

## أثر تطوير وتنمية الكفاءات في تحقيق التميز بالمعرفة

## The effect of competencies developing in achieving of knowledge excellence

عبدلي لطيفة<sup>2</sup>

Abdelli latifa

حريق خديجة<sup>\*1</sup>

Harig khadidja

<sup>1</sup> جامعة د- مولاي الطاهر بسعيدة، دولة الجزائر، khadidja.harig@univ-saida.dz<sup>2</sup> جامعة د- مولاي الطاهر بسعيدة، دولة الجزائر، latifa.abdelli@univ-saida.dz

تاريخ النشر: 2021-10-26

تاريخ القبول: 2021-09-24

تاريخ الاستلام: 2021-08-20

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ما مدى مساهمة تطوير وتنمية الكفاءات في تحقيق التميز بالمعرفة، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي وذلك بواسطة استعمال استبيان لجمع المعلومات، موزعة على 60 مؤسسة اقتصادية في ولاية سعيدة وتحليلها بواسطة برنامج spss، حيث تعتبر الكفاءات مجموعة المهارات والقدرات التي يكتسبها الفرد والتي تجعله يقوم بكل الأعمال بالشكل الصحيح.

وهذا ما يحتم على المؤسسة إيجاد الطرق السليمة لتطوير وتنمية كفاءاتها البشرية، من أجل تحقيق التميز، وذلك من خلال اكتساب مهارات جديدة تحقق لها ميزة تنافسية صعبة التقليد، إذ أن الكفاءات البشرية هي موارد تراكمية غير ملموسة يصعب تقليدها من قبل المنافسين، وقد تحصلنا في الأخير على أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، حيث تبلغ نسبة التغير في التميز بـ 20.3% ناتجة عن تطوير وتنمية الكفاءات.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات؛ المعرفة؛ تطوير، التميز؛ المهارات؛

تصنيف JEL: O15, D83

## Abstract :

The objective of this paper is to determine to what extent the development of skills contributes the achievement of excellence in knowledge. The research was based on a descriptive and analytical method. Was a questionnaire distributed to 60 economic enterprises for data collection and was analyzed by the spss program. Thus, competencies are the collection of skills and abilities that an individual has acquired and allow him to do all the work properly.

That is what makes it imperative for an enterprise to find the best ways of improving and developing its human competencies. In addition to achieve excellence by learning new skills that achieve a competitive advantage that is difficult to imitate. the correlation relationship between the two variables is positive and direct, and the change in competencies development makes 20.3% of the change in knowledge excellence.

Keywords: competencies, knowledge, development, excellence, skills,

JEL Classification Codes: O15, D83

## 1. مقدمة:

لتحقيق التميز بالمعرفة لا بد على المؤسسات الاهتمام بمواردها غير الملموسة والمتمثلة في الكفاءات البشرية، فهي موارد تراكمية يصعب على المنافسين تقليدها، وبالتالي يمكنها اكتساب قيمة اقتصادية تحقق لها ميزة تنافسية تجعلها في الريادة، ولذلك على المؤسسة اكتساب تلك الموارد غير الملموسة والسعي إلى تطويرها وتنميتها لتأخذ البعد الاستراتيجي في المؤسسة، بغية مواكبة التطورات السريعة التي تحدث في التكنولوجيا من جهة وما يلاءم نشاطاتها من جهة ثانية، وذلك حتى تكتسب مهارات جديدة تميزها عن منافسيها، وبالتالي يمكن لكفاءاتها أن تخلق لها قيمة اقتصادية تخلق لها ميزة تنافسية صعبة التقليد. وعلى هذا الأساس يمكن طرح الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة تطوير وتنمية الكفاءات البشرية في تحقيق التميز بالمعرفة؟ للإجابة على هذه الإشكالية قمنا بصياغة الفرضية التالية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطوير وتنمية الكفاءات في تحقيق التميز بالمعرفة، ومن أجل اختبار صحة الفرضية والإجابة على الإشكالية قمنا بدراسة لعينة مكونة من 60 مؤسسة اقتصادية في ولاية سعيدة، حيث وزعنا استبيان لمسيري هذه المؤسسات، وتم استرجاع 50 استبيان منها استمارتين ملغيتين، ولتحليل تلك البيانات استعملنا برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي.

## 2. الكفاءات وأساليب تطويرها:

### 1.2 تعريف الكفاءات:

تحديد تعريف الكفاءة ليس أمرا سهلا، إلا أننا نحاول استعراض بعض التعاريف كما يلي:

أ- **La Rouse commercial**: "تعتبر الكفاءة في الأعمال الصناعية والتجارية مجموعة المعارف، القدرات، والتصرفات التي توظف في النقاشات، الاستشارات وعملية اتخاذ القرار، في ما يخص مهنة ما" (Gilbert, 11 juillet 2006).

ب- **Oxford**: "القدرة على انجاز شيء ما بطريقة سليمة، حيث يعتبر الشخص الكفاء هو من يمتلك القدرة، السلطة، المهارة والمعرفة الضرورية للقيام بفعل شيء ما بشكل صحيح" (1995, p. 232).

ت- **Guy le Boterf**: عرف **Guy le Boterf** الكفاءة على أنها: "المهارة أو التصرف السليم" (Le boterf, 2001, p. 84) في هذا التعريف يربط **Guy le Boterf** الكفاءة بالنشاط ولهذا وصف الكفاءة بأنها مهارة وهذه الأخيرة تظهر في الواقع من خلال ممارسة النشاط، ويشترط أن تكون هذه الممارسة سليمة، ويتم التأكد من ذلك من خلال تقييم الكفاءة، "و الكفاءة تظهر في ظروف وأوضاع مهنية معينة، وهذه الأخيرة تتسم بتعدد مواردها التقنية، البشرية، والمالية وتتضمن الكثير من الصعوبات التي تحول دون الهدف الذي تسعى الكفاءة إلى تحقيقه". (Jacques & Maurice, 2002, p. 77)

ث- **تعريف Philippe Zarifian**: عرف Philippe Zarifian الكفاءة: "أنها تحمل الفرد للمسؤولية وأخذه للمبادأة عند مواجهته لأوضاع مهنية وظروف مختلفة" (Philippe, 1999, p. 70). فهو يعتبر "الكفاءة على أنها براعة معاشية الظروف، والتي تعتمد على المعارف المكتسبة، بالإضافة إلى الاستناد على الصرامة عندما يزداد تعدد الظروف" (Philippe, 1999, p. 74). هنا يربط Philippe Zarifian الكفاءة بتصرفات الأفراد أي السماح للفرد بالمبادأة وتحمل المسؤولية، حين يوجد في ظروف مهنية معقدة، وذلك ما يلزمه أن يكون بارعا في مواجهتها، وضرورة القدرة على إيجاد الحلول للمشاكل، والتنبؤ بالمفاجآت والاستعداد لها، "ولهذا تصبح الاستقلالية وتحمل المسؤولية شروط أساسية لتطوير وتنمية الكفاءات" (Dejoux & Dietrich, 2006, p. 77).

