

## إدارة الكفاءات كآلية للاندماج في اقتصاد المعارف دراسة حالة مؤسسة نفضال بولاية باتنة (الجزائر)\*

زكية مقري

أستاذة محاضرة "أ"

فرقة الاستراتيجية والابتكار - مخبر الإدارة، النقل والإمداد  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
جامعة باتنة (الجزائر)

ملخص:

هدفت هذه الورقة إلى التعرف على أهم المؤشرات المعتمدة في كل من إدارة الكفاءات والاندماج في اقتصاد المعرفة. بالإضافة إلى ذلك حاولت الدراسة اختبار ثلاث فرضيات في مؤسسة نفضال مقاطعة باتنة، وهي: مدى وجود ارتباط بين إدارة الكفاءات والاندماج في اقتصاد المعرفة، وتأثير إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة، ثم التعرف على الفروق بين المستجوبين حسب المتغيرات الديمغرافية في العلاقة بين متغيري الدراسة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تغطية الجانب النظري. أما الجانب التطبيقي، فتم استعمال المنهج التحليلي باستخدام أساليب التحليل الإحصائية لاختبار الفرضيات. تم جمع البيانات الأولية من عينة مكونة من 50 مفردة من أصل 356 عاملاً بمؤسسة نفضال، استرجع منها 47، وذلك بالاعتماد على أداة الاستبيان. لمعالجة البيانات تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتم استخدام التكرارات والنسب المئوية، معامل ارتباط بارسون؛ اختبار تحليل التباين الأحادي والانحدار الخطي البسيط.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن المؤسسة قيد الدراسة لا تتجه إلى الاندماج في اقتصاد المعرفة بعد إثبات عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الكفاءات وأبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة. كما تبين عدم وجود تأثير لأبعاد إدارة الكفاءات في اندماج المؤسسة في اقتصاد المعرفة. وثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول اندماج المؤسسة في اقتصاد المعرفة تعود إلى متغير (الدخل، السن، المنصب، المستوى التعليمي). ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول اندماج المؤسسة في اقتصاد المعرفة تعود إلى متغير الخبرة.

المقدمة:

لعبت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورًا أساسيًا في التوجه نحو ما يسمى بالاقتصاد المعرفي القائم على تكنولوجيا المعلومات الذي أحدث تغييرات كبيرة في الواقع الاقتصادي. فقد غير في حجم الإنتاج وسرّع وتيرة النمو بفضل اعتماده الكبير على الاستثمار في الرأسمال البشري. فضلاً عن ذلك فهو يركز على منظومة البحث والتطوير التي تعد شريان الحياة لهذا الاقتصاد، مما فتح آفاقاً جديدة للتجارة.

\* تم تسلّم البحث في فبراير 2014، وقُبل للنشر في إبريل 2014.

وعلى نحو مواز شهدت إدارة الموارد البشرية تطورًا ملاحظًا. ولأكثر من عشرين عامًا، ظلت إدارة الكفاءات وظيفية مهمة داخل الموارد البشرية (Gilbert, 2003: 11-31). وفي أعقاب تقرير ريبو Riboud الشهير الذي نشر عام 1987، ظهرت - تدريجيًا - مساهمات عديدة لتحديد وتعريف آليات استغلال إدارة الكفاءات ضمن الشركات، وبخاصة من حيث إدارة الكفاءات الفردية. وظهرت أطر الكفاءة بشكل ملموس في الشركات الخاصة أو المؤسسات العامة (Jouvenot & Parlier, 2005)، لكن المساهمات النظرية والعملية لا تقتصر على البعد الفردي من المهارات الإدارية، ولكن في أعقاب الأعمال المؤسسة من طرف Penrose (1963)، ثم Wenerfelt (1984: 171-181)، وPralhad & Hamel (1990: 79-91)، وBarney (1991:99-120)، وColbert (2004: 341-358)... إلخ، كان التحديق في العلاقة بين الاستراتيجية والكفاءات. وبذلك تغيرت النظرة إلى الموارد البشرية، فبعدما كان ينظر إليها على أنها تشكل عبئًا على المؤسسة وليست سوى تكاليف إضافية يجب التخلص منها، أصبحت موارد استراتيجية تساهم في خلق التميز للمؤسسات. وأهم ميزة يجب أن تتصف بها هذه الموارد هي أن تتسم بالكفاءة، لذلك أطلق عليها مصطلح الكفاءات. وقد ساهمت هذه الأخيرة في تغيير وجه التنظيم ومرتكزاته.

وباتت المؤسسات الجزائرية تواجه ذات التحديات التي تواجهها المؤسسات في كل دول العالم، وتتمحور أساسًا حول استخدام كفاءاتها على أفضل وجه، والاستفادة منها قدر المستطاع، لأن الفوارق بين المؤسسات العاملة في ظل اقتصاد المعارف ترجع إلى الاختلاف في الكفاءات الفردية والجماعية المتوافرة لديها، سواء من حيث امتلاكها أو استخدامها (Djeflat, 2010). والفرد الذي تريده المؤسسة اليوم هو من تتوافر فيه المعرفة والمهارة والخبرة، بمعنى آخر يجب أن يتسم - أيضًا - بالكفاءة.

### مشكلة الدراسة:

انطلاقًا من الطرح السابق تتجسد مشكلة البحث الرئيسة فيما يلي:

ما مدى مساهمة إدارة الكفاءات في اندماج المؤسسة الجزائرية في اقتصاد المعرفة؟  
وتنبثق عن هذه المشكلة مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي موضحة كما يلي:

- ما المقصود بإدارة الكفاءات؟
- ما المقصود باقتصاد المعرفة وما هي فرص وحدود اندماج المؤسسات فيه؟
- هل تتمكن المؤسسة من خلال إدارة كفاءاتها من الاندماج فعليًا في اقتصاد المعرفة؟
- ما هي مختلف متطلبات ومعوقات إدارة الكفاءات في مؤسسة نفطال بباتنة لضمان اندماجها في اقتصاد المعرفة؟

### فرضيات الدراسة:

وللإجابة عن التساؤلات السابقة، تم الاعتماد على الفرضيات التالية:

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الكفاءات وأبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات في أبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول اندماج المؤسسة في اقتصاد المعرفة تعود إلى العوامل الديمغرافية (الدخل، المستوى التعليمي، الخبرة، السن، المنصب).

### أهمية الدراسة:

تتجسد أهمية الدراسة في محاولة إظهار الأهمية النظرية من خلال المساهمة في تأطير الأدبيات ذات الصلة بموضوع إدارة الكفاءات وإظهار أهميته العملية والتطبيقية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة. ويتحدد أكثر فإن الأهمية تتمثل فيما يلي:

- تقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة قيد الدراسة في تحديد العلاقة والأثر بين إدارة الكفاءات والاندماج في اقتصاد المعرفة.
- تقديم معلومات تساعد جميع المسؤولين الإداريين في المؤسسة المبحوثة على تطوير كفاءاتها، مما يجعلها قادرة على الاندماج في اقتصاد المعرفة.
- يشكل موضوع إدارة الكفاءات أهمية لكونه من الموضوعات الجديدة نسبياً، حيث توجد ندرة في الدراسات السابقة التي تربط بين إدارة الكفاءات والاندماج في اقتصاد المعرفة.

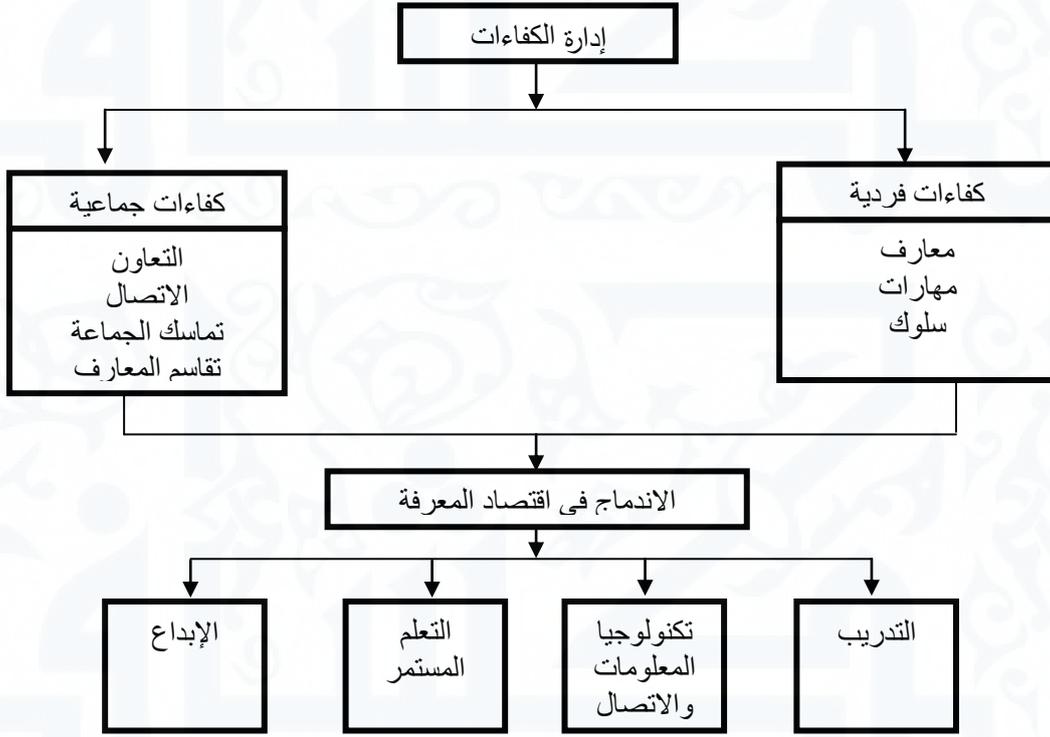
### أهداف الدراسة:

في ضوء تحديد المشكلة، فإن الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- وصف متغيرات الدراسة وتشخيص تلك المتغيرات المتمثلة في أبعاد إدارة الكفاءات وأبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة في المؤسسة عينة الدراسة.
- اختبار علاقة الارتباط بين أبعاد إدارة الكفاءات وأبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة في المؤسسة عينة الدراسة.
- اختبار تأثير أبعاد إدارة الكفاءات وأبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة في المؤسسة عينة الدراسة.
- تقديم ما يساهم في قدرة المؤسسة قيد البحث على تطوير أساليب إدارة الكفاءات، مما يجعلها قادرة على الاندماج في اقتصاد المعرفة.
- تقديم بعض المقترحات والتوصيات للمؤسسة فيما يخص الاهتمام بإدارة الكفاءات لغرض المساهمة في اندماجها الفعلي في اقتصاد المعرفة.

### نموذج الدراسة:

لمعالجة مشكلة الدراسة واختبار فرضياتها تطلب بناء نموذج شمولي مقترح لتشخيص العلاقة بين إدارة الكفاءات والاندماج في اقتصاد المعرفة يوضحه الشكل رقم (1) والذي اشتمل على نوعين من المتغيرات هما:



شكل رقم (1): نموذج الدراسة

- 1- المتغيرات المستقلة: تتمثل في إدارة الكفاءات وينبثق عنها ما يلي:
  - الكفاءات الفردية: تتمثل في (معارف، مهارات، سلوك).
  - الكفاءة الجماعية: تتمثل في (التعاون، الاتصال، تماسك الجماعة، تقاسم المعارف).
- 2- المتغيرات التابعة: تتمثل في الاندماج في اقتصاد المعرفة الذي يتم قياسه بالاعتماد على أبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة (الإبداع، التدريب، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، التعلم المستمر) والشكل رقم (1) يمثل نموذج الدراسة.

#### المنهج المستخدم:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في تغطية الجانب النظري لهذا البحث، وذلك بالاعتماد على المراجع وبعض المؤتمرات والملتقيات الدولية والوطنية. أما الجانب التطبيقي فتم استعمال المنهج التحليلي باستخدام أساليب التحليل الإحصائية للوقوف على علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة.

#### التعريفات الإجرائية:

- إدارة الكفاءات: نظام إداري يهدف إلى الاستغلال الأمثل للكفاءات من خلال استقطابها وتنميتها، وتحفيزها، ودمجها في مسار تحقيق الأهداف الاستراتيجية بتوفير بيئة العمل المناسبة لتفجير قدراتها وإمكاناتها المحتملة.
- الكفاءات الفردية: تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والمعرفة العملية (المهارات) والسلوك والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن للكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر مخفي يمثل التحفيز والطموح.

- **الكفاءات الجماعية:** نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من **التعاون** وأفضلية التجميع (Synergie) الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف: **ومعرفة التعاون**، ومعرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً (**تقاسم المعارف**)، ومعرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك ومعرفة الاتصال (**تماسك الجماعة**).

