



جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

تخصص: ادارة أعمال

دور التسيير بالكفاءات في إدارة المعرفة في المؤسسات

الجزائرية-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بتيارت-

الأستاذة المشرفة

اعداد الطالبة

د,نجاح عائشة

ويلم صليحة خديجة منال

لجنة المناقشة:

الصفة	الدرجة العلمية	إسم و لقب الأستاذ
رئيسا	محاضر قسم "أ"	د. كلاخي لطيفة
مشرفا	محاضر قسم "أ"	نجاح عائشة
عضوا	مساعد قسم "أ"	جيلالي خالدية
عضوا	مساعد قسم "أ"	بوقادير ربيعة

نوقشت و أجزت علنا بتاريخ.....

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

إنني في حياتي مدينة لأكثر من شخص ، وإن حاولت أن أحصي ذوي الفضل علي فلن يتسنى لي ذلك وأني أشعر بثقل المديونية ولا أستطيع أن أذكر كل الذي كان لي شرف مساعدهم لي. فبعد شكر الله وحمده جل جلاله ، أقدم لكل أساتدتي أخلص تشكراتي ولا سيما أساتذة فترة الليسانس والماستير فجزاهم الله خيرا إنهم المثل الأعلى لمن كرس حياته في تحصيل العلم وتحرير الوطن وتنوير العقل . وأخص بالذكر الأستاذة نجاح عائشة التي كان لي شرف إشرافها على مذكرة تخرجي هذه ووجدت فيه نعم المعلمة و الأستاذة بما قدمته لي من نصائح وتوجيهات قيمة وتشجيع فشكرا جزيلا

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الكفاءات في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير للوصول إلى تحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة شملت فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات و إختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS ، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الإنحدار البسيط، وبعد إجراء عملية تحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- لإدارة الكفاءات دور محوري في إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
 - وجود أثر ذو دلالة معنوي للكفاءات الفردية في إدارة المعرفة عند مستوى $(a < 0.05)$.
 - وجود أثر ذو دلالة معنوي للكفاءات الجماعية في إدارة المعرفة عند مستوى $(a < 0.05)$.
 - وجود أثر ذو دلالة معنوي للكفاءات الاستراتيجية في إدارة المعرفة عند مستوى $(a < 0.05)$.
- الكلمات المفتاحية: التسيير بالكفاءات، إدارة المعرفة، أنواع الكفاءات.

The study aimed to identify the role of competency management in the College of Economic, Commercial and Management Sciences to achieve the goal of the study. The use of many statistical methods to achieve the objectives of the study, including simple regression analysis, and after conducting an analysis of the study data and its hypotheses, the study reached several results, most notably:

The competency management has a pivotal role in knowledge management at the Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences.

-There is a significant effect of the individual competencies in knowledge management at the level $(a < 0.05)$.

-There is a significant effect of collective competencies in knowledge management at the level $(a < 0.05)$.

-There is a significant effect of strategic competencies in knowledge management at the level $(a < 0.05)$.

Keywords: competency management, knowledge management, types of competencies.

الفهرس

الشكر

المقدمة العامة

الفصل الأول: علاقة إدارة المعرفة بالتسيير بالكفاءات

تمهيد

02.....الفصل

03.....المبحث الأول: الكفاءة البشرية

03.....المطلب الأول: تعريف الكفاءة البشرية

03.....المطلب الثاني: خصائص الكفاءة البشرية ومواردها

08.....المطلب الثالث: أنواع الكفاءة البشرية وأبعادها

13.....المبحث الثاني: التسيير بالكفاءات في إدارة المعرفة

13.....المطلب الأول: ماهية التسيير بالكفاءات وأهدافه

16.....المطلب الثاني: متطلبات التسيير بالكفاءات وعوائقه

21.....المطلب الثالث : مراحل التسيير بالكفاءات

23.....المطلب الرابع : دور القيادة في التسيير بالكفاءات

30.....خلاصة الفصل

الفصل الثاني إدارة المعرفة في المؤسسات

32.....تمهيد الفصل

33.....المبحث الأول: مفاهيم أساسية للمعرفة

33.....المطلب الأول: مفهوم المعرفة (تعريف المعرفة، أنواعها وخصائصها)

34.....المطلب ثاني: أنواع المعرفة

- 34.....المطلب الثالث: مصادر المعرفة وموجوداتها
- 36.....المطلب الرابع: أهمية المعرفة والعوامل المؤثرة فيها
- 39.....المبحث الثاني: مفهوم إدارة المعرفة
- 39.....المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة
- 40.....المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة ومتطلباتها
- 42.....المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة وأهدافها
- 45.....المطلب الرابع: دور إدارة المعرفة في بقاء المؤسسات ومستقبلها
- 47.....خلاصة الفصل
- الفصل الثالث: دور التسيير بالكفاءات في إدارة المعرفة في كلية العلوم
الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير - جامعة تيارت-
- 50.....تمهيد الفصل
- 51.....المبحث الأول: تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
- 51.....المطلب الأول: نبذة عن جامعة تيارت
- 53.....المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية
- 57.....المبحث الثاني: الطريقة المنهجية وإجراءات الدراسة
- 57.....المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
- 58.....المطلب الثاني: نموذج الدراسة
- 59.....المطلب الثالث: مجتمع دراسة العينة والأداة
- 64.....المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

64.....	المطلب الأول: مناقشة و تحليل محاور الدراسة.....
74.....	المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة
84.....	المطلب الثالث: استنتاجات الدراسة.....
86.....	خلاصة الفصل.....
88.....	خاتمة عامة.....
92... ..	قائمة الأشكال.....
92.. ..	قائمة الجداول.....
94.....	قائمة المراجع.....
101.....	الملاحق.....

مقدمة عامة:

لقد برز في سنوات الثمانينات مفهوم الكفاءة في علوم التسيير و الإدارة، والذي شاع استخدامه سواء في ميدان الموارد البشرية أو في ذلك الخاص بالإدارة الإستراتيجية ففيما كان تسيير الموارد البشرية يهتم بتسيير الكفاءات الفردية والذي أطلق عليه تسيير الكفاءات، فقد كان اهتمام الإدارة بالتسيير الإستراتيجي للكفاءات التنظيمية، أي التسيير بالكفاءات، غير أن الكثير لم يفرقوا بين المصطلحين حيث غالبا ما كان تستخدم عبارة التسيير بالكفاءات للدلالة على اعتماد المؤسسة على الكفاءة في تسيير مواردها البشرية، حيث تجد المؤسسة اليوم نفسها أمام عالمية المنافسة وعولمة الاقتصاد وكذا الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة والإبداع والذي ارتكز على طرق تسيير حديثة والأدوات المتعلقة بالتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال، كل هذه العوامل جعلت من الاستثمار في الموارد البشرية خصوصا من أهم المؤشرات الموجهة لتنافسية المؤسسات .

يعتبر العنصر البشري محركا أساسيا لجميع الأنشطة وأساس فعاليتها وخاصة إذا تميز هذا المورد بمهارته وقدرته ومعرفته وقابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال . كما ان المورد البشري هو عنصر رئيسي ومحوري في المؤسسة، حيث تفقد الموارد الأخرى قيمتها تماما بدونها، حيث يعتبر إعدادة وتحفيزه والمحافظة عليه نشاطا ضروريا لتستطيع المؤسسة الوصول لغايتها، وتضمن بقاءها و استمرارها ونجاحها للإنتلاق نحو العالمية.

وبعد التركيز على الكفاءة البشرية تولد مصطلح حديث في الآونة الأخيرة ألا وهو " إدارة المعرفة" وهو الأسلوب الإداري الذي يسعى إلى تغطية نقائص المراحل السابقة ومواكبة العصر الجديد وما يتضمنه من تغيرات جديدة وسريعة ومستمرة، حيث يقترن نجاح المؤسسة بقدرتها على استغلال المعرفة وتطويرها وخلق معارف جديدة لتوظيفها في الابتكار لأساليب تلي الاحتياجات وتحقق الأهداف، وبما أن إدارة المعرفة اعتبرت من المداخل الحديثة التي تساعد في تحسين كفاءة المورد البشري، وتعتبر المعرفة محركا للإنتاج ودافعا للتنمية في جميع أوجه النشاط البشري ولقد تزايد دور المعرفة في السنوات الأخيرة حيث ساهمت في التحول من اقتصاد يعتمد على عناصر تقليدية (الأرض، المال، العمل) إلى اقتصاد عالمي جديد ألا وهو اقتصاد المعرفة الذي يعتمد أساسا على الرأسمال الفكري، المعرفة وعلى التنافس من خلال القدرات البشرية . فالاقتصاد ليس إنشاء بنوك وبناء المصانع و توزيع حصص في السوق بل انه وقبل كل ذلك استثمار في العنصر البشري

الماهر الذي هو بؤرة التنافس بين المنظمات، من هنا تتبلور الإشكالية التي سنحاول الإجابة عليها من خلال الدراسة والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما هو دور التسيير بالكفاءات في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية؟

التساؤلات الفرعية:

- 1- ما مفهوم التسيير بالكفاءات وما هي أهدافه؟
- 2- هل إدارة المعرفة عنصر هام بالنسبة للمؤسسة؟
- 3- ما مدى اسهام التسيير بالكفاءات في إدارة المعرفة بجامعة تيارت؟
- 4- هل تعتمد جامعة تيارت على التسيير بالكفاءات في إدارة المعرفة؟

الفرضيات:

- 1- التسيير بالكفاءات هو عملية اعتماد المؤسسة على كفاءات عمالها الغير المستخدمة فعليا .
- 2- إدارة المعرفة أساس عمليات المؤسسة وهي عنصر جد مهم بالنسبة لها.
- 3- تعتمد جامعة تيارت على التسيير بالكفاءات في إدارة المعرفة بشكل كبير.

أسباب إختيار الموضوع:

إختيارنا لهذا الموضوع ناتج عن مجموعة من الدوافع والأسباب نلخصها في الآتي:

- إن السبب الرئيسي لإختيارنا هذا الموضوع هو إرتباطه الوثيق بتخصصنا " إدارة أعمال."
- الرغبة في معرفة التسيير بالكفاءات والدور الذي تلعبه في إدارة المعرفة
- الرغبة في تسليط الضوء على واقع التسيير بالكفاءات في المؤسسات الجزائرية .

أهداف الموضوع:

- إبراز مختلف الوظائف التي تقوم.
- التطرق إلى التسيير بالكفاءات من منظور إدارة المعرفة.
- ربط التسيير بالكفاءات بإدارة المعرفة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على تبيان دور التسيير بالكفاءات في إدارة المعرفة وقد اعتمدنا على متغيرات أنواع الكفاءات (الكفاءة الفردية، الكفاءات الجماعية، والكفاءات الاستراتيجية).

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تيارت، وقد اهتمت بدور التسيير بالكفاءات في إدارة المعرفة في الكلية.

الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تيارت (إدارة الكلية، هيئة التدريس، هيئة التدريس الإداري، إداري) وذلك للوقوف على وجهات نظرهم.

الحدود الزمنية: بدأت الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من العام الدراسي 2020-2021.

منهج الدراسة

يهدف الاجابة على الاشكالية المقدمة واختبار الفرضيات المقترحة تتبع المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بدراسة موضوع التسيير بالكفاءات ودوره في إدارة المعرفة بحيث وظيفته بالجانب النظري إذ يسمح لنا بوصف وتحليل كامل جوانب هذا الموضوع بشقيه (التسيير بالكفاءات وإدارة المعرفة)، أما المنهج التحليلي وظيفته في الفصل التطبيقي لدراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بتيارت من خلال تشخيص واقع التسيير بالكفاءات بها وتبيين دوره في إدارة المعرفة، واعتمدنا ايضا على الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات بغية تحليلها واختبار صحة الفرضيات

صعوبات الدراسة

عند قيامنا بهذا البحث صادفنا جملة من الصعوبات نذكر منها ما يلي :

- قلة المصادر الجزئية التي تتناول موضوعي التسيير بالكفاءات وإدارة المعرفة.

- قلة المراجع التي تربط بين متغيري الدراسة خاصة الكتب.

- صعوبة تعميم النتائج المتحصل عليها .

هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم دراستنا إلى مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة، ففصل الأول تناولنا علاقة إدارة المعرفة بالتسيير بالكفاءات، وتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، يتناول المبحث الأول الكفاءة البشرية، أما المبحث الثاني فيتناول التسيير بالكفاءات في إدارة المعرفة، أما الفصل الثاني فتناول إدارة المعرفة في المؤسسات، وتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، تناول المبحث الأول مفاهيم أساسية للمعرفة، أما المبحث الثاني فتناول مفهوم إدارة المعرفة، أما الفصل الثالث فتناول دور التسيير بالكفاءات في إدارة المعرفة بكلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بتيارت، وهو دراسة ميدانية لعينة من عمال الكلية، ومعالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، وتناول المبحث الأول تقديم عام لكلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة تيارت، أما المبحث الثاني تناول الطريقة المنهجية وإجراءات الدراسة، أما المبحث الثالث تناول عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل الأول

علاقة إدارة المعرفة بالتسيير بالكفاءات

مقدمة:

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها الإقتصاد العالمي أصبحت المؤسسات اليوم تعمل في ظل بيئة اقتصادية تمتاز كثيرا بالتعدد واللاثبات ، وباعتبارها نظام مفتوح تتفاعل مع البيئة المحيطة بها كان عليها أن تتخذ جملة من الإجراءات التي تساعدها في التكيف مع الأوضاع وأن تضع الآليات التي ستسمح لها بالموازنة بين مستويات التطور الذي وصلت إليه المنظمات ، الوظائف بين الأفراد.

ولهذا عمدت المؤسسات إلى اعتماد وتطبيق آليات تسيير جديدة (تتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية ومتطلبات اقتصاد المعرفة) وتقوم على أساس العنصر البشري باعتباره مصدر ميزتها التنافسية ،فهو ليس مورد يجب تنميته فحسب، بل هو رأسمال غير مادي يجب الاستثمار فيه من أجل تنميته ومن ثم تنميته وتطوير المؤسسات، غير أن هذا الرأسمال الاستراتيجي لا يتمثل في الفرد كقيمة مطلقة بل يتمثل في المنتج الذهني من معرف وخبرات وقدرات التي يمتلكها الأفراد والتي اكتسبوها أثناء مزاولتهم لنشاطهم في المؤسسة، والتي تعمل هذه الأخيرة على توظيفها لمصلحتها الاقتصادية والإستراتيجية مما سيجعلها تحقق السيطرة والريادة في مجال نشاطها وهذا يعني الانتقال من التسيير بالكفاءات إلى تسيير المعارف التي يحملها هؤلاء، وبناءا على ما سبق سنتناول ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: الكفاءة البشرية

المبحث الثاني: التسيير بالكفاءات في إدارة المعرفة

المبحث الأول: الكفاءة البشرية

فرض مصطلح الكفاءة نفسه خلال العشر سنوات الأخيرة وبالذات بداية من 1990، على الرغم من خصائصه ومواصفاته غير المحددة والمتغيرة حسب مجالات استعماله، حيث برز بشكل كبير في أدبيات علم النفس وغدى من المفاهيم المحورية في إدارة الموارد البشرية، وفي العديد من المجالات المعرفية وميادين العلوم الاجتماعية كعلوم التربية والعلوم القانونية وعلم الاجتماع والعلوم الاقتصادية.

المطلب الأول: تعريف الكفاءة البشرية

الكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني فهي تشمل التنظيم والتخطيط والتحديد والقدرة على التكيف مع النشاطات الجديدة وبهذه المفاهيم فإن اكتساب الكفاءة يشمل تحدياً أكبر من اكتساب المهارات والمعارف فقط .

"يعرف الباحثان (daniel held) و(jean marcriss) الكفاءات بأنها القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أوفي المجتمع وإذا أردنا في مجموعة المعارف النظرية، المعارف العملية والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين.

الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقييمها وقبولها وتطويرها".¹

المطلب الثاني: خصائص الكفاءة البشرية ومواردها

أولاً: خصائص الكفاءة البشرية

حدد (J.leplat) خمسة محاور للكفاءات وهي:

¹ ثابتي الحبيب وابن عبو الجيلالي، "تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة"، مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر، الجزائر، 2009، ص 113.

1. "الكفاءات ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يعد كفوًا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة، صياغته تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مستمرة.
2. هي مفهوم مجرد، فالكفاءة غير مركبة، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة، ونتائج هذه الأنشطة، تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة.
3. هي مكتسبة بالفرد لا يولد كفوًا لأداء نشاط معين، وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه".¹
4. "الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا عبر مستويين من الكفاءة، وهما مستوى الإبداع ومستوى الإسقاط بالفرد إذ كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع، أما إذا كانت مشابحة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط باللجوء للقياس مع العلم أنه يوجد مستوى آخر هو التقليد أين يكتفي العامل بالنقل فقط.
5. الكفاءة لا تكون مفيدة للمنظمة إلا إذا كانت مدركة، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره ومن ثم الاستفادة منه".²

ثانيا: موارد الكفاءة البشرية

مما سبق توصلنا إلى أن الكفاءة عبارة عن عملية تنسيق للموارد المختلفة من أجل إنجاز الأعمال بالشكل الملائم، وإنشاؤه يتطلب توفر جملة من الموارد نذكر منها ما يلي:

1- موارد الكفاءة حسب مجال الدراسة:

"لقد كان مجال التعليم وأبحاث ميدان الشغل باع طويل في هذا الإطار فقد كانا من أكثر المجالات التي اهتمت بدراسة الكفاءة بتحديد عناصرها ومكوناتها وأبعادها.

¹ بزيان عثمان، "إقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004، ص 9.

² إسماعيل حجازي، "مصنوفة الاستشارات بونص كأداة لمتابعة 3 المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات"، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص 120.

أ- بالنسبة لعلوم التربية والتعليم:

تعتبر موارد الكفاءة كل المعارف والمهارات والسلوكات والكفاءات الموازية التي يمكن تجنيدها عندما نمارس كفاءة ما ، وبالتالي فهي التي ينبغي أن تتحكم فيها إذا أردنا اكتساب الكفاءة المستهدفة، وهناك نوعان:

- موارد غير مادية أو غير ملموسة: تتمثل في مجموع المعارف والمهارات والسلوكات
 - موارد ملموسة مادية: تتمثل في مجموع الوسائل البيداغوجية التي تستخدم في عملية بناء الكفاءة التي تحتاج طبعا إلى النوعين معا موارد ملموسة، وغير ملموسة".¹
- ب- بالنسبة لميدان الشغل:

"فقد عرف توجهات أخرى سواء في تعريف الكفاءة أو في تحديد عناصرها، فالبنية مبحث تنظيم الشغل الكفاءة هي: معارف، مهارات، طرق التفكير، التصرفات التي تستخدم من أجل إنجاز مهام محددة وعلى هذا الأساس تتكون الكفاءة بالنسبة لهذا المجال من:

- المعارف: التي تسمح بفهم كيفية العمل ويمكن أن نتحصل عليها عن طريق التكوين الإبتدائي الأولي والمهارات التي تبين كيف نجعله يعمل".
- محركات المعرفة: والتي تسمح بتسيير المعارف ومكتسباتها من خلال الخبرة ونلاحظ مما سبق أن وجهة نظر مبحث تنظيم العمل فيما يتعلق بمكونات الكفاءة، وقد اقتضت فقط على المكونات الفكرية متجاهلة بذلك المكونات التقنية الذاتية والمادية كذلك ، ولعل ذلك راجع لمجال اهتمامها فهي تعنى بدراسة أوضاع العمل التي تمتاز في الغالب بالتغيير والتعقيد، كما أن البيئة التي تعمل بها المؤسسات اليوم هي على الأغلب بيئة رقمية ذات صلة وثيقة بجل النشاطات والوظائف التي تمارسها المؤسسات ولهذا نجد ركزت على عناصر تهم هذه البيئة وتجاهلت بعض العناصر الأخرى كمعرفة الذات ، التصرفات.... إلخ.²

¹ روجيوس إكزاي، ترجمة يحيى موسى، "المقاربة بالكفاءات في المدرسة الجزائرية"، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، الجزائر، 2006، ص 30.

² Maurice de Montmollin, "Manrice de vocabulaire de l'ergonomie", Toulouse , octobre 1997, p 36.

2- موارد الكفاءة حسب الاتجاه الإيديولوجي:

"هناك من العلماء من يرى بأن الاختلاف في مكونات الكفاءة لا يرجع فقط إلى مجالات الدراسة والاهتمام، إنما تبعا كذلك للاختلاف الإيديولوجي بين الشرق والغرب، حيث يرى برنارد سير Bernard sire بأن مكونات الكفاءة تختلف على أساس اختلاف الفكر التسييري بين أوروبا وأمريكا.

أ- فالكفاءة في فرنسا تتكون من :

- المعرفة: الكفاءة النظرية

- المهارة : الكفاءة التطبيقية

- السلوكات: الكينونة

ب- في حيث أن الأدب الأنغلو سكسوني: يرى أن الكفاءات تتكون من:

- الاستعداد **Abilites**: والطاقات التي تسمح بممارسة النشاط

- التصرفات: هو مفهوم ذاتي يشير إلى المظهر أو الهيئة للشخص القيم، صوره الذات: مثل الإدراك الحسي بأن شخص ما هو نفسه سواء مسؤولا أو عنصر في فريق العمل.

- المعرفة: هي المعارف التي يملكها شخص في ميدان خاصة أنها عبارة عن عرض للتصرفات الناتجة عن الخبرة.

- المواصفات الشخصية: التصرف بشكل أو بآخر مثل المثابرة ، والمبادرة، التآلق.

- الدافعية: الدفع أو التحفيز والتي تتعلق بالقوى الداخلية المتكررة التي تبرر سلوكات وتصرفات الأفراد في العمل.

وتلاحظ بأن الباحثين الأنغلو سكسونيين قد توسعوا أكثر من الفرنسيين في تحديد عناصر الكفاءة فهي لا تقتصر على الخصائص السلوكية أو المعارف الوظيفية إذ تعداها إلى مجموعة القيم ، الدوافع والمحفزات وهذه المتغيرات فإن كان لا يمكن ملاحظتها أو قياسها لكنها تحظى بنفس الأهمية مقارنة بالخصائص الفردية وبهذا فهم يؤكدون على أن الدافع هو القوة الخفية التي تجعل الإنسان يقوم بنشاط أو بآخر ويتبع القيام بهذا النشاط.

