

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

السنة الجامعية : 2021/2020

الرقم التسلسلي:.....

قسم : علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد
المبني على المعرفة
- دراسة حالة الجزائر -

تخصص: ادارة استراتيجية

- تحت إشراف الأستاذة:

✓ عمروسي حنان

من إعداد الطالبتين:

✓ بوخملة أحلام

✓ بضياف أسماء

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي حول إستراتيجية تنمية الموارد البشرية باعتبار المورد البشري أصلا استراتيجيا من أصول المؤسسة و المحرك الأساسي لباقي مواردها و الموجه الأول لأدائها، إلى جانب تسليط الضوء على موضوع الاقتصاد المعرفي و مؤشرات و بيان أثره على التنمية البشرية، بالإضافة إلى الكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية في الجزائر و الاستراتيجيات المعتمدة فيها في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة. مستخدمين في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، مع الاستعانة بالمنهج التاريخي في الأجزاء المرتبطة بمراحل تطور إدارة الموارد البشرية إلى جانب مراحل نشأة الاقتصاد المعرفي، و سيكون المنهج تحليليا عند دراسة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في الجزائر وفقا لمؤشرات الاقتصاد المبني على المعرفة . و خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية تعتبر الوسيلة الفعالة التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية، كما أصبحت إدارة الموارد البشرية المتغير الرئيسي الذي يأخذ بعين الاعتبار عند إعداد الإستراتيجيات من طرف المؤسسات، و أصبحت من أهم عناصر الميزة التنافسية، إضافة إلى ذلك أنه رغم الجهود المبذولة إلا أن الجزائر لم تنتهج إستراتيجية واضحة و منسجمة من شأنها تجسيد مجتمع معلومات حقيقي يساعد على تفعيل الاقتصاد الرقمي و المعاملات الالكترونية.

الكلمات المفتاحية : الموارد البشرية، الكفاءات، التنمية الإستراتيجية، الاقتصاد المبني على المعرفة، مؤشرات.

Résumé

Cette étude vise à fournir un cadre conceptuel sur la stratégie de développement des ressources humaines car la ressource humaine est un atout stratégique de l'institution et le moteur principal du reste de ses ressources et le premier guide de sa performance, en plus de mettre en évidence le sujet de l'économie du savoir et ses indicateurs et de montrer son impact sur le développement humain, en plus de révéler la réalité du développement des ressources humaines en Algérie et les stratégies qui y sont adoptées dans une économie basée sur le savoir. En utilisant cette approche analytique descriptive, En utilisant l'approche historique dans les parties associées aux stades de développement de la gestion des ressources humaines ainsi qu'aux étapes de l'émergence de l'économie du savoir, l'approche sera analytique lors de l'étude de la stratégie de développement des ressources humaines en Algérie selon les indicateurs de l'économie du savoir. L'étude s'est conclue sur plusieurs résultats, dont le plus important est que le développement stratégique des ressources humaines est le moyen efficace utilisé par l'organisation pour parvenir à la pleine utilisation des ressources humaines, et la gestion des ressources humaines est devenue la principale variable qui prend en compte lorsque Dans l'élaboration des stratégies par les institutions, elle est devenue l'un des éléments les plus importants de l'avantage concurrentiel, outre les efforts déployés, l'Algérie n'a pas poursuivi une stratégie claire et harmonieuse qui incarnera une véritable société de l'information qui contribue à activer l'économie numérique et les transactions électroniques.

Mots-clés : ressources humaines, compétences, développement stratégique, économie de la connaissance, indicateurs.

الأهداء

إلى من كان رضاها أعلى ما أمك

إلى من أوصاني ربي بالدعاء لهما قال تعالى: "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل
رب ارحمهما كما ربياني صغيراً"

(الإسراء 24)

والدي الحبيبين بارك الله فيهما

إلى أعزائي وأحبائي.....إخوتي

إلى كل من يحمل لقببضياف

تحية شكر وتقدير إلى كل من أحبهم وأحبوني ووقفوا بجانبي.

إلى كل باحث وطالب علم.

إليهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع

أسماء
أسماء

الإهداء

الحمد لله العلي العظيم الذي وهبني قوة الإرادة وصلابة العزم لكي أصل إلى هدف لطالما تمنيتَه
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه
وسلم

إلى الذي أتشرف بحمل اسمه إلى من كله الله بالهبة و الوفاء

والدي العزيز

إلى معنى الحب والحنان إلي بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي إلى أغلى الحبيبة
أمي الحبيبة

إلى إخوتي وأخي الغالي إبراهيم

إلى أبناء أختي سيرين وحذيفة

إلى كل أفراد العائلة كبيرا وصغيرا

إلى كل الأحباب والأصدقاء ورفقاء الدراسة دون استثناء

إلى كل الذين يحبونني وأحبهم في الله واحتفظ بذكراهم

إلى من ذكرهم قلبي ونساهم قلمي

أحلام

شكر وتقدير

أحمد الله وأشكره جزيل الشكر وأصلي وأسلم على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى اله وأوليائه

أما بعد

من لم يشكر الناس لم يشكر الله اعترافا منا بالفضل والتقدير الجميل لا يسعني وأنا انتهي من إعداد هذه المذكرة إلا أن أتوجه بجزيل الشكر وامتناني إلى الأستاذة المشرفة عمروسي حنان على قبولها الإشراف على هذه المذكرة ولما منحتنا لنا من وقت وجهد وتوجيه وإرشاد وتشجيع ودعم لانجاز هذا العمل

وامتناني إلى زملائي الذين كانوا عوننا لنا وزرعوا التفاؤل في درينا دون نسيان تشجيعاتهم المتواصلة وحرصهم الدائم على إتمام هذه المذكرة إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد

وأخيرا دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

فهرس الأشكال

الصفحة	الأشكال	الرقم
18	التوفيق بين المهارة وأهمية المسار المهني	1-1
22	مخطط تقييم الدافعية لدى الأفراد	2-1
23	مكونات الكفاءة حسب التيار الفرزكوفوني	3-1
24	تمثيل الكفاءة الفردية	4-1
30	الكفاءة محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية	5-1
51	المنهج الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية	1-2
54	أسلوب "كولب" في التعلم	2-2
55	أساليب التعلم حسب (Mumford & Honey)	3-2
56	حلقة (Jarvis) للتعلم	4-2
62	فجوة الأداء	5-2
63	العلاقة بين دافعية العامل وقدراته	6-2
80	الدورة التشابكية بين اقتصاد لمعرفة و الاقتصاد المبني على المعرفة	7-2
91	عمليات إدارة المعرفة حسب Duffy	1-3
92	نموذج لإدارة (المعرفة - المعلومات)	2-3
93	نموذج موئل Moual	3-3
96	الميزات المختلفة لإدارة المعرفة وإدارة الكفاءات	4-3
99	مكونات رأس المال الفكري	5-3
121	تطور عدد الاشتراكات الهاتف الثابت في الجزائر حسب نوع الاشتراك من 2015 إلى السداسي الأول لـ 2020	6-3
122	تطور نسبة ولوج شبكة الهاتف الثابت للأسرة الجزائرية من 2010 إلى السداسي الأول لـ 2020	7-3
124	تطور عدد اشتراكات إنترنت الهاتف النقال لكل متعامل	8-3
125	تطور كثافة الهاتف النقال في الجزائر	9-3
131	تطور عدد إشتراكات أنترنت الهاتف النقال لكل متعامل	10-3

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
32	مداخلة تنمية الكفاءات	1-1
68	مؤشرات المناخ التنظيمي حسب مجموعة من المفكرين	1-2
76	خصائص إقتصاد المعرفة بالمقارنة مع الإقتصاد القديم	2-2
85	مؤشرات منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية	3-2
104	تطور عدد المتمدرسين في الجزائر في الفترة الممتدة من 2015 إلى 2020	1-3
105	عدد الأساتذة و المعلمين في قطاع التربية في الجزائر من (2015-2020)	2-3
106	تطور المنشآت القاعدية في قطاع التعليم في الجزائر من (2015-2020)	3-3
107	تطور ميزانية التسيير الممنوحة لقطاع التربية في الجزائر من (2000-2018)	4-3
110	عدد الطلبة المسجلين و حاملي الشهادات في قطاع التعليم العالي من (2015- 2018)	5-3
111	عدد الأساتذة الجامعيين للفترة (2015-2018)	6-3
116	تطور عدد المتكويين حسب نوع التكوين من 2015 إلى 2017	7-3
117	تطور عدد المكويين من 2015 إلى 2017	8-3
118	تطور الهياكل القاعدية من 2015 إلى 2017	9-3
120	تطور عدد المشتركين في الهاتف الثابت في الجزائر من 2014 إلى السداسي الأول ل 2020	10-3
123	تطور عدد الاشتراكات حسب طريقة الدفع من 2015 إلى السداسي الأول ل 2020	11-3
126	تطور عدد المشتركين حسب تكنولوجيا شبكة الهاتف النقال من 2015 إلى السداسي الأول ل 2020	12-3
127	تطور شبكة الألياف البصرية في الجزائر من 2015 إلى السداسي الأول ل 2020	13-3
128	تطور عدد اشتراكات شبكة الانترنت الثابت حسب نوع التكنولوجيا من 2015 إلى السداسي الأول ل 2020	14-3
129	تطور توزيع اشتراكات الانترنت الثابت حسب التدفقات من 2017 إلى السداسي	15-3

فهرس الجداول

	الأول ل 2020	
129	تطور توزيع اشتراكات الانترنت الثابت حسب التدفقات من 2017 إلى السداسي الأول ل 2020	16-3
130	تطور توزيع اشتراكات الانترنت النقال حسب التدفقات من 2017 إلى السداسي الأول ل 2020	17-3

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	ملخص
II	Résumé
III	إهداء
V	شكر وعرافان
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
IX	فهرس المحتويات
أ	المقدمة
01	الفصل الأول : الإطار النظري لتنمية كفاءات الموارد البشرية
02	تمهيد
03	المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية
03	المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها
06	المطلب الثاني : ظهور إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها
11	المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية
14	المبحث الثاني : كفاءات الموارد البشرية
14	المطلب الأول : مفهوم كفاءات الموارد البشرية ونشأتها
15	المطلب الثاني : مكونات كفاءات الموارد البشرية وخصائصها
23	المطلب الثالث : أنواع كفاءات الموارد البشرية
28	المبحث الثالث : تنمية كفاءات الموارد البشرية
28	المطلب الأول : مفهوم تنمية الكفاءات وأهميتها
32	المطلب الثاني : مداخل تنمية الكفاءات
38	المطلب الثالث : مسؤوليات ومتطلبات تنمية كفاءات الموارد البشرية
41	خلاصة الفصل

42	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية واقتصاد المعرفة
43	تمهيد
44	المبحث الأول: مدخل إلى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية
44	المطلب الأول: ماهية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية
47	المطلب الثاني: أهمية ودوافع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية
48	المطلب الثالث: تحديات إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ومنهجها الاستراتيجي
52	المبحث الثاني: الاستراتيجيات التنموية لكفاءات الموارد البشرية
52	المطلب الأول: إستراتيجية التعلم
59	المطلب الثاني: إستراتيجية التدريب
65	المطلب الثالث: إستراتيجية التثمين (إستراتيجية دعم الكفاءات)
70	المبحث الثالث: مدخل إلى اقتصاد المعرفة والاقتصاد المبني على المعرفة
71	المطلب الأول: ماهية اقتصاد المعرفة
78	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الاقتصاد المبني على المعرفة
82	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الاقتصاد المبني على المعرفة
87	خلاصة الفصل
88	الفصل الثالث: دور الاقتصاد المبني على المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية
89	تمهيد
90	المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية في عصر الاقتصاد المعرفي
90	المطلب الأول: نماذج إدارة المعرفة
95	المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية
98	المطلب الثالث: الاهتمام بالرأس المال الفكري والتمكين كإستراتيجية تنمية الموارد البشرية
102	المبحث الثاني: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في الجزائر وفقا لمؤشرات

	الاقتصاد المبني على المعرفة
102	المطلب الأول: التربية والتعليم
108	المطلب الثاني: التعليم العالي والبحث العلمي
112	المطلب الثالث: التكوين المهني
119	المبحث الثالث: واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة
119	المطلب الأول: شبكة الهاتف الثابت والنقال في الجزائر
126	المطلب الثاني: شبكة الانترنت في الجزائر
131	المطلب الثالث: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على قطاع التعليم العالي والبحث العلمي
139	خلاصة الفصل
141	خاتمة
146	قائمة المراجع

المقدمة

مقدمة :

كان من نتائج العولمة أن وضعت المنظمات في أكثر دول العالم في بيئات اقتصادية و مالية و قانونية ذات تغير كبير و سريع الإيقاع، فجعلت العالم المترامي الأطراف كقرية صغيرة، فلم تعد هناك القيود التي كانت مفروضة من قبل من جانب الدول لحماية صناعاتها المحلية، و أصبحت حرية حركة و تداول السلع و الخدمات أكبر بكثير مما كانت عليه في الماضي، مما أشعل حدة المنافسة بين المنظمات و الشركات العالمية و المحلية و الإقليمية.

و قد فرضت هذه النتائج و الظروف و التغيرات البيئية المغايرة للواقع الذي ساد في الماضي على المنظمات ضرورة سرعة التعامل و التكيف معها و عدم الاصطدام بها، فأخذت هذه المنظمات تكيف إستراتيجيتها العامة و إستراتيجيات إدارتها و ممارساتها في جميع مجالات العمل فيها، سواء كانت مجالات إنتاجية أو موارد بشرية، أو تسويقية أو بيعية، أو في الفكر الإداري، أو في الهياكل الوظيفية... الخ مع هذه التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية.

و كان أحد مجالات العمل داخل المنظمات و الذي احتاج إلى تغيير شامل و تكيف "مجال عمل إدارة الموارد البشرية"، فكان من غير الممكن أن يستمر دور "إدارة الأفراد" كما كانت تسمى قبل عام 1980، إذ استبدلت الجامعات الكبرى بهذا المسمى مسمى "إدارة الموارد البشرية"، و لم يقتصر التغيير على المسمى فقط، بل امتد التغيير إلى المضمون و الأدوار أيضا، و أصبح لإدارة الموارد البشرية إستراتيجية خاصة بها، تنصهر في الإستراتيجية العامة للمنظمة، و تعد جزءا لا يتجزأ منها، فضلا عن تكاملها و تنسيقها معها، إذ تقوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بدور هام في تحقيق أهداف الإستراتيجية العامة.

فسواء كانت المنظمة تنشط في المجال الخدمي أو الصناعي أو التجاري فإنها لا مجال ستعتمد على كفاءات مواردها البشرية في بناء قاعدة متينة أساسها الميزة التنافسية المستدامة، و كما تشير الدراسات و الإحصائيات الخاصة بالمنظمات الرائدة بأنها تحتوي على أفراد يتمتعون بالكثير من الخصائص ظاهرة كانت أو كامنة تختلف عن باقي المنظمات المنافسة، و من هذا المنطلق لم يعد يقتصر دور الكفاءات في إنجاز المهام فقط بل أصبحت ذات بعد إستراتيجي، إذ يعتمد ذلك على الإدارة و التخطيط المسبق لتلك الكفاءات و تنميتها مسبقا لتحضيرها لأداء أدوارها الإستراتيجية. و لقد أفرز انتشار اقتصاد المعرفة العديد من التحديات أمام المنظمات، إذ أسهم في تغيير العديد من القواعد التي كانت تحكم تنافسية الأعمال، حيث يقول بيتر دركر : " أنه في القرن الماضي كانت مساهمة الإدارة تتمثل في زيادة إنتاجية العمل اليدوي، لكن الأكثر أهمية اليوم هو زيادة إنتاجية العمل المعرفي "، الأمر الذي جعل جل المنظمات تسعى للاستثمار الجاد في المعرفة. و انطلاقا مما سبق يمكن القول أن تحديات إدارة الموارد البشرية حاليا أصبحت أكبر خصوصا

و أن العنصر البشري أصبح هو مولد المعرفة، و بالتالي مفتاح تحقيق النجاح للمنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع أهمية إدارة الموارد البشرية و مكانتها التنظيمية في منظمات الأعمال الحديثة.

و تماشيا مع إفرازات العولمة المؤثرة على نظم الإنتاج في منظمات الأعمال (حكومية منها و خاصة) أصبح لزاما على الدول النامية بما فيها الجزائر أن تستجيب لمتطلبات السوق العالمية، و بالتحديد للمستجدات الإدارية التي تشهدها ساحة الأعمال في العالم من تسمين للأصول المعرفية، عن طريق الاهتمام بالتعليم و التكوين المستمرين، لما تحمله هاتان الأخيرتان من تغييرات نوعية و كيفية في حقول النشاط الإنساني، و الإقتداء بحكومات الدول المتقدمة التي قطعت أشواط كبيرة في إرساء قواعد مجتمع المعرفة، بحكم ما تمتلكه من إمكانات علمية و تكنولوجية و نظم إدارية حديثة. و في إطار هذه المستجدات جاءت دراستنا هذه بغية الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :

كيف يمكن تنمية كفاءات الموارد البشرية إستراتيجيا في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة ؟

و يندرج ضمن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية :

1. كيف أصبح ينظر لإدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الراهنة ؟
2. ما هي علاقة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بإستراتيجية المؤسسة ؟
3. ما هي خصائص المورد البشري في ظل الاقتصاد المعرفي ؟

فرضيات الدراسة

في ضوء إشكالية البحث يمكن طرح الفرضيات التالية :

1. إدارة الموارد البشرية أصبحت الآن تعني إدارة الخبرة و الكفاءة.
2. تعمل إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ضمن نظام و إستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة.
3. يتطلب الاقتصاد المعرفي موارد بشرية مؤهلة و مدربة، تتسم بصفات أبرزها أنها ذات مستوى عال من التعليم و التدريب.

أهمية الدراسة

تحتل الموارد البشرية باهتمام كبير من قبل المفكرين و المنظرين و المنظمات المعاصرة، خصوصا و أنها تعتبر ضمان لاستمراريتها و نجاحها، لذلك صارت تسعى جاهدة للحفاظ على مستويات عالية من الكفاءة لدى مواردها البشرية، حتى تستطيع التكيف مع التغيرات السريعة التي تشهدها بيئتها، و من هنا جاءت ضرورة تنمية الكفاءات و الحفاظ عليها.

و لأن تنمية كفاءات الموارد البشرية تعتبر ركيزة أساسية لا بد منها، و التي تعمل المنظمة على تكوينها بأساليب و طرق مختلفة كونها تعتمد على التطوير الذاتي للموارد البشرية، مما تؤكد بذلك على حتمية تلبية حاجياتها، و الانطلاق من شحنها بالمعارف الضرورية باستخدام طرق مباشرة كالتدريب و التعلم غير الرسمي، و طرق غير المباشرة بإدارة المسار المهني و نظام الأجور و المكافآت و المناخ التنظيمي... الخ.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة للتوصل إلى مجموعة من الأهداف التي يمكن توضيح أهمها في ما يلي:

- تقديم إطار مفاهيمي حول إستراتيجية تنمية الموارد البشرية باعتبار المورد البشري أصلا استراتيجيا من أصول المؤسسة و المحرك الأساسي لباقي مواردها و الموجه الأول لأدائها؛
- التعرف على الإستراتيجيات التنموية لكفاءات الموارد البشرية؛
- إبراز مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية؛
- تسليط الضوء على موضوع الاقتصاد المعرفي و مؤشرات و بيان أثره على التنمية البشرية؛
- الكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية في الجزائر و الاستراتيجيات المعتمدة فيها في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة.

أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار موضوع الدراسة للأسباب التالية :

- السعي لرفع قدرتنا المنهجية و العلمية و زيادة معارفنا في مجال إدارة الموارد البشرية؛
- اختيار موضوع يتماشى و التحولات التي يشهدها العالم اليوم، و الذي أصبح يقوم على أساس الكفاءة؛
- نجاح المنظمات و تفوقها مرهون بحسن استثمارها في مواردها البشرية التي تمثل قيمة مميزة؛
- عدم اهتمام المؤسسات الجزائرية بكفاءات المورد البشري؛
- أهمية هذه الدراسة من الناحية العلمية إذ تحاول دراسة واحد من أهم الموضوعات التي يركز عليها الاقتصاد المعاصر إن لم يكن أهمها، و ذلك من خلال مناقشة عدد من القضايا المستجدة ك رأس المال المعرفي، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال... الخ، كما أن الاتجاه المتزايد نحو تبني هذه التجربة (التحول إلى اقتصاد مبني على المعرفة) على الصعيدين الدولي و الجهوي، تحتم على كل دولة راغبة في الاندماج في الاقتصاد العالمي اعتماد هذه المفاهيم الجديدة، أو على الأقل تكييف أنظمتها الداخلية للتأقلم مع التغييرات الحاصلة؛

- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بمثل هذه المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية و علاقتها بالاقتصاد المعرفي، و واقعها في الجزائر خصوصا.

منهج الدراسة

رغبة في بلوغ تطلعات الدراسة، و الإمام بمختلف جوانبها و تحليل أبعاد الإشكالية و الإجابة عن الأسئلة المطروحة، و اختبار صحة الفرضيات الموضوعية اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لأننا بصدد جمع و تلخيص الحقائق النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة، من خلال تبيان مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بتنمية كفاءات الموارد البشرية، وكذا مختلف الإستراتيجيات التنموية و نماذج إدارة المعرفة. و سيتم الاستعانة بالمنهج التاريخي في الأجزاء المرتبطة بمراحل تطور إدارة الموارد البشرية إلى جانب مراحل نشأة الاقتصاد المعرفي، و سيكون المنهج تحليليا عند دراسة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في الجزائر وفقا لمؤشرات الاقتصاد المبني على المعرفة.

و من بين أدوات البحث التي سنستخدمها المسح المكتبي، بهدف التعرف على مختلف المراجع و البحوث المتناولة لموضوع الدراسة، من أجل بناء متكامل عن الموضوع، كما تم الاعتماد على التقارير و الإحصائيات الصادرة عن المصادر الوطنية كالديوان الوطني للإحصائيات ، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، وزارة التربية الوطنية، وزارة التكوين و التعليم المهنيين، و وزارة البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية على مواقع الانترنت، قصد استخلاص المؤشرات المتعلقة بالاقتصاد المعرفي الجزائري.

الدراسات السابقة

✚ دراسة حمدي أبو القاسم، (2013)، "التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد

المبني على المعرفة : دراسة حالة مديرية الصيانة (سوناطراك) بالأغواط"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر.

تطرق الباحث من خلال دراسته إلى جملة من الأهداف نوجز أهمها فيما يلي : محاولة التعرف عن قرب عن واقع بعض الممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة الكفاءات، إضافة إلى توضيح الأهمية الكبيرة لكفاءات الموارد البشرية و لدورها الإستراتيجي في مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، مع إبراز الآليات التي تستخدم في تنمية الكفاءات و الوقوف على مدى نجاعتها. و بناء على الأهداف المرجوة من هذه الدراسة تم التوصل إلى أهم النتائج نذكر منها :

- ✓ تغيرت توجهات الإدارة بصفة عامة و إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، حيث و نتيجة للتحديات الاقتصادية، التكنولوجيا، البشرية... الخ، كان لزاما عليها أن تراعي تلك التغيرات و تحاول التكيف معها فأصبحت تنتهج مناهج حديثة في المجال الإداري؛
- ✓ في إطار الاعتماد على الإدارة الإستراتيجية في إدارة الموارد المنظمة، أصبحت منظمات الأعمال الناجحة تولى أهمية كبيرة لتطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية خاصة على مستوى الموارد البشرية باعتبارها العنصر الخالق للقيمة، و بذلك برزت أهمية التفكير الإستراتيجي ضمن هذه الإدارة؛
- ✓ من خلال نتائج الاستبيان تبين بأن هناك نوع من التوجه نحو التفكير بالمستقبل عل مستوى المديرية و لكن على نطاق ضيق يتمثل في الكفاءات الخاصة بالإطارات فقط، دون التفكير في تنمية كفاءات الأتباع و المرؤوسين و لا في الطرق الموصلة إليها؛
- ✓ لا تتوفر مديريةية الصيانة باعتبارها المؤسسة المستقبلة على الآليات الكافية التي تساعدها في الاندماج في الاقتصاد المبني على المعرفة.

✚ دراسة عماد مساعدي، (2014)، " دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية فب تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية : دراسة حالة بعض المؤسسات"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف (01) -، الجزائر.

تهدف الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ضمن سياق جديد مرتبط بإدماج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، و إبراز دورها في المؤسسة من خلال ما تحققه من مزايا لكونها أحد المداخل التي تتبناها المؤسسات للتكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة و مواجهة التحديات التي تفرضها هذه المتغيرات، كذلك تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، و عليه يهدف البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف متمثلة في :

- ✓ تقديم إطار مفاهيمي حول إستراتيجية تنمية الموارد البشرية و التأكيد على أهمية التعامل مع المورد البشري في المؤسسة وفق منظور إستراتيجي باعتباره أهم مورد في المؤسسة؛
- ✓ إبراز بعض إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية : إستراتيجية التدريب، إستراتيجية التعلم؛
- ✓ إبراز أهمية تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية، خاصة تجاه الموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية؛

✓ التعرف على واقع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و دورها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛

من خلال الدراسة النظرية لموضوع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، اتضح للباحث مدى أهمية تعامل المؤسسات مع مواردها البشرية من منظور استراتيجي، و أن الموارد البشرية في المؤسسة هي مفتاح النجاح لتحقيق أهداف الربحية، البقاء، و النمو، و هذا لما لها من دور في تحقيق الجوانب الاقتصادية و البيئية و الاجتماعية للمؤسسات.

و من خلال الدراسة الميدانية التي قام بإجرائها على مستوى بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تبين له أن مستوى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة متوسط، و يرجع بالأساس إلى المستوى المتوسط لكل من إستراتيجيتي التدريب و التعلم، كما أن مستوى المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة متوسط، و لهذا يجب على المؤسسات تحسين هذا المستوى، و ذلك بالعمل على رفع مستوى الفرد عن طريق تنميته بإتباع مجموعة من البرامج التدريبية و التعليمية، و هذا وفق منظور إستراتيجي.

✚ دراسة سبرينة مانع، (2015)، "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات :

دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير،

تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد

خيضر - بسكرة -، الجزائر.

تهدف هذه الدراسة و بناء على الطرح السابق لإشكالياتها و فرضياتها إلى محاولة التأكيد على النقاط التالية :

✓ التأكيد على أهمية الموارد البشرية و ضرورة التوجه الاستراتيجي في تنميتها بالجامعات، باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز الذي يشكل مطلباً أساسياً للرقى بالجامعة و المجتمع؛

✓ محاولة الفصل بين إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، التي لخصها أغلب الباحثين و المهتمين بهذا الموضوع في الإستراتيجية التدريبية و اعتبار أن مصطلح تنمية هو التدريب، في حين ركزت الباحثة في ترجمة مصطلح تنمية في أربع مصطلحات و هي : التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التطوير التنظيمي، الإداري و تطوير المسار الوظيفي) و الإبداع؛

✓ التأكيد على ضرورة استخدام الجامعة للأساليب الإدارية الحديثة في تنمية مواردها البشرية من فلسفة إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة الأداء البشري الجامعي و القياس المقارن في تطوير أداء الموارد البشرية؛

- ✓ الكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية و الإستراتيجيات المعتمدة فيها، أيضا تحديد مستويات أداء هيئاتها التدريسية و الإدارية و نوعية الأثر و العلاقة بينهما.
- أسفرت هذه الدراسة عن مجموعة من النتائج كان أهمها :
- ✓ وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية و ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين الإستراتيجية التدريسية و أداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؛
- ✓ عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 حول أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الجنس؛
- ✓ عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 حول أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير المؤهل العلمي.

هيكل الدراسة

بغرض الإلمام بأهم الجوانب الرئيسية للدراسة، و قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة و اختبار الفرضيات الموضوعية، تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول كما يلي :

- يتعرض **الفصل الأول** إلى "الإطار النظري لتنمية كفاءات الموارد البشرية"، من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث حيث يتناول المبحث الأول إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثاني يتمحور حول كفاءات الموارد البشرية، في حين يتطرق المبحث الثالث إلى تنمية كفاءات الموارد البشرية.
- أما **الفصل الثاني** فيتناول "الإطار المفاهيمي لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية و اقتصاد المعرفة"، حيث تم تقسيمه هو الآخر إلى ثلاثة مباحث تتطرق على التوالي إلى : مدخل إلى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ، الإستراتيجيات التنموية لكفاءات الموارد البشرية، مدخل إلى اقتصاد المعرفة و الاقتصاد المبني على المعرفة.
- ثم يليه **الفصل الثالث** الذي يتطرق إلى " دور الاقتصاد المبني على المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية - دراسة حالة الجزائر -"، من خلال ثلاثة مباحث حيث يتعرض المبحث الأول إلى تنمية الموارد البشرية في عصر الاقتصاد المعرفي ، أما المبحث الثاني فيتناول إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في الجزائر وفقا لمؤشرات الاقتصاد المبني على المعرفة، في حين يعالج المبحث الثالث واقع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بالجزائر في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة.

صعوبات الدراسة

تعرضت هذه الدراسة كغيرها إلى جملة من الصعوبات نذكر منها بالأساس :

- قلة المراجع التي تتناول موضوع " التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة " على مستوى المكتبة الجامعية، مما حتم علينا الاعتماد على الملفات المنشورة في شبكة الانترنت، إضافة إلى التنقل إلى مكتبة باجي مختار بولاية عنابة؛
- صعوبة ترجمة و ضبط بعض المفاهيم و المصطلحات؛
- رفض العديد من المؤسسات التعامل معنا و عدم السماح لنا بإجراء الدراسة التطبيقية للبحث بسبب جائحة كورونا.

الفصل الأول: الإطار النظري للتنمية

كفاءات الموارد البشرية

تمهيد

أصبحت الكفاءات تحتل مكانة مهمة في إستراتيجية المؤسسة باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة فهي تمثل ذلك التفاعل ما بين المعارف، المهارات، و السلوكيات للأفراد و المحسدة ميدانيا حيث أصبح البحث عن الكفاءات و تنميتها بما يخدم المؤسسة أمرا ضروريا في ظل ما يشهده المحيط من تطورات معرفية، فالكفاءات بمختلف أنواعها تعتبر عامل أساسي للنجاح بالنسبة للمؤسسة.

إذ أصبحت المراهنة عليها لحيازة القدرات التنافسية اللازمة، و بلوغ مستويات عالية من الأداء، قناعة راسخة لدى معظم المهتمين بتنمية الكفاءات من مديري المؤسسات و أكاديميين، إلا أن هذا يتطلب تضافر جهود الفاعلين في المؤسسة سواء كانوا أفراد عاملين أو مدراء أو مشرفين... الخ، فالكل معني بهذه العملية إلا أن المسؤولية الكبرى تكون على عاتق إدارة الموارد البشرية، إذ تعتبر المعني الأول عن تنمية الكفاءات بما يسمح لها بخلق القيمة و تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية. ما أحدث تغييرا عميقا في التفكير حول إدارة هذه الكفاءات في ظل مجتمع يتسم بالانفجار المعرفي الذي مس جميع وظائف المؤسسة وعلى رأسها إدارة الموارد البشرية (التدريب، تقييم الأفراد و توصيف الوظائف... الخ).

و من هذا المنطلق قسم هذا الفصل من البحث إلى المباحث الثلاث التالية:

❖ **المبحث الأول:** إدارة الموارد البشرية.

❖ **المبحث الثاني:** كفاءات الموارد البشرية.

❖ **المبحث الثالث:** تنمية كفاءات الموارد البشرية.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الإدارية العامة منها والخاصة، حجر الزاوية في العملية الإدارية، وذلك لان مدى فاعلية هذه الأجهزة في تحقيق رسالتها يعتمد إلى حد كبير على مواردها البشرية، وما يتمتع به أفرادها من مهارات وقدرات، وما لديهم من طاقات ودوافع وطموحات، فهم الذين يرسمون الاستراتيجيات والسياسات والخطط، وهم الذين يضعون البرامج، وهم الذين يقومون بتنفيذها. وهكذا يغدو من البديهي القول أن نجاح المنظمات أو إخفاؤها في تحقيق غايتها الأساسية، يعتمد بصورة رئيسية على نوعية القوى العاملة فيها وعلى الاستخدام الفاعل لهذه القوى.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها

عند تعريف إدارة الموارد البشرية، نجد من الأهمية بمكان أن نعرف ونوضح معنى مصطلح المورد البشري، ذلك لان هذا المورد يمثل محور عمل واهتمام هذه الإدارة. لذلك سنعمد في البداية إلى تعريف المورد البشري، من ثم ننتقل إلى تعريف هذه الإدارة.

الموارد البشرية :

هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية والسياسات والإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية. ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية، في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد.. الخ، من اجل تحقيق أهدافها، وفي مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات جميع الموارد المادية (رأس المال، الموجودات، التجهيزات) ذات أهمية، إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها، ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع، وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، وهي التي تسوقه، وتستثمر رأس المال وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات. فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، ولن تتمكن أية منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها.¹

مما زاد من أهمية الموارد البشرية ظهور منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تطبقها منظمات القرن (21)، حيث تؤكد هذه المنهجية التي تمثل الإدارة المعاصرة، على أن بقاء المنظمة واستمراريتها يعتمدان على رضا المستهلك، الذي يجعل حصة المنظمة في السوق أكبر وهذا يزيد من أرباحها ويضمن لها الاستمرار والبقاء.

¹ - عمر وصيفي عقيلي، (2005)، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص11.

- تعتبر إدارة الموارد البشرية هي القلب النابض في أنشطة المنظمة وإدارة مواردها المتاحة، وقد اكتسب ميدان إدارة الموارد البشرية أهمية متميزة نظرا للدور الذي تؤديه. ولا شك أن محاولة الوقوف على تعريف أو مفهوم محدد لإدارة الموارد البشرية أمر صعب وذلك يرجع إلى التطور المستمر الذي تمر به هذه الإدارة .
- وفيما يلي بعض التعريفات كما أوردها عدد من المؤلفين البارزين في أدبيات علم الإدارة :
- عرف (Storey, 1995) إدارة الموارد البشرية (النموذج المتميز لإدارة العنصر البشري والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع إستراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء والقدرة على الإبداع والابتكار والتجديد).
- كما عرفها (Schuler, 1995) بأنها الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع.
- في حين عرفتها (عبيد، 2000) بأنها (موجود استراتيجي يتمثل في مجموعة الموارد والقدرات الخاصة التي تزود المنظمة بالميزة التنافسية التي تعتمد على الابتكار والتحسين المتواصل للإنتاجية من خلال التفعيل المتكامل لطاقتها).¹
- بينما يصفها محمد بن دليم القحطاني بأنها :
- "وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأنشطة والبرامج الخاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال".²
- إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة، وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تساعد التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ماله صلة بالعنصر البشري.³
- كما تختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، وهناك وجهتان⁴ :

¹ - يوسف حجيم الطائي، هشام فوزي العبادي، (2015)، "إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 28.

² - محمد بن دليم القحطاني، (2000)، "إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل"، ط2، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، ص 23.

³ - مصطفى يوسف كافي، (2014)، "إدارة الموارد البشرية: من منظور إداري - تنموي-تكنولوجي-عولمي" ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 15.

⁴ - نفس المرجع السابق، ص 16.

أولاً: وجهة نظر التقليديين : يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات، وان تحظى إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنشآت.

ثانياً: وجهة نظر الحديثة : يرى البعض الآخر من المديرين إدارة الموارد البشرية تعتبر من الوظائف الإدارية في المنشآت ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت، وشملت أنشطة رئيسية من أهمها :

- توصيف الوظائف؛
- تخطيط الموارد البشرية؛
- جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل؛
- تدريب وتنمية الموارد البشرية؛
- بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشآت؛

1-1-2 أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، وتطوير الأفراد تطويراً يلي رغبتهم واحتياجاتهم، وبالتالي تتمكن المنظمة من تقديم إنتاجها السلعي أو الخدمي بكفاءة عالية. ومن أجل تحقيق ذلك يصبح لزاماً على هذه الإدارة الاهتمام بدراسة كيفية الحصول على الأفراد، وتنمية مهاراتهم وتوظيفهم وتقييمهم وصيانتهم والاحتفاظ بهم، ولا يمكن لها تحقيق ذلك إلا إذا عملت على تحقيق مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع وبعضها يرتبط بالمنظمة، كما أن بعضها الآخر يرتبط بالعاملين¹:

أ. الأهداف على مستوى المجتمع :

- المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص؛
- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية بالنسبة لكل منهم وبالشكل الذي يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل؛
- تمكين أفراد المجتمع من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذا الاستثمار؛

¹ - محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص24، ص25.

- صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها من سوء الاستخدام؛
- توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير بجرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع؛

ب. الأهداف على مستوى المنظمة :

يتفق اغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا. ونحن لا نختلف مع هذا الموقف أيضا. فلكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإنتاجية والاقتصادية يجب أن تحقق الأهداف التالية أيضا بشأن مواردها البشرية وهي :

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف؛
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين؛
- المحافظة على استمرارية رغبة الأفراد في العمل في المنظمة؛

ت. الأهداف على مستوى العاملين :

- الحصول على أفضل فرص عمل ممكنة مع إتاحة فرص التقدم والترقي؛
- وجود ظروف عمل جديدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجيتهم وبالتالي من مكاسبهم المادية؛
- وجود برامج الأمن والسلامة في المحافظة والإبقاء على العنصر البشري؛
- توفير العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة التي تزيد من إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة وحرصهم على مصلحتها مع تنشيط الاتصالات وحرية الحركة والاستقلال داخل المنظمة؛
- العدالة في معاملتهم وفي منح المكافآت لهم وتوقيع العقوبات عليهم؛
- وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد يوفر الأمن والأمان للعاملين بالمنظمة،

المطلب الثاني: ظهور إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنظمات كافة، ويمكن القول أن إدارة الموارد البشرية مرت بمرحلتين أساسيتين قبل وبعد الثورة الصناعية، وكما يلي¹:

¹ - قصي قحطان خليفة، (2009)، "إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية"، حقوق الطبع والنشر محفوظة ، عمان، الأردن، ص 68-

1-2-1-1 إدارة الموارد البشرية قبل الثورة الصناعية :

لم تكن الصناعات قد ظهرت في هذه المرحلة وكانت الحياة العملية تقتصر على بعض الصناعات التي كانت محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، إذ كان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، وفي الغالب كان الناس يعتمدون على الزراعة والصيد في توفير لقمة العيش، وكان أسلوب المقايضة هو النظام الاقتصادي القائم والسائد في تلك المرحلة، إذ كان الفلاح المزارع يعمل بدون اجر نقدي وإنما يعطى ما يسد رمقه وأهله من إنتاج الشعير والقمح والحنطة في نهاية موسم الحصاد، ومع ذلك رغم اقتصار العمل على الزراعة إلا إننا يمكن أن نلمس الدور البدائي للتخطيط، التنظيم، للتوجيه والمتابعة، والرقابة المشددة في العمل الزراعي من قبل المالكين للأراضي، ويظهر لنا جليا دور الإدارة المركزية ذات الطابع المتشدد والرؤية الضيقة للإبداع في العمل، والتركيز على الربح فقط، والحرص على تقديم أفضل كم من المحاصيل الزراعية، وكان الفلاح يحرص على الالتزام بمعايير العمل من اجل الإنتاج الزراعي الأفضل حتى يحافظ على لقمة عيشه. وفقا لما تقدم يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية خلال هذه الحقبة (قبل الثورة الصناعية) اتسمت بالتالي :

1. اقتصر مفهوم إدارة الموارد البشرية على إدارة عمل الفلاحين في الزراعة؛
 2. وجود فكر إداري مبتدأ عند أصحاب الأراضي الزراعية في إدارة أعمالهم الزراعية والية تسويق منتجاتهم، لكن هذا الفكر كان يعمل دون أسس علمية إدارية ومنطقية؛
 3. وجود نظام الأجور بأسلوب المقايضة؛
 4. غياب مفهوم الاهتمام بالعنصر البشري كونه الدافع المحرك للعمل؛ وبالتالي غياب ابسط حقوق العاملين في الزراعة؛
 5. غياب القوانين والأنظمة التي تعنى بتنظيم الأعمال وضمان حقوق المالكين والعاملين، وذلك بحكم اقتصار الأعمال على الزراعة؛
 6. منظومة الأعمال كانت تتمثل بالآتي :
- الموجودات أو الأصول الثابتة=الأرض
 - الإدارة= مالكو الأراضي الزراعية
 - طبيعة العمال= زراعية على الأغلب
 - العاملون= الفلاحون

ومن الجدير هنا الإشارة إلى البعد التاريخي الحقيقي للفكر الإداري للموارد البشرية، ولعل نبي الله سليمان(عليه وعلى نبينا أفضل الصلاة والسلام) كان الرائد الأول في التخطيط، التنظيم، التوجيه والمتابعة، والرقابة على جنده من الجن والإنس والحيوانات بأنواعها، وخير دليل على ذلك تفقده للطير وسؤاله عن الهدهد(وتفقد الطير فقال ما لي لا أرى الهدهد أم كان من الغائبين*لأعذبه عذابا شديدا أو لأذبحه أو ليأتيني بسلطان مبین) (الآية 25 من سورة النمل)، كمنهج إداري

لمتابعة ومراقبة العاملين وأيضا محاسبتهم، وتحفيزه للجميع من أجل العمل الأفضل والانجاز الدءوب والأداء المتميز للأعمال والذي يصب في مصلحة البلد.

1-1-2-2- إدارة الموارد البشرية بعد الثورة الصناعية :

أدى التطور الصناعي الذي رافق الثورة الصناعية في بدايات القرن السابع عشر إلى التقليل من حجم الاعتماد على العنصر البشري وطاقاته، وازداد التوجه نحو الآلة والماكينة إضافة إلى التركيز على رقابة وتخصيص الأعمال، فأصبح هناك انحراف في رؤية العمل نحو الاهتمام بالعاملين وازدادت أساليب الرقابة والضغط في العمل عليهم، وأيضا طول فترات العمل وقلت الأجور وبدا التركيز على التوجيه السلبي للعاملين والمتمثل في التوبيخ والزجر وقد يصل في بعض الأحيان إلى الضرب، كل تلك الأمور والظروف كانت سببا لظهور العديد من الذين نادوا بضرورة توجيه الأنظار نحو العاملين والاهتمام بهم، وكانوا من ابرز المنادين بذلك هم رواد المدارس العلمية والفكرية، والذين نادوا بضرورة رسم قواعد وأسس واطر لإدارة العاملين في المصانع .

ويمكن القول أن إدارة الموارد البشرية قد تطورت بعد الثورة الصناعية وفقا للأسباب الآتية :

أولا: التطور الفكري الإداري

وهذا يتمثل بالاتي :

1. حركة الإدارة العلمية Science Management Movement

رائد هذه الحركة هو فريديريك تايلور، وأن المفاهيم التي جاءت بها حركة الإدارة العلمية أبرزت أهمية العمل لزيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيق مبادئ جديدة في تنظيم العمل، دراسة الوقت والحركة، وتحديد الأسلوب اللأمثل (one-best-way) لكل عامل لإدارة عمله وضرورة تدريبه على ذلك الأسلوب وتحديد معايير للانجاز وتوفير الحوافز المادية لتحفيز العاملين، وبالرغم من الانتقادات الموجهة للحركة العلمية في الإدارة إلا أن المفاهيم التي أوردتها لا زالت المنشئات الإنتاجية تعمل بها وتطبقها.

ركزت المدرسة العلمية على ما يلي :

- ربط العامل بالعمل وبالمصنع فقط؛
- ركزت على ضرورة التنظيم والتسلسل السلطوي للأعمال ونطاق الإشراف؛
- ركزت على مفهوم إدارة العاملين كأداة للإنتاج وليس كعنصر فاعل من عناصر الإنتاج؛
- ركزت على الإنتاجية والعمل على رفع مستويات ومعدلات الإنتاج ولو كان ذلك على حساب رضا ورغبات

العاملين؛

- اعتبرت أن الفرد هو عامل فقط في المصنع؛

2- حركة العلاقات الإنسانية Human Relation Movement

كان للتجارب والدراسات التي أجريت في مصانع هوثون (ما بين 1923-1930) بواسطة "التون مايون" والتي استهدفت تحديد العوامل في المحيط العمل التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج). الأثر الكبير في تحويل اهتمام الباحثين عن النظرة الميكانيكية للإنسان والتي كانت تعتبره آلة يجب تحديد حركته وأسلوب عمله وتقييده بأسلوب رقابة شديدة مع توفير الحوافز المادية كي يصبح أداءه بالمستوى المطلوب. فقد أشارت نتائج هذه الأبحاث إلى أن الإنتاجية مرتبطة بشكل مباشر مع مدى توافر تعاون الفريق والعمل الجماعي والعلاقات الإنسانية وغياب الرقابة الشديدة في المنشآت.

ركزت المدرسة الإنسانية على ما يلي :

- ربط العامل بالمصنع وبزملائه في العمل (الجماعة)، وكذلك ربط الجماعة بالجماعة. إضافة إلى ربط العامل بالعمل كما أوردته مدرسة الإدارة العلمية؛
- ركزت على التنظيم غير الرسمي وتوطيد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين؛
- ركزت على مفهوم إدارة الموارد البشرية كعنصر مهم من عناصر الإنتاج؛
- ركزت على ضرورة توفير رغبة ورضا العاملين عن العمل والذي سيقود في النهاية إلى رفع مستويات ومعدلات الإنتاجية؛
- اعتبرت أن الفرد هو أنسانا أولا قبل أن يكون عاملا في المصنع.

3- مدرسة إدارة الموارد البشرية

اهتمت هذه المدرسة بالفرد العامل على أساس انه احد الموارد التي يمكن أن تضيف للمنظمة ميزة جديدة من مزاياها التنافسية فهي تنظر إلى المورد البشري على انه كل ما يقع ضمن قوة العمل أو من هو قادر على العمل؛ أي أنها تنظر إلى العنصر البشري باعتباره مدخل من مدخلات العملية الإنتاجية وموردا داعما للمدخلات الأخرى، وتعتبر المورد البشري مركز الجذب داخل المنظمة، ومن خلال زيادة فاعليته في العمل يمكن أن يساهم في زيادة فاعلية الأنشطة الأخرى كالإنتاجية والتسويقية والمالية والتطويرية.

ثانيا : ظهور (النقابات والاتحادات) العمالية

بدأ العاملون بالانضمام في نقابات تمثلهم وتدافع عن حقوقهم بعدما قاسوا من الاستغلال والحرمان وظروف العمل الصعبة، فمن خلال النقابات والاتحادات العمالية استطاع العاملون في المنظمات حل مشاكلهم المتعلقة بالأجور والمكافآت وظروف العمل، وأصبح على المنشآت تخصيص أقسام وأفراد يهتمون بعلاقات العمال والتعامل مع النقابات والتوصل إلى عقود معها لتنظيم عمل الأفراد في المنشآت وقد ساعدت حركة الإدارة العلمية على ظهور النقابات والاتحادات العمالية لأنها حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل.

ثالثا : التشريعات الحكومية

إن التطورات الاقتصادية والسياسات في الولايات المتحدة الأمريكية وفي القضاء الحكومي بالتحديد أدت إلى تبني أساليب وسياسات جديدة في إدارة الموارد البشرية، فبعد أن عانت الإدارة الأمريكية من المحسوبة في التعيين، إذ كانا ينظرا إلى الوظائف الحكومية بمثابة غنائم من حق الحزب الفائز في الانتخابات على افتراض أن الوظيفة الحكومية ذات مهام سهلة يمكن شغلها بأفراد متوسطي الذكاء والمهارة، كما أن بقاء الفرد في الوظيفة يكون لفترة أطول.

وقد كان لحادثة وفاة الرئيس (جارفيك) على يد احد العاطلين عن العمل السبب الرئيسي الذي دفع حكومة

الولايات المتحدة الأمريكية إلى تبني اتجاه إصلاحى وإصدار قانون بندلتون وفيما يلي أهم بنوده :

1. إسناد إدارة الأفراد لهيئة الخدمة المدنية كجهاز حيادي يرتبط مباشرة برئيس الجمهورية؛
 2. يتم اختيار العاملين على أساس المنافسة الحرة دون اعتبار للعرق والجنس والانتماء الاجتماعي أو الحزبي؛
 3. يخضع المعينون لفترة تجربة قبل تثبيتهم في الوظائف؛
 4. لا يسمح للموظفين الاشتراك في أي نشاط حزبي وجمع الأموال خدمة للأحزاب ولإغراض الانتخابات؛
- وقد تم نقل هذه الأساليب والمفاهيم إلى الدول الأوروبية والدول النامية في فترات متباعدة؛

رابعا : بداية الحرب العالمية الأولى

أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة الر استخدام طرق جديدة لاختيار العاملين قبل تعيينهم وطبقت بنجاح على العمل تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم كون البلاد بحاجة إلى إنتاج وتقدم وتوسع في الأعمال دون حدوث سلبات أو مواجهة تحديات أو معوقات يكون سببها العاملون من حيث (مهاراتهم، قدراتهم، إمكانياتهم، مواهبهم، استعداداتهم، الخ). ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث. وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز

للخدمة الاجتماعية والإسكان ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عملها على الجوانب السابقة وكان معظم العاملون بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل. ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة واعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أنشئت كثيرا من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.

