الكفاءات مع إستراتيجية المؤسسة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة التنافسية المحيطة؛

**الاختبار الثاني:** يتعلق بالندرة حيث يتم فصل الكفاءات العادية عن الكفاءات النادرة والمحدودة لدى أغلب المنافسين، وبالتالي كلما كانت الكفاءات نادرة كلما تم اعتبارها ذات قيمة إستراتيجية؛

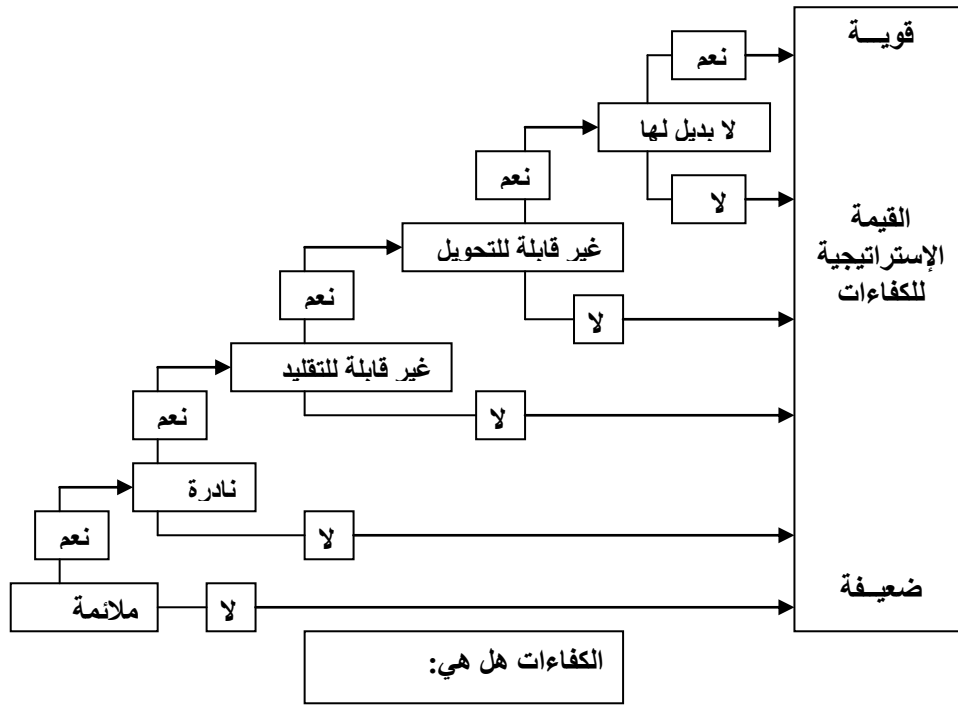
**الاختبار الثالث:** ضمن هذا الاختبار يتم فصل الكفاءات التي يسهل تقليدها عن تلك التي يصعب تقليدها ومن ثم يتعلق الأمر بتحديد الخاصة المستدامة لتمييز المؤسسة المحصلة بهذه الكفاءات؛

**الاختبار الرابع:** يهتم بقابلية التحويل، إذ أن الكفاءات ذات الطبيعة الخاصة هي تلك التي يصعب استخدامها في ظروف مغايرة أو تحويلها إلى مؤسسة أخرى، ومن هنا فإن الكفاءات الفردية المجنّدة في المؤسسة لا تعتبر مستحوذ عليها بصفة كاملة لإمكانية تعرضها لدرجة تحويل عالية عكس الكفاءات الجماعية التي تشكلت بتفاعل العديد من العوامل مثل: البيئة التنظيمية، التكنولوجيا، روح التعاون، التكامل المهني والنفسي، العمل الجماعي، وعوامل أخرى يصعب حتى تفسيرها أو نقلها إلى محيط آخر؛

**الاختبار الخامس:** يتعلق هذا الاختبار بعدم القابلية للتبديل حيث إذا كانت الكفاءات غير قابلة للتقليد أو التحويل فإنه يصعب على المنافس إيجاد كفاءة بديلة تكون مصدرا لتمييزه في المحيط التنافسي.

<sup>1</sup> Dominique Puthod, **la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources**, une illustration avec le group SALOMON, disponible sur :[www.strategie-aines.com/montred/puthod.pdf](http://www.strategie-aines.com/montred/puthod.pdf), consulté le (28/02/2010), p 04.

الشكل رقم (17): اختبارات تقييم القيمة الإستراتيجية لكفاءات الرأسمال البشري



Source: Dominique Puthod, op .cit, p05

### المطلب الثالث: تسيير الرأسمال البشري من خلال توليفة تسيير الكفاءات وتسيير المعارف

يعد تسيير الرأسمال البشري من المواضيع المهمة التي تشغل أفكار المدراء في الإدارات العليا للمؤسسات لان معظم الموجودات الفكرية لا تفضل الإدارة والسيطرة بل كثيرا ما تقاوم محاولات الاحتواء، وهذا يعني لابد من وجود إدارة قوية متمكنة ورشيده تعمل من أجل ضمان المحافظة على الرأسمال البشري واستثماره، ولقد وضع Stewart خمسة مبادئ أساسية للتسيير الفعال للرأسمال البشري وهي:<sup>1</sup>

- الاستفادة قدر الإمكان من أفكار الرأسمال البشري وأعماله لصالح المؤسسة وذلك من خلال العلاقات الودية مع الموظفين؛
- توفير الموارد التي يحتاجونها ومساعدتهم في بناء شبكة داخلية بينهم؛
- عدم المبالغة في تسيير الرأسمال البشري لان سر النجاح يكمن في الروح الإبتكارية؛
- توجيه بناء المعلومات في المكان الصحيح؛

<sup>1</sup> محمود فهد عبد الدليمي، أثر رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية في مؤسسات قطاع الاستثمار المدرجة في سوق العراق للاوراق المالية، الملتقى الدولي الرابع: إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 26-27 ماي 2008.

- هيكله الرأسمال البشري باتجاه المعلومات لزيادة فاعليتها وكفاءتها.

ولكي تستثمر المؤسسة رأسمالها البشري بشكل أفضل، فمن الضروري أن تشجع مواردها البشرية وتحفزهم على تقديم أفكارهم وتسهل عملية تبادل المعلومات فيما بينهم وبين الإدارة، وأن توفر لهم المناخ الذي يمكنهم من تقديم تلك المعلومات والأفكار بحرية كاملة مع الأخذ بالحسبان أنه ليس كل العاملين يمكن اعتبارهم مصدرا للرأسمال البشري، إذ أن العاملين الذين سيكونون أكثر قدرة على تقديم أفكار ومعلومات ذات قيمة مميزة هم العاملون المتميزون والذين يمارسون وظائف إستراتيجية في العمل كالمهندسين والفنيين والخبراء والمختصين هم من يشكلون رأسمالا بشريا؛ إذ أن هؤلاء الأفراد قادرون على التعلم وزيادة رأسمالهم البشري وإنشاء المعرفة التي تشكل أساسا لقدرات التعلم في كل المستويات التنظيمية وتراكم المعرفة،<sup>1</sup> حيث تشير Penrose إلى أن المؤسسة قد تحقق مداخيل ليس لامتلاكها لأفضل الموارد وإنما لوجود الكفاءات المميزة بها والتي تعمل على استخدام أفضل لمواردها.<sup>2</sup>

كما يشير Nalbantian إلى القياس الهادف لتسيير الرأسمال البشري حيث ينظرون للرأسمال البشري على أنه المخزون من المعرفة المتراكمة والمهارات والخبرة والإبداع وغيرها من سمات القوى العاملة ذات الصلة، ويقترحون أن تسييره ينطوي على وضع المقاييس في مكانها لقياس قيمة هذه الصفات واستخدام تلك المعرفة لتحقيق إدارة فعالة للمؤسسة؛ كما يعرف تسيير الرأسمال البشري أحيانا على نطاق أوسع دون التركيز على القياس، حيث يعرفه Chatzkel على أنه "جهد متكامل لإدارة وتطوير القدرات البشرية لتحقيق مستويات عالية من الأداء"، ويصفه Kearns على أنه "التطوير التام للإمكانات البشرية ممثلة في القيمة التنظيمية"، كما يعتقد أن "تسيير الرأسمال البشري يتعلق بخلق قيمة مضافة عن طريق الأفراد"، وأنه يمثل "فلسفة التنمية البشرية، ولكن التطور الوحيد الذي يعني شيئا هو الذي ترجم إلى قيمة".<sup>3</sup>

وقد أكد Paul Squires أيضا أن تسيير الرأسمال البشري هو "تسيير الكفاءات والمعارف حيث نجد أن معظم المؤسسات لا تدرك ذلك الدور المميز الذي تلعبه المعارف والكفاءات فيها، وبالشكل الذي يجعلها لا تعرف جيدا كيفية تسييرها بكفاءة، سعيا لتطوير عملية الإستثمار فيها وتحسين المردودات الإقتصادية منها".<sup>4</sup>

بناء على ما قمنا بتحليله يمكن أن يتحقق تسيير الرأسمال البشري من خلال تطبيق تسيير الكفاءات وتسيير المعارف، وقد أجريت العديد من الدراسات حول تسيير الكفاءات وتسيير المعارف ولكن

<sup>1</sup> Jyotirmayee Choudhury, B. B. Mishra, op.cit.

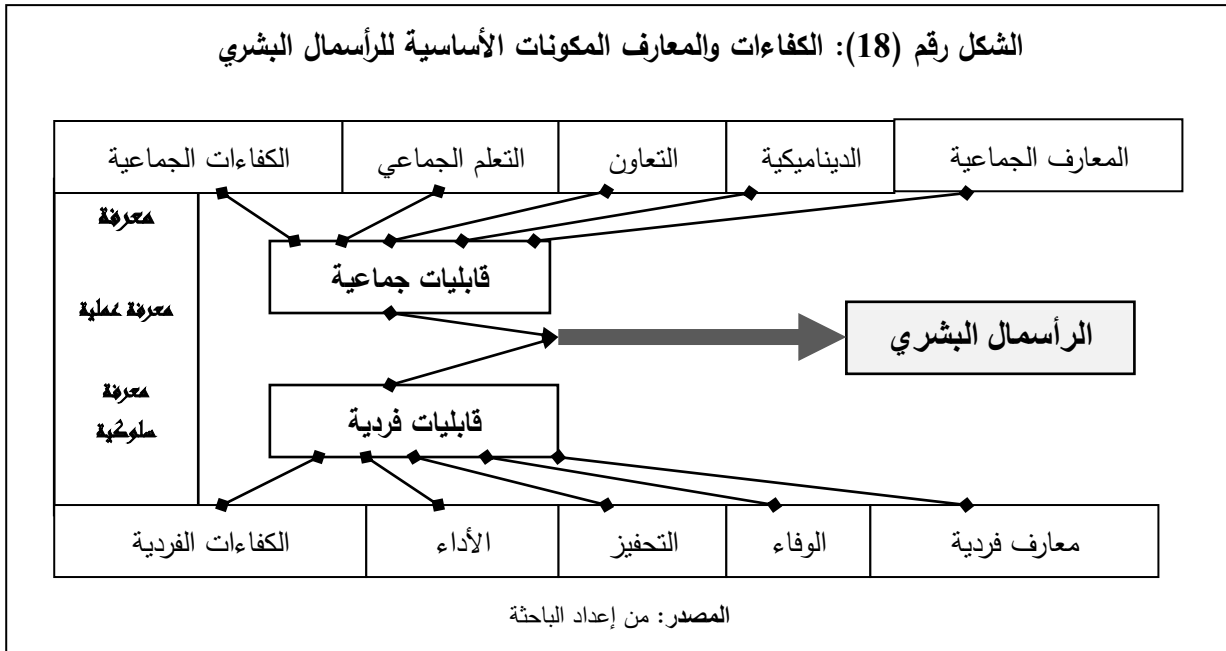
<sup>2</sup> JOSEPH T. MAHONEY & J. RAJENDRAN PANDIAN, **the resource-based view within the conversation of strategic management**, Strategic Management Journal, Vol. 13, 1992.

<sup>3</sup> Baron Angela, Armstrong Michael, **Human capital management**, publisher: Kogan Page Ltd, London, GBR, 2007.

<sup>4</sup> Paul Squires, **concept paper on managing human capital**, available at: [http://www.appliedskills.com/White%20Papers/Human\\_Capital.pdf](http://www.appliedskills.com/White%20Papers/Human_Capital.pdf), (27/03/2013)

الممارسات في هذا المجال لا تزال غير معروفة جيدا<sup>1</sup>، ونقترح أن تسيير الرأسمال البشري يعتمد على تسيير الكفاءات وتسيير المعارف، كذلك تجدر الإشارة إلى أنه دون معرفة أفضل الممارسات المتصلة بتسيير الكفاءات وتسيير المعارف هناك احتمال أن الأبحاث في هذا المجال ستبقى نظرية أيضا، بحيث لا يتم تحقيق الفائدة الحقيقية للمؤسسات.

وعليه وانطلاقا من الدراسات السابقة حاولنا تمثيل الكفاءات والمعارف (الفردية والجماعية) كمكونات أساسية للرأسمال البشري وفق الشكل التالي:

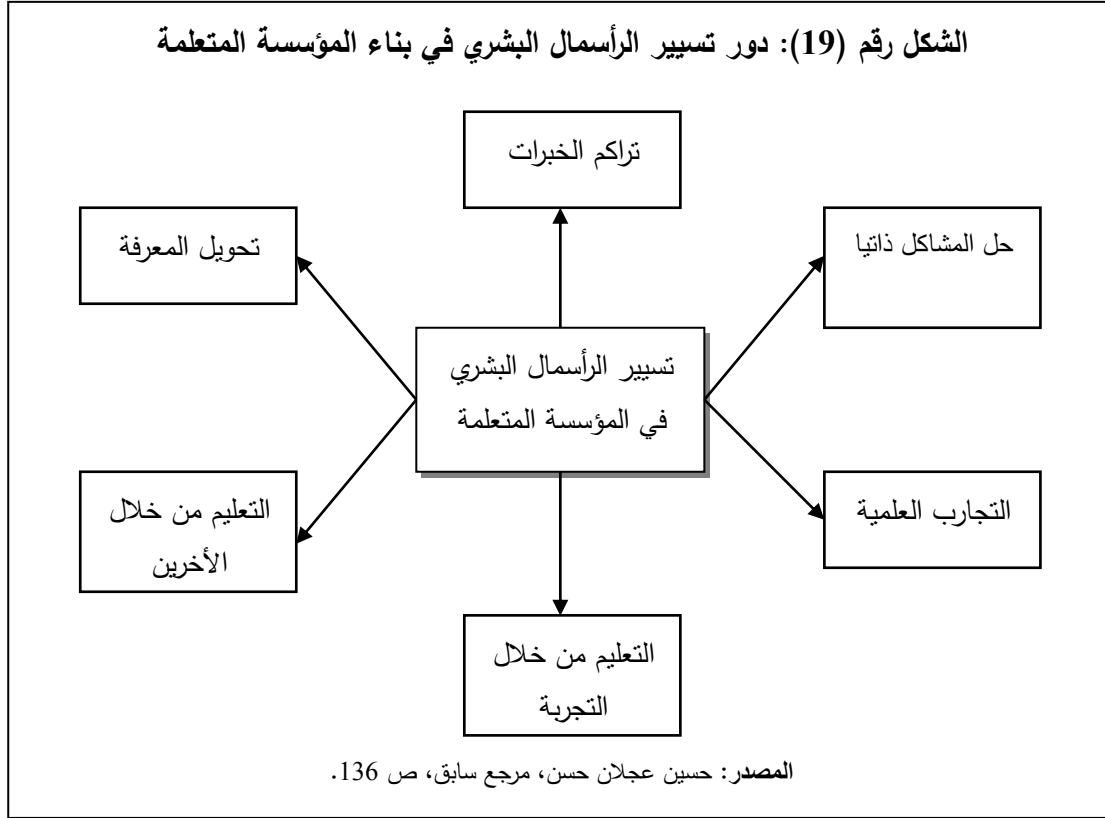


ولقد حاولت العديد من المؤسسات في عصر اقتصاد المعرفة التحول نحو تطبيق فلسفة متجددة تتضمن أسلوبا تسييريا للرأسمال البشري بشكل عام وتسيير الكفاءات والمعارف بشكل خاص، ذلك أن العديد من المؤسسات قد أدركت عدم تقدمها وتطورها وعدم مقدرتها على مواجهة التحديات والتغيرات التي حدثت على مستوى العالم، ومنها المنافسة والعولمة والتكنولوجيا والثورة المعلوماتية والمعرفية التي واجهتها، مما جعلها ذلك تضع في حساباتها وضمن خططها الإستراتيجية تعزيزات مساندة لكي تحقق التميز من خلال التغير والتكيف بإعتماد فلسفة جديدة تتعلق بقدرتها على التعلم والإهتمام بالرأسمال البشري بوصفه أحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والمعرفية في المؤسسة؛

<sup>1</sup> Mika Hannula, Marianne Kukko, Jussi Okkonen, Terhi Yliniemi, **Competence and knowledge management practices in the finnish large-scale enterprises**, frontiers of e-business research, 2003.

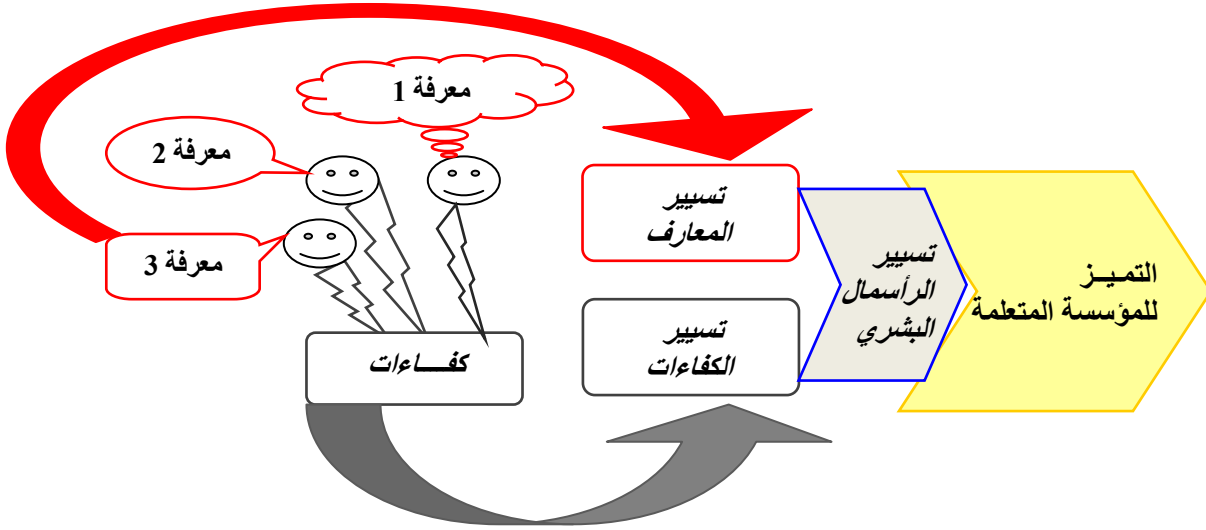
فهذا النمط من الإستراتيجية تصبح المؤسسة أسرع بكثير من المنافسين وتتحول إلى مؤسسة متعلمة، لأن الإهتمام بالرأسمال البشري من خلال بنائه واستثماره ومن خلال إضافة أية مهارة جديدة للفرد العامل أو اكتسابه قابليات جديدة يشكل إضافة حقيقية إلى ناتج المؤسسة ويساهم في عملية نموها واستمرار تميزها.

ويمكن توضيح دور تسيير الرأسمال البشري في بناء المؤسسة المتعلمة في الشكل التالي:



مما سبق في إطار بحثنا عرفنا الرأسمال البشري على أنه مخزون الكفاءات والمعارف، فالمعارف ممثلة في الفكر البشري وبالتالي فإن ما نسيره ليس المعارف بل حامل هذه المعارف وهو ما يضعنا أمام إشكالية تسيير الكفاءات وتسيير قدرتها على تجنيد هذه المعارف ضمن وضعيات خاصة، والكفاءات هي مخزون من المعارف ينمو ويثمن بأساليب تطوير الكفاءات وهو ما يساعد في خلق معارف جديدة تسمح بتدعيم التفوق والتميز للمؤسسة المتعلمة، ومساهمة تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز هي مساهمة تسيير الكفاءات وتسيير المعارف وهذا ما نوضحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (20): مساهمة تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة  
(توليفة تسيير الكفاءات وتسيير المعارف)



المصدر: من إعداد الباحثة



## خلاصة الفصل الثاني:

إن الرأسمال البشري كأحد مكونات الرأسمال اللامادي يعد من أهم مداخل التميز للمؤسسة المتعلمة في عالم الأعمال وهو عنصر أساسي يحقق عوائد أكبر في ظل اقتصاد المعرفة، نظرا لمخزون الكفاءات والمعارف الذي تكون لديه من خلال مختلف التكوينات التي تلقاها ونظرا لقابليته للتكيف مع مختلف الظروف وقدرته على توليف جميع الموارد وتحقيق اختلافات في الأداء لدى المؤسسات.

تتولى المؤسسة من خلال تسيير رأسمالها البشري تسيير الكفاءات وتسيير المعارف المخترنة فيه، حيث تعمل على تسيير التركيز على العقل المنظمي بمفهومه الشمولي الذي يضمن توزيع المعرفة بين الحوامل البشرية والتكنولوجية، وتحويل المعلوماتية إلى معرفة وكفاءة عملية جماعية تؤسس للإبداع الفردي والجماعي مما يحقق لها إضافة القيمة لنجاحاتها واستمرارية تميزها.

ولقد بين تحليل الرأسمال البشري من حيث أهم الأعمال التي ثمنت توظيفه وضرورة تراكمه من خلال الاستثمار في التعليم والمعرفة، أنه يؤدي إلى تنمية القدرات الإبداعية، المهارات الإستراتيجية، والمعرفة الكامنة لدى الكفاءات، مما يؤكد على أن الاستثمار في الرأسمال البشري وتسييره الاستراتيجي على أساس مقارنتي تسيير الكفاءات وتسيير المعارف يؤدي إلى تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، وسنتناول تسيير الكفاءات وتسيير المعارف بالتفصيل في الفصول القادمة.

## الفصل الثالث:

تسيير الكفاءات كمكون أساسي لنموذج

تسيير الأعمال البشري وتميز المؤسسة المتعلمة

### **تمهيد**

لقد أدت سرعة تحولات البيئة التنافسية إلى عدم ضمان ديمومة العديد من الوظائف وسرعة تطورها، وبهدف تكيف الأفراد معها يتحتم عليهم الإتيان بميزة تعدد الكفاءات من خلال التكوين والتعلم المستمر واكتساب المعرفة الجديدة... إلخ، كما يتطلب الأمر من المؤسسات تسيير كفاءاتها وتطويرها بما يضمن لها استمرار تميزها وقدراتها الإبداعية، ومن أجل توضيح أكثر لهذا المنظور يتناول هذا الفصل توضيح للمفاهيم المتعلقة بالكفاءات وتسييرها، بالإضافة إلى تحديد المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات وكذا مساهمته في بناء التميز للمؤسسة المتعلمة.

## المبحث الأول: الكفاءات وتسيير الكفاءات

يحتل مفهوم الكفاءات مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل مواردها البشرية بإعتبارها مؤشر مهم للموارد اللامادية، التي تمثل الكفاءات والمعارف أساسها واليوم الجهود متواصلة من أجل وضع في العمل تسيير محدد للكفاءات البشرية في العديد من المؤسسات، وفي هذا الإطار يتناول هذا المبحث مفهوم الكفاءات وأنواعها وتوضيح منطق التحول من تسيير المناصب إلى تسيير الكفاءات، بالإضافة إلى التعرض إلى مفهوم تسيير الكفاءات ومقارباته وكذا التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات.

### المطلب الأول: مفهوم الكفاءات وأنواعها

نحاول في هذا المطلب توضيح مفهوم الكفاءات وأهم التصنيفات المقترحة لأنواعها.

### الفرع الأول: مفهوم الكفاءات

تطور تصور الكفاءة كثيرا في العقدين الأخيرين، حيث أصبح يستعمل داخل وخارج المؤسسة، وهو مفهوم متعدد الأوجه من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، مما يجعل وضع تعريف محدد له أمر اختلف فيه الباحثون، لكن يمكن القول أنه يرتبط بوضعيات العمل، أي أنه لا يمكن التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي، كما أن أغلب التعاريف تشترك في وضع ثلاثة أبعاد للكفاءة هي: المعارف (Savoirs)، المعارف العملية (Savoirs-faire) ومعارف التحلي أو المعارف السلوكية أو التنظيمية (Savoirs-être)، وهذا ما توضحه التعاريف التالية:

"الكفاءة هي تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية، في التوجهات، كما في الأداء، الكفاءة مقدرة اجتماعية، إلزام يأتي من الفرد... الكفاءة هي معرفة معمقة، معرفة عملية، معترف بها والتي تعطي الحق بالحكم في هذا أو ذاك المجال، أي مجال الكفاءات"<sup>1</sup>، فهي: "القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع واستخدام الموارد (المعارف، المعارف العملية، معارف التحلي)، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل"<sup>2</sup>.

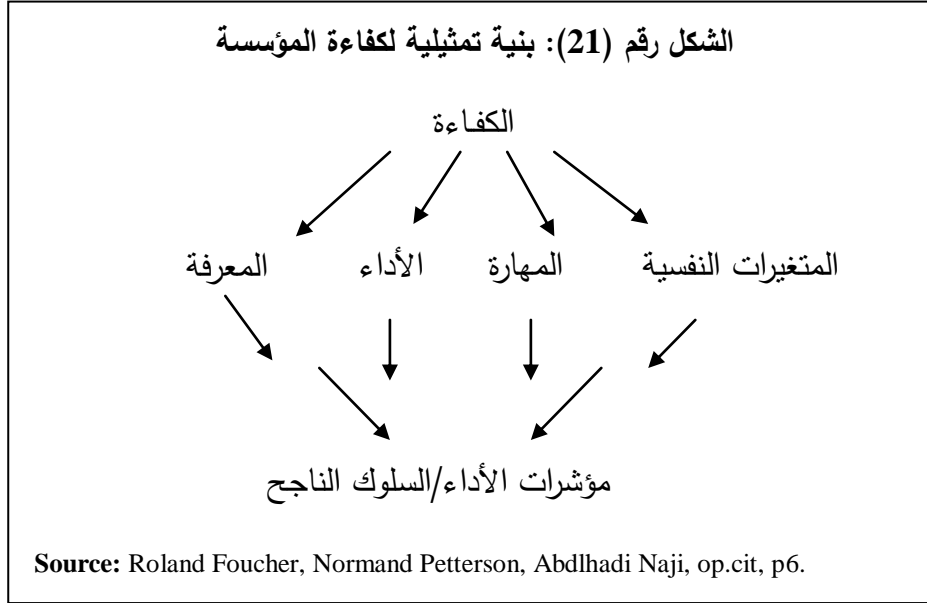
كما تعبر الكفاءة عن "القدرة البشرية المطلوبة للحصول على أداء فعال، قد تكون عبارة عن مهارة، معرفة، قدرة، طابع شخصي، أو مجموعة من اثنين أو أكثر من هذه الصفات، وتمثل الكفاءات لبنات بناء أداء الأعمال"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Bernard Galambaud, *Si La GRH était de la gestion*, édition liaisons, Paris, 2002, p 202.

<sup>2</sup> Luc Boyer, Noël Equilbey, *Organisation : théories et applications*, éditions d'organisation, Paris, 2003, p246.

<sup>3</sup> Anne F. Marrelli, Janis Tondora, Michael A. Hoge, *strategies for developing competency models*, Administration and Policy in Mental Health, Vol. 32, Nos. 5/6, May-July 2005.

وحسب Caird يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين ويدعم ذلك بالشكل التالي<sup>1</sup> :



وهناك من يرى أن الكفاءة تمارس بالإرتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو هي متعلقة بوضعية أو هدف محضر مسبقا حيث يعرف " M. Parlier & P.Gilbert الكفاءات بأنها مجاميع المعارف، قدرات العمل والسلوكيات التنظيمية بالنظر إلى هدف ما أو وضعية ما"<sup>2</sup>.

وكما لاحظنا مما سبق أن هناك إشارة ضمنية أو صريحة إلى أن الكفاءة هي توليفة من المعارف أو الموارد المتمثلة في:

- **المعارف النظرية:** وتوافق مجموع مهيكلا من المعلومات المتقاربة والمتكاملة في إطار مرجعي تسمح للمؤسسة أو الفرد بالقيام بأنشطته في سياق خاص؛

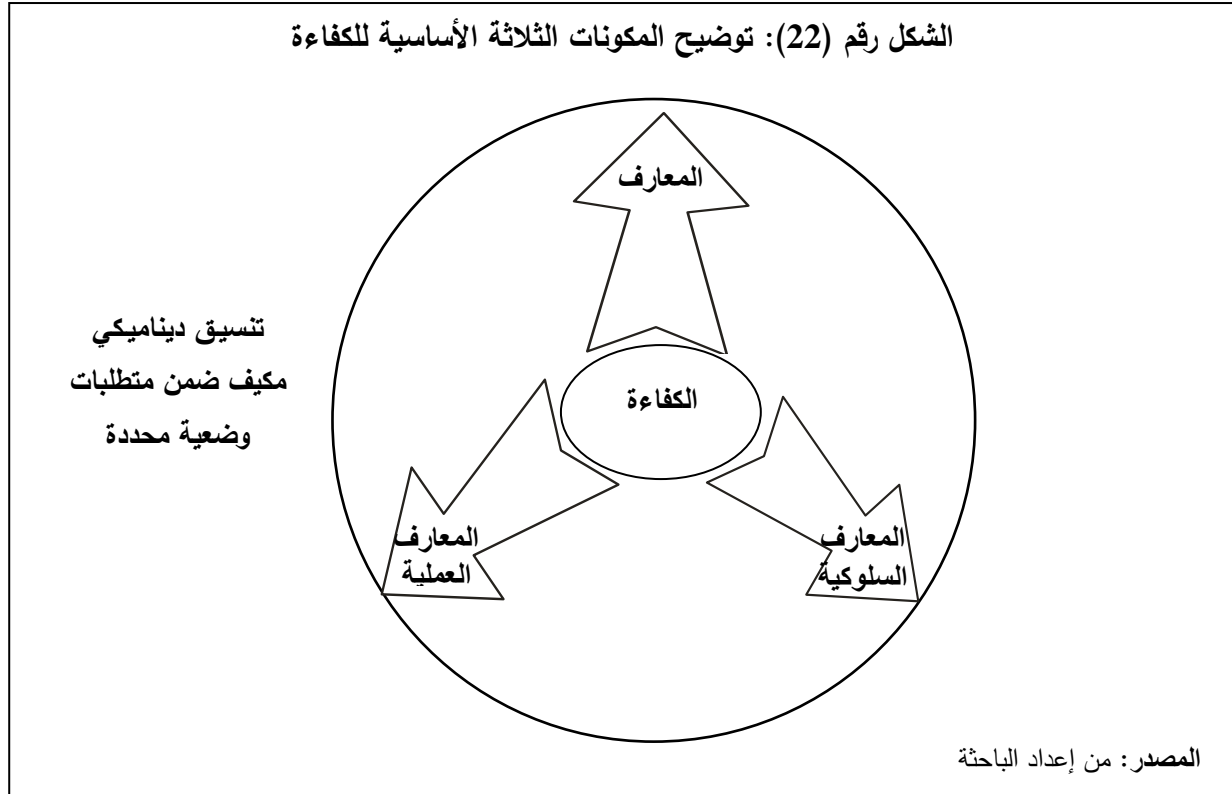
- **المعارف العملية (الممارسات):** هي القدرة على تسيير عمل بطريقة ملموسة وفق عملية أو أهداف معروفة مسبقا، والمعارف العملية لا تقصي المعارف النظرية لكن لا تحتاج إليها بالضرورة، وتتكون المعارف العملية بالتجربة؛

- **معارف التحلي (السلوكية):** وتمثل مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في وسط مهني معين وتشمل السلوك، الهوية، الإدارة، التحفيز،... إلخ.

<sup>1</sup> Roland Foucher, Normand Petterson, Abdlhadi Naji, **Répertoire de définitions : Notions de compétences individuelle et de compétence collective**, disponible sur : [www.chaire-compétences.uqam.ca/pages/documents/pdf\\_foucher\\_patter\\_sonnaji\\_020304.pdf](http://www.chaire-compétences.uqam.ca/pages/documents/pdf_foucher_patter_sonnaji_020304.pdf), consulté le (26/12/2011), p 06.

<sup>2</sup> Celile Dejoux, **les compétences au cœur de l'entreprise**, éditions d'organisation, Paris, 2001, p141.

وتتجمع الأبعاد الثلاثة السابقة للكفاءة في تنسيق ديناميكي مكيف ضمن متطلبات وضعية محددة للوصول إلى أداء متميز يمكن من القول أن الفرد أو المؤسسة تمتلك كفاءة في ذلك المجال، وتتضح المكونات الثلاثة الأساسية للكفاءة في الشكل التالي:



- وحسب Le Boterf هناك أبعاد مختلفة لتحديد أو حصر مفهوم الكفاءة هي:<sup>1</sup>
- تصور الكفاءة يجب أن يرتبط بتطور سياق أو حالات العمل.
  - تصور الكفاءة يجب أن يأخذ في الحسبان البعدين الفردي والجماعي للكفاءة.
  - يجب أن يأخذ في الحسبان ضرورة اعتبار الكفاءة ليس فقط كإستعداد للتصرف لكن أيضا كعملية.
  - تصور الكفاءة يسمح بالتفكير في مصطلح التنسيق وليس فقط الجمع أو الإضافة.
  - تصور الكفاءة يسمح بملاحظة ومعالجة الفرق بين الكفاءة المطلوبة والكفاءة الحقيقية.
  - تصور الكفاءة يدعو إلى المسؤولية المشتركة.
  - تصور الكفاءة يجعل من تقييم الكفاءات ممكنا.

<sup>1</sup> Roland Foucher, Normand Petterson, Abdlhadi Naji, Ibid., p9.

## الفرع الثاني: أنواع الكفاءات

يوجد العديد من التصنيفات لأنواع الكفاءات، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات حسب **Celile Dejoux**، وهي المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي و يوافق الكفاءات التنظيمية، أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية (**Compétences-clées**) والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

### أولاً: الكفاءات الفردية

حسب **Athey & Orth** الكفاءة الفردية هي " مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، الاستطاعات، السلوكات، والقدرات التنظيمية المربوطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها **Medef** بأنها توليفة من المعارف، المعرفة العملية، الخبرات والسلوكات المزولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتنبيتها وتطويرها"<sup>1</sup>.

وحسب **Celile Dejoux** فإن الكفاءة الفردية هي "مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة..."<sup>2</sup>، وفي هذا الإطار اقترحت بعض العناصر التي تسمح بتعريف الكفاءة الفردية نذكر منها:

- الكفاءة تمتلك ميزة عملية؛
- الكفاءة هي أساس العمل؛
- الكفاءة هي عملية بناء مستمرة؛
- الكفاءة هي بناء ذو طبيعة تنسيقية؛
- الكفاءة هي مكون اجتماعي؛
- الكفاءة تسجل ضمن عملية تعلم؛
- الكفاءة تمتلك وجها خفيا؛
- الكفاءة ذات منفعة اقتصادية...

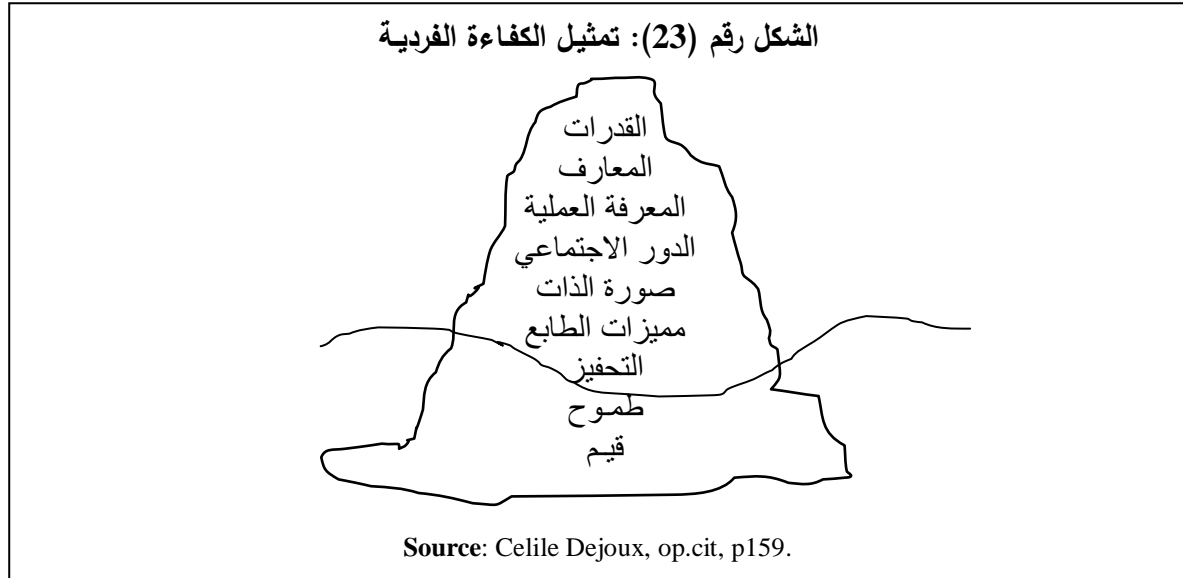
ويضيف **Zarifian** أن الكفاءة الفردية هي "أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Ibid., pp 5 - 10.

<sup>2</sup> Celile Dejoux, op.cit, p141.

<sup>3</sup> Philippe Zarifian, **Le modèle de la compétence**, éditions liaisons, Paris, 2001, p 78.

ويمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات، المعارف، الاستطاعات، المعرفة العملية، السلوكات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة التفتيح واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن للكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر مخفي (قدرات مخفية) حيث يمثل الباحثون هذه الصفة بالجبل الجليدي (Iceberg) كما يوضحه الشكل التالي:



### ثانيا: الكفاءات الجماعية

الكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل ترتكز على الجو والحركية والتفاعل بين المجموعة.

حسب Le Boterf: " الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع (Synergie) الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً"<sup>1</sup>.

يضيف Amheradt et Al "أن الكفاءات الجماعية هي مجموع معارف التسيير (Savoir-agir) التي تنشأ عن فريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي"<sup>2</sup>، كما نجد على مستوى هذه الكفاءات معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى

<sup>1</sup> Roland Foucher, Normand Petterson, Abdhadi Naji, op.cit, p19.

<sup>2</sup> Idem.



المؤسسات<sup>1</sup>، وتعرف الكفاءة الجماعية أيضا بأنها: " قدرة المؤسسة على تأمين منتج للزبون الداخلي أو الخارجي، بأفضل عرض ممكن من الجودة والسعر"<sup>2</sup>.

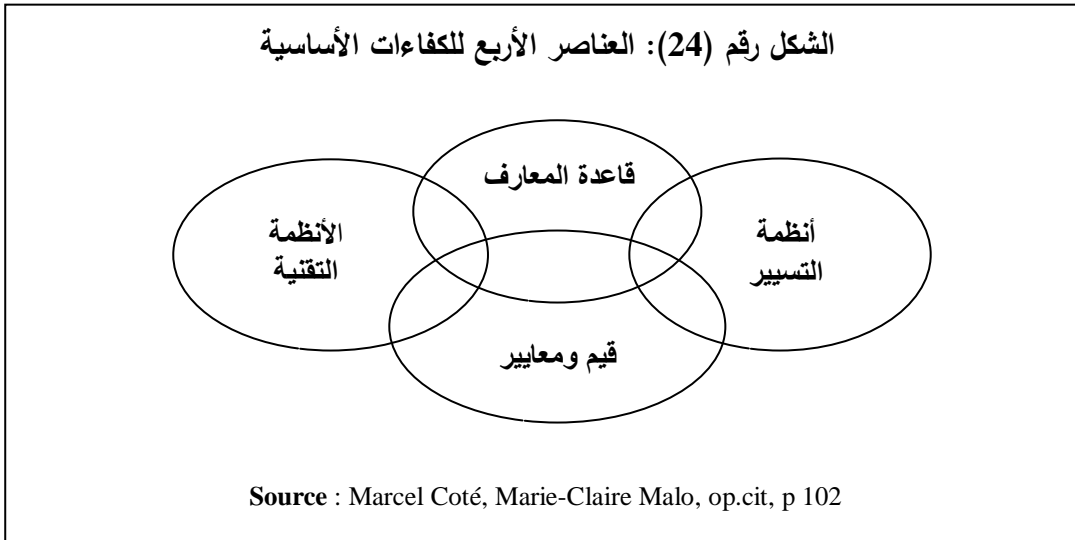
### ثالثا: الكفاءات الإستراتيجية

بالنسبة لـ **Hamel & Prahalad** "الكفاءة الأساسية (الكفاءة الإستراتيجية/المركزية)، هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير هذا التصور إلى قدرات المؤسسة مضرورية في الموارد فهي تشكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة"<sup>3</sup>، ويقدم كل من الباحثان ثلاثة فروض تتمكن من خلالها المؤسسة من معرفة كفاءاتها الإستراتيجية<sup>4</sup>:

- الكفاءة الأساسية تمكن من دخول أسواق واسعة ومتنوعة؛
- الكفاءة الأساسية يجب أن تخلق مساهمة هامة في المنتج؛
- الكفاءة الأساسية يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.

ووفق **Leonard – Barton** فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر (الشكل-24-):<sup>5</sup>

- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة مع التراث العلمي والتكنولوجي للمؤسسة؛
- الأنظمة التقنية والمعارف؛
- أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية؛
- القيم والمعايير التي نرسخ بها عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.



<sup>1</sup> Jean-François Amadiou, Loic Cadin, **Compétence et organisation qualifiante**, Economica, Paris, 1996, p 125.

<sup>2</sup> Alain Meignant, **Les compétences de la fonction ressources humaines**, 3<sup>ème</sup> ed, liaisons, Paris, 1995, p22.

<sup>3</sup> Marcel Coté, Marie-Claive Malo, **La gestion stratégique : une approche fondamentale**, gaetan morin édition, Canada, 2002, p100

<sup>4</sup> RM. Srivastava, Divya Nigam, **Corporate strategic management**, 2<sup>nd</sup> ed, pragati prakasham, Meerut, Begum Bridge, Meerut, 2000, p90.

<sup>5</sup> Marcel Coté, Marie-Claire Malo, *Ibid.*, p 102.

ويمكن القول أن الكفاءة الإستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر، أدرج عميقا في تنظيم وتشغيل المؤسسة وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل، والكفاءة الإستراتيجية لا تفرق عن المؤسسة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمؤسسة التي تستعملها وتطورها<sup>1</sup>، وهذا ما يجعل المؤسسات تتنافس بخلق وتطوير كفاءاتها الإستراتيجية بهدف تحقيق التميز في الأداء.

### المطلب الثاني: من منطق تسيير المناصب إلى منطق تسيير الكفاءات

ارتكزت الدراسات منذ وقت طويل حول العلاقات العمودية والسلمية بين مناصب العمل، ضمن المؤسسات، حيث كان تصور منصب العمل يرتكز على الأساسيات التي وضعها Taylor في الإدارة العلمية للمؤسسات، و Fayol في المبادئ العامة للإدارة العامة والصناعة كدراسة علمية توضح أن التقسيم والتخصيص في المهام يؤدي إلى ازدياد المناصب المتخصصة والسلمية في التنظيم التaylorي؛

وبالتالي فإن التنظيم المؤسس على المنصب "مكون على فكرة أن لكل فرد من العمال في المؤسسة منصب محدد ومميز بمواصفات ومسؤوليات وبمستوى سلمي خاص، كما أن جميع أنشطة تسيير الموارد البشرية من الأنظمة التقليدية للراتب، التكوين، تسيير المهنة والتوظيف، كلها مبنية على تصور المنصب، حيث يحدد توظيف المنصب المواصفات الواجب توفرها لشغل هذا أو ذاك المنصب، كما يوجه مسؤولو الموارد البشرية برامج التكوين وفق ذلك أيضا"<sup>2</sup>.

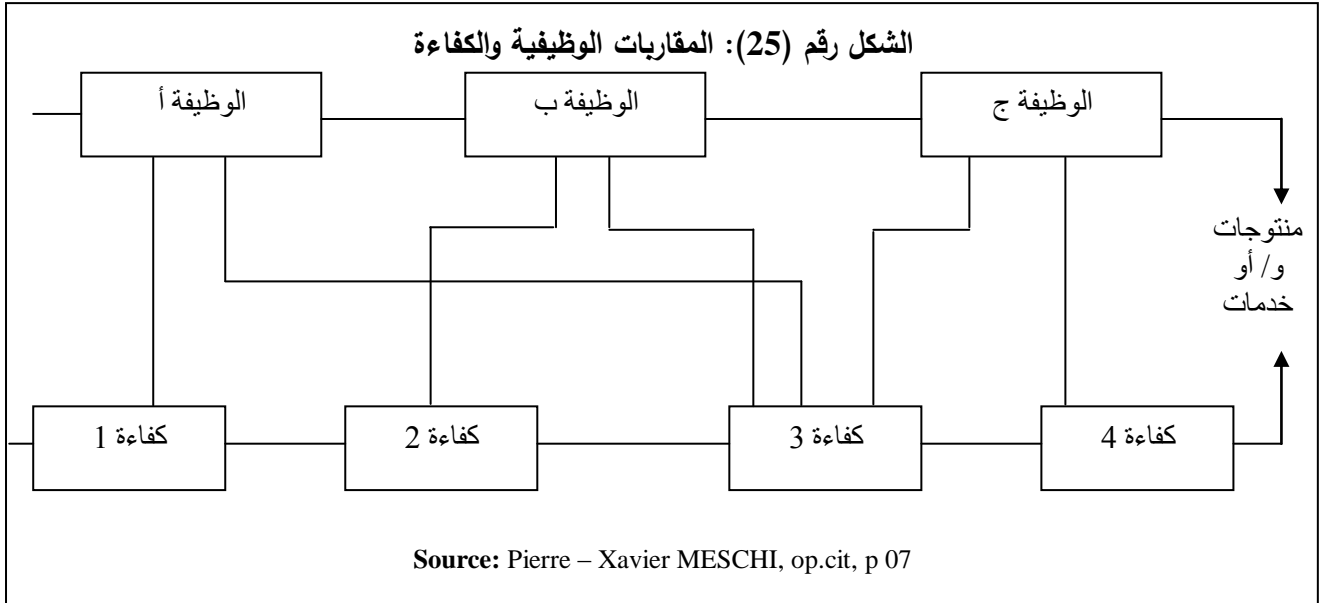
لقد قدم التنظيم المؤسس على المنصب دليلا للفعالية في سياق اقتصادي واجتماعي خاص، وهو ضروري للمؤسسات من أجل تنظيم إنتاج موافق لحاجات السوق المختلفة قليلا مع يد عاملة قليلة التعلم ومستوى ضعيف من الحياة، ومع ذلك تطور هذا السياق وواجه هذا التنظيم بعض صعوبات التأقلم، بالنظر إلى التطور المرافق للمحيط الاقتصادي للمؤسسة والطموحات الاجتماعية للعمال، وقد فرض كل من المرونة وتعدد الوظائف نفسيهما كهدفين تنظيميين في المؤسسات لمواجهة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، مما وجب اكتشاف تنظيمات جديدة للعمال بمستويات سلمية أكثر قصرا وأكثر تركيزا حول مجاميع مترابطة الأنشطة، وبالتالي يصبح كل منصب معرف على قاعدة أكثر اتساعا وأكثر تعقيدا وأقل تخصصا وسلمية، مما يسمح بتخفيف العمل بالنسبة للفريق المسير وتنويع وإثراء العمل للعمال.

ومن أجل تقليص المستويات السلمية وإثراء العمل وتحقيق التميز في الأداء للمؤسسة، فإنه حتمي لها أن تركز على تنظيم مرن ومتعدد الوظائف الذي تمثل فيه الكفاءة العنصر المركزي، حيث يشير Freiche إلى أن الكفاءة قد أصبحت التصور الجديد المطبق لإثراء المناصب رغم أن استقرارها أو مدة حياتها غير

<sup>1</sup> Pierre- Xavier MESCHI, *Le concept de compétence en stratégie : Perspectives et limites*, disponible sur : [www.strategie-aims.com/montreal/meschi.pdf](http://www.strategie-aims.com/montreal/meschi.pdf), consulté le (02/02/2013), p 12.

<sup>2</sup> Ibid., p 05.

أكيدة، وهذا ما يدعى التنظيم المؤسس على الكفاءة والذي أصبح محور نموذج جديد لتسيير وتنظيم الموارد البشرية للمؤسسات؛ وبالتالي تحول المحور المركزي من المنصب إلى الفرد، أي من تسيير جامد للمناصب وللتصنيفات إلى تسيير تقاطعي للكفاءات، حيث التنظيم المؤسس على المنصب هو توليفة من العديد من الوظائف المتخصصة التي نجد فيها نظاميا نفس الكفاءة، وانطلاقا من توليفة من الكفاءات النوعية المشتركة نحصل على منتج أو خدمة<sup>1</sup> وهذا ما يتضح من الشكل التالي:



ولقد شبه كل من **Hamel & Prahalad** التنظيم المؤسس على الكفاءة بتنظيم الشجرة، حيث " مثلا المؤسسة بشجرة يمثل فيها الجذع والفروع الأساسية المنتوجات القاعدية والفروع الصغيرة الوحدات، أما الأوراق والأزهار والفواكه هي المنتوجات المباعة للزبائن، أما الجذور التي تعطي الغذاء بالدعم والاستقرار فهي تمثل "الكفاءة القاعدية" أي الكفاءة الإستراتيجية"<sup>2</sup>.

من جهة أخرى فإن منطق تسيير الكفاءات يسمح للمؤسسات بالعمل اعتمادا على مجموعة عالية من الموارد البشرية متعددة الكفاءات والوظائف، وتظهر مقارنة بين منطق تسيير المناصب ومنطق تسيير الكفاءات في الجدول التالي:

<sup>1</sup> Pierre- Xavier MESCHI, Ibid., p6.

<sup>2</sup> Ibid., p7.

جدول رقم (07): مقارنة بين تسيير المناصب وتسيير الكفاءات

تسيير الكفاءات	تسيير المناصب
-يرتكز على الفرد إجمالاً.	-يرتكز على المهام.
-مؤهلات يمكن تحويلها من منصب إلى آخر.	-المؤهلات: التي يستوجبها المنصب.
-وصف للفرد وللکفاءات الواجب تطويرها.	-وصف مفصل للمهام.
-معارف، معارف عملية، معارف سلوكية.	-معارف، معارف عملية.
-الكفاءة: محور كل مظاهر GRH وما بعد التنظيم التaylorي والبيروقراطي.	-المنصب: محور كل مظاهر تسيير الموارد البشرية GRH والتنظيم التaylorي والتنظيم البيروقراطي.
-تعيين مؤقت للمهام داخل فرق العمل.	-تعيين دائم لمهام الفرد اعتماداً على السلمية (السلم التنظيمي).
-اختيار أفراد قادرين على اكتساب كفاءات.	-اختيار الأفراد انطلاقاً من المنصب.
-المكافأة تقوم على أساس تقييم كفاءات الأفراد.	-المكافأة تقوم على تقييم المنصب مع مناصب مرجعية.
-تقييم الفرد على أساس التحسين المستمر في الإنتاجية والكفاءات.	-تقييم الفرد على أساس الوصول إلى درجات معينة من الإنتاج.

Source : Jamal CHEKIB, **le paradigme de la gestion des compétences : application au cas tunisien**, revue de l'Economie & de Management : «management des savoirs et développement des compétences », N03, Tlemcen, Mars 2004.

انطلاقاً من الجدول نجد أن تسيير المناصب هو منطوق إحلال الأفراد بالمناصب، يعني أن الفرد يوضع بإطار المنصب وتوكل إليه مجموعة من المهام أو العمليات، هذا المنصب يحد من محتواه ومساره الإحترافي ومن الأبعاد العلائقية والتنظيمية التي تتشكل أثناء العمل في فريق، عكس منطوق الكفاءات والذي هو منطوق حركية (mobilité) (داخل المنصب، داخل الخدمات).

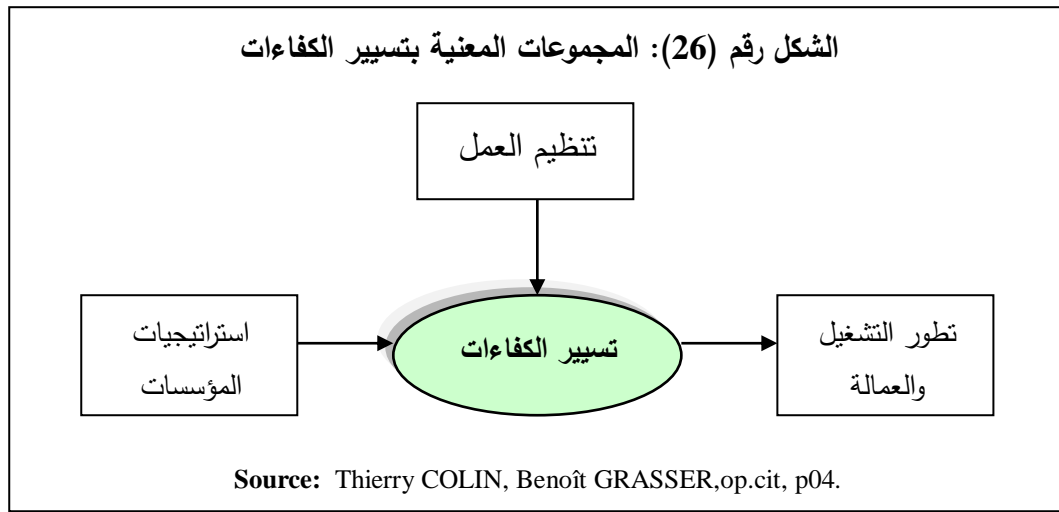
وأخيراً فإن اعتماد منطوق تسيير الكفاءات لا يتحقق من نفسه وإنما يتطلب تحسيس كل الأطراف المعنية لتفادي المقاومة ولضمان نجاح هذا المسار، ولا يخفى علينا أن الانتقال من تسيير المناصب إلى تسيير الكفاءات ستواجهه عراقيل ذات طبيعة تنظيمية، نفسية، اجتماعية وثقافية، إلا أنه يمكن تحديد ثلاث مجموعات معنية بتسيير الكفاءات ونحاول في ما يلي إعطاء فكرة عن كل منها:<sup>1</sup>

-استراتيجيات المؤسسات التي تبرر وجوده: إن ظهور نموذج تسيير الكفاءات ارتبط بالمحيط التنافسي الجديد الذي ركز على الإبداع، المرونة، الجودة...إلخ، في هذا السياق ظهرت مقاربات إستراتيجية جديدة تلح على المؤسسات من أجل إنتاج دائم للكفاءات المميزة وهو ما أبرز العلاقة بين الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية بشكل عام وتسيير الكفاءات بشكل خاص؛

<sup>1</sup> Thierry COLIN, Benoît GRASSER, **La gestion des compétences : vraie innovation ou trompe-l'oeil?**, disponible sur: <http://www.ptolemee.com/dares/Textes27fev/Colin.pdf>, consulté le (02/02/2011), p 04.

- تطور أشكال تنظيم العمل والتي يسجل ضمنها هذا النوع من التسيير: من جهة أخرى تسيير الكفاءات يستدعي أشكال جديدة من تنظيم العمل، ويركز على إشراك الأفراد وإعطائهم المزيد من الإستقلالية ويبحث عن تعبئة أكثر لهم، ولامركزية لكل منهم انطلاقا من مفاهيم جديدة للعمل والمهام؛
- تطوير التشغيل والعمالة الذي سيعمل تسيير الكفاءات على تحويله: أيضا يجب الإهتمام بتطوير التشغيل والعمالة داخل المؤسسات التي تمارس تسيير الكفاءات نظرا للدور الفاعل لهذا النوع من التسيير في إعادة تشكيل وتقوية اليد العاملة.

ويمكن توضيح المجموعات المعنية بتسيير الكفاءات في الشكل التالي:



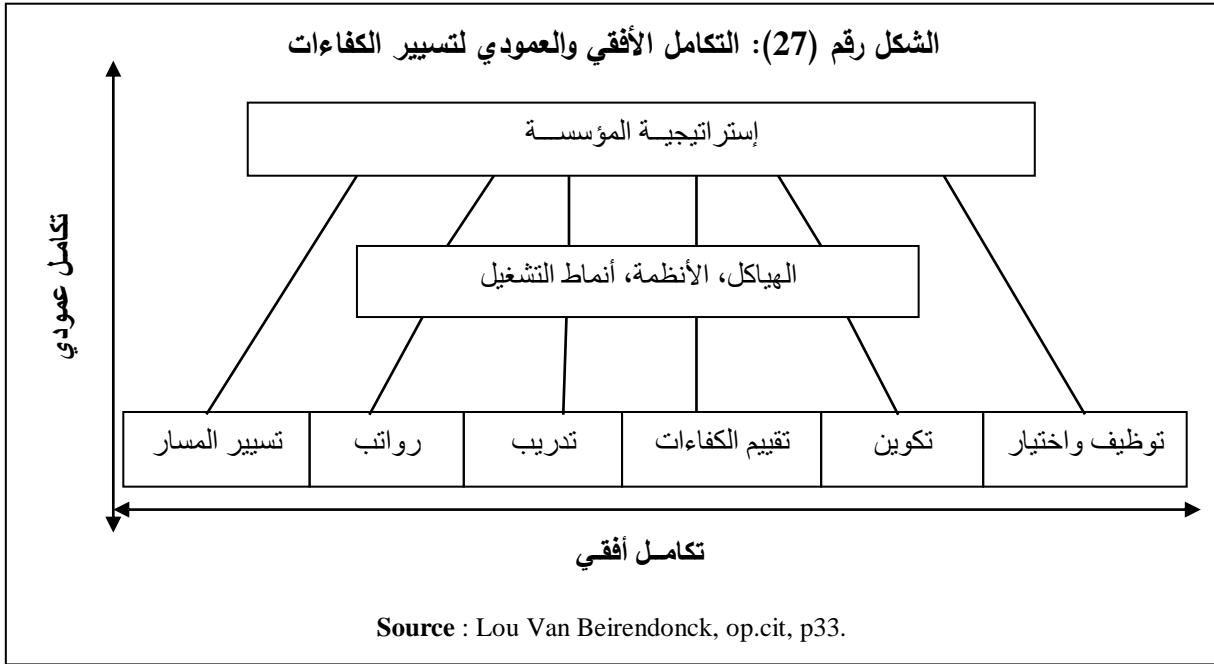
### المطلب الثالث: مفهوم تسيير الكفاءات ومقارباته

يتناول هذا المطلب مفهوم تسيير الكفاءات وأهم مقارباته.

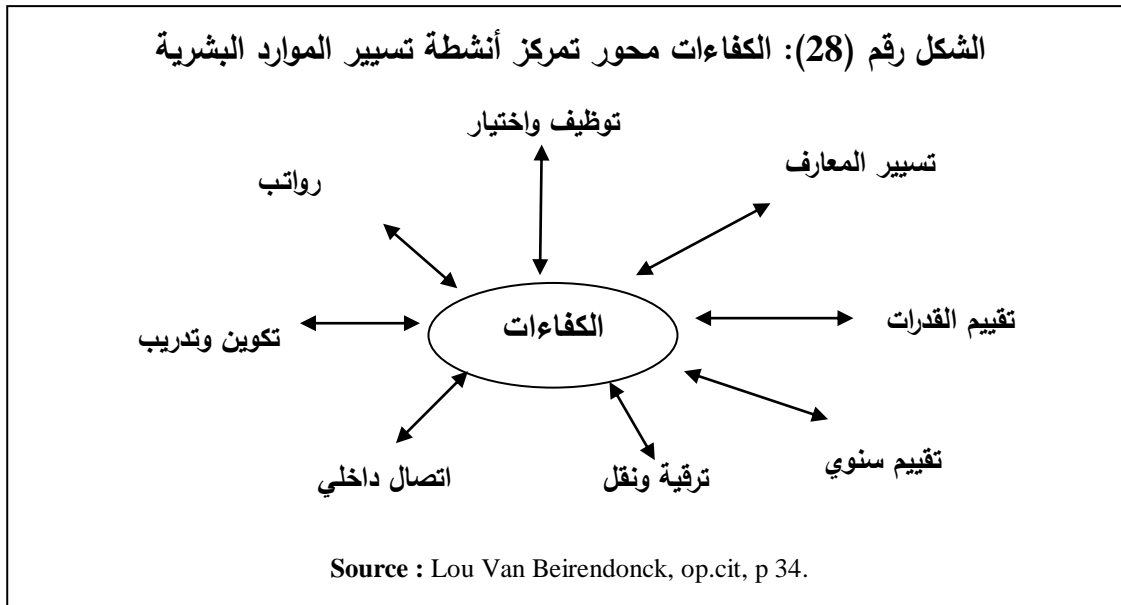
#### الفرع الأول: مفهوم تسيير الكفاءات

يعرف تسيير الكفاءات على أنه "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي"<sup>1</sup>، كما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> Lou Van Beirendonck, **Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise**, éd : de boeck, Belgique, 2006, pp 33-34.



إلا أنه يمكن القول أن تحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من التكامل العمودي، حيث نبحث في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، نظرتها وكذا إستراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومؤسسة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية، فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل التالي:



يعتبر كل من S.Michel و M.Ledr تسيير الكفاءات مصطلح نوعي يمكن تفصيله ب:<sup>1</sup>

- وصف الكفاءات المربوطة بالمناصب الحالية والمستقبلية؛
- تحليل الكفاءات التي بحوزة الأفراد؛
- مقارنة الكفاءات من أجل اتخاذ القرار؛
- تحضير الكفاءات الضرورية للتسيير.

كما ترى Celile Dejoux أنه لكي تشتغل عملية تسيير الكفاءات يجب أن:<sup>2</sup>

- يكون الفرد محفز بشكل كافي من أجل تطوير قدراته الفكرية التي تسمح له بتحقيق تعلم عملي انطلاقاً من الحالات التي تصادفه في حياته المهنية؛
- أن تمتلك المؤسسة تجميع لرأسمال الكفاءات (التي تعلم نفسها بنفسها).

تسيير الكفاءات طريقة تفكير وتسيير لا يتجزآن لمختلف نشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية ومنهجية طبقاً لمهمة وإستراتيجية المؤسسة، كما أنه يصبح حقيقة فقط إذا اتبع بالتنفيذ، ولا تعتبر مؤسسة أنها تطبق تسيير الكفاءات إلا إذا كان يوجد ربط بين نتائج التقييم الدورية للفرد وتكوينه من جهة وبين ترقيته من جهة أخرى<sup>3</sup>، حيث نبحت في تسيير الكفاءات عن المرونة والقدرة على التأقلم وتطوير قابلية الشغل (L'employabilité) لدى الأفراد<sup>4</sup>.

### الفرع الثاني: مقاربات تسيير الكفاءات

لم يعد مضمون الكفاءات - بمنظورها الجديد- ذات مدلول بسيط، أي قدرة المورد أو الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب، فهي تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات، والبيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، حيث فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم تساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Celile Dejoux, **Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences**, disponible sur : [www.strategie-aims.com/lille/com/1802.pdf](http://www.strategie-aims.com/lille/com/1802.pdf), consulté le (02/02/2010), p 05.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> Benoit Grasser, Thierry Colin, **La gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale**, disponible sur, <http://www.travail.gouv.fr/publications/revue-travail-et-emploi/pdf/93-1940.pdf>, consulté le (02/02/2007), p 02.

<sup>4</sup> Bruno Dufour, Yves Réale, **Le DRH stratège : le nouveau mix stratégique des ressources humaines**, éd d'organisation, Paris, 2006, p107.

<sup>5</sup> سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص ص 141، 142.

### أولاً: المقاربة التسييرية للكفاءات

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال، يشمل المعرفة (Le savoir) والمهارة أو المعرفة العملية (Le savoir-faire) وحسن التصرف (savoir-être).

إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعية المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل (Le pouvoir d'agir) أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل (Vouloir d'agir)، التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

### ثانياً: المقاربة العملية

من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجية، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات؛ فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.

### ثالثاً: المقاربة الإستراتيجية

وفق المقاربة الإستراتيجية تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية والأداء المتميز من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة.



## المطلب الرابع: التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات (GPEC)

نتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات، آلية عمله، المبدأ الأساسي لأسلوبه، وكذا أدواته.

### الفرع الأول: مفهوم التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات

تطور المقاربات التوقعية المتبعة من خلال المؤسسات في موضوع اليد العاملة، هي ظاهرة يعود تاريخها إلى الستينات (1966 Gary, 1967 Vetter, 1968 Mallèvre, 1969 Lewis) ورغم ذلك لا توجد مصطلحات مقبولة أو مقدسة الاستعمال، إذ جاء اصطلاح التسيير التوقعي للموارد البشرية (GPRH) (1990 Thierry, 1988 Ribette)، كمجموع من المقاربات والإجراءات والطرق التي لديها هدف رسم وتحليل مستقبلي ممكن للمؤسسة من أجل توضيح القرارات المتعلقة بالموارد البشرية<sup>1</sup>، حيث أنه يقوم على توقع الكم الداخل والخارج من الأفراد؛

وفيما بعد جاءت مقاربات التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات (GPEC) (La Gestion Prévisionnelle d'Emploi et de compétences)، حيث ظهرت (الكفاءة: C) في سنة 1986 كجسر بين الدراسات التوقعية وتحضير أعمال التسيير الفردي، كما اقترح مركز الدراسات والأبحاث حول التأهيلات (Cereq) مفهوم " التشغيل الخاص الديناميكي " (Emploi-type dynamique)، من أجل اشراك إنتاج الكفاءات وبأخذ التمييز الكلاسيكي بين المعارف، المعارف العملية، والمعارف السلوكية الذي نجده يتأكد، وبالتالي انتقل التسيير التوقعي للموارد البشرية (GPRH) من نظرة كمية وجماعية إلى مقارنة كيفية وفردية، وبالعلاقة مع حركة الفردنة لتسيير الموارد البشرية شغل مفهوم الكفاءة حيزا أكبر شيئا فشيئا وظهر هذا الانعطاف فعلا في بداية سنوات التسعينات<sup>2</sup>.

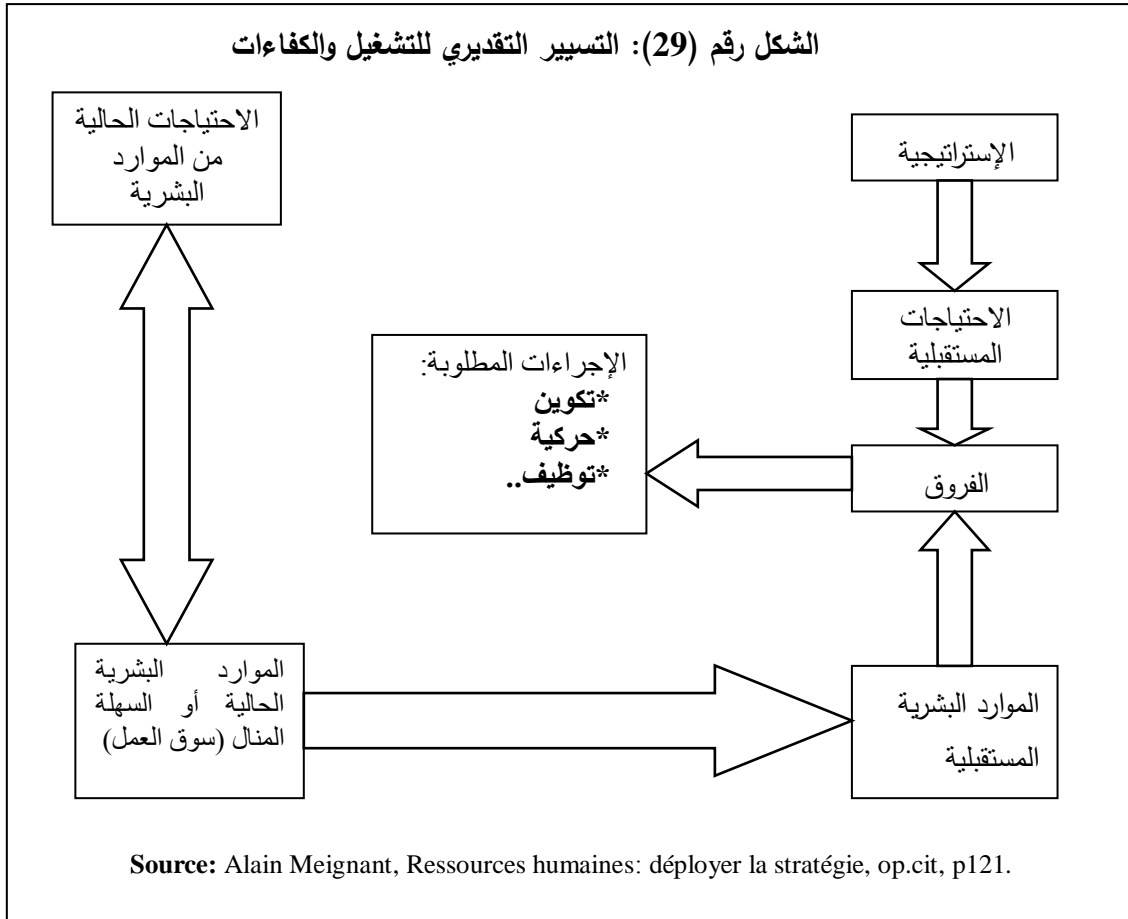
وبالتالي فإن GPEC يسمح للمؤسسة بتوفير الكفاءات الضرورية في الوقت المناسب ويسعي إلى تحقيق التوازن في الحجم والكفاءات والتكاليف على المدى القصير، المتوسط والطويل الأجل لتقليص الفوارق الحاصلة بين الاحتياجات والموارد وتنفيذ خطط العمل المنتلة في (التكوين، النقل والتنظيم والتوظيف وتحديد ساعات العمل... إلخ).

<sup>1</sup> Patrick Gilbert, *La gestion prévisionnelle des ressources humaines (histoire et perspective)*, Revue française de gestion, N 124, Juin -Juillet- Août, 1999, Paris, p 66.

<sup>2</sup> Ibid., p 70.

## الفرع الثاني: آلية عمل التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات

تتضح آلية عمل GPEC في الشكل الموالي الذي تمثل عناصره المفاهيم القاعدية لـ GPEC:<sup>1</sup>



\* **الموارد البشرية الحالية والاحتياجات الحالية:** تمتلك المؤسسة موارد بشرية مكيّفة مع احتياجاتها الحالية من حيث العدد والنوعية، يتم الحصول عليها من مصدرين: داخلي (حركية الأفراد)، وخارجي (سوق العمل).

\* **الموارد البشرية المستقبلية:** يمكن توقعها من خلال دراسة تطور الموارد الحالية و تغييرها (التقاعد، الاستقالة... إلخ) حسب هيكل الأعمار، ظروف العمل، مستوى المكافآت مقارنة بالمحيط، ومستوى الأمان في الشغل والجو الاجتماعي و شروط العمل... إلخ.

\* **الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية:** بالنظر إلى المخططات الإستراتيجية من مشاريع الاستثمار والأهداف الإنتاجية وكل ما تستطيع تغييره، تتوضح احتياجات المؤسسة من الأفراد

<sup>1</sup> Alain Meignant, **Ressources humaines: déployer la stratégie**, éd Liaisons, Paris, 2000, pp 121-123.

والمواصفات المثلى التي تريدها من أجل بلوغ الأهداف المسطرة في المخطط الإستراتيجي، وهذه الاحتياجات تمثل الكفاءات الواجب اكتسابها (المطلوبة أو المنتظرة).

\* **الفوارق:** وهي تمثل الفوارق بين الموارد المستقبلية، والاحتياجات المستقبلية من حيث الكم والكيف.

\* **السياسات التصحيحية:** من خلال تحليل الفوارق نستطيع إيجاد سياسات تصحيحية وقائية (كتحديد سياسة توظيف لبعض العمال أو إعادة البعض إلى مناصبهم وتوجيه سياسات التكوين وتسهيل الحركية من جهة أخرى... إلخ).

ومنه فإنه على أساس الاحتياجات الحالية من الموارد البشرية يتوفر للمؤسسة عمالة معينة ونتيجة لمختلف التغيرات الداخلية والخارجية (حركية، خروج،... إلخ)، يمكن لها أن تتوقع مواردها البشرية المستقبلية ومن جهة أخرى تقوم المؤسسة بتخطيط الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات المطلوبة، من خلال المخططات الإستراتيجية، وبالمقارنة بين هذه الأخيرة والموارد المستقبلية المتوقعة تحدد الفوارق في عدد الأفراد أو نوع الكفاءات، وعليه تتخذ الإجراءات اللازمة من تكوين أو نقل أو توظيف.

### **الفرع الثالث: المبدأ الأساسي لأسلوب التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات**

" يميز التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات بين منطقتي المناصب ومنطق الكفاءات، بحيث يشير الأول إلى أن التنظيم والتسيير في المؤسسة يكون حسب هيكل تنظيمي يوضح المناصب وعلاقتها السلمية وأحيانا الوظيفية، وهذا النوع من التمثيل أخذ من التنظيم التaylorي المؤسس على التقسيم النقوي والاجتماعي للمهام، حيث أن كل منصب معرف بالمهام الموكلة إليه، ويحدد ذلك من المفروض ضمن وثيقة المنصب، ويفترض في الفرد الشاغل للمنصب امتلاك كفاءات تمكنه من القيام بالمهام المتعلقة بهذا المنصب ويدفع له أجره استنادا إلى مستوى تصنيف منصبه، ولا يفترض أن يقوم بمهام خارج منصبه، وإن كان لديه كفاءات لم تستعمل في هذا المنصب ليس له إمكانية تثميناها إلا بتغيير المنصب ولا يستطيع تطوير مساره إلا إذا حصل على منصب أعلى يحرره".<sup>1</sup>

"ووفق منطق الكفاءات، فإن التنظيم في المؤسسة لا يحدد على أساس المناصب ولكن على أساس مجموعة من التشغيل الخاص (emploi-type)، حيث كل تشغيل خاص يضم مجموعة مناصب لها نهاية مشتركة ومقاربة من حيث متطلبات الكفاءات"<sup>2</sup>، وقد عرف التشغيل الخاص حسب (Cereq) مركز الدراسات والأبحاث حول التأهيل على أنه " تجميع المناصب أو لوضعيات العمل ذات خصائص مشتركة يمكن أن يشغلها نفس الفرد"<sup>3</sup>؛

<sup>1</sup> Alain Meignant, Ressources humaines: déployer la stratégie, op.cit, p 123.

<sup>2</sup> Ibid., p125.

<sup>3</sup> Guy Le Boterf, **Ingénierie et évaluation des compétences**, 4<sup>ème</sup> édition, éd, d'organisation, Paris, 2002, p 29.

ويعد مفهوم التشغيل الخاص أساس مقارنة التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات، وعليه فإن التعامل معه يتطلب معرفة نوعه الذي يتوافق مع الدراسة وتتمثل أهم أنواعه في:<sup>1</sup>

أ. **التشغيل الحساس**: وهو تشغيل خاص يمكن أن يتغير جذريا تحت تأثير (تطورات المؤسسة، التغيرات التكنولوجية والتغيرات السياسية..إلخ) أي الذي يقدر له حدوث تغيرات بالزيادة أو النقصان في الجماعات.  
ب. **التشغيل الأساسي أو (المستقر)**: وهو تشغيل ذو أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة ويرتبط بجوهر مهمتها، وبالعمليات الحاسمة لأدائها والمؤسسة لا تستطيع المغامرة على مستواها، عن طريق تكليف أفراد لا يملكون الكفاءات اللازمة لأدائها، كما تجدر الإشارة إلى أن هذا النوع هو الذي يشكل موضوع الاهتمام الرئيسي للتسيير التقديري للتشغيل والكفاءات.

ج. **التشغيل الدائرية**: وهو الذي تقابله الكفاءات اللازمة للمؤسسة لكي تتمكن من مواجهة تطورات المحيط.

بالإضافة إلى مبدأ الفصل بين منطقتي المناصب ومنطق الكفاءات يرتكز GPEC على أساس:<sup>2</sup>

- رسم الخريطة أو المحتوى الحالي لمجموعات التشغيل الخاص في المؤسسة أو في التنظيم؛
- توضيح ورسم عوامل التطور (التكنولوجية، التنظيمية، الاقتصادية، القانونية، الثقافية،... إلخ) التي يمكن أن تؤثر على رسم هذه الخريطة؛
- رسم التطور المتوقع أو المرغوب فيه في الخريطة أو محتوى مجموعات التشغيل الخاص تحت تأثير عوامل التطور؛
- توضيح قرارات التسيير الأساسية (التكوين، الحركية، التوظيف، التنظيم،... إلخ)، التي تسمح بمواجهة هذه التطورات.

#### **الفرع الرابع: أدوات التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات**

يتوفر التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات على جملة من الأدوات أهمها:

**أولاً: خريطة التشغيل**: هي تمثيل بياني لتموضع كل تشغيل خاص، أي يظهر نقاط تقاطع العائلة الاحترافية، ومستويات التأهيل المختلفة، كما تبيّن المستويات المهنية المختلفة للفرد في المؤسسة، ضمن مجموعة التشغيل الواحدة أو عبر مجموعات مختلفة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Armelle FREMONT, Franck LE SAUX, Céline CHEVALLIER, **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les collectivités territoriales françaises**, Ed ENACT angers et université catholique de l'ouest, S.L, 2003.

<sup>2</sup> Guy Le Boterf, **Ingénierie et évaluation des compétences**, Ibid., p29.

<sup>3</sup> Alain Meignant, **Ressources humaines: déployer la stratégie**, op.cit, p.138

ثانيا: ميزانية الكفاءات: هي عملية أو وسيلة تسمح بتقييم الكفاءات المهنية والفردية والإمكانات المجنّدة في إطار تحضير مشروع مهني أو برامج التكوين<sup>1</sup>.

