



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



الرقم التسلسلي:/ 2020

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور إدارة المعرفة في تحسين

كفاءة الموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة، مؤسسة الإسمنت بنسنة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (ل م د) في علوم التسيير

إشراف الأستاذ الدكتور:

- محي الدين شبيرة

من إعداد الطالبة:

- منى دريس

لجنة المناقشة المكونة من الأساتذة:

| الصفة | الجامعة | الرتبة العلمية | الإسم واللقب |
|-------|------------------------------|----------------------|------------------|
| رئيس | العربي بن مهيدي - أم البواقي | أستاذ محاضر- أ - | خليل شرقي |
| مشرف | العربي بن مهيدي - أم البواقي | أستاذ محاضر- أ - | محي الدين شبيرة |
| عضو | العربي التبسي - تبسة | أستاذ التعليم العالي | عمر جنينه |
| عضو | العربي بن مهيدي - أم البواقي | أستاذ محاضر- أ - | عبد الكريم حساني |
| عضو | العربي التبسي - تبسة | أستاذ محاضر- أ - | كمال شريط |
| عضو | قسنطينة 2 | أستاذ محاضر- أ - | لمياء بوعروج |

السنة الجامعية 2019/2020



يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ
وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

سورة المجادلة الآية: 11

شكر وتقدير

بدءا بشكر الله شكرا ليس ينصرم، والحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

في ختام هذا العمل أشكر كل من وجه لي النصيحة أو يسر لي السبل، وعلى رأسهم الأستاذ المشرف: شبيرة محي الدين في توجيهه وإرشاده وحرصه الجلل كما وأتقدم بعميق الامتنان للأستاذ زبير عياش والأستاذ خليل شرقي جزاكما الله عني خير الجزاء والعطاء.

شكرا إلى كل أستاذ محكم أو مقوم، أفادنا بعلمه ونصحه

شكرا لعمال مؤسسة الاسمنت الذين أمدوا لي يد العون

شكرا إلى الأساتذة الأفاضل الذين سألنا شرف مناقشتهم هذا العمل

شكرا إلى كل من علمني حرفا، كلمة، جملة، حكمة، موضوعا، مقياسا، شكرا إلى

كل أساتذتي محترمين الذين كانوا علينا حرصين، لنيل سبل المعرفة والعلم

واليقين.

الباحثة

إهداء

إلى الذين قال الله فيهما أن لا تعبدني إلا بالإحسان إليهما، والدي الكريمين

بارك الله في عمريهما وأدامهما سدا وعمونا لي في حياتي

إلى بلدي الجزائر

إلى أخوتي وأخواتي وأزواجهم وأبنائهم الأعمام

إلى كل الأهل والأحباب، كل من الأقارب والأصدقاء والصدقات

إلى كل من يفرح لفرحي ويسعد لنجاحي

إلى كل الباحثين عن المعرفة.....

إليهم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع

منى

ملخص الدراسة

في ظل اقتصاد المعرفة الذي أصبح فيه أداء المؤسسات يضبط بعوامل غير مادية ومعقدة بدل عوامل مادية، مع حالة عدم التأكد الاقتصادي والمنافسة العالمية، إذ أصبحت تنافسية المؤسسات تعتمد على عوامل متعلقة بقدرتها الداخلية على الإبداع وتجنيدها، وبالخصوص ذلك الشق من الموارد المتعلق بالموارد البشري وما يمتلكه من كفاءات ومدارك وخبرات.

لذلك أصبح لزاما على المؤسسة إيلاء أهمية بالغة لتحسين كفاءة موردها البشري باعتباره أساس كل تغيير ووسيلته، والتركيز على إيجاد شكل التنظيم المناسب لتسهيل تقاسم المعرفة والتعلم الجماعي وتشجيع التغيير، لهذا باتت إدارة المعرفة من أنسب المداخل التي فرضت نفسها مؤخرا لتحقيق هذا الهدف، باعتماد تشارك المعرفة وحسن تطبيقها للرفع من أدائهم الوظيفي وتحسين تعلمهم، لتحويلها إلى قيمة تعزز مكانة المؤسسة من جهة، وتسهر على كفاءة المورد البشري من جهة أخرى.

تهدف هذه الدراسة للتعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين كفاءة المورد البشري بمؤسسة اسمنت تبسة، من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لمتن الدراسة، والتنقيب على إحدائياتها من خلال التحليل الإحصائي لبيانات عينة الدراسة، وقد وقفنا على إثبات وجود دور ايجابي ومعنوي لإدارة المعرفة في تحسين كفاءة المورد البشري بمؤسسة اسمنت تبسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة- كفاءة المورد البشري- تمكين المورد البشري - التحفيز - الإبداع - المؤسسة المتعلمة.

Résumé de l'étude :

Dans une économie du savoir où la performance des entreprises est contrôlée par des facteurs non matériels et complexes plutôt que par des facteurs matériels, avec l'incertitude économique et la concurrence mondiale, la compétitivité des entreprises est devenue dépendante de facteurs liés à leur capacité interne d'innover et de recruter leurs ressources, en particulier le volet de ces moyens en rapport avec les ressources humaines et ses compétences, ses connaissances et son expertise.

Par conséquent, il est impératif que l'entreprise accorde une grande importance à l'amélioration de l'efficacité de ses ressources humaines en tant que base et moyen de chaque changement, et qu'elle se concentre sur la création de la forme appropriée d'organisation pour faciliter le partage des connaissances, l'apprentissage collectif et la promotion du changement, de sorte que la gestion des connaissances est devenue l'une des approches les plus appropriées récemment imposées pour atteindre cet objectif, en adoptant le partage des connaissances et sa bonne application pour augmenter leur rendement au travail et améliorer leur apprentissage, de le transformer en une valeur qui améliore la position de l'organisation d'une part et assure l'efficacité de la ressource humaine d'autre part.

Cette étude vise à identifier le rôle de la gestion des connaissances dans l'amélioration de l'efficacité des ressources humaines dans la société du ciment, en s'appuyant sur l'approche analytique descriptive du comité d'étude, et en explorant ses coordonnées à travers l'analyse statistique des données de l'échantillon de l'étude, et nous avons pu prouver l'existence d'un rôle positif et moral pour le circuit des connaissances afin d'améliorer l'efficacité des ressources humaines dans la société des ciments de Tébessa .

Mots-clés: Gestion des connaissances, Efficacité des ressources humaines, Autonomisation des ressources humaines, Motivation, Créativité, Entreprise instruite.

Abstract

In a knowledge-aware economy where business performance is controlled by non-material and complex factors rather than material factors, with economic uncertainty and global competition, business competitiveness has become dependent on factors related to their internal ability to innovate and recruit resources, particularly the human resources component and its skills, knowledge and expertise.

Therefore, it is imperative that the company place great importance on improving the efficiency of its human resources as the basis and medium of each change, and that it focus on creating the right form to facilitate knowledge sharing, collective learning and the promotion of change, so that knowledge management has become one of the most appropriate approaches recently imposed to achieve this goal, by embracing knowledge sharing and its proper application to increase their work performance and improve their learning, transform it into a value that improves the position of the organization on the one hand and ensures the effectiveness of the human resource on the other hand.

This study aims to identify the role of knowledge management in improving the efficiency of human resources in the cement society, drawing on the study committee's descriptive analytical approach, and exploring its coordinates statistical analysis of the data from the sample of the study, and we were able to prove the existence of a positive and moral role for the knowledge circuit in order to improve the efficiency of human resources in :La Société des ciments de Tébessa .

Keywords: Knowledge Management, Human Resource Efficiency, Human Resource Empowerment, Motivation, Creativity, Educated Enterprise.

الفهرس العام

| الصفحة | البيان |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| - | شكر وتقدير |
| - | الإهداء |
| - | ملخص الدراسة |
| ل | الفهرس العام |
| V | فهرس الجداول |
| VII | فهرس الأشكال |
| IX | فهرس الملاحق |
| أ-ك | مقدمة |
| الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة في المؤسسة | |
| 02 | مقدمة الفصل |
| 03 | المبحث الأول: مدخل نظري حول إدارة المعرفة |
| 03 | المطلب الأول: ماهية المعرفة |
| 09 | المطلب الثاني: مفاهيم حول إدارة المعرفة |
| 12 | المطلب الثالث: أهمية وأهداف المعرفة |
| 16 | المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة |
| 16 | المطلب الأول: مجالات إدارة المعرفة |
| 19 | المطلب الثاني: البنية التحتية لإدارة المعرفة |
| 23 | المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة |
| 30 | المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة وإستراتيجياتها وتحدياتها |
| 30 | المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة |
| 35 | المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة المعرفة |
| 39 | المطلب الثالث: تحديات ومشكلات إدارة المعرفة |
| 43 | خاتمة الفصل |
| الفصل الثاني: كفاءة المورد البشري في المؤسسة | |
| 45 | مقدمة الفصل |
| 46 | المبحث الأول: مدخل نظري حول إدارة الموارد البشرية |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 46 | المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية |
| 50 | المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية بالمعرفة |
| 53 | المطلب الثالث: تحديات إدارة الموارد البشرية |
| 56 | المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الكفاءات |
| 56 | المطلب الأول: ماهية الكفاءات |
| 60 | المطلب الثاني: أبعاد وأنواع الكفاءة |
| 64 | المطلب الثالث: قياس الكفاءة |
| 67 | المبحث الثالث: تسيير الكفاءات البشرية |
| 68 | المطلب الأول: ماهية تسيير الكفاءات البشرية |
| 71 | المطلب الثاني: مراحل تسيير الكفاءات البشرية |
| 74 | المطلب الثالث: تقييم وتطوير الكفاءات البشرية |
| 79 | خاتمة الفصل |
| الفصل الثالث: إدارة المعرفة كمدخل لتحسين كفاءة المورد البشري | |
| 81 | مقدمة الفصل |
| 82 | المبحث الأول: انعكاسات إدارة المعرفة على كفاءة المورد البشري |
| 82 | المطلب الأول: أثر إدارة المعرفة على العاملين |
| 85 | المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على العمليات والمنتجات |
| 87 | المطلب الثالث: أفراد المعرفة كمتطلب أساسي لتحسين الكفاءات |
| 92 | المبحث الثاني: إستراتيجية التعلم التنظيمي لتحسين الكفاءات البشرية |
| 92 | المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي |
| 98 | المطلب الثاني: أساليب التعلم التنظيمي ومتطلبات تطبيقه |
| 102 | المطلب الثالث: التعلم التنظيمي لتحسين الكفاءات البشرية |
| 107 | المبحث الثالث: المؤسسة المتعلمة كنهج جديد لتحسين الكفاءات |
| 107 | المطلب الأول: ماهية المؤسسة المتعلمة |
| 115 | المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة لتنمية الكفاءات البشرية |
| 117 | المطلب الثالث: دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الكفاءات البشرية |
| 121 | خاتمة الفصل |
| الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول أثر إدارة المعرفة في تحسين كفاءة المورد البشري في مؤسسة الإسمنت -تبسة- | |

| | |
|-----|-------------------------------------------------------------------|
| 123 | مقدمة الفصل |
| 124 | المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الاسمنت |
| 124 | المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الإسمنت |
| 126 | المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة وواقع إدارة المعرفة |
| 129 | المطلب الثالث: مراحل العملية الإنتاجية بالمؤسسة |
| 134 | المبحث الثاني: طرق وإجراءات الدراسة الميدانية |
| 134 | المطلب الأول: مجتمع الدراسة وتقنيات المعاينة |
| 135 | المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة لجمع البيانات |
| 137 | المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائية المستخدمة |
| 139 | المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة |
| 139 | المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة |
| 146 | المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة |
| 152 | المطلب الثالث: إختبار صحة الفرضيات |
| 161 | خاتمة الفصل |
| 163 | خاتمة |
| 170 | قائمة المصادر والمراجع |
| 195 | الملاحق |

فہرست الجداول

فهرس الجداول

| رقم الجدول | البيان | الصفحة |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| (1-1) | أوجه الاختلاف بين إستراتيجية الترميز وإستراتيجية الشخصنة | 36 |
| (1-2) | مقارنة بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية بالمعرفة. | 52 |
| (01-3) | بعض أوجه المقارنة بين المنظمة المتعلمة والتقليدية | 112 |
| (01-4) | الشركات المساهمة في إنجاز المشروع | 125 |
| (02-04) | مقياس ليكارت الخماسي والمتوسط المرجح | 137 |
| (03-04) | نتائج اختبار معامل الثبات ومعامل صدق الاتساق الداخل | 138 |
| (04-04) | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس | 139 |
| (05-04) | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية | 140 |
| (06-04) | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي | 141 |
| (07-04) | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة | 142 |
| (08-04) | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمركز الوظيفي | 143 |
| (09-04) | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لنمط التوظيف | 144 |
| (10-04) | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لعدد الدورات التدريبية | 145 |
| (11-04) | المؤشرات الإحصائية لمحور إدارة المعرفة في المؤسسة | 146 |
| (12-04) | المؤشرات الإحصائية لمحور تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة. | 149 |
| (13-04) | التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة | 152 |
| (14-04) | معامل الارتباط بيرسون بين إدارة المعرفة وتحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة | 153 |
| (15-04) | نتائج اختبار فرضية وجود علاقة بين إدارة المعرفة و تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة | 153 |
| (16-04) | نتائج اختبار فرضية وجود علاقة بين توليد المعرفة و تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة | 155 |
| (17-04) | نتائج اختبار فرضية وجود علاقة بين تخزين المعرفة و تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة | 156 |
| (18-04) | نتائج اختبار فرضية وجود علاقة بين مشاركة المعرفة و تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة | 158 |
| (19-04) | نتائج اختبار فرضية وجود علاقة بين تطبيق المعرفة و تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة | 159 |

فهرس الاستكمال

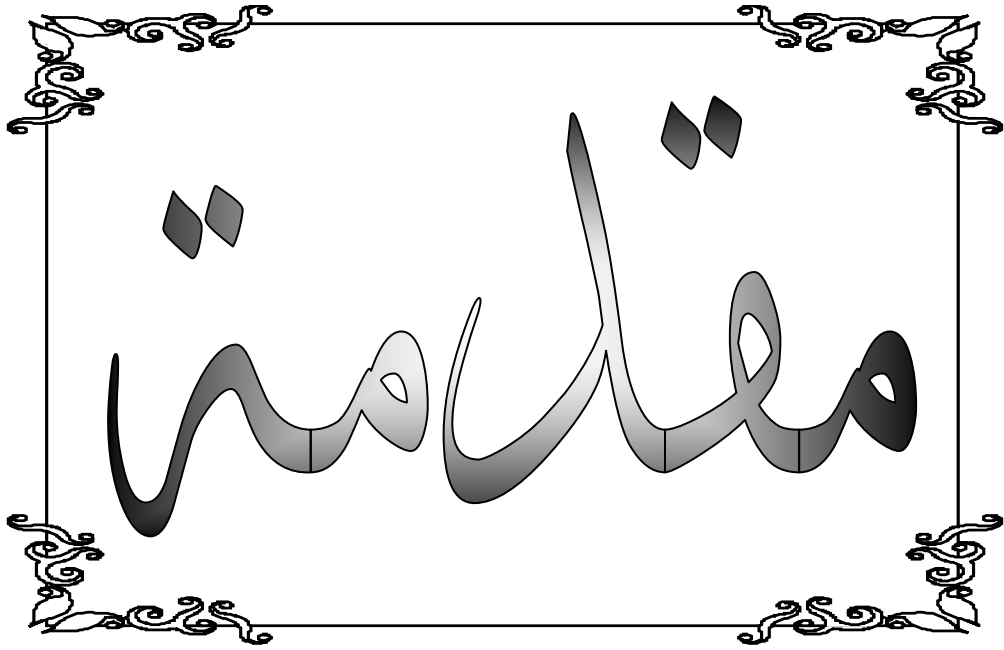
فهرس الأشكال

| الصفحة | البيان | رقم الشكل |
|--------|-------------------------------------------------------|-----------|
| 06 | المسار المنطقي للمعرفة | (01-1) |
| 18 | المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة | (2-1) |
| 23 | نموذج موئل لإدارة المعرفة | (3-1) |
| 26 | نموذج ليونارد باترون لإدارة المعرفة | (4-1) |
| 27 | نموذج إدارة المعرفة عند MARQUARDT | (5-1) |
| 28 | نموذج MURRAY لإدارة المعرفة | (6-1) |
| 29 | نموذج مقترح لإدارة المعرفة | (7-1) |
| 32 | عملية اكتساب المعرفة نموذج (SECI) في شركة نوناكا. | (8-1) |
| 88 | قيمة المعرفة | (01-3) |
| 97 | التعلم التنظيمي الداخلي وتقاسم المعرفة | (02-3) |
| 106 | دور التعلم التنظيمي في تنشيط أسلوب الإدارة بالكفاءات. | (03-3) |
| 130 | سير العملية الإنتاجية الأولى | (01-04) |
| 131 | سير العملية الإنتاجية الثانية | (02-04) |
| 132 | سير العملية الإنتاجية الثالثة | (03-04) |
| 133 | سير العملية الإنتاجية الرابعة | (04-04) |
| 140 | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس | (05-04) |
| 141 | توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية | (06-04) |
| 142 | توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي | (07-04) |
| 143 | توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة | (08-04) |
| 144 | توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي | (09-04) |
| 145 | توزيع أفراد العينة حسب متغير نمط التوظيف | (10-04) |
| 146 | توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية | (11-04) |

فهرس الاحق

فهرس الملاحق

| الصفحة | البيان | رقم الملحق |
|--------|--------------------------------------------------------------------------|------------|
| 194 | استمارة الاستبيان | 01 |
| 199 | قائمة الأساتذة المحكمين | 02 |
| 200 | معامل ألفاكرونباخ | 03 |
| 200 | متغير الجنس | 04 |
| 201 | متغير الفئة العمرية | 05 |
| 201 | متغير المستوى التعليمي | 06 |
| 201 | سنوات الخبرة | 07 |
| 202 | المركز الوظيفي | 08 |
| 202 | نمط التوظيف | 09 |
| 202 | عدد الدورات التدريبية | 10 |
| 203 | تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير إدارة المعرفة في المؤسسة | 11 |
| 206 | تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة | 12 |
| 210 | الإلتواء والتفرطح لكل محور وللاستمارة ككل | 13 |
| 210 | الإلتواء والتفرطح لعبارات المحور الأول - ادارة المعرفة في المؤسسة | 14 |
| 212 | الإلتواء والتفرطح لعبارات المحور الثاني - تحسين كفاءة المورد البشري | 15 |
| 214 | الإرتباط بين إدارة المعرفة وتحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة | 16 |
| 214 | إختبار العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة | 17 |
| 215 | إختبار العلاقة بين توليد المعرفة وتحسين كفاءة المورد البشري. | 18 |
| 216 | إختبار العلاقة بين تخزين المعرفة وتحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة | 19 |
| 218 | إختبار العلاقة بين مشاركة المعرفة وتحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة | 20 |
| 219 | إختبار العلاقة بين تطبيق المعرفة وتحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة | 21 |
| 221 | برامج التدريب والتكوين بالمؤسسة | 22 |
| 224 | الملتقيات وندوات بالمؤسسة | 23 |
| 225 | الهيكل التنظيمي للمؤسسة | 24 |
| 226 | الاتصال والتحفيز والمشاركة بالمؤسسة | 25 |
| 231 | شهادة الإيزو والجودة والأمن والبيئة بالمؤسسة | 26 |



✓ تقديم إشكالية الدراسة

يشهد العالم اليوم تغيرات أساسية في ميادين مختلفة، خاصة فيما يتعلق بالتطور السريع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال والتحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة الذي يعتمد بدرجة كبيرة على المعلومات والمعرفة، حيث باتت المعرفة من أحدث عوامل الإنتاج التي يعترف بها كمورد أساسي لإنتاج الثروة مقارنة بعوامل الإنتاج الكلاسيكية (الأرض، العمل، رأس المال).

وبحكم هذا التحول العميق فقد باتت من الحتمي على المؤسسات أن تحسن من أدائها بغرض تحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي تضمن لها البقاء في السوق، وهذا ما يفسر السعي الدائم لدى المؤسسات في الحصول على المعرفة وتسييرها بأحسن الطرق،

فعلى إثر هذا التحول ونتيجة للضغوطات التي فرضتها هذه الأحداث، كان لا بد من ظهور أسلوب إداري يتماشى مع المعطيات الجديدة ويضمن الاستغلال الأمثل لهذه الموارد المعنوية، فظهرت إدارة المعرفة كأسلوب إداري حديث يسعى إلى تغطية نواقص المراحل السابقة ومواكبة العصر وما يتضمنه من تغيرات سريعة ومستمرة، من خلال العمل على الاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والمهارات لفهم وإدراك الظواهر والأحداث بوضوح، حيث يقترن نجاح أي مؤسسة بمدى قدرتها على استغلال المعرفة التي تمتلكها، وكذا محاولة تطويرها بغرض خلق معارف جديدة لتوظيفها وإعادة توزيعها على الإدارات والأفراد حسب التخصص ونوعية العمل للاستفادة المثلى منها في اتخاذ القرارات الرشيدة وتطويرها بشكل مستمر للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة.

ونظرا لكون الأفراد هم المصدر الرئيسي للمعرفة وهدفها، اتجهت جل المؤسسات إلى البحث عن طرق وآليات لدعم قدراتها الإنتاجية وتعزيز مكانتها التنافسية بهدف ضمان بقائها، من خلال الاستغلال الأمثل والعقلاني لمواردها خاصة المورد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية في إطار الاقتصاد العالمي الجديد، حيث أصبحت الاستراتيجيات التنافسية المعاصرة على العقول البشرية المفكرة والمبدعة بالمؤسسة، فأصبحت الأخيرة تهتم بالكفاءات البشرية وتسعى للبحث عنها واكتشافها والعمل على تنميتها وتطويرها والمحافظة عليها، وضمان عدم تقادمها الخبراتي والمعرفي من خلال الاستثمار فيها.

ومن أجل مواجهة هذه التحديات قامت العديد من المؤسسات بالاستثمار في الأصول الفكرية، من خلال القيام بإعادة تأهيل وتعليم الموارد البشرية وتدريبها على إدارة المعرفة، وبناء قاعدة معرفية ثرية تسمح بتجميع المعرفة ونشرها على كافة المستويات الإدارية فيها، مع السعي الدائم نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة، وتوظيف ما يمتلكه من معارف بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفعالية وصولا إلى مرحلة التمييز.

ومن هنا، ولكسب رهان هذا التحدي، يقتضي ضرورة سعي المؤسسات إلى تنمية وتنميين مواردها المعرفية وكفاءاتها الإستراتيجية، وتوظيفها وإنشائها ونشرها من خلال إستراتيجية إدارة المعرفة وتحولها

إلى تطبيقات من شأنها خلق القيمة وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال وجود إستراتيجية متكاملة لإدارة المعرفة من شأنها تحقيق الاستغلال الأمثل للكفاءات البشرية (معارف، مهارات، خبرات)، وحماية هذا المورد المعرفي الثمين، مع توفير البيئة الملائمة له كي يبذل باعباره مصدرا أساسيا للتطوير، وتوفير كافة الإمكانيات والوسائل المتطورة لتعليمه وتدريبه، ووضع خطط وبرامج لتحفيزه ماديا ومعنويا لتحريير طاقاتهم وإنتاج أفكار جديدة تمكنا من تعزيز مزاياها التنافسية الحالية وبناء أخرى مستقبلا والوصول إلى مرحلة التفوق والتميز، ومواجهة التحديات الحاصلة في بيئة الأعمال.

وبذلك تتبلور الإشكالية في تحديد مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحسين كفاءة المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية؟ وما واقع ذلك بمؤسسة إسمنت تبسة؟.

✓ السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية

يمكن صياغة السؤال الرئيسي وفقا لمناقشة إشكالية الدراسة أعلاه كالاتي:

فيما يتمثل دور إدارة المعرفة في تحسين كفاءة المورد البشري في مؤسسة إسمنت تبسة؟

وتدرج ضمن هذا السؤال الرئيسي جملة من الأسئلة الفرعية والتي تصاغ كما يلي:

- ما دور توليد المعرفة في تحسين كفاءة المورد البشري بمؤسسة إسمنت تبسة؟
- ما دور تخزين المعرفة في تحسين كفاءة المورد البشري بمؤسسة إسمنت تبسة؟
- ما دور مشاركة المعرفة في تحسين كفاءة المورد البشري بمؤسسة إسمنت تبسة؟
- ما دور تطبيق المعرفة في تحسين كفاءة المورد البشري بمؤسسة إسمنت تبسة؟

✓ الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

يمكن صياغة فرضيات الدراسة بناءا على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية أعلاه كالاتي:

✓ الفرضية الرئيسية:

لإدارة المعرفة دور في تحسين كفاءة المورد البشري بمؤسسة إسمنت تبسة.

✓ الفرضيات الفرعية:

- لتوليد المعرفة دور في تحسين كفاءة المورد البشري بمؤسسة إسمنت تبسة؛
- لتخزين المعرفة دور في تحسين كفاءة المورد البشري بمؤسسة إسمنت تبسة؛
- لمشاركة المعرفة دور في تحسين كفاءة المورد البشري بمؤسسة إسمنت تبسة؛
- لتطبيق المعرفة دور في تحسين كفاءة المورد البشري بمؤسسة إسمنت تبسة.

✓ أهداف الدراسة

يمكن صياغة أهداف الدراسة وفقا للنتائج المراد تحقيقها سواء على المستوى النظري أو الميداني،

وذلك كما يلي:

- التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة المعرفة، وكذا كفاءة المورد البشري وسبل تحسينها، إضافة إلى معرفة مواضع مساهمة إدارة المعرفة في تحسين كفاءة المورد البشري؛
- اختبار مدى إدراك العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة لمفاهيم إدارة المعرفة وتحسين كفاءة المورد البشري؛
- اختبار دور إدارة المعرفة ومختلف عملياتها في تحسين كفاءة المورد البشري بمؤسسة اسمنت تبسة؛
- تقديم التوصيات اللازمة لتعزيز دور إدارة المعرفة في تحسين كفاءة المورد البشري في مؤسسة إسمنت تبسة.

✓ أهمية الدراسة

تتضح أكثر من خلال تحديد مكانة هذا الموضوع على المستويين النظري والميداني، وذلك كما يلي:

- **على المستوى النظري:** يشكل موضوع إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري أحد المحاور المهمة ضمن الأدبيات النظرية المتعلقة بتميز المؤسسات وتحقيق الريادة في مجال أعمالها، والتي تشكل إحدى الإشكاليات الحديثة، وتأخذ اهتمام العديد من الباحثين والمختصين، نظرا للتغيرات المتسارعة التي حدثت في الاقتصاد العالمي، إذ جعلت من إدارة المعرفة ضرورة لازمة لكافة المؤسسات، لما تظطلع به هذه المؤسسات من دور ريادي في تعليم وتنقيف المورد البشري وتزويده بالمهارات والمعارف والخبرات اللازمة لمواجهة التحديات المستقبلية، بما ينعكس على قدراتها وتميز أدائها مقارنة بمنافسيها، وبالتالي محاولة إثراء المادة العلمية من ناحية ممارسة إدارة المعرفة في المؤسسة بشكل فعال، وكذا الاعتماد عليها لتحسين كفاءة المورد البشري نظريا، لتعتبر الدراسة بذلك مرجعا للباحثين تمكن من دعم دراسات أخرى مكملية أو جديدة تتعلق بهذا الموضوع.

- **على المستوى الميداني:** تعد مخرجات هذه الدراسة مهمة جدا للمؤسسة محل الدراسة وخاصة في ظل التزايد المستمر لمنافسين المؤسسة، وبذلك توجيه نظر المسؤولين نحو ضرورة الاهتمام بالمورد البشري وتحسين كفاءته من خلال إدخال إدارة المعرفة ضمن إستراتيجية المؤسسة لتوظيفها والاستفادة القصوى منها لتحقيق أهدافها، وبالتالي محاولة اختبار درجة ممارسة إدارة المعرفة وعملياتها في المؤسسة، وانعكاس ذلك على تحسين كفاءة المورد البشري، ليأتي بعدها تحديد إطار فكري يضم عدة توصيات بخصوص كيفية تحسين كفاءة المورد البشري للمؤسسة من خلال تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة.

✓ مبررات اختيار موضوع الدراسة

- هناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية أدت إلى اختيار هذا الموضوع تتمثل في:
- خلفية قلة الاهتمام بإدارة المعرفة وبكفاءة المورد البشري بالمؤسسات الجزائرية، وتقديم أولوية توفير الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الاستثمار في معارف المورد البشري؛
- قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت بعمق إشكالية إدارة المعرفة ودورها في تحسين كفاءة المورد البشري بالمؤسسات الجزائرية؛

- القناعة الشخصية بالقيمة المتميزة والأهمية الإستراتيجية لإدارة المعرفة، باعتبارها إستراتيجية فعالة لجعل الكفاءات البشرية أهم ثروة قد تحصل عليها المؤسسة، والمسلك الأهم للوصول لمرحلة التميز والإبداع في مجال أعمالها، بفضل ما تملكه من مهارات، وقدرات ومعرفة متجددة كامنة والتي تعد قاعدة لديمومة المؤسسة ، وقدرتها التنافسية في سوق متزاخمة؛
- الاهتمام الشخصي لموضوع المورد البشري وإدارة المعرفة بحكم ارتباطه بالتخصص الأكاديمي للباحثة، إضافة لمحاولة توسيع المعارف النظرية والفكرية في هذا المجال؛
- الإطلاع على إمكانيات إحدى المؤسسات الجزائرية لانتهاج الأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة فيما يخص إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري؛
- محاولة توضيح العلاقة النظرية والميدانية بين إدارة المعرفة ومختلف عملياتها وتحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

✓ منهج الدراسة

توافقا مع طبيعة الدراسة وقصد الإجابة على الإشكالية والتساؤلات المطروحة، سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الذي يقوم بوصف الظاهرة ودراستها والذي يستند على المعلومات والبيانات، وذلك للوقوف على مفهوم إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري، لوضع إطار نظري لإدارة المعرفة ودورها في تحسين كفاءة المورد البشري، بالإضافة إلى تحديد المتغيرات المؤثرة في تحسين وتطوير كفاءة المورد البشري، وذلك من خلال الإطلاع على مختلف الدراسات والأبحاث والكتب والمجلات والرسائل المتعلقة بجوانب موضوع الدراسة، بهدف تغطية الجانب النظري من الدراسة. بالإضافة إلى اعتماد أسلوب الدراسة الميدانية من خلال تصميم استبيان استنادا إلى فرضيات الدراسة، ليتم توزيعه بهدف استقصاء آراء الموظفين عن موضوع الدراسة، كما تم استخدام الأسلوب الإحصائي لتجميع البيانات والقيام بتحليلها وتفسيرها بحثا عن مدى تحقيقها لدلالات إحصائية تقيس مدى إسقاط ما جاء في الجزء النظري على المؤسسة محل الدراسة، بهدف الوصول إلى النتائج التي من شأنها الإجابة على إشكالية الدراسة، وتأسيس قاعدة مرجعية للفكرة المطروقة .

✓ حدود الدراسة

خضعت هذه الدراسة للحدود التالية:

- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة وتوزيع الاستبيان على مستوى مؤسسة اسمنت تبسة؛
- الحدود الزمانية: تم تحديد عينة الدراسة وجمع البيانات المتعلقة بها خلال السنوات 2016/2019؛
- الحدود البشرية: ستركز هذه الدراسة على جميع العاملين بمؤسسة الإسمنت بتبسة؛
- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على اختبار درجة تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسة إسمنت تبسة وانعكاس ذلك على تحسين كفاءة المورد البشري.

✓ عرض وتحليل الدراسات السابقة

سواء بالنسبة للدراسات السابقة الأجنبية أو العربية نجد الكثير منها يعالج إشكاليات مختلفة ولكنها ذات صلة بموضوع الدراسة، من ناحية متغير إدارة المعرفة أو من ناحية متغير كفاءة المورد البشري وتحسينه، لذلك لا يتم ذكر كل هذه الدراسات لأنه من الصعب حصرها بل يكاد يكون مستحيلا عرضها وتحليلها جميعا في إطار موضوعي محدد، وبالتالي يتم التركيز على بعض الدراسات المرجعية التي تم الاعتماد عليها في تطوير نموذج الدراسة وتحليل العلاقة النظرية بين المتغيرين.

✓ عرض وتحليل الدراسات السابقة العربية

1- (أبو القاسم الأخضر حمدي، دور التعلم غير الرسمي في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة دراسات، جامعة الأغواط، العدد 43، الجزائر، 2016).

حاول الباحث معالجة إشكالية دور وأهمية التعلم غير الرسمي في تنمية كفاءات الموارد البشرية بمختلف مكوناتها (المعرفة، المهارة، القيم، الدوافع، السمات، المفهوم الذاتي)، ومن خلال التحليل النظري، تم التوصل إلى دوره الإيجابي في استهداف مكونات الكفاءة خاصة منها الدوافع والقيم، والتي ستؤثران إيجابا في باقي المكونات الأخرى كالمعرفة والمهارة وبعض أنواع السمات، كما تم التوصل إلى أن المؤسسة عليها مسؤولية توفير المناخ والجو المناسب لحدوث عملية التعلم.

2- (أبو القاسم حمدي، دور إستراتيجية إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، الجزائر، 2014).

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة معالجة إشكالية مساهمة إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية في منظمات الأعمال، ومن خلال التحليل النظري لمفهوم إدارة المعرفة ودورها في الاقتصاد الجديد، وكذا دور إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية، تم التوصل إلى أن إدارة المعرفة عملية تنموية تصب في تنمية كفاءات الموارد البشرية غير أنها تختلف عن تلك العمليات المباشرة التي تصب مباشرة في تلك التنمية، إذ تعتمد التدريب، التعليم، المكافآت بمثابة العمليات المباشرة التي تساهم في تنمية كفاءات الموارد البشرية.

3- (بلعابد دليلة، جرمان الربيعي، عناصر أساسية لتطوير الكفاءات البشرية: دراسة حالة جامعة عباس لغرور -خنشلة-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، الجزائر، 2017).

حاول الباحثان معالجة إشكالية أثر إدارة المعرفة على تطوير الكفاءات في جامعة خنشلة، من خلال تعريف ثلاث عناصر أساسية لتطوير الكفاءات: توليد المعرفة، التشارك في المعرفة، التعلم المنظمي، ومن خلال التحليل الإحصائي لبيانات 112 موظف، تم التوصل إلى أن أفراد العينة أكدوا توجههم نحو تطوير كفاءاتهم دون الرضا عن بيئة العمل ولا عن المعايير المستخدمة لتقييم الأداء البشري

في جامعتهم، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين (تشارك المعرفة، توليد المعرفة، التعلم المنظمي) وتطوير الكفاءات البشرية.

4- (زيني فريدة، أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للاتصالات بالجزائر، أبحاث الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 2011).

حاولت الباحثة معالجة إشكالية دور عمليات إدارة المعرفة في الرفع من مستوى الأداء بالمؤسسة، ومن خلال التحليل الإحصائي لبيانات 120 استمارة، تم إثبات وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، إذ أن أي تحسين في تطبيق أصول إدارة المعرفة ومبادئها لا بد من أن يساهم في رفع كفاءة الأداء.

5- (سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات: دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 02، دمشق، 2010).

حاول الباحث معالجة إشكالية دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء وتعزيزه، ومن خلال التحليل الإحصائي لبيانات 144 استبيان موزع على 42 شركة صناعية تعمل في مجال الصناعات الغذائية والنسجية والألبسة في دمشق (جميعها شركات متوسطة وكبيرة بحجم لا يقل عدد العاملين فيها عن 25) مع بعض المقابلات المحدودة، توصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة والأداء، ووجود دورا فعالا لإدارة المعرفة وعملياتها على كفاءة الأداء في الشركات المدروسة سواء على الجوانب المالية أو على العمليات الداخلية التشغيلية، أو على رضا الزبائن، أو على التعلم والنمو.

6- (عبد العزيز عبد التواب هاشم، أثر إستراتيجية إدارة المعرفة على أداء المنظمة: دراسة تطبيقية على شركات التأمين المصرية، مجلة إدارة الأعمال المصرية، القاهرة، 2016).

حاول الباحث معالجة إشكالية تأثير استراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسة والمتمثلة في أربعة استراتيجيات أساسية حسب مصدر المعرفة وكيفية تدوينها على الأداء التنظيمي مقاسا بالأبعاد الأكثر ارتباطا بإدارة المعرفة، وهي تحسين أداء المؤسسة وزيادة توليد الأفكار الجديدة والقدرة على حل المشكلات وتحسين الاتصالات الداخلية، ومن خلال التحليل الإحصائي لبيانات 162 استمارة موزعة على 16 شركة من شركات التأمين المصرية، تم التوصل إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المعرفة على أداء الشركات.

7- (عبد المالك جحيق، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية: دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 06، الجزائر، 2014).

حاول الباحثان معالجة إشكالية واقع اهتمام شركة ميديترام بتطوير الكفاءات الجماعية من خلال التشارك المعرفي، ومن خلال التحليل الإحصائي لبيانات 296 إستبانة موزعة على الموظفين بالشركة، تم إثبات وجود علاقة إرتباطية قوية وذات اتجاه طردي بين التشارك المعرفي وتطوير الكفاءات الجماعية، كما أن المشاركة وأسلوب العمل الجماعي وتدعيم الاتصالات بين الأفراد بالشركة ساهم في تحقيق ذلك.

8- (غضبان ليلي، عمر الشريف، أثر إدارة المعرفة على الأفراد العاملين بالمؤسسة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، الجزائر، 2017).

حاول الباحثان معالجة إشكالية أثر إدارة المعرفة على الأفراد العاملين في المؤسسة، ومن خلال التحليل النظري لأهمية إدارة المعرفة في التأثير على الأفراد العاملين بالمؤسسة، كما تم إثبات التأثير الإيجابي لإدارة المعرفة على الأفراد العاملين من خلال الرفع من مستوى تعلمهم، وزيادة التكيف مع المتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة وتحسين مهاراتهم وفرصهم في التقدم وزيادة مستويات الرضا لديهم.

9- (مانع صبرينة، بن حجوبة حميد، عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تيسمبيلت-، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2018).

حاول الباحثان معالجة إشكالية دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية، ومن خلال التحليل الإحصائي لبيانات 33 استمارة، تم إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليدها، تخزينها، توزيعها وتطبيقها) وتحسين الأداء البشري في المؤسسة.

10- (مسغوني منى، البعد الإستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات: دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05، الجزائر، 2014).

حاولت الباحثة دراسة إشكالية أهمية الاستثمار في الكفاءات لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ودورها في تحسين الأداء لهذه المؤسسات، ومن خلال التحليل الإحصائي لبيانات 43 استبيان، تم إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في الكفاءات وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

✓ عرض وتحليل الدراسات السابقة الأجنبية

11- (Alireza Sargolzaei et AL, Study of The Role Of Knowledge Management Implementation Factors on Improving Organizational Performance in Social

Security Insurance Organization of Sistan and Baluchestan Province, World Journal of Environmental Biosciences, Volume 6, 2017).

حاولت الباحثة وزملائها معالجة إشكالية أثر تنفيذ إدارة المعرفة لتحسين الأداء التنظيمي في منظمة الضمان الاجتماعي في مقاطعة سيستان وبلوشستان، ومن خلال التحليل الإحصائي لبيانات 103 استمارة موزعة على الموظفين، تم إثبات أن العوامل السبعة للبنية التحتية لإنشاء وتطوير إدارة المعرفة (دعم كبار المديرين، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، البنية التحتية لنظم المعلومات، إستراتيجية إدارة المعرفة، تمكين العمال وأنظمة الحوافر) تؤثر بشكل ايجابي في تحسين الأداء التنظيمي.

12- (Briken Aziri et AL, Human resources and Knowledge Management, International conference on Management Knowledge and learning, Croatia, 2013).

حاول الباحث وزملاؤه معالجة إشكالية مساهمة إدارة الموارد البشرية لاستغلال إدارة المعرفة في المؤسسة، وبعد التحليل النظري تم التوصل إلى أن هناك علاقة قوية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة جنباً إلى جنب مع زيادة كفاءة الأفراد وتظهر من خلال: تطوير ثقافة مشاركة المعرفة، تعزيز مناخ الالتزام والثقة - تطوير عمليات التعلم التنظيمي والفردى - بناء ثقافة تطبيق المديرين لمبادرات إدارة المعرفة.

13- (IRENA Figurska, Knowledge Management as a challenge for Human Resources Management, Journal of Human Resources Management, Volume3, 2009).

حاولت الباحثة معالجة إشكالية عمل إدارة الموارد البشرية الجديد بوجود إدارة المعرفة، وبعد التحليل النظري تم التوصل إلى أن المؤسسة التي تعمل في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة، لا بد من أن تعمل إدارة الموارد البشرية خاصتها على: توظيف عمال ذوي معرفة، التعاون مع مراكز التدريب، خلق بيئة تعلم، بناء ثقافة معرفية، بناء نظام تحفيزي، بناء نظام تقييم، التخطيط والتطوير الوظيفي للأفراد، تعزيز مشاركة المديرين في إدارة المعرفة، لضمان مواكبة عمل إدارة الموارد البشرية لإدارة المعرفة لضمان انتقال الانجازات النظرية إلى واقع المؤسسات في شكل أفضل ممارسات.

14- (Mir Hamid Reza Torabi et AL, An Investigation of The Impact of Knowledge Management on Human Resource Performance in Management of International Conference on New Keshavarzi Bank Branches in Tehran, 3rd Challenges in Management and Business: Organization and Leadership, Dubai, 2016).

حاول الباحثان معالجة إشكالية تأثير إدارة المعرفة على أداء المورد البشري في إدارة بنك طهران، ومن خلال التحليل الإحصائي لبيانات 68 استمارة، خلصت الدراسة لوجود تأثير كبير لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية، كما تم التوصل إلى أن: تمكين الأفراد وتحفيزهم والسماح بمشاركتهم في اتخاذ

القرارات، ومن أهم الممارسات التي تساعد في تحقيق إدارة المعرفة للتأثير الإيجابي على أداء الموارد البشرية.

15- (Sylva Waribugo et AL , The Impact of Knowledge Management on product Innovation of Manufacturing firms in Nigeria, Journal of Information and Knowledge Management, Volume 6, 2016).

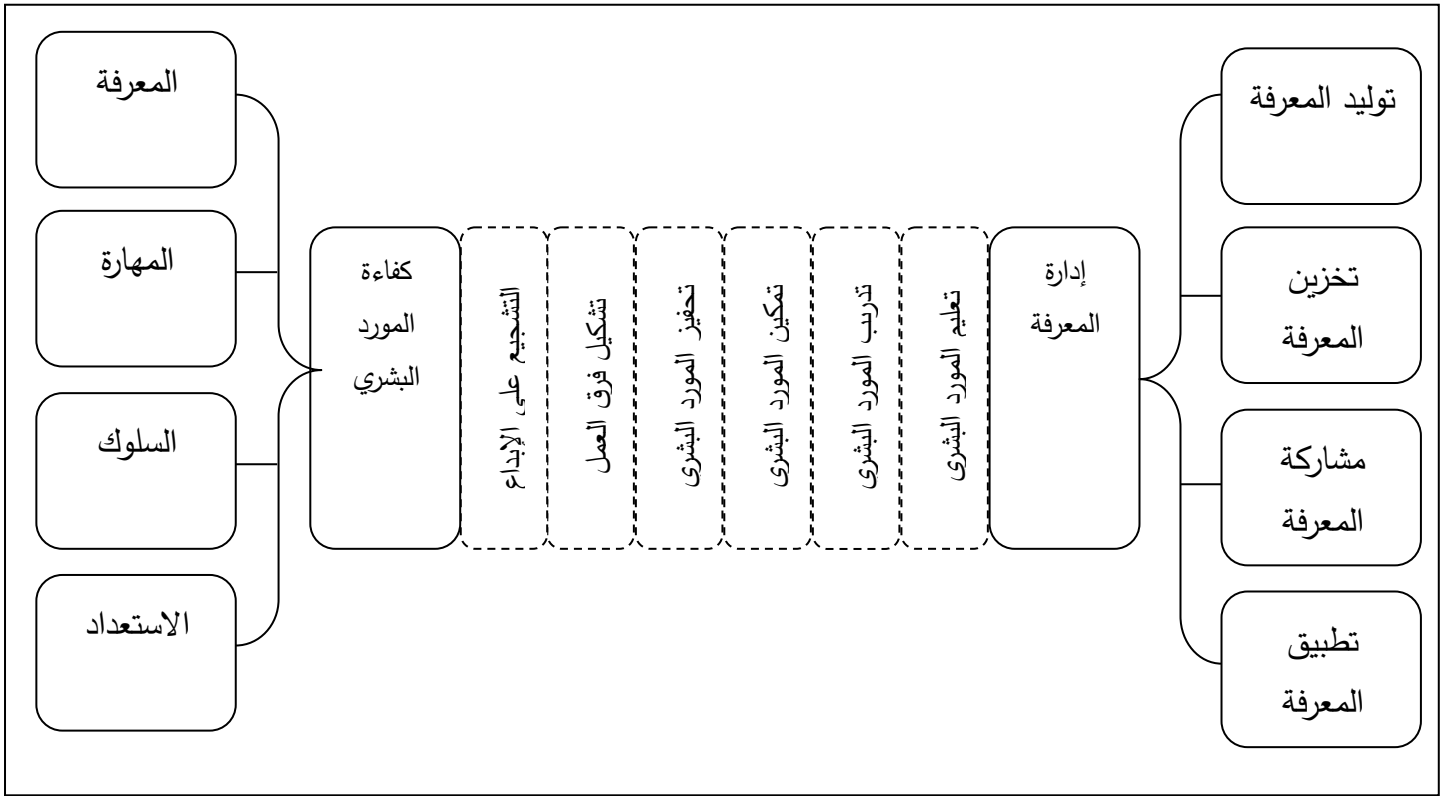
حاولت الباحثة وزملاؤها معالجة إشكالية تأثير إدارة المعرفة على ابتكار المنتجات لشركات التصنيع في نيجيريا، ومن خلال التحليل الإحصائي لبيانات 70 استمارة، تم إثبات أن اكتساب وتحويل وتطبيق المعرفة لها تأثير إيجابي كبير على إنتاج المنتجات على مستوى الشركات.

✓ أهمية الدراسة مقارنة مع الدراسات السابقة

من خلال عرض الإشكاليات التي حاول الباحثون والمختصون معالجتها في الأبحاث والدراسات السابقة، ورغم توافق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في العديد من الجوانب (المنهج المتبع، تناول أحد متغيرات الدراسة، أداة الدراسة، وبعض الأبعاد الخاصة بمتغيري الدراسة)، غير أنها تختلف عنها من خلال جوانب أخرى، حيث تحلل الدراسات السابقة إذا شملت متغيري الدراسة على تحليل أحد الجوانب دون الأخرى في مسألة الربط بين المتغيرين للحصول على تأثير كل متغير بحيثياته على الآخر، بينما شملت هذه الدراسة متغير إدارة المعرفة وتحسين كفاءة المورد البشري مع تحليل شامل للعلاقة التي تأطر قيام المتغير المستقل بالتأثير في المتغير التابع بكل تفاصيله لإنشاء نظام متكامل في المؤسسة الحديثة يقوم على التطبيق الفعال لإدارة المعرفة في المؤسسة لتساهم في تحسين كفاءة المورد البشري.

✓ نموذج الدراسة

يمثل الشكل الموالي نموذج الدراسة الذي تم تطويره بناء على تحليل الدراسات السابقة والتحليل النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة وتحسين كفاءة المورد البشري:



الشكل رقم (01): نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحثة.

يربط نموذج الدراسة بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل وكفاءة المورد البشري كمتغير تابع، بالنسبة للمتغير المستقل تمثله مختلف عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة)، كما شمل النموذج للوصول إلى المتغير التابع لا بد من اعتماد أساليب (تعليم المورد البشري، التدريب، التمكين، التحفيز، تشكيل فرق العمل، التشجيع على الإبداع) لنصل للمتغير التابع كفاءة المورد البشري فتمثله (المعرفة، المهارة، السلوك، الاستعداد).

✓ هيكلية الدراسة

لمعالجة هذه الدراسة المتعلقة بإدارة المعرفة ودورها في تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، خصصنا أربعة فصول لهذه الدراسة إضافة إلى المقدمة والخاتمة، عالجت الفصول الثلاثة الأولى الجانب النظري للموضوع، والفصل الرابع الجانب الميداني، وذلك كما يلي:

- تعبر المقدمة عن الجانب المنهجي العام للدراسة والذي يبنى عليه تصميم الفصول الأخرى وحتى نتائج الخاتمة، وهي تتضمن: تقديم الإشكالية، منهج الدراسة، تحليل الدراسات السابقة، هيكلية الدراسة؛
- خصص الفصل الأول للمعالجة النظرية للمتغير المستقل أو إدارة المعرفة، شمل على ثلاثة مباحث ممثلة في مدخل إلى إدارة المعرفة، أساسيات إدارة المعرفة ثم إلى عملية إدارة المعرفة واستراتيجياتها وتحدياتها؛

- وبالنسبة للفصل الثاني فهو مخصص للمعالجة النظرية للمتغير التابع أو كفاءة المورد البشري، حيث أشرنا في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث تمثلت في عموميات حول إدارة الموارد البشرية، كما انتقلنا إلى عموميات حول الكفاءات ثم تسيير الكفاءات البشرية؛

- أما الفصل الثالث المتعلق بالربط النظري بين المتغير المستقل والمتغير التابع والمعنون بعلاقة إدارة المعرفة بكفاءة المورد البشري وسبل تحسينه وتم الربط على ثلاث مستويات، المستوى الأول يتضمن علاقة إدارة المعرفة بتحسين كفاءة المورد البشري، ويتضمن المستوى الثاني إستراتيجية التعلم التنظيمي لتحسين الكفاءات البشرية، أما المستوى الثالث فيتضمن المؤسسة المتعلمة كمنهج جديد لتحسين الكفاءات البشرية؛

- من خلال التحليل النظري تم التطرق للدراسة الميدانية، أو الفصل الرابع الموسوم بالدراسة الميدانية حول أثر إدارة المعرفة في تحسين كفاءة المورد البشري في مؤسسة الإسمنت تبسة، تم التطرق لثلاث مباحث ممثلة في تقديم عام لمؤسسة إسمنت تبسة، طرق وإجراءات الدراسة الميدانية، إلى عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة؛

لنصل في الخاتمة إلى مجموعة من النتائج النظرية والميدانية، توصيات الدراسة إلى جانب الإشارة إلى بعض الآفاق المستقبلية المتعلقة بالدراسة.

✓ صعوبات الدراسة

واجهت الباحثة بعض الصعوبات، أهمها:

- صعوبة الحصول على المراجع المتخصصة في كفاءة المورد البشري؛
- صعوبة الوصول إلى عينة الدراسة لتسليمهم الاستبيان نظرا لمسؤولياتهم المتعددة.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة في المؤسسة

مقدمة الفصل

تعد إدارة المعرفة من المناهج الإدارية الحديثة التي نتجت عن ثورة المعلومات والتطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات، إذ ساعدت الأخيرة على انتشار المعرفة ومعالجتها وتخزينها في قواعد البيانات واسترجاعها لمشاركتها وتبادلها بين الأفراد، وقد أدى التراكم الهائل للمعلومات إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم هذه المعلومات والمعارف المتحصل عليها، ليس هذا فحسب، فمؤسسات اليوم لاتهمها المعرفة بحد ذاتها، بقدر ما تهتم بقدرتها وإمكانيتها على توظيفها لتحقيق الكفاءة والأداء الجيد، وفي ظل هذه الظروف أصبحت المعرفة موردا استراتيجيا لا غنى عنه لإنتاج القيمة المضافة للمؤسسة، هذا ما جعل الإشكال في إدارتها إدارة فاعلة وكفؤة، فمن البديهي أن جميع المؤسسات تمتلك المعرفة، لكن هذه المعرفة لم تستخدم بعد أو استخدمت بطريقة غير ملائمة، أو أن الأفراد لا يستطيعون اكتشافها والوصول إليها، ولهذا فالاستثمار في المعرفة وإتاحتها للجميع سيطر على اهتمام المؤسسات، وأصبحت تبحث عنها سواء عند الأفراد أنفسهم، أو في وثائق المؤسسة وثقافتها، كونها السبيل الوحيد للنجاح في بيئة أعمالها.

المبحث الأول: مدخل نظري حول إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم التي أخذ يزداد الاهتمام بها بالنسبة للمؤسسات خاصة في ظل التحول باتجاه اقتصاديات المعرفة، كونها تعد من الأنشطة الأساسية التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، وذلك بحكم قدرتها على تقديم حلول لمشكلات استقطاب المعرفة، وإنتاجها، وتشاركها بين الأفراد والجماعات والمؤسسات، ولهذا أدركت أهميتها كعملية إدارية أساسية واعتبار المعرفة قيمة رئيسية للمؤسسة في عالم يتصف بالتغير المتسارع والتنافسية الشديدة.

المطلب الأول: ماهية المعرفة

لقد أصبحت المعرفة اليوم هي الأكثر قدرة على إنشاء الثروة الحقيقية للأفراد والجماعات والمؤسسات، فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها تتمكن المؤسسات من القيام بمهامها ومباشرة نشاطاتها من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة، لهذا فإن استقطاب المعرفة والحصول عليها بات الهاجس الوحيد للمؤسسة إذا أرادت المحافظة على بقائها واستمرارها.

أولاً: تعريف المعرفة

وردت تعريفات إجرائية متعددة للمعرفة، وذلك نتيجة اختلاف التوجهات الفكرية للكاتب والباحثين، وتمايز المداخل الفكرية المعتمدة في دراستها.

فقد عرفها WIIG KARL (ويج كارل) بأنها: «العامل الذي يولد الرؤى، والمكون الذي يقود تفكير الناس، والقدرة التي تقود إلى السلوك القائم على العقلانية».¹

واعتبرت من قبل رائد الإدارة PETER DRUCKER (بيتر دراكر) على أنها: معلومات تعمل في سبيل تحقيق النتائج، كما أكد على أنها قوة تحتاج إلى السلطة والمسؤولية لتثبت نجاعتها²، حيث عرفت على أنها: «إدراك ووعي الفرد لمعطيات البيئة أو للمعطيات الذاتية وللعلاقة بينها»³.

¹ - هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات: مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014، ص: 41.

² - جون إي فلاهرتي، بيتر داركر مطور الفكر الإداري، ترجمة مروان أبو حبيب، مكتبة العبيكان، ط1، كاليفورنيا، 2004، ص: 364.

³ - نعمة عباس الخفاجي، عادل مرقوش صالح، المدخل المعرفي في تحليل الاختيار الاستراتيجي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2014، ص: 17.

كما عرفت «بالمزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والخبرات التي تقدم إطارا لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة».¹

وعرفت على أنها إجراء لديه القدرة على خلق القيمة، استنادا للبيانات أو المعلومات أو المعرفة السابقة لتنمية الأصول الفكرية للمؤسسة وتحقيق النتائج.²

ويرى ZACK MICHAEL (زاك ميشال) أن المعرفة تمثل «عامل متفوق من عوامل الإنتاج، لأنها تحدد كيف يمكن إدارة عوامل الإنتاج الأخرى وتكوينها وتنسيقها»³، وفي تعريف آخر للمعرفة من قبل GRANT RUE (غرانت ري) المعرفة هي أكثر الأصول أهمية بالنسبة لمؤسسة ما بدلا من الأصول المالية أو غيرها من الأصول الأخرى ويضيف SPENDER JOHN ALFRED (سبيندر جون ألفريد) في هذا الشأن بأن تقاسم الخبرات داخل المؤسسات لا يزال يشكل تحديا للمديرين⁴، فقيمة المعرفة تساوي صفرا مع اكتنازها ودون الانتفاع بها.⁵

ويمكن القول بأن المعرفة هي القدرة الشخصية على ترجمة ما يملكه الفرد من معلومات وخبرات ومهارات وممارسات متراكمة عبر الزمن إلى أداء متميز اتجاه قضية معينة في وقت ما تستطيع المؤسسة من خلاله تحقيق أهدافها بالكفاءة المطلوبة.

ثانيا: العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة

توجد عدة مصطلحات ارتبطت بالمعرفة ولكن تختلف عنها من حيث المفهوم والتطبيق، حيث يخلط الكثير بين البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة، رغم الاختلاف الواضح بين هذه المفاهيم، فالبيانات هي «مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي»⁶، فالبيانات «تدخل النظام وتتحول إلى معلومات بعد إجراء عمليات المعالجة المعروفة»⁷، فقد تكون حقائق أو تصورات في شكل

¹ -David G. SCHWARTZ, **Encyclopedia of Knowledge Management**, Idea group Reference, London, 2006, P:01.

² - Meir RUSS, **Knowledge Management Strategies for Business Development**, business Science Reference, new York, 2010, P:02.

³- El-sayed ABOU -ZEID, **Knowledge Management and business Strategies: Theoretical frame works and empirical Research**, information science reference, New York, 2008; P:04.

⁴- Mark ACKERMAN, Volkmar PIPEK and others, **Sharing expertise: beyond knowledge management**, Library of congress cataloging -in- publication data, London, 2003, P:01.

⁵ - عبد الرحمن الهاشمي، فائزة محمد العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار المسيرة، ط2، عمان، 2010، ص: 53.

⁶ - عامر إبراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة، ط5، عمان، 2009، ص: 29.

⁷ - محمد عبد حسين آل فرح الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية: إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2004، ص: 173.

أرقام، كلمات، صور أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض ولا تعطي معنى وهي منفردة تجمع عن طريق الملاحظة أو المشاهدة أو الاستقصاء.¹

أما المعلومات فهي « البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً والتي لها قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع»²، وبالتالي فالمعلومات هي ناتج معالجة تلك البيانات تحليلاً أو تركيباً، جمعت مع بعض لتصبح مهمة يمكن الاستفادة منها، والمعرفة ما هي إلا تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص يمكننا من الفهم والوصول إلى استنتاجات³، «فالبيانات تعتبر المادة الخام للحصول على المعلومات والمعلومات تعتبر المادة الخام للحصول على المعرفة»⁴، أما المعرفة هي «استخدام المعلومات في التوجه أو الهدف الذي يرتبط بالمعنى الذي به سيتم توجيه الاستراتيجيات والقرارات والأهداف التي تشكل قواعد الأعمال»⁵.

«فالمعرفة تتشكل بتوفر المعلومة الصحيحة»⁶، كما أن «المعرفة امتداد للمعلومة تصفي ما توفر منها وتضع له السياق»⁷ وتتصدر الحكمة قمة الهرم بحيث تمثل المعرفة مضاف إليها الخبرات فهي الانتقال من المعرفة المتجمعة بحيث يتم الحصول عليها من معالجة الحكمة من خلال وجود أنماط المعرفة⁸، وهي تجسد الذكاء وفهم ما هو صحيح وخطأ ومن ثمة قبول التوجهات الجديدة التي يمكن أن يكون مرغوباً فيها⁹. ويمكن توضيح ما سبق من خلال الشكل التالي:

1 - فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد، ط2، عمان، 2006، ص: 19، 20.

2 - محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، القاهرة، 2008، ص: 112.

3 - مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، أبحاث المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، بيروت، 15-17 ديسمبر 2012، ص: 01.

4 - عبد الله إبراهيم الفقي، نظم المعلومات المحوسبة ودعم اتخاذ القرار، دار الثقافة، ط1، عمان، 2012، ص: 136.

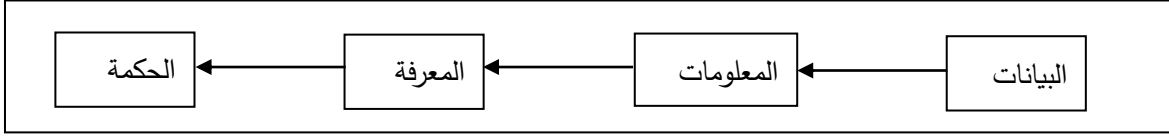
5 - ليث عبد الله القهوي، زياد كامل اللالا وآخرون، جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، دار الحامد، ط1، عمان، 2013، ص: 109.

6 - خضر مصباح الطيطي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الحامد، ط1، عمان، 2012، ص: 161.

7 - أحمد نافع المدادحة، عنان عبد الكريم الذيابات، اقتصاديات المعلومات والمعرفة، مكتبة المجتمع العربي، ط1، عمان، 2014، ص: 31.

8 - أسامة العامري، اتجاهات إدارة المعلومات، دار أسامة، ط1، عمان، 210، ص: 182.

9 - ريحي مصطفى عليان، اقتصاد المعلومات، دار صفاء، ط2، عمان، 2014، ص: 145.



الشكل رقم (1-01): المسار المنطقي للمعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة.

ووفق الشكل أعلاه، يتجسد مسار الحصول على المعرفة، حيث يبدأ بالبيانات الغير مفهومة، ثم المعلومات التي تنتج عن البيانات بعد معالجتها، وتأتي المعرفة، كمحصلة لتطوير المعلومات واستخدامها بدقة ومن ثمة تتحول المعرفة إلى حكمة.

ثالثاً: خصائص المعرفة

تشتمل المعرفة على عدة خصائص استثنائية تميزها عن غيرها من المعطيات الأخرى، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

- الذاتية: تخضع المعرفة للمؤشرات الشخصية، ففهمها وتأويلها يختلف من شخص لآخر، ولذلك يمكن توليد أو ابتكار معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص آخر؛
- الانتقالية: يتم نقل المعرفة البناءة تلقائياً بين مواقعها وأقسامها خاصة بعد تطبيق أسلوبنا معينا بنجاح وإمكانية نقل المعرفة إلى مهمة أخرى؛
- الزوالية: قيمة المعرفة وأهميتها عرضة للتغير والزوال أيضاً، حيث أن السباق بين المتنافسين في مجال وامتلاك التقنيات الجديدة واختراع تقنيات إضافية يمكن أن ينهي قيمة ما يملكه المشروع من ميزة تنافسية وربحية عالية، فالمعرفة غير صالحة لكل زمان كما أن بعض المعارف تتقدم ويقبل استخدامها بدرجة كبيرة، بالإضافة إلى ذلك قد تأتي معرفة جديدة وتمحي معرفة قائمة لتحل محلها؛
- الطبيعة المخفية: إن الناتج المعرفي يخزن في العقل وقد لا يفصح عنه صاحبه، حيث تتولد المعرفة في عقل الفرد وليس على الورق، ولا بد من تحديد الأساليب الملائمة لاستخراج الممكن من المعرفة المخفية؛
- اللحظية: لا يستطيع أحد التنبؤ بموعد توليد المعرفة الجديدة، وما هي تلك المعرفة المتولدة، وبالتالي يجب على المؤسسة الحصول على المعرفة المناسبة في الوقت المناسب، لأنه إذا حصلت المؤسسة على المعرفة ولم تستخدمها في وقتها، فقد تصبح غير قادرة على تداركها في وقت آخر وبالتالي تصبح تلك المعرفة دون قيمة؛

- **التعزيز الذاتي:** المشاركة بالمعرفة لا ينقصها قيمة لأنها ستبقى معرفة الشخص المشارك التي تضاف إلى معرفة غيره، وبالتالي تتولد معرفة جديدة ناشئة من معرفة كل منهما؛¹
- **المعرفة قابلة للتداول:** بمعنى أنه بتوافر خاصية عدم القابلية للنفاد في المعرفة تتواجد عدم قابليتها للتداول، فعدم القابلية للنفاد يطلق تداول المعرفة من حيث الزمان والأشخاص، حيث لا تقدر قيمة وأهمية المعرفة إلا بقدر انتشارها ومساهمتها في تحقيق الأهداف؛²
- **المعرفة تراكمية وغير ملموسة:** كما أن لها إمكانية غير متناهية لتقاسمها مع الأفراد، إضافة إلى إمكانية تخزينها في الوثائق وأدمغة الأفراد وفي مواقع الانترنت وغيرها؛
- **المعرفة غير مستنفذة:** أي لا تتحطم بالاستعمال، إلا عندما تستبدل بمعرفة جديدة؛³
- تنمو وتتزايد بالاستهلاك على خلاف الموارد المادية التي تنفذ بالاستهلاك، لذلك أصبح هناك ارتباط وثيق بين استهلاك المجتمعات للمعلومات، وقدرتها على توليد معارف جديدة؛
- تتميز بالوفرة، بعكس اقتصاد العناصر المادية النادرة، مما دفع منتجها إلى وضع قيود أمام انسيابها؛
- قابلة للتلف والاندثار مع مرور الزمن، وذلك نتيجة ظهور معلومات ومعارف جديدة.⁴

رابعاً: أنواع المعرفة

لقد قدمت أنواع وأشكال عديدة للمعرفة، ويمكن ذكر أهمها فيما يلي:

1- المعرفة الضمنية (الكامنة): وهي معرفة غير ظاهرة تتعلق بالمهارات والتي توجد في داخل عقل كل فرد والتي ليس من السهل نقلها أو تحويلها للآخرين، أي أنها مرتبطة ولصيقة بكل فرد، وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي مما يجعل الحصول عليها صعباً على الرغم من قيمتها العالية كونها مخزنة في عقل صاحبها، حيث أن الشخص يمكن أن يعرف أكثر مما يعبر عنه بخصوص موضوع معين.

2- المعرفة الظاهرة (الصريحة): والتي تتجسد بشكل مادي من خلال تجسيد المعرفة في شكل معلومات موجودة ومخزنة في أرشيف المؤسسة ويمكن للأفراد الحصول عليها واستخدامها وتقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات والكتب واللقاءات أو من خلال تخزينها في جهاز الحاسوب أو غيره من

¹ - ثريا عبد الرحيم الخزرجي، شيرين بدري البارودي، اقتصاد المعرفة: الأسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص ص: 41، 42.

² - عبد المطلب عبد الحميد، الاقتصاد المعرفي، الدار الجامعية، 2011، ص: 239.

³ - جمال سالم، الاقتصاد الدولي وعولمة اقتصاد المعرفة من كينز إلى فوري 150 سؤال، دار العلوم، الجزائر، 2010، ص ص: 79، 80.

⁴ - أحمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، دار الميسرة، ط1، عمان، 2014، ص: 94.

أجهزة التوثيق¹، وهي المعرفة الرسمية، القياسية، النظامية، تتصف بأنها موضوعية وحسية وملموسة قابلة للترميز ويمكن إيصالها للآخرين، تسهل استمرارية نقل المعرفة²، كما تعرف «بالمعرفة المخزنة في الوثائق وقواعد البيانات والرسائل الالكترونية وغيرها»³.

3- المعرفة العلمية والمعرفة العملية: وتعني الأولى المعرفة الفكرية أو النظرية، ويقصد بالثانية المعرفة ذات صلة مباشرة بالتطبيق، وقد تكون علمية وعملية في آن واحد، أي أنها تجمع بين المعرفة في جانبها النظري والمعرفة في جانبها التطبيقي.

4- المعرفة العامة والمعرفة المتخصصة: المعرفة العامة هي المعرفة الشاملة لجوانب ومجالات عديدة، أما المعرفة المتخصصة فهي التي تركز على مجال أو جانب معين، أو مجالات وجوانب معينة محدودة.

5- المعرفة الفردية والمعرفة المؤسسية: ترتبط المعرفة الفردية بالفرد، بينما المؤسسية ترتبط بالمؤسسة أو الجهة التي تتوفر لديها هذه المعرفة، الأمر الذي يجعل من المعرفة أن تكون منظمة عندما تتولى توليدها مؤسسات تنظم عملية توليد المعرفة، ويمكن أن تكون غير منظمة عندما لا تتوفر لتوليدها المؤسسات وتترك لتتحقق بشكل منظم وغير مؤسسي⁴.

6- المعرفة الثقافية: تتضمن المعرفة الثقافية المعتقدات التي تعد قاعدة حقيقية للتجارب والملاحظات الخاصة بالمؤسسة، وتشاركها هذه المعرفة يبين نوع المؤسسة ونوع المعرفة التي تحتاجها، يستعملها العمال لفهم بيئتهم ومحيطهم، وفهم شكل نشاطهم وهدفه⁵.

7- المعرفة الإبداعية: وهي المعرفة المتفردة التي تحصل نتيجة الاكتشاف والتجديد، ترتبط بالإبداع تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق ميزة تنافسية.

وهناك تصنيفاً آخر للمعرفة يعكس مدى قدرتها على إعطاء إجابات محددة لتساؤلات معينة وهي:

- معرفة لماذا To Know why: ويقصد بها فهم الأحداث وتأثير البيئة وهي المعرفة السببية، حيث تتطلب فهماً أعمق للعلاقات البنائية والسببية عبر مجالات المعرفة؛
- معرفة ماذا؟ To know, What: تعني فهم جوهر المعلومات التي تأتي عن طريق البديهة والخبرة والتراكم المعرفي حول موضوع ما فهي معرفة إدراكية؛

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدارا للكتاب العالمي، ط1، عمان، 2009، ص: 14.

² - عصام حسن الصعيدي، نظم المعلومات السياحية، دار الرياء، ط1، عمان، 2011، ص: 12.

³ - Filmon A Uriarte Jr, **Introduction to knowlegde management**, ASEAN fondation, Publishing, Jakarta, 2008, P :06.

⁴ - فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، جدارا للكتاب العالمي، ط1، عمان، 2007، ص ص: 11، 12.

⁵ - أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، دمشق، 2012، ص: 492.

- معرفة من To know who: تشير إلى تحصيل المعرفة الضرورية من قبل الأفراد ذوي المعرفة؛
- معرفة كيف To know, how: تعني الإلمام بالمعرفة الظاهرية وغير الظاهرية عن أداء المهمة؛
- معرفة أين To know where: يقصد بها تصور البيئة المثالية؛
- معرفة متى To know when: تعني فهم الزمن والتوقيت المناسب.¹

وعليه يمكن القول أن المعرفة اختلفت في أنواعها، وفي من تتاح له إمكانية الحصول عليها وفي المجال الذي تستخدم فيه، إلا أن مع هذا الاختلاف تشترك في كون قيمتها كبيرة بالنسبة لأي مؤسسة تطمح للوصول للريادة سواء كانت هذه المعرفة مخزنة في عقول الأفراد، أو في الكتب، والدراسات والوثائق والأنظمة وغيرها.

المطلب الثاني: مفاهيم حول إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة من المواضيع التي ألقت اهتماما متزايدا من قبل المهتمين بإدارة الأعمال، إذ تسعى أغلب المؤسسات إلى جعل أعمالها ونشاطاتها قائمة على المعرفة، وبما أنها تعني المفهوم الضمني المتواجد بعقول الأفراد ولا يمكن إدراكها بسهولة، فإن جهود الباحثين لإدارتها إدارة فعالة لم تكن محل صدفة، كونها تحقق إدارة المعرفة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات.

أولا: تعريف إدارة المعرفة

أشار العديد من الباحثين لمفهوم إدارة المعرفة واختلفوا في تحديده بدقة، تبعا لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، وذلك بسبب اتساع حجم ميدان إدارة المعرفة وديناميكيته، فقد أشار رائد الإدارة PETER DRUCKER (بيتر دراكر) بأن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة كونها المورد الوحيد الذي له قيمة اليوم، لأن عوامل الإنتاج التقليدية أصبحت في مرتبة ثانوية في عملية الإنتاج، وبأن المؤسسات ستكون من صناعات المعرفة الذين يواجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم الأفراد.²

واعتبرت إدارة المعرفة من قبل NONAKA IKUJIRO and TAKEUCHI HIROTAKA (نونাকা إكيجيرو وتاكوشي هيروتاكا) بأنها: «قدرة المنظمة على توليد معرفة جديدة، ونشرها في مختلف

¹ - الهلالي الشربيني الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنمية كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد 22، يوليو 2011، ص: 12.

² - ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء، ط1، عمان، 2008، ص ص: 121، 122.

أنحاء المنظمة، وجعلها جزءا لا يتجزأ من منتجاتها وخدماتها ونظمها»¹، كذلك تعرف إدارة المعرفة على أنها: « عملية خلق القيمة من الأصول غير الملموسة للمنظمة، وتشمل الأصول غير الملموسة التي يشار إليها بإسم رأس المال الفكري، رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، والعملاء»².

