



الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد

المبني على المعرفة

Modern human resource management practices in light of a knowledge-based economy

سواكري مباركة¹، عيدودي فاطمة الزهرة²، بن ربيع حنيفة³

¹ جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، souakri.mebarka@univ-alg3.dz

² جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، aidoudi.fatimazohra@univalger3.dz

³ جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، benrabia.hanifa@univ-alg3.dz

تاريخ الاستلام: 2020/12/18 تاريخ القبول: 2020/12/29 تاريخ النشر: 2020/12/31

ملخص:

عرفت بيئة المؤسسات في السنوات الأخيرة تغيرات متعددة في مختلف المجالات، وهما تنامي التوجه نحو الاقتصاد المبني على المعرفة، الذي أدى إلى إحداث تغيرات عميقة في وظيفة إدارة الموارد البشرية، و انتقال الاهتمام من الموارد البشرية إلى المهارات المختلفة.

تهدف هذه الورقة لاستكشاف مستويات تطبيق مبادئ الاقتصاد المبني على المعرفة بالجزائر، وتحليل ممارسة كل من مؤسستي سفيتال و صيدال لإدارة المهارات بالاعتماد على منهج دراسة حالة، حيث خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود اهتمام من طرف السلطات العمومية لبناء اقتصاد مبني على المعرفة، إضافة إلى أن المؤسسات محل الدراسة قد خطت أشواطاً معتبرة في مجال إرساء مبادئ إدارة المهارات.

كلمات مفتاحية: اقتصاد المعرفة، إدارة الموارد البشرية، صيدال، سفيتال.

تصنيفات JEL : D83، M12

Abstract:

In recent years, the institutional environment has witnessed multiple changes in various fields. One of the manifestations of these changes is the growing interest in the knowledge-based economy, which has led to profound changes in the function of human resources management, as its interest has shifted from human resources to concern for various skills.

This paper aims to explore the levels of application of the principles of knowledge-based economy in Algeria, and to analyze the practice of the Cevital and Saidal institutions for skills management by focusing on the interview tool, as the study concluded that there is an interest on the part of the public authorities to build a knowledge-based economy.

The study has made great strides in laying the foundations of skills management.

Keywords: Knowledge economy; Human resources management; Cevital ; Saidal

JEL Classification Codes: D83, M12

المؤلف المرسل: عيدودي فاطمة الزهرة ، aidoudi.fatimazohra@univalger3.dz

1. مقدمة:

تعيش المؤسسات في الوقت الراهن في بيئة تتميز بالتعدد و الديناميكية في مختلف المجالات السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية، التكنولوجية و الايكولوجية مع ازدياد المنافسة على المستوى المحلي و الدولي، والتي ارتبطت بتطور اقتصاد جديد مبني على المعرفة. ولواجهة تلك البيئة و تحقيقا للبقاء والتطور لم تتوقف منذ عدة سنوات المقاربات عن تقديم العديد من الأفكار النظرية والتطبيقية في الميدان الإداري بشكل عام و مجال إدارة الموارد البشرية بشكل خاص.

تعرف المؤسسات الجزائرية أيضا تطورات مرتبطة بالبيئة العالمية، فهناك توجه جديد نحو اقتصاد السوق و تدعيم دور القطاع الخاص، كما سعت الدولة إلى ترسيخ مبادئ الاقتصاد المبني على المعرفة ومنه أصبحت تلك المؤسسات تفكر في الكيفية التي

تسمح لها من مواجهة هذه البيئة والاستفادة من متطلبات اقتصاد المعرفة. فالبحث عن المعرفة و الحصول عليها من طرف المؤسسة يفرض على إدارة الموارد البشرية تطوير أساليبها في الاستقطاب و الاختيار و كذا تطوير وسائل ولوج أفراد المؤسسة إلى مصادر المعرفة.

مما تقدم نطرح الإشكالية التالية:

ما هو محتوى إدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة ؟

اسئلة فرعية:

للإمام بجوانب البحث طرحنا الاسئلة الفرعية التالية:

1) ما هي المقاربات النظرية لكل من الاقتصاد المبني على المعرفة و التوجهات

الحديثة لإدارة الموارد البشرية؟

2) ما هي مساهمة الاقتصاد المبني على المعرفة في تطوير وظيفة إدارة الموارد

البشرية ؟

3) الى اي مدى استطاعت المؤسسات محل الدراسة تطبيق المرسات الحديثة لإدارة

الموارد البشرية؟

فرضية البحث:

لتحليل وتفسير ممارسات المؤسسات الجزائرية لإدارة الموارد البشرية، تم اختيار مؤسستين إحداهما مؤسسة خاصة متمثلة في مؤسسة سيفيتال، والأخرى مؤسسة عمومية متمثلة في مؤسسة صيدال ، حيث تعتبر مؤسسة سيفيتال مؤسسة مبتكرة لسوق الزيوت في الجزائر كما إنها تشغل عدد كبير من الموارد البشرية، أما مؤسسة صيدال فهي مؤسسة نشطة في مجال الإنتاج الصيدلاني الذي يعتمد ليس فقط على الموارد البشرية المكونة ، و إنما المبتكرة نظرا للتطور التكنولوجي الذي يطلبه هذا النشاط.

انطلاقاً من هنا يمكن طرح فرضية البحث التالية: تتجه مؤسسة سيفيتال ومؤسسة صيدال إلى تبني الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية المرتبطة بتوجهه الجزائر إلى تبني مبادئ الإقتصاد المبني على المعرفة
أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى تحديد مبادئ الإقتصاد المبني على المعرفة، تحديد الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية المبنية على ذلك الإقتصاد، و تحليل ما سبق في الإقتصاد الجزائري و مؤسستين من مؤسساته أين أصبح ضروريا الارتقاء بهذه الوظائف نظراً للتحولات التي يشهدها الإقتصاد العالمي و مؤسساته على حد سواء.
منهجية البحث:

من اجل تحقيق ما سبق ذكره تم جمع المعلومات بالاعتماد على المعلومات الوثائقية والالكترونية الخاصة بالإقتصاد الوطني وبالمؤسستين، و في الجانب التحليلي استخدمنا المنهج الوصفي المدعم بمنهج دراسة الحالة.