ثالثا: مرجعية الكفاءات: تعرف على أنها "قوائم الكفاءات المحددة (والمكتوبة) والضرورية لممارسة التشغيل الخاص (Emploi-type)"<sup>2</sup>، ويتم الرجوع إليها في تقييم الكفاءات المتوفرة بالمؤسسة، ويتضح نموذج مرجعية الكفاءات في الشكل التالي.

الشكل رقم (30): نموذج مرجعية الكفاءات

وصف التشغيل الخاص		<input type="checkbox"/>
تشغيل دارئة		<input type="checkbox"/>
التعيين:		الرمز:
العائلة:		المستوى:
المهنة:		الأنشطة:
مواصفات الكفاءات		
الخبرة المهنية المطلوبة:		مستوى التكوين المطلوب:
الكفاءات المطلوبة:		
المعارف (CNS)		
المعارف العملية (SF)		
المعارف السلوكية (CMO)		
الحركية (Mobilité)		
مدة البقاء المرغوبة:		
بين.....و.....سنوات		
أمثلة عن مناصب في التشغيل:		
عوامل تطور التشغيل الخاص:		
التشغيل الخاص السابق:		
التشغيل الخاص المستقبلي المرغوب:		

Source: Alain Meignant, Ressources humaines : déployer la stratégie, op.cit, p128.

<sup>1</sup> Henry Mahé de Boislandelle, **Dictionnaire de gestion : (Vocabulaire, concept et outil)**, economica, Paris, 1998, p 40.

<sup>2</sup> Alain Meignant, Ressources humaines: déployer la stratégie, Ibid., p 127.

ويمكن ملاحظة أن مرجعية الكفاءات محددة على أساس الأبعاد الثلاثة (المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية) بالإضافة إلى ذلك فإنها توضح:<sup>1</sup>

- ما إذا كان المقصود هو الوضعية الحالية أو المستقبلية المرغوب فيها من خلال التشغيل الخاص والتشغيل الدائرة؛
  - تحديد تعيين ورمز وعائلة التشغيل وكذا مستوى ترتيبه في شبكة التصنيفات؛
  - ويوضح هدف التشغيل وقيمه المضافة من خلال المهمة وكذا النشاطات المتعلقة بها كما تستطيع تحديد التخصصات الوظيفية (نوع الإجراءات والطرق المستعملة) وشروط ممارستها؛
  - توضح سنوات الخبرة ومستوى التكوين الدراسي (عتبة القبول)؛
  - توضح الكفاءات وفقا للأبعاد الثلاثة السابق ذكرها؛
  - كما تحدد مختلف مناصب العمل المجمع في مفهوم التشغيل الخاص (Emploi-type) ؛
  - وتشير أيضا إلى العناصر التي يمكن أن يكون لها تأثير على التشغيل الخاص؛
  - توضح من خلال التشغيل الخاص السابق أو الأصلي الكفاءات المدمجة (المشاركة) والتي تسمح بالتأقلم السريع مع التشغيل الخاص المحدد (الجديد) دون تكوين أو ترقية؛
  - توضح التشغيل الخاص المرغوب فيه الذي يسمح بتطوير المسار؛
- وبالتالي تتمثل أهمية مرجعية الكفاءات في تحديد الفجوة بين الكفاءات المكتسبة والكفاءات المرغوب فيها (المطلوبة) وعليها يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة من توظيف وتكوين وحركة... إلخ.

<sup>1</sup> Ibid., pp 127- 128.

## المبحث الثاني: المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات

بما أن الكفاءات تمثل أحد مصادر التميز، فإن هذا المورد الإستراتيجي بحاجة إلى تسيير ومتابعة من خلال التقييمات الدورية، كما هو بحاجة إلى تعميق وتقوية معارفه وصقل مهاراته من خلال عمليات التطوير اعتمادا على التكوين والتدريب والتعلم، وغيرها من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات التي يتناولها هذا المبحث في إعداد مواصفات الكفاءات وتحليل الوظائف، تقييم الكفاءات، تطويرها ورواتبها.

### المطلب الأول: إعداد مواصفات الكفاءات وتحليل الوظائف

يتناول هذا المطلب إعداد مواصفات الكفاءات وتحليل الوظائف في ضوء الكفاءة الإستراتيجية للمؤسسة.

#### الفرع الأول: إعداد مواصفات الكفاءات

يمثل إعداد مواصفات الكفاءات واحدة من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها (المطلوبة) من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو عائلة من الوظائف، وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات، ويمكن القول أنه على المستوى العملي تكون مواصفات الكفاءات حجر الزاوية في تسيير الكفاءات، حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات، تطويرها ورواتبها؛<sup>1</sup>

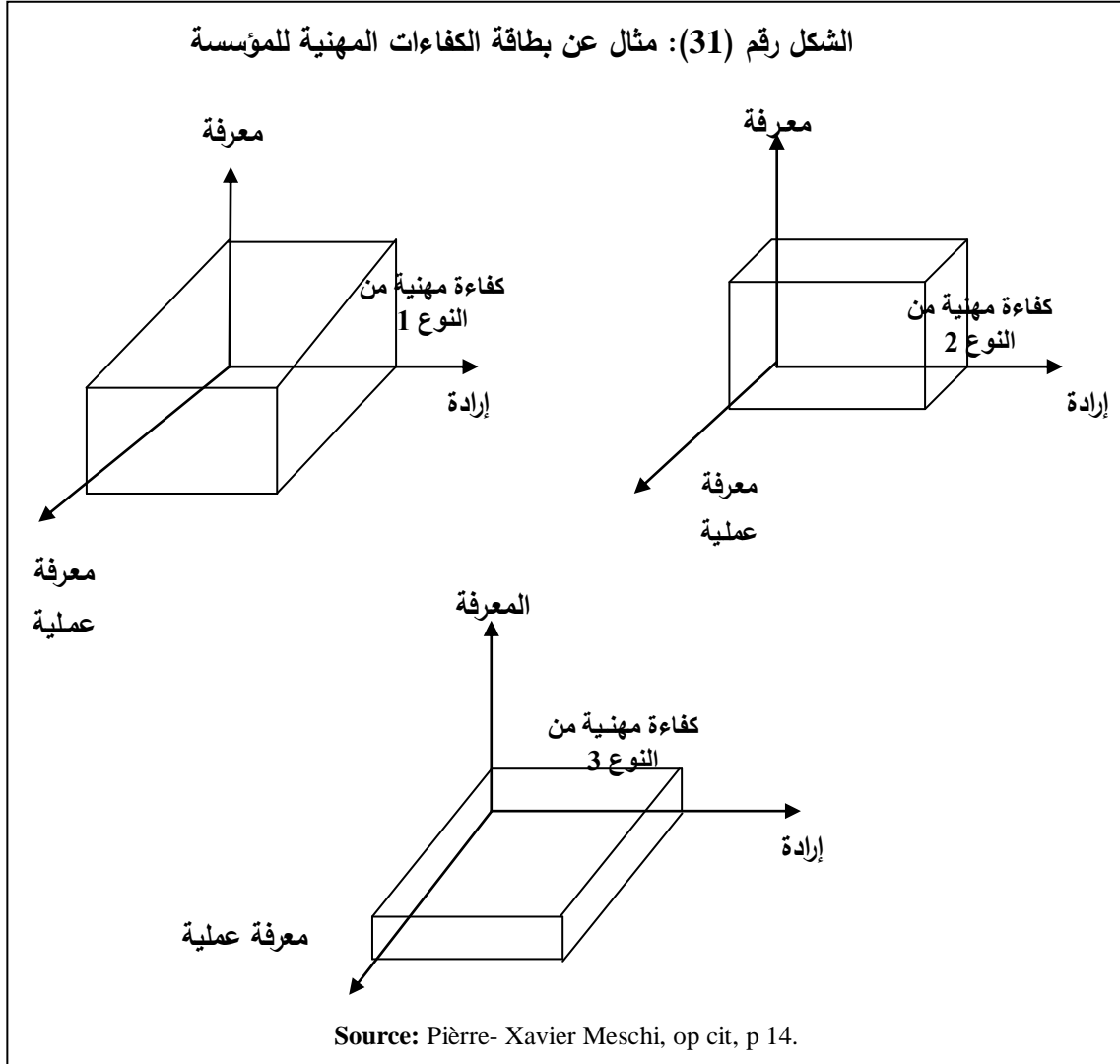
وتوجد طرق عديدة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل وكذا مهام ومسؤوليات الكفاءات الضرورية لذلك، من بينها الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، استمارات الكفاءات، تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف، بطاقات الكفاءات،... إلخ، ومهما تكن الطريقة المستعملة يجب أن يعطي تحليل الكفاءات نظرة شاملة عن الكفاءات الأساسية والمهمة، ووصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة؛ وفيما يلي نتطرق لبعض طرق تحليل الكفاءات:

#### أولا: بطاقة الكفاءات المهنية

"الكفاءات المهنية موضحة في مجموع المعارف والمعرفة العملية والإرادة المهنية والمقدمة على المستوى الفردي، وتعد مرحلة تحديد الكفاءات المهنية مرحلة صعبة من التحليل الأولي الذي يهدف للحصول على بطاقة مفصلة لمختلف الكفاءات المهنية الموجودة، هذه البطاقة تسلط الضوء على الكفاءات الفردية الذي يمكن أن يجند ويربط مع كل لحظة اهتمام في المؤسسة"<sup>2</sup>، وتظهر بطاقة الكفاءات المهنية في الشكل التالي:

<sup>1</sup> Lou Van Beirendonck, op.cit, p 53.

<sup>2</sup> Pierre-Xavier Meschi, op.cit, p 13.



ثانياً: **المقابلة:** "تمثل المقابلة وسيلة جيدة من أجل معرفة العناصر المميزة للوظيفة ومجالها"<sup>1</sup>، حيث يتم فيها سؤال شريحة متنوعة من الأفراد أو المجموعات عن خبرتهم في وظيفة أو مجموعة من الوظائف الخاصة بهم، طموحاتهم في التطور، إحساسهم السلوكي المستقبلي المرغوب فيه، ونظرتهم الشخصية، مما يحفز تفكيرهم ويحسون أنهم يشاركون بنشاط في تطبيق تسيير الكفاءات في مؤسستهم، وتجدر الإشارة أن المقابلة خصوصاً الفردية نشاط يستغرق وقتاً طويلاً لأنه في الغالب مقابلة واحدة غير كافية؛

أيضاً لتحليل الكفاءات وإعداد مواصفات الكفاءات يتم إعداد مقابلات مع أعضاء الإدارة لمعرفة السلوكيات المرغوب فيها وتوضيح الفروق بينها وبين السلوكيات الحالية، وعندما يطرح محلل الكفاءات الأسئلة يحصل على معلومات بارزة عن الوظيفة (مميزات أساسية للوظيفة، المهام والمسؤوليات،... إلخ)، مما يسمح له بترجمتها إلى كفاءات، كما أنه يجب أن يركز محلل الكفاءات على مقابلة أشخاص اختصاصيين عارفين جيداً بالمهام والمسؤوليات وإلا كانت النتيجة ضعيفة.

<sup>1</sup> Lou Van Beirendonck, Ibid., p 56.



## الفرع الثاني: تحليل الوظائف في ضوء الكفاءة الإستراتيجية للمؤسسة

إن وصف الوظائف عادة ما لا يتم فيه تحديد الكفاءات والمعارف بدقة، كما أنه لا يوفر معلومات مفيدة عن الأفراد الذين يمتلكونها بقدر ما يتيح إلى حد ما معلومات قد تكون غير دقيقة وغير ملائمة عن الوظائف التي يشغلونها، ويتضح من ذلك أن تسيير الكفاءات والمعارف لا يؤدي بمعزل عن وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة وذلك لأنها تبدأ بإستراتيجية المؤسسة أو الكفاءات الإستراتيجية المنشودة لها، وبالتالي هناك عنصران أساسيان في تحليل الوظائف في المؤسسات هما:<sup>1</sup>

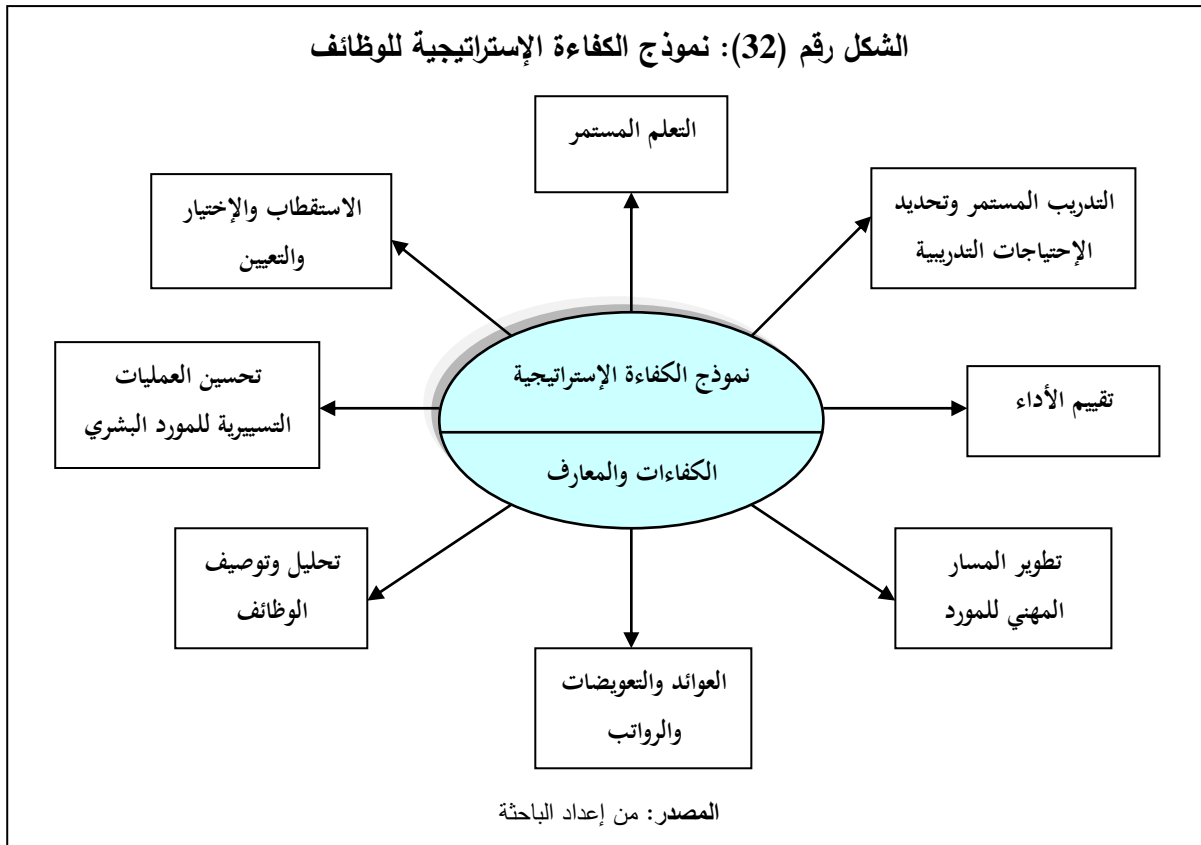
**العنصر الأول: تحديد وتسيير الكفاءات والمعارف المرتبطة بالعمل نفسه:** يعني دراسة متطلبات الكفاءات والمعارف المرغوبة في الوظائف بحيث يتناول طبيعة الأداء وماهيته ومقداره بشكل سليم وهذه الفكرة ليست جديدة، والجديد في تحليل الوظائف يكمن فيما يتعلق بمتطلبات أغراض الوظائف في هيكل المؤسسة في ضوء الكفاءة الإستراتيجية لها (انظر الشكل 32)، وقائمة الكفاءات والمعارف التي لا تتسجم مع الكفاءات الإستراتيجية للأعمال ليس لها قيمة إستراتيجية ولا تضيف للمؤسسة مقدارا اقتصاديا جوهريا؛

**العنصر الثاني: تحديد وتسيير الأفراد العاملين ومعرفتهم:** يمكن أن يتحقق من خلال استخدام نتائج تحليل الوظائف الذي سيتم وصفها لاحقا لأغراض وضع الشخص المناسب (مواصفات الموظف) في المكان المناسب (وصف الوظيفة).

وعليه يمكن إعادة صياغة قائمة الكفاءات والمعارف الموجهة من خلال تحليل الوظائف باستعمال المسوحات الدقيقة التي تشمل العمال والمشرفين والمديرين للحصول على تقييمات لتلك الكفاءات والمعارف، والتي يمكن أن تكون حاسمة في تسيير الكفاءات الإستراتيجية ورفع قيمتها التشغيلية، فالمعلومات ذات الصلة بكفاءات ومعارف العمل والأفراد القائمين عليها ينبغي خزنها في قواعد البيانات وتحديثها بشكل دوري، وعمليات التحديث المرغوبة ينبغي أن تتوافق مع توجهات التغيير بالأعمال (مثل التطورات التي تحدث في الكفاءات الإستراتيجية)، وحصول العاملين على كفاءات جديدة أو انضمام عاملين جدد للمؤسسة أو مغادرة البعض منها بلا رجعة، كل هذه البيانات يمكن استعمالها عند اتخاذ القرارات التي تدعم الكفاءة الإستراتيجية للمؤسسة، كما يمكن استعمالها كجزء من تحليل الإحتياجات التدريبية وإعادة تحديث معلومات الإستخدام للعاملين الجدد بفاعلية أكبر وتوحيدها لأغراض تقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي وتطويره، ويوضح الشكل الموالي تصورا عن معلومات المعارف والكفاءات التي تعد جوهرية لجميع وظائف الكفاءة الإستراتيجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صولح سماح، سوق العمل: من تسيير المناصب إلى تسيير الكفاءات، ملتقى وطني حول سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية، جامعة بسكرة، 13-14 أبريل 2011.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.



### المطلب الثاني: تقييم الكفاءات

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات وواحدة من المجالات الكبرى له لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات، وسنحاول التعرف على بعض مقاربات تقييم الكفاءات، وكذا الأدوات المستعملة في التقييم.

#### الفرع الأول: مقاربات تقييم الكفاءات

تتضح أبرز مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي:<sup>1</sup>

**أولا : مقارنة المعارف:** هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع نظرا لتركيزها على المعارف النظرية التي ليست سوى أحد مكونات الكفاءات، تركز هذه المقاربة في التقييم على المعارف النظرية وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها.

<sup>1</sup> Valérie Marbach, *évaluer et rémunérer les compétences*, Ed, d'organisation, Paris, s.d, pp 20- 23.

**ثانيا : مقارنة المعارف العملية:** هذه المقارنة عكس سابقتها، حيث يقوم التقييم في هذه المقارنة على الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات العمل، لأن قدرات الأفراد ليست مفترضة مسبقا ولهذا يجب ملاحظتها لمعرفةا.

**ثالثا : مقارنة المعارف السلوكية:** تعد هذه المقارنة غامضة وغير واضحة، لأنها تفتح المجال لمعايير اجتماعية باعتمادها على بعد سلوكي بحت، باعتبارها أن أداء المؤسسة أساسه السلوكيات الفردية والجماعية المطورة، وتجدر الإشارة أن الفصل بين المعارف السلوكية والمعارف العملية لا يسهل إطلاقا عملية تقييم مساهمة الفرد التي هي نتيجة توليفة من الموارد المجندة.

**رابعا : المقارنة المعرفية:** تنطلق فكرة هذه المقارنة من أن كل عمل ناتج عن إستراتيجية حل مسائل معينة وبالتالي فإن تقييم الكفاءات يركز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لتشغيل معين.

**خامسا : مقارنة القدرات:** التقييم بالقدرات يوافق في الواقع توقع مسبق للنجاح أي أن معاينة الكفاءة تؤخذ من التشخيص، حيث يخضع المرشحون لوضعيات مهنية وهمية من أجل تحديد قدراتهم وتمارين مختلفة لتعبئة القدرات الواجبة للوضعيات المهنية الموجه لها الأفراد، وتساعد هذه المقارنة في إعطاء مؤثرات مهمة في التوظيف وتسيير المهن، وتجدر الإشارة أن مدة المعاينة طويلة كما أن الكفاءات التي تم اكتشافها تعد مؤشرات القدرات وليس العكس، بمعنى أن القدرات لا يمكن أن تعتبر كمدخل مرضي لقياس الكفاءات.

**سادسا : مقارنة المواهب (الميزات الشخصية):** الميزات الشخصية مثل الموهبة مظهر يندر التماسه لتوظيف الكفاءات والميزات الشخصية هي مجموعة عناصر التدخل (أو التسيير) أكثر منها معارف وكذلك معارف وراثية أكثر منها مكتسبة، وتظهر هذه المقارنة خصوصا في بعض أنواع النشاط ويقترح **Guy Le Boterf** ثلاثة انواع للمهن:

- المهن التي تسيطر فيها الكفاءة (مهندس،... إلخ)؛
- المهن التي تسيطر فيها الموهبة (ممثل، شاعر،... إلخ)؛
- المهن المختلطة (صحفي،... إلخ)

وهذه المقارنة لم تلقى تطبيقا واسعا، رغم أن الميزات الشخصية والكفاءات يمكن أن تلاحظ في وضعيات العمل، إلا أن الأولى تتميز بأنها تمكن الفرد من كسر حدود التشغيل، وبالتالي فهي تعرف من خلال الفوارق الإيجابية المحققة، في حين أن الكفاءات تعرف بالمطابقة.

## الفرع الثانى: أدوات تقييم الكفاءات

توجد العديد من أدوات تقييم الكفاءات تركز في مجملها على تحضير مرجعية معتمدة للكفاءات وسنحاول ذكر بعضها:<sup>1</sup>

**أولاً: مقابلة النشاط السنوية: Entertain annuel d'activité** يجري تطبيق مقابلة النشاط السنوية اليوم في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو أحيانا السداسية للعمال، ولقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فإن المؤسسات المتقدمة اليوم في مجال تسيير الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط، مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات.

**ثانياً: المرافقة الميدانية: L'accompagnement terrain** المرافقة الميدانية أو **Le coaching** تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق، وكذا تقديم لهم النصائح ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، لكن هناك بعض السلبات للمرافقة الميدانية، تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذا لم يكن مكون قبلاً على مثل هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد أو المرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة مسؤولهم الذي وضع لتقييمهم .

**ثالثاً: مرجعية الكفاءات: Référentiel de competences** مرجعية الكفاءات هي أداة تسمح بجدد الكفاءات الضرورية لكل نماذج العمل في فرع مهني، وتتجز عموماً من قبل المسؤولين عن حركية العمل المكلفين بإعداد قائمة لمختلف المهن (التجارية، موارد بشرية، جودة، إنتاج، تطوير... إلخ)، ثم تحديد نماذج العمل الأساسية لكل منها وأخيراً إبراز الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد، وبالتالي فإن مرجعية الكفاءات تسمح بتموضع كل فرد بالنسبة لمستويات الكفاءات الضرورية (المطلوبة) لكل عمل معين.

**رابعاً: طريقة Assessment centre**: تعبر هذه العبارة عن اسم "مركز تقييم" في السابق، حيث كان المترشحون يخضعون لاختبارات وفروض للحكم على قدراتهم لشغل وظائف معينة، وبعدها اختفى المركز وبقيت العبارة "Assessment centre" تعبر عن المنهجية المستعملة في التقييم، حيث تعرف بأنها عملية التقييم التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين (Asseseurs) الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات: المحاكاة أو ملاحظة السلوكات كقاعدة للتقييم وصياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة... إلخ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Marc Dennery, **évaluer la formation: des outils pour optimiser l'investissement formations**, ESF édition, France, 2001, pp 65- 66.

<sup>2</sup> Lou Van Beirendonck, op.cit, pp 80- 81.

### المطلب الثالث: تطوير الكفاءات

الكفاءات تأخذ معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطويرها من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة أو المشاركة في إحداث تغيراته<sup>1</sup>، حيث أصبح اليوم تطوير وصيانة الكفاءات خصوصا الأساسية يمثل أهمية إستراتيجية، نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق باعتبار الكفاءات الأساسية تحقق الأداء المتميز، كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة، وبما أن حاملو المعرفة الأساسيون في المؤسسات هم كفاءاتها، فإن هذا ما يستدعي ضرورة صيانة وتطوير هذا المورد الإستراتيجي بأساليب حديثة للتحكم والتكوين والتدريب... إلخ، وفيما يلي نتناول بعض أساليب تطوير الكفاءات.<sup>2</sup>

#### الفرع الأول: بعض أساليب تطوير الكفاءات

**أولا: التكوين المرتكز على الكفاءات:** هذا النوع من التكوين يطمح إلى عمل سلوكيات خاصة وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نفس الكفاءة، مثلا (قدرة القرار)، أو تتكون من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة، فمثلا يحاول البعض تطوير قدرة القرار والبعض الآخر يطور المرونة.

**ثانيا: التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات:** قديما المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، يقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة، يشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في عملية التعلم، أما مدربي الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم.

#### الفرع الثاني: الشروط الواجب توفرها من أجل صيانة الكفاءات

- وهناك بعض الشروط يجب توفرها من أجل صيانة الكفاءات منها:<sup>3</sup>
- تنظيم وضعيات عمل بطريقة تعطي الفرصة لوضع في العمل الموارد الممثلة أو المكتسبة لدى الكفاءات (معارف، معرفة عملية،...)
  - توقع وتنظيم أعمال تكوين تسمح بتعميق أو تقوية الكفاءات؛

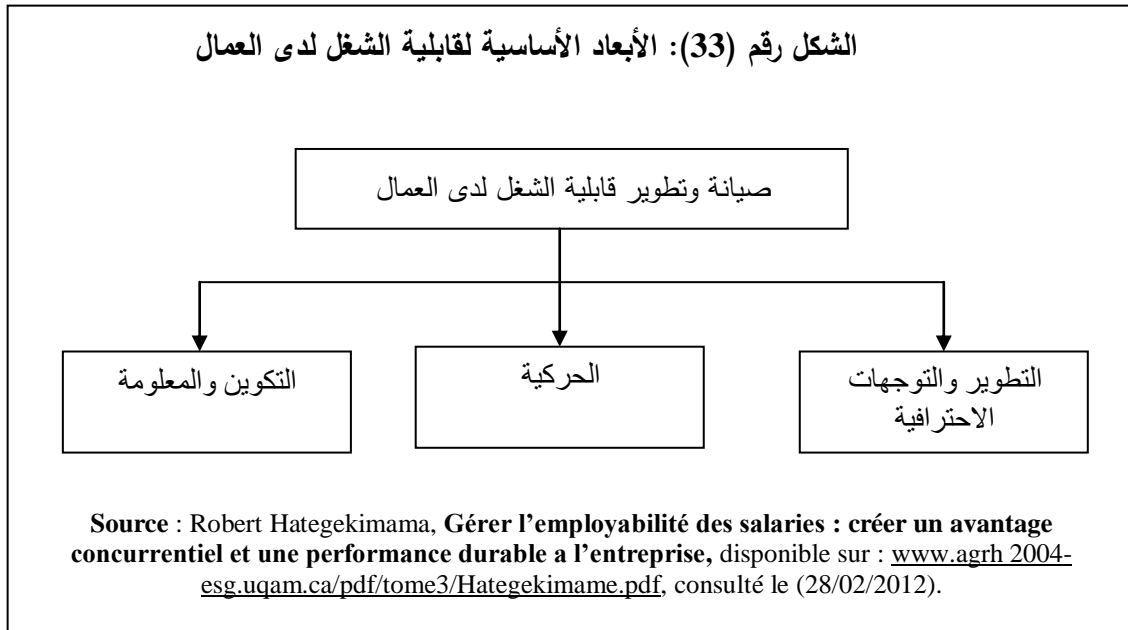
<sup>1</sup> Alain Meignant, Ressources humaines: déployer la stratégie, op.cit, p 38.

<sup>2</sup> Lou Van Beirendonck, Ibid., pp 128 -132.

<sup>3</sup> Guy Le Boterf, Ingénierie et évaluation des compétences, op. cit, p 159.

- وضع في التنفيذ إجراءات تسهل الاتصال حول الكفاءات داخل أو خارج المؤسسة؛
- استعمال برنامج يسمح بمتابعة عروض وطلبات الكفاءات داخل المؤسسة؛
- تشجيع تبني عملية تشكيل ورأسمة (Capitalisation) الكفاءات والطرق العلمية؛
- تحقيق تقنيات دورية لنتائج التكوين حول تسيير الوضعيات المهنية والأدوات في وضعيات العمل؛
- تحضير ومتابعة جداول اليقظة حول عمليات صيانة الكفاءات؛
- وضع في العمل إجراءات تحقيق الصيانة الدورية للكفاءات؛
- تحقيق موازنات مهنية للكفاءات " Bilans professionnels de compétences ".

وتجدر الإشارة إلى أن تسيير الكفاءات وجد بهدف تنمية قابلية الشغل (l'employabilité) لدى العمال وتطوير حافظة كفاءاتهم وتوافق قابلية الشغل قدرة الفرد على المحافظة وتطوير عمله أو التواجد في عمل آخر<sup>1</sup>، وتتضح الأبعاد الأساسية لقابلية الشغل لدى العمال في الشكل التالي:



### المطلب الرابع: رواتب الكفاءات

تمثل رواتب الكفاءات إحدى المواضيع الحساسة في المناقشات الخاصة بتسيير الكفاءات، إذ أن هذا الأخير لديه فرص نجاح أكثر إذا لم يتم إرفاقه مباشرة بالرواتب، وعليه يجب على المسيرين أن يكونوا أكثر حذرا عند جمع الكفاءات وتطويرها في صيغة الرواتب، وقد كانت الرواتب تتعلق بالوظيفة، هذه الأخيرة التي تكون واضحة وخصوصا مستقرة، كما أن الرواتب كانت مؤسسة على فكرة أن القدرات وتقديم خدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات التقييم كانت تنفذ بالنسبة لأهداف قابلة للقياس ومتعلقة بمجالات

<sup>1</sup> Celile Dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, op.cit, p 129.

مسؤولية الوظيفة، لكن هيكله المؤسسات تغيرت وأصبحت صيغ العمل أكثر مرونة وظهرت مفاهيم جديدة كالعمل عن بعد، المهن الأفقية، العمل بالفريق أو المشروع الذي حمل نجاحا غير متوقع، وفي نهاية الأمر نلاحظ أن هناك تقسيم داخل المجموعة بين الوظائف من جهة، وبين الأفراد من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات ومساهماتهم تخضع للقياس بشكل يسمح لهم بوضع قدراتهم وكفاءاتهم في العمل، إذن فإنه من الطبيعي أن ترتبط الرواتب ليس فقط بتقديم خدمات، لكن أيضا بالكفاءات وتطورها<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الرواتب

السياسة الأجرية المتوازنة يجب أن تتأسس على مبدأ العدالة داخليا أكثر منه خارجيا، وأن تأخذ في عين الاعتبار الاحتمالات والحدود الضريبية، والعوامل المؤثرة على الرواتب الفردية يمكن أن تلخص في: الوظيفة أو الدور، القدرة على تقديم خدمات من الفرد، كفاءات الفرد، سوق العمل، قيم وثقافة المؤسسة، وهذه العوامل يجب أن تتكامل في نظام متوازن من أجل المؤسسة أكثر منه من أجل الأفراد، كما أن الشفافية عنصر مهم في نظام الرواتب وكل الأجزاء المعنية يجب أن تعرف بوضوح كيف تؤثر العوامل المؤثرة على أجرهم النهائي، والتوازن الجيد بين هذه العوامل يجذب الأفراد ويكسب وفاءهم ويسمح بتحفيز سلوكهم الذي يساهم في نجاح المؤسسة<sup>2</sup>.

ولقد انتشر مصطلح الرواتب على أساس الكفاءات وهو سياسة أجرية متوافقة ومؤسسة على العوامل السابقة الذكر، ويتوقع إرفاق تقييم الكفاءات في النقاط التالية:

- الأجر القاعدي؛
- الجزء المتغير عن الأجر (العلاوة، تعويضات الأعمال الإضافية،... إلخ)؛
- الميزات المحتملة (تأمينات، سيارة الوظيفة،... إلخ)؛
- احتمالات التطوير، مرونة ظروف العمل،... وأخرى.

### الفرع الثاني: إيجابيات وسلبيات الرواتب بإشراك الكفاءات

إشراك الكفاءات أو تطويرها في واحدة من صيغ الرواتب يقدم ميزات يمكن أن تخدم ظروف عملها كما تشوبه بعض السلبيات؛

أولا : الإيجابيات: الإيجابيات الممكنة لهذا الإشراك هي:

- يجب النظر لأهمية الكفاءات وطريقة عملها؛

<sup>1</sup> Lou Van Beirendonck, op.cit, p 143.

<sup>2</sup> Ibid., p144.

- المؤسسات ذات الأداء العالي بحاجة إلى مستويات عليا من الكفاءات ويجب أن تكافأ مساهمة الكفاءات في نجاح المؤسسة؛
- يساهم في تكامل الكفاءات النوعية والفردية مع الكفاءات القاعدية للمؤسسة؛
- يحث على تطوير الكفاءات وتبني ثقافة التحسين والتعلم الدائم؛
- الكفاءات تعتبر كمؤشرات للنجاح في المستقبل؛ في بعض الحالات يشارك تطور الكفاءة الفردية بوضوح في نتائج المؤسسة (بأجر أو علاوة ترتبط بنتائج المؤسسة)؛
- بعض أنظمة الرواتب المرتبطة بالكفاءات تسهل التطورات المهنية أفقيا أو عموديا.

**ثانيا : السلبيات:** من بين السلبيات لإشراك الكفاءات وتطورها في صيغ الرواتب نذكر:

- المستويات العليا سوف تمنح بسهولة، فمثلا إذا قيم الأفراد على أساس نظام مستويات الكفاءات، الفرق بين المستويات لن يكون كافي.
- خطر ارتفاع التكاليف، فمثلا الأفراد يكافؤون على أساس قاعدة الكفاءات التي ليست دوما ضرورية.

وهناك بعض العوامل الضرورية من أجل تنفيذ الرواتب على أساس الكفاءات:<sup>1</sup>

- أعضاء الإدارة يجب أن تكون لديهم نظرة مشتركة مقنعة بشأن هيكل النظام الجديد؛
- قاعدة تأييد كافية، لكن أيضا الإطارات مسؤولين عن تطبيق النظام بطريقة احترافية؛
- مواصفات كفاءات واضحة؛
- أنظمة متوافقة من أجل تقييم الكفاءات وسياسة واضحة من أجل تأطير وتطوير الكفاءات؛
- إمكانية تطوير الأفراد أفقيا في مهنتهم وليس فقط عموديا واكتشاف طرق مختلفة؛
- إرادة المؤسسة في وضع في العمل نظام رواتب معين؛
- وجود نظام احترافي للتقييم وتسيير الكفاءات.

### **الفرع الثالث: الكفاءات وصيغ الرواتب**

يركز **le Boterf** في توضيح العلاقة بين تسيير الكفاءات وأنواع الرواتب على " الكفاءات الفردية والرواتب الثابتة من جهة، وعلى الرواتب المتغيرة (العلاوة) والأداءات الفردية أو الجماعية من جهة أخرى، ويمكن أن تحدد الصيغ الأخرى من هذه العلاقة وفق خيارات سياسة الرواتب المتبعة من قبل المؤسسة"<sup>2</sup>، ويمكن توضيح العلاقة بين تسيير الكفاءات وأنواع الرواتب في الجدول التالي:

<sup>1</sup> Lou Van Beirendonck, op.cit, p147.

<sup>2</sup> Guy le Boterf , Ingénierie et évaluation des compétence, op cit , p 529.

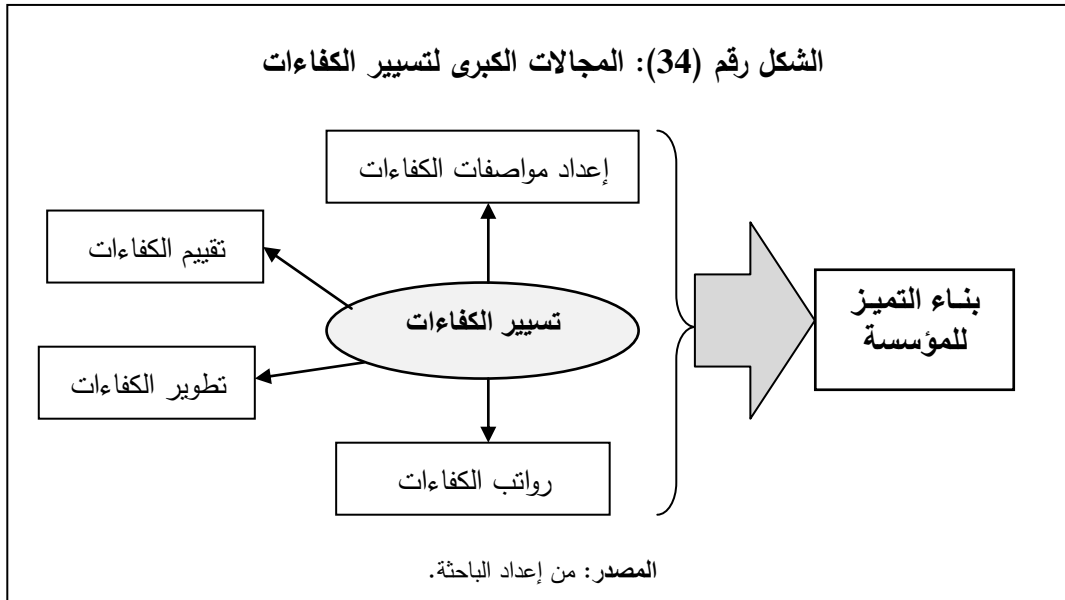


الجدول رقم (08): العلاقة بين تسيير الكفاءات وأنواع الرواتب

<ul style="list-style-type: none"> <li>• على أساس موضع الأعمال في شبكة التصنيفات (مستوى الدخول ومستوى الخروج).</li> <li>• على أساس اكتساب كفاءات جديدة ضمن فضاء التطور المكون من قبل العمل.</li> </ul>	الرواتب الثابتة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• على أساس النتائج الاقتصادية للمؤسسة</li> </ul>	علاوات المؤسسة	الرواتب المتغيرة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• على أساس الأداءات الجماعية (وحدة، فريق ...).</li> <li>• تقدير المرجع بمؤشرات الأداءات الجماعية.</li> <li>• على أساس ما هو هام من أجل الحث على التعاون بين الكفاءات الفردية.</li> </ul>	علاوات الأداء الجماعي	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• على أساس بلوغ الأهداف الفردية.</li> <li>• فرض إمكانية تحديد المساهمة الفردية في النتيجة.</li> <li>• السهر على ألا تأتي العلاوات الفردية ضد أهداف التعاون بين الكفاءات الفردية.</li> </ul>	العلاوات الفردية	

Source : Guy le Boterf, Ingénierie et évaluation des compétences, op.cit, p529.

وكننتيجة عامة فيما يتعلق بالمجالات الكبرى لتسيير الكفاءات يمكن القول أنه من خلال إعداد مواصفات الكفاءات تتضح لنا الكفاءات المطلوبة، كما يمكن تقييم هذه الكفاءات من أجل معرفة جوانب الضعف والقوة فيها والعمل على تطويرها وصلتها وتثمينها وجعلها أكثر تحفيزا من خلال رواتب مبنية على الكفاءات أيضا، مما يساهم في تدعيم وبناء التميز للمؤسسة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



### المبحث الثالث: مساهمة تسيير الكفاءات في بناء التميز للمؤسسة المتعلمة

ببروز عنصر الكفاءة كأساس للعلاقة بين الموارد البشرية والإستراتيجية، فإنه حول المنظور من اعتبار تسيير الموارد البشرية كنشاط غير أساسي يساهم في القيمة بطريقة غير مباشرة وفق Porter، إلى اعتبار الكفاءات المصدر الإستراتيجي للتميز ونجاح المؤسسات، لذلك فهذه الأخيرة أمام تحدي اعتماد الكفاءة ليس كمفهوم فقط وإنما كواقع عملي وإدراك أهم ممارسات تسييرها، ومن أجل توضيح أكثر لهذا المنظور يتناول هذا المبحث مقارنة التسيير الإستراتيجي للرأسمال البشري على أساس الكفاءات، تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية في المؤسسة المتعلمة بالإضافة إلى مساهمة كل من تطوير حافظة الكفاءات الفردية وقواعد تسيير الكفاءات الجماعية في تميز المؤسسة المتعلمة.

#### المطلب الأول: نحو مقارنة التسيير الإستراتيجي للرأسمال البشري على أساس الكفاءات

تتبلور مقارنة التسيير الإستراتيجي للرأسمال البشري على أساس الكفاءات في علاقة الكفاءة بتسيير الرأسمال البشري من جهة وعلاقتها بالإستراتيجية من جهة أخرى.

#### الفرع الأول: العلاقة: كفاءة/ تسيير الرأسمال البشري.

إن المقارنة التسييرية للرأسمال البشري تسجل ضمن تيار البحث حول الموارد والكفاءات كمصدر لتنافسية المؤسسة (النظرية المبنية على الموارد)، كما تعد هذه المقارنة على علاقة بتطورات الأنظمة التي تغيرت من مفهوم المنصب إلى التمرکز حول مفهوم الكفاءة، حيث تترجم هذه الأنظمة بتنفيذ تنظيمات العمل التي تؤدي إلى تحسين وزيادة النشاط، الإبداع والمرونة... إلخ، وفي الواقع يأتي تسيير الكفاءات لإنهاء الموروث التaylorي وإنماء القدرات التي تمكن من وضع المؤسسة في مواجهة الشروط الجديدة للتعقيد وعدم اليقين وتغيرات المنافسة؛<sup>1</sup>

وقد أدخل مفهوم الكفاءة كلغة مشتركة في مقاربات التسيير التوعوي للتشغيل والكفاءات (GPEC)، غير أن الفكرة الأساسية في تسيير الموارد البشرية والرأسمال البشري هو أن المؤسسات يمكن أن تكون أكثر فعالية إذا سيرت رأسمالها البشري بسياسات وتطبيقات قادرة على تزويدها بعدد الأفراد اللازم مع السلوكات المناسبة والكفاءات المطلوبة ومستوى التحفيز المرضي، وفي هذا المعنى يمدنا نموذج GPEC بنظرة توعوية بكيفية تسمح بأخذ في الحسبان الفرق الموجود بين الاحتياجات المستقبلية في الواقع والكفاءات والموارد المستقبلية،<sup>2</sup> وعلى أساس هذا النموذج يمكن للمؤسسة الوصول إلى:

<sup>1</sup> Kamel Jouili, Jamil Chaabouni, **Acquisition et développement des compétences dans les sociétés de services et d'ingénieries informatiques**, disponible sur : [medforist.grenobleem.com/Contenus/Conference%20Tunisia%20IEBC%202005/papers/June25/24pdf](http://medforist.grenobleem.com/Contenus/Conference%20Tunisia%20IEBC%202005/papers/June25/24pdf), consulté le (28/02/2010), p 04.

<sup>2</sup> Idem.

- تحليل نظامي للاحتياجات في الكفاءات الذي يأخذ تغيرات المحيط بعين الاعتبار.
- تسيير لحافضة الكفاءات الجماعية بما فيها التسيير الفردي.

ومن وجهة النظر هذه فإن تسيير الكفاءات موجه للفاعلين في المؤسسة بعد تطوير قدرات العمل والتأقلم لديهم في وضعيات مختلفة، ويتحقق هذا التسيير بشكل ملموس تحت الصيغة العملية الخاصة بالمؤسسة ولديه أهداف محددة مرفقة بوسائل مالية وبشرية. ويمكن القول أن تسيير الكفاءات في مجمله مقارنة انبثقت عن تسيير الموارد البشرية والرأسمال البشري والتي تساهم في مفهوم إستراتيجية المؤسسة التي أصبحت تتركز على الكفاءات.

### الفرع الثاني: العلاقة: الكفاءة/ الإستراتيجية.

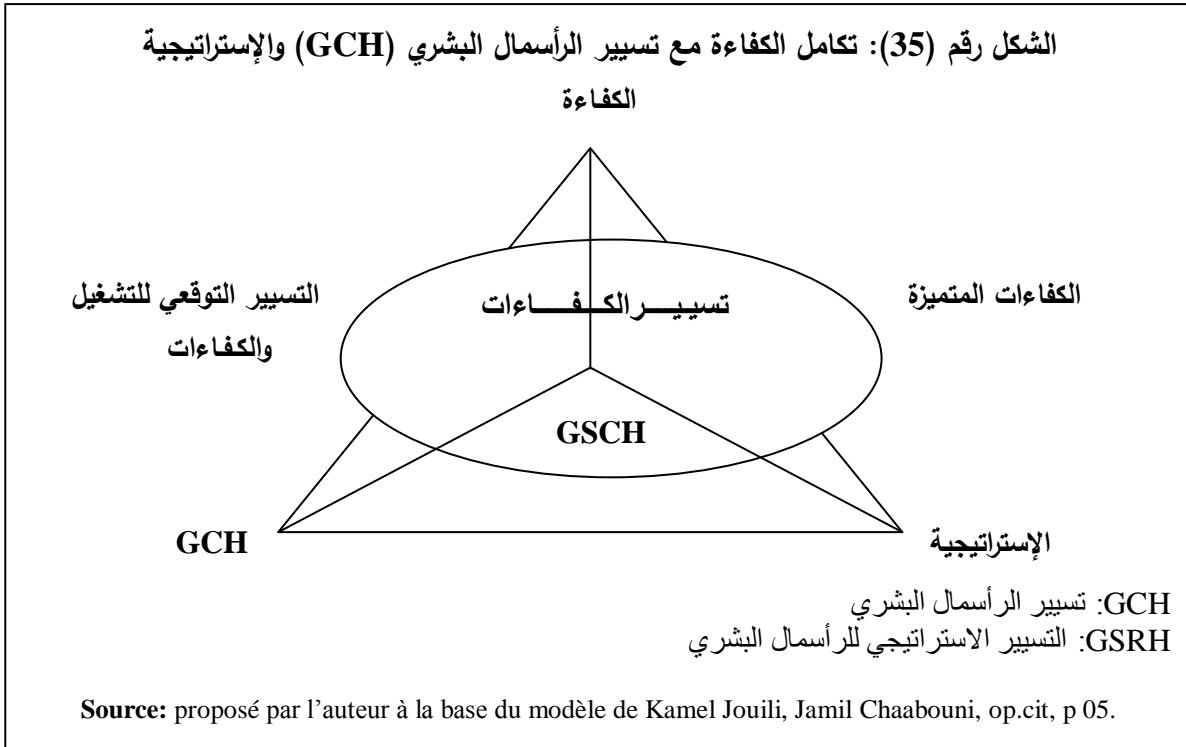
بتصفح مسار المؤسسة الأمريكية واليابانية في عشرية الثمانيات نجد أن Hamel & Prahalad لفتا النظر إلى أن المؤسسات التي نجحت هي التي تفتنت لموضوع الكفاءات الأساسية، (حافضة الكفاءات أكثر من حافضة الأنشطة)، وفي نفس الإطار اعتبر كل من Barney & Wernefelt المؤسسة وإستراتيجيتها ليس عبر حافضة أنشطتها (منتجات / أسواق) لكن عبر مواردها الداخلية، المادية وغير المادية حيث أظهرت المؤسسة كمجموع فريد من الموارد الملموسة أو كحافضة من الكفاءات المميزة؛ وفي إطار نظرية الموارد التي نشرها كل من Hamel & Prahalad يلعب الموظفون والطريقة المديرون بها دور رئيسي في نجاح المؤسسات وتكوين مصدر صلب للميزة الإستراتيجية المستدامة، ومن جهة أخرى في المؤسسات ذات التكنولوجيا العالية، التميز في الأداء مرفق بالكفاءات وسمعة الأشخاص الذين يكونونه. كما تركز صحة مؤسسات المعرفة في جزئها الكبير على الأصول اللامادية وأكثر على الأفراد الذين يكونون هذه المؤسسات حيث تكون المعارف التقنية والأفكار الخالقة للفرص في الأسواق رأس المال الحقيقي للمؤسسة بصيغة أخرى الكفاءة المتميزة لا تشكل فقط من آلات أو شبكات توزيع... إلخ، وغيرها لكن تشكل أيضا من الأفكار المأخوذة من الرأسمال البشري.<sup>1</sup>

ويبقى الرهان الإستراتيجي الأساسي يركز على اكتساب موارد وكفاءات الرأسمال البشري والتحكم فيها مما يسمح للمؤسسة بالتميز عن منافسيها، وتنفيذ أنشطتها والإبداع أو التصرف بمرونة كافية من أجل التأقلم مع التغيرات الشديدة للمحيط.<sup>2</sup>

والعلاقة بين الكفاءة، تسيير الرأسمال البشري والإستراتيجية يمكن أن نوضحها في الشكل التالي:

<sup>1</sup> Ibid., p 05.

<sup>2</sup> Florence Noguera, Djamel Khouatra, **gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle : concept et outils de mesure**, disponible sur : [www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome1/Noguera\\_Khouatra.pdf](http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome1/Noguera_Khouatra.pdf), consulté le (14/03/2013).



### المطلب الثاني: تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية في المؤسسة المتعلمة

تشخيص الكفاءات هو أسلوب يركز على تحقيق مقابلات لمجموع المعارف الموجودة لدى العاملين المعنيين وعلى تحليل الوثائق الداخلية للمؤسسة، وينفذ تشخيص الكفاءات استناداً لمرجعية الكفاءات (قاعدة للتشخيص)<sup>1</sup>، حيث يقدم تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية عمليات متكاملة تتم بالتوازي تسمح بتحليل الكفاءات في إطار فهم وتحقيق اكتساب الكفاءات الناقصة أو تدعيم النقص؛

حيث يتعلق تشخيص الكفاءات الفردية بالتوافق أو التلاؤم الفردي بين (العامل / المنصب) ويتم التحليل هنا بالإعتماد على مواصفات المناصب التي تقدمها مرجعية العمل أو المهنة، وتمثل هذه الأخيرة قاعدة تسمح بتوضيح أو إعداد مرجعية الكفاءات المنتظرة (المطلوبة) التي تتضمن مواصفات هذه الأخيرة، ومن جهة أخرى تمكن ميزانية الكفاءات من تحليل الخبرة واكتشاف الكفاءات وتقييم امكانياتها وبالتالي معرفة الكفاءات الموجودة أو المكتسبة لدى المؤسسة.

وبتحليل وقياس الفرق بين الكفاءات المنتظرة (المطلوبة) والكفاءات المكتسبة تتضح الكفاءات الناقصة لكل فرد للنجاح في وظيفته الحالية أو المستقبلية وتتضح مخططات العمل التي تسمح باكتساب وتطوير الكفاءات من تكوين وتدريب وغيرها<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> Bref, **management des compétences et construction des qualifications**, document mis sur internet, consulté le (15/11/2007), [www.cereq.fr/pdf/b201.pdf](http://www.cereq.fr/pdf/b201.pdf), p 03.

<sup>2</sup> Idem.

أما تشخيص الكفاءات الجماعية فيتعلق بالتوافق الجماعي بين (المؤسسة/ والمهام) ويتم في ذلك تحديد الكفاءات المنتظرة (المطلوبة) من خلال الإطار المرجعي للكفاءات، كما يتم تحديد الكفاءة المكتسبة ومن ثم قياس الفرق بينهما الذي يسمح بتوقع أنظمة اكتساب مختلفة مما ينعكس على تميز المؤسسة؛<sup>1</sup> وللتمييز بين مفهوم كل من الكفاءة المكتسبة والكفاءة المطلوبة يقدم الجدول التالي مقارنة بين طبيعة (مواصفات) وتموقع وملكية كل منها:

جدول رقم (09): مقارنة بين الكفاءة المكتسبة والكفاءة المطلوبة

البيان	الطبيعة/ المواصفات	التموقع	الملكية
الكفاءة المطلوبة Requise	محددة ب : " قادر على + " العمل + متطلبات السياق	المرجعيات أو الدارات المهنية (واضحة)	للمؤسسة أو للتنظيم
الكفاءة المكتسبة Acquise	معرفة عملية أو معرفة التصرف مثبتة	بالنسبة للفرد (غير واضحة مباشرة)	للفرد

Source : Guy le Boterf, ingénierie et évaluation des compétences, op.cit, p105.

### المطلب الثالث: مساهمة تطوير حافظة الكفاءات الفردية في تميز المؤسسة المتعلمة

إن تحديات المؤسسات المتعلمة تفرض عليها -لتحقيق تميزها- تطوير حافظة كفاءاتها وذلك بالعديد من الممارسات ونذكر من أهمها فتح أمامهم إمكانيات التكوين، التعلم المستمر، والتحفيز... إلخ.

### الفرع الأول: التكوين

يعرف التكوين على أنه "عملية تستهدف تحسين مؤهلات وكفاءات الفرد من أجل تشجيعه على معرفة خفايا مهنته وملاحظة كل التقنيات والتحسينات الجديدة التي فكر فيها أو واجهته، كما يجعله قادرا على الابتكار والتصور وإنجاز كل المهام المطبقة في مهنته"<sup>2</sup>، كما يفترض التكوين تطوير قدرات الأفراد في خمسة ميادين أساسية وهي:

- طريقة حل المشاكل: تتركز القدرة هنا على النظرة النظامية أي الاقتناع بمساهمة جميع العمال في تحسين المنتج أو الخدمة المقدمة؛
- استعمال طرق جديدة: مما يسمح باكتساب كفاءات جديدة؛

<sup>1</sup> Guy le Boterf, ingénierie et évaluation des compétences, op.cit, p105.

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، 2004، ص106.

- استغلال التجارب والكفاءات السابقة التي قد تسهل تثبيت الكفاءات الجديدة؛
- الاستعانة بتجارب وخبرات الآخرين؛
- تحويل المعارف والكفاءات لتعميم الاستفادة.

كما يعتبر "التكوين في إطار تسيير الموارد البشرية المجال الذي يعبئ الكثير من الوسائل ويفترض أن يحقق الكثير من المتطلبات أيضا، فهو من طرق تحقيق القابلية للشغل بالنسبة للفرد والتنافسية بالنسبة للمؤسسة".<sup>1</sup> ويعتبر إنتاج الكفاءات الضرورية واحدة من الغايات الأساسية للتكوين من أجل التحكم في الوضعيات المهنية وتطويرها ويمكن أن نضيف الأساسيات التالية:<sup>2</sup>

- التكوين لا ينتج الكفاءات وإنما ينشأ اكتساب الموارد؛
- التكوين لا يعطي ثماره كاملة إلا إذا استعمل مع وسائل أخرى لإنتاج الكفاءات؛
- يساهم التكوين في تقليص الفرق بين الكفاءة المطلوبة والكفاءة الحقيقية وبالتالي فهو يفرض تحليل الفروق على المستوى الجماعي والفردى.

### الفرع الثاني: التعلم

يمثل التعلم عند J.C.Sperandio " مظهر للتغيير من حيث تنوع الأداء كما يعتبره أيضا ميكانيزم بشري لإكتساب المعارف (النظرية، العملية، والسلوكية)، أما بالنسبة لـ Brintt-Mari BARTH فالتعلم يسمح لنا بالتمييز بين الأشياء المادية والمجردة"<sup>3</sup>، وبالتالي فهو تصور مكون من التعرف والتمييز بين المواصفات المميزة لشيء ما، للتعلم تصنيفات عديدة منها تصنيف Le Boterf حيث يقترح ثلاثة أنواع من حلقات التعلم (les boucles d'apprentissages):<sup>4</sup>

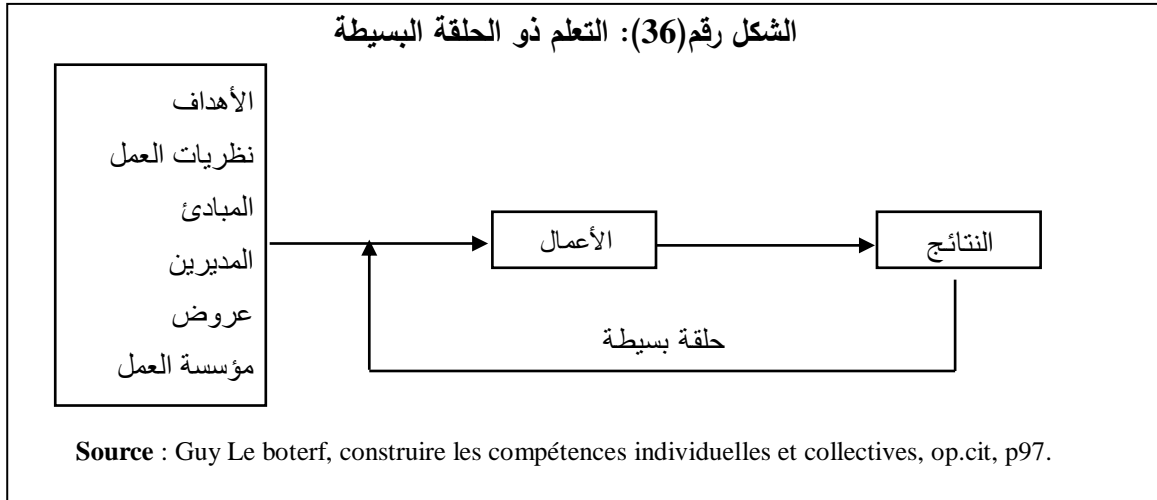
النوع الأول: التعلم ذو الحلقة البسيطة: يتم التعلم بتصحيح العمل مقارنة بالأهداف، لكن دون إحداث أي تغيير أساسي، وهذا ما يتجلى من الشكل التالي:

<sup>1</sup> Jean Marie Peretti, **gestion des ressources humaines**, éd Vuiber, Paris, 1998, P195.

<sup>2</sup> **Le management des compétences**, disponible sur : [www.3ct.com/ridf/Cedip/productions/En%20lignes/Fiche%20technique/numero%2008/fichetech8.PDF](http://www.3ct.com/ridf/Cedip/productions/En%20lignes/Fiche%20technique/numero%2008/fichetech8.PDF), consulté le (15/11/2011), p10.

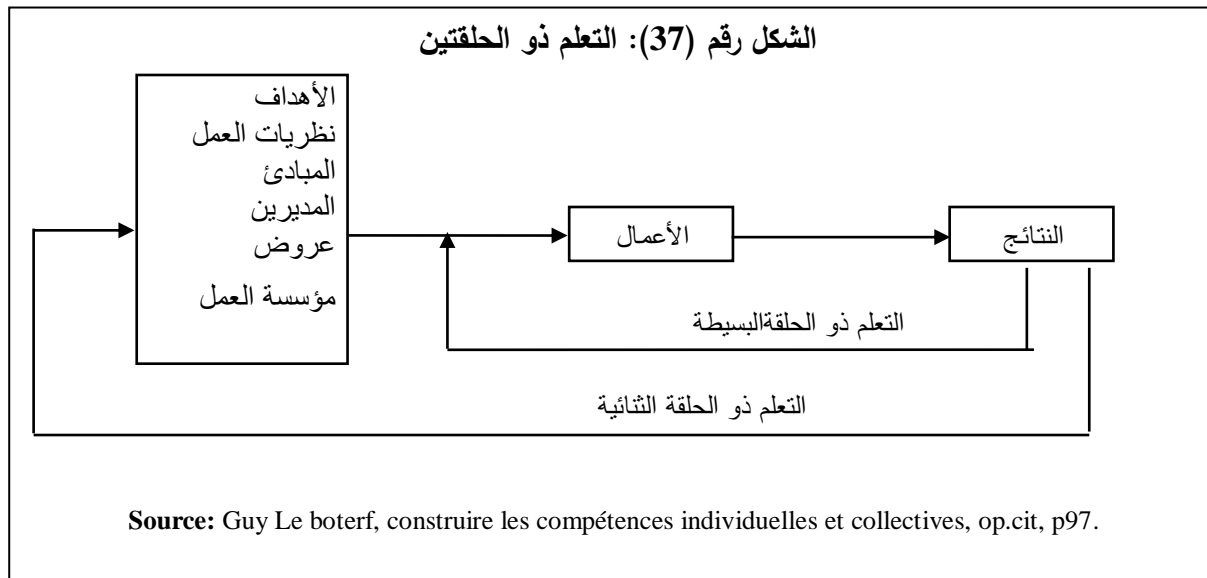
<sup>3</sup> Jean-Mari Bruneau, Jean-François Pujus, **le management des connaissances dans l'entreprise (ressources humaines et system d'information)**, préface de Jean-Pierre Bouyssou, éd : organisation, Paris, 1992, pp 64-65.

<sup>4</sup> Guy Le Boterf, **construire les compétences individuelles et collectives**, éd : Organisation, Paris, 2000 -2001, pp 97-98.



كما يسمي الباحثان Schon & Argyris هذا النوع من التعلم بالتعلم ذو الإتجاه الأحادي حيث يرى الباحثان هنا أن عملية التعلم التنظيمي تحدث في المكان الذي تكتشف فيه الأخطاء وتصحح، وهذا النوع من التعلم يحدث عندما لا تحاول المؤسسة تصحيح أخطائها بالشكل الذي يدفعها إلى التغيير في الأنظمة والسياسات والافتراضات التي تعتبر السبب في حدوث مثل هذه المشاكل، وتقع أغلبية المؤسسات في مثل هذا النوع من التعلم وهو مشابه للتعلم التكيفي الذي طرحه سينج في كتابه<sup>1</sup>.

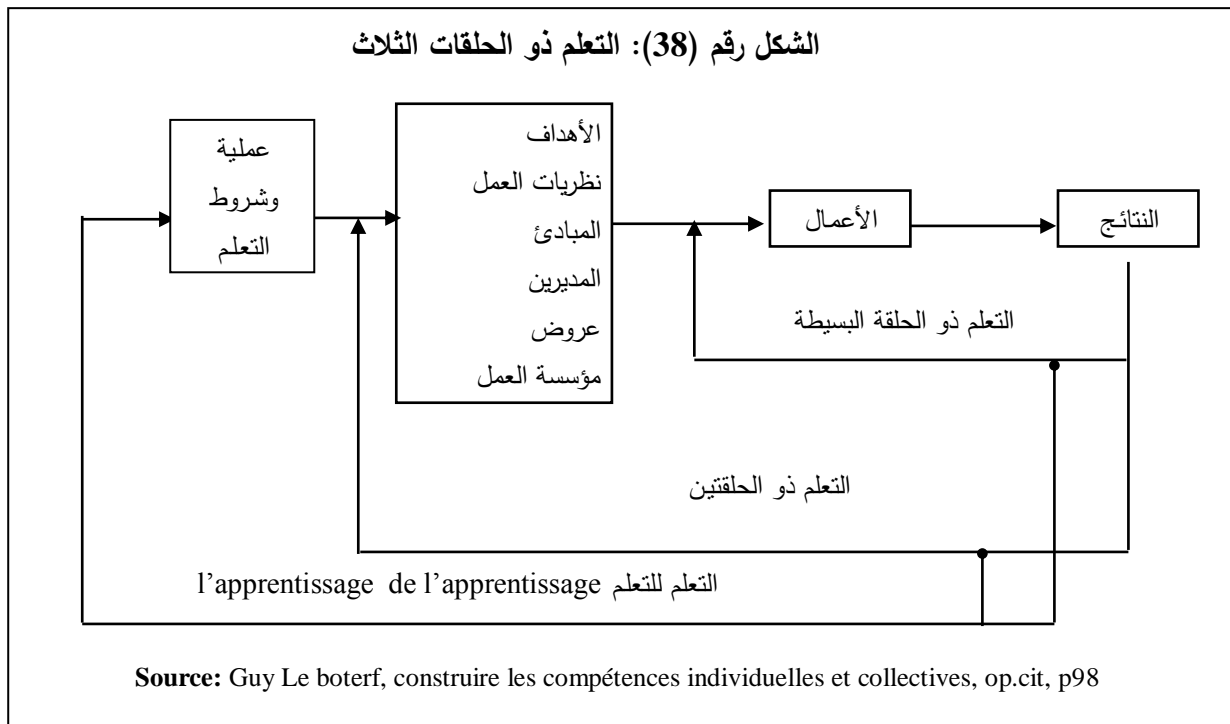
**النوع الثاني: التعلم ذو الحلقتين:** يتم التعلم هنا بوضع الأهداف وأساسياتها في المناقشة ويسمح هذا النوع من التعلم بتطوير المخططات العملية والعروض وإعادة النظر في نظريات العمل؛ وهذا ما يتجلى من الشكل التالي:



<sup>1</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 111.

ويضيف كل من Schon & Argyris أن مثل هذا النوع من التعلم يحدث عندما تكتشف المؤسسة أخطاءها وتعتمد إلى تصحيحها عن طريق إعادة التفكير في الأنظمة والسياسات والأساليب التي سببت حدوث مثل هذه المشاكل، ويعتبر هذا النوع مهما لحياة المؤسسة سعياً إلى تقليل المستوى التراكمي للأخطاء، وللأفراد في مختلف المستويات دور مهم في هذا المجال نظراً لتفاعلهم المستمر مع الأحداث، ومتى وصلت المؤسسة إلى مثل هذا النوع من التعلم فإنها ستحقق مكاسب واضحة، ويقول Schein إن هذا النوع من التعلم يعتبر إبداعاً تنظيمياً بالنسبة للمؤسسات البيروقراطية وهو يشبه التعلم التولدي لدى سينج.<sup>1</sup>

**النوع الثالث: التعلم ذو الحلقات الثلاث:** في هذا النوع يتم تعلم كيفية تغيير أو تطوير طريقة التعلم وأخذ الدروس من الخبرات، كما يساهم هذا النوع في تحسين عمل الحلقتين السابقتين وهنا يتم التعلم من أجل التعلم، والحلقة الثالثة تم تعيينها من قبل "Bateson" تحت عنوان "deutoro-learning" التعلم أصبح هدف التعلم وهذا ما يجسده مضمون الشكل التالي:



يظهر هذا النوع من التعلم أهمية العمل على تهيئة استراتيجيات التعلم وتقييم فعاليتهم وذلك في إطار من الممارسة التأملية، حيث أن العمل التأملي لا ينفذ تلقائياً لأن تعلمه وتحقيقه يفترض في الغالب تدخل وسيط أو مدرب، كما يجب أن يمارس في جو من الثقة التي تسمح بالوصول إلى جلاء أو وضوح أكبر

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 112.



في صورة الذات، ويهدف هذا النوع من التعلم إلى مساعدة المؤسسة على إدراك آلية التعلم المناسبة التي تمثل الإطار الكامل لحدوث عملية التعلم في المؤسسة.

بالإضافة إلى ما سبق يميز Senge بين ثلاثة أنواع من عمليات التعلم بحسب المستوى التنظيمي:<sup>1</sup>

- **التعلم الفردي:** وهو الذي يحدث عندما يكتسب الأفراد معرفة جديدة أو يكتشفون مشاكل ويصحونها ضمن إطار من التغيير في السلوك والافتراضات لزيادة القدرة على استيعابها؛
- **التعلم الجماعي:** ويحدث في فرق التعلم والمجموعات الخاصة التي تكتسب المعرفة وتعمل بشكل دائم على تحقيق مشاركتها ونقلها بصورة صحيحة لجميع الأعضاء أولاً ثم إلى المؤسسة؛
- **التعلم التنظيمي:** وهي الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي تعيق عملية التعلم وتسبب المشاكل، ويعتمد نجاح المؤسسة على الدوام بمدى قدرتها على اكتساب المعلومات والمهارات باستمرار وتبادلها بشكل سريع، والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها، وتقويمها والإستفادة منها بما يخدم المصالح التنظيمية، عندها يمكن أن تتعلم المؤسسة.

ويأتي هنا دور المؤسسة من خلال إدارتها في الحث والتشجيع والمزج بين هذه الأنواع من التعلم لخلق حالات إبداعية والتي بدورها تنقل المؤسسة إلى المبادرة والإبداع والتميز، ويتم ذلك بتهيئة البيئة التنظيمية المناسبة بتسخير كافة أنواع التعلم وصهرها في بوتقة التعلم التنظيمي.

ومن أجل أن تستطيع المؤسسة نقل المعرفة التي تمتلكها الكفاءات الفردية إلى ذاكرتها التنظيمية، يرى كل من (Probst & Buchel) أن هناك مجموعة من المتطلبات التي يتوجب توافرها قبل انتقال التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي وهي:<sup>2</sup>

**1- الإتصالات:** يعتمد تشكيل الرؤية الجماعية الحقيقية بين مختلف الكفاءات عن طريق ما يسمى بوسائل اللغة أو الإتصالات، فبدون الإتصال لا يمكن أن نحصل على اتفاق بشأن القضايا المطروحة للنقاش بخصوص حقيقة معينة أو تصرف يقترح من الواقع. إن المعرفة الشخصية لا يمكن أن تتاح للمؤسسة ولا يمكننا إيجاد مناقشة جماعية تقضي إلى تكوين إطار مرجعي مشترك إلا إذا وجدت لدينا عمليات أو قنوات ونظم اتصالات فعالة؛

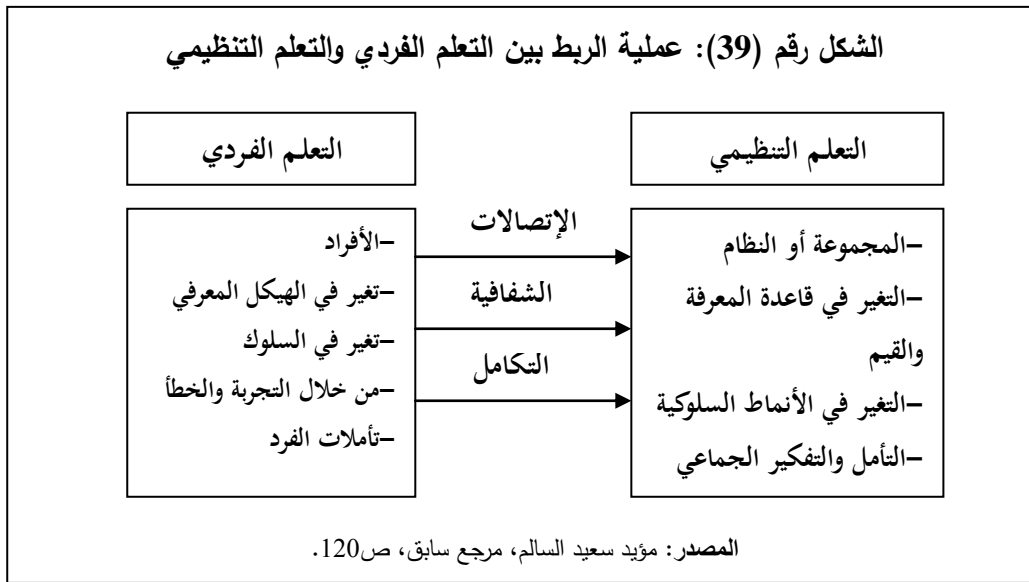
**2- الشفافية:** إن الإتصالات ليست كافية لتكوين إطار فكري مشترك ومتطور بين أعضاء المؤسسة ما لم نجعل عملية مخرجات ومدخلات الإتصال متاحة لجميع الكفاءات بالمؤسسة، وتفترض الشفافية وجود وسيلة أو وسائل يمكن بواسطتها تخزين المعرفة والقيم الرمزية، ولهذا الشكل من التخزين قيمة لأنه يمكن

<sup>1</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري، المرجع السابق، ص 113.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، مؤسسات التعلم، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، د.ت، ص 120.

الكفاءات من الدخول إلى ذاكرة المؤسسة ومن أجل جعل العمليات التعليمية جزءاً من المؤسسة يستلزم الأمر إتاحة هذه المعرفة لجميع الكفاءات لأغراض التأمل والإتيان بالأشياء الجديدة؛

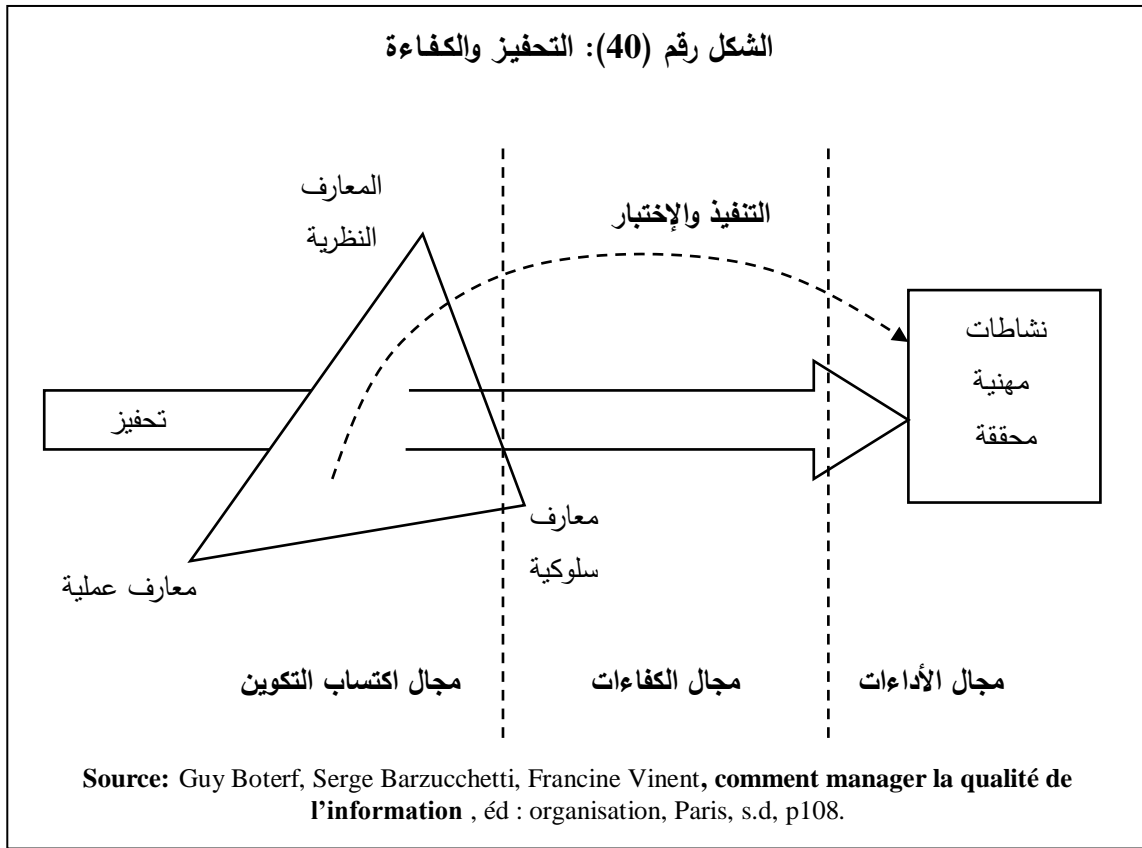
**3-التكامل:** إن عملية الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي تتطلب أيضاً التكامل، ونعني به تكامل العمليات الجماعية في المؤسسة، وهذه نقطة أساسية لأننا عندما نرغب في جعل المعرفة الفردية متاحة للمؤسسة فلا بد من تكامل أعمال الكفاءات مع بعضهم البعض؛ إذ تحتاج الكفاءات إلى هيكل متكامل يساعد على تطوير قابلياتهم ومهاراتهم، كما تحتاج المؤسسة إلى هذا التكامل من أجل تسهيل عملها التنظيمي، ويوضح الشكل التالي عملية الربط بين التعلم الفردي والتعلم الجماعي:



### الفرع الثالث: التحفيز

التحفيز "ظاهرة معقدة تناولها العديد من الباحثين أمثال Maslow (تصنيف الحاجات)، Herzberg (عوامل التحفيز)، Mc Gregor (نظريات التحفيز)، فقط يمكن القول أن لكل فرد تحفيز خاص به، ويشمل التحفيز جو العمل والعوامل المثمّنة ومحتوى العمل حيث يمثل إثراء العمل والأنظمة محددة أساسي في عملية التحفيز"<sup>1</sup>؛ ويمثل التحفيز محرك الكفاءة حيث تعطي الثنائيات (كفاءات / تحفيزات) للعامل وعي جيد بكل الأوراق الراجعة في تطوير مساره وتحسين أدائه بدفعها للكفاءات إلى زيادة تثبيت معارفها النظرية والعملية والسلوكية بالتكوين وغيرها من أساليب تطوير الكفاءة، كما تعمل على زيادة قابلية الشغل لديها ومن ثم محاولة تطبيق هذه المعارف وإبراز هذه الكفاءات في مجال العمل وهو ما ينعكس على الأداء وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

<sup>1</sup> Jean-Mari Bruneau, Jean-François Pujus, op.cit, p 29.



#### المطلب الرابع: مساهمة قواعد تسيير الكفاءات الجماعية في تميز المؤسسة المتعلمة

إن تسيير الكفاءات الجماعية يساهم في تميز المؤسسة المتعلمة، حيث يعتمد هذا التسيير على أساليب عديدة من بينها: بناء فرق التعلم، وتسيير سلوكيات التعاون.

