

واقع رأس المال الفكري في المؤسسات الجزائرية

أ. محمّوخ سكيّنة

جامعة بجاية - الجزائر

mekhmoukhsakina@yahoo.fr

د. مزياني حنان

جامعة بجاية - الجزائر

henen_bm@hotmail.com

د. سعيداني محمد

جامعة تلمسان - الجزائر

Med_saidani@yahoo.fr

ملخص:

يعتبر الرأس المال البشري شكل من أشكال الرأس المال غير المادي الذي يستحق اهتماما خاصا، فالانتقال من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية يشكل تحدي للمؤسسات، فهو يتطلب تبادل الخبرات والمعارف بين الأفراد بالإضافة إلى العمل الجماعي والاتصال فيما بينهم. الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، الكفاءات، المعارف، تسيير الكفاءات والمعارف، تطوير الكفاءات والمعارف.

Résumé:

Le capital humain, intégrant non exclusivement les savoir-faire et compétences, est une des formes du capital immatériel qui mérite une attention particulière. Le passage de la compétence individuelle à la compétence collective est un défi pour les entreprises, cela nécessite une synergie et un partage des expériences individuelles qui passent entre eux par une motivation et un travail de groupe, et avec une communication interne efficace. C'est tout l'enjeu du management des compétences. Le présent papier met en évidence le rôle crucial de toute Direction des Ressources Humaines dans le développement du capital intellectuel des individus.

Mots-clés: Capital humain, Compétences, Connaissances, Gestion de la compétence et des connaissances, Amélioration des compétences.

Classification JEL : J24, M12, O15.

مقدمة

يفرض التوجه الاقتصادي الحديث المبني على المعرفة إلى التركيز على الموارد الداخلية اللامادية (الكفاءات)، وتعتبر الموارد البشرية من أهم تلك الموارد الداخلية الاستراتيجية، التي تساعد المؤسسة على التميز والتطور. فهذه الموارد اللامادية يمكن أن تؤدي إلى خلق القيمة، وهي تعتبر نادرة، وغير قابلة للاستبدال أو للتقليد، وبالتالي تعد الموارد البشرية خزاناً للرأس المال البشري والفكري الذي يتشكل من مختلف الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة. ولهذا فإن هذا المقال محاولة لتقديم اجوبة على الأسئلة التالية:

ماهي اهم الوسائل التي تساعد في تطوير رأس المال الفكري والكفاءات في المؤسسات الجزائرية؟ وماهي فوائد دمج هذه المفاهيم (الإدارة الاستراتيجية ورأس المال الفكري والكفاءات) في هذه المؤسسات؟

وللإجابة عن هذه الاسئلة سنحاول ان نقدم اولا الرأس المال الفكري والإدارة الاستراتيجية، ثانيا نركز على شرح تسيير المعارف والكفاءات وسبل تطويرها، وتأثير الاتصال في تطويرها. واخيرا سوف نسلط الضوء على واقع الإدارة الاستراتيجية لرأس المال الفكري والكفاءات في المؤسسات الجزائرية.

1. التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية (الموارد اللامادية):

تعتبر نهاية سنوات الثمانينات نقطة تحول تاريخية في نماذج ووسائل التحليل الاستراتيجي. والتي اهتمت ولحد اليوم بالتحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق لتتجه نحو تحليل المؤسسة من الداخل¹. لأن تطور المؤسسة لا يتوقف عند موقعها الخارجي وتأثير القوى التي تخضع لها هناك. لكن قسط كبير من نجاحها يتوقف أيضا على الموارد التي تحت تصرفها. فهذا الانتقال من تحليل السوق إلى المنظمة عبرت عنه نظرية الموارد، وبالتالي يسعى هذا المدخل إلى وضع

البعد الداخلي (الموارد الداخلية اللامادية) للمنظمة، في قلب التفكير الاستراتيجي دون إهمال البعد الخارجي لها. ويراهن بالذات على مواردها البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ويرى كل من Werfel و Barney أن الموارد الداخلية للمنظمة قد تكون مادية وغير مادية. فهي ثلاث فئات: الرأس المال المادي *Capital physique*، الرأس مال البشري *Capital humain*، الرأس مال التنظيمي *Capital organisationnel*².

فحسب Barney تشتمل الموارد على مجموع الأصول والقدرات، والطاقات، والإجراءات التنظيمية، والخصائص والمعلومات، والمعارف، والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها، والتي تمكنها من إعداد وتنفيذ استراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها ونجاعته³. في حين يحدد Barney خصائص المورد الذي يحقق

للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة، وهي متوفرة في الموارد البشرية، خمسة وتمثل في: قادر على خلق القيمة؛ وحيدة أو نادر؛ من الصعب تقليده؛ لا يمكن إحلاله؛ أن تكون مرنة، بمعنى القدرة على توليد منتجات وخدمات جديدة من خلال النمو المترابط⁴.

كما أثري مدخل الموارد بمدخل قائم على المعارف⁵، ومن رواده Kogut، Parahalad، Conner، و Zander. حيث يرى هؤلاء الباحثون أن التحدي الحقيقي للسنوات المقبلة يكمن في كيفية تسيير رأس المال الفكري. فهم يعطون للموارد البشرية مكانة مركزية في استراتيجية المنظمة، لأن الميزة التنافسية تنشأ أساساً من التحكم بالمعرفة ورأس المال الفكري. وقد ظهر مع هذا المدخل مصطلح الكفاءات الجوهرية أو المحورية les compétences clés. ومصطلح الكفاءة يجمع بين الأصول والموارد، أي مختلف أشكال المعارف والخبرات التي تعطي ميزة للمؤسسة. وعلى هذا الأساس يعتبر العنصر البشري مورداً لامادي مثل في الكفاءة. أحد أهم العوامل المسؤولة عن التميز. وهذا يفرض ضرورة دمج هذا المورد ضمن استراتيجية المنظمة.

إذن الموارد والكفاءات مفهومان مختلفين لكن مترابطان ومتكاملان. الموارد هي أصول ملموسة وغير ملموسة. والكفاءات هي التي تسمح بتعبئة هذه الأصول. فالكفاءات تعرف على أنها القدرة على إبراز الموارد لتحقيق الهدف المطلوب⁶.

1.1. أساسيات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

يتمثل المنطق الأساسي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ضرورة احترام المورد البشري، والاستثمار في قدراته وطاقاته وتوظيفها، واعتباره شريكاً في العمل لا أجيالاً. فهو يتمتع بخصائص تجعله يختلف عن باقي أساليب تسيير العنصر البشري في المنظمة. يمكن تلخيص هذه الخصائص في النقاط الآتية:

- تعيش المؤسسة في محيط متغير باستمرار، لذلك تحتاج إلى الاستراتيجية حتى تتكيف مع هذه التغيرات والتنبؤ لإحداثها. ونجاح استراتيجية المؤسسة اليوم يعتمد بالدرجة الأولى على مواردها الداخلية وبالذات الموارد البشرية، من خلال الاعتماد على التنسيق بين الوظائف، من خلال تجميع، معالجة تدفق المعلومات والمعارف، واختيار الأفضل لاتخاذ القرارات الرشيدة بالمؤسسة. وهذا التنسيق لا يتم إلا بوجود نظم المعلومات والاتصالات الذي يساهم في مرونة التنظيم والإبداع⁷. ويسخر هذه الموارد اللامادية لخدمتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. فحسب Mèlès، "إن حسن سير العمليات الداخلية بالمؤسسة، مرتبط بميكانيكها، كيفية تنظيمها ونظم معلوماتها، شبكة اتصالاتها، ووضعيتها الثقافية"⁸.