أيضا عرفها JENNEX MURRAY (جنكس ميراي) بأنها عملية النقاط المعرفة، وتخزينها واسترجاعها وإعادة استخدامها وتطبيقها بشكل انتقائي من التجارب السابقة، واستخدامها في عملية صنع القرار بهدف تحسين أداء المؤسسة.³

كما تعرف على أنها « مجموع الإجراءات التي تعمل على خلق، تقييم، توزيع وتطبيق المعرفة من أجل تحقيق أهداف محددة مسبقا»⁴، وتعرف إدارة المعرفة كذلك بأنها « منهجية إدارة الأصول الفكرية وغيرها من المعلومات بطريقة توفر للمؤسسة ميزة تنافسية»⁵.

فيما عرفها WIIG على أنها « مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد، تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الهامة، الايجابية منها والسلبية، في مختلف أنواع العمليات، وإدارتها، وتحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المرغوب فيها »⁶.

إذن يمكن القول أن إدارة المعرفة عملية يتم من خلالها التخطيط والتنظيم، والتوجيه والرقابة لمختلف المعارف والمهارات لتوليدها، ونقلها ونشرها بين كافة العاملين في المؤسسة، بغية تنمية أكثر للمعارف للوصول إلى ما يعرف بعامل المعرفة لتحقيق القيمة المضافة التي من خلالها فقط يكون للمؤسسة رأس مال حقيقي.

¹ - هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

² - Jay LIEBOWITZ, **Knowledge management: learning from knowledge engineering**, Includes bibliographical references and index, new york, P : 02.

³ - Jennex MURRAY, **Knowledge management in modern organizations**, Idea group publishing, London, 2007, P :04.

⁴ - Kai MERTINS, Peter HEISIG, **Knowledge management : concepts and best practices**, second édition, Published by springer, New york , 2003, PP : 3, 4.

⁵ - Bergeron BRYAN, **Essentials of Knowledge management**, John Wiley and sons, USA, 2003, P :09.

⁶ -علي محمد جبران، أحمد بن محمد المنصوري، درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة الخليل للبحوث، جامعة اليرموك، المجلد 10، العدد2، 2015، ص: 07.

ثانياً: الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات

يعتقد البعض أنه لا يوجد اختلاف بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات، حيث ساد القول أن إدارة المعرفة مرادفاً لإدارة المعلومات في مفهومها ووظائفها وعلاقتها في حين يرى البعض الآخر أن إدارة المعرفة ما هي إلا آخر منتجات تكنولوجيا المعلومات.¹

فذكر HANSEN MORTEN (هانسن مرتن) أن الاهتمام بإدارة المعرفة، جاء نتيجة الكثير من العوامل، أولها التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات، والتي جعلت عملية نقل المعرفة وتبادلها يتم بشكل أسرع وأسهل، وثانيها سعي المؤسسات لكي تكون مؤسسات تعليمية يتولى المديرون فيها خلق ثقافة تنظيمية خاصة تحقق خلق المعرفة وتبادلها وتوفيرها في الوقت والمكان المناسبين.² لكن يشير DANHAM GREY (دانهام غراي) إلى أن هناك اختلاف، حيث أن التعامل مع الأشياء (البيانات أو المعلومات) هو إدارة معلومات والعمل مع الفرد هو إدارة معرفة.³ فإدارة المعلومات تتعلق بالوثائق والجدول الالكترونية ورموز البرامج وتعني ضمان توفير المداخل والأمنية، والانتقال والخزن وهي تتعامل حصرياً مع التمثيل الواضح والجلي، في حين إدارة المعرفة تميز القيمة في الأصالة والابتكار وسرعة الخاطر والقدرة على التكيف والتعلم، كما تهتم بالابتكار والمهارات والتعاون وتدعم التعلم الفردي والجماعي إضافة إلى تقوية التعاقد بين أفراد المجموعات وتشجع مشاركتهم في الخبرات والنجاحات، وقد تستخدم التكنولوجيا لزيادة الاتصال، وتشجيع المحادثة، والمشاركة في المحتوى والتفاوض حول المعاني، ولكن التكنولوجيا لا تشكل محور الاهتمام المركزي لإدارة المعرفة.⁴

المطلب الثالث: أهمية وأهداف المعرفة

تعددت وتزايدت استخدامات إدارة المعرفة في المؤسسات ضمن عمليات البحوث والدراسات في العديد من المجالات، ويتجلى ذلك من تأثيراتها الإيجابية العميقة على المؤسسات وعلى مستويات مختلفة: الأفراد، العمليات، المنتجات والأداء التنظيمي الكلي، مما يجعل الكثير من الباحثين والمؤسسات الاهتمام بها لقدرتها على تحقيق أهداف المؤسسات والاستجابة للمتغيرات البيئية بشكل أكثر فاعلية.

¹ - ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب، ط1، الكويت، 2007، ص: 30.

² - هالة عبد القادر صبري، واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 30، العدد 2، ديسمبر، عمان، 2010، ص: 158.

³ - عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان، 2008، ص: 34.

⁴ - موسى سعدي، إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة، أبحاث الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس- المدينة- الجزائر، 13-14 ديسمبر، 2011، ص: 05.

أولاً: أهمية إدارة المعرفة

تتبع أهمية إدارة المعرفة من كونها وسيلة إستراتيجية ينبغي إدارتها وتنظيمها كباقي الأصول التنظيمية الأخرى في المؤسسة لاسيما وأنها ترتبط بكافة الأفراد العاملين في المؤسسة وكافة عناصر ومكونات التنظيم، ولذا تكمن أهميتها وفقاً لما يلي:

- تعتبر من إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المؤسسات وضمان بقائها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة المدى تعبر من خلالها المؤسسة عن وجهتها الأساسية وهذا ما جعل العديد من المؤسسات العالمية إلى زيادة إنفاقها على إدارة المعرفة؛
- تعد القوة البيئية عالية التأثير التي تقود المؤسسة إلى التغيير الأساسي في عمليات المؤسسة وإلى خلق الإستراتيجية المطلوبة في الوقت المناسب؛¹
- تبسيط العمليات وتخفيض التكاليف من خلال التخلص من الإجراءات الغير ضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، من خلال تخفيض الوقت المستغرق لتقديم الخدمة؛
- الزيادة في الأرباح، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر؛
- تعمل على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية من خلال تحفيز وتشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية الذي يعتبر أهم مبدأ لتطبيق إدارة المعرفة بنجاحة؛
- تنسيق نشاطات المؤسسة المختلفة في اتجاه واحد لتحقيق أهدافها؛
- تحديد المعرفة المطلوبة وتوفير المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها؛
- تمكين المؤسسات من تبني المزيد من الإبداعات الذي يساهم في تحقيقها لمزايا تنافسية عالية؛
- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية؛²
- نشر المعرفة الضمنية والصريحة الموجودة لدى الأفراد في قواعد البيانات والاستفادة القصوى منها لتطوير رأس مالها الفكري؛³

¹ - علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار الصفاء، ط1، عمان، 2009، ص ص: 71، 72.

² - عاطف محمود عوض، دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الأول، 2012، ص: 409.

³ - Arnaud GROFF, 100 Questions pour comprendre et agir manager l'innovation, AFNOR éditions, Paris, 2009, P :160.

- إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المؤسسات وهي مصدر الميزة التنافسية؛
- تشعب إدارة المعرفة وتزايد احتمالات تطبيقاتها، فضلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وأنواع متعددة من النظم والعمليات التي تدعم تطبيقاتها؛
- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكانات تعزيزها بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، تحتم التوجه نحو تطوير برامج لإدارة المعرفة؛
- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، خاصة في مجال التنافس والإبداع والتنوع؛
- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف للتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم، إضافة إلى مرونة العمل الذي أصبح أسرع ويحتاج لعمال أذكى وأكثر معرفة؛¹
- تعمل على تعزيز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- تعمل على تحفيز المؤسسات على التجديد ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛
- أداة فاعلة للاستثمار في رأس مالها الفكري، من خلال الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة إلى الأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.²
- كما أنها تزيد من قيمة المنتجات والخدمات المقدمة من خلال التحسين المستمر لجودتها وبالتالي تساهم في تحسين العلاقات مع العملاء الجدد والمرتقبين، إضافة إلى دوام ثقتهم بالمؤسسة من خلال التحسين المستمر لطرق وتقنيات العمل.³
- على هذا الأساس يمكن القول أن لإدارة المعرفة إسهامات كثيرة في استقطاب رأس مال فكري وتوجيهه وفقا لما تحتاجه المؤسسة لحل مشكلاتها، ليس هذا فحسب، بل والحفاظ على ديمومة ومشاركة المعرفة بين الأفراد لإعادة استخدامها مجددا وتطويرها أكثر حتى تساهم في خلق إبداعات جديدة تساهم في تحقيق ميزة تنافسية عالية ودائمة للمؤسسة هذا ما جعلها محور اهتمام الكثيرين.

¹ - بلقوم فريد، إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية - دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 لولاية وهران، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، الجزائر، 2013، ص: 58.

² - فلاق محمد، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، أبحاث الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر، 2010، ص: 08.

³ - AMRIT Tiwana, **Gestion des connaissances: Application CRM et e-Business**, Publié par campus press, Paris, 2001, P:43.

ثانياً: أهداف إدارة المعرفة

- تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق المقاصد التالية والتي تؤدي بمجملها إلى تميز المؤسسة وريادتها:
- تعمل على توليد المعرفة اللازمة والكافية للقيام بعمليات التحويل المعرفي تخفيف عمليات التعليم وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة؛
 - تحدد طبيعة ونوع رأس المال الفكري اللازم للمؤسسة وتحديد كيفية تطويره وإدامته؛
 - السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة؛
 - التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة¹؛
 - التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية للمؤسسات؛
 - المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة؛
 - التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال الأعمال حتى يتم استخدام مبادئ إدارة المعرفة بشكل أكبر؛
 - وضع بيانات وأدلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة؛
 - تعمل على تطوير أسس ومعايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة²؛
 - توليد ونشر المعرفة اللازمة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة لتحويل المعرفة وتجديدها وتحقيق عمليات التعلم؛
 - العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر؛
 - تسهم المعرفة بتغيير السلوك تجاه الأفضل؛
 - تسهل عملية تقاسم المعرفة، كما أنها تعمل على حفظ المعرفة وتخزينها في الأماكن الخاصة بها؛
 - تساعد على بناء ما يسمى بمختصي المعرفة وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما³؛

¹ عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المؤسسة، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014، ص ص: 269، 270.

² أحمد طرطار، سارة حلبي، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، أبحاث الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر، 2011، ص ص: 04، 05.

³ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 158.

- الاعتراف وحماية المعرفة في المؤسسة؛
- تجديد المعارف وإيجاد الكفاءات المتخفية خارج جدرانها؛
- تعلم كيفية تحسين الذاكرة العملية؛
- اعتراف جماعات تقاسم الممارسات بنجاح المؤسسة وتشجيعها إضافة إلى إيجاد المعارف الضرورية لتطوير المؤسسة.¹

وإجمالاً تهدف إدارة المعرفة إلى توفير المعرفة المنظمة بشكل دائم وتنظيمها بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من جهة، وإتاحة الفرصة للعاملين للوصول إلى المعرفة المتاحة ومن خلالها خلق معارف جديدة التي تساهم بشكل فعال في أداء مهامهم بكفاءة وإتقان أكبر من جهة أخرى.

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة

تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق الريادة والتميز للمؤسسات، وهذا يجعل الأخيرة تهتم بها وتصب جل اهتماماتها لتطويرها، وهذا ما يتطلب منها بناء نظام فعال لإدارة المعرفة من خلال توفير المقومات اللازمة والاستعانة بالنماذج المقترحة من قبل العلماء والباحثين كدليل يساعدها على تحقيق ما وجدت من أجله.

المطلب الأول: مجالات إدارة المعرفة

مهما كان المدخل الذي تستخدمه المؤسسة من أجل تطبيق إدارة المعرفة، فإن ذلك لا يمس فقط جزء محدد من أجزاء المؤسسة، بل يمس كامل أجزائها، ومن هنا تكتسح إدارة المعرفة في المؤسسة العديد من المجالات التي يمكن إيجازها في النقاط الآتية:

- تطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المؤسسة وتعزيز هذه الموارد وحمايتها؛
- تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، والعمل على تنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع؛
- تعزيز توليد المعرفة الحالية والجديدة وتعزيز الإبداع لدى كل فرد من خلال التعليم والتعلم، ومن خلال البحث والتطوير؛

¹- نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص: 90.

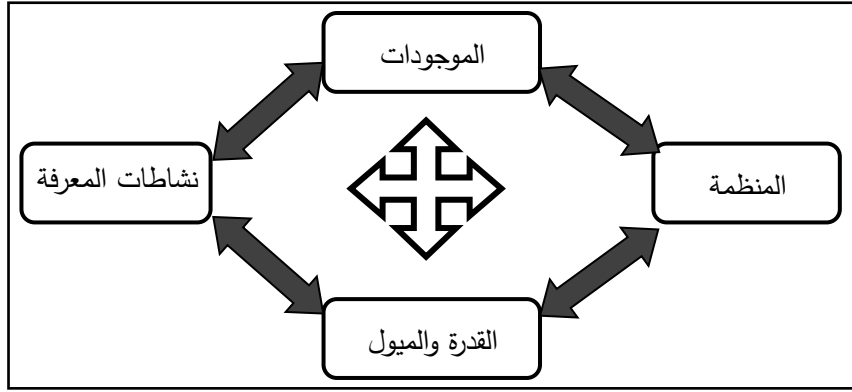
- حماية المعرفة التنافسية، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من الاستخدام الكفء للمعرفة بالمؤسسة، ومن أن المعرفة الضمنية مستخدمة لتطوير المؤسسة؛
 - اكتساب المعرفة وجمعها واستنباطها من الخبراء ومن الذين يملكون المعرفة المناسبة، ومن المصادر الخارجية كالتعاقد وغير ذلك؛
 - تخزين المعرفة في قواعد المعرفة ومخازن المعرفة الأخرى؛
 - تحويل المعرفة إلى أشكال مختلفة تتناسب مع نشر المعرفة واستخدامها من قبل الآخرين؛
 - تسهيل استخدام المعرفة وتحفيز وترويج هذا الاستخدام داخل أوساط المؤسسة؛
 - تحليل وإعادة تصميم عملية نقل المعرفة وتبادلها بين وظائف التشغيل؛
 - تحديد الاحتياجات التدريبية للمستخدمين من أجل تنفيذ المهام بكفاءة أكبر وتقييم الأفراد وإجراء المراجعات الدورية الخاصة بهم؛
 - إجراء مسح خاص بالمعرفة في بعض دوائر التشغيل من أجل تحديد وظائف المعرفة التي بحاجة إلى اهتمام من قبل الإدارة؛
 - تحليل أزمات المعرفة وفجوات الاتصال والحد منها؛
 - دعم أساليب إدارة الجودة الشاملة؛
 - تحديد المنتجات والخدمات التي يمكن أن تقدمها المؤسسة مستقبلاً بناءً على الخبرات الموجودة لديها؛
 - إرساء ثقافة إدارة المعرفة داخل المؤسسة بهدف تسهيل عملية توليد المعرفة، وترميزها وتخزينها ونقلها واستخدامها؛
 - انتزاع الخبرة من الأشخاص الذين يغادرون المؤسسة وتدوين هذه المعرفة لاستخدامها مستقبلاً.¹
- وهناك من ذكر مجالات إدارة المعرفة في خمسة نقاط أساسية كما يلي:²
- **عملية البحث العلمي:** وذلك بتوفير مخزن للاهتمامات البحثية ونتائج البحوث السابقة، مما يسمح بتخفيض التكلفة والوقت اللازمين للبحث والاستفادة من البحوث السابقة؛

¹ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 181-188.

² - نور الهدى بوطبة، نحو نموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، منشورات جامعة المسيلة، العدد 11، الجزائر، 2014، ص: 73.

- **تطوير المناهج التعليمية:** من خلال تأمين مستودع لأفضل ممارسات التدريس والتعلم بالتكنولوجيا وتقنيات التقييم، وبالتالي الاستفادة من ممارسات الزملاء في تحديث مناهجهم، وتحسين الخدمات الإدارية المتعلقة بالتدريس والتعلم باستخدام التكنولوجيا؛
- **الخدمات والأنشطة الطلابية وخدمات الخريجين:** من خلال تواصل الطلاب مع هيئة التدريس ومختلف الموظفين بالجامعة، وكذا الخريجين لدمجهم في سوق العمل؛
- **الخدمات الإدارية:** من خلال رصد أفضل الممارسات المتعلقة بالخدمات الإدارية لتسهيل التواصل لدعم الاتجاه نحو اللامركزية؛
- **التخطيط الإستراتيجي:** من خلال الحصول على معلومات داخلية وخارجية وبيانات عن المنافسين لتخفيف عبء توصيل التقارير وتحسين تقاسم المعرفة لخلق مؤسسة متعلمة تتفاعل مع اتجاهات السوق. كما أشار WIIG إلى ضرورة اهتمام ومشاركة الإدارة العليا في تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة، ليس هذا فحسب، بل وأن تكون مقتنعة بذلك، فهناك خطوات فاعلة يجب عليها القيام بها بهدف إحداث الأثر الإيجابي الفاعل لإدارة المعرفة، وهي:¹
- ترتيب الأولويات وتقديم نظرة شاملة للمؤسسة؛
- توجيه إستراتيجية المؤسسة لتسهيل عملية توليد المعرفة الفاعلة؛
- الاستغلال والاستخدام الكفاء للقدرة المرتبطة بالمعرفة؛
- تخصيص الموارد وتوزيعها؛
- الطلب إلى مديري الدوائر في المؤسسة إدارة المعرفة باعتبارها إحدى موجودات المؤسسة؛
- وضع السياسات الخاصة بكيفية إدارة المعرفة؛
- مراقبة الكيفية التي تتم بها إدارة المعرفة؛
- إيجاد الحوافز التي تكفل تشارك واستخدام جميع الأفراد للمعرفة؛
- توفير البنى والهيكليات اللازمة لدعم إدارة المعرفة؛
- كما يمكن توضيح مجالات إدارة المعرفة وفقا للشكل الآتي:

¹ - هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 68-72.



الشكل رقم (1-2): المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة

المصدر: هيثم علي الحجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات: مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2014، ص: 73.

يتضح من الشكل أعلاه أن هناك أربعة مجالات رئيسية لإدارة المعرفة متداخلة، وتؤثر كل منها في الآخر، والتي لا بد من إدارتها بطريقة جيدة، وتشتمل على مجال موجودات المعرفة والمتمثلة في كافة الخبرات والمهارات والقدرات، بالإضافة إلى مجال نشاط المعرفة وما يحويه من عمليات توليد وبناء، ونقل ومراقبة واستخدام وتقييم، كذلك مجال قدرات الأفراد وميولاتهم وقدرات المؤسسة لبناء المعرفة واستخدامها لتحقيق مصالحها وأخيراً مجال المؤسسة ومختلف توجهاتها وممارساتها.

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن إدارة المعرفة تتسع لتشمل العديد من المجالات في المؤسسة، مركزة في ذلك على عملية اكتساب المعرفة وتوليدها وتهزينا وتحويلها وتطبيقها حتى يتم الاستفادة القصوى منها ومن خبرات وقدرات أفرادها لتكوين عمال ذي معرفة واستخدام خبراتهم للإبداع والتطوير داخل المؤسسة حتى تقودها إلى ما يعرف بالمؤسسة المتعلمة.

المطلب الثاني: البنية التحتية لإدارة المعرفة

أشار العديد من الباحثين إلى العناصر الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة، وتنوعت اتجاهاتهم في هذا المجال، مع اشتراكهم في بعض النقاط المتفق عليها، ويمكن تلخيص البنية التحتية لإدارة المعرفة فيما يلي:

1. الثقافة التنظيمية: تعكس ثقافة المؤسسة القيم والمعتقدات التي تعمل على إرشاد سلوك أفراد المؤسسة، فهي من العوامل الرئيسية لنجاح المؤسسات في التحول إلى مؤسسات معرفية، وذلك من خلال تطبيق قيم الإبداع، والعمل الجماعي والمرونة، كما أنها تدعم وتساعد في عملية تحفيز الأفراد على فهم الفوائد المترتبة من عملية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة، وأيضاً تعمل على تقديم الدعم الإداري لإدارة

المعرفة وبالتالي توفر إدارة عليا مقتنعة بأهمية إدارة المعرفة وداعمة لها، إضافة إلى تمكين مشاركة المعرفة وتشجيع التواصل بين الموظفين من أجل تبادل ومشاركة وإنشاء المعرفة، ومع هذا نجد أن هناك مجموعة من التحديات المتعلقة بالعوامل الثقافية تواجه المؤسسة في تطبيق إدارة المعرفة، ونذكر منها:

- عدم وجود وقت كافي لدى الموظفين من أجل إدارة المعرفة؛
- ثقافة المؤسسة الحالية لا تعمل على تشجيع إدارة المعرفة؛
- قلة فهم إدارة المعرفة وفوائدها بالنسبة للمؤسسة؛
- عدم القدرة على قياس الفوائد المالية من إدارة المعرفة بشكل عملي وملموس.

2. الهيكل التنظيمي: وهو الشكل الذي يعكس الوظائف والأنشطة موزعة على مستويات مختلفة، وتعتمد إدارة المعرفة بشكل كبير على البنية الهيكلية للمؤسسة، حيث أن هناك عدة مظاهر لبنية المؤسسة لها علاقة كبيرة بإدارة المعرفة، فالبنية الهيكلية الهرمية للمؤسسة تؤثر على الأفراد وعلى كيفية تواصلهم ومشاركتهم للمعرفة، كما أنها تؤثر بشكل كبير على كيفية نقل المعرفة ولمن سوف يتم نقل المعرفة من خلال نوع وطريقة التنظيم الهيكلي الهرمي للمؤسسة، حيث الأخير له دور كبير بعملية تدفق المعلومات وسير العمل ونقل المعرفة بين الأفراد وتسهيل إدارة المعرفة من خلال العمل المشترك بين الأفراد.¹

لذا لا بد من أن يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة.

3. الالتزام الاستراتيجي المستدام: يقصد به التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة اتجاه المعرفة، ولا بد أن تكون هذه الجهود شاملة لجميع أنشطة المؤسسة، ولا بد أن يشجع المديرون جميع أنواع السلوك المؤدي إلى اكتشاف المعرفة وتبادلها ونشرها ونقلها، ويقترح أن يتم إنشاء إدارة خاصة للمؤسسة، تسهل عملية الاتصال في جميع المستويات التنظيمية، وتقع على من يتولى مسؤولية مدير إدارة المعرفة تأسيس فريق للمعرفة.²

4. القيادة: نظرا لأهمية العنصر البشري في بناء العملية المعرفية والإبداعية، وإنتاج أفكار جديدة تدعم باستمرار قدرة المؤسسة على تحقيق قيمة مضافة، فهو بحاجة ماسة إلى قيادة فعالة تدعم التعاون، المشاركة والتفاسم، وبالتالي فتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة وبمستوى متميز يتطلب وجود قائد متميز

¹ - خضر مصباح إسماعيل طيبي، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد، ط1، عمان، 2010، ص ص: 112-114.

² - سامي حنون، رأفت محمد العوضي، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: إطار فكري، أبحاث مؤتمر التعليم الإلكتروني واقتصاديات المعرفة، جامعة القدس المفتوحة، منطقة غزة التعليمية، يوليو، 2011، ص: 12.

قادر على تطوير قدرات الأفراد باستمرار بشكل يتيح توسيع القاعدة المعرفية للمؤسسة، ويسعى جاهدا وبشكل مستمر لإيجاد طرق وأساليب جديدة من شأنها خلق الانسجام الضروري بين الأفراد لبناء رؤية مشتركة وموحدة تجاه العديد من القضايا المصيرية.¹

5. الإستراتيجية: تعرف على أنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، سعيا لتحقيق أهداف ورسالة المشروع، ويأتي دورها من خلال البحث في الأساليب والأدوار التنفيذية من قبل مسؤول إدارة المعرفة لتطوير إستراتيجية معرفة المؤسسة ومنحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية، إضافة إلى ضمان تطوير تلك الإستراتيجية وتكاملها مع إستراتيجية المؤسسة، والإستراتيجية في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تبعا لنوعي المعرفة، فالإستراتيجية في مجال المعرفة الضمنية تسهم في تنمية شبكات العمل لتسهيل عملية تقاسم المعرفة التي تقود إلى الإبداع، أما في مجال المعرفة الظاهرة فإن الإستراتيجية تتمثل في تطوير نظام الوثائق الورقي أو الإلكتروني، وخزن وتنسيق ونشر وإدامة المعرفة، بقصد تسهيل وإعادة استخدامها والاستفادة منها، من خلال تركيزها على تعظيم نوعية الوثائق ودرجة موثوقيتها، كما أن اختيار المؤسسة لأي نوع من الإستراتيجية يدفع في اتجاه توليد معرفة جديدة، كما تسهم في تحديد المعرفة الجوهرية والمحافظة عليها وتهيئة الكادر المؤهل لتنفيذ المطلوب.

6. الأشخاص: يعد من أهم العناصر التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، ومصدر انتقال المؤسسة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية التي تساهم بدورها في مشاركة المعرفة وإعادة استخدامها، ويقصد بالأشخاص هنا كوادرات أنظمة المعلومات، وكوادرات إدارة المعرفة وكوادرات البحث والتطوير ومديرو الموارد البشرية وقادة فرق المشروعات، والأفراد المساهمون في عمليات إدارة المعرفة، وبالتالي فهم أساس نجاح مشروع إدارة المؤسسة وتقع على عاتقهم القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها وإعداد البرمجيات اللازمة لتنفيذ المشروع، كما لابد الإشارة إلى أن العوامل النفسية هنا لها دورا كبيرا في إدارة المعرفة، وهذا ما يخلق نوعا من التنافس في جانب المدخلات واهتماما في جانب المخرجات، إضافة إلى أن صناعات المعرفة يقومون بخلق المعرفة ويوفرون الموجودات ويعتبرون من أهم مصادر المعرفة الموجودة لدى المؤسسة.

7. التكنولوجيا: للتكنولوجيا دورا هاما في إدارة المعرفة، سواء في توليد المعرفة واكتسابها ونشرها أو الاحتفاظ بها، بالتنسيق مع المصادر الأخرى للمعرفة، فلها دورا كبيرا بالتنسيق مع الموارد البشرية، لاسيما

¹ - بوعزيز شيشون، أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة: دراسة تحليلية لآراء إطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بولاية بسكرة، جامعة بسكرة، العدد 10، الجزائر، ديسمبر 2011، ص: 62.

التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب، ففي معالجة الوثائق تساعد في إنجاز الوظائف الكتابية، وفي تنميط عمليات الإدخال وإعداد الوثائق ومعالجتها وسرعة تداولها، كما تساهم أنظمة دعم القرار في دعم عملية الإبداع وتقليل مدتها أي سرعة في طرح الأفكار الإبداعية وتقديم الاختيارات السريعة والتقارير والوثائق والإبداعات الجديدة.

كما أن الأنظمة الخبيرة تساهم في جلب قاعدة معرفية تحتوي على مختلف المعارف حول موضوعات عديدة وتساعد على اتخاذ القرار والتميز بين أنواع المعرفة وكيفية الوصول إليها بسرعة. كما لا بد الإشارة إلى أن كثافة الاستثمار في التكنولوجيا تتوقف على نوع المعرفة، فالمعرفة الضمنية تحتاج إلى استثمار باعتدال في التكنولوجيا المعلوماتية بهدف تسهيل الحوار وتبادل المعارف، أما في المعرفة الظاهرة نحتاج إلى الاستثمار بكثافة في تكنولوجيا المعلومات بهدف اتصال الأشخاص مع المعرفة المرزمة.

8. العملية: توفر العملية المهارة والحرفة لتطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل الواحد، ولا بد للسير الجيد فهم السياق التنافسي للمؤسسة، أي هل يتم التركيز على النوعية أم التكلفة؟ وتحديد ما تركز العملية عليه، هل على التصميمات القابلة للنسخ والتكرار، أم على التغيير المستمر للتصميم، إضافة إلى تقرير مدى الممارسة العملية، أي تحديد إلى أي مدى يتم التصنيع هل هو نهائي أم نصف مصنع؟ كما توفر العملية قياس النتائج والرقابة على عملية التنفيذ¹.

ويضاف إلى البنية التحتية لإدارة المعرفة العناصر الآتية:²

- **دعم الإدارة العليا التام:** على الإدارة العليا توفير التدفق المالي اللازم للمحافظة على قيم وأصول المؤسسة ورأسمالها الفكري وضمان التحفيز المادي لهم، إضافة إلى توفير الكوادر البشرية والآلات والمعدات والتكنولوجيا الحديثة وبناء نظام تكنولوجيا معلومات متطور يزود العاملين بالمعلومات والمعارف الضرورية لتسيير العمل وتحقيق التعاون لضمان بقاءها واستمرارها وتطورها للمشاركة في نجاح إدارة المعرفة؛

- **توفر قاعدة تقنية وتنظيمية فعالة:** لا بد من توفر قاعدة بيانات ومعلومات متطورة لتبادل المعلومات واستخدامها لبناء ما يلزم من خطط وأهداف وطرق التنفيذ الصحيحة وهيكلتها بطريقة متطورة تلائم أفراد

¹ صلاح الدين الكبيسي، ترجمة سعد زناد المحياوي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بغداد، 2005، ص ص: 90-97.

² علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الراية، ط1، عمان، 2010، ص ص: 42-46.

المعرفة وتسمح بالحصول على المعلومة الصحيحة في الوقت المناسب والأهم استخدامها بطريقة صحيحة لضمان الاستفادة المثلى من هذه القاعدة؛

• **تبني عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز:** لابد للقائمين على مشروع إدارة المعرفة تبني عملية تغيير في طرق وأساليب التحفيز للعاملين، فكلما تم تحفيزهم ماديا ومعنويا كلما دفعهم ذلك للتميز في أداء مهامهم، وإلى محاولة التعاون والتشارك في خلق ثقافة معرفية قائمة على المشاركة وتبادل المعارف للاستفادة منها مستقبلا؛

• **تعدد القنوات المعرفية:** ويقصد بذلك توفير أكثر من قناة اتصال للحصول على المعرفة بسهولة وليتم نقلها وتداولها داخل كافة الأقسام والوحدات الإدارية في المؤسسة؛

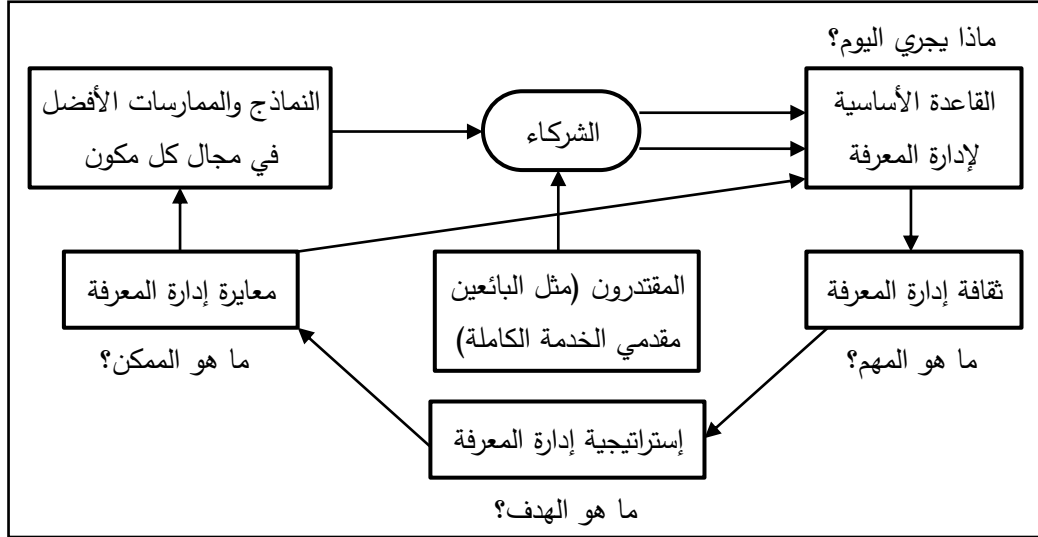
• **تطوير مستوى عمليات المعالجة في المؤسسة:** لابد من تطوير مستوى عمليات المعالجة في المؤسسة المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لضمان تحسين الأداء والوصول إلى الأهداف بتكاليف أقل وأداء أحسن.

المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة

هناك نماذج عديدة قدمت لتوجيه المؤسسات بكيفيات مختلفة لتحقيق أهدافها وما تطمح إليه، وتساعد على التكيف وفق معطيات عصر المعرفة، والاستفادة المثلى من رأس المال الفكري حتى تصل إلى مرحلة الإبداع والمنافسة، باعتبار التنافس سمة من سمات عصر اقتصاد المعرفة، ومن بين هذه النماذج نجد:

أولا: نموذج موئل "MOELL" لإدارة المعرفة

قدم هذا النموذج (دينس وبنوسكاي) يقوم على أساس أن المعرفة خبرة متسلسلة بشكل لا نهائي لإدارة المعرفة، لهذا فإن هناك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة، وفي هذا النموذج أربعة مكونات متفاعلة كل واحد منها تعمل بشكل مستقل إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل، ويمكن توضيحه من خلال الشكل الآتي:



الشكل رقم (1-3): نموذج موئل لإدارة المعرفة

المصدر: أكرم سالم حسن الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص: 91.

يبين الشكل أعلاه نموذج موئل لإدارة المعرفة المبني على أن المعرفة هي خبرة بدون نهاية متشكلة من أربعة مكونات هي:

- **القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة:** تمثل كل البيانات والمعلومات المتداولة في المؤسسة، وتمثل الهيكلية الفنية لإدارة المعرفة التي تستخدم وتنشئ إمكانات موئل لإدارة المعرفة في المؤسسة للاستجابة لحاجات المستفيدين.

- **ثقافة إدارة المعرفة:** وتحدد الاتجاهات والقيم والتفضيلات، وهي التي تأتي بالإستراتيجية، كما تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة لإنجاز الأداء الهادف للمؤسسة المعنية.

- **أهداف إدارة المعرفة:** تتمثل في تحسين قدرات المؤسسة سواء في تحسين استغلال المؤسسة لمواردها أو تحسين كفاءاتها في استغلال مواردها المختلفة.

- **معايير إدارة المعرفة:** تشير إلى الممارسات المثلى التي تستخدمها المؤسسة في مختلف تعاملاتها مع الموردين، الموزعين، والزبائن بالمقارنة مع منافسيها، وبالتالي هنا تبذل أقصى جهودها لتقديم أفضل ما لديها.

ثانياً: نموذج ديفيد سكايرم "DIVID SKYRME"

هذا النموذج يتكون من قوتين محركتين وسبع رافعات إستراتيجية وهي عوامل النجاح في هذا النموذج، وتتمثل القوة الأولى في الاستعمال الأفضل للمعرفة في المؤسسة من خلال طرائق التقاسم

وتطوير قواعد البيانات وحل المشكلات والدروس المتعلمة، ويعبر عنها (إن نعرف ما نحن نعرف) لتجنب التكرار وإعادة الإخفاق، أما عن القوة الثانية فهي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة، ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز وإثراء الابتكار.

أما بالنسبة لعوامل النجاح السبعة لإدارة المعرفة هي:

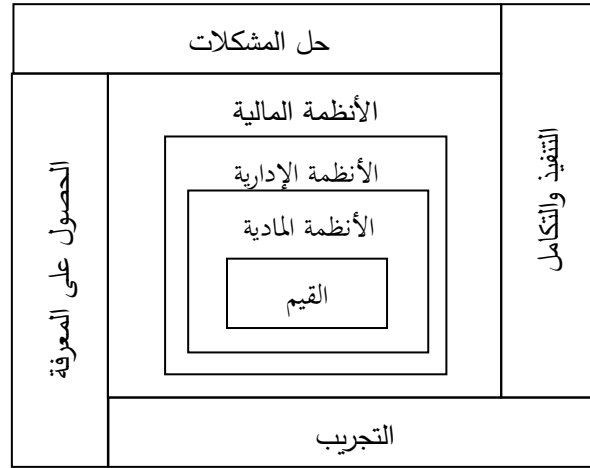
- معرفة الزبون والعلاقات معه لإرضائه وإثراء معرفة الشركة وتطويرها؛
- المعرفة في المنتجات والخدمات كثيفة المعرفة ذوات القيمة المضافة؛
- المعرفة في الأفراد وتطوير الجدارات البشرية وتنمية ثقافة الابتكار وتقاسم المعرفة والتعلم؛
- المعرفة في العمليات من خلال تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال وإمكانية الوصول للخبرة في النقاط الحرجة؛
- الذاكر التنظيمية: وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي في مستويات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات الخبرة لدى العاملين؛
- المعرفة في العلاقات: تحسين تدفق المعرفة من الداخل والخارج للعاملين والزبائن؛
- الأصول المعرفية: ويتمثل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله.¹

ثالثاً: نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة

- قدم LIONARD BARTON (ليونارد بارتون) نموذجاً لإدارة المعرفة قائم على أساس أن المعرفة تتواجد في أربعة أشكال سيتم عرضها فيما يلي:
- المعرفة قد تكون في شكل مادي: وهي المعرفة التي يمكن أن نراها ونلمسها لأنها ملموسة وممثلة في كيان واضح كبراءات الاختراع؛
 - المعرفة قد تكون متجسدة في الأنظمة الإدارية: بمعنى أن تكون المعرفة متجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية في التعامل مع المفاهيم والأفكار؛
 - المعرفة قد تكون متجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المؤسسة أو تطور أدائها وإنجازاتها من خلال التجربة أو الخبرة؛
 - المعرفة قد توجد في القيم الصغيرة للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يسموه "الثقافة التنظيمية".

¹ - أكرم سالم حسن الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص ص: 90-92.

ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل الآتي:



الشكل رقم (1-4): نموذج ليونارد باترون لإدارة المعرفة

المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء، ط1، عمان، 2008، ص: 226.

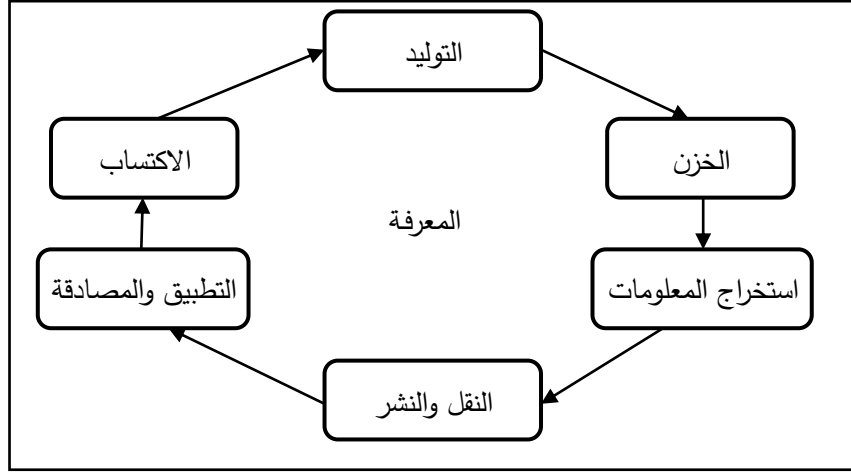
يمثل هذا النموذج محاولة لتوسيع المعرفة في المؤسسة لتشمل كل المنتجات والخدمات والعمليات والأنظمة والأساليب التنظيمية وصولاً إلى الأفراد، حيث أن المعرفة الكامنة تتجسد في مهاراتهم وأساليبهم وعلاقاتهم التفاعلية، كما يهتم بالأنشطة المعيقة للمعرفة التي تجعل حل المشكلات والحصول على المعرفة، والتجريب والابتكار كلها محدودة، وبالتالي على المؤسسة أن تشجع على هذه الأنشطة من أجل تحقيق أهداف إدارة المعرفة بفاعلية.¹

يتضح من خلال النموذج سالف الذكر أن المعرفة متواجدة في العديد من الأشكال، ليتم اكتسابها والاعتماد عليها لحل المشكلات التنظيمية والابتكار، لكن يبقى تطبيق ذلك على كافة المستويات التنظيمية داخل المؤسسة من الأمور صعبة التنفيذ، كون ذلك يفسر السير الجيد للأداء المؤسسي، وإلا لا يوجد سبب مبهم يجعلنا ندرس إدارة المعرفة في المؤسسة وكيفية تطبيقها بكفاءة.

رابعاً: نموذج MARQUARDT

اقترح MARQUARDT MICHAEL (ماركارد ميشال) مدخلا نظميا شاملا لإدارة المعرفة في المؤسسة، يتألف من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم، بداية من الاكتساب إلى غاية التطبيق والمصادقة، كما يوضحه الشكل التالي:

¹ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 225، 226.



الشكل رقم (1-5): نموذج إدارة المعرفة عند MARQUARDT

المصدر: هيثم علي الحجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات: مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2014، ص: 78.

يرى MARQUARDT من خلال النموذج أعلاه، أن المؤسسات تتعلم بفاعلية وكفاية عند نمو هذه العمليات الست وتفاعلها مع بعضها البعض، فهي غير مستقلة عن بعضها، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة.

كما يؤكد أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح، كون إدارة المعرفة أساس بناء المؤسسة المتعلمة والتي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل.¹

خامسا: نموذج WIIG KARL

قدم WIIG نموذجا لإدارة المعرفة يتكون من خمس مراحل أساسية وهي:²

المرحلة الأولى: إعداد المعرفة

يتم إعداد المعرفة واكتسابها وتطويرها من خلال البحث العلمي والإبداع والابتكار إلى غاية نشرها بالطرق المتاحة.

المرحلة الثانية: اكتساب المعرفة

يتم اكتساب المعرفة والسيطرة عليها والتحكم بها وتخزينها لاستخدامها.

¹ - هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 77، 78.

² - إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق، ط01، عمان، 2007، ص ص: 96، 97.

المرحلة الثالثة: تنقية المعرفة

يتم في هذه المرحلة تنظيم المعرفة بما يخدم أهداف المؤسسة، حيث يتم تحويل المعرفة إلى مواد مكتوبة للاستفادة منها (جعل المعرفة الكامنة صريحة).

المرحلة الرابعة: توزيع المعرفة ونشرها

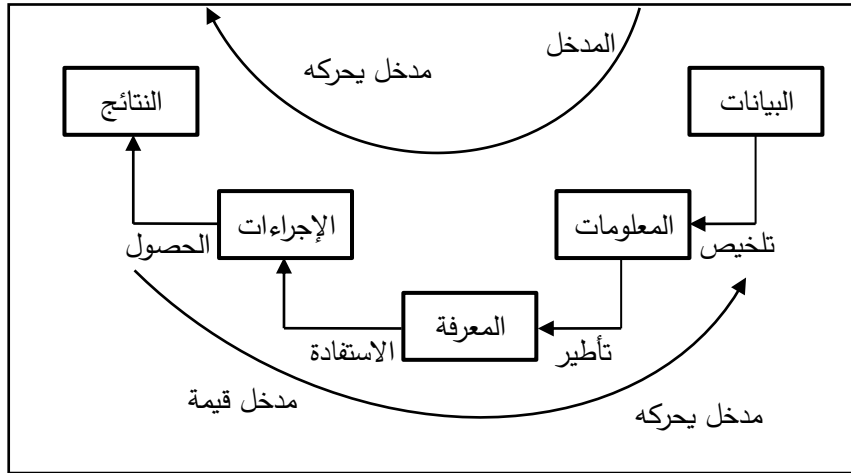
يتم توزيع المعرفة على الأطراف أصحاب العلاقة لضمان وصولها إلى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل، وتتم عملية النشر والتوزيع من خلال التعلم والتعليم والتدريس والتدريب وشبكات الأعمال والبريد الإلكتروني وغيرها من وسائل النشر.

المرحلة الخامسة: الرفع المعرفي

في هذه المرحلة تكون المؤسسة قد تبنت المعرفة ووظفتها في عملياتها وتبدأ عملية الرفع المعرفي التي تنعكس على تحسين العمليات والسلوك وتحقق عمليات التعليم والتعلم وتزيد عمليات الابتكار والإبداع لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

سادسا: نموذج MURRAY PHILIP (ميراي فيليب) لإدارة المعرفة

إن تطبيق مبادرات إدارة المعرفة لا يتحقق وفقا لمدخل باتجاه واحد، بل من خلال الإحاطة بكل الجوانب التي تساهم في نجاح مبادرة إدارة المعرفة والشكل الموالي يوضح ذلك.



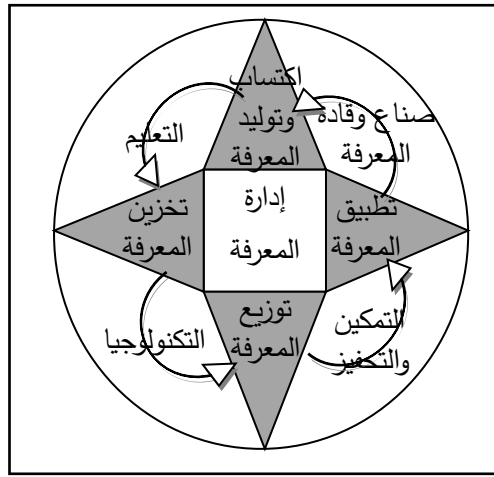
الشكل رقم (1-6): نموذج MURRAY لإدارة المعرفة

المصدر: عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم نكاء الأعمال، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان، 2014، ص: 67.

يوضح الشكل أعلاه عند قراءته من اليمين إلى اليسار بوصفه سلسلة قيمة لجانب التجهيز، والذي يقوم على أتمتة عمليات توليد ومشاركة وتطبيق المعرفة، هذه العمليات تبدأ مع البيانات الخام، حيث تكون لكل مرحلة في هذه السلسلة قيمة أكبر من المرحلة السابقة لها، وتبلغ هذه القيمة ذروتها في نتائج الأعمال، فالجهة الأقرب (للبينات الخام) تؤكد بشكل أكبر على الأتمتة والتكنولوجيا، بينما الجهة الأقرب للنتائج يكون فيها التركيز على الأفراد واتخاذ القرار.¹

سابعاً: نموذج مقترح لإدارة المعرفة

تقترح الباحثة نمودجا توضح من خلاله أن إدارة المعرفة تعمل بشكل متناسق ومتداخل مع مكونات أساسية، ويمكن توضيح النمودج من خلال الشكل الآتي:



الشكل رقم (1-7): نمودج مقترح لإدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من الشكل أعلاه، أن إدارة المعرفة تعمل بشكل دقيق وفي غاية التناسق مع المكونات التالية:

• **عمليات إدارة المعرفة:** وتشمل: اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.

• **المحركات الأساسية لاستدامة إدارة المعرفة والاستفادة القصوى منها:** وتشمل مجموعة من المحركات التي تساهم بشكل جاد في تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات القرن الحادي والعشرين، وذلك من خلال الاستعانة بصناع وقادة المعرفة اللذان تقع على عاتقهما مسؤولية توليد المعرفة ونشرها بين كافة العاملين للاستفادة الجماعية منها ونشر ثقافة التعليم والتعلم لدى العمال، بالإضافة إلى تمكين العاملين لإطلاق

¹ - عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم نكاء الأعمال، دار البيازوري، الطبعة العربية، عمان، 2014، ص ص: 66/67.

أفكارهم واقتراحاتهم دون تردد، مع عدم إغفال الجانب النفسي للعمال من خلال التحفيز بكل أنواعه لاسيما للفتة المبدعة، مع اعتماد التكنولوجيا الحديثة باعتبارها عامل هام ومساعد لضمان نجاح إدارة المعرفة، فعند استخدام المؤسسة لهذه العوامل ستجد أن الإبداع والتميز سيكون تحصيل حاصل بالنسبة إليها. وفي الأخير يمكن القول تعددت النماذج لإدارة المعرفة وتميزت بتحليلات تختلف من حيث النسق، لكن تشترك في هدف واحد والمتمثل في تطبيق المعرفة في المؤسسة من خلال العمليات المعروفة من إنتاج، خزن، مشاركة واستخدام المعرفة فهي تمثل مصدر خلق القيمة والتميز في عصر اقتصاد المعرفة.

المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة وإستراتيجياتها وتحدياتها

أصبح الهدف الوحيد من إدارة المعرفة بالنسبة للمؤسسة هو الانتفاع الكلي بالمعرفة الموجودة، ولاشك أن عمليات إدارة المعرفة لها دور كبير في السياق المنظمي، لتجسيد المعارف الموجودة في المنتجات والخدمات لتحقيق القيمة المضافة وتحسين القدرات الجوهرية والمزايا التنافسية، وتطبيق ذلك يحتاج إلى إتباع المؤسسة لإستراتيجية مميزة تتطابق وبينتها الأساسية وظروفها القائمة حتى تتسجم معها وتستطيع الاستفادة الحقيقية منها لمحاولة تخطي التحديات القائمة لتحقيق الريادة في مجال أعمالها.

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

اختلف الباحثون فيما تتضمنه إدارة المعرفة من علميات، فذكروا العديد منها، إلا أن دراسة مسحية أعدت من طرف HEISIG PETER and VORBECK JENS (هيسج بيتر وفورباك جون) حول عدد من الشركات الأمريكية أكدا فيها على أن هناك ستة عمليات أساسية لإدارة المعرفة، ويمكن تقديم ذلك فيما يلي:

أولاً: تشخيص المعرفة

تعد من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة لاكتشاف المعرفة الحرجة للمؤسسة، ليتم البحث عن مكان وجود المعرفة وهي موجودة في رؤوس العاملين أم في الإجراءات؟، وانطلاقاً من تشخيص المعرفة تتم المقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المؤسسة وموجودات المعرفة المطلوبة للمؤسسة أي تحديد الفجوة المعرفية لتقرير حجم الجهود التي تحتاجها المؤسسة للاستمرار في عملية ابتكار معرفة جديدة.¹

¹ عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، ط2، عمان، 2009، ص ص: 41، 40.

ثانياً: تحديد أهداف المعرفة

تعد إدارة المعرفة وسيلة لبلوغ الأهداف المخطط لها، والهدف من إدارة المعرفة هو الحصول على المعرفة وتوثيقها وترتيبها وتنظيمها لإمكانية الوصول إليها بسهولة، كذلك تحسين العمليات وحل مشكلات المؤسسة، وتسهيل الإبداع والتوجه نحو الزبون، وتسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ، والسعي لتبني التحولات الجذرية والغايات الواسعة، وتحقيق الجودة الفائقة، وتساهم في تحديد الغرض بدقة ووضوح للعاملين على مختلف المستويات لفهم أي نوع من المعرفة التي تعد حاسمة لعملهم والتي يجب عليهم تعلمها كي يتم تحسين الإنتاج¹. فالمعرفة العنصر الرئيسي للإنتاج، وعليه فهناك تكامل مهم بين الحصول على المعرفة والقوة الإنتاجية للمجتمع لأن قلة المعرفة وركودها يعني ضعف القدرة الإنتاجية².

ثالثاً: توليد المعرفة

تضم عمليات إنتاج المعرفة واكتشافها، شراءها، استيعابها، امتلاكها، وتأسيسها من مصادر مختلفة كالخبراء والاختصاصيون³، وهي عملية امتصاص المعرفة الموجودة بالفعل في أماكن مختلفة وتهيئة بيئة مواتية لجلب أفكار جديدة نتيجة لعملية اجتماعية بين الأفراد تتطوي على التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة، ويشترط لنجاحها التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم، وإعطاء العمال الوقت اللازم لإجراء التجارب⁴.

كما تعرف بعملية إبداع المعرفة من خلال مشاركة فرق العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد من ممارسات جديدة تساهم في تحديد المشكلات وإيجاد حلول جديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة وتحقيق القدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية والعمل على تطوير مهارات العاملين كذلك مساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها مما يعزز ذلك ضرورة فهم أن المعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يتحقق يصبح مصدر المعرفة الجديدة⁵.

¹- نغم حسين نعمة، إدارة المعرفة ودورها في بناء المجتمع المعرفي وتحقيق التنمية البشرية المستدامة: تطبيقات مختارة لتجارب عينة من الدول العالمية والعربية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة النهرين، العدد 4، 2011، ص: 14.

²- جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان، 2009، ص: 162.

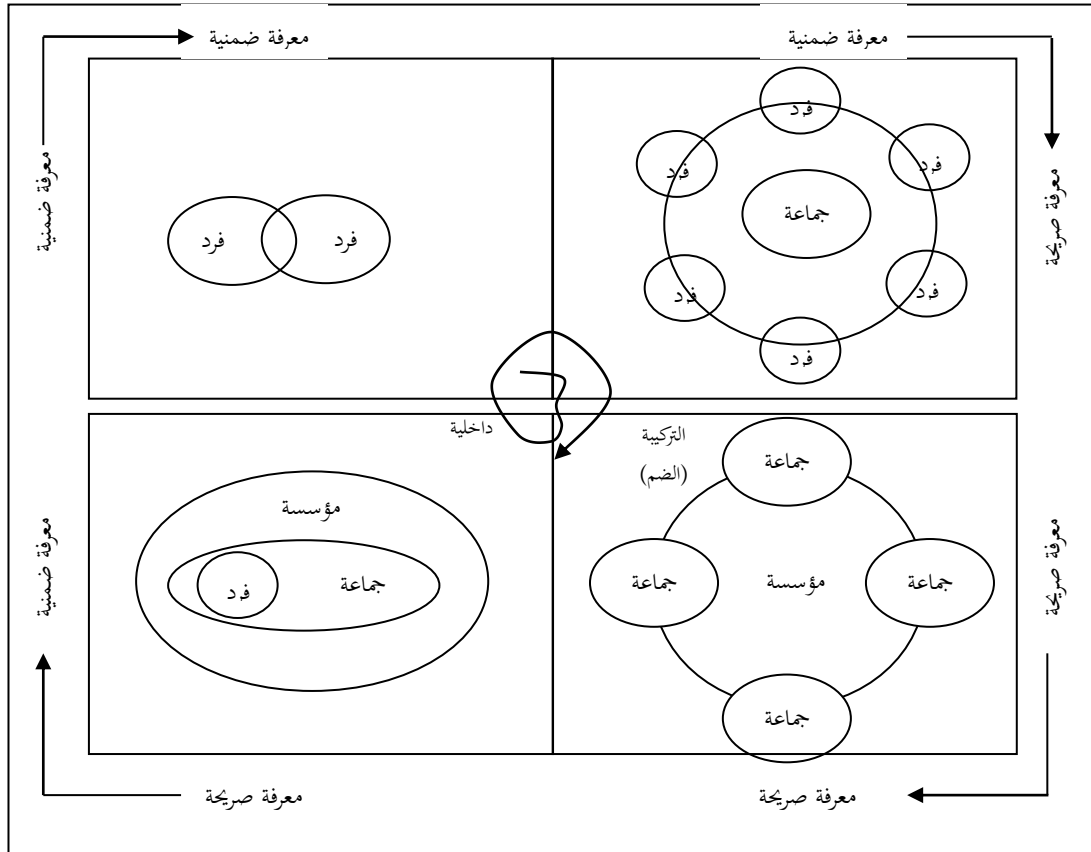
³- رشيد مناصرية، مريم فيها خير، أثر تمكين العاملين على فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة: دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج سوناظرك حاسي مسعود، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، جامعة قاصدي مرباح، العدد 2، 2016، ص: 206.

⁴- HERWIG Rollett, **Knowledge Management processes and Technologies**, Library of congress cataloging in publication Data, New york, 2003, PP: 45-48.

⁵- حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص: 27-28.

وقد طور كل من NONAKA and TAKEUCHI نموذجا لدورة إبداع المعرفة SECI، اختصارا لأربع كلمات تشير إلى عمليات فرعية أربع وهي: Socialization المشتركة، Externalization المجسدة، Combination التركيبية، Internalization الداخلية (الدمجة)¹

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:



الشكل رقم (1-8): عملية اكتساب المعرفة نموذج (SECI) في شركة نوناكا.

المصدر: حسن العلواني، إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية: القيادة الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص: 317.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن المعرفة ناتجة عن التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، وتكوين هذه المعرفة يتم بشكل حلزوني متتابع كما هو موضح، بداية من اشتراك الأفراد في نقل معرفتهم الضمنية من خلال التفاعل الاجتماعي فيما بينهم، وتوزيع هذه المعرفة المشتركة إلى أفراد آخرين، ليتم اكتساب معرفة جديدة ثم مشاركة هذه المعرفة المكتسبة وتوزيعها إلى أفراد آخرين داخل

¹ حسن العلواني، إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية: القيادة الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص: 317.

المؤسسة، وهكذا تبدأ العملية من جديد في دورة مستمرة، حتى يتم توزيع ونشر المعارف الموجودة والمبتكرة إلى كافة الأفراد في المؤسسة، وهو ما يساعد على الإبداع والابتكار داخل المؤسسة.

رابعاً: خزن المعرفة

قد تبذل المؤسسة جهداً كبيراً للحصول على المعرفة، إلا أنها قد تكون عرضة لأن تفقدها سواء بالنسيان أو تعثر سبل الوصول إليها، ومن هنا فإن عملية تخزين المعرفة تمثل عنصراً هاماً من عناصر إدارة المعرفة، وهي تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الفنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً في توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعرفة المخزنة، إضافة إلى دور مستودعات المعرفة التي تحرص على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة التحديات الخارجية وفرص تغييرات المستقبل.¹

خامساً: توزيع المعرفة

يتم تبادل المعرفة بين أفراد المؤسسة والأطراف الخارجية المحيطة بها عبر الوسائل المتاحة، والتي من أهمها وسائل الاتصال المباشر وغير المباشر وعن طريق التعلم والتدريب والشرح أو التجريب وتبني ثقافة تشجع على ذلك، وتوفير المناخ المناسب والهيكل التنظيمي المناسب والبيئة الملائمة، بالإضافة إلى اعتماد نظام للحوافز يساعد على تقاسم المعرفة، ويشجع الجميع على تبادل ومشاركة أفضل الأفكار، مما يتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة مع إمكانية أحسن للابتكار والإبداع.²

كما على المديرين أن يعكسوا المعرفة كظاهرة تنظيمية لتطوير تبادل المعرفة بين العاملين ليتحاوروا حول المعرفة ويساهموا في تحديد السلوكيات ذات العلاقة بالمعرفة.³

وتستخدم قنوات توزيع المعرفة بشكل رسمي مثل: جلسات التدريب والاتصال الشخصي أو بشكل غير مباشر مثل الندوات والمؤتمرات الفيديوية، إلا أن الأخيرة لا تعطي ضماناً أكيدة على انتقال المعرفة إلى كل الأعضاء.⁴

¹ - حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

² - حمدي محمد ماهر، محمد إبراهيم محمد حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق: دراسة تحليلية من منظور ريادي، أبحاث المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، جامعة التنمية البشرية، العراق، سبتمبر، 2014، ص: 226.

³ - أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، جدارا للكتاب العالمي، ط1، عمان، 2009، ص: 12.

⁴ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 199.

سادسا: تطبيق المعرفة

تأتي المعرفة من خلال العمل، وتتطلب كثيرا من التعليم الذي يأتي عن طريق التجريب والتطبيق، مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، ويزيد من كفاءة العمل وبالتالي فلا بد أن يؤخذ تطبيق المعرفة بالمقام الأول، فلا يوجد عمل بدون أخطاء، وبالتالي على المؤسسة اعتماد ثقافة التسامح ضمن منهجها في العمل، لأن الذي لا يخطئ هو من لا يعمل¹، فعملية تطبيق المعرفة تشبه نقل الأفكار والمعارف والخبرات إلى ممارسات تساهم في تحسين كفاءة الأداء وفعاليتها، فالمعرفة بغض النظر عن طبيعتها ودرجة تعقيدها ومجالاتها لا تصبح ذات فائدة تذكر إذا لم توضع موضع التطبيق العملي، فالمعرفة قوة إذا طبقت.²

وهناك طرق عديدة تستطيع المؤسسة من خلالها توظيف الموارد المعرفية الموجودة لديها، ونذكر منها:³

- تدريب وتحفيز الأفراد للتفكير الإبداعي؛
- تعزيز المعايير الداخلية للقياس المعرفي؛
- استخدام المعرفة والفهم في خدمات وعمليات ومنتجات المؤسسة.

المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة المعرفة

يعد من البديهيات أن تدمج إدارة المعرفة ضمن إستراتيجية المؤسسات كوسيلة حديثة وفعالة لتحقيق النتائج التي تصبو إليها تلك المؤسسات، لهذا فإن الأخيرة أصبحت معنية بتطوير إستراتيجياتها التنافسية غير أن هذه الإستراتيجيات تختلف من مؤسسة إلى أخرى بحسب اختلاف الأهداف المرسومة، ومهما كانت طبيعة الاختلاف وحجمه تختلف الإستراتيجيات تبعا لطبيعة عمل المؤسسة والمدخل الذي تتبناه والهدف الرئيسي الذي تسعى إلى تحقيقه، وتبعا لهذا الاختلاف يتم تصنيفها كما يلي:

أولا: الإستراتيجيات تبعا لنوع المعرفة

تتضمن هذه الإستراتيجيات حول التمييز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، ولذلك تتبنى المؤسسات في هذا المجال إستراتيجيتين متميزتين هما:

¹- عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

²- سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان، 2009، ص: 223.

³- سيد محمد جاد الرب، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، القاهرة، 2009، ص: 470.

• إستراتيجية الترميز

تعتمد على المعرفة الصريحة باعتبارها معرفة رسمية قابلة للتحديد والقياس والنقل والتعلم والتشارك، مع إمكانية تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة قياسية يمكن من خلال شبكة المؤسسة تعميمها على جميع العاملين من أجل الإطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها خدمة لعملمهم، كما تسمى هذه الإستراتيجية "بنموذج مستودع المعرفة"، كونها تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية على شكل نظام موثق (مستودع)، بحيث تكون المعرفة متاحة للعاملين، ويتم بحسبها تبادل المعرفة من خلال نقل المعرفة من الفرد إلى المستودع، أو من المستودع إلى الفرد، وبذلك تستخدم المعرفة المرمرزة مرة بعد أخرى، مما يؤدي إلى إنتاج معرفة جديدة وتحسين مخزون المعرفة في مستودعها.¹

• إستراتيجية الشخصية

تركز على المعرفة الضمنية وهي غير رسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، غير قابلة للترميز القياسي، أو للوصف أو للقياس أو للنقل، وإنما قابلة للتعلم من خلال الملاحظة المباشرة والاحتكاك مع ذوي الخبرة والتشارك معهم في العمل والفريق والخبرة، وتسمى هذه الإستراتيجية أيضا بنموذج شبكة المعرفة، ولا تسعى إلى ترميز المعرفة أو إلى استخراجها من الأفراد العاملين لها، وإنما إلى تقاسمها وتشاركها وتبادلها فيما بينهم، من خلال اتصالاتهم وحواراتهم ومناقشاتهم وتفاعلاتهم وعمالهم المشترك.²

وللتمييز أكثر بين الإستراتيجيتين يتم عرض الجدول الآتي:

الجدول رقم (1-1): أوجه الاختلاف بين إستراتيجية الترميز وإستراتيجية الشخصية

| الترميز | وجه الاختلاف | الشخصنة |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| المؤسسات الصناعية التي تعتمد على الإنتاج الواسع لمنتج ما، ويكون التعويل فيه على النظام التشغيلي وليس على الأفراد المهرة. | نوع المؤسسة | المؤسسات ذات المنتجات المتغيرة والمتطورة والتي تعتمد على العقول الخلاقة المبدعة. |
| الاستثمار الكثيف في تكنولوجيا المعلومات بغرض مساعدة الأفراد على استخدام | تكنولوجيا المعلومات | الاستثمار المعتدل في تكنولوجيا المعلومات بقصد تسهيل الحوار وتبادل |

¹ ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص: 182.

² نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية - الوظائف - المجالات، دار البازوري، الطبعة العربية، عمان، 2009، ص: 496.

| | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المعرفة الضمنية. | | قواعد البيانات وقواعد المعرفة. |
| توافر المشورة الخلاقة، المبدعة، التحليلية للمشكلات الإستراتيجية من خلال قنوات الخبرة الفردية للأشخاص. | الإستراتيجية التنافسية | توافر نظم معلومات سريعة ذات نوعية وموثوقية عالية لاستخدام المعرفة المرزمة وإعادة استخدامها. |
| (اقتصاديات الخبرة) - الاستثمار في الموارد البشرية. - التشارك في المعرفة. - التركيز على إدامة هامش ربح عالي. | النموذج الاقتصادي | (اقتصاديات إعادة الاستخدام) - الاستثمار في الموجودات المعرفية. - إعادة استخدام المعرفة عدة مرات. - التركيز على توليد عوائد كلية عالية. |
| (الفرد إلى الفرد) - تطوير شبكات الأدمغة بين الأفراد بغرض تقاسم المعرفة وتبادلها وتشاركها. | إستراتيجية إدارة المعرفة | (الأشخاص إلى الوثائق) - تطوير نظام ووثائق محوسب: يرمز، ويخزن وينشر المعرفة ويسمح بإعادة استخدامها. |
| - استخدام الأفراد المبدعين الذين يستهونون حل المشكلات بالطرق الجديدة. - تدريب الأفراد من خلال تقديم النصح والمشورة لهم بوساطة زملائهم. - مكافأة الأفراد بشكل مباشر لمشاركتهم المعرفة مع الآخرين. | الموارد البشرية | - استخدام خريجي الكليات الجدد لإعادة استخدام المعرفة. - تدريب الأفراد في مجموعات من خلال التعلم عن بعد. - مكافأة الأفراد الذين يثرون قاعدة المعرفة. |
| لا مركزية إدارة المعرفة. | نوع إدارة المعرفة | مركزية إدارة المعرفة |

المصدر: عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء، ط1، عمان، 2013، ص: 311.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، اختلاف تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة تبعاً لنوع المؤسسة وطبيعة عملها، والتكنولوجيا المستخدمة ونوعية الموارد البشرية المتوافرة لديها وكيفية استفادتها من هذه الموارد، وحسب النموذج الاقتصادي الذي تطبقه.

والميل إلى أي من الإستراتيجيتين يعتمد على أوجه الاختلاف سابقة الذكر، لذا يقترح تبني نموذج يخط ويمازج بينهما، فأغلب المؤسسات الناجحة تستخدم الإستراتيجيتين وبنسب متفاوتة، وفي هذه الحالة

يتم ترميز المعرفة الصريحة و تخزينها في قواعد معرفية، في حين تبقى المعرفة الضمنية في أدمغة الخبراء، مع التوجه نحو تحويل هذه الخبرات إلى مستودع المعرفة.¹

ثانياً: إستراتيجيات جانب العرض مقابل إستراتيجيات جانب الطلب

يمكن التمييز بين الإستراتيجيتين فيما يلي:²

• **إستراتيجيات جانب العرض**

وهي التي تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمؤسسة لذلك تركز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها، تصلح للمؤسسات الاستشارية.

• **إستراتيجيات جانب الطلب**

وهي التي تركز على تلبية حاجة المؤسسة إلى معرفة جديدة، كما تركز على آليات توليد المعرفة من خلال التعلم والإبداع، تصلح للمؤسسات الصناعية.

جدير بالذكر أن الفصل بين الإستراتيجيتين صعب جداً، لذا فخير الدمج بينهما أفضل، ولكن بنسب متفاوتة تبعاً لطبيعة التركيز والتوجه الإستراتيجي للمؤسسة.

ثالثاً: إستراتيجيات إدخال إدارة المعرفة

اقترح WIIG ثلاث إستراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المؤسسات وهي:³

• **إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة**

يمكن إدخال إدارة المعرفة بحسب هذه الإستراتيجية تدريجياً، حينما تكون أوضاع المؤسسة مناسبة وتمكن هذه الإستراتيجية المؤسسات من ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدراتها الخاصة بإدارة المعرفة.

تتميز هذه الإستراتيجية بأنها قليلة المخاطر، إلا أن العائد منها بالنسبة إلى المؤسسات محدودة الموارد يكون قليلاً.

• **إستراتيجية التروي والحذر**

تعتمد هذه الإستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة وتطبيقها بتروي وحذر، إذ تطبق في البداية عندما تكون أوضاع المؤسسة مناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع ووفق الحاجة.

¹ - حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص: 115، 114.

² - صلاح الدين الكيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 100.

³ - هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 76، 75.

تمتاز هذه الإستراتيجية بأنها تتيح للمؤسسات ذات الموارد المتاحة نسبياً والراغبة في تطبيق برامج إدارة المعرفة بناء قدراتها المعرفية، إضافة إلى أنها قليلة المخاطر وتحقق للمؤسسة مكتسبات تنافسية.

• إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة

تعتمد هذه الإستراتيجية على وجود إدارة إبداعية تعمل على تجديد المؤسسة وتقويتها من خلال دعم الأفكار الابتكارية والإبداعية، وتمتاز بأنها إستراتيجية متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطرة، وبأنها ذات مردود عال بالنسبة للمؤسسات الطموحة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة.

وتجدر الإشارة إلى أن إتباع أي من الإستراتيجيات الأنفة الذكر لا يأتي صدفة، وإنما يعتمد على المؤسسة وطريقة إدارتها وخدمتها لزملائها، والمدخل الذي تتبناه، أو تقوم بالمزج بين إستراتيجيتين، وبالتالي لابد من دراسة كل الحثيات المحيطة بالإستراتيجية ومعرفة إذا كانت متطابقة مع ظروف وإمكانيات المؤسسة، حتى يتم تطبيقها بجدارة والحصول على النتائج المرجوة من تبنيها.

المطلب الثالث: تحديات ومشكلات إدارة المعرفة

إن قرار تبني المؤسسة لإدارة المعرفة يجعلها أمام العديد من التحديات أثناء التطبيق أو قبل ذلك، لكن المؤسسة التي تستطيع تخطي هذه التحديات، هي التي ستضمن مستقبلها في ظل عالم دائم التغير وشديد المنافسة، ويمكن إيجاز أبرز التحديات والمشكلات التي تواجهها المؤسسات فيما يلي:

- صعوبة ملائمة إدارة المعرفة مع ثقافة المؤسسة، حيث أن ثقافة المؤسسة تحدد المجالات السلوكية اليومية الرئيسة للعاملين؛
- تعلم كيفية الاستحواذ على المعرفة وإجراء عملياتها وجعلها آلية للوصول إلى القرارات والتصرف بها وليس خزنها فقط؛
- البحث المستمر في إدارة المعرفة لاكتشاف طرائق جديدة لجمع وخزن وتوزيع المعرفة والتعامل بها وفقاً لخصوصية هيكل المؤسسة وعملياتها؛
- كيفية التعامل مع المعرفة الكامنة من خلال التعلم التنظيمي للاستفادة القصوى منها؛¹
- تكوين ثقافة قائمة على توفير مناخ جديد للابتكار وتحسين العلاقات بين الأفراد ليشعروا براحة أكبر لتبادل الأفكار ومشاركة المعرفة؛²

¹ - أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 72-74.

² - François AILLERET, 6 clés l'innovation: la recherche et la compétitivité, AFNOR éditions, Paris, 2009, P: 191.

- الافتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة والوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة، إضافة إلى مقاومة العاملين للتغيير؛¹
- غموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية بسبب التداخل بين الاثنين، بحيث يجعل من الصعب الفصل بينهما؛
- صعوبة قياس مدى نجاح برنامج إدارة المعرفة، إضافة إلى نقص التحفيز لمشاركة المعرفة؛
- صعوبة تحديد المعلومات والمعارف التي من الضروري وضعها في برنامج إدارة المعرفة، وهل المعرفة التي وضعت كافية أم لا وما هي نوعيتها؟
- ويضيف ROBERT THIERRUAF (روبرت ثيرياف) أن هناك بعض المشكلات التي قد تواجه عملية تطبيق إدارة المعرفة ومن أهمها:
- عزلة منفذي برنامج إدارة المعرفة عن غيرهم من العاملين أثناء أداء عملهم، مما يحدث اختلاف في القدرات والإمكانات والإجراءات بين منفذي النظام والإدارة العليا؛
- عدم توفر المورد البشري المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة؛
- عدم توفر البنية التحتية اللازمة مما يعني الفشل، إضافة إلى ضعف الميزانيات المخصصة لإدارة المعرفة أو حتى عدم توفرها أحيانا؛
- الفجوة بين الإمكانيات والطموح حيث يتوقع من نظام إدارة المعرفة بعد تطبيقه أن يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة.²
- ويرى صلاح الدين الكبيسي أن هناك أخطاء في إدارة المعرفة تم التوصل إليها من خلال دراسة قام بها الباحثان SUTTON ROBERT and PFEFFER JEFFREY (سيتين روبرت وفوفر جفري)، حيث اكتشفا أن هناك العديد من الأخطاء التي تنتج عن سوء إدارة المعرفة المتاحة في المؤسسات وهي:
- عدم تحديد التعاريف الإجرائية والعملية للمصطلحات التي ترد في الأبحاث، فيتم تداولها دون الاتفاق على مضمونها؛
- احتكار المعلومات من قبل الإدارة العليا التقليدية وعدم إيصالها للمعنيين، أو عدم الرغبة في مشاركتها وتبادلها خوفا من فقدان التميز الشخصي لدى بعض العاملين؛

¹- ناصر جاسر الأغا، أحمد غنيم أبو الخير، واقع تطبيقات عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى، المجلد 16، العدد 1، جانفي، فلسطين، 2012، ص: 40.

²- إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 110-112.

- تباين مستوى المعرفة بين العاملين والذي يؤدي إلى اختلاف المواقف حول تفسير المعرفة وتعليلها؛
- التوهم بأن الحاسوب هو الذي يحفظ المعرفة، في حين أن أي نقاش أو تفسير للمعرفة يستلزم حضور أفراد ذي معرفة، فالمعرفة هي ما يعرفه الأفراد؛
- إهمال المعرفة الكامنة التي يمكن أن تستمد من المعرفة الصريحة وفقا للقاعدة ليس كل ما يعرف يقال؛
- التعامل مع المعرفة وكأنها مطلوبة لذاتها أو إن تم الحصول عليها فذلك لأغراض إعلامية أو دعائية لا أكثر، وهنا يصبح جمعها وتخزينها تكلفة لا عائد منها؛
- شراء المعرفة من الجهات المختصة والتي تؤدي إلى وقف عمليات التفكير والتحليل والبحث من قبل العاملين بالمعرفة؛
- الاهتمام بإجراء البحوث عن المراحل السابقة لتقييمها واستخلاص الدروس على الحاضر من أجل معالجة المشاكل، وإهمال الدراسات التي تركز على استشراف المستقبل واستحضار تحدياته؛¹
- إدارة البيانات في قواعد المعرفة، أي البيانات التي تكون صالحة لفترة معينة من الزمن، وذلك من خلال تحديث البيانات القديمة لضمان استمرار المعلومات المطلوبة بدقة منتهية وفي الوقت المناسب وبتكاليف أقل؛²
- القصور في إجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة أو اختيارها أو تطويرها والاكتفاء باستلامها دون معالجة؛
- إحلال التعامل من خلال وسائل الاتصال التقنية والبرمجيات الحديثة محل الاتصال المباشر المتمثل بالندوات واللقاءات والحوارات المباشرة؛
- محاولة المؤسسات وضع معايير ومؤشرات كمية لقياس عوائد المعرفة أو إجراء دراسات حول جدوى الحصول عليها، أو إثرائها وتوظيفها لتعذر استحضار جميع العوائد والفوائد بعيدة المدى والتي يصعب قياسها.³

¹ - بوشعور راضية، بلمقدم مصطفى، دور الموارد اللامادية (المعرفة والمعلومة) في رفع الأداء العام للمؤسسات والاقتصاديات، أبحاث الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر، 12-13 نوفمبر، 2005، ص: 66، 67.

² - Ilaria TIDDI and others, **DKA- robo: Dynamically Updating Time – Invalid Knowledge Bases using Robots**, Knowledge Engineering and Knowledge Management, EKAW Satellite Events, EKM and Drift-an-lod bologna, Revised Selected papers, Italy, November 19-23, 2016, P: 193.

³ - عبد الوهاب بوفجي، عبد الله إبراهيمي، الاقتصاد العربي أمام تحدي اقتصاد وإدارة المعرفة، أبحاث الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر، 12-13 نوفمبر، 2005، ص: 438، 439.

ونخلص إلى القول بأن المؤسسات التي تسعى إلى تحديث أنظمة الاتصال لديها باستمرار وبشكل علمي دقيق، وتسعى جاهدة لتجسيد ثقافة المعرفة وتشاركها بين العاملين، إضافة إلى انتهاج نظام لتحفيز الأفراد على مشاركة المعرفة وتوظيفها بالاعتماد على فرق عمل نشطة قادرة على تطبيق إستراتيجية المعرفة بكافة أبعادها، وتحقيق التكامل بين أنشطتها المختلفة لتحقيق أهدافها بكفاءة.

خاتمة الفصل

تعتبر المعرفة مزيج من التعلم والخبرة المتراكمة التي تعتمد على الفهم والإدراك البشري، لهذا أصبحت المعرفة موردا أساسيا، وأصلا رئيسيا من أصول المؤسسة، يعتمد عليها في تحقيق ميزتها التنافسية، لذا تعمل مؤسسات اليوم على إدارتها بطريقة علمية ومنهجية منظمة تهدف للتعامل مع المعرفة وتطبيقها والاستفادة منها ومن كافة عملياتها، لتتم مشاركة المعرفة ونقلها وتمكين الأفراد من تطوير مهاراتهم والتعاون كفريق واحد لتبادل الخبرات والممارسات، مع التركيز على دعم التعلم الفردي والجماعي الذي يولد الإبداع، فقد أصبحت المؤسسات تعتبر المعرفة إستراتيجيتها الوحيدة للوصول للتميز، وفي المقابل ترجح فشلها إلى عدم فهمها لإدارة المعرفة بالشكل الصحيح، أو لعدم التركيز على الاستثمار في المورد البشري، باعتباره المصدر الحقيقي للمعرفة والذي يحتم عليها إدارته بحكمة كونه الثروة الجديدة لمؤسسات القرن، ولهذا فالأخيرة تعمل على استقطاب أفضل الكفاءات من أجل الاستثمار في معارفها وخبراتها للحصول على المعارف الجديدة لاستخدامها في تحسين أداء المورد البشري وتطوير قدراته وكفاءاته.

الفصل الثاني:

كفاءة المورد البشري في المؤسسة

مقدمة الفصل

تحتل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات أهمية كبيرة، كونها من أهم الوظائف التي يعتمد عليها نجاح المؤسسة في تأسيس برنامج استثماري فعال للموارد البشرية المستخدمة في الإنتاج، حيث أن المورد البشري هو الوحيد الذي يحدد كفاءة أداء المؤسسة لتحقيق أهدافها المأمولة، باعتباره رأس مال نادر الحصول عليه الأكثر سعياً للحصول عليه وخاصة الكفاءات منها، باعتبارها مصدر ووسائل المعرفة والابتكار والإبداع، وبالتالي اكتساب المردودية و النجاعة لتحل صدارة العوامل المؤثر على نجاح أو فشل المؤسسة داخليا وخارجيا وقوة ميزتها التنافسية، ليبقى المشكل الذي يواجه المؤسسات هو إيجاد التوليفة أو الطريقة الناجعة لاستغلال وحسن توظيف تلك الكفاءات الموجودة واستقطاب كفاءات جديدة وتوجيهها وتطويرها لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك لا يتأتى إلا من خلال قيادات مؤهلة قادرة على استخراج الطاقات الكامنة وتوجيه الكفاءات صوب المطلوب.

المبحث الأول: مدخل نظري حول إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة كونها الأكثر تأثيراً في الإنتاجية، ونظراً لما يمتلكه المورد البشري من الكفاءة والمهارة العالية الذي أصبح من أهم الأصول والعوامل اللازمة لتحقيق الريادة للمؤسسات، خاصة في ظل اقتصاد المعرفة، الذي يفرض عليها (وعلى غيرها) مجموعة من التحديات كما أتاح لها مجموعة من الفرص، ولهذا فالمؤسسات تسعى لإدارة وتنمية مواردها البشرية، لتكون أكثر قدرة على التعامل بإيجابية مع التأثيرات الناتجة عن المتغيرات التي فرضها الاقتصاد المعرفي.

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

إن تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطبيقاته أريد له أن يواكب متغيرات الاقتصاد الجديد و أحكامه التي تفرض أهمية المورد البشري كمورد أساسي من موارد المؤسسة التي تعتمد عليها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، أي لا يمكن الاستغناء عنها، وبناء على ذلك نتج تحول كبير في وظيفة إدارة الموارد البشرية لمتابعة الكوادر المعرفية والسعي لاستقطاب النادرة منها، وتطوير مهاراتها وخبراتها حتى تستفيد منها بشكل كبير وتؤدي مهامها بأحسن طريقة.

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية، فبعدما كان ينظر لها من قبل أصحاب النظرية التقليدية على أنها نشاط روتيني يختص بأمور لا تأثير لها على إنتاجية المؤسسة، أصبحت الآن تعد إحدى أهم وظائفها بل تعتبر أساس خلق الثروة، وبالتالي نوع من التماهي الاسقاطي Projective identification مع الوظائف المعاصرة، ومن هنا كانت إدارة الموارد البشرية تسميات عديدة من بينها: إدارة الأفراد، إدارة القوى العاملة، إدارة شؤون العاملين، إدارة المستخدمين، كما أعطيت لها مجموعة من التعاريف المختلفة من بينها ما يلي:

عرفها Michael Armstrong (ميشال أرمسترونغ) بأنها: «نهج استراتيجي ومتماسك لإدارة الأصول الأكثر قيمة في المؤسسة وهم الأشخاص الذين يعملون في المؤسسة والذين يساهمون فردياً وجماعياً في تحقيق أهدافها»¹.

¹– Chris ROWELY and Keith JAKSON, **Human Resource Management : The key concepts**, Routledge Taylor and Francis group, First published, NEW YORK, 2011, PP :11, 12.

كما عرفها Robert Mathis and John Jakson (روبرت ماثيس وجون جاكسون): بأنها: « الأنشطة المصممة لتصميم الأنظمة الرسمية في المؤسسة لضمان الاستخدام الفعال والكفاء للمواهب البشرية لتحقيق الأهداف التنظيمية»¹ واعتبرها Lloyd Nigro (لويجرو لويدي) بأنها: « فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما لديهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء»².

أيضا عرفت على أنها: « تشمل جميع قرارات الإدارة وإجراءاتها التي تؤثر على طبيعة العلاقة بين المؤسسة وموظفيها والتي تؤكد حاليا نظرة المؤسسة للفرد كأصل من أصول المؤسسة بدلا من اعتباره مجرد تكلفة متغيرة من خلال وضع سياسات في مجالات مثل إدارة المعرفة وإدارة المواهب وخلق مكان عظيم للعمل»³، فيما يرى John Storey (جون ستوري): أنها: « نهج متميز لإدارة العمالة التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال النشر الاستراتيجي للقوى العاملة الملتزمة والقادرة للغاية باستخدام مجموعة من التقنيات الثقافية والهيكلية والموظفين»⁴، كذلك ورد تعريفها على أنها: «الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية»⁵.

ومنها نخلص إلى أنه يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تختص بتنظيم الموارد البشرية من أجل الاستفادة القصوى من كفاءات أعضائها وقدراتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتحفيز، إضافة إلى اعتماد التعلم المستمر والتمكين للعاملين.

ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية

ترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري، وقد ذكر عالم الإدارة Peter Drucker (بيتر دراكر) في هذا الصدد أن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل

¹– Romeo V. SUAREZ, Comparative Strategies of Human Resource. Management in Selected Seacen Central Banks and Monetary Authorities, The south east Asian centre banks (Seacen), Malaysia, 2009, P:09.

² – نعيم إبراهيم، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، ط1، عمان، 2009، ص ص: 10، 11.

³– Michael ARMSTRONG, Strategic human resource management : a guide to action, British library cataloguing in publication data, 3 édition, Usa, 2006, P:05.

⁴– Julie BEARNAD WELL, Tim CLAYDON, human resource e Management: a contemporary Approach ,prentice hall, Fifth edition, Great Britain, 2007, P: 5.

⁵ – أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة، ط1، عمان، 2011، ص: 22.

الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز، لذلك فإن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط أي بزيادة عدد الموظفين والآلات ذات التقنية العالية، بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التأهيل والتدريب. وتأتي أهمية إدارة الموارد البشرية في كونها تؤثر على مردوديتها المالية، ومكانتها الاقتصادية وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية:

- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتطوير مهارات العاملين في المؤسسة؛
- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها؛
- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة وصنع القرارات التي تتعلق بعملهم؛¹
- تعنى بمشاكل العاملين وتجد الحلول العملية والناجعة لها؛
- تضع الخطط التدريبية المناسبة للعاملين إضافة إلى وضع الخطط الملائمة لاختيار الأفراد الذين يراد لهم أن يشغلوا وظائف في المؤسسة؛²
- يعتبر المورد البشري من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج إذ أن ثروة أي دولة تنبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية؛
- يعد العنصر البشري المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية للمجتمع؛
- المورد البشري هو استثمار، إذ أحسن تدريبه وتنميته يمكن من تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمؤسسة في شكل زيادة الإنتاجية؛³
- إن إدارة الموارد بما تستطيع أن توفر للمؤسسة من موارد بشرية مؤهلة متخصصة وذو إمكانات وقدرات ومهارات عالية، فإنها تساهم أن تقدم للمؤسسة مخرجات تفوق قيمتها كلفة المدخلات التي استخدمت وهي بذلك تحقق الكفاءة والفعالية للمؤسسة؛
- تساهم في تحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة في تحقيق أهدافها؛

¹ - مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية: من منظور إداري تنموي -تكنولوجي- عولمي، مكتبة المجتمع العربي، ط1، عمان، 2013، ص: 35، 36.

² - مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج، ط1، عمان، 2015، ص: 26.

³ - صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان، 2012، ص: 15.

- تساهم في تخفيض الكلف المختلفة في المؤسسة من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية وزيادة الخبرة والتعلم وبالتالي تقليل فرص الخطأ.¹

ومما سبق يمكن القول أن لإدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة سواء بالنسبة للأفراد أو المؤسسات ، خاصة مع دورها الجديد والمركزي واهتمامها بتنمية وتطوير المورد البشري والرفع من كفاءته واستثمارها، إضافة إلى تركيزها على وضع طرق حديثة واستراتيجيات متطورة لاختيار المورد البشري المناسب وتدريبه وتنميته وتطويره إداريا وعلميا وثقافيا ووضعه في الوظيفة المناسبة وتحفيزه ماديا ومعنويا للاستمرار في تحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثا: أهداف إدارة الموارد البشرية

يكمن الهدف العام لإدارة الموارد البشرية في التأكيد على قدرة المؤسسة على النجاح من خلال الأشخاص، كما أشار " يولريتش ولاك" أنه: «يمكن أن تكون أنظمة إدارة الموارد البشرية مصدر إمكانيات المؤسسة التي تسمح للشركات بالتعلم والاستفادة من الفرص الجديدة»²، وبالتالي فالهدف الأساسي هو تزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة، وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف نوردها فيما يلي:

- **الأهداف التنظيمية:** تهدف إدارة الموارد البشرية لتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال ابتكار طرق تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدايتهم، ويبقى المديرين مسؤولين عن أداء مرؤوسيتهم كل في تخصصه، وبالتالي فقد وجدت إدارة الموارد البشرية لتعضد المديرين وتساعدهم على تحقيق أهداف المؤسسة وتيسير أهداف كافة الإدارات بما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام؛

- **الأهداف الشخصية:** تعمل على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وحفز همهم للعمل والإنتاج، فتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم لاشك أنه يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية³، إضافة إلى حل مشكلات العاملين سواء الداخلية في البيئة الداخلية للمؤسسات والمنشآت الداخلية والخارجية أو حل المشكلات الإدارية والمالية والأسرية للأفراد⁴؛

¹ - عبد العزيز بدر الندوي ، عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة إستراتيجية، دار المسيرة، ط1، عمان، 2009، ص ص: 39،40.

² - مايكل أرمسترونج، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: دليلك للعمل، ترجمة إناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2008، ص: 17.

³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، القاهرة، 2007، ص ص: 19، 20.

⁴ - محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، ط1، عمان، 2012، ص: 21.

- **الأهداف الاجتماعية:** من خلال تطبيق أهداف المجتمع وتطلعاته بتوظيف الأفراد حسب تخصصاتهم وقدراتهم مع مراعاة التشريعات وقوانين العمل والعمال¹، وبما يتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو وتوفير جو مناسب للعمل وتمكين الأفراد من بذل أقصى جهودهم وطاقتهم، وتحفيزهم ماديا ومعنويا للعمل أكثر لصالح المؤسسة مع تأمين الأمن والحماية للعاملين²؛

- **الأهداف الوظيفية:** تهدف إلى إمداد المؤسسة باحتياجاتها الكمية والنوعية من المواد البشرية حتى تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المؤسسة، ولذا تسعى إدارة الموارد البشرية للقيام بوظائفها المتعددة بدءا من تخطيط الموارد البشرية، واستقطاب واختيار الأفراد وتعيينهم وتحليل ووصف مختلف الوظائف... الخ، إلى غاية تقديم الخدمات والمزايا للعاملين ورعايتهم مع انتهاء حياتهم الوظيفية³، دون إغفال تهيئة وإعداد وتنمية وتدريب وتطوير الموارد البشرية تطورا تخصصيا يواكب التخصصات العلمية والتعقيدات الإدارية بما يضمن التعمق في الهياكل التنظيمية للمؤسسات مع تقديم الإرشادات اللازمة للمدراء التنفيذيين مع وضع أنظمة مراقبة عليهم⁴؛

- **التكامل الاستراتيجي:** من خلال قدرة المؤسسة على دمج قضايا إدارة الموارد البشرية في خططها الإستراتيجية وضمان إدراج منظور إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات إضافة إلى موائمة سياسات إدارة الموارد البشرية مع سياسات الأعمال وإستراتيجية المؤسسة⁵.

المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية بالمعرفة

إن ابرز ما أحدثته التوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية هو الانشغال التام بإدارة الموارد البشرية باعتبارها المورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة لتحقيق أهدافها، فتبلور الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية واعتبارها شريك أساسي لجميع المديرين التنفيذيين في بناء وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة ومصدر للخبرة في تأكيد جودة الأداء، واعتبارها راعي أساسي لمصالح العاملين وأداة التعبير عن اهتماماتهم ومصدر الأفكار الجديدة.

وقد تطور هذا الاقتناع بالدور الجديد لإدارة الموارد البشرية في الأسس التالية:

1 - علي محمد رباحة، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، ط1، عمان، 2003، ص: 24.

2 - رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان، 2014، ص: 24.

3 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

4 - محمد سرور الحريري، طرق وإستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء، ط1، عمان، 2011، ص: 23، 24.

5 - Michael ARMSTRONG, *Armstrong's hand book of human Resource management practice*, library of congress cataloging -in- publication Data, 11th Edition , London , 2009, p:06.

- أن المورد البشري عبارة عن طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات وعنصر فاعل إيجابي بالفكر والرأي.
- المورد البشري يرغب بالمشاركة وتحمل المسؤولية ولا يقتنع بمجرد الأداء الذي تحدده المؤسسة، بل يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والانجاز؛
- المورد البشري إذا أحسن اختياره وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف؛
- المورد البشري ترتفع كفاءته إذا عمل مع فريق يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة؛¹
- لا بد من تحمل مسؤولية جذب واستقطاب الأيدي العاملة المناسبة والمحافظة على العاملين والعمل على استقرارهم الوظيفي والتمسك بهم ومنحهم الحرية اللازمة لأداء مهامهم؛
- تدريب وتنمية المورد البشري وتحفيزه للعمل أكثر لصالح المؤسسة وإثارة حماسه بدلا من تهديده والضغط والإجبار، فالمورد البشري اليوم أكثر ثقافة وميلا للحوار.²
- تدريب المورد البشري على تعلم مهارات التطوير الذاتي وعلى امتلاك المهارات الخاصة بكيفية وضع الأهداف الذكية؛
- تدريب المورد البشري على امتلاك المهارات الإبداعية المرتبطة بتحليل المشكلات وإيجاد الحلول الناجحة لها، واستخدام نظم العمل المختلفة التي تعتمد على جمع أكبر قدر من المعلومات التي تساهم في وضع الخطط والبرامج وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف.³
- وبالتالي فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية وفق اقتصاد المعرفة تختلف جذريا عن مفاهيمها التقليدية على النحو التالي:

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص: 44.

² - رافدة الحريري، مرجع سبق ذكره، ص: 23، 24.

³ - عبد العزيز بدر النداوي، مرجع سبق ذكره، ص: 215، 216.

الجدول رقم (2-1): مقارنة بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية بالمعرفة.

| إدارة الموارد البشرية بالمعرفة | إدارة الموارد البشرية التقليدية |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| تهتم بعقل الإنسان ومعارفه | تهتم بالبناء المادي للإنسان |
| تركز على الأداء الفكري والذهني | تركز على الأداء الآلي للمهام |
| تسعى لاستخلاص المعرفة الكامنة | لا تتطلب فكر الإنسان ومعارفه |
| تطبق مبدأ وتقنيات التمكين | لا تطبق مفهوم التمكين |
| تهتم بالجوانب المعنوية والفكرية في العمل ذاته | تركز على العناصر المادية في محيط الأداء |
| تركز على استخدام الحوافز المعنوية ومنح الصلاحيات | تركز على استخدام الحوافز المالية والمادية |
| تهتم بتنمية القدرات الفكرية والطاقات الإبداعية للفرد | تركز على تنمية مهارات وقدرات الفرد الميكانيكية |
| تعمل على تنمية العمل الجماعي | تركز على قدرات الفرد |
| تهتم بإدارة الأداء وتحقيق النتائج | تنتهي اهتماماتها بتوظيف الفرد ومتابعة شؤونه |

المصدر: منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي، ط1، عمان، 2010، ص: 357

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة يكمن في ضرورة إحترام المورد البشري والاهتمام بقدراته وكفاءته والاستثمار فيها وحسن توظيفها في مجالات العمل الأنسب لها، والأهم من ذلك اعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير.

تقوم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بتدبير إمكانياتها البشرية والمادية والتقنية بما يحقق لها القدرة على تقديم مخرجات من المورد البشري المتميز المتصف بالقدرات المناسبة لاحتياجات المؤسسات المختلفة، وتعد خططها الإستراتيجية والتشغيلية بالتوافق مع مستويات المعرفة العلمية والتطورات التقنية في مجالات التعليم والتدريب والتأهيل وتنمية الموارد البشرية وما يتبعها من دراسات علمية وبحوث تطبيقية تهدف إلى تنمية المحتويات المعرفية ومستويات المهارة وتطوير تقنيات الأداء بما يتناسب والمستويات التقنية السائدة في المؤسسة.

كما تسعى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة لابتكار وتحديث تقنياتها ومصادر المعرفة بالتواصل الايجابي مع مصادر الإنتاج المعرفي العالمي وتطويعه لمقتضيات البيئة المحلية، وكذا بالاقتراب من عملائها ورصد احتياجاتهم ومشكلات الأداء ومتطلبات تطويره، كما تعمل على تطوير استراتيجياتها وبرامجها بما يواكب التطورات القائمة لتعزيز قدراتها التنافسية.¹

¹ - منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي، ط1، عمان، 2010، ص: 356.

وتعمل إدارة الموارد البشرية بالمعرفة على تطوير وسائل انفتاح المورد البشري على مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة في الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات كالباحثين في مجال التسويق والمختصين في إعداد البرامج والموازنات وخبراء الإعلان... الخ، إضافة إلى اكتشاف مصادر المعرفة الخارجية من خلال المشاركة الجادة والمخططة في الفعاليات ذات العلاقة كالمؤتمرات والندوات وورش العمل وملاحقة المعارض والمناسبات المحلية والدولية التي تطرح فيها المبتكرات، وتتراكم من خلالها معلومات متجددة إضافة إلى رصد ظاهرة التعلم التنظيمي، بمعنى المعرفة الناتجة من تفاعل المؤسسة مع المناخ المحيط، ونتائج التعامل مع الأسواق والعملاء والمنافسين، والآثار المرتبة على قرارات الإدارة والخبرات المكتسبة لأفرادها نتيجة احتكاكهم بظروف ومتغيرات متعددة، بحيث تصبح المؤسسة كالكائن الحي الذي يتعلم من تجاربه ويكتسب خبرات ومدارك جديدة تسهم في تطوير سلوكه.¹

وبالتالي يصبح الدور الأهم للإدارة هو ضرورة توظيف المعرفة المكتسبة في تطوير المؤسسة من خلال توظيف وإدماج المعرفة في عملياتها بحيث تنعكس على تصميم الأعمال وتقنيات الأداء التي يكلف بها الموارد البشرية، وكذا تضمين المعرفة واستثمارها في كافة عمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية، وبذلك يتحقق التميز في عمليات المؤسسة ويتأكد لها المركز التنافسي المتميز، فإدارة الموارد البشرية معنية بخلق المعرفة بإدماج مصادر المعرفة الكامنة والمعلنة في نسيج متكامل و متميز من خلال تنشيط وتحفيز عملية تبادل المعلومات والمعرفة بينهم ونشر وتدفق المعرفة لتكوين الكفاءات المطلوبة.²

المطلب الثالث: تحديات إدارة الموارد البشرية

إن التخطيط لمواجهة ما يخبئه هذا القرن يتطلب تغيير فلسفة وأساليب الإدارة وبخاصة في مجال سياسات وتطوير إدارة الموارد البشرية، بحيث تستند إلى أن هذه السياسات لا يكون أمدها قصيرا وأن تكون مرتكزة على قيم إدارية فاعلة موجودة لدى الإدارة العليا أولاً، وأن تكون هذه القيم بمثابة عملية إيمان وعقيدة، كما لا بد أن تكون السياسات مترابطة هدفها تحقيق الكفاءة الإنتاجية والأرباح من جهة وتطوير العاملين من جهة أخرى.

¹ - نبيلة جعيجع، حياة براهيم، إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، أبحاث الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري، في الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر، 2011، ص ص: 12-14.

² - زرقين عبود، جباري شوقي، إشكالية إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة المعرفة، أبحاث الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الطاهر مولا ي -سعيدة-، الجزائر، 11-12 نوفمبر، 2009، ص ص: 10، 11.

والمؤسسات في الوقت الحاضر تواجه عدة تحديات بغض النظر عن طبيعة عملها وحجمها وموقعها، ولمواجهة هذه التحديات ينبغي على هذه المؤسسات أن تحدد لنفسها مجالات وتخصص لها إمكانيات جديدة، ويمكن عرض هذه التحديات فيما يلي:

1. الربحية من خلال النمو : لقد أصبحت أساليب التقليل والترشيق وإعادة تصميم الأعمال والاندماج لأجل زيادة الكفاءة وتقليل الكلف من الطرق المتقدمة للتخلص من الخسائر والمظاهر السلبية المحققة من قبل المؤسسات، مما جعل الإداريون يلجأون إلى الجانب الآخر من معادلة الربح وهي زيادة الدخل لغرض النمو، فعملية النمو لها متطلبات ملزمة بها المؤسسات التي تسعى للريادة في مجال أعمالها، وهنا لا بد للمؤسسات أن تسجل ضمن أولوياتها أهمية تشجيع العاملين على التعلم وتبادل المعلومات ومواكبة السوق وتغييراته السريعة؛

2. رأس المال الفكري: أصبحت المعرفة من القضايا التنافسية ذات التأثير المباشر على المؤسسات التي تتعامل بالأفكار وتحاول أن تميز نفسها في أساليب خدمة الزبائن، فالمؤسسة الناجحة هي التي تتميز بالمهارات العالية في استقطاب وجذب وتطوير العاملين وتنتهز الفرص في مجال التكنولوجيا، وعليه فالتحدي القادم الذي ستواجهه المؤسسات هو مدى قدرتها على إيجاد رأس المال الفكري وبناءه واستثماره والمحافظة عليه؛

3. رأس المال الاجتماعي: يتمثل في كيفية سعي المؤسسات لأن تعمل كجماعات عمال متعاونة أكثر من كونها عدد من الأفراد يعملون سوية سعياً إلى تحقيق أهدافها وبالتالي إنشاء جو من الثقة والمحبة بين الأفراد والقضاء على المسافات التي تفصلهم عن بعضهم البعض، وبالتالي القضاء على سلبيات التوجه نحو الفردية، خاصة في ظل التكنولوجيا والعولمة، فبناء العلاقات الاجتماعية الفاعلية داخل المؤسسات يعد من الأمور الصعبة وذات الأهمية القصوى في نفس الوقت، خاصة إذا تم الأخذ بعين الاعتبار كثرة الأفراد الذين يعملون بانتماء ضعيف والتزام ... ووفق ما يشاؤون هم وليس كما تشاء مؤسساتهم.¹

4. العالمية: في ظل التوسع الشامل في الأسواق العالمية أصبحت المؤسسات ملزمة على التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية، بحيث أن الحصول على الموارد البشرية واختيارها خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقيات والمعايير الدولية، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات

¹ - صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 13-17.

متعددة الجنسيات جعلت من سبل اختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة نظرا لسعي المدراء لنقل الأفراد والمعلومات والأفكار والمنتجات إلى جميع أنحاء العالم لسد الاحتياجات والرغبات المحلية والدولية.¹

وبالتالي لابد من سياسات واستراتيجيات مناسبة أهمها تطوير ثقافة عامة تتناسب مع الموارد البشرية المحلية والأجنبية وتتناسب مع احتياجات السوق المحلي والأجنبي مع بناء قاعدة متينة من الموارد البشرية الكفؤة.²

5. التكنولوجيا: لا شك أن التطورات التكنولوجية تشكل قيدا على إدارة الموارد البشرية، فالتغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الالكترونية ستؤدي إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاجها المؤسسات، مما جعل المدراء يهتمون بكيفية جعل التكنولوجيا جزءا حيويا ومنتجا في مجال العمل وأن يتعلموا أساليب دعم ورفع قيمة المعلومات لتحقيق نتائج جيدة، ومن هنا ستزداد أهمية بعض الأنشطة كالتمية والتدريب بما يتناسب والاحتياجات الجديدة، لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تعدل من سياساتها تجاه العمالة لتتلاءم وتتكيف وفقا للتغيرات التكنولوجية.³

6. القيادة: إن قناعة الإدارة العليا بأهمية إدارة الموارد البشرية يعطيها الدور التنظيمي المناسب والإمكانيات البشرية والمادية، التمكين الإداري والثوق في إمكانياتهم وتحفيزهم والتسويق بين جهودهم للوصول إلى الأهداف المنشودة.⁴

7. التحديات البيئية: إن أعظم التحديات التنافسية التي ستواجهها المؤسسات هو تكييف نفسها مع البيئة ومواكبة التغيير المستمر فيها الذي يعد ظاهرة طبيعية وهذه التغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية، وهنا يتوجب على المؤسسات أن تتعلم التعامل مع قضايا الابتكار وإعادة هندسة الأعمال وكيفية وضع صيغ عمل استراتيجيه مجدية واتخاذ القرارات السريعة والذكاء في اختيار الأساليب الحديثة في العمل والتخلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة.⁵

1 - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط2، عمان، 2009، ص: 25.

2 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل، ط1، عمان، 2013، ص: 32.

3 - صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص: 103.

4 - محمد زويد العتيبي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الوراق، ط1، عمان، 2010، ص: 46، 47.

5 - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط1، عمان، 2007، ص: 25، 26.

وفي الأخير يمكننا القول أن التحديات المذكورة آنفا تساهم بشكل فعال في بناء مؤسسة قادرة على مواجهة المخاطر المُهدّدة واستغلال الفرص المتاحة، لكن ذلك لا يعد كافيا في الوقت الحالي إذا ما استطاعت المؤسسة التغيير الدائم لاستراتيجياتها وإدارة عملياتها بكفاءة وتعظيم إسهامات العاملين ذوي الكفاءات والمعارف وتعظيم التزامهم وخلق الظروف المناسبة لتصبح مؤسسة مبدعة ومتعلمة.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الكفاءات

لقد اهتم الفكر التنظيمي في تطوره عبر الزمن بالأصول غير المادية، التي أصبحت وبدون منازع تمثل عامل قوة وثروة حقيقية ومصدر التميز الذي تسعى أي مؤسسة لتحقيقه بالتركيز على المورد البشري، نظرا للخصائص المميزة لهذا المورد البسيط في هيكله والمعقد في تركيبه، إذ أصبحت المؤسسات تتنافس لجذب الكفاءات البشرية والتطوير في سياستها وأنظمتها لتنمية هذه الكفاءة وتنويعها والحفاظ عليها.

المطلب الأول: ماهية الكفاءات

تشغل الكفاءات اليوم الميزة التنافسية الأكثر حسما بين المؤسسات، فالكفاءة هي التي تصنع التفوق نظرا لطبيعتها التراكمية من جهة وصعوبة تقليدها من قبل المنافسين من جهة أخرى، فتحتدي المؤسسات يكمن في إمكانية تفعيل دور هذه الكفاءات وصقل المهارات وتحديثها باستمرار لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات.

أولاً: تعريف الكفاءات

تعددت تعريف الكفاءة، بتباين وجهات النظر بين الباحثين حول تعريفها ، لكن يرجع أصل «استخدام مصطلح الكفاءة إلى علم النفس سنة 1920 في مضامين تربوية، ثم تجسيد استعماله أكثر في العمل الذي قام به Mc cilland (ماك سيلاند) سنة 1970 في إطار تنمية الحركة الأمريكية للكفاءة»¹. عرفت الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR على أنها: «استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط»²، كما وردت على أنها: القدرة على

¹ خير الله يونس التراكوي، الكفاءات وصناعة المستقبل في ليبيا: دراسة إستطلاعية في إقليم برقة، مجلة رماح للبحوث والدراسات، الإقتصاد والعلوم الإدارية، العدد 14، عمان، ديسمبر 2014، ص: 157.

² ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2009، ص: 112.

تطبيق المعرفة والمهارات اللازمة لتلبية المعايير المطلوبة في وظيفة معينة بما في ذلك حل المشاكل والقدرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة.¹

كما تعرف الكفاءة بأنها: «مزيج من المعرفة والدراية والخبرة والسلوك في مجال محدد».²

أيضا عرفها Daft richardi (دافت ريشاردي) على أنها الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من المخرجات بأقل التكاليف حيث يتم من خلالها استغلال الموارد المتاحة بأكبر صورة ممكنة مع مراعاة التكاليف والوقت إضافة إلى تحقيق رضا العاملين.³

وعرفها Loyino «بمجموعة ثلاث أنواع من المعارف (علمية، عملية، سلوكية) يستخدمها الفرد لإنجاز مهامه بطريقة أحسن».⁴ وتشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وتقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستغلة أثناء سعي المؤسسة لتحقيق أهدافها، وترتبط بمقدار المدخلات اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين.⁵

ومن خلال ما ذكر آنفا يمكن القول أن الكفاءة هي قدرة الفرد على الاستخدام والتطبيق الدقيق لمختلف معارفه ومهاراته وسلوكياته وخبراته لإنجاز المطلوب منه على أحسن وجه لتحقيق أهداف محددة والعمل على تطوير كفاءته ونقلها وتعليمها للأفراد داخل المؤسسة.

ثانياً: خصائص الكفاءات

هناك مجموعة من الخصائص التي لا بد من توافرها في الموارد البشرية لكي يتم اعتبارها كفاءات للمؤسسة، ويمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- **القيمة:** لا بد أن تقدم الكفاءات البشرية إسهامات هامة وفوائد متنوعة للعملاء من خلال كافة منتجاتها وخدماتها المقدمة؛

- **المرونة:** تساعد الكفاءات بفعالية في الوصول إلى أسواق متنوعة ومتعددة وإلى تلبية كافة الأذواق والرغبات المختلفة؛

¹- Anne DIETRICH et autres, **Management des compétences : enjeux, modèles et perspectives**, Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 2010, p : 22.

² - Alexandre léné, **Le management par les compétences : l'engagement problématique des acteurs dans la relation de travail**, colloque la représentation économique de l'acteur au travail, université de Lille 1, France, 20-21 novembre, p : 4.

³ - محمد زين عبد الفتاح، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الوراق، ط1، عمان، 2014، ص: 184.

⁴ - خالد فراج، تسيير الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية الجزائرية دراسة إستكشافية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد4، ديسمبر 2015، ص: 312.

⁵ - حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد، ط2، عمان، 2009، ص: 96.

- **التغير:** قيمة الكفاءات تتغير مع الوقت، بحيث ما كان كفاءة تنظيمية بالأمس يصبح مهارة روتينية اليوم؛
- **صعوبة التقليد:** تكون الكفاءات صعبة التقليد إذا كانت ناتجة عن توافق بين نوع معين من التكنولوجيا ومهارات إنتاجية متنوعة، وبالتالي لا توجد طريقة علمية أو عملية لتقليدها.¹
- وليكون المورد غير قابل للتقليد لا بد من توفر عوامل أهمها:
- ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن إيجادها في بيئة أخرى؛
- تعقد العلاقات الاجتماعية وصعوبة تكرارها؛
- صعوبة التحديد الدقيق لمساهمة كفاءة كل فرد في خلق القيمة للمؤسسة؛²
- غير قابلة للاستبدال: حيث لا تتمكن المؤسسة من استبدالها بشيء آخر؛
- الندرة: ليكون المورد مصدرا للميزة التنافسية للمؤسسة، يجب أن يكون نادرا، فالكفاءات البشرية تكون نادرة ومميزة بالنسبة للمؤسسة التي تمتلكها؛³
- الكفاءة ذات غاية: حيث يتم توظيف معارف مختلفة قصد تحقيق أهداف محددة؛
- الكفاءة مفهوم مجرد لا يمكن رؤيته، حيث يتم ملاحظة الأنشطة الممارسة ونتائج هذه الأنشطة؛
- مكتسبة من خلال التدريب والتكوين الموجه؛
- تقادم عند عدم استعمالها لأن مصدرها المورد البشري؛
- المحيط المهني هو الحكم الوحيد عن مدى كفاءة عامل ما.⁴

كما ميز كل Gary Hamel و Combatore Krishnao Prahadal (كومباطور كريشناو و براهادال) (غاري هامل) بأن كفاءة المورد البشري لا تتدهور من خلال الاستعمال بل تزيد من خلال التعلم على عكس الأصول المادية الأخرى.¹

¹ - آيت عكاش سمير، معزز زكية، الكفاءات التنظيمية ودورها في تطوير أداء المؤسسات الصغيرة: تجربة مؤسسة تكنوفورما، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد6، جامعة الجزائر، جوان 2015، ص: 59.

² - غني دحمان تاي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري: الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، دار غيداء، ط1، عمان، 2014، ص: 35.

³ - مقيح صبري، قيادة الكفاءات البشرية بالمؤسسة، أبحاث المنتدى الثالث للمؤسسات حول تمييز الكفاءات وتنميتها الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار -غناية-، الجزائر، 14-15 نوفمبر 2006، ص: 06.

⁴ - مهديد فاطمة الزهراء، قبائلي آمال، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، أبحاث الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 22-23 فيفري 2012، ص: 05-4.

ثالثا: الفرق بين الكفاءة والفعالية

كثيرا ما يساوى بين مفهوم الكفاءة والفعالية، في حين أن المصطلحين مختلفان ومترابطان فالفعالية تعني كما يقول Peter Drucker (بيتر داركر) "ماذا نعمل؟"، "أما الكفاءة فتعني "كيف تعمل"؟² فالفعالية تقيس مدى الإنجاز، أو الأداء المحقق مقارنة مع ما هو مخطط له³، أي أن فعالية المؤسسة ترجع إلى درجة تحقيق المؤسسة للأهداف التي وضعتها، بمعنى درجة نجاح المؤسسة في تحقيق ما تهدف إليه⁴، كما أنها «تمثل المخرجات الناتجة عن استعمال تلك المدخلات والمجسدة في السلع والخدمات والأرباح المحصل عليها»⁵.

فالمؤسسات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤة، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فاعلة، فيشار للفعالية على أنها درجة تحقيق الأهداف المحددة مسبقا، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف. من جهة أخرى يمكن اعتبار مفهوم الفعالية أشمل وأوسع من مفهوم الكفاءة، ففعالية المؤسسة تأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية، أما مفهوم الكفاءة فغالبا ما يركز فقط على العمليات الداخلية، لأنها تعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق قدر معين من المخرجات باستخدام قد أقل من المدخلات لتخفيض تكاليف الإنتاج⁶.

كما أن الفعالية تركز على علاقة مدى إنجاز عمل ما ونوعيته بالمدخلات فقط، في حين تركز الكفاءة على نسبة المخرجات إلى المدخلات، أي أنها توضح التكلفة بالنسبة لإنجاز معين⁷، وبالتالي

¹ - Yvon PESQUEUX, *peut-on parler de l'émergence d'un modèle de l'organisation sur la base des compétences*, française dupuiche- Rabasse, gestion des compétences et knowledge Management : renouveau de création de valeur en gestion des ressources Humaines ?, ROUEN, France , mars 2002, p p : 05-06.

² - عرابية الحاج، تقييم كفاءة استخدام الموارد البشرية الصحية في المستشفيات العمومية: دراسة تطبيقية على عينة من المستشفيات ، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012، ص: 334.

³ - رولا نايف المعايطه، صالح سليم الحموري، ادارة الموارد البشرية: دليل عملي، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2012، ص: 235.

⁴ - كامل محمد المغربي، الإدارة: أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار الفكر، ط1، عمان، 2007، ص: 80.

⁵ - خالد فراح، سامية بعيبي، تفعيل دور المورد البشري لتحقيق تميز المؤسسات الاقتصادية في ظل الاقتصاد اللامادي، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 6، الجزائر، جوان 2014، ص 132.

⁶ - صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم إجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص: 196، 197.

⁷ - بن لباد محمد، الكفاءة التعليمية: بين متطلبات الواقع ومؤشرات القياس، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 4، الجزائر، ديسمبر، 2014، ص: 89.

الفعالية تشير إلى القدرة على تحقيق الأهداف، أما الكفاءة فهي حسن استخدام الموارد في تحقيق الأهداف.¹

المطلب الثاني: أبعاد وأنواع الكفاءة

إن اعتبار الكفاءات البشرية مورداً استراتيجياً مسؤولاً عن خلق الميزة التنافسية المستدامة ومصدراً للإبداع والتطوير، يجعل لها عدة أبعاد يختلف كل بعد عن الآخر نسبة إلى قطاع نشاط المؤسسة وكذا لها عدة تصنيفات يمكن ذكرها كما يلي:

أولاً: أبعاد الكفاءة

ترتبط الكفاءة بالمستوى الفردي والتنظيمي داخل المؤسسة، فالمستوى التنظيمي له دور المنسق والممثل للكفاءات الفردية، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهومها الفردي عدة أبعاد، وتتمثل هذه الأبعاد في:

- **المعرفة:** وهي كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو من أجل اتخاذ قرارات صائبة، وبالتالي فهما كان نوع المعرفة سواء صريحة أو ضمنية لا بد أن يشترط فيها أن يحقق القيمة والثروة للمؤسسة لكي تكون فعلاً معرفة حقيقية.²

- **المهارة:** وهي القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق الأهداف المحددة مسبقاً، مع الإشارة إلى أن المهارة لا تلغي المعرفة، لكنها ليست شرطاً ضرورياً لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة اليد، وهذا ما يجعلها أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها³، أي تطبيق ما يعرفه الفرد واكتساب خبرة من هذا التطبيق لتساعده على صقل قدرته على ما يقوم به من أعمال، فسبيل اكتساب المهارة هي التجربة الفعلية واستعداد العامل لهذه التجربة وحرصه على الاستفادة منها ولبرامج التدريب دور في ذلك، وإذا كانت التجربة والخبرة العلمية مفيدة وموجهة لتحقيق الأهداف الصحيحة، فإن الحصيلة منها تكون ناجحة، ويؤدي تفاعل المعرفة والمهارة إلى تكوين القدرة على اختلاف درجاتها بين الأفراد.⁴

¹ - صالح سعيد، عز الدين عبد العزيز، أثر حوادث العمل والأمراض المهنية على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة أقمشة الشرق DRAPEST خنشلة، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 3، جامعة المدية، جانفي 2015، ص: 51.

² - أبو القاسم حمدي، دور إستراتيجية إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 10، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2014، ص: 295.

³ - الحاج مداح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، أبحاث الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر، 2011، ص: 05.

⁴ - محمد جمال الكفاي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، ط1، القاهرة، 2007، ص: 245.

ويمكن قياس مهارات الفرد قبل توظيفه، لمعرفة مدى تطابق خصائص الفرد وخصائص المواصفات المطلوبة في المتقدم للوظيفة، كما تستعمل المهارات المطلوبة في العمل كعناصر لتقييم العامل، ولتصميم نظام الأجور.¹

- **الاستعداد:** وهي قدرة الفرد على أداء مهامه، أو أداء متوقع يتمكن الفرد من إنجازه فيما بعد عندما يسمح بذلك عامل النمو والنضج أو عامل التعلم أو عندما تتوفر الشروط الضرورية لذلك، فالاستعداد يرتبط بإدارة الفرد وتحفيزه وتوفير الظروف الملائمة لتأدية عمله على أحسن وجه.²

ثانياً: أنواع الكفاءة

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقاً لثلاث مستويات حسب Celile Dejoux (سيليل ديجو) ، وهي الكفاءات الفردية والجماعية، والكفاءات الإستراتيجية، إضافة إلى العديد من التصنيفات الأخرى للكفاءة، ويمكن ذكر أبرزها فيما يلي:

1. الكفاءات الفردية: وهي مجموعة المهارات والسلوكيات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي كما عرفها Celile بأنها: مجموعة الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الأفراد من خلال التكوين والخبرة... الخ.³

وبالتالي لتحقيق أهداف المؤسسة لا بد أن يتطلب الأمر موارد بشرية ذات كفاءة، لهذا لا بد أن تتوفر لدى الفرد صفات معينة لتحقيق الكفاءة الفردية أهمها المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة، إضافة إلى القدرة على التعلم السريع والتحكم في التقنيات التكنولوجية الحديثة، كذلك التعامل الإيجابي مع المرؤوسين وتوظيف المواهب، كما يمكن للمؤسسة أن تملك كفاءة فردية باعتماد معايير وأسس موضوعية في عملية التوظيف، بالإضافة إلى عملية التكوين التي تمنحها إياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها.⁴

2. الكفاءات الجماعية: تعد محور انشغال المؤسسات المعاصرة، وتنشأ من خلال تآزر وتعاون الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال بينهم الذي يسمح بوجود لغة

¹ - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص: 26.

² - قاسي ياسين، غردي محمد، دور رأس المال الفكري في تنمية الكفاءات البشرية لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 2، الجزائر، ديسمبر 2010، ص: 88، 89.

³ - كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، جوان 2010، ص: 51، 52.

⁴ - فادية إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014، ص: 307.

مشتركة بين جماعة العمل وتبادل المعلومات فيما بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة مما يسمح بانتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات.¹

وتعرف بأنها « قدرة الجماعة على التحكم في طرق ووسائل العمل وتتكون من الكفاءات الفردية لكل شخص إضافة للكفاءات التي يسمح بالحكم في طرق ووسائل العمل ». ²

كما أنها محصلة التعاون والتآزر بين الكفاءات الفردية وتنظيم الفريق المهني والتي تسهل تحقيق الأهداف وبالتالي فهي نتيجة تعاون الكفاءات الفردية لتسهيل العمل وتحقيق النتائج وإشراك العمال ليتم تسيير المصلحة في جميع المستويات التي تجعل الكفاءة تظهر وتتطور.³

3. الكفاءات الإستراتيجية: إن الكفاءة لا تتمتع بالطابع الاستراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكييف المؤسسة مع محيطها، وذلك من خلال تحديد الكفاءات التي يتمتع بها الأفراد داخل المؤسسة ومقارنتها مع الكفاءة المطلوبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فجاح الأخيرة في تحقيق أهدافها مشروط بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية، فمنطق إستراتيجية الموارد يربط بين الخاصية الوحيدة لقدرات المؤسسة في مجال المهارة التقنية والمهارة التجارية والإدارية، والتي تعتبر مصادر مهمة للتميز، فالكفاءات الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية وآليات تنسيق معينة، ويمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية انطلاقا من الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني...)، والموارد البشرية (القدرات، المهارات، المعرفة،... الخ)، والموارد التنظيمية (الهيكل، نظام التنسيق، الرقابة،...).

والكفاءات الإستراتيجية لا ترتبط فقط بالموارد البشرية، لأن كفاءة الفرد تتكون من مجموع الصفات الفردية المرتبطة بمجموعة النشاطات الخاصة، ولكن الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط

¹ - رحيم حسين، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، أبحاث الملتقى الوطني الثالث حول ترميم الكفاءات البشرية وتنميتها: الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، عنابة، الجزائر، 2005، ص: 11.

² - بن شتي يوسف، مخفي أمين، إشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية في شركة سونلغاز ولاية مستغانم، أبحاث الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 21-22 فيفري، 2012، ص: 04.

³ - صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، أبحاث الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإنعاش في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشري، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004، ص: 21.

بفرد واحد، وإنما تقوم على آليات التعاون تضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة وتعطي عوائد أكثر من حالة إذا كان كل فرد يعمل بمفرده.¹

4. الكفاءة التنظيمية: وهي مجموعة المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، وتشمل على عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة، وحسب تعدد الوظائف فيها (كالتخطيط، التنفيذ، الإدارة، الرقابة)، فهي تتمثل في كفاءة التقنية وكفاءة العلاقات الإنسانية والكفاءة الفنية الإدارية من جهة، ومن جهة أخرى تتمثل في كفاءة التخطيط والإدارة وكفاءة التنفيذ، وكفاءة الرقابة أو التقييم.

وبالتالي يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة ونوع عملها ومدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها، حيث أنها ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها، ومدى مرونتها في التعامل مع كفاءاتها البشرية حتى تمنحها الحرية اللازمة لتطوير كفاءاتهم والإبداع في مجال تخصصهم.

5. الكفاءة الخاصة أو النوعية: وهي مرتبطة بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، وهي خاصة لأنها تتعلق بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني معين، وبالتالي اختصاص كل قسم في مجال معين يحتم على الأفراد التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بالعمل الموكل إليهم.

6. الكفاءة الممتدة أو المستعرضة: وهي الكفاءة التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات والوضعيات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة الكبيرة، والكفاءات الممتدة تمثل خطوات عقلية ومنهجية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، والتي يستهدف تحصيلها وتوظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة والمهارات المأمولة.²

وفي الأخير يمكن القول أن مهما اختلفت أنواع الكفاءات فإن فحواها يحتوي على مغزى واحد، في كونها تعبر عن مجمل القدرات والمعارف والمهارات، والتي لا بد أن تستخدم وتظهر أثناء أداء المورد البشري لعمله، و تتجسد أكثر في نتائج عمله في شكل مخرجات ذات جودة عالية.

¹ - الهادي بوقفلول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة، أبحاث الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس، 2004، ص: 207.

² - أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، أبحاث الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية: الواقع العملي وآفاق التطوير -تجارب الدول-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف-، الجزائر، 3-4 ديسمبر 2012، ص: 07-08.

المطلب الثالث: قياس الكفاءة

إن كفاءة المؤسسة غير مرئية وقد تستطيع معرفتها عن طريق الأنشطة المحققة والأهداف المسطرة، لذلك تضع المؤسسات مؤشرات لقياسها لما لذلك من أهمية بالنسبة للمؤسسات في تقييم الكفاءات الموجودة وتطوير طرق حديثة لمعرفة الخلل والعمل على معالجته في الوقت المناسب وإجراء التصحيحات اللازمة لتحقيق النتائج المطلوبة.

أولاً: مؤشرات قياس الكفاءة

لغرض قياس الكفاءة هناك العديد من المؤشرات والمعايير المستعملة في هذا الخصوص منها:

1. مؤشرات مباشرة: تشمل هذه المعايير قياس عمليات المؤسسة من خلال مقارنة المخرجات (السلع والخدمات) بالمدخلات (الموارد المستخدمة) خلال فترة زمنية معينة، ليتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة والملائمة على حسب عملية المقارنة والقياس وتشمل ما يلي:

- **المقاييس الكلية للكفاءة:** مثل (الربح الصافي قياساً بمجموع الموجودات أو حق الملكية)

- **المقاييس الجزئية للكفاءة:** مثل (المبيعات المحققة قياساً بعدد العاملين في قسم المبيعات)

- **المقاييس النوعية للكفاءة:** مثل (الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها)

وقد تعجز مثل هذه المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خاصة في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.¹

2. مؤشرات غير مباشرة: تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المؤسسات، وذلك للأسباب الآتية:

- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة؛

- عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة للمؤسسة؛

وبالتالي فإن المؤشرات غير المباشرة تعد أفضل طريقة في قياس الكفاءة، وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، ومعرفة مدى رضا العاملين إضافة إلى دراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة؛

¹ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة، ط4، عمان، 2009، ص ص: 331، 332.

ويتضح أن الكفاءة العالية تعني الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة (المدخلات) مع تعظيم المخرجات (السلع والخدمات).

- تقاس الكفاءة عن طريق النسبة بين المخرجات والمدخلات؛
- تقاس الكفاءة عموماً بنسبة إنتاج النظام (المخرجات) إلى الموارد (المدخلات) المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات أو الناتج.¹

و يمكن زيادة الكفاءة عن طريق بديل من البدائل التالية:

- انخفاض كمية المدخلات مع بقاء كمية المخرجات ثابتة؛
- انخفاض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات؛
- زيادة كمية المخرجات مع بقاء كمية المدخلات ثابتة؛
- زيادة كمية المخرجات بنسبة أعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات.²

ثانياً: أهداف قياس الكفاءة

تقاس الكفاءة بمجموعة من الأهداف منها:

1. **هدف تحفيزي:** حيث يساهم قياسها في تحفيز وتشجيع المسيرين لتحقيق أهدافهم وذلك يدفعهم لخلق الكفاءة من خلال نظام التعويضات والعقوبات؛
2. **هدف توجيهي:** حيث تساهم في تقديم المعطيات اللازمة للمسيرين للتحكم الجيد واتخاذ القرارات السليمة، وبالتالي عملية القياس تسمح بربط الكفاءة من أمام عملية التحكم بضمان متابعة اختيار القرارات الإستراتيجية، ومن خلف عملية التحكم تستخرج الانحرافات لمعرفة أسباب حدوث الانحرافات واتخاذ الإجراءات والتعديلات اللازمة وفي الوقت المناسب؛
3. **هدف إعلامي:** حيث تساعد المسيرين على اختيار استراتيجياتهم وتحديد أولوياتهم من خلال معايير الكفاءة، وتقديم معلومات، حيث أن تحديد معايير قياس الكفاءة هي طريقة جيدة لمعرفة الاختيارات الإستراتيجية، مما يسمح بتقليل مخاطر التعارض بين الأهداف وخلق نوع من الاتصال بين الموظفين، وذلك بإعلام كافة المستويات بالنتائج المحققة في المؤسسة لاتخاذ التدابير اللازمة؛³

1 - أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراية، ط1، عمان، 2014، ص ص: 191، 192.

2 - سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، ط1، عمان، 2010، ص: 239.

3 - شريفة جعدي، قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية: دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2006-2012)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مبراح - ورقلة، الجزائر، 2014، ص ص: 04، 05.

- أسلوب فعال بالنسبة للمسيرين في توفير العدالة ويمنح اطمئنان للعاملين لعدالة التوزيع، ما يسترشدون به في تقييم مدى كفاءة العاملين؛
 - مقياس لمكافأة العامل المجد، كما يعد معيار لاختيار المرشحين من العمال للترقية إضافة إلى أنه يهدف للكشف عن قدرات ومواهب العمال؛
 - يهدف لتوجيه العمال نحو الأعمال التي يتقنونها أكثر قصد التخصص، والاستغلال الأمثل للأيدي العاملة في المؤسسة؛¹
 - تساعد المسيرين على اختيار إستراتيجيتهم وتحديد أولوياتهم من خلال مؤشرات الكفاءة مما يسمح بتقليص مخاطر التعارض بين الأهداف المخطط والمحقة فعلا، كما تساعد على تفعيل الاتصال بين الموظفين وتحفيزهم لتحقيق الكفاءة المطلوبة من خلال نظام التعويضات والعقوبات أو الحوافز والرواتب.²
- ثالثا: العوامل المؤثرة في قياس كفاءة المؤسسة**

تكون المؤسسة كفؤة عندما تستطيع استثمار الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة لها بشكل أمثل، والمؤسسة القادرة على تأمين المستلزمات البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، بشكل دائم هي أقدر على تنفيذ المهمات التي تسعى لبلوغها من حيث إمكانية إنتاج المخرجات السلعية والخدمية لإشباع الحاجات المتنامية للمستفيدين منها. وعلى الرغم من ذلك، فإن هناك عوامل أساسية تلعب دورا مهما في تحديد قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من ناحية وتأمين سبل الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة من ناحية أخرى، وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه العوامل ودرجة تأثيرها، وتتمثل أهمها فيما يلي:

1. **العوامل الفنية والتكنولوجية:** تتمثل في العوامل المتعلقة بالمباني والمعدات والمكائن والأدوات، وظروف العمل، والأساليب المرتبطة بالمهارات العاملة للعاملين، والظروف الفنية والتكنولوجية للمؤسسة وسبل تحقيق أدائها الفني؛
2. **العوامل المرتبطة بالموارد البشرية:** تتمثل في معنويات الأفراد واتجاهاتهم و دوافعهم ورغباتهم، وسبل الاتصالات المعتمدة بينهم، وسبل معالجة المشكلات والظواهر الحاصلة في العمل، إضافة إلى العلاقات غير الرسمية المختلفة، وأسس تعميقها وتطويرها لتعزيز الاستقرار المؤسسي؛

¹ - ناصر داداي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص: 97.

² - شريفة جعدي، سليمان ناصر، قياس الكفاءة التشغيلية لبعض البنوك العاملة بالجزائر: دراسة تطبيقية خلال الفترة (2006-2010)، مجلة الباحث، العدد 12، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013، ص: 160.

3. **العوامل المتعلقة بمخرجات المؤسسة:** تتضمن ردود الفعل اتجاه مخرجات المؤسسة سواء من المستفيدين أو من البيئة الخارجية بشكل عام، سواء ما يتعلق بتوافق مخرجات المؤسسة مع رغباتهم وحاجاتهم الفعلية، أو قدرتها على توفير الإشباع، في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب. وبالتالي يتضح أن هذه العوامل تعد ذات تأثير متبادل ومتفاعل في تحديد قدرة المؤسسة على زيادة كفاءتها، وتشكل هذه المتغيرات الإطار الذي تستطيع المؤسسة من خلاله تحقيق الموائمة والتكيف البيئي والانسجام لمواصلة الأداء الفعال، والاستثمار الأمثل للطاقات المتاحة لضمان بقائها واستمرارها.¹

المبحث الثالث: تسيير الكفاءات البشرية

تعد الكفاءات البشري العنصر الحاسم في تطوير وتحسين أداء المؤسسة ولذلك أصبحت المؤسسات تهتم بكيفية تسيير الكفاءات البشرية من خلال إبراز دور المسيرين لاستقطاب كفاءات جديدة والحفاظ على الكفاءات الموجودة، والعمل المستمر لتطويرها وتنميتها وتحفيزها وتحسين قدراتها للوصول إلى الإبداع والابتكار.

المطلب الأول: ماهية تسيير الكفاءات البشرية

لكي تحقق المؤسسة أهدافها عليها أن تكون قادرة على استقطاب الكفاءات وتوظيفها وتنميتها وتطويرها والحفاظ عليها، حتى تصل للكفاءات المرغوبة والمستهدفة، أي لا بد من تسييرها بطريقة كفؤة وفعالة باعتبارها المسؤولة عن تحقيق التميز والنجاحات للمؤسسات.

أولاً: مفهوم تسيير الكفاءات البشرية

يعرف تسيير الكفاءات على أنه: «مجموع النشاطات التعليمية التي يؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم».²

¹ - نور الدين بشير تاويريت، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق: فهم المبادئ - حل المشكلات التنظيمية، عالم الكتب الحديث، ط1، عمان، 2009، ص ص: 205، 204.

² - هارون العشي، فايزة بوراس، دور التكنولوجيا الحديثة في تحسين فاعلية التكوين لتطوير الكفاءات، أبحاث المؤتمر الدولي حول التكامل المعرفي لمقاربات تسيير الموارد البشرية في ظل التكنولوجيات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باننة 1، الجزائر، 7-8 ديسمبر 2015، ص: 294.

كما يعرف على أنه: « التأثير في مهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط»¹.

وورد تعريفه على أنه تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الكفاءات البشرية بما يتوافق وكفاءات الوظيفة المطلوبة وتنمية الكفاءات الموجودة بصفة مستمرة لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة،² كذلك عرف على أنه «مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها من وسائل لتحسين أداء المؤسسة وليست أهداف في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي»³.

وعرف أيضا بأنه: « نظام يستخدم في تقييم المهارات والمعارف والأداء داخل المؤسسة واكتشاف الثغرات وتقديم التدريب، والتعويض وبرامج التوظيف ويرتكز على الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة»⁴.

مما سبق يمكننا القول أن تسيير الكفاءات البشرية هي عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لمختلف الكفاءات البشرية الموجودة في المؤسسة للعمل على موازنتها مع متطلبات العمل والوظائف والأهداف المطلوبة، إضافة إلى تنميتها والاستثمار فيها والمحافظة عليها والتطوير المستمر لهذه الكفاءات حتى تصل المؤسسة للريادة في مجال أعمالها.

ومع ذلك نقول أن تحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي، من خلال تكيف هذه الكفاءات مع إستراتيجية المؤسسة في التكامل العمودي، أما في التكامل الأفقي فتظهر من خلال تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية مع الكفاءات وتمركزها على تحقيق الأهداف المرجوة.

1 - غربي حمزة، عاشوري إبراهيم، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات -مقاربة نظرية-، أبحاث الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 21-22 فيفري 2012، ص: 06.

2 - رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سوناپارك حاسي مسعود بالجزائر، مجلة الباحث، العدد 11، الجزائر، 2012، ص: 194.

3 - كمال منصور، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

4 - بوقرة رايح، بن سالم أمال، دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها : دراسة حالة مصحة سيدي ثامر ببوسعادة، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد الثامن، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012، ص: 31.

كما أن تسيير الكفاءات لا يأتي بنتائج المنتظرة إلا إذا وجد ربطا منطقيا بين نتائج عملية التقييم الدورية للموارد البشرية التكوين من جهة وبين الترقية من جهة أخرى، حيث لابد من توفر المرونة اللازمة والقدرة على التأقلم لحسن تسيير الكفاءات، إضافة إلى تطوير قابلية العمل لدى الأفراد وتحفيزهم وتطوير قدراتهم الفكرية التي تسمح بتحقيق التعلم العملي انطلاقا من مختلف تجاربهم وخبراتهم في حياتهم المهنية¹، إضافة إلى الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، بحيث يشمل جميع أفراد المؤسسة بمختلف مستويات أدائهم وترسيخ روح التعلم لديهم وإتاحة الفرص للمشاركة في المؤتمرات العلمية والمهنية المختلفة، وإتاحة الفرصة للمتميزين منهم لتجسيد أفكارهم، لأن المؤسسات الناجحة هي التي تسعى لجعل كل فرد رجل أعمال في حد ذاته وتدفعه وتحفزه للابتكار وتحمل المسؤولية والأخطار، إضافة إلى تنمية أساليب العمل الجماعي وتشكيل فرق عمل ناجحة لضمان تحقيق الأهداف².

ثانيا: أهداف تسيير الكفاءات البشرية

تعتبر الكفاءات من أهم العوامل الرئيسية التي تصنع الفرق بين المؤسسات، ويهدف تسييرها إلى تحقيق ما يلي:

- تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة، وتوقع قوى العمل المستقبلية التي تطبق إستراتيجيتها، وكذا وضع أسس علمية لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية المناسبة؛
- تنمية قدرات الكفاءات من خلال التكوين المستمر؛
- ترقية وتحديد أفضل توزيع للكفاءات البشرية، بالتأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها، كذلك التمكن من تقييم أداء الكفاءات لقيادتها نحو الأفضل ووضع أنظمة تحفيز ملائمة؛
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة لزيادة ولائهم وانتمائهم لها؛

¹ - صولح سماح، تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSUD بأوماش -بسكرة- الجزائر- مساهمة بنموذج نظري-، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 7، جامعة المسيلة، الجزائر، 2011، ص ص: 106، 105.

² - كمال رزيق، نصيرة بن عبد الرحمان، دور إستراتيجية التدريب في تنمية الكفاءات البشرية، أبحاث المنتدى الثالث للمؤسسات حول تسمين الكفاءات البشري وتمييزها الورقة الرابعة في التفاضل بين المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار -عناية-، الجزائر، 14-15 نوفمبر 2006، ص: 02.

- زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة، مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج؛¹
- تكون للمؤسسة فكرة دقيقة على الكفاءات الموجودة لديها والكفاءات التي بصدد تكوينها وتحفيزها وفق الأهداف الإستراتيجية التي ستحددها مستقبلاً؛
- تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لديها للوقوف على الكفاءات الموجودة والتي باستطاعتها أن تقوم بإنجاح المشاريع الإستراتيجية التي هي بصدد الإعداد لها؛
- تحديد الكفاءات الأساسية في كل قطاع نشاط يمكنها من الوقوف بالضبط على المعارف والإمكانيات الضرورية من أجل الوصول إلى مستوى الامتياز؛
- تحديد الطابع الاستراتيجي لهذه الكفاءات من حيث ندرتها والحصول عليها أو تعويضها؛
- تحديد كيفية نشرها وتوزيعها عن طريق قياس المدة الزمنية اللازمة للحصول عليها سواء عن طريق التكوين أو الخبرة.²

المطلب الثاني: مراحل تسيير الكفاءات البشرية

تقوم المؤسسة بإنشاء نموذج تسيير الكفاءات بما يتناسب مع إمكانيات وأهدافها واستراتيجياتها ونظمها وطبيعة نشاطها، وذلك ابتداءً من التشخيص الداخلي والخارجي لبيئتها وتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية الكفؤة إلى أن تصل إلى مرحلة تقييم تحقيق أهدافها، وترتكز عموماً هذه المراحل فيما يلي:

- **المرحلة الأولى: تخطيط الكفاءات:** تقوم المؤسسة هنا بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية الكفؤة انطلاقاً من تشخيص بيئتها الداخلية والخارجية لتحديد نقاط قوتها وضعفها، فيما يخص قدراتها وإمكاناتها الداخلية لوظيفة الموارد البشرية والذي يشمل تقدير عدد موظفيها وتحديد مساهم الوظيفي واحتياجاتهم الكمية والنوعية للأفراد الأكفاء، وتشخيص بيئتها الخارجية الخاصة بسوق العمل وكذا منافسيها في القطاع وقوانين العمل،... الخ، ثم تقوم بالتحديد الدقيق لكل أنواع الوظائف الضرورية التي تحتاجها وأنواع الكفاءات لشغل هذه الوظائف، وعدد الأفراد الذين تحتاجهم، وكذا ضرورة توفر هذه الكفاءات في سوق

¹ - لشلاش عائشة، درويش عمار، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية باستخدام لوحة القيادة: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الاسمنت -بني صاف (S.C.I.B.S)، أبحاث الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 21-22 فيفري 2012، ص: 04.

² - بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الاستراتيجي، أبحاث الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004، ص: 72،73.

العمل، ثم تقارن الاحتياجات من الكفاءات التي تحقق لها الأهداف مع ما هو مطلوب وما هو متوفر لديها من كفاءات موظفيها لتحديد الانحراف بين ما هو مطلوب وما هو موجود فعلا، و على ذلك الأساس تخطط لنقل وترقية بعض الموظفين أو إعادة تدريبهم أو إعادة توزيع الوظائف وتقييم أدائهم، وان كان هناك نقص في الكفاءات فتخطط لتوظيف أفراد جدد يمتلكون هذه الكفاءات؛

- **المرحلة الثانية: إنشاء خارطة للكفاءات:** في هذه المرحلة يتم إنشاء قائمة الكفاءات الضرورية لممارسة المهن والوظائف، ويتم ذلك من خلال التحقق من المهنة والوظائف المرتبطة بها، وتحديد الممارسات والمهام الأساسية للوظائف وتحديد المعارف والكفاءات وترتيبها وتنسيقها وتوزيعها حسب متطلبات هذه الوظائف وحسب التسلسل الهرمي لها.¹

ومن أحد التقنيات المتاحة لتحديد الكفاءات المرتبطة بالأداء المتميز، نجد طريقة مقابلة الحدث السلوكي والمقترحة من طرف Mc Celland من خلال القيام بمقابلات مع العمال متوسطي الأداء وموظفين ذوي الأداء المتميز، لإعداد تقارير مفصلة عن الأفكار والتفاعلات التي تمكن كل عامل من تحقيق نتائج جيدة، ثم يتم ترميز نصوص هذه المقابلات بدقة عن السمات الشخصية، المعارف، المهارات، السلوكيات وهي التي تظهر في النصوص تشكل متطلبات الكفاءات الضرورية للوظيفة، وكذا تحديد الكفاءات التي تدفع إلى تحقيق الأداء المتميز؛²

- **المرحلة الثالثة: استقبال ودمج الكفاءات الجديدة:** لا بد من استقبال الموظف الجديد بشكل منظم وفعال، فيستقبل من طرف المسؤولين كالمسؤول المباشر، ويتم تعيين مرافق له من المؤسسة يكون ذا خبرة في مجال عمل الموظف الجديد لينقل له كل المعارف والمعلومات الضرورية ويوضح له كل الأدوار ومتطلبات العمل اللازمة والسلوكيات المرغوبة، ويجب أن يكون الموظف الجديد على علم بفلسفة المؤسسة وثقافتها وقيمتها ومتطلبات نجاحها وأهدافها، ثم يتم تسليم وتوقيع الوثائق الضرورية للعمل، لتأتي مرحلة ملكية الموظف الجديد لوظيفته، ويتم دمج مع فريق العمل الجديد ويعرف كل ما هو مطلوب منه لإنجازه وتحقيقه، ويقوم المشرف بتدريبه لتكتسب المعارف والمهارات اللازمة وعندما يتأكد المشرف بأنه تدرب جيدا، وأصبح ينجز عمله بالشكل الصحيح ينسحب تدريجيا لتقام مقابلات مع الموظف الجديد

¹ - غربي حمزة، عاشوري إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص: 13، 14.

² - بوطويل رقية، التوجه نحو الاختيار القائم على أساس الكفاءات للتوظيف في الوظيفة العمومية: دراسة ممارسات دولية، مجلة المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 4، جامعة الجزائر 3، 2015، ص: 154.

للتحقق من رضاه ورغبته في العمل وكذا كفاءته المكتسبة، وإذا كان ما يزال يحتاج إلى تطوير وتحسين وتدون كل هذه الملاحظات والتي يسمح للموظف بالإطلاع عليها؛

المرحلة الرابعة: التدريب والتطوير: تعد من أهم المراحل وأكثرها فعالية في حياة الموظف المهنية، حيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وربطها بما يتطلبه تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، ثم توضع الأهداف والسياسات والإجراءات التدريبية المطلوبة، وتوزع المواد التدريبية وتخطط وتنظم البرامج التدريبية وأوقاتها وموضوعاتها، ليتم وضع جداول مفصلة تقسم الموضوعات التدريبية إلى أجزاء بسيطة يتم توصيلها في شكل جرعات متوازنة للمتدرب باستخدام طرق تدريبية مختلفة كالاستعانة بالكتب والأشرطة السمعية البصرية التي توزع على المتدربين، أو الاستعانة بمدربين من خارج المؤسسة أو تنظيم جلسات تدريبية بمساعدة موظفين ذوي خبرة في مجال التدريب في المؤسسة، إضافة إلى تمكين المتدربين لتطبيق مهاراتهم الجديدة، ثم يتم رفع تقارير الأداء التدريبية للإدارة العليا، ليتم تبيان الإنجازات والسلبيات والتوصيات للفترة القادمة؛

- **المرحلة الخامسة: تقييم الأداء والعائد وتسيير المسار المهني:** يتم القيام بمقابلة فردية بين الرئيس المباشر والموظف لتحقيق التوافق بين الأهداف الشخصية للفترة المستقبلية، وكذا الدعم المطلوب للوصول للأهداف المرجوة وتحديد معايير الأداء الموضوعية والنموذجية واحتياجات التدريب، التطلعات المهنية، ولا بد على المسؤول من توفير الدعم المتفق عليه للموظفين وتتبع مراقبة وقياس أدائهم والعائد الذي يحققونه، ويجب مناقشة الموظف عن أدائه بشكل مستمر من أجل تحسينه وتطويره وهو ما يساهم في تحقيق الأهداف المحددة، ثم يتم إنشاء ميزانية الكفاءة والتي تعني تحليل وتقييم الكفاءات المهنية والقدرات والدوافع الفردية والتي تعطي النتائج عن أداء الموظف وتحدد بشكل خاص عائد الموظف فيما يتعلق بالمعرفة، المعرفة الفنية، المعرفة الإدراكية وتفيد في تطوير مشروع المسار المهني للموظف بنقله وترقيته من وظيفة إلى أخرى عموديا وأفقيا، ويرافق هذا المسار المهني التدريبي¹، وبالتالي فهي مرحلة معرفة نتائج جهود التدريب وتحصيل نتائج التعلم المبرمجة والإجابة عن ماهية المنفعة التي تحققت، والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات وبذلك تكمل دورة حياة الكفاءات لتحديد الكفاءات الإستراتيجية وتصنف إلى ما يلي:

¹ - بوقرة رايح، بن سالم أمال، مرجع سبق ذكره، ص ص: 31، 32.

