

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت

القطب الجامعي _ القليعة _



المدرسة الوطنية العليا
للمناجمت
Ecole Nationale Supérieure de
Management

تخصص إدارة الموارد البشرية

مذكرة نهاية المسار الدراسي لنيل شهادة الماستر بعنوان

العلاقة بين تسيير الكفاءات ونقل المعرفة المهنية

دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
- المديرية العامة -

أشرف الاستاذ:

❖ مصطفى أمقران

تأطير السيد:

❖ خليل جلال الدين

من إعداد الطالب:

❖ براهيم عبد الناصر

السنة الجامعية 2019 / 2020

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت

القطب الجامعي _ القليعة _



تخصص إدارة الموارد البشرية

مذكرة نهاية المسار الدراسي لنيل شهادة الماستر بعنوان

العلاقة بين تسيير الكفاءات ونقل المعرفة المهنية

دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
- المديرية العامة -

إشراف الاستاذة:

❖ مصطفى أمقران

تأطير السيد:

❖ خليل جلال الدين

من إعداد الطالب:

❖ براهيم عبد الناصر

السنة الجامعية 2019 / 2020

كلمة شكر

بسم الله والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

" كن عالما فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم."

نتوجه بالشكر الجزيل الى الأستاذ " مصطفى أمقران " الذي تفضل علينا بالإشراف على هذا العمل وقام بتوجيهي وتقديم النصائح التي أفادتني كثيرا، جزاه الله عنا كل خير .

كما نتوجه بشكر خاص الى من قام بتأطيرنا في المديرية العامة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء خلال فترة التريب السيد " كليل جلال الدين " الذي أتعبناه معنا كثيرا. وأيضا نشكر السيد مسؤول التريب مالكي وكل إطارات وموظفي المديرية العامة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وبالأخص الأنسة نشيدة تواتي.

كما لا يمكننا أن ننسى فضل والدتي حيث لولاها لما أنا الآن في هذه المرحلة من المستوى التعليمي وكل عائلة براهيمى وأخص بالذكر أولا والذي رحمه الله.

فهرس المحتويات

كلمة شكر

04	فهرس المحتويات
06	قائمة الجداول
06	قائمة الأشكال
07	قائمة الملاحق
08	مقدمة عامة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات

12	المبحث الأول: ماهية الكفاءات
12	المطلب الأول: مفهوم ومميزات الكفاءة
14	المطلب الثاني: أنواع الكفاءات ومؤشرات قياسها
17	المبحث الثاني: تسيير الكفاءات
17	المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات
20	المطلب الثاني: سيورة تسيير الكفاءات

الفصل الثاني: ماهية المعرفة

29	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المعرفة
29	المطلب الأول: أساسيات حول المعرفة
36	المطلب الثاني: مدخل الى إدارة المعرفة
42	المبحث الثاني: عمليات إدارة المعرفة
42	المطلب الأول: مفهوم نقل المعرفة داخل المؤسسة
44	المطلب الثاني: نماذج نقل المعرفة داخل المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

51	المبحث الأول: تقديم بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
51	المطلب الأول: لمحة عن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
58	المطلب الثاني: مديرية الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
60	المبحث الثاني: دراسة تحليلية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
60	المطلب الأول: إعداد واختيار كيفية نقل المعرفة

المطلب الثاني: تنفيذ نقل المعلومة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال
الأجراء.....62

خاتمة 73

قائمة المراجع 74

ملخص 75

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	خصائص عينة الدراسة	63
02	تحليل الاستمارة الموجهة للموظفين الذين لديهم أكثر من 20 سنة خبرة	65
03	تحليل الاستمارة الموجهة للموظفين الذين لديهم أقل من 20 سنة خبرة	67
04	تحليل الاستمارة الموجهة للموظفين الذين لديهم أقل من 10 سنوات خبرة	69

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات	18
02	الكفاءات محور تركز أنشطة إدارة الموارد البشرية	19
03	الترتيب الهرمي للمعرفة	29
04	نموذج نقل المعرفة الحلزوني	48
05	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء	57
06	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية للمديرية العاملة للصندوق الوطني التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء	59

قائمة المختصرات

المعنى	الاختصار
الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء	CNAS
الصندوق الوطني للتقاعد	CNR
الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء	CASNOS

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الإستبيان وأجزاءه
02	الجريدة الرسمية

مقدمة

المقدمة العامة

عرف العالم تغيرات وتطورات جذرية على مختلف المستويات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية كنتيجة لما أفرزته العولمة في مختلف المجالات، ولقد كان لسرعة وديناميكية هذه التغيرات الأثر الكبير على مختلف المؤسسات التي أصبحت اليوم تنشط في نظام عالمي مفتوح، تميزه تحولات عميقة وسريعة، كثيرا ما تكون عدوانية ومفاجئة تستهدف بقاء واستمرارية هذه المؤسسات.

لا يمكن للمؤسسات أن تبقى بمعزل عن هذه التغيرات، مما يفرض عليها للسعي الجاد لاكتساب مزايا تنافسية قصد النهوض بها سواء داخل المؤسسة أو مع منافسيها، ففي ظل هذه التغيرات فإن تحقيق فاعلية الأداء في المؤسسات لم يعد يتوقف قط على ما لديها من إمكانيات وموارد سواء مادية أو بشرية، وإنما تتحدد بالفعالية التنظيمية بدرجة أكبر وبقدرة المؤسسات على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصفة عامة، ومن الكفاءات البشرية بصفة خاصة، فتسيير الكفاءات يعد محددًا أساسيًا لأداء ونجاعة المؤسسة، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات أن تحسن الإستغلال الأمثل للكفاءات و جذب هذا النوع من الموارد البشرية ذات القدرات، المهارات، المعرفة والتصدي بشكل صحيح للعراقيل التي تحد من عملية تسييرها.

كما أن المورد البشري هو العنصر الرئيسي والمحوري في المؤسسات، والذي بدونها تفقد الموارد الأخرى قيمتها، فالوصول على المورد البشري، وإعداده بنقل المعارف إليه يعتبر نشاطا ضروريا لكي تستطيع المؤسسة الوصول لغايتها، ومن هذا المنطلق عملت المؤسسات على تطوير العنصر البشري والارتقاء به، من خلال نقل المعارف له وإدارة المعرفة المتوفرة في المؤسسة.

لقد أصبحت إدارة المعرفة اليوم، تشكل تحديا كبيرا للمؤسسات من ناحية تفعيلها وجعلها أكثر إنتاجية في القرن 21، وهذا بعد أن كان التحدي الذي تسعى إلى تحقيقه، هو ضمان مستويات عمل يدوي أفضل في بداية موجة التصنيع التي بدأت مع الثورة الصناعية. هذا التحدي قد يضيق كما قد يتسع من تنظيم لآخر ومن دولة لأخرى في حدود ما هو متاح من إمكانيات، حيث أن الحديث عن إدارة المعرفة في بعض المؤسسات قد تجاوز مرحلة المفهوم إلى مراحل متقدمة جدا في التطبيق، في حين أن بعض التنظيمات لا تزال في نقطة البداية ولم تحقق تقدما يذكر، بسبب غياب المقومات التي يمكن من خلالها إقامة دعائم لإدارة تقوم على التعامل الفعال مع المعرفة وتوظيفها بما يخدم أهدافها.

وتعتبر إدارة المعرفة من أهم أدوات إدارة الكفاءات باعتبار أنها تكشف لنا عن المستوى المعرفي للموظفين ذوي الكفاءة داخل المؤسسة وعن طرق اكتسابهم لهذه المعارف طوال مسارهم المهني.

1-الإشكالية : على ضوء ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور تسيير الكفاءات في انتقال المعرفة المهنية؟

إنطلاقاً من التساؤل الرئيسي يتم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالكفاءات؟
- كيف تسيير الكفاءات في المؤسسة؟
- ما المقصود بالمعرفة وكيفية تسييرها؟
- كيف يتم انتقال المعارف في المؤسسة؟

2- فرضيات البحث:

تتمثل دراستنا في محاولة الإجابة على هذه التساؤلات المطروحة، وهذا في مختلف المحاور الواردة في بحثنا، بدءاً بإدراج الفرضيات التي نراها أكثر الإجابات احتمالاً للتساؤلات السابقة:

- تحقيق كفاءة الفرد مرتبطة بالتسيير الفعال والأنجح له؛
- كل من التحفيز والترقية عوامل أساسية لتنمية الكفاءات وتسييرها؛
- المعارف تكتسب مع الوقت وسنوات العمل؛
- تهيئة الجو العملي المساعد لعملية نقل المعارف والكفاءات؛

3- أسباب اختيار الموضوع:

قيل أن نقدم على اختيار موضوع الدراسة قمنا بدراسة معمقة لمجموعة من الكتب وأيضاً عدة مذكرات تخرج في مجال التخصص، وجدنا أن معظمها تعالج موضوع الكفاءات من حيث تسييرها فقط، ومن هنا جاءت فكرة دراسة ومعالجة موضوع مستحدث من حيث الطرح وعلى العموم فالمبررات الموضوعية لإختيار الموضوع هي كالتالي:

- النقص الملحوظ الذي تعرفه مكاتبنا لمثل هذه المواضيع خاصة المكتوبة باللغة العربية؛
- كون الموضوع له علاقة مباشرة مع تخصص إدارة الموارد البشرية؛
- معرفة مدى إهتمام المؤسسة بإدارة كفاءاتها؛
- معرفة كيف تتعامل المؤسسات مع الكفاءات ومعارفهم.

4- أهمية وأهداف الدراسة:

في الوقت الراهن لا مجال للنقاش، الكفاءة سيده الموقف، وهذا لما لها من أثر مباشر على حياة المؤسسة (بغض النظر عن نشاطها وطبيعتها)، وضمان انتقال المعارف والسيطرة عليها يشكل تحدياً للإدارة، لكن أين المؤسسات من كل هذا؟

- إبراز أهمية وأهداف إدارة المعرفة للمؤسسات؛
- تبيان كيف تساهم إدارة الكفاءات في نقل المعارف في المؤسسة؛
- إثراء المكتبة العربية عامة والجزائرية خاصة بمثل هذه المفاهيم الجديدة المتعلقة بتسيير الكفاءات ومدى نجاعتها في المؤسسة؛
- تقديم جملة من الحلول على شكل توصيات واقتراحات للمؤسسة المبحوثة على وجه الخصوص والمؤسسة الجزائرية على وجه العموم؛
- توضيح الإشكالية التي كانت ولا زالت تعانيها المؤسسة مهما كانت طبيعتها والمتعلقة بكيفية تسيير كفاءاتها؛
- الوقوف عند المؤسسة المبحوثة ومدى سعيها لتحسين طرق تسييرها لكفاءاتها.

5- حدود الدراسة: كغيره من مواضيع البحث الجديدة، صادفنا خلال تحضيرنا لهذه المذكرة عدة عراقيل سواء تعلق بجزئه النظري أو التطبيقي.

-البعد الموضوعي: لقد تناولنا موضوع إشكالية تسيير الكفاءات كمفهوم جديد لإنتقال المعارف داخل المؤسسة، إذ تم التركيز عليها من زاوية كونها إستراتيجية جديدة بالبحث والتطوير.

-الدراسة الميدانية : كانت محدودة، وهذا ليس تقصيراً منا، ولكن لعوامل عديدة، لعل أهمها يتمثل في نقص المعلومات التي تخدم موضوع المذكرة وأيضاً لنقص المعرفة للموظفين داخل المؤسسة التي قمنا فيها بالترقب، وأخيراً بسبب جائحة الكورونا وما إنجر عنها.

-البعد الزمني: امتدت فترة دراستنا لهذا الموضوع لمدة 3 أشهر كاملة 2020.

-البعد المكاني: لإنجاز الدراسة النظرية اعتمدنا على جمع المعلومات وهذا بشكل رئيسي من مختلف المكتبات والجامعات والتي كان بوسعنا بلوغها، ضف إلى ذلك شبكة الأنترنت ، واعتمدنا في الدراسة الميدانية على المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة ولو أنه لم يكن ذلك بالعمل السهل، نظراً لانشغال جل الأفراد العاملين لهذه المؤسسات، خاصة في زمن الكورونا مع الإجراءات التي منعنا من إكمال تربصنا، فكانت استعانتنا بشبكة الأنترنت ضرورة لا مفر منها، هذا من جانب، أما من أجل استكمال الدراسة الميدانية وإعطائها طابعاً كمياً، استعنا بالاستمارة.

6- المنهج المتبع: بهدف الإجابة على الإشكالية المقدمة تم الإعتماد على منهجين، المنهج الوصفي والمنهج التحليلي اللذان يسمحان بدراسة موضوع إدارة الكفاءات ونقل المعرفة المهنية، إذ يسمحان لنا بوصف وتحليل كامل جوانب هذا الموضوع بشقيه (إدارة الكفاءات ونقل المعرفة). حيث طغى المنهج الأول (الوصفي) على الفصلين النظريين والذي اهتم بدراسة بعض المفاهيم النظرية المهمة في الدراسة، وظهر المنهج الثاني (التحليلي) خاصة في الفصل الأخير حيث تم معالجة وتحليل الأشكال والجداول خاصة التي تعلق منها بالجداول والأشكال التي توصلنا إليها عن طريق الإستمارتين.

7- هيكل الدراسة:

سنتطرق في هذه المذكرة إلى عدة أمور ففي الفصل الأول نقدم لمحة شاملة عن تسيير الكفاءات بحيث سنتطرق فيه إلى ماهية الكفاءات وأيضاً ما منعى تسيير الكفاءات.

أما في الفصل الثاني فسنتناول ماهية المعرفة حيث يشمل الفصل مبحثين الأول يتحدث عن مفاهيم عامة حول المعرفة وكذا المبحث الثاني يتناول عمليات إدارة المعرفة.

وفي الفصل الأخير سنعالج موضوع انتقال المعارف وتسيير الكفاءات في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات

التمهيد:

يعود أصل كلمة الكفاءة الى الكفاء: أي النظير ومصدره الكفاءة، والكفاءة في العمل تعني القدرة عليه وحسن تصرفه، أما لفظ الكفاءة ذا أصلا لاتيني (compétence) وقد ظهر عام 1968 في اللغات الأوروبية بمعاني متباينة حسب السياق المستعمل فيه، وقد ترسخ بمصطلح الكفاءات في كتب الإدارة والتسيير في المؤسسة ودوره في تحسين الأداء بها، تم استعمال مفهوم الكفاءة في السبعينات من القرن العشرين في أمريكا وبعدها أوروبا نتيجة المنافسة الشديدة التي ترتبت عن بزوع العولمة، وبزيادة تعمق المحيط زاد الاهتمام بالكفاءات وأصبحت أساسية في الاستراتيجية العامة للمؤسسة ومؤشر لقياس فعالية الموارد غير الملموسة.¹

ومن هنا أصبحت هذه الموارد من الكفاءات تحتاج الى تسيير فلم تعد الإدارة تهتم بالموارد البشرية غير المؤهلة وغير الكفوة، وذلك لأن الكفاءات وأصحاب الخبرة والمهارة هم الذين يتحملون مسؤولية عوامل التغيير ويعملون على تحقيقها، حيث سنتطرق في هذا الفصل أولا الى التعرف على مفهوم الكفاءة وأنواعها وأيضا مؤشرات قياسها ثم يليه ثانيا مدخل حول تسيير الكفاءات وكل ما يشمل هذا المفهوم.

1 - مخلوف كاثوم: إشكالية تسيير الكفاءات في المؤسسة- دراسة حالة مديرية الطاقة والمناجم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: إدارة واقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مستغانم، 2014/2015، ص37.

المبحث الأول: ماهية الكفاءات

المطلب الأول: مفهوم ومميزات الكفاءة

أولاً: مفهوم الكفاءة

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم متعددة الأوجه، اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، وقد تطور كثيراً في العقدين الأخيرين حيث أصبح من الصعب تحديد وحصر مفهوم مشترك له إلا أنه يمكننا القول أن هذا المفهوم يرتبط بوضعيات العمل فلا يمكننا التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي، وأغلب التعاريف رغم اختلافها فهي تشترك في مكوناتها أو الموارد المشكلة لها والمتمثلة عموماً في الثلاثية الكلاسيكية: المعارف (savoir) المعارف العملية (savoir-faire) المعارف السلوكية (savoir-être) وهذا ما توضحه التعاريف التالية:

الكفاءة هي: مجموعة ثلاث أنواع من المعارف: معارف نظرية ومعارف عملية (الخبرة) وبعد سلوكي (الكينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن¹.

عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية le Medef: على أنها مزيج من المعارف النظرية والمعارف العملية والخبرة الممارسة، والوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها².

الكفاءة تمارس الارتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو هي متعلقة بوضعية أو هدف معطى مسبقاً 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 معينة³.

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 جماعية⁴.

عرفها ماريو: بأنها القدرة التي يتصرف من خلالها الفرد في وظيفة وفقاً لشروط لتحقيق الأهداف المرجوة.

وحسب الهيئة العالمية للتقنيين بالموصفة iso9000.2000: الكفاءة هي قدرة الفرد على وضع معارفه حيز التنفيذ.

وتعرف الكفاءات أيضاً بجملة السلوكيات المتحكم فيها والتي تجعلهم أكثر كفاءة في بعض الوضعيات من خلال الخصائص الفردية والموصفات المطلوبة للقيام بالمهام المهنية.

¹ -Jean-Marie Peretti : Dictionnaire de Ressources Humaines, 4eme éd., Vuibert, 2005, P.63

² -Alain Meignant : Ressources Humaines Déployer la Stratégie, ed. Liaison France, 2000, P. 110

³ -Le Boterf G : Construire les compétences individuelles et collective, ed. Organisation, 2000, p.45

⁴ - Philippe Lorino : Méthodes et Pratiques de la Performance, Ed. Organisation, Paris, 2000, p.85

يتضح من خلال التعاريف السابقة أن الكفاءة هي:

- مجموعة المعارف العملية (المهارات)، المعارف السلوكية (السلوكيات).

لا يكفي امتلاك هذه المعارف من طرف الأفراد فقط بل يجب التوفيق والتنسيق بينها وتعبئتها واستخدامها بغية القيام بمهام محددة.

-انها عملية تنطلق من كيفية اختيار الموارد الى غاية ضمان تحقيق الأهداف.

كما تشمل عنصر أساسي يساهم في تحقيق الأهداف وهو الخبرة التي تتشكل بالممارسة والتجربة أو التقلات والتحول من مؤسسة الى أخرى.

أما من الوجهة الاستراتيجية فالكفاءة هي: مجموعة المعارف العملية التي تتضمن تميزا تنافسيا في السوق، فالكفاءة الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمؤسسة داخل تشكيلة المنتجات أو الخدمات، وبالتالي فإن المؤسسة التي لديها كفاءات يعني لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة التي تدعم بها قدراتها التنافسية!¹

ثانيا: مميزات الكفاءة

لا يمكن لأي تعريف مهما كانت دقته أن يحدد مفهوم الكفاءة بسهولة، ولهذا فإن التعرف على الكفاءات يحتاج الى تحديد ومعرفة مميزاتهما والتي نحددها في الآتي:

الكفاءة ذات غاية (هادفة): حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ مهمة معينة، فالشخص يكون كفؤ إذا استطاع تأدية مهمته بصفة كاملة².

الكفاءة مفهوم مجرد: فهي غير ملموسة وغير مرئية وما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة، حيث أن تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة³.

الكفاءة مكتسبة: فالفرد لا يولد كفؤ لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه⁴.

الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي: أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها وضمن أبعادها (المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية) عبر الزمن⁵.

الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا عبر مستويين من الكفاءات، وهما مستوى الإبداع ومستوى الاسقاط، فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع

1 - سعيد عمير: التكوين الإلكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الاقتصاد المعرفي، جامعه محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2005، ص98.

2 - موسوي زهية، خالد خديجة: نظرية الموارد والتجديد وفي التحليل الاستراتيجي للمنظمات- الكفاءات كعامل لتحسين الاداء المتميز، خاله ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص177.

3- المصدر نفسه

4 - المصدر نفسه

5 - بلالي: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة الدكتوراء علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص96

أما إذا كانت مشابهة لوضعية سابقة، فهو مطالب بإجراء عمليات اسقاط للجوء للقياس، مع العلم أنه يوجد مستوى آخر هو التقليد أين يكفي العامل بالنقل فقط¹.

الكفاءات لا تكون مفيدة للمؤسسة إلا إذا كانت مدركة، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره ومن ثم الاستفادة منه².

المطلب الثاني: أنواع الكفاءات ومؤشرات قياسها

أولاً: أنواع الكفاءات

إن اختلاف وتباين المفاهيم المتعلقة بالكفاءة حدد جملة من الأنواع المختلفة، باختلاف الاستعمالات والمعايير فمنها: الكفاءات الأساسية والتفصيلية، والأساسية يستوجب توافرها في كل فرد لاكتساب الفعالية أما التفاضلية فهي مجمل الصفات العبقرية (الدوافع، إدراك الذات) وهي محددة للأداء المتميز، وهناك أنواع أخرى نوردتها فيما يلي³:

1- **الكفاءات الفردية:** إن الكفاءة الفردية هي المعرفة العملية التنفيذية التي يمتلكها الشخص ويستعملها في القيام بنشاطاته المختلفة.

إذن مهما كان مستوى الأفراد في المؤسسة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءات معينة لأداء ومزاولة مهامهم، وقد تكون هذه الأخيرة أساسية أو تفاضلية والتي لا تحقق إلا من خلال صفات ينبغي توفيرها في الفرد وهي:

- يستوجب على الفرد أن يكون أكثر مرونة وتأقلاً مع الظروف المتغيرة والغامضة والتعامل معها بطريقة مرنة.

- التعلم والاستيعاب السريع لغرض التحكم في التقنيات العملية.

- التأقلم مع الوضعيات الصعبة وكيفية الخروج منه.

- معرفته وإدراكه لنقاط قوته وضعفه والتعامل معهما.

2- **الكفاءات الجماعية:** إن مجموعة الكفاءات الفردية تؤدي إلى نشأة الكفاءات الجماعية، والتي تعد من أهم انشغالات وتسؤولات المؤسسات المعاصرة وتعرف على أنها (قدرة الجماعة على التحكم في طرق ووسائل العمل وتتكون من الكفاءات الفردية لكل شخص إضافة للكفاءات التي تسمح بالحكم في طرق ووسائل العمل)⁴.

على أساس ما سبق ذكره، يتبين أن الكفاءات الجماعية معقدة أكثر من الكفاءات الفردية، وتكمن فعاليتها في اللغة الجماعية المشتركة للفريق المهني وتوفير المعلومات الملائمة للجميع، ولتحقيقها يستوجب مراعات مكوناتها المتمثلة في ثلاثة عناصر أساسية وهي:

1- اسماعيل حجازي: مصفوفة الاستشارات بوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي والتقييم الكفاءات، لمداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومة، جامعة ورقلة 2005، ص120

2- المصدر نفسه

3- مقيم صبري، قيادة الكفاءات البشرية بالمؤسسة، الملتقى الثالث للمؤسسات ترمين الكفاءات وتنميتها الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات، 14-15 نوفمبر، 2006، ص03

4- استراتيجية المؤسسة وتسيير الكفاءات، كتاب الجمعية الجزائرية للموارد البشرية، ندوة 28-29 سبتمبر، 2002، ص17

- أهلية الأعضاء في الفريق على العمل الجماعي؛

- امتلاك مفردات مشتركة تستخدم في العمل؛

- التكاملية بين الأعضاء خلال ممارسة الفريق لعمله.