خامسا- ما بعد الحرب العامة الثانية

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، إذ شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.

مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والانثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث انه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ماهي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين واثر العوامل على هذا السلوك وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

بالرغم من إن جميع الموارد البشرية تشترك في أداء عدد من الوظائف الرئيسية من اجل تهيئة المناخ الملائم لأداء الموظفين لأعمالهم بكفاءة. إلا أن نوعية هذه الوظائف تختلف من وحدة لأخرى، وذلك حسب حجمها ومواردها المالية ونوعية أفرادها، وكذلك حسب حجم المنظمة التي توجد بها، والأهداف الرئيسية لها، ويمكن إجمال الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، بصفة عامة على النحو التالي¹:

أ. تحليل الوظائف ووصفها وإعداد مواصفاتها وتصنيفها: تعنى هذه الأنشطة بجمع المعلومات عن المهام المطلوب أدائها في الوظائف المختلفة وتحليلها حتى يتسنى تحديد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة وكذلك تحديد المواصفات المطلوب توافرها في شاغليها ثم تصنيف الوظائف بتجميعها في فئات وفقاً لمعايير معينة.

ب. تخطيط الموارد البشرية: يتضمن هذا النشاط تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية لفترة زمنية مستقبلية بالعدد والنوعية المناسبة، وذلك من خلال تقويم الحجم الحالي للخدمات المقدمة، والتوسع المتوقع فيها، ومدى التغيير في

¹ - مازن فارس رشيد، (2001)، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، ص 40-43

التكنولوجيا العمل، ومن خلال تحليل سوق العمالة، ودراسة اتجاهات العلاقة بين العرض والطلب من القوى العاملة، ومن ثم رسم الاستراتيجيات وتطوير البرامج المناسبة لسد هذه الاحتياجات في الوقت المناسب. وفي الواقع، فإن نشاط تخطيط الموارد البشرية من الأنشطة الإستراتيجية للمنظمات، تتم ممارستها على مستوى الإدارة العليا للمنظمة غير انه من المعتاد مشاركة إدارة الموارد البشرية في هذا النشاط.

ت. التوظيف: تهدف عملية التوظيف في الأساس إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك من خلال محاولة الموازنة بين المؤهلات المطلوبة للوظيفة ومؤهلات المتقدمين لشغلها ويتم تنفيذ ذلك من خلال رسم السياسات ووضع القوانين واللوائح والإجراءات التي تعين على تحقيق تلك الأهداف والإستيثاق من تحقيقها الأغراض المنشودة بشكل يحقق الكفاءة في العمل والعدالة في الإجراءات التوظيف. ويشمل نشاط التوظيف عملية تحديد مصادر الكفاءات والعمل على استقطابها واختيار الأنسب من بين المتقدمين من بين تلك الكفاءات باستخدام أدوات الاختيار المختلفة بالاشتراك مع الإدارات التنفيذية.

ث. إدارة الأجور والرواتب: ويتضمن ذلك القيام بتقويم الوظائف حتى يمكن تحديد التعويضات المالية المناسبة للموظفين عن العمل الذي يؤديه. ويكون القرار المتعلق بتبني نظام معين لهيكل الأجور وتحديد سلم المراتب والحد الأدنى والأقصى لكل درجة والقرارات المتعلقة بتعديل السلم، من اختصاصات الجهة المركزية المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية في القطاع العام.

ج. الترقية والنقل وتقويم الأداء الوظيفي: والدور الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في هذه الأنشطة التنسيق والرقابة للتحقق من أنها تتم وفقا للقواعد المحددة. فعندما يجري نقل الموظف من قسم إلى آخر يتم الرجوع إلى سجله الوظيفي للتحقق من انه يستوفي المهارات والشروط المطلوبة لشغل الوظيفة المراد نقلها إليها وعندما يتم اتخاذ ترقية إلى وظيفة أعلى يتم التأكد من انه مستوف لشروط الترقية. كذلك تتولى إدارة الموارد البشرية متابعة الرؤساء التنفيذيين للتأكد من إجراء تقويم الأداء الوظيفي في موعده المحدد كما تتم مساعدتهم في إعداد نماذج تقويم الأداء الوظيفي وتقديم المشورة الفنية اللازمة لهم في هذا الشأن.

ح. التدريب والتنمية: تشارك إدارة الموارد البشرية في رسم سياسات التدريب وتتولى تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة بالتعاون مع الإدارات التنفيذية ويتم تدريب الموظفين داخل المنظمة في العادة إما على رأس العمل عن طريق إدارة الموارد البشرية وفي هذه الحالة يتولى متخصصو التدريب فيها تصميم البرامج التدريبية المناسبة وتنفيذها. وفي حالة إجراء التدريب في خارج المنظمة تتولى إدارة الموارد البشرية التنسيق والمتابعة مع الجهات للتدريب.

خ. **الإجراءات التأديبية** : يتولى الرئيس المباشر المسؤولية لاتخاذ الإجراءات التأديبية بحق موظفيه. وتتولى الجهة المركزية للإشراف على الموارد البشرية في القطاع العام مسؤولية صياغة الأحكام المتصلة بالتأديب وتحديد الجزاءات المناسبة وتتولى إدارة الموارد البشرية التأكد من أن الإجراءات المطبقة تتفق مع الأنظمة واللوائح وتتولى تنسيق إجراءات التظلم للموظفين في هذه الحالة.

د. **الاحتفاظ بسجلات الموظفين** : تعد هذه الوظيفة من أقدم الوظائف إدارة الموارد البشرية وفيها تتولى إدارة الموارد البشرية إعداد وتنظيم ملفات الموظفين التي تحتوي على سجلاتهم الوظيفية، والرجوع إليها في قرارات النقل، والترقية، والتأديب، وإنهاء الخدمة، وغيرها من القرارات المتعلقة بالموظفين وكذلك للاستفادة منها في عمل الإحصائيات المختلفة في هذا المجال لتشخيص المشكلات والمساعدة في تطوير برامج الموارد البشرية.

ذ. **المزايا الإضافية** : يتضمن ذلك الأنشطة المتعلقة بالبرامج الصحية والوقائية والاجتماعية والترفيهية وغيرها من الأنشطة الهادفة إلى تحسين مناخ العمل ورفع معنويات العاملين وتنمية روح التعاون بينهم وغالبا ما يكون القرار الفعلي لإنشاء مثل هذه البرامج أو التوسع فيها من اختصاص السلطة المركزية لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام أو الإدارة التنفيذية العليا بناء على توصية إدارة الموارد البشرية التي تنهض بأعباء الإدارة اليومية لهذه البرامج بعد إقرارها من السلطة المختصة.

ر. **التخطيط التنظيمي** : يتضمن هذا النشاط الأمور المتعلقة بتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة وتعديله ويشمل ذلك تحديد درجة المركزية في سلطة اتخاذ القرارات والعلاقات بين المستويات الوظيفية، وإعداد خرائط التنظيم، وأدلة الوظائف ويتم أداء هذا النشاط في الأصل بصورة رئيسية في الوظائف التنفيذية ولكن إدارة الموارد البشرية تتولى جمع المعلومات وإجراء البحوث وإعداد الخطط وتقديم المشورة في هذا المجال.

ز. **البحوث والدراسات** : تتولى إدارة الموارد البشرية إجراء البحوث والدراسات الخاصة بالتعرف على مشكلات إدارة الموارد البشرية وإجراء المسموح اللازمة لمعرفة اتجاهاتهم نحو سياسات الموارد البشرية وبرامجها وتشمل هذه الدراسات موضوعات مثل: الرضا الوظيفي، الاتصالات الإدارية، تقويم الأداء الوظيفي، ومدى فاعلية الأنشطة المختلفة لإدارة الموارد البشرية. ويتطلب تطبيق نتائج البحوث وتوصياتها تعاوناً وطيداً بين الإدارات التنفيذية وإدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: كفاءات الموارد البشرية

تمتلك المؤسسة المورد البشري الذي يعتبر مصدر مؤثر بشكل قوي في الحياة الاقتصادية والإدارية ولكن التأثير الإيجابي مرهون بكيفية استعمال واستغلال الموارد والقدرات الشخصية وتوظيفها بشكل فعال، حيث أن سر نجاح أية منظمة يتمثل في قدرة أفرادها على تفجير تلك الطاقات الكامنة، كما أن الأفراد الذين يتوجهون باستمرار إلى الفرص السائحة سيكونون على درجة عالية من الكفاءة وسيحصلون مقابل ذلك على الإحساس بالتحدي والشعور بالرضا بشرط أن يضعوا طاقاتهم حيث تكون النتائج المرجوة.

المطلب الأول: مفهوم كفاءات الموارد البشرية ونشأتها

1-2-1-1- مفهوم الكفاءة

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم متعددة الأوجه، اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، وقد تطور كثيرا في العقدين الأخيرين حيث أصبح من الصعب تحديد وحصر مفهوم مشترك له إلا انه يمكننا القول أن هذا المفهوم يرتبط بوضعيات العمل فلا يمكننا التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي، واغلب التعاريف رغم اختلافها فهي تشترك في مكوناتها أو الموارد المشكلة لها والمتمثلة عموما في الثلاثية الكلاسيكية: المعارف، المعارف العلمية، المعارف السلوكية وهذا ما توضحه التعاريف التالية¹:

* الكفاءة هي: "مجموع ثلاثة أنواع من المعارف: معارف نظرية ومعارف علمية (خبرة) وبعد سلوكي (الكينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن".

* عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية: "الكفاءات مزيج من المعارف النظرية والمعارف العملية والخبرة الممارسة، والوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها".

* الكفاءة تمارس بالارتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو هي متعلقة بوضعية أو هدف معطى مسبقا وهذا ما ذهب إليه M.Parlier و P.Gilbert في تعريفهما للكفاءة على أنها: "مجموعة من المعارف والقدرات على التصرف والسلوكيات المهيكلة قصد تحقيق هدف في حالة عمل معينة".

* عرفها G.Boterf على أنها: "القدرة على تعبئة مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية".

يتضح من خلال التعاريف السابقة أن الكفاءة هي :

- مجموع المعارف العملية (المهارات)، المعارف السلوكية (السلوكيات)؛

¹ - علي غماري، عيسى بن شوري، ربيع حمدان، (2019)، "دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الكفاءات من منظور المعرفة"، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 9، العدد 1، ص 2.

- لا يكفي امتلاك هذه المعارف م طرف الأفراد فقط بل يجب التوفيق والتنسيق بينها وتعبئتها واستخدامها بغية القيام بمهام محددة؛
- أنها عملية تنطلق من كيفية اختيار الموارد إلى غاية ضمان تحقيق الأهداف؛
- كما تشمل على عنصر أساسي يساهم في تحقيق الأهداف وهو الخبرة والتي تتشكل بالممارسة والتجربة ولا تحول من منظمة إلى أخرى.
- أما من الوجهة الإستراتيجية فالكفاءات هي : "مجموعة المعارف التي تضمن تميزا تنافسيا في السوق، فالكفاءة الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمنشأة داخل تشكيلة المنتجات أو الخدمات، وبالتالي فان المنشأة التي لديها كفاءات يعني لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة التي تدعم بها قدرتها التنافسية.
- أي أن المنظمة التي تمتلك كفاءات تكون قادرة على امتلاك ميزات تنافسية تسمح لها بتعزيز وضعها التنافسي وتحقيق التميز.

1-2-1-2- نشأة مصطلح الكفاءة

ظهر مصطلح الكفاءة في القرن السادس عشر، حيث استخدم لأول مرة في مجال القضاء، وذلك للتعبير عن الأهلية المترتبة عن المعرفة والخبرة المكتسبة، وبالتالي ظهر مفهوم الشخص ذو الكفاءة، وهو ذلك الشخص القادر من خلال معارفه وخبرته، وهذا المفهوم الذي ظهر مع نهاية القرن السابع عشر بقي مستخدما في القواميس إلى يومنا.

استعمل مصطلح كفاءة في مجال الإدارة كبديل لمصطلح الأهلية، لان هذا الأخير لم يعد يتماشى مع التطورات الحاصلة في تنظيم العمل. وكان أول استخدام لهذا المصطلح في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات من القرن العشرين، وبعدها في أوروبا وسائر دول العالم الآخر، حيث كان اللجوء إلى الموارد البشرية بغرض تعزيز المكانة التنافسية للمنظمات، وذلك من خلال خلق وظائف أكثر مرونة وتعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة الموارد البشرية بدل من اعتمادها على المؤهلات التي تحددها المناصب مما استوجب وضع معايير خاصة بالكفاءة لشغل هذه الوظائف وهو ما ظهر جليا في الولايات المتحدة الأمريكية، التي أنشأت سنة 1994 لجنة مكلفة بوضع نظام وطني لمعايير الكفاءات الضرورية لشغل الوظائف بالمنظمات.¹

المطلب الثاني: مكونات كفاءات الموارد البشرية وخصائصها.

بالرغم من أن البحوث والدراسات كانت تركز كثيرا في البحث عن المكونات الأساسية لكفاءات الموارد البشرية، إلا أننا نجد انه في بعض العلوم الإنسانية نال مفهوم الكفاءات أهمية كبرى في دراسات وبحوث علم النفس، وعلى الرغم من

¹ - حمود حيمر، (2018)، "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة"، دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف-1، الجزائر، ص 33.

التنوع في تلك المجالات - حيث الكفاءة مفهوم غير نمطي - إذ يأخذ تأويلات عدة في الاستخدامات إلا أن هذا المفهوم لا يخرج عن مجموعة من العناصر التي تعتبر مشتركة ونمطية.

وقد أدرج (Montemolin) مكونات للكفاءة في العناصر التالية¹:

1-2-2-1-المعارف: وهي المعارف التي تسمح بفهم كيفية عمل شيء ما، تقسم هذه المعارف في علم النفس المعرفي إلى قسمين: الأول ويعنى بالمعارف التصريحية وهي معرفة أن ويتعلق الأمر هنا بمعرفة بمعرفة خصائص وأوصاف شيء ما مثل الآلات، الأدوات، إما الثاني فهو المعارف الإجرائية أي معرفة الكيف وهي تتعلق بكيفية استخدام نظام ما والقواعد التي تمكن من تحقيق نتائج فعالة، ويعتبر هذان القسمان نوعان من المعرفة المنطوقة أي عند تقييم احد الأفراد وسؤاله عن تلك المعارف يستطيع التصريح بها لفظيا، وهنا نود أن نشير إلى أن المعارف قسمتا إلى معارف ضمنية وأخرى صريحة، إذ يمكن أن تتواجد تلك المعارف ضمنيا في عقول أصحابها أو أنها مجسدة تحت وعاء معلوماتي، وهذا نجده في عملية رأسملة المعرفة.

والمعارف هي جزء لا يتجزأ من أجزاء الكفاءة، فلا يمكن أن تتوفر لدى شخص ما كفاءة دون توفره على معارف معينة ومحددة مرتبطة بالوظيفية التي يمارسها، وفي هذا الصدد نود أن نشير إلى أن المعارف تصنف إلى عدة أنواع:

- معارف متعلقة بالمهنة: وتكون مخزنة على شكل وثائق ومراجع وهي مرتبطة بكل ما يتعلق المهنة؛
- معارف متعلقة بالمنظمة: وهي المعارف المتعلقة بالمنظمة وثقافتها وهيكلها؛
- معارف متعلقة بالفرد: وهي المعارف المتعلقة بكفاءة الأفراد؛
- معارف متعلقة بالمشروع: وهي المعارف المتعلقة بالأنشطة وفرق العمل؛

والمعرفة المكونة للكفاءة تأتي من الاستخدام المنتج للمعلومات، وذلك بتحويل المعلومات إلى معارف وهذا التحول بدوره يتم وفق مجموعة من الأمور، لخصت في أربع عمليات وهي:

أ. المقارنة: وتتم هنا مقارنة معلومة ما في موقف محدد بمعلومة أخرى في موقف مختلف آخر معروف، كان أقران انخفاض أداء فرد ما في موقفين مختلفين؛

ب. النتائج: بمعرفة ماهي الآثار التي تنتج في اتخاذ القرارات والممارسات جراء تلك المعلومات؛

ت. الاتصالات: أي كيف تتصل تلك المعلومات بنظيراتها؛

ث. المحادثة: بمعرفة وجهات نظر الآخرين حول تلك المعلومات وماهي آرائهم حولها.

¹ - حمدي أبو قاسم، (2013)، " التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة

الدكتوراه علوم في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، ص 163-170

أن عملية تحول تلك المعلومات إلى معارف إنما تتم وفق تفاعل بين الأفراد فقط، إما بواسطة وسائط (يدوية أو الكترونية)، أو بالمشاهدة والمقابلة وجها لوجه.

مما يميز المعارف في هذه الكفاءات هو كونها أكثر قابلية للتطبيق من المعلومات والبيانات، ويمكننا الحكم وتقييم تلك المعارف فقط أثناء تطبيقها - الاستخدام المنتج للمعلومات -، وفي هذا العنصر بالذات - المعرفة المكونة للكفاءة - فإننا نجد بأنها تكتسب من خلال مصدران، إما أن يكون المصدر هو الفرد ذاته عن طريق قيامه بعمليات ذاتية، وإما أن يكون المصدر هو الذاكرة ونعني هنا حقيقة التشارك، أي كمعرفة ضمنية مكتسبة من طرف الأفراد الآخرين في إطار ما يسمى بالمنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي (التعلم من الآخرين)، لذلك ومن هذه النقاط يجب على المنظمة أن تساعد وتشجع من الاحتكاك والتشارك والعمل كفريق بهدف انتشار هذه الآلية التي تسمح بانتقال تلك المعارف بين الأفراد بصورة سهلة وسلسة، كان تعتمد إدارة المعرفة كأداة لتحقيق ذلك.

1-2-2-1-المهارات: عرفت المهارات بأنها قدرة الفرد على انجاز مهمة ما، واعتبرها (R.Palan) من بين الخصائص الظاهرة للفرد مع المعرفة لسهولة قياسها وتنميتها وظهورها جليا أثناء انجاز المهام كما ذكرنا سابقا، وقد جرى تعريف المهارات في قاموس "أوكسفورد 1984" بأنها: "القدرة التطبيقية للقيام بعمل ما"، وعرفت في قاموس الاقتصاد ل "أوكسفورد" لسنة (2009) بأنها: "القدرة على أداء المهام المختلفة بصورة مرضية، وهي تتكون من المهارات الفيزيائية أو الذهنية أو كلاهما معا، والتي يمكن تعلمها أما ببرامج تعليمية أو أوامر رسمية أو تدريبية والأفراد ذوي المهارات العالية هم الأكبر أجرا والأكثر أمنا في مناصبهم من غيرهم ممن هم دونه في مستوى المهارة"، والعمل المهاري هو: "العمل الذي تم بصورة مرضية فقط من طرف شخص له مؤهلات تقنية وخبرات"، والعمال المهرة هم الأكثر أجرا ووظائفهم الأكثر أمنا ويصعب إيجادهم في سوق العمل، والمهارات في ميدان الأعمال كثيرة جدا، وتتعدد حسب طبيعة المهام، ومنها¹:

أ. المهارة الشخصية: ويطلق عليها المهارات الاجتماعية أيضا، وتتمثل في المهارات القيادية وبناء فرق العمل، وقيادة الفرق وتشجيع العمل الجماعي؛

ب. المهارات الاتصالية: وهي القدرة على الاتصال بصورة جيدة، مثل القدرة على التحكم بالاتصال اللفظي (التكلم بلباقة، والإقناع)، وغير اللفظي (الكتابة بفعالية)؛

ت. المهارات القيادية: القدرة على تحقيق النتائج والأهداف دون سلطة رسمية؛

ث. المهارات التنظيمية والتخطيطية: وهي وضع الخطط وتحقيق الأهداف وإدارة الوقت؛

¹ - حمدي أبو القاسم، المرجع السابق، ص 165.

ج. المهارة التقنية :وهي القدرة على التعامل خاصة مع التكنولوجيا وتتم عادة بالتعلم،وتكون غالبا في مختلف الميادين الأكاديمية

(الجامعات، المعاهد...الخ)، أو في المراكز المتخصصة.

نلاحظ داخل المنظمات أن الكثير من المشرفين على إدارة الموارد البشرية أو حتى الإفراج العاملين لا يولون اهتماما كبيرا لهذا العنصر المهم. نظرا لعدة أسباب منها الاعتماد فقط على الجانب المعرفي دون المهاري واعتقادهم بان ذلك كاف لانجازهم أعمالهم بصورة أفضل،وهناك من يعتقد أن تلك المهارة بالذات دون جدوى أو فائدة من اكتسابها، أو لان الإدارة لا تدرك بالضبط ما هي المهارة اللازمة لتلك المهمة أو ذلك المنصب نتيجة سوء تحليل وتوصيف للوظائف أو الكفاءات وفيما يلي الشكل الذي يوضح مدى أهمية المهارات في مجال العمل؛

الشكل(1-1) :التوفيق بين المهارة وأهمية المسار المهني

التعقب والبحث والمواصلة Pursue	استكشاف Explore	↑ عالية منخفضة
تنمية Develop	تجنب Avoid	
		← عالية الأهمية منخفضة

المصدر : حمدي أبو قاسم، (2013)، " التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03).

وكما ذكرنا أعلاه، فإن المكون المهاري للكفاءات هو مكون أو خاصية ظاهرية، أي يمكن تعلمها واكتسابها وحتى تطويرها وبتكلفة أقل، نظرا لسهولة تقييمها وقياس أبعادها ولذلك نجد غالبية المنظمات تهتم بتطوير المعرفة والمهارة أكثر من غيرها من الخصائص الأخرى الباطنية (السمات، القيم...الخ).

1-2-2-3- القيم :تعتبر هذه الكلمة من الألفاظ شائعة الاستخدام في علوم التربية والنفس، وقد أوردت مختلف المعاجم اللغوية اصطلاحات على شكل دلالات لمفهوم القيم، فنجد :

❖ الديمومة والثبات : وذلك بإشارة من أصل الفعل (قوم) الذي يدل على القيام مقام الشيء، ومنها قوله عزوجل: "لهم عذاب مقيم" (الشورى 45)، وقوله تعالى: "إنَّ الْمُتَّقِينَ فِي مَقَامٍ أَمِينٍ" (الدخان 51)، أي مكان دائم تثبت فيه إقامتهم؛

❖ السياسة والرعاية: إذ يعني جملة "القيم على أهل بيته"، بمعنى الذي يرعى قومه ويسويهم وهو سيدهم؛

❖ الصلاح والاستقامة: كقوله تعالى: "ديناً قيماً"، والمعنى المستقيم الثابت المقوم لأمر الناس ومعاشهم، ومنها قوله

تعالى: "وذلك دين القيمة" (البينة 06)، ويقال "ما لفلان من قيمة" أي ماله ثبات ودوام على الأمر؛ وتشير القيم اصطلاحاً إلى عدة معاني مختلفة الدلالة والمعنى نتيجة تعدد تحاليل وتفسير وبيان العلماء لهذا المفهوم، ويعود جوهر هذا الاختلاف إلى كون مفهوم القيم تكتسب عمقا معرفيا وثقافيا وحتى إيديولوجيا، فكل من التعاليم الدينية والرؤى الفلسفية والتربوية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية تعتبر كلها أصولا فكرية تحكم علاقتنا مع هذا المفهوم. وللتعمق أكثر في هذا المفهوم فقد اختلفت الآراء العلمية حول هذا المفهوم إذ توجهت نحو ثلاثة توجهات :

أ. التوجه الأول: ذهب أصحاب هذا التوجه إلى أن القيم هي مجموعة المعايير والمقاييس التي يحكم على الأشياء من حيث الحسن والقبح بمعنى أن القيم هي معايير محددة من خلالها يمكن إصدار حكم على الأشياء والسلوكيات سواء كانت حسنة أم قبيحة، ومن أنصار هذه النظرة: الشافعي، حيث عرف هذه القيم بأنها المعايير والمقاييس المعنوية التي يتفق عليها الناس يتخذون من خلالها ميزانا يزنون به أعمالهم ويحكمون من خلالها على تصرفاتهم سواء كانت مادية أو معنوية؛

ب. التوجه الثاني: ذهب أنصاره إلى أن القيم هي ما يختاره الأفراد من تفضيلات للأشياء يتبناها الأفراد اعتقاداً منهم بأن التفضيل إما يجلب معنى إيجابيا أو انه يدفع معنى سلبيا؛

ت. التوجه الثالث: يذهب أنصار هذا الاتجاه إلى أن القيم هي مجرد " حاجات ودوافع واهتمامات ومعتقدات واتجاهات مرتبطة بالفرد"، وتمثل هذه الرؤية وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي: الحاجات هي إحساس الإنسان بفقد شيء ما، وتكون داخلية أو خارجية، أما الدوافع: فهي حالة شعورية تدفع الإنسان بالاتجاه نحو هدف معين، أما الاهتمام: فيرى (Perry) بأن قيمة الأشياء لا تكمن في ذاتها وإنما تأتي من خلال الشعور والتقدير الذاتي والاهتمام تجاهها والعنصر الأخير الذي يتمثل في الاتجاه: فعندما نرى بأن عاملا ما يرفض إجراء مهمة ما أو تغيير منصبه فقد نجد تضاييق و يشكو من ذلك ظنا منه بأن هذا التغيير سيؤدي به إلى التسريح مستقبلا فلو تأملنا في هذا المثال لوجدنا أن اتجاه هذا العامل نحو التغيير سلبى عبر عنه باستجابة سلوكية هي الرفض، وانفعالية هي التضاييق والتذمر ومعرفية هي اعتقاده بفقدان منصبه مستقبلا حيث تغيير المنصب هو موضوع الاتجاه.

- ومن خلال هذا المثال تستنتج بأن الاتجاه يتكون من ثلاثة مكونات :المكون المعرفي(الاعتقادات، الأفكار، التصورات)، والمكون الوجداني والمكون السلوكي، وهو المنصب في المثال السابق.
- والمعنى الآخر من خلال الاتجاه الثالث للقيمة هو المعتقدات والتي تشير إلى الحقيقة مقابل الريف والقيم كمكون باطني للكفاءة تصنف حسب (Spranger) إلى ستة أنماط من خلال ملاحظته اليومية لسلوكيات الناس، وهي :
1. القيم النظرية: وهي الاهتمام بالمعرفة والحقائق والتعرف على الأشياء المحيطة، وتمثل هذه القيم نمط العالم والفيلسوف؛
 2. القيم الاقتصادية: وهي الاهتمام بالمنفعة المادية (المال، الثروة) وتنميتها وتمثل نمط رجل الاقتصاد؛
 3. القيم الجمالية: وهي الاهتمام بالجمال والشكل وتمثل نمط الرجل ذو الاهتمامات الجمالية؛
 4. القيم الاجتماعية: الاهتمام بالناس والتفاعل معهم ايجابيا والنظر إليهم كغايات(المساعدة... الخ) وليس كوسيلة، ونعني نمط الرجل الاجتماعي؛
 5. القيم السياسية: وهي اهتمام الفرد بالقوة والسيطرة والتحكم في الأشياء والأفراد على سواء ويمثل نمط الرجل المسيطر (القوي)؛
 6. القيم الدينية: وهي الاهتمام بالجانب الروحاني الديني والمعتقدات الغيبية، وهي أهم مكون للقيمة ويعتبر قائدا وضابطا لباقي القيم السابقة
- 1-2-2-4- المفهوم الذاتي: نود أولا التفريق بين المفهوم الذاتي والتقييم الذاتي فتقدير الذات هو عبارة عن اتجاهات الشخص الشاملة نحو ذاته سواء كانت ايجابية أم سلبية وهو الفكرة التي يدركها الفرد عن كيفية رؤية الآخرين له وتقييمهم به وقد تكون تلك الفكرة عبارة عن تقدير ذات مرتفع أي يقدر ذاته ويحترمها ويعطيها أهمية كبيرة، أما التقدير المنخفض فيتجلى في عدم رضاه واحتقاره لنفسه، أما مفهوم الذات فهو الصورة الإدراكية التي يكونها الفرد عن ذاته لذلك فمفهوم الذات يتعلق بالجانب الإدراكي وتقدير الذات يتعلق بالجانب الوجداني.
- غير أن المفهوم مرتبطان ببعضهما كثيرا، إذ كلما كان للفرد صورة إدراكية سلبية من ذاته فهذا سيعزز من مفهومه الذاتي بصورة سلبية، إذ ينظر إلى نفسه ويعتقد أن الآخرين أحسن منه وبذلك ينشأ تقدير ذاتي سلبي أيضا مما يؤدي في النهاية إلى جملة من المشكلات لا يمكن تجاوزها وحلها إلا بتغيير تلك الصورة الإدراكية تجاه ذاته.
- وللكشف عن المفهوم الذاتي للأفراد تلجأ إدارة الكفاءات إلى اختبارات قياسية نمطية تستلهم من خلالها مستوى المفهوم الذاتي لهم باعتباره عنصرا مهما ومكونا غير ظاهر من مكونات الكفاءة، ومن بين تلك الاختبارات نجد اختبار(مقياس) "وليام جيمس" (1995)، والذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة يتعلق بمختلف جوانب الذات للفرد منها :
- * الذات الجسمية؛

* الذات الأخلاقية؛

* الذات الشخصية؛

* الذات الأسرية؛

* الذات الاجتماعية.

ويأتي المفهوم الذاتي للفرد هنا بصورة الحرك والمحدد للسلوك والآراء والاعتقادات والاستجابات المختلفة (اجتماعية، وجدانية،..الخ)، والمفهوم الذاتي يحتوي على جزأين: الجزء الديناميكي وهو الحرك لسلوك الفرد مثل الحرك الداخلي للفرد تجاه تغيرات ايجابية للعادات لدى الأفراد، والجزء المنتظم وهو الجزء المضاد للجزء الديناميكي مثل تلك المثبتات للتغيرات الديناميكية ولا يعبر بالضرورة لذلك الجزء الساكن عن مثبتات سلبية بل قد تشمل تلك الأشياء الايجابية.

5. السمات : ويصنفها البعض مع القيم والدوافع والاتجاهات ضمن السمات الفردية وتهتم بصورة أكبر بالسمات الشخصية خاصة مثل: المطواع، الخجل،...الخ، وقد قسمها البعض إلى سمات جسدية متمثلة في الطاقة، قوة الجذع، وسمات معرفية والتي تتمثل خاصة في الذكاء والقدرة على التفكير بطرائق معينة مثل : التنبؤ، وسمات انفعالية تتمثل أساسا في سمات شخصية.

6. الدوافع : وتتمثل في الطموح والثقة الذاتية، الحسم، الالتزام، وقد صنفت إلى عدة أنواع منها تصنيف (McClland) الذي صنف الدوافع الاجتماعية إلى ثلاثة دوافع : الانجاز (الرغبة في انجاز العمل بصورة أفضل)، دوافع الانتماء (وهو الحاجة لخلق والحفاظ واستخدام العلاقة الايجابية الاجتماعية مع الآخرين)، دافع القوة: (Power) وهو الرغبة في التأثير على الآخرين (التأثير، النقاش، المساعدة، الإقناع، العنف). ولغرض معرفة وتحليل دافعية الأفراد ضمن عملية تحليل مكونات الكفاءات، اقترح كل من (Kenneth Carlton & Cooper2000)، نموذجا مبسطا قائما على الإجابة على الأسئلة المتعلقة بكل القدرة على العمل حاضرا ومستقبلا، والرغبة في العمل حاضرا ومستقبلا، وفق المصنوفة التالية :

الشكل رقم (1-2): مخطط تقييم الدافعية لدى الأفراد

لا يستطيع العمل		يستطيع العمل
التدريب Train	التحفيز Motivate	له الرغبة في العمل
العمل في خطر Jobin jeopardy	التشاور والإرشاد Counsel	لا يرغب في العمل

المصدر : حمدي أبو قاسم، (2013)، " التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03).

يلاحظ من الشكل أعلاه مايلي :

- ❖ (يستطيع العمل/يرغب في العمل) :وهي الحالة المثالية، حيث يقوم الفرد بمهامه بشكل كفء وبدافعية قوية، وتتطلب هذه الحالة من الإدارة تحفيز هذا الفرد نحو الاستمرار والتطوير؛
 - ❖ (لا يستطيع العمل/ يرغب في العمل) :وهي حالة عجز الفرد عن القيام بمهامه على أكمل وجه رغم انه يتوفر على الدافع، وهنا تطرح المشكلة في المهارة خصوصا، يمكن التعامل معها بالتدريب؛
 - ❖ (يستطيع العمل/ لا يرغب في العمل) :هنا يتمتع الفرد بكفاءة عالية غير انه لا يرغب في أداء مهامه على أكمل وجه، وفي هذه الحالة يجب على إدارة المعرفة أسباب تلك الدافعية المنخفضة عن طريق التشاور والإرشاد؛
 - ❖ (لا يستطيع العمل/لا يرغب في العمل) :يلاحظ هنا عجز الفرد من حيث المهارة والدافع على سواء، وتشكل هذه الحالة خطرا على المنظمة والوظيفة معا، لذلك يجب اتخاذ قرار سريع أما بالتسريح أو النقل.
- ونجد بعض الكتاب (التيار الفرانكوفوني) اختاروا مكونات الكفاءة السابقة في ثلاث فئات :المعرفة، الإدارة، القدرة، والتي صاغها (Lou Van Beirendonck) في الشكل التالي :

الشكل رقم (1-3): مكونات الكفاءة حسب التيار الفرنكوفوني

المعرفة	المهارة	الدوافع Motivation	القيم	الاتجاهات
Connaissance	Savoir-faire		Valeurs	Aptitudes

المعرفة	Savoir	الإرادة Vouloir	القدرة Pouvoir
---------	--------	-----------------	----------------

الكفاءات التقنية	الطموح في المسار المهني	الكفاءات السلوكية
------------------	-------------------------	-------------------

المصدر : حمدي أبو قاسم، (2013)، " التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)

يذهب التيار الفرنكوفوني إلى تعريف الكفاءات وفق تقسيمها إلى ثلاثة مكونات : المعرفة، الإدارة، القدرة، حيث تمثل المعرفة عندهم المعرفة والمهارة عند الأنجلوساكسون، أما الإدارة فهي عبارة عن الدوافع والقيم، في حين أن القدرة هي أيضا مشكلة من القيم والاتجاهات عند الأنجلوساكسون.

المطلب الثالث : أنواع كفاءات الموارد البشرية

اختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق ثلاث مستويات، وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الأساسية أو الإستراتيجية والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

1-3-2-1- الكفاءات الفردية

يقصد بالكفاءة الفردية أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد تجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة.

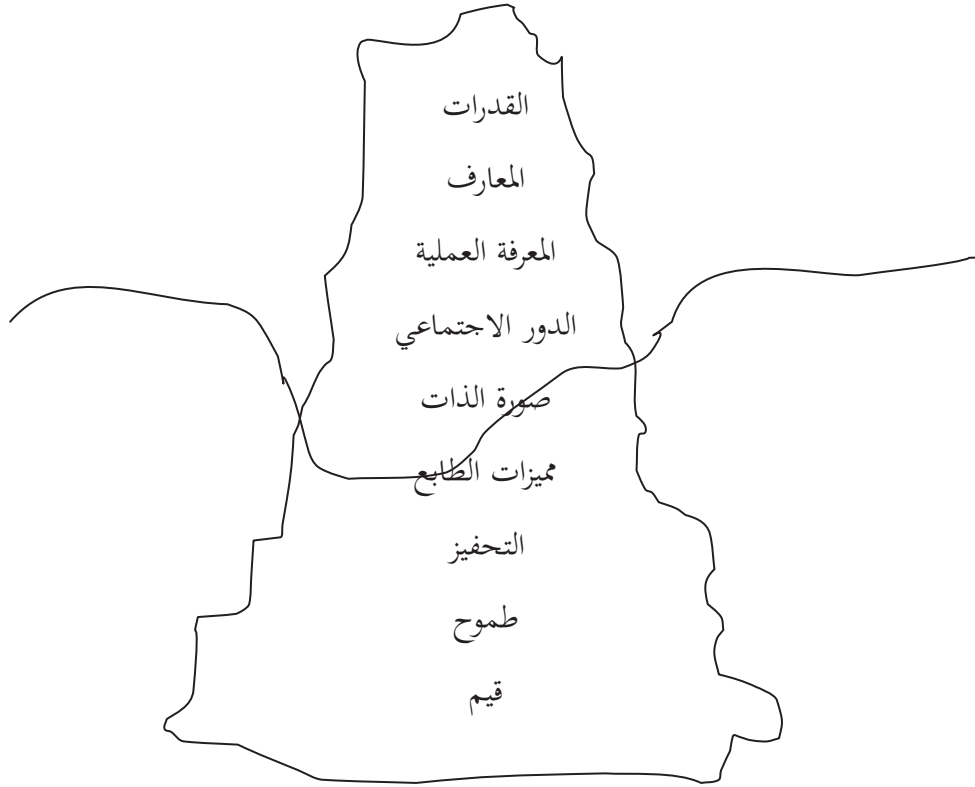
وهناك من يرى على أنها " مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المنظمة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها Medef (2000)، بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العلمية

والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمنظمة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها.

حسب Cecile Dejoux فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة...¹

يمكن القول أن الكفاءة تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة التنقيب واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لان الكفاءة جزء ظاهر(قدرات ظاهرة) وآخر مخفي (قدرات مخفية) حيث يمثل الباحثون هذه الصفة بالجبل الجليدي Iceberg كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم(1-4) :تمثيل الكفاءة الفردية



المصدر : محمد الأمين بن جدو، (2013)، "دور إدارة الموارد الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف(01)، الجزائر، ص8.

¹ محمد الأمين بن جدو، (2013)، "دور إدارة الموارد الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف(01)، الجزائر، ص 7، ص 8.

فهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء

مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المنظمة، وفيما يلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد¹:

❖ المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والصعبة؛

❖ قدرة التعلم والتحكم السريع في تقنيات العملية والتجارية؛

❖ القدرة على اتخاذ القرار، وإدارة، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة؛

❖ توظيف المواهب، وإرساء العلاقات الجيدة بينهم؛

❖ إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين، ومواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة؛

❖ العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة.

كما يمكن للمنظمة أن تتوفر على الكفاءات الفردية بالاعتماد على معايير وأسس موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، بالإضافة إلى عملية التكوين التي تمنحها إياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها.

1-2-3-2- الكفاءات الجماعية

تعتبر الكفاءات الجماعية انشغالا واحدا مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات فهي تنشأ من خلال تعاون وتآزر

الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة

مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات

ومعالجة الصراعات. وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي، والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تهمين التطبيقات

المهنية، والعودة إلى التجارب وتوظيف النتائج. فالكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع

الكفاءات الفردية بل تركز على الديناميكية والتفاعل بين المجموعة.

حسب Le boterf الكفاءات الجماعية هي : "نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع

الموجودة بين الكفاءات الفردية وتتضمن الكفاءات الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض وتقديم مشترك، معرفة

الاتصال، معرفة التعاون، ومعرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً.²

كما يمكن اعتبار الكفاءات الجماعية على أنها: مجموع معارف التسيير التي تنشأ عن طريق عمل وهي عبارة عن مزج

للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي ينشأ كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد وتنشأ

¹ - محمد الأمين بن جدو، مرجع سابق، ص9.

² - نفس المرجع السابق، ص 9.

الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي، وعلى مستوى هذه الكفاءات نجد معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المنظمات.

أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات ونشأتها فإن الأمر يتطلب توفر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي :

- ❖ تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين الأفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة؛
- ❖ اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة؛
- ❖ ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات؛
- ❖ إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة؛
- ❖ وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتأمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

1-2-3- الكفاءات الإستراتيجية

إن مفهوم الكفاءات يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فالكفاءات لا تعد ذات طابع إستراتيجي ما لم تساهم في تكيف المنظمة مع بيئتها التنافسية، حيث توجد مقارنة تنظر إلى المنظمة من خلال درجة الاعتمادية فيما بينها ومحيطها، فالمنظمة تحاول التأثير على محيطها، ونجاحها في ذلك يكون مشروطاً بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصلية.

ووفق Leonard-Barton فإن الكفاءات الأساسية للمنظمة تتكون من أربع عناصر¹:

- ❖ معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمنظمة؛
 - ❖ الأنظمة التقنية والمعارف؛
 - ❖ أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية؛
 - ❖ القيم والمعايير التي بها ترسخ عملية إنشاء وتطوير الكفاءات الأساسية.
- إن المنظمة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن، والمتجذرة في بيئتها وتكنولوجياتها، وعملياتها الروتينية، والعلاقات ما بين مواردها البشري، والذي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدراً للتميز التنافسي، حيث يمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية انطلاقاً من ثلاثة أنواع للموارد هي :

¹ محمد بن جدو، مرجع سابق، ص 10.

1) الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني،...)؛

2) الموارد البشرية (كفاءات الأفراد)؛

3) الموارد التنظيمية (الهيكل، نظام التنسيق والرقابة،...).

إن الكفاءات الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها إيجاد تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، وإن إيجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمنظمة.

يمكن القول بأن الكفاءة الإستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر، أدرج عميقاً في تنظيم وتشغيل وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل والكفاءة الإستراتيجية لا تفرق عن المنظمة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمنظمات التي تستعملها وتطورها وهذا ما يجعل المنظمات تتنافس بإيجاد وتطوير الكفاءات بهدف الوصول إلى التميز وتحقيق ميزة تنافسية.¹

¹ - محمد الأمين بن جدو، مرجع سابق، ص 11.

المبحث الثالث : تنمية كفاءات الموارد البشرية

تعد تنمية الكفاءات جزءاً لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية، حيث أصبحت ضرورية بالنسبة لجميع الشرائح الوظيفية بالمنظمات، لذلك أصبحت تمثل الشغل الشاغل للمدراء، بجميع المنظمات على اختلاف القطاعات الاقتصادية التي تنتمي إليها، ولهذا سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم تنمية الكفاءات وأهميتها، مداخلها وشروط نجاحها إلى جانب مراحل تنميتها.

المطلب الأول : مفهوم تنمية الكفاءات وأهميتها

1-3-1-1 مفهوم تنمية الكفاءات

سنحاول توضيح مفهوم تنمية الكفاءات من خلال عرضنا لبعض التعريفات العربية والأجنبية حول هذا المفهوم كما يلي¹:

بالنسبة لدافيد ديسونزو (David Decenzo)، ستيفان روبينس (Stephan Robbins) وسوزان فيرهولست (Susan Verhulst)، تنمية الكفاءات تعني نظرة مستقبلية تجاه الموارد البشرية، تركز بشكل كبير على التعلم، بدلاً من تدريب الموارد البشرية على ممارسة أنشطة محددة، وتهدف هذه العملية إلى زيادة القدرات المعرفية للموارد البشرية، وتحسين مستوى التفكير الجيد لديها بالإضافة إلى زيادة مهاراتها في حل المشكلات. وترتكز عملية تنمية الكفاءات على التطوير الذاتي للموارد البشرية والذي يكسبها مهارات خاصة لا يمكن إدراكها عن طريق التدريب وقد تبث أن تنمية الكفاءات موجهة نحو إدارة القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية، أكثر من توجيهها نحو تدارك النقص لديها، خاصة أن المنظمات الحالية صارت بحاجة ماسة إلى كفاءات جديدة من أجل الاستجابة لمتطلبات الوظائف المتغيرة بشكل سريع ودائم.

نلاحظ أن هذا التعريف الأخير ركز على محتوى عملية تنمية الكفاءات وهو التعلم، كما أنه بين الهدف من هذه العملية وهو مواجهة التحديات المستقبلية للموارد البشرية. كما وضح أنها تتطلب اقتناع الموارد البشرية بأهميتها وبالتالي سعيها للتطوير الذاتي لكفاءاتها خاصة وأن هذه العملية تمس القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية، وهي السبيل الوحيد لمواجهة متطلبات الوظائف المتغيرة باستمرار.

بالنسبة لرواية حسن، "تنمية الكفاءات تتضمن عملية التعلم، لأنها تؤدي إلى تغيير بعد أو أكثر من الأبعاد الثلاثة التالية: المعرفة، المهارة والاتجاهات.

¹ حمود حيمر، (2018)، "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة"، دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف-1، الجزائر، ص 42-44.

نلاحظ أن رواية حسن تتفق مع سابقتها إلى حد كبير، خاصة فيما يتعلق بالتعلم كعملية جوهرية في تنمية الكفاءات، وذلك عن طريق التأثير في مهارات الموارد البشرية ومعارفها واتجاهاتها. ولكن هذا التعريف الأخير اشتمل على توضيح دقيق لمضمون عملية التعلم، في حين لم يتطرق إلى القدرات الكامنة للموارد البشرية والتي تشملها عملية تنمية الكفاءات. بالنسبة لويليام تراسي، "تنمية الكفاءات عبارة عن جملة من الأنشطة المخططة بغرض تطوير المنظمة، عن طريق تحسين مهارات وكفاءات الموارد البشرية وجعلها تستجيب لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية.

نلاحظ أن ويليام من خلال هذا التعريف أضاف شيئاً جديداً مقارنة بسابقه، وهو الهدف الرئيسي لعملية تنمية الكفاءات، والمتمثل في تطوير المنظومة. ويرى أنه لا يمكن تحقيقه بالصدفة، وإنما يجب التخطيط له بشكل جيد، وتوفير موارد بشرية قادرة على مواجهة تحديات المستقبل.

بالنسبة ل لوبوي (Claude Levy-Leboyer) :

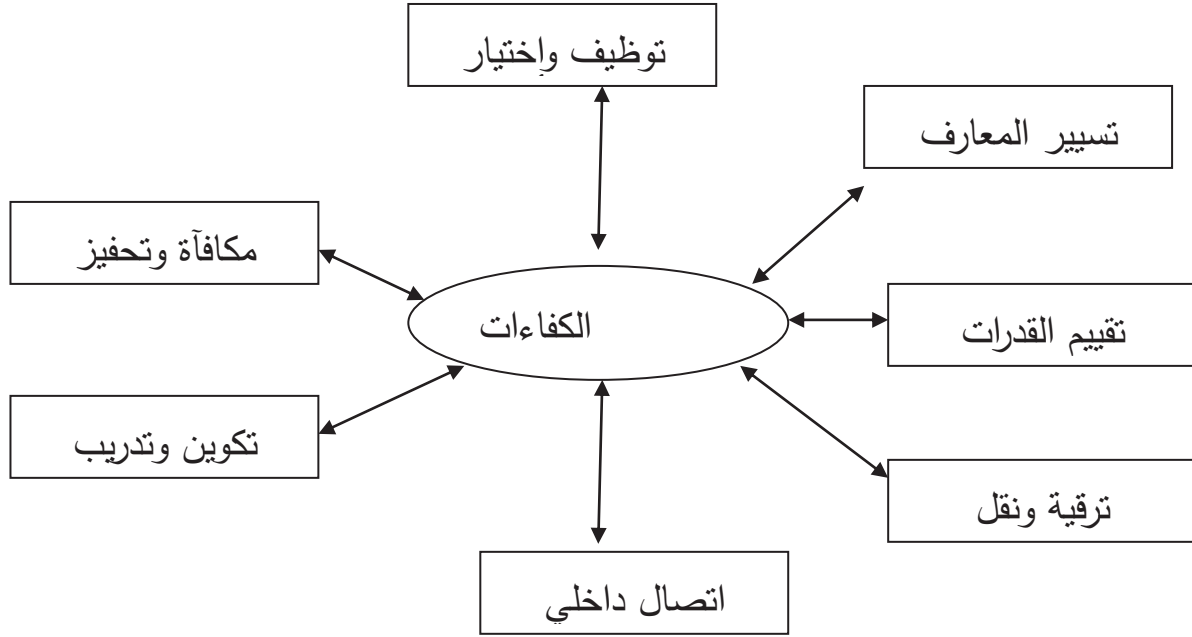
"تنمية الكفاءات هي جزء لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية، وهي عملية ضرورية بالنسبة لجميع الشرائح الوظيفية بالمنظمات، لذلك أصبحت تمثل الشغل الشاغل للمدراء لجميع المنظمات على اختلاف القطاعات الاقتصادية التي تنتمي إليها. وتتضمن عملية تنمية الكفاءات تعليم الموارد البشرية معارف تفيدها في الاستجابة لمتطلبات ووظائفها الحالية والمستقبلية."