2. الإطار النظري للإقتصاد المبني على المعرفة و الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

منذ بداية القرن 21 و الإقتصاد العالمي يشهد تغيرات جذرية تطرح العديد من القيود و الفرص، من بينها ظهور توجه جديد للإقتصاد الذي يعطي أهمية من جهة للمعرفة و تعاظم استعمالها و من جهة اخرى لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال.
يعد اندماج مختلف الاقتصاديات و مؤسساتها ضمن هذه الديناميكية ضرورة يدعمها تواجد العديد من المقاربات النظرية التي تسمح بإرساء مبادئ الإقتصاد المبني على المعرفة و سيرورات إدارة المعرفة بالمؤسسات.

1.2 المقاربات النظرية للإقتصاد المبني على المعرفة:

عرف مسار التطور الإقتصادي توجهها جديدا أدى إلى ظهور اقتصاد المعرفة الذي يتسم بالتوسع المستمر والمتزايد في توظيف العلم والتكنولوجيا في الميدان

الاقتصادي، وفي الدور الفاعل الذي تضطلع به المعرفة كعامل حاسم في عملية الإنتاج، وتأثيرها على الكفاءات و القدرة على التعلم و الابتكار في المنظومة الاقتصادية، تجلت من خلال أهم تطورات الفكر الاقتصادي، حيث منذ تأسيس الأفكار الليبرالية من طرف آدم سميث حول تقسيم العمل و التخصص والفكر الاقتصادي في تطور مستمر، مما أدى إلى ظهور مفهوم اقتصاد المعرفة كتراكم لأفكار تولي أهمية بالغة للعنصر البشري أهمها الافكار التالية:

(1) أهمية دور المقاول في تحليل Schumpeter

يعد Schumpeter من ابرز المفكرين النيوكلاسيك الذين اهتموا بدراسة النمو الاقتصادي في اطار تحليل ديناميكي يعرف باسم التدمير الخلاق *la destruction créatrice* (عجيمية و الليثي، 2006، الصفحات 98-91)، حيث ان النشاط الاقتصادي تتخلله فترات رواج وفترات انكماش او ركود ضمن ما يصطلح عليه بالدورة الاقتصادية. يرى شومبيتر ان الخروج من حالة الركود لا تكون الا بالابتكارات التي يقوم بها المقاول الذي يعتبره الفاعل الرئيسي في اخذ المبادرات (رغم ما يكتنفها من مخاطر) و استحداث اساليب جديدة، قد تاخذ عدة صور مثل تقديم طرائق إنتاج جديدة، فتح اسواق جديدة، صنع سلع جديدة أو تحسين نوعية السلع الموجودة و الوصول إلى مصادر جديدة للمواد الأولية و إدخال أشكال جديدة في التنظيم الصناعي.

(2) أهمية التطور التقني في تحليل Solow

بالرغم من ان النموذج النيوكلاسيكي المتمثل في نموذج Solow (1956) قد استخلص أهمية التطور التقني كمصد اساسي في النمو، غير انه لم يوضح كيفية تحقيق التقدم التكنولوجي و تطوره، إذ اعتبره متغيرا خارجيا *Facteur exogène* تابع للزمن و ليس للعوامل الاقتصادية (Fève & Ortega, 2004, pp. 18-24) فهو ينمو بشكل

تلقائي و بمعدل ثابت. فبعد حساب مساهمة كل من العمل و رأس المال في النمو، يبقى الجزء غير المفسر بماذين العاملين يعزي إلى التطور التقني الذي اعتبره كباقي Résidu (Teulon, 1992, p. 107) ، ومن ثم فإن جزءاً مهماً من النمو يبقى بدون تفسير، مما انعكس على عدم تفسير أسباب تناقص معدل النمو في المدى الطويل، و الذي كان نتيجة اعتماده على فرضية تناقص الانتاجية الحدية الفردية.

3) النمو الداخلي و أهمية المعرفة و الابتكار في النمو

ظهر في ثمانينات القرن الماضي تياراً فكرياً يفسر معدل النمو على المدى البعيد بمتغيرات داخلية للنموذج، أي أن النمو المستمر يتحدد من عملية الإنتاج و ليس من خارجها. اعتبرت هذه المدرسة المحددة لأفكار شومبيتر (الشومبيتيون الجدد néo-schumpétériens) أن الإنتاجية الحدية لرأس المال تبقى ثابتة عبر الزمن و أنها لا تنعدم عندما يصبح مخزون رأس المال كبيراً كما جاء عند سولو.

يستند تحليل رواد نظرية النمو الداخلي المنشأ لا سيما : (Lucas (1988), Romer (1992), Aghion & Howitt (1990), Barro (1990), (1986, 1990)، على مفهومين جديدين: الأول هو مخزون الأفكار والثاني الرأس المال البشري، حيث اعتبروا أن النمو يحدث بتراكم أربعة مصادر (Muet, 1993, p.45): الرأس المال المادي، التكنولوجيا، الرأس المال البشري و الرأس المال العام، ومن هنا يصبح معدل النمو موجباً على المدى الطويل باعتبار أن هناك تجديد دائم للأفكار و الابتكار، من خلال إنتاج المعرفة الذي يصبح نشاطاً اقتصادياً، يقوم بالاستثمار فيه أعوان دافعهم هو المكسب من خلال تكفل المؤسسات بالانفاق على البحث و التطوير ROMER (1990) ، و بتدخل الدولة بواسطة سياسات مختلفة هدفها تغيير المحيط المؤسسي الذي ينشط فيه الأعوان الاقتصاديون (السواعي، 2009، ص267).

4) التيار التطوري و أهمية أنظمة الابتكار

نشأت هذه النظرية في ثمانينات القرن الماضي ففي عام 1982 نشر كتابا بعنوان النظرية التطورية للتغيير الاقتصادي لـ (Winter&Nelson)، تتمثل النظرية التطورية في كونها نهجاً بديلاً لنماذج أخرى لتفسير عمل المؤسسات، وقد سعى المؤلفان خصيصاً لتوفير نظرية عامة للتغيير في الاقتصاد، فتحت المجال امام نموذج جديد يعتمد على 3 خطوات: اولها العقلانية المحدودة من خلال مبدأ «satisficing»، الثانية الابتكار و ثالثا اختيار المؤسسات واستمراريتها ضمن بيئة معينة وفق ميكانيزم بتشبيه بيولوجي (LAZARIC,2017,pp 1-6) ، مما جعلهما يحددان التقاط الآتية في تعاملات العملاء الاقتصاديين:

- عناصر دائمة أو وراثية لها دور في الاقتصاد مثل دور الجينات في البيولوجيا؛ هذه الجينات هي بالنسبة لأصحاب هذه النظرية "الأمر الروتينية" و التي تحدد سلوكهم.
 - مبدأ التغيرات أو التحولات الدافعة و يمكن تحديد هذا المبدأ الحيوي من خلال سلوكيات "البحث" التي تعتبر أساس الابتكارات.
 - آلية خاصة بالتصنيف تعمل على "الجينات - الأمور الروتينية" و/أو على "التحولات عملية البحث"؛ حيث أنها تقوم بوظيفة غربلة وتصنيف التطورات المختلفة الممكنة، وتتكون هذه الآلية من خلال بيئة المؤسسات أين تنشأ عراقيل في السوق يمكن اعتبارها بطريقة أو بأخرى صارمة فتقوم هي بـ"غربلة" السلوكيات التنافسية للمؤسسات من أجل الحفاظ على جزء منها فقط.
- مما تقدم نلاحظ أن تركيز النظريات وبالأخص نظرية النمو الجديدة انصب على إظهار دور كل من التعليم و التدريب و التطوير و الابتكار في عملية النمو، أين أصبحت المعرفة اليوم و عملية تراكمها عن طريق الحصول عليها و نشرها و إنتاجها ضرورية

لنمو و التطور، و كنتيجة لذلك ومنذ التقرير التشخيصي لمنظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OCDE) في 2001 أصبحت الاقتصاديات الحالية " مبنية تدريجيا على المعرفة" (Rapport OCDE, 2001,p30)، و أصبح اقتصاد المعرفة الاهتمام الأكبر في كل الدول نظرا لاهميته في رفع معدلات النمو، وإنشاء الثروات و تحسين المستوى المعيشي للسكان، لأن عملية إنتاج و نشر المعرفة و الابتكار هي عناصر محددة للقدرة التنافسية الدولية لأي اقتصاد.

فالتطور الملحوظ الذي عرفته الدول الناشئة يبين جيدا مدى قدرتها على تحسين كفاءات اليد العاملة، نشر المعرفة، زيادة الإنتاجية، الولوج إلى أسواق ذات محتوى عالي للقيمة المضافة و إنتاج و تميمين المعرفة الجديدة في عملية الابتكار المستمر للمنتجات و العمليات، فكل هذه العناصر تدخل ضمن ما يسمى بـ " اقتصاد المعرفة" الذي ظهر على يد Machlup (1962) من خلال كتاب بعنوان :

"The production and distribution of knowledge in the United States"

لقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OCDE, 1996) هذا الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة كإقتصاد مؤسس مباشرة على إنتاج و نشر و استخدام المعرفة و المعلومة، و يحرص أيضا حقل دراسة المعارف القادر على توليد ذاتي للمعرفة الجديدة بفضل البحث و التعليم. إن المعارف المتأتمية من الخبرة و التدريب داخل المؤسسات تسمح بتحسين المنتجات و المسارات و الخدمات، و بالتالي مستوى تطور كل مؤسسة يقودنا إلى قدرتها على التحكم في المهارة و المهارة العملية في عملية الإنتاج، على تحسين الكفاءات و تطوير أنشطة الابتكار، و بهذا فإن الاستثمار في المعرفة يسمح بالحصول على مجتمع متعلم و رفع قدرة الأعوان الاقتصاديون على الابتكار و تجديد ابتكارهم بهدف دعم التنافسية في الأسواق الدولية و هو ما يسمح بزيادة إنتاج الثروات.

يتحلى الاقتصاد المبني على المعرفة (Foray, 2009) في بلد من البلدان في قطاع نشاطات الإنتاج و الخدمات المبنية على النشاطات المكثفة بالمعرفة، حيث تعتمد على التوليف بين مؤشرات متعددة من إنتاج وإدارة المهارات من خلال نفقات البحث والتطوير، معدل توظيف حاملي الشهادات وكثافة استخدام التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال. يمكن القول إذن أن اقتصاد المعرفة هو إحداهن مجموعة من التغييرات الإستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي و تنظيمه ليستجيب إلى التوجهات الأساسية لهذا الاقتصاد الجديد و المتمثلة فيما يلي:

- زيادة حصة رأس المال غير المادي في عملية الإنتاج
- التوسع في صناعات المعلومات
- زيادة الاهتمام بالعمل المؤهل
- سرعة وتيرة الابتكارات
- زيادة حدة المنافسة بين الاقتصاديات خاصة في ظل عولمة عمليات الإنتاج و التبادل.

2.2 الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة :

ارتبط ظهور وتطور الاقتصاد المبني على المعرفة على المستوى الكلي ومن خلال المقاربة الاقتصادية بانتشار وظهور وتطور تصور جديد على المستوى الجزئي ومن خلال مصطلح جديد رسملة المعارف الذي سمح ببلورة توجه جديد بالمؤسسة يركز على إدارة المعرفة، اقترح Patchulski في سنة 2000 ثلاثة تيارات فكرية ساهمت في ذلك (Bayad&Simen, 2003,P3):

- 1) التيار الاقتصادي و الإداري: ساهم هذا التيار بشكل كبير في نشأة مصطلح رسملة المعارف من خلال المراحل الثلاثة التالية:

- مرحلة التحول الجذري في المقاربة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال مقارنة الموارد والكفاءات التي أصبحت تركز على أن التصورات الفكرية الجديدة المعاصرة خاصة من خلال أعمال Hamel & Prahalad في سنة 1989، لا تهدف من خلالها الإستراتيجية إلى قدرة المؤسسة على التكيف لظروف البيئة التنافسية بشكل خاص والبيئة بشكل عام، بينما يمكن للمؤسسة من خلال استغلال مواردها الخاصة وكفاءاتها المحورية تحويل شروط البيئة التي تعيش فيها بما يتماشى وإستراتيجيتها، وهذا هو المبدأ الأساسي للمقاربة المبنية على الموارد والكفاءات والتي تضع في المتناول مفهوم الإستراتيجية المبنية على القصد والحركة، تهدف من خلالها التحويل الدائم للعبة التنافسية والمؤسسة. ساهمت المقاربة الاقتصادية من خلال أعمال Penrose في سنة 1959 حول نمو المؤسسة في تفسير ذلك انطلاقاً من أن المؤسسة يمكن لها أن تفقد جزء من رأسمالها عندما يترك فرد عمله بالمؤسسة باعتبار أن للمعرفة قيمة اقتصادية كأى مورد مادي آخر والذي يشكل جزء من رأس المال المؤسسة، اقترحت عندئذ إلى تطوير مقاربة اقتصادية جديدة تعتمد على جعل المعرفة والمهارة في قلب سيرورة إنشاء الثروة .