#### **الاندماج في اقتصاد المعارف: يتطلب:**

- **تكنولوجيا المعلومات:** هي تقنيات المعلومات والاتصال التي تستخدم في مجال العمل والتعلم من أجل تخزين، ومعالجة، واسترجاع ونقل المعلومات؛ بهدف تجويد العملية المنجزة كالحاسب الآلي وبرمجياته وتقنيات شبكة الإنترنت.
- **التدريب:** التدريب في معناه العام عملية ديناميكية بقصد بها إحداث آثار معينة في مجموعة من الأفراد لرفع كفايتهم وزيادة مقدرتهم في أداء أعمالهم الحالية والمقبلة عن طريق تكوين سلوك وتصرفات مناسبة واكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة.
- **الإبداع:** يرتبط الإبداع بحب المخاطرة، والبصيرة الخلاقة، وتصور بدائل متعددة للتعامل مع المشكلات، والصبر والثقة بالنفس وبالأخرين، والجرأة في طرح الآراء، وعدم الاستسلام بسهولة، والقدرة على التعامل مع الآخرين، والقدرة على التغيير، وروح المجازفة، وسعة الاتصالات، ومستوى تشجيع الإبداع، والقدرة على تكوين ترابطات واكتشاف علاقات، وتعطيل أساليب قديمة وإبداع أخرى جديدة، وغيرها من العوامل.
- **التعلم المستمر:** عملية التعلم ليست فقط اكتساب معلومات أو معارف جديدة عن طريق طرق التعليم، بل هو أيضاً حدس وتخيل K بمعنى أن إمكانية اكتساب المعارف ليست فقط بالتجريب الضروري الطويل والشاق أحياناً، وإنما بالإدراك، الأمر الذي ذهب إليه "سقراط" والذي قال بأننا لا نتعلم من الخارج بل ينبغي استخراج ما لدينا، ونتعلم تطوير أعضاء الإدراك العقلي لتسهيل عملية النقاط الموجود الذي هو أصلاً موجود ونحن لم ندركه.

#### **الدراسات السابقة:**

فيما يلي مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، ومجالات الاستفادة منها:

- **دراسة (سملاي، 2003-2004)**، التي حددت اتجاهاتها في إطار نظري، وهدفت إلى التأكيد على الدور المتنامي لرأس المال الفكري كأحد أهم عوامل التفوق التنافسي في الاقتصاد الجديد المرتكز على المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية والكفاءات المسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية وتحليل المكاسب المحتملة للمؤسسة الاقتصادية من اعتمادها لنظام إدارة كل من الكفاءات والمعرفة والجودة الشاملة. استخدم الباحث منهج الاستقراء والاستنباط، ذلك أن الاستدلال في المعرفة العلمية المبني على منهج الاستنباط، ينطلق من المعلوم لاكتشاف المجهول، ومن العام إلى الخاص، حيث قام بتحليل الميزة التنافسية وأهم المقاربات المفسرة لها، كما تم الانتقال من خلال تحليل المسلمات المعرفية من تطور تسيير الموارد البشرية ليتوصل إلى وضع الإطار الفكري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، واعتباره متغيراً يؤثر بشكل واضح في امتلاك وتطوير تلك الميزات.

إن المنهج الاستنباطي قاد الباحث إلى التأكيد على البعد الاستراتيجي في تسيير الموارد البشرية، وجمع الأدلة التي تعتبر الموارد البشرية والكفاءات مصدراً للميزة التنافسية. كما قاده منهج الاستقراء من تحليل الجزء للوصول إلى كلية الظاهرة، ومن

الخاص إلى العام بجعل نتائج البحث معممة، وذلك من خلال تعامله مع الظاهرة بشكل عام دون تركيز على عينة محددة، بهدف الوصول إلى بلورة مقارنة نموذجية تفترض أن الموارد البشرية مصدر للميزة التنافسية، مع إمكانية تعميمها على المؤسسات الاقتصادية دون استثناء. بالإضافة إلى استخدام المنهج التحليلي والتاريخي ضمن بعض جوانب البحث التي تتطلب التحليل المرتكز على مسار تسيير الموارد البشرية التاريخي، وطبيعة التحول الذي حصل تجاه التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

وتوصلت الدراسة إلى أن الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر مصدرًا سيمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق الميزة التنافسية، وأن الموارد البشرية تتصف بخصائص تلك الموارد الداخلية. الأمر الذي يفترض مقارنة تعتبر الموارد البشرية والكفاءات مصدرًا للميزة التنافسية إذا تمكنت المؤسسة من تنمية مخزونها من الرأسمال البشري والفكري، واستقطاب الكفاءات ذات القدرات والمهارات العالية والممتازة، وكذلك من تسيير تلك الموارد البشرية والكفاءات استراتيجيًا وتجنيدًا من خلال تسيير رأس المال الفكري والكفاءات. كما ثبت للباحث أن تسيير الجودة الشاملة يعد نظامًا إداريًا يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها استمرار تحسين وتطوير المهارات والقدرات والكفاءات وتنميتها، وتوظيفها، مع الالتزام بإرضاء العميل ودعم العمل الجماعي، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية. كما يرتكز هذا النظام على التحسين المستمر والتركيز على العميل الخارجي، والعمل الداخلي ممثلًا في الموارد البشرية والكفاءات الفردية، ويساهم في تحسين أدائها من خلال استقطابها، وتدريبها، وتحفيزها ماديًا ومعنويًا، وتوفير بيئة العمل المشجعة على الجودة والإبداع، من خلال تقديم الاقتراحات وتنمية الاتصال وتفويض السلطات.

وهذه الدراسة تتفق مع دراستنا على كون الموارد البشرية من الموارد الاستراتيجية في المؤسسة، دون أن تميز هذه الدراسة بين الكفاءات الفردية والجماعية بشكل دقيق. كما كان اهتمام هذه الدراسة على المستوى الجزئي أي فرص تفوق المؤسسة على المنافسين، بغض النظر عن الخصائص العامة للبيئة التي تعمل فيها، فلم يشر الباحث صراحة إلى الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، سيما أنه أكثر المحاور التي غيرت مفهوم الميزة التنافسية الذي انتقل من مفهوم امتلاك الموارد الاقتصادية إلى امتلاك الموارد المعرفية وتنميتها ثم المحافظة عليها (عملية إدارة الكفاءات). سجل الباحث نتائج مهمة غير أنها تفنقد إلى الربط مع واقع المؤسسات الجزائرية وهو ما تتميز به دراستنا.

- دراسة (حمدي، 2003-2004)، التي عالجت الدراسة مشكلة كيفية مساهمة تنمية كفاءات الأفراد داخل المؤسسة في دعم الميزة التنافسية. واستخدم الباحث مجموعة من الأدوات منها المسح المكتبي بالإطلاع على مختلف الكتب والدوريات ذات الصلة بالموضوع، والوثائق الخاصة بالمؤسسة موضوع الدراسة، والمقابلات والدراسات والمعاينات والملاحظات الميدانية. وقد حاول الباحث استقراء المفاهيم النظرية ومدى تطبيقها في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالأغواط (مدينة بالجنوب الجزائري). وتتبع الباحث آليات سير عملية تنمية كفاءات الأفراد انطلاقًا من عملية التحليل التي تشمل التعرف على أهم المشكلات الحالية للأداء والسلوك وماهيتها، وتحديد احتياجات التنمية والتدريب، مرورًا بمرحلة تنفيذ ووضع هذه العملية موضع التنفيذ، وصولًا إلى مرحلة تقييم التدريب، تلك المرحلة الحساسة، لأنها تحدد مدى تأثير البرنامج التدريبي على تنمية كفاءات الأفراد. وبعد دراسة حالة البنك كوحدة للدراسة باستعمال المنهج الوصفي وباستخدام أدوات الملاحظة والمقابلات الميدانية، توصلت النتائج إلى أن البنك محل الدراسة يعتمد سياسة تنموية متطورة لكفاءات أفرادها لاعتماده أساسًا على إدارة موارد بشرية مواكبة للتطور الحاصل في السوق، كما تم إجراء

تحليل للميزة التنافسية التي يمتلكها البنك، فوجد أنها تتمثل في الجانب التقني والبشري، حيث يتميز البنك عن منافسيه بتطور التكنولوجيا المستخدمة خاصة تلك المتعلقة بالاتصالات والشبكات بين جميع فروعها في الوطن، وفي الجانب البشري يتميز بالبنك بالكفاءات العالية التي يمتلكها أفرادها خاصة الكفاءات التقنية والبشرية.

وفي إطار مناقشة موقع دراستنا من هذه الدراسة، يلاحظ أنهما تتفقان إلى حد كبير في تناولهما الإطار النظري للكفاءات، لكنهما تختلفان في المتغير التابع، فضلاً عن اختلاف أدوات الدراسة ومجال عمل المؤسستين موضوع الدراستين. وكانت النتائج مختلفة، فقد سجل الباحث اهتمام البنك بإدارة الكفاءات بما يواكب تغيرات السوق، في حين سجلت دراستنا عكس ذلك، خاصة بمؤشرات الاندماج في اقتصاد المعرفة. مما يجعل كل مؤسسة حالة خاصة ولا يمكن تعميم النتائج.

- دراسة (رحيل، 2010-2011)، التي هدفت إلى إبراز أهمية الكفاءات بالنسبة للمؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية، وتحسيس المؤسسات الجزائرية بضرورة الاستعداد للمنافسة العالمية وبخاصة في ظل اقتصاد المعرفة. اعتمدت الباحثة على منهج دراسة الحالة لإسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء (بلغ عدد عمالها سنة 2009، 3534 عاملاً)، واستعملت المقابلة ووثائق المؤسسة لجمع البيانات الأولية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تعددًا في المصادر التي تستمد منها الميزة التنافسية، لكن الكفاءات تعد أبرز هذه المصادر. وبالنسبة للمؤسسة موضوع الدراسة، فهي تركز على إحداث التناسب بين كفاءات الموظفين ومتطلبات المناصب التي يشغلونها. كما تهتم المؤسسة بالموظفين الذين لهم تأثير مباشر على جودة منتجاتها ويتمركزون في وظائف أساسية هي: الإنجاز، الصيانة والتموين. أما أهم ما يورق المؤسسة فهو ضياع بعض معارفها نتيجة للجوئها إلى التوظيف بالتعاقد نتيجة طبيعة عملها المرتبط بأجال محددة.

جاءت نقاط التشابه بين هذه الدراسة ودراستنا في اهتمامهما بالموارد البشري وتحويله إلى كفاءة ذات بعد استراتيجي، وبالرغم من تناول الدراسة للميزة التنافسية والمستوى الجزئي، لكنها كانت دائماً تحاول ربطها باقتصاد المعرفة. وقد سجلت الدراسة مشكلة الاحتفاظ بالكفاءات، ومرد ذلك عدم تبنيتها لإدارة الكفاءات، وهذه النتيجة تتفق مع دراستنا إلى حد ما.

- دراسة (سليمان، 2011)، وكان الغرض منها التعرف على طبيعة تسيير الموارد والكفاءات بمؤسسة المطاحن الكبرى بمستغانم (مدينة بالغرب الجزائري)، وأثر تسيير الموارد والكفاءات على تحقيق ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة، واعتبر دور الكفاءات أحد أهم عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد. اعتمدت الباحثة على دراسة الحالة بالاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي. ولجمع المادة العلمية الميدانية، استخدمت المقابلة والملاحظة بغية معرفة واقع وحقيقة تسيير الكفاءات في المؤسسة ميدان الدراسة والدور الذي تلعبه في تحقيق الميزة التنافسية. وذلك من خلال ملاحظة سلوكيات العاملين (بلغ عددهم سنة 2010، 323 عامل) ومدى تنظيم العمل والترتيب الداخلي للمكاتب وعلاقات العمال برؤسائهم ومعرفة مدى ملاءمة بيئة العمل لأداء الأعمال، ولقد تأكد من خلال الملاحظة صدق إجابات الأفراد عن العديد من أسئلة المقابلة. وخلصت الدراسة إلى أن المؤسسة أصبحت تولي أهمية لكفاءاتها وطريقة تسييرها، وخصوصاً بعد حيازتها على شهادة أيزو عام 2006، وكذا بسبب إدراك مسئولها لأهمية العنصر البشري والعائد الذي يمكن أن يحققه إذا سير بطريقة فعالة، فهي تسعى إلى توفير بيئة العمل الملائمة والمناسبة لكفاءاتها، وكذلك إدراكها لأهمية الكفاءات وقدراتها ومهاراتها في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسستهم.

سجلت هذه الدراسة اهتمامات الدراسة السابقة نفسها (رحيل، 2011)، من حيث الاهتمام بالكفاءات كمورد استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، ونسبة إلى دراستنا نسجل العناصر نفسها، بالإضافة إلى اختلاف أدوات الدراسة وأساليب اختبار الفرضيات، أما النتائج فهي تركز على أهمية الكفاءات البشرية دون التمييز بين الفردية والجماعية.

- دراسة (الفزاري، 2009)، التي حاولت الدراسة علاج مشكلة الهوية الموجودة بين معدلات التطور التكنولوجي وبين معدلات نمو وتطور الموارد البشرية في قطاع التربية والتعليم العماني، وذلك من خلال تحليل أسبابها وسبل ردمها. واختبرت الدراسة ثلاث فرضيات تتعلق بوجود علاقة ارتباط بين (بناء، الاستثمارات في، تنسيق) خطط وبرامج التعليم والتدريب والبحث العلمي المواكبة للثورة التكنولوجية وبين كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في مواكبة متطلبات هذه الثورة، وفرضية رابعة حول وجود أثر معنوي بين إعادة صياغة سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية وتضمينها بالعناصر المرتبطة بالتفاعل مع معطيات الثورة العلمية والتكنولوجية وبين زيادة قدرة وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على مواجهة التحديات الحالية والتعامل مع الفرص المستقبلية لهذه الثورة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التقييمي باستخدام المسح الاجتماعي. كما تم استخدام المنهج الإحصائي لاختبار أدوات القياس والتحقق من صحة الفرضيات (النسب المئوية والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الارتباط، تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، اختبار T)، اعتمد البحث على مؤشرات وزارة التربية والتعليم المتعلقة بالتدريب والتعليم والبحث العلمي خلال الفترة 1997 - 2008. وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين الموجودين في وزارة التربية والتعليم وقت إجراء الاستقصاء (لم يحدد الباحث الحجم بدقة). استخدم الباحث قائمة استقصاء أعدت لغرض جمع البيانات الأولية لاختبار الفرضيات. ووزع 140 استبانة استرجع منها 100، أي بنسبة 71%.