نلاحظ أن صاحب هذا التعريف جعل من تنمية الكفاءات مسؤولية ملقاة على عاتق وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، كما وضع مدى أهميتها بالنسبة لجميع المنظمات، وأشار كذلك إلى محتوى عملية تنمية الكفاءات، وهو تعليم الموارد البشرية معارف جديدة. بالإضافة إلى تطرقه إلى الهدف من هذه العملية، ألا وهو الاستجابة لمتطلبات الوظائف المتغيرة باستمرار.

بناءً على التعريفات السابقة يمكننا تعريف تنمية كفاءات الموارد البشرية بأنها : "عملية مخططة لتعليم الموارد البشرية وتفجير طاقاتها الكامنة، وبالتالي منحها كفاءات جديدة تجعلها قادرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وتكييفها مع البيئة المحيطة بما بالإضافة إلى رفع معنويات الموارد البشرية وتحقيق استقرارها الوظيفي بالمنظمة.

ويمكن القول بأن تحقيق التنمية الناجحة للكفاءات مرتبط بتطبيق تكامل أفقي وعمودي، حيث يسمح التكامل العمودي بتكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فيسمح بتكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل رقم (1-5)

الشكل رقم(1-5): الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية.



المصدر :أحمد مصنوعة،(2012)، " الصناعة التأمينية، الواقع العلمي وآفاق التطوير-تجارب الدول- ، مداخلة في الملتقى الدولي حول تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف-، ص 7.

1-3-1-2- أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية

إن التنمية الإستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم، وتهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات سلوكية لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، والتكيف مع تغيرات البيئة الدراماتيكية، وهما مساعي حثيثة وجادة لإحداث المطابقة و الموائمة بين الخصائص الموارد البشرية من جهة وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، وجعل أدائها في حالة تحسن دائم في حالة تحسن دائم ومستمر.

مما سبق يمكن القول بأن التنمية كإستراتيجية وعملية تعلم تهدف إلى ما يلي¹:

- ❖ تعليم الموارد البشرية كيف تتلاقى جوانب الضعف في أدائها الحالي وتؤدي المطلوب منها بشكل صحيح، وذلك من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراتها وسلوكياتها الحالية.
- ❖ تعليم الموارد البشرية كيف تنمي جوانب القوة في أدائها الحالي للاستفادة منها بشكل أكثر مستقبلاً، وذلك في معارفها أو مهاراتها وسلوكياتها الحالية.

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 439

- ❖ إكساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة، لتمكينها من أداء أعمال جديدة في المستقبل تحتاجها المنظمة.
- ❖ تكييف الموارد البشرية مع تغيرات البيئة التي تضطر المنظمة إلى إدخالها على مجالات العمل فيها. إن تحقيق الأهداف السابقة أعلاه، لا شك أنه يمكن المنظمة من جني الثمار التالية¹ :
 1. رفع مستوى مهارة الموارد البشرية وروحها المعنوية في العمل وهذا يؤدي إلى :
 - رفع كفاءة المنظمة الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية.
 - تقديم منتج عالي الجودة وبسعر مناسب للزبائن، مما يحدث لديهم الرضا ويساعد على كسب زبائن جدد، وهذا يؤدي في النهاية إلى توسيع حصة المنظمة في السوق، وزيادة أرباحها، وبالتالي ضمان بقائها واستمرارها في العمل.
 2. خلق اتجاهات مؤيدة لدى الموارد البشرية تجاه أعمالها والمنظمة معا، وإكسابها أنماطاً سلوكية إيجابية تخدم مصلحتهم ومصلحة العمل على حد سواء.
 3. تقوية القدرة على الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية وتقديمها كل جديد للزبائن والسوق، وتمكينها من إدخال التحسينات المستمرة على مجالات عملها.
 4. تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المنظمة إلى أعمالها في أن الموارد المستقبل والتعايش معها بدلاً من مقاومتها وعرقلتها وإفشالها.
 5. جعل الموارد البشرية قادرة على تأدية مهام ووظائف متنوعة ومختلفة حاضراً ومستقبلاً، مما يخلق لديها مرونة عالية في تأدية الأعمال في المنظمة.
 6. ضمان استقرار العمل الإنتاجي في المنظمة، فالموارد البشرية المدربة والمتعلمة بشكل جيد، يكون بإمكانها الاستمرار في التشغيل بكفاءة وتحقيق رقم الإنتاج المطلوب.
 7. توفير الحماية الجيدة للموارد البشرية من مخاطر وإصابات العمل التي تحدث بسبب نقص المهارة في أداء الأعمال، فالشخص المدرب جيداً يعرف كيف يحمي نفسه من هذه المخاطر.

¹ نفس المرجع السابق، ص 439، ص 440.

المطلب الثاني: مداخل تنمية الكفاءات

توجد العديد من مداخل تنمية كفاءات الموارد البشرية تتميز بالتنوع والاختلاف، ورغم ذلك يتفق أغلب الباحثين حول تصنيفها ضمن فئتين رئيسيتين، هما¹:

الجدول (1-1): مداخل تنمية الكفاءات

التنمية خارج مكان العمل	التنمية في مكان العمل
5. التلمذة.	1. التعيين في مناصب المساعدين.
6. المحاضرات.	2. التمرين.
7. دراسة حالة.	3. تدوير العمل.
8. تمثيل الدور.	4. التعيين في اللجان الهامة
9. البريد الوارد.	
10. مباريات الأعمال.	
11. مراكز التقييم.	

المصدر : حمود حيمر، (2018)، "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة"، دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف-1، الجزائر، ص 51.

¹ - حمود حيمر، مرجع سابق، ص 51

1-3-2-1- التنمية في مكان العمل

تسمى كذلك بالتنمية ضمن الوظيفة، وتعتبر من أقدم الأساليب وأكثرها استخداماً في تنمية كفاءات الموارد البشرية بالمنظمات خاصة في المجال الصناعي نظراً لسهولة تعلم الكفاءات التشغيلية في فترة زمنية قصيرة وفق هذا المدخل. من إيجابيات هذا المدخل التنموي للكفاءات أنه لا يحتاج إلى عدد كبير من المشرفين للقيام بالعملية، وبالتالي فهو يختصر التكاليف، كما أنه يسمح بتحقيق التكيف المادي والمعنوي للموارد البشرية مع بيئة عملها الفعلي. والتي هي نفسها مكان للقيام بتنمية الكفاءات.

تشمل تنمية الكفاءات في مكان العمل العديد من الأساليب تختلف أحياناً أخرى وتتداخل أحياناً أخرى. وقد ارتأينا التركيز على أهمها وأكثرها استعمالاً من طرف المنظمات، والتي تضمنها الجدول السابق وأوجزتها في النقاط التالية¹:

أ. التعيين في مناصب المساعدين

يعتمد هذا الأسلوب على تكليف الموارد البشرية بأداء مهام متنوعة، وذلك من خلال مساعدتها للآخرين في أداء مهامهم وبالتالي تكتسب الموارد البشرية كفاءات متنوعة ومتعددة أثناء قيامها بالمساعدة الوظيفية لزملائها في العمل. ومن أشكال هذا الأسلوب ما يعرف بالإرشاد الأسلوب يعتمد على نقل خبرات الموارد البشرية إلى موارد بشرية أخرى حديثة العهد بالمنظمة (في بداية مسارها الوظيفي).

يعد التعيين في مناصب المساعدين من الأساليب المستخدمة لتنمية كفاءات الموارد البشرية التي تشغل مناصب إدارية بالمنظمات، حيث يسمح هذا الأسلوب بتوفير موارد بشرية قادرة على استخلاص المدراء في حالة غيابهم المؤقت أو عن مناصبهم. ويتميز هذا الأسلوب بالبساطة وقلة التكاليف، إلا أنه يمكن أن يسبب نشوب نزاعات بين الموارد البشرية في حالة عدم تحقيق العدالة في منح الفرص لها من أجل تنمية كفاءتها حسب هذا الأسلوب.

نلاحظ من خلال ما سبق أن التعيين في مناصب المساعدين يسمح بنقل الكفاءات من الموارد البشرية الأكثر خبرة بنجاي العمل والمنظمة إلى موارد بشرية أقل منها، وهذا يضمن تلبية حاجات المنظمة من الكفاءات مستقبلاً، ويوفر لها البديل لاستخلاص الكفاءات الحالية في حالة خروجها من المنظمة بسبب تقاعدها لأسباب أخرى.

ب. التمرين

يعتمد هذا الأسلوب على برامج تعليمية نظرية وعملية تستمر لفترة زمنية معينة، تليها عملية تدريب على العمل ذاته بإحدى المنظمات الهدف من هذا الأسلوب هو تحسين مهارة الفرد وإعداده للعمل في وظيفة معينة.

¹ - حمود حيمر، مرجع سابق، ص 52-54.

يعتبر التمرين من أقدم طرق تنمية الكفاءات حيث يقوم المدرب بإبداء ملاحظاته على المتدرب بطريقة مباشرة أي أنه يتزامن مع الأداء الفعلي للوظيفة وبالتالي يتطلب نجاح هذا الأسلوب تطوير مهارات المدربين المتعلقة بتمرين الآخرين وتعليمهم.

من أهم إيجابيات أسلوب التمرين أن المتدربين يمكنهم الحصول على الخبرة الميدانية وملاحظة نتائج قراراتهم بوضوح. ومن أخطر سلبيات هذا الأسلوب إمكانية إهمال المدربين لمسئوليتهم التدريبية أو عدم قدرتهم على إدارة العملية، وبالتالي تعتبر خبرة ومهارة المدربين شرطاً أساسياً لنجاح هذا الأسلوب.

ج. تدوير العمل

يعتمد هذا الأسلوب على انتقال الموارد البشرية من وظيفة إلى أخرى أفقياً أو عمودياً بالمنظمة وفي كل مرة تكتسب كفاءات جديدة تختلف باختلاف الوظائف وبالتالي تصبح الموارد البشرية متنوعة الكفاءات بدلاً من تخصصها في وظيفة محددة أي أن تدوير العمل يؤدي إلى زيادة خبرة الموارد البشرية ومعلوماتها التي تزيد قدرتها الإبداعية وتنميتها، الأمر الذي يعود بالفائدة عليها وعلى المنظمة.

تلجأ بعض المنظمات إلى توسيع مسؤولياتها ومهام مواردها البشرية باستمرار ضمن وظائفها وفي بعض الحالات يسمح لها بإعادة تصميم الوظائف ويسمى هذا الأسلوب بتوسيع الوظيفة.

د. التعيين في اللجان الهامة

حسب هذا الأسلوب يتم تشكيل لجان يتعاون أفرادها مع بعضهم البعض، ويتبادلون المعارف والخبرات كما يشتركون في تحمل المسؤوليات وإنجاز المهام الموكلة إليهم.

تكمن عملية التعيين في اللجان الهامة من: المساهمة للموارد البشرية في صناعة القرارات بالمنظمة، التعلم واكتساب المعرفة عن طريق مشاهدة الآخرين، بالإضافة إلى التحري حول المشاكل التنظيمية الخاصة والحلول الممكنة لها، واختيار أفضلها. كما تسمح اللجان بفسح المجال أمام الموارد البشرية لتنمية كفاءاتها، من خلال إتاحة الفرصة لإبراز القدرات والمواهب والفردية، تحت توجيهات أعضاء اللجنة.

نلاحظ أن تنمية كفاءات الموارد البشرية عن طريق هذا الأسلوب تسمح بنقل الكفاءات وتبادلها بين أعضاء اللجان، بالإضافة إلى منحها كفاءات سلوكية تساعد على التعامل مع الآخرين والتأقلم مع مختلف ظروف العمل الممكنة.

1-3-2-2- التنمية خارج مكان العمل

تلجأ بعض المنظمات إلى تنمية كفاءات مواردها البشرية خارج مكان عملها وذلك باعتمادها على أحد الأساليب التالية¹:

أ. التلمذة

تعتمد المنظمات على وضع برامج لتنمية كفاءات مواردها البشرية وفق هذا الأسلوب والذي يتضمن المزج بين الدروس في الأقسام وبين التنمية ضمن الوظيفة، أي الدمج بين المعارف العلمية والعملية في نفس الوقت وهذا يؤدي إلى تنويع كفاءات الموارد البشرية تحت إشراف المدربين. ومن أمثلة هذا الأسلوب ما فعلته منظمة سيمونس الأمريكية في ضاحية فلوريدا حيث تقد هذه المنظمة دروساً وفق هذا الأسلوب لصالح طلبة المدارس العليا في مجال الإلكترونيات.

ب. المحاضرة

تعد المحاضرة من أكثر الأساليب استعمالاً في العملية التعليمية، وتمكن من إيصال المعلومات من طرف شخص إلى مجموعة من المستمعين في ذات الوقت بينما يعتبرها المدربون كتقليل لاحترافياتهم لذلك نادراً ما يستخدمونها لكونها لا تعتمد على المشاركة أو النقاش ورغم ذلك تبقى المحاضرة ذات أهمية بالغة في عملية التعليم التي تمثل جوهر تنمية الكفاءات خاصة إذا أحسن القائمون عليها المزج بينها وبين الأساليب الأخرى لتنمية الكفاءات وقد تكون المحاضرة الوسيلة المثلى لنقل تجربة الشخص للآخرين واستفادتهم من تجاربه.

ج. المعاهد والجامعات المتخصصة

تلجأ بعض المنظمات إلى التعاقد مع جامعات أو معاهد متخصصة بغرض تنمية كفاءات مواردها البشرية حيث توفر هذه الجامعات والمعاهد برامج تدريبية وتعليمية في مختلف مجالات الإدارة وتستغرق عملية التنمية بهذا الأسلوب فترة زمنية تتراوح بين شهر إلى أربعة أشهر متتالية. ومع التطور التكنولوجي أصبحت الجامعات والمعاهد تعرض خدماتها وتقدمها عبر شبكات الانترنت وغيرها من وسائل الاتصال الحديثة. خير مثال على هذا الأسلوب المدرسة العليا لإدارة الأعمال بجامعة هارفارد الولايات المتحدة الأمريكية حيث تخصص هذه المدرسة قسماً يضم مختصين في مجال الإدارة من شتى دول العالم يقومون بإجراء محاضرات ودراسة حالات إدارية معقدة جداً بغرض تنمية كفاءات الموارد البشرية إلى أعلى المستويات . تعتمد عديد المنظمات والجامعات والمعاهد على تنظيم مؤتمرات علمية وملتقيات بغرض تنمية كفاءات الموارد البشرية سواءً عن طريق الأساليب التقليدية أو باستخدام قواعد البيانات ومختلف التقنيات الحديثة للاتصال.

¹ - حمود حيمر، مرجع سابق، ص 56.

د. دراسة الحالة

الحالة هي عبارة عن عرض لحادث أو موقف معين بغرض تدعيم طاقات الموارد البشرية وتنمية كفاءاتها. وحسب أسلوب دراسة الحالة يتم تزويد المتعلم بمعلومات حول مشكلة معينة أو موقف محدد ثم يطلب منه إيجاد الحل لهذه المشكلة وتحليل الموقف واتخاذ القرار بشأنه على ضوء ما لديه من معارف مكتسبة مسبقاً أي أن هذا الأسلوب يشترط على المتعلم فعل شيء ما بشأن المشكلة أو الموقف الذي عرض عليه، وهذا ما يميز هذا الأسلوب عن أسلوب المحاضرة وغيره من أساليب تلقين المعرفة والمعلومات. وتجدر الإشارة إلى أن أسلوب دراسة الحالة يشمل مجموعة من الأساليب التي تختلف باختلاف طبيعة الحالة ونمط عرضها، وبالتالي لا يمكن النظر إلى دراسة الحالة على أنها أسلوب واحد، بل هي مجموعة أساليب تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة ومتنوعة.

هـ. تمثيل الدور

سمي هذا الأسلوب بالتمثيل أو لعب الدور، لكون المشاركين فيه يحملون هوية تختلف عن هويتهم الحقيقية، ويعالجون مشاكل افتراضية في مجال معين. ويتكون تمثيل الدور من ثلاث متغيرات هي: متطلبات الدور، أي السلوكيات التي يجب أن يؤديها الممثل، الموقف الذي يجب أن يتعامل معه، بالإضافة إلى شخصيته التي تبرز خلال التمثيل. ويمنح هذا الأسلوب الموارد البشرية القدرة على مواجهة المواقف الصعبة التي تواجهها خلال أداء وظائفها الحقيقية، وزيادة قدرتها على التفاعل الايجابي والعمل ضمن فريق.

استخدام أسلوب تمثيل الدور لأول مرة في مجال المعالجة النفسية، على يد النمساوي مورينو، ثم استخدام في مجال الإدارة في الثلاثينيات من القرن العشرين، وذلك في محلات ميسيز الشهيرة بالولايات المتحدة الأمريكية (نيويورك).

و. البريد الوارد

بعد هذا الأسلوب من أهم الأساليب المستخدمة في تنمية كفاءات المدراء، حيث تتم محاكاة الأعباء اليومية التي يواجهونها أثناء العمل، عن طريق تزويدهم بالمعلومات حول موقف معين تجعلهم يحيطون بكل جوانبه ويطلعون على خباياه وكأنه موقف فعلي، بعد ذلك توجه إليهم مجموعة من الخطابات والتقارير عبر البريد ويطلب منهم اتخاذ القرارات المناسبة بشأن ما وردعهم عبر البريد في فترة زمنية محددة، مع تدوين تلك القرارات والملاحظات والتعليقات المرتبطة بالموقف في سجل خاص وفي نهاية العملية يقوم المدير المعني بمناقشة محتوى السجل مع زملائه في العمل أو مع المشرف على تنمية كفاءاته.

ز. مباريات الأعمال

يعتمد هذا الأسلوب على تقسيم المتدربين إلى مجموعتين أو أكثر، تحتوي كل منهما على ما يعادل 5 إلى 7 متدربين يمثلون إدارة معينة، وتقسّم المباراة إلى جولات يقوم خلالها أفراد المجموعة بتحليل ومراجعة قرارات الجولات السابقة واتخاذ قرارات تصحيحية بناءً على البيانات والمعلومات التي تم تزويدهم بها من طرف المدربين القائمين على عملية تنمية الكفاءات، ووفق الأسلوب المحدد من طرفهم، ويتم إبلاغ كل مجموعة بنتائج قرارات المجموعات الأخرى لاستخدامها في إعادة دراسة الموقف، وهكذا تستمر العملية لعدة جولات تجمع خلالها النقاط التي حصلت عليها كل مجموعة، ليحسب في نهاية الجولات مجموع النقاط ويحدد الفائز ثم تتم في الأخير مناقشة نتائج الجولات، وإبراز الأخطاء التي تم الوقوع فيها وكيفية تجنبها مستقبلاً.

ح. مراكز التقييم

يعتمد هذا الأسلوب على نظام لتحديد السلوكيات المعيارية التي تحتاجها المنظمة لضمان نشاطها حيث تتم الاستعانة بمدربين، ملاحظين وتقنيين من مختلف الفئات، وبالاعتماد على جملة المدخرات تتم عملية تقييم كفاءات الموارد البشرية والحكم على مدى حاجتها للتنمية. ويكون المصدر الأساسي لنتائج التقييم مستمد من المقارنة بمواقف مشابهة لتلك المعروضة للتقييم، وبالرجوع إلى نماذج محددة مسبقاً وفق طرق إحصائية متكاملة ودقيقة. ويستمر عمل مراكز التقييم لمدة تتراوح بين 1 و 2 يوم، يتم خلالها اختبار الموارد البشرية المعنية بالتقييم فردياً أو جماعياً. تسمح مراكز التقييم بالحصول على معلومات دقيقة حول سلوكيات الموارد البشرية وكفاءاتها، وبالتالي إمكانية التنبؤ بأدائها الوظيفي مستقبلاً وهذا يساعد على اتخاذ القرارات والتخطيط بالمنظمة.

ط. النموذج السلوكي

يستخدم هذا الأسلوب بغرض تعديل سلوكيات الموارد البشرية، من خلال إكسابها كفاءات ومهارات سلوكية جديدة، أو تصحيح نمط سلوكها الحالي، وهذا يعني منحها القدرة على التعامل الإيجابي مع الآخرين وزيادة القدرة على التأثير فيهم ويعد هذا النوع من الكفاءات الضرورية لجميع شرائح الموارد البشرية خاصة تلط التي تكون على احتكاك مباشر مع الجمهور، كمندوب المبيعات، ومسؤول العلاقات العامة بالمنظمة، يتم عن طريق هذا الأسلوب عرض شرائح فيديو تتضمن تمثيلات قصيرة تحتوي على سلوكيات خاطئة أو سلبية في مجال التعامل مع الآخرين، ويقوم المدربون بتحليلها والتعرف على الأخطاء بمساعدة المشرف على العملية، وفي الختام يعاد عرض شريط الفيديو يتضمن السلوك الصحيح في مثل تلك المواقف التي تضمنها الشريط الأول، حتى يستفيد منها المتدربون في معاملاتهم.

المطلب الثالث :مسؤوليات ومتطلبات تنمية كفاءات الموارد البشرية

إن مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية تتمثل فيما يلي :

1-3-3-1- مسؤوليات تنمية كفاءات الموارد البشرية

في معظم المؤسسات مسؤوليات تنمية الموارد البشرية تعتمد على أربع مستويات رئيسية¹ :

أ. **الإدارة العليا** :مسؤولياتها هي تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وعليه فإن كل تصرف تتخذه ينتج عنه نمو أو تقدم لقوة العمل، لذلك فهي مطالبة بمراجعة النظام (هيكل المؤسسة) وسياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة لنجاح الموارد البشرية، وكذا توفير الموارد المالية اللازمة، والسهر على تطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة ومتابعة الإجراءات اللازمة.

ب. **الإدارة الإشرافية** : مسؤوليتها ضمان البيئة المناسبة حتى يستطيع الأفراد تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية والتمتع بفرص التعلم المستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، هذه المسؤولية سواء كان ذلك بشكل منفرد أو بمساعدة جهة مختصة تعني الآتي :

- توفير عمل يشجع ويدعم اكتساب المهارات، المعرفة، الاتجاهات التي تحتاجها الموارد البشرية حتى تتمكن من أداء أعمالها بشكل جيد؛
- مراجعة أهداف العمل بشكل قياسي، وتقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية على تنمية مهاراتهم ومراجعة وتقييم النتائج.

في الحقيقة المدير المباشر يعتبر من أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، لأنه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي والأقدر على اكتشاف إمكانيات المورد البشري ومشكلاته، وبالتالي فهو الأقدر على تحديد احتياجاته التدريبية، إذن المسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية هي :

- المشاركة في اختيار الموارد البشرية وإسناد الأعمال لهم؛
- متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه مما يساعد على إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء؛

● الكشف عن الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية؛

● التدريب أثناء العمل؛

● استخدام أنظمة التحفيز بهدف توجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.

¹ - محمد سمير أحمد، (2009)، "الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 79.

ج. المورد البشري : المورد البشري كعضو في فريق العمل بالمؤسسة تقع على عاتقه مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، تغيرات وطموحات المستقبل الوظيفي وكذا التنمية الذاتية.

د. الجهة المتخصصة :المؤسسة قد يكون لها وظيفة متخصصة، فتكون بذلك مسؤولة عن تنمية الموارد البشرية وأحيانا تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة وأحيانا أقسام التدريب سواءً كان ذلك داخل قسم الموارد البشري أو بشكل منفصل عنه، وأحيانا يكون التدريب والتنمية جزء من مجال آخر للنشاط.

1-3-2- المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية كفاءات الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية هي التي تنشأ من رؤية مستقبلية قوية عن قدرات الموارد البشرية وطاقاتهم الكامنة، لها ولها هدف واحد مرتبط بهذه الرؤية، وكذا إستراتيجية ملائمة لانجاز هذا الهدف. ولتحقيق تنمية الموارد البشرية لا بد من مراعاة المتطلبات التالية¹:

- أ. تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الملائمة بين الخصائص الفردية واحتياجات المؤسسة.
- ب. توفير الأفراد والخبرة في تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات :
 - مستوى الإدارة العليا والذي يتطلب خصائص حيوية وأساسية منها الفهم الصادق والافتناع التام بالموارد البشرية، القناعة الكافية بأهمية المدخل الاستراتيجي والرغبة في الاستثمار فيه، تهيئة المناخ المناسب للعمل.
 - مستوى الوحدة أو القسم : هذا المستوى يمكن من العمل عن قرب مع المديرين المباشرين خط الإشراف الأول للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية على اعتبار أن المدير المباشر هو أهم عناصر تنمية الموارد البشرية لكونه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي للمورد البشري والكشف عن سلوكياته ومشكلاته وبالتالي القدرة على تحديد احتياجاته التدريبية.
 - مستوى العمليات :تحديد المهارات الخاصة بالعلاقات بين الموارد البشرية، خبرة فنية في وظائف معينة وعمليات محددة للتدريب والتنمية.
- ج. إدارة موارد بشرية فعالة وانجاز الأعمال والمهام الخاصة بهم بكفاءة عالية، وهذا يتطلب وجود مختصين على درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية.
- د. الربط بين تنمية الموارد البشرية والمؤسسة، وذلك بتحديد احتياجات كل من المستوى الاستراتيجي، المستوى الإداري ومستوى العمليات، وكذا رسم الخطط الإستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.

¹ - محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 81.

- هـ. رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الموارد البشرية : وذلك عن طريق توفر قيم ايجابية عن أهمية المورد البشري للمؤسسة، ورؤية مستقبلية عن المساهمة المستمرة لتدريب وتنمية قوة العمل ودورها في انجاز أهداف المؤسسة، حيث أن لثقافة المؤسسة النظرة المستقبلية والقيم تأثير مباشر وواضح بين خصائص المديرين في كل من القطاع العام والخاص وهذا ما ينعكس على الفلسفة، الرؤية المستقبلية والأهداف.
- و. تحديد هدف وسياسة لتنمية الموارد البشرية : بمعنى التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى التعبير عن تلك الرؤية بسياسات تقرر بوضوح الهدف من التنمية بالمؤسسة.
- ز. وضع خطط واستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية، وتوجد ثلاث استراتيجيات لتحقيق هذا الهدف.
- ح. ضرورة ضمان فعالية تطبيق خطط واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية من خلال توفر مستوى عال من الإدارة الإشرافية للمشاركة في المناقشة والموافقة على هذه الخطط وكذا تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة مع وضع أهداف تدريب وتنمية الموارد البشرية وخطط انجازها على مستوى كل من الوحدة، القسم، الإدارة والموارد البشرية.
- ط. التعلم التنظيمي بمعنى استمرارية استثمار الإدارة في مواردها البشرية لتمكينهم من التعلم والنمو، وعليه تستجيب الموارد البشرية بدرجة من الالتزام والولاء في أن تتعلم وتساهم وتشارك في الرؤية المستقبلية. وتصدر الإشارة إلى أن التعلم التنظيمي فكرته مستمدة من التحسين المستمر حيث تبحث الموارد البشرية عن أساليب تحسين أدائها من أجل جودة المنتجات والخدمات كما أن التعلم يسمح باستخدام أفكار جديدة وتوسيع الطاقات والمهارات والقدرات.

خلاصة

بناء على ما جاء في هذا الفصل نستطيع القول أن تنمية الكفاءات عملية مخططة لتزويد الموارد البشرية بكفاءات جديدة، لتمكينها من الاستجابة لمتطلبات الوظائف المتغيرة باستمرار، ومنه تحقيق المصلحة المشتركة بين المنظمة و مواردها البشرية في آن واحد. و من هذا المنطلق أصبحت تنمية الكفاءات ضرورة حتمية بالنسبة للمنظمات، نظرا لأهميتها البالغة في ظل محيط اقتصادي يفرض العديد من التحديات، و بذلك تجد المنظمات نفسها أمام خيارين لتنمية كفاءاتها، إما اختيار مدخل التنمية في مكان العمل، و إما اختيار مدخل التنمية خارج مكان العمل، و لكل منهما إيجابياته و سلبياته، و المنظمة الناجحة هي تلك القادرة على اختيار أفضل الأساليب لتنمية كفاءات مواردها البشرية و تحقيق أهدافها.

كما أن نجاح المؤسسة يعني امتلاكها لقدرة و مهارة من نوع ديناميكي أي الإبداع المستمر في المناهج المختلفة للتعلم، و بالتالي تستطيع مقارنة الكفاءات المتميزة أن تربط بين الدراسات المتعلقة بالتعلم مع الأخذ بعين الاعتبار تطور المعرفة الذي يعتبر المصدر الأساسي في تنمية كفاءات الموارد البشرية.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية وإقتصاد المعرفة

تمهيد

لقد ترتب على النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها ميّزة تنافسية إلى نمو علم جديد يطلق عليه تسيير الموارد البشرية الإستراتيجية، و الذي يعرف على أنه ربط تسيير الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية، بهدف تحسين مستويات الأداء و تنمية الثقافة التنظيمية، بما يعجل من نواحي الإبداع و المرونة. هذا و تعني الموارد البشرية الإستراتيجية ضرورة قبول وظيفة الموارد البشرية على أنها شريك إستراتيجي، سواء من خلال صياغة استراتيجيات المؤسسة، أو من خلال تنفيذ تلك الاستراتيجيات بممارسة مختلف أنشطة الموارد البشرية.

و يعمل التسيير الاستراتيجي على رصد التغيرات في البيئة الخارجية و تحليلها، لتحديد احتمالات النجاح و الإخفاق، ثم دراسة و تحليل إمكانيات المؤسسة الداخلية الحالية و المستقبلية، من أجل توفير الموارد اللازمة للتعامل مع احتمالات البيئة الخارجية، في مسعى منها إلى تحقيق تكيف المؤسسة مع بيئتها الخارجية، و من ثم تحقيق أهدافها المستقبلية، و بالتالي رسالتها.

نظرا للتغيرات العديدة و المعطيات الجديدة التي شهدتها اقتصاد اليوم، و التي من أبرزها التحول نحو الاهتمام بالمعرفة كعامل إستراتيجي في خلق الثروة، مما ساهم في ظهور ما يعرف بالاقتصاد المعرفي، و نظرا لهذه المتغيرات فان المنظمات وجدت نفسها مطالبة بالتكيف معها، و ذلك بالاهتمام بالمعرفة من خلال الإدارة الجيدة لها، و لأن المورد البشري هو أساس إنتاج المعرفة فلا يمكن للمنظمات أن تتجاهله، بل عليها أن توليه أهمية خاصة و ذلك بالبحث عن أفضل الطرق لتنميته و المحافظة عليه.

و في هذا المجال سوف تقسم خطة هذا الفصل إلى ما يلي:

- ❖ **المبحث الأول:** مدخل إلى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.
- ❖ **المبحث الثاني:** الإستراتيجيات التنموية لكفاءات الموارد البشرية.
- ❖ **المبحث الثالث:** مدخل إلى اقتصاد المعرفة و الاقتصاد المبني على المعرفة.

المبحث الأول: مدخل إلى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

لتحقيق التنمية الشاملة، تعد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية إحدى الركائز الأساسية لدورها المحوري في صقل المهارات واتجاهات العاملين وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والمهنية والتقنية اللازمة لتلبية متطلبات التنمية، واحتياجات سوق العمل، وفي ظل الأوضاع العالمية الراهنة التي تتنامى فيها اتجاهات العولمة الاقتصادية، وتسارع معدلات التطور التقني، زاد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتحسين نوعية القوى العاملة، ورفع كفاءتها الإنتاجية وتنمية قدرتها على الإبداع والابتكار في المجالات التقنية الحديثة، وذلك من خلال وضع إستراتيجية معينة لتنمية طاقات الموارد البشرية، لأنها الوسيلة الأساسية الحاسمة في استيعاب الابتكارات العلمية، واكتساب المعرفة وإنتاجها، وتحسيدها في الخدمة الإنسانية.

المطلب الأول: ماهية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية من المسائل الهامة في ميادين الأعمال المختلفة، حيث استدعى اهتمام الكثير من المختصين في هذا المجال، سواء الأكاديميين في الجامعات، أو معاهد التدريب والتنمية، أو الممارسين لعملية التسيير والإدارة ومتخذي القرارات في المؤسسات الاقتصادية، وعلى اختلاف أنواعها، على اعتبار أن تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة بإمكان هذه المؤسسات استخدامها، من أجل تجديد حيويتها باستمرار، وجعلها قادرة على مواجهة تحديات العصر.

2-1-1-1- مفهوم تنمية الموارد البشرية

❖ تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: "زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة بغية رفع كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن".¹

❖ كما يمكن تعريفها على أنها: "مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه".²

❖ يقصد كذلك بتنمية الموارد البشرية: "تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعياً والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في مؤسسات محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء

¹ - فيصل حسونة، (2008)، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص126.

² - موسى اللوزي، (2000)، "التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص87.

المطلوبة وإمكاناته، القدرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب، والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات".¹

❖ تنمية الموارد البشرية هي العملية التي تهدف إلى تنظيم وتطوير الموارد البشرية من خلال التعليم، التدريب، التأهيل... إلخ، بهدف تحسين أدائها".²

❖ كما عرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها: "تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج، وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية، وهي آخر وسيلة سلوكية، تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه".³

إذن فتنمية الموارد البشرية هي العملية أو الطريقة التي يمكن من خلالها الرفع من مهارات وقدرات العاملين من خلال إتباع طريق وأساليب منهجية وواعية ومرتكزة على تغيير المعارف والسلوكيات ذات الصلة بالعمل، عن طريق مجموعة من الاستراتيجيات وتقنيات التعلم والتدريب، لكي تساعد الموارد البشرية والمؤسسات على تحقيق أهدافها ومسايرة التغيرات الحاصلة.⁴

¹ - مدحت محمد أبو النصر، (2007)، "إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة"، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ص31.

² - عماد مساعدي، (2014)، "دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 01-، الجزائر، ص20.

³ - نعيمة بارك، (2008)، "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد 07، ص276.

⁴ - عماد مساعدي، مرجع سابق، ص20.

2-1-1-2- مفهوم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

ينظر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، تعمل ضمن نظام وإستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة، حيث تتكون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التنمية المستمرة الخاصة بالموارد البشري، التي تهدف وتوسعي إلى تطوير وتحسين مستوى كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر. وفيما يلي سنستعرض بعض التعاريف الخاصة بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية:¹

❖ حسب والتون (Walton 1999): "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تتطلب إدخال، وتعديل، وتوجيه العمليات بطريقة حيث كل الأفراد والفرق مجهزة بالمهارات والمعارف والكفاءات التي يحتاجونها للقيام بالمهام الحالية والمستقبلية المطلوبة من قبل المنظمة".

❖ أما هاريسون (Harrison 2000) فيعرف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بأنها: "التنمية التي تنشأ من رؤية واضحة عن قدرات الأفراد وتعمل في إطار الإستراتيجية العامة للعمل".

❖ إستراتيجية تنمية الموارد البشرية هي مجموعة من الأنشطة المخططة والمنتظمة التي يتم تصميمها من قبل إدارة الموارد البشرية وتعمل وفق الإستراتيجية العامة للمؤسسة، لتزويد أعضائها بالفرص اللازمة لتعلم المهارات الضرورية بغرض مواكبة متطلبات العمل الحالية والمستقبلية".

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن تعريف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أنها: "مجموعة الأنشطة التي تركز على إعداد وتهيئة الأفراد لمستويات العمل المستقبلية وذلك على المدى البعيد، وفي نفس الوقت زيادة قدرات العاملين على أداء أعمالهم الحالية في إطار خطة تتماشى مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة".

2-1-1-3- خصائص إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

تتصف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص يمكن ترجمتها في النقاط التالية:²

➤ تتبع فعالية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من وجود مجموعة من الاستراتيجيات المتناسقة التي توجه العمليات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق وأهداف المنظمة ويتماشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظرة الصحيحة للعنصر البشري باعتباره شريكاً؛

¹ - عماد مساعدي، مرجع سابق، ص20، ص21.

² - علي مؤيد محمد، محمود علي محمد، (2018)، "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية وعلاقتها باتجاهات العاملين نحوها" ، مجلة جامعة حماة، المجلد 01، العدد 09، سوريا، ص8.

- تهتم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية باكتساب المعرفة الجديدة وتحديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروعها المتمثلة في المعرفة والخبرة الأكثر توافقاً مع متطلبات العمل، مع إتاحة مساحة مرنة من الخبرات والمعارف المساندة؛
- تطمح إستراتيجية تنمية الموارد البشرية إلى مستقبل أفضل باستمرار، وعدم الركون إلى قبول ما حققته من نجاح، بل السعي باستمرار إلى ما هو أفضل سواء لشخصية الفرد أو المنظمة؛
- تتعامل إستراتيجية تنمية الموارد البشرية مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة، ولديها القدرة على تعديل أنماط التعامل بما يتفق ومتطلبات كل موقف.

المطلب الثاني: أهمية ودوافع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

2-1-2-1- أهمية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية وعملية منتظمة، تهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير وتحسين وضعها الحالي والمستقبلي والتكيف مع تغيرات البيئة الديناميكية، لإحداث المطابقة والمواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية.¹ وتبرز أهمية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية فيما يلي:²

- الزيادة في الإنتاج من خلال الأداء الكفاء والفعال للأفراد؛
- زيادة قيمة وقدرة الأصول البشرية بالشركة؛
- توفير بديل للتعين عن طريق تأهيل الموظفين الحاليين لشغل المناصب الشاغرة؛
- صنع قادة محتملين لمستقبل الشركة؛
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، وذلك عن طريق إمدادهم بالمهارات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم؛
- المساعدة في التقليل من دوران العمالة عن طريق الاحتفاظ بأفراد متحفزين ومهتمين بمناصبهم ووظائفهم مع إمكانية التقدم والتطور؛
- توفير الاستقرار الوظيفي لتلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة.

¹ - صبرينة مانع، (2015)، "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر، ص50.

² - حسين بلوط إبراهيم، (2002)، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، منشورات دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ص239.

2-1-2-2- دوافع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

لقد ساهمت القفزة النوعية التي حدثت ضمن وظيفة تنمية الموارد البشرية في التركيز على مجالات حديثة، كتطوير المسار الوظيفي وتطوير المنظمة الأمر الذي شجع الباحثين إلى التأكيد على أهمية ارتباط إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بإستراتيجية المنظمة، واستنادا لما سبق تتمثل دوافع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة فيما يلي:¹

- توجيه الأفراد الجدد كتعريفهم بشتى أنواع النشاطات كالوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم وتعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم؛
- تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد، ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم؛
- تهيئة الأفراد لتقلد وظائف مستقبلية، لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية؛
- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسات في مجالات عدة، منها: عولمة اليد العاملة، والانتشار الواسع للمساحات التنافسية؛
- التنوع كالتعدد الثقافي للموارد البشرية داخل المؤسسة الواحدة، جعل إدارة الموارد البشرية تسعى لإعداد برامج كحلقات تدريبية بهدف الاستفادة القصوى من هذا التنوع والتعدد الثقافي؛
- هرمية أو شيخوخة الموارد البشرية دفع بالمؤسسات إلى تسطير برامج لإعادة التأهيل، من أجل تسليحهم مجددا بمهارات وقدرات ومعارف لمواكبة مختلف التطورات.

المطلب الثالث: تحديات إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ومنهجها الاستراتيجي

2-1-3-1-2- تحديات إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

إن الاهتمام الواسع بتنمية الموارد البشرية من طرف المؤسسات اليوم، إنما فرضته جملة التحديات التي تفرض نفسها على بيئة العمل فتضطر المؤسسة لإحداث تغيرات لمواكبتها والتكيف معها، حيث يعد المورد البشري أكثر العناصر تأثرا وأشداهم تأثيرا، أين تقوم إدارة الموارد البشرية بتبني سياسات وممارسات جديدة أو بإجراء تعديلات على السياسات والإجراءات والوظائف القائمة، بما يضمن التكيف والانسجام والتلاؤم مع التحديات المفروضة ولعل أكثر الوظائف تأثرا هي وظيفة تنمية الموارد البشرية.

ويمكن حصر أهم التحديات التي تواجهها إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في النقاط التالية:²

¹ - نفس المرجع السابق، 237.

² - صبرينة مانع، مرجع سابق، ص 56-59.

أ. العولمة وأثرها على تنمية الموارد البشرية

يمكن القول أن العولمة عموماً هي رفع الحواجز بأبعادها الزمانية، المكانية، الثقافية، الاجتماعية وحتى السياسية بين دول العالم، أما من منظور إداري فهي عولمة أسواق المال، السلع، الخدمات، التكنولوجيا والعمالة. حيث أصبحت المؤسسات في ظل هذا الانفتاح غير المسبوق والمتزايد للأسواق العالمية، تواجه تحديات كبيرة لها تأثيرها على نشاط المؤسسة وأدائها التنافسي، فأصبحت مطالبة برفع جودة مخرجاتها الموجهة للأسواق العالمية. فقد أصبحت المؤسسة مجبرة على تنمية مواردها البشرية وإعطائها الصبغة العالمية، لتصل بمخرجاتها إلى الوقوف عند مستوى تحقيق متطلبات العولمة، إذ تزود العالم بموارد بشرية مؤهلة وقادرة على نحو الحدود المفروضة بين الدول، هذا لن يتأتى إلا إذا أحسنت تنمية مواردها البشرية وأجادت الاختيار السليم لاستراتيجيات التنمية لديها في إطار العولمة وقيودها.

ب. التنوع في مزيج القوى العاملة

تمتلك المؤسسات المعاصرة اليوم توليفة مختلفة من الموارد البشرية التي تختلف في عناصرها من حيث جوانبها الديمغرافية (السن، الجنس، المستوى الثقافي، العادات والتقاليد)، كما انتشرت ظاهرة العمل والدراسة في آن واحد بالنسبة لصغار السن، أيضاً الاختراق غير المسبوق لعالم الشغل وفي شتى المجالات بالنسبة للمرأة، هذه الاختلافات إنما تعني الاختلاف في مستوى المهارات والمعارف والخبرات التي تتطلب المزيد من الصقل والتثمين، خاصة صغار السن والموظفين الجدد، هذا يكون من خلال وضع برامج فعالة لتنمية هذا المزيج من القوى العاملة غير المتجانس. كما أن المؤسسات اليوم حتى ترقى إلى مستوى تحقيق الجودة العالية في مخرجاتها، التي تضمن تحقيق مركز تنافسي يساعدها على البقاء والاستمرار، سيما أن عامل النجاح الأول هو الزبون وولائه، كان لزاماً عليها التنوع في مهارات مواردها البشرية وخلق مهارات جديدة خاصة المهارات الفنية وفتيات التعامل والمرتبطة بالعلاقة (مقدم خدمة/مستفيد).

ج. إعادة هندسة العمليات

تعتبر إعادة هندسة العمليات أحد التقنيات أو الأساليب التي لها الأثر البالغ في إنجاح العملية التغييرية بالمؤسسة وإعادة ترتيب الأعمال، من خلال إحداث تغيير جذري في المؤسسة وعلى كفاءات ممارستها لنشاطاتها المختلفة بهدف تحسين الأداء، ذلك على كل المستويات والعمليات التي تدفع بالمؤسسة نحو أحسن مردودية وأحسن استغلال للموارد المتاحة، بهدف الرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة وبالتالي ضمان مكانة هامة في السوق في ظل قانون تناقص الأرباح

في إطار الأوضاع البيئية الراهنة التي تتميز بالتعقيد والتغير السريع. وتتضمن إعادة الهندسة ثلاث خصائص هي: التركيز على العميل، هيكل تنظيمي موجه بالإنتاج وأخيرا اعتبار المؤسسة مولودة حديثا أي وكأنها لم تكن موجودة أساسا. حيث تتأثر الموارد البشرية في المؤسسة تأثيرا كبيرا بهذه العملية لذلك لا بد من التركيز على تنميتهم ووضع برامج تدريبية من شأنها أن تفهم الموارد البشرية معنى وسبب التغيير، أيضا برامج تنمية مهارات حل الصراعات والضغوط التي يتعرضون لها أثناء التغيير، بالإضافة إلى مهارات التعامل مع التكنولوجيات الجديدة أو ممارسات جديدة ناتجة عن إعادة الهندسة.

وعليه يمكن القول أن المؤسسات المعاصرة على اختلافها في ظل هذه المؤثرات من عولمة، تنوع في مزيج القوى العاملة، التوجه إلى اللامركزية، التوجه إلى التصغير وإعادة هندسة عملياتها وغيرها من التغيرات البيئية الكثيرة والديناميكية المستمرة، تضطر المؤسسة أن تعمل على تقديم برامج التعليم والتعلم المستمر لمواردها البشرية، بهدف تنمية وصقل مهاراتهم ومعارفهم.

2-1-3-2- المنهج الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية

إن تطبيق المنهج الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية يؤدي إلى ضرورة عناية الإدارة باستيفاء المقومات الرئيسية، المكونة للبناء الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمة.

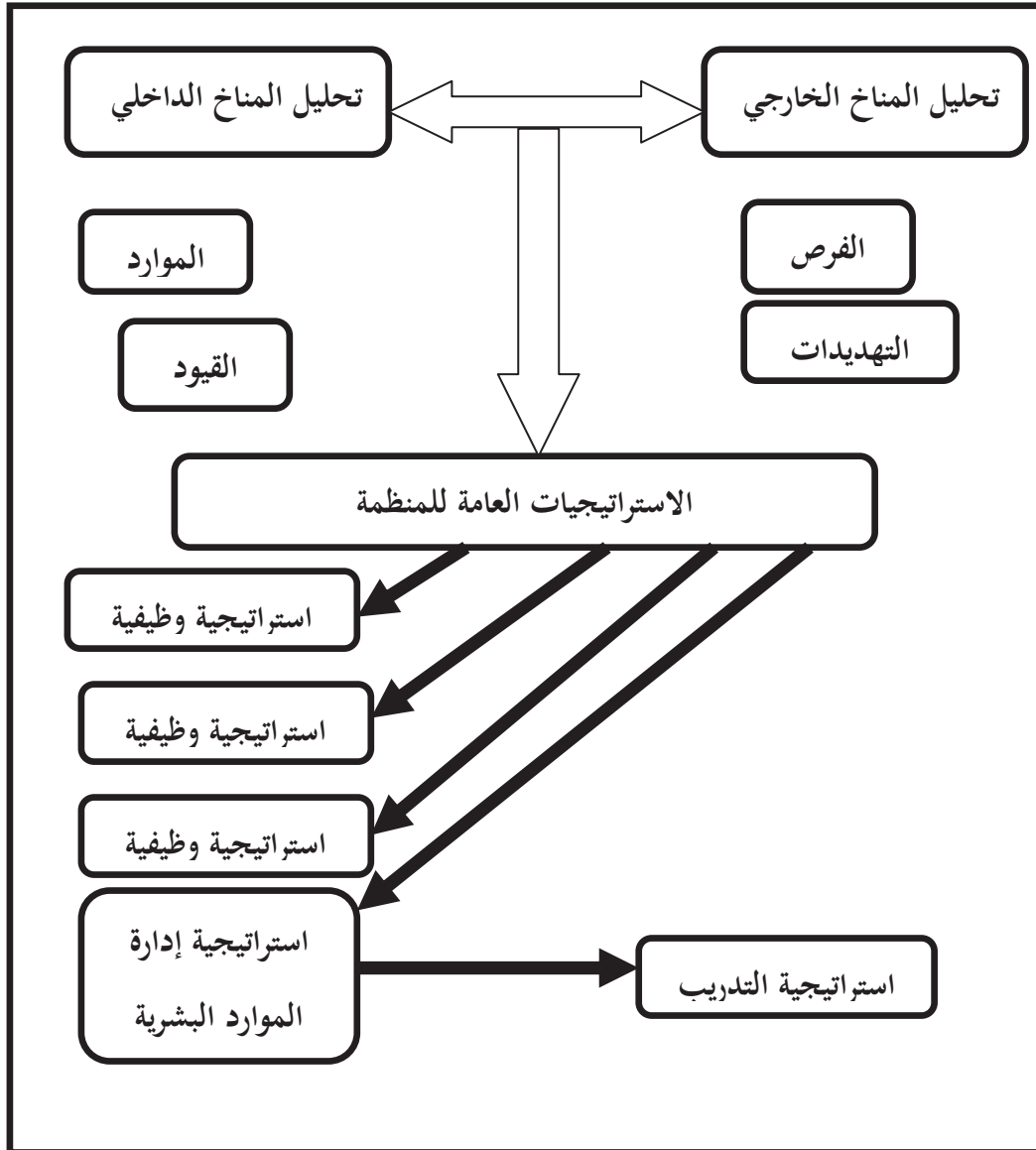
وتمر عملية بناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمراحل التالية:¹

- 1) دراسة وتحليل المناخ المحيط بالمنظمة وطبيعة المتغيرات الفاعلة فيه، وما تتجه به المنظمة من فرص وما تهدده بها من معوقات وأخطار؛
- 2) تحليل المناخ الداخلي للمنظمة والتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف؛
- 3) دراسة وتحليل الإستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية في مختلف مجالات النشاط (إنتاج، تمويل، استثمار، تسويق، ...) ومتطلبات تنفيذها؛
- 4) تحديد هيكل الموارد البشرية (أعداد، أنواع) المناسب لمتطلبات تنفيذ وتحقيق استراتيجيات المنظمة وإنتاج القيم المستهدفة؛
- 5) مراجعة هيكل الموارد البشرية المتاح وتحديد الفجوات التي يعاني منها؛

¹ - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، (2010)، "الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص256.