- مرحلة التحول الجديد في رؤية المؤسسة من خلال مفهومي دليل و فهرس المعارف و الروتين التنظيمي المقترح من طرف Nelson et Winter في سنة 1982، اللذان قاما بتعريف الكفاءة بأنها القدرة على تنسيق سلسلة من السلوكات من أجل تحقيق الأهداف في إطار سياق معين، و عرفا الروتين التنظيمي بأنه صورة سلوكية تنبؤية ومستمرة ومنه تعتبر الروتينات الركيزة الأساسية للمعارف (LAZARIC,2017,p 3) بالمؤسسة من خلال الرسمية التي تعتبر أفضل طريقة لتخزين المعارف وتشكيل فهرس المعارف.

- مرحلة التغيرات التنظيمية تأخذ بعين الاعتبار إشكالية رسملة معارف المؤسسة من خلال أعمال Drucker, في سنة 1993 و Nonaka&Takeuchi

في 1995، والتي تفرض على المؤسسة إنشاء ارتباطات بين أفرادها فيسمح التعاون بينهم من توليد معارف جديدة ومفيدة لهم وللمؤسسة، تتجلى هذه الارتباطات على المستوى الفردي أو الجماعي أو على مستوى المؤسسة ككل.

(2) تيار الذكاء الاصطناعي وهندسة المعارف: سمحت مقارنة الذكاء الاصطناعي من إدماج مصطلح المعرفة في مجال الإعلام الآلي من خلال معالجة المعطيات، فتحدد بذلك المعارف في نفس الوقت سلوك، تشكيل وإضافة برامج الذكاء الاصطناعي، سمحت المعرفة كمادة أولية في الإعلام الآلي من جعل الذكاء الاصطناعي يحقق ثورة حقيقة من خلال تعميم تقنيات حل المشاكل بالاعتماد على برمجيات حيث تتماثل المعارف مع البرامج ومنه تم الانتقال من البرمجة الإجرائية إلى بناء قاعدة معارف يعنى من تنفيذ تتابع مجموعة من التعليمات حسب ترتيب صارم إلى توصيف هيكلية لأشياء وخصائصها، سمح ذلك من ظهور مجال التعلم، حل المشاكل وأخيرا هندسة المعارف في إطار لا يتعارض مع مجال العلوم الإنسانية.

(3) تيار هندسة نظم المعلومات: تعتمد نظم المعلومات على أن المعلومة هي عبارة مسجلة قادرة على إيجاد المعرفة ولكن تختلف عنها، ومنه لا يقوم نظام المعلومات إلا بالإعلام بينما هندسة المعرفة يجب أن تعطي شكل للمعرفة بالاعتماد على الخبرة من أجل تحقيق التواصل.

ساهمت التيارات السابقة لظهور وتطور مقارنة إدارية جديدة عرفت بمقاربة إدارة المعرفة بترجمتها Nonaka&Takeuchi في سنة 1995 كما عرفت هذه المقاربة بمختلف مفاهيمها تطورات عديدة تداخلت في بعض الأحيان مع مقاربات أخرى من خلال الاهتمام بلامادي بالمؤسسة و تطوير رأس المال الفكري و توسعت إلى مجالات أخرى مثل مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تلعب المهارات دورا كبيرا في تفسير ذلك، فيقترح (Durand, 2006,P 278) ترجمة المعرفة إلى الكفاءة من خلال ثلاثة أبعاد المهارات، الممارسات (المهارات العملية) والمواقف (المهارات السلوكية).

ومنه تدخل إدارة الكفاءات (Monchatre, 2003, P4) في إطار المقاربة الإدارية والتي تهدف إلى إدماج الموارد البشرية في إطار مشروع المؤسسة وإستراتيجيتها، تفضل خصائص التعاون و التكيف في العمل وتحفز الالتزام الفردي من أجل الاستجابة لمتطلبات الأداء الجماعي، فلا تصبح كفاءة الفرد هدف في حد ذاته ولكن لخدمة التعبئة الجماعية من اجل التكيف للتغيير.

كما أصبح الباحثون (Loufranani-Fedida&Aldebert,2013, P58) في مجال إدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن، يتطلب تفسير إدارة الكفاءات في المؤسسات أخذ بعين الاعتبار و تداخل أربعة مستويات للكفاءة: الفردية، الجماعية، التنظيمية و البيئية، ليصبح مصطلح الكفاءة يعبر على قدرة الفرد، مجموعة أفراد أو مؤسسة في تعبئة وتنسيق الموارد (معارف،مهارات وسلوكات) من أجل تنفيذ نشاط معين أو سيرورة عمل محددة ومنه تعبر إدارة الكفاءات عن مجموعة النشاطات الإدارية الخاصة بتطوير تلك الكفاءات حيث ينتج تطوير تلك الكفاءات-Loufranani-Fedida (2011, P25) عن طريقتين من التعلم وهما: الاستغلال و الاستكشاف، ولهذا يجب تحفيزها و صيانتها والحفاظة عليها.

3. ادارة الموارد البشرية في اطار الإقتصاد المبني على المعرفة في الجزائر

على ضوء هذه المتغيرات العالمية حاولت الجزائر منذ بداية سنوات 1990 في التوجه نحو بناء الإقتصاد المبني على المعرفة ، من خلال قيامها بعدديد المبادرات و الإجراءات تجسدت في مجموعة من السياسات لتحقيق بعض الركائز المذكورة أعلاه، و الهدف من هذا المحور هو تقييم مدى تقدم الجزائر في ارساء قواعد هذا الإقتصاد الجديد من خلال المقومات التالية:

1.3 بعض مؤشرات الإقتصاد المبني على المعرفة في الجزائر

نحاول من خلال هذه النقطة قياس مضمون سياسة البحث العلمي و التي تتجلى من خلالها اسس بناء الإقتصاد المبني على المعرفة عبر بعض المؤشرات المعتمدة في القياس.

1) تكنولوجيا المعلومات والاتصال: لقد حدد معيار Eurostat (NACE) خمسة مجاميع للأنشطة المكونة لقطاع تكنولوجيا المعلومات والإعلام والاتصال وهي (Commission européenne,2007)

- صناعة معدات المكتب والحاسوب.
- صناعة الأجهزة السمعية والبصرية وأجهزة الاتصالات.
- صناعة المعدات الصيدلانية وأجهزة التذيق والساعات.
- البريد والمواصلات.
- الإعلام الآلي والنشاطات الملحقة به.

