



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة جيلالي ليابس – سيدي بلعباس –



كلية العلوم الإقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

بعنوان

مساهمة الكفاءات في مرافقة الابتكار
- دراسة حالة المؤسسة الجزائرية -

تحت إشراف الأستاذ:
د. بن ديدة هواري

من إعداد الطالبة:
بن الدين نور الهدى

أعضاء لجنة المناقشة :

بورحلة علال	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	سيدي بلعباس
بن ديدة هواري	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا	سيدي بلعباس
شريف الطويل نورالدين	أستاذ التعليم العالي	عضوا مناقشا	مستغانم
بوزيان عثمان	أستاذ التعليم العالي	عضوا مناقشا	سعيدة
لعوج زاوي	أستاذ محاضر أ	عضوا مناقشا	سيدي بلعباس

السنة الجامعية : 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ



كلمة شكر

الشكر والحمد لله حمدا يليق بجلاله وعظيم سلطانه والصلاة والسلام على أفضل الخلق نبينا وحبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين الحمد لله الذي أعاننا على إتمام هذا وما كنا لنتمه لو لا عونه وتوفيقه.

أتقدم بالشكر جزيل الشكر إلى والديّ العزيزين وعائليّ الكريمة.
أتقدم بأسمى آيات الشكر والإمتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع أساتذتنا الأفاضل من الطور الابتدائي إلى ما بعد التدرج.

ونخص بالذكر الأستاذ المشرف د. "بن ديدة هواري" الذي أتقدم إليه بجزيل الشكر والعرفان لإشرافه على هذا العمل، والذي لم يخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوننا وسندا لنا في إتمام هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور "بورحلة علال" و الدكتور "لعوج زواوي" على توجيهاتهم القيمة، ومدهم يد العون لنا.

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على مناقشة هذه الأطروحة.
و أخص بالشكر أيضا كل عمال مكتبة جامعة سيدي بلعباس، وجامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان.
و أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني في إتمام هذه الأطروحة من قريب أو من بعيد.

شكرا

الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم.

الحمد لله ، والصلاة والسلام على خاتم وأشرف خير خلق الله "محمد" نور العالمين.

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع :

إلى من نزلت الآية الكريمة في حقهما، إلى من أكرماني في هذه الدنيا بالحياة الكريمة والتربية
الصالحة

إلى والدي العزيزين دتم لي سالمين وأكرمكما الله وجزاكمما عني خير جزاء.

أبي الغالي يا من علمني العطاء بدون إنتظار إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق

العلم إلى من دعمني ماديا ومعنويا

شكرا لك ألف شكر أيها الأب العزيز الغالي.

أمي الحبيبة يا من أرضعتني الحب والحنان إلى من لم تبخل علي بصلواتها ودعواتها وحبها الصادق

إلى جنتي

شكرا لك ألف شكر أيتها الأم العزيزة الغالية.

إلى أخي رفيق دربي، إلى شمعة تنير ظلمة حياتي، إلى سندي في هذه الحياة "محمد"

إلى من هم أقرب إلي من روعي... إلى من عرفت معهم معنى الحياة

أخواتي من كانوا نعم سند لي هم وأزواجهم.

وإلى البراعم التي تنور العائلة رميساء- ريتاج- آلاء- محمد صهيب.

إلى صديقاتي اللواتي أتمنى لهم كل السعادة والتوفيق : إيمان - زينب - فاطمة - شيماء - أمينة -

ياسمين - خضرة .

إلى زملائي وفقهم الله : بلغماري مولاي إبراهيم - سنوسي سيد أحمد.

إلى كل الأهل والأحباب إلى كل من كان عوني وسندي من قريب أو من بعيد ...

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الإهداء
III	الفهرس العام
X	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
IV	قائمة الملاحق
أ - ز	المقدمة العامة
67 - 01	الفصل الأول : تسيير وتنمية الكفاءات
02	تمهيد
03	المبحث الأول : عموميات حول نموذج الكفاءات
03	المطلب الأول: الظروف الإقتصادية المفسرة للإهتمام بالكفاءات.
04	الفرع الأول : تحدي العولمة .
05	الفرع الثاني :حدة المنافسة .
05	الفرع الثالث : التغير التنظيمي.
06	الفرع الرابع: التوجهات الجديدة لمنظمات الأعمال والمداخل الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية.
08	الفرع الخامس: عصر إقتصاد المعرفة، التطور التكنولوجي، ومقتضيات الإبتكار.
10	المطلب الثاني : بروز نموذج الكفاءات.
10	الفرع الأول : إسهامات الفكر الإستراتيجي.
11	الفرع الثاني: نظرية الموارد.
14	الفرع الثالث: بروز نموذج الكفاءة.
16	المطلب الثالث: النقاش حول مسألة الكفاءات.
16	الفرع الأول: الكفاءات بين البعد الإستراتيجي وبعد إدارة الموارد البشرية.
19	الفرع الثاني : النقاش حول مسألة الكفاءات :من التأهيل إلى الكفاءات.
20	المبحث الثاني : تسيير الكفاءات.
20	المطلب الأول: ماهية الكفاءات.
20	الفرع الأول : مفهوم الكفاءات .

فهرس المحتويات

23	الفرع الثاني : مكونات الكفاءة وخصائصها .
25	المطلب الثاني : أنواع الكفاءات.
25	الفرع الأول : الكفاءات من حيث الممارسة.
26	الفرع الثاني: الكفاءات حسب مستوى الحياة.
28	الفرع الثالث: الكفاءات حسب النوعية المهنية.
29	الفرع الرابع: تصنيف الكفاءات حسب مدى لزوميتها.
29	الفرع الخامس: تصنيف الكفاءات حسب درجة الإحتياج الآتية المستقبلية.
30	المطلب الثالث: تسيير الكفاءات.
30	الفرع الأول : مفهوم ، وأسباب الإهتمام بتسيير الكفاءات.
33	الفرع الثاني: متطلبات تسيير الكفاءات معوقاته.
34	الفرع الثالث: مراحل تسيير الكفاءات.
39	المبحث الثالث : تنمية الكفاءات.
40	المطلب الأول: التعلم التنظيمي ودعاماته أحد سبل تنمية الكفاءات.
40	الفرع الأول: التعلم التنظيمي لتنمية الكفاءات.
46	الفرع الثاني : إدارة المعرفة أحد مقومات التعلم التنظيمي لتنمية الكفاءات
51	الفرع الثالث : فرق العمل أحد مقومات التعلم التنظيمي لتنمية الكفاءات.
54	المطلب الثاني : التكوين أحد سبل تنمية الكفاءات.
55	الفرع الأول: أهداف وأنواع التكوين.
56	الفرع الثاني: مراحل العملية التكوينية.
58	الفرع الثالث: إستراتيجيات التكوين .
59	المطلب الثالث : الإستقلالية في العمل وعامل التحفيز لتنمية الكفاءات.
59	الفرع الأول: دور عامل الإستقلالية في العمل في تنمية الكفاءات.
63	الفرع الثاني: دور عامل التحفيز في تنمية الكفاءات.
67	خلاصة الفصل الأول
130 -68	الفصل الثاني : الإبتكار ومساهمة الكفاءات في مرافقته
69	تمهيد
70	المبحث الأول : عموميات حول الإبتكار.
70	المطلب الأول : ماهية الإبتكار.
70	الفرع الأول: تعريف الإبتكار.

فهرس المحتويات

73	الفرع الثاني: تمييز مفهوم الإبتكار عن المفاهيم المشابهة له.
76	المطلب الثاني: أنواع ومستويات الإبتكار.
76	الفرع الأول : أنواع الإبتكارات.
79	الفرع الثاني : مستويات الإبتكار
85	المطلب الثالث: النماذج والنظريات المفسرة للإبتكار.
87	الفرع الأول : الجيل الأول: نموذج الإبتكار المدفوع بالتكنولوجيا
87	الفرع الثاني: الجيل الثاني: نموذج سحب السوق
88	الفرع الثالث: الجيل الثالث: النموذج المزوج
89	الفرع الرابع: الجيل الرابع : نموذج التكامل
89	الفرع الخامس: الجيل الخامس: نموذج التوازي والتكامل(نظام التكامل الشبكي)
90	الفرع السادس: الجيل السادس: الإبتكار المفتوح.
90	المبحث الثاني: سيرورة عملية الإبتكار والعوامل المؤثرة فيه
90	المطلب الأول : مراحل العملية الإبتكارية وسمات الفرد المبتكر
90	الفرع الأول: مراحل العملية الإبتكارية.
96	الفرع الثاني: سمات الفرد المبتكر وأبرز الطرق التي تساهم في توليد الأفكار الإبتكارية
99	المطلب الثاني : تصنيف أنماط الشركات حسب الإبتكار.
99	الفرع الأول : نمط الإبتكاري القائد
100	الفرع الثاني: نمط المقلد الإبتكاري.
100	الفرع الثالث: نمط المقلد الإستتساخي.
101	الفرع الرابع: النمط غير المتكيف
102	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الإبتكار.
102	الفرع الأول : مجموعة الخصائص الشخصية
103	الفرع الثاني : مجموعة العوامل التنظيمية.
107	الفرع الثالث : مجموع عوامل البيئة العامة في المجتمع
111	المبحث الثالث: الإبتكار القائم على الكفاءات
111	المطلب الأول: علاقة الكفاءات بالإبتكار
111	الفرع الأول : علاقة الكفاءات بالإبتكار من خلال الإدارة الإستراتيجية.
113	الفرع الثاني : المعرفة أساس العلاقة بين الكفاءات والإبتكار.
116	المطلب الثاني: دور الكفاءات في العملية الإبتكارية.

فهرس المحتويات

117	الفرع الأول : الكفاءات والعملية الإبتكارية.
119	الفرع الثاني: الكفاءات وسيرورة العملية الإبتكارية
121	المطلب الثالث: تصنيف أنواع الكفاءات المطلوبة للإبتكار، وأهمية تنميتها للمساهمة في العملية الإبتكارية
121	الفرع الأول : تصنيف أنواع الكفاءات المساهمة في عملية الإبتكار
125	الفرع الثاني : أهمية سبل تنمية الكفاءات في مرافقة الإبتكار.
129	خاتمة الفصل الثاني
206-131	الفصل الثالث : دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية
132	تمهيد
133	المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية .
133	المطلب الأول : منهج وأدوات الدراسة الميدانية.
133	الفرع الأول : المنهج المستخدم في الدراسة
133	الفرع الثاني : أدوات الدراسة الميدانية
135	المطلب الثاني : مجتمع ونموذج الدراسة
135	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة .
137	الفرع الثاني: نموذج الدراسة وحدودها.
139	المطلب الثالث: التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة
139	الفرع الأول : صدق الإستبيان
145	الفرع الثاني: ثبات الإستبيان
147	المبحث الثاني : لمحة تعريفية عن المؤسسات محل الدراسة الميدانية.
147	المطلب الأول لمحة تعريفية عن عينة المؤسسات من القطاع العام
147	الفرع الأول: لمحة تعريفية عن المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE
149	الفرع الثاني : لمحة عن المؤسسة الوطنية لصناعة الإسمنت S.C.I.B.S
150	الفرع الثالث: لمحة عن شركة إنتاج عتاد الحصاد SAMPO ALGERIE Spa
151	المطلب الثاني: لمحة تعريفية عن عينة المؤسسات من القطاع الخاص .
151	الفرع الأول : لمحة عن مؤسسة شي علي أنابيب CHIALI Tubes
152	الفرع الثاني : لمحة عن مؤسسة خنثر لصناعة المكونات الالكترونية للسيارات Khenteur Composants Automobil
154	الفرع الثالث : لمحة عن مجمع شركات حسناوي GSH
156	المطلب الثالث : التحليل الوصفي لخصائص العينة المدروسة

فهرس المحتويات

156	الفرع الأول : توزيع أفراد العينة حسب الجنس
158	الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب السن.
164	الفرع الثالث : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.
166	الفرع الرابع : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة
168	المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة
169	المطلب الأول : التحليل الإحصائي لمحور تنمية الكفاءات.
169	الفرع الأول : التحليل الإحصائي لمحور تنمية الكفاءات للمؤسسات من القطاع العام
177	الفرع الثاني : التحليل الإحصائي لمحور تنمية الكفاءات للمؤسسات من القطاع الخاص .
185	الفرع الثالث: مقارنة بين درجة إستجابات أفراد العينة من القطاع والخاص حول محور تنمية الكفاءات
187	المطلب الثاني : التحليل الإحصائي لمحور الابتكار.
187	الفرع الأول : التحليل الإحصائي لمحور الابتكار في المؤسسات من القطاع العام
191	الفرع الثاني: التحليل الإحصائي لمحور الابتكار في المؤسسات من القطاع الخاص
195	الفرع الثالث: مقارنة بين درجة إستجابات أفراد العينة من القطاع العام والخاص حول محور الابتكار
195	المطلب الثالث : إختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة .
195	الفرع الأول : إختبار فرضيات الدراسة
203	الفرع الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
206	خاتمة الفصل الثالث
215 - 207	خاتمة عامة
235-216	المراجع
245 - 236	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مفهوم الكفاءات ما بين مجال الإستراتيجية ومجال إدارة الموارد البشرية	18
02	تصنيفات الكفاءات	30
03	دور تسيير الكفاءات في معالجة مختلف حالات المشاكل	32
04	تطور نماذج الابتكار	86
05	تجميع أنواع الكفاءات الموجهة نحو الابتكار في فئات حسب الأنشطة	123
06	درجات سلم ليكرت الخماسي	135
07	عدد الإستبيانات الموزعة والمسترجعة والخاضعة للتحليل	136
08	صدق الإتساق الداخلي لمحور تنمية الكفاءات.	139
09	صدق الإتساق الداخلي لبعدها التعلم التنظيمي	140
10	صدق الإتساق الداخلي لبعدها التكوين	142
11	صدق الإتساق الداخلي لبعدها الإستقلالية وعامل التحفيز	143
12	صدق الإتساق الداخلي لمحور الابتكار	144
13	ثبات الإستبيان	145
14	يوضح أنواع منتجات مؤسسة ENIE للجمهور الكبير	149
15	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	156
16	توزيع أفراد العينة حسب السن	159
17	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	163
18	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	165
19	المقياس المعتمد لإتخاذ القرار	168
20	قيم التحليل الإحصائي لبعدها التعلم التنظيمي لعينة المؤسسات العامة	169
21	قيم التحليل الإحصائي لبعدها التكوين لعينة المؤسسات العامة	173
22	التحليل الإحصائي لبعدها الإستقلالية والتحفيز لعينة المؤسسات العامة	175

قائمة الجداول

177	قيم التحليل الإحصائي لبعء التعلم التنظيمي لعينة المؤسسات الخاصة	23
180	قيم التحليل الإحصائي لبعء التكوين لعينة المؤسسات الخاصة	24
182	قيم التحليل الإحصائي لبعء الإستقلالية والتحفيز لعينة المؤسسات الخاصة	25
185	درجة إهتمام كل مؤسسة بتمية الكفاءات وأبعادها	26
187	قيم التحليل الإحصائي لمحور الابتكار لمؤسسات القطاع العام	27
191	قيم التحليل الإحصائي لمحور الابتكار لمؤسسات القطاع الخاص	28
196	نتائج الارتباط وتحليل التباين الأحادي للفرضية الأولى	29
197	نتائج الإنحدار الخطي البسيط بين تنمية الكفاءات وعملية الابتكار للفرضية الأولى	30
198	نتائج الارتباط وتحليل التباين الأحادي للفرضية الثانية	31
199	نتائج الإنحدار الخطي البسيط بين كل من التعلم التنظيمي، التكوين، الإستقلالية والتحفيز بشكل مستقل مع الابتكار	32

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	العوامل المفسرة للاهتمام بمفهوم الكفاءات	09
02	أبعاد نموذج الكفاءات	16
03	أبعاد الكفاءة	24
04	الأبعاد الثلاث للكفاءة حسب Guy Le boterf	24
05	نموذج أحادي الحلقة ومزدوج الحلقة للتعلم حسب (Argyris)	43
06	مراحل عملية إدارة المعرفة	48
07	نموذج خلق المعرفة	50
08	سيرورة العملية التكوينية	58
09	سمات مفهوم الابتكار	73
10	أنواع الابتكار	79
11	خطوات دورة التحسين (Deming Cysel)	80
12	الفرق بين أسلوب الابتكار الجذري والتحسيني	85
13	عملية الابتكار حسب الجيل الأول	87
14	عملية الابتكار حسب الجيل الثاني	88
15	عملية الابتكار حسب الجيل الثالث	89
16	نموذج مراحل الابتكار حسب Rosegger.	91
17	مختلف مراحل العملية الابتكارية	96
18	يوضح أهم العوامل المؤثرة في الابتكار	110
19	تطور سلسلة البيانات- الابتكار في سياقها الزمني	115
20	ممارسات الموارد البشرية في تحقيق الابتكار من خلال المعرفة	116
21	مساهمة الكفاءات في سيرورة العملية الابتكارية	124
22	أهمية سبل تنمية الكفاءات في تنمية الابتكار	126
23	النموذج المفترض للدراسة	137
24	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	157
25	توزيع أفراد العينة حسب السن	160
26	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	164
27	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	166

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
241-237	إستمارة الإستمبيان	01
245-242	مخرجات نتائج صدق الإستمبيان والثبات ، الإرتباط، والإنحدار الخطي البسيط من برنامج SPSS	02

مقدمة عامة

تمهيد :

في ظل التطورات والتغيرات الحالية والمتسارعة التي مست الإقتصاد العالمي، وفي ظل الظروف الراهنة ، ومن أبرزها العولمة، التطورات التكنولوجية، التغيرات التنظيمية، الولوج في إقتصاد المعرفة، إشتداد المنافسة، أصبح الثابت الوحيد في الإقتصاد هو عنصر التغيير، وعليه أصبح لزاما على المؤسسات الإقتصادية العمل على التكيف والمواكبة مع هذا التغيير المتسارع وكذا إيجاد الإستراتيجيات المناسبة لمجابهة هذا التحدي السائد في بيئة المنافسة والتنافسية.

فرضت الظروف سابقة الذكر على المؤسسات حتمية إكتساب القدرة التنافسية والمركز التنافسي القوي من أجل مواجهة هذه التغيرات ، ضمان إستمرارية المؤسسة ونجاحها. تتجلى القدرة التنافسية من خلال إكتساب المزايا التنافسية، والتي تتعدد مصادرها، هذا ما ألزم المؤسسة على الإهتمام أكثر بمواردها ، وخاصة الموارد الإستراتيجية التي تعتبر بمثابة قوة تنافسية تؤدي إلى إكتساب المزايا التنافسية، في حين أضحى المورد البشري أهم مورد إستراتيجي من بين موارد المؤسسة .

تعددت النظريات الإقتصادية من طرف المفكرين في ما يخص الدور الفاعل والأهمية المتنامية للمورد البشري، في حين قدمت نظرية الموارد مساهمة فعالة في هذا المجال، من خلال إعتمادها على المورد البشري كأساس لتحديد الخيارات الإستراتيجية ، حيث بين هذا المدخل أن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة لا يتحقق فقط بإستعمال الميزات التقليدية، بل أن مصدر تحقيقها يمكن أن يكون من بين الموارد الداخلية التي تمتلكها. تطورت نظرية الموارد ، وعلى أساسها برز نموذج الكفاءات، والذي يركز على الكفاءات البشرية باعتبارها إحدى أهم عوامل نجاح المؤسسات الإقتصادية وإكتساب المزايا التنافسية، نظرا لخصائصها ومميزاتها وباعتبارها التوليفة من المعارف، في عصر باتت فيه المعرفة إحدى أهم محددات النجاح. كل هذا دفع المؤسسة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة إلى الإهتمام أكثر بكفاءاتها، أين تحول نمط التسيير من التسيير التقليدي إلى التسيير المعتمد على الكفاءات. هذا في ما يتعلق بموارد المؤسسة التي وجب حسن إستغلالها والإستثمار فيها، وخاصة المورد البشري.

ومن جهة أخرى فإنه من بين الإستراتيجيات الناجحة التي وجب التوجه لها ضمن خصائص بيئة الأعمال المعاصرة ، هي التوجه نحو الإبتكار. فقد أصبح الإبتكار ضرورة أساسية وحاجة ملحة على المؤسسات الإقتصادية تحقيقها للوصول إلى أهدافها وغاياتها. فمع التنافس الشديد الذي تعيشه المؤسسات الإقتصادية، زادت سرعة ظهور المنتجات والعمليات الجديدة، بالمقابل قصر دورة حياة المنتج، الأمر الذي ألزم المؤسسة ومن أجل الحفاظ على حصتها السوقية ، وكسب رضا وولاء الزبائن، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم يتوقف على قدرتها على تقديم منتجات وخدمات جديدة، أو مطورة

بإستمرار وبوتيرة أسرع من المنافسين. فبعدما كان الإبتكار فقط نشاط إستثنائي ، وغير منظم ينحصر أساسا و في الغالب في قسم البحث والتطوير، أصبح اليوم وبعدها أدركت المؤسسات الإقتصادية والصناعية أهميته في كونه أهم نشاط من بين أنشطة المؤسسة وأداة التميز والتفوق التنافسي، نشاطا منظما ومنهجيا يعمل على تحويل المعرفة للوصول إلى منتجات، خدمات جديدة تحقق الربح، التفوق والنجاح للمؤسسة.

أصبحت المؤسسات الإقتصادية تسعى لبلوغ الإبتكار من خلال الإستغلال الأمثل لمواردها المادية، المالية، والبشرية، إلا أن تخصيص موارد مالية كبيرة، واعتماد تكنولوجيا حديثة لا يكفي وحده لنجاح الإبتكار، بل أصبح في العصر الراهن اعتماد الموارد المعرفية والفكرية مفتاح النجاح، رغم أننا لا نهمل أهمية الموارد الأخرى وضرورة تواجدها. وعليه أصبح المورد البشري أهم مورد من بين موارد المؤسسة بإعتباره رأس مال فكري معرفي و المحرك الأساسي لبقية الموارد، كما يعتبر العنصر الخلاق للتميز والقيمة المضافة ، خلاق الفكرة الأولى التي يقوم عليها الإبتكار، ثم تطويرها لغاية الوصول إلى منتج مادي ملموس. إلا أن هذا الأخير ليس موردا بشريا عادي بل يجب أن تتوفر فيه سمات ، قدرات ومهارات إبتكارية.

وفي هذا الإطار التنافسي ، أصبح على عاتق المؤسسات الإقتصادية الإهتمام أكثر بكفاءاتها والإستثمار فيها، لتساهم في تفعيل العملية الإبتكارية وإنجاحها، بحيث أن عدّة دراسات في هذا المجال توحي بأن هناك علاقة طردية بين هذين المفهومين فكلما إشتد وزاد الطلب على المنتجات الجديدة و المبتكرة كلما زاد الطلب في المنظمات على إكتساب مهارات و كفاءات غير تقليدية، إلا أنه يجب الإشارة وبوضوح إلى أن الإبتكار هو نوع من التغيير المستمر، المتجدد والمتسارع، وعليه لا بد من تنمية الكفاءات بصفة مستمرة لتواكب مستجدات العصر وتساهم في العملية الإبتكارية، أي اللجوء لمختلف الطرق والسبل المتعددة لتنمية كل من المعارف النظرية، التطبيقية والسلوكيات المتأصلة في الكفاءات لضمان كفاءة وفعالية هذه الأخيرة في عملية الإبتكار.

لذا فإن الإبتكار داخل المؤسسات الإقتصادية الوطنية أصبح حاجة ملحة لا بد من تجسيده حتى تتمكن من إكتساب ميزة تنافسية ومركز تنافسي في الأسواق المحلية والأجنبية، وبالتالي تستطيع الإستمرار والبقاء و تحقيق الأهداف والغايات، ولبلوغ هذه الغاية ، وإدخال منتجات وخدمات جديدة "الإبتكار الجذري" أو إدخال تحسينات تلبي حاجات ورغبات الزبائن في المنتجات والعمليات الحالية "الإبتكار التحسيني" لا بد من توفير الشروط الضرورية لتحقيق الإبتكار و إعادة النظر في العوائق والمشاكل التي تحول دون ذلك، من تخصيص موارد أكثر لعمليات البحث والتطوير، إدراك أهمية التغيير في المؤسسات الإقتصادية الوطنية، وبالرجوع لمحور دراستنا لا بد أيضا من إدماج عنصر

الكفاءات ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية، والإهتمام بها أكثر مما سبق، والعمل على تنميتها باعتبارها أحد مقومات نجاح الابتكار.

❖ إشكالية البحث :

وعليه وإعتقادا على ما سبق تتمثل إشكالية البحث الرئيسية في ما يلي:

" إلى أي مدى تساهم عملية تنمية الكفاءات في تفعيل العملية الابتكارية بالمؤسسة الاقتصادية ؟

و قصد معالجة الإشكالية الرئيسية والإلمام بكافة جوانب البحث نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- في ما تتمثل سبل تنمية الكفاءات ؟
- ما هي الظروف الواجب توفيرها لتنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية ؟
- في ما تتمثل الأصول النظرية للابتكار؟ وماهي العوامل المؤثرة في العملية الابتكارية؟
- فيما يتمثل دور الكفاءات في سيرورة العملية الابتكارية؟
- كيف تساهم طرق تنمية الكفاءات في مرافقة الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية؟

❖ فرضيات البحث :

تتمثل فرضيات البحث التي سنحاول إما إثبات أو نفي مدى صحتها في ما يلي :

✓ الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية، وأثر ذو دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات بأبعادها مجتمعة والابتكار في المؤسسة الاقتصادية.

✓ الفرضية الثانية: يوجد إختلاف في مدى تأثير كل بعد من أبعاد تنمية الكفاءات على عملية الابتكار في المؤسسة الاقتصادية.

❖ أسباب إختيار البحث:

من بين أسباب إختيار موضوع البحث :

● محاولة إثراء حقل البحوث المهمة بالموارد البشرية والكفاءات ، خاصة مع تزايد أهمية هذا العنصر وتغير نظرة إدارة الموارد البشرية إليه، بإعتباره المحرك الأساسي لبقية الموارد في المؤسسة الاقتصادية .

● الأهمية المتنامية لموضوع الابتكار، وضرورة الإهتمام به وتبنيه من قبل المؤسسات الاقتصادية الوطنية، بإعتباره حاجة ملحة من أجل إكتساب القدرة التنافسية والقدرة على البقاء والإستمرار .

● حاجة المؤسسات الاقتصادية الوطنية لإدراك العراقيل التي تحول دون تحقيق الابتكار سواء الجذري أو التحسيني، ومعرفة مدى مساهمة الكفاءات البشرية بصفة خاصة في تحقيقه، ما يستلزم منها الإهتمام أكثر بهذه الأخيرة وتبني الأساليب اللازمة للعمل على تنميتها.

- محاولة منا لإضفاء ولو القليل في هذا المجال "مساهمة الكفاءات في مرافقة الابتكار" لصالح المؤسسات الإقتصادية الوطنية، خاصة في ظل قلة الدراسات التي تربط بين المتغيرين.
- ❖ أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث من خلال العناصر التالية :

- يستمد هذا البحث أهميته من كونه موضوعا يربط بين متغيرين أساسيين في ظل البيئة الإقتصادية المعاصرة وهما : موضوع الكفاءات والابتكار .
- يعتبر موضوع الكفاءات من المواضيع الحيوية التي جرى بحثها على نطاق واسع وتزايدت أهميتها خاصة في ظل ظروف المنافسة الحادة والتطور في إقتصاد المعرفة، باعتبارها خيار إستراتيجي يقود المؤسسة إلى التميز والنجاح.
- الدور الجوهرى لعملية الابتكار في تعزيز تنافسية المؤسسة الإقتصادية ، وضمان نجاحها واستمرارها، في حين تبرز أهمية وحتمية توجه مؤسساتنا الوطنية نحو تحقيق الابتكار لمواجهة المنافسة، وتحقيق النمو والإستمرار .
- كما يستمد هذا البحث أهميته من كونه موضوع يوضح الأهمية المتنامية للكفاءات داخل المؤسسات الإقتصادية وإسهامها الفعال في تنمية ومرافقة الابتكار.

❖ أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل أهمها في ما يلي :

- معرفة الجوانب النظرية المتعلقة بكل من موضوع "الكفاءات" و"الابتكار" .
- محاولة معرفة طرق وأساليب تنمية الكفاءات داخل المؤسسات من جهة، ومن جهة أخرى معرفة متطلبات تحقيق الابتكار وما هي العوامل المؤثرة فيه.
- توضيح الدور الجوهرى لمساهمة الكفاءات في تنمية ومرافقة الابتكار .
- إسقاط الجانب النظري من الدراسة على بعض المؤسسات الإقتصادية الوطنية الصغيرة والمتوسطة، من أجل دراسة واقع كل من الكفاءات داخل هذه المؤسسات ومدى سعي هذه الأخيرة لتنمية كفاءاتها ، وكذا الوقوف على واقع الابتكار ومدى مساهمة الكفاءات في مرافقته، قصد محاولة إيجاد الخلل إن وجد، والخروج بإستنتاجات وتوصيات وإقتراحات التي يمكن أن تضيف ولو القليل في هذا المجال.

❖ الدراسات السابقة :

قدّمت عدّة دراسات في هذا المجال منها ما تناول موضوع الكفاءات، وأخرى إهتمت بموضوع الابتكار، ولكن واجهنا قلة الدراسات التي ربطت بين المتغيّرين، وفي ما يلي إستعراض لبعض من هذه الدراسات:

1. سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004/2003.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إقتراح مقارنة نظرية تفترض أن تحقيق المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الإستراتيجي لمواردها البشرية وتثمين كفاءاتها الفردية من خلال اعتمادها لمداخله الحديثة المتمثلة في تسيير الكفاءات، تسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة، وكذا محاولة التأكيد على الدور المتنامي لرأس المال الفكري كأحد أهم عوامل التفوق التنافسي في الإقتصاد الجديد.

وخلصت الدراسة إلى أن تسيير الجودة الشاملة يعد نظاما تسييريا يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطوير مستمر لمهارات، وقدرات الكفاءات وتنميتها، وتوظيفها، مع الإلتزام بإرضاء العميل ودعم العمل الجماعي، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية وإمتلاك ميزة تنافسية، كما يركز على التحسين المستمر والتركيز على العميل الخارجي، والعمل الداخلي ممثلا في الموارد البشرية والكفاءات الفردية، ويساهم في تحسين أدائها من خلال إستقطابها، وتدريبها، وتحفيزها ماديا ومعنويا، وتوفير بيئة العمل المشجعة على الجودة والإبداع، من خلال تقديم الإقتراحات وتنمية الإتصال وتفويض السلطات.

2. مدلس نجاة، شروط وعوائق الابتكار في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة-حالة المؤسسة الجزائرية- أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة الجيلالي اليااس سيدي بلعباس، 2013/212.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على شروط الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لإيجاد حلول أمام العوائق التي تواجه هذه المؤسسات، و قد إعتمدت الدراسة على عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر حيث تم التوصل في نهاية التحليل إلى اقتراح المسار المنهجي المناسب لتحقيق هذا المسعى و الذي تمثل أساسا في البيئة التنظيمية الصالحة للابتكار، ووضع إستراتيجية مناسبة واللجوء إلى التعاون الخارجي.

3. لعوج زاوي، إستراتيجيات الإبتكار وتنافسية المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في

إدارة الأعمال، جامعة الجيلالي الياصب سيدي بلعباس، 2014/2013.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تعريف الإبتكار، دور الإبتكار التحسيني وتفسير علاقة الإرتباط بينه وبين القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية، وكذا تسليط الضوء على أهم إستراتيجيات الإبتكار لمسايرة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية من خلال إكتشاف وتدعيم القدرات المعرفية والتنظيمية والتكنولوجية للمؤسسات الصناعية.

وتوصلت الدراسة إلى أهمية الدور الذي يلعبه الإبتكار في دعم المؤسسات الصناعية ذات الإمكانيات المحدودة، أين يمكنها من الوقوف بمواجهة المؤسسات الكبيرة والعريقة في مجالات نشاطاتها وأسواقها، كما أنه عنصر من عناصر القوة للمؤسسات الصناعية عامة يساعدها في مواجهة تحديات العولمة والتي تدعمها وتطيل مدة بقائها، إلا أن هناك بعض المعوقات في مؤسساتنا وذلك يعود إلى أسلوب التطبيق لا إلى مبادئ ومفهوم الإبتكار، فلا بد من إعادة دراسة وتقييم أساليب التطبيق وإدخال التغييرات والتحسينات اللازمة لضمان نجاحها في تحقيق إستراتيجية المؤسسة الصناعية الجزائرية.

4. FRANCIS MUNIER, **Taille de la firme et competences relationnelles pour innover : une verification empiriques sur la base de donnees individuelles d'entreprises industrielles francaises**, Revue internationale P.M.E, Volume 14, numéro 1, 2001.

أوضحت هذه الدراسة أنه من أجل الحفاظ على المركز التنافسي للمؤسسة، وتطوير قدرتها التنافسية، وخاصة قدراتها الإبداعية أصبح عليها التوجه نحو إقامة علاقات خارجية إما مع شركات مثل الشركات (المنافسة وغير المنافسة)، والمؤسسات، والجامعات، أو حتى المؤسسات التعليمية؛ وبالتالي فإن رأس المال العلائقي هو عنصر أساسي في إستراتيجية الشركة، ولا يمكن اختزال الإبتكار في عملية البحث والتطوير وحده.

يعتمد التحليل الذي إقترحه الباحث بشكل خاص على مفهوم الكفاءات اللازمة لعملية الإبتكار، إذ تقوم الشركة بتطوير رأس مالها المعرفي، بشكل أكثر خصوصا، الكفاءات العلائقية، أي الكفاءات ذات المهارات القادرة على إقامة علاقات خارجية لتكون المؤسسة أكثر ابتكارا.

تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن الشركات الكبيرة أكثر كفاءة وأكثر قدرة على الإبتكار نتيجة لاكتسابها المزيد من الكفاءات العلائقية الموجهة نحو الإبتكار من مهارات قادرة على إقامة العلاقات الخارجية، مهارات قادرة على تحديد المواقع في السوق أو تنفيذ التعاون أو الكفاءات ذات المهارات المتعلقة بمعرفة كيفية تمويل الإبتكار وتسويقه.

5. Bendaida Houari ,**Construction Et Developpement De Competences -Cas Ce PME Algerienne**-these de doctorat en science économique , universite Djilali Liabes Sidi Belabbes , 2013/2014.

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة الإشكالية العامة والتي تمثلت في كيف يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناء وتطوير كفاءاتها من أجل مواجهة المنافسة بنجاح، فقد تم بناء إطار نظري وكذا دراسة ميدانية على مستوى خمسة مؤسسات صغيرة ومتوسطة تعمل في أنشطة صناعية مختلفة من أجل تشخيص ممارساتها في مجال بناء وتطوير الكفاءات، فضلا عن الحواجز والعوائق التي قد تحول دون الإدماج الجيد للكفاءات في الممارسات التسييرية بهذه المؤسسات ، وكانت هذه الدراسة بالخصوص إستكشافية، الهدف منها تحديد معالم التوجه الفكري من أجل بروز نموذج الكفاءة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية.

وتوصلت هذه الدراسة بعد تحليل وضع المؤسسات محل الدراسة الميدانية إلى وجود خلل وظيفي في تطبيق أساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية، وإتضح أن هذا الوضع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخمسة بسبب عدم القدرة على مقاومة التغييرات وعدم قدرة مديري هذه الشركات على التغلب على هذه الصعوبات خاصة في ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية. وقد خلصت الدراسة في الأخير إلى أن كثافة وحدة المنافسة النزيهة هي التي تدفع إلى تجنيد موارد المؤسسة و بالخصوص البشرية منها باعتبارها مورد إستراتيجي يلزم المسيرين على تطبيق الأساليب الحديثة في بناء وتنمية الكفاءات لمواجهة التحديات البيئية.

6. Eliana Al Bachawaty. **Innovation et compétences : une analyse du comportement innovant de la firme Française**, thèse En vue de l'obtention du Doctorat Université Toulouse le Mirail , Toulouse II, 2015.

حاولت هذه الدراسة إلى تحليل السلوك الإبتكاري للشركات الفرنسية ، فقد تم توضيح تدريجيا من خلال الفصول التي تناولها البحث إلى أن مشاريع الابتكار التي تقوم بها الشركة تحتاج إلى مهارات محددة للقيام بها، وتحقيقا لهذه الغاية أصبح تسليط الضوء على التنظيم الداخلي لها يحتل أهمية كبيرة.

فالقدرة الإبتكارية للشركة بشكل أساسي تعتمد على قدرتها على إستغلال مواردها ومهاراتها الحالية داخليًا، إذ يساهم الموظفون داخل الشركة من خلال مهاراتهم في عملية الابتكار، وبهذا أصبحت الشركة تعتبر كوحدة تسعى إلى إنشاء وتطوير الكفاءات والمهارات الأساسية الموجهة نحو تحقيق الإبتكار. تختلف قدرة الشركة على الإبتكار وفقاً لقدرتها على إستغلال مواردها ومهاراتها الداخلية، والتي تحتل مكانًا رئيسيًا في هذه العملية ، فالمعرفة والمهارات الفردية هي أساس تطوير معارف ومهارات الشركة، إلا أنه ومن الملاحظ أن أداء الشركات يختلف حسب وبإختلاف الكفاءات المحددة التي تمتلكها، فقد يلاحظ أحيانا أن مجموعة الكفاءات التي تحوزها الشركة ، أي أن المهارات الداخلية

لا تكفي من أجل تلبية احتياجات العملية الابتكارية التي تقوم بها المؤسسة تلبية لحاجات ورغبات الزبائن واستجابة لمتطلبات التغيير، وبالتالي تطوير قدرة المؤسسة على الابتكار، يستدعي منها اللجوء إلى الخبرة الخارجية أي اللجوء إلى الاستفادة من عوامل البيئة الخارجية من خلال إتفاقيات التعاون لاكتساب المهارات التكميلية وبالتالي زيادة مشاركتها في مشاريع الابتكار.

فالوصول إلى الابتكار ليس مشروطاً بالتعاون الخارجي فقط، ولكن ما رآه الباحث هو أنه لا ينبغي ذكر عملية الابتكار دون مراعاة علاقات التعاون، إذ ينتج الابتكار من مجموعة من المصادر الداخلية للشركة بالإضافة إلى مصادر من بيئتها الخارجية. فإن الجمع بين مهارات الكفاءات الداخلية والخارجية يؤثر في البيئة الداخلية للشركة ويشجع على الابتكار، من خلال تبادل الأفراد لخبراتهم ومهاراتهم وكفاءاتهم مع الآخرين وتشجيع التعلم وإبداع الأفكار الجديدة، فقد لوحظ أيضاً أن الشركات التي استخدمت أساليب لتحفيز الأفكار الجديدة أو زيادة إبداع الموظفين تكون مبتكرة أكثر من غيرها.

فإعتامداً على تحليل السلوك المبتكر للشركات الفرنسية أكد الباحث أنه وفقاً للعوامل الداخلية والخارجية للشركة فإن زيادة الميل للابتكار يكون بزيادة الميل للتعاون الخارجي إضافة إلى إستغلال الموارد الداخلية. ورأى الباحث أن هناك عدد من القيود التي يمكن أن تشكل سبباً للبحث في المستقبل، والتي من شأنها أن تساهم في تحسين مصداقية النتائج، وأنه سيكون من المثير للاهتمام أن نسأل الشركات بتعمق حول كيفية تطوير وتنمية الكفاءات المكتسبة داخلياً وخارجياً، ومدى استخدام أساليب لتحفيز الأفكار الجديدة، أي تشجيع الموظفين على إبداع الأفكار الجديدة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

❖ لا حظنا أن جل الدراسات السابقة أوضحت أهمية كل من موضوع الكفاءات والابتكار بشكل مستقل ودوره في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، وضمان نجاحها واستمرارها، كما أوضحت بعض الدراسات أهمية الكفاءات ضمن العملية الابتكارية، في حين أوضحت دراسة (Eliana Al Bachawaty,2015)، أهمية التعاون الخارجي للدمج بين الكفاءات الداخلية التي تحوزها المؤسسة، والكفاءات الخارجية لتحقيق الابتكار، نظراً لمحدودية المعارف والمهارات المتأصلة أحياناً في كفاءات المؤسسة الداخلية وبالتالي عدم القدرة على مسايرة مجريات الابتكار، وخلصت بأفاق جديدة لموضوع الدراسة وهو كيف يمكن تنمية هذه الكفاءات الداخلية التي تحوزها المؤسسة، في حين تهدف دراستنا الموسومة بـ "مساهمة الكفاءات في مرافقة الابتكار" إلى محاولة الربط بين المتغيرين الإثنيين المتغير المستقل "الكفاءات" وبين المتغير التابع "الابتكار"، من خلال دراسة جانب الكفاءات، كيفية تسيير الكفاءات، وتنميتها، وكيف تساهم هذه الأخيرة كأداة إستراتيجية في مرافقة الابتكار داخل المؤسسات الاقتصادية الوطنية، من خلال دراسة سبل تنمية الكفاءات التي تساهم في تحيين المعارف والمهارات المتأصلة بهذه الكفاءات حتى تستجيب لمتطلبات التغيير، وتساهم في



مرافقة عملية الابتكار والتي تعتبر هي الأخرى نوع من الإستجابة للتغيير، حيث سيتم إسقاط الجانب النظري من الدراسة على عدد من المؤسسات الإقتصادية الوطنية، أي على عينة وفي بيئة تختلف عن بيئة الدراسات السابقة ، ومحاولة الخروج بنتائج وتوصيات التي يمكن أن تضيء ولو القليل في هذا المجال.

❖ منهج الدراسة :

- من خلال هذه الدراسة تمّ الإعتماد على " منهج الحالة الوصفية " ، حيث تمّ في الجانب النظري التطرق للتأصيل النظري لكل من موضوع الكفاءات والابتكار، وكيف يمكن تنمية الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة حتى تساهم في مرافقة العملية الإبتكارية، إعتمادا على المسح المكتبي ، حيث تعددت المراجع التي تم إستعمالها إعتمادا على كتب، مقالات ، أطروحات ورسائل جامعية، أمّا في ما يخصّ الجانب التطبيقي، فقد تمّ الإعتماد على أسلوب دراسة الحالة، وذلك من أجل إسقاط ما تمّ التطرق إليه في الجانب النظري على عينة من المؤسسات الوطنية ميدانيا، ومعرفة مدى إهتمام المؤسسات الإقتصادية الوطنية بالممارسات التي تعكس تنمية الكفاءات حتى تساهم هذه الأخيرة في مرافقة الابتكار، وتوضيح إحصائيا العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرين، لإعطاء الموضوع دقة أكثر وتوضيحا أفضل. حيث تم الإعتماد على الإستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات، وتم معالجة معطياته من خلال البرنامج الإحصائي SPSS إستنادا على عدد من الأدوات الإحصائية.

❖ حدود الدراسة :

يعتبر تعميم النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة مرتبط بحدود موضوعية، زمانية ومكانية نوجزها في ما يلي:

الحدود الموضوعية:

حدّدت هذه الدراسة لغرض معرفة مدى تأثير ومساهمة الكفاءات في مرافقة عملية الابتكار بالمؤسسة الإقتصادية، حيث تمّ التطرق لدراسة الموضوع من جانبه النظري، من خلال التعرف على التأصيل النظري لكل من المتغيرين الرئيسيين للدراسة وهما المتغير المستقل "الكفاءات" والمتغير التابع "الابتكار" ، ومحاولة تحديد العلاقة الارتباطية والتأثيرية بينهما، فحتى تتمكن المؤسسة من الإستفادة من مخرجات الكفاءات في الوضع الحالي والمستقبلي، وتواكب متغيرات العصر، ومتطلبات الوظيفة الإبتكارية، والمساهمة في نجاحه داخل المؤسسة الإقتصادية، عليها حسن إستغلال، وتسيير هذه الأخيرة، حيث تعتبر عملية تنمية الكفاءات إحدى أهم العمليات التي تجعل من معارف ومكونات الكفاءات متطورة، متجددة باستمرار. إقتصرت دراستنا على عدد من الأدوات والسبل التي تساهم في تنمية الكفاءات حتى تساهم هذه الأخيرة في مرافقة الابتكار والتي تمثلت في : التعلم التنظيمي، التكوين، الإستقلالية وعامل التحفيز . هذا ما اقتصر عليه حدود دراستنا ، ما لا ينفي وجود عدد

من الأدوات الأخرى ذات الأثر الإيجابي على تنمية الكفاءات، وتم في الجانب التطبيقي إسقاط ما سبق على عينة من المؤسسات الوطنية الجزائرية، أين تم جمع المعلومات اعتماداً على الإستبيان .
الحدود الزمنية :

لقد تمّ الحصول على معطيات هذه الدراسة سواء النظرية أو الميدانية منذ بداية عام 2016 إلى غاية سنة 2019.
الحدود المكانية :

لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على عدد من المؤسسات الوطنية التي تنشط في كل من القطاعين العام والخاص، بولايتي سيدي بلعباس وعين تموشنت.

❖ هيكل الدراسة :

قصد معالجة إشكالية البحث والإلمام بكافة التساؤلات المطروحة والإجابة على فرضيات الدراسة، تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول أساسية، منها فصلين نظريين وفصل تطبيقي وتضمن كل فصل ما يلي :

الفصل الأول : جاء هذا الفصل تحت عنوان " تسيير الكفاءات وتنميتها " ، حيث تضمن هذا الفصل ثلاث مباحث، وتضمن كل مبحث ثلاث مطالب ، تطرقنا في المبحث الأول إلى عموميات حول نموذج الكفاءات ، حيث تطرقنا في المطلب الأول للظروف الإقتصادية العامة المفسرة للإهتمام بالكفاءات، وفي المطلب الثاني النظريات التي أدت لبروز هذا النموذج، وفي المطلب الأخير حاولنا توضيح بعض الاختلافات حول مفهوم الكفاءات والتأهيل، وكذا مفهوم الكفاءات حسب النهج الإستراتيجي ونهج إدارة الموارد البشرية ، وفي المبحث الثاني تطرقنا لتسيير الكفاءات، حيث تضمن المطلب الأول من هذا المبحث ماهية الكفاءات، وفي المطلب الثاني أنواع الكفاءات ، وفي المطلب الأخير أسباب الإهتمام بتسيير الكفاءات، مفهومه، وأهم مراحل عملية تسيير الكفاءات. أما المبحث الثالث والأخير من هذا الفصل تضمن موضوع تنمية الكفاءات ، حيث خصص المطلب الأول بعد توضيح مفهوم تنمية الكفاءات ، إلى عملية التعلم التنظيمي باعتبارها وسيلة من وسائل تنمية الكفاءات والتي تركز على عمليات إدارة المعرفة وعلى فرق العمل كأسلوب لأداء الأعمال وتبادل المعارف، أما المطلب الثاني فيتعلق بالتكوين ودوره في عملية تطوير الكفاءات، والمطلب الثالث خصص للوسيلة الثالثة لتنمية الكفاءات وهي عامل الإستقلالية والتحفيز.

الفصل الثاني : جاء هذا الفصل تحت عنوان " الإبتكار ومساهمة الكفاءات في مرافقته " ، حيث تضمن هذا الفصل ثلاث مباحث، وتضمن كل مبحث ثلاث مطالب ، عالجتنا في المبحث الأول عموميات حول الإبتكار، تضمن المطلب الأول ماهية الإبتكار، المطلب الثاني أنواع ومستويات الإبتكار والمطلب الثالث تضمن النماذج والنظريات المفسرة للإبتكار. أما المبحث الثاني فيتعلق



بسيرورة عملية الابتكار والعوامل المؤثرة فيه ، حيث عالجنا في المطلب الأول ، أهم مراحل عملية الابتكار، أما المطلب الثاني وضح تصنيف أنماط الشركات حسب الابتكار، والمطلب الأخير من هذا المبحث أوضح أهم العوامل المؤثرة في الابتكار والتي انحصرت في مجموعة العوامل الشخصية، التنظيمية، ومجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع. وتطرقنا في المبحث الثالث إلى الابتكار القائم على الكفاءات، حيث عالجنا في المطلب الأول، علاقة الكفاءات بالابتكار، وفي المطلب الثاني دور الكفاءات في العملية الابتكارية، وتضمن المطلب الثالث تصنيف أنواع الكفاءات المطلوبة للابتكار، وكيف تساهم سبل تنمية الكفاءات في مرافقة العملية الابتكارية.

الفصل الثالث :

جاء هذا الفصل تحت عنوان " دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية " ، حيث تضمن هذا الفصل ثلاث مباحث، وتضمن كل مبحث ثلاث مطالب ، تضمن المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، حيث خصص المطلب الأول لتوضيح المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، أما المطلب الثاني تضمن تحديد مجتمع ونموذج الدراسة والمطلب الثالث خصص للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.

أما المبحث الثاني فيتعلق بتقديم لمحة تعريفية عن المؤسسات محل الدراسة الميدانية، حيث قدم في المطلب الأول ، لمحة تعريفية لعينة المؤسسات الاقتصادية من القطاع العام، أما المطلب الثاني تم فيه تقديم لمحة تعريفية عن عينة المؤسسات الاقتصادية التي تنشط في القطاع الخاص ، والمطلب الأخير من هذا المبحث أوضح التحليل الوصفي لخصائص العينة المدروسة.

وتطرقنا في المبحث الثالث إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ، حيث عالجنا في المطلب الأول، التحليل الإحصائي لمحور تنمية الكفاءات ، وفي المطلب الثاني التحليل الإحصائي لمحور الابتكار ، وتضمن المطلب الثالث اختبار فرضيات الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج .

الفصل الأول :
تسيير وتنمية الكفاءات

تمهيد :

في ظل الظروف والتغيرات التي مست الساحة الإقتصادية، أصبح على عاتق المنظمات ضرورة التكيف معها، والبحث عن أنجع الموارد والإستراتيجيات لضمان البقاء والإستمرار وتحقيق الأرباح من خلال حيازة المورد الخلاق للميزة والقيمة المضافة.

وعلى هذا الأساس فإن إدارة الموارد البشرية أصبحت تمثل هي الأخرى جوهر المنظمة لإهتمامها وإرتباطها بأهم عنصر فيها ألا وهو العنصر البشري الذي أصبح أهم مورد إستراتيجي من بين موارد المؤسسة، حيث أنه مع التغيرات الإقتصادية العامة، وتطور الفكر الإداري تغيرت النظرة لهذا المورد وكذا طرق التعامل معه، فبعدها كان يعتبر فقط عنصر من عناصر الإنتاج أصبح رأس مال فكري وجب الإستثمار فيه لضمان التميز والنجاح.

ومع إسهامات المنظرين والمفكرين في هذا المجال، وإمتدادا لنظرية الموارد برز نموذج الكفاءات، وأصبح إهتمام إدارة الموارد البشرية بإدارة الكفاءات، تسييرها، تنميتها، والإستثمار فيها في تنامي مستمر نظرا للدور الجوهري الذي تقوم به هذه الأخيرة، وما تساهم به في تفعيل، مرافقة وتنمية الإبتكار الذي أصبح هو الآخر ضرورة أساسية على المؤسسات الإقتصادية التوجه لها.

من هذا المنطلق سنتناول في هذا الفصل الظروف والمتغيرات التي مست الساحة الإقتصادية مما إستوجب بروز نموذج الكفاءات، ماهية الكفاءات، كيفية تسييرها، وكذا طرق ووسائل تنميتها داخل المؤسسة الإقتصادية.

المبحث الأول: عموميات حول نموذج الكفاءات.

إن بروز نموذج الكفاءات جاء كثمرة ونتيجة وإمتداداً لعدة أعمال باحثين ومختصين في هذا المجال، تعود بوادره الأولى لنظرية الموارد وعلى أنقادها وتطورها برز هذا المصطلح، بالإضافة إلى التغيرات العامة التي مست الساحة الإقتصادية وكانت بمثابة حافز ودافع للإهتمام بالموارد البشري، وبروز مصطلح الكفاءات، وهذا ما سيتم التطرق إليه في ما يلي.

المطلب الأول: الظروف الإقتصادية المفسرة للإهتمام بالكفاءات.

تسود العالم اليوم مجموعة من التوجهات البارزة تعبر عن مجمل التغيرات الجذرية التي طالت مختلف جوانب المجتمع العالمي، وتدل تلك التوجهات على أوضاع جديدة ومتجددة في هيكل النظام العالمي،¹ وفي الساحة الإقتصادية عامة، وأضحى مواكبة هذا التغيير والتطور المتسارع حاجة ملحة أمام المؤسسات الإقتصادية لضمان البقاء والإستمرار والقدرة على مواجهة المنافسة، في حين تبقى الأولوية في هذه المواجهة لخيار الموارد البشرية² فالإستثمار في هذه الموارد لا بد وأن ينطلق بخطى سريعة لمواجهة التحديات العالمية الجديدة، بشكل عام سواء كانت إقتصادية، سياسية، إجتماعية، أو تكنولوجية... إلخ، فإن إدارة مثل هذه التغيرات يجب أن يكون بفكر عصري وأسلوب عملي مبتكر وأن تنتهج سياسات على مستوى عالي من حيث الكم والكيف، والإرتقاء بمستوى الموارد البشرية شرط لأي نهضة وضرورة لأي تقدم لأن المورد البشري يأتي بالمورد المالي، فلا بد من الإرتقاء بمستواه والعمل على تأهيله ليواكب العصر ومتغيراته.³

الإهتمام المتزايد بموضوع الموارد البشرية بصفة عامة، وبروز مصطلح الكفاءات بصفة خاصة إنما وجد في ظل بيئة عالمية يسودها نوع من التغيير المتسارع في شتى المجالات، وبرز كتحدي لمواكبة هذا التغيير، وسنتطرق في ما يلي لأبرز المتغيرات العالمية التي مست الساحة الإقتصادية والتي برز في ظلها ولأجل مواكبتها مفهوم الكفاءات.

¹ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص337.

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، الأردن، 2011، ص277.

³ محمود يحيى سالم، تنمية الوارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص26-27.

الفرع الأول: تحدي العولمة .

➤ العولمة ، "la mondialisation" أو "globalization"، لا يوجد تعريف محدد يمكن الأخذ به لظاهرة العولمة ولا يمكن حصرها في تعريف واحد حتى ولو تميز بالدقة المتناهية، فتعاريفها متعددة بتعدد أبعادها ومستوياتها نظرا لتغيراتها الدائمة والمستمرة وفي ما يلي عرض لبعض من مفاهيمها :

➤ يمكن اعتبارها كظاهرة تتداخل فيها الجوانب الإقتصادية والسياسية والثقافية والإجتماعية والسلوكية، تحدث تحولات على مختلف الصور، تؤثر في حياة الإنسان أينما كان وتساهم في صنع هذه التحولات المنظمات الإقتصادية الدولية والشركات متعددة الجنسيات.

➤ حسب "أمارتيا" فقد برزت العولمة وتطورت نتيجة السفر والتجارة والهجرة، والتوسع في إنتشار المعرفة¹ وإن من أبرز التحولات الناتجة عن العولمة ذات التأثير على إدارة الموارد البشرية ما يلي:

• الثورات العلمية والتقنية: أدت الثورات العلمية والتقنية إلى ما يشابه القدرة على إلغاء آثار القيود التقليدية التي اعتادت الإدارة أن تعمل في ظلها، وكانت لتلك التطورات العلمية والتقنية تأثيراتها المهمة في تشكيل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة من حيث الكم والكيف.²

• عالمية الأسواق وتحرير التجارة : تعتبر عملية الإنفتاح وتحولها إلى سوق عمل واحدة عالمية في إتجاه تمييز الشركات والمؤسسات التي تمتلك القدرات الإنتاجية والتقنية والقدرات التنافسية المناسبة، وتيسر لها الدخول في تلك الأسواق وتحقيق مراكز تنافسية، فقد كان لهذا التحول عاملا رئيسيا في توجيه إهتمام الإدارة في المنظمات المعاصرة نحو البحث عن الموارد البشرية المتميزة القادرة على التغلغل في الأسواق الجديدة والمتنوعة.³

• التحولات السياسية : كان لها الأثر الهائل في تصاعد الإهتمام بقضايا وحقوق الإنسان، وإحترام حريته في إختيار نوع العمل وحمايته من البطالة، وكل ذلك أنتج نوعية أفضل من الموارد البشرية ذات قدرات ومهارات أعلى.⁴

• بزوغ عصر المعرفة والإنتباه أكثر لمسألة التعليم .

✓ وفي ظل هذه الظروف والتحولات الناتجة عن ظاهرة العولمة، زاد الإهتمام بالموارد البشري وكفاءات المؤسسات بإعتبارها السبيل الوحيد، والتحدي القادر على مواكبة هذه التغيرات والعنصر الخلاق للقيمة المضافة والتميز والقدرة على مجابهة المنافسة.

¹ Jean –Pierre Allegret , Pascal Le Merrer , **Economie De La Mondialisation- vers une rupture durable ?**, 2ème édition, bibliothèque nationale, paris, 2015, pp 17-19.

² مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي، مرجع سبق ذكره، ص339.

³ نفس المرجع السابق، ص340.

⁴ نفس المرجع السابق، ص342.

الفرع الثاني : حدة المنافسة .

أصبحت المعارف والكفاءات ، بفضل ما تحقق من إنجازات ، دعامتين أساسيتين للتنافسية الجديدة، كما غدا نموذج التسيير بالكفاءات الأسلوب الأنجع وبلا منازع لإدارة المؤسسات الإقتصادية ، مما دفع العديد منها إلى تركيز جهودها ورصد إمكانياتها في سبيل حيازة كفاءات أساسية متميزة تضمن لها القدرة على مواجهة المنافسة ، وبالتالي البقاء والنمو في قطاعات النشاط.¹ وعليه فإن القدرة على المنافسة في الأسواق أصبحت لا ترتبط فقط بالإنتاجية، حتى لو لا يمكن إهمالها بأي شكل من الأشكال، ولكن التحديات الجديدة للتنافس أصبحت تفترض مسبقاً أن نستطيع أن نثق بالمهنيين، وأن نستطيع الإعتماد على مهاراتهم، وكفاءاتهم.²

فقد فرضت الظروف المتسمة بحدّة المنافسة بين المنظمات ، ضرورة الإهتمام بالكفاءات باعتبارها السبيل والحل الأمثل لمواجهة التحديات القائمة. فقد أصبحت قدرة المؤسسة وفرصتها في البقاء و الإستمرار، وحماية موقعها التنافسي، مرتبطة بمدى إمتلاكها لموارد معرفية ذات مستويات تأهيلية قادرة على مواجهة التحديات السائدة ، الأمر الذي أصبح يقتضي من المؤسسة ضرورة الإرتقاء بكفاءاتها البشرية ، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبتكارية.

الفرع الثالث : التغيير التنظيمي.

أضحت الكفاءات أحد مقومات التغيير التنظيمي، وقبل التطرق لمفهومه ، لا بد من تحديد مفهوم التغيير .

- التغيير " Change " هو إستجابة ونتيجة طبيعية للحراك والنمو الذي يحدث في منظمات الأعمال، والقدرة على التكيف والإستجابة، وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد و المنظمات، حيث تعتبر محاولة المنظمات لإحداث التغيير بمثابة محاولة لإيجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ.
- أما التغيير التنظيمي " Organization Change " فهو "ذلك التحول الذي يحدث في نشاطات المنظمة، والعمليات والأهداف، والعاملين، إستجابة لقوى ضاغطة، غالباً ما تكون خارجية، ويعتبر من الظواهر الصحية في منظمات الأعمال.³ كما يعتبر أنه" مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل

¹ ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، مارس 2005، ص239.

² Guy Le Boterf, **Construire les compétences individuelles et collectives**, 7ème édition, édition Eyrolles, Paris, France, p27.

³ ناصر جرادات، أحمد المعاني، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص31.

الفصل الأول: تسيير وتنمية الكفاءات

المشاكل، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل، في المناخ السائد في المنظمة مع التركيز الخاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها.¹ ومن بين الأسباب التي تدعو إلى التغيير: الانفجار الكمي والنوعي في المعلومات والمعرفة، التغييرات المستمرة في القوى العاملة، التغيير والتطور السريع للسلع والخدمات، زيادة الترابط والتدخل بين المنظمات،² وكذا القدرة على الابتكار وإثارة الرغبة في التطوير والتحسين والإرتقاء.³ غير أن عملية التغيير ليست هدفا في حد ذاتها، وإنما الهدف هو تكوين وضع تنافسي أفضل، أو على الأقل الحفاظ على الموقف التنافسي الحالي، والذي يصبح هدفا إستراتيجيا إذا ما رأت المؤسسة نفسها غير قادرة على التطوير في المدى المنظور⁴. وغالبا ما تتسم التغييرات التنظيمية بإدخال ممارسات جديدة في العمل، وفي ظل هذه التغييرات التنظيمية التي مست المنظمات الحالية ظهرت توجهات جديدة في التعامل مع الموارد البشرية، من بينها بروز نموذج الإدارة بالمشاركة، وإدارة الكفاءات.⁵ كما أن النقلب الشديد للبيئة الإقتصادية والمؤسسية للشركات يتطلب تفاعلا قويا وضرورة إعتناء الممارسات المرنة، فهي بمثابة أحد الآليات لتحقيق التكيف الدائم،⁶ ويلعب المورد البشري بصفة عامة، والكفاءات بصفة خاصة دورا جوهريا في العملية التغييرية بإتجاه تحقيق الأهداف المرجوة.

الفرع الرابع: التوجهات الجديدة لمنظمات الأعمال والمداخل الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

غزى مفهوم الكفاءات في السنوات الأخيرة حقل إدارة الموارد البشرية، حيث أدمج في جميع أنشطة المنظمة، من تحليل الإنحرافات، التصنيف والتعويض القائم على الكفاءة، تقييم الأداء، التوظيف، والعديد من الأنشطة الأخرى، سواء في القطاع العام، أو في الخاص، حيث أصبح الإهتمام بالكفاءات وتتميتها عاملا أساسيا لزيادة الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية.⁷

¹ حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص71.

² تور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص192.

³ زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص24.

⁴ رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السابع، ص08.

⁵ Ouerghi Malika, La « gestion par la compétence » une pratique managériale en voie d'émergence au sein de l'entreprise Française: Du discours aux pratiques, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, France, 2007, p02.

⁶ Michel Rocca, Conduire Un Projet Acteurs Et methodes du changement organisationnel, 1ère édition, Bibliothèque National, Paris, 2013, p14.

⁷ Glibert Paquette, Modélisation des Connaissances Et Des Compétences, Presses De L'Université Du Québec, France, p168.

الفصل الأول: تسيير وتنمية الكفاءات

فقد برز وانتشر مفهوم الكفاءات نتيجة لتزايد الإهتمام بالموارد البشري وتغير نظرة إدارة الموارد البشرية لهذا العنصر بتغير المداخل الإدارية لمنظمات الأعمال، حيث أصبحت ثروة المؤسسة تقاس بمواردها البشرية. فمع بداية العصر الصناعي إلى غاية الحرب العالمية الثانية، أي تزامنا مع عصر المنظمة العلمية للعمل، كانت الموارد البشرية تسيير بطريقة كمية، إلى غاية المنتصف الثاني من القرن الواحد والعشرين تحول نمط إدارة الموارد البشرية من الإدارة الكمية للقوى العاملة إلى الإدارة النوعية للكفاءات.¹ كما ساهم تعدد المداخل الإدارية إلى الإهتمام أكثر بالموارد البشري بصفة عامة وبلورة مفهوم الكفاءات بصفة خاصة. وفي ما يلي عرض لأهم محطات المداخل الإدارية للموارد البشرية المتعاقبة :

- المدخل الكلاسيكي : والذي تضمن ثلاثة مداخل أساسية هي : مدخل الإدارة العلمية، تحت ريادة F.Taylor حيث مثل هذا المدخل طفرة في الفكر الإداري الحديث لمساهمته الفعالة في استبدال أسلوب التجربة والخطأ في الإدارة بالأسلوب العلمي، غير أن النظرة الأساسية للمورد البشري من هذا المدخل هي نظرة إقتصادية بحثة، فالإنسان هنا آلة إقتصادية تسعى إلى تعظيم العائد الإقتصادي،² مروراً بمدخل مبادئ الإدارة الذي إقترحه العالم الفرنسي "هنري فايول" Henry Fayol، واهتم هذا المدخل بصفة أساسية بوصف الممارسات الإدارية الناجحة للمديرين خاصة في مجال المنظمات الحكومية، وقد حدد فايول الوظائف الأساسية للمدير على أنها تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. وإلى جانب وظائف المدير حدد فايول مجموعة من المبادئ الإدارية الهامة التي يجب تطبيقها لضمان كفاءة العمل، ثم مدخل التنظيم البيروقراطي، حيث إقترح ماكس فيبر " Max Viber" نموذج التنظيم البيروقراطي لعلاج العديد من مظاهر الخلل التي عانت منها المنظمات الحكومية الألمانية في بداية القرن العشرين ، وبني هذا المدخل على أساس تكوين منظمات نموذجية ومثالية على أساس من المنطق والنظام والسلوك الوظيفية.

- تشترك هذه المداخل فيما بينها من حيث نظرتها إلى العاملين في المنظمة، والإفتراض الأساسي لتلك المداخل هو أن الإنسان كائن إقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد المادي" وبمعنى آخر فإن قوة ارتباط العامل بالمنظمة تتحدد في ضوء العائد المادي الذي يمكن أن يحققه عند التحاقه بالمنظمة وإستمراره بها.³

¹ Jean- Pierre Ledoux , **La Gestion Prévisionnelle Des Emplois Et Des Compétences**, 2ème édition, Création Afnor Edition, 2013, p02.

² عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، جامعة القاهرة، 2003، ص14.

³ نفس المرجع السابق، ص22-29.

- حركة العلاقات الإنسانية: قاد أفكارها Elthon Mayo سنة 1927 حيث أدخل العامل الإنساني في عالم العمل، وأكد على أهمية التحفيز في هذه الحركة الإنسانية،¹ حيث تحول الإهتمام بالعلاقات الإنسانية بدلا من العلاقات المادية التي سادت سابقا، فلقد أظهرت تلك الدراسات أن ما يؤثر على إنتاجية الفرد ليس العائد المادي فقط، وإنما أيضا العلاقات الإجتماعية التي تسود بينهم وأنماط القيادة والإشراف ونماذج الإتصالات المتبعة من قبل الإدارة، وبالتالي قد ساهمت تجارب "ألتون مايو" وزملائه في بلورة مفاهيم الإدارة، وفي تعزيز دور إدارة الأفراد بصفة خاصة.²

- المدخل الحديث للإدارة: إن الطفرة الحقيقية للنظرة للإنسان حدثت خلال النصف الأخير من القرن العشرين، وقد تبلورت تلك النظرة في إعتبار الإنسان "رأس مال فكري"، ولقد أدت التطورات الحديثة إلى تأكيد أهمية عنصر الموارد البشرية بإعتباره ميزة تنافسية كبرى، فلم تعد النظرة إلى الموارد البشرية أنها مجرد مصدر تكلفة يمكن التخلص منها إذا ما دعت الحاجة، بل هي إستثمار طويل الأجل يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ولقد ظهرت العديد من المفاهيم الحديثة التي ساعدت على تأكيد أهمية الموارد البشرية على سبيل المثال مفهوم: إدارة المعرفة ومفاهيم الجودة، والتميز في الأداء، والعولمة.³ هذا ما أدى أيضا بالضرورة إلى التغيير في القيم المتعلقة بالعمل، وفي التوجه الفكري الجديد للموظف إزاء العمل، حيث أصبح موظفو المنظمات المعاصرة يرغبون في فهم أنشطة العمل قبل الإلتزام بها، مما يستوجب إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف ونظم المعلومات لإمداد الموظفين بإحتياجاتهم من المعلومات، كما أصبحت نوعية الحياة العملية تسود على أشكال المرونة، فرص التدريب ونظام الأجور حسب الكفاءات.⁴

الفرع الخامس: عصر إقتصاد المعرفة، التطور التكنولوجي، ومقتضيات الإبتكار.

يعرف إقتصاد المعرفة على أنه نموذج تقني - إقتصادي جديد تتمثل إحدى خصائصه الأساسية في الدور المركزي للمعرفة وعملية الإبتكار التراكمية، وتحديث التكنولوجيات الجديدة، إلى جانب الإبتكارات التنظيمية، ينتج عن هذا الإقتصاد تحولا جذريا في طبيعة الإنتاج والأسواق ومكان العمل.⁵ إقتصاد المعرفة هو نمط إقتصادي متطور، قائم على الإستخدم واسع النطاق للمعلوماتية

¹Marie Tresanini, *Evaluer Les Compétences Du recrutement à La Gestion De Carrière*, 2ème édition, Edition EMS, Paris, France, 2013, p18.

²فايزة بوراس، إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات - دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014-2015، ص9.

³عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص35-37.

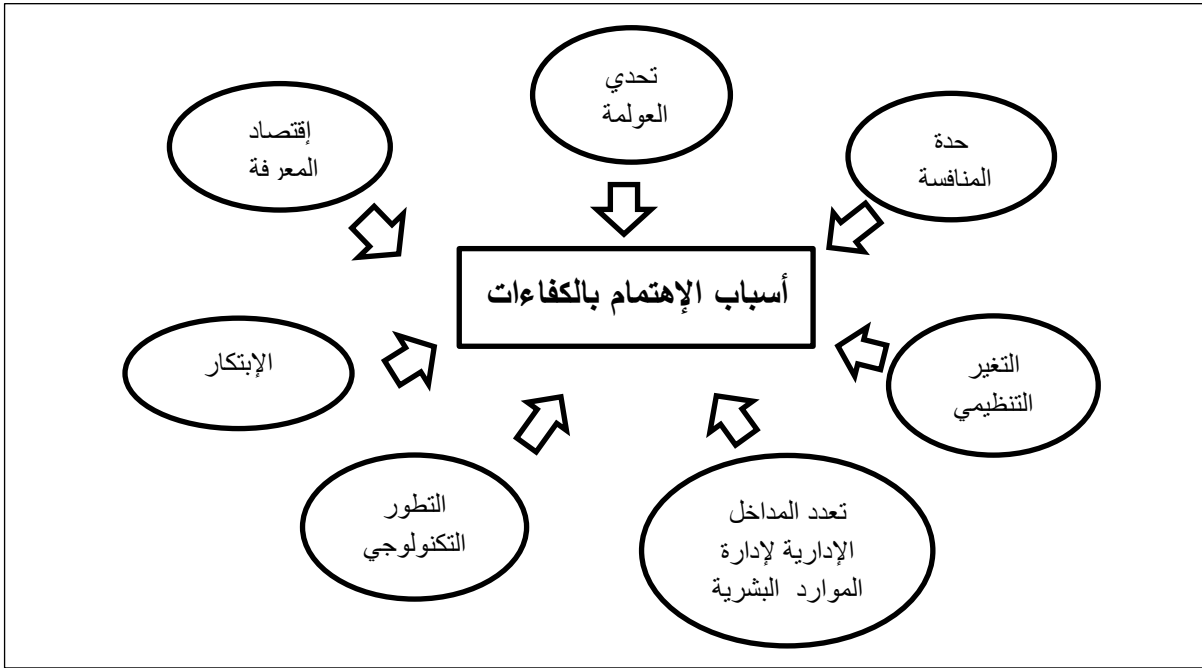
⁴Bernard Martory, Jean Pierre Helfer, Jaques Orsoni, *Contrôle De Gestion Social*, 6ème édition, Magnard Vuibert, Paris, France, 2009, p03.

⁵Keith Newton, *Compétences En Gestion Applicable Aux Petites Entreprises*, Rapport présenté à la Direction générale de la politique de la petite entreprise, Industrie Canada, 2001, p04.

الفصل الأول: تسيير وتنمية الكفاءات

وشبكات الإنترنت، في مختلف أوجه النشاط الإقتصادي، وخاصة في التجارة الإلكترونية، مرتكزا بقوة على المعرفة والإبداع والتطور التكنولوجي، وبما أن المعرفة هي خليط من التعلم والخبرة المتراكمة، وتعتمد على الفهم والإدراك البشري، فإنها بهذه الصفة يمكن أن تتحول إلى سلع وخدمات، يكون مستهلكوها على استعداد لدفع مقابل للحصول عليها، من هذا المنطلق، فإن وضع كل بلد في الإقتصاد العالمي الجديد، يحدد وفقاً لكمية وجودة المعارف التي يمتلكها.¹ وعليه أصبح تنمية القدرات والمهارات الذهنية التي يمكن أن تكون مصدرا للإبداع والابتكار دعامة أساسية للتجديد والتطوير وتفعيل الأداء، وذلك من خلال التركيز على المعلومات ومعارف للأفراد.² فإقتصاد المعرفة يختلف عن الإقتصاديات التقليدية، أين أصبح يرتكز بقوة على العامل التقني والعلمي والمعرفي، عكس ما كان يعتمد عليه سابقا أين كانت تعطي أهمية أكبر لعامل الحجم في الإنتاج، أي اعتمادا على الكم، وهذا نتيجة للتطور والتحول في النظام الإقتصادي العالمي أين أضحي التوجه فيه نحو تحقيق منتجات ذات كثافة معرفية، الأمر الذي يستلزم العمل على تنمية المهارات البشرية من خلال برامج التعليم والتدريب وتعزيز عملية البحث والتطوير. ويمكن توضيح هذه العوامل في الشكل التالي:

شكل رقم -01- يوضح العوامل المفسرة للإهتمام بمفهوم الكفاءات.



المصدر: من إعداد الطالبة.

¹ طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة العرفة بمنظمات الأعمال حالة المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2010-2011، ص49.

² بن نافلة قدور، قلش عبد الله، دور تنمية الموارد البشرية في تأهيل المؤسسات في ظل إقتصاد المعرفة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد07، جامعة حسيبية بي بوعلي، الشلف، الجزائر، 2009، ص290.

المطلب الثاني: بروز نموذج الكفاءات.

إن بروز نموذج الكفاءات مر بعدة محطات، وللتوضيح أكثر سنستعرض إسهامات الفكر الإستراتيجي التي كانت سببا لظهور نظرية الموارد والتي بني على أنقادها نموذج الكفاءات.

الفرع الأول: إسهامات الفكر الإستراتيجي.

تتبع الإدارة الإستراتيجية ثلاثة اتجاهات أساسية تتمثل في ما يلي:

✓ الإتجاه الأول ذو طابع عام، تطور في جامعة HARVARD، وركزت تحاليه على المنشأة، واعتبر نموذج LCAG، نموذجا رائدا في هذا المضمار، ركز على تشخيص عناصر القوة، والضعف، داخليا وكذا الفرص، والتهديدات، على الصعيد الخارجي، من أجل تحديد التوجهات الإستراتيجية اللازمة، واعتبرت الإستراتيجية عملية توفيق أو مطابقة بين الإمكانيات الداخلية والضغوطات الخارجية.

✓ النموذج الثاني، ينطلق من دراسات الإقتصاد الصناعي، ويركز على قطاع النشاطات الصناعية، تبلور في الثمانينات على يد MICHAEL PORTER ، الذي صاغ نظرية القوى التنافسية الخمس، جاعلا من المحيط التنافسي مركز إهتمام التحليل الإستراتيجي، وركز PORTER على حيازة مزايا تنافسية إحدى أهم أهداف الإستراتيجية.¹

- إتفق الإتجاهان السالفان، على تولية العوامل الخارجية(المحيط) مكان الصدارة في التحليل الإستراتيجي، وإعتبار نجاح المؤسسة أو تفوقها رهين بمدى قدرتها على التكيف مع الضغوطات الخارجية وتقلبات المحيط.

✓ النموذج الثالث: منبثق من أشغال Edith T.PENROSE، التي كانت سبابة إلى إعتبار المؤسسة مجموعة من الموارد المادية والبشرية، وميزت بين الموارد التي تحوزها المؤسسة وبين الخدمات التي تجنيها نتيجة لإستخدام تلك الموارد، وأكدت على أن تغير تلك الخدمات هو منشأ إختلاف المؤسسات، بمعنى أن نفس المورد المستخدم يمنح خدمات مختلفة بحسب كفاءة الأفراد المستخدمين له، وأن نفس الشخص قد يحقق خدمات مختلفة وتتطور كفاءاته بصفة مختلفة حسب الوسائل المادية التي يمتلكها. أي أن هذه النظرية ركزت على الموارد الداخلية للمؤسسة، ومهدت الطريق للعديد من الباحثين على تركيز إهتماماتهم على الموارد وبالتالي إحداث نقلة نوعية في مسار التفكير الإستراتيجي،² وكان هذا الإتجاه بمثابة إنطلاقة لنظرية الموارد.

¹ ثابتي الحبيب، بن عبو الجيالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية دعائم النجاح لمؤسسات الألفية الثالثة، طبعة الأولى، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2009، ص75.

² نفس المرجع السابق، ص76.

الفرع الثاني: نظرية الموارد.

تعتبر نظرية الموارد واحدة من أكثر النظريات ذات الإسهام الفعال في حقل الإدارة الإستراتيجية، تمكنت من وضع نهج مختلفة هدفت إلى إستكشاف المفاهيم الأساسية مثل المعرفة أو الكفاءات،¹ كما قدمت نظرية الموارد مساهمة معتبرة في إدخال الموارد البشرية كأساس لتحديد الخيارات الإستراتيجية على المدى الطويل وليس كنتيجة لهذه الخيارات. وقد أكدت على أنه لا يمكن تحقيق التفوق وتجاوز شدة المنافسة الحالية بالإعتماد فقط على المتغيرات الخارجية ولكن يجب إعادة الإعتبار إلى المتغيرات الداخلية المتعلقة بالموارد وخاصة الإستراتيجية منها والتي يمكن التحكم فيها ومراقبتها.² ومدخل الموارد يعبر عن هذا الإتجاه الجديد في التحليل، فهو ناتج عن أعمال PENROSE (1959)، ويبين هذا المدخل أن إستعمال الميزات التقليدية مثل التكنولوجيا، ورأس المال، والأسواق لا يكفي وحده لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة. فهذه الميزات التقليدية هي ميزات نسبية، ولا تكون ملائمة إلا في المدى القصير. لذلك على المنظمة أن تراهن إستراتيجيا على هيكلتها الإجتماعية إذا أرادت إمتلاك ميزة تنافسية مستدامة، يقترح هذا المدخل رؤية بديلة للمنظمة، ويضع في مركز التحليل الإستراتيجي البعد الداخلي للمنظمة،³

فحسب هذا المدخل فإن مصدر تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة يمكن أن يكون إعتقادا على مواردها الداخلية، ما لا يستبعد أهمية البعد الخارجي للمنظمة بأي شكل من الأشكال، الأمر الذي يستدعي ضرورة التوفيق بين البعدين، مع إعطاء أهمية معتبرة للبعد الداخلي للمنظمة.

قبل الشروع بتوضيح وفهم محتوى نظرية الموارد، نقدم بعض التعريفات البسيطة لمذلول الموارد:

- حسب Schoemaker "تتمثل في المخزون من العوامل المتاحة التي تمتلكها الشركة وتسيطر عليها".⁴
- حسب Ponrose، فهي "كل ما يولد تدفقا للخدمات، أو كما نقول في كل ما من شأنه أن يخلق القيمة".

¹ Franck Brulhart ,Gilles Guieu, Lionel Malteses, Frédéric Prévot, **Théorie des ressources Débats théoriques et applicabilités**, Lavoisier, Paris, Revue française de gestion – N° 204/2010, p84.

² الحاج مداح عرابي، البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص16.

³ ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة، جامعة باجي ختار عنابة، التواصل عدد24، جوان2009، ص128.

⁴ Maltese Lionel, **Spécificités des actifs et management des événements sportifs : proposition d'une nouvelle approche méthodologique et analytique**, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Université Paul Cézanne, 2007, p03.

الفصل الأول: تسيير وتنمية الكفاءات

- ويعرفها Wernerfelt بأنها "كل ما يمكن تصوره كعنصر قوة أو عنصر ضعف، وبصفة أكثر وضوحاً تعتبر موارد المؤسسة في الزمن t الأصول (الملموسة وغير الملموسة) المرتبطة بصفة شبه دائمة بالمؤسسة.
- فالموارد إذاً، تشمل الأصول الملموسة (المادية) والأصول غير الملموسة (غير المادية) التي تحوزها المؤسسة، وهذه الأخيرة تتضمن الكفاءات الفردية والجماعية، لأعضاء المنظمة، أي قدراتهم على تطوير وتجنيب كافة موارد المؤسسة.¹
- وبالنسبة لأهم ما جاءت به هذه النظرية:

قدم (Wernerfelt) في مقالته عام 1984 سؤالاً جوهرياً يتمثل في: ما الذي يجعل أداء المنظمة أفضل من غيرها على مدى فترة طويلة؟ ولم يجد الإجابة لا في القطاع (هناك لبعض الشركات أداء مستدام أفضل من غيرها في نفس القطاع)، ولا حسب تموقع المؤسسة في السوق، ولا بالنسبة لتطوير المنتجات، ولكن توصل في النهاية إلى إجابة مفادها أن هناك عامل يحقق الأداء المستدام موجود داخل الشركة، وبالتالي فهو يستخدم مفهوم الموارد، فكل مؤسسة تسعى لخلق وتطوير الموارد التي تحقق لها ميزة دائمة ومستمرة مقارنة بالمنافسين، وتعود هذه الميزة إما لخاصية موجودة في الموارد بحد ذاتها، أو ناتجة نظراً لقدرة الشركة على جعلها صعبة المنال والحصول عليها من قبل المنافسين، أي أنه يقدم فكرة حاجز الموارد "resource position barrier"،² وبقي التساؤل المطروح حول: كيف يمكن للشركة إنشاء وإدارة مواردها الخاصة؟ من هنا قدم Wernerfelt مصفوفة تختلف عن المصفوفة التقليدية ذات الثنائية منتج/سوق، وإنما قدم مصفوفة الثنائية موارد/منتجات: أي أنه يمكن لمورد أن يساهم في إنتاج وتطوير عدة منتجات، كما يمكن لمنتج واحد أن يتطلب عدة موارد حتى يتم تصميمه وتطويره. كانت هذه نقطة إنطلاق الإستراتيجية التي مفادها أولاً السيطرة على الموارد قبل تقديم منتج وطرحه في الأسواق، غير أن هذه الإستراتيجية ليست آلية: لا يمكن اعتمادها في أي حالة، فالموارد المتعددة الوظائف ليس بالضرورة أن تكون جذابة، إذا كان من السهل الحصول عليها من قبل المنافسين، لا بالمقابل هناك موارد متخصصة ليست متعددة الوظائف لكنها تحقق ميزة تنافسية أقوى وتكون مستدامة. هذا ما أصبح بمثابة تحدي أمام الإستراتيجية، أين أصبح البحث عن بناء إستراتيجية عن طريق الموارد التي تخلق الحواجز، وتوفر في نفس الوقت ميزة تنافسية مستدامة. واختتم المقال بتقديم مؤشر بحث جديد تمثل في التساؤل التالي: كيف يمكن للشركة تحديد مواردها الحاسمة، وبأي طريقة وهيكل يمكنها من إستغلالها أفضل إستغلال.³

¹ ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية دعائم النجاح لمؤسسات الألفية الثالثة،

مرجع سبق ذكره، ص 82-83.

² Colette Depeyre, **Retour sur la théorie des ressources**, Le Libellio d'Aegis, France, 2005, p03.

³ Colette Depeyre, **Retour sur la théorie des ressource**, op, cit, p04.

- تطورت النظرية من طرف Barney ، وكانت نظريته قائمة على النظر في جميع الموارد التي تخدم الإستراتيجية وتمكنها من خلق ميزة تنافسية مستدامة،¹ أي أن أبحاثه كانت مواصلة لأبحاث Wernerfelt، ومحاولة الرد على إشكالية كيف يمكن جعل المورد ميزة تنافسية مستدامة، ركزت نظريته على الموارد التنظيمية (رأس المال المادي، الموظف) كعوامل مهمة، لكن يمكن الحصول عليها من قبل شركات أخرى ، فهي لا تشكل ميزة تنافسية مستدامة، كما لاحظ وميز Barney بين فرضيتين مهمتين في التحليل الإستراتيجي، أحدهما من جهة أن الشركات الصناعية لا تتصرف جميعها بشكل متماثل، ولها أداء مختلف، وهذا راجع إلى عدم تجانس الموارد، ومن ناحية أخرى، هذا التنوع في الأداء قد يكون مستمرا بسبب قلة تنقل الموارد. بحث Barney، عن العوامل التي تجعل من المورد ميزة تنافسية مستدامة، وخلص بأبحاثه إلى أربع معايير تتمثل في:²

- يجب أن يكون المورد خلاقا للقيمة، ويساهم في فعالية الشركة.
- يجب أن يكون المورد نادرا، إما نادرا في حد ذاته، أو في طريقة إستغلاله أحسن إستغلال.
- يجب أن تكون الموارد من الصعب تقليدها، نتيجة لظروف تاريخية خاصة بالشركة، أو بظاهرة اجتماعية معقدة وهذا ما أسماه Barney بالغموض السببي (ambiguïté causale)، ويعني هذا المفهوم أن كل من مسيري الشركة، المنافسين على علم أن هناك صلة بين المورد والأداء المستمر للشركة، لكن دون القدرة على الشرح وبالضبط ما هي العلاقة أو العملية السببية التي تؤدي بالموارد لتحقيق الأداء، هذا الغموض ما يجعل من الصعب على المنافس القدرة على التقليد.

