



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

**UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID -El Tarf-**

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

**Faculté des sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion**



السنة الجامعية: 2024/2023

الرقم التسلسلي: .....

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية:

دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر - الطارف -

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت إشراف الدكتور:

د. فرقاد عادل

من إعداد الطلبة:

- ساهل رونق

- سنان بثينة

# الآية الكريمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا \* }

رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ

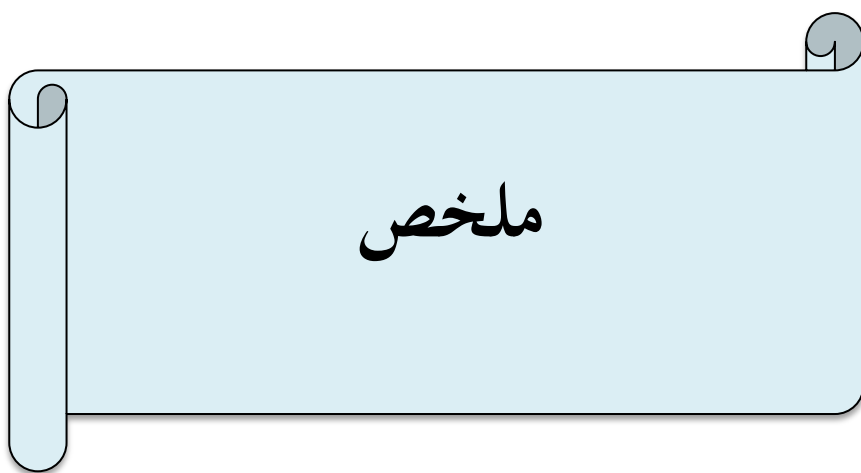
\* قَبْلَنَا

رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاعْفِرْ لَنَا

\* وَارْحَمْنَا

أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ {

صدق الله العظيم



## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي تلعبه عمليات إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية، من خلال دراسة عينة مكونة من (31) مفردة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف، حيث تم استخدام استمارة استبيان لجمع البيانات من المبحوثين، وقد تم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية (spss)، وأفضت الدراسة إلى نتيجة أن عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، لهم علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية مع تنمية كفاءات الموارد البشرية، بالإضافة الى هذا، أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة إجمالاً وتنمية كفاءات الموارد البشرية..

وخلصت الدراسة في الأخيرة إلى مجموعة من التوصيات من بينها ضرورة بناء ثقافة تنظيمية تشجع على تبادل المعرفة بين الموظفين، واستخدام منصات التواصل الداخلية مثل المنتديات وقواعد البيانات المشتركة لتسهيل الوصول إلى المعرفة، بالإضافة إلى وضع معايير لقياس فعالية عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها على تنمية الكفاءات.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، الموارد البشرية، كفاءات الموارد البشرية، اتصالات الجزائر.

---

## Abstart

This study aims to uncover the role that knowledge management processes play in developing human resource competencies by examining a sample of (31) employees from Algeria Telecom in the El Tarf province. A questionnaire was used to collect data from the respondents, and this data was analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The study concluded that knowledge management processes, represented by knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution, and knowledge application, have a statistically significant correlation with the development of human resource competencies. Furthermore, the study's results showed a correlation between overall knowledge management processes and the development of human resource competencies.

The study concluded with a set of recommendations, including the necessity of building an organizational culture that encourages knowledge sharing among employees, using internal communication platforms such as forums and shared databases to facilitate access to knowledge, and establishing standards to measure the effectiveness of knowledge management processes and their impact on competency development.

Keywords: knowledge, knowledge management, human resources, human resource competencies, Algeria Telecom

الإهداء والشكر

## إهداء

الى تلك الإنسانية العظيمة التي تمنى ان تفرح عينها برؤيتي في يوم تخرجني إلى التي يحتضنها  
التراب قبل أن تتحقق امنيتها إلى سر قوتي وعزيمتي  
إلى أمي رحمها الله أهدي تخرجني و نجاحي إليها.  
وبكل فخر وجد بين ثنايا قلبي أهدي تخرجني وثمره جهدي إلى سندي في هذه الحياة ومصدر  
الأمان الذي أستمد منه قوتي إلى نور عيني وظلي آمالي  
أبي الغالي حفظه الله و أطال الله في عمره  
إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي وكانوا عوناً لي في رحلتي :إلى اخي قرة عيني هشيم.  
وأخواتي : فريال ، بشرى ، عبير .  
إلى أعز صديقاتي : رونق، صفاء، زينب، روفيدة، نور، شيماء.  
ولكل من أعطاني يد العون من قريب او بعيد وساعدني في إنجاز هذه المذكرة.

بشينة

## إهداء

أحمد الله تعالى على توفيقني في طلب العلم.

أهدي ثمرة عملي هذا الى والدي الكرمين أمي السيدة الكريمة "نورة"

ووالدي الرجل العظيم "مالك" حفظهما الله ورعاهما واطال في عمرهما .

إلى من تحلو الحياة برفقتهم اخوتي الاعزاء

الى من تجمعني بيهم صلة القرابة والرحم

الى اغلي كتكوت على قلبي ابن اختي العزيز "مُحَمَّد رسيم

الى صديقات عمري : بثينة ، صفاء ، زينب . الى كل من هو في قلبي

ونسية قلبي.

رونق



## شكر و عرفان

قال تعالى : \* و لئن شكرتم لأزيدنكم \*


نشكر الله و نحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة والنافعة، نعمة العلم  
والبصيرة، أما بعد

يشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل و العرفان إلى الأستاذ المشرف الدكتور " عادل قرقاد " على تفضله بالإشراف على هذه المذكرة وكل الجهود التي بذلها طيلة هذا البحث، وأمدنا بالمعلومات والنصائح القيمة، راجين من الله عز و جل أن يسدد خطاه ويحقق مناه، فجزاه الله كل خير.

إلى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، وجميع موظفي

وإطارات الكلية و إلى كل من ساعدنا من قريب و بعيد.

فنسأل الله ان يتقبل منهم ويجعلها في ميزان حسناتهم.



قائمة الأشكال

والجداول

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	نموذج إدارة المعرفة عند (ماركارت)	01
23	نموذج إدارة المعرفة عند (ديفي)	02
24	نموذج ادارة المعرفة: الرصيد-التدفق-الميزة	03
56	الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر لولاية الطارف	04
61	نموذج الدراسة	05
67	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	06
68	توزيع العينة حسب الوظيفة	07
69	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	08

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
63	درجات مقياس ليكرت الخماسي	01
63	درجة أهمية المقياس	02
64	اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach	03
64	ارتباط فقرات أبعاد محور عمليات إدارة المعرفة مع البعد الذي تنتمي إليه	04
65	ارتباط فقرات أبعاد محور عمليات إدارة المعرفة مع البعد الذي تنتمي إليه	05
67	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	06
68	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	07
69	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	08
70	تحليل مستوى الاستجابة لفقرات بعد توليد المعرفة	09
71	تحليل مستوى الاستجابة لفقرات بعد تخزين المعرفة	10
72	تحليل مستوى الاستجابة لفقرات بعد توزيع المعرفة	11
73	تحليل مستوى الاستجابة لفقرات بعد تطبيق المعرفة	12
74	وصف وتشخيص فقرات محور تنمية كفاءات الموارد البشرية	13
75	معامل الارتباط بيرسون	14
76	معامل الارتباط بين توليد المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية	15
76	معامل الارتباط بين تخزين المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية	16
77	معامل الارتباط بين توزيع المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية	17
77	معامل الارتباط بين تطبيق المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية	18
78	معامل الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية	19



فهرس

المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
(II)	ملخص
(III)	Abstract
(V)	إهداء
(VII)	شكر وعرهان
(IX)	قائمة الأشكال
(X)	قائمة الجداول
(XI)	فهرس المحتويات
(1)	مقدمة
(-)	الفصل الأول: الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة
(08)	تمهيد
(09)	المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة
(09)	المطلب الأول: مفهوم المعرفة، أهميتها وخصائصها
(11)	المطلب الثاني: ظهور إدارة المعرفة وتطورها التاريخي
(12)	المطلب الثالث: تعريف إدارة المعرفة وأهميتها
(14)	المبحث الثاني: عمليات إدارة المعرفة
(14)	المطلب الأول: تشخيص المعرفة
(16)	المطلب الثاني: توليد المعرفة
(17)	المطلب الثالث: تخزين المعرفة وتوزيعها
(19)	المطلب الرابع: تطبيق المعرفة
(20)	المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة وتطبيقاتها ونماذجها
(20)	المطلب الأول: متطلبات عمليات إدارة المعرفة
(21)	المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة
(26)	المطلب الثالث: معوقات عمليات إدارة المعرفة وعوامل نجاحها
(28)	خلاصة الفصل
(-)	الفصل الثاني: انعكاسات عمليات إدارة المعرفة على تنمية كفاءات الموارد البشرية
(30)	تمهيد
(31)	المبحث الأول: الإطار النظري لكفاءات الموارد البشرية

(31)	المطلب الأول: مدخل الموارد البشرية وإدارتها
(34)	المطلب الثاني: ماهية كفاءات الموارد البشرية
(37)	المطلب الثالث: أبعاد كفاءات الموارد البشرية وأنواعها
(41)	<b>المبحث الثاني: تنمية كفاءات الموارد البشرية</b>
(41)	المطلب الأول: مفهوم تنمية كفاءات الموارد البشرية وأهميتها
(43)	المطلب الثاني: أهداف تنمية كفاءات الموارد البشرية ومبادئها
(44)	المطلب الثالث: عناصر تنمية كفاءات الموارد البشرية
(46)	<b>المبحث الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة على تنمية كفاءات الموارد البشرية</b>
(46)	المطلب الأول: العلاقة التكاملية بين عمليات إدارة المعرفة والموارد البشرية
(48)	المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية
(48)	المطلب الثالث: دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية
(52)	<b>خلاصة الفصل</b>
(-)	<b>الفصل الثالث: دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية بشركة اتصالات الجزائر بولاية الطارف</b>
(54)	<b>تمهيد</b>
(55)	<b>المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف</b>
(55)	المطلب الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف
(56)	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف ومصلحه
(59)	<b>المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة</b>
(59)	المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات
(61)	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
(61)	المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة
(66)	<b>المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات</b>
(66)	المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة المؤسسة محل الدراسة
(70)	المطلب الثاني: تحليل مستوى الاستجابة لمتغيرات الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر
(75)	المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
(79)	<b>خلاصة الفصل</b>
(80)	<b>خاتمة</b>

---

(84)	قائمة المراجع
	الملاحق



مقدمة

في بيئة الأعمال الحديثة، أصبحت إدارة المعرفة عنصراً حيوياً نظراً للكم الهائل من المعلومات التي تتدفق داخل المنظمات، فالمعرفة يمكن أن تكون على شكل بيانات، معلومات، أو حتى خبرات ومهارات العاملين.

فإدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات والاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات لجمع وتنظيم وتخزين ونشر المعرفة داخل المؤسسة، حيث تهدف هذه العملية إلى تحسين الأداء، تعزيز الابتكار، وزيادة التنافسية من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات والمعرفة اللازمة لاتخاذ القرارات الفعالة.

وفي هذا العالم الأعمال المتسارع والمتغير، تعتبر الموارد البشرية أهم أصول أي منظمة، فهي تمثل العجلة الدافعة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الاستدامة والتفوق التنافسي، ولذلك أصبح من الضروري التركيز على كفاءات الموارد البشرية لضمان أداء متميز وتنمية مستدامة.

فالكفاءة تعني القدرة على تطبيق المعرفة، المهارات، والقدرات بشكل فعال لتحقيق النتائج المطلوبة، وهي تشمل مجموعة من السلوكيات والقيم، والتوجهات التي تمكن الأفراد من العمل بفعالية وكفاءة في أدوارهم المختلفة.

لهذا تمثل تنمية كفاءات الموارد البشرية عملية مستمرة تهدف إلى تحسين قدرات ومهارات الأفراد ليتمكنوا من أداء وظائفهم بكفاءة وفعالية أكبر. تتضمن هذه العملية مجموعة من الأنشطة والاستراتيجيات التي تهدف إلى تطوير المهارات والسلوكيات لدى الموظفين وكذلك تطوير المعرفة لديهم فبهذا تتداخل إدارة المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية بشكل وثيق، حيث يمكن اعتبار إدارة المعرفة عنصراً أساسياً في تعزيز كفاءات الأفراد داخل المؤسسة لتشكيل أساس قوي لأداء المؤسسة وتطورها، وذلك من خلال استغلال المعرفة المتاحة وتطوير مهارات الأفراد، تستطيع المنظمات تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والابتكار، مما يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والبقاء في مقدمة المنافسة.

من خلال ما سبق نتوصل إلى طرح الإشكالية التالية:

**أولاً: الإشكالية:**

**هل توجد علاقة بين إدارة المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية بالمؤسسة؟**

من خلال الإشكالية السابقة نتفرع لدينا الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى أهمية عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة؟
- فيما تتمثل مبادئ تنمية كفاءات الموارد البشرية؟
- ماهي إستراتيجيات إدارة المعرفة المعتمدة في المؤسسة؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية: تساهم عمليات إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية وتنشق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة بين توليد المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية
- توجد علاقة بين تخزين المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية
- توجد علاقة بين توزيع المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية
- توجد علاقة بين تطبيق المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية.

### ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

- تمثلت أسباب اختيار موضوع الدراسة فيما يلي:
- علاقة الموضوع بالتخصص؛
  - دور الكفاءات البشرية في نجاح المؤسسات؛
  - قلة الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين إدارة المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية، مما يبرز الحاجة إلى هذه الدراسة لسد هذه الفجوة وتقديم رؤى جديدة في هذا المجال.

### رابعا: أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من خلال أهمية عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة، كونها العوامل التي تساهم في نجاح المؤسسات في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية السريعة، حيث أصبحت المعرفة مورداً استراتيجياً يعزز من قدرات المؤسسة التنافسية، وكذلك أهمية كفاءات الموارد البشرية، حيث تعتمد المؤسسات بشكل كبير على كفاءات ومهارات موظفيها لتحقيق أهدافها، لذا فإن تنمية هذه الكفاءات يعتبر عاملاً حاسماً في تحسين الأداء وتحقيق التميز، وبالتالي تسعى المؤسسات إلى تنمية كفاءات مواردها البشرية باستخدام عمليات إدارة المعرفة.

### خامسا: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى جملة من الأهداف أهمها:

- توضيح الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية؛
- توضيح الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة في سياق العولمة والتحديات التنافسية التي تواجهها المؤسسات؛
- استكشاف كيفية تأثير إدارة المعرفة على تطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الطارف؛

### سادسا: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة كما يلي:

- 1- الحدود المكانية: عاجلت هذه الدراسة الواقع لعمليات إدارة المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف؛
- 2- الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية للدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 10 أبريل إلى 10 ماي 2024.
- 3- الحدود البشرية: تستند الدراسة إلى آراء مجموعة من الباحثين من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف.

### سابعا: منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال التطرق إلى التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة، والمنهج التحليلي بهدف التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية ميدانيا من خلال تحليل البيانات وجمعها، بالإضافة إلى المنهج القياسي الكمي من خلال الدراسة الميدانية التي تم فيها استخدام الاستبيان، كأداة لجمع البيانات وتحليلها عن طريق البرنامج الإحصائي spss للوصول إلى إجابات للتساؤلات المطروحة.

## ثامنا: الدراسات السابقة

1- دراسة حسان صيد، خليدة هوم: 2023، بعنوان: أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة الخدمات كمؤشر لتحقيق التنمية، مجلة الرسالة للدراسات الاعلامية، المجلد السابع، العدد الثاني.

جاءت هذه الدراسة من أجل تقديم نموذجاً معرفياً يبين تأثير إدارة المعرفة في جودة الخدمات كمؤشر لتحقيق التنمية، وذلك من خلال تقديم الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة وجودة الخدمات، ومن ثم الوصول إلى منهج إدارة المعرفة كوسيلة لتحقيق التنمية المستدامة، وخلصت الدراسة في الأخير إلى أن إدارة المعرفة تؤثر بشكل إيجابي على جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات، وذلك من أجل توفير المعلومات والخبرات اللازمة لتحسين العمليات الداخلية وتجربة العملاء.

2- دراسة كرفاوي فطوم، 2016 بعنوان: دور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر

هدفت الدراسة إلى التعرف على مساهمة وتأثير التدريب والتكوين في المؤسسات العمومية الجزائرية، وذلك بولاية الجلفة، عبر استخدام المنهج الوصفي، واختيار عينة من 60 موظف بالولاية عن طريق أداة الاستبيان.

وقد خلصت الدراسة إلى أن المؤسسة تحرص على اخضاع الموظفين الجدد إلى التكوين بهدف توجيههم لاستيعاب الوظيفة أكثر، وتفادي الصعوبات، كما خلصت إلى خضوع الموظفين إلى التكوين عند التحاقهم بالعمل وضرورة التدريب. باعتبارهما ضروريان لتزويد المورد البشري بالمعلومات والمعارف والمهارات التي تزيد من كفاءة أدائه لعمله.

3- دراسة سوسن العمدة، 2017، بعنوان: دور إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية - دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة-، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت سكيكدة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة المينائية سكيكدة.

وقد تم تناول الموضوع ضمن إطار شمولي اعتمد دراسة نظرية وميدانية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام الاستبيان في 59 فقرة من أجل جمع البيانات من 51 مفردة، باستخدام برنامج SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تشخيص وتوليد وتخزين وتطبيق للمعرفة في المؤسسة، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين كل عملية من عمليات إدارة المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية بين إدارة المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية.

#### تاسعا: مميزات الدراسة عن الدراسات السابقة

- تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بجملة من المميزات أهمها:
- تناولت هذه الدراسة مؤسسة اقتصادية لم تتطرق لها هذه الدراسات متمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الطارف.
  - حاولت هذه الدراسة إلقاء الضوء على جوانب القصور في تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة؛
  - تمثل هذه الدراسة دراسة وصفية وإحصائية، بخلاف بعض الدراسات السابقة التي كانت إما دراسة وصفية تتناول الجانب النظري فقط.