أهم النتائج المتوصل إليها تسجيل قصور في منظومة البحث العلمي من حيث البرامج والخطط والمناهج وتوافقها مع التغيرات الحديثة وفي مقدمتها التطور التكنولوجي، فضلاً عن ضعف الإنفاق على البحث والتطوير. أما اختبار الفرضيات فقد سجل معدل ارتباط طردياً وموجباً في الفرضية الأولى قدر (0.67، 0.69، 0.66) للمتغيرات الجزئية الثلاثة (التعليم والتدريب والبحث العلمي على التوالي). وعلاقة ارتباطيه وموجبة بالنسبة للفرضية الثانية قدرها (0.65، 0.68، 0.66)، وعلاقة ارتباطية موجبة للفرضية الثالثة قدرها (0.64). كما ثبتت صحة الفرضية الرابعة.

ومن أجل التعرف على مدى اتفاق أو اختلاف هذه الدراسة مع دراستنا، نعتقد أنهما يتفقان في الهدف الضمني للدراستين الذي يحاول قياس مدى الاندماج في اقتصاد المعارف. وكان تركيز هذه الدراسة على السياسات العامة في وزارة التربية والتعليم ومبادراتها لتنمية الموارد البشرية للاندماج في اقتصاد المعرفة. جاءت دراستنا للتركيز على إحدى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر الرائدة في توزيع الموارد البترولية على المستوى الوطني. واستخدمت الدراستان الاستبيان كأداة لجمع البيانات والأدوات الإحصائية للتحليل. وكليهما درس الارتباط بين المتغيرين بالرغم من تعاكس اتجاه العلاقة بين الدراستين.

- دراسة (Loufrani-Fedida, 2006)، التي أرادت الدراسة الإجابة عن سؤال محوري هو: كيف تدير الشركات العلاقة بين إدارة الكفاءات والتنظيم القائم على المشروعات، ولإجابة عن هذا السؤال، استندت الباحثة إلى منهجية نوعية، ارتكزت على دراسة حالة متعددة، أجريت في أربع شركات ذات تنظيم قائم على المشروعات تطورت في صناعات مختلفة (IBM, Hewlett- Packard, Arkopharma et Temex)، وسعت الباحثة إلى وصف ما

يحدث في هذه الشركات، لفهم أفضل للموجود. كانت الدراسة استكشافية هدفت إلى إثراء مجال إدارة الكفاءات، وقاد ذلك إلى اتباع منهج نوعي. واعتمدت الباحثة على المقابلة كمصدر أساسي لجمع المعلومات بمجموع 64 مقابلة أجريت في مستويات مختلفة من إدارة الموارد البشرية للمؤسسات موضوع الدراسة. استندت الدراسة إلى أدوات متنوعة للتحليل مثل: ملفات ملخصات المقابلات، ترميز البيانات، برنامج تحليل البيانات ATLAS/Ti، الصياغة ثم التحقق من صحة التقارير البحثية، جداول ومصفوفات الملخصات. وأفضت الدراسة إلى وجوب تسليط الضوء على الكفاءات التي يتوجب على الشركات ذات التنظيم بالمشروعات إدارتها وتطويرها؛ وهي الكفاءات الوظيفية وكفاءات التكامل. قامت الدراسة بالبحث عن الإدارة الفعالة للعلاقة بين إدارة الكفاءات والتنظيم القائم على المشروعات، فكان الاهتمام في المقام الأول هو السؤال: "ماذا" ندير؟ وإجابته كانت فيما سبق. أما نتائج الإجابة على السؤال: "كيف" ندير؟ فإنه من أجل تمكين الشركات التي تدير العديد من المشروعات لضمان التطوير المستمر للكفاءات فيما بين المشروعات، عليها أن تركز على إدارة المعرفة، لأن ذلك يلعب دورًا رئيسًا لتنمية نتائجها.

يلاحظ تميز هذه الدراسة في تركيزها على المؤسسات ذات التنظيم القائم على المشروعات، وبالرغم من ذلك - وهي حالة خاصة من المؤسسات يصعب فيها الحفاظ على الكفاءات - تصل هذه الدراسة إلى النتائج نفسها مع دراستنا، إذ تبين أهمية الكفاءات الفردية (الوظيفية) والجماعية (التكامل)، وأشارت إلى أهمية إدارة المعرفة في إشارة ضمنية لإفرازات الاندماج في الاقتصاد المعرفي، وهو هدف صريح في دراستنا.

- دراسة (Paillard et al, 2002)، إن هدف معدي التقرير دراسة مدى اندماج فرنسا في اقتصاد المعرفة، كان تشخيص الهشاشة النسبية لموقع فرنسا في اقتصاد المعرفة وقدم توصيات لتعزيز وضعيتها. وأظهر التقرير أنه بغض النظر عن قطاعات التكنولوجيا الفائقة، فإن جميع الجهات الفاعلة الاقتصادية والاجتماعية معنية بخلق المعرفة وبناء الكفاءات في الشركات بجميع أحجامها كما هو الحال في القطاع العام. وأوضح أن الديناميكية الجماعية تنطوي على كثير من التفاعلات والعلاقات التعاونية بين الجهات الفاعلة، فضلاً عن الاستثمارات الطموحة والمبتكرة في المعرفة.

استفادت الدراسة من هذا التقرير لأنه تناول مدى اندماج فرنسا بشكل كلي في اقتصاد المعرفة، غير أنه يفتقد إلى إبراز الآليات التي تتيح الاندماج الفعلي والسريع على مستوى كل الفاعلين لاختلاف مجالاتهم وأهدافهم. أما دراستنا - وإن كانت مساهمتها جزئية - فهي تركز على أحد الفاعلين الأكثر أهمية في الاقتصاد الجزائري الذي يلمس كل القطاعات باختلاف مجالاتها وأهدافها، لأن التزود بالطاقة مسألة تهم الجميع. وإذا ارتبط أداء مؤسسة نفضال بإدارة الكفاءات، كان الكل معنيًا بنتائج إحداث تغيير جذري وعناية كاملة بهذا الجانب لتحقيق التحول الناجح نحو اقتصاد المعرفة ومن ثم تعميم المنافع.

- دراسة (Fourcade, 2002)، وعرضت نهج منظمة العمل الدولية بشأن القضايا التي تثيرها العولمة وسلسلة من عوامل التغيير في العمل والتوظيف وأداء سوق العمل، والعواقب التي تنطوي عليها لتنمية الكفاءات والقدرة التنافسية، والمتطلبات التي يقتضيها التعليم والتدريب في جميع أشكالهما. والدراسة مبنية على الأعمال الأخيرة لمنظمة العمل الدولية، التي تحاول توفير العناصر الرئيسية، وتناولت ثلاث مسائل، هي: العولمة والتقدم التكنولوجي وتنظيم العمل، حيث كان لهم تأثير كبير على تطوير المهارات والكفاءات الجديدة. وفي مواجهة مثل هذه التحولات، من الضروري تحسين القدرة التنافسية وفرص العمل، وهذا هو الدور المهم المنوط بالتعليم والتدريب. ولا تزال منظمة العمل الدولية تعمل، وبدعم من المنظمات الدولية الأخرى، على تحديد المبادئ الأساسية لتطوير سياسات التدريب المناسب.

وخلصت الدراسة إلى أنه يتوجب على قضية تطوير التدريب لتحسين كفاءات السكان وتحسين قابليتهم للاستخدام، وقضية القدرة التنافسية للشركات في الأسواق التنافسية في ظل العولمة، أن تسيرا جنبًا إلى جنب من أجل تطوير فرص "العمل اللائق". وأصبح هذا المطلب من أهم انشغالات منظمة العمل الدولية في ظل العواقب الاجتماعية للعولمة.

يلاحظ على هذه الدراسة نظرتها السلبية نحو العولمة لكونها ترهن مستقبل الكفاءات في حصولهم على فرص العمل اللائق، بالرغم من أن عولمة اقتصاد المعرفة سمح بتطوير الكفاءات بالتركيز على التدريب والتعليم. وإن كانت تتفق مع دراستنا في متغيرات التقدم التكنولوجي والتعليم والتدريب، فإن انشغالها بالمرجات الاجتماعية السالبة غيب مفهوم الإبداع الذي يعبر عن حماية مستدامة للكفاءات من أجل ضمان مناصب لائقة وتبقى هذه المخاوف قائمة لارتباطها بمتغيرات عديدة، سيما المعطيات السياسية للعولمة.

### مناقشة الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها:

بعد تفحص الدراسات السابقة في مجال ميدان البحث، تم تسجيل الملاحظات الآتية:

- غالبية الدراسات تناولت موضوع الكفاءات بربطه بمتغير الميزة التنافسية بمعنى آخر مدى مساهمة الكفاءات في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- تناولت الدراسات موضوع الكفاءات في مختلف القطاعات (خدمية، صناعية)، وكلها أكدت على أهمية الكفاءات وإدارتها.
- ندرة الدراسات التي ربطت بين متغير إدارة الكفاءات بمتغير الاندماج في اقتصاد المعرفة.

### ما يميز الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- تعد الدراسة الميدانية الحالية الأولى التي جاءت في قطاع تجاري (مؤسسة نفضال لتسويق وتوزيع المواد البترولية)، على عكس الدراسات السابقة التي تناولت قطاعًا خدميًا أو صناعيًا.
- تعد الدراسة الأولى من نوعها التي تناولت إدارة الكفاءات مع الاندماج في اقتصاد المعرفة باتجاه هذه العلاقة.
- جاءت هذه الدراسة لتوضح مدى مساهمة إدارة الكفاءات الفردية والجماعية في اندماج المؤسسة الجزائرية في اقتصاد المعرفة.
- استخدامها لأداة الاستبيان لتحديد الأثر والترابط بين المتغيرين.

### أولاً- إطار نظري حول إدارة الكفاءات:

زادت الأهمية التي تحتلها الكفاءات البشرية اليوم، خاصة بعد أن تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية. فبعد أن كان ينظر إليها على أنها نشاط غير أساسي في المؤسسة وأن الموارد البشرية لا تشكل إلا عبئًا وتكاليف إضافية، أصبح ينظر إليها على أنها هي المصدر الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية. ولذلك، لابد من إدارتها. وتعرف إدارة الكفاءات على أنها "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافاً؛ في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقى" (Beirendonck, 2006: 33-34).

ومن أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لابد لها من تخطيط وتنظيم وتقييم، أي لابد من إدارتها، وتتمثل إدارة الكفاءات في المراحل التالية (بوزيان، 2006: 249):

1- **تخطيط الكفاءات:** يكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات، ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المنظمة وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات التي تحاول المنظمة سدها. وعادة ما يتم ترجمة هذه الفجوة على أساس العدد المطلوب تعيينه والمجالات التي تحتاج لهذا العدد. وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات (GPEC) لتوقع احتياجاتهم من الكفاءات. فهو يسمح للمؤسسة بتوفير الكفاءات الضرورية في الوقت المناسب. ويمكن تعريفه على أنه العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلات عاملها والوظائف التي يشغلونها، وذلك بمسايرة التطورات التي تطرأ عليها من حين إلى آخر (Citeau, 2000: 58).

2- **اكتساب الكفاءات:** يشمل استقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلى المنظمة نفسها (داخليين)، أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى، حيث يمكن تعريف الاستقطاب على أنه "جذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة، وتشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة" (بوزيان، 2006: 249). ويبرز دور المؤسسة في الاستقطاب من خلال عمليات التخطيط للكفاءة البشرية والتحديد الدقيق لمتطلبات الوظيفة. كما إن النجاح في استقطاب الكفاءات يتطلب الوضوح والتعريف بالوظائف المراد شغلها. ويمكن أن نجد أن هناك مصدرين لاستقطاب الكفاءات: داخلية وخارجية (مخولف وآخرون، 2008: 189-190).

3- **تنمية الكفاءات:** تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم الأفراد. ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي لتغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المعرفة العملية، السلوك. وتتم تنمية الكفاءات أثناء ممارسة المهام (بوزيان، 2006: 249). إن المؤسسات تعمل جاهدة على تنمية كفاءاتها لكي تستطيع التأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، وذلك باستخدام الوسائل التالية (Beirendouck, 2004: 128-132): التكوين المرتكز على الكفاءات، والتدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات، والتحفيز.