- تعد المؤسسة نظاما مفتوحا تتوقف نجاعته على طبيعة التعديل المطلوب بين مكوناته، مما يتطلب وجود علاقة بين تسيير الموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي وتطوير الثقافة التنظيمية الملائمة.
- ضرورة إحداث تغيير في أساليب التسيير مما يؤدي إلى تداخل مصالح مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة، وزيادة فعالية الاتصالات بالمؤسسة تساهم في تنمية الثقة والالتزام بين الرئيس المرؤوس بدل علاقة التصادم أي توفير بيئة عمل مشجعة ومحفزة من اجل على الإبداع والتجديد، وتقبل التغيير التنظيمي الضروري لتفجير قدراتها الاستراتيجية، وتوظيف معرفتها الكامنة، وبالتالي النظر إلى الموارد البشرية كاستثمار في رأس المال البشري وليس كتكلفة تتحملها المؤسسة.
- مساهمة العاملين في تحديد المشكلات واقتراح الحلول، يساهم في زيادة التزامهم باستراتيجية المؤسسة، فالتوازن في السلطات يؤدي إلى إحداث الانفتاح والتعاون والشاركة.
- التحول من اقتصاد التكنولوجيا والمعلومات، إلى اقتصاد تقوده المعرفة الكامنة في عقول الموارد البشرية والكفاءات الممتازة، تقتضي من المؤسسات تغيير النظم التقليدية التي كانت تسيير بها مواردها البشرية، واعتماد أنظمة تسييرية تعد فيها الموارد البشرية أصولا استراتيجية، يمكن المؤسسة من تحسين باستمرار قدرتها على امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

2.1. أهمية الاستثمار في الرأس المال الفكري (رأسمال لامادي):

- يتطلب الاستثمار أو التسيير الاستراتيجي للأصول الفكرية، إدراك طبيعة الاختلافات النسبية بينها، فمنها ما يحتاج للاستثمار المتواصل، بينما تدعو الضرورة إلى وقف الاستثمار في بعضها، وهو ما يدعو إلى اعتماد برامج تركز على تنمية وتطوير هذه الأصول. بالاعتماد على مبدأ التعاون والتوافق بين القدرات التكنولوجية، والقدرات الفكرية، والتعرف على الكفاءات وتشخيصها وتسييرها. وتظهر أهمية الاستثمار المتواصل في الأصول الفكرية الى:
- زيادة قدرة كفاءات الموارد البشرية وربطها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
 - زيادة فاعلية ونجاعة استراتيجيات تنمية الكفاءات، مما يساهم في الاستغلال الامثل لمختلف القدرات والمهارات، واستثمارها في عملية الإبداع والتطوير وإدارة التغيير لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة.
- وبالتالي فقد أدركت المؤسسات في ظل تحولات البيئة، أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يوفر لها التميز المتواصل، هو رأس مالها الفكري ذو المعارف، والمهارات العالية القادرة على الإبداع. وبالتالي زادت الأهمية الاستراتيجية التي تدفع للتحول من " اقتصاد المعلومات " إلى " اقتصاد المعرفة"⁹.

3.1. أهمية تطوير إدارة الموارد البشرية والتغيرات اللازمة:

- يتطلب التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، تغيير في الممارسات والتصرفات، تغيير في النظم والوظائف، وطرق جديدة في التنظيم والتسيير، من خلال خلق تقنيات جديدة للإدارة وتحفيز الموارد البشرية، فنجاح

المؤسسة يتوقف على مدى تأقلم كفاءاتها وخلق قيمة اضافية لها، من خلال الاستثمار في رأس مالها البشري. فإدخال التغيير يتطلب اولاً خلق ثقافة تنظيمية قوية، تحفز العاملين على الممارسات والتصرفات الايجابية، وذلك من خلال ادخال نظم التكوين والتدريب، والتحفيز الملائمة، وتحسين شبكات الاتصال على كافة المستويات. وتتم عملية التغيير من خلال¹⁰:

- تحديد الأهداف المنتظرة من هذا التغيير.
- تحديد وكشف ومعالجة نقاط الضعف (السلوكات، ضعف الاتصالات، عدم وضوح الأهداف، ضعف الكفاءات، مناخ العمل...).
- تعريف التنظيم الحالي المعمول به.

يعترف كل من McWilliams و McMahan و Wright أن الموارد البشرية لا تنتج قيمة للمنظمة ولا تكون مصدر تميز، إلا إذا اعتمد العمل بممارسات تسمح بتسييرهم بفعالية. هذه الممارسات هي أنشطة تنظيمية تسمح بتسيير مخزون رأس المال البشري، وتتمثل في: الاختيار، التقييم، التكوين، الأجور والحوافز. فهذه الممارسات تستعمل لجذب، الاختيار، التعرف، تطوير والحفاظ على الافراد ذوي الكفاءات العالية. مشجعة إياهم على السلوك الذي يحقق أهداف المنظمة¹¹.

إذن تحقيق الفعالية الاستراتيجية للمؤسسة، مرهون بمستوى تطور مواردها وادارتها، وتلائمها مع التطورات الحاصلة في مجالات المعلوماتية، التنظيمية والتقنية. وذلك من خلال احداث التغيير ومرافقته لتحديث هذه الإدارة، من خلال تزويدها بتقنيات التكوين والتطوير والتقييم الاساسية لعملها، وبالنظم الفعالة التي تساعد في اكتشاف التغيرات الحاصلة في المحيط والمحاولة للتأقلم معها.

2. تسيير الكفاءات:

تحتل الكفاءات موقعا أساسيا في استراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل مواردها البشرية، فهي موارد لا مادية بالمؤسسة. ويهدف إحداث التوافق بين الكفاءات المختلفة، والإبداع الذي يستخدم الكفاءات الحالية للتوصل إلى كفاءات جديدة عن طريق المزج الأمثل للكفاءات، يقترح Dejoux مقاربة شاملة للكفاءات تسمح بمعرفة مستوياتها وتنميتها ضمن نظام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية¹². فتسيير الكفاءات يعد نموذجاً لتنظيم وتسيير الموارد البشرية وفق بعد استراتيجي. وهناك عدة تعاريف للكفاءة:

- عرف Le boterf الكفاءات¹³: بأنها "مجموعة من الموارد الشخصية والموارد الخارجية، من أجل حل المشاكل في بيئة مهنية لتلبية متطلبات المنظمة.
- الموارد الشخصية اللامادية (المعارف والمهارات ونوع من مهارات التفكير Savoir، Savoir-être، Savoir-faire).
- والموارد الخارجية (قواعد البيانات، الوثائق، الزملاء والخبراء، الثقافة المهنية...).
- Boyatzis: هي مجموعة من المعارف المكتسبة التي تشكل الخصائص الفردية للأفراد والتي يمكن أن تنتمي إلى مجالات مختلفة مثل سمات الشخصية، القدرة، الصورة الذاتية... الخ¹⁴.
- Peretti: هي "تلك المعارف والسلوكيات و المهارات المتحركة Mobilisables أو القابلة للتحريك Mobilisés بغية القيام بمهمة محددة"¹⁵.

وكتعريف شامل فان الكفاءة فهي تلك التوليفة المكونة من: المعرفة، المهارة، السلوكيات المستعملة والمجسدة (المعارف النظرية، والمعارف العلمية، والمعرف السلوكية اي معارف لامادية) التي تهدف إلى تحقيق هدف معين. فتحديد مفهوم الكفاءة¹⁶ لا يتوقف على قابلية الموارد اللامادية للنقل، بل على الكيفية التي يمكن نقل بها هذه الموارد اللامادية.

2.2. مقارنة تسيير الكفاءات:

يتم ضمن هذا التسيير إيجاد أنسب خيارات للمؤسسة في تسيير مواردها اللامادية (البشرية)، أخذاً بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة، وكذا وضع متغيرات البيئة. فهو يهدف إلى الحفاظ على كفاءة العاملين وتنمية وتوظيف قدراتهم ومهاراتهم في ضوء التغيرات البيئية السريعة، وارساء العلاقات بين هذه الكفاءات الفردية عن طريق تبني شبكة اتصالات فعالة¹⁷.