- وأخيرا أن تكون الموارد غير قابلة للإستبدال بسهولة.
- من خلال هذا التصنيف والمعايير المقدمة من طرف Barney جعل نظرية الموارد أكثر عملية، وفي نفس السياق إستمر Makadok، بإدخال تمييز بين مرحلتين هما إختيار الموارد وإستغلالها: خلال عملية الإختيار، على مسيري المؤسسة تحديد الموارد المتاحة ذات القيمة والسعي إلى تجنب الموارد السيئة. والخطوة الثانية هي توظيف الموارد للحصول على قدرات ديناميكية تحسن من توظيف الموارد مجتمعة، وهذه القدرات هي تلك التي تخص الشركات في بعدها التنظيمي، ولذلك يصعب نقلها وتقليدها.³

¹ Yvon Pesqueux, **Peut-on parler de l'émergence d'un modèle de l'organisation sur la base des compétences ?**, Gestion des compétences et Knowledge Management: renouvelé de création de valeur en gestion des Ressources Humaines?, Rouen, France , 2010, p 04.

² Colette Depeyre, **Retour sur la théorie des ressource**, op.cit, p05.

³ Colette Depeyre, **Retour sur la théorie des ressource**, op.cit, p05.

الفرع الثالث: بروز نموذج الكفاءة.

نظرية الكفاءات تفترض أن الكفاءات تعتبر من أهم عوامل النجاح لأن إمتلاكها والتحكم فيها سيفتح المجال أمام المؤسسة للحصول على أفضليات تنافسية تمكنها من تحقيق أهدافها، ولتتمكن من تحقيق ذلك يجب أن تكون قادرة على إستقطاب الكفاءات وتوظيفها وتثمينها والحفاظ عليها، وكذا ضمان التبادل والتعاون بين أصحابها للإستفادة من أثر أفضلية تجميعها ومن ثم بناء الكفاءات الجماعية التي تعتبر أساس التفوق التنافسي¹ تبرز أهمية الكفاءات من خلال قدرتها على مواجهة التحديات والتغيرات التي مست الساحة الإقتصادية وشتى أشكال التغيير التي تطرقنا إليها ومن خلال قدرتها على تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة وتحقيق الإبداع والإبتكار، ومن بين أهم الخصائص التي يجب توفرها في هذه الكفاءات لتحقيق هذه الأهداف: القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، الديمومة، الإستبدال، والتمكك.

إستطاع نموذج الكفاءات أن يشق طريقه بشكل مستقل نسبيا عن الإطار الذي نشأت فيه نظرية الموارد، وأن يتميز بتوجهه المزدوج حيث دمج بين بعدين إثنين هما البعد البشري والبعد الإستراتيجي، وذلك بفعل تضافر مجموعة من العوامل والمبررات:²

1/ محدودية نظرية الموارد:

دعت نظرية الموارد إلى أنه يمكن حسن إستخدام الموارد وتطويرها في ظل ظروف معينة، إلا أنها تعرضت لعدد من الإنتقادات يمكن إيجازها على ثلاث فئات الأكثر مركزية في هذا التحليل:³

- إن مفهوم الغموض السببي والعامل الإجتماعي المسببان للميزة التنافسية، هما عاملان يحدان بشكل كبير من النطاق التحليلي والعملي لنهج الموارد، تصبح الميزة التنافسية مرتبطة بصفة وبمعرفة ضمنية ما يجعل من التحليل صعبا. فمفهوم الغموض السببي يؤدي إلى تناقض مقتضاه يتمثل في: إذا كان مصدر الميزة التنافسية غير واضح ودقيق يؤدي إلى ضعف النظرة التحليلية لنهج معتمد على الميزة التنافسية عن طريق الموارد والتي لا يمكن ملاحظتها، وكيف يمكن دراسة الموارد إذا كان أحد خصائصها غير قابل للتحديد والوصف، هذا من جهة ومن جهة أخرى كيف يمكن إضفاء

¹ عبيدات سارة، ممارسة التعلم التنظيمي وأثره على تطوير الكفاءات الجماعية، أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة، 2014-2015، ص90.

² ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية دعائم النجاح لمؤسسات الألفية الثالثة، مرجع سبق ذكره، ص90.

³ Aurélien Acquier, *Vers une approche dynamique de la théorie des ressources. Le cas de l'internationalisation des ressources d'ingénierie chez un constructeur automobile*, Centre de Gestion Scientifique, Mines Paris Tech, Paris, France, 2007, p 07.

الفصل الأول: تسيير وتنمية الكفاءات

توصيات قابلة للتنفيذ من منظور نهج معتمد على الموارد واستنادا على الميزة التنافسية إذا كانت هذه الأخيرة غير مفهومة وغير واضحة من قبل الجهات الفاعلة.

- وثمة فئة ثانية من الإنتقادات تتعلق بالطابع الواسع وغير المحدود لتعريف مفهوم الموارد، مما يزيد من تعقيد عملياته، وبعتماد التعاريف التقليدية يلاحظ Priem et Butler أن أي ممارسة أو بعد إداري يمكن اعتبارها موردا إستراتيجيا. وأخيرا، ركز Priem et Butler على صعوبة إتباع نهج الموارد في حساب العمليات الملموسة، مما يجعل من الصعب فهم ما هو الوضع الذي يتم تقييم الموارد من أجله وكيف يتم تقييم الموارد داخل الشركة.

2/ أشجار الكفاءات أو منابع نموذج الكفاءات.

أشجار الكفاءات التي إبتكرها Marc Giget عام 1983، والتي تتقارب إل حد كبير مع سلسلة القيمة لمايكل بورتر، تقترح تمثيل المؤسسة في مجموعها بدون حصرها في منتجات أو أسواق، في هذه الأشجار تعتبر الجذور (الكفاءات الأصلية والمهارات) والجذع (القدرة على التنفيذ) ذو أهمية لا تقل عن أهمية الأغصان(خطوط الإنتاج، الأسواق). تتبع فكرة إعداد شجرة الكفاءات من الحرص على بقاء المؤسسة بالرغم مما قد يعترضها، أي لا ينبغي للمؤسسة أن تموت بموت أحد منتوجاتها، "مرض أحد الأغصان لا يجب أن يؤدي إلى قطع الجذع"، بل تلجأ المؤسسة إلى إعادة بعث نسغ، أي الكفاءات بإتجاه نشاطات جديدة تتناسب مع شفرتها الجينية. وعلى ضوء فكرة شجرة الكفاءات طرح Hamel - Prahalad ، نظرية أقطاب الكفاءات التي تشكل نمطا تحليليا متميزا عن تجزئة قطاعات النشاطات الإستراتيجية، لا سيما أنها تشجع النمو الداخلي على النمو الخارجي، وتساهم في خلق نظرة جديدة للمؤسسة ، وأقطاب الكفاءات لا تكون كفاءات أساسية إلا إذا شكلت عناصر أساسية للنجاح في قطاعات النشاط، القديمة والجديدة الواجب تعديلها أو إنشاؤها بواسطة الإبتكار.¹

3/ أبعاد نموذج الكفاءات.

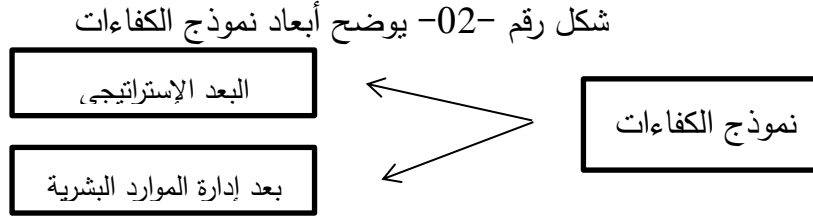
تشمل دراسة الكفاءات عدة مجالات، أهمها : تسيير الموارد البشرية ومجال الإدارة الإستراتيجية، حدد بعض الباحثين نقاط الإلتقاء لإستعمال مفهوم الكفاءات في كل من إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، على الرغم من إختلاف منظور كل منهما،² إلا أننا خلصنا بفكرة مفادها أن مفهوم الكفاءة يدرج نوعا من الإستمرارية والتكامل بين المجالين، حيث أن الكفاءة في مجال الإستراتيجية تشمل بصفة ضمنية البعد البشري، غير أن هذه التقاربات تبقى سطحية لا يمكنها أن

¹ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية دعائم النجاح لمؤسسات الألفية الثالثة، مرجع سبق ذكره، ص93-94.

² نفس المرجع السابق، ص95.

الفصل الأول: تسيير وتنمية الكفاءات

تخفي ما يميز بصورة جوهرية مفهومي الكفاءة في كل مجال، حيث يتطور كل مفهوم وفق منطق خاص.



المصدر : من إعداد الطالبة .

وهذا ما سيتم توضيحه في المطلب الموالي أين سيتم التطرق إلى النقاشات حول مسألة ومفهوم الكفاءات.

المطلب الثالث: النقاش حول مسألة الكفاءات.

هناك بعض المنظرين من رأى بتقارب أو وجود نقاط تشابه بين مفهوم الكفاءات حسب مجال إدارة الموارد البشرية وبين المجال الإستراتيجي، في حين بين البعض أوجه الإختلاف مما جعل مسألة التكامل والترابط بين مفهوم الكفاءات في المجالين قائما، أي أنهما بعدين متكاملين لمفهوم الكفاءات، كما برز جدل آخر حول تشابه أو إختلاف مفهوم التأهيل والكفاءة ، وهذا ما سيتم معالجته في هذا المطلب:

الفرع الأول: الكفاءات بين البعد الإستراتيجي وبعد إدارة الموارد البشرية.

جرى استخدام مصطلح الكفاءة على نطاق واسع في مجال الإدارة سواء من ناحية إدارة الموارد البشرية أو من ناحية الإدارة الإستراتيجية، ولكل مجال منهما وجهته في ما يتعلق بالكفاءات، تواجدت نقاط تشابه، وأخرى نقاط إختلاف مما دعى بضرورة التكامل بين البعدين لمفهوم الكفاءات، وهذا ما سنعالجه في ما يلي:

- نحدد نوعين رئيسيين من التقارب في استخدام مفهوم الكفاءة ما بين إدارة الموارد البشرية وما بين مجال الاستراتيجية: والتي تتمثل في أساليب تعريف مماثلة : من حيث المعرفة ، ومن حيث الوظائف المتطابقة للتجديد العلمي والعملية .

- من ناحية المعرفة يشار إلى الكفاءة من كلتا المجالين على أنها المعرفة العملية والطريقة التي تستفيد بها الشركة من معرفتها النظرية والعلمية من خلال توفير ميزة خاصة للعميل وبالتالي إكتساب ميزة تنافسية. كما تشترك المكونات الثلاث للكفاءة (المعرفة- المعرفة العملية- السلوك) بين كل من

الفصل الأول: تسيير وتنمية الكفاءات

إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية. هذا ما يؤدي إلى فكرة الربط والتكامل بين مفهوم الكفاءة في كلتا المجالين.¹

- ومن ناحية التقارب الثانية ، مفهوم الكفاءة هو بمثابة طريقة لإعادة التفكير في حقول الممارسين والباحثين، ويندرج استخدامه ضمن أهداف متماثلة من بينها : إدارة التغيير، تجديد مزيج الموارد القائمة ، وتحسين التفاعل بين الجهات الفاعلة والخدمات.

- غير أن ظهور منطق الكفاءة ظهر في إدارة الموارد البشرية، لوعي أوجه القصور في النموذج تايلوري- فورد، وبهدف إلى زيادة المرونة والإستجابة للمنظمة من خلال أفضل مطابقة للموارد، وإعادة تعريف وتوصيف الوظائف والسلوكيات المتوقعة من كل فرد، وتطوير وتقاسم الخبرة، أما في مجال الإدارة الإستراتيجية، إستخدم من أجل الحصول على ميزة تنافسية.² كما تشير بالدرجة الأولى إلى الأصول والموارد، بالإضافة أيضا إلى أشكال أخرى مختلفة من المعرفة والممارسات التي تتقنها الشركة، اعتمادا على تاريخها وهويتها. فالكفاءة إذا حسب منظور الإستراتيجيتين تتحدد بمدى إمتلاك الشركة للموارد والمهارات التي تمكنها من تصميم أو تصنيع أو توزيع المنتجات والخدمات التي تقدمها للعملاء في الأسواق المختلفة، أي تهتم بالموارد المطلوبة لتنفيذ أعمال الشركة، والتي تحقق من خلالها ميزة تنافسية للشركة، حسب وجهة نظر (Durand).³

• وللتمييز أكثر في مفهوم الكفاءات حسب توجه إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية ، نستعرض خصائص هذا المفهوم في كل من المجالين:⁴

- خصائص مفهوم الكفاءات في مجال الإستراتيجية، تتمثل في مايلي:
✓ تعنتي الإستراتيجية بالكفاءات الجماعية بالدرجة الأولى وهذا من منظور تنظيمي يعتبر الكفاءات كأنماط روتينية، حتى وإن وجدت إدارة الكفاءات الفردية فإنها تبقى ثانوية، مقارنة بإدارة الكفاءة الجماعية.

✓ لتشكيل ميزة تنافسية لا بد أن تكون الكفاءات صعبة التقليد، وغير قابلة للتحويل، إضافة إلى أن أي إستراتيجية تتصف بنسبة من السرية حتى لا يتم تقليدها، وهو ما يجعل مفهوم الكفاءات في هذا المجال يبرز بصفة ضمنية.

¹Didier cazal, Anne Dietrich , **Compétences Et Savoirs : Entre GRH Et Strategie ?**, Communication dans le cadre d'un des deux symposiums sur la gestion des compétences, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises UPRESA CNRS 8020, janvier 2003, p04.

² Didier cazal, Anne Dietrich, op, cit, p05.

³ Brigitte Charles- Pauvers, Nathalie schieb, Bienfait, **Analyser l'articulation des compétences individuelles, collectives et stratégiques : propositions théoriques et méthodologique**, communication a bénéficié des échanges réalisés dans le cadre du groupe de recherche GRACCO, Université de Nantes, France, 2010, p10.

⁴Anne Dietrich, Patrick Glibert, Frédérique Pigeire, **Management Des Compétences, Enjeux Modèles Perspectives**, 3ème édition, Marquette De Couverture : Alain Vambacas, Dunod, Paris, France, 2010, p86.

الفصل الأول: تسيير وتنمية الكفاءات

✓ تركز الإستراتيجية في المقام الأول على ما تقوم به هته الكفاءات وعلى الآثار المترتبة عنها أكثر من إهتمامها بالكفاءات في حد ذاتها، أي أنها تركز على سلسلة الإجراءات والعمليات أكثر من المخزونات من المعارف النظرية والعملية التي يمتلكها الكفاءات.
في حين تتضح خصائصها في مجال إدارة الموارد البشرية والتي تبدو معاكسة لمجال الإستراتيجية كما يلي :

- ✓ تهتم إدارة الموارد البشرية بالكفاءة الفردية ، والتي تشكل جوهر الممارسات الحالية الرامية إلى التغلب على منطوق الإدارة الجماعية؛
 - ✓ مواصفات الكفاءات في إدارة الموارد البشرية تتميز بالدقة والتفصيل، بهدف التأقلم مع ظروف العمل من جهة ومن جهة أخرى نظرا للإختلافات ما بين هذه الظروف والحالات.
 - ✓ تعبر الكفاءات عن مجموعة المعارف النظرية والعملية للفرد، حتى وإن أخذت مسألة تطوير هذه الكفاءات بعين الإعتبار.
- ومما سبق يمكن تلخيص هذه الآراء المتعارضة في الجدول التالي :

الجدول رقم-01- يبين مفهوم الكفاءات ما بين مجال الإستراتيجية ومجال إدارة الموارد البشرية.

الأبعاد	بعد الإستراتيجية	بعد إدارة الموارد البشرية
المستوى المرجعي	كفاءات جماعية	كفاءات فردية
البعد	ضمني	صريح
المسار المعرفي	مسار	مخزون

Resource: Anne Dietrich, Patrick Glibert, Frédérique Pigeire, **Management Des Compétences, Enjeux Modèles Perspectives**, 3ème édition, Marquette De Couverture : Alain Vambacas, Dunod, Paris, France, 2010 , p86.

بالرغم من وجود بعض نقاط التقارب بين مفهوم الكفاءات من منظور إستراتيجي، ومن منظور إدارة الموارد البشرية، إلا أنه مع توضيح خصائص هذا المفهوم في كل مجال يتضح نقاط الإختلاف والتمييز بينها، وهو ما يؤدي بالضرورة إلى الربط وتوضيح العلاقة التكاملية بينها، فكما هو موضح في الجدول التالي فإن الإستراتيجية تهتم بالكفاءات الجماعية، من جهة ، وتكون ذات أبعاد ضمنية لغرض حمايتها من التقليد وهذه أحد ميزات الإستراتيجية أين تتسم بالسرية لغرض حماية مواردها من التقليد، والميزة الثالثة أنها تهتم أكثر بالعمليات التي تقوم بها مواردها أي أنها تتبع نهج المسارات. هذا ما ينعكس تماما على مفهوم الكفاءات حسب توجه إدارة الموارد البشرية أين تهتم بالدرجة الأولى بالكفاءات الفردية أكثر من التنظيمية، وترتكز على البعد الصريح للتمييز بين عناصرها، وكذا فهي تهتم بالمخزون المعرفي الفردي لكفاءاتها.

الفرع الثاني : النقاش حول مسألة الكفاءات من التأهيل إلى الكفاءات .

سننظر في هذا العنصر إلى معالجة مسألة النقاش ما بين مصطلح التأهيل والكفاءات:

- يشير مصطلح التأهيل إلى الإعراف الرسمي بواسطة "دبلوم أو شهادة"، يتم بموجزها المصادقة على صحة القدرات، مستوى التدريب والخبرة، مجموعة المعارف النظرية أو التقنية المكتسبة إما في مؤسسات التدريب والتكوين، أو عن طريق الخبرة المهنية، كما يشكل مستوى التأهيل مرجعا للجداول القانونية للمؤسسات، أو عند إعداد جداول المرتبات للموظفين.¹
- كما يبدو أن "التأهيل" و"الكفاءات" مفهومان مختلفان من جهة نظر الممارسين، فالشخص المؤهل الحاصل على دبلوم وشهادات، ليس بالضرورة أن يكون كفي. الكفاءة تظهر من خلال الممارسات العملية على أرض الواقع، الشخص الكفي يكون مؤهل، ولكن ليس شرط أن يكون حاملا لشهادة. يرى البعض أن الكفاءة تحل محل التأهيل، في حين يرى البعض أنهما مفهومان متكاملين، فالشخص الذي يمتلك المؤهلات، يكتسب الكفاءة وتتطور لديه من حالة مهنية لأخرى.²
- ولعل من أهم الأسباب الداعية للتحويل من مفهوم التأهيل إلى مفهوم الكفاءات ما يلي:³
- السبب الأول : يرتبط بتغير وتطور أنظمة العمل بطريقة جذرية، وعلى وجه الخصوص تحول المنظمات التيلورية الذي فجر مفهوم العمل ولم يعد يتوافق مع واقع المنظمات الأقل إستقرارا، ويملي على العامل ما يجب القيام به من إجراءات محددة مسبقا، فنظرا لعدم الإستقرار المتزايد في حالات العمل، وسرعة التغير، فقد أصبحت المعرفة المعتمدة من خلال الدبلومات لا تضمن حقيقة أن العامل قادر على تلبية الإحتياجات الجديدة باستمرار.
- السبب الثاني: يتعلق بالصعوبة المتزايدة في تكيف التأهيل مع التغيرات في وظائف الشركة .
- السبب الثالث: يتعلق خاصة بمسألة الإعراف بالمعارف المكتسبة في مكان العمل. فإذا كان منصب العمل يعتمد فقط على دبلوم أو شهادة، فماذا عن المعرفة المكتسبة في العمل؟ عند التنقل المهني على سبيل المثال.
- وبعبارة أخرى إذا تم الإعتماد على التأهيل الذي يأخذ بعين الإعتبار فقط الدبلوم والشهادات، فسنكون أمام صدد إشكالية إهمال أهمية مكان العمل، والطابع التكويني المكتسب من حالات العمل الذي أصبح هذا الأخير معترف به خاصة في منظمات وظروف وحالات العمل الحالية.

¹ Claude Lemoine , **Se Former Au Bilan De Compétence**, Dunod, Paris, France, 2002, p22.

² Bendaïda Houari, **Construction Et Développement Des Compétences Cas De PME Algérienne**, Thèse De Doctorat, université Djilali Liabes, Sidi Bel Abbès, 2013/2014, p22.

³ Anne Dietrich, Patrick Glibert, Frédérique Pigeire, **Management Des Compétences, Enjeux Modèles Perspectives**, 3ème édition, Marquette De Couverture : Alain Vambacas, Dunod, Paris, France, 2010 , p16.

- من خلال ما سبق فإن التحول من مفهوم التأهيل إلى مفهوم الكفاءة تزامن مع الوقت الذي واجه فيه النموذج الإنتاجي التaylorي-الفوردي أزمة وأصبح أقل أهمية مما سبق، وفي الوقت نفسه الذي تغيرت فيه طبيعة العلاقة بين أرباب العمل والنقابات، أين أصبحت مسألة حالات العمل الملموسة مسألة رئيسية، وهذا ما أثار النقاشات الهامة لعلماء إجتماع العمل على المزايا النسبية للكفاءة مقابل التأهيل.
- يتضح التمييز أيضا بين مفهوم التأهيل والكفاءة من ناحية الوقت، فنظرا لطبيعة التباين الكبير في أوضاع العمل وعدم الإستقرار، لا يتكيف مفهوم التأهيل مع هذه الأوضاع عكس مفهوم الكفاءة. فالمؤهل يقاس بالدبلوم والذي يكتسب مرة واحدة وإلى الأبد ويبقى لفترة طويلة نسبيا مقارنة مع الحياة المهنية. هذا ما يتعارض مع مفهوم الكفاءة التي تعتبر غير مستقرة ويجب إختبارها بانتظام مع حالات العمل الغير مستقرة للتكيف معها، هدف هذا التمييز هو التكيف مع قواعد اللعبة الجديدة التي تبقى المرنة جوهرها.¹

المبحث الثاني : تسيير الكفاءات.

سننترق في هذا المبحث إلى ماهية الكفاءات، من توضيح مفهوم هذا المصطلح، خصائصه، أنواع الكفاءات ، وكذا مراحل عملية تسيير الكفاءات.

المطلب الأول: ماهية الكفاءات.

برز مفهوم الكفاءة في أوائل التسعينات ، وتعددت تعاريفه بإختلاف المداخل التي عالجت، وكذا بتنوع المختصين في هذا المجال، وعليه سننترق في هذا المطلب إلى تقديم مفهوم للكفاءات، التعرف على خصائصها، وأبعادها:

الفرع الأول : مفهوم الكفاءات .

يمكن أن نميز بين وجهتين تحليليتين لمفهوم الكفاءة : الأولى تركز على المهارات والقدرات، والثانية تركز على تنفيذ مهمة معينة في سياق معين. وفي هذا السياق من النقاش التحليلي، برز توجيهين لمدرستين كبيرتين:²

- ركزت الوجة الأولى على الشخص في حد ذاته، سلوكياته، نوعيته، قيمته، فالكفاءة حسب هذا النهج هي ناتجة عن الخصائص الشخصية، عن مجموعة السلوكيات، ذات التأثير الواضح على الأداء، فالقدرات الفكرية لوحدها غير كافية للنجاح المهني وفق هذا المدخل.

¹Anne Dietrich, Patrick Glibert, Frédérique Pigeyre, op, cit, p17.

²Amina Barkatoolah, **Valider les acquis et les compétences en entreprise**, Insep Consulting édition, Paris, France, 2015, p27.

الفصل الأول: تسيير وتنمية الكفاءات

- أما الواجهة الثانية، فتركز على تحليل النشاط، حيث ينظر علماء العمل وعلماء النفس المهنيون في دراسة النشاط المهني كخطوة لا غنى عنها في فهم مفهوم الكفاءة، ويجب أن يستند إلى مؤهلات منصب العمل من ناحية ومن جهة أخرى على الوضعية المهنية للفرد .
- مفهوم الكفاءة تعددت تعاريفه نظرا للوجهة التي عالجت، وفي ما يلي سنذكر بعض التعاريف الملمة والشاملة لمفهومه:

التعريف المعجمي للكفاءة:

لقد تناولت العديد من القواميس اللغوية مصطلح الكفاءة معرفة إياه بما يلي¹:

- عرف Oxford الكفاءة على أنها: " القدرة على فعل شيء ما بطريقة صحيحة ويعتبر الشخص الكفء هو الذي يمتلك القدرة، السلطة، المهارة، المعرفة اللازمة للقيام بشيء ما بالشكل الصحيح.
- حسب Le petit robert هي "معارف عميقة، معروفة تمنح الحق في إصدار الحكم وإتخاذ القرار في بعض المهن".
- حسب La Rousse comercial الكفاءة في الأعمال التجارية والصناعية هي "مجموعة من المعارف والقدرات والتصرفات التي تستخدم في النقاش، المشاورات لإتخاذ القرار حول كل ما يهم المهنة."

إذن فالكفاءة من الناحية المعجمية تتأسس على فكرة الجدارة والمقدرة والمهارة في إتخاذ القرار (التفكير)، وفي أداء المهام بإتقان (التنفيذ) وكل ذلك مرتبط بالمعرفة والخبرة اللازمة.

التعريف الإصطلاحي للكفاءة:

- عرف الباحثون كفاءة المنظمة في حقل الإدارة على أنها: "مدى قدرة المنظمة على الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها في تحقيق الأهداف المخطط إنجازها". ذلك أن تقويم أداء المنظمة يجب أن يتجاوز تقويم المخرجات(الفاعلية) إلى تقويم المدخلات(الكفاءة)².
- تعددت التعاريف لمفهوم الكفاءات بتعدد الفاعلين في هذا المجال ولكن إتفقت جميعها على الأخذ بعين الإعتبار كل من الفرد والنشاط، أي تعالج دائما الشخص في حالة عمل معينة ونذكر من بين هذه التعاريف ما يلي³:

- عرفت المجموعة المهنية الفرنسية MEDEF خلال الأيام الدولية للتدريب سنة 1998 الكفاءات على أنها: "مزيج من المعرفة والمهارة والخبرة والسلوكيات في سياق معين، يتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، الذي يعطي صفة القبول، ومنه فمهمة الشركة تحديدها ، تقييمها ، قبولها وتطويرها".

¹ حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لإستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد الرابع عشر، جانفي 2015، ص05.

² محمد حربي، بناء القدرات البشرية العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2010، ص130.

³ Amina Barkatoolah, Valider les acquis et les compétences en entreprise, op, cit , p28.

الفصل الأول: تسيير وتنمية الكفاءات

- بالنسبة لعالم إجتماع المنظمات Philippe Zarifian الكفاءة هي : "مبادرة ومسؤولية الفرد عن الأوضاع المهنية التي يواجهها، أي عبارة عن ذكاء عملي للحالات الذي يقوم على المعرفة المكتسبة وتحويلها إلى شكل أقوى من حالات العمل المتنوعة". كما عرفها أيضا على أنها "القدرة على توظيف شبكات الجهات الفاعلة حول نفس الوضع من تقاسم التحديات لتحمل مجالات المسؤولية المشتركة".
- وهناك من يعرفها على أنها: " مزيج بين المعرفة، المهارات، والسلوكيات" .
- حسب Woodruffe (1993) تشير "الكفاءة إلى سلسلة من السلوكيات التي يجب اعتمادها لإنجاز مهام وظيفة معينة . وبعبارة أخرى، أي أن الكفاءات تتمثل في المهام التي يتعين القيام بها والسلوكيات اللازمة للقيام بذلك ، ومن جهة أخرى، الصفات الفردية المطلوبة للتصرف بشكل مرض¹.
- حسب Le Boterf " تتمثل الكفاءة في معرفة كيفية التعامل مع حالات المشكلة، مع تحقيق واستيفاء معايير أداء معينة"².
- كما حظي هذا المفهوم بتعريف من طرف (X50-903) FD ISO100185 وأشار إليه على أنه " القدرة الواضحة على تطبيق المعرفة النظرية والتطبيقية من أجل تحقيق النتائج المرجوة"³.
- وتشير الكفاءات حسب M. de Montmollin إلى " مجموعة من المعارف والمعارف التطبيقية ، المسالك النموذجية، الإجراءات القياسية، وأنواع التفكير التي يمكن تنفيذها دون تعلم جديد"⁴.
- كما يشير مصطلح الكفاءة على أنه "تلك الجوانب الغير ملموسة لرأس المال البشري، مثل : الخبرة، والجوانب الأخرى التي تستطيع معها الأعمال تحقيق الأهداف التنظيمية والتقنية"⁵.
- لا يعتبر مفهوم الكفاءات كاملا إذا لم يتم تحديد الموارد المعرفية التي يشير إليها والتي تتمثل في ما يلي:⁶
- المعارف : تتمثل في :المعارف التوضيحية، المعرفة الإجرائية(معرفة كيف؟) ، الأساليب ، التقنيات، المعرفة المشروطة(معرفة من يتدخل في وضعية معينة)، المعلومات.

¹Claude Lévy- Leboyer , **La gestion des compétences**, 2éme édition, Groupe Eyrolles, Paris, France, 2009, p30.

² Asma Zaoui, Laala ramdani, **Management des compétences nouvelle enjeux stratégique pour la gestion ressources humaines**, Revue DIRASSAT – N0 28 - Janvier 2017 ,Université de Laghouat, p109.

³Alain Labruffe, Nathalie Descamps, **Optimiser les compétences par l'ingénierie des ressources humaines**, Afnor édition,2013, p04.

⁴ Claude Lemoine , **Se Former Au Bilan De Compétence**, op,cit, p23.

⁵ روبرت جي وبتمان، مانتياس بي روبرت، ريناته ماجيرل، **التخطيط الإستراتيجي**، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2011، ص99.

⁶ Philippe Perroud, **Construire un référentiel de compétences pour guider une formation professionnelle** , Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation Université de Genève , 2001,p10.

- القدرات: أي الإستطاعة على القيام بشيء معين في ممارسة النشاط ، على سبيل المثال القدرة على التحديد، المقارنة، التحليل، التجميع، التصنيف،¹ أو أنها المهارات والمعارف العملية مثل : مخططات التفكير ، التحكيم والتقييم.
 - الموارد الأخرى التي لها بعد معياري: المواقف، القيم والمعايير والقواعد الداخلية؛ علاقة معينة بالمعرفة، والعمل، ومن جهة أخرى إلى السلطة.²
- وبعبارة أخرى فإنها المعارف، السلوكيات والمهارات، المطلوبة لأي عمل معين حسب معايير تلك الصناعة.³ ومنه يمكن القول أن الكفاءة تتمثل في مدى قدرة الشخص على إظهار المعارف، والمهارات، لتقديم خدمة، أو منتج معين، وذلك حسب المعايير المطلوبة، أي أنها القدرة على نقل المعارف والمهارات والسلوكيات الراسخة في الفرد من سياق، إلى سياق آخر.

الفرع الثاني : مكونات الكفاءة وخصائصها :

يتضح حسب النهج الفرنسي أن الكفاءات تتشكل من ثلاث عناصر أساسية تتمثل في:

- 1/ المعارف (Les Savoirs) : توافق مجموع مهيكّل من المعلومات المتقاربة والمتكاملة في إطار مرجعي تسمح للمؤسسة أو الفرد بالقيام بأنشطته في سياق خاص⁴. أي مجموعة المعارف المكتسبة من الدراسة والتي يمكن أن تكون علمية ، تقنية أو وظيفية.
- 2/ المعارف العملية أو المهارات (Les Savoir-Faire) : تتمثل في مجموعة الممارسات المهنية المكتسبة في حالات العمل،⁵ كما توضح أنها القدرة على تنفيذ المهارات، التعلم، الخبرة الشخصية ، المهنية، الإجتماعية...⁶
- 3/ السلوكيات (Savoir- Etre) : تشير إلى ذلك السلوك المهني، الذي يجب تنفيذه في حالات العمل.⁷ يمكن توضيح الأبعاد الثلاث المكونة لمفهوم الكفاءة كما يلي:

¹ Jean paul, **Développer les compétences clés**, chronique social, Lyon, Depot légal, France, 2012, p66.

² Philippe Perroud, **Construire un référentiel de compétences pour guider une formation professionnelle**, op.cit,p10.

³ خضير كاظم محمد، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2013، ص79.

⁴ كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد السابع، جامعة بسكرة، 2010، ص51.

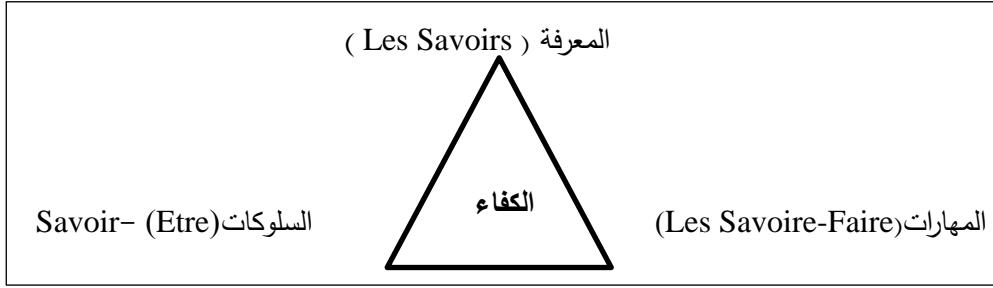
⁵ Sandrine Ansart , Pierre-Yves Sanséau, Pascal Lefort, **La VAE un outil de développement des compétences** Dunod, Paris, France, 2010, p51.

⁶ Amina Barkatoolah, **Valider les acquis et les compétences en entreprise**, op, cit , p28.

⁷ Guy Le boterf, **Repenser La Compétence** , 2ème édition, Eyrolles, Paris, France, 2008, p18.

الفصل الأول: تسيير وتنمية الكفاءات

الشكل رقم -03- يوضح أبعاد الكفاءة .

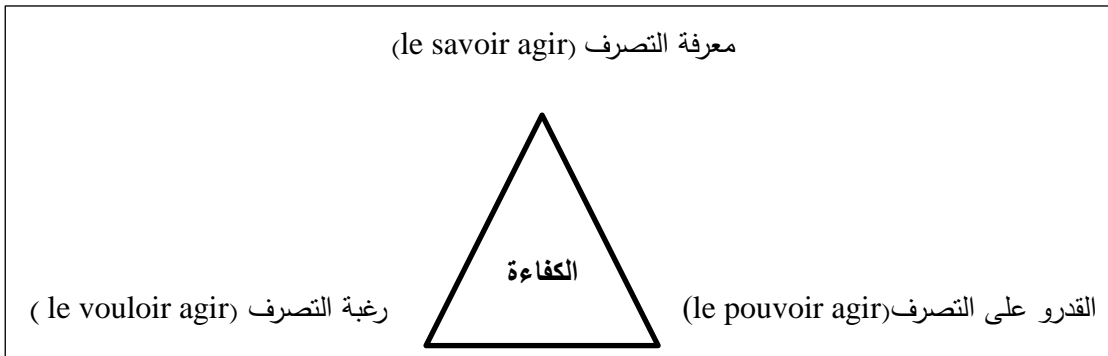


المصدر: من إعداد الطالبة .

أما حسب وجهة نظر Guy Le boterf (2000) ، فيذكر أن الأبعاد الثلاث المكونة للكفاءة تتمثل في:¹

- معرفة التصرف (le savoir agir): معرفة كيفية الجمع بين الموارد ذات الصلة وتوظيفها والتي تؤدي بالأفراد إلى توظيف المعرفة والمهارات المختلفة للقيام بنشاط أو حل مشكلة.
- رغبة التصرف (le vouloir agir): التي تشير إلى الدافع الشخصي للفرد وسياق الحوافز التي تنفذها المنظمة، الدخول في عملية الكفاءة ينطوي على الدافع، ويجب على الإدارة أن تخلق عملية الثقة، وهو حافز يشجع على بناء المهارات وقبول اندماج الفرد في الوضعية المهنية.
- القدرة على التصرف (le pouvoir agir) التي تشير إلى وجود سياق محدد مما يجعل من الممكن تنفيذ الكفاءة المهنية، ويتيح سياق العمل تنفيذ الدراية الفنية . يعني التوفر على كل الوسائل الضرورية للمباشرة، في التعامل مع الحالة والتي تتوفر على تحديد إطار إستقلالية ومسؤولية الفرد ، تقييم الرهانات وتوضيح نماذج التعارف، تحسين ظروف العمل للتقليل من المخاطر المهنية و الأعباء المكلفة...الخ.²

الشكل رقم - 04 - يوضح الأبعاد الثلاث للكفاءة حسب Guy Le boterf



المصدر: من إعداد الطالبة .

¹ Bendaïda Houari, *Construction Et Developpement Des Compétences Cas De PME Algerienne*, op , cit , p27.

² هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011، ص61.

أما الانجلو ساكسون فيميزون بين خمسة أبعاد مكونة للكفاءة وذلك حسب Mc Celland¹:

- المعرفة Les connaissances : (تتوافق مع حقل معين)؛
 - المعارف العملية Les savoir-faire : (مظاهرة سلوكية للخبرة)
 - صورة الذات L'image de soi : (الموقف، والإدراك، والقيم).
 - السمات الشخصية Les traits de personnalité : (المتابرة، المبادرة، القدرة على التكيف)
 - الدوافع Les motivations : (القوى الداخلية المتكررة التي تولد السلوك في العمل).
- كما يتضح أن للكفاءات الخصائص التالية والتي تتمثل في ما يلي:²
- الكفاءات ذات هدف نهائي: فالكفاءة وجدت لتنفيذ مهمة، أو تشكيلة واسعة من المهام، فهي عبارة عن معرفة عملية ووظيفية من أجل تحقيق هدف معين.
 - الكفاءات مكتسبة: يتم إكتسابها من خلال التعلم، إما في المدرسة، أو في مكان العمل.
 - هي عبارة عن مجموعات منظمة: يتم تنظيمها في وحدات منسقة، وفقا للتسلسل الهرمي، أو عن طريق العلاقات.
 - ذات خاصية إفتراضية: مفهومها لا يمكن ملاحظته إلا من مظاهره التي تستدل من النشاط الممارس بالفعل.

المطلب الثاني : أنواع الكفاءات .

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة حسب الأسس، ومن بين هذه الأسس نميز بين :

الفرع الأول : الكفاءات من حيث الممارسة.

وتنقسم إلى ثلاث أنواع كما يلي:³

- **كفاءات تصريحية** : وهي عبارة عن معارف تقنية ونظرية ونقصد بها تصريح الفرد بما يمكنه القيام به من خلال المؤهلات والقدرات التي يملكها ويستطيع إثباتها؛
- **كفاءات إجرائية** : وهي عبارة عن المهارات العملية والتطبيقات المهنية تأكيداً للخبرات والمعارف المكتسبة؛

¹ Bendaïda Houari, *Construction Et Developpement Des Compétences Cas De PME Algerienne*, op , cit , p29.

² Anne Dietrich, Patrick Glibert, Frédérique Pigeÿre, *Management Des Compétences, Enjeux Modèles Perspectives*, op,cit,p11.

³ مسغوني منى، البعد الإستثماري للكفاءات دوره في تحسين أداء المؤسسات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية،

الفصل الأول: تسيير وتنمية الكفاءات

- **كفاءات توسعية** : وهي تلك المعارف والمهارات الإضافية التي تتجاوز متطلبات المنصب مما تمكن صاحبها من تعدد التأهيلات وتحقيق المرونة في شغل المناصب كما تمكنه من إكتساب قدرة كبيرة على التمتع.

الفرع الثاني: الكفاءات حسب مستوى الحياة.

نميز بين الكفاءات الفردية، الجماعية، التنظيمية :

- **الكفاءات الفردية** : إعتبرها Usinor Sasile على أنها "المهارة العلمية الآنية والقصيرة الأجل.
- أما Boyalzis فيرى أنها "مجموعة من المعارف المكتسبة التي تشكل الخصائص الفردية للعامل، والتي يمكن أن تنتمي إلى مجالات مختلفة مثل : السمات الشخصية، القدرات الذاتية..."
- عرفها Lou Von Brirendok على أنها "السمات والقدرات الداخلية للفرد، والقدرة على تطبيق المعرفة المكتسبة"¹
- ويمكن القول أن الكفاءة الفردية هي مزيج من المعرفة والمهارات والقدرات للعامل، التي تجعل من الممكن وفي سياق معين تحقيق مستوى أداء متوقع.² أي أن الكفاءة الفردية تمثل كل ما حازه العامل من المعارف والمؤهلات، سواء عن طريق التدريب، أو من الخبرات الشخصية والمهنية، والتي تمنحه القدرة على إنجاز المهام الموكلة إليه.
- **الكفاءات الجماعية** : تم إقتراح العديد من الصيغ لتعريف مفهومها من قبل المختصين في المجال منها ما يلي:
- كما أنه لا وجود للمجموعة دون الأفراد الذين يؤلفونها، نفس السياق عند التحدث عن الكفاءة الجماعية فلا وجود لها إلا من خلال ترابط الكفاءات الفردية والتعاون مع بعضهم البعض.³ كما تم الإشارة إليها على أنها الجمع بين الموارد في حالة معينة حسب G. Le Boterf (2000).⁴
- Dejoux (1998) يتحدث عنها أنها تتشكل من مجموعة الكفاءات الفردية، ولكن أيضا من عنصر لا يمكن تحديده (الناجم عن التآزر وديناميكيات هذا الأخير).
- Pemartin (1999) يشير إليها أنها "المعرفة التوافقية الخاصة بمجموعة ما".
- Dupuich-Rabasse et Trépo (2002) أشار إليها أنها: "مزيج من المعرفة المتباينة قيد التنفيذ".

¹خالدي فراح، تسيير الكفاءات ودورها في عصنة الوظيفة العمومية الجزائرية دراسة إستكشافية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الرابع، 2014، ص312.

² Cecile Dejoux, **Gestion des compétences et GPEG**, 2ème édition, Dunod, Paris, France, 2013, p10.

³ Guy Le Boterf, **Ingénierie et évaluation des compétences**, 5ème édition, édition d'organisation Groupe Eyrolles, Paris, France, 2006, p118.

⁴ Christian Defélix, Martine Le Boulaire, Vanessa Monties, Thierry Pick, **La Compétence collective dans le contexte de la globalisation du management : retrouver le lien avec la performance**, De Boeck Supérieur, 2014, p35.

الفصل الأول: تسيير وتنمية الكفاءات

- Bataille (2001) عرف الكفاءة الجماعية : "القدرة المعترف بها للعمل الجماعي، في التعامل مع وضع معين يؤدي إلى نتيجة تفوق النتيجة المترتبة عن جمع كفاءة كل فرد على حدى".

- أي أن الكفاءات الجماعية هي تراكم للكفاءات الفردية ، وبالتالي تراكم معارفهم وقدراتهم وهواياتهم كفريق عمل متكامل، إلا أن هذا النوع من الكفاءات ليست مجرد تجميع للكفاءات الفردية، بل هو تركيبة فريدة من الكفاءات والمهارات والقدرات، المتوفرة لدى المؤسسة، تفوق نتيجتها النتيجة المترتبة عن الكفاءات الفردية وذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين.¹ ومن أجل تحديد المؤشرات التي تميز وجود هذه الكفاءة الجماعية في مجال المنظمات. قام Krohmer و Retou (2006) بتحديد أربع سمات رئيسية على أساس الملاحظة التي قام بها داخل شركة في القطاع الكيميائي المرجعية المشتركة، الذاكرة الجماعية، اللغة المشتركة ، الإلتزام الذاتي.²

-بالإضافة إلى السمات السابقة التي تحدد مظاهر الكفاءة الجماعية، فإن البحوث الفرنكوفونية استطاعت أن تقدم قدرا أكبر من الميزات السابقة والتي تتجسد في:³

- ✓ حسب Krohmer (2005) ، فإن التفاعلات و الجهود الإرادية بين الأفراد تؤدي إلى تشكيل ما يسمى بالكفاءات الجماعية.
 - ✓ Chédotel (2004) : توزيع الأدوار والمعلومات داخل المجموعات غير المتجانسة، مما سمح بتنظيم المهارات الفردية .
 - ✓ Colin et Grasser (2009) تنشأ الكفاءة الجماعية من خلال التبادلات بين المتدربين الداخليين في الخدمة.
 - ✓ تنشأ من عوامل أخرى تنظيمية من بينها: النمط الإداري، سياسة إدارة الموارد البشرية...إلخ.
 - ✓ كما أن الكفاءة الجماعية قائمة أيضا على عامل التعلم المتبادل والاتصالات.
- **الكفاءات التنظيمية:**

يقصد بها قدرة المنظمة على تنفيذ المهام بنجاح،⁴ أي مقارنة كل ما تحسن المنظمة فعله بغيرها من المنظمات، وقد كانت هذه الكفاءات موضوع تسميات مختلفة من بينها:⁵

- الكفاءات المميزة Compétences Distinctive
- الكفاءات الأساسية Compétence fondamentales

¹ مسغوني منى، البعد الإستثماري للكفاءات دوره في تحسين أداء المؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص33.

² Christian Defélix, Martine Le Boulaire, Vanessa Monties, Thierry Pick, **La Compétence collective dans le contexte de la globalisation du management : retrouver le lien avec la performance**, op , cit, p35.

³ Op, cit, p36.

⁴ Valéry Michaux, **Performance collective et compétences individuelle, collective et organisationnelle : construction d'une grille d'analyse unifiée**, 16ème Conférence de l'AGRH-Paris Dauphine-15 et 16 septembre 2005, p05.

⁵ ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص131-132.

الفصل الأول: تسيير وتنمية الكفاءات

- الكفاءات المركزية Compétence Centrales
- الكفاءات الديناميكية Compétence Dynamiques
- الكفاءات الجوهرية Compétence Clés
- الكفاءات الأصلية Compétence Cardinales

ويرتب Eric Lamarque هذه الكفاءات بشكل تصاعدي على النحو التالي:

- المستوى الأول: الكفاءات القاعدية Compétence de base هي كفاءات تحوزها المنظمة إلزامياً لممارسة نشاط ما في قطاع معين، وبصفة عادية.
- المستوى الثاني: الكفاءات المميزة Compétence Distinctives هي كفاءات تكتسبها المنظمة أو تطورها بغرض حيازة مزايا تنافسية دائمة، وهي تخص قطاع نشاط واحد.
- المستوى الثالث الكفاءات الجوهرية Compétence Clés هي كفاءات مميزة، تستعمل في مهن مختلفة، وتسمح بالتالي بإقتحام أسواق متعددة. هي أساس لتنافس المنظمة وتحقيق ربحيتها، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، غالباً ما تكون ثمرة للتعاون الفاعل بين مختلف أقسام المنظمة وناتجة عن المعرفة الجماعية، كما تكمن في الأفراد العاملين في المنظمة، وليس في الموجودات المدرجة في الميزانية.¹

الفرع الثالث: الكفاءات حسب النوعية المهنية.

تحتاج كل منظمة إلى ثلاث أنواع من الكفاءات لأداء مهامها، تتفاوت أهميتها حسب إختلاف المستوى التدريجي لتموقع الفاعلين، بحيث تحتاج الإطارات العليا إلى قدر أكبر من الكفاءات الفكرية، بينما تزداد إحتياجات الإطارات الوسطى إلى الكفاءات العلاقاتية أو الإنسانية، خلافا للإطارات التي تشتد حاجتها إلى الكفاءات التقنية، ويعتبر Robert L. Katz أول المبادرين بهذا التصنيف:²

- الكفاءات الفكرية أو التصورية: تشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تداخلات مختلف الوظائف، القدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصره.
- الكفاءات العلاقاتية أو الإنسانية: تتمثل في قدرة المسؤول على العمل بفعالية، بإعتباره عضواً في مجموعة، وبذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد، وبالعلاقات بمسؤوليه، نظرائه، ومعاونيه.
- الكفاءات التقنية: تفترض الإلمام والتحكم في معارف خصوصية تتدرج ضمن نطاق التخصص، وبعبارة أكثر وضوحاً، تتضمن القدرة على الفهم والإستعمال الأمثل لمسار، إجراء، أو تقنية معينة،

¹ أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص102.

² ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص124-125.

الفصل الأول: تسيير وتنمية الكفاءات

تترجم واقعا في المعارف المتخصصة التي تمكن الفرد من أداء العمليات اللازمة لإنجاز عمل خصوصي.

الفرع الرابع: تصنيف الكفاءات حسب مدى لزوميتها

نميز بين الكفاءات حسب معيار مدى لزوميتها:

- الكفاءات الخصوصية هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار عمل خصوصي، بشكل لا يتسنى معه لهذا المنصب من إنجاز المهام المنوطة به إلا بتوافر هذه الكفاءات، مما يجعل هذا النوع مرتبطا إرتباطا وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المنظمة.
- الكفاءات المشتركة: يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام اليومية والمهنية، تطبق في كل مناصب العمل.¹

الفرع الخامس: تصنيف الكفاءات حسب درجة الإحتياج الآنية والمستقبلية.

نميز بين نوعين من الكفاءات كما يلي:²

- الكفاءات المكتسبة (المتاحة): هي تلك التي يحوزها الأفراد في الزمن t وتقتضيتها طبيعة العمل ونوعية المنتج أو الخدمة الحاليين، وتتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة.
- الكفاءات اللازمة مستقبلا: يؤدي أي تغير في مسارات الإنتاج أو في تصميم الهيكل التنظيمي إلى ضرورة إعادة النظر في المؤهلات والكفاءات المتوفرة لدى الفاعلين ومدى مطابقتها لمتطلبات التغيير.
- وخلاصة فإن تحديد الكفاءات المكتسبة حاليا يتطلب الإهتمام بالفرد بينما تنحصر الكفاءات اللازمة مستقبلا على المؤسسة نفسها. بعض التطرق والإلمام بمعظم تصنيفات الكفاءات سنحاول إدماجها في جدول موحد تفسيري لما :

¹ نفس المرجع السابق، ص 124-125.

² نفس المرجع السابق، ص 130-131.

الفصل الأول: تسيير وتنمية الكفاءات

جدول رقم - 02- يوضح تصنيفات الكفاءات.

أسس التصنيف	على أساس الممارسة	على أساس درجة الحياة	على أساس النوعية المهنية	حسب مدى لزميتها	درجة الإحتياج الآنية والمستقبلية
أنواع	تصريحية	فردية	الفكرية(التصورية)	الخصوصية	المكتسبة
	إجرائية	جماعية	العلاقاتية (الإنسانية)		(المتاحة)
	توسعية	تنظيمية	التقنية	المشتركة	اللازمة مستقبلا

المصدر : من إعداد الطالبة .

المطلب الثالث: تسيير الكفاءات.

سنستعرض في هذا المطلب، أسباب التوجه نحو تسيير الكفاءات، مفهومها، وأهم مراحل هذه العملية .

الفرع الأول : مفهوم ، وأسباب الإهتمام بتسيير الكفاءات.

تسيير الكفاءات ليست غاية في حد ذاتها، سواء بالنسبة للمنظمة أو للموظفين وإنما تبقى وسيلة لبلوغ ما يجب القيام به، والوصول إليه، ومن أجل تحقيق ذلك، من الضروري العمل وفقا لنهج تكراري من خمس خطوات:¹

- الوضوح: أي تحديد طبيعة الأهداف والتواصل لضمان التأكد من أن الجميع يفهم ما يجب القيام به، ولماذا، وبأي وسيلة، والمساهمة المتوقعة منه.
- الإتساق: البحث عن تماسك الكفاءات المفيدة على غرار الكفاءات المحددة، دون أن ننسى أبدا أن الأهداف لا يتم التفاوض فيها ولكن يتم التفاوض بشأن الوسائل المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف
- التوقع، أي توقع أي الكفاءات المناسبة في الوقت المناسب، في ظل حصة من عدم اليقين، ويستند الترقب على ما يجب أن يكون ثابتا، أي على سياسة وقيم الشركة.
- التحسين: السعي إلى تحسين مستوى الموارد والمنظمات من خلال دمج متطلبات السوق ، متطلبات المنظمة وتلك المتعلقة بالمتعاونين.
- الولاء: أي عدم إعتبار العاملين كرهائن ، أو إعتبار عملائنا لا ينتمون لنا، ولهذا من الضروري تعريف المشاركين بالوسائل والأساليب لوضعها في الممارسة وجعلها عاملا موحدا لتنفيذ مشاريع المنظمة.

¹ Jean- Pierre Ledoux , La Gestion Prévisionnelle Des Emplois Et Des Compétences , op, cit p14.

الفصل الأول: تسيير وتنمية الكفاءات

- يعرف مدخل تسيير الكفاءات: كمقاربة حديثة في التسيير الإداري بأنه: "مجموع الأنشطة المخصصة لإستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وبهدف إستعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن". كما يعرف على أنه : " مجموعة من النشاطات الموجهة نحو تطوير كفاءات الأفراد وفريق العمل، بهدف تنفيذ المهام ورفع أداء الأفراد " .¹
- لا تقتصر تسيير الكفاءات على مرحلة وصف المهارات فقط، فإعتماد منطوق الكفاءات يعني تصميم وتشغيل نظام الموارد البشرية بكامله من منظور بناء وتطوير الكفاءات (Le Boterf, 2006) في هذا المعنى، تسيير الكفاءة يؤدي إلى إعادة ترتيب عميق لعمليات إدارة الموارد البشرية من: التدريب، التنقل، التوظيف والأجور.²
- حسب التعريفات المقدمة فإن عملية تسيير الكفاءات تتمثل في كل الإجراءات والعمليات التي تستخدمها المؤسسة لغرض تأهيل وتطوير الكفاءات التي تحوز عليها، والعمل على حسن إستغلالها حتى تساهم هذه الأخيرة في تحقيق مهمة المؤسسة وأهدافها وغاياتها. ويكون هذا من خلال سلسلة من المراحل تتمركز أساسا حول توجيه أنشطة تسيير الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة نحو الإهتمام بالكفاءات، وهذا بدءا من إستقطابها، توظيفها، حسن إستغلالها، المحافظة عليها ، والعمل على تنميتها والإستثمار فيها.
- ومن بين أهم أسباب الإهتمام بتسيير الكفاءات نذكر ما يلي :
 - من بين الحوافز والدوافع التي أدت بالمؤسسات للإهتمام بتسيير الكفاءات هي: **التشريع القانوني** ، فمع سنوات الثمانينات 1980، تعلق الأمر في البداية ببعض المحاولات لخلق حركية أكثر، وكذا المرونة للعاملين ، ثم ظهرت بعدها حوافز مرتبطة برهانات وقضايا الموارد البشرية، الإدارة ، والإستراتيجية. في 2004 ومع ظهور قانون "التحديث الفرنسي" أشار لإضفاء مرونة أكثر للمؤسسات الفرنسية من خلال إدخال مفهوم الكفاءات، ولهذا أخذت تسيير الموارد البشرية توجهها جديدا وفي إطار قانوني يتطلب منها الأخذ في الحسبان عامل التنبؤ، وممارسات تسيير الكفاءات.³
 - بالرغم من وجود العديد من التحديات والأسباب ، الداعية للإهتمام بتسيير الكفاءات يمكن أن نذكر أنه برز في المؤسسات لأجل أسباب إستراتيجية مهمة من بينها، إدخال ثقافة النتائج في الموارد البشرية، وضع منهجية لحل المشكلات، أداة لجمع وتطوير الفرق:⁴

¹ حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لإستثمار وتسيير كفاءات لأمر في الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص332-333.

² Élisabeth Dorbes Lecoer, **Gérer les compétences et les talents (Le guide pratique)**, 2^{ème} édition, de boeck, Bibliothèque nationale, Paris : novembre 2015, p08-09.

³ Cecile Dejoux, **Gestion des compétences et GPEG**, op, cit, p36-37.

⁴ Op, cit, p38.

الفصل الأول: تسيير وتنمية الكفاءات

- غرس ثقافة النتيجة: نتيجة لعولمة الأسواق، ظهور التكنولوجيا الجديدة، واشتداد المنافسة العالمية، أصبح إهتمام المؤسسة البحث عن جميع الميادين التي تخلق القيمة المضافة، ومنه فإن تسيير الكفاءات أدخل ثقافة النتائج في ميدان الموارد البشرية.
- حل المشاكل: نجاح تسيير الكفاءات راجع للدور المهم الذي يلعبه في حل المشكلات في مجال الموارد البشرية، فهي بمثابة أداة لحل المشكلات في شتى المجالات المختلفة من بينها: المشاكل المتعلقة بحالات التوظيف، التكوين، حركية العامل، إعادة الهيكلة، سياسة الإدارة، المنافسة، والجدول التالي يوضح مختلف هذه الحالات:

جدول رقم-03- يوضح دور تسيير الكفاءات في معالجة مختلف حالات المشاكل

مشاكل التغيير	تساعد تسيير الكفاءات على إيجاد حلول لمشاكل المنافسة، التحولات البيئية التكنولوجية، المنتجات، المنظمات، وظائف المؤسسة
مشاكل النوعية	تندرج ضمن المعايير الدولية ISO، والتشريعات المختلفة لحماية البيئة(التلوث)
مشاكل التكاليف	تخفض تكاليف التنسيق، التبادلات، وخاصة تكاليف الأجور
المشاكل الإجتماعية	تحدد نسبة المساهمة و المكافأة
مشاكل تسيير الأعمار	تقدم حلول قصيرة الأجل في مواجهة شيخوخة مجتمع المؤسسة، عدم توازن هرم الأعمار بسبب تحول الكفاءات
مشاكل التقليد	تسيير الكفاءات لها دور فعال

المصدر: Cecile Dejoux, **Gestion des compétences et GPEG**, op, cit, p39.

- إدارة فرق العمل: إن تسيير الكفاءات لا يهتم فقط بحقل الموارد البشرية الفردية فقط، بل يهتم بالتنسيق بين فرق العمل في سياق إدارة المشاريع، ويقوم أيضا بتحديد لغة عملية مشتركة من أجل توحيد ملامح ونتائج المشروع.¹
- ضمان المرونة: "la flexi-securité" عملية تسيير الكفاءات تعمل على إيجاد التوافق بين أهداف أصحاب العمل والعامل، فهي تسهل مرونة اليد العاملة، من خلال الإستجابة لإحتياجات العامل من ضمان الوظيفة، منح خلال مسار التكوين الفردي، وضمان المرونة تأخذ عدة أشكال من بينها: ضمان منصب العمل، أمن الوظيفة، تأمين الدخل، تأمين تطوير الكفاءات.
- السماح بالتنبأ والتعديل السريع بين إحتياجات الموارد البشرية، والأهداف الإستراتيجية والتنسيق بين البعد الكمي والنوعي للكفاءات.

¹ Cecile Dejoux, **Gestion des compétences et GPEG**, op, cit, p40 .

➤ يسمح تسيير الكفاءات بتجاوز التناقض بين حالة عدم التأكد والتنبأ، فسبقاً كان تكوين الفرد من قبل المؤسسة من أجل التأقلم مع حالات عمل متوقعة ومعروفة، أما التسيير الحديث للكفاءات يقوم على " الكفاءات السلوكية" والتي تمنح الفرد القدرة على إظهار السلوك الصحيح من أجل إتخاذ القرار الصحيح، في مواجهة حالات العمل الغير متوقعة. فهدف مدير المؤسسة من المعرفة المسبقة بإحتياجات الكفاءات يتمحور من خلال: الإجابة على صعوبات التوظيف من أجل تحضير إستخلاف العمال المتقاعدین بالعمال الجدد، من أجل الحصول على وفاء العمال من خلال إمدادهم بتطور وظيفي¹

الفرع الثاني: متطلبات تسيير الكفاءات ومعوقاته.

لكي تستطيع المؤسسة تطبيق تسيير الكفاءات لابد لها من توفير جملة من الشروط و تعالج المعوقات التي قد تعرقل التطبيق حتى توفر المناخ المناسب، ومن بينها ما يلي:²

- تطبيق تسيير محوره الكفاءات يتطلب تقنيات وطرق ووسائل تستخدم من طرف مسيري الموارد البشرية لدعم جهاز الإدارة ككل و عليه تتطلب مجموعة من الشروط تتمثل أهمها في: إشراك العمال في عملية تسيير الكفاءات، إدخال تسيير الكفاءات ضمن إستراتيجية المؤسسة، تسخير عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، إختيار مقاربة الكفاءة التي تتلائم مع توجهات المؤسسة.

- بالنسبة للمعوقات، فإذا كانت نماذج الكفاءات ليست صحيحة و فيها بعض الأخطاء فقد تنعكس سلبا على تحقيق أهداف المؤسسة وعلى الفرد خصوصا:

○ عدم التناسق بين الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة باكتساب كفاءات غير ملائمة دون دراية واضحة للأهداف .

○ تسبب الكفاءات الباهظة تكاليف تفوق قدرة المؤسسة والصعوبة في تسييرها .

○ عدم تقبل الأفراد أو الموظفين للكفاءات التنظيمية لنقص الإدراك .

○ سوء دمج الكفاءات المبدعة وعدم الإنسجام فيما بينها أو عدم وجود تكامل بينها لا تضيف أي نتيجة إيجابية في المؤسسة بل بالعكس قد تؤدي إلى خلق نزاعات داخليا .

¹Cecile Dejoux, **Gestion des compétences et GPEG**, op, cit, pp 41-45.

²سلامة أمينة، إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجبيلي ليايس، سيدي بلعباس، 2014-2015، ص 89-91.

الفرع الثالث: مراحل تسيير الكفاءات.

تسيير الكفاءات هي وسيلة تماسك ممارسات الموارد البشرية، من التوظيف إلى غاية مرحلة الأجور والتعويضات، مروراً بالتقييم ، تخطيط المسار المهني، والتكوين.¹ فعملية تسيير الكفاءات تمر بمراحل، حيث يجب على المؤسسة قبل البدء بتطبيق عمليات تسيير الكفاءات، التحفيز الداخلي لها لأنه يعتبر قرار إستراتيجي، من خلال معرفة الأوضاع الداخلية والجوانب التي سيستخدم فيها منهج الكفاءة لتحديد نقاط الضعف، والقوة، وكذا تحديد الأهداف التي يرجى تحقيقها، ومشاكل التسيير التي تحتاج إلى حل مع تحديد طبيعة الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة، فبعد هذه المرحلة من الإعداد وإدماج منهج الكفاءة ضمن إستراتيجية إدارة المؤسسة والموارد البشرية، تليها مرحلة وضع القواعد والآليات حسب ما جاءت به الجمعية الفرنسية للمعايير AFNOR، في دليل تسيير الكفاءات Guide de gestion des compétences، والذي يتمحور حول ثلاث مراحل أساسية وهي:

- تحديد الكفاءات الضرورية واللازمة لإنجاز الوظائف بفعالية.
 - مطابقة هذه الكفاءات مع العمال والمترشحين للعمل في المؤسسة .
 - تقييم العمال ومنح الأجور على أساس الكفاءة، المسؤولية، والأداء.
- أما Déflix فقد أضاف بعداً آخر لا يقل أهمية عن تلك التي جاءت بها AFNOR، وهو تنمية وتطوير الكفاءات، حيث إقترح أبعاد تتمثل في، إستقطاب الكفاءات، تقييم الكفاءات، الأجور والتعويضات على أساس الكفاءات ، تنمية وتطوير الكفاءات.²
- ✓ **إستقطاب الكفاءات** : ويكون هذا بإستقطاب أفراد جدد أو ينتمون لنفس المنظمة، أو شراء خدمات إستشارية أو التعاون مع منظمات أخرى.³ ولكن قبل إستقطاب الكفاءات، يتم تحليل وتوصيف الوظيفة ، تحليل الوظيفة يتطلب دراسة تلك الوظيفة دراسة دقيقة ومنظمة وتفصيلية ، تهدف إلى تحديد الأعمال والمسؤوليات، التي تتكون منها الوظيفة، وظروف العمل المحيطة بها، والمعدات والأجهزة المستخدمة، لإنجاز الأعمال فيها، وتحديد الخصائص البشرية الواجب توافرها في الفرد الذي يستطيع أدائها بنجاح.⁴ ثم تليها مرحلة توصيف الوظيفة والتي تعتبر أهم مخرجات عملية التحليل ويقصد بها التسجيل المنظم لأبعاد الوظيفة المدروسة، مكوناتها الأساسية، والعوامل المحيطة

¹ Cecile Dejoux, Anne Dietrich, **Management par les compétences : le cas Manpower**, Pearson réduction, Paris, France , 2006,p133.

² سلامة أمينة، إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية ، مرجع سبق ذكره، ص93.

³ بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2008، ص244.

⁴ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2004، ص35.

الفصل الأول: تسيير وتنمية الكفاءات

بها في بطاقة كشف الوظيفة، كما تبرز فيها متطلبات التأهيل اللازمة لشغلها.¹ تم تأتي مرحلة تحديد الكفاءات التي تملكها المؤسسة، والكفاءات المطلوبة وهو ما يسمى بتخطيط القوى العاملة ويمكن تعريفه على أنه أسلوب علمي منظم، يتضمن التنبؤ بعدد ونوعية الأفراد العاملين اللازمين للعمل في المنظمة، والرقابة على تلبية هذه الحاجة في المكان والتوقيت الزمني المناسبين، لضمان أداء المنظمة لواجباتها بكل كفاءة وفاعلية.² وليس التخطيط هدفاً بحد ذاته، ولكنه وسيلة لهدف أكبر وهو الإستخدام الأمثل للموارد.³ ثم مرحلة الإستقطاب والتي يقصد بها: ترغيب وجذب عدد كاف من الأفراد المؤهلين للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، أو هو عملية البحث عن والحصول على مرشحين متحملين للوظائف وذلك بالعدد الكافي وبالنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب حتى يمكن أن تختار المنظمة من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظيفة في ضوء متطلبات الوظيفة وشروط شغلها.⁴

✓ وتنقسم مصادر الإستقطاب إلى مصدرين أساسيين الداخلية والخارجية:⁵

- المصادر الداخلية : وهي المصادر المتاحة داخل المنظمة ويمكن اللجوء إليها على الخصوص في حالة الوظائف التي تحتاج إلى خبرات لا تتوفر خارج المنظمة أو في حالة الوظائف الإشرافية ، ويستعمل المسؤول في هذه الحالة عدة وسائل للكشف عن الكفاءات المناسبة أهمها : الترقية الداخلية، النقل الوظيفي ...
- المصادر الخارجية: تستعمل المنظمة هذه الطريقة عندما لا تجد المرشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية، أو عندما تريد توظيف أشخاص لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديها ، ومن أهم الوسائل المستعملة في الإستقطاب : التقدم المباشر للمنظمة، المدارس والجامعات، وكالات ومكاتب التوظيف، ثم مرحلة التعيين اللاحقة لعملية الاستقطاب ويمكن تعريفها على أنه " عملية إنتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة وتمثل خطوات عملية الإختيار في: استقبال طالبي العمل، الفحص الأولي ، الإختبارات ، المقابلة، الإختيار الأولي ، القرار النهائي ،الكشف الطبي، وتليها الخطوة الأخيرة هي عملية التعيين النهائية.⁶

¹ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص39.

² أنس عبد الباسط عباس، تخطيط وتنمية القوى العاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص18.

³ علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلطانية، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص16.

⁴ محمد عبده حافظ، مرآة الكفاءة للقوى العاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2011، ص07.

⁵ شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، 4 شارع أولاد سيد الشيخ ، الحراش، الجزائر، ص36-37.

⁶ نور الدين حاروش، " إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره ، ص10.

✓ **تقييم الكفاءات:** إن التقييم هو عملية أكثر تطوراً لحياة العامل من أجل قياس مستوى الكفاءات التي لديه من أجل مقارنتها مع الكفاءات المطلوبة، أي أنها تسمح بقياس الانحراف ما بين الكفاءات الموجودة في الواقع مع ما يتطلبه منصب العمل¹ وقبل التطرق إلى تعريف تقييم الكفاءات نقوم بإعطاء لمحة عن مفهوم التقييم بصفة عامة :

• التقييم هو: استحضار فكرة القياس، المتوقع مقارنة مع معيار أو مرجع، في حين يتضح لنا أن التقييم في ميدان تسيير الموارد البشرية هو: مرادف لكلمة التقدير والتي تحدد مجموعة إجراءات مخصصة للحكم على كفاءات الأفراد في المنظمة، هذه الإجراءات تساعد على وضع قاعدة في المؤسسة لإتخاذ القرارات فيما يخص تعيين الأفراد، الإختيار، الترقية، التمويل، التسريح، وتوجيه القرارات فيما يخص المكافآت والتكوين². وتتقسم إلى ثلاث أنواع:

- تقييم الأداء: هو العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء³، كما أنه هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكامن قوى ومكامن ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها⁴، أي قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما، والحكم على قدرته وإستعداده للتقدم⁵. كما يشير إلى العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية⁶.

- تقييم الكينونة: هي القدرة المحتملة للأفراد على إكتساب مهارات جديدة، والتي تسمح بشغل منصب عمل جديد لم تعد مهمة التقييم في تقييم الفرد في منصب عمله الحالي، ولكن التنبؤ بقدرتها على النجاح أولاً في منصب عمل آخر أكثر مسؤولية⁷.

- تقييم الكفاءات: التقييم بمثابة مقياس للكفاءة، فتطور عملية التقييم تعتبر بمثابة مرجع دائم لقياس الكفاءات، ويتم ذلك في جميع مراحل إكتسابهم من خلال الدورات التدريبية، ويؤدي إستخدامها إلى تحديد أهداف التدريب بدقة لأصحاب المصلحة الثلاثة: المسير، المدرب، وبطبيعة الحال، الموظف. ويمكن قياس إحتياجات هذا الأخيرة بدقة وذلك نتيجة للإختلافات القائمة بين معرفته وممارساته وتلك

¹ هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 91.

² نفس المرجع السابق، ص 93.

³ سيد محمد جاد الرب، إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، بدون دار النشر، مصر، 2009، ص 50.

⁴ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2002، ص 362

⁵ راوية حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 238.

⁶ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2014، ص 57.

⁷ هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 96.

التي تتطلبها وظيفته، ويجري قبل وبعد عملية التطوير من خلال وسائل رسمية وغير رسمية، ويتم هذا التقييم بالتشاور بين المدرب والمشاركين، عن طريق الوسائل الشفوية والكتابية وأي وسيلة مفيدة وفقا لتحليل مسبق واتخاذ قرار فوري بشأن فائدة وأهمية الطريقة المختارة ، كما يعتبر التقييم أنه عملية مستمرة تدمج في برامج التعلم ، ويشمل كلا من المتدربين والمدرب من أجل المساعدة على تخزين وحفظ طريقة العمل.¹ فهو إطار مرجعي للكفاءة من خلال التقييمات السنوية، بسبب التغيرات في تنظيم العمل أو إدخال التكنولوجيات الجديدة.²

✓ **الأجور والتعويضات على أساس الكفاءات:** وفي نظم التعويض القائمة على الكفاءات ، تتغير القواعد الجديدة لشروط منح الأجور بشكل عميق ، لم تعد المكافأة والتعويضات تعتمد على المعايير الغير شخصية الخارجية عن وضعية العمل (الشهادة، والأقدمية، وما إلى ذلك)، ولكن من خلال الحكم على الكفاءة الفردية. لم يعد الأمر يتعلق بتخصيص مستويات الأجور لمناصب العمل السابقة، بل بتقييم وتثمين الكفاءات التي يمتلكها كل فرد على حدى، يتم الاعتراف بها والتحقق من صحتها من قبل الشركة. فالكفاءة المهنية هي مزيج من المعرفة والدراية والخبرة والسلوك في سياق معين، ويمكن أن ينظر إليها من خلال تنفيذها في حالة مهنية معينة. ومنه يقع على عاتق الشركة مسؤولية الحكم على كفاءة الفرد، ما يطلقه عليه بالتقييم الداخلي، من المرجح أن تؤدي التعويضات إلى المهارات المفيدة للشركة. نظم التعويض على أساس الكفاءة تربط بين التعويضات والمكافآت من جهة والكفاءات من جهة أخرى، من هنا تجدر الإشارة إلى أن هناك مجموعة واسعة من نماذج تقييم الكفاءات.³ تتطلب التعويضات القائمة على الكفاءة إدارة أفضل للأداء في العمل، لأنها تنطوي على المكافأة وبالتالي فهي لا تعتمد على تحديد والتوصل للنتائج فقط التي يتعين تحقيقها، ولكن أيضا وقبل كل شيء كيفية تحقيقها (Smither 1998, Heneman et Gresham 1998) مما يجبر المديرين على تحديد الكفاءات المحددة لإستراتيجية أعمالهم الخاصة والتي تشكل مصدرا لميزة تنافسية.⁴

¹Emmanuel Carré , Alain Labruffe, **Guide de nouveau formateur-talents et prtiques**, 1ère édition , création AFNOR, 2008, p11.

² Op, cit, p14.

³ Alexandre LÉNÉ , **Rémunérer les compétences, l'entreprise peut-elle tenir ses promesses ?**, Revue Francaise De Gestion, 2008/4, n° 184, p53.

⁴ Sylvie St-Onge, Victor Y. Haines et Alain Klarsfeld, « **La rémunération basée sur les compétences déterminants et incidences** », Relations industrielles, vol. 59, n° 4, 2004, p657.

- ✓ **تنمية وتطوير الكفاءات** : إن العائد المترتب من مجهودات الكفاءات المتحصل عليها يكون في شكلين : إما في شكل زيادة الأجر بالنسبة للفرد، أو زيادة إنتاجية العمل بالنسبة للمؤسسة،¹ وهذا ما يجعل المؤسسة تهتم بتطوير وتنمية كفاءاتها سعياً لتحقيق أهدافها.
- تعرف التنمية في مجال الموارد البشرية بأنها "إعداد العنصر البشري إعداد صحيحاً بما يتفق واحتياجات المجتمع، وهو زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع الحالات والتي يتم إنتقاؤها وإختيارها في ضوء ما يجري من إختبارات مختلفة.² لتحسين مستوى المعرفة والإنتفاع من قدرات الأفراد.³
- وعليه فإن تنمية الكفاءات تشير إلى مجموعة الأنشطة المخصصة لإستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، والتحفيز، وغيرها وسائل لتحسين أداء المؤسسة وليست أهداف في حد ذاتها. يمكن القول أن تحقيق التنمية الناجحة للكفاءات مرتبط بتطبيق تكامل أفقي و عمودي، حيث يسمح التكامل العمودي بتكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فيسمح تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، و الكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف ، أي تصبح أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة.⁴
- وستنتقل في المبحث الموالي إلى مختلف أنشطة تطوير وتنمية الكفاءات في المؤسسة.

¹ طواهرية الشيخ، الإستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال وإدماجها في إقتصاد المعرفة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة يومي 13/14، الشلف، ديسمبر 2011، ص03.

² براك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، الشلف، الجزائر، ص275.

³ محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص75.

⁴ مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير تجارب الدول، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2012، ص08.

المبحث الثالث : تنمية الكفاءات.

أكد مؤتمر العمل الدولي من قبل منظمة العمل الدولية في 2008 على أهمية تنمية الكفاءات في تعزيز الابتكار، زيادة الإنتاجية، مواكبة التغير التكنولوجي، والقدرة التنافسية، والتي تعتبر كلها عوامل ضرورية لنشأة وظائف ذات جودة أكثر وأفضل في إطار برنامج العمل اللائق،¹

- يقصد بتطوير الكفاءات البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات ويمكن تعريفها على أنها: " مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، ترفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم وإستعداداتهم"، وهذا من أجل ضمان حسن تكيفهم مع متغيرات المحيط وذلك بإستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتنميتها لإنجاز المهام على أكمل وجه.²

- بالنسبة ل (David Decenzo) و Stephan Robbins و Susan Verhulst تنمية الكفاءات تعني نظرة مستقبلية إتجاه الموارد البشرية، تركز بشكل كبير على التعلم، بدلا من تدريب الموارد البشرية، على ممارسة أنشطة محددة، وتهدف هذه العملية إلى زيادة القدرات المعرفية للموارد البشرية، وتحسين مستوى التفكير الجيد لديها، بالإضافة إلى زيادة مهاراتها في حل المشكلات.

- بالنسبة لراوية حسن، تنمية الكفاءات تتضمن عملية التعلم، لأنها تؤدي إلى تغير بعد أو أكثر من الأبعاد الثلاثة التالية: المعرفة، المهارة، الإتجاهات. فهي تتفق مع سابقتها إلى حد كبير، خاصة فيما يتعلق بالتعلم كعملية جوهرية في تنمية الكفاءات، وذلك عن طريق التأثير في مهارات الموارد البشرية ومعارفها وإتجاهاتها.³

- فالموظفون ذوو الكفاءة "يتمتعون بالقدرة - أي المعرفة والمهارات المطلوبة لأداء وظائفهم ببراعة"⁴. إستنادا على ما سبق، يتضح أن عملية تنمية الكفاءات تشمل كل الأنشطة التي تستخدمها المؤسسة قصد تنمية كل بعد من أبعاد الكفاءة (المعرفة، المهارات، والسلوكيات)، والعمل على تفجير الطاقات الكامنة، بغرض إكساب هذه الأخيرة معارف ومهارات جديدة تحتاجها طبيعة العمل الحالية والمستقبلية، ومسايرة المجريات والتغيرات المستقبلية.

¹ Kenneth King, Robert Palmer, **Planifier le développement des compétences techniques et professionnelles**, Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, l'atelier d'impression de l'IIPE, Paris, France, 2011, p67.

² بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor، بيج بوعريج، مذكرة ماجستير جامعة سطيف، 2012-2013، ص27.

³ حمودي حيمر، أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي

بميمة-، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، 2017، ص163-164.

⁴ Judith S. Rycus, Ronald C. Hughes, **What is Competency-Based Inservice Training?**, J.S. Rycus, R.C. Hughes, Institute for Human Services, 2000, p04.

- وعليه فعلمية تنمية الكفاءات تتمثل في كل الأنشطة والطرق والأساليب التي من شأنها زيادة أو تحسين والرفع من مردودية كل بعد من الأبعاد المكونة للكفاءة، إرتأينا في دراستنا تناول بعض الأنشطة التي من شأنها تنمية قدرات ومهارات الكفاءات البشرية داخل المؤسسة ومن أبرزها :
 - 1- التعلم التنظيمي الذي يركز على عمليات "إدارة المعرفة"، وأهمية العمل الجماعي بما في ذلك " فرق العمل"،
 - 2- التكوين ،
 - 3- وكذا أهمية عامل الإستقلالية في العمل و عامل التحفيز .

المطلب الأول: التعلم التنظيمي ودعاماته أحد سبل تنمية الكفاءات.

سنستعرض في هذا المطلب ماهية التعلم التنظيمي وإحدى أبرز مقوماته وكيف يساهم في عملية تنمية الكفاءات.

الفرع الأول: التعلم التنظيمي لتنمية الكفاءات.

سننطلق لمفهوم التعلم التنظيمي بإعتباره الوسيلة التي تسمح بالوصول إلى المنظمات المتعلمة ، وأحد أهم السبل لتنمية كفاءات المؤسسة .

1/ ماهية التعلم التنظيمي :

تعددت الدراسات التي إهتمت بموضوع التعلم التنظيمي، فقد أصبح موضوع من مواضيع الدراسات التنظيمية يتواجد جنباً إلى جنب مع المواضيع البحثية الرئيسية مثل التغيير التنظيمي، الإبتكار، التبادل التكنولوجي...إلخ، ومن بين أهم التعاريف التي تعددت بإختلاف المناهج والتي تتيح بعض التوضيح لفهم تعقيد هذا المصطلح أو الفكرة نذكر ما يلي:

- يفهم التعلم التنظيمي عموماً على أنه " تعديل لسلوك المنظمة إستجابة للتغيرات البيئية أو كعملية تجريبية لتصحيح سلوك الشركة".¹

- وحسب Chris Argyris و Donald A.Schön ففي ظل هذه البيئة سريعة التغير فالمنظمة سريعة التعلم عن غيرها هي من تحظى بإكتساب الميزة التنافسية.²

- حسب Gérard Koenig " يعتبر التعلم التنظيمي كظاهرة لإكتساب المعرفة وتطويرها، والتي تؤدي إلى حد ما بشكل دائم إلى تعديل إدارة الحالات، أو الحالات نفسها".³

¹ Frederic Leroy, **Processus d'apprentissage organisationnel et partages de competences a l'occasion d'une fusion.** Gestion et management. HEC PARIS, France, 2013, p37.

² Thierry TEOUL, Élodie LOMBARDO, **les clés du développement des compétences en entreprise enjeux et mise en oeuvre,** p05, www.afdas.com, 10-11-2019, 15.42

³ Nadia Tebourbi ; **L'apprentissage organisationnel :Penser L'organisation comme processus De Gestion Des Connaissance Et De Developpement Des Theories D'usages ,** Direction De La recherche Télé université , Université du Québec, 2000, p30

- إن مسألة التعلم التنظيمي حسب Helfer و Kalika و Orsoni (2000) تستند إلى إستيعاب المعلومات والمعارف، التي تدار في المنظمات، والتي تقود إلى التعلم،¹
- يقصد بالتعلم التنظيمي " عملية إستثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للإستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها". كما يري سينج² أن عملية التعلم التنظيمي هي الإختبار والمراجعة المستمرة للخبرات، وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها، وتوظيفها لأغراضها الرئيسية".³ في حين يتميز التعلم التنظيمي بأربع خصائص رئيسية وهي:³
- يساهم الأفراد في النماذج ، الرؤى والثقافات التي يتم التعبير عنها من خلال مهاراتهم ومعارفهم المشتركة، ويقومون ببناء وتشكيل هذه النماذج من خلال المعلومات التي يتلقونها (أو يسعون) لتكرارها أو تحويلها.
 - يعكس التعلم التنظيمي التغييرات التنظيمية التي تشكل جزءا من إستجابات المنظمة وإجراءاتها لبيئتها.
 - لا يمكن فصل التعلم التنظيمي عن السياق الذي يحدث فيه، يسعى الأفراد لإحداث تغيير جذري أو هامشي لخلق والحفاظ على تماسك منظماتهم، ويعزز التعلم الحفاظ على هذا الإتساق.
 - يتواجد التعلم التنظيمي من خلال تواجد الأفراد في المنظمة الذين يسعون إلى تطوير كفاءاتهم ومعارفهم المشتركة من خلال التفاعل مع البيئة.⁴
- ✓ **المنظمات المتعلمة** : وفقا ل" سينج،" منظمة التعلم هي منظمة تشجع وتسهل التعلم من أجل التحول بإستمرار من أجل البقاء والتفوق في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة، وستساعد خصائص منظمة التعلم المديرين والموظفين على مواجهة هذه التحديات من خلال تزويدهم بالأدوات اللازمة لمتابعة الرؤية الإبداعية والتعلم والعمل معا بشكل فعال والتكيف مع التغيير.
- أما Mc Gill (1992) عرف منظمة التعلم بأنها "الشركة التي يمكن أن تستجيب للمعلومات الجديدة عن طريق تغيير " البرمجة " التي يتم من خلالها معالجة المعلومات وتقييمها".⁵

¹Yvon Pesqueux. **Les normes et l'apprentissage organisationnel**, Cahiers de la recherche de l'ISC, n 16, 2 trimestre 2007, p. 14

²رايس وفاء، **دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال**، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة يومي 13/14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، ص04.

³ Alice GUILHON, "**L'apprentissage organisationnel : Processus de changement et d'évolutions**", p06, sur site : www.sietmanagement.fr/, 10-11-2019, 15.49.

⁴ Savita Yadav , Vinita Agarwal, **Benefits and Barriers of Learning Organization and its five Discipline**, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668, Volume 18, Issue 12 , Ver. I (December. 2016), p18.

⁵ Op.cit, p 18.

- فمُنظمة التعلّم هي المنظمة التي تسهل التعلّم لجميع أعضائها وتسعى للتغيير باستمرار¹.
- حسب James (2004) المنظمة المتعلّمة هي التي تشرك جميع أفرادها في الإستكشاف ، الإستغلال، نقل المعرفة، وزيادة التعلّم الجماعي، لتحقيق أهدافها المستقبلية².
- كما حدّد (Peter Senge) أهمّ خصائصها وهي أن تكون منظمة مرنة قادرة على التكيف والتغيير إستجابة للتغيرات المختلفة في بيئتها كوسيلة للبقاء والإستمرار، كما تتصف بالثقة والتعاون كأن تشجع العاملين على طرح الأسئلة والنقاش لكافة قضايا التعلّم والمشاركة في حل المشكلات وإتخاذ القرارات، كما عليها أن تتبنى أسلوب التفكير النظامي، أن تتبنى أسلوب عمل الفريق، تسعى للتعلّم باستمرار، وأن تشجع على نقل المعرفة وتبادلها بتوفير النظام الذي يتيح لأفراد المنظمة نشر المعرفة، تبادل المعلومات، بين كل الوظائف، الأقسام والأفراد. وأن تسعى إلى تقييم نفسها باستمرار من خلال توفير أنظمة المراجعة والتقييم والقياس وفق معايير علمية يدركها جميع العاملين³.
- من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن التعلّم التنظيمي هو العملية التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى نقل الخبرات والتجارب إلى الأفراد العاملين بها، والعمل على تعزيز التعلّم ومشاركة المعارف والمهارات بينهم من خلال خلق جو تنظيمي يسمح بذلك قصد الوصول إلى حل للمشاكل المستقبلية التي قد تعترضها ومسايرة مجريات حالات العمل، وعليه تعتبر المنظمة المتعلّمة هي المنظمات القائمة على التعلّم التنظيمي بالدرجة الأولى، تسعى لتبني رؤية مشتركة للعاملين، حيث تسهل عملية التعلّم وتسعى لنقل وتبادل المعارف والخبرات بين أفراد المنظمة لتعزيز مهاراتهم وتطويرها واكتساب القدرة على مواكبة التغيرات المستمرة المستقبلية.