ولا يمكن تحقيق الكفاءات الجماعية إلا بتوفير جملة من الشروط منها:

- تطوير ألفة مشتركة بين الأعضاء لتسهيل عملية اندماج الكفاءات الفردية.

- تنشيط جماعات العمل وترسي التجارب والتطبيقات المهنية وتأمين التكامل وتسهيل المساهمات الفردية في تحسين أداء الجماعة.

- إقامة علاقات تضامن اجتماعي بين أفراد الفريق المهني.

- اختيار أنماط تنظيم معينة تسمح بتسهيل التآزر والترابط بين الكفاءات الفردية.

فهنا يتبين لنا أنه إذا توفرت العناصر مع شروطها كانت الكفاءات الجماعية ميزة في صالح المؤسسة، وتم بذلك الانتقال الصحيح والسليم المبني على التنسيق المحكم، التآزر السوي والتضامن الناتج عن الاستغلال التام للمعارف والقدرات.

3- **الكفاءات الاستراتيجية:** الكفاءات الاستراتيجية هي الكفاءات المتعلقة بالبعد الاستراتيجي للمؤسسة والتي تسمح لها بالتأقلم والتكيف مع بيئتها التنافسية ويتم تحديدها ومقارنتها بما يتمتع به الأفراد وتسعى المؤسسات الى تنميتها من خلال المزج بين الموارد المادية (المعدات التكنولوجية) الموارد البشرية (القدرات، المهارات، المعرفة) والموارد التنظيمية (نظام التنسيق، الرقابة)¹.

ومن هذا المنطق لا تكون الكفاءات إستراتيجية إلا بتوفر المعايير التالية²:

- معيار الاستراتيجية ويظهر من خلال الأهمية الاستراتيجية للكفاءات.
- معيار الندرة ويظهر من خلال انفراد المؤسسة عن باقي المؤسسات بتشكيلية متميزة وندرة وليس لها مثيل في سوق العمل.

4- **الكفاءات التنظيمية:** بحكم الغموض الذي يحيط بالمؤسسات خاصة بمحيطها الخارجي، فإنها تسعى من خلال الكفاءات التنظيمية الى محاولة إحداث الاستجابة المناسبة للتغيير، وبالتالي فإن ذلك يوجب ضرورة وجود تنظيم عضوي مرن يسمح بتلاؤم المؤسسة العاملة في محيط متغير ومعقد.

من هذا المنطلق، يمكن القول إن التجاوب مع التغيير يعرض مرونة في النشاط وخاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية مما يخلق كفاءة متميزة.

1 - الهادي يوقلقول، " الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة"، الملتقى الدولي - حول التنمية البشرية وفرص الاندماج، ورقة 71 مارس 3113، ص 316.

2 - مقيح صبري " قيادة الكفاءات البشرية بالمؤسسة "، الملتقى الثالث 9 المؤسسات تنميين الكفاءات وتنميتها "الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات" يوم 73-74 نوفمبر 3115، ص71

ثانياً: مؤشرات قياسها 1

تأتي مؤشرات الكفاءة في مقدمة المؤشرات الاقتصادية الأكثر استحواداً على اهتمام الاقتصاديين، وهنا نستنتج أن هناك مؤشرين أساسيين للكفاءة وهما:

1- المؤشرات المباشرة:

والتي تتضمن مقارنة المخرجات من سلع وخدمات مع عمليات المؤسسة خلال مدة زمنية معينة وتتمثل في:

- المقاييس الكلية للكفاءة: كالربح الصافي.
 - المقاييس الجزئية للكفاءة: مثلاً في قسم المبيعات وهذا قياس المبيعات المحققة بعدد الموظفين.
 - المقاييس النوعية للكفاءة: كتحسين جودة مخرجات المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن الموارد المستخدمة ذاتها إلا أن هاته المؤشرات محددة في القياس كالمخرجات التي لا يمكن أن تكون ملموسة كالمخرجات.
- 2- **المؤشرات غير المباشرة:** قد تكون المؤشرات المباشرة ناقصة، بسبب عدم دقة البيانات المتعلقة بالمخرجات والمدخلات وعدم دقة قياس الكفاءة، وهذا ما يجعل المؤشرات غير مباشرة في بعض المجالات، وتكمن أفضل طريقة من خلال قياس هذه المؤشرات في:
- الرغبة في العمل (تحدد درجة رضا الأفراد).
 - الروح المعنوية.

1 - مقياس صبري " قيادة الكفاءات البشرية بالمؤسسة "، نفس المرجع السابق.

المبحث الثاني: تسيير الكفاءات

المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات

تعرف تسيير الكفاءات كونها " عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على استقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين"¹.

كما يمكن تعريفها أيضا " بالبعد الخاص في تسيير الموارد البشرية، يبحث عن التوفيق بين تنافسية المؤسسة وقابلية التوظيف لدى الموارد البشرية وذلك بتعبئة وتدعيم قدرات العاملين لديها".

أما " Zarifian " يدعى تسيير الكفاءات نموذجا جديدا لتنظيم وتسيير الموارد البشرية وفق بعد إستراتيجي " كما يعتبر تسيير الكفاءات ذلكم التسيير الذي يسمح لإدارة الموارد البشرية بمواجهة التغيرات وباستمرار على مستوى محيط المؤسسة من (تكنولوجيا وإعلام واتصال)"².

أما المواصفة القياسية ISO 9004:2000 فتري عملية تسيير الكفاءات بأنها " عملية تضمن توافر الكفاءات الضرورية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحديد الاحتياجات من الكفاءات ومقارنتها بالمتوفرة منها"³.
كما تعرف إدارة الكفاءات على أنها " مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستتعبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافاً في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي"⁴.

¹ - أبو حمد أحمد، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية و Performance des ressources humaines في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 3113، ص 3.

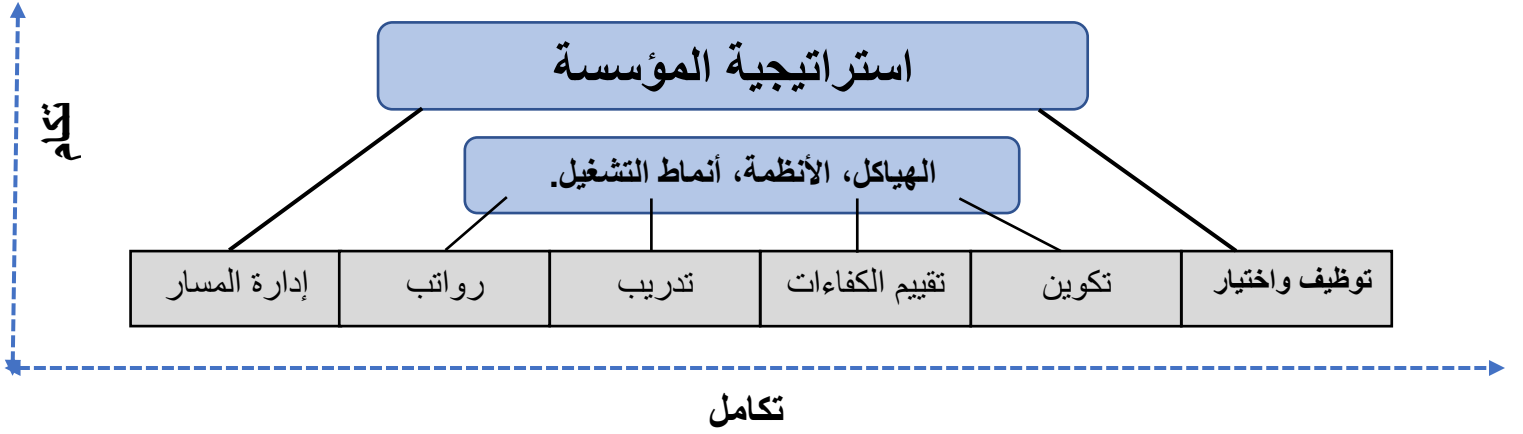
² - Beaujolin, E. Armand colin, La Gestion des compétences (Etudes de cas commentées, Français), 2005, page128.

³ - Ibid. Benjamin, haminade, P 213

⁴ - Lou Van Beirendonck : Tous Compétents, Le Management Des Compétences Dans L'entreprise, Edition de Boeck, Belgique, 2006, pp. 33-34.

وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 01: التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات

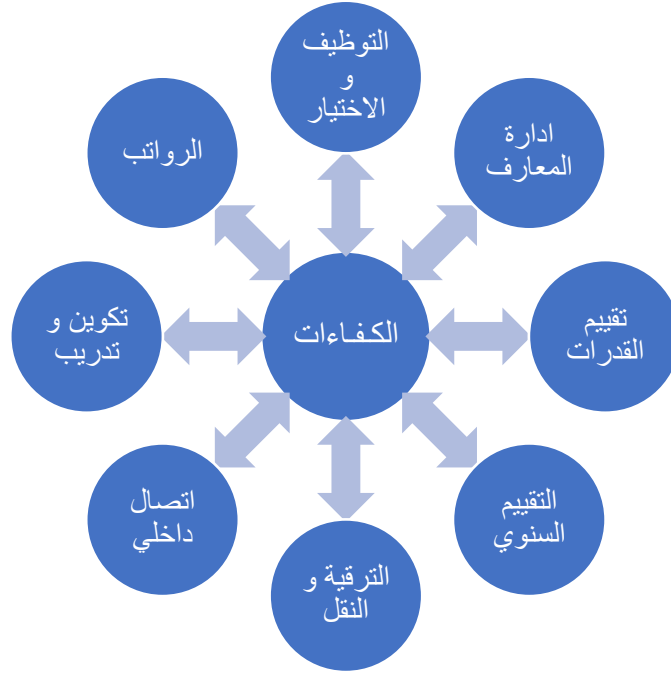


Sources : Lou Van Beiendonck, Tous Compétents : Le Management Des Compétences Dans L'entreprise, Edition de Boeck, Belgique, 2006, p,33

- يمكن القول إن تحقيق إدارة الكفاءات ناجحة مرتبطة بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي حيث يبحث في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، نضرها وكذا استراتيجيتها إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فيتم البحث عن تكيف مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف أي تصبح كل أنشطة إدارة الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة.

وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 02: الكفاءات محور تركز أنشطة إدارة الموارد البشرية



Sources : Lou Van Beiendonck, Tous Compétents : Le Management Des Compétences Dans L'entreprise, Edition de Boeck, Belgique, 2006, p,34

- يندرج موضوع إدارة الكفاءات ضمن مقاربة إدارة الموارد البشرية وقد ارتبط هذا الموضوع بدرجة كبيرة بالتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة المحيطة بالمؤسسة، ولقد أضفت سرعة تحولات البيئة ميزة مهمة فيما يخص بعض المناصب والمهام والتي تتمثل في عدم ديمومة العديد من هذه المناصب والمهام وسرعة تطورها، وبهدف تكيف الأفراد معها يتحتم عليهم الاتصاف بميزة تعدد المهام من خلال التكوين المتواصل واكتساب المعارف والمهارات المتنوعة ، كما يتطلب الأمر من المؤسسات إدارة الكفاءات وتطويرها بما يسمح ببقاء المؤسسة أولاً وتحقيق الجودة ثانياً عرفت كذلك على أنها: " التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل"¹.

1 - علاوي عبد الفتاح: التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في احداث التغيير الايجابي للمؤسسات، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 05، 2007، ص 08.

وتتمثل المراحل الأساسية لإدارة الكفاءات فيما يلي:¹

- معرفة جيدة لهيكل الموارد البشرية بالمؤسسة من خلال المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، وتوزيع مستويات التكوين، ومستوى الاجور، ومقارنتها مع المنافسين، والمؤشرات النوعية لمواردها من خلال أنظمة التقييم؛

- توقع الاعمال المستقبلية، وتحديد الاحتياجات من الكفاءات ووضع قوائم للوظائف المستهدفة؛

- وضع مخططات التوظيف والتكوين والحركة بين الوظائف كأحد أهم أساليب إدارة الكفاءات وليس من السهل وضع هذه المخططات للاعتبارات التالية: اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير؛ صعوبة إيجاد التوازن بين اكتساب طرق التسيير الجديدة التي تفترض التكوين الجماعي والفردى للتقنيات المستعملة هذا من جهة ومن جهة ثانية التكوين للمستقبل الذي يقيد المؤسسة في الوظائف الجديدة مستقبلاً؛

- صعوبة تنظيم مخطط الحركة بين المناصب في كثير من الأحيان خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث معدل الدوران Turne Over ضعيف، أما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة فلا بد من وجود حوافز مهمة لذلك، على اعتبار أن هذه الحركة تساهم كثيراً في إيجاد روح الإبداع والابتكار وتقتل الجانب الروتيني للمهام والوظائف وضمن هذا الإطار يلعب التكوين دوراً مهماً في عملية تطوير الكفاءات، فهو يساهم في تحقيق أهداف تتعلق باكتساب المعرفة كمورد لبناء كفاءات الأفراد وتحديد الموارد والكفاءات.

وتهدف إدارة الكفاءات إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:²

- تقدير أفضل للكفاءات الملائمة للوظائف؛

- تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية؛

- الجمع بين عوامل: الكفاءة، المنظمة " المؤهلة "، وتنمية كفاءات العاملين بشكل أفضل؛

- الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع؛

- إدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل؛

- تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الاختلالات؛

- اختيار وبرمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل.

إدارة الكفاءات تقضي على النظام التقليدي للتصنيفات الذي يقوم على محتوى الوظيفة (منصب العمل)، فهي بدلاً من ذلك تقوم على المعارف والخصائص المهنية (بما فيها السلوكية الضرورية لشغل المنصب، ومهتم بكفاءات الفرد جميعها سواء كان يستخدمها في منصبه الحالي أم لا، بمعنى أنها جهد إداري هادف إلى تمييز كفاءات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

1 - سملاي بحضيه: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) أطروحة دكتوراه غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2005، ص 138-139.

2 - عبد الفتاح بوخمخ، شابونية كريمة: الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية حول تسيير مؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص 117

المطلب الثاني: سيرورة تسيير الكفاءات

أولاً: اكتساب الكفاءات

تعد مرحلة اكتساب الكفاءات مرحلة من مراحل تسيير الكفاءات تكون فيها المؤسسة أمام عدة خيارات من استقطاب أفراد جدد إلى الاستعانة بنفس أفراد المؤسسة (الداخليين) أو شراء خدمات استشارية، أو التعاون مع مؤسسات أخرى:¹

1 - استقطاب أفراد جدد: نظراً للتطور السريع والهائل الذي عرفته المؤسسات والذي خص التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصالات (Ntic) والتي تم الاستثمار فيها بأموال ضخمة وهذا للاستفادة منها في تسيير وظائف المؤسسة تسييراً حديثاً. يجدر بنا المقام أن نتناول عملية التوظيف من جانبين التقليدي منه والالكتروني:

1/1- التوظيف التقليدي: تبدأ عملية تسيير الكفاءات انطلاقاً من توظيفها في المؤسسة أي البحث أولاً عن أفراد ذوي كفاءات تتناسب مع المناصب الشاغرة، الاعتماد في عملية توظيف الكفاءات تتوقف على المشرفين والقائمين على هذه العوامل، إذ يجب أن تتوفر فيهم شروط من ضمنها:

- توافر الكفاءة اللازمة للقيام بهذه المهمة.

- النزاهة لعدم الانحياز لأحد المترشحين (الكفاءة معيار أساسي لقبول المترشحين).

- الدرجة الكافية لإحتياجات المؤسسة من الكفاءات المطلوبة.

- مراعاة متطلبات المنصب بحد ذاته (الكفاءات المطلوبة تكون واضحة المعالم). ثم خصائص شاغلي المنصب والتي عادة تظهر في جملة خصائص تتنافس وتتكيف مع متطلبات المنصب من: * خصائص فيزيائية، قدرات فكرية * مستوى التعليم الشهادات المتحصل عليها).

- المهارات والخبرات المكتسبة سابقاً: الطموحات والتطلعات.

2/1- التوظيف الالكتروني: هي خدمة شبكية تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال متاحة من طرف المؤسسات لطرح الوظائف الشاغرة المتوفرة لديهم الاختيار مرشحين مناسبين لشغلها، كما يتيح للباحثين عن فرص عمل تقديم سيرهم الذاتية، والبحث في الشواغر المتاحة بالموقع الالكتروني للمؤسسة من خلال قاعدة بيانات تضم سجلات أصحاب العمل. وفي حال عدم توافر وظائف شاغرة، يمكن للمستخدم توصيف الوظيفة المطلوبة إلكترونياً بحيث يتم إشعاره بواسطة البريد الالكتروني بوجود شواغر تطابق المواصفات التي حددها.

كما يستطيع المتقدمون بطلبات توظيف متابعة طلباتهم من خلال الزاوية المخصصة لهم في الموقع، وأيضاً يتيح لموظفي المؤسسة الحاليين الترقيّة الداخلية أي الاطلاع على الوظائف الشاغرة وفرص العمل المرتقبة ومعرفة المهارات التي تتطلبها كل وظيفة، وتسهيل خدمة " التوظيف الالكتروني " حصول الأشخاص على فرص وظيفية من خلال توفير حزمة من البرامج التدريبية عبر خدمة التعليم الالكتروني المتوفرة على شبكة الانترنت والتي تساهم في صقل قدرات ومهارات

¹ -أبو حمد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 249

الشباب الباحثين عن فرص عمل وإعدادهم لتولي مناصب وظيفية تتلاءم مع مؤهلاتهم ، كفاءاتهم و اختصاصاتهم العلمية وطموحاتهم .

2- أفراد من داخل المؤسسة: عندما تكتشف المؤسسة وجود كفاءات داخلية تتناسب واحتياجات المنصب الشاغر، تلجأ إلى عملية الترقية، وهذا يساعدها على الاحتفاظ بالكفاءات الداخلية، وتتنقص من تكاليف استقطاب الكفاءات من خارج المؤسسة وتجنبها التدريب والتكوين، هذا الأخير الذي يستغرق وقتاً، مال وجهداً كبيرين والذي هو ليس في صالح المؤسسة.

كما تلجأ المؤسسة في بعض الحالات إلى ما يعرف بالتوازن الوظيفي والذي يتم فيه نقل الفرد من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى (أفقي Horizontal) مما يساعدها على تنمية كفاءات أفرادها من جهة وتجنبها اللجوء إلى الطرق الأخرى.

3 - شراء خدمات استشارية (بيوت الخبرة): يتم عادة اللجوء إلى الخدمات الاستشارية في حالات نادرة لعدم تواجد أو توافر أنواع معينة من الكفاءات المطلوبة من طرف المؤسسة، أو لعدم قدرة المؤسسة على التشخيص الجيد (Diagnostique) أو لما يتطلبه منصب ما من كفاءات أو صعوبة ضبطها في الفرد نفسه، ما يعاب عادة على هذه الطريقة هي التكلفة الباهظة التي تتحملها المؤسسة، أو تسرب معلومات في غاية السرية ككفاءات تتعلق بمهنتها أو عدم وضوح الرؤية عند المستشار خاصة عندما يتعلق الأمر بمواضيع تخص الأفراد.

4- التعاون مع منظمات أخرى: تعتمد المؤسسة على كفاءات مؤسسات أخرى في حالة خاصة تكون هذه الكفاءات المطلوبة ظرفية أي لا تحتاجها المؤسسة لمدة طويلة (Periodique) كما يكون هذا النوع من الكفاءات لا يخص مهنة المؤسسة. هنا تلجأ المؤسسة إلى إعاره الكفاءات لسد النقص، تتمثل هذه الكفاءات في شكل فرد أو جماعات.

ثانياً: تطوير وتنمية الكفاءات

يقصد بتطوير الكفاءات البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات ويمكن تعريفها بـ: " مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم واستعداداتهم"¹.

تطوير الكفاءات البشرية هو عبارة عن مجموعة من النشاطات من أجل زيادة كفاءات أفرادها وضمان حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتنميتها لإنجاز المهام على أكمل وجه².

في ظل الاقتصاد الحالي المتسم بالتغيير المستمر، حيث أصبحت عملية تطوير الكفاءات تكتسي أهمية بالغة، وهذا من أجل السماح للكفاءات البشرية بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، حيث أصبح تطوير الكفاءات البشرية وصيانتها يمثل أهمية استراتيجية، نظراً لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق وتحقيق التميز والتفوق، كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة تعمل في محيط قوي وكثيفة

¹ -Shimon L. Dolon et autres : La Gestions des Ressources Humaines - Rendance en Jeux et Pratiques Actuelles-, 3 -ème édition, village mondial, Canada, 2002, p.307.

² - ابو القاسم حمدي: تنمية كفاءة الافراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات- دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الاغواط، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2004/2003، ص56.

المعرفة، وبما أن حاملي المعرفة في المؤسسة هم عمالها، فهذا يستدعي ضرورة صيانتها وتطوير هذا المورد الإستراتيجي المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة للتحكم وضمان استمرارية المؤسسة.

وتشير تنمية الكفاءات إلى كل عملية تؤدي إلى التعلم، ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المهارات، الاتجاهات غير أن أنشطة التعلم قد تكون فعالة كما قد تكون غير فعالة، ويتم عادة تنمية الكفاءات بإتباع عدة طرق:¹

- التكوين.

- الاتصال.

- العمل الجماعي بين الموظفين.

1 - التكوين: يعتبر التكوين من أهم الطرق المساعدة في تنمية الكفاءات في المؤسسة، إذ أنه يهدف إلى تطوير المهارات والقدرات المستخدمة في تقنيات الإنتاج والتسيير في ظل التغيير التكنولوجي السريع الذي يؤدي إلى تقادم المهارات مما يزيد في حاجة الفرد إلى تحديث (Actualisation) مهاراته واكتساب مهارات جديدة، ولذلك من الضروري على المؤسسة أن تقوم بإعداد وتصميم برنامج لتوجيه وتكوين العمال والاهتمام بتطوير كفاءاتهم باستمرار لمواكبة التغيرات المحتملة.

2- الاتصال: الاتصال هو إيصال مجموعة من المعلومات، الأفكار والمواقف بين الأشخاص أو المؤسسات أو بين الأشخاص والمؤسسات ككل. من هنا نستنتج أن الاتصال يلعب دور كبير جدا وهام في نقل و إيصال الكفاءات بين الأفراد سواء كان اتصال فيزيائي و سيكولوجي وإما اتصال عن طريق وسيط كالوسائل و أدوات الاتصال (Les médias) و مما لاشك فيه أن توافر وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة له أثر كبير على التطور الإداري ككل بما فيه جانب تطوير الكفاءات خاصة عند الحديث عن الوسائل الحديثة (NTIC) كالإنترنت (Intranet) ، الإكسترنات (Extranet) و شبكة الإنترنت (Internet) مما سهل على المؤسسات الاتصال ببعضها البعض من جهة و الاتصال بدور النشر، مراكز البحوث من جهة أخرى فيما يخص الاطلاع على أحدث النظريات الإدارية، الطرق التسييرية والأخذ بها و تطبيقها في المؤسسة بما يلائم ظروف عملها، بغية زيادة المهارات و خبرات الأفراد على كافة مستوياتهم الإدارية .