#### عاشرا: تقسيمات الدراسة

حددت الدراسة إطار متعدد الأبعاد (إدارة المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية)، الأمر الذي يستدعي ضرورة الإحاطة بكل هذه الأبعاد وبجميع جوانبها، وعلى هذا الأساس فقد شملت هذه الدراسة مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة كما يلي:

- **الفصل الأول:** تضمن هذا الفصل الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة، وقد تكون من ثلاثة مباحث أساسية حيث تم التطرق إلى ماهية إدارة المعرفة، وفي المبحث الثاني إلى عمليات إدارة المعرفة، أما المبحث الثالث فقد تناول مختلف المعلومات المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة.
- **الفصل الثاني:** تضمن هذا الفصل دور إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية، ومضمون هذا الفصل هو ثلاثة مباحث أساسية، حيث تم الانطلاق من دراسة الإطار النظري لتنمية كفاءات الموارد البشرية في المبحث الأول، وتناول المبحث الثاني عموميات حول تنمية كفاءات الموارد البشرية، وصولا إلى دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية في المبحث الثالث.
- **الفصل الثالث:** تضمن هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية عن دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف، وقد تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث

أساسية، حيث تناول المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، والمبحث الثاني تناول الإطار المنهجي للدراسة، بينما تطرق المبحث الثالث إلى تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

## الفصل الأول:

الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة

## تمهيد

أدت التقلبات السريعة والتطورات المستمرة في بيئة الأعمال، والتحديات المختلفة التي تواجه المنظمات إلى ظهور نظام عالمي جديد يعتمد على سياسات اقتصادية مبنية على أسس وآليات حديثة تمثل التكنولوجيا أبرز سماتها.

ولعل الهاجس الرئيسي للأفراد والمؤسسات خاصة في العصر الحديث هو وفرة المعلومة، وافتتاحها لجميع الأفراد في المؤسسة بغية الاستفادة منها وتحقيق الأهداف المرجوة، وأصبح التحدي الأصعب هو النجاح في معرفة إدارة هذه التكنولوجيا بشكل سليم، فمن يمتلك المعرفة يمتلك الحكمة ويكون قادرا على صناعة النجاح والتقدم، وبقدر امتلاك المعرفة يكون القرار حكيما وسليما.

وقد جذبت المعرفة اهتمامات العديد من المختصين في مختلف المجالات، وانعكست هذه الاهتمامات حول إدارة المعرفة وعملياتها التي تعمل بشكل متتابعي وتتكامل فيما بينها، لذا تبنت المنظمات عمليات إدارة المعرفة الابداعية، واستخدمتها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشاكل التي تواجهها.

وعليه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة
- المبحث الثاني: عمليات إدارة المعرفة وتطبيقاتها ونماذجها
- المبحث الثالث: معوقات عمليات إدارة المعرفة وعوامل نجاحها

## المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة

يشهد العالم عديد التغيرات التي ساهمت في تنامي المعرفة ودورها الفعال في نجاح المنظمات والتحول إلى الاقتصاد العالمي الجديد الذي أصبح يعرف باقتصاد المعرفة.

## المطلب الأول: مفهوم المعرفة، أهميتها وخصائصها

إن الاهتمام الواسع بمصطلح المعرفة، أدى إلى تبني الباحثين لهذا المفهوم والتركيز على تحديد تعريف لهذه المصطلح الذي شهد اختلاف بين المفكرين، كما أبرزوا أهميته والخصائص التي تميزه.

## أولاً: مفهوم المعرفة

- الأصل في كلمة معرفة اشتقاقها من الفعل عرف، ومعرفة الشيء إدراكه بحاسة من الحواس، وقد عرفها قاموس ويبستر على أنها "الفهم الواضح والمؤكد لأحد الأشياء، الفهم، التعليم، وكل ما يدركه أو يستوعبه العقل".<sup>1</sup>
  - إذا فلغويًا يتضح أن القاموس عرف المعرفة على أنها المعنى المرادف للفهم.
  - تعرف المعرفة أيضًا بأنها حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم، للوصول إلى النتائج والقرارات، أو استخلاص مفاهيم جديدة أو ترسيخ مفاهيم سابقة.<sup>2</sup>
  - من خلال هذا التعريف يتضح أن المعرفة هي امتزاج للمعلومات ولكن بطريقة خفية.
  - كما تعرف بأنها: الاستثمار الأمثل للمعلومات والبيانات من خلال توظيف مهارات الأفراد وقدراتهم وأفكارهم في عالم يتعاطم فيه رصيد وكم المعلوم من المعرفة، وأن مختلف الهيئات والمنظمات لن تكون قوية وصامدة إلا بامتلاكها للمعرفة، وأن من يقدم هذه المعرفة هم أصحاب رأس المال الحقيقي والأهم في المنظمة والتي من خصائصها الإنتاجية والابتكار.<sup>3</sup>
- هذا التعريف ركز على اعتبار المعرفة استعمال المهارات بغية استثمار أمثل للمعلومات والبيانات.

<sup>1</sup> عبد المولى، مروة جبرو عبد الرحمن، دور إدارة المعرفة في تنمية ودعم أبعاد المواطنة الرقمية لدى طلاب كلية التربية - جامعة أسوان-، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد 14، مجلد 10، جامعة الفيوم، مصر، 2020، ص 343.

<sup>2</sup> ربما علي حلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، مذكرة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2014، ص 32.

<sup>3</sup> صالح اسماعيل أبو عودة، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسات عمليات إدارة المعرفة لمنتهي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، مذكرة ماجستير في برنامج القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016، ص 17.

- كما يعرفها الكبيسي بأنها كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة.<sup>1</sup>

يركز الكاتب من خلال هذا التعريف على اعتبار المعرفة شيء ضمني من أجل أفضل أداء للعمل.

من خلال ما سبق من التعريفات يتضح أن المعرفة هي مجموعة من المعلومات والمهارات التي يتم توظيفها من طرف الأفراد وتحويلها إلى أعمال ونشاطات.

### ثانياً: أهمية المعرفة

تكمن أهمية المعرفة من خلال كونها مصدراً للمعلومات ولتنظيم الأدوار، وحسن الأداء، وتظهر أهمية المعرفة من خلال:<sup>2</sup>

- الابتكار والتدفق الغزير والمستمر للبيانات والمعلومات؛
- ضخامة التراث المعلوماتي؛
- ثورة الاتصال وحرية وسرعة انتقال المعلومات وتكاملها وتكاثرها واستثمارها بفعل الانترنت والفضائيات؛
- النمو المستمر بفعل التحديث السريع؛
- التخصص الدقيق؛
- المنافسة.

### ثالثاً: خصائص المعرفة

تتمثل أهم خصائص المعرفة فيما يلي:<sup>3</sup>

- إمكانية توليد المعرفة: وتشير هذه الخاصية إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب، والتي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة؛
- إمكانية موت المعرفة: وهذه تشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعية على رفوف المكتبات أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم، وبعض المعارف تتقادم

<sup>1</sup> يسرى محمد حسين، مكونات إدارة المعرفة في فندق فلسطين - دراسة تحليلية-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 120، جامعة بغداد، 2019، ص 716.

<sup>2</sup> سمر محمد خليل العلول، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011، ص 37.

<sup>3</sup> نذير بوسهوة، علي مكيد، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد الأول، العدد السابع، جامعة الوادي، 2014، ص 150.

ويقل استخدامها لدرجة متدنية جدا والتي يمكن وصفها بالميتة نسبيا، بالإضافة إلى ذلك قد تأتي معرفة وتنسخ معرفة قائمة وتحل محلها؛

- إمكانية امتلاك المعرفة من قبل أي فرد: فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها، وبالطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثم يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية تدر دخلا على المنظمة أو الأفراد مالكيها، مثلا الطبيب الجراح صاحب الخبرة الطويلة؛

- إمكانية تخزين المعرفة: لقد كانت في السابق تخزن المعرفة على الورق ولا زالت لغاية الآن، ولكن التركيز الآن ينصب بشكل أكبر على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الالكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة وهو ما يسمى بقواعد المعرفة (Knowledge Bases)، وهي عبارة عن أوعية الكترونية تحتوي على الحقائق والقواعد محددة حول مجال خبرة معينة في موضوع ما وطرق استخدامها أي الشفرات الموصلة إليها، فهي تمثل بنكا للبيانات وتتركز بشكل أساسي على الحقائق والقواعد، وعليه فإن قواعد المعرفة هي المعرفة المخزنة وفق نماذج وشفرة معينة مأخوذة من الخبر الإنساني؛

- إمكانية تصنيف المعرفة: لقد تم تصنيف المعرفة إلى عدة أصناف تتمثل أهمها في تصنيف المعرفة إلى معرفة ضمنية ومعرفة ظاهرة؛

- المعرفة لا تستهلك بالاستخدام بل على العكس فهي تتطور و تتولد بالاستخدام؛

- إمكانية تقاسم ونشر المعرفة والخبرات العملية.

### المطلب الثاني: ظهور إدارة المعرفة وتطورها التاريخي

تعتبر إدارة المعرفة قديمة و جديدة في الوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، و لكن الاهتمام بعلاقة المعرفة مع هيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، و لكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، و منذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم في عام 1980م، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار "إدوارد فراينبوم" Freignebaum Edward إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" Power is Knowledg، ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة" Engineering Knowledge ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سلوى مجد الشرفا، "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 36.

وفي عام 1997م ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة" Management Knowledge وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها تغيير عنوان مجلة إعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة.

وفي النصف الأخير من التسعينيات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة.<sup>1</sup>

وعليه فقد أصبح مصطلح إدارة المعرفة Knowledge Management مألوفاً لدى غالبية أصحاب المؤسسات والإداريين، وقد انبثق عندما أدرك المديرون أن المعلومات يمكن إدارتها، وأنها في استطاعتها أن تساهم بفاعلية أكبر في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أصبح للمعلومات في عالم اليوم دوراً فاعلاً ومؤثراً على قدرة المؤسسة على المنافسة والتقدم والرقي في ظل العولمة التي يشهدها العالم.

### المطلب الثالث: تعريف إدارة المعرفة وأهميتها

تعتبر إدارة المعرفة أحد المفاهيم الحديثة المنبثقة عن اقتصاد المعرفة وثورة تكنولوجيا المعلومات الحديثة، كما أنها تكتسي أهمية كبيرة لمختلف المنظمات.

### أولاً: تعريف إدارة المعرفة

- تدور إدارة المعرفة حول تطوير الذكاء التنظيمي وتمكين الناس من تحسين طريقة التقاطها ومشاركتها واستخدامها للمعرفة، وهذا ينطوي على استخدام أفكار وخبرات الموظفين والعملاء والموردين لتحسين أداء المنظمة، بناءً على ما يعمل بشكل جيد يؤدي إلى أفضل تطبيق للاستراتيجيات والسياسات.<sup>2</sup>
- يركز هذا التعريف على ما تدور حوله إدارة المعرفة، أي ما الذي يمكن أن تقدمه للناس من استخدام للنهارات والأفكار لتحسين أداء المنظمة.
- وتم تعريف إدارة المعرفة على أنها: "استخدام المعرفة والكفاءات والخبرات المجمع من داخل وخارج المؤسسة بما تتضمنه من توليد المعرفة ونقلها بشكل منظم، واستخدامها لتحقيق الفائدة للمؤسسة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ياسر الصاوي، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 13.

<sup>2</sup> حسان صيد، خليفة هوام، أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة الخدمات كمؤشر لتحقيق التنمية، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد 07، العدد 02، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2023، ص 300.

<sup>3</sup> فاتن نبيل مجد أبو زريق، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، مذكرة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017، ص 19.

هذا التعريف يحلل على ماذا تبني إدارة المعرفة، والمتمثلة في استخدام المعرفة من أجل تحقيق الفائدة المرجوة.

- كما تعرف إدارة المعرفة على أنها: "الجهد المنظم والواعي والموجه من قبل مؤسسة ما من أجل التقاء وجمع وتصنيف وتنظيم وخزن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفرادها وأقسامها ووحداتها بما يرفع مستوى كفاءات اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي".<sup>1</sup>

أما هذا التعريف فإنه يعرفها على أنه جهد مبذول من مؤسسة ما باستخدام مختلف الامكانيات، للوصول إلى رفع الكفاءات والأداء.

- وتعرف أيضا بأنها: "تلك العمليات والنشاطات التي تساعد المؤسسة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها، تنظيمها، واستخدامها ونشرها، وتحويل الخبرات والمعلومات التي تمتلكها المؤسسة، وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الاستراتيجي".<sup>2</sup>

هذا التعريف يعتبر إدارة المعرفة مجموعة عمليات للحصول على المعرفة من أجل توظيفها في مختلف الأنشطة الإدارية. من خلال ما سبق فإن مفهوم إدارة المعرفة يتمحور حول الطرق والعمليات المناسبة من أجل الحصول على المعرفة واستخدامها بما يحقق النفع للمؤسسة وتحقيق أهدافها.

### ثانياً: أهمية إدارة المعرفة

تتضح أهمية ظهور إدارة المعرفة من خلال ما سبق في:<sup>3</sup>

- يمكن القول بأن المعرفة تعتبر من أهم المتطلبات العلمية والمنهجية لاتخاذ القرارات السليمة وتحقيق التميز والارتقاء.

- أصبحت من أهم العوامل التي تساعد بشكل أساسي في تحقيق النجاح والإبداع.

- أثبتت إدارة المعرفة أهميتها وتأثيرها ليس فقط في مجال الأعمال والتجارة ولكن أيضاً في مجال التشييد والبناء والصناعة والهندسة والتعليم وغيرها من المجالات، وقد صرح " ماسلو " لأول مرة قبل أربعة عقود، بأنه سوف تتحول قدرتنا على إدارة الناس إلى ميزة تنافسية، وسيعتمد تقدم الأمم ورضائها ونجاح الشركات وإخفاها على

<sup>1</sup> قرواط يونس، صلاح مجد، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة-، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 01، المجلد 16، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، 2021، ص 60.

<sup>2</sup> ميموني ياسين، بوقطاية سفيان، إدارة المعرفة ما بين التنمية البشرية وتحسن الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، العدد 01، المجلد 01، جامعة غليزان، 2018، ص 09.

<sup>3</sup> محمود عطا عمر المدهون، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2014، ص 23.

هذه الميزة الوحيدة، وتوضح تجارب الشركات العالمية مثل شركة زيروكس "Xerox"، وشركة "IBM"، وشركة "Toyota"، أن نجاحها يعتمد على نجاح إدارتها للموارد البشرية لتحقيق الفاعلية وزيادة القدرة التنافسية. ولقد أصبحت إدارة المعرفة ضرورة لا غنى عنها في بيئة الأعمال الحالية وخاصة بعد أن اقترنت مع الإنترنت النافذة الأكبر والأوسع والأسرع من حيث المعلومات والمعرفة، فالعولمة والتحديات الجديدة التي تواجهها نظم العمل والإنتاج تولد ضغوطاً جوهرية على كل المؤسسات التي تنتقل إلى اقتصاد عالمي أكثر تكاملاً لإيجاد ميزة تنافسية طويلة المدى من وجهة نظر إدارة المعرفة، فمن غير الكافي فقط امتلاك سبل الوصول لموارد المعلومات الداخلية والخارجية، إذ أن متطلبات العمل اليوم استغلال ما يعرفه العامل فعلاً بصورة فعالة وليس فقط ما يملكه.

### المبحث الثاني: عمليات إدارة المعرفة

تستخدم المؤسسات إدارة المعرفة كأسلوب عمل من أجل تعزيز وتسهيل تدفق المعرفة داخلها، وسيعالج هذا المبحث عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة.

### المطلب الأول: تشخيص المعرفة

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص تحديد نوع المعرفة المتوفرة ومقارنتها بما هو مطلوب معرفته لتحديد الفجوة المعرفية والجهد الذي تحتاجه المؤسسة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الجديد، وكذلك من نتائج عملية التشخيص اكتشاف معرفة المؤسسة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم.

لذلك إذا أرادت المؤسسة المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك في محورين وهما أن تعرف:<sup>1</sup>

1- مصادر المعرفة الداخلية التي تتمثل في ما لدى المؤسسة من امكانيات وما لدى أفرادها وخبراتها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمؤسسة ومستقبلها.

2- التعرف على المعرفة من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمؤسسة والتي يجب رصدها بدقة وفقاً لاهتمامات المنظمة والسعي لارتباط المؤسسة معها.

<sup>1</sup> محمد عبد العال النعيمي، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية - دراسة حالة شركة اتصالات الاردن-، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015، ص 29.

ومن هنا توجب على المؤسسة انشاء هذه المهمة من خلال تكليف الافراد أصحاب الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية على السواء وفي هذا النطاق يتوجب على المؤسسة انشاء دليل للعاملين بها وخبراتها لتعرف ما لديهم من معرفة وخبرات.

ويعد هذا الدليل بمثابة الرسم الطوبوغرافي للأصول المعرفية للمؤسسة ويمكن التعبير عنه في شكل جدول محوره الرأسي به أسماء العاملين ومواقعهم بالمؤسسة، والمحور الأفقي يشمل نواحي المعرفة التي تريد المؤسسات رصدها مثل الشؤون المالية، ونقل التكنولوجيا، تسويق ... الخ، ومن ثم وضع علامات معبرة في نقاط التقاطع بين المحورين الرأسي والأفقي تعبر عن مستوى الخبرة والاهتمام التي يمتلكها الافراد حيال مجال المعرفة المحدد.

أما في مجال رصد المعرفة الخارجية للمؤسسة فيجب مراعاة الاعتبارات التالية:<sup>1</sup>

- الاتصال بمراكز الخبرة وبيوت الفكر: وهي مؤسسات تتكون من علماء وخبراء وباحثين متخصصين في متابعة حركة البحث العلمية على المستوى العالمي، ويحقق هذا الاتصال مصلحة مزدوجة تستفيد المنظمة بإلمامها بالتطورات العلمية في مجال تخصصها، ويستفيد من الخبرة بإعطائه أبحاثه فرصة التطبيق العملي من خلال التعاون مع المؤسسة.
- الاستكشاف التكنولوجي على الشبكة: فمن خلال البحث على الانترنت تستطيع المؤسسات التعرف على من لديه الحلول للمشاكل التي تتعرض لها وسمي ذلك بالجولات الاستكشافية على الانترنت.
- مراكز الاستماع: وهي شبيهة بالمؤتمرات عبر الشبكة عن بعد فهي عبارة عن لقاءات تكون بين المديرين وخبراء المؤسسات لإيجاد حلول للمشاكل المشتركة.
- برامج البحث الذكية على الانترنت: وهي برامج حاسب آلي مخصصة للبحث في مصادر المعلومات العديدة على مواقع الانترنت وتحديد ما يفيد المؤسسة منها وسط الأحجام الهائلة من المعلومات المعروضة، وفي النهاية يجب أن يكون على المؤسسة تصور لتحديد المعرفة التي تفيدها وعليها ان تحدد المعرفة التي يجب أن تتواجد بها في لحظة انشائها وما المعرفة التي عليها اقتناؤها من مصادرها الخارجية والداخلية وما المعرفة التي يجب عليها أن تطورها بسبب عدم وجودها داخلها وخارجيا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ربما علي حلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، مذكرة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2014، ص 53.