أصبحت الكفاءات ذات مفهوم شامل ومركب، فهي تتوقف على قدرة الفرد، والمجموعة، والبيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة اساسية ضمن نظام التسيير، لارتباطها بمفاهيم الاستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، مما ساهم بانتقالها من تسيير الحافظة التكنولوجية Portefeuille technologique إلى تسيير حافظة الكفاءات Portefeuille de compétence وفق مقاربات هي¹⁸:

1.2.2. المقاربة التسييرية للكفاءات l'approche gestionnaire: تمثل الكفاءات وفق هذه المقاربة مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة. فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات مكونة من رأسمال، ومن المعرفة، والمهارة، وحسن التصرف. إن المقاربة

التسييرية تفترض أن تكون الكفاءات جاهزة، للتعبئة والاستغلال في أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تصبح الكفاءات بدون معنى أو فعل ما لم تكن قادرة على الفعل (*le pouvoir d'agir*) أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل (*le vouloir d'agir*) التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة.

2.2.2. المقاربات العملية *l'approche opérationnelle* : تعتمد الكفاءة وفق هذا المنظور على التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والتكنولوجيا. وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها. فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، والقدرة على التأقلم والتفاعل مع الانظمة التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

3.2.2. المقاربة الاستراتيجية *l'approche stratégique* : تحقق الكفاءات للمؤسسة التميز من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية، والتنظيمية التي لا يمكن تقليدها، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة.

3.2. المعرفة كمورد لامادي استراتيجي بالمؤسسة:

تعد الأصول الفكرية، ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول اللامادية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياساتها الاستثمارية، فهي تعمل على استنساخ أفضل الممارسات بغية الوصول إلى استثمار حقيقي لهذا المورد اللامادي، فالمؤسسة الناجحة هي التي تستثمر فيما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في كافة المستويات¹⁹. فقيمة المعرفة تتركز في كونها أساس إنتاج الثروة من خلال تطبيق الأفكار، والمعلومات، والمفاهيم والأساليب، واستخدامها بغرض التحسين المستمر، وإنتاج وابتكار عمليات ومنتجات جديدة وخدمات لم تكن معروفة من قبل، وعلى هذا الأساس أصبحت المعرفة مصدر القوة والجودة، ومن ثم فإن التنافس على تلك المعرفة والسيطرة عليها هي من أهم السبل لتحسين قدرة المؤسسة على التميز.

وفي السنوات الاخيرة ظهرت إدارة المعرفة بشكل قوي و مفاجئ باعتبارها قضية رئيسية بالمؤسسة ، وقد ساعدت في ظهورها عدة عناصر استراتيجية، على سبيل المثال: المعرفة كرأس مال اقتصادي ; (Evindson, 1999) (Strassmann, 1998 ; Stewart, 1997)، المعرفة هي مورد استراتيجي بالمؤسسة (OCDE (1996)²⁰،

المعرفة هي عامل استقرار المؤسسة ، وهي تجلب ميزة تنافسية لها ... فهي ظاهرة اهتم بها العديد من الباحثين في اطار التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ، وذلك راجع لان الرأسمال الالامادي (الموارد البشرية و الكفاءات ذات المعرفة) مصدر للتميز و الإبداع و التنافس. ولهذا على المؤسسة العمل على تحليل الإطار والوسائل التي تساعد في تنظيم كفاءاتها واصولها التي تقوم على المعرفة وتسييرها²¹. ولكي تستطيع المؤسسة من ان تستفيد من هذا المورد الاستراتيجي لابد لها من معرفة كيفية تسيير، تخزين، استعمال هذا المورد، والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تساعد في نشر وتنسيق بين هذه المعارف.

فتسيير المعرفة عبارة عن وظيفة تسييرية تتضمن التوجيه، والتنظيم، والتنسيق، ومراقبة الأنشطة والإجراءات الموجهة لتوزيع، واستعمال، وخلق، وتكوين المعرفة ضمن المؤسسة، وعليه فهو يحتاج إلى وجود تكنولوجيا تساعد على نشر، وتخزين ، واستعمال، وتحويل المعارف في المؤسسة وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، وبالتالي على المؤسسة تأمين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها بغية تنمية الإبداع والابتكار، لأن المعرفة أصبحت وسيلة للتغيير والتجديد، وللتكوين والتحفيز الدائم والمتميز والمستمر، من أجل تنمية روح المبادرة والتعاون بين أفراد المؤسسة بهدف تنمية كفاءاتهم لتحقيق التميز²².

1.3.2. استراتيجية تسيير المعارف: يعد اختيار الاستراتيجية لتسيير المعارف بالمؤسسة امرا ضروريا، وذلك حتى تستطيع التكيف مع محيطها الداخلي والخارجي، ومن اهم هذه الاستراتيجيات نذكر منها²³:

- استراتيجية الاحتفاظ ومنع النشر: من خلال ترميز المعرفة لمنع نشرها وتوزيعها، مما يجعلها خاصة بالمؤسسة.
- استراتيجية تبادل المعارف: تسمح المؤسسة بنشر المعرفة وتبادلها مع مؤسسات اخرى تتميز بقدرة ابداعية.
- 2.3.2. علاقة المعرفة بتسيير الموارد داخل المؤسسة: يختلف تسيير الموارد بالمؤسسة حسب طبيعتها، سواء كانت موارد مادية أو الالامادية كالمعارف، فهذا الرأسمال الالامادي يتميز بانه²⁴ :

- لا ننتهي باستعمالها، فهي تضيف قيمة للمؤسسة عند استخدامها، ويمكن تقليدها اذا قدمت للمؤسسة لأول مرة.

- هي موارد غير ملموسة (رأس مال فكري).

- هي معارف خاصة بالفرد أو المؤسسة، فالأولى تكون كامنة اما الثانية فتكون صريحة.

وتتميز المؤسسة المسيرة بواسطة المعرفة بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

- الاستخدام الامثل للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف، والاعتماد على الطرق العلمية في التفكير والتخطيط بالمؤسسة ومن خلال التعرف على المشكلة وتحديد اسبابها، واقتراح الحلول المناسبة لمعالجتها.
 - حرص المؤسسة على تطوير التراكم المعرفي في المصادر الداخلية والخارجية وبدل التراكم المالي والمادي.
 - اعتماد الكفاءات على العلم والخبرة، والقدرة على الإبداع. وتحديد درجة الكفاءة والمعرفة للفرد لتناسب مع الامكانيات المتاحة.
 - نشر المعرفة داخل المؤسسة، وتزايد أهمية الانشطة المعرفية، لزيادة الاستثمار في الرأس المال الفكري، مما يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية.
 - وتسيير المعرفة يتمثل في مجموعة الأساليب التنظيمية والتكنولوجية التي تهدف إلى خلق، وجمع، وتنظيم، وتخزين، ونشر، واستعمال المعرفة في المؤسسة، وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، وبالتالي على المؤسسة تامين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية بغية تنمية الإبداع والابتكار.
 - وتتحلى أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة في:
 - بناء وتنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات التنافسية مبكرا والاستعداد للتكيف معها.
 - إطلاق الطاقات الفكرية وقدرات الأفراد الفنية بالمؤسسة على كافة المستويات.
 - يحقق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة ومتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات.
 - يوفر المناخ الايجابي المحفز للعاملين ذوي المعرفة بما يؤدي إلى إطلاق معرفتهم الكامنة ودفعهم لتنميتها.
- 4.2. تنمية وتطوير المورد اللامادي (الكفاءات والمعارف) ضمن التسيير الاستراتيجي للموارد:**
- هناك العديد من الطرق التي تساعد في تنمية الموارد اللامادية (الكفاءات)، لكن قبل كل شيء لابد على المؤسسة تشخيص هذا المورد، وذلك لمعرفة والبحث عن الكفاءات المخزونة، أو المتجذرة في ثقافة المؤسسة، للكشف والتنقيب عنها، من اجل تقييمها، ومعرفة الطرق الملائمة التي تساعد في تنميتها وتطويرها فهناك طرق داخلية واخرى خارجية. وفيما يلي سوف نحاول تحديد بعض الطرق المساعدة في تطوير وتنمية الكفاءات اي الرأس مال اللامادي.
- 1.4.2. طرق تشخيص الكفاءات بالمؤسسة²⁵: وتتم من خلال:**
- أ. البحث وتقييم الكفاءات الفردية: ويتم من خلال:**
- التقييم الدائم والمستمر لها من طرف إدارة الموارد البشرية، سواء اثناء عمليات التوظيف، الترقية، عملية التكوين، أو اعادة تصنيف وترتيب العاملين.