#### الفرع الأول: بناء فرق التعلم: على أساس توليفة الكفاءة والمعرفة

إن تميز المؤسسة المتعلمة يتأتى من تميز كفاءاتها بشكل عام وتميز كفاءاتها الجماعية المشكلة لفرق العمل والتعلم المستمر بشكل خاص، حيث نجد معظم الأعمال تؤدي بطريقة جماعية (كفاءات جماعية) أكثر من كونها تؤدي من قبل أفراد منفصلين (كفاءات فردية) وذلك للنتائج العظيمة التي من الممكن بلوغها عن طريق العمل الجماعي (وهو مصدر مهم من مصادر التعلم). ويتزايد عدد الدراسات الإدارية التي تناولت موضوع فرق العمل أو ما أصبح يطلق عليه فرق التعلم بسبب الإتجاه إلى غرس عملية التعلم في هذه الفرق، حيث أصبحت دراسة فرق التعلم في غاية الأهمية لكونها تعتبر الوسيلة المهمة في ترسيخ الأفكار والأنشطة الواردة في موضوع التعلم التنظيمي، فهي تضم عددا من العناصر الرئيسية مثل

الأهداف والمسؤوليات المشتركة، الخبرات والمعارف الجماعية، المشاركة في صنع القرار وحل المشاكل، تنمية البنى الفكرية والمعرفية، جمع الأفكار الإبداعية والتعاون وغيرها؛

ونشير إلى أن فرق التعلم تعمل على تشكيل الهوية التنظيمية من خلال التفاعل الفردي، حيث تحمل كل كفاءة فردية في داخلها مجموعة من القيم والأهداف والقدرات الشخصية (كما تم توضيحه سابقا في تمثيل الكفاءة الفردية)، والتي تمثل هوية تلك الكفاءة الفردية المستقلة، ومن خلال التفاعل الجماعي بين الكفاءات الفردية في الفريق والعلاقات التي تربط بينهم يتكون للفريق (الكفاءات الجماعية) هوية أخرى مستقلة، ومن هنا تتشكل الهوية التنظيمية من خلال التفاعل المشترك والعلاقات التي تربط بين الفرق في مختلف المستويات التنظيمية؛ وتتأثر فرق التعلم بالنظام الكلي الذي يضم ثقافة المؤسسة واستراتيجياتها وسياساتها التنظيمية المختلفة، بالإضافة إلى تأثيرها بأنماط القيادة وخصائصها، والبنية التحتية التكنولوجية والمعلوماتية التي توفرها وهو بالتالي ما يؤثر على تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة؛

وحتى تحقق المؤسسة المتعلمة استفادة جوهرية من فرق التعلم وتحقيق التميز، فمن الواجب أن تسعى إلى تحقيق استقلالية الفرق في إدارة وتنظيم ذاتها وفي تحديد أهدافها وثقافتها وطريقة عملها (التسيير الذاتي للكفاءات)، مع الإبقاء على التناسق والتوازن مع الإتجاهات التنظيمية، وكلما زادت درجة استقلالية الفريق في حل المشاكل وصنع القرارات وتحمل المسؤوليات نجحت في عملية التعلم بشكل أفضل، حيث أن المؤسسة لا تستطيع تعليم أفرادها لمدة طويلة، وبالتالي عليها بناء ثقافة تنظيمية تهدف إلى منح الفرص لتطوير القدرات الذاتية التي تشجعهم على التعلم المستمر مع توفير البيئة التنظيمية وكل الوسائل التي تسمح بتحقيق ذلك.

### الفرع الثاني: تسيير سلوكيات التعاون

التعاون هو رابط يتشكل بين أعضاء تنظيمات تقدم توليفة من الأصول اللامادية والمادية من أجل الوصول إلى أهداف مشتركة أو فردية، وبالتالي فهو وسيلة لتوليف المعارف الباطنية والتكميلية، لاكتسابها وتبادلها وبناء الكفاءات الجماعية؛ وفي هذا الإطار يوضح كل من Lender & Weiss أن أهم شيء يساعد في التطوير الجماعي للكفاءات هو تطوير روابط التعاون بين المؤسسات، حيث يأخذ التعاون أحيانا شكل الأخرجة واستعمال كفاءات مهنية مشتركة أو ما يسمى شبكة الكفاءات<sup>1</sup>، وعليه فالتعاون طريقة لخلق وتحويل الكفاءات تسمح بالوصول إلى كفاءات الشريك وتطوير كفاءات مشتركة، لذلك على المسير المسؤول معرفة التنظيم الذي يسهل عملية التعاون وكيفية تسيير تدفقات المعلومات، تنظيمها، توزيعها، تبادلها، ومناقشتها بين الكفاءات من أجل تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة.

<sup>1</sup> Kamel Jouili, Jamil Chaabouni , op. cit , p8 .

### خلاصة الفصل الثالث:

لقد أدت سرعة تحولات البيئة التنافسية للمؤسسات إلى ضرورة تسيير كفاءاتها وتطويرها بما يضمن لها استمرار تميزها وقدراتها الإبداعية، من خلال التكوين والتعلم المستمر واكتساب المعرفة الجديدة... إلخ؛ فيما يتعلق بالمجالات الكبرى لتسيير الكفاءات أو ما يسميه البعض مراحل تسيير الكفاءات فإنه يمكن من خلال إعداد مواصفات الكفاءات وتحليل الوظائف في ضوء الكفاءة الإستراتيجية للمؤسسة أن تتضح لنا الكفاءات المطلوبة، كما يمكن تقييم هذه الكفاءات من أجل معرفة جوانب الضعف والقوة فيها والعمل على تطويرها، صقلها، تثمينها وجعلها أكثر تحفيزاً من خلال رواتب مبنية على الكفاءات أيضاً، مما يساهم في تدعيم وبناء التميز للمؤسسة؛

كما أن قواعد تسيير الكفاءات الجماعية تمكن من تعزيز أفضليات التجميع والديناميكية من خلال تسيير سلوكيات التعاون، كما يسمح تسيير الكفاءات الفردية بمعرفة نواحي النقص لدى كل كفاءة والاستفادة من ذلك في تكوين الفرق وبرامج التكوين، بالإضافة إلى تحفيز إيجابي يأخذ بعين الإعتبار البعدين الفردي والجماعي دون التأثير السلبي على الأداء الفردي أو الجماعي، والإفادة منها في تعزيز تميز المؤسسة؛ مما لا شك فيه أن مفهوم الكفاءات يحتل مكانة أساسية في إستراتيجية وتميز المؤسسة المتعلمة وفي تسيير وتأهيل مواردها البشرية، والمعارف كذلك باعتبارها مؤشر مهم للموارد اللاملموسة في ظل اقتصاد المعرفة لا تقل أهمية عن الكفاءات حيث أن عملية تسيير وتوليد المعرفة باعتبارها عملية تعلم مستمرة تحدث بالتفاعل بين الأفراد، ومن نتائجها هي اكتساب كفاءات ونماذج عقلية مشتركة وهذا يعتبر تعلمًا؛ وستناول عمليات تسيير المعارف بالتفصيل في الفصل القادم.

## الفصل الرابع:

تسيير المعارف كمكون أساسي لنموذج

تسيير الأعمال البشري وتميز المؤسسة المتعلمة

#### تمهيد:

إن من أهم مقاربات تسيير الرأسمال البشري هي التركيز على اقتناء وتقاسم ونقل المعرفة من خلال أنماط تبادل وإتصال أفقية بين كل كفاءات الرأسمال البشري، لأن تسيير المعارف هو الحلقة الأولى في سلسلة التعلم التنظيمي، مثل هذه الممارسات أصبحت ضرورة للمؤسسات من أجل تحقيق التميز في ظل إقتصاد المعرفة؛ ومن أجل توضيح أكثر لهذا المنظور يتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي والتحليلي لكل من المعرفة وتسيير المعارف بالإضافة إلى مساهمة تسيير المعارف في بناء التميز للمؤسسة المتعلمة.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والتحليلي للمعرفة

يتجه عالم اليوم نحو الاقتصاد الجديد الذي أصبحت فيه المعرفة محرك الإنتاج والنمو الاقتصادي وعمليات التسيير والإبداع باعتبارها سلعة غير منظورة لا تخضع لقانون تناقص الغلة، وسنحاول في هذا المبحث توضيح مفهوم وخصائص المعرفة، أنواعها، مصادرها، هرمها ودورة حياتها بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيها.

### المطلب الأول: مفهوم وخصائص المعرفة

نتناول في هذا المطلب مفهوم وخصائص المعرفة.

#### الفرع الأول: مفهوم المعرفة

يقصد بالمعرفة لغة إدراك وفهم الشيء على ما هو عليه أو مجموع المعارف أو العلوم المكتسبة، أما اصطلاحاً فقد عرفت على أنها منتج التفسير والترجمة والتحليل الإنساني، وهي "موجود معنوي غير ملموس لكن لنا قدرة قياسه وهو يخلق الثروة للمؤسسة"<sup>1</sup>، وعرفت على مستوى الأفراد على أنها: "مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات... التي تشكل قاعدة لتقييم وتحليل ودمج الخبرات والمعلومات من خلال تولدها وابتكارها لدى العلماء"، أما على مستوى المؤسسات فهي " تلك المعلومات المدونة في الوثائق والمستندات والملفات ومخازن المعلومات ومختلف الأعمال والسياسات والمناهج والإستراتيجيات والتطبيقات لإنجاز مهام ووظائف المؤسسة"<sup>2</sup>؛

يعرف **Stewart** المعرفة بأنها "الرأسمال اللامادي وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها بشكل فعلي"؛ ويعرفها **Daft** على أنها "عبارة عن تراكم لدى الأفراد والمؤسسة وذلك عن طريق ما تكسبه من معلومات إلى الخبرات، الفكر المسبق والخلفية الثقافية التي تمتلكها مسبقاً، وتكون على نوعين ظاهرة يسهل التعبير عنها وضمنية يصعب التعبير عنها بسهولة ونقلها إلى الآخرين"<sup>3</sup>.

والتحدث عن المعرفة أو المعارف يتطلب التمييز بين أربع مستويات نوعية:<sup>4</sup>

- المستوى الأول: يتعلق بالمعارف الخام التي لم تتعرض إلى أي معالجة (فحص، تحويل، إلخ) ويقصد بها المعطيات؛

<sup>1</sup> Olfa BEN FADHEL, **Les stratégies de gestion des connaissances dans l'entreprise**, Colloque sur: Entrepreneuriat et Entreprise dans la Nouvelle Economie: Contextes, Financement, Stratégie, Gouvernance et Performance, hôtel Jugurtha palace Gafsa, Tunisie, 07-08-09 Mars 2008.

<sup>2</sup> Hervé BONNEFOY, **La gestion de la connaissance métier**, disponible sur: <http://dialog.ac-reims.fr/stitechnoreims/IMG/pdf/11-gestionprof.pdf>, consulté le (12/02/2012).

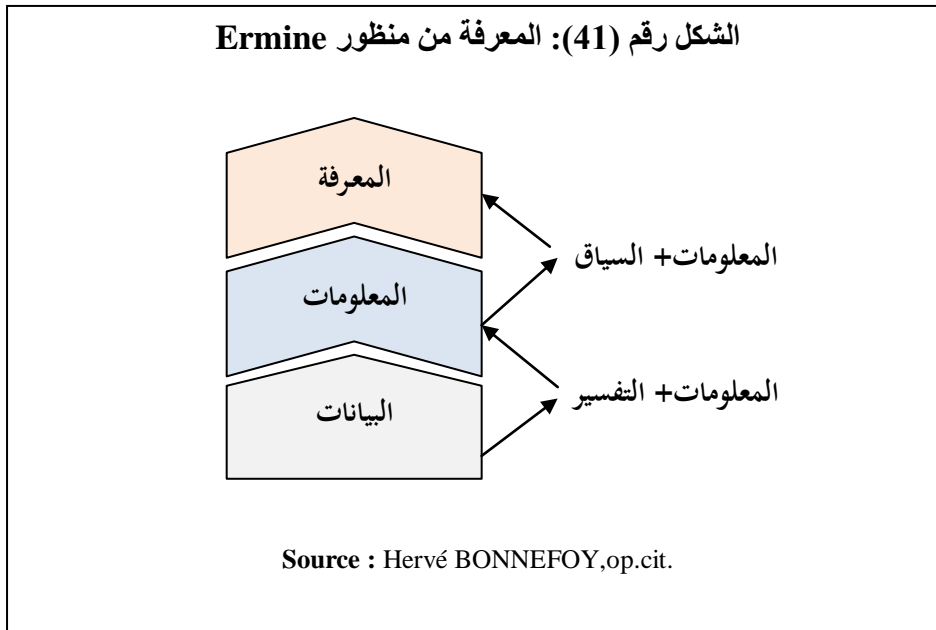
<sup>3</sup> علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 55-56.

<sup>4</sup> Olivier vaisman, **la gestion des connaissances au service de l'organisation**, disponible sur: [ovaisman.Online.fr/dossiers/Dossier-KM-internet-pdf](http://ovaisman.Online.fr/dossiers/Dossier-KM-internet-pdf), consulté le (24/01/2012), p06.



- المستوى الثاني: يتعلق بالمعلومات المختارة على مستوى مراكز الإهتمام ويقصد بها المعلومة؛
- المستوى الثالث: ويتعلق بالمعلومات المهيكلة والتي توافق نشاط محدد ويقصد بها المعارف {
- المستوى الرابع: يتعلق بتطبيقات المعرفة في الميدان ويقصد بها الكفاءات.

تجسد المعرفة خلاصة أو نتاج مجموعة كبيرة من المعلومات المعالجة والمفسرة والمحللة، وهذه المعلومات مستخرجة من قاعدة أخرى كبيرة من البيانات المختلفة، فهي إذا (المعرفة) منتج عملية تجميع، تسجيل، معالجة، تفسير، تحليل وترجمة ثم تجسيد لكم هائل من البيانات والمعلومات الموجودة، أي مجموع البيانات والمعلومات المعالجة ومجموع البحوث والدراسات والخبرات والتكنولوجيا ونظم الإدارة والمناهج والمهارات التي يتمتع بها الأفراد أو المؤسسات، بالإضافة إلى الخبرات والفهم والتعلم المتراكم والتي يزداد تأثيرها ازديادا كبيرا عند تقاسمه؛ ويمكن توضيح ذلك حسب الشكل التالي.



### الفرع الثاني: خصائص المعرفة

لأن المعرفة مزيج لا ملموس من الخبرات والمفاهيم والأفكار، أصبح من الصعب تحديد أبعادها وقياسها وقد الباحثون مجموعة من الخصائص الأساسية للمعرفة منها:<sup>1</sup>

- إن المعارف يمكن أن تولد: نجد هذه الخاصية في المؤسسات التي تتمتع بخصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة وهذا بفضل الأفراد والمبتكرون الذين يساهمون في عملية توليد المعرفة واستدامة الابتكار؛

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)، مرجع سابق، ص 29-32.

- **المعرفة يمكن أن تموت:** المعرفة قد تموت أيضا، فبعض المعارف تموت بموت الشخص الذي يعتبر وعاء لها والبعض الآخر يموت لأنه تخلى عن استخدام تلك المعرفة، والبعض يتخلى عنه لأنه يتعارض مع المعارف الجديدة؛
- **المعرفة يمكن أن تمتلك:** تسعى المؤسسات إلى توظيف الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية التي تزيد من ثروة المؤسسة التي تعمل على توفير كل الوسائل لها، والمؤسسات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية؛
- **المعرفة متجذرة في الأفراد:** معرفة فطرية متجذرة يحتفظ بها بشكل خلاق في عقول الأفراد مزودون بها كإمكانات ذهنية وهي قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة ومنظورة، وهي تشبه الطاقة الموجودة في البطاريات يمكن استخدامها بمجرد توصيلها بالاستخدام؛
- **المعرفة يمكن أن تخزن:** انتقلت إلينا المعارف السابقة عن طريق التخزين، وإن ما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية يفوق ما استطاعت البشرية خزنه خلال تاريخها السابق، فالتخزين كان يتم عن طريق الورق، الأفلام والأشرطة وبفعل التطور أصبح يتم بالوسائل الالكترونية؛
- **إن المعرفة يمكن أن تصنف:** هناك عدة تصنيفات للمعرفة الضمنية والصريحة... الخ، فمثلا المعرفة العملية تتعلق بمعرفة المهارة وبكيفية عمل الأشياء بطريقة ذات قيمة للمؤسسة، وهناك معرفة الأفراد وهي الفئة الأوسع في المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك تتميز المعرفة بأنها:<sup>1</sup>

- قابلة للتشارك والانتقال عبر العالم إذا ما توافرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك، وبالتالي المعرفة لا تستهلك بالاستخدام بل تتطور وتتولد به وعكس ذلك تموت؛<sup>2</sup>
- تتعرض للتغير المستمر (غير ثابتة) بسبب بتغير المعلومات التي تتصل بها؛
- المعرفة هي نتاج العلم، التعلم، والخبرة؛
- المعرفة تراكمية وغير قابلة للنضوب أي أنها تتجدد وتزداد وتتراكم بالإضافة إليها؛
- المعرفة قدرة إدراكية يمكن أن تكون معرفة تفاعلية تتحقق عن طريق الحوار؛

كما للمعرفة خصائص استثنائية منها:<sup>3</sup>

- تتطلب المعرفة تفاعلا مع الواقع؛
- يوجد بعد شخصي للمعرفة بحكم طبيعتها الذاتية؛

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات ، جدارا للكتاب العربي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص8.

<sup>2</sup> رحى مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 93، 94 .

<sup>3</sup> سعد ياسين غالب، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري، عمان، 2009، ص ص 216، 217.

- المعرفة هي جزء من نظام (أو نسق) المعتقدات، القيم والعقلانية؛
- المعرفة كينونة معقدة ومشتقة من التجربة والممارسة وهي جزء من مؤسسة مفتوحة لانهاية لها.

### المطلب الثاني: أنواع المعرفة

قدم الباحثون عدة تصنيفات للمعرفة من بينهم Michel.Polony حيث صنف المعرفة إلى معرفة ضمنية وأخرى ظاهرة، ويعد هذا التصنيف الأقدم والأهم للمعرفة إلا أنه لم يحظى بالاهتمام إلى أن جاء Nonaka الذي أعاد الأهمية لهذا التمييز وأصبح هذا الأخير الأكثر استخداماً: <sup>1</sup>

- **المعرفة الصريحة:** وهي المعرفة الرسمية، القياسية، المرزمة، النظامية، والمعبر عنها كميًا ويمكن نقلها للأفراد عن طريق التعليم، وتسمى أيضًا بالمعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج المؤسسة وتظهر في براءات الاختراع وحقوق النشر كما تتجسد في منتجات المؤسسة وخدماتها؛
- **المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية وغير قابلة للنقل والتعليم وتسمى بالمعرفة الملتصقة والتي توجد لدى الأفراد والفرق داخل المؤسسة، وتشكل جانباً من الرأسمال البشري وقد تظهر في شكل إدراك معرفي أو فني ذاتي، وتمتاز بعدم سهولة انتقالها أو تحويلها إلى الآخرين هذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية المؤسسة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة. ويمكن توضيح خصائص كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): خصائص المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

مقاربة المعرفة الصريحة	مقاربة المعرفة الضمنية
- يمكن أن تكون المعرفة مفصلة ومدونة ومشفرة لخلق أصول المعرفة الصريحة؛	- المعرفة ذات طبيعة شخصية ومن الصعب جدا استخراجها من الأفراد؛
- يمكن نشر المعرفة (باستخدام تكنولوجيا المعلومات) في شكل وثائق، رسومات وأفضل الممارسات،... إلخ؛	- يجب أن يتم نقل المعرفة من خلال نقل الأفراد داخل أو بين المؤسسات؛
- ويمكن تصميم التعلم لمعالجة أوجه قصور المعرفة من خلال، الهيكلية، التسيير، والعمليات العلمية.	- ويجب تشجيع التعلم عن طريق جلب الأفراد المناسبين ووضعهم معا في ظل الظروف الصحيحة.

Source: Ron Sanchez, "Tacit Knowledge" versus "Explicit Knowledge" Approaches to Knowledge Management Practice, available at: <http://www.knowledgeboard.com/download/3512/Tacit-vs-Explicit.pdf>. (09/02/2013).

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)، مرجع سابق، ص ص42، 43.

هناك تصنيف آخر للمعرفة قدمه Blumentritt et Johnston<sup>1</sup>:

- **معرفة الكيف (What-Know):** وتتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو تطبيق إجراءات معينة توصل لشيء ما مثل الفك والتركيب لأداة معينة؛
- **معرفة ماذا أو المعرفة الإدراكية (Know-What):** وهي أعلى المهارات الأساسية وهي الخبرة الناتجة بحكم التراكم المعرفي حول موضوع معين؛
- **معرفة لماذا (Know-Why):** تسمى أيضا بالمعرفة السببية، تتضمن فهما أعمق للعلاقات البيئية والسببية عبر مجالات المعرفة، وتفيد هذه المعرفة في مجال الإدارة في عملية اتخاذ القرارات خاصة في الظروف البيئية المعقدة التي يسودها الغموض وحالة عدم التأكد؛
- **معرفة من (Know-Who):** وتشير هذه إلى معرفة الأفراد ذوي المعرفة والقدرات والمهارات والخبرات؛
- **معرفة الأغراض (Know-Cause):** وتشير هذه إلى الأسباب التي تدعو للمعرفة والبحث عنها وتوجيه الخيارات الإستراتيجية ومقارنة التكلفة بالعائد ذات العلاقة.

قدم أيضا Tom Backman تصنيفا أوسع للمعرفة:<sup>2</sup>

- **المعرفة الصريحة (وثيقة، حاسوب):** معرفة جاهزة وقابلة للوصول موثقة في مصادر المعرفة الرسمية التي عادة ما تكون جيدة التنظيم؛
- **المعرفة الضمنية (العقل الإنساني، المؤسسة):** قابلة للوصول من خلال الاستعلام والمناقشة ولكنها معرفة غير رسمية يجب أن توضح وبعدها تنتقل وتبلغ؛
- **المعرفة الكاملة (العقل الإنساني، التنظيم):** قابلة للوصول إليها بشكل غير مباشر فقط ويتم ذلك بصعوبة من خلال أساليب الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك؛
- **المعرفة المجهولة (العقل الإنساني، التنظيم):** المبتكرة أو المكتشفة من خلال النشاط، المناقشة، البحث والتجريب.

كما قدم ميشيل M.H.Zack تصنيفا يخص المؤسسات القائمة على المعرفة وتضم ثلاث مستويات:<sup>3</sup>

- **المعرفة الجوهرية:** وهي النطاق الأدنى من المعرفة وتكون مطلوبة من أجل الدخول في الصناعة هذه المعرفة لا تضمن للمؤسسة البقاء في التنافس طويل الأمد فهي معرفة أساسية خاصة بالصناعة وتعتبر كسمة للدخول في الصناعة.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 82-84.

<sup>2</sup> أحمد الخطيب، عادل سالم معايعه، الإدارة الحديثة نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، أريد، د.ت، ص 64.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 83.

- **المعرفة المتقدمة:** هي النطاق أو النوع الذي يجعل المؤسسة تتمتع ببقاء التنافس مع أنها تمتلك نفس المستوى من المعرفة مع المنافسين، فهي تسعى بالتعويل على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية. فالمؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى عموماً لتحقيق مركز تنافسي في السوق أو شريحة سوقية.
  - **المعرفة الابتكارية:** وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من قيادة صناعة منافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم، هذا النوع من المعرفة يجعل المؤسسة قادرة على التحكم في زمام الأمور وتغيير قواعد اللعبة بنفسها في مجال صناعته.
- كما قدم "جو" لتصنيف المعرفة نوع آخر وهو: **المعرفة الثقافية:** وتتكون من مجموعة من القيم، الافتراضات، الأعراف والاتجاهات التي يستخدمها الأفراد في إدراك وتحديد المعارف والمواقف الجديدة حيث تتفاعل بشكل تلقائي مع العناصر الأخرى.<sup>1</sup>

### **المطلب الثالث: مصادر المعرفة وهرمها**

نستعرض في هذا المطلب المصادر التي يتم بها جمع المعرفة بالإضافة إلى هرم المعرفة.

### **الفرع الأول: مصادر المعرفة**

يمكن تصنيف مصادر المعرفة في: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

**أولاً: المصادر الداخلية للمعرفة:** تتبع من المؤسسة وتتمثل بأفرادها حيث تحدد ثلاث فئات تساهم في تكوين معرفة المؤسسة وهي:<sup>2</sup>

- **إستراتيجيو المعرفة:** هم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق، وهؤلاء هم الذين يلتقطون بشكل عميق وفعال الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المؤسسة بوصفها الرأسمال الفكري، وهم الذين يعيدون تقييم أو بناء إستراتيجية المؤسسة؛
- **مهنيو المعرفة:** هذه الفئة هي التي تستوعب المضمون المعرفي وهي الخبيرة في أساليب الحصول على المعرفة واستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها، وجعلها قادرة على العمل في مجالات الاستخدامات المختلفة، ويمثل هذه الفئة مهندس المعرفة وهو الشخص الذي تعتمد عليه المؤسسة في بناء قواعد المعرفة فيها؛

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، عادل سالم معايه، مرجع سابق، ص 64.

<sup>2</sup> حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 108-110.

• **عمال المعرفة:** هؤلاء هم الذين يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد لمهني المعرفة، فهم الذين يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وخبزها وإيصالها للمستفيدين، كما يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية المتعلقة بما يطلبه منهم مهني المعرفة مما يجعلهم أكثر قدرة على القيام بمهامهم.

**ثانيا: المصادر الخارجية للمعرفة:** وهي عديدة من بينها:

• **الزبائن:** أو المستهلكون هم المصدر المتجدد لمعرفة الحاجات التي تطور المنتجات والخدمات القابلة للتسويق، وكلما كانت المؤسسة أكثر قدرة على الإصغاء والتفاعل الإنساني العميق والاستجابة الأسرع كلما طورت معرفة أسرع وأفضل بالسوق وتكون أكثر توجهها للمستقبل، كما أشار **Stwerat** إلى أن الزبون يعتبر مصدرا مهما للمعلومات ومن ثم للمعرفة التي يجب على المؤسسة الأخذ بها؛

• **الموردون:** هم المصدر الأساسي الأكثر أهمية وفاعلية في تكوين المعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والمواد ومواصفاتها وخدماتها... الخ، والواقع أن العلاقة التكاملية بالموردين يمكن أن تقدم مصدرا للمعرفة العميقة عن المواد وتأثيراتها على المنتجات وخدماتها؛

• **المنافسون:** هم المصدر الأكثر تأثيرا على خلق المعرفة ويتمثل ذلك في قدرتهم على انتزاع السوق من المؤسسة، ومع أن المنافسين يعملون على جعل معرفتهم صعبة التقليد إلا أن معرفتهم متجذرة في بيئة وثقافة المؤسسات المنافسة فهي تقدم فرص حقيقية للتعلم منها، والهندسة المعاكسة أسلوب شائع في المجال الصناعي للتعلم من المنافسين بالاعتماد على تفكيك المنتجات، كما أن نزوح العاملين من المؤسسات المنافسة إلى المؤسسات الأخرى يمثل مصدرا متزايد الأهمية في الفترة الحالية؛

• **الشركاء:** هم مصدر آخر يوفر للمؤسسة ما تفتقد إليه من معرفة وخبرات، وهذا ما يتم بالتشارك والتحالف وخاصة عندما يتم بين مؤسستين متكاملتين بشكل إيجابي، أي أن كلاهما تحتاج الأخرى ليس فقط في الموارد المادية وإنما في أصول المعرفة أيضا، ويدخل ضمن هذا المصدر موضوع الاندماج كذلك.

### الفرع الثاني: هرم المعرفة

إن أصل سلم **DIKW** (البيانات، المعلومات، المعرفة والحكمة) الذي قدم من قبل **Sharma**، حيث تم تسليط الضوء فيه على المظاهر الأولى من التسلسل الهرمي في مجالات تسيير المعارف والمعلومات، ولقد وردت إشارات إلى التسلسل الهرمي **DIKW** من قبل كل من **Zeleny 1987 & Ackoff 1989** في

مجال تسيير المعارف، وحسب مقال Cleveland 1982 فإن أقرب مرجع أصلي في هذا يعود إلى T.S. Eliot، كما تجدر الإشارة إلى أن البيانات لم تكن موجودة في السلم الأصلي للمعرفة المقترح من قبل Eliot & Harland ولكن تم إضافتها فيما بعد من قبل آخرين.<sup>1</sup>

التسلسل الهرمي المشار إليه بأشكال مختلفة مثل "التسلسل الهرمي للمعرفة"، "التسلسل الهرمي للمعلومات" و"هرم المعرفة" هو واحدة من الأساسيات المعترف بها على نطاق واسع من النماذج التي اتخذت بعين الاعتبار في أدبيات تسيير نظم المعلومات وتسيير المعارف، واستخدمت في كثير من الأحيان بشكل صريح أو ضمني في تعاريف البيانات والمعلومات والمعرفة، ويتكون هرم المعرفة من البيانات، المعلومات، المعرفة والحكمة كما يلي:<sup>2</sup>

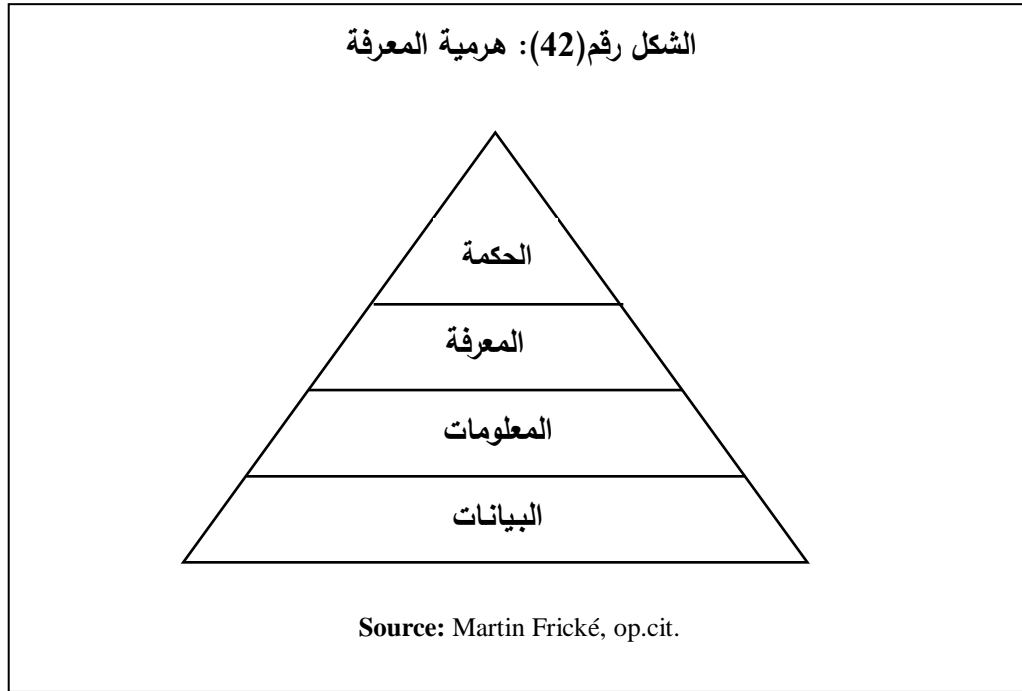
- **البيانات Data:** هي مواد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي، ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة، مثال ذلك قائمة أسماء مجردة من أي تفسير، أو أرقام... الخ؛
- **المعلومات Information:** فهي بيانات منسقة ومرتبطة، أي أنها مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفة مناسبة بحيث تعطي معنى خاص؛
- **المعرفة knowledge:** فهي معلومات بالإمكان استخدامها واستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة، والمعرفة قد تكون جديدة مبتكرة تضيف شيئاً جديداً يوسع من معارفنا أو يعدل منها؛
- **الحكمة Wisdom:** ليست مجرد نوع واحد من المعرفة ولكنها متنوعة، فالشخص الحكيم هو الذي يعرف ويفهم قائمة متنوعة من أهم أهداف وقيم الحياة، وهدف المؤسسة هو الحصول على شخص يمكن من تحقيق هذه الأهداف دون تكلفة كبيرة، ومعرفة أنواع المخاطر التي تهدد تحقيقها وكيفية إدراك وتقليل هذه المخاطر، وكيفية تحسين الذات وعلاقات الأفراد مع الآخرين أو المجتمع، وبالتالي فالحكمة هي معرفة متنوعة بالحقائق والمؤسسات والطبيعة البشرية وفهم الدوافع الحقيقية للمرء وكيفية التأقلم والتعامل مع الأزمات ومعضلات الحياة ومع الأشياء الجيدة أيضاً.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Jonathan Hey, **the Data, Information, Knowledge, Wisdom Chain: The Metaphorical link**, available at: <http://www.dataschemata.com/uploads/7/4/8/7/7487334/dikwchain.pdf>, (22/02/2013), p02.

<sup>2</sup> عبد الستار وآخرون، مرجع سابق، ص ص 113، 114.

<sup>3</sup> Martin Frické, **The Knowledge Pyramid: A Critique of the DIKW Hierarchy**, Journal of Information Science, available at: <http://jis.sagepub.co.uk>, (25/03/2013).

ويمكن توضيح هرمية المعرفة في الشكل التالي.



#### المطلب الرابع: دورة حياة المعرفة

تتطور المعرفة من خلال أربع مراحل وبمرور الزمن وكلما أصبحت متاحة للأفراد أكثر فأكثر سواء في مؤسسة واحدة أو في مؤسسات عديدة، وبالتالي يجب على هذه الأخيرة استخدام استراتيجيات مختلفة لتحقيق القيمة القصوى من المعرفة، ويمكن إعطاء تفسير بسيط لمرحل دورة حياة المعرفة كما يلي:<sup>1</sup>

- **مرحلة التوليد:** جوهر هذه المرحلة هو أنه لا يوجد أحد يفهم تماما فكرة إنشاء المعرفة ولا حتى الذين أنشأوها، فعملية توليد المعرفة هي عملية فوضوية بطبيعتها ولا تستجيب بشكل جيد للمناهج الرسمية أو الأطر الزمنية الجامدة، فمثلا بالنسبة للمؤسسات نجد أن الاستراتيجية المهيمنة للعمل مع المرحلة المبكرة من المعرفة هو إيجاد فكرة أو آراء يمكن اختبار جدواها التجارية، وبالتالي فإنه يتعين على المؤسسات خلق بيئة تسمح بالإبداع والتجريب... إلخ.
- **مرحلة التعبئة:** في هذه المرحلة يتواصل إيجاد ومعالجة المعارف حيث تسعى المؤسسة إلى الحصول على أعلى قيمة منها، وإلى إيجاد طرق لتعبئة المعرفة داخليا مع الحفاظ عليها من الإنتشار خارج المؤسسة، فمثلا تأمين حماية لملكية المعرفة عن طريق براءات الاختراع، ولكن

<sup>1</sup> Julian Birkinshaw & Tony Sheehan, *Managing the Knowledge Life Cycle*, MITSloan Management Review, Fall 2002, Vol.44 NO.1, p77.

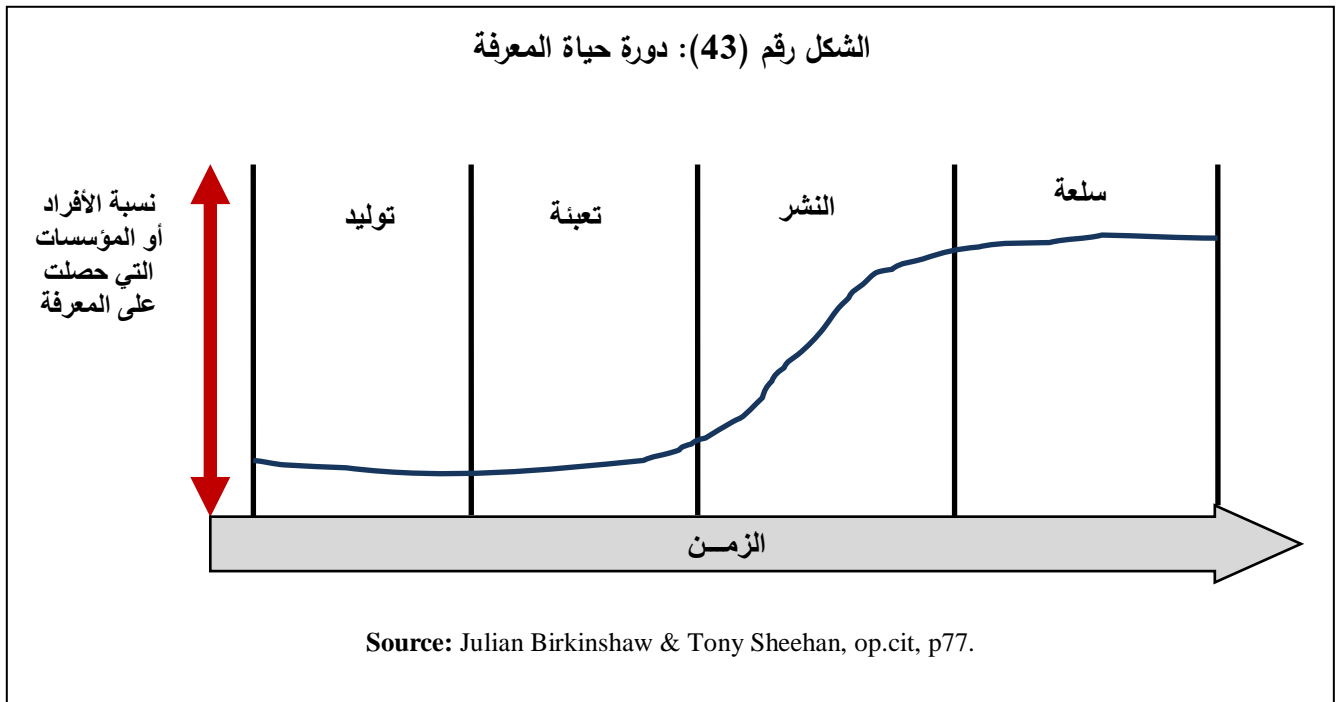


يمكن أن تكون العديد من الخدمات القائمة على حماية المعارف غير مجدية، على سبيل المثال فإنه يكاد يكون من المستحيل وقف المقلدين من استخدام نفس المفهوم تحت اسم مختلف، فأفضل سياسة في مثل هذه الحالات هو الحفاظ على المعرفة غير المدونة نسبياً أثناء إنشاء آليات داخلية لاستغلال المعرفة؛

• **مرحلة النشر:** في هذه المرحلة لم تعد المؤسسة تحاول أن تبقى أي فكرة أو تقنية طي الكتمان بل على العكس تماماً تتقبل حقيقة التسرب والتقليد، وتبدأ في نشر الفكرة عن عمد من أجل بيعها إلى قاعدة واسعة من العملاء، وتسويق المفهوم من خلال مختلف وسائل الإعلام، وإلى حد ما دعوة الآخرين للانضمام بدلاً من محاولة الحماية فمن المنطقي أكثر استخراج القيمة من المعرفة من خلال نشرها؛

• **مرحلة السلعة أو المتاجرة:** تتعلق هذه المرحلة بكيفية تسيير المعرفة التي أصبحت بالفعل معروفة جيداً والأفكار الأساسية فيها قد انتشرت على نطاق واسع، هنا العديد من المؤسسات سوف تتخذ موقف بأنه لا يوجد شيء يمكنهم القيام به ويحاولون الانتقال إلى مناطق أكثر إثارة للاهتمام، ولكن الحقيقة هي أنه هناك الكثير من الفرص لاستخراج قيمة من المعارف التي وصلت إلى حالة السلع.

وتظهر دورة حياة المعرفة في الشكل التالي:



### المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في المعرفة

يقصد بالعوامل المؤثرة في المعرفة مجموعة العوامل التي تؤدي إلى اكتساب المعرفة وتوليد معارف جديدة في المجالات المختلفة، ويمكن إجمالها في:<sup>1</sup>

- **مدى توفر مراكز البحث والتطوير:** يقصد بها عدد ونوع المراكز البحثية وكيفية انتشارها وأوقات عملها وتفتح أبوابها أمام جميع المهتمين على مدار الساعة، وتزويدها بيد عاملة مؤهلة تتولى الإشراف عليها، فالمراكز البحثية من العوامل المؤثرة إيجابيا في إنتاج وتوليد المعرفة وتطبيقها؛
- **مدى توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية:** توفر العدد الكافي من الأفراد المؤهلين علميا وعمليا قادرين على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية تؤدي إلى عملية إنتاج وتوليد المعارف بشكل كبير؛
- **مدى توفر الدعم المالي اللازم:** يؤثر الدعم المالي على توفير وتدريب الموارد البشرية وتوفير المعدات اللازمة والإنفاق على التجارب العلمية والأبحاث، فكلما زاد الدعم المالي زادت كمية الأبحاث والتجارب العلمية وتحسنت نوعيتها؛
- **الحوافز المادية والمعنوية:** حيث أن توفرها يؤثر إيجابيا على توليد وإنتاج المعارف الجديدة كما تساهم أيضا بجلب الكفاءات المهاجرة وتشجعها على العودة إلى موطنها الأصلي والعمل فيه؛
- **الإبداع:** حيث أنه مطلب ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى الابتكارات الحديثة، فلا بد من إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تساهم في تربية الإبداع وإنتاج المبدعين؛
- **المؤسسات التعليمية بجميع أنواعها ومراحلها:** بما تحتويه من خطط دراسية ومناهج ومقررات دراسية وطرق التدريس ونوعية المدرسين والطلبة، إذ تحتاج هذه المنظومة نقل التعليم من مرحلة تلقين المعلومات إلى مرحلة تطبيق المعرفة في مجالات الحياة العملية المختلفة؛
- **الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية:** حيث أنها تحتوي على مضامين من شأنها أن تساهم في تدعيم المعرفة وتقديم التسهيلات اللازمة.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 97، 98.

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي والتحليلي لتسيير المعارف

إن تسيير المعارف من أهم الموارد والمقاربات البالغة الأهمية في هذا العصر، ومن هذا المنظور على المؤسسات إدراك أهميتها وكل الممارسات المتعلقة بها، من أجل التحكم في تسييرها وتحقيق التميز في أداؤها، ويتناول هذا المبحث ماهية تسيير المعارف، عملياتها، استراتيجياتها، نماذجها، ومشكلات تطبيقها.

### المطلب الأول: ماهية تسيير المعارف

نتناول في هذا المطلب كل من مفهوم تسيير المعارف وأهميته وعناصره.

### الفرع الأول: مفهوم تسيير المعارف

لمفهوم تسيير المعارف عدة مداخل مما أدى إلى تعدد وتنوع التعاريف المقدمة له حيث يعرف **Finneran** تسيير المعارف على أنه "نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة بهدف رفع مستوى إدارة العمل، وهو يتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح في الوقت المناسب للعمل المقصود"<sup>1</sup>، وعليه يعمل تسيير المعارف على التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة وخارجها، وتحليلها، وتفسيرها، واستنتاج مؤشرات تستخدم في اتخاذ القرار وتوجيه نشاطات المؤسسة مما يؤدي إلى تحسين أداؤها.

كما ينظر عادة لتسيير المعارف كعملية يمكن تعريفها على "أنها تسيير واضح ومنهجي للمعارف والعمليات الحيوية المرتبطة به من خلق، جمع، تنظيم، نشر، استخدام واستغلال، هذا ما يتطلبه تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية محكومة والتي يمكن أن تكون مشتركة على نطاق واسع في جميع أنحاء المؤسسة ويمكن تطبيقها بشكل مناسب"<sup>2</sup>؛

وبالتالي فههدف تسيير المعارف هو تسيير المعارف والمهارات والكفاءات والاتصالات وتعظيم أداء المؤسسة، والذي سوف يتحقق من خلال انشاء وتبادل المعرفة<sup>3</sup>، وكذا الاستفادة من الرأسمال الفكري الذي يتجسد في تنظيم وتحويل هذه المعارف إلى ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحسين أداء الأعمال<sup>4</sup>. إن تسيير المعارف من منظور تسيير الموارد البشرية، هو أكثر من مجرد إدارة نظم المعلومات والأفراد، وإنما هو تسيير فعال يسهل عملية اكتساب المعرفة من قبل الأفراد ويشجعهم على تطبيق معارفهم لصالح المؤسسة بحيث يتم تحقيق التميز في الأداء<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص 78.

<sup>2</sup> Suresh B.K, P.Paramashivaiah, Vikas Bansode, **Knowledge Management, Strategy and Competitiveness An opportunity and Challenge for Organizational Excellence in the Globalized era**, available at: [www.wbiconpro.com/409-Suresh.pdf](http://www.wbiconpro.com/409-Suresh.pdf), (20/02/2013),

<sup>3</sup> Mika Hannula, Marianne Kukko, Jussi Okkonen, Terhi Yliniemi, op.cit.

<sup>4</sup> Nick Bontis, Jac Fitz-enz, **Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents**, Journal of Intellectual Capital, Vol. 3 No. 3, 2002.

<sup>5</sup> Christopher Harman, **Managing Human Resources in the Knowledge Economy**, 7th Global Forum on Reinventing Government Building Trust in Government, Vienna, Austria, 26 –29 June 2007.

وعليه فإن تسيير المعارف هو "عملية نظامية تكاملية تستهدف تنسيق فعاليات المؤسسة بقصد تحقيق أهدافها، كما تعد منهاجاً للارتقاء بالأداء المؤسسي باعتماد الخبرة والمعرفة، وهنا يظهر البعد التطبيقي لتسيير المعارف الذي يشير إلى توفير الأساليب والممارسات والوسائل المناسبة لتوليد المعرفة وتداولها ويظهر هذا البعد متجسداً في المركز التنافسي للمؤسسة"<sup>1</sup>، فتسيير المعارف هو الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل مؤسسة ما، من أجل اكتساب، جمع، توليد، خزن، نشر وتطبيق كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة، وجعلها جاهزة للتداول، الإستعمال والمشاركة بين أفرادها وهيكلها وأنظمتها بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات ويحسن الأداء التنظيمي والتنافسي للمؤسسة .

### **الفرع الثاني: أهمية تسيير المعارف**

يمكن إجمال أهمية تسيير المعارف في مجموعة من النقاط منها:<sup>2</sup>

- يعد تسيير المعارف فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- يعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- يعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- يتيح تسيير المعارف للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
- يعد تسيير المعارف أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- يعد أداة لتشجيع القدرات الإبداعية للموارد البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفة والفجوات في توقعاتهم؛
- يساهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛
- يوفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛
- يدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات المادية واللامادية بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية؛
- يساهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

<sup>1</sup> بسمان فيصل محجوب، عمليات إدارة المعرفة: مدخل للتحويل إلى جامعة رقمية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة الأردنية - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 26-28 نيسان (أبريل) 2004، ص 3-8.

<sup>2</sup> محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 60.

بالإضافة إلى أنه:<sup>1</sup>

- يساعد في نشر المعلومات والمعرفة بين جميع الموارد البشرية في المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة تمكين العاملين ورفع مستوى الأداء وتحقيق كفاءة وفاعلية الإنجاز المستهدف؛
- مصدر إستراتيجي يدعم المؤسسة في تحقيق أهدافها على المدى البعيد والمتوسط والقريب؛
- يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة ويجعلها سلاحا تنافسيا فعالا إزاء المنافسين؛
- زيادة مشاركة العاملين نظرا لسهولة الوصول إلى كافة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وأهدافها وسياساتها.

### الفرع الثالث: عناصر تسيير المعارف

ويتضمن تسيير المعارف عناصر عديدة منها:<sup>2</sup>

- **التعاون:** وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد ضمن الفريق مساعدة بعضهم البعض في مجال عملهم؛
- **الثقة:** أي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات البعض على مستوى النوايا والسلوك والثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح، الحقيقي والمؤثر للمعرفة؛
- **التعلم:** أي عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، والتركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية انشاء المعرفة؛
- **المركزية:** تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، وإن خلق المعرفة يحتاج إلى لامركزية عالية؛
- **الرسمية:** أي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، السياسات والإجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة، وخلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل؛
- **الخبرة الواسعة والعميقة:** وتعني أن تكون خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة واسعة ومتنوعة وعميقة ومتخصصة؛
- **تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:** أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم تسيير المعارف، وهي بذلك تشكل عنصر حاسم في عملية انشاء المعرفة؛

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، مؤسسة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 58.

<sup>2</sup> عبد الستار حسين يوسف، مرجع سابق، ص 3-9.

- **الإبداع التنظيمي:** أي القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، والأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي حاذق ومعقد، والمعرفة تلعب دورا مهما في بناء قدرة المؤسسة الإبداعية.
- وهذا يعني أن المؤسسة مجبرة على كشف والتقاط المعرفة التي يمتلكها العاملين وإستغلالها والمشاركة في استخدامها لتحقيق التميز في الأداء وزيادة حصتها السوقية.

### **المطلب الثاني: عمليات تسيير المعارف**

تناولت أغلب المداخل والمفاهيم تسيير المعارف على أنه عملية وقد أشار الباحثون في هذا المجال إلى ذلك، فعمليات تسيير المعارف تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها، لكنهم اختلفوا في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات، ويمكن الإشارة إلى عملياتها الجوهرية في: تشخيص المعرفة، اكتسابها، توليدها، تخزينها، توزيعها وتطبيقها.

### **الفرع الأول: تشخيص المعرفة**

إن البناء الهيكلي للنظام المعرفي في المؤسسة يتطلب أولا عملية تشخيص المعرفة ثم يتم العمل أو البحث عن المعرفة، فتشخيص المعرفة ما هو إلا تحديد لموجودات المعرفة الحالية وموجودات المعرفة المطلوبة أي تحديد الفجوة المعرفية للمؤسسة، حيث يمثل هذا الفرق الجهد الذي تحتاجه المؤسسة للإستمرار في عملية الإستثمار المعرفي الجديد.

### **الفرع الثاني: اكتساب المعرفة**

تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، قد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة أو المشاركة في الخبرات والممارسات، وقد تكون مصادر خارجية تتولى عملية تسيير المعارف إحضارها وتهيئتها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها؛ وتجري عملية اكتساب المعرفة بطرق مختلفة منها:<sup>1</sup>

- **الطرق اليدوية:** إذ يتم استخلاص المعرفة من الخبير ومن المصادر الأخرى عن طريق المقابلات أو الملاحظة؛
- **الطرق الشبه التلقائية:** تسمح للخبراء ببناء قواعد معرفة بمساعدة بسيطة من مهندس المعرفة أو السماح لهذا الأخير باستخلاصها بمساعدة من الخبير؛

<sup>1</sup> سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005 .

- الطرق التلقائية: يقوم بها كل من الخبراء أو مهندس المعرفة ومحلل النظم كذلك.

### الفرع الثالث: توليد المعرفة

إن عملية توليد المعرفة تتضمن عدة مصطلحات منها شراء، ابتكار، اكتشاف، إبداع... الخ، وعملية توليد المعرفة تتم من خلال مشاركة فرق العمل لإنشاء رأس مال معرفي جديد حيث ترتبط هذه العملية بتميز الأداء، فكلما كانت عملية توليد المعارف مستمرة أدى ذلك إلى نجاح المؤسسة وتحقيقها لميزة تنافسية دائمة، ومن النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج SECI لـ Nonaka، حيث أكد أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات المتمثلة في:

- الأولى: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة؛

- الثانية: تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

ويقدم النموذج أربع طرق تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل والتحول بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وهي:<sup>1</sup>

- التشارك **Socialization** : والتي تتضمن التحويل من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية؛

- التخرج **Externalization**: الاتجاه إلى الخارج في التحويل من المعرفة الضمنية إلى المعرفة

الصريحة عن طريق الحوار تصبح المعرفة الضمنية معرفة ظاهرة من خلال التأمل الجماعي؛

- التجميع **Combination**: وهي التحويل من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة كما يتم ذلك

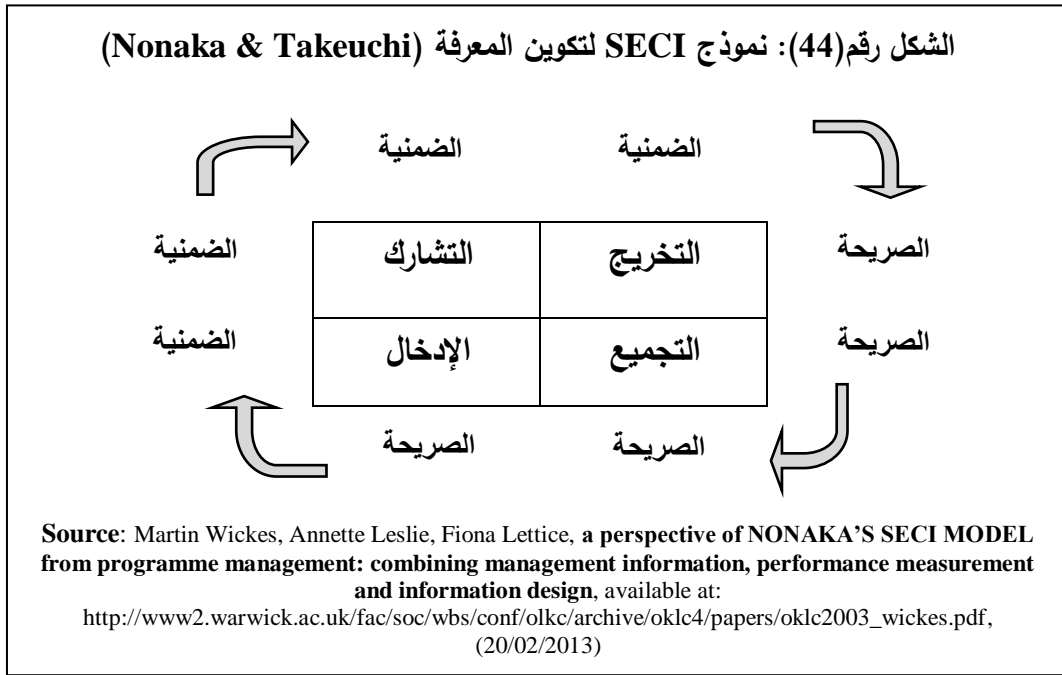
في المدارس والكليات؛

- الإدخال **Internalization**: والتي تؤكد على التحويل من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية

من خلال تكرار أداء المهمة تصبح المعرفة الصريحة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية.

ويمكن توضيح الطرق السابقة لتوليد المعرفة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> Available at: <http://rahlugunti.blogspot.com/2009/02/nonakas-seci-model.html>, (20/02/2013).



#### الفرع الرابع: تخزين المعرفة

تشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية فالمؤسسات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وقد أشار Macleod إلى نوعان من وحدات التخزين:<sup>1</sup>

- **التخزين التتابعي:** وآلياته الشريط الممغنط الذي يستخدم في تخزين المعرفة التراكمية؛
- **التخزين للوصول المباشر:** وآلياته استخدام أسلوب القرص الممغنط CD ويستخدم لإجراء الكتابة لمرة واحدة لكن يستخدم للقراءة والاطلاع لمرات عديدة؛
- يمكن تخزين المعارف أيضا على الحوامل البشرية أي في فكر الكفاءات الموجودة في المؤسسة.

#### الفرع الخامس: توزيع المعرفة

تضم عملية توزيع المعرفة كل من المصطلحات التالية: التوزيع، النشر، المشاركة، التدفق، النقل، والتحرك، فالمعرفة تزداد بالاستخدام، المشاركة، وبتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص لذا حدد "باداركو" أربع شروط لنقل المعرفة وهي:<sup>2</sup>

- يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة وهذه الوسيلة قد تكون شخصا أو أي شيء آخر؛
- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتقهمة تماما لهذه المعرفة وفحوها وقادرة أيضا على نقلها؛

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص ص 99-104.

<sup>2</sup> حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 26.



- يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك؛
  - يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.
- وهناك عدة أساليب أو وسائل لتوزيع المعرفة نذكر منها: شبكة المعلومات الداخلية، فرق العمل، الحوار، والتدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى،... إلخ.

### **الفرع السادس: تطبيق المعرفة**

تعد عملية تطبيق المعرفة من بين أبرز عمليات تسيير المعارف وتشير هذه العملية إلى المصطلحات التالية: الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة والتطبيق، حيث أن التسيير الناجح للمعارف هو الذي يستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب ودون أن يفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة؛ إضافة إلى ذلك يجب أن يستهدف تطبيق المعارف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق للمؤسسة النمو والتكيف.<sup>1</sup>

### **المطلب الثالث: إستراتيجيات تسيير المعرفة**

يتم توظيف المعرفة الصريحة والضمنية من قبل المؤسسة من خلال تبني عدة إستراتيجيات منها: إستراتيجية الترميز، إستراتيجية الشخصنة، وإستراتيجية جانبي الطلب والعرض.

### **الفرع الأول: إستراتيجية الترميز**

تعتمد هذه الإستراتيجية على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، رسمية قابلة للوصف، التحديد، القياس، النقل والتفاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقواعد للمعرفة القياسية، ويمكن من خلال شبكة المؤسسة تعميمها على جميع العاملين من أجل الإطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المؤسسة المختلفة؛ فهذه الإستراتيجية والتي تسمى أيضا بنموذج مستودع المعرفة تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق المعلومات أو مستودع المؤسسة وجعله متاحا للعاملين في عملية تبادل المعرفة بخطوتين: نقل المعرفة من الفرد إلى المستودع، وفيما بعد من المستودع إلى الفرد، وبالتالي فإن هذه الإستراتيجية هي بمثابة الأسلوب الذي يحقق اقتصاديات الحجم في المعرفة لأن المعرفة المرمرزة يعاد استخدامها المرة تلو المرة بما يحسن من مستوى المعرفة في كل مرة تستخدم فيها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 27.

<sup>2</sup> نجم عيود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)، مرجع سابق، ص ص 162، 163.

### الفرع الثاني: إستراتيجية الشخصية

تركز هذه الإستراتيجية على المعرفة الضمنية وهي معرفة غير قابلة للترميز القياسي، فهي غير رسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، وغير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والتشارك في العمل والفريق والخبرة، فهذه الإستراتيجية والتي تسمى أيضا بنموذج شبكة المعرفة لا تحاول أن ترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد بل الفرد الذي يمتلك المعرفة هو الذي ينقل الخبرة من خلال الاتصال فردا لفرد.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: إستراتيجية جانبي العرض والطلب

جاء Mc Elriy بمفهوم إستراتيجية جانبي العرض والطلب حيث تميل الأولى إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمؤسسة وتبعاً لذلك فهي تركز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها؛ أما إستراتيجية جانب الطلب فتركز على تلبية حاجة المؤسسة إلى معرفة جديدة، وتنتج نحو التعلم والإبداع أي التركيز على آليات توليد المعرفة.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: نماذج تسيير المعارف

هناك العديد من نماذج تسيير المعارف نذكر من بينها: نموذج Boisot لفئات المعرفة، نموذج Nonaka، نموذج huber، نموذج Sveiby، نموذج Kogut & Zander، ونموذج Mark W. McElroy... إلخ.

### الفرع الأول: نموذج Boisot لفئات المعرفة

وضع Boisot (1987) نمودجا لفئات المعرفة المتمثلة في: المعرفة المرمزة / غير المرمزة، والمنشورة / غير المنشورة، حيث يشير مصطلح المعرفة المرمزة في هذه الحالة إلى المعارف التي يمكن أن تحضر بسهولة من أجل نشرها لأغراض مثل البيانات المالية، أما المعارف المرمزة وغير المنشورة في هذا النموذج فتمثل المعارف السلوكية والاجتماعية الصحيحة التي تسند إلى فرق العمل الصغيرة، والمعارف غير المرمزة تشير إلى المعارف التي لا تحضر بسهولة من أجل نقلها مثل الخبرات؛ يقترح النموذج أن المعارف غير المرمزة وغير المنشورة هي التي تشير إلى المعارف الشخصية (مثل: الخبرات، الأفكار، الرؤى، والتصورات)، ويشير النموذج كذلك إلى المعارف العامة والمعرفة المشتركة المعنى، حيث تمثل المعارف العامة، المعارف المرمزة والمنشورة (مثل: المكتبة، المجالات، الكتب، والصحف... إلخ)، أما المعرفة المشتركة المعنى فيمكن تطويرها من خلال عمليتي التشارك والتخريج، بالإضافة إلى ذلك يقترح النموذج وجود نشر للمعرفة في المؤسسة كما ورد في البعد الأفقي للنموذج رغم

<sup>1</sup> حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 27.

<sup>2</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 146.

أن الفئة المرمزة وغير المرمزة هي فئات منفصلة من المعرفة، كما أن مصطلح المعرفة المنشورة هو مفهوم عام ولا يوضح ما اذا كان يتضمن جمع المعرفة داخل المؤسسة أو فكرة نشرها.<sup>1</sup> ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل التالي.

**الشكل رقم(45): نموذج Boisot لفئات المعرفة**

مرمزة	المعرفة السلوكية والاجتماعية الصحيحة	المعرفة العامة
	المعرفة الشخصية	المعرفة المشتركة المعنى
غير مرمزة	غير منشورة	منشورة

Source : Haslinda. A, Sarinah. A, op.cit, p189.

### الفرع الثاني: نموذج Nonaka

لقد تمت الإشارة إلى هذا النموذج سابقا في عملية توليد المعرفة، فقد تجدر الإشارة إلى أن هناك أوجه شبه بينه وبين نموذج Boisot حيث فئات المعرفة المرمزة أو غير المرمزة لها تشابه مع فئات المعرفة الضمنية والصريحة، كما يفترض كل من النموذجين وجود نشر للمعرفة في المؤسسة، وبالقياس على نموذج Boisot يتكون نموذج Nonaka من فئتين منفصلتين من المعرفة (الضمنية والصريحة).<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: نموذج huber

قدم huber نموذجا يجمع بين تسير المعلومة وتسيير المعرفة من خلال عملية التعلم، وفقا لهذا النموذج إذا قامت وحدة بالتعلم فإن المؤسسة بأكملها يمكنها الوصول إلى المعرفة الجديدة، ويرتكز هذا النموذج على العلاقة بين التعلم ومعالجة المعلومة من قبل الأفراد، حيث تنطوي هذه العملية على أربع خطوات: اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسيرها، والمحافظة عليها في الذاكرة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Haslinda. A, Sarinah. A, A Review of Knowledge Management Models, Uluslararası Sosyal Ara\_tirmalar Dergisi, The Journal of International Social Research, Volume 2 / 9, Fall 2009, p189.

<sup>2</sup> Ibid., p190.

<sup>3</sup> Serrou Belkacem, Djouadi Slimane, Gestion des connaissances préparé dans le cadre du cours cognition et connaissances De Mr Alain Mille, disponible sur: [http://iris.cnrs.fr/~amille/enseignements/master\\_ia/rapports\\_2006/gestion\\_des\\_connaissances%204\\_pages.pdf](http://iris.cnrs.fr/~amille/enseignements/master_ia/rapports_2006/gestion_des_connaissances%204_pages.pdf), consulté le (21/02/2013).

### الفرع الرابع: نموذج Sveiby

حاول Karl Erik Sveiby (2001) من خلال نمودجه دراسة أنماط تحول المعرفة في ثلاثة هياكل: الهيكل الداخلية، الهيكل الخارجية والأفراد من أجل الحصول على صورة شاملة للتفاعلات والعلاقات المتبادلة، ولقد وضع Sveiby مؤشرات من أجل تمييز طرق تحويل المعرفة تتمثل في: مؤشرات الاستقرار، النمو والفاعلية،... إلخ.<sup>1</sup>

### الفرع الخامس: نموذج Kogut & Zander

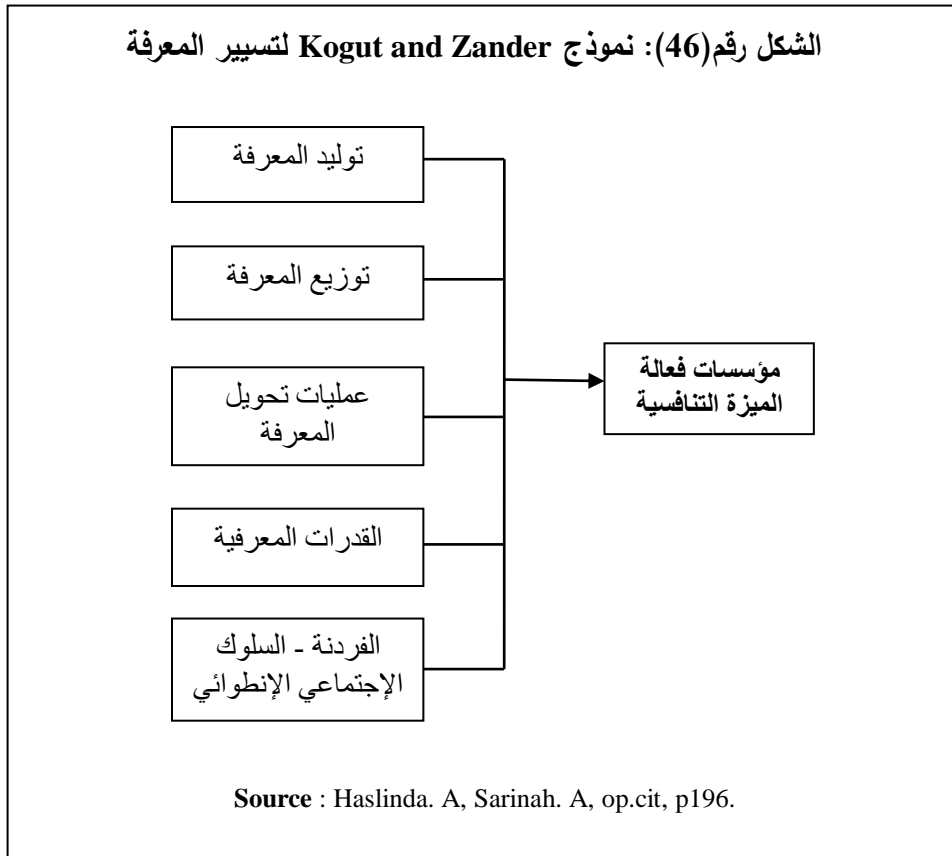
يعد كل من Kogut & Zander (1992) من بين أوائل الباحثين الذين أسسوا للنظرية القائمة على المعرفة عندما أكدوا على الأهمية الاستراتيجية للمعرفة كمصدر للميزة التنافسية، وتتمحور فكرة عملهما حول أن ما تقوم به المؤسسات أفضل مما تقوم به الأسواق وهو توليد ونقل المعرفة والتي تتألف من المعلومات والدرايات والمحملة على الأفراد والتنظيمات داخل المؤسسة، حيث تمثل هذه الأخيرة مجتمعات اجتماعية بمثابة "مستودع للقدرة"، كما يؤكد الباحثان أن:

- المؤسسات هي كفاءة من خلال المعرفة التي يتم إنشاؤها ونقلها؛
- تطوير الأفراد والجماعات للفهم المشترك والتفاعل الذي يؤدي إلى تحويل الأفكار من معرفة إلى إنتاج وأسواق؛
- يتم تحديد حدود المؤسسة عن طريق الفرق في المعرفة وقدرات توليدها واستخدامها (مع امتلاك المهارات التكميلية) وليس بفشل السوق.

كما وسع الباحثان في سنة 1996 نطاق مناقشاتهم إلى مفهوم الهوية من خلال تأكيدهما على أن الأفراد لديهم "السلوك الاجتماعي الإنطوائي" حيث لديهم الرغبة في أن يصبحوا عضوا في المجتمع وفي الوقت نفسه أيضا لديهم الرغبة في الإحتفاظ بخاصيتهم الفردية، كما توفر المؤسسات للأعضاء محيطا للتعلم والتنسيق والتواصل وتسمح لهم بتشارك المعرفة التي تم إنشاؤها.<sup>2</sup> ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل التالي.

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> Haslinda. A, Sarinah. A, op.cit, p 195.



### الفرع السادس: نموذج Mark W. McElroy

لقد عمل McElroy مع باحثين آخرين في إطار تسيير المعرفة على تحديد ما يسمى "دورة حياة المعرفة KLC"، ويعتبر هذا النموذج من النماذج الهامة لأنه يمثل إضافة للنموذج المقترح من قبل Nonaka & Takeuchi، حيث يفترض أن المعرفة لا توجد إلا بعد إنتاجها وترميزها ونشرها، وبناء على ذلك فإن نموذج McElroy يقسم عملية توليد المعرفة إلى عمليتين أساسيتين: إنتاج المعرفة وتكامل المعرفة.<sup>1</sup>

- إنتاج المعرفة: هي عملية توليد المعرفة التنظيمية الجديدة والتي تتكون عن طريق التعلم الفردي للفريق، المطالبة بالمعارف، الحصول على المعلومات، ومن ثم تقييم هذه المعارف؛
- تكامل المعرفة: عن طريق بعض الأنشطة التي تسمح بنقاسم وتوزيع للمعرفة، وتشمل هذه العملية معرفة البحث، التدريس ومشاركة الأنشطة الاجتماعية الأخرى التي تتصل بهذا النموذج.

<sup>1</sup> Adriana Maria ORTIZ LAVERDE, Alvaro Fdez. BARAGAÑO, Jose Maria SARRIEGUI DOMINGUEZ, Knowledge Processes: On Overview of the Principal Models, 3rd European Knowledge Management Summer School, San Sebastian, Spain, 7-12 Sept 2003, pp 05-06.

كما يقدم McElroy نوعين من المفاهيم الجديدة، جانب الطلب وجانب العرض:<sup>1</sup>

- جانب العرض هو ممارسة تسيير المعرفة بأي طريقة مصممة لتعزيز المعارف من المعرفة الموجودة لدى العمال في المؤسسة؛
- جانب الطلب تركز على توريد المعارف الموجودة لدى القوى العاملة، وهي تسعى لتعزيز قدرتها على إنتاج المعارف ومن ثم تعزيز قدرة المؤسسة على تلبية طلبها لمعارف جديدة. والمهم في الأخير هو افتراض التأثير على قدرة المؤسسة على إنتاج ودمج المعرفة من خلال إتاحة مجموعة من التدخلات المتطورة الرامية إلى دعم وتعزيز أنماط السلوك ذات الصلة.

### المطلب الخامس: مشكلات تطبيق تسيير المعارف

عند تطبيق منهج تسيير المعارف تبرز مشكلات كثيرة منها:<sup>2</sup>

- قد يعمل منظمو نظام تسيير المعارف في عزلة عن الإدارة العليا للمؤسسة وهذا يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانات تتلاءم مع معتقداتهم الشخصية وقناعاتهم بالأنشطة والممارسات التشغيلية والوظيفية الأفضل، وليس تلك التي تفضلها المؤسسة وهذا بدوره قد ينشئ قدرات لن تستخدم بصورتها الكاملة والتي تؤول إلى ممارسات معينة لا تكون هي المفضلة وفقا لنظام المعرفة الذي جرى بناؤه، وهنا تبرز ضرورة وأهمية التنسيق مع الإدارة العليا في بناء وتطوير نظام تسيير المعارف للمؤسسة؛
- قد يجري ترويح نظام تسيير المعارف بصورة غير واقعية وبقدرات وإمكانات غير واقعية وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباطات متكررة وعمليات تصفية أو حذف لبعض خطوط المنتجات أو بعض المنتجات؛
- في كثير من الأحيان فإنه لا يجري التركيز على الفرص السوقية وعلى حاجات الأعمال، وإنما التركيز على تقديم تسيير المعارف على أنه يمتلك قدرات وإمكانات عامة تكشف قيمة تنافسية غير واضحة وغير محددة، وهذا التركيز يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية محدودة أقل من المتوقع. ويشير Sveiby & Lioyd إلى مشكلات أخرى منها:
- إن الكثير من جهود تسيير المعارف تخفق وتفشل بعد تقديمها بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها؛
- إن تطبيق مدخل تسيير المعارف يتطلب فهما كاملا وكافيا للأمد الطويل قبل جهود التطبيق وعدم مراعاة هذا الأمر ينعكس سلبيا في النتائج الجوهرية للمؤسسة.

<sup>1</sup> Ibid., p07.

<sup>2</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص115.

### المبحث الثالث: مساهمة تسيير المعارف في بناء التميز للمؤسسة المتعلمة

إن التميز حالة مستمرة من السعي إلى الأداء الأفضل والأول في مجال العمل أينما وكلما كان ذلك ممكنا، حيث أن المعرفة التي تأسست على التجربة تؤثر على تحويل المعرفة الضمنية داخل المؤسسة مما يقود إلى المعرفة المبتكرة التي تعزز الأداء التنظيمي والتميز والإبداع، ومن أجل توضيح أكثر لهذا المنظور يتناول هذا المبحث رأسملة المعارف في الفكر البشري في إطار المؤسسة المتعلمة، بالإضافة إلى العلاقة بين توليد المعرفة والتعلم التنظيمي، بين تسيير المعارف وتحقيق التميز في الأداء وكذا توليد المعرفة وتحقيق الإبداع.

#### المطلب الأول: رأسملة المعارف في الفكر البشري في إطار المؤسسة المتعلمة

نتناول في هذا المطلب مفاهيم أساسية حول رأسملة المعارف بشكل عام، ورأسملة المعارف في الحوامل البشرية أي الكفاءات في إطار المؤسسة المتعلمة بشكل خاص.

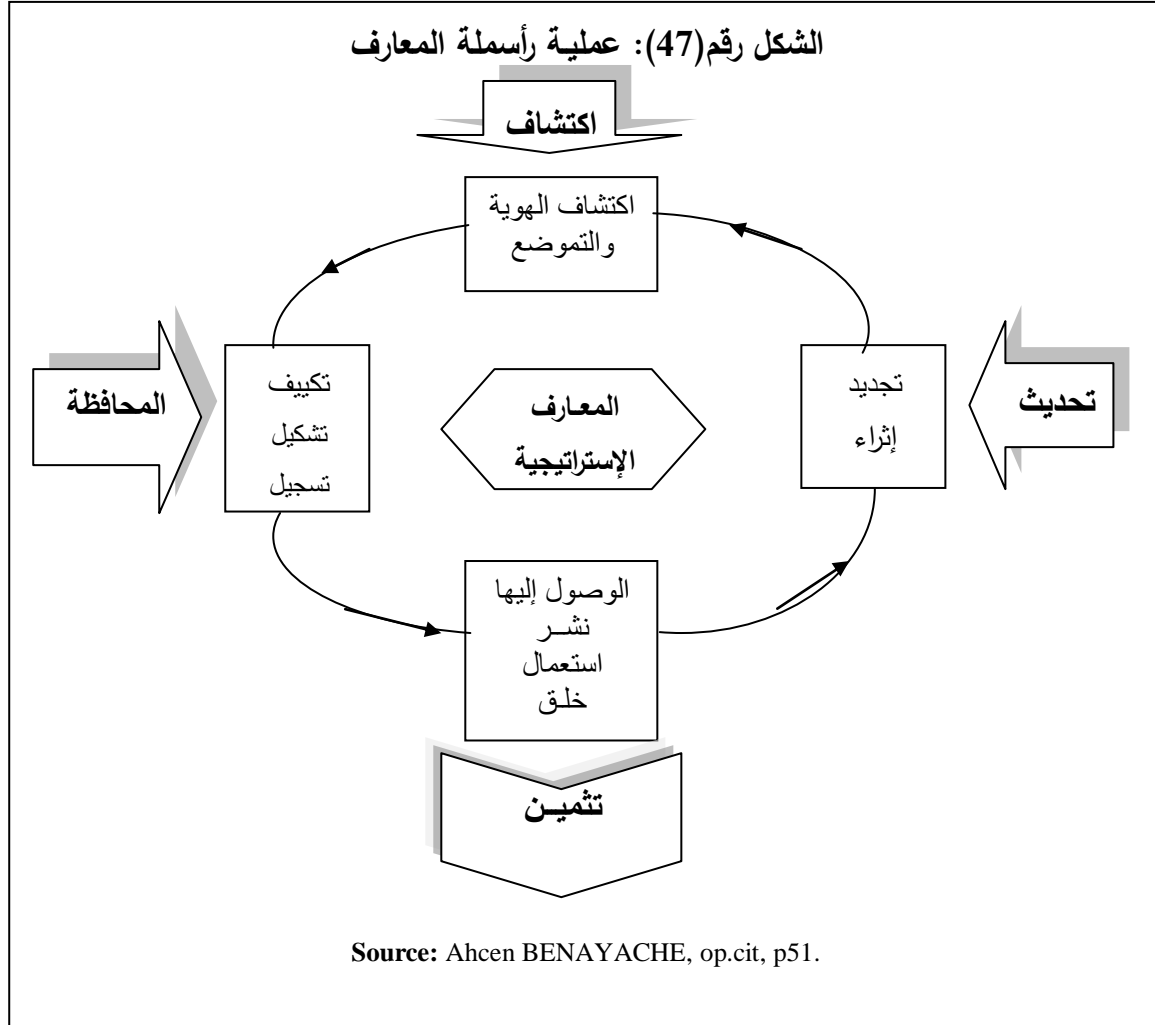
#### الفرع الأول: رأسملة المعارف

تسمح رأسملة المعارف بتحويل نتائج الخبرات السابقة إلى وسائل إنتاج نتائج جديدة، وهذه العملية تمكن من اقتصاد الوقت، حيث أن ما يضيع الوقت في المؤسسة هو عملية إعادة إيجاد حلول للمشاكل الحالية، وهي شرط أساسي للإبداع لأننا لا نستطيع إنتاج الجديد دون الأخذ في عين الاعتبار ما هو موجود؛ وتتكون عملية رأسملة المعارف من عدة مراحل تتمحور حول مفهوم المعرفة الإستراتيجية، حيث تتمثل المرحلة الأولى في اكتشاف المعارف أو تحديد هوية الموارد (معرفة، معرفة عملية... إلخ) وتموضعها وكذا تحديد مميزاتها وتنظيمها، وبانتهاء مرحلة الاكتشاف فإنه من الضروري المحافظة على المعارف وتكييفها وتشكيلها وحفظها في سجلات، وهذا ما يسمح لمجموع أعضاء المؤسسة بالوصول إليها والقيام بنشرها واستغلالها وتولييفها بهدف خلق معارف جديدة، وأخيرا فإنه يجب وباستمرار تحديث هذه المعارف وإثرائها وإنعاشها بالرجوع إلى الخبرة؛<sup>1</sup>

ومجموع هذه المراحل يعطي لتسيير المعارف مظهرها الديناميكي وليس التوازني ولكل واحدة من هذه المراحل يوجد عدد من الطرق والأدوات والبرمجيات التي أخذت مكان تقنيات يدوية وتقليدية، وتجدر الإشارة إلى أن أغلب المعارف ممثلة في الفكر الإنساني، وبالتالي فإن ما نسيره ليس مباشرة المعارف ولكن حامل هذه المعارف أي الأفراد، وهنا نجد أنفسنا بصدد إشكالية تسيير الكفاءات في محاولة لمعرفة

<sup>1</sup> Ahcen BENAYACHE, construction d'une mémoire organisationnelle de formation et évaluation dans un contexte e-learning : le projet MeMaRAE, disponible sur : [www.hds.utc.fr/abenayac/PhD/PhD-Ahcene.pdf](http://www.hds.utc.fr/abenayac/PhD/PhD-Ahcene.pdf), consulté le (18-04-2011), p51.

تسيير إمكانية الأفراد على تجديد معارفهم في وضعيات خاصة، أي اكتشاف وبناء وتطوير وتثمين أكثر لكفاءات الأفراد.<sup>1</sup> ويوضح الشكل التالي مراحل عملية رأسمة المعارف.