<sup>2</sup> العربي عمران، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة دراسة ميدانية لعينة من شركات الاسمنت في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018، ص 48.

## المطلب الثاني: توليد المعرفة

وتتضمن هذه العملية إيجاد معرفة جديدة في المؤسسة من خلال أنشطة متعددة مثل البحث والتطوير وتصميم العملية والاستشارة والتعلم، فضلاً على أن المؤسسة تسعى وفق هذه العملية للحصول على المعرفة من مختلف مصادرها الخارجية والداخلية، حيث أن عملية الحصول على المعرفة تتضمن قدرة المؤسسة على استخلاص المعلومات والأفكار من البيئة الخارجية والداخلية، وهناك أربع طرق شائعة تتبعها المؤسسات للحصول على المعرفة وهي: التعلم الفردي، الاستطلاع البيئي، التجربة، والحصول على المعرفة من العاملين في المؤسسات الأخرى.<sup>1</sup>

فتوليد المعرفة يعني إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأسمال فكري جديد في قضايا وممارسات جديدة، تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المؤسسة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة عالية في مساحات مختلفة، ومن ثم ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدراً لمعرفة جديدة.

والعمليات التي تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة بأساليب ومن مصادر مختلفة هي كالآتي:<sup>2</sup>

- الأسر: وهو يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين؛
  - الشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو بعقود الاستخدام أو بالتوظيف لأصحابها؛
  - الابتكار: وهو يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة؛
  - الاكتشاف: وهو يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة؛
  - الامتصاص: وهو يشير إلى القدرة على الفهم، والاستيعاب للمعرفة الظاهرة؛
  - الاكتساب أو الاستحواذ: وهو يشير للاعتماد على نماذج البحث والتطوير.
- ولا بد من التأكيد على أهمية ابتكار المعرفة الجديدة وتحدي الإبداع والبحث الجاد، حيث عندما تتغير الأسواق فالمؤسسة الناجحة هي التي تولد المعرفة الجديدة باستمرار.

<sup>1</sup> باسل مُجّد حسن العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 254.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 196.

## المطلب الثالث: تخزين المعرفة وتوزيعها

ترتبط عمليتا تخزين المعرفة وتوزيعها باعتبارهما عمليتان متتاليتان يخدمان بعضهما البعض.

## أولاً: تخزين المعرفة

عملية تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جداً لا سيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثوقة معهم، أما الصريحة فتبقى مخزونة وموثوقة في قواعدهما، ويعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة الظاهرة أما المعرفة الضمنية فيتم الاحتفاظ بها وخزنها عن طريق التدريب والحوار.<sup>1</sup>

فعملية تخزين المعرفة لا بد لها من تنظيم أولاً لتسهيل عملية الاسترجاع عند الحاجة وهي تعود أساساً إلى أهمية الذاكرة التنظيمية في المؤسسة لتخزين المعرفة، وتشمل بنيتها التحتية قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الموظفين وشبكات العمل ومستودعات المعرفة، ويعد تخزين المعرفة الجسر الذي يربط الحصول عليها ومسكها وعملية الاسترجاع، وأن عملية التخزين تبرز أكثر في المنظمات ذات العمل الروتيني. وهناك أنواع من وحدات الخزن:<sup>2</sup>

- الخزن التتابعي: وآلياته الشريط المغنط الذي يستخدم في خزن المعرفة التراكمية؛
- الخزن للوصول المباشر: ويستخدم أسلوب القرص المغنط الصالح للكتابة مرة واحدة؛
- الخزن عبر قواعد المعرفة: أو ما يسمى الأنظمة الخبيرة للاحتفاظ بالمعرفة لإدامة محتويات مستودع المعرفة وتحديد العلاقة بين القديم والجديد، كما أن هذه القواعد تعتمد على مبدأ الإبحار أثناء البحث لبناء معارف جديدة ويسهل الوصول للمعرفة لمن يبحث عنها؛
- الخزن عبر الوسائل الحديثة التي جاءت وفقاً للتطورات التي جاءت بها الثورة الصناعية الرابعة من تقنيات التخزين السحابية والمعطيات الضخمة ومختلف تقنيات الذكاء الاصطناعي.

وتجدر الإشارة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية في عملية تخزين المعرفة، حيث تنقسم الذاكرة التنظيمية إلى ثلاثة أصناف:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012، ص 34.

<sup>2</sup> هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، ط1، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 81.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 82.

- **الذاكرة المعلنة:** حيث تحتوي هذه الذاكرة على نوعين الأولى تسمى بالذاكرة الجماعية اللامركزية غير المخزنة وتعلق بالأعمال الأشياء والوقائع، والثانية تسمى بالذاكرة الجماعية المركزية، حيث يمكن أن تكون مخزنة في قواعد المعرفة.
- **الذاكرة الإجرائية (معرفة العمل):** حيث يحتوي هذا النوع من الذاكرة على كل المعارف الصريحة في الذاكرة المعلنة.
- **ذاكرة الحكم (ذاكرة المنطق):** تستند على المعرفة الناتجة عن التجربة الشخصية للأفراد وميولهم نحو تفسير المعلومات من خلال معارفهم الشخصية وتجاربهم العملية.

### ثانياً: توزيع المعرفة

وتشير عملية توزيع المعرفة إلى إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة، إذا كان من السهل توزيع المعرفة الصريحة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية، ونشر المعرفة ينطوي على سلوك المتعاملين في التقاسم المكتسبة للخبرة والمهارات مع أعضاء آخرين في المؤسسة، والتي تحدث في التفاعلات على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية.

وتوزيع المعرفة هي تلك العمليات التي تشمل التوزيع والنشر، المشاركة، التدفق، النقل، والتحرك للمعرفة على مختلف المستويات الإدارية والوظيفية ليتم استغلالها في تحقيق أهداف المؤسسة.

وعملية توزيع المعرفة لا توفر الوقت فقط وإنما أيضاً الفوائد النوعية كزيادة رضا الزبائن، ولتوزيع هذه المعرفة يجب توفر مجموعة من الشروط تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصاً وقد تكون شيئاً آخر؛
  - يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماماً لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضاً على نقلها؛
  - يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك؛
  - يجب أن لا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.
- كما أن هناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة وهي:
- فرق المشروع المتنوعة معرفياً للتوزيع الداخلي؛
  - شبكة المعلومات الداخلية (الإنترانت)؛

<sup>1</sup> تيقاوي العربي، ساوس الشيخ، عزيزي أحمد عكاشة، تأثير عمليات إدارة المعرفة على الابتكارات التنظيمية في ظل التوجه نحو التكيف مع التغيير التنظيمي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 02، المجلد 27، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2019، ص 41.

- التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى؛

- وكلاء المعرفة؛

- مجتمعات داخلية عبر الوثائق؛

- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم؛

والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم.

### المطلب الرابع: تطبيق المعرفة

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة، لذا تعد من أبرز عملياتها، وتشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال (Use) وإعادة الاستعمال (Reuse) والإفادة (Utilization) إضافة إلى التطبيق.

فتطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة، والحصول عليها وتخزينها والمشاركة فيها لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد كلفة، ونجاح أي مؤسسة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما متوفر لديها.

وكي تستطيع المؤسسات تنفيذ ما تعرفه عليها أن تحدد النموذج نماذج إدارة المعرفة هي التي ترشد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ بدون أخطاء وما على المنظمة إلا أن تستوعب ذلك، وتطبيق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية لأن الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل.<sup>1</sup>

فالإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ومن دون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو حل مشكلة قائمة.

وقد وفرت التقنيات الحديثة وخاصة الانترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن مكان توليدها، كما أن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها، الفرق المتعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 86.

<sup>2</sup> باسم فيصل عبد نايف، دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير الكفايات الجوهرية دراسة تحليلية، مجلة دنانير، العدد 04، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، 20 ص 34.

## المبحث الثاني: عمليات إدارة المعرفة وتطبيقاتها ونماذجها

بغية تحقيق عمليات إدارة المعرفة لأهدافها، فإن ذلك يتطلب مجموعة من المتطلبات الضرورية لقيامها بالمؤسسة، كما اختلفت النماذج المتعلقة بها باختلاف الباحثين حولها، وصولاً لتحقيق إسهامات بالمؤسسة، وإيجاد حلول لمواجهة العراقيل التي تتعرض لها.

## المطلب الأول: متطلبات عمليات إدارة المعرفة

هناك ثلاثة متطلبات أساسية لإدارة المعرفة وهي:

## أولاً: متطلب التكنولوجيا

ومن أمثلة هذا محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المؤسسة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك تكنولوجيا المعرفة.<sup>1</sup>

## ثانياً: المتطلب التنظيمي واللوجستي للمعرفة

حيث أن هذا المتطلب يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها، وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا المتطلب بتحديد الطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة، والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل تحقيق قيمة اقتصادية مجدية.

## ثالثاً: المتطلب الاجتماعي للمعرفة

هذا المتطلب يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناع المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

وهناك متطلبات أخرى لإدارة المعرفة يمكن تمثيلها بالآتي:<sup>2</sup>

– مشاركة الأفراد: حيث أن المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة، وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة ومتميزة يحقق للمنظمات مزايا تنافسية.

<sup>1</sup> سمر محمد خليل العلول، مرجع سبق ذكره، ص 63.

<sup>2</sup> صالح اسماعيل أبو عودة، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسات عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، مذكرة ماجستير في برنامج القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016، ص 48.

- تكنولوجيا المعلومات: والتي يتم فيها التركيز على إدارة المعلومات بالإضافة إلى التركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، ويجري التأكيد والتركيز على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا واستخداماتها.
- الأصول الفكرية ورأس المال الفكري: وضمن هذا المتطلب يجري التركيز على استخدام المعرفة بما يؤدي إلى دعم وتعزيز القيمة الاقتصادية للمؤسسة، وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية مستدامة تكفل نجاحا طويل الأمد.
- فاعلية المؤسسة: ويتم هنا التركيز على استخدام المعرفة بما يقود إلى تطوير وتحسين الفاعلية التشغيلية والفاعلية التنظيمية.

### المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة

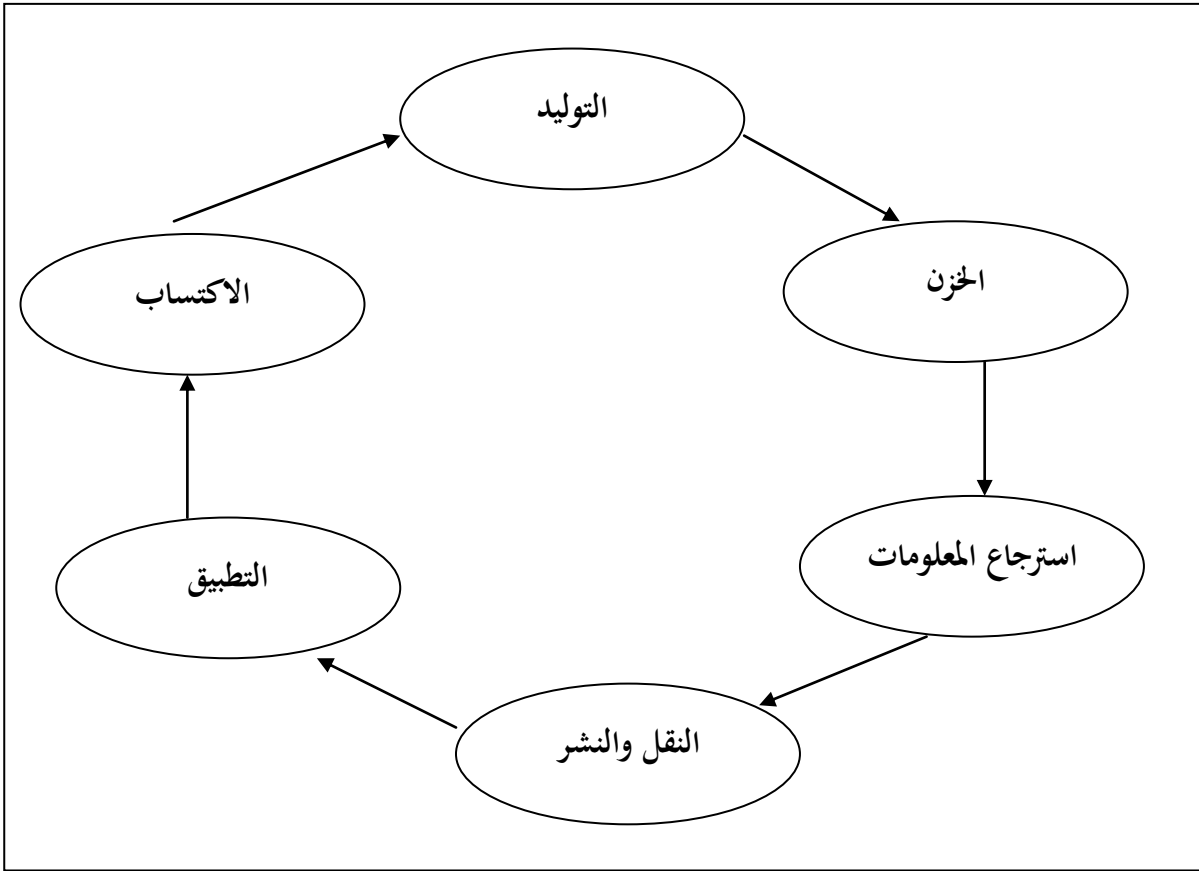
يوجد العديد من النماذج التي تقدم مكونات أو خصائص أو عناصر لإدارة المعرفة، يمكن أن تشكل دليلا للمنظمات الراغبة في بناء نظام الإدارة المعرفة يراعي خصوصيتها، كما جاء في أغلب النماذج المقترحة والتي تبين العمليات التي تمر بها المعرفة داخل المنظمة، وإن اختلفت في عددها وتسمياتها، وستحاول فيما يلي أن تركز على أهم النماذج الأكثر شيوعا بين الأدباء:<sup>1</sup>

#### 1- نموذج (ماركارت):

يصف هذا النموذج عملية نقل المعرفة من مصدرها إلى المستخدم من خلال ست (06) خطوات أساسية كما سيوضحها الشكل التالي بأكثر تفصيلا:

<sup>1</sup> هيم حجازي، إدارة المعرفة، مدخل نظري، ط1، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص38.

الشكل رقم 01: نموذج إدارة المعرفة عند (ماركارت)



المصدر: هيم حجازي، إدارة المعرفة، مدخل نظري، ط1، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص38.

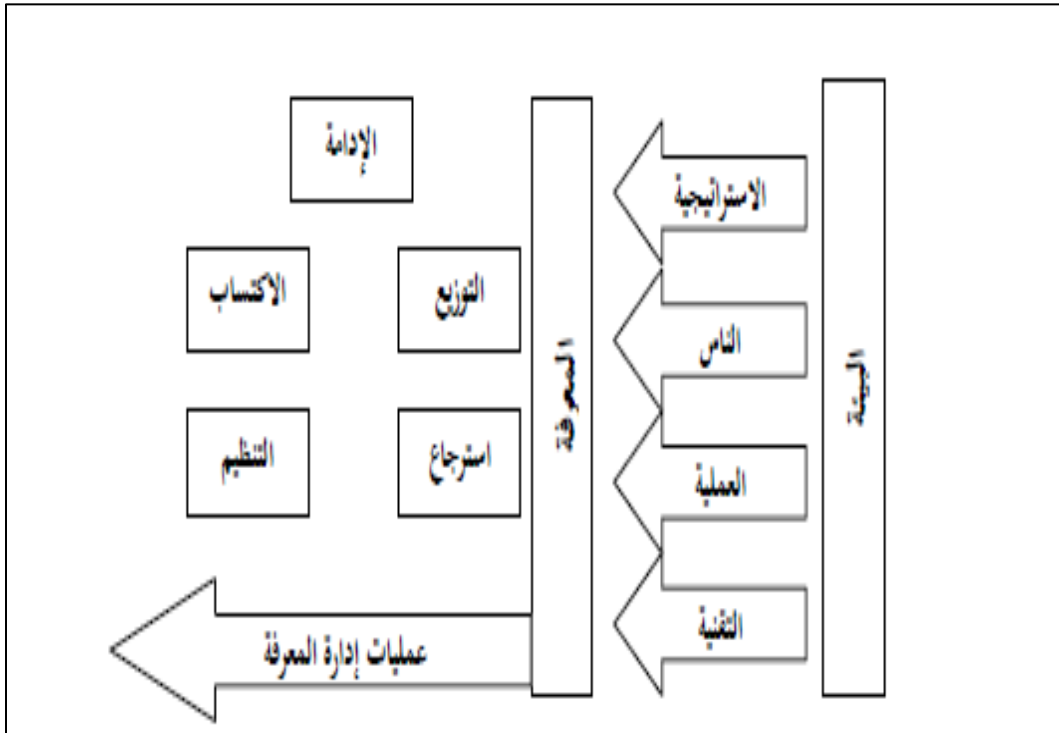
وفقاً لهذا النموذج، فإن المعرفة في المنظمة تمر بست مراحل أساسية تبدأ مرحلة الاكتساب، ثم التوليد والتخزين،

فاسترجاع المعلومات، ثم النقل والنشر، لتنتهي عند مرحلة التطبيق، وفي مراحل غير مستقلة عن بعضها البعض.

2- نموذج (ديفي):

قدم (ديفي) نموذجاً لإدارة المعرفة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 02: نموذج إدارة المعرفة عند (ديفي)



المصدر: مُجَّد عواد الزيادات ومُجَّد عبد الله العوامرة، استراتيجيات التسويق (منظور متكامل)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص 134.