- (6) رسم الاستراتيجيات وتصميم البرامج الهادفة إلى سد الفجوات؛
- (7) بناء النظم والاستراتيجيات وتصميم فعاليتها بما يتناسب مع متطلبات إستراتيجية تنمية الموارد البشرية. والشكل التالي يعبر عن هذه المنهجية:

الشكل رقم(2-1): المنهج الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية



المصدر: نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، (2010)، "الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص266.

مما سبق يتضح أن وظيفة تنمية الموارد البشرية قد اكتسبت دورا هاما في عملية التسيير الاستراتيجي، وأن ارتباط أنشطتها بالاتجاه الاستراتيجي في المؤسسة يعتبر أمرا ضروريا، لذا يجب على المدراء التنفيذيين أن يساهموا في بناء نظمها وتصميم فعاليتها بما يتناسب مع متطلباتها.

المبحث الثاني: الاستراتيجيات التنموية لكفاءات الموارد البشرية

تبدأ عملية وضع إستراتيجية تنموية للكفاءات منذ بدء إعداد الإستراتيجية الكلية للمنظمة، حيث تتماشى كل خطة إستراتيجية مع الكفاءات سواء كان ذلك تحليلا أو تنبؤا، بحيث تقوم فيه إدارة الكفاءات بتحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات، وتسمح تلك الخطة باستباق حركية الموارد البشرية (التوظيف، الترقية، التقاعد، التحويلات، الخ...).

كما أن إستراتيجية تنمية الكفاءات لا بد أن تكون ملائمة للأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية، وهذه الأخيرة تصب بدورها في خدمة رؤية وإستراتيجية المنظمة الكلية، ولذلك تعتبر تلك الاستراتيجيات موحدة الأهداف والرؤى، ولاستراتيجيات تنمية الكفاءات عدة أنواع، تتمثل بعضها في تلك الاستراتيجيات الموافقة للوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية، لعل أهمها التنمية المستندة إلى التدريب والتعلم والتمكين.

المطلب الأول: إستراتيجية التعلم

2-2-1-1- تعريف التعلم

تعددت التعاريف المعطاة للتعلم، فالبعض يركز عليه كعملية، والبعض الآخر ينظر إليه من خلال النتائج، وعليه يمكن ذكر مجموعة من التعاريف ذات الصلة بالتعلم وذلك من أجل توضيح الصورة أكثر وإزالة الغموض.

- ❖ يشير علماء السلوك أن: "التعلم هو اكتساب الفرد لسلوك جديد نتيجة تعرضه لتجارب وخبرات اجتماعية".¹
- ❖ كما يقصد بالتعلم: "مجموعة التغيرات التي تحدث في سلوك الإنسان نتيجة الخبرات والتجارب السابقة التي مر بها، وتوجد عملية التعلم في حياة الشخص سواء كان في الأسرة أو المدرسة أو العمل أو المجتمع، وبصفة عامة يؤثر التعلم في سلوك الإنسان حيث يؤدي إلى تغيير إدراكه أو تفكيره ومن ثم تغيير مستمر في سلوكه".

¹ - علي السلمي، (2008)، "إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص176.

❖ ويعرف "Fleet" التعلم بأنه: "عبارة عن خبرة مباشرة أو غير مباشرة تؤدي على تغيير نسبي أو دائم، يؤدي إلى حدوث تكرار سلوك معين للأفراد، فالتعلم أحد العمليات السلوكية المهمة التي تساهم في تشكيل السلوك الإنساني عند الفرد، من خلال توجيهه ضمن أطر محددة بعوامل وراثية أو مكتسبة".¹

مما سبق يمكن تعريف إستراتيجية التعلم على أنها مجموعة العمليات والأنشطة المستمرة التي تهدف إلى إكساب الفرد المعارف والمهارات من خلال ما تعرض من تجارب حياتية بغية إحداث تغيير في سلوكه، فعملية التعلم تحدد التغييرات السلوكية التي تحدث للفرد نتيجة مروره بالتجربة والخبرة.²

2-2-1-2- أساليب التعلم

تختلف أساليب التعلم من فرد لآخر، والتي تتجسد في عدة أساليب، منها:³

أ - أسلوب (KOLB) (Kolb's Learning style inventory): يقوم هذا الأسلوب على مجموعة من المراحل لحدوث التعلم، والتي تتلخص في التالي:

- ✓ الخبرة المجردة: ويمكن أن تكون مخططة (التدريب) أو فجائية، وهي عبارة عن معرفة خام (نظرية مثلاً)؛
 - ✓ الملاحظة الانعكاسية: وهي عملية البحث عن معاني ودلالات تلك التجربة؛
 - ✓ التصور المجرد (النظري): وهو تكوين أفكار ومفاهيم نظرية قابلة للتطبيق؛
 - ✓ التجريب: ويتم فيها تطبيق تلك الأفكار والمفاهيم النظرية في مواقف جديدة بحيث تثمر هذه التجربة التطبيقية تولد تجربة جديدة أخرى، وهكذا تبدأ الحلقة من جديد.
- هذا وقد صنف "كولب" المتعلمين إلى عدة أنماط هي:

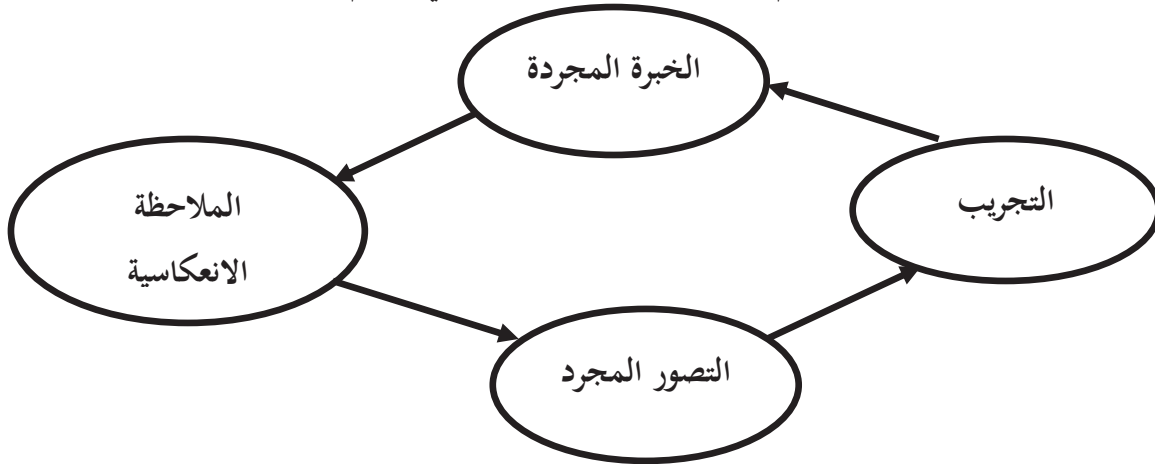
- التوفيفي (Accomodator): وهو الذي يتعلم بالمحاولة والخطأ، بحيث يوفق بين التجربة المجردة والتجريب معاً؛
 - المباعد (Diverger): هو الذي يتعلم بالتجريد أو التصور دون أن يجرب (أن تكون لديه ملكة في التصور)؛
 - المقارب (Converger): هو الشخص الذي لا يتعلم إلا بالتجريب؛
 - المحوّر (Assimilator): وهو الذي يفضل بناء نموذج نظري خاص به ويحوّر الملاحظات داخل مجال إدراكه.
- وتكون دورة التعلم التي اقترحها "كولب" وفق الشكل التالي:

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، (2005)، "مبادئ السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص36.

² - عماد مساعدي، مرجع سابق، ص35.

³ - حمدي أبو القاسم، مرجع سابق، ص227-229.

الشكل رقم (2-2): أسلوب "كولب" في التعلم



المصدر: حمدي أبو قاسم، (2013)، "التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، ص 227

يرى "كولب" وفق أسلوبه أن التعلم يحدث وفق أربع جزئيات متتابعة، حيث يكون التصور المجرد الذي يؤدي بالفرد لتجريب تلك التصورات، ومن ثم يكتسب خبرة فيما بعد ملاحظة انعكاسية تغير من التصور.

ب - أسلوب (Honey&Mumford): أعتد هذا الأسلوب لأول مرة من قبل

(Honey&Mumford) سنة (1996)، حيث حدد أربعة أساليب للتعلم، وهي:*

1) **الناشط (Activist):** وهو الشخص الذي يتعلم من خلال نشاطاته، بحيث يستفيد من التجربة والمشكلات والفرص المتاحة، وهو شخص تجده يستمتع بالتعلم، حيث يواجه المشكلات ويتعلم من الأزمات وهو شخص منفتح ويجب التحدي؛

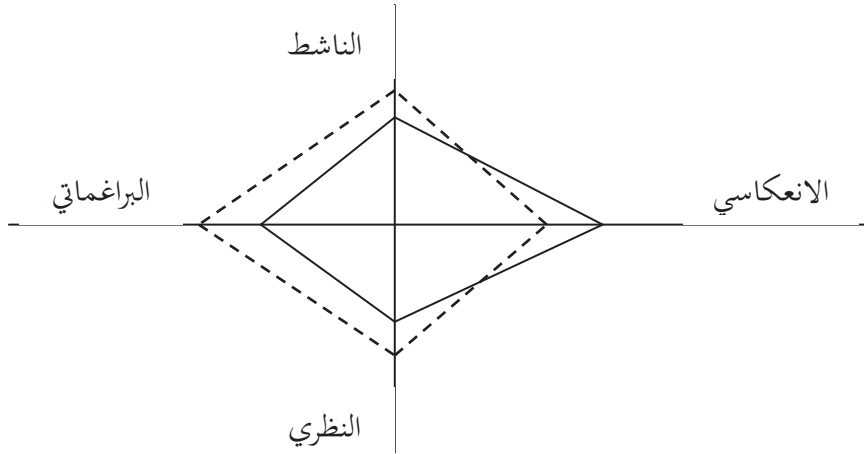
2) **الانعكاسي (Reflector):** وهو شخص يفضل الجلوس والمراقبة عن قرب لما يحدث من حوله من أحداث وتصورات، يمتاز بقدرته الجيدة في جمع البيانات وتحليلها ثم الوصول إلى نتائج؛

3) **النظري (Theorist):** وهو شخص ينطلق في تعلمه من النظريات والملاحظات، ويستخدم المنطق والتحليل للوصول إلى نتائج عقلانية (نمط مفكر عقلائي تحليلي)؛

4) **البراغماتي (Pragmatist):** وهو شخص يحرص على محاولة الخروج بأفكار ومفاهيم جديدة، يفضل ويستمتع بحل المشكلات واتخاذ القرارات التطبيقية، ويتعلم وفق قاعدة (إذا كانت تعمل فهي جيدة) (if it work it's good) يجرب ثم يحدد.

كما ننوّه إلى أنه يمكن لشخص ما أن يتعلم بأكثر من أسلوب واحد، فقد يكون نظريا وناشطا في نفس الوقت.

الشكل رقم(2-3): أساليب التعلم حسب (Mumford&Honey)

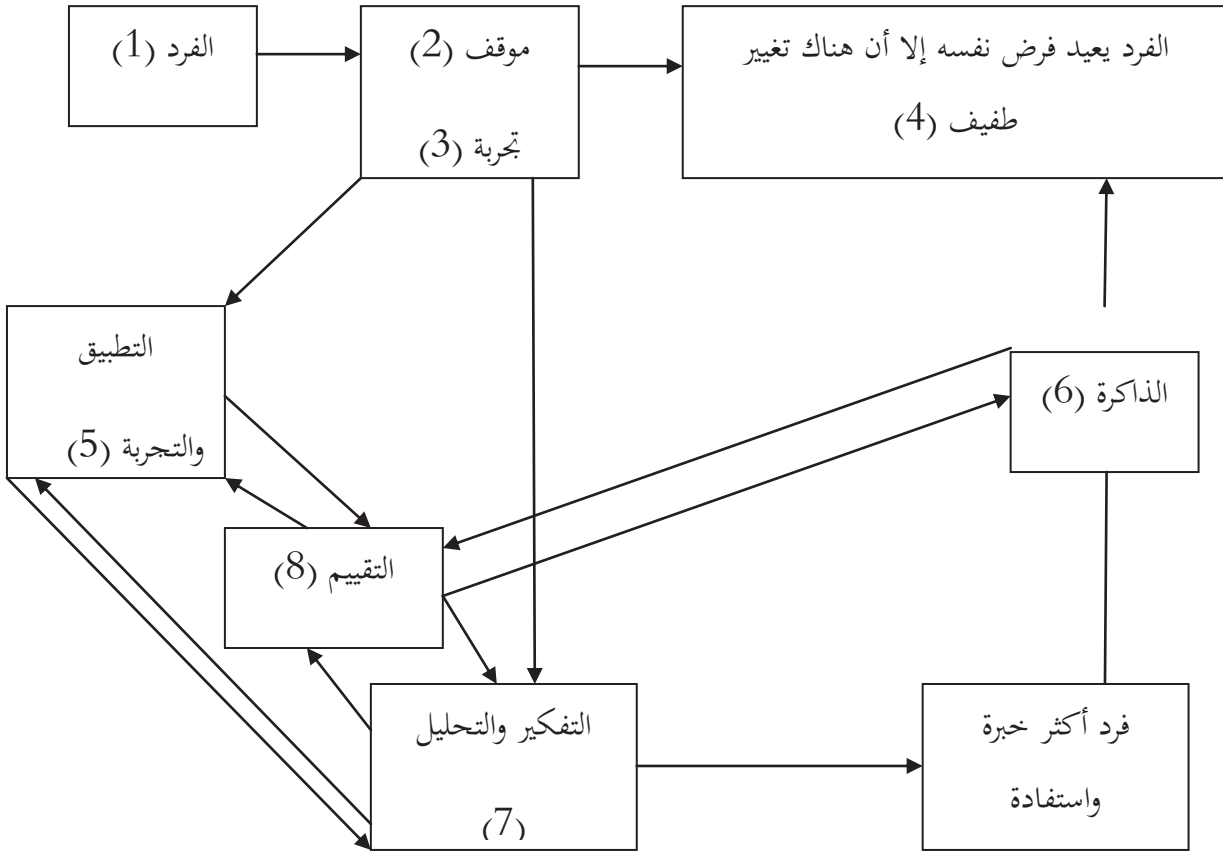


المصدر: حمدي أبو قاسم، (2013)، " التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، ص228.

يشير الشكل أعلاه إلى التباين الملاحظ بين الأفراد في أساليب تعلمهم، فقد يكون -وفق الرسم- الفرد براغماتيا ناشطا، وبدرجة انعكاسيا ونظريا.

ج- أسلوب حلقة (JARVIS)*: يفترض (Jarvis) بأن بعض الأشخاص لا يتعلمون من خلال التجربة لعدة أسباب منها: أن بعضهم يكتسبون خبرة فعلا غير أنهم لا يدركون ذلك ويظنون أن لا شيء جديد في تلك التجربة، أو لا يملكون الوقت الكافي للتفكير فيها، أو لا يتقبلونها مطلقا. واقترح (Jarvis) من خلال تجاربه في الجامعة أسلوبه المشهور في التعلم والذي نمثله في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-4): حلقة (Jarvis) للتعلم



المصدر: حمدي أبو فاسم، (2013)، " التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، ص229

يشير الشكل أعلاه إلى أن الفرد في أول الأمر يكون فاقدا للخبرة، أما بعد مواجهته لموقف محدد أو تجربة معينة (2) و(3) فإنه يتعامل معها سطحيا، وبالتالي لا يستفيد منها جيدا (4) أو أنه يلجأ إلى التجربة والتطبيق (5) أو للتفكير والتحليل مباشرة دون تجربة (7)، وفي هذه الأخيرة إما أنه يستفيد منها جيدا وبالتالي يتعلم منها أو العكس، أما إذا اتخذ سبيل التجربة فإنه في هذه الحالة إما يقيّم تلك التطبيقات (8) أو يحللها مباشرة (7) ثم يتعلم منها، أو يقوم بتخزينها في ذاكرته أو يلجأ إلى ذاكرته (خبرته السابقة) ليقيم بها تجربته الحالية وفي الأخير إما يتعلم فيستفيد أو لا يتعلم شيئا من تلك التجربة (4).

2-2-1-3- استراتيجيات التعلم

من ضمن استراتيجيات التعلم توجد إستراتيجية التعلم الفردي وإستراتيجية التعلم التنظيمي وستعرض لهما بإيجاز كما يلي:

أ. إستراتيجية التعلم الفردي

تعرف استراتيجي التعلم الفردي بأنها: "التغيير النسبي الدائم في السلوك الحالي أو السلوك المحتمل والذي ينتج عن الخبرة والممارسة المباشرة وغير المباشرة"¹.

إذن فإستراتيجية التعلم الفردي تهتم بالتعرف على احتياجات الموارد البشرية من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية لتحسين الأداء وتطويره، ثم صياغة الأنشطة والفعاليات المناسبة لتوفير فرص التعلم لاكتساب تلك الاحتياجات ثم تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات المكتسبة إلى موقع العمل، وعليه فإن هذه الإستراتيجية تضم عنصرين متكاملين هما:²

- الفعاليات التدريبية التي تنقل إلى المورد البشري المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية المرغوبة في العمل، وتتيح له فرصة الفهم والاستيعاب والتدريب على التطبيق في موقع العمل التدريب والتغلب على مقاومة المورد البشري لتغيير سلوكه في العمل؛
- توفير التوجيه والإرشاد والمساندة من جانب القادة والمشرفين لمساعدة المورد البشري على تطبيق ما اكتسبه أثناء التدريب، والعمل على تخطي الفجوة التي تفصل عادة بين التدريب والتطبيق الفعلي.

باكتمال هذين العنصرين يتحقق التعلم، أي تغيير سلوك المورد البشري العامل إلى النمط المستهدف الذي يحقق

أهداف المؤسسة، ويوفر له فرصاً أعلى لتحقيق ذاته وإشباع رغباته.

لذلك لا بد من تأكيد أهمية المشاركة الفعالة والمستمرة من جانب الموارد البشرية أنفسهم في تفعيل الإستراتيجية،

وذلك بطرح تصوراتهم حول احتياجاتهم التدريبية وإبداء الرأي في مدى مناسبة الفعاليات التدريبية التي تم تصميمها، وكذا التفاعل والحوار المتصل مع القادة والمشرفين لتهيئة ظروف التطبيق.

¹ - راوية حسن، (1999)، "السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص72.

² - علي السلمي، مرجع سابق، ص394، ص395.

ب. إستراتيجية التعلم التنظيمي

يعرف السلمي إستراتيجية التعلم التنظيمي على أنها: "تغيير نظم وأساليب وممارسات التنظيم في جوانب مختلفة منه بناء على الخبرة والمعرفة المكتسبة من التجارب والممارسات السابقة، كما قد يتم من خلال التعرف على النماذج السائدة خارج المؤسسة ثم تهيئة الظروف الداخلية لاستخدام تلك الخبرات والعمل على توطئتها في المؤسسة".¹

كما عرف على أنه: "ظاهرة جماعية لإكساب وتكوين الكفاءات، حيث تحدث تغيير في عملية التسيير للوضعيات، أو في الوضعيات نفسها". يعني مدى قدرة المؤسسة على توفير التعلم لجميع أعضائها والقيام بتطوير نفسها بصورة مستمرة.²

من هنا تتضح عناصر التعلم التنظيمي فيما يلي:³

- عمليات التغيير المخططة والمتناسقة في النظم؛
- إمكانية تفاعل الموارد البشرية وجماعات العاملين مع النظم الجديدة؛
- إعادة بناء واستخدام ذاكرة المؤسسة والهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة؛
- تنمية قدرات تنظيمية أعلى في المدة البعيد.

وعليه فإن التعلم التنظيمي يتمحور حول تنمية قدرات المؤسسة على الأداء والتنافس وتحقيق الأهداف، من خلال التغيير المخطط للنظم المعمول بها، وإعادة صياغة قواعد المعلومات والهيكل التنظيمية وثقافة المؤسسة لتفعيل الاستفادة من الخبرات والمعارف الجديدة في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة على المدى البعيد. والتعلم التنظيمي يتحقق من خلال زيادة معارف وخبرات ومهارات أعضاء المؤسسة، لذلك فإن تيسير تعلم الموارد البشرية وإكسابهم أنماطا معرفية جديدة هو الأساس في تعلم المؤسسة ذاتها. ومن ثم فإن تنمية رأس المال البشري بالاستثمار في تدريب وتنمية الموارد البشرية المتاحة للمؤسسات هو السبيل الرئيسي للتعلم التنظيمي.

¹ - علي السلمي، مرجع سابق، ص395.

² - وهبية سراج، (2012)، "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف -، الجزائر، ص68.

³ - نفس المرجع السابق.

المطلب الثاني: إستراتيجية التدريب

2-2-2-1- مفهوم التدريب

اختلف الكتاب والباحثين حول مفهوم التدريب ويرجع ذلك لاختلاف اتجاهاتهم وخبراتهم ورغم ذلك فهناك من يعرف التدريب بأنه عبارة عن "نشاط علمي منظم يهدف إلى صقل المهارات وتنمية الكفاءات وتغيير السلوكيات، وعلى ذلك فإنه يشمل كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين المعلومات الضرورية لضمان إلمامهم بدقائق العمل وظروفه أو خلق مهارات فنية أو إدارية تحتاج إليها المنشأة، أو تغيير وجهات النظر أو المعتقدات التي لدى الأفراد، تغييرا من شأنه أن يؤثر بشكل إيجابي على ناتج عملهم".

كما أن هناك من يعرف التدريب على أنه "عملية التنمية المستمرة والمنظمة لمعارف ومهارات العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم وتحسين سلوكهم واتجاهاتهم بقصد رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية بما يعود بالنفع على المنظمة ومواردها البشرية".

ويرى مصطفى كامل وآخرون أن التدريب مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر فهو يعني تغييرا إلى الأحسن أو تطويرا في معلومات الفرد وقدراته ومهاراته وأفكاره وسلوكياته واتجاهاته وذلك بهدف إعداد الفرد إعدادا جيدا لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية وتنمية مهاراته الفنية والذهنية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية.¹

2-2-2-2- أهمية التدريب

يكتسي التدريب أهمية بالغة في حياة المؤسسات على اختلافها ومواردها البشرية، بالتالي يمكن تحديدها على مستويين:²

أ. على مستوى المؤسسة

- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة، بذلك يرتفع أداء الموارد البشرية عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة منهم من أهداف؛
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية؛
- يساعد في تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة؛

¹ - مصطفى كامل، نفيسة محمد باشري، دعاء محمد رستم، (2018)، "إدارة الموارد البشرية"، مقررات كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، ص167.

² - صبرينة مانع، مرجع سابق، ص119، ص120.

- يساهم في بناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية، حيث يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الموارد البشرية وبينهم والإدارة.

ب. على مستوى المورد البشري

- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى المورد البشري نحو العمل والمؤسسة؛
 - مساعدتهم في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها؛
 - مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل؛
 - يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور لديهم؛
 - مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة والمهارة؛
 - يساهم في تنمية مهارات الموارد البشرية وقدراتهم كما يساهم في بناء الكفاءات.
- ونظرا للدور الكبير والحيوي الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في حياة المؤسسات كان لزاما إبراز أهمية التدريب في تدعيمها، من خلال النقاط التالية:

- تنمية الاتصالات الداخلية فيما بين المجموعات والأفراد؛
- تحقيق فعالية التوجيه بالنسبة للموظفين الجدد، كذا الموظفين الذين يتولون مهام جديدة ومسؤوليات أكبر نتيجة النقل أو الترقية؛
- إمداد مختلف الأطراف بالمعلومات بصورة عادلة مع إتاحة الفرص لجميع الإدارات للاستفادة منها؛
- إمداد كل الإدارات بالمعلومات المتعلقة بالقوانين الحكومية والسياسات والإجراءات الإدارية؛
- تنمية مهارات التعامل مع الآخرين؛
- المساهمة في صياغة السياسات التنظيمية وتحديد الأدوار والقواعد المتعلقة بالتعامل؛
- تنمية أخلاقيات التعامل والقيم الشخصية الفعالة لدعم التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين؛
- العمل على دعم تماسك والتحام المجموعات؛
- تنمية المناخ الجيد للتعلم والنمو والتعاون؛
- تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو المؤسسة من وجهة نظر موظفيها وتنمية مستويات الانتماء الوظيفي.

2-2-2-3- المبادئ الأساسية في التدريب

تخضع العملية التدريبية لعدة مبادئ تساهم في إنجاح العملية التدريبية ووضعها في إطارها القانوني هذه المبادئ يجب مراعاتها في جميع مراحل العملية التدريبية وهي:¹

✓ **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفق القوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة.

✓ **المنطقية:** يجب أن يتم التدريب بناء على فهم منطقي وواقعي ودقيق للاحتياجات التدريبية.

✓ **الهادفة:** أن تكون أهداف التدريب واضحة، موضوعية، قابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الزمان، المكان، الكم، الكيف والكلفة.

✓ **الشمولية:** يجب أن يشمل التدريب على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم، اتجاهات، معارف ومهارات، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.

✓ **التدرجية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة منظمة إلى الأكثر تعقيدا.

✓ **الاستمرارية:** يستمر التدريب مع بداية الحياة الوظيفية للفرد يستمر معه خطوة بخطوة، حتى يساعده على التكيف المستمر مع التغيرات والتطورات الحالية والتهيؤ للتغيرات والتطورات المستقبلية.

✓ **المرونة:** يجب أن يتطور التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية، بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العمليات التدريبية.

كذلك أضاف مدحت محمد أبو النصر مبادئ أخرى للتدريب هي:²

✓ **المشاركة:** فمشاركة المتدرب في عملية التدريب لا تؤدي إلى سرعة التدريب فقط، بل إلى رسوخ ما تعلمه لفترة أطول، فالمتدرب الذي يشارك في الحوار والمناقشة والاستفسار تكون فرصته أفضل من المتدرب الذي يكون وجوده سلبيًا.

✓ **التكرار:** يساعد التكرار على تثبيت ما تعلمه المورد البشري، حيث يرى علماء النفس أن التكرار يجب أن يوزع على فترة طويلة نسبيا حتى تكون له فعاليته.

¹ - بن عنتر عبد الرحمان، (2010)، "إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص95.

² - مدحت محمد أبو النصر، (2017)، "إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة"، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ص 258، ص259.

✓ المعلومات العكسية (التغذية): يحتاج المتدرب إلى تيار من المعلومات المرتدة نتيجة سلوكه للوقوف على مدى فعالية التدريب، مثلا هل أحدث التدريب تعديلا في السلوك أم لا؟ ما نواحي القصور التي يجب تصحيحها؟ ودون ذلك لا نستطيع الحكم الصحيح على مدى فعالية التدريب.

وعليه فنجاح العملية التدريبية تتوقف على جملة المبادئ التي تقوم عليها والتي تعكس كون التدريب يشكل نشاطا مخططا، منظما، هادفا، وشاملا لكافة أبعاد التنمية البشرية ومستوياتها، حيث تحكمه قوانين وتنظمه لوائح وأنظمة تساعد على تحديد الاحتياجات الواقعية المتوالدة عند كل موقف تعليمي وظيفي يواجهه المورد البشري فيجعله في حاجة إلى تدريب، مما يساعد على تحقيق الفعالية في برامج والأمثلية في تعبئة واستغلال موارده.

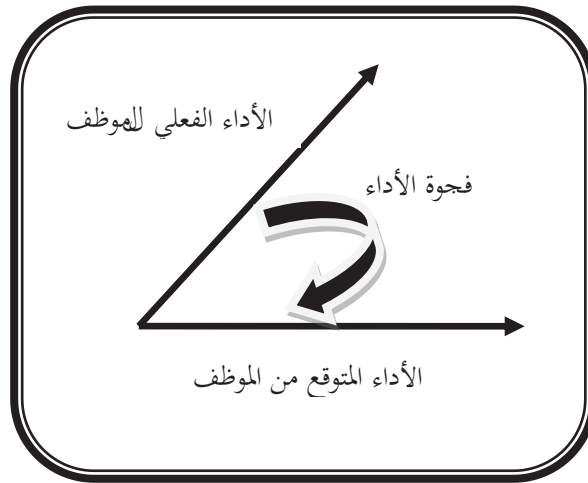
2-2-2-4 خطوات التدريب

يمكن حصرها فيما يلي:¹

أ. تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين:

تبدأ عملية التدريب بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتمثل هذه الاحتياجات الفجوة ما بين الأداء الفعلي للعامل والأداء المطلوب منه (أو الأداء المتوقع)، كما يتضح ذلك من الشكل رقم (5-2).

الشكل رقم (2-5): فجوة الأداء



المصدر: . بسبوني محمد البرادعي، (2005)، "مهارات تخطيط الموارد البشرية: ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة" ، ط1، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص47.

¹ - بسبوني محمد البرادعي، (2005)، "مهارات تخطيط الموارد البشرية: ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة" ، ط1، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص47-52.

ولتحديد هذه الفجوة، لا بد لنا من قياس ناتج السلع والخدمات، وقياس معدل الغياب عن العمل ومعدل ترك العمل، ومدى تطبيق الإجراءات والقوانين، ويتم أيضا على مستوى التحليل الشخصي، وذلك بقياس مستوى أداء ومهارات العاملين.

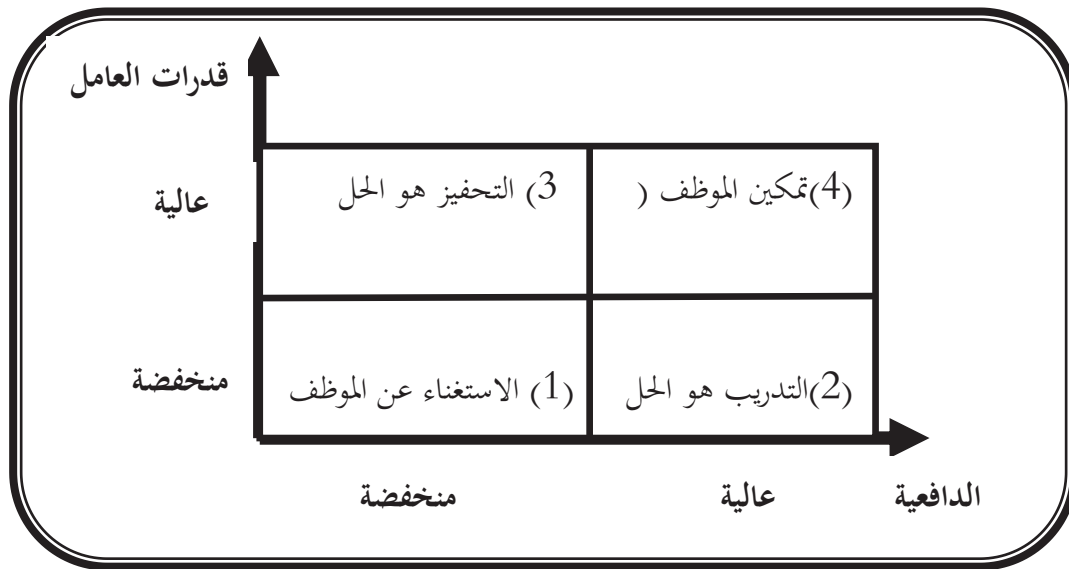
حيث تعتبر الفجوة مهمة، إذا كان هناك نتائج سلبية التأثير على المنظمة، مثل معدل الإنتاج والتكاليف. ويكون التدريب هو الحل الأمثل لسد الفجوة في الحالات التالية:

(1) أسباب الفجوة ناجمة عن ضعف في القدرات والمعارف والمهارات للموظفين.

(2) توفر الدافعية اللازمة لدى الأفراد للقيام بعمل بشكل أفضل.

(3) دعم الإدارة للسلوك المراد تغييره.

الشكل رقم (2-6): العلاقة بين دافعية العامل وقدراته



المصدر: بسيوني محمد البرادعي، (2005)، "مهارات تخطيط الموارد البشرية: ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة"، ط1، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص48.

ومنه نجد أن التدريب هو الحل في حالة المربع (2) من الشكل رقم (11) حيث تكون دافعية الموظف عالية وقدراته منخفضة.

ب. صياغة خطة التدريب

بعد تحديد احتياجات العاملين التدريبية، يتم تصميم برامج التدريب المناسبة، وذلك بعد تحديد الأهداف العامة لكل برنامج، وتحديد أولويات هذه الاحتياجات. ثم يتم تحديد الأشخاص الذين سيلتحقون بالتدريب (المتدربين) والبرنامج المناسب لكل منهم. على أن يتم تحديد إطار زمني لتنفيذ هذه البرامج وتحديد المدربين ووسائل وأساليب التدريب التي ستستخدم من خلال صياغة خطة متكاملة. وعادة ما يتم وضع خطة التدريب لتكون سنوية في المنظمة.

ج. تصميم البرنامج التدريبي

ويتطلب تصميم البرنامج التدريبي ما يلي:

- 1) **وضع الأهداف التدريبية:** وهي قائمة بالمعارف والمهارات التي على المتدرب معرفتها أو اكتسابها، والمهام التي عليه القيام بها بعد الانتهاء من التدريب. وتحدد مع رؤسائهم المباشرين عند تحديد الاحتياجات التدريبية بواسطة مسؤولي الموارد البشرية.
- 2) **تحديد موضوعات البرنامج:** وهي المواد التي على البرنامج طرحها، والتسلسل في عملية تقديمها. ويتم تحديد هذه الموضوعات بناء على الأهداف التدريبية والمعلومات المتوفرة عنها.
- 3) **اختيار أساليب التدريب:** يعتمد اختيار الأساليب التدريبية على عدة عوامل منها عدد المشاركين، والموازنة، وتوفر أماكن للتدريب بالإضافة إلى خبرة المدربين. وقبل البدء في اختيار أساليب التدريب فلا بد لمصمم البرنامج من معرفة مكان تنفيذ البرنامج سواء كان ذلك في مكان العمل أو خارجه.

د. تقييم البرنامج التدريبي

- بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي لا بد من تقييمه لمعرفة مدى نجاحه، بالإضافة إلى معرفة مدى تحقيق الأهداف الموضوعية. وتساعد عملية التقييم على تحسين عملية تصميم البرامج المستقبلية وذلك بأخذ جميع ملاحظات التقييم في الاعتبار عند إعادة تقديم البرنامج مرة أخرى.
- ويمكن تقييم البرنامج التدريبي عن طريق ملاحظة تفاعلات المشاركين في البرنامج، ومعرفة مدى التغيير في القدرات والمهارات والمعارف والسلوكيات نتيجة لهذا البرنامج، وذلك عن طريق قياس ما يلي:
- 1) **مدى تفاعل المتدربين:** ويتم تحديد تفاعل المشاركين خلال فترة انعقاد البرنامج وبعدها، وذلك بمقابلة المتدربين ومعرفة آرائهم أو بتعبئة المتدربين لاستبيان خاص لتقييم البرنامج التدريبي، ومرافق التدريب، وأساليب ووسائل التدريب وموضوعات البرنامج، ومدى الاستفادة من البرنامج.

(2) مدى استفادة المتدربين: ويتم قياس مدى استفادة المتدربين وذلك باختبارهم قبل وبعد انعقاد البرنامج التدريبي لقياس مدى الاستفادة منه.

(3) مدى التغيير في سلوكيات المتدربين: ويتم تحديد ذلك بعد انتهاء البرنامج وعودة المتدربين إلى أعمالهم بواسطة المشرفين والمديرين، إذ يتم مراقبة مدى تعلم المشاركين لمهارات جديدة وتطبيقهم لهذه المهارات في أعمالهم.

(4) مدى تأثير البرنامج التدريبي على أهداف المنظمة: مثل الإنتاجية، الجودة، والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى عدد إصابات العمل والشكاوى. ويتم قياس ذلك بعد انتهاء فترة زمنية معينة عن طريق المديرين، وذلك بمقارنة أداء المتدربين بعد انعقاد البرنامج التدريبي وقبله.

المطلب الثالث: إستراتيجية دعم تنمية الكفاءات

إن الاقتصار على اعتماد إستراتيجية خاصة بالتعلم بنوعية الرسمي (التدريب) وغير الرسمي (التعلم الذاتي) من أجل تنمية كفاءات الموارد البشرية على المستوى الاستراتيجي لا يمكن أن يكتب له النجاح الفعلي بدون طرق تدعمها وتؤدي تلك الطرق دورا هاما في إعطاء العملية التنموية تلك أرضية مشجعة للماضي قدما، ومن بين تلك الاستراتيجيات نذكر: أنظمة الأجور والرواتب (التعويضات) المناخ التنظيمي والإبداعي إدارة المعرفة وغيرها.

2-2-3-1 إستراتيجية الأجور والرواتب (التعويضات)

يعتبر موضوع الأجور والرواتب التي تدفع للعاملين في المنظمة من المواضيع الهامة التي لاقت ولا زالت تلاقى الاهتمام الكبير من قبل العاملين في مجال الاقتصاد والإدارة سواء في القطاع العام أو الخاص والسبب في ذلك أن الأجور تلعب دورا أساسيا في حياة الأفراد والمنظمات وكذلك دورا مهما في تحسن مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين حيث تعد الرواتب الوسيلة الأساسية لإشباع رغبات الموظفين المتعددة ومن شروط تحسين الأداء هو عدالة الجور الأداء والتي تتمثل في أن يحصل الموظفين على رواتب تتناسب مع ما يقدمونه للمنظمة من إمكانيات وقدرات ومهارات.¹ وللإلمام بالمضمون أو المفهوم العام للتعويضات يتطلب المر منا أن نوضح مدلول أو معنى بعض المصطلحات التي يشتمل عليها التعويضات، وفيما يلي هذه المصطلحات ومدلول كل منها على حدى:²

¹ مصطفى يوسف كافي: 2014، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي- تكنولوجي، عولي "ط 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 169.

² - نفس المرجع السابق .

أ. **التعويض النقدي** : ويمثل مجموع المبالغ النقدية التي تدفعها المنظمة للفرد الذي يعمل لديها، لقاء مساهماته التي يقدمها لها عن طريق أدائه وسلوكه ونشاطه في العمل .

ب. **التعويض الغير نقدي**: ويمثل مجموع العوائد والامتيازات المادية غير النقدية التي تقدمها المنظمة للعاملين لديها والتي يحصل عليها من خلال كونهم أعضاء فيها ويعملون لديها .

ج. **التعويض المباشر** ويمثل المبالغ النقدية التي تدفعها المنظمة للعاملين لديها لقاء المساهمات التي يقدموها لها وبالتالي فقد سميت بالمباشرة لكون دفعها مرتبط بشكل مباشر بمستوى الأداء والجهد والنشاط المبذول في العمل ويشمل التعويض المباشر على ما يلي:

1 -الأجر والراتب الأساسي

2 -الزيادات أو العلاوات الدورية .

3 -التعويضات الإضافية المباشرة.

د - **التعويض الغير مباشر** : ويقصد به كافة المزايا والعوائد المادية النقدية وغير النقدية التي تقدم للعاملين من قبل المنظمة التي يعملون فيها وذلك لكونهم أعضاء فيها وبالتالي فتقدمها لهم غير مرتبط بالأداء والنشاط مباشرة لهذا أطلق عليها تسمية التعويضات غير المباشرة كما أطلق عليها البعض خدمات متنوعة تقدمها المنظمة للعاملين لديها دون مقابل عادة كما تأخذ شكل الإجازات الإدارية المأجورة .

بعد استعراضنا لمذلول المصطلحات السابقة يمكننا تعريف الأجر على الشكل التالي:

الأجر أو الرواتب تشير جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله الشخص في العمل لكافة طاقاته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاما منه في تحقيق أهداف المنظمة وبشكل عام يمكن القول أن مرجع دفع الأجر يكون على أساس وحدة الزمن أو على أساس كمية (وحدة) الإنتاج .¹

من خلال ما تقدم تبرز أهمية وضع أنظمة أجور عادلة للموظفين ومن الطرق الأساسية في تحديد معدل الأجل الذي يتناسب مع طبيعة العمل ومحدداته بناء على الوصف والمواصفات الوظيفية وهو ما يسمى بتقييم الوظائف.

وتبرز أهمية الأجر والرواتب من خلال :

1 تشجيع العاملين وتحفيزهم لمزيد من الأداء والإنتاجية .

¹ - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 170.

2 تساعد على تخفيف حدة الإضراب والتوتر النفسي من خلال تعويضهم .

3 تمثل الأجور والرواتب العائد الوحيد للمموس والممكن قياسه لتوظيف عاملين لكافة إمكانياتهم في العمل.

وتعتبر الأجور والرواتب من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة وطيدة وحسنة بين العاملين والمنشأة ومن المعروف أن درجة رضا ورغبة الفرد عن عمله وحبه للمنشأة تتوقف إلى حد كبير على ما يحصل عليه من أجر أو راتب لذلك فإن الاهتمام والعناية بوضع خطة أجور ورواتب عادلة وسليمة أمر في غاية الأهمية لأن معظم الإحصائيات تشير إلى أن معظم الخلافات العمالية مع الإدارة سببها الأجر على اعتبار أن الأجر أو الراتب يتوقف عليه المستوى المعيشي والاجتماعي للعاملين.

وتلعب الأجور والرواتب الأساسية دورا هاما في توزيع الموارد البشرية وفي استغلالها بأحسن شكل ممكن فعن طريقها يمكن استقطاب العمالة الجيدة للمنشأة كما يمكن جذبها إي أعمال معينة ذات ظروف قاسية في بعض الأحيان كما هو الحال في دول النفط.¹

-2-3-2- إستراتيجية دعم المناخ التنظيمي و الإبداعي

يشير مفهوم المناخ التنظيمي إلى القيم السائدة في المجتمع و تأثيرها على العملية الإدارية أو السلوك الإداري للموظفين بالتحديد، و إلى المفاهيم الإدراكية، و الشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية الموضوعية، و المتمثلة بالهيكل التنظيمي، و مستويات العمل، و نمط القيادة، و القوانين و القواعد الموجودة، أو مجموعة الخصائص المميزة للبيئة الداخلية ذات التأثير على السلوك الإداري.²

في حين عرفه كل من (Forehand & Glimmer) بأنه: "عبارة عن سلسلة من الخصائص التي تصف المنظمة و تميزها عن غيرها، هذه الخصائص تتميز بالثبات مع الزمن و تؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة".³ و قد اختلف المفكرون في مجال المنظمات في تحديد المؤشرات القياسية الدالة على المناخ التنظيمي، و يمكن حصر بعضها في الجدول التالي :

¹ - مصطفى يوسف كافي ، مرجع سابق ، ص 171.

² إلهام ماضي، الهاشمي بعاج، عبد القادر بن برطال، (2019)، " عمليات إدارة المعرفة و دورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية "، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 08، ص120.

³ حمدي أبو القاسم، مرجع سابق، ص269.

الجدول رقم (1-2) : مؤشرات المناخ التنظيمي حسب مجموعة من المفكرين

المفكر	المؤشرات	المفكر	المؤشرات
Forehand & Glimmer 1964	<ul style="list-style-type: none"> - حجم المنظمة - الهيكل التنظيمي - درجة التعقيد في المنظمة - نمط القيادة - توجيه الأهداف 	Litwin & Stringer 1968	<ul style="list-style-type: none"> - الهيكل التنظيمي - الذاتية - العدالة في نظام المكافآت - الحرارة - الدعم - التسامح في الصراعات
Gawin 1975	<ul style="list-style-type: none"> - الهيكل التنظيمي - العراقيل - التعويضات - روح الفريق - الثقة و الاعتبار - الأخطار و التحديات 	James & Jones 1976	<ul style="list-style-type: none"> - الصراعات - التحديات - القيادة و الدعم - التعاون و روح الفريق - المعايير
Deexlex 1977	<ul style="list-style-type: none"> - أهمية الموارد البشرية - الشروط التحفيزية - ممارسات اتخاذ القرارات - الاتصال 	Bélanger & al 1979	<ul style="list-style-type: none"> - الهيكل التنظيمي - سياسات و عمليات المنظمة - القيادة - طبيعة العمل و شروطه

المصدر : حمدي أبو القاسم، حمدي أبو قاسم، (2013)، " التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03). ص269، ص270.

من الجدول السابق يتضح أن هناك اختلافات كثيرة بين المفكرين في تصنيف أهم المؤشرات الدالة على طبيعة المناخ التنظيمي، فكل مفكر له وجهة نظر قد تختلف عن الباقيين، إلا أنهم يشتركون في بعض منها مثل الهيكل التنظيمي. تمثل كل هذه المؤشرات السابقة نوع المناخ التنظيمي السائد، و التي يمكن اعتبارها في نفس الوقت بمثابة العوامل المؤثرة في تشكيل نوعية المناخ التنظيمي. و عملية إعداد إستراتيجية خاصة بالمناخ التنظيمي بصفة مستقلة غير ممكنة لأنها ترتبط بعدة أهداف تنتمي أغلبها إلى إستراتيجيات أخرى غير المناخ التنظيمي، فعلى سبيل المثال لو أخذنا مؤشر التعويضات لوجدناه معتبرا ضمن إستراتيجية التعويضات، و مؤشر الأمن الوظيفي و الترقية تابع لإستراتيجية المسار المهني، و مؤشر روح الفريق و الاتصالات لوجدناه ضمن إستراتيجية التعلم.¹

2-2-3- إستراتيجية إدارة المعرفة

يمكن اعتبار أن إستراتيجية إدارة المعرفة ما هي إلا خطة توضح كيف يمكن للمنظمة تبادل و تطبيق المعرفة و الخبرة التي لديها، و في ظل الضرورة الملحة لتطوير إستراتيجية لإدارة المعرفة، فانه ليس من المطلوب الانتظار لحين إيجاد شخص أو جهة تشرف على إدارة المعرفة، ففي كثير من الأحيان تظهر مبادرات إدارة المعرفة قبل وجود إستراتيجية متكاملة، حيث أن الإستراتيجية ما هي إلا طريقة و أداة لتوطيد و تحسين و تثبيت منهجية الأعمال القائمة. كما يمكن أن تعرف إستراتيجية المعرفة بأنها: " خارطة طريق لاستقطاب و تكوين و تخزين المعرفة و المشاركة فيها و توزيعها لتحقيق قيمة مضافة من استثمار موارد المعرفة و رأس المال الفكري، كذلك تعتبر إستراتيجية المعرفة دليلا هاديا للإدارة من اجل تصميم و تنفيذ برامج و مبادرات إدارة المعرفة في المنظمة ".²

كما تعتبر إستراتيجية المعرفة خطة لترتيب و استعمال المعرفة في المنظمة، حيث أنها تصف و تحدد كيف تدير المنظمة معرفتها جيدا من اجل تحقيق الربح و المنفعة، من خلال صياغة رؤية واضحة حول المعرفة و تحديد أهداف إستراتيجية قائمة على المعرفة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، و بالتالي تشكل دافعا لتحقيق الأداء المتميز.

و يركز كثير من الباحثين على نوعين من الاستراتيجيات بناء على تقسيم المعرفة إلى ظاهرة و ضمنية كالتالي:³

¹ حمدي أبو القاسم، مرجع سابق، ص 271.

² سعد غالب ياسين، (2007)، " إدارة المعرفة : المفاهيم، النظم و التقنيات "، ط 1، دار المناهج، عمان، الأردن، ص 292.

³ نجم عبود نجم، (2005)، " إدارة المعرفة : المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات "، ط 1، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، ص 163.

أ. إستراتيجية الترميز

تعتمد على المعرفة الظاهرة بوصفها معرفة قياسية رسمية قابلة للقياس و الوصف و التحديد و النقل و التقاسم و يمكن تحويلها إلى قواعد بيانات و قاعدة معرفة قياسية يمكن من خلال شبكة الشركة تعميمها على جميع العاملين من اجل الاطلاع عليها و استيعابها و توظيفها في أعمال الشركة المختلفة.

إن تبني هذه الإستراتيجية يعتمد على طريقة خدمة المنظمة لربائنها و نوعية الأفراد التي تستخدمهم المؤسسة، و تسمى هذه الإستراتيجية بنموذج مستودع المعرفة تعمل على جمع المعرفة الداخلية و الخارجية في نظام توثيق متاح للعاملين في عملية تبادل المعرفة بخطوتين: من الفرد إلى المستودع، و من المستودع إلى الفرد.

ب. إستراتيجية الشخصية

تركز هذه الإستراتيجية على المعرفة الضمنية و هي غير قابلة للترميز و القياس لأنها حوارية تفاعلية مع علاقات الأفراد، غير قابلة للوصف و النقل و التعليم و التدريب، و إنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة و المعاشة المشتركة و التشارك في العمل و الفريق و الخبرة، هذه الإستراتيجية تسمى أيضا بنموذج شبكة المعرفة.