ج- **تعريف حركة المؤسسات الفرنسية MEDEF**: قامت المؤسسات بمحاولات لإيجاد تسوية للخلاف القائم حول تحديد مفهوم الكفاءة، إذ أن اللقاءات التشاورية لجماعات العمل المنعقدة تحت إشراف المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين من أبريل إلى ديسمبر 1997 تقرر اعتماد التعريف التالي: "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العميل الميداني الذي يعطيها صفة القبول la validité، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها" (ثابتي الحبيب ب.، صفحة 102).

ح- **تعريف شركة الطيران الفرنسية CSF Air Sys : Thomson**: قام المدير العام لمؤسسة شركة الطيران الفرنسية سنة Thomson :CSF Air Sys سنة 1996، باستخدام المخطط الاستراتيجي للكفاءات ويعتبر هذا المخطط أداة للتسيير يسمح للمسؤولين من التنبؤ وضمان مطابقة احتياجات العمل والموارد في ظل الكفاءات، لم يرد بشكل مباشر مصطلح الكفاءة في هذا المخطط، لكن تم التعبير عنه من خلال: المعارف التقنية، المعارف الإدارية، المميزات الشخصية

خ- **تعريف الجمعية الفرنسية للتقييس La F.N.O.R**: لقد عرفت الجمعية الفرنسية للتقييس La F.N.O.R الكفاءة على أنها: "استخدام القدرات التي تسمح بممارسة وظيفة أو مهنة ما في الأوضاع الوظيفية المختلفة على نحو مناسب" (50-70, 1996). الملاحظ من هذا التعريف أنه يربط الكفاءة بالغاية من استخدامها دون تحديد لمحتوى القدرات، وهذه العمومية في طرح مفهوم الكفاءات تكسيه غموضا أشد (ثابتي الحبيب ب.).

د- **تعريف الكفاءة علميا**: العديد من العلوم اهتمت بمفهوم الكفاءة كعلم الاجتماع، علوم التربية، علم النفس، العلوم القانونية والاقتصادية... الخ، حيث عرفت الكفاءة على أنها: "مجموعة السمات

الشخصية التي يمتلكها الفرد في مجالات مختلفة كالاستعدادات، المواصفات، القدرات، الصورة الذاتية، الدور الاجتماعي أو مجموعة المعارف المكتسبة" (Boyatzis, 1982, p. 9).

## 2.2 خصائص الكفاءة:

تتميز الكفاءة بما يلي:

- 1- **الكفاءة عبارة عن نظام:** هذا يعني أن لها مدخلات وتتمثل في كل الموارد التي تساهم في خلق الكفاءة من مهارات ومعارف، ولها عمليات تتمثل في تنظيم وتنسيق تلك الموارد وتوجيهها، والمخرجات المتمثلة في جودة الأداء الذي تظهر خلال وبعد انجاز العمل.
- 2- **ارتباط الكفاءة بالنشاط:** كثير من الأشخاص يملكون معارف علمية، مهارات مهنية أو علاقات اجتماعية قوية إلا أنهم لا يحسنون استخدامها في الأوضاع المهنية وذلك لأن " لا يوجد كفاءة إلا إذا استخدمت في نشاط معين (Le boterf, 2001)، فكفاءة شخص لا تكون إلا في مجال معين بل تكون في مجالات مختلفة والكفاءة تحدد من خلال نشاطات الفرد ونتائج المتحصل عليها جراء ذلك وليس من خلال مسؤولياته أو مركزه أو سلطته، لهذا قال عنها Garp de Nautes " جودة افتراضية، بالإضافة إلى أنها القدرة الثابتة الداخلية لا تبدو قيمتها إلا حين تظهر في ممارسة بمستوى معين" (Gilles & casas, janvier 1999, p. 1).
- 3- **الموارد:** تتمثل موارد الكفاءة في المهارات، المعارف، القدرة فالمزج بين تلك الموارد كلها يوصل إلى حسن التصرف، و حل المشاكل العملية بطريقة جيدة ودقيقة في ظل تلك الظروف الخاصة المحيطة بها.
- 4- **التنسيق بين موارد الكفاءة:** لكي تبنى الكفاءة يجب أن يكون تنسيق جيد بين المعارف والمهارات والتصرفات وربطهم بالأفراد و البيئة المحيطة من جهة، وبالنشاطات من جهة أخرى، فالكفاءة تكون "بدمج الموارد الشخصية(المهارات والمعارف) مع نشاط ما بطريقة مميزة ويدعم ذلك بدمج موارد المحيط" (Gilles & casas, janvier 1999, p. 1).
- 5- **الكفاءة مكتسبة:** لا تنشأ الكفاءة بالفطرة وإنما بالتعلم والتأقلم مع ظروف العمل.
- 6- **الكفاءة افتراضية:** لا يمكننا ملاحظتها وتقييمها لأنها عبارة عن مؤشرات مرتبطة بالانجازات، فهي لا تظهر إلا من خلال انطلاق النشاط.

## 3.2 تصنيف الكفاءة:

يمكن تصنيف الكفاءة كالاتي:

- 1- **على أساس المستوى:** نميز الكفاءة حسب هذا الأساس كالاتي:
  - أ- **الكفاءة الفردية:** حسب Athey et Orth الكفاءة الفردية هي مجموعة الأبعاد الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة

المهنية، حيث يعبر عنها Medef (2002) بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العلمية والخبرات والسلوكيات المزولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها (كمال منصور، 2010، صفحة 52).

**ب- الكفاءات الجماعية:** نظرا لان الفرد لا يمارس العمل لوحده فإن للكفاءة بعدان الفردي، والجماعي، فالعديد من المنظمات في العالم أخذت بمنهجية فرق العمل أي دمج القدرات والمهارات الفردية في عمل المجموعة، ولهذا كان على المؤسسات تطوير وتنمية كفاءة هذه الفرق واستغلالها من أجل تحقيق أهدافها أي الاهتمام بالكفاءات الجماعية، حيث يعرفها Le Boterf (2000): "الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجمع (Synergie) الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا" (كمال منصور، 2010، صفحة 53)، ولهذا بناء الكفاءات الجماعية هو العلاقة الموجودة بين مجموع أفرادها.

**ت- الكفاءات الإستراتيجية:** لا نكتفي بالكفاءات الفردية والجماعية بل يجب أن تشمل الكفاءة المستوى التنظيمي للمؤسسة فكفاءة العلاقات الإنسانية والكفاءة التقنية والفنية والإدارية، وكذلك كفاءة التخطيط، التنظيم، والتوجيه أي كفاءة التسيير ككل يجعل المؤسسة تحقق أهدافها على وجه الخصوص تستطيع مواجهة المنافسة، ولذا عرفت الكفاءة الإستراتيجية: "الكفاءة الأساسية (الكفاءة الإستراتيجية/المركزية)، وهي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضمرة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة" (كمال منصور، 2010، صفحة 54).

## 2- على أساس مجالات الاستخدام: وفق هذا المعيار نميز التصنيفات التالية للكفاءة:

**أ- الكفاءات الخصوصية:** هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي بشكل لا يتسنى معه لهذا المنصب من انجاز المهام المنوطة به إلا بتوافر هذه الكفاءات، مما يجعل هذا النوع من الكفاءات مرتبطا ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية Statut التي يشتغلها الفرد في المنظمة (الرتبة و/أو الوظيفة) (كمال منصور، 2010، صفحة 54).