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال ركيزة هامة في تكوين وتعليم المورد البشري فقد فتحت آفاقا جديدة للوصول إلى أنماط تكوينية أخرى غير تقليدية والتي تتطلب إمكانيات ضخمة نذكر منها: المحاضرات عن بعد، الوصاية عن بعد، التدريب عبر الشبكات المعلوماتية، الجامعة الافتراضية وغيرها من الوسائل التي تشكل مظاهر لما يسمى بالتدريب عن بعد التي تسهم في إنتاج وتخزين ونشر المعرفة ودعم هذا الدور شهدت شبكات المواصلات السلكية واللاسلكية في الجزائر، منذ مطلع القرن الحالي تطور مطرد أفضى إلى توسع عدد مستعملي الشبكة العالمية للواب من خلال الشبكة الثابتة ففي مارس 2018 تم تغطية العائلات والمؤسسات، بمعدل يفوق 44%.

علاوة على ذلك، سمح تطور التكنولوجيا استعمال الانترنت عبر شبكات الاتصالات الراديوية (mpttn,2019) بواسطة الهاتف النقال زيادة عدد مستعملي الانترنت إلى حد كبير في بلدنا بين تكنولوجيا الجيل الثالث (23 مليون وصلة) والجيل الرابع (10 968 492 وصلة)، ومع توسعة التوصل النقال بلغ معدل التعميم 126 % سنة 2017، في حين لم يتجاوز 69% سنة 2015، باحتساب شريحة السكان التي يفوق سنها 15 سنة، كما تم إدخال الهاتف النقال إلى الجزائر سنة 1994 (الهاتف النقال التناظري الراديوي)، كان عدد مشتركى الشبكة 18000 نهاية سنة

2000، ومنذ ذلك عرفت خدمات الهاتف النقال في بلدنا تطورا كبيرا، بمعدل تغطية السكان بشبكة المحمول تجاوز هذه السنة 98 % . وما فتئ عدد مشتركى الهاتف النقال يرتفع بدوره من 47.04 مليون مشترك سنة 2016، ليبلغ أكثر من 49,87 مليون مشترك سنة 2017.

كما تؤثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على حجم العمالة في مختلف القطاعات تأثيرا ملحوظا، حيث تشير الإحصائيات في الدول المتقدمة (بلقوم، 2013) على أنه يوجد 5% من الفئة النشطة في قطاع الزراعة و بين 20 و 30% في القطاع الصناعي بينما كانت هذه النسبة 25 و 50% على التوالي في بداية الخمسينات، حيث يستحوذ قطاع الخدمات حاليا على أكثر من 70% من مناصب الشغل، و إذا ما أضفنا الخدمات الداخلية لقطاع الصناعة إلى مجموع قطاع الخدمات نجد أن هذه النسبة تقارب 80% مجموع المناصب و هذا يدل على أن توجه الاقتصاد نحو النشاطات المعلوماتية و اكبه توجه اليد العاملة النشيطة نحو قطاع الخدمات.

تقتضى المعطيات الجديدة التي فرضتها الوتيرة المتسارعة جدا للتطور في مجالات البريد و تكنولوجيايات الإعلام والاتصال إصلاحا معمقا لأنماط و برامج التكوين، بغرض تحسين قدرات الشباب على مسايرة التغير العميق الذي شهده و يشهده اليوم القطاع، لاسيما من خلال ترقية البحث و التطوير، وعليه فمن منطلق هذه الرؤية الجديدة لتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين و تشجيع المبادرات المحلية في مجال الابتكار و الإنتاج في تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، أضحى القطاع يضم من بين فاعليه هيئات تساهم في تكوين عشرات الآلاف من المهندسين والإطارات التي تمثل المادة الرمادية الجزائرية و يتعلق الأمر خاصة بـ:

- المعهد الوطني للمواصلات و تكنولوجيايات الإعلام

والاتصال (INTTIC)

- المعهد الوطني للبريد و تكنولوجيايات الإعلام والاتصال (INPTIC)

- الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها.(ANPT) يكمن دور هذه الأجهزة في إنعاش قطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال و ترقية إدماج أكثر لاستعمالات التكنولوجيا و الرقمنة في المجتمع، بفضل إقامة حظائر تكنولوجية و مرافقة المؤسسات الناشئة، و هي تسهر على إنشاء أقطاب تكنولوجية و حظائر تكنولوجية، حيث تشكل آليات لا بد منها لتطوير مناخ وطني ملائم لتوسيع صناعة تكنولوجيات الإعلام والاتصال لصالح مختلف قطاعات الاقتصاد الجزائري.

2.3 راس المال البشري و مخرجات عملية البحث و التطوير

قامت السلطات الجزائرية باستثمارات ضخمة في قطاع التربية و التكوين و التعليم العالي (Bouacida, 2018) نظرا لأهميتها بالنظر الى نسبة الشباب من مجموع السكان في تسهيل الولوج للمعرفة لكل فرد و مساعدتها في نشر الابتكارات، و قد تضاعف عدد الطلبة المسجلين ب 7 مرات بين 1990 و 2017 ليصل إلى 1,6 مليون طالب.

لكن رغم زيادة عدد الطلبة الذين يشكلون عمال المستقبل المتعلمين و المهرة، فان قراءة بعض مؤشرات قياس الاقتصاد المبني على المعرفة المتعلقة بمخرجات التعليم العالي و المقدمة بشكل مقارن مع بعض الدول تظهر ابتعاد الجزائر على متوسط المعايير الدولية وحتى تأخرها عن الدول المجاورة لها كما هو موضح في الجدول:

الجدول 1: توزيع عدد الباحثين والمنشورات العلمية بالنسبة لعدد السكان لسنة 2016

البلد	عدد الباحثين	عدد الباحثين لكل مليون نسمة	عدد المنشورات لكل باحث	عدد المنشورات لكل مليون نسمة
سويسرا	26538	3131	1,62	5076
سنغافورة	14563	2551	1,37	3501
فرنسا	266416	4100	0,42	1735
تونس	20607	1787	0,37	667
المغرب	32523	910	0,17	159
الجزائر	19832	480	0,33	157

المصدر: (DGRSDT,2018,p20)

رغم هذه المراتب المتدنية إلا أن مستوى النشاط العلمي في الجزائر في تطور سريع (Bouacida, 2018, p 8) بالاعتماد على مقياس عدد المنشورات العلمية، فحسب معطيات اليونسكو نجده تضاعف 10 مرات بين 1998 و 2014 لكن يبقى أقل مما هو عليه في الدول المجاورة كتونس و مصر، كما أن 59% من المنشورات الجزائرية بين سنتي 2008 و 2014 تمت مع مؤلفين أجانب .