3 - العمل الجماعي: تحتاج المؤسسة في محاولة منها لتنمية كفاءاتها إلى عدم الاستعانة بالكفاءات الخارجية، بل الاعتماد على العمل الجماعي لتطوير هذا النوع من الكفاءات، إن تنمية الكفاءات الجماعية أو الفردية منها إنما يقوم بتبني جملة من الخطوات لعل أهمتها:

- تدريب أعضاء الفريق على مهارات الاتصالات والتفاعلات التي تؤدي في الأخير إلى احترام كل عضو وتنمية روح التعاون بينهم.

- تدعيم مهارات وكفاءات العلاقات الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق الواحد.

¹ - محمد فالصالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة 3113، ص 727.

- إعداد برنامج تعليمي في رفع الروح المعنوية لأعضاء الفريق.

ولا تتم عملية تنمية الكفاءات دون عملية التحفيز التي تعد عنصرا جوهريا في ذلك، إذ أن تبني المؤسسة لنظام تحفيزي مهما اختلف نوعه معنوي أو مادي الا لأنها تهدف في الأساس إلى تحقيق منافع وأهداف تخصها (المؤسسة) وأهداف تتعلق بالأفراد أي تخلق نوع من التوازن بين متطلبات وحاجات أفرادها من جهة وبلوغ أهدافها وطموحاتها من جهة أخرى¹. كما عرف بيندر (Pinder) التحفيز في ميدان العمل " على أنه مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في آن واحد، وهي تحت الفرد على تصرف معين في عمله وتحدد اتجاهه، شكله، شدته ومدته"².

حيث يعبر تحفيز الكفاءات بالمؤسسة له أهمية قصوى في ضمان بقاء، تطوير وخاصة حماية ممتلكات المؤسسة من ناحية المهارات والقدرات لضمان عدم هجرة وفقدان الكفاءات.

ثالثا: عراقيل تسيير الكفاءات

بعدما تم التطرق إلى تسيير الكفاءات وتنميتها، كان لزاما الوقوف عند الوضعيات المحتملة التي تواجه المؤسسة ضد تسيير كفاءاتها، لأن هدف العملية بحد ذاتها لم يتم على أكمل وجه ولن تبلغ مقاصدها و أهدافها المسطرة ما لم تستطع المؤسسة ضبط ومعرفة أي وضعية هي موجودة فيها، و ما هي العراقيل و المشاكل التي تعيق عملية تسيير الكفاءات كون الوضعيات تختلف من مؤسسة إلى أخرى على حسب عدد الأفراد داخل المؤسسة، على حسب نوع الكفاءات اللازم نقلها، و كذا عدد الأفراد المتميزين بهذه الكفاءات و وضعياتهم الحالية في المؤسسة ونقصد هنا بالوضعية، هل الأفراد سيحاولون إلى التقاعد أم لا. تعتمد هنا المؤسسة على التسيير التنبؤي للمناصب والكفاءات لضبط وتحديد الأفراد كمية ونوعيا، والمهارات التي يجب أن تتوفر فيهم لشغل المناصب في المؤسسة، وكذا عدد الأفراد الحاملين للكفاءات سواء تعلقت بالمناصب ذات المهمة أو الكفاءات الثانوية ووضعيتهم الراهنة، من هذا المبدأ تجد المؤسسة نفسها أمام وضعيات مختلفة لعل أهمها³:

1- وضعية كرة الريغبي: Ballon de Rugby:

تعتبر هذه الوضعية مثالية بالنسبة للمؤسسة، حتى تصل إليها المؤسسة عليها ضبط و جرد الأفراد المراد توظيفهم من جهة ومعرفة الأفراد القدامى (المالكين) للكفاءات، ويجدر الذكر أن الكفاءات المقصودة هي كفاءات تخص المناصب ذات المهنة، من مزايا هذه الوضعية إحداث التوازن بين كم ونوع الأفراد الجدد والأفراد القدامى أي عدم حدوث خلل في المناصب ذات المهنة التي تعتمد عليها المؤسسة، كما تساعدها في تسهيل عملية نقل الكفاءات الإستراتيجية.

2- وضعية الهرم الفطري: Pyramide de champignon:

تختلف هذه الوضعية عن سابقتها كونها تتميز بتواجد عدد كبير من الأفراد ذوي الكفاءات (خاصة ما يتعلق بالكفاءات الإستراتيجية) مقارنة مع عدد الأفراد الجدد.

¹ - محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة 3113، ص 727.

² - J- Du charme, Gestion des ressources humaines dans une institution financière, institut des banquets Canadiens, Mars 1997, P 151.

³ - Cécile Dejoux, Les compétences au cœur de L'entreprise, édition d'organisation, paris,2001, Page 215.

من مميزات هذه الوضعية المحافظة على ذاكرة المؤسسة (الكفاءات الإستراتيجية) عند الأفراد ذوي الخبرة مما يسهل ويبسط عملية نقل الكفاءات، لكن ما يجب مراعاته في هذه الحالة، على المؤسسة أن تكون في مركز مالي يسمح لها بمواجهة ميزانية الأجور الضخمة التي تنفقها على عدد الأفراد الكبير. بسبب تمركز عدد كبير من الأفراد ذوي الخبرة، حيث أن المؤسسة هنا مجبرة على تكوينهم وإعادة تكوينهم كلما استدعى الأمر ذلك (تغيرات المحيط الخارجي كالتيكنولوجيا وغيرها من العوامل) مما يضطرها إلى تخصيص ميزانيات كبيرة لهذا الغرض وكذا محاولة تحفيزهم لضمان بقائهم بالمؤسسة وعدم مغادرتهم.

3- وضعية الهرم الإجاصي: Pyramide de poire

تعتبر وضعية الهرم الإجاصي أخطر وأصعب وأثقل وضعية تواجهها المؤسسة في المحافظة، ترسيخ وتنمية كفاءاتها. إذ تتميز هذه الوضعية بتمركز القلة الحاملة لكفاءات المؤسسة في حين تواجد عدد كبير من الأفراد الجدد المحتاجين في غالب الأحيان إلى هذه الكفاءات، يمكن الإشارة أن في هذه الحالة إلى الخطر الذي يلم ويهدد ذاكرة المؤسسة أي وجود مشكل عويص في عملية نقل الكفاءات. يجب أن تضمن المؤسسة الحفاظ على كفاءاتها الإستراتيجية للإبقاء على ميزتها التنافسية إلزاما عليها تحفيز الأفراد القدامى وتهيئة جو العمل المساعد والمواتي لعملية نقل الكفاءات وهذا عادة ما يكلف المؤسسات مبالغاً لا يستهان بها ويلزمها بضرورة استمرارية عملية تنمية الكفاءات.

4- وضعية هرم لفيف الصوف: pyramide Pelote de laine

المعروف على هذه الوضعية كونها تشكل خطراً كبيراً ونزاعاً وتصادماً بين الجيلين (Deux générations) الحاملين للكفاءات والذين عادة ما يمتلكون كفاءات خاصة بمهنة المؤسسة والجدد الذين عادة يتميزون بالشهادات العليا والمعلومات والخبرات النظرية.

في حالة عدم موافقة أو إبداء الإرادة والنية في نقل الكفاءات من القدامى إلى الجدد وهذا عادة لإحساسهم بانحياز المؤسسة نحو الأفراد الجدد أو لإدراكهم أن هذه الأخيرة تعتمد على التحفيز والتشجيع اللاعادل بينهما، في مثل هذه الحالات ما على المؤسسة إلا تدارك هذه الأخطاء بانتهاجها لأساليب التشجيع والمكافآت العادلة (التساوي) وحتى في نطاق المعاملات، من جهة خلق جو عمل جماعي يجمع الجيلين مما يسمح لهما بالتقرب أكثر، التعاون وتبادل الكفاءات الخبرات وحتى المناهج النظرية. لكن في حالة عدم مقدرة المؤسسة على التوفيق بين الجيلين لفض هذه النزاعات أو عدم استطاعتها تغطية تكلفة التحفيز المتساوي التي غالباً ما تكون باهضة، وقتها قد تواجه المؤسسة تسرباً أو هجرة لكفاءاتها نحو مؤسسات أخرى استجابة للإغراءات التي باتت تستعملها هذه المؤسسات كإستراتيجية لجلب الأفراد ذوي الكفاءات العالية.

الخلاصة:

من خلال ما ورد في هذا الفصل، يمكن القول أن التنافس بين المؤسسات يركز على الموارد غير الملموسة، من خلال تنمية رأس المال المعرفي والبشري، بعد أن كان يعتمد على الموارد المادية، ولجأت المؤسسات إلى تسيير و تنمية كفاءات أفرادها في مختلف مستوياتها التنظيمية وعلى مختلف مراحل تواجد أفرادها في المؤسسة ، و ذلك باستعمال شتى الطرق و الوسائل من تكوين و تدريب ، حسن استغلال قنوات اتصالها الداخلية، اختيار أحسن و أنجع أنظمة المكافآت و التحفيز لتشجيع هذه الكفاءات، حلقات العمل داخل المؤسسة أو خارجها وصولاً إلى تسيير مسار أفرادها و تتبع الكفاءات من توظيفها (الكفاءات) إلى إحالتها على التقاعد ، إنما تستثمر المؤسسة في ذلك جهداً ، وقتاً و خاصة مبالغاً ضخمة قاصدةً (تنمية الكفاءات على المدى القصير و خاصة على المدى الطويل)، أي الاستفادة منها في رفع المردودية الإنتاجية ، حل المشاكل التي تعترض عملها أو قد تؤثر على نشاطها كالتكاليف مع التكنولوجيات الجديدة و خاصة محاولة منها لمقابلة حاجات و متطلبات الزبائن التي بدأت و مازالت تفرض عليها، خاصة في جو تنافسي يوجب نوعاً من الإبداع سواء ما تعلق بالمنتجات أو على مستوى تقديم الخدمات.

الفصل الثاني:

ماهية المعرفة

تمهيد:

ان المعرفة مصطلح قديم متجدد برز الاهتمام بها منذ آلاف السنين. واليوم تنظر المؤسسات الحديثة الى المعرفة على أنها الأداة الحيوية الفعالة التي من خلالها تتمكن المؤسسات بالقيام بمهامها ومباشرة أنشطتها من اجل تحقيق أهدافها بكفاءة. بالإضافة الى ان المعرفة هي مصدر ارتقاء، نجاح واستمرار المؤسسات.

لقد أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة وتتحول شيئاً فشيئاً الى أن أصبحت المؤسسات قائمة عليها بما تقتضيه هذه الأخيرة من أهمية بالغة.

وسيتيم التطرق في هذا الفصل الى مفاهيم وأساسيات حول المعرفة بصفة عامة وإدارة المعرفة بصفة خاصة

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المعرفة

المطلب الأول: أساسيات حول المعرفة

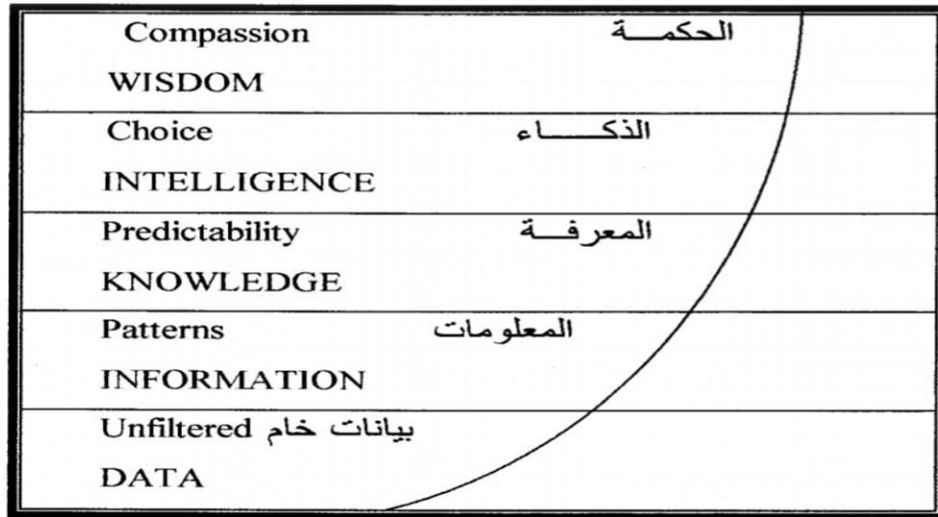
أولاً: مفهوم المعرفة

المعرفة" إسم مشتق من الفعل "يعرف" وتشير إلى القدرة على التمييز أو التلاؤم، وهي إذن كل ما هو معرف أو ما هو مفهوم، ويعرفها قاموس ويبستر المعرفة على أنها " الفهم الواضح والمؤكد للأشياء، الفهم، التعلم، كل ما يدركه أو يستوعبه العقل، خبرة عملية، مهارة، اعتياد أو تعود، اختصاص وإدراك معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة ما "1. هناك من يشير إلى المعرفة بارتباطها بالبيانات والمعلومات، حيث تعد البيانات المادة الأولية الخام كالحقائق غير المنظمة التي ليس لها معنى والتي تحتاج إلى تنظيم ومعالجة لتصبح معلومات يمكن الاستفادة منها. ثم تأتي المعرفة ومن خصائصها أنها مزيج من الخبرات والمعلومات وتتضمن عوامل بشرية وغير بشرية، وأنها الحقائق الناتجة عن الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات والخبرة والتعلم التراكمي والمعلومات المنظمة، التي تم تحليلها لتصبح مفهومة وقابلة للتطبيق.

- ويمكن حوصلة هذه المعطيات في التعريف التالي: المعرفة هي نتيجة معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات، إذ تصبح معرفة بعد فهمها واستيعابها، وإن تكرر التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة "2.

والشكل التالي يمثل الترتيب الهرمي للمعرفة من وجهة نظر التعريف السابق:

الشكل رقم 03: الترتيب الهرمي للمعرفة



Learning / Experience

Source:(Toumi,1999 ;106)

1 - عمر احمد الهمشري، ادارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013، ص25.

2 - عبد الرحمن الجاموسي، ادارة المعرفة في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص30

- يتضح من الشكل أن البيانات عندما توضع في نص تتشكل المعلومات التي إذا وضعت في معنى لشرحها وتفسيرها تصبح معرفة، عندها تكون الحقائق في ذهن الفرد، ولكن عندما يبدأ الإنسان في معالجتها بأساليب التنبؤ لاستشراف المستقبل، باستخدام عقله للمفاضلة بين البدائل والاختيار يصبح سلوكه ذكياً، ومتى كان هذا السلوك متلازماً مع القيم يصبح هذا السلوك مستنداً إلى الحكمة، هذه النظرة لترتيب المعرفة ظلت سائدة إلى حد الآن على الرغم من اختلاف رؤى بعض الباحثين¹.

كما قد أعطيت عدة تعاريف للمعرفة يمكن إرجاعها كما يلي:

1- عرفت المعرفة على أنها: " كل العمليات العقلية عند الفرد؛ من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عالمه الخاص"².

2- كما عرفت على أنها: "جميع الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لاكتشاف سلسلة السلوك الممكن، والتي ستبتع فعلاً"³.

- يلاحظ من خلال التعريفين السابقين أن المعرفة ترتبط بالفرد كما ترتبط بالمؤسسة، ويمكن القول أن هذين التعريفين متكاملان، فالفرد من إدراكه وتعلمه ومن خلال المحيط الذي يكون فيه يتبع سلوكاً معيناً؛ فالمؤسسة في هذه الحالة تعمل على إيجاد الوسائل التي تكشف سلوكيات الفرد.

- المعرفة هي المزيج بين كل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيرة، التي تقدم إطاراً لتقييم وتقدير الخبرات والمعلومات الجديدة "إذن فمعارف الفرد كامنة في رأسه متجسدة في أعماله من خلال المهارات التي اكتسبها والخبرات التي حصل عليها طوال فترة عمله وتكوينه وتعلمه، واعتماد المؤسسة على هذه المعارف فقط يكبدها مخاطر ناجمة من خروج هؤلاء العاملين (سواء لتسريحهم نظراً لارتكاب مخالفات، موت، تقاعد...). لذا نجد أن: المعارف متضمنة في الإجراءات المحددة من طرف المؤسسة وكذلك متضمنة في التكنولوجيات وهي طريقة لجعل المعرفة متاحة في كل وقت ويسهل نقلها واستعمالها"⁴.

- تناول آخرون مفهوم المعرفة من منظور ثنائي، وهو الأرجح من وجهة نظرنا على المفهوم الشامل للمعرفة، لأن عمليات المعرفة واستراتيجياتها ومداخلها ومصادرها لم تنظر إليها من منظور شامل، فقد تناول (Nonake & Takeuchi , 59 :1995) توليد المعرفة من زاوية التفاعل بين نوعين هما المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) والمعرفة الظاهرة (Explicit Knowledge). وميز (Daft , 259 :2001) بينهما وأعطى لكل منهما مفهوماً مختلفاً، فعرف المعرفة الظاهرة على أنها المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة، وتشير إلى ما له صلة بالمعرفة حول موضوع معين (Knowing about)، أما المعرفة الضمنية فعرفها على أنها المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحكم الشخصي، وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات، وتشير إلى ما له صلة بمعرفة - كيف (Know - How)⁵.

1 - صلاح الدين الكبيسي، ادارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جمهورية مصر، 2005، ص27

2 - مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات - دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام - دار الكتاب الحديث، عمان -الأردن - 2002، ص184.

3 - مرجع نفسه، ص184

4 - Françoise Rossin (avec la collaboration de sandirine leriche)• Op-cit, P, P46, 47.

5 - صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص11

وبعد كل هذا لم تعد المعرفة عبارة عن مجموعة من النظريات العلمية والأفكار التي تجاذبها مجموعة من التيارات الفكرية. حيث خرجت من نطاقها وبعدها الفلسفي وأخذت منحى آخر وهو المنحى التطبيقي حيث أصبحت هذه الأخيرة تشكل أحد أهم الأصول التي تقوم عليها التنظيمات والإدارات في العصر الراهن. وكنيجة لذلك تغيرت النظرة إلى المعرفة وأصبحت أكثر تخصصا وبالتالي ظهرت معها مفاهيم محدودة النطاق تستخدم في حقول معرفية جديدة، ويمكن في هذا الإطار الوقوف على مجموعة من المفاهيم ذات الصلة بالموضوع: لعل أشهر تعريف يمكن التطرق إليه في هذا الصدد هو التعريف الذي قدمه **نانوكا** للمعرفة حيث يرى بأنها الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال. وهذا التعريف يكون التركيز على العمل أو الأداء الفعال وليس على اكتساب الحقيقة، وهذا ما يحصل في الغالب حيث ينصب الاهتمام دائما بماذا يمكن أن تفعله المعرفة، وليس بتعريف المعرفة ذاتها. فنحن نستخدم كلمة المعرفة لتعني بأننا نمتلك بعض المعلومات، وبذلك نكون قادرين على التعبير عنها. ومع ذلك فهناك حالات نمتلك فيها المعلومات ولكن لا نعبر عنها¹.

ثانيا: أنواع المعرفة

المعرفة عملية جدلية معقدة تحدث بأشكال مختلفة وتختلف أنواعها تبعاً لاختلاف مصادرها وآلية المشاركة فيها وتبادلها والغاية من تطبيقها وأهدافها، فضلا عن اختلاف وجهات نظر الباحثين الذين درسوها، فقد اختلف الكتاب في وضع أنواع محددة للمعرفة، ويرى آخرون أن الإدارة الفعالة للمعرفة في أي مؤسسة كانت تتطلب تصنيف المعارف لتحسن استخدامها أو تحديد جوانب القصور والضعف فيها، والبحث في كيفية تطويرها وإجادةا وتحويلها وتبادلها ونقلها واستثمارها

لذا رأينا ان نتطرق الى ما جاؤوا به من أنواع وتصنيفات يمكن عرضها كما يلي:

1- الأنواع المتعارف والمتفق عليها:

- المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة: المعرفة الضمنية هي المعرفة الذاتية أو الخبرات الشخصية التي تكونت مما تعلمه الشخص ويحتفظ بها في عقله، أو هي المعرفة المتراكمة في عقول الناس الذين يتمتعون بقدرات ذاتية وباطلاع واسع، أو الموجودات في عقول العاملين في المؤسسة، ولا يصرحون بها ولا ينقلونها إلى الآخرين، حتى وإن كانت مهمة لهم، وهي بذلك لا يمكن رؤيتها أو التعبير عنها بسهولة، وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات داخل عقل وقلب كل فرد والتي ليس من السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين. وما لم يتم تحويلها إلى معرفة معلنة، فإنها تبقى محدودة الاستخدام، ومحدودة الفائدة والقيمة لأنها غير متاحة إلا لحاملها لذلك قد تخسر المؤسسة المعرفة الضمنية إذ غادرها حاملها لسبب ما.

- أما عن المعرفة الصريحة فيتميز هذا النوع من المعرفة بأنه مقنن ومحدد المحتوى وله مظاهر خارجية ويمكن التعبير عنه بوسائل متعددة سواء بالكتابة، الرسم، برامج حاسوبية، أشرطة وما إلى ذلك، كما تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية تحويلها ونقلها.

1 - عادل الغزالي، دور ادارة المعرفة في الرفع من اداء التنظيم الصناعي الجزائري، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص ادارة الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعه سطيف 02، 2016، ص24-25

- المعرفة التكنولوجية: وتعتبر جزء من المعرفة الضمنية وهي تعبر عن براعة والخبرة والمهارة في العمل.
- المعرفة السببية والمعرفة الموجهة: المعرفة السببية وهي التي يتم استخدامها عن طريق الاستنتاج والاستقراء، والتي تتم بناء على ربط المفاهيم معاً، أما المعرفة الموجهة فهي المعرفة التي تبني على أساس عدد سنوات الخبرة في العمل فتصبح دليلاً ومرشداً للسلوك نتيجة للتعلم.
- المعرفة السطحية والمعرفة العميقة: المعرفة السطحية تعني الفهم القليل أو السطحي للأنشطة. أما المعرفة العميقة فهي عكس المعرفة السطحية فهي تتطلب التحليل العميق للمواقف المختلفة.
- وهناك تصنيف آخر لمعرفة حسب narquardt والذي قسمها إلى خمسة أنواع وهي: معرفة ماذا: وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب؛ معرفة لماذا: وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة؛ به معرفة كيف: وهي معرفة كيف يمكن التعامل مع المعرفة، معرفة متى: وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة؛ معرفة أين: وهي معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها¹.