**ب- الكفاءة المشتركة:** هي الكفاءات التي يستعملها الفرد لانجاز أنواع كثيرة من المهام اليومية والمهنية... وهي كفاءات تطبق في كل مناصب العمل، فعلى سبيل المثال يوجد عدد كبير من المناصب التي تتطلب القدرة على التحرير، بالرغم تفاوت مستويات التعقيد والتردد باختلاف المناصب (ثابتي الحبيب ب، 2009، صفحة 124).

**ت- الكفاءات التقنية:** أثناء ممارسة مهنة ما أو نشاط ما، يعتمد على التحكم والسيطرة في التقنيات التي تتلاءم مع تلك الوظيفة أو بالوظائف المشابهة (Fluck, 2003, p. 32)، وتتضمن القدرة على

الفهم والاستعمال الأمثل لمسار، إجراء أو تقنية معينة، وترجم واقعا في المعارف المتخصصة التي تمكن الفرد من أداء العمليات اللازمة لانجاز عمل خصوصي (ثابتي الحبيب ب.، 2009، صفحة 124).

ث- **الكفاءات العلاقاتية:** تتمثل في قدرة المسؤول على العمل بفعالية باعتباره عضوا في مجموعة، وبذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وبالعلاقاته بمسؤولية، نظرائه ومعاونيه، وترجم القدرة على فهم ما يريده الآخرون أو يقولونه بلغة الحال أو بلغة المقال، ويرى من خلال ذلك ما هي التعديلات الواجب إدخالها على العلاقات الإنسانية السلطوية والوظيفية معا (ثابتي الحبيب ب.، 2009، صفحة 123).

## 4.2 أبعاد الكفاءة:

ارتأينا التركيز على الأبعاد التالية التي اتفق عليها معظم الباحثين والعلماء:

1- **المعرفة savoir:** تعتبر المعرفة مزيج بين الخبرات والمهارات و القدرات، وتكون إما ضمنية يكتسبها الأفراد وإما واضحة موجودة في قواعد وخزانات المعرفة للمؤسسة ، حيث تعتبر المعرفة: " من أهم مكونات الكفاءة حيث يوجد دائما معرفة وراء كل كفاءة" (عبد الستار علي، 2006، صفحة 26). وتتمثل فيما يلي:

أ- **معرفة عامة:** تعتبر المعرفة العامة من أهم الموارد غير الملموسة التي يعتمد عليها الفرد في التصرف بكفاءة، ويتحصل عليها من خلال التعليم بالمدارس، الجامعات، المعاهد، وكذا التكوين الأولي كالتكوين المهني، معاهد التوظيف، والتكوين المتواصل (Le boterf, 2001, p. 50)،  
ب- **المعرفة الخاصة:** تتكون من المعارف النظرية التطبيقية حول المهنة، فالتعليم الأكاديمي ضروري لممارسة مهن معينة، و فقط الأشخاص الذين يحملون الشهادات في هذه التخصصات يستطيعون ممارسة هذه المهن.

2- **المهارة savoir-faire:** تعرف المهارة بأنها: "مجموعة من المعلومات الفنية، الكامنة، الجوهرية المحددة" (Européen, 2014) ، أي هناك مجموعة من المعلومات العملية، الناتجة عن التجربة والاختبار: كامنة هذا يعني أنه لا تعرف أو يمكن الوصول إليها، الجوهرية يعني أنها مهمة ومفيدة لإنتاج المنتجات وخاصة المنتجات التعاقدية (des produits contractuels)، المحددة أي التي يتم تحديدها ووصفها بطريقة شاملة بما فيه الكفاية لتمكين التحقق من أنه يستوفي معايير السرية والجوهرية (Européen, 2014) ، والمهارة تحتاج إلى فترة طويلة للظهور وتتم بشكل تراكمي (Marbach, 2000, p. 18)، أي أنها يتم تحصيلها عبر المسار الوظيفي للعاملين أي من خلال تكرار المهام والخبرة، إذن المهارة تشكل العنصر الأساسي لبناء الكفاءة، وأهم العناصر للمؤسسة وقدرتها على تحمل ومواجهة المنافسة، لذلك فالمحافظة عليها يجب أن تكون احد أهم الانشغالات في المؤسسة، وتنقسم المهارة إلى (Le boterf, 2001, p. 56) : المهارة العملية وهي معنوية مرتبطة بالأفراد، المهارة المعرفية تمثل العمليات الفكرية التي يمكن أن تستخدم في انجاز المهام البسيطة والمعقدة، فهي عبارة عن مولدات جديدة للمعلومات، ومهارة الاتصال حيث يجب أن يمتلك

هذه المهارة كل فرد في المؤسسة وهي تدل على قدرة التصرف أو التوجه في ظرف وظيفي خاص، وتتمثل في خلق التعاون بين مختلف أفراد المؤسسة (اتصال داخلي) من جهة، و مع المحيط الخارجي للمؤسسة (اتصال خارجي) من جهة ثانية.

**3- التصرفات savoir-être:** تعتبر مورد من موارد الكفاءة، ويمكن تعريفها أنها "القدرة على التكيف مع الأوضاع المختلفة وضبط السلوك وفقا لخصائص البيئة ورهانات الوضع" (Jobintree)، ويرى Henri Boudreault أن السلوكيات والتصرفات مختلفة في الحياة الشخصية والمهنية، وكفاءة الشخص لا تبرز عن طريق القدرة لديه لتحقيق مهامه، ولكن من خلال الروح التي تتجلى عند تنفيذ لمهامه (Henri, 2014).

## 5.2 تطوير وتنمية الكفاءات:

تقوم المؤسسة بتطوير وتنمية كفاءاتها بغية مواكبة التطورات السريعة التي تحدث في التكنولوجيا من جهة وما يلاءم نشاطاتها من جهة ثانية، وذلك حتى تكتسب مهارات جديدة تميزها عن منافسيها، وبالتالي يمكن لكفاءاتها أن تخلق لها قيمة اقتصادية تخلق لها ميزة تنافسية صعبة التقليد.

**1- تعريف عملية تطوير وتنمية الكفاءات:** يقصد بها: "مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للكفاءات، برفع قدراتهم الخاصة بانجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم" (Shimon & autre, 2002, p. 307).

## 2- أساليب تطوير وتنمية الكفاءات:

**أ- التكوين:** حيث يعرف على أنه: "هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا و يهدف التكوين إلى تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل و يهدف إلى زيادة فعالية العامل في القيام بالأعمال المرتبطة بمنصبه الحالي من خلال اكتسابه معارف و مهارات ، لذلك يتم الاستثمار في التكوين من أجل التأقلم و مسايرة التطورات الخارجية خاصة التكنولوجية ، و كذلك المنافسة سواء كانت داخلية أو خارجية و لا سيما العولمة و ما تحمله من مخاطر و تهديدات و كذلك من فرص إذا تم التصرف معها بشكل صحيح و أخيرا لتغيير متطلبات العملاء، لأن طلبات العملاء بالأمس ليس هي نفسها اليوم و لن تكون كذلك" (formation). ويعرفه FILIPPO على أنه: "العملية التي من خلالها يزود العاملون بالمعرفة أو المهارة لأداء و تنفيذ عمل معين" (formation).