إن النموذج الذي قدمه (ديفي) يبين مصدر الحصول على المعلومات بالنسبة للمنظمة وكذا عمليات إدارة المعرفة، فالمنظمة تحصل على المعلومات والطاقة من البيئة الخارجية، وباشترك كل من الاستراتيجية والناس والعملية والتقنية تتشكل معرفة المنظمة ومن ثم خلق ثروتها، أما عن عمليات إدارة المعرفة كما بينها (ديفي) تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- اكتساب المعرفة: وتشمل (الأسر والشراء والتوليد)؛
- عملية الاسترجاع: وتشمل (البحث)؛
- عملية التوزيع: وتشمل (المشاركة والتنقل)؛

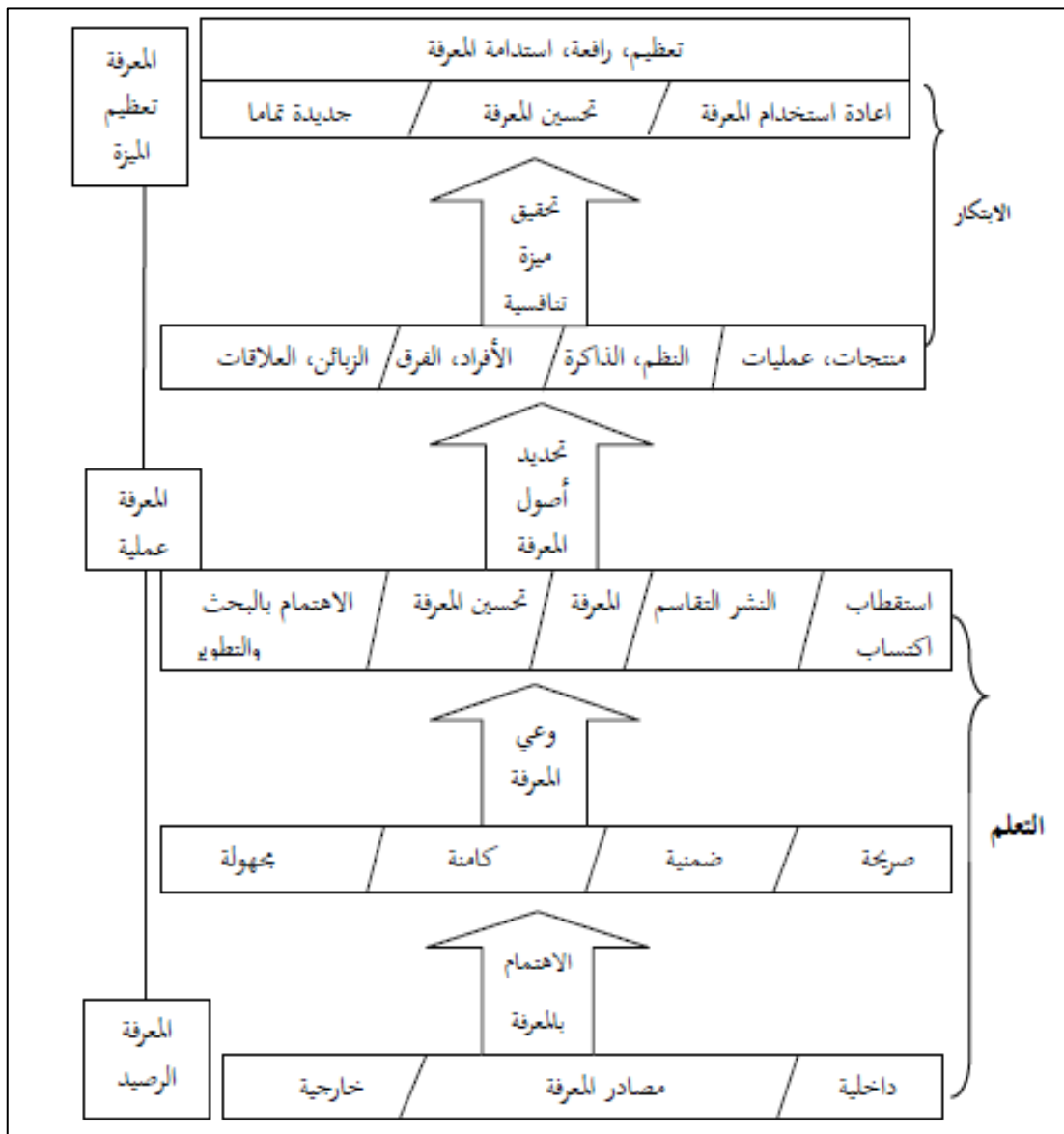
<sup>1</sup> مُجَّد عواد الزيادات، مُجَّد عبد الله العوامرة، استراتيجيات التسويق (منظور متكامل) ، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2012، ص ص

- عملية الإدامة: وتشمل (التنقيح والنمو والتغذية)؛

### 3- نموذج نجم عبود نجم

بالإضافة إلى النماذج السابقة الذكر، فقد قدم (نجم عبود نجم) نموذجاً لإدارة المعرفة يشمل إضافة لأنواع المعرفة وعملياتها، مجالات إدارة المعرفة المتمثلة أساساً في المنتجات والعمليات والنظم والأفراد والفرق وكذا الزبائن ومختلف العلاقات، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 03: نموذج ادارة المعرفة: الرصيد-التدفق-الميزة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق، عمان، الأردن، 2005، ص

بملاحظة هذا النموذج يتبين أن المنظمة تبني معرفتها من خلال طريقتين أساسيتين هما: التعلم والابتكار (إنشاء معرفة جديدة)، كذلك يبين هذا النموذج المراحل المختلفة من أجل الوصول إلى تعظيم واستدامة المعرفة، فعملية التعلم تتكون من ثلاث مراحل هي:<sup>1</sup>

- مرحلة الاهتمام بالمعرفة: وهي المرحلة التي يتم فيها تحسين دور وأهمية المعرفة في أعمال المنظمة، وكذا النظر إلى مصادرها الداخلية والخارجية ورصيدها المعرفي.
- مرحلة وعي المعرفة: فالاهتمام بالمعرفة يؤدي إلى وعي المعرفة، حيث تتميز هذه المرحلة بقدرة المنظمة على التمييز بين أنواع المعرفة الصريحة، الضمنية، الكامنة والمجهولة.
- مرحلة تحديد أصول المعرفة: وفي هذه المرحلة تنظر المنظمة للمعرفة كأصل لا يقل أهمية عن الأصول المادية، كما تظهر البوادر الأولى للنظر إلى المعرفة على أنها عملية سواء فيما يتعلق بالاستقطاب والاكتمال أو النشر والتقاسم، وكذا الاهتمام بالبحث والتطوير للمعرفة.

أما الطريقة الثانية فتتمثل في الابتكار، أي خلق معرفة جديدة فهي أيضا تتكون من مرحلتين هما:

- أ- تحقيق ميزة المعرفة: ففي هذه المرحلة تبدأ بوادر توظيف المعرفة في أعمال المنظمة، منتجاتها وعملياتها ونظمها والاهتمام بالعلاقات مع الزبائن باعتبارها المصدر المتجدد للمعرفة، والتي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية، فكلما كانت المنظمة قادرة على بناء علاقات جيدة مع زبائنها كلما أمكنها ذلك من رصد رغباتهم وحاجاتهم بصورة جيدة.
- ب- تعظيم ورافعة واستدامة المعرفة: في هذه المرحلة تصل إدارة المعرفة في المنظمة مرحلة النضوج، بحيث تصبح قادرة على استخدام المعرفة في عمليات متزايدة وتكون قادرة على إعادة استخدامها في مشروعات متعددة بما يعظم من المعرفة في المجالات المختلفة.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق، عمان، الأردن، 2005، ص 122.

### المطلب الثالث: معوقات عمليات إدارة المعرفة وعوامل نجاحها

تواجه عمليات إدارة المعرفة المختلفة بالمؤسسة مجموعة من المعوقات التي تعترضها، كما أنها ترتبط بمجموعة من العوامل التي تحدد نجاحها من عدمه، في سبيل مواجهة هذه المعوقات.

#### أولاً: معوقات عمليات إدارة المعرفة

تواجه إدارة المعرفة بالمؤسسة العديد من المعوقات نذكر منها:<sup>1</sup>

- يعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، فعدم توفر التكنولوجيا اللازمة يعيق نقل وتشارك وتقاسم المعرفة؛
- عدم قدرة القيادة على الابتكار، وعدم إشراك العاملين وعدم أخذ رأيهم في الاعتبار؛
- الهيكل التنظيمي الهرمي القائم أسس بيروقراطية يتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة وتقاسمها؛
- المؤسسة التي تعتمد على علاقات تقليدية من الرقابة والسلطة تجد من الصعب عليها نقل المعرفة، لأن العقلية الإدارية تحد من فرص تشكيل الجماعات؛
- الغموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية.

#### ثانياً: عوامل نجاح إدارة المعرفة

من أجل نجاح إدارة المعرفة داخ المؤسسة، لا بد من توفر بعض العوامل نذكر منها:<sup>2</sup>

- تحفيز العاملين على المشاركة بالرؤية الجماعية وتوفير الفرص لهم للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش؛
- التشجيع على التعلم وروح التعاون بين الفريق ومكافأة ذلك بصورة دائمة؛
- تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة؛
- مساعدة الأفراد في تحديد محتوى ودور ومتطلبات وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم؛
- توفر الأنظمة التي تساعد على الفهم ونشر التعلم والمشاركة به؛
- زيادة الاهتمام بتوليد المعرفة أكثر من تخزينها؛
- التركيز على الحالات المتميزة في المؤسسات بقصد التعلم وعمل المقارنات،

<sup>1</sup> تهاى فيصل أبو معمر، دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية - دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة-، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017، ص 33.

<sup>2</sup> أماني يوسف محمود العموري، أثر إدارة المعرفة على فاعلية إدارة الموارد البشرية - دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية-، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2015، ص 44.

- وضع خطة دفع تعتمد على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت.

### ثالثاً: سبل مواجهة عراقيل ومعوقات عمليات إدارة المعرفة

إن ظهور العراقيل خلال عملية تنفيذ إدارة المعرفة وتطبيقها، مسألة متوقعة ينبغي التخطيط لمواجهةها والتدخل

لتحسين إجراءات التنفيذ واتخاذ القرارات الملائمة ومن بين هذه الحلول ما يلي:<sup>1</sup>

- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد؛
- توفير فرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش؛
- التركيز على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها؛
- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به؛
- تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً، ثم التحول تدريجياً بعد ذلك على مستوى المؤسسة ككل؛
- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات وتطبيقات المعرفة النجاز الأعمال؛
- تقديم الحوافز والمكافآت لتحفيز الأفراد بصورة أكبر للتطوير في المهارات وتوليد الثقافة التي تقيم وتكافئ تعلم الأفراد المستمر.

<sup>1</sup> ليث عبد الله القهيوي، استراتيجية إدارة المعرفة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 35

## خلاصة

نظرا للأهمية الكبيرة لإدارة المعرفة، وعملياتها في المؤسسة، فقد أولى الباحثون اهتماما كبيرا لهذا الموضوع وركزوا كثيرا على عملياتها، فعمليات إدارة المعرفة هي مجموعة من الاستراتيجيات المرتبطة فيما بينها والتي تمكن من تشخيص وتوليد التشارك في المعرفة وتنظيمها، وخبزها بشكل مناسب ومنظم والمحافظة عليها، وذلك بهدف إعادة استخدامها داخل المؤسسة قصد إيجاد قيمة معرفية جديدة لحل مشاكلها، وخلق ميزة تنافسية تضمن للمؤسسة بقائها واستمراريتها، وتحقيق أهدافها.

ومن خلال ما تم التطرق إليه في الفصل، فقد تبين أن المؤسسة لا تستطيع الارتقاء والوصول إلى التطورات التكنولوجية والمعلوماتية التي يشهدها العالم، لول المعرفة وعمليات إدارتها، والتي من خلالها تنمو وتزدهر بمصادرها ونماذجها المختلفة، وتصبح المؤسسة من دون اهتمام إذا لم تحصل على هذه الموارد المعرفية اللازمة لديومتها، وتنهار ميزتها التنافسية إذا لم تهتم بأصولها المعرفية.

وسيتيم من خلال الفصل الثاني الاعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية.

## الفصل الثاني:

انعكاسات عمليات إدارة المعرفة على

تنمية كفاءات الموارد البشرية

## تمهيد

في عصر يتسم بالتحويلات السريعة والتطور التكنولوجي المستمر، تمثل الموارد البشرية القادرة على التكيف والتطور ركيزة أساسية لأي مؤسسة.

حيث تعد تنمية كفاءات الموارد البشرية أحد أهم العوامل التي تسهم في نجاح المؤسسات واستمراريتها في التنافسية في سوق العمل المتطور والديناميكي، حيث تلعب دوراً أساسياً في إدارة الموارد البشرية، نظراً لما تمثله من تعزيز وتطوير لمهارات وقدرات العاملين في المؤسسة، ولا يتأتى ذلك إلا عن طريق إدارة المعرفة.

فالمعرفة تمثل المصدر الأساسي للمؤسسات التي تسعى للريادة التي يلعب فيها المورد البشري مكانة أساسية، وبالتالي فإنها عليه أن تطوره وتنميته، ليكون على مستوى أعلى من المعرفة، وكذلك الوصول إلى الرقي بالمؤسسة.

وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا الفصل بدراسة انعكاسات عمليات إدارة المعرفة على تنمية كفاءات

الموارد البشرية، وذلك من خلال المباحث الرئيسية الثلاثة التالية:

- المبحث الأول: الإطار النظري لكفاءات الموارد البشرية
- المبحث الثاني: تنمية كفاءات الموارد البشرية
- المبحث الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة على تنمية كفاءات الموارد البشرية

## المبحث الأول: الإطار النظري لكفاءات الموارد البشرية

تبحث مختلف المؤسسات إلى تحقيق أهدافها والذي يتمثل غالبا في تحقيق الربح، وهذا الأمر مرهون بما تمتلكه من عنصر بشري مزود بأحدث الأفكار والمهارات التي تمكنها من ذلك، لذلك رفعت من درجة اهتماماتها بهذا المورد وتعزيز كفاءاته التي تعتبر أمرا حيويا لنجاح أي مؤسسة.

وسيتناول هذا المبحث ماهية الإطار النظري لكفاءات الموارد البشرية غير التطرق إلى مدخل الموارد البشرية وإدارتها، ماهية كفاءات الموارد البشرية، وأبعادها وأنواعها

## المطلب الأول: مدخل الموارد البشرية وإدارتها

يمثل المورد البشري عنصر اهتمام كبير من مختلف المؤسسات نظرا لما يمتلكه من مكانة داخلها، فتعددت المفاهيم المتعلقة به، وكذلك اهتمت مختلف البحوث والأفكار بطريقة تسييره وإدارته.

## أولا: تعريف الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية عن الثروة الأساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدمية، وهي عنصر الانتاج الرئيسي والذي تغطي أهميته على ما سواه من عناصر الانتاج، وتضم الموارد البشرية كل العاملين في المنظمة من مختلف النوعيات والجنسيات، ومهما اختلفت وتنوعت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها، أي انها تشمل كل من هيئة الادارة والعاملين في مجالات الانتاج ومجال الخدمات والمهن المساعدة.<sup>1</sup>

يركز هذا التعريف على مكونات الموارد البشرية، حيث أنها تتكون من مجموعة العاملين مهما اختلفت انتماءاتهم ووظائف.

والموارد البشرية الفاعلة لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الافراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، لأنهم رأسمال عقلي أي لهم عقولا قادرة على التعلم والنمو والإسهام المؤثر في تعزيز أداء وموارد المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قويدر كمال، تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة بيئية وسياحية، جامعة الجزائر 03، 2014، ص 55.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 1997، ص 47.

بدوره يركز هذا التعريف على مكونات الموارد البشرية، حيث أنها تتكون من الأفراد الذين يستطيعون أداء الوظائف المختلفة، مع وجود الرغبة في ذلك، نظرا لما يمتلكونه من عقول قادرة على التعلم والمساهمة في تحسين الأداء المؤسسة.

تعرف الموارد البشرية بأنها "المورد الوحيد الحقيقي الذي يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير لذلك، ولكي يصبح الفرد موردا لا بد أن يمتلك الخبرة، المهارات، القدرات و الاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة".<sup>1</sup>

من خلال هذا التعريف السابق تعتبر الموارد البشرية هي الموارد التي تمتلك الخبرة والمهارة والقدرة من أجل أداء المهام المنوطة بها بغية تحقيق الثروة والإيرادات.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن الموارد البشرية هي مجموعة العاملين والموظفين بالمؤسسة تختلف انتماءاتهم ووظائفهم ممن يمتلكون مهارات ومميزات مناسبة تمكنهم من أداء وظائفهم بغية تعزيز أداء المؤسسة.

### ثانيا: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار، تعيين، وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثققتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، للوصول بالمؤسسة الى أعلى مستويات الإنتاجية".<sup>2</sup>

من خلال هذا التعريف، يتبين أن إدارة الموارد البشرية هي تلك الممارسات المتعلقة باختيار العاملين وتدريبهم وتنظيمهم، من أجل تحقيق أفضل إنتاجية للمؤسسة.

ويعرفه المعهد البريطاني إدارة الموارد البشرية على أنها: "مسؤولية كافة هؤلاء الذين يديرون أفرادا، كذلك هي وصف لعمل هؤلاء المتخصصين في هذا المجال، وأنها جزء من الإدارة المختصة بالأفراد العاملين وبملاقاتهم داخل المشروع، وهي تطبق ليس فقط في مجال الصناعة او التجارة، بل كافة مجالات التوظيف".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بن دريدي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب والحوافز دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز عنابة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 24.

<sup>2</sup> صلاح الدين مُجد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 15.

<sup>3</sup> صلاح الدين مُجد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 04.

يركز المعهد البريطاني في تعريفه على اعتبار إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تختص بالعاملين في المؤسسة وذلك في شتى المجالات.