وعلى الرغم من أن هذا الإختلاف الملاحظ في تحديد عناصر الكفاءة إلا أنه يعد تعارض ذلك لأن البعض من العلماء يرون بأن الكفاءة تتكون من عناصر أساسية وأخرى فرعية، والبعض الآخر يعتبر أن عناصر المشكلة للكفاءة والتي تساهم في بنائها عناصر أساسية ومكونات محورية مهمة لبناء ممارسة الكفاءة".¹

3- موارد الكفاءة المتفق عليها

ومتى لا تنجرف وراء هذا الاختلاف ارتأينا أن نأتي على ذكر أهم العناصر المكونة للكفاءة والتي اتفق عليها معظم العلماء والباحثين وهي:²

أ- **المعرفة:** تركز ممارسة الكفاءة إلى جانب موارد أخرى على استخدام المعرفة، وهذه المعارف سواء كانت فردية أو جماعية فهي ضرورية لأجل القيام بالعمل وهي غالبا ما تولد وتنتج وتتطور في إطار النشاط الوظيفي، لهذا تعتبر المورد الأساسي لبناء الكفاءة وهي أساسا باقي الموارد التي غالبا ما تكون عبارة عن عناصر أو مكونات المعرفة.

ب- **المهارة:** توصلنا فيما سبق إلى أن المعرفة مصدر السلطة والثروة لمالكها غير أن قيمتها الحقيقية لا تتجلى إلا عندما يتم استغلالها في القيام بنشاط ما وهنا نكون قد تحولنا من المعرفة إلى المهارة باعتبارها معارف تقنية تكون في الغالب شخصية ولا يمكن تناقلها إلا إذا رغب مالكها في ذلك فمعظم الأشخاص الذين يمتلكون مهارات في سرية تامة خوفا من تقليدها من طرف الآخرين وبالتالي فقدان مناصبهم أو عدم التميز والتفوق الذي كانوا يحظون به.

ج- **التصرفات والخصائص الفردية:** تعتبر السلوكات أو التصرفات المورد الثالث من موارد غير الملموسة والمتوفرة لدى الأشخاص التي لها تأثير ودور في بناء الكفاءة لا يقل أهمية عن العنصرين السابقين (المعرفة، المهارة) غير أن الكثيرين يرون أن هذا المورد غامض ومبهم، ذلك أنه يفتح الأبواب أمام معايير ومواصفات اجتماعية يصعب قياسها وتحديدتها.

¹ Sire Bruno, "la gestion des compétences entre concept et applications", journée d'étude, jeudi 8 juin, l'école supérieure des affaires, gronoble, France, 2000, p3-4.

² Lafaye, pierre benjamin, "dictionnaire des synonyme de la langue française" paris, hachette, 1858, p646.

أولاً: أنواع الكفاءة البشرية

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق لثلاث مستويات وهي المستوى الفردي والمستوى الجماعي والمستوى التنظيمي.

1- **الكفاءة الفردية:** "هي مجموعة أبعاد لأداء الملاحظة حيث تتضمن المعرفة الفردية ، مهارات الاستعداد والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، فهي تسمى أيضا بالكفاءة المهنية وتدل على المهارات العلمية المقبول، ويتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية وتقنية كالتجارب المهنية، ويمكن القول بأن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنة والظاهرة التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطاعات والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، فهي تعبر عن القدرة على استخدام الدرايات والمعارف العلمية المكتسبة معا من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة"¹.

2- **الكفاءة الجماعية:** "تعتبر الكفاءة الجماعية انشغالا واحدا في مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات، فهي تنشأ من خلال تعاون وتأزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الإتصال الجماعية بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات، وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تامين التطبيقات المهنية والعودة إلى التجارب وتوظيف النتائج ، فالكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تتركز على الديناميكية والتفاعل بين المجموعة فحسب (leboter) الكفاءات الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ إنطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية وتتضمن الكفاءات الجماعية جملة من المعارف من

¹ مصنوعي أحمد، "تنمية الكفاءة البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني"، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، يومي 03 و04 ديسمبر، جامعة حسينة بن بوعللي، شلف، 2012، ص 7.

بينها معرفة تحضير عرض وتقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً".¹

3- الكفاءة الإستراتيجية (التنظيمية): "يعتبر مفهوم الكفاءة الإستراتيجية من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الاستراتيجي إلا إذا كانت متغيراً ضرورياً لتكيف المؤسسة مع محيطها والكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط بالموارد البشرية فقط، فالكفاءة الفردية تكون من خلال مجموعة من الصفات الفردية (معرفة، مهارات، استعداد) المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة ولكن الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على آليات التعاون ضمن إقامة الاعتمادية (علاقات التأثير المتبادل) ما بين الكفاءات المتكاملة وتؤدي إلى خلق عوامل للتعاقد التي تعطي نتيجة أكثر من النتيجة المحققة عن إذا كان كل فرد يعمل بمفرده ، وبعبارة أخرى فالكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة ، فالكفاءة الإستراتيجية هي الكفاءة الجماعية".²

ثانياً: أبعاد الكفاءة

بعد التعمق في تحليل الكفاءة نجد أنها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمتمن للكفاءات الفردية، وبالتالي فإن مصدر كل أنواع الكفاءات هو الفرد وبالتالي كل الباحثين يقومون بتحليلها على مؤن الفرد.

¹ بن جدو محمد الأمين، "دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز"، ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية ، جامعة سطيف 1، 2013، ص 9.

² طواهرية الشياح، "الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل التأهيل لمنظمات الأعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة"، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13 و14 ديسمبر، جامعة سعيدة، 2011، ص 6.

وقد استطاع (T.Durand) الجمع بين عدة دراسات وبحوث الاستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة، ويكمن إبراز هذه الأبعاد فيما يلي:¹

أ- **المعرفة** : تعرف المعرفة على أنها مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص.

وتتمثل المعرفة التي تتطلبها ممارسة الكفاءة فيما يلي:

- **معارف عامة**: تعتبر المعارف العامة من أهم الموارد غير الملموسة التي يعتمد عليها الفرد في التصرف بكفاءة، فهي تلك المعارف المكتسبة، وبصورة عامة يكون ذلك عن طريق التعليم الرسمي و(المدرسي، الجامعي...) أو عن طريق النكوين... إلخ، فالمعرفة العامة تتعلق بمعرفة المبادئ الكبرى والأساسية لمجال معرفي ما ، فهي جد مجدية لإجراء التشخيصات التي تسمح للفرد بالفهم
- **المعرفة الخاصة أو المتخصصة**: وهي نوعان:

✓ **المعرفة النظرية التطبيقية المتخصصة**: تتطلب ممارسة أي مهنة جملة من المعارف النظرية والتطبيقية حول هذه المهنة، فالكفاءة لا تتوفر على المعارف النظرية فقط بل تستدعي فهم النظرية وللقدرة على استخدام هذه المفاهيم واستغلالها أحسن استغلال من خلال اعتمادها في ممارسة نشاط معين، فاكتساب هذه المعارف يجعل العامل محترف في هذا الميدان.

✓ **معارف خاصة بالمحيط الوظيفي**: أنها معارف تابعة لسياق النشاط المهني فهي مكتسبة أساسا من خلال الخبرة والمسار المهني، ويمكن لها أن تتعلق بوحدة العمل ، المصلحة ، القسم أو المنظمة الأمر الذي يسمح للفرد التصرف بدقة.

✓ **المعرفة العلمية أو الإجرائية**: هذا النوع يسمح بتحديد كيفية التصرف وتحديد كيفية العمل، فعلى خلاف المعرفة العامة التي توجد بشكل مستقل عن النشاط الذي يمكن يساهم في تحقيقه ، فالمعارف الهملية تصف النشاط المراد إنجازه كالإجراءات المتعلقة

¹ الحاج مداح العرابي، " البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة " ، للملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة شلف ، ديسمبر 2011، ص 5.

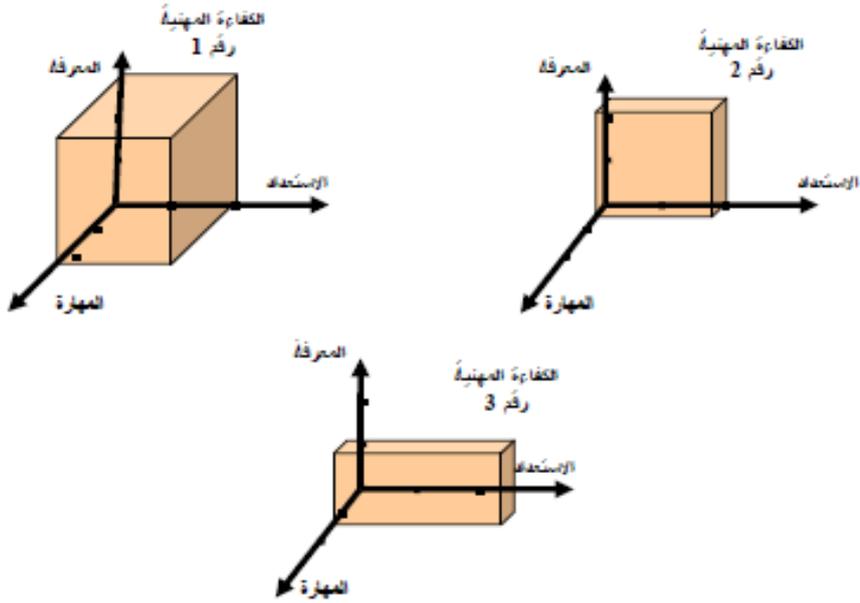
بتصحيح أخطاء على مستوى برنامج ما، فهي تساهم بشكل كبير في اكتساب المهارة التي تتناولها في العنصر الموالي.

ب- المهارة: "هي مجموعة من القدرات الفطرية والمكتسبة تحتاجها المؤسسة لضمان الأداء الفعال وهي قابلة للتغيير والتطوير والتنمية المستمرة ، وتمثل في القدر على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا الا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرطا ضرورية لتغيير طريقة إتقانها.

ج- الاستعداد: "قدرة الفرد على تنفيذ المهام ممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط، بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع،، فالكفاءة هي مزيج بين المعرفة، المهارة والاستعداد، وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة كما يظهر في الشكل البياني حيث نلاحظ أن الكفاءة رقم 2 تختلف عن الكفاءة رقم 1 فقط من حيث مستوى المهارة أما بالنسبة للكفاءة رقم 3 فهي تختلف عليها من حيث مستوى المهارة والمعرفة".¹

¹ مقرأش فوزية، "أثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة"، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسات، 22-23 فيفري، جامعة بسكرة، 2001، ص 8.

الشكل رقم (01-01): أبعاد الكفاءة



المصدر: الحاج مداح العراي، "البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص 5.

المبحث الثاني: التسيير بالكفاءات في إدارة المعرفة

تمهيد:

أصبح الشغل الشاغل للمؤسسات اليوم هو الحصول على موارد تحقق لها ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والحفاظ على مكائنها في سوق لا يعرف الثبات إطلاقا ولقد تيقنت المؤسسات أن المورد الوحيد الذي سيحقق لها هذا الهدف هو الكفاءة البشرية القادرة على الإبداع، الابتكار، التطوير واستثمار المعلومات والمعرفة مما جعلها رأس مال فكري بشري فاق في أهميته رأس المال المادي ولهذا عمدت هذه المؤسسات إلى إدراج الكفاءات كمحور أساسي في استراتيجيات إدارتها وتسييرها.

المطلب الأول: ماهية التسيير بالكفاءات وأهدافه

أولا: ماهية التسيير بالكفاءات

شاع في السنوات الأخيرة استعمال مصطلح الكفاءة ، منهج الكفاءة، تسيير الكفاءات في خطابات قادة كبرى المؤسسات العالمية حتى باتت الكفاءة موضحة هذا العصر حيث أقيمت على شرفها العديد من الملتقيات والندوات والمؤتمرات الرامية إلى نشر والتعريف بهذا المنطق الجديد للفكر الإداري ولتحديد أبعاده وشروط ونتائج اعتماده من قبل المؤسسات كأسلوب للإدارة والتسيير.

ولقد اعتمدت بعض المؤسسات على منهج الكفاءة فعلا خاصة في مجال إدارة وتسيير مواردها البشرية غير أن النتائج التي حققها لم تكن بالمستوى المطلوب ذلك أن التطبيق الفعلي لهذا المنهج ومن ثم مواكبة التطورات السريعة والمتسارعة ومواجهة بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر والتنافسية المتزايدة التي تشتد يوما بعد يوم ولا يتوقف على استغلال الكفاءات فقط أي من خلال العمل على استقطابها وتوظيفها وتقييمها وتطويرها من خلال استثمار قدراتها ومعارفها ومهاراتها في إدارة وتسيير المؤسسة ككل ، وهذا ما يشار إليه في الأدبيات الحديثة للإدارة والتسيير بمصطلح " التسيير بالكفاءات"، الذي سنحاول فيما يلي تعريفه ، تحديد أهدافه، متطلبات إقامته وما يمكن أن يعرقله من مشاكل وصعوبات لنصل في الأخير لنحدد أهم مراحله ولنتأكد من الدور البارز الذي يلعبه المسير في وضع وتنفيذ هذا التوجه الإداري.

أولاً: ما هي التسيير بالكفاءات وأهدافه

لقد برز في سنوات الثمانينات مفهوم الكفاءة في علوم التسيير والإدارة الذي شاع استخدامه سواء في ميدان الموارد البشرية أو في ذلك الخاص بالإدارة الإستراتيجية، ففيما كان اهتمام تسيير الموارد البشرية بتسيير الكفاءات الفردية المستوى الجزئي Micro ومستوى Meso والذي أطلق عليه تسيير الكفاءات فقد كان اهتمام الإدارة بالتسيير الاستراتيجي للكفاءات التنظيمية "المستوى الكلي Macro" أي التسيير بالكفاءات غير أن الكثير لم يفرقوا بين المصطلحين حيث غالباً ما كان تستخدم عبارة التسيير بالكفاءات للدلالة على اعتماد المؤسسة على الكفاءة تعريف التسيير بالكفاءات وتحديد أهدافه.

ماهية التسيير بالكفاءات:

عرفت كوهين أنيك Cohen Annick مسؤولة التربصات بين المؤسسات في تسيير الموارد البشرية CEGOS، التسيير بالكفاءات على أنه "المستوى الثالث من مستويات منهج الكفاءات والذي تتولاه الإدارة أو مستويات التنظيم العليا والتي يلقي على عاتقها مهمة إعداد سياسات واستراتيجيات المؤسسة والتي أصبحت الكفاءة جزء لا يتجزأ منها، وهذا ما سيمنح الكفاءة بعداً استراتيجياً.¹

يشير التسيير بالكفاءات إذا إلى العملية التي من خلالها تعتمد المؤسسة على الإمكانيات المقدمة من طرف عمالها الذين يجوزون على كفاءات ليست مستعملة فعلياً من طرف المؤسسة (أو استغلالها ضعيف ولكنها يمكن أن تساعد على تطوير نشاط ما أو فتح أسواق جديدة ومن خلال هذا التعريف يتضح لنا بأن الكفاءات التي تعنى بها هذا النمط التسييري ليست مقتصرة فقط على الكفاءات المطلوبة من طرف الوظائف الحالية فهو يولي أهمية كبيرة بالكفاءات التي يجوزها الأفراد والتي لها قيمة سوقية اقتصادية أي الكفاءة الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من التميز غير أن المؤسسة لم تستغلها بعد ما فيها من قيمة.

¹ Cohen, Annick, *la stratégie du Management par les Compétences*, visite le:06/05/2021

ثانيا: أهداف التسيير بالكفاءات:

بالنسبة لكل مؤسسة موارد الميزة التنافسية هي داخلية لأنها تعود في القسم الأكبر إلى مخصصات المؤسسة من الموارد والكفاءات والخصائص الملازمة لهذه الثروة وطرق وأساليب المؤسسة.

فالهدف الرئيسي للتسيير بالكفاءات هو ضمان تميز المؤسسة من خلال امتلاكها للكفاءات المتميزة وهي لا تتوقف عند هذا الهدف بل تسعى لأكثر من ذلك، ونذكر منها:¹

- ✓ قيادة المؤسسة في سنة متغيرة غير ثابتة.
- ✓ تطوير البراعة الجماعية للمؤسسة بتحفيز الأجراء على التحرك وتنشيط تصرفاتهم المهنية لدعم نجاح المؤسسة ككل.
- ✓ زيادة وتثمين الرأسمال البشري وخلق ميزة تنافسية فريدة.
- ✓ ففي التسيير بالكفاءات يصبح العمال ليسوا مجرد موارد بل هم موارد تنتج القيم.
- ✓ التسيير بالكفاءات يكتسب بعده الحقيقي من خلال إعطاء معنى أكثر للمشاركة وتجنيد كل أعمال المؤسسة بفضل نظرية الأرباح المشتركة.
- ✓ تشجيع جدارة التوظيف لجميع عمالها بمعنى امتلاكهم القدرة على القيام بمواجهة تطورات الوظائف وتوقعات واحتمالات تغير الوظيفة.

ويساهم التسيير بالكفاءات في تطوير الجدارة الوظيفية من خلال الوسائل التالية:²

- ✓ صياغة مراجع الكفاءات كفضاءات مساعدة على بناء الكفاءات و ضمان وضوح حقول الإمكانيات.
- ✓ تسهيل استرشاد الموظفين بمراجع الكفاءات.
- ✓ تنظيم حول هذه المراجع التوقعية أداء تفكير وحوار لتسهيل فهم وإدراك فرضيات تطوير الكفاءات المطلوبة والعوامل التي فرضها التطوير.
- ✓ تميز مراجع الكفاءات ومراجع التقييم بطريقة تمكن من وصف الكفاءات فيما يخص تناقلها.

¹ Web.competence.Gestion par les compétences visite le 06/04/2021

www.webcompetence.com/rh/gestion-par-les-competences.htm

² Le botref, Guy .**Ingénieur et évaluation des compétences** . .3ed .Ed. d'organisation , 2001.p220-22

- ✓ ربط التقييم وملائمة الكفاءة لنوع الظرف الذي تستخدم فيه بطريقة تسهل حملة على السوق الداخلي والخارجي (أن يكون قادرا على التكيف في هذا النوع من الظروف).
- ✓ وضع جهاز ليس فقط للتقييم المتواصل لتعليم الكفاءات ولكن بالمقابل ملائمة جماعية من أجل ضمان مرونته.
- ✓ إعداد تطابق بين الكفاءات المصادق عليها المناسبة في المؤسسة ونظام منح الشهادات.
- ✓ جميع الشروط الضرورية لتسهيل تحمل الموظفين مسؤولية في إعداد تنفيذ وتقييم مشاريعهم الفردية لتطوير الكفاءات.
- ✓ تنظيم وضعيات العمل والحركة الداخلية كفرصة للحفاظ وتطوير الكفاءات.

المطلب الثاني: متطلبات التسيير بالكفاءات وعوائقه

أولاً: متطلبات التسيير بالكفاءات

التسيير بالكفاءات هو العملية التي من خلالها تقوم الهيئات العليا بالمؤسسة باستغلال القدرات، المهارات والخبرات التي تحوزها كفاءاتها البشرية والتي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية العامة فلا يتوقف نجاح عملية التسيير بالكفاءات على إدراج الكفاءة كبعد في إستراتيجية المؤسسة فقط إنما هو يتطلب إلى جانب ذلك جملة من الشروط وتجنب بعض العراقيل التي من الممكن أن تقف أمام تطبيق المؤسسة له .

متطلبات التسيير بالكفاءات

لقد حولت العديد من مراكز البحث إعداد دراسات حول واقع تطبيق واعتماد المؤسسات على التسيير بالكفاءات وقد تمكنت هذه الدراسات من الوقوف على أهم العراقيل والصعوبات التي من الممكن أن تحول دون قدرة المؤسسات على اعتماده في التسيير وقد أدرجت في توصياتها المتطلبات التي ينبغي توفيرها لضمان نجاح المؤسسة في اعتناق هذا الأسلوب الجديد، ومن أهم هذه الدراسات التحقيق الذي قامت به مديرية النشاط والبحث والدراسات والإحصاءات الفرنسية DARES الذي أطلقت Repon العلاقات الوظيفية والمفاوضات في المؤسسات

الفرنسية ويهدف هذا التحقيق للتحقق من وجود التسيير بالكفاءات في أرض الواقع ، وقد خلصت هذه الدراسة على أنه يجب توفر خمس علامات تؤكد بأن المؤسسة تطبيق التسيير بالكفاءات وتمثل هذه العلاقات في: ¹

- تكاليف التكوين:

فحسب زارفيان التكوين أصبح أداة مدرجة في النموذج الجديد للتسيير بالكفاءات ويجب إذا أن يرافق هذا الأخير سياسة حقيقية للتكوين والتي يقترح فهمها في تحقيق Repon إنطلاقا من مستوى تكاليف التكوين.

- المسؤولية والإستقلالية:

النموذج الجديد سيتمحور حول مسؤوليات الأجراء حول الأهداف وحول تعريف أشكال نماذج المبادرات التي يلكفون بها استخدام التسيير بالكفاءات يجب أن يوافق بمسؤولية الأجراء وبعض الاستقلالية في العمل لهذا يبدو لنا بأن متغير المسؤولية والإستقلالية هما عاملين بين عوامل أخرى في نموذج التسيير بالكفاءات.

- تقييم الأجراء:

يبدو كمرحلة أساسية في العلاقة بين المؤسسة وعاملها ويمكن أن يكون الفرصة لتجنب الأزمات التي من الممكن ح د وثها ، في الحقيقة التقييم يلعب دور مهما في تسيير المسار المهني وتأجير العمال ويعتمد على عمليات التقييم الدورية هي ستستخدم لتحفيز وتوجيه العمل في تطوراتهم الشخصية الكفاءات والمهارات، إنها تسمح أيضا للمؤسسات من تبرير القرارات والنشاطات في مجال الموارد البشرية (التحويل، الترقية... الخ). بالنظر للدور الهام للتقييم الدوري سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين يبدو أن استخدام اعتماد نموذج التسيير بالكفاءات لا يكون فعال إلى بوجود مقابلات التقييم والمتابعة لمجموع العاملين.

¹ Ouerghi, Malika. la gestion par la compétence une pratique managériale

:en voie d'émergence au sein de l'entreprise française :du discours aux

pratique. **XVIème conférence internationale du Management stratégique**

.Montréal : AIMS. 6-9 J UIN 2007

- رقابة المسؤولين:

يرتكز تعريف التسيير بالكفاءات على ديناميكية النشاط ومساهمة الأفراد في القيام به ، هذه الديناميكية لا يمكن أن تنتج في إطار مهني أين رقابة المسؤولين هي دائمة لهذا لا يمكن لمنهج التسيير بالكفاءات أن يتعايش مع رقابة سلطة ثقيلة العبء على الأجراء ، فالتسيير بالكفاءات يرتبط إيجابيا بتضاؤل رقابة المسؤولين الدائمة المستمرة.