### الفرع الثاني: رأسمة المعارف في (الحوامل البشرية) الكفاءات في إطار المؤسسة المتعلمة

لقد واجه استخدام مصطلح الرأسمال البشري بعض الصعوبات، حيث أشار Gary Becker عن تردده في تسمية كتابه الرأسمال البشري لأن البعض يرى أن استخدام هذا المصطلح يعني معاملة الأفراد مثل العبيد أو الآلات، ليقول أن استخدام هذا المصطلح يساعد في التحليل الإقتصادي على فهم نطاق واسع من السلوكيات سواء في دول الغرب أو الدول النامية وفي الثقافات المختلفة؛ وفي هذا السياق فإن التساؤل الذي يمكن أن يطرح مع الإهتمام الواسع بالرأسمال اللامادي ومكوناته هو: هل يمكن رأسمة الأفراد؟

<sup>1</sup> S. Duizabo et N.Guillaume, les problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises, disponible sur: [http://www.dmsp.dauphine.fr/dmsp/cahiers Recherche/CR\\_252.pdf](http://www.dmsp.dauphine.fr/dmsp/cahiers Recherche/CR_252.pdf), consulté le (28-02-2013), p20.



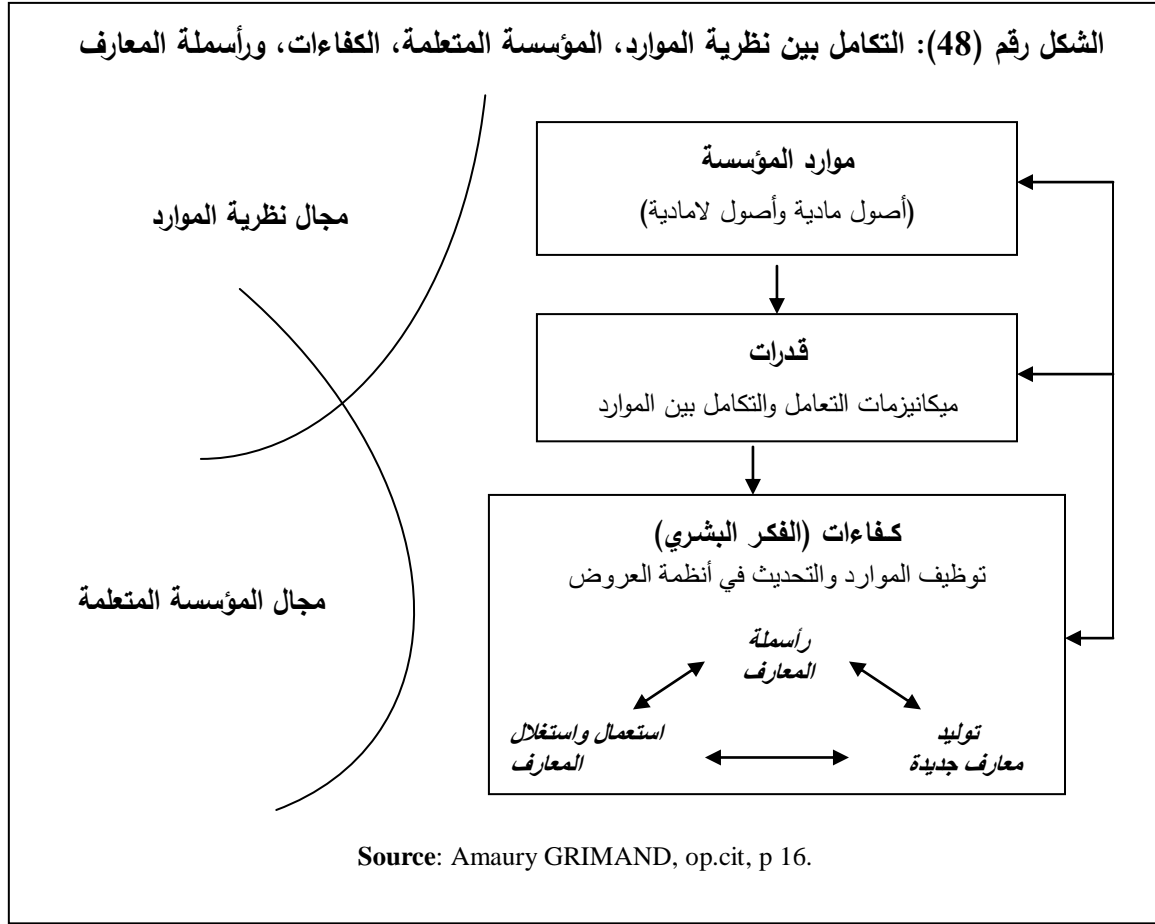
**Can people be capitalized** والإجابة هو أن عقود الأجور والرواتب تعبر بقدر ما عن رأسملة الأفراد العاملين في المؤسسات، كما أن الرأسمال البشري يعرف كقيمة متراكمة للإستثمارات في مجال مثل تدريب وتعليم العاملين حيث يحاول أن يقدر القيمة المتراكمة لمهارات قوة العمل بهدف تحويلها من كفاءة فردية إلى قيمة جماعية في المؤسسة؛

والأسئلة كثيرة تطرح في هذا المجال فمثلا كيف يتم تحديد أجور الأفراد من قبل المؤسسات؟ وهذا يعني تنميط عملية تقدير الأجور والتعويضات على أساس عدة عوامل عادة ما تتمثل في: مستوى التعليم، الخبرة أو سنوات الخدمة، ظروف العمل، والمسؤولية، وهذه كلها عوامل مادية وملموسة وقابلة للتحديد، والسؤال ماذا عن المؤهلات الأخرى لدى الفرد المهني؟ ماذا عن القدرات الخاصة بالعمل مع فرق العمل بروح الجماعة والتعاون؟ ماذا عن الولاء في العمل في ظل ازدياد المنافسة؟...إلخ، وقد انعكس كل ذلك على الرأسمال البشري، التنظيمي، والزيوني؛ حيث أن تقييمات كالمستوى التعليمي وسنوات الخبرة وحدها لا تكفي وإن الرأسمال البشري يحتوي عوامل تقييمات القياس النفسي، تقييمات الكفاءة، العلاقات والقيم...إلخ، إن محاولة تكميم الكفاءات أو العلاقات عملية غير ملائمة، وعليه يجب أن يحظى الرأسمال البشري بالاهتمام على أساس شمولي من حيث قياس وتحديد قيمته بما يمكن الإدارة من التعامل معه على أساس القيمة الحقيقية التي يمثلها وليس على أساس القيمة الجزئية والانتقالية التي تكون في أكثر الأحيان مضللة.<sup>1</sup>

وتجدر الإشارة أنه في إشكالية تسيير الكفاءات يتم اكتشاف، تكوين، تطوير، وتثمين كفاءات الأفراد وفي إطار تسيير المعارف فإن الجهود موجهة نحو تحليل معارف وخبرة المؤسسة المحمولة على الحوامل البشرية (الأفراد العاملين)، كما إن إطار المؤسسة المتعلمة يسمح بتسيير الموارد البشرية ووضعها في وضعيات عمل تثمن معارفها وتزيد خبراتها، أي توفير واختيار الموارد المادية واللامادية (مجال نظرية الموارد) وتوفير كل القدرات وميكانيزمات التكامل والتعامل الضرورية بين الموارد من أجل وضع الأفراد في وضعيات توليد وتسيير المعارف (مجال المؤسسة المتعلمة)؛<sup>2</sup> وعليه فإن رأسملة المعارف في الفكر الإنساني أي في فكر الكفاءات يجعل من المعارف موضحة ومحمية ومثمّنة، مما يسمح للمؤسسة المتعلمة بالتحكم في التغيرات الحاصلة في مراحل تطورها. ويمكن توضيح التكامل بين نظرية الموارد، المؤسسة المتعلمة، الكفاءات، ورأسملة المعارف في الشكل التالي.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة اللامموسسات إدارة مالا يقاس، مرجع سابق، ص ص 143-144.

<sup>2</sup> Amaury GRIMAND, *P'entreprise apprenante: une conceptualisation inachevée*, disponible sur: [www.cfc.forces.gc.ca/papers/nssc/nssc2/cote2.pdf](http://www.cfc.forces.gc.ca/papers/nssc/nssc2/cote2.pdf), consulté le (01/06/2010), p16.



### المطلب الثاني: العلاقة بين توليد المعرفة والتعلم التنظيمي

يعرف التعلم على أنه المعرفة والخبرة المباشرة وغير المباشرة التي تؤدي الى تغيير نسبي دائم في السلوك، وعملية الحصول على المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات الجديدة، والنتائج المتحققة من سلسلة الاختيارات بين المعتقدات والنشاطات المتنافسة والتي تؤثر نسبيا على قرارات الأفراد بالزيادة والنقصان، وبالتالي فهو عملية اكتساب المعرفة من خلال الخبرة والتي تؤدي الى تغيير ثابت في السلوك؛ وعليه يلاحظ أن المعرفة والتعلم وجهان لعملة واحدة، فعملية توليد المعرفة هي تعلم، والتعلم هو نتاج توليد المعرفة ويساعد على نجاح توليدها، فالتعلم وفقا لذلك خبرة واكتساب مهارة وقدرة تؤدي إلى تغيير نسبي في السلوك وبالتالي تحسين الأداء البشري والمؤسسي وهذه كلها معرفة، وتظهر العلاقة بينهما بوضوح وذلك من خلال أنماط التعلم الذي يحصل عليه الفرد في المؤسسة:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أسماء رشاد الصالح، عمليات إنشاء المعرفة وأثرها على التعلم: دراسة ميدانية على فرق العمل في المؤسسات عالية التكنولوجيا في الاردن، ملتقى دولي حول إدارة التعلم و تنمية الموارد البشرية: تحدي كبير من اجل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، جامعة باجي مختار، عنابة، 07-08/12/2010.

- **التعلم التكيفي والتعلم التوليدي:** حسب ما صنفهما Peter Senge، فيحدث التعلم التكيفي نتيجة الاستجابة للأحداث التي تواجه المؤسسة، أي تقليد الأفضل مما لدى الآخرين أو من منتجاتهم وممارساتهم وبالتالي تحسين الأداء البشري والمؤسسي؛ أما التعلم التوليدي فيحدث نتيجة التعامل مع عملية التعلم وهو تعلم الآخرين للإبتكارات الجديدة وهذا النوع من التعلم يقوم على الإبداع ويتطلب الأفكار الجديدة في النظر إلى المؤسسة والطرق الجديدة للتعامل، ومنه تحسين أداء الكفاءات الأساسية وتحقيق التميز للمؤسسة، وهذا تأكيد على علاقة توليد المعرفة بالتعلم؛
- **التعلم الأساسي والتعلم الثانوي:** يتضمن التعلم الأساسي التعلم عن طريق الفعل والتعلم عن طريق التعديلات، مما يؤدي إلى تغييرات تراكمية في الأنظمة التقنية وبدائل المنتجات التي تؤدي إلى تحسين في العمليات والمنتجات وبالتالي تحسين الأداء البشري والمؤسسي؛ أما التعلم الثانوي فهو التعلم الذي تهدف من خلاله المؤسسة إلى البحث عن تقديم معرفة جديدة من مصادر خارجية، من أجل تحقيق فعالية أفضل للمنتج أو العملية أو من خلال تعديل ما (باستخدام إدارة الجودة مثلا)، وهذا يثبت أن التعلم وتحسين الأداء هو من نتاج توليد المعرفة التي تؤدي إلى اكتساب المهارة وتعديل في ما يتم تقديمه من أفكار ومنتجات.

يضيف كل من **Brown & Woodland, Wikstrom & Norman** من مدرسة التعلم التنظيمي، أن التعلم هو عملية اكتساب المعرفة في حين يقترح **Allee** من مدرسة تسير المعارف أن كل جانب من جوانب المعرفة يقابله نشاط تعلم يدعمه، وبأخذ نظرة أوسع نجد أن توليد المعرفة هي النتيجة النهائية لعملية التعلم والعكس يحدث عندما نتحدث عن توليد وتبادل واستخدام المعرفة، حيث تظهر وجود صلة واضحة جدا بين عمليات توليد المعرفة وعملية التعلم على المستوى الفردي؛ ويدعم ذلك الباحثين **Sandelands & Prusak** بالإشارة إلى أن معظم عمليات التعلم في المؤسسات اليوم تحدث على المستوى الفردي ولكنه لا يكفي لتشكيل التعلم التنظيمي، وبما أنه للأفراد القدرة على التعلم وتوليد المعرفة فإن بنية المؤسسات بشكل يسهل التعلم أمر ضروري لتوليد ونشر المعرفة فيها، كما أن للفرد أو الفريق تأثير على المؤسسة عندما قد تؤدي المعرفة الجديدة المبتكرة إلى تغيير في أنظمتها، وعليه تصبح المؤسسة عبارة عن تعلم تنظيمي إذا تم الحصول على هذه المعارف وتسخيرها لصالحها حيث أن توليفة التعلم الفردي والتعلم التنظيمي وتوليد وتسيير المعرفة وتسخيرها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية الهامة هو ما يعطي لها النجاح في تحقيق التميز؛<sup>1</sup>

علاوة على ذلك فإن التعلم التنظيمي هو عملية اكتساب المعرفة وتطوير المهارات التي تمكن أعضاء المؤسسة من الفهم والعمل بفعالية في مقابل المؤسسات الأخرى، حيث يرى كل من **Wikstrom &**

<sup>1</sup> Jozef Loermans, **Synergizing the learning organization and knowledge management**, Journal of Knowledge Management, Volume 6, Number 3, 2002.

Norman أن المعرفة والكفاءة تتحققان من خلال التعلم بالإضافة إلى عمليات التعلم اليومية التي تمثل عملية طبيعية ومستمرة وغالبا ما تؤدي إلى اكتساب المعرفة الضمنية، وبالتالي اندماج التعلم واكتساب المعرفة مع بعضها البعض؛ كما يؤكد الباحثان أن مصطلح التعلم التنظيمي يصبح ذو مغزى إذا تم استخدامه لوصف المؤسسات التي تتميز بعمليات التعلم التوليدي وبناء مناخ يشجع على عمليات التعلم اليومية، وإذا كان أصحاب المعرفة في المؤسسة يزيدون باستمرار معارفهم وكفاءاتهم يمكن الإقرار بوجود التعلم التنظيمي وهي مهارة نادرة في المؤسسات المعاصرة؛ كما يعتقد Nonaka أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تخلق معارف جديدة باستمرار وتعمل على نشرها وتجسيدها بسرعة في التكنولوجيات الجديدة والمنتجات، حيث أن محور المقاربة اليابانية هو الاعتراف بأن توليد المعرفة الجديدة ليست مجرد مسألة تجهيز المعلومات المستهدفة بل يعتمد على الاستفادة في الغالب من الغايات والرؤى الشخصية والضمنية وبديهيات وحس الأفراد الموظفين، وجعل تلك الأفكار متاحة للاختبار واستخدامها من قبل المؤسسة ككل، مما يؤدي إلى زيادة التركيز على العنصر الضمني وتسيير الموارد البشرية التي تمثل جانب من جوانب تسيير المعارف بدلا من التركيز على أدوات ومنهجيات شائعة حول تراكم المعرفة.<sup>1</sup>

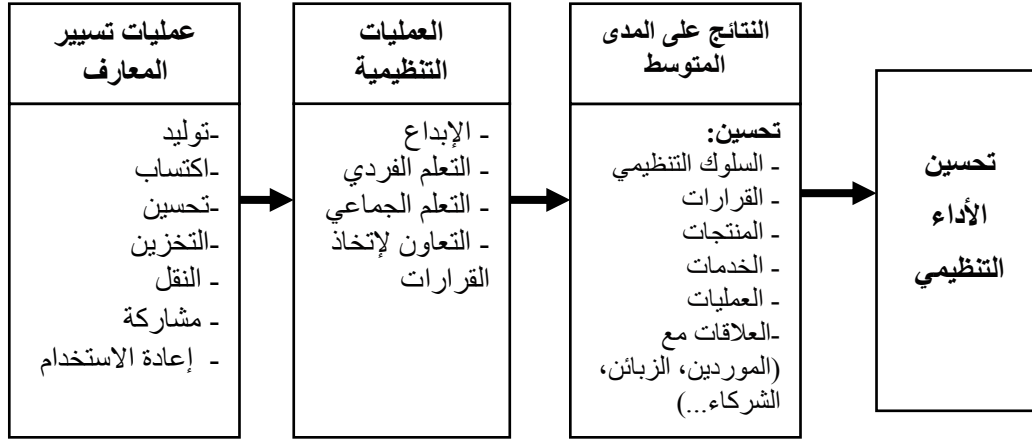
هناك طرق مختلفة لتصور العلاقة بين تسيير المعرفة والتعلم التنظيمي حيث يعتبر كل من Easterby-Smith & Lyles أن التعلم التنظيمي وجد للتركيز على العمليات وتسيير المعرفة وجد للتركيز على محتوى المعرفة التي تعمل المؤسسة على اكتسابها، إنشائها واستخدامها، كما يعتبر التعلم التنظيمي أيضا كهدف لتسيير المعرفة من خلال تحفيز، إنشاء، نشر وتطبيق المعرفة، ومبادرات تسيير المعرفة تسمح للمؤسسة بتضمين المعرفة في العمليات التنظيمية بحيث يمكن تحسين ممارساتها باستمرار وسلوكياتها ومتابعة تحقيق أهدافها؛<sup>2</sup>

ونخلص إلى أن التعلم يرافق ويتطور مع كل مرحلة من مراحل توليد المعرفة فهو جزء لا يتجزأ منها، ففي كل حالة حدوث لتوليد المعرفة هناك حدوث للتعلم، ويلاحظ أن هناك تشابها تاما بين أدوات وطرق عملية توليد المعرفة وعملية التعلم، فمن خلال تسيير المعرفة تسعى المؤسسات لاكتساب وإنشاء المعرفة من أجل جعلها مفيدة ومتاحة في الوقت والمكان المناسبين لتحقيق أقصى قدر من الاستخدام الفعال من أجل التأثير بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي؛ إذ أن تحسين الأداء التنظيمي في نهاية المطاف هو تسيير للمعرفة في كل عملياته، حيث تمثل التحسينات المتوقعة القاعدة الأساسية التي تستخدمها المؤسسات للحكم على قيمة مبادرات تسيير المعرفة نظرا لتأثيرها على أهداف المؤسسة من تحسين الإنتاجية والإيرادات والأرباح والعائد على الاستثمار... الخ؛ ومن أجل توضيح أكثر لعمليتي تسيير المعارف والتعلم وتأثيرهما على الأداء نورد الشكلين التاليين.

<sup>1</sup> Idem.

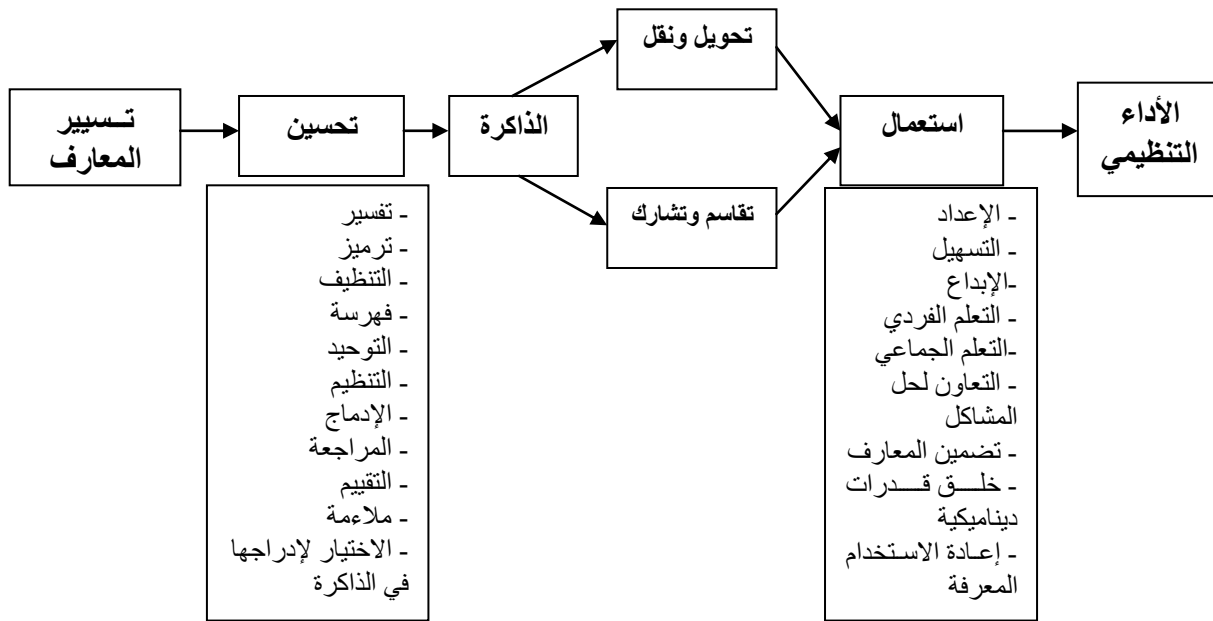
<sup>2</sup> William R. King, **Knowledge Management and Organizational Learning**, available at: [www.uky.edu/~gmswan3/575/KM and OL.pdf](http://www.uky.edu/~gmswan3/575/KM_and_OL.pdf), (12/02/2013).

الشكل رقم (49): عمليات تسيير المعارف والتعلم في المؤسسة



Source: William R. King, op.cit.

الشكل رقم (50): نموذج تأثير تسيير المعارف والتعلم التنظيمي على الأداء



Source: William R. King, **Knowledge Management and Organizational Learning**, available at: [www.uky.edu/~gmswan3/575/KM\\_and\\_OL.pdf](http://www.uky.edu/~gmswan3/575/KM_and_OL.pdf), (12/02/2013).

### المطلب الثالث: تسيير المعارف وتحقيق التميز في الأداء

لقد حاول العديد من الباحثين الكشف عن الخصائص والعلاقات بين مقاربات التميز المؤسسي وتسيير المعارف، حيث يعتقد **Davenport & Prusak** أن العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسة اليوم في ظل الوضع المتسارع الذي يحتاج إلى إدارة التعقيد، والحس التاريخي والسياقي، الحكم الفعال والمرونة التنظيمية، كلها ذات صلة وتعتمد على المعرفة التنظيمية، إذ يعزى التميز المؤسسي إلى معدل تسارع التغيير في المؤسسات اليوم وفي المجتمع ككل؛ كما أشار **Alavi** إلى أهمية تسيير المعارف في تسخير الرأسمال الفكري وتنظيم الحركات الأخرى التي ظهرت مثل: (حركة إدارة الجودة الشاملة، النظم الخبيرة، إعادة هندسة العمليات التجارية، المؤسسة المتعلمة، الكفاءات الأساسية والتركيز على الاستراتيجية...)، كما أقر كل من **Alavi & Leidner** أن التميز المؤسسي يمكن أن يساعد المؤسسة على تطوير حلول المشكلات والتعلم الديناميكي والابداع؛ ومؤخرا وجد كل من **Byosiere & Luethge** (2008) أن المعرفة التي تأسست على التجربة تؤثر على تحويل المعرفة الضمنية داخل المؤسسة، مما يقود إلى المعرفة المبتكرة التي تؤثر على الأصول اللامادية للمؤسسة لتعزيز الأداء التنظيمي المتميز.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: توليد المعرفة وتحقيق الإبداع

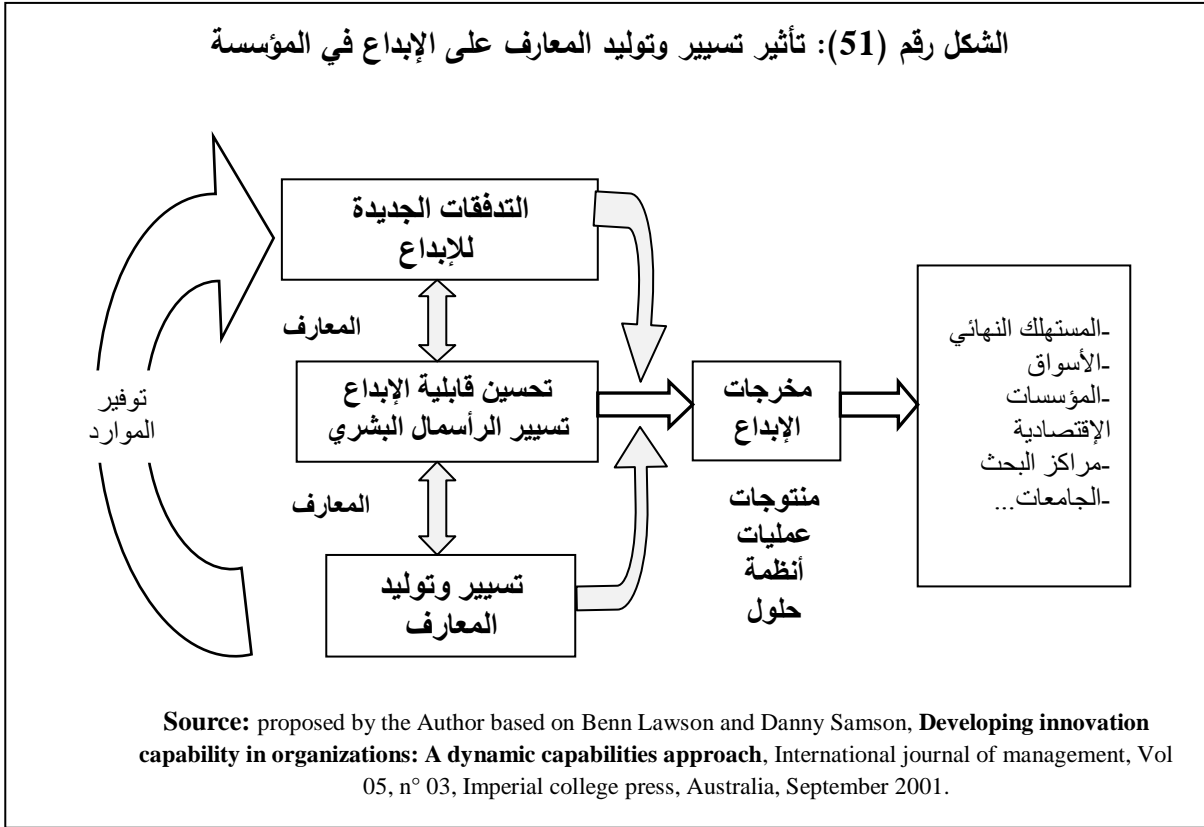
يرى كل من **Bogner & Bansal** أن الأداء التنظيمي المستدام يرتبط بتطوير القدرات من خلال برنامج تسيير فعال الذي من شأنه خلق أثر فعال باستعمال المعارف الموجودة والمطورة داخليا كمدخل لبناء المعرفة الجديدة التي تؤدي إلى اختراعات أو ابتكارات، حيث يؤكد العديد من الباحثين على مفهوم المؤسسات التي تبني كفاءاتها على معارفها الخاصة وليس على المعرفة المكتسبة من الخارج، وبالتالي يمكن توليد المعرفة أو نشرها عندما يتم تسييرها من خلال قدراتها المعقدة، وأول هذه القدرات هو توليد معرفة جديدة والنقاط سلسلة مستمرة من أنشطة التعلم التي تكون فيها المعرفة الجديدة مطورة على أساس كل حدث تعلم الذي يمثل مدخلات نادرة للتعلم المستقبلي؛ كما يرى **Nonaka** أن تسيير المعارف يتوضح من خلال نشر المعرفة واستغلالها وتحويلها إلى معرفة جديدة، بما يمكن المؤسسة من الحصول على عادات لتحويل ودمج وخلق قيمة للموارد في العمليات الروتينية، وعليه فإن بناء مؤسسة إبداعية ومتعلمة يتطلب تسيير المعارف كشرط مسبق لتحقيق تميز الأداء والأعمال.<sup>2</sup>

وبالتالي يعد تسيير وتوليد المعارف من أهم المقاربات التسييرية للرأسمال البشري مما يساعد على تحسين القابليات الإبداعية لدى الأفراد مع توفير موارد أخرى يسمح بوجود تدفقات جديدة للإبداع في المؤسسة

<sup>1</sup> Mohamed Buheji, **Understanding the Impact of Knowledge Management on Driving Organisational Excellence towards Organisational Learning and Innovation**, available at: <http://qc.hbmeu.ae/QC4Proceedings/PDF/Understanding%20the%20Impact%20of%20Knowledge.pdf>, (13/02/2013).

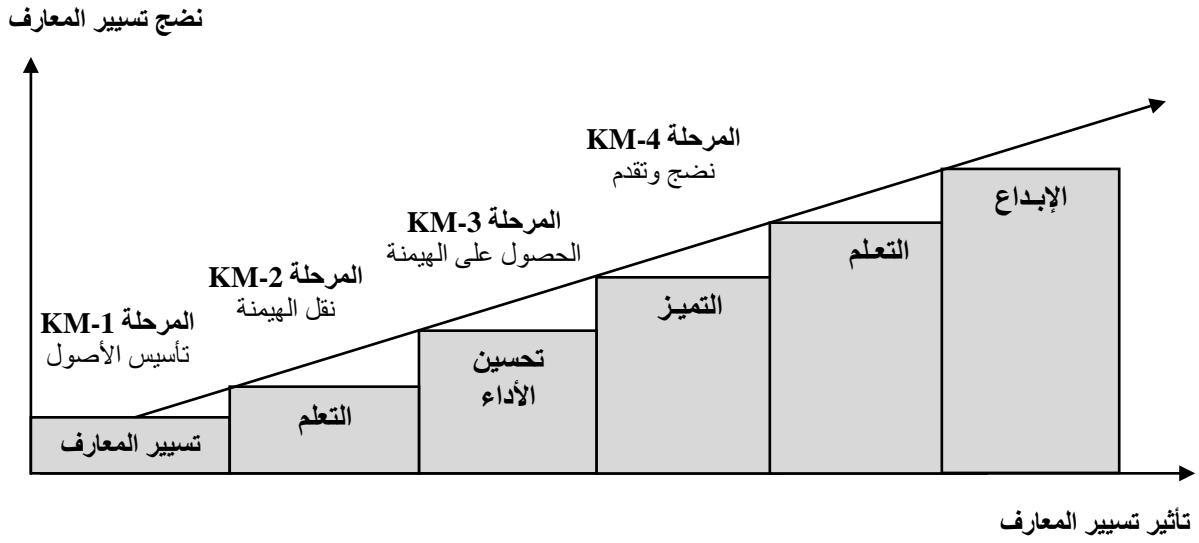
<sup>2</sup> Idem.

والتي تظهر في شكل مخرجات (منتجات، عمليات، أنظمة، حلول، وبراءات اختراع... إلخ)، والتي يستفيد منها المستهلك النهائي، الأسواق، المؤسسات الاقتصادية، مراكز البحث العلمي والجامعات... إلخ. ويمكن توضيح تأثير تسيير وتوليد المعارف على الإبداع في المؤسسة من خلال الشكل التالي.



كما أن عمليات تسيير المعارف تظهر كأساس يسمح بتطوير عمليات التعلم الفردي والجماعي والتنظيمي من خلال حدوث التفاعل بين الأفراد الذي تتمثل نتائجه في اكتساب مهارات ونماذج عقلية مشتركة، هذا التعلم يسمح بتحسين الأداء التنظيمي ويساعد في عمليات التصميم، الابتكار، المراجعة والتعديل وغيرها، وتحقيق أعلى مراتب الأداء والمتمثلة في التميز والإبداع، وبالتالي يمكن القول أن عمليات تسيير المعارف والتعلم تحقق نفس الغرض من حيث تحقيق أعلى درجات النضج والتقدم والمتمثلة في الإبداع والتميز. ويمكن توضيح التأثير الإجمالي لتسيير المعارف على عمليات التعلم، التميز والإبداع من خلال الشكل التالي.

الشكل رقم (52): تأثير تسيير المعارف على التعلم، التميز والإبداع



Source: Mohamed Buheji, op.cit.



## خلاصة الفصل الرابع:

تعتبر المعرفة مورد هام من الموارد اللامادية في ظل اقتصاد المعرفة لأنها أصبحت تحقق للمؤسسات اليوم التميز في مجالها، هذا الأخير ليس هدفاً أو وجهة بل هو حالة مستمرة من السعي إلى الأداء الأفضل والأول في مجال العمل أينما وكلما كان ذلك ممكناً، لذا على المؤسسات أن تعمل على تسيير معارفها (تشخيص، اكتساب، توليد، خزن، نشر وتطبيق المعرفة...إلخ).

إن تسيير المعارف من أهم المقاربات البالغة الأهمية في هذا الاقتصاد، ومن هذا المنظور على المؤسسات إدراك أهميته، استراتيجياته، ونماذجه ونذكر من بينها (نموذج Boisot لفئات المعرفة، نموذج Nonaka، نموذج huber، نموذج Sveiby، نموذج Kogut & Zander، نموذج Mark W. McElroy...)، وذلك من أجل التحكم في تسييره وتحقيق التميز في الأداء.

وباعتبار المورد البشري المصدر الأساسي للمعرفة يجب عدم إغفال رأسمة المعارف بشكل عام ورأسمة المعارف في فكر الكفاءات بشكل خاص، لأن ذلك سيقود إلى المعرفة المبتكرة نتيجة الإستفادة من مزايا خزن وتراكم المعارف بالإضافة إلى جهود التعلم في إطار المؤسسة المتعلمة.

إن عمليات تسيير المعارف تشكل أساساً لتطوير عمليات التعلم الفردي والجماعي والتنظيمي من خلال حدوث التفاعل بين الأفراد وتحويل المعرفة الضمنية داخل المؤسسة، مما ينتج عنه اكتساب كفاءات تتعلم بشكل مستمر وتسمح بتحسين الأداء التنظيمي وتساعد في عمليات الابتكار وتحقيق أعلى مراتب الأداء المتميز والإبداع.

## الفصل الخامس:

دراسة ميدانية حول

مراكز البحث العلمي في الجزائر

## تمهيد

بعدها تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في تسيير الرأسمال البشري وتميز المؤسسة المتعلمة وكذا تحديد العلاقات الرابطة بينهما، يأتي هذا الفصل الميداني بهدف إختبار الفرضيات المقترحة لتحديد دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة في مراكز البحث العلمي في الجزائر، من خلال عرض وتحليل واقع البحث العلمي وتسيير الباحثين (الرأسمال البشري) في مراكز البحث العلمي بعد عرض الإطار المنهجي للدراسة، بالإضافة إلى تطبيق الدراسة الكمية على الإستبيان الموزع على الباحثين وتحليل وتفسير نتائجها وفي الأخير تم تقديم مساهمة بنماذج لتسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز.

## المبحث الأول: الدراسة المنهجية للبحث

في هذا الإطار سيتم التطرق إلى تحديد الدراسة المنهجية المتبناة في هذا البحث، وذلك من خلال توضيح المكانة الإستمولوجية للدراسة والإطار المنهجي لها، بالإضافة إلى تحديد التقنيات (أدوات جمع البيانات) المستخدمة في البحث.

### المطلب الأول: المكانة الإستمولوجية للدراسة

يأتي مصطلح الإستمولوجيا أو نظرية المعرفة من الكلمة اليونانية *epistêmê*، اصطلت إشارة للمعرفة، ونظرية المعرفة هي فلسفة المعرفة أو كيف نصل إلى المعرفة؟، وتتصل هذه النظرية اتصالاً وثيقاً بالأنطولوجيا (علم الوجود) باعتبارها تنطوي على فلسفة الواقع كما تتصل بالمنهجية (methodology)، وتبين نظرية المعرفة كيفية الوصول إلى معرفة الحقيقة في حين المنهجية تحدد الممارسات الخاصة المستخدمة لتحقيق هذه المعرفة؛<sup>1</sup> وتتميز الإستمولوجيا عن غيرها من العلوم والمعارف بأنها علم يدرس كيفية تبرير وإثبات العلوم والمعارف الأخرى، باستخدام التحليل الدقيق للمعارف والبحث في طرق إنتاجها، والتركيز على مصدرها، دورها، مجالها، تفسيرها وإثباتها.<sup>2</sup>

وتوجد تصنيفات معينة لنماذج البحث في علوم التسيير لكن أغلب الباحثين يتفقون على ثلاث نماذج أساسية وهي:<sup>3</sup> النموذج الإيجابي ويدعى أيضاً الوصفي، أو الوضعي، أو الواقعي *Le paradigme positiviste*، النموذج التفسيري *Le paradigme interprétativiste*، والنموذج البنائي *Le paradigme constructiviste*، حيث يندرج موضوع البحث ضمن أحد هذه النماذج مع إمكانية المزج بينها من أجل إثراء البحث؛

وحسب Bodgan & Biklen فالنموذج "Le paradigm" هو "مجموعة واسعة من الافتراضات المترابطة منطقياً، بالإضافة إلى المفاهيم أو المقترحات التي توجه التفكير والبحث"<sup>4</sup>، وسنحاول فيما يأتي شرح هذه النماذج بإيجاز وتحديد المكانة الإستمولوجية للدراسة من خلالها.

<sup>1</sup> Steven Eric Krauss, *Research Paradigms and Meaning Making: A Primer*, The Qualitative Report Volume 10, Number 4, December 2005, available at: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR10-4/krauss.pdf>, (13/01/2013).

<sup>2</sup> Hélène Hagège, *La démarche scientifique: invariants et spécificités disciplinaires -une approche épistémologique-*, LIRDEF – Université Montpellier II – IREM, février 2007, pp 01- 02.

<sup>3</sup> Alice LE FLANCHEC, *Regard épistémologique sur les sciences de gestion*, Cahiers de Recherche PRISM-Sorbonne 11-18, présenté au 3ème Colloque International sur les méthodologies de recherche AOM/RMD (Iséor), Lyon, 15/16 Juin 2011.

<sup>4</sup> Lindsay Mack, *The Philosophical Underpinnings of Educational Research*, Polyglossia, Volume 19, October 2010.

### الفرع الأول: النموذج الايجابي / الواقعي / الوضعي / الوصفي

ويسمى أيضا النموذج العلمي أو التجريبي، والغرض منه هو إثبات أو رفض الفرضيات بالتركيز على المنهج العلمي، التحليل الإحصائي، تعميم النتائج والتجربة؛ وقد كان أول من صاغ مصطلح الوضعية هو مؤسسها **Auguste Comte**، الفيلسوف الفرنسي الذي يعتقد أن الملاحظة والسبب هما أفضل الوسائل لفهم السلوك الإنساني والمعرفة الحقيقية تبنى على أساس الملاحظة والتجربة، كما يؤكد أنصار هذا النموذج على وجود استقلالية بين موضوع البحث والباحث وهو ما يدعم أكثر فرضياتهم.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: النموذج البنائي

يرى **Morin** أن المشكلة المعقدة للعلاقة بين الموضوع والباحث يجب أن تواجه من خلال السماح للباحث بأن يكون موضوع المعرفة في نفس الوقت (أي يضع نفسه مكان الظاهرة المدروسة)، وهذا يقودنا إلى الجوهر الأساسي الذي تقدم به نظرية المعرفة البنائية التي لا تسمح بالانقسام بين المعرفة الموضوعية العلمية والمعرفة الذاتية الفلسفية<sup>2</sup>؛ وعليه يكمن نجاح النموذج البنائي في مدى نجاح الباحث في فهم الظاهرة المدروسة حسب وجهة نظر الأفراد محل الدراسة.

### الفرع الثالث: النموذج التفسيري

اقترح النموذج التفسيري كنموذج معارض للنموذج الإيجابي، كما يشير أحيانا إلى النموذج البنائي بسبب قدرة الأفراد فيه على بناء التفسير، وقد تأثر هذا النموذج بشكل كبير بالتأويل (الشرح والتفسير) وبرؤية الباحث للظاهرة المدروسة من منظوره.<sup>3</sup>

ويحاول النموذج الوضعي وصف القوانين التي يمكن استخدامها للتنبؤ باستخدام الأساليب الكمية في حين النموذج التفسيري ينظر إلى السياق والأحداث المفردة على أمل استخراج المعنى، كما يستخدم الطرق النوعية ويميل بشكل كبير إلى تأويل الظواهر، والهدف منه هو العثور على البيانات الصحيحة التي تصف الواقع بموضوعية، حيث يرى التفسيريون وجود علاقة ترابطية بين موضوع البحث والباحث على إعتبار أنه لا يمكن للحقيقة أن تستقل عن ذهن وروح من يبحث عنها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> Marie-Joëlle Browaeys, **Complexity of epistemology: Theory of knowledge or philosophy of science?**, Fourth Annual Meeting of the European Chaos and Complexity in Organisations Network (ECCON), Driebergen, NL, 22-23 October 2004.

<sup>3</sup> Lindsay Mack, **op.cit.**

<sup>4</sup> Bernd Carsten Stahl, **a critical view of the ethical nature of interpretive research: Paul RICOEUR and the other**, available online (22/10/2012): [is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20050002.pdf](http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20050002.pdf).

إن النقاش حول النماذج الثلاثة الإيجابي، التفسيري والبنائي هو صحيح ومقبول على الصعيد الفلسفي ولكنه يظهر عقيما أثناء ممارسة وإنجاز البحث، ولقد أثبتت ذلك دراسة حول عينة من رسائل الدكتوراه التي تبنت النموذج البنائي وثبت فيما بعد أن نتائجها كانت تحمل مؤشرات كثيرة للنموذج الإيجابي خصوصا في المراجع المستخدمة والطرق والأدوات، وبالتالي يبدو "النقاء-الصفاء" الإبيستمولوجي بعيد المنال.<sup>1</sup>

وبالنسبة لدراستنا لموضوع تسيير الرأسمال البشري ودوره في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة فهي تجمع بين ظاهرتين وتحاول الربط بينهما من خلال دراسة الدور والأثر، فكلا الظاهرتين لم تحظ بدراسات نظرية أو ميدانية سابقة بالشكل الكافي أو البارز؛ ولذا نرى أنه لوصف وفهم وتفسير الظاهرتين ومحاولة اكتشاف القوانين والقواعد التي تحكم العلاقات بينهما، وتحديد نقائص أو سلبيات النظريات في وصفها لهما، ومن أجل تحسين معرفتنا بالمعرفة الحقيقية حول الموضوع، قمنا بالمزج بين النموذج التفسيري والنموذج الإيجابي؛

حيث حاولنا من خلال النموذج الإيجابي إجراء وصف وتحليل موضوعي للظاهرة المدروسة بالاعتماد على الأساليب الكمية والإحصائية (نوضحها فيما سيأتي من البحث) واختبار الفرضيات بمنطق علمي استنتاجي؛ كما حاولنا من خلال النموذج التفسيري وضع الظاهرة ضمن إطار تفسيري نقدي يتراوح بين الذاتية والموضوعية وقائم على الملاحظات والحقائق الميدانية؛ وذلك لتمكيننا من شرح وفهم حقيقة تسيير الرأسمال البشري في مراكز البحث العلمي بالجزائر، بمحاولة فهم هذه الحقيقة الاجتماعية بفهم دوافع وتوجهات وتبريرات الباحثين (العينة المبحوثة) المشاركين في تأسيس هذه الظاهرة؛ فالحقيقة إذن نسبية لأنها ناتجة عن التفسير الذي نقدمه للظاهرة المدروسة نظرا لإرتباط الباحثة بالموضوع، باعتبارنا من نفس خصائص الفئة المبحوثة (الباحثين) وتحكمنا نفس القوانين مما يحتم اندماجنا في الظاهرة ويؤثر في ملاحظتها وتفسيرها، ويقدر ما يتعارض هذا التوجه مع الموضوعية التامة للباحث إلى أنه يؤدي إلى فهم الظاهرة من الداخل وفهم تصورات الباحثين (العينة المبحوثة) إلى غاية التدقيق النهائي لموضوع البحث.

### المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سيتم التطرق في هذا الإطار إلى المنهج المتبع وكذا أساليب الاستدلال المستخدمة في ذلك.

### الفرع الأول: المنهج المتبع

لا يوجد هناك إتفاق عام بين الباحثين حول وضع تصنيف موحد لمناهج وأساليب البحث العلمي، فبعضهم يأخذ بالمناهج الرئيسية فقط وآخرون يعتبرون المناهج الفرعية مناهج رئيسية، وإن كان هناك شبه

<sup>1</sup> Coentín CURCHOD, La méthode comparative en sciences de gestion: vers une approche qualitative de la réalité managériale, Revue Finance-Contrôle-Stratégie, Vol, 06, n° 02, juin 2003, p 165.

إجماع على كثير من هذه الأنواع وان اختلف في تصنيفها، والمنهج هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة معينة بقصد تشخيصها وتحليلها ومعرفة أسبابها ومن ثم التوصل إلى علاجها أو إعطاء نتائج عامة يمكن تطبيقها على الظواهر المماثلة؛ وتنقسم المناهج المستخدمة في علوم التسيير إلى نوعين: المنهج الاستكشافي والمنهج الاختباري، وبالنسبة لدراستنا تم إتباع المنهج الاستكشافي والمنهج الاختباري ويمكن توضيحهما كما يلي.

### أولاً: المنهج الاستكشافي

المنهج الاستكشافي هو المقاربة التي يتبناها الباحث من أجل الوصول إلى تقديم نتائج نظرية جديدة، حيث يساعد هذا المنهج في تحديد تصميم البحث، طريقة جمع البيانات واختيار المواضيع، لكن يجب معه الحذر في استخلاص النتائج لأن الباحث يسعى من خلاله إلى تعميق الفهم بغرض إدماج ظواهر أو عناصر نظرية للوصول إلى نتائج نظرية جديدة، ويمكن أن يستعمل المنهج الاستكشافي ثلاث طرق (نظرية، تجريبية ومختلطة).<sup>1</sup>

### ثانياً: المنهج الاختباري

المنهج الاختباري هو منهج كمي وطريقة لوضع الفرضيات المتعلقة بظاهرة معينة تحت التجريب الواقعي، أي اختبار مدى صحتها بهدف فهم وشرح العلاقات الموجودة بين عناصر الظاهرة المدروسة باستخدام الطرق التجريبية (ملاحظات، استبيان، مقابلات... إلخ)، ومن ثم معالجتها بالطرق الرياضية والإحصائية لاختبار مدى صحة الفرضيات وتقديم النتائج.

### الفرع الثاني: أساليب الاستدلال المستخدمة

إن الاستكشاف والاختبار يستمدان أهميتهما من المنطق الاستدلالي المتحكم في كليهما، حيث الاستكشاف يقوم على أسلوب الاستقراء، والاختبار يقوم على أسلوب الاستنباط؛ والأسلوب الاستقرائي هو "استدلال مستمد من ملاحظة وقائع خاصة بهدف استخلاص افتراضات عامة، حيث يفترض أصحاب هذا الإتجاه أن المعرفة العلمية ناشئة أصلاً عن التجربة (الإختبار)؛ أما الأسلوب الاستنباطي فهو استدلال مستمد من افتراضات عامة بغية التحقق من صحتها في الواقع، حيث يفترض أصحاب هذا الإتجاه أن العلاقات الممكنة بين الظواهر ما هي إلا بناءات فكرية يمكن التحقق منها في الواقع"<sup>2</sup>؛ وكل

<sup>1</sup> Cited on: [http://en.wikipedia.org/wiki/Exploratory\\_research](http://en.wikipedia.org/wiki/Exploratory_research), (26/05/2013).

<sup>2</sup> موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص50.

هذه الأنماط الاستدلالية مترابطة فيما بينها ويمكن توضيح أبرز أساليب الاستدلال المستخدمة في دراستنا فيما يلي.

#### أولاً: أسلوب الإبعاد L'Abduction

الإبعاد أو التمثيل هو أحد أنواع الاستقراء، حيث يعرفه Koenig على أنه "العملية التي لا تنتمي إلى المنطق وتسمح بالهروب من التصور الفوضوي للعالم الحقيقي عن طريق محاولة تخمين العلاقات الفعلية بين الأشياء [...]". كما تركز هذه العملية على سحب الملاحظات من التخمينات ثم اختبارها ومناقشتها<sup>1</sup> وبالتالي تساعد عملية الإبعاد في توليد الفرضيات التي تحدد الروابط بين الظواهر، وبناء المعرفة بالاعتماد على طرق بعيدة عن المنطق وإيجاد تفسيرات بناء على التصور الحدسي للعلاقات الفعلية الموجودة بين الظواهر المدروسة، وتبقى نتائجه استدلالات غير أكيدة.

#### ثانياً: أسلوب الافتراض-الاستنباطي Hypothetico-deductive

يمثل أسلوب الافتراض الاستنباطي أحد أنواع الاستنباط، وقد اقترح لأول مرة من قبل William Whewell، ويشق هذا الأسلوب من المنهج العلمي حيث يستخلص الباحث التفسير العلمي من خلال صياغة فرضيات تخص الظاهرة المدروسة، واختبار صحتها بمواجهتها بالواقع من أجل تقديم قيمة تفسيرية للعلاقة السببية التي تربط بين متغيرات الدراسة، وذلك من خلال اختبار صارم على معطيات جديدة بالملاحظة يؤكد أو ينفي هذه الفرضيات وبمجرد التأكد من صحتها يتم تعزيز النظرية بها.<sup>2</sup>

#### ثالثاً: التكامل بين التحليل الكمي والكيفي La triangulation

من أجل أخذ بعين الاعتبار التعقيد المرتبط بالظواهر الخاصة بالمؤسسات والتركيز على التحليل الإنساني لها (الطرق الكيفية) دون إهمال الجوانب الكمية، يمكن تنسيق طرق دراسات الحالة ومعالجة المتغيرات طوال عملية البحث من أجل الاستفادة من مزايا كلا المقاربتين (الكمية والكيفية)، وغالباً ما يسمى هذا التنسيق بـ "La triangulation"، ويعني استخدام أساليب مختلفة لدراسة نفس البعد من الظاهرة المدروسة أو مشكلة البحث<sup>3</sup> حيث أن الاستخدام المشترك لدراسات الحالات والإحصاءات والمعالجة الكيفية، يمكن أن يثري البحث؛

ونهدف من خلال دراستنا إلى إيجاد تفسيرات للعلاقة بين الظواهر المدروسة، حيث نسعى إلى إزالة الغموض عن واقع تسيير الرأسمال البشري (الباحثين الدائمين) في مراكز البحث العلمي وإبراز الدور الذي

<sup>1</sup> Albert DAVID, *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion*, Conférence de l'AIMS, Université Paris-Dauphine (DMSP, LAMSADE), Mai 1999, p 07.

<sup>2</sup> Cited on: [http://en.wikipedia.org/wiki/Hypothetico-deductive\\_model](http://en.wikipedia.org/wiki/Hypothetico-deductive_model), (consulté le 26/05/2013).

<sup>3</sup> Corentin CURCHOD, op.cit, p160.



يلعبه في تحقيق التميز لهذه المراكز، من خلال بلورة إطار مفاهيمي نظري يهدف إلى تقديم مقاربات جديدة لتسيير الرأسمال البشري أو تسليط الضوء على مقاربات لم تلق الإهتمام الكافي فيما سبق من قبل الباحثين، والبحث عن نماذج ومساهمات جديدة تحقق التميز ناتجة عن التحقق الميداني وعن إبداعية الباحثة في التعمق في العلاقات بين المتغيرات؛ ففي دراستنا سوف نتبع أسلوب الإبعاد للبحث عن تفسيرات للظواهر المدروسة، وتحديد الافتراضات التي تربط بين عناصر الظواهر التي سيتم فيما بعد اختبارها بأسلوب الافتراض الاستنباطي ومناقشة نتائجها، بالإضافة إلى الاعتماد على التكامل بين التحليل الكمي والكيفي.

### المطلب الثالث: تقنيات البحث (أدوات جمع البيانات)

تقنيات البحث هي مجموعة اجراءات ووسائل وأدوات التقصي المستعملة منهجيا لجمع المعطيات والبيانات من الواقع حول موضوع الظاهرة، وتشمل تقنيات البحث في العلوم الإنسانية: الملاحظة في عين المكان، المقابلة، الاستبيان أو سبر الآراء، التجريب، تحليل المحتوى وتحليل الإحصائيات<sup>1</sup>؛ وقد اعتمدنا في دراستنا على: الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، تحليل المحتوى، وتحليل بعض الإحصائيات، بالإضافة إلى منهج أو تقنية دراسة الحالة (هناك اختلاف في رؤى الباحثين حول دراسة الحالة كمنهج أو كتقنية لجمع المعلومات).

**1- تقنية دراسة الحالة:** وقد اعتبرت دراسة الحالة تقنية أو أداة مباشرة للتقصي تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة ما بصفة مباشرة بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف والسلوكيات، كما اعتبرت دراسة الحالة كمنهج نظرا لأنها قد تستعمل طرق كيفية أو كمية باستخدام اثنين أو أكثر من أدوات جمع المعلومات الأخرى (الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، التجريب، تحليل المحتوى، وتحليل بعض الإحصائيات)، كما يمكن أن تتكون دراسة الحالة من دراسات حالات جزئية<sup>2</sup>.

**2- الملاحظة:** وهي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة بصفة مباشرة وذلك بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف والسلوكيات<sup>3</sup>، وهناك الملاحظة بالمشاركة والملاحظة بدون المشاركة، ونظرا لعدم ضرورة العيش وسط الأشخاص محل الدراسة (الباحثين الدائمين)، اكتفينا باستعمال الملاحظة من دون مشاركة.

<sup>1</sup> موريس انجرس، مرجع سابق، ص 184.

<sup>2</sup> Jennifer Rowley, *Using Case Studies in Research*, College of Higher Education, England, available at: [http://www.arfasia.org/resources/using\\_case\\_study\\_in\\_research.pdf](http://www.arfasia.org/resources/using_case_study_in_research.pdf), (22/02/2013), p 18.

<sup>3</sup> موريس انجرس، المرجع السابق، ص 184.

3- تقنية تحليل المحتوى: تحليل المحتوى يأتي ضمن التحليل الكمي وقد جاءت أصوله من التحليل الصحفي، ويعد Lasswell مؤسس هذا التيار، ويعرفه Bardin على أنه "مجموعة من تقنيات تحليل المقالات بإجراءات منهجية وموضوعية لوصف محتوى الرسائل والحصول على مؤشرات (كمية أو لا) تسمح بإنتاج المعرفة.."، كما يعرفه Ole Holsti بأنه "وسيلة للقيام باستنتاجات عن طريق التحديد المنظم والموضوعي لسمات معينة في الرسائل الإتصالية"<sup>1</sup>؛ وفي دراستنا سيتم تحليل مضمون القوانين التي تحكم تسيير الباحثين والبحث العلمي في الجزائر، بالإضافة إلى تحليل بعض الإحصائيات لتفسير الظواهر المتعلقة بالدراسة.

4- المقابلة: المقابلة هي واحدة من الطرق النوعية (الكيفية)، ينظر إليها على أنها "محادثة مبنية على هدف معين، أو وسيلة تسمح للباحث بالتواجد مع المبحوث وجها لوجه حيث يهدف الباحث إلى تشجيع المبحوث على إنتاج معلومة/معرفة حول موضوع محدد في سياق البحث؛ حيث تتعدد أشكال المقابلات بين المقابلة الفردية والجماعية، وتنقسم المقابلات الفردية إلى (موجهة، نصف موجهة، غير موجهة)<sup>2</sup>. وقد اعتمدنا في بحثنا على المقابلات الفردية النصف الموجهة مع الميسيرين والباحثين (النساء /الرجال) في مراكز البحث العلمي، ولقد ركزت هذه المقابلات على مواضيع مثل: رواتب الباحثين، التقييم، التحفيز، وتطوير الكفاءات من خلال التدريب والتعلم، سياسات وأجهزة تسيير الباحثين في المراكز، المناخ الاجتماعي، الموارد والفرص التي تتيحها المراكز...إلخ.

5- الاستبيان: يعتبر الاستبيان "تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد بطريقة موجهة، ذلك أن جميع الإجابات تحدد مسبقا، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية"<sup>3</sup>، وفي محاولة منا للإلمام أكثر بجوانب الظاهرة المدروسة قمنا بتصميم استبيان موجه لفئة الباحثين في مراكز البحث العلمي، يتضمن مقياس ليكرت P'échelle Likert الخماسي الدرجات: (موافق تماما-5، موافق-4، محايد-3، غير موافق-2، غير موافق تماما-1).

وكتوضيح يصمم مقياس ليكرت للتعرف على مدى موافقة المبحوث (الفرد محل الدراسة) على عبارات معينة، ويستخدم هذا المقياس كثيرا في مجال البحوث الاجتماعية، حيث يقوم الباحث بوضع مجموعة من العبارات ذات العلاقة بالظاهرة المدروسة وأمامها مجموعة من الدرجات (تتراوح بين ثلاث أو أربع أو خمس درجات أو أكثر حسب سلم ليكرت المختار من قبل الباحث)، يقوم المبحوث من خلالها بتحديد مدى موافقته على هذه العبارات، وبعد عمليات تفرغ وتحليل وتفسير تلك الدرجات والبيانات يتم التعرف

<sup>1</sup> Marie-Laure Gavard Perret, David Gotteland, Christophe Haon, Alain Jolibert, **Méthodologie de le recherche: réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion**, Pearson Education France, Paris, 2008.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> موريس انجرس، مرجع سابق، ص204.

على اتجاهات المبحوث بشأن الظاهرة المدروسة؛ وتعطى لكل درجة من درجات الموافقة لمقياس ليكرت المتوسطات الموزونة التالية:

الجدول رقم (11): مقياس ليكرت l'échelle Likert

الدرجة	المستوى	المتوسط الموزون
1	غير موافق تماما	من 1.00 إلى 1.79
2	غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
3	محايد	من 2.60 إلى 3.39
4	موافق	من 3.40 إلى 4.19
5	موافق تماما	من 4.20 إلى 5.00

Source : Marie- Laure Gavard Perret et al, **op.cit.**

تضمن الاستبيان في البداية 65 سؤالاً وتم تحكيمة لدى العديد من الأساتذة في الجامعات الجزائرية بالإضافة إلى العديد من الباحثين في مراكز البحث العلمي، وقد تم اختياره مرتين على عينة مكونة من 40 باحث وتم تحسين الاستبيان النهائي إلى 47 سؤالاً وتمت معالجته بنظام SPSS.v 0.18،<sup>1</sup> وقد صمم الاستبيان بالشكل التالي:

**المحور الأول:** ويتعلق بالمعلومات الأولية للأفراد محل الدراسة، تعبر عن: السن، الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة (grade)، سنوات الخبرة، والدخل.

**المحور الثاني:** ويتعلق بموضوع الدراسة والذي تم تقسيمه وفق متغيرات الدراسة إلى:

الجدول رقم (12): محاور الإستبيان

تسيير الراسمال البشري	الأسئلة	التميز للمؤسسة المتعلمة	الأسئلة
تسيير الكفاءات	من 01-19	التميز في الإبداع	من 30-37
تسيير المعارف	من 20-29	التميز في تمكين الكفاءات	من 38-42
		التميز في أسلوب القيادة	من 43-47

المصدر: من إعداد الباحثة.

<sup>1</sup> SPSS هي الأحرف اللاتينية الأولى من "الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for the Social Sciences"، وهي حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها. وتستخدم غالبا في جميع البحوث العلمية التي تشمل على العديد من البيانات الرقمية ولا تقتصر على البحوث الاجتماعية فقط بالرغم من أنها أنشئت أصلا لهذا الغرض، ولكن اشتمالها على معظم الاختبارات الإحصائية وقدرتها على معالجة البيانات جعل منها أداة فاعلة لتحليل البحوث العلمية.

## المبحث الثاني: واقع البحث العلمي وتسيير الباحثين (الرأسمال البشري) في مراكز البحث العلمي في الجزائر

نتناول في هذا الإطار واقع تنظيم وسياسات البحث العلمي في الجزائر للفترة: 1962-2013 وتقديم لمراكز البحث العلمي محل الدراسة، بالإضافة إلى دراسة تحليلية لأهم القوانين المؤطرة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي وتسيير الباحثين (الرأسمال البشري) في مراكز البحث العلمي، وكذا آليات تتمين البحث العلمي في الجزائر: الشراكة "قطاع البحث العلمي-قطاع المؤسسات".

### المطلب الأول: واقع تنظيم وسياسات البحث العلمي في الجزائر للفترة: 1962-2013

مرت سياسات الجزائر في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي بثلاث مراحل: المرحلة الأولى منذ سنة 1962 إلى غاية 1971 وتميزت بانعدام سياسة وطنية للبحث العلمي نظرا لحدثة الدولة، لذا لجأت الدولة للتعاون في هذا المجال مع فرنسا، وترك للفرنسيين مهمة الإشراف وتسيير وتوجيه هياكل البحث الموجودة، وامتدت المرحلة الثانية من سنة 1972 إلى سنة 1992، وشهدت أولى محاولات الجزائر بناء إستراتيجية خاصة بها للبحث العلمي والتكنولوجي تمثلت معالمها في إنشاء هياكل بحث جديدة، وهيئات جديدة تشرف على هذا النشاط، لكن ما ميز هذه المرحلة هو عدم استقرار الوصاية الإدارية لقطاع البحث العلمي ومؤسساته مما أثر سلبا على نشاط القطاع ومردوده، المرحلة الثالثة والتي تمتد إلى غاية أيامنا هذه (2013)، تميزت بتبلور سياسة واضحة إلى حد ما للجزائر في هذا المجال سواء تعلق بالجانب التنظيمي أو التمويلي، وتحديد الأهداف المنتظرة من البحث.<sup>1</sup>

كتفصيل لما سبق يمكن القول أن نظام البحث العلمي في الجزائر حديث نسبيا إذا ما قارناه بنظم البحث الأوروبية على سبيل المثال، حيث نجد أنه قد تم تهميش أنشطة الإبداع العلمي لفترة طويلة على الرغم من مبادرات إنشاء المكتب الوطني للبحث العلمي (ONRS)<sup>2</sup> والمفوضية السامية للبحث (HCR)<sup>3</sup> خلال السنوات 1970-1980، وقد تميز عملها بالإنقطاع والتوقف نتيجة عدم الاستقرار المؤسسي، وبالتالي يمكن أن نعتبر أن البحث العلمي لم يدخل حقا في إطار المناقشات الوطنية والسياسية الجادة إلا ابتداء من عشرية التسعينات (1990).<sup>4</sup>

<sup>1</sup> دويس محمد الطيب، محاولة تشخيص وتقييم النظام الوطني للإبتكار في الجزائر خلال الفترة 1996-2009، دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012، ص 229.

<sup>2</sup> ONRS : Office National de la Recherche Scientifique.

<sup>3</sup> HCR : Haut Commissariat à la Recherche.

<sup>4</sup> Hayat KENDEL, *Stratégie d'agglomération d'Entreprises Scientifiques et Technologiques dans la filière «Electricité-Electronique-Electroménager» en Algérie*, Thèse de Doctorat, Université Paul Cézanne (Aix-Marseille III), Faculté des Sciences et Techniques de Saint Jérôme, Marseille, Mars 2007, N.P, p 116.

كما تعود المحاولات الأولى لتنظيم البحث العلمي في الجزائر إلى سنوات السبعينات 1970، مع إنشاء وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (MESRS)<sup>1</sup>، والتي نصت على دمج البحث العلمي في أنشطة التعليم العالي، واتبع ذلك بإنشاء هيآت أخرى تتمثل في: المجلس المؤقت للبحث العلمي (CPRS)<sup>2</sup> في سنة 1971 والمكتب الوطني للبحث العلمي (ONRS) في سنة 1973؛ وعلى الرغم من أن هذه الهياكل أظهرت ديناميكية معينة إلا أنه كان لها آثار قليلة على البحث الجامعي الذي كان في البداية مجرد ثمرة لمبادرات فردية و فرق بحثية غير رسمية في بعض المدارس والشركات العمومية الكبرى، ومع ذلك يبقى مكتب (ONRS) المؤسس الحقيقي لعملية إنشاء مراكز بحث جديدة وإعادة تنشيط تلك التي ورثتها البلاد من عهد الاستعمار والتي تراجع أداؤها بشكل كبير جدا؛

وعندما تم حل مكتب (ONRS) في عام 1982 نجم عنه حل غالبية مراكز البحوث التي يديرها، كما تم خلال هذا العام إنشاء مفوضية الطاقات الجديدة (CEN)<sup>3</sup>، والتي بدورها تم حلها في عام 1986 وحل محلها المفوضية السامية للبحث (HCR) التي لها نفس مهمة (CEN) ولكن لم تتميز طوال فترة 1988-1998 بنشاط معين لإدارة وتطوير البحث العلمي؛

ويمكن ملاحظة أن الفترة 1972-1998 تميزت بعدم الاستقرار المؤسسي من حيث التوجيه وتسيير البحث العلمي، وهذا يظهر عدم وجود سياسات واستراتيجيات واضحة خصوصا في مجال تطوير البحث العلمي في المدى المتوسط والطويل، ومع حل المفوضية السامية للبحث في عام 1990 دخل البحث العلمي في فترة طويلة من الاضطراب المؤسسي والتنظيمي بالإضافة إلى إعادة تنظيم وتغيير أسماء المهام والوصاية إلى غاية عام 1995، حيث أقرت وثيقة رسمية بما نددت به نقابة الباحثون مرارا وتكرارا: "إن البحث العلمي عرف فقط في الفترة من 1990 إلى 1995 ما لا يقل عن سبعة وصايات وزارية"<sup>4</sup>.

ولقد تمثلت أول محاولة جادة لمعالجة هذا القصور في القانون رقم 98-11 المؤرخ في 22 أوت 1998 المتعلق بقانون توجيه برنامج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في خمس سنوات، وقد صمم هذا القانون لتحديد مبادئ لترقية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، التدابير، الطرق ووسائل التنفيذ لتحقيق الأهداف والبرامج المحددة لفترة الخمس سنوات 1998-2002<sup>5</sup>، ولكن القانون لم يدخل حيز التنفيذ فعليا إلا ابتداء من سنة 2000 ولإيمتد إلى غاية 2006، وقد تضمن مجموعة من المحاور الواجب على الباحثين العمل بها وكذا تحديد الأهداف الإقتصادية والإجتماعية والعلمية المرجو الوصول إليها، ثم تحديد مخطط جديد للبحث العلمي ضمن المخطط الخماسي للتنمية 2008-2012<sup>6</sup>؛

<sup>1</sup> MESRS : Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.

<sup>2</sup> CPRS : Conseil Provisoire de la Recherche Scientifique.

<sup>3</sup> CEN : Commissariat aux Energies Nouvelles.

<sup>4</sup> Hayat KENDEL, op.cit, p 116.

<sup>5</sup> القانون رقم 98-11 المؤرخ في 22 غشت 1998، والمتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي 1998-2002، الجريدة الرسمية رقم 62، 1998.

<sup>6</sup> دويش محمد الطيب، مرجع سابق، ص 230.

وقد أكد هذا القانون بشكل واضح أن البحث العلمي والتطوير التكنولوجي يمثل أولويات وطنية، ومن خلاله تم انشاء 590 مخبر بحث تم اعتمادها في مختلف الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، وبسن هذا القانون أراد المسؤولون عن قطاع البحث الحفاظ على تمويل نشاط البحث العلمي، حيث أخذ القانون بعين الاعتبار الجانب المالي للبحث العلمي بالرغم من أن الميزانية المخصصة لذلك لا تزال منخفضة للغاية (أقل من 1% من الناتج المحلي الإجمالي PIB)، ولكن تجدر الإشارة إلى أنه مهما كان حجم التمويل لا يمكنه وحده حل المشاكل التي تمنع البحث العلمي من الازدهار ومن أن يصبح نشاطا مربحا و تنافسيا<sup>1</sup> وفي الواقع هناك مشاكل أخرى وعوامل تثبيط والتي تم تجاهلها، وهذه الرؤية الجزئية تترجم بتخلي هيكل الدولة عن مهمة برمجة وتقييم نشاط البحث العلمي، وكما تترجم أيضا بسوء تسيير الموارد البشرية (الرأسمال البشري)، كما نجد في معظم الحالات أن المشاريع البحثية المختارة والتمولة ليس لها دفتر الشروط « cahier de charges » ولا تخضع للالتزام بتحقيق نتيجة؛

هذه الوضعية هي نتيجة لتخلي الهياكل المسؤولة عن البحث العلمي عن واحدة من مهامها الرئيسية والتمثلة في توجيه النشاط البحثي إلى المشاريع المتعلقة بتطوير البلاد، رغم أن القانون الأول والثاني (القانون رقم 98-11 للفترة 1998-2002 والمخطط الخماسي للبحث 2008-2012) للبحث يتحدثان عن التخصصات البحثية ويحددان معالم الإشكاليات، إلا أنه يترك حرية كبيرة لمبادرة الباحث لتحديد مشروعه الخاص، وما حصل في الواقع أنه وجدت معظم اهتمامات الباحثين متعلقة بالمشاريع والبرامج البحثية للمخابر الأجنبية والتي لا تتطابق دوما مع احتياجات ومعوقات الاقتصاد الجزائري، وهو ما يعكس غياب استراتيجيات وسياسة واضحة للبحث العلمي في الجزائر.

رغم ما سبق ذكره يأتي مشروع القانون الثالث (2014-2018) الذي يحمل في طياته التركيز على العديد من الإستراتيجيات الواضحة فيما يخص البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الجزائر مثل<sup>2</sup>:

- تقييم نشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛
- تطوير الموارد البشرية وهيكله وتنظيم وموارد المعاهد؛
- زيادة النفقات المخصصة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛
- تطوير العلاقة بين البحث العلمي والقطاعات الاجتماعية والاقتصادية؛
- تكريس التوافق بين مهمات إنتاج ونشر المعرفة والمساهمة في القدرة التنافسية الاقتصادية الوطنية؛
- إعداد مشاريع مراسيم تنفيذية تدرج أحكام تكريس الاستقلالية في التسيير؛
- تطوير الإطار التنظيمي لإنشاء حوافز لتقديم براءات الاختراع والنشر العلمي...إلخ.

<sup>1</sup> Hayat KENDEL, op.cit, p 117.

<sup>2</sup> Lecture de : l'avant-projet de la 3e loi sur la recherche scientifique 2014-2018: L'innovation au service des entreprises, Publié le: 25-03-2013 sur : <http://www.elmoudjahid.com/fr/actualites/39602>, (Consulté le 05/04/2013).

كخلاصة يمكن القول أنه من الصعب الإقرار بوجود استراتيجية متسقة وواضحة للبحث العلمي في الجزائر لكن هذه الاستراتيجية بدأت تتبلور وتتضح في السنوات الأخيرة، ومع ذلك يمكننا أن نرى من النتائج المحصل عليها أنه يوجد نشاط علمي ولكنه ينحصر بشكل رئيسي في مؤسسات التعليم العالي، مع وجود علاقات ضعيفة لهذه الأخيرة أو لمراكز البحث مع المؤسسات الاقتصادية؛ ولقد أظهرت نتائج النشاط العلمي خلال السنوات الأخيرة وجود رأسمال بشري (من الباحثين) في بعض التخصصات وغياب النشاط العلمي الحقيقي في تخصصات أخرى؛

كما يلخص العديد من الباحثين الركود في البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الجزائر في أن هذا القطاع ما زال يعاني من أوجه قصور مختلفة تتمثل في: وجود فراغ في الجانب القانوني والإداري لمراكز البحث، هجرة الأدمغة (الكفاءات)، تدني النوعية والموضوعية في الأعمال البحثية المقدمة، الافتقار إلى التعاون وروح المبادرة ضمن فرق البحث في الجامعات ومراكز البحث، عدم استقرار إدارات البحث وتسييرها وعدم وجود سياسة أو استراتيجية واضحة للبحث العلمي، عدم الاستقرار المعنوي والمادي، عدم تمييز نتائج البحوث، وعدم وجود تكوين كافي للباحثين في مختلف المجالات الأساسية... إلخ، وهو ما أكدته المقابلات التي تم إجراؤها مع الباحثين.

### المطلب الثاني: تقديم لمراكز البحث العلمي بالجزائر

اشتملت الدراسة على مراكز البحث العلمي الموثقة وفقا لموقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وهي مجموعة من 10 مراكز (أنظر الجدول رقم-13-): CDER, CERIST, CDTA, CSC, CRAPC, CRSTDLA, CREAD, CRASC, CRSTRA, CRBt وتكنولوجيا (EPST)<sup>1</sup>، وضعت تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وحسب الموقع الإلكتروني لهذه الوزارة فإن شبكة البحث العلمي تضم 18 مؤسسة بالإضافة إلى مخابر البحث، وتنقسم إلى 10 مراكز، 05 وحدات بحث، و 03 وكالات بحث.<sup>2</sup>

ويحدد المرسوم التنفيذي رقم 99-256 المؤرخ في 8 شعبان عام 1420 الموافق لـ 16 نوفمبر 1999 كفايات إنشاء المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وتنظيمها وسيرها، حيث تتمتع هذه المؤسسة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتكلف بما يلي:<sup>3</sup>

- جمع العناصر الضرورية لتحديد مشاريع البحث الواجب إنجازها والمعطيات التي تسمح ببرمجتها وتنفيذها وتقييمها؛

<sup>1</sup> EPST : Etablissement Public à caractère Scientifique et Technologique.

<sup>2</sup> <http://www.mesrs.dz>.

<sup>3</sup> المرسوم التنفيذي رقم 99-256 مؤرخ في 8 شعبان عام 1420 الموافق لـ 16 نوفمبر 1999 يحدد كفايات إنشاء المؤسسة العمومية ذات الطابع

العلمي والتكنولوجي وتنظيمها وسيرها

- دفع وتشجيع الاستيعاب والتحكم في تطور العلوم والتقنيات وكذا الإبداع التكنولوجي في ميدان نشاطها؛
- ضمان متابعة التطور العلمي والتكنولوجي ذات الصلة بموضوعها؛
- جمع المعلومات العلمية والتقنية ومعالجتها وضمان المحافظة عليها ونشرها؛
- المساهمة في ترمين نتائج البحث مع السهر خاصة على نشرها واستغلالها واستعمالها؛
- ضمان التكوين المتواصل وتجديد معارف مستخدمي البحث وتحسين مستواهم؛
- المساهمة في التكوين بواسطة البحث ومن أجله؛
- ضمان تنسيق وحدات البحث ومخابر البحث و فرق البحث.

ولقد تم اختيار مراكز البحث العلمي (الموضوعة تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي) كمحل للدراسة لأنها تمثل مؤسسات متعلمة تبحث عن التميز في نشاطاتها البحثية والعلمية كما تعمل على حث باحثيها على التعلم المستمر، تحسين الأداء، الإبداع والتميز، وقد وجدت لمساعدة المعاهد والمؤسسات الإقتصادية وغيرها في حل مشاكلها وتقديم لها منتجات مختلفة تتمثل في دراسات وأبحاث، براءات اختراع، خدمات الاستشارة والخبرة، بالإضافة إلى الخدمات التقنية والإبداعية والتكنولوجية...إلخ؛ وقد اخترنا الباحثين الدائمين في هذه المراكز كمجتمع الدراسة لأنهم يمثلون مخزون الكفاءات والمعارف لهاته المراكز وهو ما نطلق عليه مصطلح الرأسمال البشري، وتحتوي هذه المراكز على الأقل على 29 باحث دائم وفيما يلي نحاول إعطاء لمحة وجيزة عن كل مركز ومهامه.<sup>1</sup>

#### الجدول رقم (13): مراكز البحث العلمي وفقا لموقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي MESRS

الرقم	الرمز	التسمية
01	CRSTRA	Centre de Recherche Scientifique et Technique sur les Régions Arides (Biskra) مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر البرناوي) -بسكرة-
02	CDER	Centre de Développement des énergies renouvelables (Alger) مركز تطوير الطاقات المتجددة -الجزائر-
03	CERIST	Centre de Recherche sur l'Information Scientifique et Technique (Alger) مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني -الجزائر-
04	CDTA	Centre de Développement des Technologies Avancées (Alger) مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة -الجزائر-
05	CREAD	Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le développement (Alger) مركز البحث في الإقتصاد التطبيقي من أجل التنمية -الجزائر-

<sup>1</sup> SOULEH Samah, **The Influence of Human Capital Management on the Innovativeness of research Center: Competencies Management and Knowledge Management Approach Case of Scientific Research Centers in Algeria**, 2nd. International Symposium ISKO-Maghreb'2012 On "Concepts and Tools for Knowledge Management (KM)", November 3d. - 4th, 2012. Yasmine Hammamet - Tunisia. (www.isko-maghreb.org).



Centre de Recherche en Biotechnologie (Constantine) مركز البحث في البيوتكنولوجيا - قسنطينة-	CRBt	06
Centre de Recherche en Anthropologie Sociale et Culturelle (Oran) المركز الوطني للبحث في الأنثروبولوجيا الإجتماعية والثقافية - وهران-	CRASC	07
Centre de Recherche Scientifique et Technique sur le Développement de la Langue Arabe (Alger) مركز البحث العلمي والتقني لتنمية اللغة العربية - الجزائر-	CRSTDLA	08
Centre de Recherche Scientifique et Technique en Analyses Physico - Chimiques (Alger) مركز البحث العلمي والتقني في التحاليل الفيزيو-كيميائية - الجزائر-	CRAPC	09
Centre National de Recherche en Soudage et Contrôle (Alger) المركز الوطني للبحث في اللحيم والمراقبة - الجزائر-	CSC	10

Source: <http://www.mesrs.dz>.

### الفرع الأول: مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر البرناوي) (CRSTRA) - بسكرة-

يمثل مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر البرناوي) CRSTRA مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي، انشئ بمقتضى المرسوم (Le décret N° 91-478 du 14 Décembre 1991)<sup>1</sup> بالجزائر العاصمة (درارية) ثم تم نقله إلى بسكرة ابتداء من سبتمبر 2000، ويحتوي المركز على 60 باحث دائم بالإضافة إلى بعض الباحثين المشاركين، وتتمثل مهام المركز في:<sup>2</sup>

- إنجاز برامج البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة أو المهدهدة بالتصحر أو الجفاف؛
  - المشاركة في كل الأبحاث المتعددة الأبعاد وذات العلاقة بالمناطق الجافة؛
  - إعداد بنك للمعلومات والمعطيات العلمية والتقنية حول المناطق الجافة مع التأكيد على المعالجة، التحويل والنشر؛
  - المشاركة في أي بحث يعنى بفهم ومكافحة التعرض البشري للتغيرات البيئية.
- ولقد تم تعيين CRSTRA كمركز رائد لتنفيذ برامج البحوث الوطنية (PNR) في مجالات البيئة، التصحر، والتخطيط في المناطق الجافة وشبه الجافة، حيث أشرف على دراسة (69) مشروع في الفترة 1997 - 2003، وقد سمح الصندوق الوطني للبحث العلمي (FNRS) بدعم وتنفيذ (85) مشاريع بحثية متعددة التخصصات في المناطق الجافة؛ بالإضافة إلى ذلك يسهر المركز على:
- تنفيذ برامج بحثية وطنية لتنمية المناطق الجافة تشمل مجالات: البيئة، المخاطر الرئيسية، تخطيط المساحات، الموارد المائية، الزراعة، التنمية الريفية والتنمية الاجتماعية والاقتصادية، الطاقة المتجددة، دراسات خاصة والخبرة الهندسية؛

<sup>1</sup> Décret N° 91-478 du 14 Décembre 1991, modifié par le Décret N°03-458 du 01 Décembre 2003 et régi par le décret exécutif n°99-256 du 16 Novembre 1999.