4- **استخدام وتقييم الكفاءات:** هي المرحلة التي تستخدم فيها الكفاءات التي تم الحصول عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب واكتساب المهارات والتعلم. كما تقيّد هذه المرحلة في الإجابة عما هي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية التي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة. ويتم ذلك بتقييم الأنشطة والمهام المنجزة بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين الذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات، وبذلك تكمل دورة حياة إدارة الكفاءات (بوزيان، 2006: 250). ونظرًا للدور الذي تلعبه إدارة الكفاءات في نظام إدارة الموارد البشرية، فإنه يؤدي إلى النتائج التالية (Dennry, 2001: 85-86):

أ- **الزيادة في القيمة:** بإنتاج سلع وخدمات تعتمد على القدرات والمهارات الفردية والجماعية، فكل عامل كفاء يستخدم قدراته ومهاراته المهنية من أجل تحقيق نجاح المؤسسة.

ب- **التمييز:** تسعى المؤسسة دومًا إلى توظيف العمال ذوي الكفاءات والمهارات المتميزة الذين يحققون لها قيمًا مختلفة عن المنافسين. ولا يتم ذلك إلا من خلال اختيار الموظف وضبط مجالات توظيفه، وكذا ضبط قدراته وكفاءاته، ومدى مهاراته في حل المشكلات التي تتعرض لها المؤسسة.

ونقول أخيراً: إن إدارة الكفاءات عبارة عن مقارنة انبثقت من إدارة الموارد البشرية بفعل ظروف وتغيرات حدثت في المحيط، كظهور اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا الإعلام والاتصال. وتمر إدارة الكفاءات بمجموعة مراحل من تخطيط واكتساب وتنمية واستخدام وتقييم، ولكن يجب أن تتوفر فيها مجموعة شروط لكي تكون ناجحة وتسهم في تحقيق الأهداف المرجوة منه.

### ثانياً- اقتصاد المعرفة ومتطلبات الاندماج فيه:

ثمة اقتصاد جديد هو اقتصاد المعرفة، ويلاحظ أن هذا الاقتصاد يتطور بسرعة وعلى نطاق واسع. كما تتوسع خصائصه وتتجدد مبادئه في مواجهة الاقتصاد التقليدي وخصائصه ومبادئه الأساسية، لذا تسعى اليوم المؤسسات الراغبة في الحفاظ على مكانتها أن تعمل على توفير متطلباته. وفي ظل هذه الظروف تهتم المؤسسات بكل العوامل التي تؤهلها للاندماج في اقتصاد المعرفة، ويسلط الضوء كثيراً على دور الكفاءات البشرية في إدماج المؤسسات في الاقتصاد المعرفي.

**1- مفهوم اقتصاد المعرفة وخصائصه:** تعددت مفاهيم اقتصاد المعرفة ويمكن التطرق إلى بعض منها فيما يلي:

#### جدول رقم (1)

#### مفاهيم حول اقتصاد المعرفة

| المفهوم   | الباحث                   |
|---|--------------------------|
| يتضمن الاستخدام الكثيف للمعرفة في القيام بالأنشطة الاقتصادية في توسعها وتطورها ونموها.  | فليح حسن فلاح (2007: 16) |
| الاقتصاد الذي ينشئ الثروة من خلال عمليات وخدمات المعرفة (الإنتاج، التحسين، التقاسم، والتعلم، التطبيق، والاستخدام للمعرفة بأشكالها في القطاعات المختلفة بالاعتماد على الأصول البشرية واللاملموسة ووفقاً لخصائص وقواعد جديدة. | نجم عبود نجم (2007: 187) |
| المتضمن للمعرفة الصريحة التي تشتمل على قواعد البيانات والمعلومات والبرمجيات وغيرها والمعرفة الضمنية التي يمثلها الأفراد بخبراتهم وعلاقاتهم وتفاعلاتهم السابقة.  | نجم عبود نجم (2007: 187) |

المصدر: من إعداد الباحثة.

**2- عوامل الاندماج في الاقتصاد المعرفي:** تختلف الرؤى حول أهم العوامل التي تساعد في الاندماج في اقتصاد المعرفة، ويمكن الاستشهاد بعدد من وجهات النظر وفقاً لمنظور مجموعة من الباحثين، وهي كما يلي:

#### جدول رقم (2)

#### عوامل الاندماج في اقتصاد المعرفة

| المؤشرات   | الباحث   |
|--|--|
| تكنولوجيا الإعلام والاتصال، والتعليم، والبحث والتطوير.   | بوطالب وبوطيبة (2004)                                  |
| البُعد السياسي والاقتصادي، بُعد الابتكار، بُعد التعليم، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.  | سعد غالب ياسين (2007)                                  |
| مؤشر العلم والتكنولوجيا، البحث والتطوير، براءات الاختراع، منشورات علمية، ميزان المدفوعات التكنولوجي، مؤشرات متعلقة بالموارد البشرية (التعليم، التدريب)، مخزون رأسمالي بشري، استثمارات في رأس المال البشري. | هاشم الشمري وناديا الليثي (2008)                       |
| تقانات الإعلام والاتصال، التعليم والبحث والتطوير.  | كمال منصور وعيسى خليف (2006)                           |
| الإطار الاقتصادي والمؤسسي، نظم التعليم، نظم الإبداع، البنية الأساسية لمجتمع المعلومات.   | خليل حسن الزركاني<br>(http://publications.ksu.edu.sa/) |

المصدر: من إعداد الباحثة

وسيتم تناول كل من تكنولوجيا الإعلام والاتصال، البحث والتطوير، التدريب، الإبداع والتعلم بدل التعليم لأن المؤسسات اليوم أصبحت توظف أفراد أكملوا مساهمهم التعليمي وبالتالي ظهرت الحاجة إلى ضرورة التعلم التنظيمي الذي يعد أكثر أهمية وجدوى.

#### أ- تكنولوجيا الإعلام والاتصال:

إن تشييد بنى تحتية تكنولوجية في إطار اقتصاد المعرفة يكون أساساً بالاستثمار في تكنولوجيا الإعلام والاتصال TIC. ولقد كان لهذه الثورة التكنولوجية انعكاسات على إدارة الموارد البشرية، ونذكر منها ما يلي (النجار، 2007: 203):

- تغير المحتوى الوظيفي ليشمل تكنولوجيا المعلومات والإنترنت والاتصالات.
  - تزايد استخدام الحاسب الإلكتروني والبرمجيات والشبكات وقاعدة البيانات ونظم معلومات الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية.
  - ظهور البطالة المقنعة بين العمالة العادية فاقدة الخبرة التكنولوجية في المعلومات والاتصالات.
  - زيادة الطلب على العمالة المدربة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإنترنت.
  - تباين الأجور وفقاً لمستوى مهارات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.
  - زيادة المنافسة في أسواق العمل المحلية والدولية وفق مؤشر التدريب في التنمية التكنولوجية والمعلوماتية والاتصالات.
- وبالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فإن مؤشرات تكنولوجيا الإعلام والاتصال لديها تتمثل في (النجار، 2007: 200):
- بناء قاعدة بيانات للعاملين الحاليين والمتوقعين.
  - إنشاء نظام معلومات للموارد البشرية.
  - إنشاء موقع على الإنترنت للمؤسسة.
  - استخدام البريد الإلكتروني للمراسلات.
  - إنشاء شبكات معلومات داخلية بين الإدارات والفروع.
  - تصميم نماذج إدارة الموارد البشرية على الإنترنت.
  - الاتصالات مع وزارة العمل والنقابات وأسواق العمل بالإنترنت.
  - استخدام مؤتمرات الفيديو في المفاوضات والمساومة الجماعية، تسجيل جميع القوانين وتشريعات العمل على الإنترنت واستخدام المكتبة الإلكترونية والأرشيف الإلكتروني لمفاتيح العاملين.
  - استخدام البرمجيات والحسابات الإلكترونية ونماذج اتخاذ قرار الموارد البشرية.

وما يجدر قوله هو: إنه إذا كان لهذه المؤشرات دور كبير في اندماج المؤسسة في اقتصاد المعرفة، فإن هذه المؤشرات التكنولوجية لا تتم إدارتها إلا عن طريق كفاءات مؤهلة.

#### ب- البحث والتطوير:

تشكل بياناته المؤشرات الأساسية لاقتصاد المعرفة، وهي تتصل بمدى الاتفاق على البحث والتطوير. ويمكن تعريف البحث على أنه "متابعة لنقله تكنولوجية رئيسة في ميدان حديث أو هو تعمق في المعرفة"، أما التطوير فهو "تطبيق للمعارف التكنولوجية في مجال معروف سابقاً، وبالتالي فهو توسع في المعرفة".

### ج- التعلم:

يشير التعلم إلى العملية التي يقوم من خلالها الأفراد والمنظمة ككل على تطوير واستخدام الأصول المعرفية. إن الأمر يتعلق بعملية تعليم وتعلم في الوقت نفسه، ذلك لأن عملية التعلم التنظيمي تحاول أن تصنع الأفراد العاملين والمعرفة في مركز المنظمة (ياسين، 2007: 125). ويستطيع التعلم التنظيمي تسجيل وتوثيق المعرفة المكتسبة من خلال التجربة في الأجل القصير، كما يجعل هذه المعرفة متاحة للآخرين عندما تكون المعرفة مرتبطة بعمل الأفراد العاملين في المنظمة (في الأجل البعيد). وهذا يتطلب توافر شروط جوهرية للتعلم التنظيمي يقف في مقدمتها استقطاب المعرفة التنظيمية، وتطوير ثقافة التعلم، وتحديث الذاكرة التنظيمية والمشاركة بالمعرفة الموجودة في ذاكرة المنظمة بحسب الطلب، وذلك من خلال وسائل البحث والتطوير والتدريب وأدوات دعم الأداء.

تنوعت تعريفات التعلم لتأخذ عدة أفكار، منها: خلق وتغيير الروتين، وجذب المعارف اللازمة للمنظمة، وتحسين القدرة على المبادرة بأعمال فعالة، والقدرة على إعطاء المعنى والمعالجة، واكتشاف وتصحيح الأخطاء (Argyris, 2000: 295). في حين يرى علماء السلوك أن المقصود بالتعلم هو "اكتساب الفرد لسلوك جديد نتيجة تعرضه لتجارب وخبرات اجتماعية". وينطبق المعنى على التعلم التنظيمي، أي أن السلوك (الممارسة) في المنظمة يتغير بناءً على مواقف المواجهة التي تتعرض لها (السلمي، 2002: 224). ويتعلم الفرد - طبقاً لنظرية التعلم التنظيمي - من خلال خمس آليات يسميها Peter Senge العلوم الخمس في مؤلفه *La Cinquième Discipline*، تلك الآليات هي (Garvin, 2000: 68): (التفكير النظامي - التحكم الفردي - النماذج الفكرية - الرؤيا المشتركة - التعلم في مجموعة).

إن التعلم عملية مستمرة تبدأ بتعرض الإنسان لمواقف خبرة وتجربة، فيبدأ في التفكير وتدبر الموقف الجديد ليصل إلى تكوين استنتاجات محددة أو مفاهيم تفسر له الموقف الجديد. وبناء على ذلك يعمد الإنسان إلى اختبار صحة المفاهيم التي توصل إليها من خلال وضعها موضع التطبيق بممارسة سلوك جديد أو تعديل للسلوك القديم، فإذا نجحت المفاهيم الجديدة كان خيراً، وإلا فإنه يعاود الكرة وتستمر "عجلة التعلم" *The Wheel of Learning* في الدوران (السلمي، 2002: 22). وقد يأخذ التعلم صيغتين هما: تعلم بالعمل وتعلم بالاستعمال *Learning by Doing and Learning by Using*، فأية عملية إنتاج لخدمة أو سلعة هي موضع تعلم، وبالتالي فهي مجال لخلق معرفة، وهنا يكون التعلم نتيجة أداء العمل نفسه بطريقة روتينية، فيكتشف المرء طريقة أفضل، أو يتعلم بتجريب طريقة مبتكرة، ويختلف التعلم - بالطبع - حسب الوظيفة المؤداة (Foray, 2004: 39-40).

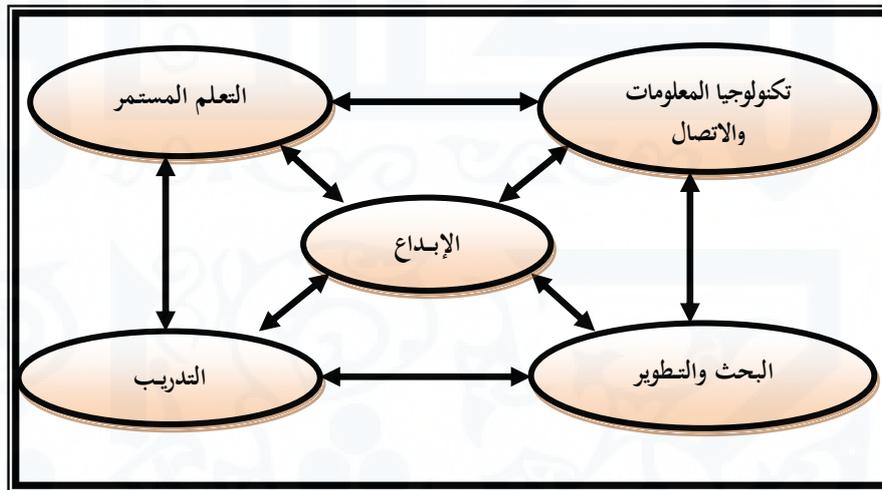
### د- التدريب:

يعد التدريب مصدراً مهماً من إعداد الكوادر البشرية وتطوير كفاءاتهم وتطوير أداء العمل، لذا يعد التدريب إنفاقاً استثمارياً يحقق عائداً ملموساً يساهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي، فضلاً عن كونه وسيلة مهمة في مجالات اللحاق بركب التقدم التكنولوجي. ويعرف التدريب بأنه عملية مخططة حسب الاحتياجات المحددة للأفراد لتمكينهم من اكتساب المهارات ومعارف وقواعد وسلوك وتعديل اتجاهاتهم للتوافق مع متطلبات المنصب أو التحسين المستمر في الأداء بشكل يضمن كفاءة وفعالية كل فرد في وظيفته داخل المؤسسة (مخلوف وآخرون، 2008: 193).