على الرغم من أن هذه العناصر من الضروري توفرها لإنشاء وبناء المنهج الإداري الجديد للتسيير بالكفاءات إلا أنها غير كافية حيث أنه يتطلب أيضا:

1- تضافر المستويات الثلاثة لمنهج الكفاءات:

التسيير بالكفاءات ليس مقارنة النخبة لأنها تعتمد على المستوى الأول (تسيير الكفاءات) ، المستوى الثاني (مانجمنت الكفاءات) التي تسيير وتطور كل كفاءات المؤسسة 2 فالتسيير بالكفاءات يحتاج إلى أرضية صلبة يقوم عليها والتي توفرها له تسيير الكفاءات ففضله يتم التعرف على الكفاءات الفردية أو الجماعية الموجودة في المؤسسة عن طريق البطاقة البيانية للكفاءات أو محفظة الكفاءات وما يدعم ذلك وجود مسؤول مباشر يتولى رقابة ومتابعة والإشراف عليها.

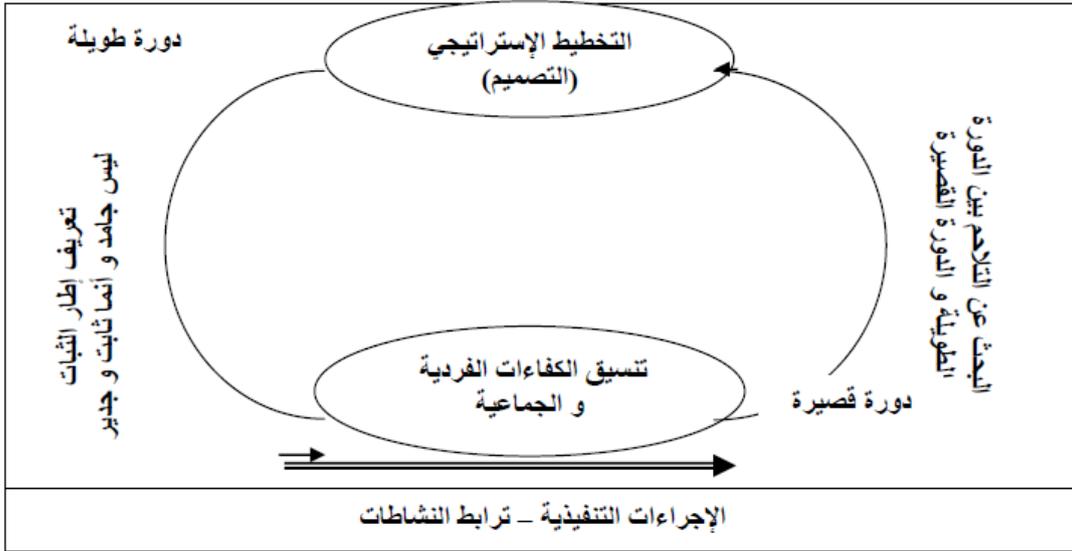
2- التسيير بالكفاءات هو تسيير تبادلي:

حيث أنه يقتضي ترابط بين مستويات الكفاءات الصغيرة *Micro* المتوسطة *Meso* مقارنة تبادلية ، إنها تتعلق بتغير التقسيم الوظيفي (*Macro*) والكفاءات الكبرى المألوف إلى تقسيم وضبط النشاطات من أجل صنع عمليات التحويل الوظيفية .أوالتحويل الحدودي.

3- التسيير بالكفاءات يتطلب ترابط بين المستويات والإيقاعات المختلفة: فالتسيير

بالكفاءات يقضي في الحقيقة بضمن تفاعل ديناميكي بين المستويات المختلفة) الإستراتيجية والتنفيذ (وبين إيقاعات التخطيط) الدورة الإستراتيجية الطويلة ، الدورة الإستراتيجية القصيرة (للاستجابة إلى رغبات الزبائن والشركاء بصفة عامة، فإذا كان الترابط بين الإستراتيجية والتنفيذ مهم قبل كل شيء فارتباط المستويات يجب أيضا أن ينظر إليه كإرتباط للحيز والزمن الذي يميزها وبالعودة إلى مقارنة تجزئة الكفاءات إلى فردية ،جماعية والتنظيمية فإن التسيير بالكفاءات يقوم في الحقيقة على ترابط مزدوج للمستويات والإيقاعات المختلفة هذا الترابط الأساسي يضمن خلق القيمة الاقتصادية والشكل الموالي يوضح كيف يتم هذا الترابط:

الشكل رقم (01-02) : الترابط بين المستويات والإيقاعات



المصدر:

Evely ,Rouby .Guy ,Sole. **De la gestion des Compétences a la gestion étendue et décloisonnée du par compétences vers un lecture management des ressources humaines**. colleque organisé sur la compétences et Knowledge Management .25 Mars 2002 Gestion des

4- الإعتداد على إستراتيجية المؤسسة وإمكانيات الأفراد :

تبنى التسيير بالكفاءات سيكون من خلال إعداد استراتيجية المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار من قبل الإمكانيات التي يقدمها الأفراد مثل الجهود التي يقومون بها فالاستراتيجية الجديدة كما يراها ميلان تتمثل في مجمل الكفاءات المهنية والقدرات التنظيمية لذلك، فإيجاد التوليفة المناسبة بينهما تمنح للمؤسسة المكانة التنافسية، كما أن هذه النظرة الاستراتيجية على إعطاء الأسبقية للمورد البشري من عمليات التكوين وتنمية الكفاءات والمعارف وتسييرها، فحفاظة الكفاءات الاستراتيجية أصبحت هي التي تحدد وتتحكم في كل العمليات التسييرية والتنظيمية.

الفصل الأول علاقة إدارة المعرفة بالتسيير بالكفاءات

5- توفير وتطوير الكفاءات الإستراتيجية والحفاظ عليها:

الكفاءات المستخدمة في المستوى الثالث هي الكفاءات الاستراتيجية التي هي الكفاءات التي تعطي للمؤسسة الميزة والمكانة التنافسية من جهة والتي باستطاعتها أن تنجز لها المشاريع الاستراتيجية من جهة أخرى .

ولهذا فعلى المؤسسة أن تعمل على توفير هذه الكفاءات وتطويرها بما يضمن لها تحقيق التميز الذي تسعى إليه والحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملك للمؤسسة والحؤول دون تدهورها .

ثانيا: عوائق التسيير بالكفاءات

على الرغم من أن هذه المنهجية أداة خاصة لكل مسير قائد يرغب في إنجاح مؤسسته وقادتها في ظل بيئة شديدة التنافسية ومتقلبة على الدوام مستغلة في ذلك كفاءات إستراتيجية موجودة في المؤسسة أو تنميتها وتطويرها أو القيام بإستقطابها إلا أن عملية تطبيقها على الأرض الواقع تعترضها العديد من العوائق والتي من الممكن أن تتسبب في فشلها، ومن هذه العوائق نذكر مايلي:¹

- عدم وجود نموذج موحد لمنهج الكفاءات وكذلك للتسيير بالكفاءات فكل مؤسسة لها تطبيق خاص تبعا لأوضاعها ، إمكانياتها، الأهداف التي تسعى إليها من خلال اعتماد هذا الأسلوب في التسيير .

- الاختلاف الموجود في تحديد مصطلح الكفاءة في حد ذاته، وعدم تجدها في ثقافة بعض المؤسسات .

- ضعف في التزام المسيرين والمديرين بالمنهج، فمدير والمؤسسات يجب أن يدعموا، يؤيدوا، يساندوا عملية منهج متمحور على الكفاءات وإلى الفشل يكون حتمي .

¹ Comité Sectoriel De Main-D'oeuvre Des Technologies De L'information Et Des Communications. Défis et limités de la proche par compétence. site visite le : 06/05/2021 www.technocompetences.qc.ca/apropostic/profilsdecompetences/defis

الفصل الأول علاقة إدارة المعرفة بالتسيير بالكفاءات

- نقص تناسق تطبيقات التسيير التي يجب إعادة النظر فيها تبعاً لتكامل ودرجة الاندماج بين المستويات المختلفة لمنهج الكفاءة ككل .
- النموذج المختار لا يتلاءم مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والكفاءات المختارة يجب أن تكون ضرورية للإنتاج وتحقيق عائد مرتفع وميزة تنافسية .
- أيضاً يجب تقسيم الأفراد على أساس عوامل المفتاحية الأساسية لنجاح المؤسسة "الكفاءات الإستراتيجية المطلوبة".
- الفهم السيئ لنموذج وتصور في استخدام الوسائل الملائمة كلياً لمصادقة التقييم وتكوين الكفاءات .
- عجز المؤسسة على تشاطر ونشر المعلومات ذات الخصائص أكثر استراتيجية وهذا ما يؤدي إلى ضعف التحليل الخارجي والداخلي مما يصعب من التحديد الدقيق للكفاءات الإستراتيجية الضرورية التي يجب أن تمتلكها المؤسسة التي تستثمرها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية .

المطلب الثالث : مراحل التسيير بالكفاءات

التسيير بالكفاءات هو كما سبق وتوصلنا إليه هو الألية التي تستخدمها الإدارة أو الهيئات العليا للمؤسسة من أجل تحقيق الميزة التنافسية الخاصة وأنها تقوم على عنصر هام وفعال ومحقق للتميز ألا وهو الكفاءات البشرية الإستراتيجية بهذا فهي بحاجة ماسة إلى منهجية متطورة توجه عملياته وفعاليتها بأسلوب منظم يحقق الأهداف والغايات ، هذا المنهج التسييري من جهة وأهداف المؤسسة ككل من جهة أخرى .

أولاً : مراحل التسيير بالكفاءات

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها في ظل اشتداد التنافس فإنها تعتمد على كفاءاتها البشرية في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وذلك من خلال عملية التسيير بالكفاءات التي تمر بعدة مراحل أهمها :¹

¹ أبو قحف ، عبد السلام ، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية" ، ط2 . مكتبة الإشعاع ، مصر ، 1998 ، ص20 .

الفصل الأول علاقة إدارة المعرفة بالتسيير بالكفاءات

أ- المرحلة الأولى : إدراج الكفاءة في استراتيجية المؤسسة :

في التسيير بالكفاءات يكون الإهتمام بالكفاءة من اختصاص المستويات العليا للإدارة التي تجسده من خلال إعداد استراتيجية خاصة بالكفاءات ، وبصفة عامة فإن الإستراتيجية تصف طرق تحقيق المنظمة لأهدافها مع الأخذ بعين الإعتبار التهديدات والفرص بالبيئة والموارد والإمكانات الحالية للمنظمة.

وهذا المفهوم يحمل بين عوامل ثلاثة رئيسية تؤثر بدرجة كبيرة على الإستراتيجية وهي البيئة الداخلية، الأهداف ، الموارد والإمكانات الداخلية وهذه الأخيرة تعد أهمها حيث أن المورد عامل أساسي يتدخل في مجمل عمليات إنتاج السلع وخدمات المؤسسة، فموارد المؤسسات يمكن إعتبارها إذا مصادر الميزة التنافسية ويتم ترتيبها في ثلاث أنواع التالية :

- مورد رأس المال العادي : المصانع ، التجهيزات ، المالية ، التكنولوجيا .

- مورد رأس المال التنظيمي : التنظيم ، التخطيط ، المراقبة .

- مورد رأس المال البشري : الكفاءات ، الإبداع.

ب- المرحلة الثانية : تحديد الكفاءات التي تحقق الميزة للمؤسسة :

إن الكفاءات الاستراتيجية هي التي تسمح للمؤسسة من التطور في بيئة شديدة التنافسية وهي التي تعطي معنى للعملية برمتها ولكن ليست كل الكفاءات الموجودة في المؤسسة هي كفاءات استراتيجية .

* **سيمات الكفاءة الاستراتيجية** : كأى مورد آخر تعتبر الكفاءة استراتيجية إذا كانت :

- مفيدة :

فائدة الكفاءة ترجع إلى الدور الذي تقوم به هذه الأخيرة في عملية خلق قسم للمؤسسة ومنها التحليل السوقي للقوائم والمادي وهو خلق قيم من أجل العملاء ومن ثم خلق قيم من أجل الزبائن من خلال تطوير المنتجات أو الخدمات .

- نادرة :

يجب أن تكون الكفاءة نادرة حتى تحقق الميزة التنافسية بمعنى أن عددها محدود، وترجع ندرة الكفاءات إلى الحواجز التي تصنعها المؤسسات أو تحويل الكفاءات إلى جانب ارتفاع تكاليف التحويل لهذه الكفاءات مما يساعد على ضمان احتفاظ المؤسسة بها وجعلها ملكية خاصة وندرتهما بالنسبة للمؤسسات الأخرى .

- صعوبة تقليدها :

الموارد أي الكفاءة يجب أن تكون صعبة التقليد بغرض منع المنافسين من الرد على الاستراتيجية ، وتعتبر عمليات انتاج المؤسسة من بين العمليات المهمة التي لا يمكن تقليدها من طرف المنافسين عندما تكون عوامل الحصول على أداء عالي جيد غير واضحة المعالم . وتجنيد عوامل الإنتاج غير كامل نتيجة لوجود عوامل خاصة لا تتوفر لدى المؤسسات المنافسة والتي تتعلق بالمهارات الضمنية أو حقوق ملكية الإمتياز .

اذن فالكفاءات الاستراتيجية نتاج بشري مفيد ونادر وصعب التقليد .

3- المرحلة الثالثة : مرحلة التنفيذ والمتابعة :

بعد ان تم تحديد الكفاءات الاستراتيجية والتعرف عليها تقوم الهيئات العليا بوضع السياسات اللازمة والتي تهدف إلى العمل على ابرازها وحمايتها، ايجاد الحلول المناسبة من اجل الاستفادة التامة والكلية من امكانياتها، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال سياسة للأجور والمرتبات وسياسة تكوينية وتسيير فعال للمسارات المهنية كذلك وكل ذلك طبعاً وفق منهج الكفاءة.

المطلب الرابع : دور القيادة في التسيير بالكفاءات :

أولاً : مهام القادة في المؤسسة

خلال تعريفنا للتسيير بالكفاءات أوردنا بأن مهمة الهيئات العليا للمؤسسة وتعتمد الدرجة الأولى على القياديين ومما يلي نوضح سمات المدير الكفاء وسيكولوجية القيادة وبعدها مهام القادة في التسيير بالكفاءات .

1- سمات المدير الكفاء

تتلخص هذه السمات فيما يلي:¹

- الإستعداد الشخصي للقيادة.
- القدرة على تحمل المسؤولية .
- القدرة على سرعة البث في الأمور، واتخاذ القرارات الصائبة .
- القدرة على فهم طبيعة التغيير وضروراته.
- القدرة على الإسهام في حركة التطوير .
- فهم الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية السائدة في المجتمع .
- فهم اهداف التنمية والإيمان بها والتحمس لها .
- البعد عن نزعات الهيمنة والتسلط والاستبداد والانفراد بالسلطة أو الدكتاتورية .
- القدرة على التأثير في الجماعة التي يتولى قيادتها وتوجيه سلوكهم نحو الأهداف المرغوبة.
- القدرة على تحقيق التعاون بين جميع الفئات العاملة معه.
- القدرة على توعية الناس ببرامجية ودعوتهم للاستفادة منها وما تقدمه من خدمات .
- القدرة على اثارة اهتمام الناس وتحريك دوافعهم الخيرة .
- القدرة على الاستفادة من خبرات جميع العاملين معه .
- القدرة على حسن توزيع الاعمال والمهام على الأفراد .
- الايمان بالعدالة والانصاف والمساواة في الحقوق والواجبات .
- الايمان بأن التنمية تحتاج الى العناصر البشرية، وان الانسان هو موجة التنمية ومحركها والمستفيد منها فهو وسيلتها وغايتها في ان واحد.
- أن يكون من اهدافه تطوير المهارات الإنسانية للعاملين معه .
- ويجب ان نشير الى نقطة هامة وهي ان يمكن دائما تدريب الناس على تولى مهام القيادة ، وبذلك يستطيع المجتمع ان يوفر القادة اللازمين بمختلف قطاعاته الاجتماعية والصناعية والمهنية والسياسية والتعليمية والسياحية والإعلامية لمشاريعه التنموية ، وبذلك يجب ان يكون المدير التنموي قادرا على تنمية نفسه ، فالإنسان لا يولد قائدا وانما يولد باستعدادات عامة يحيلها المجتمع إلى مهارات قيادية .

¹ عبد الرحمان العيسوي، "الكفاءة الإدارية"، كلية الآداب، جامعة الاسكندرية، 2009، ص134.

- القدرة على تنظيم المناقشات وإيرادتها، وتشجيع أعضاء الجماعة على الإشارك في المناقشات، وعلى تبادل الآراء وعلى التفاعل المثمر مع الجماعة.
- القدرة على حماية الأقلية، واقناع المتطرفين من أعضاء الجماعة بالعدول عن التطرف .
- القدرة على اتخاذ القرارات واصدار الأوامر، بحيث لا يتعجل في اتخاذ القرارات ولا يتردد حتى تفوت الفرصة وان يحسن التوقيت الصائب، مع عدم الاسراف في اصدار الأوامر والنواهي .
- القدرة على معاملة الناس معاملة حسنة، ويتطلب ذلك أن يتصف بالذكاء الاجتماعي والاتزان، الانفعالي ، وضبط النفس، والمشاركة الوجدانية، والقدرة على أن يضع نفسه (المدير) موضع او يشعر بمشاعر الغير، وأن يتصف بالتسامح مع الحزم عند اللزوم .
- القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها، والعمل على تفاديها .
- ان يكون مستعدا للقاء افراد الجماعة اذا رغبوا
- ان تكون علاقته بافراد جماعته علاقة ودية ، وان كان ذلك لا يعني رفع الكلفة بينهم كلية .

2- سيكولوجية القيادة:

للقيادة دور هام في حياة المجتمعات الحديثة سواء كانت هذه القيادة في مستوياتها العليا أم في مستوياتها الدنيا، فنشاط المؤسسات الاجتماعية يتوقف الى حد كبير على شخصية من يتولون قيادتها. وقد ادى ذلك الى الاعتقاد العالمي بأن القيادة فن وعلم وخبرة وقدرة ومهارة وغيرها من الصفات التي توجد في بعض الأشخاص ولا توجد في سواهم. ولما كانت أهداف الجماعات بل وبقيائها واستمراريتها في الحياة تتوقف على شخصية قائدها، فمن هنا كان أهمية مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

على أن الأهمية الكبرى لا تكمن في كم وكيف ما يمتلك القائد أو المدير من خبرات فنية بقدر ما يمتلك من مهارات انسانية وقيادية وادارية، ولقد كشفت كثير من البحوث والدراسات ان الخبرة الفنية وحدها تؤدي بصاحبها الى الفشل في عالم القيادة. ومهما كانت السمات التي تضع القائد الكفاء فإننا لا يمكن أن نغض الطرف عن إمكانية تربية القائد وإعداده وتأهيله، ذلك لأن القائد فن جوهره مصنوع ولا مطبوع .

لما كانت للقيادة هذه الأهمية فإنها جديرة بالدراسة والبحث¹.

3- مهام القادة في التسيير بالكفاءات :

¹ عبد الرحمان العيسوي، مرجع سبق ذكره، ص 131.

وتتضمن ما يلي:¹

- أ- تحديد موائمة و تحيين مرجع الكفاءات :
- حيث يساهم المسيرين في تحديد احتياجات المؤسسة التي يتم اخذها بعين الاعتبار .
- ب- مقابلة الأفراد :
- يتم اعداد المقابلات الفردية للعاملين من طرف المسيرين وتبعاً للقاعدة العامة على المدى السنوي في بعض الأحيان كل ستة أشهر أو كل سنتين .
- ج- التطوير والتكوين :
- بعض المؤسسات تطلب من المدير لعب دور موجة أو منظم لتسجيل الدخول في التكوين الداخلي أو الخارجي و في بعض الأحيان يلعب هو نفسه دور المكون .
- د- اتخاذ القرارات :
- المتعلقة بتجديد، التنبؤ، تطوير وتعزيز كفاءات المؤسسة .
- هـ- تحديد الكفاءات :
- التي تحقق للمؤسسة التميز على منافسيها تساهم في توليد القيم .
- و- الدعم والمساندة المستمرة البارزة والواضحة :
- لكل الجهود المتعلقة بالكفاءة والعمل على ادراج هذه الأخيرة في الثقافة التنظيمية للمؤسسة من خلال تشجيع وتحفيز وتحسين العمال بأهمية قيامهم بتطوير وتنمية كفاءاتهم .
- ي- التنسيق والربط :
- بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة إدارة الموارد البشرية التي لها دور محوري في هذه العملية .
- ص- العمل على اشراك : جميع مصالح وحدات المؤسسة، عمالها، الشركاء، الموردين ، الزبائنالخ في هذه العملية .

¹ Meignant, Alain. Compétences, Management et nouvelles Missions de l'encadrement.

ثانيا: أدوات القيادة للتسيير بالكفاءات :

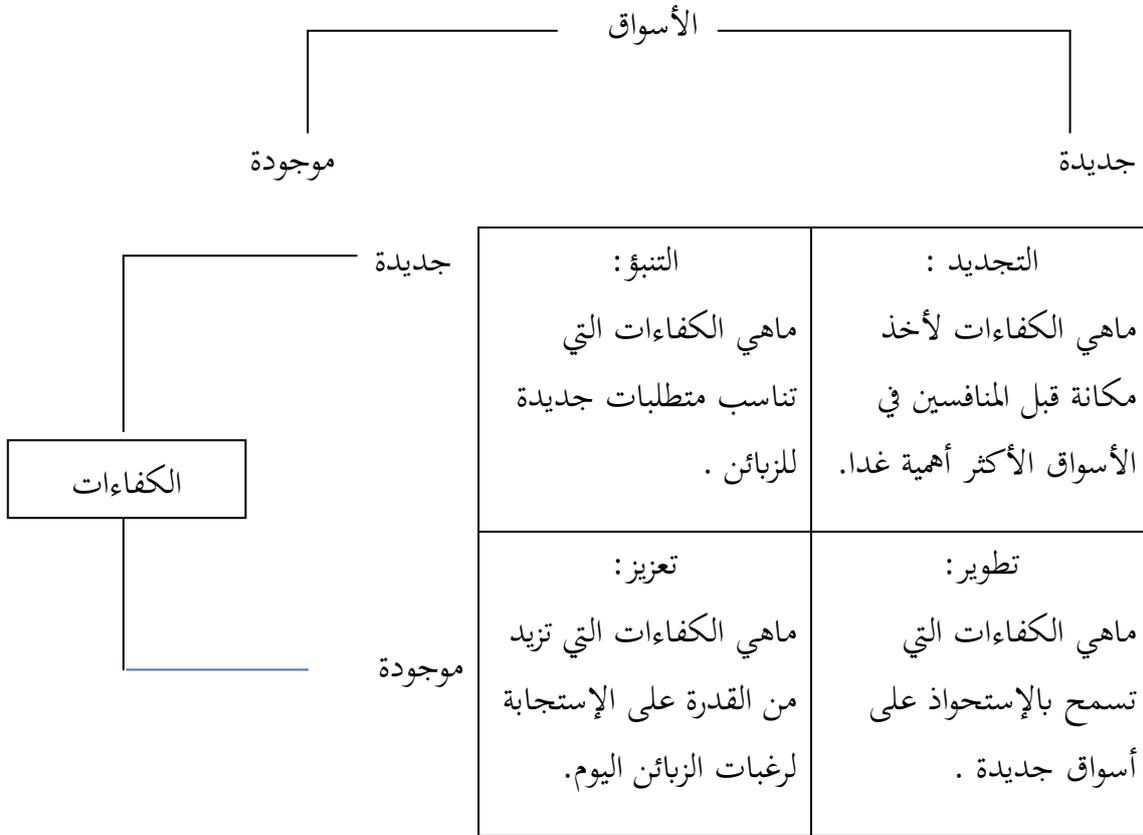
- 1- فهدس بطاقيات مراجع الوظائف والكفاءات .
- 2- محفظة الكفاءات الخاصة بالأفراد.
- 3- برمجيات خاصة بالتسيير بالكفاءات وهي متوفرة بكثرة عبر الشبكة العنكبوتية العالمية .