<sup>2</sup> [www.crstra.dz](http://www.crstra.dz). (Consulté le 01/02/2012).

- إعداد دورات متسارعة في المجالات التي تهتم المركز، وتنظيم ورش العمل والندوات واللقاءات العلمية الأخرى ذات الصلة بمهامه؛
- مراقبة البيئة والتكنولوجيا في المناطق الجافة بالإضافة إلى نشر المجلات العلمية الدولية "الجريدة الجزائرية للمناطق الجافة"، المؤلفات العلمية والأفلام وأشرطة الفيديو، والخرائط ... إلخ.

### الفرع الثاني: مركز تطوير الطاقات المتجددة (CDER) - الجزائر -

يمثل مركز تطوير الطاقات المتجددة CDER مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي، انشئ بمقتضى المرسوم ( Le décret n°88-60 du 22 Mars 1988 )<sup>1</sup>، يحتوي المركز على 234 باحث دائم موزعين كما يلي: 131 باحث بالمركز الأساسي CDER ببوزريعة-الجزائر-، 39 باحث بوحدة غرداية URAER، 31 باحث بوحدة أدرار URERMS، و 33 باحث بوحدة بوسماعيل UDES، بالإضافة إلى بعض الباحثين المشاركين.

تتمثل مهام المركز في إعداد وتنفيذ برامج البحث والتطوير العلمي والتكنولوجي فيما يتعلق بالطاقات المتجددة بالخصوص تلك المتعلقة بالطاقة الشمسية، والرياح والطاقة الحرارية الأرضية، وفي هذا الإطار يكلف المركز بما يلي:<sup>2</sup>

- جمع ومعالجة وتحليل كافة البيانات التي تسمح بإجراء تقييم دقيق للودائع الشمسية وطاقة الرياح والطاقة الحرارية الأرضية؛
- التأكيد على تطوير أبحاث إنتاج الطاقة المتجددة في كل من مجالات الطاقة الشمسية والرياح والطاقة الحرارية الأرضية؛
- وضع جميع العمليات الفنية والأجهزة والمعدات المادية اللازمة لتشغيل واستخدام الطاقة المتجددة؛
- وضع واقتراح معايير لتأهيل المواقع، وضع واقتراح معايير لصناعة واستخدام المعدات في الطاقة المتجددة.

### الفرع الثالث: مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST) - الجزائر -

يمثل مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST) مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي، انشئ بمقتضى المرسوم ( Le décret n°85-56 du 16 Mars 1985 )<sup>3</sup> ويقع بالجزائر العاصمة؛ وقد وجد

<sup>1</sup> Décret n°88-60 du 22 Mars 1988 portant création du Centre de Développement des Energies Renouvelables, Journal Officiel, n°12 du 23 Mars 1988.

<sup>2</sup> www.cder.dz (consulté le 25/12/2012).

<sup>3</sup> Décret n°85-56 du 16 Mars 1985 portant création du Centre de Recherche sur l'Information Scientifique et Technique. Journal Officiel, n°12 du 17 Mars 1985.

المركز لإجراء أي بحث يتعلق بإنشاء وتنفيذ وتطوير نظام وطني للمعلومات العلمية والتقنية بالتضافر مع القطاعات ذات الصلة، كما يقوم بتنسيق برامج المعلومة العلمية والتقنية.

ويحتوي المركز على 63 باحث دائم بالإضافة إلى بعض الباحثين المشاركين وتتمثل مهامه في:<sup>1</sup>

- دراسة واقتراح التدابير التنظيمية لضمان التنمية وتعزيز المعلومات العلمية والتقنية؛
- المشاركة في إنشاء وتطوير شبكة وطنية للمعلومات العلمية والتقنية؛
- المشاركة في إنشاء قواعد بيانات في جميع مجالات العلوم والتكنولوجيا في كل من القطاعات المعنية وتعزيز التنسيق من خلال عملها، والوصول إلى مختلف المستخدمين؛
- اقتراح أي التدابير التي تضمن الحصول الرشيد ودوران المعلومات العلمية والتقنية على المستوى الوطني لكل المستخدمين مهما كانت مسافتهم؛
- تشجيع إدخال تقنيات حديثة مثل: الكمبيوتر لجمع ومعالجة المعلومات العلمية والتقنية، تطوير أنظمة البرمجيات للاسترجاع الآلي للمعلومات العلمية والتقنية؛
- ضمان التنسيق والربط البيئي مع شبكة التوثيق الوطنية مع الشبكات الخارجية في مجال المعلومات العلمية والتقنية؛
- إعداد عناصر علمية وتقنية لمشاريع وخطط المعلومات العلمية والتقنية؛
- التأكد من طبعات مفوضية البحث العلمي والتقني؛
- المشاركة في الترويج للعلوم والتكنولوجيا ولا سيما في شكل المنشورات العلمية أو الأفلام؛
- المساهمة في تثمين نتائج البحث العلمي والتقني كجزء من مهمته المتعلقة بالمعلومات العلمية والتقنية، والتأكد من أي بحث أو دراسة حول هذا الموضوع.

#### الفرع الرابع: مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة (CDTA) - الجزائر -

يمثل مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة (CDTA) مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي، انشئ بمقتضى المرسوم (Le décret n°88-61 du 22 Mars 1988)<sup>2</sup> ووضع تحت إشراف المفوضية السامية للبحث، ويقع المركز بالجزائر العاصمة ويحتوي على 250 باحث دائم بالإضافة إلى بعض الباحثين المشاركين، مهامه الرئيسية متعلقة بإدارة البحث العلمي والتطوير، الإبداع التكنولوجي، تثمين التكوين في مجالات العلوم وتكنولوجيات المعلومة، التكنولوجيات الصناعية، تكنولوجيا الروبوتات، تطبيقات تكنولوجيا الليزر؛ كما يساهم CDTA أيضا من خلال مهامه في نشر التكنولوجيات المتقدمة، تطوير المعارف وتحويلها إلى معارف عملية ومنتجات تساهم في التطور الاقتصادي والاجتماعي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Les documents du Centre CERIST.

<sup>2</sup> Décret n°88-61 du 22 Mars 1988 portant création du Centre de Développement des Technologies Avancées, Journal Officiel, n°12 du 23 Mars 1988.

<sup>3</sup> www.cdta.dz (Consulté le 25/12/2012).

وتتمثل النتائج الرئيسية للمركز خلال الفترة (2007-2012) في تثمانين البحث العلمي والتكنولوجي حيث وصل إلى تحقيق الإنجازات التالية:<sup>1</sup> 86 مقال منشور، 226 مداخلات دولية، 18 تقرير علمي، 29 البرامج الثابتة والبرمجيات، 03 منتجات تكنولوجية، 02 براءة اختراع، معرفة عملية وعلمية وتكنولوجية مكتسبة في 14 مجال، 35 مذكرة دكتوراه في طور الإنجاز، 13 مذكرة ماجستير منجزة، إعداد 02 أو 03 تظاهرات علمية سنويا، وإعداد الملتقيات الداخلية أسبوعيا من قبل أقسام المركز، كما يعمل على تنظيم ورش عمل فصلية حول مشاريع البحث والتنمية وبعد المركز مقصد العديد من المؤسسات من أجل نصائح الخبراء والخدمات التقنية، ينشر المركز منذ أكثر 20 سنة الدوريات التالية: Revue Internationale des Technologies Avancées, Bulletin d'information du C. D. T. A «Cdtainfo»

وفيما يخص التعاون الدولي تجدر الإشارة إلى العديد من اتفاقيات التعاون العلمي والتقني قيد التنفيذ بين المركز ومؤسسات البحث في البلدان التالية: فرنسا، ألمانيا، جنوب أفريقيا، تونس، المغرب، كندا، أيرلندا، كوريا الجنوبية، بولندا، إسبانيا، بلجيكا، ماليزيا، الولايات المتحدة الأمريكية، هونغ كونغ وكندا.

#### الفرع الخامس: مركز البحث في الإقتصاد التطبيقي من أجل التنمية (CREAD) -الجزائر-

يمثل مركز البحث في الإقتصاد التطبيقي من أجل التنمية (CREAD) مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي، انشئ بمقتضى المرسوم (Le décret n°85-56 du 16 Mars 1985)<sup>2</sup>، ويقع بالجزائر العاصمة، وتتعلق مهامه الرئيسية بإنجاز بحوث نظرية وتطبيقية حول التنمية الإقتصادية، دراسة أنظمة التسيير المالي والنقدي على المستوى الوطني والعالمي، المساهمة في تثمانين نتائج البحث العلمي ونشرها واستعمالها، ضمان التكوين المستمر، رسكلة وتحسين مستوى أفراد البحث، ويتكفل بتحقيق برامج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في مجال الإقتصاد التطبيقي من أجل التنمية؛

يحتوي المركز على 52 باحث دائم بالإضافة إلى بعض الباحثين المشاركين، كما يعمل المركز على تنظيم تظاهرات علمية سنويا تغطي مختلف المواضيع ذات العلاقة بأبحاثه، وتثمانين النشاطات العلمية والبحث العلمي الإجتماعي والإقتصادي المتعلق بمهامه؛ كما ينشر المركز العديد من الدوريات والمنشورات التي تعالج العديد من المواضيع السوسيو-اقتصادية والإقتصادية، بالإضافة إلى دوريات فصلية منها: « Les cahiers du CREAD »؛

ويعد المركز مقصد العديد من المؤسسات والوزارات الوطنية والدولية من أجل دراسات وخدمات بالإضافة إلى علاقات التعاون مع البعض نذكر منها: ( UNESCO, UNICEF, PNUD, Femise, Uuromed, )

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> www.cread-dz.org. (Consulté le 26/12/2012).

KDI, KIET-Corée du sud-, CRDI-Canada-, IRD-France- Wuppertal et Zenit-Allemagne-,  
1.Sonelgaz, Sonatrach, Naftal...)

### الفرع السادس: مركز البحث في البيوتكنولوجيا (CRBt) -قسنطينة-

يمثل مركز البحث في البيوتكنولوجيا (CRBt) مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي، إنشئ بموجب المرسوم (Le décret exécutif n° 07-338 du 31 Octobre 2007)، يقع المركز بمدينة قسنطينة ويحتوي على 46 باحث دائم بالإضافة إلى بعض الباحثين المشاركين، وتتعلق مهامه الرئيسية بما يلي:<sup>2</sup>

- تحديد وتنسيق وتنشيط فرق البحث القائمة في مجال التكنولوجيا الحيوية؛
- المساهمة في تعزيز البحوث في مجالات التكنولوجيا الحيوية المطبقة خصوصا في الزراعة وصيد الأسماك، تربية الأحياء المائية، صحة الإنسان والحيوان، والأغذية والبيئة؛
- المشاركة في ديناميكية التكوين من أجل البحث والتكوين المستمر للباحثين وموظفي الدعم في مختلف مجالات التكنولوجيا الحيوية (الدورات، المؤتمرات، الندوات، ورشات التكوين واستقبال طلبة الدكتوراه... إلخ)؛
- المساهمة في تحضير وتنفيذ برامج البحوث الوطنية في مجال التكنولوجيا الحيوية؛
- تحفيز إنشاء فرق و / أو المخابر المشتركة والمساهمة في تقوية العلاقات التعاونية مع الشركاء على المستوى الوطني و / أو الدولي؛
- تميم ونشر مكتسبات بحوث التكنولوجيا الحيوية (منشورات، براءات الاختراع ... إلخ)؛
- المشاركة في تطوير ومواءمة التشريعات المتعلقة بعلم الأحياء، ومعايير السلامة البيولوجية والمعايير المرجعية؛
- ضمان اليقظة العلمية والتكنولوجية ذات الصلة بالتكنولوجيا الحيوية؛
- ضمان سلامة الأحياء اليوم فيما يتعلق بالبيئة؛
- المساهمة في دراسة وتقييم طلبات الإعتماد و / أو الترخيص لترحها في الأسواق و / أو الإطلاق المتعمد للأنظمة المعدلة وراثيا؛
- العمل على إنشاء وتنفيذ قاعدة بيانات علمية في مجال التكنولوجيا الحيوية؛
- العمل على إنشاء وإدارة قواعد البيانات.

وتجدر الإشارة إلى أن صناعة التكنولوجيا الحيوية في الجزائر ما زالت في بدايتها، وعلى استعداد أن تكون في المستقبل المحرك الاقتصادي الرئيسي في مجال أبحاث التكنولوجيا المبتكرة في العديد من القطاعات بما في ذلك الطبية، الزراعية، البيئية والصناعة الحيوية؛ حيث أن البرامج البحثية في مجال

<sup>1</sup> Les documents du centre Cread. (Consulté le 08/12/2012).

<sup>2</sup> Décret exécutif n° 07-338 du 19 Chaoual 1428 correspondant au 31 octobre 2007 portant création d'un centre de recherche en biotechnologie.

التكنولوجيا الحيوية التي يقوم بها المركز سوف تكون قادرة على تلبية الاحتياجات الضرورية للصناعة وخاصة في مجال التعاون والشراكة مع المنظمات والمؤسسات في جميع أنحاء العالم بما في ذلك الولايات المتحدة وأوروبا، وفي المقابل هؤلاء الأعوان يمكن أن يوفر فوائد وفرص لإجراء البحوث التعاونية المبتكرة التي تعود بالفائدة على تلك الدول والجزائر معا.

كما يلتزم مركز البحث في التكنولوجيا الحيوية بتطوير الاحتياجات الأساسية للدولة في القطاع الصحي لإنتاج الجيل القادم من اللقاحات في الزراعة، ويعمل أيضا على زيادة الإمدادات الغذائية، والحد من استخدام المبيدات الحشرية، والحفاظ على الموارد الطبيعية للأرض، الماء، وزيادة المردودية الفلاحية.<sup>1</sup>

### الفرع السابع: المركز الوطني للبحث في الإنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية (CRASC) - وهران -

لقد تم إنشاء مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية (CRASC) بموجب المرسوم الصادر سنة 1992، بعد سبع سنوات من العمل في إطار وحدة البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية (URASC)، حيث كان مستوى التطور الذي حققته هذه الوحدة البحثية هو السبب المباشر في تحولها إلى مركز بحث ذو صبغة وطنية، ليتمتع بذلك بالاستقلالية المالية والإدارية التامة ويرصد آفاقا جديدة أكثر توسعا وفتحاً؛ ومنذ تاريخ إنشائه شهد المركز العديد من التحولات الكبرى، حيث أصبح سنة 2003 مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي تعمل في إطار قانوني وتنظيمي جديد.<sup>2</sup>

يقع المركز بمدينة وهران ويحتوي على 55 باحث دائم بالإضافة إلى بعض الباحثين المشاركين، تتمثل مهام المركز في:<sup>3</sup>

- تطوير البحوث الأساسية والتطبيقية في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية التي تتماشى واحتياجات التنمية الوطنية؛
- إنجاز البحوث التي من شأنها النهوض بالعلوم الاجتماعية والإنسانية في الجزائر والإسهام في تثمين نتائجها؛
- ضمان تكوين وتأهيل الباحثين وموظفي الدعم مع تحسين قدراتهم العلمية والتسييرية؛
- تنظيم وترقية اللقاءات العلمية بين الباحثين بهدف تعزيز التبادل والإحاطة بالمادة العلمية؛
- إصدار مجلة علمية تتكفل بنشر نتائج الأبحاث وبالتواصل العلمي بين الباحثين؛
- بالإضافة إلى مشاريع التعاون مع بعض المعاهد والمؤسسات الوطنية والدولية.

<sup>1</sup> www.crbt.dz (consulté le 26/12/2012).

<sup>2</sup> www.crasc-dz.org (consulté le 26/12/2012).

<sup>3</sup> Idem.

الفرع الثامن: مركز البحث العلمي والتقني لتنمية اللغة العربية (CRSTDLA) - الجزائر -

يمثل مركز البحث العلمي والتقني لتنمية اللغة العربية (CRSTDLA) مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي، حيث تحصل على هذه الصفة في ديسمبر 2003، ولقد أنشئ بمقتضى المرسوم ( Le Le décret exécutif n° 91-477 du Décembre 1991) ليعوض معهد اللغويات والصوتيات ووحدة الأبحاث في علم اللغة والتواصل اللغوي، ويتم تسييره بمقتضى المرسوم (Le décret exécutif n°99-256 du 16 (Novembre 1999).<sup>1</sup>

ويقع المركز بالجزائر العاصمة ويحتوي على 29 باحث دائم بالإضافة إلى بعض الباحثين المشاركين، وتتعلق مهامه الرئيسية: بتنفيذ البحوث النظرية والتطبيقية حول تطوير اللغة العربية وعلم لسانيات اللغة العربية بالتعاون مع الوكالات والمؤسسات المشاركة في التنسيق والموافقة على المصطلحات، وكذا تنفيذ المشاريع البحثية في مجالات علوم وتكنولوجيا اللغة العربية ولغة التعليم من أجل تطوير اللغة العربية من حيث التعليم والتكنولوجيا، كما يعمل المركز على إنجاز أبحاث في المجالات التالية:<sup>2</sup>

- تعليم اللغة العربية وبشكل رئيسي في جميع مستويات التعليم وتنفيذ الدراسات العلمية النقدية لتدريس اللغات العربية والأجنبية في الجزائر، ووضع دورات تدريسية تجريبية مقارنة من أجل التنمية وبناء طرق حديثة وفعالة على هذا الأساس؛
- الترجمة وتنفيذ دراسات علمية حول إجراءات الترجمة وتطوير تقنياتها لتلبية الاحتياجات الخاصة لمترجمي الأعمال العلمية؛
- في مجال قواعد البيانات الآلية، الإشراف الفني والمشاركة المستمرة في تطوير "كنز اللغة العربية" بالتعاون الوثيق مع أنشطة العلاج التلقائي للغة التي تنفذها الدراسات؛
- في الصوتيات والمعالجة التلقائية للكلام وتنفيذ الدراسات التجريبية في المختبر وتطوير الأدوات المناسبة للتجميع والتحليل والتعرف على الكلام؛
- المعاجم العربية والمصطلحات باللغة العربية، والمشاركة في تطوير اللغة العربية والمصطلحات العلمية والتقنية في العالم العربي؛
- بحوث السيمياء وتنفيذ اختبارات ودراسات ميدانية في مختلف أشكال التعبير اللغوية والثقافية والاجتماعية، والترجمة والنقل من نظام إلى آخر.

<sup>1</sup> www.crstdla.edu.dz (consulté le 26/12/2012).

<sup>2</sup> Idem.

#### الفرع التاسع: مركز البحث العلمي والتقني في التحاليل الفيزيو-كيميائية (CRAPC) -الجزائر-

يمثل مركز البحث العلمي والتقني في التحاليل الفيزيو-كيميائية (CRAPC) مؤسسة عمومية ذات طابع علمي، تم إنشاؤه بموجب المرسوم (Le décret Exécutif n° 92-214 du 23 Mai 1992)<sup>1</sup> ويقع مقره بجامعة باب الزوار والمنطقة الصناعية ببوسماعيل-تيزازة، ويحتوي المركز على 61 باحث وتتعلق مهامه الرئيسية بما يلي:<sup>2</sup>

- تنفيذ برامج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في مجال التحليل الفيزيائي والكيميائي؛
- تنفيذ دراسات المرجعية والخبرة لحساب القطاعات الاجتماعية والاقتصادية في مجال التحليل الكيميائي؛
- إنشاء مركز للكفاءة ومرجع للخبرة العلمية في مجال تخصصه؛
- المشاركة في تطوير المواد والتقنيات التحليلية؛
- الاقتراح على القطاعات التي تمتلك إمكانيات التحليل تحسين تقنيات البحث؛
- المساهمة في إنشاء أقطاب إقليمية للبحوث في التحليل الفيزيائي والكيميائي.

#### الفرع العاشر: المركز الوطني للبحث في التلحيم والمراقبة (CSC) -الجزائر-

تم إنشاء المركز الوطني للبحث في التلحيم والمراقبة (CSC) بموجب المرسوم (Le décret n° 92-280 du 06 Juillet 1992)، حيث كان في بادئ الأمر مجرد "مخبر بحث"<sup>3</sup> في سنة 1985 ثم تطور إلى "وحدة بحث"<sup>4</sup> في سنة 1987، ليتحول فيما بعد إلى مؤسسة عمومية ذات طابع علمي بموجب المرسوم (Le décret n° 03-461 du 1er Décembre 2003)<sup>5</sup>.

ويقع المركز بالجزائر العاصمة ويحتوي على 74 باحث دائم بالإضافة إلى بعض الباحثين المشاركين، وتتمثل نشاطاته في التلحيم والتقنيات الملحقة به، المعادن والفولاذ والمراقبة، ويسعى المركز إلى التحكم في آجال التنفيذ، الحصول على أقصى عائد على الاستثمار الخاص به، الحصول على منتج من أعلى مستويات الجودة مقابل الحد الأدنى من تكاليف التشغيل، كما يركز المركز على أساليب العمل، الخبرات، التنسيق، السيطرة على التكاليف والجدول الزمني للإنجاز، واليقظة لاحتياجات عملائه؛

كما تتمثل مهام المركز في وضع برامج بحثية لتعزيز اللحام التقنية، وفي هذا الإطار يملك المركز 24 فرقة بحثية والتي تعالج مواضيع تتعلق بالتلحيم، معالجة الإشارات والمعادن والصلب، بالإضافة إلى إدارة

<sup>1</sup> Décret Exécutif n° 92-214 du 23 mai 1992, modifié et complété par le Décret exécutif n° 03-459 du 7 Chaoual 1424 correspondant au 1er Décembre 2003.

<sup>2</sup> www.crapc-dz.org (consulté le 27/12/2012).

<sup>3</sup> LSCND : Laboratoire de Soudage et de Contrôle Non Destructif.

<sup>4</sup> UDTSCND : Unité de Développement des Techniques de Soudage et de Contrôle Non Destructif.

<sup>5</sup> www.csc.dz (consulté le 26/12/2012).



وتطوير تقنيات اللحام والمراقبة الأكثر شيوعا والأكثر حداثة، وكذا تقديم الدعم الفني للصناعة المحلية من خلال الاستفادة من خبرتها، ووضع برامج بحثية في مجال صناعة الحديد والصلب.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: دراسة تحليلية لأهم القوانين المؤطرة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي،**

**وتسيير الباحثين (الرأسمال البشري) في مراكز البحث العلمي**

سنحاول في هذا الإطار إجراء دراسة تحليلية للقوانين المؤطرة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وتسيير الباحثين (تسيير الرأسمال البشري) في مراكز البحث العلمي بالإضافة إلى دراسة واقع مقارنة التسيير التقديري للباحثين في مراكز البحث العلمي.

**الفرع الأول: دراسة تحليلية للقوانين المؤطرة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي**

في هذا الإطار حاولنا إجراء دراسة تحليلية للقوانين التالية:

- القانون رقم 11-98 المتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي 1998-2002؛
- القانون رقم 05-08 المعدل والمتمم للقانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي 1998-2002؛
- مشروع القانون التوجيهي الخاص بالبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي 2014-2018.

**أولاً: قانون رقم 11-98 المتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي 1998-2002:**

سعى هذا القانون إلى تحديد الأهداف المتعلقة ببرمجة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي بالإضافة إلى الطرق والوسائل الواجب اتباعها من أجل تحقيق هذه الأهداف خلال الفترة 1998-2002، ومنها: جعل البحث العلمي والتطوير التكنولوجي كأولويات وطنية، وضمان ترقية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي بما فيه البحث الجامعي، وتدعيم القواعد العلمية والتكنولوجية، بالإضافة إلى تحفيز البحث العلمي وتنميتها ونائجه وتوفير الموارد الضرورية لمزاولة خصوصاً التمويل والعنصر البشري المتخصص، وكذا محاولة دمج نشاط البحث العلمي والتطوير التكنولوجي ضمن مقتضيات التنمية الوطنية الاقتصادية والثقافية والاجتماعية، وتنميتها المنشآت المؤسساتية والتنظيمية من أجل التكفل بأنشطة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وقد تم تحديد برامج البحث الواجب العمل فيها بثلاثين برنامجاً موزعة حسب متطلبات التنمية

<sup>1</sup> Idem.

الإقتصادية والإجتماعية وذات طابع قطاعي، وقطاعي مشترك وخصوصي، وقسم كل برنامج إلى ميادين كبرى للبحث وكل ميدان قسم إلى محاور على الباحثين القيام بأبحاثهم في إطارها؛<sup>1</sup>

وقد حدد القانون رقم 11-98، 6026 مشروع بحث كهدف يجب الوصول إليه في سنة 2002 كنهاية للفترة الخماسية المبرمجة لتنفيذه، بالإضافة إلى محاولة الرفع من تعداد هيئة البحث والوصول بها إلى ما يقارب 15915 باحثا، ومحاولة الزيادة في حجم النفقات المخصصة لنشاط البحث والوصول بها إلى حدود واحد بالمئة من الناتج المحلي الخام.<sup>2</sup>

وقد تطلب تنفيذ القانون التوجيهي للبحث العلمي 11-98 إصدار مجموعة من المراسيم والقرارات التنظيمية التي كانت ضرورية لتنظيم وتفعيل قطاع البحث العلمي، سواء ما تعلق منها بإحداث وكالة جديدة لتثمين نتائج البحث أو كيفية إنشاء وحدات البحث والشكل القانوني لمراكز البحث، وأهمها جاء في مراسيم تنفيذية مرتبة حسب التسلسل الزمني:<sup>3</sup>

- المرسوم التنفيذي رقم 137-98 المؤرخ في 03 ماي 1998، المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي وتنظيمها وسيرها؛
- المرسوم التنفيذي رقم 243-99 المؤرخ في 31 أكتوبر سنة 1999 والمتعلق بتنظيم اللجان القطاعية الدائمة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي وسيرها؛
- المرسوم التنفيذي رقم 244-99 الصادر بتاريخ 31 أكتوبر 1999، يحدد قواعد إنشاء مخبر البحث وتنظيمه وسيره؛
- المرسوم التنفيذي رقم 256-99 الصادر في 16 نوفمبر 1999، يحدد كفاءات إنشاء المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وتنظيمها وسيرها؛
- المرسوم التنفيذي رقم 257-99 الصادر في 16 نوفمبر 1999، يحدد كفاءات إنشاء وحدات البحث وتنظيمها وسيرها؛
- قرار وزاري مشترك الصادر في 13 فبراير 2002، يحدد مدونة النفقات المخصصة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي والخاضعة للمراقبة المالية البعدية؛

ولقد برمج تنفيذ المخطط الخماسي للبحث العلمي سنة 1998 نظريا، وعمليا تأخر تنفيذه لسنة 2000، ونتج عنه تحقيق عدة منجزات في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، كان أهمها إنشاء 640 مخبر على مستوى الهياكل الجامعية، وإنشاء حوالي 16 مركز بحث في العديد من التخصصات العلمية، وإشراك 13500 باحث جزائري في نشاط البحث العلمي، ورغم كون هذه المؤشرات مرضية إلى حد ما

<sup>1</sup> Loi n° 98-11 du 29 Rabie Ethani 1419 correspondant au 22 août 1998 portant loi d'orientation et de programme à projection quinquennale sur la recherche scientifique et le développement technologique 1998-2002.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> دويس محمد الطيب، مرجع سابق، ص 231.

من حيث الحجم، إلا أن النتائج المنجزة على المستوى النوعي وتأثيراتها على الاقتصاد تبقى بعيدة عن الأهداف المرجوة.

ثانيا: القانون رقم 05-08 المعدل والمتمم للقانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي 1998-2002:

يهدف هذا القانون إلى تعديل وإتمام القانون السابق (98-11) وتعويض الفترة السابقة 1998-2002 بالفترة الخماسية الجديدة 2008-2012، حيث عمل هذا القانون على توسيع مجالات البحث المستهدفة ومعالجة نقائص ومشاكل القانون السابق، كما سعى إلى إتمام الإجراء المؤسساتي المسطر وإعادة تنشيط مختلف الهيئات والتنظيمات التي وضعت بموجب القانون السابق وبصورة خاصة الهيئات المكلفة بالتوجيه والتنسيق وتلك المكلفة بإدارة وتسيير نشاطات البحث العلمي لتضمن بذلك تناسق ودوام الأعمال المنجزة، مثل إعادة تنشيط المجلس الوطني للبحث العلمي والتقني (CNRST) بالإضافة إلى وضع هيئة وطنية مديرة، إنشاء مجلس وطني للتقييم (CNE)، تنصيب وكالات بحث موضوعاتية جديدة وإنشاء أقطاب نشاط.<sup>1</sup>

كما اهتم القانون أيضا بتطوير الموارد البشرية باعتبارها محور البحث والمنافسة العالمية بتوفير كل الوسائل المادية والاجتماعية والعلمية من أجل تجنيد أكثر من 28000 أستاذ باحث و 4500 باحث دائم في سنة 2012، بالإضافة إلى التسهيلات والاستثمارات المادية والعلمية في مجالات: (البحث الجامعي، التطوير التكنولوجي والهندسة، العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، المعلومات العلمية والتقنية، التعاون العلمي)؛ كما ركز القانون كذلك على ضرورة تثمين حصيلة البحث العلمي حتى يكون للبحث أثر حقيقي اقتصاديا واجتماعيا وذلك بتوجيه إبداع الباحثين نحو المواضيع الأكثر ارتباطا بالاقتصاد وإدراج محور التثمين في تحديد مشاريع البحث، وتنصيب هياكل دعم التثمين والإسهام في إنشاء فروع ومؤسسات مبدعة، وكذا تعزيز النظام الوطني للتجارب وإنشاء نظام المعلومات التكنولوجية ووضع التدابير التشريعية والتنظيمية والمالية المحفزة لتقييم الأفكار المبدعة.<sup>2</sup>

وتم في خلال الفترة الخماسية 2008-2012 انجاز هياكل قاعدية للبحث من مجموعات مخابر ومراكز و وحدات البحث والأقطاب العلمية للتميز داخل مؤسسات التعليم العالي والمنشآت العلمية ما بين الجامعات وكذا التجهيزات الكبرى والأقطاب التقنية، حيث نوى القانون الوصول إلى 1000 مخبر في سنة 2012 بالإضافة إلى مراكز بحث متخصصة في مجالات عديدة، ويمكن تقديم بعض المؤشرات

<sup>1</sup> Loi n° 08-05 du 16 Safar 1429 correspondant au 23 février 2008 modifiant et complétant la loi n° 98-11 du 29 Rabie Ethani 1419 correspondant au 22 août 1998 portant loi d'orientation et de programme à projection quinquennale sur la recherche scientifique et le développement technologique 1998-2002.

<sup>2</sup> Idem.

والمعطيات الأولية للقانون والتي نتناول منها فقط عدد الباحثين الواجب تعيبتهم وعدد مشاريع البحث خلال الفترة 2005-2012، حيث نسجل زيادة في عدد الأساتذة الباحثين والباحثين الدائمين وعدد المشاريع الجديدة خلال هذه الفترة ممثلة في الجداول والأشكال التالية.

الجدول رقم(14): عدد الباحثين المعتمدين خلال الفترة 2008-2012

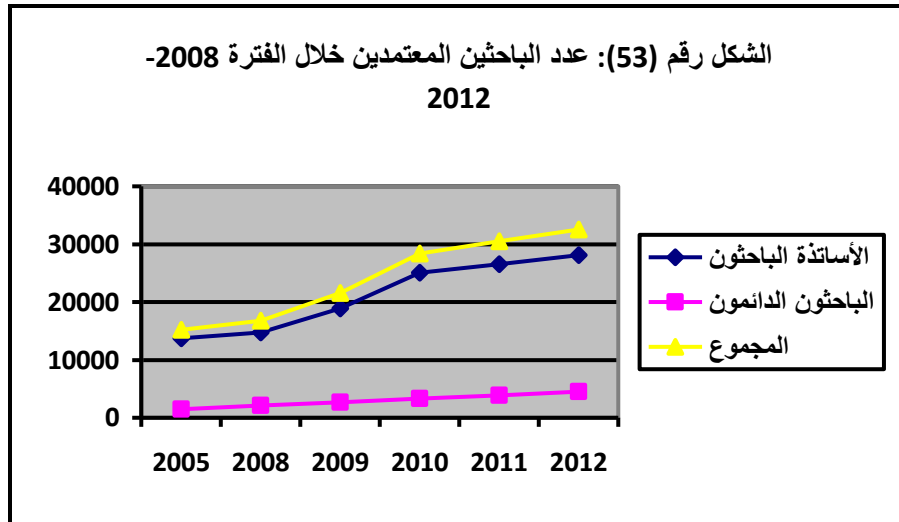
السنوات	2005	2008	2009	2010	2011	2012
الأساتذة-الباحثون	13720	14720	18863	25079	26579	28079
الباحثون-الدائمون	1500	2100	2700	3300	3900	4500
المجموع	15220	16820	21563	28379	30479	32579

المصدر: القانون رقم 05-08 المعدل والمتم للقانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي 1998-2002.

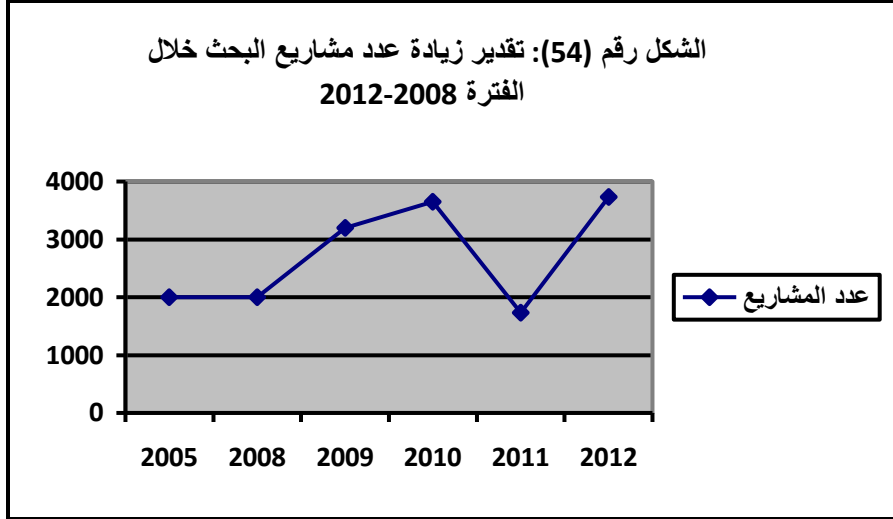
الجدول رقم(15): تقدير زيادة عدد مشاريع البحث خلال الفترة 2008-2012

السنوات	2005	2008	2009	2010	2011	2012
عدد المشاريع الجديدة	2000	2000	3200	3650	1732	3732

المصدر: القانون رقم 05-08 المعدل والمتم للقانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي 1998-2002.



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات القانون رقم 05-08.



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات القانون رقم 05-08.

أما بالنسبة لتمويل برنامج البحث للفترة 2012-2008 فإنه تجدر الإشارة إلى أنه كان من المفروض أن يسمح تمويل البحث ببلوغ مستوى 1% من الناتج الداخلي الخام المخصص لنفقات البحث لسنة 2000 إلا أنه ولأسباب مختلفة لم يتم إنجاز ذلك، ولم تعرف الهياكل القاعدية المبرمجة في القانون رقم 98-11 بداية إنجازها إلا في سنة 2003، كما أشار القانون إلى ارتباط التمويل خلال الفترة 2012-2008 ارتباطا وثيقا بالأهداف المسطرة الخاصة بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي وبأعمال تنفيذ البرمجة والتنشيم الاقتصادي لنتائج البحث وتدعيم محيط البحث وتنظيمه وإنجاز الهياكل القاعدية الخاصة بالبحث وكذا التعاون العلمي وأشكال المعلومات العلمية والتقنية المسطرة.

لا يمكن إنكار الإمكانات التي قدمها القانون 05-08 لكن هذا لا يمنع من وجود بعض النقائص فيه حسب المقابلات التي تم إجرائها مع الباحثين وحسب تحليل بعض مواد القانون، حيث نجد أنه وفقا للمادة الرابعة فإن "برمجة نشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي تأتي لدعم الأهداف الإجتماعية، الإقتصادية، الثقافية، العلمية والتكنولوجية المحددة في المادة الثالثة"، والملاحظ أن مراكز البحث العلمي أنشئت من أجل دعم وتقوية مجالات ونشاطات المؤسسات لكن الواقع عكس ذلك، فالروابط بين المؤسسات الإقتصادية ومراكز البحث العلمي ضعيفة وقطاع البحث العلمي في الجزائر ما زال لا يحل مشكلات المؤسسات الإقتصادية، وفي الحقيقة لا توجد صناعة وطنية ترسل دوريا مشاكلها لمراكز البحث لحلها، كذلك هذه المؤسسات لا تؤمن إلى حد كبير بما تفعله مراكز البحث العلمي ولا تشترك في تمويل مشاريعها ولا تشجع على تطبيق التجارب والإختبارات على مستوى نشاطاتها ومخابرها؛

وفي هذا الإطار تأتي المادة السادسة من القانون السابق "لحث المؤسسات الإقتصادية العامة والخاصة على الإستثمار في المجهودات الوطنية لتنمية البحث وفي المقابل ينتقون الحوافز والتشجيع والمحددة سنويا في القوانين المالية"؛ حيث نجد أن العديد من المؤسسات تستثمر في هذا السياق (المادة 09 - مشروع PNR على سبيل المثال) فقط من أجل التحفيز المالي ولا تسهل حقيقة الأبحاث والتجارب، وهو

ما ينعكس في الأخير على نتائج البحث الميدانية كما يؤثر سلبا على إبداعية الباحث ومحدودية الفرص الإبداعية للمؤسسات ومراكز البحث؛ وحسب المادة الخامسة من القانون "يتم توفير ميزانية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي سنويا وتشمل الأموال والمعدات لتمويل البحث العلمي..."، لكن المقابلات مع الباحثين أظهرت وجود عقبات تتعلق بشراء التجهيزات (الشراء والعقود مع الموردين، الشراء من الخارج... إلخ) مما ينتج عنه ضياع وقت طويل قبل بدء المشروع، وسنتحدث عن ميزانية البحث بالتفصيل فيما سيأتي من الدراسة؛

وفيما يتعلق بالمواد من 11 إلى 16 من القانون السابق، يتم اختيار مشاريع البحث وفق معايير موضوعية لكن في الواقع وحسب المقابلات مع الباحثين فإن الكثير من المشاريع التي كان من المفروض أن تستثمر في المجالات الرئيسية: (التنمية الاجتماعية، الاقتصادية، العلمية والتكنولوجية) يتم رفضها من دون أسباب حقيقية (PNR على سبيل المثال). وعليه يؤكد بعض الباحثين أن التسيير في هذا القطاع ما زال غامضا ومحدودا ويفتقد إلى العديد من الحلقات فهو بحاجة إلى أجهزة قانونية وتنظيمية جديدة تجعله أكثر وضوحا وفعالية خصوصا فيما يتعلق بالأنشطة، التمويل، المسؤوليات، معايير التقييم وتنمين البحث؛ وهذا ما يتطلب تطبيق أساليب جديدة لتسيير الرأسمال البشري والكفاءات ويمكن لمراكز البحث تحقيق ذلك من خلال تنظيم الندوات وإقامة شراكات مع المؤسسات المماثلة من ذوي الخبرة في هذا المجال.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الأجهزة القانونية والتنظيمية المؤطرة لتنمين البحث العلمي والتطوير التكنولوجي تشكل قاعدة هامة لتحقيق التميز لمراكز البحث لكنها بحاجة إلى قوانين أخرى تجعلها أكثر وضوحا ومرونة في التطبيق وقادرة على تحفيز الكفاءات الإبداعية للباحثين.

### ثالثا: مشروع القانون التوجيهي الخاص بالبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي للفترة 2014-2018:

إن تطوير العلاقة بين البحث العلمي والقطاعات الاجتماعية والاقتصادية هي واحدة من الأهداف الرئيسية لمشروع القانون الثالث حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي للفترة (2014-2018)<sup>1</sup> والذي يعزز ترقية البحث حتى داخل المؤسسة، حيث أن البحث هو الذي سينتقل إلى المؤسسة وليس المؤسسة التي

<sup>1</sup> في 17/03/2013 عقد المدير العام للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي (RSDD) السيد "عبد الحفيظ أوراغ" لقاء على مستوى مركز البحث CERIST مع ممثلين من مختلف القطاعات الاجتماعية والإقتصادية ومراكز ووحدات البحث، من أجل عرض نتائج القانون السابق (القانون التوجيهي للبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي للفترة 2008-2012) والتي كانت إيجابية في المجمل على حد قوله، بالإضافة إلى عرض دراسة وإثراء مشروع القانون الجديد (القانون التوجيهي للبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي للفترة 2014-2018)، ويحتوي هذا الأخير على 50 مادة و 08 فصول كبيرة مرتبطة ب: (النشاطات البحثية، التنظيم وموارد المعاهد، الإستعدادات المالية، تطوير الموارد البشرية، تقييم نشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي)، ويعرض هذا المشروع على ممثلي الإدارات الحكومية المختلفة لإجراء التعديلات اللازمة وسيتم الانتهاء منه في أواخر جويلية 2013 لعرضه على غرفتي البرلمان.

ستأتي إلى الجامعة، بالإضافة إلى أن القواعد التكنولوجية هي ما يشكل الرابط بين الجامعة والقطاع الاجتماعي والاقتصادي؛ ويركز مشروع القانون على التطور التكنولوجي في القطاعات الاجتماعية والاقتصادية؛<sup>1</sup>

ووفقا للمدير العام للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي (RSDT) سيتم إنشاء منصة أو قاعدة مشتركة بين الباحثين الأكاديميين وخبراء القطاع الاجتماعي والاقتصادي من خلال هذا القانون الذي سوف يطبق اعتبارا من العام المقبل (2014)، ويضيف أنه على المؤسسات أن تقدم إشكالياتها للباحثين الذين سوف يعملون عليها في مشاريع بحثية، كما أنه سيتم إنشاء وحدات بحثية داخل المؤسسات من أجل تمكين الباحثين والخبراء من تشكيل فريق بحث، يستفيد هذا الأخير من ميزانية التشغيل والتجهيزات للعمل على الإشكاليات المقترحة من قبل القطاع الاجتماعي والاقتصادي؛ وبالتالي فإن القاعدة التكنولوجية وأقطاب التميز يشكلان بذلك فضاء مشترك بين الطرفين للعمل معا، وهو الأمر الذي لم يكن موجودا من قبل، فالقانون الثالث هو في المقام الأول توحيد أو تقوية للعلاقة بين الباحث الأكاديمي والخبير في القطاع الاجتماعي والاقتصادي، على سبيل المثال تنص المادة الثالثة (03) من مشروع القانون وتؤكد من بين أمور أخرى على الأهداف الرئيسية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي والإبتكار كأحد الأولويات المتوقعة للعقد المقبل والتي تلخص في تطوير الزراعة، الغابات، المناطق الطبيعية والمناطق الريفية، وعليه فإن مشروع القانون يمثل نموذج جديد يركز على تطوير الشعب العلمية والتقنية، تثمين العلوم الاجتماعية والإنسانية، تجميع الموارد، والتعاون الدولي.<sup>2</sup>

كما يشير مشروع القانون أيضا إلى تطوير قطاع الصيد وتربية الأحياء المائية، تحسين البنية التحتية الأساسية، البحث المعمق في الذاكرة والتاريخ، حماية التراث، تطوير ترقية التوظيف، الصحة، التسيير الجيد، نوعية الإنتاج الوطني ... وباختصار يجب على البحث أن يأخذ بعين الاعتبار مختلف المجالات المتعلقة بالزراعة، الصيد، الموارد المائية، نظام التعليم، الصحة وتعزيز التوظيف، البحث الأساسي، العلوم الإنسانية والاجتماعية، الطاقة المتجددة وحماية البيئة، مكافحة التصحر، تطوير تطبيقات تكنولوجيات الفضاء وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والوقاية من الكوارث الطبيعية والتكنولوجية ... إلخ؛

ومن المعروف جيدا أن يكرس مشروع القانون التوافق بين مهمات إنتاج ونشر المعرفة والمساهمة في القدرة التنافسية الاقتصادية الوطنية، ومع ذلك لا يمكن تحقيقه إلا إذا وضعت كل مؤسسة سياسة ملائمة بها، هذه السياسة تتضمن التسيير السليم للمجالات الرئيسية للمؤسسة بما في ذلك نقل التكنولوجيا إلى الصناعة؛ وهذا ما يتطلب عمل معمق في تغيير الكثير من العادات وخلق عادات جديدة، وتطوير كفاءات جديدة داخل المؤسسات وتحقيق بشكل ملموس توازن جديد بين نشر المعرفة والإبتكار وحماية

<sup>1</sup> L'ecture de : l'avant-projet de la 3e loi sur la recherche scientifique 2014-2018: L'innovation au service des entreprises, op.cit.

<sup>2</sup> Idem.

هذه المعرفة، ومن الضروري كذلك وفقا لمسؤولي القطاع إنشاء جسر بين الأوساط الأكاديمية والإقتصادية والعلماء، وحث الباحث على تقديم أفكاره للمؤسسة الاقتصادية وتجسيدها على أرض الواقع من أجل تحقيق التنمية والتطوير.<sup>1</sup>

وتجدر الإشارة إلى أن الهدف من خطة تطوير البحث العلمي في الجزائر هو الوصول إلى عدد 80.000 باحث موظف على أساس شهادة الدكتوراه في عام 2020، حيث أن العدد الحالي للباحثين لا يزال غير كاف وفق المعايير الدولية والاحتياجات الكبيرة في القطاع الاجتماعي والاقتصادي، وتتوفر الجزائر حاليا على 2083 باحث ينشطون في 25 مركز ووحدة بحث و 24000 أستاذ يمارسون نشاط بحث في أكثر من 1100 مخبر بحث أي ما مجموعه 45000 أستاذ جامعي، حيث نجد منهم 8300 أستاذ باحث و 270 باحث دائم موظفون وحاملون شهادة الدكتوراه ومؤهون للقيام بالنشاطات البحثية ويعتبرون باحثون عالميون وفق معايير UNESCO<sup>2</sup>؛ حيث أن هذا الرقم لا يلي أي من متطلبات التنمية الاجتماعية والاقتصادية الحالية مقارنة مع الدول المتقدمة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛ وحسب مخطط الإنتاج نجد أنه تم الوصول إلى 10843 دراسة بحثية منشورة في الفترة 2010-2012 في مختلف التخصصات العلمية والإنسانية، بالإضافة إلى 2000 دراسات بحثية منجزة في إطار برنامج البحث الوطني؛

أما فيما يخص توزيع الأساتذة الناشطين في مخابر البحث يشير المدير العام لـ (RSDT) أنه بلغ أكثر من 13000 أستاذ مساعد والحاملين لدرجة الماجستير، ويضاف إلى ذلك أكثر من 2800 طالب دكتوراه، أي ما يمثل أكثر من 66% من القدرات الجزائرية موظفة في البحث العلمي، وهو ما سينعكس على نوعية الإنتاج العلمي وعدد براءات الاختراع؛ كما أن 87% من الباحثين الدائمين الموظفين غير متحصلين على شهادة الدكتوراه، إضافة إلى زيادة طفيفة في إنتاج براءات الاختراع حوالي 10% مقارنة مع البرنامج الأول، حيث نجد 134 براءة اختراع تأتي من: (66 مؤسسة تعليم عالي و 52 مركز ووحدات البحث، و 16 مركز بحث خارج وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)؛

أما بشأن موظفي الدعم، أشار مشروع القانون أن هذه الفئة ضرورية للتطوير التكنولوجي والذي يظل دون المستوى المطلوب حيث نجد في مراكز البحث بالكاد 394 فرد من بينهم 268 مهندس دولة و 85 تقني سامي و 41 تقني من أجل 27000 باحث، وهو أقل بكثير من المعايير الدولية المتمثلة في مهندسين (02) لكل باحث، وبالتالي فمن الضروري جعل مهنة موظفي الدعم أكثر جاذبية وهو ما تم التأكيد عليه من خلال نشر المرسوم التنفيذي رقم 12-22 جانفي 2012 الذي يتضمن إنشاء نظام الفوائد للموظفين

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> Bilan de la 2e loi sur la recherche scientifique : Plus de 10% de production-brevets par rapport à la première programmation,

Publié le: 18-03-2013 sur : <http://www.elmoudjahid.com/fr/actualites/39391>, (Consulté le 06/04/2013).



المنتمين لفئة أفراد دعم البحث<sup>1</sup>، ويسمح هذا النص القانوني بإدماج أفراد دعم البحث في الفئة الأجرية المقابلة للأستاذ المساعد في انطلاقته<sup>2</sup>.

وذكر المدير العام لـ (RSDT) أيضا اعتماد ثلاثة قرارات وزارية متعلقة بمنحة المردودية من أجل إدماج مهندسي البحث في إجراءات التشغيل وترقية رتبهم، كما يؤكد كذلك على أن الجانب الإيجابي في نظام البحث الوطني هو أن متوسط عمر الباحثين لا يتجاوز 45 عاما، هذا ما يترجم شباب القدرات البحثية مع قلة الخبرة وربما يكون هو السبب في عدم نضج حوكمة وتسيير مخابر البحث كذلك؛ ويؤكد مع ذلك أن هذه القدرات البحثية الشابة تمثل ورقة رابحة لمستقبل البلاد من حيث التوقعات على المدى المتوسط والطويل؛ كما أشار أيضا إلى عدد الطلاب والأساتذة المسجلين لإعداد شهادة الدكتوراه المتمثل في 33000 مترشحا حيث نجد منهم 17200 (33000-2800+13000) مسجل في الدكتوراه ولا يمارس نشاط بحث في مخبر بحث؛

كما صرح المدير العام أيضا: "أنه قد تم تجاوز عدد 13700 أستاذ باحث في سنة 2008 ينشطون في 640 مخبر بحث إلى 24622 أستاذ باحث ينشطون في 1116 مخبر بحث في سنة 2012". وفيما يتعلق بالإجراءات الجارية لتعزيز فرق البحث في المخابر تم تسليط الضوء على الحاجة لمساعدة الباحثين في تثمين، تقييم، قياس وتحسين أدائهم الفردي والعمل على نشر الممارسات الجيدة وتشجيع تبادل الخبرات بين الفرق؛ كما أشار إلى ضرورة اتخاذ مزيد من التدابير لتحفيز التقييم الذاتي في إطار سياسة ورؤية مشتركة من قبل الباحثين والمخابر من خلال المواقع الإلكترونية لمؤسساتهم، بالإضافة إلى دمج طلبة الدكتوراه في مخابر البحث وتنظيم عملية تحويل الأساتذة الباحثين من مختبر لآخر من أجل ضمان استقرار المخابر وحماية إنتاجها العلمي؛ كما تم الحث أيضا على تحديد وتوضيح معايير التقييم وتصنيف مخابر البحث مع تحديد ومكافأة المخابر المتميزة من خلال تزويدهم بموارد كبيرة<sup>3</sup>.

وتتلخص آفاق سنة 2013 في تقييم الأنشطة البحثية، حيث سيتم الشروع في مناقشة معايير ونماذج تقييم الأنشطة البحثية في كل من (العلوم الاجتماعية والإنسانية، العلوم الطبية، العلوم والتكنولوجيا، العلوم الأساسية وعلوم الطبيعة... الخ)، كما تأخذ هذه المعايير ونماذج التقييم بعين الاعتبار خصوصية المواضيع المقيمة (مخابر، مشاريع بحثية، مشاريع تعاون)، بالإضافة إلى ضرورة تنظيم مخابر البحث مع التحكم في المعطيات المتعلقة بالباحثين؛

كما تمت الإشارة فيما يخص النساء الباحثات إلى خمسة دول فقط في أوروبا والتي قد حققت التكافؤ وهي (L'ex-république Yougoslave de Macédoine, la Lettonie, la Lituanie, la République de )

<sup>1</sup> Le régime indemnitaire des fonctionnaires appartenant aux corps des personnels de soutien à la recherche.

<sup>2</sup> Bilan de la 2e loi sur la recherche scientifique : Plus de 10% de production-brevets par rapport à la première programmation, op.cit.

<sup>3</sup> Idem.

(Moldova et la Serbie)، وحسب رابطة الدول المستقلة فقد وصلت مشاركة المرأة في البحث إلى 43% بينما يتوقع أن تصل إلى 33% في أفريقيا، أما في الجزائر فقد بلغت 37% وتحليل هذه الأرقام يكشف عن زيادة مشاركة النساء الشابات أكثر فأكثر في مجال البحث في الجزائر؛

وتجدر الإشارة إلى أن النفقات المخصصة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي لسنة 2012 على أساس FNRSDT<sup>1</sup> بلغت أكثر من 12 مليار دينار (12825200900.00 دج) منها (11087817900.00 دج) أي ما يمثل 86.45% من المجموع مخصصة لنفقات التشغيل و(1737383000.00 دج) مخصصة لنفقات التجهيز.<sup>2</sup>

كما أشار المدير العام لـ (RSDT) إلى وجود 03 مشاريع قيد الدراسة وهي: إعداد مشروع مرسوم تنفيذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي المتعلق بوحدة ومخابر البحث من أجل إدراج أحكام تكريس الاستقلالية في التسيير، ومشروع مرسوم تنفيذي يحدد شروط لممارسة أنشطة البحث من قبل الباحثين لجزء من الوقت (بشكل جزئي) وتطوير الإطار التنظيمي لإنشاء حوافز لتقديم براءات الاختراع والنشر العلمي.

### الفرع الثاني: دراسة تحليلية للقانون المؤطر لتسيير الباحثين (الرأسمال البشري) في مراكز

#### البحث العلمي

يهدف المرسوم التنفيذي رقم 08-131 مؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق لـ 3 مايو لسنة 2008 المتضمن للقانون الأساسي الخاص بالباحث الدائم،<sup>3</sup> إلى توضيح الأحكام الخاصة المطبقة على أسلاك الباحثين الدائمين وتحديد مدونة أسلاكهم وكذا شروط الالتحاق بمختلف الرتب المطابقة لها، وحسب المرسوم يمارس الباحثون الدائمون نشاط البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التي تضمن نشاط البحث العلمي بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالبحث العلمي والوزير المعني والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية؛

ويضمن الباحثون الدائمون نشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في إطار تحقيق الأهداف المحددة في القانون رقم 98-11 السابق ذكره وعليه يتعين عليهم ما يلي:

- العمل على زيادة قدرات فهم العلوم والتكنولوجيات والتحكم فيها وتحويلها وتطبيقها في جميع قطاعات النشاطات؛

<sup>1</sup> FNRSDT: Le Fonds National de la Recherche Scientifique et developpement technologique.

<sup>2</sup> Bilan de la 2e loi sur la recherche scientifique : Plus de 10% de production-brevets par rapport à la première programmation, op.cit.

<sup>3</sup> المرسوم التنفيذي رقم 08-131 مؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق لـ 3 مايو لسنة 2008 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالباحث الدائم.

- المساهمة في إعداد وإنماء المعارف العلمية؛
- تصميم مواد وطرق وأنظمة و/أو المساهمة بشكل حاسم في تحسينها؛
- تطوير القدرات الوطنية في مجال الدراسات والخبرة والهندسة؛
- ضمان تثمين نتائج البحث؛
- المساهمة في اقتناء الإعلام الآلي والتقني والثقافة العلمية والتقنية ونشرها في المجتمع؛
- المساهمة في تحسين المنظومة التربوية والتعليمية والتكوينية.

وفي مجال الإبداع تشير المادة 16 من هذا المرسوم إلى أن الاختراعات والاكتشافات ونتائج أخرى للبحث منجزة في شكل نموذج أو على سند مكتوب أو سمعي-بصري أو متعدد الوسائط الإعلامية والمعلوماتية من طرف الباحثين الدائمين ملكيات لمؤسسات البحث، ويستفيد الباحث الدائم من تطبيق التشريع المحمول به في مجال حقوق المؤلف والحقوق المجاورة.

كما يوضح هذا المرسوم أيضا كفاءات التربص والترسيم والترقية ويبين أيضا النسب القصوى للباحثين الدائمين الذي يحتمل وضعهم وبناء على طلبهم في إحدى الوضعيات القانونية الأساسية (الانتداب 10% الإحالة على الاستيداع 5% خارج الإطار 5%)، وتحسب هذه النسب استنادا إلى التعداد الحقيقي لكل رتبة، ويقر المرسوم كذلك بأنه لا يمكن تحويل الباحث الدائم إلا بطلب منه (حركات النقل)؛

كما يجب على الإدارة تنظيم تكوين متواصل لفائدة الباحثين الدائمين من أجل تحسين مستواهم وتحسين معارفهم العلمية وتطوير مؤهلاتهم العلمية، بالإضافة إلى خضوع الباحثين إلى تقييم متواصل ودوري ويجب عليهم تقديم تقرير سنوي عن نشاطاتهم من أجل تقييمه من طرف الهيئات العلمية والمؤهلة، وفي هذا الإطار تعدد العديد من مراكز البحث إلى إجراء ملتقى داخلي (Séminaire interne) يقدم فيه الباحثون حصيلتهم السنوية للبحث ليتم تقييمها، ويتم هذا التقييم على أساس معايير موضوعية وتشمل:

- حالة تقدم مشاريع البحث والتطوير التكنولوجي في طور التنفيذ؛
- براءات الاختراع والمنشورات والمداخلات الوطنية والدولية؛
- الكتب المنشورة؛
- البرمجيات والمنتجات والأنظمة المنجزة؛
- كل نشاط لتثمين نتائج البحث.

بالنسبة للتأديب يعتبر خطأ مهنيا من الدرجة الرابعة (4) قيام الأساتذة الباحثين الدائمين أو مشاركتهم في عمل ثابت للانتحال وتزوير النتائج أو غش في الأعمال العلمية المطالب بها في رسائل الدكتوراه أو في منشور علمي.

وحسب المرسوم التنفيذي رقم 10-250 مؤرخ في 12 ذي القعدة عام 1431 الموافق لـ 20 أكتوبر سنة 2010، يتضمن تأسيس نظام تعويض لفائدة الباحث الدائم، يستفيد الموظفون المنتمون لأسلاك الباحثين

الدائمين من المنح والتعويضات الآتية، (منحة تحسين الأداء العلمي، تعويض التوثيق، تعويض التأطير والمتابعة العلميين، تعويض الإبداع العلمي، وتعويض التأهيل العلمي).<sup>1</sup>

وفي نفس الإطار نسجل تطبيق معايير جديدة لحوافز الأداء في هذه الحالة تتمثل في معايير التنقيط لمنحة تحسين الأداء العلمي للباحث الدائم<sup>2</sup>، حيث تطبق هذه المنحة على أساس المعايير التالية:

- إنهاء الأعمال وتحقيق مشاريع البحث التي كلف بها؛
- احترام الآجال المحددة في تحقيق مشاريع البحث المرتبطة بمجال نشاطه؛
- المساهمة في خلق وتطوير معارف جديدة؛
- المشاركة الفعالة في ترمين ونشر نتائج البحث العلمي؛
- الإشراف على الباحثين وأفراد دعم البحث الموضوعين تحت مسؤوليته.

ويتم وضع معايير التنقيط لمنحة تحسين الأداء العلمي للباحث الدائم من قبل مسؤول فريق البحث أو مدير قسم البحث أو مدير وحدة البحث لمؤسسة البحث التي ينتمي إليها الباحث؛ وتوضح هذه المعايير في الجدول التالي.

#### الجدول رقم (16): معايير التنقيط لمنحة تحسين الأداءات العلمية

المجموع 40 نقطة	تأطير الباحثين والأفراد الداعمين للبحث تحت مسؤوليته	المشاركة الفعالة في ترمين نتائج البحث ونشرها	المساهمة في تحقيق وتطوير معارف جديدة	احترام الآجال المحددة لتحقيق مشاريع البحث التي لها علاقة بمجال نشاطه المؤكدة له	إنهاء أعمال تحقيق مشاريع البحث المؤكدة له	الرتبة	الإسم واللقب	الرقم

Source : l'arrêté n 736 du 15-12-2010. du fixant les critères de notation de la prime d'amélioration des performances scientifiques du chercheur permanent.

لقد حاولنا من جهة أخرى تحليل الأجهزة القانونية والتنظيمية المؤطرة لتسيير الباحثين في مراكز البحث العلمي من حيث عمليات: (التعيين، التكوين، التحفيز، التقييم، والرواتب) على ضوء نظريات تسيير الرأسمال البشري بتحليل القوانين<sup>3</sup> (Décret exécutif n 99-257 du 16 Novembre 1999) & (Décret

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 10-250 مؤرخ في 12 ذي القعدة عام 1431 الموافق لـ 20 أكتوبر سنة 2010، يتضمن تأسيس نظام تعويض لفائدة الباحث الدائم.

<sup>2</sup> L'arrêté n 736 du 15-12-2010. du fixant les critères de notation de la prime d'amélioration des performances scientifiques du chercheur permanent

<sup>3</sup> Décret exécutif n 99-257 du 8 chaâbane 1420 correspondant au 16 novembre 1999 fixant les modalités de création, d'organisation et de fonctionnement des unités de recherche.

- (exécutif n 08-131 du 3 Mai 2008)<sup>1</sup> وعلى أساس هذا التحليل وبالإعتماد على وثائق بعض المراكز والمقابلات مع الباحثين والمسؤولين تظهر لنا بعض العوائق ممثلة في:
- عدم وجود تكوين كافي للباحثين على الرغم من الجهود المبذولة (التدريب والتربص والمؤتمرات وعلاقات التعاون ... الخ)؛
  - تعتمد مراكز البحث استراتيجية العمل الجماعي وهذه الاستراتيجية ليست متجانسة مع تقييم المبادرات الفردية وقد أعطت بعض الباحثين دوافع لانخفاض مردوديتهم لأنهم يعملون من أجل الآخرين، وبالتالي سيكون من المفيد إدماج معايير لتقييم الأداء الفردي؛
  - الرواتب محددة من قبل قوانين الدولة وليس من قبل مراكز البحث، أما بشأن منتجات الباحثين (نماذج منتجة في المختبر، وبراءات الاختراع،... الخ) فالمراكز لا تملك نصوص بخصوص ذلك لتعتمد عليها في الرواتب أو الترقيات؛
  - الثغرات الموجودة في قوانين الباحثين فيما يخص الرواتب والأداء الاجتماعي، تشجع على ظهور بعض السلوكيات الانتهازية وتتجذر لدى القادة مما يهدد عملية الابتكار والإبداع لدى الباحث؛
  - تحليل واقع الباحثين في مراكز البحث لا يعكس استراتيجية واضحة للابتكار، التطوير، تسيير الرأسمال البشري، تامين البحث العلمي، تسيير المناصب والمسار الوظيفي للباحثين، عملية التكوين ورأسمة الكفاءات وما إلى ذلك؛
  - إن مركزية القرارات الناتجة عن الوصاية تشجع على ظهور الاختلالات في العلاقة مع الواقع من وجهة نظر متخذي القرار؛
  - في الأخير يجب نشر ثقافة تنظيمية تحث على الإبداع والتميز في الأداء كقيم مشتركة.

### الفرع الثالث: مقارنة التسيير التقديري للباحثين في مراكز البحث العلمي

لقد تطور تسيير الباحثين في السنوات الأخيرة في بعض الجوانب مثل: (مراعاة مفهوم الكفاءة من قبل المسؤولين، تطوير القوانين والأجهزة التي تسيير الباحثين والبحث العلمي في الجزائر،... إلخ)، وعلى الرغم من هذا التطور لوحظ من خلال المقابلات التي أجريت مع الباحثين وتحليل القوانين المؤطرة لتسييرهم أن هناك مؤشرات وسلوكيات تسييرية وقانونية حول التسيير التقديري للتشغيل وكفاءات الباحثين GPEC ولكن لم يكن هناك تسيير تقديري حقيقي للباحثين في مراكز البحث، ويمكن أن ندعم حكمنا على مقارنة "GPEC" في مراكز البحث من خلال الأبعاد التالية:

<sup>1</sup> Décret exécutif n 08-131 du 27 Rabie Ethani 1429 correspondant au 3 mai 2008 portant statut particulier du chercheur permanent.

- تهتم أساليب التسيير التقديري للباحثين بالطرق ذات الجوانب الجماعية والكمية لمعرفة تطور مجتمع الباحثين (من حيث الأعمار، المناصب الشاغرة،... إلخ) وكذلك من حيث الجوانب النوعية (والتي تتعلق في مراكز البحث بالشهادات والتخصص فقط)؛
- تحديد الكفاءات المكتسبة من خلال الشهادة والتخصص، ونجد أن التوظيف في مراكز البحث يتم عن طريق المسابقة للخريجين (بشهادة مهندس، ماجستير)، وبدون مسابقة للخريجين (بشهادة دكتوراه) أي توظيف مباشر في المنصب؛
- تحديد الكفاءات المطلوبة من خلال مجموعات العمل، فرق البحث والملتقيات الداخلية التي تنظم في مراكز البحث لتقييم الكفاءات وأداء الباحثين، وعادة لتحديد كفاءات بعض المناصب مثل (اللجنة العلمية، والمجلس العلمي، وممثل الاتحاد النقابي،... إلخ) يكفي فقط إجراء الانتخابات؛
- تسيير الباحثين من عمليات (الترقية، النقل، التقييم، والتعويض،... إلخ) محدد بموجب القوانين التي تسيير مراكز البحث.

ولتوفير GPEC في تسيير الباحثين في مراكز البحث يجب التركيز على النقاط التالية:

- تعزيز الإطار القانوني لـ GPEC يشجع على تطويره وزيادة أهميته وبالتالي يجب أن يكون لـ GPEC مكانا في القوانين والأنظمة التي تسيير البحث العلمي والباحثين في الجزائر؛
- يجب أن تضع مراكز البحث GPEC من خلال الحوار الاجتماعي البناء مما يمكن من مرافقة التطورات المتوقعة للوظائف؛
- يجب أن يمثل تنفيذ مقارنة GPEC لممثلي تطوير الموارد البشرية في مراكز البحث واحدة من المشاريع ذات الأولوية، لأنه في السنوات القادمة سوف يتزايد عدد المتخرجين بدرجات الماجستير والدكتوراه، وعليه فإن GPEC سوف يساعد على تحديث فئة الباحثين في مراكز البحث وفتح الباب أمام الباحثين الشباب لتسيير وتطوير البحث العلمي في الجزائر؛
- يجب هيكلة GPEC مع العديد من جوانب تسيير الباحثين من: علاقات العمل، الاتصالات الداخلية والخارجية، الخطة التدريبية، وسائل المركز، التقييم، التعويضات، وخطط المركز والدولة ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، كل هذه المجالات تتطلب عملية تقييم مستمرة لضمان الاتساق في الاختيار واتخاذ القرارات مع واقع المركز ومجال نشاطه.

نستنتج مما سبق ونقلنا عن الباحث **حسين خلفاوي** "أنه في حالة الجزائر، التسيير التوقعي للكفاءات ضرورة ملحة للتغلب على عدم استقرار العلماء والمهندسين وضمان الاستمرارية في نقل المعرفة وخلق الذاكرة العلمية الجماعية، وهذا أمر ضروري للانتقال إلى تأصيل واستدامة البحث وهذا التسيير سوف يسمح بإعداد الجيل القادم من الباحثين بتجنب الفوارق الكبيرة في السن والصراعات بين الأجيال،...".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Hocine Khelfaoui, **La recherche scientifique en Algérie : Entre exigences locales et tendances internationales**, disponible sur: [portal.unesco.org/education/en/files/53297/...doc/Khelfaoui.doc](http://portal.unesco.org/education/en/files/53297/...doc/Khelfaoui.doc), (consulté le 30/12/2012).

## المطلب الرابع: آليات ترمين البحث العلمي في الجزائر:

### " الشراكة " قطاع البحث العلمي - قطاع المؤسسات "

من أهم الطرق المساعدة في السير الحسن للعمل العلمي والتكنولوجي وجود شراكة قوية بين الأوساط البحثية (الجامعة ومراكز البحث) والوسط الصناعي، هذه الشراكة تسمح للمؤسسات بالإستفادة من هذه الأبحاث كما توفر للمراكز البحثية الموارد المالية التي تحتاجها وتمثل فضاء لتتمين أبحاثها.

في الواقع بالنسبة للوسط الصناعي فإن التتمين هو مرادف تطوير وتسويق التكنولوجيات الحديثة التي تمثل موضوع الأبحاث الأكاديمية، ومصطلح "التتمين يعني إعطاء قيمة مضافة إلى أنشطة الأبحاث العادية ونتائجها، وتتمين البحث هو الذي يعطي قيمة للبحث بالإضافة إلى قيمته الأولى أي جعله عمليا وقابل للتسويق والتحويل.[...] والتتمين يمكن أن يقسم إلى مجالين رئيسيين الأول: التتمين المالي والتسويقي أو الإقتصادي ومن جهة أخرى التتمين الإجتماعي للبحث، وبالتالي يجب تحديد مفهوم التتمين وفق تصور الدول له، حيث نجد مثلا في أغلب دول OCDE<sup>1</sup> فإنه يتعلق بفكرة تسويق نتائج البحث الجامعي بينما في Québec على سبيل المثال فهو في الغالب مفهوم إجتماعي أكثر منه تكنولوجي...<sup>2</sup>.

ومن بين التعاريف المخصصة لتتمين التكنولوجيا نجد أنها عبارة: "عن عملية يتم القيام بها بشكل رئيسي في الأوساط الأكاديمية والتي تتضمن إضافة القيمة إلى نتائج البحث، وإلى المعارف، إلى اختراع أو إلى تكنولوجيا موجودة حاليا، وذلك لتحويلها إلى منتجات، طرق، خدمات أو تكنولوجيات مبتكرة وذات مردودية إقتصادية"<sup>3</sup>؛ كما إن للتتمين فوائد متنوعة والتي يمكن أن تحصل عليها الأوساط الأكاديمية والمجتمع منها: الاجتماعية والاقتصادية على المستوى المحلي والإقليمي (إنشاء مؤسسات ومناصب شغل، تنوع النشاط الصناعي)، والمساهمة في تطوير الخبرة المتخصصة وسمعة الجامعة أو مركز البحث على الصعيد الوطني والدولي، ومصدر لإيرادات إضافية للباحثين، والتعويض المالي للبرامج والآليات الداخلية للتتمين... الخ.

<sup>1</sup> L'OCDE ou l'Organisation de Coopération et de Développement Economique est un groupement de 30 pays membres qui sont : Allemagne, Australie, Autriche, Belgique, Canada, Corée, Danemark, Espagne, Etats-Unis, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Islande, Italie, Japon, Luxembourg, Mexique, Norvège, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République Slovaque, République Tchèque, Royaume-Uni, Suède, Suisse et Turquie. Vingt de ces pays sont devenus membres dès sa création en 1961 et les autres nations ont effectué leur adhésion au fil des années. La convention ayant pour objet la création de l'OCDE fut signée en 1960. L'Organisation de Coopération et de Développement Economique se fixe pour but d'apporter leur aide aux gouvernements membres dans la mise en place d'une croissance économique tablée sur le long terme, d'apporter un soutien à l'amélioration du niveau de vie par le développement de l'emploi, de soutenir la stabilité financière, d'aider les autres pays dans le développement économique et de favoriser l'amélioration du taux de croissance du commerce mondial. Disponible sur: <http://www.web-libre.org/dossiers/ocde,6983.html>, (Consulté le 21/01/2013).

<sup>2</sup> Chantale Mailhot, Patrick Pelletier, Véronique Schaffer, **La valorisation de la recherche: un nouveau rôle pour l'université?**, Cahier de recherche no 06-08, École des Hautes Études Commerciales (HEC Montréal), Montréal, Octobre 2006.

<sup>3</sup> Idem.

وتجدر الإشارة إلى أن الجزائر تواجه صعوبات كبيرة في تامين البحث العلمي على جميع المستويات، وقبل تقديم حلول مقترحة لهذه الصعوبات يجب أن نحدد أولاً أهم النقاط المتناولة في تامين البحث العلمي بالإضافة إلى ضرورة زيادة ميزانية البحث العلمي.

### الفرع الأول: تامين البحث العلمي

تامين البحث العلمي وبالأخص سلسلة تامين التكنولوجيا يمر عبر ثلاث مراحل رئيسية:

- **تامين البحث في الوسط الأكاديمي:** بالتامين الفعلي للإختراع، وبالتكفل بالمؤسسات الأكاديمية؛
- **النقل التكنولوجي:** بنقل كامل لحقوق استغلال الاختراع من الجامعة/مركز البحث إلى المؤسسة؛
- **تسويق الابتكار:** بدعم من المؤسسة.

### المرحلة الأولى: تامين البحث في الوسط الأكاديمي

يهدف التامين إلى تطوير وتعزيز الأبحاث والخبرات الأكاديمية في جميع القطاعات والتخصصات وفي جميع مجالات المعرفة، ولذلك فهو يتطلب رسم علاقة بين البحث مع البيئة أو الوسط الاجتماعي والاقتصادي، حيث أن التعاون بين الوسط الأكاديمي والوسط (الاجتماعي والاقتصادي) يحدث في المقام الأول من خلال ثلاثة أنواع من الأنشطة: البحث التعاقدى (la recherche contractuelle)، الشراكات البحثية ( la recherche partenariale )، وأنشطة الاستشارة (les activités de consultation)؛ إذ يحدث **البحث التعاقدى** عندما يقبل الراعي(الممول) تمويل جميع تكاليف البحث بدون المشاركة مباشرة في البحث، ويركز عموماً على حل مشكلة معينة في فترة محدودة من الزمن، من جهة أخرى تعني **الشراكات البحثية** مشاركة شريك خارجي مع (الجامعة/مركز بحث) من أجل تحقيق مشروع بحث حيث يتم تقاسم التكاليف والموارد والنتائج؛ أما بالنسبة **لأنشطة الاستشارة** فهي تحدث عندما يدفع الراعي(الممول) للحصول على خدمات الخبراء (الخبرة) أو تحليل الباحث لمشكلة معينة؛

وتوجد هناك مقاربة أخرى للتامين والتي لا تنطوي على التعاون بالضرورة مع الوسط الاجتماعي والاقتصادي، حيث يمكن أن تنشأ عن المبادرة الفردية للباحث (أو عن مبادرة فريق البحث) بدون أي علاقة تعاقد أو شراكة حيث تتوفر لديه كل الوسائل التي تغطي جميع خطوات العملية على سبيل المثال: يتم إجراء كل المراحل من البحث إلى تطوير تكنولوجيا جديدة واستغلالها التجاري في السوق إما بنفسه أو عن طريق طرف ثالث؛ من ناحية أخرى يمكن تنفيذ التامين رسمياً من قبل الأجهزة أو الآليات "الرسمية" للتامين، وذلك من خلال المكاتب أو شركات التامين التي سوف تتكفل به بمساعدة من الباحث والمهام الرئيسية المرتبطة بمختلف مراحل هذه العملية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Hayat KENDEL, op.cit, p 173.



بالإضافة إلى ذلك تمثل الملكية الصناعية واحدة من الجوانب الرئيسية لتنمية البحث، والتي نراها من خلال حماية الاختراع عن طريق إيداع براءة الاختراع، لكن في الواقع عندما نتحدث عن تنمية البحث العلمي في الجزائر نجد أنفسنا أمام العديد من أوجه القصور في مختلف المستويات؛ ويجدر الحديث هنا عن الفراغ القانوني الذي يواجهه التعاون "الجامعة-المؤسسة" في الجزائر، وفقا لمشروع القانون المتعلق بالتعليم العالي المقدم في 7 أوت 2006 المعدل للقانون 99-05 الصادر في 04 أبريل 1999، حيث التوجه الجديد للجامعة يهدف إلى إنشاء توافق أو تنسيق بين جودة التكوين والاحتياجات التطويرية للبلد، والانتقال بالتالي من التعليم العالي الشامل للتحرك نحو التوجه السياسي الذي يركز في المقام الأول على القطاعات المربحة اقتصاديا وما يتعلق باحتياجات المؤسسة الاقتصادية.

وفي هذا الإطار كذلك يأتي مشروع القانون الثالث حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي للفترة (2014-2018) الذي سوف يطبق اعتبارا من العام المقبل (2014) والذي يسعى إلى تطوير العلاقة بين البحث العلمي والقطاعات الاجتماعية والاقتصادية، حيث يركز مشروع القانون على التطور التكنولوجي في القطاعات الاجتماعية والاقتصادية لأن القواعد التكنولوجية هي ما يشكل الرابط بين الوسط الأكاديمي والقطاع الاجتماعي والاقتصادي؛ ومن خلال هذا القانون سيتم إنشاء منصة أو قاعدة مشتركة بين الباحثين الأكاديميين وخبراء القطاع الاجتماعي والاقتصادي، كما سيتم إنشاء وحدات بحثية داخل المؤسسات من أجل تمكين الباحثين والخبراء من تشكيل فريق بحث يستفيد هذا الأخير من ميزانية التشغيل والتجهيزات للعمل على الإشكاليات المقترحة من قبل القطاع الاجتماعي والاقتصادي؛ وبالتالي فإن هذا القانون يسعى إلى إيجاد فضاء مشترك بين الطرفين للعمل معا، وهو الأمر الذي لم يكن موجودا من قبل، كما يهدف إلى تقوية العلاقة بين الباحث الأكاديمي والخبير في القطاع الاجتماعي والاقتصادي، وتكريس التوافق بين مهمات إنتاج ونشر المعرفة والمساهمة في القدرة التنافسية الاقتصادية الوطنية.