2/ أنواع التعلّم :

عندما تكتشف الشركة وجود عطل أو تفشل في تحقيق النتائج المتوقعة ، فإنها تعدل ممارساتها بهدف تصحيحها أو تعديلها . يمكن فهم هذا النهج على أنه تعلّم تحسيني ، يحدث داخل الأطر المحددة مسبقاً التي تحكم العمل التنظيمي وحسب Argyris et Schön فإنه يميز بين ثلاث أنواع من التعلّم:

1-2/ التعلّم الأحادي الحلقة : L'apprentissage en simple boucle ou « single-loop learning »

يحدث هذا التعلّم أولاً في الإدارة الوسطى ، ولا يعني تحدياً كبيراً للأداء التنظيمي والإستراتيجية

¹ Daniel Belet, " Le concept d'organisation apprenante" vers un nouveau paradigme pour le développement des ressources humaines, groupe thématiques n07 , agrh, jouy-en- josas, p312.

² Fillol Charlotte, L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation: études de cas chez EDF. These doctorat, Université Paris Dauphine , Paris IX, 2006. Français, p26.

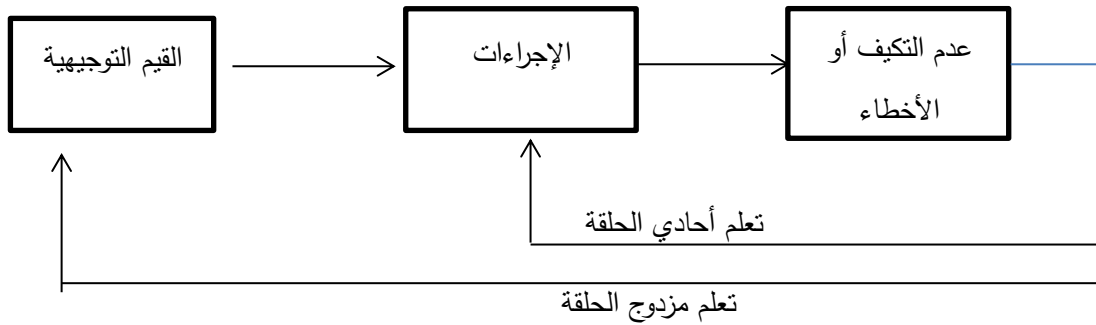
³ خليدة محمد بلكير ، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلّمة ، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد14،

العامية¹. إنها عملية تعمل عن طريق التجربة والخطأ ، فهي ترشد وتعديل السلوكيات دون إحداث تغييرات جوهرية في المنظمة. أي تعديل طفيف للقواعد الموجودة من خلال تحسينها دون التشكيك في تمثيلات لها. فبعد إكتشاف الخطأ في الممارسات يتم التصحيح دون إحداث تغيير جوهرية في السياسات والإستراتيجيات ، فهذا النوع لا يشجع على الإبداع والإبتكار .

2-2/التعلم المزدوج الحلقة : « l'apprentissage en double boucle ou « double-loop learning

إن التعلم المزدوج الحلقة يتعلق بالبعد الاستراتيجي للشركة، وهو بمثابة وسيلة لتتقيد القيم التي تحدد سلوك الشركة و يتطلب إزالة الأخطاء تعديلاً للمعرفة الممنوحة. هذا النوع من التعلم قادر على إحداث تغييرات ذات طبيعة مبتكرة ويشكل مصدراً للإبداع لأنه يشكل المنظمة بأكملها². يتطلب التعلم ذو الحلقة المزدوجة أن يتعمق الشخص في الخبرة المهنية المكتسبة ، مما يستوجب أن يشكك في تمثيله للحالة القائمة بطريقة تشكك في الإستراتيجيات والقيم³. فهذا النوع لا يقتصر على إيجاد حلول مؤقتة للمشاكل مثل التعلم أحادي الحلقة، وإنما يتعمق في تفسير سبب المشاكل لإيجاد حلول لها وتفاذي عدم وقوعها، فهو تعلم مستقبلي إستراتيجي يعمل على تصحيح الأخطاء من خلال تغيير عميق في المعتقدات والقيم والسياسات والأنظمة، فهو يقود إلى الإبداع والإبتكار⁴. فالتعلم في حلقة بسيطة يسمح بتوحيد المعرفة الحالية (التكرار) ، في حين أن التعلم مزدوج الحلقة يسمح بتغيير عميق في المنظمة⁵. هذا ما يوضحه الشكل التالي :

شكل رقم -05- حول النموذج أحادي الحلقة ومزدوج الحلقة للتعلم حسب (Argyris)



¹ Frédéric Leroy , **Processus d'apprentissage organisationnel et partages de compétences à l'occasion d'une fusion**, Gestion et management. HEC PARIS, Français,2013, p63.

² Eliana Al Bachawaty, **Innovation et compétences : une analyse du comportement innovant de la firme Française**, thèse En vue de l'obtention du DOCTORAT, Université Toulouse le Mirail , Toulouse II, 2015. France, p56.

³ Jeannette Le Blanc, **L'apprentissage en double boucle en situations d'interactions professionnelles difficiles**, Interactions ,Vol. 6, no 1, printemps 2002, p120.

⁴ عبيدات سارة، ممارسة التعلم التنظيمي وأثره على تطوير الكفاءات الجماعية، أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة، 2014-2015، ص43.

⁵ Yvon Pesqueux, **Apprentissage organisationnel, économie de l connaissance : mode ou modèle ?**, Cahiers du LIPSOR Working Papers, Série Recherche n°6, 2004, p08.

المصدر: Yvon Pesqueux , **Apprentissage organisationnel économie de la connaissance mode ou modèle ?**, p09.

2-3/التعلم ثلاثي الحلقة deuterio (أو تعلم التعلم) : يشير هذا التعلم إلى المنظمات التي حددت التغييرات من خلال الممارسات المتكاملة بين النموذج الأول والثاني من حلقات التعلم ، وتستمر في التحديث ، أي في سلوكها وثقافتها التنظيمية (Argyris & Schön1996) هو ما يشير إليه سنج (1990) كمؤسسات تعليمية¹.

يتميز هذا النوع من التعلم بحقيقة أن المنظمة تنتظر وتشخص نفسها لتشخيص العقبات أمام التعلم (الرقابة الذاتية ، التوافق ، والمواقف الدفاعية ، تقنين التسلسل الهرمي ، الاحتفاظ بالمعلومات ...إلخ.) ، مما يؤدي إلى إعادة فحص القيم الأساسية لمحاولة التغلب على العقبات المعتادة من أجل إعادة تعريف المعنى المعطى للعمل (إعادة صياغة)، ينسب لهذه الفكرة بعد تنظيمي يعبر عن فكرة زيادة إمكانية التعلم.²

فهذا النوع من التعلم يعتبر قد يؤدي إلى تغييرات جذرية في هيكل المؤسسة الداخلي وثقافتها وممارساتها لتنظيمية .

3/ سيرورة التعلم التنظيمي :

توجد العديد من النماذج التي تفسر المراحل الأساسية لتعلم المؤسسات من أهمها يمكن إستعراض نموذج Huber:

حيث حدد Huber 1991 : أربعة خطوات لعملية التعلم التنظيمي ، وهي على النحو التالي:
الحصول على المعلومة، مرحلة توزيع المعلومة ، مرحلة تفسير المعلومة، و الذاكرة التنظيمية.³
- فأول مرحلة من مراحل التعلم التنظيمي تقتضي إكتساب المعرفة من خلال الأنشطة التي تمارسها المؤسسة للحصول على المعلومة والتي تتعدد مصادرها إما أن تكون داخلية أو خارجية، وتليها مرحلة توزيع المعلومة ويكون ذلك من خلال سعي المؤسسة لخلق جو من الثقة والتعاون والتشارك المعرفي لإتاحة المعلومة بين كافة الأفراد، ثم تليها مرحلة تفسير المعلومة والتي يقصد بها ترجمة المعلومات المتحصل عليها وتقديم تفسير لها، أين تصبح معرفة يستفاد منها في إتخاذ القرارات وهذا

¹ Ronald A. Lindahl, **Framing School Improvement as Deutero Learning: The Road Less Travelled**, Planning and Changing , Vol. 41, No. 3/4, 2010, pp. 238.

² Yvon Pesqueux, **L'apprentissage organisationnel**, Journées nationales du management 14 et 15 octobre 2013, p11.

³ عمارة سلمى، بارك نعيمة ، التدريب والتعلم التنظيمي كاستراتيجية لتعزيز الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالإشارة إلى مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة أم البواقي Baticim ، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 04، العدد06، 2018، ص150.

من خلال نمط تفكيري معين، أما في ما يخص الذاكرة التنظيمية، فإن فعالية التعلم التنظيمي تبرز من خلال فعالية استخدام الذاكرة التنظيمية، فإن المعرفة المتحصل عليها لا بد من خزنها بقاعدة معرفية قصد الاستفادة منها حالياً وكذا في قرارات مستقبلية وتسهيل عملية التعلم، وهذا من خلال تدوين التجارب الناجحة والفاشلة للاستفادة منها وتفاذي تكرار الأخطاء مستقبلاً، كما يمكن أن تتكون الذاكرة التنظيمية من الأفراد استناداً على عقول كفاءات المؤسسة، وتصبح معرفة ضمنية يمكن نقلها ومشاركتها بين الأفراد من خلال التعاون والتشارك المعرفي بين الأفراد، وهنا نكون بصدد نوع من المخاطرة، والتي تتمثل في ضياع المعلومة في حالة فقدان الفرد لسبب أو لآخر أو لعدم رغبته في تبادل المعلومة مع الآخرين، وهناك ثمة وسائل أخرى لخزن المعرفة وذلك استناداً على المستندات الورقية، أو قاعدة بيانات من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال .

- تتعدد مكونات الذاكرة التنظيمية ولا تنحصر على الأفراد فقط لأن دوران الموظفين يمكن أن يخلق خسارة كبيرة للمعلومات من الذاكرة التنظيمية .¹

- في حين تطبيق التعلم التنظيمي في المؤسسات يقتضي إهتمام إلتزام الإدارة العليا بإدارته على كافة المستويات التنظيمية لتحقيق الأهداف المرجوة منه، إبتداءً من مرحلة الإعداد والتحضير لتطبيق التعلم التنظيمي، مرحلة التوقع والتخطيط، مرحلة التنظيم، مرحلة التنفيذ، التوجيه، والرقابة.²

4/ دور التعلم التنظيمي في تنمية الكفاءات:

التعلم التنظيمي بمختلف مستوياته يعزز تطوير الكفاءات وتنميتها، فالتعلم الفردي يعمل على إكتساب الأفراد لسلوكيات وطرق تفكير جديدة ويعرف أيضاً على أنه هو تحصيل الأفراد للخبرات من خلال الطريقة التي ينفذون بها وظائفهم واستخدام هذه الخبرات لتحسين الأعمال وهو بحاجة إلى التغذية المرتدة حول أدائهم، مثلما هو الحال بالنسبة للتعلم الجماعي فهو عملية تطوير المهارات والمعارف التي تساهم في تكوين الكفاءات الجماعية، أما في ما يخص أسلوب تعلم المنظمة ككل فهي تساهم في نشر المعارف في جميع المستويات التنظيمية عن طريق إنشاء ذاكرة تنظيمية لتدعيم التعلم الفردي والجماعي، كما يساعد هذا النوع من التعلم في إستقطاب المعارف من البيئة الخارجية للاستفادة من التغذية المرتدة ومساعدة الأفراد والفرق على التعلم وبالتالي تطوير الكفاءات الفردية والجماعية.³

✓ إذ تتعدد الروابط بين نظريات التعلم التنظيمي ونهج الكفاءات، فالتعلم يمثل أيضاً الطرق التي تقوم بها الشركات من أجل بناء وزيادة وتنظيم المعرفة حول أنشطتها ووفق ثقافتها، وكذا التكيف وتطوير

¹ George P. Huber, **Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures**, **Organization Science**, Vol. 2, No. 1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March. (1991), p105.

² عبيدات سارة، مرجع سبق ذكره، ص 47-48.

³ نفس المرجع السابق، ص 131-137.

الفعالية التنظيمية من خلال تحسين استخدام المعرفة المتنوعة للقوى العاملة ، إذ عرف Gérard Koenig التعلم التنظيمي على أنه "ظاهرة جماعية لاكتساب وتنمية الكفاءات التي تكون عميقة نوعا ما بشكل أو بآخر على نحو مستدام، من أجل تعديل إدارة الحالات أو الحالات نفسها"¹. فالتعلم التنظيمي هو عملية اكتساب الكفاءات وسبيل لتطوير وتنمية قدراتها ومهاراتها اعتمادا على عمليات المعرفة.

نلاحظ أن التعلم التنظيمي يرتبط ارتباطا وثيقا ويعتمد على عدة مقومات أهمها:

- يعتمد التعلم التنظيمي على عمليات استخدام المعرفة ، نشرها، توزيعها ، والإستفادة منها لغرض إيجاد حلول للمشاكل التي تعترضها مستقبلا وعليه سنتناول في ما يلي عنصر " إدارة المعرفة" التي تعتبر إحدى مقومات التعلم وما لها من دور في تنمية الكفاءات التي تقود إلى التعلم وحل المشاكل.
- يعزز التعلم التنظيمي التشارك المعرفي والتعلم الجماعي وعليه سنتناول في ما يلي عنصر " فرق العمل" الذي يؤدي إلى تنمية كفاءة العاملين من خلال نشر وتبادل المعارف والخبرات.
- بالإضافة إلى عوامل أخرى، من بينها الثقافة التنظيمية، الهيكل المرن المساعد على التعلم، قيادة التعلم...إلخ، إلا أننا سنقتصر على عنصر إدارة المعرفة ، وفرق العمل .

الفرع الثاني : إدارة المعرفة أحد مقومات التعلم التنظيمي لتنمية الكفاءات .

لا بد من توضيح مفهوم المعرفة قبل التطرق لإدارة المعرفة :

- المعرفة " هي الإستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات والتي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والمكتسبة والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم الوصول إليها عن طريق البيانات الخاصة بحالة معينة أو ظاهرة معينة أو مجال معين أو مشكلة معينة." وتعرف كذلك بأنها: "مجموع المهارات والخبرات المتراكمة في العنصر البشري وهو أصل من الأصول غير المادية في المنظمة، كما تؤثر على ربحية المؤسسة وعلى أصولها المادية."²
- في الإقتصاد الجديد فإن المعرفة وبأولوية خاصة على عوامل الإنتاج الأخرى، هي عامل الإنتاج الأكثر أهمية والأصل الأكثر قيمة، وهي النوع الجديد من رأس المال القائم على الخبرات والأفكار والممارسات الأفضل.³ كما أنها حصيلة المعلومات والخبرات البشرية التي يتم الحصول عليها من التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات والتغيرات التي تواجهه

¹ David Cayla. L'apprentissage organisationnel entre processus adaptatif et changement dirigé.

Economies et finances, thèse de doctorat, Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2007. Français ; p33.

² محمد كسنة، إدارة المعرفة كآلية لتنمية المورد البشري في منظمات الاعمال (دراسة ميدانية بمؤسسة مدبغة الهضاب بالجلفة، الملتقى العلمي الوطني حول: أثر ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة الدكتور يحيى فارس (المدينة) ، 2017، ص05.

³ محمد زرقون، الحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الإقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية ، العدد01، ديسمبر، 2014، ص122.

وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل. ويمكن التمييز بين نوعين من أشكال المعرفة وهي :

-**المعرفة الضمنية** : وهي تلك المعرفة الخفية التي يمتلكها الأفراد والمخزنة في عقولهم وأذهانهم وهي بذلك معرفة غير رسمية وذاتية . هذا النوع من المعرفة يعطي للمؤسسة الخصوصية كما يعتبر أساس إنشاء المعارف الجديدة وأهم ما يميزها هو صعوبة تحويلها أو نقلها بين الأفراد فهي إذن معرفة قاطنة في عقول وسلوك العمال هذه المعرفة تشير إلى الحدس والبديهة المعتمدة على الخبرة و التي لا يمكن تحويلها بالتكنولوجيا،¹ ليس من السهل تقليدها من قبل المنافسين لذلك هذا يجعلها مصدرا حاسما للميزة التنافسية المستدامة وبالتالي، فإن الشاغل الرئيسي للمنظمة هو الحاجة إلى غرس إستراتيجيات لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة من أجل إستخلاص أقصى فائدة من رأس المال الفكري للمنظمة.² فهي معرفة ذات طابع فردي وتقاسمها مع الآخرين يتوقف إلى حد كبير على قدرة ورغبة الشخص الذي يمتلكها في نقلها للآخرين.³

- **المعرفة الصريحة** : هي المعرفة الرسمية، المسجلة والقابلة للتخزين في وثائق أو أقرص مضغوطة... إلخ، وعادة ما تغطي جزءا من المعرفة الضمنية ولكن ليس تمثيلا كاملا لها، يمكن نقلها وتقاسمها بين أفراد المؤسسة بسهولة عن طريق نظام تقني أو عن طريق الترابط والتواصل والتفاعل البشري أي إمكانية تخزينها ثم إسترجاعها وسهولة نقلها وتبادلها.⁴ المعرفة الشخصية يمكن أن تصبح المعرفة التنظيمية من خلال التفاعل الديناميكي بين المعرفة الضمنية والمعرفة الواضحة. هذه العملية الديناميكية ، و هذا التفاعل بين هذين النوعين هو جوهر خلق المعرفة في المنظمة.⁵

- يمكن القول أن **إدارة المعرفة** هي مزيج من الإستراتيجيات والأدوات والتقنيات المستمدة من نظام قائم على المعرفة لغرض تحقيق أهداف المؤسسة.⁶ كما أنها تشير إلى العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لإكتساب المعرفة و خزنها وتوزيعها وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات قصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف.⁷ فهي تهتم

¹ بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2015، ص08.

² Omotayo, Funmilola Olubunmi, "Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature", Library Philosophy and Practice (e-journal), University of Nebraska – Lincoln, 2015, p06.

³ Filemon A.Uriarte,Jr , **introduction to knowledge management** , ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia,2008, p05.

⁴ Kuczaj, Timo, **Knowledge Management Process Model**, Technical Research Centre of Finland, VTT Publications, Espoo 2001, p16.

⁵ Filemon A.Uriarte,Jr , **introduction to knowledge management** , op cit, p06.

⁶ Kimiz Dalkir, **KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THEORY AND PRACTICE**, British Library Cataloguing-in-Publication Data, United States of America, 2005, p06.

⁷ زيني فريدة، أثر إداة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر، 2011، ص04.

الفصل الأول: تسيير وتنمية الكفاءات

باستثمار الأصول المعرفية أو الرأس المال الفكري واكتشاف القيم المخفية وغير الملموسة أي الأصول الإنسانية والفكرية في المنظمة.¹

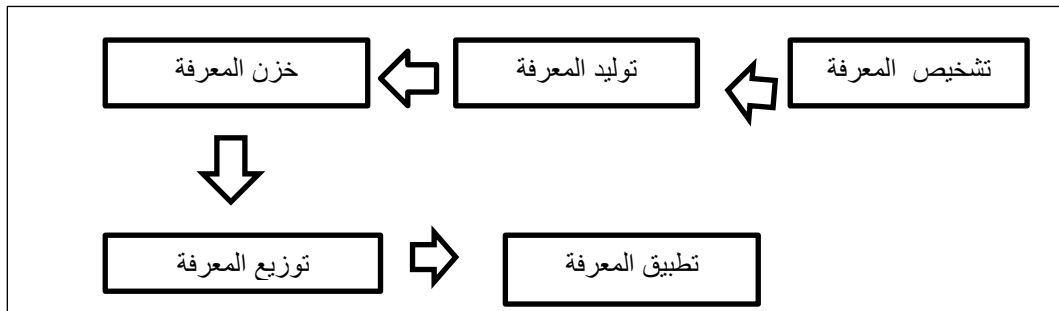
تشمل عمليات إدارة المعرفة اكتساب المعارف، وخلقها، وصلها، وتخزينها، ونقلها، وتقاسمها، واستخدامها. وتعمل وظيفة إدارة المعرفة في المنظمة على تطوير هذه العمليات ومنهجيات ونظم لدعمها، وتحفز الناس على المشاركة فيها، وتتمثل أهداف إدارة المعرفة في تعزيز وتحسين أصول المعرفة في المنظمة من أجل تحسين ممارسات المعرفة وتحسين السلوكيات التنظيمية واتخاذ قرارات أفضل وتحسين الأداء التنظيمي.²

وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى أهم عملية من عملياتها وهي: عملية التشارك المعرفي، فليس المهم توليد المعرفة فقط وإنما نشرها وتبادلها وتقاسمها بين أفراد المنظمة مما يتولد عنه تبادل الخبرات والتجارب مما يسمح بتوليد معرفة جديدة تطور قدرات الأفراد وكفاءتهم:

التشارك المعرفي : هو العنصر الأساسي وأحد الأنشطة المهمة لإدارة المعرفة في المنظمة، والذي يمكن اعتباره ممارسة تبادل المعرفة الصريحة أو الضمنية بين الأفراد وإنتاج المعرفة الجديدة، حيث يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض مما يسمح بتوليد الأفكار، فتشارك المعرفة يتيح تدفق المعارف بين الأفراد والفرق أي تبادل المعرفة وليس فقط الحفاظ عليها، من أجل تحسين الأداء وتطوير الإبداع في المنظمة من خلال تبادل المعارف.³

وعليه يمكن توضيح أهم عمليات إدارة المعرفة في الشكل التالي:

شكل رقم-06- يوضح مراحل عملية إدارة المعرفة .



المصدر : من إعداد الطالبة.

¹ وهيبه داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة نظيقية في المصارف الحكومية السورية، مجلة الباحث، العدد11، 2012، ص169.

² William R. King, **Knowledge Management and Organizational Learning**, Katz Graduate School of Business, University of Pittsburgh, Springer Science+Business Media, LLC 2009, p04.

³ حفاظ زحل، بورحلة علال، تأثير التشارك المعرفي على تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور، مجلة تسيير المؤسسات، دار الأصول للطباعة والنشر سيدي بلعباس، العدد الثالث، ديسمبر 2016، ص68.

علاقة التعلم التنظيمي بإدارة المعرفة ودوره في اكتساب وتنمية الكفاءات.

لقد بدأ مفهوم المنظمة المتعلمة يتطور مع بداية الثمانينات من القرن الماضي والمفهوم ذو أهمية مزدوجة، فمن جهة يشير إلى قدرة تكيف المنظمات مع محيط سريع التطور، ومن جهة ثانية يشير إلى إدراك أهمية الكفاءات بالنسبة للعمل في المنظمة المعاصرة في ظل تطور المعارف¹.

✓ ويمكن أن نتصور العلاقة بين بناء المنظمة المتعلمة وعمليات إدارة المعرفة على أنها علاقة تبادلية وفي حالة من الترابط والإنسيابية ويوجد اعتماد متبادل بين المنظمة المتعلمة وعمليات إدارة المعرفة ولكي تكون المنظمة متعلمة لابد من توافر إدارة المعرفة، ف"التعلم التنظيمي المتكامل هو الذي تتصافر فيه الجهود لاكتساب المعرفة العلمية والعملية المتخصصة وتوزيعها ونقلها وحفظها وتغذيتها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها والمتعاملين معها. كما يمكن عد عمليات خلق المعرفة تعلمًا، إذ ينبغي على المنظمة إذا رغبت أن تكون منظمة متعلمة أن تضم إدارة المعرفة وعملياتها².

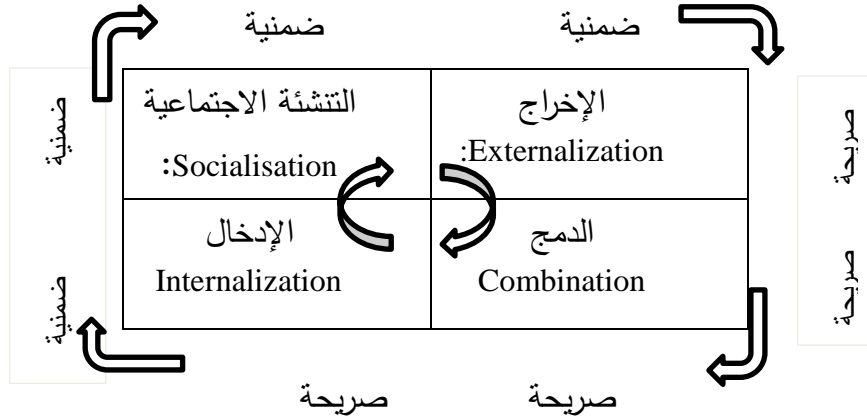
✓ ويمكن توضيح الدور الديناميكي للتعلم التنظيمي من أجل تنمية الكفاءات من خلال نموذج خلق المعرفة الذي يتضمن أربع أنماط لتحويل المعرفة والذي يعتبر من إسهامات Takeuchi et Nonaka حيث بالنسبة لهم، يتفاعل الفرد مع المنظمة، من خلال المعرفة، وتطوير المعرفة يكون على ثلاثة مستويات: الفرد والمجموعة والمؤسسة، وديناميكيات تطوير المعرفة هي عملية حلزونية يتم فيها التفاعل بين المعرفة الواضحة والمعرفة الضمنية بشكل متكرر، هذه الديناميكية تسهل تحويل المعرفة الشخصية إلى المعرفة التنظيمية، والتي بدورها تؤدي إلى تطوير الكفاءات داخل المنظمة، والذي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي³:

¹ بلعلى نسيمه فريال، المنظمات المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف، مجلة دراسات إقتصادية، العدد رقم 01، 2014، ص 178.

² صلاح عبد القادر احمد النعيمي، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد الحادي والثلاثون، 2012، ص 183.

³ Benoît Koch, Thierry Marie- Magdelaine, **Doit-on concevoir le changement comme un processus d'apprentissage ?**, Dossier Management du Changement TIC, univesité Dauphine, Paris, p21-22, sur site /slideplayer.fr/slide/13153786, le 10-11-2019, 16.54

شكل رقم -07- يوضح نموذج خلق المعرفة .



المصدر :

Oye, N.D ,Mazleena Salleh ,Noorminshah, A, **Knowledge Sharing in Workplace: Motivators and Demotivators**, International Journal of Managing Information Technology (IJMIT) Vol 3, No.4, November 2011, p76.

- التنشئة الاجتماعية هي "عملية تفاعلية يقوم فيها أعضاء الفريق بتبادل الخبرات من خلال التجارب المشتركة، يقوم العضو أيضاً بتبادل المعرفة الضمنية من خلال الملاحظة والتقليد والممارسة . وأيضاً التفاعلات مع المستهلكين هي أيضاً مصدر للتنشئة الاجتماعية.

-الإخراج: يتكون التحول إلى الخارج من تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة .وهو مبني على الحوار والتفكير الجماعي .

- الدمج : هو العملية التي يقوم بها الأعضاء بتنسيق وشرح معرفتهم الخاصة لتشكيل المعرفة المشتركة، يجد جذوره في نظرية معالجة المعلومات، يقوم الأفراد بتبادل المعارف والجمع بينها لتشكيل معرفة جديدة.

- يستند الإدخال على تطبيق المعرفة الواضحة من أجل إثراء قاعدة المعرفة الضمنية الخاصة بالمستخدم، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتعلم التنظيمي .التوثيق أو السرد الشفوي يسهل نقل المعرفة الواضحة إلى الآخرين، ويستند على الوسائل التي يمكن لأعضاء المنظمة من خلالها الوصول إلى تجارب الأعضاء الآخرين.

- فعلمية التنشئة تكون من خلال تبادل المعرفة الضمنية، وعلمية الإدخال تتمثل في تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة، وتكون عملية الترابط من خلال الدمج بين المعارف الصريحة ، ثم عملية الإخراج التحويل من الصريح إلى المعرفة الضمنية ؛ أو المعرفة الواضحة المنشورة على المنظمة يتم استيعابها من قبل الأفراد الذين يثرون أنفسهم بمعرفة جديدة¹.

¹ Jean-Louis Ermine, **Management et ingénierie des connaissances**, Modèles et méthodes, Hermes-Lavoisier, 2008, p10

ويمكن أن نتصور العلاقة بين بناء المنظمة المتعلمة وعمليات إدارة المعرفة على أنها علاقة تتأسس على الترابطية والتبادلية في الأدوار، ويمكن إختصار زوايا الإرتباط بين المفهومين في ما يلي¹:

- التعلم التنظيمي ذلك الشكل من التكامل الذي تتساند فيه الجهود لإكتساب المعرفة النظرية والتطبيقية، ثم محاولة خزنها ونقلها وتوزيعها و الأهم توظيفها تجسيدا لإستهدافات الأفراد والمنظمة.
- يسعى كل من التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة معا إلى إحصاء ورسملة المعارف المتاحة وإكتساب وإنتاج معارف جديدة وإعتبارها كرصيد وثروة .
- ✓ كما يتضح أن التعلم التنظيمي الذي يعتمد على عمليات المعرفة بمثابة عملية لإكتساب وتنمية الكفاءات، حيث يتم تحديده على أنه يتمثل في التركيز بشكل أوسع حول فكرة إكتساب الكفاءات وتنمية مهاراتهم ، كما ينظر إليه بشكل أكثر من حيث النتائج التي يحققها لا من منظور عملياته.²

الفرع الثالث: فرق العمل أحد مقومات التعلم التنظيمي لتنمية الكفاءات.

إن عملية التعلم التنظيمي تقتضى التشارك المعرفي من خلال تكوين فرق عمل في بيئة يسودها التعاون، تبادل الخبرات والمهارات وهو ما يمثل أحد محددات نجاح التعلم من جهة ، وكذا تطوير الكفاءات من جهة أخرى خاصة الكفاءات الجماعية ، فمحدودية الدور الذي تقوم به الكفاءات الفردية إستوجب التوجه وضرورة الانتقال إلا المستوى الثاني من الكفاءة وهي الكفاءات الجماعية ، التي بدورها تؤدي إلى الكفاءات التنظيمية.

وعليه فالفرق هو عبارة عن مجموعة محدودة من الأشخاص يتمتعون بمهارات إضافية، ويلتزمون بتحقيق هدف مشترك، ويحددون أهداف الأداء والمنهج الذي يتحملون المسؤولية المشتركة بناءً عليه،³ عندما تكون الفرق فعالة، فإنها تعتمد على قدرات وخبرات أعضائها لتحقيق أشياء لا يمكن تحقيقها من قبل أفراد يعملون بشكل منفصل أو من قبل مجموعة أخرى من مجموعات العمل⁴ (Jones et al, 2008)

كما أنّ هناك العديد من وجهات النظر والأفكار قد تجاذبت الحديث حول الإختلافات أو الفروق القائمة بين الفريق والمجموعة إذ أشار (Certo) إلى أنّ ليس كل المجاميع في المنظمات هي فرق،

¹ إحسان حامي ، إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد 21، ديسمبر 2016، ص 61.

² David Cayla. L'apprentissage organisationnel entre processus adaptatif et changement dirige Economies et finances, op, cit, p32.

³ دوجلاس ميلر، فريق العمل المتميز، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2013، ص 61

⁴ Emmanuel OSEI BOAKYE, The impact of teamwork on employee Performance, sur le site <https://www.researchgate.net/publication/284732729>, p07

لكن كل الفرق مجموعات، فالمجموعة تأهل لتكون فريقاً لما يركّز أعضاؤها على مساعدة بعضهم البعض الآخر لتحقيق الأهداف التنظيمية.¹

- يعرف فريق العمل على أنه عملية تعاونية تسمح للناس العاديين بتحقيق نتائج غير عادية². "إذا إن فريق العمل هو جماعة من العناصر البشرية يعملون معاً لإنجاز ما لا يمكن إنجازه في حالة عمل كل منهم بمفرده، بما يضيفي على روح العمل شيء من الإهتمام والرّضا، إلى جانب المتعة في الأداء نفسه. ففريق العمل أسلوب في العمل والإدارة قائم على أهميّة التعاون المتبادل والتنسيق بين مجموعة من المهنيين ذوي التخصصات المختلفة، بما يساهم في إنجاز الأعمال المطلوبة منهم بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.³ تمرّ عملية بناء الفريق بخمس مراحل أساسية وهي كما يلي:

- **أولاً: مرحلة التّكوين**، هي أولى خطوات التّحول من الفردية إلى الجماعية، وهي مرحلة إختبار يكتشف فيها الفرد العلاقات الملائمة مع أعضاء الفريق، ويبدد الأعضاء في هذه المرحلة نوع من التّعامل الرّسمي مع الآخرين، محاولة فهم المهمة المطلوبة، التّعرف على طرف الإنجاز، التّعرف على السلوكيات المقبولة والمرفوضة،⁴

- **ثانياً : مرحلة العصف(الصّراع)** ، هي أصعب المراحل في بناء الفريق، حيث يبحث فيها كل عضو عن مكانه ومكانته، وتبدو فيها الأهداف صعبة أو غير قابلة للإنجاز، وقد ينفذ صبر الأعضاء فيجادلون، يثرثرون، ويعترضون، ويقاومون، وينشأ الصّراع بينهم، وقد يترك بعضهم الفريق.⁵ هنا ينصح القائد بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدّد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة القيام بها.⁶

- **ثالثاً : مرحلة وضع القواعد**، تبدأ مرحلة قبول الأفراد لبعضهم بعضاً، وللدوار التي سيلعبونها ولل فريق ككلّ، تتميز هذه المرحلة بإنخفاض حدّة النّزاع وبدء التّعاون، ثم تزايد تدريجياً، وهي مرحلة وسيطية تمهّد للمرحلة التّالية وهي مرحلة أداء المهام.

¹ إحصان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، فرق العمل، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص21-22.

² Pina Tarricone, Joe Luca, **Successful teamwork: A case study**, HERDSA 2002 , p02

³ مدحت محمد أبو النصر، فرق العمل الناجحة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012 ، ص46.

⁴ زيد منير عبوي، الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن، 2006 ، ص58.

⁵ نفس المرجع السابق، ص59.

⁶ أحمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، رسالة لنيل شهادة الماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي المملكة المتحدة، 2010، ص28.

- رابعا : مرحلة الأداء، هنا يبدأ الأعضاء في القيام بأدوارهم، ويمارسون تخصصاتهم المهنية أو الوظيفية، كل في مجاله، ويمارسون علاقات التعاون والترابط، ويتفهم كل عضو نواحي القوة والضعف لديه ولدى الآخرين، ويفكر أعضاء الفريق في طرق الإنجاز وزيادة الفاعلية، ويسود الشعور بالرضا، حيث تبدأ خطوات التقدم ونتاجه في الظهور.

- خامسا : مرحلة الإنهاء، تحدث في حالة الفريق الذي يتكون لأداء مهمة معينة وينتهي دوره بانتهائها، وقد ينجح الفريق في مهمته وقد يفشل، ويكون على القائد أن يدرس مع الفريق العوامل التي أدت للنجاح أو الفشل والدروس المستفادة، والتقييم الكلي للتجربة.¹ فاعلية الفريق تمثل العنصر الأساسي في تقييم وقياس الفريق، فالفاعلية يمكن أن ينظر إليها كقدرة الفريق على الأداء وبالتالي فإن الفاعلية يمكن أن تحدد من خلال المدى الذي تتحقق فيه الأهداف ورضا الفريق وبقائه.²

✓ في ما يخص مساهمة فرق العمل في تطوير وتنمية الكفاءات والرفع من مهاراتها ، يتضح من خلال فاعلية فريق العمل وانعكاسه على مستوى أداء المورد البشري، ومهارته ، فالفرق والجماعات الأكثر تماسكا غالبا ما يكون أعضاؤها أكثر انسجاما ، لذلك الصراع والتوتر يكون في أدنى مستوياته، وهذا سينعكس بالطبع إيجابيا على كفاءة المورد البشري؛³ هذا بالإضافة إلى المعارف والخبرات والمهارات التي يمتلكها كل فرد والتي يتم تبادلها بين أعضاء الفريق مما يعود إيجابا من خلال إكتساب معارف جديدة لكل عامل تقود إلى تعلم جديد، وبالتالي الرفع من كفاءته وتطويرها .

- فما تقوم به الكفاءات الفردية عند تجميعها في فرق عمل (الكفاءات الجماعية ، التنظيمية) تسودها الإنسجام، التعاون، التبادل المعرفي، لا يمكن تحقيقه بشكل فردي. فأتساءل عملية التشارك المعرفي، وتبادل الخبرات والمهارات بين الكفاءات المختلفة أثناء العمل في فرق نكون بصدد خلق معارف جديدة، وتطوير قدرات ومهارات كل فرد مما يساهم في تفعيل عملية الإبداع والإبتكار الذي أصبح غاية كل مؤسسة.

✓ فرق العمل أحد دعائم التعلم التنظيمي لتنمية الكفاءات كونها أداة لتفعيل التشارك المعرفي، تبادل الخبرات والمهارات مما يسمح بتطوير أبعاد الكفاءة الحالية، وحتى خلق معارف جديدة تؤدي إلى الإبداع والإبتكار.

¹ زيد منير عبوي، الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية ، مرجع سبق ذكره، ص59-60.

² إحسان دهب دوجلاس، كمال كاظم طاهر الحسيني، فرق العمل ، مرجع سبق ذكره، ص58.

³ كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير ، جامعة أكلي

محدد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014-2015، ص119.

المطلب الثاني : التكوين أحد سبل تنمية الكفاءات.

تلعب برامج التكوين دورا بالغ الأهمية في تنمية المعارف، المهارات الفكرية، العملية والسلوكية والتي تعتبر العناصر الراسخة والمكونة للكفاءات . فهو يعتبر وسيلة للتنمية يهدف إلى التغيير في سلوكيات الأفراد، صقل المعارف والمهارات وتطويرها من أجل تحقيق أهداف مزدوجة للفرد العامل وكذا للمنظمة.

يمكن اعتبار التكوين مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية أو التي يكلفون بها لاحقا من أجل السير الحسن للمؤسسة بكل مهارة.¹ فهو عملية نقل المعارف والمهارات اللازمة من أجل الأداء الجيد² كما أنه عبارة عن تلك الجهود الهادفة لتزويد المستفيد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل وتنمية وتطوير ما لديه من خبرات بما يزيد كفاءته لأداء عمله الحالي والمستقبلي بمستوى أعلى.³

ولا ينحصر على التكوين التقليدي ففي ظل الانتقال إلى عصر الرقمة وتكنولوجيا المعلومات والإتصال برز توجه جديد للتكوين وهو التكوين الإلكتروني الذي يعتمد على وسائل تكنولوجيا الإعلام والإتصال، أو التكوين عن بعد والذي لا ينحصر على التدريب فقط في مكان العمل بل حتى عن بعد باستخدام الوسائل التكنولوجية، ويمكن تعريفه على أنه : " هو عملية تدريبية تهدف إلى تقديم المحتوى التدريبي من خلال أي وسيط من آليات الإتصال الحديثة ، فهو عملية إكتساب مجموعة من المعارف والمهارات باستخدام الوسائط الإلكترونية في الإتصال وإستقبال المعلومات وإكتساب المهارات والتعامل بين المتدرب والمدرّب، ولا يستلزم هذا النوع من التدريب الالتقاء المكاني والزمني للمتدربين والمدرّب.⁴ إلا أنه في الغالب فقد يختلف التكوين عن التنمية حيث أنه يهتم أكثر بتطوير المهارات لأداء الوظائف الحالية ويركز بشكل أكبر على المعارف التطبيقية خاصة.

¹ شليل عبد اللطيف، من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية تلمسان، أطروحة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2008-2009، ص113.

² إبراهيمي عبد الله، حميدة المختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد السابع، ص08.

³ فريد خميلي، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مجمع صيدال، فرع فرمال بعنابة ، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم، العدد06، جانفي2014، ص66.

⁴ زرقين عبود، جباري شوقي، التدريب الإلكتروني مفهوم جديد لتنمية الموارد البشرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 07، 2009، ص297-298 .

الفرع الأول: أهداف وأنواع التكوين.

فالتكوين عملية هادفة تعود بمزايا وأهداف لكل من العامل، والمؤسسة.

- بالنسبة للفرد العامل:

- 1- إكساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- 2- إكساب الفرد خبرات ومهارات ومعارف جديدة، تؤهله إلى الإرتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر في العمل.
- 3- زيادة ثقة العمال بأنفسهم نتيجة إكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، مما يؤدي لرفع روحهم المعنوية.

- بالنسبة للمنظمة:

- 1- تنمية كفاءات وخبرات العاملين، وزيادة مهاراتهم
- 2- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الإقتصادية والإجتماعية ، ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.¹
- 3-يساهم في ربط أهداف العمال بأهداف المؤسسة ويساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة.²

4-مسايرة مقتضيات الإبتكار والقدرة على البقاء ، الإستمرار، ومواجهة حدة المنافسة.

كما يمكن التمييز بين عدة أنواع من التكوين ، وفي ما يلي إحدى أهم التصنيفات:³

❖ التكوين وفقا لمرحلة التوظيف: أين يمكن التمييز بين التكوين لتوجيه الموظف الجديد (التوجيه المباشر)، وكذا التكوين أثناء بداية العمل أين يكون مكان العمل نفسه مكان التكوين، والرئيس المباشر هو نفسه المكون، وكذا التكوين لغرض الترقية ونجد كذلك التكوين بغرض تجديد المعلومات وتدعوا الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التكوين في كافة أنواع التخصصات، كلما أدت التطورات الحديثة في العلوم و التقنيات الحديثة إلى إجراء بعض التغيرات والتجديدات الأساسية بها من وقت لآخر.

❖ التكوين وفقا لمعيار الزمان والمكان: أين نجد التكوين الأولي قبل أن يلحق الفرد بالخدمة بقصد إعداد الفرد المراد توظيفه إعدادا سليما، وتهيئته للقيام بعمله على أكمل وجه، ويشتمل على

¹ علي يونس ميا، صلاح شيخ ديب، سالم راشد الشامسي، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 01، 2009، ص06.

² عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة شركة الإسمنت ومشتقائه بسعيدة، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014-2015، ص66.

³ جغري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، دراسة حالة مركب المحركات والجرارات قسنطينة ،رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، 2008، ص45-46.

برامج تكوينية توجيهية، العمل الفعلي، و النوع الآخر يتم أثناء الخدمة كتزويد الموظف بالمهارات و المعارف، ويصقل خبراته ويحفزه للترقية، وينمي قدراته على حل المشكلات التي قد تواجه العمل. - من حيث المكان: نفرق بين التكوين الداخلي داخل الموقع العمل ويقوم به رؤساء الموظف أو زملاءه الذين لديهم خبرة سابقة في العمل، و أحيانا تقوم به إدارات التكوين أو إدارات أو شؤون الموظفين في المنظمة أو الجهاز الذي يعمل فيه الموظف، والآخر هو التكوين خارج موقع العمل ويتم من خلال الالتحاق بالدورات التكوينية في أحد مراكز التكوين أو المعاهد أو الجامعات، ويلتقي فيه المتكويين بنظراتهم من جهات أخرى حيث يتبادلون الخبرات و الآراء والتجارب.

❖ وفقا لعدد الأفراد المتكويين: نميز بين التكوين الفردي ، والتكوين الجماعي ويكون هذا بالنسبة لمجموعات العمل التي تشترك معا في إنجاز مهام محددة.

الفرع الثاني: مراحل العملية التكوينية.

تمر سيرورة العملية التكوينية بعدد من المراحل :

- 1- تحديد الإحتياجات التكوينية: يستند إلى الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المستهدف للفرد، وهذا يعني أنه حتى نتمكن من تحديد الإحتياجات التكوينية للفرد (الموظف) لابد من معرفة مستوى أدائه الحالي وتحديد مستوى الأداء المطلوب بلوغه من طرفه. حيث يؤكد أن فاعلية التكوين تتوقف على: " تحديد الإحتياجات التكوينية من خلال معرفة مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المطلوب وتحديد السياسات التكوينية ورسم البرامج لتحقيق هذه السياسات ".¹
 - 2- تصميم البرامج التكوينية : تكون بعد معرفة وتحديد الحاجات الفعلية للموارد البشرية من التكوين و بالتالي تأتي مرحلة تصميم برامج التكوين و يتضمن عدة خطوات أهمها: تحديد أهداف البرنامج التكويني و تحديد محتوى البرنامج ثم تحديد أساليب التكوين ثم تحديد الوسائل و الأدوات المساعدة، تحديد المكويين ومكان و زمان إجراء عملية التكوين ثم تحديد ميزانية العملية التكوينية².
 - 3- تنفيذ البرنامج التكويني: يتوجب على مدير التكوين أو المعني بتنفيذه أن يضمن مطابقة التنفيذ مع ما هو مخطط مسبقا، أي ضمان ما يلي:³
- مطابقة الجدول الزمني مع التوقيت الموضوعي لخطة التكوين.

¹بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور ، خنشلة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص32.

² بوديرة الطاهر، حمودي نور الهدى، دور برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، الملتقى الدولي حول المكتبات ومؤسسات المعلومات في ظل التكنولوجيات الحديثة : الأدوار، التحديات والرهانات مع الإشارة إلى مدينة قسنطينة، ص10.

³شونفي نور الدين، مرزوقي عبد المؤمن، دور التكوين في تنمية الكفاءات وتحقيق الإبداع، الملتقى الدولي الأول حول إقتصاديات المعرفة والإبداع، الممارسة والتحديات، جامعة سعد دحلب، البليدة، أبريل 2013، ص07.

الفصل الأول: تسيير وتنمية الكفاءات

- جاهزية وملائمة مكان التكوين.
- جاهزية وملائمة المساعدات والأساليب التكوينية.
- حضور المكونين والمتكونين المعنيين.
- مطابقة المحتوى والموضوعات المدرسة مع ما هو مخطط.
- سيرورة البرنامج نحو الأهداف المخطط لها، وكذا المتابعة اليومية لسير البرنامج.
- 4- تقييم البرنامج التكويني: إذ يضع المدير خطة حول كيفية تطوير أداء العامل وتحسينه وتكون التقييمات الشاملة للموظف مهمة لضمان الأداء المستمر. ¹ أي عملية " قياس مدى التأثير الذي تركه التدريب على المتدربين، وكمية التحصيل التي خرجوا بها من العملية التدريبية، والمعارف والمهارات والإتجاهات الجديدة التي إكتسبوها، "أما إذا ربطنا العملية التقييمية بمدلول كلمة **فعالية التكوين** فإننا نقصد بذلك معرفة الأثر الناتج عن الدورة التكوينية، ومقارنتها مع الأهداف المسطرة في مرحلة التخطيط، من أجل معالجة الضعف والبناء في نواحي القوة؛ التعرف على مقدرة ما تم إنجازه من الخطة التدريبية وما تحقق من أهدافها؛ وكذا معرفة الفوائد (المباشرة وغير المباشرة) التي تعود على المنظمات نظير مشاركة منتسبيها في الدورات التدريبية؛ معرفة مدى إسهام الموظفين المتدربين في تطبيق ما إكتسبوه من خبرة في مجال العمل وتحديد وتشخيص المعوقات التي تواجه البرنامج التدريبي من أجل تذليلها في المستقبل.
- ويرى عبد المجيد يماوي (2009) أن عملية تقييم برنامج التكوين تمر بثلاثة مراحل وهي:²
 - المرحلة الأولى: تقييم البرنامج قبل التنفيذ للتأكد من سلامته وقدرته على تحقيق الهدف الذي صمم من أجله؛
 - المرحلة الثانية: تقييم البرنامج أثناء التنفيذ للتأكد من سيره في الخط المرسوم له؛
 - المرحلة الثالثة: تقييم البرنامج التدريبي بعد التنفيذ للتأكد من تحقيقه لهدفه. وتعد مخرجات التقييم في المرحلة الثالثة، تغذية عكسية لتصحيح إختلالات البرنامج التكويني ليصبح قادرا على تحقيق الأهداف في الدورات التكوينية المستقبلية.

¹ M.Kotteeswari, Dr.S.Tameem Sharief, **Job stress and its impact on employees' performance a study with reference to employees working in BPOS,**, International Journal of Business and Administration Research Review, Vol.2, Issue.4, Jan-March, 2014 .,p03

² العبادي أحمد، أقاسم عمر، نماذج تقييم تكوين الموارد البشرية في المنظمة بالتركيز على نموذج كيركباتريك، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد الثالث، العدد03، سبتمبر2017، ص163.

الفرع الثالث: إستراتيجيات التكوين .

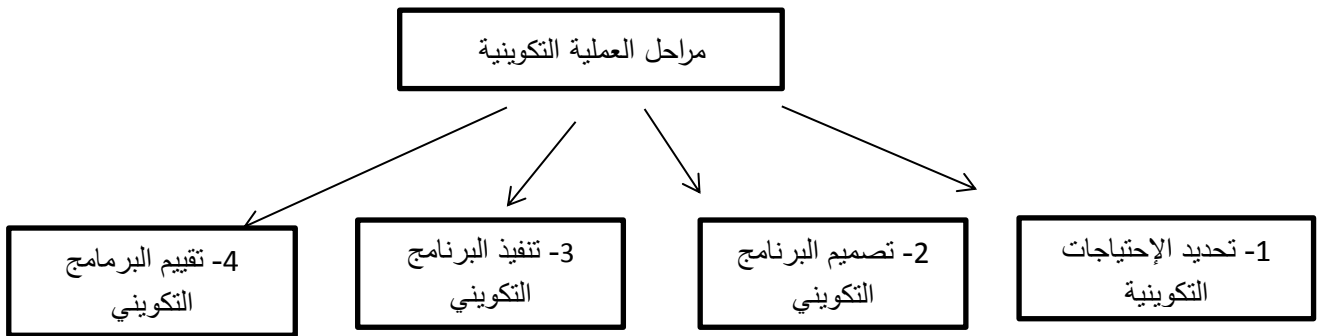
يمكن أن تعتمد المؤسسة على: ¹

- إستراتيجية نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة، يقوم هذا النموذج على مبدأ إستمرارية التكوين في المنظمة، وذلك لأن المنظمة تعمل وتتفاعل مع محيط يسوده التغير وعدم الإستقرار، وبالتالي فإحتياجات التكوين فيها في حال تغير وتتوعد دائم ومستمر، مما يستوجب جعل عملية التكوين دائمة ، من أجل مسايرة التغير والإستجابة إلى التغير، وتحقيق التكيف مع المحيط الخارجي.

- وهناك النموذج التشخيصي: يقوم هذا النموذج على تشخيص الكفاءات المستقبلية التي تحتاجها المنظمة، كما يقوم بتحديد الحاجات للأعمال وتشخيصها والأهداف المطلوبة لجعل المنظمة ومواردها البشرية أكثر تأقلا وتكيفاً مع المحيط الخارجي .

وتجدر الإشارة إلى أن عملية التشخيص تمس ثلاث جوانب:

- تشخيص نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية و معرفة أسبابها والعمل على معالجتها وتفايدها.
 - تشخيص نقاط القوة في أداء الموارد البشرية ومعرفة أسبابها والعمل على تقويتها وتطويرها.
 - تشخيص حاجات الموارد البشرية المستقبلية في ظل التغيرات التي تريد المنظمة القيام بها ومعرفة أثرها الإيجابي في حال تلبيتها . يوضح الشكل التالي سيرورة العملية التكوينية:
- شكل رقم -08- يوضح سيرورة العملية التكوينية.



المصدر: من إعداد الطالبة.

✓ ومنه يمكن اعتبار مراحل العملية التكوينية بمثابة وسيلة لتنمية الكفاءات داخل المؤسسة ، لما تقوم به من إكساب المورد البشري بمهارات ومعارف وسلوكات جديدة وكذا تطوير القدرات والمهارات الحالية والتي تتمثل هذه الأخيرة في العناصر المكونة للكفاءات.

¹ سلامة أمينة، إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجبالي اليابس سيدي بلعباس، 2014-2015، ص 157-158 .

✓ التكوين يركز على نقل مهارات محددة (حركية أو يدوية غالباً)، وتوجيه العاملين لممارستها وإتقانها ، فالتكوين يتعلق بتحسين أداء الموارد البشرية لوظائفها الحالية، ويوجه نحو العمال التنفيذيين بصفة خاصة، بينما التعلم يسعى لتفجير الطاقات الكامنة، وتطوير كل بعد من أبعاد الكفاءة "المعارف والمهارات والسلوكيات" ¹، وبالتالي إكتساب معارف جديدة لتشكيل كفاءات جديدة قادرة على حل مشاكل تجعلها قادرة على الإستجابة لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية. فالتكوين يهتم بالحاضر وإتقان مهارات يدوية خاصة، بينما التعلم يسعى لإكتساب معارف جديدة ونمط تفكير جديد وبالتالي مهارات وقدرات قادرة على مواجهة التغيرات المستقبلية .

المطلب الثالث : الإستقلالية في العمل وعامل التحفيز لتنمية الكفاءات.

سنوضح كيف يساهم عامل الإستقلالية وكذا عامل الحفيز في تنمية الكفاءات.

الفرع الأول: دور عامل الإستقلالية في العمل في تنمية الكفاءات.

تشير الإستقلالية إلى تفضيل الفرد نوعاً من الإستقلالية والحرية في أداء عمله، وغالباً ما تؤدي إلى تفجير الطاقات الكامنة للفرد وتكون عاملاً للتوجه نحو الإبداع والإبتكار، فالعمل بشكل مستقل والخروج عن اللوائح التنظيمية، ومتابعة المواضيع الجديدة تلقائياً، وحرية تقرير المصير تعتبر كعامل لأداء دور مبتكر، ² الإستقلالية تسهل للموظف إتخاذ المبادرة وإستكمال عمله، يتم التمييز بين الإستقلالية الفردية والإستقلالية الجماعية ، تشير الإستقلالية الفردية إلى الإرادة والسلطة الفردية لإتخاذ قرار أو حتى لحل مشكلة ويتم إضفاء الطابع الذاتي على الاستقلالية الجماعية من خلال مجالات المسؤولية التي يوفرها الفريق ، كما تشير الإستقلالية والإتصال جنباً إلى جنب عندما تتغير منظمة العمل ³ .

هناك العديد من العوامل والتنظيمات التي تعزز هذه الإستقلالية في العمل وتجسدها، من بينها نجد القيادة الإدارية الملائمة القائمة على تشجيع الأفراد على المشاركة في إتخاذ القرارات، تقديم الإقتراحات، الأخذ بالمبادرة من أجل حل المشاكل، تمكين العاملين، وتعزيز التشارك المعرفي.

¹ حمودي حيمر ، مرجع سبق ذكره، ص165.

² Katharina Hölzle, Martina N. Mansfeld, Hans Georg Gemünden, **Personal characteristics of innovators – An empirical study of roles in innovation management**, International Journal of Innovation Management · November 2011, p04.

³ Lotfi Ben Abdallah, Zeineb Ben Ammar-Mamlouk « **Changement organisationnel et évolution des compétences . Cas des entreprises industrielles tunisiennes** », La Revue des Sciences de Gestion 2007/4 (n°226-227), p.139

- يمكن تعريف القيادة الإدارية كما يلي: عند سعود النمر وآخرون تعرف القيادة " أنها القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة ". ويعرّف كنعان القيادة أنّها: "العمل مع الآخرين والتأثير فيهم لتحقيق أهداف معيّنة"¹.
- كما يمكن تعريفها على أنّها: "عملية التوجيه والتأثير على النشاطات ذات العلاقة المهمة التي يؤديها أعضاء الفريق"، وقد عرّفها آخرون على أنّها توجيه سلوك الآخرين نحو غرض معيّن². وهي أيضاً: "عملية يقوم من خلالها الفرد بالتأثير في الأشخاص والجماعات التي تعمل معه في المنظمة، وفي نفس الوقت يعمل على مساعدتهم على تحديد الأهداف، وإرشادهم إلى الكيفية التي يمكن من خلالها السعي لتحقيق تلك الأهداف وبتيح لهم فرصة إكتساب الكفاءة والفعالية اللازمة لأداء أعمالهم.³ وإقناع المرؤوسين وإستمالتهم.⁴ والقائد هو صاحب القدرة على التأثير في الآخرين ويمكن أن يحدّد الهدف ويلهم ويحفّز ويدفع الآخرين من أجل العمل من أجله.⁵
- تكون القيادة الإدارية فعالة وملائمة عندما تدعم وتوجه أعضاء فرق العمل دون السيطرة عليهم من خلال خلق بيئة عمل تشجع على حل المشاكل بطريقة مستقلة تضمن تحسين سيرورة وطرق العمل، وكذا من خلال عامل التحفيز.⁶ أي أن القيادة تعتبر وسيلة تأثيرية على الأفراد لإستمالتهم وحثهم نحو تحقيق هدف معين، وباعتبار شعور العامل بنوع من الإستقلال الوظيفي لتنمية كفاءاته وتشجيعه على الإبداع والإبتكار هو الهدف في هذه الدراسة فإنها تستعمل وسائل لتحقيق هذا التأثير ومن بين هذه الوسائل :

¹ عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2010، ص34-35.

² ضرار عتيبي وآخرون، العملية الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص14.

³ محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الموارد البشرية، مركز تطوير الأداء والتنمية، الجزء الثالث ، مصر، 2008-2009، ص87.

⁴ عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 2009، ص137.

⁵ نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار صفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص33.

⁶ عبد المالك جحيق، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 06، ص129 .

الفصل الأول: تسيير وتنمية الكفاءات

أولاً/ النمط القيادي الملائم : يعرّف النمط القيادي بأنه تعبير عن سلوك الرئيس اتجاه جميع أطراف الموقف الذي يجابهه وكذلك الأهداف المرتبطة بهذا الموقف،¹ كما يقصد بأنماط القيادة الإدارية الطرق والأساليب التي يستخدمها القائد الإداري في إدارة وتوجيه الجماعة نحو تحقيق أهداف المنظمة.² كما يتضح أنه نمط ثابت نسبياً من السلوك الذي يميز القائد.³ ليس هناك إتفاق علمي على أسلوب مثالي بالإدارة لقيادة الموظفين، لأنّ الناس تختلف في طبائعهم وشخصياتهم وكذلك الظروف التي يعملون فيها،⁴

تتعدد العوامل التي تؤثر في اختيار الأسلوب القيادي:⁵

- العوامل التي تخصّ القائد، مثل مدى ثقته بالآخرين ومدى تحمّلهم المسؤولية وإمكان الإعتماد عليهم.
 - عوامل تتعلّق بالمرؤوسين، فقد تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة الموقف واتخاذ القرار.
 - عوامل تتعلّق بالبيئة، حيث تؤثر بيئة العمل عموماً وبيئة المنظمة والقيم والتقاليد في اختيار النمط وكذا موقع المنظمة الجغرافي إذ أن بعد المنظمة أو كبر حجمها يلزم القائد أو المدير بتفويض جزء من صلاحياته والسّماح بدرجة من المشاركة من قبل المرؤوسين.
 - الموقف، أن المواقف الصّعبة لا تشجّع، القادة على المشاركة وخاصة إن كانت خارجة عن نطاق إمكانيّة المرؤوسين.
 - الضغوط الزمنية، الحاجة الملحة لاتخاذ القرار تحيل بالرئيس إلى الإنفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة الجماعة.
- تتعدد أنماط القيادة ، إذ يمكن تصنيفها بحسب درجة ممارسة السلطة إلى:

القيادة الأوتوقراطية(الفردية): هي القيادة التي تتّسم بإنفراد القائد الإداري بمباشرة السلطة.⁶ وتشير كلّ الدراسات إلى أن الخاصيّة المميّزة لسلوك القادة المتسلّطين تتمثّل في إتخاذهم من سلطتهم الرّسمية

¹ محمد الصيرفي، السلوك الإداري، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007، ص157.

² سعيد السيد علي، العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2007، ص260.

³ Nanjundeswaraswamy T. S. , Swamy D. R, **Leadership styles**, Advances In Managemen, Vol. 7(2) February (2014), p58.

⁴ مدحت أبو النصر، قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009، ص130.

⁵ ضرار عتيبي، العملية الإدارية، مرجع سابق، ص177 - 178.

⁶ سعيد السيد علي، العملية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص261.

أداة تحكّم في مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز العمل.¹

نمط القيادة الديمقراطي: يعرّف بأنه "نوع من السلوك القيادي يقوم على احترام المرؤوسين والتشاور معهم والمشاركة في رسم الخطط واتخاذ القرارات والأخذ برأي الأكثرية". فالقائد الديمقراطي هو الذي يفوض كثيراً من سلطاته إلى مرؤوسيه، ويعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض الأعمال القيادية، كحلّ بعض المشكلات واتخاذ القرارات".²، ويعتمد على سيادة روح التفاهم والتعاون في العمل بمختلف مراحله،³ والأخذ بهذا الأسلوب لا ينبغي أن يصل إلى الحدّ الذي فيه يترك القائد مرؤوسيه يتصرفون بحرية كاملة دون أن يؤثّر عليهم حتّى لا يتحوّل هذا الأسلوب إلى ترك حرية العمل للعاملين كما في أسلوب القيادة الحرّ.⁴

أسلوب القيادة التسيبي(الحر): يعرّفه الشّيخ بأنه: "نوع من السلوك القيادي يترك الحرية المطلقة للعاملين في تحديد أهدافهم وفي إتخاذ القرارات بشأنها دون تدخّل من القائد، لذلك فتأثيره على سلوك الأفراد محدود". وكون هذا الأسلوب محدود جداً في استخداماته، إذ يتمّ الأخذ به على نطاق محدود من المنظّمات التي تتميز بخصوصية قدراتها البشرية كالجامعات والمراكز العليا للبحوث العلميّة، وجهة نظر هذا الأسلوب أن التّدخل المستمرّ يمكن أن يكون بمثابة معوّق للأداء هذا من جهة، ومن جهة ثانية فإنّه يشرك المرؤوسين في المسؤولية وينمي لديهم قوة الإنتماء للمنظمة التي يعملون فيها.⁵ - في حين تتعدد أنواع القيادة، إلا أن القيادة التحويلية تعتبر النوع الأنجع الذي يعزز عملية التعلم للموظف، وبالتالي تطوير قدرات ومهارات الفرد أي تنمية كفاءة المورد البشري، ففي القيادة التحويلية يسعى القائد لإحداث تغييرات إيجابية في طريقة العمل، حيث يأخذ بمبدأ الإدارة بالإستثناء، فلا يتدخّل في العمل طالما سار بشكل طبيعي ودون أحداث إستثنائية.⁶ فالنمط القيادي الذي تكثر فيه الإقتراحات البناءة التي تجد طريقها للمناقشة والأخذ بها أين يناقش أفراد الجماعة رأي القائد في جوّ من الحرية والشّعور بالأمان والطمأنينة والثقة بالنفس، يقبل أفراد الجماعة آراء زملائهم؛ كلّ ما سبق يخلق جوّاً ملائماً يساعد على دفع الأفراد للمزيد من التعلم، إثبات الذات، توليد الأفكار الجديدة،

¹ بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص22.

² عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص39.

³ نفس المرجع السابق، ص40.

⁴ نفس المرجع السابق، ص62.

⁵ عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص41.

⁶ سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير،

جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008، ص43.

التوجه نحو الإبداع والابتكار¹. يعتمد هذا النوع من القيادة على عنصر " التمكين " الذي يعتبر نوع من الإستقلال الوظيفي.

❖ ثانيا : التمكين . يهدف التمكين إلى إشراك الأعضاء في إتخاذ القرارات التي تدل على مساهماتهم وقدراتهم على تحقيق الأشياء والإنجازات الثقافية أي بالإعتماد على أنفسهم، والتمكين مرتبط بإعادة توزيع القوة وهو شكل من أشكال إشراك الأفراد في القرارات بهدف كسب التزامهم وتحسين مساهماتهم، فالقيادة بالتمكين هي القيادة التي تشجع الأفراد على إستخدام خبرتهم ومعرفتهم وعقلانيتهم في مقارنة العمل وإنجازه.² إن التمكين يساعد العاملين على العمل بشكل مستقل وحر بعيدا عن الضغوطات، الأمر الذي يساهم في تفجير الطاقات الإبداعية للعامل وإكسابه خبرة وحكمة تنظيمية وسرعة في معالجة المشاكل وإتخاذ القرارات وبالتالي تفعيل وتسريع عملية التعلّم التنظيمي، مما ينعكس على تطوير الكفاءات.³

❖ أما في ما يخص علاقة عامل الإستقلالية بتنمية الكفاءات، فإنه كلما أحس العامل بنوع أو بنسبة من الإستقلالية والحرية في عمله كلما قدم الأفضل والمزيد، إستعرضنا أحد مظاهر الإستقلالية والتي تجلت في القيادة الإدارية والنمط القيادي الملائم، فكلما كان نمط سلوك المشرف متوافقا مع المرؤوسين أنفسهم كلما زاد رضاهم عن العمل، والعكس بالعكس صحيح، وهذا بدوره يؤثر على مستوى مهاراتهم وأدائهم، وتتباين درجات التأثير من نمط إلى نمط آخر، إذ تبين أنّ نمط القيادة الذي يتيح للعامل نوع من الإستقلالية في كيفية أداء المهام، ويمنحه الحرية في تقديم الأفكار الجديدة والآراء المتعلقة بالعمل ، يعد من أفضل الأنماط للتأثير الإيجابي على كفاءات المؤسسة من خلال التأثير على السلوك، المعارف، والمهارات المتأصلة في المورد البشري.

❖ الإستقلالية في العمل والتي ترتبط بالنمط القيادي الملائم، والتمكين، لها تأثير إيجابي على سلوكيات الأفراد، وعلى رضاهم عن العمل ، مما ينمي معارفهم ومهاراتهم ، ويدفع فيهم روح الإبداع والابتكار، فهي وسيلة لتنمية الكفاءات.

الفرع الثاني : دور عامل التحفيز في تنمية الكفاءات.

- نظام الحوافز المعتمد له دور كبير في تحريك سلوكيات العامل والتي تجعله يتبنى سلوك يؤيد مشاركة خبراته وتجاريه وتقاسمها مع الآخرين ، كما تدفع الفرد وتشجعه إلى المزيد من التعلّم ،

¹ محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2008 ، ص84.

² كرمية توفيق، تمكين العاملين، دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2007-2008 ص40.

³ عبيدات سارة، ممارسة التعلّم التنظيمي وأثره على تطوير الكفاءات الجماعية، مرجع سبق ذكره، ص78

الفصل الأول: تسيير وتنمية الكفاءات

لتطوير القدرات والمهارات وهذا ما يؤدي بتنمية كل من المعارف النظرية، التطبيقية، والسلوكيات التي تعتبر مكونات الكفاءة ، وهو يقود إلى تشكيل معارف جديدة ، وتكوين كفاءات جماعية ذات مستوى عالي تقود إلى حل المشاكل، وإلى الإبداع والابتكار في المنظمة.

- تعتبر الحوافز إحدى أهم الوسائل التي تستعمل للتأثير في العاملين، إذ يعرف الحافز بأنه مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان ويجعله يسلك سلوكاً معيناً لتحقيق الهدف المطلوب.¹ ، وبهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين، تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته.² هذا ويمكن تعريف الحوافز على أنها عبارة عن عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة المختلفة.³ كما أنها عبارة عن مجموعة العوامل أو الأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل الجهد الأكبر والعمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف رسالة المنظمات التابعة لها.⁴ فالحوافز تعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميز.⁵ ومجموعة العوامل التي تقود وتدفع أداء المورد البشري خلال فترة معينة من الزمن وفي ظروف معينة.⁶ تم تصنيف الحوافز إلى فئتين أساسيتين هما الحوافز المادية والحوافز المعنوية :

- الحوافز المادية، تعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعاً وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، ومن أمثلة هذه الحوافز : المكافآت المادية والزيادة الدورية، المشاركة في الأرباح ، ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز.⁷

¹ علي محمد رباحة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص78.

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص79.

³ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 2004، ص230.

⁴ معمر داود، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى ، القاهرة، مصر، 2006، ص30.

⁵ هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 2007، ص15.

⁶ ngku Sepora Tengku Mahadi, Sepideh Moghaddas Jafari, PhD Student, **Motivation, Its Types, and Its Impacts in Language Learning**, International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 24

⁷ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص75-76.

الفصل الأول: تسيير وتنمية الكفاءات

أو تكون في شكل صنع القرار التشاركي وشهادات التقدير والتدريب.¹ وهناك بعدًا آخر من تقسيم الحوافز المادية كما يلي:

• الحوافز المادية الإيجابية: مثل ربط الأجر بالإنتاج، أي يزيد الأجر كلما زاد الإنتاج، المشاركة في الأرباح .

• الحوافز المادية السلبية: مثل الخصم من المرتبات، الحرمان من المكافأة، الجزاءات والعقوبات.²

- ثانياً: الحوافز المعنوية، على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم وعليه فإن نظام الحوافز الفعال هو القادر على تطوير وسائل تحفيز تتلائم مع دوافع الأفراد ورغباتهم، فتعتبر الحوافز المعنوية مكملة ومرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها إستكمالاً للحوافز المادية، ومن أمثلة هذه الحوافز : ضمان العمل وإستقراره، الحوافز الإجتماعية المعنوية، التّقدم الوظيفي، المشاركة في إتخاذ القرارات، العمل الجماعي والعلاقات الإجتماعية، المركز والمكانة.³ وتنقسم الحوافز المعنوية بدورها إلى إيجابية وسلبية كما يلي:

• حوافز معنوية إيجابية : كإعتراف الإدارة بالمجهود الذي يقدمه العامل، العلاقات الطيبة بين أفراد العمل وتكوين علاقات صداقة معهم

• حوافز معنوية سلبية : كالإنذار المقدم للعمال سواء كان كتابياً أو شفويًا، الحرمان من الأنشطة المتعددة بالمؤسسة.⁴

❖ يتضح أثر نظام الحوافز بإعتباره أحد وسائل تنمية الكفاءات من خلال الدافع، حيث يمكن للدافع الفعال أن يخلق قوة عمل منتجة، ولكن عدم وجود عوامل محفزة يمكن أن يترك الموظفين يبحثون عن أسباب لإعطاء أقصى جهد ممكن⁵ وبصفة عامة الأفراد الذين تتوافر لديهم مستويات مرتفعة من الدافعية يظهرون جهودًا أكبر لأداء بعض المهام قياسًا على الأفراد ذوي الدافعية المنخفضة.⁶ ومهما اختلفت التعاريف للدافع لدى المتخصصين، فهم يتفقون على دوره الأساسي في إثارة سلوك معين.⁷ بصفة عامة يمكن إعتبار الدوافع تمثل الطاقات الكامنة لدى الفرد وتدفعه ليسلك

¹ Ibrahim Olaniyi and Shobayo Peter , **The Impact of Financial and Moral Incentives on Organizational Performance: A Study of Nigerian Universities**, Arabian Journal of Business and Management Review, Manag Review 2016, 6:5, p02.

² معمر داود، **منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت**، مرجع سبق ذكره، ص 39.

³ فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 77.

⁴ معمر داود، **منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت**، مرجع سبق ذكره، ص 41.

⁵ M.Kotteeswari, Dr.S.Tameem Sharief, **Job stress and its impact on employees' performance a study with reference to employees working in BPOS**, op ;cit, , p07.

⁶ تيس عبد الباسط عباس، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 166.

⁷ ناصر دادبي عدون، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، دار المحمدية، الجزائر، 2003، ص 64.

الفصل الأول: تسيير وتنمية الكفاءات

سلوكًا معينًا،¹ في حين أنّ الحوافز هي العوامل أو المؤثرات المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالعمل والتي توفرها الإدارات من أجل إثارة القوى الداخلية للأفراد وتحريك قدراتهم الإنسانية لرفع الكفاءة.²

❖ تأثير نظام الحوافز على تنمية الكفاءات ما هو إلاّ تحصيل حاصل لتأثير الرضا الوظيفي على أداء الأفراد.³ ، فكلّما تصوّر الفرد أنّ عمله يحقق له إشباعًا كبيرًا لحاجاته كان راضيًا عن عمله.⁴ وكلّما كانت صورة المنظمة إيجابية لدى العامل كلّما أدّى ذلك إلى رفع الرّوح المعنويّة لديهم، وهذا سينعكس إيجابيًا على أدائهم،⁵ فالحوافز تؤثر داخليًا وخارجيًا في أعمال وأنشطة المنظمة.⁶ فكلما كان نظام الحوافز فعال ، هذا يكسب الفرد نوع من الرضا الوظيفي الذي بكونه يدفعه لبذل أقصى جهد من جهة، ومن جهة أخرى زيادة الولاء للمؤسسة، وبتفادي خطر هجرة هذه الكفاءات لمؤسسات أخرى منافسة وبالتالي تصبح مورد إستراتيجي من الصعب تقليده أو نقله لمؤسسة أخرى وتصبح أساس اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة.

❖ سبق وأن ذكرنا أن الكفاءات تتمثل في المعارف النظرية، التطبيقية، السلوكات الكامنة في المورد البشري، ، تطرقنا في هذا العنصر لعامل التحفيز وأثره في تنمية هذه الأخيرة، من خلال: طبيعة الأثر الذي يسببه نظام الحوافز في تحقيق أقصى مستوى من الرضا الوظيفي لدى الأفراد، هذا ما يعمل على تحريك سلوكات العامل ، ما يدفعه للعمل بأقصى جهد وإثبات الذات والإندفاع نحو مزيد من التعلم، واكتساب معارف جديدة وتشاركها بين الأفراد، تطوير قدراته ومهاراته ، بالإضافة لتفادي خطر هجرة الكفاءات وانتقالها لمؤسسات منافسة

❖ الحوافز وسيلة لتنمية الكفاءات تكسب المورد البشري نوع من الرضا الوظيفي الذي بدوره يدفع للعمل بأقصى جهد، وفعالية أي تنمية كل بعد من أبعاد الكفاءة (المعارف، المهارات، السلوكات) وحتى كسب ولاء المؤسسة أين تصبح الكفاءات مصدر لاكتساب الميزة التنافسية.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، مصر، 2007، ص129.

² سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، مرجع سبق ذكره ، ص232.

³ كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014-2015 ، ص123.

⁴ مدحت أبو النصر، الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى ، القاهرة، مصر، 2012، ص183.

⁵ حبيب سميح خوام، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص18.

⁶ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص134-135.

خاتمة الفصل الأول :

كحوصلة لما تم التطرق إليه من خلال هذا الفصل، فقد إتضح أن مصطلح الكفاءات ظهر في ظل ظروف إقتصادية عديدة مست بيئة أعمال المؤسسات والساحة الإقتصادية بصفة عامة، فكل من العولمة ، الولوج في إقتصاد المعرفة ، التطورات التكنولوجية، إشتداد المنافسة كلها عوامل دفعت المؤسسة إلى الإدراك بشكل أكبر أهمية المورد البشري في مواكبة هذه التغيرات. ومع إسهامات المفكرين والمنظرين في هذا المجال برز نموذج الكفاءات والذي جاء كثمرة في حقل إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية ، والذي أوضح أهمية الكفاءات البشرية باعتبارها أهم مورد إستراتيجي من بين موارد المؤسسة، وبمثابة قوة تنافسية تكسب المؤسسة ميزة تنافسية تقودها إلى التميز ، التفوق على المنافسين، وتحقيق الأهداف العامة خاصة في ظل البيئة المتسمة بالسرعة، التغيير والمنافسة الشرسة.

كل هذا دفع المؤسسة إلى الإهتمام أكثر بكفاءاتها، والعمل على حسن تسييرها، إستغلالها والإستثمار فيها، وباعتبار الكفاءات التوليفة من المعارف النظرية، التطبيقية، والسلوكات أضحت عملية تطوير وتنمية الكفاءات حاجة ملحة على المؤسسة تحقيقها لضمان تجديد وتطوير هذه المعارف بصفة نظامية ومستمرة لمواكبة متغيرات العصر الذي باتت فيه المعرفة إحدى أهم بؤادر النجاح والتميز، وأضحى من يمتلك الكفاءات المتميزة هو من يمتلك الميزة التنافسية.

ولغرض تنمية الكفاءات تنتهج المؤسسة العديد من الطرق والسبل التي تعمل على تطوير العناصر المكونة للكفاءات، إرتأينا في دراستنا إحدى أهم هذه الوسائل والتي تمثلت في التعلم التنظيمي الذي يركز على عمليات إدارة المعرفة، وتبني طريقة العمل الجماعي من خلال فرق العمل باعتباره إحدى أبرز هته الوسائل، والذي يقوم على أساس إكساب الكفاءات معارف جديدة، خبرات ، مهارات، طرق تفكير جديدة لمواجهة حالات العمل الحالية والمستقبلية، وكذا تم التطرق للتكوين باعتباره ثاني وسيلة لغرض تنمية الكفاءات من خلال تطوير مهارات الكفاءات الحالية للإستجابة لمتطلبات الوظيفة، كما تم التطرق لوسيلة أخرى وهي عامل الإستقلالية، فمنح الأفراد نوعا من الإستقلالية النسبية في أداء الأعمال يعمل على تطوير معارفهم، وكأخر وسيلة تم إستعراضها في دراستنا هو عامل التحفيز والتي يعمل على إكساب الكفاءات نوع من الرضا الوظيفي والذي ينعكس على سلوكياتهم، وتطوير معارفهم ، خبراتهم ومهاراتهم.

هذا ما يجب أن تدركه المؤسسات الوطنية للإرتقاء بنوعية مواردها البشرية، وبالأخص كفاءاتها من أجل ضمان استمراريتها، ونجاحها .

الفصل الثاني :

الإبتكار ومساهمة

الكفاءات في مرافقته

تمهيد الفصل الثاني

في ظل الصراع القائم بين المؤسسات حول إكتساب المزايا التنافسية والمركز التنافسي، أضحي التوجه نحو الإبتكار ضرورة أساسية على المؤسسات تحقيقها لضمان الإستمرارية، وكذا ضمان القدرة على مواجهة المنافسة بنجاح.

فالإبتكار هو عملية منظمة تبدأ من مرحلة الإحساس بالحاجة، وتوليد الأفكار الجديدة وإستخدامها إلى غاية تقديم شيء جديد إما، منتج ، أو خدمة، أو عملية ناجحة تجاريا، من خلال رصد وإقتناص فرص البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها ، وكذا الإستغلال الأمثل لموارد المؤسسة ، بما فيها المورد البشري، الذي يمتلك القدرات الإبتكارية، حيث أصبح من يمتلك المورد البشري المتميز هو من يمتلك الميزة التنافسية، لما يمتلكه هذا الأخير من خصائص، مهارات ، معارف يصعب تقليدها وتواجدها في كل مؤسسة، وعليه أصبح على عاتق المؤسسات ضرورة الإحتفاظ بهذا المورد، كسب ولائه للمؤسسة، وكذا تنميته للإستفادة من مردوديته وتحقيق الأهداف العامة .

تمر العملية الإبتكارية بعدد من المراحل وتساهم العديد من العوامل في سيرورتها، وعليه نجد عدد من العوامل إما أن تكون عوامل داعمة ومحفزة لإنجاح العملية الإبتكارية وإما عوامل أخرى معرقله.

في حين تعتبر المعرفة المتأتية من البيانات ثم من المعلومات العامل الأساسي الذي يقود إلى الإبتكار، وبإعتبار الكفاءات وكما تم التطرق إليها من خلال الفصل الأول على أنها توليفة من المعارف فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالعملية الإبتكارية، من خلال الدور الجوهري لمساهمة المعارف المتأصلة بها في سيرورة عملية الإبتكار .

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية الإبتكار وتأصيله النظري، كما سنحاول التطرق لمفهوم العملية الإبتكارية، ومرآحلتها، وسنستعرض أهم العوامل المؤثرة في عملية الإبتكار، وفي المبحث الأخير من هذا الفصل سنحاول إيضاح العلاقة بين الكفاءات والإبتكار، وكيف تساهم هذه الأخيرة في مرافقة أو تنمية العملية الإبتكارية.

المبحث الأول : عموميات حول الإبتكار.

في ظل الظروف الإقتصادية المتغيرة بإستمرار، أضحت منطق الإبتكار ضرورة أساسية وحاجة ملحة لمواكبة هذا التغيير، حتى وإن لم يكن الإبتكار عامل النجاح الأساسي للمنظمة إلا أنه يبقى مصدر تكيف المنظمة للبقاء والإستمرار، أي أحد العوامل المهمة التي تساهم في البقاء التنظيمي.¹ سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح ماهية الإبتكار، من تقديم مفهومه، أنواعه، مستوياته، ونماذجه.

المطلب الأول : ماهية الإبتكار.

تعددت المفاهيم حول مصطلح الإبتكار بتعدد الدراسات، المنظرين ، المناهج، وبالرغم من إختلاف هذا المصطلح عن بعض المفاهيم المشابهة له كالإبداع، والإختراع، والبحث والتطوير، التجديد... إلا أن هناك بعض الخلط في بعض المراجع ولهذا سنتناول في هذا المطلب مفهوم الإبتكار، وكذا تمييزه عن المفاهيم الأخرى ذات الصلة به.

الفرع الأول: تعريف الإبتكار.

إن مفهوم الإبتكار مفهوم معقد، وغالبا ما يرتبط ويتشابه مع بعض المصطلحات المشابهة له كالإبداع والإختراع، والبحث والتطوير، بالرغم من وجود إختلاف بينهم، سنستعرض بعض المفاهيم المقدمة من طرف المنظرين المختصين في المجال حتى يتضح المعنى:

- شومبيتر [شومبيتر ، 1934] ، وهو أول من تطرق لدراسة الابتكار، وعرفه على أنه يتعلق بإنتاج منتج جديد، طريقة إنتاج جديدة، أو أي مصدر إمداد جديد،² إذ أوضح أنه يتشكل من واحد من خمس ظواهر³:
 - إدخال منتج جديد ؛
 - إدماج طريقة إنتاج جديدة ؛
 - إفتتاح أو غزو سوق جديد ؛
 - إستعمال أو غزو مصدر جديد للمواد الخام أو المنتج شبه النهائي ؛
 - إنشاء شكل جديد من التنظيم.

¹ Eleanor D. Glor, **Studying the Impact of Innovation on Organizations, Organizational Populations and Organizational Communities: A Framework for Research**, The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, Volume 19(3), 2014, article 1, pp06-07.

² Pascal morand, Delphine manceau, **pour une nouvelle vision de l'innovation**, rapport officiel, la documentation française, Avril 2009, p 17.

³ Marcelo FERIOLI, **Phases amont du processus d'innovation : proposition d'une méthode d'aide à l'évaluation d'idées**, thèse doctorat, INSTITUT NATIONAL POLYTECHNIQUE DE LORRAINE, p28.

- كما يعرف بمعناه الواسع حسب (Aiken et Hage, 1971; Damanpour et al., 1989) و (Pierce et Delbecq, 1977; Zaltman et al., 1973) على أنه توليد أو اعتماد أفكار جديدة، سلوكيات جديدة تتعلق بجهاز أو نظام أو عملية أو سياسة أو برنامج، أو منتج أو خدمة جديدة بالنسبة للمنظمة المتبينة له.¹
- عرف على أنه "الإستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل واحدة من المنظمات التي تنتمي لمجموعة المنظمات ذات الأهداف المتشابهة "
- و يعرف الإبتكار حسب كل من Daft و Egi بأنه "تعبير وإبتكار يمكن أن يحدث في جوانب تقنية (تقنيات جديدة لخلق المنتجات والخدمات) أو جوانب إنتاجية (تعديلات أو إيجاد منتجات أو تطوير خطوط المنتج الجديد) أو جوانب إدارية (تغير في الهياكل التنظيمية، الأهداف، الأنظمة) ، أو جوانب شخصية (تغيرات في القدرات، في القيادة للأفراد، الاتصال، حل المشكلات، المهارات)".²
- كما يعرف على أنه تقديم شيء جديد أو محسن يتمثل إما في منتج أو خدمة، عملية جديدة، طريقة تسويقية جديدة، طريقة تنظيمية جديدة في مجال الأعمال، الممارسات، تنظيم مكان العمل... ويشير هذا التعريف إلى تطور نظرة الإبتكار.³
- يقترح (E. Rogers (1995, p. 11) تعريف الإبتكار على أنه كل "فكرة ، أو ممارسة ، أو شيء يبدو جديداً بالنسبة إلى الفرد أو كيان آخر يتبناه، إذا كانت الفكرة تبدو جديدة على الفرد ، فهي إبتكار"⁴. فمن أجل الإبتكار لا بد أن نسير دائماً من منطق التحسين ، التساؤل عن كل شيء من أجل صنع الجديد.⁵
- كما يعرف على أنه قدرة عقلية يحاول فيها الإنسان أن ينتج (فكرة، وسيلة، أداة، طريقة... لم تكن موجودة من قبل، أو تطوير رئيسي لها دون تقليد، بما يحقق نفعاً للمجتمع، وفي ضوء هذا التعريف يمكن تحديد ثلاث أبعاد للتفكير الإبتكاري :
 - البعد الأول: هو العملية العقلية التي تتطلبها هذه القدرة.
 - البعد الثاني: هو مضمون هذه القدرة .