2- أهم التصنيفات:

1/2- تصنيف ميشيل زاك² ويصنف المعرفة إلى ثلاثة أصناف هي:

- أ- المعرفة الجوهرية: وهي النوع الأدنى من المعرفة، هذا النوع يكون مطلوباً من أجل البقاء في قطاع معين، لكنه لا يضمن للمؤسسة فرصة بقاء طويلة.
- ب- المعرفة المتقدمة: وهي النوع الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقبالية بقاء تنافسية، فمع أن المؤسسة تمتلك بشكل عام نفس المستوى والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون؛ إلا أنها تختلف عنهم في اعتمادها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية؛ وهذا يعني أن المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً، أو التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال معرفتها المتقدمة.
- ج- المعرفة الابتكارية: وهي المعرفة التي تجعل المؤسسة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في القطاع الذي تنشط فيه.
- هذا التصنيف ركز على المعرفة التنظيمية التي تميز المؤسسة عن منافسيها؛ فامتلاك معرفة ما، هو الذي يؤهلها لتتمتع بمركز تنافسي وفرصة بقاء طويلة، وتميز المؤسسة إنما راجع لتحسن أداءها الذي تساهم فيه مختلف الموارد الموجود بها، وهذا راجع إلى نوع المعرفة التي تمتلكها.

1 - وهيبه حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، جامعة دمشق، 2007، ص31.

2 - بوعشة مبارك، إدارة المعرفة - مقارنة اقتصادية - الملتقى الدولي حول: إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، باتنة-الجزائر-2008، ص14.

2/2- تصنيف نوناك (1991):¹ معرفة باطنة وأخرى ظاهرة.

أ- المعرفة الباطنة أو الضمنية وهي معرفة غير متاحة، موجودة في عقول الأفراد. وهي المعرفة المتضمنة (Savoir-faire) في الخبرة والمعارف العملية للفرد الذي يمتلكها وهي غير مادية وصعبة النقل.

ب- المعرفة الظاهرة: وهي المعارف المقننة المتاحة من خلال الوثائق وبرامج الحاسوب، وهي توافق المعارف الباطنة التي خرجت.

- لقد ركز هذا التصنيف على معارف الفرد العامل في المؤسسة والمجسدة في المعرفة الباطنة، فإذا ما خرجت

هذه المعرفة وخزنت في الوثائق وبرامج الحاسوب ... تصبح معارف ظاهرة، وأيضا هي معرفة لا تخص

شخصا بعينه كالمعرفة الباطنة؛ بل إنها متاحة للجميع وفي أي وقت، بحيث أنها موجودة ومخزنة في وسائل

مختلفة.

3/2- تصنيف (Gilles Ballmise):²

لقد صنفت المعارف حسبها إلى معارف داخلية وأخرى خارجية.

أ- المعارف الداخلية: وهي معارف تنشأ، تحول وتسير في ظل المؤسسة، من طرف عاملها.

ب- المعارف الخارجية: فتتعلق بكل معرفة مصدرها خارجي. إن هذه المعرفة - في إطار نشاطات المؤسسة.

- مهمة للمؤسسة لأن من خلالها تستطيع أن تحدد استراتيجياتها وأهدافها بما يتناسب مع المحيط الذي تنشط فيه.

لقد ركز هذا التصنيف على المعرفة من حيث مصدرها؛ فالداخلية مصدرها الأفراد في مختلف المستويات

بعكس المعرفة الخارجية، فهي معرفة تأتي بها المؤسسة من المحيط الخارجي، كالاستعانة بخبراء في

المجال.

4/2- تصنيف (Nonaka – Tackutchi):³

لقد صنف كل من Nonaka and Tackutchi المعارف إلى فردية وأخرى جماعية وهي كالتالي:

أ- المعارف الفردية: هي المعارف التي يحوز عليها على الأقل واحد من أفراد المؤسسة.

ب- المعارف الجماعية: وهي المعارف المقسمة أو الموزعة بين أعضاء المؤسسة.

1 - هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية -دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه النموذج لتوظيف إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، عمان -الأردن- 2005، ص12.

2 - Gilles Ballmise, Knowledge management et outils informatiques, Avril 2003. P07.

3 - Yoan Baizet, La gestion des connaissances en conception-Application à la simulation numérique chez Renault - DLEC -Thèse de doctorat, Paris ,2004, P28.

إن هذا التصنيف هو امتداد للتصنيفات السابقة إذ يرى كل من نوناكا وتاكيثشي أن المعارف تأخذ شكلين؛ إما

معارف يحوزها فرد واحد ولا يمكن لغيره أن يعرفها؛ ومعارف تتفق حولها جماعة في ظل المؤسسة.

• من كل ما سبق نجد أن معظم التصنيفات ركزت على معارف الفرد الباطنة، والمؤسسة تعمل على إخراجها

من أجل تجسيدها في الأعمال والنشاطات وتسهيل نقلها، ويمكن لهذه المعارف أن تكون لدى العاملين بها أو أنها تستعين

بمصادر خارجية لجلبها وإدامتها للاستفادة منها.

ثالثاً: مصادر المعرفة

هناك مصادر أساسية للمعرفة والتي تندرج تحتها جل التعابير المعرفية التي تدخل في بناء هوية الكائن الاجتماعي، كما أنه يمكن التطرق كذلك للمصادر التي يمكن من خلالها اكتساب هذه المعرفة أيضاً وعلى هذا النحو فإن مصادر المعرفة الأساسية تتمثل في¹:

أ - التقليد: ينظر دائماً إلى التقليد على أنه ذلك الكل المعرفي الذي نرثه من خلال الأجيال السابقة التي وضعت لنا في الماضي نماذج ثقافية ومسلكية نعتبرها صالحة للاقتداء بها في حياتنا المعاصرة.

ب. العقل: وميزة هذا المصدر تختلف عن التقليد فهذا المصدر ينتمي أكثر إلى الحاضر، حيث أن النماذج التي يطرحها هذا المصدر ليست كلها جامدة وآتية من الماضي كون أن العديد منها مبني على ضوء التجارب الراهنة، كما أن نماذج هذا المصدر تتميز بعلاقتها بالسلطة وبإطار المعارف الرسمية والمقبولة على كل المستويات.

- عرف (5 - 4 : 2000 , Saffady) مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وأكد أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد. وقديماً أشار أرسطو إلى الحس كمصدر للمعرفة، وأن المعرفة هي مورد حيوي ولا يأتي من فراغ بل يتولد عن مصادر معينة ينبغي التعرف عليها²، وهي تمثل المنبع الأساسي لها حيث أجمع الكثيرون على أن مصدر المعرفة هو الذي يحوي ويجمع المعرفة، كما أن مصادر المعرفة متنوعة، وهي تصنف إلى مصادر خارجية وداخلية ولا بد من الإشارة إليها³:

1- المصادر الداخلية⁴:

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المترجمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية ما يلي:

1/1- الفرد العامل بالمؤسسة: يعتبر الفرد العامل في أي مجال هو مصدر للمعرفة، ولكن ليس كل العاملين في محيط العمل الإنتاجي، حيث يشمل فقط العاملين الذين لديهم معارف وخبرات في كيفية إنجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة

1 - عادل الغزالي، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعه سطيف 2، 2016، ص111-112

2 - صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جمهورية مصر، 2005، ص20

3 - المصدر نفسه، ص 20.

4 - سلوى أمين السامرائي، متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العالمي الرابع حول إدارة المعرفة بالعالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، أبريل 2004، ص02

التي تتطلب إبداعا في العمل. فمثلا استطاعت مؤسسات السيارات إنتاج سيارات بأفكار ومعارف العاملين، وهم المسؤولون عن تحقيق القيمة المضافة (العائد) لمؤسساتهم من خلال مهاراتهم وخبراتهم.

2/1- فرق العمل: هؤلاء يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات مختلفة، ويتميزون بقدرات إبداعية، ويعملون معا لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم، وقد استخدمته اليابان ضمن مفهوم حلقات الجودة، وحققت تطورات عديدة وإبداعات في مجالات مختلفة إدارية وصناعية من خلال الأفكار التي قدمتها هذه الفرق.

3/1- البحوث والدراسات: وتعتبر مصدرا هاما لإنتاج المعرفة، مثال على ذلك التسويق وبحث تطوير المنتجات حيث تساهم في خلق معرفة جديدة يكون لها الدور الفعال في تطوير أنشطة المؤسسات.

2- المصادر الخارجية¹:

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والإنترنت والإنترنيت، وملاحظات لوتس، والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية.

وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية (السمعية، البصرية، اللمس، الذوق، الشم) على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية (مثل التأمل والفهم والتسبيب والحكم) يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى لتتحول إلى معرفة.

¹ - صلاح الدين الكبيسي، ادارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جمهورية مصر، 2005، ص20-21

المطلب الثاني: مدخل الى إدارة المعرفة

أولاً: نشأة إدارة المعرفة

لا تعد المعرفة في العملية الإدارية وليدة العشرية الماضية رغم أن ما يعرف اليوم بإدارة المعرفة لم يتم تناوله في أدبيات الإدارة مبكراً وهذا التناول للمعرفة لا يعتبر جديداً لسبب بسيط وهو كون المعرفة بصفة عامة هي خاصية إنسانية وبالتالي فهي قديمة قدم الإنسان نفسه وكونه هو مصدر هذه المعارف وهو الموجه لها. وحين دراستنا لأهم الأفكار والرواد في الإدارة نجد أن المعرفة ليست دخيلة على العلم، حيث تشير الأدبيات المختصة في هذا المجال أن الاهتمام بالمعرفة قد كان حتى في ظل النظريات الكلاسيكية والموجات الأولى في علم الإدارة .

- فقد عرّف تايلور الإدارة: "بأنها المعرفة الدقيقة لما تريد من العنصر أن يعمل ثم التأكد من قيام ذلك العنصر بالعمل المطلوب بأفضل الطرق وأوفرها" وهو من خلال هذا التعريف يقصد مجموعة من المعارف التي يجب أن تتوفر في العامل لأجل حل مشكلتي زيادة الإنتاجية ومشكلة تعظيم كفاءة الإدارة من خلال حسن تعامل العامل مع الآلة التي يرتبط بها ارتباطاً وثيقاً، ويتضح ذلك جلياً من خلال دعوته إلى العمل من خلال الانتقال من العمل بجهد أكثر إلى العمل بذكاء أكبر.

- إن النظريات الكلاسيكية حتى من بعد تايلور رأيت بأن المعرفة التي ترتبط بالعملية الإدارية هي تلك المعرفة التي ترتبط بالعمل وأداء ما هو مطلوب بأقل التكاليف سواء عند هنري فايول أو هنري جانت أو حتى بنكر جلبرت الذي أراد أن يعرف (العامل الاستخدام الأمثل بجهد في زمن معياري محدد، وهذا الهدف هو قاسم مشترك تشترك فيه النظريات الكلاسيكية التي تركز على الجانب المادي بصورة قصوى وبالتالي فالمعرفة المرتبطة بهذه النظريات هي المعرفة الأنبية التي تحقق إنتاجية عالية وتعمل على تعظيم الربح.

- أما النظريات السلوكية فقد ركزت على ضرورة دراسة ومعرفة سلوك العاملين داخل مكان العمل وهذا ما يتجسد من خلال الإسهامات الأولى للرواد المنضمين تحت لواء هذه النظريات، فقد ركز ماكس فيبر-1864 Max Weber على نوع من المعرفة التي تحتاج إليها التنظيمات من خلال نموذج البيروقراطي وهي المعرفة المتخصصة والمهنية والكفاءة الفنية، هذا وقد أعاب الكثير من المفكرين المهمين بالشأن الإداري أن فيبر قد فشل في الإشارة إلى نوع هذه المعرفة الفنية التي تمنح سلطة المرؤوسين الذين يتمتعون بمعرفة متخصصة وكفاءة .

- كما سعى براون لو لويس 1879-1963 Louis Low Brown من خلال جهوده في تطوير ما يسمى بإدارة المدينة كمجال متخصص من البحث حيث كان يؤمن من خلال هذا التخصص وأن مديري المدينة يتعين عليهم أن يطوروا هيئة للمعرفة، وأن يسعوا لخلق الاتصال معها، وتعليم الأفراد من الشباب في حقل التخصص ليستخدموا ويتوسعوا في هيئة المعرفة هذه على أن تقدم للجمهور كخدمة يكونوا مستعدين للدفع مقابلها. ومن خلال هذا الطموح يتعزز ما قيل حول أن المعرفة في العملية الإدارية ليس جديداً على الإطلاق وهكذا يكون لويس قد كان سابقاً في إظهار أن المعرفة كمنتج هي موجودة فعلاً واستطاع الانتقال حتى إلى ما أصبح يعرف اليوم بصناعة المعرفة التي أصبحت بمثابة السلعة التي تباع وتشترى.

- يمكن تلمس الاهتمام الصريح والواضح بالمعرفة في العملية الإدارية من خلال إسهامات رجل الإدارة بيتر دركر Drucker Peter 1909-2005 الذي يمكن من خلاله الوقوف على حقيقة أنه كان من الذين أعلنوا دخول الإدارة إلى

عهد جديد ويظهر ذلك جليا من خلال مؤلفه: "العالم الجديد للمعرفة المبني على التعليم الواسع" وأيضا من خلال العديد من المقالات التي أطلقها، وبهذا يكون قد أعلن بداية أفكار جديدة في اتجاه تطوير الإدارة .

- كما وجب الإشارة إلى أن هذا الاهتمام كان في ظل ظهور الإدارة كعلم قائم بذاته له أصوله وموضوعه الذي يميز عن غيره من العلوم الأخرى إذ أن قبل هذا بكثير كان هناك اهتمام بالمعرفة من قبل الفلاسفة أمثال أرسطو وغيره والذين أقروا بضرورة أن يتوفر شرط المعرفة في الحكام. أما بخصوص الروافد الفكرية لإدارة المعرفة فهي نتيجة لعدة علوم أسهمت في توضيح الملكية الفكرية لإدارة المعرفة منها علم الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس، حيث أسهمت كل هذه العلوم في توضيح مجالات ساهمت في إعطاء إدارة المعرفة نطاق ملكية فكرية ومادة جوهرية. (غسان عيسى إبراهيم العمري: 2009، 11) .

- منذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم، ففي عام 1970 وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار ادوارد فراينبوم Freignebaum Edward إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة Power Knowledge" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسته المعرفة ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة. وفي عام 1997 وهو إدارة المعرفة وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع حيث تغير عنوان مجلة وإعادة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة، وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري للإدارة. (نعيم إبراهيم الظاهر: 2009، 75) .

وقد أكد بروساك Prusak أن إدارة المعرفة قد جاءت كاستجابة صريحة لعدد من التغيرات والصراعات الاجتماعية والاقتصادية والتي من أبرزها: ظاهرة العولمة وزيادة مستوى تعقيد وحجم التجارة العالمية، وزيادة حدة المنافسة وتزايد أعداد المنافسين وسرعة وسهولة انتقال رؤوس الأموال والعاملين، وسرعة انتقال المعلومات وزيادة سيطرة التكنولوجيا وتراجع الاقتصاديات المركزية، وغيرها من العوامل التي أدت إلى تزايد الاهتمام بالمعرفة المتركمة وضرورة إدارتها وتوجيهها بشكل سليم يؤمن للمؤسسة الاستثمار الأمثل للمعرفة وزيادة قدرتها على مواجهة تلك التحديات بكفاءة وفعالية. (بلال خلف السكارنة: 2009، 249) .

- إن إدارة المعرفة تعد من أحدث المفاهيم في علم الإدارة وتعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، إذ أنها نشأت في أوائل التسعينات "وهو ما يؤكد الكثير من المفكرين" وأصبحت ذات مركزا مهما للمجالات الأكاديمية والميادين المشتركة وقد احتلت مكانا مرموقا وحيويا في شتى المجالات الإدارية والفنية والتجارية، فقد ازدهرت أهميتها بسبب ما حققته من أهمية واضحة وخاصة في الفرص التنافسية والتي ينظر إليها بأنها واحدة من أهم عوامل النجاح في المجتمعات المعاصرة المليئة بالحيوية والنشاط بشكل غير محدود. (أحمد الخطيب، خالد زيغان: 2009، 5)¹ .

¹ عادل الغزالي، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص ادارة الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعه سطيف2، 2016، ص243-247

ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة

تناول الباحثون مفهوم اداره المعرفة من مداخل ومنظورات مختلفة تبعاً لإختلاف الاختصاصات وخلفياتهم العلمية والعملية فهي تعني لهم امورا مختلفة حيث بات من الصعب التسليم بوجود مفهوم جامع يمكن اي يعطي فهماً شاملاً لها ويعود ذلك الى سببين الاول هو ان ميدان ادارة المعرفة واسع جدا والثاني هو ديناميكية هذا الموضوع بمعنى التبدلات السريعة في المجالات التي يشملها والعمليات التي يغطيها ولكن بالرغم من ذلك حاول بعض الباحثين التأطير لمفهوم ادارة المعرفة تبعاً لاتجاهات التركيز وقد تشتتت المفاهيم فهناك من نظر اليها كمصطلح تقني، وآخرون عدوها موجودا غير ملموس، وبعضهم الآخر ركز على اعطاء مفهوم لإدارة المعرفة من زاوية كونها تطويراً للمعلومات و ادارة الوثائق¹، ومن هنا سنتناول مفهوم ادارة المعرفة من منظورات مختلفة، كالآتي:

1- منظور ادارة الوثائق: يشير مفهوم اداره المعرفة وفق هذا المدخل الى انها استخلص المعرفة من الافراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها الى وثائق مطبوعة او الكترونية ليسهل على الآخرين فهمها وتطبيقها، ويركز رواد هذا الاتجاه على ادامة الوثائق بوصفها مخرجات للمعرفة من خلال المراجعة الدورية لتأمين جودتها ورفع درجه موثوقيتها لزيادة قاعده المعرفة في المؤسسة، وبالتالي فإن خلق هذه القاعدة هو جوهر ادارة المعرفة وليس الوثائق بحد ذاتها.

ضمن هذا الاتجاه يرى (Leonard,1999:9) ان اداره المعرفة هي أسر المعرفة و خزنها وإعادة استعمالها وأشار الى ان ادارة المعرفة تركز على دور الوثائق ووسائل المعرفة المرزمة لأنها تمكن الافراد من البحث والوصول الى المعرفة دون ضرورة الاتصال بالشخص الذي ولد هذه المعرفة.

2- إدارة المعرفة في المنظور التقني: يركز رواد هذا المدخل على دور تقنيه المعلومات كمسوق لإدارة المعرفة باستخدام تقنيات تسهل نشر المعرفة وتطبيقها وقد عرفها (Dykerman,1998(c):1) على انها القابلية لربط المعلومات المهيكلة وغير المهيكلة مع قواعد التغيير التي يطبقها الناس، وفي نفس الاتجاه عرفها (malhotra,1998:12) على ان ادارة المعرفة بانها العملية المنظمة للبحث والاختيار والتنظيم وعرض المعلومات بطريقه تحسن فهم العاملين والاستخدام الامثل لموجودات المؤسسات وعلى الرغم من شيوع مفهوم ادارة المعرفة وفق المنظور التقني فان عدد من الباحثين حذروا من اعتماد مفهوم ادارة المعرفة كتقنيه لأن الافراط في ذلك يؤدي الى تجاهل القضايا الحيوية الفكرية والاجتماعية لإدارة المعرفة. (Davenport& prusak,1998:4).

ان مفهوم اداره المعرفة وفق المنظور التقني لا يلغي دور الوثائق ولكنه عدها وسائل مساعده ويركز على الحصول على المعرفة التي تتولد من ادوات المشاركة بالمعرفة مثل الانترنت والبريد الالكتروني والحوار ، ويختلف المفهوم وفق هذا المنظور عن المفهوم وفق المنظور الوثائقي لكونه يركز على نوعي المعرفة الضمني والظاهري ونرى ان هذا المنظور يمزج بين الجانبين النظري والتطبيقي لإدارة المعرفة لكنه لم يرقى الى الشمولية لأنه لم يتطرق الى كيفية الاستفادة من المعرفة في الممارسة العملية للمؤسسة بقصد خلق القيمة والاستفادة منها.

3- إدارة المعرفة في المنظور الفني- الاجتماعي: عرفها (Burk,1999:26) بان عملية اكتساب مشاركة الخبرة الجماعية للمجتمعات في تحقيق وانجاز رسالتها وفي هذا الاساس فقد اشار (verespej,1999:20) الى ان ادارة المعرفة هي محاولة لإيجاد طريقه للحصول على حكمة العاملين ومعرفتهم داخل المؤسسة لأجل رفع المعرفة الى

¹ صلاح الدين الكبيسي، ادارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جمهورية مصر، 2005، ص34-42

اقصى حد ممكن والاحتفاظ بها. وبهذا فان مفهوم ادارة المعرفة وفق هذا المنظور يركز على الطبيعة الاجتماعية التي يتم بموجبها توليد المعرفة والمشاركة بها ويشير الى استخدام الوسائل بجميع انواعها لتسهيل التفاعل بين العاملين والاستخدامات الاجتماعية للمعرفة.

4- إدارة المعرفة وفق منظور القيمة المضافة: يركز هذا المنظور في مفهوم ادارة المعرفة على دورها في ايجاد القيمة من المعرفة التي تعد نتاج لها ومدى مساهمتها في خلق القيمة المضافة وقد اشارت الى ان ادارة المعرفة بوصفها تطورا فكريا قد انتقلت بناء من الفكرة الشائعة لقيد سلسلة قيمة المعلومات الى سلسلة قيمة المعرفة، حيث تعد الاولى الأنظمة التقنية عناصر رئيسية تقود عمليات العمل بينما تتعامل مع الناس كمؤيدين للعمل اما الثانية فهي تتعامل مع الأنظمة البشرية كعناصر اساسية تشغل بالتقويم المستمر للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية وفي هذا الاطار اشارة (hanley,2000:35) بمفهومها لإدارة المعرفة الى التكامل بين عناصرها لخلق القيمة وعدت ادارة المعرفة على انها المستخدمون والعمليات للتقنية التي تعمل على توليد القيمة.

- ومن كل هذا يمكننا أن نقول أنه لا يمكن الوصول إلى مفهوم موحد لإدارة المعرفة إلا بعد استعراض مجموعة من التعاريف المختلفة التي ساهمت في تحديد ولو بشكل قريب إلى تعريف هذا المصطلح الذي اختلفت المصادر في تحديد ماهيته، وبالتالي يمكن إدراج مجموعة من التعاريف التي تجعلنا نقرب من المعنى الذي يفيد موضوع المذكرة، ومن هذه التعاريف ما يلي :

- مجموع عمليات تحسين نشاط ومهارة المؤسسة التي تعتمد على دوران ورسملة المعارف المطبقة بواسطة تكنولوجيا المعلومات . "من هذا التعريف يمكن القول ان إدارة المعرفة تعبر عن عمليات تنفذ بواسطة تكنولوجيا المعلومات، تحسن بها المؤسسة من نشاطاتها ومهاراتها .