## هـ - الإبداع:

يعتبر الإبداع أحد أهم المتطلبات الأساسية التي يجب أن تتوفر لدى المؤسسات لكي تندمج في الاقتصاد المعرفي الجديد. فلم يعد كافيًا أن تؤدي المنظمات أعمالها بالطرق التقليدية، لأن ذلك يؤدي بها إلى الفشل في غالب الأحيان. فالمنظمات التي تسعى للنجاح لا تقف عند الكفاءة والفاعلية، وإنما يكون الإبداع والابتكار والتغيير سمات مميزة لها، وقد تعددت المفاهيم المتعلقة بالإبداع.

إن المبدعين في المنظمة يتصفون بحب المخاطرة، والبصيرة الخلاقة، وتصور بدائل متعددة للتعامل مع المشكلات، والصبر والثقة بالنفس وبالأخرين، والجرأة في طرح الآراء، وعدم الاستسلام بسهولة، والقدرة على التعامل مع الآخرين، والقدرة على التغيير، وروح المجازفة، وسعة الاتصالات، ومستوى تشجيع الإبداع، والقدرة على تكوين ترابطات واكتشاف علاقات، وتعطيل أساليب قديمة وإبداع أخرى جديدة، وغيرها من العوامل (الزيادات، 2006: 363). إن لبعد الإبداع علاقة متبادلة بين الأبعاد الأخرى للاندماج في الاقتصاد المعرفي (البحث والتطوير، والتدريب، والتعلم، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال).



المصدر: من إعداد الباحثة.

### شكل رقم (2): علاقة الإبداع بالأبعاد الأخرى.

في ضوء ما تقدم يتبين لنا علاقة وثيقة بين الإبداع والعناصر الأخرى، فالإبداع يُعد أحد العناصر المهمة والاستراتيجية التي تساهم في اندماج المؤسسة في اقتصاد المعرفة. والمؤسسات المبدعة هي التي تملك التفوق التنافسي. كما إن قدرة المنظمة على حماية إبداعها من التقليد يمثل مصدرًا للتفوق التنافسي، وشعار المنظمات اليوم إما الإبداع وإما الموت.

### ثالثاً - الدراسة الميدانية بمؤسسة نפטال مقاطعة باتنة:

ستتم محاولة القيام بإسقاط المفاهيم النظرية على إحدى المؤسسات الاقتصادية وترجمة الجانب النظري إلى معطيات وحقائق ملموسة، بالإضافة إلى التعرف على واقع إدارة الكفاءات كآلية لاندماج المؤسسة مجال التطبيق في اقتصاد المعرفة. ولهذا الغرض تم إجراء البحث الميداني بمؤسسة تسويق وتوزيع المواد البترولية نפטال "مقاطعة الوقود - باتنة"، إذ تعتبر نפטال من بين المؤسسات الوطنية الرائدة في قطاع المحروقات، حيث ساهمت في فعالية وتحريك هذا القطاع

باحتمالها المرتبة الثانية (\$3650480 000) بعد "سوناطراك" (\$9015485 000) في ترتيب أحسن المؤسسات الوطنية والإفريقية لسنة 2013 (Jeune Afrique, 2013).

1- **مجتمع وعينة الدراسة:** يقصد بمجتمع البحث "مصطلح علمي منهجي يراد به كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث، سواء أكانت مجموعة أفراد أم مباني مدرسية أم كتباً... إلخ" (الغسان، 1995، ص.93). لقد تم اعتماد عينة قصدية، كوحدة أو حالة دراسية، من مجتمع الدراسة الذي يمثل بمجموع المؤسسات الجزائرية، فكان اختيار المؤسسة بشكل قصدي. وتبرير ذلك هو أن هذه الدراسة تعد أول دراسة للباحثة في هذا المجال، خاصة مع تسجيل ندرة في الدراسات التي تناولت المتغيرين. وكان الهدف هو الوقوف على حقيقة هذه العلاقة في واحدة من المؤسسات الناجحة وطنياً، ثم اتباعها بدراسات مستقبلية يتم فيها توسيع العينة ومجالات عمل المؤسسات، باختبار عينة عشوائية من المؤسسات. والمجتمع المقصود أو الوحدة الدراسية تمثلها مؤسسة نפטال - مقاطعة الوقود - باتنة، إذ تحتوي هذه المؤسسة على 356 عاملاً، مقسمين إلى 79 إطاراً، و169 عامل تحكم، و108 عمال تنفيذ موزعين بين الدوائر الثلاث ومركز التخزين. أما عينة الدراسة المستهدفة للإجابة عن الاستبيان، فكانت عينة عشوائية، وقدر حجمها في الدراسة بـ 50 مفردة، استرجعت منها 47 استبانة.

2- **أدوات جمع البيانات:** تم الاعتماد على الاستبيان، وهي تعد أداة رئيسة في جمع البيانات، إذا روعي في صياغتها قدرتها على التشخيص وقياس المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة. وقد اعتمدنا في تحديد متغيراتها على العديد من الدراسات والأبحاث، فضلاً عن الاستفادة من آراء مجموعة من الأساتذة ضمن التخصص العلمي، إذ تم الأخذ بالملاحظات الجوهرية التي أبدوها، وإجراء التعديلات اللازمة عليها.

أ- **وصف الاستمارة:** اعتمد في إعداد الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي، وتضمنت المحاور التالية:

### جدول رقم (3)

#### محاور أداة القياس

| عدد الفقرات | المتغيرات الفرعية  | المتغيرات الرئيسية         | المحاور        | التسلسل       |
|-------------|--|----------------------------|----------------|---------------|
| 6           | الفئة العمرية، الخبرة، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي، الدخل. | المعلومات التعريفية        |                | المحور الأول  |
| 9           | المعارف، المهارات، السلوك.                                     | الكفاءات الفردية           | إدارة الكفاءات | المحور الثاني |
| 13          | التعاون، تماسك الجماعة، الاتصال، تقاسم المعارف.                | الكفاءات الجماعية          |                |               |
| 4           | تكنولوجيا المعلومات والاتصال.                                  | الاندماج في اقتصاد المعرفة |                | المحور الثالث |
| 3           | التدريب.   |                            |                |               |
| 4           | الإبداع.   |                            |                |               |
| 3           | التعلم المستمر.  |                            |                |               |

#### ب- قياس صدق وثبات فقرات الاستمارة:

- **الصدق الظاهري:** تم اختبار صدق أداة القياس وثباتها باتباع العديد من المراحل والخطوات، بدءاً من عملية التحقق من صدق الأداة، بمعنى التأكد من أنها تصح لقياس ما وضعت من أجل قياسه، وذلك بالاعتماد على الصدق الظاهري، حيث تم عرض الأداة على المحكمين من أصحاب الخبرة والتخصص، وتم تزويدهم بأهداف البحث وفرضياته للاستشارة بها، وقد أبدوا آراءهم واقتراحاتهم، التي على أساسها استقرت على وضعها النهائي الذي تم توزيعه على العينة المبحوثة.

- قياس الثبات الداخلي: من أجل التحقق من قياس صدق وثبات مقياس البحث، استعملت الباحثة معامل ارتباط ألفا كرونباخ التي تعد مقبولة إحصائياً عندما تكون هذه القيم مساوية أو أكبر (0.6) (جودة، 2008: 300). وقد كانت قيمة ألفا كرونباخ مساوية لـ 0.618، وبما أنها أكبر من 60% فهي مقبولة إحصائياً.

#### جدول رقم (4)

##### قياس الثبات الداخلي

| عدد الفقرات | Alpha de Cronbach |
|-------------|-------------------|
| 36          | 0,618             |

يمكن توضيح معامل ارتباط ألفا كرونباخ على مختلف أبعاد الدراسة كما يلي:

#### جدول رقم (5)

##### نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد الدراسة.

| المتغيرات                    | Alpha de Cronbach |
|------------------------------|-------------------|
| الكفاءات الفردية             | 0,600             |
| الكفاءات الجماعية            | 0,600             |
| تكنولوجيا المعلومات والاتصال | 0,601             |
| التدريب                      | 0,600             |
| الإبداع                      | 0,722             |
| التعلم المستمر               | 0,602             |

يتضح من الجدول رقم (5) أن قيمة معامل الارتباط ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد الدراسة مقبولة إحصائياً.

### 3- تحليل حصيلة البحث الميداني:

#### أ- وصف خصائص العينة:

تضمنت قائمة الاستبيان بيانات نوعية وكمية تحت محور البيانات العامة التي تحدد خصائص عينة البحث، حيث تمثل نسبة الاستثمارات المعتمدة في عملية التحليل 94% من مجموع الاستثمارات الموزعة، وتمثل نسبة الاستثمارات غير المسترجعة ما نسبته 6% من مجموع الاستثمارات. إن أغلب أفراد عينة البحث هم ممن يشغلون منصب عامل بنسبة 55.3%، أي ما يعادل 26 عاملاً من شاغلي الوظائف المكتبية. في حين من يشغلون منصب رئيس المصلحة قد بلغ عددهم 11 شخصاً، أي ما يعادل نسبة 23.4%. أما فيما يخص رؤساء الفروع فقد بلغ عددهم تسعة أفراد، أي ما يعادل نسبة 19.1% من أفراد العينة. وأخيراً كان من يشغل منصب رئيس مركز هو واحد فقط، أي ما يعادل 2.1%.

تبين نتائج الاستبيان ضعف فئة الشباب في نفضال، حيث سجلنا حالة وحيدة فقط سنها أقل من 20 سنة، أي ما يعادل 2.1%. في حين بلغ عدد الذين تتراوح أعمارهم بين 20-30 سنة 21.3% من عينة البحث. وبلغ الذين تتراوح أعمارهم بين 31-40 ما يعادل 48.9%، وهي أكبر نسبة من عينة البحث. وبلغت فئة الأطر الذين تتراوح أعمارهم بين 41-50 سنة 17%، وبلغت نسبة الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة خمسة عمال من عينة البحث، أي ما يعادل 10.6%.

تظهر النتائج أن نسبة الأطر الحاصلين على شهادة ليسانس تمثل الأغلبية بنسبة 61.7%، وهذا أمر إيجابي بالنسبة للمؤسسة، لأن ممارسة المهام في المناصب الإدارية تتطلب مستوى تعليمياً عالياً. كما أنه يعكس حرص المؤسسة على استقطاب المترشحين ذوي الشهادات العليا، فضلاً عن أنها تأخذ بعين الاعتبار - في عملية الاختيار - المستوى التعليمي. في حين كانت نسبة الحاصلين على شهادات التكوين المهني في فئة الأطر ما يعادل 19.1%، وهذا ما يعكس حرص المؤسسة على توظيف هذا النوع من الفئات، لأن أجورها زهيدة مقارنة بمن هم في مستوى أعلى. وقد بلغت نسبة الحاصلين على شهادة ماجستير ما يعادل 4.3، في حين بلغت نسبة الذين لديهم مؤهل علمي ثانوي 14.9، وهم يمثلون لأطر المؤسسة الذين لديهم أقدمية في المؤسسة.

يلاحظ أن أغلب الأطر هم من تتراوح مدة عملهم في المؤسسة أقل من خمس إلى عشر سنوات، إذ بلغت نسبتهم 23.4%. وهذا يعكس حرص المؤسسة على توظيفها لأصحاب الشهادات، ونسبة الذين تتراوح مدة عملهم 11-15 سنة 12.8%. وأخيراً بلغت نسبة الذين تتراوح مدة عملهم (21-25) سنة و31 سنة فأكثر 8.5% من أطر المؤسسة.

يتبين من النتائج أن الذين يحصلون على مبلغ (30000 - 40000 دينار جزائري) قد بلغ عددهم 55.3% من إطارات المؤسسة، وهو أجر لا بأس به مقارنة بما تقدمه بعض المؤسسات العمومية. كما أن مؤسسة نفضال من بين المؤسسات العمومية التي تتميز بأن أجر عمالها مرتفع. في حين بلغت نسبة الذين يتقاضون أجر (40000 - 50000 دينار جزائري) 29.8%، وهذا النوع من الأجور مخصص لفئة رؤساء المصالح الذين تتراوح مدة عملهم بالمؤسسة أقل من 10 سنوات. وبلغت نسبة الذين يتقاضون أجر (20000 - 30000 دينار جزائري) 10.6%. وقد تعادلت كل من نسبة الذين يتقاضون أجر 50000 - 60000 دينار جزائري وأكثر من 60000 دينار جزائري بـ 2.1%.