¹ Sandra Dubouloz. **L'innovation organisationnelle : antecedents et complementarite : une approche integrative appliquee au Lean Management**, Gestion et management, Universite Grenoble Alpes, 2013. Français, p37.

² بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، دور الإبتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية ، المؤتمر الدولي حول منتجات وتطبيقات الإبتكار والهندسة المالية ، جامعة فرحات عباس، سطيف، ماي 2014، ص05.

³ Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, Sacha Wunsch-Vincent, **The Global Innovation Index , Effective Innovation Policies for Development**, Printed and bound in Geneva, Switzerland, by the World Intellectual Property Organization, 2015, p41.

⁴ Jean-Claude BOLDRINI, **L'accompagnement des projets d'innovation**, Thèse Doctorat, Université de Nantes, 2005, p24.

⁵ Philippe le , philippe rivet, **piloter et réussir l'innovation en entreprise**, Maxima, Paris, 2007, p248.

- البعد الثالث: هو الناتج الظاهر لهذه القدرة .

ولقد أثبتت الدراسات أن الإبتكار إستعداد فطري ينمى بالتعليم، التدريب، وتعلم المهارات واكتساب الخبرات.¹

• أما الكاتب تشير ميرهون وزملاؤه فقد عرفوا الإبتكار بأنه " عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في حيز الممارسة، مؤكدا على أن أفضل الشركات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة، ومن ثم تضعها في الممارسة ، وهذا توسيع آخر في جعل عملية الإبتكار عملية متكاملة من الفكرة، إلى المنتج (الممارسة)، ومن ثم إلى السوق (الميزة).²

• يمكن القول أيضا أن الإبتكار : " هو قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق، هذا التعريف يعني أن تكون الشركة الإبتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد، أو الأولى في التوصل إلى المنتج الجديد، أو الأولى في الوصول إلى السوق.³

• يوضح هذا التعريف أن :

- الإبتكار يتمثل أولا في عامل "القدرة" ، أي قدرة الشركة وأفرادها على مسايرة التغيير وتحقيق الإبتكار؛

- كما يوضح أن الإبتكار مرتبط ب" الجودة " أي الوصول إلى ما هو جديد إما فكرة، أو منتج، أو خدمة، لم تكن موجودة من قبل ؛

- وأن الإبتكار المقدم يقدم قيمة مضافة، فإما أن يكون المنتج أو الخدمة المقدمة ذو قيمة بالنسبة للزبون؛ أو أن تكون الفكرة خلاقة للقيمة المضافة أي قدرة الفكرة المبتكرة على التوصل إلى حل جديد لمشكلة قائمة ؛

- كما أن جوهر الإبتكار المقدم يكون ذو ميزة تختلف وتتفوق بها المؤسسة عن بقية المنافسين؛

- وأن يمنح الإبتكار القدرة للمؤسسة على الوصول إلى السوق أسرع من المنافسين.

يوضح الشكل التالي خصائص مفهوم الإبتكار.

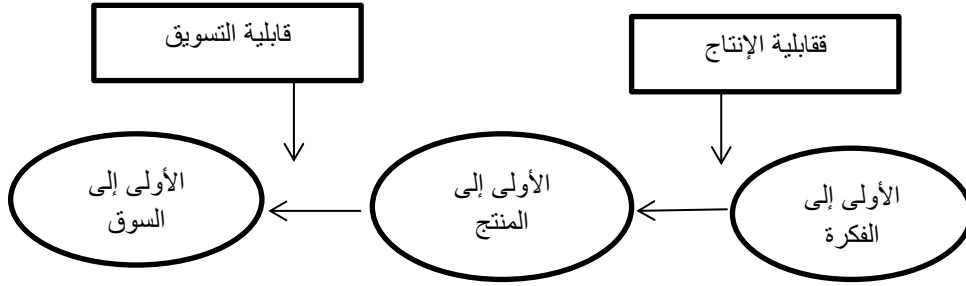
¹مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الإبتكارية لدى الفرد والمنظمة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2004، ص74-75.

²لعوج زواوي، إستراتيجيات الإبتكار وتنافسية المؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجيلالي ليايس، سيدي بلعباس، 2013-2014، ص16.

³نجم عبود نجم، إدارة الإبتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2015، ص22.

الإبتكار ومساهمة الكفاءات في مرافقته

شكل رقم -09- يوضح سمات مفهوم الإبتكار.



القرب من السوق	الهندسة-كفاءة الإنتاج	الجدة-التحسين الكبير	العامل المؤثر
الخبرة التسويقية، التوجه إلى الزبون، قنوات التوزيع، سياسات التسعير، وترويج وإعلان	الخبرة الهندسية، مرونة تكنولوجيا العملية، إدارة العمليات وإدارة تكاليف ذات كفاءة.	الخبرة الذاتية للمبتكر أو المؤسسة، الأدبيات والدراسات، الموزعون، الزبائن، والمنافسون... إلخ	الوسائل المساعدة

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الإبتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2015، ص23.

✓ من خلال ما تقدم من التعاريف السابقة يمكن توضيح مفهوم الإبتكار على أنه كل فكرة جديدة تطبق حيز التنفيذ، أي التطبيق الفعلي لفكرة جديدة ، وما ينتج عنها من منتج أو خدمة جديدة ، طريقة إنتاج جديدة، تقنيات أو أنظمة جديدة ... إلخ تكسب المؤسسة ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها.

الفرع الثاني: تمييز مفهوم الإبتكار عن المفاهيم المشابهة له.

هناك العديد من المفكرين من يخلط بين مفهوم الإبتكار « innovation » ومصطلح الإبداع « créativité » ومصطلح الإختراع « invention » بالرغم من وجود إختلاف بينهم، فبعد توضيح مفهوم الإبتكار يمكن التمييز بين المفاهيم بعد تقديم تعريف لكل منهم.

1/ الإبتكار و الإبداع :

بعد تعريفنا للإبتكار، يعرف الإبداع حسب Guilford على أنه " القدرة على توليد الأفكار الجديدة".¹ وتتضح العلاقة بين الإبداع والإبتكار في أنها علاقة تكاملية ، ولكن يبقى الإبداع شيء والإبتكار شيء آخر، حيث أن الإبداع هو عملية عقلية خلاقة تأتي بأفكار مفيدة، جديدة وغير مألوفة، من قبل

¹ Jean-Marie De Ketele, **La créativité en éducation et formation Perspectives théoriques et pratiques**, De Boeck Supérieur s.a., Belgique, Bruxelles, 2016, p18.

الفرد أو المجموعة الذين يعملون سوياً، بينما الإبتكار هو ناشئ ومبني على الأفكار المبدعة، التي تعتبر الركيزة والأساس في العملية الإبتكارية.

كما إقترح الباحثان (Wang & Ahmed , 2002) أن الإبداع هو عملية التفكير الذهنية والضمنية الخارجة عن الأنماط التقليدية والتي تعمل على إيجاد أفكار جديدة ذات أصالة وقيمة عالية، وتعتبر المرحلة الأولى لعملية التحسين المستمر، بينما إعتبروا الإبتكار أنه التطبيق لتلك الأفكار والحلول في الواقع التنظيمي حتى تنتهي بمخرجات للمستفيدين.

وأكد Rosenberg أن الإبداع هو عبارة عن أفعال الإنسان التي ينتج عنها أفكار أصلية جديدة تؤدي إلى تحقيق نتائج فريدة، أما الإبتكار هو النشاط الذي يؤدي إلى تطبيق الأفكار الإبداعية إلى إنجاز عملي¹. فالإبتكار أكثر من توليد الأفكار الإبداعية ، وإنما هو تنفيذ هذه الأفكار في شكل منتجات أو عمليات جديدة ، حيث يتطلب الإبتكار الجمع بين الأفكار الإبداعية والموارد والخبرات التي تجعل من الممكن تحويل هذه الفكرة إلى شكل مفيد²، كما أن العديد من الأفكار الإبداعية تفشل في أن تصبح منتجات مبتكرة ناجحة، كما أشارت العديد من الدراسات أن فقط فكرة واحدة من بين آلاف الأفكار الإبداعية يمكن أن تؤدي إلى ميلاد منتج أو خدمة جديدة³.

- من خلال ما تقدم يتضح مدى التداخل والعلاقة بين المصطلحين، وتتضح أوجه الإختلاف على إعتبار أن الإبداع مرحلة تسبق الإبتكار، إذ يعتبر عملية توليد وإيجاد الأفكار الجديدة وغير المألوفة، أما الإبتكار هو العملية التي يكون فيها التركيز موجهاً نحو التطبيق العملي لما يأتي به الإبداع من أفكار، أي أن الإبتكار عملية تكميلية للإبداع⁴.

2/ الإبتكار والإختراع:

- يعني الإختراع إيجاد أو التوصل إلى شيء جديد لم يكن موجوداً أو هو وقوع أول فكرة لعملية أو منتج . فالإختراع هو وقوع أول فكرة لعملية أو منتج جديد، أي إستنباط أفكار جديدة بينما الإبتكار هو المحاولة الأولى لوضع هذا الخيار موضوع التنفيذ أي هو التضييق العلمي للأفكار⁵.

- يتم تعريف الإختراع على أنه نشاط لـ "توليد بعض الأفكار العلمية أو النظرية أو المفهوم الذي قد يؤدي إلى إبتكار عند تطبيقه على عملية الإنتاج " يكون الإختراع حالياً من القيمة الإقتصادية ما لم

¹ عاطف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص36-37.

² Melissa Schilling, Francois Thérin, *gestion de l'innovation technologique*, Maximas, paris, 2006, p37.

³ Ibid, p17.

⁴ عاطف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره، ص38.

⁵ علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الإبتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان ، الأردن، 2010، ص123-124.

يوضع حيز التنفيذ ، أي يبقى الإختراع كامنا مجردا حتى يتم تحويله إلى إبتكار وإلى منتج قابل للتسويق.¹ فلتحقيق الفكرة وراء الإختراع لا بد من تحويله إلى إبتكار مما يحتاج بعض الوقت والوسائل التقنية لتجسيده.² ما يميز الإبتكار عن الإختراع ، هو أن الإختراع قد لا يكون له تطبيق عملي، وبشكل خاص من الناحية التجارية ، بينما يساهم الإبتكار في أداء الشركة بطريقة ما.³ مما يؤدي إلى تحقيق قيمة إقتصادية.

- فالإختراع هو أول ظهور لفكرة منتج أو عملية جديدة في حين أن الإبتكار هو المحاولة الأولى لتنفيذها في الممارسة.⁴ لكي يصبح الإختراع إبتكاراً ، في الواقع ، يجب أن يستوفي الإختراع العديد من المعايير (التكنولوجية والاقتصادية والتجارية والقانونية ، وبالتالي تحقيق القيمة الإقتصادية التجارية).⁵

3/ الإبتكار، والبحث والتطوير :

إن عملية البحث والتطوير هي العملية التي من خلالها يتم الحصول على معارف جديدة عن طريق إيجاد التوليفة المناسبة بين عناصر الإنتاج ذات الصلة، والبحث والتطوير يتم بشكل مخطط ومنظم ومنهجي يتطلب بشكل خاص مجهودات فكرية معتبرة، والبحوث المبرمجة هي التي تقضي لاحقا إلى إختراعات وتجديدات وإبتكارات ، وعادة ما يتم تقسيم البحث والتطوير إلى :⁶

- البحث الأساسي: يرمي إلى الحصول على معارف علمية جديدة بدون الأخذ بالإعتبار في غالب الأحيان الأهداف الإستعمالية العملية.

- البحث التطبيقي: يهدف إلى الحصول على معارف علمية جديدة أو تقنية مع التركيز على أهداف عملية خاصة بالإستعمال اللاحق .

- التطور التجريبي : تنصب مجهوداته في إستعمال المعارف العلمية للحصول على الجديد أو الأكثر تطورا في مجالات المواد والمعدات والتجهيزات والمنتجات والأساليب والأنظمة والخدمات، هذا مع وجود التداخل بين هذه الأقسام ، بحيث يقتضي البحث الأساسي ، إلى التطبيقي، ثم إلى التطور.

¹Sefer Sener , Volkan Hacioglu , Ali Akdemir, **Invention and innovation in economic change**, Journal of Economics, Finance and Accounting , JEFA Year: 2017, Volume: 4 Issue: 2, pp 204-205.

² Joelle Forest, Jean-Pierre Micaëlli, Jacques Perrin. **Innovation et conception : Pourquoi une approche en termes de processus ?**. 2ème Congrès International Franco-Quebecois : Le Génie Industriel dans un monde sans frontière, Submitted on 27 Feb 2012, p03.

³ Anthony Read, **Determinants of successful organisational innovation : a review of current research**, Journal of Management Practice, Volume 3, No. 1 2000, p97.

⁴ Shelee King George, **Innovation vs. Invention**, Conference Series, 2009-10, Brain Friendly Connections and Protocols, p02.

⁵ HANEL, Petr ; CLOUTIER, L. Martin. **Invention et innovation technologique In : Sciences, technologies et sociétés**, open édition books, Presses de l'Université de Montréal, 2015, pp 141-142.

⁶ عثمان حسن عثمان، التخطيط الإستراتيجي للإبتكار في المؤسسة الصناعية، مجلة العلوم الإقتصادية، عدد خاص

حول إستراتيجيات الإبتكار والتغيير في المؤسسة، 2005، ص54-55.

المطلب الثاني: أنواع ومستويات الإبتكار.

يتم التمييز بين عدد من أنواع الإبتكارات، كما نميز بين مستويين من مستويات الإبتكار وهذا ما سيتم التطرق إليه:

الفرع الأول : أنواع الإبتكارات.

تؤدي الأنواع المختلفة من الإبتكارات (إبتكار المنتجات، العمليات، الإبتكار الإداري، التنظيمي....) إلى تأثيرات مختلفة على هيكل واستراتيجية وأداء المنظمات.¹ ونميز بين :

❖ **إبتكار المنتج:** يعني إدخال المنتجات أو الخدمات الجديدة أو تحقيق تحسن كبير في المنتجات أو الخدمات الحالية. بالنسبة إلى إبتكار المنتجات ، يجب أن يكون المنتج إما منتجاً جديداً أو قد تم تحسينه بشكل كبير فيما يتعلق بميزاته أو استخدامه أو برمجته أو مكوناته. مثلاً أول كاميرا رقمية والمعالجات الدقيقة هي أمثلة على إبتكار المنتجات.²

• إبتكار المنتجات هو إدخال سلعة أو خدمة جديدة أو محسنة بشكل كبير من حيث خصائصها أو الغرض الذي قامت من أجله ، يشمل هذا التعريف التحسين الكبير للمواصفات الفنية والمكونات والمواد والبرامج المدرجة أو قابلية الاستخدام أو الميزات الوظيفية الأخرى للمنتج. يمكن أن يشمل هذا النوع من الإبتكار معارف أو تقنيات جديدة، كما يمكنها الإعتماد على استخدامات جديدة أو مجموعات من المعارف أو التقنيات الموجودة.³

• تطوير المنتجات ينطوي على الإنخراط في مجموعة من الأنشطة ، بما في ذلك إدارة وتحويل الموارد وجمع المعلومات والخبرات على المواصفات وإنشاء المنتجات التي تلبى (أو تنشئ) طلب السوق⁴

❖ **إبتكار العملية :** الإبتكار في العملية هو تنفيذ طريقة إنتاج أو تسليم جديدة أو محسنة بشكل كبير، وهذا يشمل تغييرات كبيرة في التقنيات والمعدات أو البرامج. يمكن أن تهدف إبتكارات العملية إلى تقليل تكاليف وحدة الإنتاج أو التسليم ، أو لزيادة الجودة ، أو لإنتاج أو تسليم منتجات جديدة أو محسنة بشكل كبير (دليل OECD، 2005)⁵

¹ Dorjana Feimi, Vasilika Kume, **Innovation management : Types, management and innovation performance in Albania**, European Scientific Journal , vol.10, No.7, édition March 2014, p242.

² Masood Ul Hassan, Sadia Shaukat, Muhammad Saqib Nawaz, Saman Naz, **Effects of Innovation Types on Firm Performance: an Empirical Study on Pakistan's Manufacturing Sector**, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences ,2013, Vol. 7 (2), p245.

³ Caroline Dubé, **L'innovation définition et concept**, Direction de l'appui à la recherche et à l'innovation québec, 2012, p05.

⁴ Mario Sergio Salerno et al , **innovation processes: Which process for which project?**, Technovation 35 (2015), p60.

⁵ Gurhan GUNDAY, Gunduz ULUSOY, Kemal KILICA, Lutfihak ALPKAN **Effect of innovation types o firm performance**, International Journal of Production Economics, october, 2011, p03.

• الابتكار في مجال العمل يتمثل في تغييرات في طريقة إنشاء المنتجات أو الخدمات وتسليمها، يشير إبتكار العمليات إلى إدخال عناصر جديدة (مثل مواد الإدخال ، تدفق العمل والمعلومات) في عمليات الإنتاج أو عمليات الخدمة في المؤسسة التي يتم إستخدامها بعد ذلك لصنع منتج أو خدمة.

• في المراحل المبكرة ، عندما تكون الشركة صغيرة الحجم ولديها هيكل بسيط ، فإنها تقدم في المقام الأول إبتكارًا للمنتجات ، ولكن عندما تتضج الشركة وتصبح أكثر تعقيدًا ، فإنها تقدم إبتكارًا عمليًا.¹

كما يعرف على أنه هو إستغلال أو تطوير عملية أو أسلوب في الإدارة أو الصناعة أو التوزيع، أو اعتماد طريقة جديدة للخدمة، و الذي غالبا ما يرتبط بإبتكار المنتج ، لذلك لا يجب أن ننظر إليهما كتفرع ثنائي أو عمليتين منفصلتين، فبعض الإبتكارات تتحقق من خلال المنتج و العملية، كما أن العمليات الجديدة تمكّن من إنتاج منتجات جديدة، و المنتجات الجديدة تؤدي إلى تطوير عمليات جديدة، لكن إبتكار المنتج غالبا ما يكون مرئيا بخلاف العملية، مع العلم أن كليهما في غاية الأهمية لدعم قدرات المؤسسة.

يهدف إبتكار العملية إلى زيادة كفاءة و فعالية العمليات الإدارية والإنتاجية لتسهيل إنتاج وتسليم السلع أو الخدمات للعملاء، و يمكن حسب (Daft,1978) ربط العمليات الجديدة بالتكنولوجيا أو " النظام التقني للمؤسسة (إبتكار العملية التكنولوجية)، أو بالإدارة أو" النظام الاجتماعي " للمؤسسة (إبتكارات العملية الإدارية).² أو حتى ابتكار العملية التسويقية.

• إبتكار العملية التكنولوجية : يتعلق الإبتكار التكنولوجي بإبتكار السلعة (منتج أو خدمة) أو بإبتكار العمليات أي أنه يتمثل إما في "تطوير وتسويق منتج أكثر كفاءة من أجل تزويد المستهلكين بخدمات جديدة أو محسنة بشكل موضوعي أو من خلال تبني طرق إنتاج أو توزيع جديدة أو محسنة بشكل كبير، ويقاس هذا الأداء بالخصائص التكنولوجية .³

• تشمل الإبتكارات التكنولوجية منتجات وعمليات تكنولوجية جديدة أو معدلة بشكل كبير ، إستخدمت مصطلحات "إبتكار المنتجات" و "الإبتكار في العمليات" لاحقاً في دليل أوسلو (2005) كنماذج للإبتكارات التكنولوجية . وبهذا المعنى ، فإن الإبتكارات التكنولوجية للمنتجات هي نتيجة إنتاج وتسويق سلع جديدة (منتجات أو خدمات) أو مع خصائص محسنة ، في حين أن الإبتكار

¹ Alireza Khorakian, **Developing a conceptual framework for integrating risk management in the innovation project**, A thesis submitted to the Stirling Management School in fulfilment of the requirement for the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY, Stirling Management School University of Stirling, 2011, p19.

² مدلس نجاة، شروط وعوائق الإبتكار في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة - حالة المؤسسة الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، جامعة جيلالي ليايس، 2012-2013، ص12.

³ Christian Marbach , **PME et innovation technologique :pour une relation plus naturelle**, REGARDS SUR LES PME N°10, paris, 2006, p28.

التكنولوجي في عملية التصنيع يتوافق مع تنفيذ أو اعتماد عملية إنتاج جديدة أو محسنة اعتماداً على آليات وتقنيات تكنولوجية ، تعتمد المؤسسة على هذا النوع من الإبتكار عندما تهدف إلى التنافس على الأسعار (خاصة من خلال الإبتكار في العمليات) أو التنافسية التكنولوجية (المرتبطة بإبتكار المنتجات).¹ في حين يجب ألا يؤثر الإبتكار التكنولوجي على الاستقرار المالي العام للشركة.²

● إبتكار العملية الإدارية : إبتكار العملية الإدارية أو التنظيمية تعني توليد أو تنفيذ ممارسة أو عملية أو هيكل أو تقنية إدارية جديدة لأحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا ، وقد يؤدي تبنيها إلى تغييرات كبيرة في أنظمة وعمليات الإدارة في المنظمة. يهدف إلى زيادة كفاءة وفعالية العمليات التنظيمية والعمليات الإدارية الداخلية، وهي تتعلق بالتغييرات في الهيكل، وأنظمة الإدارة، والمعرفة المستخدمة في أداء عمل الإدارة ، والمهارات الإدارية التي تمكن المنظمة من العمل بكفاءة وفعالية .

- للإبتكار الإداري بناء ثنائي الأبعاد: بُعد تكنولوجيا المعلومات (IT) وبُعد إداري، من خلال اعتماد أنظمة وعمليات إدارية جديدة ، ومعلومات لجعل عمل الإدارة أكثر فاعلية ، فهي تمثل معاً ، إدخال ممارسات وعمليات وتقنيات جديدة لتعزيز التكيف والفعالية التنظيميين.³

- الإبتكار التنظيمي أو الإداري هو إدخال أساليب العمل التنظيمية الجديدة في مكان العمل و / أو العلاقة بين الشركة والوكلاء الخارجيين. (Hamel 2006 2007 2009) ، وفقاً لـ (Gunday et al 2011) ، ترتبط الإبتكارات التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بآليات ونظم ، من أجل تجديد العمل الجماعي ، وتقاسم المعلومات ، والتنسيق ، والتعاون ، والتعلم والإبتكار، يعتبر الإبتكار التنظيمي مصدراً للميزة التنافسية المستدامة.⁴

● إبتكار العملية التسويقية : تم تعريف الإبتكار في مجال التسويق على أنه تنفيذ طريقة تسويق جديدة تتطوي على تغييرات كبيرة في التعبئة والتغليف والتصميم والتنسيق وترويج المنتجات واستراتيجيات التسعير . الهدف من تسويق الإبتكار هو زيادة المبيعات والحصة السوقية وفتح أسواق جديدة، كما أن السمة المميزة للإبتكار التسويقي من الأنواع الأخرى للإبتكار هي تنفيذ طريقة تسويقية جديدة لم تكن الشركة قد نفذتها من قبل. الإبتكار في مجال التسويق هو الإبتكار غير التكنولوجي، تجلب الشركات الإبتكار في أساليبها التسويقية لتحقيق الكفاءة في أعمالها أي تطوير تقنيات وطرق

¹ Mihaela DIACONU, **Technological Innovation: Concept, Process, Typology and Implications in the Economy** , Theoretical and Applied Economics ,Volume XVIII (2011), No. 10, pp 129-133.

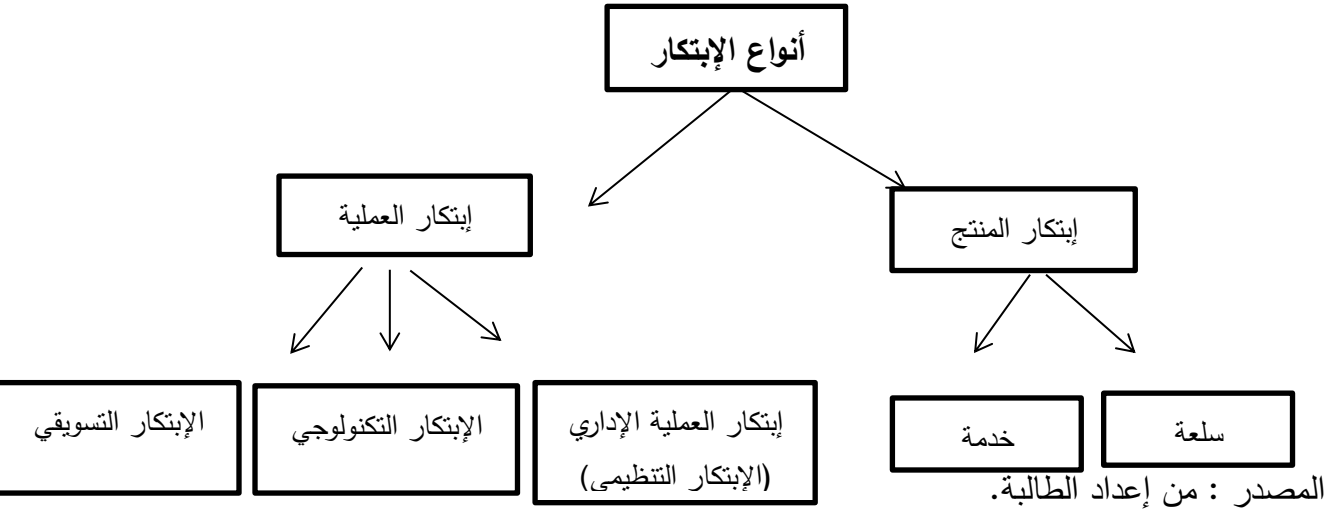
² Marek Jemala, **INTRODUCTION TO OPEN TECHNOLOGY INNOVATION STRATEGIES**, ACTA OECONOMICA PRAGENSIA 3/2010, p09.

³ Richard M. Walker, Fariborz Damanpour, Carlos A. Devec, **Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management**, Management Innovation and Organizational Performance , JPART 21, March 2010, p369-370.

⁴ Rim Maâlej Ben Zaied, Hanène Louati, Habib Affes, **The relationship between organizational innovations , internal sources of knowledge and organizational performance**, International Journal of Managing Value and Supply Chains (IJMVSC) Vol. 6, No. 1, March 2015 ,p54.

وأصاليب وأدوات جديدة للتسويق والتي لها دور كبير في نجاح المؤسسات، على سبيل المثال: الإبتكار في مجال التسويق هو "تغيير طرق جمع معلومات العميل"، تستخدم الشركات الآن برامج الكمبيوتر لجمع معلومات العملاء، الأشكال الجديدة للتداول، مثل متجر على الإنترنت هو أيضا مثال على الإبتكار التسويقي.¹ والشكل التالي يوضح أنواع الإبتكار:

شكل رقم -10- يوضح أنواع الإبتكار.



الفرع الثاني : مستويات الإبتكار.

يتم التمييز بين نمطين من مستويات الإبتكار، الإبتكار التحسيني، والجذري، وهذا ما سيتم تفصيله في هذا الجزء.

أولا : الإبتكار التحسيني: (improvement)

يسمى الإبتكار التدريجي أو الإبتكار الجزئي يختلف عن الإبتكار الجذري ويكون من خلال إضافات صغيرة وتعديلات جزئية للإستجابة الأفضل لحاجات السوق والزبائن مما يساهم في إيجاد وتحسين الميزة التنافسية .² تكون هذه التحسينات كثيرة العدد إلا أنها لا تتطلب سوى إستثمارات وموارد محدودة، لذا فإن التحسين المستمر يعتبر ممارسة فعالة وقوية من أجل إدخال الإضافات الصغيرة المستمرة وبشكل يومي وأحيانا الأخذ بعشرات أو مئات من هذه التعديلات والمقترحات التي تقدمها دورات الجودة وصناديق المقترحات في جميع مجالات الأعمال وبشكل خاص في مجال الجودة.

¹ Masood Ul Hassan, Sadia Shaukat, Muhammad Saqib Nawaz, **Effects of Innovation Types on Firm Performance: an Empirical Study on Pakistan's Manufacturing Sector**, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, Vol. 7 (2), 2013, p246.

² نجم عبود نجم، إدارة الإبتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص153.

• يحقق التحسين المستمر نتائج باهرة إلى الحد الذي يعتبر الآن أسلوباً شائعاً في الشركات الحديثة بوصفه أداة فعالة ليس فقط في الحصول على سيل لا ينقطع من المقترحات والأفكار لتطوير الأعمال وإنما أيضاً في تحقيق ذلك بتكلفة أدنى.¹

- من أجل تحقيق التحسين فقد تم طرح ما يسمى دورة التحسين أو دورة ديمينج (Deming Cycel) والتي تتكون من أربع خطوات أساسية:²

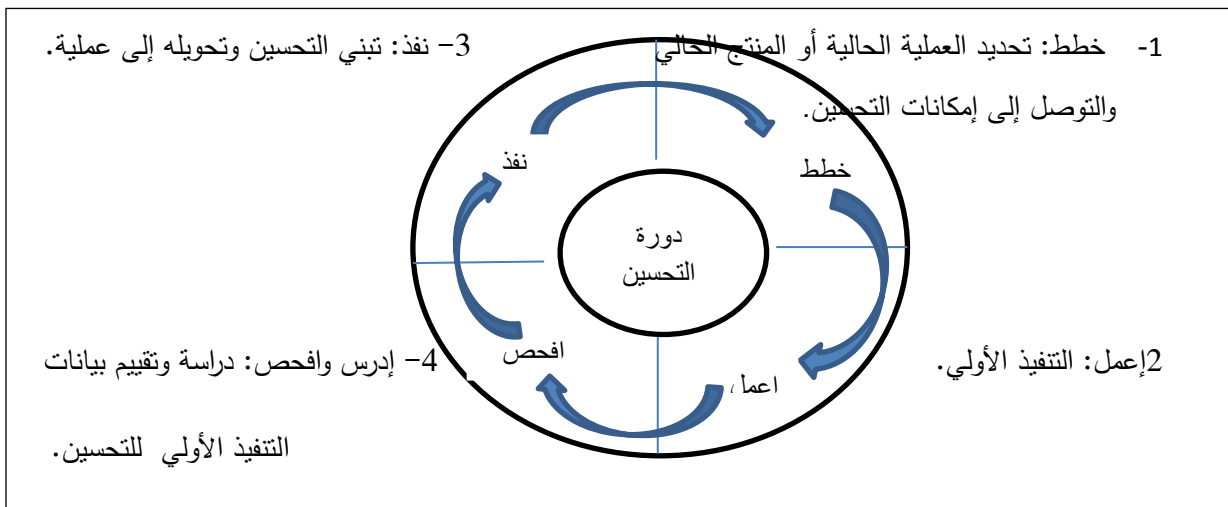
-خط (plan) تحديد المجال الذي سيتم فيه التحسين وتحديد المشكلة والتحليل للمشكلة وفرص التحسين (المنتج الحالي أو العملية الحالية هو موضوع هذه الخطوة) وفي هذه الخطوة يتم التوصل إلى موضوع ومجال التحسين.

- إعمل (do) يتم في هذه المرحلة تنفيذ ما تم التوصل إليه من تحسين، ومن الضروري أن يتم التنفيذ على نطاق ضيق أولاً، وتسجيل كل ما يتعلق بالعمل والتنفيذ الأولي للتحسين.

- إدرس وافحص (check) يتم فحص نتائج التنفيذ في هذه المرحلة أي دراسة وتقييم البيانات المجمعة عن التنفيذ، والهدف من هذه المرحلة هو التأكد إن كان التحسين قد حقق النتائج المرجوة منه: عملية محسنة مقبولة من الناحية الفنية والإنتاجية، وكذا من الناحية التسويقية.

- نفذ (Act) في هذه المرحلة يتم إدخال التحسين وتحويله إلى عملية أو طريقة قياسية جديدة أو منتج محسن قياسي جديد لنقله إلى السوق. والشكل التالي يوضح مراحل هذه الدورة.

شكل رقم-11- يوضح خطوات دورة التحسين (Deming Cycel)



¹ نفس المرجع السابق، ص 159-160.

² نفس المرجع السابق، ص 162.

المصدر: نجم عبود نجم، ص164.

• إن التحسين قد يبدو أنه عملية منفتحة في كلا الإتجاهات، وعليه بالإمكان أن يكون التحسين في إتجاهين أساسيين:

- الإتجاه الأول : من الأعلى إلى الأسفل: وهذا يتمثل في إزالة كل أشكال الهدر في العملية الحالية أو المنتج الحالي، من إزالة خطوة زائدة وغير ضرورية في العملية أو إلغاء سمة غير ضرورية في المنتج الحالي .

- الإتجاه الثاني: من الأسفل إلى الأعلى: وهذا يتمثل في إضافة مزايا جديدة أو محسنة إلى العملية الحالية أو المنتج الحالي. حيث أن تراكم التحسينات في بعض الحالات يؤدي إلى وثبة إستراتيجية في السوق ¹.

• يتضح من خلال الإتجاهين السابقين أن كلاهما يستخدم بهدف الوصول إلى تحسين إما في المنتج أو العملية الحالية، وزيادة فعاليتها، إلا أن كل إتجاه يسير وفق منطق خاص، فحسب الإتجاه الأول يكون التحسين من خلال إلغاء كل ما هو غير ضروري ومكلف في الموارد، إما من خلال إلغاء عملية أو مرحلة غير ضرورية ومكلفة أو مورد مستخدم يمكن الإستغناء عنه لتخفيض التكلفة، وتتعدد الأمثلة: مثلاً الإستغناء عن مرحلة ضمن عملية الإنتاج، أو التخزين، أو في العلاقات مع العملاء، أو مورد من البيئة إما للمورد في حد ذاته أو طريقة إستغلاله. أما الإتجاه الثاني فيكون من خلال إضافة عنصر جديد إما في المنتج من إضافة ميزة جديدة فيه ، أي في طريقة إنتاجه، تصميمه، أو إستخدامه أي تحسين جودته بمنحه قيمة مضافة في نظر الزبون، وإما إضافة عنصر في العملية الحالية قصد تفعيلها وتحسين مخرجاتها.

• بالرغم من أن للإبتكار التحسيني عدة مزايا من بينها أنه يمكن البدء به فوراً ومن الصفر حتى من حيث التكلفة والتراكم التكنولوجي في أي مجال، لأنه يتطلب معرفة الفن التكنولوجي المسبق المتجسد في المنتج الجديد الذي يمكن شراؤه وتفكيكه ومعرفة خصائصه ومزاياه الأساسية من أجل التحسين لوظيفة أو خصيصة، أو ميزة أو أكثر فيه، إلا أن هذا النمط من الإبتكار يواجه بعض العيوب التي يمكن الوقوف عندها: ²

1- الإبتكار التحسيني في أغلب الحالات يمثل إتباع القائد أو القادة في السوق، فهو لا يمثل قيادة حاسمة في الحصة السوقية، إلا في الحالات الخاصة عند تراكم التحسينات لتمثل تحسينات جوهرية أو حتى في بعض الحالات التي يكون فيها هذا التراكم إختراقاً.

¹ نجم عبود نجم، إدارة الإبتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص165.

² نفس المرجع السابق، ، ص167-169.

- 2- هذا النوع من الإبتكار في الغالب يعمل في ظل الحالة القائمة والفن التكنولوجي السابق.
- 3- إن الإبتكار التحسيني عندما يكون عبارة عن تحسينات صغيرة فإنه يمكن أن يكون خطرا في حالة السوق سريعة التغير كما في سوق الإلكترونيات مثلا، أمام المنافسين الذين يأتون بالجديد.
- 4- إن المبالغة في التحسينات كما فعلت مثلا الشركات اليابانية في التسعينات، وكما تفعل في الوقت الحاضر شركات الـ Dot-Coms يمكن أن تؤدي إلى التنوع الأقصى، إلا أن مثل هذا التنوع بقدر ما يرفع من التكلفة ولو بشكل محدود، فإنه يؤدي إلى إرباك الزبون.
- 5- إن التحسينات الكثيرة التي يمكن اقتراحها، والعمل على إدخالها، عادة ما تنتهي من أجل الأخذ بها إلى تبني تحسينات التسوية (الحلول الوسط) ما بين هذه التحسينات من جوانب متعددة على نفس المكون أو على المكونات المتعددة.
- 6- إن التحسين المستمر يعتمد على أوسع مشاركة للعاملين، ولكن ميل الشركات لإدخال التكنولوجيا الحديثة كالأتمتة والإنسان الآلي، ستؤدي إلى إحلال الأتمتة محل العاملين، مما يقلل من فرص استمرار التحسين المستمر لأن العاملين لا يمكن أن يواصلوا إلى حد بعيد عملية تميل باستمرار إلى إلغاء الحاجة إليهم، ففي نهاية هذا التحسين يتعارض مع مقامي الأفكار الجديدة من أجل التحسين.

ثانيا: الإبتكار الجذري: يعتبر الإبتكار الجذري على أنه إنشاء وطرح منتجات أو عمليات جديدة مختلفة عن تلك الموجودة في السوق. يعتمد هذا النوع من الإبتكار بشكل أساسي على إختراع جديد، فهذا النوع من الإبتكارات يخلق تغييراً ملفتاً، وتغيير حقيقي في الاستخدامات من نقل الموارد والتكنولوجيا من تطبيق إلى آخر ، كما يستغرق هذا النوع من الإبتكار وقتاً أطول وتكاليف أكبر عكس الإبتكار التحسيني.¹

يتضح أن الإبتكار الجذري هو ذلك النوع من الإبتكار الذي يحدث تغييرات جذرية وملموسة إما في تقديم منتج جديد وبمواصفات وسمات لم يسبق تقديمها من قبل ، وكذا إحداث تغييرات على مستوى الممارسات التنظيمية للمؤسسة، فهذا النوع من الإبتكار يحدث نتائج ذات تأثيرات وتغييرات عميقة بالنسبة للمؤسسة، والمحيط الخارجي. وهذا عكس الإبتكار التحسيني الذي يطرق تغييرات صغيرة وطفيفة في سمات المنتج المقدم من قبل أو في العملية التنظيمية .

¹ N'Doli Guillaume Assielou, **Évaluation des processus d'innovation** , these présentée en vue de l'obtention du titre de docteur, Institut National Poly-technique de Lorraine, Français, 2008, p32-33.

• يمكن تقسيم دورة حياة الإبتكار الجذري بين مرحلة الإستكشاف والبحث ، ومرحلة الإستغلال والتي تتضمن (الإنتاج والتسويق) والمرحلة الإنتقالية ما بين مرحلة الإستكشاف ومرحلة الإستغلال أي مرحلة التطوير والتنمية.¹

بشكل عام أكد Argyres و Silverman (2004) أنه يتم الإعتماد على هياكل البحث والتطوير وتكون أكثر ملاءمة للإبتكارات الجذرية ، في حين تنخفض نسبة التركيز عليها بالنسبة للإبتكارات التحسينية.² وهو ما يرفع من التكاليف والموارد التي تتطلبها الإبتكارات الجذرية (الإختراق).

• يمكن أن نشير إلى أبرز سمات الإبتكار الجذري في ما يلي :³

1- يؤدي إلى إدخال تكنولوجيا أو منتجات جديدة تماما وهذا بدوره يلغي أو يضعف أسواق، تكنولوجيا ومنتجات قديمة، وإنشاء أسواق جديدة لتكنولوجيا ومنتجات جديدة .

2- يؤدي إلى تأثير واضح في نمط المعيشة، فالتأثير الفني هو محل التركيز الأول في البداية، وفي ما بعد التأثير السوقي هو موضع الإهتمام في الإبتكار، إلا أن التأثير الإجتماعي (تأثير الإبتكار على نمط المعيشة والحياة الإجتماعية) عادة ما يكون غير ذي دلالة في أذهان الشركات القائمة بالإبتكار.

3- بقدر ما يتطلب إستثمارات كبيرة في حالات كثيرة وبالتالي مخاطرة كبيرة، وفي أغلب الحالات طويلة الأمد، فإنه يمكن أن يجني موارد كبيرة ويحقق أرباحا كثيرة.

4- إن الإبتكارات الجذرية هي محرك النمو الإقتصادي ومصدر المنتجات الجديدة الأفضل، وهي التي تعطي الشكل الكلي للصناعة.

• إلا أن الإبتكار الجذري بالرغم من أنه مصدر التجدد في الأشياء والمفاهيم، ومعجل للنمو والأعمال والأرباح في الشركات، فإنه في نفس الوقت سبب قوي لكثير من حالات الفشل والإضطراب والخسائر في الشركة، ويمكن إيجاز بعض هذه المخاطر في ما يلي :⁴

1- الإحتمال العالي بالفشل : إن الفشل هو الأكثر بروزا في النشاط الإبتكاري ليس فقط لعدم التأكد من التوصل إلى الفكرة الجديدة، وليس فقط لأن الفكرة الجديدة حتى عند التوصل إليها قد لا تكون ممكنة التحويل إلى منتج بسبب كونها أكثر طموحا من الإمكانيات التكنولوجية والفنية أو الإنتاجية أو المالية للشركة، وإنما أيضا لأن المنتج الجديد قد لا يتلائم مع سوق الأعمال ولا ينال نجاحا تجاريا في السوق.

¹ Michel Ferrary, « L'innovation radicale : entre cluster ambidextre et organisations spécialisées », Revue française de gestion 7 (n° 187), 2008, p111.

² Sébastien Brion et al., « L'impact-clé des modes de management pour l'innovation », Revue française de gestion 7 (n° 187), 2008, p181.

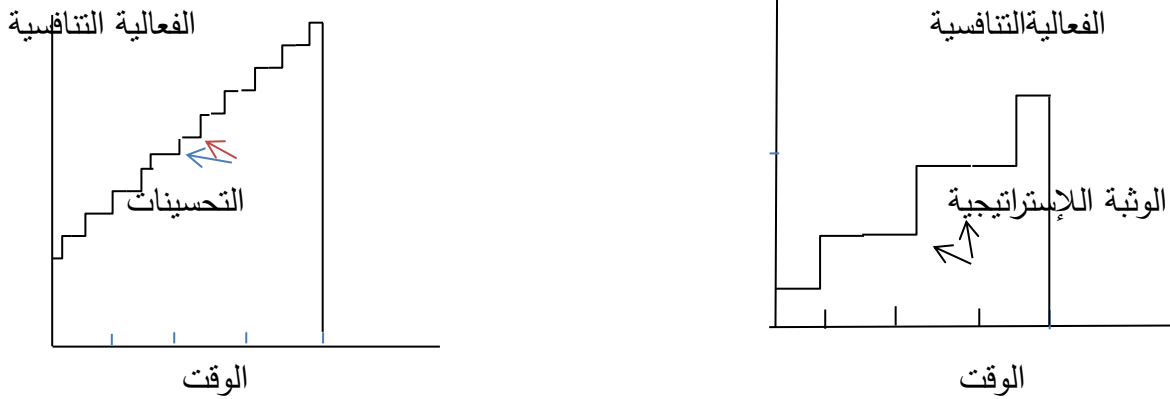
³ نجم عبود نجم، إدارة الإبتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص172.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 173 - 176 .

- 2- التكلفة العالية: يتطلب هذا النوع من الإبتكار إستثمارات كبيرة في مراحلها المختلفة، مما يعني أن الشركات قد تتعرض للمخاطرة المالية جراء التكاليف الضخمة التي يتطلبها الإبتكار في ظروف عدم التأكد واحتمالات الفشل الكبيرة.
- 3- الفترة الزمنية الطويلة: إن الإبتكار يتطلب وقتا طويلا، فقد تستمر دورة الإبتكار وتطوير المنتج الجديد عدة سنوات، رغم أن الشركات تبذل جهودا كبيرة من أجل تقليص وقت دورة الإبتكار، في حين أن واقع المنافسة القائمة على الزمن ترى في الزمن العامل الوحيد الذي لا يمكن تعويضه، لذا فإن الإبتكار الجذري الذي يتطلب وقتا طويلا يصبح ذا مخاطرة عالية أكثر من ذي قبل.
- 4- التأخيرات غير المتوقعة: إن مشروعات الإبتكار لا تنسم فقط بصعوبة التنبؤ بالنتائج وإنما أيضا بالتأخيرات غير المتوقعة، ففي حالات كثيرة تتطلب توظيف موارد أكبر بكثير من الموازنة المتوقعة ، فبعض المشروعات تنفتح في التأخير وفي طلب موارد إضافية، وقد تجد الشركة نفسها أمام ما دفعت في المشروع من جهود وإستثمارات ضخمة مضطرة على الإستمرار فيها رغم التأخير.
- 5- مشكلة التقليد: إن المقلدين لا يجعلون فترة حياة المنتج الجديد قصيرة لأنهم يصلون إلى نفس المنتج أو العملية، وإنما بسبب تزايد عدد الذين يقومون بالتقليد، والقدرات العالية لبعضهم يجعل المقلد مصدر تهديد حقيقي لأنه يحتل مركز القائد.
- 6- الإبتكار الوحيد : إن الكثير من الشركات يميل إلى الإعتماد على الإبتكار الناجح الوحيد الذي تحقق فيه نتائج إستباقية وتكسب أرباحا كبيرة، وبدلا من أن يكون ذلك دافعا قويا وإشارة واضحة على أهمية الإبتكار ومواصلته، فهذه الشركات تميل إلى الإعتياش من إبتكارها السابق، وسرعان ما يظهر المنافسون بإبتكاراتهم الموازية المتفوقة.
- 7- خطر إستسهال الإبتكار: هناك من يستسهل الإبتكار، وهذا كثيرا ما يمون على حساب المنتجات الحالية المدرة للعوائد، فالإبتكار يعني كسر القواعد المألوفة، والإتيان بالجديد وهجر القديم، ولكن هذا لا يمكن أن يكون في كل الحالات ولا في كل الأوقات، فالإبتكار قد يكون مدمرا للقدرة، أو مثري لها ، وأنه يمكن أن يكون مدمرا عند إحلال تكنولوجيا جديدة محل تكنولوجيا ونطاقات تكنولوجيا حالية لم تستنفذ بعد، فنكون الجديدة قد أوجدت إنقطاعا في المعرفة والخبرة والممارسة الفنية السابقة التي لازالت قادرة وبكفاءة على أن تكون البقرة الحلوب المدرة للنقد والدخل الملائم للشركة. كما أن الإهتمام المفرط بالإبتكار قد يؤدي إلى إضعاف ليس فقط الإنضباط التنظيمي في حده الأدنى الضروري من أجل تماسك الشركة كوحدة، وإنما إلى فقدان الإنضباط الذاتي والجهد المركز للباحثين والمبتكرين.

بعد التطرق لكلا الأسلوبين في عملية الإبتكار ، وإذا ما استخدمنا التمثيل الذي أورده هايس (R.H. Hayes) فإن أسلوب الإبتكار الجذري يتم بصيغة وثبات إستراتيجية كما هو موضح في الشكل، في حين أن التحسين يتم بإبتكارات يومية صغيرة متراكمة محدودة، إلا أنها تؤدي إلى نفس المستوى من النتائج في الإبتكار¹

شكل رقم-12- يمثل الفرق بين أسلوب الإبتكار الجذري والتحسيني



المصدر : نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص155.

المطلب الثالث: النماذج والنظريات المفسرة للإبتكار.

تم تقديم تصنيفات مختلفة ومتعددة للأجيال التي تفسر نماذج الإبتكار، بإختلاف المنظرين والمفكرين، إذ يعتبر روثنيل (Rothwell 1994) هو الأقدم من قدم تصنيف يتألف من خمسة أجيال ، ويعتبر تصنيفه تصنيف قياسي ، لأنه بالرغم من أن هناك أيضا مؤلفين آخرين قاموا بإقتراح تصنيفات أخرى من النماذج إلا أن مفاهيمها قائمة على أساس فكرته ، تطورت هذه النماذج من نماذج خطية بسيطة إلى نماذج أكثر تعقيدا، وهذا ما سيتم توضيحه:

¹ نجم عبود نجم، إدارة الإبتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص155.

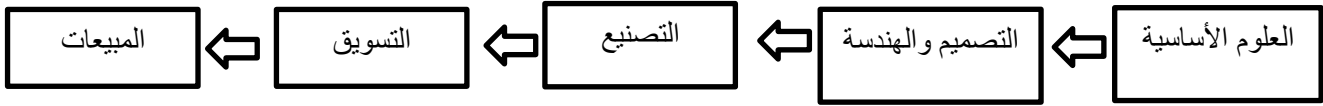
جدول رقم-04- يبين تطور نماذج الإبتكار.

BOCHM; FREDERICK (2010)	BERKHOUT; DUIN; ORTT (2006)	MARINOVA AND PHILLMORE (2003)	ROTHWELL (1994)	الأجيال
الإبتكار المدفوع بالتكنولوجيا Technology (push)	الإبتكار المدفوع بالتكنولوجيا Technology push	نموذج المربعات السوداء The black box model	الإبتكار المدفوع بالتكنولوجيا (Technology) (push)	الجيل الأول
سحب الطلب Demand Pull	نظرية سحب السوق (Market pull)	النموذج الخطي (Linear models)	نظرية سحب السوق (Market pull)	الجيل الثاني
نموذج إدارة المحافظ Portfolio management	تفاعل بين دفع التكنولوجيا وسحب السوق (Combination of technology push and market pull)	النموذج التفاعلي (Interactive model)	النموذج المزدوج Coupling) (model)	الجيل الثالث
الإدارة المتكاملة Integrated Management	نموذج الإبتكار الدوري Cyclic innovation Model	نموذج النظم Systems model/	نموذج التكامل Integrated) (model)	الجيل الرابع
نظام التكامل الشبكي Systems integration in network	-----	النموذج التطوري Evolutionary model	نموذج التوازي والتكامل Parallel and integrated model	الجيل الخامس
التكامل في شبكة الإتصال Integration in Network	-----	Innovative Milieux	-----	الجيل السادس

المصدر : Benjamin Taferner, a next generation of innovation models ? an integration of the innovation process model big picture © Towards the different generation of models, p50.

الفرع الأول : الجيل الأول: "نموذج الإبتكار المدفوع بالتكنولوجيا" : ساد هذا النموذج منذ حوالي الفترة الممتدة من 1950 إلى غاية 1960 فقد أدى التوسع الصناعي السريع وفرص التكنولوجيا الجديدة إلى الاعتقاد بأن الإبتكار وتقديم منتجات ناجحة يعتمد أساسا على البحث والتطوير (روثويل 1994)¹ أي على العلم بصفة عامة.

الشكل رقم-13- يوضح عملية الإبتكار في الجيل الأول.



المصدر : Benjamin Taferner, a next generation of innovation models ? an integration of the innovation process model big picture © Towards the different generation of models, p50.

- يعتبر هذا النموذج نموذج خطي ويعتبر أن الإبتكار هو قبل كل شيء نتيجة للعلم والتكنولوجيا . جوزيف شومبيتر هو المؤلف الرئيسي وراء هذا النهج إذ يعرف الإبتكار على أنه توليفات جديدة: إدخال المنتج جديد أو وجود نوعية متميزة ، طريقة إنتاج جديدة ، فتح أسواق جغرافية جديدة، العرض من خلال مصادر جديدة من المواد الخام أو السلع شبه المصنعة ، وإعداد جديد للإدارة في الصناعة. اعتمادا على أساس علمي وعلى جوانب تكنولوجية.²

إذا فنموذج الإبتكار المدفوع بالتكنولوجيا هو نموذج خطي يعتبر عملية الإبتكار مجموعة مراحل متسلسلة أساسها العلم حتى أنها تدعى أيضا بنظرية الإبتكار المدفوع بالعلم، فالعلم والتكنولوجيا وعمليات البحث والتطوير داخل المؤسسة أساس دفع منتجات مبتكرة إلى السوق.

الفرع الثاني: الجيل الثاني: نموذج سحب السوق .

برز هذا النموذج من منتصف الستينيات وحتى أوائل السبعينيات ، 1960-1970 كانت الشركات داخل الولايات المتحدة لديها الكثير من المنافسة ، وكان معدل العمالة ثابتًا ، في ذلك الوقت تم تطوير

¹ Benjamin Taferner, a next generation of innovation models ? an integration of the innovation process model big picture © Towards the different generation of models, review of innovation and competitiveness volume 3 , issue 3 , 2017, p49.

² Patrick-Yves Badillo, « Les théories de l'innovation revisitées : une lecture communicationnelle et interdisciplinaire de l'innovation ? Du modèle « Émetteur » au modèle communicationnel », Les Enjeux de l'information et de la communication 2013/1 (n° 14/1), p.21

المنتجات نتيجة الطلب من السوق فكان السوق كمصدر للأفكار واحتياجات العميل أول محدد لعملية الإبتكار وهذا ما يتعارض مع الجيل الأول.¹

شكل رقم -14- يوضح عملية الإبتكار في الثاني.



المصدر: Benjamin Taferner , op cit, p 51

نموذج سحب السوق هو النموذج الذي يتطلب فيه السوق نوعاً من المنتجات أو الخدمات، ويتم تحديد المشكلة ، ثم يستجيب المنتجون عن طريق إنتاج هذا المنتج وتسليمه ، باختصار الإبتكار وتطوير منتج وفق نموذج سحب السوق يعتمد على إدراك ما المنتجات أو الخدمات التي يريدها العميل ، حيث يكون للسوق وحاجات ورغبات العميل دور كبير في إتجاه تطوير المنتج، يمثل نهج سحب السوق اعتبار السوق بداية لعملية الإبتكار لإرضاء العملاء.²

- يتعارض الجيل الأول مع الثاني من النماذج إذ يعتبر العلم والتكنولوجيا نقطة البداية لسيرورة عملية الإبتكار في الجيل الأول، عكس النموذج الثاني الذي يعتمد على السوق وحاجات العميل .
- في هذه النماذج الخطية ، من المفترض أن تكون المخاطر المالية محدودة ، ولكن من ناحية أخرى ، لا يسمح النموذج الخطي بالتطور السريع للإبتكارات لأن العملية طويلة (تكون مدة العملية مساوية لمجموع مدة كل نشاط بالإضافة إلى أوقات إتخاذ القرار)، علاوة على ذلك ، يعتمد نجاح أو فشل عملية صنع القرار على العلاقات بين الجهات الفاعلة في مختلف الإدارات.³

الفرع الثالث: الجيل الثالث: النموذج المزدوج.

يدعو Bochm و (2010) Frederick الجيل الثالث بإدارة المحافظ، أما الآخرون فيطلقون عليه اسم نموذج الإقتران ، أو النموذج التفاعلي أو الجمع بين الدفع وال جذب بالرغم من إختلاف الصياغة فإن كل منها يصف نموذجاً يعترف بتأثير الموارد التكنولوجية واحتياجات السوق.⁴

الجيل الثالث من نماذج الإبتكار يمكن إعتبارها مزيجاً من نماذج "دفع التكنولوجيا" و "سحب السوق". يعتمد هذا النموذج على عملية تفاعلية تركز على تأثيرات التغذية المرتدة ، حيث تعتبر عملية متسلسلة ويمكن تقسيمها إلى مراحل متميزة وتعتمد على بعضها البعض. تتفاعل المراحل من خلال

¹ Benjamin Taferner , op cit, p50.

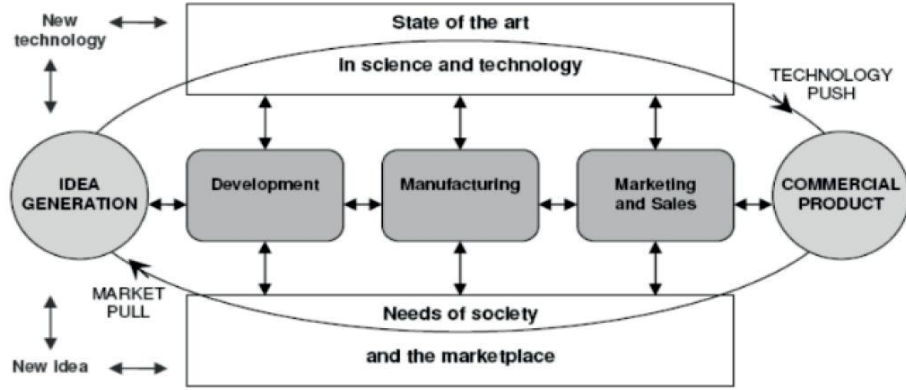
² Jon C. Dixon, **The "Market Pull" versus "Technology Push" Continuum of Engineering Education**, Proceedings of the American Society for Engineering Education Annual Conference & Exposition Copyright © 2001, American Society for Engineering Education, p06.

³ Frédéric TOMALA, Olivier SENECHAL, Christian TAHON, **Modele de processus d'innovation**, 3ème Conférence Francophone de MODélisation et SIMulation «Conception, Analyse et Gestion des Systèmes Industriels» MOSIM'01 – du 25 au 27 avril 2001 - Troyes (France) , p02.

⁴ Benjamin Taferner , op cit, p 51.

التغذية المرتدة للمرحلة السابقة، ينطوي هذا النموذج على أن الموردين والعملاء يجب أن يكونوا "متقاربين" بشكل وثيق في فرق تطوير المنتجات.¹

شكل رقم-15- يوضح عملية الإبتكار حسب الجيل الثالث .



المصدر: Benjamin Taferner , op cit, p 51.

الفرع الرابع: الجيل الرابع : نموذج التكامل.

الجيل الرابع من النماذج يطلق عليه نماذج الإبتكارات المتكاملة، تحدث خلال الفترة 1980-1990 وتتميز بالتكامل وتطوير المنتجات بالتوازي والتزامن في وقت واحد ، حيث يتم إستخدامها من قبل شركات صناعة السيارات اليابانية والكهربائية، حيث التكامل الوظيفي للأنشطة في مختلف الإدارات الداخلية و في جميع مراحل العملية الإبتكارية، تستند نماذج الجيل الرابع إلى حلقات ردود الفعل المعقدة والعلاقات التبادلية بين التسويق والبحث والتطوير، العمليات والتوزيع.

الفرع الخامس: الجيل الخامس: نموذج التوازي والتكامل(نظام التكامل الشبكي).

حسب هذا النموذج فإن الإبتكار ينشأ من خلال التعاون والتكامل بين مختلف العناصر الفاعلة في الشبكة والتي تتشكل من المنظمات، شبكات المبدعين والتي تشمل الموردين الرئيسيين ، والعملاء ، والشركات الصناعية الأخرى ، والجامعات حيث يجب عليهم إستخدام مزيج من التقنيات لحل المشاكل المعقدة للغاية لإبتكار منتجات جديدة، يتضمن الإبتكار حسب هذا النهج أدوات وأنظمة المحاكاة الحديثة ، وتصميم الخبراء والنماذج الأولية السريعة كما يتم تنظيم فرق تطوير نظم الإبتكارات الشبكية على طول فترة خلق منتجات جديدة تقوم على مفهوم الهندسة المتزامنة أي في وقت واحد .

¹ NICOLOV, M[irela] , BADULESCU, A[lina] D[aciana], **D ifferent types of innovations modelings**, Annals of DAAAM for 2012 & Proceedings of the 23rd International DAAAM Symposium, Volume 23, No.1, p1072.

الجيل الخامس من الإبتكار هو إستجابة لمستويات عالية من المخاطر وعدم اليقين من الإبتكار.¹ بين الخصائص الرئيسية لنموذج الشبكة هي تأثير البيئة الخارجية والتواصل الفعال مع الخارج، حيث يحدث الإبتكار داخل شبكة من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.²

الفرع السادس: الجيل السادس: الإبتكار المفتوح.

نماذج الجيل السادس لا تركز على الأفكار الداخلية أو الشبكات المقفلة ولكنها تركز على الانفتاح على السوق ككل ، يمكن أن يتم توليد الأفكار خارجيا من قبل العملاء أو الدول أو الشركات الأخرى.³

المبحث الثاني: سيرورة عملية الإبتكار والعوامل المؤثرة فيه.

سنستعرض في هذا المبحث مختلف المراحل التي تمر بها عملية الإبتكار وماهي أهم العوامل التي تؤثر على سيرورته.

المطلب الأول : مراحل العملية الإبتكارية وسمات الفرد المبتكر.

سنوجز في هذا المطلب أهم المراحل التي تمر بها العملية الإبتكارية، والسمات الواجب توفرها في الفرد المبتكر الذي يعتبر العنصر الأساسي لتحقيق الإبتكار.

الفرع الأول : مراحل العملية الإبتكارية

يبين (Zaltman et al, 1973) أن العملية الإبتكارية تتكون من مجموعة من المراحل المتسلسلة، ويوضح Cooper(1980) أن المراحل هي عبارة عن قرار أو مجموعة من القرارات والسلوكيات المتصلة بصفة منطقية والتي تقوم بتحريك العملية نحو قرارات لاحقة.

• يتم إستخدام مفهوم المراحل كطريقة لتنظيم عملية الإبتكار التي تعتبر طويلة ، معقدة وتتميز بالديناميكية.⁴

• ويرى (Cooper) أن النموذج الخطي لسيرورة العملية الإبتكارية يتعارض مع الواقع التاريخي، أين برهن أيضا (Rosegger, 1980) على صعوبة تعميم النموذج الخطي لتسلسل السيرورة لأنه لا يأخذ بعين الإعتبار الميكانيزمات المختلفة وآليات ردود الفعل المعقدة. أين أوضحت أيضا كل من

¹ NICOLOV, M[irela] , BADULESCU, A[lina] D[aciana], **D ifferent types of innovations modelings**, , op cit, p1072.

² Niek D du Preez , Louis Louw, Heinz Essmann, **An Innovation Process Model for Improving Innovation Capability**, Journal of High Technology Management Research, p06.

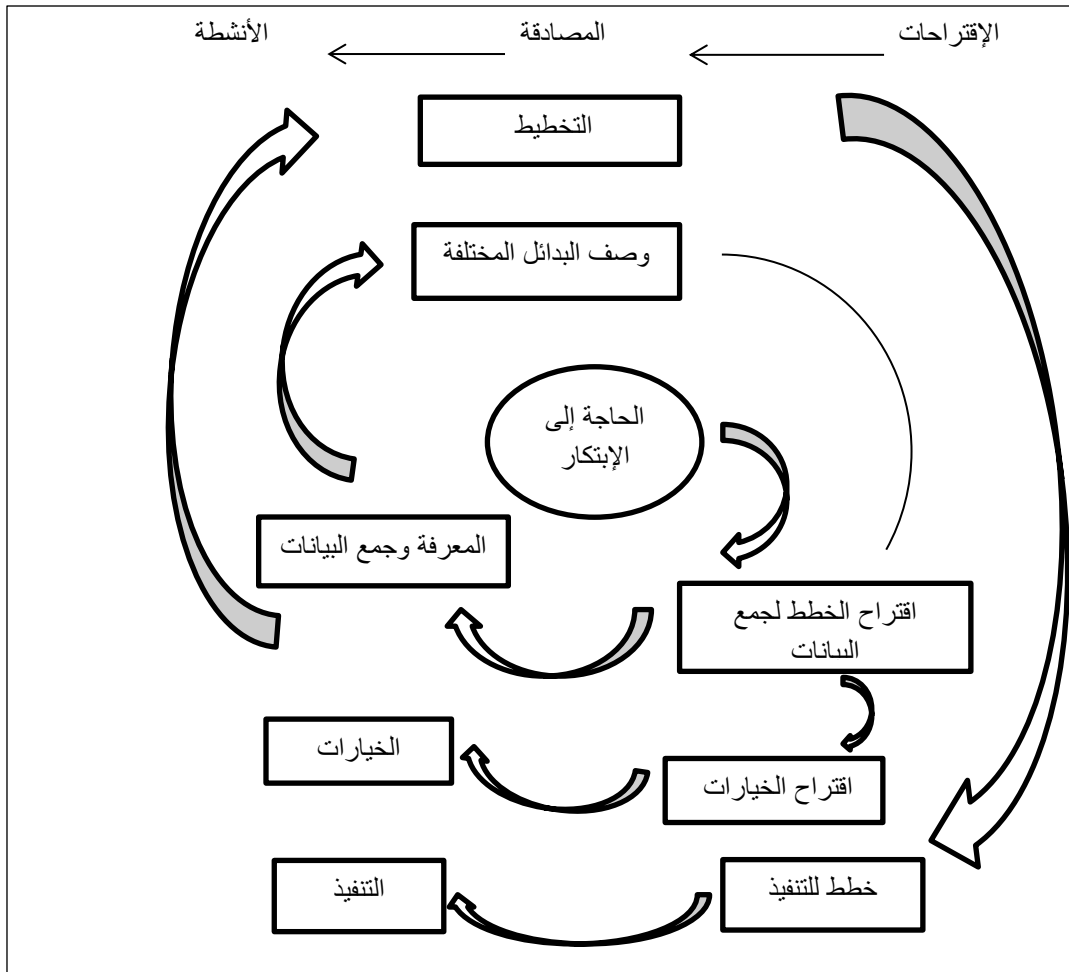
³ Benjamin Taferner , op cit, p.53

⁴ Mohammed Saad, **Development through Technology Transfer- creating new organisational and cultural understanding**, Cromwell Press, Wiltshire, Great Britain,2000 , p22.

الإبتكار ومساهمة الكفاءات في مرافقته

دراسات Lambright, Pelz أن مثل هذا النموذج يفشل في إيجاد الطريقة التي تؤثر بها القرارات على بعضها البعض في إطار العملية الابتكارية ، وكحل لهذا اقترح (Rosegger, 1980) نموذجاً لا يعتمد على المراحل وإنما على نموذج متعدد الدورات يمكن صانعي القرار من إعادة فكرة جديدة إلى الدورة السابقة ، أو إنهاء أي مستوى من التطور، تعديل التوجه في الإستجابة نظراً للتغيرات أو ردود الفعل التي تملئها البيئة الداخلية والخارجية للشركة.¹ وهذا ما يوضحه الشكل التالي.

شكل رقم-16 - يوضح نموذج مراحل الإبتكار حسب Rosegger



المصدر: Mohammed Saad, Development through Technology Transfer- creating new organisational and cultural understanding. , p22.

- قدمت مؤلفات الإبتكار السابقة العديد من الأفكار حول الأنشطة والممارسات المتعلقة بتحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات وخدمات ناجحة تجارياً، فقد صنف (Damanpour and Wischnevsky) (2006) هذه الأنشطة معاً ووصفها بأنها "عملية توليد الإبتكار"

¹ Ibid , p23.

- قد ذكر Roberts (1988) أن "الإبتكار يتكون من جزأين : الجزء الأول هو توليد الأفكار أو الإختراع، و الجزء الثاني تحويل هذا الإختراع إلى عمل أو تطبيق مفيد ."
- وفقاً لهذا التعريف ، يتكون الإبتكار من إختراع وإستغلال ، وبالتالي يتوافق مع عملية توليد الإبتكار التي تبدأ مع إنشاء فكرة وينتهي مع تسويقها . هذا النهج البسيط متوافق مع النماذج الأخرى المطورة في الأدب ، بغض النظر عن عدد المراحل التي تتكون منها، على سبيل المثال :
- قسمت Utterback (1971) عملية توليد الإبتكار إلى ثلاث مراحل:
- (أ) توليد الأفكار ، (ب) حل المشكلات ، و (ج) التنفيذ.

حيث تبلغ المراحل الأولى والثانية ذروتها في الإختراع ، في حين تؤدي مرحلة التنفيذ إلى إبتكار .

- وقد لاحظت Kulatunga و Amaratunga و Haigh (2010) أن هناك أربع مراحل لعملية توليد الإبتكار :

(أ) البدء ، (ب) وضع المفاهيم ، (ج) التطوير و (د) الإطلاق .

- وبالمثل، قام Nooteboom (1994) بتقسيم عملية توليد الإبتكار إلى:

(أ) الإختراع ، (ب) التطوير ، (ج) الأدوات / الإنتاج و (د) إدخال الإبتكار في ممارسة السوق

- وصف Gopalakrishnan و Damanpour (1997) عملية توليد الإبتكار كسلسلة من خمس مراحل:

(أ) توليد الأفكار ، (ب) تعريف المشروع ، (ج) حل المشكلات ، (د) التصميم / التطوير و (هـ) التسويق أو التسويق التجاري،

-بينما وصف Damanpour and Wischnevsky (2006):

(أ) الإعتراف بالفرص ، (ب) البحث ، (ج) التصميم ، (د) التنمية التجارية و (هـ) التسويق والتوزيع.

- قدم Cooper and Kleinschmidt (1986) وصفاً أكثر تفصيلاً لهذه العملية وطوروا نموذجاً من ثلاث عشرة مرحلة يبدأ بالفحص الأولي والتشطيبات إلى إطلاق السوق.

- من العناصر الشائعة في جميع هذه النماذج الإفتراض بأن المراحل اللاحقة تعكس التميز المتزايد للإبتكار وكل مرحلة تزيل الغموض حولها، كما ذكرنا سابقاً¹، أين تتميز عملية توليد الإبتكار بصفة

عامة بمجموعة من ثلاث مراحل عامة: (أ) الإختراع ، (ب) التطوير و (ج) التسويق. حيث أن:²

1/ تضمن مرحلة الإختراع عمليتين فرعيتين: توليد الأفكار وحل المشكلات ، يعكس جيل الأفكار الأنشطة المتعلقة بالإعتراف بمشكلة أو حاجة ، والحصول على المعرفة والمعلومات حول مشكلة أو حاجة تم تحديدها مسبقاً ، مع الإعتراف بوسيلة فنية ممكنة للوفاء بهذه الحاجة ، وخلق فكرة أو اقتراح من خلال الجمع بين المعرفة الحالية حول الحاجة والوسائل التقنية التي يمكن تلبية حاجتها، كما تؤدي

¹ Pichlak Magdalena, **Innovation generation process and its determinants**, International Journal of Contemporary Management, 14(1),2015, p54.

² Ibid , p55.

عملية حل المشكلات إلى حل أصلي وتتعامل مع الأنشطة المتعلقة بتقسيم المشكلة إلى مشكلات فرعية مستقلة ، وتحديد الأهداف المحددة التي يجب تلبيتها لكل مشكلة فرعية ، مع إعطاء الأولوية لجميع الأهداف ، وتصميم بديل للحلول وتقييمها نحو أهداف محددة .

2/ تشير مرحلة التطوير إلى تطوير وتجريب الحل الجديد لإختبار صلاحيته ، ويشمل إجراء تجربة لتأكيدتها وإجراء تحليل للتحقق من جدواها من أجل تقديم الحل الأصلي أو الإختراع لأول استخدام لها .
3/ وأخيراً ، تشير مرحلة التسويق إلى تقديم الحل الأصلي للسوق ، وربما يتبع ذلك النشر التجاري لمثل هذا الإبتكار داخل الصناعة.

• نظرا لتعقيد وديناميكية العملية الإبتكارية وتأثرها بعوامل مختلفة متأتية من البيئة الداخلية والخارجية هذا يزيد من صعوبة إعتقاد نموذج واضح يحدد بدقة أنشطة العملية الإبتكارية ، إلا أنه يمكن توضيح أهم مراحل هذه السيرورة في ما يلي :

1/ مرحلة تحديد الحاجة إلى الإبتكار.

في هذه المرحلة ، يتم تحديد وتعريف الحاجة إلى التغيير، كما ذُكر في النقاش حول الإبتكار القائم على الدفع التكنولوجي أو على طلب السوق ، فإن مسألة التوعية بالحاجة إلى الإبتكار تأتي أولاً ، كما يتضح من خلال رواد الاقتصاد (Bessant and Grunt, 1955) أن الحاجة إلى الإبتكار نادراً ما تحدث نتيجة لدافع واحد ، بل كأثر لدوافع متزامنة و متنوعة.

وبالتالي ، يجب أن تكون هناك آليات تفاعل وميكانيزمات ردود فعل قوية بين تعريف الحاجة ، والعوامل المختلفة مثل النظام الوطني للإبتكار والبيئة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية، فهذا من شأنه التقليل من خطر إتخاذ قرارات غير صحيحة.

2/ مرحلة تطوير الإدراك.

وتشمل هذه المرحلة جمع البيانات لفهم وتمكين وزيادة الوعي بالفكرة الجديدة بهدف شامل وهو تقليل صعوبات التنفيذ وضمان النجاح. تبدأ هذه المرحلة عندما تدخل المعلومات الأولى حول فكرة جديدة إلى المنظمة، فالهدف هو في الأساس إكتساب المعرفة والفهم لمبادئ الأداء للفكرة الجديدة. وإذا لم يتم إكتساب مستوى كافٍ من المعلومات والفهم ، فمن المحتمل أن تتأثر المراحل الأخرى ، على سبيل المثال ، في حالة إتخاذ قرار خاطئ ، سيكون هناك عدم توافق بين الفكرة الجديدة أو التقنية الجديدة والبيئة المضيفة.¹

تتضمن هذه المرحلة نشاطا مهما ألا وهو "توليد الأفكار" فبعد الإحساس بالحاجة والغرض من تبني الإبتكار تأتي مرحلة تقديم الأفكار وهنا نكون بصدد الإشارة أولا إلى عملية التفكير الإبتكاري، وهو العملية التي ينتج عنها حلول وأفكار تخرج عن الإطار المعرفي المعلوم، سواء بالنسبة لمعلومات الفرد

¹ Mohammed Saad , , **Development through Technology Transfer- creating new organisational and cultural understanding**, op cit, p25.

الذي يفكر، أو للمعلومات السائدة في البيئة، وذلك بهدف ظهور الجديد من الأفكار.¹ يمكن تحديد أربع مراحل أساسية تمر بها عملية التفكير الإبتكاري وتكون في مجملها دائرة متكاملة الدوران تتضمن:

- مرحلة الإعداد: تبدأ عملية التفكير الإبتكاري بمرحلة الإعداد والتشبع، والتي يقوم فيها العقل المدرك بتجميع وتحليل كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة محل الدراسة (الإعداد)، ثم التركيز والإستغراق في التفكير بدرجة عميقة تصل إلى مرحلة (التشبع)، هنا يسعى العقل المدرك إلى التعرف على كل المتغيرات المتعلقة بالمشكلة والتعايش معها.²
- مرحلة حضانة الفكرة: تتم هذه المرحلة أساسا في العقل غير المدرك (العقل الباطن) ، حيث يقوم هذا الأخير بإحداث علاقات جديدة بين المعلومات المختزنة تمثل الحل المبتكر للمشكلة القائمة. أين يتوصل العقل المدرك فجأة إلى حل سليم للمشكلة نتيجة العصف الشديد للعقل الباطن.³
- مرحلة تبلور الفكرة: بعد إنتهاء مرحلة حضانة الفكرة، عادة ما تكون هناك أفكار وحلول جيدة يحاول العقل المدرك بلورة هذه الأفكار والحلول، وأحيانا يكون الحل المبتكر على درجة عالية من الجودة بالرغم من أنه يبدو لمن يراه بسيطا، وهذا من سمات الحلول المبتكرة.⁴
- مرحلة التحقق من صحة الفكرة: تهدف هذه المرحلة إلى التحقق من مدى صحة الفكرة، التي تم بلورتها في المرحلة السابقة، إما من خلال أسلوب داخلي في عقل الشخص المبتكر ذاته أو من خلال أسلوب خارجي بين الشخص المبتكر والآخرين من زملاء ورؤساء.⁵ أي أنه في هذه المرحلة نكون بصدد تقديم مختلف الأفكار الإبتكارية.

3/ مرحلة إختيار الإبتكار: يتم في هذه المرحلة إتخاذ قرار بإعتماد أو رفض العملية أو الفكرة الجديدة بعد أن نظرت بشكل كامل في جميع المشاكل التي يحتمل حدوثها أثناء مراحل التنفيذ. (إنتقاء أفضل وأنسب فكرة إبتكارية من بين الأفكار المقدمة في المرحلة السابقة) ، الهدف الرئيسي هو جمع البيانات اللازمة لإستكشاف قوّة وضعف الإبتكار من أجل تحديد أفضل السبل لإدخالها في وضع معين. بالرغم من أن هذه المرحلة قد تستغرق وقتا طويلا ويمكن أن تكلف المؤسسة مبالغاً ضخمة، إلا أنها تعد أهم المراحل إذ تتوقف عليها درجة المخاطرة المرتبطة بتنفيذ الفكرة الجديدة ، و يتم خلالها الحصول على العديد من المعلومات المهمة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالإبتكار.⁶ يسعى الفرد في

¹ محمد أحمد عبد الجواد، كيف تنمي مهارات الإبتكار والإبداع الفكري في ذاتك.. أفرادك.. مؤسستك، الطبعة الأولى، دار البشير للثقافة والعلوم - طنطا، 2000، ص12-13.

² مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الإبتكارية لدى الفرد والمنظمة، مرجع سبق ذكره، ص114.

³ نفس المرجع السابق، ص116.

⁴ نفس المرجع السابق، ص116-117.

⁵ نفس المرجع السابق، ص117.

⁶ Mohammed Saad, **Development through Technology Transfer- creating new organisational and cultural understanding**, op cit, p25

هذه المرحلة للحصول على معلومات تقييم الإبتكار من أجل تقليل عدم اليقين بشأن النتائج المتوقعة للإبتكار، هنا يريد الفرد معرفة مزايا وعيوب الإبتكار في وضعه ومن المحتمل أن تؤثر مثل هذه التقييمات الذاتية لفكرة جديدة على الأفراد في مرحلة إتخاذ القرار ، وربما في مرحلة التأكيد¹.

4/ مرحلة الإعداد : هي مرحلة التحول من النشاط المفاهيمي إلى التنفيذ، و تعدُّ من أخطر مراحل الإبتكار، لذا ينبغي توخي الحذر في أخذ قرار التنفيذ، الذي قد تتجر عنه تكاليف ضخمة قد تتحملها المؤسسة بشكل أو بآخر .

5/مرحلة التنفيذ : لمرحلة التنفيذ جذورها في خلفية و تاريخ المؤسسة، و هي لا تعني فقط تبني عملية الإبتكار كما ورد في الدراسات الكلاسيكية، بل إنها تعد حسب (Schoemaker) و (Roger) عملية تطوير مستمرة تنفذ فيها القرارات المتخذة و تنتهي بفرضية تبني الابتكار ، وهي بالنسبة ل (Bessant,1990) عملية مستمرة لحل مشكلة معينة، أما (Klein and Knight, 2005) فيؤكد على أن التنفيذ هو مرحلة حاسمة تربط قرار التبني بالممارسات الروتينية ، وفقد حددا (Klein and Knight) ستة عوامل رئيسية تقوم عليها عملية تنفيذ الإبتكار نوردها فيما يلي : حجم و نوعية التدريب ، تجاوب الفريق و المناخ التنظيمي و التصورات المشتركة للموظفين، الدعم الإداري، الموارد المالية، توجيه التعلم الذي يدعم تصورات الموظفين وينمي مهاراتهم، الصبر في تحمل العقبات للوصول إلى الإستقرار وتحقيق مكاسب في الأداء خلال أقصر الآجال². يتم تنفيذ الإبتكار عندما يتم قبوله من قبل المستخدمين (الموظفين أو الزبائن أو العملاء)³

6/ مرحلة التسويق : أي مرحلة تقديم المنتج أو الخدمة الجديدة إلى السوق وتحقيق الأهداف التجارية.

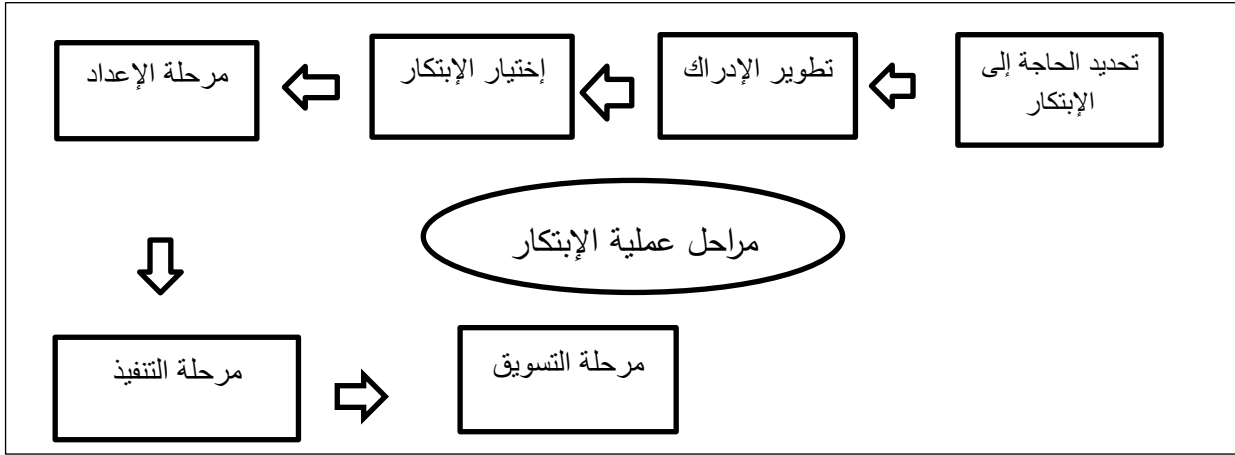
يوضح الشكل البياني الموالي أهم هذه المراحل المتعاقبة لسيرورة العملية الإبتكارية.

¹ Everett M. Rogers, **Diffusion of innovations**, Third Edition, the free press, new york, london, p25.

²مدلس نجاة، شروط وعوائق الإبتكار في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة -حالة المؤسسة الجزائرية ،مرجع سبق ذكره، ص26.

³ Richard M. Walker, Fariborz Damanpour_, Carlos A. Devece, **Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management**, Journal of Public Administration Research and Theory, The Author 2010, p369.

شكل رقم -17- يوضح مختلف مراحل العملية الإبتكارية.



المصدر : من إعداد الطالبة

الفرع الثاني: سمات الفرد المبتكر وأبرز الطرق التي تساهم في توليد الأفكار الإبتكارية .

بعد التطرق لمختلف وأهم مراحل العملية الإبتكارية ، فإن أول خطوة تبدأ بها هذه السيرورة بعد معرفة الحاجة من الإبتكار هي توليد الأفكار الإبتكارية لذا سنتطرق إلى أهم سمات الفرد المبتكر، وأبرز الطرق التي تساهم في توليد وتنمية التفكير الإبتكاري.

إذ يحاول الشخص المبتكر أن يربط بين ما يحس به من حوله في بيئته وما يلمسه وبين ما يشعر به داخل نفسه، ويلتقي الإثنان لينتجا إنتاجا وأفكارا جديدة . والإنسان المبتكر متطور ومستمر ولا يتوقف تفكيره عن حد معين بل تؤدي كل فكرة ينتجها إلى فكرة أخرى، وقد أثبتت بعض الدراسات أن الأشخاص ذوي القدرات الإبتكارية العالية متميزون عن غيرهم ببعض الصفات والتي يمكن تلخيصها في ما يلي:

1/صفات شخصية ، وتتمثل في:¹

- الثقة بالنفس إلى حد كبير وقدرته على تحقيق أهدافه وإنجاح ما يرتبط به من أعمال.
- لا يجب أن يفرض سلطته على أحد أو تفرض عليه سلطة من أحد
- يجب أن يعمل بمفرده ولا يتقيد بالعمل الجماعي
- يحب المخاطرة والعمل في ظروف غامضة، ولا يجب العمل في ظل مواقف واضحة ومحدودة
- لا يستسلم ولا يخضع بسهولة ويصر على إيجاد حلول لما يواجهه من مشكلات.

¹ علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الإبتكار، مرجع سبق ذكره، ص 129.

2/ صفات عقلية، وتتمثل في ما يلي: ¹

- يميل إلى البحث والتفكير في الأمور غير المؤكدة والتي يصعب التنبؤ بها وابتئاجها.
- لا يعتقد بوجود الصواب المطلق أو الخطأ المطلق، فكل رأي أو مشكلة أكثر من وجهة
- يبدي أفكارا وحلولا للمشكلات التي قد يعتبرها الآخرون غير معقولة وغير واقعية .
- دائم التأمل في الأفكار التي تخطر على باله ويتخيلها مرات عديدة قبل أن يصدر الحكم عليها أو ينتجها.
- يميل إلى إثارة التساؤلات والتشكك حول صحة النظريات التي يعتبرها غيره قضايا مسلمة وغير قابلة للجدل.
- لديه القدرة التفكيرية للأحداث والقدرة التقويمية.

3/ صفات دافعية، وتتمثل في: ²

- قبول التحديات والميل للأشياء المعقدة.
 - يبتعد عن ما هو روتيني في أعماله كلما كان ذلك ممكنا ويميل إلى كل تجديد وتغيير وتحديث.
 - يفضل ألا يعمل في ظل لوائح وقوانين محددة.
 - يناقش كل ما يصدر إليه من أوامر أو تعليمات أو أفكار من الغير.
 - لا يحب أن يتمسك بخطة عمل يومي معينة فهو على استعداد أن يغير حسب ما تعرضه المواقف والأحداث التي يقابلها.
 - الميل إلى التجديد والتطوير لكل ما يكلف به من أعمال.
- في حين تتعدد الطرق والأساليب المستعملة لتوليد الأفكار الإبتكارية، وتدريب وتنمية القدرات الإبتكارية نذكر من بينها ما يلي:

1/ العصف الذهني: يعتبر العصف الذهني أحد أهم النشاطات والدعائم لخلق الأفكار الإبداعية وتدققها لأنه يعتمد على أسلوب الإثارة والمحاكاة، بين مجموعة من الأفراد عن طريق طرح مشكلة معينة والبدأ بإستقبال أو إستعراض الحلول المقترحة من قبل تلك الجماعة لحل هذه المشكلة شرط أن تتصف حلقة النقاش بين المجموعة بما يلي: ³

¹ نفس المرجع السابق، ص 129-130.