- عملية خلق، الحفاظ على، تقسيم واستعمال المعرفة التنظيمية (المعرفة العملية) التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها. "مجموع التطبيقات التي تهدف إلى إنشاء، تنظيم واستغلال المعارف بهدف التحسين من الأداء التنظيمي".

من هذين التعريفين يمكن القول أن ما يعمل على تحسين أداء المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها هو توليد معرفة جديدة واستعمالها كما ينبغي.

- مجموع المبادرات والطرق التي تسمح بجمع، تحديد، تحليل، تنظيم، تخزين ومشاركة المعارف بين أفراد المؤسسة، خاصة تلك المعارف التي أنشأتها المؤسسة بنفسها (مثلا: التسويق، البحث والتطوير) أو المكتسبة من المحيط الخارجي لتحقيق هدف محدد . "من خلال هذا التعريف يمكن القول إن إدارة المعرفة تعرف بعملياتها التي تخص المعارف الداخلية وكذلك الخارجية .

ويمكن إدراج مجموعة من التعاريف تشمل معظم التعاريف التي أعطيت في هذا المجال:

أ- إن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المؤسسة، فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية وبطريقة كفوة، لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح.

ب- إن إدارة المعرفة مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة.

د- إن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها.

إن التعريف الأول يرى أن إدارة المعرفة تكمن في استخدام الرصيد المعرفي الموجود، أما التعريف الثاني فهو يرى أنها تكمن في إيجاد توليفات جديدة لعناصر المعرفة، أما التعريف الثالث فيرى أنها تكمن في توليد معارف جديدة .

من خلال التعاريف الموضحة أعلاه يمكن الوصول إلى تعريف شامل لها، وبالتالي يمكن تعريف إدارة المعرفة كما يلي: إدارة المعرفة عملية تقوم بها المؤسسة، تهدف من ورائها إلى استخراج معارف عاملها وتخزينها ونقلها إلى الأفراد الآخرين للاستفادة منها عن طريق تطبيقها في الأعمال اليومية، من أجل التحسين من أداء عملها وبالتالي التحسين من الأداء الكلي لها.¹

- وتعرّف أيضا إدارة المعرفة على أنها: "الجهد المنظم والواعي الموجه من قبل مؤسسة ما، من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط المؤسسة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المنظمة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرار والأداء التنظيمي" وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة".²

على العموم فهذه التعاريف مجتمعة تركز وتجمع على أن إدارة المعرفة هي عملية أو سلسلة من العمليات التي يجب إتباعها بغية الحصول على المعرفة والاستفادة منها بما يعود بالفائدة على أي تنظيم مهما كانت طبيعته، وبالتالي فهي عملية ممنهجة في كيفية التعامل الصحيح مع المعلومات وترجمتها إلى معارف تشكل رأس مال جديد لأي تنظيم.³

ثالثا: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

1- أهمية إدارة المعرفة:

تنطوي إدارة المعرفة في حال تبنيها من قبل أي مؤسسة على أهمية بالغة وتتجسد هذه الأهمية في مجموعة من النقاط التي تشكل من خلالها إضافة إلى المؤسسة ويمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية:

1- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛

2- بناء وتنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بالتغيير وتوقعه في وقت مبكر يسمح للإدارة بالاستعداد للمواجهة؛

¹ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر، 2005، ص34-42
² د. فراح رشيد/أ. قنور عادل، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثامن- ديسمبر 2017، جامعة البويرة، الجزائر، 2017، ص06

³ - عادل الغزالي، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامع سطيف2، 2016، ص33

- 3- مساندة الإدارة في مباشرة عملية التمدد الفكري بنبذ القديم من المفاهيم والأساليب واكتساب الجديد منها؛ أي الخروج من الإطار الفكري القديم، ثم استقبال المفاهيم والخبرات والتقنيات الجديدة واستيعابها وتوظيفها في عمليات المؤسسة، وبذلك يتحقق التعلم التنظيمي؛
- 4- توفير مناخ ملائم يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمؤسسة، مما يؤكد أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد الدرجات الوظيفية وما يتبعها من صلاحيات ومزايا؛
- 5- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
- 6- تعد أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛
- 7- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المؤسسة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة إذ تزوده بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية؛
- 8- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها؛
- 9- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل؛
- 10- تساهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

2- أهداف إدارة المعرفة

تعد الأهداف واحدة من الخصائص التي تقوم عليها الإدارة ككل كونها ترجمة لجهود جماعي، ولما كانت إدارة المعرفة هي الأخرى ترجمة لهذا الجهد فلا شك وأنها تسعى هي الأخرى إلى تحقيق أهداف معينة ويمكن ذكر هذه النقاط فيما يلي:

- 1- توليد المعرفة اللازمة والكافية للقيام بمختلف عمليات تحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف الذين لهم علاقة بمختلف هذه العمليات، حيث يتم إعداد المعرفة ليتم تقديمها لمن يلزم له معلومات وبيانات من هذه المعرفة لأداء العمل المطلوب وتحقيق الهدف بأحسن صورة ممكنة؛
- 2- التأكد من أن يجري تطوير وتجديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة حيث أن إدارة المعرفة هي العمل باستمرار على تجديد وتطوير وتحديث المعرفة من معلومات وبيانات بصورة مستمرة بغية مواكبة تطور المؤسسة ووضعها في مكانها المناسب أمام المنافسين من حولها حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف المرجوة؛
- 3- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة، وذلك يعني أن هناك عمليات لها علاقة بإدارة المعرفة مثل تشكيل قاعدة البيانات والمعلومات وترتيبها وتحليلها وجدولتها هذه العمليات الإعدادية والتنظيمية هدف إدارة المعرفة إلى التحكم والسيطرة عليها حتى يمكن استخدامها استخداماً أمثل في نشاط المؤسسة؛
- 4- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري؛
- 5- تحول المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد المبني على المعرفة، وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية؛
- 6- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها؛

- 7- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة أثناء الممارسة اليومية؛
- 8- إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانع القرار قادرا على كيفية استغلال موارد المؤسسة المتاحة بالشكل الصحيح وبالوقت المناسب مستخدما الحكمة والذكاء في التطبيق بدون عناء وجيد كبير؛
- 9- توليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم؛
- 10- تطوير أسس ومعايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.

من كل ما سبق نستنتج أن المؤسسة التي تتبنى مشروع إدارة المعرفة ستتمكن من تحقيق أهدافها، عن طريق منح فرصة لعمالها من إطلاق العنان للرصيد المعرفي الذي يملكونه وتجسيده في مختلف الأعمال الموكلة لهم، ومن ثم سيتحسن أدائهم تدريجيا بما يمكنهم من تحقيق التميز في مكان العمل من جهة، ومن جهة أخرى خلق قيمة مضافة للمؤسسة تتمكن بها من مواجهة أي تغيرات مفاجئة أو متوقعة وتحقيق الأداء الأفضل.

المبحث الثاني: عمليات إدارة المعرفة

المطلب الأول: مفهوم نقل المعرفة داخل المؤسسة

ان المعرفة تزداد بالاستخدام والمشاركة وتبادل الخبرات، حيث يعبر نقل المعرفة عن العملية التي يتم بموجبها تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وهي العملية الأهم والأكثر صعوبة من كل عمليات إدارة المعرفة، ذلك لأنها تهتم بالتعامل مع الأفراد حاملتي المعرفة وتجعل إرادتهم تميل باتجاه الإفصاح عما يحملون من معرفة ووضعها في شيء وسيط أو ملكية فكرية تستفيد منها المؤسسة قبل مغادرتهم إياها، حيث يتم توزيع المعرفة على المستخدمين لضمان وصولها إلى المراكز التنظيمية ويتم هذا التوزيع عبر الوسائل المتاحة، وسائل الاتصال المباشر وغير المباشر، والتعلم، والتدريب.

وتتطلب هذه المرحلة تهيئة الجميع على تقاسم المعرفة من خلال تبني ثقافة تشجع على ذلك، وتوفير المناخ الملائم والهيكل التنظيمي والبيئة المناسبة لذلك بالإضافة إلى تبني نظام للحوافز يساعد على تقاسم المعرفة وكذلك يمكن تحويل المعرفة بين الأشخاص وعند الحديث عن نقل المعرفة لابد من توضيح عملية نشر المعرفة، فمصطلح نشر المعرفة هو مرادف لمصطلح نقل المعرفة، إلا أن عملية نقل المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية المشاركة بالمعرفة، وتعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة، وبالتالي المساعدة في أن تتخطى المعرفة حدود الشخص الأساسي والمنشئ إلى مواقع ومراكز أخرى في المؤسسة حيث الحاجة إليها وامكانية استعمالها¹.

رغم أن مفهوم نقل المعرفة بسيط، فإن تنفيذه في الإطار التنظيمي ليس كذلك، ويعود هذا إلى أن المؤسسات غالباً لا تعرف ما تمتلك من معرفة. كما أن لديها غالباً عوامل داخلية تعيق نقل الأشكال المختلفة للمعرفة بين مواقعها المتعددة. ومع تطور هذا المفهوم ساهمت الكثير من الدراسات في فهم النواحي المختلفة لهذه الظاهرة، حيث تكشف مراجعة الأدبيات السابقة عن وجهات نظر متنوعة وعديدة، فأبسط صيغة لنقل المعرفة هو اعتبار نقل المعرفة كتقاسم ومشاركة المعرفة بين الناس، حيث تتضمن مشاركة المعرفة أخذ وعطاء معلومات مؤطرة ضمن بيئة المشاركين.

وتعرف بأنها العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى الأفراد الآخرين من خلال الاتصالات التي تتم بين هؤلاء الأفراد. وفي هذا الإطار فإنه يمكن النظر إلى ثلاثة تفسيرات مهمة يمكن تناولها وهي:

• يمكن تفسير المشاركة بالمعرفة على أنها البحث عن المعرفة في أماكن تواجهها في أنحاء المؤسسة بحيث يتشارك الأفراد والجماعات المعرفة المخترنة في أماكن مخصصة لخرن المعرفة، من خلال هذا المعنى فإن المستقبلين للمعرفة يحصلون على المعرفة من أماكن تواجهها ثم استيعابها والاستفادة منها.

1 - داوود سليمان المحمد، نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراء، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2013، ص40.

• يمكن اعتبار المشاركة بالمعرفة على أنها عملية إدراك التفسيرات المختلفة المعتمدة على معرفة ما بحيث يقوم المستقبليين للمعرفة باستخدام هذه المعرفة، كما يكتسب المستقبليين للمعرفة قابلية القيام بأعمال معتمدة على هذه المعرفة التي تم اكتسابها.

• المشاركة بالمعرفة تعني التحويل الفعال للمعرفة، وهذا يعني أن يكون من يملك المعرفة قادراً وراعياً في مشاركتها مع الآخرين، فقد تكون المعرفة موجودة عند الأفراد أو الجماعات أو الأقسام أو المؤسسات إلا أن وجود المعرفة في مكان ما لا يعني ذلك أن هناك مشاركة بالمعرفة.

- فهناك تساؤل كبير يتم طرحه من قبل حاملي المعرفة في هذا الصدد مفاده: إذا كانت المعرفة المتاحة لدينا مورد ذات قيمة فكيف أشرك أحدا تلك المعرفة؟ وإذا كانت وظيفتي التي أقوم بها هي خلق المعرفة، فلماذا أضع وظيفتي في مخاطرة حيث يمكن للمؤسسة أن تستخدم آخرين بدلاً مني؟ فإذا ما أردت قيادة المؤسسة أن تكون دائماً في وضع أفضل من خلال حسن إدارتها بصورة جيدة للمعرفة وذلك بافتراض أن الاتجاه الطبيعي هو أن يدخر حاملي المعرفة معرفتهم وأن ينظروا بشك إلى الآخرين .

لأجل تمكين المعرفة المتاحة من الولوج إلى النظام وكذا البحث والنفوذ إلى المعرفة من الآخرين فيجب أن تتوفر هنا دافعية عالية لدى الأفراد الحاملين للمعرفة من خلال تقييم الأداء والمكافآت لهؤلاء الأفراد. ويجب في هذا الصدد معرفة أن عملية تحويل المعارف المتاحة إلى نظام وأن عملية استخلاص هذه المعارف من الآخرين ليس فقط عملية مهددة ولكنها تحتاج بالمقابل إلى جهد كبير، وهو ما يفرض وجود دافع كبير للأداء وتنفيذ ذلك العمل.

- وبالتالي يمكن القول أن نقل المعرفة هو عملية ربط وليس جمع، حيث تعتمد على اختيار الفرد ورغبته في نقل المعرفة أو استقبالها، أي أن عملية نقل المعرفة عملية ثنائية تتضمن فعلين:

- نقل المعرفة وقدرة مستقبل المعرفة التي تعبر عن إمكانيات مستقبل المعرفة على استيعاب المعرفة المنقولة والاحتفاظ بها.

- امتصاص المعرفة من قبل المستقبل تؤدي إلى تغييرات في السلوك وفي خلق معرفة جديدة.

إن عملية نقل المعرفة داخل المؤسسة هي الخطوة الحاسمة نحو تحقيق عملية المشاركة بالمعرفة داخل المؤسسة، وقد يعيق هذه العملية الاختلاف بين مرسل المعرفة ومستقبلها من حيث المعرفة المسبقة وتطابقها، وما قد يكون لديهم من مدركات وتفسيرات مختلفة لهذه المعرفة، فالمعرفة المتلقاة من المستقبل قد لا تتطابق وتتماثل مع تلك التي تم إرسالها من المرسل. لذلك تعرف عملية نقل المعرفة بأنها " إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة ". كما تم تعريفها بأنها " العملية التي تتضمن مجموعة من الوسائل التي تساعد على تقاسم وفهم المعرفة وتحديد نظم إدارة المعرفة باعتبارها إستراتيجية مقصودة تجلب المعرفة الصحيحة في الوقت الصحيح وبالتالي تساعد على اقتسام المعرفة ووضعها بطرق تزيد من تحسين الأداء ". من ناحية أخرى تم تعريف نقل المعرفة التنظيمية بأنها " اكتساب المعرفة من حالة معينة وتطبيقها في حالة أخرى، حيث يعبر المكان الذي تكتسب منه المعرفة بالإطار التعليمي، والمكان الذي تطبق فيه المعرفة بنطاق النقل ". وبالتالي فإن عملية نقل المعرفة

تعبّر عن تبادلات ثنائية للمعرفة بين المرسل والمستقبل، حيث تتماثل وتتطابق اهتمامات مستقبل المعرفة وبالتالي تسهم عملية نقل المعرفة بخلق وتطبيق المعرفة من خلال اتحاد المعرفة المنقولة مع المعرفة الموجودة لدى المستقبل.¹ من هذه التعاريف يمكن أن نستنتج بأن نقل المعرفة أمر ذو أهمية استثنائية، وبخاصة في عصر المعلومات الذي نعيشه، وإن قدرة التعلم التنظيمية هي مفتاح نجاح نقل المعرفة.

المطلب الثاني: نماذج نقل المعرفة داخل المؤسسة

1- نموذج التواصل²:

يتألف نموذج التواصل من مرسل، مستقبل، رسالة. حيث يعتبر المستقبل هو المستخدم لأنه الشخص الذي يتعلم ويكتسب المعرفة، بينما تعتبر الرسالة الموضوع لأنه يمكن طرحها على شكل معرفة أو معلومة، ثم لاحقاً تم إضافة عنصر الناقل الذي يعتبر الوسيلة المستخدمة في نقل المعرفة وتبسيطها وتسهيلها لزيادة فرص إتمام وظيفتها التواصلية، وبعد ذلك تم تطوير النموذج ليشمل العناصر التالية:

- مرسل المعرفة.
- الرسالة.
- مستقبل المعرفة.
- الوسيط (الناقل).
- التغذية العكسية.
- الإطار التنظيمي.

يساعد نموذج التواصل في تفسير وتحديد أسباب فشل خطط نقل المعرفة التي تعتمد على التواصل غير المباشر، وتتألف العملية من أربعة مراحل هي: المبادرة، التطبيق، التصعيد، الاندماج. وفيما يلي عرض لهذه المراحل:

1/1 المبادرة:

تبدأ هذه المرحلة بتكوين فكرة النقل وتشمل جميع الأحداث التي تقود لاتخاذ قرار نقل المعرفة. في هذه المرحلة يحتاج المشاركون أن يكونوا على دراية بأن هذه المعرفة موجودة ضمن سياق المؤسسة، كما أنهم بحاجة أيضاً أن يكونوا على دراية بأنه قد يكون من السهل استعمال هذه المعرفة لتوجيه حاجاتهم، بالإضافة لذلك هناك حاجة لمعرفة ماهي المعرفة التي يحتاجونها وماهي المعرفة التي يستغلونها وأين تنتمي تلك المعرفة، كما يتوجب عليهم أيضاً معرفة أن يكونوا قادرين على معرفة كيفية جمع المعلومات، ومن أين تستعمل لإنجاز هدف تنفيذ عملية

1 - داوود سليمان المحمد، نفس المرجع السابق، ص56-58

2 - داوود سليمان المحمد، نفس المرجع السابق، ص60-61

نقل المعرفة. ومن المهم تقرير أي المعلومات تكون مفيدة، وكيف يمكن أن تخزن في النظام، وذلك لأن جمع المعلومات غير المفيدة والتي ليست ذات معنى يعتبر إضاعة للوقت كما يجب تجنب المصادر الأخرى. في هذه المرحلة يحتاج المشاركون أن يكونوا أيضا قادرين على التعرف على المعرفة التي يراد نقلها. ويمكن أن نستخلص بأن مرحلة المبادرة لنقل المعرفة تتضمن جميع الحوادث التي تعود إلى قرار النقل وهذا يتضمن التسليم والإقرار بالحاجة إلى المعرفة والبحث لإشباع تلك الحاجة واكتشاف ملائمة المعرفة المنقولة ومطابقتها لتلبي الحاجة.

2/1 التنفيذ:

تبدأ هذه المرحلة بقرار المباشرة حيث يؤخذ هذا القرار رسميا بطريقة رسمية مركزية، أو غير رسمية. حتى أنه في بعض الحالات غير جدير بالملاحظة، وبمجرد اتخاذ قرار نقل المعرفة فإنه يتم تحديد الوسائل من أدوات اتصال ووثائق وغيرها يتم تصديرها من قبل فريق وتستقبل من قبل آخر. وفي هذه المرحلة يحدث تعديل وتكييف المعرفة لدى كل من المرسلين والمستقبلين، وتتغير المعرفة في موقع المرسل وتتلاقى مع الحاجة المدركة والمفهومة للمستقبل.

وتعتمد سهولة ويسر هذا النقل على الخبرات والتجارب التي اكتسبتها الأطراف في نقل سابق مماثل، وتشابه المرسل والمستقبل وعلى جودة ونوعية المعرفة ذاتها. ويمكننا تلخيص مرحلة التنفيذ بمباشرة تنفيذ قرار النقل، وتشمل تدفق موارد المعرفة من المرسل إلى المستقبل حيث تنشأ روابط اجتماعية بين المرسل والمستقبل وبما يتلائم مع رغبات وحاجات المستقبل، وتجنب المشاكل التي تم مواجهتها في نقل سابق.

3/1 التصعيد:

تبدأ هذه المرحلة عندما يبدأ المستقبل باستعمال المعرفة المنقولة بمعنى بعد اليوم الأول من الاستعمال، وفي هذه المرحلة تبرهن وتثبت فائدة المعرفة الجديدة في سياق مختلف، حيث يبدأ مستقبل المعرفة بتطبيق المعرفة لحل المشاكل في عمله اليومي. في هذه المرحلة يبدأ المستقبل أيضا بتنمين وتقييم المعرفة طبقا لسهولة تنفيذها وتطبيقها والنجاح الذي ستؤمنه لحل مشكلته.

4/1 الإدماج:

تبدأ مرحلة الاندماج بعد أن يحقق المستقبل النتائج المرضية بتطبيق المعرفة المنقولة، وفي هذه المرحلة يقوم المستقبل تدريجيا بتطبيق المعرفة لحل المشاكل التي تبرز خلال عمله، حيث يبدأ مستقبل المعرفة بتطبيق المعرفة لحل المشاكل في عمله اليومي. في هذه المرحلة يبدأ المستقبل أيضا بتنمين وتقييم المعرفة طبقا لسهولة تنفيذها وتطبيقها والنجاح الذي ستؤمنه لحل مشكلته.

2- النموذج الحلزوني¹:

وهو نموذج إنشاء المعرفة الذي يسود في المؤسسات الخلاقة للمعرفة ويسمى نموذج SECI اختصاراً للمصطلحات (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) حيث تم تطوير وتوسيع هذا النموذج بواسطة الباحثين (Takeuchi & Nonaka) حيث انهما يريان أن خلق المعرفة هي عملية مستمرة تتضمن تفاعل مستمر ومتواصل بين المعرفة الضمنية وأبعاد المعرفة الصريحة. ويقوم هذا النموذج على فكرة جوهرية تتلخص بوجود حركة حلزونية تفاعلية للمعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية ترافقها أربع عمليات تحويلية للمعرفة تؤدي إلى تكوين المعرفة التنظيمية الجديدة. ويمكن القول بأن تحولات المعرفة الصريحة والضمنية وتفاعلات الأفراد والجماعات مع هذه الأنماط المعرفية هي التي تشكل الحركة الحلزونية المستمرة للمعرفة والتي تتم في ثلاث مستويات أساسية هي:

مستوى الأفراد والمجموعات والمؤسسة، وتحدث عملية نقل المعرفة بين الفرد (مبتكر المعرفة) والمؤسسة (مطبق المعرفة). ويمكن القول بأن عملية نقل المعرفة هنا هي عملية إبداع للمعرفة من خلال تحولات المعرفة الضمنية والصريحة، وهناك أربعة أنماط لتحول المعرفة هي:

1/2-التنشئة (من ضمنية إلى ضمنية):

هي التحول من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية، وتعتبر التنشئة أساس تكوين المعرفة الضمنية في عملية إنشاء المعرفة وتقاسمها بين الأفراد، وهي الهدف الأساسي للشركات الخلاقة للمعرفة. وتعني إنشاء معرفة ضمنية جديدة من خلال التفاعل بين الأفراد العاملين، أو بين العاملين والزبائن أو الموردين أو المستفيدين من منتجات وخدمات المؤسسة، ويتم تبادل المعرفة من خلال أنشطة مشتركة، ومن خلال التواجد سوياً داخل المؤسسة والعمل المشترك ضمن الفرق، لهذا فإن التقارب المادي والتعايش وتبادل المعلومات والخبرات والمشاعر داخل المؤسسة من أساسيات هذه المرحلة، وتمثل أساس التنشئة في تقاسم المعلومات المشتركة المتاحة وصولاً إلى المعرفة الضمنية في الموقع المشترك.