تحاول الكثير من المنظمات استخدام نموذج بين هذين النموذجين يعرف بالنموذج المجهين، إذ يتم ترميز و تخزين المعرفة الظاهرة لأنها سهلة التوثيق، و تظل المعرفة لدى الخبراء في مجال خبراتهم مع التوجه لتحويل هذه الخبرات إلى مستودع المعرفة كلما أمكن ذلك.

و الميل إلى أي من الإستراتيجيتين لا يأتي صدفة، و إنما يعتمد على الطريقة التي تخدم بها المنظمة و عملائها، و الأفراد الذين تستخدمهم، و النموذج الاقتصادي الذي تتبعه، حيث أن اغلب المنظمات الناجحة تستخدم الإستراتيجيتين معا لكن بنسب متفاوتة، فتستخدم إستراتيجية واحدة مهيمنة و الأخرى داعمة.

المبحث الثالث : مدخل إلى اقتصاد المعرفة و الاقتصاد المبني على المعرفة

يشهد العالم ازديادا كبيرا لدور المعرفة و المعلومات في الاقتصاد، فالمعرفة أصبحت محرك الإنتاج و النمو الاقتصادي، كما أصبح مبدأ التركيز على المعلومات و التكنولوجيا من العوامل الأساسية في الاقتصاد المعاصر، و مع ازدياد استخدام المعرفة و المعلومات و التكنولوجيا أصبح الاستثمار في المعرفة أحد عوامل الإنتاج فهو يزيد من الإنتاجية، و من ثم فرص العمل، فالدول التي تحقق أعلى معدلات النمو الاقتصادي هي التي تمتلك إمكانيات معرفية أكثر.

و انطلاقا من الاعتراف بدور المعرفة كمورد اقتصادي يؤثر في التحول و التطور للمجتمعات، ظهرت العديد من المصطلحات التي تعكس التوجهات نحو المعرفة كمورد اقتصادي و حكم أساس على التقدم للدول، و يأتي على رأس

هذه المصطلحات مصطلحي "اقتصاد المعرفة" و "الاقتصاد المبني على المعرفة"، اللذان يقومان على عدد من المقومات منها : الابتكار و التطوير، التعليم، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

المطلب الأول: ماهية اقتصاد المعرفة

2-3-1-1 نشأة اقتصاد المعرفة

لفهم نشأة اقتصاد المعرفة لا بد من الإشارة إلى تلك المراحل الثلاث التي ميزت تطور المجتمعات البشرية أو ما يطلق عليها تسمية (التحولات الثلاث) فمن المجتمع الزراعي إلى المجتمع الصناعي وصولاً إلى المجتمع المعرفي وفيما يأتي شرح لتلك المراحل:¹

أ - التحول الأول: المجتمع الزراعي أو "اقتصاد الطبيعة":

قد يشكل وصف المرحلة التي اعتمد فيها الإنسان بشكل أساسي على الطبيعة بالتحول الأول بعض من التحفظ، باعتبار أن الإنسان ومنذ نزوله على الأرض كان يعتمد على الطبيعة ومواردها بشكل تلقائي، وبذلك فليست مرحلة المجتمع الزراعي من هذه الزاوية تحولاً ، بل هي امتداد طبيعي، ونتاج فطري للسلوك البشري.

هذا من ناحية علم التاريخ البشري عموماً، ولكن للتأريخ الاقتصادي معايير أخرى اعتمد عليها لوصف مرحلة ما الثورة الزراعية والتي أنجبت مجتمعا الزراعي باعتبارها التحول الأول، فخلال قرون طويلة من الزمن لم يتشكل بالمفهوم الاقتصادي ذلك التكتل البشري الذي قد يعتبر مجتمعاً يحمل في طياته بذور نموذج اقتصادي متكامل، فعدد السكان كان قليلاً ومبعثراً والنشاط الاقتصادي كان معدوماً ولا يتجاوز حدود الاكتفاء الفردي.

وعندما بدأت تتجلى ملامح تكتلات بشرية منظمة تعتمد على نشاط الزراعة كأساس لتوفير ما تحتاج إليه ليسد ضرورياتها من الحاجيات اليومية من خلال دورة نشاط اقتصادي زراعي منظمة، بدأ عمداً التأريخ الاقتصادي مساهمهم في التدوين، باعتبار تلك المرحلة الثورة الزراعية التي أنجبت مجتمعها الزراعي بوصفه التحول الأول في ظل اقتصاد الطبيعة.

¹ - جبار بوكثير ، فاطمة الزهراء قوفي ، (2018) ، "اقتصاد المعرفة وعلاقته بالاقتصاد الرقمي : بين التبعية والاحتواء" ، الملتقى الوطني الثالث حول المستهلك والاقتصاد الرقمي ، ضرورة الانتقال وتحديات الحماية ، يومي 23-24 أفريل ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميلة، الجزائر، ص3 ، ص4.

ب - التحول الثاني: المجتمع الصناعي أو " اقتصاد الآلة"

تجمع الكثير من الدراسات التاريخية على أن عملية الانتقال عبر التحولين الأول والثاني (من الزراعة إلى الصناعة) كان نتاجا طبيعيا لحزمة من الأسباب تمحور أهمها حول:

- تضخم عدد السكان في المناطق الآهلة.
- حدودية المصادر الطبيعية وعجزها عن توفير الكميات الكافية من ضروريات العيش.
- التمايز الشديد للمناطق الآهلة من حيث المزايا الطبيعية المتوفرة.
- تعقد أنماط الحياة وبروز رغبات أخرى لم يكن الناس يحس بها من قبل.
- ظهور العديد من مصادر الطاقة الجديدة.

فكان ضروريا على سكان تلك الحقبات من الزمن، اللجوء إلى ما يمكن أن يصطلح عليه بعملية التصنيع بدل عمليات الزراعة والصيد، ولن يكون استعمال مصطلح التصنيع في المعنى إن لم نقرنه بمفهوم الآلة، فالآلة أساس المصنع والمصنع عمود الصناعة، والصناعة تحدد معدلات ومستويات التصنيع، والتصنيع أنجب مجتمعه الصناعي الذي يحتوى بين طياته اقتصاده الميكانيكي.

ج- التحول الثالث : المجتمع المعرفي أو " اقتصاد المعرفة"¹

لقد شكلت الحرب العالمية الثانية نقطة انعراج في مسيرة البشرية جمعاء، فبمجرد وصفها حربا فقد تسببت في تغيير الكثير من وقائع ومظاهر العالم، واقتصاديا وبعد النظر إليها كقدر قدر على البشرية، يعتبرها الكثير من المختصين نقطة التحول الثالث، والذي تمثل في الثورة العلمية أو التكنولوجية أو المعرفية.

ومن أهم ما ميز هذا التحول عما سبقه، نذكر النقاط التالية:

- اندماج العلوم في منظومات الإنتاج وتحول المعرفة إلى قوة منتجة.
- تقلص المسافة الفاصلة بين ميلاد الاختراع وتطبيقه على أرض الواقع: ففي حين كان الفارق بين ظهور الاختراعات وتجسيدها على واقع الحياة العامة للناس يحتاج إلى سنين طويلة من الزمن، أصبح ذلك الفارق في ظل الثورة المعرفية لا

¹ - المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة- الملتقى الوطني الثالث حول المستهلك والإقتصاد الرقمي : ضرورة الإنتقال وتحديات الحماية يومي 23-24 أبريل 2018.

يتعدى أقصى تقدير بعض من السنوات، فلم تمض سوى خمسة سنوات عن اكتشاف الترانزستور حتى عم استعماله صناعياً، كما أن الإدارة المتكاملة لم تحتاج سوى لثلاث سنوات لتدخل سوق الإنتاج والحياة العامة للناس.

- تحول نمط الإنتاج العلمي والتقني، من مرحلة الإبداع الفردي خلال القرنين 18 و 19 إلى مرحلة الإنتاج الجماعي والمؤسسي خلال القرن العشرين : بمعنى أنه خلال التحولين الأول والثاني كان الأفراد هم أساس الاختراع والابتكار، أما في ظل التحول الثالث فقد أصبحت المؤسسات والجامعات والجمعيات العلمية... الخ هي الرائدة في إنتاج الصناعات الابتكارية والتكنولوجية.

- طغيان الطابع الأوتوماتيكي على وسائل ودورات الإنتاج فخلال مرحلة الزراعة كانت وسائل الإنتاج لا تتعدى حدود بعض الأدوات البسيطة، وبظهور الصناعة تحولت تلك الأدوات إلى آلات ضخمة تعمل بمصادر الطاقة التقليدية كالفحم والبخار...، ولكل الثورة المعرفية طورت تلك الآلات وأدخلت ما يدعى بالعقول الإلكترونية ضمن نظام التشغيل للآلة فأصبح نظام تشغيلها أوتوماتيكياً دون الحاجة إلى كثير من اليد العاملة.

السيطرة على اللامتناهيات الثلاثة: فقد مكنت التكنولوجيا من التحكم في ثلاث لا متناهيات هي:

- السيطرة على اللامتناهيات في الصغر: سواء في الطبيعة الجامدة كالذرة والإلكترون... الخ، أو في الطبيعة الحية كالخلية والجينات والشفرات الوراثية... الخ.
- السيطرة على اللامتناهيات في الكبر: مثل غزو الفضاء، ونشر الأقمار الصناعية فيه... الخ.
- السيطرة على اللامتناهيات في التعقيد: ويقصد بها السيطرة الذاتية الكاملة على الآلات ودورات الإنتاج عن طريق الأوتوماتيكية والحواسيب... الخ، وكذلك السيطرة على التفاعلات المعقدة للنسق الاجتماعي عن طريق شبكات المعلومات والاتصال .

2-1-3-2- مفهوم اقتصاد المعرفة

بدأت اقتصاديات دول العالم تتجه نحو توجهات جديدة أطلق عليها تسميات مختلفة مثل الاقتصاد الجديد ما بعد الصناعي، واقتصاد المعلومات، واقتصاد الإنترنت، والاقتصاد الرقمي، والسبراني، والافتراضي، والاقتصاد الإلكتروني، والاقتصاد الشبكي، واقتصاد اللاملمسوسات، وأخيراً اقتصاد المعرفة الذي يعد نمطاً متطوراً عن الأنماط السابقة، وهو الاقتصاد الذي تؤدي فيه المعرفة دوراً أساسياً في خلق الثروة، وتحتل فيه مساحة أكبر وأكثر عمقاً مما

كانت في أشكال الاقتصاد السابقة، فلم يعد من حدود الدور المعرفة في الاقتصاد، إذ أصبحت تُشكل مكونا أساسيا في العملية الإنتاجية، و تحقق الجزء الأعظم من القيمة المضافة فيه.¹

و فيما يلي عرض لأهم التعريفات المختلفة لمفهوم اقتصاد المعرفة :

من التعاريف التي حددت اقتصاد المعرفة بأنه : " الاقتصاد الذي ينشئ الثروة من خلال عمليات المعرفة و خدماتها (الإنشاء، و التحسين، و التقاسم، و التعلم، و التطبيق و الاستخدام للمعرفة بأشكالها) في القطاعات المختلفة بالاعتماد على الأصول البشرية و اللاملموسة و وفق خصائص و قواعد جديدة ".²

و إن اقتصاد المعرفة هو : " الاقتصاد الذي يكون للتطور المعرفي و الإبداع العلمي الوزن الأكبر في نموه، و يقوم على تنمية الموارد البشرية (عمال المعرفة) علميا و معرفيا كي تتمكن من التعامل مع التقنيات الحديثة و المتطورة، معتمدا على المعرفة التي يمتلكها العنصر البشري كمورد استثماري، و كسلعة إستراتيجية، و كخدمة و كمصدر للدخل القومي ".³

و اقتصاد المعرفة هو " الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، و عليه فإن المعرفة في هذا الاقتصاد تشكل مكونا أساسيا في العملية الإنتاجية كما في التسويق، و أن النمو يزداد بزيادة هذا المكون، كما أن هذا النوع من الاقتصاد يقوم على أساس تكنولوجيا المعلومات و الاتصال باعتبارها المنصة الأساسية التي منها يطلق ".⁴

وفق Dominique Foray اقتصاد المعرفة هو: " تخصص فرعي من اقتصاد يهتم أساسا بالمعرفة من جهة، و من جهة أخرى يعتبر ظاهرة اقتصادية حديثة تتميز بتغيير سير الاقتصاديات من حيث النمو و تنظيم النشاطات الاقتصادية ".⁵

و حسب M.Parken اقتصاد المعرفة هو : " دراسة و فهم عملية تراكم المعرفة و حوافز الأفراد لاكتشاف المعرفة و تعلمها، و الحصول على ما يعرفه الآخرون "، و بالتالي فإنه يمثل التحليل الاقتصادي لكل العمليات الجارية في الاقتصاد التي تقود إلى الاكتشاف و التطوير للتكنولوجيا الجديدة.⁶

¹ محمد أنس أبو الشامات، (2012)، " اتجاهات اقتصاد المعرفة في البلدان العربية "، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 28، العدد 01، ص596.

² نجم عبود نجم، (2005)، مرجع سابق، ص25.

³ عبد الرحمن الهاشمي و فائزة محمد العزاوي، (2007)، " المنهج و الاقتصاد المعرفي "، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص27.

⁴ جبار بوكثير، فاطمة الزهراء قوبي، مرجع سابق، ص5.

⁵ كمال منصور، عيسى خليفي، (2006)، " اندماج اقتصاديات البلدان العربية في اقتصاد المعرفة : المقومات و العوائق "، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسينية بن بوعلي - الشلف - الجزائر، العدد 04، ص53.

⁶ نجم عبود نجم، (2008)، " إدارة المعرفة : المفاهيم و الاستراتيجيات "، ط2، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص186.

2-3-1-3- خصائص اقتصاد المعرفة

يتميز اقتصاد المعرفة بمجموعة من السمات و الخصائص الأخرى التي تميزه عن الاقتصاد التقليدي و هي كالآتي¹:

- أنه كثيف المعرفة يركز على الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها رأس المال المعرفي و الفكري؛
 - الاعتماد على القوى العاملة المؤهلة و المدربة و المتخصصة في التقنيات الجديدة؛
 - اعتماد التعلم و التدريب المستمرين و إعادة التدريب، الذي يضمن للعاملين مواكبة التطورات التي تحدث في ميادين المعرفة؛
 - توظيف تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات توظيفا يتصف بالفعالية لبناء نظام معلوماتي و اتصالاتي فائق السرعة و الدقة و الاستجابة؛
 - انتقال النشاط الاقتصادي من إنتاج و صناعة السلع إلى إنتاج و صناعة الخدمات المعرفية؛
 - تفعيل عمليات البحث و التطوير كمحرك للتغيير و التنمية؛
 - ارتفاع الدخل لصناع المعرفة كلما ارتفعت مؤهلاتهم و تنوعت كفاءاتهم و خبراتهم؛
 - أنه مرن شديد السرعة و التغيير، يتطور لتلبية احتياجات متغيرة، و يمتاز بالانفتاح و المنافسة العالمية، إذ لا توجد حواجز للدخول إلى اقتصاد المعرفة بل هو اقتصاد مفتوح بالكامل؛
 - يملك القدرة على ابتكار و إبداع و توليد منتجات فكرية معرفية جديدة لم تكن الأسواق تعرفها من قبل؛
 - ارتباطه بالذكاء و بالقدرة الإبتكارية، و بالوعي الإدراكي بأهمية الاختراع و المبادرة الفردية و الجماعية لتحقيق ما هو أفضل، و تفعيل ذلك كله لإنتاج أكبر في الكم و أكثر في جودة الأداء، و أفضل في تحقيق الإشباع.
- كما يتميز هذا الاقتصاد بخصائص أخرى تميزه عن الاقتصاد القديم تلخص في الجدول التالي :

¹ منذر منصور عبد الله، (2016)، " الاقتصاد المعرفي "، ط1، الجنادرية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص48-50.

الجدول رقم (2-2): خصائص اقتصاد المعرفة بالمقارنة مع الاقتصاد القديم

الاقتصاد القديم	الاقتصاد المعرفة		
وطنية	عالمية	مجال المنافسة	الخصائص التنظيمية
مستقرة	متقلبة	الأسواق	
منخفض/متوسط	مرتفع	حركة الأعمال	
تجهيزي : البنية التحتية، السياسات التجارية، الصناعات المفيدة.	توجيهي : المخصصة ، الانضمام لمنظمة التجارة العالمية، التكتلات الإقليمية، الشراكة مع القطاع الخاص.	دور القطاع العام	
تنافسية	تضامنية/مشتركة	علاقات سوق العمل	خصائص العمالة والتوظيف
مهارات محددة حسب الوظائف	تعلم شامل	المهارات المطلوبة	
محدد حسب المهام	تعلم مستمر مدى الحياة تعلم بالممارسة	التنظيم اللازم	
إحداث فرص التوظيف	الأجور/الدخول المرتفعة	أهداف السياسات	
مغامرات / مخاطر مستقلة	الاتحاد والتعاون	العلاقة مع المنشآت الأخرى	خصائص الإنتاج
الكتل الاقتصادية	التجديد، الجودة النوعية ،التكلفة	مصادر الميزة التنافسية	
الميكنة	الرقمية	المصدر الرئيسي للإنتاجية	
مدخلات العوامل (العمل ، رأس المال)	الابتكار /التجديد، الاختراع والمعرفة.	موجهات النمو	

المصدر : زليخة تفرقنيت ،(2015)، "تفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة" ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في

علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر -بسكرة -، الجزائر ،ص 16.

2-3-1-4- أهمية اقتصاد المعرفة

تبرز أهمية اقتصاد المعرفة من خلال الدور الذي تؤديه مضامينه و معطياته، و ما تفرزه من تقنيات متقدمة في مختلف المجالات، و تتمثل الإسهامات الأساسية لمضامين اقتصاد المعرفة في ثروة المعلومات و الاتصالات و الاستخدام الواسع للمعرفة و العلم، و تتمثل هذه الإسهامات في الآتي¹:

- إن المعرفة العلمية والمعرفة العملية لذات والتي يتضمنها اقتصاد المعرفة تعتبر هي الأساس في توليد الثروة وزيادة وتراكمها والتي ارتبط نشوء علم الاقتصاد ي لبحث عن أسباب تحققها.
- الإسهام في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين نوعيته من خلال استخدام الوسائل والأساليب التقنية المتقدمة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة وما يتاح في إطاره من معرفة علمية وعملية يساندها قدر واسع من المعلومات التي تساهم في توفيرها الاتصالات و الشبكات الذي يساعد على حسن إدارة المشروعات الاقتصادية.
- يساهم اقتصاد المعرفة وتقنياته في إحداث التغيير والتحديث والتطور للنشاطات الاقتصادية وبما يسهم في توسعها ونموها بدرجة كبيرة وبشكل متسارع ومتزايد وبذلك يتم تحقيق الاستمرارية في تطور الاقتصاد ونموه.
- إسهام اقتصاد المعرفة ومضامينه في التحفيز على التوسع في الاستثمار، خاصة الاستثمار في المعرفة العلمية والعملية من أجل تكوين رأسمال معرفي يسهم بشكل مباشر في توليد إنتاج معرفي وزيادته وبشكل غير مباشر في الإنتاج الذي يستخدم التقنيات المتقدمة وذلك من خلال توفير فرص الاستثمار المربح، إذ أن الاستثمار هو حالة للأرباح والأرباح حالة للتقدم التكنولوجي والذي تمثله التقنيات المتقدمة التي يوفرها اقتصاد المعرفة.
- إسهام اقتصاد المعرفة بمضامينه وتقنياته في تحقيق تغيرات هيكلية واضحة وملموسة في الاقتصاد (تتضمن هذه التغيرات الهيكلية زيادة الأهمية النسبية للإنتاج المعرفي والذات غير الملموس أي غير المادي- زيادة الأهمية النسبية للاستثمار في المعرفة والذي هو استثمار وتكوين لرأس المال غير الملموس- زيادة الأهمية النسبية للعاملين في مجالات المعرفة المرتبطة باستخدام التقنيات المتقدمة خاصة العاملين ذوي المهارات والقدرات المتخصصة عالية المستوى-زيادة الأهمية النسبية للصادرات من المنتجات المعرفية و الشبكات الصادات غير المادية وغير الملموسة).
- اقتصاد المعرفة لا يساهم فقط في إضافة مورد وعنصر إنتاجي مهم - ألا وهو عنصر المعرفة العلمية- بل وإلى التحقيق من قيد الموارد و الشبكات الطبيعية منها والارتباط بتكنولوجيا المواد التي يتم من خلالها استنباط موارد جديدة، وإضافة استخدامات جديدة للمواد المعروفة وتحسين ما هو موجود منها الشكل الذي يسمح بزيادة الإنتاج وبذلك ضمان

¹ جبار بوكثير، فاطمة الزهراء قوفي، مرجع سابق، ص8.

استمرار التوسع في النشاطات الاقتصادية وتطورها ونموها بدون محددات تحد من ذلك، كذلك المحددات الطبيعية (الموارد الطبيعية) التي تتسم للندرة إزاء الطلب عليها.

- مساهمة اقتصاد المعرفة في إيجاد نمط جديد للتخصص وتقسيم العمل، الشيء الذي يؤدي بالدول المتقدمة إلى احتكار توليد التقنيات عالية التطور على لشكل الذي يؤدي إلى اعتماد الدول النامية عليها في حصولها على منتجات اقتصاد المعرفة دون أن تساهم في توليدها، بل وحتى دون أن تتوفر لها القدرة على استخدامها بكفاءة وفاعلية وهو الأمر الذي يزيد من فجوة تخلفها.

المطلب الثاني : مفاهيم أساسية حول الاقتصاد المبني على المعرفة

غالبا ما يستخدم مصطلح اقتصاد المعرفة و الاقتصاد القائم على المعرفة بشكل ترادفي، إلا أن مصطلح اقتصاد المعرفة هو الأقدم حيث ترجع أصوله إلى 1950 عندما بدأ Fritz Machlup بحثه حول إطار اقتصاد المعرفة في الولايات المتحدة، إلا أن المعرفة كمحرك أساسي للنمو الاقتصادي تم إدراكها قبل ذلك بكثير على الرغم من عدم ظهور مصطلح اقتصاد المعرفة في ذلك الوقت، حيث بدأ العديد من الاقتصاديين أن يدركوا أهمية المعرفة في أواخر القرن التاسع عشر.

2-3-2-1- مفهوم الاقتصاد المبني على المعرفة

سنحاول فيما يلي إدراج تعاريف خاصة بالاقتصاد المبني على المعرفة و من جملة هذه التعاريف ما يلي:

❖ **التعريف الأول :** " هو الاقتصاد بشتى أنواعه سلعيًا كان أو خدميًا، عينيًا كان أو نقديًا، والذي تتغلغل فيه

قطاعات المعرفة والمعلومات و العاملين (تعليم، تدريب، استشارات، تكنولوجيا، برامج... الخ) ".

❖ **التعريف الثاني :** و عرفته منظمة التعاون و التنمية الأوروبية بأنه : " الاقتصاد الذي يعتمد أساسًا على إنتاج و

استخدام المعرفة كأساس لخلق النمو و الثروة في جميع القطاعات الاقتصادية ".

❖ **التعريف الثالث :** " هو عبارة عن مرحلة متقدمة من اقتصاد المعرفة، و هو مجموع الأنشطة الاقتصادية و

الاجتماعية التي تعتمد على المعرفة انطلاقًا من إدراك مكانة المعرفة و التكنولوجيا و العمل على تطبيقاتها في

مجالات شتى ".¹

¹ عبد الهادي مسعودي، حمدي أبو القاسم، مراد رايس، (2015)، " التحول لمجتمع المعرفة العربي : مفاهيم و إشكالات " ، سلسلة الندوات العلمية لمخبر العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الندوة العلمية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عمار تليجي - الأغواط -، الجزائر، ص52.

❖ **التعريف الرابع :** كما عرفت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD) الاقتصاد القائم على المعرفة

بأنه : " الاقتصاد الذي تعد فيه المعرفة المحدد الرئيسي للإنتاجية و النمو الاقتصادي من خلال التركيز على دور جديد للمعلومات و للتقنية و التعلم في تحقيق أداء اقتصادي متميز ".¹

2-3-2- التمييز بن مصطلحي " اقتصاد المعرفة " و " الاقتصاد المبني على المعرفة "

هناك من يرى ضرورة التمييز بين مفهومي اقتصاد المعرفة و الاقتصاد المبني على المعرفة، حيث يهتم المفهوم الأول بإنتاج و صناعة المعرفة و بالبحث و التطوير و عدد براءات الاختراع، في حين أن المفهوم الثاني ينبع من إدراك مكانة المعارف و التكنولوجيا و العمل على تطبيقها في الأنشطة الإنتاجية. فهو يعتبر مرحلة متقدمة من الاقتصاد المعرفي، أي أنه يعتمد على تطبيق الاقتصاد المعرفي في مختلف الأنشطة الاقتصادية و الاجتماعية في مجتمع يمكن أن نطلق عليه المجتمع المعلوماتي.

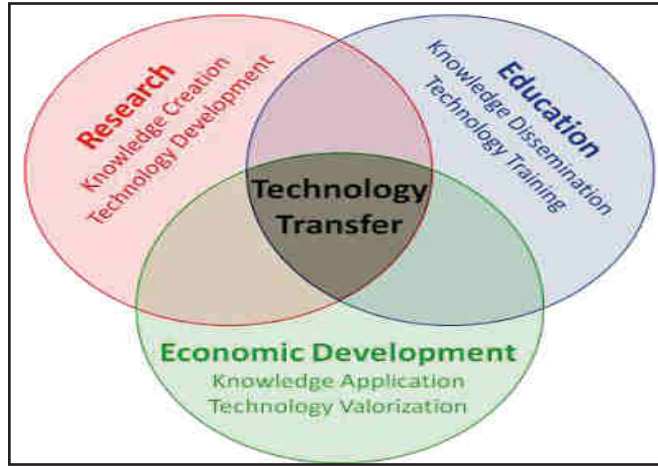
فمثلا إن العمل على إنتاج بذور محسنة و الاستفادة من تطبيقات زراعة الأنسجة النباتية إضافة إلى هندسة الجينات، كذلك الاستفادة من التزاوج بين تكنولوجيا المعلومات مع قطاعات متعددة كالاتصالات مثلا (الاستشعار عن بعد، تشخيص الأمراض عن بعد، إجراء العمليات الجراحية عن بعد، الإنتاج عن بعد، عقد المؤتمرات عن بعد) كلها تجعل الاقتصاد مبني على المعرفة و العلم.

و هناك اعتقاد بأن الدول الصناعية الكبرى التي استفادت من منجزات الثورة العلمية التكنولوجية وسخرتها في صناعات تولد لها معارف و مكتشفات جديدة و تقنيات متطورة قد وصلت إلى مرحلة الاقتصاد المبني على المعرفة، أو ما يمكن أن نسميه مرحلة ما بعد الاقتصاد المعرفي، أما الدول التي تسعى إلى إنتاج المعرفة من ابتكار و اكتساب و نشر و استعمال و تخزين للمعرفة فهي مازالت في طور الاقتصاد المعرفي.²

¹ ورقة عمل حول : " الاقتصاد القائم على المعرفة و دوره في تحقيق التنمية المستدامة "، (2018)، الملتقى السادس عشر لمجتمع الأعمال العربي : نحو شركات عربية تكاملية، رجال الأعمال العرب/ جمعية رجال الأعمال الأردنيين، منطقة البحر الميت، الأردن، يومي 7 و 8 أفريل.

² جبار بوكثير، فاطمة الزهراء قوفي، مرجع سابق، ص6.

الشكل رقم (2-7) : الدورة التشابكية بين اقتصاد لمعرفة و الاقتصاد المبني على المعرفة



المصدر : ورقة عمل حول : " الاقتصاد القائم على المعرفة و دوره في تحقيق التنمية المستدامة "، (2018)، الملتقى السادس عشر لمجتمع الأعمال العربي : نحو شراكات عربية تكاملية، رجال الأعمال العرب/ جمعية رجال الأعمال الأردنيين، منطقة البحر الميت، الأردن، يومي 7 و 8 أبريل.

إن الدورة التشابكية بين اقتصاد المعرفة و الاقتصاد القائم على المعرفة تلخص في إنتاج المعرفة من خلال ثلاثة أنشطة هي البحث العلمي و التطوير التقني و الابتكار، و هي الأنشطة التي تنتج مجتمع المعرفة أو اقتصاد المعرفة الذي يجب توطينه في الاقتصاد الوطني و زيادة حجم موارد البحث و التطوير و الابتكارات المادية و البشرية و التوسع في البحوث التطبيقية و تحويل المعرفة إلى ثروة مادية في القطاعات و المؤسسات الاقتصادية.

2-3-2-3- سمات الاقتصاد المبني على المعرفة

بما أننا نعاصر حالياً الاقتصاد المبني على المعرفة، فإننا وبإيجاز سنستعرض بعض النقاط الهامة التي تميز هذا الاقتصاد¹ :
 - ظهور وانتشار مجتمع المعلومات : ظهر هذا المصطلح سنة 1969 من طرف (Drucker perter) وتوسع استخدامه مع بداية التسعينات وفي تقرير منظمة اليونيسكو سنة 2005) تحت عنوان نحو مجتمع المعرفة ، عرف مجتمع المعرفة : " المجتمع الذي ينتج ويعرف ويحلل ويحول وينشر ويوظف المعومات في ضوء خلق وتطبيق المعرفة بغرض التنمية الإنسانية" وفي النسخة العربية لتقرير التنمية الإنسانية العربية (2003) عرف مجتمع المعرفة بأنه : " المجتمع الذي يقوم أساساً على نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة في جميع مناحي الحياة: السياسية ، الاجتماعية ، الاقتصادية ، الثقافية

¹ - حمدي أبو القاسم، زينب زيد الخير، (2019)، "إشكالية تنمية كفاءات الموارد البشرية لدى منظما الأعمال في ظل تحديات الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة"، المؤتمر الدولي في تكنولوجيا معلومات الأعمال أو الاقتصاد المعرفي، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 26-28 مارس، ص 996.

،وفق منطق تأسيس نمط إنتاج المعرفة عوض الإنتاج الربعي" وبالبعد الاقتصادي لمجتمع المعرفة تتضح السمة البارزة لملامح الاقتصاد اليومي .

- **زيادة براءات الاختراع والإبداع** : تعتبر براءات الاختراع، واحدة من أهم المؤشرات الدالة على الاقتصاد المبني على المعرفة والذي يتميز بزيادة معتبرة في براءات الاختراع والتي إن دلت على شيء فإنها تدل على مدى الانتشار والاهتمام بعامل توليد المعرفة ، وهي واحدة من بين عمليات الاقتصاد المبني على المعرفة ، وعلى سبيل المثال فقد سجلت الجزائر ما يقدر ب (849) براءة إختراع مسجلة في المنظمة العالمية للملكية الفكرية والصين (289838) براءة ، أم الولايات المتحدة (456351) براءة لسنة (2010).
 - **انتشار التجارة الإلكترونية والمنظمات الافتراضية الإلكترونية** : تشير إحصائيات هيئة المعلومات الدولية (IDS) إلى أن عدد مستخدمي شبكة الانترنت في العالم بلغ مليارا وخمسمائة مليون مستخدم بنسبة (23.6) بالمئة من سكان العالم أعبهم من الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا والصين ، كوريا الجنوبية ، اليابان، وفي أوروبا تحديدا تمثل الدول الإسكندنافية الدول الرائدة ن حيث نسبة الاستخدام إذ تبلغ حوالي (85) بالمئة من السكان بينما يبلغ العدد في الدول العربية مجتمعة حوالي (50) مليون مستخدم فقط ،هذه الإحصائيات والأعداد جعلت من أغلبية المنظمات تلجأ إلى التركيز على الاعتماد على هذه الشبكة في مختلف نشاطاتها خاصة التسويقية منها والمالية.
 - **الاهتمام أكثر بتوظيف عمال المعرفة وزيادة الطلب عليهم**: وبما أن المنتج المهيمن في السوق اليوم هو المعرفة فلا بد من أن منتج المعرفة يحتاج إلى اهتمام أكبر من طرف الإدارة والذي يتمثل في العمال المعرفيون ، ويلقى هؤلاء مكانة كبيرة في سوق العمل ، حيث يزداد الطلب على هذه الفئة بالذات والتي باتت تشغل مناصب حساسة في المنظمات الرائدة في جميع المستويات الهرمية والتي يتمثل نشاطها الرئيسي في العمل الذهني البحت وتعتبر فئة خبراء المعرفة(مولدو المعارف) أكثر ندرة وطلبا في نفس الوقت من فئة عمال المعرفة البسطاء الذين يتعاملون مع المعرفة وطرائقها فقط.
 - **العولمة** : أو الكوكبية كما يسميها البعض ، ويرجع ظهورها كما يقول المفكر الأمريكي " كلود بارفيلد" إلى العصر الإغريقي حيث أن العولمة تنشأ بمجرد نشأة التجارة بين الدول أو المجتمعات ، لأن ذلك يقود إلى تبادل الأفكار والتحركات والمعلومات ،وعرف صندوق النقد الدولي العولمة على أنها : " ظاهرة تنطوي أبعادها على زيادة تدفقات التجارة ، رأس مال المعلومات، الأفراد.....الخ" خارج حدود الدول .
- أما عن أبعاد العولمة اقتصاديا فيمكن اختصارها في ما يلي :

- ❖ الانتشار الكبير للشركات متعددة الجنسيات حيث أكد كل من (Prahalad & Hamel) بأن لتلك الشركات الأفضلية في الحياة على مزايا تنافسية نظرا لقدرتها على التوسع والعمل خارج الحدود .
- ❖ تغيرات الثقافة بمفهومها الواسع ، بما فيها الثقافة التنظيمية نتيجة العولمة الثقافية ، ويعرف المفكر (E.B.Taylor) مؤسس مفهوم الثقافة في الدراسات الأنثروبولوجية الثقافة بأنها : ذلك الكل المركب الذي يتضمن المعرفة، الأيمن ، الفن، الأخلاق، القانون، الأعراف، العادات التي يكتسبها الفرد بصفته عضوا في الجماعة(الحمد،2007) وعموما الثقافة ما هي إلا الإجابة عن كيف ولماذا وإلى أين الغاية من الوجود.

2-3-2-4- خصائص الاقتصاد المبني على المعرفة

- أشارت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD) إلى خصائص الاقتصاد القائم على المعرفة كالتالي :¹
- نمو اقتصادي قوي غير تضخمي عن طريق ترشيد الإنفاق العام، و زيادة ما يخصص للمعرفة لاسيما في مجالات التعليم و البحث و التطوير و الإبداع بالشكل الذي يزيد من القدرة التنافسية و يحقق الاستدامة اللازمة؛
 - انخفاض معدلات البطالة؛
 - الدور المتزايد لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات؛
 - إعادة هيكلة مستمرة للمشروعات و الأسواق؛
 - الاعتماد الشديد على استحداث شبكات رقمية تتخطى الحدود الإقليمية و الجغرافية و تطويرها لاسيما الانترنت؛
 - التعاون و التنسيق بين المؤسسات التعليمية و الشركات الخاصة و العامة المعينة، بحيث تتفاعل لخدمة المجتمع و الاقتصاد.

المطلب الثالث : مؤشرات قياس الاقتصاد القائم على المعرفة

عمل Machlup على بناء أول إطار رسمي للاقتصاد القائم على المعرفة يتكون من ستة قطاعات فرعية من قطاع الإنتاج في الاقتصاد و هي : التعليم، البحوث و التطوير، الإبداع الفني، تكنولوجيا المعلومات، خدمات المعلومات، وسائل الاتصال. و بشكل عام فإن Machlup أبرز أهمية إنتاج المعرفة للنمو الاقتصادي من خلال المنافسة و المشاركة و النشر في الاقتصاديات الحديثة و تشجيع البحوث في إطار اقتصاد المعرفة.

¹ إهداء صلاح ناجي محمد، (2016)، " مؤشرات قياس الاقتصاد القائم على المعرفة : دراسة مقارنة مع نظرة لوضع مصر و إستراتيجياتها في التحول إلى اقتصاد المعرفة "، Cybrarians Journal، العدد 44، ص.6.

و هناك بعض الأسس المنهجية لقياس اقتصاد المعرفة، و ليس هناك اتفاق دولي على مؤشر بعينه لقياس الاقتصاد القائم على المعرفة، و على الرغم من هناك اهتمام بتطوير تلك المؤشرات إلا أنها عادة ما تكون متاحة على المستوى القومي فقط، و من أبرز هذه المؤشرات نجد : مؤشر البنك الدولي، مؤشرات منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD)، مؤشرات (APEC)، مؤشرات مكتب الإحصاء الأسترالي (ABS)، مؤشرات الإتحاد الأوروبي، مؤشرات المعرفة في المنطقة العربية... الخ. غير أننا سنسلط الضوء على مؤشر البنك الدولي، مؤشرات منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية، و أخيرا مؤشرات المعرفة في المنطقة العربية.¹

2-3-3-1- مؤشر البنك الدولي

عمل معهد البنك الدولي على تطوير أداة باسم منهجية تقييم المعرفة Knowledge Assessment Methodology (KAM)، لقياس مدى قدرة الدول على إنتاج و تبني و نشر المعرفة، و تتكون من 148 متغير لـ 146 دولة لقياس أداؤها بناء على أربعة ركائز أساسية و هي : الحافز الاقتصادي و النظام المؤسسي، التعليم و الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، نظام الابتكار. و يتم قياس تلك المتغيرات بناء على مقياس من 0 إلى 10 مقارنة بالدول الأخرى موضع المقارنة.

و ببساطة فإن KAM هي أداة تفاعلية على الخط المباشر لإنتاج مؤشر لاقتصاد المعرفة، و تعمل من خلال ستة أنماط رئيسية لقياس مؤشرات الاقتصاد القائم على المعرفة، و هي:²

أ. بطاقة الأداء الأساسية : يتم استخدام 12 متغير رئيسي، كمؤشرات للتعرف على الأداء الاقتصادي للدولة و موقعها في طريق تحويل اقتصادها لاقتصاد قائم على المعرفة، تبدأ التغطية الزمنية منذ عام 1995 لقياس التقدم للدول للمقارنة، و تسمح بالمقارنة بين أكثر من ثلاث دول.

ب. بطاقات أداء خاصة : تسمح باختيار أي مجموعة من المتغيرات و مقارنة ما لا يزيد على ثلاث دول في وقت واحد باستخدام بيانات أحدث سنة متوفرة.

ج. مؤشرات المعرفة : و يتكون هذا النمط من مؤشرين فرعيين هما مؤشر المعرفة (KI) و مؤشر اقتصاد المعرفة (KEI) من أجل تقديم درجة أداء الدول اعتمادا على الركائز الأربعة.

¹ إهداء صلاح ناجي محمد، مرجع سابق، ص9.

² نفس المرجع السابق، ص9-11.

• **مؤشر المعرفة (KI) the Knowledge Index** : يهدف إلى قياس قدرة الدولة على توليد المعرفة و تبنيها و نشرها بحيث تشكل نمطا جوهريا في نظمها الاقتصادية، و يتألف من ثلاثة مؤشرات هي : التعليم و التدريب، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، الابتكار.

• **مؤشر اقتصاد المعرفة (KEI)** : يسعى إلى قياس مدى جاهزية البيئة و المجتمعات لاستخدام المعرفة كمقوم اقتصادي في نظمها الاقتصادية، و هو بذلك يعد مؤشر تجميعي بين متغيرات المعرفة و بين المتغيرات الاقتصادية التقليدية، حيث يمكن من خلال تجميعهما أن يقف على الحالة الراهنة لاقتصاد الدولة الموجه نحو المعرفة، و يتألف من أربعة مؤشرات و التي تمثل ركائز اقتصاد المعرفة، و هي : نظام الحافز الاقتصادي و المؤسسي، العليم و التدريب، نظام الابتكار، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.

د. **المقارنة على مر الزمن** : يسمح بعرض تطور الدول في ركائز اقتصاد المعرفة و مؤشرات المعرفة من عام 1995 إلى أحدث سنة متوفرة.

هـ. **المقارنة بين الدول** : يسمح بالمقارنة من خلال الرسوم البيانية بين أكثر من 20 دولة في مؤشرات المعرفة.

و. **خريطة العالم** : يوفر خريطة مرمزة ملونة للنظرة العالمية لاقتصاد المعرفة.

2-3-3-2- مؤشر المعرفة العربي

يعد مؤشر المعرفة العربي قيمة مضافة إلى قياس التقدم المعرفي، و متابعة تطور الأوضاع التنموية، حيث يمكن أن يساعد المؤشر على توزيع السياسات التطويرية نحو الاحتياجات التنموية الحقيقية، و جعل المعرفة في خدمة التنمية، و يتكون المؤشر من ستة مكونات حيوية تمثل رافعات التنمية في المنطقة العربية و هي :¹

✓ التعليم ما قبل الجامعي؛

✓ التعليم العالي؛

✓ التعليم التقني و التدريب المهني؛

✓ البحث و التطوير و الابتكار؛

✓ الاقتصاد؛

✓ تقنية المعلومات و الاتصالات.

¹ سميرة لغويل، أحمد عبد الحكيم بن بعطوش، (2020)، " المؤسسات الجامعية و اقتصاد المعرفة في الجزائر "، المجلة العربية للآداب و الدراسات الإنسانية، المجلد 04، العدد 12، ص192.

و يوجد تباين في مؤشرات المعرفة فيما بين الدول العربية، كما أن أداء الدول العربية في مجال البحث و التطوير و الابتكار لا يؤهلها لمنافسة المستويات العالمية، حيث أن المنطقة العربية أقل إنفاقاً على البحث و التطوير.

2-3-3-3: مؤشرات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

تم وضعه 1996، وهو قائم على خمسة محاور رئيسية هي:

الجدول رقم (2-3) : مؤشرات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

المؤشر	المحاور
استثمارات المعرفة (التعليم، برامج البحث والتطوير) كنسبة مئوية من إجمالي الناتج المحلي.	المحور الأول : الإقتصاد القائم على المعرفة
النسبة المئوية لإجمالي تعليم البالغين الذين تتراوح أعمارهم بين 25-64 من إجمالي حجم السكان.	
إجمالي نسبة الأنفاق على البحوث والتطوير من إجمالي الناتج المحلي.	
إجمالي أنفاق قطاع الأعمال على البحث والتطوير من إجمالي الناتج المحلي للصناعة.	
إجمالي أنفاق قطاع البحوث والتطوير في قطاع الأعمال في التصنيع 1.6.	
إجمالي حصة قطاع الخدمات في نفقات البحث والتطوير .	
إجمالي الأنفاق على الابتكار كنسبة من إجمالي المبيعات.	
الاستثمار في رأس المال ذو المخاطر (كأسهم شركات تكنولوجيا المعلومات الجديدة) من إجمالي الناتج المحلي .	
إجمالي نسبة الاتفاقات على قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من إجمالي الناتج المحلي.	المحور الثاني: تكنولوجيا المعلومات والإتصالات
إجمالي نسبة الانتشار للحاسب الآلي في المنازل.	
إجمالي عدد مضيفات الانترنت لكل 1000 نسمة في الدولة .	
حصة المشاركة لصناعات تكنولوجيا المعلومات في إجمالي الناتج المحلي.	
حصة مشاركة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في براءات الاختراع الممنوحة .	
إجمالي حجم الأبحاث والتطوير في القطاع العام من إجمالي الناتج المحلي.	
إجمالي أنفاق الحكومة على الأبحاث والتطوير في قطاع الصحة والدفاع والبيئة	

.	
إجمالي إنفاق قطاع الأبحاث والتطوير الحكومي في إجمالي الكلي للأبحاث والتطوير داخل الدولة .	المحور الثالث: سياسات العلوم والتقنيات
إجمالي إنفاق قطاع الأبحاث والتطوير الخاص بقطاع الأعمال ضمن إجمالي الكلي للأبحاث والتطوير داخل الدولة.	
حصة نفقات التمويل لقطاع الأبحاث والتطوير في القطاع الحكومي وقطاع الأعمال .	
معدل الإعانات الضريبية لقطاع البحث والتطوير داخل الدولة .	
إجمالي نسبة مشاركة الشركات الأجنبية في الأبحاث والتطوير .	المحور الرابع : العولمة
إجمالي مشاركة الملكيات الفكرية الأجنبية في إجمالي الإختراعات.	
إجمالي عدد التحالفات التكنولوجية الدولية	
النسبة المئوية لإنتاج الفكري العلمي الصادر بالتعاون مع مؤلف أجنبي مشارك .	
إجمالي النسبة المئوية لبراءات الاختراع الصادرة بالاشتراك مع المستثمر الأجنبي.	لمحور الخامس : المخرجات والتأثير
إجمالي حجم المنشورات العلمية لكل من 100000 نسمة .	
إجمالي براءات اختراع للدولة من إجمالي براءات الاختراع الممنوحة من قبل مكتب براءات الاختراع الأوروبي .	
حجم مشاركة المؤسسات في الابتكار .	
إجمالي الناتج المحلي للشخص العامل .	
نصيب صناعات القائمة على المعرفة في إجمالي القيمة المضافة.	
نصيب الصناعات التكنولوجية المتوسطة في التصدير الصناعي .	
النسبة المئوية للتكنولوجيا في ميزان المدفوعات من إجمالي الناتج المحلي .	

المصدر : إهداء صلاح ناجي محمد، (2016)، " مؤشرات قياس الاقتصاد القائم على المعرفة : دراسة مقارنة مع نظرة لوضع مصر و إستراتيجياتها في التحول إلى اقتصاد المعرفة "، Cybrarians Journal، العدد 44، ص11-13.

خلاصة

إن نجاح منظمات الأعمال في البيئة المعاصرة يتطلب منها أن تعطي طبيعة التغيرات العميقة و الجذرية التي ظهرت في عالم الأعمال اليوم، حيث الأهمية الكبيرة لرأس المال المعرفي و التسارع في تطور التكنولوجيا و الاهتمام المتزايد بتطوير المسار المهني للعاملين، كل هذه التغيرات تطلبت من منظمات الأعمال أن تكون مرنة و معرفية تستطيع تقبل التغيرات و تجسيدها في واقع أنشطتها بشكل صحيح.

و لعل تبني منظمات الأعمال لكل من إدارة المعرفة و التي تشكل احد التطورات الفكرية المعاصرة و التي تعاضم دورها بعد ما أدركت أن بناء الميزة التنافسية يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية، و تحديدا على الأصول المعرفية و الاستثمار فيها، بما يعزز الإبداع سواء على صعيد العمليات أو المنتج، كما أن منظمات الأعمال و في ظل التحديات السابقة الذكر أدركت أن العامل الوحيد الذي يبقياها في السباق نحو الريادة هو أفرادها، لذا وحب عليها الاهتمام بمواردها البشرية، من خلال تطويرها و تنميتها كتحدى لتتكيف و هذه المتغيرات.

و على الرغم من الأهمية البالغة للمعرفة في النشاط الاقتصادي إلا أنه للأسف الشديد في مجتمعاتنا العربية و على الرغم من تواجد موارد بشرية كفاءة فإن هذا الحقل لم يلقى العناية الكافية، و الأمر لا يختلف بالنسبة للجزائر التي شأها شأن باقي الدول النامية، تشكل المحروقات موردها الرئيسي و يشكل نسبة كبيرة من صادراتها.

الفصل الثالث: دور الإقتصاد المبني
على المعرفة في تنمية كفاءات
الموارد البشرية - دراسة حالة الجزائر-

تمهيد

يعد الاندماج في هذا النوع الجديد من الاقتصاد إحدى الاهتمامات الكبرى للدول سواء المتقدمة أو الدول النامية على حد سواء، و لا زالت هذه المسألة في البلدان النامية و لاسيما الجزائر ذات أهمية أكبر باعتبارها الخيار الأمثل للتحرر من قيد التخلف الاقتصادي، و نظرا لتزايد أهمية هذا الموضوع فإن التدخل من أجل البحث عن أفضل السبل للاندماج في هذا النوع الجديد ضروري، و من ثم على الدولة الأخذ بالجوانب الرئيسية الجديدة للتفاعلات الاقتصادية و كيف تؤثر سياسة الدولة، و ما إذا كانت هذه السبل التي اتخذتها الدول الأخرى مناسبة لها.

إن الواقع الاقتصادي الجزائري و التحولات الاقتصادية الراهنة التي تعرفها الجزائر و خاصة في ظل اقتصاد المعرفة، تفرض عليها أكثر من أي وقت مضى إعادة التفكير في كل حساباتها، و توفير مناخ و بيئة تسمح لها بالإقلاع الاقتصادي و الاندماج في هذا النوع الجديد من الاقتصاد، و هذا من خلال رسم دور للدولة يتلاءم مع طبيعة مجتمعنا، حيث يجب إتباع سياسة اقتصادية لا تكون بعيدة عن واقع الاقتصاد المبني على المعرفة . و لعل أهم هذه السبل المعاصرة هو تنمية الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق رأس المال الفكري، هذا الأخير الذي أصبحت تعتمد عليه المنظمات المعاصرة في تحقيق الابتكارات و المزايا التنافسية و استدامتها.