² نفس المرجع السابق، ص 130.

³ عاطف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 103.

- أن يطرح كل فرد في المجموعة ما لديه من أفكار ومقترحات وحلول دون تحفظ أو خجل، لأن هدف إجتماع المجموعة هو إيجاد وتدفق العديد من الأفكار بغض النظر عن قيمتها أو ما تحققه من حلول للمشكلة.
- أن لا يسمح لأي عضو في المجموعة أن ينتقد الآخر، بل يجب أن يضيف ويأتي بمعلومات أخرى إلى جانب المعلومات التي يقدمها الآخرون،
- تشجيع أي فكرة حتى ولو كانت خيالية أو تتعارض مع الموضوع،
- يتم تشجيع أعضاء المجموعة على ضخ أكبر عدد من المعلومات أو الأفكار أو الإقتراحات .
- التركيز على نتيجة الأفكار المطروحة، وعمل توليفات أو تحسينات عليها.

2/ أسلوب دلفي أو الإجتماع عن بعد: تعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا في إجتماع يكون الأعضاء غير موجودين وجها لوجه، وتمر بمجموعة من الخطوات حيث يتم أولا تحديد المشكلة ، ثم تحديد أعضاء الإجتماع من الخبراء وذوي الرأي وكلما كان هناك تنوعا في الخبرات كلما كان أفضل، بعدما يتم تحديد قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليها، ليلي ذلك الإرسال إلى الخبراء كل على حدى، يتم بعدها تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها، في مجموعات متشابهة، وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر، ثم إرسال هذا الأخير إلى الخبراء مرة ثانية طالبين ردة فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة، تعاد الخطوة الرابعة (تحليل الإجابات واختصارها) وكذا الخطوة التي تليها (الإرسال إلى الخبراء) وأخيرا يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل، تحتاج هذه الطريقة لوقت طويل لكنها تناسب حل المشاكل المعقدة التي تتحمل الإنتظار.¹

3/ أسلوب تنظيم الذهن: يحاول الفرد المبتكر في هذا الأسلوب أن يستخدم كل إمكانياته الذهنية وبشكل منظم، من خلال تجميع المعلومات التي يتعرض لها، والذي يبذل جهدا في تجميعها ويقوم بتنظيمها في أشكال مرتبة مما يسهل التبويب والتخزين لها، كما أنه يستخدم أنماطا تحليلية ورقمية في تخزين وتبويب المعلومات ويساعد ذلك على قيام الفرد بتذكر المعلومات واستعادتها بسهولة، كما يتم تدريب الفرد على استخدام الأساليب التحليلية والرسوم في وضع عناصر المشكلة أو الموضوع مما يساعد الفرد أن يقوم بالتفكير المنطقي والسريع للمشكلة وعلى توليد أفكار غزيرة ومبتكرة.²

¹ أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والإبتكار، الجلال للطباعة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 329-330.

² علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الإبتكار، مرجع سبق ذكره، ص 132.

4/ نظام إقتراح الإبتكارات "علبة الأفكار" : هو نظام قائم على جمع إقتراحات العمال داخل المؤسسة، وذلك بتكوين آليات خاصة، بحيث يستطيع أي أحد تقديم أي إقتراح، وكل إقتراح يثبت نجاحه يؤجر صاحبه في شكل علاوات أو ترقية أو نسبة من أرباحه، أو على شكل آخر يتم الإتفاق عليه.

5/ طريقة الوضع الأمثل: تتمثل في دراسة خصائص ومزايا منتوجين على الأقل ومحاولة تخيل وإقتراح المنتج الجديد الذي يجمع بين مزايا المنتوجين في نفس الوقت.¹

6/ حلقات الجودة: هي وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين من ثلاث إلى إثني عشر عاملا يديرها ويوجهها مشرف يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الطرق الأساسية لحل المشكلات، بما فيها الوسائل الإحصائية وأسلوب العمل الجماعي كفريق.²

المطلب الثاني : تصنيف أنماط الشركات حسب الإبتكار.

تختلف الشركات من حيث قدرتها الإبتكارية ، وحتى في قدرتها على أن تكون من نمط المقلد الإبتكاري وعليه يمكن التمييز بين أربع أنواع من الشركات وتتمثل في:

الفرع الأول : نمط الإبتكاري القائد.

في ظل المنافسة والأسواق سريعة التغير، فإن الشركات تسعى لتكون من النمط الإبتكاري- القائد ، الحالة المثلى ، وعليه يجب أن تكون الشركة:³

- إبتكارية قائمة تعتمد على إستراتيجية الإستباقية في الإبتكار والقيام بالحركة الأولى في تكامل المراحل الأساسية الثلاث: الأول في المفهوم، أو الفكرة، الأول في المنتج ، الأول في السوق.
 - أن يكون الإبتكار الذي تحقق متكاملا كليا، فهو متكامل لأنه توليفة من التكنولوجيا، النظم والموارد والمهارات، التي تحول دون التقليد بسهولة،
 - أن يكون الإبتكار مستمرا أي أن لا يكون وحيدا وتنتهي قيادة الشركة الإبتكارية بإنتهائه، ولكي يكون مستمرا لا بد من جهد قوي وإستثمار كبير في البحوث الأساسية والتطبيقية.
- الإبتكاري- القائد يحقق الصدارة في السوق بكل ما يعنيه ذلك من حصة سوقية عالية والتأثير الفعال في اتجاهات السوق وتطوره، وعليه المحافظة على هذا ، في حين يتكبد في المقابل العبئ من وراء

¹العوج زواوي، مرجع سبق ذكره، ص36-37.

²خير الدين جمعة، حسيني إبتسام، حلقات تحسين الجودة في المؤسسة -تجارب بعض الدول- ، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد09، جوان 2011، ص123..

³نجم عبود نجم، إدارة الإبتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص114.

هذا، ويكون من خلال¹:

- الإستثمارات الضخمة في البحث والتطوير حيث أن القائد في السوق هو الذي يأتي بالإبتكار الجذري، الذي يتحقق في الفكرة الأولى، التي تأتي من البحوث الأساسية، وبالمنتج الأول، والوصول الأول إلى السوق الذي يتأتى من جهد إداري، إنتاجي، مالي، تسويقي، رائد لمنتج ليس له نظير في السوق وكل ما يتعلق به جديد على الشركة.
- إمكانية تحمل مخاطرة عالية ، فالعمل الإبتكاري هو البحث في المجهول الذي قد يأتي بالنتائج المرجوة أحيانا وقد لا يأتي في كثير من الأحيان بهذه النتائج.
- فترة الإنتظار الطويلة: فترة الإنتظار الطويلة قد تستغرق سنوات في عملية الإنتقال إلى الفكرة، ثم إلى المنتج، ومن ثم إلى السوق، مع إمكانية الفشل العالية.
- المخاطرة اللاحقة: وهي المخاطرة المتأتية من المقلدين أو التابعين الإبتكاريين، الذين ينتظرون حتى ظهور المنتج الجديد في السوق، ثم دراسته، وإدخال التحسينات عليه، والإستيلاء على مزاياه وحصته في السوق.

الفرع الثاني: نمط المقلد الإبتكاري.

يعتبر القائم بالحركة الأولى هو المصدر الإبتكاري الذي يأتي بالجديد كليا، ومع ذلك فإن التحسينات الجديدة يمكن أن تقدم نمطا مصغرا من القائم بالحركة الأولى، ولو على المستوى الجزئي المحدود، وإذا كان كل ما عدا القائم بالحركة الأولى هم مقلدون، فإن القائم بالتحسين المستمر هو إبتكاري جزئي أو مقلد، أو تابع إبتكاري، ومن مزاياه أنه يتجنب الإستثمارات الكبيرة الأولية في البحث، والتطوير كما يتجنب مخاطرة الإبتكار في حالة فشله، لأنه يأخذ فترة وجيزة تساعده على تقييم ردود فعل السوق الأولى.²

الفرع الثالث: نمط المقلد الإستنساخي.

إن التابع الإستنساخي هو المقلد الذي يدخل إلى سوق المنتج في وقت متأخر وبعد أن يكون المنتج دخل في أواخر مرحلة النمو أو مرحلة النضوج ضمن دورة حياة المنتج، وبعد أن يكون المنتج قد تحددت سوقه، الواسعة وأصبح معروفا ومنتشرا على نطاق مناسب، فيدخل الناسخون الذين ظلوا يراقبون السوق والمنتج، وبعد أن يتأكدوا من نجاح المنتج يدخلون تباعا، وميزتهم الأساسية هو الإستفادة من مزايا الحجم في السوق الواسعة، في ظل مخاطرة منخفضة، عادة بعدما أصبح نجاح المنتج واضحا. كما أنه يواجه صعوبات ناجمة عنه تتمثل في الإبتكاري القائد وربما في حالات معينة

¹ نفس المرجع السابق ، ص117.

² نفس المرجع السابق ، ص118-120.

التابع الإبتكاري الذي يكون قد حقق مزايا كالصورة الذهنية، والسمعة، ولقاء العلامة، الوصول المبكر إلى التوزيع والسوق وغيرها.¹

الفرع الرابع: النمط غير المتكيف.

إن النمط غير المتكيف من الشركات هي التي لا تستطيع مواجهة الإبتكار الجديد في مراحلها الثلاث المذكورة سابقا، ولكي تتجنب شركات هذه الفئة الخسائر الأكبر فإن إستراتيجيتها تكون إنسحابية بكل ما يعنيه ذلك من إجراءات أو خطط إنكماشية، في تصفية الأعمال والتخلص من بعض الأنشطة والأعمال، أو التحول إلى ميدان أعمال آخر أو إستخدام خليط من هذه الخطط. فالإبتكار يتضمن ناجحون وفاشلون، وأكثر الفاشلين خسارة هم فئة الشركات التي لم تستطع مجارة المنتج الجديد، في أي مرحلة من مراحل تطوره، وقد تكون عدم المجارة سببها عدم القدرة الفنية أو الإدارية.

فمع أن عدم التكيف يشير لعدم قدرة الشركة على الإستجابة للمنتج الجديد، إلا أنه قد يؤشر أيضا إستعداد الشركة للإنتقال إلى سوق آخر هربا من المنافسة الشديدة والقوية، التي لا تستطيع مواجهتها في سوق المنتج الجديد، أو أنها تجد مزايا جديدة لها في سوق آخر لا بد من التحول إليه أو كلاهما معا.²

- نستنتج من الطرح المقدم ، أن أنماط الشركات تتعدد نظرا لمدى قدرتها على الوصول الأول والأسرع إلى الإبتكار والسوق مقارنة بالمنافسين والمقلدين ، فنجد الشركات المبتكرة القائدة التي تكون سبابة في الوصول إلى الفكرة أو المنتج و السوق، ما يمكنها من الحصول على عدة مزايا كإستيلاء حصة سوقية معتبرة وتوجيه السوق، إلا أنها بالمقابل تتكبد عبئ تحمل التكاليف الكبيرة لعمليات البحث والتطوير، ومخاطرة نجاح الإبتكار وقبوله من عدمه، وكذا مخاطرة التقليد من الغير، كما نجد نمط المقلد الإبتكاري الذي يقوم بإضفاء تحسينات صغيرة على منتج القائد ومن مزايا هذا النمط تجنب التكاليف الباهظة لعملية البحث التي يتحملها القائد وتجنب خطر عدم قبول الإبتكار لأن الشركات من هذا النوع تنتظر فترة لتدرس ردود فعل السوق نحو المنتج الأول، ونميز أيضا نمط المقلد الإستتساخي الذي يعتبر دخوله لسوق المنتج متأخرا ليجنب المخاطرة فيقوم بتقليد استتساخي، إلا أنه يواجه خطر يتمثل في حصول النمط الأول والثاني على نوع من الولاء من طرف الزبائن والصورة الذهنية لمنتجات من سبقه. وأخيرا النمط غير المتكيف الذي لا يستطيع مواجهة الإبتكار فينسحب ويتوجه نحو أنشطة وأسواق أخرى يحقق فيها مزايا جديدة.

¹ نجم عبود نجم، إدارة الإبتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سبق ذكره ، ص120-121.

² نفس المرجع السابق ، ص121-122.

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الإبتكار.

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على عملية الإبتكار، تكون إما ميسرة ومساعدة في تنمية الإبتكار وإما أن تكون عوامل معرقة في بعض الحالات والظروف ، ونظرا لتعقد وتداخل العملية الإبتكارية مع عدد كبير من العوامل إلا أنه يمكن حصر هذه الأخيرة في ثلاث مجموعات وتتمثل في:

الفرع الأول : مجموعة الخصائص الشخصية .

في ما يتعلق بالأدبيات المتعلقة بالإبتكار والسلوك الإبتكاري، فإنها تتعلق بشكل عام بعدد وسمات الأفكار الإبداعية المتولدة من الباطن، وتم إثبات أن للسمات الشخصية للفرد المبتكر علاقة وأثر على التفكير الناجح الذي يدخل ضمن مراحل العملية الإبتكارية.¹

إن المبتكر هو نقطة البدئ وإن خصائصه المهمة ذات العلاقة بالإبتكار هي التي كانت موضع الإهتمام، فكان المديرين ينظرون إلى خصائص الأفراد المتألقين عاليي الذكاء ليعولوا عليهم في حل المشكلات والإتيان بما هو جديد من عمليات ومنتجات للشركة، ولقد ركزت دراسات عديدة على مجموعة من الخصائص الشخصية للإنجاز الإبتكاري التي يختلف الباحثون في تحديدها وإن كانوا يتفقون على البعض منها.²

كما يحدد شاني و لاو (Shani and lau) مجموعة أوسع من الخصائص للفرد المبتكر، ويمكن بصفة عامة الإشارة إلى مجموعة من الخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد الذين يتميزون بالإبتكار كالتالي:

- الميل إلى التعقيد: المبتكرين عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة، ومفارقة الحالة القائمة، التي يجدونها تمثل حلول البيئة المألوفة والسهلة، التي يستطيع كل فرد القيام بها. هذا إلى جانب أن الإبتكار يحمل بحد ذاته تعقيده في الجديد الذي يأتي به، والذي يتطلب من المبتكر أن يتعامل مع فكرة، أو مفهوم لم يسبق أن تعامل معه.
- حالة الشك: المبتكر يمتلك حس الشك الذي يتحول عادة إلى الأسئلة البعيدة عن المؤلف، إن حالة الشك التي يعيشها المبتكر هي التي تضع على كاهله الإلتزام الذاتي ومواصلة التساؤل إلى النتيجة التي لا بد منها في إيجاد الحلول للمشكلات أو التفسيرات الجديدة للظواهر القديمة.³

¹ Ruth Maria Stock, Eric von Hippel, Lennart N. Schnarr, **impacts of Personality Traits on Consumer Innovation Success**, sur le site <https://evhippel.files.wordpress.com/2015/09/ruth-personality-traits-rp-final-ms-9-28-15, p05>.

² نجم عبود نجم، إدارة الإبتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة ، مرجع سبق ذكره، ص129.

³ نفس المرجع السابق ، ص131.

• الحدس: الطريقة المنهجية قد تكون جزء من عمل المبتكر في تحديد المشكلة وجمع المعلومات، غير أن التعمق في تصور وتجاوز الإرتباطات الظاهرة إلى الإرتباطات غير المرئية وإلى ما بعد الأشياء يتطلب معه الحدس، وإذا كانت الطريقة العلمية في البحث هي سلسلة منطقية ومنهجية مترابطة من الخطوات، فإن الحدس هو الإستبطان الذاتي والنظر إلى الأشياء بعيدا أو خارج علاقاتها الموضوعية المتينة.¹

• الإنجاز الذاتي: تعتبر الدوافع الذاتية للفرد المبتكر عاملا مهما للمشاركة في عملية الإبتكار.²

- يعد الإبتكار نوع من الإتيان بالجديد والتغيير، ويحمل في طياته صفة الغموض وعدم اليقين ونوع من المخاطرة، وقد إتضح أنه من بين العوامل التي تؤثر في تحقيق عملية الإبتكار هي الخصائص الشخصية للأفراد، الذين يعتبرون نقطة البدئ بمراحله من إعتبارهم مبدعون للأفكار الجديدة وكونهم المساهمين في مختلف مراحل سيرورته، وعليه أثبتت عدة دراسات على أن الأفراد المساهمين في إنجاح وتفعيل العملية الإبتكارية غالبا ما يتسمون بعدد من الصفات من بينها دافعهم القوي لمواجهة المشاكل الصعبة والحالات المعقدة والتساؤلات التي توصل إلى محاولة تقديم نوع من التفسيرات للظواهر وتحليل الحقائق وإتباع منهجية تفكير تقود إلى الإبداع وتحقيق الإبتكار، إضافة إلى التمتع بحس المسؤولية وتفضيل حصولهم على نوع من الحرية والإستقلالية .

الفرع الثاني : مجموعة العوامل التنظيمية .

لا يعمل الأفراد خارج محيطهم التنظيمي، خاصة إذا كان هذا المحيط يتسم بالجمود والقيود، حيث أن الهرمية والقواعد المقيدة، والإجراءات المطولة، تعيق تدفق الجهد الإبتكاري في الشركات وتعمل على إبقاء الحالة القائمة وإستمرارها، في حين أن الإبتكار يمثل الشيء الجديد مقابل الحالة القائمة، لهذا فإن المناخ التنظيمي السائد، بعناصره المؤثرة الأساسية، تشكل ضرورة من ضروريات الإبتكار على صعيد الفرد المبتكر الذي قد يبدو أنه يفكر خارج ويواجه أشكال الإعاقة التنظيمية في شركات النمط البيروقراطي، أو النمط الميكانيكي، فليس كل شركة توفر في ظروفها وعواملها التنظيمية مناخا جيدا لمساندة الإبتكار، وتطوره،³

ويمكن تحديد أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في الإبتكار في ما يلي:

¹ سليم بطرس جلدة، زيد منير عيوي، إدارة الإبداع والإبتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ص80.

² Katharina Hölzle, Hans Georg Gemuenden, **Personal characteristics of innovators – An empirical study of roles in innovation management**, International Journal of Innovation Management · November 2011, p03.

³ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص134-135.

1/ إستراتيجية الشركة: لكل شركة توجه إستراتيجي معين ، وهو مزيج من البنية ، والثقافة ، والعمليات المتسقة التي تقوم بها، وإذا كانت الشركة تدرك أهمية الإبتكار والحاجة إليه من أجل الحصول على الميزة التنافسية والحفاظ عليها فإنها ستسعى حتما إلى تطوير إستراتيجياتها الموجهة نحو المنتجات الجديدة المبتكرة القادرة على التنافس في بيئة الأعمال التنافسية، أي تبني إستراتيجية قائمة على الإبتكار، إذا فإستراتيجية الشركة إما أن تكون عاملا مسيرا أو معرقلا لعملية الإبتكار داخل الشركة.¹

2/ القيادة وأسلوب الإدارة: القيادة أيضا عامل مؤثر في الإبتكار ، حيث يبني القادة البيئات التي تفضل وتعزز الإبداع والابتكار ، ويشجعون الدافع الأصيل لتسهيل حل المشكلات ، وتعزيز مناخ الفريق الإيجابي ، إنشاء والحفاظ على جودة العمل وإدارة أهداف الابتكار الاستراتيجي وأنشطة مؤسساتهم من خلال إدارة الوقت، والمال، ومصادر المعرفة، تحديد توقعات الأداء الإبداعي من خلال إدارة المكافآت، ومنح الحكم الذاتي للأفراد والفرق.²

إن القيادة تلعب دورا فعالا في تحفيز أو إعاقة الإبتكار، فالقيادات الإبتكارية في الشركة تشجع أجواء الإبتكار، وتوجد الحوافز من أجل التغيير في الهياكل والسياسات (ابتكار تنظيمي) والمنتجات (ابتكار فني) وأساليب العمل في السوق (الإبتكار التسويقي) ، حيث أن القيادة البيروقراطية المحافظة تجد أن التغيير هو الخطر الذي يشجع القوى ويهدد النظام ومزاياه الأساسية التي تقوم عليها الشركة، عكس نمط القيادة الديموقراطي الذي يتسم بالتفويض ، المرونة، التحرر من الهرمية والقواعد، والميل إلى فرق العمل.

3/ الفريق: أصبحت الشركات تشجع الفرق خاصة المدارة ذاتيا، وذلك لمعالجة خطرين أساسيين، الأول : خطر التخصص الذي يمكن أن يوجد وظائف متخصصة أشبه ما تكون بالجزر المنعزلة داخل الشركة، مما يفقدها وحدة الحركة وتكامل الجهود والتداؤب ما بين أقسامها ووظائفها، والخطر الثاني: تحرير هذه الفرق مما هو ضروري من الإجراءات والقواعد المتعبة من أجل إستمرار العمل وضمان تدفق الموارد في الشركة. وحيث أن الإبتكارات في الشركات الحديثة أصبحت أكثر تعقيدا وتتطلب تداخل النظم والإختصاصات والوظائف، فإن إشاعة الفرق في الشركة يمكن أن يمثل المناخ الأكثر ملائمة من أجل تعزيز ودعم الإبتكار وزيادة رافعة العمل الفكري والمهني للباحثين.³

¹ Ibnu Hajar, **The Effect of Business Strategy on Innovation and Firm Performance in the Small Industrial Sector**, The International Journal Of Engineering And Science (IJES), Volume4, 2015, p02.

² Leif Denti, Sven Hemlin, **Leadership and innovation in organizations: A systematic review of factors that mediate or moderate the relationship**, International Journal of Innovation Management, Vol. 16, No. 3 , , Imperial College Press , June 2012, p04

³ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والإبتكار، مرجع سبق ذكره ، ص91.

4/ ثقافة الشركة: يمكن للثقافة التنظيمية للشركة أن تعزز أو تثبط بشكل فعال التعاون وتبادل المعرفة والخبرات والأفكار، حيث إن الثقافة المفتوحة التي تعزز مشاركة جميع أعضاء الفريق في العملية الإبداعية، مواتية لنشاط ومبادرة الموظفين، في حين أن الثقافة القائمة على التحكم القوي لا تؤدي بالتأكيد إلى الإبداع والابتكار، تتميز الثقافات التي تهدف إلى تطوير الإبتكار وخلق الظروف المناسبة للقيام بذلك بالدينامكية والمرونة والتكيف السريع مع الظروف المتغيرة والحلول غير النمطية، كما إن مفتاح تطوير الإبتكار في المؤسسة هو دعم وتشجيع كل موظف على البحث عن طرق غير تقليدية وغير قياسية في تحقيق الأهداف وتنفيذ المهام، تتمين مشاركة الموظف، كما أنه من اللائق أن نخلق بيئة تعطي إحساساً بالأمان، وعدم الخوف، وتجنب النقد و "سرقة" الفكرة من قبل زملاء العمل، ونظام حوافز شفاف يأخذ في الاعتبار مبادرة الموظفين ومكافأة مشاركتهم النشطة في عملية الإبتكار، مع السماح وقبول الحلول غير العملية والأخطاء والمخاطر المرتبطة بها. كما إن إضفاء الطابع الرسمي المفرط وكثرة البيروقراطية على العمليات، فضلاً عن هياكل المراقبة الشاملة لا تفضي إلى الإبتكار بل تؤخر عمليات صنع القرار، وتمنع إبداع الموظفين. فالثقافة القائمة على الإبتكار هي التي تخلق أسلوب إدارة، مناخ، قيم ومواقف، قد تؤدي بدورها إلى رفع وقبول ودعم الأفكار والتغييرات التي تنطوي على التحسين في أداء وكفاءة الشركة، على الرغم من أن هذه التغييرات قد تتعارض مع السلوك التقليدي لها. من أجل بناء ثقافة مبتكرة، يجب تلبية متطلبات معينة، تشمل ستة أنواع من المواقف: قدرة المديرين على تحمل المخاطر، وتشجيع الإبداع ومشاركة جميع الموظفين في بناء ثقافة موجهة نحو الإبتكار، ومسؤولية كل من المديرين والموظفين عن أعمالهم، السماح للموظفين بتطوير إهتماماتهم واستخدام مواهبهم الفريدة، وتطوير مهمة الشركة التي يتعرف عليها الموظفون، وأخيراً تزويد الموظفين بإحساس بأن عملهم ذو مغزى وله تأثير إيجابي على تحقيق الأهداف¹

5/ العامل المؤثر: إن الإبتكار في الشركة، يتأثر عميقاً بالعامل المؤثر، الذي يمكن أن يحفز على الإبتكار أو يعيقه، وحيث بأن الإبتكار يؤثر تأثيراً عميقاً في هذا الجانب أو ذاك من الشركة، لهذا لا بد من مراعاة العامل المؤثر في كل إبتكار لضمان الظروف التنظيمية الملائمة للإبتكار، وكمثال على مفهوم العامل المؤثر وتوضيحه أكثر، فإنه مثلاً إذا كان الإبتكار يؤثر بشكل أساسي في تحسين إنتاجية العمل، فإن العامل المؤثر سيكون تحسين الأجور، وإذا كان الإبتكار يؤدي بشكل أساسي إلى إحلال آلة محل العامل، فإن العامل المؤثر هنا يكون سمعة الشركة أو السياسات التعويضية، حيث إذا كان الإبتكار يؤدي إلى تغييرات في المواد، فإن العامل المؤثر هنا هو العلاقة مع الموردين.²

¹ Katarzyna Szczepańska-Woszczyzna, **The importance of organizational culture for innovation in the company**, Forum Scientiae Oeconomia Volume 2 No. 3, 2014. p30-31.

² نجم عبود نجم، إدارة الإبتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 139.

6/ الإتصالات: هناك رابط وثيق بين عملية الإبتكار والإتصالات، إذ تعتبر هذه الأخيرة عامل نجاح رئيسي للإبتكار. حيث يعتبر الإتصال النشاط الذي يربط بين مختلف الجهات الفاعلة في النظام البيئي للإبتكار، ويتضح في السياق الدولي ، أن الاتصال يجب أن يكون فعالاً من خلال قدرته على تدوين المعرفة ، تقليل تكاليف الاتصال وتجنب تسرب المعلومات. يمكن أن يحدث التعاون بمجرد أن يتم تقاسم المعاني والثقة، فلكي تتجح الابتكارات ، يجب أن تكون الثقة مطلوبة على المستويين من المؤسسات والعلاقات بين الأشخاص في النظام البيئي للإبتكار.

ينظر إلى الإتصالات على أنها تشمل كل من عمليات إكتساب المعرفة ، توزيع المعلومات وتفسيرها ، وأن له أيضا دور التواصل كمعالج لكل من الرسائل الواردة والصادرة ، ودورها في الفعالية التنظيمية، فتبادل المعرفة وتوزيع المعلومات ضروريان بشكل خاص للمراحل المبكرة من الإبتكار وكذلك مراحل التسويق والتبني اللاحقة وهو ما تقوم به عملية الإتصال .¹ فقد يكون إما عامل مساهم في نجاح العملية الإبتكارية وإما عنصر معرقل لها.

يتضح أن النمط الثاني من العوامل المؤثرة في العملية الإبتكارية هي مجموع العوامل السائدة في البيئة التنظيمية التي تعزز الإبتكار وإما تعيق تحقيقه، والتي قد تتمثل في إستراتيجية الشركة ، إذ ينبغي على المؤسسة أن تضم عملية الإبتكار ضمن بعدها الإستراتيجي، فتتبنى الإستراتيجية الملائمة لتنفيذ الإبتكار، ونجد أيضا الثقافة التنظيمية التي تعتبر أيضا عاملا مهما، فالثقافة التي تخلق جو من التبادل والتعاون بين الأفراد وتعزز المرونة، وتتيح فرصة تقديم الآراء والإقتراحات لحل المشاكل تدعم بدورها عملية الإبتكار، نجد أيضا القيادة السائدة في المنظمة فالقيادة التي تدعم وتوجه أعضاء فرق العمل دون السيطرة عليهم من خلال التحفيز، خلق بيئة عمل تشجع على حل المشاكل بطريقة مستقلة وتشجع على تقديم الإقتراحات والأفكار، والمساهمة في حل المشاكل، وتدفع الفرد وتحفزه لإكتساب معارف جديدة إما من خلال التدريب وعوامل التحفيز، أو من خلال التفاعل مع فريق العمل ، فهي أيضا دعامة من دعومات تحقيق الإبتكار ، كما تعتبر عملية الإتصال ووسائلها أيضا إحدى العوامل التنظيمية المؤثرة على الإبتكار ، بإعتبارها الوسيلة التي تتيح البحث عن المعلومات وتخزينها ومعالجتها ونقلها ، والسماح بالتفاعل بين الأشخاص فالدور الرئيسي لها، هو مساعدة الأفراد على تشارك المعرفة وتخزينها وتشجيع إعادة الإستخدام للمعرفة، التي تعتبر أساس الإبتكار.

¹ Vilma Luoma aho , Saara Halonen, Intangibles and Innovation: **The Role of Communication in the Innovation Ecosystem**, Innovation Journalism ,Vol 7(2) ,Nov 4, 2010, pp 9-11.

الفرع الثالث : مجموع عوامل البيئة العامة في المجتمع.

يتأثر الإبتكار أيضا بنمط آخر من العوامل والتي تتمثل في مجموع العوامل السائدة في البيئة العامة للمجتمع، وهذا ما يجب أن يؤخذ بعين الإعتبار من طرف المبتكرين ، وتتلخص إجمالاً هذه العوامل في ما يلي :

أولاً: الخصائص والنزاعات العامة السائدة في المجتمع.

المجتمعات تختلف عن بعضها البعض في تراثها وقيمها والعوامل المؤثرة في خياراتها ومواقفها المختلفة ومنها الموقف أو النشاط الإبتكاري ويمكن الإشارة إلى المجالات الأربع التالية :

- مسافة السلطة: في مجتمعات معينة تكون المسافة أو تباعد السلطة واسعة(هرمية طويلة وقوية) وفي أخرى تكون ضيقة، فتجد أن الهرمية الإجتماعية في الأولى مهمة وقوية مما يدفع إلى إحترام التسلسل والسن والأقدمية والمحافظة على الحالة القائمة، وبالتالي فإن الإبتكار التحسين التدريجي هو الأكثر قبولا ، في حين يكون الإبتكار الجذري الذي يأتي بتغييرات كبيرة أقل قبولا لدى هذه الفئة.
- الذكورة - الأنوثة: إن المجتمعات الأكثر أنوثة تميل إلى التأكيد على العلاقات والتشارك وتأكيد الأبعاد الإجتماعية، وهي الأقرب إلى إعطاء الأولوية للأفراد على حساب العمل وإلى التعاون بينهم¹، وهذا ما يجعلها أكثر ميلا إلى الإبتكار .
- الجماعية- الفردية: إن كانت الجماعية تؤكد على العلاقات وأهمية الإنسجام معها ومراعاة الفريق والتوافق في الأداء بين أعضائه، فإن ذلك كله يعمل لصالح الإبتكار التحسين التدريجي الذي يكون أكثر قبولا من قبل الجماعة، بينما المجتمعات الأكثر فردية تميل إلى التأكيد على الإنجاز الذاتي والتفرد في العمل والقرار والمغامرة من أجل الحصول على التقدير المهني، لذا فإن الإبتكار الجذري يكون هو الأقرب إلى تأكيد الفردية وطموحها اللامحدود.
- تجنب عدم التأكيد: إن المجتمعات الأكثر تجنباً لعدم التأكيد تكون أكثر ميلا لتجنب الكوارث وما يمكن أن يأتي به المستقبل، لذا فإنهم لا يميلون إلى التغيير إلا في الحدود الذي يحمل معه قدراً ملائماً من اليقين، لذا فإن هذه المجتمعات تكون أقرب إلى الإبتكار التحسين التدريجي، خلاف المجتمعات الأكثر قبولا لعدم التأكيد وأقل حاجة إلى اليقين ، فإنها تميل بالدرجة الأولى إلى الإبتكار الجذري.²

¹ نجم عبود نجم ، إدارة الإبتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة ، مرجع سبق ذكره ، ص 140.

² نفس المرجع السابق، ص 141.

ثانيا: القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير.

إن المجتمعات الموجهة نحو الإبتكار عادة ما تستكمل بنيتها التحتية الضرورية من أجل الإبتكارات وتعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين والشركات الإبتكارية، ومن بين العوامل المؤثرة في هذه القاعدة:

- مراكز البحث والتطوير والجامعات: مراكز البحوث والجامعات في المجتمع تساهم في خلق وتعزيز الهيئة العلمية والفنية التي تساهم في إيجاد الخصائص الراقية للمهنية ، كما توجد حوافزها وجوائزها ومصادر تعزيز المكانة للباحثين المتميزين والمبتكرين.
- نظام البراءة: إن نظام حماية الملكية الفكرية وأساسه نظام البراءة، يلعب دورا فعالا في إيجاد البعد الأساسي لحماية حقوق المبتكرين والشركات الإبتكارية، إن مثل هذا النظام يكون ضروريا لمنع التقليد للإبتكار بدون مقابل، أو تعويض عادل للمبتكرين ليكون هذا التعويض حافزا قويا من أجل الإبتكار.¹

- قنوات التقاسم والتشارك في المعلومات والمعارف والبحوث: إن مجتمع المعلومات هو المجتمع المنتظم من أجل نشر وتوزيع وتقاسم المعلومات بكفاءة ، وقنوات التقاسم والتشارك هي التسهيلات والمكتبات الحديثة التي تقوم بجمع ومعالجة وتوزيع المعلومات وخدماتها المختلفة المرتبطة بالبحث العلمي بكل أنواعه، في حين أصبح أيضا الأنترنت القناة الأكثر أهمية وفاعلية ليس فقط من أجل إعداد البحوث العلمية، وإنما أيضا في تبادلها وتقاسمها وإنشائها والتحاور حولها على صعيد البلد والإقليم والعالم.

ثالثا: أجواء الحرية والتحرر من القيود الصارمة على الأفكار والمفاهيم العلمية والفنية الجديدة

مثل هذه الأجواء توفر الضمانة في إيجاد مجتمع التفتح العلمي بكل ما يعنيه من إثراء النشاط العلمي والبحثي بالمشروعات الجديدة، وحس التفاؤل الذي يمنح المبتكرين الإحساس بالقوة والقدرة من أجل القيام بالكثير في خدمة التطوع الإنساني عموما ومجتمعهم بشكل خاص من خلال رفده بالأفكار والمفاهيم العلمية والمنتجات الجديدة.²

-إتضح من خلال ما سبق أن العوامل السائدة في البيئة العامة للمجتمع لها علاقة أيضا مع عملية الإبتكار، فتقافة المجتمع السائدة، وتقاليده وتوجهاته وخصائصه، يمكن أن تقبل الإبتكار الذي يعتبر نوع من التجديد فتعزز تحقيقه، أو ترفض التغيير وتسعى لمقاومته ، وبالتالي عرقلة الجهد الإبتكاري، إضافة إلى النزاعات الوطنية والإستعدادات العامة، وأجواء الحرية السائدة ، والبنية التحتية المتوفرة التي تخلق جوا يشجع نمط التفكير الإبتكاري، ويقبل التغيير نحو تحقيق الإبتكار، من عدمه.

¹ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والإبتكار، مرجع سبق ذكره، ص86-87..

² نجم عبود نجم ، إدارة الإبتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة ، مرجع سبق ذكره ، ص143.

❖ بعد التطرق لأهم العوامل المؤثرة في الإبتكار، يمكن إستنباط أهم العوامل المعرقة والتي تتمثل في ما يلي:

- القدرة العقلية المحدودة وعدم التعود على التفكير والإبتكار، ويرجع ذلك إلى المناخ العائلي أو التعليمي، ويمكن التغلب عليها من خلال برامج التدريب والممارسة وتهيئة الجو المناسب للخلق والإبتكار وتعلم قدرات الإبداع.
- السلبية أو فتور الحماس.
- غياب تشجيع الرؤساء والزملاء في العمل لعنصر الإبتكار أو تنمية الملكات والقدرات الإبتكارية.
- إهتمام المؤسسات بالروتين والإلتزام باللوائح والأساليب التقليدية دون الإهتمام بتقديم مبادرات وأفكار جديدة لتحسين الأداء.
- عزلة ذوي الأفكار الخلاقة.¹
- التمويل غير الملائم: كل مشروع لإبتكار جديد يتطلب تمويلا مناسباً يتم الحصول عليه في الوقت المناسب، ويخصص بشكل ملائم على مراحل تطويره المتعددة.
- تجنب المخاطرة: الإبتكار يحمل المخاطرة المرتبطة بالفشل في كل مرحله، وأغلب الشركات تميل إلى تجنب المخاطرة.²
- عدم تقبل الزبائن المنتج الجديد نتيجة مشاكل الموثوقية، أو بسبب السعر المرتفع..³
- الافتقار إلى الدعم المؤسسي للإبتكار: محدودية الموارد المالية المتاحة للأنشطة التي تتطلب مستويات عالية من المخاطر وعدم اليقين.
- نقص البنية التحتية للبحث العلمي والتكنولوجي: ضعف في تأهيل القوى العاملة.
- نقص المعلومات حول الفرص التكنولوجية في السوق.
- ضعف الإرتباط بين مكونات نظام الإبتكار.
- الخصائص المتعلقة بهيكل السوق والحوجز التي تحول دون الدخول.⁴

¹ علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الإبتكار، مرجع سبق ذكره، ص140.

² أسامة خيربي، إدارة الإبداع والإبتكار، الطبعة الأولى، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص79-80.

³ Pascal Corbel, *Technologie, Innovation, Stratégie, De l'innovation technologique à l'innovation stratégique*, lextenso édition, p57.

⁴ Mohieddine Rahmouni, *Perception of Obstacles to Innovation Activitie in Tunisian Firms*, Revue d'économie du développement, N 3 Vol. 22, 2014, p.74.

المبحث الثالث: الإبتكار القائم على الكفاءات.

تطرقنا في المبحث الثاني إلى أهم العوامل المؤثرة في الإبتكار ، تتعدد هذه العوامل هناك عوامل تكنولوجية، مالية، بيئية، بشرية... إلا أننا سنركز في هذا المبحث على العامل البشري، هذا لا ينفي أثر العوامل الأخرى وإسهامها في العملية الإبتكارية ، إلا أن محور إهتمامنا في هذه الدراسة يتمركز حول الكفاءات، والتي سنحاول إبراز دورها ومساهمتها في تعزيز عملية الإبتكار.

المطلب الأول: علاقة الكفاءات بالإبتكار.

في ظل البيئة شديدة التنافس والمتغيرة بسرعة ، أضحت منطلق الإبتكار الأول هو زيادة السرعة والوثيرة في إدخال منتجات جديدة بالإعتماد على طرق إستراتيجية محددة من بينها الإعتماد على المنطق الإستراتيجي الذي مفاذه الحصول على فائدة مؤقتة إلى حد ما من المعرفة والمهارات التي لا يمتلكها المنافسون أي نكون بصدد التكلم عن الكفاءات داخل الشركة وقدرتها على الإبتكار.¹

أكدت العديد من الدراسات حول مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق ظروف مواتية لظهور الإبتكارات وخلق المعرفة، وأن عمليات الإبتكار في ظل التنافسية تعزز الحاجة إلى المورد البشري.² كما أن الميزة التنافسية المتأتمية من العمل الإبتكاري مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالموارد والكفاءات والمهارات التي تم تطويرها في المؤسسة.³ فرأس المال البشري المتاح للشركة من شأنه أن يؤثر واقعياً في ظهور الإبتكار" ، ويؤكد (BENOIT-CERVANTES 2012) في الواقع ، إن مهمة الشركة هي إستغلال رأس المال هذا لصالح عملية الإبتكار.⁴

الفرع الأول : علاقة الكفاءات بالإبتكار من خلال الإدارة الإستراتيجية.

تتمثل قدرة الشركة على الإبتكار في المقام الأول من خلال قدرتها على إستغلال مواردها وكفاءاتها الحالية داخلياً، وبذلك تعتبر الشركة نفسها كوحدة تسعى إلى خلق وتطوير الكفاءات الأساسية الموجهة نحو الإبتكار (GUILHON 1992) ، إذ يجب أن تعرف كيفية إدارة مهاراتها وتوضيحها وتطويرها من أجل الحصول على ميزة تنافسية على الشركات الأخرى، لذا فإن الإبتكار يتطلب من الشركة إتقان وإدارة مهاراتها بشكل جيد.⁵

¹ Valérie Chanal, Caroline Mothe « **Concilier innovations d'exploitation et d'exploration. Le cas du secteur automobile** », Revue française de gestion 2005/1 (no 154), p157.

² Rodolphe Colle et al., « **Quelle GRH pour les pôles de compétitivité ?** », Revue française de gestion 2008/10 (n° 190), p.145

³ Tugrul Atamer et al., « **Développer l'innovation** », Revue française de gestion 2005/2 (no 155), p.14

⁴ Eliana Al Bachawaty. **Innovation et compétences : une analyse du comportement innovant de la firme Française**, Economies et finances, thèse de doctorat , Université Toulouse le Mirail - Toulouse II, 2015. Français, p42.

⁵ idem, p41.

وبما أن الإبتكار يدرج ضمن إستراتيجية المؤسسة فإن العلاقة بين الإبتكار والكفاءات يمكن إستنباطها من خلال العلاقة بين إدارة الكفاءات والإدارة الإستراتيجية التي يعتبر الإبتكار إحدى سياساتها وبرامجها. يمكن تحديد ثلاث نماذج للعلاقة بين الإستراتيجية وإدارة الكفاءات:¹

• النموذج الأول : " من الأعلى إلى الأسفل " « top-down ».

أي "من الإستراتيجية إلى الكفاءات المطلوبة" ويتوافق هذا النهج مع المقاربة الإستراتيجية الكلاسيكية (نموذج swot، عمل porter 1982) أي يتم تحديد وصياغة إستراتيجية الشركة ، ثم يطلب من القادة، المديرين، أو وظيفة الموارد البشرية بتحديد متطلبات تنفيذ هذه الإستراتيجية .

وبالإعتماد على الإبتكار كإستراتيجية من إستراتيجيات الشركة، فإنه يتم بعد تحديد الحاجة من الإبتكار موائمة الموارد البشرية والكفاءات المطلوبة مع أعمال الإستراتيجية.

• النموذج الثاني : من " الأسفل إلى الأعلى " « bottom-up » .

أي من الكفاءات إلى الإستراتيجية ويتوافق هذا النهج مع نظرية الموارد والكفاءات والتي تعتبر مواردها التي بحيازتها بمثابة مصدر للميزة التنافسية وبالتالي يتم الإهتمام بموارد الشركة وكفاءاتها والتركيز عليها لبناء إستراتيجية الشركة وتحقيق الميزة التنافسية.

• النموذج الثالث : " النموذج المختلط " le modèle mixte.

يتوافق هذا النهج مع الرؤية المختلطة والمتكاملة للنموذجين السابقين ، فبالنسبة ل (amit et Schoemaker 1993) يعتبر تحليل هذا النهج التحليل المشترك لما يسمونه عوامل إستراتيجية الصناعة والموارد والكفاءات للشركة، والذي يسمح بتحديد الأصول الإستراتيجية التي من شأنها أن توجه لإكتساب ميزة تنافسية للشركة، لذا ، فإن أي إستراتيجية نفترض جيداً فهم طبيعة البيئة التي تعمل فيها الشركة وخصائص الموارد والكفاءات التي تمتلكها.

• أما بالنسبة لغورين وويلز (2006) ، فيعتبرون أن العلاقة بين الإستراتيجية والكفاءات هي في الواقع عملية مزدوجة من الملائمة والإستثمار والتكامل.

• وباعتبار الإبتكار يرتبط بإستراتيجية الشركة ، فإن الموظفين يشاركون في هذه العملية، ووفقاً (P. TONER 2011) يلعب الموظفون دوراً في خلق وتكامل ونشر التغيير التقني والتنظيمي، و في

¹ Sabrina Loufrani-Fedida, Bénédicte Aldebert « **Le management stratégique des compétences dans un processus d'innovation : le cas d'une TPE touristique** », Revue de gestion des ressources humaines 2013/3 (N° 89), p60.

الواقع ، من أداء الأفراد يولد أداء الشركة ¹.

الفرع الثاني : المعرفة أساس العلاقة بين الكفاءات والإبتكار.

بالرغم من أن للعوامل الخارجية تأثير كبير في تعزيز الإبتكار، إلا أنه يبقى العامل الأشد تأثيراً هو عنصر المعرفة الداخلية في المنظمة، إذ تعتبر عملية الإبتكار جزء يستند إلى عمليات إنشاء المعرفة الداخلية،² والتي تعتبر عنصراً راسخاً في كفاءات المنظمة.

- فلا يمكن فصل الكفاءات والمعارف الجديدة عن عمل حل المشكلات الذي يعتبر الغاية الأساسية من عملية الإبتكار.³ خاصة وأن الشركات تواجه بيئة تنافسية عالية حيث يكون العامل الحاسم للنجاح هو القدرة على إنتاج منتجات وخدمات جديدة ، أي الإبتكار.

- يقول لو وتسانغ وبنج (2008) أن صياغة إستراتيجية الإبتكار هي جزء لا يتجزأ من الإدارة الإستراتيجية، ومع ذلك ، فإن الإبتكار في مجال الأعمال يحتاج إلى إنشاء المعرفة ، وتقاسمها ، وتخزينها ، ونشرها (Barbaroux2009) .

وحسب لبوباديوك وتشو (2006: 303) "فإن الإبتكار هو معرفة جديدة في المنتجات والعمليات والخدمات".

- تعتبر إدارة المعرفة ممارسة أساسية للإدارة الفعالة للإبتكار، وتعتبر المعرفة مصدراً هاماً للميزة التنافسية وفقاً لدورها في الإبتكار (نونাকা وتاكوتشي ، 1997)، (بيتا ، ديز وساوار أمارال ، 2009). فعلى سبيل المثال ، فإن الميزة التنافسية للشركات اليابانية تقوم على قدرتها على خلق المعرفة التنظيمية ، لنشر تلك المعرفة في المنظمة ودمجها في المنتجات والخدمات، وعليه تمكنت الشركات اليابانية من الإبتكار باستمرار وأصبحت لإدارة المعرفة أهمية أكثر من الأبعاد الأخرى للإدارة.⁴

- ووفقاً لبيتا ، ودينيز وساوار أمارال (2009) ، تساهم إدارة المعرفة في تطوير الإبتكار من زوايا مختلفة⁵:

¹ Idem, p57.

² Patrick RONDÉ, Caroline Hussler« Les dynamiques d'innovation des départements français : une analyse en termes de compétences », Revue d'Économie Régionale & Urbaine 2010/3 (juin), p544.

³ KLARSFELD ALAIN, LA GESTION DES COMPÉTENCES AU SERVICE DE L'INNOVATION: POUR UNE APPROCHE DÉLIBÉRÉMENT ÉMERGENTE , sur site :

<https://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/3643/Klarsfeld.pdf>, p1557

⁴ Fernando Charles BENIGNO NEVES, Relation de la Gestion des Connaissances et de la capacité d'innovation incrémentale dans trois industries traditionnelles, THÈSE Pour obtenir le grade de DOCTEUR DE LA COMMUNAUTÉ UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES, université Grenoble Alpes ,2016, p146.

⁵ Idem, p147-148.

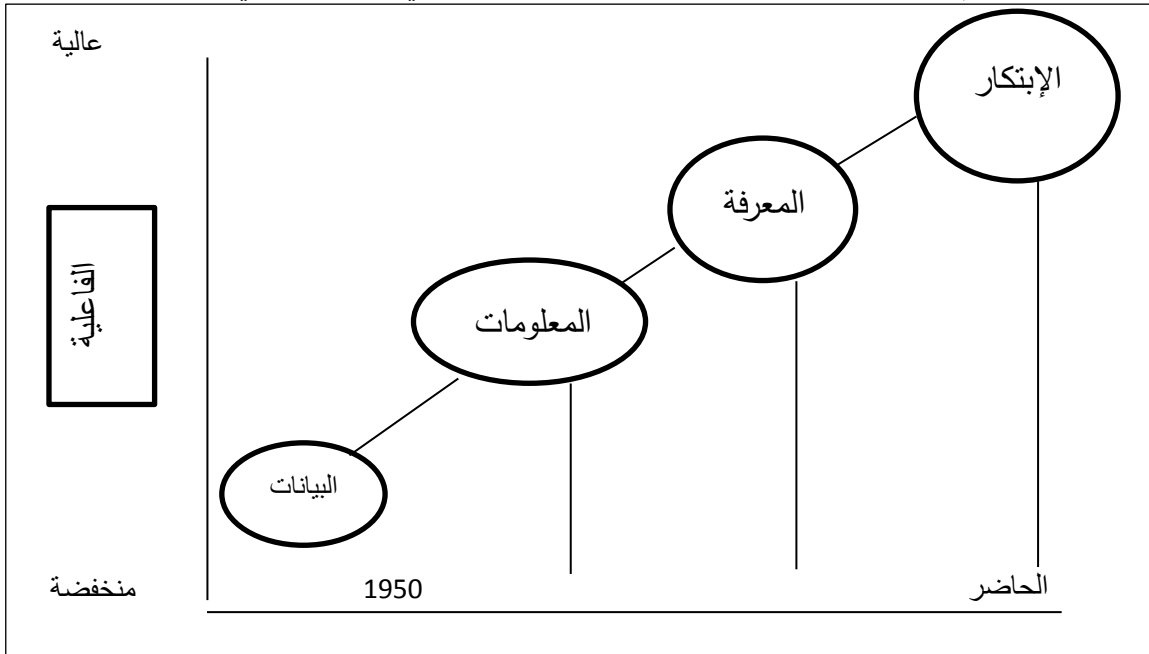
- تسمح إدارة المعرفة بتنفيذ العمليات لإنشاء وتبادل المعرفة المتزايدة، فيتم الترويج لنقل المعرفة الضمنية في المنظمة، وبهذه الطريقة، يمكن للأفراد ذوي المعرفة الهامة أن يتشاركوا ويتعاونوا مع بعضهم البعض؛
- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة من خلال الممارسات والأدوات؛
- يتم تعزيز التعاون بين الأفراد من خلال المنتديات وشبكة الإنترنت، التي تضمن تدوين المعرفة المستخدمة في عمليات الابتكار.
- يتم تعزيز الوصول إلى المعرفة، ويتم تحديد الأفراد الذين يشاركون في عملية الإبتكار، مما يسمح بإنشاء قاعدة من المتخصصين في الشركة؛
- من خلال إدارة المعرفة، يمكن للشركة إنشاء قواعد بيانات مشابهة للمعارف الضمنية والصريحة المستخدمة في عملية الإبتكار لضمان توفرها وإمكانية الوصول إليها؛
- من خلال طرق التشخيص، يمكن تحديد المعرفة المفقودة لدعم عمليات الإبتكار؛
- تدعم عمليات إدارة المعرفة التدريب وتحسين المهارات المطلوبة في عملية الإبتكار؛
- وفقاً لروجلز وليتر (1997)، يمكن لإدارة المعرفة تعزيز الإبتكار من خلال خلق أفكار جديدة، تم إنشاؤها بواسطة مزيج من المعرفة القديمة والجديدة، لذا يجب على الشركة أن تعين المعرفة التي تمتلكها، حيث أن الإبتكار يولد أحياناً من المعرفة.
- إن نجاح إدارة المعرفة يمكن أن يساهم في الإبتكار من خلال تحفيز تنمية المهارات الإبداعية وزيادة المشاركة الفردية، كما توفر منصة لدعم الحاجة للإجابة على أسئلة الأعمال الهامة وتقديم حلول مبتكرة، إذ يرتبط نمو الإبتكار ارتباطاً مباشراً بخلق المعرفة وتقاسمها¹.
- إذا تعتبر المعرفة هي حجر الزاوية والأساس لخلق الإبتكار، فمع بداية التسعينات جرى الحديث عن الموجة الجديدة المتأتية من المعرفة، حيث في الإقتصاد ما بعض الصناعي، أو البعض يسميه ما بعد الرأسمالية فإن المورد الرابع هو المعرفة، وهي أكثر أهمية من الموارد الثلاثة التقليدية: الأرض، العمل، ورأس المال، ولعل الحديث في الوقت الحاضر وتحت تأثير التطورات العظيمة يتزايد من الجانبين التقني، والسلوكي، يدور وإن كان في بداياته عن موجة جديدة للنمو الإقتصادي الكبير القائم على الإبتكار، وهذه الموجة الأخيرة ترتبط بالسلسلة المنشأة للقيمة المضافة وهي البيانات، المعلومات، المعرفة، و الإبتكار.

¹ idem, p148.

الإبتكار ومساهمة الكفاءات في مرافقته

- في هذه السلسلة تكون البيانات هي المادة الخام ، والتي يتم تحويلها بطريقة مجدية إلى معلومات، والمعرفة هي التنظيم المجدي أو الإستخدام المكثف والنافع للمعلومات،¹ ليظل الإبتكار في هذه السلسلة يعبر عن ترتيب أو إستخدام المعرفة وفق قواعد قد لا تكون معروفة تماما أو وفق قواعد مرتبة بطريقة جديدة. وعليه فإن المعرفة المتأتية من المعلومات المتأتية من البيانات هي أساس الإبتكار. وإن سلسلة البيانات- الإبتكار، هي أشبه ما يكون بخط إنتاج الذي يحول المادة الأولية عبر مراحل متعددة إلى المنتج النهائي، وفي كل مرحلة ثمة إنشاء للقيمة المضافة ، مع فارق مهم ، هو أن إنشاء القيمة يكون أكبر في كل مرحلة لاحقة مقارنة بالتي سبقتها، ليلبغ ذروته في الإبتكار الذي هو إنشاء لقيمة جديدة أو إضافة نوعية جديدة للقيمة.²

شكل رقم-19- حول تطور سلسلة البيانات- الإبتكار في سياقها الزمني .



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص196.

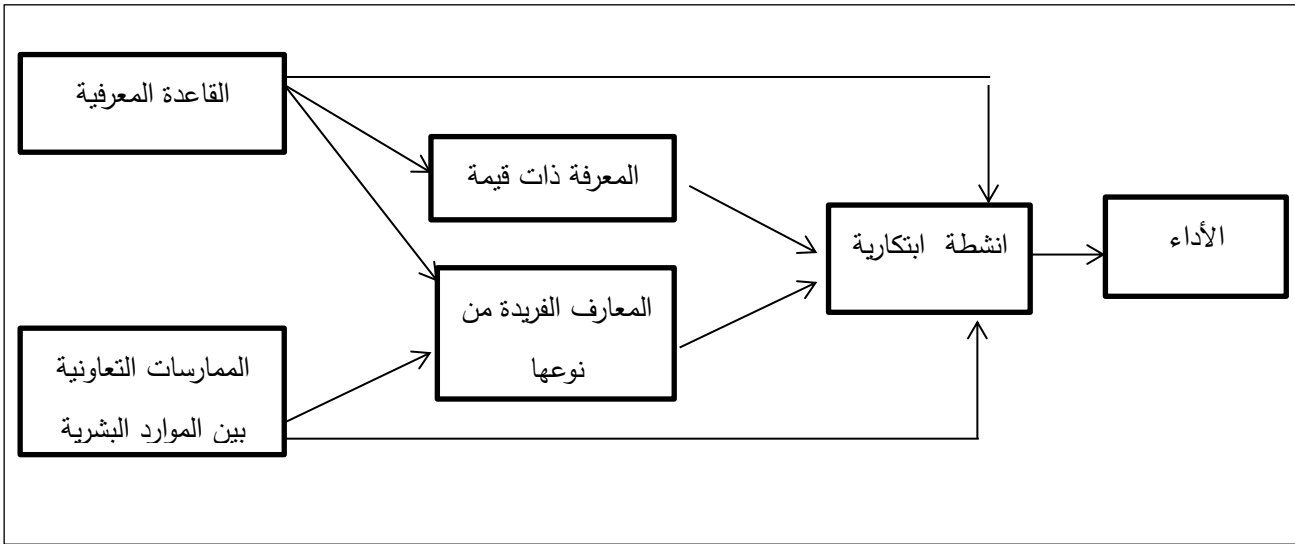
- بعد التطرق للدور الجوهري لعنصر المعرفة من حيث مساهمتها في العملية الإبتكارية، نتضح مساهمة الكفاءات في مرافقة الإبتكار على إعتبار أنها المورد الذي تترسخ فيه هذه المعرفة، حيث تعتبر الكفاءات على أنها التوليفة من المعارف النظرية، التطبيقية، والسلوكيات ذات القدرة على خلق منتجات وخدمات جديدة وتسويقها، ولهذا إرتأينا في المباحث السابقة إهتمام إدارة الموارد البشرية بهذا العنصر الخلاق في المؤسسة، زيادة الإهتمام بتسيير الكفاءات وتنميتها لما تساهم به هذه الأخيرة في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة.

¹ نجم عبود نجم، إدارة الإبتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ص194.

² نفس المرجع السابق ، ص195.

- وعلى هذا الأساس فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دورا حيويا في أداء المنظمات خاصة في تطوير القدرات من أجل الإبتكار ، من خلال وسائل تطوير وتنمية الكفاءات، تعزيز العمل الجماعي، التحفيز وتوجيه السلوك نحو تحقيق أداء مبتكر، أي ممارسات تساهم بشكل إيجابي في التعلم التنظيمي والقدرة على الإبتكار.¹
- أوضح النموذج الذي قدمه Lopez-Cabrales, Pérez-Luño و (2009) Cabrera ، أن المنظمة من خلال ممارسات الموارد البشرية والممارسات التعاونية بينهم تكشف عن المعرفة ذات القيمة والمعارف الفريدة من نوعها والتي تؤدي إلى أنشطة مبتكرة، والرفع من الأداء.²

شكل رقم-20- يوضح ممارسات الموارد البشرية في تحقيق الإبتكار من خلال المعرفة.



المصدر :

Fernando Charles Benigno Neves , **Relation de la Gestion des Connaissances et de la capacité d'innovation incrémentale dans trois industries traditionnelles**, op.cit,p173.

المطلب الثاني: دور الكفاءات في العملية الإبتكارية.

أشرنا سابقا على أن الكفاءات تتمثل في التوليفة من المعارف سواء النظرية والتطبيقية، والسلوكيات، ووفقا ل Eliasson ، فقد عرفها بأنها "القدرة على إستخدام المعرفة والمعلومات لغرض معين"،³ وبإسقاط الإبتكار على أنه هو الغرض المطلوب، يمكن أن تتضح مساهمة الكفاءات في الإبتكار، من خلال دور المعارف والخبرات والمهارات المتأصلة في هذه الكفاءات في مختلف مراحل العملية الإبتكارية.

¹ Idem, p172

² Idem , p173.

³ Lavoie, M, **Viellissement démographique et compétences d'innovation**, Relations industrielles, volume64(4), 2009, p 647.

الفرع الأول : الكفاءات والعملية الإبتكارية.

عندما تقوم الشركات بالإبتكار أي تطوير أو إدخال منتجات وخدمات جديدة أو عمليات جديدة فإن الموظف ، أي العامل البشري وما أشرنا إليه بالكفاءات في دراستنا يحتل مرتبة "المبدع والمبتكر" والعنصر المرن والمتحمل للمخاطرة وعدم اليقين، إستجابة للأعمال المدرجة ضمن سيرورة العملية الإبتكارية وإستجابة لحاجات السوق، ولهذا تولي إدارة الموارد البشرية إهتماما بالغا لهذا العنصر من خلال تحفيزه وتطويره، على سبيل المثال القيام بالدورات التكوينية تساعد على تعزيز وتطوير المعرفة والمهارات وقدرات الموظفين التي تساهم في المنتج وعملية الإنتاج والإبتكار¹.

يرتبط إكتساب الميزة التنافسية بالقدرة التنظيمية على التعلم، القدرة على إدارة المعرفة، فتدقق المعرفة هو الأساس لخلق أفكار جديدة، وتطبيقها ، وتحويلها إلى الربح وهو ما يمثل محور الإبتكار².

• يتضمن إدخال الإبتكار مجموعة واسعة جداً من الكفاءات والمهارات من : المهندسين، الموظفين العلميين ، كفاءات في مجال التسويق والإدارة المالية وإدارة الموظفين ، والفنيين ، والموظفين المشاركين في الإنتاج... إلخ ، تبرز هذه المشاركة على نطاق واسع من الموظفين ذوي الكفاءات والمهارات المختلفة.

علاوة على ذلك ، فإن معظم الإبتكارات هي في الواقع عمليات نقل أو تعديلات للتغييرات الجارية بالفعل .

• في حين يرتبط أيضا الإبتكار ارتباطاً وثيقاً بإستراتيجية الشركة وإدارتها ، تميل القوة العاملة بأكملها أيضاً إلى لعب دور في إنتاج التغيير التقني والتنظيمي والتكيف معه ونشره، وعلى جانب الموظف ، يعتمد الإبتكار على "التعلم بالممارسة" و "الإستخدام" وعلى مراقبة الموظفين للمعدات والبرامج التي يستخدمونها، والمنتجات التي يصنعونها أو الخدمات التي يقدمونها .
- ترتبط المؤلفات الحديثة حول الإبتكار بشكل كبير بنهج "نظم العمل عالية الأداء" في تنظيم العمل وعليه فإن الشركات لا بد من تركيز إهتمامها على إختيار القوى العاملة ، الأخذ بالحسبان عامل المرونة ، وتناوب الوظائف ، والإدارة الأقل هرمية ، وزيادة مشاركة الموظفين على جميع المستويات ، وأخيراً تطوير المهارات الرسمية وغير الرسمية.

• يختلف تصميم الكفاءات المشاركة في العملية الإبتكارية ، إذ تشير بعض الدراسات إلى تفضيل مشاركة الأفراد في الإبتكارات، حسب خصوصية النموذج الألماني وهي كما يلي:

¹ Iness AMAMI , Rabii MAALEJ , Fahima BEKRI, **Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines et l'innovation organisationnelle : application au contexte tunisien**, International Journal of Business & Economic Strategy (IJBS) ISSN: 2356-5608, p03.

² Debra M. Amidon, **INNOVATION et MANAGEMENT des CONNAISSANCES**, Editions d'organisation,2001, p02.

- إكتساب المعرفة العملية والنظرية ، وفي نفس الوقت ، تعلمهم وتعبئتهم في مكان عمل حقيقي ،
 - وضع معترف به للمتدربين في مكان العمل ،
 - سياسات حكومية نشطة لنشر أحدث التقنيات وطرق جديدة لتنظيم العمل.
- كما يسرد Toner أيضاً خصائص الكفاءات العامة اللازمة لأي شركة مبتكرة وهي :
- القدرة على إكتشاف وحل المشكلات ؛
 - القدرة على المبادرة والإبداع ؛
 - القدرة على التواصل والعمل في فرق والمشاركة في شبكات التبادل؛
 - الثقة في النفس؛
 - القدرة على التعلم من التجربة ؛
 - الفضول؛

• بالإضافة إلى الإلمام بـ تكنولوجيات الإعلام والإتصال ومن بينها إستخدام "الكمبيوتر" ، وكذا القدرة على إتقان المعرفة الأساسية لتكون قادرة على قراءة المراجع الفنية ، كتابة أو إستكمال التقارير وإجراء الحسابات الأساسية في المواقع.

تعتبر المعرفة الأساسية داخل الموظفين جزءاً من أي إبتكار ، يؤكد Toner إلى أن المعارف أو الإكتشافات الجديدة ، بالإضافة إلى المهارات التي يمتلكها الموظفين ، يتم إستخدامها بشكل ملموس في تصميم وعرض العمل من أجل الإبتكار، وكذلك لتحسين الكفاءة والفعالية¹.

- إن المشاريع الإبتكارية تستند بالدرجة الأولى على معارف ومهارات الشركة لتحقيق أهدافها، وفي الوقت نفسه، فإن المشروع الإبتكاري هو بمثابة فرصة لإنشاء المعرفة الجديدة التي يمكن بدورها ، أن تستخدمها الشركة كجزء من أنشطتها اليومية أو غيرها من التطورات². فحسب دليل (OCDE-2015) للإبتكار، فإن القوة العاملة الماهرة والمؤهلة يمكنها توليد أفكار وتكنولوجيات جديدة ، تسويقها، وضعها حيز التنفيذ، والتكيف مع التطورات التكنولوجية والتغيرات الهيكلية في مكان العمل³.

¹ Toner, P, « **Workforce Skills and Innovation: An Overview of Major Themes in the Literature** », OECD Science, Technology and Industry Working Papers, OECD Publishing , 2011/1

² Sylvain Lenfle & Christophe Midler, **Management de projet et innovation**, l'encyclopédie de l'innovation, Paris, 2003, p12.

³ Stratégie de l'OCDE pour l'innovation 2015 Un programme pour l'action publique, Réunion du Conseil au niveau des Ministres, Paris, 3-4 juin 2015, p07.

- تؤدي مجموعة الكفاءات التي تمتلكها الشركة من مهارات الإنتاج والتسويق، التمويل، مستوى العلاقات التي تربط الشركة بالشركاء الخارجيين... إلخ أمرا بالغ الأهمية لتكثيف الشركة مع بيئتها ومع العملية الإبتكارية، من خلال إمكانية إستيعاب المعلومات الداخلية والخارجية، وخلق المعرفة وتطوير المهارات لطرح مشاكل جديدة وتقديم إجابات لها، فإن قدرة الشركة (أو قدرة كفاءاتها) على الإستفادة من المعرفة الخارجية والداخلية أمر حاسم لتطوير الإبتكار¹.

الفرع الثاني: الكفاءات وسيرورة العملية الإبتكارية.

إرتأينا سابقا مختلف المراحل التي يمر بها الإبتكار منذ نشأة فكرة جديدة إلى غاية الوصول إلى منتج أو خدمة، أو عملية جديدة وتسويقها، بالرغم من إختلاف المنظرين حول عدد هذه المراحل بدقة بإختلاف نماذج وأنواع الإبتكار، إلا أنه يمكن الإشارة إلى المراحل الأساسية التالية التي يمر بها أي نوع من أنواع الإبتكار وهي:

- مرحلة توليد الأفكار الجديدة.
- مرحلة التنفيذ : وتمثل مرحلة تطبيق الأفكار المبتكرة، الإعتماد على تقنيات تكنولوجية، برامج، موارد لتحويل هذه الأفكار إلى منتج مادي ملموس، أو خدمة مبتكرة، أي التطبيق الفعلي للفكرة الجديدة مروراً بعدد من المراحل وإستناداً على العديد من الموارد والتقنيات.
- مرحلة تسويق الإبتكار : وهي مرحلة ترويج المنتج أو الخدمة، وتسويقها وإيصالها إلى الزبائن وتحقيق الأهداف التجارية .

✓ تتميز مساهمة الكفاءات في هذه السيرورة المختصرة من خلال : المساهمة في توليد أفكار جديدة، الإعتماد والتأقلم مع التكنولوجيا الحديثة لتنفيذ الإبتكار، المساهمة في تسيير عملية الإبتكار . المساهمة في تقديم أفكار جديدة: في قلب عملية الإبتكار، هناك أنشطة تركز على الإبداع، والقدرة على إنتاج أفكار جديدة تؤدي إلى منتجات أو عمليات جديدة . هذا هو السيناريو الأول الذي يركز على توليد الأفكار، فالقدرة على الإبتكار في هذا المقام ترتكز على العمال ذوي المعرفة².

- فالكفاءات داخل المؤسسة بإعتبارها مورد بشري تضم معارف وتحصل على معارف جديدة من خلال عمليات التعلم والتكوين والخبرة وغيرها فإنها هي المصدر الرئيسي لتوليد الأفكار التي تعتبر الخطوة الأولى لمباشرة الإبتكار. فالمعارف المكتسبة من طرف الكفاءات والممارسات الجماعية بين الموظفين والتي تتيح عملية التشارك المعرفي تؤدي إلى توليد معارف جديدة وبالتالي أفكار جديدة توصل إلى منتجات، خدمات، وعمليات إبتكارية.

¹ FRANCIS MUNIER, *Taille de la firme et competences relationnelles pour innover : une verification empiriques sur la base de donnees individuelles d'entreprises industrielles francaises*, Revue internationale P.M.E, Volume 14, numéro 1, 2001, p02.

² Lavoie, M, *Vieillesse démographique et compétences d'innovation* op.cit, p652.

- إعتاد تكنولوجيا جديدة: أثناء عملية تنفيذ الإبتكار وتحويل الفكرة إلى منتج مادي ملموس ، تدور أنشطة الإبتكار حول إعتاد التكنولوجيا ، ينطوي دور الكفاءات في قدرتها على تحديد وإعتاد استخدام التكنولوجيات المكملة للتقنيات الأساسية للشركة، من أجل مباشرة الإبتكار.¹
- المساهمة في تسيير الإبتكار: في قلب عملية الإبتكار، نجد أنشطة تركز على إدارة الإبتكار، وبالتالي الحاجة إلى كفاءات تساهم في هذه العملية وبشكل أكثر تحديداً نجد:²
 - *كفاءات لمعرفة كيفية تنظيم وإدارة البحوث: وهي الكفاءات ذات المعارف التي تعزز، وتوجه عملية الإبداع، معرفة تقييم النتائج، معرفة كيفية إكتشاف العقبات التي تمنع ظهور الإبتكار.
 - * كفاءات لتمويل الإبتكار: وهي الكفاءات التي تملك معرفة كيفية تحديد الأنماط المثلى للتمويل، معرفة كيفية تحديد وإتقان تكاليف الإبتكار بإستمرار ، معرفة كيفية إقناع الممولين المحتملين .
 - * كفاءات في مجال التسويق: يمثل التسويق خطوة مهمة في عملية الإبتكار ، ولكنه يتطلب معرفة فنية ومهارات ذات صلة بتطوير السوق، هذه الكفاءات تكميلية للكفاءات ذات المعارف العلمية والتكنولوجية. الكفاءات ذات المهارات التسويقية تدعم عملية الإبتكار في طرح المنتجات والخدمات الجديدة إلى الأسواق ومعرفة حاجات السوق للتأقلم معها.³ مثلا الكفاءات التي تتقن:
 - معرفة كيفية إتباع و دراسة المنتجات المنافسة في السوق.
 - معرفة كيفية إتباع ودراسة إحتياجات الزبائن، ومعرفة كيفية تحديد الطلب.
 - دراسة ردود فعل العملاء حول الإبتكارات المقدمة.

¹ Idem, pp 654-655.

² Youssouf ouattara, **la relation entre le développement de compétences et l'innovation**, unesco Dacar, octobre 2016, sur le site <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Dakar/pdf/RelationDeveloppementCompetences Innovation.pdf> , p 14.

³ Lavoie, M, **Vieillesse démographique et compétences d'innovation**, op.cit, pp 654-655.

المطلب الثالث: تصنيف أنواع الكفاءات المطلوبة للإبتكار، وأهمية تنميتها في العملية الإبتكارية.

سننظر في هذا المطلب إلى تصنيف الكفاءات التي تحتاجها طبيعة العملية الإبتكارية، وأهمية تنميتها من أجل مرافقة وإنجاح عملية الإبتكار.

الفرع الأول: تصنيف أنواع الكفاءات المساهمة في عملية الإبتكار.

قبل تقديم تصنيف لأنواع الكفاءات التي تساهم في عملية الإبتكار يجب توضيح وتقديم وصف لمستويين من مستويات الكفاءات المساهمة في الإبتكار.

● تم إقتراح مستويين من وصف الكفاءات الموجهة للإبتكار وهي: المستوى "التجمعي" من الكفاءات ، والتي نطلق عليها بالمستوى المعقد، أي الكفاءات الجماعية ، ومستوى "مفصل" من الكفاءات ، يسمى بالمستوى الإبتدائي أو الأساسي، أي الكفاءات الفردية، وكل كفاءة معقدة تتحلل إلى مجموعة من الكفاءات الإبتدائية أو الأساسية.

على سبيل المثال ، معرفة كيفية تمويل الإبتكار هو من إختصاص الكفاءات الذي وضعناه في المستوى الأول "المعقد" أي الكفاءات الجماعية، الذي ينقسم إلى أربعة كفاءات أساسية تفصيلية¹:

- "معرفة كيفية تقييم تكاليف الإبتكار السابق" ،

- "معرفة كيفية تحديد طرق التمويل المناسبة لمشروع إبتكار معين" ،

- "معرفة كيفية إقناع الممولين المحتملين مع الحفاظ على سرية ما يجب أن يكون" ،

- وأخيرًا " إتقان تكاليف الإبتكار طوال العملية الإبداعية .

فالمستوى التجمعي من الكفاءات تقوم ما لا تقوم به الكفاءات الفردية كل على حدى، أي أن الإبتكار يتطلب التعاون والتكامل بين الكفاءات الفردية، أي أثناء العملية الإبتكارية تكون الكفاءات الجماعية أكثر فاعلية من الفردية، هنا تبرز أهمية فرق العمل والعمل الجماعي.

● ليس هناك شك في أن نشاط الإبتكار يتطلب جميع وظائف الشركة تقريبًا ، وفي جميع الأحوال يلتزم العديد منها نذكر على سبيل المثال: مصلحة الإنتاج ، قسم الدراسات والأبحاث ، وحدة التسويق ، مصلحة المالية ، إدارة شؤون الموظفين ؛ كل من هذه الوظائف قد تشارك في عملية

¹ Jean-Paul François, Dominique Goux, Dominique Guellec, Isabelle Kabla, Philippe Templé, **Le développement d'un outil pour mesurer les compétences : l'enquête "Compétence pour Innover"** (Developing a Tool for Measuring Capabilities: A Survey of Innovation Capabilities in Industry, p03.

الإبتكار، في حين تشارك الكفاءات في جميع هذه الوظائف إلا أن الإختصاصات المطلوبة من الكفاءات تختلف من وظيفة إلى أخرى¹.

➤ سبق وأن عالجنا أهم إسهامات الكفاءات في مرافقة الإبتكار من خلال إيضاح دورها والأنشطة التي

تقوم بها في كل مرحلة من مراحل العملية الإبتكارية، كما يمكن تجميعها وفقا للمعايير التالية :

• الكفاءات التقنية : الكفاءات الفنية تجمع المعرفة والمعرفة التطبيقية لتمثل المعرفة والخبرة الفنية من ناحية، ومن ناحية أخرى ، فن تطبيق المعرفة والتعلم في وضع وسياق معين². الكفاءات "الفنية"، أو التقنية ، تتمثل فيما يتعلق بقدرة الشركة على إدارة الإنتاج والتقنيات التكنولوجية بشكل أساسي داخلي.

• الكفاءات التنظيمية : تتضمن المهارات الأساسية التي تعزز خلق المعرفة الجديدة ، تلك التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وتلك التي تمنح الإبتكار بُعداً مستعرضاً للشركة، هذه المهارات تجلب الصفات "التنظيمية" للمؤسسة في تنفيذ الإبتكار.

• الكفاءات "العلائقية": ترتبط بالمهارات الأساسية التي تعمل في الأسواق (العلاقة مع البيئة التنافسية ومع الطلب) وكفاءات الشركة لتعزيز التعاون ، وتشكيل التحالفات والاستحواذ على التقنيات التكنولوجية الخارجية.

• الكفاءات المتعلقة ب"الوسائل" هي تلك التي تمكن الشركة من إجراء البحث والتطوير وتمويل الإبتكار، هي المهارات التي تنطوي على وسائل الشركة لتطوير الإبتكار وقدرته على تحمل التكاليف الكبيرة³.

حاول Wang (2004) وآخرون لتفعيل مفهوم الكفاءات الرئيسية للإبتكار حسب السياق الصيني ، حيث تم تقديم تصنيف الثلاثية التالية للكفاءات وهي : الكفاءات التكنولوجية ، كفاءات السوق، والكفاءات التكاملية⁴:

- الكفاءات التكنولوجية : تمثل القدرة على تطوير وتصميم المنتجات أو العمليات باستخدام المعرفة التقنية ، وهي لا تتعلق فقط بالممارسة والقدرة على الجمع بين التقنيات المختلفة بل أيضا القدرة على حشد الموارد التكنولوجية بكفاءة في جميع أنحاء المؤسسة . وهي تعكس مستوى الخبرة التكنولوجية والقدرة على تعلم التقنيات الجديدة.

¹ Idem, p04.

² Les profils de compétences techniques, Descriptions de fonction et profils de compétences au sein de l'Administration fédérale – Manuel , septembre 2010, p06.

³ Francis Munier, Patrick Rondé, **Densité scientifique des régions et compétences pour innover des entreprises : une mise en perspective du concept de « Learning Region »**, Revue d'Économie Régionale & Urbaine 2001/4 (octobre), p 520.

⁴ Iimanel Belghuith Koubaa , Mahmoud Zouaoui, **Compétences clés et innovation technologique : étude empirique du rôle modérateur de la turbulence du marché**, Conference Paper · June 2011, www.researchgate.net/publication/275654477 p04.

الإبتكار ومساهمة الكفاءات في مرافقته

- كفاءات السوق: تمثل قدرة الشركة على فهم إحتياجات المستهلك وتوقعاته الحالية والمستقبلية، وهي تتألف من متابعة وتوقع تطور الأسواق، كما تعتبر معرفة المنافس جزءاً من مهارات الكفاءات التسويقية. عرفها Wang وآخرون على أنها: القدرات والعمليات المصممة لتطبيق المعارف الجماعية والمهارات وموارد الشركة قصد إضافة قيمة إلى سلعتها وخدماتها تلبية لإحتياجات السوق ومواجهة المنافسة القائمة .

- كفاءات الدمج، أو الكفاءات التكاملية، أو الكفاءات الترابطية : هي مهارات عرضية تسمح بالتحكم، الربط، المراقبة ، الدمج ، والتنسيق بين مختلف الحرف والكفاءات الأساسية، والأنشطة المحددة داخل وخارج الشركة .أي أنها تسمح بتوليد تطبيقات جديدة للمعرفة التي هي بالفعل موجودة. تشير درجة الاندماج إلى درجة التفاعل بين مختلف الجهات الفاعلة ، مثل درجة مشاركة المعلومات ، والتنسيق والمساهمة المشتركة في مهام محددة. يوضح الجدول التالي هذه التصنيفات:

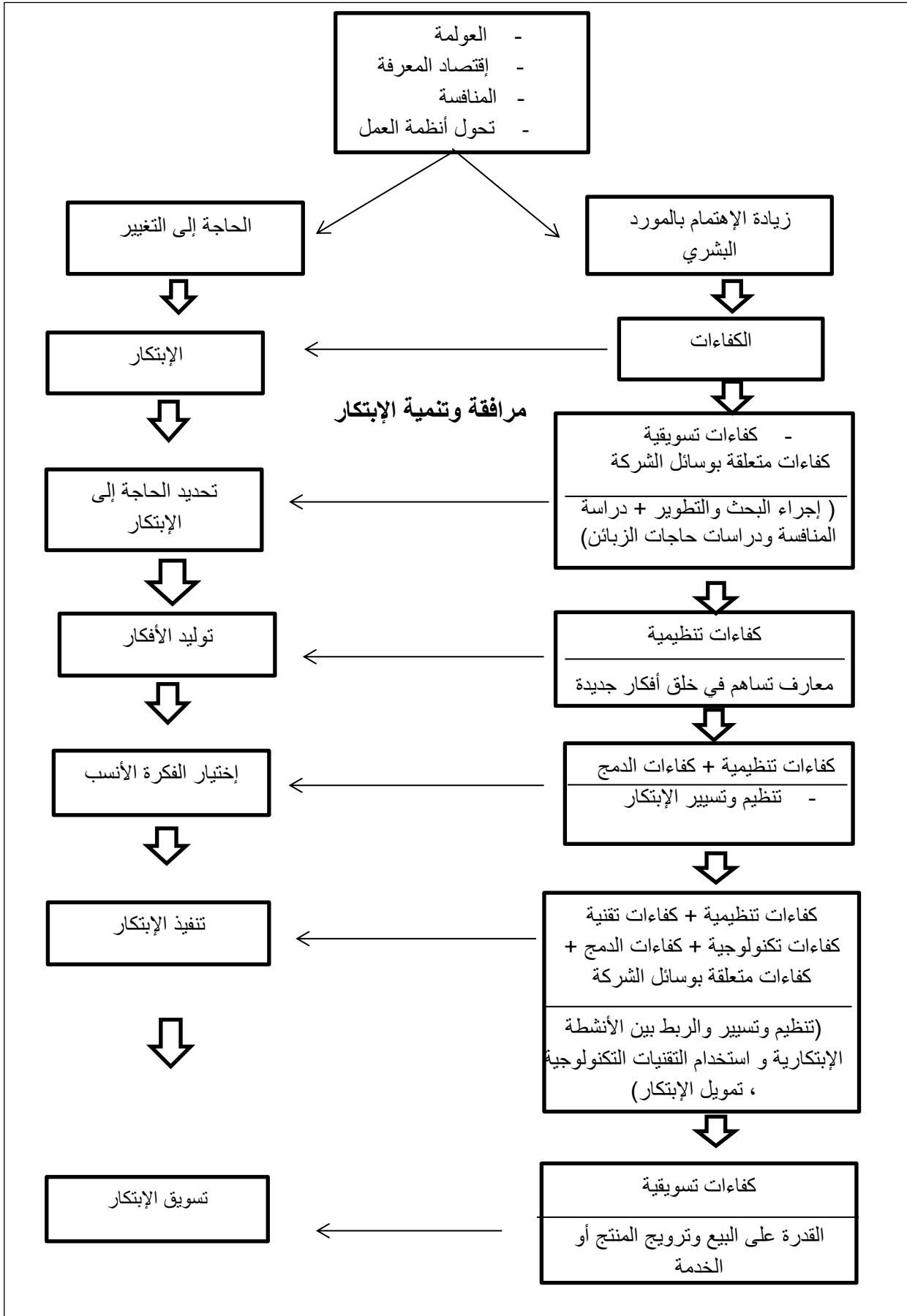
جدول رقم-05- يوضح تجميع أنواع الكفاءات الموجهة نحو الإبتكار في فئات حسب الأنشطة .

الأنشطة	الفئات
القدرة على خلق المعارف	<ul style="list-style-type: none"> • كفاءات تنظيمية • كفاءات الدمج
تنظيم الأنشطة الإبتكارية	
القدرة على التحكم ،الربط، المراقبة ، الدمج ، والتنسيق بين مختلف الحرف والكفاءات الأساسية، والأنشطة داخل وخارج الشركة	
إستخدام وإدارة التقنيات التكنولوجية	كفاءات تكنولوجية / تقنية
معرفة إحتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية	الكفاءات "العلائقية"/ كفاءات السوق
القدرة على فهم المنافسين	
القدرة على البيع وترويج المنتج/ الخدمة	
إجراء البحث والتطوير وتمويل الإبتكار	كفاءات متعلقة بوسائل الشركة
القدرة على تسيير وسائل الشركة لتطوير الإبتكار وتحمل التكاليف الكبيرة	

المصدر : من إعداد الطالبة.

الشكل التالي يوضح علاقة الكفاءات بالإبتكار ، ومساهمتها في تنفيذه.

شكل رقم -21- يوضح مساهمة الكفاءات في سيرورة العملية الإبتكارية



المصدر : من إعداد الطالبة.

الفرع الثاني : أهمية سبل تنمية الكفاءات في مرافقة الإبتكار.

بالرغم من ما تمتلكه الكفاءات من معارف نظرية ، تطبيقية ، وسلوكات تعزز مساهمتها في مرافقة وفي تنمية الإبتكار، وكما رأينا سابقا هذه المساهمة من خلال الدور الجوهرى الذي تقوم به الكفاءات في كل مرحلة من مراحل العملية الإبتكارية، إلا أنه لا بد من التنويه إلا أن الإبتكار هو نوع من التغيير في ظل بيئة، ظروف تنظيمية متغيرة باستمرار، فإن المعارف التي تحوزها هذه الكفاءات يمكن أن تستقدم ، ولا يمكنها مواكبة التغيير والمساهمة في العملية الإبتكارية التي تواكب متطلبات العصر باستمرار إذا لم يتم تجديدها ، تطويرها باستمرار.

كما أشار " teece " إلى أن الكفاءات إحدى أهم العوامل المحددة للإبتكار ، وأشار إلى ضرورة وحاجة المنظمات إلى تجديد كفاءاتها بسرعة للتعامل مع التغيرات البيئية المتسارعة من جهة، وكذا من ناحية أخرى ، قدرة الإدارة على دمج، وبناء ، وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للرد على هذه التطورات نفسها.¹

ولذا فإن مختلف الأدوات والوسائل المستعملة لتنمية الكفاءات تسمح بتحسين، تجديد المعارف والسلوكات الراسخة في الكفاءات باستمرار لمواكبة التغيير، والمساهمة في تنمية الإبتكار.