- كفاءات يصعب استبدالها وتنتج قيمة مضافة منخفضة لتقوم الإدارة الحديثة للكفاءات باتخاذ الإجراء المناسب للعمل على إبرازها وحمايتها وإيجاد الحلول المناسبة للاستفادة القصوى منها من خلال إتباع سياسة فعالة للأجور والتحفيز المعنوي والتكوين والتسيير الفعال للكفاءات وتميئتها؛

- كفاءات يصعب استبدالها وتنتج قيمة مضافة مرتفعة ليتم التركيز على هذه الكفاءات وانتشارها إلى الحد الأقصى؛

- كفاءات يسهل استبدالها وتنتج قيمة مضافة منخفضة ليتم إحلال تقنية المعلومات والاتصالات محل المورد البشري؛

- كفاءات يسهل استبدالها وتنتج قيمة مضافة مرتفعة ليتم الاحتفاظ بهذه الكفاءات وتطويرها.¹

ومنه للاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية، لا بد من التسيير الجيد لها من خلال التخطيط لهذه الكفاءات لاستقطاب ما يناسب منها وتنظيم هذه الكفاءات داخل المؤسسة، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، إضافة إلى توجيه الكفاءات ودمجها لتطبيق الخطط المستقبلية للمؤسسة ومراقبتها وتقييمها، كما لا بد من تطويرها وتميئتها بشكل مستمر للحصول على النتائج المرجوة.

المطلب الثالث: تقييم وتطوير الكفاءات البشرية

تسمح عملية تقييم الكفاءات من معرفة جوانب القوة والضعف لدى الكفاءات، مما يحتم على المؤسسات الاهتمام بهذا الجانب لما له من أهمية في تطوير الكفاءات بما يخدم هذه المؤسسات وفقا لاستراتيجياتها وإمكانياتها للوصول إلى وضعيات جديدة وتحقيق التفوق والتميز في مجال أعمالها.

أولاً: تقييم الكفاءات

تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم الكفاءات البشرية كونها تمكن من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات وتستخدم كأساس للتوجيه الإداري والوظيفي وفي اتخاذ قرارات التدريب والحوافز ومراجعة الأجور ومناقشة التظلمات، وقد يتراوح التقييم ما بين (ضعيف، مقبول، جيد، جيد جداً، ممتاز، متميز)، حيث تحدد درجات لكل مستوى بالنسبة لكل من المبادرة، التعاون، كمية الإنتاج، جودة المنتجات، القدرة على التعبير والعرض، الابتكار، الحكم على الأمور، التكيف والمرونة، المعلومات عن المنتج والمؤسسة،

¹ - بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، أبحاث الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد الجزائر والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004، ص: 250، 251.

معرفة الخطة والميزانية والجداول الزمنية للعمل، الاحترام المهني، رأي الغير في الفرد، حيث تحدد مجموع الدرجات بغرض معرفة موقف الفرد بالنسبة لبقية العاملين.¹

وبالتالي فإن تقييم المعارف النظرية للفرد من خلال المقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، وتقييم المعارف العملية على أساس الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات العمل، إضافة إلى المعارف السلوكية الفردية والجماعية المطورة وتقييم المواهب والميزات الشخصية²، ويهدف التقييم إلى:

- تحديد العمال الذين ستزداد أجورهم؛

- تحديد الحوافز؛

- مساعدة المديرين والمشرفين في استيفاء بيانات استمارات التقييم؛

- توجيه قواعد التقييم بالنسبة لجميع القائمين عليه؛

- تحديد قيمة الفرد في المؤسسة بالنسبة لزملائه وبالنسبة لفرص الترقية والأجور والحوافز وظروف العمل، أي المزايا التي يحصل عليها نظير كفاءته حتى يستمر في العمل بمستوى فعال من الانتماء التنظيمي، بحيث أن وجوده يضيف قيمة مضافة للمؤسسة.³

وتوجد العديد من أدوات تقييم الكفاءات، ويمكن ذكر أهمها في النقاط التالية:

- **مقابلة النشاط السنوية:** تطبق حالياً في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وتسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو أحيانا السداسية للعمال، وقد أدخلت بعض المؤسسات الرائدة في مجال تسيير الكفاءات الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط، مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات؛

- **المرافقة الميدانية:** تسمح للمديرين بالتقييم الدوري للكفاءات، وتقديم النصح لهم ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، وتسمح بفحص التطورات الحاصلة بعد التكوين، لكن لهذه الأداة بعض السلبيات والتي تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذ لم يكن مكوناً من قبل على مثل هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة مسؤولهم الذي وضع لتقييمهم؛

¹ - زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، ط1، عمان، 2011، ص ص: 241، 242.

² - كمال منصور، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص ص: 60، 61.

³ - زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص: 242.

- **مرجعية الكفاءات:** وهي أداة لجرد الكفاءات الضرورية لكل نماذج العمل في فرع مهني، وتتجز من قبل المسؤولين عن حركية العمل المكلفين بإعداد قائمة لمختلف المهن (التجارية، الموارد البشرية، جودة، إنتاج، تطوير...)، ثم تحديد نماذج العمل الأساسية لكل منها، لتحديد الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد، وبالتالي فهي تسمح بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب حسب الكفاءات المطلوبة؛

- **طريقة مركز التقييم:** تعبر سابقا عن "مركز التقييم"، حيث كان المترشحون يخضعون لاختبارات للحكم على قدراتهم وبعدها اختفى المركز وبقيت عبارة التقييم التي تعبر عن المنهجية المستخدمة لعملية التقييم، والتي من خلالها يقيم المورد البشري من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات كالمحاكاة أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة... الخ.

ثانيا: تطوير الكفاءات

تعطي الكفاءات النتائج المرجوة إذا تم التطوير المستمر لها، وذلك من أجل التكيف مع عوامل تطوير المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، حيث أصبح تطوير الكفاءات يمثل أهمية إستراتيجية لما تقدمه من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق¹، ومن بين أساليب تطوير الكفاءات نذكر:

- **التدريب المبني على أساس الكفاءة:** يعتبر التدريب أسلوب فعال لتطوير الكفاءات والمحافظة على مستويات الأداء للاستثمار العقلاني لهذه الموارد، وتتمثل خطوات هذا التدريب من خلال:

- تطوير نموذج الكفاءة بتحديد الكفاءة المطلوبة للأداء المتفوق في الوظيفة الحالية والمستقبلية؛

- تحديد الكفاءات التي يعتبر التدريب عليها أكثر فعالية اقتصاديا من الاختبار على أساسها؛

- اختيار أفضل البدائل التطويرية فعالية اقتصاديا (تدريب الكتروني، تدريب أثناء العمل، يوم أو أيام تدريبية، محاضرات، ... الخ)؛

- تطوير طرق التقييم والمادة التدريبية، وتدريب المدربين والمتدربين؛

- تقييم نتائج التقييم.

- **تفعيل الاتصال بين الكفاءات:** من خلال تسهيل تدفق المعلومات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين لاتخاذ قرار معين وتنفيذه وذلك لضمان الحصول على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة، إضافة إلى تنمية الثقة في النفس من خلال تنمية العلاقات

¹ - كمال منصور، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص ص: 61، 63.

والاتصالات، كذلك الحصول على المعلومات الحقيقية من الموارد البشرية عن طريق تشجيعهم على إبداء آرائهم حول سلوكيات وقرارات مديرهم.

- **تحفيز الكفاءات:** وذلك من خلال دفع الأفراد لتنفيذ المطلوب منهم بشكل جيد وتشجيعهم على ذلك، من خلال التحفيز المادي والمعنوي للأفراد والثناء عليهم لتأدية أدوارهم على أكمل وجه قصد تحقيق أهداف المؤسسة.¹

- **تكوين فرق العمل:** من خلال التركيز على كفاءات فردية متنوعة وإيجاد ترابط وتناسق وتناغم فيما بينهم لتشكيلهم كفريق مع اختيار أسلوب إداري مناسب.

- **التفاعلات العاطفية:** يعتبر العامل العاطفي أحد أهم شروط خلق الكفاءات الجماعية، كون شعور أعضاء الفريق بالراحة سيجعلهم يستمتعون بما يفعلونه معا لتثمين التجارب المشتركة، كما أن زيادة فرص الكفاءات الجماعية يحتاج إلى تعبئة رأس مال الكفاءات الفردية، إضافة إلى تفعيل دور العلاقات غير الرسمية لتطوير الكفاءات الجماعية.²

كما أن إضفاء الطابع الاجتماعي يساهم بدرجة كبيرة في نقل المعارف والكفاءات من خلال التفاعل بين الأفراد داخل المجموعة، كالمعرفة الفنية التي تنتقل من خلال المراقبة والتقليد والممارسة، وهذا من شأنه أن يعزز من دور التعلم التنظيمي الذي يحدث عندما يكون الأفراد قادرين على الجمع بين المعارف الجديدة المكتسبة والمعرفة العملية المطبقة.³

كما أن التحفيز المناسب للمورد البشري هو الذي يمكن المؤسسة من تحقيق روح الفريق، وتشكيل فرق عمل وحلقات جودة ذات فاعلية عالية، فسياسة التحفيز يمكن بواسطتها دمج العاملين في المؤسسة وتحسين العلاقات معهم، وتحقيق التكامل بين أهدافهم وأهدافها، ولكي تكون المؤسسة سياسة تحفيز ناجحة لا بد أن:

- تقوم سياسة التحفيز على أساس اعتبار العاملين شركاء في المؤسسة؛

- ربط نظام التحفيز بمستوى الأداء، بشكل يؤدي إلى تحقيق الجودة التي يقوم عليها رضا العملاء، فمعيار الحصول على الحوافز هو مدى رضا الزبون، فكلما زاد الرضا زادت الحوافز؛

¹ - مسغوني منى، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات: دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 5، الجزائر، 2014، ص: 35.

² - عبد المالك ججيق، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية: دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 6، الجزائر، 2014، ص: 132، 133.

³ - Dalila BELAABED, Rabai DJERMANE, **éléments essentiels pour développer les compétences humaines - cas de l'université Abbes laghrour kenchela**, Algérie, Juin 2017, P 130.

- تبني سياسة التحفيز الجماعي، وذلك من أجل تنمية روح التعاون والمسؤولية الجماعية، فالمشاركة في الأرباح ورأس المال، وامتلاك أسهم في المؤسسة تعتبر من أدوات الحفز الجماعي المناسبة؛
- ربط الحوافز بارتفاع مستوى المهارة في العمل واكتساب مهارات جديدة¹.

وتنقسم إستراتيجية التحفيز لتطوير الكفاءات إلى:

❖ **إستراتيجية التحفيز على أساس المهارات:** يتم تعزيز ما تملكه الكفاءات البشرية من مهارات وقدرات ومعارف واستغلالها في أداء العمل، بحيث يؤثر مستواها العلمي في تحديد تلك المهارات العميقة ذات الصلة بمجال تخصص تلك الكفاءات، والمهارات العمودية والأفقية، وهنا يتم دفع الحوافز على أساس المهارات التي يمتلكها الفرد بغض النظر عن طول فترة عمله في المؤسسة، لتساعد هذه الإستراتيجية في الإبداع والتقليل من المستويات التنظيمية.

❖ **إستراتيجية التحفيز على أساس الأداء:** يعد الأداء الأساس الذي يمكن بموجبه تميز الكفاءات البشرية من خلال مساهمتهم في تحسين الجودة أو الكمية أو التقليل من وقت أداء المهام أو أي مورد مالي آخر، بحيث يمكن اعتبار الأداء المتميز كأهم معيار يتم على أساسه تقديم الحوافز الممنوحة للكفاءات البشرية حتى تتحمس أكثر للأداء المتميز².

¹ - محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية: في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة -الهندرة-، دار الرضوان، ط1، عمان، 2014، ص ص: 249، 250.

² - حوشين كمال، بن حمدان بهجة، دور إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية، أبحاث الملتقى العلمي الوطني حول أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس - المدينة-، الجزائر، 16 نوفمبر 2017، ص: 12.

خاتمة الفصل

إن التغيير في بيئة أعمال اليوم فرض على المؤسسة الاهتمام بكفاءاتها البشرية، نظرا لامتلاكها معارف ومهارات لا يمكن تقليدها، بل يمكن تطويرها واستغلالها في تفعيل دور مختلف الموارد الأخرى، و لذلك فرض مدخل إدارة الكفاءات النظر للأفراد على أنهم مختلفون في قيمتهم بالنسبة للمؤسسة، ويحتاجون لطرق متباينة لتوجيههم وإدارتهم، حسب قدرتهم على تحقيق القيمة للمؤسسة.

إذ على هذه الأخيرة أن تكون قادرة باستمرار على الإصغاء إليهم ومشاركتهم في مختلف القرارات المتخذة، الاتصال بهم وتحفيزهم ماديا ومعنويا إضافة إلى إرساء ثقافة جماعية تعاونية وإشباع حاجياتهم، أيضا تحديد الطرق والاستراتيجيات التي تنتهجها لتنميتهم والتطوير المستمر لهم، فإذا نجحت إدارة الكفاءات في تحقيق دورها المطلوب فإنها ستساهم في تحقيق القيمة، ويبقى التحدي القائم يتمثل في النتائج المحصل عليها من تطبيق إدارة الكفاءات داخل المؤسسة، لإظهار كافة الطاقات البشرية والعمل عليها باستمرار لتكريسها لصالح المؤسسة.

الفصل الثالث:

إمارة المعرفة كمدخل لتحسين كفاءة المورد البشري

مقدمة الفصل

إن تشابك عوامل التغيير والتجديد في جميع المجالات أدى إلى ضرورة بحث المؤسسات عن أساليب تنافسية جديدة تمكنها من التكيف مع المتغيرات السريعة في طرق أداء الأعمال، هذه الأساليب المبنية على أساس اعتبار آلية التعلم في النهج الوحيد الذي بإمكانه تطوير الكفاءات داخل المؤسسة لتحويل المعارف إلى أنشطة اقتصادية من شأنها تحقيق مستوى عال من الأداء، ونتيجة لذلك ظهرت المؤسسات المتعلمة التي تؤكد على ضرورة إيجاد واكتساب المعرفة ونقلها بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية، والقائمة على النظرة المفتوحة للعامل لاستقبال أفكاره الجديدة، وتشجيعه على المبادرة والابتكار أثناء ممارسة أعماله، وتتمين تفاعلهم لتبادل الخبرات، إضافة إلى تعزيز ثقافة التعلم المستمر كونه مصدرا هاما لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة والمحرك الأساسي للإبداع في المؤسسات.

المبحث الأول: انعكاسات إدارة المعرفة على كفاءة المورد البشري

لإدارة المعرفة دورا حيويا في التأثير على المؤسسة مهما كان طابعها، ويكون هذا التأثير عبر عدة أبعاد إذ تؤثر على الأفراد والعمليات ومخرجات المؤسسة، كما لها تأثير على الأداء العام للمؤسسة ككل، وذلك ببناء قاعدة معرفية تسمح بتوليد المعرفة وتجميعها ونشرها على كافة المستويات الإدارية، مع السعي لتوظيفها بفعالية والاستفادة القصوى منها لتحسين الكفاءات البشرية في المؤسسة.

المطلب الأول: أثر إدارة المعرفة على العاملين

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المؤسسة بطرق مختلفة أولها من خلال تفصيل عملية التعلم لديهم، وذلك من خلال بعضهم لبعض وكذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة، ويسمح مثل هذا التعلم من النمو باضطراد، بما يحقق قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات التكنولوجيا والسوق.¹ ثاني التأثيرات أن إدارة المعرفة تساهم في جعل العاملين أكثر مرونة، بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة مختلف المشاكل التي يواجهونها في عالم الأعمال.

وعموما فإن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاث غايات مهمة لأي مؤسسة محلية أو عالمية

وهي:

- توسيع الخبرات لدى العاملين؛

- دعم وزيادة رضا الزبائن؛

- زيادة الربح والعوائد.²

أ - أثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين

تستطيع إدارة المعرفة مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مداركهم وتخصصاتهم المختلفة، بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمجها وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومشاركين في التطبيقات كفريق معرفة، فتجسيد المعرفة يعني جعلها متاحة للجميع وتحويل المعرفة الضمنية إلى أشكال من المعرفة الصريحة، أما دمج المعرفة فهو تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية والإثنين تعلمان سوية في مساعدة الأفراد على التعلم، أما جعل المعرفة اجتماعية ومشاركة فهي تساعد الأفراد على إكتساب المعرفة إلا أنها تتم من خلال اللقاءات والحوارات غير الرسمية فيوضع المعرفة أمام الجميع من خلال إعداد التقارير حول ما من تعلمه، يتيح الفرصة للمعرفة الضمنية أن تصبح معرفة صريحة وبهذا

¹ - أحمد دببش، مروى بوقدوم، إدارة المعرفة وسيلة لتنمية الموارد البشرية في المنظمة، أبحاث الملتقى الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس - المدية - الجزائر، 16 نوفمبر 2017، ص: 11.

² - محمد زرقون، الحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، الجزائر، ديسمبر 2014، ص: 130.

يمكن الأفراد الآخرين من الاستفادة منها، أي تتم عملية اكتساب المعرفة بنجاح من خلال اكتساب وتعلم العاملين على المستوى التنفيذي لخلاصة من المعارف تساعدهم على تجاوز الأخطاء الممكن حدوثها في عمليات الإنتاج.¹

ب - أثر إدارة المعرفة على مواهمة العاملين

في الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة المؤسسة وتشجع العاملين على التعلم المستمر فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة، خلال عملهم اليومي، وبالتأكيد عندما يكون العاملون حذرين من التغيرات الكبيرة التي من الممكن حدوثها مستقبلا، فإنهم سوف لن يتفاجأوا من حدوثها، والحذر من الأفكار الجديدة والمشاركة في المناقشات الحرة واللقاءات ليس فقط تجعل العاملين متأهبين للاستجابة إلى أية تغيرات قد تحدث، وإنما أيضا تجعلهم أكثر قبولا لتلك التغيرات وتجعلهم يتمتعون ببقية إستراتيجية، وبالتالي أي تغيير على مستوى العمليات كمتغيرات في نمط ووسائل الإنتاج لا تحدث فرقا بالنسبة للعامل بل يتكيف معها بشكل تلقائي، وعليه تكون إدارة المعرفة قد حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المؤسسة، كما تظهر هنا أهمية المعرفة في تغيير ثقافة الأفراد وسلوكياتهم داخل المؤسسة،² كما أن إدارة المعرفة تتطلب إلتزام الإدارة العليا لفهم الأفراد ذوي المعرفة ودعم أنشطتهم وتمكينهم لتكييف المعارف الموجودة مع المواقف الجديدة، لدمج المهارات الفردية والخبرات في المعرفة التنظيمية، فهذا من شأنه أن يبين للعاملين قيمة المعارف والمهارات المكتسبة لدى إدارة المؤسسة.³

ج - أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين

هناك فوائد عديدة لإدارة المعرفة التي تؤثر مباشرة على رضا العاملين ومن أهمها:

- أن يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل في المؤسسات التي تعاني من نقص في المعرفة؛
- تهيئة الظروف الأفضل والمناسبة للتعامل مع المتغيرات.⁴

وهذه الفوائد تمكن العاملين من الشعور بالرضا الوظيفي، وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم إضافة إلى تدعيم قيمتهم السوقية مقارنة مع العاملين في المؤسسات الأخرى، إضافة إلى ذلك

¹ - عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة: مدخل تحليلي - المداخل - العمليات - الإستراتيجيات - دراسة حالة، دار وائل، ط01، عمان، 2013، ص: 166.

² - محمد كنوش، بناصر جبارة، أثر إدماج عمليات إدارة المعرفة في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة، أبحاث الملتقى الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس -المدية-، الجزائر، 16 نوفمبر 2017، ص: 15.

³ - R Purushotham Naik, **Knowledge Management : Impact of Human resource productivity in competitive advantage**, journal of humanities and social science, volume 1, p: 58.

⁴ - أبو بكر خوالد، خير الدين بوزرب، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية: مقارنة نظرية، أبحاث الملتقى الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس -المدية-، الجزائر، 16 نوفمبر 2017، ص:

فإن إدارة المعرفة تساعد العاملين في التصدي للمشاكل التي تواجههم، حيث أن قسما من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقا وتم معالجتها بصورة فعالة، وهذه الطريقة تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختبار تجعل العاملين قادرين بفعالية أكثر على أداء أعمالهم، مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين دائما للأداء الأفضل، وتأتي كل هذه الأمور نتيجة لزيادة معارف العاملين وتحسين قيمتهم السوقية كونهم أصبحوا عمال ذي معرفة بالإضافة إلى تعظيم الأداء الذي يؤدي لزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة.¹

د - دور إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات داخل المؤسسة

لإدارة المعرفة دور فعال في تنمية الكفاءات داخل المؤسسة ويظهر ذلك في المجالات التالية:

- **رفع مستوى الأداء لدى العاملين:** حيث يصبح العاملون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائف عملهم وبالوظائف الأخرى القريبة من وظائفهم، وبالتالي يصبح العاملين قادرين على طرح مبادرات لإجراء تحسينات أفضل، وتعلم إجراءات جديدة أسرع، والمساعدة في تحسين العملية التشغيلية بطريقة أكثر خبرة وعقلانية وبالتالي القدرة على الإبداع والابتكار أكثر في مجال عملهم؛

- **رفع درجة الانضباط واحترام الأوقات عند الموظفين:** حيث يصبح للعاملين شعور إيجابي تجاه المؤسسة التي يعمل فيها والإخلاص فيها، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعور الإنتماء والافتخار بالعمل فيها؛

- **رفع مستوى الثقة بين القمة والقاعدة:** أي وجود علاقة قوية بين الرئيس والمرؤوس داخل المؤسسة، إذ تظهر العديد من النتائج الايجابية عندما يكون هناك احترام متبادلا بين الطرفين والوصول إلى الاحترام والثقة المتبادلة بين الطرفين يشكل تحديا كبيرا للعديد من المؤسسات كون مردودها يظهر من خلال ارتفاع معدل البقاء في العمل، وقلّة معدل الغياب وتقديم خدمات أفضل للعملاء ومنتجات عالية الجودة؛

- **رفع منسوب سمعة المؤسسة في المحيط الخارجي:** يحدث هذا استنادا على تقييمات الآثار الاجتماعية، الاقتصادية والبيئية التي تؤثر على حياة المؤسسة عبر الزمن، فالسمعة الجيدة تؤدي إلى توطيد العلاقات الودية مع الأطراف المؤثرة في المجتمع حيث تساعد في التقليل من المخاطر التي قد يتحملها الزبائن جراء إقتناء خدمة أو منتج ما.

وتكون عوناً لهم عندما يواجهون اختيار منتجاً معيناً خاصة في حالة تشابه المنتجات والخدمات

في الوظائف، كل هذا سوف يزيد من رضا المستهلكين عن المؤسسة وكذا الموظفين عن عملهم؛

¹ - فلاق علي وآخرون، إدارة المعرفة ودورها في تنمية الموارد البشرية، أبحاث الملتقى الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس -المدية-، الجزائر، 16 نوفمبر 2017، ص: 10.

- **زيادة مردودية المؤسسة المالية والإنتاجية والاجتماعية:** تعد من الأهداف الأساسية التي تسعى لتحقيقه، والمردودية تدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتائج، ففي حالة زيادة المردودية يكون الرفع المالي في صالح المؤسسة.

- **رفع مستوى التنافسية للمؤسسة:** المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لزبائنها من خلال إستراتيجيتها لتحقيق قيمة مضافة في الوقت الذي يعجز فيه منافسوها عن القيام بذلك، فضلا عن وجود كفاءات بشرية ذات معرفة ملمة بعملهم قادرة على الإبداع والإبتكار في مجال أعمالها.¹

المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على العمليات والمنتجات

تؤثر إدارة المعرفة على تحسين وتطوير العمليات داخل المؤسسة خاصة أنشطتها الرئيسية كالسويق والإنتاج والمحاسبة...إلخ، إضافة إلى تأثيرها على المنتجات الموجهة للسوق، ويمكن تلخيص هذا التأثير فيما يلي:

أولاً: أثر إدارة المعرفة على العمليات

تؤثر إدارة المعرفة بصورة واضحة وفعالة على تطوير وتحسين مختلف العمليات والفعاليات داخل المؤسسة خصوصا الأساسية منها كالإنتاج والتسويق، الأفراد، المالية، وكذا الأنشطة المساندة للنشاطات السابقة كالعلاقات العامة، الصيانة والخدمات، البحث والتطوير وغيرها.

ويظهر هذا التأثير من خلال الأبعاد التالية:

- **الاستعداد للعمل:** وهي تمثل العمليات المناسبة واتخاذ أفضل القرارات؛
- **الفعالية:** أي تنفيذ العمليات بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة؛
- **الإبداع:** من خلال تنفيذ الأعمال بطريقة جديدة تركز على الإبداع ومن خلال هذا البعد دائما يمكن تحسين الفعالية والاستعداد للعمل.²

وللتفصيل أكثر في كيفية تأثير إدارة المعرفة في مختلف هذه الأبعاد نذكر ما يلي:

أ- **فعالية العمليات:** تساهم إدارة المعرفة في جعلها أكثر فعالية من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر ملائمة لأعمالها، لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المؤسسة وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط وجعلها أكثر استقرارا،

¹ - حكيم شبوطي، خيرة بن قطيب، إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءة الموظفين في المؤسسة، أبحاث الملتقى الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس -المدية-، الجزائر، 16 نوفمبر 2017، ص: 10، 11.

² - عادل غزالي، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة محمد لمين دباغين -سطينف02-، الجزائر، 2016، ص: 236.

وبالمقابل فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المؤسسة لأن خطأ تكرار الأخطاء القديمة يبقى عاليا.¹

ب- كفاءة العمليات: وذلك من خلال:

- تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة لمواجهة التحديات المستقبلية؛

- تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم؛

- تقليل الكلف ذات العلاقة بالإنتاجات، والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

ج- الابتكار في العمليات: يمكن للمؤسسات الاعتماد أكثر على المعرفة المشتركة من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل وتطوير عملية الابتكار في المؤسسة، فإدارة المعرفة تعد أداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني، هذا ما يساعد على الابتكار أكثر في المؤسسة.²

ثانيا: أثر إدارة المعرفة على المنتج

تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات التي تقدمها المؤسسة في محورين هما المنتجات ذات القيمة المضافة، والمنتجات المستندة على المعرفة.

حيث تساعد عمليات إدارة المعرفة المؤسسات على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة كمثال على ذلك تطبيقات شركة فورد لإنتاج السيارات حيث تطلب الإدارة العليا للشركة سنويا من المديرين العاملين فيها إجراء التحسينات والتطويرات على المنتج النهائي بنسبة تتراوح ما بين (5-7%) وتتمثل هذه التحسينات بالمتغيرات التي تطرأ على المعايير الفنية التي تطبق على المنتج أو مواصفاته الفنية والنوعية أو معدل استهلاك للطاقة وغيرها من المؤشرات وعلى أساس هذه التوجيهات يلجأ المديرون إلى البحث عن أفضل التطبيقات، وذلك باستخدام قاعدة البيانات والموارد المعرفية المطلوبة بغية تحقيق هذه المؤشرات وتؤثر إدارة المعرفة من جانب آخر على المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات ومختلف الوسائل التقنية الأخرى.³

كما أن إدارة المعرفة تؤثر على أداء المؤسسة سواء تأثيرا مباشرا والذي يظهر عند استخدام المعرفة في ابتكار وتطوير منتجات جديدة التي تؤدي لزيادة الأرباح ويمكن مشاهدتها من خلال قياس

¹-تاني عبد المومن، بوعيشاوي يوسف، تأثير إدارة المعرفة على الأداء المتميز في المؤسسة، أبحاث الملتقى الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس -المدية-،الجزائر، 16 نوفمبر 2017، ص: 11.

²- عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 279، 280.

³- نذير بوسهوه، علي مكيد، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 01، العدد 07، جامعة الوادي ، الجزائر، 2014، ص: 160.

معدل العائد على الاستثمار، كما تؤثر بشكل غير مباشر حيث تنتج عادة من الفعاليات غير المباشرة المرتبطة برؤية المؤسسة وإستراتيجياتها أو مع العوائد والتكاليف.¹

فتوليد المعرفة الجديدة والمفيدة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها تساهم في تسهيل العمل داخل المؤسسة، فضلا عن وجود فريق متخصص بالنقاط المعرفة والتشجيع على استثمارها، إضافة إلى مشاركة العاملين وتفاعلهم ووجود قيادة فعالة تقود تلك العمليات لإحداث التناسق فيما بينها، وهذا يؤدي إلى:

- تقليل التكاليف الإجمالية للعمل من خلال تقليل تكاليف الهدر والإنتاج المعيب ومردودات المبيعات وتكاليف سوء التعامل مع التقنيات ووسائل العمل؛

- زيادة العوائد المالية للمؤسسة عن طريق إنتاج منتجات متقنة وأخرى مبتكرة.²

المطلب الثالث: أفراد المعرفة كمتطلب أساسي لتحسين الكفاءات

تعتمد المعرفة في المؤسسات على مصدرين: الأول، المصدر الداخلي للمعرفة ويتمثل في الأفراد العاملين فيها من ذوي المهارات، والخبرات المعرفية والثاني، المصدر الخارجي والذي تتنافس على أساسه المؤسسة كونه من أصولها ويشكل قيمة ذات عائد للمؤسسة.

ويمكن أن نجد ثلاثة أنواع من الأفراد الذين يعملون بالمعرفة وهم:

- **إستراتيجيو المعرفة:** هم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق، يأخذون المعرفة الجديدة من داخل المؤسسة بوصفها رأس مال فكري، ومصدر جديد لحقوق الملكية الفكرية في المؤسسة، وخارج المؤسسة بوصف المعرفة في عملية توليدها وتقاسمها هي السلاح الإستراتيجي، يقيمون المؤسسة على أساس معرفتها وتميزها وليس على أساس الخدمات والمنتجات التي يتم إنتاجها في السوق،³ ويأخذون الدور القيادي في اكتساب المعرفة والعمل على تسهيل تبادلها بين جميع الأفراد الذين لديهم معرفة وأولئك الذين يحتاجون المعرفة، للاستفادة القصوى من المعارف الموجودة لصالح المؤسسة، كما يلتزمون بجعل أساليب المكافأة والاعتراف كمقابل للعمل الكفء.⁴

¹- دخلي عبد الرحمان، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث في رفع كفاءة أداء المنظمات، أبحاث الملتقى الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس- المدينة- الجزائر، 16 نوفمبر 2017، ص: 12.

²- مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، أبحاث المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، 2012، ص: 23.

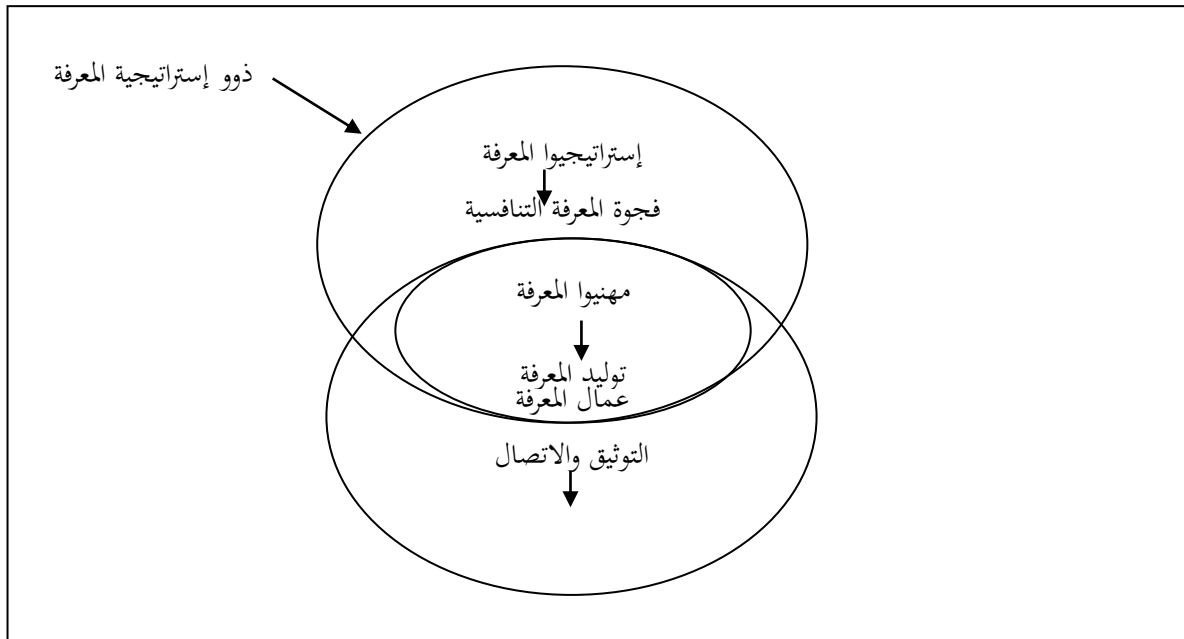
³- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، ط01، عمان، 2010، ص: 63.

⁴- Gay st.clair , **knowledge services : a strategic Frame work for the 21st century organization**, library of congress cataloging –in- publication data, Berlin, 2017, p : 103.

- **مهنيو المعرفة:** هم المسؤولون عن المعرفة السببية أو معرفة ماذا وعن الدراية الفنية أو معرفة كيف كونهم يتعاملون مع المعرفة كموضوع، يستوعبون المضمون المعرفي وهي الخبرة في أساليب الحصول عليها واستيعابها لتوليدها وجعلها قادرة على العمل في مجالات الاستخدام المختلفة.

- **عمال المعرفة:** هم الذين يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد لمهنيي المعرفة، يقومون بتصنيف وجدولة وخزن وإيصال والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالمواد المعرفية الخام، ويعرفون جيدا بماذا يتكلم مهنيو المعرفة وما يحتاجون ويطلبون وكيفية تنفيذ ما يطلبون،¹ يقومون بتوليد المعرفة كجزء من عملهم ويستخدمون عقولهم في تحويل أفكارهم إلى منتجات وخدمات أو عمليات.²

ويمكن توضيح ما سبق أكثر من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (3-01): قيمة المعرفة

المصدر: جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، ط01، عمان، 2010، ص: 64.

يتضح من الشكل أعلاه أن قيمة المعرفة تظهر من خلال الأفراد العاملين بها والذين يتشكلون أولاً من إستراتيجيي المعرفة القائمين على تحليل فجوة المعرفة التنافسية للمؤسسة في السوق، على إعتبار أن تدفق المعرفة غير متساوي بين الأفراد وبالتالي فهم يقيمون المؤسسة على أساس ما تمتلكه من معارف، إضافة إلى مهنيي المعرفة الذين يحصلون على المعرفة لتوليدها من جديد وبلورتها إلى أفكار إبداعية

¹ نجم عيود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق، ط01، عمان، 2004، ص ص: 157، 158.

² أبو بكر خوالد، خير الدين بوزرب، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية: مقارنة نظرية، أبحاث الملتقى الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس-المدية-، الجزائر، 16 نوفمبر 2017، ص:

تسهم في تحقيق ريادة المؤسسة، وأخيرا عمال المعرفة المتفهمين لأفكار مهنيي المعرفة لتنفيذ أفكارهم ومعارفهم الجديدة المقترحة وتحويلها إلى واقع كانت تتطلع المؤسسة لتجسيده في منتجات وخدمات جديدة لطالما كانت مرغوبة من قبل الزبائن أو ستكون في المستقبل كذلك.

ولقد أكد المفكر Peter Druker (بيتر دراكر) في كتابه "تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين" على أن أكثر الموجودات قيمة في مؤسسات القرن الحادي والعشرين هم عمال المعرفة وخبراتهم وكفاءاتهم وإنتاجيتهم، وأن أكبر مساهمات الإدارة ستكون في زيادة الإنتاجية من خلال عامل المعرفة الذي وصف بعامل الإنتاج الأول الذي يحول العمل والخبرة الشخصية إلى معرفة من خلال الإمساك بالإفترض والتخمين والمشاركة ونشرها ضمن المؤسسة لخلق القيمة، وبهذه السمات أصبح عامل المعرفة قادر على إدارة ذاته وليس بحاجة لمن يديره وكان Druker من مؤيدي هذه الفكرة لطرحة فكرة إستقلالية عامل المعرفة لتشجيعه على إطلاق أفكاره ومشاركتها مع فريق العمل ليطم تطبيقها والإبداع في الإنجاز،¹ وقد حدد Druker في هذا المجال ستة عوامل رئيسية من شأنها دعم عامل المعرفة لاستخدام معارفه وأفكاره بأحسن شكل ليطم مشاركتها وتخزينها وتطبيقها والاستفادة منها في المؤسسة (مخرجات المؤسسة) والتي نذكرها في النقاط التالية:

- لا بد من أن يركز عمال المعرفة على المهمة الموكلة إليهم أو يحددوا بأنفسهم ما يجب أن تكون تلك المهمة وبالتالي سؤالهم ما هي مهمتكم؟ وما الذي يتوقع منكم أن تسهموا به؟ وما الذي يعيقكم عن أداء مهمتكم؟ وبالتالي يجب إزالته؛
- فرض مسؤولية مخرجات عامل المعرفة على كل واحد منهم بذاته، وينبغي أن يديروا أنفسهم وأن يتمتعوا بالاستقلالية؛
- أن يكون الابتكار المستمر جزء لا يتجزأ من العمل، باعتباره مهمة ومسؤولية تقع على عاتق العمال ذوي المعرفة؛
- يتطلب عمل المعرفة استمرارية التعلم من قبل العامل ذي المعرفة، وبشكل متساوي واستمرارية التدريس؛
- لا بد أن تعتبر إنتاجية العامل ذي المعرفة جودة مهمة وليست مسألة كم للمخرجات؛
- لا بد أن ينظر للعامل بوصفه واحدا من الأصول بدلا من اعتباره تكلفة، وهذا يتطلب أن يرغب العمال ذوي المعرفة في العمل لصالح المؤسسة مفضلين عليها كل الفرص الأخرى.²

¹- رانية حفاظ، زحل حفاظ، أهمية إدارة المعرفة في دعم تعلم الأفراد كمدخل لتنمية المورد البشري بالمنظمات، أبحاث الملتقى الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس -المدية-، الجزائر، ص: 12، 13.

²- بيتر ف.دراكر، تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، معهد الإدارة العامة، ترجمة: إبراهيم بن علي الملحم، الرياض، 2004، ص:

ونظرا للدور الكبير الذي يملكه عامل المعرفة في المؤسسة، فالإدارة العليا للمؤسسة مطالبة بتوجيه الإجراءات اللازمة لدعمه وتسهيل عملية حصوله على المعلومات في الوقت المناسب، ولهذا لا بد من تعيين قائد للمعرفة الذي يركز على الجدارات المعرفية لدى العاملين، والمعلومات والمعارف المتولدة والمخزنة ويحفزهم نحو المشاركة فيها وتعميق عملية نقلها وخاصة في المنظمات المعتمدة على المعرفة والتي تتصف مهمة قادتها بما يلي:

- تشجيع حرية وحركة المعلوماتية وتوليد المعرفة؛
- قيادة المؤسسة من خلال ثقافتها المسؤولة والعمل على تدريب العاملين؛
- توفير المواد المختلفة لزيادة الإلتزام التنظيمي؛
- يكافئون جهود العاملين المميزين سواء ماديا أو معنويا؛
- يسهلون عمل الأفراد ويساهمون في تنمية روح فريق العمل، كما يشاركون الأفراد في الرؤية وصياغة الإستراتيجية؛
- يعطون جزءا من مهمتهم للمنظمة التعليمية والتعلم التنظيمي¹؛
- نشر وتشجيع مشاركة المعرفة والتعلم المستمر؛
- تصميم وتنفيذ ومراقبة الإشراف على البنية الأساسية للمعرفة الخاصة بالمؤسسة، مما يتطلب معرفة عالية بتكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى العلاقات التنظيمية²؛
- إدارة العلاقات مع مزودي المعلومات والمعرفة الخارجيين (شركات قواعد البيانات أو الشركاء الأكاديميون) ومناقشة العقود المتعلقة بالعمل معهم والتفاوض حولها؛
- تقديم المدخلات العامة في عملية توليد المعرفة واستخدامها في مختلف أنحاء المؤسسة؛
- تصميم وتنفيذ مداخل ترميز المعرفة الخاصة بالمؤسسة، لأن مثل هذه المداخل تحدد التصنيفات الأساسية للمعلومات أو المعرفة التي تعكف المؤسسة على العمل عليها؛
- قياس وإدارة قيمة المعرفة وقيادة تطوير إستراتيجية المعرفة، أي تركيز موارد المؤسسة على نمط المعرفة الذي تحتاجه المؤسسة من أجل إدارة عمليات المعرفة³؛
- التأكيد على مشاركة العاملين لمعارفهم وخبراتهم فيما بينهم، ليقوموا بمعالجة المعلومات والمعارف والتعلم منها، كون تقاسم المعرفة يساهم في مضاعفتها، ليزيد من فرص الابتكار والإبداع لدى العاملين⁴.

¹ - فريد كورتل، مقبوح صبري، قيادة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة الاقتصادية: دراسة تجربة المؤسسة الوطنية لإنتاج وتسويق المحروقات - سوناطراك -، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 01، العدد 02، الجزائر، 2010، ص ص: 69، 70.

² - أسامة محمد سيد علي، إدارة المعرفة، دار العلم والإيمان، ط01، القاهرة، 2013، ص ص: 242، 243.

³ - هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 111، 112.

⁴ - Carmen CHANSOVSCI and others, **optimization of human resources function through knowledge management**, fascicle of the faculty of economics and public administration, university of Suceava, volume 10, No 2, 2010, p p : 209, 210.

ولتنفيذ المهام سابقة الذكر الملقاة على عاتق قائد المعرفة، تتطلب منه مجموعة من الواجبات المتمثلة في:

- يمتلك رؤيا واضحة حول أجندة المعرفة وإدارة المعرفة إذ انه يفكر في أعمالها وبيئتها وأهداف المعرفة؛
- يدعم عمال المعرفة ويثير حماسهم؛
- لديه منظور شامل يتضمن المناظير التنظيمية والتكنولوجية والإستراتيجية؛
- يراهن على نجاح المعرفة حتى لو كانت إمكانية قياس المنافع والكلف صعبة؛
- يستعمل الاتصالات الفاعلة في التسويق وإعادة هندسة الأعمال؛
- يكون في تفاعل مستمر وفعال مع كل المستويات، مع الزبائن والخبراء والعاملين (يستخدمون شبكات الربط الأوسع نطاقا)؛

- يحرص على تكوين فرق العمل التي يتكون أعضائها من مختلف التخصصات؛
- تطوير برامج الحوافز وتنمية الموارد البشرية التي تساهم في تغيير السلوك؛¹
- لديه رؤية لتفسير بعض الأمور غير الواضحة في مجال إدارة المعرفة؛
- لا يخشى المخاطرة في سبيل إنجاز الأفضل في عمله؛
- لديه القدرة على تغيير طريقة تفكير الأفراد بالمؤسسة وكذا تغيير طريقة عملهم؛
- لديه ثقافة الانفتاح مما يجعله قادرا على الإبداع وتطوير أفكار الآخرين؛
- لديه دراية واسعة بإمكانيات تكنولوجيا المعلومات لاقتراح التغييرات المطلوبة لدعم مشروعات إدارة المعرفة؛

- يجيد التواصل مع الآخرين؛²
- أن يكون خلاقا ومبدعا وقادر على التصرف بذكاء وبراعة في مختلف المواقف؛
- أن يكون مؤمنا بقيم المؤسسة وأهدافها؛
- أن يمتلك القدرة على إظهار مستوى عال من القدرة المعرفية المرتبطة بشكل مباشر بالمكانة المهنية للفرد؛³

- القدرة على تحمل ضغوط العمل أكثر من غيره؛
- لديه سرعة في إنجاز العمل.⁴

¹- عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 351.

²- يورك برس، إدارة المعرفة، مكتبة لبنان، ط01، لبنان، 2005، ص ص: 29-31.

³- هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 112، 113.

⁴- جمال يوسف بدير، مرجع سبق ذكره، ص ص: 173، 174.

المبحث الثاني: إستراتيجية التعلم التنظيمي لتحسين الكفاءات البشرية

يعد التعلم التنظيمي من أبرز الاتجاهات التطويرية التي تستند إليها المؤسسات المتطلعة لمواكبة التغيرات المتلاحقة، لأن هذا الموضوع حظي ويحظى باهتمام كبير من قبل المؤسسات، باعتباره من أهم المداخل الفعالة لرفع كفاءة المورد البشري، كونه يركز على الاهتمام بالمورد البشري في المؤسسات، والعناية بتنمية قدراتهم وتطوير أدائهم، وصقل مهاراتهم وكشف وتثمين معارفهم وطاقاتهم الإبداعية، لتحقيق طموحات الأفراد من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي

لقد تزايد الاهتمام بمفهوم التعلم التنظيمي بوصفه ضرورة إستراتيجية تسهم في تقدم المؤسسات، نظرا لمساهمته في تنمية المورد البشري في المؤسسة وتطوير كفاءاتهم، من خلال تعميق معارفهم وتنمية موجوداتهم الفكرية وتجديدها باستمرار للإرتقاء بأدائهم لمستوى التميز في مجال أعمالهم للقدرة على مواجهة التحديات القائمة، ووضع الحلول للمشكلات التي تعترض نمو وبقاء المؤسسة بصورة مستمرة.

أولاً: تعريف التعلم التنظيمي

ظهر أول استخدام لمصطلح التعلم التنظيمي في عام 1978 من قبل "Argyris, schon" في كتابهما "Organizational Learning" "منظمة التعلم"، حيث قدما سؤالاً مفاده "هل يجب على المؤسسات أن تتعلم؟"، ومنذ ذلك السؤال بذلت الكثير من الجهود لتحديد التعلم في المؤسسات والبحث في معانيه.¹

فقد عرفه "Leroy and Ramanantsoa" في عام 1997 على أنه: ظاهرة جماعية من الاستحواذ وتطوير المهارات المعرفية والسلوكية والمعرفة مما يؤدي تعديل أكثر عمقا أو دائم لإدارة المؤسسات.² وقد عرف التعلم التنظيمي بأنه: «أحد العمليات السلوكية المهمة التي تساهم في تشكيل السلوك التنظيمي ويرتكز على التفكير الجماعي والتعلم المستمر الهادف إلى تمكين العاملين وتحسين أداء المؤسسة والارتقاء بها إلى التميز وزيادة قدراتها على التكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار»³ وعرفها

¹ - بلال خلف السكارنة، التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 40، بغداد، 2014، ص: 128.

² - Niels Ingvar Boer, knowledge sharing writhin organizations: a situated and relational perspective, Earasms research institute of Management, Rotterdam, 2005, p : 35.

³ - زلاسي سمير، أثر التعلم التنظيمي على القدرات الإبداعية للعاملين: دراسة حالة قطاع الاتصالات (جازي، موبيليس، أوريدو) بولاية الوادي، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 01، العدد 09، جامعة الوادي، الجزائر، ص: 193.

"C.MARLENE FIOL" "مارلين فيول" على أنه : «عملية تحسين الأعمال من خلال معرفة مفهومة ومتميزة».¹

كما عرفته «بالممارسة الميدانية للأفراد في أماكن عملهم، والمتمثلة في ترجمة المفاهيم والمعارف النظرية إلى مهارات تطبيقية وعملية، وهذا ما يؤدي إلى تحفيز العاملين والرفع من روحهم المعنوية، أي مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم وفي حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المؤسسة، ذلك أن إدارة المعرفة تساعد العاملين على التعلم والإنطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقولهم وتخصصاتهم المختلفة، وبالتالي الرفع من مستوى أدائهم».²

كما يراه كل من "Mallyand, Donaoghve" على أنه: «عملية تفاعل إجتماعي مدروس يحصل من خلاله ترجمة المعارف والمهارات لدى الموارد البشرية في بيئة العمل إلى الآخرين لغرض التحسين المستمر للأداء الجماعي والتنظيمي».³

كذلك عرف «بتلك العملية التي تؤدي إلى تطوير المعرفة عن العلاقات بين الأعمال وبين النتائج وتأثير البيئة الخارجية على تلك العلاقات، وهذا يتطلب أن تتصف تلك المعرفة بطبيعة تشاركية بين الأفراد العاملين بالمؤسسة، وأنها تقيم من قبلها باستمرار، مما ينتج عنه تكامل في المعرفة بينهم».⁴ ومن خلال ما سبق يمكن القول أن التعلم التنظيمي هو عملية الاكتساب المستمر للمعارف ونشرها وتسهيل تدفقها داخل المؤسسة، بغرض تنمية الكفاءات البشرية بما يؤدي إلى تحقيق ريادة المؤسسة وتميزها في مجال أعمالها.

ثانيا: خصائص التعلم التنظيمي

- يعد التعلم التنظيمي صورة حديثة تختلف عما قبلها من صور وأساليب لتنمية كفاءات الأفراد العاملين في مختلف المؤسسات، ويمكن إبراز أهم الخصائص التي يتسم بها التعلم التنظيمي فيما يلي:
- يعد عملية مستمرة، ينظر إليها أفراد المؤسسة كجزء أساسي من أنشطة وثقافة المؤسسة، ولا يعتبرونها جانبا مضافا إلى أعمالهم؛
- يعتمد على الخبرات والتجارب الداخلية والخارجية للمؤسسة سواء كانت فردية أو جماعية؛
- يحتاج إلى مساندة فاعلة من قيادة المؤسسة حتى يحقق نتائج المروجة؛

¹ - شنشونه محمد، أهمية التعليم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 33، الجزائر، 2014، ص: 110.

² - خثير محمد، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أبحاث الملتقى الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس -المدية-، الجزائر، 16 نوفمبر 2017، ص: 11.

³ - سليمان عزالدين، إستراتيجيات التعلم التنظيمي وكيفية تسريعه في المؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، العدد 03، الجزائر، 2016، ص: 206.

⁴ - مانع صبرينة وآخرون، التعلم التنظيمي كإستراتيجية للإستثمار في رأس المال البشري وخلق القيمة بالمؤسسات، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 6، العدد 01، الجزائر، 2010، ص: 276.

- قد يحدث التعلم التنظيمي بشكل تلقائي، ولكن لتعظيم الفائدة المرجوة منه ولضمان إستمراريته فإنه يتطلب إستراتيجية محددة وواضحة؛¹
- التعلم ناتج عن إكتساب المعارف والخبرات؛
- يؤدي إلى تغيير في السلوك؛²
- يعد عملية معقدة ومتشابكة تحتاج إلى تخطيط وتنظيم ومتابعة؛
- يحتوي على العديد من العمليات الفرعية أولها اكتساب المعلومات، وتخزينها في ذاكرة المؤسسة للوصول للمعلومات وتقيحها للإستفادة منها في حل المشكلات؛
- ناتج عن التفاعلات الفردية التي تهدف إلى إنتاج معارف تنظيمية جديدة؛³
- يعد عملية هادفة ومخططة، لتعديل سلوك الأفراد من خلال جعل التعلم راسخا في أذهانهم لتحسين أدائهم، وزيادة كفاءة المؤسسة؛
- يحدث في جميع المؤسسات، وفي أي موقع من مواقع العمل سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية، كما أن هذه المؤسسات تختلف من حيث سرعتها ومهاراتها في التعلم؛
- يقدم تسهيلات التعلم لكل أفراد المؤسسة، وليس لمجموعة مهنية فقط؛
- أنه يتحدد بالقياس النوعي للمهارات والكفاءات وبجودة المخرجات؛⁴
- نتيجة الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
- مساندة قيادة المؤسسة والتي يجب أن تكون قدوة للآخرين في السلوك والتصرف.⁵

ثالثا: أنواع التعلم التنظيمي

- لقد تناولت الأدبيات العديد من التصنيفات لأنواع التعلم التنظيمي، ويمكن إجمال أهم أنواع التعلم التنظيمي على النحو التالي:
- أ- **التعلم التكيفي:** وهو التعلم الذي يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو المؤسسات، ويدور حول التقليد أو الاستنساخ للأحداث التي تواجه الأفراد أو المؤسسة، ويمثل خطوة أولى لاتجاه مؤسسة التعلم؛¹

¹ - عبد الخالق حنش سعيد الزهراني، تصور مقترح لتطوير الاشراف التربوي على مدارس المستقبل في ضوء مدخلي إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، أطروحة دكتوراه في المناهج والاستشراف التربوي، كلية التربية، تخصص المناهج وطرق التدريس، جامعة أم القرى، الرياض، 2012، ص: 87.

² - زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، ط01، عمان، 2011، ص: 132.

³ - عبد المالك جحيق، سارة عبيدات، واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر (SOTRAMEST)، مجلة الباحث، العدد 14، الجزائر، 2014، ص: 289.

⁴ - عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء، ط01، عمان، 2013، ص: 390.

⁵ - نجمة عباس، الأسس النظرية لإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ودورها في تفعيل تميز منظمات الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 10، الجزائر، 2013، ص: 06/07.

- ب- **التعلم التوليدي**: وهو التعلم القائم على الإبداع كونه يتطلب الأفكار الجديدة في المؤسسة، والطرق الجديدة في النظر للبيئة، لذا فهو يوسع قدرات المؤسسة نحو الفرص المتاحة؛
- ج- **التعلم الابتكاري**: وهو الرؤيا الخلاقة للتعلم الذي يكون إبتكاريا والذي تحدث عنه رائد الإدارة بيتر داركر وأسماه التقليد الابتكاري الذي فحواه أن الابتكار مهما كان جذريا أو تدريجيا فإن قاعدته القوية هي التعلم الذي يحول الإبتكار من نشاط متخصص أو ممارسة فردية لمبتكر إلى نمط سلوكي وممارسة جماعية شاملة في كل مؤسسة²؛
- د- **التعلم الإستراتيجي**: يعتبر التعلم في مؤسسات القرن (مؤسسات التعلم) منظومة مستمرة لا تتوقف، فتضع له الأهداف الإستراتيجية وتربطه ربطا وثيقا بإستراتيجيتها الشاملة وإستراتيجية إدارة المعرفة، مما يجعل هاتين الإستراتيجيتين مرتين للغاية، ولذلك أصبح التعلم المستمر ضرورة للمؤسسات لضمان إستمراريتها لدرجة إعتباره أساس للتعديل في إستراتيجيات المؤسسة؛
- هـ- **التعلم الإلكتروني**: لقد ساعدت التطورات المتسارعة والمستمرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشبكات المعلومات وخاصة استخدام الانترنت لانتقال المؤسسات من عملية التعلم التقليدية من خلال التدريب والمحاضرات ولقاءات العمل... إلخ إلى التعلم والتعليم الإلكتروني عن بعد، ويعد التعلم الإلكتروني خيارا إستراتيجيا للمؤسسات المتعلمة لتعزيز كفاءة العاملين وتزويدهم بالمهارات والمعارف المطلوبة لوظائفهم، ويزيد من سرعتهم في الوصول إلى هذه المعارف ومن مقدراتهم في مشاركتها بين بعضهم، ويؤدي في الأخير لتحسين الكفاءات، ويؤكد على موقف المؤسسة فيما يتعلق بعلاقتها مع الزبائن، بالإضافة إلى مساهمته في خفض كلفة التدريب³، لأنه يتيح فرصة التعلم بسرعة، من خلال جمع أعداد كبيرة من المتعلمين في كل مكان وفي أي وقت، ويمكن استخدام مؤتمرات الفيديو التي لها تأثير في التفاعل المباشر، حيث ساعدت أدوات الاتصال عبر الانترنت على تحسين المهارات والتعلم وجها لوجه للتفاعل مع الأفراد والتكيف مع البيئة، وتصور وصياغة إجراءات ملموسة لاكتساب المعرفة والخبرة⁴.

¹ - حامي حسان، إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 02-، الجزائر، 2016، ص: 126.

² - أكرم سالم الجناحي، مرجع سبق ذكره، ص: 140، 141.

³ - عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص: 393، 394.

⁴ - Steffen Soulejman Janus, **Becoming a knowledge- sharing organization: a hand book for scaling up solutions through knowledge capturing and sharing**, library of congress cataloging- in- publication data , 2016, p p : 82,83.

رابعاً: علاقة إدارة المعرفة بالتعلم التنظيمي

يعد التعلم التنظيمي من أهم المواضيع ذات الصلة المباشرة بإدارة المعرفة في المؤسسة، حيث أكد المختصون بأنه وسيلة لتكوين بأنه وسيلة لتكوين معرفة جديدة تسمح بالتكيف مع متطلبات محيط المؤسسة،¹

كما أن إدارة المعرفة تسعى لرصد مصادر المعرفة الداخلية والخارجية وتحليلها وتفسيرها لمعرفة أهم التغييرات التي تؤثر على عمليات المؤسسة، وبذلك تعتبر عملية الرصد والتحليل هذه بداية للتعلم التنظيمي، وبالتالي فالمؤسسة التي تستثمر في تنمية آليات البحث عن مصادر المعرفة وتحليلها ثم إتاحتها لعامليها، في بيئة صالحة لنشوء ونمو التعلم التنظيمي، من جهة أخرى فإن القيادات الإدارية التي تهتم بمفاهيم إدارة المعرفة وأهمية تطبيقها في المؤسسة هم من أسس تسريع التعلم التنظيمي من خلال مشاركة المعرفة وتطبيقها في المؤسسة، إضافة إلى إتباعهم لأسلوب تمكين الموارد البشرية ذوي المعرفة وتتيح لهم حرية الحركة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، مما يحفزهم لاستخدام معارفهم وزيادة سرعة وعمق التعلم التنظيمي،² فالعلاقة بين المفهومين علاقة تشابه وتكامل، علاقة تشابه من حيث العناصر والمتطلبات الرئيسية التي يجب توافرها عند الرغبة في تطبيق أي منها؛ كالقيادة التحولية، العمل الجماعي، التمكين، استخدام النظم التقنية، الثقافة التنظيمية، إلخ... إلا أن هناك بعض الممارسات التي تميز كل كلا منهما عن الآخر، وهذا ما يفسر وجود علاقة تكامل بينهما، فإدارة المعرفة توفر المعرفة المقننة المنظمة في الذاكرة التنظيمية للمعرفة كمصدر هام من مصادر التعلم التنظيمي، كما أن التعلم التنظيمي فردياً أو جماعياً يسعى إلى تطوير مهارات الأفراد لاكتساب المعرفة وتوليد المزيد منها، وهذا لزيادة جودة المعرفة، كما أن للأساليب المستخدمة لإدارتها دور في نجاح عملية التعلم التنظيمي، كما أن التعلم التنظيمي يتطلب شروطاً جوهرية أولها الذاكرة التنظيمية والتشارك في المعرفة التي تتضمنها كمكون رئيس في التعلم التنظيمي، في حين أن العديد من الباحثين يرون أن التمييز بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي لا يعد ضرورياً إذ أن الترابط بينهما واضح يجعل الاثنين ككيان واحد، كما أن إدارة المعرفة مهدت لظهور مصطلح التعلم التنظيمي الذي يهتم بالمعرفة وتعلم العاملين،³ كما أنهما يرتبطان في الهدف، من خلال تحفيز الأفراد لاكتساب ونشر وتطبيق المعرفة ومساعدة المؤسسة لتضمين المعرفة في العمليات التنظيمية ولتمكين الأفراد من تحسين ممارساتهم وسلوكياتهم باستمرار، ومن هذا

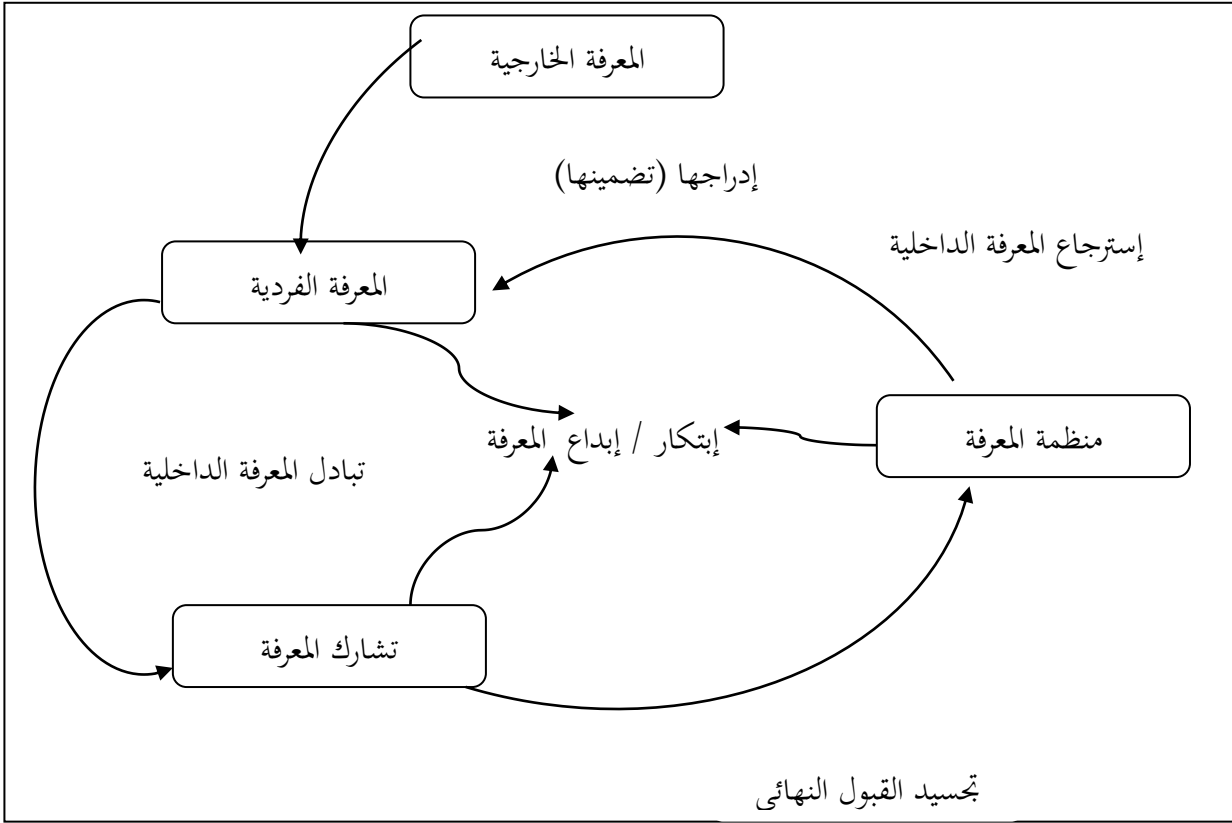
¹ -زرنيز فتحي، شروط نجاح إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 27، جامعة زيان عاشور -الجلفة-، الجزائر، 2017، ص: 09.

² - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر، ط01، عمان، 2010، ص ص309، 310.

³ - عبد الخالق حنيس الزهراني، تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي على مدارس المستقبل في ضوء مدخلي إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، دكتوراه في المناهج والإشراف التربوي، قسم المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة أم القرى، الرياض، 2012، ص ص: 117، 118.

المنظور يعد التعلم التنظيمي إحدى الطرق الهامة التي تستخدمها المؤسسة لتحسين استدامة استخدامها للمعرفة.¹

كما يمكن إبراز مشاركة المعرفة كمصدر من مصادر التعلم التنظيمي من خلال الشكل الآتي:



الشكل رقم (3-02) : التعلم التنظيمي الداخلي وتقاسم المعرفة

Source : Mark Ackerman and others, **Sharing expertise : Beyond knowledge Management**, library of congress cataloging –in- publication data, London, 2003, p : 30.

يتضح من الشكل أعلاه دورة لتقاسم المعرفة من خلال الحصول على المعرفة الخارجية واكتسابها من خلال إدراجها ضمن المعرفة الفردية للكفاءات البشرية المستهدفة ليتم تبادل المعرفة الخارجية وتشاركها بين الجماعات، وهذه الأشكال من تقاسم المعرفة ترتبط بعمليات التعلم بين الأفراد على مستوى المؤسسة، وهذا لا يحدث إلا إذا كان هناك قبول جماعي للمعارف وإدراك الأفراد لأهمية المعرفة لتتم عملية التعلم، كما يتم استرجاع المعرفة الداخلية من المؤسسة إلى الفرد لزيادة المعرفة الجديدة، وهذا من شأنه أن يساهم في خلق الأفكار الإبداعية والمعرفة الإبتكارية لتحقيق أهداف المؤسسة.

king, **knowledge Management and organizational learning**, library of congress, New york, .¹- William R 2009, p p : 05,06.

المطلب الثاني: أساليب التعلم التنظيمي ومتطلبات تطبيقه

حتى يحقق التعلم التنظيمي فائدته المرجوة، لا بد على المؤسسة أن تطبق مختلف أساليب التعلم اللازمة لتحقيق أهدافها، إضافة إلى ضرورة استجابة الإدارة العليا لكل متطلبات تطبيق التعلم التنظيمي، ودعم الأفراد والاهتمام بهم وتوفير الظروف الملائمة والمساعدة على تحقيق التميز المطلوب، وسيتم إيضاح أساليب التعلم التنظيمي ومتطلبات تطبيقه في المؤسسة.

أولاً: أساليب التعلم التنظيمي

للتعلم التنظيمي أساليب لها إيجابيات ولها سلبيات واختيار أي منها يكون بناء على طبيعة عمل المؤسسة وإمكاناتها ونوعية المعرفة التي تريد الحصول عليها وتتمثل في الأسلوبين الآتيين:

- **التعلم أحادي الاتجاه:** من خلاله يتعلم العاملون من مخرجات أعمالهم، فإذا كانت النتائج والمخرجات إيجابية يحرص العاملون على الممارسة وتكرار الأفعال نفسها التي أدت إلى ذلك، لتصبح فيما بعد قرارات مبرمجة تتخذ المواقف المتكررة دون بذل جهد أو مراجعة، وإذا كانوا غير راضين عن تلك لنتائج يتم التوقف عن تلك الأفعال، فمخرجات العمل هي التي تزود العاملين بالمعرفة التي تضبط السلوك. ومن إيجابيات هذا الأسلوب أن يعلم المؤسسات كيفية حل المشاكل المترتبة على أعمالها، أما من ضمن سلبياته أنه يقود المؤسسة إلى الانغلاق على نفسها، إذا ما استمرت بالتعلم وفق هذا الأسلوب وإطلعت على أعمال المؤسسات الأخرى.¹

- **التعلم مزدوج الاتجاه:** حسب هذا الأسلوب يتجه العاملون إلى توسيع دائرة التعلم ويبحثون عن وسائل جديدة للتعلم ومعارف جديدة وكيفية تطبيقها، فبدلاً من أن يظل التعلم مرتبطاً بالبحث عن حلول للمشاكل، فإن البحث يتجه نحو أسباب المشكلات وعن القرارات البديلة التي يمكن أن تحول دون حدوثها، وبالتالي فهذا الأسلوب يستلزم البحث عن السياسات والإجراءات الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات فهو تعلم مستقبلي استراتيجي أكثر منه انعكاسات أو نتيجة أفعال، فهو يتطلب التفكير وتوليد المعرفة لتحسين الأداء والكفاءات البشرية أو تطوير المنتج، فهذا الأسلوب يعد من ضمن التعلم التنظيمي المعاصر.²

ثانياً: المتطلبات الأساسية لتطبيق التعلم التنظيمي

لنجاح عملية التعلم التنظيمي لا بد من تهيئة بيئة عمل فعالة تشجع على خلق المعارف ونشرها وتعلمها بصفة مستمرة ليتم تطبيقها على أحسن وجه، وفيما يلي أهم المتطلبات اللازمة لتطبيق هذه العملية:

1- مرونة الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي محدد الأدوار والصلاحيات والعلاقات بين الأفراد وبين جميع

¹ عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص: 183.

² قمرى حياة، أثر التعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 13، الجزائر، ديسمبر، 2017، ص: 33، 34.

المستويات التنظيمية، لذلك على المؤسسة تصميم هيكل تنظيمي مرن يوفر الظروف الملائمة لحصول عملية التعلم، وبالتالي فإن ضمان مستوى عال من التعلم يتطلب الاعتماد على اللامركزية، المشاركة، استخدام فرق العمل، المرونة التنظيمية، تشجيع الاتصالات غير الرسمية واستخدام نظم معلومات توفر البيانات الصحيحة في الوقت المناسب؛¹

2- القيادة المشجعة على التعلم: لا يمكن لعملية التعلم التنظيمي أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المؤسسة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين،² خاصة القيادة التحولية كنمط ملائم لقيادة التعلم التنظيمي، نظرا لكون القادة التحويليون هم الذين يركزون على التغيير في المؤسسة بما يسهل انسياب التعلم من الفرد إلى المجموعة، ويحرصون على تسهيل عملية التعلم من خلال التغذية العكسية وذلك لأنهم يهتمون بالاتصال؛³

3 - ثقافة المؤسسة: ويقصد بها المعرفة والأفكار والقيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض، والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة والمرسخة لدى الأفراد من قبل قادتهم وبما يتناسب وإستراتيجية المؤسسة؛⁴

4- التشارك المعرفي: هي عملية تعلم من خلال تبادل للأفكار، المعارف، الخبرات، والمعلومات، وترتبط بقدرة الفرد على تحويل معارفه الظاهرة والضمنية للآخرين، ويعد التشارك في المعرفة آلية مناسبة لإتقان إدارة المعرفة وممارستها، من خلال تشكيل فرق عمل وتحفيزهم على الإبداع ونقل المعارف لبعضهم البعض، وتشجيع الاتصال فيما بينهم لجعل التعلم المستمر إستراتيجية ضرورية لتطوير المؤسسة.⁵

كما أن التعلم هو انتقال المعرفة من خلال التبادل والتشارك بين طرفين، من خلال التفاعل الإنساني والنشاط الاجتماعي عبر علاقات خاصة بين أفراد معينين، فلا يمكن أن يتم إلا في داخل العمل والتفاعل بين العاملين باللغة والقيم السائدة فيه، وهذا هو الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة، خاصة في عملية نشر المعرفة ومشاركتها بين الأفراد.⁶

¹ - سارة عبيدات، عبد المالك جحيق، قياس ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر (SOTRAMEST)، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، العدد 39، الجزائر، سبتمبر 2014، ص: 74.

² - خيرة عيشوش، ربيعة بوسالم، تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية: نمذجة هيكلية مع نموذج مفاهيمي، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 04، العدد 04، الجزائر، ص: 08.

³ - سارة عبيدات، عبد المالك جحيق، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

⁴ - سوزان صالح دروزة وآخرون، تقييم أثر على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن: دراسة مقارنة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 04، عمان، 2014، ص: 649.

⁵ - أحمد دروم، تعزيز التشارك في المعرفة من أجل التطوير التنظيمي، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد 02، الجزائر، 2010، ص: 259.

⁶ - بلقوم فريد، بن باير حبيب، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، أبحاث الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 13 و 14 ديسمبر 2011، ص: 09.