3.3 الانفاق على البحث و التطوير

يتطلب البحث العلمي تخصيص مبالغ مالية معتبرة من اجل القيام بالأبحاث و الدراسات و يصبح نجاحه مرتبط ارتباطا وثيقا بمدى توفير هذه الأموال، إن المؤشر الأكثر شيوعا يتمثل في نسبة الإنفاق من الناتج الداخلي الخام، في الجزائر النسبة لم تتعدى 1% و هي لا تستجيب للمعايير العالمية حيث المعدل العام هو 3%، إضافة

إلى ذلك فإن المبالغ المالية المخصصة للبحث العلمي في الجزائر تعاني من التسيير البيروقراطي للإدارة التي تأخذ أكثر من 60% من ميزانيته (لامية حروش، محمد طواليبة 2018، ص 40).

في إطار الاستراتيجية الشاملة لتنمية الاقتصاد المبني على المعرفة فقد وضع منذ 1998 مخططين لتطوير أنشطة البحث و الابتكار إلا أن حصة الإنفاق على البحث و التطوير في الناتج الداخلي الخام يبقى ضعيفا (أقل من 1%) كما سبق الذكر، و يفسر ذلك بضعف مساهمة القطاع الخاص في أنشطة البحث حيث تمثل أقل من 10% من مجموع نفقات البحث و التطوير (Bouacida, 2018, p 9)، و تبقى الجامعات و مراكز البحث العمومية هي أساس أنشطة البحث.

لقد ارتفع عدد المؤسسات الجامعية من 35 مؤسسة سنة 2000 الى 106 مؤسسة في 2017 و هي موزعة بين 50 جامعة، 13 مركز جامعي، و 43 مدرسة عليا (MESRS, 2018).

و باعتبار المخابر العلمية احد أهم الوسائل المستحدثة لتطوير البحث العلمي، عملت الجزائر على تكوين شبكة بلغ عددها في الوقت الحالي 1440 مخبرا موزعة على مجموعة من التخصصات الكبرى 36% منها في العلوم الاجتماعية. و الى جانب المخابر هناك هيئات أخرى وطنية تتمثل في 6 وكالات، 12 مركز بحث، 12 وحدة بحث و محطة بحث واحدة (DGRSDT, 2018, p3).

تلعب المؤسسات الاقتصادية دورا كبير في المساهمة في تنمية جانب البحث و التطوير حيث يتوزع عدد الباحثين في المؤسسات و مراكز البحث كما يلي:

الجدول 2: توزيع عدد الباحثين التابعين للمؤسسات الاقتصادية

المجموع	Cetim	Saidal	Sonelgaz	Sonatrach	Enie
184	15	50	58	43	18

المصدر: (DGRSDT,2018, p9)

تشير الاحصائيات المدونة في الجدول الى ضعف مستوى البحث في المؤسسة الجزائرية بحيث أهم المؤسسات في الاقتصاد الجزائري لا يتعدى عدد الباحثين فيها 184 باحث. و لثمين نتائج البحث على أنشطة الابتكار، و التي تقاس عادة بمؤشر عدد براءات الاختراع فان الإحصاءات الخاصة بسنة 2016

الجدول 3: براءات الاختراع للباحثين الجزائريين إلى غاية 2016

النسبة %	عدد البراءات	هيئات البحث
48	115	مؤسسات التعليم العالي و البحث العلمي
38	90	مراكز و وحدات البحث التابعة للوزارة
11	25	مراكز و وحدات البحث الاخرى
3	7	وكالات البحث التابعة للوزارة
%100	237	المجموع

المصدر: (DGRSDT,2018, p65)

حسب المنظمة العالمية للملكية الفكرية من مجموع البراءات المقدمة في الجزائر خلال مدة 15 سنة ماضية 10٪ فقط من البراءات تخص المقيمين و هذا ما يبرهن من جهة على ضعف تأثير نمو النشاط العلمي على أنشطة الابتكار، و من جهة أخرى ضعف اندماج المؤسسات الجزائرية في أنشطة البحث و التطوير و الابتكار (Bouacida, 2018, p 10) بسبب صعوبة الحصول على التمويل و غياب المساعدات و الإعانات و غياب العمال الماهرين.

2.3 مظاهر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة سيفيتال وصيدال:

لتحليل وتفسير ممارسات المؤسسات الجزائرية لإدارة الموارد البشرية تم اختيار مؤسستين إحداهما مؤسسة خاصة والأخرى مؤسسة عمومية.

تعتبر سيفيتال (Cevital, S.D.) مجمع عائلي الذي تأسس في 1998 وهو أول مؤسسة خاصة جزائرية قامت بالاستثمار في عدة قطاعات كما عرفت عدة مراحل في تطورها من أجل الوصول إلى الحجم و خصوصية سمعتها الحالية، تتواجد في القطاعات التالية: الصناعة الغذائية والتوزيع ، الإلكترونيك و الكهرو-منزلية، الفولاذ ، صناعة الزجاج، البناء، السيارات، الخدمات، وسائل الإعلام. وتعتبر المؤسسة الأولى في قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر وفي إفريقيا.

توظف حاليا ما يعادل 18000 فرد موزع على ثلاثة قارات إفريقيا، آسيا و أوروبا، كما تسعى دائما إلى خلق مناصب عمل و خلق الثروة، كما تقتنع مؤسسة سيفيتال بمساهمة أفرادها في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافهم الخاصة، فقامت بالتعريف بسياسة للموارد البشرية مرتكزة على أهداف التنمية الاقتصادية انطلاقا من اختيارهم وتكوينهم و تطوير كفاءاتهم والتي تشكل الرافعة الأساسية في نمو وتطوير المؤسسة، كما تطمح المؤسسة إلى جلب أحسن المواهب وإدماجهم في العمل في إطار جماعي من خلال (Cevital, S.D) :

- جعل من وظيفة الموارد البشرية وظيفة استباقية واستحدثائية للفعل فتقوم بالتنبؤ باحتياجات المؤسسة و ضمان التخطيط الجيد لمواردها.
- ضمان لأفراد التطوير المهني المناسب و المتناسق.
- توفير للأفراد بيئة العمل المحفزة.