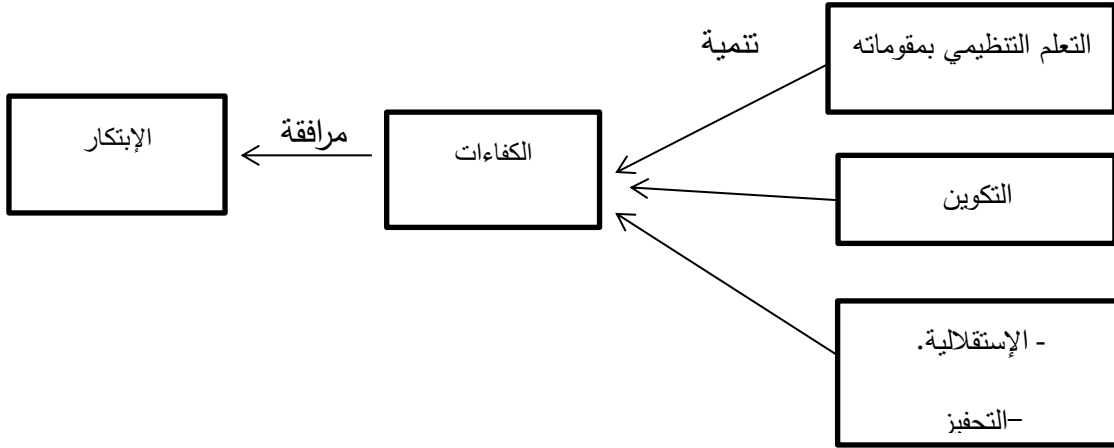
- سبق وأن إستعرضنا في بحثنا بعض سبل تنمية الكفاءات والتي إقتصرت في بحثنا على:
- عملية التعلم التنظيمي ودعاماته " إدارة المعرفة" و " فرق العمل " ،
- عملية التكوين،
- الإستقلالية في العمل وعامل التحفيز.

وإستخلصنا إلى أن كل وسيلة من هذه الوسائل تعمل على تنمية وتحسين كل بعد من أبعاد الكفاءات من : المعارف النظرية، التطبيقية ، والسلوكات . وتناولنا في الجزء الثاني من البحث إلى أهمية الكفاءات في مرافقة الإبتكار من خلال الدور الجوهرى التي تقوم به في العملية الإبتكارية ، فالكفاءات تحتاج إلى تطوير مستمر لتواكب العملية الإبتكارية التي هي نوع من التغيير في ظل بيئة سريعة التغير. وهذا ما يوضح العلاقة الإنسيابية بين سبل تنمية الكفاءات والإبتكار.

فالتعلم التنظيمي، التكوين، الإستقلالية وعامل التحفيز تعمل على تنمية الكفاءات، والتي تساهم بدورها في مرافقة وتحقيق الإبتكار.

¹ Thierry Isckia, « Ecosystèmes d'affaires, stratégies de plateforme et innovation ouverte : vers une approche intégrée de la dynamique d'innovation », Management & Avenir 2011/6 (n° 46), p.163

شكل رقم-22- يوضح أهمية سبل تنمية الكفاءات في تنمية الإبتكار.



المصدر : من إعداد الطالبة .

● التعلم التنظيمي : تشير بعض الدراسات إلى أن التعلم التنظيمي يسمح للشركة بتطوير القدرات التي تعزز الإبتكار ، فالتعلم التنظيمي يعتمد على عنصر المعرفة بالدرجة الأولى، أي يسمح بتحويل وإستغلال المعرفة الحالية وتطويرها لإكتساب المعرفة الجديدة، وعلى إعتبار الكفاءات العنصر الذي تترسخ فيه المعرفة، فإن التعلم ينعكس من خلال تنمية هذه الكفاءات البشرية، وبالتالي تحقيق الإبتكار، لأن هذا الأخير يحدث عندما يشارك الموظفون معرفتهم وآراءهم مع المنظمة¹. فتوفر وإستغلال المعرفة ونشرها شرط ضروري بالرغم من أنه ليس كافي في البيئة الإبتكارية إلا أن مسألة إنتاج ونشر المعرفة تبقى أحد محددات نجاح العمل العام في مجال الإبتكار.² فعملية الإبتكار هي عملية تطوير وإنتاج عناصر جديدة من خلال إعادة دمج، تحويل وترجمة المعرفة.³ و هذا ما أكده Pavitt على أن إحدى أهم جوانب عملية الإبتكار هما تنسيق ودمج المعرفة المتخصصة ، وكذا التعلم في ظل ظروف عدم اليقين.⁴

وهي العملية التي تنطوي بشكل أساسي على المعرفة والمهارات والقدرات حتى وإن لم تكن كلها رسمية وصريحة.⁵ فالتعلم التنظيمي الذي يعتمد على المعرفة ونشرها وتبادلها بين الأفراد أي تشجيع العمل بروح الفريق يعمل على تنمية المعارف، القدرات والمهارات الراسخة في الكفاءات التي تساهم بدورها في مرافقة، تفعيل ، وتنمية الإبتكار.

¹ Daniel Jiménez-Jiménez , Raquel Sanz-Valle, **Innovation, organizational learning, and performance**, Journal of Business Research 64 (2011), pp 409-410.

² Joëlle Forest, « **La production de connaissances a l'ère des pôles de compétitivité** », Innovations 2010/2 (n° 32), p.137

³ Thomas Hohol, Per Ingvar Olsen, **The contrary forces of innovation A conceptual model for studying networked innovation processes**, paper in Special track: Time and process in business network research, Norwegian School of Management, BI,p08.

⁴ Ibid, p10.

⁵ Diane –Gabrielle Tremblay , **innovation , management et économie : comment la théorie économique rend-elle compte de l'innovation dans l'entreprise ?** note de recherche de la chaire de recherche du canada sur les enjeux socio –organisationnels de l'économie du savoir , 2003, p18.

كما أن هناك طرق مختلفة للتعلم تشارك في تطوير الإبتكار:¹

- التعلم عن طريق العمل: L'apprentissage par la pratique يسمح للأفراد باكتساب المعرفة، أين يتم إثراء مهاراتهم وتجديدها من خلال عملية تراكمية . وفقاً ل (K.J. Arrow (1962) ، يتعلم الأفراد عن طريق العمل مما يؤدي إلى إثراء قاعدة مهارات الشركة ويحسنون العمليات المختلفة المتعلقة بالإبتكار.

-التعلم عن طريق الإستخدام: L'apprentissage par l'usage يعزز تطوير الإبتكارات التدريجية للمنتجات ، من خلال اتخاذ النموذج الذي اقترحه (N. Rosenberg & S. Kline1986) .

- التعلم عن طريق التفاعل: L'apprentissage par interaction يتيح للشركة تعزيز الإبتكار من خلال العلاقات مع أطراف أخرى ، اعتماداً على قدرتها على توفير مهارات معينة .

• التكوين : هناك عدد من الدراسات التي إهتمت بموضوع التكوين الذي ترعاه الشركة كعامل محدد لأداء الإبتكار على مستوى الشركات، وتبين أن هناك العديد من الأسباب التي تجعل عنصر التكوين يعتبر أساسياً في الإبتكار الناجح، حيث أكد كل من auernschuster و Falck و Heblich (2009) بأن التكوين المستمر للكفاءات البشرية يضمن الوصول إلى المعرفة الرائدة وبالتالي زيادة ميل الشركة إلى الإبتكار. و في الواقع ، عدم وجود المهارة داخل المؤسسة هو واحد من أكثر ما يتم الإبلاغ عنه من العقبات التي تحول دون الإبتكار في الشركة .

إتضح أن التكوين له تأثير إيجابي وإحصائي كبير على العملية الإبتكارية فهو يعمل على إكساب الكفاءات البشرية قدرات ومهارات تحتاجها طبيعة العمل، وكذا طبيعة الإبتكار.²

• الإستقلالية في العمل: تعتبر الإستقلالية عاملاً محفزاً لتنمية الكفاءات التي تساهم بدورها في مرافقة وتنمية الإبتكار، أشرنا إلى أن الإستقلالية يمكن توضيحها من خلال القيادة الفعالة التي تلعب دوراً حاسماً في ضمان المشاركة الفعالة للموظفين في الإبتكار من خلال تحفيزهم على إبداع الأفكار الجديدة، وهناك دليل موحد على أن الإدارة الفعالة للأفراد وتطوير فرق العمل وإدارتها يمكن أن يلعبوا دوراً هاماً في ضمان نجاح مشاريع الإبتكار ، وبالتالي المساهمة بشكل إيجابي في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم.³

¹ Francis Munier , **Taille de la firme et competences relationnelles pour innover : une verification empiriques sur la base de donnees individuelles d'entreprises industrielles francaises**, op.cit, p03.

² Benoit Dostie, **Innovation, Productivity, and Training**, IZA Discussion Paper No. 8506 September 2014, p03.

³ James H Love, Stephen Roper, **SME innovation, exporting and Growth, A review of existing evidence**, international Small Business Journal, Vol. 33(1), 2015, p11.

فالتركيز على تنمية الكفاءات الحالية والمستقبلية ، التي تحتاجها الشركة من تنمية معارفهم، مهاراتهم، وقدرتهم على الإبداع ، تساهم بدورها في توجيه وتفعيل عملية الإبتكار¹. كما أن تمكين العاملين، ومنحهم الحرية لتقديم الآراء والإقتراحات يساهم في توليد أفكار جديدة التي تعتبر أساس الإبتكار.

• التحفيز في العمل : تشير نظرية AMO

(A : Ability) ، (M : Motivation) ، (O : Opportunity to participate)

إلى الممارسات البشرية المتمثلة في تدعيم المهارات من خلال وضع أنظمة حوافز تلبي إحتياجات العاملين الفعلية، وكذلك تمكين العاملين بتفويضهم الصلاحيات المناسبة وحرية إتخاذ القرارات والمشاركة في القرارات الإستراتيجية، فإن ما ينتج عن ذلك من رضا وظيفي والتزام تنظيمي من طرف الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجياتها يعود إيجابا على سيرورة العملية الإبتكارية، حيث لا يكفي إستقطاب أكفأ العناصر للعمل في المنظمة، وإنما خلق بيئة عمل جيدة وتدعيم قدرات العاملين بمختلف الوسائل وتحفيزهم وتمكينهم².

بما أن الإبتكار أصبح إحدى أهم الإستراتيجيات التي يجب على المؤسسات التوجه لها في ظل المتغيرات الاقتصادية الراهنة ومن أبرزها حدة المنافسة، فلا بد من توفير الشروط الضرورية لتحقيقه، من خلال خلق جو تنظيمي يسمح بذلك، إضافة إلى حسن إستغلال الموارد المتاحة ، في حين تعتبر الموارد الداخلية للمنظمة إحدى أهم هذه الموارد ، وخاصة الكفاءات البشرية التي تملكها المؤسسة.

يعتبر الإبتكار نشاطا منظما ومنهجيا، يستدعي كل أنشطة المؤسسة، وبالتالي يحتاج إلى تشكيلة من الكفاءات ذات تخصصات مختلفة قصد مرافقة جميع مراحل سيرورته، إلا أنه وباعتبار أن المعارف والمهارات التي تحتويها الكفاءات يمكن أن تستقدم ولا تستطيع مسايرة الإبتكارات الجديدة التي تعتبر نوع من التجديد المستمر إستجابة للتغيير في البيئة المحيطة، فإن إهتمام المؤسسة بعوامل تنمية الكفاءات أصبح أمر ضروري، قصد تنمية مكونات الكفاءة لترافق بإستمرار عملية الإبتكار، وهذا ما تبين من خلال هذا الجزء فكل من الوسائل التي تم دراستها والتي تمثلت في ، التعلم التنظيمي، التكوين، الإستقلالية في العمل، وعامل التحفيز تعتبر عوامل لتنمية كل من المعارف النظرية، المهارات ، والسلوكات المكونة للكفاءات لتشجيع الأفراد على الإبداع وتمكينهم من مرافقة الإبتكار وتحقيقه.

¹ Jean-Philippe Deschamps, *L'innovation et le leadership*, Revue économique et sociale , numéro 4 décembre 2012, 24.

² مروى محمد، *الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية*، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد الثاني، 2013، ص75.

خاتمة الفصل:

في نهاية هذا الفصل وكحوصلة لما تم التطرق إليه، فقد استخلصنا أن الإبتكار هو العملية التي تهدف إلى تقديم شيء ما إما جديد تماما أو محسن، يتمثل إما في منتج أو، خدمة، أو عملية، أو طريقة جديدة تلقى نجاح تجاري وتميز المؤسسة عن غيرها من المنافسين. يتم التمييز بين عدة أنواع من الإبتكار، وكذا نميز بين مستويين من مستويات الإبتكار، فهناك الإبتكار الجذري والإبتكار التحسيني، الذي يعتبر كل مستوى منهما ذو أهمية وهدف وكإستراتيجية ناجحة بالنسبة للمؤسسة في ظل ظروف وعوامل خاصة بها.

تمر العملية الإبتكارية بعدد من المراحل حتى وإن لم يكن عددها محدد بدقة نظرا لتعقيد الإبتكار وتأثره بالعديد من العوامل، إلا أنه تبقى مرحلة توليد الأفكار الجديدة إنطلاقا العملية الإبتكارية بعد الإحساس بالحاجة والتي تأتي من عدة مصادر، إما من طلب السوق، أو نتيجة لنشاطات البحث والتطوير، أو بالتفاعل بين الإثنين وكذا مع عوامل أخرى، ثم تطبق الفكرة الجديدة بعد دراستها وقبولها حيز التنفيذ إلى غاية تقديم المنتج الجديد وتسويقه.

تتداخل العديد من العوامل لتؤثر على عملية الإبتكار، تم حصرها في ثلاث مجموعات من العوامل، مجموعة العوامل الشخصية التي تتعلق بسمات الفرد المبتكر والتي لها علاقة بنجاح أو فشل العملية الإبتكارية، وكذا صنف ثاني من العوامل وهي مجموعة العوامل التنظيمية والتي تبين أن للمناخ التنظيمي تأثير إما إيجابي أو سلبي على سيرورة عملية الإبتكار، وأخيرا مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع والتي تؤثر هي الأخرى إما بشكل إيجابي من خلال قبول التغيير الذي يأتي به الإبتكار أو العكس من خلال مقاومة التغيير.

ارتأينا ضمن العوامل المؤثرة في الإبتكار عوامل متعلقة بسمات الفرد المبتكر، وهذا ما يوضح علاقة وأثر المورد البشري بعملية الإبتكار. وبشكل أكثر تحديدا عالجا في المبحث الأخير من هذا الفصل علاقة الكفاءات بالإبتكار ومساهمتها في مرافقته، يمكن أن نتضح العلاقة بينهما من خلال وجهتين، أولا باعتبار الإبتكار يتعلق بإستراتيجية الشركة، فهذا يلزمها على إستغلال مواردها إستغلالا حسنا، ومن أبرز هذه الموارد الكفاءات التي تحوزها المؤسسة، فهذه الأخيرة تقود المؤسسة نحو الإبتكار واكتساب الميزة التنافسية، ومن جهة أخرى نتضح من خلال عامل المعرفة، فالإبتكار من أجل تنفيذه يحتاج إلى معرفة، فهي تعتبر الأساس لخلق الإبتكار وتطبيقه وإنشاء القيمة الجديدة، وباعتبار الكفاءات هي التوليفة من المعارف فهي تساهم في مرافقة الإبتكار وتنفيذه.

تتضح مساهمة الكفاءات في العملية الإبتكارية من خلال مساهمة المعارف الراسخة بها في كل مرحلة من مراحل سيرورة الإبتكار، فنجد كفاءات ذات معارف تساهم في خلق أفكار جديدة وهي انطلاقة الإبتكار، كما نجد كفاءات ذات معارف تساهم في تنفيذ الفكرة الجديدة ووضعها حيز التنفيذ أي تطبيق الإبتكار وتسييره إلى غاية الحصول على الشيء الجديد، وهنا نكون بصدد الإشارة، إلى الكفاءات التنظيمية، كفاءات تكنولوجية، كفاءات تسييرية، كفاءات متعلقة بوسائل الشركة، وكذا مساهمة الكفاءات ذات المعارف التسويقية في تسويق الإبتكار وطرح المنتج الجديد إلى الأسواق أي كفاءات ذات معارف بحاجات الزبائن، ومعارف ومهارات تمكنها من التفاوض وبيع المنتج وتحقيق الأهداف التجارية. فكل من المعارف والمهارات والسلوكات الراسخة في الكفاءات تتضافر لتساهم في كل مرحلة من مراحل سيرورة الإبتكار.

كما يجب الإشارة وبوضوح إلى أن الإبتكار هو نوع من الإبتيان بالجديد، نوع من التغيير، فلا يمكن للكفاءات التأقلم مع هذا التغيير لصالح مرافقة الإبتكار وتنميته إذا لم يتم تطوير وتجديد المعارف المكونة للكفاءات باستمرار، فكل من السبل التي تطرقنا إليها في الفصل الأول لتنمية الكفاءات من التعلم التنظيمي، التكوين، الإستقلالية في للعمل، و عامل التحفيز، كلها طرق تنمي معارف ومهارات وتحفز سلوكات الكفاءات نحو تعلم الجديد لمواكبة مستجدات الإبتكار والمساهمة في مرافقته وتنميته باستمرار في ظل بيئة أحد خصائصها السرعة والتغيير باستمرار.

الفصل الثالث :

دراسة حالة عينة من
المؤسسات الاقتصادية
الوطنية

تمهيد :

بعد عرض الجانب النظري من الدراسة، من خلال الفصول السابقة أين تم التطرق للتأصيل النظري لكل من موضوع الكفاءات والإبتكار، يأتي الجانب الميداني لبلوغ الهدف منها كتكملة لما تم التوصل إليه نظريا.

حيث تطرقنا في الفصلين النظريين إلى معرفة الظروف والمتغيرات التي مست الساحة الإقتصادية مما إستوجب بروز نموذج الكفاءات، ماهية الكفاءات، كيفية تسييرها، وكذا طرق ووسائل تنمية الكفاءات داخل المؤسسة الإقتصادية، وكذا تم تحديد مفهوم الإبتكار والعملية الإبتكارية، أهم مراحلها، وأهم العوامل المؤثرة في عملية الإبتكار، كما حاولنا نظريا إيضاح العلاقة التي تربط بين الكفاءات والإبتكار، وكيف تساهم هذه الأخيرة في مرافقة أو تنمية العملية الإبتكارية، حيث إستخلصنا وجود علاقة إرتباطية بين المتغيرين نتيجة الدور الجوهرى الذي تساهم به الكفاءات في مرافقة جميع مراحل العملية الإبتكارية وإنجاحها نظرا لما تمتلكه من معارف، مهارات وسلوكات تحتاجها طبيعة الإبتكار، الأمر الذي يستوجب من المؤسسات حسن إستغلالها والإستثمار فيها أي العمل على "تنمية الكفاءات" من أجل تنمية وجعل المعارف التي تحتويها متجددة بإستمرار لمواكبة عملية الإبتكار التي تعتبر هي الأخرى نوع من التجديد المستمر .

ذكرنا سابقا أن سبل تنمية الكفاءات تتعدد، إقتصرت دراستنا على أهم بعض العوامل وهي، التعلم التنظيمي، التكوين، الإستقلالية وعامل التحفيز كأدوات لتنمية الكفاءات البشرية لترافق عملية الإبتكار في المؤسسة.

لذا فإننا في هذا الفصل سنحاول إسقاط ما سبق من خلال هذا الجانب التّطبيقي على عدد من المؤسسات الوطنية التي تنشط في كل من القطاعين العام والخاص، حيث تم استخدام الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ومعالجة معطياته من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS v22)، وهذا قصد معرفة مدى إهتمام المؤسسات محل الدراسة بعامل الكفاءات ومدى إستعمالها للأدوات سابقة الذكر في عملية تنمية الكفاءات من أجل مرافقة العملية الإبتكارية، والتوصل أخيرا إلى تحديد العلاقة الإرتباطية بين المتغيرين "تنمية الكفاءات" و "الإبتكار" وتحديد درجة تأثير المتغير المستقل على التابع، وتحديد أيضا مدى تأثير كل بعد من أبعاد تنمية الكفاءات على الإبتكار لإمكانية التوصل في الأخير إلى تأكيد أو نفي صحة فرضيات الدراسة المقدمة.

المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية .

في إطار الوصول إلى دراسة سليمة وناجحة لا بدّ من إعتادها على إطار منهجي سليم يساعدها على التوصل إلى النتائج المرجوة، وعليه سنتطرق إلى منهج وأدوات الدّراسة؛ التعرف على مجتمع ونموذج الدّراسة ؛ والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول : منهج وأدوات الدراسة الميدانية.

سنتطرق في هذا المطلب إلى إيضاح المنهج المستخدم في الدراسة الميدانية، وكذا الأدوات التي تم الإعتداع عليها في جمع المعلومات وتحليلها.

الفرع الأول : المنهج المستخدم في الدّراسة.

يعتبر المنهج المستخدم في الدّراسة هو الأساس لكلّ بحث، فهو يكسب البحث طابعه العلمي، ومنه فإنّ المنهج المستخدم في دراستنا هو : "منهج الحالة الوصفية " الذي يتناسب مع طبيعة الموضوع، ومع الإشكالية المدروسة، حيث يساعد على وصف طبيعة العينة المدروسة، وتحليل وصفي إحصائي لمتغيرات الدراسة، وكذا تحديد العلاقة الإرتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدّراسة "الكفاءات" و"الإبتكار"، في المؤسسات محل الدراسة، وذلك إعتقادا على أسلوب دراسة الحالة.

الفرع الثاني : أدوات الدراسة الميدانية.

بعد تحديد أهداف الدّراسة، وصياغة الإشكالية، ووضع الفرضيات، وبعد إتّضح نوع البيانات والمعلومات المراد جمعها من خلال الجانب النظري، لا بدّ من تحديد الأدوات المناسبة التي تخدم الدّراسة الميدانية وتوصل إلى النتائج المرغوبة، ويتوقّف إختيار الأداة المستخدمة لجمع البيانات على طبيعة ونوع الظاهرة المدروسة، عيّنة الدّراسة، إمكانية استخدام الأداة في المؤسسة محلّ الدّراسة...إلخ ، وهذا ما دفعنا في بحثنا إلى الإعتداع على :

- تمّ الإعتداع على المقابلة مع عدد من مسؤولي الشركة.

- تمّ الإعتداع على الإستبيان، كأداة رئيسية لجمع المعلومات.

- تم معالجة معطيات الإستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS (V22): فقد تمّ الإعتداع على هذا البرنامج الإحصائي كأداة أساسية لإستخراج النتائج وتحليلها وذلك بإستعمال الأساليب الإحصائية التالية :

- التكرارات والنسب المئوية والرّسوم البيانية : لوصف البيانات الشخصية والوظيفية.
 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري : بهدف معرفة نسبة إستجابات أفراد العينة عن كلّ عبارة من عبارات متغيرات الدراسة حسب درجات سلّم ليكرت الخماسي حيث : أن قيمة أقلّ من ثلاثة يعني الرّفص لمدلول العبارة وأكبر من ثلاثة يعني قبول مدلول العبارة.
 - معامل الارتباط : من أجل معرفة العلاقة بين المتغيرات أثناء دراسة الإتساق الداخلي.
 - معامل ألفا كرونباخ : لدراسة ثبات أداة الدراسة.
 - معامل التّحديد : لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقلّ على المتغير التّابع.
- أولا: تصميم الإستبيان .

من خلال الإعتماد على الفصلين النظريين، وبناءً على الفرضيات والإشكالية التي سبق طرحها، تمّ تحديد الأسئلة المحتواة في الإستمارة الأولى، حيث تمّ إعداد الإستبيان بأسئلة مغلقة، وتمّ الإعتماد على سلّم ليكرت الخماسي في تصميمه، وفق ما يتلائم ومتطلّبات الدراسة.

وبذلك يكون الإستبيان متضمّنًا البيانات الشخصية والوظيفية للمستجوبين، بالإضافة إلى محورين رئيسيين يمكن توضيحها كما يلي :

● المحور الأول : البيانات الشخصية والوظيفية .

ويتمثّل هذا الجزء في مجموعة البيانات والمعلومات الشخصية والوظيفية للفرد المستجوب حيث يضمّ أربع فقرات تتمثّل في :

- السن؛

- الجنس؛

- المستوى التعليمي؛

- الأقدمية في الوظيفة.

● المحور الثاني : تنمية الكفاءات ويحتوي على 28 عبارة ، ويتضمن ثلاث أبعاد:

- أسئلة من 01 إلى 12 : تخص عبارات التعلم التنظيمي.

- أسئلة من 13 إلى 20 : تخص عبارات التكوين.

- أسئلة من 21 إلى 28: تخص عبارات الإستقلالية في العمل وعامل التحفيز.

دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

• المحور الثالث : الابتكار ويحتوي على 15 عبارة، لها علاقة بالابتكار مع تنمية الكفاءات بأبعادها الثلاث.

وتمّ الإعتماد في الإجابة على فقرات الإستبيان من خلال سلم ليكرت الخماسي كما يلي :

الجدول رقم- 06- يوضح درجات سلم ليكرت الخماسي.

التصنيف	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	أوافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني : مجتمع ونموذج الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة .

أولا : مجتمع الدراسة

تمثّل مجتمع البحث في هذه الدراسة في عدد من المؤسسات التي تنشط في كل من القطاع العام والخاص على مستوى ولايتي عين تموشنت وسيدي بلعباس والتي تمثّلت في :

- شركة الإسمنت بني صاف SCIBS ،

- المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE،

- شركة إنتاج عتاد الحصاد SAMPO ALGERIE Spa ،

- مؤسسة شي علي أنابيب Chiali TUBE ،

- مؤسسة خنثر لصناعة المكونات الالكترونية للسيارات Khenteur Composants Automobile

- مجمع شركات حسناوي le Groupe des Sociétés HASNAOUI (GSH)

ثانيا: عينة الدراسة

تختلف العينة وطريقة تحديدها باختلاف المعلومات المراد جمعها، والعمل الميداني المنجز، وفي بحثنا تمّ اختيار عينة قصدية طبقية حاولنا أن تكون مراعية لشروط العينة السليمة والتي تمثّلت في الإطارات العاملة بالمؤسسات سابقة الذكر. حيث تمّ الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ، من خلال توزيعها على أفراد العينة المستجوبة.

دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

وفي ما يلي توضيح لعدد الإستبيانات الموزعة والمسترجعة في المؤسسات محل الدراسة الميدانية :

جدول رقم-07- يوضح عدد الإستبيانات الموزعة والمسترجعة والخاضعة للتحليل.

الإستبيانات الخاضعة للتحليل	عدد الإستبيانات الملغاة	عدد الإستبيانات المسترجعة	عدد الإستبيانات الموزعة	
40	03	43	50	المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE
30	10	40	45	شركة الإسمنت بني صاف SCIBS
15	03	18	20	شركة إنتاج عتاد الحصاد SAMPO ALGERIE Spa
40	02	42	50	مؤسسة شي علي أنابيب Chiali tube
15	00	15	20	مؤسسة خنثر لصناعة المكونات الالكترونية للسيارات KCA
25	01	26	30	مجمع مؤسسات حسناوي (GSH)
165	19	184	215	مجموع الإستبيانات

المصدر : من إعداد الطالبة .

الفرع الثاني: نموذج الدراسة وحدودها.

1/ سنستعرض في هذا المطلب النموذج المتبع في الدراسة، وحدودها الزمانية والمكانية والبشرية.

- بهدف الوصول إلى نتائج الدراسة، من خلال إثبات أو نفي صحة الفرضيات المقدّمة سابقاً، لا بدّ من وضع نموذج معيّن لتبسيط وتوضيح ومحاولة الكشف عن الظاهرة وعلاقتها بظاهرة أخرى، ومدى التأثير والتأثر بينهما. وفي هذا السياق، حتّى تأخذ الدراسة مجراها المنهجي ويهدف الوصول إلى النتائج السليمة، لا بدّ أولاً من تبسيط المشكلة وذلك من خلال تحديد وتقسيم المتغيرات إلى : متغيرات مستقلة ومتغيرات تابعة.

➤ في ما يخص المتغير المستقلّ : فهو يمثل "تنمية الكفاءات" وهي بدورها تنقسم إلى ثلاثة أبعاد :

- التعلم التنظيمي : معرفة مدى إهتمام المؤسسات محل الدراسة بعامل التعلم التنظيمي في تنمية الكفاءات.

- التكوين : معرفة مدى إهتمام المؤسسات محل الدراسة بعامل التكوين في تنمية الكفاءات.

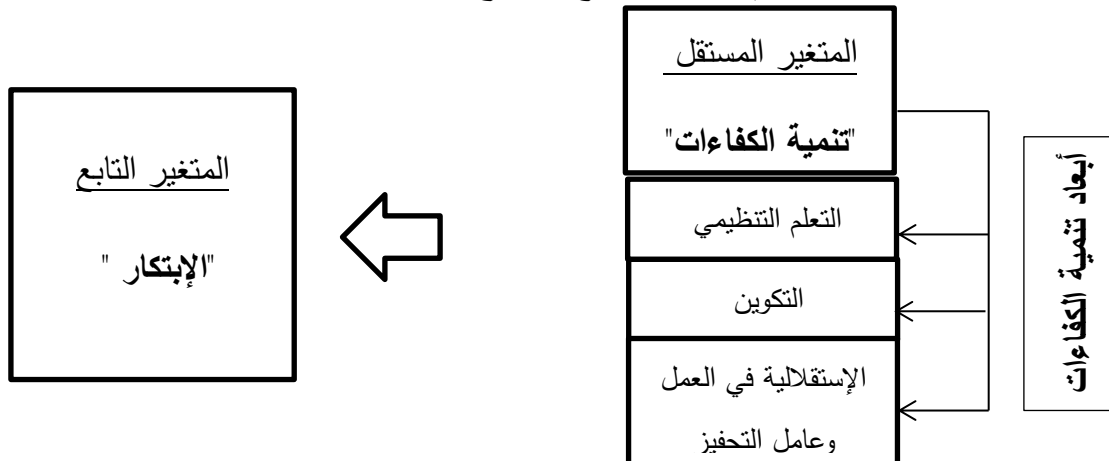
- الإستقلالية والتحفيز : معرفة مدى إهتمام المؤسسات محل الدراسة بعامل الإستقلالية في العمل ، وعامل التحفيز في تنمية الكفاءات.

➤ في ما يخص المتغير التابع : فهو يمثل "الإبتكار" .

وتظهر العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال معرفة مدى درجة تأثير المتغير المستقل "تنمية الكفاءات" على المتغير التابع "الإبتكار" .

والشكل التالي يوضّح النموذج المفترض للدراسة.

شكل رقم -23- يوضح النموذج المفترض للدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة .

2/ حدود الدراسة: تمثّلت حدود الدراسة في ما يلي :

1-الحدود المكانية :

تتمثّل الحدود المكانية في المؤسسات محلّ الدراسة سابقة الذكر التي تنشط في كل من القطاع العام والقطاع الخاص والمتمثّلة في :

- شركة الإسمنت بني صاف SCIBS ،
- المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE،
- شركة إنتاج عتاد الحصاد SAMPO ALGERIE Spa ،
- مؤسسة شي علي أنابيب Chiali tube،
- مؤسسة خنثر لصناعة المكونات الإلكترونية للسيارات Khenteur Composants Automobile،
- مجمع شركات حسناوي (GSH le Groupe des Sociétés HASNAOUI)

2-الحدود الزمانية :

تمّت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدّة من 2019/04/15 إلى 2019/06/27

3-الحدود البشرية :

تتمثّل في الإطار العاملة بالمؤسسات محل الدراسة ، من رؤساء أقسام ورؤساء المصالح.

المطلب الثالث: التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.

في ما يلي سنحاول التأكد من مدى صدق وثبات الأداة الرئيسية لجمع البيانات في الدراسة والتي تتمثل في الإستبيان، من أجل الحصول على مصداقية في النتائج المترتبة عنه، وإمكانية تحليلها.

الفرع الأول : صدق الإستبيان.

يقصد بصدق الإستبيان أنه سوف يقيس فعلا ما أعدّ لقياسه، كما يقصد به أيضاً شمول الإستمارة على كلّ العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكلّ من يستخدمها، وقد تمّ التأكد من صدق الإستبيان عن طريق :

- الصدق الظاهري للأداة :

تم استخدام الصدق الظاهري للتأكد من صدق أداة الإستبيان بأنها ستقيس ما أعدت لأجله، من ناحية، ومن ناحية أخرى مدى شمول ووضوح وسلامة عبارات محاور الإستبيان، وكان ذلك من خلال عرض الإستمارة الأولى على الأستاذ المشرف وعلى مجموعة من الأساتذة المحكّمين لإبداء الرأى الخاصّ وإقتراح بعض التغييرات المناسبة. حيث تمّ تغيير بعض التعديلات في ما يخص صياغة العبارات وترتيب الأسئلة ليصبح الإستبيان في شكله النهائي القابل للتوزيع على أفراد عينة الدراسة (حسب ما هو موضّح في الملحق).

- صدق الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان :

تم التأكد من صدق الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان ، من خلال تحديد معامل الإرتباط لكل فقرة من فقرات الإستبيان مع البعد والمحور الذي تنتمي إليه ، كما يلي :

1/دراسة صدق الإتساق الداخلي لمحور تنمية الكفاءات.

جدول رقم -08- يوضح صدق الإتساق الداخلي لمحور تنمية الكفاءات.

البعد	العبارات	معامل الإرتباط	Sig القيمة الإحتمالية
بعد التعلم التنظيمي	من 01 إلى 12	**0.872	0.000
بعد التكوين	من 13 إلى 20	**0.789	0.000
بعد الإستقلالية والتحفيز	من 20 إلى 28	**0.855	0.000

** : دالة عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

يظهر الجدول أعلاه، وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين عبارات محور تنمية الكفاءات، وجميع معاملات الارتباط للعبارات في هذا البعد دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $a=0.01$ ، وهذا يعتبر مؤشر صدق الإتساق الداخلي لهذا المحور.

1-1-دراسة صدق الإتساق الداخلي لأبعاد محور تنمية الكفاءات.

الجدول رقم -09- صدق الإتساق الداخلي لبعد التعلم التنظيمي

بعد التعلم التنظيمي			
رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية Sig
01	تشجع مؤسستنا الأفراد على التعلم من خلال التجارب الناجحة والفاشلة	0.637**	0.000
02	تشجع المؤسسة الأفراد العاملين بها على التكوين الذاتي (Auto formation) في ميادين تخصصهم	0.522**	0.000
03	تسعى المؤسسة إلى الإستفادة من المعرفة من مصادر خارجية (الموردون والزبان) وداخلية (الكفاءات الجماعية)	0.511**	0.000
04	تسعى المؤسسة في الحفاظ على المعلومة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال من أجل الإستفادة منها في قرارات مستقبلية	0.642**	0.000
05	تعتمد المؤسسة على تخزين معرفتها من خلال الكفاءات البشرية التي تمتلكها	0.478**	0.000
06	تسهل مؤسستنا الإتصال من خلال سهولة نقل وتبادل المعارف والخبرات بين أفراد المنظمة ضمن الإجتماعات الدورية ووسائل إتصال أخرى	0.631**	0.000
07	للمؤسسة هياكل تنظيمية مرنة تساعد على تبادل المعلومة ونقلها بين مختلف المستويات الإدارية بسهولة	0.643**	0.000
08	للمؤسسة هياكل تنظيمية تساعد على إستغلال	0.502**	0.000

دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

		المعلومات اللازمة من مصادر داخلية وخارجية لمزاولة النشاط الأساسي.	
0.000	0.781**	تسعى المؤسسة لخلق ثقافة التشارك المعرفي لتنمية كفاءاتها (التعاون والثقة بين الأفراد).	09
0.000	0.696**	إن مؤسستنا على استعداد لتوفير أرضية تسمح بالتقاسم والتشارك المعرفي بين الأفراد.	10
0.000	0.610**	يمتلك الأفراد القدرة على تبادل المعلومة بطريقة سريعة من خلال استعمال تكنولوجيا المعلومات	11
0.000	0.766**	تساهم الإدارة العليا في إنشاء فرق العمل وخلق الظروف المواتية لبناء الكفاءات الجماعية (الكفاءات الجماعية هي قدرة جماعات العمل التي تنشأها المؤسسة على التعلم والتعاون معا من خلال تجسيد طاقاتهم ومعارفهم لإيجاد حلول مهنية وتنظيمية لتحسين الأداء).	12

** : دالة عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يظهر الجدول أعلاه، وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين عبارات بعد التعلم التنظيمي، وجميع معاملات الارتباط للعبارات في هذا البعد دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ ، وهذا يعتبر مؤشر صدق الإتساق الداخلي لهذا البعد.

وفي ما يلي سندرس صدق الإتساق الداخلي لبعد التكوين:

دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

الجدول رقم -10- يوضح صدق الإتساق الداخلي لبعء التكوين.

بعء التكوين			
رقم العبارة	العبارة	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية Sig
13	يتم تحديد الإحتياجات التكوينية حسب متطلبات الوظيفة (حسب النقائص المسجلة في الأداء الوظيفي)	0.641**	0.000
14	تقوم المؤسسة بتصميم دورات تكوينية حسب الحاجة	0.734**	0.000
15	تسعى المؤسسة لتلقين عمالها معارف ومهارات عن طريق تصميم برامج التكوين حسب الطلب.	0.715**	0.000
16	تساعدني الدورات التكوينية في تطوير معارفي وأداء مهامي بصفة جيدة	0.704**	0.000
17	يتوافق المحتوى التكويني الذي تحصت عليه مع رغبتي في تحسين مهنتي	0.698**	0.000
18	يتم مزاوله التكوين بشكل مباشر بين المكون والمتكون	0.641**	0.000
19	يتم مزاوله التكوين من خلال الوسائط الإلكترونية (Tic)	0.549**	0.000
20	المعارف النظرية والتطبيقية المتحصل عليها خلال الدورات التكوينية تساهم في تطوير قدراتي المعرفية ومهاراتي.	0.674**	0.000

** : دالة عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يظهر الجدول أعلاه، وجود علاقة إرتباطية إيجابية قوية بين عبارات بعء التكوين، وجميع معاملات الإرتباط للعبارات في هذا البعد دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ ، وهذا يعتبر مؤشر صدق الإتساق الداخلي لهذا البعد.

وفي ما يلي سندرس صدق الإتساق الداخلي لبعء الإستقلالية وعامل التحفيز:

دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

الجدول رقم -11- يوضح صدق الإتساق الداخلي لبعء الإستقلالية في العمل وعامل التحفيز

بعء الإستقلالية في العمل وعامل التحفيز			
رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية Sig
21	من خلال تنظيم العمل الجديد تتيح لي الإدارة الفرصة في اتخاذ قرارات متعلقة بالعمل	0.539	0.000
22	أملك فرصة تقديم إقتراحات من أجل حل المشاكل المتعلقة بالعمل	0.620**	0.000
23	يشترك الرئيس مع المرؤوس في وضع خطة عمل مناسبة	0.655**	0.000
24	التنظيم الحالي للعمل يوفر لي نوع من الإستقلالية والمبادرة في إنجاز مهامي	0.771**	0.000
25	تفويض الرئيس جزء من سلطاته للمرؤوسين يساهم في تنمية كفاءاتهم	0.656**	0.000
26	نظام الترقية عادل ويكون على أساس العمل المبذول (تكافؤ الفرص)	0.646**	0.000
27	يتناسب أجري مع العمل الذي أقوم به	0.464**	0.000
28	أنا راض ومرتاح عن العلاقة بيني وبين زملائي وقائدي	0.519**	0.000

** : دالة عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يظهر الجدول أعلاه، وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين عبارات بعء الإستقلالية والتحفيز، وجميع معاملات الارتباط للعبارات في هذا البعد دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $a=0.01$ ، وهذا يعتبر مؤشر صدق الإتساق الداخلي لهذا البعد.

1-2-دراسة صدق الإتساق الداخلي لمحور الابتكار.

الجدول رقم 12- يوضح صدق الإتساق الداخلي لمحور الابتكار

محور الابتكار			
رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
29	تملك المؤسسة ضمن أقسامها قسم البحث والتطوير	**0.616	0.000
30	تعتمد المؤسسة في البحث والتطوير على مصادر خارجية (الموردون، الزبائن، المنافسون)	**0.675	0.000
31	قامت المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات جديدة أو محسنة	**0.693	0.000
32	قامت المؤسسة بتغييرات في تنظيم العمل	**0.653	0.000
33	تعتمد المؤسسة على كفاءاتها البشرية في عملياتها الابتكارية	**0.687	0.000
34	تحدد المؤسسة من خلال التشاور مع الأفراد أهداف المشروع على المستويات القصيرة، المتوسطة، والطويلة.	**0.592	0.000
35	معارفي النظرية والتطبيقية وسلوكاتي المكتسبة تدفعني لتقديم أفكار جديدة، التحكم في التكنولوجيا المستعملة	**0.711	0.000
36	فرصتي في التعلم تشجعني على الإبداع والمشاركة في العملية الابتكارية	**0.642	0.000
37	تبادل الخبرات والمعارف مع أفراد الفريق يساهم في إنجاز عملية الابتكار	**0.523	0.000
38	تطوير كفاءاتي من خلال التكوين المتواصل يساعدي على اكتساب خبرات جديدة تفيدني في ممارسة العملية الابتكارية	**0.629	0.000
39	عملية التكوين تساهم في إكساب الكفاءات البشرية مهارات تحتاجها طبيعة العملية الابتكارية	**0.449	0.000
40	حصولي على نوع من الإستقلالية في عملي يشجعني لأكون مبدع	**0.610	0.000

دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

0.000	**0.442	فرصتي في تقديم الآراء والإقتراحات المتعلقة بالعمل تمنحني القدرة على توليد أفكار جديدة التي تعتبر أساس الإبتكار.	41
0.000	**0.435	الحوافز المادية الممنوحة لي تشجعني في المشاركة في العملية الإبتكارية	42
0.000	**0.450	الحوافز المعنوية تدفعني لتعزيز أدائي وجهودي لإنجاح العملية الإبتكارية	43

** : دالة عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يظهر الجدول أعلاه، وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين عبارات محور الإبتكار، وجميع معاملات الإرتباط للعبارات في هذا المحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $a=0.01$ ، وهذا يعتبر مؤشر صدق الإلتساق الداخلي لهذا المحور.

✓ نستنتج من ما سبق وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين عبارات بناء كل محور، وجميع معاملات الإرتباط في جميع محاور الإستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $a=0.01$ ، وهذا ما يدل على أن الإستبيان صادق لما وضع لقياسه.

الفرع الثاني : ثبات الإستبيان.

بعد التأكد من صدق الإستبيان، يتم التأكد من ثبات الإستبيان من خلال تحديد معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كالتالي :

الجدول رقم -13- يوضح ثبات الإستبيان

قيمة ألفا كرونباخ	العبارات	محور الدراسة
0.904	محور تنمية الكفاءات	
0.856	من 01 إلى 12	بعد التعلم التنظيمي
0.815	من 13 إلى 20	بعد التكوين
0.741	من 21 إلى 28	بعد الإستقلالية والتحفيز
0.866	من 29 إلى 43	محور الإبتكار
0.933	ثبات أداة الدراسة	

دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق، نستنتج أن معامل ثبات إرتباط ألفا كرونباخ مرتفعة، حيث بلغت قيمته الإجمالية لمحور تنمية الكفاءات 0.904 ، ولمحور الابتكار قيمة 0.866. كما أظهر الإستبيان معاملاً عاليًا من الثبات للدراسة ككلّ بلغ قيمة 0.933، وهو معامل مرتفع في الدراسات الإجتماعية، ممّا يشير إلى ثبات نتائج الدراسة.

من خلال ما سبق تمّ التأكيد من صدق وثبات الإستبيان، وصلاحيته لإختبار النتائج المترتبة عنه، وإمكانية تحليل الفرضيات، وإستخلاص النتائج والتوصيات.

المبحث الثاني : لمحة تعريفية عن المؤسسات محل الدراسة الميدانية.

سنحاول في هذا المبحث إعطاء صورة عامة حول المؤسسات محل الدراسة الميدانية.

المطلب الأول : لمحة تعريفية عن عينة المؤسسات من القطاع العام .

الفرع الأول: لمحة تعريفية عن المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE

1/تعريف المؤسسة :

تم إنشاء الشركة الوطنية للصناعات الكهربائية والإلكترونية SONELEC سنة 1969، في سيدي بلعباس، وكان الهدف الأول من نشأتها الذي حدد لها هو التطور في الصناعات الإلكترونية، و بعد عملية إعادة الهيكلة للمؤسسة الأم بتاريخ 04 أكتوبر 1980 تولد عنها عدد من المؤسسات وهي: ¹

-المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية(ENIEM)

-المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية(ENEL).

-المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات(ENGP).

-المؤسسة الوطنية للإتصال(ENTC).

-المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل(ENICAB).

-المؤسسة الوطنية لتوزيع العتاد الكهربائي(EDIMEL).

-المؤسسة الوطنية للصيانة وإنشاء صناعة المصاعد (ENASC)

- المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية(ENIE): والتي تعتبر هي المؤسسة محل دراستنا.

✓ فالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية(ENIE) أنشأت بمقتضى المرسوم رقم 82/320 المؤرخ في

23 أكتوبر 1982 نتيجة لإعادة هيكلة المؤسسة الأم الشركة الوطنية للصناعات الكهربائية

والإلكترونية SONELEC ، يقع مقرها الرئيسي بالمنطقة الصناعية على مسافة 3 كم من وسط مدينة

سيدي بلعباس، يقدر رأس مالها الإجتماعي الحالي ب 8322000000 دج، وتوظف 1329 عامل .

¹محمودي قادة مختار ، استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، 2014-2015، ص206.

✓ فأكثر من 30 عامًا ، ENIE احتلت مكانة الشركة الجزائرية المتخصصة في تصنيع الإلكترونيات الاستهلاكية والمنتجات المهنية.

- وفي إطار تجسيد مفهوم إستقلالية المؤسسات كسياسة إصلاحية تحولت مؤسسة ENIE سنة 1989 إلى مؤسسة عمومية مستقلة في شكل شركة مساهمة بقيمة رأس مال قدره 40 مليون دج ، وفي 1996 تم إعادة رسملة رأس المال الإجتماعي للشركة بقيمة تقدر ب 1700 مليون دج، وفي سنة 2003، أصبحت مؤسسة ENIE تعمل تحت إشراف ووصاية شركة مساهمات الدولة (industries de l'electromenager spa des Societe de Gestion des participations) ، وإستقر رأس مالها إلى غاية صدور مرسوم 04 جويلية 2007 ، الذي تم بموجبه إعادة تقييم إستثمارات المؤسسة ليرتفع بذلك رأس مالها الإجتماعي إلى قيمة 8322 مليون دج إلى غاية يومنا هذا. وفي 2011 تم النظر والموافقة من قبل CEP من ENIE PLD¹.

2/منتجات المؤسسة :

تم تصنيع مجموعة متنوعة من المنتجات لأكثر من ثلاثة عقود ، مما يجعل المواطنين سعداء في وقت كانت فيه المنتجات السمعية البصرية غير متاحة للجميع ، فمن بين الأنشطة الرئيسية للشركة ، يمكننا أن نذكر بإيجاز :

الإلكترونيات الإستهلاكية، المكونات الإلكترونية، الدوائر المطبوعة، المعدن ، مكونات بلاستيكية، الإلكترونيات الطبية، الإلكترونيات المهنية، البحث والتطوير والخدمات والتدريب².

وتصنف أساسا إلى الأنشطة الرئيسية التالية :

▪ **الإلكترونيك للجمهور الكبير:** تركز المؤسسة حاليًا نشاطها في صنع المنتج الواسع الانتشار والإعلام الآلي:

(التلفاز الملون، قراءة مضخمة ومفرعة DVD ، المضخم المغناطيسي Manétoscope ، السينما المحلية Home cinéma، السلاسل الصغيرة والمصغرة ستيريويو Mini et Micro chaînes stéréo ، الراديو المسجل و القرص الممغنط المحمول Radio k7/cd portable ، الحواسيب الصغيرة والحواسيب المحمولة.)

ويمكن تصنيف هذه المنتجات من خلال الجدول التالي:

¹ من معطيات الإدارة العامة للمؤسسة.

² نفس المرجع السابق

منتجات مؤسسة ENIE للجمهور الكبير		
Récepteur Satellite	E-Pad 8"	LED TV SMART 2080-2080s
Home Cinéma ENIE	LED SMART TV 3D 712	LED TV Série 2050
LED SMART TV 3D Série 33D	LED TV Série 618	LED TV Série 1300
LED SMART TV Série 717	LED TV Série 1300	LED SMART Incurvée Série 786
Produits Informatique	LED SMART TV 3D Série 715	E-PTV Vidéo Projecteur
La Barre de son ENIE	Tablettes ENIE	LED TV Série 628 (50")

المصدر : الموقع الرسمي للشركة www.enie.dz

■ الخدمات: وتتمثل الخدمات في نشاطين:

➤ نشاط الخدمات الذي يكمن أساسا في تحمل المؤسسة لشبكات الخدمات ما بعد البيع من خلال ارتباطها بورشة التصليح طوال فترة الضمان وخارج الضمان موزعة منتجات الإلكترونيك الواسع الإنتشار المباع من طرف المؤسسة "EGP" .

➤ شكل آخر للخدمات الممارسة من طرف المؤسسة والتي تتعلق ب:

- معايرة و تصنيف التجهيزات للقياس ذات الدقة.
- عملية البحث والتطوير.
- عمليات المقابلة من الباطن ¹.

الفرع الثاني : لمحة عن المؤسسة الوطنية لصناعة الإسمنت S.C.I.B.S

تأسست شركة الإسمنت S.C.I.B.S، المتواجدة على مستوى ولاية عين تموشنت ببلدية بني صاف في شهر ديسمبر 1974، واستند إنجاز هذا المشروع إلى شركة Creusot Loire الفرنسية المعروفة بمنشآتها الكبرى بتكلفة 1039600000 دج ، إلا أنّ بداية الإنتاج كان في 14 ديسمبر 1978، وكانت تسمى آنذاك بالشركة الوطنية لمواد البناء S.N.M.C، وكانت تابعة للشركة الأم مقرها بالجزائر العاصمة، وبعد إعادة هيكلة المؤسسات سنة 1982 والتي مسّت الشركة الوطنية لمواد البناء، تفرّعت إلى ثلاث مؤسسات جهوية وتضمّ 12 وحدة لصناعة الإسمنت وهي موزعة كالتالي :

-شركة الإسمنت للشرق E.R.C.E

-شركة الإسمنت للوسط E.R.C.C

¹ الموقع الإلكتروني للمؤسسة www.enie.dz

-شركة الإسمنت للغرب E.R.C.O

وفي 28 ديسمبر 1997 تفرّعت شركة الإسمنت ومشتقاته للغرب E.R.C.O إلى أربع شركات مستقلة وهي:

- شركة الإسمنت بزهانة S.C.I.Z

- شركة الإسمنت بسعيدة S.C.I.S

- شركة توزيع مواد البناء SODMAC

- شركة الإسمنت ببني صاف S.C.I.B.S ، وهي محل دراستنا ، إذ تعتبر شركة الإسمنت ببني صاف ذات طابع إقتصادي، تنشط في القطاع الصناعي ، يقدر رأس مالها ب1.800.000.000دج، تختص في إنتاج الإسمنت المملح ، يتجاوز الإنتاج السنوي لها مليون طن من الكلنكر و 120000 طن من الأسمت توظف حاليا 411 موظف .

وتقع شركة الإسمنت بدائرة بني صاف ولاية عين تموشنت على بعد 4 كلم شرق الميناء بإرتفاع يقدر ب185م عن سطح البحر، وتبلغ مساحتها الإجمالية في حدود 42 هكتار بالإضافة إلى محجري الكلس والطين في جنوب شرق بني صاف في قطاع بلاد روريف بمساحة قدرها 221 هكتار على بعد 1.2 كلم من الوحدة.¹

• وقد توجّهت الشركة إلى الخوصصة بنسبة 10 بالمائة من رأسمالها الإجمالي حيث تمت عملية التّصيب بالتّوقيع على عقد الشركة في 18 جويلية 2005 ، مع مجموعة فرعون " Pharaon Commercial Investment Group Limited "، من ذلك التاريخ ، تتم إدارة الشركة بموجب تفويض إداري من قبل المتعاقد، والذي إنتهى هذا العقد بتاريخ 26 جويلية 2019.²

الفرع الثالث: لمحة عن شركة إنتاج عتاد الحصاد SAMPO ALGERIE Spa

شركة SAMPO-ALGERIE Spa هي شركة شبه عامة تأسست بموجب القانون الجزائري برأس مال قدره DA.647.555.000 ، يقع المقر الإجتماعي لها ب :

Route de Mascara BP 810/10 Tayebi Larbi 22010 – SIDI BEL ABBES

- تم تأسيس شركة إنتاج عتاد الحصاد كمشروع مشترك:

¹ من معطيات الإدارة العامة للمؤسسة.

² الموقع الإلكتروني www.scibs.fdz

دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

- وفقاً لقرار CPE رقم 101/04 المؤرخ 15 مارس 2010 والذي يجيز الشراكة ؛
 - وفقاً لإتفاقية المساهمين المبرمة في 27 يوليو 2010؛
 - وفقاً للوائح الشركة ؛
 - ووفقاً للقوانين واللوائح المعمول بها لهذا الغرض؛
- كما تم البدء بمزاولة النشاط في ماي 2011، وتشمل المساهمين:
- شركة EPE PMAT SPA بنسبة 27 % ،
 - شركة EPE CMA SPA بنسبة 35 % ،
 - شركة SAMPO ROSENLEW بنسبة 38 %.
- يتمثل الهدف الرئيسي للشركة في:
- التصنيع (بطاقة إنتاجية 1000 / سنة)؛
 - الصيانة؛
 - التسويق: ويتمثل في تسويق ما يلي :
- الحصادات Moissonneuses-Batteuses :
 - (MB A SAC , MB A BAC, MB CLIAMTISEE)
 - معدات الحصاد.
- ودائماً الاستماع إلى العملاء والمساهمة في خدمة الزراعة، حيث لدى المؤسسة شبكة تجارية من خلال شركة PMAT ، التي تغطي كامل الأراضي الوطنية.

المطلب الثاني: لمحة تعريفية عن عينة المؤسسات من القطاع الخاص.

الفرع الأول : لمحة عن مؤسسة شي علي أنابيب CHIALI Tubes

تأسس مجمع شي علي "Chiali" سنة 1981 من طرف رئيسها الحالي، السيد أحمد شي علي، يقع مقرها بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس.

تخصّصت شركة STPM شي علي في صنع الأنابيب من نوع PVC للّصق وهي موجهة لشبكات مياه الشرب والريّ.

إن تطلّعات تطوير السوق، بالإضافة إلى الرؤية المستقبلية والطموحة لمؤسسها، كلّ ذلك سمح بإثراء عرض الشركة عن طريق توسّع كبير للمنتوجات المصنوعة وتنوّع ميادين النشاط. فالإستثمارات المسخّرة لمرافقة هذا النمو، سواء من حيث المنشآت والتجهيزات، أو من حيث الموارد البشرية، فرضت بدورها أسلوباً تنظيمياً جديداً.

دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

يعبر ذلك التطور في مجال التنظيم لشركة STPM شي علي الموزعة على 4 فروع، عن حيويتها ونشاطها وكذا عن تطلعاتها التنموية والتي تتمثل في :

- شي علي أنابيب CHIALI Tubes : وهو الفرع محل دراستنا .

- شي علي خدمات CHIALI Services

- شي علي بروفيلاست CHIALI Profiplast

- شي علي نوافذ CHIALI Nawafid

- يظهر مجمع شي علي اليوم، وقد صار محترفا في صنع البلاستيك بواسطة البثق (plastiques extrudés) ، منذ مطلع الثمانيات، صاحب الحلول المتكاملة الناجعة والدائمة في كافة الميادين الذي ينشط فيها: الماء، الغاز، الريّ والبناء. إنّ مجمع شي علي يؤكّد عن طريق هذا التنظيم على طموحه في تبوؤ مكانة الزعامة الدائمة في السوق بمختلف حرفها.
- فبالنسبة لفرع CHIALI Tubes شي علي أنابيب : هي فرع 100% لمجمع شي علي.
- يتوفّر ' شي علي أنابيب ' على مصنعين متخصصين (مصنع PVC ومصنع PE) وهما مجهّزان بعدة خطوط البثق، حديثة التكنولوجيا، وأرصفة كبيرة للتخزين.
- يترعّ مصنع PVC على مساحة 3 هكتارات ويتولّى صنع سلسلة معتبرة للأنابيب (PVC) إلى غاية قطر (630 مم) موجهة لإيصال المياه الصالحة للشرب وتوزيعها، فضلاً عن تصريف مياه الأمطار ومياه الصرف الصحيّ.
- يترعّ مصنع PE على مساحة 12 هكتاراً ويتولّى صنع سلسلة معتبرة للأنابيب (PEHD) إلى غاية قطر 800 مم موجهة لتوزيع الغاز الطبيعي وماء الشرب.

الفرع الثاني : لمحة عن مؤسسة خنثر لصناعة المكونات الالكترونية للسيارات

Khenteur Composants Automobile

Khenteur Composants Automobile هي شركة متخصصة في تصميم وتصنيع وتوزيع قطع غيار السيارات لما بعد البيع ، نشأت منذ عام 1987 في شكل شركة فردية تحت إسم " khenteur " ، ومنذ عام 2002 ، أصبحت الشركة شركة مساهمة (SPA) ، من أجل الحصول على حكم جيد وضمان إستدامتها ، وقد التزمت منذ عام 2004 بالحصول على شهادة ISO 9001 لتحسين الإدارة الداخلية والتحكم في جودة منتجاتها ، والتي يتم تسويقها من خلال علامتها التجارية. KHENTEUR .

دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

- يبلغ رأس مال الشركة الإجمالي 150 مليون دج ، تقع بالمنطقة الصناعية بولاية سيدي بلعباس ، وتتربع على مساحة قدرها 2400 متر مربع، مقسمة إلى ثلاث طبقات ، بالإضافة إلى مساحة إضافية تقدر ب 13000 متر مربع في إنتظار التجهيز.
- يتأسسها المدير العام : خنثر علي، توظف حاليا 84 عامل.

أنشطة ووظائف المؤسسة : أنشطة تصميم وتصنيع وتوزيع قطع غيار السيارات تتطلب من المؤسسة إمتهان عدد من الوظائف :

Atelier circuit imprimé	- ورشة
Atelier injection plastique	- ورشة حقن البلاستيك
Atelier fonderie Zamak	- ورشة الزماك
Atelier pièces métalliques	- ورشة الأجزاء المعدنية
Atelier décolletage	- ورشة
Atelier assemblage	- ورشة التجميع

تقوم المؤسسة بتطوير منتجاتها وتسويق التوليفة التالية من المنتجات:

- 08 modèles de centrales clignotantes 12 V (véhicules légers).
- 09 modèles de centrales clignotantes 24V (véhicules lourds).
- 07 modèles de régulateurs pour alternateurs 12 V (véhicules légers).
- 05 modèles de régulateurs pour alternateurs 24V (véhicules lourds).
- 01 testeur de batterie.
- 12 modèles contacteurs de feu de stop.
- 13 modèles thermo-contacts pour ventilateurs.
- 04 modèles électrovannes arrêt gasoil.
- 23 modèles manocontacts pression d'huile.
- 01 modèles indicateurs de température.
- 01 modèle régulateur de température.
- 01 modèle amorceur d'éclairage.
- 01 Balast electromagnétique.
- 06 modèles bougies de préchauffage.
- 08 modèles temporisateur de bougies de préchauffage.

الفرع الثالث : لمحة عن مجمع شركات حسناوي GSH

أنشئ مُجمَع شركات حسناوي في عام 1974 ، تعتبر من حيث الشكل القانوني شركة ذات أسهم ، وهو اليوم رائد في السوق الجزائري في قطاعات البناء والزراعة، قد احتلَّ المُجمَع هذه المكانة بفضل ثقافة مقاولاتية قائمة على روح الابتكار المستمر، الجودة والصّرامة.

لتلبية طلب قوي في السوق، يملك المُجمَع قدرات معتبرة للتصميم والإنتاج، متكاملة مع أعمالها الأساسية بالإعتماد على إستراتيجية شراكات دولية، ما سمح له على مر السنين من إكتساب الدراية، هذه الأخيرة تمنح له الإمكانية الوحيدة في الجزائر لإدماج باستمرار النظم والعمليات الجديدة بإستخدام أحدث التقنيات.

يضم مُجمَع شركات حسناوي أكثر من 17 شركة تمارس نشاطاتها في ثلاثة مجالات رئيسية، البناء، الزراعة والخدمات.

● قسم البناء: تعتبر الترقية العقارية المهنة الأولية للمجمع، الذي يبذل أقصى جهده لإستقطاب مشاريع ذات جودة بهدف الإمتياز في تحسين التصميم المعماري. منذ إنشاء الشركة الأولى للمجمع سنة 1974، تطور قطب البناء بارتكازه على إدماج مهن جديدة وإبتكار في المواد وتقنيات البناء، مما سمح له من خلال شركاته المختلفة، أن يقدم للسوق ، الخدمات والمنتجات التالية:

- إنجازات البناء والأشغال العمومية والري.
- الحصى، الخرسانة الجاهزة للإستعمال، المضافات الكيميائية للخرسانة، ملاط جاهز للإستعمال، نجارة الخشب والألمنيوم، بثق الألمنيوم، تحويل الحديد والفولاذ، إستغلال وتحويل الحجارة.
- قسم الزراعة : يجتمع قطب الفلاحة لمجمع شركة حسناوي في شركة التنمية الفلاحية التي تتدخل في التهيئات الفلاحية والتحويلات البيئية بالرجوع إلى تقنيات عصرية لإستعمال موارد الري ووضع نظم تساهم في زيادة المردود في مجال الفلاحة، من خلال إنجاز شبكات الري بالتقسيط، الخدمات الفلاحية والتزويد بالعناد والمعدات التي تسمح بحلول مبتكرة متاحة للفلاحين.
- قسم الخدمات: إن إنشاء قطب خدمات ضمن مجمع شركة حسناوي هو تكملة منطقية تدخل في نظرة "الحل الشامل" بفضل تجربة لأزيد من 40 سنة من الخبرة المكتسبة في البناء والفلاحة، يعرض المجمع اليوم في السوق خدمات في مجال التكنولوجيات الجديدة للإتصالات، التكوين والخدمات اللوجستية.

يوظّف أكثر من 3000 عاملا عبر جميع أنحاء البلاد، إسنادا على سياسة الموارد البشرية مُعتمِدة على مجموعة من القيم المشتركة التي تهدف إلى تطوير المهارات.

يتمثل طموح المجمع في بناء الرفاهية العقارية، وما سمح له باكتساب الفعالية والسمعة هو رغبته في ترك بصمة ذات جودة، والإلتزام بالعمل من أجل ازدهار البلاد، مع الحرص على الإلتزام بوعوده يعمل المجمع على تنويع أنشطته والمساهمة بفعالية أكبر في الإقتصاد الوطني، تدعو هذه المساهمة إلى المزيد من المسؤوليات، وعلى الإستجابة للنوعية باستخدام التقنيات المتقدمة.

تاريخ المجمع: أسست أول شركة لمجمع شركات حسناوي علي يد السيد حسناوي إبراهيم سنة 1974، حيث كانت تنشط في مجال البناء والأشغال العمومية والري. عرف المجمع تاريخا طويلا، والمتمثل في ثلاث مراحل:

- مرحلة الإنشاء و التركيب (1974 – 1983): أسست أول مؤسسة للمجمع حسناوي و المتمثلة في شركة الانجازات العمومية ، سنة 1974، و مع الخبرة المكتسبة من خلال إنجاز أكثر من 5000 مسكن والعديد من الأشغال العمومية في منطقة سيدي بلعباس، فقد قادت تدريجيا إلى إنشاء شركات أخرى مما سمح بتعزيز المجمع مع مر السنين. منذ سنة 1984: تم تطوير الشركة وإنشاء أول محطة تكسير الحصى.
- مرحلة النمو و التوحيد(1983 – 2008): مرحلة النمو وتوسع النشاط ، وتلبية إحتياجات مواد البناء للمواقع المختلفة للشركة ، حيث تم إنشاء وحدات جديدة خاصة بمواد البناء وشركات متخصصة في مختلف الهياكل الأساسية (إنشاء ورشة عمل الحديد وأول وحدة إنتاج الخرسانة الجاهزة ووحدة إنتاج مواد البناء لدعم تنفيذ المشاريع).
- مرحلة إعادة التنظيم والتطوير: منذ عام 2008: تحول في مجمع شركات حسناوي من بداية يناير 2008، مع إنشاء العديد من المشاريع المشتركة مع شركاء أجنب و إنشاء شركة النقل و دخول مجال الإتصالات.¹

¹ من الموقع الإلكتروني للمؤسسة، 19.15، 27/04/2019، www.hasnaoui.dz

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لخصائص العينة المدروسة.

سنحاول في هذا المطلب دراسة خصائص العينة المدروسة من خلال دراسة التحليل الوصفي للبيانات العامة الشخصية والوظيفية لأفراد العينة المستجوبة والتي تشمل متغيرات السن، الجنس، المستوى التعليمي، والأقدمية في الوظيفة.

الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

في ما يلي توضيح لتصنيف أفراد العينة حسب الجنس من خلال الجدول والشكل التمثيلي التاليين:

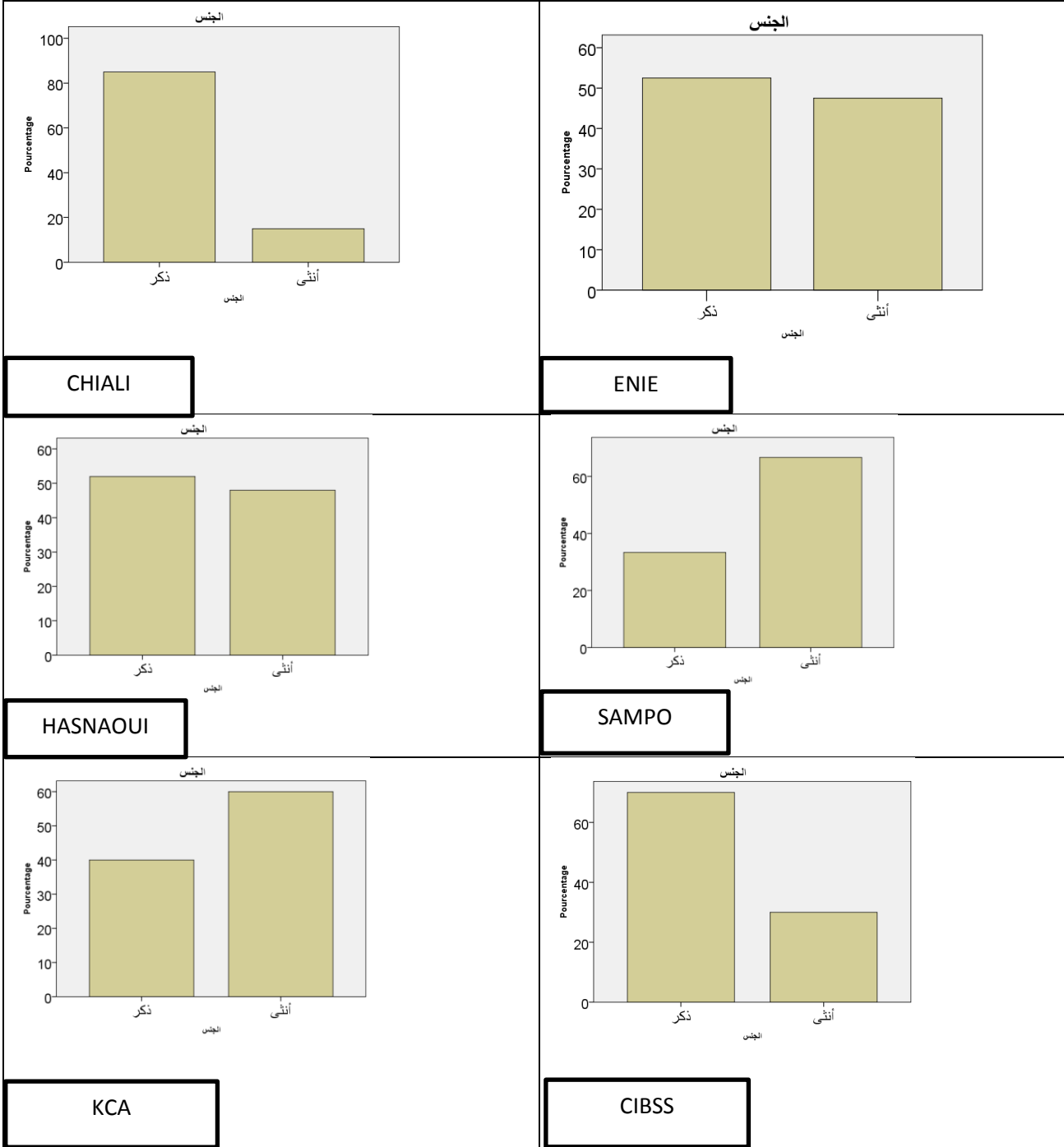
الجدول رقم-15- يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس .

Kca		Hasnaoui		Chiali		Scibs		Sampo		Enie		المؤسسات / الجنس	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	المئوية	التكرار	النسبة		المئوية
40%	06	52%	13	85%	34	70%	21	33.3%	05	52.5%	21	ذكر	
60%	09	48%	12	15%	06	30%	09	66.7%	10	47.5%	19	انثى	
الإناث						الذكور						المجموع	
39.4% - 65						60.6% - 100							

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS .

و يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الجنس لكل مؤسسة على حدى من خلال الشكل التالي:

شكل رقم -24- يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

• من خلال النتائج السابقة الذكر في الجدول يتبين أن توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس تعود لفئة الذكور بنسبة أكبر من جنس الإناث حيث بلغت قيمة 60.6% بينما بلغت نسبة الإناث 39.4% وربما ما يفسر هذا التباين هو راجع لطبيعة عمل المؤسسات ومكان تواجدها. إلا أن نسبة هذا الفارق كانت تختلف من مؤسسة لأخرى حيث جاءت النتائج كالتالي :

❖ بالنسبة لمؤسسة ENIE: يتضح أنّ النسبة الكبرى من متغير الجنس تعود إلى فئة الذكور بنسبة 52.5% وتبقى نسبة 47.5% لجنس الإناث من عينة الدراسة، فبالرغم من نسبة التباين إلا أن فارق الاختلاف قليل جدا ويكاد يقترب، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تمنح فرص شبه متكافئة في التوظيف في المناصب الإدارية للجنسين .

❖ بالنسبة لكل من مؤسسة KCA و SAMPO فإن النسبة الكبرى من متغير الجنس تعود إلى فئة الإناث بنسبة 60% و 66.7% على التوالي مقابل نسبة 40% و 33.3% على التوالي لجنس الذكور ، وهذا ما يفسره أن المؤسستين محل الدراسة بالرغم من طبيعة عملها والتي قد تحتاج لفئة الذكور بشكل أكبر إلا أنها تمنح فرص توظيف لجنس الإناث في المصالح الإدارية ، كون أن الإستهيبان كان موجه لإطارات المؤسسات وليس للعمال التنفيذيين.

❖ بالنسبة لكل من مؤسسة CHIALI ، GSH و SCIBS يتضح أنّ النسبة الكبرى من متغير الجنس تعود إلى الذكور بنسبة 85% و 52% و 70% على التوالي، بينما تبقى نسبة 15% و 48% و 30% لجنس الإناث من عينة الدراسة على الترتيب ، أي أنّ هناك ارتفاع في نسبة الذكور مقابل انخفاض في نسبة العاملين من جنس الإناث، ويرجع هذا السبب إلى طبيعة عمل هذه المؤسسات ، وكذا ربما لكون تحمل العنصر النسوي مسؤوليات أخرى في حياتها، ممّا لايجعلها قادرة على شغل المناصب الإدارية، بالرغم من أنّها تكون حاملة لمؤهلات وخبرات علمية تؤهلها لذلك.

الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب السن.

يمكن توضيح الفوارق بين الأفراد في المؤسسات محل الدراسة من حيث متغير " السن " من خلال الجدول التالي ويليه شكل تمثيلي يحمل النسب التي تمّ التعبير عنها في الجدول.

دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

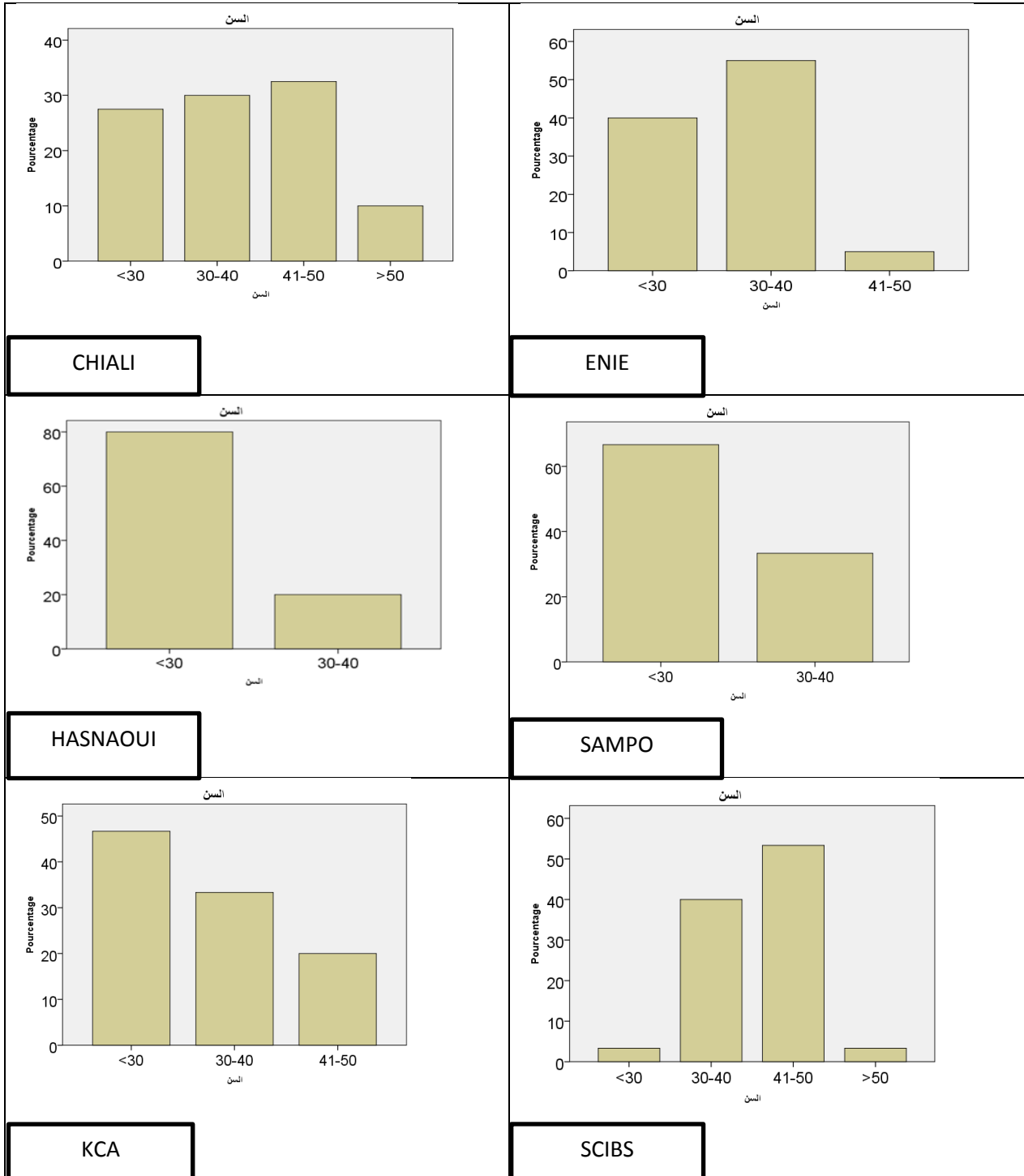
الجدول رقم -16- يوضّح توزيع أفراد العينة حسب السن

السن (التكرارات - النسبة المئوية)				المؤسسات
أقل من 30 سنة	من 30-40 سنة	من 40-50 سنة	أكثر من 50 سنة	
16	22	02	00	ENIE
40%	55%	05%	00%	
10	05	00	00%	SAMPO
66.7%	33.3%	00	00%	
01	12	16	01	SCIBS
03.3%	40%	53.3%	03.3%	
11	12	13	04	CHIALI
27.5%	30%	32.5%	10%	
20	05	00	00%	GSH
80%	20%	00	00%	
07	05	03	00	KCA
46.7%	33.3%	20%	00	
65	61	34	05	مجموع المؤسسات
%39.4	%37	%20.6	%03	

المصدر : من إعداد الطالبة.

كما يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب السن لكل مؤسسة على حدى من خلال الشكل التالي:

شكل رقم-25- توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

❖ من خلال تحليل الجدول والشكل يتضح وجود تباين بين أفراد عينة الدراسة الكلية من حيث متغير السن، فيلاحظ أن أكبر نسبة أفراد عينة الدراسة من حيث السن تعود إلى الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 39.4% ثم تليها الفئة العمرية ما بين 30 إلى 40 سنة بنسبة معتبرة أيضا بقيمة 37%، ثم الفئة من الأفراد التي أعمارهم بين 41 و 50 سنة بنسبة 20.6% وفي الأخير الفئة من الأفراد التي أعمارهم تفوق 50 سنة. هذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة تولي إهتماما كبيرا بفئة الشباب الأقل من 40 سنة على إعتبارها طاقة كبيرة تحتاجها طبيعة العمل، وكذا وجود نسبة معتبرة من الأفراد ما بين 41 و 50 سنة مما يعكس وجود خبرات لتحقيق مستوى أعلى من الأهداف في تحقيق الأداء.

- ويمكن تفصيل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن بالنسبة لكل مؤسسة على حدى كالتالي :
- ❖ بالنسبة لمؤسسة ENIE:

يتضح من خلال نتائج الجدول أن أعلى نسبة لأعمار الإطارات هي 55% وتخص الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة ثم تليها نسبة 40% للفئة العمرية الأقل من 30 سنة وأخيرا نسبة 05% للإطارات التي تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة ، ما يدل على أن المؤسسة تستثمر في فئة الشباب والتي تحوز أكبر نسبة كما أن هناك مزيج أيضا من فئة الإطارات من عمر 40 و 50 سنة للإستفادة من خبراتهم ونقلها للعمال الجدد.

- ❖ بالنسبة لمؤسسة SAMPO :

يتضح من خلال نتائج الجدول أن أعلى نسبة لأعمار الإطارات هي 66.7% وتخص الفئة العمرية أقل من 30 سنة ثم تليها نسبة 33.3% للفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة ، ما يدل على أن المؤسسة تسعى من خلال سياستها المتعلقة بالتوظيف إلى الإهتمام بفئة الشباب من أجل تسيير شؤونها.

- ❖ بالنسبة لمؤسسة SCIBS :

يتضح من خلال نتائج الجدول أن أعلى نسبة لأعمار الإطارات هي 53.3% وتخص الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة ، ما يدل على أن المؤسسة تسعى للإستفادة من خبرات عمال أصحاب هذه الفئة العمرية ، ثم تليها نسبة معتبرة وهي 40% للفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة ما يدل على إستثمار المؤسسة في رأس مال الشباب وأخيرا نسبة 03.3% للإطارات التي تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة ونفس النسبة للإطارات التي تتراوح أعمارهم أكثر من 50 سنة.

- ❖ بالنسبة لمؤسسة CHIALI :

يتضح من خلال نتائج الجدول أن أعلى نسبة لأعمار الإطارات هي 32.5% وتخص الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة ، ما يدل على أن المؤسسة تسعى للإستفادة من خبرات عمالها ، ثم تليها نسبة معتبرة وهي 30% للفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة ما يدل على إستثمار المؤسسة في فئة

الشباب وأخيرا نسبة 27.5% للإطارات التي تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة ونسبة 10% للإطارات التي تتراوح أعمارهم أكثر من 50 سنة.

❖ بالنسبة لمؤسسة GSH:

يتضح من خلال نتائج الجدول أن أعلى نسبة لأعمار الإطارات المستجوبين هي 80% وتخص الفئة العمرية الأقل من 30 سنة و تليها نسبة 20% للفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة ، وهذا ما يدل على إهتمام الشركة بشكل كبير على فئة الشباب في أداء مهامها و النسبة الكبرى من إطاراتها هم شباب وهذا ما ينعكس إيجابا على أدائها.

❖ بالنسبة لمؤسسة KCA :

يتضح من خلال نتائج الجدول أن أعلى نسبة لأعمار الإطارات المستجوبين هي 46.7% وتخص الفئة العمرية الأقل من 30 سنة و تليها نسبة 33.3% للفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة ، وهذا ما يدل على إهتمام الشركة بشكل كبير على فئة الشباب في أداء مهامها ثم تليها نسبة 20% للإطارات من 41 إلى 50 سنة ، ما يعكس وجود خبرات أيضا في المؤسسة.

دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

الفرع الثالث : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

يمكن توضيح أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي من خلال الجدول والشكل الموالين:

الجدول رقم -17- يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

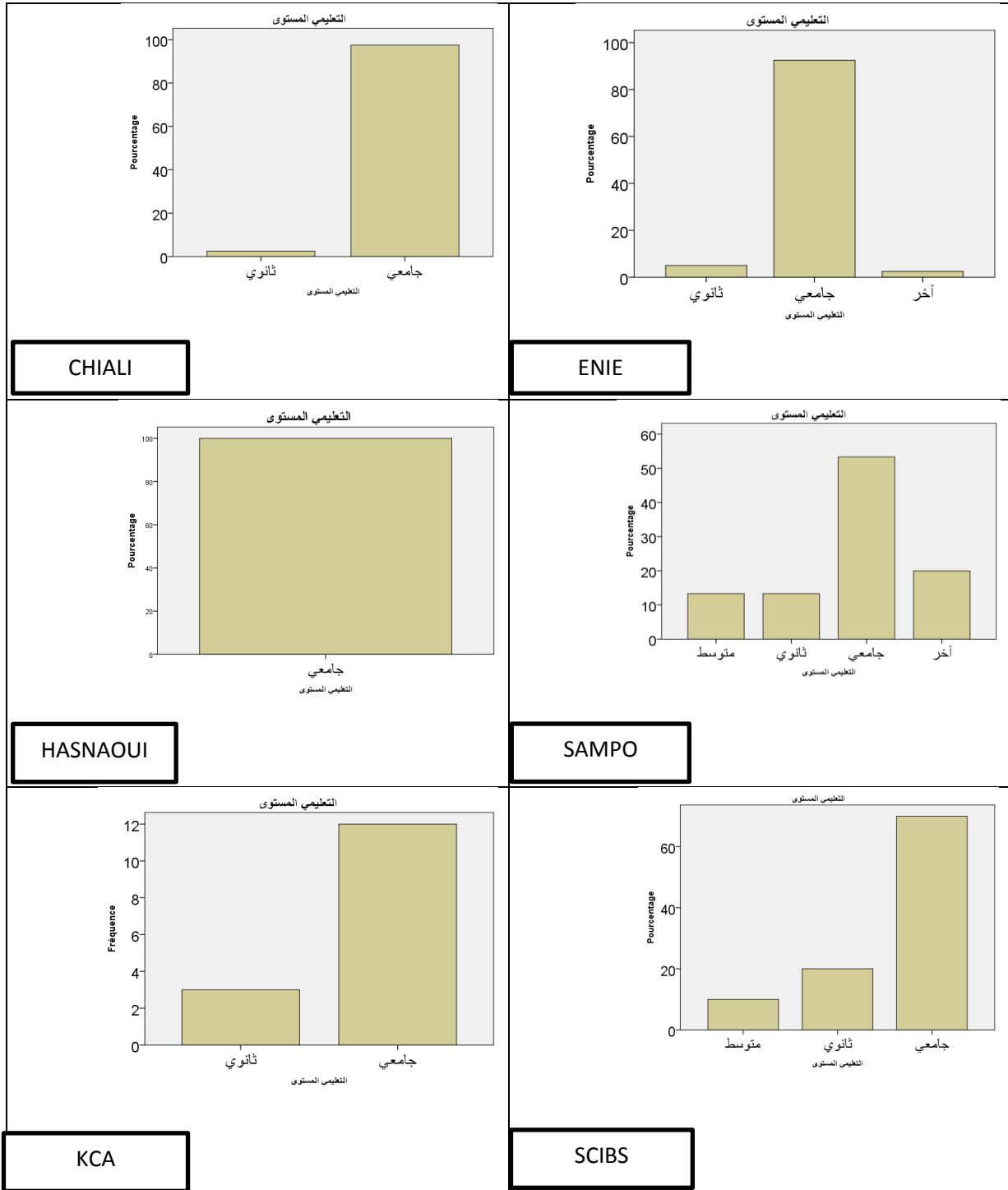
المستوى التعليمي (التكرارات - النسب المئوية)				المؤسسات
آخر	جامعي	ثانوي	متوسط	
01	37	02	00	ENIE
02.5%	92.5%	05%	00	
03	08	02	02	SAMPO
20%	53.3%	13.3%	13.3%	
00	21	06	03	SCIBS
00%	%70	20%	10%	
00	39	01	00	CHIALI
%00	%97.5	02.5%	%00	
00	25	00	00	HASNAOUI
%00	%100	%00	%00	
00	12	03	00	KCA
00	%80	%20	00	
04	142	14	05	مجموع المؤسسات
02.4%	86.1%	08.5%	03%	

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

ويمكن توضيح ما سبق من خلال الشكل التالي :

دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

شكل رقم -26- يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من مخرجات SPSS

دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

من خلال ما سبق من توضيح وتمثيل لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي يتبين أن النسبة الكبرى من أفراد العينة الكلية للدراسة تملك الشهادات الجامعية بنسبة 86.1% ، وهذا ما يدل على استثمار المؤسسات محل الدراسة في الكفاءات الجامعية بهدف تحسين مستوى أدائها، وتليها نسبة 8.5% من الأفراد الذين يحملون الشهادة الثانوية ، وقدرت نسبة الأفراد من أصحاب شهادات المهن التقنية بنسبة 02.4% ووجود نسبة 03% من يحملون شهادة التعليم المتوسط إلا أنهم حاصلون على شهادات مهنية تؤهلهم لشغل المنصب الإداري.