5- تمكين الموارد البشرية: وهو القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة وتزويد ثقتهم ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين العمليات لإشباع المتطلبات الأساسية للزبائن وإرضائهم وكسبهم الخبرات والكفاءات اللازمة لمعالجة مشكلات العمل،¹ فالحديث عن تمكين المورد البشري يعني الانتقال إلى إدارة الإمكانيات المحتملة للأفراد، أو إدارة الكفاءات والمعارف التي تعد سيرورة متكاملة ومستمرة لتدعيم الطاقات البشرية، قائمة على التركيز على الإدارة الذاتية للأفراد وإدارة الكفاءات والتعرف عليها للاستفادة منها وتمييزها، والعمل على تحقيق توقعات الأفراد ومصالحهم من خلال تنمية كفاءاتهم لتحقيق مصالح المؤسسة.²

كما بإمكان القائد تمكين العاملين من خلال جعلهم مشاركين حقيقيين في اختيار طرق العمل وانجاز المهام وخلق بيئة تعاونية، من خلال المشاركة في المعلومات ومناقشتها معهم ليصبح أمر المشاركة في الأهداف ممكنا، وتشجيع الأفراد على القيام بالمبادرات واتخاذ القرارات واستخدام المعرفة بكل صورها، وإعطاء الحرية للعاملين لتقديم مقترحاتهم وحلولهم للمشاكل وتنفيذها، وإدامة السلوك الإداري الايجابي والثقة بالآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة؛³

6- تكوين الموارد البشرية: هو ذلك النشاط المخطط الذي يهدف لتزويد الفرد بمجموعة من المعلومات والمعارف والخبرات والمهارات التي تساهم في خلق معارف جديدة لديه لزيادة كفاءاته وخبراته،⁴ كما تستطيع المؤسسة تزويد العاملين بالمهارات الفردية عن طريق التدريب وتوفير الظروف الملائمة للتعلم؛⁵

7- الاتصالات بين العاملين: وهو عملية نقل وتبادل المعلومات والمعارف والمهارات بين كل المستويات التنظيمية

بسهولة حتى يتوحد الهدف،⁶ ويتم التنسيق بين العاملين بشأن القضايا المطروحة للنقاش، حيث أن المعرفة الشخصية لا يمكن أن تتاح للمؤسسة، ولا يمكن إيجاد مناقشة جماعية تقضي إلى تكوين إطار مرجعي مشترك، إلا إذا وجدت لدى المؤسسة عمليا أو نظم إلا إذا وجدت لدى المؤسسة عمليات أو نظم اتصالات فعالة للربط بين أفكار العاملين ونقل المعلومات لإيجاد حلول مثالية للمشاكل اليومية للمؤسسة،⁷

¹ عطاء الله فاطمة، التمكين التنظيمي ودوره في صناعة الولاء التنظيمي لدى المورد البشري، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد 15، الجزائر، 2006، ص: 243.

² عمر مرزوقي، انتصار عربوات، أهمية تمكين الوارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة من منظور إدارة المعرفة، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 12، الجزائر، 2018، ص: 231.

³ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل، ط02، عمان، 2008، ص: 463.

⁴ زقندري حورية، دور التكوين في تحسين أداء المنظمة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد 07، الجزائر، 2013، ص: 02.

⁵ سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة، ط01، عمان، 2009، ص: 136.

⁶ ياسر علاوي، تنمية الموارد البشرية بين واقع التحديات ورؤية إدارة الجودة الشاملة، أبحاث الملتقى الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس -المدية-، الجزائر، 16 نوفمبر 2017، ص: 11.

⁷ رضا نعيجة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة مؤسسة سوناطراك فرع التنقيب OC Touat أدرار، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر - باتنة -، الجزائر، 2012، ص: 93.

إضافة إلى بناء شبكة غير رسمية من الاتصالات لتسهيل تبادل المعرفة مع الآخرين، وزيادة تفاعلهم للعمل على تطبيق أفكارهم الإبداعية، وهذا ما يسهل عملية توليد ثقافة المعرفة لإزالة الغموض عن إدارة المعرفة للربط بين نشاط إدارة المعرفة مع عمليات المؤسسة وممارسات إدارة الموارد البشرية، هذا ما يساهم في بناء ثقافة يتم فيها تقييم وتشجيع ودعم التعلم التنظيمي ومكافأة المشاركين والمتعلمين لتوفير الوقت وتخفيض التكاليف لتحقيق أهداف المؤسسة؛¹

8- تشكيل فرق العمل: تعني مجموعة من الأفراد ذوي المهارات المتكاملة، لهم هدف مشترك ملتزمون بتحقيقه،² ولا بد على إدارة المؤسسة أن تدعم موظفيها وتشجعهم لاستخدام أدمغتهم وطاقاتهم الخلاقية، ويعتمد نجاح فريق العمل على كيفية بنائه، وتعاون أعضائه وتفاعلهم لنقل المعارف والمهارات والأفكار الإبداعية فيما بينهم للاستثمار الأفضل في معارفهم وخبراتهم المكتسبة عبر الزمن،³ وأهمية تكمن في مساعدة أفراد الفريق على تحسين المهارات وتعلم الأفراد كيفية حل المشاكل، بحيث يدرك كل عضو في الفريق أبعاد سلوك زميله ليكتسب مرونة في التعامل لتنسيق الجهود فيما بينهم، لاقتراح أفكار جديدة وتطبيقها للوصول لأعلى مستويات الكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة،⁴ كما لا بد أن يدمج التعلم مع الممارسة والمعرفة بالخبرة، من خلال جمع المعلومات وتبادل المعرفة المنتجة مع الآخرين في الممارسة والتفاعل المستمر ضمن فرق العمل لتدعيم عملية التعلم وضمان نجاحها لتحقيق الأهداف.⁵

المطلب الثالث: التعلم التنظيمي لتحسين الكفاءات البشرية

للتعلم التنظيمي أهمية كبيرة للمؤسسات الساعية للتميز والريادة، إذ يرشدها إلى الطريق الأسرع لاستثمار وتفعيل أهم ثرواتها على الإطلاق، ألا وهي ثروة الطاقة الذهنية للموارد البشرية، إذ يعد بمثابة صلة الوصل بين المعرفة والكفاءات البشرية والإبداع، فكلما كان تركيز المؤسسة على اكتشاف فرص

¹ - Abhijit Khasnis, **The Role of KnowLedge Management in Human Ressource Management**, Journal of Management and research, volume 3, 2014, p p : 28-30.

² - لعوج زواوي، أثر فرق العمل كأحد دعائم تنمية الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف SCIBS، أبحاث الملتقى الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس - المدية-، الجزائر، 16 نوفمبر 2017، ص: 05.

³ - ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل، رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل: دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، المجلد 31، العدد 93، بغداد، 2009، ص ص: 190-192.

⁴ - بوبكر منصور، دور تنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية فرق العمل بين واقع التدريب وبعده الاستثماري، مجلة الباحث، المجلد 04، العدد 07، الجزائر، 2007، ص: 71.

⁵ - Walter Baets, **KnowLedge Management and Management Learning : extending the horizons of KnowLedge- based Management**, library of congress cataloging in publication data, new york, 2005, p : 115.

التعلم وإدارة عملياته والتركيز على القدرات الفكرية للأفراد، كلما زادت الكفاءات البشرية بالإبداع،¹ فالتعلم التنظيمي يأتي من الذاكرة التنظيمية للمؤسسة التي تعد بمثابة مستودع يخزن فيه المعرفة والخبرات والكفاءات، فكلما كانت ذات فعالية في استخدام هذا المستودع فإنه يدل على فعالية التعلم التنظيمي، بمعنى أن الأخير يثري الذاكرة التنظيمية من خلال استعمال محتواها ومراجعتها وتلقيحها من حين لآخر،² ويشير التعلم التنظيمي إلى تقييم أداء الموظف وترقيته على أساس إسهاماته في تبادل وتقاسم المعرفة في مناخ ثقافي يتم فيه التسامح مع الأخطاء، وعدم معاقبة من يفشل بتشجيع ثقافة الاعتراف بالخطأ واكتشافه وتصحيحه، ومن ثم اعتباره مصدرا للتعلم،³ ويساهم التعلم التنظيمي في تحسين الكفاءات البشرية من خلال ما يلي:

- تعليم الكفاءات البشرية كيفية التفكير في مختلف المسائل المتعلقة بالعمل بشكل صحيح، وذلك عن طريق دراسة وتحليل مكوناتها وإيجاد العلاقة بينها وفهمها ليصل لاستنتاجات حولها؛
- تعليم الكفاءات البشرية كيفية استخدام قدراتها في عملية الإبداع، وكذا النموذج الذهني الصحيح الذي يسمح لها بتنظيم تخيلاتهم وتصوراتهم للتنبؤ بالشكل الصحيح؛
- تعليم الكفاءات البشرية كيفية الرؤية المشتركة للأمور وكيفية العمل ضمن فريق عن طريق التفكير مع الآخرين والاتصال بهم والتعاون معهم للتنسيق فيما بينهم... إلخ؛
- تعليم الكفاءات البشرية كل ما هو جديد ومتطور يحتاجونه في أعمالهم الحالية والمستقبلية، مع التركيز على الأمور ذات الصلة بمجال عملهم؛
- تعليم الكفاءات البشرية كيفية فهم الأشياء الجديدة، إدراك محتواها، عدم الخوف منها، وكذا عدم مقاومتها، بل العمل على تحديها، وكذا التعامل مع المواقف حسب الظروف المحيطة؛
- تهيئة المناخ المناسب وإتاحة الفرصة للكفاءات البشرية ومساعدتهم على تطبيق ما تعلموه، وتحفيزهم ماديا ومعنويا ليساهم في نجاح عملية التعلم؛
- أن تكون الكفاءات البشرية مهياً نفسياً ومعنوياً ولديها الاستعداد والقابلية لتعلم الأشياء الجديدة، كما يجب أن تكون المادة التعليمية قابلة للتطبيق في الواقع العملي، أي أن لا تكون مجرد نظريات لا يمكن

¹- رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، أبحاث الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 13 و 14 ديسمبر 2011، ص: 16

²- شياوي سهام، مقدود وهيبة، التعلم التنظيمي الاستثمار الأمثل لتفعيل إدارة المعرفة في أسلوب الإدارة بالكفاءات، أبحاث الملتقى الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس -المدية-، الجزائر، 16 نوفمبر 2017، ص: 11.

³- بلكير بومدين، يوسف ناصر، تأثير التعلم التنظيمي في الابتكار: دراسة تطبيقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 03، الجزائر، 2016، ص: 06.

للمتعلم أن ينقلها ويطبّقها في الواقع،¹ فالتعلم لا بد أن يحدث تغيير دائم في سلوك الأفراد بناء على تطبيقهم لما تعلموه، نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية، والعمل ضمن فريق وتعرض الفرد للعديد من مواقف الخبرة والتجربة ليتمكن من تعديل سلوكه نتيجة المعارف والمهارات الجديدة المكتسبة أثناء العمل والتفاعل الاجتماعي النشط في مواقع العمل، ومن ثمة يتصف التعلم بالدرجة الأولى بكونه اجتماعيا وتفاعليا،² وتمكين التفصيل أكثر في مساهمة التعلم التنظيمي في تنمية الكفاءات البشرية وتحسينها من خلال إثراء مختلف مكونات الكفاءات البشرية (معرفة، مهارة، قسم، دوافع، سمات، ... إلخ) فيما يلي:

- **في مجال المعرفة:** إن تفاعل الفرد مع زملائه في العمل خاصة ذوي الكفاءات العالية من شأنه أن يكسبه معارف جديدة، ويظهر ذلك جليا في تشكيل فرق عمل تساهم بدورها في تعلمهم من بعضهم البعض للعديد من المعارف والمهارات والسلوكيات الضرورية، ولذلك تعد إدارة المؤسسة مسؤولة عن توفير المناخ المناسب والجماعي لأفرادها حتى تضمن لهم تعلمًا مؤطرا مباشرا أو غير مباشر، عن طريق حسن اختيار أعضاء الفريق ومراعاة التوازن بينهم في مستويات الكفاءات، وفي هذا المجال حدد كل من "Nonaka et Takeuchi" "توناكا وتاكيوشي" نموذج لنقل المعرفة بأنواعها داخل المؤسسة، وتتجلى مختلف العمليات في: الإدخال (نقل المعرفة الصريحة إلى الضمنية) بواسطة التعلم عن طريق الممارسة، الإخراج (من الضمنية إلى الصريحة) عن طريق نمذجة أو تقنين تلك المعارف، الاستنتاج، ...، التدوير (من ضمنية إلى ضمنية) بواسطة التفاعل الاجتماعي واللقاءات والنقاشات بين الأفراد، التنشئة (من صريحة إلى صريحة) عن طريق ترجمة واكتشاف المعاني الغير الواضحة أو الكامنة في المعرفة نفسها؛

- **في مجال المهارة:** إن احتكاك الأفراد ذوي المستويات المتفاوتة من المهارات من شأنها أن تسهم في نقل المهارات من شخص كفاء إلى آخر أقل كفاءة منه، ويمكن أن يحدث ذلك وفق النموذج وفق النموذج السابق الذكر، خاصة إذا علمنا أن احتكاك الفرد بأخرين أكفاء يمكنه من اكتساب مهارات جديدة، وبالممارسة أيضا يمكنه تعلم مهارات وسلوكيات جديدة،³ فالمؤسسة تحتاج إلى التعلم من أخطاء الماضي، والمعرفة التنظيمية ليس المقصود بها أن تحل محلها المعرفة الفردية ولكن لتكملها بجعلها أقوى وأكثر تماسكا، وأكثر تطبيقا على نطاق واسع، فإدارة المعرفة نهج منتظم لضمان الاستخدام الكامل لقاعدة معرفة المؤسسة، إلى جانب إمكانات المهارات الفردية والكفاءات لإنشاء مؤسسة أكثر كفاءة وفعالية.⁴

¹ حوشين كمال، بن دحمان بهجة، دور إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية، أبحاث الملتقى الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس -المدية-، الجزائر، 16 نوفمبر 2017، ص ص: 11، 12.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، القاهرة، 2005، ص: 113.

³ أبو القاسم الأخضر حمدي، دور التعلم غير الرسمي في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة دراسات لجامعة الأغواط، العدد 43، الجزائر، 2016، ص ص: 252، 253.

⁴ Kimiz Dalkir, **KnowLedge Management in theory and practice**, british library cataloging-in- publication data, London, 2005, p p : 02,03.

- **في مجال القيم:** تعتبر القيم من أهم عناصر الكفاءة التي تعد محركاً للسلوك والدوافع في نفس الوقت، والتعلم التنظيمي من شأنه أن يساهم في اكتساب الفرد لقيمة جديدة، فعن طريق توفير المؤسسة لفضاء مناسب للتعلم يكتسب الفرد من خلالها بعضاً من القيم كالالتزام، الأمانة، الولاء التنظيمي، حيث ترتفع هذه القيم في ظل توفير أساليب مشجعة للتعلم، وبالتالي تعزيز قيمة الولاء لدى الفرد، حيث يعتقد أن المؤسسة تهتم بتنمية مساره المهني من خلال توفير ذلك الجو المفعم بالتعلم الجماعي؛

- **في مجال الدوافع:** يعتبر التعلم التنظيمي من بين أهم الأدوات التي تسبغ دوافع الفرد لفهم محيط عمله وانتمائه ووظيفته وحياته المهنية بمختلف جوانبها؛

- **في مجال السمات:** تتأثر السمات الانفعالية (نمط الشخصية) والمعرفية (الذكاءات المتعددة) إيجاباً اتجاه التعلم التنظيمي، حيث تتعزز السمات المعرفية عن طرق عدة مصادر نابعة من التعلم التنظيمي كالتعلم الإلكتروني، التعلم عن طريق الممارسة، ...إلخ، أما السمات الانفعالية فنتيجة التعلم الذي يحدث عن طريق الاحتكاك بالآخرين، الملاحظة، التجربة، ...إلخ؛

- **في مجال المفهوم الذاتي:** إن الاهتمام بالمسار المهني للأفراد من خلال تشجيعهم على التعلم المستمر وتوفير كافة مصادر المعارف من أفراد وتجهيزات من شأنه أن يرفع من ايجابية المفهوم الذاتي نحو ذواتهم، حيث يفيد التعلم في تغيير إدراكاتهم نحو ذواتهم لتصبح أكثر ايجابية من عدة نواحي أهمها فهمهم لاهتمام المؤسسة بهم، تعلمهم

واكتسابهم لمهارات ومعارف تميزهم عن باقي العاملين وتعزز من أهمية وجودهم في المؤسسة؛

- **في مجال القابلية للتوظيف:** إن التعلم التنظيمي بمختلف أنواعها سواء كان رسمياً أو غير رسمياً من شأنه أن يوفر مادة مهارية احترافية للأفراد تتمثل في تحسين كفاءاتهم، والأفراد ذوي الكفاءات العالية هم الأكثر استهدافاً من قبل المؤسسات ليس في التوظيف فقط، بل ومن خلال مختلف عمليات ووظائف إدارة الموارد البشرية كالمكافآت المالية والترقية والمكانة الاجتماعية ...إلخ، كما يكسب الفرد ذو الكفاءة العالية فرصة التفاوض على الكثير من الأمور (الأجر، المنصب، الامتيازات الأخرى...)، والتي تعتبر القابلية للتوظيف من أهمها.¹

وبالتالي فإستراتيجية التعلم التنظيمي تحتم مشاركة الأفراد في المخزون المعرفي الخاص بالمؤسسة، كونه يحول معرفة الأفراد وكفاءاتهم إلى قاعدة تنظيمية للكفاءات والمعارف لتحسين أدائهم وحلهم للمشاكل اليومية التي تواجههم في المؤسسة، فالتعلم المستمر وعملياته يساهم في تطوير كفاءات الأفراد من جهة، والوصول للكفاءات الإستراتيجية من جهة أخرى، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل الفجوة المنتظر حدوثها بين الكفاءات الإستراتيجية المنتظرة والمتاحة، فالتعلم التنظيمي يعمل على إزالة العوائق الهيكلية والتنظيمية أمام تعلم الأفراد للاستفادة القصوى من مخزون المعارف الموجودة لديهم، كما يستثمر

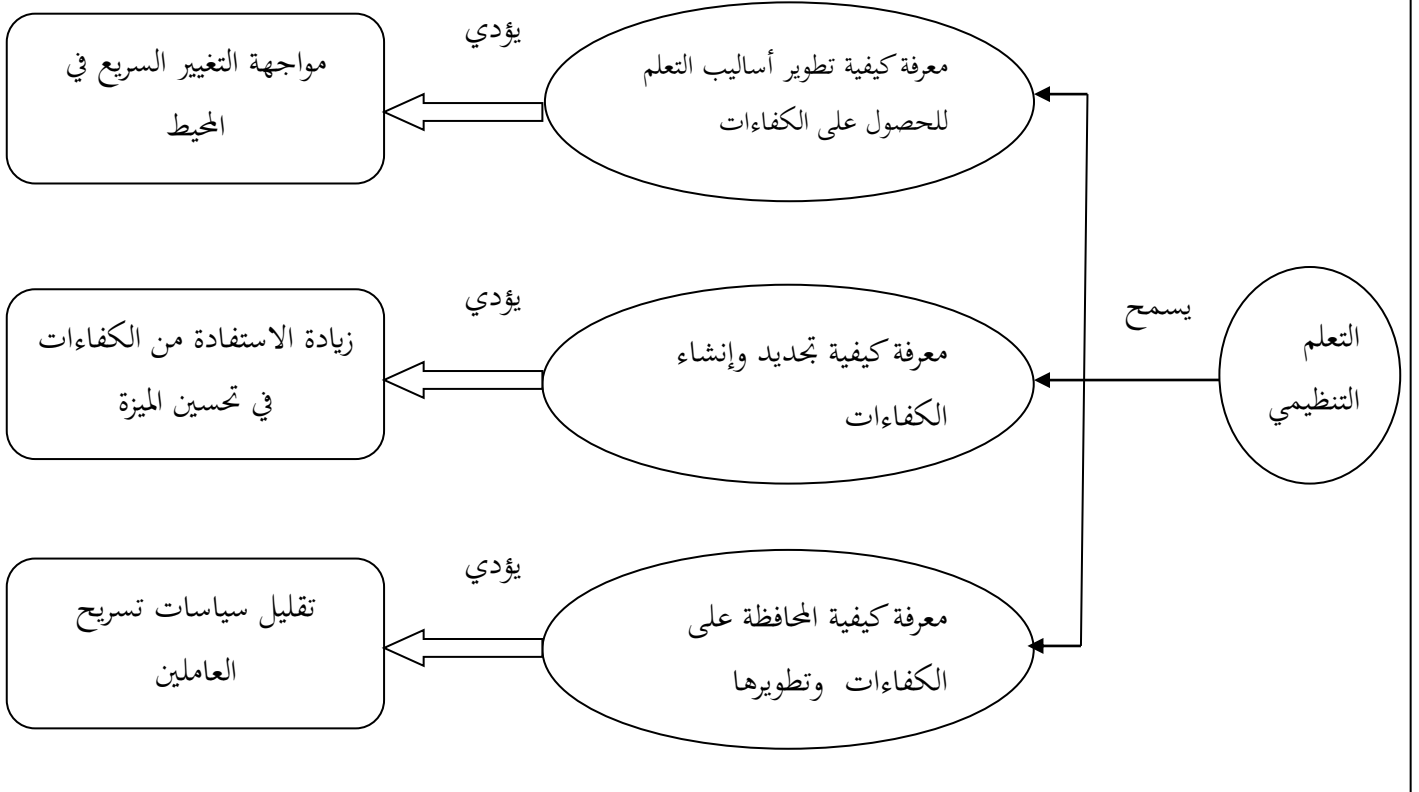
¹ - أبو القاسم الأخضر حمدي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 252، 253.

في بناء قيادة وثقافة معرفية وتهيئة مناخ مناسب وتشجيع مادي ومعنوي يساعد الأفراد على إيجاد أهدافهم وأهداف المؤسسة،¹ فلا يكفي الاستثمار في هذا المورد دون استخدام الطرق الكفيلة بالمحافظة عليه، فالتركيز على الحوافز المعنوية التي تشبع الحاجات الاجتماعية والذاتية للفرد من شأنه التأثير فيه وحثه على العمل، من خلال تبني مقترحات العاملين، وإشراكهم في التسيير، كما تستطيع الإدارة أن تتبادل وجهات النظر مع العاملين وتحسين ظروف العمل، لوحات الشرف توضح أسماء العاملين المجدين، ..إلخ، كل هذا يساعد على تحفيز العمال للعمل أكثر،² فالتعلم التنظيمي يعد المؤسسة لتكون أكثر قابلية للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية، ويمنح العاملين الحرية الكافية لطرح أفكارهم وللاستثمار في خبراتهم السابقة، كما يساهم في إدارة واستخدام المعرفة التقنية لتكوين الكفاءات وإثراء مخزون الكفاءات الموجودة وتطويرها وتجديدها والمحافظة عليها، كون أغلب المؤسسات تتبع سياسة تسريح العمال في حالة إظهار الأداء المطلوب منهم، وهذا ما قد يسبب فقدانها لكفاءات مهمة اكتسبتها على مر السنين، لكن التعلم التنظيمي ينمي كفاءات هؤلاء الأفراد ويبرزها، ويعطي لهم الفرصة لتطوير وتحسين مهاراتهم وقدراتهم، مما يجعلهم بعد أن كانوا غير أكفاء بالظاهر ذوي كفاءات قد تكون جد مهمة للمؤسسة،³ ويمكن إيجاز ذلك من خلال الشكل الآتي:

¹ - شياوي سهام، مقدود وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 12، 13.

² - شتاتحة عائشة، مؤشرات تكوين رأس المال البشري بالجزائر في ظل اقتصاد المعرفة اعتمادا على التدريب حالة سونطراك، مجلة المؤسسة، العدد 02، الجزائر، 2013، ص ص: 153، 154.

³ - شياوي سهام، مقدود وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 12، 13.



الشكل رقم (3-03): دور التعلم التنظيمي في تنشيط أسلوب الإدارة بالكفاءات.

المصدر: شيخاوي سهام، مقدود وهيبة، التعلم التنظيمي الاستثمار الأمثل لتفعيل إدارة المعرفة في أسلوب الإدارة بالكفاءات، أبحاث الملتقى الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس -المدية-، الجزائر، 16 نوفمبر 2017، ص: 14.

ومن خلال الشكل أعلاه يمكن القول أن التعلم التنظيمي يعد إستراتيجية فعالة تنتهجها المؤسسة لتطوير أساليب التعلم ونقل مشاركة المعارف بين الأفراد للحصول على الكفاءات المطلوبة، وتجديد معارفها وتطويرها والمحافظة عليها، وبالتالي تضمن المؤسسة عملية التعلم المستمر والتغذية العكسية لمخزونها المعرفي، للاستفادة منه من قبل العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة وأهداف الأفراد من جهة أخرى، ومواجهة التحديات القائمة في المحيط التنافسي للمؤسسة.

وفي الأخير نجد أن إدارة المعرفة تعتمد على التعلم التنظيمي بشكل جوهري ضمن أنشطتها وعملياتها حتى تؤدي دورها وتؤثر في المورد البشري بشكل إيجابي وتطور من كفاءاته، فالمحتوى الأساس للتعلم هو المعرفة بكل مستوياتها، إذ ينظر للتعلم على أنه التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة لبناء الأصول الفكرية والمعرفية وتعظيم قيمة الموارد وتحقيق التفوق والتميز، ليكون التعلم الوجه الآخر المتمم للابتكار والمعمق لآثاره المعرفية والسلوكية.¹

¹ - أكرم سالم الجناحي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 129، 130.

المبحث الثالث: المؤسسة المتعلمة كنهج جديد لتحسين الكفاءات

إن التطورات المتسارعة في اقتصاد اليوم، فرضت على المؤسسات التنافس لاستقطاب العقول وجعلها المنطق الأساس للوصول إلى الريادة وتحقيق التنافسية، ولا يتأتى لها تحقيق ذلك، إلا إذا استطاعت التكيف مع هذه التحديات بتحويلها من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات متعلمة تتكيف بشكل ملائم وجيد مع بيئتها، وتمتلك فريق عمل يتخذ التعلم المستمر والإبداع كطريقة عمل أساسية لتوليد المعرفة وتبادلها لتحقيق الأهداف المطلوبة والاهتمام بالمورد البشري باعتباره محور المؤسسات المتعلمة والعامل المحدد لتنافسيتها.

المطلب الأول: ماهية المؤسسة المتعلمة

إن المؤسسة المتعلمة هي مؤسسة القرن الحادي والعشرين التي تصف المؤسسة بذلك الكيان الدائم التعلم، وتركز على عمليات التعلم المستمر لإنتاج المعرفة وتبادلها وضمان الاستفادة القصوى منها، لتتسم بذلك بسرعة الاستجابة للتغيرات، وكثرة التحديات، وهذا بتقديم التقنية وسبل الاتصالات، وتوليد المعرفة وإدارتها، والاهتمام بالمورد البشري تقديراً وثقة، وتحفيزاً على التعلم والابتكار والمشاركة في صياغة الرؤية وبلورة الإستراتيجية، كونه الوحيد الذي يمتلك المعارف التي تحقق التميز في الأداء والقدرة على الإبداع.

أولاً: مفهوم المؤسسة المتعلمة

عرفها "Peter Singe" (بيتر سينج) في كتابه الشهير "البعد الخامس" "Fifth Discipline" بأنها: «المنظمة التي تعمل باستمرار على رفع قدراتها لتشكيل المستقبل المرغوب، وبالتالي إمكانية التنبؤ بالتغيير والاستعداد له؛ فهي تلك المنظمة التي تعمل على اكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد، بالإضافة إلى منح العاملين قدراً من المرونة في التفكير، مما يولد لديهم الدافع والطموح للعمل بشكل جماعي لابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير»¹.

كما عرف "Shaw Robert" and "Perkins Dennis" (بركين دينيس) و (روبرت شاو)

مؤسسة

التعلم على أنها: قدرة مؤسسة ما على اكتساب المعرفة من خلال تجربتها الخاصة، وتجربة الآخرين، وتعديل ما يجب تعديله لتحقيق النتائج المنتظرة،² وقد عرفها "David garvin" (دافيد جارفين)

¹ - فاطمة الزهراء كراشعة، يوسف زادم، المنظمة المتعلمة: نحو تجاوز معيرة المفهوم والتأسيس لمستلزمات التجسيد، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 13، الجزائر، 2018، ص ص: 321، 322.

² - Arthur K.Yeuny and others, **Organization learning capability : generating and generalizing ideas with impact**, oxford university press, New york, 1999, p p : 09,10.

عام 1993: «بالمنظمة الماهرة في خلق وحيازة وتكوين المعرفة واكتسابها ونقلها إلى جميع المستويات الإدارية، والماهرة أيضا في تكييف سلوكها ليعكس متطلبات التكنولوجيا الجديدة».¹

وأوضح "Michael .J.Marquardt" (ميشال ماركارد) بأنها: «منظمة تعتمد الأسلوب الجماعي للتعلم، وتعمل إدارتها باستمرار على تحسين قدرتها على إدارة واستخدام التقنية المناسبة لتنظيم التعلم والإنتاج».²

أيضا عرفت «بتلك المنظمة التي يتم تنظيم بيئتها بما ييسر عملية التعلم وتبادل المعارف بين أعضاء المنظمة أو العاملين فيها».³

إضافة إلى تعريفها على أنها: «المؤسسة التي تسمح بتعلم جميع الأفراد فيها وتغييرهم باستمرار وعن قصد للتكيف مع البيئة المتغيرة وتحقيق مصالح المؤسسة».⁴

ومن خلال ما ذكر سابقا يمكن القول أن المؤسسة المتعلمة هي تلك المؤسسة التي تسهل عملية التعلم المستمر والجماعي للأفراد لاكتساب المعارف والإبداع في تطبيقها، بالإضافة إلى منح العاملين الحرية اللازمة لتطبيق أفكارهم الإبداعية وتشجيعهم عليها، مما يولد لديهم الدوافع والطموح لابتكار طرق جديدة للعمل لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثانيا: خصائص المؤسسة المتعلمة

تميزت المؤسسة المتعلمة عن غيرها من المؤسسات بمجموعة من الخصائص والتي من أهمها سمة السرعة في التعلم، وهي أهم سمة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، ويمكن تلخيص أهم هذه الخصائص فيما يلي:

- توفير فرص مستمرة للتعلم؛
- استخدام التعلم للوصول لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي؛
- تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتطبيق أفكارهم الإبداعية؛
- استخدام التفكير التنظيمي في التعامل مع المواقف والمشكلات اليومية في العمل؛
- الوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة؛

¹ عيشوش خيرة، بوشخي عائشة، مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في مؤسسة سونطراك، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 03، الجزائر، 2016، ص: 219.

² صالح محمد، بوخمخ عبد الفتاح، أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على رأس المال الفكري بمحطة إنتاج الكهرباء بجيجل، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2018، ص: 97.

³ محمد نايف محمد الرفاعي وآخرون، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومواقفها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 09، العدد 01، عمان، 2013، ص: 125.

⁴ John .P. Wilson, **Human ressource development : learning and training for individuals and organizations**, british library cataloguing-in- publication data, First published, London, ; 2001, p: 78.

- تطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع لتسهيل عملية نقل المعرفة بين أجزاء المؤسسة وبين غيرها من المؤسسات؛¹
 - الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية وفي جميع مستويات المؤسسة؛
 - العمل على التحسين المستمر وتشجيع العاملين وتحفيزهم ومنحهم الحرية اللازمة لتطبيق ذلك؛
 - استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة وتوظيفها في المؤسسة مع إتباع أسلوب قيادي يشجع على الاتصال بين العاملين وتشكيل فرق عمل مع نشر ثقافة معرفية بين العاملين لنشر إستراتيجية تسيير المعارف البشرية لإمتلاك الكفاءات البشرية النادرة؛²
 - تعمل على التقييم المستمر لعملية التعلم لتهيئة الظروف اللازمة والمناسبة للتعلم والتأكد من توفر المواد والوسائل اللازمة لذلك؛
 - تعمل على تحديد الهدف الذي يتم من أجله التعلم واكتساب المعرفة لتحديد نوع المعرفة المستهدفة والنشاطات اللازمة للحصول على المعرفة وكذا الأفراد القادرين على تطبيق ذلك؛³
 - وبالتالي فهي مؤسسة ذات بيئة تتصف بالثقة والتعاون وتشجع الاتصالات المفتوحة لاستخدام مهارات وقدرات الأفراد في التحسين المستمر، تتبنى أسلوب عمل الفرق بدلا من العمل الفردي سعيا للتعلم، كما لديها مقدره على تبني أسلوب التفكير النظامي، أيضا مؤسسة تتعلم باستمرار لإكساب العاملين المعارف والكفاءات اللازمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.⁴
- ثالثا: علاقة إدارة المعرفة بالمؤسسة المتعلمة**

إن إدارة المعرفة هي انشقاق من أدبيات المؤسسة المتعلمة، حيث يتطلب التعلم في المؤسسات إلى معرفة فردية للتحويل إلى المعلومات التي يتم نقلها واستخدامها من قبل جميع العاملين، فالمؤسسة المتعلمة لا يمكن أن تتطور وتتعلم وتنمو وتتبنى فعلا، من دون الاعتماد على معارف أفرادها، وإذا ما أرادت المؤسسة أن تضيف إلى رأس مالها الفكري فعليها أن تحدد الآليات التي تمكنها من أن تأسر المعرفة الضمنية للفرد وتحويلها إلى معرفة صريحة.⁵

¹ - صلاح عبد القادر أحمد النعيمي، باسم فيصل عبد نايف، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، بغداد، 2012، ص: 177.

² - مخلوفي عبد السلام، شريفي مسعودة، المنظمة المتعلمة في مواجهة تحديات القرن 21: جنرال إلكتروني نموذجاً، مجلة الحقيقة، العدد 32، الجزائر، 2002، ص: 79.

³ - عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص: 185.

⁴ - عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص: 401-403.

⁵ - حسان حامي إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة: مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 21، الجزائر، 2015 ص: 61.

وبالتالي العلاقة بين بناء المؤسسة المتعلمة وعمليات إدارة المعرفة هي علاقة تبادلية وفي حالة الترابط والإنسيابية ويوجد اعتماد متبادل بين المؤسسة وعمليات إدارة المعرفة، ولكي تكون المؤسسة متعلمة لا بد من توافر إدارة المعرفة التي تكون تباعا للمؤسسة المتعلمة.

فالتعلم التنظيمي هو الذي تتضافر فيه الجهود لاكتساب المعرفة العلمية والعملية المتخصصة لمحاولة نقلها وتخزينها وتوزيعها وتوظيفها لتحقيق أهداف العاملين والمتعاملين والمؤسسة،¹ كما أن التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة يسعيان معا إلى إحصاء ورسملة المعارف المتاحة واكتساب وإنتاج معارف جديدة، ويوجد تعلم تنظيمي عندما يبني أعضاء المؤسسة معارف فعالة بالنسبة إلى مهمة المؤسسة، وتكون هذه المعارف مشفرة أو مخزنة في ذاكرة المؤسسة.

كما يمكن اعتبار عمليات خلق المعرفة تعلمًا، على أساس أن التعلم هو اكتساب المعرفة أو الفهم أو البراعة من خلال التعلم، أي عند اكتساب معرفة، نحتاج لعمليات تعلم لمساندة ذلك الجهد، وتحدد غاية التعلم عندنا بشكل معرفتنا، وينتج عن وجود غايات مختلفة حول التعلم مجموعات متعددة من المعارف، وتتطلب أنواع المعارف المختلفة عمليات تعلم مختلفة.²

إضافة إلى أن المؤسسة المتعلمة وإدارة المعرفة تعتمدان على بعضهما البعض، فإدارة المعرفة وعملياتها يمكن أن تعد كنظام فرعي من المؤسسة المتعلمة، والتغييرات في إدارة المعرفة تؤدي إلى التغييرات في المؤسسة.

ويرى بعض العلماء أن المؤسسات يجب أن تبني ثقافة التعلم والتي تتضمن الانفتاح والمشاركة في المعلومات والمعارف، والتقييم الناقد، وتقدير الفروق الفردية والتنوع والاستفادة منه والتعلم المستمر، وأن إدارة المعرفة هي إطار العمل الذي من خلاله ترى المؤسسة جميع عملياتها كعمليات معرفة، وبالتالي جميع عمليات الإدارة تتضمن خلق وتوزيع وتجديد وتطبيق المعرفة لضمان بقاء المؤسسة واستمراريتها،³ ويعتمد المعنى الواسع لإدارة المعرفة في المؤسسات على تبني الإدارة وإعلانها لنظم المعرفة التي يتم استخدامها في الأنشطة والممارسات داخل المؤسسة، وبالتالي فإن استمرار نشاط المؤسسة يعتمد بشكل مباشر على:

- إدراكها لقيمة ما تمتلكه من أصول معرفية؛
- قدرتها التنافسية على جودة ما تمتلكه من ثروة وأصول للمعرفة؛
- تطبيقات ناجحة لهذه الأصول في كافة ما تقوم به من ممارسات؛⁴

¹ - صلاح عبد القادر أحمد النعيمي، باسم فيصل عبد نايف، مرجع سبق ذكره، ص: 183.

² - حسان حامي، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

³ - صلاح عبد القادر أحمد النعيمي، باسم فيصل عبد نايف، مرجع سبق ذكره، ص: 184.

⁴ - هدى صقر، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، أبحاث المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة حول: القيادة الإبداعية وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، 13-16 أكتوبر 2003، ص: 141.

وتأتي إدارة المعرفة كأحد الأبعاد الرئيسية للمؤسسة المتعلمة والتي تؤدي إلى التحسين المستمر في أداء العاملين من خلال عملية التعلم المستمر، إذ تتضمن الأبعاد الرئيسية للمؤسسة المتعلمة الآتي: الرؤية والقيادة، إدارة المعرفة والاتصال، ثقافة التعلم.¹

رابعاً: آليات التحول نحو المؤسسة المتعلمة

يعتمد إنتقال المؤسسة التقليدية إلى مؤسسة متعلمة على التركيز على العديد من المؤشرات التنظيمية والمتطلبات الأساسية، التي تعد ضرورية للتحول بها من حالة عدم الموائمة إلى حالة الاستجابة لمتطلبات المؤسسة المتعلمة، وذلك عن طريق المؤشرات التالية:

1- الانتقال من الهياكل العمودية إلى الأفقية: كون الهياكل العمودية تخلق مسافات بين المدير والعاملين، عكس الهيكل الأفقي يخلق تدفقات في العمليات أكثر من الهياكل العمودية، ويتضح ذلك من خلال التحول إلى ثقافة فرق العمل؛²

2- من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين: حيث أن الدور جزء من النظام الاجتماعي الحركي، يوفر المسؤولية، ويسمح للفرد باستخدام قدراته وإبراز طاقاته، ويتيح له حرية التصرف لمقابلة الهدف، وهذه الأدوار يمكن تعديلها وإعادة تعريفها وهذا يولد الكثير من المرونة؛

3- من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات: ضرورة مشاركة المعلومات والمعرفة حول أداء المؤسسة

وأوضاعها المالية، وسلم الرواتب وغيرها، فتوسيع نطاق المشاركة يجعل المؤسسة تعمل في المستوى الأفضل، كما أن المنافسة تتطلب توفير المعلومات لتسريع عملية اتخاذ القرارات؛

4- من إستراتيجية المنافسة إلى التعاون: من خلال تمكين العاملين، وتسهيل مشاركتهم في تطوير إستراتيجيتها دون فرضها عليهم من الأعلى إضافة إلى علمهم بالحاجات والمشكلات فإنهم يعرفون كذلك الحلول، مما يعمق من التعاون والتعلم والتكيف؛

5- من الثقافة القاسية إلى الثقافة المتكيفة: والتي بدورها تشجع على الانفتاح وإزالة الحدود والمخاطرة، والتحسين المستمر للوصول بالمؤسسة لمستوى تطلعاتها.³

ويمكن توضيح الاختلافات التي تميز المؤسسة المتعلمة عن التقليدية من خلال الجدول الآتي:

¹ - قمبر عبد الرؤوف، رافي نذيرة، مساهمة إدارة المعرفة في تطوير ممارسات المنظمات المتعلمة، أبحاث الملتقى الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس -المدية-، الجزائر، 16 نوفمبر 2017، ص: 51.

² - حسان حامي، مرجع سبق نكره، ص: 61.

³ - غسان عيسى إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 06، الجزائر، 2009، ص ص: 27، 28.

جدول رقم (3-01): بعض أوجه المقارنة بين المنظمة المتعلمة والتقليدية

| أوجه المقارنة | المنظمة التقليدية | المنظمة المتعلمة |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الموقف إتجاه التغيير | لا يتم تغيير ما يشكل تقاليد وأعراف عمل مستخدمة | إذا لم تحصل عملية التغيير فلا تتوقع استمرار عمل المنظمة على الأمد البعيد |
| الموقف إتجاه الأفكار الجديدة | إذا لم يكن مصدر الأفكار المبتكرة من داخل المنظمة فإنها ترفض | يتم قبول الأفكار المبتكرة من داخل وخارج المنظمة وفي ضوء قدرتها على توليد إبداعات وتميز المنظمة |
| الجهة المسؤولة عن الإبداع | المجالات التقليدية مثل البحث والتطوير | جميع أعضاء المنظمة |
| الخوف الرئيسي | العمل والوقوع بالأخطاء | عدم التعلم وعدم القدرة على التكيف |
| ميزة التنافس | السلع والخدمات | إمكانية التعلم والمعرفة والخبرة والتجربة |
| وظيفة المدير | رقابة الآخرين | تمكين الآخرين |

المصدر: طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة: مدخل العمليات، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان، 2010، ص: 207.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن الاختلاف بينهما يتضح جليا في وجود معرفة لدى الفرد ل يتم التركيز عليها من قبل المؤسسة المتعلمة التي تشجع إستراتيجية إدارة المعرفة، نقلها ومشاركتها وتبادلها بين العاملين وتطبيقها داخل المؤسسة، ل يتم تجسيدها في مخرجات المؤسسة لضمان ولاء العملاء وتحقيق العوائد المنتظرة.

كما يجب على المؤسسة المتعلمة أن تمتلك إستراتيجية لإدارة المعرفة مكتوبة وواضحة مع ضرورة اشتراك العاملين في صياغتها وإعدادها وتجعل المعلومة والمعرفة معيارا للتنافس الحقيقي في الأسواق العالمية، كما تستخدم الأنظمة الذكية والتقنيات المتطورة في إدارة أعمالها وتعزز ثقافة التعلم الاستراتيجي لدى العاملين، إضافة إلى الاهتمام بالموارد البشرية وبمؤهلاتهم ومنحهم الحرية اللازمة للتفكير الإبداعي لاكتشاف مبادراتهم الإبداعية.¹

¹ - عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص ص: 373-376.

خامسا: إستراتيجية المؤسسة المتعلمة لتحسين الكفاءات البشرية

يؤكد "بيتر داركر" بأن لإدارة المعرفة دورا كبيرا في هيكل مؤسسات المستقبل، حيث سماها المؤسسات المبنية على المعرفة، والتي تتكون من عمال أغلبهم من فئة عمال المعرفة، كما أكد على أن المعرفة سوف تكون متاحة لجميع العاملين عكس ما كانت عليه في القرن العشرين، حيث كانت المعرفة مركزة في الإدارة العليا فقط، وبالتالي يمكن القول أن إدارة المعرفة تؤثر إيجابا في تنمية وتحسين الكفاءات خاصة في الجزء المتعلق بالمعرفة والمهارة، إذ تعتبر العمليات التي أبرزها "تاكيشي ونوناكا" في إدارة المعرفة داخل المؤسسة كالتشارك، التدوير، ... بمثابة نشر للمعرفة التنظيمية بين مختلف الأفراد حيث ينعكس ذلك إيجابا على الكفاءات.

كما أن عنصر الدوافع بعد مكونا مهما في الكفاءات، وطبيعة الفرد هي التعايش والعمل مع الآخرين، إذ تتيح المؤسسات المتعلمة التي تعتمد إستراتيجية إدارة المعرفة إقامة علاقات بين مختلف الأفراد وبذلك تعزز من العمل وتبادل المعارف التنظيمية بينهم، وهذا من شأنه زيادة دافعية العمل لدى الفرد نظرا لإحساس الأفراد بأن المعلومات والمعارف يسهل الحصول عليها في أي وقت ومهما كان نوعها،¹ فحتى تستطيع إدارة المؤسسة تحقيق كفاءة في أدائهم، لا بد من السيطرة الكاملة للمؤسسة على إدارة المعرفة حتى تتمكن من تسهيل العمليات للأفراد وتحريك المؤسسة نحو مؤسسة التعلم، ولا بد من إتباع عدت سياسات لدعم عملية إدارة المعرفة، وذلك من خلال التركيز على جذب الكفاءات البشرية والحفاظ عليها، لبناء ثقافة المعرفة ونهج إستراتيجية المعرفة وبناء هيكل تنظيمي يسهل التفاعلات والاتصال بين العاملين لتمكينهم من اكتساب المعرفة وإنشاء غرف المحادثة لضمان تواصل الأفراد فيما بينهم،² فالمؤسسات المتعلمة تعمل دائما على خلق إمكانية التعلم المستمر، ليتم إدماج التعلم في إطار العمل من خلال أدائهم لمهامهم، وهو ما يسمح بخلق فرص متزايدة للتعلم وتطوير المهارات،³ لإدراك وفهم قيمة المعرفة كمصدر مهم، مع الإدارة الجيدة لقاعدة المعرفة لنشر ثقافة التعلم للوصول لأفضل أداء، حيث أن في المؤسسات المتعلمة يتولى العاملون إدارة المعرفة، فهم الذين يلتقطونها وينقلونها إلى زملائهم، لتصبح المعرفة مشتركة ليتم تطبيقها لاتخاذ القرارات وإنجاز العمل بالكفاءة المطلوبة، كما أن المؤسسة المتعلمة تستخدم المعرفة المخزنة في ذاكرة المؤسسة، لتصبح مؤسسة متعلمة وأثناء عملية التعلم قد تتولد معرفة جديدة، وهذا ما يؤدي بالفرد الذي يمارس ذلك كي يصبح عامل معرفة، الذي تعتمد

¹ - علي سماي، عمر قاضي، دور إدارة المعرفة في تعظيم كفاءة رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، أبحاث الملتقى الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس -المدية-، الجزائر، 16 نوفمبر 2017، ص: 13.

² - Alireza Sargolzaeil and others, **The role of knowledge managementt Implementation factors on Improving organizational performance in social security insurance organization of sistan and baluchestan province**, world journal of environmental biosciences, volume 6, 2017, p : 19.

³ - سليمان بلعور، نماذج وإستراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد 01، الجزائر، 2010، ص: 178.

وظيفته على تفعيل واستخدام المعلومات والمعارف في بيئة دائمة التغيير، وعامل المعرفة هو مصدر الثروة بالنسبة للمؤسسة، وهو الكفاءة البشرية التي تبحث عنها المؤسسة،¹ وذلك من خلال توظيف مهارات وقدرات وأفكار العامل ذي المعرفة التي تشكل رصيذا معرفيا ناتجا عن تطبيق المؤسسة المتعلمة لإستراتيجية إدارة المعرفة، فكلما كانت المؤسسة بارعة في استغلال رصيدها المعرفي وخاصة جانبه الكامن في عقول الأفراد، كلما زادت من تحسين كفاءة موردها البشري، وكذا زادت من قدرتها الإنتاجية والإبداعية وعليه الرفع من قدرتها على خلق القيمة، من خلال القدرة على استخراج تلك المعرفة الكامنة ليكون من السهولة خزنها، توزيعها ونقلها ومن ثم إعادة توظيفها في عملية التعلم التنظيمي، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال إدارة المعرفة،² فالمعرفة بمفهومها الواسع تعد مصدرا تنظيميا أساسيا يرتكز على الكفاءات الفردية، كون الأخيرة هي التي تحوز بشكل مستمر على المعرفة وفهمها وترجمتها، كما أن اعتبار المعرفة والقدرة على التعلم، ومعالجة المعلومات موارد تساهم في خلق القيمة، وتحسين المهارات والكفاءات مما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة،³ إذ أن من أهم خصائص مؤسسة التعلم هو نشر ونقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل أرجاء المؤسسة، حتى يكون التعلم مسؤولية الجميع والمصدر الذي لا ينضب للخبرة المتراكمة والتوليد المعرفي المتجدد، من خلال تحفيز وإلهام العاملين بالمهمة والغرض وتمكينهم في كل المستويات من تحدي الوضع الراهن لتفعيل عملية الإبداع، فالأفكار العظيمة يمكن أن تأتي من كل مكان في المؤسسة اعتبارا من مكتب المدير التنفيذي وحتى أرضية المصنع.⁴

كما تساهم المؤسسة المتعلمة في تحسين الكفاءات من خلال تيسير تعلم الأفراد للمعرفة، وتعلم المهارات التطبيقية لتطبيق المفاهيم والنظريات في مواقع العمل، وتهيئة مواقع العمل لتكون حقولا خصبة للتعلم، لإتاحة الفرص للأفراد للتفاعل وتبادل الخبرات، والتواصل مع الرؤساء والمشرفين، والانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية، وتجديد معارفهم ومهاراتهم، من خلال الممارسة تحت إشراف الخبراء، والتعرف المستمر على نتائج تقويم الإدارة لأدائهم ومواطن الخلل فيه، وردود أفعال العملاء تجاه المنتجات والخدمات المقدمة، وخلق روح المشاركة وفرق العمل لتبادل الخبرات ومناقشتها واكتساب الجديد من المعرفة، إضافة لإزالة موانع التعلم ومعوقات اكتساب المعرفة وتنمية المهارات كالحواجز التنظيمية والقيادية التي تتعامل مع الموارد البشرية كأفراد منعزلين وليسوا باعتبارهم أعضاء في فرق عمل متكاملة ومترابطة ومتفاعلة لإنجاز أهداف مشتركة،⁵ فالتميز المعرفي لا يتم بدون إدارة معرفة متفوقة بتنظيمها

¹ - حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد، ط01، 2012، ص ص: 229، 230.

² - بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف - الجزائر، 2015، ص ص: 203، 204.

³ - حامي حسان، مرجع سبق ذكره، ص: 116.

⁴ - أكرم سالم الجناحي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 130، 131.

⁵ - رايس وفاء، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

وقيادتها، توظف كل السبل وعمليات البحث والتطوير باتجاه عملية إعادة البناء التنظيمي والسلوكي بما يعكس المعطيات المعرفية والرؤى الجديدة، ومن أبرز تلك السبل اعتماد التعلم الاستراتيجي منهاجاً عملياً وفكرياً وتأكيد مضامينه لنشر المعرفة وتقاسمها، وتعظيم قيمتها وصولاً إلى مستوى الابتكار والإبداع الذي يصب في بناء الكفاءات البشرية كأكبر ضمانات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.¹

المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة لتنمية الكفاءات البشرية

لتطبيق إدارة المعرفة وتيسير توظيفها في المؤسسة، لا بد أن يسعى قادتها إلى إتباع استراتيجيات فعالة في تفعيل هيكل المؤسسة ومناخها وثقافتها وطبيعتها عملها، بما يتماشى ومضامين إدارة المعرفة، حتى تتم الاستفادة القصوى منها بالنسبة للمؤسسة والعاملين، للوصول إلى مستوى الإبداع والابتكار الذي يصب في بناء الكفاءات البشرية كأكبر ضمانات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ويمكن إيجاز هذه الاستراتيجيات من خلال النقاط التالية:

أولاً: إستراتيجية التعلم والتدريب لتنمية المعارف والمهارات

إن انتهاج قادة المؤسسة لإستراتيجية التعلم المستمر للعامل هو أساس نقل المعرفة في جميع أنحاء المؤسسة، من خلال المشاركة والتعاون في تبادل الخبرات والمعارف بشكل مستمر ودائم بين أعضاء الفرق لإيجاد قدرات ومهارات جديدة، لاكتشاف طاقات التعلم لدى الأفراد والاستفادة منها، وقد تم التطرق إلى ذلك في المبحث السابق بالتفصيل، كما نجد أن للتعلم الفردي الذي يعتمد على تعلم العاملين حسب احتياجاتهم الشخصية أهمية كبيرة في إيجاد المعارف والمهارات، وذلك من خلال تقييم أداء العاملين الذي يبين المستوى الحقيقي لمعارف العاملين في المؤسسة، وفي هذه الحالة يتم تحديد برامج تدريبية والتي تدخل في إطار التعلم التنظيمي لتحسين مهارات ومعارف الأفراد،² ويعد التدريب العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة والمهارة اللازمة لأداء عملهم لتقليل الحاجة للإشراف وتنمية روح المسؤولية وزيادة حرية العاملين في طريقة أداء عملهم،³ حيث تتكون إستراتيجية التدريب من مجموعة من برامج التدريب التي تهدف لتعليم الأفراد كل جديد وبشكل مستمر وفي نفس الوقت تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، ناهيك عن بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المؤسسة، وتغيير اتجاهاتها السلوكية للتكيف مع البيئة، والأهم من ذلك تعليم الأفراد كيفية تأدية أعمالهم بمستوى عالي من الكفاءة؛⁴

¹ - أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص: 132.

² - بريطل فطيمة الزهرة، أهمية التعلم التنظيمي في بناء المعارف التنظيمية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 18، الجزائر، 2015، ص: 225.

³ - سمية ولد شرشالي، علي مكيد، أثر التدريب الوظيفي على جودة المنتج، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 5، العدد 2، الجزائر، 2010، ص: 102.

⁴ - علي مياربي عزت الكنج، أثر التأهيل والتدريب المستمر على تحسين كفاءة الموارد البشرية: دراسة مقارنة على بعض شركات القطاع العام والخاص في الساحل السوري، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 3، دمشق، 2014، ص: 191.

ثانيا: إستراتيجية التمكين لتنمية القيم والدوافع

يعد التمكين العملية التي يتم من خلالها إعطاء العاملين السلطة، المهارات، الحرية اللازمة للقيام بأعمالهم اليومية داخل المؤسسة، والذي بدوره يساعد العاملين على اكتساب المهارات والمعارف والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم¹، ليؤدي إلى تغيير اتجاهات العاملين من وجوب القيام بالعمل إلى الرغبة في القيام به، وهذا ما يقس اندفاعه نحو تعلم مهارات وقدرات جديدة، كما يتطلب الأمر أن تتصف المؤسسة بالمرونة، وتمنح للأفراد درجة أكبر من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات، عن طريق تفويض الصلاحيات وتبني مفهوم تنظيم الفريق²، الأمر الذي يؤدي لزيادة الانتماء الداخلي للعامل ولفريق العمل المنتمي إليه، وزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته بالعمل ومناخ العمل، وما يؤدي لزيادة في الكفاءات وكذا ارتفاع مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل، كما أن التمكين يساهم في اكتساب المعارف والمهارات للأفراد، وهذا ما يحتم على المؤسسة الاحتفاظ بالعاملين في المؤسسة لأطول فترة ممكنة³، إضافة إلى أن العامل الذي يشعر دائما بسيطرته على مهام عمله والتحكم في متطلبات الوظيفة، يجعله يدرك قيمة نفسه وأهمية وجوده في المؤسسة كقيمة مضافة لها، فيتغير بالنسبة له معنى العمل أي بعبارة أخرى "يحقق ذاته" ويشبع حاجاته المعنوية قبل المادية منها، وتكون له قدرة أكبر على استثمار المعلومات والموارد، كون الشعور بحرية التصرف والاستقلالية في العمل تعمل على زيادة الدافعية الذاتية للفرد⁴؛

ثالثا: إستراتيجية التحفيز لتنمية القيم والدوافع

يعتبر التحفيز مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم ودوافعهم بما يزيد من كفاءتهم، وتتمثل هذه العوامل في توفير العائدات المادية والمعنوية⁵، فإذا أردت أن تشجع العمل الجماعي، لا بد أن تكافئ التعليم لأن هذه البيئة تكافئ المبادرة والمخاطرة والإبداع والابتكار⁶، وتهدف إستراتيجية تحفيز الكفاءات إلى تحريك الدوافع لدى العاملين لإبراز قدراتهم، حيث يتم من خلالها تشمين الكفاءات البشرية من قدرات ومهارات ومعارف واستغلالها في أداء العمل، بحيث يؤثر مستواها العلمي في

1- عائشة شتاحة، تفعيل الإبداع في منظمات الأعمال من خلال مدخل التمكين، مجلة دراسات، المجلد 10، العدد 02، الجزائر، ص: 105.

2- جهاد صياح بني هاني، حسن نجيب الرواش، أساسيات بناء المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك، بغداد، 2014، ص: 367.

3- كمال زريق، نصيرة بن عبد الرحمان، التمكين كمدخل إستراتيجي لتفعيل الإبداع المعرفي في منظمات الأعمال، مجلة الإبداع، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، 2011، ص: 03، 04.

4- مشاش نادية، بدر الدين ربيعة، دور إدارة المعرفة وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى العاملين، أبحاث الملتقى الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس -المدية-، الجزائر، 16 نوفمبر 2017، ص: 09.

5- محمد عزوز، دور الحوافز في تحسين الأداء من خلال تفعيل الولاء التنظيمي في الإدارة الرياضية: دراسة ميدانية بالمركب الأولمبي محمد بوضياف -الجزائر العاصمة-، مجلة الخبير، المجلد 02، العدد 01، الجزائر، 2012، ص: 178.

6- عزوي عمر، عجيلة محمد، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية: رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، العدد 4، الجزائر، 2006، ص: 60.

تحديد تلك المهارات، والتي تشمل المهارات العميقة ذات الصلة بمجال التخصص، والمهارات العمودية التي تعبر عن قابلية القيام بوظائف كالتنسيق، التدريب، القيادة، وهنا يتم دفع الحوافز على أساس المهارات التي يمتلكها الفرد بغض النظر عن طول فترة عمله في المؤسسة، وتساعد هذه الإستراتيجية في الحصول على الإبداعات والتقليل من المستويات التنظيمية، كما يتم تقديم الحوافز على أساس الأداء إذا كان فوق العادي أو أداء متميز أو الناتج النهائي للعمل كمياري لتقديم الحوافز للكفاءات البشرية، لدورها الكبير في تحريك الدافعية لدى الفرد سواء المادية أو المعنوية للتصريح بما يمتلكه الفرد من أفكار إبداعية ومعرفة كامنة، والتي من شأنها التأثير إيجابا على المؤسسة، ليكون الفرد واعيا بضرورة انتمائه للمؤسسة ووجوده فيها كأصل من أصولها،¹ من خلال استقراره الوظيفي، الاعتراف بإنجازاته والثناء عليه، ترفيته ومشاركته وأخذ آرائه بعين الاعتبار في صنع القرار،... إلخ، كما أن المكافآت العادلة تشعر العاملين أن نظام المكافآت قائم على أسس موضوعية وأنها تمنح لمستحقيها وذلك من شأنه تعزيز دافعه وقيمه للعمل أكثر لصالح المؤسسة وتحقيق أهدافها.²

المطلب الثالث: دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الكفاءات البشرية

تساهم عمليات إدارة المعرفة في تحسين الكفاءات البشرية، من خلال إثراء المخزون المعرفي للأفراد وتحسين مهاراتهم وتطوير قيمهم ودوافعهم وسماتهم لجلب القيمة المضافة وتوجيه سلوكياتهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن إيضاح ذلك من خلال النقاط التالية:

أولاً: دور توليد المعرفة في تحسين الكفاءات البشرية

تعتبر عملية توليد المعرفة أساس تحسين كفاءة ومهارة المورد البشري في المؤسسة ومصدر خلق القيمة فيها فبدورها تساهم في تسهيل العمل، خاصة في ظل تشكيل فريق عمل متخصص بالنقاط المعرفة، والتشجيع على استثمارها ومشاركة العاملين لنشر معارف جديدة وزيادة المخزون المعرفي لدى الأفراد³، ولعملية توليد المعرفة دور كبير في تحسين كفاءة المورد البشري من خلال عملية التعلم، حيث يستطيع الأفراد الحصول على المعارف من مصادر خارجية لبناء قدراتهم في التعلم، والتوجه نحو معارف جديدة في مجال عملهم، وتعمل على زيادة معارف الأفراد، لذا أي مؤسسة تجعل من المعارف مدخلات، ثم تدخل عمليات تحويل مناسبة لتصبح معارف فردية فرقية تستند عليها في توليد تراكم معرفي يعطي

¹ - سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2004، ص:228.

² - ياسر علاوي، تنمية الموارد البشرية بين واقع التحديات ورؤية إدارة الجودة الشاملة، أبحاث الملتقى الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس - المدينة -، الجزائر، 16 نوفمبر 2017، ص ص: 09، 10.

³ - بدروني هدى، إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أدائها، أبحاث الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف -، الجزائر، 13- 14 ديسمبر 2011، ص:11.

قدرات لتكوين رأس مال معرفي الذي يقوم بتوظيفه الفرد لتحسين مهاراته، مستخدماً في ذلك معارفه العلمية التي تم توليدها عن طريق التشارك المعرفي بين الأفراد، إضافة إلى أن الرصيد المعرفي المتولد يؤثر في تحسين إدراك الأفراد لاكتشاف معاني جديدة وأفكار إبداعية، كما أن توليد معارف جديدة تساهم في تحديد اتجاهات الفرد حيال موضوع معين، فنقص المعارف والمعلومات لدى الفرد يفسر جانب كبير من الاتجاهات غير السليمة، وتساهم أيضاً في تحسين استجابة الأفراد في المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل، من خلال مشاركة المعرفة وتبادل الآراء وتقليد الآخرين في كيفية التصرف في موقف ما لحل المشاكل بحكمة أكثر.¹

ثانياً: دور تخزين المعرفة في تحسين الكفاءات البشرية

يساهم تخزين المعرفة في تسهيل وإعادة استخدام واستغلال المعرفة من جديد، والعاملين بحاجة ماسة إلى تحديث معارفهم في مختلف مجالات تخصصهم لكسب معرفة تفاصيل أكثر في مجال عملهم، ولا يتوفر ذلك إلا في ظل إدارة جيدة للمعرفة خاصة في عملية تخزين المعرفة وتجديدها باستمرار، لأن بيئة السرعة والتغير التي تعيشها أغلب المؤسسات، الأمر الذي يلزمها بضرورة توفير معارف تلتقطها من عقول كفاءاتها وتخزنها في نظام معلوماتها تسمح للأفراد بالإطلاع عليها كل حسب تخصصه ودرجة احتياجه، وهذا ما ينعكس إيجاباً على كفاءات الأفراد؛ حيث يتحمل كل فرد مسؤولية تحديث كفاءاته باستمرار، وهو ما يندرج ضمن عملية صيانة الكفاءات، وفي المقابل تتحمل إدارة المؤسسة مسؤولية توفير تلك المعارف وتخزينها وتحديثها باستمرار لتكون متاحة في كل وقت ولأي شخص حسب تخصصه وحاجته لإثراء الرصيد المعرفي للأفراد بصفة مستمرة لاتخاذ القرارات المناسبة.²

ثالثاً: دور مشاركة المعرفة في تحسين الكفاءات البشرية

إن المؤسسة التي تهتم بالكفاءات البشرية الموجودة لديها، فهي بالضرورة تعمل بمبدأ التنشيط المكثف للتشبع بالمعرفة، وبالتالي لا بد من استخدام المعلومات والمعارف الموجودة في عقول الأفراد، وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم من خلال توفير بيئة مناسبة كاستخدام أساليب ذهنية للمشاركة في توليد الأفكار كأسلوب العصف الذهني، أسلوب الاجتماعات المرنة، والاستشاريين والتفاعل بين الموارد البشرية داخل المؤسسة ضمن فرق عمل³، وهذا لا يتحقق إلا في ظل إتاحة سبل المشاركة ونقل المعرفة داخل المؤسسة بسهولة وبدون قيود، كما أن مشاركة المعرفة ترتبط بعلاقة تبادلية مع التعلم

¹ - زينة زواغي، علي غازيباوان، توليد المعرفة ودورها في تنمية المورد البشري، أبحاث الملتقى الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس - المدينة - الجزائر، 16 نوفمبر 2017، ص: 08-10.

² - أبو القاسم حمدي، دور إستراتيجية إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، مجلد الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 5، العدد 2، الجزائر، 2010، ص: 297، 298.

³ - نسيمة شرطي، سميرة شرطي، المشاركة المعرفية كممارسة تنظيمية ودورها في بناء رأس المال الفكري، أبحاث الملتقى الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس - المدينة - الجزائر، 16 نوفمبر 2017، ص: 11.

التنظيمي كونهما يساهمان في تعلم الأفراد معارف ومهارات جديدة تؤثر بشكل ايجابي على أدائهم النوعي والكمي¹.

حيث أصبح التشارك في المعرفة أهمية كبيرة على مستوى الإدارة الإستراتيجية، كونها تساهم في تخفيض تكاليف التدريب وتحسين مهارات وكفاءة الأفراد وتقليل الأخطاء والاستثمار في الوقت، من خلال تمكنهم من أداء المهام نفسها بقدرات تعليمية أكبر وفي وقت أقل، حيث أن المعرفة خلافاً للسلع المادية التي تخضع لدورة التدهور الذاتي، فإنها تحقق تزايد الأرباح عند استخدامها، فكلما استخدمت أصبحت ذات قيمة أكبر، مما ينشئ دورة التعزيز الذاتي، كما أنها تساهم في تحديد الكفاءات الإستراتيجية باعتبارها نادرة وبالتالي مشاركة المعرفة في المؤسسة، أمر لا بد منه إذا كانت المؤسسة تهتم بموردها البشري وتحسين معارفه وخبرته في العمل ليرقى أن يكون كفاءة نادرة وصعبة التقليد للمؤسسة ومصدر ميزتها التنافسية المستدامة².

رابعاً: دور تطبيق المعرفة في تحسين الكفاءات البشرية

تساهم عملية تطبيق المعرفة في تحسين الكفاءات من خلال العمل على تحسين قدرة الأفراد على

الإبداع

والابتكار وتنمية خبراتهم ومهاراتهم في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر ملائمة لأعمال المؤسسة وتطوير العمليات القائمة وإيجاد حلول إبداعية لمعالجة المشاكل اليومية أثناء العمل، إضافة لتحسين العمليات والإجراءات التنظيمية لمختلف نشاطات المؤسسة الهندسية والإنتاجية، التسويقية، الإدارية، الصيانة، والبحث والتطوير وتخفيف الإجراءات الطويلة وصرف النظر عن الغير ضرورية منها وتحويل المعرفة الكامنة إلى أصول فكرية معلنة ملك للمؤسسة، إضافة للتوثيق المنتظم والشامل للعمليات المعرفية التي تتم وتقنين أسلوب استفادة المؤسسة منها كالتخطيط، الدراسات، التصميم، التغيير والتطوير، الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة وتطبيق قاعدة المعرفة من خلال بنية تحتية للمعلومات اللازمة لحفظ وتخزين وإيصال وتوزيع المعرفة وهذا بتوفير الحواسيب والبرمجيات وأنظمة المعلومات وقواعد البيانات وهذا بدوره يساهم في اكتساب المعلومات والمعارف اللازمة والمطلوب معرفتها للعاملين لحسين أدائهم ومهاراتهم وكفاءتهم للإبداع والابتكار أكثر في المؤسسة ولتطوير أنظمة معلومات للعملاء للحفاظ على ولائهم بتقديم أفضل

¹ عادل بومنجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة - أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، 2015، ص: 204.

² براج محمد، قرشي خديجة، أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أبحاث الملتقى الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس - المدية - الجزائر، 16 نوفمبر 2017، ص: 10.

منتج وأحسن خدمة وبتشخيص احتياجاتهم والمشاكل التي يتعرضون لها وتحديد الحلول المناسبة لهم بأقل تكلفة وأسرع وقت.¹

ومن خلال ما سبق يظهر أن العمليات الأربع لإدارة المعرفة تبين أن التعلم يلازمها أو يسبقها لينتج من خلال ذلك خبرات متراكمة ومعرفة مضافة وإبداعات جديدة في كل دورة من دورات الممارسة والتوليد أو الابتكار، وهذا يعني بالضرورة تحسين في الكفاءات الموجودة لزيادة العوائد وانخفاض التكلفة مع تحسين الجودة.²

¹ - حمدي باشا نادية، فريوة نرجس، مقارنة نظرية لدور إدارة المعرفة في تنمية رأس المال الفكري لمنظمات الأعمال، أبحاث الملتقى العلمي الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس - المدية، الجزائر، 16 نوفمبر 2017، ص: 11.

² - أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص: 128.

خاتمة الفصل

أصبح من اللازم على المؤسسة تغيير نظام التسيير، بانتهاج تصور منهجي يستدعي الاستغلال العقلاني للكفاءات البشرية لتكون بذلك المؤسسة سباقة في محيطها التنافس، وهذا من خلال إشاعة وتعميم منهج التعلم المستمر للأفراد في المؤسسة، لاكتساب المعارف والخبرات والمهارات وتشجيع توليد المعرفة والتشارك بها بين العمال في مختلف المستويات التنظيمية، إضافة إلى تمكين المورد البشري وتشجيع العمل كفرق، لتحويل كل ما تم تعلمه من معارف إلى قيمة تعزز من مكانة المؤسسة واستمراريتها، مما يكفل بناء مؤسسة متعلمة قائمة على نشر المعرفة والتركيز على تعلم الأفراد، وتشجيع الاتصال بينهم بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي، وزيادة تشاركتهم المعرفي لتطوير الكفاءات البشرية الموجودة وتنمية معارفهم، وتحسين أدائهم وزيادة قدرتهم على التكيف مع التغيرات الحاصلة، إضافة إلى تطبيق طرق تحفيزية أكثر ملائمة تفيد اجتماعيا وأخلاقيا الأفراد وتجعلهم أكثر ارتباطا وارتياحا بالمؤسسة، بحيث لا يفكرون في مغادرتها أبدا نتيجة لشعورهم بالرضا والولاء لها دون غيرها.

الفصل الرابع:

دراسة ميدانية حول أثر إجازة المعرفة

في تحسين كفاءة المورد البشري في مؤسسة الإسمنت - تبسة-

مقدمة الفصل

تعتبر الدراسة الميدانية تطبيقاً عملياً للإطار النظري الذي تم تناوله في فصول الدراسة السابقة، حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة وجهات نظر عينة الدراسة حول مدى تطبيق إدارة المعرفة على مستوى المؤسسة، ودورها في تحسين كفاءة المورد البشري، ومن ثم تحديد متطلبات التطبيق الفعلي والناجح لإدارة المعرفة، حتى تتم الاستفادة منها لتساهم بدورها الفعال في تحسين كفاءة المورد البشري لتحقيق الأهداف المرجوة من تطبيقها.

ومن خلال الإستناد إلى المعلومات النظرية، تمت الاستفادة منها بشكل كبير في تحديد المتغيرات وبناء نموذج الدراسة، وبالتالي الوصول إلى صياغة الفرضيات بشكل يوضح أهداف البحث، أما البيانات الإحصائية فقد تم جمعها بواسطة استمارة استبيان صممت لهذا الغرض وتناولت مختلف الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة ومناقشتها، وفي الأخير حاولنا معرفة وجهات نظر عينة الدراسة حول الموضوع. وذلك من خلال عرض المنهجية المتبعة في الدراسة، من خلال طرق وإجراءات الدراسة من حيث التحضير لها من الناحية الميدانية وأداة جمع البيانات، إضافة إلى مختلف الأدوات المستخدمة في عملية التحليل الإحصائي، ثم التطرق إلى نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مختلف محاور وأجزاء الاستبيان، وفي الأخير تم تحليل متغيرات الدراسة، ومناقشة وتفسير نتائجها.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الإسمنت

تعتبر مؤسسة الإسمنت -تبسة- من أهم المؤسسات التي فرضت وجودها على المستوى الوطني، وذلك نظرا للأهمية البالغة التي تكتسبها هذه الصناعة في البناء الاقتصادي، باعتبارها تساهم في قيام هياكل المشاريع التنموية، انطلاقا من طبيعة نشاطها المتمثل في منتجها المتميز على مستوى السوق المحلي.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الإسمنت

إن مشروع إنجاز هذه المؤسسة هو ثمرة من برامج المخطط الرابع 1976-1980 للتنمية، وقد دخل حيز التنفيذ سنة 1980 تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء، لكن في سنة 1988 تم تحويل ملف المشروع إلى مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بقسنطينة وذلك لتسهيل عملية انجازه.

وشركة اسمنت تبسة هي شركة ذات أسهم، تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 منقرعة عن مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق والغرب، تحت اسم مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق "مصنع الماء الأبيض"، برأس مال 2700.000.000.00 دج، وكانت المساهمات من رأس المال الابتدائي 200.000.00 دج على النحو التالي:

- ERCE مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق بـ 1200 سهم أي بنسبة 60%؛

- ERCO مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للغرب بـ 400 سهم أي بنسبة 20%؛

- ERDE مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشلف بـ 400 سهم أي بنسبة 20%.

بينما كان الباقي من رأس المال الاجمالي للمؤسسة على شكل قروض من البنك الخارجي الجزائري، وابتداءا من سنة 1997 قامت مؤسسة ERCE بشراء أسهم كل المساهمين، وأصبحت المساهم الوحيد في هذه المؤسسة.