تعرفها الجامعة الأمريكية بأنها: "فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة، وتنميتها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأقصى قدر من الفعالية في الأداء، كما تعرفها بأنها انتقاء واختيار العاملين الجدد وتنمية كفاءات المتواجدين في المنظمة بقصد الاستعمال الأمثل للقوى العاملة والحصول على نتائج نوعية وكمية في المستوى المطلوب".<sup>1</sup> من خلال التعريف السابق، ترى الجامعة الأمريكية بأن إدارة الموارد البشرية هي العمليات المتعلقة بالعاملين والكفاءات بالمنظمة، ممثلة في اكتسابهم، انتقاءهم، اختيارهم، وتنمية كفاءتهم بهدف الاستعمال الأمثل لهم والحصول على النتائج المرجوة.

ويعرفه Marrtin إدارة الموارد البشرية بأنها: ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العالقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين"<sup>2</sup> وضع التعريف السابق مجمل العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث أنها هي تلك العمليات والوظائف التي تقوم بها الإدارة بخصوص العاملين بغية المساهمة في كفاءة المنظمة.

من خلال التعاريف السابقة، يتضح أن إدارة الموارد البشرية هي تلك العمليات التي تقوم بها الإدارة بمختلف المنظمات، وتكون مرتبطة بالعاملين والموظفين لديها متمثلة في باختيارهم، تعيينهم في المناصب، تدريبهم وتنميتهم، تنظيمهم والاهتمام بهم ومنحهم التعويضات، وهذا من أجل تحصيل أفضل أداء لهم، وهذا ما يعود بالإيجاب والنفعة على المنظمة أو المؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 14.

<sup>2</sup> صالح إبراهيم العوسا وآخرون، إدارة الموارد البشرية في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، دار البازوري العلمية، الأردن، 2019، ص 29.

## المطلب الثاني: ماهية كفاءات الموارد البشرية

تعتبر كفاءات الموارد البشرية أحد أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة، بغية تحقيق التكامل مع باقي الموارد وتضافرها من أجل تحقيق أهدافها.

## أولاً: تعريف كفاءات الموارد البشرية

من الصعب الوقوف على تعريف شامل ومتفق عليه لكفاءات الموارد البشرية، لكن هناك بعض التعاريف التي وردت ومن بينها:

أقدم مفهوم للكفاءة جاء في القاموس التجاري سنة 1930، وتعني مجموعة المعارف والمميزات والقرارات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة وفحص واتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة، فهي تفترض معارف مبررة بصفة عامة تعتبر أنه لا يوجد كفاءة تامة إذا لم يواكب المعارف النظرية والميزات والقدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة.<sup>1</sup> أبرز هذا التعريف مكونات الكفاءة والشروط الواجب توفرها من أجل تحديد مصطلح الكفاءة من عدمه، والمتمثلة في المعارف والميزات التي يعني امتلاكها توفر صفة الكفاءة.

يعرف "Amit et Shoemaker" الكفاءات بأنها قدرة المنشأة على بذل أو استخدام مواردها في شكل مركب اعتيادياً، باستعمال مسارات تنظيمية لتحقيق هدف محدد، ويضيفان أن الكفاءات هي عبارة عن مسارات ملموسة أو غير ملموسة، تتركز على المعلومات وهي خصوصية لكل منشأة وتتطور بمرور الزمن عبر تفاعلات معقدة بين موارد المنشأة.<sup>2</sup>

يركز الباحثان على اعتبار كفاءات الموارد البشرية بمثابة القدرة على استخدام الموارد التي تمتلكها المؤسسة وتختص بها وتطورها.

<sup>1</sup> عبد الحكيم شاهد، دور التدريب في تحسين كفاءة المورد البشري دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر تقرت، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد السادس، العدد الأول، جامعة الوادر، الجزائر، 2023، ص 413.

<sup>2</sup> شرياف وحيدة، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجي التحفيز والتكوين دراسة حالة منظمة طيبة فود كمباني لإنتاج عصير رامي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2016، ص 71.

كفاءات الموارد البشرية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقييمها وقبولها وتطويرها.<sup>1</sup>

هذا التعريف يحدد مكونات كفاءات الموارد البشرية والتي تتمثل المعارف والخبرات والمهارات والسلوكيات التي تتحدد في نطاق معين ميدانيا.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن كفاءات الموارد البشرية هي تلك القدرة التي تمتلكها الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة وقابليتهم للتعلم واكتساب المهارات، والمرونة في التعامل، وهذه الصفات التي تمنحهم القدرة على التواصل وإقامة العلاقات التي تؤثر إيجابا على المؤسسة وتمنحها القدرة على تحقيق أهدافها.

### ثانيا: أهمية كفاءات الموارد البشرية

يحتل مفهوم كفاءات الموارد البشرية حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، ثم مستوى إدارة الموارد البشرية وأخيرا على مستوى المؤسسة ككل:<sup>2</sup>

#### 1- على المستوى الفردي

يعتبر عنصر الكفاءة بمثابة الورقة الراجحة للفرد، ففي ظل التحديات الجديدة التي يفرزها الاقتصاد الجديد الذي يتميز بالصعوبة وعدم التأكد كبيئة عمل سريعة التغير، أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد، ففي حالة امتلاك الفرد كفاءة معينة على نحو جيد فإن ذلك سيعزز من فرصه في الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه.

#### 2- على المستوى الجماعي

تمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة في المؤسسة عنصرا لحسن سير عملها، وتتجلى أهميتها في كونها تساهم في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير، وزرع التفاهم الجيد بين الأفراد وروح التعاون.

<sup>1</sup> دعلوس الأخضر، إدارة الكفاءات وتنمية الابداع: العلاقة؟ وواقع التطبيق في الوظيف العمومي في الجزائر دراسة حالة بمعهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة زيان عاشور بالجلفة، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجلفة، الجزائر، 2017، ص 4.

<sup>2</sup> بن كعكع ليلي، دور إدارة المسارات الوظيفية في تنمية كفاءات الموارد البشرية دراسة ميدانية على مجموعة من الموظفين بجامعة معسكر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد والمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، الجزائر، 2020، ص 187.

**3- على مستوى إدارة الموارد البشرية**

تشكل كفاءات الأفراد عاملا بالغ الأهمية يشغل اهتمامات المدراء، حيث تتمثل أهمية الكفاءة على هذا المستوى في تطور الاتجاهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية نحو الاهتمام بالانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق، وتغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف.

**4- على مستوى المؤسسة**

تعتبر كفاءات الموارد البشرية عنصرا هاما في الاعتبارات التي تضعها المؤسسة من أجل تحقيق مستول أعلى من الأداء، وتحتل هذه الكفاءات حيزا هاما لكونها تشكل أحد أم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة، ومن بين هذه الموارد نجد رأس المال المادي والبشري والتنظيمي.

**ثالثا: خصائص كفاءات الموارد البشرية**

بما أن الكفاءات متعددة هذا يجعلها تمتاز بمجموعة من الخصائص أهمها:<sup>1</sup>

**1- خاصية الإدماج:** تسعى إلى إدماج المعارف والمهارات والمواقف لتشكيل واقعا منسجما ومندمجا فهناك الجانب

السوسيو وجداني ( socio affectif )، وهو الذي يجعل الموظف متحفزا للقيام بمهمة معينة والانغماس فيها وجدانيا، وهناك الجانب المعرفي الذهني (cognitif) المرتبط بالمعارف والاستراتيجيات التي ستوظف أو التي سيتم بناؤها واكتسابها أثناء القيام بالمهمة.

**2- خاصية الواقعية:** حل مشكلات ذات دلالة عملية وترتبط بالحياة اليومية الواقعية.**3- خاصية التحويل:** أي القدرة على معالجة صنف واسع من الوضعيات تتداخل فيها عدة مواد، بشكل يشابه

الواقع المعاش والتميز بطابعه المركب، وبالتالي يسهل على الموظف تحويل ما تعلمه وتدرّب عليه في المدرسة، إلى التطبيق الفعلي والعملي في الحياة اليومية.

**4- خاصية التعقيد:** تأتي الكفاءات في قمة الهرم من حيث التعقيد مقابل أهداف التعلم ذات مستوى تعقيد أقل

والتي يتجه إليها التقويم عادة.

<sup>1</sup> بن خيرة أحمد، نصر الدين بن النذير، أثر التكوين على تنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية بالبلدية، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة حمّة لخضر، الوادي، الجزائر، 2019، ص 319.

## المطلب الثالث: أبعاد كفاءات الموارد البشرية وأنواعها

تتعدد أبعاد كفاءات الموارد البشرية والتي تحدد المحاور والأركان الأساسية التي تتكون منها، كما تتفرع إلى عدة أنواع مختلفة.

## أولاً: أبعاد الكفاءة

إن الكفاءة هي عبارة عن ترتيب معقد وناتج عن الجمع بين العديد من المعارف والخبرات والقدرات والتي تبرر مع مرور الوقت من قبل الفرد، وهناك ثلاث أبعاد للكفاءة وهي:

## 1- المعرفة (Savoir)

وتعرف على أنها مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية و المدمجة في إطار مرجعي يسمح بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص، كما يمكن اعتبارها مجموعة من المعلومات المحصل عليها والتي تساعد على فهم أو الإحاطة بشيء أو مجموعة من الأشياء.

فالمعرفة إذا هي تتعلق بمجموعة المعلومات المنظمة والتي تدمج في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تغييرات مختلفة جزئية، كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة وذلك من أجل تطوير النشاط وتحسينه وكذلك تطوير طرق الحصول على كفاءة أو المعرفة، كما يمكن القول بأن المعرفة هي جزء أو كل معرفة نظرية متعلقة أو متضمنة حول موضوع معين.<sup>1</sup>

## 2- المعرفة العلمية أو المهارة والقدرة (savoir- faire)

وتسمى كذلك بالمهارات الصلبة، وهي توضع جنبا إلى جنب مع المعرفة، مع خصوصية التطبيق على أرض الواقع فقط. وتعني القدرة على تعبئة وتطبيق المعارف السابقة، حيث تنتقل من المفهوم التنظيري المعرفي إلى المفهوم التطبيقي المهاري على أرض الواقع.

<sup>1</sup> حرز الله مجد لخضر، المتطلبات الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد الثامن، العدد 14، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016، ص 337.

فهي ببساطة تجسيد للمعارف النظرية على أرض الواقع، غير أن هناك استثناء لأن بعض العمال ذوي المهارات العالية قد يكتسبونها عن طريق التجربة والممارسة، ولكن ذلك لا يعدوا أن يكون استثناء عن القاعدة الأساسية التي تؤسس المهارة على الجانب المعرفي.<sup>1</sup>

### 3- الاستعداد (Savoir- Etre)

الاستعداد (المعرفة السلوكية) هو أداء كامن علي أساسه يمكن التنبؤ بالقدرة في المستقبل، وهو أساس نجاح كل نشاط سواء تعلق ذلك الأمر بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فإنه يتطلب من الفرد التحكم في قدرات والتحفيزات الملائمة.

فالمعارف السلوكية هي المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، حيث يكتسي هذا النوع من المعرفة طابعا اجتماعيا رغم امتداد تأثيره إلى جوانب أخرى، وتظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملائه في العمل ومع كل من له علاقة به أثناء العمل.

فالمعرفة السلوكية إذن تظهر في العناصر الثلاثة:<sup>2</sup>

- معرفة السلوك والتصرف السليمين؛
- المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين؛
- طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها.

### ثانيا: أنواع كفاءات الموارد البشرية

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءات البشرية، ومن بينها:

#### 1- الكفاءات الفردية

هي مجموعة أبعاد الأداء تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي، وتزويد المنظمة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية والمنظمة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتنشيتها وتطويرها.

<sup>1</sup> أبو القاسم حمدي، إشكالية ضبط مفهوم كفاءات الموارد البشرية بين مقاربي السلوك والأداء، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد الأول، العدد الأول، جامعة عمر ثلجي، الأغواط، الجزائر، 2017، ص126.

<sup>2</sup> عبيد الزيتوني، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد مين دباغين، سطيف 02، الجزائر، 2020، ص169.

فالكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها، والتحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة. وفي هذا الإطار هناك بعض العناصر التي تسمح بتعريف الكفاءة الفردية منها:<sup>1</sup>

- الكفاءة تمتلك ميزة عملية؛
- الكفاءة هي أساس العمل؛
- الكفاءة هي عملية بناء مستمرة؛
- الكفاءة هي بناء ذو طبيعة تنسيقية الكفاءة هي مكون اجتماعي؛
- الكفاءة تسجل ضمن عملية تعلم؛
- الكفاءة تمتلك وجهها خفيا؛
- الكفاءة ذات منفعة اقتصادية.

## 2- الكفاءات الجماعية

هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية، وتنظيم الفريق المهني والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج ويتم تحديد هذه الكفاءات من خلال المؤشر الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات، وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تامين التطبيقات المهنية وتوظيف النتائج، إذ يعتبر أداء وسلوك الجماعة الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن أجل الحصول على هذه الكفاءات لابد من توفر بعض الشروط منها:<sup>2</sup>

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي ، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة؛
- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة؛
- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات؛
- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية، وتأمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي؛
- أن تكون لغة الحوار موحدة ، ويتم التشارك في المعارف والمفاهيم؛

<sup>1</sup> شرياف وحيدة، مرجع سبق ذكره، ص 74.

<sup>2</sup> عبيود الزيتوني، مرجع سبق ذكره، ص 172.

- التعلم من التجارب بصفة جماعية.
- المعرفة بأصول العمل الجماعي، أي القدرة والرغبة في ذلك لإنجاح الفريق.

### 3- الكفاءة التنظيمية (الاستراتيجية)

إن العوامل المحيطة بالمشروع الداخلية منها أو الخارجية هي التي تكسب الكفاءات ذلك الطابع الاستراتيجي، حيث توجد مقارنة تنظر للمشروع من خلال درجة الاعتمادية بينها وبين محيطها، ونجاحها، بحيث يكون ذلك الأمر مشروط بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصلية<sup>1</sup>.

فالكفاءات الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها إيجاد تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، وإيجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمشروع<sup>2</sup>.

### 4- الكفاءة المحورية

إن أسرع طريقة تمكن المشروع من الوصول إلى الغايات والأهداف المستقبلية هي الكفاءات المحورية، أو الكفاءات المتميزة، والتي تحقق للمشروع مركز القيادة والزيادة فيما تقدمه من أغراض، والكفاءة المحورية تعرف بأنها "حزمة المهارات والقدرات التي تمكن المشروع من تقديم منفعة حقيقية للزبون".

كما يمكن القول أن الكفاءات المحورية تستقر في جميع أنحاء المشروع أي حيثما وحدت المهارة والمعرفة، وتسمى بالكفاءة المحورية لأنه يتوقف عليها بقاء المشروع وتطورها أو انسجامها، وهي مفتاحية لأنها تتشكل من خلال المكتسبات الجماعية للمشروع التي تتعلق على الخصوص بالتنظيم وبتنسيق مختلف قدرات الإنتاج والإدماج في خطوط التكنولوجيا، و لهذا يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية<sup>3</sup>:

- تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق؛
- تساهم بشكل معتبر في خلق القيمة؛
- يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

<sup>1</sup> مخفي أمين، مدوري نور الدين، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات لتحسين الأداء التنافسي، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011، ص 16.

<sup>2</sup> بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2013، ص 11.

<sup>3</sup> صدوقي عقيلة، غموض الكفاءات المحورية نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية، الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، ص 65.

## المبحث الثاني: تنمية كفاءات الموارد البشرية

تنمية كفاءات الموارد البشرية هي عملية أساسية في إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تعزيز وتطوير مهارات وقدرات العاملين في المؤسسة، كما تعتبر وسيلة لتعزيز أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، وتعزيز رضاهم وولاءهم للمنظمة. من خلال المبحث التالي سيتم التطرق إلى تنمية كفاءات الموارد البشرية عبر تناول مفهوم تنمية كفاءات الموارد البشرية، أهمية وشروط نجاحها، بالإضافة إلى التحديات التي تواجهها.

## المطلب الأول: مفهوم تنمية كفاءات الموارد البشرية وأهميتها

تعد تنمية كفاءات الموارد البشرية أحد أهم العوامل التي تسهم في نجاح المؤسسات واستمراريتها في التنافسية في سوق العمل المتطور والديناميكي.

## أولاً: تعريف تنمية كفاءات الموارد البشرية

تعرف تنمية كفاءات الموارد البشرية بأنها "تلك العملية المتكاملة والمخططة والقائمة على معلومات صحيحة، والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في مؤسسات محددة، والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته، والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب، والرغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات".<sup>1</sup>

من خلال هذا التعريف يتضح أن تنمية كفاءات الموارد البشرية هي عملية تهدف إلى الرقي بالموارد البشرية إلى درجة التناسب مع متطلبات الوظيفة التي يشغلونها، مع الرغبة في أداء الوظيفة باستخدام ما يملكونه من إمكانيات.

كما تعرف تنمية كفاءات الموارد البشرية بأنها تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية، وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف، وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وقدراتهم، وبين أعمال ووظائف وأهداف المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إيهاب خميس أحمد المير، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2007، السعودية، ص 56.

<sup>2</sup> مازة أمينة، تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة 02، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014، ص 55.

يبين هذا التعريف أن تنمية كفاءات الموارد البشرية تتمثل في العمليات التي تؤدي بهم إلى التعامل الجيد مع ظروف البيئة الخارجية وإحداث التوازن بين أعمالهم وأهداف المنظمة.

ويعرفها وليام وتراسي (Willian .R Tracey) تنمية الكفاءات عبارة عن جملة من الأنشطة المخططة بغرض تطوير المنظمة، عن طريق تحسين مهارات وكفاءات مواردها البشرية، وجعلها تستجيب لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية.<sup>1</sup>

حدد الباحث بهذا التعريف الهدف الذي تسعى إليه تنمية الكفاءات ألا وهو تطوير المنظمة عن طريق تحسين كفاءات المورد البشري.

كما تعرف تنمية الكفاءات البشرية على أنها "عملية زيادة المعرفة والمهارات والقدرات لكفاءات الموارد البشرية التي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري في اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الانتاجية لأقصى حد ممكن".<sup>2</sup>

يركز هذا التعريف على كيفية تنمية كفاءات المورد البشري، وذلك عن طريق زيادة المعارف والمهارات المكتسبة، وذلك بعد إجراء عملية الاختيار والانتقاء.

من خلال ما سبق من تعريفات، يتضح أن تنمية كفاءات الموارد البشرية هي تلك العمليات التي تقوم على تطوير وتحسين كفاءات الموارد البشرية وسلوكياتهم ومعتقداتهم، وذلك من أجل التكيف ومتغيرات سوق العمل، والتطورات الحاصلة بغية الرقي بإنتاج المؤسسة وتحقيق أهدافها.