و انطلاقا مما سبق قسم هذا الفصل من البحث إلى المباحث الثلاثة التالية:

- ❖ **المبحث الأول :** تنمية الموارد البشرية في عصر الاقتصاد المعرفي.
- ❖ **المبحث الثاني :** إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في الجزائر وفقا لمؤشرات الاقتصاد المبني على المعرفة.
- ❖ **المبحث الثالث :** واقع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بالجزائر في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة.

المبحث الأول : تنمية الموارد البشرية في عصر الاقتصاد المعرفي

نظرا للتغيرات العديدة و المعطيات الجديدة التي شهدتها اقتصاد اليوم، و التي من أبرزها التحول نحو الاهتمام بالمعرفة كعامل استراتيجي في خلق الثروة، مما ساهم في ظهور ما يعرف بالاقتصاد المعرفي، و نظرا لهذه المتغيرات فان المنظمات وجدت نفسها مطالبة بالتكيف معها، و ذلك بالاهتمام بالمعرفة من خلال الإدارة الجيدة لها، و لأن المورد البشري هو أساس إنتاج المعرفة فلا يمكن للمنظمات أن تتجاهله، بل عليها أن توليه أهمية خاصة و ذلك بالبحث عن أفضل الطرق لتنميته و المحافظة عليه.

المطلب الأول: نماذج إدارة المعرفة

قدم عدد من الباحثين النماذج الآتية لإدارة المعرفة حسب وجهة نظر كل منهم:

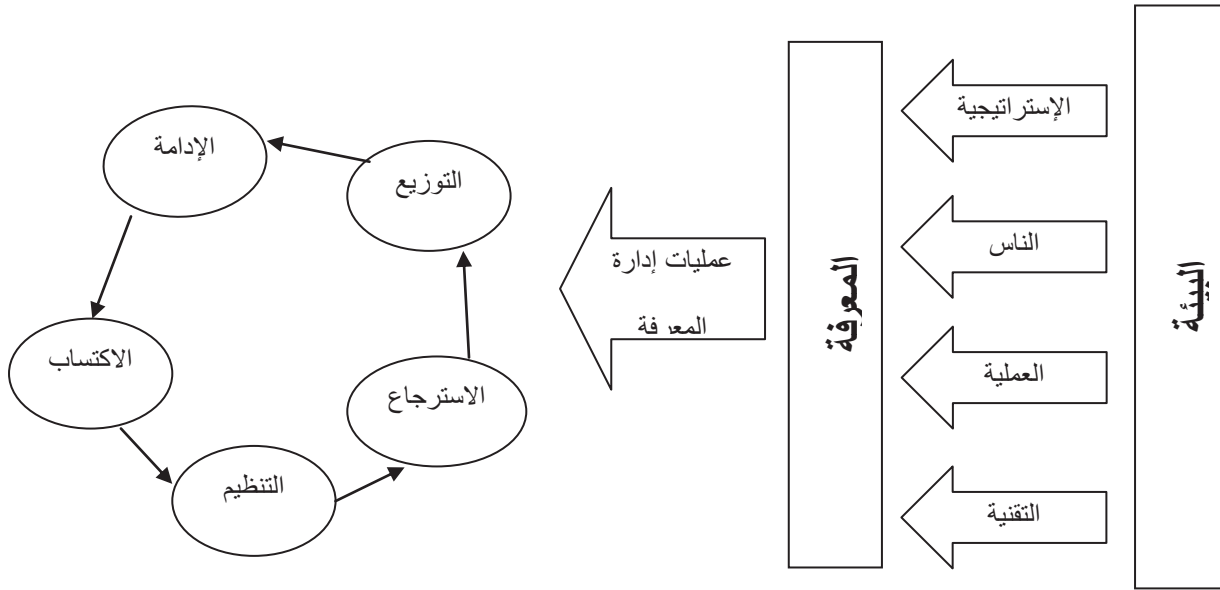
3-1-1-1- نموذج (Duffy, 2000)

قدم Duffy نموذجا لإدارة المعرفة و المعبر عنه بالشكل رقم(3-1) منطلقا من أن المنظمة تحصل على المعلومات و الطاقة و النشاط من البيئة الخارجية، و من خلال اشتراك الإستراتيجية و الأفراد و العمليات و التقنية تتحول المعلومات و الطاقة إلى معرفة و عمليات و هياكل التي تنتج السلع و الخدمات، و التي تسهم في زيادة ثروة المنظمة، و اعتبر إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية و الظاهرة كلاهما، و دعم و إسناد الأعمال و توليد العوائد و التأكيد على العنصر البشري، لكونه الجانب الجوهرى فيها، و الحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة. و بموجب هذا النموذج فإن العمليات تكون كالآتي¹:

- الحصول على المعرفة و تشمل (الأسر و الشراء و التوليد)؛
- عملية التنظيم تشمل (التصنيف و التبويب و الرسم)؛
- عملية الاسترجاع تشمل (البحث و الوصول)؛
- عملية التوزيع تشمل (المشاركة و النقل)؛
- عملية الإدامة تشمل (التنقيح و النمو و التغذية).

¹ صلاح الدين الكبيسي، (2005)، " إدارة المعرفة "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية : بحوث و دراسات، القاهرة، مصر، ص173.

الشكل رقم (3-1): عمليات إدارة المعرفة حسب Duffy



المصدر : صلاح الدين الكبيسي، (2005)، " إدارة المعرفة "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية : بحوث و دراسات، القاهرة، مصر، ص174.

3-1-1-2- نموذج (Blumentritt & Johnston, 1999)

عرض كل من الباحثين بدراستهما الفكرية المعنونة بـ " نحو إستراتيجية المعرفة " نموذجا لإدارة (المعلومات - المعرفة) يبدأ بتأسيس توازن المعلومات و المعرفة، ثم تنفيذ التحسينات على تقنية المعلومات، و تهيئة إطار التنفيذ و الآليات المعتمدة لدعم إدارة المعرفة، و دراسة التفاعل بين المعرفة و المعلومات و آليات تحسين عمليات التحول من المعلومات إلى المعرفة و من المعرفة إلى المعلومات و المحافظة على المعرفة الجوهرية.

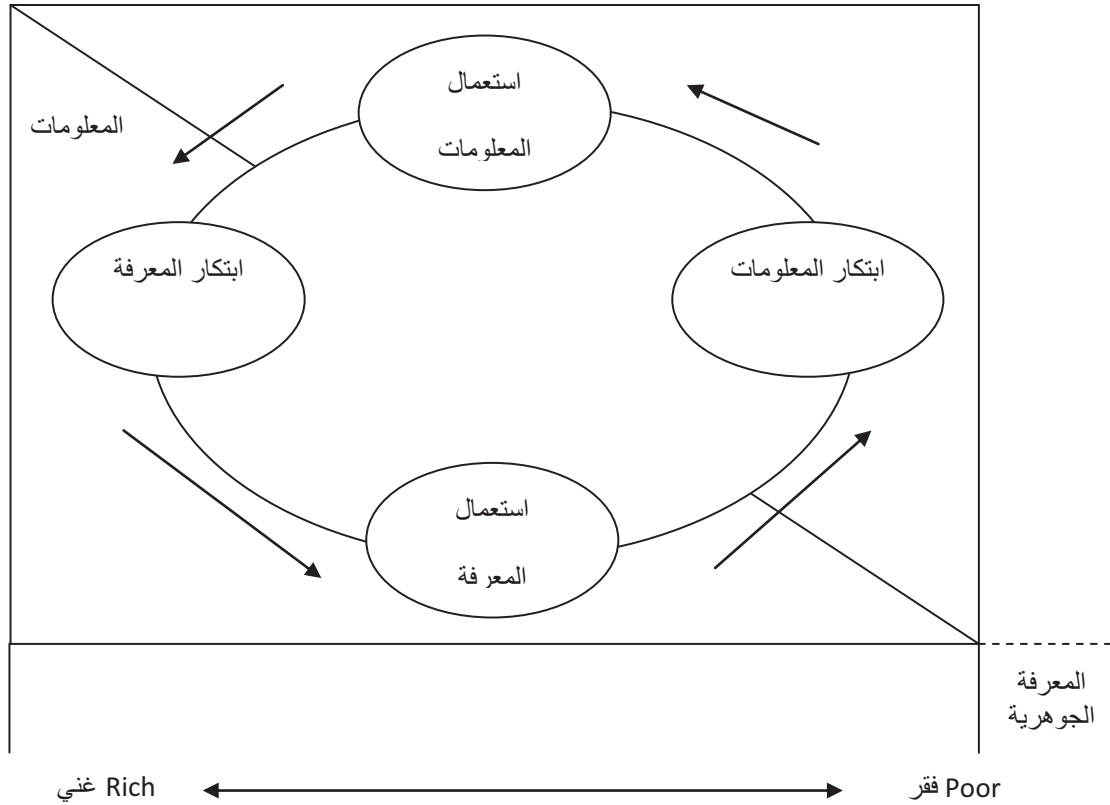
يركز هذا النموذج على تصنيف المعرفة إلى معرفة مرمزة، و معرفة عامة و هي المعرفة القياسية، و المعرفة الاجتماعية (المعرفة البينشخصية و الثقافية) و المعرفة المجسدة و هي الخبرة و المهارة. و يفترض النموذج أن نقل المعرفة و توزيعها و المشاركة فيها أمور تتطلب تحويلها إلى معلومات أولا، و أن ابتكار المعرفة يحدث في مدى واسع من العمليات كلها تتضمن تداخل المعلومات مع الذكاء.¹

و الشكل رقم (3-2) يبين نموذج إدارة (المعرفة - المعلومات) حيث يتم إغناء قاعدة المعلومات خلال عملية ابتكار المعلومات الجديدة، و هذا يحرك حد المعرفة - المعلومات أدنى الجانب الأيمن إلى أن يصل إلى المعرفة الجوهرية، و بعدها

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص168.

المعلومات الإضافية التي لا تقلل من قاعدة المعرفة الجوهرية، لكنها تزيد التكاليف، وهذا يدفع لتحويل المعلومات، و هكذا تبدأ الدورة لأن استعمال المعرفة يتطلب ابتكار المعلومات.

الشكل رقم (3-2) : نموذج لإدارة (المعرفة - المعلومات)



المصدر : صلاح الدين الكبيسي، (2005)، " إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية : بحوث و دراسات، القاهرة، مصر، ص169.

3-1-1-3- نموذج موئل لإدارة المعرفة

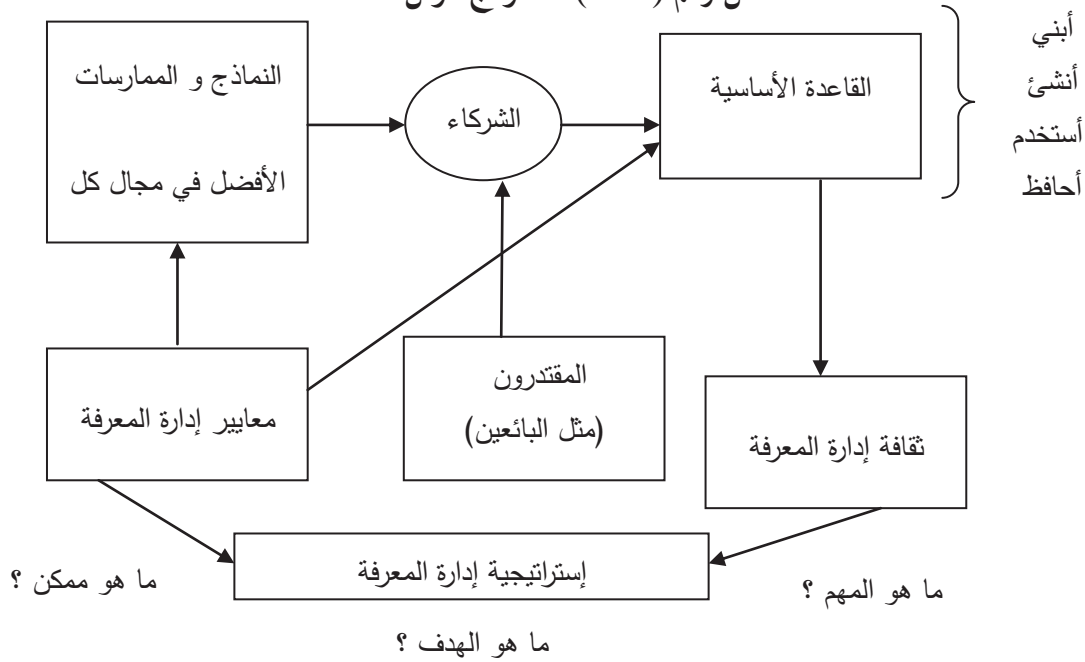
يقوم نموذج (Winnosky Dennis, 2001) على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية و لانهائية، لهذا فإن هناك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة، و هي تحتوي على أربعة مكونات متفاعلة كل واحد منها يعمل بشكل مستقل، إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل و هذه المكونات هي :¹

➤ **القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة (ماذا يتم و يتابع الآن) :** و تتمثل في كل البيانات و المعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في الشركة، إنها الهيكل الفنية لإدارة المعرفة التي تستخدم و تنشئ إمكانات نموذج موئل لإدارة المعرفة في المؤسسة للاستجابة لحاجات المستفيدين.

¹¹ نجم عبود نجم، (2005)، مرجع سابق، ص124-126.

- **ثقافة إدارة المعرفة (ما هو المهم؟) :** وهذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاه و القيم و التفضيلات في إدارة المعرفة، و هذه الثقافة هي التي تأتي بالإستراتيجية و ليس الإستراتيجية هي التي تنشئ الثقافة، كما أن الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا و الممارسات الملائمة.
- **أهداف إدارة المعرفة (ما هو الهدف الأساسي؟) :** و هذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات الشركة سواء في تحسين استغلال الشركة لمواردها أو تحسين قدراتها و كفاءتها في استغلال مواردها في منتجات و خدمات و عمليات الشركة.
- **معايير إدارة المعرفة (ما هو ممكن التحقيق؟) :** و هذه المعايير تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها الشركة بالعلاقة مع الزبائن، الموردين، الموزعين، و كذلك مع التكنولوجيا و القدرات المحققة بالمقارنة مع المنافسين.

الشكل رقم (3-3) : نموذج موئل Moual



المصدر : نجم عبود نجم، (2005)، " إدارة المعرفة : المفاهيم و الاستراتيجيات "، ط1، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص125.

4-1-1-3 (نموذج Bourdureau & Couillard, 1999)

قدم نموذج من ثماني خطوات لتنفيذ إدارة المعرفة هي ¹:

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق ص 167، ص 168.

- أ. تهيئة الفريق (Preparing the team) وتشمل هذه الخطوة تعيين الإدارة وتهيئة مجموعة مشروع إدارة المعرفة وتطوير بيئة داخلية للمشاركة بالمعرفة والتعلم التنظيمي.
- ب. فهم أغراض الأعمال والرؤية و الإستراتيجية والبيئة (Understanding business goals vision strategy and environment) وتشمل هذه الخطوة تحديد مجالات المعرفة وفهم كيفية الحصول عليها وتطويرها والحفاظة عليها ونشرها وإعادة استخدامها.
- ج. تحديد عمليات الأعمال (Defining business processes) وتشمل هذه الخطوة تحديد المعرفة الجوهرية والمعرفة المطلوبة لعمليات الأعمال وتصميم معالجة المعلومات وإسناد العمليات .
- د. تحديد التطبيقات ومتطلبات الاستخدام (Defining applications and user requirements) وتعني هذه الخطوة تكامل مفاهيم المعرفة في تصميم التطبيقات، وتشخيص اختلاف المستخدمين وتحديد التطبيقات لمعالجة المعرفة والمشاركة فيها.
- هـ. تصميم معمارية المعرفة والبيانات (Designing knowledge and data architecture) وتشمل هذه الخطوة تطوير نموذج المعرفة المحدد للأعمال والأشكال المختلفة التي قد تتبناها وتحويل هيكل البيانات إلى هيكل المعرفة.
- و. تصميم المعمارية الفنية (Designing technical architecture) ويشمل تحديد المبادئ والمعايير للتقييم، وتحديد معايير جديدة لمعالجة المعرفة.
- ز. النماذج الاولية والتنفيذ (Prototyping and implementing) وتشمل هذه الخطة وضع المشروعات المرئية والاساسية لتسهيل التعلم، وتهيئة الدعم والاستاد التنظيمي.
- ح. التعلم والتحسين (learning and improving) وتشمل هذه الخطوة تطوير التقييم النظامي وقيمة الجهد، واستنباط الدروس من الخبرة المكتسبة وتحسين، المدخل والعمليات والأدوات وتعديل السياسات والهياكل التنظيمية والقواعد والآراء.
- ومن تتبع النماذج التي عرضت نرى أنها وان اختلفت بأساليبها، لكنها أجمعت على معالجة موضوع إدارة المعرفة برؤية موحدة، تظهرها على أنها عملية من مراحل متعددة تتكامل مع عمليات الأعمال في المنظمة وتتطلب التغيير في هياكلها وانظمتها الداخلية، وبما يشيع ثقافة المشاركة بالمعرفة والتعلم، وعكست تلك النماذج اتفاقا على عمليات إدارة المعرفة الجوهرية.

المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية

في خضم التطورات والتحديات التي يفرضها اقتصاد المعرفة تجد المؤسسات نفسها مجربة على إعادة صياغة وبناء مواردها البشرية وتغيري أساليب التنمية والتطوير الخلاصة به، فقد أصبح المورد البشري ذو الكفاءات والمهارات الفكرية والذهنية العالية يلعب دورا كبري يف الرفع من تنافسية المؤسسة، وهذا جيب تنمية هذا المورد الاستراتيجي من أجل رفع مساهمته كأساس للحفاظ على البقاء والنمو .

3-1-2-1 تنمية الموارد البشرية يف ظل اقتصاد المعرفة

إن الانتشار الواسع لشبكات الاتصال ونقل المعلومات أصبح يشكل فرصا هامة وكبيرة لتعليم وتدريب الأفراد يف مختلف المجالات، وذلك لما تتمتع به تكنولوجيا المعلومات والاتصال من مزايا وخصائص تجعل عملية التنمية عن طريقها متميزة وفعالة. هذا ما أتاح أمام إدارة الموارد البشرية فرص كبيرة لإتمام عملية تنمية كفاءاتها البشرية، حيث تتيح تكنولوجيا المعلومات والاتصال فرصة التنمية المستمرة والفعالة، كونها متاحة ومتوفرة بخدماتها التعليمية والتدريبية في أي مكان وزمان، فلا دور للحدود الإقليمية والعرقية في عملية التنمية، فكل الأفراد متساوون في فرص التدريب والتعليم أمام هذه التكنولوجيا التي غيرت من خصائص التعامل بين الأفراد، كما أن التنمية عن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتميز بكبر سعة المحتوى العلمي وذلك لما توفره هذه الوسائل من معلومات وبرامج متنوعة وعديدة، وهذا ما يجعل هذا النوع من التنمية يتميز بالكثافة والتنوع، حيث أن توفير مصادر المعلومات يعد أساسا لعملية تنمية الكفاءات البشرية الحديثة، ومهما حاولت الوسائل التقليدية من تحديث مقتنياتها والمعرفة لا يمكنها الإحاطة بالإنتاج الفكري الضخم في زمن ثورة المعلومات والاتصالات الذي يتزايد فيه الإنتاج تزايدا طرديا. كما أنها تتميز بالعدالة والشمولية وانخفاض التكلفة، حيث أن إمكانية أي فرد استخدام أو المشاركة في هذه الشبكات بسهولة يتيح للجميع التعلم والاستفادة من هذه الأخيرة وبالتالي تنمية المهارات، كما يحقق هذا الانتشار الواسع شمولية التنمية للأفراد الذي يؤدي بدوره شمولية التنمية بمختلف أماكنهم ونزعاتهم. كما أن انتشارها وتوفرها يف المنازل والمحلات وأماكن العمل يخفض من التكلفة إلى أدنى حد لها، وذلك من خلال تخفيف مصاريف التنقل وتوفير وسائل تعليم تقليدية كالكتب والمجلات والجرائد وغيرها فجاءت شبكات المعلومات والاتصال العالمية وسيلة حديثة تفتح الآفاق للباحثين للتجوال عبر العالم الإلكتروني من خلال المواقع الإلكترونية التي تتيح للباحث الوصول إلى مصادر معلومات حديثة ومتنوعة وعديدة عرب قواعد البيانات والمعلومات سواء النصية وغري النصية والفهارس والأدلة عدا ما ينشر إلكترونيا من كتب ودوريات وبرامج تدريب على

العمل ، لتكون بشموليتها وتنوع موضوعاتها وسرعة الوصول إليها دون حدود جغرافية أو لغوية أو زمنية مكاملة لما يجده الباحث من مصادر تقليدية في المكتبات .¹

3-1-2-2- إدارة الموارد البشرية ورهان تنمية الكفاءات من منظور المعرفة

إن الاتجاه العام لكل من إدارة المعرفة وإدارة الكفاءات يميل نحو التكتل والاندماج من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية والتجديد الذاتي للمؤسسة، وهو رهان يمكن تحقيقه بالجمع بينهما وفقا للإستراتيجية المتبعة، ففي سياق تبريرهم لتحول إدارة الموارد البشرية لتكون مصدرا للقيمة، اعتبر Schmitt. Ch وآخرون أن تسيير الكفاءة والمعرفة كانت وراء توجه هذه الوظيفة نحو الإبداع .

إن تركيز إدارة المعرفة على تقنيات الإدارة المشتركة للمعرفة التنظيمية تساعد مجموعات العمل ومجتمعات الممارسة على تنسيق جهودهم في مختلف الوظائف والمهام مهما كان سلمها التدريجي، فتطوير جمال عمل المستخدمين والرفع من كفاءاتهم يؤثر على قدرات إنتاج المعرفة يف المؤسسة.

الشكل رقم (3-4): الميزات المختلفة لإدارة المعرفة وإدارة الكفاءات



المصدر : علي عماري ، عيسى بن شوري ، ربيع حميدان، (2019)، "دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الكفاءات من منظور المعرفة " ، مجلة الاقتصاد الصناعي ، جامعة باتنة 01، الحاج لخضر ، الجزائر ، المجلد 09 ، ص 26.

¹ - علي عماري ، عيسى بن شوري ، ربيع حميدان، (2019)، "دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الكفاءات من منظور المعرفة " ، مجلة الاقتصاد الصناعي ، جامعة باتنة 01، الحاج لخضر ، الجزائر ، المجلد 09 ، ص 26.

ففي المؤسسات المكثفة معرفيا، أغلب المهام اليومية تتطلب ممارسات وقرارات مهنية وإدارة تركز بصورة كبيرة على المعرفة، ففي مثل هذه الوضعيات تتطلب إدارة الكفاءات طرق كمية ونوعية لتمييز وإحصاء الكفاءات التنظيمية من جهة أخرى فإن إدارة الكفاءات يف ظل اقتصاد المعرفة التوقف على الفرد فحسب، ولكن تقتضي أن تكون هناك كفاءة جماعية أو مشتركة، وهذا لا يعني أن الكفاءة الجماعية هي مجموع الكفاءات الفردية، بل هي تفاعلت تتم فيما بينها، وهو المفهوم الذي يشري إلى العالقة $5=2+2$ ، أي أن أثر التفاعل بني الكفاءات يكون أكبر من الآثار المترتبة على انفراد. وبالتالي، كان تكوين الكفاءة المميزة لنشاط المؤسسة عبارة عن مزيج من العالقات التي تدمج المستوى التنظيمي (المؤسسة ككل)، المستوى الجماعي (فرق العمال) والمستوى الفردي (كفاءات الأفراد)، تتداخل فيما عدة مجالات على غرار الإدارة الإستراتيجية، التنظيم، إدارة المعرفة ونظم العالم، حيث. من هذا المنطلق يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية إدارة مثل إدارة الموارد البشرية إدارة وتنمية الكفاءات البشرية وذلك من خلال توفير المقومات والركائز التالية¹:

أ - **التدريب والتطوير المستمر والتميز** : فالمنظمات اليوم تبحث عن المعرفة بصورة أكبر، من خلال التدريب والتعليم المتواصل، وتخطيط المسار المهني مع رصد الميزانيات المخصصة لذلك، فالاستثمار في الأفراد لبناء التميز والكفاءة يعتبر من أفضل الاستثمارات، وجيب على إدارة الموارد البشرية إدماج الخبراء والأخصائيين في فرق عمل تساعد على الإنتاج والابتكار وتبادل المعلومات والأفكار.

ب - **المشاركة**: وهو يضمن العديد من الجوانب منها مشاركة الكفاءات البشرية في تحديد المعارف والمعلومات اللازمة لهم، وكذلك منح الأفراد المتميزون الحرية في التفكير والعمل واتخاذ القرارات للحصول على نتائج مرضية .

ت - **قيادة الإبداع والابتكار**: إن إدارة الكفاءات البشرية تحتاج إلى حساسية شديدة لذلك فهم يحتاجون لأنماط قيادة ديمقراطية تتميز بالمرونة والفعالية والقدرة على معالجة الأمور والمواقف الحرجة، فالإبداع يعد اختراعا في مرحلة التطبيق، أي أن الاختراع يسبق الإبداع ويتوقف عند مستوى الفكرة، أما الإبداع فيشمل تطبيق الفكرة.

المطلب الثالث: الاهتمام بالرأس مال الفكري والتمكين كإستراتيجية تنمية المواد البشرية.

3-1-3-1: رأس المال الفكري

أ - **مفهوم رأس المال الفكري (المورد البشري)**: يعتبر رأس المال الفكري من وجهة نظر المنظمة هي مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المنظمات ذ لمورد إلى أربعة مجتمعات هي:²

الموارد الاحترافية.

¹ - علي عماري وآخرون ، مرجع سبق ذكره ص 27.

² - نعيمة بارك، (2014)، التنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر: الواقع والمأمول "، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية جامعة حسينة بن بوعلوي - الشلف - الجزائر - العدد 12، ص 37.

- الموارد القيادية.

- المورد الإشرافية.

-باقي الموارد المشاركة.

يرى "ulrich" إن رأس المال الفكري هو مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا ، هذا ويؤكد المختصون في مجال الإدارة على مسألة هامة ، وهي أن الإنفاق على النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية لا ينظر إليه على أنه تكلفة بدون عائد بل ينظر إليه على أنه إنفاق استثماري له عائد طويل الأجل.

كما عرفت بأنها إعداد صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده.

وقد أشار تقرير التنمية البشرية الصادر عن الأمم المتحدة سنة 1990 أن التنمية البشرية تعني بتوسيع نطاق الاختيار أمام الأفراد وذلك بزيادة فرصهم في التعليم والرعاية الصحية والدخل والعمالة.

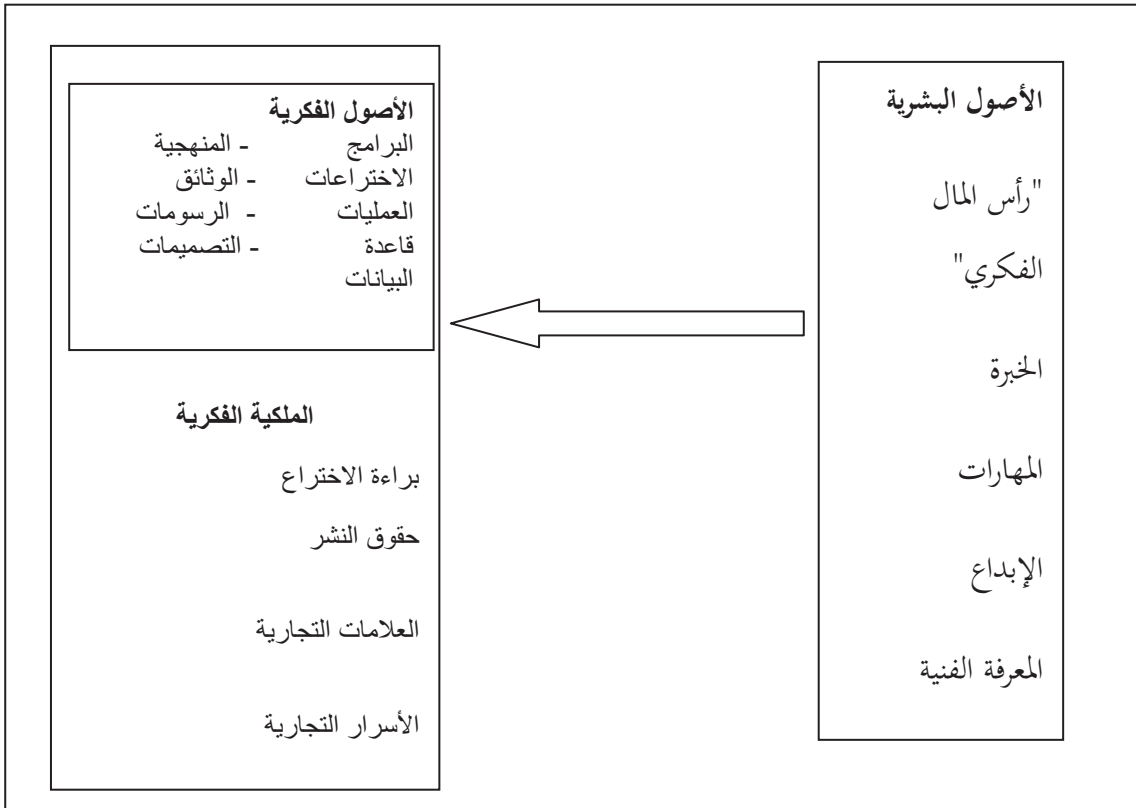
يرى stayer أن رأس المال الفكري هو القدرة العقلية التي تمثل الثروة الحقيقية للشركات التي لم يتناها المحاسبون مثلما يتناعون النقد والموجودات وغيرها.¹

وبالتالي يوجد تقاطع بين مفاهيم رأس المال الفكري وتنمية الموارد البشرية من ناحية أن هذه الأخيرة تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية ، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات ، أو مبادئ أو قيم أ فلسفات ، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج ، وهي أيضا وسيلة تدريبية معتمدة على الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة و المسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية وهي آخر وسيلة سلوكية ، تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة ، وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ، حيث تشكل قوة ومهارة الموارد البشرية وفعالية أدائها قوة للمنظمة وأداة لتحقيق الكفاءة المطلوبة ، وبلوغ الأهداف المرسومة والتي يأتي في مقدمتها رضا العملاء المستهدفين.

¹ - نفس المرجع السابق.

ب- مكونات رأس المال الفكري: يتكون رأس المال الفكري من العناصر التالية الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-5): مكونات رأس المال الفكري



المصدر : نعيمة بارك، (2014)، التنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر: الواقع والمأمول "، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية جامعة حسينة بن بوعلوي - الشلف - الجزائر - العدد 12، ص 38.

وفيما يلي سنحاول تقديم كل عنصر على حدة:¹

- 1 - **الأصول البشرية** : وهي المعرفة، المهارات، الإبداع والخبرة. فيتكون رأس المال البشري من مزيج من المهارات والقدرات والمعرفة، بالإضافة إلى الخبرة السابقة، أو المكتسبة من خلال العمل.
- 2 - **الأصول الفكرية**: وهي المعلومات، والمذكرات المكتوبة والإرشادات والمنشورات، وتتكون الأصول الفكرية بمجرد انتقال المعلومات والمعرفة والأفكار والبيانات من الأصول البشرية، لتسجل كتابة وتصبح محددة ومعروفة بوضوح وعندئذ تتعامل المنظمة مع هذه الأصول الفكرية، بدلا من التعامل مع الأفراد، ومن أمثلة الأصول الفكرية: الخطط، التصميمات الهندسية، وبرامج الحاسب الآلي.

¹ - نعيمة بارك، مرجع سابق، ص 38.

3 - الملكية الفكرية: هي نتاج صناعة الطباعة والنشر في العصر الصناعي، إلا أن عبور المجتمعات إلى عصر ما بعد الصناعة (أو ما يعبر عنه بعصر المعلومات) يجعل أهداف نظام الملكية الفكرية ومكوناته بحاجة إلى دراسة وتقويم في أيامنا هذه التي سادت فيها تقنييه المعلومات والاتصالات، وبيني هذا المفهوم الحقوق القانونية الناتجة عن نشاط فكري في مجالات الصناعة والعلوم والأدب والفنون، وتمنح قوانين حماية الملكية الفكرية الفرد الحق في أن يحمي اختراعه وتضمن له القوة في منح الآخرين من استخدام اختراعه بدون إذن منه.

وتعمل المنظمات الرائدة في مجال الصناعة على امتلاك المزيد من الملكية الفكرية، لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق، وتحاول المنظمات تنمية محفظة للملكيات الفكرية بها، وتسويق هذه الملكيات بناء على التخطيط المسبق لكيفية إدارتها واستغلالها.

4 - الأصول الهيكلية: وهي تشمل الثقافة، والنماذج التنظيمية والعمليات والإجراءات وقنوات التوزيع.

5 - رأس مال العلاقات: وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها، أو أي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة.

3-1-2-3: التمكين الإداري

أ - مفهوم التمكين الإداري

وردت الكثير من التعاريف التي خصصت وعملت في مجملها على إعطاء صورة أوضح على مصطلح التمكين، فقد عرفه al et bester بأنه امتلاك الأفراد العاملين القابلية والثقة والالتزام لتحمل مسؤوليات تحسين العمليات والمبادرة بالخطوات الضرورية للوفاء بحاجات الزبون ضمن حدود واضحة المعالم بقصد تحقيق القيم والأهداف التنظيمية. أما Stéphane Moriou فاعتبر التمكين قيمة تسمح بإعادة النظر في تقسيم السلطة داخل المجتمع، وذلك بإعطاء مسؤوليات أكثر استغلال الفرص، كما عرفه كل من geroy and annderson بأنه: العملية التي يتم بها تزويد العاملين بتوجيهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات وكذلك منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المنظمات.¹ ولذا اتفق أغلب المفكرين على شروط تعتبر أساسية لتحقيق التمكين وهي:²

- تدريب العاملين
- المشاركة في اتخاذ القرار.
- وضع القيم الثقافية المرتبطة بالتغيير.

¹ - سفيان شريفي، (2020)، " دور إستراتيجية التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي " مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر، المجلد 16، العدد 01، ص 78.

² - نفس المرجع السابق، ص 78، ص 79.

- الثقة في العاملين.
 - إعادة هيكلة نظم المكافآت.
 - تدعيم الأخذ بالمخاطر .
- ويمكننا في الأخير أن نقترح التعريف التالي للتمكين بأنه: " إعطاء السلطة للموظفين وإشراكهم في تحديد أهداف وظائفهم وطرق تنفيذها ، مما يجعلهم محملا لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية عن نتائجها وحل المشاكل الناتجة عن القرارات وتصحيحها".

أشار كل من hunt&osborn schermerhorn أن التمكين يحقق مزايا وفوائد عديدة للمنظمات والأفراد وتمثل في ¹:

- انخراط العامل في اتخاذ القرارات ، وهذا هو جوهر فكرة التمكين الإداري.
- استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة والتقليل من الاعتماد على الهيكل الهرمي .
- يؤدي التمكين إلى استغلال الموارد البشرية والتكنولوجيا والأدوات بشكل متناسب ما يؤدي لتوفير الوقت والجهد والمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
- تشجيع التعليم والتدريب والمحافظة على الخبرات .
- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتلبية احتياجات المستهلكين.

ث - أبعاد التمكين الإداري

يشير بعض الباحثين إلى عناصر التمكين بمفاتيح التمكين أو محاور التمكين في المنظمة وتترابط هذه العناصر فيما بينها بشكل متفاعل لتحقيق أكبر التأثيرات الإيجابية لتطوير العمل بالمنظمة هي: ²

- 1 - مشاركة صريحة في معلومات أداء الأعمال مع العاملين .
- 2 - هيكل يوضح مجاميع العمل والأفراد ضمن إدارة ذاتية .
- 3 - هيكل يوضح مجاميع العمل والأفراد ضمن إدارة ذاتية .
- 4 - إحلال فرق العمل بدلا من التسلسل الهرمي والسلطة.

¹ - نفس المرجع السابق ، ص 80.

² - نفس المرجع السابق.

المبحث الثاني : إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في الجزائر وفقا لمؤشرات الاقتصاد المبني على المعرفة

إن التحديات و الرهانات التي تواجه الجزائر لا تكمن فقط في الحاجة الملحة إلى المشاركة في مجتمع المعرفة فحسب، و إنما تكمن في كيفية التطبيق الفعال و الناجع لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، و التحكم في كيفية استخدامها في سبيل تضييق الفجوة بين الدول المتقدمة و المتخلفة. فهذه التطلعات لا يمكن تحقيقها إلا من خلال تطوير التعليم و التكوين المهني عموما و التعليم الجامعي بصفة خاصة، و قصد إعطاء دفعة قوية للتعليم العالي بهدف مواكبة التطورات العالمية و تطوير و تنمية المجتمع الجزائري و تحقيق قفزة تنموية قامت الدولة الجزائرية بمباشرة إصلاح تعليمها العالي.

المطلب الأول : التربية و التعليم

يشكل التعليم في الجزائر الحجر الأساسي للتنمية البشرية و الاقتصادية و حتى باقي المجالات الحيوية الأخرى، إذ يعد المدخل الأساسي لهذه التنمية، ففضلا عن ما تركز عليه من معطيات تكنولوجية و مادية فإنها تركز أكثر على الإنسان الذي يعتبر أهم عنصر في هذه العملية، حيث أن المورد البشري في كل عملية تنموية حقيقية يأتي في المقام الأول، و لعل أول هندسة لهذا الأخير تنطلق من المدرسة كمؤسسة رسمية تقوم بإعداد الأجيال إعداد يتوافق و دوره في المجتمع مستقبلا.

فقد احتل التعليم مكانة بارزة في حياة الجزائريين منذ عصور خلت، و استطاعت بعض المناطق الحضرية كالجزائر، بجاية، تلمسان و قسنطينة أن تستقطب طالبي العلم و المعرفة من أماكن عدة، لأنها كانت بحق منارة للعلم و المعرفة، لكن الموقع الاستراتيجي للجزائر و ما تزخر به من أراضي زراعية جعلها عرضة للحملات الاستعمارية الأجنبية، مما زرع استقرارها و أجهض كل محاولاتها للقيام بنهضة علمية فعلية. و إذا كان المجال لا يسمح هنا بالرجوع إلى مختلف المحطات التاريخية التي مر بها النظام التعليمي الجزائري، فإن الوقوف عند أهم هذه المحطات و استقراء دلالاتها يكتسي أهمية كبيرة بالنسبة للدراسة لذلك سوف يتم التركيز على فترة ما بعد الاستقلال.

3-2-1-1- مراحل النظام التعليمي في الجزائر

يتكون النظام التعليمي الجزائري من ثلاثة مراحل :

أ. **التعليم التحضيري** : هو تعليم موجه للأطفال الذين لم تصل أعمارهم إلى سن التمدرس الإلزامي 6 سنوات، يشرف عليه حاضنات الأطفال (العامة و الخاصة)، كما تم إدراجه مؤخرا بشكل رسمي في مؤسسات التعليم الابتدائية، حيث يساعد الأطفال على اكتساب ذاتهم، و هو نظام تعليم تعويضي يعوض التعليم في المقام الأول و يسمح لهذه الفئة بالتحضير للدخول إلى التعليم الأساسي.

ب. التعليم الأساسي: الذي يعتبره القانون الجزائري مجانا و إلزاميا حتى سن 16 عشر، و يتدرج فيه التلميذ في مستويين رئيسيين هما:

➤ المستوى الابتدائي: و مدته 05 سنوات يتم داخل المدارس الابتدائية.

➤ المستوى الإكمالي: و مدته 04 سنوات و يزاوله التلاميذ داخل الإكاليات.

حيث يركز التعليم الابتدائي في المقام الأول على تطوير قدرات التلاميذ من خلال فهم و اخذ الوسائل و الأدوات الأساسية للمعرفة: تعبير شفهي، كتابي، حسابات بسيطة... الخ، فهو يحضر التلميذ لمرحلة التعليم المتوسط المتمثلة في المرحلة النهائية من التعليم الأساسي.

ج. التعليم الثانوي: بعد التعليم المتوسط تأتي مرحلة التعليم الثانوي، و هدفه يتمثل في إعادة تقوية المعارف المتحصل عليها و كذلك العمل على التخصص التدريجي في تخصصات مختلفة، و مدته 03 سنوات يتم داخل الثانويات أو المتاقن، و هو مؤطر بامتحان البكالوريا الذي يسمح بالدخول إلى التعليم العالي أو النشاط الحر.

3-2-1-2- تطور المؤشرات الرئيسية للتعليم الوطني من خلال مراحل التعليم المختلفة

من محددات تطور و تنمية أي قطاع هو ما يسخر له من إمكانيات مادية و بشرية سواء من الناحية الكمية أو النوعية، و التي على أساسها نحدد مدى تطور المخرجات فيه كذلك من الجانب النوعي و الكمي.

أ. عدد المتمدرسين

بالنسبة لمخرجات هذا القطاع فإن الجدول الموالي يوضح تطور عدد التلاميذ في الجزائر في الأطوار التعليمية الثلاث من سنة 2015 إلى غاية سنة 2020.

الجدول رقم (3-1) : تطور عدد المتدرسين في الجزائر في الفترة الممتدة من 2015 إلى 2020

2020/2019	2018/2017	2017/2016	2016/2015	
4669417	4373459	4231556	4081546	التلاميذ المسجلين في التعليم الابتدائي :
47.92	47.76	47.65	47.69	● العدد الإجمالي
				● منهم بنات ب %
3123435	2811648	2685827	2614393	التلاميذ المسجلين في التعليم المتوسط :
48.12	48.05	48	47.72	● العدد الإجمالي
				● منهم بنات ب %
1262641	1227055	1286808	1378860	التلاميذ المسجلين في التعليم الثانوي :
57.87	53.44	56.64	56.72	● العدد الإجمالي
				● منهم بنات ب %

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على :

- الجزائر بالأرقام، نتائج 2015/2016/2017، الديوان الوطني للإحصائيات، متوفر على الموقع : <http://www.ons.dz>، تاريخ التصفح : 2021/04/30.

- Youcef Bazizi, (2021), " les principaux indicateurs du secteur de l'éducation nationale, Année scolaire 2019-2020 ", Direction Technique chargée des Statistiques Régionales et de la Cartographie Direction des publications et de la Diffusion, ONS, N° 915, p1.

من خلال الجدول نلاحظ أن :

- عدد المتدرسين في الطور الابتدائي و المتوسط في تزايد مستمر عموما، و هذا راجع بالدرجة الأولى إلى الاهتمام الذي أولته الدولة الجزائرية لقطاع التعليم بالدرجة الأولى، كما أن مجانية التعليم في الجزائر لها دور كبير كذلك في النتائج المتوصل إليها.
- فعلى سبيل المثال نجد أن عدد التلاميذ المسجلين في الابتدائي بالنسبة للسنة الدراسية 2017/2016 ارتفع بمعدل 3.6% مقارنة بالعام الدراسي 2016/2015، أما في عام 2018/2017 فارتفع بنسبة 3.35%، في حين ارتفع بنسبة 6.76% في موسم 2020/2019 مقارنة بالسنة الدراسية 2018/2017. أما فيما يخص التعليم المتوسط فقد ارتفع عدد المتدرسين من 2614393 تلميذ خلال السنة الدراسية 2016/2015 ليبلغ 3123435 تلميذ في العام الدراسي 2020/2019.

- العدد المسجل في الطور الثانوي عرف تراجعاً مستمراً من موسم دراسي إلى آخر ثم بدأ في الارتفاع ليصل إلى 1262641 تلميذ في السنة الدراسية 2020/2019، الأمر الذي يعكس نسبة تسرب مدرسي في المستوى الثانوي.
- نسبة البنات المتدرسات في الطور الابتدائي و المتوسط أقل من نسبة الذكور، و العكس صحيح في الطور الثانوي.

ب. عدد الأساتذة و المعلمين

أما الجدول الموالي فهو يوضح الإمكانيات المتعلقة بالتأطير في قطاع التربية للفترة الممتدة من (2015-2020).

الجدول رقم (3-2) : عدد الأساتذة و المعلمين في قطاع التربية في الجزائر من (2015-2020)

السنة الدراسية	2020/2019	2018/2017	2017/2016	2016/2015	الأطوار
التعليم الابتدائي	153632	177939	174115	168230	
التعليم المتوسط	118154	156182	153617	151044	
التعليم الثانوي	69021	101388	100761	99746	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على :

— الجزائر بالأرقام، نتائج 2017/2016/2015، الديوان الوطني للإحصائيات، ص 24، متوفر على الموقع : <http://www.ons.dz>، تاريخ التصفح : 2021/04/30.

— Youcef Bazizi, (2021), " les principaux indicateurs du secteur de l'éducation nationale, Année scolaire 2019-2020 ", Direction Technique chargée des Statistiques Régionales et de la Cartographie Direction des publications et de la Diffusion, ONS, N° 915, p1.

يلاحظ من خلال الجدول أن عدد الأساتذة المؤطرين يزداد من موسم دراسي إلى آخر، غير أنه شهد تراجعاً خلال السنة الدراسية 2020/2019. كما يمكن حساب نسبة التأطير لكل مستوى تعليمي انطلاقاً من الجدول رقم (3-1) و الجدول رقم (3-2) هذه الأخيرة التي تعرف على أنها متوسط عدد التلاميذ لكل معلم في مستوى معين و خلال سنة دراسية معينة، و الغرض من حساب هذا المعدل هو قياس حجم الموارد البشرية المستثمرة في هذا القطاع حيث كلما كانت هذه النسبة منخفضة كلما كانت جودة التعليم عالية و العكس صحيح، فنجد على سبيل المثال خلال السنة

الدراسية 2016/2015 في الطور الابتدائي يوجد مؤطر واحد مقابل 24 تلميذ، هذه الأخيرة التي بدأت في الارتفاع خاصة في السنوات الأخيرة حيث قدرت في الموسم الدراسي 2020/2019 بـ 30 تلميذ لكل مؤطر و هي الحقيقة الملموسة على أرض الواقع، و بناء عليه يمكن القول أن هناك اكتظاظ على مستوى جل المدارس الوطنية.

ج. المنشآت القاعدية

يوضح الجدول التالي تطور البنية التحتية في قطاع التعليم ما بين (2015-2020) :

الجدول رقم (3-3) : تطور المنشآت القاعدية في قطاع التعليم في الجزائر من (2015-2020)

2020/2019	2018/2017	2017/2016	2016/2015	الأطوار المنشآت
19308	18856	18770	18588	عدد المدارس الابتدائية
5630	5455	5419	5339	عدد الإكماليات للتعليم المتوسط
2488	2392	2355	2251	عدد الثانويات

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على :

— الجزائر بالأرقام، نتائج 2017/2016/2015، الديوان الوطني للإحصائيات، ص 24، متوفر على الموقع : <http://www.ons.dz>، تاريخ التصفح : 2021/04/30.

— Youcef Bazizi, (2021), " les principaux indicateurs du secteur de l'éducation nationale, Année scolaire 2019-2020 ", Direction Technique chargée des Statistiques Régionales et de la Cartographie Direction des publications et de la Diffusion, ONS, N° 915, p1.

تعد البنية التحتية و بالتحديد المرافق العمومية المخصصة لقطاع التربية و التعليم من العوامل الأساسية و الهامة في أي بلد من أجل اكتساب المعرفة، و الجزائر على غرار الدول تعمل على توفير هذا، فيلاحظ من خلال الجدول رقم (3-3) أنه الموسم الدراسي 2016/2015 سجل قطاع التربية و التعليم وجود 26178 مؤسسة تعليمية على مستوى التراب الوطني موزعة بالشكل التالي :

✓ 18588 مؤسسة ابتدائية.

✓ 5339 مؤسسة متوسطة.

✓ 2251 ثانوية.

و هذا بالمقارنة مع السنة الدراسية 2020/2019 حيث تم تسجيل 27426 مؤسسة تعليمية بفرق قدر ب 1248 مؤسسة، هذا التطور في عدد المدارس كان في حدود 1% تقريبا في كل سنة، و يعود السبب في هذا التطور إلى زيادة عدد السكان و المناطق العمرانية الجديدة، مما حتم على السلطات زيادة تشييد مؤسسات تعليمية أخرى.

د. الإنفاق على التعليم

لا زالت نسبة الإنفاق العام على التعليم من الناتج القومي الإجمالي عالية في الجزائر، حيث قدرت ميزانية التسيير الممنوحة لقطاع التربية ب 132.8 مليار دينار جزائري سنة 2000، لتصل إلى 709.6 مليار دينار جزائري سنة 2018، و الجدول التالي يوضح تطور ميزانية التسيير الممنوحة لقطاع التربية و التعليم من سنة 2000 إلى غاية سنة 2018 :

الجدول رقم (3-4) : تطور ميزانية التسيير الممنوحة لقطاع التربية في الجزائر من (2000-2018)

(الوحدة : مليار دينار جزائري)

السنة	الميزانية
2018	709.6
2017	760.1
2016	799.3
2015	752.6
2014	711.6
2013	698.4
2012	935.9
2011	581.6
2010	672.4
2009	378.6
2008	357.6
2007	269.9
2006	243.3
2005	216.8
2004	186.6
2003	171.1
2002	158.4
2001	153.2
2000	132.8

المصدر : التربية الوطنية بالأرقام، (2018)، وزارة التربية الوطنية، متوفر على الموقع : <https://www.education.gov.dz> ، تاريخ التصفح :

2021/04/30.