**ب- التدريب:** ويعرف على أنه: "هو نشاط مخطط له يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد" (صلاح الدين، 2002، صفحة 208). وتعرفه الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية: "تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في المنظمات يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفاءات الرئيسية للموارد البشرية (أي المعارف والمهارات

والاتجاهات) من خلال التعلم المخطط، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية" (عبد الباري ابراهيم، 2008، الصفحات 302-303). كما يعرف التدريب "على أنه عملية تعديل ايجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من اجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة، وفي الوقت المستغرق" (محمد جمال، 1993، صفحة 36).

### 3. مقارنة اصطلاحية حول المعرفة:

#### 1.3 مفهوم المعرفة:

في الفكر الحديث المعاصر ثم تناول المعرفة من خلال المدارس الفكرية والإدارية والتنظيمية، فالمدرسة التقليدية بمدارسها الفرعية الثلاث: الإدارة العلمية لفريدريك تايلور الذي دعا إلى استخدام الخبراء المتخصصين لوضع أفضل الطرائق لأداء العمل، التقسيمات الإدارية لهنري فايول الذي حدد وظائف المدير، البيروقراطية لماكس ويبر الذي دعا إلى اعتماد الخبرة والمهارة، أما مدرسة العلاقات الإنسانية قد أكدت على الاهتمام بالأفراد وتحسين ظروف العمل ثم الاتجاهات الحديثة مثل نظم المعلومات، ونظرية Z أو الإدارة اليابانية التي ناد رائدها إلى تنوع خبرات الأفراد والقرارات الجماعية وثقافة المشاركة، ومن هنا فقد أيقنت اليوم المؤسسات في ظل التحولات الكبرى في العالم وتحديدًا في تنامي دور المعلومات والمعرفة بالشكل الذي جعلها مورداً متفاعلاً لخلق الثروة بل العنصر الأهم في خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية (بوران، 2016، صفحة 18).

ويمكن تعريفها من خلال المناهج التالية (بوران، 2016، صفحة 20):

- **المنهج الاقتصادي:** إذ يرى أن المعرفة رأس مال فكري إذا ما تم تحويلها إلى نشاطات عمالية تمارس داخل المؤسسة حيث تشكل قيمة مضافة تتحقق عند استثمارها.
- **المنهج المعلوماتي:** وتكون المعلومات ركيزة أساسية للمعرفة ويرى أصحاب هذا المنهج في المعرفة أنها القدرة على التفاعل مع المعلومات من حيث جمعها وتدويلها وتصنيفها وتوظيفها لتحقيق أهداف المؤسسة.
- **المنهج الإداري:** حيث ينظر إلى المعرفة كأحد أصول المؤسسة إذ تتعامل معها إدارتها في سعيها لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات.
- **المنهج التقني:** ويرى في المعرفة قدرات تقنية فنية توظفها المؤسسة لتحقيق أهدافها وتشير هذه إلى المعرفة الفنية وتكون ضمنية تتعلق بمعرفة فنيات وتقنيات تخص القيام بانجاز عمل معين.

- **المنهج الاجتماعي:** حيث ينظر إلى المؤسسة على أنها كيان اجتماعي تنشأ بسبب طبيعة العلاقات بين العاملين بها وقد يكون التنظيم رسمي وغير رسمي فإن المعرفة هنا تعني توظيف أعضاء هذه البنية الاجتماعية لتحقيق أهداف المؤسسة.
- **المنهج الوظيفي:** ويرى المعرفة وظيفة تجعل منها قوة تمكنها من مواجهة تحدياتها وتحقيق تميزها وهذا يعني أن المعرفة تشكل ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من تعزيز قدراتها خاصة في ظل بيئة تمتاز بالتغيير السريع حيث تبقى المعرفة هي الشيء القادر على التعامل مع الغموض.
- **المنهج الشمولي:** ويتضمن ذلك تصورا يضم كافة المناهج السابقة لتحديد مفهوم المعرفة، فهو موجود اقتصادي ذو هيكل اجتماعي ينتج عن التفاعل بين المناهج السابقة والعوامل التقنية بالتكنولوجيا الحاسوبية والتنظيمية يسمح للمؤسسة بادراك التميز.

### 2.3 أشكال المعرفة:

تأخذ المعرفة أشكالا عدة، وهي (حابي عبد اللطيف، 2016، صفحة 02):

- 1- **محفز للتنافسية والإنتاجية:** إن خصوصية المعرفة تتبع من صعوبة اقتنائها سواء عن طريق خلقها وابتكارها أو عن طريق شرائها وبعكس المعلومات، فإن المعرفة خليط من الحقائق تتفاعل بطرق غير.
  - 2- **تسهل عملية الانتعاش الاقتصادي والاجتماعي:** إن المعرفة من شأنها تحسين التغذية، إذ أن الثورة الخضراء مع بداية ازدياد المعرفة التي نتج عنها تحسن في الأساليب الزراعية المطبقة، ما ترتب عليه ازدياد في حجم الإنتاج الغذائي.
- ### 3.3 أنواع المعرفة:

نعدد أنواع المعرفة كما يلي (خضير، 2009، صفحة 42):

- 1- **المعرفة الإجرائية:** تركز على الاعتقادات المتعلقة بتسلسل خطوات أو أفعال للوصول إلى النتائج والمخرجات المطلوبة.
- 2- **المعرفة الإعلانية:** وتسمى أيضا بالجوهرية تركز على الاعتقادات بين العلاقات وبين المتغيرات ومن الممكن أن تبدأ على شكل اقتراح أو ارتباط متوقع أو معادلات رياضية تتعلق بمفاهيم يتم تمثيلها كمتغيرات.
- 3- **المعرفة الضمنية:** وهي في الحقيقة توجد في مهارة كيف تعرف، وتتعلق بالمهارات داخل عقل وقلب كل فرد والتي ليس من السهولة نقلها أو تحليلها للآخرين، وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية.
- 4- **المعرفة الظاهرية:** تتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة، وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن مشاركتها وتقاسمها مع جميع الموظفين.

### 4.3 خصائص المعرفة:

نعدد أهمها فيما يلي:

- المعرفة يمكن أن تولد من خلال الاستنباط، الاستقراء، التحليل والتركيب، ويمكن لها أن تموت بمجرد ظهور معارف جديدة.
- المعرفة يمكن أن تمتلك حيث أنها ذات قيمة تزيد في ثروة المؤسسة وبامتلاكها أصبحت اليوم المؤسسات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع.
- المعرفة يمكن أن تخزن، وفي الغالب يتم تخزينها إلكترونيا، وبالتالي تشكل قاعدة معرفية، ويمكن تصنيفها حسب المجالات.
- تتطور وتتولد كلما تم استخدامها، وتمتاز بالتراكمية.
- تمتاز المعرفة بالشمولية واليقين حيث أنها تشمل الظواهر التي تبحثها والعقول التي تتلقاها، وتعتمد على أدلة مقنعة ولكنها لا تعلو على التغيير.
- المعرفة هي منتج غير ملموس يمكن التنافس بها وليس المتاجرة بها كسلعة.