وعلاوة على ذلك، إذا ما أخذنا الأنواع الثلاثة الرئيسية للأنشطة التي يتم من خلالها التعاون بين الوسط الأكاديمي والوسط الاجتماعي والاقتصادي، نجد:

- أنه توجد علاقات ضعيفة جدا بين الجامعة والمؤسسات الجزائرية، إذ أن البحث التعاقدى والشراكات البحثية هي عمليا غير موجودة في الجزائر، حيث أن الصناعة الجزائرية تولي اهتماما قليلا للبحث الأكاديمي ولا تشارك في تمويل أي مشروع بحثي في إطار الجامعة، بالإضافة إلى ذلك فإن الصناعة لا تصرح بما تحتاجه للجامعة (فيما يتعلق بمشاكلها الاقتصادية... إلخ)، وصعوبة قبول المنتجات التي مثلت إشكاليات البحوث التي أجريت في المختبرات الجامعية، وهو ما ساهم في توجه الباحثين الجزائريين غالبا إلى اختيار مواضيع البحث التي تصب في بعض الحالات في اهتمامات المختبرات الأجنبية، وهو ما يشكل عائقا أمام تطوير البحث العلمي والصناعة الجزائرية؛

- أنشطة الاستشارة التي يمكن تنفيذها من قبل الأساتذة /الباحثين: تجدر الإشارة إلى أنها لا زالت غير موجودة بعد في الجزائر، والأساتذة / الباحثين الجزائريين لا يمكنهم قانونيا توقيع أي خبرة يمكنهم تقديمها لأنه لا يوجد أي مقياس إداري لحد الآن يسمح للأساتذة بالمشاركة قانونيا في أي نشاط آخر غير التدريس، مثل القيام باستشارات داخل المؤسسات أو وضع أنفسهم بصفة خبراء على المستوى الدولي.<sup>1</sup>

فيما يتعلق بالمقاربتين الأخرتين لتثمين البحث، يمكننا أيضا ملاحظة أنه:

- على الرغم من وجود التنظيمات الرسمية للتثمين في الجزائر من خلال و ATRST ، ANVREDET و INAPI<sup>2</sup>، إلا أن هذه المؤسسات لا تملك الوسائل الكافية لتنفيذ مهماتها؛
- أما بالنسبة لإيداع براءات الاختراع فإن هناك عدد قليل جدا في الجزائر (للإطلاع على الإحصائيات راجع الموقع الإلكتروني للمعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية INAPI)؛ بالإضافة إلى ذلك حتى الجامعات ليس لديها ميزانية مخصصة لتمويل إيداع براءات الاختراع للنتائج المحصل عليها من قبل باحثيها؛
- مما سبق نجد أن هناك اختلال وظيفي إلى حد ما حيث أن الاختراع المحقق في مركز البحث لا ينتمي إلى الباحث، بل في جميع الحالات هو ملك لمركز البحث حيث يعمل هو، وبالتالي لا يمكن للباحث إيداع براءة اختراع لا تنتمي له، بالإضافة إلى الفراغ القانوني وجمود المنظمات المسؤولة عن حماية أعمال الباحثين، وغالبا ما تهمل الاختراعات أو يتم استغلالها بشكل غير قانوني من قبل الآخرين بدون أن يدفعوا حقوق الاستغلال.

نقطة رئيسية أخرى يمكن أن نوصي بها لتثمين البحث في الجزائر تتعلق بإنشاء هياكل وسيطة ضمن الجامعات التي من شأنها أن تساعد الجامعات في تحقيق هذه المهمة، هذه الهياكل توجد في كثير من البلدان على سبيل المثال في Québec ما يسمى بـ « Les BLEU » (مكتب وصل الجامعة-المؤسسة) (Bureau de Liaison Entreprise-Université) ، والذي يقع داخل الجامعات والذي يعمل على إدارة عقود

<sup>1</sup> Ibid., p 175.

<sup>2</sup>\*ATRST : Créée par décret exécutif N° 12-19 du 09 Janvier 2012; l'Agence Thématique de Recherche en Sciences et Technologies (ATRST) est un établissement public à caractère administratif, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle est le résultat de la transformation de l'Agence Nationale pour le Développement de la Recherche Universitaire (ANDRU) en agence thématique. <http://www.atrst.dz/> (Consulté le 19/01/2013).

L'ANDRU: Agence Nationale pour le Développement de la Recherche Universitaire, a été créée par le décret exécutif n°95-183 du 2 juillet 1995.

\* L'ANVREDET : Agence Nationale de Valorisation des Résultats de la Recherche et du Développement Technologique, a été créée par le décret exécutif n°98-137 du 03 Mai 1998. <http://www.anvredet.org.dz/>. (Consulté le 19/01/2013).

\* L'INAPI : Institut national algérien de la propriété industrielle, a été érigé en établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) par Décret Exécutif n° 98-69 du 21 Février 1998. <http://www.inapi.org/>. (Consulté le 19/01/2013).

البحث والملكية الفكرية الناجمة عن الأعمال البحثية وتعزيز الخبرات وإنجاز البحوث؛ أيضا نجد مراكز الوصل والنقل في كندا (CLT-Centres de Liaison et de Transfert) والتي تشكل أعوان للوصل بين الجامعات والمؤسسات، حيث تجمع بين الباحثين من العديد من الجامعات أو مراكز البحوث والتي ترتبط مع شركاء صناعيين لتلبية أربعة أهداف رئيسية هي: تشجيع مقترحات لمشاريع البحث، تسهيل التحالفات الاستراتيجية، ضمان نقل التكنولوجيا والمعارف والمساهمة في تكوين قوة عاملة مؤهلة.<sup>1</sup> نلاحظ أنه لا يوجد لدى الجزائر هياكل من هذا القبيل والتي بالتعاون مع المؤسسات القائمة يمكن أن تسهم فعليا في ترميم البحث الجامعي في الجزائر.

### المرحلة الثانية: النقل التكنولوجي *Le transfert technologique*

يعرف النقل التكنولوجي على أنه "عملية واسعة تتضمن تبادل منتجات، معارف، معارف عملية، معطيات، خبرات، ووسائل من أجل مساعدة الحكومات، المؤسسات، المنظمات المالية والأوساط الأكاديمية على التأقلم مع تغيرات المحيط"<sup>2</sup>، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه العملية تتبع عددا من الخطوات حيث يتطلب الأداء السليم تدخل بعض أجهزة وآليات الدعم، ومن بين هذه الأجهزة يمكن أن نذكر مراكز ترحيل الابتكار (CRI)<sup>3</sup> ومراكز لنقل التكنولوجيا (CTT)<sup>4</sup>، لكن نلاحظ أنه لا توجد أي من هذه الأجهزة في الجزائر أو أي هيئة تمكن من نقل حقيقي لنتائج البحوث إلى الصناعة.

### المرحلة الثالثة: تسويق الابتكار *La commercialisation de l'innovation*

يمكن تعريف تسويق نتائج الأبحاث والابتكارات في "الاستغلال التجاري على جميع أشكاله مع حماية الملكية الفكرية (حقوق المؤلف، براءات الاختراع، العلامات التجارية، الرسوم والنماذج الصناعية، تصاميم الدوائر المتكاملة، وحماية الأصناف النباتية) واستخدام معارف وكفاءات الباحثين من الأبحاث التي أجريت في جميع المجالات"؛ وهو يشير بذلك إلى تسويق الخبرات البحثية من خلال الأنشطة التعاونية (البحث التعاقدية، الشراكات البحثية، وأنشطة الاستشارة) من جهة، وإلى تسويق نتائج الأبحاث المرتبطة بجميع أشكال الإنشاء (اختراع المنتجات والعمليات، الأعمال الأدبية والفنية، البرمجيات، والأصناف النباتية الجديدة... إلخ) من جهة أخرى؛ كما يمكن أن يحدث تسويق الابتكار كذلك بالتكفل بالابتكار مع المؤسسات القائمة أو المستمد منها بعد اكتساب الابتكار من خلال الترخيص أو التعيين.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Hayat KENDEL, op.cit, p 176.

<sup>2</sup> Benoit Lussis, **Transfert de technologie dans le MDP**, institut pour un developpement durable, Brussels, Belgium, 02 août 2002.

<sup>3</sup> CRI: les Centres Relais Innovation.

<sup>4</sup> CTT: les Centres de Transfert de Technologies.

<sup>5</sup> Hayat KENDEL, Ibid., p 177.

## الفرع الثاني: زيادة ميزانية البحث العلمي

إن ميزانية البحث العلمي تمثل عنصرا هاما لقياس مستوى الابتكار في بلد ما لأنه يعبر عن الأهمية التي يعطيها هذا الأخير للبحث والتطوير، وقد خصص قانون البحث العلمي في الجزائر في عام 1998 ميزانية بقيمة 1% من الناتج المحلي الإجمالي PIB للبحث العلمي وهذا المستوى لم يتم الوصول له أبدا، وقد اقترح مشروع قانون 2006 تحقيقه بحلول عام 2010، كما تجدر الإشارة إلى أن النفقات المخصصة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي لسنة 2012 بلغت أكثر من 12 مليار دينار (12825200900.00 دج) حسب مصدر FNRSDT<sup>1</sup>.

وإذا قارنا ميزانية البحث والتطوير في الجزائر مع البلدان الأعضاء في الاتحاد الأوروبي (EU-25) والولايات الأمريكية المتحدة والصين، فمن السهل أن نفهم أن الوضع في الجزائر يثير القلق إلى حد ما، حيث قد بلغت ميزانية البحث والتطوير في الولايات الأمريكية المتحدة سنة 2012 أكثر من 141,1 مليار دولار<sup>2</sup>، والواقع أن الاتحاد الأوروبي يستهلك لميزانية البحث والتطوير ضمن البرنامج السابع المسطر للفترة 2007-2013 أكثر من 50.5 مليار يورو ويعزم الاتحاد الأوروبي استهلاك ما قيمته 03% من PIB خلال آفاق 2013-2020<sup>3</sup>، وفي سنة 2011 بلغت ميزانية البحث والتطوير في الصين 1,84 % أي ما يقابل 868,7 مليار ين (حوالي 107 مليار يورو) وتعزم الصين بلوغ نسبة 2,2 % من PIB سنة 2015 ونسبة 2,5 % من PIB سنة 2020<sup>4</sup>.

ويوضح الشكل رقم (55) حسب احصائيات البنك الدولي لسنة 2011 تصنيف الدول والقارات على أساس الميزانية السنوية للبحث والتطوير، حيث نلاحظ أن أمريكا تأتي في المقدمة بأكثر ميزانية للبحث والتطوير وعلى رأسها الولايات الأمريكية المتحدة ومن ثم تأتي آسيا وعلى رأسها الصين واليابان، كما يحتل الاتحاد الأوروبي المرتبة الثالثة وأخيرا تليه بقية العالم.

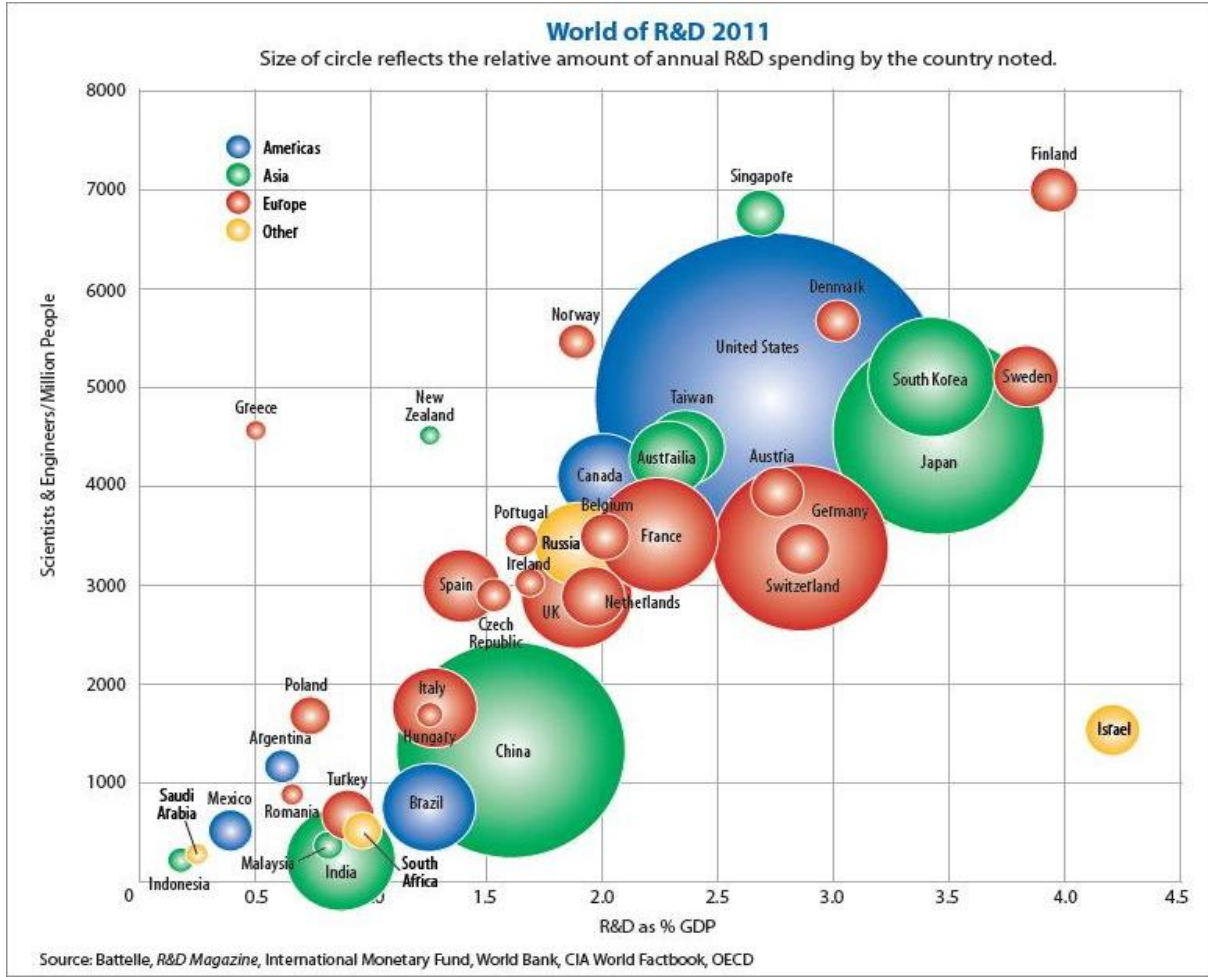
<sup>1</sup> Bilan de la 2e loi sur la recherche scientifique : Plus de 10% de production-brevets par rapport à la première programmation, op.cit.

<sup>2</sup> <http://www.bulletins-electroniques.com/actualites/68851.htm> (consulté le 05/05/2013).

<sup>3</sup> Anne-Paule Mettoux-Petchimoutou, **Cartographie R&D en Europe Panorama des principaux organismes de recherche et développement dans le domaine de l'eau en Europe**: (Allemagne, Espagne, France, Pays-Bas, Portugal, Royaume Uni, Angleterre, Ecosse, Pays de Galle, Suède), 2012, disponible sur : [http://www.onema.fr/IMG/pdf/2012\\_010.pdf](http://www.onema.fr/IMG/pdf/2012_010.pdf), (consulté le 05/05/2013).

<sup>4</sup> <http://www.bulletins-electroniques.com/actualites/71579.htm> (consulté le 05/05/2013).

الشكل رقم (55): البحث والتطوير في العالم حسب احصائيات 2011



Source : [http://www.bulletins-electroniques.com/Resources\\_fm/actualites/071/71579\\_01\\_01.jpg](http://www.bulletins-electroniques.com/Resources_fm/actualites/071/71579_01_01.jpg)  
(Consulté le 05/05/2013).

وللتغلب على انخفاض مخصصات الناتج المحلي الإجمالي الموجهة للبحث والتطوير هناك العديد من الحلول الموصى بها في أوروبا لتحقيق الزيادات اللازمة في الاستثمار العام والخاص للبحث منها:<sup>1</sup>

- دعم الجهود الموظفة من قبل الدول وأصحاب المصلحة مع ضمان أن تكون متناسقة وتشكل مجموعة متناسكة وفعالة من أدوات السياسة العامة؛
- تحسين بشكل ملحوظ الدعم العام للبحث والابتكار التكنولوجي؛
- تحسين مهنة الباحثين وتقريب البحث العمومي من الصناعة، تطوير واسغلال الإمكانيات الوطنية لأدوات المالية العمومية؛

<sup>1</sup> Hayat KENDEL, op.cit, p 172.

- إعادة توجيه الأموال العامة نحو البحث والابتكار: حماية الملكية الفكرية، تنظيمات سوق المنتجات والمعايير المرتبطة بها، قواعد المنافسة، الأسواق المالية، المحيط الضريبي، وأخيرا أخذ في الاعتبار البحث في مجال التسيير ومحاسبة الشركات.
- كل هذه التدابير تم بالفعل اعتمادها من قبل المفوضية الأوروبية الرامية لتشجيع تمويل البحث والتطوير من خلال الحوافز السياسية، الاقتصادية والمالية، والموجهة لكل من القطاعين العام والخاص.

### الفرع الثالث: الحلول المقترحة لتثمين البحث العلمي في الجزائر

لقد رأينا أن تثمين البحث العلمي من خلال ثلاث مراحل متميزة، وكل واحدة منهم تتطلب عددا من الشروط لنجاح تنفيذها ورأينا أيضا أن تثمين البحث في الجزائر يعاني من عوائق في عمله ولذلك هناك مجموعة من الحلول المقترحة:

- سن القوانين (وخاصة نصوصها التنفيذية) التي تعزز فعلا الشراكة "الجامعة-المؤسسة" وتسمح لكل من الطرفين بالاستفادة مما يمكن أن يحققه الآخر لتطويرها؛
- المحافظة على تعزيز الآليات المشجعة لأنشطة البحث والتطوير، وتحسين الاتصال بين مختلف الشركاء في سوق البحث والذين يمكن أن يشكلوا كتلتا علمية ويساهموا في إدماج الابتكارات التكنولوجية في المؤسسة؛
- تحسين شراكة مراكز ومختبرات البحث والتطوير مع المؤسسات الاقتصادية، وإنشاء تنظيمات الرأسملة والتثمين ونشر نتائج البحوث؛
- توفير هياكل الإستقبال والإتصال (هياكل وسيطة داخل الجامعات) مثل مكاتب الدراسات والتي تساهم في تعزيز الروابط بين الجامعة والصناعة، والإستفادة من الخبرات الأجنبية في مراكز ترحيل الابتكار ومراكز نقل التكنولوجيا؛<sup>1</sup>
- وضع حوافز ضريبية وآليات لتمويل مشاريع من البحوث الأكاديمية لتشجيع المؤسسات على استخدام نتائج البحوث، وتوفير الميزانية التشغيلية للوسط الأكاديمي وتخصيص جزء منها لحماية الاختراعات والابتكارات؛
- تنفيذ القوانين المتعلقة بالملكية الصناعية التي تجبر مختلف المؤسسات على تثمين البحث والمضي قدما وبسرعة في حماية الاختراعات والابتكارات التي تقدمها المختبرات؛

<sup>1</sup> Hayat KENDEL, op.cit, p 177.

- ضمان التنسيق بين هياكل تـمـثـلـن البـحـث الـمـوجـودـة فـي الـجـزائـر ANVREDET ، ATRST ، INAPI، ومراجعة مهامها وضمان أن تكون متكاملة وفعالة؛
- الجامعات، -من خلال الهياكل الإدارية المكلفة بالبحث أو من خلال شبكة وطنية مرتبطة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي على سبيل المثال-، يجب أن تنشئ نظام للمعلومات على المشاريع البحثية المختلفة التي يمكن أن تجتذب شركاء إقتصاديين.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Filali Boumediene, **Innovation et partenariat entreprise-université en Algérie, quel rapprochement ?** La Revue de l'innovation : La Revue de l'innovation dans le secteur public, Volume 10 (2), 2005.

## المبحث الثالث: تطبيق الدراسة الكمية على

### مراكز البحث العلمي في الجزائر

إضافة لتحليل القوانين المؤطرة للبحث العلمي وتسيير الباحثين ومن أجل تدعيم دراستنا الميدانية، حاولنا إجراء دراسة كمية بتطبيق مجموعة من أساليب المعالجة الإحصائية على الإستبيان الذي تم توزيعه على الباحثين الدائمين في مراكز البحث العلمي، بحيث سيتم في هذا الإطار توضيح أساليب المعالجة الإحصائية ودراسة ثبات وصدق أداة الدراسة، وكذا اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي بالإضافة إلى الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة.

#### المطلب الأول: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *SPSS. V18.0* ، بعدما تمت عملية جمع البيانات وفرزها وترميزها، والأساليب التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالتالي:

1. اختبار *Alpha de Cronbach* لقياس الاعتمادية أو الثبات، ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي؛
2. معامل الارتباط *Pearson* لمعرفة مدى الإتساق الداخلي لمحاور الدراسة من جهة، وفي معرفة مدى وجود أية علاقة ارتباط معنوية بين هذه المحاور ومتغيرات الدراسة من جهة أخرى؛
3. حساب معاملي *Kurtosis & Skewness* لإختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي؛
4. اختبار *Anova* لمعرفة صلاحية (مدى ملاءمة) النموذج؛ واختبار *R square* من أجل معرفة نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع؛
5. حساب التكرارات والنسب المئوية، أو ما يعرف بالتكرارات النسبية؛
6. حساب المتوسطات المرجحة لمعرفة درجة الموافقة العامة على محاور الدراسة؛
7. حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري كمقاييس النزعة المركزية من أجل وصف بعض متغيرات الدراسة؛
8. استخدام إختبار تحليل التباين *Anova* وإختبار *Two Sample T-Test* وإختبار *Post Hoc* من أجل إختبار مدى وجود إختلاف في متغيرات الدراسة، بسبب إختلاف بعض الخصائص الشخصية والديمغرافية.



### المطلب الثاني: ثبات وصدق أداة الدراسة

نتناول في هذا المطلب ثبات وصدق أداة الدراسة، ومدى خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي.

#### الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة

تم استخدام اختبار *Alpha de Cronbach* لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، حيث يتضح من الجدول أدناه أن معامل الثبات العام عال إذ بلغ **0,940** وهي نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة (60%)، كما أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة، وقد تراوحت ما بين **0,677** إلى **0,919**، وهذا يدل على أن لجميع متغيرات الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الإعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وهذا ما يتضح من خلال صدق المحك، وهذا المعامل يقيس فيما إذا كان المقياس وهو استبيان الدراسة يقيس فعلا ما وضع لقياسه وقد بلغ معامل العام للدراسة حوالي **97%** وهو معامل عال في مثل هذه الدراسات.

جدول رقم (17): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
تسيير الكفاءات	19	0,860	0,927
تسيير المعارف	10	0,716	0,846
تسيير الرأسمال البشري	29	0,890	0,943
التميز في الإبداع	08	0,792	0,889
التميز في تمكين الكفاءات	05	0,677	0,822
التميز في أسلوب القيادة	05	0,919	0,958
تميز المؤسسة المتعلمة	18	0,907	0,952
الصدق والثبات العام للاستبيان	47	0,940	0,969

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS 0.18

#### الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

تم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال كل من الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي، فلإختبار صدق أداة الدراسة ظاهريا تم تحكيم الاستبيان لدى العديد من الأساتذة الجامعيين بالإضافة إلى العديد من الباحثين في مراكز البحث العلمي، وقد تم اختباره مرتين على عينة مكونة من 40 باحث ومن ثم تم توزيعه على مجتمع الدراسة.

كما تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) للأداة أيضا بحساب معامل الارتباط Pearson بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور الذي تنتمي إليه، ويمكن توضيح ذلك في الجداول التالية:

الجدول رقم (18): معامل الارتباط بين كل عبارات المحور الأول والمحور الذي تنتمي إليه

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
تسيير الكفاءات	1	0,615**	11	0,643**
	2	0,763**	12	0,790**
	3	0,799**	13	0,640**
	4	0,636**	14	0,407**
	5	0,525**	15	0,525**
	6	0,666**	16	0,281**
	7	0,501**	17	0,273**
	8	0,503**	18	0,668**
	9	0,649**	19	0,052
	10	0,665**		

\*\*دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS 0.18

الجدول رقم (19) : معامل الارتباط بين كل عبارات المحور الثاني والمحور الذي تنتمي إليه

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
تسيير المعارف	20	0,504**	25	0,643**
	21	0,569**	26	0,463**
	22	0,361**	27	0,635**
	23	0,476**	28	0,430**
	24	0,668**	29	0,704**

\*\*دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS 0.18

الجدول رقم (20): معامل الارتباط بين كل عبارات المحور الثالث والمحور الذي تنتمي إليه

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط
التميز في الإبداع	30	0,739**
	31	0,686**
	32	0,683**
	33	0,731**
	34	0,578**
	35	0,509**
	36	0,528**
	37	0,651**

\*\*دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS 0.18

الجدول رقم (21): معامل الارتباط بين كل عبارات المحور الرابع والمحور الذي تنتمي إليه

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط
التميز في تمكين الكفاءات	38	0,681**
	39	0,628**
	40	0,810**
	41	0,684**
	42	0,494**

\*\*دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS 0.18

الجدول رقم (22): معامل الارتباط بين كل عبارات المحور الخامس والمحور الذي تنتمي إليه

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط
التميز في أسلوب القيادة	43	0,887**
	44	0,871**
	45	0,878**
	46	0,853**
	47	0,856**

\*\*دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS 0.18

يتضح من الجداول السابقة أن جميع قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها، موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى من الدلالة يساوي 0.01 فأقل (ما عدا العبارة رقم -19 فقط وهي عبارة ضرورية لتحليل وتفسير النتائج فيما بعد وعليه لا يمكن حذفها)، مما يدل على اتساق هذه العبارات مع محاورها وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة.

### المطلب الثالث: اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي (Test de la Normalité)

يتم اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي من خلال حساب معاملي **Skewness** (Asymétrie) و **Kurtosis** (Aplatissement)، حيث يوضح الجدول أدناه أن قيم معامل **Skewness** تتراوح بين -0,271 و 0,713 وقيم معامل **Kurtosis** تتراوح بين -1,075 و 1,147، وحسب توصيات الباحثين يجب أن لا تتجاوز أو تقل قيمة معاملي **skewness** و **kurtosis** عن قيمتي [1 و -1] أو [3 و -3]، وبالتالي فتوزيع الدراسة يخضع للتوزيع الطبيعي.

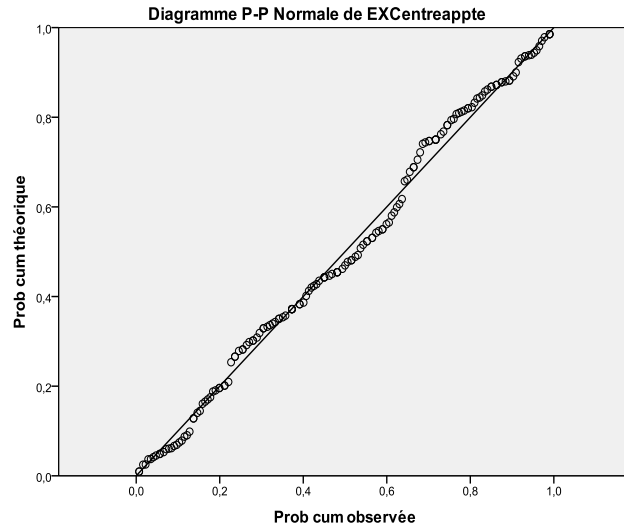
جدول رقم (23): نتائج اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي

Kurtosis	Skewness	متغيرات الدراسة
0,679-	0,097	تسيير الكفاءات
0,839	0,713	تسيير المعارف
1,147	0,349	تسيير الرأسمال البشري
0,238-	0,271-	التميز في الإبداع
0,289-	0,160	التميز في تمكين الكفاءات
1,075-	0,035-	التميز في أسلوب القيادة
0,486-	0,047	التميز للمؤسسة المتعلمة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS 0.18

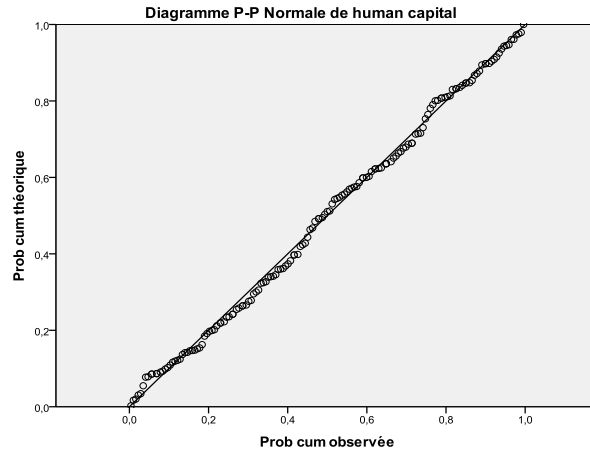
ويمكن توضيح أن متغيرات الدراسة (تسيير الرأسمال البشري، تميز المؤسسة المتعلمة، تسيير الكفاءات، تسيير المعارف، التميز في الإبداع، التميز في تمكين الكفاءات، التميز في أسلوب القيادة) تخضع للتوزيع الطبيعي من خلال الأشكال رقم: (56)، (57)، (58)، (59)، (60)، (61)، (62)، حيث نلاحظ انتشار قيم المتغيرات حول خط مستقيم بعلاقة طردية؛ ويمكن توضيح أكثر العلاقة الطردية بين تسيير الرأسمال البشري وتميز المؤسسة المتعلمة في الشكل رقم (63) حيث نلاحظ أن سحابة الانتشار لمتغيرات الدراسة تشكل سحابة غير منتشرة بشكل كبير وتأخذ شكل خط مستقيم بعلاقة طردية.

الشكل رقم (56): منحنى يوضح خضوع متغير تميز المؤسسة المتعلمة للتوزيع الطبيعي



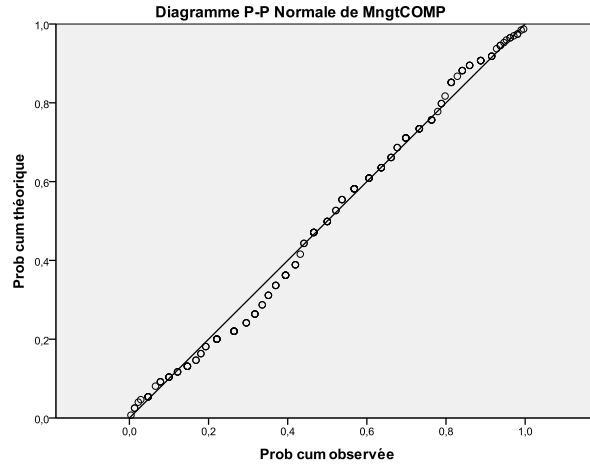
المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS 0.18

الشكل رقم (57): منحنى يوضح خضوع متغير الرأس المال البشري للتوزيع الطبيعي



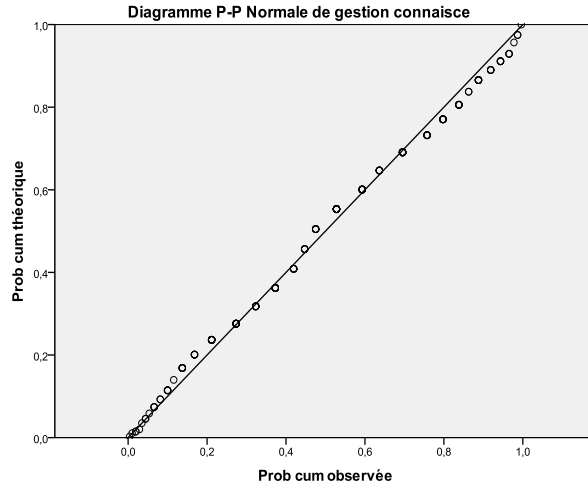
المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS 0.18

الشكل رقم (58): منحنى يوضح خضوع متغير تسيير الكفاءات للتوزيع الطبيعي



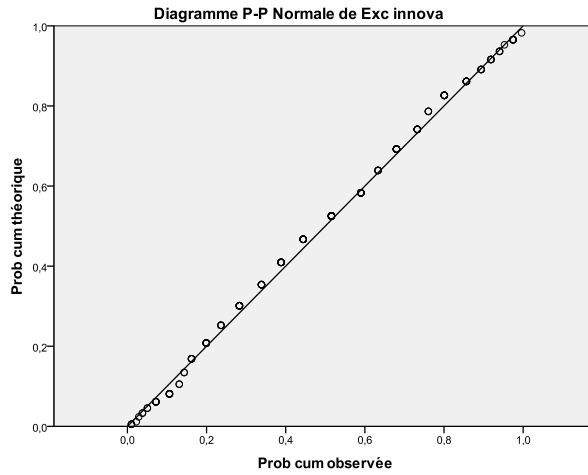
المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS 0.18

الشكل رقم (59): منحنى يوضح خضوع متغير تسيير المعارف للتوزيع الطبيعي



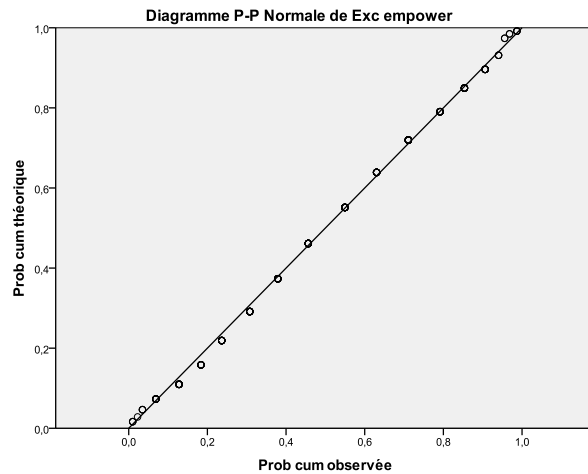
المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS 0.18

الشكل رقم (60): منحنى يوضح خضوع متغير التميز في الإبداع للتوزيع الطبيعي



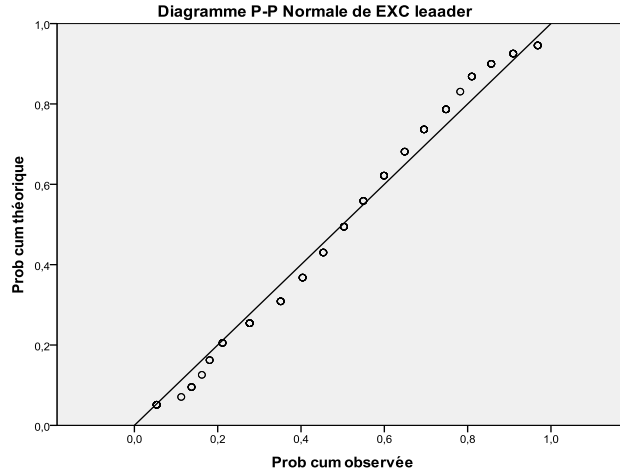
المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS 0.18

الشكل رقم (61): منحنى يوضح خضوع متغير التمكين في الكفاءات للتوزيع الطبيعي



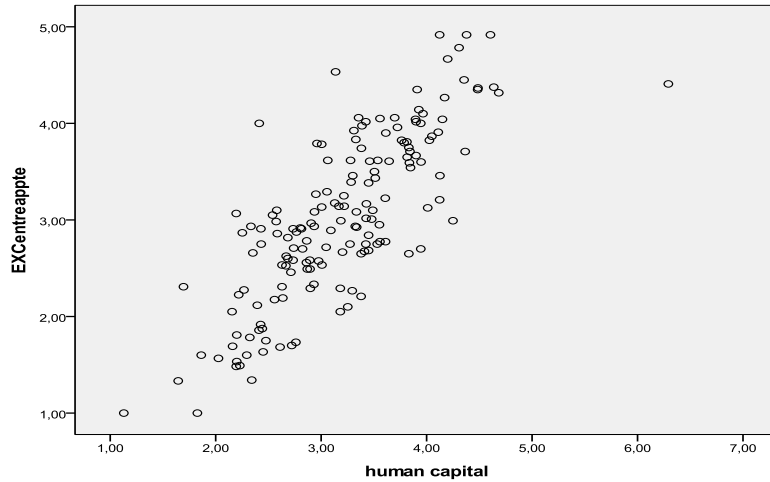
المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS 0.18

الشكل رقم (62): منحني يوضح خضوع متغير التميز في أسلوب القيادة للتوزيع الطبيعي



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS 0.18

الشكل رقم (63): العلاقة الموجبة بين الرأس المال البشري وتميز المؤسسة المتعلمة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS 0.18

### المطلب الثالث: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة

نتناول في هذا المطلب مجتمع الدراسة ووصف خصائص مجتمع الدراسة.

#### الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الباحثين الدائمين في مراكز البحث العلمي في الجزائر الموضوعتة تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والمتمثلة في ( CDER, CERIST, CDTA, CSC, CRAPC, ) وترجع أسباب اختيار مجتمع الباحثين الدائمين لكونه يحقق أغراض الدراسة باعتبار هذه المراكز تمثل مؤسسات متعلمة تبحث عن التميز في نشاطاتها

البحثية والعلمية كما تعمل على حث باحثيها على التعلم المستمر، تحسين الأداء، الإبداع والتميز، وقد وجدت لمساعدة المعاهد والمؤسسات الاقتصادية وغيرها في حل مشاكلها وتقديم لها منتجات مختلفة من دراسات وأبحاث، براءات اختراع، خدمات الاستشارة والخبرة، بالإضافة إلى الخدمات التقنية والإبداعية والتكنولوجية... إلخ، ولأن الباحثين يمثلون كذلك مخزون الكفاءات والمعارف لهاته المراكز وهو ما نطلق عليه مصطلح الرأسمال البشري.

حاولنا في هذه الدراسة -في بادئ الأمر- إجراء مسح شامل لمجتمع البحث لكن لصعوبة الوصول إلى الباحثين في كثير من مراكز البحث فقد اخترنا لسحب العينة: "الطرق الغير احتمالية non probabilistes وبالضبط العينة القصدية (العمدية) l'échantillonnage par convenance وتعني اختيار الأفراد الذين في متناولنا أو الذين قبلوا بالإجابة"<sup>1</sup>، ويمكن تبرير هذا الاختيار بما يلي: وجود الباحثين في خرجات ميدانية أو تربصات داخل أو خارج الوطن، رفض بعض الباحثين الإجابة عن الاستبيان لأسباب شخصية أو إدارية، وعدم تسهيل بعض الإدارات توزيع الاستبيان.

وقد تم توزيع 500 استمارة على باحثي المراكز من مختلف الرتب والتخصصات، حيث تم استرداد 161 استمارة أي ما نسبته 32.2%، وهي نسبة كافية للدراسة نظرا لظروف البحث السابق ذكرها؛ ويمكن توضيح عدد الباحثين الدائمين في مراكز البحث من خلال الجدول والشكل التاليين.

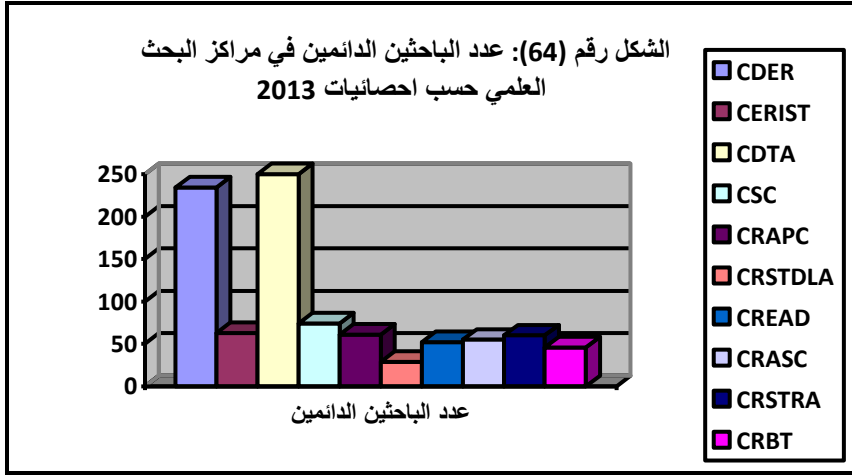
الجدول رقم (24): عدد الباحثين الدائمين في مراكز البحث العلمي

الرقم	الرمز	عدد الباحثين الدائمين
01	CDER	234
02	CERIST	63
03	CDTA	250
04	CSC	74
05	CRAPC	61
06	CRSTDLA	29
07	CREAD	52
08	CRASC	55
09	CRSTRA	60
10	CRBt	46
	المجموع	924

المصدر: إدارات مراكز البحث العلمي (إحصائيات 2013)

<sup>1</sup> Marie- Laure Gavard Perret, David Gotteland, Christophe Haon ; Alain Jolibert, **op.cit.**





المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول أعلاه

### الفرع الثاني: وصف خصائص مجتمع الدراسة

نوضح في هذا الإطار خصائص مجتمع الدراسة حسب: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة، الخبرة، والدخل).

أولا: خصائص مجتمع الدراسة حسب الجنس:

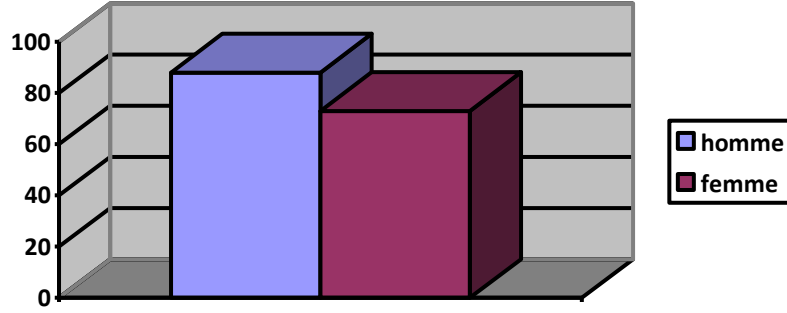
يتضح من الجدول والشكل أدناه أن أفراد مجتمع الدراسة (الباحثين) كانوا موزعين بالتوازن بين الذكور بنسبة 54,7% مقابل 45,3% للإناث، وهذا يدل على ارتفاع نسبة توجه العنصر النسوي لنشاطات البحث وهو ما أشرنا إليه سابقا في تصريحات المدير العام للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي في مشروع القانون التوجيهي الخاص بالبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي للفترة 2014-2018.

الجدول رقم (25): خصائص مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	تكرار	نسبة %
ذكر	88	54,7
أنثى	73	45,3
المجموع	161	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS 0.18

الشكل رقم (65) توزيع الباحثين حسب الجنس في مراكز البحث



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول أعلاه

#### ثانيا: خصائص مجتمع الدراسة حسب العمر:

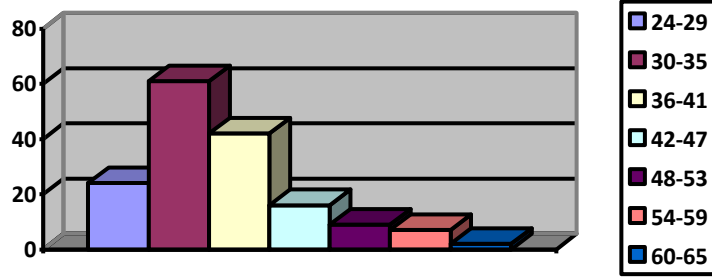
يلاحظ من الجدول والشكل أدناه أن غالبية الباحثين تتراوح أعمارهم بين 30-35 سنة بنسبة 37,9% تليها الفئة 36-41 سنة بنسبة 26,1%، ومن ثمة الفئة العمرية من 24-29 سنة بنسبة 14,9%، أما أقل النسب فكانت للفئات التالية على التوالي: الفئة 42-47 سنة بنسبة 9,9%، الفئة 48-53 سنة بنسبة 5,6%، الفئة 54-59 سنة بنسبة 4,3%، الفئة 60-65 سنة بنسبة 1,2%، كل هذه المؤشرات تدل على أن غالبية مجتمع الباحثين هم من الشباب حيث تتراوح أعمارهم بين (24-41 سنة) بنسبة 78,9%، وعليه فإن مراكز البحث العلمي تتمتع بقدرات ومقومات شابة قادرة على العمل والبحث العلمي والإبداع.

الجدول رقم (26): خصائص مجتمع الدراسة حسب العمر

العمر	تكرار	نسبة %
29-24	24	14,9
35-30	61	37,9
41-36	42	26,1
47-42	16	9,9
53-48	9	5,6
59-54	7	4,3
65-60	2	1,2
المجموع	161	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS 0.18

الشكل رقم (66): توزيع الباحثين في مراكز البحث العلمي وفق العمر



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول أعلاه

### ثالثا: خصائص مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي:

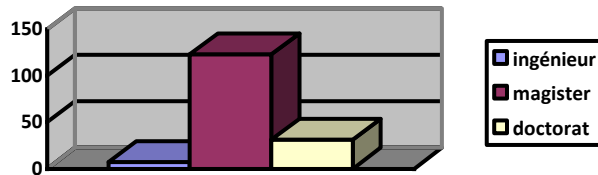
حسب المؤهل العلمي والشكل أدناه يلاحظ أن غالبية الباحثين من حاملي شهادات الماجستير وتقدر نسبتهم بـ 76,4%، تليها نسبة الباحثين الحاملين لشهادة الدكتوراه وتقدر بـ 19,3%، ثم الباحثين الحاملين لشهادة مهندس بأقل نسبة وتقدر بـ 4,3%.

الجدول رقم (27): خصائص مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	تكرار	نسبة %
مهندس	7	4,3
ماجستير	123	76,4
دكتوراه	31	19,3
المجموع	161	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS 0.18

الشكل رقم (67): توزيع الباحثين في مراكز البحث العلمي وفق المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول أعلاه

رابعا: خصائص مجتمع الدراسة حسب الرتبة:

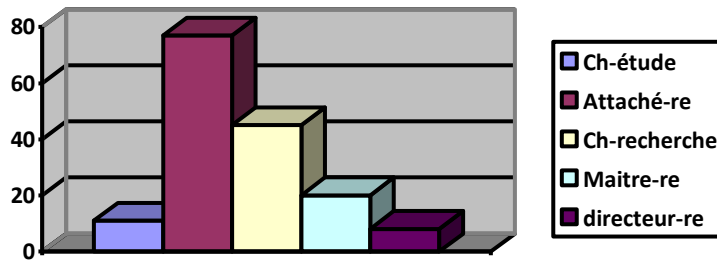
وفقا لجدول الرتبة والشكل أدناه، يلاحظ أن غالبية الباحثين ذوي رتبة "ملحق بالبحث" وتقدر نسبتهم بـ 47,8% ويشغل هذه الرتبة الباحثين الحاملين لشهادة الماجستير، يليها الباحثين ذوي رتبة "مكلف بالبحث" بنسبة 28%، ويشغل هذه الرتبة عادة الباحثين الحاملين لشهادة الماجستير أو لشهادة الدكتوراه، ومن ثم تأتي نسبة الباحثين ذوي رتبة "أستاذ البحث" وتقدر بـ 12,4% ويشغل هذه الرتبة الباحثين الحاملين لشهادة الدكتوراه أو أساتذة التعليم العالي، أما الباحثين ذوي رتبة "مكلف بالدراسات" فتقدر نسبتهم بـ 6,8% ويشغل هذه الرتبة عادة الباحثين الحاملين لشهادة مهندس، وأقل نسبة مثلتها فئة الباحثين ذوي رتبة "مدير البحث" وتقدر بـ 5% ويشغل هذه الرتبة عادة الباحثين الحاملين لشهادة أساتذة التعليم العالي.

الجدول رقم (28): خصائص مجتمع الدراسة حسب الرتبة

الرتبة	تكرار	نسبة %
مكلف بالدراسات « Chargé d'étude »	11	6,8
ملحق بالبحث « Attaché de recherche »	77	47,8
مكلف بالبحث « Chargé de recherche »	45	28
أستاذ البحث « Maître de recherche »	20	12,4
مدير البحث « Directeur de recherche »	8	5
المجموع	161	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS 0.18

الشكل رقم (68): توزيع الباحثين في مراكز البحث العلمي وفق الرتبة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول أعلاه

خامسا: خصائص مجتمع الدراسة حسب الخبرة:

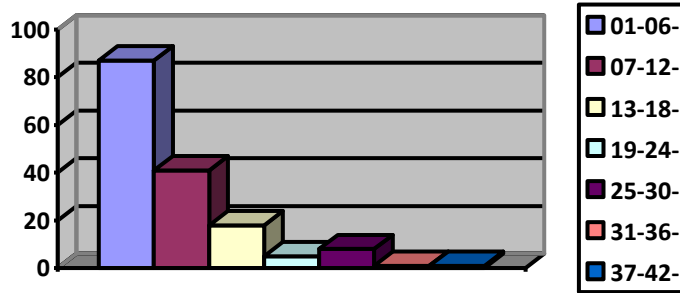
أما بالنسبة لجدول سنوات الخبرة والشكل أدناه، فيلاحظ أن غالبية الباحثين بنسبة 54% تتراوح خبرتهم بين 01-06 سنوات، تليها نسبة 25,5% من الباحثين تتراوح خبرتهم بين 07-12 سنة، ثم نسبة 11,2% من الباحثين تتراوح خبرتهم بين 13-18 سنة، تليها النسب الضعيفة على التوالي: 5% من الباحثين تتراوح خبرتهم بين 19-24 سنة و 3,1% من الباحثين تتراوح خبرتهم بين 25-30 سنة، 0,6% من الباحثين تتراوح خبرتهم بين 31-36 سنة وكذلك نفس النسبة للذين تتراوح خبرتهم بين 37-42 سنة؛ وعليه فإن نسبة 90,7% من مجتمع الباحثين هو مجتمع شاب وذو خبرات بسيطة.

الجدول رقم (29): خصائص مجتمع الدراسة حسب الخبرة

الخبرة (سنة)	تكرار	نسبة %
06-01	87	54
12-07	41	25,5
18-13	18	11,2
24-19	5	3,1
30-25	8	5
36-31	1	0,6
42-37	1	0,6
المجموع	161	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS 0.18

الشكل رقم (69): توزيع الباحثين في مراكز البحث وفق سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول أعلاه

سادسا: خصائص مجتمع الدراسة حسب الدخل:

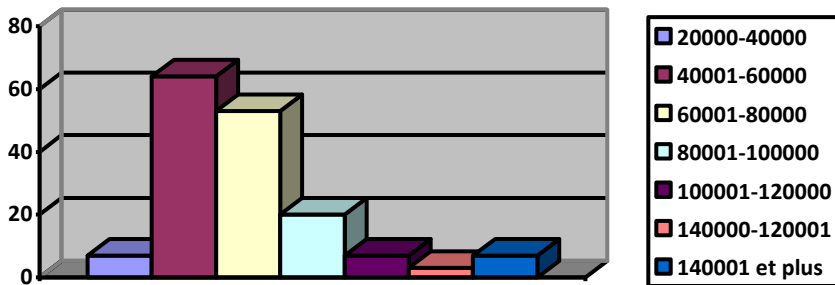
حسب جدول الدخل والشكل أدناه يلاحظ أن غالبية الباحثين بنسبة **39,8%** من ذوي الدخل المتراوح بين **40001 - 60000 دج** وهم الشباب الباحثين الحاملين لشهادة الماجستير والملحقون حديثا بوظائفهم (وظائف أولية)، تليها نسبة **32,9%** من الباحثين ذوي الدخل المتراوح بين **60001 - 80000** ثم نسبة **12,4%** من الباحثين ذوي الدخل المتراوح بين **80001 - 100000**، ومن ثم نسبة **4,3%** من الباحثين لكل من الدخل المتراوح بين **20000 - 40000** و **100001 - 120000** و **140001 - وأكثر**، وأخيرا أقل نسبة كانت للباحثين ذوي الدخل المتراوح بين **120000 - 140000**. وبالتالي فإن نسبة **85,1%** من الباحثين تتراوح دخولهم بين **40001** و **100000** دج وهي دخول ضعيفة وفقا للمقابلات التي أجريت مع الباحثين ووفقا لمقارنتها مع نظائرهم في الدول الأخرى (الإتحاد الأوروبي، الولايات المتحدة... إلخ) مما يؤثر على استقرارهم الإجتماعي والمهني وينعكس في الأخير على جودة البحث العلمي.

الجدول رقم (30): خصائص مجتمع الدراسة حسب الدخل

الدخل (دينار)	تكرار	نسبة %
40000- 20000	7	4,3
60000- 40001	64	39,8
80000- 60001	53	32,9
100000- 80001	20	12,4
120000- 100001	7	4,3
140000- 120001	3	1,9
140001- وأكثر	7	4,3
المجموع	161	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS 0.18

الشكل رقم(70): توزيع الباحثين في مراكز البحث العلمي وفق الدخل



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول أعلاه

## المبحث الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الكمية

نحاول في هذا المبحث تحليل وتفسير نتائج الدراسة الكمية المطبقة على الإستبيان الذي تم توزيعه على الباحثين الدائمين وكذا اختبار فرضيات الدراسة، حيث يتناول هذا المبحث اختبار مدى صلاحية النموذج، التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات (اتجاهات عينة الدراسة)، اختبار مستوى متغيرات الدراسة الموجود في مراكز البحث، اختبار التجانس Two Sample T-Test، اختبار تحليل التباين Anova واختبار Post Hoc، اختبار Pearson (مصروفة الارتباط)، بالإضافة إلى نتائج واقتراحات الدراسة.

### المطلب الأول: اختبار مدى صلاحية النموذج

تم استخدام اختبار تحليل التباين للإندجار (Anova) للتأكد من صلاحية (مدى ملاءمة) النموذج، ومن أجل اختبار الفرضية الصفرية الرئيسية  $H_0$ : لا يوجد دور معنوي لتسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة في مراكز البحث العلمي في الجزائر، وتبين نتائج الجدول أدناه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الصفرية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 133,159 بقيمة احتمالية  $0,000^a$  وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$ .

الجدول رقم (31): نتائج تحليل التباين للإندجار (Anova) للتأكد من صلاحية (ملاءمة) النموذج

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	D (F)	مستوى الدلالة
الإندجار	75,223	2	37,611	133,159	0,000 <sup>a</sup>
الخطأ	44,628	158	0,282	-	-
المجموع	119,851	160	-	-	-

a. القيم المتوقعة (الثوابت): تسيير المعارف، تسيير الكفاءات

b. القيم التابعة: تميز المؤسسة المتعلمة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS 0.18

ولاختبار أثر متغيرات الدراسة المستقلة (تسيير الرأسمال البشري، تسيير الكفاءات، تسيير المعارف) على المتغير التابع (تميز المؤسسة المتعلمة) نستخدم معامل التحديد  $R^2$ ، حيث نلاحظ من الجدول أدناه أن  $R^2=0,628$  وهذا يعني أن المتغير المستقل (تسيير الرأسمال البشري) يفسر التغير في المتغير التابع (تميز المؤسسة المتعلمة) بنسبة 62,8% وهي قوة تفسيرية عالية مما يدل أن هناك دور معنوي لتسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة في مراكز البحث العلمي في الجزائر؛ وعليه تبين النتائج أن تسيير الرأسمال البشري يؤثر بنسبة 62,8% في تميز المؤسسة المتعلمة.

كما نلاحظ من الجدول كذلك أن معامل الارتباط *Pearson* بين تسيير الرأسمال البشري وتميز المؤسسة المتعلمة  $R=0,792$  وبالتالي هناك علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة معنوية بين المتغيرين.

الجدول رقم (32): تحليل الإنحدار الخطي *R square*

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	الخطأ المعياري	اختبار البواقي Durbin Watson (d)
تسيير الرأسمال البشري	0,792 <sup>a</sup>	<b>0,628</b>	0,623	0,53147	1,701

a. القيم المستقلة (الثوابت): تسيير المعارف، تسيير الكفاءات

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS 0.18

كما يبين الجدول أدناه أن تسيير الكفاءات له أثر ايجابي على تميز المؤسسة المتعلمة في مراكز البحث عند  $t (6,955)$  و  $Bêta (0,488)$ ، ومستوى دلالة أقل من  $\alpha=0,05$ ؛ بالإضافة إلى أن تسيير المعارف له أثر ايجابي على تميز المؤسسة المتعلمة في مراكز البحث عند  $t (5,199)$  و  $Bêta (0,365)$ ، ومستوى دلالة أقل من  $\alpha=0,05$ ؛ نلاحظ من الجدول كذلك أن أبعاد النموذج (تسيير الكفاءات وتسيير المعارف) دالة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$  وبالتالي لا داعي لإجراء اختبار *Step ways*.

الجدول رقم (33): اختبار معنوية معالم النموذج

النموذج	A	الخطأ المعياري	<i>Bêta</i>	t	مستوى الدلالة $\alpha$
(الثوابت)	0,052	0,188	-	0,274	0,784
تسيير الكفاءات	0,560	0,081	<b>0,488</b>	6,955	<b>0,000</b>
تسيير المعارف	0,383	0,074	<b>0,365</b>	5,199	<b>0,000</b>

$t (p<0.001)=3.29$  ;  $t(p<0.1)=2.58$  ;  $t(p<0.05)=1.96$

a. القيم التابعة: تميز المؤسسة المتعلمة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS 0.18

كما تم اعتماد كذلك اختبار معامل *Durbin Watson* (d) (فحص البواقي - *residual test*) لفحص دقة النموذج الرياضي (العلاقة) بين تسيير الرأسمال البشري وتميز المؤسسة المتعلمة (انظر الجدول رقم: 32)، حيث يفحص اختبار البواقي للإنحدار الخطي مدى عشوائية البواقي أي مدى وجود علاقة بين قيم البواقي والقيم المتوقعة (المحسوبة من خلال النموذج) وبالتالي توضيح الارتباط الذاتي؛



حيث تكون قيمته تتراوح بين (0 و 4)، وعندما تقترب هذه القيمة من (0) يشير معامل الإختبار إلى أقصى ارتباط ذاتي موجب (extreme positive autocorrelation)، وعندما تقترب قيمته من (4) يشير إلى أقصى ارتباط ذاتي سالب (extreme negative autocorrelation)، وعندما تقترب من (2) يشير إلى أنه لا يوجد ارتباط ذاتي لقيم البواقي في هذه العينة؛ وحيث كانت قيم معامل (d) Durbin Watson بالنسبة لنموذج الدراسة  $d=1,701$  فيشير إلى أنه لا يوجد ارتباط ذاتي لقيم البواقي في هذه العينة وذلك لأنه قيمة  $d$  تقترب من (2).

### المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات (اتجاهات عينة الدراسة)

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات الباحثين حول عبارات متغيرات وأبعاد الدراسة، وذلك بحساب التكرارات والنسب المئوية لكل العبارات بالإضافة إلى: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، درجة الموافقة الكلية وترتيب كل عبارة في كل بعد مع التحليل والتفسير.

#### الفرع الأول: اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات المتغير الأول (تسيير الأعمال البشري)

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات الباحثين حول عبارات أبعاد المتغير الأول (تسيير الأعمال البشري) والتمثلة في: تسيير الكفاءات وتسيير المعارف.

#### أولاً: اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول (تسيير الكفاءات)

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات الباحثين حول عبارات البعد الأول (تسيير الكفاءات).

الجدول رقم (34): درجة الموافقة عن مختلف فقرات محور تسيير الكفاءات

رقم العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الترتيب
01	التكرار	23	34	32	39	33	1,353	محايد	15
	%	14,3	21,1	19,9	24,2	20,5			
02	التكرار	38	39	31	32	21	1,361	محايد	07
	%	23,6	24,2	19,3	19,9	13			
03	التكرار	40	32	33	29	27	1,422	محايد	08
	%	24,8	19,9	20,5	18	16,8			
04	التكرار	29	28	25	35	44	1,471	محايد	16
	%	18	17,4	15,5	21,7	27,3			
05	التكرار	53	50	12	30	16	1,371	غير	02

	موافق			9,9	18,6	7,5	31,1	32,9	%	
03	غير موافق	1,427	2,509	22	24	21	41	53	التكرار	06
	موافق			13,7	14,9	13	25,5	32,9	%	
01	غير موافق	1,539	2,416	26	22	15	28	70	التكرار	07
	موافق			16,1	13,7	9,3	17,4	43,5	%	
12	محايد	1,279	3,012	23	36	49	26	27	التكرار	08
				14,3	22,4	30,4	16,1	16,8	%	
14	محايد	1,490	3,093	38	38	20	31	34	التكرار	09
				23,6	23,6	12,4	19,3	21,1	%	
04	غير موافق	1,318	2,515	16	25	31	43	46	التكرار	10
	موافق			9,9	15,5	19,3	26,7	28,6	%	
13	محايد	1,463	3,055	34	39	25	28	35	التكرار	11
				21,1	24,2	15,5	17,4	21,7	%	
10	محايد	1,420	2,882	30	27	34	34	36	التكرار	12
				18,6	16,8	21,1	21,1	22,4	%	
06	محايد	1,405	2,614	19	33	25	35	49	التكرار	13
				11,8	20,5	15,5	21,7	30,4	%	
19	محايد	1,286	4,006	78	46	12	10	15	التكرار	14
				48,4	28,6	7,5	6,4	9,3	%	
17	محايد	1,398	3,236	36	43	34	19	29	التكرار	15
				22,4	26,7	21,1	11,8	18	%	
09	محايد	1,425	2,826	27	26	44	20	44	التكرار	16
				16,8	16,1	27,3	12,4	27,3	%	
18	موافق	1,463	3,683	76	15	34	15	21	التكرار	17
				47,2	9,3	21,1	9,3	13	%	
05	محايد	1,736	2,602	26	25	16	38	56	التكرار	18
				16,1	15,5	9,9	23,6	34,8	%	
20	موافق	1,167	4,223	98	27	17	12	7	التكرار	19
	تماما			60,9	16,8	10,6	7,5	4,3	%	
11	محايد	1,027	2,981	10	45	55	40	11	التكرار	المحور
				6,2	28	34,2	24,8	6,8	%	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS 0.18

يتضح من الجدول أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام محايدون على العبارات التي تقيس تفسير الكفاءات حيث بلغ المتوسط المرجح (2,981 من 5) وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكرت (أكبر من 2,60 إلى 3,39)، والتي تشير إلى أن الباحثين في مراكز البحث بصفة عامة يقرون بوجود مستوى متوسط لتفسير الكفاءات في هذه المراكز نظرا للاعتبارات التالية:

- أجاب الباحثون بالموافقة في حالة ما إذا توفرت لهم فرصة أحسن للعمل سيغادرون مراكز البحث، وأجابوا بالموافقة التامة على ضرورة تخفيض ساعات العمل داخل المراكز باعتبارهم يمثلون إحدى كفاءاتها ويستطيعون انجاز أبحاثهم من أي مكان؛
- أجاب الباحثون بعدم الموافقة حول: استفادتهم من تریصات كافية (تكوين قصير أو طويل المدى داخل أو خارج الوطن)، وحول مدى اهتمام المراكز بتطوير كفاءاتهم عن طريق التدريب بالمرافقة، بالإضافة إلى ذلك لا تفتح المراكز آفاق التعلم والتكوين في مجال اللغات ونجد أن أغلب الأبحاث في هذه المراكز تعد باللغات الأجنبية حيث يعاني الباحثين الجدد خريجي التخصصات الاجتماعية والإقتصادية خصوصا من صعوبة في التكيف في بداية مشوارهم المهني، ونشير كذلك إلى أن الباحثين يعتقدون أن معايير تقييم أدائهم غير موضوعية؛
- أقر الباحثون بوجود مستوى متوسط حول: إذا ما كانت المراكز على دراية بالمعارف والمهارات والخبرات المتوفرة لديهم، ومدى محاولتها ابتكار طرق لتقليص الفجوة بين الخبرات والقدرات المعرفية من جهة والنقائص المعرفية لديهم، واكتشاف كل الطاقات والإمكانات الموجودة لدى كفاءاتها الفردية والجماعية؛
- كما أقر الباحثون بوجود مستوى متوسط حول: سعي المراكز لاستقطاب الكفاءات المتميزة والمبدعة من الخارج، كالجامعات ومراكز البحث والمدارس العليا، وحول اعتمادها على التكوين في المنصب وقيامها بالتقييم الدوري للأداء وكيفية اجرائه، وعن مدى اهتمام نظام المكافآت في المراكز بتحفيز السلوكيات، التصرفات، والانجازات التي تساعد المراكز على تحقيق التميز؛ كما لا يتوقع الباحثون أن إدارة المراكز تأخذ في الإعتبار الجهود التي يبذلها الباحثون الأكفاء والمميزون؛
- كما أقر كذلك الباحثون بوجود مستوى متوسط حول: مدى علمهم بالأهداف المسطرة للمراكز وخطط تنفيذها، وعن اعتمادها على ممارسة الرقابة الذاتية، وعن رضاهم عن التحفيز المعنوي الممنوح لهم.

ثانيا: اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني (تسيير المعارف)

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات الباحثين حول عبارات البعد الثاني (تسيير المعارف).

الجدول رقم (35): درجة الموافقة عن مختلف فقرات محور تسيير المعارف

الترتيب	درجة الموافقة الكلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	رقم العبارة
08	موافق	1,277	3,583	53	33	43	19	13	التكرار %
				32,9	20,5	26,7	11,8	8,1	
02	محايد	1,234	2,838	20	25	51	39	26	التكرار %
				12,4	15,5	31,7	24,2	16,1	
09	موافق	1,289	4,012	83	36	15	15	12	التكرار %
				51,6	22,4	9,3	9,3	7,5	
11	موافق تماما	1,101	4,478	121	20	5	6	9	التكرار %
				75,2	12,4	3,1	3,7	5,6	
04	محايد	1,510	2,981	32	43	18	26	42	التكرار %
				19,9	26,7	11,2	16,1	26,1	
03	محايد	1,501	2,913	32	35	24	27	43	التكرار %
				19,9	21,7	14,9	16,8	26,7	
10	موافق	1,253	4,105	91	28	22	8	12	التكرار %
				56,5	17,4	13,7	5	7,5	
01	محايد	2,924	2,813	24	22	38	24	53	التكرار %
				14,9	13,7	23,6	14,9	32,9	
06	محايد	1,278	3,124	28	39	38	37	19	التكرار %
				17,4	24,2	23,6	23	11,8	
05	محايد	1,326	3,049	27	41	29	41	23	التكرار %
				16,8	25,5	18	25,5	14,3	
07	موافق	1,002	3,552	5	14	55	64	23	التكرار %
				3,1	8,7	34,2	39,8	14,3	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS 0.18

يتضح من الجدول أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام موافقون على العبارات التي تقيس تفسير المعارف حيث بلغ المتوسط المرجح (3,552 من 5) وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكرت (أكبر من 3,40 إلى 4,19)، والتي تشير إلى أن الباحثين في مراكز البحث بصفة عامة يقرون بوجود مستوى قوي لتفسير المعارف في هذه المراكز نظرا للاعتبارات التالية:

- أجاب الباحثون بالموافقة حول: استعدادهم لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل القدرة على توليد معارف جديدة وتطوير نظم العمل، ولاكتساب المعارف من تجارب الباحثين والتعلم الفردي لهم؛ وكذا استعدادهم لمشاركة زملائهم في معارفهم العملية المتعلقة بالعمل والبحث العلمي، بالإضافة إلى إدراكهم للمعلومات والمعارف التي يمتلكونها؛
- أقر الباحثون بوجود مستوى متوسط حول: ادراك المراكز أهمية المعارف الباطنية لدى الباحثين وأهمية تحويلها إلى معارف ظاهرة وتشجيعهم على زيادة الإحتكاك والتفاعل والحوار حول المعلومات التي يمتلكونها، وتطبيق معارفهم الجديدة وخبراتهم والإفادة منها في تحسين إجراءات العمل وجودة البحث العلمي؛
- كما أقر الباحثون بوجود مستوى متوسط حول: توفير المراكز لمجالات التبادل مثل: (قواعد المعارف، تسيير الملفات، التشارك الإلكتروني للمصادر بالنسبة للأشخاص المعنيين، مواقع وبوابات إلكترونية في الشبكة الداخلية للمركز وحتى الشبكة العالمية-الأنترنات)؛ وحول امتلاك المراكز لبرامج وأنظمة توثق التجارب والخبرات المتوفرة للمساعدة في خزن ورأسمة المعرفة، وعن مدى اعتبار السجلات والوثائق المكتوبة كوسيلة معتمدة في خزن المعرفة في المراكز.

#### الفرع الثاني: اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات المتغير الثاني (تميز المؤسسة المتعلمة)

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات الباحثين حول عبارات أبعاد المتغير الثاني (تميز المؤسسة المتعلمة) والتمثلة في: التميز في الإبداع، التميز في تمكين الكفاءات، والتميز في أسلوب القيادة.

#### أولاً: اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول (التميز في الإبداع)

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات الباحثين حول عبارات البعد الأول (التميز في الإبداع).

الجدول رقم (36): درجة الموافقة عن مختلف فقرات محور التميز في الإبداع

رقم العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الترتيب
30	التكرار	29	33	40	31	28	2,975	محايد	02
	%	18	20,5	24,8	19,3	17,4			

04	محايد	1,418	2,987	28	39	34	23	37	التكرار	31
				17,4	24,2	21,1	14,3	23	%	
01	محايد	1,362	2,844	29	20	40	41	31	التكرار	32
				18	12,4	24,8	25,5	19,3	%	
03	محايد	1,376	2,981	25	43	29	32	32	التكرار	33
				15,5	26,7	18	19,9	19,9	%	
07	موافق	1,103	3,882	54	62	24	14	7	التكرار	34
				33,5	38,5	14,9	8,7	4,3	%	
09	موافق	1,244	3,975	75	42	21	11	12	التكرار	35
				46,6	26,1	13	6,8	7,5	%	
08	محايد	1,478	2,919	32	33	26	30	40	التكرار	36
				19,9	20,5	16,1	18,6	24,8	%	
05	محايد	1,355	3	27	38	32	36	28	التكرار	37
				16,8	23,6	19,9	22,4	17,4	%	
06	محايد	1,041	3,217	9	27	64	42	19	التكرار	المحور
				5,6	16,8	39,8	26,1	11,8	%	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS 0.18

يتضح من الجدول أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام محايدون على العبارات التي تقيس التميز في الإبداع حيث بلغ المتوسط المرجح (3,217 من 5) وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكرت (أكبر من 2,60 إلى 3,39)، والتي تشير إلى أن الباحثين في مراكز البحث بصفة عامة يقرون بوجود مستوى متوسط للتميز في الإبداع في هذه المراكز نظرا للاعتبارات التالية:

- أجاب الباحثون بالموافقة حول: مساهمتهم في إثراء الرصيد المعرفي للمراكز من خلال أبحاثهم وأن جودة هذه الأخيرة تتحسن بعد كل عمل ميداني؛
- أقر الباحثون بوجود مستوى متوسط حول: سماح المراكز للباحثين بتطوير إبداعاتهم والمحافظة عليها وتخصيص الجوائز للأفكار المبدعة والمساعدة في نشرها، وحول مساهمة رئيس الفرقة (chef de division) في جودة الإنتاج العلمي للباحثين؛
- كما أقر الباحثون بوجود مستوى متوسط حول: مواكبة المراكز بسرعة لكل التغيرات الحاصلة في مواضيع البحث العلمي، وقيامها بالعديد من البحوث التطبيقية في كل المجالات داخل وخارج الوطن، واعتمادها على إستراتيجية البحث والتطوير لتحقيق التميز في الإبداع وتوفير كل الإمكانيات لذلك.

ثانيا: اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني (التميز في تمكين الكفاءات)

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات الباحثين حول عبارات البعد الثاني (التميز في تمكين الكفاءات).

الجدول رقم (37): درجة الموافقة عن مختلف فقرات محور التميز في تمكين الكفاءات

رقم العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الترتيب
38	التكرار	48	37	26	30	2,608	1,401	محايد	02
	%	29,8	23	16,1	12,4				
39	التكرار	72	34	25	16	2,167	1,328	غير موافق	01
	%	44,7	21,1	15,5	8,7				
40	التكرار	43	33	29	39	2,714	1,366	محايد	03
	%	26,7	20,5	18	10,6				
41	التكرار	21	20	42	45	3,304	1,289	محايد	05
	%	13	12,4	26,1	20,5				
42	التكرار	15	22	20	54	3,633	1,302	موافق	06
	%	9,3	13,7	12,4	31,1				
المحور	التكرار	11	43	51	41	2,962	1,083	محايد	04
	%	6,8	26,7	31,7	9,3				

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS 0.18

يتضح من الجدول أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام محايدون على العبارات التي تقيس التميز في تمكين الكفاءات حيث بلغ المتوسط المرجح (2,962 من 5) وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكرت (أكبر من 2,60 إلى 3,39)، والتي تشير إلى أن الباحثين في مراكز البحث بصفة عامة يقرون بوجود مستوى متوسط للتميز في تمكين الكفاءات في هذه المراكز نظرا للاعتبارات التالية:

- أجاب الباحثون بالموافقة حول: التزامهم بمتطلبات وظائفهم في إطار المسؤوليات والسلطات والصلاحيات الممنوحة لهم؛
- أجاب الباحثون بعدم الموافقة حول: سماح المراكز لهم بالمشاركة في قرارات الإدارة وتسيير هذه المراكز؛

- أجاب الباحثون بالحياد حول: سماح المراكز لهم بإتخاذ القرارات فيما يتعلق بوظائفهم ومنحهم الحرية والسلطات الكافية في تسييرها، وعن مدى ملاءمة المسؤوليات الملقاة على عاتقهم في هذه الوظائف لقدراتهم وكفاءاتهم ومدى ثقة المراكز في كفاءاتهم.

### ثالثا: اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث (التميز في أسلوب القيادة)

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات الباحثين حول عبارات البعد الثالث (التميز في أسلوب القيادة).

الجدول رقم (38): درجة الموافقة عن مختلف فقرات محور التميز في أسلوب القيادة

رقم العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق تماما	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الترتيب
43	التكرار	36	23	41	35	2,950	1,382	محايد	02
	%	22,4	14,3	25,5	21,7				
44	التكرار	30	24	45	25	3,093	1,404	محايد	04
	%	18,6	14,9	28	15,5				
45	التكرار	42	37	23	33	2,776	1,444	محايد	01
	%	26,1	23	14,3	20,5				
46	التكرار	28	29	37	29	3,124	1,413	محايد	05
	%	17,4	18	23	18				
47	التكرار	32	31	16	46	3,142	1,469	محايد	06
	%	19,9	19,3	9,9	28,6				
المحور	التكرار	36	33	31	34	3,105	1,408	محايد	03
	%	22,4	20,5	19,3	21,1				

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS 0.18

يتضح من الجدول أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام محايدون على العبارات التي تقيس التميز في أسلوب القيادة حيث بلغ المتوسط المرجح (3,105 من 5) وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكرت (أكبر من 2,60 إلى 3,39)، والتي تشير إلى أن الباحثين في مراكز البحث بصفة عامة يقرون بوجود مستوى متوسط للتميز في أسلوب القيادة في هذه المراكز اعتبارا أن الباحثين يقرون بوجود مستوى متوسط حول: قدرة قيادة المراكز على وضع أهداف واضحة ومفهومة وعلى التعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية والتي تؤثر في تميز المراكز، ومدى تشجيعها على توليد روح الفريق بين



الباحثين والتعلم الجماعي والقدرة على التأثير الايجابي في الباحثين وبناء ثقتهم بأنفسهم وبناء الثقة بين الإدارة والباحثين؛ كما أقر الباحثين بوجود مستوى متوسط حول: وجود رغبة قوية لدى قيادة المراكز في تحقيق التميز في العمل مما يساهم في نجاحها وتفوقها وتميزها.

### المطلب الثالث: اختبار مستوى متغيرات الدراسة الموجود في مراكز البحث

نحاول في هذا الإطار اختبار مستوى متغيرات الدراسة الموجود في مراكز البحث العلمي محل الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد درجة القوة الكلية وترتيب كل متغير، ومن أجل تحقيق ذلك سوف يتضمن مقياس ليكرت l'échelle Likert الخماسي الفئات التالية: (قوي جدا-5-، قوي-4-، متوسط-3-، ضعيف-2-، ضعيف جدا-1-).

الجدول رقم (39): مستوى متغيرات الدراسة الموجود في مراكز البحث

الترتيب	درجة القوة الكلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
06	متوسط	0,937	3,237	تسيير الرأسمال البشري
02	متوسط	1,027	2,981	تسيير الكفاءات
07	قوي	1,002	3,552	تسيير المعارف
03	متوسط	1,103	3,045	تميز المؤسسة المتعلمة
05	متوسط	1,041	3,217	التميز في الإبداع
01	متوسط	1,083	2,962	التميز في تمكين الكفاءات
04	متوسط	1,408	3,105	التميز في أسلوب القيادة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS 0.18

يتضح من الجدول أعلاه وجود مستوى متوسط لمتغيرات الدراسة: تسيير الكفاءات، تسيير المعارف، التميز في الإبداع، التميز في تمكين الكفاءات، التميز في أسلوب القيادة، تسيير الرأسمال البشري وتميز المؤسسة المتعلمة في مراكز البحث حيث:

1. بلغ المتوسط المرجح لمتغير تسيير الرأسمال البشري (3,237 من 5) وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكرت (أكبر من 2,60 إلى 3,39)، والتي تشير إلى أن الباحثين في مراكز البحث بصفة عامة يقرون بوجود مستوى متوسط لتسيير الرأسمال البشري في هذه المراكز.