- الكشف عن الكفاءات النادرة والغير معروفة من طرف إدارة المؤسسة: فالأولى يتم تحديد مكائهم ومجالات تخصصهم، وخبرتهم ودورهم في الانتاج والاستراتيجية، من اجل تحديد طرق تسيير معارفهم الكامنة وكيفية المحافظة عليها ونشرها أو نقلها كراس مال معرفي داخل المؤسسة. اما الثانية يرجع عدم ظهورها إلى البيئة التنظيمية، التي لم تسمح لهم من إبراز مواهبهم وإمكانيتهم وقدراتهم، ولاشغالهم في وظائف ونشاطات تعتبر حاليا ثانوية بالمؤسسة. إن هذه الكفاءات المخفية والنادرة للإدارة تشكل حقلا كبيرا من الموارد الداخلية والاستراتيجية التي يجب على المؤسسة أن تعمل على اكتشافها واستغلالها لتحقيق التميز والفعالية في الأداء.

ب. البحث عن هذه الكفاءات الجماعية وتقييمها: هذه الكفاءات ليست فردية أو مشخصة في افراد فقط، وانما في فرق ومجموعات العمل داخل المؤسسة حيث يمكن ان تكون لديهم كفاءة نوعية أو خاصة بمده المجموعة كفرق عمل، ناتجة عن خبرتهم والتكنولوجيا والبيئة التنظيمية الموجودين بها، من خلال: الاتصال فيما بينهم (انتقال المعلومات بفعالية)، روح التعاون والتساند والتكامل بينهم، قدرتهم على التنظيم والابتكار والتطوير وتقبل التغيير. وبعد تحديد هذه الكفاءات الجماعية، يجب على المؤسسة وضع خريطة بيانية تظهر موقع تلك الكفاءات من حيث نشاطها، وتخصصها ومجالات عملها، بالإضافة إلى تحديد مؤشرات النجاح في أدائها الحالي والسابق، والتعرف على طبيعة البيئة الملائمة لتوظيف قدراتها، ومهاراتها من حيث وسائل العمل والحوافز. للمحافظة عليها وتوظيفها بما يحقق أهدافها الاستراتيجية.

- تشخيص الكفاءات ضمن نشاط محدد: يهتم هذا التشخيص بتحديد الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة ضمن نشاط صناعي أو إنتاجي معين. حيث يمكن هذا التشخيص من تحديد الطابع الاستراتيجي لتلك الكفاءات من حيث ندرتها، صعوبة تقليدها والحصول عليها، أو تعويضها، وكيفية نشرها عن طريق قياس المدة الزمنية اللازمة للحصول عليها سواء عن طريق التكوين، أو الخبرة، وأخيرا تحديد دورة حياة الكفاءات من حيث هي في مرحلة النمو، أو النضج، أو التدهور.

- التشخيص على أساس المشاريع الاستراتيجية: هذا التحليل يمكن المؤسسة من تحديد متغيرات البيئة التنافسية كالفرص الحالية، والتهديدات المتوقعة، وكذلك التنبؤ بمسارها المستقبلي، تهدف هذه المنهجية إلى تحديد الكفاءات التي تمكن المؤسسة من إنجاز وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتحديد الكفاءات الاستراتيجية وتسييرها وتقدير قيمتها، ووضع مخطط يتعلق بتسييرها وتنميتها من خلال: التدريب، التكوين، وتسيير المسار الوظيفي...

ت. طرق لتقييم الكفاءات: هناك عدة طرق لتقييم الكفاءات نذكر منها:

الجدول 1: "مبادئ وتعريف لبعض طرق تقييم الكفاءات"

المبدأ	تعريفها	طرق التقييم
تقوم على اساس جمع المعلومات عن طريق الوثائق التي تثبت أداء العامل، وتستعمل في مجال التعليم بكثرة.	هي مجموعة معلومات ووثائق التي تثبت أداء العامل، والتي من خلالها نستخلص الكفاءات المحصلة ²⁶ .	حقيبة المستندات Porte document
تقوم بتقييم العامل على اساس الأداء، وتستعمل بكثرة في المؤسسات الكبيرة.	استعملت هذه الطريقة في المجال العسكري، ويمثل مركز التقييم مكان لإجراء المترشح مسابقة من اجل التأكد من كونه قادر على شغل وظيفة معينة حسب شروط معينة ²⁷ .	مركز التقييم Centre d'évaluation
يتدخل المتعاملين في عملية التقييم، وتقوم على اساس مجموعة من الاسئلة يتم الاجابة عنها.	هي كريقة تعتمد على المعلومات الاتية من المحيط القريب من الفرد، فالنموذج يقوم على اساس فكرة ان الشخص يتم تقييمه من طرف المتعاملين معه بشكل مستمر، إذن هم المقيمون (الزملاء، المتعاملين، الرؤساء، الزبائن)، وبإمكانهم تقديم المعلومات حول كيفية العمل ²⁸ .	رجوع المعلومات Feed back à 360°
الغرض منها الكشف عن الكفاءات الضمنية لدى العامل.	تستعمل بشكل قليل، وذلك لكون ان أي قرار تعيين أو تحويل لا يتم نتيجة هذا التقييم. ويتم عن طريق اعطاء المترشح امكانية تقييم نفسه عن طريق مقارنة سلوكه مع سلوك الآخرين، شاهدتهم عبر وسائل مرئية، وبالتالي تحديد نقاط الضعف والقوة التي يتميز بها.	التقييم الذاتي Auto évolution
تتمثل في الاستجواب، تقوم على دراسة السلوك، وردود الفعل الذي يطبق في المقابلة	هي فرصة التعبير بكل حرية وتحديد عمل المقيم خلال السنة، واعداد اسئلة ملازمة للتكوين وتوجيه سيرة حياته ²⁹ .	المقابلة l'entretien

المصدر: من إعداد الباحثين، بناءً على مصادر متعددة.

3. طرق تنمية الكفاءات في المؤسسة:

هناك عدة طرق تساعد تنمية وتثمين الموارد البشرية والكفاءات الفردية (الرأس المال اللامادي)، بما يمكنها من المساهمة في تميز ورفع أداء هذه الموارد، حيث يتم التحسين والتطوير المستمر لمهارات، وقدرات الكفاءات وتنميتها،

وكل النفقات التابعة لهذه الطرق التنموية للمورد البشري تعتبر كاستثمارات في الرأس المال الفكري. ومن هذه الطرق نذكر ما يلي:

3.1. تحفيز الكفاءات الفردية:

يعتبر التحفيز أحد الأركان الرئيسية للتوجيه والقيادة، حيث يتخذ عدة أشكال منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي (يهتم بالفرد واحتياجاته الأخرى)، ويعرف على أنه "عملية تبحث عن العوامل الخارجية المحركة للفرد، والدافعة له لاتخاذ سلوك معين أو تغيير مساره"، إن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة لتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية³⁰. وهناك عدة نظريات التي ساهمت في معالجة مفهوم التحفيز نذكر منها: Herzberg، Maslow، MacGregor، وتسعى المؤسسة من خلال هذا النظام إلى الحفاظ على كفاءاتهم، والتوافق بين الحاجات والدوافع التي تحرك الفرد والوسائل المتاحة لإشباع تلك الحاجات التي تتمثل في: الحالة المعنوية للموارد البشرية؛ درجة الرضا عن العمل؛ الاستقرار في المؤسسة؛ كفاءة الأداء التنظيمي؛ تحسين الأداء والإنتاجية.

لقد أصبح التحفيز يكتسي طابعا جديدا يتميز بالديناميكية في توجيه الموارد البشرية والكفاءات، وذلك في ظل مؤسسات تهتم بالقيم الثقافية، والاجتماعية للعاملين.