إن تجسيد تلك السياسة سترجم من خلال وضع سيرورة و أدوات إدارة الموارد البشرية حيث الهدف هو جلب أفضل المواهب و إدماجهم و جعلهم يعملون في إطار جماعي، لقد سمح وضع الموقع الإلكتروني " سيفيتال توظف " (Cevital,s.d.) بنشر عروض العمل و جمع أكبر عدد من المترشحين، كما يسمح بالتعريف بالمؤسسة، فرص تطورها، و من أجل تحقيق الامتياز بدأت المؤسسة بتجسيد مجموعة برامج تكوينية لأفرادها، تسعى من خلالها أن تصبح المؤسسة فاعل اقتصادي أساسي و مجمع مقاولاتي عالمي، وخاصة تلك الموجهة لتكوين المهنة في مجال الإدارة من أجل ضمان التوفير المستمر للمسؤولين بالجمع المساهمين في تطوير المجمع و توفير في أحسن الظروف المسؤولين الحاليين أن يصبحوا مدراء مستقبليين.

لتحقيق ذلك قام المجمع (Cevital ,S.D) بإطلاق مشروع جامعة المؤسسة في سنة 2013 بمبادرة من رئيس المدير العام و من أجل جعل الكفاءات الإدارية كفاءات عالمية تسمح بضمان تطور وازدهار المجمع بالاعتماد على شريك أجنبي كندي R3D المؤسسة الاستشارية في مجال الاستراتيجية، الحوكمة، إدارة المشاريع و تحول المؤسسات.

تم في 15 سبتمبر 2016 تدشين جامعة المؤسسة (UCC) بالاعتماد على برنامج « WelchWayprogram » الذي سيسمح بتوفير فرص التطور للمسار المهني للموارد البشرية في مجال متعدد الثقافات لـ 400 مسؤول إداري للمجمع لأن هذا الأخير يسعى إلى مضاعفة رقم أعماله في حدود سنة 2020 ونسبة 50% منه يكون دولي.

يسمح تأسيس جامعة المؤسسة (UCC) لتطوير الكفاءات على مستوى المجمع ، فستكون الجامعة مكان لتشارك القيم و السلوكات و تحويل المهارات و أفضل الممارسات و ستكون مكان لتطوير المعارف و الكفاءات الخاصة بالمجمع، حيث تركز

سياسة الموارد البشرية للمجمع على ثلاثة ركائز أساسية : الحصول على أحسن المواهب، التطوير المستمر للكفاءات والاعتراف وتحفيز الأفضل.

في حين يعد مجمع صيدال (saidal, 2019) المنتج الأول للأدوية الجينية في الجزائر و هو متخصص في تطوير، انتاج و تسويق المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستهلاك البشري، تم إنشائه في 1989 وعرف إعادة هيكلة في 1997 تحول بموجبها من مؤسسة الى مجمع صناعي يشمل حاليا على 6 وحدات إنتاج (3 في الوسط و 1 في الغرب و2 في الشرق) و 3 مراكز للتوزيع (وسط ، شرق و غرب) وعدة فروع ومساهمات مع مؤسسات أجنبية ووطنية، يعتبر المجمع مؤسسة ذات أسهم حيث يعود 80% من رأسمالها إلى الدولة أما 20% المتبقية فقد تم التنازل عليها عن طريق البورصة إلى المستثمرين. يركز المجمع على قدراته البشرية فهو يشغل أكثر من 4000 فرد مكون أساسا من الشباب حيث متوسط السن يتراوح بين 35 و 47 سنة، يعمل المجمع على إرساء قواعد الحوار و الاتصال ضمن منطلق تعاون و فعالية يسهر عليه المدراء مما جعلها تحقق نتائج ايجابية في السنوات الأخيرة.

يسمح التواصل و التحفيز بتعزيز التعلم الجماعي عبر تجسيد مفهوم المنظمة المتعلمة و كذا التعلم الفردي عن طريق إنشاء نموذج الكفاءة، تطوير التنسيق و العمل الجماعي، ولتحقيق ذلك قام المجمع باستخدام برمجية خاصة بالإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات والتي انطلقت في سنة 2012 و وطبقت في سنة 2014، واستحداث وظيفة تابعة لإدارة الموارد البشرية تدعي وظيفة الإدارة التقديرية للوظائف و الكفاءات والتي تقوم على أن:

- الكفاءات هي شرط الحصول على المنصب.
- خطة التدريب السنوية تعتمد على الفروقات القائمة بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المتوفرة في المنصب.

- إعادة التفكير في تصنيف مناصب العمل.

إن اعتماد وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمجمع على الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات تسمح بإعادة النظر في محتوى الوظيفة من الوظيفة التنفيذية إلى الوظيفة الاستراتيجية وتفعيل الدور الاستراتيجي للكفاءات والمساهمة في صياغة أهداف المجمع وتطوير محفظة الكفاءات.

إن قوة أية مؤسسة تنشط في المجال الصيدلاني تكمن في قوتها على الإبداع من خلال وظيفة البحث و التطوير، خاصة إذا ما علمنا أن مدة حياة المنتج الصيدلاني محددة زمنيا، باعتبار أن استغلال براءات الاختراع محدد هو الأخر في الزمن، فم منذ 1998 عمد المجمع إلى تأسيس مركز بحث و تطوير من أجل توسيع تشكيلة منتجاته لمواجهة متطلبات السوق الوطني و الدولي، يشغل المركز 50 باحث، DGRSDT (2018)، إلا أن ما يخصه المجمع من رقم أعماله للبحث و التطوير يمثل 3%(saidal, 2019) و الذي يبقى ضعيفا مقارنة بما تخصصه بعض المخابر العالمية 17% بالنسبة إلى AVENTIS و 15% بالنسبة إلى PFIZER.

من جهة اخرى يهتم المجمع بالجانب التكويني من خلال دورات تكوينية للعاملين سواء بداخل الوطن او خارجه، على المستوى الداخلي يتم تدريب و تكوين المهندسين الباحثين و الاطارات التقنية بالتعاون مع مخابر اجنبية و محلية في مجالات عدة على غرار تقنيات الانتاج الصيدلاني، المراقبة في المخابر و ضمان الجودة. على المستوى الخارجي يتم عقد اتفاقيات تعاون مع مخابر اجنبية و وحدات بحث بإرسال مهندسين الى الخارج من اجل تحسين مستواهم.