وقد ساهم في إنجاز هذه المؤسسة مؤسسات محلية وأجنبية موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-01): الشركات المساهمة في إنجاز المشروع

| المؤسسة المنجزة | الأشغال |
|---------------------|---------------------------------------------|
| FREDE RICLOURSON | الدراسة الهندسية والمراقبة وتوفير التجهيزات |
| MERLINGETIN | التركيب الكهربائي |
| BATEMETAL | صناعة العوارض المعدنية "الهيكل المعدني" |
| ENC CET ETTERKIB | التركيب الميكانيكي |
| ETUART | التمويل بالماء بقوة ضغط 16 لتر في الثانية |
| COSIDER | انجاز مخطط الهندسة المدنية القاعدية للمياه |

المصدر: معلومات من مصلحة التسيير

وبالنسبة للغاز الطبيعي والكهرباء فتكفلت بهما سونلغاز عن طريق الخط الإيطالي GAZDUC والكهرباء من خط جبل تبسة "جبل العنق" بضغط 90 كيلو فولط، وتقتصر الكفاءة الجغرافية لشركة الاسمنت -تبسة- فيما يتعلق بتسليم الاسمنت على الولايات التالية: أم البواقي، تبسة، الوادي، خنسله، سوق أهراس¹.

- تعريف مصنع مؤسسة الاسمنت

يقع مصنع الاسمنت -تبسة- بدائرة الماء الأبيض على بعد 25 كيلو متر جنوب مدينة تبسة بجانب الطريق الوطني رقم 16 ويتربع على مساحة 32 هكتار، ويتكون المصنع من سلسلة انتاجية قدرها حوالي 1600 طن يوميا من مادة الكلنكار، أما طاقتها الانتاجية السنوية فتقدر بحوالي 525 ألف طن من الاسمنت البورتلاندي والمصنع مجهز بتكنولوجيا حديثة ومعدات ونظم المراقبة والتشغيل والصيانة والتسيير، ومجهز بحاسوب الكتروني يوفر قيادة أوتوماتيكية، كما يتوفر على ثلاث مقالع:

1- **مقلع الحجر الكلسي:** يقع على بعد 09 كيلو متر من ادارة الموارد الأولية مساحته 230 هكتار ويحتوي على ما قيمته 90 مليون طن من مادة الحجر الكلسي.

2- **مقلع الرمل الكوارتزي:** يقع شمال شرق الدائرة على بعد 03 كلم وبمساحة 21 هكتار ويحتوي على 9 مليون طن كاحتياطي من مادة الرمل.

3- **المقلع الطيني:** شمال الدائرة على بعد 10 كلم مساحته حوالي 70 هكتار ويحتوي على احتياطي يقدر بـ 32 ألف طن من الطين، وتعتبر هذه المقالع مصادر المواد الأساسية لصناعة مادة الإسمنت.

¹- معلومات من المصلحة التجارية.

أما بالنسبة لمادة الجبس فيتحصل عليها المصنع من وحدة منجم جبل العنق (بئر العاتر)، أما الحديد الخام فيتحصل على المادة الأولية من وحدة منجم عين الروي بسطيف التابعة لشركة فرفوس "FERPHOSS" مع العلم أنه يتم شراؤها بالتنسيق مع دائرة التموين، كما تحتوي المؤسسة على التجهيزات التالية:

- كسارة رقم 01: 500 طن في الساعة خاصة بمادة الكلس؛
- كسارة رقم 02: 300 طن في الساعة خاصة بمادة الطين؛
- كسارة رقم 03: 150 طن في الساعة خاصة بمادتي الحديد والجبس؛
- مراكز التكسير والتفتيق: لتهيئة المادة الأولية؛
- الفرن: بطاقة متاحة بـ 1600 طن في الساعة لطهي المواد الأولية؛
- خالط المسحوق: بطاقة متاحة 50 طن في الساعة لدمج وخلط المواد؛
- خالط الكلنكر: بطاقة متاحة تقدر بـ 160 طن في الساعة؛
- مركز التوزيع: يحتوي على ثلاث حاويات لتهيئة الاسمنت، كما تتوفر على خط مخصص لشحن المنتج غير المعمق بطاقة إجمالية 200 طن في اليوم، وتمثل نسبة الاسمنت 65%.

- مراحل تركيب وبدء تشغيل المصنع

- أنجز المصنع في ظرف أربعة سنوات من بداية عقد الانجاز في 15-08-1990 بين مؤسسة الاسمنت وشركة (FIS) بتكلفة إجمالية قدرها 963 مليون دينار جزائري، منها 116 مليون دولار والتي خصصت لعملية الإشراف على الهندسة وبداية التشغيل بواسطة مؤسسات أجنبية على المراحل الموالية:
- 1991 إلى أكتوبر 1994 التركيب والمراقبة؛
 - 1994/10/04 بداية تشغيل الفرن.
 - 1994/10/11 الحصول على مسحوق الكلنكر.¹

المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة وواقع إدارة المعرفة

تعد مؤسسة الاسمنت من أهم المؤسسات الصناعية التي فرضت وجودها على المستوى الوطني، نظرا لتغطيتها لاحتياجات السوق، باعتبارها القاعدة الأساسية لتطور ونمو العديد من القطاعات الاقتصادية، ويمكن توضيح أهميتها الاقتصادية، وأهم أهدافها وواقع إدارة المعرفة بالمؤسسة فيما يلي:

أولا: الأهمية الاقتصادية للمصنع

إن إنشاء المصنع جاء لتغطية الطلب المحلي المتزايد على مادة الإسمنت، وترجع هذه الزيادة إلى كبر حجم المشاريع وتقدمها وزيادة توسع عمليات البناء وتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية بصفة عامة، كما أن صناعة الاسمنت محليا توفر من العملة الصعبة الموجهة لتغطية هذا الطلب المفرط على

¹- معلومات مقدمة من مصلحة الانتاج.

هذه المادة حيث وصلت الكميات المستوردة سنة 1985 إلى 8.5 مليون طن، بينما كان المنتج الوطني آنذاك 4 مليون طن أي بنسبة 45% وتبقى 55% مستوردة، وفي سنة 1996 غطى الإنتاج الوطني 61% من الطلب المحلي والباقي 10% فقط كإنتاج مستورد، وبالتالي فبفضل إنشاء مصنع الماء الأبيض أصبح من الممكن تغطية الطلب المحلي بالإضافة إلى هذه الأهمية الكبيرة فهو يساهم في امتصاص البطالة وتوفير مناصب عمل.

تقوم هذه المؤسسة بصناعة أحسن أنواع الاسمنت بطاقة إنتاجية تقدر بـ 500 ألف طن سنويا، وتتميز العملية الإنتاجية بأنها صناعات تحويلية باعتبار أن الأمر يتعلق بعمليات التحويل الإنتاجي الناتجة أساسا عن تفاعلات كيميائية بين المواد حتى تشكل مادة الإسمنت.

ثانيا: أهداف المؤسسة

لكل مؤسسة أهداف تعمل من أجل تحقيقها انطلاقا من إمكانياتها البشرية والمادية كما هو حال مؤسسة الاسمنت -تبسة- وأنشأت المؤسسة أساسا من أجل تمويل الاقتصاد الوطني بمادة الاسمنت، ومن ثم يكون الهدف الأول هو تحقيق التنمية الاقتصادية في هذا المجال، وتتمثل أهداف المؤسسة كما جاء في الوثائق القانونية لها: "إن مؤسسة اسمنت تبسة تهدف إلى إنتاج، نقل وتسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الإسمنت ومواد البناء في الوطن وخارجه وسائر العمليات المالية والعقارية وغير العقارية، الخاصة والمرتبطة ارتباطا مباشرا وغير مباشر بمادة الاسمنت".

إلى جانب ذلك هناك أهداف أخرى -ظاهرة وضمنية- تتمثل فيما يلي:

- تدعيم الجهود الوطني في مجال التشغيل؛
- توسع نشاطات المؤسسة وإنشاء خط إنتاج جديد؛
- تغطية العجز الجهوي خاصة في مجال الاسمنت ومواد البناء؛
- إنتاج منتج يتصف بالمواصفات الدولية ويسمح بالمنافسة؛
- الزيادة في رأس المال وتسديد الديون وشراء استثمارات جديدة لتوفير مناصب شغل أخرى؛
- تنمية الاقتصاد الوطني مع إمكانية المساهمة في إنشاء مصانع أخرى؛
- تصحيح انحرافات الجهود التنموية من حيث إعادة التوازن الجهوي في المجال الاقتصادي.¹

ثالثا: إدارة المعرفة في المؤسسة

إن مؤسسة اسمنت تبسة وجدت نفسها مجبرة على الاهتمام بالمعرفة وإدارتها وتفعيلها باعتبارها وسيلة لخلق القيمة للمؤسسة، كما أن ظروف المؤسسة في الوقت الحالي بأمر الحاجة لخلق القيمة نظرا للبيئة التنافسية التي تنشط فيها المؤسسة والمتسمة بالمنافسة الشديدة، وقد لمسنا إدارة المعرفة بالمؤسسة من خلال النقاط التالية:

¹ - معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية.

- تحصل المؤسسة على معارفها من مصادر داخلية وأخرى خارجية، فنجد المصادر الخارجية للمعرفة تستمدتها مؤسسة الاسمنت من محيط عملها، بحكم طبيعة نشاطها الذي يتطلب علاقات مع مؤسسات أخرى خاصة تلك التي في نفس المجال، كما أن كل من منافسي وموردي هاته المؤسسة وزبائنها هم مصدر ضروري لاكتساب المعرفة، من خلال أنظمة الاتصال مع الزبائن تحصل المؤسسة على معلومات عن متطلباتهم، بالإضافة إلى نتيجة تواصلها مع مورديها فإنها تستمد منهم المعلومات، بينما المصادر الداخلية التي تعتمد عليها المؤسسة في تكوين المعرفة فتتمثل في مهارات وخبرات عمالها، كذلك التكنولوجيا التي تمتلكها المؤسسة والانترنت، إضافة إلى أن التحوار الموجود بين العمال والتعاون في انجاز المهام والتعلم فيما بينهم هو مصدر أكثر اعتمادا من طرف المؤسسة في تطوير معارفها؛

- تسعى المؤسسة لاكتساب وتوليد المعرفة من خلال توفير نظام معلومات وقاعدة معلوماتية للمؤسسة من خلال برنامج الكتروني يسمح للعاملين بالمؤسسة بالدخول إليه من خلال الرقم السري الخاص بكل عامل لمعرفة كل ما هو جديد يخص نشاط المؤسسة، وكل ما قد يزود العمال بالمعلومات التي يحتاجونها وفي أي وقت، حيث صادقت المؤسسة على مشروع لسنة 2019 يربط مجموعة الاسمنت كاملة ببعضها البعض ببرنامج الكتروني يوفر كل المعلومات وما قد تحتاجه المؤسسة من استشارة أو أي إشكال قد تتعرض له المؤسسة واقتراح الحل، إضافة إلى تفعيل التواصل بين الأفراد من خلال الهاتف، الايميل، الانترنت،...إلخ، كما توفر المؤسسة العديد من الدورات التدريبية للعمال كل حسب احتياجاته لاكتساب المعرفة وتخصص ميزانية مناسبة لدعم مشاريع الحصول على المعرفة والمشاركة في الملتقيات وإجراء التبرصات والتكوينات للعمال في العديد من المجالات والتخصصات: إعلام آلي، إنتاج ، بيع، تسويق، إدارة أعمال، تسيير المخزون،...إلخ، كما تقوم بجلب أخصائيين في العديد من المجالات للمؤسسة لتعليم الأفراد وتزويدهم بمهارات ومعارف وقدرات جديدة على مستوى قاعة للمحاضرات لتحسين مستوى أدائهم وجعله أكثر كفاءة؛

- لدى المؤسسة نظام لتخزين المعلومات حيث نجد مجموعة من البرمجيات التي تساعد وتسهل طرق العمل، وتحمل معلومات حول كل ادارة في المؤسسة الموارد البشرية، المالية والمحاسبة، تسيير المخزون، البحث والتطوير،...إلخ، وكل إدارة لديها البرنامج الخاص بها ومزودة بكلمة سر، أما باقي الأفراد في الإدارات الأخرى فلا يمكنهم الوصول مباشرة إلى تلك المعلومات إلا بطلبها من مسؤول الإدارة ويجرى تحديث هذه النظم بشكل مستمر؛

- تتم مشاركة المعرفة بين الأفراد في المؤسسة وبين المؤسسة والأطراف الخارجية المحيطة بها عبر وسائل الاتصال المتاحة المباشرة وغير المباشرة، وعن طريق التعلم والتدريب والتكوين والمشاركة في الندوات والمؤتمرات والملتقيات العلمية، بالإضافة إلى اعتماد نظام للحوافز يشجع على تقاسم المعرفة؛

- تتيح المؤسسة لأي عامل سواء كان مسؤول أو عاملا بسيطا الوصول إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها، كما تتيح لهم دعوات لحضور ملتقيات وندوات ذات العلاقة بالمعرفة، وما يتعلق بطرق وتقنيات أداء عملهم¹؛

- تسعى المؤسسة إلى تطبيق المعرفة التي يتم اكتسابها ومشاركتها من قبل الأفراد في التحسين المستمر في منتوجاتها والاعتماد على وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة لضمان الحصة السوقية للمنتج في السوق، وقد تحصلت المؤسسة على شهادة الايزو لمطابقة المواصفات الجزائرية سابقا وهي في إطار التحضير للحصول على شهادة جديدة للايزو²؛

- يجرى نظام لتقييم أداء العاملين تقريبا كل نهاية شهر، وكل نهاية تكوين أو تدريب للعامل، ويقوم مسؤول كل إدارة بتقديم تقرير عن أداء العامل لمعرفة ما تم الاستفادة منه وما تم القيام به من نشاطات، ونوعية هاته النشاطات ومدى التزام الأفراد بالتنفيذ، ليتم بعد ذلك إعداد جدول يضم ترتيب العمال كل حسب درجة حضوره مهنيا وتفوقه في القيام بعمله؛

- تهتم المؤسسة من خلال قسم إدارة الموارد البشرية باستقطاب واختيار أفراد ذوي كفاءات لتعيينهم بالمؤسسة للاستفادة من معارفهم في التخصصات المطلوبة، وهذا ما يساعد في إثراء وتقوية معارف المؤسسة وفتح مجال تبادل المعارف بين العمال وإتاحة فرصة التعلم والمشاركة فيما بينهم، مع تزويدهم بالتربصات والتكوينات اللازمة للاستفادة المثلى من معارفهم.

المطلب الثالث: مراحل العملية الإنتاجية بالمؤسسة

إن العناصر الأساسية المكونة للبيئة الكيميائية للاسمنت هي أكسيد الكالسيوم، أكسيد السيليسيوم، أكسيد الألمنيوم وأكسيد الحديد، إن هذه العناصر لا توجد ضمن مادة أولية واحدة بالنسبة المطلوبة لهذه العناصر، وأكثر المواد غنى بما يلي: الحجر الكلسي، الطين، الحديد الخام وكذلك الرمل.

وتعتبر هذه المكونات فكرة عامة لمكونات مادة الإسمنت، وفيما يلي سير العملية الإنتاجية في مؤسسة الإسمنت³:

أولا: المرحلة الإنتاجية الأولى: التهيئة والتحضير للمواد الأولية

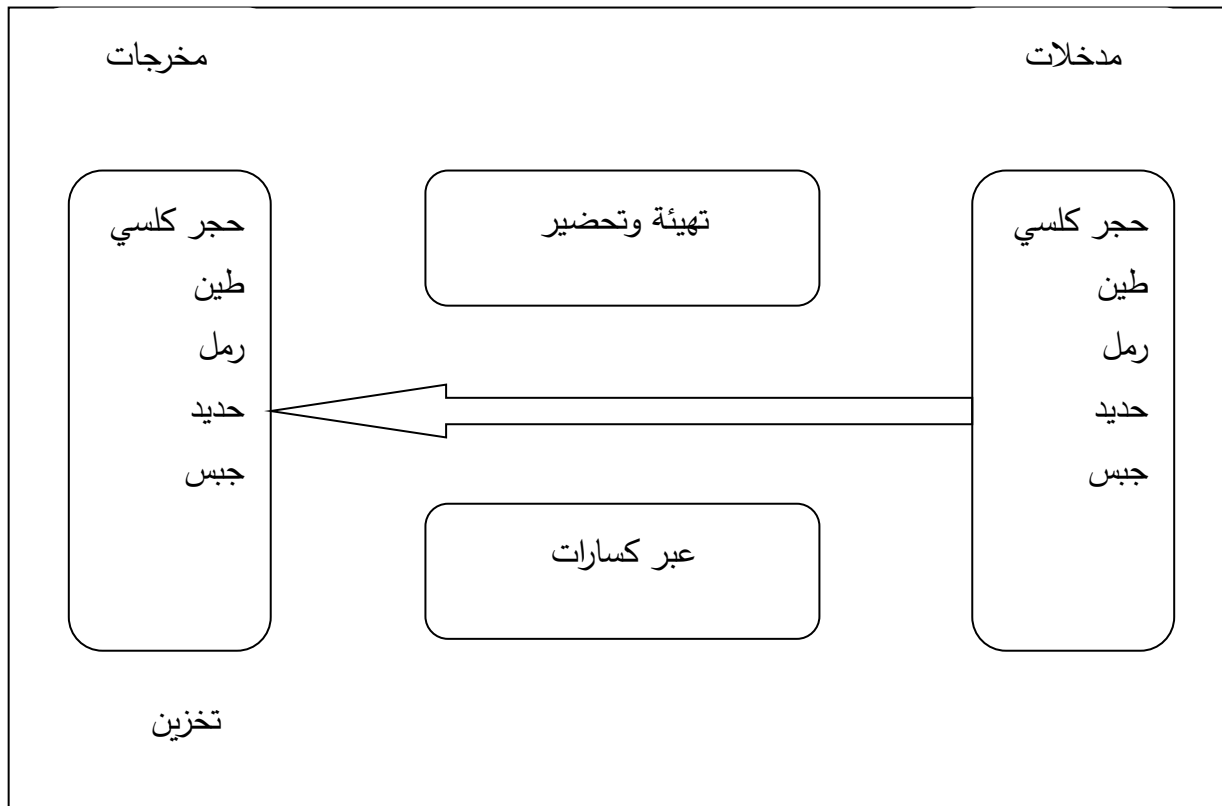
إن الاسمنت المنتج في المؤسسة يسمى (البورتلاندي) الاصطناعي من وع (CPJ45) وفق الطريقة التي تتم على أساس خلط الحجر الكلسي بنسبة (75%) الطين بنسبة (23%)، الرمل (0.5%) والحديد بنسبة (15%)، وذلك بعد أن تتم عليها عملية التحضير والتي تتمثل في مرورها عبر كسارات لتحويلها من وضعها الطبيعي الكبير الحجم إلى أحجام صغيرة تتراوح بين 0 إلى 25 ملم، ويتم جلب هذه

1 - انظر الملحق رقم (22)، (23)، (25).

2 - انظر الملحق رقم (26)

3- معلومات مقدمة من مصلحة الإنتاج.

المواد بواسطة شاحنات وآلات مخصصة لذلك، كل مادة على حدى ثم يتم نقلها نحو التخزين عبر أشربة مطاطية مخصصة لذلك كمرحلة إنتاجية أولى، ويظهر ذلك في المخطط التالي:



الشكل رقم (04-01): سير العملية الإنتاجية الأولى

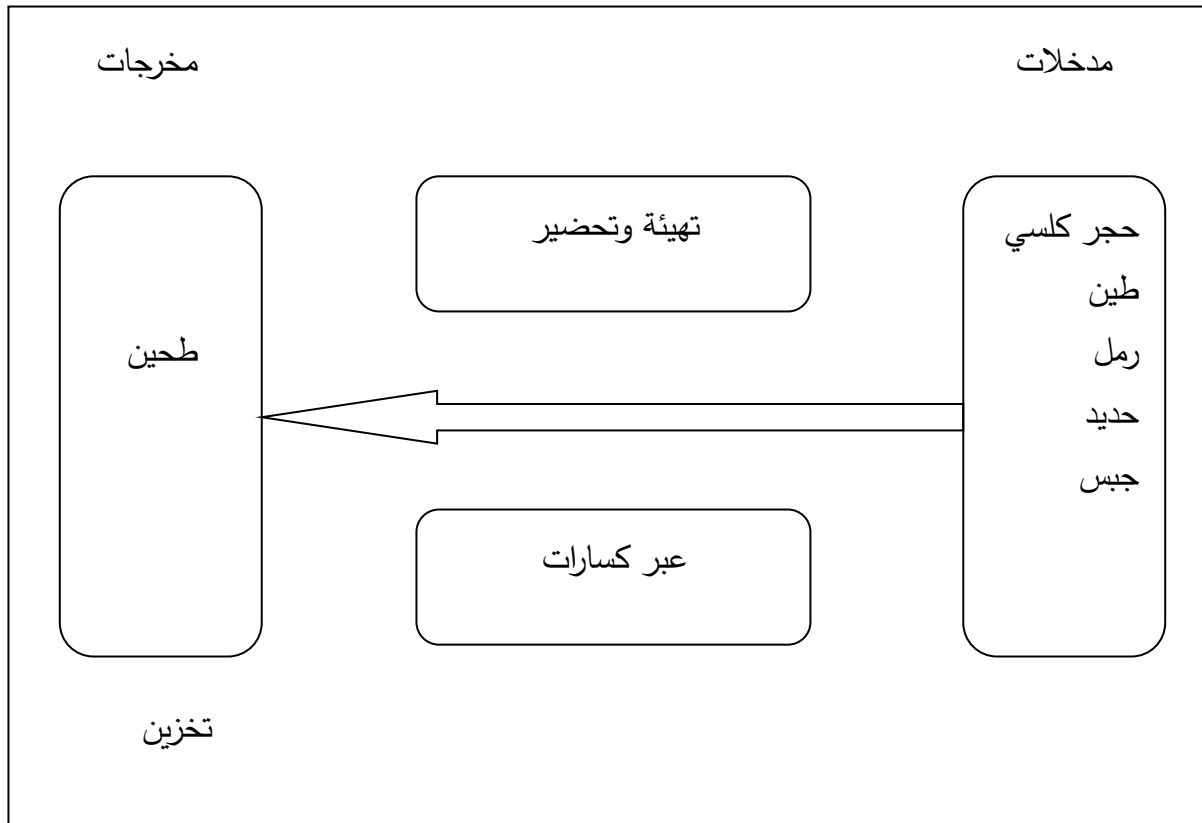
المصدر: معلومات مقدمة من مصلحة الإنتاج.

ثانيا: المرحلة الإنتاجية الثانية: الطحن والمجانسة الأولية

بعد عملية التخزين تنتقل المواد السابقة الذكر عدا الجبس إلى المخاط الساق الذي توجد به غرفتان، تحتوي كل واحدة بداخلها مجموعة الأجسام الطاحنة (كرات حديدية)، الأولى تحتوي على كرات من الطحين والثانية على كرات أقل تعمل على تحويل هذه المواد الخشنة إلى مواد ناعمة يطلق عليها اسم الطحين.

ويتكون كم النسب المذكورة سابقا المحققة للمعايير الكيميائية الواجب توافرها في مادة الاسمنت، وهذه النسب يمكن التحكم فيها عن طريق نظام آلي وذلك عن طريق عملية التحليل للعينات من الطحين عند مخرج المخاط، وتراقب نعومته عند مخرج المخاط السابق بواسطة حارق هوائي والذي يقوم بفرز المواد المطروحة من المخاط إلى مواد ناعمة وأخرى خشنة، حيث تعود الخشنة مع مواد التغذية لإعادة طحنها ويتم تجفيف الخليط المواد عند مدخل المخاط بواسطة حارق خاص وبمساعدة الهواء الساخن القادم من الفرن.

تتم متابعة هذه العملية بالنقل عبر أشرطة مطاطية إلى المخزونات للتخزين والمجانسة والتي تتم عبرها عملية الخلط الجيد للطحين، وذلك عن طريق بث الهواء بضغط عال من أسفل المخرجات بحيث تجري هذه العملية بدرجة تحكم آلي كمرحلة إنتاجية ثانية وتبلغ طاقة مخرجات المجانسة 16000 طن إجمالياً، ويظهر ذلك في المخطط التالي:



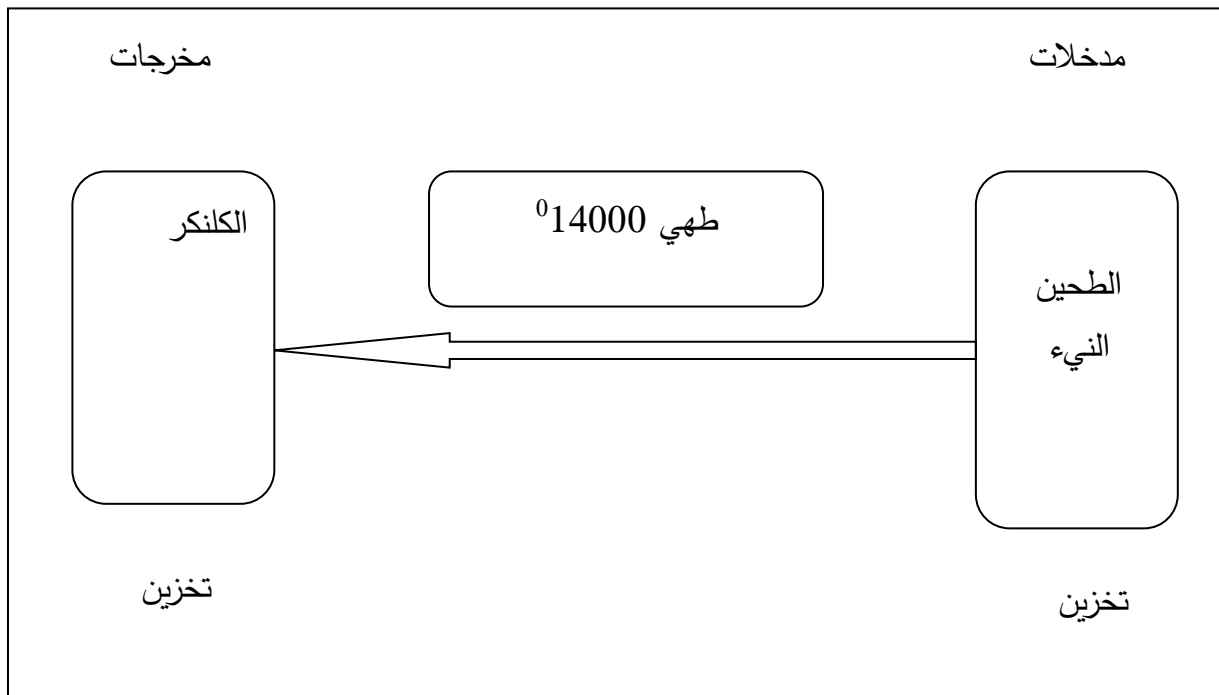
الشكل رقم (04-02): سير العملية الإنتاجية الثانية

المصدر: معلومات مقدمة من مصلحة الإنتاج.

ثالثاً: المرحلة الإنتاجية الثالثة: الطهي

يعتبر الطحين المتحصل عليه في المرحلة الثانية المادة الأساسية بالنسبة للفرن باعتباره يخضع لعملية تحويل إنتاجي، حيث يتلقى الفرن الطحين بعد عملية التجانس لطهيه والذي ينقل إلى المسخن الأولي ليتم تحضير مادة الكلنكر تدريجياً إلى عدة مراحل.

إن الفرن المزود بحارق يشتغل بالغاز الطبيعي ويمكن التحكم في اللهب الناتج عنه، حيث أن التسخين يعاكس اتجاه التغذية ولذا يسخن الطحين تدريجياً بدرجات متفاوتة لتصل إلى 1400 درجة مئوية، ويتم تبريد ناتج عملية الطهي وهو مادة الكلنكر عند مخرج الفرن بواسطة المواد الخارجية داخل مبرد ثم يخزن في مخزونات مخصصة لذلك لطحنه فيما بعد، علماً بأن طاقة التخزين الإجمالية لها تقدر بـ 18000 طن، والمخطط التالي يوضح ذلك:

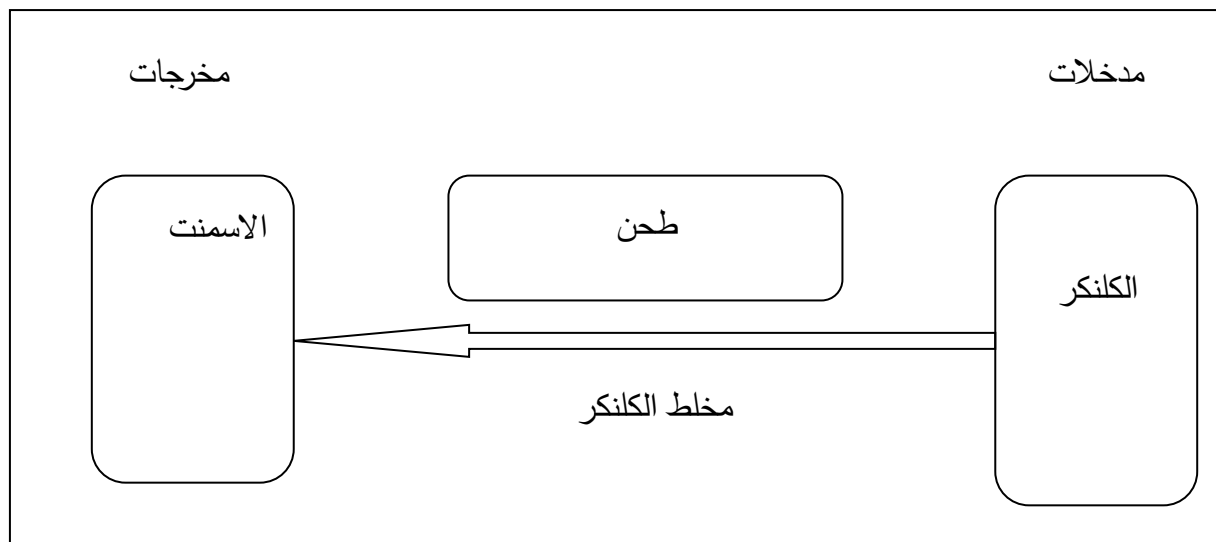


الشكل رقم(04-03): سير العملية الإنتاجية الثالثة

المصدر: معلومات مقدمة من مصلحة الإنتاج.

رابعا: المرحلة الإنتاجية الرابعة: الطحن والمجانسة النهائية

يمر الكلنكر من عملية الطهي إلى مخطط الكلنكر المخصص لذلك بعد إضافة مادة الكلس المحضرة في المرحلة الأولى والجبس، إن عملية طحن الكلنكر لا تختلف كثيرا عن طحن المواد الخام من حيث تركيب الدارة، إذ يوجد في مدخله مرش لرذاذ الماء حتى يمنع مرور الجبس داخل الخليط، كما يوجد آخر عند مخرجه لتبريد مادة الإسمنت أي المنتج التام للمرحلة الإنتاجية الرابعة، يرسل المنتج التام إلى المخازن أين تتم عملية التوزيع بواسطة ثلاثة آلاف تعبئة وخط لتوزيع المنتج الغير معبأ، والطاقة الإجمالية للمخازن تقدر بـ 18000 طن وطاقة توزيع 2000 طن في اليوم، هذه الأخيرة تتغير حسب طلبات الزبائن، وفيما يلي مخطط مرحلة العملية الإنتاجية الرابعة.



الشكل رقم (04-04): سير العملية الإنتاجية الرابعة

المصدر: معلومات مقدمة من مصلحة الإنتاج.

ومما سبق يتضح أن مؤسسة الاسمنت -تبسة- لها مكانة هامة في ولايات الشرق من حيث إنتاجها لمادة الإسمنت وتزويد الأسواق بهذه المادة، وذلك نظرا للموقع الاستراتيجي الواقع في الماء الأبيض نتيجة القرب من المادة الأولية وهذا يكسبها فرصة للتوسع في السوق، وعلى الرغم من ذلك لا بد من تطوير إمكانياتها لرفع حصتها السوقية والتميز في المنافسة أمام المؤسسات الأخرى.

المبحث الثاني: طرق وإجراءات الدراسة الميدانية

تركز طرق وإجراءات الدراسة الميدانية على الوصف المفصل للإجراءات التي سيتم إتباعها لتحديد مجتمع عينة الدراسة، واعتماد الأدوات والطرق المناسبة في جمع البيانات التي تساعد في تحقيق الأهداف المرجوة، كما تقدم بيان إجراءات التحليل والأساليب الإحصائية المتبعة في ذلك بهدف الوصول للنتائج المستهدفة من هذه الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة وتقنيات المعاينة

يتمثل المجتمع في مجموعة محددة من الأشخاص أو الشركات أو الأسواق التجارية أو غيرها التي لها بعض الخصائص المشتركة، أما وحدة المجتمع فإنها تشير إلى مفردة المجتمع التي تجمع منها أو عنها البيانات المطلوبة أو تجرى عليها التجربة في حالة إجراء دراسة عن طريق التجارب العلمية كالسوق التجارية أو الشركة أو غيرها.¹

ويتمثل مجتمع الدراسة في الإداريين وإطارات ومسؤولي الوحدات التنظيمية وكافة عمال شركة اسمنت تبسة والمتضمنة للمديرية العامة للشركة بولاية تبسة ويبلغ عد عمالها 38 ، إضافة للوحدة

¹ - شفيق العتوم، طرق الإحصاء: تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام spss، دار المناهج، ط01، عمان، 2006، ص: 22.

التجارية الخاصة بالشركة بولاية تبسة ويبلغ عددها 75 ، وكذلك مصنع الاسمنت المتواجد بالماء الأبيض ويبلغ عدد العمال بالمصنع 363 عامل، وبالتالي يبلغ حجم مجتمع الدراسة 476 فردا. ولتحديد حجم العينة على المجتمع المحدد (476 عامل) قد تستخدم العديد من المعادلات والتي نذكر منها: معادلة Steven Thampson، معادلة Robert Mason، معادلة Taro Yamane ،... ، وغيرهم، حيث توجد لكل منها خصائص تحدد شروط استخدامها، وبالتالي سيتم استخدام معادلة Taro Yamane التي تتوافق مع المعايير الاحتمالية باعتبار أن الهدف من الدراسة التعميم، وتكتب وفقا للصيغة التالية:

$$N = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

حيث يمثل:

n : حجم العينة؛

N : حجم المجتمع؛

e : مستوى الدقة: كلما كان كبيرا كلما زاد خطأ المعاينة، وفي الدراسة يقبل 5% كخطأ المعاينة، ويقدر مستوى الثقة بـ 95%¹.

وبالتالي يقدر حجم العينة كالتالي:

$$n = \frac{476}{1 + 476(0.05)^2} = 217.35 = 218.$$

أما عن طريقة المعاينة فإننا نعتمد في السحب على العينة العشوائية ويقصد بها الطريقة التي يتم بموجبها اختبار مفردات العينة من بين مفردات مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية دون أي تدخل شخصي من قبل المسؤول عن إجراء البحث، أي أن اختيار مفردات العينة يخضع إلى مبدأ تكافؤ الفرص في ظهور أي مفردة من مفردات المجتمع ضمن العينة المختارة.²

وقد تم توزيع الاستمارات على عينة الدراسة وكان العائد منها (209) استمارة مسترجعة، فيما بلغ عدد الاستبيانات المقبولة للتحليل (200) استمارة.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة لجمع البيانات

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات أملت لها نوعية الموضوع وطبيعته، حيث أن دقة المعلومات المتوصل إليها تتوقف إلى حد كبير على حسن اختيار هذه الأدوات وكذا كيفية استعمالها، حيث تتمثل في كل من:

¹ - خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2016، ص: 176.

² - حسن ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، الإحصاء الاستدلالي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط02، عمان، 2015، ص: 183.

- **الملاحظة:** تعبر عن مشاهدة الظواهر من قبل الباحث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والتنبؤ بسلوك الظاهرة والوصول إلى القوانين التي تحكمها،¹ ويميز بين نوعين للملاحظة فنجد الملاحظة المباشرة، وهنا يتم جمع البيانات إما بالملاحظة الشخصية لسلوك معين أو غير مباشرة باستعمال الوثائق والسجلات... إلخ.²

وفي الدراسة تم اعتماد كلا النوعين، حيث تم الملاحظة بصفة مباشرة لواقع إدارة المعرفة في المؤسسة، أما ما تم ملاحظته بصفة غير مباشرة فيتمثل في مختلف الوثائق الرسمية الصادرة عن المؤسسة وبالنسبة للبيانات التي تمت ملاحظتها فلا يتم عرضها كنتائج فريدة للدراسة، بل يتم جمعها مع تحليل البيانات المتحصل عليها بواسطة الاستبيان.

- **الاستبيان:** هو مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث بضوء موضوعه، وترسل هذه الاستفسارات المكتوبة هذه عادة بالبريد، أو أية طريقة أخرى، إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات للإجابة عنها وإعادتها إلى الباحث. يكون عدد الأسئلة التي يشتمل عليها الاستبيان كثيرة أو قليلة، تبعا لطبيعة الموضوع، وحجم البيانات التي يطلب جمعها وتحليلها، ولكن المهم أن تكون الأسئلة وافية وكافية لتحقيق أهداف البحث، ومعالجة الجوانب المطلوبة للموضوع.³ عن طريق استخدام عبارات واضحة وبسيطة والابتعاد عن الأسئلة التي توحى باختيار إجابة معينة، إضافة إلى ضرورة دقة العبارات المطروحة خصوصا ذات الطابع الكمي مع الابتعاد عن الأسئلة المخرجة.⁴

استهلت استمارة الاستبيان بمجموعة من الأسئلة تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور أساسية:

- **المحور الأول: البيانات العامة:** الخاصة بمتغيرات الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي، نمط التوظيف، عدد الدورات التدريبية.

- **المحور الثاني: إدارة المعرفة في المؤسسة:** والمقسم بدوره إلى أربعة محاور فرعية تخص:

- توليد المعرفة (من العبارة 01 إلى العبارة 06)؛

- تخزين المعرفة (من عبارة 07 إلى العبارة 10)؛

- مشاركة المعرفة (من العبارة 11 إلى العبارة 14)؛

- تطبيق المعرفة (من العبارة 15 إلى العبارة 18).

- **المحور الثالث: تحسين كفاءة المورد البشري**

¹ - إسماعيل محمد علي الدباغ، أصول البحث العلمي ومناهجه في علم السياحة، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2013، ص: 238.

² - محمد حسين محمد رشيد، منى عطاالله الشويلات، مبادئ الإحصاء والاحتمالات ومعالجتها باستخدام برنامج spss، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص: 22.

³ - محمود محمد الجراح، أصول البحث العلمي، دار الراية، ط02، عمان، 2014، ص: 149.

⁴ - دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار الحامد، ط01، عمان، 2008، ص: 135، 136.

وسيتم اعتماد مقياس ليكارت Likert Scale خماسي التدرج لقياس إجابات أفراد العينة، حيث يعد من أكثر المقاييس شيوعاً، إذ يتطلب من المستجوب أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على الخيارات المحددة، وهذا المقياس يحتوي على خمسة بدائل متدرجة للإجابة على كل سؤال يبدأ بدرجة عالية (أوافق بشدة)، وتعطي قيمة رقمية مقدارها خمسة، وينتهي بدرجة منخفضة (لا أوافق بشدة) وتعطي قيمة رقمية مقدارها الواحد، ويتوسط المقياس قيمة محايدة تعطي قيمة رقمية مقدارها ثلاثة، وبالتالي تساعدنا هذه القيم الرقمية في قياس اتجاهات إجابات العينة.¹

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، حيث تم حساب المدى $(4=1-5)$ ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي $(0.80=5/4)$ وهي القيمة التي يتم اعتمادها لحساب المتوسط المرجح والذي يحدد إجابات أفراد العينة، ليتم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الآتي:

الجدول رقم (04-02): مقياس ليكارت الخماسي والمتوسط المرجح

| الوزن | المتوسط المرجح | الإجابة |
|-------|------------------|----------------|
| 1 | من 1 إلى 1.79 | غير موافق بشدة |
| 2 | من 1.80 إلى 2.59 | غير موافق |
| 3 | من 2.60 إلى 3.39 | محايد |
| 4 | من 3.40 إلى 4.19 | موافق |
| 5 | من 4.20 إلى 5 | موافق بشدة |

المصدر: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، دار وائل، ط 1، عمان، 2008، ص: 23. بتصرف

المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائية المستخدمة

بعد تطبيق أداة الدراسة وجمع البيانات، تم العمل على ترتيبها بهدف تحقيق أغراض الدراسة وتحديد الأدوات الإحصائية التي يمكن استخدامها من أجل الوصول إلى هذه الأغراض، وذلك انطلاقاً من قياس مدى قابلية الاستبيان للدراسة.

أولاً: اختبار موثوقية ومصداقية الاستبيان

من أجل اختبار مدى شمولية، موثوقية ومصداقية الاستبيان ومدى وضوح أسئلته، وقبل تقديمه للمؤسسة -عينة الدراسة-، ووضعه في صيغته النهائية، تم إخضاعه للقراءة والمراجعة من قبل الأستاذ المشرف أولاً، وبعض الأساتذة لإبداء الرأي وتقديم اقتراحات بالتعديل أو تغيير فقرات الاستبيان.

¹ - محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، دار وائل، ط 1، عمان، 2008، ص: 23.

عموما أجمع الأساتذة بأن الاستبيان ومن خلال العبارات التي احتواها يعتبر شاملا، مفهوما وواضحا، وأتى بشكل متسلسل في الأفكار وهذا طبعا بعد الأخذ بعين الاعتبار بآراء وتوجيهات كل الأساتذة، وبعد تعديل ما تم اقتراحه¹.

ويقصد بثبات الاستبيان الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما تم إعادة تطبيقها على نفس أفراد العينة عدة مرات وفي نفس الظروف والشروط خلال فترة زمنية معينة، ويمكن التحقق من ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha وتتراوح قيمة هذا المعامل ما بين 0-1 لتكون أصغر قيمة مقبولة لمعامل ألفا كرونباخ 0.6 وكانت النتائج تشير إلى ما يلي:²

الجدول رقم (04-03): نتائج اختبار معامل الثبات ومعامل صدق الاتساق الداخلي

| أجزاء الاستبيان | معامل الثبات | معامل الصدق |
|---------------------------|--------------|-------------|
| إدارة المعرفة في المؤسسة | 0.88 | 0.93 |
| تحسين كفاءة المورد البشري | 0.95 | 0.97 |
| جميع المحاور | 0.96 | 0.97 |

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات 0.96 وهي قيمة ممتازة تدل على ثبات وترابط بين عبارات الاستبيان، كما تشير إلى إمكانية الحصول على نتائج نفسها فيما لو تم تكرار القياس في ظل ظروف مشابهة وباستخدام نفس الأداة.

كما تم حساب معامل صدق الاتساق الداخلي، ويقصد به مدى اتساق كل عبارة من العبارات المتعلقة بموضوع الدراسة مع الدرجة الكلية للمحور ككل، والذي يحسب من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات المتمثل في معامل ألفا كرونباخ لكل محور.

ويتضح من نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي أن درجة الاتساق بين عبارات كل جزء من الأجزاء عالية، ما يدل على أن المحاور صادقة لما وضعت لقياسه وذلك بنسبة 97%.

ثانيا: الطرق الإحصائية المستخدمة

بعد تطبيق أداة الدراسة وجمع البيانات قمنا بترميز المتغيرات المشكلة لهيكل الاستبيان، ثم تمت معالجة البيانات في الحاسوب باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package For Social Sciences SPSS20" لمعالجة البيانات واستخراج النتائج.

¹ - أنظر الملحق رقم (02)

² - أنظر الملحق رقم (03).

- واعتمادا على أساليب قياس المتغيرات، سيتم توظيف الأساليب الإحصائية التالية التي تناسب فرضيات الدراسة ومتغيراتها:
- تحليل معامل الثبات ألفا كرونباخ والتي تم اعتماده لقياس ثبات الاستبيان، إضافة لمعامل الصدق؛
 - التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة؛
 - المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان ومحاوره، بالإضافة إلى تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة؛
 - الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيم إجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي؛
 - معامل الاختلاف وذلك لحساب قيمة التشتت، واستخدامه للمقارنة بين التغير أو الاختلاف؛
 - معاملات الالتواء والنقطة للتأكد من إعتدالية توزيع البيانات؛
 - معامل الارتباط وذلك للتعرف على درجة الارتباط بين المتغيرات التابعة والمستقلة؛
 - أسلوب الانحدار البسيط لدراسة علاقة التأثير بين المتغيرات المستقلة والتابعة، كما يساعد في تحديد مدى مساهمة المتغيرات المستقلة في التغير الحاصل في المتغير التابع، وتحديد أكثرها تأثيرا وبالتالي التنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة

يستعرض هذا المبحث التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان، من خلال عرض المؤشرات الوصفية لإجاباتهم واستعراض دلالاتها الأولية باستخدام مختلف الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث خصص كل مطلب لوصف وتحليل إجابات أفراد العينة حول كل محور من محاور الدراسة المدرجة في الاستبيان، وفي الجزء الأخير تم القيام باختبار فرضيات الدراسة الموضوعية.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة

استهلت استمارة الاستبيان بمجموعة من الخصائص التي تم دراستها وإسقاطها على عينة الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي، نمط التوظيف، عدد الدورات التدريبية، والتحليل مبين من خلال الجداول التالية:

أولا: متغير الجنس

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس:

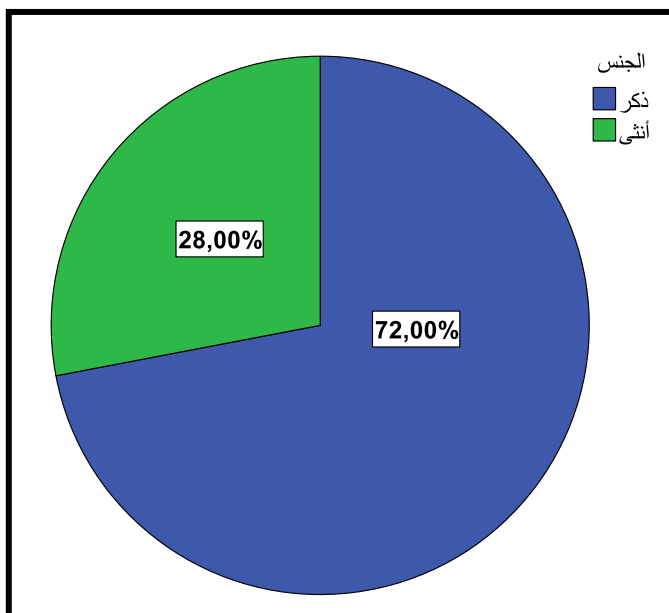
الجدول رقم(04-04): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

| الجنس | التكرار (ni) | النسبة المئوية (%) |
|---------|--------------|--------------------|
| ذكر | 144 | 72.0 % |
| أنثى | 56 | 28.0 % |
| المجموع | 200 | 100 % |

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن عينة الدراسة تتألف من 144 ذكرا و56 إناث أي انخفاض نسبة الإناث مقارنة بنسبة الذكور إذ لم تتعد نسبة الإناث 28.0% مقابل نسبة 72.0% للذكور، وعليه فإن مختلف الوظائف في المؤسسة مشغولة من طرف الذكور، وهذه النتيجة ترجع لطبيعة نشاط المؤسسة (الصناعي).

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس.



الشكل رقم(05-04): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

ثانيا: متغير الفئة العمرية

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية:

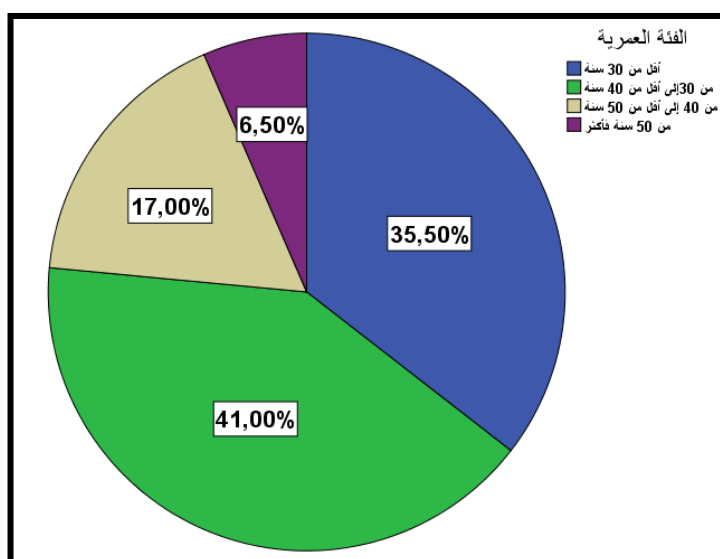
الجدول رقم (04-05): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية

| النسبة المئوية (%) | التكرار (ni) | السن (سنة) |
|--------------------|--------------|-------------------------|
| 35.5% | 71 | أقل من 30 سنة |
| 41.0% | 82 | من 30 إلى أقل من 40 سنة |
| 17.0% | 34 | من 40 إلى أقل من 50 سنة |
| 06.5% | 13 | من 50 سنة فأكثر |
| 100% | 200 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه أن ما نسبته 35.5% من أفراد العينة تقل أعمارهم عن 30 سنة، أما ما نسبته 41.0% فتتحصرون أعمارهم بين 30 و 40 سنة، في حين ما نسبته 17.0% تتحصرون أعمارهم بين 40 و 50 سنة، أما باقي الفئة العمرية ينحصرون بين 50 سنة فما فوق إذ يمثلون نسبة 06.5% من أفراد هذه العينة، ومنه يتضح أن أكثرية الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة يقل سنهم عن 30 سنة وكذلك من 30 إلى أقل من 40 سنة مما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى توظيف فئة الشباب المتحمس للعمل للاستفادة من آرائهم واقتراحاتهم وطموحاتهم.

والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد العينة في الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية



الشكل رقم (04-06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

ثالثا: متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي:

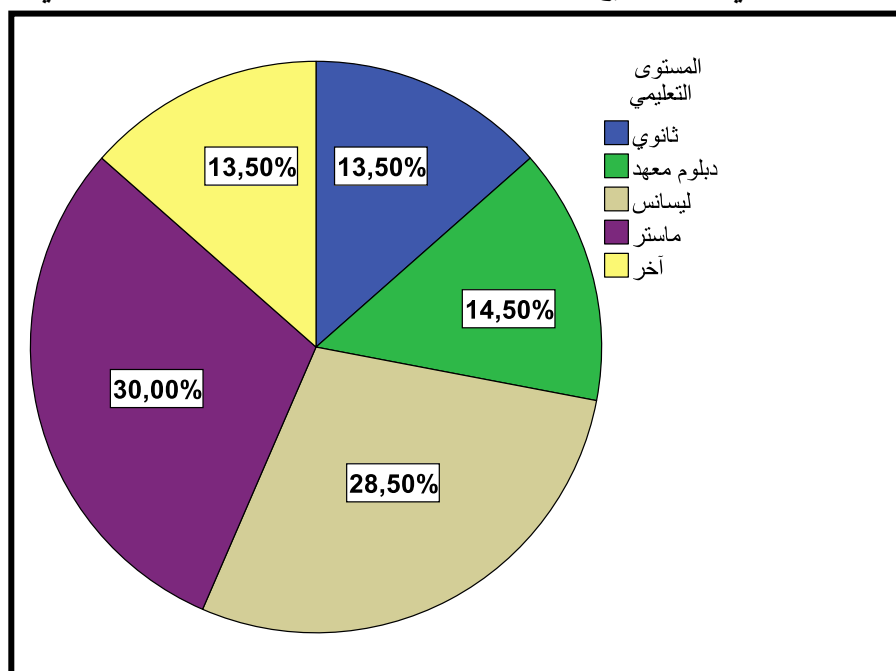
الجدول رقم(04-06): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

| النسبة المئوية (%) | التكرار (ni) | البيان |
|--------------------|--------------|----------------|
| 13.5 % | 27 | ثانوي |
| 14.5 % | 29 | دبلوم معهد |
| 28.5 % | 57 | ليسانس |
| 30.0 % | 60 | ماستر |
| 13.5 % | 27 | آخر |
| 100 % | 200 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

من خلال الجدول السابق يتضح أن 30% من أفراد العينة لهم مستوى ماستر وهي أكبر نسبة، و28.5% لهم مستوى ليسانس، تليها 14.5% لهم دبلوم معهد و 13.5% لهم مستوى ثانوي وآخر، مما يدل أن المؤسسة تعتمد على أفراد مؤهلين علميا لكي يكونوا على علم تام بأهمية المعرفة لاستثمارها وتطبيقها في مجال عملهم.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي



الشكل رقم(04-07): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

رابعا: سنوات الخبرة

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة:

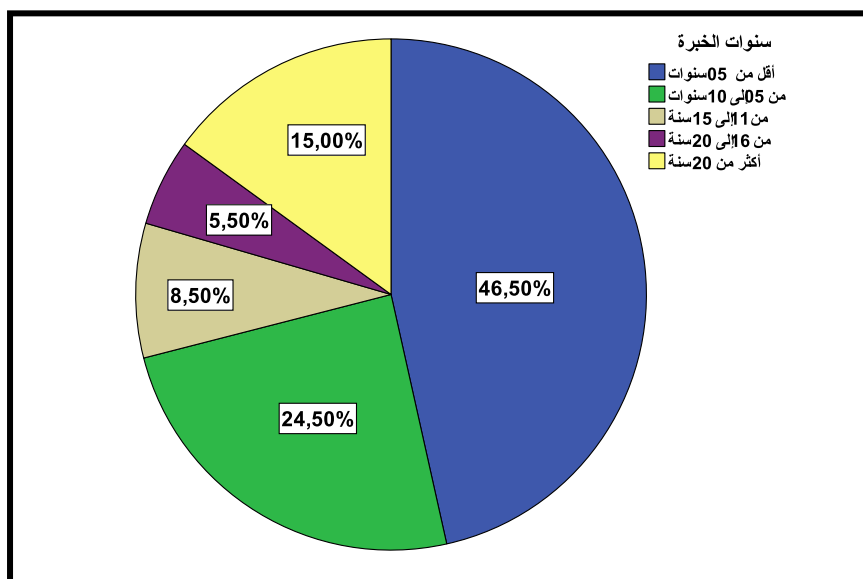
الجدول رقم(04-07): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة

| النسبة المئوية (%) | التكرار (ni) | البيان |
|--------------------|--------------|----------------------|
| 46.5 % | 93 | أقل من 05 سنوات |
| 24.5 % | 49 | من 05 إلى 10 سنوات |
| 08.5 % | 11 | من 11 سنة إلى 15 سنة |
| 05.5 % | 17 | من 16 سنة إلى 20 سنة |
| 15 % | 30 | أكثر من 20 سنة |
| 100 % | 200 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

من خلال الجدول السابق يتضح أن 46.5% من أفراد العينة لهم خبرة أقل من 05 سنوات وهي أكبر نسبة والذين لديهم خبرة محصورة بين 05 و 10 سنوات فنسبتهم وصلت إلى 24.5%، و 08.5% لهم خبرة من 11 إلى 15 سنة، و 05.5% خبرتهم من 16 إلى 20 سنة، أما 15% فخيرتهم أكثر من 20 سنة، مما يدل على أن النسبة الأكبر لأفراد العينة لديهم خبرة أقل من 05 سنوات، وهذا راجع لتوظيف المؤسسة لفئة الشباب الجامعيين مع الحفاظ على نسبة 15% من الأفراد لديهم أكثر من 20 سنة خبرة لضمان استفادة الفئة الشابة من الخبرات السابقة .

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة.



الشكل رقم(04-08): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

خامسا: المركز الوظيفي

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي:

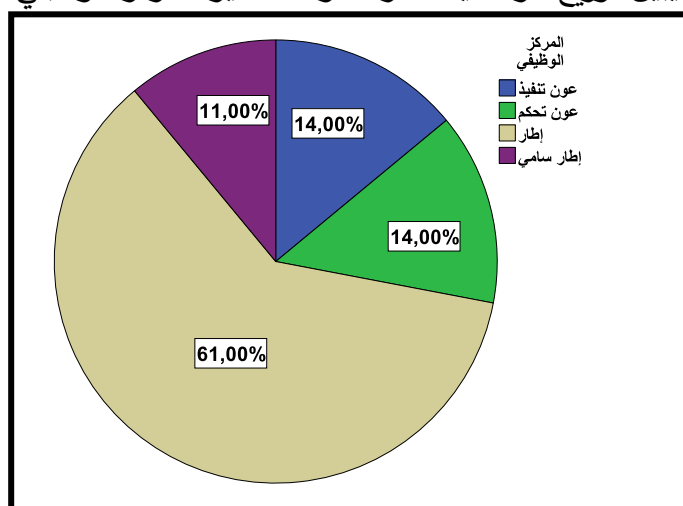
الجدول رقم(04-08): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمركز الوظيفي

| النسبة المئوية (%) | التكرار (ni) | البيان |
|--------------------|--------------|----------------|
| 14% | 28 | عون تنفيذ |
| 14% | 28 | عون تحكم |
| 61% | 122 | إطار |
| 11% | 22 | إطار سامي |
| 100% | 200 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول السابق أن نسبة 14% من أفراد العينة تمثل وظيفة عون تنفيذ وعون تحكم، و61% إطار وهي أكبر نسبة، أما 11% تمثل إطار سامي وهي أقل نسبة، وهذه النسب تعكس تكامل توزيع الوظائف نوعا ما بالمؤسسة محل الدراسة.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي



الشكل رقم(04-09): توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

سادسا: نمط التوظيف

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير نمط التوظيف:

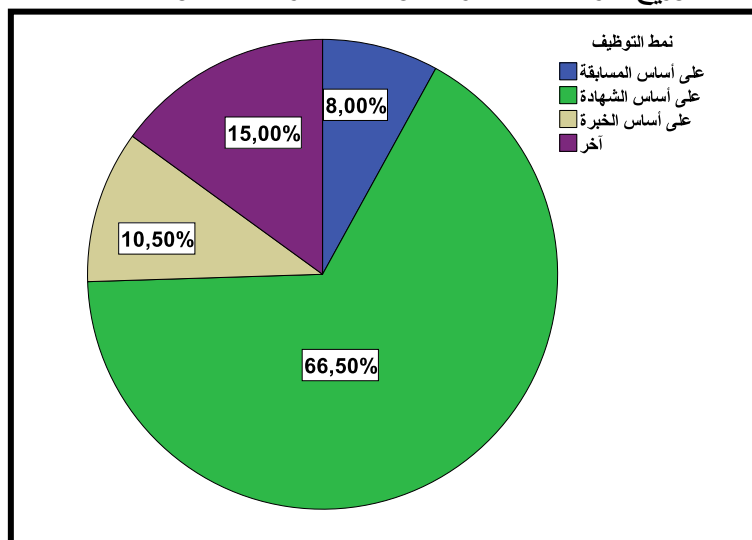
الجدول رقم(04-09): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لنمط التوظيف

| النسبة المئوية (%) | التكرار (ni) | البيان |
|--------------------|--------------|---------------------|
| 08% | 16 | على أساس المسابقة |
| 66.5% | 133 | على أساس الشهادة |
| 10.5% | 21 | على أساس خبرة سابقة |
| 15% | 30 | آخر |
| 100% | 200 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول السابق أن نسبة 08% من أفراد العينة تمثل نمط توظيف على أساس المسابقة وهي أقل نسبة، ونسبة 66.5% تم التحاقهم بالمؤسسة على أساس الشهادة وهي أكبر نسبة، بينما نسبة 10.5% على أساس خبرة سابقة ونسبة 15% على أساس آخر، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على الشهادة في التوظيف مما يوضح استقطابها للكفاءات الموجودة للاستفادة من معارفها الكامنة والاستثمار فيها.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير نمط التوظيف



الشكل رقم (04-10): توزيع أفراد العينة حسب متغير نمط التوظيف

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

سابعاً: عدد الدورات التدريبية

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد الدورات التدريبية:

الجدول رقم (04-10): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لعدد الدورات التدريبية

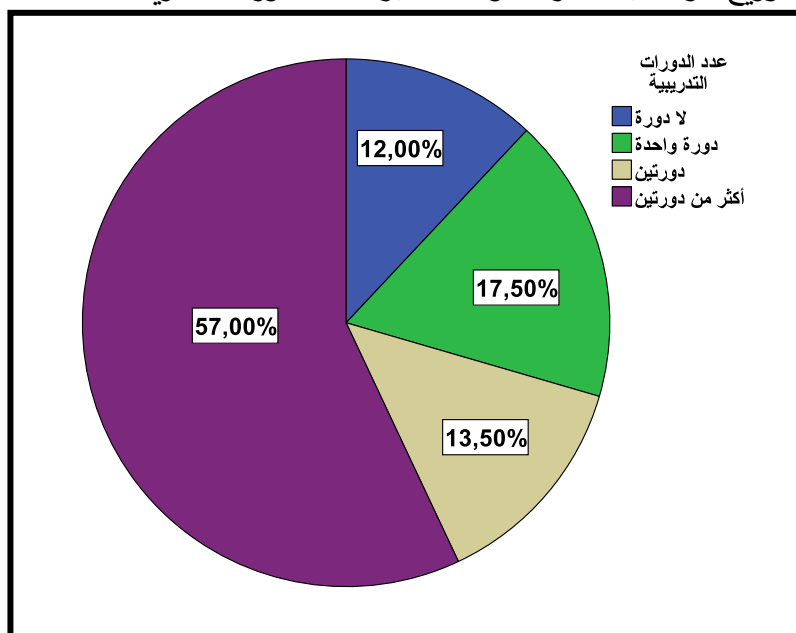
| النسبة المئوية (%) | التكرار (ni) | البيان |
|--------------------|--------------|----------------|
| 12% | 24 | لا دورة |
| 17.5% | 35 | دورة واحدة |
| 13.5% | 27 | دورتين |
| 57% | 114 | أكثر من دورتين |
| 100% | 200 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول السابق أن نسبة 12% من أفراد العينة لم تتلقي أي دورة تدريبية وهي أقل نسبة، ونسبة 17.5% تلقت دورة واحدة، بينما نسبة 13.5% تلقت دورتين، ونسبة 57% تلقت أكثر من دورتين وهي أكبر نسبة، مما يدل أن معظم أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة حصلوا على أكثر من

دورتين تدريبيتين، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بتدريب موردها البشري لتحسين معارفه في مجال عمله.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد الدورات التدريبية



الشكل رقم(04-11): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو متغيرت الدراسة

في هذا الإطار سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو المتغيرات الواردة في أداة الدراسة

والمتمثلة في الاستبيان، وقد تم الإستعانة في ذلك ببرنامج "SPSS 20".

أولاً: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة نحو متغير إدارة المعرفة في المؤسسة

يتوضح في الجدول الموالي التكرارات والنسب والإحصاءات الوصفية الخاصة بعبارات محور إدارة

المعرفة في المؤسسة.

الجدول رقم(04-11): المؤشرات الإحصائية لمحور إدارة المعرفة في المؤسسة

| المحور الأول- إدارة المعرفة في المؤسسة | | | | | | | | | |
|----------------------------------------|---------|----------------|-----------|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|---------|
| رقم العبارة | المقياس | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | النتيجة |
| 01 | التكرار | 15 | 38 | 37 | 71 | 39 | 3.40 | 1.212 | موافق |
| | النسبة | %7.5 | %19 | %18.5 | %35.5 | %19.5 | | | |
| 02 | التكرار | 12 | 40 | 31 | 84 | 33 | 3.43 | 1.158 | موافق |
| | النسبة | %06 | %20 | %15.5 | %42 | %16.5 | | | |
| 03 | التكرار | 16 | 45 | 39 | 62 | 38 | 3.30 | 1.237 | موافق |
| | النسبة | %08 | %22.5 | %19.5 | %31 | %39 | | | |
| 04 | التكرار | 33 | 47 | 27 | 73 | 20 | 3.00 | 1.292 | محايد |
| | النسبة | %16.5 | %23.5 | %13.5 | %36.5 | %10 | | | |
| 05 | التكرار | 18 | 40 | 18 | 94 | 30 | 3.39 | 1.219 | موافق |
| | النسبة | %09 | %20 | %09 | %47 | %15 | | | |
| 06 | التكرار | 13 | 33 | 12 | 96 | 46 | 3.64 | 1.190 | موافق |
| | النسبة | %06.5 | %16.5 | %06 | %48 | %23 | | | |
| 07 | التكرار | 10 | 25 | 15 | 99 | 51 | 3.78 | 1.112 | موافق |
| | النسبة | %05 | %12.5 | %7.5 | %49.5 | %25.5 | | | |
| 08 | التكرار | 16 | 36 | 41 | 83 | 24 | 3.31 | 1.141 | موافق |
| | النسبة | %08 | %18 | %20.5 | %41.5 | %12 | | | |
| 09 | التكرار | 04 | 21 | 14 | 107 | 53 | 4.18 | 3.739 | موافق |
| | النسبة | %02 | %10.5 | %07 | %53.5 | %26.5 | | | |
| 10 | التكرار | 09 | 31 | 32 | 96 | 32 | 3.55 | 1.074 | موافق |
| | النسبة | %4.5 | %15.5 | %16 | %48 | %16 | | | |
| 11 | التكرار | 20 | 20 | 20 | 102 | 38 | 3.59 | 1.195 | موافق |
| | النسبة | %10 | %10 | %10 | %51 | %19 | | | |
| 12 | التكرار | 21 | 28 | 20 | 85 | 46 | 3.53 | 1.275 | موافق |
| | النسبة | %10.5 | %14 | %10 | %42.5 | %23 | | | |
| 13 | التكرار | 20 | 41 | 19 | 91 | 29 | 3.34 | 1.238 | موافق |
| | النسبة | %10 | %20.5 | %09.5 | %45.5 | %14.5 | | | |
| 14 | التكرار | 24 | 35 | 37 | 77 | 26 | 3.48 | 3.795 | موافق |
| | النسبة | %12 | %17.5 | %18.5 | %38.5 | %13 | | | |
| 15 | التكرار | 32 | 39 | 52 | 58 | 19 | 2.96 | 1.229 | محايد |
| | النسبة | %16 | %19.5 | %26 | %29 | %9.5 | | | |

| | | | | | | | | | |
|--------------|--------------|-------------|-------------------|-------|-----|-------|-------|---------|----|
| موافق | 1.290 | 3.06 | 21 | 76 | 30 | 40 | 33 | التكرار | 16 |
| | | | %10.5 | %38 | %15 | %20 | %16.5 | النسبة | |
| موافق | 1.276 | 3.47 | 45 | 73 | 36 | 23 | 23 | التكرار | 17 |
| | | | %22.5 | %36.5 | %18 | %11.5 | %11.5 | النسبة | |
| موافق | 1.176 | 3.56 | 40 | 89 | 30 | 25 | 16 | التكرار | 18 |
| | | | %20 | %44.5 | %15 | %12.5 | %08 | النسبة | |
| موافق | 1.491 | 3.44 | المحور ككل | | | | | | |

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

عموما يلاحظ من الجدول أعلاه توجه أفراد العينة إلى إدارة المعرفة في المؤسسة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.44) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري بلغ (1.491) وكانت نتيجته (موافق) مما يدل على أن هناك توافق حول فقرات المحور الأول المتمثل في إدارة المعرفة في المؤسسة؛

وللتفصيل أكثر في نتائج هذا المحور، نجد (06 عبارات الأولى) الخاصة ببعيد توليد المعرفة قد حازت على درجة موافق، حيث انحصرت المتوسطات الحسابية (من 3.30 إلى 3.64) ما عدا العبارة رقم 04 أخذت درجة محايد بمتوسط حسابي بلغ قدره (03)، وبالتالي توضح النتائج أن إجابات أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على اهتمام المؤسسة باستقطاب واختيار أفراد مؤهلين ذوي خبرات، وكذلك إعطاء العمال فرصة توسيع معارفهم والموافقة على التعاون والتشارك والعمل الجماعي لتوليد معارف جديدة، إضافة إلى تلقي العمال للعديد من الدورات التدريبية لزيادة معارفهم ومهاراتهم؛

تليها العبارات الأربعة (من 07 إلى 10) الخاصة ببعيد تخزين المعرفة فقد حققت كلها درجة موافق وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي أعلى قيمة له بـ (4.18) كما بلغ في العبارة رقم (07) قيمة (3.78) بانحراف معياري (1.112)، ومن خلال هذه النتائج تتضح موافقة أفراد العينة على أن المؤسسة التكنولوجية التي تستخدمها المؤسسة فعالة لتخزين معارفهم وتسهيل انتقالها بين العمال، إضافة إلى أنها تستعين بالمستندات الورقية والأرشيف لتخزين معارفها، حيث أن المؤسسة توفر كافة وسائل تكنولوجيا الإعلام والاتصال لتسهيل تخزين وانتقال بياناتها ومعلوماتها.

كذلك نجد العبارات (من 11 إلى 14) الخاصة ببعيد مشاركة المعرفة فقد حققت كلها درجة موافق، حيث انحصرت قيمة المتوسطات الحسابية (من 3.34 - 3.59) وهو ما يعبر عن موافقة أفراد العينة على عملية تبادل وتشارك للمعارف ووجهات النظر فيما بينهم عن طريق وسائل عديدة، إضافة إلى عقد المؤتمرات والاجتماعات بالمؤسسة وهذا من شأنه تفسير نشر المعرفة وانتقالها بين الأفراد.

أما عن باقي العبارات فتشكل بعد تطبيق المعرفة (من العبارة 15 إلى 18) كذلك حازت على درجة موافق، ما عدا العبارة رقم (15) سجلت درجة محايد، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.56) في

العبارة الأخيرة بإنحراف معياري (1.176) الخاصة بامتلاك العامل إمكانية استخدام المعارف المكتسبة لتحقيق أهداف المؤسسة، كذلك إضافة للموافقة على اعتماد المؤسسة على عمال ذوي خبرات ومهارات في انجاز أعمالها، كذلك التشجيع على تقديم الأفكار والاقتراحات لمعالجة مشاكل العمل.

ثانيا: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة نحو متغير تحسين كفاءة المورد البشري

يتوضح في الجدول الموالي التكرارات والنسب والإحصاءات الوصفية الخاصة بعبارات محور

تحسين كفاءة المورد البشري.

الجدول رقم (04-12): المؤشرات الإحصائية لمحور تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة.