#### ب- أدوات التحليل الإحصائي:

لمعالجة البيانات تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لغرض وصف خصائص العينة واستجابات الأفراد حول أبعاد الدراسة.
- معامل ارتباط بارسون الذي يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين قيم المتغيرين.
- اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك بغرض اختبار الفوارق بين متوسطات عدة فئات أو مستويات للمتغير المستقل وتأثيرها في المتغير التابع.
- الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر أبعاد إدارة الكفاءات في الاندماج في اقتصاد المعرفة.

#### ج- عرض نتائج الفرضيات:

##### الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الكفاءات وأبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة. التي تتبثق عنها الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات الفردية وأبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة.

جدول رقم (6)

علاقة الارتباط بين الكفاءات الفردية وأبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة

| التعلم المستمر | الإبداع | التدريب | تكنولوجيا المعلومات والاتصال | Corrélation de Pearson | الكفاءات الفردية |
|----------------|---------|---------|------------------------------|------------------------|------------------|
| .167           | .109    | .236    | .455**                       | Sig. (bilatérale)      |                  |
| .262           | .464    | .110    | .001                         | N                      |                  |
| 47             | 47      | 47      | 47                           |                        |                  |

يلاحظ من خلال الجدول رقم (6) أن معامل الارتباط بين الكفاءات الفردية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال هو 0.455، وهي قيمة أكبر من الصفر. وعليه، توجد علاقة ارتباط موجبة وطردية وهو ارتباط متوسط لأنه محصور بين المجال  $[0.3 - 0.5]$ . كما أن مستوى الدلالة المعنوية يساوي 0.001 وهو أقل من 0.05. في حين أن معامل الارتباط بين الكفاءات الفردية والتدريب والإبداع والتعلم المستمر كان على التوالي (0.236، 0.109، 0.167) وقيمة  $\delta ig$  الاحتمالية كانت على التوالي (0.110، 0.464، 0.262)، وبما أنها أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة وهو 0.05، فإنه لا توجد علاقة ارتباط بين الكفاءات الفردية والأبعاد السابقة.

جدول رقم (7)

علاقة الارتباط بين الكفاءات الفردية والاندماج في اقتصاد المعرفة

| الاندماج في اقتصاد المعرفة | معامل ارتباط بارسون | الكفاءات الفردية |
|----------------------------|---------------------|------------------|
| .318*                      | Sig الاحتمالية :    |                  |
| .030                       | N                   |                  |
| 47                         |                     |                  |

نلاحظ من جدول (7) أن معامل الارتباط بين الكفاءات الفردية وأبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة مجتمعة كان 0.318 عند مستوى دلالة 0.05. كما أن قيمة  $\delta ig$  الاحتمالية بلغت 0.03 وهي أقل من 0.05، ومنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات الفردية وأبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة وهي علاقة ارتباط طردية موجبة ومتوسطة. ومنه نرفض فرضية العدم. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات الجماعية وأبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة.

جدول رقم (8)

علاقة ارتباط بين الكفاءات الجماعية وأبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة

| التعلم المستمر | الإبداع | التدريب | تكنولوجيا المعلومات والاتصال | معامل ارتباط بارسون | الكفاءات الجماعية |
|----------------|---------|---------|------------------------------|---------------------|-------------------|
| -.114          | -.023   | -.032   | .380**                       | Sig الاحتمالية      |                   |
| .444           | .878    | .833    | .008                         | N                   |                   |
| 47             | 47      | 47      | 47                           |                     |                   |

من خلال الجدول رقم (8) يلاحظ أن معامل الارتباط بين الكفاءات الجماعية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال قد بلغ 0.380 عند مستوى دلالة 0.01. كما أن قيمة  $\delta ig$  الاحتمالية قد بلغت 0.008 وهي أقل من 0.01. ومنه فإنه توجد

علاقة ارتباط بين الكفاءات الجماعية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال وهي علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة. في حين أن معامل الارتباط قد بلغ بين الكفاءات الجماعية والأبعاد الأخرى (التدريب والإبداع والتعلم المستمر) على التوالي (-0.032، -0.023، -0.114) وهي قيم سالبة تكاد تقترب من الصفر، كما أن مستوى  $\delta ig$  الاحتمالية قد بلغ (0.833، 0.878، 0.444) وهي قيم أكبر من 0.05. ومنه فإنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات الجماعية والأبعاد السابقة.

### جدول رقم (9)

#### علاقة ارتباط بين الكفاءات الجماعية والاندماج في اقتصاد المعرفة

| الاندماج في اقتصاد المعرفة |                     |                   |
|----------------------------|---------------------|-------------------|
| .053                       | معامل ارتباط بارسون | الكفاءات الجماعية |
| .721                       | Sig. الاحتمالية     |                   |
| 47                         | N                   |                   |

نلاحظ من جدول (9) أن قيمة معامل الارتباط بين الكفاءات الجماعية وأبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة بلغ (0.053) وقيمة  $\delta ig$  الاحتمالية بلغت 0.721 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05. وبالتالي فإنه تقبل فرضية العدم التي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات الجماعية وأبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة.

### جدول رقم (10)

#### علاقة ارتباط بين إدارة الكفاءات والاندماج في اقتصاد المعرفة

| الاندماج في اقتصاد المعرفة |                     |                |
|----------------------------|---------------------|----------------|
| .215                       | معامل ارتباط بارسون | إدارة الكفاءات |
| .148                       | Sig. الاحتمالية     |                |
| 47                         | N                   |                |

ومن خلال الجدول رقم (10) نجد بأن معامل الارتباط بين أبعاد إدارة الكفاءات ومجموعة أبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة مجتمعة يساوي 0.215 وهو معامل ارتباط موجب وضعيف، وبالتالي يعكس ضعف العلاقة بين المتغيرين. وبما أن قيمة  $\delta ig$  الاحتمالية = 0.148 وهي أكبر من 0.05، فإنه تقبل فرضية العدم التي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباط بين أبعاد إدارة الكفاءات وأبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة.

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات في أبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة.

يبين الجدول رقم (11) أن قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت 0.046، كما بلغ معامل التحديد 0.025، وهو ما يعني أن 2.5% من التغيير في أبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة يعود إلى التغيير في إدارة الكفاءات. وحيث إن قيمة F المحسوبة تساوي 2.172 وهي أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي 4.08، وبما أن مستوى الدلالة 0.627 هو أكبر من 0.05 المستوى المعتمد، فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية القائمة على عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات في أبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة.

جدول رقم (11)

اختبار تأثير إدارة الكفاءات في أبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة

| Erreur standard de l'estimation |       | R-deux ajusté  | معامل الارتباط الثنائي | معامل التحديد  | Modèle   |
|---------------------------------|-------|----------------|------------------------|----------------|----------|
| ,627                            |       | ,025           | ,046                   | ,215a          | 1        |
| Sig.                            | D     | متوسط المربعات | درجة الحرية            | مجموع المربعات | Modèle   |
| ,148a                           | 2,172 | ,854           | 1                      | ,854           | الانحدار |
|                                 |       | ,393           | 45                     | 17,699         | البواقي  |
|                                 |       |                | 46                     | 18,553         | Total    |

a. Valeurs prédites : (constantes), إدارة الكفاءات

b. Variable dépendante : الاندماج في اقتصاد المعرفة

Coefficients

| Sig. | T     | Coefficients standardisés | Coefficients non standardisés |       | Modèle         |
|------|-------|---------------------------|-------------------------------|-------|----------------|
|      |       | Bêta                      | Erreur standard               | A     |                |
| ,000 | 4,550 |                           | ,651                          | 2,960 | (Constante)    |
| ,148 | 1,474 | ,215                      | ,168                          | ,248  | إدارة الكفاءات |

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول اندماج المؤسسة في اقتصاد المعرفة تعود إلى متغير الديمغرافية، والتي تنتشق عنها الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول اندماج المؤسسة في اقتصاد المعرفة تعود لمتغير الدخل.

جدول رقم (12)

تحليل التباين الأحادي حسب الدخل

| القيمة الاحتمالية | F     | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين   | المجال                     |
|-------------------|-------|----------------|-------------|----------------|----------------|----------------------------|
| ,076              | 2,282 | ,828           | 4           | 3,312          | بين المجموعات  | الاندماج في اقتصاد المعرفة |
|                   |       | ,363           | 42          | 15,241         | داخل المجموعات |                            |
|                   |       |                | 46          | 18,553         | Total          |                            |

يلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن قيمة F الجدولية عند درجة حرية 4/42 تساوي 2.61 وهي أكبر من قيمة F المحسوبة التي تساوي 2.28، كما أن مستوى sig الاحتمالية يساوي 0.076 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05، وهذا يقود إلى رفض فرضية الإثبات وقبول فرضية العدم التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول اندماج المؤسسة في اقتصاد المعرفة تعود إلى متغير الدخل.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول اندماج المؤسسة في اقتصاد المعرفة تعود إلى متغير الخبرة.

## جدول رقم (13)

## تحليل التباين الأحادي حسب الخبرة

| مصدر التباين               | المجال         | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | F     | القيمة الاحتمالية sig |
|----------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|-------|-----------------------|
| الاندماج في اقتصاد المعرفة | بين المجموعات  | 5,729          | 6           | ,955           | 2,978 | ,017                  |
|                            | داخل المجموعات | 12,825         | 40          | ,321           |       |                       |
|                            | Total          | 18,553         | 46          |                |       |                       |

من خلال الجدول رقم (13) يلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي 2.978، وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تساوي إلى 2.34 عند درجة حرية 40/6. كما أن sig تساوي 0.017 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05. وهذا يقود إلى قبول فرضية الإثبات التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول اندماج المؤسسة في اقتصاد المعرفة تعود إلى متغير الخبرة ورفض فرضية العدم. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول اندماج المؤسسة في اقتصاد المعرفة تعود إلى متغير المستوى التعليمي.

## جدول رقم (14)

## تحليل التباين الأحادي حسب المستوى التعليمي

| مصدر التباين               | المجال         | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | F    | القيمة الاحتمالية Sig |
|----------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|------|-----------------------|
| الاندماج في اقتصاد المعرفة | بين المجموعات  | ,021           | 3           | ,007           | ,016 | ,997                  |
|                            | داخل المجموعات | 18,532         | 43          | ,431           |      |                       |
|                            | Total          | 18,553         | 46          |                |      |                       |

من خلال الجدول رقم (14) يلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي 0.016 أقل من قيمة F الجدولية عند درجة حرية 3/43. كما أن قيمة sig الاحتمالية تساوي 0.997، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة. وهذا يقود إلى رفض فرضية الإثبات وقبول فرضية العدم التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول اندماج المؤسسة في اقتصاد المعرفة تعود إلى متغير المستوى التعليمي. الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول اندماج المؤسسة في اقتصاد المعرفة تعود إلى متغير السن.

## جدول رقم (15)

## تحليل التباين الأحادي حسب السن

| مصدر التباين               | المجال         | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | F     | القيمة الاحتمالية sig |
|----------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|-------|-----------------------|
| الاندماج في اقتصاد المعرفة | بين المجموعات  | 1,733          | 4           | ,433           | 1,082 | ,378                  |
|                            | داخل المجموعات | 16,820         | 42          | ,400           |       |                       |
|                            | Total          | 18,553         | 46          |                |       |                       |

من خلال الجدول رقم (15) يلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي 1.082 أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي 2.61 عند درجة حرية 42/4 كما أن قيمة  $\delta ig = 0.378$  وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة وهذا يقود إلى رفض فرضية الإثبات وقبول فرضية العدم التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول اندماج المؤسسة في اقتصاد المعرفة تعود إلى متغير السن.

**الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول اندماج المؤسسة في اقتصاد المعرفة تعود إلى متغير المنصب.

### جدول رقم (16)

#### تحليل التباين الأحادي حسب المنصب

| مصدر التباين               | المجال         | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | F    | القيمة الاحتمالية sig |
|----------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|------|-----------------------|
| الاندماج في اقتصاد المعرفة | بين المجموعات  | ,511           | 3           | ,170           | ,406 | ,749                  |
|                            | داخل المجموعات | 18,042         | 43          | ,420           |      |                       |
|                            | Total          | 18,553         | 46          |                |      |                       |

من خلال الجدول رقم (16) يلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي 0.406 أقل من قيمتها الجدولية التي تساوي 2.84 عند درجة حرية 43/3. كما أن قيمة  $\delta ig = 0.749$  وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05. وهذا يقود إلى رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول اندماج المؤسسة في اقتصاد المعرفة تعود إلى متغير المنصب.