### ثانياً: أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية

تتجلى أهمية تنمية الكفاءات بالنسبة للمنظمات ومواردها البشرية من خلال النقاط التالية:<sup>3</sup>

- إثراء وتحيين معارف الموارد البشري؛
- تحضير الموارد البشرية لمواكبة متطلبات الوظائف، في إطار برامج تطوير وإدارة مسارها الوظيفي؛
- سد الثغرات المعرفية لدى الموارد البشرية، وجعل مواقفها وسلوكياتها أكثر إيجابية، وزيادة ولائها للمنظمة؛
- تخفيض معدل الغياب ومعدل دوران العمالة، وبالتالي زيادة إنتاجية المنظمة؛

<sup>1</sup> حمودي حيمر، أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات - دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة-، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد الأول، العدد الرابع، المركز الجامعي ميلة، الجزائر، 2017، ص 164.

<sup>2</sup> سليمة بوتاعة، دور جودة حياة العمل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات إنتاج الكهرباء على مستوى الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2019، ص 70.

<sup>3</sup> حمودي حيمر، مرجع سبق ذكره، ص 166.

- تخفيض حجم العمالة بالمنظمة، من خلال إكساب الموارد البشرية لمؤهلات جديدة، تمكنها من شغل وظائف متنوعة وإنجاز مهام متعددة؛
- استفادة الموارد البشرية من فرص للترقية، وتحسين مكانة المنظمة في سوق العمل
- توفير الكفاءات الضرورية لمواجهة بيئة المنظمة الداخلية والخارجية؛
- رفع معنويات الموارد البشرية، مما يعود إيجاباً على المنظمة، ويحقق رضا زبائنها؛
- اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموارد البشرية، وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لتدارك الوضع.

### المطلب الثاني: أهداف تنمية كفاءات الموارد البشرية ومبادئها

تتعدد أهداف تنمية كفاءات الموارد البشرية مع تعدد مبادئها

#### أولاً: أهداف تنمية الموارد البشرية

تهدف تنمية كفاءات الموارد البشرية إلى ما يلي:<sup>1</sup>

- تقدير أفضل للكفاءات الملائمة للوظائف؛
- تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية؛
- الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع؛
- إدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل (Carrières)؛
- تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الاختلالات؛
- اختيار وبرمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل.
- زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد؛
- تحسين الأداء الكلي للمشروع عن طريق تحسين أداء المورد البشري؛
- زيادة درجة التنافسية القائمة على الإبداع؛
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل؛
- تعليم الموارد البشرية كيفية اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة والدقيقة.

<sup>1</sup> براهمي نصيرة، دور إدارة المعرفة في تنمية كفاءات المؤسسة، مجلة التنوع الاقتصادي، المجلد الثالث، العدد الأول: جامعة بلحاج بوشعيب، عين تيموشنت، الجزائر، 2022، ص 165.

## ثانيا: مبادئ تنمية كفاءات الموارد البشرية

تعتمد عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية على مجموعة من المبادئ تتمثل في:<sup>1</sup>

- تحديد قنوات الاتصال غير الرسمي وأخذها بعين الاعتبار أثناء عملية التشخيص؛
- الوقوف على عناصر القوة والتأثير الهامة سواء كانت داخلية أو خارجية ووضعها في الحسبان؛
- تحليل قدرات التعبئة الداخلية أو الخارجية؛
- التنبؤ والنظرة المستقبلية بما سيحدث واتخاذ الاجراءات والوسائل اللازمة لمواجهة كل الطوارئ التي قد يفرضها اقتصاد السوق؛
- ترك الممارسات التي أصبحت شبه ميكانيكية ومعقدة للمبادرات والاعتماد على طرق عمل علمية ورشيدة.

## المطلب الثالث: عناصر تنمية كفاءات الموارد البشرية

تتمثل عناصر تنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة فيما يلي:

## أولا: تدريب الكفاءات

التدريب هو نهج منظم يؤثر على الأفراد من خلال المعرفة والمهارات والمواقف، من اجل تحسين أداء الأفراد وخلق العمل وتنمية كفاءاتهم، وكذا الرفع من الفعالية التنظيمية، ويعتبر التدريب نشاطا رسميا مخططا من طرف إدارة التدريب التي تتبع إدارة الموارد البشرية من حيث الاتصال، وتعتمد في ذلك على ثالث مراحل في التدريب:<sup>2</sup>

- 1- مرحلة التحليل:** تتميز هذه المرحلة بتحديد فجوة الأداء بين الكفاءات الحالية والمطلوبة والتي غالبا ما تكون سلبية نتيجة التطورات المتسارعة للبيئة والتي تفرض على المنظمات تحديات أكبر، وفي العموم يتم الاعتماد في هذه المرحلة على عدة مناهج تتفق على تحديد الاحتياجات التدريبية من مختلف وجهات النظر الثلاث:
- وجهة نظر الأفراد(الكفاءات) بجد ذاتهم حول احتياجاتهم من التدريب في الأوجه التي يحسون بالنقص فيها؛
- وجهة نظر الإدارة العليا وذلك بناء على الأهداف بمختلف مستوياتها؛
- وجهة نظر إدارة الموارد البشرية والتي ترجح وتحلل مدى احتياجها من التدريب بعد الاعتماد على وجهتي

النظر السابقتين

<sup>1</sup> الطيب وسافل، تنمية الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2011، ص 52.

<sup>2</sup> ماضي إلهام، الهاشمي بعاج، عبد القادر بن برطال، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد الثامن، المركز الجامعي نور البشير، البيض، الجزائر، 2019، ص 119.

- 2- مرحلة التنفيذ: وفيها يتم تحويل تلك الاحتياجات إلى واقع تنفيذي يتمثل في البرامج والخطط التدريبية.
- 3- مرحلة التقييم: تعتبر طريقة تقييم البرامج التدريبية واحدة من بين الطرق الأكثر شيوعا واستخداما، والتي تحتوي على أربعة مستويات للتقييم: ردة الفعل، التعلم، السلوك، النتائج.

### ثانيا: تحفيز الكفاءات

يمكن القول أن لكل فرد تحفيز خاص به، ويشمل جو العمل والعوامل المثمنة، ومحتوى العمل، حيث يمثل إثراء العمل والأنظمة محدد أساسي في عملية التحفيز، ويعتبر محركا للكفاءة، حيث يهدف إلى زيادة كفاءات العاملين بانعكاسه إيجابا عليهم وعلى كفاءاتهم الانتاجية كما ونوعا، وهو ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرغوبة.

وقد أثبتت عديد الدراسات بأن هناك علاقة طردية بين عنصري الرضا عن العمل وبين أنظمة الحوافز التي تعتمد على إدارة الموارد البشرية، ولذلك فإن من الضروري أن تعتمد إدارة الموارد البشرية على الاهتمام بهذا النظام حيث تراعي فيه إعطاء فرص للنمو وتطوير المسار المهني للفرد مع اعتماد نظام عادل للتعويضات يقوم على المكافأة مقابل الكفاءات، حتى يتحفز الفرد لتنمية كفاءاته، كما إن نظام التعويضات والحوافز عبارة عن جميع المكافآت التي يتقاضاها الموظف مقابل إنجازهم لأعمال وخدمات داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

### ثالثا: إدارة المسار المهني

يعرف المسار المهني أنه مجموعة المراكز التي يشغلها الفرد، وتجارب العمل المترابطة خلال حياته العلمية، أما بالنسبة لإدارة المسار المهني فهي الإنجاز والتنفيذ والمراقبة المنظمة لمخطط المسار المهني للفرد، وتكون إما من طرف الفرد نفسه أو المنظمة أو كلاهما.

وتساهم كل من إدارة وتخطيط وتطوير المسار المهني الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية إسهاما كبيرا في عدة نواحي من مسيرة المورد البشري المهنية، فهي من جهة تنمي بعدي القيم والدوافع وحتى السمات الخاصة به، إذ تنمي فيه دافعا قويا نحو الإنجاز والنمو من جهة، وصقلا إيجابيا لشخصيته وسماتها من جهة أخرى، وتؤدي لتسهيل تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال قاعدة معلومات عن حياة الفرد الوظيفية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية في الجماعات المحلية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 50.

<sup>2</sup> ماضي إلهام، الهاشمي بجاج، عبد القادر بن بطلال، مرجع سبق ذكره، ص 120.

## رابعاً: المناخ التنظيمي

يشير مفهوم المناخ التنظيمي إلى القيم السائدة في المجتمع وتأثيرها على العملية الإدارية أو على السلوك الإداري للموظفين بالتحديد، وإلى المفاهيم الإدراكية، والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية الموضوعية، والمتمثلة بالهيكل التنظيمي، ومستويات العمل، ونمط القيادة، والقوانين والقواعد الموجودة، أو مجموعة الخصائص المميزة للبيئة الداخلية ذات التأثير على السلوك الإداري.<sup>1</sup>

## المبحث الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة على تنمية كفاءات الموارد البشرية

تعتبر العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية علاقة تكاملية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تؤثر إدارة المعرفة إجمالاً على تنمية كفاءات الموارد البشرية إيجاباً، كما تساهم كل عملية من عملياتها على تنمية الكفاءات بالمؤسسة.

ويتناول المبحث التالي أثر عمليات إدارة المعرفة على تنمية كفاءات الموارد البشرية عبر التطرق إلى العلاقة التكاملية بين عمليات إدارة المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية، وأثر إدارة المعرفة على تنمية كفاءات الموارد البشرية، بالإضافة إلى دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية.

## المطلب الأول: العلاقة التكاملية بين عمليات إدارة المعرفة والموارد البشرية

تقوم مختلف المؤسسات على أساس المعرفة والكفاءة، كما يمكن تمييز كل مؤسسة عن بعضها البعض من خلال مستوى كفاءاتها ومعرفتها وخاصة منها الضمنية، لذلك فإن أهمية المعرفة في صنع الكفاءات أصبحت ضرورية في تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة من خلال خلق القيمة المضافة

## أولاً: الترابط بين الكفاءات والمعرفة

إن عملية دمج مفاهيم الموارد الكفاءات والمعرفة ضمن رؤية إستراتيجية تمكن المؤسسة من امتلاك قوة تنافسية فكل نظرية تختلف حسب مكانة المعرفة كمورد أساس من موارد المؤسسة، وذلك لصعوبة التمييز بينها وبين الكفاءة فإن بعض الباحثين اعتبروا المعرفة كمورد أساسي من موارد الداخلية للمؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 120.

<sup>2</sup> مجاوي سليمان، تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة مؤسسة مطاحن عزوز بسيدي بلعباس، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص 39.

إن كل من المعرفة والكفاءة يندمجان فيما بينهما بشكل مشترك ضمن موارد المؤسسة الداخلية مما يساعد على إعطاء المؤسسة قدرة تنافسية، حيث أن هناك تداخل بين كل من الكفاءات والمعرفة بسبب عدم القدرة على تحديد الحدود بينهما، فالكفاءات ترتبط بالمهارات مع استخدامها لجزء من مهاراتها.

### ثانياً: علاقة المعرفة بتسيير الموارد داخل المؤسسة

إن تسيير الموارد داخل المؤسسة تختلف حسب طبيعة هذه الموارد سواء كانت موارد مادية أو غير مادية المتمثلة في المعرفة بل يتركز على الجوانب الآتية:<sup>1</sup>

- المعرفة تعتبر من الموارد غير المادية فهي لا تنتهي باستعمالها، وإنما تتحصل المؤسسة على قيمتها عند استخدامها، كما أنه يمكن تقليد المعرفة وخاصة إذا تم تقديمها المؤسسة لأول مرة
- يختلف الاستثمار في الموارد المادية عن غيره في الموارد غير المادية (المعرفة) والذي يتحول إلى الاستثمار في موارد غير ملموسة أو في رأسمال الفكري.
- إن تقديم المعرفة في الغالب يكون اقل مما يقدم كنموذج وذلك لكونها خاصة سواء بالفرد أو بالمؤسسة بحيث يسمى هذا الجزء المقدم بالمعرفة الصريحة أما الباقي يسمى بالمعرفة الكامنة.

### ثالثاً: الخصائص الرئيسية للمؤسسة المسيرة بالمعرفة

- تتميز المؤسسة المسيرة بواسطة المعرفة بجملة خصائص أهمها:<sup>2</sup>
- اعتماد البحث العلمي طرق التفكير المنظمة كأساس في التخطيط، من خلال التعرف على المشكلة وتحديد أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لمعالجتها؛
- حرص المؤسسة على تنمية التراكم المعرفي في المصادر الداخلية والخارجية بدل التراكم المالي والمادي؛
- الاستخدام الأحسن للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف؛
- تعتبر الكفاءات ذات المعرفة النسبة الغالبة من الوظائف بالمؤسسة، وذلك لاعتمادها على العلم والخبرة والقدرة على الإبداع؛
- تزايد أهمية الأنشطة المعرفية ذات القيمة والتي تستثمر داخل المؤسسة؛

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 39.

<sup>2</sup> مجاوي سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 40.

- تحديد السلم الهيكلي داخل المؤسسة وذلك حسب درجة كفاءة وما يتمتع به العامل من معرفة تتناسب والامكانيات المتاحة؛
- نضج المعرفة داخل المؤسسة، وذلك ما يعطي للمؤسسة قدرة تنافسية.

### المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية

يكمن الدور الحقيقي لإدارة المعرفة في تحقيق التكامل بين الموارد البشرية المبدعة وتقنيات المعلومات من أجل تحقيق أهداف المنظمة باستثمار وتنمية الرصيد المعرفي، ولهذا يمكن التأكيد على أن إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة تتعامل مع ثلاث قضايا أساسية هي:<sup>1</sup>

- قضية صراع المؤسسة من أجل البقاء.
- قضية تنمية الكفاءات البشرية.
- قضية تكيف المؤسسة مع المتغيرات.

وجميعها قضايا تعتمد على قدرة وكفاءة الموارد البشرية، حيث أصبحت هذه الأخيرة مسعى ومطلب كل المؤسسات الراغبة في الاستحواذ على السوق، حيث تكمن المعرفة في الخصائص الأساسية للكفاءات. فعملية المشاركة والتنشئة بما تتضمنه من تعلم جماعي تعد ميزة إستراتيجية محورية في سياق التفاعل والتنسيق المستمر لتكوين وتنمية الكفاءات، ولذلك تكون منظمات التعلم بالضرورة منظمات معرفية قادرة على التفوق والنجاح المتفرد إضافة إلى الديمومة والمطولة بعيدة الأمد اعتمادا على قدراتها المتميزة وبشكل خاص الكفاءات.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية

تختلف عمليات إدارة المعرفة في مساهمتها في تنمية كفاءات الموارد البشرية كالتالي:

#### أولا: دور توليد المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية

يتم رصد المعارف من مصادر داخلية كمستودعات المعرفة وقواعد البيانات وفرق العمل وجماعات العمل الداعمة من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات، أو عن طريق مصادر خارجية.

<sup>1</sup> العوفي فاطمة الزهراء، دور إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة إدارة المنظمات المغاربية، المجلد الثاني، العدد الأول، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017، ص 94.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 95.

- ويظهر أثر عملية توليد المعرفة على تنمية كفاءات الموارد البشرية في الجوانب التالية:<sup>1</sup>
- تؤثر المعارف الضمنية والصريحة لدى الفرد على إدراكه ومنه على عملية توليد المعرفة التي تساهم في إثراء الرصيد المعرفي للكفاءات وذلك من خلال التشارك المعرفي وكذا التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الفريق الواحد وبين فرق العمل ومشاركة الأفراد في كافة أنحاء المؤسسة عن طريق الحوار وتقليد الآخرين والمعارف الصريحة لدى المؤسسة.
  - تساهم عملية توليد المعرفة في تحسين استجابة الأفراد في المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل، وذلك من خلال تبادل الآراء والمقترحات حول موضوع معين أو مشكلة معينة والتحاو والتشاور والتفاعل الاجتماعي بين الأفراد وكذا فرق العمل يساعدهم على التعلم من بعضهم، كما أن تقليد الآخرين في كيفية التصرف في موقف معين يساعد الأفراد على تحقيق نتائج إيجابية كاتخاذ قرار حول مشكلة معينة.
  - عملية توليد المعرفة تساعد في زيادة معارف الكفاءات من خلال المشاركة في الحوارات والتفاعل وتبادل الآراء إلى غير ذلك، وبذلك تلعب دورا أساسيا في تكوين اتجاهات الكفاءات البشرية.

### ثانيا: دور تخزين المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية

يشمل تخزين المعرفة تنظيم وتبادل المعارف، والانتقال من المعرفة الفردية إلى المعرفة الجماعية وتقاسم أفضل للمعرفة المتاحة والممارسات الأفضل، وتطوير قواعد بيانات المعرفة التي تمكن من ربط من يحتاج إلى المعرفة بالخبراء الذين يمتلكونها وتسمح برسملة المعرفة بشكل منظم، وبذلك تكون لدى الكفاءات البشرية قدرة على التعامل مع المتغيرات، وتصبح أكثر إدراكا وتوقعا لمختلف التغيرات التي يمكن أن تؤثر عليها، فتستعد لمواجهةها للاستفادة من الفرص الناشئة وتجنب مخاطر وتهديدات تلك التغيرات.

كما أن عملية تخزين المعرفة تساعد في تصميم نظم مشاركة الكفاءات البشرية واستقطاب تعاوهم وانفتاحهم على أمور المؤسسة ومشكلاتها وتحفزهم على المشاركة الجادة والفاعلة وإبداء الآراء والمقترحات، وتنشيط تبادل المعلومات والمعرفة بينهم، ومن ثم إطلاق المعرفة الكامنة ودعم عملية توليد ونشر وتدقيق المعرفة في أرجاء المؤسسة لتكوين الكفاءات المحورية ومن ثم تثبيت ميزتها التنافسية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي السلمي، السلوك الانساني في الإدارة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص 162.

<sup>2</sup> محمد حباينة، دور رأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2012، ص 103.