ويمكن ان نلخص الأدوار ، المهام ، النشاطات التي يقوم بها القادة من خلال الشكل التالي :

ثالثا: القرارات قادة المؤسسة فيما يتعلق بالكفاءات :

- ومن خلال قراءة الشكل يمكننا أن نخلص بأن الميسير يتخذ العديد من القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالكفاءات انطلاقا من العلاقة بين الكفاءات والولوج الى الأسواق ومن أهم هذه القرارات:
- 1- التجديد: فإذا كانت هناك أسواق جديدة تود المؤسسة الدخول إليها فعلى الميسير أن يتخذ قرار تجديد الكفاءات الموجودة بالمؤسسة حتى تتماشى مع الأسواق الجديدة وتحقق للمؤسسة التميز في هذه الأسواق .
 - 2- التنبؤ: وفي الأسواق الموجودة يجب التنبؤ بالكفاءات التي تناسب متطلبات الزبائن الجديدة وذلك خلال عملية استقطاب أو توظيف كفاءات جديدة .
 - 3- تطوير: إذا كانت هناك أسواق جديدة تود المؤسسة دخولها بما لديها من كفاءات فهنا يتخذ المسؤول قرار بتطوير وتنمية الكفاءات الموجودة بالمؤسسة للتمكن من الاستحواذ على أسواق جديدة .
 - 4- التعزيز: في الأسواق الموجودة ولزيادة القدرة على الإستجابة لرغبات الزبائن، يتخذ المسؤول قرار بتعزيز الكفاءات الموجودة في المؤسسة من خلال وضع في الوظائف، الأفراد الذين يمكنهم اكتساب الكفاءات المطلوبة بهذه الوظائف بسهولة .

الشكل (01-03) : القرارات القيادية فيما يتعلق بالتسيير بالكفاءات



المصدر: مدونة نور للمعلوماتيات www.nourinfo23.com

ومن الشكل السابق يمكننا أن نميز أربع أنواع منتظرة لدور الإدارة القادة في التسيير بالكفاءات وهذا تبعا لإستراتيجية المؤسسة والعلاقة مع أسواقها والاختيارات الاستراتيجية والاقتصادية للمؤسسة .

رابعا: علاقة التسيير بالكفاءات بإدارة المعرفة:

لقد كان من اهم نتائج ثورة العلم والتقنية وحركة المتغيرات العولمية أن بدأ في المؤسسات المعاصرة بروز ظاهرة مختلفة، وهي ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير العادية أو ما يطلق عليه الأصول غير الملموسة اذا أصبحت تمثل النسب الأكبر في أصول الشركات والمنظمات الصغيرة منها أو الكبيرة . وبالتحليل البسيط يتضح أن تلك الأصول غير الملموسة هي المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والناجحة عن الممارسة الفعلية للعمل، والتوجيه والمساندة من القادة والمشرفين، وتبادل

الأفكار والخبرات مع الزملاء في فرق العمل، ومتابعة المنافسين، والتعرض لمطالب العملاء، وكذا نتيجة التدريس وجهود التنمية والتطوير التي تستثمر فيها المنظمات بمبالغ طائلة.¹ إن هذه المعرفة المتزايدة والمتراكمة هي الثروة الحقيقية للمؤسسات وهي بالتالي ما يطلق عليه الآن رأس المال الفكري وهي أيضا محصلة عمليات التعلم المستمرة في المؤسسات التي أصبحت توصف بالمنظمات متعلمة ويمكن تعريف رأس المال الفكري على أنه المعرفة التي يمكن تحويلها الى قيمة، يتكون راس المال الفكري من عنصرين:²

1- رأس المال البشري :

وهي المعرفة المتخصصة المحفوظة في ذهن العامل الفرد والتي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصيا .

2- الأصول الفكرية :

وهي المعرفة المكودة وهي مستقلة عن شخص العامل وتمتلكها المنظمة. فالدور الحقيقي لإدارة المعرفة إذن هو تحقيق التكامل بين الموارد البشرية المبدعة وتقنيات المعلومات من أجل تحقيق أهداف المنظمة باستثمار وتنمية الرصيد المعرفي .

خلاصة:

¹ السلمي علي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص137.

² السلمي علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص82.

التسيير بالكفاءات هو العملية الإدارية التي من خلالها تقوم الهيئات العليا ببناء وإعداد وتصميم الإستراتيجية العامة للمؤسسة على أساس الكفاءات.

كما أن تطبيق التسيير بالكفاءات يحتاج إلى الدعم القوي للمؤسسات من خلال تحفيز الكفاءات لتشجيعهم على الإبداع والإبتكار والتي من شأنها الحفاظ على ثروتها ورأسمالها من الكفاءات.

الفصل الثاني

إدارة المعرفة في المؤسسات

مقدمة:

تعتبر المعرفة العملية الأساسية والجوهرية التي تؤدي رسالة إدارة المعرفة باعتبارها المرحلة التي يتوقف سير المراحل الأخرى عليها وصولاً إلى أهداف إدارة المعرفة.

إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت موجودة وتناولها الكثير من الباحثين منذ الثلاثينيات من القرن الماضي عندما تحدثوا عن العمليات المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات، ولكنها على المستوى التطبيقي لم تكن معروفة إلا قبل بضع سنين وتحديداً بعد أن تم وضع بعض المقاييس لها وتزايد الإدراك لفوائد بعض مبادراتها الناجحة وبهذا بدأت إدارة المعرفة تحتل مكانة مرموقة بوصفها تطورا فكريا في عالم الأعمال اليوم حيث لوحظ بداية من سنوات التسعينات الإتجاه المتزايد في المؤسسات والشركات في تحويل أعمالها إلى أعمال قائمة على المعرفة أو إلى شركات خلاقة للمعرفة وهذا ما جعلها ترصد أموالها واستثماراتها الكبيرة لمشروعات إدارة المعرفة وكان وراء هذا التحول عدة مبررات. وبناء على ما سبق سنتناول مباحثان هما:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية للمعرفة

المبحث الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

المبحث الأول: مفاهيم أساسية للمعرفة

إن التجديد والابتكار يشكل هاجسا لدى العديد من المنظمات إذا ما أرادت المحافظة على نفسها والبقاء، وبالتأكيد فإن المعرفة تشكل الأساس الذي يقود إلى الابتكار، فكل شيء يقوم على المعرفة، وأصبح العمل الأساسي لدى المديرين يتمثل بمدى قدرة ومهارة المدير على إدارة المعرفة المؤثرة إيجابا على تعزيز عملية الابتكار والإبداع التي تعد عنصرا أساسيا وفاعلا في التفوق على المنافسين، والتي تشكل مقوما أساسيا من مقومات توليد المعرفة التي تعتبر من أهم عمليات إدارة المعرفة.¹

المطلب الأول: مفهوم المعرفة (تعريف المعرفة ، أنواعها وخصائصها)

"المعرفة هي الأكثر قدرة على إنشاء قيمة للأشياء، وبالتالي توليد المال سواء للشركات أم للأفراد، فالقرار السليم وتحسين نوعيته باستمرار وعملية تنفيذه جميعها تتطلب المعرفة السليمة".²

أولا: تعريف المعرفة

لغة حسب قاموس أكسفورد تعرف بكونها عملية الإطلاع على الوقائع والحقائق والفهم الواضح والمؤكد للأشياء.

المعرفة هي توليد للمال سواء للشركات أم للأفراد، وهنا يمكن القول بأن القرار السليم وتحسين نوعيته باستمرار وعملية تنفيذه جميعها تتطلب المعرفة السليمة وهي التعلم وإدراك معلومات. وفي كل الحالات تركز التعريفات على الفرد وما يضيفه من معلومات وحقائق وعمليات ذهنية. فالمعرفة هي مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين والمؤسسة وهي تشمل المعرفة الضمنية أو الصريحة والتي لا يمكن الاستفادة منها إلا بحسن إدارتها.

ثانيا: خصائص المعرفة

إمكانية تصنيف المعرفة: وذلك حسب مجالات متعددة كما مر سابقا مثل المعرفة الضمنية والظاهرية والاجرائية..... إلخ

¹ ربحي مصطفى عليان ، "إدارة المعرفة" ، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 75.

- 1- المعرفة لا تستهلك بالاستخدام: على العكس فهي تتطور وتولد بالاستخدام وعكس ذلك تموت.
- 2- إمكانية تقاسم المعرفة: والخبرات العلمية تشير أيضا إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توافرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك.

المطلب الثاني: أنواع المعرفة

يمكن تقسيم المعرفة حسب مجالها وطبيعتها إلى ما يلي:¹

- 1- المعرفة العلمية: وترتكز هذه على المعلومات الطبيعية أو ما يسمى بالعلوم الطبيعية مثل الفيزياء والرياضيات والهندسة.
- 2- معرفة الإنسانيات: وعلى رأس هذه المعرفة يأتي علم اللغة الذي يعد النسق الرمزي وركيزة فروع الإنسانيات والتي تسهل علم الاجتماع وعلم الاناسة (الانثروبولوجيا) وعلم التاريخ والجغرافيا والفلسفة وعلم الثقافة والعلوم الإدارية والسلوكية..... إلخ
- 3- معرفة الخبرة العلمية: وهي معرفة عملية مثل معرفة صنع الأشياء وبتكرارها تتراكم القدرات العلمية لتصبح خبرة تقود صاحبها إلى عالم الخبراء وهي المعرفة الدارجة ، معرفة الممارسات اليومية وهي المعرفة الشغالة التي يلجأ إليها الفرد العادي بفهم واقعه وحل ما يواجهه من مشاكل وتغيير الظواهر التي تواجهه وهذه المعرفة التي أبدعت الفلكلور والموسيقى والحرف اليدوية.

المطلب الثالث: مصادر المعرفة وموجوداتها

أولا: مصادر المعرفة

"لقد عرف الصفدي وليام مصدر المعرفة على أنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة وأكد أن الذكاء ، التعلم ، والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد ولهذا يمكن أن تقسم مصادر المعرفة إلى:¹

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص 49، ص 50.

1- المصادر الخارجية:

هي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت وملاحظات لوتس (وهي بيانات ومعلومات يتم تداولها عبر البريد الإلكتروني وتستخدم في توزيع المعرفة والكشف عن المعلومات) والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها، الموردون، العملاء، الجامعات، مراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، فالبيئة إذان هي المصدر الخارجي للمعلومات والمعارف حيث يعمل الأفراد على اكتساب البيانات منها ومن خلال قدراتهم الإدراكية يحولونها إلى معلومات والتي تفسر وتعلل من خلال الخبرة، الذكاء التفكير والتعلم للتحويل إلى المعرفة.

2- المصادر الداخلية:

تتمثل المصادر الداخلية في الخبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها التكنولوجية المعتمد، ومن الأمثلة عن المصادر الداخلية: الإستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، التعلم بالعمل أو البحث.

ثانيا: موجودات المعرفة

تقسم موجودات المعرفة في أي منتظمة من المنظمات إلى قسمين:

- 1- **موجودات ملموسة:** وتتمثل في الأجهزة والمعدات والمباني وما يشبه ذلك.
- 2- **موجودات غير ملموسة:** وهي موجودات المعرفة وأوضح Wiig (1994, 134) أن موجودات المعرفة في أي منظمة من المنظمات هي أكثر الموجودات أهمية، ورغم أنها لا تظهر في حساب الميزانية العامة للمنظمة، ولذلك أطلق عليها الموجودات غير الملموسة لأن هذه الموجودات تبقى مخبأة وغير مرئية للمالكين والمديرين وأصحاب المصالح الآخرين.

¹ الكبسي صلاح الدين ، " إدارة المعرفة " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ، 2005، ص 20 ص 21.

وتقسم موجودات المعرفة إلى أربع مجموعات أساسية من وجهة نظر leonTiades هي:¹

- 1- **موجودات التكنولوجيا:** وتشمل المعرفة التكنولوجية والتصاميم التكنولوجية، وتكنولوجيا التصنيع ونتائج البحوث والدراسات وبراءات الاختراع وما يشبه ذلك.
- 2- **موجودات المعرفة المدونة:** وتشمل إجراءات المنظمة ونظم المعرفة وأدلة التشغيل والدروس المتعلمة والخبرة الموثقة وما يشبه ذلك.
- 3- **موجودات المعرفة البشرية:** وتشمل الخبرة الإدارية، والخبرة الاحترافية والخبرة التشغيلية ومعرفة المنظمة ومعرفة السوق وما يشبه ذلك.
- 4- **موجودات المعرفة الأخرى:** وتشمل أسواق التجارة، وممارسة المنظمة وحقوق التأليف والعلامات التجارية وما يشبه ذلك.

المطلب الرابع: أهمية المعرفة والعوامل المؤثرة فيها

أولاً: أهمية المعرفة

إذا كان الفكر الحديث وأتباعه يفخرون بإيمانهم بأهمية المعرفة واسمين العصر بها "عصر المعرفة"، فإن الإسلام بتعاليمه خالدة وفكر أتباعه الأصيل كان له فضل السبق في تأكيد أهميته، وهذا ما يتجلى في آيات الرحمان عز وجل وفي أحاديث النبي ﷺ، ولقد خلق الله تعالى الكون وجعله كتاباً للمعرفة ووجه الحواس والقوى إلى بدائع صنعه فيه ودعا إلى التفكير في آياته".²

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة.
- إتاحة المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً.
- أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية لتتكيف مع التغيرات المتسارعة.
- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية تباعها أو تقوم بالتجارة بها.
- ترشد المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.

¹ ربحي مصطفى عليان ، مصدر سبق ذكره، ص ص (107 - 108).

² الكبسي صلاح الدين، مرجع سبق ذكره، ص 20

ثانيا: العوامل المؤثرة في المعرفة

المقصود بها مجموعة العوامل التي تؤدي إلى اكتساب المعرفة وتوليد معارف جديدة في المجالات المختلفة، ومن أبرزها ما يلي:¹

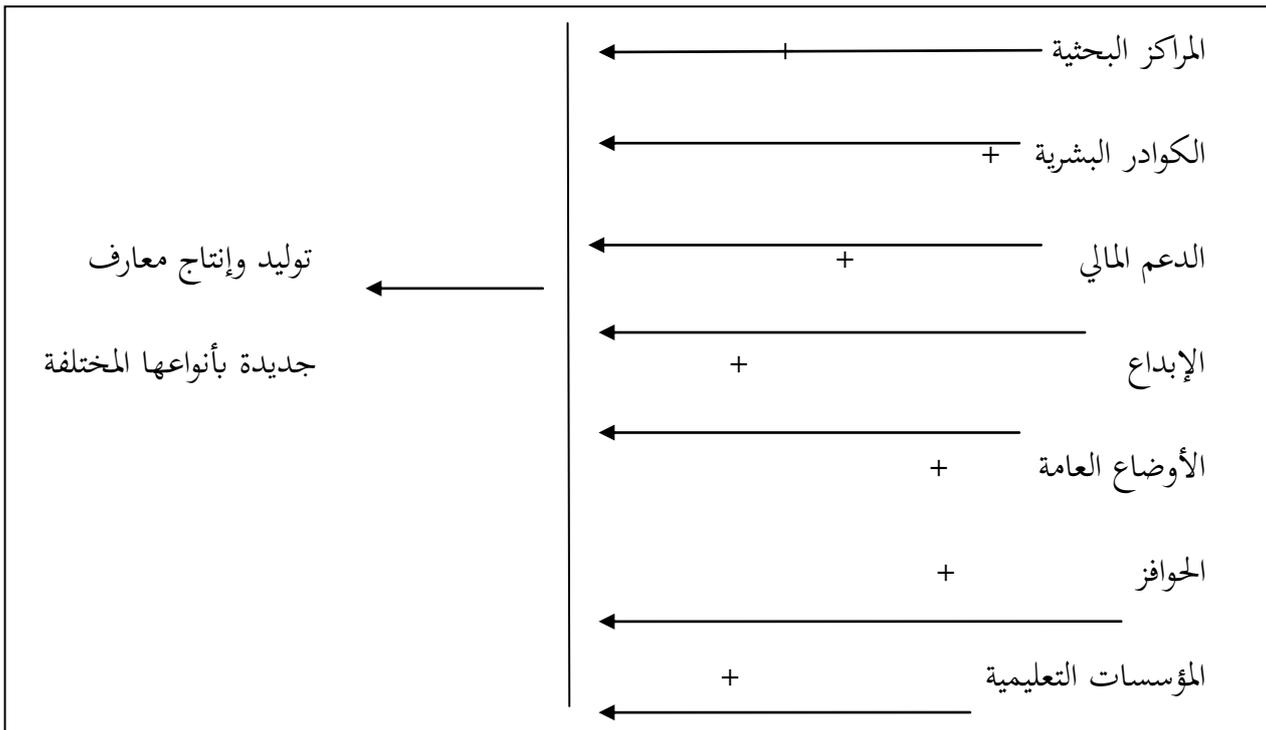
- 1- **مدى توفر مراكز البحث والتطوير:** وتشير إلى عدد ونوع المراكز البحثية في البلد المعني وكيفية انتشارها وأوقات عملها ومدى المرونة في ذلك، وأن تزود بالكوادر البشرية والمؤهلة لتتولى الإشراف عليها، وكذا ضرورة تزويدها بالمستلزمات المادية اللازمة وبالتالي فإن المراكز البحثية من العوامل المؤثرة إيجابيا في إنتاج وتوليد المعرفة.
- 2- **مدى توفر الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية:** فكلما كان هناك عدد كاف من الأفراد المؤهلين علميا وعمليا القادرين على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية كانت هناك عملية إنتاج وتوليد المعارف بشكل أكبر، وتشير هذه أيضا إلى قيام الدولة بإجراءات معينة من شأنها أن تعمل على جذب الكفاءات المهاجرة.
- 3- **مدى توفر الدعم المالي اللازم:** هناك علاقة طردية بين نوعية وعدد الأبحاث والتجارب العلمية ومدى توفر الدعم المالي اللازم مع بقاء العوامل الأخرى ذات العلاقة ثابتة، فكلما زاد الدعم المالي زادت كمية الأبحاث والتجارب العلمية وتحسنت نوعيتها، حيث يؤثر الدعم المالي على توفير وتدريب الموارد البشرية وتوفير المعدات اللازمة والاتفاق على التجارب العلمية والأبحاث.
- 4- **الحوافز بشقيها المادي والمعنوي:** حيث أن توفرها يؤثر إيجابيا على توليد وإنتاج المعارف الجديدة، كما تسهم أيضا بجلب الكفاءات المهاجرة وتشجيعها على العودة إلى موطنها الأصلي والعمل فيه.
- 5- **الإبداع:** حيث أنه مطلب ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى الابتكارات الحديثة، فلا بد من إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تسهم في تربية الإبداع وإنتاج المبدعين.
- 6- **المؤسسات التعليمية:** بجميع أنواعها ومراحلها بما تحتويه من خطط دراسية ومناهج ومقررات دراسية وطرق تدريس ونوعية مدرسين وطلبة، إذ تحتاج هذه إلى منظومة

¹ إبراهيم الخلوف المللكاوي، "إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم"، مرجع سبق ذكره، ص ص (54 53).

تنقل التعليم من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة تطبق في مجالات الحياة العملية المختلفة.

- 7- **الأوضاع العامة:** السياسية والاقتصادية والاجتماعية، حيث أنها تحتوي على مضامين من شأنها أن تسهم في دعم المعرفة وتقدم التسهيلات اللازمة، ويمكن تمثيل ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم (01-02): العوامل المؤثرة في المعرفة



المصدر: إبراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة المعرفة"، ط1، الوارق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 55.

يتضح من الشكل بأن ممارسة التأثيرات الإيجابية على هذه المتغيرات ذات العلاقة من شأنها أن تسهم وبفاعلية في إنتاج وتوليد المعارف الجديدة بأنواعها المختلفة.

المبحث الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

تمهيد:

بيننا في المبحث الأول من هذا الفصل أن المعرفة بمفهومها البسيط هي عملية ديناميكية لما لها من أهمية فهي مورد استراتيجي أساسي، فقد وجهت إدارة المنظمات اهتمامها بموضوع " إدارة المعرفة" كعملية إدارية أساسية داخل المنظمة.

فقد ننظر إلى إدارة المعرفة على أنها إدارة ما يمتلكه الأفراد من مهارات وقدرات تستند إلى المعرفة، من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة

أولاً: نشأة إدارة المعرفة

" قد لا تكون ممارسة إدارة المعرفة في أصلها حديثة، لأنّ، عملية اكتساب المعرفة ونقلها وكانت متداولة عبر العصور، وما يمكن اعتباره حديثاً هو دخول إدارة المعرفة كعملية أساسية وإستراتيجية في إدارة الأعمال".¹

" تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين. ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكله أماكن العمل هي جديدة نسبياً، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية)،²

ثانياً: تعريف إدارة المعرفة

ومن أهم التعريفات التي تناولت إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة "هي أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتعرف بأنها العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعلومات والحصول عليها واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها،

¹ بن عامر داهنين، "مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية"، دكتوراه علوم في علوم التسيير، 2017، ص31.

² الدرديري أحمد إسماعيل مدني، "دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي" مقال، تاريخ نشر المقال 2017/12/01، السعودية، تاريخ الإطلاع 2021/05/25.

وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات المناسبة وحل المشكلات.¹

وهي "العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكا وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد من خلال المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي".²

ويمكن القول بأنها "الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخبز كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة وقت الحاجة إليها بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي".³

المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة ومتطلباتها

أولاً: أهمية إدارة المعرفة

"تعد إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة ذات الأثر الهام والفعال على نجاح الأعمال، وتأتي أهميتها من كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد تعبر من خلالها المنظمة أين ترغب في الذهاب مستقبلاً، ويأتي ذلك عن طريق تحديد ماذا يحتاج السوق، وفيما يرغب الزبائن، وما مستوى المنافسة، لذا تبرز أهمية إدارة المعرفة من كونها المكافئ الأكثر حيابة للقيمة والأكثر فاعلية للميزة التنافسية المستعملة وهي كالاتي:⁴

- 1- زيادة حدة المنافسة بالأسواق وسرعة ازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة.
- 2- تعقيدات السلع والخدمات تتطلب المزيد من المعرفة بالزبون والسوق والمنافسة ومن ثم إلى إدارة معرفة قوية.

¹ السلمي علي، "الإدارة بالمعرفة"، المجلة الدولية الإدارية، المجلد (2)، العدد 2، 1997، ص 17.

² ياسن غالب سعد، "المستقبل العربي"، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد 260، 2000، ص 124.

³ محمد العواد، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 55.

⁴ نضال محمد الزطمة، "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء"، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011، ص 30

- 3- زيادة المنافسة قلصت أعداد العاملين في المنظمات ذات المعرفة المتميزة وهنا كان لابد من المنافسة على كيفية استقطاب هذه الكفاءات .
- 4- المحافظة على الزبائن ذوي الولاء.
- 5- تخفيض التكاليف وأساليب طرق العمل.
- 6- القدرة على التكيف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل وافتراضاته.
- 7- جذب زبائن جدد.
- 8- تخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة.
- 9- تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال.

إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا لطريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في تطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتزويد من عوائد المنظمة ورضا العاملين وولائهم وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل..

ثانيا: متطلبات إدارة المعرفة

إن أول العمليات اللازمة لإدارة المعرفة هي استسقاء المعلومة الدقيقة والصحيحة وتوثيقها ثم تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل منظمات الأعمال بما في ذلك الانترنت أو أي شبكة معلومات داخلية التي تتيح لككل عامل في المؤسسة أن يتبادل المعرفة مع زملائه كل حسب احتياجاته، ومن الطبيعي أن تلعب الاجتماعات التشاورية لمختلف المراتب والمستويات دورا مهما في تبادل المعلومات والمعارف والآراء وأن يسهم ذلك في صناعة القرارات من الأسفل إلى أعلى وبالعكس بدلا من أن تتخذ الهيئات العليا قرارات غير مدروسة ولا واقعية بعيدا عن الأطر التحتية الأعمال، كذلك فإن التعليم والتدريب المستمر للكادر بمختلف مهنة ومستوياته يعد ركنا أساسيا من أركان المعرفة وتنمية الموارد البشرية التي يجب أن تسير في خط مواز لامتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فإدارة المعرفة ليست إدارة معلومات فحسب ، بل إن جوهرها تعتمد على إدارة الموارد البشرية وتنميتها.¹

¹ عطر الجراح، مقال، تاريخ النشر 2008/11/03 "متطلبات إدارة المعرفة" ، تاريخ الإطلاع 2021 /05/25

ومنه فهناك ثلاثة متطلبات أساسية لإدارة المعرفة وهي:¹

- 1- **متطلب التكنولوجيا:** ومن أمثلة هذا محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك تكنولوجيا المعرفة.
- 2- **المتطلب التنظيمي واللوجستي للمعرفة:** حيث أن هذا المطلب يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها إدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها ويتعلق هذه المتطلب بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل تحقيق قيمة اقتصادية مجدية.
- 3- **المتطلب الاجتماعي للمعرفة:** إن هذا المتطلب يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة وأهدافها

أولاً: عوامل نجاح إدارة المعرفة

تتمثل هذه العوامل في الآتي:²

- 1- إتاحة فرص التعلم المستمر للأفراد وتعزيز الابتكار.
- 2- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- 3- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
- 4- تشجيع العاملين على التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية.

¹ سوزان صالح دروزة ، " العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على التميز المؤسسي "، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2008. ص 144-145.

² بوابة التمهين ، "عوامل نجاح إدارة المعرفة"، Tamheen-jeddah.com، تاريخ الإطلاع 2021/05/26.

- 5- تحديد القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة وتطويرهم.
- 6- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين المعرفة وتطبيقاتها لإنجاز أعمالهم.
- 7- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- 8- التركيز على الحالات المتميزة في المؤسسات بقصد المقارنة والتعلم ونقل الخبرة.
- 9- اعتماد نظام الحوافز لتشجيع العاملين على التطوير والتفوق ولا مبادرة.

ثانياً: عوامل فشل (معوقات) إدارة المعرفة

أجرت العديد من المنظمات عدة دراسات حول التحديات التي تواجه عمليات إدارة المعرفة بشكل يحول دون تحولها إلى منظمات معرفية، ومن الجدير بالذكر أن هذه التحديات والمعوقات لها ارتباطات بالعوامل الشخصية والثقافية والتنظيمية للعاملين، ومن أبرز هذه المعوقات والتحديات ما يلي:¹

- 1- غياب الكادر المؤهل لأداء مهام ووظائف إدارة المعرفة.
- 2- عدم التشجيع من قبل ثقافة المنظمة على المشاركة في عمليات المعرفة.
- 3- عدم الإدراك الكافي لفوائد إدارة المعرفة، ومفهومها وعملياتها.
- 4- الخوف من امتلاك الآخرين للمعرفة ذاتها التي يمتلكها أصحاب المعرفة.
- 5- سيادة المركزية الإدارية التي تعرقل عملية تبادل المعرفة ونقلها.
- 6- الشعور بأن إشراك الآخرين في المعرفة أمر لا يؤدي إلى تحقيق المنفعة والمصلحة.
- 7- شعور العاملين بالتهديد أو المنافسة أو عدم الشعور بقيمتهم، مما يؤدي إلى اكتناز المعرفة باعتبارها مصدراً لقوتهم.
- 8- عدم وجود المعايير الضرورية لقياس أداء العاملين على المستويين الجماعي والفردى.
- 9- ضعف المهارات الموجودة لدى القيادات الإدارية.
- 10- عدم توفر أهداف، رؤية وغايات واضحة ومحددة.
- 11- انعدام الوقت الكافي الذي يساعد العاملين في الحصول على المعرفة، نشرها وتعلمها.
- 12- غياب التدريب اللازم لإدارة المعرفة أو ضعفه.

¹ صالح إسماعيل أبوعودة، " دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالحافظات الجنوبية"، فلسطين، 2016، ص 26.

- 13- عدم توفر القيادة العليا التي تدعم عمليات إدارة المعرفة.
- 14- انعدام البنية التحتية الملائمة.
- 15- انعدام الواقعية في الترويج لنظام إدارة المعرفة كترويج للإمكانيات والقدرات غير الواقعية مما يؤدي إلى التسبب في الاحباط المتكرر.

ثالثاً: أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي:¹

- 1- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة .
- 2- أسر المعرفة من مصادرها وتخزينها وأعادتها استعمالها.
- 3- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين، وتحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- 4- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
- 5- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- 6- التأكد من فاعلية المؤسسة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي يجوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
- 7- تحول المؤسسات من الإقتصاد التقليدي إلى الإقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة) وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الالكترونية.
- 8- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
- 9- تهدف إلى الابداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للإضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
- 10- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.

¹ فاتن نبيل محمد أبوزريق، "دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المعالم النظامية"، فلسطين، 2017، ص 25.

المطلب الرابع: دور إدارة المعرفة في بقاء المؤسسات ومستقبلها

عرفنا فيما سبق أن إدارة المعرفة تلعب دورا حيويا في بناء المؤسسات حيث أن لها تأثير بالغاً على مختلف الأداء المؤسسي في أبعاده المختلفة كالأفراد والعمليات والمنتجات بالإضافة إلى الأداء العام للمؤسسة، وقد يكون هذا التأثير مباشراً، حيث تؤثر إدارة المعرفة في التحسينات الضرورية لهذه الأبعاد أو غير مباشرة وذلك من خلال مهمتها في توليد وتطوير المعرفة التي تساهم في تحسين أداء العناصر المذكورة آنفاً، فإدارة المعرفة تؤثر على:

- 1- **العاملين** : تتسبب إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم وهذا ما يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة في عالم الأعمال.
- 2- **على العمليات**: تساعد إدارة المعرفة أيضاً على تحسين العمليات والفاعليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق والإنتاج والمحاسبة والهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة، حيث تؤثر إدارة المعرفة على:
 - **فعالية العمليات**: من خلال تقليل الأخطاء وموائمة التغيرات الممكنة.
 - **كفاءة العمليات**: من خلال تحسين
- 3- **على المنتج**: تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات المختلفة التي تقدمها المنظمة وخاصة في سوق المنافسة العادة ويمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما:
 - **المنتجات ذات قيمة**: حيث تساعد إدارة المعرفة المنظمات على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة.
 - **المنتجات المستندة على المعرفة**: يمكن أيضاً أن تساعد إدارة المعرفة من تطوير المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستثمارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات.
- 4- **على الأداء المنظمي**: تؤثر إدارة المعرفة وبشكل كبير على الأداء المنظمي العام حيث تظهر هذه الآثار في اتجاهين:
 - أ- **الآثار المباشرة** : حيث ظهر عند استخدام المعرفة في تطوير وابتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد والأرباح وأيضاً عندما تتواءم إستراتيجية إدارة

- المعرفة مع إستراتيجية الأعمال في المنظمة وبالتالي فقياس الأثر المباشر مسألة سهلة التنفيذ ومباشرة حيث يمكن مشاهدتها من خلال قياس معدل العائد على الاستثمار.
- ب- الآثار غير المباشرة: تنتج عادة من الفعاليات غير المباشرة المرتبطة برؤية المنظمة واستراتيجياتها أو مع العوائد والتكاليف كاستعراض القيادة الواعية مع الصناعة والتي بدورها تؤدي إلى زيادة ولاء الزبون للمنظمة.

خلاصة

استخلصنا من هذا الفصل أن إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام متزايد من قبل منظمات الأعمال منذ بداية القرن الحادي عشر، تعتبر عمليات إدارة المعرفة المفتاح الذي يمكن من خلاله تحقيق الاستفادة والاستثمار الأمثل للمعرفة وتتمثل هذه العمليات في توليد، التخزين، التوزيع، تطبيق، التشخيص، إلى جانب التنوع في نماذج إدارة المعرفة.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: دور التسيير بالكفاءات في

إدارة المعرفة في كلية العلوم الإقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير – جامعة

تيارت

مقدمة :

تعد البيئة التنظيمية للمؤسسات التربوية كالجامعات والكليات من أكثر البيئات مناسبة لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة، بل تكاد تكون الأكثر احتياجا لتطبيق هذا المفهوم مقارنة بغيرها من المؤسسات وذلك انطلاقا من الدور المنوط بها في المجتمع، إذ إن الجامعات والكليات بمختلف أنواعها وأنماطها هي المسؤولة عن إعداد وتهيئة الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة، والتي تعد العنصر الحيوي لجميع عمليات التنمية المجتمعية الشاملة، وقد أوضحت بعض الدراسات أن إيجاد المعرفة وابتكارها واكتشافها ونشرها وتداولها هو السبب الرئيسي في وجود وإنشاء الجامعات والكليات وذلك يؤكد على أهمية بل حتمية تبنيتها لإدارة المعرفة باعتبارها مداخل للتحسن والتطوير التي تسهم بشكل فاعل في تحقيق أهدافها ورسالتها التي وجدت من أجلها.

وبناء على ما سبق سنتناول ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تيارت

المبحث الثاني: الطريقة المنهجية وإجراءات الدراسة

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

تعتبر الجامعة الجزائرية من المؤسسات الخدماتية التي تسعى إلى إيجاد الآليات المثلى لمواكبة تحديات العصر، حيث بات من الضروري على الجامعة دخولها الفضاء التكنولوجي وتحقيق التحول على مستوى قطاع التعليم العالي بما يسمى بتكنولوجيا التعليم العالي، لتحقيق التنمية على مختلف الأصعدة ولا سيما المجال المعرفي.

وكون مؤسسات التعليم العالي في طبيعتها مؤسسة معرفة وليست مجرد مؤسسة تعليمية تقليدية أكثر احتياجاً لتطبيق إدارة المعرفة لضمان جودة خدماتها وتلبية حاجات المجتمع العلمية وتوفير متطلباته وتقوية العلاقة بما يضمن ولاءه.

ولإثراء دراستنا حاولنا تعزيز محتوى الموضوع بتطبيق عملي لمعرفة دور أنواع الكفاءات في إدارة المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة تيارت-، باعتبارها مؤسسة أساسها المعرفة. لذلك قسمنا الفصل الثالث إلى المباحث الثلاث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تيارت

المبحث الثاني: الطريقة المنهجية وإجراءات الدراسة

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

المبحث الأول: تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تيارت

يعتبر قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر (المتمثل في الجامعة)، الأساس الأول لتطور المجتمع من خلال قيامها بوظائفها الأساسية من: تعليم وبمحت علمي، وخدمة المجتمع، وتأدية مهمة إدارة سلوك مواردها البشرية المساهمة في التقدم الاقتصادي والتطور العلمي، عن طريق بناء العقول وتنمية التفكير والمعتمدة على التعلم المتمركز حول المشكلات، لذا كان لزاما على الجامعة الجزائرية المعاصرة من "التوجه نحو أنواع الكفاءات، وتحويلها إلى جامعة تعتمد في رؤيتها على الكفاءات من الأساتذة والإداريين يعملون في لتحقيق أهداف إدارة المعرفة.

المطلب الأول: نبذة عن جامعة تيارت

أولاً: نشأة جامعة تيارت

مرت جامعة تيارت خلال مسار نشأتها وتطورها إلى غاية يومنا هذا، وفق تتابع التواريخ التالية :
1980-1981 : انشاء المركز الجامعي بتيارت والذي احتضن في اولى تسجيلاته اكثر من 1200 طالبا .

1984-1985 : تم حل المركز الجامعي واستبداله بمعهدين وطنيين للتعليم العالي :

- المعهد الوطني للتعليم العالي في الزراعة : بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84-230 المؤرخ في 18/08/1984، المتضمن إنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الزراعة المدنية بتيارت .

- المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية : بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84/231 المؤرخ في 18/08/1984 المتضمن إنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية بتيارت.

1992: أعيد إنشاء المركز الجامعي بتيارت بموجب المرسوم رقم: 298/92 المؤرخ في : 07/07/1992 وتم ضم المعهدين واللذين كانا يتمتعان بالاستقلالية البيداغوجية والإدارية والمالية ووضعاً تحت وصاية إدارة مركزية واحدة .

2001: صدور المرسوم التنفيذي 01-271 المؤرخ في : 18/09/2001، المتضمن تحويل المركز الجامعي إلى جامعة تحوي ثلاث كليات (كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم والهندسة وكلية العلوم الزراعية والبيطرة).

2010: صدور المرسوم التنفيذي 10-37 المؤرخ في : 2010/01/25، الذي انبثق عنه خلق 06 كليات جديدة ومعهد (كلية العلوم والتكنولوجيا وعلوم المادة، كلية علوم الطبيعة والحياة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ومعهد علوم البيطرة).

2013: تم إعادة هيكلة الجامعة طبقا للمرسوم التنفيذي 13-102 المؤرخ في : 2013/03/14 المتضمن إنشاء جامعة تيارت ، والذي انبثق عنه (08) كليات ومعهدين :

- كلية العلوم التطبيقية، كلية علوم المادة، كلية الرياضيات والإعلام الآلي، كلية علوم الطبيعة والحياة وكلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، كلية الآداب واللغات، معهد علوم البيطرة، معهد التكنولوجيا .

وعليه فإن مديرية جامعة تيارت أصبحت تضم أربعة نيابات مديريةية :

- نيابة مديريةية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج.

- نيابة مديريةية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي في ما بعد التدرج.

نيابة مديريةية الجامعة المكلفة بالعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

نيابة مديريةية الجامعة المكلفة بالتنمية والاستشراف والتوجيه.

ثانيا: دور الجامعة

للجامعة دوران رئيسيان: دور في التنمية العلمية المعرفية البحثية، دور في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

1-التنمية العلمية المعرفية البحثية:

"يهدف التعليم الجامعي إلى تنمية شخصية الطالب تنمية شاملة ومتكاملة في جميع جوانبها، إذ يكتسبه تحصيل المعارف وتكوين اتجاهات جيدة وكذا اكتسابه أفكاراً أن قد يعتمد على المنطق العلمي من خلال الحوار والتفاعل، إضافة إلى تأكيد معارف جديدة، وتعد هذه العملية أو المهمة التعليمية الأولى إحدى الوظائف الرئيسية التي تؤديها الجامعة في تنمية القوى البشرية المؤهلة لتحقيق البحث العلمي والتقدم التقني المطلوبين لذا نجد الجامعات تحث الطالب للقيام بالبحوث العلمية لأنها السبيل الوحيد لرفع المستوى العلمي فيها، وزيادة حصيلتها من المعلومات والمعارف الإنسانية في مختلف المجالات"¹.

2- التنمية العلمية المعرفية البحثية:

يتخلص دور الجامعة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية في ثلاث وظائف هي:²

- تزويد المجتمع بالكثير من الخبرات والمهارات الفنية والإدارية لدفع عجلة التنمية الاقتصادية وتنشيط خططها.

- القيام بالبحوث والدراسات التي تستهدف إيجاد حلول لمختلف المشكلات التي تقف في سبيل النمو الاقتصادي والاجتماعي والبشري.

- ترسيخ النظم والمعايير واتجاهات الأزمة لتشجيع التقدم.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أولاً: نشأة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تم إنشاء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بعد إعادة هيكلة جامعة ابن خلدون بموجب المرسوم الرئاسي رقم 10-37 بتاريخ 09 صفر 1431 الموافق لـ 25 يناير 2010، والذي يعدل ويكمل المرسوم التنفيذي رقم 01-271 المؤرخ في 30 جمادى الثانية 1422 الموافق 2001/09/18 بشأن إنشاء جامعة تيارت.

تضم الكلية أربعة أقسام هي "قسم العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية، قسم علوم التسيير وقسم العلوم المالية والمحاسبة، تضمن كلها تكوين أكاديمي مقبول في الليسانس والماستر في تخصصات مختلفة وهي

¹ سعيد التل وآخرون، "قواعد الدراسة في الجامعة"، ط1، دار الفكر العربي للبضاعة، عمان، الأردن، 1997، ص99.

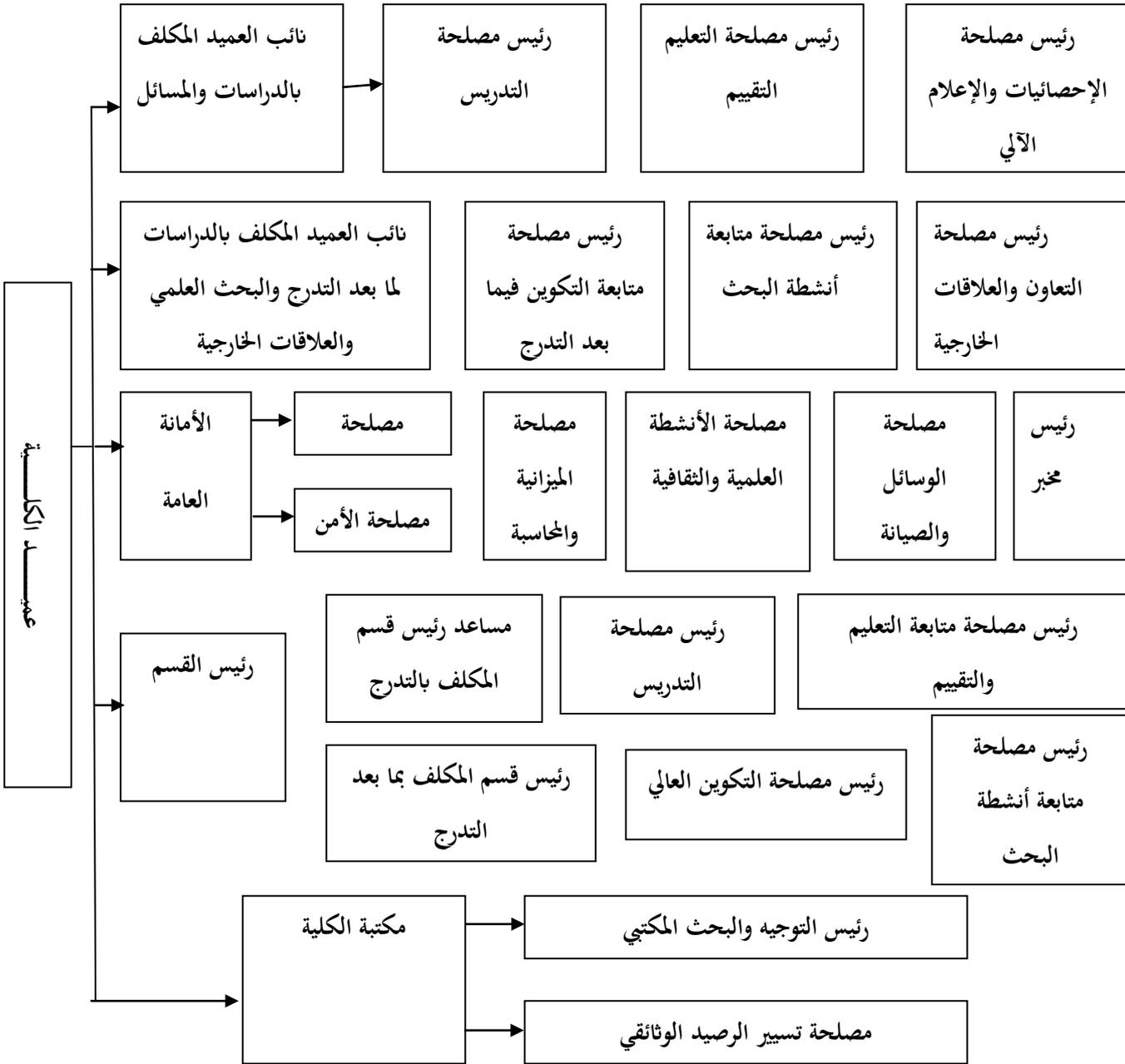
² عبد الرحمان العيساوي، "أصول علم النفس التربوي"، دار المعرفة الجامعة، مصر، 2002، ص222.