2.3. تسيير الجودة الشاملة:

هو ذلك النظام التسييري الاستراتيجي المتكامل الذي تتفاعل مدخلاته (الأفراد، والأساليب، والسياسات، والأجهزة)، لتحقيق جودة عالية للمخرجات، من خلال تنظيم واستغلال هذه الموارد وفق خطط استراتيجية تؤدي إلى التفاعل الإيجابي. كما يشمل تسيير هذا المدخل إلى التغيير الذي يهيئ للموارد البشرية والكفاءات بيئة عمل تقوم على المشاركة الجماعية داخل المؤسسة وزيادة الشعور بالانتماء، وتفجير القدرات واستغلال المواهب والمهارات بكفاءة وفاعلية. أساسها التحسين المستمر بهدف تحقيق تميز في الأداء وتحقيق متطلبات العملاء. وسيادة ثقافة التعاون بين الموارد البشرية والكفاءات الفردية من جهة، وبين جميع المستويات التنظيمية بغية تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية. والتركيز على الجودة لتحقيق استخدام الطرق العلمية لدراسة التعامل مع الأفراد كفريق، وتدعيم مشاركتهم الفعالة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والوظيفية والتشغيلية، مما يعني أن نجاعة النظام تتوقف على المشاركة الفعالة للموارد البشرية والكفاءات الفردية³¹. ولنجاح تطبيق هذا النظام يجب على جميع الأقسام الالتزام طويل الأجل بالجودة³².

3.3. الاتصال:

أهمية الاتصال في المؤسسة تعادل أهمية الجهاز العصبي في جسم الإنسان، فهو عملية أساسية تتطلبها العملية التسييرية في جميع مراحلها ووظائفها، إذ يعمل على توفير المعلومات الضرورية، ويقلل من مقاومة التغيير والقرارات الإدارية من طرف الافراد، وذلك من خلال تدفق المعلومات في الاتجاهين العمودي والأفقي. وهو بذلك "الوسيلة الوحيدة القادرة على تعديل اتجاهات افكار الكفاءات وتغييرها، كما يضمن التفاعل الايجابي والمتكامل بين مختلف المستويات والمراكز من اجل تحقيق أهداف المؤسسة. وبالتالي فالاتصال عملية تهدف إلى تجميع، وتوفير، وإنتاج البيانات والمعلومات اللازمة، لاستمرار حياة المؤسسة وقيامها بوظائفها المختلفة". فهو يساعد في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية في صورة تقارير وأبحاث، مذكرات واقتراحات، شكاوى واستفسارات، من اجل اتخاذ قرار معين وتنفيذه؛ فهو يعد أداة رقابية في كشف الأخطاء والانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

4.3. التكوين:

يعتبر التكوين بالمؤسسة احدى اهم الوظائف المرتبطة بتسيير الموارد البشرية ، كما يعتبر مكمل لوظيفة الاختيار و التعيين . فلا يكفي للمؤسسة ان تقوم باستقطاب و اختيار وتعيين الأفراد ، ولكن من الضروري اعداد برامج تكوينية تساعدهم على تطوير وتنمية مهاراتهم و كفاءاتهم ، وتحسين ادائهم . حيث لا بد عليها من متابعة العنصر البشري و رعايته و تطوير وفقا لخطط و برامج محددة تساعده على كسب معارف و قدرات جديدة لتحسن من ادائه . و التكوين" هو ذلك النشاط المخطط الذي يهدف إلى تزويد العاملين بمجموعة من المعلومات و المهارات و القدرات التي تؤدي إلى زيادة في معدلات الأداء في عملهم³³ ."

ويعتبر التكوين بمثابة محاولة لتغيير سلوك الفرد، واستخدام اساليب جديدة في أداء العمل، حيث يؤثر على ما يلي: تغيير المعارف، المعلومات، المفاهيم، القيم، الاتجاهات، القدرات، المهارات، لزيادة انتاجية وأداء أفضل للفرد. فالهدف الاول من هذه العملية هو زيادة كفاءة المتكون بعد انتهائه لبرنامج التكويني، اما الهدف الثاني فيتمثل في التبديل السلوكي والحركي لأداء المتكون³⁴. ويعتبر التعلم من اهم الركائز الدائمة لتحقيق أهداف التكوين، كما يستعمل كوسيلة لنقل المعرفة، لأنه هو السبيل الوحيد لتحقيق ذلك.

بالإضافة إلى هذه الطرق السابقة هناك E-learning و Coaching ... و طرق اخرى تساهم في تطوير وتنمية هذا المورد اللامادي . من خلال هذا التحليل النظري نكتشف الفوائد والمكاسب التي يمكن أن تحصل المؤسسة عليها

من خلال اعتمادها اساليب لتنمية و تطوير رأسمالها اللامادي (الفكري) ، ويتم ذلك بإتباع منهجية سليمة ، تضم مجموعة من الطرق المتكاملة: كالتدريب للتوصل إلى الأداء المتميز ، التكوين، والتحفيز على أساس المهارة يتم تثمين ما تمتلكه الكفاءات من قدرات ومعرفة في أداء العمل ، والاتصال باعتباره عاملا استراتيجيا في التحديد الأمثل للأهداف والاحتياجات والإمكانات، كما يعد أداة للإعلان عن الخطة ومتابعتها، ويتيح الاتصال تدفق المعلومات اللازمة لعمليات التحسين وحل المشكلات التي تواجه العمليات التسييرية... كلها أدوات قادرة على خلق ما يعرف بالولاء التنظيمي، فالموارد البشرية تمثل الثروة الحقيقية او الاصول اللامادية بما يملكه من فكر، ومعارف، وقدرات ذهنية تبتكر وتختزع، وتطور وتواجه المشكلات والمخاطر، من اجل مواكبة التغيرات و التفوق .

4. نظام الاتصال وتطوير الكفاءات (الرأسمال اللامادي) في بعض المؤسسات الجزائرية:

يتطرق هذا المحور إلى تحليل الإجابات التي تم الحصول عليها من استمارة الاستبيان التي تتم توزيعها على عينة من موظفي وإطارات 30 مؤسسة من أجل الحصول على المزيد من المعلومات المرتبطة بموضوع البحث، والتي تتضمن معرفة درجة فهم الإطارات بهذه المؤسسات للجوانب المتعلقة برأس المال اللامادي ، و بنظام الاتصال ودوره في تطوير الكفاءات ، وكذلك معرفة مدى وعيهم بأهمية بناء وتطوير نظام فعال للاتصال داخل مؤسستهم كتوجه استراتيجي، خاصة من خلال استخدامه كأداة لرفع كفاءات ومهارات الأفراد وخلق روح التعاون فيما بينهم .

1.4. مجتمع الدراسة وحجم العينة:

يتمثل مجتمع الدراسة في إطارات 30 مؤسسة بولاية سيدي بلعباس، حيث تم اختيارهم مع مراعاة في ذلك أن يكونوا ممن يستخدمون نظام الاتصال ولهم مستوى تعليمي يمكنهم من فهم الأسئلة المطروحة والإجابة عليها، وهذا ما سيمكننا من الحصول على إجابات أكثر دقة ومصادقية والتي بدورها تزيد من دقة ومصادقية النتائج التي نريد الوصول إليها. لقد قمنا بتوزيع 120 استبياناً على العينة المذكورة وتم استرجاع 74 منهم فقط، وهذا بفضل التعاون الكبير لبعض مسؤولي هذه المؤسسات، اما تصميم الاستبيان.