### 5.3 مصادر المعرفة:

تنقسم مصادر المعرفة إلى قسمين كما يلي (بوران، 2016، صفحة 35):

- **المصادر الخارجية:** وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقات مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استتساخ المعرفة.
- **المصادر الداخلية:** تتمثل المصادر الداخلية للمعرفة في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات، والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، مثل الإستراتيجية، والمؤتمرات الداخلية.

### 6.3 أهمية المعرفة:

نبرز أهمية المعرفة كما يلي:

- تساهم في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق.
- تتيح المجال للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا.
- تساهم في تحويل المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير في المؤسسة لتتكيف مع التغيير في البيئة.
- تمكن المؤسسات من الاستفادة من المعرفة كسلعة نهائية، وإرشاد المديرين إلى كيفية إدارة منظماتهم.
- تعد المصدر الأساسي للقيمة، وتعد أساسا لخلق الميزة التنافسية.

#### 4. دراسة أثر تطوير وتنمية الكفاءات في تحقيق التميز بالمعرفة لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة:

لدراسة مدى تأثير تطوير وتنمية الكفاءات في تحقيق التميز بالمعرفة قمنا بتوزيع استبيان على مسيري عينة من المؤسسات الاقتصادية لولاية سعيدة، حيث كانت العينة مكونة من 60 مؤسسة استرجعت منها 50 استبيان، اثنين منهما ألعينا، وبالتالي تم الحصول على 48 استبيان، أي 48 مؤسسة اقتصادية في ولاية سعيدة، حيث أخذنا هذه العينة بشكل عشوائي، من مجموع 80 مؤسسة اقتصادية بالولاية، في قطاعات متعددة، وفيما يلي أداة جمع البيانات، وطرق قياس صدقها:

#### 5.3 أداة جمع البيانات:

قمنا بتقسيم الاستبيان إلى المعلومات الخاصة بالمسير، المعلومات الخاصة بالمؤسسة، ومحورين أساسيين للدراسة كما يلي:

- 1- المعلومات الخاصة بالمسير: تناولنا فيها أسئلة مغلقة تتضمن جنسه، المؤهل العلمي إن كان لديه بكالوريا، ليسانس، دراسات عليا أو لديه غير ذلك، وسنوات خبرته في منصب المسير إن كانت من 01 إلى 05 سنوات، من 06 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 15 سنة أو أكثر من 15 سنة.
- 2- المعلومات الخاصة بالمؤسسة: تناولنا فيها قطاع الذي تنشط فيه المؤسسة حيث تناولنا القطاعات التالية: صناعة، صناعة الكترونية وكهر ومنزلية، تجارة، النقل، بناء وأشغال عمومية، إعلام واتصال، نشاطات تحويلية، الفندقية، خدمات مالية، أو أخرى مع التحديد وحجم العمالة بها من 01 إلى 09، من 10 إلى 50، من 51 إلى 250، أو أكثر من 250.
- 3- المحور الأول: (تطوير وتنمية الكفاءات) يتكون من 8 أسئلة.
- 4- المحور الثاني: (التميز بالمعرفة) يتكون من 6 أسئلة.

ولقد تم اختيار مقياس Likert الخماسي حيث يعتبر الأنسب والأكثر استعمالا، وذلك لسهولة استخدامه، وتوازن دراجاته، وترجمت الاستجابات موضحة في الجدول التالي رقم(01):

الجدول 1: درجات مقياس likert الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثين.

#### 2.4 نتائج صدق وثبات الاستبيان:

نتائج صدق وثبات الاستبيان موضحة في الجدول الموالي رقم(02):

الجدول 2: نتائج صدق وثبات الاستبيان

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
--------	--------------	--------------	-------------

### أثر تطوير وتنمية الكفاءات في تحقيق التميز بالمعرفة

0.937	0.879	08	تطوير وتنمية الكفاءات
0.9	0.810	06	التميز بالمعرفة
0.924	0.855	14	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20.

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل Alpha Cronbaches للمحور الأول الذي يمثل المتغير التابع أي "التميز بالمعرفة" هو 0.810، والمتغير المستقل أي تطوير وتنمية الكفاءات 0.879، والاستبيان ككل هو 0.855، وتعتبر هذه النتائج جيدة ومطمئنة جدا لمدى ثبات أداة الدراسة، حيث أنها أكبر من النسبة المقبولة 0.6.

#### 3.4 اختبار التوزيع الطبيعي:

لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات نستخدم اختبار كولمجروف-سمرنوف كما هو موضح في الجدول الموالي رقم (03):

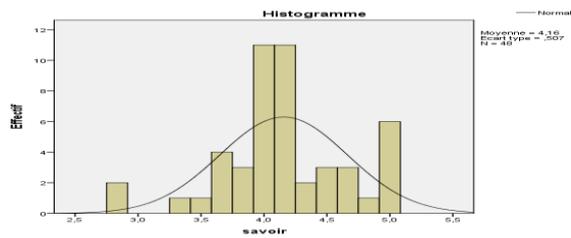
#### الجدول 3: اختبار kolmogorov-smirnov لمتغيرات الدراسة

المحور	قيمة Z	Sig(قيمة مستوى الدلالة)
تطوير وتنمية الكفاءات	0.887	0.411
التميز بالمعرفة	1.242	0.091

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20.

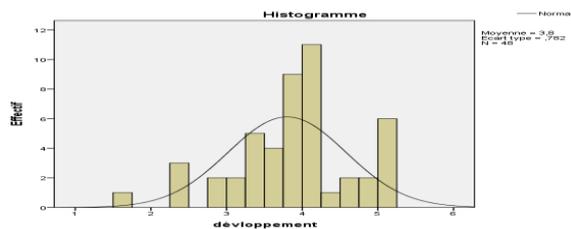
نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى الدلالة (sig) للمتغير المستقل (تطوير وتنمية الكفاءات) هو 0.091، وللمتغير التابع (التميز بالمعرفة) هو 0.411، وهي أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن المتغيرين يتبعان التوزيع الطبيعي، ونوضح هذه النتائج في الشكلين التاليين رقم (01) ورقم (02) على التوالي:

#### الشكل 1: التمثيل البياني للمتغير التابع



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20.

#### الشكل رقم 2: التمثيل البياني



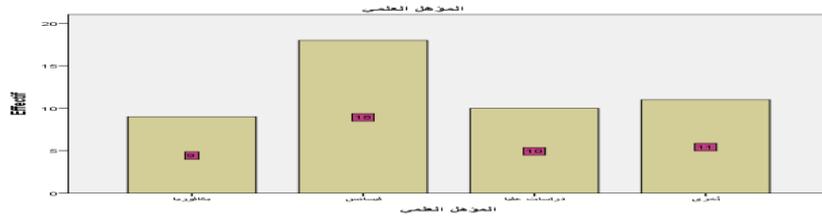
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20.