## ثالثاً: دور توزيع المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية

إن تكوين ذاكرة تنظيمية قد لا يكون كافياً لتستفيد الكفاءات من الرصيد المعرفي المخزن، فتلجأ المؤسسة إلى أن تحصل الكفاءات البشرية على المعارف الضرورية لأعمالهم من خلال السماح لهم بالانتقال بين مختلف الأقسام والمشاريع وكذا بالاعتماد على التكنولوجيات الحديثة، والتدريب بواسطة الخبراء القدامى في المجال وفرق التعلم والوثائق لإتاحة المجال لنشر المعارف ونقلها في المؤسسة، مما يمكنهم من الاستفادة من المعارف الجديدة واستغلالها في أعمالهم، ويسهم في تنمية كفاءاتهم.

وتتضمن عملية توزيع المعرفة النشر والمشاركة ونقل المعرفة، وقد أخذ موضوع المشاركة في المعرفة وتنمية التعاون الحيز الأكبر من انشغالات مسيري الكفاءات، وذلك بتنمية الجوانب التالية:<sup>1</sup>

- وضعية الكفاءات اتجاه وظائفهم والمهام الموكلة إليهم؛
- تعبئة المعارف الضمنية من أجل حل المشاكل العملية، والتوجه في العمل مع الآخرين؛
- تعبئة القدرات الجماعية عن طريق شبكات اجتماعية مبدؤها العمل على أساس التعاون.

فوجود الأفراد في علاقات واسعة ومتنوعة يجعلهم يتعلمون الخبرات والسلوكيات المختلفة من خلال الملاحظة والتقليد للآخرين، ويسهل دوران المعارف بين الأفراد والوحدات، كما تمتد آثار هذه العلاقات إلى تحقيق التغيير الإيجابي في توجهات الكفاءات ومعتقداتهم بما يمكن المؤسسة من تحقيق الاستقرار.

وتبرز أهمية عملية المشاركة في المعرفة في مواكبة المعطيات المحلية والعالمية التي تعيشها المؤسسة، فيإصال المعرفة للكفاءات في الوقت المناسب وبالشكل المناسب يساعدهم على ترجمة معارفهم الضمنية في اتجاهاتهم وسلوكياتهم، ويعمل على تطوير كفاءاتهم و يحفز لديهم القدرة على الإبداع والابتكار.<sup>2</sup>

## رابعاً: دور تطبيق المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية

تتمثل عملية تطبيق المعرفة في الممارسة والاستخدام والاستفادة منها، فنجاح المؤسسات لا يعتمد على امتلاكها للمعرفة، ولكن الأهم هو استخدامها فعلاً بشكل أفضل ويتم تعلم الكفاءات من خلال التطبيق الفعال للمعرفة، والذي بالنهاية يقود إلى الإبداع، ولكن يجب الانتباه إلى أن تطبيق المعرفة والعمل بها قد يقود إلى ارتكاب بعض الأخطاء، ولذا على المؤسسة إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع على القبول والسماح بالأخطاء واعتبارها مصدراً للتعلم، لذا يمكن اعتبار عملية

<sup>1</sup> حبيب بن باير، فريد بلقوم، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011، الجزائر، ص 10.

<sup>2</sup> ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى)، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 90.

التطبيق عملية لنقل الأفكار والمهارات والخبرات إلى ممارسات مندمجة تؤدي إلى تحسين الأداء، وهذا ما يجعل المعرفة ذات قيمة مضافة تساهم بتغيير طبيعة عمل المؤسسة وتطويرها، وجعل المعرفة مرتبطة بمفهوم التعلم التنظيمي القادر على تسجيل وتوثيق المعرفة المكتسبة من خلال التجارب والخبرات وجعلها متاحة للآخرين، وتتطلب هذه العملية الاهتمام بما يلي:<sup>1</sup>

- التطبيق والتجريب للمعارف المتوفرة وتعميقها بين الكفاءات؛
- توافر ثقافة تنظيمية تسمح بالأخطاء خلال العمل؛
- توافر قواعد المعرفة والشبكات في تطبيق المعرفة؛
- طلب الاستشارات والمعلومات والمعارف من ذوي الخبرات والمختصين.

<sup>1</sup> علي جبران، أحمد المنصوري، درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد العاشر، العدد الثاني، فلسطين، 2015، ص 10.

## خلاصة

من خلال ما تم التطرق إليه حول انعكاسات عمليات إدارة المعرفة على تنمية كفاءات الموارد البشرية، يتضح أن هذه الأخيرة تعتبر أحد أهم عوامل نجاح المؤسسات، نظرا لطبيعة المورد الذي تتكفل به ألا وهو المورد البشري الذي يمثل حجر الأساس في المؤسسات ومنظمات الأعمال.

وبالتالي فإن المؤسسات تسعى لتنمية كفاءات مواردها البشرية من أجل تحقيق أهدافها التي تسعى إليها، عبر عديد الطرق ومن بينها استخدام المعرفة وعمليات إدارة المعرفة التي تعد إحدى سبل تنمية كفاءات الموارد البشرية، نظرا لعلاقة التكامل بينهما.

فإدارة المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية تشكلان جزءا أساسيا من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، وترتبطان فيما بينها، حيث تساهم عمليات إدارة المعرفة المختلفة في تطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية وتعزيز أدائهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل، وهذا ما سيتم التطرق إليه أكثر في الفصل التطبيقي، للتأكد من دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية ميدانيا.

## الفصل الثالث:

دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية كفاءات

الموارد البشرية بشركة اتصالات الجزائر

بولاية الطارف

### تمهيد

بعد الدراسة النظرية لموضوع دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية وعرض كل المفاهيم المتعلقة به في الفصلين السابقين، سيتم في هذا الفصل عرض ومناقشة الجوانب التطبيقية لهذه الدراسة بإسقاط ذلك على أرض الواقع من خلال عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف لهذا تم اعتماد أسلوب التحري المباشر لاختبار مجموعة الفرضيات المرتبطة بهذا الموضوع، عن طريق التقرب المباشر من إطارات وموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف ، واستطلاع آرائهم حول مختلف أبعاد هذا الموضوع، بالاعتماد على أداة الاستبيان ، ومن ثم محاولة تفسير النتائج والوصول إلى الإلمام بكل جوانب الموضوع والتعرف أكثر على دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية.

وقد تم تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى ثلاثة مباحث أساسية وفقا للخطة التالية:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

### المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف

شركة اتصالات الجزائر، هي مؤسسة عمومية جزائرية ذات أسهم برأس مال تأسست عام 2000 تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل (موبيليس) وخدمات الإنترنت (جواب) والاتصالات عبر الساتل (اتصالات الجزائر الفضائية). نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسمياً في سوق العمل في 1 يناير 2003.

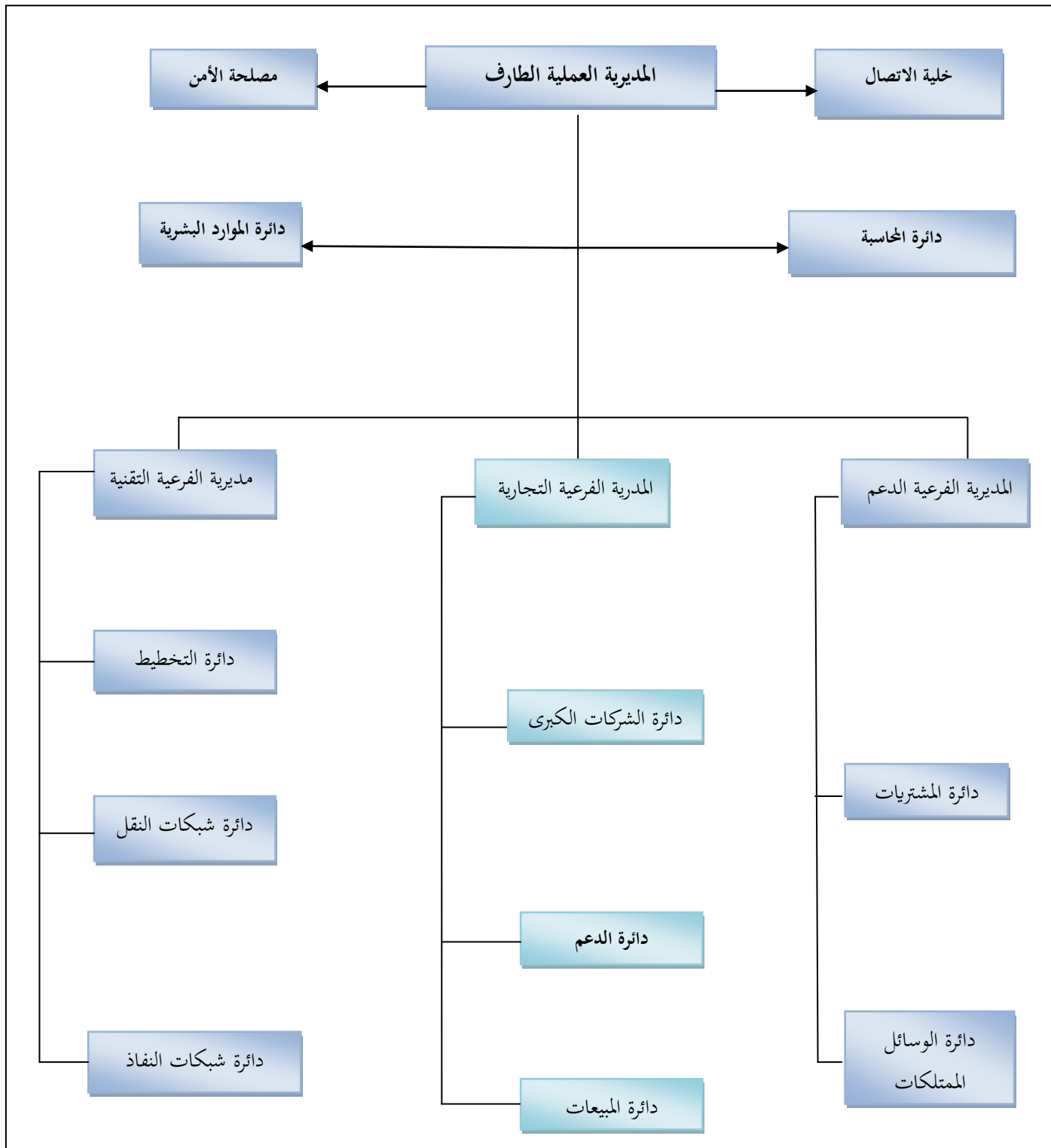
### المطلب الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر تحم قرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة وبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام الاتصال تبعا لقرار 03/2000 ، أضحى اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003 و 1 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر كان على اتصالات الجزائر و إطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال ، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ، ومجيرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى و الأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة . أهدافها يعتمد مجتمع اتصالات الجزائر على ثلاث أهداف رئيسية الجودة ، الفعالية ، ونوعية الخدمات ( وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة ببقائها في السوق رائدة رقم واحد في سوق الاتصالات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>معلومات مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر لولاية الطارف



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق داخلية من وكالة اتصالات الجزائر الطارف

## الفصل الثالث: دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية بشركة اتصالات الجزائر بولاية الطارف

تتكون شركة اتصالات الجزائر من المصالح والأقسام والمديريات التالية:

**1- الرئيس المدير العام:** هو رئيس مجلس الإدارة و يعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه

مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المتخصصة و من مهامه السهر على :

- الحفاظ على الحصص في السوق؛
- تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة؛
- تطوير التسويق العملي؛
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها و التنسيق بين المصالح؛
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة؛
- النظر في الاقتراحات المقدمة؛
- المحافظة على السير الحسن و العادي في الشركة.

**2- مديرية التخطيط:** وتنحصر مهامها فيما يلي:

- التغذية الإعلامية العامة؛
- تطبيق المهام الموكلة عند طلب رئيس المدير العام؛
- التنسيق بين المديريات عبر المعلوماتية؛
- الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص أو عدم تخليص أو تعطلات أو ما شابه ذلك؛

**3- المفتشية العامة:**

و تكون تحت رقابة مباشرة للمدير و هي مكلفة بـ :

- مراقبة قاعدة الأعمال السنوية؛
- تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا؛
- القيام بتحقيقات في حالة ظهور أي مشكلة في الشركة؛
- تنسيق ومتابعة و مراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية؛
- تطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام.

**4- مديرية الطاقة و المحيط:** مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف الشركة بالإضافة إلى دراسة المحيط العام.

**5- مديرية الموارد البشرية:** وهي تعتبر العمود الفقري للشركة من مهامها:

- إعداد الدراسات و إنشاء والإحصائيات و متابعة مؤشرات التسيير؛

- المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات؛
  - إنشاء مخططات و برامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي؛
  - تسيير أنظمة المكافآت والتحفيزات؛
  - 5- مديرية المالية و المحاسبة:** و هي مكلفة ب :
    - تقديم المساعدة للهيكل العملية؛
    - تنشيط السير المحاسبي و المالي للشركة؛
    - تسيير الميزانية والجباية؛
    - إعداد و وضع القواعد و الإجراءات و السهر على تطبيقها.
  - 6- مديرية الإدارة العامة و الإمدادات:** و تقوم ب :
    - معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة؛
    - المحافظة على هيكل الشركة و معالجة المسائل القضائية؛
    - تسيير و حماية الأمم المالية، و إعادة تسجيل عقود الملكية و إعادة الملفات العقارية؛
    - هيئة و تسيير المراكز التابعة للشركة؛
    - تنشيط التسيير الإداري باستنتاج ومعالجة الصفقات؛
- والتنظيم العام للاتصالات الجزائر مقسم حسب المبادئ العامة إلى ثلاثة مستويات:
- المستوى الأول :** المديرية العامة للمؤسسة : وهي مقسمة إلى خمسة مديريات مركزية: والمكونة من:
- مديرية تخطيط وتنظيم الإعلام؛
  - مديرية المالية؛
  - مديرية التسيير التقني الشبكات الاتصالات؛
  - مديرية الموارد البشرية؛
  - مديرية الإدارة العامة التشريعية: فرعين مركزيين:
  - فرع التسويق و تسيير النوعية؛
  - فرع تطوير شبكات الاتصالات.
- المستوى الثاني :** المديرية الإقليمية للاتصالات بعدد يبلغ ثمانية وهي مكونة من :
- عدة وحدات عملية للاتصالات.

- فريق عمل مكون؛

- خمسة مديريات فرعية؛

- مفتشية جهوية.

### المستوى الثالث: الوحدات العملية للاتصالات:

بعدد ثمانية و أربعون أي واحدة في كل ولاية وهي مكونة من:

- مركز عملي: مركز الاتصالات الهاتفية، وكالة تجارية للهاتف، CECLI وخدمات أخرى؛

- فريق عمل.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث توضيح المنهج الدراسة الميدانية ومصادر جمع البيانات، كذلك يعرض مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى ذلك يتضمن نموذج الدراسة الميدانية ووصف أدواته.

### المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

#### أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على مدى مساهمة المتغير المستقل المتمثل في عمليات إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية بولاية الطارف، تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم إتباع المنهج الوصفي من أجل وصف واقع ممارسات عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، وتم إتباع المنهج التحليلي بهدف التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها.

#### ثانياً: مصادر جمع البيانات

##### 1- المصادر الثانوية:

والتي تمثلت في مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب، أبحاث، مقالات، مجلات علمية، أطروحات، مذكرات، ملتقيات، مؤتمرات، ... وغيرها، ذات علاقة بموضوع الدراسة.

##### 2- المصادر الأولية:

تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات في جمع المعلومات الضرورية من الميدان محل الدراسة وذلك عن طريق استخدام:

<sup>2</sup> معلومات مقدمة من طرف وكالة اتصالات الجزائر الطارف

- الاستبيان:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة الاستبيان باعتباره من أهم أدوات الدراسة التي تمكن من الحصول على المعلومات، وهو عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات الإجابات المحددة، سلمت للمبحوثين للإجابة عنها وإرجاعها.

وقد تم إعداد الاستبيان بناء على موضوع الدراسة ومتغيراته، بحيث تضمن مجموعة من الفقرات موزعة على مجموعة من المحاور لكل متغير من متغيرات الدراسة، وذلك بداية من إعداد استبيان أولي، ثم عرضه على المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكمين للتحقق من مدى ملائمته لمتطلبات الدراسة وتعديله بعد ذلك وتوزيعه على عينة الدراسة لجمع المعلومات اللازمة.

وقد تم مراعاة أمرين أساسيين في تصميم الاستبيان هما:

- البساطة والسهولة، وذلك عبر صياغة فقرات سهلة بسيطة وغير مركبة، مع اعتماد أسلوب الأسئلة المغلقة لتسهيل مهمة المبحوثين.

- قدرة الاستبيان على تشخيص وقياس دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية عبر تحديد دقيق لمختلف أبعاد المتغير المستقل، والمتغير التابع.

- الوثائق والسجلات

ثالثا: حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة كما يلي:

- الحدود المكانية: عالجت الدراسة الميدانية الواقع العملي لدور عمليات إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية بشركة اتصالات الجزائر بولاية الطارف.

- الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من من 10 أبريل إلى 10 ماي 2024.