2. بلغ المتوسط المرجح لمتغير تسيير الكفاءات (2,981 من 5) وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكرت (أكبر من 2,60 إلى 3,39)، والتي تشير إلى أن الباحثين في مراكز البحث بصفة عامة يقرون بوجود مستوى متوسط لتسيير الكفاءات في هذه المراكز.
3. بلغ المتوسط المرجح لمتغير تسيير المعارف (3,552 من 5) وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكرت (أكبر من 3,40 إلى 4,19)، والتي تشير إلى أن الباحثين في مراكز البحث بصفة عامة يقرون بوجود مستوى قوي لتسيير المعارف في هذه المراكز.
4. بلغ المتوسط المرجح لمتغير تميز المؤسسة المتعلمة (3,045 من 5) وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكرت (أكبر من 2,60 إلى 3,39)، والتي تشير إلى أن الباحثين في مراكز البحث بصفة عامة يقرون بوجود مستوى متوسط لتمييز المؤسسة المتعلمة في هذه المراكز.
5. بلغ المتوسط المرجح لمتغير التميز في الإبداع (3,217 من 5) وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكرت (أكبر من 2,60 إلى 3,39)، والتي تشير إلى أن الباحثين في مراكز البحث بصفة عامة يقرون بوجود مستوى متوسط للتمييز في الإبداع في هذه المراكز.
6. بلغ المتوسط المرجح لمتغير التميز في تمكين الكفاءات (2,962 من 5) وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكرت (أكبر من 2,60 إلى 3,39)، والتي تشير إلى أن الباحثين في مراكز البحث بصفة عامة يقرون بوجود مستوى متوسط للتمييز في تمكين الكفاءات في هذه المراكز.
7. بلغ المتوسط المرجح لمتغير التميز في أسلوب القيادة (3,105 من 5) وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكرت (أكبر من 2,60 إلى 3,39)، والتي تشير إلى أن الباحثين في مراكز البحث بصفة عامة يقرون بوجود مستوى متوسط للتمييز في أسلوب القيادة في هذه المراكز.

#### المطلب الرابع: اختبار التجانس Two Sample T-Test ،

#### إختبار تحليل التباين Anova واختبار Post Hoc

لاختبار وجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الديمغرافية والشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الرتبة، الخبرة والدخل) نستعمل إختبار التجانس T-Test وإختبار Anova.

الفرع الأول: اختبار التجانس Two Sample T-Test

لاختبار وجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات العينة حول متغيرات الدراسة تبعا للجنس نستعمل اختبار التجانس T-test نظرا لوجود عينتين أو فئتين (ذكور وإناث) وفق الجدول التالي:

جدول رقم (40): اختبار التجانس Test-t حول متغيرات الدراسة حسب الجنس

المتغيرات	اختبار Levens لوجود فروق في الانحرافات المعيارية		اختبار Test-t بالنسبة لوجود فروق معنوية في المتوسطات						
	F	مستوى الدلالة	t	درجة الحرية	مستوى الدلالة	فرق المتوسطات	فرق الانحراف المعياري	مجالات الثقة في حدود % 95	
								الحد الأدنى	الحد الأعلى
تسيير الرأسمال البشري	0,308	<b>0,580</b>	-1,333	159	<b>0,184</b>	-0,15401	0,11555	-0,3822	0,0742
تميز المؤسسة المتعلمة	0,842	<b>0,360</b>	-1,299	159	<b>0,196</b>	-0,17766	0,13672	-0,4476	0,0923
التميز في أسلوب القيادة	0,498	<b>0,482</b>	-1,981	159	<b>0,049</b>	-0,38422	0,19394	-0,7672	-0,0011
التميز في تمكين الكفاءات	0,083	<b>0,774</b>	0,296	159	<b>0,768</b>	0,04153	0,14038	-0,2357	0,3187
التميز في الإبداع	2,692	<b>0,103</b>	-1,410	159	<b>0,161</b>	-0,19028	0,13499	-0,4568	0,0763
تسيير المعارف	0,375	<b>0,541</b>	-1,707	159	<b>0,090</b>	-0,22119	0,12955	-0,4770	0,0346
تسيير الكفاءات	0,247	<b>0,620</b>	-0,727	159	<b>0,469</b>	-0,08683	0,11950	-0,3228	0,1491

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS 0.18

الجدول السابق يوضح إختبارات التجانس **Levens** لوجود فروق في الانحرافات المعيارية، وحيث أن قيم الدلالة لمتغيرات الدراسة (تسيير الرأسمال البشري، تميز المؤسسة المتعلمة، التميز في أسلوب القيادة، التميز في تمكين الكفاءات، التميز في الإبداع، تسيير المعارف، تسيير الكفاءات) على التوالي هي: (0.850، 0.360، 0.482، 0.774، 0.103، 0.541، 0.620) وهي أكبر من  $\alpha=5\%$  مما يعني وجود تجانس في إجابات الباحثين الذكور والإناث حول متغيرات الدراسة، وبالرجوع أيضا لاختبارات الفروق في المتوسطات **Test-t** فإن مستوى الدلالة لمتغيرات الدراسة على التوالي هي: (0.184، 0.196، 0.049، 0.768، 0.161، 0.090، 0.469) وهي بدورها أكبر من  $\alpha=5\%$  مما يؤكد وجود تجانس في إجابات الباحثين الذكور والإناث حول متغيرات الدراسة؛ وعليه نقبل الفرضية الصفرية رقم -06- لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة تبعا للجنس.

### الفرع الثاني: إختبار تحليل التباين Anova

لاختبار وجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الديمغرافية الأكثر من فئتين (العمر، المستوى العلمي، الرتبة، الخبرة والدخل) نستعمل إختبار تحليل التباين Anova .

#### أولا: إختبار تحليل التباين Anova حول متغيرات الدراسة حسب العمر

لاختبار وجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة تبعا للعمر نستعمل إختبار Anova وفق الجدول التالي:

جدول رقم (41): إختبار ANOVA حول متغيرات الدراسة حسب العمر

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	
تسيير الكفاءات	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	2,377 88,517 90,894	6 154 160	0,396 0,575	0,689	<b>0,659</b>
تسيير المعارف	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	1,137 107,287 108,424	6 154 160	0,190 0,697	0,272	<b>0,949</b>
التميز في الإبداع	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	1,510 115,546 117,056	6 154 160	0,252 0,750	0,335	<b>0,917</b>
التميز في تمكين الكفاءات	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	7,266 117,831 125,097	6 154 160	1,211 0,765	1,583	<b>0,156</b>
التميز في أسلوب القيادة	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	1,892 242,619 244,511	6 154 160	0,315 1,575	0,200	<b>0,976</b>
تسيير الرأسمال البشري	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	0,788 84,865 85,652	6 154 160	0,131 0,551	0,238	<b>0,963</b>
تميز المؤسسة المتعلمة	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	2,032 117,819 119,851	6 154 160	0,339 0,765	0,443	<b>0,849</b>

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS 0.18

من خلال الجدول وبمقارنة المتوسطات عن طريق إختبار F يتضح عدم وجود دلالة معنوية بين المتوسطات بالنسبة لكل محاور الدراسة حيث أن قيم الدلالة لمتغيرات الدراسة على الترتيب (0.659، 0.949، 0.917، 0.156، 0.976، 0.963، 0.849) أكبر من  $\alpha=5\%$  ، مما يعني عدم وجود

تباين (فروق) في متغيرات الدراسة عند باحثي المراكز يمكن أن يعزى لاختلاف لفئاتهم العمرية؛ وعليه نقبل الفرضية الصفرية رقم-07- لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة تبعا للعمر.

### ثانيا: إختبار تحليل التباين Anova حول متغيرات الدراسة حسب المستوى العلمي

لاختبار وجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة تبعا للمستوى العلمي نستعمل إختبار Anova وفق الجدول التالي:

جدول رقم (42): إختبار ANOVA حول متغيرات الدراسة حسب المستوى العلمي

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	
تسيير الكفاءات	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	0,319 90,575 90,894	2 158 160	0,159 0,573	0,278	<b>0,758</b>
تسيير المعارف	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	0,278 108,146 108,424	2 158 160	0,139 0,684	0,203	<b>0,816</b>
التميز في الإبداع	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	0,322 116,734 117,056	2 158 160	0,161 0,739	,218	<b>0,804</b>
التميز في تمكين الكفاءات	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	5,330 119,767 125,097	2 158 160	2,665 0,758	3,516	<b>0,032</b>
التميز في أسلوب القيادة	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	0,468 244,043 244,511	2 158 160	0,234 1,545	0,152	<b>0,859</b>
تسيير الرأسمال البشري	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	0,269 85,383 85,652	2 158 160	0,135 0,540	0,249	<b>0,780</b>
تميز المؤسسة المتعلمة	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	1,321 118,530 119,851	2 158 160	0,661 0,750	0,881	<b>0,417</b>

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS 0.18

من خلال الجدول وبمقارنة المتوسطات عن طريق إختبار F يتضح عدم وجود دلالة معنوية بين المتوسطات بالنسبة لكل محاور الدراسة حيث أن قيم الدلالة لمتغيرات الدراسة على الترتيب (0.758، 0.816، 0.804، 0.859، 0.780، 0.417) أكبر من  $\alpha=5\%$  ، مما يعني عدم وجود تباين (فروق) في متغيرات الدراسة عند باحثي المراكز يمكن أن يعزى لاختلاف مستواهم العلمي ما عدا فيما يتعلق بالتميز في تمكين الكفاءات حيث مستوى الدلالة (0.032) أقل من  $\alpha=5\%$ ؛ وعليه نرفض الفرضية

الصفريّة رقم-8- لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة حول متغيرات الدراسة تبعاً للمستوى العلمي، ونقبل الفرضية البديلة: توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة تبعاً للمستوى العلمي.

وبما أن إختبار Anova لبعد التمييز في تمكين الكفاءات أقل من  $\alpha=5\%$  مما يعني وجود اختلاف ذو دلالة احصائية بالنسبة لأي ثنائية من الثنائيات الموجودة في المستوى العلمي وهذا يستدعي إجراء إختبار Post Hoc.

جدول رقم (43): إختبار Post Hoc حول التمييز في تمكين الكفاءات حسب المستوى العلمي

المستوى العلمي	الفروق في المتوسطات (مثنى - مثنى)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	مجال الثقة 95%	
				الحد الأدنى	الحد الأعلى
ماجستير مهندس	0,0334	0,3383	0,921	-0,6347	0,7016
دكتوراه	-0,4294	0,3643	0,240	-1,1491	0,2901
ماجستير مهندس	-0,0334	0,3383	0,921	-0,7016	0,6347
دكتوراه	-0,4629	0,1749	0,009	-0,8085	-0,1174
دكتوراه مهندس	-0,4294	0,3643	0,240	-0,209	1,149
ماجستير	-0,4629	0,1749	0,009	0,117	0,808

متوسط الفروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0,05

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS 0.18

نلاحظ من الجدول أن كل المتوسطات مختلفة لكل الثنائيات: (المهندسين-دكتوراه، المهندسين-ماجستير، ماجستير-دكتوراه) عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ؛ وهو ما يؤكد وجود فروق بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة حول التمييز في تمكين الكفاءات تبعاً للمستوى العلمي عند مستوى الدلالة  $\alpha=5\%$ .

ثالثاً: إختبار تحليل التباين Anova حول متغيرات الدراسة حسب الرتبة

لاختبار وجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة تبعاً للرتبة نستعمل إختبار Anova وفق الجدول التالي:

جدول رقم (44): إختبار ANOVA حول متغيرات الدراسة حسب الرتبة

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	
تسيير الكفاءات	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	1,391 89,503 90,894	4 156 160	0,348 0,574	0,606	0,659

تسيير المعارف	بين المجموعات	3,524	4	0,881	1,310	<b>0,269</b>
	خارج المجموعات	104,900	156	0,672		
	المجموع	108,424	160			
التميز في الإبداع	بين المجموعات	3,465	4	0,866	1,190	<b>0,318</b>
	خارج المجموعات	113,591	156	0,728		
	المجموع	117,056	160			
التميز في تمكين الكفاءات	بين المجموعات	9,213	4	2,303	3,1	<b>0,017</b>
	خارج المجموعات	115,885	156	0,743		
	المجموع	125,097	160			
التميز في أسلوب القيادة	بين المجموعات	6,091	4	1,523	0,996	<b>0,411</b>
	خارج المجموعات	238,421	156	1,528		
	المجموع	244,511	160			
تسيير الرأسمال البشري	بين المجموعات	2,278	4	0,569	1,065	<b>0,376</b>
	خارج المجموعات	83,375	156	0,534		
	المجموع	85,652	160			
تميز المؤسسة المتعلمة	بين المجموعات	4,530	4	1,133	1,532	<b>0,195</b>
	خارج المجموعات	115,321	156	0,739		
	المجموع	119,851	160			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS 0.18

من خلال الجدول وبمقارنة المتوسطات عن طريق إختبار F يتضح عدم وجود دلالة معنوية بين المتوسطات بالنسبة لمحاور الدراسة حيث أن قيم الدلالة لمتغيرات الدراسة على الترتيب (0.659، 0.269، 0.318، 0.411، 0.376، 0.195) أكبر من  $\alpha=5\%$ ، مما يعني عدم وجود تباين (فروق) في متغيرات الدراسة عند باحثي المراكز يمكن أن يعزى لاختلاف رتبهم ما عدا فيما يتعلق بالتميز في تمكين الكفاءات حيث مستوى الدلالة (0.017) أقل من  $\alpha=5\%$ ؛ وعليه نرفض الفرضية الصفرية رقم - 09: لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة تبعا للرتبة، ونقبل الفرضية البديلة: توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة تبعا للرتبة. وبما أن إختبار Anova لبعد التميز في تمكين الكفاءات أقل من  $\alpha=5\%$  مما يعني وجود اختلاف ذو دلالة احصائية بالنسبة لأي ثنائية من الثنائيات الموجودة في الرتبة وهذا يستدعي إجراء اختبار Post Hoc.

جدول رقم (45): إختبار Post Hoc حول التميز في تمكين الكفاءات حسب الرتبة

الرتبة	الفروق في المتوسطات (مثنى - مثنى)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	مجال الثقة 95%		
				الحد الأدنى	الحد الأعلى	
Cha-d'étude	Attaché de re	0,1610	0,2778	0,563	-0,3877	0,7098
	Chargé de re	0,0464	0,2899	0,873	-0,5262	0,6191
	Maitre de re	0,5690-	0,3235	0,081	-1,208	0,0700
	Directeur de re	0,2840-	0,4004	0,479	-1,075	0,5070
Attaché de re	Cha-d'étude	-0,1610	0,2778	0,563	-0,709	0,3877
	Chargé de re	-0,1145	0,1617	0,480	-0,434	0,2049
	Maitre de re	-0,7301	0,2163	0,001	-1,157	-0,3029
	Directeur de re	-0,4451	0,3201	0,166	-1,077	0,1873

<b>Chargé de re</b>	Cha-d'étude	-0,0464	0,2899	0,873	-0,6191	0,5262
	Attaché de re	0,1145	0,1617	0,480	-0,2049	0,4340
	Maitre de re	-0,6155	0,2316	0,009	-1,0731	-0,1580
	Directeur de re	-0,3305	0,3307	0,319	-0,9838	0,3227
<b>Maitre de re</b>	Cha-d'étude	0,5690	0,3235	0,081	-0,070	1,2082
	Attaché de re	0,7301	0,2163	0,001	0,3029	1,1574
	Chargé de re	0,6155	0,2316	0,009	0,1580	1,0731
	Directeur de re	0,2850	0,3605	0,430	-0,4272	0,9972
<b>Directeur de re</b>	Cha-d'étude	0,2840	0,4004	0,479	-0,5070	1,0752
	Attaché de re	0,4451	0,3201	0,166	-0,1873	1,0775
	Chargé de re	0,3305	0,3307	0,319	-0,3227	0,9838
	Maitre de re	0,2850-	0,3605	0,430	-0,9972	0,4272

متوسط الفروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0,05

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS 0.18

نلاحظ من الجدول أن كل المتوسطات مختلفة لكل الثنائيات عند مستوى معنوية يساوي  $\alpha=0.05$ . وهو ما يؤكد وجود فروق بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة حول التميز في تمكين الكفاءات تبعا للترتبة عند مستوى الدلالة  $\alpha=5\%$ .

#### رابعا: إختبار تحليل التباين Anova حول متغيرات الدراسة حسب الخبرة

لاختبار وجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة تبعا للخبرة نستعمل إختبار Anova وفق الجدول التالي:

جدول رقم (46): إختبار ANOVA حول متغيرات الدراسة حسب الخبرة

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	
تسيير الكفاءات	بين المجموعات	9,902	6	1,65	3,138	<b>0,006</b>
	خارج المجموعات	80,992	154	0,526		
	المجموع	90,894	160			
تسيير المعارف	بين المجموعات	6,175	6	1,029	1,550	<b>0,166</b>
	خارج المجموعات	102,249	154	0,664		
	المجموع	108,424	160			
التميز في الإبداع	بين المجموعات	5,470	6	0,912	1,258	<b>0,280</b>
	خارج المجموعات	111,586	154	0,725		
	المجموع	117,056	160			
التميز في تمكين الكفاءات	بين المجموعات	11,693	6	1,949	2,646	<b>0,018</b>
	خارج المجموعات	113,405	154	0,736		
	المجموع	125,097	160			
التميز في أسلوب القيادة	بين المجموعات	14,405	6	2,401	1,607	<b>0,149</b>
	خارج المجموعات	230,106	154	1,494		
	المجموع	244,511	160			
تسيير الرأسمال البشري	بين المجموعات	6,952	6	1,159	2,267	<b>0,040</b>
	خارج المجموعات	78,701	154	0,511		
	المجموع	85,652	160			



تميز المؤسسة المتعلمة	بين المجموعات	8,332	6	1,389	1,918	<b>0,081</b>
	خارج المجموعات	111,519	154	0,724		
	المجموع	119,851	160			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS 0.18

من خلال الجدول وبمقارنة المتوسطات عن طريق إختبار F يتضح عدم وجود دلالة معنوية بين المتوسطات بالنسبة لمحاور الدراسة حيث أن قيم الدلالة لمتغيرات الدراسة على الترتيب (0.166، 0.280، 0.149، 0.080) أكبر من  $\alpha=5\%$ ، مما يعني عدم وجود تباين (فروق) في متغيرات الدراسة (تسيير المعارف، التميز في الإبداع، التميز في أسلوب القيادة، تميز المؤسسة المتعلمة) عند باحثي المراكز يمكن أن يعزى لاختلاف مدة خبرتهم ما عدا فيما يتعلق بتسيير الكفاءات، التميز في تمكين الكفاءات وتسيير الرأسمال البشري حيث مستوى الدلالة على التوالي: (0.040، 0.018، 0.006) أقل من  $\alpha=5\%$ ؛ وعليه نرفض الفرضية الصفرية رقم -10- لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة تبعا للخبرة، ونقبل الفرضية البديلة: توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة تبعا للخبرة.

#### خامسا: إختبار تحليل التباين Anova حول متغيرات الدراسة حسب الدخل

لاختبار وجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة تبعا للدخل نستعمل إختبار Anova وفق الجدول التالي:

#### جدول رقم (47): إختبار ANOVA حول متغيرات الدراسة حسب الدخل

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	
تسيير الكفاءات	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	4,499 86,394 90,894	6 154 160	0,750 0,561	1,337	<b>0,244</b>
تسيير المعارف	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	5,177 103,247 108,424	6 154 160	0,863 0,670	1,287	<b>0,266</b>
التميز في الإبداع	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	8,861 108,195 117,056	6 154 160	1,477 0,703	2,102	<b>0,056</b>
التميز في تمكين الكفاءات	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	7,968 117,129 125,097	6 154 160	1,328 0,761	1,746	<b>0,114</b>
التميز في أسلوب القيادة	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	8,980 235,531 244,511	6 154 160	1,497 1,529	0,979	<b>0,442</b>
تسيير الرأسمال البشري	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	4,509 41,144 85,652	6 154 160	0,751 0,527	1,426	<b>0,208</b>

تميز المؤسسة المتعلمة	بين المجموعات	5,105	6	0,851	1,442	0,341
	خارج المجموعات	114,746	154	0,754		
	المجموع	119,851	160			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS 0.18

من خلال الجدول وبمقارنة المتوسطات عن طريق إختبار F يتضح عدم وجود دلالة معنوية بين المتوسطات بالنسبة لكل محاور الدراسة حيث أن قيم الدلالة لمتغيرات الدراسة على الترتيب (0.244، 0.266، 0.056، 0.114، 0.442، 0.208، 0.341) أكبر من  $\alpha=5\%$  ، مما يعني عدم وجود تباين (فروق) في متغيرات الدراسة عند باحثي المراكز يمكن أن يعزى لاختلاف دخولهم؛ وعليه نقبل الفرضية الصفرية رقم-11- لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة تبعا للدخل.

#### المطلب الخامس: إختبار Pearson (مصنوفة الارتباط)

سيتم في هذا المطلب اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة بمعامل Pearson وتتراوح قيمته بين 1 و-1.

جدول رقم(48): معامل الارتباط بين أبعاد تسيير الرأسمال البشري وأبعاد تميز المؤسسة المتعلمة

الإرتباط مع التميز في أسلوب القيادة	الإرتباط مع التميز في تمكين الكفاءات	الإرتباط مع التميز في الإبداع	الإرتباط مع تميز المؤسسة المتعلمة	تسيير الرأسمال البشري وأبعاده
0,682**	0,631**	0,760**	0,790**	تسيير الرأسمال البشري
0,651**	0,603**	0,715**	0,751**	تسيير الكفاءات
0,617**	0,568**	0,697**	0,717**	تسيير المعارف

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0,01 فاقل

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS 0.18

من خلال الجدول يتضح بأن هناك علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة معنوية (عند مستوى دلالة أقل من أو تساوي 0,01) بين أبعاد تسيير الرأسمال البشري وأبعاد تميز المؤسسة المتعلمة حيث:

- توجد علاقة ارتباط طردية بين تسيير الرأسمال البشري وتميز المؤسسة المتعلمة وهذا دليل على رفض الفرضية الصفرية الرئيسية وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تسيير الرأسمال البشري وتميز المؤسسة المتعلمة حيث بلغ معامل الارتباط 0,790.

- توجد علاقة ارتباط طردية بين تسيير الرأسمال البشري والتميز في الإبداع وهذا دليل على رفض الفرضية الصفرية الجزئية الأولى وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة

ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تسيير الأسهم البشري والتميز في الإبداع حيث بلغ معامل الارتباط 0.760.

• توجد علاقة ارتباط طردية بين تسيير الأسهم البشري والتميز في تمكين الكفاءات وهذا دليل على رفض الفرضية الصفرية الجزئية الثانية وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تسيير الأسهم البشري والتميز في تمكين الكفاءات حيث بلغ معامل الارتباط 0,631.

• توجد علاقة ارتباط طردية بين تسيير الأسهم البشري والتميز في أسلوب القيادة وهذا دليل على رفض الفرضية الصفرية الجزئية الثالثة وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تسيير الأسهم البشري والتميز في أسلوب القيادة حيث بلغ معامل الارتباط 0,682.

• توجد علاقة ارتباط طردية بين تسيير الكفاءات وتميز المؤسسة المتعلمة وهذا دليل على رفض الفرضية الصفرية الجزئية الرابعة وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات وتميز المؤسسة المتعلمة حيث بلغ معامل الارتباط 0,751 .

• توجد علاقة ارتباط طردية بين تسيير الكفاءات والتميز في الإبداع وهذا دليل على رفض الفرضية الصفرية الجزئية الخامسة وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات والتميز في الإبداع حيث بلغ معامل الارتباط 0,715.

• توجد علاقة ارتباط طردية بين تسيير الكفاءات والتميز في تمكين الكفاءات وهذا دليل على رفض الفرضية الصفرية الجزئية السادسة وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات والتميز في تمكين الكفاءات حيث بلغ معامل الارتباط 0,603.

• توجد علاقة ارتباط طردية بين تسيير الكفاءات والتميز في أسلوب القيادة وهذا دليل على رفض الفرضية الصفرية الجزئية السابعة وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات والتميز في أسلوب القيادة حيث بلغ معامل الارتباط 0,651.

• توجد علاقة ارتباط طردية بين تسيير المعارف وتميز المؤسسة المتعلمة وهذا دليل على رفض الفرضية الصفرية الجزئية الثامنة وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة

ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تسيير المعارف وتميز المؤسسة المتعلمة حيث بلغ معامل الارتباط 0,717.

• توجد علاقة ارتباط طردية بين تسيير المعارف والتميز في الإبداع وهذا دليل على رفض الفرضية الصفرية الجزئية التاسعة وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تسيير المعارف والتميز في الإبداع حيث بلغ معامل الارتباط 0,697.

• توجد علاقة ارتباط طردية بين تسيير المعارف والتميز في تمكين الكفاءات وهذا دليل على رفض الفرضية الصفرية الجزئية العاشرة وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تسيير المعارف والتميز في تمكين الكفاءات حيث بلغ معامل الارتباط 0,568.

• توجد علاقة ارتباط طردية بين تسيير المعارف والتميز في أسلوب القيادة وهذا دليل على رفض الفرضية الصفرية الجزئية الحادية عشر وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تسيير المعارف والتميز في أسلوب القيادة حيث بلغ معامل الارتباط 0,617.

ويمكن توضيح ذلك بأن هناك علاقة ارتباط طردية قوية جدا وذات دلالة معنوية (عند مستوى دلالة أقل من أو تساوي 0,01) بين تسيير الرأسمال البشري وأبعاده في الجدول التالي:

جدول رقم(49): معامل الارتباط بين تسيير الرأسمال البشري وأبعاده

المتغير	الإرتباط مع تسيير الكفاءات	الإرتباط مع تسيير المعارف
تسيير الرأسمال البشري	0,921**	0,934**

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0,01 فاقل

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS 0.18

من خلال الجدول نلاحظ أنه:

- توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين تسيير الرأسمال البشري وتسيير الكفاءات حيث بلغ معامل الارتباط 0,922.
- توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين تسيير الرأسمال البشري وتسيير المعارف حيث بلغ معامل الارتباط 0,934.
- وبالتالي فإن تسيير الكفاءات وتسيير المعارف أبعاد معبرة جدا عن تسيير الرأسمال البشري.

ويمكن توضيح كذلك بأن هناك علاقة ارتباط طردية قوية جدا وذات دلالة معنوية (عند مستوى دلالة أقل من أو تساوي 0,01) بين تميز المؤسسة المتعلمة وأبعاده في الجدول التالي:

جدول رقم(50): معامل الارتباط بين تميز المؤسسة المتعلمة وأبعاده

المتغير	الإرتباط مع التميز في الإبداع	الإرتباط مع التميز في تمكين الكفاءات	الإرتباط مع التميز في أسلوب القيادة
تميز المؤسسة المتعلمة	0,872**	0,824**	0,908**

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0,01 فاقل

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS 0.18

من خلال الجدول نلاحظ أنه:

- توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين تميز المؤسسة المتعلمة والتميز في الإبداع حيث بلغ معامل الارتباط 0,872.
- توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين تميز المؤسسة المتعلمة والتميز في تمكين الكفاءات حيث بلغ معامل الارتباط 0,824.
- توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين تميز المؤسسة المتعلمة والتميز في أسلوب القيادة حيث بلغ معامل الارتباط 0,908.
- وبالتالي فإن التميز في الإبداع والتميز في تمكين الكفاءات والتميز في أسلوب القيادة أبعاد معبرة جدا عن تميز المؤسسة المتعلمة.

#### المطلب السادس: نتائج واقتراحات الدراسة

نتناول في هذا المطلب نتائج واقتراحات الدراسة.

#### الفرع الأول: نتائج الدراسة

تناولنا نتائج الدراسة في ثلاث نقاط: نتائج متعلقة بتحليل قوانين البحث العلمي وتسيير الباحثين، نتائج متعلقة بتحليل الإستبيان والمقابلات، ونتائج متعلقة باختبار الفرضيات بالأساليب الإحصائية.

أولا: نتائج الدراسة المتعلقة بتحليل قوانين البحث العلمي وتسيير الباحثين:

على أساس تحليل القوانين المسيرة للبحث العلمي، وتحليل وثائق بعض المراكز والمقابلات مع الباحثين والمسؤولين توصلنا إلى النتائج التالية:

- عدم وجود تكوين كافي للباحثين على الرغم من الجهود المبذولة (التدريب والتربص والمؤتمرات وعلاقات التعاون ... الخ)؛
- مراكز البحث تعتمد استراتيجية العمل الجماعي وهذه الاستراتيجية ليست متجانسة مع تقييم المبادرات الفردية وقد أعطت بعض الباحثين دوافع لانخفاض مردوديتهم لأنهم يعملون من أجل الآخرين، وبالتالي سيكون من المفيد إدماج معايير لتقييم الأداء الفردي؛
- الرواتب محددة من قبل قوانين الدولة وليس من قبل مراكز البحث، أما بشأن منتجات الباحثين (نماذج منتجة في المختبر، وبراءات الاختراع،... الخ) المراكز لا تملك نصوص بخصوص ذلك لتعتمد عليها في الرواتب أو الترقية؛
- الثغرات الموجودة في قوانين الباحثين فيما يخص الرواتب والأداء الاجتماعي، تشجع على ظهور بعض السلوكيات الانتهازية وتتجذر لدى بعض القادة والمسؤولين مما يهدد عملية الابتكار والإبداع لدى الباحث؛
- تحليل واقع الباحثين في مراكز البحث لا يعكس استراتيجية واضحة للابتكار، التطوير، تسيير الرأسمال البشري، تثمين البحث العلمي؛ كذلك عدم وجود رؤية واستراتيجية واضحة للابتكار، تسيير المناصب والمسار الوظيفي للباحثين، عملية التكوين ورأسمة الكفاءات وما إلى ذلك؛
- إن مركزية القرارات الناتجة عن "الوصاية" تشجع على ظهور الاختلالات في العلاقة مع الواقع من وجهة نظر متخذي القرار.

#### ثانيا: نتائج الدراسة المتعلقة بتحليل الإستبيان والمقابلات:

أسفرت نتائج تحليل الإستبيان والمقابلات على النتائج التالية:

- وجود مستوى متوسط لمتغيرات الدراسة: تسيير الكفاءات، التميز في الإبداع، التميز في تمكين الكفاءات، التميز في أسلوب القيادة، تسيير الرأسمال البشري وتميز المؤسسة المتعلمة بالإضافة إلى وجود مستوى قوي لمتغير تسيير المعارف في مراكز البحث؛
- الباحثون مستعدون لمغادرة مراكز البحث في حالة ما إذا توفرت لهم فرصة أحسن للعمل لعدم وجود تحفيز مادي ومعنوي كافي؛
- ضرورة تخفيض ساعات العمل داخل المراكز باعتبار الباحثين يمثلون إحدى كفاءاتها ويستطيعون انجاز أبحاثهم من أي مكان وبضرورة اعتماد المراكز على ممارسة الرقابة الذاتية؛
- عدم استفادة الباحثين من تربصات كافية (تكوين قصير أو طويل المدى داخل وخارج الوطن)؛

- لا تفتح مراكز البحث آفاق التعلم والتكوين في مجال اللغات ونجد أن أغلب الأبحاث في هذه المراكز تعد باللغات الأجنبية، حيث يعاني الباحثون الجدد خريجي التخصصات الإجتماعية والإقتصادية خصوصا من صعوبة التكيف في بداية مشوارهم المهني والبحثي؛
- يعتقد الباحثون أن معايير تقييم أدائهم غير موضوعية وفي بعض الأحيان لا يعلمون بوجود التقييم الدوري للأداء وكيفية اجرائه؛
- مراكز البحث ليست على دراية كافية بالمعارف والمهارات والخبرات المتوفرة لدى باحثيها، وليس لديها محاولات كافية لابتكار طرق لتقليص الفجوة بين الخبرات والقدرات المعرفية من جهة والنقائص المعرفية لديهم، واكتشاف كل الطاقات والإمكانات الموجودة لدى كفاءاتها الفردية والجماعية؛
- عدم اهتمام نظام المكافآت في المراكز إلى حد ما بتحفيز السلوكيات، التصرفات، والإنجازات التي تساعد المراكز على تحقيق التميز بالشكل الكافي؛
- لا يتوقع الباحثون أن إدارة المراكز تأخذ في الإعتبار الجهود التي يبذلها الباحثون الأكفاء والمميزون كما أنهم ليسوا على علم بالأهداف المسطرة للمراكز وخطط تنفيذها؛
- استعداد الباحثين لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل القدرة على توليد معارف جديدة وتطوير نظم العمل، ولاكتساب المعارف من تجارب الباحثين والتعلم الفردي لهم؛ وكذا استعدادهم لمشاركة زملائهم في معارفهم العملية المتعلقة بالعمل والبحث العلمي، بالإضافة إلى إدراكهم للمعلومات والمعارف التي يمتلكونها؛
- عدم ادراك المراكز أهمية المعارف الباطنية لدى الباحثين وأهمية تحويلها إلى معارف ظاهرة ونقص التشجيع على زيادة الإحتكاك والتفاعل والحوار حول المعلومات التي يمتلكونها، وتطبيق معارفهم الجديدة وخبراتهم والإفادة منها في تحسين إجراءات العمل وجودة البحث العلمي؛
- نقص في الوسائل في بعض المراكز كمجالات التبادل مثل: (قواعد المعارف، تسيير الملفات، التشارك الإلكتروني للمصادر، مواقع وبوابات إلكترونية في الشبكة الداخلية للمركز وحتى الشبكة العالمية-الأنترنات-)؛ ونقص في امتلاكها لبرامج وأنظمة توثق التجارب والخبرات المتوفرة للمساعدة في خزن ورأسلة المعرفة؛
- يساهم الباحثون في إثراء الرصيد المعرفي للمراكز من خلال أبحاثهم وجودة هذه الأخيرة تتحسن بعد كل عمل ميداني يقومون به؛
- عدم وجود دعم كافي في بعض المراكز لتطوير إبداعات الباحثين والمحافظة عليها وتخصيص الجوائز للأفكار المبدعة والمساعدة في نشرها، وعدم المساهمة الفعالة لبعض رؤساء الفرق (**chef de division**) في تحسين جودة الإنتاج البحثي للباحثين؛

- نقص في سرعة مواكبة المراكز لكل التغيرات الحاصلة في مواضيع البحث العلمي وقيامها بالعديد من البحوث التطبيقية في كل المجالات داخل وخارج الوطن، وعدم وضوح إستراتيجياتها في البحث والتطوير لتحقيق التميز في الإبداع وتوفير كل الإمكانيات لذلك؛
- عدم سماح المراكز للباحثين بالمشاركة في قرارات الإدارة وتسيير هذه المراكز، وبإتخاذ القرارات فيما يتعلق بوظائفهم ومنحهم الحرية والسلطات الكافية في تسييرها، رغم التزام الباحثين بمتطلبات وظائفهم في إطار المسؤوليات والسلطات والصلاحيات الممنوحة لهم، بالإضافة إلى أن هذه الأخيرة قد لا تتلائم في كثير من الأحيان مع الوظائف التي يشغلونها ومع قدراتهم وكفاءاتهم ولا تعبر حقيقة عن مدى ثقة المراكز في كفاءاتهم وامكانياتهم الإبداعية؛
- نقص القدرة لبعض قيادات المراكز على وضع أهداف واضحة ومفهومة وعلى التعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية والتي تؤثر في تميز المراكز؛
- نقص التشجيع -لدى بعض قيادات المراكز- على توليد روح الفريق بين الباحثين والتعلم الجماعي وعدم القدرة على التأثير الإيجابي في الباحثين وبناء ثقفتهم بأنفسهم وبناء الثقة بين الإدارة والباحثين؛
- عدم وجود رغبة قوية لدى بعض قيادات المراكز في تحقيق التميز في العمل وعدم توفير الإمكانيات الكافية التي يمكن أن تساهم في نجاح وتفوق وتميز هذه المراكز.

### ثالثا: نتائج الدراسة المتعلقة باختبار الفرضيات بالأساليب الإحصائية:

من خلال اختبار الفرضيات بالأساليب الإحصائية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين تسيير الرأسمال البشري وتميز المؤسسة المتعلمة في مراكز البحث العلمي بالجزائر تقدر بـ 0,790.
- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين تسيير الرأسمال البشري والتميز في الإبداع في مراكز البحث العلمي بالجزائر تقدر بـ 0,760.
- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين تسيير الرأسمال البشري والتميز في تمكين الكفاءات في مراكز البحث العلمي بالجزائر تقدر بـ 0,631.
- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين تسيير الرأسمال البشري والتميز في أسلوب القيادة في مراكز البحث العلمي بالجزائر تقدر بـ 0,682.
- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات وتميز المؤسسة المتعلمة في مراكز البحث العلمي بالجزائر تقدر بـ 0,751.



- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات والتميز في الإبداع في مراكز البحث العلمي بالجزائر تقدر بـ0,715.
- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات والتميز في تمكين الكفاءات في مراكز البحث العلمي بالجزائر تقدر بـ0,603.
- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات والتميز في أسلوب القيادة في مراكز البحث العلمي بالجزائر تقدر بـ0,651.
- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين تسيير المعارف وتميز المؤسسة المتعلمة في مراكز البحث العلمي بالجزائر تقدر بـ0,717.
- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين تسيير المعارف والتميز في الإبداع في مراكز البحث العلمي بالجزائر تقدر بـ0,697.
- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين تسيير المعارف والتميز في تمكين الكفاءات في مراكز البحث العلمي بالجزائر تقدر بـ0,568.
- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين تسيير المعارف والتميز في أسلوب القيادة في مراكز البحث العلمي بالجزائر تقدر بـ0,617.
- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين تسيير الرأسمال البشري وأبعاده في مراكز البحث العلمي بالجزائر.
- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين تميز المؤسسة المتعلمة وأبعاده في مراكز البحث العلمي بالجزائر.
- حسب R square يوجد أثر ايجابي لمتغيرات الدراسة المستقلة (تسيير الرأسمال البشري بأبعاده: تسيير الكفاءات وتسيير المعارف) بنسبة 62,8% على المتغير التابع (تميز المؤسسة المتعلمة)؛
- لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة تبعا للجنس والعمر والدخل.
- توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة تبعا للمستوى العلمي والرتبة والخبرة.

#### الفرع الثاني: اقتراحات الدراسة

على أساس دراستنا يمكن أن نتقدم بالاقتراحات التالية:

- يجب على مراكز البحث العلمي توفير التدريب الكافي والملائم للباحثين؛

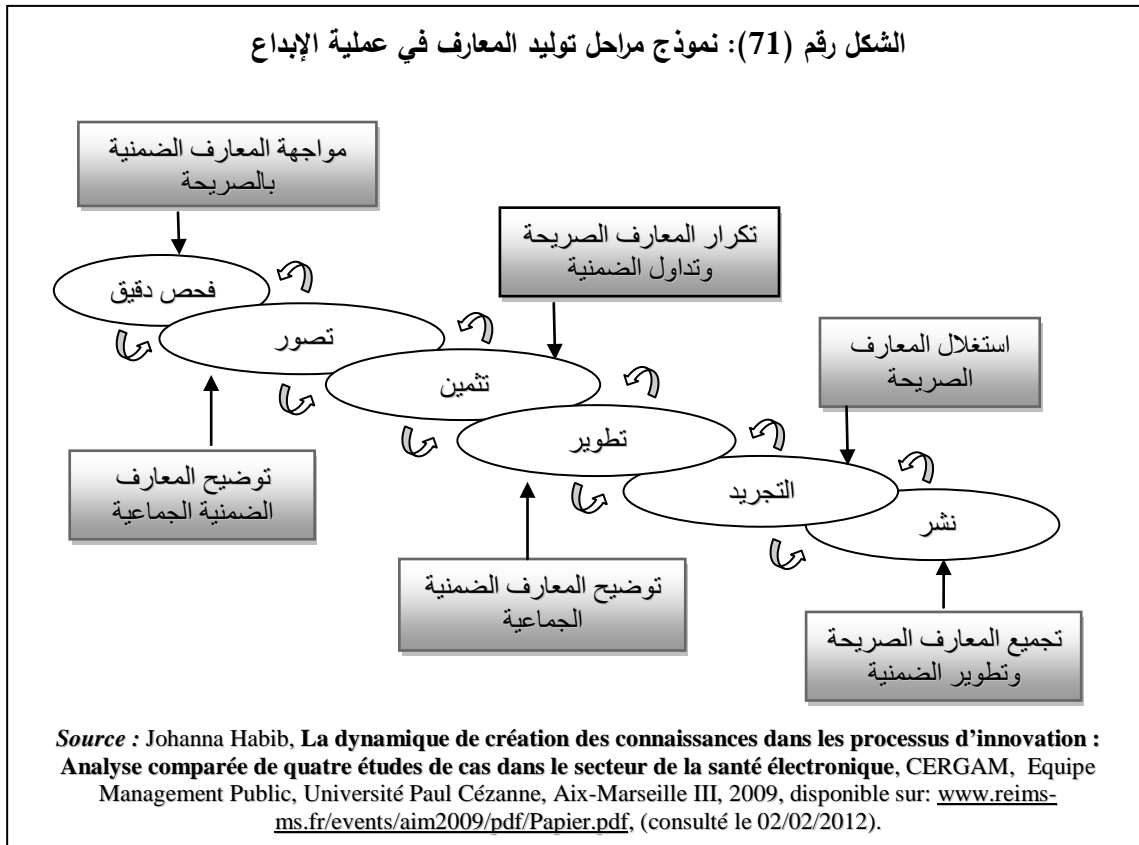
- بالرغم من وجود نظام مكافآت مسطر من قبل القوانين التي تسيّر الباحثين إلا أنه غير كافي لأن كل مركز يختلف في نشاطه، وبالتالي على مراكز البحث العلمي تدعيم نظام المكافآت الموجود بنظام آخر يرتكز على أسس مقبولة وواضحة ومفهومة بالنسبة للباحثين وتحمل خصوصية كل مركز بحث؛
- القيام بتشجيع الباحثين على الإبداع، البحث العلمي الموضوعي، القيم الجماعية، والتعاون؛
- ترسيخ الإنتماء للمراكز مما يخدمها ويساهم في تحقيق رضا الباحثين ويحسن من أدائهم؛
- العمل على دعم الثقة بين الإدارة العليا وأفراد الدعم في المراكز ككل والباحثين؛
- وضع نظم لتقييم الباحثين انطلاقا من مناقشة فاعلة بين الإدارة، والباحثين وكذا نقابة الباحثين وتنضمن خصوصية كل مركز؛
- تقييم الأداءات الفردية ومكافأتها بشكل أفضل وتفعيل الأداءات الجماعية؛
- توفير الوسائل وبيئة عمل تتميز بالإحترام والثقة المتبادلة بين الإدارة والباحثين في المراكز؛
- يجب نشر ثقافة تنظيمية تحث على الإبداع والتميز في الأداء كقيم مشتركة؛
- سن القوانين ونصوصها التنفيذية التي تعزز فعلا الشراكة "الجامعة-المؤسسة" وتسمح لكل من الطرفين بالاستفادة مما يمكن أن يحققه الآخر لتطويرها؛
- المحافظة على تعزيز الآليات المشجعة لأنشطة البحث والتطوير، وإنشاء تنظيمات الرأسملة والتمثمين ونشر نتائج البحوث وتحسين شراكة مراكز ومختبرات البحث والتطوير مع المؤسسات؛
- وضع حوافز ضريبية وآليات لتمويل مشاريع من البحوث الأكاديمية لتشجيع المؤسسات على استخدام نتائج البحوث، وتنفيذ القوانين المتعلقة بالملكية الصناعية التي تجبر المؤسسات على تمثمين البحث والمضي بسرعة في حماية الاختراعات والابتكارات التي تقدمها المختبرات؛
- توفير الميزانية التشغيلية للجامعة وتخصيص جزء لحماية الابتكارات، ويجب على الجامعات أن تنشئ نظام للمعلومات على المشاريع البحثية المختلفة التي يمكن أن تجذب شركاء إقتصاديين؛
- إعادة توجيه الأموال العامة نحو البحث والابتكار: حماية الملكية الفكرية، تنظيمات سوق المنتجات والمعايير المرتبطة بها، قواعد المنافسة، الأسواق المالية، المحيط الضريبي، وأخيرا أخذ في الاعتبار البحث في مجال التسيير ومحاسبة الشركات؛
- تعزيز الإطار القانوني للتسيير التقديري للتشغيل والكفاءات GPEC يشجع على تطويره وزيادة أهميته وبالتالي يجب أن يكون لـ GPEC مكانا في القوانين والأنظمة التي تسيّر البحث العلمي والباحثين في الجزائر، مع تنفيذ مقارنة GPEC لأنه في السنوات القادمة سوف يتزايد عدد المتخرجين من الماجستير والدكتوراه، حيث أن GPEC سوف يساعد على تحديث فئة الباحثين في مراكز البحث وفتح الباب أمام الباحثين الشباب لتسيير وتطوير البحث العلمي في الجزائر.

## المبحث الخامس: مساهمة بنماذج لتسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز لمراكز البحث العلمي في الجزائر

بعد تحليل الإطار القانوني والتنظيمي المؤطر للبحث العلمي وتسيير الباحثين الدائمين في مراكز البحث العلمي في الجزائر ومعالجة الإستبيان وتحليله مع المقابلات التي تمت مع الباحثين، نأتي إلى اقتراح بعض النماذج التي نراها ضرورية لتسيير الرأسمال البشري وتحقيق التميز لمراكز البحث على أساس ما تم تناوله في الدراسة الميدانية، وتتمثل هذه النماذج في: نموذج مراحل توليد المعارف في عملية الإبداع ضمن مراكز البحث العلمي، نموذج الكفاءة الإبداعية ونموذج الخمس عناصر لتسيير الرأسمال البشري وتحقيق التميز في مراكز البحث العلمي.

### المطلب الأول: نموذج مراحل توليد المعارف في عملية الإبداع ضمن مراكز البحث العلمي

يتكون نموذج "مراحل توليد المعارف في عملية الإبداع" من ستة مراحل متمثلة في: المسح، التصور، التثمين، التطوير، التجريد والنشر وفق الشكل التالي:



ولفحص إمكانية تطبيق نموذج " مراحل توليد المعارف في عملية الإبداع"<sup>1</sup> ضمن مراكز البحث العلمي، حاولنا مقارنة مراحل أو طرق توليد المعارف المتعلقة بنموذج Nonaka & Takeuchi والمدمجة في نموذج مراحل توليد المعارف في عملية الإبداع مع نتائجنا التطبيقية في مراكز البحث العلمي (المقابلات والإستبيان) فوجدنا النتائج التالية:

### المرحلة الأولى: "تشارك المعارف الباطنية" - "عملية المسح: مقابلة المعارف الباطنية بالظاهرة"

« Partage des connaissances tacites: socialisation » vs « Scanning: confronter le tacite à l'explicite»

تعنى المرحلة الأولى المحددة من قبل Nonaka & Takeuchi والمتمثلة في تشارك المعارف الباطنية بتحويل المعارف الضمنية نحو الضمنية، حيث تظهر فكرة الإبداع ضمن فريق "التنظيم الذاتي" والذي يتكون من أفراد مستقلين ومن أصول مختلفة، إذ تسمح لهم تجاربهم المتشاركة بتبادل المعارف الضمنية وتكوين عرض مشترك للمشكل وتحديد جماعي لملاح الوضغ، كما نلاحظ أن النموذج المقابل يبدأ بمرحلة مسح البيئة وأساس هذه العملية هو البعد الفردي حيث كل فرد يسعى إلى أن يكون على صلة بالمعلومات المهمة في البيئة ومن هذا المنطلق الأفراد هنا لا يكونون "تنظيماً ذاتياً" والتنوع هنا ضعيف، وفي الكثير من الأحيان هم ينتمون إلى وحدة تنظيمية واحدة وهدف هذه المرحلة يكمن في مقابلة المعارف الحدسية بالمعارف الظاهرية المتاحة في البيئة (اليقظة التكنولوجية، القانونية، التنافسية،...إلخ)، حيث الحدس يتجه نحو الموضوعية كلما اقتربنا من المعارف الظاهرية، من هاته المرحلة تبرز فكرة الإبداع وإذا كان يمكن وصف هذه المعرفة بالمجردة فإنه يتم ملاحظة إرتباك محتمل في نموذج Nonaka & Takeuchi بين المعرفة المجردة والمعرفة الضمنية.

وبالنسبة لمراكز البحث العلمي في الجزائر فإن أطرها التنظيمية والتسييرية تفرض العمل الجماعي (اعتماداً على مقابلات مع الباحثين)، وبالتالي الباحثون يؤدون دوماً أعمالاً جماعية (أبحاث، مقالات، مداخلات، تجارب،...إلخ) وهو ما يسمح بالضرورة بتشارك المعارف الباطنية والخبرات (انتقال المعارف الضمنية نحو الضمنية)، كما يؤدي إلى تطوير شبكات جماعية للإبداع والتعلم الجماعي والكفاءات الجماعية الإستراتيجية وذلك وفقاً لنموذج Nonaka & Takeuchi ؛ لكن وفق نموذج مراحل توليد المعرفة ضمن عملية الإبداع فإن مرحلة المسح تتركز أساساً على البعد الفردي الذي يتعارض مع الأطر التنظيمية والتسييرية لمراكز البحث العلمي، وبالتالي يصعب تطبيق هذا البعد وهو ما يحد كذلك من الإستقلالية الفردية للباحثين؛ وتتركز مرحلة المسح كذلك على المعارف الحدسية حيث يتمتع الحدس بالموضوعية كلما اقتربنا من المعارف الصريحة إلى غاية ظهور فكرة الإبداع، وبالنسبة لحالة الباحثين

<sup>1</sup> Johanna Habib, Ibid.

فإن وجود الحدس ضرورة تتطلبها عملية إنجاز بحوث أو استخلاص تطبيقات لأفكار ومعارف جديدة وهذا يرتبط بمميزات الكفاءات الباحثة (الباحثين).

### المرحلة الثانية: "خلق مفاهيم: تخريج" - "التصورية": صياغة الضمنية الجماعية:

« Créer des concepts: Extériorisation » vs « Conceptualisation: articuler le tacite collectif »

اقترح المرحلة الثانية كل من Nonaka & Takeuchi وتتمثل في توليد مفاهيم الإبداع وتحويل المعارف من الضمنية نحو الصريحة عن طريق التخريج باستخدام الاستعارات، المفاهيم، القياس، والفرضيات؛ ونرى أن كلا النموذجين يتفقان حول هذه المرحلة حيث تشير الملاحظات إلى عملية مماثلة لصياغة المعرفة الضمنية لتوليد مفاهيم الإبداع (توضيح فكرة الإبداع)، ومع ذلك نجد أن الإبداع الجماعي في نموذج Nonaka & Takeuchi يستند على عملية مشتركة لبناء معنى ابتدائي في المرحلة السابقة، حيث نجد في هذه المرحلة أن الأفراد الأساسيين يكونون عروض مشتركة، لغة مشتركة، ومعتقدات مشتركة إذ يسمح التشارك بتوليد مفاهيم صريحة وليست تعبئة المعارف الضمنية التي تسمح بذلك.

### المرحلة الثالثة: "تبرير المفاهيم: ادخال" - "التثمين: تكرار الصريح وتداول الضمني"

« Justifier les concepts: intériorisation » vs « Valorisation: redondance de l'explicite et circulation du tacite »

تتعلق المرحلة الثالثة من نموذج Nonaka & Takeuchi بتبرير المفاهيم التي تم توليدها مؤخرا، ويرتبط ذلك بنمط تحويل المعارف عن طريق الإدخال من الصريح نحو الضمني، ويتم هنا تقسيم المفاهيم وفقا للنية التنظيمية؛ ولقد تم تحديد مرحلة مماثلة تسمى "بالتثمين" في النموذج المقابل حيث يتم تفاعل جماعي بين الأفراد حيث يتواصلون حول رهانات الإبداع عن طريق اجتماعات رسمية وغير رسمية عديدة مع مجموع الأطراف الآخذة للقيمة أو المشروع (المؤسسة ومحيطها)، ومع ذلك لا يتم ملاحظة عملية الإدخال بالشكل الذي يوضحه النموذج لكن يظهر في الواقع على شكل تعلم في الممارسة والعمل، وعليه فإنه لا توجد أي إجراءات في مرحلة التثمين عدا نشر المعارف الصريحة والمعلومات التي تشجع دوران المعارف الضمنية المتعلقة بالمشروع.

بالنسبة لمراكز البحث فإنها تنظم دوريا ملتقيات دولية ووطنية، أيام دراسية، وملتقيات داخلية حيث يعمد الباحثون إلى تقديم أعمالهم من بحوث ومشاريع منجزة ضمن إطار مهام المركز الذي ينتمون إليه، وتقيم هذه الأعمال من قبل كفاءات أخرى ويتم تشارك المعارف الضمنية والصريحة مما يساهم في تثمين وتقييم معارف الباحثين ومراكز البحث، بالإضافة إلى ذلك تتكون مراكز البحث من أقسام حيث كل قسم يبحث في تخصص معين ويتم العمل على إنجاز مشاريع بحثية يتم من خلالها انتقال المعارف (من الصريح نحو الضمني والعكس) بين أفراد القسم.

المرحلة الرابعة: "تكوين نموذج أصلي: (التوليف)-التجميع" - "التطوير: صياغة الضمنية الجماعية"

« Construire un archétype : combinaison » vs « Développement : articuler le tacite collectif »

تتمثل المرحلة الأخيرة لتوليد المعرفة المحددة من قبل الباحثين هي تكوين نموذج أصلي يوضح الإبداع، حيث نجد أن المعارف الصريحة تجمع بهدف خلق نظام للمعارف (التجميع: انتقال المعارف الصريحة نحو الصريحة)، ومرحلة تطوير الإبداع تركز في دراسة حالة مراكز البحث العلمي على تكوين مجتمعات الممارسة (Les communautés de pratique) والتي تمتلك معارف ضمنية جماعية، وبالتالي عملية توليد المعرفة تتطابق مع مرحلة التصور حيث يعمل الأفراد على صياغة معارفهم الضمنية الجماعية من أجل خلق معارف صريحة جديدة.

كما أن عملية الارتجال والإبداع وعملية التجربة-الخطأ تلعب دورا مهما في مرحلة التطوير، وفيما يتعلق بالنموذجين نرى أن طبيعة المعارف المعبأة مختلفة (صريحة بالنسبة لنموذج Nonaka & Takeuchi وضمنية بالنسبة لنموذج مراحل توليد المعرفة) بالإضافة إلى الارتباك بين المعرفة المجردة والمعرفة الصريحة، حيث تطوير المعارف المجردة بالنسبة لنموذج Nonaka & Takeuchi يعتمد على تجميع المعارف الصريحة وهو ما لا يتفق مع ضرورة وجودة المعارف الضمنية؛

إن مقارنة نموذج مراحل توليد المعرفة مع نموذج Nonaka & Takeuchi ينم عن نقطتين مهمتين: الأولى تتعلق بالمطابقة الصعبة بين العمليات الأربع لتحويل المعارف مع ما طرحه المؤلفين الآخرين، كما نلاحظ أن مراحل توليد المعارف التي تم تطويرها من قبل Nonaka & Takeuchi لا تتأقلم مع دراسة عملية الإبداع المعاصرة، حيث أن الظاهرة المعاصرة للإبداع أصبحت هجينة فيما يتعلق بمجموع سلسلة القيمة وليس بما يتعلق بالفرق التقليدية للمشاريع من هياكل البحث والتطوير، بشكل عام الإبداع عملية لامركزية ويميل إلى تعقيد التعرف على الإبداع الجماعي وهو ليس واقع الحال بالنسبة Nonaka & Takeuchi عندما أنشؤوا نموذجهم في عام 1995، حيث أن عملية الإبداع تظهر في مجتمعات الممارسة التي تتكون وتتطور من قبل الأعضاء أنفسهم.

بالنسبة لمراكز البحث نلاحظ فيما يخص مرحلتي التثمين والتطوير من خلال المقابلات التي تم إجراؤها أن بعض المراكز تعمل على إشراك الباحثين في تسيير المركز من خلال طلب آرائهم واقتراحاتهم وحاجاتهم المادية المتعلقة بتحقيق مشاريعهم البحثية؛ كما تعتمد بعض المراكز مبدأ أو عملية "التجربة والخطأ" التي تلعب دورا مهما في مرحلة التطوير كما يقر بذلك نموذج "مراحل توليد المعرفة في عملية الإبداع"، هذه العملية تسمح بتحسين واكتساب معارف وكفاءات جديدة بالإضافة إلى تخريج المعارف الباطنية، أما فيما يخص التكوين فمراكز البحث تحاول الاستجابة للمتطلبات التكوينية للباحثين لكن يبقى هناك نقص في مناصب التكوين الممنوحة خصوصا مع تزايد تعداد الباحثين سنويا؛ كما تم ملاحظة أن

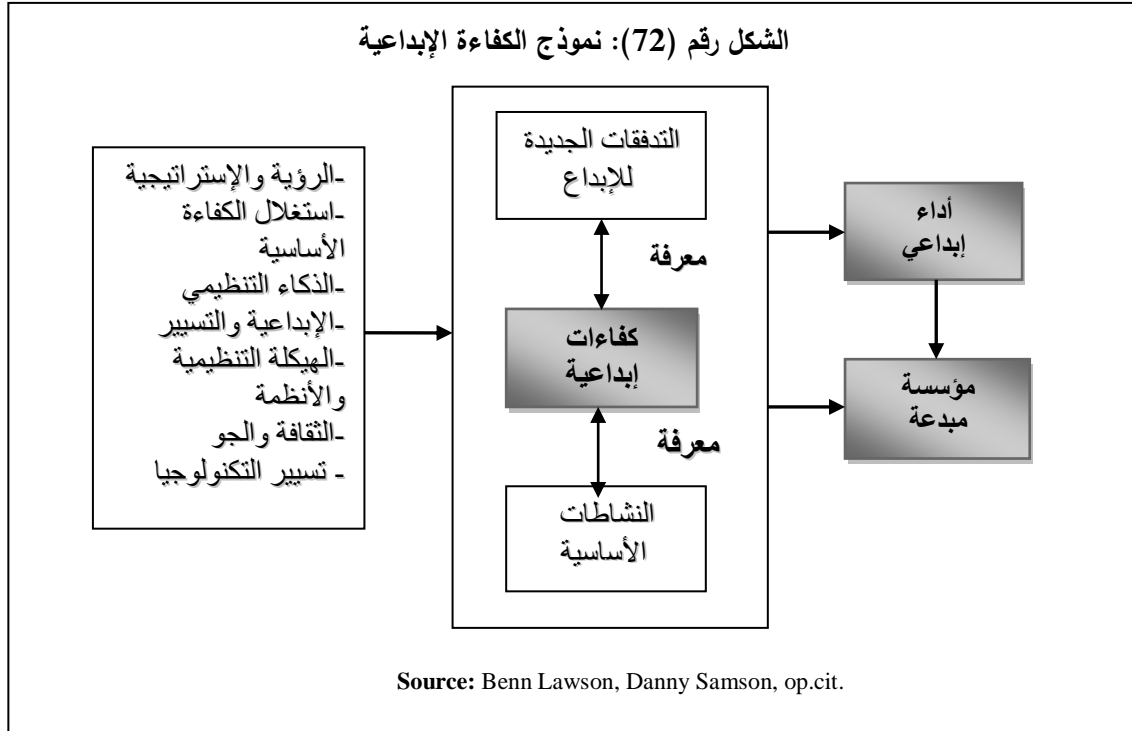
عمل الباحثين مؤسس على العمل الجماعي مما يساعد ويحفز على التعلم الجماعي وتحويل المعارف الضمنية الجماعية وإنشاء مجتمعات الممارسة مما يحفز على تحسين الأداء والإبداع.

وعليه يمكن القول أن مراكز البحث العلمي تتوفر على رأسمال بشري معتبر وإمكانيات معتبرة إلى حد ما لكنها مازالت تعاني من بعض الغموض في التسيير والصعوبات والحلقات المفرغة في الأطر والأجهزة التنظيمية، بالإضافة إلى غياب رؤية إستراتيجية واضحة حول تسيير الكفاءات، تسيير المسار الوظيفي والعلمي للباحثين، عمليات التكوين المعتمد خصوصا عملية الإبداع، وبالتالي نسجل وجود إمكانيات ورأسمال بشري لمراكز البحث في كل مراحل التثمين والتطوير والنشر حسب نموذج "مراحل توليد المعرفة في عملية الإبداع"، كما نسجل فتورا في الجهود الموظفة فيما يخص مرحلتي المسح والتصور وهو ما ينعكس على عملية الإبداع وتحقيق الأداء المتميز وهذا راجع إلى أن القوانين والأجهزة التي تحكم مراكز البحث العلمي مازالت في تطور، بالإضافة إلى وجود ثغرات عديدة في العمليات والسلوكات التسييرية والتي تنعكس سلبا على الأداء الفردي والجماعي للباحثين ومراكز البحث.

### المطلب الثاني: نموذج الكفاءة الإبداعية

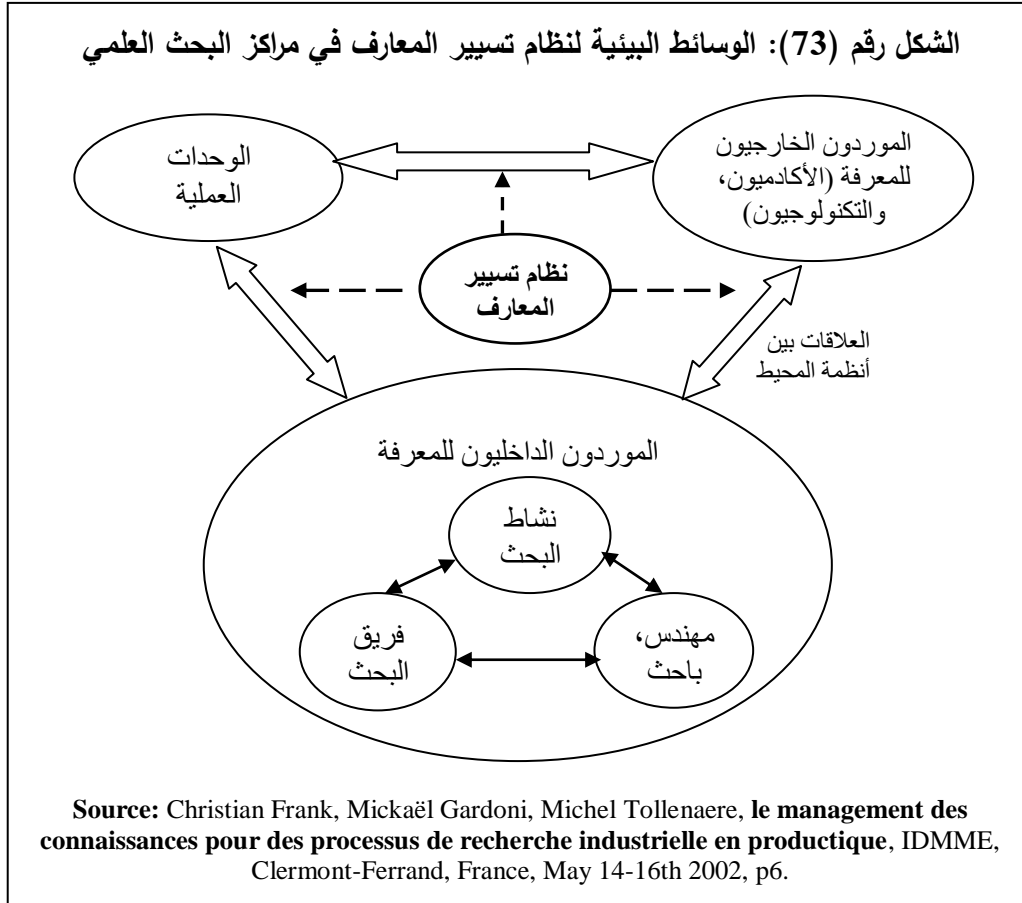
لقد قدم كل من **Danny Samson & Benn Lawson** نموذجا للكفاءة الإبداعية بناء على العديد من الأساسيات المتمثلة في: الرؤية والإستراتيجية، الإستغلال الأمثل للكفاءة الأساسية، الذكاء التنظيمي، الإبداعية والتسيير، الهيكلية التنظيمية والأنظمة، الثقافة والبيئة، وتسيير التكنولوجيا؛<sup>1</sup> حيث نجد أنه إذا توفرت كل هذه الموارد والسلوكات التسييرية المناسبة في مراكز البحث العلمي فإن ذلك يمكن من تكوين **كفاءات إبداعية** تتوفر على معارف حول النشاطات الأساسية لمراكز البحث والتي تسمح بتحقيق تدفقات جديدة للإبداع، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الإبداعي للباحثين ولمراكز البحث؛ ويظهر هذا النموذج في الشكل التالي.

<sup>1</sup> Benn Lawson, Danny Samson, **Developing innovation capability in organizations: A dynamic capabilities approach**, International journal of management, Vol 05, n° 03, Imperial college press, Australia, September 2001.



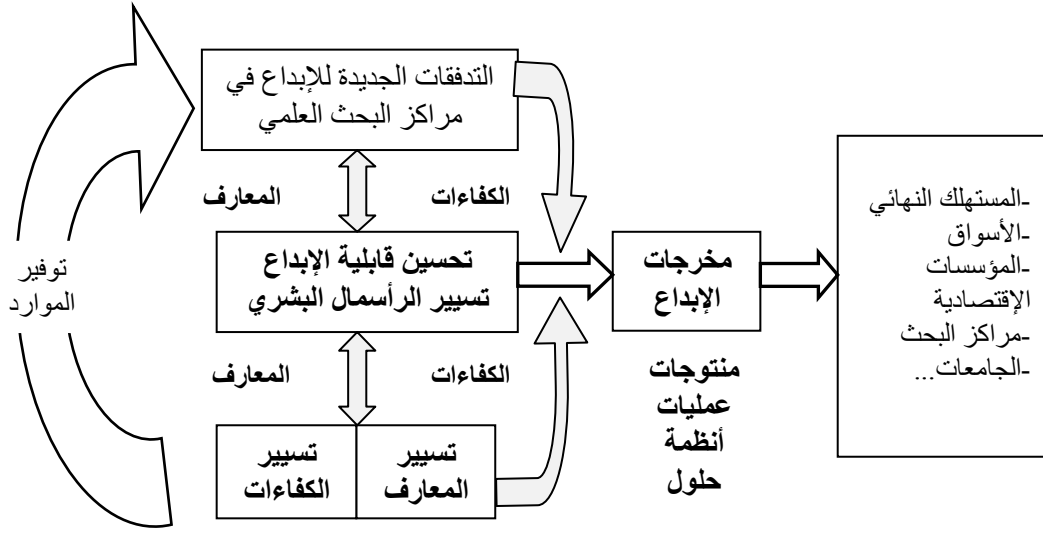
ولكي تشغل الكفاءات الإبداعية لا بد من فهم مكونات نظام تسيير المعارف لمحيط هذه الكفاءات وإدراك احتياجات المهندسين والباحثين للمعارف في مراكز البحث العلمي، لذا أجرينا تحليلا للمساعدة في تحديد الخصائص الوظيفية لنظام تسيير المعارف في هذه المراكز، حيث يمكن لهذا التحليل أن يدعم جزئيا التفاعلات بين عناصر البيئة المحيطة بنظام تسيير المعارف، إذ يتكون هذا الأخير من ثلاث عناصر أساسية تعمل على توليد المعارف وتطبيقها هي: **الموردون الخارجيون للمعرفة** وهم المؤسسات الأكاديمية وكل مروجي التكنولوجيا، **الوحدات العملية** وهي كل المؤسسات التي تمكن من تطبيق معارف المراكز البحثية وتعمل على المساعدة في إجراء اختبارات وتفعيل ابتكاراتها وإفادة منها، و**الموردون الداخليون للمعرفة** وهم مختلف الحوامل البشرية والتكنولوجية للمعرفة داخل مراكز البحث ويشمل ذلك جميع النشاطات البحثية، الباحثين، المهندسين وطاقم دعم البحث؛ ويمكن توضيح نظام تسيير المعارف في مراكز البحث العلمي في الشكل التالي.





وتجدر الإشارة أيضا إلى أنه يوجد تأثير لتسيير الرأسمال البشري على الإبداع في مراكز البحث العلمي، حيث نجد أن تسيير الرأسمال البشري من خلال مقارنتي تسيير الكفاءات وتسيير المعارف يعمل على تحسين قابلية الإبداع لدى الرأسمال البشري (الباحثين) مع توفير الموارد اللازمة، مما يخلق تدفقات جديدة للإبداع في مراكز البحث العلمي والذي ينتج عنه مخرجات عديدة للإبداع (دراسات وأبحاث، منتوجات، عمليات، أساليب، أنظمة، حلول... إلخ)، والتي طبعاً يستفيد منها محيط هذه المراكز من مؤسسات إقتصادية، مراكز بحث أخرى، جامعات، أسواق... إلخ؛ ويمكن توضيح هذا التأثير في الشكل التالي.

الشكل رقم (74): تأثير تسيير الرأسمال البشري على الإبداع في مراكز البحث العلمي: مقارنة تسيير الكفاءات وتسيير المعارف

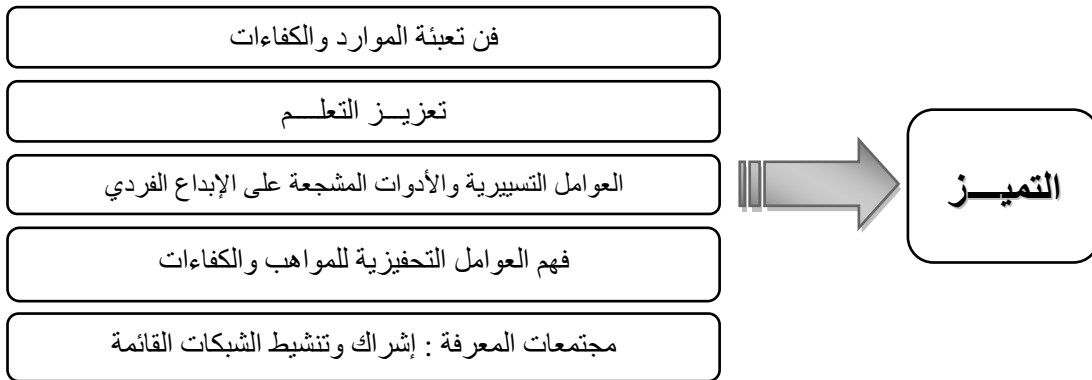


Source: proposed by the Author based on Benn Lawson, Danny Samson, op.cit.

### المطلب الثالث: نموذج الخمس عناصر لتسيير الرأسمال البشري وتحقيق التميز في مراكز البحث العلمي

بناء على الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة حاولنا إعداد نموذج الخمس عناصر لتسيير الرأسمال البشري وتحقيق التميز في مراكز البحث العلمي المبين في الشكل أدناه:

الشكل رقم (75): نموذج الخمس عناصر لتسيير الرأسمال البشري وتحقيق التميز



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة

إن التسيير الجيد للرأسمال البشري (تسيير الكفاءات وتسيير المعارف) يقود بالضرورة إلى تحقيق تميز المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك تشير Celile Dejoux إلى أنه لكي تشتغل عملية تسيير الكفاءات فإنها تحتاج بالضرورة إلى تحفيز كافي للكفاءات من أجل تطوير إمكانياتهم الفكرية مما يسمح لهم باستخلاص دروس عملية احترافية انطلاقاً من الحالات التي تواجههم في حياتهم... إلخ<sup>1</sup>؛ كما تحتاج المؤسسة إلى تجميع رأسمال كفاءاتها الذي يتعلم ذاتياً، وبالتالي لكي تشتغل عملية تسيير الرأسمال البشري وتحقق التميز لمراكز البحث العلمي نقترح إدماج خمس عناصر والمتمثلة فيما يلي:

**1- فن تعبئة الموارد والكفاءات:** يمكن توضيح فكرة حامل المشروع أو قائد مجموعة أو فريق بحث حول الموارد والكفاءات في مراكز البحث في ثلاثة أسئلة:<sup>2</sup>

- ماهي الموارد والكفاءات المطلوبة من قبل المشروع؟
- ما هي الموارد والكفاءات المتوفرة لحامل المشروع؟
- ما هي الموارد والكفاءات الناقصة في المشروع؟

ويتم الإعتماد في توضيح هذه الموارد والكفاءات على طرق إعداد مواصفات الكفاءات وتحليل الوظائف في ضوء الكفاءة الإستراتيجية لفريق البحث أو مركز البحث، والتي تم ذكرها سابقاً في دراستنا.

**2- تعزيز التعلم:** يركز Florence Charne-Duboc على ثلاث أنواع من التعلم مهمة في مواجهة وتيرة الإبداع والحركية التنافسية، ويمكن تشجيع هذه الأنواع الثلاثة في مراكز البحث وهي كما يلي: التعلم داخل المشروع، التعلم مع الوحدات الخارجية، والتعلم بالتجريب.<sup>3</sup>

**1-2- التعلم داخل المشروع:** لقد تناولت العديد من الأعمال أهمية التعلم، منها أعمال Nonaka, Nobeok & Cusumano التي ركزت على أهمية التعلم والظواهر التعليمية داخل المشروع، وعملية توليف وتجنيب المعرفة بين مختلف الخبراء، كما ركز كل من A.Hatchuel, B.Weit & P.Le.Masson على أهمية بناء المعارف في إطار تصور منتجات جديدة حيث اهتموا بتجنيب المعرفة في مختلف تطورات المنتوجات مما يمكن من بناء الكفاءات التكنولوجية؛ كما أكد كل من Henderson et Cockburn على إعادة إستعمال الكفاءات والتكنولوجيات لمشروع ما في مشروع آخر حيث اهتمت الدراسة بمراكز البحث في الصناعة الصيدلانية، وقد أظهرت أعمالهم أن أداء المؤسسات سمح بتكوين كفاءات حول تشكيلة المنتجات المتطورة وهو ما يؤكد على ظاهرة التعلم داخل المشروع والتي لها أثر هام على أداء الباحثين ومركز البحث.

<sup>1</sup> Celile Dejoux, **Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences**, disponible sur : [www.strategie-aims.com/lille/com\\_1802.pdf](http://www.strategie-aims.com/lille/com_1802.pdf), (consulté le 02/02/2008), p5.

<sup>2</sup> Le Loarne, Blanco, **management de l'innovation**, Pearson Education France, Paris, 2009, pp 237-238.

<sup>3</sup> Florence Charue- Duboc, **Dynamiques des connaissances et dynamique d'innovation, le cas des départements de recherche**, Réalité industrielle- Annales des mines, 2007.

2-2-التعلم مع الوحدات الخارجية: لقد تم تحليل التعلم مع الوحدات الخارجية في مهن البحث على المستوى الفردي منذ أعمال T.Allen التي تركز على أن أهمية ظهور الباحثين في الشبكة المهنية يتعدى حدود المؤسسات؛ كما ركزت أعمال Cohen & Levinthal على هذا التعلم في النشاط الداخلي لمركز البحث مع تصور القدرة الإستيعابية "absorptive capacity" وتمثل هذه الأخيرة قابلية المؤسسة في معرفة قيمة المعرفة الخارجية الجديدة ومحاكاتها وتطبيقها من أجل تسويقها، كما يوضح الباحثان أهمية ذلك في المعارف المجمع في المؤسسة وقيادة هذه الأخيرة لنشاطات البحث والتطوير في الداخل؛ ويؤكد كذلك الباحثان على تكوين الكفاءات داخل المؤسسة وعلى عمليات إكتساب الكفاءات التكنولوجية كعمليتين مستقلتين داخليا، كما يركزان على الوظيفة المزدوجة لمراكز البحث الصناعي لإنتاج المعارف البارزة من أجل المؤسسة من جهة ومن أجل إكتساب معارف جديدة من خارج المؤسسة من جهة أخرى.

وعليه يجب على الممارسات التسييرية في مراكز البحث تشجيع التعلم مع الوحدات الخارجية وتحسين تفاعلاتها مع البيئة الخارجية من موردي المعرفة الخارجيون (المؤسسات الأكاديمية ومروجي التكنولوجيا) والمؤسسات الأخرى التي سبق ذكرها ضمن نظام تسيير المعارف لمراكز البحث.

3-2-التعلم بالتجريب: لقد أكدت أعمال J.March على أن الهياكل وأدوات التسيير والعلاقات التنظيمية قد تؤخر فرص الحصول على نتائج التعلم بالتجريب على المدى الطويل، وعليه يجب على مراكز البحث تبسيط العلاقات التنظيمية وفتح قنوات الإتصال وتشجيع اللامركزية وتوفير الموارد اللازمة للقيام بالتجارب وتطبيق المعارف لتحفيز التعلم والإبداع لدى الباحثين.

وفي الأخير تقر الدراسات والشروط التنظيمية على تشجيع وتطوير الأنماط الثلاثة السابقة من التعلم وكذا المزج بين هذه الأنماط في إطار المشاريع وحركية تطوير الخبرات على مستوى مصالحي البحث والتطوير في مراكز البحث.

3-العوامل التسييرية والأدوات المشجعة على الإبداع الفردي: يعتبر التحفيز المحرك الأساسي لعملية الإبداع الفردي وهو يتأثر ببيئة العمل والقواعد التنظيمية لمجال العمل، حيث نجد أن مراكز البحث في الجزائر تفرض العمل الجماعي والذي قد يتم معه إهمال الإبداع الفردي، وبالتالي يجب تشجيع بعض الممارسات التسييرية من أجل تحفيز الإبداعية الفردية وذلك بأخذ بعين الإعتبار التوجهات الإستراتيجية لمركز البحث؛ ويمكن توضيح هذه الممارسات في الجدول التالي.

جدول رقم (51): الممارسات التسييرية المشجعة للإبداعية الفردية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تشجيع التعاون بين الأفراد.</li> <li>• توفير موارد مالية، مادية، بشرية كافية وإيجاد التوازن في أوقات العمل.</li> <li>• تقييم الأعمال وفقا لمعايير مقبولة من طرف المبدعين (يتم التفاوض عليها معهم).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اعتماد الصعوبات أو القيود المرنة.</li> <li>• تشجيع المبدعين.</li> <li>• تحديد الإستراتيجيات المناسبة للمعرفة.</li> <li>• مكافأة المبدعين على النتائج وعلى السلوك (قدرتهم على العمل في مجموعات).</li> <li>• حماية الإبداع من الانحرافات.</li> </ul>

Source : Le Loarne, blanco, *management de l'innovation*, Pearson Education, Paris, 2009, p119.