اقتصاديات التنمية في العلوم الاقتصادية بالتسويق والتجارة الدولية في العلوم التجارية ومحاسبة وجباية مالية، البنوك والتأمينات في العلوم المالية والحاسبة، وأخيرا الإدارة المالية وإدارة الأعمال في علوم التسيير".¹

ثانيا: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

¹ الموقع الرسمي الكلية: تاريخ الاطلاع: 2021/05/23 على الموقع: <http://www.univ-tiaret.com>

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تيارت



المصدر: من إعداد الطالبة وفق المعلومات المقدمة من مصلحة المستخدمين

يوضح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير العلاقة الإدارية، الرسمية عموديا بين العميد والموظفين، وأفقيا بين العمال وبعضهم البعض، وتحديد الوظيفة والمهمة المسندة لهم حسب المستوى الوظيفي والموقع في التسلسل الإداري ويساعد الموظف على فهم دوره وموقعه، وأدوار ومواقع الموظفين الآخرين، ومعرفة مصدر الأوامر والتعليمات التي تتعلق بسير العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

1- نجد في أعلى السلم الإداري عميد الكلية يتولى المهام التالية:

- هو الأمر بصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة، ويعين مستخدمي الكلية، الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم، ويتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطة ويحضر اجتماعات مجلس الكلية، ويعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية.

2- يليه في المستوى الوسطي مجموع النواب، والأمانة العامة ورؤساء الأقسام ومكتبة الكلية، يتم من خلالها إبداء الآراء والتوصيات في المواضيع التالية:¹

- آفاق تطوير الكلية وبرمجة أعمال التكوين والبحث في الكلية، وآفاق التعاون العلمي الوطني والدولي وبرمجة أعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف، ومشروع ميزانية الكلية ومشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية، ومشاريع العقود واتفاقيات الدراسات والخبرة وتقديم الخدمات التي تضمنها الكلية، وإعداد التقرير السنوي لنشاطات الكلية وتسيير الكلية، ويدرس المجلس ويقترح كل تدبير من شأنه أن يحسن سير الكلية ويشجع تحقيق أهدافها ويبيدي رأيه في كل مسألة يعرضها عليه العميد.

3- وفي الأخير المستوى الأدنى يشمل كل الموارد البشرية القائمة على أداء وتنفيذ الخطط التشغيلية.

المبحث الثاني: الطريقة المنهجية وإجراءات الدراسة

^{1 1} المجريدة الرسمية، عدد 2003، 51، ص 11.

يتناول هذا المبحث الدراسة الميدانية الخاصة بمعرفة وتحديد دور أنواع الكفاءات في إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية لمجتمع العينة المختارة المتمثلة في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون تيارت، معتمدين على أداة الدراسة من حيث بنائها ومحاور الاستبيان، والتحقق من صدقها وثباتها، من خلال جمع المعلومات باستجواب عينة الدراسة، وتصنيف تلك المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كميًا وكيفيًا، مما يؤدي إلى فهم العلاقات الظاهرة مع غيرها، كما تساعد على الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعدنا في فهم الواقع وتطويره.

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف بأنه: "طريقة منتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد، أو أحداث أو أوضاع معينة، بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وآثارها، والعلاقات التي تتصل بها، وتغيرها، وكشف الجوانب التي تحكمها.

وبذلك فهو لا يكتفي بوصف وتحليل الظاهرة المدروسة لدور أنواع الكفاءات في إدارة المعرفة في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من جميع جوانبها، بل يهدف إلى اكتشاف العلاقة بين المتغيرات والخروج باستنتاج عام مستعينا في ذلك بالأدوات المنهجية المستعملة لهذا الغرض وهو استمارة استبيان.

ثانياً: أساليب جمع بيانات الدراسة

تم الاعتماد على أسلوبين عمليين يمثلان مصدرين مهمين لجمع البيانات عن الدراسة هما:

المصدر الأول: تم استخدام معظم المراجع العربية والأجنبية والرسائل والدراسات والبحوث وكذا الملتقيات التي تخدم موضوع الدراسة من جوانبه المختلفة، وذلك بهدف تكوين الإطار النظري والأكاديمي للدراسة الحالية.

المصدر الثاني: السجلات والوثائق الإدارية، بالإضافة إلى استمارة استبيان أعدت للدراسة، بحيث "يعتبر الاستبيان أحد وسائل البحث العلمي، المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم.

قمنا بتوزيع استبيانات لدراسة بعض أجزاء البحث وتجميع المعلومات اللازمة للموضوع المدروس ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الاحصائي والاختبارات الاحصائية المناسبة بهدف الوصول للدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ثالثا: متغيرات الدراسة

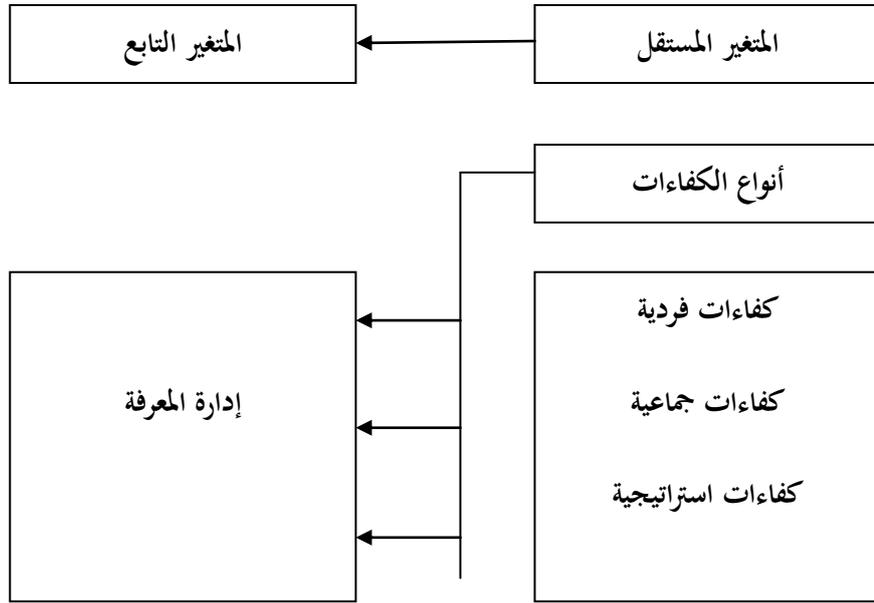
- 1- المتغير المستقل: إنه المتغير الذي يحدث قبل حدوث المتغير التابع وذلك من الناحية الزمنية، كما أنه لا يتأثر بأية متغيرات أخرى، فالإستقلالية تعني أنه غير مرتبط بمتغير آخر. وفي دراستنا هذه فإن، أنواع الكفاءات هو المتغير المستقل.
- 2- المتغير التابع: وهو الذي يتأثر بما يسببه المتغير المستقل، أو هو نتيجة التأثير ويطلق عليه المتغير المتأثر والباحث يختبر أو يقيس المتغير التابع لمعرفة تأثير المتغير المستقل عليه. وبالتالي إدارة المعرفة هي المتغير التابع .
- 3- المتغيرات الديمغرافية: تستعمل لاختبار العلاقات الارتباطية بينها، وبين فروض الدراسة الميدانية وتمثلت هذه المتغيرات في دراستنا على: الجنس، السن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، نطاق الإشراف وسنوات الخبرة.

المطلب الثاني: نموذج الدراسة

تم إعطاء تصور لنموذج الدراسة، بناء على أثر العلاقة التي تربط بين المتغير المستقل المتمثل في أنواع الكفاءات والمتغير التابع ألا وهو إدارة المعرفة، بالإضافة إلى العوامل المعدلة أو الضابطة التي تعتبر متغيرات شخصية ووظيفية هي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، نطاق الإشراف، سنوات الخبرة. وعليه اعتمدنا على المعرفة العلمية النظرية لموضوع الدراسة، وأبحاث تناولت الجزأين المنفصلين للتسيير بالكفاءات وإدارة المعرفة، وقمنا بمبادرة الربط وإيجاد العلاقة بينهما.

وقد مثلنا هذه العلاقة في نموذج الدراسة التالي:

الشكل رقم (02-03): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المكتسبات النظرية

المطلب الثالث: مجتمع دراسة العينة والأداة

سنتناول في هذا المطلب المجتمع الذي أسندت إليه هذه الدراسة، والمعرف بجميع موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تيارت، وبسبب خصوصية الموضوع المقترح اخترنا عينة سيتم التفصيل في تحليلها فيما بعد.

أولاً: مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو: "كل المفردات التي يهتم الباحث بدراستها سواء كانت بشرية أو مادية بشرط اشتراكها في مجموعة من الخصائص، وتتحدد حسب طبيعة وأغراض البحث بهدف تعميم النتائج عليها. بلغ عدد مجتمع الدراسة (154)، وهو رقم يجمع كل الموظفين المنتمين للكلية، حسب ما أفادتنا به مصلحة المستخدمين موزعين حسب مختلف المسميات الوظيفية وفق الجدول الموالي:

الجدول (3-1): مجتمع الدراسة

عدد الموظفين	المسمى الوظيفي
01	عمادة الكلية
02	نيابة العمادة
01	الأمانة العامة
03	رئاسة الأقسام (قسم العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير)
10	رئاسة المصلحة بالكلية
06	رؤساء الفرع بالكلية
12	رؤساء المصلحة بالقسم
01	مسؤول المكتبة
02	رئيس المصلحة بالمكتبة
101	الأساتذة
15	باقي الموظفين التابعين لمختلف المصالح والمتعاقدين
154	المجتمع الكلي للدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من مصلحة المستخدمين

ثانيا: عينة الدراسة

تم اقتناؤها عشوائيا وتم توزيعها على 90 فردا واسترجعنا 57 استمارة وألغيت منها 33 استمارة.

ثالثا: بناء أداة الدراسة

1- تصميم أداة الدراسة: تم تطوير أداة الدراسة المجسدة في استمارة استبيان، معتمدين فيها على المعارف النظرية المتعلقة بالمحور الأول أنواع الكفاءات، وهي متناسقة مع بعضها البعض في جملة من خمس مقترحات مكونة من 15 فقرة، والمحور الثاني إدارة المعرفة، مكونا من 10 فقرات، وبذلك يكون عدد الفقرات الإجمالي للاستبيان هو 25 فقرة.

2- صدق أداة الدراسة: تحقيقا لصدق الأداة وجعل أساس بياناتها ومعلوماتها قوية، لم نكتفي بالصدق الظاهري، الذي يعتمد على مظهر الأداة بشكل عام (شكل الأداة وسهولة إستعمالها) بل تم عرض أداة

الدراسة على مجموعة من المختصين في مجال الدراسة والمجال الأكاديمي، لملاحظة فقرات الأداة ومجالاتها ومراجعتها وإبداء الآراء حولها، سواء بال حذفاً أو بالإضافة أو بالتعديل، وقمنا بمراجعة ملاحظات المحكمين وتعديلاتهم وقدرنا حدود الاتفاق بينهم بنسبة (100%) بإجراء التغييرات الآتية.

الجدول (3-2): توزيع محتوى وفقرات أنواع الكفاءات إدارة المعرفة

محور إدارة المعرفة	محور أنواع الكفاءات		
	عدد الفقرات	المحتوى	الترتيب
	05	الكفاءات الفردية	أولاً
	05	الكفاءات الجماعية	ثانياً
	05	الكفاءات الاستراتيجية	ثالثاً
مجموع الفقرات إدارة المعرفة 10	15	مجموع فقرات أنواع الكفاءات	
المجموع الكلي للفقرات = 25			

المصدر: من إعداد الطالبة وفق معطيات أداة الدراسة

كما احتوت استمارة الاستبيان على ديباجة، معبرة عن رسالة موجهة لأفراد عينة الدراسة لتعريفهم بالموضوع، والتأكيد على أن إجاباتهم ستعامل بسرية تامة وسيتم استخدامها لغرض البحث العلمي فقط.

وللإجابة عن الاستبيان تم استخدام أسلوب التقدير الجمعي لمقياس ليكارت الخماسي

(Scale quintel likert) وهو: "عبارة عن مقياس رتبي يقوم بتحديد درجة موافقة الفرد أو عدم موافقته بدرجة متفاوتة تعكس مقدار وشدة موقفه اتجاه موقف إجتماعي أو مسألة ما"، وتراوحت مدى الاستجابة من (1 إلى 5) وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): بدائل الإجابة، طول الفئة ودلالة الدرجة وفق مقياس ليكارت الخماسي.

بدايل الإجابة	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
طول كل فئة المقياس	(1.79-1)	(2.59-1.8)	(3.39-2.6)	(4.19-3.4)	(5-4.2)
دلالة الدرجة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا
<p>المدى: أعلى درجة للمقياس - أدنى درجة للمقياس = 4 = 1 - 5 = طول الفئة = (أعلى درجة للمقياس - أدنى درجة للمقياس) / عدد الدرجات = 0.8 = 5 / (1-5)</p>					

المصدر: وائل فاضل حسان الكعيدي، "رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية"، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص78، بتصرف.

- وليتم تحديد دور أنواع الكفاءات في إدارة المعرفة بالكلية بالنسبة لتقدير مستوى كل متغير أو بعد (المتغير مجموعة من الأنواع، والبعد مجموعة من الفقرات)، تم تقسيم درجات المستويات للمتوسطات الحسابية إلى ثلاثة مستويات هي: منخفض، متوسط، مرتفع وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم (3-4): تقسيم درجات مستويات المتوسطات الحسابية

مستوى المتوسط الحسابي	منخفض	متوسط	مرتفع
المتوسط المرجح	(2.32 - 1)	(3.65 - 2.33)	(5 - 3.66)
<p>معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى وممارسة متغيرات الدراسة هي:</p> $1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى البديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد مستويات الممارسة (منخفضة، متوسطة، مرتفعة)}}$ <p>الممارسة / المستوى</p>			

المصدر: جوال محمد السعيد، "التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة شلف، الجزائر، 2015، ص269، بتصرف

3- ثبات أداة الدراسة: "الثبات أو الاتساق أو الدقة أو الاستقرار تشير إلى المعنى نفسه، وتعني أن تعطي الأداة نتائج متقاربة (أو نتائج نفسها) إذا طبقت على الأفراد أنفسهم في المواقف نفسها، والظروف خلال

فترة زمنية معينة ويدل على مستوى الثبات من خلال معامل الثبات، والذي هو معامل الارتباط بين القيم التي يحصل عليها الباحث من تطبيق أداة الدراسة في المرة الأولى والقيم في المرة الثانية.¹

قبل التطرق إلى ثبات الأداة يجب إتباع الإختبار التالي:

-الإتساق الداخلي كرونباخ-ألفا: لمعرفة مدى الاتساق بين فقرات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات ألفا- كرونباخ لكل مجال من المجالات المعالجة وكذلك للدرجة الكلية، وحساب صدق المحك في حالة حذف بعض فقرات الاستبيان، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (03-5) : معاملات الثبات للمحاور والاستبانة ككل باستخدام معامل ألفا- كرونباخ

الاستبيان ككل	معامل ثبات ألفا- كرونباخ للمحاور	
0,892	0,806	أنواع الكفاءات
	0,868	إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 23.0

¹ محمد عبد الإله الطيطي، "مناهج البحث العلمي من التبيين"، دارالبيازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص69.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معاملات الثبات ألفا-كرونباخ كلها بلغت قيما جد مقبولة حيث سجلت أقل قيمة 0,806 للمحور الأول بينما بلغ معامل ألفا-كرونباخ للاستبيان ككل 0.892 أي $(\alpha > 0.6)$ ، وعليه فإن الاستبيان وعباراته صالحة للتحليل.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا المبحث سنحاول عرض النتائج باستخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية التي أفرزها الاستبيان، من خلال تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول دور أنواع الكفاءات في إدارة المعرفة، وتم استخدام جداول التوزيع التكراري، النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لتقدير المستويات والانحرافات المعيارية.

المطلب الأول: مناقشة وتحليل محاور الدراسة

في هذا المطلب سنتطرق إلى تحليل ومناقشة عبارات الاستبيان بدءا بالبيانات الشخصية والوظيفية ثم المحورين الأساسيين لموضوع الدراسة المتمثلين في أنواع الكفاءات وإدارة المعرفة.

أولا: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

1- الاتساق الداخلي كرونباخ-ألفا:

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ- ألفا
المحور 01	15	0.806
المحور 02	10	0.868
المجموع	25	0.892

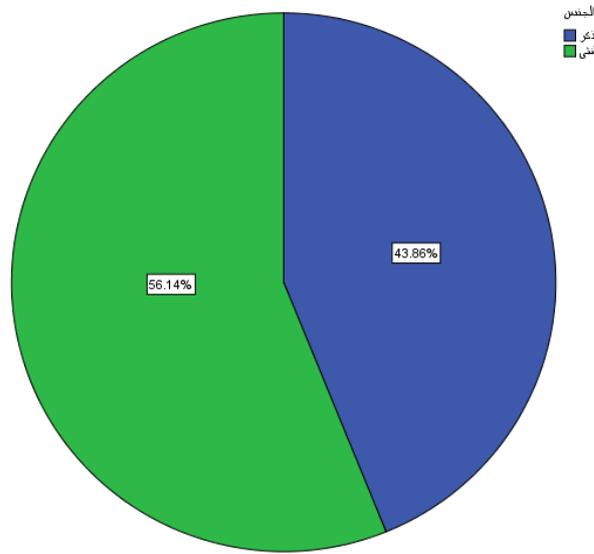
2- تحليل البيانات مجتمع العينة

النسبة المئوية	التكرار	البيان	توزيع العينة حسب المتغير
43.90	25	الذكور	الجنس

56.10	32	الأُنثى	المستوى التعليمي
45.6	26	دكتوراه	
7.0	4	ماجستير	
17.5	10	ماستر	
29.8	17	ليسانس فأقل	
1.8	1	أقل من 29 سنة	العمر
59.6	34	من 30 إلى 39 سنة	
28.1	16	من 40 إلى 50 سنة	
10.5	6	أكثر من 50 سنة	
5.3	3	رئيس	نطاق_ الاشراف
78.9	45	مرؤوس	
15.8	9	رئيس ومرؤوسين	
26.3	15	إدارة كلية	المسمى_الوظيفي
56.1	32	هيئة التدريس	
3.5	2	هيئة التدريس الإداري	
14.0	8	إداري	
8.8	5	أقل من 5 سنوات	عدد_سنوات_الخبرة
50.9	29	من 5 إلى 10 سنوات	
40.4	23	أكثر من 10 سنوات	

1 - فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس: نلاحظ أن نسبة الذكور (43,86%) أقل من نسبة الإناث (56,14%) مما يفسر أهمية التوظيف بالكلية حسب الكفاءة، ويمكن تمثيل ذلك من خلال التمثيل البياني التالي:

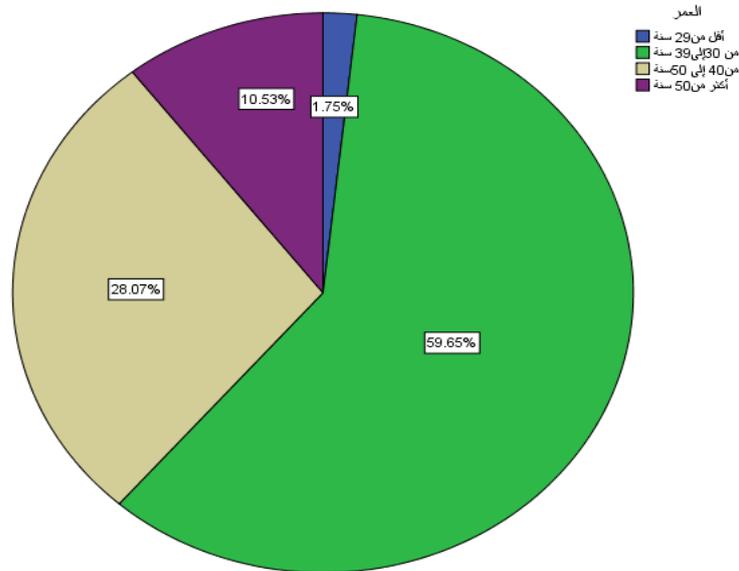
الشكل (3-3) التمثيل البياني للجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (Exel)

2 - فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب السن: تدل النتائج على أن نسبة كبيرة من موظفي الكلية يمثلون الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة)، ثم تأتي بعدها كل من فئة (من 40 إلى 50 سنة) و(أكثر من 50 سنة)، غير أن الفئة (أقل من 29 سنة) قليلة وهي أقل النسب، ومثلت النسب في الشكل البياني الآتي:

الشكل (3-4) التمثيل البياني للسن:

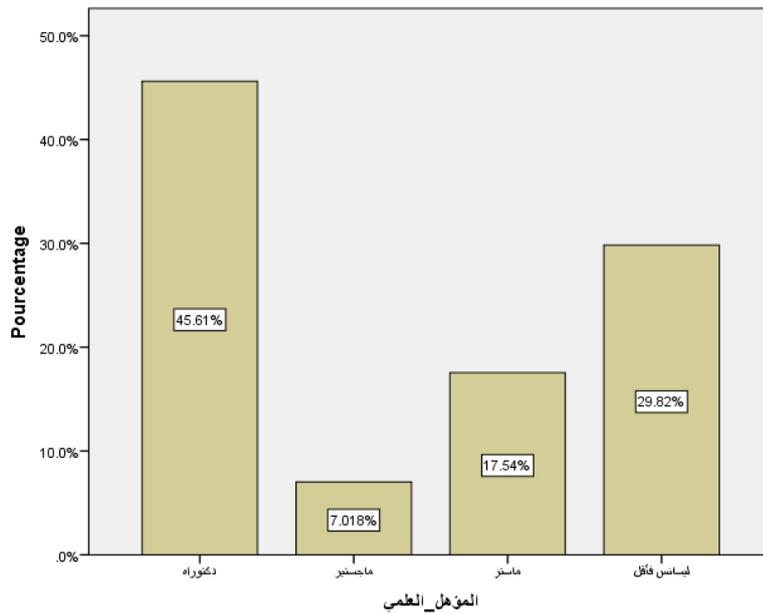


المصدر: من إعداد الطالبة

بالاعتماد على مخرجات (Exel)

فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي: فيما يتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب هذا المتغير، فإن سيطرة فئة الدكتوراه بنسبة (45,6%) كان وارداً، لأننا بصدد دراسة ميدانية للكلية، مما قد يساعدها على نشر المعارف والتجارب والخبرات كما يدل هذا على إهتمام الكلية بجذب الكفاءات وتوظيفها، والشكل التالي يبين توزيع متغير المؤهل العلمي:

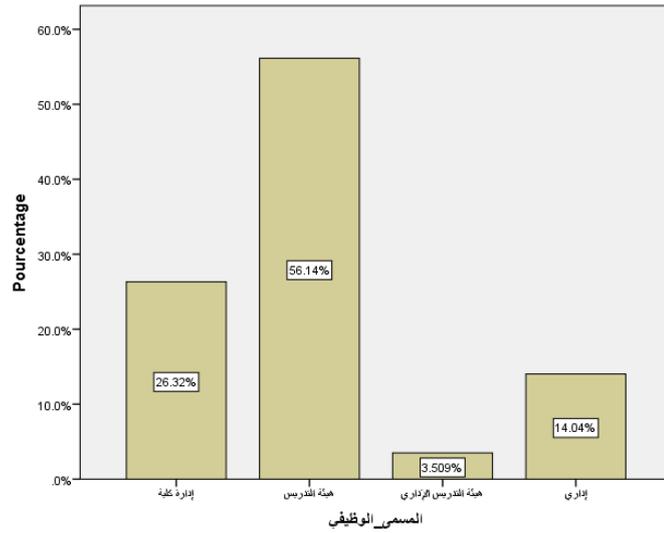
الشكل (3-5) التمثيل البياني للمؤهل العلمي:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (Exel)

3- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي: هيئة التدريس تمثل أكبر نسبة بنسبة (56.14%) مما يدل على أهمية هذا المسمى الوظيفي وعلى الدور الجوهرى الذي يلعبه في إعلاء وكشف المعلومات التي تخدم استمرارية الكلية، ويوضح الشكل الموالي توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

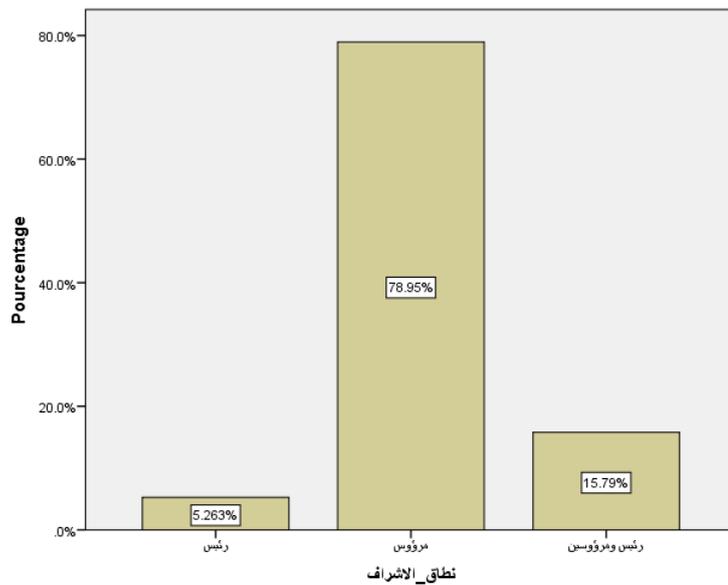
الشكل (3-6) التمثيل البياني للمسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (Exel)

5- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب نطاق الإشراف: يتبين من الرسم البياني أن نسبة المرؤوسين هي المرتفعة حيث بلغت (78,95%) تليها نسبة رئيس ثم نسبة رئيس ومرؤوس بنسبة (15,79%) مما يدل على اعتماد الكلية على التسلسل الهرمي في اتخاذ القرارات، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

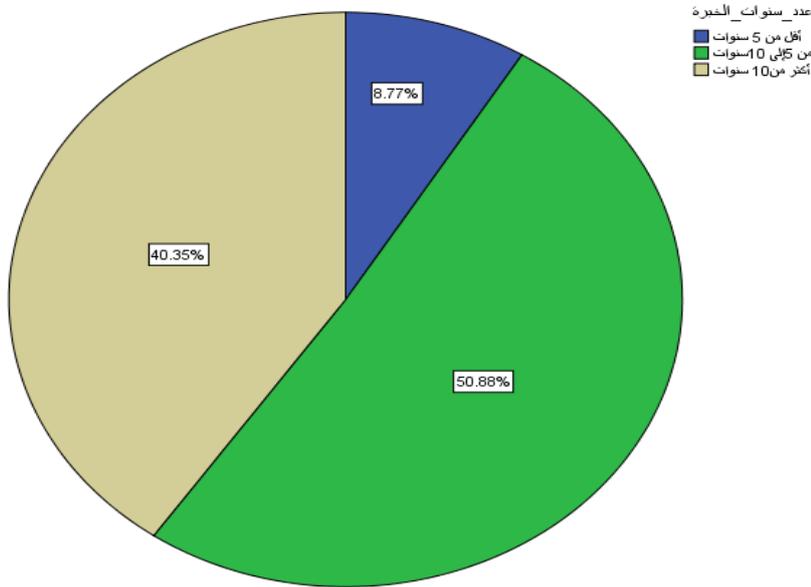
الشكل (3-7) التمثيل البياني لنطاق الإشراف



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (Exel)

6- فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة: يتبين أن نسبة سنوات الخبرة للفئة (من 5 إلى 10 سنوات) هي المرتفعة بنسبة (50,88%) تليها فئة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة (40,35%)، ثم فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (8,77%) و تدل هذه النتائج على أن هناك تنوع في الخبرة مما قد يساعد الكلية على تجاوز المشاكل التي سوف تواجهها إذا وجدت الرؤى المشتركة وربط محيطها بالبيئة الخارجية وغيرها، والشكل التالي يخص توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

الشكل (3-8) التمثيل البياني لسنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (Exel)

ثانيا : مناقشة وتحليل محور أهداف إدارة الكفاءات

اتفق العديد من الباحثين إلى تحديد وحصر أهداف أنواع الكفاءات في مجموعة من النقاط، ولاختبار مدى صحة هذه الأهداف إرتأينا إختيار نموذج مارسك وواتكز لإنسجامه وتطابقه مع موضوع الدراسة، عن طريق تبني مقياسهما المطور في تقديم محور إدارة المعرفة. سنحاول تحليل كل بعد من أبعاد أنواع الكفاءات على هذا:

المحور 01:

الجدول (3-6) أولاً: الكفاءة الفردية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
1	تزود المعرفة الفردية الكلية بميزة تنافسية	2.03	0.86	1	42,36
2	تنمو الكفاءة الفردية وتتطور من خلال التدريب والتكوين	1.78	0.90	2	50,56
3	تتضمن الكفاءة الفردية المعرفة، المهارة والاستعداد والقدرات الشخصية.	1.77	0.77	3	43,50
4	تظهر الكفاءة الفردية أثناء أداء الفرد للعمل	1.61	0.72	4	44.72
5	تعبر الكفاءة الفردية عن القدرة على استخدام الدرايات والمعارف العلمية المكتسبة	0.73	0.73	5	100
	الدرجة كلية	1.584	0.796		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

النوع الأول : الكفاءات الفردية

فيما يلي تحليل مدى استجابة الكلية للكفاءات الفردية من خلال النسبة المئوية للمتوسطات الحسابية، الإنحراف المعياري، والجدول 1 يوضح ذلك .

يتضح من الجدول أعلاه أن العبارة (01) سجلت أعلى نسبة، كما بلغت متوسطات إجابات العينة لهذا البند بين (0,73 - 2,03)، كما بلغ حجم الإنحراف المعياري ما بين (0,90 - 0,72)، ويلاحظ إتجاه العام لمعظم العبارات نحو "موافق" في حين أن العبارات الأخرى توافقت مع العبارات الباقية.

الجدول (3- 7): الكفاءة الجماعية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
6	تنشأ الكفاءات الجماعية من تآزر وتعاون الكفاءات الفردية	1.96	0.92	3	46,94
7	تهدف الكفاءات الجماعية إلى انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات	2.25	0.76	4	33,78
8	يقوم تحديد الكفاءات الجماعية من خلال مؤشرات الاتصال الجماعية ومؤشر التعلم الجماعي في التجارب	2.22	0.68	5	30,63
9	ترتكز الكفاءة الجماعية في الكلية على الديناميكية والتفاعل بين المجموعة	2.43	1.05	1	43,21
10	تتضمن الكفاءات الجماعية تعلم الخبرة الجماعية	2.38	0.97	2	40,76
	الدرجة كلية	2.248	0.876		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

النوع الثاني : الكفاءات الجماعية

فيما يلي تحليل لمدى استجابة الكلية للكفاءات الجماعية من خلال النسبة المئوية للمتوسطات الحسابية، الإنحراف المعياري، والجدول 1 يوضح ذلك .

يتضح من الجدول أعلاه أن العبارة (01) سجلت أعلى نسبة، كما بلغت متوسطات إجابات العينة لهذا البند بين (1,96-2,43)، كما بلغ حجم الإنحراف المعياري ما بين (1,05 - 0,68)، ويلاحظ إتجاه العام لمعظم العبارات نحو "موافق" في حين أن العبارات الأخرى توافقت مع العبارات الباقية.

ثالثا: الجدول (3- 8): الكفاءة الإستراتيجية

النتيجة	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
39,92	4	0.95	2.38	تتعلق الكفاءة الإستراتيجية بإدارة الموارد البشرية للكلية	11
34,33	5	0.80	2.33	الكفاءة الإستراتيجية متغير ضروري لتكيف الكلية مع محيطها	12
36,97	3	0.88	2.38	تسهم الكفاءة الإستراتيجية في خلق تكامل ما بين المستويات المختلفة للكفاءة	13
37,29	2	1.13	3.03	الكلية هي المسؤولة عن إعداد وتهيئة الكفاءات البشرية المؤهلة والمدرّبة	14
37,54	1	1.19	3.17	تستعمل الكلية أسلوب التسيير بالكفاءات كمدخل حديث في عملية التسيير	15
		0.99	2.658		الدرجة كلية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن الكفاءات الإستراتيجية بين موظفي الكلية بلغ مؤشر المستوى العام للمتوسط الحسابي ب(2.658) والانحراف المعياري (0,99) كما أن الإتجاه العام لمعظم الفقرات سجلت أعلى نسبة لخيار موافق في حين أن العبارات الأخرى تتوافق مع باقي العبارات

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن أغلبية الأوساط الحسابية مرتفعا ويظهر ذلك من خلال أوساط الفقرات

(14-15) مقارنة مع الانحراف المعياري المتدني لكلتا الفقرتين، وقد بلغ أعلى متوسط حسابي (3,17) للفقرة (15) والتي تؤكد أن الكلية تهدف من خلال الكفاءات الإستراتيجية إلى تطوير المهارات الوظيفية لعمالها، أما أقل قيمة متوسط حسابي فقد حققها الفقرة (12) والمتمثلة في (الكفاءة الإستراتيجية متغير ضروري لتكيف الكلية مع محيطها) إذ بلغ المتوسط الحسابي (2,33) والانحراف المعياري (0,80) ومعامل الاختلاف (34,33) وهذه الأرقام تعكس اهتمام الكلية بتوفير كامل الشروط وتهيئة الظروف الملائمة من أجل الكفاءات الإستراتيجية، مستخدمة في ذلك جميع الوسائل والتقنيات الحديثة، حيث تقوم الكلية بإرسال بعثات إلى الخارج من أجل التكوين بها، بالتالي فإن مستوى أهمية الكفاءات الإستراتيجية في الكلية مرتفع، وهذا راجع إلى اهتمام الكلية بترقية وتنمية كفاءاتها.

المحور 02: الجدول (3-9): إدارة المعرفة في الكلية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
16	تلجأ الكلية إلى المعارف الكامنة لدى الكفاءات لخلق معارف وأفكار جديدة	2.82	1.11	3	39,36
17	تظهر القدرات الكامنة للكفاءات من خلال ممارستهم للعمل	2.10	0.91	10	43,33
18	المعرفة تدعم أنشطة الكلية	2.45	1.01	9	41,22
19	تقوم الكلية برصد أفضل الممارسات وجمعها في قواعد المعلومات	3.26	1.03	1	31,60
20	تعتبر الجامعات والكليات من أنسب الهيئات لتطبيق مبادئ وطرق إدارة المعرفة	2.64	1.11	6	42,05
21	تمتلك الكليات عادة بنية تحتية ومعلوماتية حديثة	3.05	1.20	2	39,34
22	مشاركة المعرفة يعد أمرا طبيعيا جدا بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب بصفة عامة	2.73	1.12	4	41,03
23	الحصول على المعرفة هو أحد المتطلبات التي يسعى الطلاب للوصول إليها من خلال التحصيل العلمي.	2.50	1.13	8	45,20
24	إدارة المعرفة تعد أحد التقنيات الإدارية الحديثة الرائدة التي تمنح الكلية ميزة تنافسية	2.73	1.07	5	39,19
25	إدارة المعرفة تزود الطلبة بالعلوم والمعارف التي تواكب متطلبات العصر وسوق العمل.	2.57	1.23	7	47,86
	الدرجة كلية	2.685	1.092		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

سنحاول من خلال مناقشة وتحليل محور إدارة المعرفة الوقوف على المساعي التي تبذلها الكلية لتصميم خطة لإدارة المعرفة بالإستعانة بكفاءاتها وهذا ما سنلاحظه في تحليل الجدول (3-9)

ونلاحظ من الجدول إرتفاعا نسبيا للأوساط الحسابية للفقرات (19-21) بمتوسطات حسابية على التوالي (3,05-3,26) فقد بلغ أعلى متوسط حسابي للفقرة 19) تقوم الكلية برصد أفضل الممارسات وجمعها في قواعد المعلومات) والتي تؤكد على أن هذه العبارة تتناسب طرذا مع التغيرات في إدارة المعرفة حيث أن أي عملية من عمليات إدارة المعرفة تمس الكلية يرافقها تلقائيا تحديث في النظام الإداري أما أقل قيمة متوسط حسابي فقد حققتها الفقرة (17) بنسبة (2,10) وهذا ما يؤكد أنه تظهر القدرات الكامنة للكفاءات من خلال ممارستهم للعمل .

من خلال الجدول أعلاه لاحظنا أن أغلب أفراد العينة استعملوا خيار "موافق" في إجاباتهم على خيارات الاستبيان وانطلاقا من النتائج التي قدمت في الجدول أعلاه نستطيع أن نؤكد أن الكلية تدعم إدارة المعرفة لضمان تطور الابتكار والإبداع لدى كفاءتها كما أنها تقوم بتقييم موضوعي لبرامج وأنشطة تطوير الكفاءات هذه النتائج التي حصلنا عليها تؤكد أن إدارة الكفاءات لها دور جوهري في إدارة المعرفة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة تيارت -

مستوى المتوسط الحسابي	ضعيف	متوسط	جيد
المتوسط المرجح	(2.32-1)	(3.65-2.33)	(5-3.66)

المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة

يأتي هذا المطلب الذي هدفنا من خلاله إلى إختبار دور التسيير بالكفاءات في إدارة المعرفة في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سعيا لتحقيق الأهداف الأساسية للتأكد من مدى صحة الفرضيات التي بني عليها هذا البحث العلمي.

أولا: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد أثر ذودلالة إحصائية للكفاءات على إدارة المعرفة للإجابة يمكن طرح الاحتمالين التاليين:

H_0 : لا يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) للكفاءات على إدارة المعرفة.

H_1 : يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) الكفاءات في إدارة المعرفة.

ثانيا: إختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية 01: يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى معنوي للكفاءات الفردية كنوع من أنواع التسيير بالكفاءات على إدارة المعرفة، من جهة نظر موظفي كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة تيارت.

الفرضية الفرعية 02: يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى معنوي للكفاءات الجماعية كنوع من أنواع التسيير بالكفاءات على إدارة المعرفة، من جهة نظر موظفي كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة تيارت.

الفرضية الفرعية 03: يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى معنوي للكفاءات الاستراتيجية كنوع من أنواع التسيير بالكفاءات على إدارة المعرفة، من جهة نظر موظفي كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة تيارت

بالاعتماد على تقدير معادلة الانحدار البسيط عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) تم الحصول على ما يلي:

$$Ax_{e2} = 0.286 + 1.015 Ax_{e11}$$

$$Sight_1 = 0.000 \quad Sigt_2 = 0.000$$

$$N = 57 \quad R^2 = 0.007 \quad Sig F = 0.000$$

$$Ax_{e11} = \text{إدارة المعرفة}$$

$$Ax_{e2} = \text{أنواع الكفاءات}$$

يتبين من خلال المعادلة أعلاه والمحصل عليها من مخرجات SPSS 23.0 أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ AX_{e11} على AX_{e2} حيث أن المتغير AX_{e11} بوحدة واحدة من شأنه أن يغير في AX_{e2} بـ 015
1.

والنموذج المحصل عليه يعرف صلاحية كلية حيث بلغت $R^2 = 0.479$ أي للمتغير المفسر أثر جوهري في تفسير الظاهرة بـ 47.99 حيث سجلت قيمة فيشر دلالة معنوية $Sig F = 0.000$

ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (3-): تحليل التباين للكفاءة على إدارة المعرفة

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.692 ^a	.479	.469	.53882

a. Valeurs prédites : (constantes), محور 01

b. Variable dépendante : محور 02

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	14.678	1	14.678	50.555	.000 ^b
	Résidu	15.968	55	.290		
	Total	30.646	56			

a. Variable dépendante : محور 02

b. Valeurs prédites : (constantes), محور 01

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.286	.346		.826	.412
	محور 01	1.015	.143	.692	7.110	.000

a. Variable dépendante : محور 02

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1.8417	4.0745	2.6904	.51196	57
Résidu	-1.47452-	1.34039	.00000	.53399	57
Erreur Prévision	-1.658-	2.704	.000	1.000	57
Erreur Résidu	-2.737-	2.488	.000	.991	57

a. Variable dépendante : محور 02

أما عن الصلاحية الجزئية فقد بلغت ($Sight_1 = Sig_{t2} = 0.000 < 0.05$) وعليه يمكن القبول بالفرضية H_1 ، التي مفادها أنه يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى مستوى 5% للكفاءات على المعرفة.

ولاختبار هذه الفرضية فرعت إلى أبعد فرضيات فرعية كل منها يقيس وجود الأثر من عدمه لكل متغير من متغيرات أنواع الكفاءات وهي كالآتي:

الانحدار البسيط 01

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الفردية ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : محور 02
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.085 ^a	.007	-.011-	.74374

- a. Valeurs prédites : (constantes), الفردية
b. Variable dépendante : محور 02

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	.223	1	.223	.403	.528 ^b
	Résidu	30.423	55	.553		
	Total	30.646	56			

- a. Variable dépendante : محور 02
b. Valeurs prédites : (constantes), الفردية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.459	.378		6.511	.000
	الفردية	.130	.205	.085	.635	.528

- a. Variable dépendante : محور 02

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.5888	2.8486	2.6904	.06310	57
Résidu	-1.29273-	2.08130	.00000	.73706	57

Erreur Prévision	-1.610-	2.506	.000	1.000	57
Erreur Résidu	-1.738-	2.798	.000	.991	57

a. Variable dépendante : محور02

الفرضية الفرعية 01: كفاءات فردية

يوجد أثر ذودلالة إحصائية للكفاءات الفردية للإجابة يمكن طرح الاحتمالين التاليين:

H_0 : لا يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى $(a < 0.05)$ الكفاءات الفردية على إدارة المعرفة.

H_1 : يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى $(a < 0.05)$ الكفاءات الفردية في إدارة المعرفة.

بالاعتماد على تقدير معادلة الانحدار البسيط عند مستوى الدلالة $(a < 0.05)$ تم الحصول على ما يلي:

$$Ax_{e2} = 2.459 + 0.13 Ax_{e12}$$

$$Sight_1 = 0.000 \quad Sigt_2 = 0.001$$

$$N = 57 \quad R^2 = 0.07 \quad SigF = 0.000$$

$$Ax_{e11} = \text{الكفاءات الفردية}$$

$$Ax_{e2} = \text{إدارة المعرفة}$$

يتبين من خلال المعادلة أعلاه والمحصل عليها من مخرجات SPSS 23.0 أنه يوجد أثر ذودلالة إحصائية

لـ Ax_{e1} على Ax_{e2} حيث أن المتغير Ax_{e1} بوحدة واحدة من شأنه أن يغير في Ax_{e2} بـ 0,13

والنموذج المحصل عليه يعرف صلاحية كلية حيث بلغت $R^2 = 0.77$ أي للمتغير المفسر أثر جوهري

في تفسير الظاهرة بـ 0.7% حيث خلفت قيمة فيشر دلالة معنوية $Sig F = 0.000$.

أما عن الصلاحية الجزئية فقد بلغت $(Sight_1 = Sigt_2 = 0.000 < 0.05)$ وعليه يمكن القبول

بالفرضية H_1 ، التي مفادها أنه يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى $(a < 0.05)$ لدور الكفاءات الفردية في إدارة المعرفة.

الفرضية الفرعية 02: كفاءات جماعية

الانحدار البسيط 02

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الجماعية ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : محور 02
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.714 ^a	.510	.501	.52252

- a. Valeurs prédites : (constantes), الجماعية
b. Variable dépendante : محور 02

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	15.629	1	15.629	57.246	.000 ^b
	Résidu	15.016	55	.273		
	Total	30.646	56			

- a. Variable dépendante : محور 02
b. Valeurs prédites : (constantes), الجماعية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.693	.273		2.537	.014
	الجماعية	.750	.099	.714	7.566	.000

- a. Variable dépendante : محور 02

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1.7429	3.9934	2.6904	.52830	57
Résidu	-1.39339-	1.45686	.00000	.51783	57
Erreur Prévision	-1.794-	2.466	.000	1.000	57
Erreur Résidu	-2.667-	2.788	.000	.991	57

يوجد أثر ذودلالة إحصائية كفاءات جماعية كنوع من أنواع الكفاءات للإجابة يمكن طرح الاحتمالين التاليين:

H_0 : لا يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى ($a < 0.05$) الكفاءات الجماعية على إدارة المعرفة.

H_1 : يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى ($a < 0.05$) الكفاءات الجماعية في إدارة المعرفة.

بالاعتماد على تقدير معادلة الانحدار البسيط عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) تم الحصول على ما يلي:

$$Ax_{e2} = 0.693 + 0.750 Ax_{e12}$$

$$Sight_1 = 0.000 \quad Sigt_2 = 0.000$$

$$N = 57 \quad R^2 = 0.510 \quad SigF = 0.000$$

$$Ax_{e11} = \text{الكفاءات جماعية}$$

$$Ax_{e2} = \text{إدارة المعرفة}$$

يتبين من خلال المعادلة أعلاه والمحصل عليها من مخرجات SPSS 23.0 أنه يوجد أثر ذودلالة إحصائية لـ Ax_{e1} على Ax_{e2} حيث أن المتغير Ax_{e1} بوحدة واحدة من شأنه أن يغير في Ax_{e2} بـ 0.750.