المحور الثاني - تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة

| رقم العبارة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | النتيجة |
|-------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|---------|
| 19 | التكرار | 10 | 36 | 31 | 93 | 30 | 1.103 | موافق |
| | النسبة | 05% | 18% | 15.5% | 46.5% | 15% | | |
| 20 | التكرار | 13 | 36 | 39 | 94 | 18 | 1.077 | موافق |
| | النسبة | 6.5% | 18% | 19.5% | 47% | 9% | | |
| 21 | التكرار | 29 | 34 | 41 | 72 | 24 | 1.256 | موافق |
| | النسبة | 14.5% | 17% | 20.5% | 36% | 12% | | |
| 22 | التكرار | 21 | 42 | 48 | 68 | 21 | 1.175 | موافق |
| | النسبة | 10.5% | 21% | 24% | 34% | 10.5% | | |
| 23 | التكرار | 31 | 40 | 43 | 62 | 24 | 1.271 | موافق |
| | النسبة | 15.5% | 20% | 21.5% | 31% | 12% | | |
| 24 | التكرار | 15 | 31 | 41 | 86 | 27 | 1.129 | موافق |
| | النسبة | 7.5% | 15.5% | 20.5% | 43% | 13.5% | | |
| 25 | التكرار | 16 | 48 | 35 | 77 | 24 | 1.175 | موافق |
| | النسبة | 8% | 24% | 17.5% | 38.5% | 12% | | |
| 26 | التكرار | 25 | 38 | 35 | 82 | 19 | 1.218 | موافق |
| | النسبة | 13% | 19% | 17.5% | 41% | 9.5% | | |
| 27 | التكرار | 16 | 25 | 22 | 106 | 31 | 1.137 | موافق |
| | النسبة | 8% | 12.5% | 11% | 53% | 15.5% | | |
| 28 | التكرار | 14 | 32 | 21 | 102 | 31 | 1.143 | موافق |
| | النسبة | 7% | 16% | 10.5% | 51% | 15.5% | | |
| 29 | التكرار | 15 | 28 | 27 | 97 | 33 | 1.147 | موافق |
| | النسبة | 7.5% | 14% | 13.5% | 48.5% | 16.5% | | |

| | | | | | | | | | |
|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|----|
| موافق | 1.191 | 3.40 | 27 | 96 | 29 | 27 | 21 | التكرار | 30 |
| | | | %13.5 | %48 | %14.5 | %13.5 | %10.5 | النسبة | |
| موافق | 1.157 | 3.13 | 21 | 66 | 50 | 44 | 19 | التكرار | 31 |
| | | | %10.5 | %33 | %25 | %22 | %09.5 | النسبة | |
| موافق | 1.030 | 3.71 | 39 | 102 | 29 | 22 | 08 | التكرار | 32 |
| | | | %19.5 | %51 | %14.5 | %11 | %04 | النسبة | |
| موافق | 1.161 | 3.63 | 49 | 79 | 34 | 26 | 12 | التكرار | 33 |
| | | | %34.5 | %39.5 | %17 | %13 | %06 | النسبة | |
| موافق | 1.051 | 3.07 | 40 | 100 | 29 | 22 | 09 | التكرار | 34 |
| | | | %20 | %50 | %14.5 | %11 | %4.5 | النسبة | |
| موافق | 1.230 | 3.31 | 29 | 84 | 29 | 37 | 21 | التكرار | 35 |
| | | | %14.5 | %42 | %14.5 | %18.5 | %10.5 | النسبة | |
| موافق | 1.220 | 3.36 | 31 | 84 | 31 | 34 | 20 | التكرار | 36 |
| | | | %15.5 | %42 | %15.5 | %17 | %10 | النسبة | |
| موافق | 1.225 | 3.58 | 47 | 84 | 23 | 30 | 16 | التكرار | 37 |
| | | | %23.5 | %42 | %11.5 | %15 | %08 | النسبة | |
| محايد | 1.301 | 2.97 | 23 | 60 | 43 | 37 | 37 | التكرار | 38 |
| | | | %11.5 | %30 | %21.5 | %18.5 | %18.5 | النسبة | |
| موافق | 1.203 | 3.47 | 38 | 83 | 32 | 30 | 17 | التكرار | 39 |
| | | | %19 | %41.5 | %16 | %15 | %08.5 | النسبة | |
| موافق | 1.280 | 3.15 | 29 | 67 | 37 | 40 | 27 | التكرار | 40 |
| | | | %14.5 | %33.5 | %18.5 | %20 | %13.5 | النسبة | |
| موافق | 1.162 | 3.58 | 38 | 98 | 22 | 27 | 15 | التكرار | 41 |
| | | | %19 | %49 | %11 | %13.5 | %07.5 | النسبة | |
| موافق | 1.243 | 3.38 | 35 | 81 | 31 | 32 | 21 | التكرار | 42 |
| | | | %17.5 | %40.5 | %15.5 | %16 | %10.5 | النسبة | |
| موافق | 3.186 | 3.28 | 14 | 74 | 50 | 34 | 27 | التكرار | 43 |
| | | | %07 | %37 | %25 | %17 | %13.5 | النسبة | |
| موافق | 1.299 | 3.50 | 46 | 83 | 20 | 28 | 23 | التكرار | 44 |
| | | | %23 | %41.5 | %10 | %14 | %11.5 | النسبة | |
| موافق | 1.233 | 3.69 | 56 | 84 | 18 | 26 | 16 | التكرار | 45 |
| | | | %28 | %42 | %09 | %13 | %08 | النسبة | |
| موافق | 1.278 | 3.44 | 43 | 77 | 25 | 35 | 20 | التكرار | 46 |
| | | | %21.5 | %38.5 | %10.5 | %17.5 | %10 | النسبة | |

| | | | | | | | | | |
|--------------|--------------|-------------|-------------------|-----|-------|-----|-----|---------|----|
| موافق | 1.281 | 3.34 | 31 | 88 | 27 | 26 | 28 | التكرار | 47 |
| | | | %15.5 | %44 | %13.5 | %13 | %14 | النسبة | |
| موافق | 1.261 | 3.36 | المحور ككل | | | | | | |

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة بلغ (3.36) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي، وبإنحراف معياري بلغ (1.261) كانت نتيجته (موافق) مما يدل على أن هناك توافق حول فقرات المحور الثاني المتمثل في تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة؛

وللتفصيل أكثر في نتائج هذا المحور، نجد أن العبارات (من 19 إلى 24) حيث انحصرت قيمة المتوسطات الحسابية (من 3.04 إلى 3.48) بدرجة موافق، مما يعني أن أفراد العينة لديها إجماع على امتلاك المؤسسة للكفاءات البشرية لحل مشاكل العمل إضافة إلى توفر المناخ المناسب لاستفادة الأفراد من المعارف المتاحة؛

وبالنسبة للعبارات (من 25 إلى 28) فقد اتجهت إجابات أفراد العينة نحو الموافقة، بمتوسط حسابي (3.55) وبإنحراف معياري (1.137) على مستوى العبارة رقم (27) ليتضح موافقة أفراد العينة على امتلاك المؤسسة لأفراد لديهم مهارات وقدرات تمكنهم من أداء عملهم بشكل أفضل. كذلك بالنسبة للعبارات (من 29 إلى 31) فقد حققت درجة موافق بمتوسطات حسابية (3.52 - 3.40 - 3.13) وبإنحراف معياري (1.147 - 1.191 - 1.157) على التوالي مما يدل على موافقة أفراد العينة على وجود سلوكيات ايجابية لأداء العمل بكفاءة عالية، إضافة إلى وجود القدرة على تعديل هذا السلوك ليتوافق مع متطلبات الوظيفة؛

أما عن العبارات (من 33 إلى 35) فقد حازت على درجة موافق، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة رقم (33) أعلى قيمة لها (3.63) مما يعني موافقة أفراد العينة على حماسها واندفاعها لما تحاول المؤسسة انجازه ولديها استعداد لمشاركتها فيما تطمح لها، إضافة إلى الاستعداد لتعلم كل ما هو جديد قد يساهم في تطوير كفاءتهم؛

تليها العبارات (من 36 إلى 42) اتجهت إجابات أفراد العينة نحو الموافقة ما عدا العبارة رقم (38) سجلت درجة محايد نظرا لصعوبة ارتكاب بعض الأخطاء في المؤسسة، ويظهر ذلك في خطورة بعض المهام وما يترتب عنها من خسائر مادية وبشرية عند ارتكاب الخطأ، أما عن بقية العبارات فكانت بدرجة موافقة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.58 في العبارتين (37 و41) وهي أكبر قيمة، مما يؤكد إجماع أفراد العينة على وجود فرص التعلم واكتساب معارف جديدة للأفراد لتحسين قدراتهم، إضافة إلى البرامج التدريبية الموضوعية تزودهم بمعارف ومهارات وخبرات جديدة كون الاحتياجات التدريبية مبنية على أساس دراسات سابقة دقيقة تراعي حاجة المتدرب؛

وفيما يخص بقية العبارات (من 43 إلى 47) فقد حققت كلها درجة الموافقة، حيث انحصرت قيمة المتوسطات الحسابية (من 3.28 - 3.69)، وتبرز النتائج أن العبارة الأكثر موافقة بمتوسط حسابي (3.69) هي الخاصة بالمكافآت المادية التي يتحصل عليها الأفراد تساعد على أداء عملهم بشكل أفضل، إضافة إلى تلقي عبارات الشكر والتقدير من طرف المسؤول يساعد على أداء العمل بشكل أفضل، كذلك بالنسبة لإتاحة المسؤول فرصة اقتراح أفكار جديدة من قبل الأفراد والحرص على تنفيذها إذا كانت تخدم أهداف المؤسسة، أيضا ضرورة تشجيع العمل الجماعي وبناء فرق العمل، كما كانت درجة الموافقة على منح الحرية اللازمة للأفراد لاتخاذ القرارات المناسبة في حالة حدوث مشاكل أثناء العمل أي تمكين المورد البشري بالمؤسسة.

المطلب الثالث: إختبار صحة الفرضيات

بعد التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة وصلاحيتها للتحليل، نصل إلى إثبات إعتدالية توزيع البيانات لإختبار فرضيات الدراسة وتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

أولا: إعتدالية توزيع البيانات :

من أجل تحديد مدى ملائمة البيانات للدراسة تم الاعتماد على معاملات التحليل الإحصائي للتوزيع الطبيعي استنادا على معاملي الالتواء والتفلطح¹، وهذا لمعرفة إذا كانت إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان موزعة توزيعا طبيعيا، ومن ثمة إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية، ويبين الجدول الموالي نتائج هذا التحليل.

الجدول رقم (04-13): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

| متغيرات الدراسة | معامل الالتواء | معامل التفلطح |
|---------------------------|----------------|---------------|
| إدارة المعرفة في المؤسسة | -0.602 | -0.662 |
| تحسين كفاءة المورد البشري | -0.589 | -0.639 |
| الكلية | -0.619 | -0.616 |

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

يعبر معامل الالتواء عن توزيع طبيعي باعتباره يتموقع بين قيم الأساس (-1) و (1)²، وهذا ما يوضحه الجدول بالنسبة لمتغيرات الدراسة ومختلف عبارات الاستبيان، وفيما يتعلق بالمعامل الثاني للتوزيع الطبيعي ممثلا في معامل التفلطح، فيمكن وصف منحنى التوزيع من حيث التفلطح حيث إذا كان معامل التفلطح يساوي 3 فمنحنى التوزيع معتدلا، وإذا كان معامل التفلطح أكبر من 3 فالتوزيع مدببا وإذا كان معامل التفلطح أقل من 3 فمنحنى التوزيع مفلطحا³، وعليه أوضح الجدول أنه بالنسبة لمتغيرات

¹- أنظر الملحق رقم (14-15).

²- عبد القادر حليمي، مدخل إلى الإحصاء، ديوان المطبوعات الجزائرية، ط5، الجزائر، 2004، ص: 199.

³- عبد الله إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2014، ص: 136.

الدراسة ومختلف عبارات الاستبيان، تعبر معاملات التفلطح عن قيم ذات توزيع طبيعي باعتبارها أقل من (3)، وبالتالي فهي مناسبة للتحليل والدراسة.

وعليه فكل من معامل الالتواء والتفلطح قد أثبتا إعتدالية التوزيع وملائمة البيانات، الشيء الذي يساعد على التحليل والدراسة، وبالتالي اختبار الفرضيات وتحديد النتائج وتفسيرها وتحليلها.

ثانيا: الارتباط الكلي بين إدارة المعرفة وتحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة

سيتم توضيح الارتباط الكلي بين إدارة المعرفة وتحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة من خلال القيم الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(04-14): معامل الارتباط بيرسون بين إدارة المعرفة وتحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة

| المتغير | إدارة المعرفة في المؤسسة |
|--------------------------------------|--------------------------|
| تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة | 0.855 |

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ($R=0.855$) وهو ارتباط معنوي ($sig=0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المحورين الأساسيين إدارة المعرفة وتحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة.

ثالثا: العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة

يمكن إيضاح العلاقة بين إدارة المعرفة و تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة من خلال القيم الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(04-15): نتائج اختبار فرضية وجود علاقة بين إدارة المعرفة و تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة

| نوع المتغير | المتغيرات | ثابت الانحدار (α) | معامل الانحدار (β) | معامل الارتباط (pearson)(R) | معامل التحديد (R^2) | قيمة (t) المحسوبة | قيمة (F) المحسوبة | مستوى الدلالة (Sig) |
|-------------|--------------------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|-------------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| مستقل | إدارة المعرفة في المؤسسة | 21.402 | 1.238 | 0.855 | 0.731 | 23.211 | 538.742 | 0.000 |
| تابع | تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

1 - معامل الارتباط بيرسون ومعامل التحديد

بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.855$) وهو إرتباط معنوي ($\text{sig}=0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود علاقة إرتباط طردية بين إدارة المعرفة و تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة؛

أما معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.731) أي ما نسبته (73.1%) من إدارة المعرفة في المؤسسة يساهم في تفسير كفاءة المورد البشري في المؤسسة عند درجة ثقة (95%) وبمستوى دلالة إحصائية بلغت ($\text{Sig}=0.000$)؛

2- إختبار الانحدار

❖ المعنوية الكلية:

عن طريق إختبار فيشر بلغت قيمة F المحسوبة (538.742) وهي معنوية عند مستوى المعنوية (5%) أي ($\text{Sig}=0.000$) $> (0.05)$ بمعنى أن النموذج كليا معنوي و له دلالة إحصائية؛

❖ المعنوية الجزئية:

بلغت قيمة معامل الانحدار (1.238)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري للثابت (3.434) فيما بلغت للمتغير المستقل ($X1=0.053$) وقيمة T المحسوبة للثابت (6.232) وللمتغير المستقل ($X1=23.211$)، من خلال قيمة Sig نجد أن ($\text{sig}=0.000$) للثابت وهي أقل من مستوى المعنوية (5%) أي أن الثابت معنوي أما Sig للمتغير المستقل ($X1$) بلغت ($\text{sig}=0.000$) $> (0.05)$ وهي أقل من مستوى المعنوية (5%) أي أن (b) له معنوية أو دلالة إحصائية.

أي كلما زاد $X1$ بوحدة واحدة زاد $Y1$ بـ 1.238؛

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير إدارة المعرفة في المؤسسة على تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة، على وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في المؤسسة على تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة.

ومما سبق يمكن كتابة معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y1 = 21.402 + 1.238X1$$

حيث: $X1$: يمثل قيمة المتغير المستقل

$Y1$: يمثل قيمة التنبؤ بالمتغير التابع

و من خلال ما سبق ذكره نتضح صحة الفرضية القائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة".

رابعا: العلاقة بين توليد المعرفة و تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة

يمكن إيضاح العلاقة بين توليد المعرفة و تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة من خلال القيم الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(04-16): نتائج اختبار فرضية وجود علاقة بين توليد المعرفة و تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة

| نوع المتغير | المتغيرات | (α) ثابت الانحدار | معامل الانحدار (β) | معامل الارتباط (pearson)(R) | معامل التحديد (R^2) | قيمة المحسوبة (t) | (F) المحسوبة قيمة | مستوى الدلالة (Sig) |
|-------------|--------------------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|-------------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| مستقل | توليد المعرفة | | | | | | | |
| تابع | تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة | 25.680 | 3.593 | 0.798 | 0.637 | 18.637 | 347.245 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

3- معامل الارتباط بيرسون ومعامل التحديد

بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.798$) وهو إرتباط معنوي ($sig=0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على علاقة إرتباط طردية بين توليد المعرفة و تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة؛

أما معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.637) أي ما نسبته (63.7%) من توليد المعرفة يساهم في تفسير تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة عند درجة ثقة (95%) وبمستوى دلالة إحصائية بلغت ($Sig=0.000$) ؛

4- إختبار الانحدار

❖ المعنوية الكلية

عن طريق إختبار فيشر بلغت قيمة F المحسوبة (347.345) وهي معنوية عند مستوى المعنوية (5%) أي ($Sig=0.000$) ($0.05 >$) بمعنى أن النموذج كليا معنوي و له دلالة إحصائية؛

❖ المعنوية الجزئية

بلغت قيمة معامل الانحدار (3.593)، كما بلغت قيمة الإنحراف المعياري للثابت (4.035) فيما بلغت للمتغير المستقل ($X2=0.193$) وقيمة T المحسوبة للثابت (6.364) وللمتغير المستقل ($X2=18.637$)، من خلال قيمة Sig نجد أن ($sig=0.000$) للثابت وهي أقل من مستوى المعنوية (5%) أي أن الثابت معنوي أما Sig للمتغير المستقل ($X2$) بلغت ($sig=0.000$) ($0.05 >$) وهي أقل من مستوى المعنوية (5%) أي أن (b) له معنوية أو دلالة إحصائية.

وأنه كلما زاد $X2$ بوحدة واحدة زاد ($Y2$) ب 3.593؛

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير توليد المعرفة على تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة. ومما سبق يمكن كتابة معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y2=25.680+3.593X2$$

حيث: X2: يمثل قيمة المتغير المستقل

Y2: يمثل قيمة التنبؤ بالمتغير التابع

و من خلال ما سبق ذكره نتضح صحة الفرضية القائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة و تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة".

خامسا: العلاقة بين تخزين المعرفة و تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة

يمكن إيضاح العلاقة بين تخزين المعرفة و تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة من خلال القيم الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(04-17): نتائج اختبار فرضية وجود علاقة بين تخزين المعرفة و تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة

| نوع المتغير | المتغيرات | (α) ثابت الانحدار | (β) معامل الانحدار | معامل الارتباط (pearson)(R) | معامل التحديد (R^2) | القيمة المحسوبة (t) | قيمة (F) المحسوبة | مستوى الدلالة (Sig) |
|-------------|--------------------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|-------------------------|---------------------|-------------------|---------------------|
| مستقل | تخزين المعرفة | 55.149 | 2.901 | 0.609 | 0.371 | 10.806 | 116.770 | 0.000 |
| تابع | تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

1- معامل الارتباط بيرسون ومعامل التحديد

بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.609$) وهو إرتباط معنوي ($sig=0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على علاقة إرتباط طردية بين تخزين المعرفة و تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة؛

أما معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.371) أي ما نسبته (37.1%) من تخزين المعرفة يساهم في تفسير تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة عند درجة ثقة (95%) وبمستوى دلالة إحصائية بلغت ($Sig=0.000$)؛

2- إختبار الإنحدار

❖ المعنوية الكلية

عن طريق إختبار فيشر بلغت قيمة F المحسوبة (116.770) وهي معنوية عند مستوى المعنوية (%5) أي (Sig=0.000) > (0.05) بمعنى أن النموذج كليا معنوي و له دلالة إحصائية؛

❖ المعنوية الجزئية

بلغت قيمة معامل الانحدار (2.901)، كما بلغت قيمة الإنحراف المعياري للثابت (4.225) فيما بلغت للمتغير المستقل (X3 = 0.268) وقيمة T المحسوبة للثابت (13.052) وللمتغير المستقل (X3 = 10.806)، من خلال قيمة Sig نجد أن (sig=0.000) للثابت وهي أقل من مستوى المعنوية (%5) أي أن الثابت معنوي أما Sig للمتغير المستقل (X3) بلغت (sig=0.000) > (0.05) وهي أقل من مستوى المعنوية (%5) أي أن (b) له معنوية أو دلالة إحصائية.

أي أنه كلما زاد X3 بوحدة واحدة زاد (Y3) بـ 2.901 ؛

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير لتخزين المعرفة على تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة.

ومما سبق يمكن كتابة معادلة خط الإنحدار كما يلي: $Y3=55.149 + 2.901X3$

حيث: X3: يمثل قيمة المتغير المستقل

Y3: يمثل قيمة التنبؤ بالمتغير التابع

ومن خلال ما سبق ذكره نتضح صحة الفرضية القائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

تخزين المعرفة و تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة".

سادسا: العلاقة بين مشاركة المعرفة و تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة

يمكن إيضاح العلاقة بين مشاركة المعرفة و تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة من خلال القيم

الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04-18): نتائج اختبار فرضية وجود علاقة بين مشاركة المعرفة و تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة

| نوع المتغير | المتغيرات | (α) ثابت الانحدار | معامل الانحدار (β) | معامل الارتباط (pearson)(R) | معامل التحديد (R^2) | المحسوبة (t) قيمة (F) المحسوبة | مستوى الدلالة (Sig) |
|-------------|--------------------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|-------------------------|--------------------------------|---------------------|
| مستقل | مشاركة المعرفة | 55.855 | 3.033 | 0.682 | 0.464 | 171.744 | 0.000 |
| تابع | تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة | | | | | | |

المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

3- معامل الارتباط بيرسون ومعامل التحديد

بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.682$) وهو ارتباط معنوي ($\text{sig}=0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على علاقة ارتباط طردية بين مشاركة المعرفة و تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة؛

أما معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.464) أي ما نسبته (46.4%) من مشاركة المعرفة يساهم في تفسير تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة عند درجة ثقة (95%) وبمستوى دلالة إحصائية بلغت ($\text{Sig}=0.000$)؛

4- إختبار الإنحدار

❖ المعنوية الكلية

عن طريق إختبار فيشر بلغت قيمة F المحسوبة (171.744) وهي معنوية عند مستوى المعنوية (5%) أي ($\text{Sig}=0.000$) $>$ (0.05) بمعنى أن النموذج كليا معنوي وله دلالة إحصائية؛

❖ المعنوية الجزئية

بلغت قيمة معامل الانحدار (3.033)، كما بلغت قيمة الإنحراف المعياري للثابت (3.483) فيما بلغت للمتغير المستقل ($X_3=0.231$) وقيمة T المحسوبة للثابت (16.036) وللمتغير المستقل ($X_3=13.105$)، من خلال قيمة Sig نجد أن ($\text{sig}=0.000$) للثابت وهي أقل من مستوى المعنوية (5%) أي أن الثابت معنوي أما Sig للمتغير المستقل (X_3) بلغت ($\text{sig}=0.000$) $>$ (0.05) وهي أقل من مستوى المعنوية (5%) أي أن (b) له معنوية أو دلالة إحصائية.

أي أنه كلما زاد X_3 بوحدة واحدة زاد (Y3) بـ 3.033 ؛

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير لمشاركة المعرفة على تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة على تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة.

ومما سبق يمكن كتابة معادلة خط الإنحدار كما يلي: $Y_3 = 55.855 + 3.033X_3$

حيث: X_3 : يمثل قيمة المتغير المستقل

Y_3 : يمثل قيمة التنبؤ بالمتغير التابع

ومن خلال ما سبق ذكره نتضح صحة الفرضية القائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة و تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة".

سابعاً: العلاقة بين تطبيق المعرفة و تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة

يمكن إيضاح العلاقة بين تطبيق المعرفة و تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة من خلال القيم الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(04-19): نتائج اختبار فرضية وجود علاقة بين تطبيق المعرفة و تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة

| نوع المتغير | المتغيرات | ثابت الانحدار (α) | معامل الانحدار (β) | معامل الارتباط (pearson)(R) | معامل التحديد (R^2) | القيمة المحسوبة (t) | قيمة المحسوبة (F) | مستوى الدلالة (Sig) |
|-------------|--------------------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|-------------------------|---------------------|-------------------|---------------------|
| مستقل | تطبيق المعرفة | 33.907 | 4.923 | 0.807 | 0.652 | 19.248 | 370.494 | 0.000 |
| تابع | تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

5- معامل الارتباط بيرسون ومعامل التحديد

بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.807$) وهو إرتباط معنوي ($sig=0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على علاقة إرتباط طردية بين تطبيق المعرفة و تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة؛

أما معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.652) أي ما نسبته (65.2%) من تطبيق المعرفة يساهم في تفسير تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة عند درجة ثقة (95%) وبمستوى دلالة إحصائية بلغت ($Sig=0.000$)؛

6- إختبار الإنحدار

❖ المعنوية الكلية

عن طريق إختبار فيشر بلغت قيمة F المحسوبة (370.494) وهي معنوية عند مستوى المعنوية (5%) أي ($Sig=0.000$) $> (0.05)$ بمعنى أن النموذج كلياً معنوي وله دلالة إحصائية؛

❖ المعنوية الجزئية

بلغت قيمة معامل الانحدار (4.923)، كما بلغت قيمة الإنحراف المعياري للثابت (3.501) فيما بلغت للمتغير المستقل (X3) (0.256= X3) وقيمة T المحسوبة للثابت (9.685) وللمتغير المستقل (X3) (19.248=)، من خلال قيمة Sig نجد أن (sig=0.000) للثابت وهي أقل من مستوى المعنوية (5%) أي أن الثابت معنوي أما Sig للمتغير المستقل (X3) بلغت (sig=0.000) > (0.05) وهي أقل من مستوى المعنوية (5%) أي أن (b) له معنوية أو دلالة إحصائية.

أي أنه كلما زاد X3 بوحدة واحدة زاد (Y3) بـ 4.923؛

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير لتطبيق المعرفة على تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة.

ومما سبق يمكن كتابة معادلة خط الإنحدار كما يلي:

$$Y3 = 33.907 + 4.923X3$$

حيث: X3: يمثل قيمة المتغير المستقل

Y3: يمثل قيمة التنبؤ بالمتغير التابع

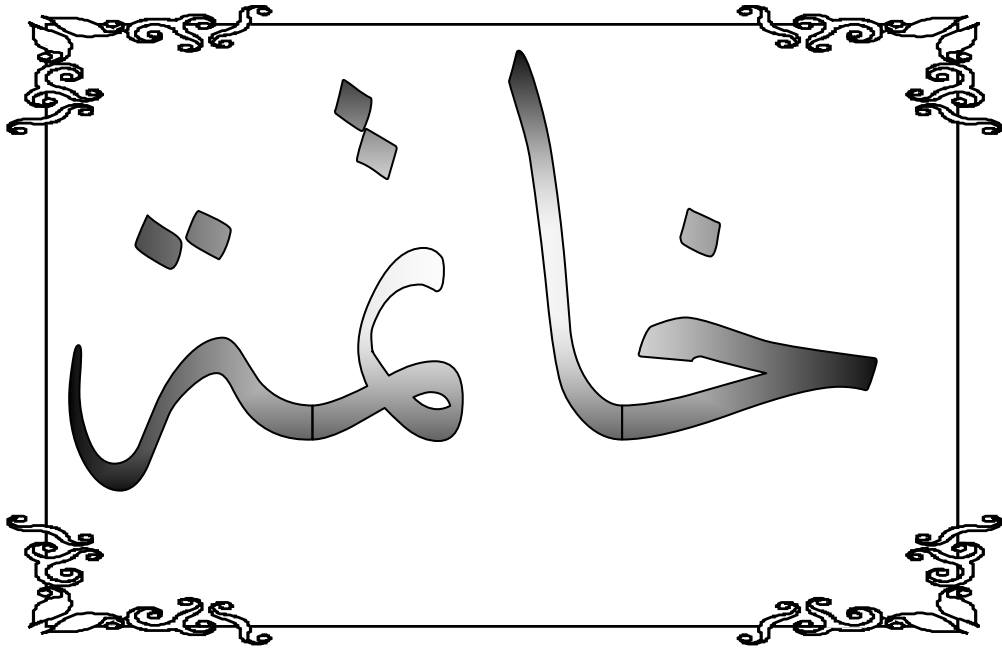
ومن خلال ما سبق ذكره نتضح صحة الفرضية القائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

تطبيق المعرفة و تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة".

خاتمة الفصل

من خلال هذا الفصل تم حصر الإطار التطبيقي للدراسة، والمتعلق بدراسة أثر إدارة المعرفة على تحسين كفاءة المورد البشري بمؤسسة الاسمنت بتبسة، وهذا يندرج ضمن دراسة تم انجازها بأداة لجمع المعطيات والمتمثلة في استمارة استبيان وزعت على عينة الدراسة.

وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي (التكرارات، النسب، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) على وجود إدراك من قبل عينة الدراسة لمفهوم إدارة المعرفة، وكذا أهميتها في تحسين كفاءة المورد البشري بالمؤسسة، كما أظهرت نتائج اختبار الفرضيات والتي تهدف إلى معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحسين كفاءة المورد البشري بمؤسسة الاسمنت بتبسة.



إن التحول إلى اقتصاد المعرفة فرض على المؤسسات الاقتصادية ضرورة الاستثمار في أصولها الفكرية المتمثلة في المورد البشري، من خلال تبني الممارسات الحديثة التي تدعم كفاءاتها البشرية على التكيف والتأقلم مع الضغوطات الآنية للمحيط الاقتصادي وتحدياته المستقبلية، فظهرت إدارة المعرفة كأبرز الممارسات المرشحة (المساهمة) لتحسين الكفاءات البشرية وتطويرها من خلال دورها في توفير المعرفة للمؤسسة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة، هذا الدور الذي بدأ يتعاظم في العقود الأخيرة مع التركيز على أهمية الإدراك المعرفي للأفراد، بوصفه القوة الرئيسية لتشغيل المؤسسات، لذلك لم يكن من السهولة أن تتحكم إدارة أي مؤسسة في معلومات موظفيها بغرض الاستخدام الأفضل لها وتسخيرها لخدمة العمل.

ومن هذا المنطلق، كان من أولويات إدارة المعرفة البحث عن السبل التي تجعل المؤسسة تتحكم في تدفقات الموارد المعرفية، وضمان وصولها إلى جميع الأفراد بشكل يضمن الاستفادة الفعالة منها لإستخدامها كوسيلة لترقية معارف وخبرات الأفراد، عن طريق تدعيم المخزون المعرفي للأفراد وزيادة تعلمهم وتحسين مهاراتهم وخبراتهم وضمان تجديد معارفهم لتوليد المعرفة والاستفادة من المخزن منها، وتأكيد تقاسم وتبادل المعارف الصريحة والضمنية عبر كافة المستويات التنظيمية كل حسب احتياجاته للعمل على تطبيقها بما يقود إلى تفجير طاقاتهم الإبداعية، فالمورد البشري المؤهل وذوي المعرفة من أعظم موجودات المؤسسة وأكثرها قيمة، ولكي يتسنى هذا وكى يحسن هؤلاء الأفراد من كفاءاتهم وفقاً لمقتضيات إدارة المعرفة، لا بد من توفير ما يحتاجون إليه، وتتمثل تلك الاحتياجات في توليفة مستلزمات حاسمة تشمل توافر تكنولوجيا المعلومات وثقافة المؤسسة التي تشجع على الإقبال على المعرفة تفاعلاً، اكتساباً وخلقاً، ومن ثم المشاركة بها من خلال إدارة عليا -قيادة- تؤمن بأن القيمة المضافة للعمل، في ظل رهانات المعرفة هي الرصيد المعرفي للأفراد، وتوفير هيكل تنظيمي مرن يسمح بتبادل المعرفة وتشاركها بين كل أعضاء المؤسسة، بتوفير مساحات تلاق للأفراد ضمن فرق عمل تتعلم معا لتتبادل المعارف، مع ضرورة تسريع عمليات التعلم وتكثيف برامج التدريب والتكوين وفقاً لاحتياجات الأفراد مع وجود التقييم الجيد لهم، إضافة إلى تبني استراتيجيات تسييرية تعنى بتمكين المورد البشري ذي المعرفة وتتيح له الحرية اللازمة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤوليات مما يحفزهم على استخدام ما لديهم من معارف وخبرات ومهارات، وتطبيق طرق تحفيزية أكثر ملائمة تفيد اجتماعياً وأخلاقياً الأفراد وتجعلهم أكثر ارتباطاً وارتياحاً بالمؤسسة بحيث لا يفكرون في مغادرتها أبداً نتيجة لشعورهم بالولاء لها دون غيرها.

✓ نتائج الدراسة

اعتمادا على التحليل النظري والفكري لإدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري، ثم التحليل النظري والميداني للعلاقة بينهما لاختبار الفرضيات ومن ثم نموذج الدراسة، يمكن القول أننا وقفنا على جملة من النتائج على المستويين النظري والميداني، وذلك كما يلي:

• **على المستوى النظري:** حيث خلصت الدراسة إلى ما يلي:

- إدارة المعرفة هي عملية خلق القيمة انطلاقا من الأصول غير الملموسة، تقوم على أساس تنفيذ النشاطات المتعلقة بالاكشاف والالتقاط والمشاركة والتطبيق للمعرفة سواء كانت صريحة أو ضمنية أي مخزنة في عقول وأذهان أفراد المعرفة، وهو الجانب الأهم والأكثر تعقيدا للمعرفة، تلك النشاطات التي تكون مدمجة ضمن نظام متكامل وفعال يسهل الوصول والتعامل مع مختلف مصادر المعرفة من أجل استخدامها بالطريقة الأمثل والتي من شأنها تحقيق الأهداف المرجوة؛

- لتطبيق إدارة المعرفة يجب توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية والتي يمكن ذكرها فيما يلي: توفير البنية التحتية اللازمة ، وتوفير الموارد البشرية المؤهلة أو ما يعرف بأفراد المعرفة، الهيكل التنظيمي لا بد أن يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة العمل بحرية أكثر لتوليد المعرفة والإبداع، وكذلك لا بد من نشر ثقافة ايجابية داعمة لإنتاج المعرفة وتقاسمها وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة؛

- شهدت إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة مجموعة من التحولات لعل أهمها التحول من إدارة العاملين كأفراد إلى إدارة العاملين كراس مال فكري، وكذلك التحول من إدارة الأفراد كجزيرة منعزلة إلى إدارة الموارد البشرية كفريق ضمن فرق عمل متكاملة؛

- الكفاءات البشرية تعتبر من العناصر المهمة والأساسية التي ينبغي تسييرها بالشكل السليم الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها، باعتبارها أهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها، لأنها الأصل الوحيد القادر على امتلاك وتوليد المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة؛

- يعتبر المورد البشري القوة المحركة لمختلف الموارد المادية والتقنية، لذا أصبحت المؤسسات تبحث عن الطرق الكفيلة بتحسين مواردها البشرية، وهذا ما يفرض عليها إيجاد السبل والآليات لتحقيق تعلم أسرع، لذا لا بد على المؤسسات أن تولي أهمية لتحسين مواردها البشرية ومختلف كفاءاتهم باعتماد منهج إدارة المعرفة وإيجاد بيئة تعلم مشجعة تدعم تعلم الأفراد والعمل ضمن فرق عمل، وتدعم التشارك المعرفي من أجل تحويل كل ما تتعلمه من المعارف إلى قيمة تعزز من مكانتها واستمراريتها؛

- يعتبر التعلم صلة الوصل بين المعرفة والكفاءات البشرية ووسيلة مهمة لاكتساب المعرفة وتطبيقها، وتسهيل نشرها وتدفعها داخل المؤسسة وتشجيع الاتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي، وزيادة الدافعية لدى الموظفين، وفي المقابل يحتاج التعلم لوجود إدارة معرفة فعالة من شأنها

تشجيع توليد المعرفة والتشارك بها بين الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية لتنمية معارفهم وتحسين تعلمهم واستعدادهم لتقبل التغيير في المستقبل، واستغلال هذه المعرفة بالشكل اللازم الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحسين معارف ومهارات وكفاءات الأفراد؛

- يتوجب على المؤسسة التي تسعى لتحسين كفاءة أفرادها بأن تتحول إلى مؤسسة متعلمة التي تعمل على نشر فلسفة التعلم داخلها ما يجعلها ماهرة في مختلف العمليات المتعلقة بإدارة المعرفة من توليد، تخزين، مشاركة وتطبيق المعرفة، وبالتالي فهي تمتلك فلسفة جديدة ترتكز على لزوم خلق واكتساب المعرفة ونقلها بسلاسة لتجسيد هدف مشاركة جميع الأفراد في المخزون المعرفي والعمل على إثرائه؛

- تعتبر العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين كفاءة المورد البشري علاقة وطيدة وجذرية، كون تحسين الكفاءات البشرية لا يتم إلا من خلال اعتماد المعرفة، ومن ناحية أخرى فإن الكفاءات داخل المؤسسة هي الوحيدة القادرة على توليد المعارف وتحويلها إلى أنشطة اقتصادية من شأنها تحقيق مستوى عال من الأداء، وبالتالي هناك ارتباط وثيق بين تحقيق الاثنين، فقط يبقى على الجهة المسيرة في المؤسسة الاقتناع التام بحتمية تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسة، وإنتهاج أساليب تنظيمية وتكنولوجية من شأنها إنجاح الدور الايجابي لإدارة المعرفة في تحسين كفاءة المورد البشري، وذلك لا يتحقق إلا بتوفير المناخ المناسب لتقاسم المعرفة وتوليدها وتبادلها بين الأفراد لتطبيقها وتسهيل التفاعلات فيما بينهم، للوصول لتحريك المؤسسة نحو مؤسسة التعلم لزيادة المخزون المعرفي للأفراد ورفع قدرتهم على التكيف، مما يقود لتحسين كفاءات الأفراد من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

• على المستوى الميداني: توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- هناك وعي من طرف قادة وعمال مؤسسة اسمنت تبسة بتطبيق إدارة المعرفة ومختلف عملياتها وبضرورة تحسين كفاءة المورد البشري بالمؤسسة؛
- هناك دور ايجابي ومعنوي لإدارة المعرفة في تحسين كفاءة المورد البشري بمؤسسة إسمنت تبسة؛
- هناك دور ايجابي ومعنوي لتوليد المعرفة في تحسين كفاءة المورد البشري بمؤسسة إسمنت تبسة؛
- هناك دور ايجابي ومعنوي لتخزين المعرفة في تحسين كفاءة المورد البشري بمؤسسة إسمنت تبسة؛
- هناك دور ايجابي ومعنوي لمشاركة المعرفة في تحسين كفاءة المورد البشري بمؤسسة إسمنت تبسة؛
- هناك دور ايجابي ومعنوي لتطبيق المعرفة في تحسين كفاءة المورد البشري بمؤسسة إسمنت تبسة؛
- أظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات أفراد العينة نحو محور إدارة المعرفة في المؤسسة كانت إيجابية، ولكن ظهرت إجابات أفراد العينة بدرجة محايد حول تنظيم الأفراد لجلسات دورية، وكذا منح الحرية اللازمة للأفراد، الأمر الذي يشير لاعتماد المؤسسة على أساليب تنظيمية تجعل الأفراد مقيدين بأداء مهامهم اليومية دون محاولة التجديد أو التفكير في الخروج عن المألوف والإبداع؛

- أظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محور تحسين كفاءة المورد البشري كانت ايجابية، ولكن ظهرت إجابات أفراد العينة بدرجة محايد حول إمكانية اعتبار ارتكاب خطأ بالمؤسسة مصدراً للتعلم، وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة الخطر، وطبيعة الخطأ في حد ذاته، حيث ينتج عن الخطأ في كثير من المهام خسائر بشرية ومادية كبيرة قد تكلف المؤسسة الكثير؛
- تتوفر بالمؤسسة تقنيات تكنولوجية حديثة تساهم بشكل فعال في نقل المعرفة ونشرها بين العاملين؛
- لم تصل مؤسسة إسمنت تبسة إلى مستوى عال لاستغلال إدارة المعرفة ومختلف عملياتها في تحسين كفاءة المورد البشري بالرغم من إمكانية ذلك، حيث لا تزال تعتمد على بعض الأساليب التنظيمية التقليدية التي لا تتماشى ومتطلبات التطبيق الفعال لإدارة المعرفة.

✓ اقتراحات الدراسة

- على ضوء النتائج النظرية والميدانية التي أسفرت عنها هذه الدراسة، يمكن أن ندرج مجموعة من الاقتراحات في النقاط التالية:
- لا بد من إعداد خطة إستراتيجية محددة وواضحة لتطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة بما يضمن الحصول عليها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها بالشكل السليم لضمان الاستفادة المثلى منها؛
- العمل على بناء نظام لتقييم جودة المعرفة المخزنة، ومراجعتها بصفة مستمرة، وضرورة تحديث المعرفة وفق آليات منظمة؛
- تشكيل فرق عمل متخصصة تتولى مسؤولية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة، ومتابعة عملية الاستخدام، والتعرف على العوائق التي تمنع العاملين من تطبيقها، للاستفادة من وجود المعرفة بشكل أفضل؛
- ضرورة تهيئة البيئة المعرفية المناسبة وتوفير متطلبات العامل التي تساعده على أداء مهامه وتنمية معارفه، من خلال استخدام التقنيات التكنولوجية المتطورة، وليس توفيرها فقط، بل وتدريب المورد البشري على استخدامها بالكفاءة المطلوبة؛
- العمل على تجسيد ثقافة مشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها، وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية لاستثمار معارفهم وجعلها ذات قيمة من خلال مشاركتهم والأخذ بأرائهم؛
- استثمار طاقات المورد البشري وقدراته المعرفية وتحسينها، وتحفيزه لإبداء الرأي والتفكير وإشراكه في اتخاذ القرار؛
- ضرورة إيجاد القيادة الإدارية القادرة على بناء نظام معرفي متكامل يتولى عملية إدارة العمليات المختلفة ذات العلاقة بإدارة المعرفة؛

- تبني التعلم كتوجه سلوكي يضم مجموعة من العمليات تسعى من خلالها المؤسسة لتحسين قدراتها وكفاءاتها البشرية وتفعيل علاقتها مع بيئتها، خاصة في ظل المنافسة القائمة؛
- محاولة مشاركة المؤسسة في اللقاءات الخارجية والمؤتمرات والملتقيات الدولية والوطنية التي تجري حول المعرفة والتعلم؛
- العمل على معالجة كافة الصعوبات التي تحول دون وصول المعرفة للأفراد، والوحدات الإدارية والإنتاجية، وإعطاء العاملين الحرية اللازمة لاستخدام معارفهم الشخصية؛
- على المؤسسة توظيف الأفراد الذين يمتلكون المعارف والمهارات التي تتلاءم مع طبيعة نشاط المؤسسة، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛
- لا بد من التعامل مع الموارد البشرية والكفاءات الفردية كشركاء في المؤسسة بدل من وضعهم كأجراء، ذلك أن مقتضيات الاندماج في اقتصاد المعرفة تفرض على المؤسسة منح الأهمية للكفاءات البشرية؛
- العمل على التقييم الفردي والمستمر لأداء العامل ومكافأته بشكل أفضل، ووضع مكافآت أكبر عن الأداء الجماعي، ونقل الخبرات إلى العمال قليلي الخبرة وحديثي التعيين بالمؤسسة؛
- العمل على وضع نظام فعال للحوافز المعنوية والمادية للعمال، وأن تتناسب الحوافز مع كفاءة ومهارة العاملين وأن ترتبط بمعدلات الأداء والإبداع في العمل؛
- لا بد من تعزيز العمل الجماعي والعمل على بناء فرق عمل متناسقة لتبادل الأفكار والخبرات بين العاملين ورفع مستوى التفاعل الإداري بين القيادة والعاملين؛
- تطوير الهيكل التنظيمي بحيث تصبح أكثر مرونة بما يحقق التنسيق والتفاعل في الموجودات المعرفية، وتزويد من مستوى الإبداع، والعمل على استحداث وحدة خاصة بإدارة المعرفة، حيث تتولى الإشراف على تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة بكفاءة وفعالية؛
- لا بد من تطوير أساليب وإجراءات العمل، والخروج عن آلية العمل الروتينية، وتطبيق الأساليب الحديثة لتنفيذ العمل؛
- ضرورة تقبل الاقتراحات والأفكار الجديدة واستغلالها بشكل صحيح وتطويرها بما يخدم مصلحة المؤسسة، ومتابعة الاقتراحات والأفكار من خلال عقد الاجتماعات والندوات لمتابعة سيرها؛
- ضرورة تحقيق الأمن والسلامة المهنية للعاملين خاصة في المواقع الخطرة وتوفير كافة الإجراءات الأمنية أكثر من الموضوعية، ومحاسبة المسؤولين عن مراقبة جودة الآلات والمعدات عن أي تقصير قد ينتج عنه خسائر بشرية، لما لذلك من تأثير على ثقة العامل ورضاه وانتمائيه وولائه للمؤسسة، فمن المستحيل أن تنتظر المؤسسة من العامل الكفاءة والإبداع، في ظل عدم توفر الأمن والسلامة المهنية؛
- ضرورة الاهتمام بالتدريب أكثر وتفعيله عملياً، من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، ومن ثمة ضمان التدريب المناسب، وتقييم البرامج التدريبية؛

- العمل على تدعيم تبني ثقافة التمكين الإداري ودعم الاتصالات بين أفراد المؤسسة؛
 - لا بد من تبني معايير عادلة وشفافة في ترقية العاملين تركز على مهارات وكفاءات الأفراد ومعرفتهم.
- ✓ آفاق الدراسة

- من خلال معالجة إشكالية الدراسة ظهرت العديد من المواضيع التي يمكن أن تعتبر كمنطلقات فكرية لباحثين مختصين للإضافة في هذا المجال، ويمكن ذكرها فيما يلي:
- دور قائد المعرفة في تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية؛
 - التشارك المعرفي وأثره في تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية؛
 - التسيير الإستراتيجي للمعرفة لتحسين إنتاجية المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية؛
 - أثر عامل المعرفة على تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية؛
 - منظمات المعرفة وآليات تجسيدها في المؤسسات الجزائرية؛
 - الأنماط القيادية وتأثيرها على كفاءة المورد البشري في المؤسسات الجزائرية.
- والحمد لله رب العالمين -

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، 2007.
2. أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، جدارا للكتاب العالمي، ط1، عمان، 2009.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، القاهرة، 2005.
4. أحمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، دار الميسرة، ط1، عمان، 2014.
5. أحمد نافع المدادحة، عدنان عبد الكريم الذيابات، اقتصاديات المعلومات والمعرفة، مكتبة المجتمع العربي، ط1، عمان، 2014.
6. أسامة العامري، اتجاهات إدارة المعلومات، دار أسامة، ط1، عمان، 2010.
7. أسامة خيري، التميز التنظيمي، دار الراية، ط1، عمان، 2014.
8. أسامة محمد سيد علي، إدارة المعرفة، دار العلم والإيمان، ط1، القاهرة، 2013.
9. إسماعيل محمد علي الدباغ، أصول البحث العلمي ومناهجه في علم السياحة، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
10. أكرم سالم حسن الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
11. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة، ط1، عمان، 2011.
12. بيتر ف. داركر، تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، معهد الإدارة العامة، ترجمة: إبراهيم بن علي الملحم، الرياض، 2004.
13. ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2009.
14. ثريا عبد الرحيم الخزرجي، شيرين بدري البارودي، اقتصاد المعرفة: الأسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012.
15. جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان، 2009.

16. جمال سالمى، الاقتصاد الدولي وعولمة اقتصاد المعرفة من كينز إلى فوريي 150 سؤال، دار العلوم، الجزائر، 2010.
17. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، ط01، عمان، 2010.
18. جون إي فلاهرتي، بيتر داركر مطور الفكر الإداري، ترجمة مروان أبو حبيب، مكتبة العبيكان، ط1، كاليفورنيا، 2004، ص: 364.
19. حسن العلواني، إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية: القيادة الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
20. حسن ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، الإحصاء الاستدلالي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط02، عمان، 2015.
21. حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد، ط01، 2012.
22. حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد، ط2، عمان، 2009.
23. حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
24. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
25. خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد، ط1، عمان، 2010.
26. خضر مصباح الطيطي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الحامد، ط1، عمان، 2012.
27. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط2، عمان، 2009.
28. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط4، عمان، 2009.
29. دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار الحامد، ط01، عمان، 2008.
30. رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان، 2014.
31. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء، ط1، عمان، 2008.

32. رولا نايف المعايطه، صالح سليم الحموري، ادارة الموارد البشرية: دليل عملي، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2012.
33. ريحي مصطفى عليان، اقتصاد المعلومات، دار صفاء، ط2، عمان، 2014.
34. زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، ط1، عمان، 2011.
35. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، ط01، عمان، 2011.
36. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، ط1، عمان، 2010.
37. سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر، ط01، عمان، 2010.
38. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة، ط01، عمان، 2009.
39. سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان، 2009.
40. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل، ط1، عمان، 2013.
41. سيد محمد جاد الرب، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، القاهرة، 2009.
42. شفيق العتوم، طرق الإحصاء: تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام spss، دار المناهج، ط01، عمان، 2006.
43. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم إجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006.
44. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل، ط02، عمان، 2008.
45. صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان، 2012.
46. صلاح الدين الكبيسي، ترجمة سعد زناد المحياوي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بغداد، 2005.
47. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، القاهرة، 2000.

48. عامر إبراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، *نظم المعلومات الإدارية*، دار المسيرة، ط5، عمان، 2009.
49. عامر عبد الرزاق الناصر، *إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال*، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان، 2014.
50. عبد اللطيف محمود مطر، *إدارة المعرفة والمعلومات*، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان، 2008.
51. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، *الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية*، المكتبة العصرية، القاهرة، 2007.
52. عبد الرحمان الجاموس، *إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإدارية الحديثة: مدخل تحليلي - المداخل - العمليات - الإستراتيجيات - دراسة حالة*، دار وائل، ط01، عمان، 2013.
53. عبد الرحمان الهاشمي، فائزة محمد العزاوي، *المنهج والاقتصاد المعرفي*، دار المسيرة، ط2، عمان، 2010.
54. عبد الستار العلي وآخرون، *المدخل إلى إدارة المعرفة*، دار المسيرة، ط2، عمان، 2009.
55. عبد العزيز بدر النداوي، *عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة إستراتيجية*، دار المسيرة، ط1، عمان، 2009.
56. عبد القادر حليمي، *مدخل إلى الإحصاء*، ديوان المطبوعات الجزائرية، ط5، الجزائر، 2004.
57. عبد الله إبراهيم الفقي، *الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS*، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2014.
58. عبد الله إبراهيم الفقي، *نظم المعلومات المحوسبة ودعم اتخاذ القرار*، دار الثقافة، ط1، عمان، 2012.
59. عبد المطلب عبد الحميد، *الاقتصاد المعرفي*، الدار الجامعية، 2011.
60. عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، *نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المؤسسة*، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.
61. عصام حسن الصعيدي، *نظم المعلومات السياحية*، دار الراية، ط1، عمان، 2011.
62. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، *إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون*، دار الصفاء، ط1، عمان، 2009.
63. علاء فرج الطاهر، *إدارة المعلومات والمعرفة*، دار الراية، ط1، عمان، 2010.

64. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001.
65. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، ط1، عمان، 2003.
66. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء، ط1، عمان، 2013.
67. غني دحمان تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري: الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، دار غيداء، ط1، عمان، 2014.
68. فادية إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.
69. فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد، ط2، عمان، 2006.
70. فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، جدارا للكتاب العالمي، ط1، عمان، 2007.
71. كامل محمد المغربي، الإدارة: أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار الفكر، ط1، عمان، 2007.
72. ليث عبد الله القهوي، زياد كامل اللالا وآخرون، جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، دار الحامد، ط1، عمان، 2013.
73. مايكل أرمسترونج، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: دليلك للعمل، ترجمة إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2008.
74. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج، ط1، عمان، 2015.
75. محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، دار وائل، ط1، عمان، 2008.
76. محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، القاهرة. 2008.
77. محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية: في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة -الهندرة-، دار الرضوان، ط1، عمان، 2014.
78. محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، ط1، القاهرة، 2007.
79. محمد حسين محمد رشيد، منى عطاالله الشويلات، مبادئ الإحصاء والاحتمالات ومعالجتها باستخدام برنامج spss، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012.

80. محمد زويد العتيبي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الوراق ، ط1، عمان، 2010.
81. محمد زين عبد الفتاح، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الوراق، ط1، عمان، 2014.
82. محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، ط1، عمان، 2012.
83. محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء، ط1، عمان، 2011.
84. محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية: إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2004.
85. محمود محمد الجراح، أصول البحث العلمي، دار الراية، ط02، عمان، 2014.
86. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية: من منظور إداري تنموي -تكنولوجي- عولمي، مكتبة المجتمع العربي، ط1، عمان، 2013.
87. منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة المجتمع العربي، ط1، عمان، 2010.
88. ناصر داداي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر.
89. ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
90. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق، ط01، عمان، 2004.
91. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية - الوظائف - المجالات، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان، 2009.
92. نعمة عباس الخفاجي، عادل مرقوش صالح، المدخل المعرفي في تحليل الاختيار الاستراتيجي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2014.
93. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدارا للكتاب العالمي، ط1، عمان، 2009.
94. نعيم إبراهيم، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، ط1، عمان، 2009.
95. نور الدين بشير تاويريت، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق: فهم المبادئ -حل المشكلات التنظيمية، عالم الكتب الحديث، ط1، عمان، 2009.

96. هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات: مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.
97. ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب، ط1، الكويت، 2007.
98. يورك برس، إدارة المعرفة، مكتبة لبنان، ط01، لبنان، 2005.
- 2- المذكرات والأطروحات
99. بلقوم فريد، إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية - دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 لولاية وهران، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان-، الجزائر، 2013.
100. بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف-، الجزائر، 2015.
101. حامي حسان، إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد لمين دباغين -سطيف 02-، الجزائر، 2016.
102. خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2016.
103. رضا نعيجة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة مؤسسة سوناطراك فرع التنقيب OC Touat أدرار، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر - باتنة-، الجزائر، 2012.
104. سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2004.

105. شريفة جعدي، قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية: دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2006-2012)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، الجزائر، 2014.
106. عادل بومنجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، 2015.
107. عادل غزالي، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 02، الجزائر، 2016.
108. عبد الخالق حنس الزهراني، تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي على مدارس المستقبل في ضوء مدخلي إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، دكتوراه في المناهج والإشراف التربوي، قسم المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة أم القرى، الرياض، 2012.

3- الملتقيات والمؤتمرات

109. أبو بكر خوالد، خير الدين بوزرب، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية: مقارنة نظرية، أبحاث الملتقى الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس - المدينة، الجزائر، 16 نوفمبر 2017.
110. أحمد دبش، مروى بوقدم، إدارة المعرفة وسيلة لتنمية الموارد البشرية في المنظمة، أبحاث الملتقى الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس - المدينة، الجزائر، 16 نوفمبر 2017.
111. أحمد طرطار، سارة حلومي، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، أبحاث الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر، 2011.
112. أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، أبحاث الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية: الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول، كلية العلوم

- الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف-، الجزائر، 3-4 ديسمبر 2012.
113. الحاج مداح عرايبي، **البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة**، أبحاث الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف-، الجزائر، 13-14 ديسمبر، 2011.
114. الهادي بوقفلول، **الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة**، أبحاث الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس، 2004.
115. بدروني هدى، **إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أدائها**، أبحاث الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف-، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
116. براج محمد، قرشي خديجة، **أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية**، أبحاث الملتقى الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس - المدينة-، الجزائر، 16 نوفمبر 2017.
117. بلقوم فريد، بن باير حبيب، **دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية**، أبحاث الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 13 و 14 ديسمبر 2011.
118. بن شتي يوسف، مخفي أمين، **إشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية في شركة سونلغاز ولاية مستغانم**، أبحاث الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 21-22 فيفري، 2012.
119. بن عيسى محمد المهدي، **العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الاستراتيجي**، أبحاث الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004.

120. بوزيان عثمان، **اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات**، أبحاث الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد الجزائر والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004.
121. بوشعور راضية، **بلمقدم مصطفى، دور الموارد اللامادية (المعرفة والمعلومة) في رفع الأداء العام للمؤسسات والاقتصاديات**، أبحاث الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيبة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر، 12-13 نوفمبر، 2005.
122. تاني عبد المومن، **بوعيشاوي يوسف، تأثير إدارة المعرفة على الأداء المتميز في المؤسسة**، أبحاث الملتقى الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس -المدية-،الجزائر، 16 نوفمبر 2017.
123. حكيم شبوطي، **خيرة بن قطيب، إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءة الموظفين في المؤسسة**، أبحاث الملتقى الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس -المدية-،الجزائر، 16 نوفمبر 2017.
124. حمدي باشا نادية، **فريوة نرجس، مقارنة نظرية لدور إدارة المعرفة في تنمية رأس المال الفكري لمنظمات الأعمال**، أبحاث الملتقى العلمي الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس - المدية-، الجزائر، 16 نوفمبر 2017.
125. حمدي محمد ماهر، **محمد إبراهيم محمد حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق: دراسة تحليلية من منظور ريادي**، أبحاث المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، جامعة التنمية البشرية، العراق، سبتمبر، 2014.
126. حوشين كمال، **بن حمدان بهجة، دور إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية**، أبحاث الملتقى العلمي الوطني حول أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس - المدية-، الجزائر، 16 نوفمبر 2017.
127. خثير محمد، **دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية**، أبحاث الملتقى الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس -المدية-، الجزائر، 16 نوفمبر 2017.

128. دخلي عبد الرحمان، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث في رفع كفاءة أداء المنظمات، أبحاث الملتقى الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس - المدينة-، الجزائر، 16 نوفمبر 2017.
129. رانية حفاظ، زحل حفاظ، أهمية إدارة المعرفة في دعم تعلم الأفراد كمدخل لتنمية المورد البشري بالمنظمات، أبحاث الملتقى الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس - المدينة-، الجزائر.
130. ريس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، أبحاث الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 13 و 14 ديسمبر 2011.
131. رحيم حسين، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، أبحاث الملتقى الوطني الثالث حول تثمين الكفاءات البشرية وتنميتها: الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، عنابة، الجزائر، 2005.
132. زرقين عبود، جباري شوقي، إشكالية إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة المعرفة، أبحاث الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الطاهر مولا ي -سعيدة-، الجزائر، 11-12 نوفمبر، 2009.
133. زينة زواغي، علي غازيبا، توليد المعرفة ودورها في تنمية المورد البشري، أبحاث الملتقى الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس - المدينة- ، الجزائر، 16 نوفمبر 2017.
134. سامي حنونة، رأفت محمد العوضي، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: إطار فكري، أبحاث مؤتمر التعليم الإلكتروني واقتصاديات المعرفة، جامعة القدس المفتوحة، منطقة غزة التعليمية، يوليو، 2011.
135. شياوي سهام، مقدود وهيبة، التعلم التنظيمي الاستثمار الأمثل لتفعيل إدارة المعرفة في أسلوب الإدارة بالكفاءات، أبحاث الملتقى الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس - المدينة-، الجزائر، 16 نوفمبر 2017.

136. صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، أبحاث الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشري، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004.
137. عبد الوهاب بوفجي، عبد الله إبراهيم، الاقتصاد العربي أمام تحدي اقتصاد وإدارة المعرفة، أبحاث الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسية للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر، 12-13 نوفمبر، 2005.
138. علي سماي، عمر قاضي، دور إدارة المعرفة في تعظيم كفاءة رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، أبحاث الملتقى الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس -المدية-، الجزائر، 16 نوفمبر 2017.
139. غربي حمزة، عاشوري إبراهيم، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات -مقاربة نظرية-، أبحاث الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 21-22 فيفري 2012..
140. فلاق علي وآخرون، إدارة المعرفة ودورها في تنمية الموارد البشرية، أبحاث الملتقى الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس -المدية-، الجزائر، 16 نوفمبر 2017.
141. فلاق محمد، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، أبحاث الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف-، الجزائر، 08-09 نوفمبر، 2010.
142. قمبر عبد الرؤوف، راقى نذيرة، مساهمة إدارة المعرفة في تطوير ممارسات المنظمات المتعلمة، أبحاث الملتقى الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس -المدية-، الجزائر، 16 نوفمبر 2017.
143. كمال رزيق، نصيرة بن عبد الرحمان، دور إستراتيجية التدريب في تنمية الكفاءات البشرية، أبحاث المنتدى الثالث للمؤسسات حول تثمين الكفاءات البشري وتميبتها الورقة الرابعة في التنافس بين

- المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار -عنابة-، الجزائر، 14-15 نوفمبر 2006.
144. لشلاش عائشة، درويش عمار، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية باستخدام لوحة القيادة: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الاسمنت -بني صاف (S.C.I.B.S)، أبحاث الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 21-22 فيفري 2012.
145. لعوج زواوي، أثر فرق العمل كأحد دعائم تنمية الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف SCIBS، أبحاث الملتقى الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس -المدية-، الجزائر، 16 نوفمبر 2017.
146. مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، أبحاث المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، 2012.
147. محمد كنوش، بناصر جبارة، أثر إدماج عمليات إدارة المعرفة في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة، أبحاث الملتقى الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس -المدية-، الجزائر، 16 نوفمبر 2017.
148. مشاش نادية، بدر الدين ربيعة، دور إدارة المعرفة وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى العاملين، أبحاث الملتقى الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس -المدية-، الجزائر، 16 نوفمبر 2017.
149. مقيح صبري، قيادة الكفاءات البشرية بالمؤسسة، أبحاث المنتدى الثالث للمؤسسات حول تميم الكفاءات وتنميتها الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار -عنابة-، الجزائر، 14-15 نوفمبر 2006.
150. مهديد فاطمة الزهراء، قبايلي آمال، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، أبحاث الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 22-23 فيفري 2012.

151. موسى سداوي، إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة، أبحاث الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس- المدينة-، الجزائر، 13-14 ديسمبر، 2011.
152. نبيلة جعيجع، حياة براهيم، إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، أبحاث الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري، في الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر، 2011.
153. نسيم شرطي، سميرة شرطي، المشاركة المعرفية كممارسة تنظيمية ودورها في بناء رأس المال الفكري، أبحاث الملتقى الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس- المدينة-، الجزائر، 16 نوفمبر 2017.
154. هارون العشي، فائزة بوراس، دور التكنولوجيا الحديثة في تحسين فاعلية التكوين لتطوير الكفاءات، أبحاث المؤتمر الدولي حول التكامل المعرفي لمقاربات تسيير الموارد البشرية في ظل التكنولوجيات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بانة 1، الجزائر، 7-8 ديسمبر 2015.
155. هدى صقر، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، أبحاث المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة حول: القيادة الإبداعية وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، 13-16 أكتوبر 2003.
156. ياسر علاوي، تنمية الموارد البشرية بين واقع التحديات ورؤية إدارة الجودة الشاملة، أبحاث الملتقى الوطني حول: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس- المدينة-، الجزائر، 16 نوفمبر 2017.

4- المجالات

157. أبو القاسم الأخضر حمدي، دور التعلم غير الرسمي في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة دراسات لجامعة الأغواط، العدد 43، الجزائر، 2016.
158. أبو القاسم حمدي، دور إستراتيجية إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 10، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2014.

159. أحمد دروم، تعزيز التشارك في المعرفة من أجل التطوير التنظيمي، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد 02، الجزائر، 2010.
160. أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، دمشق، 2012.
161. الهلالي الشربيني الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنمية كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد 22، يوليو 2011.
162. آيت عكاش سمير، معزوز زكية، الكفاءات التنظيمية ودورها في تطوير أداء المؤسسات الصغيرة: تجربة مؤسسة تكنوفورما، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 6، جامعة الجزائر، جوان، 2015.
163. بربطل فطيمة الزهرة، أهمية التعلم التنظيمي في بناء المعارف التنظيمية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 18، الجزائر، 2015.
164. بلال خلف السكارنة، التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 40، بغداد، 2014.
165. بلكير بومدين، يوسف ناصر، تأثير التعلم التنظيمي في الابتكار: دراسة تطبيقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 03، الجزائر، 2016.
166. بن لباد محمد، الكفاءة التعليمية: بين متطلبات الواقع ومؤشرات القياس، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 4، الجزائر، ديسمبر، 2014.
167. بوبكر منصور، دور تنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية فرق العمل بين واقع التدريب وبعده الاستثماري، مجلة الباحث، المجلد 04، العدد 07، الجزائر، 2007.
168. بوطويل رقية، التوجه نحو الاختيار القائم على أساس الكفاءات للتوظيف في الوظيفة العمومية: دراسة ممارسات دولية، مجلة المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 4، جامعة الجزائر 3، 2015.
169. بوعزيز شيشون، أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة: دراسة تحليلية لآراء إدارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بولاية بسكرة، جامعة بسكرة، العدد 10، الجزائر، ديسمبر 2011.

170. بوقرة رابح، بن سالم أمال، دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها : دراسة حالة مصحة سيدي ثامر ببوسعادة، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد الثامن، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012
171. جهاد صياح بني هاني، حسن نجيب الرواش، أساسيات بناء المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك، بغداد، 2014.
172. حسان حامي إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة: مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 21، الجزائر، 2015 .
173. خالد فراج، تسيير الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية الجزائرية دراسة إستكشافية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد4، ديسمبر 2015.
174. خالد فراج، سامية بعيسى، تفعيل دور المورد البشري لتحقيق تميز المؤسسات الاقتصادية في ظل الاقتصاد اللامادي، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 6، الجزائر، جوان 2014.
175. خير الله يونس التراكوي، الكفاءات وصناعة المستقبل في ليبيا: دراسة إستطلاعية في إقليم برقة، مجلة رماح للبحوث والدراسات، الإقتصاد والعلوم الإدارية، العدد 14، عمان، ديسمبر 2014.
176. خيرة عيشوش، رفيقة بوسالم، تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية: نمذجة هيكلية مع نموذج مفاهيمي، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 04، العدد 04، الجزائر.
177. رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود بالجزائر، مجلة الباحث، العدد 11، الجزائر، 2012.
178. رشيد مناصرية، مريم فيها خير، أثر تمكين العاملين على فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة: دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك حاسي مسعود، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، جامعة قاصدي مرباح، العدد 2، 2016.
179. زرنيز فتحي، شروط نجاح إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 27، جامعة زيان عاشور -الجلفة-، الجزائر، 2017.
180. زقندري حورية، دور التكوين في تحسين أداء المنظمة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد 07، الجزائر، 2013.

181. زلاسي سمير، أثر التعلم التنظيمي على القدرات الإبداعية للعاملين: دراسة حالة قطاع الاتصالات (جازي، موبيليس، أوريدو) بولاية الوادي، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 01، العدد 09، جامعة الوادي، الجزائر.
182. سارة عبيدات، عبد المالك جحيق، قياس ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر (SOTRAMEST)، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، العدد 39، الجزائر، سبتمبر 2014.
183. سليمان بلعور، نماذج وإستراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد 01، الجزائر، 2010.
184. سليمان عزالدين، إستراتيجيات التعلم التنظيمي وكيفية تسريعه في المؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، العدد 03، الجزائر، 2016.
185. سمية ولد شرشالي، علي مكيد، أثر التدريب الوظيفي على جودة المنتج، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 5، العدد 2، الجزائر، 2010.
186. سوزان صالح دروزة وآخرون، تقييم أثر على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن: دراسة مقارنة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 04، عمان، 2014.
187. شتاتحة عائشة، مؤشرات تكوين رأس المال البشري بالجزائر في ظل اقتصاد المعرفة اعتمادا على التدريب حالة سونطرك، مجلة المؤسسة، العدد 02، الجزائر، 2013.
188. شريفة جعدي، سليمان ناصر، قياس الكفاءة التشغيلية لبعض البنوك العاملة بالجزائر: دراسة تطبيقية خلال الفترة (2006-2010)، مجلة الباحث، العدد 12، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013.
189. شنشونه محمد، أهمية التعليم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 33، الجزائر، 2014.
190. صالح سعيد، عز الدين عبد العزيز، أثر حوادث العمل والأمراض المهنية على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة أقمشة الشرق DRAPEST خنشلة، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 3، جامعة المدية، جانفي 2015.
191. صالح محمد، بوخمخ عبد الفتاح، أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على رأس المال الفكري بمحطة إنتاج الكهرباء بجيجل، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2018.

192. صلاح عبد القادر أحمد النعيمي، باسم فيصل عبد نايف، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، بغداد، 2012.
193. صولح سماح، تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSUD بأوماش - بسكرة- الجزائر- مساهمة بنموذج نظري-، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 7، جامعة المسيلة، الجزائر، 2011.
194. عائشة شتاتحة، تفعيل الإبداع في منظمات الأعمال من خلال مدخل التمكين، مجلة دراسات، المجلد 10، العدد 02، الجزائر.
195. عاطف محمود عوض، دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الأول، 2012.
196. عبد المالك ججيق، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية: دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 6، الجزائر، 2014.
197. عبد المالك ججيق، سارة عبيدات، واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر (SOTRAMEST)، مجلة الباحث، العدد 14، الجزائر، 2014.
198. عرابية الحاج، تقييم كفاءة استخدام الموارد البشرية الصحية في المستشفيات العمومية: دراسة تطبيقية على عينة من المستشفيات، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012.
199. عزاوي عمر، عجيلة محمد، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية: رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، العدد 4، الجزائر، 2006.
200. عطاء الله فاطمة، التمكين التنظيمي ودوره في صناعة الولاء التنظيمي لدى المورد البشري، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد 15، الجزائر، 2006.
201. علي محمد جبران، أحمد بن محمد المنصوري، درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة الخليل للبحوث، جامعة اليرموك، المجلد 10، العدد 2، 2015.

202. علي مياربي عزت الكنج، أثر التأهيل والتدريب المستمر على تحسين كفاءة الموارد البشرية: دراسة مقارنة على بعض شركات القطاع العام والخاص في الساحل السوري، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 3، دمشق، 2014.
203. عمر مرزوقي، انتصار عربوات، أهمية تمكين الوارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة من منظور إدارة المعرفة، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 12، الجزائر، 2018.
204. عيشوش خيرة، بوشيخي عائشة، مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في مؤسسة سوناطراك، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 03، الجزائر، 2016.
205. غسان عيسى إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 06، الجزائر، 2009.
206. فاطمة الزهراء كراشنة، يوسف زادم، المنظمة المتعلمة: نحو تجاوز معيرة المفهوم والتأسيس لمستلزمات التجسيد، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 13، الجزائر، 2018.
207. فريد كورتل، مقيح صبري، قيادة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة الاقتصادية: دراسة تجربة المؤسسة الوطنية لإنتاج وتسويق المحروقات - سوناطراك-، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 01، العدد 02، الجزائر، 2010.
208. قاسي ياسين، غردي محمد، دور رأس المال الفكري في تنمية الكفاءات البشرية لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 2، الجزائر، ديسمبر 2010.
209. قمرى حياة، أثر التعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 13، الجزائر، ديسمبر، 2017.
210. كمال زريق، نصيرة بن عبد الرحمان، التمكين كمدخل إستراتيجي لتفعيل الإبداع المعرفي في منظمات الأعمال، مجلة الإبداع، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، 2011.
211. كمال منصورى، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، جوان 2010.
212. ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل، رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل: دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، المجلد 31، العدد 93، بغداد، 2009.

213. مانع صبرينة وآخرون، **التعلم التنظيمي كإستراتيجية للإستثمار في رأس المال البشري وخلق القيمة بالمؤسسات**، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 6، العدد 01، الجزائر، 2010.
214. محمد زرقون، الحاج عرابة، **أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، الجزائر، ديسمبر 2014.
215. محمد عزوز، **دور الحوافز في تحسين الأداء من خلال تفعيل الولاء التنظيمي في الإدارة الرياضية: دراسة ميدانية بالمركب الأولمبي محمد بوضياف -الجزائر العاصمة-**، مجلة الخبير، المجلد 02، العدد 01، الجزائر، 2012.
216. محمد نايف محمد الرفاعي وآخرون، **مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 09، العدد 01، عمان، 2013.
217. مخلوفي عبد السلام، شريفي مسعودة، **المنظمة المتعلمة في مواجهة تحديات القرن 21: جنرال إلكتروني نموذجاً**، مجلة الحقيقة، العدد 32، الجزائر، 2002.
218. مسغوني منى، **البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات: دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 5، الجزائر، 2014.
219. ناصر جاسر الأغا، أحمد غنيم أبو الخير، **واقع تطبيقات عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها**، مجلة جامعة الأقصى، المجلد 16، العدد 1، جانفي، فلسطين، 2012.
220. نجمة عباس، **الأسس النظرية لإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ودورها في تفعيل تميز منظمات الأعمال المعاصرة**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 10، الجزائر، 2013.
221. نذير بوسهوة، علي مكيد، **دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 01، العدد 07، جامعة الوادي، الجزائر، 2014.
222. نغم حسين نعمة، **إدارة المعرفة ودورها في بناء المجتمع المعرفي وتحقيق التنمية البشرية المستدامة: تطبيقات مختارة لتجارب عينة من الدول العالمية والعربية**، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة النهريين، العدد 4، 2011.

223. نور الهدى بوطبة، نحو نموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، منشورات جامعة المسيلة، العدد 11، الجزائر، 2014.
224. هالة عبد القادر صبري، واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 30، العدد 2، ديسمبر، عمان، 2010.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1- الكتب

225. Anne DIETRICH et autres, **Management des compétences : enjeux, modèles et perspectives**, Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 2010.
226. AMRIT Tiwana, **Gestion des connaissances: Application CRM et e-Business**, Publié par campus press, Paris, 2001.
227. Arnaud GROFF, **100 Questions pour comprendre et agir manager l'innovation**, AFNOR éditions, Paris, 2009.
228. Arthur K.Yeuny and others, **Organization learning capability : generating and generalizing ideas with impact**, oxford university press, New york, 1999.
229. Bergeron BRYAN, **Essentials of Knowledge management**, John Wiley and sons, USA, 2003.
230. Chris ROWELY and keith JAKSON, **Human Resource Management : The key concepts**, Routledge Taylor and Francis group, First published, NEW YORK, 2011.
231. David G. SCHWARTZ, **Encyclopedia of Knowledge Management**, Idea group Reference, London, 2006.
232. El-sayed ABOU -ZEID, **Knowledge Management and business Strategies: Theoretical frame works and empirical Research**, information science reference, New York, 2008.
233. François AILLERET, **6 clés l'innovation: la recherche et la compétitivité**, AFNOR éditions, Paris, 2009.
234. Gay st.clair, **knowledge services : a strategic Frame work for the 21st century organization**, library of congress cataloging –in- publication data, Berlin, 2017.
235. HERWIG Rollett, **Knowledge Management processes and Technologies**, Library of congress cataloging in publication Data, New york, 2003.
236. Jay LIEBOWITZ, **Knowledge management: learning from knowledge engineering**, Includes bibliographical references and index, new york.