#### د - مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة:

من أجل تقييم شامل لنتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الموضوعية وإيجاد تفسير مناسب يشرح ذلك وقوع النتائج في هذه المستويات حيث حالات نفي الفرضية، تغلبت على حالات قبولها ويمكن تتبع تفصيل ذلك في الجدول رقم (17)، وهي كالآتي:

- **علاقة الارتباط بين الكفاءات الفردية وأبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة:** سُجِّل ارتباط موجب ومتوسط فقط مع بعد تكنولوجيا المعلومات، أما مع بقية الأبعاد فكان الارتباط ضعيفاً وغير معنوي، ويفسر ذلك بعدم إدراك الفئة المستجوبة، من جهة، لمزايا الإبداع والتدريب والتعلم، سيما أنه بالنسبة لأغلب أفراد العينة وهم العمال من شاغلي الوظائف المكتبية الروتينية، كان أهم جانب لمسوه في أعمالهم اليومية هو دمج أجهزة تكنولوجيا المعلومات في إعداد التقارير اليومية. كما أن ذوي الخبرة الذين ثبت وجود فروق في استجاباتهم كانوا بنسبة قليلة لم تتجاوز نسبة 14.9 لمستوى خبرة أكثر من 25 سنة، أما نسبة ذوي الخبرة أقل من 10 سنوات فكانت 46.8. ومن جهة أخرى، فإن عدم تسجيل فروق تعزى للمستوى التعليمي والسن والمنصب يمكن تفسيره بأن إدارة الكفاءات في المؤسسة لا تهتم بتقييم الكفاءات الفردية ولا بتنميتها أو تمهيتها والحفاظ عليها، إن هذه النتيجة معقولة على الرغم من أنها عكس نتائج دراسة سملاي (2004) ودراسة حمدي (2004)، ورحيل (2011). وقد يفسر ذلك باختلاف الأدوات المستعملة. فنتائج هذه الدراسات كانت نظرية، أو ناتجة عن استعمال المقابلة والملاحظة كأداة بحث، والتي لا تخلو من التحيز لإثبات فرضيات البحث دون دليل ملموس. في حين أن تسجيل دراستنا لهذه النتائج معقول جداً، خاصة في مؤسسة نفضال، وهذا يتفق مع دراسة Fourcade (2002) التي سجلت مخاوف من الآثار

الاجتماعية السلبية للعولمة في ظل اقتصاد المعرفة، لأن عدم مواكبة المؤسسات لهذا الاقتصاد بإدارة سليمة للكفاءات (خاصة الفردية)، يجعلها معرضة للتسريح في حال فقدان المؤسسة لمزايا الربح الذي تحققه، وهذا حال نفعال. أما علاقة الارتباط بين الكفاءات الفردية ومجموع أبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة، فكانت متوسطة وغلبت استعمالات تكنولوجيا المعلومات على بقية العناصر، كأكثر مكون ظاهري لاقتصاد المعرفة.

### جدول رقم (17)

#### ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

| الفرضيات   | المتغيرات  | النتيجة                      |
|--|--|------------------------------|
| الفرضية 1<br>وجود ارتباط بين:  | الكفاءات الفردية وتكنولوجيا المعلومات                      | ارتباط متوسط وموجب ومعنوي    |
|  | الكفاءات الفردية والتدريب                                  | ارتباط ضعيف وموجب وغير معنوي |
|  | الكفاءات الفردية والإبداع                                  | ارتباط ضعيف وموجب وغير معنوي |
|  | الكفاءات الفردية والتعلم المستمر                           | ارتباط ضعيف وموجب وغير معنوي |
|  | الكفاءات الفردية وأبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة مجتمعة  | ارتباط متوسط وموجب ومعنوي    |
|  | الكفاءات الجماعية وتكنولوجيا المعلومات                     | ارتباط متوسط وموجب ومعنوي    |
|  | الكفاءات الجماعية والتدريب                                 | ارتباط ضعيف وسالب وغير معنوي |
|  | الكفاءات الجماعية والإبداع                                 | ارتباط ضعيف وسالب وغير معنوي |
|  | الكفاءات الجماعية والتعلم المستمر                          | ارتباط ضعيف وسالب وغير معنوي |
|  | الكفاءات الجماعية وأبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة مجتمعة | ارتباط ضعيف وموجب وغير معنوي |
| الفرضية 2<br>يوجد تأثير بين:   | إدارة الكفاءات على أبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة        | ارتباط ضعيف وموجب وغير معنوي |
|  | إدارة الكفاءات على أبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة        | تأثير ضعيف وغير معنوي        |
| الفرضية 3<br>يوجد اختلاف حول<br>الاندماج في<br>اقتصاد المعرفة<br>يعود إلى: | الدخل  | لا توجد فروق                 |
|  | الخبرة   | توجد فروق                    |
|  | المستوى التعليمي   | لا توجد فروق                 |
|  | السن   | لا توجد فروق                 |
|  | المنصب   | لا توجد فروق                 |
|  |  | لا توجد فروق                 |

- علاقة الارتباط بين الكفاءات الجماعية وأبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة: سُجلت الملاحظة نفسها في عدم وجود علاقة الارتباط ماعدا مع مكون تكنولوجيا المعلومات. لكن اللافت للانتباه أن الارتباط كان عكسياً. وهذا إن دل على شيء، فهو يدل على غياب أية استراتيجية لغرس روح الجماعة داخل المؤسسة، وعدم مراعاة مكون روح الفريق وما يتيحه من جمع منشئ للإضافة في كل عمليات إدارة الكفاءات. ولا يتعلق ذلك فقط بنقاسم معلومات على حوامل معلومات إلكترونية. كما يفسر هشاشة اندماج المؤسسة في اقتصاد المعرفة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من الفزاري (2009) الذي درس وضعية أحد البلدان العربية (سلطنة عمان) و Paillard et, al. (2002) التي سجلت هشاشة اندماج الاقتصاد الفرنسي في الاقتصاد

العالمي، على الرغم من موقعه بالنسبة إلى الاقتصادات المتقدمة، مما يعني أن هذه النتيجة معقولة جدًا في اقتصاد نام ريعي مثل الاقتصاد الجزائري.

- وجود أثر بين متغيري الدراسة: كان للنتائج السابقة أثر مباشر على عدم وجود أثر بين متغيري الدراسة، ففي ظل هذه المعطيات لا يمكن توقع وجود علاقة تأثير بين المتغيرين، إلا بتغيير متطلبات إدارة الكفاءات في المؤسسة، ثم تتبع سير عمليات هذه الإدارة لتكون النتيجة الحصول على كفاءات فردية وجماعية ذات مؤهلات تسمح بالاندماج في اقتصاد المعرفة.

- أما ما تم تسجيله بخصوص كون المؤسسة رائدة في مجالها، وثانية على المستوى الوطني والإقليمي، فإن ذلك يرتبط أساسًا بمجال نشاطها في المواد البترولية ومعظم نتائجها كانت بفضل الريع الذي تقدمه المواد المسوقة وليست قيمًا مضافة، وتعد هذه المعطيات تفسيرًا ضمنيًا ومعقولًا لعدم اهتمام العاملين في المؤسسة بمسألة إدارة الكفاءات لتحقيق الاندماج في اقتصاد المعرفة، ويمكن الاستدلال بمنطقية هذه النتائج بدراسة Loufrani-Fedida (2006) التي درست حالة أربع مؤسسات تميزت باهتمام عالٍ لكفاءاتها، خاصة أنها مصدر تحقيق مزاياها التنافسية، وليس بالاعتماد على ارتفاع الأسعار العائد إلى ظروف السوق العالمي.

#### الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إدارة الكفاءات في اندماج مؤسسة نضال في اقتصاد المعرفة. وقد شمل مجتمع الدراسة فئة من إطارات مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية بباتنة، ووزعت عليهم استمارة شملت مختلف أبعاد تسيير الكفاءات (الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية) وأبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة والتي تمثلت في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتدريب، والتعليم المستمر، والإبداع).

يلاحظ من النتائج أنها جاءت بعكس ما هو متوقع نظريًا والتي تفيد بأن الاهتمام بإدارة الكفاءات في المنظمة يؤهلها للاندماج في اقتصاد المعرفة. غير أن مؤسسة نضال لم تقع ضمن هذه المؤهلات ولم تعترف بها. ويمكن إرجاع ذلك إلى عدة عوامل من بينها مجال عمل المؤسسة الذي لا تظهر فيه إدارة المعرفة بشكل واضح، بالإضافة إلى غياب التوجه نحو المعرفة في المؤسسة، وأكثر من ذلك غياب اقتناع مواردها البشرية بفوائد التحول نحو اقتصاد المعرفة، خاصة أنها مؤسسة عمومية لم تغير في توجهاتها الاستراتيجية منذ زمن طويل ونجاحاتها تعود إلى خصوصية المادة وارتفاع أسعارها لا غير.

وأهم الاستنتاجات التي سجلتها الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي، ما يلي:

- تزايد اهتمام المؤسسات المتنافسة بالمكونات المعرفية كموضوع للتنافس.
- انتقال مسار إدارة الموارد البشرية إلى المدى الاستراتيجي.
- تزايد اهتمام المنظمات والحكومات الرسمية وغير الرسمية، في الدول النامية والمتقدمة، بوجود الاندماج في اقتصاد المعرفة.
- عدم اهتمام المؤسسة، موضوع الدراسة، بالكفاءات الفردية ومؤهلاتها لاستقطابها وتمييزها ثم الاحتفاظ بها.
- عدم اهتمام المؤسسة بالكفاءات الجماعية وصياغتها ضمن استراتيجية المؤسسة.
- عدم اهتمام المؤسسة بمكونات اقتصاد المعرفة وبخاصة التدريب والتعليم والإبداع.

- هشاشة مؤشرات اندماج المؤسسات الجزائرية في اقتصاد المعرفة، فإذا كان هذا حال ثاني أكبر شركة على المستوى الوطني والإفريقي، فكيف بالمؤسسات الأخرى التي تفتقر إلى الموارد ذات الربح المرتفع. وعليه يمكن أن تصب التوصيات الموجهة لمؤسسة نفضال فيما يلي:
- وجوب الاهتمام بالحفاظ على الكفاءات، خاصة بعد تسجيل العامل الوحيد الذي سجل فيه اختلاف في إدراك مدى أهمية الاندماج في اقتصاد المعارف.
- تعزيز استعمال واستغلال تكنولوجيا المعلومات في إطار تطوير الكفاءات الفردية والجماعية.
- إعادة النظر في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتوجيهها نحو تنمية الكفاءات.
- وجوب السعي إلى توفير منظومة بحث وتطوير فاعلة لتوفير متطلبات الاندماج في اقتصاد المعرفة.
- توفير فرص التدريب والتكوين المستمر، واعتماد ذلك في نظم التحفيز الخاصة بالمؤسسة.
- تعزيز قدرات الأفراد البحثية وبناء مهارات الاكتشاف وحل مشكلات اتخاذ القرار والفهم والتحليل والاستنباط بشكل فردي وجماعي.
- العمل على استقطاب كفاءات عالية تتوافر فيها قدرات متعددة وأن تراعي المؤسسة في عملية الاختيار، اختيار الأفراد الذين تتوافر فيهم الصفات التالية: القدرة على التعامل مع الحاسوب والتقنية، مهارات الاتصال (الحوار، التفاوض، الإقناع)، مهارات التفكير (التحليل، حل المشكلات، تقييم المواقف) مهارات معرفية (مستوى تعليمي عال).
- وتأسيساً على ذلك نوجه اهتمام الباحثين والممارسين إلى آفاق جديدة في البحث تهتم بتوفير متطلبات إدارة الكفاءات وعملياتها وتقويمها، وذلك من خلال:
- تشخيص وتقييم الوضعية التنافسية الفعلية للمؤسسة بإقصاء فرصة ارتفاع الأسعار في السوق العالمي للمواد البترولية المسوقة، ودراسة الخيارات الاستراتيجية المتاحة في ظل هبوط في أسعار المواد المسوقة.
- دراسة سير عمليات إدارة الكفاءات في المؤسسة موضوع الدراسة للوقوف على أكثر الوظائف تعثرًا، ومن ثم تحديد مواقع التعديل الواجب تنفيذها.
- تطبيق الدراسة على عينة من المؤسسات من جميع القطاعات للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.
- التوجه بالبحث نحو دور الجامعة في خلق إمكانات التكامل مع القطاع الاقتصادي في إدارة الكفاءات وإنتاج الكفاءات.
- البحث في دور الجامعة لدفع المواهب من خلال التحول إلى نهج الجامعات الريادية، وذلك يجبرها على وجوب تحقيق الاندماج في اقتصاد المعارف.
- البحث في سبل تنويع قاعدة الاستثمار لتطال القطاعات التنموية غير التقليدية، كالبحث العلمي والتكنولوجي واستثمار وتسويق براءات الاختراع ونتائج البحوث.
- البحث في دور المؤسسات في استقطاب المواهب والكفاءات الجامعية وغير الجامعية بطرق غير تقليدية، كتقديم برامج تأهيل أو حوافز لتثمين المواهب في كل المجالات وتوجيهها إلى الاستخدام المناسب.