والنموذج المحصل عليه يعرف صلاحية كلية حيث بلغت $R^2 = 0.510$ أي للمتغير المفسر أثر جوهري في تفسير الظاهرة بـ 51.0% حيث خلفت قيمة فيشر دلالة معنوية $Sig F = 0.000$.

أما عن الصلاحية الجزئية فقد بلغت ($Sight_1 = Sigt_2 = 0.000 < 0.05$) وعليه يمكن القبول بالفرضية H_1 ، التي مفادها أنه يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى ($a < 0.05$) لدور الكفاءات الجماعية في إدارة المعرفة.

الفرضية الفرعية 02: كفاءات استراتيجية

الانحدار البسيط 03

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	استراتيجية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : محور 02

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.714 ^a	.510	.501	.52252

a. Valeurs prédites : (constantes), استراتيجية

b. Variable dépendante : محور 02

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	15.629	1	15.629	57.246	.000 ^b
1 Résidu	15.016	55	.273		
Total	30.646	56			

a. Variable dépendante : محور 02

b. Valeurs prédites : (constantes), استراتيجية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.693	.273		2.537	.014
1 استراتيجية	.750	.099	.714	7.566	.000

a. Variable dépendante : محور 02

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1.7429	3.9934	2.6904	.52830	57
Résidu	-1.39339-	1.45686	.00000	.51783	57
Erreur Prévision	-1.794-	2.466	.000	1.000	57
Erreur Résidu	-2.667-	2.788	.000	.991	57

a. Variable dépendante : محور 02

يوجد أثر ذودلالة إحصائية لتطوير الكفاءات الاستراتيجية كبعد من أبعاد أنواع الكفاءات للإجابة يمكن طرح الاحتمالين التاليين:

H_0 : لا يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) الكفاءات الإستراتيجية على إدارة المعرفة.

H_1 : يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) الكفاءات الإستراتيجية على إدارة المعرفة.

بالاعتماد على تقدير معادلة الانحدار البسيط عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) تم الحصول على ما يلي:

$$Ax_{e2} = 0.286 + 1.015 Ax_{e13}$$

$$Sight_1 = 0.000 \quad Sigt_2 = 0.000$$

$$N = 57 \quad R^2 = 0.479 \quad SigF = 0.003$$

$$Ax_{e11} = \text{كفاءات إستراتيجية}$$

$$Ax_{e2} = \text{إدارة المعرفة}$$

يتبين من خلال المعادلة أعلاه والمحصل عليها من مخرجات SPSS 23.0 أنه يوجد أثر ذودلالة إحصائية لـ Ax_{e1} على Ax_{e2} حيث أن المتغير Ax_{e1} بوحدة واحدة من شأنه أن يغير في Ax_{e2} بـ 1.015.

والنموذج المحصل عليه يعرف صلاحية كلية حيث بلغت $R^2 = 0.479$ أي للمتغير المفسر أثر جوهري في تفسير الظاهرة بـ 47.9% حيث خلفت قيمة فيشر دلالة معنوية $Sig F = 0.000$.

أما عن الصلاحية الجزئية فقد بلغت ($Sight_1 = Sigt_2 = 0.000 < 0.05$) وعليه يمكن القبول بالفرضية H_1 ، التي مفادها أنه يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى ($a < 0.05$) لدور الكفاءات الإستراتيجية في إدارة المعرفة.

الانحدار البسيط الكلي

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	محور ^b 01	.	Entrée

a. Variable dépendante : محور 02

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.692 ^a	.479	.469	.53882

a. Valeurs prédites : (constantes), محور 01

b. Variable dépendante : محور 02

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	14.678	1	14.678	50.555	.000 ^b
1 Résidu	15.968	55	.290		
Total	30.646	56			

a. Variable dépendante : محور 02

b. Valeurs prédites : (constantes), محور 01

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.286	.346		.826	.412
محور 01	1.015	.143	.692	7.110	.000

a. Variable dépendante : محور 02

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1.8417	4.0745	2.6904	.51196	57
Résidu	-1.47452-	1.34039	.00000	.53399	57
Erreur Prévision	-1.658-	2.704	.000	1.000	57
Erreur Résidu	-2.737-	2.488	.000	.991	57

a. Variable dépendante : محور 02

المحور الثاني: إدارة المعرفة في الكلية	المعاملات	المتغيرات	
.085	معامل الارتباط	الكفاءة الفردية	ارتباط المتغيرات المستقلة بالارتباط المتغير التابع
.528	Sig. (bilatérale)		
57	المجموع		
.714**	معامل الارتباط	الكفاءة الجماعية	ارتباط المتغيرات المستقلة بالارتباط المتغير التابع
.000	Sig. (bilatérale)		
57	المجموع		
.714**	معامل الارتباط	الكفاءة الاستراتيجية	ارتباط المتغيرات المستقلة بالارتباط المتغير التابع
.000	Sig. (bilatérale)		
57	المجموع		

.692**	معامل الارتباط	المحور الأول	الارتباط الكلي
.000	Sig. (bilatérale)		
57	المجموع		

المطلب الثالث: استنتاجات الدراسة

أولاً: الاستنتاجات المتعلقة بوصف المتغيرات

- 1- كان مستوى أهمية الكفاءات الفردية في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر العينة مرتفعاً.
- 2- كان مستوى الكفاءة الجماعية في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر العينة مرتفعاً.
- 3- أظهرت النتائج أن مستوى أهمية كفاءات إستراتيجية في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً.
- 4- تبين أن على إدارة الكلية تشجيع روح المنافسة بين الكفاءات في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً.
- 5- أظهرت النتائج أن إدارة المعرفة تخلق جو من الثقة بين العاملين على مختلف المستويات بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر العينة مرتفعاً.
- 6- كان مستوى أهمية أن تتصف إستراتيجيات الكلية بدرجة مناسبة من المرونة مع المتغيرات البيئية المحيطة بها (كورونا مثلاً) بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً.
- 7-

ثانياً: الاستنتاجات المتعلقة بفرضيات الدراسة

- 1- لأنواع الكفاءات دور محوري في إدارة المعرفة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 2- وجود أثر ذو دلالة معنوي للكفاءات الفردية في إدارة المعرفة عند مستوى $(a < 0.05)$.
- 3- وجود أثر ذو دلالة معنوي للكفاءات الجماعية في إدارة المعرفة عند مستوى $(a < 0.05)$.
- 4- وجود أثر ذو دلالة معنوي للكفاءات الإستراتيجية في إدارة المعرفة عند مستوى $(a < 0.05)$.

5-وجود أثر ذودلالة معنوي لأنواع الكفاءات على إدارة المعرفة عند مستوى ($a < 0.05$).

ثالثا: الاستنتاجات العامة الدراسة

لقد سمح لنا عرض الجانب التطبيقي البحث والذي تطرقنا فيه إلى حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من استخلاص النتائج التالية:

- هناك اقتناع من طرف إدارة الكلية بأهمية الكفاءات لأنها رأس مال فكري وبشري يصعب تقليده.
- تشتكي كفاءات الكلية نقص التكوين وعدم فعالية السياسة التكوينية التي تعتبر أساس ضمان تطور الكفاءات.
- تركز الكلية إدارة خلال إدارة المعرفة الذي تحدته على مصادرها الداخلية ولا تعتمد على لجنة خارجية مختصة في إدارة المعرفة وهذا ما يجعل إدارة المعرفة تواجه بعض العراقيل.
- تولي الكلية اهتماما وعناية خاصة بالكفاءات التي تؤثر بصفة مباشرة على تقدمها المعرفي، حيث يشغل هؤلاء مناصب أساسية في الكلية.
- أصبح لمفهوم الكفاءات مكانة جيدة وأساسية في إستراتيجية الكلية، حيث تقوم الكلية بمجموعة من الإجراءات التي تهدف من خلالها إلى استغلال الكفاءات الفردية والجماعية الإستراتيجية بما يناسب أهداف الكلية.

خلاصة:

من خلال هذه الدراسة وبالخصوص الجانب العلمي منها والتي جرت على كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة تيارت، وبعد التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة فقد تم التوصل إلى نتائج تتقارب مع بعض الجوانب مع نظيرتها من البحوث العلمية التي تطرقنا إليها في الدراسة السابقة في المقدمة ومن أهم هذه النتائج ما يلي:

- إن للتسيير بالكفاءات دور جوهري في إدارة المعرفة بالكلية محل الدراسة.
- تساهم الكفاءات بمختلف أنواعها في إدارة المعرفة بالكلية محل الدراسة فالكفاءات الفردية تدفع الكلية إلى تبني فكرة إبداع وكذلك تؤثر كل من الكفاءات الجماعية والإستراتيجية بطرق أخرى في إدارة المعرفة.
- في الختام من خلال دراستنا لهذا الموضوع مع إتساعه وتشعبه، وواجهتنا إشكاليات أخرى يمكن أن نعتبرها آفاق لدراساتنا.

وبناء على دراستنا التطبيقية للفصل استخلصنا العديد من النتائج وقمنا باختبار فرضيات البحث المطبقة عمليا في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تيارت، وذلك لدراسة دور التسيير بالكفاءات في إدارة المعرفة عن طريق عرض التحليل الإحصائية باستخدام برنامج SPSS نسخة 23 وبعد اختبار الفرضيات توصلنا إلى أنه هناك أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a < 0.05$)، بين متغيرات التسيير بالكفاءات في إدارة المعرفة بكل أنواعها (كفاءات فردية – كفاءات جماعية – كفاءات إستراتيجية).

خاتمة عامة :

في ظل البيئة الاقتصادية حادة المنافسة أصبح التحول نحو الهياكل التنظيمية الأفقية الأكثر انفتاحا و مرونة و توظيفا الرأس مال البشري المتعدد الكفاءات أكثر من حتمية في ظل بحث المؤسسات عن التميز و النظر خارج أسوارها لفهم قواعد البقاء، النمو و الإزدهار في عصر اقتصاد قائم على المعرفة، فمن يمتلك و يسيطر على الموارد المالية و تكنولوجيا المعلومات و قبل هذا كله العمالة المعرفية سوف يحتل الريادة طالما أن لديه قوة من الأفراد يمتلكون معارف، قدرات، مهارات، و خبرات. فإن التحدي الذي يواجه المؤسسات اليوم يتمثل بالأساس في تحرير الطاقات الابتكارية للأفراد و استثمار كفاءاتهم، و يعتمد ذلك بشكل كبير على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم و المتجدد باستمرار و تيسير سبل التعلم المستمر، وأمام هذا التحول في الفكر الإداري كان على المؤسسات الجزائرية على غرار باقي مؤسسات العالم أن تغير من توجهاتها و أساليب إدارتها بأن تعيد الاعتبار لكفاءاتها البشرية باعتبارها الثروة الحقيقية التي تدرجها ضمن استراتيجياتها العامة.

وهو ما توفره مؤسسات التعليم العالي التي تمثل إطار لخلق نماذج جديدة من التفكير و تحرير الدوافع الجماعية أين يعمل فيها الأفراد على تنمية قدراتهم بدون انقطاع لتحقيق النتائج التي يرغبون بها. و تتولى المؤسسات من خلال التسيير بالكفاءات و تسيير المعارف المختزنة فيها، مسؤولية توزيع المعرفة بين الحوامل البشرية و التكنولوجية، و تحويل المعلوماتية إلى معرفة و كفاءة عملية جماعية تؤسس للإبداع الفردي و الجماعي مما يحقق لها إضافة القيمة لنجاحاتها و استمرارية تميزها.

و قد حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز دور التسيير بالكفاءات في إدارة المعرفة في الكلية باعتبارها مؤسسات هامة من خلال مقارنتي التسيير بالكفاءات و إدارة المعرفة، من خلال عملية اسقاط الجانب النظري لهذا البحث على الجانب التطبيقي أي في الكلية.

ثانياً: التوصيات

- بناء على ما تم التوصل إليه من استنتاجات في هذه الدراسة، يقدم الباحث التوصيات التالية:
- ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي للكليات

، إذ أن ذلك سيحقق لهذه الكليات العديد من الفوائد من أهمها: زيادة قدراتها على التكيف مع ما يحدث في محيطها من تغيرات، زيادة قدراتها على تلبية احتياجات المجتمع المحيط بها علاوة على زيادة قدراتها على الإبداع والابتكار.

- العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها، وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمشاركة وتقاسم وتبادل المعرفة.

- إعداد خطة إستراتيجية محددة وواضحة لإدارة المعرفة، تحدد ما الذي ترغب الكليات التقنية تحدد نقاط القوة والضعف في ، (SWOT) المتوسطة إنجازه، تكون مبنية على عملية مسح بيئي البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ذات العلاقة بتطبيق إدارة المعرفة.

- حسن استثمار المعلومات والمعرفة التي يمتلكها العاملون وجعلها ذات قيمة من خلال مشاركتهم والأخذ بآرائهم.

- العمل على إيجاد قواعد معلومات يتم فيها حفظ كل ما يتم جمعه من معلومات حول جوانب الأداء

المختلفة في الكلية، وكذلك توفير معلومات حول مخرجات هذه الكليات مما يمكنها من تحديد احتياجات سوق العمل وتزويده الأفراد ذوى الكفاءة والمهارة.

- ضرورة تخصيص فريق مهني متخصص يكون نشاطه وعمله الأساسي هو إدارة أنشطة وجهود المعرفة ضمن معايير محددة تتناسب مع طبيعة عمل واحتياجات هذه الكليات وذلك على مستوى الكليات ككل.

- الاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة من خلال المشاركة في شبكات المعلومات الداخلية والخارجية وتنمية مهارات العاملين وزيادة قدراتهم على استخدام هذه الشبكات فيما يتعلق بإيجاد المعرفة ونقلها، ونشرها، وتبادلها، والاستفادة من مصادر المعلومات الإلكترونية وما يتوافر فيها من معلومات قيمة وحديثة تساعده في تطويرهم الذاتي باستمرار.

- عقد لقاءات دورية في الأقسام الأكاديمية يتم خلالها عرض التجارب والممارسات المتميزة في أنشطة القسم مثل: عرض أساليب جديدة في طرق التدريس وتقديم المعلومة للطلاب، أساليب لجذب اهتمام الطلاب، أنشطة تعليمية مختلفة، مع ضرورة التوثيق لما يتم التوصل إليه من نتائج وحفظه بشكل يسهل الرجوع إليه والاستفادة منه عند الحاجة

:

ثالثاً: الدراسات المقترحة

في ضوء ما سبق تقديمه من نتائج وتوصيات تقترح الباحثة بعض الدراسات في مجال إدارة المعرفة منها على سبيل المثال:

- ✓ دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر.
- ✓ دراسة تقييمية لسياسات التعليم العالي في ضوء متطلبات وتحديات إدارة المعرفة.
- ✓ معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

الإقتراحات:

- إعداد مواصفات الكفاءات في ضوء الكفاءة الإستراتيجية للمؤسسة.

- عدم اهمال التسيير بالكفاءات الفردية

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	أبعاد الكفاءة	1-1
19	الترابط بين المستويات والإيقاعات	2-1
28	القرارات القيادية فيما يتعلق بالتسيير بالكفاءات	3-1
38	العوامل المؤثرة في المعرفة	1-2
55	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تيارت	1-3
59	نموذج الدراسة	2-3
66	التمثيل البياني للجنس	3-3
66	التمثيل البياني للسنة	4-3
67	التمثيل البياني للمؤهل العلمي	5-3
68	التمثيل البياني للمسمى الوظيفي	6-3
68	التمثيل البياني لنطاق الإشراف	7-3
69	التمثيل البياني لسنوات الخبرة	8-3

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
60	مجتمع الدراسة	1-3
61	توزيع محتوى وفقرات أنواع الكفاءات إدارة المعرفة	2-3
62	بدائل الإجابة، طول الفئة ودلالة الدرجة وفق مقياس ليكارت الخماسي.	3-3
62	تقسيم درجات مستويات المتوسطات الحسابية	4-3
63	معاملات الثبات للمحاور والاستبانة ككل باستخدام معامل ألفا-كرونباخ	5-3
70	الكفاءة الفردية	6-3
71	الكفاءة الجماعية	7-3
72	الكفاءة الإستراتيجية	8-3
73	إدارة المعرفة في الكلية	9-3

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولا: الكتب:

- 1- ثابتي الحبيب وإبن عبو الجيلالي، "تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية، دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة"، مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر، 2009.
- 2- روجيروس إكزافي، ترجمة يحيى موسى، "المقاربة بالكفاءات في المدرسة الجزائرية"، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، الجزائر، 2006.
- 3- ربحي مصطفى عليان ، "إدارة المعرفة" ، دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 4- إبراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة المعرفة" ، ط1، الوارق للنشر و التوزيع ، الأردن، 2007.
- 5- عبد الستار العلي، "مدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و لطباعة، الأردن، ط1، 2006.
- 6- حسين عجلان حسن، " استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال " ، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2008.
- 7- الكبسي صلاح الدين ، " إدارة المعرفة" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- 8- مُجّد العواد، " اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة" ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 9- صالح إسماعيل أبو عودة، " دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتهي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية"، فلسطين، 2016.
- 10- فاتن نبيل مُجّد أبو زريق، "دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المعالم النظامية"، المكتبة المركزية ، فلسطين، 2017.
- 11- تركي رابع، "أصول التربية والتعليم"، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
- 12- فيصل ديبلو وآخرون، "المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة"، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 13- سعيد التل وآخرون، "قواعد الدراسة في الجامعة"، ط1، دار الفكر العربي للبيضاء، عمان، الأردن، 1997.

- 14- عبد الرحمان العيساوي، "أصول علم النفس التربوي"، دار المعرفة الجامعة، مصر، 2002.
- 15- مُجَّد عبد الإله الطيطي، "مناهج البحث العلمي من التبيين"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
- 16- أبو قحف، عبد السلام، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، ط2. مكتبة الإشعاع، مصر، 1998.
- 17- عبد الرحمان العيسوي، "الكفاءة الإدارية"، كلية الآداب، جامعة الاسكندرية، 2009.
- 18- السلمي علي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص137.
- 19- السلمي علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص82.

ثانيا: أطروحات الدكتوراه:

- 20- بن عامر داهنين، "مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية"، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2017.
- 21- مُجَّد السعيد، "التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية"، دكتوراه في علوم التسيير، جامعة شلف، الجزائر، 2015

ثالثا: رسائل الماجستير

- 22- بن جدو مُجَّد الأمين، "دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز"، ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة سطيف 1، 2013.
- 23- طالب أحمد دنيا، "مساهمة الكفاءة البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية"، ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة مُجَّد خيضر، بسكرة، 2014.

- 24- نضال مُجَّد الزطمة، "إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء"، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011.
- 25- سوزان صالح دروزة ، " العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها و أثرها على التميز المؤسسي"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2008.
- 26- سمراء كحلات ، " تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية" ، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، 2009.

رابعاً: الملتقيات

- 27- إسماعيل حجازي، "مصنوفة الاستشارات ببونص كأداة لمتابعة 3المسار الاحترافي و تقييم الكفاءات"، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005.
- 28- بزيان عثمان، "إقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة ، 2004.
- 29- مصنوعى أحمد، "تنمية الكفاءة البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني"، الملتقى الدولي السابع حول البضاعة التأمينية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف ، 2012.
- 30- الحاج مداح العراي، " البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة" ، للملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري و منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة شلف ، ديسمبر 2011.
- 31- طواهرية الشياح، " الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل التأهيل لمنظمات الأعمال و اندماجها في اقتصاد المعرفة" ، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، 2011.
- 32- مقراش فوزية، "أثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة"، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسات، 22- 23 فيفري، جامعة بسكرة ، 2001.

خامساً: المجلات

- 33- الدرديري أحمد إسماعيل مدني، "دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي" مقال، تاريخ نشر المقال 2017/12/01، السعودية، تاريخ الإطلاع 2021/05/25.
- 34- السلمي علي، "الإدارة بالمعرفة"، المجلة الدولية الإدارية، المجلد (2)، العدد 2، 1997.
- 35- ياسين غالب سعد، "المستقبل العربي"، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد 260، 2000.
- 36- عطر الجراح، "متطلبات إدارة المعرفة" مقال، تاريخ النشر 2008/11/03، تاريخ الإطلاع 2021/05/25.
- 37- بوابة التمهين، "عوامل نجاح إدارة المعرفة"، Tamheen-jeddah.com، تاريخ الإطلاع 2021/05/26.

سادسا: الأنترنت

- 38- الموقع الرسمي الكلية: تاريخ الاطلاع: 2021/05/23 على الموقع: www.univ-tiaret.com
- 39- مدونة نور للمعلوماتيات www.nourinfo23.com

المراجع باللغة الفرنسية

1-livre :

- 40- Montrollin, Manrice de "vocabulaire de l'ergonomie"، Toulouse , octobre 1997.
- 41- Lafaye, pierre benjamin, "dictionnaire des synonyme de la langue française" paris, hachette, 1858.
- 42- Le botref, Guy .**Ingénierie et évaluation des compétences** .3ed .Ed.d'organisation, 2001.

2– Séminaires et colloque

- 43– Meignant, Alain. Compétences, Management et nouvelles Missions de l'encadrement. **Journées internationales de la formation :objectif compétence**. Deauville : MEDEF.2002
- 44– Sire Bruno, **“la gestion des compétences entre concept et applications”**, journée d'étude, jeudi 8 juin, l'école supérieure des affaires,gronoble,France,2000.
- 45– Recueil des textes relatives au statu de l'université, journal officiel, juin,room 1997, article n01
- 46– Evely ,Rouby .Guy ,Sole. De la gestion des Compétences a la gestion par compétences vers un lecture étendue et décloisonnée du management des ressources humaines. colleque organisé sur la Gestion des compétences et Knowledge Management .25 Mars 2002.

3–Site internet :

- 47– Comité Sectoriel **De Main–D'oeuvre Des Technologies De L'information Et Des Communications. Défis et limité de la proche par compétence**..site visite le : 06/05/2021
www.technocompetences.qc.ca/apropostic/profilsdecompetences/defis

- 48- Web.competence.Gestion par les compétences visite le 06/04/2021 www.webcompetence.com/rh/gestion-par-les-competences.htm
- 49- Cohen, Annick,**la stratégie du Management par les Compétences**,www.journaldunet.com/management/0405/040539_competences.shtml
- 50- Ouerghi, Malika. la gestion par la compétence une pratique managérial :en voie d'émergence au sein de l'entreprise française du discours aux pratique. **XVIème conférence international du Management stratégique** .Montréal : AIMS. 6-9 JUIN 2007,p13.