2/2- التجسيد (من ضمنية إلى صريحة):

ان عملية التجسيد تشير إلى التعبير عن المعرفة الضمنية التي يتم إنشاؤها وهي الأصعب في التحديد والتفسير ولا يتم الوصول إليها من قبل الآخرين إلا عن طريق التعلم في العمل، وترجمتها إلى أشكال قابلة للفهم من قبل الآخرين، أي تحول المعرفة الضمنية لدى الأفراد إلى معرفة صريحة مكتوبة أو بأشكال قابلة للفهم من قبل الآخرين، ويعد العصف الذهني (Brainstorming) من أهم وأجدر الوسائل وهو يقوم على تكوين بيئة لابتكار الأفكار الخلاقة الجديدة واستثمار قدرات العقل للمجموعة في البحث عن الحلول المثلى، أو الاتفاق الجماعي على الحل الأفضل للمشكلة موضوع الدراسة. وبالتالي فإن التجسيد يتمحور حول التجاوز الذاتي للفرد للتكامل مع الجماعة، الأمر الذي يؤدي إلى تحول المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة.

1 - داوود سليمان المحمد، نفس المرجع السابق، ص61-63

3/2- الترابط (من صريحة إلى صريحة):

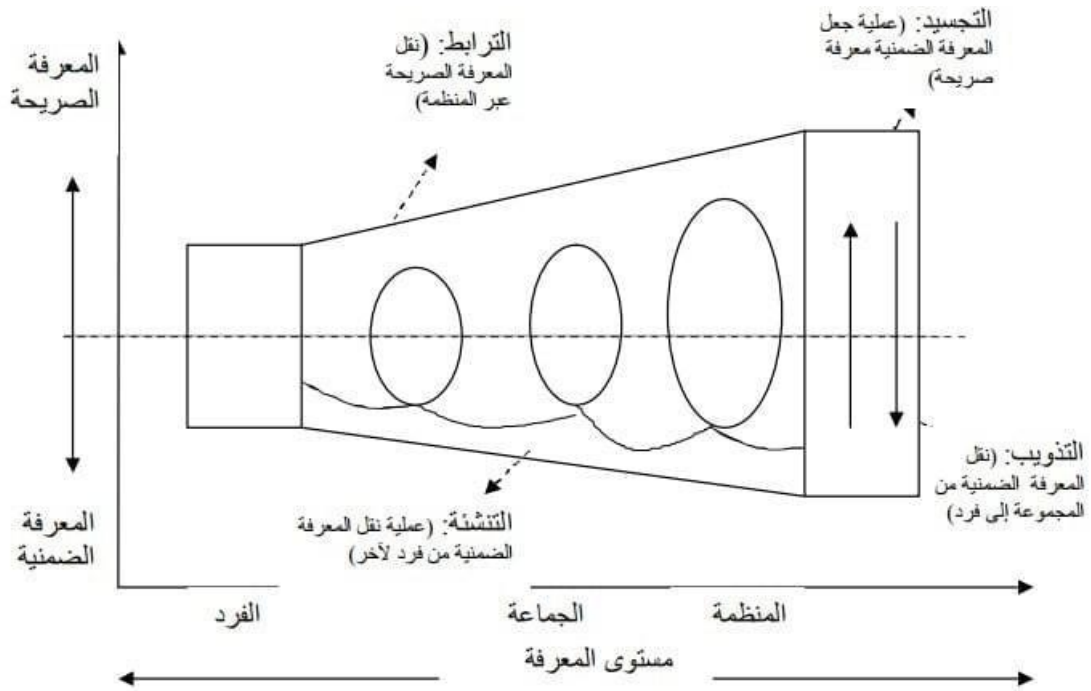
هي عملية إعادة تشكيل المعرفة الصريحة الموجودة من أجل خلق معرفة صريحة جديدة، وتعني تحول المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة أخرى أكثر تعقيداً، ويتم ذلك بإدراك وفهم واستيعاب المعرفة الصريحة من خلال ممارستها في العمل من قبل الأفراد ثم تحويلها إلى معرفة صريحة أخرى جديدة من خلال الإضافات المعرفية ذات القيمة لأصحاب المعرفة في المؤسسة، ومن أدواتها قواعد البيانات، الشبكة الداخلية والانترنت.

4/2- التذويب (من صريحة إلى ضمنية):

يتم هذا التحول من خلال إدخال المعرفة الصريحة بالمعرفة التنظيمية للمؤسسة ككل، وتعني تحول المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية عن طريق اكتساب المعرفة الصريحة بالممارسة واستنباط الحقائق والأفكار، حيث تضاف هذه المعرفة إلى المخزون المعرفي للأفراد وهذه العملية غير نمطية وتختلف من شخص إلى آخر، كل حسب معتقداته وقدرة استيعابه وفهمه للمعرفة.

- ويمكن توضيح المراحل الأربعة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 04: نموذج نقل المعرفة الحلزوني



Source: (Nonaka, Takeuchi, p:90-120)

الخلاصة:

إن المعرفة أكثر ما يميز المؤسسة في ظل الاقتصاد الجديد كونها الثروة الحقيقية، فكان لزاما عليها إدارتها للاستفادة منها وجعلها متاحة في المؤسسة. فإدارة المعرفة تهتم بالمعرفة في حد ذاتها لجعلها متاحة بالشكل الذي يسمح باستغلالها، ولفهم إدارة المعرفة أحطنا بالمعرفة بداية وأيضاً أنواعها والتصنيفات المتعلقة بها ومهما تعددت تلك الأنواع والتصنيفات تبقى المعرفة فريدة من نوعها تختلف عن الموارد المادية، وحاولت الدراسة من خلال هذا الفصل المتضمن إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث خصوصا من ناحية الوقوف على الخلفية التاريخية لإدارة المعرفة وتتبع سيرورتها، كما حاولت أن تقدم أهم المبادئ التي تقوم عليها إدارة المعرفة إلى جانب مجموعة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها مع إبراز النظريات المتعاقبة لهذا الموضوع فهناك اختلاف بين هذه النظريات من ناحية المسائل التي ترتبط بها.

كما سعت هذه الدراسة من خلال هذا الفصل للتطرق إلى متطلبات إدارة المعرفة والعمليات التي تقوم عليها، كما سعت أيضا إلى إعطاء بعض النماذج التي قدمها بعض المفكرين لإدارة المعرفة ومدى حسن تفعيلها داخل المؤسسات.

الفصل الثالث:

دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال
الأجراء

تمهيد:

تعكس المنظومة الوطنية للحماية الاجتماعية، لأي بلد مستوى التطور الاجتماعي والاقتصادي، وهي أيضا مرآة لمستوى التشاور بين مختلف الفاعلين في الساحة السياسية والاقتصادية والاجتماعية. حيث أصبحت المجتمعات الحديثة ترى ضرورة إيجاد مجموعة من الضمانات لمواجهة الأخطار المتعددة التي يتعرض لها الناس في مجرى حياتهم، ولدى الضمان الاجتماعي اليوم أهمية بالغة في حماية العمال وعائلاتهم، نظرا لانعكاساته الإيجابية على توزيع الدخل القومي على أداء الاقتصاد الوطني وهو ضابط هام عبر تاريخ تطوره، سواء في الجزائر او على الصعيد الدولي.

ان كل المؤسسات الناجحة رأسمالها الدائم والثابت هو المورد البشري وهذا ما راهن عليه الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لهذا يجب أن نوضح الظروف التاريخية التي أدت إلى تبلور هذه الفكرة على الصعيد الوطني.

المبحث الأول: تقديم بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

المطلب الأول: لمحة عن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

يتميز الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بتنظيم قانوني يختلف عن باقي المؤسسات العمومية نظرا للخلفية التاريخية لنشأت هذا النظام الذي يعتمد على التكافل والتعاون والتضامن بين المشاركين فيه، وعلى هذا الأساس فإن الأولوية لتسيير هذه الهيئات للمستفيدين منها، غير أنه بعد التحول الذي شهدته الجزائر في نظامها السياسي والاقتصادي كان لزاما على الصندوق أن يتكيف مع هذه التحولات العميقة، وسنتطرق إلى مرافق تطوره عبر مراحل متعددة من حيث التنظيم والقوانين وهو ما سنبحث عنه من خلال هذا المطلب.

أولاً: نشأة وتطور الضمان الاجتماعي في الجزائر:1

يعتبر الصندوق الوطني مؤسسة مستقلة ذات طابع إداري تخضع لأحكام القانون ويتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تحت وصاية وزير العمل والضمان الاجتماعي، ويعتبر الضمان الاجتماعي في الجزائر مكسبا كبيرا للمجتمع باعتباره أداة فعالة للحماية الاجتماعية ضد الأخطار التي تهدد الفرد، وفكرة الضمان الاجتماعي ليست جديدة بل تعود إلى زمن بعيد.

1- الفترة التاريخية ما بين سنة 1962-1970

عند الاستقلال كانت هيئة الضمان الاجتماعي المتوارثة عن الاستعمار، تضم 11 نظاما للتأمين الاجتماعي، 71 هيئة للتسيير، وكذلك 11 هيئة مختصة في التقاعد التكميلي، وكل هذا التنوع راجع لتفرع وتعدد الأنشطة المهنية ومصادر التمويل والتشريع الواجب تطبيقه ونمط التسيير.

لقد عرف الضمان الاجتماعي تحولات عديدة، أدت إلى تحسين الكثير من الجوانب السلبية التي كان يعيشها على مستوى التسيير، بفضل تجميع 15 هيئة سنة 1963 للنظام العام، ضمن صناديق الجهوية ثلاثة (وهران، الجزائر، قسنطينة) وأهم ما ميز هذه الفترة من الناحية التشريعية، ظهور المرسوم رقم 63-457 المؤرخ في 14 نوفمبر 1963.

والمترقب بإنشاء جهاز للضمان الاجتماعي خاص بهيئة البحارة، سمي بمؤسسة الاستدراك الاجتماعي للبحارة المتضمن (المنح العائلية والتقاعد) تحت اشراف وزارة النقل، كما تميزت أيضا بالمرسوم رقم 64-125 المؤرخ في 12 أبريل 1964 الذي يعيد تبيان التركيبة البشرية لمجلس الإدارة الخاص بصناديق الضمان الاجتماعي والذي تميز

بـ:

– التمثيل الخاص للمستخدمين، أصبح نصف التمثيل العمالي.

1 - شاطي الطيب، خيشان خليفة، التوظيف في الضمان الاجتماعي ومدى مطابقته للمعايير العلمية والقانونية، رسالة لنيل شهادة ما بعد التدرج، المدرسة العليا للضمان الاجتماعي بالاشتراك مع معهد العلوم الاقتصادية والتسيير لجامعة الجزائر، 2004، ص 05-11.

- يتم تحديد ممثلي المستخدمين والعمال عن طريق تنظيماتهم المهنية وليس عن طريق الانتخاب كما تميزت هذه الفترة أيضا بالإعلان الرسمي عن المرسوم رقم 64-364 المؤرخ في ديسمبر 1964 المتعلق بإنشاء الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي المكلف بـ:

-النشاط الصحي والاجتماعي.

-الوقاية من الأمراض المهنية.

-إبرام اتفاقيات وطنية مع المؤسسات الصحية.

كما تجدر الإشارة إلى منشور جوان 1966 المحدد لتسيير حوادث العمل لصناديق الضمان الاجتماعي لجميع الأنظمة.

2- الفترة التاريخية ما بين سنة 1970-1983

تميزت سنوات السبعينات بالمخطط التطويري الأول، الأمر الذي أثر بشكل أو بآخر على منظومة الضمان الاجتماعي وعلى قاعدتها المالية والاجتماعية وذلك بتزايد عدد السكان النشطاء وبشكل ملفت ويتلخص هذا التأثير في التغيرات التي مست مبالغ تعويض عطلة الأمومة من 8 إلى 14 أسبوع، قائمة الأمراض المزمنة من 04 إلى 25 أسبوع... إلخ. تميزت هذه الفترة أيضا بالإعلان الرسمي عن عدة مراسيم ومناشير مختلفة:

- في 1970 صدر أول نص تشريعي جزائري منة بالمائة والمتمثل في المرسوم رقم 70-116 المؤرخ في 01 أوت 1970 المنظم للضمان الاجتماعي بصفة إجمالية وعامة، والذي جاء لتوحيد التنظيم الإداري الخاص بصناديق الضمان الاجتماعي باستثناء النظام الزراعي.

- الزيادة في عدد ممثلي المستخدمين داخل مجلس الإدارة.

- الإنقاص من امتيازات مجلس الإدارة وتحديدتها بالتصويت على الميزانية الخاصة بالصندوق والسهر على السير الحسن لها.

- توسيع سلطات المدير وتعيينه من طرف الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي.

- منشور 15 أبريل 1971 ينظم نظام زارعي جديد يؤمن العمال الزراعيين وعائلاتهم ضد أخطار المرض، العجز، الوفاة، الأمومة، ويؤمن معاش الشيخوخة ويسهل عملية فتح الحقوق.

- منشور 74-80 المؤرخ في 30 جانفي 1974 يضع معظم أنظمة الضمان الاجتماعي تحت وصاية وزارة العمل والشؤون الاجتماعية باستثناء النظام الزراعي الذي هو تحت وصاية وزارة الفلاحة.

3- الوضعية الحالية بعد سنة 1983:

تميزت هذه المرحلة بالتحول الجذري، من خلال ظهور خمسة قوانين و17 مرسوم متعلق بالتأمينات الاجتماعية، وتم التخلي عن جميع الأنظمة السابقة، بحيث تم تبني نظام موحد شامل خاص بالضمان الاجتماعي، يتسم بتوحيد

الاشتراكات والامتيازات لصالح كل العمال بجميع فئاتهم، وهو ما حقق قدرات كبيرة من التضامن وتوفير أداء في مستوى أعلى، وهذا من خلال المرسوم 92_07 المؤرخ في 4 جانفي 1992 والذي يتضمن الصفة القانونية لصناديق الضمان الاجتماعي، وكذا التنظيم الإداري والمالي وقسم هذا المرسوم الضمان الاجتماعي إلى:

_ الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS

_ الصندوق الوطني للتقاعد CNR

_ الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS

كل صندوق يسير من طرف مدير عام يعين من طرف وزير القطاع ومجلس إدارة يضم ممثلين عن العمال وعن المستخدمين وعن الدولة.

ثانيا: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء: 1

هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12/01/1988 المتضمن: القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية حيث يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، يقوم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بتأمين نوعين من المخاطر:

❖ النوع الأول: يتمثل في المخاطر ذات صفة إنسانية وتتمثل في التأمين على (الولادة، العجز، الوفاة....)

❖ النوع الثاني: يتمثل في المخاطر التي تتعلق بممارسات المهنة مثل حوادث العمل والأمراض المهنية.

1- هيكل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء:

حتى يتمكن الصندوق من القيام بمهامه، على المستوى المركزي والولائي، فهو يتكون من²:

- ❖ مديرية عامة.
- ❖ 49 وكالة ولائية (اثنان منها بالجزائر العاصمة).
- ❖ 839 هيكل الدفع:
- ✓ 368 مركز دفع.
- ✓ 405 ملحقة دفع.
- ✓ 66 ملحقة محلية.
- ❖ 4 عيادات متخصصة (الجراحة القلبية للأطفال، العظام والتأهيل، أمراض الأذن والأنف والحنجرة وجراحة الأسنان).
- ❖ 4 مراكز للتصوير الطبي الشعاعي.
- ❖ 35 مركزا للتشخيص والعلاج.
- ❖ 55 صيدليات تابعة للصندوق.

1 - بلفوضيل أمال، بجوجو مقدودة، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، تخصص نظم المعلومات الإدارية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014، ص58

2 - وثائق مقدمة من طرف المديرية العامة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، سنة الإصدار 2020

- ❖ 30 حديقة ورياض الأطفال.
- ❖ مطبعة.
- ❖ مركز عائلي ذو طابع اجتماعي.

2- مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

حددت المادة 08 من المرسوم رقم 7/92 مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالتالي¹:

- ❖ تسيير أداءات التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة، العجز والوفاة) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية،
- ❖ تسيير المنح العائلية لحساب الدول،
- ❖ تحصيل الاشتراكات،
- ❖ الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات،
- ❖ منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا أصحاب العمل،
- ❖ المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية،
- ❖ تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي،
- ❖ إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين،
- ❖ القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الأداءات الجماعية، على شكل انجازات ذات طابع صحي واجتماعي،
- ❖ تسيير صندوق المساعدة والنجدة،
- ❖ إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج،
- ❖ إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم.

3- الأداءات:2

يتم التكفل بمصاريف العلاج الطبي والأدوية بنسبة 80% وبنسبة 100 % في بعض الحالات (لاسيما المرضى المصابين بأمراض مزمنة).

- يتم تعويض فترات التوقف عن العمل بسبب المرض بنسبة 50% من الأجر خلال الخمسة عشرة يوما الأولى وترفع إلى نسبة 100% من الأجر بعدها.
- وتصل المدة القصوى لهذا التعويض إلى ثلاث (03) سنوات.
- التكفل بالتأمين عن الأمومة بنسبة 100%، حيث تستفيد المرأة العاملة من عطلة أمومة تصل إلى 98 يوما.
- يساوي المبلغ الأدنى لمنحة العجز إلى نسبة 75% من الأجر الوطني الأدنى المضمون.
- عند وفاة المؤمن له اجتماعيا يستفيد ذوي حقوقه من منحة الوفاة.

1 - وثائق مقدمة من طرف المديرية العامة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، سنة الإصدار 2020.
2 - المصدر نفسه.

- تمنح الأخطار المهنية الحق التغطية بنسبة 100 % في مجال العلاج والتوقف عن العمل بسبب المرض.
- يتم تسديد الربوع في حالة الآثار الجسدية الناجمة عن الحوادث.
- وتسدد الربوع لفائدة ذوي الحقوق في حالة وقوع حادث العمل المفضي إلى الوفاة.

4- المستفيدين:

- العمال الأجراء، مهما كان قطاع النشاط،
- الممتننين (المتربصين)،
- الطلبة،
- المتربصين في مجال التكوين المهني.
- فئة المعاقين،
- المجاهدين،
- لمستفيدين من امتيازات الضمان الاجتماعي (المنح والربوع)،
- المستفيدين من المنح الجزافية للتضامن (الأشخاص المرضى أو المسنين وغير الناشطين). المستفيدين من منحة التضامن (المرضى، المسنين وغير الناشطين) ذوي الحقوق هم:
 - ✓ الزوج، الزوجة.
 - ✓ الأطفال القصر.
 - ✓ الفتيات الغير المتزوجات غير العاملات
 - ✓ الأصول.

5- خصائص الضمان الاجتماعي

يتميز بعدة خصائص نذكر منها¹:

- أنه نظام إجباري يلزم بالاشتراك فيه جميع العاملين في الدولة مهما كان نشاطهم وحتى الدولي نفسها انه نظام تكافلي اجتماعي ويتضح ذلك في أن العمال يشتركون في دفع أقساط وتساهم الدولة في شكل إعانات تدفعها للصندوق.
- أنه نظام شامل للجميع العاملين كما انه يشمل المتعطلين عن العمل في فت ارت معينة حين انتهاء عملهم من جهة والانتظار للحصول على عمل آخر.
- تشرف الدولة على إدارة هذه التأمينات من خلال صناديق التأمين التي تقوم بإنشائها.
- يضمن استمرار الدخل حين انقطاع الأجر من خلال مرض أو العجز أو الشيخوخة أو الوفاة.

1 - وثائق مقدمة من طرف المديرية العامة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، سنة الإصدار 2020

- يضمن تعويض تكاليف العلاج أثناء المرض.
- يعمل على تحقيق التكافل بين أفراد المجتمع باعتبار ذلك قيمة عالية تعمل على تمسك المجتمع واستقراره.
- يضمن استمرارية الدخل للمواطنين بعد التقاعد ويوفر لهم قوة شرائية.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

بسبب تنوع مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء فهو مدعم ومنظم بهيكلية إدارية كبيرة تتكون من¹ :

أمين عام وعدة مديريات مقسمة هي الأخرى بعدة مديريات فرعية، وهي متمثلة في الهيكل التالي:

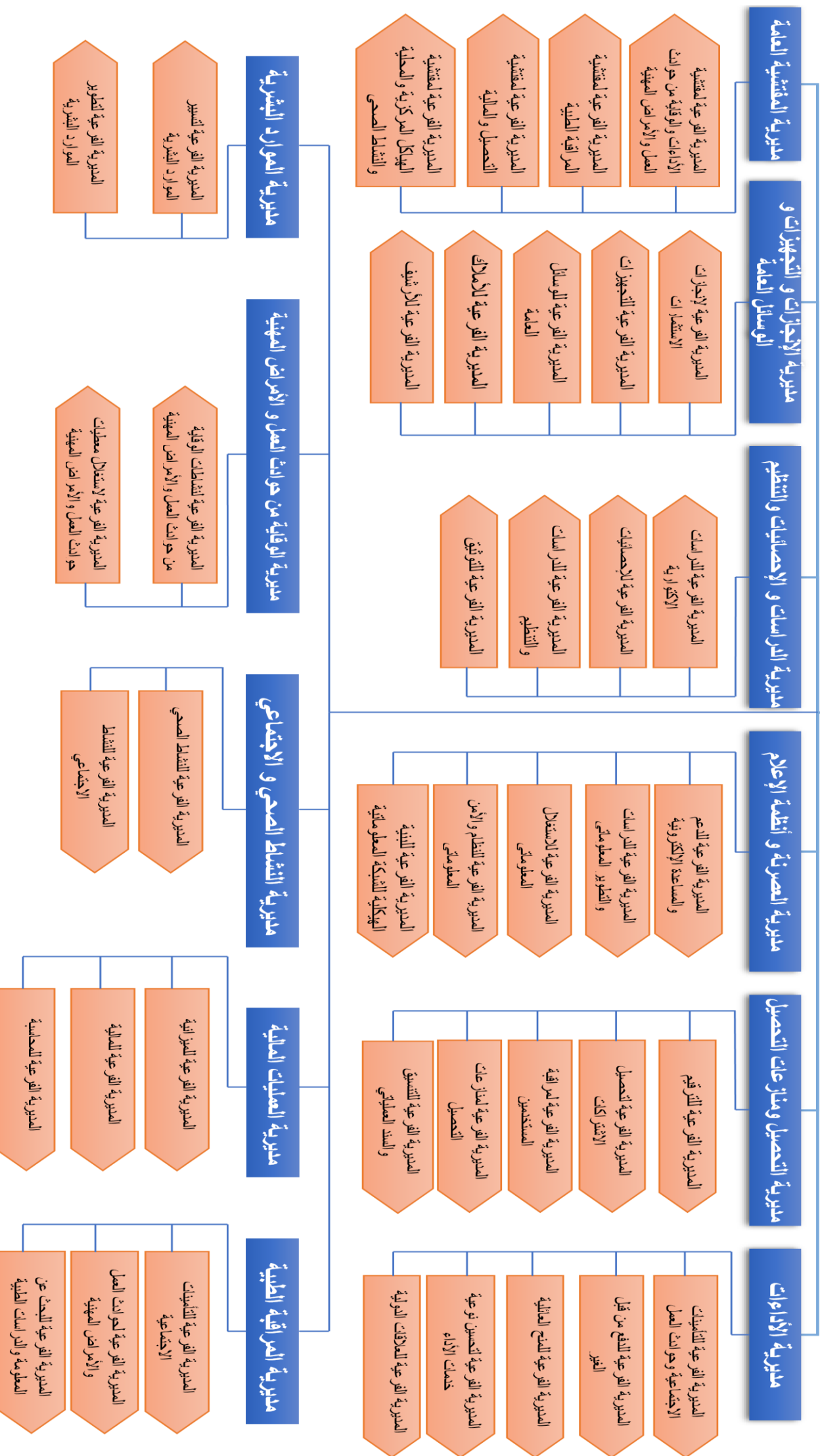
¹ - المرسوم التنفيذي المؤرخ في 09 سبتمبر سنة 2019، الذي يحدد التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

المديرية العامة

المدير العام

الشكل رقم 05 الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمل الأجراء.