الفرع الرابع : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة.

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة من خلال الجدول والشكل الموالين.

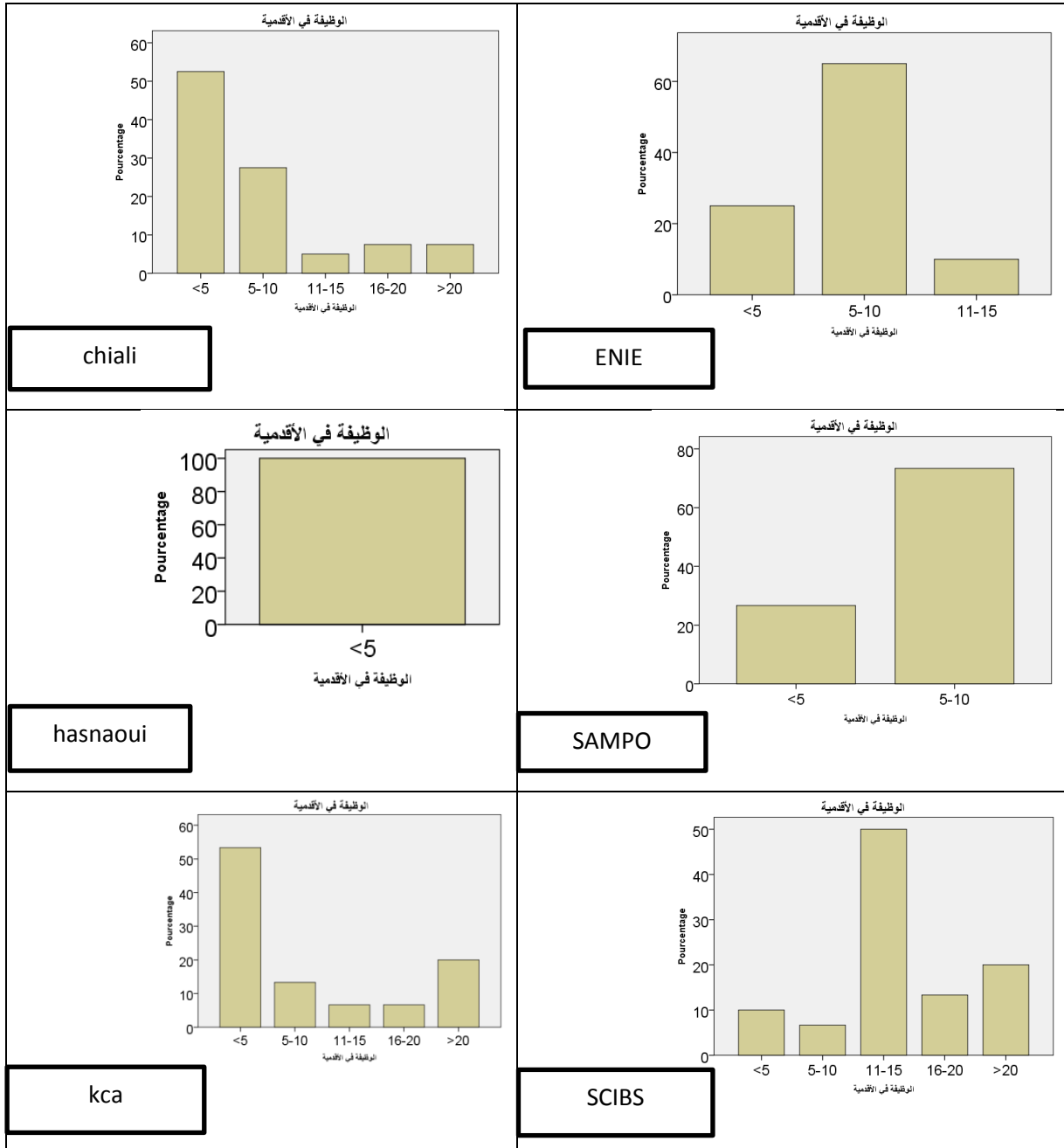
الجدول رقم-18- يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية.

الأقدمية في المؤسسة (التكرارات - النسب المئوية)					المؤسسة
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	من 16 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة	
08	02	01	01	03	ENIE
53.3%	13.3%	06.7%	06.7%	20%	
04	11	00	00	00	SAMPO
26.7%	73.3%	00%	00%	00%	
03	02	15	04	06	SCIBS
10%	06.7%	50%	13.3%	20%	
21	11	02	03	03	CHIALI
52.5%	27.5%	05%	07.5%	07.5%	
25	00	00	00	00	HASNAOUI
25%	00%	00%	00%	00%	
08	02	01	01	03	KCA
53.3%	13.3%	06.7%	06.7%	20%	
71	52	22	08	12	مجموع المؤسسات
43%	31.5%	13.3%	04.8%	07.3%	

دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

المصدر : من إعداد الطالبة.

شكل رقم -27- يوضّح توزيع أفراد عيّنة الدّراسة حسب الأقدميّة .



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح أنّ النسبة الكبرى من عينة الدراسة الكلية بلغت 43% والتي تتناسب مع من سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات وهذا راجع لكون أن المؤسسات وكما سبق ذكره تحوز على نسبة كبيرة من الشباب، ثم تليها نسبة 31.5% لمن سنوات الأقدمية لديهم تتراوح ما بين 05 و 10 سنوات ، ثم تليها نسبة 13.3% من سنوات الأقدمية لديهم تتراوح ما بين 11 و 15 سنة ثم نسبة 07.3% لمن لديهم أكثر من 20 سنة أقدمية ما يعتبر خبرة داخل المؤسسات يستفاد منها ، وأخيرا نسبة 04.8% من تتراوح سنوات أقدميتهم من 16 إلى 20 سنة ، حيث جاءت النتائج بالتفصيل لكل مؤسسة كالتالي :

❖ بالنسبة لمؤسسة ENIE: يتضح أنّ نسبة 53.3% من أفراد عينة الدراسة لم تزد سنوات الخبرة عندهم عن 5 سنوات، نظرا لإعتماد المؤسسة على فئة الشباب ثم نسبة 13.3% للأفراد الذين تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 5 إلى 10 سنوات، ثم نسبة 6.7% للفئة من 11 إلى 20 سنة خبرة وتليها بنسبة أكبر 20% للفئة التي زادت سنوات خبرتهم عن 20 سنة ، أين تستفيد المؤسسة من خبراتهم وكذا نقلها للعمال الآخرين من فئة الشباب.

❖ بالنسبة لمؤسسة SAMPO : كانت أكبر نسبة من حيث الأقدمية 73.3% والتي تخص فئة الأفراد من الإطارات المستجوبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات وهو ما يدل على سيادة نوع من الإستقرار في معدل دوران العمالة بالمؤسسة وتليها نسبة 26.7% للإطارات الذين تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات وهذا راجع لكون جل الفئة المستجوبة هي من الشباب حديثي التوظيف.

❖ بالنسبة لمؤسسة SCIBS : بلغت نسبة 50% لفئة الإطارات الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 11 إلى 15 سنة، ثم تليها نسبة 20% لمن تزيد سنوات خبرتهم عن 20 سنة، ثم نسبة 13.3% من سنوات خبرتهم من 16 إلى 20 سنة، ما يفسره أنه يوجد نوع من الإستقرار الوظيفي في المؤسسة ، وأن المؤسسة محل الدراسة أيضا تستفيد من خبرات كفاءاتها ذوي الأقدمية في العمل، في حين تمنح فرصة للشباب أيضا وإدماجهم ضمن الإطارات مع العمال أصحاب الخبرة المهنية حيث بلغت نسبة 10% و 6.7% على التوالي للإطارات من سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات و من 5 إلى 10 سنوات على التوالي.

❖ بالنسبة لمؤسسة Chiali : يتضح أنّ نسبة 52.5% من أفراد عينة الدراسة لم تزد سنوات الخبرة عندهم عن 5 سنوات، ثم تليها نسبة 27.5% للأفراد الذين تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 5 إلى 10 سنوات، ثم نسبة 7.5% لكل من الإطارات من الفئة الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 16 إلى 20 سنة وأكثر من 20 سنة خبرة وتليها بنسبة أكبر 05% للفئة من 11 إلى 15 سنة ،أين يستفاد من مخزونهم المعرفي وخبراتهم المتراكمة من سنوات عملهم.

❖ بالنسبة لمؤسسة Hasnaoui: كل الفئة المستجوبة من الإطارات كانت سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات ما يناسبها قيمة 25% ، هذا راجع لإعتماد المؤسسة على عنصر الشباب في أداء وتسيير مهامها.

❖ بالنسبة لمؤسسة KCA : بلغت أعلى نسبة 53.3% لفئة الإطارات الذين تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات ، ثم تليها نسبة 20% لمن تزيد سنوات خبرتهم عن 20 سنة، وهو ما يدل على أن المؤسسة تملك مزيج من الإطارات الشباب وأصحاب السنوات القليلة من الخبرة وكذا الإطارات أصحاب الخبرة الكبيرة وهذا من أجل نقل الخبرات والمهارات بين العمال والإستفادة منها ، ثم نسبة 13.3% من سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، ونسبة 6.7% لمن تتراوح سنوات خبرتهم من 11 إلى 20 سنة ما يفسره أنه يوجد نوع أيضا من الإستقرار الوظيفي.

المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة.

سنستعرض في هذا المبحث التحليل الإحصائي لمحاور الإستبيان، وأخيرا إختبار صحة الفرضيات من عدمها .

• تم الإعتماد في التحليل الإحصائي لمحاور الإستبيان على قيم: (التكرارات والنسب المئوية ، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ، والمدى): حيث يتم تحديد درجات الإستجابة عن طريق حساب المدى على أساس المعيار التالي :

$$\text{طول الفئة} = (\text{أعلى طول فئة} - \text{أدنى طول فئة في المقياس الخماسي}) / \text{عدد الفئات} ، \text{ أي} \\ "0.8 = 5 / (1-5)"$$

وعليه كان المقياس المعتمد لإتخاذ القرار كالتالي:

جدول رقم-19- يوضح المقياس المعتمد لإتخاذ القرار.

المستوى الخامس	المستوى الرابع	المستوى الثالث	المستوى الثاني	المستوى الأول	سلم ليكرت الخماسي
أوافق تماما	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
5 - 4.21	4.20 - 3.41	3.40 - 2.61	2.60 - 1.81	1.80 - 1	
مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	المدى

المصدر: من إعداد الطالبة.

دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

- أما في إختبار الفرضيات فقد تم الإعتماد في التحليل على:
 - قيم الإرتباط،
 - معامل التحديد،
 - قيمة t،
 - مستوى الدلالة Sig ،
 - قيمة معامل الإنحدار.

المطلب الأول : التحليل الإحصائي لمحور تنمية الكفاءات.

سنستعرض في هذا المطلب تحليل محور تنمية الكفاءات بأبعادها (التعلم التنظيمي، التكوين، الإستقلالية في العمل وعامل التحفيز) على عينة المؤسسات محل الدراسة الميدانية .

الفرع الأول : التحليل الإحصائي لمحور تنمية الكفاءات للمؤسسات من القطاع العام .

1/ تحليل بعد التعلم التنظيمي:

جدول رقم -20- يوضح قيم التحليل الإحصائي لبعدها التنظيمي.

المؤسسات من القطاع العام								
رقم العبارة	إستجابات أفراد العينة (التكرارات-النسب المئوية)					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الإستجابة
	1	2	3	4	5			
01	04	11	27	41	02	03.31	0.900	متوسطة
	04.7%	12.9%	31.8%	48.2%	02.4%			
02	01	10	17	49	08	3.62	0.859	مرتفعة
	01.2%	11.8%	20%	57.6%	09.4%			
03	02	09	20	50	04	3.53	0.839	مرتفعة
	02.4%	10.6%	23.5%	58.8%	04.7%			
04	01	13	18	50	03	3.48	0.840	مرتفعة
	01.2%	15.3%	21.2%	58.8%	3.5%			

دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

متوسطة	0.913	3.31	05	36	25	18	01	05
			05.9%	42.4%	29.4%	21.2%	01.2%	
مرتفعة	0.890	3.41	05	41	25	12	02	06
			05.9%	48.2%	29.4%	14.1%	02.4%	
متوسطة	0.817	3.31	01	41	27	15	01	07
			01.2%	48.2%	31.8%	17.6%	01.2%	
مرتفعة	0.766	3.49	04	44	27	10	00	08
			04.7%	51.8%	31.8%	11.8%	00%	
متوسطة	0.982	3.19	05	32	25	20	03	09
			05.9%	37.6%	29.4%	23.5%	3.5%	
متوسطة	0.846	3.21	03	32	30	20	00	10
			03.5%	37.6%	53.3%	23.5%	00%	
مرتفعة	0.873	3.62	10	45	18	12	00	11
			11.8	52.9	21.2	14.1%	00%	
متوسطة	0.998	3.16	03	36	23	18	05	12
			03.5%	12.4%	27.1%	21.2%	05.9%	
متوسطة	0.547	3.387	إستجابات الأفراد لبعث التعلم التنظيمي					

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنّ المتوسط الحسابي الإجمالي لبعث التعلم التنظيمي قد بلغ 3.387 بأهمية نسبية متوسطة وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.547، هذا ما يدل على أن مستوى إهتمام عينة المؤسسات المدروسة من القطاع العام بالممارسات التي تعكس استخدام التعلم التنظيمي بها يعتبر مستوى متوسط حيث جاءت النتائج كالتالي:

- بالنسبة للعبارة رقم 01 (تشجع مؤسستنا الأفراد على التعلم من خلال التجارب الناجحة والفاشلة) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها 3.31 بأهمية نسبية متوسطة، وبانحراف معياري قدر ب 0.90، وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على محتوى العبارة بدرجة إستجابة متوسطة، فالمؤسسات

- محل الدراسة تسعى لتطوير معارف عمالها، من خلال الإستفادة من تجارب المؤسسة السابقة سواء الناجحة أو الفاشلة، لكن مع تفادي وقوع الإنحرافات والأخطاء السابقة.
- أما بالنسبة للعبارة (02) الثانية فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.62 وانحراف معياري قدر ب 0.859 بأهمية نسبية مرتفعة ، حيث أكد أفراد العينة المستجوبة أن المؤسسات محل الدراسة تشجع أفرادها على التكوين الذاتي في ميادين تخصصهم مما يساعدهم على تحصيل معارف جديدة، تساهم في تحسين أداء المؤسسات إلى مستوى أفضل ، أي أنها تعمل على تمكين الأفراد من التعلم داخل وخارج المنظمة، وإستخدام التقنية المناسبة لتعزيز التعلم وتطوير المعارف والمهارات.
- أما بالنسبة للعبارة (03) فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.53 وانحراف معياري قدر ب 0.839 بأهمية نسبية مرتفعة، هذا ما يدل على أن أفراد العينة يوافقون محتوى العبارة التي تدل على أن عينة المؤسسات المدروسة تسعى في الحصول على المعلومة من مصادر متعددة خارجية مثل الزبائن، الموردون، والبيئة الخارجية عموماً ، وكذا من مصادر داخلية إعتيادية على كفاءاتها الداخلية لغرض تحويلها إلى معرفة يستفاد منها في تحقيق أهدافها المستقبلية.
- بالنسبة للعبارة (04) و (05) فهي تدل على الممارسات التي تعكس عملية خزن المعرفة أي الذاكرة التنظيمية والتي تختلف إما إستناداً على عقول الأفراد العاملين، أو على مستندات وأجهزة إلكترونية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارات 3.48 و 3.31 و بانحراف معياري قدر ب 0.840 و 0.913 على التوالي، هذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بتخزين معرفتها بنسبة أكبر إعتيادية على تكنولوجيا المعلومات والإتصال والوسائط الإلكترونية حيث درجة الإستجابة مرتفعة فيها، وتعتمد في التخزين على عقول الكفاءات البشرية التي تمتلكها بنسبة أقل وبدرجة إستجابة متوسطة تفادياً لعدة آثار سلبية ناجمة عن فقدان الموظفين ذوي الخبرة.
- بالنسبة للعبارة المتبقية من هذا البعد فهي تتعلق بعملية نشر وتوزيع المعرفة لغرض إستغلالها وتطبيقها ، فهناك عدد من الممارسات والدعائم التي تركز نشر هذه المعرفة من بينها، فعالية الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية للمؤسسة، عملية التشارك المعرفي، مدى إهتمام المؤسسة بأسلوب فرق العمل... هذا ما سنحاول تحليله ومعرفة مدى إهتمام المؤسسات المدروسة بهذه المقومات لغرض نشر وتقاسم المعرفة المتحصل عليها وتطبيقها قصد تنمية كفاءاتها البشرية من أجل تحسين الأداء الوظيفي وإتخاذ قرارات مستقبلية صائبة :
- فبالنسبة للعبارة (06) بلغ المتوسط الحسابي 3.41، بأهمية نسبية مرتفعة و بانحراف معياري قدر ب 0.890 ، هذا يدل على قبول أفراد العينة محتوى العبارة و أن المؤسسات المدروسة من القطاع العام تسهل الإتصال من خلال سهولة نقل وتبادل المعارف والخبرات بين أفراد المنظمة ضمن الإجتماعات الدورية ووسائل إتصال أخرى.

- بالنسبة للعبارة (07) و (08) ، فهي تتعلق بمدى ملائمة الهيكل التنظيمي للعينة المدروسة ودوره في تسهيل عملية نقل المعرفة بين العمال ، حيث تراوح المتوسط الحسابي لهذه العبارات من 3.31 إلى 3.49 بإنحراف معياري 0.817 و 0.766 على التوالي ، أي بدرجة إستجابة من متوسطة إلى مرتفعة، فالمؤسسات المدروسة تملك هياكل تنظيمية مرنة تساعد على نقل المعلومة بين أفراد المنظمة من أجل تطوير معارف الجميع والإستفادة منها في قرارات المؤسسة.
- بالنسبة للعبارة (09) و (10) ، فقد تراوح المتوسط الحسابي لها من 3.19 إلى 3.21 و بإنحراف معياري من 0.982 و 0.846 ، بأهمية نسبية متوسطة ، هذا ما يفسره أن إهتمام المؤسسات محل الدراسة بخلق ثقافة التشارك المعرفي بين الأفراد من خلال خلق جو من الثقة والتعاون، وتوفير أرضية تسمح وتشجع على تقاسم المعارف بين الأفراد من أجل تنمية كفاءاتهم هو مستوى متوسط ، لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب الذي ينمي ويحسن كفاءات ومعارف العمال.
- بالنسبة للعبارة (11) بلغ المتوسط الحسابي 3.62 بأهمية نسبية مرتفعة و بإنحراف معياري قدر ب 0.873 ، وهذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة تمكن الأفراد من تبادل المعلومة بطريقة سريعة من خلال إستعمال تكنولوجيا المعلومات والوسائط الإلكترونية ، هذا ما يتوافق مع أن المؤسسات تعتمد في الذاكرة التنظيمية على هذه الوسائط.
- بالنسبة للعبارة (12) والأخيرة من بعد التعلم التنظيمي ، بلغ المتوسط الحسابي 3.16 بأهمية نسبية متوسطة و بإنحراف معياري قدر ب 0.998 ، وهذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على أسلوب فرق العمل في أداء المهام بنسبة متوسطة، فالإدارة العليا تعزز إنشاء فرق العمل ولكن تبقى نسبة الإهتمام متوسطة فالظروف السائدة لا زالت تواجه بعض العراقيل في بناء الكفاءات الجماعية من بينها ، عدم وجود جو كافي من الثقة بين الأفراد من أجل تقاسم المعارف، طبيعة الهيكل التنظيمي، عدم وجود مستوى معتبر من الإستقلالية في أداء المهام .

2/ تحليل بعد التكوين .

جدول رقم-21- يوضح قيم التحليل الإحصائي لبعء التكوين

المؤسسات من القطاع العام								
درجة الإستجابة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إستجابات أفراد العينة(التكرارات-النسب المئوية)					رقم العبارة
			5	4	3	2	1	بعء التكوين
مرتفعة	0.921	3.48	06	47	15	16	01	13
			07.1%	55.3%	17.6%	18.8%	1.2%	
مرتفعة	0.674	3.79	06	60	15	03	01	14
			07.1%	70.6%	17.6%	3.5%	01.2%	
مرتفعة	0.721	3.64	04	53	22	05	01	15
			04.7%	62.4%	25.9%	05.9%	01.2%	
مرتفعة	0.707	04	19	49	15	02	00	16
			22.4%	57.6%	17.6%	02.4%	00%	
مرتفعة	0.772	3.89	18	43	21	03	00	17
			21.2%	50.6%	24.7%	03.5%	00%	
مرتفعة	0.802	3.69	08	52	17	07	01	18
			09.4%	61.2%	20%	08.2%	01.2%	
متوسطة	0.949	3.16	04	32	25	22	02	19
			04.7%	37.6%	29.4%	25.9%	02.4%	
مرتفعة	0.732	3.81	10	55	14	06	00	20
			11.8%	64.7%	16.5%	07.1%	%00	
						%	%	
مرتفعة	0.489	3.626	إستجابات الأفراد لبعء التكوين					

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنّ المتوسط الحسابي الإجمالي لبعده التكوين قد بلغ 3.626 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.489، هذا ما يدل على أن مستوى إهتمام عينة المؤسسات المدروسة من القطاع العام بالممارسات التي تعكس الإهتمام بعملية التكوين في تنمية الكفاءات بها يعتبر مستوى مرتفع حيث جاءت النتائج كالتالي:

- بالنسبة للعبارة (13) و (14)، تراوح المتوسط الحسابي من 3.48 إلى 3.79 و انحراف معياري من 0.921 إلى 0.674 على التوالي بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة وفي أول مرحلة من مراحل عملية التكوين التي تتبعها لغرض تنمية كفاءاتها تقوم بتحديد الإحتياجات التكوينية حسب متطلبات الوظيفة ، أي إستنادا على النقائص المسجلة في الأداء الوظيفي الناتجة عن عمليات التقييم الخاص بالعاملين، وكذا إستنادا إلى طلب العمال.
- بالنسبة للعبارة (15) و (16) فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي من 3.64 إلى 04 و بانحراف معياري قدر ب 0.721 و 0.707، على التوالي، هذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة تسعى لتلقي عمالها معارف ومهارات جديدة وتطوير المعارف السابقة عن طريق تصميم برامج التكوين حسب الطلب وحسب الحاجة من أجل أداء المهام بصفة جيدة.
- بالنسبة للعبارة (17) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.89 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري قدر ب 0.772، هذا ما يفسر أن أفراد العينة المستجوبة يؤيدون محتوى العبارة ويؤكدون على أن المحتوى التكويني المتحصل عليه من البرامج التكوينية يتوافق مع رغبتهم في تحسين أدائهم.
- بالنسبة للعبارة (18) و (19) والتي تتعلق بنوع التكوين المتحصل عليه في هذه المؤسسات لغرض تنمية الكفاءات ، فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي لها من 3.69 إلى 3.16 و بانحراف معياري قدر ب 0.802 و 0.949 بأهمية نسبية مرتفعة ، ثم متوسطة على التوالي، فقد أكد أفراد العينة المستجوبة أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على مزاوله التكوين المباشر أي مباشرة بين المكون والمتكون إما من خلال بعثات تكوينية أو جلب فريق من الخبراء للمؤسسة أين تتم عملية التعليم بصفة مباشرة، أكثر مما تعتمد على التكوين من خلال الوسائط الإلكترونية (Tic).
- بالنسبة للعبارة (20) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.81 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري قدر ب 0.732، هذا ما يفسر أن أفراد العينة المستجوبة يؤيدون محتوى العبارة ويؤكدون على أن المعارف النظرية والتطبيقية المتحصل عليها من خلال الدورات التكوينية تساهم في تطوير قدراتهم المعرفية ومهاراتهم المكتسبة .

دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

3/ بعد الإستقلالية في العمل والتحفيز .

جدول رقم-22- يوضح قيم التحليل الإحصائي لبعء الإستقلالية في العمل والتحفيز

المؤسسات من القطاع العام								
درجة الإستجابة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إستجابات أفراد العينة (التكرارات-النسب المئوية)					رقم العبارة
			5	4	3	2	1	
متوسطة	0.808	3.27	01	37	33	12	02	21
			1.2%	43.5%	38.8%	14.1%	02.4%	
مرتفعة	0.951	3.62	11	46	15	11	02	22
			12.9%	54.1%	17.6%	12.9%	02.4%	
مرتفعة	0.778	3.56	05	48	22	10	00	23
			05.9%	56.5%	25.9%	11.8%	00%	
مرتفعة	0.906	3.44	06	42	21	15	01	24
			07.1%	49.4%	24.7%	17.6%	1.2%	
مرتفعة	1.030	3.54	14	35	22	11	03	25
			16.5%	41.2%	25.9%	12.9%	03.5%	
متوسطة	1.261	2.93	09	22	23	16	15	26
			10.6%	25.9%	27.1%	18.8%	17.6%	
متوسطة	1.100	3.29	09	33	24	12	07	27
			10.6%	38.8%	28.2%	14.1%	08.2%	
مرتفعة	0.809	3.81	15	44	22	03	01	28
			17.6%	51.8%	25.9%	03.5%	01.2%	
مرتفعة	0.558	3.433	إستجابات الأفراد لبعء الإستقلالية والتحفيز					

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنّ المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد الإستقلالية في العمل والتحفيز قد بلغ 3.433 بأهمية نسبية مرتفعة وبتباين معياري إجمالي قدر ب 0.558، هذا ما يدل على أن مستوى إهتمام عينة المؤسسات المدروسة من القطاع العام بالممارسات التي تعكس الإهتمام بعامل الإستقلالية والتحفيز في تنمية الكفاءات بها يعتبر مستوى مرتفع ، لكن ليس بدرجة كبيرة حيث جاءت النتائج كالتالي:

- بالنسبة للعبارة (21) قد بلغ المتوسط الحسابي قيمة 3.27 بأهمية نسبية متوسطة وبتباين معياري قدر ب 0.808 ، هذا ما يفسره أن إهتمام المؤسسات المدروسة بمنح الفرصة في إتخاذ قرارات متعلقة بالعمل للأفراد هو إهتمام بنسبة متوسطة ، وهذا راجع إلى طبيعة بعض القرارات التي لا تحتل التأخر في إصدارها أين تبقى حكرًا فقط عند فئة معينة من الأفراد أو نظرا لخصوصية بعض القرارات.

- بالنسبة للعبارة (22) و (23) ، فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي لها من 3.62 إلى 3.56 وبتباين معياري قدر ب 0.951 و 0.778 على التوالي ، بأهمية نسبية مرتفعة ، فقد أكد أفراد العينة المستجوبة أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على منح فرصة للعاملين من أجل تقديم إقتراحات متعلقة بحل المشاكل التي لها علاقة بالعمل، أين يشترك الرئيس مع المرؤوس في معالجة الإقتراحات ووضع خطة عمل مناسبة، أي أن النمط القيادي السائد في الغالب هو النمط الديمقراطي.

- بالنسبة للعبارة (24) بلغ المتوسط الحسابي قيمة 3.44 بأهمية نسبية مرتفعة ، وبتباين معياري قدر ب 0.906 ، هذا ما يفسره أن النسبة الكبرى من أفراد العينة المستجوبة تؤكد أن التنظيم الحالي للعمل في مؤسساتهم يوفر لهم نوع من الإستقلالية والمبادرة في إنجاز المهام ، الأمر الذي يؤدي إلى تنمية كفاءاتهم ومهاراتهم.

- بالنسبة للعبارة (25) بلغ المتوسط الحسابي قيمة 3.54 بأهمية نسبية مرتفعة ، وبتباين معياري قدر ب 1.030، هذا ما يفسره أن النسبة الكبرى من أفراد العينة المستجوبة توافق محتوى العبارة التي تفسر أن تفويض الرئيس جزء من سلطاته للمرؤوسين يساهم في تنمية كفاءاتهم.

- بالنسبة للعبارة (26) بلغ المتوسط الحسابي قيمة 2.93 بأهمية نسبية متوسطة ، وبتباين معياري قدر ب 1.261، هذا ما يفسره أن إستجابة أفراد العينة المستجوبة لمحتوى العبارة التي تدل على أن نظام الترقية عادل ويكون على أساس العمل المبذول (تكافؤ الفرص) هي إستجابة متوسطة ، وأن هناك خلل نوع ما في عدالة تكافؤ الفرص بهذه المؤسسات.

- بالنسبة للعبارة (27) والتي لها علاقة بمستوى الرضا عن الحوافز المادية من أجل تنمية الكفاءات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة 3.29 بأهمية نسبية متوسطة ، وبتباين معياري قدر

دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

ب1.100، هذا ما يفسره أن أفراد العينة المستجوبة لا يبدون نسبة كبيرة من الرضا عن الحوافز المادية الممنوحة لهم مثل الأجر الوظيفي.

- بالنسبة للعبارة (28) والتي لها علاقة بمستوى الرضا عن الحوافز المعنوية من أجل تنمية الكفاءات بلغ المتوسط الحسابي لها قيمة 3.81 بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري قدر ب 0.809 ، هذا ما يفسره أن أفراد العينة المستجوبة يبدون نسبة مرتفعة من الرضا عن الحوافز المعنوية مثل العلاقة الجيدة بين الزملاء والرئيس في العمل.

الفرع الثاني : التحليل الإحصائي لمحور تنمية الكفاءات للمؤسسات من القطاع الخاص .

1/ بعد التعلم التنظيمي.

جدول رقم -23- يوضح قيم التحليل الإحصائي لبعدها التعلم التنظيمي

المؤسسات من القطاع الخاص								
درجة الإستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إستجابات أفراد العينة (التكرارات -النسب المئوية)					رقم العبارة
			5	4	3	2	1	
مرتفعة	0.858	3.81	10	56	05	07	02	01
			%12.5	%70	%06.3	%8.8	%2.5	
مرتفعة	0.759	3.86	13	48	14	05	00	02
			%16.3	60%	%17.5	%06.3	00%	
مرتفعة	0.724	03.79	%11.3	61.3%	%23.8	02.5%	%01.3	03
			25	44	09	02	00	
مرتفعة	0.713	4.15	25	44	09	02	00	04
			%31.3	%55	%11.3	%02.5	%00	
مرتفعة	0.720	3.61	04	47	24	04	01	05
			%05	%58.8	%30	05%	%01.3	
مرتفعة	0.736	3.88	13	48	15	04	00	06
			%16.3	%60	%18.8	%05	%00	

دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

مرتفعة	0.736	3.88	14	45	18	03	00	07
			%17.5	%56.3	%22.5	%03.8	%00	
مرتفعة	0.450	3.89	03	66	10	01	00	08
			%03.8	%82.5	%12.5	%01.3	%	
مرتفعة	0.821	3.90	17	44	13	06	00	09
			%21.3	%55	%16.3	%07.5	%00	
مرتفعة	0.684	3.75	07	50	19	04	00	10
			%08.8	%62.5	%23.8	%05	00%	
مرتفعة جدا	0.679	4.09	20	49	09	02	00	11
			25%	61.3%	11.3%	%2.5	%00	
مرتفعة	0.708	3.83	08	56	10	06	00	12
			%10	%70	%12.5	%07.5	%00	
مرتفعة	0.362	3.868	إستجابات الأفراد لبعث التعلم التنظيمي					

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنّ المتوسط الحسابي الإجمالي لبعث التعلم التنظيمي قد بلغ 3.868 بأهمية نسبية مرتفعة وبتباين معياري إجمالي قدر ب 0.362، هذا ما يدل على أن مستوى إهتمام عينة المؤسسات المدروسة من القطاع الخاص بالممارسات التي تعكس استخدام التعلم التنظيمي بها يعتبر مستوى مرتفع حيث جاءت النتائج كالتالي:

- بالنسبة للعبارة رقم 01 فقد بلغ المتوسط الحسابي لها 3.81 بأهمية نسبية مرتفعة، وبتباين معياري قدر ب 0.858، وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون محتوى العبارة بدرجة إستجابة مرتفعة، هذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة من القطاع الخاص تشجع الأفراد على التعلم من خلال التجارب الناجحة والفاشلة، من أجل تطوير معارف عمالها، وتنمية كفاءاتهم.

- أما بالنسبة للعبارة (02) فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.86 وبتباين معياري قدر ب 0.759 بأهمية نسبية مرتفعة، حيث أكد أفراد العينة المستجوبة أن المؤسسات محل الدراسة تشجع أفرادها على التكوين الذاتي في ميادين تخصصهم مما يساعدهم على تحصيل معارف جديدة، تساهم في تحسين أداء المؤسسات إلى مستوى أفضل.

- أما بالنسبة للعبارة (03) فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.79 وانحراف معياري قدر ب 0.724 بأهمية نسبية مرتفعة، هذا ما يدل على أن أفراد العينة يوافقون محتوى العبارة التي تدل على أن عينة المؤسسات المدروسة ، تسعى في الحصول على المعلومة من مصادر خارجية من بيئتها الخارجية و على مصادر داخلية اعتمادا على كفاءاتها الداخلية لغرض تحويلها إلى معرفة يستفاد منها في تعزيز عملية التعلم التنظيمي وتحقيق أهدافها المستقبلية.

- بالنسبة للعبارة (04) و (05) فهي تدل على الممارسات التي تعكس عملية خزن المعرفة أي الذاكرة التنظيمية والتي تختلف إما استنادا على عقول الأفراد العاملين، أو على مستندات وأجهزة إلكترونية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارات 4.15 و 3.61 و بانحراف معياري قدر ب 0.713 و 0.720 على التوالي، هذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بتخزين معرفتها بنسبة أكبر اعتمادا على تكنولوجيا المعلومات والاتصال والوسائط الإلكترونية حيث درجة الإستجابة مرتفعة فيها، وتعتمد في التخزين على عقول الكفاءات البشرية التي تمتلكها بنسبة أقل ولكن دائما بدرجة إستجابة مرتفعة خوفا من فقدان المعرفة في حالة تنقل الموظفين، وجعل المعرفة صريحة يمكن الوصول إليها بسهولة عكس المعرفة الضمنية.

- بالنسبة للعبارة المتبقية والتي تتعلق بعملية نشر وتوزيع المعرفة لغرض إستغلالها وتطبيقها ، جاءت النتائج كالتالي:

- فبالنسبة للعبارة (06) بلغ المتوسط الحسابي لها 3.88، بأهمية نسبية مرتفعة و بانحراف معياري قدر ب 0.736 ، هذا يدل على قبول أفراد العينة محتوى العبارة و أن المؤسسات المدروسة من القطاع الخاص تسهل الإتصال من خلال سهولة نقل وتبادل المعارف والخبرات بين أفراد المنظمة ضمن الإجتماعات الدورية .

- بالنسبة للعبارة (07) و (08) ، فهي تتعلق بمدى ملائمة الهيكل التنظيمي للعينة المدروسة ودوره في تسهيل عملية نقل المعرفة بين العمال ، حيث تراوح المتوسط الحسابي لهذه العبارات من 3.88 إلى 3.89 بانحراف معياري 0.736 و 0.450 على التوالي ، أي بدرجة إستجابة مرتفعة، فالمؤسسات المدروسة تملك هياكل تنظيمية مرنة تساعد على نقل المعلومة بين أفراد المنظمة من أجل تطوير معارف الجميع والإستفادة منها في قرارات المؤسسة.

- بالنسبة للعبارة (09) و (10) ، فقد تراوح المتوسط الحسابي لها من 3.90 إلى 3.75 و بانحراف معياري من 0.821 إلى 0.684 ، بأهمية نسبية مرتفعة ، هذا ما يفسره أن إهتمام المؤسسات محل الدراسة بخلق ثقافة التشارك المعرفي بين الأفراد من خلال خلق جو من الثقة والتعاون، وتوفير

دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

أرضية تسمح وتشجع على تقاسم المعارف بين الأفراد من أجل تنمية كفاءاتهم هو مستوى مرتفع يعمل على تحسين كفاءات ومعارف العمال.

-بالنسبة للعبارة (11) بلغ المتوسط الحسابي 4.09 بأهمية نسبية مرتفعة وبتباين معياري قدر ب 0.679، وهذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة تمكن الأفراد من تبادل المعلومة بطريقة سريعة من خلال إستعمال تكنولوجيا المعلومات والوسائط الإلكترونية .

- بالنسبة للعبارة (12) والأخيرة من هذا البعد ، بلغ المتوسط الحسابي 3.83 بأهمية نسبية مرتفعة وبتباين معياري قدر ب 0.708، وهذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على أسلوب فرق العمل في أداء المهام ويولونه قدرًا معتبرًا من الإهتمام، فالإدارة العليا تعزز إنشاء فرق العمل وخلق الظروف المواتية لبناء الكفاءات الجماعية نظرا لما يساهم به في تبادل، تقاسم، وتشارك المعرفة بين الأفراد مما يعمل على تنمية الكفاءات الفردية وبناء الكفاءات الجماعية التي تعتبر محور نجاح وتميز المؤسسات.

2/ بعد التكوين .

جدول رقم-24- يوضح قيم التحليل الإحصائي لبعد التكوين

المؤسسات من القطاع الخاص								
رقم العبارة	إستجابات أفراد العينة(التكرارات-النسب المئوية)					المتوسط الحسابي	التباين المعياري	درجة الإستجابة
	1	2	3	4	5			
13	00	04	13	55	08	3.84	0.665	مرتفعة
	00%	05%	16.3%	68.8%	10%			
14	00	04	07	55	14	3.99	0.684	مرتفعة
	00%	05%	8.08%	68.8%	17.5%			
15	00	05	10	53	12	3.90	0.722	مرتفعة
	00%	6.3%	12.5%	66.3%	15%			
16	01	03	07	43	26	4.13	0.817	مرتفعة
	1.3%	3.8%	08.8%	53.8%	32.5%			
17	00	03	13	48	16	3.96	0.719	مرتفعة

دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

			20%	60%	16.3%	3.8%	00%	
مرتفعة	0.720	3.75	08	49	18	05	00	18
			10%	61.3%	22.5%	6.3%	00%	
متوسطة	0.933	3.38	10	25	30	15	00	19
			12.5%	31.3%	37.5%	18.8%	00%	
مرتفعة	0.565	3.90	08	57	14	01	00	20
			10%	71.3%	17.5%	1.3%	00%	
مرتفعة	0.522	3.854	إستجابات الأفراد لبعء التكوين					

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتّضح أنّ المتوسط الحسابي الإجمالي لبعء التكوين قد بلغ 3.854 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.522، هذا ما يدل على أن مستوى إهتمام عينة المؤسسات المدروسة من القطاع الخاص بالممارسات التي تعكس الإهتمام بعملية التكوين في تنمية الكفاءات بها يعتبر مستوى مرتفع حيث جاءت النتائج كالتالي:

- بالنسبة للعبارة (13) و (14)، تراوح المتوسط الحسابي من 3.84 إلى 3.99 و انحراف معياري من 0.665 إلى 0.684 على التوالي بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بتحديد الإحتياجات التكوينية حسب متطلبات الوظيفة ، أي إستنادا على النقائص المسجلة في الأداء الوظيفي الناتجة عن عمليات التقييم الخاص بالعاملين، وكذا إستنادا إلى طلب العمال.

- بالنسبة للعبارة (15) و (16) فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي من 3.90 إلى 4.13 و بانحراف معياري قدر ب 0.722 و 0.817، على التوالي، هذا ما يفسره أن المؤسسات محل الدراسة تسعى لتلقي عمالها معارف ومهارات جديدة وتطوير المعارف السابقة عن طريق تصميم برامج التكوين حسب الطلب وحسب الحاجة من أجل أداء المهام بصفة جيدة.

- بالنسبة للعبارة (17) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.96 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري قدر ب 0.719، هذا ما يفسر أن أفراد العينة المستجوبة يؤيدون محتوى العبارة ويؤكدون على أن المحتوى التكويني المتحصل عليه من خلال البرامج التكوينية يتوافق مع رغبتهم في تحسين أدائهم.

دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

- بالنسبة للعبارة (18) و(19) والتي تتعلق بنوع التكوين المتحصل عليه في هذه المؤسسات لغرض تنمية الكفاءات ، فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي لها من 3.75 إلى 3.38 و بانحراف معياري قدر ب 0.720 و 0.933 على التوالي، بأهمية نسبية مرتفعة ، فقد أكد أفراد العينة المستجوبة أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على مزاوله التكوين المباشر أكثر مما تعتمد على التكوين من خلال الوسائط الإلكترونية (Tic).

- بالنسبة بالنسبة للعبارة (20) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.90 بأهمية نسبية مرتفعة و بانحراف معياري قدر ب 0.565، هذا ما يفسر أن أفراد العينة المستجوبة يؤيدون محتوى العبارة ويؤكدون على أن المعارف النظرية والتطبيقية المتحصل عليها من خلال الدورات التكوينية تساهم في تطوير قدراتهم المعرفية ومهاراتهم .

3/تحليل بعد الإستقلالية والتحفيز

جدول رقم -25- يوضح قيم التحليل الإحصائي لبعء الإستقلالية والتحفيز

المؤسسات من القطاع الخاص								
رقم العبارة	إستجابات أفراد العينة(التكرارات-النسب المئوية)					الدرجة الإستجابية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	1	2	3	4	5			
21	00	03	23	53	01	3.65	0.576	مرتفعة
	00%	3.8%	28.8%	66.3%	01.3%			
22	00	01	16	52	11	3.91	0.620	مرتفعة
	00%	1.3%	20%	65%	13.8%			
23	00	06	07	57	10	3.89	0.711	مرتفعة
	00%	7.5%	8.8%	71.3%	12.5%			
24	02	03	19	47	09	3.73	0.811	مرتفعة
	2.5%	3.8%	23.8%	58.8%	11.3%			
25	00	03	11	58	08	3.89	0.616	مرتفعة

دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

			10%	72.5%	13.8%	3.8%	00%	
مرتفعة	0.778	3.55	05	42	26	06	01	26
			06.3%	52.5%	32.5%	7.5%	1.3%	
متوسطة	1.227	2.84	02	30	19	11	18	27
			02.5%	37.5%	23.8%	13.8%	22.5%	
مرتفعة	0.556	4.09	16	55	09	00	00	28
			20%	68.8%	11.3%	00%	00%	
مرتفعة	0.472	3.692	إستجابات الأفراد لبعد الإستقلالية والتحفيز					

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنّ المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد الإستقلالية في العمل والتحفيز قد بلغ 3.692 بأهمية نسبية مرتفعة وبتباين معياري إجمالي قدر ب0.472 هذا ما يدل على أن مستوى إهتمام عينة المؤسسات المدروسة من القطاع الخاص بالممارسات التي تعكس الإهتمام بعامل الإستقلالية في العمل والتحفيز في تنمية الكفاءات بها يعتبر مستوى مرتفع حيث جاءت النتائج كالتالي:

- بالنسبة للعبارة (21) قد بلغ المتوسط الحسابي قيمة 3.65 بأهمية نسبية مرتفعة وبتباين معياري قدر ب0.576، هذا ما يفسره أن إهتمام المؤسسات المدروسة بمنح الفرصة لأفرادها في إتخاذ قرارات متعلقة بالعمل هو إهتمام بنسبة مرتفعة .

- بالنسبة للعبارة (22) و(23) ، فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي لها من 3.91 إلى 3.89 وبتباين معياري قدر ب 0.620 و 0.711 على التوالي ، بأهمية نسبية مرتفعة ، فقد أكد أفراد العينة المستجوبة أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على منح فرصة للعاملين من أجل تقديم إقتراحات متعلقة بحل المشاكل التي لها علاقة بالعمل.

- بالنسبة للعبارة (24) بلغ المتوسط الحسابي قيمة 3.73 بأهمية نسبية مرتفعة ، وبتباين معياري قدر ب 0.811، هذا ما يفسره أن النسبة الكبرى من أفراد العينة المستجوبة تؤكد أن التنظيم الحالي للعمل في مؤسساتهم يوفر لهم نوع من الإستقلالية والمبادرة في إنجاز المهام ، الأمر الذي يؤدي إلى تنمية كفاءاتهم ومهاراتهم.

- بالنسبة للعبارة (25) بلغ المتوسط الحسابي قيمة 3.89 بأهمية نسبية مرتفعة ، وبانحراف معياري قدر ب 0.616، هذا ما يفسره أن النسبة الكبرى من أفراد العينة المستجوبة توافق محتوى العبارة التي تفسر أن تفويض الرئيس جزء من سلطاته للمرؤوسين يساهم في تنمية كفاءاتهم.

- بالنسبة للعبارة (26) بلغ المتوسط الحسابي قيمة 3.55 بأهمية نسبية مرتفعة ، وبانحراف معياري قدر ب 0.778 ، هذا ما يفسره أن النسبة الكبرى من أفراد العينة المستجوبة توافق محتوى العبارة التي تفسر أن نظام الترقية عادل ويكون على أساس العمل المبذول أي سيادة مبدأ تكافؤ الفرص.

- بالنسبة للعبارة (27) والتي لها علاقة بمستوى الرضا عن الحوافز المادية من أجل تنمية الكفاءات، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة 2.84 بأهمية نسبية متوسطة، وبانحراف معياري قدر ب 1.227 ، هذا ما يفسره أن أفراد العينة المستجوبة لا يبدون نسبة كبيرة من الرضا عن الحوافز المادية الممنوحة لهم مثل الأجر الوظيفي.

- بالنسبة للعبارة (28) والتي لها علاقة بمستوى الرضا عن الحوافز المعنوية من أجل تنمية الكفاءات بلغ المتوسط الحسابي قيمة 4.09 بأهمية نسبية مرتفعة ، وبانحراف معياري قدر ب 0.556 ، هذا ما يفسره أن أفراد العينة المستجوبة يبدون نسبة مرتفعة من الرضا عن الحوافز المعنوية مثل العلاقة الجيدة بين الزملاء والرئيس في العمل.

الفرع الثالث: مقارنة بين درجة إستجابات أفراد العينة من القطاع العام والخاص حول محور تنمية الكفاءات

الجدول التالي يوضح درجة إهتمام كل مؤسسة بالتعلم التنظيمي وأبعاده حسب الترتيب وفي كلتا القطاعين :

جدول رقم -26- يوضح درجة إهتمام كل مؤسسة بتنمية الكفاءات وأبعادهما

مؤسسات القطاع الخاص				مؤسسات القطاع العام			
درجة الإستجابة	الإنحرف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤسسة	درجة الإستجابة	الإنحرف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤسسة
بعد التعلم التنظيمي							
مرتفعة	0.230	3.96	Hasnaoui	مرتفعة	0.512	3.61	Sampo
مرتفعة	0.562	3.827	Kca	مرتفعة	0.410	3.51	Enie
مرتفعة	0.334	3.825	Chiali	متوسطة	0.628	3.12	Scibs
بعد التكوين							
مرتفعة	0.321	3.97	Chiali	مرتفعة	0.477	3.88	Sampo
مرتفعة	0.424	3.95	Hasnaoui	مرتفعة	0.459	3.67	Enie
متوسطة	0.805	3.38	Kca	مرتفعة	0.504	3.61	Scibs
بعد الإستقلالية في العمل وعامل التحفيز							
مرتفعة	0.430	3.76	Kca	مرتفعة	0.614	3.83	Sampo
مرتفعة	0.581	3.70	Chiali	مرتفعة	0.414	3.47	Enie
مرتفعة	0.263	3.63	Hasnaoui	متوسطة	0.591	3.19	Scibs
محور تنمية الكفاءات							
مرتفعة	0.226	3.84	Hasnaoui	مرتفعة	0.484	3.77	Cma
مرتفعة	0.362	3.83	Chiali	مرتفعة	0.330	3.54	Enie
مرتفعة	0.556	3.65	Kca	متوسطة	0.480	3.31	Scibs
مرتفعة	0.374	3.80	القطاع الخاص	مرتفعة	0.457	3.48	القطاع العام

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss.

- نلاحظ من خلال تحليل محور تنمية الكفاءات بعض الفروقات في درجات الإستجابة بين عينة المؤسسات التي تنشط في القطاع العام وعينة المؤسسات التي تنشط في القطاع الخاص حيث :
- كانت درجة إستجابات أفراد العينة مما يعكس درجة إهتمام المؤسسات محل الدراسة بعامل تنمية الكفاءات في القطاع الخاص مرتفعة، مقارنة بدرجة الإهتمام به في القطاع العام، حيث بلغ المتوسط الحسابي لعينة مؤسسات القطاع الخاص 3.80 بإنحراف معياري قدر ب0.374 ، وبلغت نسبة أقل في ما يخص عينة مؤسسات القطاع العام حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.48 وإنحراف معياري قدر ب0.457 ، وجاءت النتائج في ما يخص تحليل كل بعد من أبعاد تنمية الكفاءات السابقة كما يلي:
- فيما يخص أسلوب التعلم التنظيمي إتضح أن مؤسسات القطاع الخاص تدرك وتولي أهمية معتبرة لهذا البعد من خلال تعزيزها وإهتمامها بالممارسات التي تعكس إستخدام أسلوب التعلم التنظيمي وإعتبره وسيلة من وسائل تنمية الكفاءات ، حيث كانت درجة موافقة العينة المدروسة مرتفعة، مقارنة بعينة المؤسسات من القطاع العام أين كانت درجة الإهتمام متوسطة. حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي في القطاع الخاص 3.86 وإنحراف معياري قدر ب0.362 بأهمية نسبية مرتفعة ، مقارنة بقيمة المتوسط الحسابي في القطاع العام أين بلغت قيمة 3.38 وإنحراف معياري قدر ب0.547، بأهمية نسبية متوسطة.
- أما في ما يخص بعد التكوين وعامل الإستقلالية والتحفيز كدعائم من أجل تنمية الكفاءات فلاحظنا أن كل المؤسسات المدروسة سواء من القطاع العام أو الخاص تهتم بها وتعزز الممارسات التي تعكسها ، حيث كانت درجة إستجابة الأفراد المستجوبين مرتفعة ، إلا أنه تبقى دائما النسبة الكبرى من الإهتمام للمؤسسات التي تنشط في القطاع الخاص ثم تليها عينة المؤسسات التي تنشط في القطاع العام. حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي في القطاع الخاص لبعده التكوين 3.85 وإنحراف معياري قدر ب0.522 بأهمية نسبية مرتفعة ، مقارنة بقيمة المتوسط الحسابي في القطاع العام أين بلغت قيمة 3.62 وإنحراف معياري قدر ب0.489، بأهمية نسبية مرتفعة أيضا. و بلغت قيمة المتوسط الحسابي في القطاع الخاص لبعده الإستقلالية والتحفيز 3.69 وإنحراف معياري قدر ب0.472 بأهمية نسبية مرتفعة أيضا مقارنة بقيمة المتوسط الحسابي في القطاع العام أين بلغت قيمة 3.43 وإنحراف معياري قدر ب0.558.
- أما في ما يخص درجة إهتمام كل مؤسسة بعامل تنمية الكفاءات وأبعادها فهي موضحة في الجدول السابق بالترتيب حسب درجة الأهمية.

دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

المطلب الثاني : التحليل الإحصائي لمحور الابتكار.

سنستعرض في هذا المطلب تحليل محور الابتكار للمؤسسات قيد الدراسة الميدانية في كل من القطاع العام والخاص.

الفرع الأول : التحليل الإحصائي لمحور الابتكار في المؤسسات من القطاع العام

جدول رقم-27- يوضح قيم التحليل الإحصائي لمحور الابتكار.

المؤسسات من القطاع العام								
درجة الإستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إستجابات أفراد العينة(التكرارات-النسب المئوية)					رقم العبارة
			5	4	3	2	1	
متوسطة	1.189	3.27	09	38	14	15	09	29
			%10.6	%44.7	%16.5	17.6%	%10.6	
متوسطة	0.913	3.31	06	32	31	14	02	30
			%07.1	%37.6	%36.5	%16.5	%2.4	
			%07.1	50.6%	%22.4	17.6%	%2.4	
متوسطة	0.968	3.33	06	38	21	18	02	31
			07.1%	44.7%	24.7%	21.2%	2.4%	
مرتفعة	0.881	3.47	08	37	28	11	01	32
			%09.4	%43.5	%32.9	%12.9	%1.2	
متوسطة	0.970	3.34	08	34	23	19	01	33
			%9.4	40%	%27.1	%22.4	01.2%	
متوسطة	0.864	3.33	05	34	31	14	01	34
			%05.9	40%	%36.5	%16.5	%01.2	
مرتفعة	0.780	3.66	07	50	21	06	01	35
			%08.2	58.8%	%24.7	%7.1	%01.2	

دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

مرتفعة	0.839	3.66	07	53	16	07	02	36
			08.2%	%62.4	%18.8	%8.2	%2.4	
مرتفعة	0.781	3.91	18	45	18	04	00	37
			%21.2	%52.9	21.2%	%04.7	00%	
مرتفعة	0.784	3.84	14	49	16	06	00	38
			16.5%	57.6%	18.8%	%07.1	%00	
مرتفعة	0.645	3.99	15	56	12	02	00	39
			%17.6	65.9%	%14.1	%02.4	%00	
مرتفعة	0.723	4.02	21	47	15	02	00	40
			24.7%	55.3%	17.6%	02.4%	00%	
مرتفعة	0.771	4.02	20	53	06	06	00	41
			23.5%	62.4%	07.1%	07.1%	00%	
مرتفعة	0.941	3.74	16	43	15	10	01	42
			18.8%	50.6%	17.6%	11.8%	01.2%	
مرتفعة	0.832	3.94	19	47	10	07	00	43
			22.4%	55.3%	11.8%	08.2%	00%	
مرتفعة	0.501	3.637	إستجابات الأفراد لمحور الابتكار					

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنّ المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور الابتكار قد بلغ 3.637 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.501، وهذا يدلّ على ارتفاع إستجابات أفراد العينة لمحتوى العبارات الدّالة على عملية الابتكار في المؤسسات، والذي ربطنا تأثيره بعامل تنمية الكفاءات بأبعاده الثلاثة السابقة والتي تتمثل في بعد التعلم التنظيمي، التكوين ، الإستقلالية وعامل التحفيز، حيث جاءت النتائج كالتالي :

- بالنسبة للعبارة (29) : تملك المؤسسة ضمن أقسامها قسم البحث والتطوير، بلغ المتوسط الحسابي 3.27، وانحراف معياري 1.189، بأهمية نسبية متوسطة ، وهذا يدل على أن درجة إستجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت متوسطة ، وتختلف الإجابة من مؤسسة لأخرى، فبالنسبة لمؤسسة " ENIE" بلغت نسبة الموافقة أعلى نسبة تقدر ب 70%، وهذا ما يدل على توفر هذه المصلحة " البحث والتطوير" ضمن أقسام المؤسسة، بالنسبة لمؤسسة "SAMPO" ، حققت أعلى نسبة أيضا من

درجة الموافقة بنسبة 60%، وهذا ما يفسر أيضا وجود هذا القسم ضمن أقسام المؤسسة ، بينما مؤسسة "SCIBS" ، كانت نسبة المعارضة والمحايدة مرتفعة بنسبة 43 % و 20% ، بالرغم من وجود هذه المصلحة ضمن وحدة الإنتاج، والإجابات التي نفت وجودها هذا راجع لإعتبارها من طرف العمال فقط فرع تابعة لوحدة الإنتاج.

- بالنسبة للسؤال (30)، تعتمد المؤسسة في البحث والتطوير على مصادر خارجية (الموردون، الزبائن، المنافسون)، بلغ المتوسط الحسابي 3.31، وانحراف معياري 0.913، بأهمية نسبية متوسطة ، وهذا يدل على أن درجة إستجابات أفراد العينة لمحتوى العبارة متوسطة، فالعينة المدروسة من مؤسسات القطاع العام تعتمد على المصادر الخارجية أثناء عملية البحث والتطوير في العملية الإبتكارية ، من معرفة حاجات ورغبات الزبائن، معلومات عن القوى التنافسية الخارجية قصد الوصول إلى إبتكار جديد يلبي حاجات السوق، ويتمتع بقدرات تنافسية من جهة أخرى، لكن بنسبة متوسطة، وهذا راجع لعدم وصول هذه المؤسسات إلى تقديم إبتكار جذري تماما ناتج عن حاجات ورغبات السوق، بل تبقى مجرد تحسينات في المنتجات الحالية.

- بالنسبة للسؤال (31) و(32) فالغرض منه هو معرفة نوع الإبتكار ، إن كان يخص إبتكار المنتج أو في العملية التنظيمية، فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة " قامت المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات جديدة أو محسنة" قيمة 3.33 وانحراف معياري 0.968 بأهمية نسبية متوسطة، بينما بلغت العبارة " قامت المؤسسة بتغييرات في تنظيم العمل" قيمة أعلى، حيث قدر المتوسط الحسابي ب3.47 وانحراف معياري 0.881، بأهمية نسبية مرتفعة، هذا ما يفسر أن عينة المؤسسات المدروسة قامت بتحسينات في المنتجات المقدمة، كما قامت بتحسينات في الطرق التنظيمية للعمل بنسبة أكبر.

- بالنسبة للعبارة (33): تعتمد المؤسسة على كفاءاتها البشرية في عملياتها الإبتكارية، قدر المتوسط الحسابي لها ب3.34 وانحراف معياري 0.970، بأهمية نسبية متوسطة، هذا ما يفسر أن أفراد العينة المستجوبة توافق على إشراك العمال من طرف المؤسسات في العملية الإبتكارية بنسبة متوسطة ، فالمؤسسة تعتمد على كفاءاتها لكن، ليس في جميع مراحل سيرورة عملية الإبتكار.

- بالنسبة للعبارة (34) قدر المتوسط الحسابي لها ب3.33 وانحراف معياري 0.864، بأهمية نسبية متوسطة ،هذا ما يفسر أن عينة المؤسسات المدروسة ، لا تشرك أفرادها في إتخاذ قرارات متعلقة بجميع قراراتها، أي من التخطيط للعملية الإبتكارية وتحديد أهداف المشروع على المستويات القصيرة، المتوسطة، والطويلة، هذا راجع إلى طبيعة القيادة في المؤسسات وخصوصية بعض القرارات أين تحددها فئة معينة من المستويات الإدارية.

- بالنسبة للعبارة (35) قدر المتوسط الحسابي لها ب3.66 وانحراف معياري قدر ب 0.780، بأهمية نسبية مرتفعة، ما يدل على قبول المبحوثين لمحتوى العبارة، والتي مضمونها أن المعارف النظرية والتطبيقية والسلوكيات المكتسبة للفرد تدفع لتقديم أفكار جديدة، التحكم في التكنولوجيا المستعملة، أي تساهم في إضفاء قيمة مضافة للعملية الإبتكارية بدءا من إقتراح أفكار جديدة والتي تعتبر أولى مراحل عملية الإبتكار من خلال الإستفادة من المخزون المعرفي للأفراد، إلى غاية المساهمة في مراحل تسيير العملية الإبتكارية من التحكم في التكنولوجيا المستخدمة، وتقديم منتج أو خدمة جديدة وتسويقها اعتمادا على المعارف والقدرات والسلوكيات المتأصلة في الكفاءات البشرية للمؤسسة.

- بالنسبة للعبارة (36) و (37) تتعلق بمدى مساهمة التعلم التنظيمي الذي يعتبر إحدى مقومات تنمية الكفاءات في إنجاح العملية الإبتكارية ، حيث قدر المتوسط الحسابي لهما ب3.66 و 3.91 على التوالي، وانحراف معياري قدر ب 0.839 و 0.781 على التوالي ، بأهمية نسبية مرتفعة، ما يفسر قبول المبحوثين لمحتوى العبارات، وأن كل من فرصة الأفراد في التعلم وتشجيع المؤسسة لتبادل الخبرات والمعارف بين العمال ضمن فرق العمل يساهم بدوره في تكوين وتنمية الكفاءات الجماعية مما يؤدي في الأخير إلى تشجيع الأفراد على الإبداع والمشاركة في العملية الإبتكارية وإنجاحها.

- بالنسبة للعبارات (38) و (39) تتعلق بمدى مساهمة عملية التكوين الذي يعتبر إحدى مقومات تنمية الكفاءات في إنجاح العملية الإبتكارية ، حيث قدر المتوسط الحسابي لهما ب3.84 و 3.99 على التوالي، وانحراف معياري قدر ب 0.784 و 0.645 على التوالي ، بأهمية نسبية مرتفعة، ما يفسر قبول المستجوبين لمحتوى العبارات التي تدل على أن عملية التكوين تساهم في إكساب الكفاءات البشرية مهارات وخبرات جديدة تحتاجها طبيعة العملية الإبتكارية، أي أن التكوين يعمل على تنمية الكفاءات لتساهم في ممارسة العملية الإبتكارية وإنجاحها.

- بالنسبة للعبارات (40) و (41) تتعلق بمدى مساهمة عامل الإستقلالية في العمل الذي يعتبر إحدى مقومات تنمية الكفاءات في إنجاح العملية الإبتكارية ، حيث قدر المتوسط الحسابي لهما ب3.84 و 3.99 على التوالي، وانحراف معياري قدر ب 0.784 و 0.645 على التوالي ، بأهمية نسبية مرتفعة، ما يفسر قبول أفراد العينة لمحتواها، والتي تدل على أن حصول العامل على نوع من الإستقلالية في أداء مهامه ، وفرصته في تقديم الآراء والإقتراحات المتعلقة بالعمل يشجعه ليكون مبدع، ويمنحه القدرة على توليد أفكار جديدة، التي تعتبر أساس الإبتكار.

- بالنسبة للعبارات (42) و(43) تتعلق بمدى مساهمة عامل الحوافز التي تعتبر إحدى مقومات تنمية الكفاءات في إنجاح العملية الإبتكارية ، حيث قدر المتوسط الحسابي لهما ب3.74 و 3.94 على التوالي، وانحراف معياري قدر ب 0.941 و 0.832 على التوالي ، بأهمية نسبية

دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

مرتفعة، ما يفسر قبول أفراد العينة لمحتوى العبارات ، والتي تدل على أن الحوافز بنوعها المادية والمعنوية بمثابة عامل لتنمية الكفاءات وتعزز من أداء وجهود الأفراد لإنجاح العملية الإبتكارية.

الفرع الثاني: التحليل الإحصائي لمحور الإبتكار في المؤسسات من القطاع الخاص.

جدول رقم-28- يوضح قيم التحليل الإحصائي لمحور الإبتكار

المؤسسات من القطاع الخاص								
رقم العبارة	إستجابات أفراد العينة(التكرارات-النسب المئوية)					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الإستجابة
	1	2	3	4	5			
29	00	12	18	36	14	3.65	0.943	مرتفعة
	00%	%15	22.5%	45%	17.5%			
30	00	07	16	46	11	3.76	0.799	مرتفعة
	00%	8.8%	%20	57.5%	13.8%			
	00%	00%	16.3%	71.3%	12.5%			
31	00	00	08	61	11	4.04	0.489	مرتفعة
	00%	00%	10%	76.3%	13.8%			
32	00	01	24	41	14	3.85	0.713	مرتفعة
	00%	1.3%	30%	51.3%	17.5%			
33	00	00	18	49	13	3.94	0.623	مرتفعة
	00%	00%	22.5%	61.3%	16.3%			
34	00	06	20	46	08	3.70	0.753	مرتفعة
	00%	07.5%	25%	%57.5	10%			
35	00	03	10	58	09	3.91	0.620	مرتفعة
	00%	03.8%	12.5%	72.5%	%11.3			
36	00	00	10	61	09	3.98	0.490	مرتفعة

دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية

			%	%	12.5%	00%	00%	
مرتفعة	0.538	4.16	19	55	06	00	00	37
			%23.8	%68.8	%07.5	00%	00%	
مرتفعة	0.522	4.08	14	58	08	00	00	38
			17.5%	72.5%	10%	00%	00%	
مرتفعة	0.573	3.98	12	54	14	00	00	39
			%15	%67.5	%17.5	%00	%00	
مرتفعة	0.729	4.00	18	47	12	03	00	40
			%22.5	%58.8	%15	%03.8	%00	
مرتفعة	0.656	3.98	15	49	15	01	00	41
			%18.8	%61.3	%18.8	%1.3	%00	
مرتفعة	0.945	3.76	15	41	17	04	03	42
			%18.8	%51.3	%21.3	%5	%3.8	
مرتفعة	0.719	4.04	20	45	13	02	00	43
			25%	56.3%	16.3%	02.5%	00%	
مرتفعة	0.334	3.935	إستجابات الأفراد لمحور الإبتكار					

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنّ المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور الإبتكار قد بلغ 3.935 بأهمية نسبية مرتفعة وبتباين وانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.334، وهذا يدلّ على ارتفاع إستجابات أفراد العينة لمحتوى العبارات الدالة على عملية الإبتكار في المؤسسات التي تنشط في القطاع الخاص، والذي ربطنا تأثيره بعامل تنمية الكفاءات بأبعاده الثلاثة السابقة والتي تتمثل في بعد التعلم التنظيمي، التكوين ، الإستقلالية وعامل التحفيز، حيث جاءت النتائج كالتالي :

- بالنسبة للعبارة (29) : تملك المؤسسة ضمن أقسامها قسم البحث والتطوير، بلغ المتوسط الحسابي 3.65، وانحراف معياري 0.943، بأهمية نسبية مرتفعة ، وهذا يدل على أن درجة إستجابة المبحوثين حول هذا السؤال كانت مرتفعة ، مما يدل على توفر هذا القسم ضمن أقسام المؤسسات محل الدراسة.

- بالنسبة للسؤال (30)، تعتمد المؤسسة في البحث والتطوير على مصادر خارجية (الموردون، الزبائن، المنافسون)، بلغ المتوسط الحسابي 3.76، وانحراف معياري 0.799، بأهمية نسبية مرتفعة، فالعينة المدروسة من مؤسسات القطاع الخاص تعتمد على المصادر الخارجية أثناء عملية البحث والتطوير في العملية الإبتكارية، من خلال دراسة البيئة الخارجية من معرفة حاجات ورغبات الزبائن بإعتبارهم الطرف المستهلك للمنتج أو الخدمة المعروضة، وكذا دراسة البيئة التنافسية من إختيار أحسن الموردين من حيث الجودة وأسعار العناصر المستوردة الأمر الذي يؤثر على تكلفة الإبتكار، وكذا الحصول على معلومات حول المنافسين قصد وصول المؤسسة إلى تقديم إبتكار جديد بجودة وأسعار تنافسية، وإنجاح العملية الإبتكارية.

- بالنسبة للسؤال (31) و(32) فالغرض منه هو معرفة نوع الإبتكار، إن كان يخص إبتكار المنتج أو في العملية التنظيمية، فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة " قامت المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات جديدة أو محسنة" 4.04 وانحراف معياري 0.489 بأهمية نسبية مرتفعة، بينما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة " قامت المؤسسة بتغييرات في تنظيم العمل " قيمة 3.85 وانحراف معياري 0.713، بأهمية نسبية مرتفعة، هذا ما يفسر أن عينة المؤسسات المدروسة قامت بتحسينات في المنتجات المقدمة وفي الطرق التنظيمية للعمل، ولكن نسبة الإبتكارات التحسينية الخاصة بالمنتج المقدم كانت أكبر من نسبة التحسينات في العمليات التنظيمية.

- بالنسبة للعبارة (33): تعتمد المؤسسة على كفاءاتها البشرية في عملياتها الإبتكارية، قدر المتوسط الحسابي لها ب3.94 وانحراف معياري 0.623، بأهمية نسبية مرتفعة، هذا ما يفسر أن أفراد العينة المستجوبة توافق على إشراك العمال من طرف المؤسسات في العملية الإبتكارية بنسبة مرتفعة، فالمؤسسات محل الدراسة التي تنشط في القطاع الخاص تعتمد على كفاءاتها في جميع مراحل سيرورة العملية الإبتكارية.

- بالنسبة للعبارة (34) قدر المتوسط الحسابي لها ب3.70 وانحراف معياري 0.753، بأهمية نسبية مرتفعة، هذا ما يفسر أن عينة المؤسسات المدروسة تشرك أفرادها في إتخاذ قرارات متعلقة بجميع قراراتها المتعلقة للعملية الإبتكارية من تحديد أهداف المشروع على المستويات القصيرة، المتوسطة، والطويلة.

- بالنسبة للعبارة (35) قدر المتوسط الحسابي لها ب3.91 وانحراف معياري قدر ب 0.620، بأهمية نسبية مرتفعة، ما يدل على قبول المبحوثين لمحتوى العبارة، حيث أكد المستجوبين أن المعارف النظرية والتطبيقية والسلوكات المكتسبة للفرد تدفع لتقديم أفكار جديدة، التحكم في التكنولوجيا المستعملة، والمساهمة في مراحل تسيير العملية الإبتكارية إلى غاية تقديم منتج أو خدمة

جديدة وتسويقها ، أي أن مكونات الكفاءة من المعارف والمهارات والسلوكات تساهم في إنجاح العملية الإبتكارية.

- بالنسبة للعبارة (36) و (37) تتعلق بمدى مساهمة التعلم التنظيمي الذي يعتبر إحدى مقومات تنمية الكفاءات في إنجاح العملية الإبتكارية ، حيث قدر المتوسط الحسابي لهما ب3.98 و 4.16 على التوالي، وانحراف معياري قدر ب 0.490 و 0.538 على التوالي ، بأهمية نسبية مرتفعة، مما يفسر قبول المبحوثين لمحتوى العبارات، وأن منح فرصة للأفراد من قبل المؤسسة في التعلم وتشجيع المؤسسة لتبادل الخبرات والمعارف بين العمال أي اعتماد المؤسسة على الإستخدامات التي تعكس تعزيز عملية التعلم التنظيمي في المؤسسة تعتبر بمثابة عامل لتنمية الكفاءات الجماعية مما يؤدي في الأخير إلى تشجيع الأفراد على الإبداع والمشاركة في العملية الإبتكارية وإنجاحها.

- بالنسبة للعبارات (38) و (39) تتعلق بمدى مساهمة عملية التكوين الذي يعتبر إحدى مقومات تنمية الكفاءات في إنجاح العملية الإبتكارية ، حيث قدر المتوسط الحسابي لهما ب4.08 و 3.98 على التوالي، وانحراف معياري قدر ب 0.522 و 0.573 على التوالي ، بأهمية نسبية مرتفعة، ما يفسر تأكيد أفراد العينة على أن عملية التكوين تساهم في إكساب الكفاءات البشرية مهارات وخبرات جديدة تحتاجها طبيعة العملية الإبتكارية.

- بالنسبة للعبارات (40) و (41) تتعلق بمدى مساهمة عامل الإستقلالية في العمل الذي يعتبر إحدى مقومات تنمية الكفاءات في إنجاح العملية الإبتكارية ، حيث قدر المتوسط الحسابي لهما ب4.00 و 3.98 على التوالي، وانحراف معياري قدر ب 0.729 و 0.656 على التوالي ، بأهمية نسبية مرتفعة، ما يفسر قبول أفراد العينة لمحتوى العبارات، أي أن عامل الإستقلالية في العمل ، يشجع الفرد ليكون مبدع، ويمنحه القدرة على توليد أفكار جديدة، التي تعتبر أساس الإبتكار.

- بالنسبة للعبارات (42) و(43) تتعلق بمدى مساهمة عامل الحوافز التي تعتبر إحدى مقومات تنمية الكفاءات في إنجاح العملية الإبتكارية ، حيث قدر المتوسط الحسابي لهما ب3.76 و 4.04 على التوالي، وانحراف معياري قدر ب 0.945 و 0.719 على التوالي ، بأهمية نسبية مرتفعة، ما يفسر قبول أفراد العينة لمحتوى العبارات ، وأنهم يوافقون على أن الحوافز بنوعها المادية والمعنوية بمثابة عامل لتنمية الكفاءات وتعزز من أداء وجهود الأفراد لإنجاح العملية الإبتكارية

الفرع الثالث: مقارنة بين درجة إستجابات أفراد العينة من القطاع العام و القطاع الخاص حول محور الابتكار

• نلاحظ من خلال تحليل محور الابتكار بعض الفروقات بين عينة المؤسسات العامة وعينة المؤسسات التي تنشط في القطاع الخاص ، ففي ما يخص السؤال الذي كان يتعلق بوجود قسم البحث والتطوير ضمن أقسام المؤسسة كانت نسبة الموافقة في القطاع الخاص أكبر من مؤسسات القطاع العام، وكذا من حيث اعتماد المؤسسة أثناء عملية البحث والتطوير على المصادر الخارجية (الموردون، الزبائن، المنافسون) لاحظنا أن عينة المؤسسات التي تنشط في القطاع الخاص تولي إهتمام أكثر للبيئة الخارجية والحصول على المعلومات التي تساهم في إنجاح العملية الإبتكارية، كما تولي هذه الأخيرة أهمية معتبرة في إشراك كفاءاتها البشرية في تحديد أهداف مشروعاتها وفي سيرورة عملية الإبتكار بها، كما أكد المستجوبون في كلتا القطاعين على أهمية وعلى الدور الجوهري لمكونات الكفاءة من المعارف والمهارات والسلوكات التي يمتلكها الأفراد في مرافقة عملية الإبتكار. أما فيما يخص مساهمة عوامل تنمية الكفاءات سابقة الذكر والتي إقتصرت عليها حدود الدراسة ، ودورها في مرافقة وإنجاح العملية الإبتكارية كانت نسبة الموافقة هي أعلى نسبة في كلتا القطاعين، إلا أن درجة الإستجابة ونسبة الأهمية في القطاع الخاص، كانت أكبر من نسبة الإهتمام في القطاع العام، وهذا راجع لإرتفاع نسبة الإستجابة في القطاع الخاص مقارنة بالقطاع العام أثناء تحليل محور تنمية الكفاءات.

المطلب الثالث : إختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة .

الفرع الأول: إختبار فرضيات الدراسة .

بعد التطرق للتحليل الإحصائي ودراسة متغيرات الدراسة ، سنحاول في هذا المبحث إختبار صحة فرضيات الدراسة ، وبما أن حجم العينة : $N=165$ وهي أكبر من 30، إذا يمكن إعتبار أن توزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي ومنه، يمكن إجراء الإختبارات التالية من خلال إستخدام:

- إستخدام معامل الإرتباط R لتحديد طبيعة العلاقة ومعامل التّحديد R^2 لتحديد درجة التأثير.

- تحليل نتائج التباين الأحادي Anova : من أجل دراسة مستوى الدلالة.

- تحليل جدول الإنحدار الخطي البسيط.

ومنه التوصل إما إلى تأكيد صحة الفرضيات أو نفيها ، وكذا الخروج بإستنتاجات، وتوصيات وإقتراحات التي يمكن أن تضيء ولو القليل في هذا المجال.

سنحاول إختبار الفرضيات التالية:

1/ تحليل الفرضية الأولى .

تتمثل الفرضية العدمية والفرضية البديلة في ما يلي :

$H_0 = \text{لا يوجد علاقة ارتباطية وأثر ذو دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات بأبعادها على عملية الإبتكار في المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05}$

$H_1 = \text{يوجد علاقة ارتباطية وأثر ذو دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات بأبعادها على عملية الإبتكار في المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05}$

1-1/ دراسة الإرتباط وتحليل التباين الأحادي الكلي للنموذج.

جدول رقم-29- يوضح نتائج الإرتباط وتحليل التباين الأحادي

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	قيمة معامل التحديد R-deux	قيمة معامل الإرتباط R
0.000	165.832	01	18.157	18.157	بين المجموعات	0.504	0.710
		163	0.109	17.847	داخل المجموعات		
		164		36.004	المجموع		

المصدر : من مخرجات SPSS.

❖ من خلال نتائج الجدول السابق، وبالإعتماد على مخرجات SPSS، يتضح أنّ العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين: المتغير المستقل (تنمية الكفاءات) والمتغير التابع (الإبتكار) هي علاقة ارتباطية إيجابية ، حيث بلغ معامل الإرتباط $R = 0.710$ ، كما يتضح أنّ معامل التحديد الكلي للدراسة بلغت قيمته $R^2 = 0.504$ أي أنّ ارتفاع مستوى الإبتكار بنسبة 50.4% يفسره متغير تنمية الكفاءات بأبعاده (التعلم التنظيمي، التكوين، الإستقلالية وعامل التحفيز) وتبقى نسبة 49.6% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

❖ كما تشير نتائج تحليل التباين الأحادي أنّ مستوى الدلالة معنوي عند درجة الحرّية المبيّنة في الجدول، حيث أنّ مستوى الدلالة Sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وعلية نقول أنه هناك دلالة معنويّة كآية للنموذج.

1-2/ تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين تنمية الكفاءات وعملية الإبتكار.

جدول رقم-30- يوضح نتائج الإنحدار الخطي البسيط بين تنمية الكفاءات وعملية الإبتكار

المتغير التابع	النموذج	المعاملات	معامل	قيمة t	مستوى الدلالة
		A	Bêta	المحسوبة	Sig
الإبتكار	الجزء الثابت	0.997		4.594	0.000
	تنمية الكفاءات	0.760	0.710	12.878	0.000

المصدر : من مخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه أنّ قيمة Sig= 0.000 وهي أقلّ من مستوى المعنويّة المعتمد 0.05، وكانت قيمة t المحسوبة 12.878 و هي أكبر من قيمة t الجدولية وهي 1.96، كما يتّضح أنّ معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الإنحدار B لتنمية الكفاءات 0.760، ومنه فإنّه كلّما تغيّر عامل تنمية الكفاءات (المتغيّر المستقل) بوحدة واحدة، يؤدي إلى التغيّر في الإبتكار (المتغير التابع) بقيمة 0.760، ومنه يمكن القول أنّ هناك أثر ذو دلالة إحصائيّة إيجابي لتنمية الكفاءات على الإبتكار عند مستوى معنويّة a=0.05، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، ويمكن توضيح معادلة الإنحدار كالتّالي :

$$Y=0.997 + 0.760(\text{تنمية الكفاءات})$$

✓ يوجد علاقة ارتباطية وأثر ذو دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات بأبعادها على عملية الإبتكار في المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05

2/ تحليل الفرضية الثانية :

تتمثل الفرضية العدمية والفرضية البديلة في ما يلي :

$H_0 =$ لا يوجد إختلاف في مدى تأثير كل بعد من أبعاد تنمية الكفاءات على عملية الإبتكار في المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05

$H_1 =$ يوجد إختلاف في مدى تأثير كل بعد من أبعاد تنمية الكفاءات على عملية الإبتكار في المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05

وللإجابة على هذه الفرضية نستخدم الإنحدار الخطي البسيط لكل بعد من أبعاد تنمية الكفاءات والإبتكار: حيث جاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم -31- يوضح نتائج الإرتباط وتحليل التباين الأحادي

مستوى الدالة Sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	قيمة معامل التحديد R- deux	قيمة معامل الإرتباط R	
0.000	159.168	01	17.188	17.788	بين المجموعات	0.494	0.703	التعلم التنظيمي
		163	0.112	18.216	داخل المجموعات			
		164	164	36.004	المجموع			
0.000	44.127	01	7.670	7.670	بين المجموعات	0.213	0.462	التكوين
		163	0.174	28.333	داخل المجموعات			
		164		36.004	المجموع			
0.000	101.043	01	13.778	13.778	بين المجموعات	0.383	0.619	الإستقلالية وعامل التحفيز
		163	0.136	22.226	داخل المجموعات			
		164		36.004	المجموع			

المصدر : من مخرجات SPSS.

وجاءت نتائج الإنحدار الخطي البسيط كما يلي :

جدول رقم -32- نتائج الإنحدار الخطي البسيط بين كل من التعلم التنظيمي، التكوين، الإستقلالية

والتحفيز بشكل مستقل مع الابتكار

المتغير التابع	النموذج	المعاملات A	معامل Bêta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الابتكار	الجزء الثابت	1.497	-----	8.220	0.000
	التعلم التنظيمي	0.628	0.703	12.616	0.000
	الجزء الثابت	2.165	-----	8.879	0.000
	التكوين	0.426	0.462	6.643	0.0000
	الجزء الثابت	1.834	-----	9.422	0.000
	الإستقلالية وعامل التحفيز	0.544	0.619	10.052	0.000

المصدر : من مخرجات SPSS.

2-1/ دراسة الفرضية الفرعية الأولى:

H0 = لا يوجد علاقة ارتباطية وأثر ذو دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي على عملية الابتكار في المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05

H1 = يوجد علاقة ارتباطية وأثر ذو دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي على عملية الابتكار في المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05

❖ من خلال نتائج الجدول السابق، وبالإعتماد على مخرجات SPSS، يتّضح أنّ العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين: المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) والمتغير التابع (الابتكار) هي علاقة ارتباطية إيجابية، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.703$ ، كما يتّضح أنّ معامل التّحديد بلغت قيمته $R^2 = 0.494$ أي أنّ ارتفاع مستوى الابتكار بنسبة 49.4% يفسّره بعد التعلم التنظيمي، وتبقى نسبة 50.6% تفسّرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة مستقلة عن بعد التعلم التنظيمي.

❖ كما تشير نتائج تحليل التباين الأحادي أنّ مستوى الدلالة معنوي عند درجة الحرّية المبيّنة في الجدول، حيث أنّ مستوى الدلالة Sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وعلية نقول أنه هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

❖ وتبين نتائج الانحدار الخطي البسيط في الجدول المبين أعلاه أنّ قيمة Sig= 0.000 وهي أقلّ من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وكانت قيمة t المحسوبة 12.616 و هي أكبر من قيمة t الجدولية وهي 1.96، كما يتّضح أنّ معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار B للتعلم التنظيمي 0.628، ومنه فإنّه كلّما تغيّر المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) بوحدة واحدة، يؤدّي إلى التغيّر في الابتكار (المتغير التابع) بقيمة 0.628، ومنه يمكن القول أنّ هناك علاقة ارتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية إيجابي للتعلم التنظيمي على الابتكار عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، ويمكن توضيح معادلة الانحدار كالتالي :

$$Y=1.497 + 0.628(\text{التعلم التنظيمي})$$

✓ يوجد علاقة ارتباطية وأثر ذو دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي على عملية الابتكار في المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05

2-2/ دراسة الفرضية الفرعية الثانية:

H0= لا يوجد علاقة ارتباطية وأثر ذو دلالة إحصائية للتكوين على عملية الابتكار في المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05

H1 = يوجد علاقة ارتباطية وأثر ذو دلالة إحصائية للتكوين على عملية الابتكار في المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05

❖ من خلال نتائج الجدول السابق، وبالإعتماد على مخرجات SPSS، يتّضح أنّ العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين: المتغير المستقل (التكوين) والمتغير التابع (الابتكار) هي علاقة ارتباطية إيجابية، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.462$ ، كما يتّضح أنّ معامل التّحديد بلغت قيمته $R^2 = 0.213$ أي أنّ ارتفاع مستوى الابتكار بنسبة 21.3% يفسّره بعد التكوين، وتبقى نسبة 78.7% تفسّرها متغيّرات أخرى لم تدخل في الدّراسة مستقلة عن بعد التكوين.

❖ كما تشير نتائج تحليل التباين الأحادي أنّ مستوى الدلالة معنوي عند درجة الحرّية المبيّنة في الجدول، حيث أنّ مستوى الدلالة Sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وعلية نقول أنه هناك دلالة معنويّة كآية للنموذج.

❖ وتبين نتائج الإنحدار الخطي البسيط في الجدول أعلاه أنّ قيمة Sig= 0.000 وهي أقلّ من مستوى المعنويّة المعتمد 0.05، وكانت قيمة t المحسوبة 6.643 و هي أكبر من قيمة t الجدولية وهي 1.96، كما يتّضح أنّ معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الإنحدار B للتكوين 0.426، ومنه فإنّه كلّما تغيّر المتغير المستقل (التكوين) بوحدة واحدة، يؤدّي إلى التغيّر في الإبتكار (المتغير التابع) بقيمة 0.426، ومنه يمكن القول أنّ هناك علاقة إرتباطية إيجابية و أثر ذو دلالة إحصائيّة إيجابي للتكوين على الإبتكار عند مستوى معنويّة a=0.05، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، ويمكن توضيح معادلة الإنحدار كالتآلي :

$$Y=2.165 + 0.426(\text{التكوين})$$

✓ يوجد علاقة إرتباطية وأثر ذو دلالة إحصائية بين التكوين على عملية الإبتكار في المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05

2-3/ دراسة الفرضية الفرعية الثالثة

H0=لا يوجد علاقة إرتباطية وأثر ذو دلالة إحصائية بين عامل الإستقلالية والتحفيز على عملية الإبتكار في المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05

H1 = يوجد علاقة إرتباطية وأثر ذو دلالة إحصائية بين عامل الإستقلالية والتحفيز على عملية الإبتكار في المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05

❖ من خلال نتائج الجدول السآبق، وبالإعتماد على مخرجات SPSS، يتّضح أنّ العلاقة بين المتغيّرين الرئسيين: المتغير المستقل (عامل الإستقلالية في العمل والتحفيز) والمتغير التابع (الإبتكار) هي علاقة إرتباطية إيجابية، حيث بلغ معامل الإرتباط R = 0.619، كما يتّضح أنّ معامل التّحديد بلغت قيمته R2= 0.383 أي أنّ إرتفاع مستوى الإبتكار بنسبة 38.3% يفسّره بعد الإستقلالية في العمل وعامل التحفيز، وتبقى نسبة 61.7% تفسّرها متغيّرات أخرى لم تدخل في الدّراسة مستقلة عن بعد الإستقلالية والتحفيز.