كما نلاحظ من الجدول أن ميزانية التسيير الخاصة بقطاع التربية بلغت سنة 2012 كحد أقصى قدر ب 935.9

مليار دينار جزائري، و هذا ناتج عن أثر تطبيق القانون الخاص الجديد لموظفي قطاع التربية الوطنية و المتمثل في زيادة مرتبات و أجور موظفي القطاع. و رغم هذا التقدم المحقق إلا أن القطاع يغلب عليه التطور الكمي، و لم تتمكن نظم التعليم من الارتقاء بنوعية التطور النوعي في احتياجات أسواق العمل. و ما يلاحظ أيضا أن هذه النسبة تعكس توجهات الدولة فيما يخص الدور المتوقع من كل من القطاعين الحكومي و الخاص في توفير خدمات التعليم.

المطلب الثاني : التعليم العالي و البحث العلمي

يعد التعليم العالي من الأدوات التي تسهم في تكوين الفرد و المجتمع و بلورة ملامحه في الحاضر و المستقبل معا، و ضمان طرق التطور السليم للأمة في مسيرتها نحو أهدافها في التقدم و الرقي و في مختلف ميادين الحياة.

3-2-1- تنظيم قطاع التعليم العالي و البحث العلمي

يتم توفير التعليم العالي في المؤسسات التالية :

- الجامعات و التي تقدم الشهادات المختلفة سواء حسب المستوى أو حسب شعب التخصص.
 - معاهد التكوين المتخصصة و المدارس و التي يصدر عنها إجازات أو شهادات المهندس أو ما يعادلها.
 - معاهد التكنولوجيا و التي تصدر شهادات التخرج بالنسبة لأساتذة التعليم الأساسي.
- و مر التعليم العالي و البحث العلمي في الجزائر بنظامين هما :

أ. النظام الكلاسيكي

يشمل التدريب الكلاسيكي لخريجي التعليم العالي طويل الأجل (المستوى 6)، و التعليم العالي قصير الأجل (المستوى 5).¹

❖ تدريب طويل الأمد أو المستوى 6 مع مدة دراسة تتراوح من أربع سنوات إلى سبع سنوات حسب المجالات، تهدف إلى السماح للطالب بما يلي :

- ✓ اكتساب و تعميق و تنوع المعرفة العلمية و الثقافية للفرد في التخصصات الأساسية؛
- ✓ اكتساب أساليب العمل النظرية و العملية و توعيتهم بالبحث؛
- ✓ تقييم قدرتهم على استيعاب الأسس العلمية المطلوبة لكل نوع من أنواع التدريب و الجمع بين عناصر الاختيار المهني؛

✓ السماح بتوجيههم من خلال إعدادهم إما للدخول في الحياة العملية لممارسة مهنة، أو لمتابعة التدريب بعد التخرج لأولئك الذين لديهم القدرات المطلوبة.

❖ تدريب قصير المدى أو المستوى 5 مع فترة دراسة مدتها ثلاث سنوات، تهدف إلى تمكين الطالب من :

- ✓ اكتساب و تعميق و تنوع المعرفة العلمية و الثقافية للفرد في تخصصات تفتح على قطاع من النشاط؛
- ✓ تقييم قدراتهم العلمية لكل نوع من أنواع التدريب و الجمع بين عناصر الاختيار المهني؛

¹ Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, disponible sur le site :

<https://www.mesrs.dz/les-reformes>, consulté le : 05/05/2021.

✓ السماح بتوجيهه من خلال إعدادة إما للدخول في الحياة العملية بعد الحصول على مؤهل أو متابعة تدريب طويل الأمد عندما يكون لديه القدرات المطلوبة؛

✓ يؤدي التدريب إلى الحصول على دبلوم الدراسات الجامعية التطبيقية (DEUA).

ب. نظام ل.م.د.

ل.م.د أو (ليسانس - ماستر - دكتوراه) هو نظام للتعليم العالي بدأ العمل به تدريجيا مند سبتمبر 2004، حيث يسمح للطلاب بتحضير متسلسل لثلاثة شهادات¹:

❖ **شهادة الليسانس** : هي الشهادة الأولى، يتم الحصول عليها بعد ثلاث (03) سنوات دراسة أو ستة (06) سداسيات.

❖ **شهادة الماستر** : تحضر في مدة سنتين بعد الليسانس (04 سداسيات)، و هي مرحلة تعميق المعارف في التخصص المختار.

❖ **شهادة الدكتوراه** : آخر شهادة مخصصة لحاملي شهادة الماستر الراغبين في تعميق دراستهم، تحضر في مخبر أو مركز للبحوث لمدة ثلاث سنوات على الأقل، مع العلم أن شهادة ل.م.د لها صدى عالمي لشموليتها و اتساع استخدامها بين الدول من حيث البرامج و الهياكل.

3-2-2-2-3- إمكانيات قطاع التعليم العالي و البحث العلمي

أ. عدد الطلبة

كما سبق و أن تعرضنا لإمكانيات قطاع التربية و التعليم، سنبن فيما يلي إمكانيات قطاع التعليم العالي و البحث العلمي من خلال التطرق إلى مخرجات هذا القطاع سواء النوعية أو الكمية منها، و الجدول التالي يوضح تطور عدد الطلبة المسجلين و حاملي الشهادات في قطاع التعليم العالي و البحث العلمي من سنة 2015 إلى غاية سنة 2018.

¹ Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, disponible sur le site :

<https://www.mesrs.dz/la-reforme-lmd>, consulté le : 05/05/2021.

الجدول رقم (3-5) : عدد الطلبة المسجلين و حاملي الشهادات في قطاع التعليم العالي من (2015-2018)

التعيين	السنة الدراسية		
	2017/2018	2016/2017	2015/2016
و.ت.ع.ب.ع			
● المسجلون في التدرج	1447064	1356081	1315744
● المسجلون في ما بعد التدرج	76921	76202	76961
● حاملو الشهادات (و.ت.ع.ب.ع)	--	303100	292683

المصدر : الجزائر بالأرقام، نتائج 2015/2016/2017، الديوان الوطني للإحصائيات، ص 26، متوفر على الموقع : <http://www.ons.dz>، تاريخ التصفح : 2021/05/05.

من خلال قراءتنا لمعطيات الجدول نلاحظ أن عدد الطلبة المسجلين في المؤسسات الجامعية الجزائرية في تزايد مستمر بالنسبة لمرحلة التدرج، حيث بلغ عدد الطلبة المسجلين 1315744 طالب في السنة الجامعية 2015/2016، ليبلغ 1356081 طالب في الموسم الجامعي 2016/2017 أي بمعدل زيادة يقدر بـ 3.06%، ليصل بعدها عدد الطلبة المسجلين إلى 1447064 طالب خلال السنة الجامعية 2017/2018، أي بمعدل زيادة 6.7%.

أما بالنسبة لعدد الطلبة المسجلين في ما بعد التدرج فهو متباين من موسم جامعي إلى آخر إذ يكاد يكون ثابتا، حيث بلغ عددهم 76961 طالب خلال السنة الجامعية 2015/2016، ليبلغ 76921 طالب مسجل في السنة الجامعية 2017/2018.

ب. إمكانيات التأطير

تتمثل إمكانيات التأطير في عدد الأساتذة المخصصين لتكوين و إعداد الطلبة، و الجدول الموالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (3-6) : عدد الأساتذة الجامعيين للفترة (2015-2018)

2018/2017	2017/2016	2016/2015	السنة الجامعية الأساتذة
61825	59468	57729	في المؤسسات الجامعية
58647	57628	56061	● دائمين
120	64	72	منهم : أجانب
3178	1840	1668	● مشاركين

المصدر : الجزائر بالأرقام، نتائج 2017/2016/2015، الديوان الوطني للإحصائيات، ص 26، متوفر على الموقع : <http://www.ons.dz>، تاريخ التصفح : 2021/05/05.

إن عملية تكوين الطلبة الجزائريين تتم بتأطير محلي شبه مطلق مع الاستعانة ببعض الأساتذة الأجانب و هذا ما يلاحظ من خلال الجدول، كما أن تعداد الأساتذة الجامعيين في المؤسسات الجامعية الجزائرية في تزايد مستمر مع كل موسم جامعي جديد، و ما يمكن أن يستخرج من هذا الجدول هو متوسط زيادة تعداد الأساتذة الذي هو في حدود 3.45%، هذه النتيجة تعكس حالة النقص في عملية الإشراف رغم الزيادة المسجلة في الجانب الكمي (عملية التوظيف) أو الجانب النوعي (ترقية الأساتذة)، و هذا ما يثبت أيضا من خلال متوسط معدل التأطير الذي بلغ 23 طالب لكل أستاذ واحد، هذا المعدل يبقى بعيدا كل البعد عن المعيار الدولي الذي يقدر بـ 15 طالب لكل أستاذ واحد، حيث أننا لم نسجل هذا المعدل حتى في أي تخصص من التخصصات.

ج. الهياكل القاعدية و التجهيز

يعتبر تزايد عدد الطلبة و الصعوبات المالية للتعليم العالي من العوامل الرئيسية نتيجة لنقص ضبط الهياكل القاعدية و التجهيز، حيث أن مشكل التسيير و الاستعمال اللاعقلاني للهياكل القاعدية و نقصها مطروح بقوة، و الذي يشكل في كل دخول جامعي و منذ سنوات مقياس ارتجالي و استعجالي.

فظاهرة الاكتظاظ في الأقسام و المدرجات تشكل السمة الملازمة لكل الجامعات الجزائرية رغم التوسع في الهياكل القاعدية و زيادة عدد الجامعات و المراكز، حيث تشمل شبكة مؤسسات التعليم العالي حاليا على 50 جامعة و 13 مركزا و 21 مدرسة و معهد و 20 مدارس عليا متعددة الاختصاصات و ملحقتين أي بمجموع 106 مؤسسة جامعية. و ما تجدر الإشارة إليه أن هذه الزيادة في الهياكل ترجع في جزء منها إلى التحويلات في الهياكل من قطاعات الاقتصاد الوطني إلى التعليم العالي، في الوقت الذي يتضاعف فيه عدد الطلبة من سنة لأخرى، فهذه الزيادة المتجهة للجامعة الجزائرية مقارنة بالهياكل الموجودة التي لا تفي بحاجات الطلب و التي ترجع في الأساس إلى السياسات غير المسؤولة، و انعدام التخطيط و الإستراتيجيات الجادة و المستقبلية لمقابلة هذه الاحتياجات.

إضافة إلى هذا نجد نقصا فادحا فيما يخص المراجع و الوسائل التعليمية الحديثة التي تعتبر بمثابة الوسائل الرئيسية لاكتساب المعارف و تحسين المستوى و ربط ما هو نظري بما هو تطبيقي، لكننا اليوم نجد الطالب و الأستاذ و الباحث يشكون من قلة المراجع و قدمها، و نقص الوسائل الحديثة و التجهيزات العصرية المواكبة للتكوين، و خاصة الكتاب الذي هو أكثر الوسائل استعمالا و أداة للبحث و الاستقصاء، فهو غير متوفر بالقدر المطلوب، حيث لا يتم تزويد المكتبات بصفة منتظمة بالمؤلفات الحديثة و لا سيما المكتبات المتخصصة، مما يجعل الأساتذة و الطلبة بعيدين عن النتائج العلمية الحديثة و البحث الدولي، إضافة إلى تدني نوعية الخدمات الجامعية من حيث الإيواء و النقل و التي لا تسمح للطلاب بمواصلة مشواره الدراسي في أحسن الظروف.

كل هذا كان له الأثر الكبير على المستوى التعليمي و البحث العلمي، حيث أصبح انخفاض و تدني نوعية التكوين السمة الملازمة للجامعة الجزائرية.¹

المطلب الثالث : التكوين المهني

يعد التكوين المهني أحد العوامل الأساسية التي تساهم في عملية التقدم الاقتصادي، و جملة من النشاطات التي تهدف إلى اكتساب معارف و مهارات و سلوكيات، يحصل عليها العامل أو المتكون من خلال دروس نظرية و أعمال تطبيقية، من أجل تحويله إلى سوق العمل و تمكينه من الحصول على وظيفة أو مزاولة حرفة ما، و هو عملية شاملة تضم جوانب نفسية و فنية و اجتماعية.

¹ أحمد جلول، (2017)، " بعض مشكلات التكوين الجامعي بالجزائر : الحلول و الاقتراحات "، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد خضر - الوادي -، الجزائر، العدد 23، ص 25.

3-2-3-1- هياكل التكوين

تشرف الوزارة المعنية على شبكة من المؤسسات و تنقسم إلى قسمين¹:

- أ. هياكل التكوين : و تتمثل في :
- مراكز التكوين المهني و التمهيئ (CFPA) و توفر تكوينها في المستويات من 1 إلى 4.
 - المعاهد الوطنية المتخصصة للتكوين المهني (INSEP) و تقدم تكوينا في المستويين 4 و 5.
 - معاهد التكوين المهني (TFP) و تهتم بتكوين المكونين و إنجاز البرامج .
 - المعهد الوطني للتكوين المهني (INFP) و يهتم بتكوين و تحسين مستوى الإطارات و تطوير الوسائل البيداغوجية.

ب. هياكل الدعم : و تتمثل في المؤسسات التالية :

- المعهد الوطني للتكوين المهني (INFP).
- مراكز الدراسات و البحث في المهن و المؤهلات (CERPEO).
- المعهد الوطني لتطوير و ترقية التمهيئ و التكوين المستمر (INDEFOC).
- المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد (CNEPP).
- الوكالة الوطنية لعتاد التكوين المهني (ANEFP) و هي متخصصة في شراء المعدات البيداغوجية.

3-2-3-2- نظام التكوين المهني في الجزائر و مخرجاته

يتم التكوين المهني في الجزائر عبر خمس مستويات من 1 إلى 5 في شكل تكوين أولي أو متواصل، من خلال الأنماط التالية:²

أ. التكوين الإقامي

ينظم هذا النمط من التكوين داخل المؤسسات التكوينية (معاهد وطنية متخصصة و مراكز التكوين المهني و التمهيئ) و يوجه لكل شخص بالغ من العمر 16 سنة فما فوق، و يجري داخل المؤسسات التكوينية أين يكتسب المتربصين المعارف النظرية، أما المعارف التطبيقية فتكتسب من خلال التربصات الميدانية في الوسط المهني، و تختلف مدتها حسب كل مستوى من 15 يوم حتى 6 أشهر .

¹ Ministère de [Formation](#) et de l'Enseignement Professionnel, disponible sur le site :

<https://www.mfep.gov.dz>, consulté le : 07/05/2021.

² Ibid.

ب. التكوين عن طريق التمهين

ينظم التكوين عن طريق التمهين بشكل تناوبي، حيث يجمع بين التكوين النظري في المؤسسة التكوينية، و المؤسسة الاقتصادية و الحرفيين، و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، تتكفل هذه الأخيرة بالتكوين التطبيقي مما يسمح للمتدربين بملازمة المهنة، أما المؤسسة التكوينية فتقوم بتدعيمه بدروس نظرية و تقنية.

يوجه هذا النمط من التكوين لفائدة الشباب ما بين 15 و 25 سنة بالنسبة للذكور، أما الحد الأقصى بالنسبة لفئة الإناث هو 30 سنة و قد يمدد في حالات استثنائية، و ليس هناك سن محددة بالنسبة لفئة المعوقين جسديا. و تتراوح الدروس النظرية الممنوحة للمتدربين بالمؤسسة التكوينية من ثمان ساعات إلى ستة عشرة ساعة، من يوم إلى يومان حسب التأهيل و متطلبات التخصص.

ج. التكوين عن بعد

ينظم هذا النمط من التكوين عن طريق المراسلة بواسطة المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد، حيث يتحصل من خلاله المتدرب على الدروس النظرية، و يتبع بتجمعات دورية تهدف إلى التوفيق ما بين الجانب النظري و الجانب التطبيقي. و يهدف هذا التكوين إلى :

- اكتساب تأهيل مهني متوج بشهادة دولة؛
- تحسين المستوى؛
- التحضير للامتحانات المهنية؛

يحتوي المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد على تسعة مديريات جهوية و هي : الجزائر، الشلف، بشار، سطيف، عنابة، قسنطينة، ورقلة، وهران، تيزي وزو.

د. التكوين بالدروس المسائية

و هي تخصص فقط للعاملين الراغبين في الحصول على تأهيل مهني أعلى من أجل تحسين حالتهم الاجتماعية و المهنية، و طلبات التكوين يمكن أن تكون فردية أو جماعية معبر عنها من طرف الهيئات الموظفة للعمال.

3-2-3-3-3 مستويات التكوين

و يضمن القطاع تكوين لخمس مستويات مختلفة على النحو التالي :¹

¹ Ministère de [Formation](#) et de l'Enseignement Professionnel, disponible sur le site :

<https://www.mfep.gov.dz>, consulté le : 07/05/2021.

أ. **المستوى الأول** : و هو مخصص للشباب الذين يعرفون القراءة و الكتابة، و يمنح للفرد شهادة تكوين مهني متخصص.

ب. **المستوى الثاني** : موجه للذين مستواهم الدراسي الرابعة متوسط و الثانية ثانوي، يتم على مستوى المركز من سنة إلى سنة و نصف ، و يمنح للفرد شهادة الكفاءة المهنية.

ج. **المستوى الثالث** : عامل و عون تأهيل عالي، يمنح له شهادة التحكم المهني.

د. **المستوى الرابع** : موجه للذين مستواهم الدراسي الثانية ثانوي و مدته عامين و يمنح للفرد شهادة تقني.

هـ. **المستوى الخامس** : يتم على مستوى المعاهد و مدته 36 شهر، و الشهادة المحصلة تقني سامي و المستوى المطلوب هو الثالثة ثانوي.

و يتم إجراء امتحان كتابي و مقابلة لكل المترشحين المسجلين ابتداء من المستوى الثالث حتى الخامس، يسمى امتحان الانتقاء.

3-2-3-4- إمكانيات قطاع التكوين المهني

تعتبر الجزائر من بين الدول النامية القليلة التي أعطت للتكوين المهني أهمية كبيرة، بحيث خصصت له وزارة كاملة تعرف حاليا بوزارة التكوين و التعليم المهنيين، و ذلك لأنه هو السبيل للتحكم في التكنولوجيا المتقدمة، و عملت الجزائر إلى تغيير أهداف المنظومة التكوينية لتلبية حاجات الاقتصاد الوطني من الأيدي العاملة المؤهلة، خاصة بعد التفتح على الاقتصاد العالمي و تشجيع الاستثمار و ظهور القطاع الخاص.

كما أن محددات تطور و تنمية قطاع التكوين كغيره من القطاعات الأخرى هو ما يركز له من إمكانيات مادية و بشرية سواء من الناحية الكمية أو النوعية، و التي على أساسها نحدد مدى تطور المخرجات فيه كذلك من الجانب النوعي و الكمي.

أ. عدد المتربصين

الجدول الموالي يوضح تطور عدد المتربصين في مجال التكوين المهني :

الجدول رقم (3-7) : تطور عدد المتكويين حسب نوع التكوين من 2015 إلى 2017

التكوين عن بعد		التكوين عن طريق الدروس المسائية		التكوين عن طريق التمهين		التكوين الإقليمي		السنة
نسبة الإناث (%)	عدد المتكويين	نسبة الإناث (%)	عدد المتكويين	نسبة الإناث (%)	عدد المتكويين	نسبة الإناث (%)	عدد المتكويين	
--	38221	41.66	33181	27.72	333599	44.44	208553	2015
--	39740	42.40	32291	28.39	343523	45.01	199388	2016
--	43156	41.00	27649	30.65	352392	43.10	200665	2017

المصدر : الجزائر بالأرقام، نتائج 2017/2016/2015، الديوان الوطني للإحصائيات، ص 27، متوفر على الموقع : <http://www.ons.dz>، تاريخ التصفح : 2021/05/05.

فيما يتعلق بتعداد المتربصين فنلاحظ من خلال هذا الجدول أن عدد المتربصين في تزايد و هذا باختلاف أشكال التربص، فنجد أنه في سنة 2015 بلغ فيها العدد الإجمالي 613554 متربص، في حين بلغ عام 2017 حوالي 623862 متربص، حيث نجد أن الحصة الأكبر عادت للتكوين عن طريق التمهين في كلتا السنتين التي بلغت نسبتها 54.37% من العدد الإجمالي للمتربصين في سنة 2015، لترتفع إلى 56.48% في سنة 2017، كما أن ارتفاع هذه النسبة يدل أيضا على تزايد نسب التسرب من المدرسة.

ب. إمكانيات التأطير

شهد قطاع التكوين المهني إمدادات عديدة من أجل تنميته، و هذا من خلال الإمكانيات البشرية التي خصصت له عن طريق عملية التوظيف التي أجرتها السلطات المعنية في هذا القطاع، و الجدول التالي يوضح تطور عدد المؤطرين في مجال التكوين المهني للفترة (2015-2017).

الجدول رقم (3-8) : تطور عدد المكونين من 2015 إلى 2017

السنة	المكونون		
	2017	2016	2015
مدرسون متخصصون في التعليم المهني :	7777	7717	7633
منهم إناث :	4115	3871	3675
%	52.91	50.16	48.15
مدرسون التكوين المهني :	9832	10499	10720
منهم إناث :	4308	4596	4559
%	43.82	43.78	42.53
المجموع	17609	18216	18353
منهم إناث :	8423	8467	8234
%	47.83	46.48	44.86

المصدر : الجزائر بالأرقام، نتائج 2017/2016/2015، الديوان الوطني للإحصائيات، ص 27، متوفر على الموقع : <http://www.ons.dz>، تاريخ التصفح : 2021/05/05.

نلاحظ أن الإمكانيات البشرية التي خصصت لتأطير المتربصين في انخفاض من سنة لأخرى، حيث بلغ عدد المؤطرين 18353 مؤطر في سنة 2015، لينخفض إلى 17609 مؤطر في سنة 2017، هذا الانخفاض يعكس مستوى معدلات التأطير، حيث بلغ معدل التأطير 33 طالب لكل مؤطر واحد في سنة 2015، ليرتفع في سنة 2017 و يبلغ 35 طالب لكل مؤطر واحد، و هذا حتما سينعكس سلبا على العائد من قطاع التكوين.

ج. الهياكل القاعدية

يعد قطاع التكوين المهني الحلقة الثالثة المعتمدة من اجل تكوين رأس مال بشري، حيث لا بد من تخصيص إمكانيات مادية لذلك ككل قطاع، حيث شرعت السلطات بتشديد مؤسسات و مراكز لهذا الأمر. و الجدول الموالي يوضح إمكانيات القطاع التي يكتسبها في ما يخص البنية التحتية :

الجدول رقم (3-9) : تطور الهياكل القاعدية من 2015 إلى 2017

2017	2016	2015	
815	815	794	- مركز التكوين المهني و التمهين
193	192	192	- ملاحق مركز التكوين المهني و التمهين
236745	236745	234345	- قدرات بيداغوجية
40485	40485	40005	- قدرات النظام الداخلي
157	155	144	- معهد وطني متخصص في التكوين المهني
15	15	10	منه : معهد التعليم المهني
14	14	13	- ملاحق المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني
61175	60575	58575	- قدرات بيداغوجية
20850	20670	19870	- قدرات النظام الداخلي
6	6	6	- معهد التكوين المهني
2150	2150	2150	- قدرات بيداغوجية
1320	1320	1320	- قدرات النظام الداخلي
978	976	944	المجموع

207	206	205	- ملحق
300070	299470	295070	- قدرات بيداغوجية
62655	62475	61195	- قدرات النظام الداخلي

المصدر : الجزائر بالأرقام، نتائج 2017/2016/2015، الديوان الوطني للإحصائيات، ص 28، متوفر على الموقع : <http://www.ons.dz>، تاريخ التصفح : 2021/05/05.

لم يكن قطاع التكوين المهني في بادئ الأمر و بالتحديد بداية الاستقلال يحتوي سوى على 18 مركز، هذه المراكز التي تعد الشبكة القاعدية لهذا القطاع، والتي اقتضت على إتاحة التخصصات المتعلقة بالأشغال العمومية. و بعد مرور السنين تبلورت سياسة وطنية للتكوين المهني من خلال تشييد مراكز أخرى على كافة التراب الوطني، حيث وصلت مؤسسات التكوين المهني إلى 944 مؤسسة عام 2015 و 978 مؤسسة عام 2017، كما أن القدرات البيداغوجية تحسنت مع مرور الوقت، حيث سجلت عام 2015 ما يقارب 295470 مركز، لتصل سنة 2017 إلى 300070 مركز.

المبحث الثالث : واقع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بالجزائر في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة

تقاس تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في أي بلد وفق مجموعة من المؤشرات و المتمثلة في الهاتف الثابت و الهاتف النقال و الانترنت، و عليه و في ضوء ذلك سنحاول إيضاح هذه المؤشرات في الجزائر.

المطلب الأول: شبكة الهاتف الثابت و النقال في الجزائر

يعد تطوير قطاع الاتصالات و القطاع الرقمي من الأولويات التي حددتها الجزائر لنفسها منذ عام 2000، و قد أدى الانفتاح على المنافسة في سوق الاتصالات بعد نشر القانون العام رقم 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد و الاتصالات، إلى تغيير جذري في نهج السلطات في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية و مكن من تحقيق نتائج ملحوظة، لاسيما في سوق تكنولوجيا الهاتف المحمول الذي أدخلت فيه تكنولوجيا الجيل الثاني 2G في عام 2001، الجيل الثالث 3G ديسمبر 2013، و الجيل الرابع 4G سبتمبر 2016. بهدف إدخال مزيد من التحسينات على هذا السوق، أدخل القانون رقم 18-04 المؤرخ في 24 شعبان 1439 الموافق 10 ماي 2018، الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد و الاتصالات الإلكترونية، أحكاما لصالح تهيئة مناخ يفضي

إلى ريادة الأعمال و تحسين شروط الوصول إلى سوق الاتصالات الإلكترونية و تحسين جودة الخدمة لصالح جميع المواطنين دون استثناء.

3-3-1-1 مؤشرات شبكة الهاتف الثابت

أ. تطور عدد اشتراكات الهاتف الثابت في الجزائر

عرفت الجزائر استخداما واسعا للهاتف الثابت، حيث شهدت تغيرات في عدد المشتركين فيه، ففي عام 2017 تقرر إنهاء استعمال تكنولوجيا الاتصالات اللاسلكية الثابتة (WLL) التي كانت موجهة للمناطق الريفية، و هذا تماشيا مع إستراتيجية الدولة لتزويد هذه المناطق ببنية تحتية للاتصالات أكثر كفاءة و فعالية مثل 4G LTE . و الجدول التالي يعطي لمحة عامة عن التطورات التي لوحظت في عدد المشتركين في الهاتف الثابت من سنة 2014 إلى غاية السداسي الأول من سنة 2020.

الجدول رقم (3-10): تطور عدد المشتركين في الهاتف الثابت في الجزائر

من 2014 إلى السداسي الأول ل 2020

المؤشر	2014	2015	2016	2017	2018	2019	س1/2020
عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت	3098787	3267592	3404709	4100982	4164039	4635217	4709374

المصدر : تقرير التنمية لسوق الهاتف و الانترنت للسداسي الأول (2020)، مديرية الإحصاء الدراسات و الاستشراف، وزارة البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، متوفر على الموقع : <https://www.mpt.gov.dz/ar/content/indicateurs>، تاريخ التصفح : 2021/05/10.

من خلال الجدول نلاحظ تطور عدد مشتركى الهاتف الثابت في الجزائر خاصة في السنوات الأخيرة، حيث سجل خلال السداسي الأول من سنة 2020 نمو طفيف مقدر بـ 1.57%، لينتقل من 4635217 مشترك إلى 4709374 مشترك.

ب. تطور عدد اشتراكات الهاتف الثابت حسب نوع الاشتراك

تعرف شبكة الهاتف الثابت في الجزائر نوعين من الاشتراك : السكني (الأسر) و المهني، و الشكل التالي يوضح تطور عدد اشتراكات الهاتف الثابت حسب نوع الاشتراك من سنة 2015 إلى غاية السداسي الأول من سنة 2020.

الشكل رقم (3-6) : تطور عدد اشتراكات الهاتف الثابت في الجزائر حسب نوع الاشتراك من 2015 إلى السداسي الأول لـ 2020



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على :

تقرير التنمية لسوق الهاتف و الانترنت للسداسي الأول (2020)، مديرية الإحصاء الدراسات و الاستشراف، وزارة البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، متوفر على الموقع : <https://www.mpt.gov.dz/ar/content/indicateurs>، تاريخ التصفح : 2021/05/10.

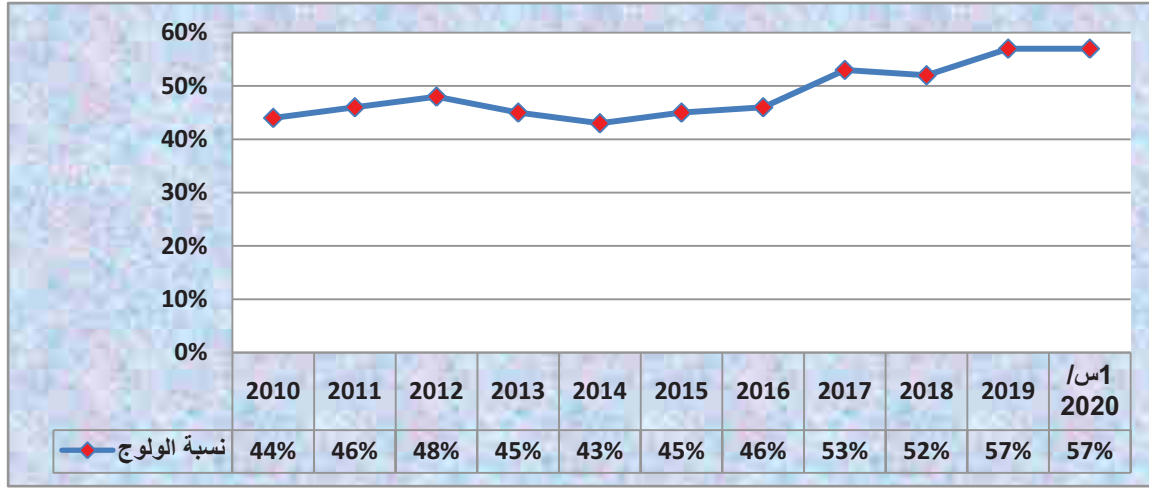
من خلال قراءة معطيات الشكل نلاحظ سيطرة الاشتراك السكني مستمرة على الاشتراكات في شبكة الهاتف الثابت، حيث انها تمثل في عام 2019 نسبة 90.39% من إجمالي المشتركين، و تستمر هيمنة الاشتراك السكني خلال السداسي الأول لسنة 2020 على اشتراكات الهاتف الثابت بنسبة 90.71% من المجموع الإجمالي للاشتراكات.

ج. نسبة ولوج شبكة الهاتف الثابت للأسرة

ارتفعت نسبة ولوج شبكة الهاتف الثابت إلى الأسر منذ عام 2017 إلى أكثر من 50%، حيث أن أكثر من نصف الأسر الجزائرية مشتركة في خطوط الهاتف الثابت. و الشكل التالي يوضح نسبة ولوج الأسر الجزائرية إلى شبكة الهاتف الثابت من سنة 2010 إلى غاية سنة السداسي الأول من سنة 2020 :

الشكل رقم (3-7) : تطور نسبة ولوج شبكة الهاتف الثابت للأسرة الجزائرية

من 2010 إلى السداسي الأول لـ 2020



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على :

تقرير التنمية لسوق الهاتف و الانترنت للسداسي الأول (2020)، مديرية الإحصاء الدراسات و الاستشراف، وزارة البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، متوفر على الموقع : <https://www.mpt.gov.dz/ar/content/indicateurs>، تاريخ التصفح : 2021/05/10.

من خلال الشكل نلاحظ أن نسبة ولوج شبكة الهاتف الثابت للأسر بقيت مستقرة عند 57% في السداسي الأول لسنة 2020 مما يعني أن الزيادة في عدد الأسر قابلته نسبة الزيادة في عدد الاشتراكات.

3-3-1-2 مؤشرات شبكة الهاتف النقال

ظهرت أولى نتائج الإصلاحات التي قامت بها الجزائر في مجال الاتصالات بعد أن تقدمت عدة شركات للحصول على رخصة الهاتف النقال سنة 2001 منها أوراسكوم المصرية، تلفونيكا الاسبانية، أورونج تالكوم الفرنسية، برتغال تالكوم، و تحصلت الشركة المصرية أوراسكوم على العرض بـ 737 مليون دولار، و بمجرد حصولها على الرخصة باشرت التحضير لإطلاق شبكتها الجديدة جيزي (Djezzy)، GSM و أعلنت عن خطوطها الكبرى و هي أن تصبح الرائدة في عالم الاتصالات، كما تحصلت الشركة الكويتية على رخصة تشغيل شبكة للهاتف النقال في 02 ديسمبر 2003 من خلال عرضها الرابع الذي قدر بـ 421 مليون دولار، و هي تملك المشروع الذي يساهم فيه كل من مؤسسة الخليج للاستثمار و بنك الخليج المتحد، و في 25 أوت 2004 قامت الوطنية للاتصالات بإطلاق علامتها التجارية نجمة بخدمات و مزايا جد مغرية، حيث مقاييس جديدة في صناعة الاتصالات في الجزائر، و هذا بدوره ساعد على تطور

قطاع الاتصالات مع تحقيق عائدات بمقدار 380.86 مليون دولار بالنسبة للاتصالات السلكية و 902.94 مليون دولار فيما يخص النقال خلال سنة 2004.

و منذ رفع القيود عن السوق تمكنت شركات الاتصالات من تحقيق عائد بلغ 228 مليون دينار و خلق 200 ألف منصب عمل مباشر و غير مباشر، كما أن التنافس في تقديم الخدمات سمح بتطوير و تنوع القطاع، و الرفع من عدد المشتركين في الهاتف النقال الذي يعتبر النموذج الناجح في هذا المجال.¹

أ. تطور عدد الاشتراكات حسب طريقة الدفع

يقترح على مشتركى شبكة الهاتف النقال نوعين من الدفع : دفع مسبق و الآخر بعدي، و الجدول التالي يبين تطور عدد مشتركى شبكة الهاتف النقال في الجزائر من سنة 2015 إلى السداسي الأول من سنة 2020.

الجدول رقم (3-11) : تطور عدد الاشتراكات حسب طريقة الدفع من 2015 إلى السداسي الأول ل 2020

المؤشر	2015	2016	2017	2018	2019	س1/2020
الدفع المسبق	39296986	41197999	41943543	41036380	40635183	40670308
الدفع البعدي	4093979	4619847	3902122	6184408	4790350	3741422
المجموع	43390965	45817846	45845665	47154264	45425533	44411730

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على :

تقرير التنمية لسوق الهاتف و الانترنت للسداسي الأول (2020)، مديرية الإحصاء الدراسات و الاستشراف، وزارة البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، متوفر على الموقع : <https://www.mpt.gov.dz/ar/content/indicateurs>، تاريخ التصفح : 2021/05/10.

من خلال قراءتنا لمعطيات الجدول نلاحظ أنه منذ سنة 2019 سجل انخفاض في عدد اشتراكات الهاتف النقال قدر بنسبة (-2.23%)، و تجدر الإشارة إلى أنه تم تسجيل هذا الانخفاض على المستوى الدولي وفقا للمنظمة العالمية للاتصالات ITU. أما فيما يخص نوع دفع الاشتراك فلا تزال هيمنة الدفع المسبق لاشتراكات الهاتف النقال بنسبة 91.58% مقابل 8.42% لاشتراكات الدفع البعدي خلال السداسي الأول لسنة 2020، و الشكل التالي يوضح ذلك.

¹ عباس لحر، عمار طهرات، (2018)، " واقع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الجزائر و سبل اندماجها في الاقتصاد الجديد "، مجلة الاقتصاد و المالية، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف -، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، ص40.

الشكل رقم (3-8) : تطور عدد الاشتراكات الهاتف الثابت في الجزائر حسب طريقة الدفع من 2015 إلى السادسي الأول لـ 2020



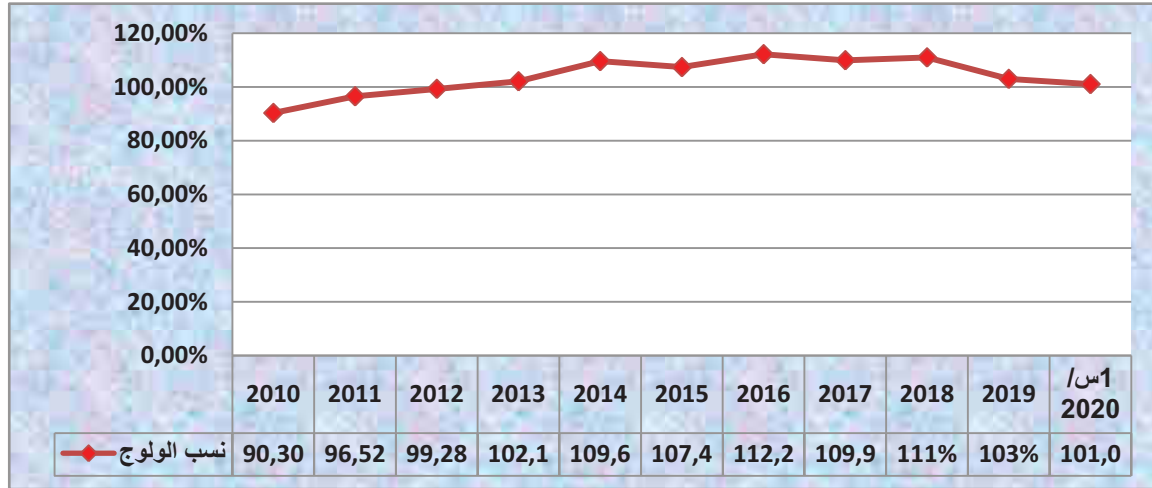
المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (3-11).

ب. نسبة الولوج إلى شبكة الهاتف النقال (GSM, 3G, 4G)

يوضح الشكل التالي نسبة التغلغل في شبكة الهاتف النقال:

الشكل رقم (3-9) : تطور كثافة الهاتف النقال في الجزائر

من 2010 إلى السداسي الأول لـ 2020



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على :

مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر، (2020)، سلطة ضبط البريد و الاتصالات الالكترونية، متوفر على الموقع : <https://www.arpce.dz>، تاريخ النصفج : 2021/05/15.

منذ عام 2014 سجلت كثافة الهاتف النقال نوع من الاستقرار، إلا أنه في النصف الأول لسنة 2020 سجلت نسبة 101.17% بانخفاض قدره (-2%) مقارنة بسنة 2019، هذا مفسر من جهة بانخفاض عدد الاشتراكات في شبكة الهاتف النقال و من جهة أخرى زيادة عدد السكان.

ج. عدد الاشتراكات حسب تكنولوجيا الهاتف النقال

يوضح الجدول التالي توزيع اشتراكات الهاتف المحمول حسب التكنولوجيا :

الجدول رقم (3-12) : تطور عدد المشتركين حسب تكنولوجيا شبكة الهاتف النقال

من 2015 إلى السداسي الأول لـ 2020

المؤشر	2015	2016	2017	2018	2019	س2020/1
عدد الاشتراكات في الجيل الثاني (GSM)	26706268	20125227	14385131	10811663	8514105	7151778
عدد الاشتراكات في الجيل الثالث (3G)	16684697	25692619	31460534	36342601	36911428	36967783
عدد الاشتراكات في الجيل الرابع (4G)	--					
المجموع	43390965	45817846	45845665	47154264	45425533	44411730

المصدر : تقرير التنمية لسوق الهاتف و الانترنت للسداسي الأول (2020)، مديرية الإحصاء الدراسات و الاستشراف، وزارة البريد و المواصلات السلطوية و اللاسلطوية، متوفر على الموقع : <https://www.mpt.gov.dz/ar/content/indicateurs>، تاريخ التصفح : 2021/05/10.

نلاحظ من خلال الجدول أنه خلال السداسي الأول لسنة 2020 أكثر من 83% من مجموع الاشتراكات في شبكة الهاتف النقال هم اشتراكات الجيل الثالث و الرابع، بزيادة قدرها 1.98% مقارنة بعام 2019، كما أن عدد المشتركين في الجيل الثاني في انخفاض مستمر منذ انطلاق تكنولوجيا الهاتف النقال للجيل الثالث و الرابع، و نفس الشيء بالنسبة للجيل الثالث بعد انطلاق الجيل الرابع في نهاية سنة 2016، و هذا راجع إلى هجرة المشتركين إلى عروض الانترنت ذات النطاق الواسع.

المطلب الثاني : شبكة الانترنت في الجزائر

منذ صدور المرسوم الوزاري 98-257 المؤرخ في أوت 1998 في الجزائر و الذي أنهى احتكار الدولة لخدمات الانترنت تزايد عدد المستخدمين و وصل إلى حوالي 3 ملايين مستخدم سنة 2006، بعد أن كان العدد لا يتجاوز 150000 سنة 2000، و قد وصل عدد مقاهي الانترنت إلى 5000 في المجموع، و على الرغم من أن هذه النسبة تعكس نمو شبكات الانترنت في الجزائر إلا أنه مقارنة بعدد السكان نجد أن نسبة الاستخدام تبقى منخفضة. و رغم الانطلاقة المحتشمة لخدمة تسكين مواقع الانترنت فقد سجلت الجزائر قفزة نوعية على مستوى الخدمات و تحسن الوضع قليلا نتيجة للإستراتيجية المحكمة التي تم إتباعها و التي بدأت انطلاقا من قرار تخفيض الأسعار و توسيع نشاط المديرية الجهوية و إطلاق انترنت ذات التردد العالي (ADSL) بالشراكة مع العملاق الفرنسي (Alcatel).

و قد اختارت الجزائرية للاتصالات العديد من الشركاء الأجانب لتطوير خدمات الانترنت و منهم المجموعة الألمانية التي عملت على توظيف آخر التكنولوجيات المعتمدة في أوروبا لتدعيم قدرات الشبكة الجزائرية التي لا تزال تعاني من النقص، و هذا ما يساعد على توفير خدمة تتوافق و قدرات الاستعمال الفعال للانترنت، كما عملت مؤسسة اتصالات الجزائر على تدارك التأخير الكبير فيما يخص البنية التحتية للاتصالات، و وفرت عمودا فقريا وطنيا من الألياف الضوئية يسمح بالربط بين شمال البلاد و جنوبها لأجل تلبية احتياجات كل من مزودي خدمات الانترنت و البنوك و المؤسسات.

3-3-2-1- شبكات الألياف البصرية

في إطار عصنة البنية التحتية و تحسين الخدمات تتواصل الجهود المبذولة لتمديد شبكات الاتصال بالألياف البصرية، و الجدول التالي يوضح تطور شبكة الألياف البصرية في الجزائر من سنة 2015 حتى السداسي الأول من سنة 2020.

الجدول رقم (3-13) : تطور شبكة الألياف البصرية في الجزائر

من 2015 إلى السداسي الأول ل 2020

المؤشر	2015	2016	2017	2018	2019	س1/2020
طول الألياف البصرية (كم)	70700	76514	127372	145120	172000	181202
عرض النطاق الدولي (جيجابايت/ثانية)	485155	630150	1015220	3374277	3564556	16343120

المصدر : تقرير التنمية لسوق الهاتف و الانترنت للسداسي الأول (2020)، مديرية الإحصاء الدراسات و الاستشراف، وزارة البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، متوفر على الموقع : <https://www.mpt.gov.dz/ar/content/indicateurs>، تاريخ التصفح : 2021/05/15.

من خلال قراءة معطيات الجدول نلاحظ أنه في السداسي الأول من سنة 2019 بلغ طول الألياف البصرية 172000 كم أما بالنسبة للسداسي الأول لسنة 2020 فقد بلغ طول الألياف المنجزة 181202 كم بزيادة 4.79%. في حين بلغ عرض نطاق الانترنت الدولية 16343120 جيجابايت /ثانية أي بزيادة قدرها 78% مقارنة بسنة 2019، و هذا التحسن الكبير نتيجة للجهود المبذولة من ناحية تحسين جودة و خدمات الانترنت مع زيادة في التدفق بزيادة نشر الكابلات الدولية الجديدة و زيادة استغلالها.

3-3-2-2- تطور عدد اشتراكات شبكة الانترنت الثابت

أ. تطور عدد اشتراكات شبكة الانترنت الثابت حسب نوع التكنولوجيا

الجدول رقم (3-14): تطور عدد اشتراكات شبكة الانترنت الثابت حسب نوع التكنولوجيا

من 2015 إلى السداسي الأول لـ 2020

المؤشر	2015	2016	2017	2018	2019	س1/2020
ADSL	1832746	2083098	2246918	2172096	2334005	2410242
الألياف البصرية FTTX	--	--	714	11369	43115	53394
الجيل الرابع الثابت 4G LTE fixe	423280	775792	920244	861235	1191612	1201586
WIMAX	233	661	621	619	444	413
روابط مخصصة LS	--	--	34008	11516	11280	10291
المجموع	2262259	2859551	3202505	3063835	3580456	3675926

المصدر : تقرير التنمية لسوق الهاتف و الانترنت للسداسي الأول (2020)، مديرية الإحصاء الدراسات و الاستشراف، وزارة البريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية، متوفر على الموقع : <https://www.mpt.gov.dz/ar/content/indicateurs>، تاريخ التصفح : 2021/05/15.

الجدول السابق يبين لنا أن عدد مشتركى الانترنت يرتفع و يتطور من سنة لأخرى، مما يدل على ارتفاع الوعي التكنولوجي لدى المجتمع الجزائري مقارنة بالسنوات السابقة، و هو ما يعكس الدور الذي تلعبه اتصالات الجزائر في نشر الثقافة المعلوماتية و الرقمية. و في نهاية السداسي الأول لسنة 2020 ارتفع عدد اشتراكات الانترنت الثابت بنحو 95470 مشتركا مقارنة بعام 2019، بزيادة قدرها 2.6%.

و ما يمكن ملاحظته كذلك أنه في عام 2018 انخفض عدد مشتركى الإنترنت الثابت بمقدار 138670 مشتركا مقارنة بعام 2017، و هذا يفسره اتجاه المشتركين إلى الهاتف المحمول (و خاصة 4G) الذي عرف توسعا لنسبة التغطية . كما نلاحظ زيادة في اشتراكات FTTX بعد عام من تقديمها من 714 مشترك في 2017 إلى 11369 مشترك في 2018.

ب. توزيع اشتراكات الانترنت الثابت حسب التدفقات

الجدول رقم (3-15) : تطور توزيع اشتراكات الانترنت الثابت حسب التدفقات

من 2017 إلى السداسي الأول لـ 2020

المؤشر	2017	2018	2019	س1/2020
الاشتركاكات أقل من 2 ميغابايت	1070607	7557	--	--
الاشتركاكات من 2 ميغابايت إلى أقل من 10 ميغابايت	1211630	2192357	2385257	2470361
الاشتركاكات التي تساوي أو تزيد عن 10 ميغابايت	920268	863921	1195199	1205565
المجموع	3202505	3063835	3580456	3675926

المصدر : تقرير عن مؤشرات تطور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و مجتمع المعلومات، المديرية العامة للاقتصاد الرقمي، وزارة البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية و التكنولوجيا و الرقمنة، متوفر على الموقع : <https://www.mpt.gov.dz/ar/content/repartition-abonnes>، تاريخ التصفح : 2021/05/15.

من الواضح أن الاشتراك في الإنترنت الثابت اقل من 2 ميغابايت/ثانية في طريق الزوال، إذ انخفض من 1070607 مشترك في عام 2017 إلى 7557 مشترك فقط في 2018. غير أنه في السداسي الأول لسنة 2020 تعتبر الاشتراكات بين 2 ميغابايت و 10 ميغابايت سائدة بنسبة 67.13%، و الاشتراكات التي تفوق سرعة تدفق 10 ميغابايت تمثل 32.71%، و هذا نتيجة إتباع السياسة القطاعية التي تهدف إلى توفير تدفقات عالية تتماشى مع تطلعات المواطن الجزائري.

3-3-2-3- تطور عدد اشتراكات شبكة الانترنت النقال

أ. اشتراكات شبكة الانترنت النقال للنشطون

فيما يلي إحصاءات أنواع الاشتراكات في خدمة الانترنت النقال (باستثناء مفاتيح الانترنت و M2M)

الجدول رقم (3-16) : تطور توزيع اشتراكات الانترنت الثابت حسب التدفقات

من 2017 إلى السداسي الأول لـ 2020

المؤشر	2017	2018	2019	س1/2020
عدد اشتراكات انترنت الهاتف النقال 3G	21592863	17422312	11989157	10637991
عدد اشتراكات انترنت الهاتف النقال 4G	8867671	18920289	24922271	26329792

عدد اشتراكات انترنت الهاتف النقال 3G + 4G	31460534	36342601	36911428	36967783
--	----------	----------	----------	----------

المصدر : تقرير عن مؤشرات تطور تكنولوجيات الإعلام و الاتصال و مجتمع المعلومات، المديرية العامة للاقتصاد الرقمي، وزارة البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية و التكنولوجيات و الرقمنة، متوفر على الموقع : <https://www.mpt.gov.dz/ar/content/repartition-abonnes>، تاريخ التصفح : 2021/05/15.