وفيما يخص الأسئلة التي تضمنتها استمارة الاستبيان، فقد تم تقسيمها إلى قسمين رئيسيين كما يلي:

- **القسم الأول:** ويتمثل بأسئلة تخص السمات الشخصية للفئة المدروسة وتمثل في عدة عوامل ديمغرافية منها (الجنس، السن، المستوى التعليمي والوظيفة التي يشغلها في المؤسسة).
- **القسم الثاني:** وهو عبارة عن محاور الدراسة حيث اشتملت على 12 محور:

- المحور 1: اشتمل على أسئلة تتعلق بموضوع الاتصال.
 - المحور 2: خصص للسؤال عما إذا كانت بالمؤسسات مديرية خاصة بالاتصال الداخلي.
 - المحور 3: تضمن هذا المحور أسئلة تدور حول ما اذا كان بالمؤسسات مخطط للاتصال الداخلي.
 - المحور 4: يضمن هذا المحور أسئلة عن وسائل الاتصال بالمؤسسات.
 - المحور 5: يضمن أسئلة عن مسئول الاتصال الداخلي.
 - المحور 6: يضمن أسئلة عن التكوين.
 - المحور 7: يضمن أسئلة عن معوقات الاتصال بهذه المؤسسات.
 - المحور 8: يضمن أسئلة عن تسيير المعلومات بالمؤسسة.
 - المحور 9: يضمن أسئلة عن جو العمل في المؤسسة.
 - المحور 10: يضمن أسئلة عن الكفاءات (الموارد اللامادية) في المؤسسات.
 - المحور 11: يضمن أسئلة عن وسائل تطوير الكفاءات.
 - المحور 12: يضمن أسئلة عن تقييم الكفاءات والاتصال بالمؤسسات.
- 2.4. المقاييس الإحصائية حول محاور الاستبيان:**

الجدول 2: "المقاييس الإحصائية حول المحور الأول"

	N	Minimum	Maximum	Moyenne
La communication globale en entreprise	74	1,29	2,14	1,5705

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS.

يظهر من الجدول عدم وجود اتصال شامل في معظم المؤسسات، حيث بلغت قيمة المتوسط (1.5705) بانحراف معياري (016531)، وهي قيمة ضعيفة تعكس عدم وجود الاتصال بالرغم من انه أداة للتنبؤ وتزويد القائمين على المؤسسة بالمعلومات باستمرار لتقييم الأداء وتحقيق الأهداف من خلال توفير المعلومات للإدارة بين مختلف المستويات الإدارية. فنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها وهذا يعني أن الاتصالات لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة.

الجدول 3: "المقاييس الإحصائية حول المحور الثاني"

	N	Minimum	Maximum	Moyenne
<i>La direction de communication interne</i>	74	1,53	2,00	1,6898

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS.

بلغ محور مديرية الاتصال الداخلي مستوى ضعيف بقيمة (1.68) أي أنه يحتاج إلى اهتمام المؤسسات بحده المديرية لما لها من أهمية في:

- إبلاغ الموظفين داخليا قبل الخارج.
- إدارة هوية المؤسسة والثقافة العامة للأفراد.
- إعداد الموظفين للتغيرات التنظيمية.
- إقامة جو الثقة وإنشاء روح الجماعة والتماسك.
- تدريب الموظفين على الاتصال.
- تشجيع التعاون والمبادرة والاستقلالية.
- تعميم المعلومات وتجنب تداول الشائعات.
- تمكين الجميع من التعبير عن أنفسهم.
- مساعدة الإدارة على قيادة فريقها والمساعدة في نزول وصعود المعلومات عبر التدرج الهرمي.
- نشر الوعي حول الأعمال المتعلقة بالمؤسسة.

الجدول 4: "المقاييس الإحصائية حول المحور الثالث"

	N	Minimum	Maximum	Moyenne
<i>Plan de communication interne</i>	74	1,29	2,14	1,6100

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS.

يظهر من الجدول عدم وجود مخطط للاتصال بالمؤسسات، حيث بلغت قيمة المتوسط (1.61) بانحراف معياري (0.23916)، وهي قيمة ضعيفة تعكس عدم وجود مخطط للاتصالات، وبالتالي عدم اهتمام المؤسسة باتصالاتها رغم أنها هي مصدر المعلومات بين الأفراد. فحسب Goupille، "Bien que le plan de", "il doit être assez souple communication soit important"، فعند غياب مخطط الاتصال

بالمؤسسات ينتج عنه: زيادة المخاطر النفسية والمشاكل الاجتماعية؛ زيادة في الغياب وصعوبات في التوظيف؛ صعوبات في التسيير بالإضافة إلى صورة سلبية للمؤسسة؛ معدل دوران الموظفين كبير (turn-over)؛ موظفين غير محفزين.

الجدول 5: "المقاييس الإحصائية حول المحور الرابع"

	N	Minimum	Maximum	Moyenne
<i>Les moyens de communication interne</i>	74	1,37	1,79	1,6060

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS.

بلغ محور وسائل الاتصال الداخلي مستوى ضعيف بقيمة (1.60) أي انه يحتاج إلى اهتمام المؤسسات بمده الوسائل لأنها مصدر لانتقال المعلومات بين المستويات التنظيمية وبين الأفراد، بالإضافة إلى أن هذه المؤسسات بالرغم من التطورات إلا أنها تعتمد على الأساليب التقليدية كالاتصال الكتابي الذي لا يساعد في الظروف التي تقتضي السرعة في إبلاغ بعض المعلومات إلى عمال التنظيم أو إلى الرئيس، بالإضافة إلى انه يحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين والحماية. أيضا نجد الاتصالات الشفوية التي يصعب استخدامها مع عدد كبير من الموظفين وقد يحرف مضمون الرسالة خصوصا في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة.

الجدول 6: "المقاييس الإحصائية حول المحور الخامس"

	N	Minimum	Maximum	Moyenne
<i>Le responsable communication interne</i>	74	1,19	2,00	1,5251

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS.

بلغ محور مسئول الاتصال الداخلي مستوى ضعيف بقيمة (1.52) أي انه يحتاج إلى وضع مسئول خاص بالاتصال الداخلي وليس إدراجه ضمن مهام مدير الموارد البشرية، فتحديد مسئول خاص بالاتصالات الداخلية يسمح له بخلق روابط دائمة بين الإدارة العليا والعمال التنفيذيون، ولابد للمسئول من إعطاء أهمية للمعلومات الداخلية حيث الصورة الداخلية تعكس الصورة الخارجية للمؤسسة.

الجدول 7: "المقاييس الإحصائية حول المحور السادس"

	N	Minimum	Maximum	Moyenne
<i>La formation</i>	74	1,05	2,10	1,4385

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS.

يظهر من الجدول اهتمام المؤسسات بالتكوين ، حيث بلغت قيمة المتوسط (1.43) بانحراف معياري (0.26)، وهي قيمة قوية تعكس اهتمامات المؤسسات بتطوير كفاءات و مهارات و قدرات ومعارف الأفراد وبالتالي تحفيزهم ، و أيضا الأداء الجيد لوظائفهم الحالية و المستقبلية .فالتكوين يسمح لها باستخلاص و تحديد إطاراتها و مسيرتها و تحسين فعاليتها و سيرها الداخلي على مختلف المستويات .وكذلك تعتمد المؤسسات على التكوين من اجل سد النقص في بعض المؤهلات و الكفاءات عند إطاراتها ، ولإعداد الأفراد للترقية ،وتكييف الكفاءات و القدرات عند العمال بالهيكل الجديدة للمؤسسة ،والنقطة الأهم هو تحسين المردود الفردي .فالتكوين يعمل على تحسين الجو التنظيمي و يخلق جو يساعد على النمو و الاتصال و تطوير مهارات الأفراد في التواصل كتابيا و شفويا .ويحسن من الاتصال بين الجماعات و الأفراد ،ويخلق الترابط و الانسجام داخل المؤسسات .

الجدول 8: "المقاييس الإحصائية حول المحور السابع"

	N	Minimum	Maximum	Moyenne
<i>Les obstacles de communication interne</i>	74	1,00	2,00	1,5068

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS.

يظهر من الجدول وجود معوقات للاتصال الداخلي، حيث بلغت قيمة المتوسط (1.5068) بانحراف معياري (0.295)، وهي قيمة متوسطة وضعيفة نوعاً ما تسمح لنا باستنتاج بان هناك معوقات تحد من الاتصال الفعال في المؤسسات تتمثل في: عدم كفاءة نظم الاتصال نتيجة لنقص وضعف وسائل الاتصال، وهو ما يدعو إلى الاهتمام أكثر في اختيار الوسائل المستعملة في الاتصال.