4. خاتمة:

عرفت بيئة المؤسسات في السنوات الأخيرة تغيرات متعددة في مختلف المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و التكنولوجية و القانونية و الإيكولوجية و التنافسية

، من مظاهر تلك التغيرات تنامي الاهتمام بالاقتصاد المبني على المعرفة الذي أدى إلى إحداث تغيرات عميقة في وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات حيث انتقل اهتمامها من الموارد البشرية إلى الاهتمام بمختلف المهارات.

إن إسقاط الجوانب النظرية و التطبيقية على الإقتصاد الجزائري و بالاحص على مؤسستي سيفيتال و صيدال لاستكشاف مستويات تطبيق مبادئ الإقتصاد المبني على المعرفة بالجزائر وتحليل ممارسة كل من المؤسستين لإدارة المهارات سمح من تقديم النتائج المتوصل إليها:

1. هناك اهتمام من طرف السلطات العمومية لبناء اقتصاد مبني على المعرفة يظهر من خلال الاهتمام بالبحث العلمي و بالتعليم في كل أطواره إلا انه يبقى غير كافي أمام التحديات التي تواجه الإقتصاد.
2. النقص الملحوظ في الإنفاق على البحث و التطوير يعود لعدم إشراك القطاع الخاص و لغياب التمويل الخارجي.
3. بالرغم من ان الجزائر استطاعت إن ترفع التحدي الكمي إلا أنها لم تصل إلى الرقي بالجانب النوعي للتعليم الذي ينعكس في غياب العلاقة بين الجامعة و المؤسسة.
4. رغم أن الأساتذة يمثلون $3/2$ من مجموع الباحثين إلا أنهم يغلبون مهنة التدريس على البحث على عكس البلدان المتقدمة أين نفس النسبة هي للباحثين الناشطين في القطاع الاقتصادي-الاجتماعي.
5. ساهمت مبادرة السلطات العمومية في إرساء اقتصاد مبني على المعرفة في تفعيل الممارسات الإدارية للمؤسسات الجزائرية بشكل عام و ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل خاص.
6. لقد خطت المؤسسات محل الدراسة أشواطاً متطورة في مجال إرساء مبادئ إدارة المعرفة في إدارة مواردها البشرية.

7. يبقى الفرق شاسعا بين ممارسات المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة، كون البيئة التنافسية لهذه الاخيرة معقدة و ديناميكية نظرا لتواجد المؤسسات الأجنبية. و بناء على ما سبق يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- 1- تكثيف وتعزيز جهودات السلطات العمومية لإرساء مبادئ الاقتصاد المبني على المعرفة من خلال تحسين جودة التعليم و توفير كل الدعائم الضرورية لذلك.
 - 2- تحسيس المؤسسات بأهمية الولوج إلى هذا الإقتصاد.
 - 3- إدراك المؤسسات أهمية الإهتمام بالمهارات في سبيل مواجهة البيئة التنافسية.
 - 4- التفكير في الانتقال من الإهتمام بالمهارات إلى الإهتمام بالموهب لصناعة الفارق بين المؤسسات.

5. قائمة المراجع:

المؤلفات:

- عجيمة، محمد عزيز، & الليثي، محمد علي، التنمية الاقتصادية، الدار الجامعية، 2006، الاسكندرية.
- السواعي، خالد محمد، التجارة الدولية النظرية و تطبيقاتها ، عالم الكتاب الحديث، 2009، إربد.

- Teulon, Frédéric, Croissance crises et développement, PUF, 1992, Paris.

المقالات:

- Durand, Thomas, L'alchimie de la compétence, Revue française de gestion, 2006, 1 (160), PP261- 292.
- Loufrani-Fedida, Sabrina & Aldebert, Bénédicte, Le management stratégique des compétences dans un processus d'innovation; le cas d'une TPE touristique, Revue de gestion des ressources, humaines, 2013, 3 (89), PP56-72.

- Loufrani-Fedida, Sabrina, la gestion des ressources au service de l'articulation entre management des compétences et organisation par projet, Revue de gestion des ressources humaines, 2011, (1) 79, PP24- 38.
- Monchatre, Sylvie, management des compétences et construction des qualifications, Céreq, 2003, n° 201 octobre PP1-4
- Muet, Pierre Alain, Les théories contemporaines de la croissance, revue de l'OFCE, n° 45, 1993, pp 11-51

المداخلات:

- Bayad, Mohamed, & Simen, Serge Francis, Le management des connaissances : état des lieux et Perspectives, 3, 4, 5 et 6 juin 2003, XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Les Côtes de Carthage.

مواقع الانترنت:

- Bouacida, Rédha Younes, 2018/2, quelle place de l'économie de la connaissance en Algérie? la transition du modèle de croissance en question, L'Harmattan, n° 32, pp 109 – 127 [file:///C:/Users/user/Contacts/Downloads/MAORG_032_0109%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/user/Contacts/Downloads/MAORG_032_0109%20(2).pdf) consulté le 25/05/2019
- Lazaric, Nathalie, juin 2017, Les théories évolutionnistes de la firme, Ecoflash 319, mensuel d'informations économiques et sociales, canopé éditions, pp 1-6 http://jeromevillion.free.fr/AEHSC_Ressources/Documents_AEHSC/319_20_17_Juin_Lazaric_TheorieEvolutionnisteFirme.pdf Consulté le 25/05/2019
- <http://www.dgrsdt.dz/DG/Etat-Lieux-RS-programme-DGRSDT-2018.pdf> Consulté le 10/06/2019
- Groupe cevital, S.D., l'histoire du groupe, <https://www.cevital.com/lhistoire-du-groupe>, consulté le 20/03/2019.

- Groupe cevital, S.D., Politique RH, <https://www.cevital.com/nous-rejoindre/>, consulté le 20 /03/2019.
- Groupe cevital, S.D.,cevital recrute, <http://cevital-recrute.com/>, consulté le 20/03/2019.
- Groupe cevital, S.D., le corporate university de cevital, <https://www.cevital.com/la-corporate-university-de-cevital-et-son-welch-way-program/> consulté le 20 /03/2019
- [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=OCDE/GD\(96\)102&docLanguage=Fr](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=OCDE/GD(96)102&docLanguage=Fr) consulté le 10/06/2019
- <https://www.oecd.org/fr/apropos/1911915.pdf> Consulté le 10/06/2019
- <https://www.mesrs.dz/fr/universites> Consulté le 10/06/2019
- Groupe Saidal, <https://fr.calameo.com/read/0021858247bd0adf1a4fe> Consulté le 02/07/2019