## المراجع

### أولاً- المراجع باللغة العربية:

- الزركاني، خليل حسن. (2007). "الاقتصاد المعرفي والتعليم الإلكتروني ركيزتان في كفاءة العنصر البشري"، جامعة بغداد، على الموقع-<http://publications.ksu.edu.sa/Conferences/Knowledge%20Cities%20Conference%20-%20Malaysia%202007/Khalil%20Zarkani.doc>
- الزبادات، محمد عواد. (2006)، *اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة*. عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي (2002). *إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- الشمري، هاشم؛ وناديا الليثي. (2008). *الاقتصاد المعرفي*. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الغسان، صالح بن حمد. (1995). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*. الرياض: مكتبة العبيكان.
- الفزاري، محمد بن أحمد لن محمد. (2009). *أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية: نموذج وزارة التربية والتعليم وسلطنة عمان*، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا.
- النجار، فريد. (2007). *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- بوزيان، عثمان. (2006). "اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات"، *الملتقى الدولي حول "التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"*، جامعة ورقلة، 09-10 مارس.
- بوطالب، فيصل؛ وفيصل بوطيبة. (2004). "الاندماج في اقتصاد المعرفة: الفرص والتحديات"، *الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية*، جامعة ورقلة (الجزائر)، 8-9 مارس.
- جودة، محفوظ. (2008). *التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر وتوزيع.
- حمدي، أبو القاسم. (2004). *تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية- الأغواط*، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- خليفي، عيسى وكمال منصوري. (2006). "اندماج اقتصاديات البلدان العربية في اقتصاد المعرفة، المقومات والعوائق"، *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا*، جامعة حسيبة بن بوعيد، الشلف، العدد 4، يونيو.
- رحيل، آسيا. (2011). *دور الكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء*، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر.
- سليمان، عائشة. (2011). *دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية- عامل الكفاءات في المؤسسة - دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم*، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان (الجزائر).
- سملاي، يحيى. (2004). *أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة*، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر.
- فليح، فليح حسن. (2007). *اقتصاد المعرفة*. عمان، الأردن: جدار للكتاب العالمي.
- مخلوف، أحمد وزرقون؛ و رشيد محمد ومناصيرية. (2008). "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة"، *المؤتمر الثاني حول "إدارة الموارد البشرية، الاستراتيجيات والسياسات المعاصرة"*، ارد، الأردن: جامعة اليرموك، 13-15 مايو.
- نجم، نجم عبود. (2007). *إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات*. ط 2. عمان، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
- ياسين، سعد غالب. (2007). *إدارة المعرفة: المفاهيم والنظم والتقنيات*. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

ثانياً - المراجع باللغة الأجنبية:

- Argyris, Chris. (2000). *Savoir Pour Agir-surmonter les Obstacles a L'apprentissage Organisationnel*, DUNOD, Paris.
- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17.
- Beirendonck, Lou-Van. (2006). *Tous Compétents: Le Management des Compétences Dans L'entreprise*, éd. de boeck, Belgique.
- Beirendouck, Lou-Van. (2004). *Management des Compétences*, édition de bock, Bruxelles.
- Citeau, Jean Pierre. (2000). *Gestion des Ressources Humaines*, 3<sup>ème</sup> ed., Dalloz, Paris.
- Colbert, B. A. (2004). "The Complex Resource-based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Review*, Vol. 29, No.3.
- Dennry, Marc. (2001). *Evaluer la Formation des Outils Pour Optimiser L'investissement Formation*, ESF. Edit., France.
- Djeflat, Abdelkader. (2010). *L'algerie, du Transfert de Technologie a L'économie du Savoir et de L'innovation: Trajectoire et Perspective*, Maghtech/ Clerse/USTL Lille - CREAD – Alger, in [http://www.academia.edu/5682003/du\\_transfert\\_de\\_technologie\\_a\\_leconomie\\_de\\_la\\_connaissance\\_en\\_algerie](http://www.academia.edu/5682003/du_transfert_de_technologie_a_leconomie_de_la_connaissance_en_algerie)
- Foray, Dominique. (2004). *L'économie de la Connaissance*, CASBAh éditions, Alger.
- Fourcade, Bernard. (2002). *Mondialisation, Compétitivité et Développement des Compétences*, Notes du LIRHE (Les), No. 368, May, pp. 1-27
- Garvin, David A. (2000). "Créer une Organisation Intelligente", *Harvard Business Review (Le Knowledge Management)*, Editions D'organisation, Paris.
- Gilbert, P. (2003). Jalons Pour une Histoire de la Gestion des Compétences, in Gérer les Compétences - des Instruments Aux Processus, A. *Klafert & E. Oiry Coord.*, Paris, AGRH & Vuibert.
- Jouvenot, C. and M. Parlier. (2005). *Elaborer des Référentiels de Compétences*, Paris, Anact.
- Les 500 Premieres Entreprises Africaines. (2013). *La Revue «Jeune Afrique»*, Hors Série, No. 32, 2013, in <http://www.emploi.net/news-55>
- Loufrani-Fedida, Sabrina. (2006). *Management Des Compétences Et Organisation Par Projets: Analyse Qualitative de Quatre cas Multisectoriels*, Thèse en vue de L'obtention du Titre de Docteur ès Sciences de Gestion, Université de Nice-sophia Antipolis, France.
- Paillard, Sandrine; Rémi Lallement; Mohamed Harfi; El Mouhoub Mouhoud and Bernard Simonin. (2002). *La France Dans L'économie du Savoir: Pour une Dynamique Collective*, Commissariat Général du Plan, Nov., pp. 1-24 In [http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics//BRP/024\(12-3-2013\)](http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics//BRP/024(12-3-2013))
- Penrose, E. (1963). *Facteurs, Conditions et Mécanismes de la Croissance D'une Entreprise*, Paris, Hommes et Techniques.
- Prahalad, C. K. and G. HAMEL. (1990). "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, 68, May-June.
- Wenerfelt, B. (1984). "A Resource Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2.

استمارة الاستبيان

أولاً- المعلومات الشخصية:

- العمر: أقل من 20 سنة ( ) 20-31 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) أكثر من 50 ( )  
 - المؤهل العلمي: ثانوي فأقل ( ) ليسانس ( ) ماجستير ( ) دكتوراه ( ) تكوين مهني ( )  
 - المنصب: مدير ( ) رئيس مصلحة ( ) رئيس دائرة ( ) رئيس مركز ( ) رئيس فرع ( ) عامل ( ) حدد .....  
 - سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ( ) بين 5-10 ( ) 11-15 ( ) 16-20 ( ) 21-25 ( ) 26-30 ( ) 31 سنة فأكثر ( )  
 - الدخل: أقل من 30000 دج ( ) بين 30000-40000 دج ( ) بين 40000-50000 دج ( ) 50000-60000 دج ( ) أكثر من 60000 دج ( )

ثانياً- متغيرات البحث:

| المتغيرات   | العبارات  | موافق بشده | موافق | لا أدرى | غير موافق | غير موافق بشده |
|---|---|------------|-------|---------|-----------|----------------|
| الكفاءات الفردية  | <b>المعارف</b>  |            |       |         |           |                |
|   | 1- امتلاك المعارف الخاصة بإجراءات العمل والدراية الكافية لأداء عملي               |            |       |         |           |                |
|   | 2- لدى القدرة على فهم ما أقوم به من مهام  |            |       |         |           |                |
|   | 3- لا أجد صعوبة في فهم المهتم الجديدة الموكلة الي                                 |            |       |         |           |                |
|   | <b>المهارات</b>   |            |       |         |           |                |
|   | 4- تعلمت استخدام التقنيات الخاصة بمجال عمل المؤسسة                                |            |       |         |           |                |
|   | 5- لا أجد صعوبة في استخدام تقنيات جديدة إذا تم تحويلي من منصب عملي لمنصب اخر      |            |       |         |           |                |
|   | 6- اكتسبت المهارات اللازمة التي تمكنني من ممارسة مهامي                            |            |       |         |           |                |
|   | <b>السلوك</b>   |            |       |         |           |                |
| 7- امتلك القدرة على الإصغاء للآخرين   |   |            |       |         |           |                |
| 8- اتفاعل بإيجابية مع زملائي في العمل   |   |            |       |         |           |                |
| 9- امتلك القدرة على تلقين الآخرين على ما تعلمته من معارف                      |   |            |       |         |           |                |
| الكفاءات الجماعية   | <b>التعاون</b>  |            |       |         |           |                |
|   | 10- اميل للعمل مع فريق أكثر من العمل بمفردي لأنه يدفعني لتقديم مجهود أكبر         |            |       |         |           |                |
|   | 11- أفضل العمل الذي يحوي مهام فردية على العمل الذي يحوي مهام جماعية               |            |       |         |           |                |
|   | 12- أجد صعوبة في الانتماج مع فرقي في العمل لأسباب خاصة بي                         |            |       |         |           |                |
|   | 13- أجد صعوبة في الانتماج مع فرقي في العمل لأسباب عائدة إلى أعضاء الفريق          |            |       |         |           |                |
|   | 14- لا أجد صعوبة في أن اتصل بأي عضو من أعضاء الفريق                               |            |       |         |           |                |
|   | 15- امتلك قدرات اتصال عالية مع أعضاء الفريق لأسباب عائدة إليهم                    |            |       |         |           |                |
|   | 16- يوجد انسجام بين أعضاء الفريق لسهولة الاتصال                                   |            |       |         |           |                |
|   | 17- نظام المعلومات داخل المؤسسة يسهل الاتصال بين العمال والإدارة                  |            |       |         |           |                |
| <b>تقاسم المعارف</b>  |   |            |       |         |           |                |
| 18- اوافق على نقل معارفي إلى الآخرين  |   |            |       |         |           |                |
| 19- يوافق كل أعضاء الفريق على نقل معارفهم للآخرين                             |   |            |       |         |           |                |
| تماسك الجماعة   |   |            |       |         |           |                |
| 20- افكر في ترك العمل مع هذا الفريق إذا اتبحت لي فرصة عمل مع فريق اخر         |   |            |       |         |           |                |
| 21- أفضل العمل في الفريق لأن لدي حرية في أداء عملي بالطريقة التي أراها ملائمة |   |            |       |         |           |                |
| 22- اعتقد أن فريق العمل الذي أعمل فيه بحاجة إلى أفراد جدد أكثر كفاءة          |   |            |       |         |           |                |
| المتغير التابع: الاندماج في اقتصاد المعارف                                    | <b>تكنولوجيا المعلومات</b>  |            |       |         |           |                |
|   | 23- أفضل أداء عملي باستخدام تكنولوجيا حديثة                                       |            |       |         |           |                |
|   | 24- يصعب على أداء عملي بكفاءة لعدم توفر التكنولوجيا الكافية                       |            |       |         |           |                |
|   | 25- امتلك مهارات كافية تمكنني من استعمال أي تكنولوجيا جديدة خاصة بعملي            |            |       |         |           |                |
|   | 26- اوافق على إجراء دورات تكوين لتمكن من استخدام تكنولوجيا جديدة                  |            |       |         |           |                |
|   | <b>التدريب</b>  |            |       |         |           |                |
|   | 27- اعتقد أن التدريب ضروري من أجل تحسين كفاءتي                                    |            |       |         |           |                |
|   | 28- المعرفة التي اكتسبتها من التدريب تساعدني في ابتكار أساليب حديثة في أداء مهامي |            |       |         |           |                |
|   | 29- أقوم بتدريب مستمر دون انقطاع باستعمال شبكة الانترنت                           |            |       |         |           |                |
| <b>الإبداع</b>  |   |            |       |         |           |                |
| 30- احرص على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة في إطار عملي                   |   |            |       |         |           |                |
| 31- أقوم بحل مشكلات العمل بأسلوب متجدد ومتطور                                 |   |            |       |         |           |                |
| 32- يشجع المسئول مقترحاتي في مجال العمل                                       |   |            |       |         |           |                |
| 33- أتمتع بمهارة في الحوار والقدرة على الإقناع                                |   |            |       |         |           |                |
| <b>التعلم المستمر</b>   |   |            |       |         |           |                |
| 34- إن رئيسي في العمل يشجعني على تعلم مهارات متنوعة                           |   |            |       |         |           |                |
| 35- إن تعلمي المستمر يساهم في إكسابي مرونة في العمل                           |   |            |       |         |           |                |
| 36- أقوم بالتعلم بالبيت باستخدام شبكة الانترنت                                |   |            |       |         |           |                |

**Competences Management as a Mechanism  
For Integration into the Knowledge Economy  
An Empirical Study in NAFTAL Enterprise - Batna (Algeria)**

**Zakia Megri**

Conference Professor "A"  
Team of Strategy and Innovation  
Laboratory of Management, Transport and Logistics  
Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences,  
Batna University, Algeria

**ABSTRACT**

The purpose of this paper is to identify the most important indicators adopted in the Competences management (CM) and the integration into the knowledge economy (KE). In addition, the study attempted to test three hypotheses in NAFTAL unit of BATNA, namely whether there is a correlation between CM and the integration into the KE, and the impact of CM on the integration in the KE, and to identify the differences between respondents according to demographic variables in the relationship between the study variables.

The study is based on a descriptive approach to cover the theoretical side. The practical side is relied on the use of the analysis method by using the statistical analysis methods to test the hypotheses. Preliminary data are collected from a sample of 50 from 356 employees in NAFTAL Company, 47 of them responded to the questionnaire, the study tool. Data processing is done based on the SPSS; own data processing in social science, and using frequencies, percentages, Pearson correlation coefficient, One way ANOVA, and simple linear regression.

The main results show that NAFTAL do not tend to integrate into the KE, based on the absence of statistically significant correlation between the dimensions of CM and the dimensions of the integration in the KE. The study also shows the lack of effect of CM dimensions in the integration of the organization in the KE, and also proves that there is no statistically significant difference between the respondents to the integration of the organization in the KE by income: age, employment, level of education. However, there are statistically significant differences to the integration of the organization in the KE based on experience.