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 69



المطلب الثاني: مديرية الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

بالنظر الى كثرة وأهمية المهام الموجودة بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، فإنه من الضروري الاهتمام برأس المال البشري الذي يعد عاملا أساسيا لنجاح وتطور هذه الإدارة، ومن هذا المنطلق فإن رهان الصندوق سيكون على الانسان كمورد لا ينضب، ولا خيار لها الا الاستثمار في هذا المورد إذ ارادت البقاء مستقبلا في ضل المنافسة الشرسة في هذا المجال، ولذا نتطرق في هذا المطلب الى التعريف بمديرية الموارد البشرية، مهامها وهيكلها التنظيمي.

أولاً: التعريف بمديرية الموارد البشرية¹ :

تحتل مديرية الموارد البشرية مكانة مميزة في التنظيم الإداري للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء حيث تؤدي دورا فعالا في تسيير الصندوق ضمان سير وإدارة المورد البشري في الصندوق، كما أنها تعتبر همزة وصل بين مختلف المديريات وكذا الهياكل والقطاعات الأخرى التابعة للصندوق، وهي تعكس وتحقق أهداف ومخططات الصندوق في كل الفترات وهذا من خلال معرفتها الدقيقة وتحكمها الجيد في ادارة العامل البشري التي تعمل على النهوض بالصندوق وضمان استمراريته.

1- مهام مديرية الموارد البشرية:

تتولى مديرية الموارد البشرية ما يلي²:

- ضمان تسيير الموارد البشرية في إطار الأحكام التشريعية والتنظيمية والتعاقدية المعمول بها.
- دراسة واقتراح التدابير اللازمة لتحسين ظروف عمل مستخدمي الصندوق في إطار الاتفاقية الجماعية ووضع سياسات ونشاطات الوقاية من النزاعات الفردية والجماعية.
- ضمان التسيير التقديري للمهن والكفاءات بغرض تثمين وتطوير الموارد البشرية.
- تنشيط اللجان المختصة في مجال تسيير الحياة المهنية وتثمين الكفاءات واحترام تنظيم العمل.
- متابعة تسيير الخدمات الاجتماعية.
- تقييم ومتابعة تسيير النزاعات الفردية والجماعية على مستوى المديرية العامة والوكالات الولائية والمؤسسات التابعة للصندوق.

1 - شاطي الطيب، خيشان خليفة، التوظيف في الضمان الاجتماعي ومدى مطابقته للمعايير العلمية والقانونية، رسالة لنيل شهادة ما بعد التدرج، المدرسة العليا للضمان الاجتماعي بالاشتراك مع معهد العلوم الاقتصادية والتسيير لجامعة الجزائر، 2004، ص02-03.

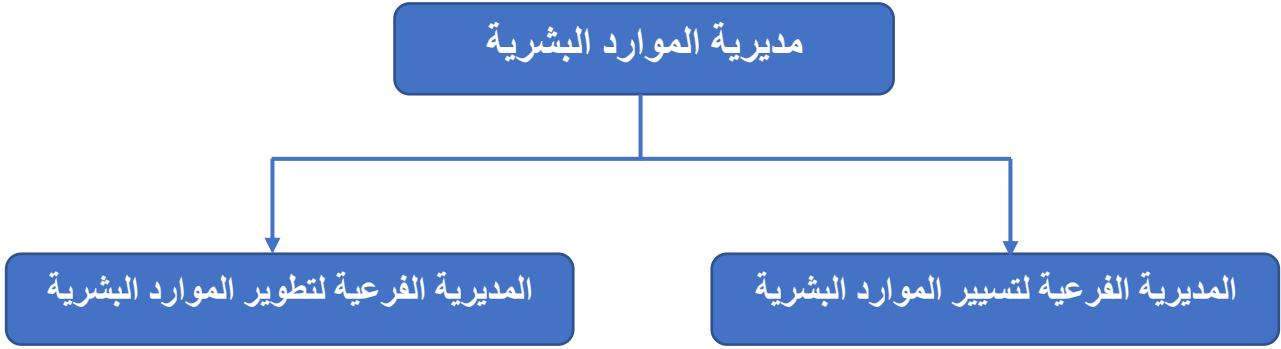
2 - المرسوم التنفيذي المؤرخ في 09 سبتمبر سنة 2019، الذي يحدد التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

ثانياً: الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية:

تميزت هذه المديرية بالمرونة في تقسيمها وهيكلها التنظيمي الى أن وصلت اليه الآن كما ذكر في الجريدة الرسمية العدد 69 المؤرخ في 14 نوفمبر 2019م حيث تم التفصيل فيها في المادة 11 وكان التقسيم كالتالي¹:

تضم مديرتين فرعيتين:

- ✓ المديرية الفرعية لتسيير الموارد البشرية.
- ✓ المديرية الفرعية لتطوير الموارد البشرية.



الشكل رقم 06: يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية للمديرية العاملة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

¹ - المرسوم التنفيذي، نفس المصدر السابق.

المبحث الثاني: دراسة تحليلية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات.

1/ منهج الدراسة:

لقد تم استخدام المنهج الوصفي في مذكرتنا هذه بحيث أنه هو الذي يتلاءم مع موضوع الدراسة، فهذا المنهج يهتم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بطبيعة الظاهرة المدروسة. والمنهج الوصفي هو عبارة عن أسلوب من أساليب التحليل الذي يعتمد على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وهذا بهدف الحصول على نتائج علمية وتفسيرها علمياً بما يتيح الانسجام مع المعطيات الفعلية للظاهرة التي يتم دراستها.

كما أن البحث استعان في بعض فصوله بالطريقة التاريخية في محاولة عرضه للخلفية التاريخية لإدارة المعرفة من خلال تتبع سيرورتها وتطورها عبر المراحل الزمنية المختلفة رغم حداثة المفهوم، كما تم الإستعانة كذلك بهذه الطريقة من خلال عرضها كذلك لمختلف المراحل التي عرفها الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء.

إضافة إلى أن الدراسة استعانت كذلك بالطريقة الإحصائية وذلك بشكل محدود من خلال حساب بعض النسب، وكذا الاستعانة ببعض البيانات الإحصائية وكل ذلك تحديداً في استخراج العينة وتحليل البيانات الميدانية.

2/ أدوات جمع البيانات:

هناك علاقة مع موضوع الدراسة والمنهج المستخدم وكذلك أدوات جمع البيانات حيث أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد إضافة للمنهج المعتمد في الدراسة نوعية الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

حيث تم استخدام مصدرين أساسيين للحصول على البيانات ذات العلاقة بالدراسة الحالية هم:

1/2- مصادر ثانوية:

تم اعتمادها في معالجة الإطار النظري للدراسة وتتمثل في: الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، البحث والمطالعة في مواقع الأنترنت المختلفة.

لغرض معالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم إختيار الأدوات التالية:

أ- **الإستمارة (الإستبيان):** تعتبر الإستمارة الأداة الأساسية التي تم الإعتماد عليها في جمع البيانات حول موضوع الدراسة. حيث تسمح بطرح أسئلة متعددة معدة سلفا من قبل الباحث على الأفراد بطريقة كيفية من أجل الحصول على بيانات تخدم موضوع الدراسة وفقا لما جاء في إشكالية وفرضيات الدراسة. وقد مرت عملية صياغة وتطوير الإستمارة بعدة مراحل حتى وصلت الى شكلها النهائي الذي تم اعتماده واستخدامه لتحقيق أهداف الدراسة.

المرحلة الأولى: في هذه المرحلة تم إعداد الإستمارة وفقا للخطوات التالية:

- تم الإطلاع على الأدبيات والدراسات ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة.
- صياغة الإستمارة بما يتوافق مع الإشكالية. وتقسيمها الى 3 أقسام.
- مراعاة البساطة والوضوح في طرح الأسئلة.

المرحلة الثانية: تم عرض الإستمارة بشكل أولي على الأستاذ المشرف. وذلك للتأكد من صحة ودقة ما جاء في الإستمارة. وبمراجعة الأستاذ المشرف تم التعديل والحذف وإعادة صياغة العبارات لتصبح أكثر فهما وتحقيقا لأهداف الدراسة.

ب- الملاحظة: كما استخدمت هذه الدراسة في بعض أطوارها تقنية الملاحظة في صورها البسيطة كأداة مكملة لتقنية الملاحظة.

حيث إن هذه التقنية قد مكنت من الوقوف على عدة نقاط تتعلق أولاها بحالة الارتياب الموجود لدى أفراد العينة كونها لم يسبق لها التعامل مع هذا الموضوع، ثم أن هذه التقنية قد مكنت من الوقوف ثانيا على أن بعض الإطارات كانت تعمل جاهدة لأجل عدم إجراء المقابلات نظرا لأن الموضوع بعيد كل البعد عن خانة اهتماماتها فكانت في كل مرة تسعى إلى كسب الوقت وتقديم الاعتذارات.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

تم الاعتماد في معالجة موضوع التحليل الإحصائي على برنامج الاحصائي SPSS لتحديد وتحليل البيانات حيث تم الاستعانة بالأدوات الإحصائية التالية:

- 1 - التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة باستخدام النسب المئوية والتكرارات.
- 2 - الوسط الحسابي لمعرفة متوسط الإجابات حول بنود ومحاور الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط المعياري وهذا لتحديد مستوى التغيرات في إجابات أفراد عينة الدراسة واتخاذ القرارات بشأن مستوى ادارة الكفاءات وكذا إنتقال المعارف.
- 3- الإنحراف المعياري لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

نههدف من خلال هذا المطلب الى عرض نتائج عينة الدراسة وقد تم إستخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لتقدير المستويات والانحرافات المعيارية، واستعمال النماذج الإحصائية من أجل إختبار الفرضيات وقد تم عرض النتائج عبر ثلاث محاور رئيسية:

أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

إن استمارتنا تتكون من 4 أسئلة وتنقسم الى 3 أجزاء: (الملحق رقم 01)

- جزء خاص للموظفين الذين لديهم أكثر من 20 سنة خبرة.
- جزء خاص للموظفين الذين لديهم أقل من 20 سنة خبرة.
- جزء خاص للموظفين الجدد الذين لديهم أقل من 10 سنوات خبرة.

عرض وتحليل نتائج محور الخصائص الشخصية والوظيفية
يبين الجدول الموالي عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وفق الجنس، المديرية، الفئة الاجتماعية-
المهنية، ومتغير الخبرة.

الجدول رقم (01): خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الخصائص الشخصية والوظيفية		
%71.6	43	ذكر	الجنس	-1-
		أنثى		
%28.4	17			
%100	60	المجموع		
%50	30	الموارد البشرية	المديرية	-2-
		العمليات المالية		
		الأداءات		
%33.3	20			
%16.6	10			
%100	60	المجموع		
%6.6	4	إطار سامي	الفئة الاجتماعية- المهنية	-3-
		مسؤول		
		عامل تنفيذي		
%11.6	7			
%81.6	49			
%100	60	المجموع		
%33.3	20	أكثر من 20 سنة	الخبرة	-4-
		أقل من 20 سنة		
		أقل من 10 سنوات		
%33.3	20			
%33.3	20			
%100	60	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الدراسة ومخرجات SPSS

التعليق:

- يبين الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من أفراد العينة بمجال الدراسة، تمثلت في جنس الذكور الذين يمثلون نسبة 71.6%، وهذا مقارنة بنسبة 28.4% التي تمثلت في جنس الإناث من العينة التي شملتها.
- كما يبين أيضا أن أفراد العينة انقسموا الى ثلاث مديريات يعملون بها حيث إحتلت مديرية الموارد البشرية ما نسبته 50% من مجموع أفراد العينة وبنسبة 33.3% من أفراد العينة تعمل في مديرية العمليات المالية، وأخيرا مديرية الأداءات حيث يمثلون نسبة 16.6% من أفراد العينة.

- أما فيما يخص الفئة الاجتماعية-المهنية للعينة فقد حظيت الدراسة بتنوع في مستوى المناصب حيث أن أغلب أفراد العينة كانت من العمال التنفيذيين بنسبة بلغت 81.6 % مقارنة بنسبة 11.6 % و 6.6 % التي تمثلت في فئة المسؤول والإطارات السامية على الترتيب من مجموع أفراد العينة محل الدراسة.
- أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة فقد أتاحت لنا الدراسة الوقوف على مدة الخدمة الإجمالية في المؤسسة، حيث تم توزيع الإستهيبان بطريقة جد محددة بين العمال وتم الوقوف على 20 فرد من العينة على كل فئة حيث كانت نسبة الثلث لكل من الأفراد الذين تفوق خبرتهم 20 سنة خبرة، أقل من 20 سنة خبرة وأخيرا الذين تقل خبرتهم عن 10 سنوات.

إذن من خلال تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية نجد أ الفئة المعنية بالبحث تتكون أغلبها من الذكور، ثلاث مديريات، العمال التنفيذيين ومن جميع الفئات ذات الكفاءات المختلفة.

1/1 الإستمارة الخاصة بالموظفين الذين لديهم أكثر من 20 سنة خبرة:

الاستمارة الموجهة للموظفين الذين لديهم أكثر من 20 سنة خبرة مكونة من 10 أسئلة وقد قمنا بوضع الاستمارة في جدول يحتوي الإجابات والطرق الإحصائية المستعملة من تكرار ونسب مئوية وغيرها المذكورة سلفا مع التعليق عليها.

الجدول رقم (02): تحليل الاستمارة الموجهة للموظفين الذين لديهم أكثر من 20 سنة خبرة

مقياس الإجابة						الفقرة *السؤال*				
بدون إجابة		غير موافق*لا*		موافق*نعم*						
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار					
%10	02	%20	04	%70	14	X1 - هل تعتقد أن سنوات الخبرة لديك جعلتك تكسب خبرة ومعرفة مهنية متميزة؟				
%00	00	%60	12	%40	08	X2 - هل نقل مهاراتك إلى عمال آخرين داخل شركتك يعرضك للخطر؟				
%00	00	%20	04	80%	16	X3 - هل تسعى المؤسسة لإستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العملية والعلمية؟				
%30	06	%15	03	%55	11	X4 - هل سبق وأن تم إعطائك مهام من قصدها نقل خبرتك لشخص آخر؟				
%00	00	%45	09	%55	11	X5 - هل تم إعطائك مهمة القصد منها نزع وترسيخ خبرتك لكي تبقى في المؤسسة؟				
%00	00	%35	07	%65	13	X6 - هل سبق ونقلت خبرتك الى شخص آخر؟				
%00	00	%40	08	%60	12	X7 - هل تفكر في نقل خبرتك الى الموظفين الجدد قبل الخروج الى التقاعد؟				
%20	04	%50	10	%30	06	X8 - هل هناك أمور تعتقد أنها تعيقك أو تمنعك من نقل خبرتك الى الموظفين الجدد؟				
%00	00	%15	03	%85	17	X9 - هل التحفيزات تجعلك تقدم المساعدة ونقل خبرتك للموظفين الجدد؟				
%00	00	%20	04	%80	16	X10 - هل راتبك الشهري يعكس مدى خبرتك في العمل؟				
X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1	رقم السؤال
2.80	2.85	2.10	2.60	2.65	2.55	2.25	2.80	2.40	2.60	المتوسط الحسابي
0.41	0.37	0.71	0.50	0.49	0.51	0.91	0.41	0.50	0.68	الانحراف المعياري

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الدراسة ومخرجات SPSS

التعليق:

يوضح الجدول أن أغلبية الإجابات كانت على الموافقة على الأسئلة المطروحة، حيث بلغت نسبة الموافقة على السؤال (X1) هل تعتقد أن سنوات الخبرة لديك جعلتك تكسب خبرة ومعرفة مهنية متميزة 70%، في حين أن السؤال (X2) نقل مهاراتك إلى عمال آخرين داخل شركتك يعرضك للخطر حيث كانت نسبة الإجابة بالموافقة قليلة حيث أنها بلغت 40% فقط في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 60% المتبقية، وفيما يتعلق بالسؤال (X3) وهو هل سبق وأن تم إعطائك مهام من قصدها نقل خبرتك لشخص آخر فبلغت نسبة الموافقة عليه 55% في حين بلغت نسبة عدم الإجابة 30%، أما السؤال (X4) المتعلق بإعطاء مهام من قصدها نقل الخبرة بين الأشخاص فبلغت نسبة الموافقة 55%، في حين أن السؤال (X5) التفكير في نقل الخبرات فبلغت نسبة الموافقة عليه 55%، أما السؤال (X6) المتعلق بنقل الخبرات إلى موظفين آخرين بلغت نسبة الموافقة عليه 65%، أما السؤال (X7) المتعلق أيضا بالتفكير في نقل الخبرات لكن قبل الخروج في تقاعد فبلغت نسبة الموافقة عليه 60%، في حين أن السؤال (X8) المتعلق بإمكانية وجود أمور يعتقد أنها تعيق أو تمنع من نقل الخبرات إلى الموظفين الجدد حصل على نسبة موافقة بلغت 30% وكانت نسبة عدم الموافقة أكبر حيث بلغت 50% وبالتالي 20% النسبة المتبقية فضلت عدم الإجابة، أما عن السؤال قبل الأخير (هل التحفيزات تجعلك تقدم المساعدة ونقل خبرتك للموظفين الجدد؟) فقد بلغت نسبة الإجابة بالموافقة فيه أعلى نسبة في هذا الاستبيان حيث قدرت بـ 85%، وأخيرا بلغت نسبة الموافقة على السؤال الأخير المتعلق بالترابط بين الراتب والخبرة 80%.

كما يتبين من الجدول أن هذا النشاط قد حقق متوسطا حسابيا عاما (2.56) وهو أعلى من المتوسط المعياري والبالغ 02 وبإنحراف معياري عام (0.55) وهما يعطسان درجة انسجام جيدة في إجابات أفراد العينة والاهتمام من قبل المؤسسة بالعملية، إذ أن أعلى متوسط حسابي هو للسؤال (X9) والذي يؤكد أن للتحفيزات دور في نقل الخبرات بين العمال إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.85) وهو مرتفع جدا وبلغ الإنحراف المعياري (0.37)، أما أقل المتوسطات الحسابية فهو السؤال (X8) والمتمثل في إمكانية وجود أمور يعتقد أنها تعيق أو تمنع من نقل الخبرات إلى الموظفين، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (2.10) وكان الإنحراف المعياري لها (0.71) حيث يعكس هذا أن عملية نقل المعارف نسبيا لا تلقى أي معيقات داخل المؤسسة لا من طرف الموظفين ولا المؤسسة وذلك نظرا لأن السؤال سؤال عكسي ولكون المتوسط الحسابي له قريب من المتوسط المعياري.

وعليه يمكن القول أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لعملية تسيير الكفاءات ذوي الخبرات الكبيرة وانتقال المعارف بين الموظفين وترسيخها داخل المؤسسة.

2/1 الإستمارة الخاصة بالموظفين الذين لديهم أقل من 20 سنة خبرة:

الاستمارة الموجهة للموظفين الذين لديهم أقل من 20 سنة خبرة مكونة من 08 أسئلة وقد قمنا بوضع الاستمارة في جدول يحتوي الإجابات والطرق الإحصائية المستعملة من تكرار ونسب مئوية وغيرها المذكورة سلفا مع التعليق عليها.

الجدول رقم (03): تحليل الاستمارة الموجهة للموظفين الذين لديهم أقل من 20 سنة خبرة

مقياس الإجابة						الفقرة *السؤال*		
بدون إجابة		غير موافق*لا*		موافق*نعم*				
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
%00	00	%70	14	%30	06	X11 - عند توظيفك في المؤسسة، هل كانت عندك خبرة أو معرفة عن العمل الذي أنت فيه الآن؟		
%00	00	%20	04	%80	16	X12 - هل أنت على إتفاق مع الجيل القديم (الموظفين القدامى)؟		
%10	02	%30	06	%60	12	X13 - هل سبق وأن تلقيت المساعدة في عملك من طرف القدامى؟		
%00	00	%15	03	%85	17	X14 - هل فكرت في التعاون مع الموظفين القدامى للحصول على المعارف اللازمة في عملك؟		
%15	03	%50	10	%35	07	X15 - هل تعتقد أن الموظفين القدامى لديهم خبرة متميزة ولا يريدون الإفصاح عنها؟		
%10	02	%00	00	%90	18	X16 - هل تعتقد أن المؤسسة تعطي أهمية أو بعض الحوافز للكفاءات؟		
%00	00	%15	03	%85	17	X17 - هل يوجد في المؤسسة تكوين مستمر يسمح لك باكتساب المعرفة (الخبرة)؟		
%00	00	%25	05	%75	15	X18 - هل نسبة تفاهمك مع الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة العالية، جيدة ؟		
X18	X17	X16	X15	X14	X13	X12	X11	رقم السؤال
2.75	2.85	2.80	2.20	2.85	2.50	2.80	2.30	المتوسط الحسابي
0.44	0.37	0.61	0.69	0.37	0.69	0.41	0.47	الانحراف المعياري

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الدراسة ومخرجات SPSS

التعليق:

يوضح الجدول أن أغلبية الإجابات كانت على الموافقة على الأسئلة المطروحة في الاستمارة الموجهة للموظفين الذين لديهم أقل من 20 سنة خبرة ، ماعدا السؤال (X11) المتعلق بالخبرة و المعرفة عن العمل في بداية المسار المهني حيث بلغت نسبة الموافقة على السؤال 30% فقط ، وكانت نسبة عدم الموافقة أكبر حيث بلغت 70%، في حين أن السؤال (X12) هل أنت على إتفاق مع الجيل القديم (الموظفين القدامى) حيث كانت نسبة الإجابة بالموافقة 80% في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 20% المتبقية، وفيما يتعلق بالسؤال (X13) وهو هل سبق وأن تلقيت المساعدة في عملك من طرف القدامى فبلغت نسبة الموافقة عليه 60% في حين بلغت نسبة عدم الإجابة 10% ، أما السؤال (X14) المتعلق بفكرة التعاون مع الموظفين القدامى للحصول على المعارف اللازمة في العمل فبلغت نسبة الموافقة 85% ، في حين أن السؤال (X15) المتعلق بإمكانية حمل الموظفين القدامى لخبرات لا يريدون الإفصاح حصل على نسبة موافقة بلغت 35% وكانت نسبة عدم الموافقة أكبر حيث بلغت 50% وبالتالي 15% النسبة المتبقية فضلت عدم الإجابة، أما السؤال (X16) المتعلق بأن المؤسسة تعطي أهمية أو بعض الحوافز للكفاءات فقد بلغت نسبة الإجابة بالموافقة فيه أعلى نسبة في هذا الإستبيان حيث قدرت بـ 90% في حين بلغت نسبة عدم الإجابة 10% ، أما عن السؤال قبل الأخير (هل يوجد في المؤسسة تكوين مستمر يسمح لك باكتساب المعرفة (الخبرة)؟) فقد بلغت نسبة الإجابة بالموافقة فيه 85%، وأخيرا بلغت نسبة الموافقة على السؤال الأخير المتعلق بنسبة التفاهم بين الموظفين الجدد والقدامى 75%.