#### 4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

1- التحليل الوصفي للمتغيرات الوسيطة: سنتناول تحليل ووصف المعلومات الخاصة بالمسير والمعلومات الخاصة بالمؤسسة، باستعمال النسب المئوية والتكرارات، الجداول والتمثيل البياني، مما يساعدنا على وصف خصائص مجتمع الدراسة.

أ- التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بالمسير: من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالجنس، وفحص النتائج المحصل عليها وجدنا أن عدد الذكور لأفراد العينة بلغ 44 بنسبة 91.7%، بينما كان عدد الإناث 4 بنسبة 8.3%، وبالتالي نستنتج أن معظم مسيري المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة هم ذكور، إذن من بين كل 48 مسير نجد 44 ذكرا والباقي إناث، هذه النتائج تبين استحواذ الذكور على مهنة التسيير في المؤسسة الاقتصادية لهذا المجتمع. ومن خلال النتائج المحصل عليها من تحليل البيانات المتعلقة بالمؤهل العلمي، نلاحظ أن أعلى نسبة هي للأفراد المحصلين على شهادة ليسانس حيث بلغ عددهم 18 فرد من العينة بنسبة 37.5%، وبلغ عدد الأفراد الذين لهم دراسات عليا 10 بنسبة 20.8%، أما المحصلين على بكالوريا فكان عددهم 09 بنسبة 18.8%، أما المستويات الأخرى فبلغ عددهم 11 بنسبة 22.8% وكان معظمهم محصلين على شهادة الكفاءة المهنية، وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جيد بنسبة 58.3% أي أكثر من نصف العينة لديهم مؤهل علمي والنتائج موضحة في الشكل البياني رقم (03) كالاتي:

الشكل 3: تحليل البيانات المتعلقة بالمؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20.

أما من خلال النتائج المحصل عليها من البيانات المتعلقة بسنوات الخبرة أن المسيرين عموما يمكن القول أن خبرة أفراد العينة من 06 سنوات فأكثر في وظيفة المسير تمثل 77.1%.

ب- التحليل الوصفي للمتغيرات الخاصة بالمؤسسة: من خلال النتائج المحصل عليها من تحليل البيانات المتعلقة بقطاع المؤسسة، نلاحظ أن القطاع المسيطر في هذه العينة هو بناء والأشغال العمومية، حيث بلغ عدد مؤسسات هذا القطاع 14 مؤسسة بنسبة 29.2%، وهذا راجع إلى بيئة ولاية سعيدة، أما من خلال تحليل البيانات المتعلقة بحجم عمالة المؤسسة نلاحظ أن المؤسسات هي عبارة عن مؤسسات صغيرة ومتوسطة

4.4 التحليل الوصفي للمتغيرات الرئيسية: لتحليل ووصف بيانات المتغير المستقل والتابع قمنا باستعمال المتوسطات الحسابية لمعرفة معدل استجابة الأفراد العينة لمتغيرات الدراسة، وحساب الانحرافات المعيارية لدراسة درجة التشتت لقيم الإجابات عن متوسطها الحسابي، حيث تم تقسيم

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكارت الخماسي إلى مجالات القبول كما يلي: من 1- 1.79 غير موافق بشدة، من 1.80 - 2.59 غير موافق، من 2.60 - 3.39 محايد، من 3.40 - 4.19 موافق، من 4.20 - 5 موافق بشدة. حيث أن مسافة الفئات هي 0.8.

أ- **التحليل الوصفي للمتغير التابع:** من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحور التميز بالمعرفة الذي يتكون من 06 أسئلة ، وجدنا أن متوسطه الحسابي 4.15625 بانحراف معياري 0.506933، ويشير اتجاه إجابات أفراد العينة بأهمية نسبية أولى إلى عبارة " استخدام المؤسسة لتكنولوجيا جديدة وأجهزة متطورة تساعد على توفير المعلومات للأفراد بدقة وفي الوقت المناسب". بمستوى قبول "موافق بشدة"، متوسطها الحسابي 4.40 وانحرافها المعياري 0.792، هذا يعني أن أفراد هذه العينة يعتبرون أن امتلاك التكنولوجيا الجديدة والأجهزة المتطورة واستخدامها، يساعد على توفير المعلومات بدقة وفي الوقت المناسب للأفراد اتجاه الإجابات لهذا المحور موضحة في الجدول الموالي رقم (04):

**الجدول 4: أبعاد محور التميز بالمعرفة**

رقم	محور التميز بالمعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
1	من خلال اكتساب المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة.	4.15	0.545	3	موافق
2	معرفة كيفية العمل أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين أي اكتساب ميزة فريدة	4.12	0.606	5	موافق
3	تستمد المعرفة بالتجربة المكتسبة والجهود المركزة.	4.17	0.519	2	موافق
4	يجب على المؤسسة المحافظة على المعرفة والحرص على عدم تسريبها.	3.96	0.849	6	موافق
5	استخدام المؤسسة لتكنولوجيا جديدة وأجهزة متطورة تساعد على توفير المعلومات للأفراد بدقة وفي الوقت المناسب.	4.40	0.792	1	موافق بشدة
6	توثيق المعارف الضمنية للأفراد(أي تحويل المعارف الضمنية للأفراد إلى معارف موثوقة).	4.15	0.850	4	موافق
	<b>محور المعرفة</b>	<b>4.156</b>	<b>0.5069</b>		
		<b>25</b>	<b>33</b>		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

ب- **التحليل الوصفي لبيانات المتغير المستقل:** من خلال تحليل وتفسير محور تطوير وتنمية الكفاءات الذي يتكون من 08 أسئلة وجدنا أن متوسطه الحسابي هو 3.7995 بانحراف معياري يقدر بـ 0.78200، بمستوى قبول " موافق"، وكل عبارات هذا المحور بنفس مستوى القبول، وجدنا أن عبارة "التكوين المستمر(المتواصل) أي تكوين يرافق العمل" ذات الأهمية النسبية الأولى، بمتوسط حسابي

4.19 وانحراف معياري 0.790، هذا يعني أن هذه المؤسسات تولي الأهمية للتكوين المستمر الذي يرافق العمل، أي التدريب، نتائج اتجاهات الإجابات لهذا المحور موضحة في الجدول رقم (05) الموالي:

الجدول 5: أبعاد محور تطوير وتنمية الكفاءات

رقم	محور تطوير وتنمية الكفاءات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
1	التكوين المستمر (المتواصل) أي تكوين يرافق العمل.	4.19	0.790	1	موافق
2	la formation " الذي يتم قبل الدخول إلى d'intégration التكوين التأهيلي " المؤسسة.	3.63	1.064	7	موافق
3	تبادل الخبرات وذلك من خلال التريصات الواقعية الميدانية، الملتقيات الوطنية... الخ	3.94	0.954	3	موافق
4	الإدارة التشاركية أي الاعتماد بشكل واسع على الأفراد في اتخاذ القرارات.	3.60	1.284	8	موافق
5	توفير برامج ودورات تدريبية بشكل مستمر.	3.77	1.036	4	موافق
6	توفير بيئة محفزة على التعلم.	3.65	1.158	6	موافق
7	إعداد نظام حوافز يساعد الأفراد على تنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم.	3.67	1.191	5	موافق
8	التقييم المستمر للكفاءات يساعد على تحسين وتطوير أداء الكفاءات.	3.96	0.944	2	موافق
	<b>محور تطوير وتنمية الكفاءات</b>	<b>3.799</b>	<b>0.7820</b>	<b>5</b>	<b>0</b>

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20.