خلال السداسي الأول من سنة 2020، بلغ العدد الإجمالي لعدد اشتراكات الانترنت النقال أكثر من 36 مليون اشتراك، أي بارتفاع نسبي طفيف بنسبة 0.15% مقارنة بعام 2019، و هذا برغم الانخفاض في عدد مشتركى الهاتف النقال، و كما هو واضح من الجدول المشتركون يتكون الجيل الثالث و ينتقلون إلى الجيل الرابع للحصول على تدفقات أفضل.

ب. توزيع عدد اشتراكات انترنت الهاتف النقال لكل متعامل (باستثناء مفاتيح الانترنت و M2M)
الجدول رقم (3-17) : تطور توزيع اشتراكات الانترنت النقال حسب التدفقات

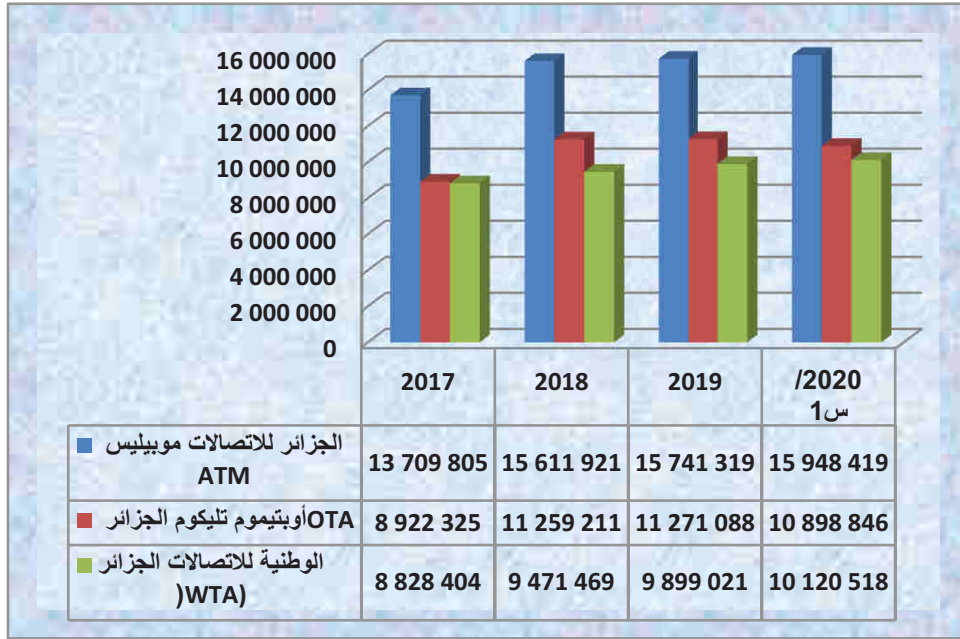
من 2017 إلى السداسي الأول لـ 2020

المؤشر	2017	2018	2019	س1/2020	معدل التطور 19-20 س
الجزائر للاتصالات موبيليس ATM	13 709 805	15 611 921	15 741 319	15 948 419	1.30%
أوبتيكوم تليكوم الجزائر OTA	8 922 325	11 259 211	11 271 088	10 898 846	3.30% -
الوطنية للاتصالات الجزائر (WTA)	8 828 404	9 471 469	9 899 021	10 120 518	2.19%
المجموع	31 460 534	36 342 601	36 911 248	36 967 783	0.15%

المصدر : تقرير عن مؤشرات تطور تكنولوجيات الإعلام و الاتصال و مجتمع المعلومات، المديرية العامة للاقتصاد الرقمي، وزارة البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية و التكنولوجيات و الرقمنة، متوفر على الموقع : <https://www.mpt.gov.dz/ar/content/repartition-abonnes>، تاريخ التصفح : 2021/05/15.

في نهاية السداسي الأول لسنة 2020، بلغ عدد اشتراكات الانترنت عبر الهاتف النقال (باستثناء مفاتيح الانترنت و M2M) 36967783 اشتراك، بارتفاع طفيف قدره 0.15% مقارنة بسنة 2019، زد على ذلك لا تزال موبيليس دائما تتصدر المركز الأول متبوعة بأوبتيكوم تليكوم الجزائر و الوطنية للاتصالات الجزائر.

الشكل رقم (3-10) : تطور عدد اشتراكات إنترنت الهاتف النقال لكل متعامل



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (3-17).

المطلب الثالث: أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على قطاع التعليم العالي و البحث العلمي في الجزائر

تعد الجامعات ركنا أساسيا من أركان بناء الدول العصرية، فعملية التعليم عموما و التعليم الجامعي على وجه الخصوص تحمل في طياتها أبعاد متعددة : اجتماعية و اقتصادية و ثقافية، بالإضافة إلى كونه عملية مستمرة لا ترتبط بزمان و مكان معين، في ظل التحولات الكبيرة التي يشهدها العالم نحو عصر مجتمع المعرفة، و الذي يعد الابتكار و الإبداع و البحث العلمي أهم ركائزه، عصر تغيرت فيه متطلبات سوق العمل، هذا ما وضع الأنظمة التعليمية لكل دول العالم و من بينهم الجزائر أمام تحديات كبيرة للتكيف مع هذه المتغيرات.

3-3-1- أزمة التعليم العالي في الجزائر

ما أكثر الأزمات التي تعاني منها الدول و المجتمعات مثل: أزمة التنمية، أزمة الديمقراطية... الخ، لكن أصعبها أزمة التعليم لأنها تعيق حركة التنمية و التقدم الحضاري و تؤثر سلبا على كل المجتمع. و لا بد من التأكيد في البداية بداية على أن أزمة التعليم العالي في الجزائر ليست أزمة موارد مالية، و إلا لكانت الوفرة المالية المتاحة في العشر سنوات الأخيرة قضت عليها، و تتجلى مظاهر أزمة التعليم العالي في الجزائر على مستويات عدة منها:¹

¹ محمد دهان، (2019)، " الجامعة الجزائرية و تحديات تكوين الكفاءات في عصر اقتصاد المعرفة "، Munich Personal RePEc Archive (MPRA)، ص5-7.

أ. على مستوى الرؤية

الحقيقة أننا أمة بدون رؤية، فكيف يكون لدينا تصورا للتعليم؟ إن غياب الرؤية ينعكس في تهميش التعليم، و عدم إدخاله ضمن الأولويات الأولى، فالمسؤولون ينظرون إلى التعليم على أنه استهلاكي غير إنتاجي، و ما زال المسؤولون في الجامعات يعينون و لا ينتخبون، و ميزانيات التسيير المادي تابعة غير مستقلة، و أخذ القرارات و التسيير التربوي محكوم بآليات فوقية تخضع لشروط التدبير الإداري الضيق.

ب. على مستوى المناهج

مناهجنا غير متكيفة مع محيطنا الاجتماعي، و الاقتصادي، و السياسي، و هي نظرية تجريدية أكثر مما هي عملية، تطبيقية.

ج. على مستوى تكوين الطلبة

إن الطلبة المتخرجين من الجامعات الجزائرية ضعيفي المستوى، محدودين، همومهم مادية ضيقة، ليس لديهم معاناة فكرية، و لا سياسية، يحملون الشهادات و لا يحملون الوعي و الثقافة، لا يجارون الجهل و الأمية، فالشهادة بالنسبة للطلبة هي الغاية و ليس العلم، فنجدهم يتحولون بالتدرج إلى عبء على الدولة، و ينطبق عليهم ما يسميه بعض الباحثين " بمرض الشهادة ".

د. على مستوى الكفاءات

إن الكفاءات الحقيقية القليلة المتخرجة من الجامعات الجزائرية أكثرهم يهاجر بحثا عن الاستقرار و الجو المناسب للتعبير عن الخبرة، يهربون من الاضطراب الناتج عن غياب المشاركة، و التعددية، و الديمقراطية.

ذ. على مستوى التعليم نفسه

المستوى التعليمي يتدنى من سنة إل أخرى، و النظرة السلبية للتعليم الجامعي تتكرس، و أوضاع الأساتذة تتفقر ماديا و معنويا، و تزداد المعاناة من ضغوط الاكتظاظ لأننا نهتم بالجانب الكمي على الجانب، و سرعان ما ينعكس تراكم المتخرجين في ارتفاع مؤشر بطالة المتعلمين.

أضف إلى ذلك سلطوية التسيير الإداري الجامعي، و غياب المرافق الثقافية، و الرياضية، و اتساع الفجوة بين مخرجات المؤسسات التعليمية و حاجات سوق العمل لتخلف أساليب التدريس، حيث تقوم على التلقين و الحفظ و ليس بناء المهارات و القدرات التي يتطلبها سوق العمل.

و أزمة التعليم الجامعي في الجزائر لا تكمن في تزايد الطلبة فوق الطاقة الاستيعابية للجامعات، و إنما تكمن المشكلة في تدني الكفاءة الداخلية و الخارجية للجامعات، حيث تقوم الجامعات بتخريج أعداد من الطلبة من ذوي الكفاءات التي لا

يحتاج إليها القطاع الخاص، في الوقت الذي تشبعت فيه الوظائف الحكومية من الخريجين، مما يستدعي توسيع قاعدة التعليم فوق التعليم الثانوي لأن احتياجات التنمية لا تنحصر في خريجي الجامعات، وإنما يجب التوازن بين مخرجات التعليم الأكاديمي و التعليم الفني و المهني.

و لنلخص أزمة التعليم العالي في الجزائر يكفي أن نذكر أنه من خلال ترتيب الجامعات حسب تصنيف شنغهاي و تصنيف QS لسنة 2016 يلاحظ بوضوح الغياب التام للجامعات الجزائرية ضمنهما، كما أن الجامعة الجزائرية الأولى (جامعة جيلالي اليابس) الظاهرة في ترتيب (Webometrics Ranking) لنسخة جانفي 2016 تحتل المرتبة 1733 عالميا، و المرتبة 21 عربيا، و المرتبة 27 إفريقيا، و تليها مباشرة جامعة العلوم و التكنولوجيا هواري بومدين في المرتبة 1879 عالميا، و المرتبة 22 عربيا، و المرتبة 29 إفريقيا، ثم تأتي في المرتبة الثالثة جامعة قسنطينة - 1 في المرتبة 2244 عالميا، و المرتبة 38 عربيا، و المرتبة 40 إفريقيا.

إن هذه المراتب التي تحتلها الجامعات الجزائرية على الصعيد العالمي تظهر جليا مدى عمق أزمة التعليم العالي في الجزائر، فعلى الرغم من المبالغ المالية الكبرى المرصودة للقطاع فإن النتائج تبقى دون المستوى المطلوب و دون التطلعات المأمولة.

3-3-2- المشاريع المتعلقة بالتكنولوجيات الحديثة في التعليم العالي في الجزائر

تتمثل فيما يلي:¹

أ. مشروع ARN

من أكبر مشاريع قطاع التعليم العالي و البحث العلمي فيما يخص الاتصال، الهدف منه توفير الهياكل القاعدية و الأدوات التكنولوجية اللازمة لكل العناصر الفاعلة في هذا القطاع، قصد التكفل باحتياجاتهم بالنسبة للاتصال و المعلومات العلمية و التقنية.

ب. مشروع التعليم عن بعد

قامت وزارة التعليم العالي و البحث العلمي بإطلاق هذا المشروع قصد تخفيف نقائص التأطير و من أجل تحسين نوعية التكوين تماشيا مع متطلبات ضمان النوعية، و يركز حاليا على شبكة منصة للمحاضرات المرئية و التعليم الإلكتروني موزعة على غالبية مؤسسات التعليم العالي، و الدخول إلى هذه الشبكة ممكن عن طريق الشبكة الوطنية للبحث "ARN"، حيث ستكون 13 مؤسسة للتعليم العالي موقعا للإرسال و الاستقبال في آن واحد، في حين أن 64 مؤسسة أخرى ستكون موقعا للاستقبال، و بهذا سيغطي المشروع 77 مؤسسة تعليم عالي منتشرة عبر التراب الوطني، منها جامعات و مراكز جامعية و مدارس عليا، فيما سيكون مركز البحث العلمي و التقني النقطة المركزية للمشروع، و

¹ نسرين بن كيح، (2017)، " تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الجزائر"، مجلة الإبداع، جامعة البليدة -2، الجزائر، المجلد 07، العدد 08،

سيتم بث المحاضرات المرئية من جامعات بن يوسف بن خدة و هواري بومدين في الجزائر العاصمة، و سعد دحلب و باجي مختار في عنابة، و قاصدي مرياح بورقلة، و عبد الرحمن ميرة في بجاية و الحاج لخضر من باتنة و منتوري بقسنطينة و فرحات عباس بسطيف و كذا جامعتي السانيا بوهران و أبو بكر بلقايد من تلمسان إلى جانب مركز تطوير التقنيات المتقدمة و مركز البحث في الإعلام العلمي و التقني.

ج. مشروع المكتبة الافتراضية

هدفه إنشاء سياسة وطنية لنشر المعلومات و الوثائق العلمية حسب الاحتياجات و ذلك بطريقة موضوعية و مشتركة . فيما يخص محتوى المكتبة الافتراضية يقوم مركز البحث في الإعلام العلمي و التقني بمجهودات معتبرة تساهم بفعالية في هيكلية المعلومة العلمية التقنية في قطاع التعليم العالي أثمرت هذه الجهود بالنتائج التالية :

- ✓ فهارس وطنية مشتركة للدوريات، الكتب و الأطروحات متواجدة على مستوى المكتبات الجامعية و المؤسسات مع تحديد مكان تواجد كل واحدة؛
- ✓ الرصيد الوطني للأطروحات و هو رصيد رقمي للأطروحات؛
- ✓ البليوغرافيا الوطنية و هي قاعدة خاصة بالإنتاج الفكري الجزائري؛
- ✓ ألبانيا و هي قاعدة خاصة بما ينشر عن الجزائر بالخارج؛
- ✓ الرصيد الرقمي و التقني و هو قاعدة بيانات لجرد هذا الرصيد.

د. مشروع النظام الوطني للتوثيق على الخط (SNDL)

يعتبر النظام مصدرا مهما للمعلومات، يوفر للباحثين و الطلبة و الأساتذة فرصة الحصول على المعلومات العلمية من ناحية و من ناحية أخرى يوفر للمكتبات الجامعية أرصدة و وثائقية حديثة، من هنا جاءت فكرة إنشاء مشروع النظام الوطني للتوثيق على الخط داخل الجامعة الجزائرية، و هو عبارة عن قواعد المعلومات العلمية متاحة على الخط يعمل على تجميع المعلومات حفظها و إتاحتها لمجتمع الباحثين و الدارسين في الجزائر، و قد جاء هذا المشروع بناء على مشروع تطوير البحث العلمي في الجزائر و الذي نص عليه المرسوم التوجيهي في أكتوبر 2008، و الذي تتبناه المديرية العامة للبحث العلمي و التطور التكنولوجي بالتعاون مع مركز البحث في الإعلام العلمي و التقني، دخل المشروع حيز التنفيذ بداية بفترة تجريبية لمدة ثلاث أشهر (أكتوبر - ديسمبر) 2010، أين كان متاح لجميع الأساتذة، باحثين، طلبة. و في جانفي 2011 أصبح النظام متاحا حتى للباحثين أعضاء محابر و مراكز البحث و محافظي المكتبات الجامعية.

3-3-3-3- أهم التحديات التي تواجه الجامعة الجزائرية في ظل مجتمع المعرفة.

تواجه الجامعات في عصر مجتمع المعرفة تحديات كبيرة من عدة اتجاهات، سببها منافسون جدد، وتقنيات حديثة، واتجاهات جديدة، ويتطلع رجال الأعمال إلى العوائد المالية في سوق التعليم وقد تأتي المنافسة أيضا من شعور أصحاب

العمل بعدم قدرة التعليم على تلبية متطلبات سوق العمل التي تتطور بشكل سريع، ومن عدم ملائمة البيئة التعليمية المقيدة بحدود الزمان والمكان لحاجات القوة العاملة التي تسعى للتطور المستمر للحفاظ على قدرتها على مواكبة التغييرات السريعة وقد يكون الصعوبة بمكان حصر جميع التحديات التي تواجهها الجامعة عموماً والجامعة الجزائرية خصوصاً في ظل الانتقال إلى مجتمع المعرفة ولهذا سنحاول التركيز على أهم التحديات، والتي من بينها¹:

أ. **تحدي نقل وتوظيف المعرفة المنتجة**: تمتاز المجتمعات فيما بينها بمقدار تميز نشاطاتها الأساسية، وحينما نطلق وصف المعرفة على مجتمع، فهذا يعني ان النشاطات المعرفية هي مركز التميز المطلوب في هذا المجتمع ويعتمد الفرق بين مجتمع معرفي في دولة من الدول ومجتمع معرفي في دولة اخرى على مدى تفعيل ومستوى فاعلية النشاطات المعرفية في كل منهما. واذا نظرنا الى النشاطات المعرفية بمنظار التعليم العالي، نجد ان كلاً من نشاطات البحث العلمي وتوليد المعرفة، ونشاطات التعليم والتدريب ونشر المعرفة، تدخلان في جوهر المهمات الأساسية للجامعات كما سبق التعرض لذلك من قبل.

فبالإضافة للوظيفتين الأساسيتين التقليديتين للجامعة (وظيفة التكوين، ووظيفة البحث العلمي والتطور التكنولوجي) السابقتين، يضع التحول الى مجتمع المعرفة امام الجامعات تحدي ممارسة وظيفة جديدة يسميها الباحثان (Tim Vorley & Jen Nelles, 2008) "الجامعة المؤسسة او الجامعة المقاتلة" فاذا كانت الكهرباء هي محرك الاقتصاد الصناعي فان البحث العلمي الجامعي هو محرك الاقتصاد المبني على المعرفة، ان تحدي وظيفة "الجامعة المؤسسة" الذي يطرحه مجتمع المعرفة يعني ضرورة حدوث التكامل المنشود بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية، او بمعنى اخر ان الجامعة هي مقالة لانتاج وتحويل المعرفة التي تحتاجها وتستخدمها المؤسسات الاخرى، لان تمويل البحث العلمي في الجامعات سيرتبط مستقبلاً بما تنتجه هذه الجامعات من معرفة قابلة للاستخدام.

معيار نجاح الجامعات في مجتمع المعرفة يقاس بمقدرتها على تسويق منتجاتها المعرفية لباقي القطاعات. والولايات المتحدة الامريكية او اليابان على سبيل المثال ما كان لها ان يتبوأ هذه المرتبة المتقدمة على صعيد الاقتصاد العالمي بدون تبنيهما الفعلي لهذا التحدي منذ سنوات عديدة لا سيما من خلال تحويل نتائج البحث العلمي التكنولوجي الى مؤسسات قطاع الصناعة .

ب. **تحدي تنمية راس المال الفكري (المعرفي) للمجتمع**: لقد بات من المتعارف عليه ان لراس المال الفكري بكل ابعاده دور كبير في منظمة الاعمال في الاقتصاديات الحديثة المبينة على المعرفة لا سيما منذ بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي، حيث لا يمكن لاية منظمة في اي قطاع كاتن وبابي حجم كانت ان تحقق الميزة التنافسية في مجتمع المعرفة. ويعبر عن ذلك Ralph STAYER حين يقول: " في السابق كانت المصادر الطبيعية اهم مكونات الثروة

¹ محمد دهان، مرجع سبق ذكره، ص 8-11

القومية واهم موجودات الشركات والمجتمع، بعد ذلك اصب حراس المال متمثلا بالنقد والموجودات الثابتة هو اهم مكونات الشركات والمجتمع، اما الان فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة راس المال الفكري الذي يعد اهم مكونات الثروة القومية واغلى موجودات الشركات، "والر اس المال الفكري هو مجموعة من الافراد الذين يستخدمون عقولهم اكثر من استخدامهم لايديهم لانهم يمتلكون خبرات، قيم، ثقافة، قدرة على الابتكار والابداع حل متخصص وخلق قيمة....الخ.

ويتكون راس المال الفكري من ثلاث مركبات اساسية هي : راس مال بشري، راس المال الهيكلية (او التنظيمي)، راس مال الزبوني. ويعد راس مال بشري اهم مركبات الراس مال الفكري. ويتكون الراس مال البشري من جزئين اساسين : جزء فطري وجزء مكتسب، الجزء الفطري يعبر عن الاستعدادات الجسمية والعقلية الفطرية التي تولد مع الفرد، اما الجزء المكتسب وهو الجزء الاهم في راس المال البشري فيعبر عن مجمل المعارف والمؤهلات والكفاءات والقدرات الجسمانية والخبرات والاتجارب المكتسبة. وتبدأ عملية اكتساب المعارف والمؤهلات والكفاءات والخبرات والتجارب من ميلاد الفرد الى وفاته، فهي عملية تمتد مدى الحياة، وتتطور عبر مراحلها المختلفة" ويرى الصايل ان مفتاح القيمة في اقتصاد المعرفة هو مدى تنافسية الراس المال البشري" والجامعة تعد المسؤول الاول عن انتاج الراس المال البشري في مجتمع المعرفة، وعلى عاتقها يقع تحديس تكوينه وتنميته بالكم والكيف المطلوبين

ج. تحدي مواجهة الفجوة التكنولوجية (الرقمية): تعد الثورة العلمية والتكنولوجية من اهم سمات مجتمع المعرفة كما سبق الإشارة له من قبل، وتعود اهميتها الى التأثير العميق الشامل الذي تحدثه في كافة جوانب الحياة والى المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التي تثيرها ولقد نجم عن هذا الانفجار المعرفي والتكنولوجي العديد من التغيرات في كافة المجالات اذ زادت حدة التغير الاجتماعي وبخاصة في القيم والمؤسسات، وزادت الحاجة الى انماط جديدة من المهنت وتحول نموذج الانتاج من تقليدي الى نموذج قائم على المعرفة.

وقد ساهمت ثورة تكنولوجيا المعلومات في مجتمعات ما بعد الصناعة الى وجود فراغ او فجوة بين الذين يملكون المعلومات ويستخدمونها ويستفيدون منها وبين الذين لا يملكون تلك المعلومات ولا يستطيعون استخدامها او يستفيدون منها، وستزداد هذه الفجوة ما لم تواجه كلما زاد هذا الكم الهائل من وسائل المعلومات والاتصال ولن تستطيع الدول النامية عموما بما فيها الجزائر، ان تسد هوة الفجوة التكنولوجية وتأخذ بزمام التقدم العلمي والتكنولوجي ما لم يكن لها نظام تعليمي جامعي قادر على اعداد قوى بشرية قادرة على التعامل مع التقدم العلمي والتكنولوجي حيث لا مكان في الوقت الحالي لتعليم جامعي منعزل عن المجتمع ومايلحق به من تغيرات .

د- تحدي تكوين وتنمية الكفاءات الضرورية لمجتمع المعرفة : إن الكفاءة هي المقدرة على القيام بمهمة (وظيفة) بفعالية. ويتوقع من التعليم الجامعي أن يضطلع بدور تكوين وتنمية كفاءات المتكويين لمواكبة التغيرات ومواجهة التحديات التي يفرضها مجتمع المعرفة.

إن الصراع الدولي في الألفية الثالثة هو صراع على المعرفة ، لأن المعرفة ستشكل اقتصادا جديدا معتمدا على نظم الإنتاج والتسويق والتمويل والكفاءات البشرية التي ستكون دائمة التطور والإرتقاء.

مما لا شك فيه أن ما يتطلبه سوق العمل من الموارد البشرية في عصر مجتمع المعرفة يختلف اختلافا كبيرا عما كان يتطلبه في عصر المجتمع الصناعي أو في عصر المجتمع الزراعي يمكن تلخيصها في المواصفات الآتية :

1. القدرة على إلتقاط المعلومات وتحويلها إلى معرفة قابلة للإستخدام؛
2. القدرة على التكيف والتعلم بسرعة ، وإمتلاك المهارات اللازمة لذلك؛
3. إتقان التعامل مع تقنية المعلومات وتطبيقاتها في مجال العمل ؛
4. القدرة على التعاون العمل ضمن فريق، وإتقان مهارات الإتصال اللفظية والكتابية؛
5. إتقان أكثر من لغة حتى يمكن العمل في بيئة عمل عالمية ؛
6. إتقان العمل خارج حدود الزمان والمكان والقدرة على إدارة العمل سواء كان ذلك في بيئات عمل تقليدية أو بيئات افتراضية ؛

7. القدرة على تحديد الحاجات والرغبات الفريدة الخاصة بالمستهلكين الأفراد أ و المؤسسات والهيئات ، فلم تعد المنتجات ذات المواصفات المعيارية الموحدة تناسب الجميع... الخ
ومن أهم الكفاءات الواجب التركيز على تكوينها وتنميتها في مجتمع المعرفة، نذكر :

- تنمية القدرة على التعلم وإكتساب المعرفة وتوظيفها؛
- تنمية القدرة على البحث والإكتشاف والإبتكار والإبداع؛
- تنمية مهارات تفكير عليا تشمل: القدرة على معالجة مشكلات غير تقليدية يصعب حتى تحديدها بسهولة مما يتطلب منهم إستخدام طرق تفكير غير مألوفة ، توظيف درجات عليا من تفكير الخبراء والتواصل المعقد عن إنجاز المهام بما يشمل التواصل ، التفاوض ، والجدل ، والوصول إلى حلول وسط والصلح؛
- تنمية قدرة الفرد على توظيف تكنولوجيا المعلومات والإتصالات الحديثة بصورة مكثفة والقدرة على التعامل مع كم كبير من المعارف والمعلومات ، والتنقل بين العالمين الفيزيائي والرقمي وما بينهما عن إنجاز المهام؛
- تنمية مهارات الإيجابية في العمل بما يشمل: القيام بدور فعال في العمل يتعدى إتباع تعليمات محددة سلفا ، السيطرة الدقيقة على الموقف من خلال إنجاز المهام، توظيف الإبداع والإلتزام بالحرية المسؤولة ، القدرة على العمل في فريق؛

-إكتساب وتنمية مهارات التعامل مع التغيير وتشمل: إكتساب مهارة التعلم مدى الحياة ، الإستعداد للتغيير نتيجة لقيامهم بمهامهم ، العمل في بيئة عمل ديناميكية تتصف بالتغير مما يتطلب منهم المرونة والإستعداد لتغيير المهنة إذا إقتضت الضرورة لذلك ؛

-تمكين الفرد من تحمل مسؤولياته وتنمية قدرة تحطى حواجز الزمان والمكان... الخ
ومن الوظائف الحضارية الهامة التي تلعب دورا هاما في مجتمع المعرفة نجد السكرتارية ومندوبي المبيعات والتسويق ، وكذلك أعمال الإستشارات وصناعتها... الخ أضف إلى ذلك مهن الأعمال المعلوماتية ، مثل: البرمجة وتحليل النظم وإدخال النصوص وبيع الحواسيب والبرمجيات والصيانة والدعم الفني والتصميم الهندسي الحاسوبي..... الخ
ومن التحديات الأخرى التي تواجه الجامعة الجزائرية في ظل عصر المعرفة يمكن أن نذكر على سبيل المثال لا الحصر :
تحدي تطوير المناهج والطرائق، وتحدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وتحدي تطوير القيادة الإدارية... الخ

خلاصة

بالرغم من ما بذلته الجزائر في سبيل تنمية مواردها البشرية و عملها على تحقيق رأسمال فكري في ظل اقتصاد المعرفة، إلا أن الباحثين و الدارسين يرون أن ذلك لا يزال غير كافي، فعلى سبيل المثال قال خبير البنك الدولي المشارك في ورشة العمل حول الاقتصاد القائم على المعرفة، إن الإستراتيجية الجزائرية للاقتصاد القائم على المعرفة يجب أن توجه بشكل أساسي نحو تطوير فروع النشاط خارج المحروقات، و تشجيع البحث و رفع ميزانية تسجيل براءات الاختراع. و أكد خبراء البنك الدولي، أن عدد الباحثين في الجزائر قليل جدا بالمقارنة مع ما هو موجود في العالم، كما أن ميزانية البحث لا تساوي شيئا بالمقارنة مع ما هو معمول به على الصعيد الدولي، و أشار هؤلاء أن الاقتصاد القائم على المعرفة لا يمكن بناءه بمثل هذه الأرقام الشاحبة جدا، لأن اقتصاد المعرفة يقوم حسب هؤلاء على وجود مراكز بحث كثيرة و عدد أكبر من الباحثين مع التكوين المستمر لبناء الكفاءات في الميادين المختلفة، و تشجيع الكفاءات على البقاء في الوطن، و التركيز على المؤسسات و الشركات الناجحة و التي تمكنت من تحقيق قفزات في الميدان و في مقدمتها مجمع صيدال الذي يتوفر على مركز بحث يستحق الدعم القوي.

الثالثة

خاتمة :

في ظل التحديات التي يفرضها التحول نحو اقتصاد المعرفة، أصبح ينظر إلى الموارد البشرية كأصول حقيقية و رأس مال استراتيجي تفوق قيمته رأس المال المادي، فمن أهم مظاهر اقتصاد المعرفة بروز نظرية رأس المال البشري التي تقوم على فرضية أساسية مؤداها وجود اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مهاراتهم و خبراتهم و قدراتهم. كما بدأت القرارات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية (التعليم و التدريب و التأهيل...) تعتبر كاستثمار، و أن العائد المحقق من الاستثمار في رأس المال البشري يتمثل في تحسين مهارات الأفراد و زيادة قدراتهم الإنتاجية.

ف نجد المنظمات في الآونة الأخيرة تهتم بالكفاءات البشرية، حيث تقوم من خلال إدارة المعرفة بتزويدها بمعارف جديدة و تحديث المعارف التي لديها، بالإضافة إلى تحريك دافعيتها نحو الابتكار، و هذا عن طريق التعلم، التكوين و المكافآت، فمدخلات تنمية كفاءات الموارد البشرية هي ما تورده عمليات إدارة المعرفة من توليد و اكتساب و تشارك للمعرفة، و كذا تخزينها و تطبيقها وفقا للنظم و الآليات المطلوبة لذلك.

اختبار الفرضيات

❖ الفرضية الأولى : " إدارة الموارد البشرية أصبحت الآن تعني إدارة الخبرة و الكفاءة " . محققة

إن إدارة الموارد البشرية أصبحت الآن تعني إدارة الخبرة و الكفاءة، حيث أن المنظمة الحديثة لم تعد تهتم بالموارد البشرية غير المؤهلة و غير الكفأة، و ذلك لأن الكفاءات و أصحاب الخبرة و المهارة هم الذين يتحملون مسؤولية التغيير و يعملون على تحقيقه، لذا فإن السبب الرئيسي في فشل الكثير من المؤسسات في العقود السابقة يرجع بدرجة كبيرة إلى قلة أصحاب الخبرة و الكفاءات، كما أن إدارة الموارد البشرية لم تولي الاهتمام اللازم للمورد البشرية لغرض تأهيلها لتكون كفاءة بالقدر الذي يمكنها من تطوير المهارات فلقد أصبحت عملية تنمية الكفاءات من الأمور المؤثرة في رؤية المؤسسة و استراتيجياتها، فمستقبلها مرهون بما تمتلكه من أفكار تعبر على مدى قدرتها على الإبداع و التجديد الذي يشكل حاليا الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة في مجال الأعمال، فانتقال المجتمع من مجتمع المعلومات إلى عصر المعرفة اوجب على المؤسسات أن تجدد رأسمالها الفكري و تتعلم كيف تحوله إلى أرباح أو إلى وضع استراتيجي معين يسمح بتحقيق الميزة التنافسية.

❖ الفرضية الثانية : " تعمل إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ضمن نظام و إستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة

" . محققة

تعد تنمية الموارد البشرية في الوقت المعاصر إستراتيجية تعمل في خدمة إستراتيجية المؤسسة، حيث توضع في ضوء متطلبات إنجازها من الكفاءات البشرية الحالية و المستقبلية، و بالتالي فقد أصبحت جزءا مكملا لها ضمن إستراتيجية

تسيير الموارد البشرية، في ظل هذا التوجه استلزم الأمر التحول من سياسة التدريب (التوجه القديم) إلى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، التي تتكامل و تتوافق مع احتياجات إنجاز الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، هذا التحول ليس مجرد تغيير في التسمية، بل هو تغيير في الهدف و البعد الزمني و المادة التعليمية و أساليب التدريب، و في القواعد و المبادئ التي تقوم عليها سياسة التدريب .

و تعتبر تنمية كفاءات الموارد البشرية مطلب أساسي لبقاء و تطوير المؤسسات على اختلاف أنواعها، فتنمية الموارد البشرية تفرضها التغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسات، و ما لم يكن لدى المؤسسات الاستعداد للتجاوب مع تلك التغيرات من إتباع استراتيجيات تواكب متطلبات التغيير و التطوير، و التي من أهمها تنمية مواردها البشرية فإن مصيرها الزوال، و من هنا فإن الاستثمار في مجال تنمية كفاءات الموارد البشرية يعتبر ضرورة لا مناص منها للمحافظة على استمرارية المؤسسة.

❖ الفرضية الثالثة : " يتطلب الاقتصاد المعرفي موارد بشرية مؤهلة و مدربة، تتسم بصفات أبرزها أنها ذات مستوى عال من التعليم و التدريب " . محققة

إن الاقتصاد المعرفي يتطلب موارد بشرية مؤهلة و مدربة و تتسم بصفات، أبرزها أنها ذات مستوى عال من التعليم و التدريب و التنفيذ في المواقف العملية، كما أنه يجب أن تكون مدربة وفق المستجدات التكنولوجية الحديثة، و مدربة على التكيف من أجل الحصول على المعلومات العالمية بأسهل الطرق و أبسطها، كما أنها يجب أن تتسم بالحرص على النمو المهني و التعلم الذاتي المستمر و استقبال المعرفة و تطويرها بما يتناسب مع بيئة العمل، و قدرتها على حل المشكلات و التوصل للحلول، و اتخاذ القرارات، كما أنها يجب أن تتصف بأنها لديها القدرة على التحول من مهنة لأخرى، كذلك القدرة في التعامل مع التقنية بأشكالها و توظيفها بنجاح، و كذلك الحال فإن التربوي أو المعلم معني بذات الأمر فإنه مطالب بتطوير نفسه و تأهيل ذاته، و الممارسة الماهرة لكل أدوات الاتصال و التكنولوجيا، و الحصول على المعارف من مصادرها و تنقيتها بما يتناسب مع تلاميذه.

و بالتالي فإن التغيرات التي تلاحق الاقتصاد العالمي، و التي طالت الحياة الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية و غيرها لم تكن إلا نتيجة جهود البحث و التطوير، لذا فإنه حتى تصل الدول النامية لما وصلت له الدول المتقدمة فإنه يجب أن تعمل بكل جد و اجتهاد، من أجل البحث و التطوير و التعليم و التدريب و الإبداع و الابتكار.

نتائج الدراسة

من أبرز النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة ما يلي:

- إن التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية تعتبر الوسيلة الفعالة التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية، حيث تهدف بصورة أساسية إلى التطوير و التحسين المستمر في معارف و مهارات و قدرات الأفراد بالشكل الذي يضمن تضيق الفجوة بين معارف و مهارات و قدرات الأفراد و بين متطلبات الوظائف في المؤسسة؛
- أصبحت إدارة الموارد البشرية المتغير الرئيسي الذي يأخذ بعين الاعتبار عند إعداد الإستراتيجيات من طرف المؤسسات، و أصبحت من أهم عناصر الميزة التنافسية و ذلك من خلال الأداء الجيد للأفراد العاملين، لذلك أصبحت المؤسسات تبحث عن أنجع السبل لتفعيل و تطوير هذا المورد الاستراتيجي؛
- اقتصر مفهوم تنمية الموارد البشرية في السابق على إمداد الإنسان بالمعارف و المهارات المطلوبة لتأدية عمله بصورة فاعلة، و لكن مع التغيرات العالمية أصبح التركيز على بناء الفرد الفعال في إطار متغيرات كثيرة مثل العولمة، و التقدم التكنولوجي و المعلوماتي، و تغيير مضمون الأهداف و الأنماط الإدارية في المؤسسة؛
- تقتضي مواجهة التحديات و التغيرات السريعة في بيئة الأعمال اليوم وجود توجه جديد للعمل يستجيب و يواكب تلك التحديات و التغيرات، و تعد المعرفة و تطبيقاتها من أبرز هذه التحديات التي تحاول مؤسسات و منظمات أعمال اليوم استخدامها في تنمية كفاءات مواردها البشرية؛
- رغم الجهود المبذولة إلا أن الجزائر لم تنتهج إستراتيجية واضحة و منسجمة من شأنها تجسيد مجتمع معلومات حقيقي يساعد على تفعيل الاقتصاد الرقمي و المعاملات الالكترونية، حيث بقيت الطرق التقليدية مسيطرة في مجال المعاملات المالية و التجارية، و هذا رغم الاهتمام الحكومي و المؤسساتي بمجال تهيئة البيئة الرقمية.
- تسعى الجزائر إلى مسايرة و محاولة الاندماج في اقتصاد المعرفة، و هذا لن يتأتى إلا في ظل تحقيق كل المؤشرات الدالة عليه من بينها : البحث و التطوير، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، التعليم، التكوين المهني، التعليم العالي، حيث إذا تمكنت فعلا من تحقيق تلك المؤشرات فإنها بذلك تضمن تحقيق جزء أكبر من ذلك الاندماج.

توصيات الدراسة

- في ضوء الإطار النظري للدراسة، و النتائج التي أسفرت عنها، نتقدم بالتوصيات التالية:
- ضرورة الاهتمام بإدارة الكفاءات و تنميتها باستمرار، لما لهذه العملية من أهمية بالغة في تحسين أداء الموارد البشرية و سد ثغراته، مما يعود بالفائدة على المنظمات و على مواردها البشرية في الوقت ذاته؛
- الاستفادة من قدرات مواردها البشرية الشابة، من خلال الاستثمار في تنمية كفاءاتها، لمواجهة التحديات المستقبلية للمنظمات؛
- ضرورة متابعة عمليات تنمية الكفاءات لدى مختلف شراحيها الوظيفية، و تحديد احتياجاتها بدقة، لضمان تحقيق الغاية منها، بدلا من تحمل تكاليف من دون مقابل يذكر؛

- ضرورة تقييم أداء مواردها البشرية العاملة بالإدارة، لمعرفة الأسباب التي حالت دون تحسين أداء فئة معتبرة منها، لإيجاد الحلول المناسبة لتدارك النقائص؛
- إعادة النظر في معايير انتقاء و توظيف الموارد البشرية، و تركيزها على طبيعة الكفاءات و متطلبات الوظائف بالدرجة الأولى؛
- على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أن تشجع إنتاج و تداول المعرفة، و ذلك من خلال إعادة الاعتبار لعنصر رأس المال البشري؛
- إبراز دور الجامعات في تنمية الاقتصاد القائم على المعرفة، من خلا التوعية و التدريب، و تحفيز الابتكار، و تقديم الحلول لمعوقات التحول إلى الاقتصاد القائم على المعرفة، حماية حقوق المبتكرين و تحسين مخرجات البحوث العلمية؛
- تنمية الموارد البشرية و توجيه الاهتمام نحو منظومة التعليم؛
- إقامة الندوات و المؤتمرات حول الاقتصاد القائم على المعرفة في ظل تبادل التجارب و الخبرات المحلية و الدولية.

آفاق الدراسة

- على ضوء دراستنا لهذا الموضوع لاحظنا أن هناك العديد من النقاط تحتاج إلى المزيد من البحث و التحليل، كما قد تكون نواة لمواضيع بحثية مستقبلية نذكر منها :
- الاقتصاد الجزائري في ظل التحول العالمي نحو اقتصاد المعرفة : دراسة إستشرافية؛
 - أثر الاستثمار في الأصول المعرفية الوطنية على التنمية الاقتصادية في الجزائر؛
 - دور الدولة في تنمية اقتصاد المعرفة : دراسة حالة الجزائر؛
 - اندماج اقتصاديات البلدان العربية في اقتصاد المعرفة : المقومات و العوائق.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

– أولاً: الكتب

- بسيوني محمد البرادعي، (2005)، "مهارات تخطيط الموارد البشرية: ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة"، ط1، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- بن عنتر عبد الرحمان، (2010)، "إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حسين بلوط إبراهيم، (2002)، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، منشورات دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- راوية حسن، (1999)، "السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- سعد غالب ياسين، (2007)، "إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات"، ط1، دار المناهج، عمان، الأردن.
- صلاح الدين الكبيسي، (2005)، "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: بحوث ودراسات، القاهرة، مصر.
- صلاح الدين عبد الباقي، (2005)، "مبادئ السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- عبد الرحمن الهاشمي و فائزة محمد العزاوي، (2007)، "المنهج و الاقتصاد المعرفي"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- علي السلمي، (2008)، "إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- عمر وصيفي عقيلي، (2005)، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- فيصل حسونة، (2008)، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- قصي قحطان خليفة، (2009)، "إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية"، حقوق الطبع والنشر محفوظة، عمان، الأردن.

- محمد بن دليم القحطاني، (2000)، "إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل"، ط2، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية.
- محمد سمير أحمد، (2009)، "الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مدحت محمد أبو النصر، (2007)، "إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة"، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
- مدحت محمد أبو النصر، (2017)، "إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة"، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
- مصطفى كامل، نفيسة محمد باشري، دعاء محمد رستم، (2018)، "إدارة الموارد البشرية"، مقررات كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.
- مصطفى يوسف كافي: 2014، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي، عولمي"، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مصطفى يوسف كافي، (2014)، "إدارة الموارد البشرية: من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي" ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- منذر منصور عبد الله، (2016)، "الاقتصاد المعرفي"، ط1، الجنادرية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- موسى اللوزي، (2000)، "التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، (2010)، "الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- نجم عبود نجم، (2008)، "إدارة المعرفة: المفاهيم و الاستراتيجيات"، ط2، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- نج عبود نجم، (2005)، "إدارة المعرفة: المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات"، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن.
- يوسف حجيم الطائي، هشام فوزي العبادي، (2015)، "إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانيا :المجلات والدوريات العلمية

- احمد أنس أبو الشامات، (2012)، " اتجاهات اقتصاد المعرفة في البلدان العربية "، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 01.
- أحمد جلول، (2017)، " بعض مشكلات التكوين الجامعي بالجزائر : الحلول و الاقتراحات "، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي -، الجزائر، العدد 23.
- إلهام ماضي، الهاشمي بعاج، عبد القادر بن برطال، (2019)، " عمليات إدارة المعرفة و دورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية "، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 08.
- إهداء صلاح ناجي محمد، (2016)، " مؤشرات قياس الاقتصاد القائم على المعرفة : دراسة مقارنة مع نظرة لوضع مصر و إستراتيجياتها في التحول إلى اقتصاد المعرفة "، Cybrarians Journal، العدد 44.
- سفيان شريف، (2020)، " دور إستراتيجية التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي " مجلة آداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-الجزائر ، المجلد 16، العدد 01.
- سميرة لغويل، أحمد عبد الحكيم بن بعطوش، (2020)، " المؤسسات الجامعية و اقتصاد المعرفة في الجزائر "، المجلة العربية للآداب و الدراسات الإنسانية، المجلد 04، العدد 12.
- عباس لحممر، عمار طهرات، (2018)، " واقع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الجزائر و سبل اندماجها في الاقتصاد الجديد "، مجلة الاقتصاد و المالية، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف -، الجزائر، المجلد 04، العدد 01.
- عبد الهادي مسعودي، حمدي أبو القاسم، مراد رايس، (2015)، " التحول لمجتمع المعرفة العربي : مفاهيم و إشكالات "، سلسلة الندوات العلمية لمخبر العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الندوة العلمية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عمار تليجي - الأغواط -، الجزائر.
- علي غماري، عيسى بن شوري، ربيع حمدان، (2019)، "دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الكفاءات من منظور المعرفة "، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 9، العدد 1.
- علي مؤيد محمد، محمود علي محمد، (2018)، "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية وعلاقتها باتجاهات العاملين نحوها"، مجلة جامعة حماة، المجلد 01، العدد 09، سوريا.

- كمال منصوري، عيسى خليفي، (2006)، " اندماج اقتصاديات البلدان العربية في اقتصاد المعرفة : المقومات و العوائق "، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسينة بن بوعلي - الشلف -، الجزائر، العدد 04،
- نسرين بن كيجح، (2017)، " تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الجزائر "، مجلة الإبداع، جامعة البليدة -2-، الجزائر، المجلد 07، العدد 08.
- نعيمة بارك، (2014)، التنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر: الواقع والمأمول "، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية جامعة حسينة بن بوعلي - الشلف-الجزائر -العدد12.
- نعيمة بارك، (2008)، "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية "، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد 07.

ثالثا: الأطروحات والمذكرات

- حمدي أبو قاسم، (2013)، " التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03).
- حمود حيمر، (2018)، "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة "، دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف-1-، الجزائر.
- زليخة تفرقنت، (2015)، "تفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة -، الجزائر
- صبرينة مانع، (2015)، "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة.
- عماد مساعدي، (2014)، "دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم

- التسيير، تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 01-، الجزائر.
- محمد الأمين بن جدو، (2013)، "دور إدارة الموارد الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف(01)، الجزائر.
 - وهيبة سراج، (2012)، "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف-، الجزائر.

رابعاً: المؤتمرات والملتقيات

- جبار بوكثير، فاطمة الزهراء قوفي، (2018)، "اقتصاد المعرفة وعلاقته بالاقتصاد الرقمي: بين التبعية والإحتواء"، الملتقى الوطني الثالث حول المستهلك والإقتصاد الرقمي، ضرورة الانتقال وتحديات الحماية، يومي 23-24 أفريل، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميلة، الجزائر.
- حمدي أبو القاسم، زينب زيد الخير، (2019)، "إشكالية تنمية كفاءات الموارد البشرية لدى منظم الأعمال في ظل تحديات الإقتصاد الجديد المبني على المعرفة"، المؤتمر الدولي في تكنولوجيا معلومات الأعمال أو الإقتصاد المعرفي، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 26-28 مارس.
- معبد دهان، (2019)، "الجامعة الجزائرية و تحديات تكوين الكفاءات في عصر اقتصاد المعرفة"، Munich Personal RePEc Archive (MPRA).
- المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة- الملتقى الوطني الثالث حول المستهلك والاقتصاد الرقمي : ضرورة الإنتقال وتحديات الحماية يومي 23-24 أفريل 2018.
- ورقة عمل حول: " الإقتصاد القائم على المعرفة و دوره في تحقيق التنمية المستدامة"، (2018)، الملتقى السادس عشر لمجتمع الأعمال العربي: نحو شركات عربية تكاملية، رجال الأعمال العرب/ جمعية رجال الأعمال الأردنيين، منطقة البحر الميت، الأردن، يومي 7 و 8 أفريل.

خامساً: مواقع الانترنت الرسمية

1. باللغة العربية

- الجزائر بالأرقام، نتائج 2017/2016/2015، الديوان الوطني للإحصائيات، متوفر على الموقع : <http://www.ons.dz>، تاريخ التصفح : 2021/04/30.
 - التربية الوطنية بالأرقام، (2018)، وزارة التربية الوطنية، متوفر على الموقع: <https://www.education.gov.dz>، تاريخ التصفح : 2021/04/30.
 - الجزائر بالأرقام، نتائج 2017/2016/2015، الديوان الوطني للإحصائيات، متوفر على الموقع: <http://www.ons.dz>، تاريخ التصفح : 2021/05/05.
 - تقرير التنمية لسوق الهاتف و الانترنت للسداسي الأول (2020)، مديرية الإحصاء الدراسات و الاستشراف، وزارة البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، متوفر على الموقع: <https://www.mpt.gov.dz/ar/content/indicateurs>، تاريخ التصفح : 2021/05/10.
 - مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر، (2020)، سلطة ضبط البريد و الاتصالات الالكترونية، متوفر على الموقع : <https://www.arpce.dz>، تاريخ التصفح : 2021/05/15.
2. باللغة الفرنسية
- Youcef Bazizi, (2021), " les principaux indicateurs du secteur de l'éducation nationale, Année scolaire 2019-2020 ", Direction Technique chargée des Statistiques Régionales et de la Cartographie Direction des publications et de la Diffusion, ONS, N⁰ 915, p1
 - Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, disponible sur le site : <https://www.mesrs.dz/les-reformes>, consulté le : 05/05/2021.
 - Ministère de Formation et de l'Enseignement Professionnel, disponible sur le site : <https://www.mfep.gov.dz>, consulté le : 07/05/2021.