❖ كما تشير نتائج تحليل التباين الأحادي أنّ مستوى الدلالة معنوي عند درجة الحرّية المبيّنة في الجدول، حيث أنّ مستوى الدلالة Sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نقول أنه هناك دلالة معنوية كآلية للنموذج.

❖ وتبين نتائج الإنحدار الخطي البسيط في الجدول أعلاه أنّ قيمة Sig= 0.000 وهي أقلّ من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وكانت قيمة t المحسوبة 10.052 و هي أكبر من قيمة t الجدولية وهي 1.96، كما يتّضح أنّ معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الإنحدار B لبعدها الإستقلالية والتحفيز 0.544، ومنه فإنّه كلّما تغيّر المتغير المستقل (الإستقلالية والتحفيز) بوحدة واحدة، يؤدّي إلى التغيّر في الإبتكار (المتغير التابع) بقيمة 0.544، ومنه يمكن القول أنّ هناك علاقة ارتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية للإستقلالية في العمل والتحفيز على الإبتكار عند مستوى معنوية $a=0.05$ ، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، ويمكن توضيح معادلة الإنحدار كالتّالي :

$$Y=1.834 + 0.544(\text{الإستقلالية والتحفيز})$$

✓ يوجد علاقة ارتباطية وأثر ذو دلالة إحصائية بين الإستقلالية في العمل والتحفيز على عملية الإبتكار في المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05

❖ من خلال تحليل كل بعد من أبعاد تنمية الكفاءات بشكل مستقل مع الإبتكار ، يمكن الإجابة على فرضية الدراسة الرئيسية الثانية ، وعليه يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة وعليه يمكن القول أنه :

✓ يوجد إختلاف في مدى تأثير كل بعد من أبعاد تنمية الكفاءات على عملية الإبتكار في المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05

الفرع الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة :

من خلال تحليل إستجابات أفراد العينة لعبارات الإستبيان، واختبار الفرضيات يمكننا إيجاز عدد من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة الميدانية ، وهي كالتالي :

- تبين من خلال وصف عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن النسبة الكبرى تعود لجنس الذكور مقابل نسبة أقل من جنس الإناث، وربما يرجع السبب لطبيعة عمل هذه المؤسسات.
- كما إتضح من خلال وصف عينة الدراسة حسب متغير السن، أن النسبة الكبرى من أفراد العينة تعود لفئة الشباب، من عمر 30 إلى 40 سنة، وهذا ما يدل على إهتمام هذه المؤسسات بالإستثمار في هذه الفئة باعتبارها طاقة تحتاجها طبيعة العمل ، وتليها أيضا نسبة معتبرة من الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 و 50 سنة، ما يعكس أيضا وجود نوع من الإستقرار الوظيفي، كما يستفاد من تجارب وخبرات هذه الفئة ونقلها أيضا إلى العمال الشباب.
- كما إتضح من خلال وصف عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي أن النسبة الكبرى من أفراد العينة يحملون الشهادات الجامعية ، ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة توظف الكفاءات الجامعية أصحاب الخبرة والمعرفة للإستفادة من مخرجاتهم في تحسين الأداء.
- كما تبين من خلال وصف عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في الوظيفة أن النسبة الكبرى بلغت من سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات ،وهذا راجع لكون أن المؤسسات وكما سبق ذكره تحوز على نسبة كبيرة من الشباب، ثم تليها نسبة معتبرة أيضا لمن سنوات الأقدمية لديهم تتراوح ما بين 05 و 10 سنوات ، ثم من لديهم سنوات خبرة تتراوح ما بين 11 و 15 سنة ثم لمن لديهم أكثر من 20 سنة .
- حاولنا بداية معرفة درجة إستجابات أفراد العينة من المؤسسات محل الدراسة حول الممارسات التي تعكس الإهتمام بكل من موضوع تنمية الكفاءات، وموضوع الإبتكار ، حيث تم تفرغ معطيات الإستمارة ومعالجة مخرجاتها بالإعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، وتوصلنا بعد تحليل المعطيات إلى ما يلي:
- بالنسبة لمحور تنمية الكفاءات: إستخلصنا أن درجة إهتمام المؤسسات التي تنشط في القطاع الخاص بهذا العامل كانت مرتفعة مقارنة بالمؤسسات التي تنشط في القطاع العام، وهذا من خلال الفروقات في درجة الإهتمام بالممارسات والأساليب التي تعكس إستخدام هذه العملية في المؤسسة، ما لا ينفي ضرورة إهتمام المؤسسات وفي كلتا القطاعين بشكل أكبر بمخزونها المعرفي والإهتمام أكثر بتنمية كفاءاتها ، حيث جاءت النتائج كالتالي :
- بالنسبة لإستخدام أسلوب التعلم التنظيمي كدعامة لتنمية الكفاءات البشرية التي تحوزها المؤسسة: ومن خلال تحليل العبارات تبين بعض النقائص التي يجب تداركها من قبل بعض المؤسسات وخاصة

في القطاع العام، والتي تتمثل في نقص الإهتمام بخلق الكفاءات الجماعية نتيجة عدم الإعتماد على أسلوب فرق العمل في أداء المهام بالشكل الكافي نظرا لعدد من العراقيل من بينها طبيعة ونوع القيادة السائدة، الثقافة التنظيمية للمؤسسة، والتي يجب أن تراعي خلق ثقافة التشارك المعرفي بين الأفراد وخلق جو من الثقة والتعاون ما يسمح بتبادل المعارف والخبرات، والإرتقاء بمستوى الكفاءات، إلا أنه وفي الغالب كانت درجة إستجابات المبحوثين حول هذا البعد مرتفعة في القطاع الخاص مقارنة بالقطاع العام، ما يدل على أن عينة المؤسسات من القطاع الخاص تولي أهمية معتبرة لهذا الأسلوب في المؤسسة وتسعى للإهتمام به من أجل تعزيز معارف، قدرات، ومهارات كفاءاتها البشرية، عكس درجة إهتمام المؤسسات في القطاع العام أين كانت نسبة متوسطة.

- بالنسبة لعامل التكوين وعامل الإستقلالية في العمل والتحفيز كدعامة لتنمية الكفاءات البشرية التي تحوزها المؤسسة: إستخلصنا أن كل المؤسسات في كلتا القطاعين تولي أهمية معتبرة لهذه السبل من أجل تنمية الكفاءات، إلا أن نسبة الإهتمام كانت في المؤسسات من القطاع الخاص أكبر من نسبة إهتمام المؤسسات من القطاع العام، إلا أنه ومن بين بعض النقائص التي لوحظت من خلال التحليل أن جل أفراد العينة لا يبدون نسبة معتبرة من الرضا عن نظام الحوافز المادية من بينها الأجر الوظيفي، وهذا في كلتا القطاعين، وإتضح في مؤسسات القطاع العام عدم رضا العمال حتى على نظام الترقية أين أجاب البعض أنه غير عادل في بعض الأحيان، وعدم سيادة الإستقلالية في أداء المهام بالقدر اللازم.

■ بالنسبة لمحور الابتكار: فقد تضمن هذا المحور عبارات من أجل معرفة نسبة إهتمام المؤسسات بعامل الابتكار، وكذا عبارات تدل على مدى مساهمة عامل الكفاءات في مرافقة العملية الإبتكارية من خلال معرفة مدى إستجابات المبحوثين حول العبارات التي تربط مدى مساهمة كل بعد من أبعاد تنمية الكفاءات في تحقيق الابتكار، حيث إستخلصنا أن درجة إهتمام المؤسسات التي تنشط في القطاع الخاص بعامل الابتكار كانت مرتفعة دائما مقارنة بالمؤسسات التي تنشط في القطاع العام، وإن كان مدلول الابتكار بهذه المؤسسات يعكس فقط نوع من التحسينات بالمنتجات الحالية، إلا أن جميع المبحوثين في كلتا القطاعين أكدوا على الدور المتنامي والجوهري لعملية تنمية الكفاءات في المساهمة في مرافقة وإنجاح العملية الإبتكارية، بالرغم من النقائص المسجلة في درجة الإهتمام بأساليب تنمية الكفاءات ببعض المؤسسات، الأمر الذي يستدعي منها تدارك الوضع لترقية كفاءاتها، وتجديد معارفها بصفة مستمرة لتستطيع مسايرة مجريات التغيير وتحقيق الابتكار.

❖ وقصد الإجابة على فرضيات الدراسة تمّ الاعتماد على معامل الارتباط لتحديد نوع العلاقة بين المتغيرين، ومعامل التّحديد لتحديد مدى الأثر الذي يتركه المتغير المستقلّ على المتغير التابع، ودراسة معامل الإنحدار ، حيث توصلت النتائج إلى أنه :

- يوجد علاقة ارتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات على عملية الإبتكار في المؤسسة الإقتصادية، حيث بلغت نسبة تأثير عامل تنمية الكفاءات بأبعاده(التعلم التنظيمي، التكوين، الإستقلالية والتحفيز) نسبة 50.4% على مستوى الإبتكار بالمؤسسات محل الدّراسة، وتبقى نسبة 49.6% تفسّرها متغيّرات أخرى لم تدخل في الدراسة.
- يوجد علاقة ارتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد تنمية الكفاءات على عملية الإبتكار في المؤسسة الإقتصادية، إلا أن نسبة التأثير كانت تختلف من بعد لآخر حيث:
- بلغت نسبة تأثير عامل التعلم التنظيمي على عملية الإبتكار بالمؤسسات محل الدّراسة، نسبة 49.4% وتبقى نسبة 50.6% تفسّرها متغيّرات أخرى لم تدخل في الدراسة.
- بلغت نسبة تأثير عامل التكوين على عملية الإبتكار بالمؤسسات محل الدّراسة، نسبة 21.3% وتبقى نسبة 78.7% تفسّرها متغيّرات أخرى لم تدخل في الدراسة.
- بلغت نسبة تأثير عامل الإستقلالية والتحفيز على عملية الإبتكار بالمؤسسات محل الدّراسة، نسبة 38.3% وتبقى نسبة 61.7% تفسّرها متغيّرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

خاتمة الفصل الثالث:

حاولنا من خلال هذا الفصل الذي تم فيه التطرق للجانب التطبيقي من الدراسة إسقاط ما سبق في الجانب النظري، على عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية التي تنشط في كل من القطاعين العام والخاص، وهذا قصد محاولة الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات المقدمة من عددها .

توصلنا إلى أن نسبة إهتمام المؤسسات الإقتصادية الوطنية بالتوجه نحو الإبتكار كاستراتيجية تقود المؤسسة لمواجهة المنافسة، وضمان إستمراريتها ونجاحها لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب، لمسايرة حدة المنافسة والتغيرات والتطورات السريعة السائدة في البيئة الإقتصادية، فالملاحظ بمؤسساتنا الإقتصادية هو توجيهها نحو تغييرات أو تحسينات جزئية وصغيرة يمكن إعتبارها نوع من الإبتكارات التحسينية، نظرا لعدم توفر الشروط الضرورية والبيئة الملائمة لتطبيق الإبتكار، وبالرجوع لمحور دراستنا وهي علاقة الكفاءات بتحقيق ومرافقة عملية الإبتكار فقد إتضح وتم تأكيد العلاقة الإرتباطية بين المتغيرين، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين عملية تنمية الكفاءات بأبعادها التي إقتصرت عليها حدود الدراسة وهي: التعلم التنظيمي، التكوين، الإستقلالية في العمل، وعامل التحفيز على عملية الإبتكار.

كما تبين أن نسبة الإهتمام بعامل تنمية الكفاءات من طرف المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة الميدانية، لا زال يواجه بعض النقائص خاصة بمؤسسات القطاع العام ، مقارنة بالمؤسسات التي تنشط بالقطاع الخاص.

فبعد تأكيد العلاقة الإرتباطية والتأثيرية بين المتغيرين، يستلزم على مؤسساتنا الإقتصادية الوطنية الإهتمام أكثر والعمل على تنمية كفاءاتها البشرية والإستثمار فيها بإعتبارها إحدى أهم العوامل المؤثرة في عملية الإبتكار كون المورد البشري المبدع، والعنصر المتحمل للمخاطرة، والمورد الذي تتأصل به معارف ، مهارات، قدرات ، وسلوكيات تقود إلى تحقيق الإبتكار ومرافقة مختلف مراحلها، أي ضرورة تطبيق الممارسات التي تعمل على تنمية وترقية الكفاءات الفردية وتكوين الكفاءات الجماعية والتي تم التطرق إليها سابقا، قصد تحقيق الإبتكار مع العمل أيضا على إزالة العوائق التنظيمية وخلق البيئة المناسبة لبلوغ هذا المسعى.

خاتمة عامة

خاتمة عامة :

في نهاية هذه الدراسة ، وبعد الإلمام بموضوع البحث بجانبه النظري والتطبيقي، اتضح جليا الدور الجوهرى لعملية الإبتكار باعتباره خيار إستراتيجي على المؤسسات الإقتصادية التوجه له من أجل ضمان النجاح، البقاء، والإستمرار في ظل البيئة الإقتصادية المعاصرة وخصائصها.

ففي ظل البيئة شديدة المنافسة، أصبح الإبتكار يعد إحدى محددات النجاح التي تكسب المؤسسة مركز تنافسي قوي، من خلال القدرة على مسايرة التغيير والتفوق على المنافسين. فتقديم منتجات وخدمات جديدة تلبي حاجات ورغبات السوق من جهة، بشكل أفضل من المنافسين ، والقدرة على الصمود، والبقاء والإستمرار من جهة أخرى نتيجة الإعتماد على الأساليب التحسينية على مستوى المنتج، وعلى مستوى العمليات التنظيمية، والتسويقية الناتجة عن الدور المتنامي للعملية الإبتكارية في المؤسسة الإقتصادية هي ما تكسب هذه الأخيرة مزايا تنافسية يصعب تقليدها، وتقود إلى النجاح والتميز.

فإعتماد المؤسسة الإقتصادية على الإبتكار كإستراتيجية تقود إلى النجاح والإستمرار يتطلب منها توفير جملة من الشروط من خلال توفيرها لبيئة مناسبة من أجل تحقيقه. وإضافة إلى توفر المناخ التنظيمي، وعوامل البيئة العامة في المجتمع، وضرورة توفر وحسن إستغلال الموارد المادية، المالية، التكنولوجية التي لا نهمل دورها بأي شكل من الأشكال، لا بد من الإهتمام أكثر بالموارد المعرفية والفكرية التي أصبحت في العصر الراهن مفتاح النجاح الذي يتحكم ويؤثر في بقية الموارد والعناصر الأخرى. فالإبتكار يرتبط ارتباطا وثيقا بالعلم والمعرفة.

هذا ما يلزم المؤسسات الإقتصادية المعاصرة على ضرورة الإهتمام أكثر بمواردها المعرفية وكفاءاتها البشرية بصفة خاصة، فمن خلال دراسة المتغيريين "الكفاءات" والإبتكار" اتضح نظريا العلاقة الإرتباطية والتأثيرية بينهما ، لما تتميز به الكفاءات من معارف، قدرات ومهارات تستثمر في العملية الإبتكارية من بداية إبداع أفكار جديدة إلى غاية تطبيقها والوصول إلى منتج مبتكر سواء ابتكار جذري أو تحسيني، لذا لا بد من الإهتمام بالكفاءات التي تملكها المؤسسة وتميبتها والحفاظ عليها للإستفادة من مخرجاتها، وأيضا أنه مع خصائص الإقتصاد المعاصر الذي تعتبر شدة المنافسة وسرعة التغيير أحد سماته، ومع طبيعة الإبتكار الذي يتميز بالتجديد والتحسين المستمر، فإن المعارف التي تحويها الكفاءات يمكن أن تستقدم ولا تستطيع مسايرة التطورات الحاصلة في المجال الإبتكاري ، هذا ما جعلنا نركز في مسار الدراسة حول كيفية مساهمة هذه الكفاءات في مرافقة العملية الإبتكارية بصفة مستمرة ومتجددة ، ما دعانا نوجه العنان نحو عملية تنمية الكفاءات التي تعتبر أهم مرحلة من مراحل تسيير الكفاءات داخل المؤسسة.

فعملية تنمية الكفاءات هي الوسيلة التي توجه العنان نحو الكفاءات، للاستفادة من مخرجاتها في الوضع الحالي والمستقبلي، فهي تجعل من معارفها متطورة، متجددة باستمرار ما يواكب متغيرات العصر، ومتطلبات الوظيفة، وبالتالي القدرة على مرافقة الابتكار، والمساهمة في نجاحه داخل المؤسسة الاقتصادية.

ارتأينا في دراستنا التطرق لعدد من الأدوات والسبل لتنمية الكفاءات حتى تساهم هذه الأخيرة في مرافقة الابتكار والتي تمثلت في : التعلم التنظيمي، التكوين، الإستقلالية وعامل التحفيز . هذا ما اقتضت عليه حدود دراستنا، ما لا ينفى وجود عدد من الأدوات الأخرى ذات الأثر الإيجابي على تنمية الكفاءات.

والمؤسسات الاقتصادية الوطنية كغيرها من المؤسسات، وفي ظل المنافسة الشرسية وتحديات العولمة، ومتطلبات الاقتصاد الحالي ملزمة هي الأخرى بتبني إستراتيجية الابتكار كخيار لتحقيق النمو والإستمرار من خلق البيئة والظروف المواتية لتحقيقه، مع الإهتمام أكثر بمخزونها المعرفي وكفاءاتها البشرية والعمل على حسن إستغلال والإستثمار في هذا المورد.

حاولنا دراسة وتحليل واقع الابتكار في المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وكذا مدى إهتمامها بتنمية كفاءاتها البشرية لمرافقة عملية الابتكار، ولهذا الغرض حاولنا إسقاط ما سبق على عدد من المؤسسات الاقتصادية الوطنية من القطاع العام والخاص، من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة، إختبار الفرضيات المقدمة، والخروج بنتائج وتوصيات .

وتوصلت الدراسة بعد تحليل كل من البعد النظري والتطبيقي للبحث إلى عدد من النتائج يمكن إيجازها في ما يلي:

- برز نموذج الكفاءات نتيجة إمتداد أعمال عدة باحثين بدءا من إسهامات الفكر الإستراتيجي، ثم نظرية الموارد، والتي بني على أنقادها نموذج الكفاءات.
- شكلت الظروف الاقتصادية الراهنة قفزة تغيير للإهتمام أكثر بالموارد البشري بصفة عامة، والكفاءات البشرية بصفة خاصة، ومن بين أبرز هذه الظروف، مقتضيات العولمة، حدة المنافسة، التغيير التنظيمي، تطور منظمات الأعمال والمداخل الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية، عصر إقتصاد المعرفة، التطور التكنولوجي، ومقتضيات الابتكار.
- إن مفهوم الكفاءة يدرج نوعا من الإستمرارية والتكامل بين مجال الإدارة الإستراتيجية ومجال إدارة الموارد البشرية.

- مفهوم "التأهيل" و"الكفاءات" مفهومان مختلفان ، فالشخص المؤهل الحاصل على دبلوم وشهادات، ليس بالضرورة أن يكون كفي. الكفاءة تظهر من خلال الممارسات العملية على أرض الواقع، فالشخص الكفي يكون مؤهل، ولكن ليس شرط أن يكون حاملا لشهادة.
- تعدد التعاريف حول مصطلح الكفاءة، بتعدد وجهات نظر المختصين لا ينفي الإتفاق على أن مصطلح الكفاءات يعبر عن مجموع المعارف ، المهارات، السلوكيات الراسخة في المورد البشري، والتي تظهر من خلال الممارسات العملية.
- تتعدد أنواع الكفاءات باختلاف التصنيفات المعتمدة، حيث يميز التصنيف حسب الحياة بين الكفاءات الفردية والتي تمثل المعارف المكتسبة، والمهارات، والسمات التي تشكل الخصائص الفردية للعامل، والتي تمنحه القدرة على تحقيق مستوى أداء معين، والنوع الثاني يتمثل في الكفاءات الجماعية ، والتي تعبر عن ترابط للكفاءات الفردية إضافة إلى العنصر الناجم عن تآزر المجموعة والأثر الناجم عن الديناميكية الجماعية للأفراد، وأخيرا الكفاءات التنظيمية، والتي تعبر عن قدرة المنظمة على تنفيذ المهام بنجاح.
- تعتبر عملية تسيير الكفاءات مجموعة الأنشطة التي تستخدم من أجل إدارة وإستغلال المنظمة لكفاءاتها والحفاظ عليها، تضم عدد من المراحل بدءا من إستقطاب الكفاءات إلى غاية تطوير وتنمية هذه الكفاءات.
- عملية تنمية الكفاءات تعتبر إحدى أهم مراحل تسيير الكفاءات، تعمل على تنمية كل من المعارف، المهارات والسلوكيات التي تحويها الكفاءات بصفة مستمرة لتواكب متطلبات الوظيفة وتسمح لها بالإستجابة لمتطلبات التغيير. تتعدد السبل والأدوات التي تسمح بتنمية الكفاءات، في حين يعتبر كل من التعلم التنظيمي، التكوين، الإستقلالية في العمل، وعامل التحفيز إحدى أهم هذه السبل.
- يعد الإبتكار ضرورة أساسية وحاجة ملحة تقود المؤسسات إلى تحقيق النجاح، النمو، التميز، الإستمرار، والإستجابة للتغيير.
- يعبر مفهوم الإبتكار عن كل فكرة جديدة تطبق حيز التنفيذ، وما ينتج عنها من منتج أو خدمة جديدة ، طريقة إنتاج جديدة، تقنيات أو أنظمة جديدة ... إلخ تكسب المؤسسة ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها، ويختلف معناه عن المفاهيم المشابهة له مثل الإبداع، الإختراع، البحث والتطوير.
- تتعدد أنواع الإبتكار، ويمكن التمييز بين إبتكار المنتج الذي يشمل إما إبتكار منتجات أو خدمات، وبين إبتكار العملية والذي يشمل الإبتكار التنظيمي، الإبتكار التكنولوجي، والإبتكار التسويقي.
- يمكن التمييز بين نمطين من مستويات الإبتكار: الإبتكار التحسيني الذي يكون من خلال إضافة تعديلات جزئية صغيرة إستجابة لحاجات السوق والزبائن مما يساهم في إيجاد وتحسين الميزة التنافسية . والنمط الثاني وهو الإبتكار الجذري الذي يعمل على إدخال منتجات، خدمات، عمليات جديدة تماما، تضيف قيمة أكبر وأسرع يتميز بها عن بقية المنافسين، أين يحقق للمؤسسة ميزة

- القائم الأول بالحركة الأولى. ويتضح أن هناك تكامل بين المستويين ، فإبتكار المنتج يستدعي تشكيل عمليات إبتكارية جديدة على مستوى العمليات التنظيمية والإدارية، والعكس صحيح.
- تعود الخلفية التاريخية التي تفسر ظهور الإبتكار إلى عدد من النظريات صنفتم إلى أجيال متعاقبة، فحسب تصنيف(ROTHWELL (1994) ، صنفها إلى الإبتكار المدفوع بالتكنولوجيا أو بالعلم، نظرية سحب السوق، النموذج المزدوج، نموذج التكامل، نموذج التوازي والتكامل .
- تمر عملية الإبتكار عبر مراحل متسلسلة ومتكاملة: مرحلة تحديد الحاجة إلى الإبتكار، مرحلة تطوير الإدراك، مرحلة إختيار الإبتكار، مرحلة الإعداد، مرحلة التنفيذ، وأخيرا مرحلة التسويق.
- يوجد عدد من العوامل التي تؤثر على عملية الإبتكار، إما عوامل مساعدة وداعمة لتحقيق الإبتكار، وإما أن تكون عوامل معرقله في بعض الظروف والحالات، يمكن حصر هذه العوامل أساسا إلى ثلاث مجموعات: مجموعة الخصائص الشخصية للفرد المبتكر، مجموعة العوامل التنظيمية، ومجموع عوامل البيئة العامة في المجتمع.
- يرتبط الإبتكار ارتباطا وثيقا بعامل المعرفة ، وفي ظل التنافسية القائمة بين المؤسسات، فإن عملية الإبتكار تقتضي وتعزز الحاجة إلى المورد البشري بصفة عامة، والكفاءات البشرية بصفة خاصة.
- تعبر الكفاءات عن مرتبة المبدع والمبتكر، فبفضل المعارف والمهارات والسلوكات الراسخة في الكفاءات تساهم في مرافقة جميع مراحل العملية الإبتكارية، من خلال إستخدام المعرفة الفريدة ذات القيمة في أنشطة مبتكرة، أي من خلال توليد الأفكار الجديدة، التحكم في التكنولوجيا المستخدمة، تسيير وتنفيذ النشاط الإبتكاري للوصول إلى منتج مادي ملموس ، والمساهمة في تسويق الإبتكار.
- إختلاف الممارسات التي تساهم في مرافقة العملية الإبتكارية، يقتضي توفر توليفة من الكفاءات الفردية وتشكيل الكفاءات الجماعية لبلوغ الهدف من الإبتكار، وعليه فإن نجاح الإبتكار يستلزم توفر كفاءات تقنية أو فنية، كفاءات تنظيمية، كفاءات تكنولوجية، كفاءات متعلقة بالوسائل، كفاءات السوق، وكفاءات الدمج.
- تعتبر الكفاءات إحدى أهم العوامل المحددة للإبتكار، لكن نتيجة لسرعة التغيرات البيئية، على المنظمات تجديد كفاءاتها بسرعة إستجابة للتغيير الذي يعتبر أحد خصائص الإبتكار، ويعتبر كل من التعلم التنظيمي، التكوين، الإستقلالية وعامل التحفيز عوامل لتنمية المعارف المكونة للكفاءات ذات الأثر الإيجابي لمساهمة هذه الأخيرة في العملية الإبتكارية.
- وكتناجج للدراسة الميدانية توصلنا إلى ما يلي:
- درجة إهتمام المؤسسات محل الدراسة من القطاع الخاص بتنمية الكفاءات التي تمتلكها تفوق درجة إهتمام المؤسسات من القطاع العام .
- كانت درجة إستجابات أفراد العينة من القطاع الخاص حول كل بعد من أبعاد تنمية الكفاءات (التعلم التنظيمي، التكوين، الإستقلالية والتحفيز) مرتفعة مقارنة بدرجة إستجابات أفراد العينة من

- القطاع العام، ما يدل على أن المؤسسات من القطاع الخاص تدرك وتولي أهمية لهذه الأبعاد في تسير كفاءاتها عكس المؤسسات من القطاع العام أين تبقى درجة الإهتمام أقل.
- يعتبر إهتمام المؤسسات محل الدراسة من القطاع العام خاصة بخلق ثقافة التشارك المعرفي بين الأفراد من خلال خلق جو من الثقة والتعاون، وتوفير أرضية تسمح وتشجع على تقاسم المعارف بين الأفراد من أجل تنمية كفاءاتهم هو مستوى متوسط.
 - تولي المؤسسات محل الدراسة من القطاع العام إهتماماً بنسبة متوسطة بالنسبة للإعتماد على أسلوب فرق العمل في أداء المهام، فالظروف السائدة لا زالت تواجه بعض العراقيل في بناء الكفاءات الجماعية من بينها، عدم وجود جو كافي من الثقة بين الأفراد من أجل تقاسم المعارف، عدم وجود مستوى معتبر من الإستقلالية في أداء المهام.
 - أكد جميع أفراد العينة المستجوبة أن المعارف النظرية والتطبيقية المتحصل عليها من خلال الدورات التكوينية تساهم في تطوير قدراتهم المعرفية ومهاراتهم. وأن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على التكوين المباشر أكثر من إعتماها على التكوين عن طريق الوسائط الإلكترونية.
 - كانت إستجابات أفراد العينة من القطاع العام لمحتوى العبارة التي تدل على أن نظام الترقية عادل ويكون على أساس العمل المبذول هي إستجابة متوسطة، وأن هناك خلل نوع ما في عدالة تكافؤ الفرص بهذه المؤسسات.
 - جميع أفراد العينة المستجوبة لا يبدون نسبة كبيرة من الرضا عن الحوافز المادية الممنوحة لهم مثل الأجر الوظيفي.
 - قامت المؤسسات محل الدراسة بابتكارات تحسينية على مستوى المنتج، كما قامت بتحسينات في الطرق التنظيمية للعمل.
 - درجة إهتمام المؤسسات بكفاءاتها البشرية في عملياتها الإبتكارية، من خلال إشراك أفرادها في إتخاذ قرارات متعلقة بجميع قراراتها، أي من التخطيط للعملية الإبتكارية وتحديد أهداف المشروع على المستويات القصيرة، المتوسطة، والطويلة في القطاع الخاص مرتفعة، مقارنة بالقطاع العام، أين تبقى درجة الإهتمام منخفضة.
 - أكد جميع الباحثين أن المعارف النظرية والتطبيقية والسلوكيات المكتسبة للفرد تدفع لتقديم أفكار جديدة، والمساهمة في إضفاء قيمة مضافة للعملية الإبتكارية.
 - أكد جميع أفراد العينة المستجوبة على أن كل من التعلم التنظيمي، التكوين، الإستقلالية في العمل، والحوافز بنوعها المادية والمعنوية تشجع الأفراد على تبادل الخبرات والمعارف، تنمي من قدرات الكفاءات الفردية، وتساهم في بناء الكفاءات الجماعية، وتساهم في تشجيع الأفراد على الإبداع والمشاركة في العملية الإبتكارية وإنجاحها.

- إتضح أنه يوجد علاقة ارتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات بأبعادها على الابتكار في المؤسسة الاقتصادية .
- إتضح أنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد تنمية الكفاءات على عملية الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، إلا أن نسبة التأثير كانت تختلف من بعد لآخر
- بناء على ما سبق فإنه يمكن الإجابة على فرضيات الدراسة :
 - ✓ يوجد علاقة ارتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات بأبعادها على الابتكار في المؤسسة الاقتصادية . (فرضية صحيحة)
 - ✓ يوجد علاقة ارتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد تنمية الكفاءات على عملية الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، إلا أن نسبة التأثير تختلف من بعد لآخر: وهذا ما يثبت أنه :
 - ✓ يوجد اختلاف في مدى تأثير كل بعد من أبعاد تنمية الكفاءات على عملية الابتكار في المؤسسة (فرضية صحيحة)
- من خلال ما سبق فإن المؤسسات الاقتصادية الوطنية ومن أجل ضمان نموها، نجاحها، إستمرارها، قدرتها على مواجهة المنافسة بنجاح، عليها رسم إستراتيجية واضحة المعالم، يكون الابتكار إحدى أهم ركائزها، ويكون ذلك بتهيئة المناخ المساعد على الابتكار، تسخير كافة الإمكانيات لنجاحه، ومن أبرزها الإهتمام بالموارد المعرفية والكفاءات البشرية التي تحوزها خاصة. فقد تعتبر هذه الأخيرة في العصر الراهن مفتاح نجاح المؤسسة وتميزها، فالكفاءات المميزة تكسب المؤسسة قوة تنافسية، ومركز تنافسي قوي في الساحة الاقتصادية.
- فباعتبار الابتكار إستراتيجية واجبة لضمان نجاح وإستمرار المؤسسة، فإن الكفاءات تعتبر المحدد الرئيسي لضمان نجاح هذه العملية الإبتكارية، فزيادة على وجوب إهتمام المؤسسات الوطنية بالابتكار عليها ضمان تسيير فعال للحفاظ على الكفاءات وتنميتها لما تقوم به هذه الأخيرة من مساهمة في جميع مراحل الابتكار، وإستنادا على ما تقدم، وبعد الدراسة الميدانية والوقوف على بعض نقاط الضعف في ممارسات المؤسسات محل الدراسة ، نوجز في ما يلي بعض التوصيات:
- على المؤسسات الاقتصادية الوطنية إستيعاب موضوع الابتكار، والإهتمام به أكثر ، وجعله إحدى أهم السياسات ضمن الإستراتيجيات التنافسية القائمة.
- على المؤسسات الاقتصادية الوطنية العمل على تقبل ومواكبة التغيير الذي تفرضه البيئة الاقتصادية المعاصرة، وذلك بتبني الابتكار كإستراتيجية تقود إلى النجاح ، التميز والإستمرار. ويكون ذلك إعتقادا على الابتكار بنوعيه وبمساوياته الجذري والتحسيني، فالإبتكار الجذري يعتبر كإستراتيجية هجومية يسمح للمؤسسة بتلبية حاجات ورغبات الزبائن من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة

تماما تميز المؤسسة عن منافسيها وتجعل منها الرائد في السوق، والإبتكار التحسيني يسمح أيضا بضمان إستمرار المؤسسة والحفاظ على مركزها التنافسي، والقدرة على مواجهة المنتجات البديلة التي تقترب من خصائص المنتج الأصلي المبتكر جذريا نتيجة عوامل الإستراتيجيات التنافسية القائمة على تقليد منتج المؤسسة.

- زيادة إهتمام المؤسسات الإقتصادية الوطنية بأهمية تواجد قسم البحث والتطوير ضمن أقسام المؤسسة من أجل ضمان ملائمة المنتج المقدم مع متطلبات التغيير وحاجات السوق.

- عمل المؤسسات الإقتصادية الوطنية على توفير الشروط الضرورية لضمان نجاح العملية الإبتكارية ، ومن بينها زيادة الإهتمام بالموارد البشري. أي على مسؤولي هذه المؤسسات إدراك واستيعاب العلاقة الإرتباطية والتأثيرية ما بين الكفاءات التي تحوزها المؤسسة ونجاح العملية الإبتكارية.

- على مسؤولي المؤسسات الإقتصادية الوطنية ضمان تسيير فعال لكفاءاتها، بداية من إستقطاب الأفراد العاملين إلى غاية مرحلة الحفاظ ، وتنمية وتطوير هذه الكفاءات.

- زيادة وعي مسؤولي هذه المؤسسات بأهمية التعلم التنظيمي في تنمية الكفاءات ، والعمل على تنمية معارفهم ومهاراتهم الحالية والمستقبلية ، قصد الإستفادة من مخرجات هذه الكفاءات ومساهمتها في نجاح الإبتكار، ويكون ذلك من خلال ضمان توفير الممارسات التي تعكس إستخدام هذا الأسلوب في عملية التنمية.

- على مسؤولي هذه المؤسسات العمل على خلق جو من الثقة، والتعاون بين الأفراد مما يسمح لهم بتقاسم وتشارك الخبرات والمعارف ما ينعكس إيجابا على تنمية هذه الكفاءات.

- إعتداد المسؤولين في هذه المؤسسات وتعزيزهم لأسلوب فرق العمل في أداء المهام، من أجل تنمية الكفاءات نتيجة التفاعل الديناميكي لأفراد الفريق والعمل على تكوين الكفاءات الجماعية التي تعتبر مفتاح نجاح المؤسسة.

- حث الأفراد من قبل مسؤولي الشركات على الإستفادة من تجارب المؤسسة الناجحة والفاشلة.

- تسهيل وصول الأفراد للمعلومات المناسبة بشتى الطرق، إما من خلال تكثيف الإجتماعات الدورية، أو ضمان وسهولة تداول المعلومة بين الأفراد من خلال الهياكل التنظيمية المرنة، الثقة والتعاون المتبادل بين الأفراد، و كذا توفير قاعدة بيانات سهلة الوصول إليها .

- زيادة إهتمام المنظمة على خزن المعارف والمعلومات والتجارب بقاعدة بيانات إلكترونية، تختصر الوقت والتكلفة وتسهل إسترجاع المعلومة، وإتاحتها للموظفين وتبادلها بينهم

- زيادة إهتمام المؤسسات بعقد الدورات التكوينية لتنمية كفاءات الموظفين ، والإستجابة لمتطلبات الوظيفة.

- توفير المؤسسات الاقتصادية نوع من الإستقلالية في أداء المهام من طرف الموظفين، ما يعمل على تحفيزهم على تطوير معارفهم ومهاراتهم، وتشجيعهم على تقديم أو إبداع أفكار جديدة، والتي تعد أولى خطوات تحقيق الابتكار.
- ضرورة إهتمام المؤسسة بتشجيع أفرادها ومنحهم فرصة تقديم الآراء والإقتراحات المتعلقة بالعمل، ما ينمي لديهم روح الإبداع وتوليد الأفكار الجديدة لدعم عملية الابتكار.
- إهتمام المؤسسات محل الدراسة بكسب الرضا الوظيفي من طرف الكفاءات التي تمتلكها وذلك من خلال رضا هذه الأخيرة عن نظام الحوافز المطبق سواء المادية أو المعنوية ، حيث لاحظنا من خلال تحليل الإستثمارات أن أغلب المستجوبين في كلتا القطاعين يبدون نوع من عدم الرضا عن الحوافز الممنوحة لهم خاصة المادية وخصوصا الأجر الوظيفي
- العمل على سيادة مبدأ تكافؤ الفرص بين الأفراد مثل العدالة في نظام الترقية المقدم.
- حرص مسؤولي الشركات على تنمية الكفاءات الفردية وتكوين والحفاظ على الكفاءات الجماعية من أجل الإستفادة من الأثر الناجم عن التفاعل الديناميكي للكفاءات الجماعية في مرافقة العملية الإبتكارية وإنجاحها ، بدءا من إبداع أفكار جديدة، إلى غاية تقديم المنتج أو الخدمة المبتكرة وتسويقها ، ما يعمل على تحقيق مزايا تنافسية تؤدي إلى تحقيق أهداف وغايات المؤسسات الوطنية وتعزيز نموها وإستمرارها.

آفاق البحث :

بعد الإنتهاء من معالجة موضوع تنمية الكفاءات ومساهمتها في مرافقة العملية الإبتكارية، ارتأينا إقتراح عدد من المواضيع تضم إشكاليات جديرة بالبحث نذكر منها ما يلي:

- دور الإتصال التنظيمي في تكوين وتنمية الكفاءات الجماعية داخل المؤسسة الاقتصادية.
- دور الثقافة التنظيمية في تعزيز العملية الإبتكارية داخل المؤسسة الاقتصادية.
- دور الشراكة والتعاون الخارجي بين المنظمات في تعزيز المشاريع الإبتكارية .

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

❖ الكتب :

1. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، فرق العمل، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
2. أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والإبتكار، الجلال للطباعة، الإسكندرية، مصر، 2008.
3. أسامة خيربي، إدارة الإبداع والإبتكار، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012
4. أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
5. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
6. أنس عبد الباسط عباس، تخطيط وتنمية القوى العاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
7. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
8. بو حنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2008.
9. ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية دعائم النجاح لمؤسسات الألفية الثالثة، طبعة الأولى، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2009.
10. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى ، بيروت، لبنان، 2002.
11. حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

قائمة المراجع

12. خضير كاظم محمد، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2013.
13. دوجلاس ميلر، فريق العمل المتميز، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2013
14. رابوية حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2011
15. روبرت جي ويتمان، ماتياس بي روبرت، ريناته ماجيرل، التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2011.
16. زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
17. زيد منير عبوي، الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
18. سعيد السيد علي، العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2007.
19. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والإبتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
20. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004.
21. سيد محمد جاد الرب، إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، بدون دار النشر، مصر، 2009.
22. شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، 4 شارع أولاد سيد الشيخ، الحراش، الجزائر
23. ضرار عتيبي وآخرون، العملية الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
24. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

قائمة المراجع

25. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، جامعة القاهرة، 2003
26. عاطف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
27. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، مصر، 2007
28. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الإبتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان ، الأردن، 2010.
29. علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلطانية، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
30. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
31. عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال ، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 2009.
32. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، الأردن، 2011.
33. محمد أحمد عبد الجواد، كيف تنمي مهارات الإبتكار والإبداع الفكري في ذاتك.. أفرادك.. مؤسستك، الطبعة الأولى، دار البشير للثقافة والعلوم -طنطا، 2000.
34. محمد الصيرفي، السلوك الإداري، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى ، الإسكندرية، مصر، 2007.
35. محمد حربي، بناء القدرات البشرية العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2010
36. محمد حسنين العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2008 .
37. محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

قائمة المراجع

38. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الموارد البشرية، مركز تطوير الأداء والتنمية، الجزء الثالث ، مصر، 2008-2009.
39. محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2014.
40. محمد عبده حافظ، مراهنة الكفاءة للقوى العاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2011.
41. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
42. محمود يحيى سالم، تنمية الوارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
43. مدحت أبو النصر، الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى ، القاهرة، مصر، 2012.
44. مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الإبتكارية لدى الفرد والمنظمة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2004.
45. مدحت أبو النصر، قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى ، القاهرة، مصر، 2009.
46. مدحت محمد أبو النصر، فرق العمل الناجحة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012 .
47. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية-من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014
48. معمر داود، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى ، القاهرة، مصر، 2006.
49. ناصر جرادات، أحمد المعاني، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

قائمة المراجع

50. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر ، 2003 .
51. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2015.
52. نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار صفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
53. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.
54. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 2007.

المقالات العلمية:

1. إبراهيمي عبد الله، حميدة المختار، دور التكوين في تهمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد السابع.
2. براك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، الشلف، الجزائر.
3. بلعلی نسيمه فريال، المنظمات المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف، مجلة دراسات إقتصادية، العدد رقم01، 2014، ص178.
4. بن نافلة قدور، قلش عبد الله، دور تنمية الموارد البشرية في تأهيل المؤسسات في ظل إقتصاد المعرفة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد07، جامعة حسيبة بي بوعلي، الشلف، الجزائر، 2009.
5. بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية ، المؤتمر الدولي حول منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية ، جامعة فرحات عباس، سطيف، ماي 2014.

قائمة المراجع

6. بوديرة الطاهر، حمودي نور الهدى، دور برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، الملتقى الدولي حول المكتبات ومؤسسات المعلومات في ظل التكنولوجيات الحديثة : الأدوار، التحديات والرهانات مع الإشارة إلى مدينة قسنطينة.
7. ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، مارس 2005.
8. الحاج مداح عرايبي، البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
9. حامي حسان، إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد 21، ديسمبر 2015.
10. حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لإستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد الرابع عشر، جانفي 2015.
11. حفاظ زحل، بورحلة علال، تأثير التشارك المعرفي على تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور، مجلة تسيير المؤسسات، دار الأصول للطباعة والنشر سيدي بلعباس، العدد الثالث، ديسمبر 2016.
12. حمودي حيمر ، أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة لمنظمات دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بميمة-، مجلة اقتصاديات المال والأعمال ، 2017.
13. خالدي فراح، تسيير الكفاءات ودورها عصرنه الوظيفة العمومية الجزائرية دراسة إستكشافية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الرابع، 2014.
14. خليفة محمد بلكبير ، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة ، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 14، المجلد 01، 2016.
15. رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة يومي 14/13 ديسمبر 2011، جامعة الشلف.
16. رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السابع.

قائمة المراجع

17. زرقين عبود، جباري شوقي، التدريب الإلكتروني مفهوم جديد لتنمية الموارد البشرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 07، 2009.
18. زيني فريدة، أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر، 2011.
19. شنوفي نور الدين، مرزوقي عبد المؤمن، دور التكوين في تنمية الكفاءات وتحقيق الإبداع، الملتقى الدولي الأول حول إقتصاديات المعرفة والإبداع، الممارسة والتحديات، جامعة سعد دحلب، البلدة، أبريل 2013.
20. صلاح عبد القادر احمد النعيمي ، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد الحادي والثلاثون، 2012.
21. طواهرية الشيخ، الإستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال وإدماجها في إقتصاد المعرفة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة يومي 13/14، الشلف، ديسمبر 2011.
22. العبادي أحمد، أقاسم عمر، نماذج تقييم تكوين الموارد البشرية في المنظمة بالتركيز على نموذج كيركباتريك، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد الثالث، العدد 03، سبتمبر 2017.
23. عبد المالك جحيق، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 06.
24. عثمان حسن عثمان، التخطيط الإستراتيجي للإبتكار في المؤسسة الصناعية، مجلة العلوم الإقتصادية، عدد خاص حول إستراتيجيات الإبتكار والتغيير في المؤسسة، 2005.
25. علي يونس ميا، صلاح شيخ ديب، سالم راشد الشامسي، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 01، 2009.
26. عمارة سلمى، برك نعيمة ، التدريب والتعلم التنظيمي كإستراتيجية لتعزيز الإبداع بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية بالإشارة إلى مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة أم البواقي **Baticim** ، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 04، العدد 06، 2018.

قائمة المراجع

27. غربي محمد، تحديات العولمة وآثارها على العالم العربي، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السادس، جامعة الشلف، الجزائر، بدون سنة النشر.
28. فريد خميلي، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مجمع صيدال، فرع فرمال بعنابة، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم، العدد 06، جانفي 2014.
29. كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد السابع، جامعة بسكرة، 2010.
30. ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة، جامعة باجي ختار عنابة، التواصل عدد 24، جوان 2009.
31. محمد زرقون، الحاج عراية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الإقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، العدد 01، ديسمبر، 2014.
32. محمد كسنة، ادارة المعرفة كآلية لتنمية المورد البشري في منظمات الاعمال (دراسة ميدانية بمؤسسة مدبغة الهضاب بالجلفة، الملتقى العلمي الوطني حول: أثر ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة الدكتور يحيى فارس (المدينة)، 2017.
33. مروى محمد، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد الثاني، 2013.
34. مسغوني منى، البعد الإستثماري للكفاءات دوره في تحسين أداء المؤسسات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05، 2014.
35. مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير تجارب الدول، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2012.
36. وهيبة داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مجلة الباحث، العدد 11، 2012.

❖ الرسائل والأطروحات:

1. أحمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، رسالة لنيل شهادة الماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي المملكة المتحدة، 2010.
2. بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor ، ببرج بوعريريج، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، 2012-2013
3. بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2015.
4. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور ، خنشلة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص32.
5. جغري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، دراسة حالة مركب المحركات والجرارات قسنطينة ، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، 2008.
6. حبيب سميح خوام، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
7. سلامة أمينة، إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجيلالي اليايس سيدي بلعباس، 2014-2015.
8. سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008.
9. شليل عبد اللطيف، من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية تلمسان، أطروحة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2008-2009.
10. طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة العرفة بمنظمات الأعمال حالة المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2010-2011.
11. عبيدات سارة، ممارسة التعلم التنظيمي وأثره على تطوير الكفاءات الجماعية، أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة، 2014-2015.

قائمة المراجع

12. عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الإسمنت ومشتقائه بسعيدة، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014-2015.
13. فايزة بوراس، إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات- دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014-2015.
14. كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2007-2008.
15. كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014-2015.
16. لعوج زاوي، إستراتيجيات الابتكار وتنافسية المؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجيلالي ليايس، سيدي بلعباس، 2013-2014.
17. محمودي قادة مختار، استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2014-2015.
18. مدلس نجاة، شروط وعوائق الابتكار في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة - حالة المؤسسة الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، جامعة جيلالي ليايس، 2012-2013.
19. هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011.

المراجع باللغة الأجنبية

❖ Les ouvrages :

1. Alain Labruffe, Nathalie Descamps, **Optimiser les compétences par l'ingénierie des ressources humaines**, Afnor édition, 2013.
2. Anne Dietrich, Patrick Glibert, Frédérique Pigeyre, **Management Des Compétences, Enjeux Modèles Perspectives**, 3ème édition, Marquette De Couverture : Alain Vambacas, Dunod, Paris, France, 2010.
3. Aurélien Acquier, **Vers une approche dynamique de la théorie des ressources. Le cas de l'internationalisation des ressources d'ingénierie chez un constructeur automobile**, Centre de Gestion Scientifique, MinesParisTech, Paris, France, 2007.

4. Bernard Martory, Jean Pierre Helfer, Jaques Orsoni, **Contrôle De Gestion Social**, 6ème édition, Magnard Vuibert, Paris ,France, 2009.
5. Cecile Dejoux, Anne Dietrich, **Management par les compétences : le cas Manpower**, Pearson réduction, Paris, France , 2006.
6. Cecile Dejoux, **Gestion des compétences et GPEG**, 2ème édition, Dunod, Paris, France, 2013.
7. Christian Defélix, Martine Le Boulaire, Vanessa Monties, Thierry Pick, **La Compétence collective dans le contexte de la globalisation du management : retrouver le lien avec la performance**, De Boeck Supérieur, 2014.
8. Claude Lemoine , **Se Former Au Bilan De Compétence**, Dunod, Paris, France, 2002.
9. Claude Lévy- Leboyer , **La gestion des compétences**, 2ème édition, Groupe Eyrolles, Paris, France, 2009.
10. Colette Depeyre, **Retour sur la théorie des ressources**, Le Libellio d'Aegis, France, 2005.
11. Debra M. Amidon, **Innovation et management de connaissances** , Editions d'organisation, 2001.
12. Élisabeth Dorbes Lecoer, **Gérer les compétences et les talents (Le guid pratique)**,2émé édition, de boeck, Bibliothèque nationale, Paris : novembre 2015.
13. Emmanel Carré , Alain Labruffe, **Guide de nouveau formateur-talents et prtiques**, 1ère édition , création AFNOR, 2008.
14. Everett M. Rogers, **Diffusion OF Innovations**, Third Edition, the free press, new york, , london.
15. Frederic Leroy, **Processus d'apprentissage organisationnel et partages de competences a l'occasion d'une fusion. Gestion et management**. HEC PARIS, France, 2013.
16. Glibert Paquette , **Modélisation des Connaissance Et Des Compétences**, Presses De L'Université Du Québec, France .
17. Guy Le Boterf, **Construire les compétences individuelles et collectives**, 7ème édition, édition Eyrolles, Paris, France.
18. Guy Le Boterf, **Ingénierie et évaluation des compétences**, 5ème édition, édition d'organisation Groupe Eyrolles, Paris, France, 2006.
19. Guy Le boterf, **Repenser La Compétence** , 2ème édition, Eyrolles, Paris, France, 2008.
20. HANEL, Petr ; CLOUTIER, L. Martin. **Invention et innovation technologique In : Sciences, technologies et sociétés**, open édition books, Presses de l'Université de Montréal, 2015.
21. Jean paul , **Développer les compétences clés**, chronique social, Lyon, Depot légal, France, 2012.
22. Jean –Pierre Allegret , Pascal Le Merrer , **Economie De La Mondialisation- vers une rupture durable ?**,2ème edition, bibliothèque nationale, paris, 2015.
23. Jean- Pierre Ledoux , **La Gestion Prévisionnelle Des Emplois Et Des Compétences**, 2ème édition, Création Afnor Edition, 2013.
24. Jean-Marie De Ketele, **La créativité en éducation et formation Perspectives théoriques et pratiques**, De Boeck Supérieur s. a. , Belgique, Bruxelles, 2016.

25. Kenneth King, Robert Palmer, **Planifier le développement des compétences techniques et professionnelles**, l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, l'atelier d'impression de l'IIPE, Paris, France, 2011.
26. Kimiz Dalkir, **Knowledge Management In Theory And Practice**, British Library Cataloguing-in-Publication Data, United States of America, 2005.
27. Marie Tresanini, **Evaluer Les Compétences Du recrutement à La Gestion De Carrière**, 2ème édition, Edition EMS, Paris ,France, 2013.
28. Melissa Schilling, Francoit Thérin, **gestion de l'innovation technologique**, Maximas, paris, 2006.
29. Michel Rocca, **Conduire Un Projet Acteurs Et ethodes du changement organisationnel** , 1ère édition ,Bibliothèque National , paris, 2013.
30. Mohammed Saad, **Development through Technology Transfer- creating new organisational and cultural understanding**. Cromwell Press, Wiltshire, Great Britain,2000.
31. Pascal Corbel ,**Technologie, Innovation,Stratégie, De l'innovation technologique à l'innovation stratégique**,lextenso édition.
32. Philippe le , philippe rivet, **piloter et réussir l'innovation en entreprise**, Maxima, Paris, 2007.
33. Sandrine Ansart , Pierre-Yves Sanséau, Pascal Lefort, **La VAE un outil de développement des compétences** Dunod, Paris, France, 2010.
34. Sylvain Lenfle & Christophe Midler, **Management de projet et innovation**, l'encyclopédie de l'innovation, Paris, 2003.

❖ Les articles :

1. alérie Chanal, Caroline Mothe« **Concilier innovations d'exploitation et d'exploration. Le cas du secteur automobile** », Revue française de gestion 2005/1 (no 154).
2. Alexandre LÉNÉ , **Rémunérer les compétences, l'entreprise peut-elle tenir ses promesses ?**, Revue Francaise De Gestion, 2008/4, n° 184.
3. Alice GUILHON , "**L'apprentissage organisationnel : processus de changement et d'évolution des organisations**, p06, sur site : www.sietmanagement.fr/ , 10-11-2019, 15.49.
4. Amina Barkatoolah, **Valider les acquis et les compétences en entreprise**, Insep Consulting édition, Paris, 2015, France.
5. Anthony Read, **Determinants of successful organisational innovation : a review of current research**, Journal of Management Practice, Volume 3, No. 1 2000.
6. Asma Zaoui,Laala ramdani, **Management des compétences nouvelle enjeux stratégique pour la gestion ressources humaines**, Revue DIRASSAT – N0 28 - Janvier 2017 ,Université de Laghouat.
7. Benjamin Taferner, **a next generation of innovation models ? an integration of the innovation process model big picture** © **Towards the different generation of models**, review of innovation and competitiveness volume 3 , issue 3 , 2017.

8. Benoit Dostie, **Innovation, Productivity, and Training**, IZA Discussion Paper No. 8506 September 2014.
9. Benoît Koch, Thierry Marie- Magdelaine, **Doit-on concevoir le changement comme un processus d'apprentissage ?**, Dossier Management du Changement TIC, univesité Dauphine, Paris, sur site /slideplayer.fr/slide/13153786, le 10-11-2019, 16.54 .
10. Brigitte Charles- Pauvers, Nathalie schieb, Bienfait, **Analyser l'articulation des competences individuelles, collectives et strategiques : propositions theoriques et methodologique**, communication a bénéficié des échanges réalisés dans le cadre du groupe de recherche GRACCO, Université de Nantes, France, 2010.
11. Caroline Dubé, **l'innovation définition et concept**, Direction de l'appui à la recherche et à l'innovation, québec, 2012.
12. Christian Marbach , **PME et innovation technologique :pour une relation plus naturelle**, REGARDS SUR LES PME N°10, paris, 2006.
13. Daniel Belet, " **Le concept d'organisation apprenante" vers un nouveau paradigme pour le développement des ressources humaines**, groupe thématiques n07 , agrh, jouy-en- josas.
14. Daniel Jiménez-Jiménez , Raquel Sanz-Valle, **Innovation, organizational learning, and performance**, Journal of Business Research 64 (2011.)
15. Diane –Gabrielle Tremblay , **innovation , management et économie : comment la théory économique rend-elle compte de l'innovation dans l'entreprise ?** note de recherche de la chaire de recherche du canada sur les enjeux socio –organisationnels de l'économie du savoir , 2003.
16. Didier cazal, Anne Dietrich , **Compétences Et Savoirs : Entre GRH Et Strategie ?**, Communication dans le cadre d'un des deux symposiums sur la gestion des compétences, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises UPRESA CNRS 8020, janvier 2003 .
17. Dorjana Feimi, Vasilika Kume, **Innovation management : types, management and innovation performance in albania**, European Scientific Journal ,vol.10, No.7, édition March 2014.
18. Eleanor D. Glor, **Studying the Impact of Innovation on Organizations, Organizational Populations and Organizational Communities: A Framework for Research**, The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, Volume 19(3), 2014, article 1.
19. Emmanuel OSEI BOAKYE, **The impact of teamwork on employee's Performance**, sur le site <https://www.researchgate.net/publication/284732729>.
20. Filemon A.Uriarte,Jr , **introduction to knowledge management** , ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, 2008.
21. Francis Munier, Patrick Rondé, **Densité scientifique des régions et compétences pour innover des entreprises : une mise en perspective du concept de « Learning Region »**, Revue d'Économie Régionale & Urbaine 2001/4 (octobre).
22. FRANCIS MUNIER, **Taille de la firme et competences relationnelles pour innover : une verification empiriques sur la base de donnees individuelles d'entreprises industrielles francaises**, Revue internationale P.M.E, Volume 14, numéro 1, 2001.

23. FRANCK BRULHART ,GILLES GUIEU, LIONEL MALTESE, FRÉDÉRIC PRÉVOT, **Théorie des ressources Débats théoriques et applicabilités**, ,Lavoisier, Paris, Revue française de gestion – N° 204/2010.
24. Frédéric Leroy. **Processus d'apprentissage organisationnel et partages de compétences à l'occasion** d'une fusion. Gestion et management. HEC PARIS, 2000.
25. Frédéric TOMALA, Olivier SENECHAL, Christian TAHON, **Modele de processus d'innovation**, 3ème Conférence Francophone de MODélisation et SIMulation «Conception, Analyse et Gestion des Systèmes Industriels» MOSIM'01 – du 25 au 27 avril 2001 - Troyes (France).
26. George P. Huber, **Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures**, Organization Science, Vol. 2, No. 1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March. (1991).
27. Gurhan GUNDAY, Gunduz ULUSOY, Kemal KILICa, Lutfihak ALPKAN, **Effect of innovation types o firm performance**, International Journal of Production Economics, october, 2011.
28. homas Hoholm, **The contrary forces of innovation: a conceptual model for studying networked innovation processes**, Industrial Marketing Management, 41(2012)2.
29. Ibnu Hajar, **The Effect of Business Strategy on Innovation and Firm Performance in the Small Industrial Sector**, The International Journal Of Engineering And Science (IJES), Volume4, 2015.
30. Ibrahim Olaniyi and Shobayo Peter , **The Impact of Financial and Moral Incentives on Organizational Performance: A Study of Nigerian Universities**,Arabian Journal of Business and Management Review, Manag Review2016
31. Iimanel Belghuith Koubaa , Mahmoud Zouaoui, **Compétences clés et innovation technologique : étude empirique du rôle modérateur de la turbulence du marché**, Conference Paper · June 2011, www.researchgate.net/publication/275654477.
32. Iness AMAMI , Rabii MAALEJ , Fahima BEKRI, **Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines et l'innovation organisationnelle : application au contexte tunisien**, International Journal of Business & Economic Strategy (IJES) ISSN: 2356-5608.
33. James H Love, Stephen Roper, **SME innovation, exporting and Growth, A review of existing evidence**, international Small Business Journal, Vol. 33(1), 2015.
34. Jean-Louis Ermine, **Management et ingénierie des connaissances**, Modèles et méthodes. Hermes- Lavoisier, 2008.
35. Jeannette Le Blanc, **L'apprentissage en double boucle en situations d'interactions professionnelles difficiles**, Interactions , Vol. 6, no 1, printemps 2002.
36. Jean-Paul François, Dominique Goux, Dominique Guellec, Isabelle Kabla, Philippe Templé, **Le développement d'un outil pour mesurer les compétences : l'enquête "Compétence pour Innover" (Developing a Tool for Measuring Capabilities: A Survey of Innovation Capabilities in Industry**.
37. Jean-Philippe Deschamps, **L'innovation et le leadership**, Revue économique et sociale , numéro 4 décembre 2012.
38. Joëlle Forest, « **La production de connaissances a l'ère des pôles de compétitivité** »,Innovations 2010/2 (n° 32).

39. Joelle Forest, Jean-Pierre Micaëlli, Jacques Perrin. **Innovation et conception : Pourquoi une approche en termes de processus ?**. 2ème Congrès International Franco-Quebecois : Le Génie Industriel dans un monde sans frontière, Submitted on 27 Feb 2012.
40. Jon C. Dixon, **The “Market Pull” versus “Technology Push” Continuum of Engineering Education**, Proceedings of the American Society for Engineering Education Annual Conference & Exposition Copyright © 2001, American Society for Engineering Education.
41. Judith S. Rycus, Ronald C. Hughes, **What is Competency-Based Inservice Training?** , J.S. Rycus, R.C Hughes, Institute for Human Services, 2000.
42. Katarzyna Szczepańska-Woszczyzna, **The importance of organizational culture for innovation in the company** , Forum Scientiae Oeconomia Volume 2 No. 3, 2014.
43. Katharina Hölzle, Hans Georg Gemuenden, **Personal characteristics of innovators – An empirical study of roles in innovation management**, International Journal of Innovation Management · November 2011.
44. Keith Newton, **Compétences En Gestion Applicabale Aux Petites Entreprises**, Rapport présenté à la Direction générale de la politique de la petite entreprise, Industrie Canada , 2001.
45. KLARSFELD ALAIN, **La gestion des compétences au service de l’innovation : pour une approche délibérément émergente.**
<https://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/3643/Klarsfeld.pdf>.
46. Kucza, Timo, **Knowledge Management Process Model**, Technical Research Centre of Finland, VTT Publications, Espoo 2001.
47. Lavoie, M. (2009), **Vieillesse démographique et compétences d’innovation**, Relations industrielles, volume64(4) .
48. Leif Denti, Sven Hemlin, **Leadership and innovation in organizations: A systematic review of factors that mediate or moderate the relationship**, International Journal of Innovation Management, Vol. 16, No. 3 , Imperial College Press, June 2012 .
49. Les profils de compétences techniques, Descriptions de fonction et profils de compétences au sein de l’Administration fédérale – Manuel , septembre 2010
50. Lotfi Ben Abdallah, Zeineb Ben Ammar-Mamlouk « **Changement organisationnel et évolution des compétences . Cas des entreprises industrielles tunisiennes** », La Revue des Sciences de Gestion 2007/4 (n°226-227).
51. M.Kotteeswari, Dr.S.Tameem Sharief, **Job stress and its impact on employees’ performance a study with reference to employees working in BPOS**, International Journal of Business and Administration Research Review, Vol.2, Issue.4, Jan-March, 2014.
52. Maltese Lionel, **Spécificités des actifs et management des événements sportifs : proposition d’une nouvelle approche méthodologique et analytique**, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Université Paul Cézanne, 2007.
53. Marek Jemala, **INTRODUCTION TO OPEN TECHNOLOGY INNOVATION STRATEGIES**, ACTA OECONOMICA PRAGENSIA 3/2010.
54. Mario Sergio Salerno et al , **innovation processes: Which process for which project?**, Technovation 35 (2015).

55. Masood Ul Hassan, Sadia Shaukat, Muhammad Saqib Nawaz, **Effects of Innovation Types on Firm Performance: an Empirical Study on Pakistan's Manufacturing Sector**, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, Vol. 7 (2), 2013.
56. Michel Ferrary, « **L'innovation radicale : entre cluster ambidextre et organisations spécialisées** », *Revue française de gestion* 7 (n° 187), 2008
57. Mihaela DIACONU, **Technological Innovation: Concept, Process, Typology and Implications in the Economy** , Theoretical and Applied Economics ,Volume XVIII (2011), No. 10.
58. Mohieddine Rahmouni, **Perception of Obstacles to Innovation Activitie in Tunisian Firms**, *Revue d'économie du développement*, N3 Vol. 22 ,2014.
59. Munirat Olafemi Yusuf, Umar Danladi Muhammed, Aina Olalekan Kazeem, **Management of Leadership Style: An Approach to Organizational Performance and Effectiveness in Nigeria**, *International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)* Volume 1, Issue 2, February 2014.
60. Nadia Tebourbi ; **L'apprentissage organistionnel :Penser L'organisation comme processus De Gestion Des Connaissance Et De Developpement Des Theories D'usages** , Direction De La recherche Télé université , Université du Québec, 2000.
61. Nanjundeswaraswamy T. S. , Swamy D. R, **Leadership styles, Advances In Managemen**, Vol. 7(2) February (2014) .
62. ngku Sepora Tengku Mahadi, Sepideh Moghaddas Jafari, PhD Student, **Motivation, Its Types, and Its Impacts in Language Learning**, *International Journal of Business and Social Science* Vol. 3 No. 24 .
63. Nicolv, M[irela] , Badulescu, A[lina] D[aciana], **Different types of innovations modelings**, *Annals of DAAAM for 2012 & Proceedings of the 23rd International DAAAM Symposium*, Volume 23, No.1.
64. Niek D du Preez , Louis Louw, Heinz Essmann, **An Innovation Process Model for Improving Innovation Capability**, *Journal of High Technology Management Research*.
65. Omotayo, Funmilola Olubunmi, "**Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature**" , *Library Philosophy and Practice* (e-journal), University of Nebraska – Lincoln, 2015.
66. Ouerghi Malika, **La « gestion par la compétence » une pratique managériale en voie d'émergence au sein de l'entreprise Française: Du discours aux pratiques** , XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique,France ,2007.
67. Oye, N.D ,Mazleena Salleh ,Noorminshah, A, **Knowledge Sharing in Workplace: Motivators and Demotivators**, *International Journal of Managing Information Technology (IJMIT)* Vol 3, No.4, November 2011.
68. Pascal morand, Delphine manceau ,**pour une nouvelle vision de l'innovtaion**, rapport officiel, la documentation française, Avril 2009.
69. Patrick RONDÉ, Caroline Hussler« **Les dynamiques d'innovation des départements français : une analyse en termes de compétences** », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* 2010/3 (juin).
70. Patrick-Yves Badillo, « **Les théories de l'innovation revisitées : une lecture communicationnelle et interdisciplinaire de l'innovation ? Du modèle « Émetteur** »

- au modèle communicationnel », Les Enjeux de l'information et de la communication (n° 14/1), 2013.
71. Philippe Perroud, **Construire un référentiel de compétences pour guider une formation professionnelle**, Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation Université de Genève, 2001.
 72. Pichlak Magdalena, **Innovation generation process and its determinants**, International Journal of Contemporary Management, 14(1),2015.
 73. Pina Tarricone, Joe Luca, Successful teamwork: A case study, HERDSA 2002.
 74. Richard M. Walker, Fariborz Damanpour, Carlos A. Devece, **Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management**, Journal of Public Administration Research and Theory, The Author 2010.
 75. Rim Maâlej Ben Zaïed, Hanène Louati, Habib Affes, **The relationship between organizational innovations, internal sources of knowledge and organizational performance**, International Journal of Managing Value and Supply Chains (IJMVSC) Vol. 6, No. 1, March 2015.
 76. Rodolphe Colle et al., « **Quelle GRH pour les pôles de compétitivité ?** », Revue française de gestion 2008/10 (n° 190).
 77. Ronald A. Lindahl, **Framing School Improvement as Deutero Learning: The Road Less Travelled, Planning and Changing**, Vol. 41, No. 3/4, 2010,.
 78. Ruth Maria Stock, Eric von Hippel, Lennart N. Schnarr, **impacts of Personality Traits on Consumer Innovation Success**, sur le site <https://evhippel.files.wordpress.com/2015/09/ruth-personality-traits-rp-final-ms-9-28-15>.
 79. Sabrina Loufrani-Fedida, Bénédicte Aldebert « **Le management stratégique des compétences dans un processus d'innovation : le cas d'une TPE touristique** », Revue de gestion des ressources humaines 2013/3 (N° 89)
 80. Savita Yadav, Vinita Agarwal, **Benefits and Barriers of Learning Organization and its five Discipline**, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 18, Issue 12. Ver. I (December. 2016).
 81. Sébastien Brion et al., « **L'impact-clé des modes de management pour l'innovation** », Revue française de gestion 7 (n° 187, 2008.
 82. Sefer Sener, Volkan Hacioglu, Ali Akdemir, **Invention and innovation in economic change**, Journal of Economics, Finance and Accounting, JEFA Year: 2017, Volume: 4 Issue:2
 83. Shelee King George, **Innovation vs. Invention**, Conference Series, 2009-10, Brain Friendly Connections and Protocols Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, Sacha Wunsch-Vincent, **The Global Innovation Index, Effective Innovation Policies for Development**, Printed and bound in Geneva, Switzerland, by the World Intellectual Property Organization, 2015.
 84. Stratégie de l'OCDE pour l'innovation 2015 Un programme pour l'action publique, Réunion du Conseil au niveau des Ministres Paris, 3-4 juin 2015.

85. Sylvie St-Onge, Victor Y. Haines et Alain Klarsfeld, « **La rémunération basée sur les compétences déterminants et incidences** », Relations industrielles, vol. 59, n° 4, 2004.
86. Thierry Isckia, « **Ecosystèmes d'affaires, stratégies de plateforme et innovation ouverte : vers une approche intégrée de la dynamique d'innovation** », Management & Avenir 6 (n° 46), 2011.
87. Thierry TEBOUL, Élodie LOMBARDO, **les clés du développement des compétences en entreprise enjeux et mise en oeuvre. www.afdas.com, 10-11-2019, 15.42**
88. Toner, P. (2011), « **Workforce Skills and Innovation: An Overview of Major Themes in the Literature** », OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2011/1, OECD Publishing.
89. Tugrul Atamer et al., « **Développer l'innovation** », Revue française de gestion 2005/2 (no 155).
90. Valéry Michaux, **Performance collective et compétences individuelle, collective et organisationnelle : construction d'une grille d'analyse unifiée**, 16ème Conférence de l'AGRH-Paris Dauphine-15 et 16 septembre 2005.
91. Vilma Luoma aho , Saara Halonen, **Intangibles and Innovation: The Role of Communication in the Innovation Ecosystem**, Innovation Journalism, Vol 7(2) Nov 4, 2010.
92. William R. King, **Knowledge Management and Organizational Learning**, Katz Graduate School of Business, University of Pittsburgh, Springer Science+Business Media, LLC 2009.
93. Youssouf ouattara, **la relation entre le développement de compétences et l'innovation**, unesco Dacar, octobre 2016, sur le site <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Dakar/pdf/RelationDeveloppementCompetencesInnovation.pdf>.
94. Yvon Pesqueux, **L'apprentissage organisationnel**, Journées nationales du management 14 et 15 octobre 2013.
95. Yvon Pesqueux, **Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ?**, Cahiers du LIPSOR Working Papers, Série Recherche n°6, 2004.
96. Yvon Pesqueux, **Peut- on parler de l'émergence d'un modèle de l'organisation sur la base des compétences ?**, Gestion des compétences et Knowledge Management: renouveau de création de valeur engestion des Ressources Humaines?, Rouen, France ,2010.
97. Yvon Pesqueux. **Les normes et l'apprentissage organisationnel**. Cahiers dela recherche de l'ISC, n 16, 2 trimestre 2007 .

❖ Les thèses :

1. Alireza Khorakian, **Developing a conceptual framework for integrating risk management in the innovation project**, A thesis submitted to the Stirling Management School in fulfilment of the requirement for the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY, Stirling Management School University of Stirling, 2011.

2. Bendaïda Houari, **Construction Et Developpement Des Cmpétences Cas De PME Algerienne**, These De Doctorat, université Djilali Liabes, Sidi Bel Abbès, 2013/2014.
3. David Cayla. **L'apprentissage organisationnel entre processus adaptatif et changement dirigé. Economies et finances**, thèse de doctorat, Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2007. Français.
4. Eliana Al Bachawaty. **Innovation et compétences : une analyse du comportement innovant de la firme Française**, thèse En vue de l'obtention du DOCTORAT Université Toulouse le Mirail , Toulouse II, 2015.
5. Eliana Al Bachawaty. **Innovation et compétences : une analyse du comportement innovant de la firme Française**, Economies et finances, thèse de doctorat, Université Toulouse le Mirail - Toulouse II, 2015. Français.
6. Fernando Charles BENIGNO NEVES, **Relation de la Gestion des Connaissances et de la capacité d'innovation incrémentale dans trois industries traditionnelles**, THÈSE Pour obtenir le grade de DOCTEUR DE LA COMMUNAUTÉ UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES, université Grenoble Alpes ,2016.
7. Fillol Charlotte, **L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation: études de cas chez EDF**. These doctorat, Université Paris Dauphine , Paris IX, 2006. Français.
8. Jean-Claude BOLDRINI, **L'accompagnement des projets d'innovation Le suivi del'introduction de la méthode TRIZ dans des entreprisesde petite taille.**, Thèse Doctorat, Université de Nantes, 2005.
9. Marcelo FERIOLI, **Phases amont du processus d'innovation : proposition d'une méthode d'aide à l'évaluation d'idées**, thèse doctorat, INSTITUT NATIONAL POLYTECHNIQUE DE LORRAINE.
10. N'Doli Guillaume Assielou, **Évaluation des processus d'innovation** , these présentée en vue de l'obtention du titre de docteur, Institut National Poly-technique de Lorraine, Français, 2008.
11. Sandra Dubouloz. **L'innovation organisationnelle : antecedents et complementarite : une approche int_egrative appliquee au Lean Management**, Gestion et management, Université Grenoble Alpes, 2013. Français.

الملاحق

ملحق رقم -01- إستمارة إستمبيان

جامعة جيلالي لياس سيدي بلعباس

معهد العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

إستمارة إستمبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

بداية نتوجه إليكم بالتقدير والإحترام راجين منكم حسن تعاونكم معنا لإنجاح هذه الدراسة الإستمبائية من خلال تقديم آرائكم حول موضوع الدراسة الموسومة ب : "مساهمة الكفاءات في مرافقة الإبتكار - دراسة حالة المؤسسة الجزائرية " وهذا قصد إعداد أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه. قمنا بإعداد هذا الإستمبيان الذي يحتوي على 03 محاور ، لذا نرجو منكم الإجابة على هذا الإستمبيان بقدر من الموضوعية حتى تكون النتائج دقيقة وذات مصداقية ،نرجو أن تتم الإجابة على جميع الأسئلة لأن ترك أي سؤال دون إجابة يؤثر سلبا على تحليل نتائج الدراسة. ونحيطكم علما أنّ المعلومات ستحاط بقدر كبير من السرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير نشكركم جزيل الشكر على مساعدتكم في إتمام هذه الأطروحة وحسن تعاونكم واهتمامكم.

تحت إشراف: د.بن ديدة

الطالبة: بن الدين نورالهدى

هواري.

يرجى من الأخ أو الأخت الكريم(ة) وضع علامة (x) في المكان المناسب.

المحور الأول : المعلومات الشخصية والوظيفة.

ورشة الجنس:

ذكر أنثى

السن:

أقل من 30 من 30 إلى 40 من 41 إلى 50 أكثر من 50

الأقدمية في الوظيفة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنة من 11 إلى 15 سنة من 16 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي اخر

الملاحق

المحور الثاني : تنمية الكفاءات					
الكفاءات : هي القدرة على تجنيد الموارد والطاقات المعرفية لحل مشكل أثناء أداء العمل.					
تنمية الكفاءات : الوسائل التي تستعملها المؤسسة من أجل زيادة ورفع من القدرات المعرفية ومهارات الموارد البشرية.					
أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة	العبارات
بعد التعلم التنظيمي					
					تشجع مؤسستنا الأفراد على التعلم من خلال التجارب الناجحة والفاشلة
					تشجع المؤسسة الأفراد العاملين بها على التكوين الذاتي (Auto formation) في ميادين تخصصهم
					تسعى المؤسسة إلى الإستفادة من المعرفة من مصادر خارجية (الموردون والزبان) وداخلية (الكفاءات الجماعية)
					تسعى المؤسسة في الحفاظ على المعلومة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال من أجل الإستفادة منها في قرارات مستقبلية
					تعتمد المؤسسة على تخزين معرفتها من خلال الكفاءات البشرية التي تمتلكها
					تسهل مؤسستنا الإتصال من خلال سهولة نقل وتبادل المعارف والخبرات بين أفراد المنظمة ضمن الإجتماعات الدورية ووسائل إتصال أخرى
					للمؤسسة هيكل تنظيمية مرنة تساعد على تبادل المعلومة ونقلها بين مختلف المستويات الإدارية بسهولة
					للمؤسسة هيكل تنظيمية تساعد على إستغلال المعلومات اللازمة من مصادر داخلية وخارجية لمزاولة النشاط الأساسي.
					تسعى المؤسسة لخلق ثقافة التشارك المعرفي لتنمية كفاءاتها (التعاون والثقة بين الأفراد).
					إن مؤسستنا على استعداد لتوفير أرضية تسمح بالتقاسم والتشارك المعرفي بين الأفراد.
					يمتلك الأفراد القدرة على تبادل المعلومة بطريقة سريعة من خلال استعمال تكنولوجيا المعلومات
					تساهم الإدارة العليا في إنشاء فرق العمل وخلق الظروف المواتية لبناء الكفاءات الجماعية (الكفاءات الجماعية هي قدرة جماعات العمل التي تنشأها المؤسسة على التعلم والتعاون معا من خلال تجسيد طاقاتهم ومعارفهم لإيجاد حلول مهنية

الملاحق

وتنظيمية لتحسين الأداء).				
بعد التكوين				
				يتم تحديد الإحتياجات التكوينية حسب متطلبات الوظيفة (حسب النفاضة المسجلة في الأداء الوظيفي)
				تقوم المؤسسة بتصميم دورات تكوينية حسب الحاجة
				تسعى المؤسسة لتلقين عمالها معارف ومهارات عن طريق تصميم برامج التكوين حسب الطلب.
				تساعدني الدورات التكوينية في تطوير معارفي وأداء مهامي بصفة جيدة
				يتوافق المحتوى التكويني الذي تحضت عليه مع رغبتني في تحسين مهنتني
				يتم مزاولة التكوين بشكل مباشر بين المكون والمكون
				يتم مزاولة التكوين من خلال الوسائط الإلكترونية (Tic)
				المعارف النظرية والتطبيقية المتحصل عليها خلال الدورات التكوينية تساهم في تطوير قدراتي المعرفية ومهاراتي.
بعد الإستقلالية والتحفيز				
				من خلال تنظيم العمل الجديد تتيح لي الإدارة الفرصة في اتخاذ قرارات متعلقة بالعمل
				أملك فرصة تقديم إقتراحات من أجل حل المشاكل المتعلقة بالعمل
				يشترك الرئيس مع المرؤوس في وضع خطة عمل مناسبة
				التنظيم الحالي للعمل يوفر لي نوع من الإستقلالية والمبادرة في إنجاز مهامي
				تفويض الرئيس جزء من سلطاته للمرؤوسين يساهم في تنمية كفاءاتهم
				نظام الترقية عادل ويكون على أساس العمل المبذول (تكافؤ الفرص)
				يبتاسب أجزني مع العمل الذي أقوم به
				أنا راض ومرتاح عن العلاقة بيني وبين زملائي ورئيسي

الملاحق

المحور الثالث : الإبتكار

الإبتكار: هو قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد من خلال تقديم شيء جديد أو محسن يتمثل إما في منتج أو خدمة، عملية جديدة، طريقة تسويقية جديدة، أو طريقة تنظيمية جديدة

					تملك المؤسسة ضمن أقسامها قسم البحث والتطوير
					تعتمد المؤسسة في البحث والتطوير على مصادر خارجية (الموردون، الزبائن، المنافسون)
					قامت المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات جديدة أو محسنة
					قامت المؤسسة بتغييرات في تنظيم العمل
					تعتمد المؤسسة على كفاءاتها البشرية في عملياتها الإبتكارية
					تحدد المؤسسة من خلال التشاور مع الأفراد أهداف المشروع على المستويات القصيرة، المتوسطة، والطويلة.
					معارفي النظرية والتطبيقية وسلوكاتي المكتسبة تدفعني لتقديم أفكار جديدة، التحكم في التكنولوجيا المستعملة
					فرصتي في التعلم تشجعني على الإبداع والمشاركة في العملية الإبتكارية
					تبادل الخبرات والمعارف مع أفراد الفريق يساهم في إنجاز عملية الإبتكار
					تطوير كفاءاتي من خلال التكوين المتواصل يساعدني على اكتساب خبرات جديدة تقيديني في ممارسة العملية الإبتكارية
					عملية التكوين تساهم في إكساب الكفاءات البشرية مهارات تحتاجها طبيعة العملية الإبتكارية
					حصولي على نوع من الإستقلالية في عملي يشجعني لأكون مبدع
					فرصتي في تقديم الآراء والإقتراحات المتعلقة بالعمل تمنحني القدرة على توليد أفكار جديدة التي تعتبر أساس الإبتكار.
					الحوافز المادية الممنوحة لي تشجعني في المشاركة في العملية الإبتكارية
					الحوافز المعنوية تدفعني لتعزيز أدائي وجهودي لإنجاح العملية الإبتكارية

الملاحق

ملحق رقم 02 : مخرجات نتائج الارتباط، والإنحدار الخطي البسيط من برنامج SPSS

1/ ثبات الاستبيان:

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	165	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	165	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,933	43

2/ نتائج الارتباط والإنحدار للفرضية الأولى :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,710 ^a	,504	,501	,33089

a. Prédicteurs : (Constante), تنمية الكفاءات

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	18,157	1	18,157	165,832	,000 ^b
	Résidus	17,847	163	,109		
	Total	36,004	164			

a. Variable dépendante : الابتكار

b. Prédicteurs : (Constante), تنمية الكفاءات

الملاحق

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,997	,217		4,594	,000
تنمية الكفاءات	,760	,059	,710	12,878	,000

a. Variable dépendante : الابتكار

2/ نتائج الارتباط والانحدار للفرضية الثانية:

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التعلم التنظيمي ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الابتكار

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,703 ^a	,494	,491	,33430

a. Prédicteurs : (Constante), التعلم التنظيمي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	17,788	1	17,788	159,168	,000 ^b
	Résidus	18,216	163	,112		
	Total	36,004	164			

a. Variable dépendante : الابتكار

b. Prédicteurs : (Constante), التعلم التنظيمي

الملاحق

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,497	,182		8,220	,000
التعلم والتنظيمي	,628	,050	,703	12,616	,000

a. Variable dépendante : الإبتكار

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التكوين ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الإبتكار

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,462 ^a	,213	,208	,41692

a. Prédicteurs : (Constante), التكوين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	7,670	1	7,670	44,127	,000 ^b
Résidus	28,333	163	,174		
Total	36,004	164			

a. Variable dépendante : الإبتكار

b. Prédicteurs : (Constante), التكوين

الملاحق

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,165	,244		8,879	,000
	التكوين	,426	,064	,462	6,643	,000

a. Variable dépendante : الابتكار

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الإستقلالية والتحفيز ^b		Introduire

a. Variable dépendante : الابتكار

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,619 ^a	,383	,379	,36926

a. Prédicteurs : (Constante), الإستقلالية والتحفيز

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,778	1	13,778	101,043	,000 ^b
	Résidus	22,226	163	,136		
	Total	36,004	164			

a. Variable dépendante : الابتكار

b. Prédicteurs : (Constante), الإستقلالية والتحفيز

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,834	,195		9,422	,000
	الإستقلالية والتحفيز	,544	,054	,619	10,052	,000

a. Variable dépendante : الابتكار

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إهتمام المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بالكفاءات ، ومدى مساهمتها في تحقيق ومرافقة عملية الإبتكار ، من خلال الإعتماد على الممارسات التي تهدف إلى تنمية هذه الكفاءات ، حتى تستطيع هذه الأخيرة الإستجابة لمتطلبات التغيير وتحقيق الإبتكار. وقصد تحقيق أهداف الدراسة، وإختبار الفرضيات المقدمة تم الإستعانة بإستبيان وزع على عينة من المؤسسات الإقتصادية الوطنية ، وتم معالجة معطياته من خلال البرنامج الإحصائي SPSS. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة إرتباطية وأثر ذو دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات بأبعادها على الإبتكار، كما يوجد إختلاف في مدى تأثير كل بعد من الأبعاد السابقة على الإبتكار. كما أن على المؤسسات الإقتصادية الوطنية الإهتمام أكثر بمخزونها المعرفي المتمثل في كفاءاتها البشرية، والإستثمار فيها لبلوغ الإبتكار الذي أصبح في الوقت الراهن خيار إستراتيجي لا بد من التوجه له لمواجهة المنافسة بنجاح، وضمان القدرة على الإستمرار والتميز.

الكلمات المفتاحية : المعرفة - الكفاءات - المنافسة - الإبتكار .

ABSTRACT :

This study aims to identify the reality of the interest of national economic institutions in competencies, and the extent of their contribution to achieve and accompany the process of innovation in the economic institution, by relying on practices aimed at developing these competencies, so that the latter can respond to the requirements of change and achieve innovation. In order to achieve the objectives of the study, and to test the hypotheses a questionnaire was used and distributed to a sample of national institutions, and its data were processed through the statistical program spss. The study reached a number of results, the most important of which is a correlation and a statistically significant impact between the development of competencies and dimensions on innovation. There is a difference in the extent to which each dimension of the previous dimensions affects innovation. National institutions should also pay more attention to their knowledge stock of human competencies, and invest in them to achieve innovation, which has now become a strategic choice that must be directed to successfully face competition, and ensure sustainability and excellence.

Key words: knowledge - competencies - competition - innovation.