4- فهم العوامل التحفيزية للمواهب والكفاءات: يعتبر التحفيز "عملية تنشيط وتوجه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المنتظرة"<sup>1</sup>، وحسب **Celile Dejoux & Manvice Thévent** يجب فهم الأسباب الحقيقية وراء بقاء الأفراد في المؤسسة<sup>2</sup>؛ وعليه يجب معرفة أسباب بقاء الباحثين في مركز البحث هذا أو ذاك وذلك من خلال سؤالهم مباشرة في مقابلات أو استبيانات: فمثلا: من أجل أي تحفيز يمكنك مغادرة هذا المركز؟ ما هي العوائق الموجودة في المركز والتي تعيق إبداعك أو تقديمك لأداء أفضل؟ من خلال هذا النوع من المقابلات والاجتماعات يمكن لمراكز البحث العلمي معرفة الكفاءات الأساسية للمركز والتي تمثل الرأسمال البشري به، وبالتالي فإن مصدر الإبداعية والأداء المتميز ليس فقط الكفاءات وإنما يلعب المحيط المهني أيضا دورا مهما في ذلك.

5- مجتمعات المعرفة-إشراك وتنشيط الشبكات القائمة: إن أهمية المعرفة تقتضي وضع شبكات من أجل حماية وتطوير المعرفة العملية، تعرف مجتمعات الممارسة **Les communautés de pratiques** على أنها "مجموعة من الأفراد تتشارك اهتمامات ومجموعة من المشاكل أو شغف بموضوع معين والذي يعمق معارفهم وخبرتهم في مجال من خلال التفاعل بطريقة مستمرة"<sup>3</sup>، كذلك ينظر **Dermott Wenger. M.C** و **Snyder &** للمجتمعات ككيان عضوي<sup>4</sup>؛

<sup>1</sup> Elisabeth Lecoer, *Gestion des compétences*, De boeck, Paris, 2008.

<sup>2</sup> Celile Dejoux et Maurice Thévenet, *la gestion des talents*, Dunod, Paris, 2010, p123.

<sup>3</sup> Saida Habhab-Rave, *le rôle des communautés de pratique dans le processus de gestion des connaissances dans les entreprises innovantes: une étude de cas par comparaison intersites*, la Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n 241- Organisation, janvier-février 2010, www.larsg-revue.com. pp43-44.

<sup>4</sup> Laura PHIRMIS, *Capitaliser et partager les connaissances pour assurer une meilleure gouvernance associative : Le cas de la mise en oeuvre d'un système de veille au Service Actions Diabète de l'Association Française des Diabétiques*, 2009, disponible sur : <http://memic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/52/46/40/PDF/PHIRMIS.pdf> (consulté le 02/02/2012), pp78-79.

وفي دراستنا نجد أن مراكز البحث العلمي تمثل مكانا مثاليا لوجود مثل هذه المجتمعات، إذ أن العمل الجماعي واحدة من القيم التشاركية في هذه المراكز بحيث أن كل الأعمال المنجزة (مداخلات، مقالات علمية، دراسات وأبحاث... إلخ) يتم إنجازها من قبل باحثين على الأقل، وعليه فعلمية التعلم الجماعي مفعلة بشكل جيد وبالتالي فاننقل المعارف الباطنية الجماعية إلى معارف ظاهرية يسهل عملية الإبداع والأداء والتميز، وعليه يجب على مراكز البحث العلمي تثمين الرأسمال البشري وتنظيم الشبكات المجتمعية **Réseaux communautaires** من أجل تطوير الإبداعية والأداء المتميز.

### خلاصة الفصل الخامس:

بناء على الدراسة الميدانية يمكن القول أن مراكز البحث العلمي تتوفر على رأسمال بشري معتبر وإمكانيات معتبرة إلى حد ما، لكنها مازالت تعاني من بعض الغموض في التسيير والصعوبات والحلقات المفرغة في الأطر والأجهزة التنظيمية والقانونية، بالإضافة إلى غياب رؤية إستراتيجية واضحة حول تسيير الكفاءات والمعارف، تسيير المسار الوظيفي والعلمي للباحثين، عمليات التكوين، تسيير عمليات الإبداع وتأسيسها، وبالتالي نسجل وجود إمكانيات ورأسمال بشري لمراكز البحث كما نسجل فتورا في بعض الجهود الموظفة وضياح في بعض الموارد نتيجة سوء تسيير الكفاءات والمعارف؛ وهو ما ينعكس على عملية الإبداع وتحقيق التميز وهذا راجع إلى أن القوانين والأجهزة التي تحكم مراكز البحث العلمي مازالت في تطور ووجود ثغرات عديدة في العمليات والسلوكات التسييرية والتي تنعكس سلبا على الأداء الفردي والجماعي للباحثين ومراكز البحث.

## الخاتمة:

في ظل الاقتصاد الجديد أصبح التحول نحو الهياكل التنظيمية الأفقية الأكثر انفتاحا ومرونة وتوظيفا الرأسمال البشري المتعدد الكفاءات أكثر من حتمية في ظل بحث المؤسسات المتعلمة عن التميز، ويعتمد هذا الأخير بشكل كبير على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير سبل التعلم التنظيمي المستمر، وهو ما توفره المؤسسة المتعلمة التي تمثل إطار لخلق نماذج جديدة من التفكير وتحرير الدوافع الجماعية أين يعمل فيها الأفراد على تنمية قدراتهم بدون انقطاع لتحقيق النتائج التي يرغبون بها، كما يتعلمون فيها كيفية التعلم المستمر بصورة جماعية.

وبالتالي فإن التميز يعد ضرورة من ضرورات العصر لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير كفاءات وقدرات الموظفين والقادة في المؤسسة، من خلال التشجيع على وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق، الابداع، المبادرة والانتماء للمؤسسة، مما ينعكس على الأداء البشري ومنه على الأداء المالي والإستراتيجي للمؤسسة وبالتالي تحقيق تميزها، وهو ما يحققه تسيير الرأسمال البشري كأهم مداخل التميز للمؤسسة المتعلمة من خلال مقارنتي تسيير الكفاءات وتسيير المعارف؛

وتتولى المؤسسة من خلال تسيير رأسمالها البشري تسيير الكفاءات وتسيير المعارف المختزنة فيه، حيث تعمل على تسيير التركيز على العقل المنظمي بمفهومه الشمولي الذي يضمن توزيع المعرفة بين الحوامل البشرية والتكنولوجية، وتحويل المعلوماتية إلى معرفة وكفاءة عملية جماعية تؤسس للإبداع الفردي والجماعي مما يحقق لها إضافة القيمة لنجاحاتها واستمرارية تميزها.

وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز دور تسيير الباحثين الدائمين والذين يمثلون الرأسمال البشري في تحقيق التميز لمراكز البحث العلمي بالجزائر باعتبارها مؤسسات متعلمة من خلال مقارنتي تسيير الكفاءات وتسيير المعارف، كما تم على أساس الإطار النظري والجانب التطبيقي للدراسة تحديد نموذج جديد لتمييز مراكز البحث العلمي يرتكز على النقاط التالية: **التميز في الإبداع، التميز في تمكين الكفاءات، والتميز في أسلوب القيادة؛** حيث أن وجود الإبداع في المؤسسة كفيل بإيجاد أوضاع جديدة ومتفرقة عن المنافسين من خلال الأفكار، المنتجات، المعارف والتطبيقات الجديدة، كما أن تمكين الكفاءات من خلال إعطائهم الحرية في التخطيط، التنفيذ، تسيير أعمالهم وأفكارهم ومعارفهم وبالترامهم بالمسؤولية، تحت إشراف قيادة تعمل على فتح الإتصالات وتطوير الكفاءات يساهم بفاعلية في تحقيق التميز للمؤسسة وكفاءاتها وجميع مخرجاتها.

وقد توصلت الدراسة إلى رفض الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة حيث أبرزت وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تسيير الرأسمال البشري (تسيير الكفاءات، تسيير المعارف) وتحقيق التميز



للمؤسسة المتعلمة (التميز في الإبداع، التميز في تمكين الكفاءات، التميز في أسلوب القيادة)؛ كما توصلت الدراسة أيضا إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية حيث أبرزت عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات العينة حول متغيرات الدراسة فيما يخص العوامل الديمغرافية والشخصية المتعلقة بـ (الجنس والعمر والدخل)، بالإضافة إلى رفض نفس الفرضية (الفرضية الرئيسية الثانية) وقبول الفرضية البديلة حيث أبرزت الدراسة وجود فروق بين متوسطات إجابات العينة حول متغيرات الدراسة فيما يخص العوامل الديمغرافية والشخصية المتعلقة بـ (المستوى العلمي والرتبة والخبرة).

بالنسبة للنتائج والإقتراحات: فقد تم تناولها في مطلب خاص ضمن الدراسة الميدانية، وبالإضافة إلى ما تم اقتراحه فيما سبق نضيف أنه يجب على مراكز البحث العلمي التركيز أيضا على:

- تسيير وتأهيل مواردها البشرية ومعارفها لأن من نتائجها هي اكتساب كفاءات ونماذج عقلية مشتركة وهذا يعتبر تعلمًا مما يساهم في تحسين الأداء؛
- التسيير الإستراتيجي للكفاءات والتركيز على التكوين كورقة استراتيجية لرفع مستوى الباحثين؛
- رأسملة، تهمين، وتجنيب المعارف من أجل تحقيق الإبداع والتميز في الأداء؛
- التركيز أكثر على مفهوم المؤسسة المتعلمة والتعلم المستمر؛
- التركيز على أهمية رأسملة المعارف على الحوامل التكنولوجية والبشرية؛
- إعداد مواصفات الكفاءات وتحليل الوظائف في ضوء الكفاءة الإستراتيجية للمؤسسة؛
- تقييم الكفاءات بطرق تتم مناقشتها والموافقة عليها من قبل الباحثين من أجل معرفة جوانب الضعف والقوة في هذه الفئة والعمل على تطويرها، صقلها وتهمينها؛
- تحفيز الباحثين من خلال رواتب مبنية على الكفاءات أيضا، مما يساهم في تدعيم وبناء التميز للمؤسسة البحثية؛
- التحفيز الإيجابي للباحثين بحيث يأخذ بعين الاعتبار البعدين الفردي والجماعي دون التأثير السلبي على الأداء الفردي أو الجماعي، والإفادة من ذلك في تعزيز تميز مركز البحث؛
- الإستفادة من قواعد تسيير الكفاءات الجماعية والتي تمكن من تعزيز أفضليات التجميع والديناميكية من خلال تسيير سلوكيات التعاون؛
- عدم إهمال تسيير الكفاءات الفردية والذي يسمح بمعرفة نواحي النقص لدى كل كفاءة والاستفادة من ذلك في تكوين الفرق وبرامج التكوين.

اتجاهات البحث المستقبلية: يمكن إجراء المزيد من البحوث التي يمكن أن تحدد بالتفصيل الدور والأثر الفاعل لتسيير الرأسمال البشري في تميز المؤسسة المتعلمة على النحو التالي:

- دور تسيير المعارف في تحقيق الإبداع؛

- دور تسيير الكفاءات في تحقيق الإبداع؛
  - دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق الإبداع؛
  - دور توليد المعارف في تحقيق الإبداع؛
  - دور توليد المعارف في تحقيق التميز؛
  - دور توليد المعارف في تعزيز عمليات التعلم التنظيمي في المؤسسة المتعلمة؛
  - دور تطوير الكفاءات في تحقيق التميز.
- ويمكن أن تطبق كل هذه الدراسات على مراكز البحث العلمي أو المؤسسات الإقتصادية.

# قائمة المراجع

## 1- باللغة العربية:

### أولاً: الكتب:

1. أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، جدارا للكتاب العربي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.
2. أحمد الخطيب، عادل سالم معاينه، الإدارة الحديثة نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، أريد، د.ت.
3. جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
4. جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2004.
5. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
6. حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
7. خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
8. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
9. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
10. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
11. سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
12. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
13. سعد ياسين غالب، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري، عمان، 2009.
14. سهيلة عباس، القيادة الإبتكارية والأداء المتميز: حقيقة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
15. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2006.

16. شوقي ناجي جواد، ياسين كاسب الخرشة، المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز: دراسة تحليلية في البنوك الأردنية، الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
17. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط2، دار المسيرة، الأردن، 2009.
18. عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعي، الإقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية: نظرية وتحليل في دول عربية مختارة، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
19. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزيتون)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
20. محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
21. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008.
22. مصطفى يوسف كافي، التعليم الإلكتروني في عصر الإقتصاد المعرفي، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2009.
23. موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.
24. مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، د.ت.
25. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
26. نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات إدارة مالا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
27. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
28. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2009.
29. هاشم الشمري، نادية الليثي، الإقتصاد المعرفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

### ثانيا: الملتقيات والأيام الدراسية:

30. أسماء رشاد الصالح، عمليات إنشاء المعرفة وأثرها على التعلم: دراسة ميدانية على فرق العمل في الشركات عالية التكنولوجيا في الاردن، ملتقى دولي حول إدارة التعلم وتنمية الموارد البشرية:

تحدي كبير من اجل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010/12/08-07.

31. بسمان فيصل محجوب، عمليات إدارة المعرفة: مدخل للتحويل إلى جامعة رقمية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة الأردنية - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 26-28 نيسان (أبريل) 2004.

32. سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 12-13 نوفمبر، 2005.

33. صلوح سماح، سوق العمل: من تسيير المناصب إلى تسيير الكفاءات، ملتقى وطني حول سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية، جامعة بسكرة، 13-14 أبريل 2011.

34. عبد الستار حسين يوسف، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة الأردنية - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26-28 نيسان (أبريل) 2004، الأردن.

35. محمود فهد عبد الدليمي، أثر رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية في شركات قطاع الاستثمار المدرجة في سوق العراق للاوراق المالية، الملتقى الدولي الرابع: إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 26-27 ماي 2008.

### ثالثا: المذكرات:

36. أحمد اسماعيل المعاني، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، دكتوراه فلسفة في الإدارة (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008.

37. دويس محمد الطيب، محاولة تشخيص وتقييم النظام الوطني للإبتكار في الجزائر خلال الفترة 1996-2009، دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012.

38. سملاي يحضيه، سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004،

39. صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش (بسكرة)، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية (غير منشورة)، تخصص تسيير واقتصاد المؤسسة، جامعة بسكرة، 2007-2008.

#### رابعاً: المقالات:

40. حاتم علي العائدي، مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية، دورة تدريبية في نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، غزة، ماي 2009.

41. صالح أحمد عباينة، هاني عبد الرحمان الطويل، درجة ممارسة العاملين في مدارس وزارة التربية والتعليم في الأردن لضوابط المنظمة المتعلمة حسب إطار سينجي: أنموذج مقترح، دراسات، العلوم التربوية، المجلد 36، 2009.

42. صولح سماح، تومي ميلود، دور معايير الجودة والتقييس في حماية المستهلك في الجزائر، المجلة العلمية لمركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، العدد 38، جامعة الأزهر، الفترة مايو-أغسطس 2009.

43. علي السلمي، ملتقى نماذج التميز الإداري، اطلع عليه بتاريخ (2013/03/05)، [www.hrm-group.net/vb/archive/index.php?t](http://www.hrm-group.net/vb/archive/index.php?t)

44. علي الضلاعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الإتصالات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1، الأردن، 2010.

45. كامل محمد الحواجرة، المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 45، 2010.

46. مركز البحوث والدراسات الرأسمال البشري والنمو الإقتصادي، ورقة عمل الإستثمار في رأس المال البشري، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، تم الإطلاع عليه بتاريخ (2010/02/02) [www.riyadhchamber.com/doc/Asthtmar.doc](http://www.riyadhchamber.com/doc/Asthtmar.doc)

47. موسى أحمد السعودي، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 3، 2008.

48. نافز أيوب محمد علي احمد، الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي ودور التربية والتعليم فيه، مجلة علوم إنسانية، تم الإطلاع عليه بتاريخ (2010/02/02) [www.ULUM.NL](http://www.ULUM.NL)

1. Abdellah Seddiki, **Management de la qualité de l'inspection a l'esprit KAIZEN**, OPU, Alger, 2004.
2. Alain Meignant, **Les compétences de la fonction ressources humaines**, 3<sup>ème</sup> ed, liaisons, Paris, 1995.
3. Alan Fustec, Bernard Marois, **valoriser le capital immatériel de l'entreprise**, édition d'organisation, Paris, 2006.
4. Aldo LEVY, **la gouvernance des savoirs: économies apprenantes et knowledge management, en quête de juste valeur**, ACTUA entreprise Gualino éditeur, Paris, 2003.
5. Armelle FREMONT, Franck LE SAUX, Céline CHEVALLIER, **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les collectivités territoriales françaises**, Ed ENACT angers et université catholique de l'ouest, S.L, 2003.
6. Bernard Galambaud, **Si La GRH était de la gestion**, édition liaisons, Paris, 2002.
7. Bruno Dufour, Yves Réale, **Le DRH stratège : le nouveau mix stratégique des ressources humaines**, éd d'organisation, Paris, 2006.
8. Celile Dejoux et Maurice Thévenet, **la gestion des talents**, Dunod, Paris, 2010.
9. Celile Dejoux, **les compétences au cœur de l'entreprise**, éditions d'organisation, Paris, 2001
10. Elisabeth Lecoeur, **Gestion des compétences**, De boeck, Paris, 2008.
11. Guy Le Boterf, Serge Barzucchetti, Francine Vinent, **comment manager la qualité de l'information**, éd : organisation, Paris, s.d.
12. Guy Le Boterf, **construire les compétences individuelles et collectives**, éd : Organisation, Paris, 2000-2001.
13. Guy Le Boterf, **Ingénierie et évaluation des compétences**, 4<sup>ème</sup> édition, éd, d'organisation, Paris, 2002.
14. Henry Mahé de Boislandelle, **Dictionnaire de gestion : (Vocabulaire, concept et outil)**, economica, Paris, 1998.
15. Jean Marie Peretti, **gestion des ressources humaines**, éd Vuiber, Paris, 1998.
16. Jean-François Amadiou, Loic Cadin, **Compétence et organisation qualifiante**, Economica, Paris, 1996.
17. Jean-Mari Bruneau, Jean-François Pujus, **le management des connaissances dans l'entreprise (ressources humaines et system d'information)**, préface de Jean-Pierre Bouyssonnie, éd : organisation, Paris, 1992.
18. Le Loarne, Blanco, **management de l'innovation**, Pearson Education France, Paris, 2009.
19. Lou Van Beirendonck, **Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise**, éd: de boeck, Belgique, 2006.
20. Luc Boyer, Noël Equilbey, **Organisation : théories et applications**, éditions d'organisation, Paris, 2003.

21. Marc Dennerly, **évaluer la formation: des outils pour optimiser l'investissement formations**, ESF édition, France, 2001.
22. Marcel Coté, Marie-Claive Malo, **La gestion stratégique : une approche fondamentale**, gaetan morin édition, Canada, 2002.
23. Marie- Laure Gavard Perret, David Gotteland, Christophe Haon; Alain Jolibert, **Méthodologie de le recherche: réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion**, Pearson Education France, Paris, 2008.
24. Patrick Gilbert, **La gestion prévisionnelle des ressources humaines (histoire et perspective)**, Revue française de gestion, N 124, Juin -Juillet- Août, 1999, Paris.
25. Patrick Lyonnet, **Les outils de la qualité totale**, 2<sup>ème</sup> éd, technique et documentation - Lavoisier, Paris, 1991.
26. Peter Drucker, **l'entreprise de demain**, traduit de l'américain par Laurence Nicolaïff, village mondial, 1998.
27. Philippe Zarifian, **Le modèle de la compétence**, éditions liaisons, Paris, 2001.
28. Valérie Marbach, **évaluer et rémunérer les compétences**, Ed, d'organisation, Paris, s.d.

#### ثانيا: مقالات ومواقع الأنترنات:

29. Abdeldjalil OUAHABI, **Vers de bonnes pratiques de la gouvernance de la recherche**, Winter University : project management in research and Technology, Biskra university, December 24-29 th 2011.
30. Ahcen BENAYACHE, **construction d'une mémoire organisationnelle de formation et évaluation dans un contexte e-learning : le projet MeMaRAE**, disponible sur: [www.hds.utc.fr/abenayac/PhD/PhD-Ahcene.pdf](http://www.hds.utc.fr/abenayac/PhD/PhD-Ahcene.pdf), consulté le (18-04-2011).
31. Albert DAVID, **Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion**, Conférence de l'AIMS, Université Paris-Dauphine (DMSP, LAMSADE), Mai 1999.
32. Alice LE FLANCHEC, **Regard épistémologique sur les sciences de gestion**, Cahiers de Recherche PRISM-Sorbonne 11-18, présenté au 3ème Colloque International sur les méthodologies de recherche AOM/RMD (Iséor), Lyon, 15/16 Juin 2011.
33. Amaury GRIMAND, **l'entreprise apprenante: une conceptualisation inachevée**, disponible sur: [www.cfc.forces.gc.ca/papers/nssc/nssc2/cote2.pdf\\_p16](http://www.cfc.forces.gc.ca/papers/nssc/nssc2/cote2.pdf_p16), consulté le (01/06/2010).
34. Anne-Paule Mettoux-Petchimoutou, **Cartographie R&D en Europe Panorama des principaux organismes de recherche et développement dans le domaine de l'eau en Europe**: (Allemagne, Espagne, France, Pays-Bas, Portugal, Royaume Uni, Angleterre, Ecosse, Pays de Galle, Suède), 2012, disponible sur: [http://www.onema.fr/IMG/pdf/2012\\_010.pdf](http://www.onema.fr/IMG/pdf/2012_010.pdf) (consulté le 05/05/2013).
35. Benoit Grasser, Thierry Colin, **La gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale**, disponible sur : <http://www.travail.gouv.fr/publications/revue-travail-et-emploi/pdf/93-1940.pdf>. consulté le (02/02/2007).
36. Benoit Lussis, **Transfert de technologie dans le MDP**, institut pour un developpement durable, Brussels, Belgium, 02 août 2002.



37. **Bilan de la 2e loi sur la recherche scientifique : Plus de 10% de production-brevets par rapport à la première programmation**, Publié le: 18-03-2013 sur : <http://www.elmoudjahid.com/fr/actualites/39391>. (Consulté le 06/04/2013).
38. **Bref, management des compétences et construction des qualifications**, disponible sur: [www.cereq.fr/pdf/b201.pdf](http://www.cereq.fr/pdf/b201.pdf), consulté le (15/11/2011).
39. **Capital immatériel : 7 jours pour comprendre**, disponible sur : [cigref.typepad.fr/.../Rapports\\_Container/Parus2006/2006-Capital-immatériel-7jours-pour-comprendre-CIGREF.pdf](http://cigref.typepad.fr/.../Rapports_Container/Parus2006/2006-Capital-immatériel-7jours-pour-comprendre-CIGREF.pdf), consulté le (07/02/2009).
40. **Ce qui dit la recherche : la théorie du capital/ humain et le gouvernement d'entreprise**, disponible sur: [www.ifge-online.org/fr/documents/CQDR.pdf](http://www.ifge-online.org/fr/documents/CQDR.pdf), consulté le (02/02/2010).
41. Celile Dejoux, **Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences**, disponible sur : [www.stratégie-aims.com/lille/com\\_1802.pdf](http://www.stratégie-aims.com/lille/com_1802.pdf), consulté le (02/02/2010).
42. Chantale Mailhot, Patrick Pelletier, Véronique Schaffer, **La valorisation de la recherche: un nouveau rôle pour l'université?**, Cahier de recherche no 06-08, École des Hautes Études Commerciales (HEC Montréal), Montréal, Octobre 2006.
43. Christian Frank, Mickaël Gardoni, Michel Tollenaere, **le management des connaissances pour des processus de recherche industrielle en productique**, IDMME, Clermont-Ferrand, France, May 14-16th 2002.
44. Colonel J.R.G. Côté, **Pour une organisation apprenante**, disponible sur: [www.cfc.forces.gc.ca/259/281/272/cote2.pdf](http://www.cfc.forces.gc.ca/259/281/272/cote2.pdf), consulté le (11/10/2012).
45. Corentin CURCHOD, **La méthode comparative en sciences de gestion: vers une approche quali- quantitative de la réalité managériale**, Revue Finance-Contrôle-Stratégie, Vol, 06, n° 02, juin 2003.
46. Daniel Held, Jean-Marc Riss, **Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante**, disponible sur : [www.piman.ch/publi/Le%20d%E9veloppement%20des%20comp%E9tences.doc](http://www.piman.ch/publi/Le%20d%E9veloppement%20des%20comp%E9tences.doc), consulté le (02/10/2008).
47. Dominique Puthod, **la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources**, une illustration avec le group SALOMON, disponible sur : [www.stratégie-aims.com/montred/puthod.pdf](http://www.stratégie-aims.com/montred/puthod.pdf), consulté le (28/02/2010).
48. **DSI et Capital immatériel : maturité et mise en œuvre**, disponible sur: [cigref.tyvard.fr/.../Rapport\\_container/parus\\_2006/2006\\_-\\_DSI\\_et\\_capital\\_immatériel\\_-\\_CIGREF.pdf](http://cigref.tyvard.fr/.../Rapport_container/parus_2006/2006_-_DSI_et_capital_immatériel_-_CIGREF.pdf), consulté le (07/02/2009).
49. **Evaluation du capital humain et due diligence: apports pour l'investissement socialement responsable (ISR)**, disponible sur: [www.ebe-paris.com/recherche-papiers/josse\\_rousse/papiers\\_4pdf](http://www.ebe-paris.com/recherche-papiers/josse_rousse/papiers_4pdf), consulté le (14/03/2011).
50. Fabienne BASTID, **le capital humain : étude exploratoire auprès de spécialistes de la gestion des ressources humaine**, Juin 2001, disponible sur: <http://www.cergam.org/fileadmin/files/cerog/wp/612.pdf>, consulté le (02/02/2010).
51. Filali Boumediene, **Innovation et partenariat entreprise-université en Algérie, quel rapprochement ?** La Revue de l'innovation : La Revue de l'innovation dans le secteur public, Volume 10 (2), 2005.

52. Florence Charue- Duboc, **Dynamiques des connaissances et dynamique d'innovation, le cas des départements de recherche**, Réalité industrielle- Annales des mines, 2007.
53. Florence Noguera, Djamel Khouatra, **gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle : concept et outils de mesure**, disponible sur : [www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome1/Noguera\\_Khouatra.pdf](http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome1/Noguera_Khouatra.pdf), consulté le (14/03/2013).
54. Hadj NEKKA, **pour lecture gestionnaire de la notion de capital humain**, disponible sur : [ead.univ-angers.fr/geape/Nekka.pdf](http://ead.univ-angers.fr/geape/Nekka.pdf), consulté le (14/03/2010).
55. Hayat KENDEL, **Stratégie d'agglomération d'Entreprises Scientifiques et Technologiques dans la filière «Electricité-Electronique-Electroménager» en Algérie**, Thèse de Doctorat, Université Paul Cézanne (Aix-Marseille III), Faculté des Sciences et Techniques de Saint Jérôme, Marseille, N.P, Mars 2007.
56. Hervé BONNEFOY, **La gestion de la connaissance métier**, disponible sur: <http://dialog.ac-reims.fr/stitechnoreims/IMG/pdf/11-gestionprof.pdf>, consulté le (12/02/2012)
57. Hélène Hagège, **La démarche scientifique: invariants et spécificités disciplinaires - une approche épistémologique-**, LIRDEF – Université Montpellier II – IREM, février 2007.
58. Hocine Khelfaoui, **La recherche scientifique en Algérie : Entre exigences locales et tendances internationales**, disponible sur: [portal.unesco.org/education/en/files/53297/...doc/Khelfaoui.doc](http://portal.unesco.org/education/en/files/53297/...doc/Khelfaoui.doc), (consulté le 30/12/2012).
59. Jamal CHEKIB, **le paradigme de la gestion des compétences : application au cas tunisien**, revue de l'Economie & de Management : «management des savoirs et développement des compétences », N03, Tlemcen, Mars 2004.
60. Johanna Habib, **La dynamique de création des connaissances dans les processus d'innovation : Analyse comparée de quatre études de cas dans le secteur de la santé électronique**, CERGAM, Equipe Management Public, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III, 2009, disponible sur: [www.reims-ms.fr/events/aim2009/pdf/Papier.pdf](http://www.reims-ms.fr/events/aim2009/pdf/Papier.pdf), (Consulté le 02/02/2012).
61. Kamel Jouili, Jamil Chaabouni, **Acquisition et développement des compétences dans les sociétés de services et d'ingénieries informatiques**, disponible sur : [medforist.grenobleem.com/Contenus/Conference%20Tunisia%20IEBC%202005/papers/June25/24pdf](http://medforist.grenobleem.com/Contenus/Conference%20Tunisia%20IEBC%202005/papers/June25/24pdf), consulté le (28/02/2010), p 04
62. Laura PHIRMIS, **Capitaliser et partager les connaissances pour assurer une meilleure gouvernance associative : Le cas de la mise en oeuvre d'un système de veille au Service Actions Diabète de l'Association Française des Diabétiques**, 2009, disponible sur : <http://memsic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/52/46/40/PDF/PHIRMIS.pdf> (consulté le 02/02/2012).
63. **Le management des compétences**, disponible sur : [www.3ct.com/ridf/Cedip/productions/En%20lignes/Fiche%20technique/numero%2008/fichetech8.PD](http://www.3ct.com/ridf/Cedip/productions/En%20lignes/Fiche%20technique/numero%2008/fichetech8.PD), consulté le (15/11/2011), p10.
64. Olfa BEN FADHEL, **Les stratégies de gestion des connaissances dans l'entreprise**, Colloque sur: Entrepreneuriat et Entreprise dans la Nouvelle Economie: Contextes, Financement, Stratégie, Gouvernance et Performance, hôtel Jugurtha palace Gafsa, Tunisie, 07-08-09 Mars 2008.

65. Olivier vaisman, **la gestion des connaissances au service de l'organisation**, disponible sur : [ovaisman.Online.fr/dossiers/Dossier-KM-internet-pdf](http://ovaisman.Online.fr/dossiers/Dossier-KM-internet-pdf), consulté le (24/01/2012).
66. Pascal Lièvre, Géraldine Rix, **Organisation apprenante: le cas "exemplaire" des expéditions polaires?**, colloque de Cerisy "intelligence de la complexité", 23 au 30 juin 2005.
67. Pierre- Xavier MESCHI, **Le concept de compétence en stratégie : Perspectives et limites**, disponible sur : [www.stratégie-aims.com/montread/meschi.pdf](http://www.stratégie-aims.com/montread/meschi.pdf), consulté le (02/02/2013).
68. Rezazi Omar, **le parcours vers l'excellence organisationnelle**, revue d'Economie et de Statistiques Appliquée, l'ENSSEA (Ecole Nationale Supérieure de Statistique et d'Economie Appliquée), N10, Alger, 2009.
69. Robert Hategekimama, **Gérer l'employabilité des salariés : créer un avantage concurrentiel et une performance durable a l'entreprise**, disponible sur : [www.agrh.2004-esg.uqam.ca/pdf/tome3/Hategekimame.pdf](http://www.agrh.2004-esg.uqam.ca/pdf/tome3/Hategekimame.pdf), consulté le (28/02/2012).
70. Roland Foucher, Normand Petterson, Abdlhadi Naji, **Répertoire de définitions : Notions de compétences individuelle et de compétence collective**, disponible sur : [www.chaire-compétences\\_uquam.ca/pages/documents\\_pdf\\_foucher\\_patter\\_sonnaji\\_020304.pdf](http://www.chaire-compétences_uquam.ca/pages/documents_pdf_foucher_patter_sonnaji_020304.pdf), consulté le (26/12/2011).
71. S. Duizabo et N.Guillaume, **les problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises**, disponible sur: [http://www.dmsp.dauphine.fr/dmsp/cahiersRecherche/CR\\_252.pdf](http://www.dmsp.dauphine.fr/dmsp/cahiersRecherche/CR_252.pdf), consulté le (28-02-2013).
72. Saida Habhab-Rave, **le rôle des communautés de pratique dans le processus de gestion des connaissances dans les entreprises innovantes: une étude de cas par comparaison intersites**, la Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n 241- Organisation, janvier-février 2010, [www.larsg-revue.com](http://www.larsg-revue.com).
73. Serrour Belkacem, Djouadi Slimane, **Gestion des connaissances préparé dans le cadre du cours cognition et connaissances De Mr Alain Mille**, disponible sur : [http://liris.cnrs.fr/~amille/enseignements/master\\_ia/rapports\\_2006/gestion\\_des\\_connaissances%20\\_4\\_pages.pdf](http://liris.cnrs.fr/~amille/enseignements/master_ia/rapports_2006/gestion_des_connaissances%20_4_pages.pdf), consulté le (21/02/2013).
74. Suzanne Rivard, **Nouvelle économie, nouvelle organisation et technologies de l'information**, série scientifique, Montréal, Mars 2000.
75. Thierry COLIN, Benoît GRASSER, **La gestion des compétences : vraie innovation ou trompe-l'oeil?**, disponible sur : <http://www.ptolemee.com/dares/Textes27fev/Colin.pdf>, consulté le (02/02/2011).
76. [www.mesrs.dz](http://www.mesrs.dz).
77. [www.crstra.dz](http://www.crstra.dz) (consulté le 01/02/2012).
78. [www.cder.dz](http://www.cder.dz) (consulté le 25/12/2012).
79. [www.cdta.dz](http://www.cdta.dz) (consulté le 25/12/2012).
80. [www.cread-dz.org](http://www.cread-dz.org) (consulté le 26/12/2012).
81. [www.crbt.dz](http://www.crbt.dz) (consulté le 26/12/2012).
82. [www.crasc-dz.org](http://www.crasc-dz.org) (consulté le 26/12/2012).
83. [www.crstdla.edu.dz](http://www.crstdla.edu.dz) (consulté le 26/12/2012).
84. [www.crapc-dz.org](http://www.crapc-dz.org) (consulté le 27/12/2012).

85. [www.csc.dz](http://www.csc.dz) (consulté le 26/12/2012).
86. <http://www.atrst.dz/> (Consulté le 19/01/2013).
87. <http://www.anvredet.org.dz/> (Consulté le 19/01/2013).
88. <http://www.inapi.org/> (Consulté le 19/01/2013).
89. <http://www.web-libre.org/dossiers/ocde,6983.html> (Consulté le 21/01/2013).
90. <http://www.bulletins-electroniques.com/actualites/68851.htm> (consulté le 05/05/2013).
91. <http://www.bulletins-electroniques.com/actualites/71579.htm> (consulté le 05/05/2013).

### 3-باللغة الإنجليزية:

1. Adriana Maria ORTIZ LAVERDE, Alvaro Fdez. BARAGAÑO, Jose Maria SARRIEGUI DOMINGUEZ, **Knowledge Processes: On Overview of the Principal Models**, 3rd European Knowledge Management Summer School, San Sebastian, Spain, 7-12 Sept, 2003.
2. Ajay Agarwal, **Learning Organization**, available at: <http://www.hrfolks.com/articles/learning%20organization/learning%20organization.pdf>, (05/03/2013).
3. Ali TALIP AKPINAR, Ali AKDEMİR, **intellectual capital**, available at: <http://www.opf.slu.cz/vvr/akce/turecko/pdf/Akpinar.pdf>, (07/09/2011).
4. Anker Lund Vinding, **Absorptive Capacity and Innovative Performance: A Human Capital Approach**, First draft, December 2000, available at: <http://www.druid.dk/conferences/winter2001/paper-winter/Paper/Vinding.pdf>, (27/03/2013).
5. Anne F. Marrelli, Janis Tondora, Michael A. Hoge, **strategies for developing competency models**, Administration and Policy in Mental Health, Vol. 32, Nos. 5/6, May/July, 2005.
6. Bahjat Eid Al-jawazneh, Waleed M. Al –Awawdeh, **Measuring the Degree of the Presence of Learning Organization Dimensions at the Branches of Commercial Banks in the Governorate of Almafraq –Jordan**, international Journal of Business and Management, Vol.6, No.11, November 2011.
7. Baron Angela, Armstrong Michael, **Human capital management**, publisher: Kogan Page Ltd, London, GBR, 2007.
8. Benn Lawson, Danny Samson, **Developing innovation capability in organizations: A dynamic capabilities approach**, International journal of management, Vol 05, n° 03, Imperial college press, Australia, September 2001.
9. Bernd Carsten Stahl, **a critical view of the ethical nature of interpretive research: Paul RICOEUR and the other**, available at: [is2.lse.ac.uk/asp/aspectis/20050002.pdf](http://is2.lse.ac.uk/asp/aspectis/20050002.pdf), (22/10/2012).
10. Bruce Ian Carlin, Bhagwan Chowdhry, Mark J. Garmaise, **Investment in Organization Capital**, available at: <http://personal.anderson.ucla.edu/mark.garmaise/orgcaprevision7-names.pdf>, (15/03/2012).
11. Cecil V. Martinette Jr, **learning organizations and leadership style**, An applied research project submitted to the National Fire Academy as part of the Executive Fire Officer Program, September 2002, available at:

- [http://www.usfa.fema.gov/downloads/pdf/tr\\_02cm.pdf](http://www.usfa.fema.gov/downloads/pdf/tr_02cm.pdf), (05/03/2013).
12. Christopher Harman, **Managing Human Resources in the Knowledge Economy**, 7th Global Forum on Reinventing Government Building Trust in Government, 26 –29 June, Vienna, Austria, 2007.
  13. Claudia Sarrocco, **intellectual capital in the information society**, available at: <http://www.itu.int/visions>, (14/03/2012).
  14. David A.Garvin, Amy C.Edmondson & Francesca Gino, **Is yours a learning organization?** Harvard Business Review, available at: [www.hbr.org](http://www.hbr.org), (05/03/2013).
  15. E. D. Nakpodia, **The concept of the university as learning organization: Its functions, techniques and possible ways of making it effective**, Journal of public administration and policy research Vol. 1(5), September 2009, Available at: <http://www.academicjournals.org/jpapr>, (12/02/2011).
  16. Erik Stam & Elizabeth Garnsey, **Entrepreneurship in the Knowledge Economy**, available at: [http://www.dur.ac.uk/resources/dbs//faculty/centre\\_entrepreneurship/publications/ResearchPaper018.pdf](http://www.dur.ac.uk/resources/dbs//faculty/centre_entrepreneurship/publications/ResearchPaper018.pdf), (05/03/2013).
  17. Fawzy Soliman, **could one Transformational Leade convert the organization From Knowledge based into learning organization then into innovation?**, journal of modern accounting and auditing , vol.7, no.12. December 2011.
  18. Haslinda. A, Sarinah. A, **A Review of Knowledge Management Models**, Uluslararası Sosyal Ara\_tirmalar Dergisi, The Journal of International Social Research, Volume 2 / 9 Fall, 2009.
  19. Helena Santos-Rodrigues, Pedro Figueroa Dorrego, Carlos Fernandez Jardon, **The Influence Of Human Capital On The Innovativeness Of Firms**, International Business & Economics Research Journal, Volume 9, Number 9, September 2010.
  20. Ilídio Lopes, Maria do Rosário Martins and Miguel Nunes, **Towards the Knowledge Economy: the Technological Innovation and Education Impact on the Value Creation Process**, Electronic Journal of Knowledge Management, Volume 3, Issue 2, 2005.
  21. Jennifer Rowley, **Using Case Studies in Research**, College of Higher Education, England, available at: [http://www.arfasia.org/resources/using\\_case\\_study\\_in\\_research.pdf](http://www.arfasia.org/resources/using_case_study_in_research.pdf), (22/02/2013).
  22. Jonathan Hey, **the Data, Information, Knowledge, Wisdom Chain: The Metaphorical link**, available at: <http://www.dataschemata.com/uploads/7/4/8/7/7487334/dikwchain.pdf>, (22/02/2013).
  23. José Emilio Navas López, Elsa Alama Salazar, Gregorio Martín de Castro, Pedro López Sáez, **organizational capital as competitive advantage of the firm**, available at: [http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc5/papers/k-3\\_navas.pdf](http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc5/papers/k-3_navas.pdf), (15/03/2012).
  24. JOSEPH T. MAHONEY & J. RAJENDRAN PANDIAN, **the resource-based view within the conversation of strategic management**, Strategic Management Journal, Vol. 13, 1992.
  25. Jozef Loermans, **Synergizing the learning organization and knowledge management**, Journal of Knowledge Management, Volume 6, Number 3, 2002.

26. Jules Medard Nana Djomo, Fondo Sikod **The Effects of Human Capital on Agricultural Productivity and Farmer's Income in Cameroon**, International Business Research Vol. 5, No. 4, April 2012.
27. Julian Birkinshaw & Tony Sheehan, **Managing the Knowledge Life Cycle**, MITSloan Management Review, Fall 2002, Vol.44 NO.1.
28. Jyotirmayee Choudhury, B. B. Mishra, **Theoretical and Empirical Investigation of Impact of Developmental HR Configuration on Human Capital Management**, International Business Research, Vol. 3, No. 4, October 2010.
29. Lena Aggestam, **learning organization or knowledge management-which came first, the chicken or the egg?** Information technology and control, Vol.35, No.3A, 2006.
30. Lindsay Mack, **The Philosophical Underpinnings of Educational Research**, Polyglossia, Volume 19, October 2010.
31. Marie-Joëlle Browaey, **Complexity of epistemology: Theory of knowledge or philosophy of science?**, Fourth Annual Meeting of the European Chaos and Complexity in Organisations Network (ECCON), Driebergen, NL, 22-23 October 2004.
32. Martin boddy, **the knowledge-driven economy, regional economic strategy and regional spatial strategy in the south west of England**. Bristol, England, April 2005, available at: [http://www.southwestrda.org.uk/downloads/subsection.asp?SubSectionID=13&lang.\(02/03/2012\)](http://www.southwestrda.org.uk/downloads/subsection.asp?SubSectionID=13&lang.(02/03/2012))
33. Martin Frické, **The Knowledge Pyramid: A Critique of the DIKW Hierarchy**, Journal of Information Science, available at: <http://jis.sagepub.co.uk>, (25/03/2013).
34. Massimo G. Colombo, Luca Grilli, **Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view**, Research Policy 34 (2005), available at: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
35. Mika Hannula, Marianne Kukko, Jussi Okkonen, Terhi Yliniemi, **Competence and knowledge management practices in the finnish large-scale enterprises**, frontiers of e-business research, 2003.
36. Mohamed Buheji, **Understanding the Impact of Knowledge Management on Driving Organisational Excellence towards Organisational Learning and Innovation**, available at: <http://qc.hbmeu.ae/QC4Proceedings/PDF/Understanding%20the%20Impact%20of%20Knowledge.pdf>, (13/02/2013).
37. MOHAN SUBRAMANIAM, **The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities**, Academy of Management Journal, Vol. 48, No. 3, 2005.
38. Nick Bontis, Jac Fitz-enz, **Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents**, Journal of Intellectual Capital, Vol. 3 No. 3, 2002.
39. Paul Squires, **concept paper on managing human capital**, available at: [http://www.appliedskills.com/White%20Papers/Human\\_Capital.pdf](http://www.appliedskills.com/White%20Papers/Human_Capital.pdf), (27/03/2013).
40. RM. Srivastava, Divya Nigam, **Corporate strategic management**, 2<sup>nd</sup> ed, pragati prakasham, Meerut, Begum Bridge, Meerut, 2000.
41. Ron Sanchez, **"Tacit Knowledge" versus "Explicit Knowledge" Approaches to Knowledge Management Practice**, available at: <http://www.knowledgeboard.com/download/3512/Tacit-vs-Explicit.pdf>, (09/02/2013).

42. Rosmah Mat Isa, Nor Liza Abdullah, Noradiva Hamzah, Rasidah Ashad, **The typology of intellectual capital and knowledge management in Malaysian hotel industry**, the journal of human resources and adult learning, vol.4, Num.2, December 2008.
43. Saari bin Ahmad, Abbas Mezeal Mushraf, **The Relationship between Intellectual capital and Business Performance: An empirical study in Iraqi industry**, International Conference on Management and Artificial Intelligence, IPEDR vol.6, IACSIT Press, Bali, Indonesia, 2011.
44. **Some Thoughts about the Learning Organization**, available at: <http://www.faculty.virginia.edu/orgsthatlearn/corlett.learning-orgs-thoughts.pdf>, (01/10/2012).
45. SOULEH Samah, **The Influence of Human Capital Management on the Innovativeness of research Center: Competencies Management and Knowledge Management Approach Case of Scientific Research Centers in Algeria**, 2nd. International Symposium ISKO-Maghreb'2012 On "Concepts and Tools for Knowledge Management (KM)", November 3d. - 4th, 2012. Yasmine Hammamet - Tunisia. ([www.isko-maghreb.org](http://www.isko-maghreb.org)).
46. Steven Eric Krauss, **Research Paradigms and Meaning Making: A Primer**, The Qualitative Report Volume 10 Number 4 December 2005, available at: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR10-4/krauss.pdf>, (13/01/2013).
47. Su Mi Dahlgaard-Park & Jens J. Dahlgaard, **In Search of Excellence - Past, Present and Future**, available at: [http://www.iei.liu.se/q/filarkiv/phdcourses/1.119234/InSearchofExcellenceSMJJ\\_.pdf](http://www.iei.liu.se/q/filarkiv/phdcourses/1.119234/InSearchofExcellenceSMJJ_.pdf), (05/03/2013).
48. Suresh B.K, P.Paramashivaiah, Vikas Bansode, **Knowledge Management, Strategy and Competitiveness An opportunity and Challenge for Organizational Excellence in the Globalized era**, available at: [www.wbiconpro.com/409-Suresh.pdf](http://www.wbiconpro.com/409-Suresh.pdf). (20/02/2013).
49. Whicker, L.M and Andrews, K. M, **HRM in the Knowledge Economy: Realising the Potential**, Asia Pacific Journal of Human Resources, V42, N2, 2004.
50. William R. King, **Knowledge Management and Organizational Learning**, available at: [www.uky.edu/~gmswan3/575/KM\\_and\\_OL.pdf](http://www.uky.edu/~gmswan3/575/KM_and_OL.pdf), (12/02/2013).
51. Yusliza Mohd.Yusoff, Hazman Shah Abdullah, **Managing Human Capital in a Knowledge Based Economy: The Role of the HR Function**. Proceedings of the Knowledge Management International Conference, Transferring, Managing and Maintaining Knowledge for Nation Capacity Development, Langkawi, Malaysia, 10-12 June 2008.
52. <http://www.southwestrda.org.uk/downloads/subsection.asp?SubSectionID=13&lang>.
53. <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/01/18/5-keys-to-building-a-learning-organization/2/>, (12/02/2011).
54. <http://rahulgunti.blogspot.com/2009/02/nonakas-seci-model.html> (20/02/2013).
55. [http://en.wikipedia.org/wiki/Exploratory\\_research](http://en.wikipedia.org/wiki/Exploratory_research) (26/05/2013).
56. [http://en.wikipedia.org/wiki/Hypothetico-deductive\\_model](http://en.wikipedia.org/wiki/Hypothetico-deductive_model) (consulté le 26/05/2013).

## القوانين والمراسيم والوثائق:

1. القانون رقم 98-11 المؤرخ في 22 غشت 1998، والمتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي 1998-2002، الجريدة الرسمية رقم 62، 1998.
2. المرسوم التنفيذي رقم 99-256 مؤرخ في 8 شعبان عام 1420 الموافق لـ 16 نوفمبر 1999 يحدد كفاءات إنشاء المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وتنظيمها وسيرها.
3. المرسوم التنفيذي رقم 08-131 مؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق لـ 3 مايو لسنة 2008 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالباحث الدائم.
4. المرسوم التنفيذي رقم 10-250 مؤرخ في 12 ذي القعدة عام 1431 الموافق لـ 20 أكتوبر سنة 2010، يتضمن تأسيس نظام تعويض لفائدة الباحث الدائم.

5. Lecture de : **l'avant-projet de la 3e loi sur la recherche scientifique 2014-2018: L'innovation au service des entreprises**, Publie le : 25-03-2013 sur : <http://www.elmoudjahid.com/fr/actualites/39602>. (Consulté le 05/04/2013).
6. Décret exécutif n° 07-338 du 19 Chaoual 1428 correspondant au 31 octobre 2007 portant création d'un centre de recherche en biotechnologie.
7. Décret exécutif n 99-257 du 8 chaâbane 1420 correspondant au 16 novembre 1999 fixant les modalités de création, d'organisation et de fonctionnement des unités de recherche.
8. Décret exécutif n 08-131 du 27 Rabie Ethani 1429 correspondant au 3 mai 2008 portant statut particulier du chercheur permanent.
9. Loi n° 98-11 du 29 Rabie Ethani 1419 correspondant au 22 août 1998 portant loi d'orientation et de programme à projection quinquennale sur la recherche scientifique et le développement technologique 1998-2002.
10. Décret n°85-56 du 16 Mars 1985 portant création du Centre de Recherche sur l'Information Scientifique et Technique. Journal Officiel, n°12 du 17 Mars 1985.
11. Décret n°88-60 du 22 Mars 1988 portant création du Centre de Développement des Energies Renouvelables, Journal Officiel, n°12 du 23 Mars 1988.
12. Décret n°88-61 du 22 Mars 1988 portant création du Centre de Développement des Technologies Avancées, Journal Officiel, n°12 du 23 Mars 1988.
13. Décret N° 91-478 du 14 Décembre 1991, modifié par le Décret N°03-458 du 01 Décembre 2003 et régi par le décret exécutif n°99-256 du 16 Novembre 1999.
14. Décret Exécutif n° 92-214 du 23 mai 1992, modifié et complété par le Décret exécutif n° 03-459 du 7 Chaoual 1424 correspondant au 1er Décembre 2003.
15. Loi n° 08-05 du 16 Safar 1429 correspondant au 23 février 2008 modifiant et complétant la loi n° 98-11 du 29 Rabie Ethani 1419 correspondant au 22 août 1998 portant loi d'orientation et de programme à projection quinquennale sur la recherche scientifique et le développement technologique 1998-2002.
16. L'arrêté n 736 du 15-12-2010 du fixant les critères de notation de la prime d'amélioration des performances scientifiques du chercheur permanent.
17. Les documents du centre CREAD. (Consulté le 08/12/2012).
18. Les documents du Centre CERIST.



الملاحق

## الملحق رقم (01): الإستبيان باللغة العربية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الإقتصادية



استبيان بحث الدكتوراه

دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة:

دراسة ميدانية بمراكز البحث العلمي في الجزائر

### تحية طيبة وبعد..

يعتبر الرأسمال البشري موردا استراتيجيا هاما، ومصدرا للمعلومات، الاقتراحات والابتكارات، والمعرفة الكامنة، وهو ما يجعل القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة رأسمالها البشري، وكفاءاتها الفردية والجماعية، وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز، وبالتالي فنحن بحاجة إلى التطرق لتسيير الرأسمال البشري ودوره في تحقيق واستمرار تميز المؤسسة المتعلمة؛

وعليه نأمل من سيادتكم أن تخصصوا جزء من وقتكم الثمين لقراءة هذا الاستبيان بدقة راجين منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل مصداقية وشفافية وموضوعية، بغرض اعتمادها كمصدر للمعلومات اللازمة في إعداد بحث الدكتوراه المعنون أعلاه؛ ونحيطكم علما أن المعلومات الواردة في الاستبيان ليست معلومات شخصية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستشكل دقة إجاباتكم مساهمة فعالة في موضوعية وجودة البحث.

الأستاذة صولح سماح

وبقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير والشكر...

المحور الأول: معلومات عامة الرجاء ملء البيانات التالية :

1-الجنس:  ذكر  أنثى

2-العمر:  29-24 سنة  من 30-35 سنة  من 36-41 سنة  
 من 42-47 سنة  من 48-53 سنة  من 54-59 سنة  
 من 60-65 سنة

3-المؤهل العلمي:  ليسانس  مهندس  ماجستير  دكتوراه

4-الرتبة:  مكلف بالدراسات  ملحق بالبحث  مكلف بالبحث  
 أستاذ بحث  مدير البحث

5-التخصص: .....

6-رمز المركز (مثال: (CREAD, CDER....): .....

7-مدة الخدمة في المركز:

من 1-6 سنوات  من 7-12 سنوات  
 من 13-18 سنة  من 19-24 سنة  
 من 25-30 سنة  من 31-36 سنة  من 37-42 سنة

8-الدخل الشهري:  20000 دج - 40000 دج  40001 دج - 60000 دج  
 60001 دج - 80000 دج  من 80001 دج - 100000 دج  
 من 100001 دج - 120000 دج  من 120001 دج - 140000 دج  
 140001 دج وأكثر

المحور الثاني: فقرات الإستبيان : الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل، وذلك بتقييم هذه العوامل بالسلم من 1 إلى 5 وفق وضعيتك في المركز.

1 - موافق تماما 3- لست أدري 5- غير موافق تماما  
2 - موافق جزئيا 4- غير موافق جزئيا

تقييم الفقرات					الفقرات	N
5	4	3	2	1		
					المركز على دراية بالمعارف والمهارات والخبرات المتوفرة لديك باعتبارك تمثل إحدى الكفاءات الموجودة فيه.	1
					يحاول المركز ابتكار طرق لتقليص الفجوة بين الخبرات والقدرات المعرفية من جهة والنقائص المعرفية لديك كباحث من جهة أخرى.	2
					يعمل المركز على اكتشاف كل الطاقات والإمكانات الموجودة لدى كفاءاته الفردية وكفاءاته الجماعية.	3
					يسعى المركز لا ستقطاب الكفاءات المتميزة والمبدعة من الخارج، كالجامعات ومراكز البحث والمدارس العليا.	4
					تعنقد أنك استفدت من تربية كافية (أو تكوين قصير أو طويل المدى داخل أو خارج الوطن).	5
					يهتم المركز بتطوير كفاءاتك عن طريق التدريب بالمرافقة.	6

					7	يفتح لك المركز آفاق التعلم والتكوين في مجال اللغات.
					8	يعتمد المركز أكثر على التكوين في المنصب.
					09	برأيك يقوم المركز دوريا بتقييم أدائك.
					10	تعتقد أن معايير تقييم أدائك موضوعية.
					11	يعتمد تقييم أداءك على تنظيم عملك وأداء مهامك.
					12	أتوقع بأن إدارة المركز تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الباحث الكفاء والمميز.
					13	نظام المكافآت في المركز يهتم بتحفيز السلوكيات، التصرفات، والانجازات التي تساعد المركز على تحقيق التميز.
					14	تسعى لبذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات والأبحاث التي يتوقعها المركز منك.
					15	أنت على علم بالأهداف المسطرة للمركز وخطط تنفيذها.
					16	في المركز يتم الاعتماد على ممارسة الرقابة الذاتية.
					17	إذا توفرت لك فرصة أحسن للعمل تغادر المركز.
					18	أنت راض على التحفيز المعنوي الممنوح لك في المركز.
					19	باعتمادك تمثل إحدى كفاءات المركز وتستطيع إنجاز أبحاثك من أي مكان تعتقد بضرورة تخفيض ساعات العمل في المركز.
					20	لديك توجه نحو تعزيز قدراتك ومهاراتك من أجل القدرة على توليد معارف جديدة وتطوير نظم العمل.
					21	يدرك المركز أهمية المعارف الباطنية savoirs-tacites لديك باعتبارك إحدى كفاءاته وأهمية تحويلها إلى معارف ظاهرة savoirs-explicits .
					22	يتم اكتساب المعارف من تجارب الباحثين والتعلم الفردي لهم.
					23	لديك استعداد أن تشارك زملائك في معارفك العملية المتعلقة بالعمل والبحث العلمي.
					24	يخلق المركز مجالات للتبادل: قواعد المعارف، تسيير الملفات، التشارك الإلكتروني للمصادر بالنسبة للأشخاص المعنيين، مواقع وبوابات إلكترونية في الشبكة الداخلية للمركز وحتى الشبكة العالمية (الإنترنت).
					25	تشجع المركز زيادة الإحتكاك والتفاعل والحوار بين الباحثين حول المعلومات التي يمتلكونها.
					26	الباحثون مدركون للمعلومات والمعارف التي يمتلكونها.
					27	يمتلك المركز برامج وأنظمة توثق التجارب والخبرات المتوفرة للمساعدة في خزن ورأسلة المعرفة.
					28	السجلات والوثائق المكتوبة هي الوسيلة المعتمدة في خزن المعرفة في المركز.
					29	في المركز يتم تشجيعك على تطبيق معارفك الجديدة وخبرائك والإفادة منها في تحسين إجراءات العمل وجودة البحث العلمي.
					30	يسمح لك المركز بتطوير إبداعك والمحافظة عليه.
					31	يخصص المركز الجوائز للأفكار المبدعة ويساعد في نشرها.
					32	تعتقد أن المركز يواكب بسرعة كل التغيرات الحاصلة في مواضيع البحث العلمي.

					يعتمد المركز على إستراتيجية البحث والتطوير لتحقيق التميز في الإبداع ويوفر كل الإمكانيات لذلك.	33
					من خلال أبحاثك تعتقد أنك تساهم في إثراء الرصيد المعرفي للمركز.	34
					تعتقد أن جودة أبحاثك تتحسن بعد كل عمل ميداني.	35
					يساهم رئيس الفرقة ( chef de division ) في جودة إنتاجك البحثي.	36
					يقوم هذا ال مركز بالعديد من البحوث الت تطبيقية في كل المجالات داخل وخارج الوطن.	37
					يسمح لك المركز باتخاذ القرارات في ما يتعلق بوظيفتك ويمنحك الحرية في تسييرها.	38
					يسمح لك المركز بالمشاركة في قرارات الإدارة وتسيير المركز.	39
					يعتبرك المركز خبير ومخصص في مجال وظيفتك ويمنحك سلطات كافية في وظيفتك.	40
					المسؤوليات الملقاة على عاتقك في هذه الوظيفة تلائم قدراتك وكفاءاتك وتعتبر عن ثقة المركز في كفاءاتك.	41
					تعتبر نفسك ملتزما بمتطلبات وظيفتك في إطار مسؤولياتك وسلطاتك وصلاحياتك.	42
					تعتقد أن لقيادة المركز القدرة على التعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية والتي تؤثر في تميز المركز.	43
					تعتقد أن قيادة المركز تحمل رغبة قوية في تحقيق التميز في العمل والتميز للمركز مما ساهم في نجاح وتفوق المركز.	44
					قيادة المركز تعمل على بناء ثقفتك بنفسك وبناء الثقة بين الإدارة والباحثين.	45
					تعتقد أن قيادة المركز تتمتع بالقدرة على وضع أهداف واضحة ومفهومة.	46
					تعتقد أن قيادة المركز تشجع على توليد روح الفريق بين الباحثين والتعلم الجماعي ولها تأثير ايجابي في الباحثين.	47

شكرا لتعاونكم الأستاذة صولح سماح

الملحق رقم (02): الإستبيان باللغة الأجنبية

Biskra le, 06/12/2011

Madame, Monsieur ;

Enseignante-chercheure à l'Université de Biskra, je prépare actuellement une thèse de Doctorat sous le thème de «*Le rôle de la gestion du capital humain dans l'excellence de l'entreprise apprenante : Une étude empirique sur les centres de recherches scientifiques en Algérie*».

Je souhaite avoir quelques moments de votre précieux temps pour renseigner ce questionnaire, et m'aider à analyser l'importance et la contribution du capital humain (le patrimoine de compétences et de connaissances) à l'excellence de nos centres de recherches en Algérie.

Je vous prie de bien vouloir répondre à ce questionnaire d'une façon précise et pleine d'objectivité et ce qu'il va contribuer efficacement à la qualité de notre recherche.

Je vous assure que les informations collectées à partir de ce questionnaire ne sont pas des informations personnelles et sont destinées à des fins purement scientifiques. Aussi, je m'engage à garantir la confidentialité de vos réponses et l'anonymat de votre centre de recherche.

Je vous remercie d'avance de votre précieuse collaboration. Prière de me renvoyer le questionnaire à mon adresse électronique.

Respectueusement,

SOULEH Samah

**Adresse : SOULEH Samah  
Maître-assistante A, département des sciences économiques  
Université de Biskra**

## QUESTIONNAIRE

Pour les questions suivantes, nous vous prions de bien vouloir évaluer la conformité des différents facteurs et dimensions sur la réalité de votre situation au centre de recherche. // **importe d'utiliser une échelle allant de 1 à 5** et cocher la bonne réponse comme suit :

1. Pas du tout d'accord
2. Assez peu d'accord
3. Indécis
4. Assez d'accord
5. Tout à fait d'accord

**Pour répondre sur le document électronique, il suffit de double cliquer sur la case puis cocher « activer la case » dans la fenêtre qui apparaîtra.**

N	Les questions	Les Réponses				
		1	2	3	4	5
1	Le Centre est conscient des savoirs, savoirs-faires, et des expériences que vous possédez en tant que l'un de ses compétences.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Le Centre essaye de créer des méthodes pour réduire l'écart entre les expériences et les connaissances acquises d'un côté et les lacunes (faiblesses) que vous rencontrez d'autre côté.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Le Centre essaye de découvrir toutes les aptitudes, les capacités et les attitudes qu'ont ses compétences individuelles et collectives.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Le Centre tente d'attirer des compétences distinctives et créatives de l'extérieur, comme les universités, centres de recherche et les écoles supérieures...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Pensez-vous que vous avez bénéficié de stages suffisants (ou une formation courte ou long terme à l'intérieur ou à l'extérieur de pays).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Le Centre s'intéresse de développer vos compétences avec l'accompagnement ou le Coaching axée sur les compétences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Le Centre vous ouvre les perspectives d'apprentissage et de la formation dans le domaine des langues.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Le Centre s'appuie beaucoup plus sur l'expérience sur poste.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	A votre avis, il y a des évaluations périodiques de vos compétences au sein de votre Centre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Pensez-vous que les normes (les critères) d'évaluation de vos compétences (vos performances) sont objectives.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	L'évaluation de votre performance est basée sur l'organisation de votre travail et la performance de vos tâches.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Pensez-vous que la direction du Centre prend en compte les efforts déployés par le chercheur efficace et distinctif.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Le système de rémunération dans le Centre se soucie de motiver les comportements, les attitudes, les performances qui aident le centre à atteindre l'excellence.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Vous efforcez à fournir les efforts nécessaires pour accomplir les travaux et les recherches qui vous y sont demandés par le Centre ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Vous êtes au courant des objectifs organisés par le Centre et les plans de mise en œuvre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Le Centre s'appuie sur l'exercice d'autocensure (ou d'auto-surveillance), où les chercheurs sont libres à effectuer leurs tâches, volume horaire libre...etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Si vous avez une autre meilleure opportunité de travail vous quitter le centre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18	Vous êtes satisfait concernant la motivation morale (non-financières) au sein de Centre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Etant donné que vous êtes une compétence avérée du Centre et votre travail peut se faire, dans un lieu outre que le Centre, pensez-vous qu'il est souhaitable de réduire ou aménager les horaires de travail au Centre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Vous-êtes dirigé vers le renforcement des capacités et des compétences pour avoir l'aptitude à générer de nouvelles connaissances et le développement des systèmes de travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Le Centre comprend l'importance de vos savoirs-tacites et l'importance de les transformer aux savoirs explicites.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	La connaissance est acquise à partir des expériences des chercheurs et de leur apprentissage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Vous êtes prêt à partager vos savoirs-faires concernant le travail et la recherche scientifique avec vos collègues.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Le Centre crée des espaces d'échanges: bases de connaissances, gestion documentaire, diffusion électronique de documents aux personnes concernées (workflows), portail collaboratif (intranet/ extranet).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Le Centre encourage l'interaction et le dialogue entre les chercheurs à propos des informations qu'ils détiennent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Comme chercheur êtes-vous conscient de connaissances et d'informations que vous possédez ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Le Centre possède des programmes et logiciels qui aident à le stockage et la capitalisation des essais, des expériences et savoirs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Les Dossiers et les documents manuscrits sont les moyens adoptés dans le stockage de la connaissance au Centre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Le Centre vous encourage à appliquer vos nouvelles savoirs et expériences pour assurer l'amélioration des procédures de travail et la qualité de la recherche scientifique.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Le Centre vous aide à développer, protéger et maintenir votre innovation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Le Centre apprécie les idées innovatrices (créatives) avec des prix (morales, financières, ou autres) et il aide à les publier (diffuser).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	Pensez-vous que le Centre peut s'adapter en toute vitesse avec tous les changements qui se produisent aux sujets de la recherche scientifique ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Le Centre s'appuie sur la stratégie de la recherche et le développement pour atteindre l'excellence d'innovation et il réserve tous les moyens pour l'avoir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	À partir de vos recherches, pensez-vous, que vous contribuez à la valorisation de stock des connaissances du Centre ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	Pensez-vous que la qualité de vos recherches s'améliore après chaque travail de terrain ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	Le chef de division contribue à la qualité de vos recherches.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	Le Centre a fait beaucoup des recherches pratiques dans tous les domaines intérieur et extérieur du pays.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	Le Centre vous permet la prise des décisions concernant votre poste et vous donne la liberté de la gestion de ce poste.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	Le Centre vous permet de participer à la prise des décisions d'administration et à la gestion de Centre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	Le Centre vous considère comme un expert et spécialiste dans le domaine de votre poste et vous donne suffisamment de pouvoirs dans votre emploi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	Les responsabilités que vous assumez sont compatibles avec vos capacités et	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





### ملحق رقم (03)

#### جدول يوضح معامل *Alpha de Cronbach*

##### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	161	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	161	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

##### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,940	47

##### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q1	142,8696	1139,527	,539	,938
Q2	143,2795	1123,890	,710	,937
Q3	143,2050	1116,139	,762	,937
Q4	142,7950	1129,764	,593	,938
Q5	143,6087	1148,815	,429	,939
Q6	143,5155	1129,939	,611	,938
Q7	143,6087	1140,215	,462	,939
Q8	143,0124	1156,125	,377	,939
Q9	142,9317	1133,564	,546	,938
Q10	143,5093	1136,164	,593	,938
Q11	142,9689	1131,230	,581	,938
Q12	143,1429	1118,561	,737	,937
Q13	143,4099	1136,306	,552	,938
Q14	142,0186	1156,356	,372	,939
Q15	142,7888	1140,505	,509	,938
Q16	143,1988	1171,598	,174	,941
Q17	142,3416	1230,401	-,409	,945
Q18	143,4224	1116,620	,611	,937
Q19	141,8012	1191,410	-,027	,941
Q20	142,4410	1156,436	,374	,939
Q21	143,1863	1135,303	,646	,938
Q22	142,0124	1171,362	,199	,940
Q23	141,5466	1162,987	,351	,939

Q24	143,0435	1125,829	,616	,937
Q25	143,1118	1122,787	,651	,937
Q26	141,9193	1165,650	,273	,940
Q27	143,2112	1112,343	,357	,942
Q28	142,9006	1164,453	,281	,940
Q29	142,9752	1124,499	,723	,937
Q30	143,0497	1130,185	,645	,937
Q31	143,0373	1132,349	,589	,938
Q32	143,1801	1132,911	,608	,938
Q33	143,0435	1123,417	,708	,937
Q34	142,1429	1158,436	,412	,939
Q35	142,0497	1158,660	,358	,939
Q36	143,1056	1149,658	,386	,939
Q37	143,0248	1144,874	,478	,938
Q38	143,4161	1144,382	,467	,939
Q39	143,8571	1149,711	,434	,939
Q40	143,3106	1136,590	,566	,938
Q41	142,7205	1145,278	,500	,938
Q42	142,3913	1159,715	,329	,939
Q43	143,0745	1123,807	,700	,937
Q44	142,9317	1121,864	,709	,937
Q45	143,2484	1123,263	,674	,937
Q46	142,9006	1130,065	,616	,938
Q47	142,8820	1118,080	,716	,937

ملحق رقم (04)

جدول يوضح اختبار T-Test

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene		Test-t pour égalité des moyennes						
		sur l'égalité des								
		variances								
		F	Sig.	t	ddl	Sig.	Différence	Différence	Intervalle de confiance	
						(bilatérale)	moyenne	écart-type	95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
<b>Human capital</b>	Hypothèse de variances égales	,308	,580	-1,333	159	,184	-,15401	,11555	-,38222	,07420
	Hypothèse de variances inégales			-1,350	158,541	,179	-,15401	,11411	-,37939	,07137
<b>EXC entreappte</b>	Hypothèse de variances égales	,842	,360	-1,299	159	,196	-,17766	,13672	-,44768	,09237
	Hypothèse de variances inégales			-1,312	157,907	,191	-,17766	,13539	-,44506	,08975
<b>EXC leaader</b>	Hypothèse de variances égales	,498	,482	-1,981	159	,049	-,38422	,19394	-,76725	-,00119
	Hypothèse de variances inégales			-1,993	156,539	,048	-,38422	,19280	-,76504	-,00339
<b>Exc empower</b>	Hypothèse de variances égales	,083	,774	,296	159	,768	,04153	,14038	-,23572	,31879
	Hypothèse de variances inégales			,297	155,395	,767	,04153	,13991	-,23484	,31790
<b>Exc innova</b>	Hypothèse de variances égales	2,692	,103	-1,410	159	,161	-,19028	,13499	-,45689	,07633
	Hypothèse de variances inégales			-1,428	158,597	,155	-,19028	,13327	-,45350	,07294
<b>gestion connaisce</b>	Hypothèse de variances égales	,375	,541	-1,707	159	,090	-,22119	,12955	-,47704	,03467
	Hypothèse de variances inégales			-1,737	158,998	,084	-,22119	,12736	-,47271	,03034
<b>Mngt COMP</b>	Hypothèse de variances égales	,247	,620	-,727	159	,469	-,08683	,11950	-,32284	,14918
	Hypothèse de variances inégales			-,731	156,507	,466	-,08683	,11880	-,32150	,14784

ملحق رقم (05)

جدول يوضح اختبار Post Hoc

Comparaisons multiples Exc empowerment LSD

(I) diplome	diplome(J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
ingénieur	magistère	,03345	,33831	,921	-,6347	,7016
	doctorat	-,42949	,36434	,240	-1,1491	,2901
magistère	ingénieur	-,03345	,33831	,921	-,7016	,6347
	doctorat	-,46294*	,17497	,009	-,8085	-,1174
doctorat	ingénieur	,42949	,36434	,240	-,2901	1,1491
	magistère	,46294*	,17497	,009	,1174	,8085

\*La différence moyenne est significative au niveau 0.05

(I) grade	(J) grade	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
chargé d'étude	attaché de recherche	,16104	,27781	,563	-,3877	,7098
	chargé de recherche	,04646	,28990	,873	-,5262	,6191
	maitre de recherche	-,56909	,32353	,081	-1,2082	,0700
	directeur de recherche	-,28409	,40048	,479	-1,0752	,5070
attaché de recherche	chargé d'étude	-,16104	,27781	,563	-,7098	,3877
	chargé de recherche	-,11457	,16173	,480	-,4340	,2049
	maitre de recherche	-,73013*	,21631	,001	-1,1574	-,3029
	directeur de recherche	-,44513	,32016	,166	-1,0775	,1873
chargé de recherche	chargé d'étude	-,04646	,28990	,873	-,6191	,5262
	attaché de recherche	,11457	,16173	,480	-,2049	,4340
	maitre de recherche	-,61556*	,23163	,009	-1,0731	-,1580
	directeur de recherche	-,33056	,33070	,319	-,9838	,3227
maitre de recherche	chargé d'étude	,56909	,32353	,081	-,0700	1,2082
	attaché de recherche	,73013*	,21631	,001	,3029	1,1574
	chargé de recherche	,61556*	,23163	,009	,1580	1,0731
	directeur de recherche	,28500	,36055	,430	-,4272	,9972
directeur de recherche	chargé d'étude	,28409	,40048	,479	-,5070	1,0752
	attaché de recherche	,44513	,32016	,166	-,1873	1,0775
	chargé de recherche	,33056	,33070	,319	-,3227	,9838
	maitre de recherche	-,28500	,36055	,430	-,9972	,4272

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

## ملحق رقم (06)

### جدول يوضح معامل الارتباط Pearson بين متغيرات الدراسة

#### Corrélations

		MngtCOMP	gestion connaisce	Exc innova	Exc empower	EXC leaader	human capital	EXCentreappte
MngtCOMP	Co- de Pearson	1	,722**	,715**	,603**	,651**	,921**	,751**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	161	161	161	161	161	161	161
gestion connaisce	C-n de Pearson	,722**	1	,697**	,568**	,617**	,934**	,717**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	161	161	161	161	161	161	161
Exc innova	C-de Pearson	,715**	,697**	1	,612**	,701**	,760**	,872**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	161	161	161	161	161	161	161
Exc empower	C- de Pearson	,603**	,568**	,612**	1	,591**	,631**	,824**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	161	161	161	161	161	161	161
EXC leaader	C- de Pearson	,651**	,617**	,701**	,591**	1	,682**	,908**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	161	161	161	161	161	161	161
human capital	C- de Pearson	,921**	,934**	,760**	,631**	,682**	1	,790**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	161	161	161	161	161	161	161
EXCentreappte	C- de Pearson	,751**	,717**	,872**	,824**	,908**	,790**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	161	161	161	161	161	161	161

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ملحق رقم (07)

جدول يوضح اختبار Anova حول متغيرات الدراسة

أولاً: إختبار تحليل التباين Anova حول متغيرات الدراسة حسب العمر

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
MngtCOMP	Inter-groupes	2,377	6	,396	,689	,659
	Intra-groupes	88,517	154	,575		
	Total	90,894	160			
gestion connaisce	Inter-groupes	1,137	6	,190	,272	,949
	Intra-groupes	107,287	154	,697		
	Total	108,424	160			
Exc innova	Inter-groupes	1,510	6	,252	,335	,917
	Intra-groupes	115,546	154	,750		
	Total	117,056	160			
Exc empower	Inter-groupes	7,266	6	1,211	1,583	,156
	Intra-groupes	117,831	154	,765		
	Total	125,097	160			
EXC leaader	Inter-groupes	1,892	6	,315	,200	,976
	Intra-groupes	242,619	154	1,575		
	Total	244,511	160			
human capital	Inter-groupes	,788	6	,131	,238	,963
	Intra-groupes	84,865	154	,551		
	Total	85,652	160			
EXCentreappte	Inter-groupes	2,032	6	,339	,443	,849
	Intra-groupes	117,819	154	,765		
	Total	119,851	160			

ثانياً: إختبار تحليل التباين Anova حول متغيرات الدراسة حسب المستوى العلمي

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
MngtCOMP	Inter-groupes	,319	2	,159	,278	,758
	Intra-groupes	90,575	158	,573		
	Total	90,894	160			
gestion connaisce	Inter-groupes	,278	2	,139	,203	,816
	Intra-groupes	108,146	158	,684		
	Total	108,424	160			
Exc innova	Inter-groupes	,322	2	,161	,218	,804
	Intra-groupes	116,734	158	,739		
	Total	117,056	160			
Exc empower	Inter-groupes	5,330	2	2,665	3,516	,032
	Intra-groupes	119,767	158	,758		
	Total	125,097	160			
EXC leaader	Inter-groupes	,468	2	,234	,152	,859
	Intra-groupes	244,043	158	1,545		
	Total	244,511	160			
human capital	Inter-groupes	,269	2	,135	,249	,780
	Intra-groupes	85,383	158	,540		
	Total	85,652	160			
EXCentreappte	Inter-groupes	1,321	2	,661	,881	,417
	Intra-groupes	118,530	158	,750		
	Total	119,851	160			



ثالثاً: إختبار تحليل التباين Anova حول متغيرات الدراسة حسب الرتبة

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
MngtCOMP	Inter-groupes	1,391	4	,348	,606	,659
	Intra-groupes	89,503	156	,574		
	Total	90,894	160			
gestion connaisce	Inter-groupes	3,524	4	,881	1,310	,269
	Intra-groupes	104,900	156	,672		
	Total	108,424	160			
Exc innova	Inter-groupes	3,465	4	,866	1,190	,318
	Intra-groupes	113,591	156	,728		
	Total	117,056	160			
Exc empower	Inter-groupes	9,213	4	2,303	3,100	,017
	Intra-groupes	115,885	156	,743		
	Total	125,097	160			
EXC leaader	Inter-groupes	6,091	4	1,523	,996	,411
	Intra-groupes	238,421	156	1,528		
	Total	244,511	160			
human capital	Inter-groupes	2,278	4	,569	1,065	,376
	Intra-groupes	83,375	156	,534		
	Total	85,652	160			
EXCentreappte	Inter-groupes	4,530	4	1,133	1,532	,195
	Intra-groupes	115,321	156	,739		
	Total	119,851	160			

رابعاً: إختبار تحليل التباين Anova حول متغيرات الدراسة حسب الخبرة

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
MngtCOMP	Inter-groupes	9,902	6	1,650	3,138	,006
	Intra-groupes	80,992	154	,526		
	Total	90,894	160			
gestion connaisce	Inter-groupes	6,175	6	1,029	1,550	,166
	Intra-groupes	102,249	154	,664		
	Total	108,424	160			
Exc innova	Inter-groupes	5,470	6	,912	1,258	,280
	Intra-groupes	111,586	154	,725		
	Total	117,056	160			
Exc empower	Inter-groupes	11,693	6	1,949	2,646	,018
	Intra-groupes	113,405	154	,736		
	Total	125,097	160			
EXC leaader	Inter-groupes	14,405	6	2,401	1,607	,149
	Intra-groupes	230,106	154	1,494		
	Total	244,511	160			
human capital	Inter-groupes	6,952	6	1,159	2,267	,040
	Intra-groupes	78,701	154	,511		
	Total	85,652	160			
EXCentreappte	Inter-groupes	8,332	6	1,389	1,918	,081
	Intra-groupes	111,519	154	,724		
	Total	119,851	160			

خامسا: إختبار تحليل التباين Anova حول متغيرات الدراسة حسب الدخل

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
MngtCOMP	Inter-groupes	4,499	6	,750	1,337	,244
	Intra-groupes	86,394	154	,561		
	Total	90,894	160			
gestion connaisce	Inter-groupes	5,177	6	,863	1,287	,266
	Intra-groupes	103,247	154	,670		
	Total	108,424	160			
Exc innova	Inter-groupes	8,861	6	1,477	2,102	,056
	Intra-groupes	108,195	154	,703		
	Total	117,056	160			
Exc empower	Inter-groupes	7,968	6	1,328	1,746	,114
	Intra-groupes	117,129	154	,761		
	Total	125,097	160			
EXC leaader	Inter-groupes	8,980	6	1,497	,979	,442
	Intra-groupes	235,531	154	1,529		
	Total	244,511	160			
human capital	Inter-groupes	4,509	6	,751	1,426	,208
	Intra-groupes	81,144	154	,527		
	Total	85,652	160			
EXCentreappte	Inter-groupes	5,105	6	,851	1,142	,341
	Intra-groupes	114,746	154	,745		
	Total	119,851	160			