الجدول 9: "المقاييس الإحصائية حول المحور الثامن"

	N	Minimum	Maximum	Moyenne
<i>Gestion de l'information</i>	74	1,49	1,87	1,6673

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS.

بلغ محور تسيير المعلومات مستوى ضعيف بقيمة (1.66) أي انه يحتاج إلى اهتمام الإدارة في المؤسسات بالمعلومات فهي أساس تسييرها. فهي أهم الموارد التي لا يمكن أن تستغني عنها المؤسسات في القيام بأعمالها ونشاطاتها، وخاصة في هذا العصر المليء بالمتغيرات السريعة والمتلاحقة في مختلف مجالات الحياة.

فهي تلعب دورًا مهمًا في إدارة المؤسسة داخليًا من خلال تسهيل القيام بالوظائف، فتوفر المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب يسهل من أداء الوظائف واتخاذ القرارات السليمة، كما أن انسياب المعلومات بين مختلف هذه الوظائف عن طريق الاتصالات الفعالة من شأنه أن يرفع من مستوى أداء المؤسسة ككل.

الجدول 10: "المقاييس الإحصائية حول المحور التاسع"

	N	Minimum	Maximum	Moyenne
<i>Le climat de travail</i>	74	1,00	1,80	1,2270

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS.

بلغ محور مناخ العمل مستوى قوي بقيمة وسط حسابي يقدر بـ (1.22) أي أن مناخ العمل بالمؤسسات يتميز بأنه مناخ مريح ومشجع ويسمح بالقيام بالأعمال وتوفير الوقت، أيضا تنمية روح الاشتراك بين الأفراد في المؤسسة، وتنمية المعارف والكفاءات وزيادة حجم الأصول الفكرية في المؤسسة وهذا ناتج عن التعاون فيما بينهم بصفة أكثر فعالية وتجنب الصراعات النزاعات داخل المؤسسة. كذلك يساعد في تطوير الكفاءات والمهارات وتبادل المعلومات الكامنة والظاهرة، استقطاب الكفاءات وزيادة الرصيد المعرفي للمؤسسة.

كما تسعى هذه المؤسسات إلى تأسيس ثقافة تنظيمية مبنية على هوية العاملين والعمل بروح الفريق مع ضمان استقلاليتهم وتشجيعهم على الابتكار. كما يساعد مناخ العمل على التكيف الداخلي والخارجي من خلال تعريف الأفراد بمتغيرات البيئة وهذا ما يعزز الالتزام الجماعي.

الجدول 11: "المقاييس الإحصائية حول المحور العاشر"

	N	Minimum	Maximum	Moyenne
<i>Les compétences</i>	74	1,04	1,65	1,3566

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS.

بلغ محور الكفاءات مستوى قوي بقيمة وسط حسابي يقدر بـ (1.35) مما يبين اهتمام المؤسسات بكفاءاتها واستغلالها بطريقة تساعد في رفع الأداء وخلق قيمة إضافية للمؤسسة، كالإنتاجية والربحية وتخفيض التكاليف ومن ثم تخفيض الأسعار ورفع الجودة، فانتقال المجتمع من عصر المعلومات إلى عصر المعرفة اوجب على المؤسسات أن تجد وتختار رأسمالها البشري وتتعلم كيف تحوله إلى أرباح أو إلى وضع استراتيجي معين يسمح بتحقيق الميزة التنافسية، وهذا يعني ضرورة أن تبحث المؤسسات عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة الكامنة في

الكفاءات البشرية غير المستغلة حتى يمكنها الاستثمار فيها، لاستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحويلها إلى ميزات تنافسية مستدامة. فمستقبل المؤسسة مرهون على مدى قدرة كفاءاتها على الإبداع والتجديد الذي يشكل الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة في مجال الأعمال. فالمؤسسات على علم بان الكفاءات وسيلة مثلى للتكيف أي أن أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة (التوظيف، تسيير المعارف، التحفيز، التكوين، التدريب، الترقية والنقل، الاتصال الداخلي)، فنجاح المؤسسات مرهون بمدى امتلاك الكفاءات المتميزة والتي تتوفر على معارف ومهارات وقدرات تساعد على الإبداع والتحسين المستمر.

الجدول 12: "المقاييس الإحصائية حول المحور الحادي عشر"

	N	Minimum	Maximum	Moyenne
<i>Développement des compétences</i>	74	1,23	1,81	1,5288

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS.

بلغ محور تطوير الكفاءات مستوى متوسط بقيمة وسط حسابي يقدر ب (1.52) مما يبين أن المؤسسات على علم بان عليها التطوير المستمر لكفاءاتها من اجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية السريعة والمعقدة التي تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها.

الجدول 12: "المقاييس الإحصائية حول المحور الثاني عشر"

	N	Minimum	Maximum	Moyenne
<i>L'évaluation des compétences et de communication</i>	74	1,24	1,71	1,4665

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS.

بلغ محور تقييم الكفاءات والاتصال مستوى قوي بقيمة وسط حسابي يقدر ب (1.46) مما يبين أن المؤسسات على علم بأهمية هذه النقطة فيها فهي مرحلة مهمة من مراحل تسيير الكفاءات، تمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب ضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة، بالإضافة إلى اكتشاف الانحرافات في ضعف الموارد البشرية و من ثم السعي لتصحيحها عن طريق التدريب، التحفيز والتكوين، فالتقييم يساعد في تقييم أداء العامل قصد دفعه للاستغلال الأمثل لقدراته وطاقات. أما تقييم الاتصال بالرغم من أهميته إلا أن بعض المؤسسات تتغاضى عنه فهو يسمح بتقييم واستخلاص استنتاجات حول إجراءات الاتصال في المستقبل لاستنتاج الجوانب الايجابية

والسلبية لخطة الاتصال من خلال معرفة هل حققت الأهداف (كلياً أم جزئياً) وهل فشلت هذه الخطة، وكيف يمكن تحسينها في المستقبل.

3.4. نتائج الدراسة :

تتمثل نتائج الدراسة التي تمت على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ما يلي:

- تواجه المؤسسات العديد من التحديات المرتبطة بالمنافسة كزيادة معدلات التغيير، وتعقد بيئة التسيير الاستراتيجي، والتغيرات التكنولوجية، وتغير طبيعة قوى العمل، وعجز الموارد المتاحة وندرتها، وعدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية.
- تحاول المؤسسات الاهتمام بالموارد البشرية بهاو التي لها دروا استراتيجي ضمن موارد المؤسسة، بسبب قدرتها على الإبداع والابتكار، ومصدر الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية.
- تدل النتائج المتوصل إليها بان المؤسسات على علم بأهمية ودور الاستثمار في رأس المال البشري، من خلال تحسين مهارات الأفراد وزيادة قدراتهم الإبداعية، وتحسين الإنتاجية، وان القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها اللامادي (الفكري وكفاءاتها الفردية) وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيها، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي الأمر الذي يتطلب تسييره استراتيجيا.
- المعرفة هي أحد أهم الموارد الاستراتيجية اللامادية وغير الملموسة، فهي إما صريحة ومخزنة في الوسائل المادية، أو كامنة في عقول الكفاءات كرأس مال فكري، فالمؤسسات تسعى إلى تسييرها وتثمينها لخلق قيمة لها.
- تحاول المؤسسات إلى توفير بيئة عمل مشجعة يتم فيها تحسين وتطوير مستمر لمهارات، وقدرات الكفاءات وتنميتها، وتوظيفها، مع دعم العمل الجماعي وتنمية الاتصال بين الأفراد وتفويض السلطات، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية والتميز .
- اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالرس المال الفكري (رأسمال لامادي) ممثل في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية، والتنظيمية، والإبداعية، الابتكارية التي تمكن المؤسسة من إنتاج الأفكار الجديدة، التي تسمح باغتنام نقاط القوة الداخلية واقتناص الفرص المتاحة في البيئة التنافسية، وتحسين قدرة جذب الكفاءات المتميزة.
- تحاول جاهدة إلى ترقية أسلوب التعلم التنظيمي بغية تحديد مخزون الكفاءات بالاعتماد على تجارب وخبرات المؤسسة، مع توظيف إبداع الكفاءات للتوصل الى كفاءات جديدة.