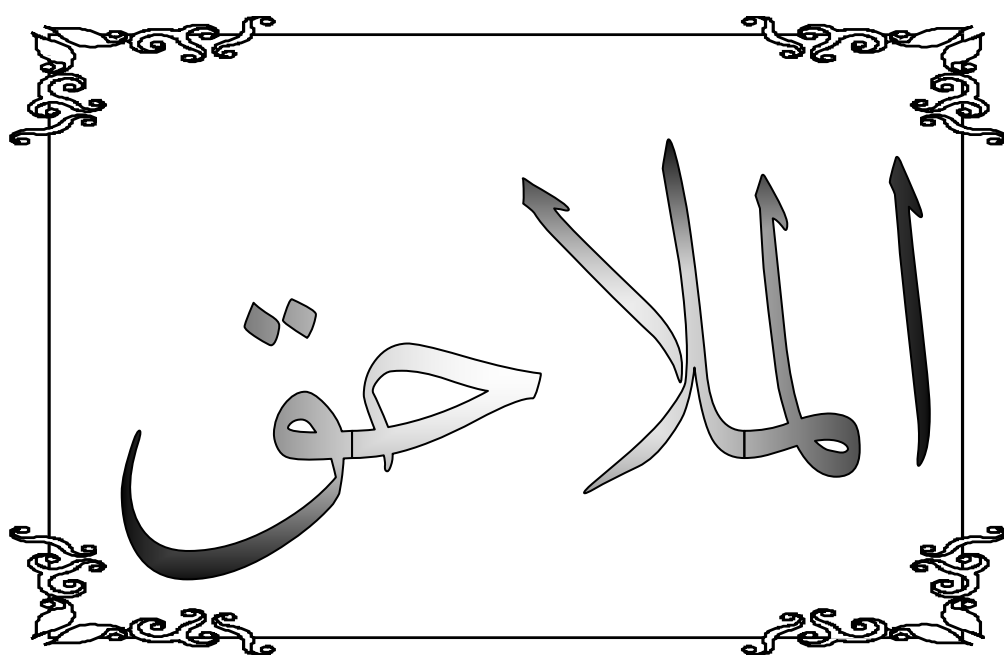
237. Jennex MURRAY, **Knowledge management in modern organizations**, Idea group publishing, London, 2007.
238. John .P. Wilson, **Human resource development : learning and training for individuals and organizations**, british library cataloguing-in- publication data, First published, London, ; 2001
239. Julie BEARNAD WELL, Tim CLAYDON, **human resource e Management: a contemporary Approach** ,prentice hall, Fifth edition, Great Britain, 2007.
240. Kai MERTINS, Peter HEISIG, **Knowledge management : concepts and best practices**, second édition, Published by springer, New york , 2003.
241. Kimiz Dalkir, **KnowLedge Management in theory and practice**, british library cataloging-in- publication data, London, 2005.
242. Mark ACKERMAN, Volkmar PIPEK and others, *Sharing expertise: beyond knowledge management*, Library of congress cataloging –in- publication data, London, 2003.
243. Meir RUSS, *Knowledge Management Strategies for Business Development*, business Science Reference, new York, 2010.
244. Michael ARMSTRONG, **Armstrong’s hand book of human Resource management practice** ,library of congress cataloging –in- publication Data, 11th Edition , London , 2009.
245. Michael ARMSTRONG, *Strategic human resource management : a guide to action*, British library cataloguing in publication data, 3 édition, Usa, 2006.
246. Steffen Soulejman Janus, **Becoming a knowledge- sharing organization: a hand book for scaling up solutions through knowledge capturing and sharing**, library of congress cataloging- in- publication data , 2016.
247. Walter Baets, **KnowLedge Management and Management Learning : extending the horizons of KnowLedge- based Management**, library of congress cataloging in publication data, new york, 2005.
248. William R.king, **knowledge Management and organizational learning**, library of congress, New york, 2009.
249. -Filmon A Uriarte Jr, **Introduction to knowlegde management**, ASEAN fondation, Publishing, Jakarta, 2008.

2- الملتقيات والمؤتمرات

250. Alexandre léné, **Le management par les compétences : l'engagement problématique des acteurs dans la relation de travail**, colloque la représentation économique de l'acteur au travail, université de Lille 1, France, 20-21 novembre.
251. Dalila BELAABED, Rabai DJERMANE, **éléments essentiels pour développer les compétences humaines – cas de l'université Abbes laghrour khenchela**, Algérie, Juin 2017.
252. Ilaria TIDDI and others, **DKA- robo: Dynamically Updating Time – Invalid Knowledge Bases using Robots**, Knowledge Engineering and Knowledge Management, EKAW Satellite Events, EKM and Drift-an-lod bologna, Revised Selected papers, Italy, November 19-23, 2016.
253. Yvon PESQUEUX, **peut-on parler de l'émergence d'un modèle de l'organisation sur la base des compétences**, française dupuiche- Rabasse, gestion des compétences et knowledge Management : renouveau de création de valeur en gestion des ressources Humaines ?, ROUEN, France , mars 2002.

3- المجلات

254. Abhijit Khasnis, **The Role of KnowLedge Management in Human Ressource Management**, Journal of Management and research, volume 3, 2014.
255. Alireza Sargolzaeil and others, **The role of knowledge managementt Implementation factors on Improving organizational performance in social security insurance organization of sistan and baluchestan province**, world journal of environmental biosciences, volume 6, 2017.
256. Carmen CHANSOVSCI and others, **optimization of human resources function through knowledge management**, fascicle of the faculty of economics and public administration, university of Suceava, volume 10, No 2, 2010.
257. Niels Ingvar Boer, **knowledge sharing writhin organizations: a situated and relational perspective**, Earasms research institute of Management, Rotterdam, 2005.
- 258.R..Purushotham Naik, **Knowledge Management : Impact of Human resource productivity in competitive advantage**, journal of humanities and social science, volume 1.
259. Romeo V. SUAREZ, **Comparative Strategies of Human Resource. Management in Selected Seacen Central Banks and Monetary Authorities**, The south east Asian centre banks (Seacen), Malaysia, 2009.



الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال المؤسسات

إستمارة إستبيان حول

"دور إدارة المعرفة في تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة الإقتصادية"

(دراسة حالة: مؤسسة الإسمنت تبسة)

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لإنجاز أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال المؤسسات يشرفني مشاركتكم في إتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة بكل صراحة وموضوعية على الأسئلة المطروحة، علما أن إجاباتكم ستستعمل إلا لغايات البحث العلمي مع المحافظة على سرية الاجابات، لهذا لا نجد أي داع لطلب اسمكم.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الشكر والتقدير على تعاونكم.

الأستاذ المشرف:

الدكتور محي الدين شبيرة

الطالبة:

منى دريس

السنة الجامعية: 2018/2019

الملاحق

يرجى وضع علامة (X) في الخانة التي توافق رأيكم.

المحور الأول: البيانات العامة

1. الجنس: ذكر أنثى

2. الفئة العمرية: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي: ثانوي دبلوم معهد ليسانس ماجستير آخر

4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة من 16 سنة إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

5. المركز الوظيفي: عون تنفيذ عون تحكم إطار إطار سامي

6. نمط التوظيف: على أساس المسابقة على أساس الشهادة

على أساس خبرة سابقة آخر

7. عدد الدورات التدريبية: لا دورة دورة واحدة دورتين أكثر من دورتين

المحور الثاني: إدارة المعرفة في المؤسسة

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1 | تولي المؤسسة أهمية كبيرة لاستقطاب واختيار أفراد مؤهلين ذوي خبرات ومهارات عالية. | | | | | |
| 2 | في مؤسستنا يتم رصد كل ما هو جديد من معلومات وحقائق قد تفيدنا مستقبلا. | | | | | |
| 3 | تعطي المؤسسة للموظفين فرصة إكمال الدراسة لتوسيع معارفهم. | | | | | |
| 4 | ينظم الموظفون داخل المؤسسة جلسات دورية لتبادل الأفكار والمعارف. | | | | | |
| 5 | تشجع المؤسسة على التعاون والتشارك والعمل الجماعي لتوليد | | | | | |

الملاحق

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| | | | | | معارف جديدة. | |
| | | | | | أُتلقى دورات تدريبية تزودني بمعارف ومهارات وخبرات جديدة لم أكن أعرفها من قبل. | 6 |
| | | | | | التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة فعالة لتخزين بياناتها وتسهيل انتقالها بين العاملين. | 7 |
| | | | | | تقوم المؤسسة بتسيخ معارف أفرادها ضمن مهاراتهم. | 8 |
| | | | | | تستعين مؤسستنا لتخزين معارفها على المستندات الورقية والأرشيف. | 9 |
| | | | | | المخزون المعرفي في مؤسستنا كبير بحيث يمكن لكل فرد منا الاستفادة منه في عمله. | 10 |
| | | | | | هناك تبادل وتقسام للمعارف ولوجهات النظر بيني وبين زملائي في العمل. | 11 |
| | | | | | يتبادل العمال المعلومات والمعارف عن طريق وسائل عديدة (تبادل التقارير، إجراء الندوات، شبكة الأنترانات، الايميلات، إلخ). | 12 |
| | | | | | تعمل إدارة المؤسسة على تعليم الأفراد وعقد المؤتمرات والاجتماعات وحلقات النقاش. | 13 |
| | | | | | تحرص إدارة المؤسسة على نشر المعرفة ومشاركتها مع كافة العمال للاستفادة منها. | 14 |
| | | | | | تمنحك إدارة المؤسسة الحرية اللازمة لتطبيق أفكارك و معارفك. | 15 |
| | | | | | تشجع إدارة المؤسسة عمالها على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لمعالجة مشاكل العمل. | 16 |
| | | | | | تعتمد المؤسسة على الموظفين ذوي الخبرات والمهارات العالية في إنجاز أعمالها. | 17 |
| | | | | | العامل في مؤسستنا يمتلك إمكانية استخدام المعارف التي اكتسبها لتحقيق أهداف المؤسسة. | 18 |

المحور الثالث: تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 19 | تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات كفاءة عالية. | | | | | |
| 20 | يتحسن أفراد مؤسستنا في إظهار معارفهم واقتراح حلول للمشاكل اليومية. | | | | | |
| 21 | تلجأ مؤسستنا لاستقطاب الكفاءات لتطوير واكتساب معارف وخبرات جديدة. | | | | | |
| 22 | يتاح للأفراد الخبراء داخل المؤسسة فرصة للمبادرة والتعبير من أجل الاستثمار الأفضل لمعارفهم لأداء العمل بكفاءة عالية. | | | | | |
| 23 | يتوفر في مؤسستنا المناخ المناسب للاستفادة من المعارف المتاحة لانجاز العمل بكفاءة. | | | | | |
| 24 | هناك تحسن في كفاءة العمال بالمؤسسة ويتجسد ذلك في انجاز عملهم بشكل أفضل. | | | | | |
| 25 | هناك تناسب ملحوظ بين مهارات الأفراد ووظائفهم بالمؤسسة | | | | | |
| 26 | العامل في مؤسستنا لديه القدرة لاستخدام مهاراته لانجاز عمله بأقل تكلفة وفي أسرع وقت. | | | | | |
| 27 | تمتلك المؤسسة أفراد لديهم المهارات والقدرات اللازمة التي تمكنهم من أداء أعمالهم بشكل أفضل. | | | | | |
| 28 | العامل في مؤسستنا لديه القدرة على التعامل مع مختلف الوسائل والآلات المتوفرة لأداء عمله على أكمل وجه. | | | | | |
| 29 | تمتلك المؤسسة أفراد لديهم السلوكيات الايجابية اللازمة لأداء عملهم بكفاءة عالية. | | | | | |
| 30 | العامل في مؤسستنا لديه قدرة لتعديل سلوكه نتيجة المعارف والمهارات الجديدة المكتسبة لتتوافق مع متطلبات الوظيفة. | | | | | |
| 31 | يمنح للعامل في مؤسستنا الحرية في إتباع السلوكيات التي تحفزها على العمل بكفاءة عالية. | | | | | |
| 32 | لدى أفراد المؤسسة استعداد لتعلم كل ما هو جديد قد يساهم في تطوير كفاءته. | | | | | |

الملاحق

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| | | | | | متحمس ومندفع لما تحاول المؤسسة انجازه ولديك استعداد لمشاركتها فيما تطمح إليه. | 33 |
| | | | | | العامل في مؤسستنا لديه استعداد لانجاز عمله حتى في الظروف الصعبة. | 34 |
| | | | | | يخضع العامل في مؤسستنا لتقييم أدائه وبشكل دوري. | 35 |
| | | | | | تشجع المؤسسة على تحسين قدراتك من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر. | 36 |
| | | | | | تتاح لك فرصة التعلم واكتساب معارف جديدة في مجال عملك. | 37 |
| | | | | | لدى ارتكابي خطأ فالمؤسسة تعتبر ذلك أمرا عاديا إذا كان مصدرا للتعلم. | 38 |
| | | | | | تسعى المؤسسة للتعلم والاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى في حالة إذا ما واجهتها نفس المشاكل. | 39 |
| | | | | | يحدد مسؤولك احتياجاتك لبرامج تدريبية وتكوينية بناء على دراسات دقيقة سابقة. | 40 |
| | | | | | تزدننا البرامج التدريبية الموضوعية بالمزيد من المعارف والمهارات والخبرات الجديدة. | 41 |
| | | | | | تعتمد مؤسستكم على برامج منتظمة لتدريب العمال الجدد لمنحهم المهارات اللازمة. | 42 |
| | | | | | تمنح لك الحرية اللازمة لأداء عملك و اتخاذ القرارات المناسبة في حالة حدوث مشاكل أثناء العمل. | 43 |
| | | | | | تلقيك لعبارات الشكر والتقدير من طرف مسؤولك يساعدك على أداء عملك بشكل أفضل. | 44 |
| | | | | | المكافآت المادية التي يتحصل عليها الأفراد في المؤسسة تساعد على أداء أعمالهم بشكل أفضل. | 45 |
| | | | | | يسمح لك مسؤولك بالمناقشة وإقتراح أفكار جديدة ويحرص على تنفيذها إذا كانت تخدم مصالح المؤسسة. | 46 |
| | | | | | تشجع إدارة المؤسسة على العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق عمل قادرة على تنفيذ ما تتخذ من قرارات تخدم أهداف المؤسسة. | 47 |

- شكرا لحسن تعاونكم -

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

| اسم ولقب الأستاذ (ة) |
|----------------------|
| خليل شرقي |
| رياض عيشوش |
| عمر جنينة |
| يحيى دريس |
| هدى بوحنيك |
| فضيلة بوطورة |
| حنان دريد |
| عبد الكريم زرفاوي |
| عثمان عثمانية |
| صالح محرز |
| الطاوس غريب |
| فريد راهم |

الملحق رقم (03): معامل ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

| | |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,878 | 18 |

Reliability Statistics

| | |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,954 | 29 |

Reliability Statistics

| | |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,960 | 47 |

الملحق رقم (04): متغير الجنس

الجنس

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ذكر | 144 | 72,0 | 72,0 | 72,0 |
| أنثى | 56 | 28,0 | 28,0 | 100,0 |
| Total | 200 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم (05): متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid أقل من 30 سنة | 71 | 35,5 | 35,5 | 35,5 |
| من 30 إلى أقل من 40 سنة | 82 | 41,0 | 41,0 | 76,5 |
| من 40 إلى أقل من 50 سنة | 34 | 17,0 | 17,0 | 93,5 |
| من 50 سنة فأكثر | 13 | 6,5 | 6,5 | 100,0 |

الملاحق

الفئة العمرية

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid أقل من 30 سنة | 71 | 35,5 | 35,5 | 35,5 |
| من 30 إلى أقل من 40 سنة | 82 | 41,0 | 41,0 | 76,5 |
| من 40 إلى أقل من 50 سنة | 34 | 17,0 | 17,0 | 93,5 |
| من 50 سنة فأكثر | 13 | 6,5 | 6,5 | 100,0 |
| Total | 200 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم (06): متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ثانوي | 27 | 13,5 | 13,5 | 13,5 |
| دبلوم معهد | 29 | 14,5 | 14,5 | 28,0 |
| ليسانس | 57 | 28,5 | 28,5 | 56,5 |
| ماجستير | 60 | 30,0 | 30,0 | 86,5 |
| آخر | 27 | 13,5 | 13,5 | 100,0 |
| Total | 200 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم (07): سنوات الخبرة

سنوات الخبرة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid أقل من 05 سنوات | 93 | 46,5 | 46,5 | 46,5 |
| من 05 إلى 10 سنوات | 49 | 24,5 | 24,5 | 71,0 |
| من 11 إلى 15 سنة | 17 | 8,5 | 8,5 | 79,5 |
| من 16 إلى 20 سنة | 11 | 5,5 | 5,5 | 85,0 |
| أكثر من 20 سنة | 30 | 15,0 | 15,0 | 100,0 |
| Total | 200 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم (08): المركز الوظيفي

المركز الوظيفي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid عون تنفيذ | 28 | 14,0 | 14,0 | 14,0 |
| عون تحكم | 28 | 14,0 | 14,0 | 28,0 |
| إطار | 122 | 61,0 | 61,0 | 89,0 |
| إطار سامي | 22 | 11,0 | 11,0 | 100,0 |
| Total | 200 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم (09): نمط التوظيف

نمط التوظيف

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid على أساس المسابقة | 16 | 8,0 | 8,0 | 8,0 |
| على أساس الشهادة | 133 | 66,5 | 66,5 | 74,5 |
| على أساس الخبرة | 21 | 10,5 | 10,5 | 85,0 |
| آخر | 30 | 15,0 | 15,0 | 100,0 |
| Total | 200 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم (10): عدد الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid لا دورة | 24 | 12,0 | 12,0 | 12,0 |
| دورة واحدة | 35 | 17,5 | 17,5 | 29,5 |
| دورتين | 27 | 13,5 | 13,5 | 43,0 |
| أكثر من دورتين | 114 | 57,0 | 57,0 | 100,0 |
| Total | 200 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم(11): تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير إدارة المعرفة في

المؤسسة

Statistics

| | N | | Mean | Std. Deviation |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|--------|----------------|
| | Valid | Missing | | |
| تولي المؤسسة أهمية كبيرة لاستقطاب واختيار أفراد مؤهلين ذوي خبرات ومهارات عالية. | 200 | 0 | 3,4050 | 1,21174 |
| في مؤسستنا يتم رصد كل ما هو جديد من معلومات وحقائق قد تفيدنا مستقبلا. | 200 | 0 | 3,4300 | 1,15836 |
| تعطي المؤسسة للموظفين فرصة إكمال الدراسة لتوسيع معارفهم. | 200 | 0 | 3,3050 | 1,23678 |
| ينظم الموظفون داخل المؤسسة جلسات دورية لتبادل الأفكار والمعارف. | 200 | 0 | 3,0000 | 1,29164 |
| تشجع المؤسسة على التعاون والتشارك والعمل الجماعي لتوليد معارف جديدة. | 200 | 0 | 3,3900 | 1,21874 |
| أتلقى دورات تدريبية تزودني بمعارف ومهارات وخبرات جديدة لم أكن أعرفها من قبل. | 200 | 0 | 3,6450 | 1,18998 |
| التكنولوجيا التي نستخدمها المؤسسة فعالة لتخزين بياناتها وتسهيل انتقالها بين العاملين. | 200 | 0 | 3,7800 | 1,11256 |
| تقوم المؤسسة بتسيخ معارف أفرادها ضمن مهاراتهم. | 200 | 0 | 3,3150 | 1,14118 |
| تستعين مؤسستنا لتخزين معارفها على المستندات الورقية والأرشيف. | 200 | 0 | 4,1800 | 3,73865 |
| المخزون المعرفي في مؤسستنا كبير بحيث يمكن لكل فرد منا الاستفادة منه في عمله. | 200 | 0 | 3,5550 | 1,07366 |
| هناك تبادل وتقسام للمعارف ولوجهات النظر بيني وبين زملائي في العمل. | 200 | 0 | 3,5900 | 1,19543 |
| يتبادل العمال المعلومات والمعارف عن طريق وسائل عديدة (تبادل التقارير، إجراء الندوات، شبكة الأنترانات، الايميلات،إلخ). | 200 | 0 | 3,5350 | 1,27550 |
| تعمل إدارة المؤسسة على تعليم الأفراد وعقد المؤتمرات والاجتماعات وحلقات النقاش. | 200 | 0 | 3,3400 | 1,23776 |

الملاحق

| | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----|---|--------|---------|
| تحرص إدارة المؤسسة على نشر المعرفة ومشاركتها مع كافة العمال للاستفادة منها. | 200 | 0 | 3,4850 | 3,79497 |
| تمنحك إدارة المؤسسة الحرية اللازمة لتطبيق أفكارك و معارفك. | 200 | 0 | 2,9650 | 1,22936 |
| تشجع إدارة المؤسسة عمالها على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لمعالجة مشاكل العمل. | 200 | 0 | 3,0600 | 1,29024 |
| تعتمد المؤسسة على الموظفين ذوي الخبرات والمهارات العالية في إنجاز أعمالها. | 200 | 0 | 3,4700 | 1,27563 |
| العامل في مؤسستنا يمتلك إمكانية استخدام المعارف التي اكتسبها لتحقيق أهداف المؤسسة. | 200 | 0 | 3,5600 | 1,17614 |

تولي المؤسسة أهمية كبيرة لاستقطاب واختيار أفراد مؤهلين ذوي خبرات ومهارات عالية.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 15 | 7,5 | 7,5 | 7,5 |
| غير موافق | 38 | 19,0 | 19,0 | 26,5 |
| محايد | 37 | 18,5 | 18,5 | 45,0 |
| موافق | 71 | 35,5 | 35,5 | 80,5 |
| موافق بشدة | 39 | 19,5 | 19,5 | 100,0 |
| Total | 200 | 100,0 | 100,0 | |

في مؤسستنا يتم رصد كل ما هو جديد من معلومات وحقائق قد تفيدنا مستقبلا.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 12 | 6,0 | 6,0 | 6,0 |
| غير موافق | 40 | 20,0 | 20,0 | 26,0 |
| محايد | 31 | 15,5 | 15,5 | 41,5 |
| موافق | 84 | 42,0 | 42,0 | 83,5 |
| موافق بشدة | 33 | 16,5 | 16,5 | 100,0 |
| Total | 200 | 100,0 | 100,0 | |

تعطي المؤسسة للموظفين فرصة إكمال الدراسة لتوسيع معارفهم.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 16 | 8,0 | 8,0 | 8,0 |
| غير موافق | 45 | 22,5 | 22,5 | 30,5 |

الملاحق

| | | | | |
|------------|-----|-------|-------|-------|
| محايد | 39 | 19,5 | 19,5 | 50,0 |
| موافق | 62 | 31,0 | 31,0 | 81,0 |
| موافق بشدة | 38 | 19,0 | 19,0 | 100,0 |
| Total | 200 | 100,0 | 100,0 | |

ينظم الموظفون داخل المؤسسة جلسات دورية لتبادل الأفكار والمعارف.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 33 | 16,5 | 16,5 | 16,5 |
| غير موافق | 47 | 23,5 | 23,5 | 40,0 |
| محايد | 27 | 13,5 | 13,5 | 53,5 |
| موافق | 73 | 36,5 | 36,5 | 90,0 |
| موافق بشدة | 20 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| Total | 200 | 100,0 | 100,0 | |

تشجع المؤسسة على التعاون والتشارك والعمل الجماعي لتوليد معارف جديدة.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 18 | 9,0 | 9,0 | 9,0 |
| غير موافق | 40 | 20,0 | 20,0 | 29,0 |
| محايد | 18 | 9,0 | 9,0 | 38,0 |
| موافق | 94 | 47,0 | 47,0 | 85,0 |
| موافق بشدة | 30 | 15,0 | 15,0 | 100,0 |
| Total | 200 | 100,0 | 100,0 | |

أتلقي دورات تدريبية تزودني بمعارف ومهارات وخبرات جديدة لم أكن أعرفها من قبل.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 13 | 6,5 | 6,5 | 6,5 |
| غير موافق | 33 | 16,5 | 16,5 | 23,0 |
| محايد | 12 | 6,0 | 6,0 | 29,0 |
| موافق | 96 | 48,0 | 48,0 | 77,0 |
| موافق بشدة | 46 | 23,0 | 23,0 | 100,0 |
| Total | 200 | 100,0 | 100,0 | |

الملاحق

العامل في مؤسستنا يمتلك إمكانية استخدام المعارف التي اكتسبها لتحقيق أهداف المؤسسة.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 16 | 8,0 | 8,0 | 8,0 |
| غير موافق | 25 | 12,5 | 12,5 | 20,5 |
| محايد | 30 | 15,0 | 15,0 | 35,5 |
| موافق | 89 | 44,5 | 44,5 | 80,0 |
| موافق بشدة | 40 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| Total | 200 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم (12): تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير تحسين كفاءة المورد

البشري في المؤسسة

Statistics

| | N | | Mean | Std. Deviation |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|--------|----------------|
| | Valid | Missing | | |
| تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات كفاءة عالية. | 200 | 0 | 3,4850 | 1,10266 |
| يتحسن أفراد مؤسستنا في إظهار معارفهم واقتراح حلول للمشاكل اليومية. | 200 | 0 | 3,3400 | 1,07713 |
| تلجأ مؤسستنا لاستقطاب الكفاءات لتطوير واكتساب معارف وخبرات جديدة. | 200 | 0 | 3,1400 | 1,25630 |
| يتاح للأفراد الخبراء داخل المؤسسة فرصة للمبادرة والتعبير من أجل الاستثمار الأفضل لمعارفهم لأداء العمل بكفاءة عالية. | 200 | 0 | 3,1300 | 1,17473 |
| يتوفر في مؤسستنا المناخ المناسب للاستفادة من المعارف المتاحة لانجاز العمل بكفاءة. | 200 | 0 | 3,0400 | 1,27141 |
| هناك تحسن في كفاءة العمال بالمؤسسة ويتجسد ذلك في انجاز عملهم بشكل أفضل. | 200 | 0 | 3,3950 | 1,12931 |
| هناك تناسب ملحوظ بين مهارات الأفراد ووظائفهم بالمؤسسة | 200 | 0 | 3,2250 | 1,17528 |
| العامل في مؤسستنا لديه القدرة لاستخدام مهاراته لانجاز عمله بأقل تكلفة وفي أسرع وقت. | 200 | 0 | 3,1500 | 1,21857 |

الملاحق

| | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---|--------|---------|
| تمتلك المؤسسة أفراد لديهم المهارات والقدرات اللازمة التي تمكنهم من أداء أعمالهم بشكل أفضل. | 200 | 0 | 3,5550 | 1,13730 |
| العامل في مؤسستنا لديه القدرة على التعامل مع مختلف الوسائل والآلات المتوفرة لأداء عمله على أكمل وجه. | 200 | 0 | 3,5200 | 1,14286 |
| تمتلك المؤسسة أفراد لديهم السلوكيات الايجابية اللازمة لأداء عملهم بكفاءة عالية. | 200 | 0 | 3,5250 | 1,14715 |
| العامل في مؤسستنا لديه قدرة لتعديل سلوكه نتيجة المعارف والمهارات الجديدة المكتسبة لتتوافق مع متطلبات الوظيفة. | 200 | 0 | 3,4050 | 1,19083 |
| يمنح للعامل في مؤسستنا الحرية في إتباع السلوكيات التي تحفزها على العمل بكفاءة عالية. | 200 | 0 | 3,1300 | 1,15750 |
| لدى أفراد المؤسسة استعداد لتعلم كل ما هو جديد قد يساهم في تطوير كفاءته. | 200 | 0 | 3,7100 | 1,03015 |
| متحمس ومنتفع لما تحاول المؤسسة انجازه ولديك استعداد لمشاركتها فيما تطمح إليه. | 200 | 0 | 3,6350 | 1,16126 |
| العامل في مؤسستنا لديه استعداد لانجاز عمله حتى في الظروف الصعبة. | 200 | 0 | 3,7000 | 1,05144 |
| يخضع العامل في مؤسستنا لتقييم أدائه وبشكل دوري. | 200 | 0 | 3,3150 | 1,23018 |
| تشجع المؤسسة على تحسين قدراتك من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر. | 200 | 0 | 3,3600 | 1,21977 |
| تتاح لك فرصة التعلم واكتساب معارف جديدة في مجال عملك. | 200 | 0 | 3,5800 | 1,22520 |
| لدى ارتكابي خطأ فالمؤسسة تعتبر ذلك أمرا عاديا إذا كان مصدرا للتعلم. | 200 | 0 | 2,9750 | 1,30109 |
| تسعى المؤسسة للتعلم والاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى في حالة إذا ما واجهتها نفس المشاكل. | 200 | 0 | 3,4750 | 1,20275 |
| يحدد مسؤولك احتياجاتك لبرامج تدريبية وتكوينية بناءا على دراسات دقيقة سابقة. | 200 | 0 | 3,1550 | 1,28030 |
| تزودنا البرامج التدريبية الموضوعية بالمزيد من المعارف والمهارات والخبرات الجديدة. | 200 | 0 | 3,5850 | 1,16169 |
| تعتمد مؤسستكم على برامج منتظمة لتدريب العمال الجدد لمنحهم المهارات اللازمة. | 200 | 0 | 3,3850 | 1,24278 |

الملاحق

| | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---|--------|---------|
| تمنح لك الحرية اللازمة لأداء عملك و اتخاذ القرارات المناسبة في حالة حدوث مشاكل أثناء العمل. | 200 | 0 | 3,2800 | 3,18628 |
| تلقيك لعبارات الشكر والتقدير من طرف مسؤولك يساعدك على أداء عملك بشكل أفضل. | 200 | 0 | 3,5050 | 1,29939 |
| المكافآت المادية التي يتحصل عليها الأفراد في المؤسسة تساعد على أداء أعمالهم بشكل أفضل. | 200 | 0 | 3,6900 | 1,23349 |
| يسمح لك مسؤولك بالمناقشة وإقترح أفكار جديدة ويحرص على تنفيذها إذا كانت تخدم مصالح المؤسسة. | 200 | 0 | 3,4400 | 1,27850 |
| تشجع إدارة المؤسسة على العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق عمل قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات تخدم أهداف المؤسسة. | 200 | 0 | 3,3400 | 1,28164 |

تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات كفاءة عالية.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 10 | 5,0 | 5,0 | 5,0 |
| غير موافق | 36 | 18,0 | 18,0 | 23,0 |
| محايد | 31 | 15,5 | 15,5 | 38,5 |
| موافق | 93 | 46,5 | 46,5 | 85,0 |
| موافق بشدة | 30 | 15,0 | 15,0 | 100,0 |
| Total | 200 | 100,0 | 100,0 | |

يتحسّن أفراد مؤسستنا في إظهار معارفهم واقتراح حلول للمشاكل اليومية.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 13 | 6,5 | 6,5 | 6,5 |
| غير موافق | 36 | 18,0 | 18,0 | 24,5 |
| محايد | 39 | 19,5 | 19,5 | 44,0 |
| موافق | 94 | 47,0 | 47,0 | 91,0 |
| موافق بشدة | 18 | 9,0 | 9,0 | 100,0 |
| Total | 200 | 100,0 | 100,0 | |

الملاحق

تلجأ مؤسستنا لاستقطاب الكفاءات لتطوير واكتساب معارف وخبرات جديدة.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 29 | 14,5 | 14,5 | 14,5 |
| غير موافق | 34 | 17,0 | 17,0 | 31,5 |
| محايد | 41 | 20,5 | 20,5 | 52,0 |
| موافق | 72 | 36,0 | 36,0 | 88,0 |
| موافق بشدة | 24 | 12,0 | 12,0 | 100,0 |
| Total | 200 | 100,0 | 100,0 | |

يتاح للأفراد الخبراء داخل المؤسسة فرصة للمبادرة والتعبير من أجل الاستثمار الأفضل لمعارفهم لأداء العمل بكفاءة عالية.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 21 | 10,5 | 10,5 | 10,5 |
| غير موافق | 42 | 21,0 | 21,0 | 31,5 |
| محايد | 48 | 24,0 | 24,0 | 55,5 |
| موافق | 68 | 34,0 | 34,0 | 89,5 |
| موافق بشدة | 21 | 10,5 | 10,5 | 100,0 |
| Total | 200 | 100,0 | 100,0 | |

يتوفر في مؤسستنا المناخ المناسب للاستفادة من المعارف المتاحة لانجاز العمل بكفاءة.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 31 | 15,5 | 15,5 | 15,5 |
| غير موافق | 40 | 20,0 | 20,0 | 35,5 |
| محايد | 43 | 21,5 | 21,5 | 57,0 |
| موافق | 62 | 31,0 | 31,0 | 88,0 |
| موافق بشدة | 24 | 12,0 | 12,0 | 100,0 |
| Total | 200 | 100,0 | 100,0 | |

هناك تحسن في كفاءة العمال بالمؤسسة ويتجسد ذلك في انجاز عملهم بشكل أفضل.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 15 | 7,5 | 7,5 | 7,5 |
| غير موافق | 31 | 15,5 | 15,5 | 23,0 |
| محايد | 41 | 20,5 | 20,5 | 43,5 |
| موافق | 86 | 43,0 | 43,0 | 86,5 |

الملاحق

| | | | | |
|------------|-----|-------|-------|-------|
| موافق بشدة | 27 | 13,5 | 13,5 | 100,0 |
| Total | 200 | 100,0 | 100,0 | |

تشجع إدارة المؤسسة على العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق عمل قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات تخدم أهداف المؤسسة.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 28 | 14,0 | 14,0 | 14,0 |
| غير موافق | 26 | 13,0 | 13,0 | 27,0 |
| محايد | 27 | 13,5 | 13,5 | 40,5 |
| موافق | 88 | 44,0 | 44,0 | 84,5 |
| موافق بشدة | 31 | 15,5 | 15,5 | 100,0 |
| Total | 200 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم (13): الإلتواء والتفرطح لكل محور ولإستمارة ككل

Descriptive Statistics

| | N | Skewness | | Kurtosis | |
|--------------------------------------|-----|-----------|------------|-----------|------------|
| | | Statistic | Std. Error | Statistic | Std. Error |
| إدارة المعرفة في المؤسسة | 200 | -,602 | ,172 | -,662 | ,342 |
| تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة | 200 | -,589 | ,172 | -,639 | ,342 |
| الكلية | 200 | -,619 | ,172 | -,616 | ,342 |
| Valid N (listwise) | 200 | | | | |

الملحق رقم (14): الإلتواء والتفرطح لعبارات المحور الأول - ادارة المعرفة في المؤسسة

Descriptive Statistics

| | N | Skewness | | Kurtosis | |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------|------------|-----------|------------|
| | | Statistic | Std. Error | Statistic | Std. Error |
| تولي المؤسسة أهمية كبيرة لاستقطاب واختيار أفراد مؤهلين ذوي خبرات ومهارات عالية. | 200 | -,409 | ,172 | -,854 | ,342 |
| في مؤسستنا يتم رصد كل ما هو جديد من معلومات وحقائق قد تفيدنا مستقبلا. | 200 | -,484 | ,172 | -,756 | ,342 |
| تعطي المؤسسة للموظفين فرصة إكمال الدراسة لتوسيع معارفهم. | 200 | -,245 | ,172 | -1,030 | ,342 |

الملاحق

| | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|--------|------|--------|------|
| ينظم الموظفون داخل المؤسسة جلسات دورية لتبادل الأفكار والمعارف. | 200 | -,184 | ,172 | -1,245 | ,342 |
| تشجع المؤسسة على التعاون والتشارك والعمل الجماعي لتوليد معارف جديدة. | 200 | -,582 | ,172 | -,812 | ,342 |
| أتلقي دورات تدريبية تزودني بمعارف ومهارات وخبرات جديدة لم أكن أعرفها من قبل. | 200 | -,819 | ,172 | -,369 | ,342 |
| التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة فعالة لتخزين بياناتها وتسهيل انتقالها بين العاملين. | 200 | -,993 | ,172 | ,223 | ,342 |
| تقوم المؤسسة بترسيخ معارف أفرادها ضمن مهاراتهم. | 200 | -,479 | ,172 | -,666 | ,342 |
| تستعين مؤسستنا لتخزين معارفها على المستندات الورقية والأرشيف. | 200 | -1,111 | ,172 | ,876 | ,342 |
| المخزون المعرفي في مؤسستنا كبير بحيث يمكن لكل فرد منا الاستفادة منه في عمله. | 200 | -,685 | ,172 | -,274 | ,342 |
| هناك تبادل وتقسام للمعارف ولوجهات النظر بيني وبين زملائي في العمل. | 200 | -,946 | ,172 | -,045 | ,342 |
| يتبادل العمال المعلومات والمعارف عن طريق وسائل عديدة) تبادل التقارير، إجراء الندوات، شبكة الأنترانات، الإيميلات،... إلخ). | 200 | -,717 | ,172 | -,619 | ,342 |
| تعمل إدارة المؤسسة على تعليم الأفراد وعقد المؤتمرات والاجتماعات وحلقات النقاش. | 200 | -,527 | ,172 | -,906 | ,342 |
| تحرص إدارة المؤسسة على نشر المعرفة ومشاركتها مع كافة العمال للاستفادة منها. | 200 | -,418 | ,172 | -,896 | ,342 |
| تمنحك إدارة المؤسسة الحرية اللازمة لتطبيق أفكارك و معارفك. | 200 | -,146 | ,172 | -,998 | ,342 |
| تشجع إدارة المؤسسة عمالها على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لمعالجة مشاكل العمل. | 200 | -,283 | ,172 | -1,174 | ,342 |
| تعتمد المؤسسة على الموظفين ذوي الخبرات والمهارات العالية في إنجاز أعمالها. | 200 | -,615 | ,172 | -,664 | ,342 |
| العامل في مؤسستنا يمتلك إمكانية استخدام المعارف التي اكتسبها لتحقيق أهداف المؤسسة. | 200 | -,754 | ,172 | -,303 | ,342 |
| Valid N (listwise) | 200 | | | | |

الملحق رقم (15): الإلتواء والتفرطح لعبارات المحور الثاني - تحسين كفاءة المورد

البشري

Descriptive Statistics

| | N | | Skewness | | Kurtosis | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| | Statistic | Std. Error | Statistic | Std. Error | Statistic | Std. Error |
| تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات كفاءة عالية. | 200 | ,172 | -,598 | ,172 | -,514 | ,342 |
| يتحسن أفراد مؤسستنا في إظهار معارفهم واقتراح حلول للمشاكل اليومية. | 200 | ,172 | -,590 | ,172 | -,503 | ,342 |
| تلجأ مؤسستنا لاستقطاب الكفاءات لتطوير واكتساب معارف وخبرات جديدة. | 200 | ,172 | -,344 | ,172 | -,983 | ,342 |
| يتاح للأفراد الخبراء داخل المؤسسة فرصة للمبادرة والتعبير من أجل الاستثمار الأفضل لمعارفهم لأداء العمل بكفاءة عالية. | 200 | ,172 | -,255 | ,172 | -,880 | ,342 |
| يتوفر في مؤسستنا المناخ المناسب للاستفادة من المعارف المتاحة لانجاز العمل بكفاءة. | 200 | ,172 | -,179 | ,172 | -1,083 | ,342 |
| هناك تحسن في كفاءة العمال بالمؤسسة ويتجسد ذلك في انجاز عملهم بشكل أفضل. | 200 | ,172 | -,571 | ,172 | -,490 | ,342 |
| هناك تناسب ملحوظ بين مهارات الأفراد ووظائفهم بالمؤسسة | 200 | ,172 | -,296 | ,172 | -,966 | ,342 |
| العامل في مؤسستنا لديه القدرة لاستخدام مهاراته لانجاز عمله بأقل تكلفة وفي أسرع وقت. | 200 | ,172 | -,409 | ,172 | -,962 | ,342 |
| تمتلك المؤسسة أفراد لديهم المهارات والقدرات اللازمة التي تمكنهم من أداء أعمالهم بشكل أفضل. | 200 | ,172 | -,903 | ,172 | -,045 | ,342 |
| العامل في مؤسستنا لديه القدرة على التعامل مع مختلف الوسائل والألات المتوفرة لأداء عمله على أكمل وجه. | 200 | ,172 | -,774 | ,172 | -,341 | ,342 |
| تمتلك المؤسسة أفراد لديهم السلوكيات الإيجابية اللازمة لأداء عملهم بكفاءة عالية. | 200 | ,172 | -,768 | ,172 | -,281 | ,342 |
| العامل في مؤسستنا لديه قدرة لتعديل سلوكه نتيجة المعارف والمهارات الجديدة المكتسبة لتتوافق مع متطلبات الوظيفة. | 200 | ,172 | -,719 | ,172 | -,482 | ,342 |

الملاحق

| | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|------|--------|------|
| يمنح للعامل في مؤسستنا الحرية في إتباع السلوكيات التي تحفزها على العمل بكفاءة عالية. | 200 | -217 | ,172 | -860 | ,342 |
| لدى أفراد المؤسسة استعداد لتعلم كل ما هو جديد قد يساهم في تطوير كفاءته. متحمس ومندفع لما تحاول المؤسسة انجازه ولديك استعداد لمشاركتها فيما تطمح إليه. | 200 | -898 | ,172 | ,337 | ,342 |
| العامل في مؤسستنا لديه استعداد لانجاز عمله حتى في الظروف الصعبة. | 200 | -893 | ,172 | ,277 | ,342 |
| يخضع العامل في مؤسستنا لتقييم أدائه وبشكل دوري. | 200 | -490 | ,172 | -861 | ,342 |
| تشجع المؤسسة على تحسين قدراتك من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر. | 200 | -534 | ,172 | -763 | ,342 |
| تتاح لك فرصة التعلم واكتساب معارف جديدة في مجال عملك. | 200 | -709 | ,172 | -535 | ,342 |
| لدى ارتكابي خطأ فالمؤسسة تعتبر ذلك أمرا عاديا إذا كان مصدرا للتعلم. | 200 | -147 | ,172 | -1,149 | ,342 |
| تسعى المؤسسة للتعلم والاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى في حالة إذا ما واجهتها نفس المشاكل. | 200 | -615 | ,172 | -587 | ,342 |
| يحدد مسؤولك احتياجك لبرامج تدريبية وتكوينية بناء على دراسات دقيقة سابقة. تزودنا البرامج التدريبية الموضوعية بالمزيد من المعارف والمهارات والخبرات الجديدة. | 200 | -265 | ,172 | -1,073 | ,342 |
| تعتمد مؤسستكم على برامج منتظمة لتدريب العمال الجدد لمنحهم المهارات اللازمة. | 200 | -543 | ,172 | -771 | ,342 |
| تمنح لك الحرية اللازمة لأداء عملك و اتخاذ القرارات المناسبة في حالة حدوث مشاكل أثناء العمل. | 200 | -395 | ,172 | -845 | ,342 |
| تلقينك لعبارات الشكر والتقدير من طرف مسؤولك يساعدك على أداء عملك بشكل أفضل. | 200 | -684 | ,172 | -711 | ,342 |
| المكافآت المادية التي يتحصل عليها الأفراد في المؤسسة تساعد على أداء أعمالهم بشكل أفضل. | 200 | -850 | ,172 | -317 | ,342 |
| يسمح لك مسؤولك بالمناقشة وإقتراح أفكار جديدة ويحرص على تنفيذها إذا كانت تخدم مصالح المؤسسة. | 200 | -535 | ,172 | -870 | ,342 |

الملاحق

| | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|------|-------|------|
| تشجع إدارة المؤسسة على العمل الجماعي وتحرص على بناء فرق عمل قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات تخدم أهداف المؤسسة. | 200 | -,615 | ,172 | -,789 | ,342 |
| Valid N (listwise) | 200 | | | | |

الملحق رقم (16): الارتباط بين إدارة المعرفة وتحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة

Correlations

| | | إدارة المعرفة في المؤسسة | تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة |
|--------------------------------------|---------------------|--------------------------|--------------------------------------|
| إدارة المعرفة في المؤسسة | Pearson Correlation | 1 | ,855** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 200 | 200 |
| تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة | Pearson Correlation | ,855** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 200 | 200 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (17): إختبار العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة

Variables Entered/Removed^b

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|--------------------------|-------------------|--------|
| 1 | إدارة المعرفة في المؤسسة | . | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,855 ^a | ,731 | ,730 | 13,08444 |

a. Predictors: (Constant), إدارة المعرفة في المؤسسة

الملاحق

ANOVA^b

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1 Regression | 92234,101 | 1 | 92234,101 | 538,742 | ,000 ^a |
| Residual | 33898,119 | 198 | 171,203 | | |
| Total | 126132,220 | 199 | | | |

a. Predictors: (Constant), إدارة المعرفة في المؤسسة

b. Dependent Variable: تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|--------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 21,402 | 3,434 | | 6,232 | ,000 |
| | إدارة المعرفة في المؤسسة | 1,238 | ,053 | ,855 | 23,211 | ,000 |

a. Dependent Variable: تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة

الملحق رقم (18): إختبار العلاقة بين توليد المعرفة وتحسين كفاءة المورد البشري.

Correlations

| | | توليد المعرفة | تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة |
|--------------------------------------|---------------------|---------------|--------------------------------------|
| توليد المعرفة | Pearson Correlation | 1 | ,798** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 200 | 200 |
| تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة | Pearson Correlation | ,798** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 200 | 200 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variables Entered/Removed^b

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
| 1 | توليد المعرفة | . | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة

الملاحق

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,798 ^a | ,637 | ,635 | 15,20819 |

a. Predictors: (Constant), توليد المعرفة

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1 | Regression | 80337,001 | 1 | 80337,001 | 347,345 | ,000 ^a |
| | Residual | 45795,219 | 198 | 231,289 | | |
| | Total | 126132,220 | 199 | | | |

a. Predictors: (Constant), توليد المعرفة

b. Dependent Variable: تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|---------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 25,680 | 4,035 | | 6,364 | ,000 |
| | توليد المعرفة | 3,593 | ,193 | ,798 | 18,637 | ,000 |

a. Dependent Variable: تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة

الملحق رقم (19): إختبار العلاقة بين تخزين المعرفة وتحسين كفاءة المورد البشري في

المؤسسة

Correlations

| | | تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة | تخزين المعرفة |
|--------------------------------------|---------------------|--------------------------------------|---------------|
| تخزين المعرفة | Pearson Correlation | ,609** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 200 | 200 |
| تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة | Pearson Correlation | 1 | ,609** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 200 | 200 |

الملاحق

Correlations

| | | تخزين المعرفة | تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة |
|--------------------------------------|---------------------|---------------|--------------------------------------|
| تخزين المعرفة | Pearson Correlation | 1 | ,609** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 200 | 200 |
| تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة | Pearson Correlation | ,609** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 200 | 200 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variables Entered/Removed^b

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
| 1 | تخزين المعرفة | . | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,609 ^a | ,371 | ,368 | 20,01779 |

a. Predictors: (Constant), تخزين المعرفة

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1 | Regression | 46791,279 | 1 | 46791,279 | 116,770 | ,000 ^a |
| | Residual | 79340,941 | 198 | 400,712 | | |
| | Total | 126132,220 | 199 | | | |

a. Predictors: (Constant), تخزين المعرفة

b. Dependent Variable: تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة

الملاحق

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
|---------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | 55,149 | 4,225 | | 13,052 | ,000 |
| تخزين المعرفة | 2,901 | ,268 | ,609 | 10,806 | ,000 |

a. Dependent Variable: تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة

الملحق رقم (20): إختبار العلاقة بين مشاركة المعرفة وتحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة

Correlations

| | | تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة |
|--------------------------------------|---------------------|--------------------------------------|
| مشاركة المعرفة | Pearson Correlation | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,682** |
| | N | 200 |
| تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة | Pearson Correlation | ,682** |
| | Sig. (2-tailed) | 1 |
| | N | 200 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variables Entered/Removed^b

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
| 1 | مشاركة المعرفة | . | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,682 ^a | ,464 | ,462 | 18,46980 |

المشاركة المعرفة. Predictors: (Constant),

الملاحق

ANOVA^b

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1 Regression | 58587,772 | 1 | 58587,772 | 171,744 | ,000 ^a |
| Residual | 67544,448 | 198 | 341,134 | | |
| Total | 126132,220 | 199 | | | |

a. Predictors: (Constant), مشاركة المعرفة

b. Dependent Variable: تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | 55,855 | 3,483 | | 16,036 | ,000 |
| مشاركة المعرفة | 3,033 | ,231 | ,682 | 13,105 | ,000 |

a. Dependent Variable: تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة

الملحق رقم (21): إختبار العلاقة بين تطبيق المعرفة وتحسين كفاءة المورد البشري في

المؤسسة

Correlations

| | | تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة |
|--------------------------------------|---------------------|--------------------------------------|
| تطبيق المعرفة | Pearson Correlation | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,807** |
| | N | 200 |
| تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة | Pearson Correlation | ,807** |
| | Sig. (2-tailed) | 1 |
| | N | 200 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variables Entered/Removed^b

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
| 1 | تطبيق المعرفة | . | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة

الملاحق

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,807 ^a | ,652 | ,650 | 14,89533 |

a. Predictors: (Constant), تطبيق المعرفة

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1 | Regression | 82201,790 | 1 | 82201,790 | 370,494 | ,000 ^a |
| | Residual | 43930,430 | 198 | 221,871 | | |
| | Total | 126132,220 | 199 | | | |

a. Predictors: (Constant), تطبيق المعرفة

b. Dependent Variable: تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
|-------|---------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 33,907 | 3,501 | | 9,685 | ,000 |
| | تطبيق المعرفة | 4,923 | ,256 | ,807 | 19,248 | ,000 |

a. Dependent Variable: تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة

الملحق رقم (22): برامج التدريب والتكوين بالمؤسسة



Réf: 240/BMGI/DC/2018

Alger, le 23/12/2018

Messieurs : -Le Président Directeur Général
-Le Directeur des Ressources Humaines
-Le Directeur Finances, Comptabilité et Audit

-L'Assistant Central de Sécurité
-Le Directeur Juridique
-Le Directeur Commercial et Qualité

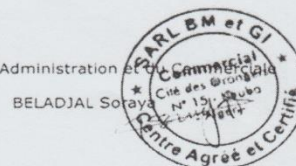
Planning des formations et séminaires janvier 2019

Mesdames/Messieurs,

Nous avons l'honneur de vous faire parvenir, ci-dessous, le planning des formations et séminaires du mois de janvier 2019 :

| Ateliers en interne | Dates |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| A3- RISQUES ET RESPONSABILITE PENALE DES PERSONNES MORALES Risque et responsabilité pénale des personnes morales Institution du casier judiciaire pour les personnes morales (texte 2018) Dépénalisation de l'acte de gestion | BM & GI Du 14 au 15.01.2019 |
| A4- LE BUDGET COMME OUTIL CENTRAL DU CONTROLE DES OBJECTIFS CHIFFRES La prévision budgétaire comme outil de contrôle et de pilotage de la performance de l'entreprise | BM & GI Du 16 au 17.01.2019 |
| A5- METHODES DE PROSPECTION ET DE NEGOCIATION UTILISEES PAR VOTRE ENTREPRISE Augmentation des volumes de ventes, négociation, l'art de prospection et convaincre et gagner de nouveaux des clients | BM & GI Du 16 au 17.01.2019 |
| A6- MANAGEMENT DES RISQUES ET DES CONTRATS D'ASSURANCES Analyse des risques de sinistre, techniques de négociation, conclusion des contrats et management des assurances | BM & GI Du 21 au 22.01.2019 |
| A7- TECHNIQUES DE CALCUL ET D'ANALYSE DES COUTS EN CONTROLE DE GESTION Comment repérer les différents coûts liés aux services, aux produits ou à l'activité ? | BM & GI Du 23 au 24.01.2019 |
| A8- COMMUNIQUER ET NEGOCIER AVEC SON BANQUIER Les techniques de négociation pour bénéficier des meilleures produits et aux moindres coûts | BM & GI Du 23 au 24.01.2019 |
| A1- MISSIONS D'AUDIT ET DE CONTROLE INTERNE Outils et techniques de collecte, d'analyse et d'interprétations des données | BM & GI Du 28 au 29.01.2019 |
| A2- SECURITE, SECOURISME ET COMMUNICATION Perfectionnement des gardiens, des agents d'accueil et des agents de prévention et de sécurité | BM & GI Du 28 au 29.01.2019 |
| A9- RISQUES ET HABILITATION ELECTRIQUES Réduire les risques d'intervention des électriciens et des non électriciens sur l'équipement et les réseaux électriques | BM & GI Du 30 au 31.01.2019 |
| Séminaires à l'hôtel Mercure. Alger | |
| A10- DIRECTIVES POUR LE REGLEMENT DES LITIGES CONTRACTUELS La médiation, la conciliation et l'arbitrage des contentieux nationaux et internationaux dans le cadre de l'analyse des dispositions de la circulaire du Premier Ministère | Hôtel Mercure Du 30 au 31.01.2019 |
| A11- NOUVELLES DISPOSITIONS HYGIENE ET SECURITE ALIMENTAIRES - HACCP Obligations et procédures de mise en place du nouveau décret exécutif fixant les conditions d' hygiène et de salubrité alimentaires et prescriptions applicables à la formation | Hôtel Mercure Du 30 au 31.01.2019 |

Chargée de l'Administration et
BELADJAL Sotaya





المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر
GRUPE INDUSTRIEL DES CEMENTS D'ALGERIE
SOCIETE DES CEMENTS DE TEBESSA « S.C.T. »
 S.P.A. au capital social de : 2 700 000 000 D.A. : رأس مالها الإجمالي : 2700000000 د.أ.
 No Identification Fiscale : 099812058209320 - No Article d'Imposition : 12 200 101 077 - No Register de Commerce : 98 1805 82 093 00/12



-EXERCICE 2018-

| Période | Libellé | MONTANT |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| AVRIL | PARTICIPATION AU CONGRES"AFRICAN CYBER SECURITY SUMMIT" | 222 530,00 |
| AVRIL | SEMINAIRE SUR LA LECTURE DES ETATS FINANCIERS DU SCF POUR LES NON FINANCIERS | 152 600,00 |
| AVRIL | SEMINAIRE SUR: LE SYSTEME DE MANAGEMENT QUALITE, LA NORME ISO 9001 V2015 DU 16 AU 19/04/2018 | 189 000,00 |
| AVRIL | FORMATION HABILITATION PRODUIT CHIMIQUES DU 14/01/18 AU 18/01/18 | 480 000,00 |
| AVRIL | FORMATION HABILITATION ELECTRIQUE DU 18/02/2018 AU 22/02/2018 | 413 600,00 |
| AVRIL | FORMATION SOUDURE ET CHAUDRONNERIE DU 11/03/2018 AU 15/03/2018 | 568 700,00 |
| AVRIL | FORMATION TECHNOLOGIE FORTINET SECURITE RESAUX DU 01/04/2018 AU 05/04/2018 | 94 300,00 |
| AVRIL | FORMATION L'ANALYSE VIBRATOIRE DU 01/04/2018 DU 05/04/2018 | 488 100,00 |
| AVRIL | FORMATION MECANIQUE DES ENGINs DU 15/04 AU 19/04/2018 | 443 000,00 |
| MAI | FORMATION MASTER EN GESTION DES ACHATs ET APPROVISIONNEMENTS | 772 800,00 |
| MAI | FORMATION SUR ANGLAIS TECHNIQUE | 576 000,00 |
| MAI | FORMATION TECHNIQUE | 40 000,00 |
| MAI | FORMATION DES CONDUCTEURS DE VEHICULES TRANSPORT MARCHANDISES DU 22/12/2017 AU 03/01/2018 | 621 288,00 |
| MAI | FORMATION DES CONDUCTEURS DE VEHICULES TRANSPORT MARCHANDISES DU 22/12/2017 AU 03/01/2018 | 735 088,00 |
| MAI | FORMATION DES CONDUCTEURS DE VEHICULES TRANSPORT MARCHANDISES DU 22/12/2017 AU 03/01/2018 | 709 110,00 |
| MAI | FORMATION DES CONDUCTEURS DE VEHICULES TRANSPORT MARCHANDISES DU 22/12/2017 AU 03/01/2018 | 460 840,00 |
| TOTAL | | 6 966 956,00 |

الملحق رقم (23): الملتقيات وندوات بالمؤسسة

-EXERCICE 2019-

| Periode | Libellé | MONTANT |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| MAI | GESTION DES DECHETS INDUSTRIELLE EN ENTREPRISE | 479 700,00 |
| MAI | LOI DE FINANCES 2019 | 40 000,00 |
| MAI | EXAMEN BLANCC CIA 3 | 2 700,00 |
| MAI | MODALITES DE PASSAGE DU RESULTAT COMPTABLE AU RESULTAT FISCAL ET PROCEDURES | 130 500,00 |
| MAI | DETABLISSEMENT DE LA LIASSE FISCALE DE L'EXERCICE 2018 | |
| MAI | GESTION DE LA RELATION CLIENT-CRM- DU 26/03/2019 AU 28/03/2019 | 70 466,67 |
| MAI | FISCALITE MINIERE | 131 000,00 |
| MAI | GESTION DE LA RELATION CLIENT -CRM- DU 09/04/2019 AU 11/04/2019 | 82 066,67 |
| JUILLET | SEMINAIRE:(LA LOGISTIQUE LOCALE ET INTERNATIONALE) | 310 650,00 |
| JUILLET | SEMINAIRE:(L'ARBITRAGE COMMERCIAL INTERNATIONALE) | 196 200,00 |
| JUILLET | SEMINAIRE:(L'ORDONNANCEMENT ET LE LANCEMENT) | 213 640,00 |
| JUILLET | SEMINAIRE:(LA LOI ET LA REGLEMENTATION MINIERES) | 98 100,00 |
| AOUT | (FORMATION DES DELEGUES A L'ENVIRONNEMENT) | 62 333,33 |
| AOUT | (FORMATION DES DELEGUES A L'ENVIRONNEMENT) | 61 833,33 |
| AOUT | (FORMATION DES DELEGUES A L'ENVIRONNEMENT) | 63 633,33 |
| AOUT | (LA SECURITE ET LES METHODES DE NETTOYAGE DES ENDROITS CONFINES) | 275 000,00 |
| AOUT | (CHIMIE DES CIMENTS SPECIAUX DU 21/04/2019 AU 25/04/2019) | 275 000,00 |
| AOUT | (MAINTENANCE DES ENGINs CATERPILLAR ET VOLVO) | 387 100,00 |
| | TOTAL | 2 879 923,33 |

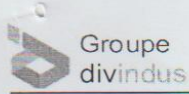
الملحق رقم (24): الهيكل التنظيمي للمؤسسة

| | | | | | | | | |
|------------------------|-----|-------------------------------------|----|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|-----|--|
| | | PRES. DIRECT. GENERAL | | 1 | | | | |
| | | ASSISTANT INFORMATIQUE | 1 | | SECRETARE | 1 | | |
| | | ASS. QUALITE ENVIRONNEMENT SECURITE | 1 | | ASSIST CONTR. GEST/AUDIT | 1 | | |
| | | | | | ASSISTANT JURIDIQUE | 1 | | |
| DIRECTION EXPLOITATION | 201 | DIRECTION DEVELOPEMENT | 6 | DIRECTION RESSOURCES HUMAINES | 17 | DIRECTION FINANCES ET COMP. | 16 | |
| SECRETARE | 1 | SECRETARE | 1 | SECRETARE | 1 | SECRETARE | 1 | |
| ASSIST. SEC & ENV. | 1 | | | DPT GESTION DU PERSONNEL | 15 | DPT FINANCES ET COMPTABILITE | 14 | |
| SCE CONTR. QUALITE | 9 | DPT SUVI REALISATION | 4 | | | | | |
| | | PROJET MECANIQUE | 1 | | | | | |
| DPT MAT PREMIERE | 43 | PROJET ELECTRIC/MR | 1 | | | | | |
| SERVICE EMR | 9 | PROJET GENIE CIVIL | 1 | | | | | |
| SCE EXPL. CARRIERES | 26 | | | | | | | |
| ZONE CONCASSAGE | 6 | | | | | | | |
| DPT PRODUCTION | 71 | DIRECTION COMMERCIALE | 47 | DIRECTION APPROVISION. | 17 | | | |
| SCE PROCESS | 2 | SECRETARE | 1 | SECRETARE | 1 | | | |
| SCE FABRICATION | 67 | DPT COMMERCIAL | 10 | DPT APPROVISIONNEMENTS | 15 | DIRECTION GENERALE | 6 | |
| DPT MAINTENANCE | 75 | UNITE COMMERCIALE | 35 | | | DIRECTION EXPLOITATION | 201 | |
| SCE BEM | 12 | | | | | DIRECTION DEVELOPEMENT | 6 | |
| SCE ELECTRICITE | 10 | | | | | DIRECTION RESSOURCES HUMAINES | 17 | |
| SERVICE CMR | 13 | | | | | DIRECTION FINANCES & COMPTAB. | 16 | |
| SCE UTILITES | 8 | | | | | DIRECTION COMMERCIALE | 47 | |
| SCE MECANIQUE | 36 | | | | | DIRECTION APPROVISIONNEMENTS | 17 | |
| ZONE CUISSON | 6 | | | | | TOTAL FILIALE | 316 | |
| ZONE B. CLINKER | 6 | | | | | | | |
| ZONE B. CRU | 5 | | | | | | | |
| ZONE EXPEDITIONS | 5 | | | | | | | |

الملحق رقم (25): الاتصال والتحفيز والمشاركة بالمؤسسة

Annuaire Téléphonique SCT - Cimenterie

| DISPLAY NAME | Poste | Département/Service | TELEPHONE NUMBER |
|-----------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------|
| Yazid BOULEKCHER | Directeur cimenterie | Direction de la cimenterie | 09201 |
| Zohra BRAKNI | secetaire direction | Direction de la cimenterie | 09202 |
| Farid Chaouki SMAALI | chef de service informatique | service informatique | 09203 |
| Bilal FATMI | cadre informatique | service informatique | 09204 |
| Charaf Eddine GUENEZ | cadre informatique | service informatique | 09205 |
| Seif Eddine BELDJEBLI | Cadre juriste | Direction de la cimenterie | 09206 |
| Abderrazak DAAS | cadre informatique | service informatique | 09208 |
| Meriem GHENAIET | chef de service administration et personnel | Département administration et personnel | 09210 |
| Redouane LARFI | cadre RH | Département administration et personnel | 09211 |
| Nadjib HAFDALLAH | Cadre RH | Département administration et personnel | 09212 |
| Abdelali MERAH | chef de service MGX | Département administration et personnel | 09213 |
| Noureddine BOUAKKAZ | Social | Département administration et personnel | 09214 |
| Chouaieb MOUKHER | Cadre chargé patrimoine | Département administration et personnel | 09215 |
| Said BOUABIDA | chef de departement finance et comptabilité | departement finance et comptabilité | 09216 |
| Nadjette DJELLAL | secetaire DFC | departement finance et comptabilité | 09217 |
| Moukrim GUERFI | chef de service comptabilité | departement finance et comptabilité | 09218 |
| abdelhafid abada | Comptable | departement finance et comptabilité | 09219 |
| Seif Eddine DJERAI | Chef de service finance | departement finance et comptabilité | 09220 |
| Laimeche Taki Eddine | Cadre finance | departement finance et comptabilité | 09221 |
| Farid ABDEDAIEM | Cadre finance | departement finance et comptabilité | 09222 |
| Seif Eddine NOURA | Chef de departement approvisionnement | departement approvisionnement | 09223 |
| Souad ZEMMAL | secetaire appro | departement approvisionnement | 09224 |
| Med Ridha MADANI | Chef de service achats | departement approvisionnement | 09225 |
| Toufik BOUSLAMA | Cadre Approvisionnement | departement approvisionnement | 09226 |
| Haithem LOUCIF | Achteur | departement approvisionnement | 09227 |
| Med Tayeb SALMI | Chef de service gestion des magasins | departement approvisionnement | 09228 |



Boumerdès le 07 Nov 2018

Réf : DMR/FOR/ 070/2018

A Monsieur le Directeur des Ressources
Humaines Et de la Formation

Objet : Cycle de formation «SQL Server, PHP MYSQL, JAVA
Script,..... ».

Nous avons l'honneur de vous informer que le CETIC organise à Boumerdes, des sessions de formation SQL Server, PHP MYSQL, JAVA Script..... Le thème de ces formations, le planning de déroulement et les coûts sont joints au présent courrier.

Une Remise sera consentie pour les entreprises qui constitueront un groupe d'au moins huit (08) personnes.

Ces formations seront dispensées par des formateurs certifiés.

Nous espérons compter vos informaticiens parmi les participants à ces sessions de formation.

Veuillez agréer, Monsieur, nos salutations distinguées.



Le Directeur des Réseaux,
C.NAIT-KACI

DECISION PORTANT DESIGNATION DE MONSIEUR NOURA SAIF EDDINE
DANS L'INTERIM DU POSTE DE CHEF DE DEPARTEMENT APPROVISIONNEMENT

Le Président Directeur Général,

- Vu les statuts de la Société ;
- Vu la deuxième résolution du Conseil d'Administration de la SCT du 29 Septembre 2016 portant désignation de Monsieur BENHAFID Djamel en qualité de Président Directeur Général de la SCT ;
- Vu l'organigramme en vigueur ;
- Vu le règlement intérieur ;
- Sur proposition de la Direction de la Cimenterie du 22/05/2019 Ref : 210/Dpt. Appro/19.

DECIDE

Article 1: Monsieur **NOURA SAIF EDDINE**, Cadre Administratif, est désigné pour assurer l'interim du poste de **Chef De Département Approvisionnement**, pour la période allant du 21 Mai 2019 au 19 Juin 2019

Article 2: Durant cette période d'interim l'intéressé percevra une indemnité différentielle entre sa rémunération initiale et la rémunération du poste d'interim dont le salaire de base est fixé à **50 288,68** DA correspondant à la Catégorie 19- Section 05 et une indemnité de nuisance de 06 %

Article 3: Messieurs le Directeur de la Cimenterie, le Directeur des Ressources Humaines et le Directeur de la Comptabilité et Finances sont chargés chacun en ce qui le concerne de l'application de la présente décision qui prend effet dès sa parution.

LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

Société des Ciments de Tébessa
Cimenterie EL-MALABIOD
Secrétariat Direction d'Unité

No : 558
Date : 30 MAI 2019
Heure :



8/29/2019

Gmail - séminaire << Techniques d'air comprimé - Surpresseurs à vis et à pistons rotatifs >>.13.11.2018



aityahia riad <dptappro.sct@gmail.com>

séminaire << Techniques d'air comprimé - Surpresseurs à vis et à pistons rotatifs >>.13.11.2018

LAHMER ILHEM <i.lahmer@entec-dz.com>

25 octobre 2018 à 10:41

À : contacts.schbdg@gica.dz, sect_dg@schs.dz, ssecretariat.dg@gmail.com, SCIMAT-Ain Touta <achat.local@scimat.dz>, dptappro.sct@gmail.com

Cc : secretariat.dg@scaek.dz, secretariat.dg@sct.dz

Bonjour

ENTEC Engineering Technics a le plaisir de vous inviter au séminaire sur le thème :
<< **Techniques d'air comprimé - Surpresseurs à vis et à pistons rotatifs** >>.

vous êtes cordialement invités à Développé l'utilisation des surpresseurs à vis et à pistons rotatifs, à exploiter les applications mises à disposition gratuitement et à faire connaissance avec les avantages de ces systèmes.

NB : merci de remplir le formulaire joint et l'envoyer par fax , ou entrant simplement en contact avec Melle Lahmer ilhem au téléphone 0770.16.91.77 ou par courriel à l'adresse i.lahmer@entec-dz.com.

Salutation



Ms ilham lahmer

Ingénieur Technico-commerçial

SARL ENTEC

03,cité Boussouf lotissement ABDELHAFID BOUSSOUF 2eme tranche 402

Constantine,Algérie.

Tel.: +213 31 60 13 77

Fax: +213 31 60 13 78

web: <http://www.entec-dz.com>

mob: +213 770 169 177

mail: i.lahmer@entec-dz.com

Windows Server 2016

| Intitulé du cours | Durée | Période | | Tarif DA HT | |
|-----------------------------------------------------------------------|-------|------------|------------|--------------|------------------|
| | | Début | Fin | Demi Pension | Pension Complete |
| Installation, Stockage et virtualisation dans Windows Server 2016 | 5 j | 04/11/2018 | 08/11/2018 | 50 000.00 | 100 000.00 |
| Les services réseaux dans Windows Server 2016 | 5 j | 25/11/2018 | 29/11/2018 | 50 000.00 | 100 000.00 |
| Gestion des identités avec Windows Server 2016 | 5 j | 09/12/2018 | 13/12/2018 | 50 000.00 | 100 000.00 |
| Sécurisation d'une infrastructure Windows Server 2016 | 5j | 06/01/2019 | 10/01/2019 | 50 000.00 | 100 000.00 |
| Administration de Microsoft Exchange Windows Server 2016 | 5 j | Date a | déterminer | 50 000.00 | 100 000.00 |
| Concevoir et déployer un environnement Microsoft Exchange Server 2016 | 5 j | Date a | déterminer | 50 000.00 | 100 000.00 |

الملحق رقم (26): شهادة الإيزو والجودة والأمن والبيئة بالمؤسسة

IANOR
www.ianor.dz

شهادة

شهادة رقم: 2005/01
تاريخ الإصدار: 2018/10/17
تاريخ نهاية الصلاحية: 2021/10/18

N° de certificat: 03/2018
Date de délivrance: 17/10/2018
Date d'expiration: 18/10/2021

تمت من قبل المدير العام للمعهد الجزائري للتقييس وفقاً لقرار منح استخدام علامة الإيزو للمؤسسات الجزائرية "إيزو 9001".

Délivré par le Directeur Général de l'Institut Algérien de Normalisation, conformément à la décision d'octroi de l'usage de la marque de conformité aux Normes Algériennes « TCOU », 2.

Société des Ciments Tibessa
Production et commercialisation des ciments
Rue BELKACEM Youcef Tibessa
Algeria

شركة الإسمنت تيبسا
إنتاج وتسويق الإسمنت
شارع بلقاسم يوسف تيبسا الجزائر

Pour les produits suivants
Ciment Portland NA 442: 2013

للمنتجات التالية
الإسمنت بورتلاند

CEM II/A-P 42.5 N
CEM II/A-M/L-P 42.5 N
CEM II/A-L 42.5 N

المدير العام
Directeur Général
D. HILLES

17 OCT 2018
صدر في الجزائر يوم 17

03 & 07 Rue Abdel Hamou Mazouz BP 744 BP Alger
Tel: 021 78 21 35 / 78 21 76 Fax: 021 78 21 81

الجمعية الوطنية للمنتجات الجزائرية - GICA
 Association Nationale des Produits Algériens - ANPA
 10000 Algiers - Algeria
 021 23 23 23

البرزامة

• إلقاء الخدمة الترحيبية من طرف السيد الرئيس المحترم للجمعية
 لشركة الرسميت تيسسه .
 • العرض حول الرسميت للقاء من طرف السيد والي ولاية تيسسه
 و مختلفا منولوجات ومنتج الرسميت تيسسه
 و مطابخها للمصنير المحليه .
 • عرض حول الخدمات التي تقدمها الوحدة التجارية و نقاط البيع
 لريالطها التجاريه .
 • عرض حول الأراضية الرافعية المقدمه لريالطها مصنع الرسميت
 تيسسه .
 • فتح الصفحات .
 • مائدة عشاء على شرف الحضور .

الجمعية الوطنية للمنتجات الجزائرية - GICA
 Association Nationale des Produits Algériens - ANPA
 10000 Algiers - Algeria
 021 23 23 23

المديرية العامة
 تيسسه في

دعوة

السيد (ه) :

تحت الرعاية السامية للسيد والي ولاية تيسسه ، و في إطار
 نظاهرة الأيام المفتوحة على شركة الرسميت تيسسه
 يسرنا أن ندعوكم للتشريفنا بحضوركم
 يوم الخميس 07 مارس 2019 على الساعة العاشرة صباحا
 و ذلك بغاية المؤتمرات بولاية تيسسه .
 حضوركم يشرفنا .

الرئيس المحترم العام
 السيد جمال بن حفيظ