كما يتبين من الجدول الارتفاع النسبي للأوساط الحسابية للأسئلة (X11 - X18) مقارنة مع المتوسط المعياري البالغ 02، إذ أن أعلى متوسط حسابي هو للسؤال (X17) والذي يؤكد وجود تكوين مستمر للموظفين إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.85) وهو مرتفع جدا وبلغ الإنحراف المعياري (0.37)، أما أقل المتوسطات الحسابية فقد حققها السؤال (X15) والمتمثل في إمتلاك الموظفين القدامى لخبرات وكفاءات لا يريدون الإفصاح عليها أو نقلها الى الموظفين الأقل خبرة منهم ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (2.20) وكان الإنحراف المعياري لها (0.69) و يعكس هذا أن هناك مشاكل أو معيقات لم يتم الإفصاح عنها من طرف الموظفين القدامى تمنع من نقلهم لخبراتهم ويعكس أيضا إمكانية وجود مشكلة في (الإستقبال) استقبال المعارف عند مشاركتها ونقلها وكل هذا لكون المتوسط الحسابي قريب من المتوسط المعياري. وعليه يمكن القول أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لعملية تسيير الكفاءات وتكوينها المستمر لذوي الخبرات المتوسطة وانتقال المعارف بين الموظفين لكن بالرغم من ذلك هناك بعض الأمور التي تعيق هذه الأخيرة وترسيخها داخل المؤسسة.

3/1 الإستمارة الخاصة بالموظفين الذين لديهم أقل من 10 سنوات خبرة:

الاستمارة الموجهة للموظفين الذين لديهم أقل من 10 سنوات خبرة مكونة من 08 أسئلة وقد قمنا بوضع الاستمارة في جدول يحتوي الإجابات والطرق الإحصائية المستعملة من تكرار ونسب مئوية وغيرها المذكورة سلفا مع التعليق عليها.

الجدول رقم (04): تحليل الاستمارة الموجهة للموظفين الذين لديهم أقل من 10 سنوات خبرة

مقياس الإجابة						الفقرة *السؤال*		
بدون إجابة		غير موافق*لا*		موافق*نعم*				
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار			
%00	00	85%	17	15%	03	X19 - عند توظيفك في المؤسسة، هل كانت عندك خبرة أو معرفة عن العمل الذي أنت فيه الآن؟		
%00	00	%20	04	%80	16	X20 - هل سبق وأن تلقيت المساعدة في عملك من طرف الموظفين القدامى؟		
%00	00	%15	03	%85	17	X21 - هل المؤسسة مهتمة بتدريبك على عملك في بداية مزاولتك لعملك؟		
%00	00	%15	03	%85	17	X22 - هل تعتقد أن تدريب المؤسسة يفى بالغرض من أجل أداء عملك على أكمل وجه؟		
%00	00	%30	06	%70	14	X23 - هل اكتسبت مهارات إضافية حين تعاملك مع الموظفين القدامى؟		
%00	00	%60	12	%40	08	X24 - هل توجد مشاكل واجهتك في إكتسابك للخبرة في المؤسسة؟		
%00	00	%10	02	%90	18	X25 - هل تستطيع اقتراح طرق تساعد الموظفين الجدد؟		
	00	%45	09	%55	11	X26 - هل يوجد تواصل مباشر بينك وبين أصحاب الكفاءات في المؤسسة؟		
X26	X25	X24	X23	X22	X21	X20	X19	رقم السؤال
2.55	2.90	2.40	2.70	2.85	2.85	2.80	2.15	المتوسط الحسابي
0.51	0.31	0.50	0.47	0.37	0.37	0.41	0.37	الانحراف المعياري

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الدراسة ومخرجات SPSS

التعليق:

يوضح الجدول أن أغلبية الإجابات كانت على الموافقة على الأسئلة المطروحة في الاستمارة الموجهة للموظفين الذين لديهم أقل من 10 سنوات خبرة ، ماعدا السؤال (X19) المتعلق بالخبرة و المعرفة عن العمل في بداية المسار المهني حيث بلغت نسبة الموافقة على السؤال 15% فقط ، وكانت نسبة عدم الموافقة أكبر حيث بلغت 85%، في حين أن السؤال (X20) هل سبق وأن تلقيت المساعدة في عمالك من طرف الموظفين القدامى حيث كانت نسبة الإجابة بالموافقة 80% في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 20% ، وفيما يتعلق بالسؤال (X21) وهو هل المؤسسة مهتمة بتدريبك على عمالك في بداية مزاولة عملك فبلغت نسبة الموافقة عليه 85% في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 15% ، أما السؤال (X22) المتعلق بفكرة أن تدريب المؤسسة يفي بالغرض من أجل أداء العمل على أكمل وجه فبلغت نسبة الموافقة 85% ، في حين أن السؤال (X23) المتعلق بإمكانية اكتساب مهارات إضافية عند التعامل مع الموظفين القدامى فقد وصلت نسبة الموافقة 70% وكانت نسبة عدم الموافقة 30% ، أما السؤال (X24) (هل توجد مشاكل واجهتك في إكتسابك للخبرة في المؤسسة) فقد بلغت نسبة الإجابة بالموافقة 40% في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 60% ، أما عن السؤال قبل الأخير (X25) (هل تستطيع اقتراح طرق تساعد الموظفين الجدد؟) فقد بلغت نسبة الإجابة بالموافقة فيه 90% وهي الأعلى في هذا الإستبيان، وأخيرا بلغت نسبة الموافقة على السؤال الأخير المتعلق بإمكانية وجود اتصال بين الموظفين الجدد والقدامى من عدمه 55%.

أما المتوسط الحسابي العام لهذه الاستمارة فهو فوق المتوسط المعياري بكثير فلقد بلغ (2.65)، وبلغ الانحراف المعياري العام (0.41)، وعلى صعيد هذه الأسئلة (X11 - X18) فقد حقق (X25) والذي يؤكد إهتمام الموظفين بهذه العملية وحتى إمكانية المساعدة والمساهمة وتحلي روح المسؤولية اتجاه هذه العملية أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (2.90) وبتنحراف معياري بلغ (0.31)، وبلغ أقل متوسط حسابي (2.15) الذي حققه السؤال (X19) المتضمن وجود خبرة للموظف عند مزاولة العمل في بداية مساره المهني من عدمه، إذ بلغ الإنحراف المعياري حوله (0.37).

ثانيا: إستنتاجات الدراسة:

1/ الإستنتاجات المتعلقة بالأسئلة المقدمة لنوي الخبرة التي تفوق 20 سنة:

- ✓ أظهرت النتائج أن سنوات الخبرة لدى هذه الفئة صنعت لهم خبرات مميزة وضرورية للمؤسسة.
- ✓ هناك بعض من الإرتياب والتخوف من العمال من عملية نقل خبراتهم.
- ✓ كان مستوى اهتمام المؤسسة بالكفاءات وجذبهم من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعا.
- ✓ تسعى المؤسسة لضمان نقل وترسيخ المعارف من خلال إعطاء مهام متنوعة قصد ذلك.
- ✓ وجود نية من طرف هذه الفئة لتخليف معارفهم للموظفين الجدد وترسيخها داخل المؤسسة بالرغم من وجود بعض التحفظات لدى البعض الآخر.
- ✓ تبين أن للراتب والتحفيزات دور كبير في تحفيز العمال على نقل المعارف.

2/ الإستنتاجات المتعلقة بالأسئلة المقدمة لذوي الخبرة اقل 20 سنة:

- ✓ معظم عمال هذه الفئة اكتسبوا المعرفة والخبرات لدى ممارستهم للعمل في المؤسسة.
- ✓ هناك اتفاق كبير بين هذه الفئة والموظفين القدامى شمل ذلك حتى التعاون في انجاز المهام.
- ✓ وجود تكوين مستمر في المؤسسة يضمن استمرار اكتساب الموظفين للمعارف اللازمة في العمل.
- ✓ تولي المؤسسة عناية خاصة بكفاءاتها من ناحية التعاون بينهم والتحفيزات وغيرها.

3/ الإستنتاجات المتعلقة بالأسئلة المقدمة لذوي الخبرة اقل 10 سنوات:

- ✓ الخبرة الحالية المتحصل عليها لعينة الدراسة كانت داخل المؤسسة.
- ✓ أظهرت النتائج أن مستوى التضامن والتعاون داخل المؤسسة وبين موظفيها مرتفع ولا يستهان به.
- ✓ التكوين واكتساب الخبرات يبدأ من تولي الموظف لمنصبه.
- ✓ إمكانية مشاركة هذه الفئة في اقتراح طرق أفضل للحفاظ على الكفاءات ومسايرة عملية نقل المعارف.

ثالثاً: الإقتراحات

- من الجيد للمؤسسة الاستثمار في الرأسمال البشري ويتم ذلك بتسيير الكفاءات بطريقة جيدة وهذا لضمان النقل الأمثل للمعارف.
- العمل على توحيد المهام (مهمة واحدة يشترك فيها عاملين ويستحسن لو يكون أجدهم موظف جديد والآخر من ذوي الخبرة) لتعزيز التواصل بين الموظفين ونشر روح التعاون بينهم فهذا يضمن انتقال المعرفة.
- العمل بنظام المزاملة بين الأجيال يعني قبل خروج الموظف للتقاعد تقوم المؤسسة باختيار موظف إما أن يُكون موظف جديد أو من يخلف الموظف المقبل على التقاعد لمزاملته في فترة معينة لمحاولة نقل خبراته بطريقة مباشرة للزميل المرافق له.
- على المؤسسة الأخذ بالمفهوم الواسع لإدارة الكفاءات بإنشاء نظام محدث ومنظم ومبني على معايير علمية وموضوعية.
- ضرورة إعادة النظر في عملية توثيق المعرفة لأصحاب المعارف والكفاءات المتميزة.
- العمل بنظام الدفتر اليومي بحيث يقوم الموظف بتسجيل كل العمليات التي قام بها في ذلك اليوم للمساعدة في ترسيخ المعرفة من جهة ومن جهة أخرى المساعدة في تسيير الكفاءات داخل المؤسسة.
- العمل على تأهيل الموظفين وتدريبهم أكثر فأكثر وإستثمار قدراتهم بفعالية من خلال العمل على تنميتها وتطويرها.

الخلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل الميداني معرفة العلاقة بين إدارة الكفاءات في المؤسسة وبين إنتقال المعارف، حيث تبين لنا أن المؤسسة تقوم بإدارة الكفاءات من خلال أنشطة إدارة الموارد البشرية والتي تساهم في تحقيق عملية انتقال المعرفة وتوثيقها والتحكم فيها.

كما تطرقت الدراسة لعرض البيانات الميدانية ومحاولة تحليل هذه البيانات بما يخدم موضوع الدراسة وقد تم الإستعانة بمختلف الوثائق التي تم التحصل عليها من المؤسسة والتي ترتبط بالموضوع وترتبط بأسئلة الاستبيان.

كما تناول هذا الفصل وصفا للمؤسسة محل الدراسة وكذا عينة الدراسة، بالإضافة الى أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدها في تحليل نتائج الدراسة، بحيث تبين لنا أن لإدارة الكفاءات دور في تحقيق انتقال المعرفة.

الختامة

الخلاصة العامة

لقد تبين من خلال دراسة موضوع إدارة الكفاءات وإدارة المعارف، أن الكفاءات قد أصبحت بعدا هاما في وقتنا هذا، كما أن إدارة الموارد والكفاءات البشرية في المؤسسات، تعد مهمة ضرورية وأساسية كون أن: إنتقال المعارف وتوثيقها يرتبط بتسيير الكفاءات التي تملكها المؤسسة، بحيث أصبح الأمر مرتبط بمدى فاعلية إدارة المؤسسة في إدارتها لكفاءاتها، فكلما كانت المؤسسة تملك إدارة فعالة لكفاءاتها، كلما مكنتها من إدارة المعارف داخل المؤسسة والسيطرة عليها بطريقة جيدة تسمح للمؤسسة بالاستمرارية والنضج.

تبقى مسألة تسيير الكفاءات بالمؤسسة إشكالية قائمة مادام هذه الأخير متعلقة بالفرد، وبما أنا هذا الأخير متغير المزاج والسلوكيات، مهما كان الأمر يبقى تسيير الكفاءات ضرورة حتمية لا مفر منها والمؤسسات، وخير دليل "المديرية العامة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء" والتي إهتنت ولازالت تهتم لوقتنا هذا بمواردها البشرية.

ولا يزال موضوع إدارة المعرفة أيضا في حاجة الى المزيد من الدراسات والبحوث العلمية والأكاديمية حيث يعتبر اهتمام المعنيين به لا يزال في بدايته بحيث من الملاحظ وجود جوانب في هذا الموضوع لازالت تحتاج الى بحث مستفيض.

إن المؤسسات الجزائرية وبالأخص مؤسسة التربص مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى بضرورة مراجعة الآليات التي تسيير عليها وتحكمها، خصوصا فيما يتعلق بالتعامل الجاد مع هذا الموضوع. إذ عليها بمراجعة جوانبها الهيكلية والتنظيمية وحتى نوعية الموارد البشرية التي تعتمد عليها عملية الإدارة والتسيير. كما يجب عليها البحث عن كيفية تصحيح الجانب المتعلق بتسيير الكفاءات، وذلك بإعادة النظر في ترسيخ وانتقال المعارف التي تتوفر عليها.

في ختام هذه الدراسة، أشير إلى أن موضوع إدارة الكفاءات وانتقال المعرفة، هو فعلا موضوع حديث جدا، وأهميته تكمن في النتائج التي يمكن لمختلف المؤسسات الاستفادة منها، سواء على المدى القريب أو المتوسط أو البعيد .

ومهم جدا أيضا، دعوة الزملاء الباحثين للتقرب من هذا الموضوع لإثرائه عن طريق البحث النظري والميداني الجاد، لأن دراسات محدودة بالمكان والزمان، تبقى قاصرة ولا يمكنها إعطاؤه حقه.

قائمة المراجع

1. مخلوف كلثوم: إشكالية تسيير الكفاءات في المؤسسة- دراسة حالة مديرية الطاقة والمناجم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي في علوم التسيير تخصص: إدارة واقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مستغانم، 2015/2014، ص37.
2. سعيد عمير: التكوين الالكتروني واسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الاقتصاد المعرفي، جامعه محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2005، ص98.
3. موساوي زهية، خالدي خديجة: نظرية الموارد والتجديد وفي التحليل الاستراتيجي للمنظمات- الكفاءات كعامل لتحسين الاداء المتميز، خاله ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص177.
4. بلالي: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة الدكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص96
5. اسماعيل حجازي: مصفوفة الاستشارات بوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي والتقييم الكفاءات، لمداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومة، جامعة ورقلة 2005، ص120
6. مقيح صبري، قيادة الكفاءات البشرية بالمؤسسة، الملتقى الثالث للمؤسسات تتمين الكفاءات وتتميتها الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات، 14-15 نوفمبر، 2006، ص03
7. استراتيجية المؤسسة وتسيير الكفاءات، كتاب الجمعية الجزائرية للموارد البشرية، ندوة 28-29 سبتمبر، 2002، ص17
8. الهادي يوققول، " الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة"، الملتقى الدولي -حول التنمية البشرية وفرص الاندماج، ورقة 71 مارس 3113، ص 316.
9. أبو حمد أحمد، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وhumaines ressource des Performance فرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 3113، ص 3.
10. علاوي عبد الفتاح: التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في احداث التغيير الايجابي للمؤسسات، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 05، 2007، ص 08.
11. سملاي يحضيه: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) أطروحة دكتوراه غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2005، ص 138-139.
12. عبد الفتاح بوخمخ، شابونية كريمة: الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية حول تسيير مؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص117
13. ابو القاسم حمدي: تنمية كفاءة الافراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات- دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الاغواط، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2004/2003، ص56.
14. محمد فالصالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة 3113، ص 727.
15. عمر احمد الهمشري، ادارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013، ص25.
16. عبد الرحمان الجاموسي، ادارة المعرفة في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص30
17. صلاح الدين الكبيسي، ادارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جمهورية مصر، 2005، ص27
18. مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات - دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام - دار الكتاب الحديث، عمان -الأردن - 2002، ص184.
19. عادل الغزالي، دور ادارة المعرفة في الرفع من اداء التنظيم الصناعي الجزائري، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص ادارة الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعه سطيف 02، 2016، ص24-25

20. وهيبة حسين داسي، ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص اداره اعمال، جامعة دمشق، 2007، ص31.
21. بوعشة مبارك، إدارة المعرفة -مقاربة اقتصادية- الملتقى الدولي حول: إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، باتنة-الجزائر-2008، ص.
22. هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية -دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه النموذج لتوظيف إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، عمان -الأردن- 2005، ص12.
23. سلوى أمين السامرائي، متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العالمي الرابع حول إدارة المعرفة بالعالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، أبريل 2004، ص02
24. داوود سليمان المحمد، نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراء، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2013، ص40
25. شاطي الطيب، خيشان خليفة، التوظيف في الضمان الاجتماعي ومدى مطابقته للمعايير العلمية والقانونية، رسالة لنيل شهادة ما بعد التدرج، المدرسة العليا للضمان الاجتماعي بالاشتراك مع معهد العلوم الاقتصادية والتسيير لجامعة الجزائر، 2004، ص05-11.
26. بلفوضيل أمال، بجوجو مقدودة، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، تخصص نظم المعلومات الإدارية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014، ص58
27. Jean-Marie Peretti : Dictionnaire de Ressources Humaines, 4eme éd., Vuibert, 2005, P.63
28. Alain Meignant : Ressources Humaines Déployer la Stratégie, ed. Liaison France, 2000, P. 110
29. Le Boterf G : Construire les compétences individuelles et collective, ed. Organisation, 2000, p.45
30. Philippe Lorino : Méthodes et Pratiques de la Performance, Ed. Organisation, Paris, 2000, p.85
31. Beaujolin, E. Armand colin, La Gestion des compétences (Etudes de cas commentées, Français), 2005, page128.
32. Ibid. Benjamin, haminade, P 213
33. Lou Van Beirendonck : Tous Compétents, Le Management Des Compétences Dans L'entreprise, Edition de Boeck, Belgique, 2006, pp. 33-34.
34. Shimon L. Dolon et autres : La Gestions des Ressources Humaines - Rendance en Jeux et Pratiques Actuelles-, 3 -ème édition, village mondial, Canada, 2002, p.307.
35. J- Du charme, Gestion des ressources humaines dans une institution financière, institut des banquetts Canadiens, Mars 1997, P 151.
36. Cécile Dejoux, Les compétences au cœur de L'entreprise, édition d'organisation, paris, 2001, Page 215
37. Gilles Ballmise, Knowledge management et outils informatiques, Avril 2003. P07.
38. Yoan Baizet, La gestion des connaissances en conception-Application à la simulation numérique chez Renault – DLEC –Thèse de doctorat, Paris ,2004, P28.
- 39.

الملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى البحث عن مختلف المقاربات النظرية المتعلقة بالبحث في حقل جديد من حقول الإدارة الذي ظهر بفعل التنامي الرهيب في مستوى الكفاءات والتنافس عليها خصوصا ويتعلق الأمر بإدارة المعرفة ومحاولة الوقوف على إمكانية تطبيقها على المؤسسات الجزائرية ومدى مساهمة هذا الحقل المعرفي في الرفع من أدائها في ظل بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة نتيجة للتحويلات الراهنة .

وقد اعتمدت الدراسة في إثارتها للموضوع على المنهج الوصفي الذي يسعى إلى محاولة الإحاطة بالموضوع المدروس من خلال جمع المعطيات التي ترتبط به، إضافة إلى استخدام العينة القصدية من خلال استهداف فئة دون غيرها. وقد قامت الدراسة بتطبيق تقنية الاستبيان كأداة أساسية للبحث لجمع المعطيات الكمية المرتبطة بالفرضيات التي تم إثارتها في هذه الدراسة .

كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي ترتبط بكون لتسيير الكفاءات فعلا دور تلعبه في إدارة المعرفة داخل المؤسسة إذا ما تم تطبيقها بصورة سليمة، كما كشفت أيضا على عديد الصعوبات التي ترتبط بقياس الأداء المعرفي والتحكم به.

الكلمات المفتاحية:

الكفاءات، تسيير الكفاءات، إدارة المعرفة، انتقال المعارف، التأمينات.

Résumé :

Cette étude cherche à rechercher diverses approches théoriques liées à la recherche dans un nouveau domaine de gestion qui a émergé à la suite de la terrible croissance du niveau des compétences et de la concurrence pour celles-ci en particulier et elle est liée à la gestion des connaissances et tente de découvrir la possibilité de leur application aux institutions algériennes et l'étendue de la contribution de ce domaine de la connaissance dans l'augmentation de ses performances. Dans un environnement caractérisé par une concurrence intense du fait des transformations actuelles.

Pour soulever le sujet, l'étude s'est appuyée sur l'approche descriptive qui cherche à tenter de saisir le sujet étudié en collectant des données qui y sont liées, en plus d'utiliser l'échantillon intentionnel en ciblant exclusivement un groupe. L'étude a appliqué la technique du questionnaire comme outil de recherche de base pour collecter des données quantitatives liées aux hypothèses soulevées dans cette étude.

L'étude a également conclu un ensemble de résultats liés au fait que la gestion des compétences a effectivement un rôle à jouer dans la gestion des connaissances au sein de l'organisation si elle est correctement appliquée. Elle a également révélé de nombreuses difficultés liées à la mesure et au contrôle des performances cognitives.

Les mots clés :

Compétences, gestion des compétences, gestion des connaissances, transfert des connaissances, assurances.

Summary:

This study seeks to search for various theoretical approaches related to research in a new field of management that emerged as a result of the terrible growth in the level of competencies and competition for them in particular and it is related to knowledge management and trying to find out the possibility of applying them to Algerian institutions and the extent of the contribution of this field of knowledge in raising its performance in Under an environment characterized by intense competition as a result of the current transformations.

In raising the topic, the study relied on the descriptive approach that seeks to attempt to capture the topic being studied by collecting data that are related to it, in addition to using the intentional sample by targeting a group exclusively. The study applied the questionnaire technique as a basic tool for the research to collect quantitative data related to the hypotheses raised in this study.

The study also concluded a set of results that are related to the fact that the management of competencies actually has a role to play in knowledge management within the organization if it is properly applied. It also revealed many difficulties related to measuring and controlling cognitive performance.

key words:

Competencies, competency management, knowledge management, knowledge transfer, insurances.