- التكوين الدائم والمستمر للموارد اللامادية (الكفاءات)، سواء كان التكوين داخلي أو خارجي فهي تسمح بتطوير الكفاءات خصوصا في مجال التسيير وحل المشاكل، وأيضا تطوير الكفاءات التقنية ومراحل محددة من اجل وظيفة معينة. فهي تسعى من خلالها إلى تحسين مستوى أدائها وتطوير المؤسسة، بالإضافة إلى تشجيع الإبداع والاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءات العالية، وأيضا الارتقاء إلى الجودة. و هذا التطوير والتكوين يمس خصوصا الإطارات العليا بالمؤسسات. وتقييم الكفاءات يتم حسب النتائج للأهداف المسطرة.
- عدم اعتماد هذه المؤسسات على الاتصال الداخلي في تحفيز العمال، فالعمال ليسوا على معرفة كلية بأهداف المؤسسة، مكانتهم داخلها، مساهماتهم فيها، نشاطاتهم... كل هذه العناصر التي يوفرها الاتصال الداخلي تسمح بخلق جو من الراحة والطمأنينة للأفراد، تعتبر شبه معدومة بهذه المؤسسات.
- التجانس والتنسيق بين الأعمال: كل مؤسسة مهما كانت نوعيتها عليها أن تسعى إلى التنسيق بين أعمال الموظفين لديها عن طريق الاتصالات الداخلية من اجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ففي بعض المؤسسات التي قمنا بزيارتها، يأخذ الاتصال شكل الاتصالات النازلة، لتطبيق الأوامر، وفي بعض الأحيان عند تأزم الأوضاع تأخذ بعين الاعتبار الاتصالات الصاعدة.
- وترجع معوقات الاتصال إلى عدم مشاركة مسيري المؤسسة للمعلومات بالإضافة إلى الكتمان عن المعلومات من قبل الرؤساء، وأيضا نقص وسائل الاتصال. فالمعلومات يتم تبادلها عبر الاجتماعات الداخلية أو عن طريق المقابلة وجها لوجه حسب رأي معظم المستجوبين. وأيضا هذه المعوقات راجعة إلى عدم مشاركة مديرية العامة للمعلومات مع الموظفين، وعدم توفر الموارد المالية والتقنية والبشرية لهذه العملية. وأيضا يرجع معوقاتها إلى البعد الجغرافي والتداخل بين المصالح في المؤسسات وجهل المؤسسات إلى أهمية الاتصال بها. فكلما قلت هذه المعوقات كلما كان هناك تعاون وعمل جماعي بين الأفراد مما يساعد على تطور الكفاءات.

خاتمة

تسعى المؤسسات الجزائرية إلى التأقلم مع متغيرات المحيط من خلال اجراء تعديلات تشمل سلسلة من الاصلاحات لتنمية متعددة لمختلف القطاعات بما (الاجتماعية، البشرية، الاقتصادية...)، فقد بدأت في الآونة الاخيرة تعي قيمة الرأسمال اللامادي بما في بناء صورة العلامة التجارية، فهي تحاول جاهدة لرفع مستوى القدرات الإبداعية في هذه الموارد (الكفاءات والمعارف)، وذلك من اجل تطورها وتميزها. فالرأس المال اللامادي هو ثروة موجودة

بكل المؤسسات وفي أي قطاع، وهو يتطلب تحول عميق في طريقة التفكير والعمل بهذه المؤسسات، فلقد أصبح مصدر ثروة ونمو للمؤسسة من خلال الأفكار والكفاءات الموجودة بها التي تساعدها على الاستمرار والتميز.

الهوامش

¹ Duran, TH. (2000), *L'alchimie de la compétence*, In revue Française de gestion , janvier – février, pp84-102 .

² Grise, J . AL,(1997), Les RH entant que source d'avantage concurrentiel durable, *In congrès de l' AGRH 04/05 septembre* , pp 253-265 .

³ Barney, J. (1991) , Firm Resources And Sustained Competitive Advantage, *Journal Of Management*, n°17 , p99.

⁴ Megnant, A.(2000), *Ressources Humaines: Déployer La Stratégie*, Editions Liaison, p169.

⁵ Duran TH, Op Cit .

⁶ Geniaux, I. (1999), "L'approche par les compétences : Pour une gestion dynamique par les processus", *In 10 congrès de l' AGRH 09/10 septembre*, pp 481.

⁷ Milliot, E. (1999) , Les modes de fonctionnement de l'organisation informationnelle, *revue français de gestion*, n°05.

⁸ Mèlèse, J.(1984) , *L'analyse modulaire des systèmes de gestion* , ED Hommes et Techniques.

⁹ قدي، ع. سملاي، ي. (2003)، نحو تنمية استراتيجية للموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول النجاح في الأداء والشفافية من أجل ضمان نجاح الإصلاحات والاندماج في الاقتصاد العالمي، 30 ماي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، ص02.

¹⁰ Rogollet, J. (2001) , *Management pour un changement humain des entreprises et des organisations* , Ed ESKA.

¹¹ Grise, J . AL, (1997), Les RH entant que source d'avantage concurrentiel durable, *In congrès de l' AGRH 04/05 septembre* , p 255.

¹² Dejoux, C. (2001) ، *Les compétences au cœur de l'entreprise* ،Ed d'organisation ،p32.

¹³ Le Boterf, G.(1998), *Ingénierie et évolution des compétences*, éditions d'organisation.

¹⁴ Leboyer ، C.L.(1996), *La gestion des Compétences* , éditions d'organisations, PP31-32.

¹⁵ Peretti , J.M.(1999), *Dictionnaire des ressources humaines* , édition Vuibert, P58.

¹⁶ G.Leboterf(1994), *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*, édition d'organisation , p42.

¹⁷ Guittet , A. (1995) , *Développer Les Compétences Par Une Ingénierie De La Formation* , ESF, Coll, Formation Permanente En Sciences Humaines, p95.

¹⁸ سملاي يحظية، (2003)، "اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص: التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 142-143.

¹⁹ Cazal, D., Dietrich, A . (2003) ، *Compétences Et Savoirs : Entre GRH Et Stratégie* , Les Cahiers De La Recherche, Claree ,Janvier ,p02.

²⁰ OCDE(1996) , L'économie fondée sur le savoir, des faits et des chiffres , Mesurer le capital humain, vers une comptabilité du savoir acquis.

²¹ Ermine, j.l , (2003), *La gestion des connaissances*, Hermes Lavoisier, pp10-35.

²² سملاي يحضية، مرجع سابق، ص166.

²³ Ermine, j.l , (2003), *Op-Cit*.

²⁴ *Idem*.

²⁵ بن عيسى، م.ا.، (2004)، *العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي*، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 - مارس، ص71-72.

²⁶ Beiendonck, L.V (2006), *Tous compétents «management des compétences dans l'entreprise* , Ed Boeck, p100.

²⁷ Beiendonck, L.V (2006), *Op-cit*, p80.

²⁸ *Ibid*, p98.

²⁹ Batal،C (1998) ،*La gestion des ressources humaines dans le secteur public*, tome 01, Ed d'Organisation ،P152.

³⁰ الهيثي ،خ. *إدارة الموارد البشرية*، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، الأردن، ط1، ص288.

³¹ Integrated Quality Dynamics (2015) ،available at: www.igd.com/hoshin-def.htm. accessed January 2015).

³² أبو نبعة،ا.ن.، مسعد،ف.(1998)، *إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات*، مجلة الإداري، العدد 74 ، ص71.

³³ حنفي، ع. (1997)، *السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد* ، المكتبة الإدارية ، ص28.

³⁴ غانم، ع ، الشرقاوي، ع. (1984)، *تنظيم وإدارة الأعمال* ، دار النهضة العربية ، ص607.