#### 5.4 اختبار صحة الفرضيات:

تهدف الدراسة التطبيقية إلى دراسة ما مدى تأثير تطوير وتنمية الكفاءات البشرية في تحقيق التميز بالمعرفة، ولتحقيق هذا الهدف نقوم باختبار الفرضية: " يوجد تأثير لتطوير وتنمية الكفاءات البشرية في تحقيق التميز بالمعرفة" وتفسيرها ومناقشتها، ومعرفة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، من أجل اختبار صحة الفرضية من عدمه، استعملنا اختبار الانحدار البسيط الذي يكون من الشكل  $y = ax + b$ ، ولإيجاد هذه العلاقة ندرس درجة الارتباط بين المتغيرين، باستخلاص المعادلة التي تلخص العلاقة بين تطوير وتنمية الكفاءات وتحقيق التميز بالمعرفة من جهة، والمعادلة الإجمالية التي تبين العلاقة بينهما من جهة ثانية، وذلك بناء على مخرجات برنامج spss v 20. من أجل معرفة العلاقة

بين المتغير المستقل والتابع نقوم بحساب معامل الارتباط بينهما، إذ أن قيمه موجودة في المجال المغلق  $[-1, +1]$ ، وبعدها نقرر شكل العلاقة بينهما.

$H_0$ : لا يوجد تأثير لتطوير وتنمية الكفاءات في تحقيق التميز بالمعرفة.

$H_1$ : يوجد تأثير لتطوير وتنمية الكفاءات في تحقيق التميز بالمعرفة.

من خلال اختبار الانحدار البسيط، لمعرفة إن يوجد أثر لتطوير وتنمية الكفاءات البشرية في

تحقيق الميزة التنافسية أم لا، تحصلنا على المعلومات المدونة في الجدول رقم (06) كما يلي:

الجدول 6: نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر تطوير وتنمية الكفاءات على التميز بالمعرفة

المتغير المستقل: تطوير وتنمية الكفاءات					المتغير التابع: التميز بالمعرفة
معامل الارتباط IR	معامل التحديد $R^2$	معامل الانحدار B	F قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة sig	
0.451	0.203	0.451	11.734	0.001	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 20

من خلال اختبار الانحدار البسيط، كما هو مبين في الجدول رقم (06) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط  $R=0.451$ ، أي أن هناك علاقة طردية متوسطة بين تطوير وتنمية الكفاءات البشرية والتميز بالمعرفة، ومعامل التحديد  $R^2=0.203$  أي أن 20.3% من تغير في التميز بالمعرفة ناتج عن التغير في تطوير وتنمية الكفاءات، أما قيمة  $B=0.451$  هذا يدل على أن التغير في قيمة المتغير المستقل "تطوير وتنمية الكفاءات" بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدر 0.509 في قيمة المتغير التابع " التميز بالمعرفة"، ويؤكد هذا التأثير قيمة F المحسوبة عند مستوى المعنوية 0.001 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، إذن يوجد تأثير للمعرفة في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية. ويمكن استنتاج معادلة خط الانحدار لهذه العلاقة كما يلي:  $Y = 0.451X + 0.909$ .

#### 4. تحليل النتائج:

العلاقة الطردية بين المتغير المستقل تطوير وتنمية الكفاءات، والمتغير التابع التميز بالمعرفة، تؤكد أن كلما كانت هناك زيادة في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية تكون هناك زيادة في التميز بالمعرفة، وتبلغ نسبة التغير في التميز بالمعرفة 20.3% الناتجة عن التغير في تطوير وتنمية الكفاءات، وكلما تغيرت هذه الأخيرة بوحدة واحدة يتغير التميز بالمعرفة البشرية بـ 0.451، يمكن أن نفسر ذلك بأن المعرفة مرتبطة بالموارد البشري وتعتبر مصدر من مصادر كفاءته، إلا أنها لا تكون ذات قيمة اقتصادية إن لم تمزج بمتغيرات أخرى كالتيكنولوجيا، المعارف المكتسبة والمخزنة للمؤسسة، وبطبيعة الحال نشاط المؤسسة، فالخبرة أيضا تساهم في تنمية الكفاءات سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للأفراد، نسبة 20.3% لا بأس بها بالنظر إلى كل المتغيرات الأخرى التي قد تؤثر في المعرفة بحد ذاتها، كالبيئة التي يتعلم فيها الفرد، الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة التي تساعد الفرد على بذل جهد أكبر للتعلم، إذن

المعرفة التي تحقق التميز للمؤسسة يجب أن تمزج بين معارف الأفراد مع معارف المؤسسة من جهة، ومع المتغيرات البيئية التي تؤثر بشكل مباشر على المعرفة كالتكنولوجيا من جهة أخرى، فالمعرفة هي معلومات ممتزجة بالتجربة والخبرة والحقائق والأحكام والقيم (بوران، 2016، صفحة 24)، فتحويل البيانات إلى معلومات وبوجود خبرة الأفراد المناسبة يمكن تحويلها إلى معرفة (خضير، 2009، صفحة 39)، حيث يمكن حفظها في شكل أنظمة إما يدوية أو برمجيات، وكذلك القرارات والأحداث المتعلقة بحدث ما تؤدي إلى إنتاج بيانات ومعلومات إضافية، يمكنها خلق معرفة جديدة، أو تحديث المعرفة الحالية، إذن بالنظر إلى أن المعرفة لها مصادر داخلية تتمثل في خبرات الأفراد المتراكمة حول مختلف المواضيع وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والمؤسسة ككل والتكنولوجيا المعتمدة، ومصادر خارجية تتمثل في البيئة المؤسسة والقطاع الذي تعمل فيه، منافسيها ومورديها والزبائن، والجامعات.... الخ، فمساهمة تطوير وتنمية الكفاءات البشرية بنسبة 20.3% في تحقيق التميز بالمعرفة تعتبر نسبة منطقية، حيث أن التميز بالمعرفة لا يقتصر فقط على تطوير وتنمية الكفاءات البشرية، وإنما ينتج أيضا من تميز مصادر المعرفة، وامتزاجها معا، وقدرة الفرد على الاستيعاب، وخبرته، وقدراته الشخصية، أي يجب أن تمتزج المعرفة مع متغيرات أخرى حتى نصل إلى التميز بالمعرفة، التطور التكنولوجي، الإبداع، والعمل الجماعي. كما يرى Wiig أن المعرفة جسم من المفاهيم والتعميمات والأفكار المجردة التي نحملها معنا على أسس دائمة أو شبه دائمة، ونستخدمها لتفسير العالم المحيط بنا وإدارته، وذلك أن المعرفة تتطور فتمتد إلى مفاهيم أوسع وأشمل وهي: تكنولوجيا، البراعة أي بلوغ درجة عالية من المهنة والمعرفة، المهارة أي القدرة على تنفيذ المهام اعتمادا على معرفة التقنيات، الخبرة أي المهارة والمعرفة المتخصصة في مجال معين، الذكاء أي القدرة على الابتكار واكتساب المعرفة، الحكمة أي تجسيد الذكاء وفهم ما هو صحيح وخطأ وحققي وزائف، وفهم المعرفة لاتخاذ قرارات حكيمة" (بوران، 2016، صفحة 24).

## 5. خاتمة:

نظرا للأهمية التي نكتسبها الكفاءات البشرية في المؤسسة، يتطلب الأمر من هذه الأخيرة تسييره وفقا لاحتياجاتها ونشاطها والقطاع الذي تعمل فيه، ووسط تلك التغيرات السريعة يجب عليها إيجاد السبل السليمة للمحافظة عليها، بل وتنميتها وتطوير قدراتها، وتقييمها لتحديد نقاط الضعف لتصحيحها، ونقاط القوة للارتكاز عليها وتشجيعها، وبالتالي تحديد الفجوات الموجودة في الكفاءات، التي يمكن سدها من خلال استقطاب كفاءات جديدة وفق لما يناسب نشاط المؤسسة، أو تنمية الكفاءات الموجودة من خلال توفير برامج تدريبية وتكوينية، تنمي قدراتها، وهذا ما يجعلها تكتسب الميزة التي تنصدر به عن منافسيها، ونتناول في الخاتمة النقاط التالية:

### 1- نتائج الدراسة: من خلال هذا البحث توصلنا إلى النتائج التالية:

- حاولنا تعريف الكفاءات والمصطلحات المتعلقة بها، وذلك رغم صعوبة تعريفها.
- التعرف على المعرفة وأهم مصادرها ومكوناتها.

- يوجد تأثير لتطوير وتنمية الكفاءات في تحقيق التميز بالمعرفة بنسبة 20.3%، تعتبر نتيجة منطقية باعتبار وجود عوامل أخرى قد تؤثر في التميز بالمعرفة.
- يوجد علاقة طردية بين تطوير وتنمية الكفاءات والتميز بالمعرفة.
- 2- التوصيات:** يمكن الإشارة إلى بعض التوصيات:
  - ضرورة الاهتمام الدائم إلى تنمية وتطوير الكفاءات التي تعتبر عنصر استراتيجي في المؤسسة الذي يمكنها من مواجهة المنافسة، وأخطار السوق الأخرى.
  - التميز بالمعرفة أهم إستراتيجية يمكن للمؤسسة التفكير بها، بالنظر إلى البيئة التي تعمل فيها، وخاصة البيئة التكنولوجية.
  - ضرورة الحصول على المعرفة في الوقت المناسب حتى تكون لها قيمة وبالتالي تستطيع خلق ميزة تنافسية.

## 6. قائمة المراجع:

### المراجع

- 1) (1995). *Oxford advanced learner's dictionary*. Oxford universities.
- 2) 50-70, A. N. (1996). *Formation professionnelle. Terminologie*.
- 3) Boyatzis, R. (1982). *The competent manager a model for effective performance*. New York.
- 4) Dejoux, C., & Dietrich, A. (2006). *Management par les compétences: le cas de Manpower*. paris.
- 5) Européen, R. (2014, mars 21). *Savoir-faire, il est défini de la sorte par le règlement européen n°316/2014 du 21 mars 2014*. Consulté le mars 06, 2016, sur [https://fr.wikipedia.org/wiki/Savoir-faire#Savoir\\_faire.2C\\_d.C3.A9finition\\_.I.C3.A9gale](https://fr.wikipedia.org/wiki/Savoir-faire#Savoir_faire.2C_d.C3.A9finition_.I.C3.A9gale),
- 6) Fluck, c. (2003). la revue personnel. *La notion de compétences*. paris: N°439.
- 7) formation, f. (s.d.). <http://formationdz.freealgeria.com/t19-topic>. Consulté le 01 30, 2017, sur <http://formationdz.freealgeria.com/t19-topic>: <http://formationdz.freealgeria.com/t19-topic>

- 8) Gilbert, P. (11 juillet 2006). la notion des compétences et ses usages en gestion de ressources humains . *management et gestion des ressources humain stratégies, acteurs et pratique*. paris.
- 9) Gilles, A., & casas, M. (janvier 1999). *Le management des cométences*. paris.
- 10) Henri, B. (2014, 07 03). <http://emeraude-rh.com/2014/07/03/et-si-on-precisait-ce-quest-le-savoir-etre/>. Consulté le 03 06, 2016, sur <http://emeraude-rh.com/2014/07/03/et-si-on-precisait-ce-quest-le-savoir-etre/>
- 11) Jacques, M., & Maurice, A. (2002). *Le management de compétence*. paris .
- 12) Jobintree. (s.d.). <http://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-savoir-etre-125.html>. Consulté le 03 06, 2016, sur <http://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-savoir-etre-125.html>
- 13) Le boterf, G. (2001). *Ingénierie et évaluation des compétences*. Paris: 3 ed.
- 14) Marbach, V. (2000). *Evaluer et énumérer les compétences* . paris: édition d'organisation.
- 15) Philippe, Z. (1999). *Objectif compétence: pour un nouvelle logique*. Paris: Edition laisons.
- 16) Shimon, D., & autre, e. (2002). *Lagestion des ressources humaines (tendance, enjeux et pratique actuelles)*. canada: 3 eme édition.
- 17) المرعي محمد جمال. (1993). *التدريب والتنمية*. القاهرة.
- 18) بن عبو الجيلالي ثابتي الحبيب. (2009). *تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية- دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة*. الاسكندرية: الطبعة الأولى.
- 19) بندي عبد الله عبد السلام ثابتي الحبيب. (بلا تاريخ). *تجديد مناهج وأدوات تحليل العمل وتوصيف الوظائف- مدخل الكفاءات*. سلسلة إصدارات مخبر البحث حول "الجماعات المحلية والتنمية المحلية". جامعة معسكر.

- 20) درة و زهير نعيم الصباغ عبد الباري ابراهيم. (2008). *ادارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين*. الطبعة الأولى.
- 21) سماح صولح كمال منصورى. (جون، 2010). *تسيير الكفاءات: الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى*. مجلة الابحاث الاقتصادية والادارية . جامعة محمد خيضر بسكرة: العدد السابع.
- 22) سمية بوران. (2016). *ادارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة*. مركز الكتاب الأكاديمي عمان: الطبعة الأولى.
- 23) شليل عبد اللطيف حابي عبد اللطيف. (ابريل، 2016). *الاقتصاد المعرفي والاستثمار في الراس المال البشري*. مناجمت المنظمات . منشورات مخبر البحث مناجمت الافراد والمنظمات: العدد الأول.
- 24) عبد الباقي صلاح الدين. (2002). *الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية*.
- 25) مصباح اسماعيل طيطي خضير. (2009). *ادارة المعرفة التحديات والتقنيات والطول*. دار حامد للنشر والتوزيع.
- 26) عبد الستار علي وأخر. (2006). *المدخل الى ادارة المعرفة*. عمان.