- الحدود البشرية: تستند هذه الدراسة الميدانية إلى آراء مجموعة من المبحوثين من موظفي شركة اتصالات الجزائر محل الدراسة.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

#### أولاً: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع العناصر ومفردات الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من شركة اتصالات الجزائر

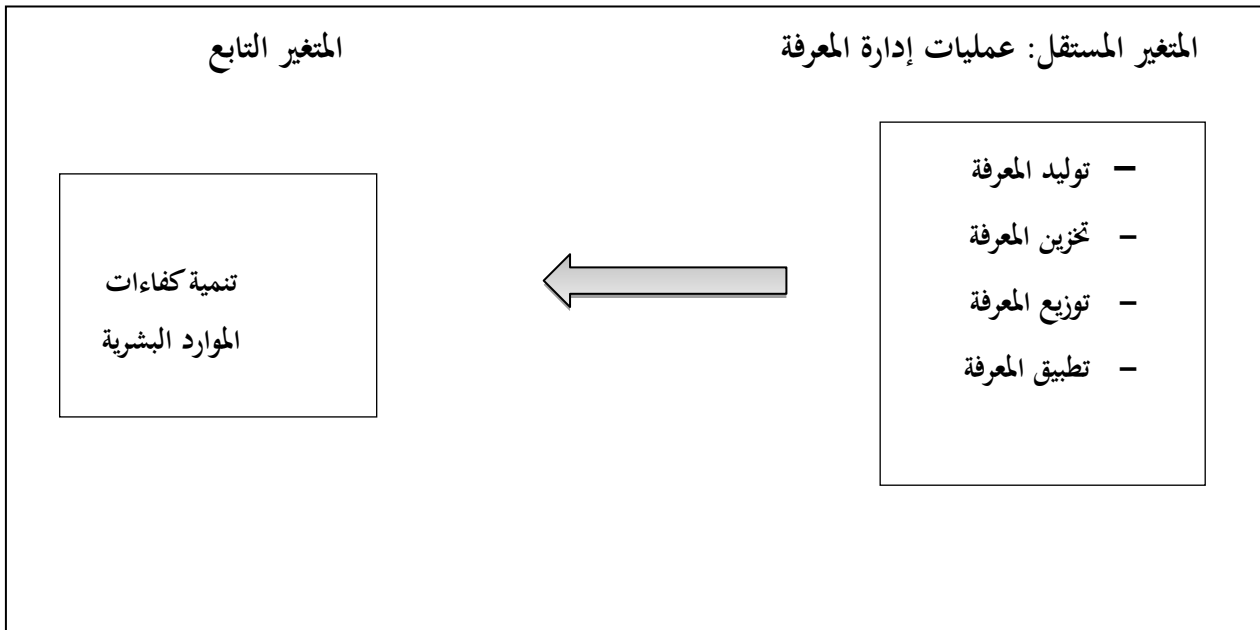
#### ثانياً: عينة الدراسة

تم الاعتماد على أسلوب العينة بدلا عن أسلوب الحصر الشامل، لذلك فقد تم توزيع الاستبيان على عدد من موظفي المؤسسة، حيث تم توزيع 31 استبيانا وتم استرجاعها جميعا

### المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة

#### أولاً - نموذج الدراسة

#### الشكل رقم 05: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

#### ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss النسخة 27، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات، ومن ثم فرزها وترميزها، ثم معالجتها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية وهي:

- الجداول والتكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية: تم استخدامها من أجل تمثيل الخصائص

الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة،

- معامل ألفا كرونباخ (Alpha de cronbach): من أجل قياس مدى ثبات الدراسة؛
- الوسط الحسابي: لتحديد مستوى الاستجابة لمختلف العبارات الواردة في الاستبيان ومؤشر لترتيب الأبعاد حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
- الانحراف المعياري: تم استخدامه لبيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي؛
- معامل الارتباط Person: استخدم بغرض تحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ومعرفة درجة ارتباط فقرات كل محور من محاور الاستبيان، بالإضافة إلى الاعتماد على برنامج الجداول الالكترونية (Excel): لعرض وتحليل البيانات المجمعة من الاستبيان.

### ثالثا: وصف أداة الدراسة

#### 1- وصف الاستبيان:

بعد الاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة تم تصميم الاستبيان بما يتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، وذلك لجمع البيانات من أفراد العينة المكونة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، وقد تم مراعاة أن يكون الاستبيان شاملا لمعرفة دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية وقد احتوى الاستبيان على مايلي:

- **المحور الأول:** شمل البيانات الديمغرافية الشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين (الموظفين) وقد تضمن هذا الجزء 3 أسئلة تتعلق بالمستوى التعليمي، الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة.

- **المحور الثاني:** شمل الفقرات الخاصة بقياس عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة وهي في 16 فقرة موزعة على 4 أبعاد كما يلي:

✓ **البعد الأول:** توليد المعرفة: ويتضمن 4 فقرات

✓ **البعد الثاني:** تخزين المعرفة: ويتضمن 4 فقرات

✓ **البعد الثالث:** توزيع المعرفة ويتضمن 4 فقرات.

✓ **البعد الرابع:** تطبيق المعرفة ويتضمن 4 فقرات.

- **المحور الثالث:** شمل مختلف فقرات متغير تنمية كفاءات الموارد البشرية، والمقدرة ب 10 فقرات وقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، من خلال تحديد درجة موافقته أو درجة عدم موافقته على خيارات محددة، يعتمد غالبا هذا المقياس على خمس خيارات كالتالي:

الجدول رقم 01: درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين

فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على الوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد ثلاث مستويات هي: المنخفض، المتوسط، والمرتفع.

$$\text{حيث طول الفئة} = \text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى} / \text{عدد المستويات} = 5 - 1 / 3 = 1.33$$

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

- المجال: [1-2.33]: منخفض

- المجال: [2.34-3.66]: متوسط

- المجال [3.67-5]: مرتفع

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 02: درجة أهمية المقياس

مرتفعة	متوسطة	منخفضة	درجة الموافقة
5-3.67	3.66-2.34	2.33-1	قيمة الوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين

3- قياس صدق وثبات الاستبيان:

- قياس الصدق الظاهري للاستبيان:

بعد صياغة الاستبيان بمساعدة الأستاذ المشرف، لدراسة دقة صياغة العبارات ودرجة ملائمتها لأهداف الدراسة كان لابد من قياس الصدق الظاهري له واختباره، وقد تم الأخذ إجمالاً بجمل التوجيهات شكلاً وجوهراً، إذ أضيفت فقرات جديدة وحذفت أخرى واستبدلت بفقرات أكثر ملائمة بما يضمن الدقة في القياس، ليتم في الأخير الحصول على الاستبيان في صورته النهائية.

- قياس ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتائج في حالة تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وهذا ما يعني أن تكون النتائج التي يعطيها الاستبيان متقاربة إذا تم تكراره على عينة الدراسة.

ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لمعرفة مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
معامل ألفا كرونباخ	30	0.984

المصدر: من إعداد ا بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

يوضح الجدول أعلاه معامل الثبات (Alpha cronbach)، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان وهي قيمة كبيرة وأعلى من معامل القبول 0.60، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها وقوة تماسكها الداخلي.

3- قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

من أجل قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم حساب الارتباط بين كل فقرة والمحور الذي تنتمي إليه

- محور عمليات إدارة المعرفة

الجدول رقم 04: ارتباط فقرات أبعاد محور عمليات إدارة المعرفة مع البعد الذي تنتمي إليه

الفقرة	معامل الارتباط مع البعد
01	0.936**
02	0.912**
03	0.919**
04	0.921**
بعد توليد المعرفة	
01	0.929**
02	0.958**
03	0.909**
04	0.904**

بعد تخزين المعرفة	
0.930**	01
0.952**	02
0.935**	03
0.918**	04
بعد توزيع المعرفة	
0.967**	01
0.922**	02
0.954**	03
0.845**	04
بعد تطبيق المعرفة	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

جميع معاملات الارتباط بين فقرات محور عمليات إدارة المعرفة مع البعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، وبمعاملات ارتباط كبيرة.

وعليه فإن فقرات محور عمليات إدارة المعرفة متسقة داخليا مع بعدها الذي تنتمي إليه، وهذا مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور.

#### - محور تنمية كفاءات الموارد البشرية

- الجدول رقم 05: ارتباط فقرات أبعاد محور عمليات إدارة المعرفة مع البعد الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط مع المحور	الفقرة
0.854**	01
0.904**	02
0.882**	03
0.813**	04
0.860**	05
0.778**	06

0.752**	07
0.880**	08
0.830**	09
0.921**	10

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

جميع معاملات الارتباط بين فقرات محور تنمية كفاءات الموارد البشرية مع البعد دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، وبمعاملات ارتباط كبيرة.

وعليه فإن فقرات محور تنمية كفاءات الموارد البشرية متسقة داخليا مع بعدها الذي تنتمي إليه، وهذا مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور.

#### المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

بعد جمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، يتناول هذا المبحث وصف وتحليل متغيري الدراسة الميدانية المتمثلين في عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل وتنمية كفاءات الموارد البشرية كمتغير تابع، وقبل ذلك سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وصولا في النهاية إلى تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

#### المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة المؤسسة محل الدراسة

سيتم في هذا المطلب تناول المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

1- المستوى التعليمي

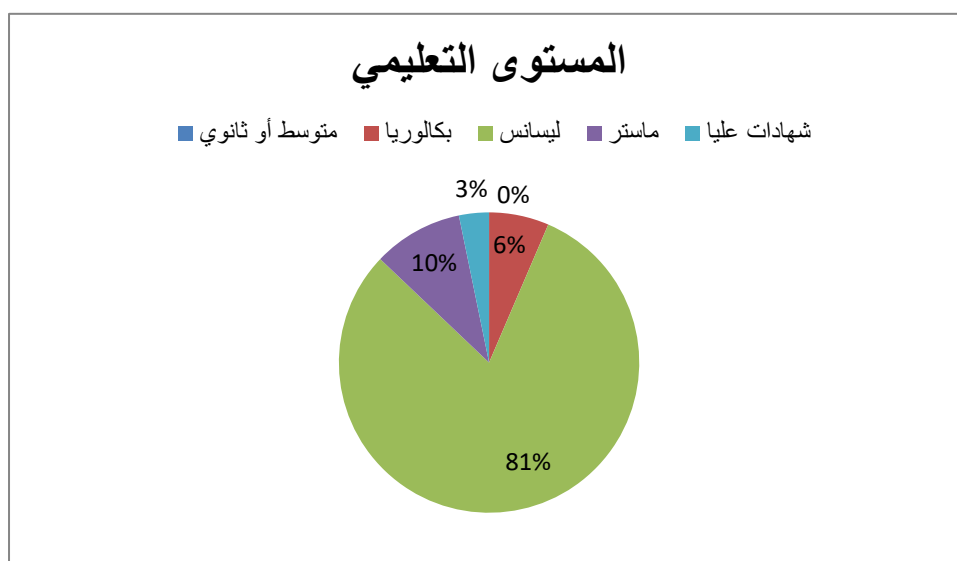
الجدول رقم 06: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
00	00	متوسط أو ثانوي
6.5%	02	بكالوريا
80.6%	25	ليسانس
9.7%	03	ماستر
3.2%	01	شهادات عليا
100%	31	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل 05: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول والشكل السابقين أن أفراد العينة ذوي مستوى ليسانس تحتل المرتبة الأولى في فئة العينة قيد الدراسة بنسبة 80.6%، تليها في المرتبة الثانية فئة الأفراد الذين يمتلكون شهادة الماستر بنسبة 9.7%، ثم فردين يملكان مستوى بكالوريا يمثلان نسبة 6.5%، من عينة الدراسة، وأخيرا موظف وحيد يمتلك شهادة عليا، بينما لا يوجد أي فرد من عينة شركة اتصالات الجزائر يمتلك مستوى متوسط أو ثانوي.

2- الوظيفة

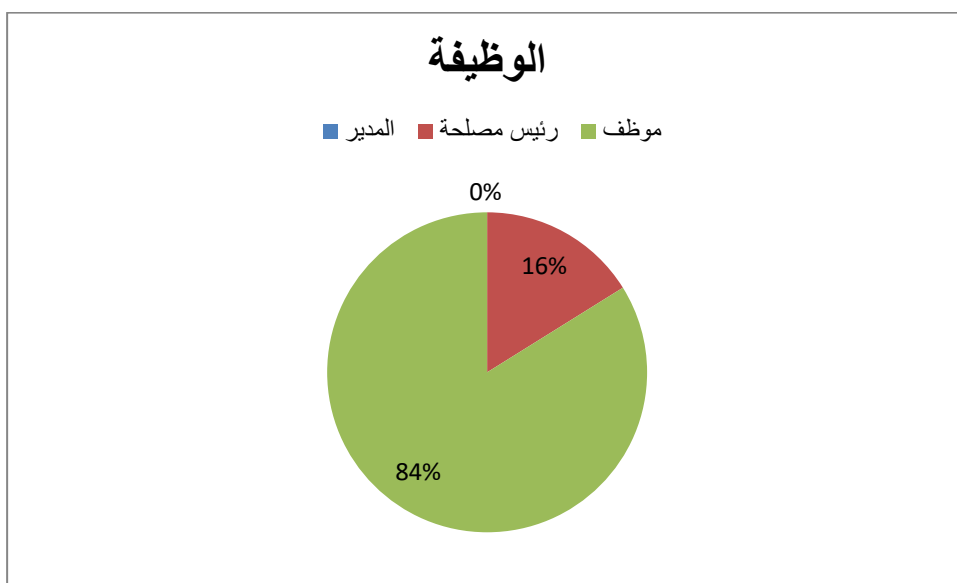
الجدول رقم 07: توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
المدير	00	00
رئيس مصلحة	05	6.5%
موظف	26	83.87%
المجموع	31	100%

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل 06: توزيع العينة حسب الوظيفة



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يمثل الجدول والشكل السابقين توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة، حيث تبين أن النسبة الأكبر كانت من الموظفين بنسبة 83.87%، بينما باقي النسبة فقد حاز عليها رؤساء المصالح، بينما لا يوجد المدير ضمن عينة الدراسة.

3- الخبرة المهنية

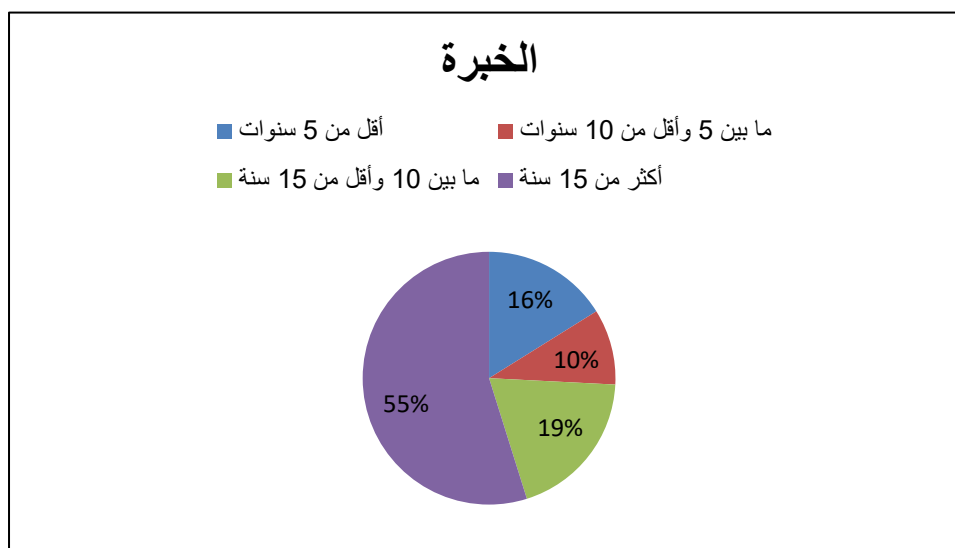
الجدول رقم 08: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
16.12%	05	أقل من 5 سنوات
9.67%	03	ما بين 5 وأقل من 10 سنوات
54.83%	17	ما بين 10 وأقل من 15 سنة
19.35%	06	أكثر من 15 سنة
100%	31	المجموع

المصدر: إعداد بالاعتماد على مخرجات spss

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 07: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: إعداد بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول والشكل السابقين أن نسبة 54.83% من أفراد العينة أي أكثر من النصف، يمتلكون عدد سنوات خبرة ما بين 10 سنوات وأقل من 15 سنة، ثم تليها 19.4% لفئة الأفراد الذين يمتلكون سنوات خبرة أكثر من 15 سنة، تليها 16.12% لمن يمتلكون عدد سنوات أقل من 5 سنوات، وأخيرا 9.7% لفئة الموظفين الذين يمتلكون سنوات خبرة ما بين 5 وأقل من 10 سنوات.

المطلب الثاني: تحليل مستوى الاستجابة لمتغيرات الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر

أولا: تحليل مستوى الاستجابة لفقرات محور عمليات إدارة المعرفة

1- بعد توليد المعرفة

الجدول رقم 09: تحليل مستوى الاستجابة لفقرات بعد توليد المعرفة

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	يملك الموظفون نظرة عن مدى أهمية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة	4.03	1.06	01	مرتفع
02	تهتم المؤسسة بتنمية معارف ومهارات الموظفين	3.77	0.92	02	مرتفع
03	يحرص الموظفون على تعلم كل ما ينقصهم من مهارات وتفادي الأخطاء	3.58	1.08	03	متوسط
04	يتلقى الموظفون تكوين أو تدريب مستمر في مجال عملهم وتخصصاتهم	3.51	1.12	04	متوسط

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

بناء على نتائج الجدول يتضح ما يلي:

تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعث توليد المعرفة بين القيمتين 4.03 و 3.51، وكان مجال هذه القيم بين المرتفع والمتوسط

- وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.03 للفقرة الأولى " يملك الموظفون نظرة عن مدى أهمية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة "، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وانحراف معياري قدره 1.06، وهي قيمة أكبر من 0.8، أي تبين تشتت الإجابات وعدم تركيزها في إجابة معينة.

- جاءت الفقرة الثانية في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 3.77، وهي قيمة مرتفعة، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.92 وهي قيمة أكبر من 0.8، وبالتالي تبين تشتت الإجابات بين عينة الدراسة.

- احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الثالثة في هذا المحور بوسط حسابي قيمته 3.58 وهي قيمة متوسطة، وانحراف معياري قدر ب 1.08، وهي قيمة أكبر من 0.8، وبالتالي تبين تشتت الإجابات بين عينة الدراسة.

- جاءت الفقرة الرابعة " يتلقى الموظفون تكوين أو تدريب مستمر في مجال عملهم وتخصصاتهم " في المرتبة الأخيرة بقيمة وسط حسابي بلغت 3.51، وهي قيمة متوسطة، بينما بلغ الانحراف المعياري 1.12 وهي قيمة أكبر من 0.8، وبالتالي تبين تشتت الإجابات بين عينة الدراسة.

2- بعد تخزين المعرفة

الجدول رقم 10: تحليل مستوى الاستجابة لفقرات بعد تخزين المعرفة

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	تحرص المؤسسة على توثيق مختلف المعارف التي يتمتع بها الموظف والاحتفاظ بها	3.93	1.03	02	مرتفع
02	تظهر المؤسسة لموظفيها أهمية وجود ذاكرة تنظيمية وضرورة سعي كل موظف لإثرائها	3.74	1.06	04	مرتفع
03	تقوم المؤسسة بتوثيق كل ما هو جديد أو ما تم تغييره أو تعديله وأرشفة ما كان موجود سابقا	3.77	1.11	03	مرتفع
04	تحتفظ المؤسسة في سجلات ووسائط الكترونية مختلفة تدون كل موجودات المعرفة التي تمتلكها	4.06	0.96	01	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يمثل الجدول السابق مستويات الاستجابة لفقرات بعد تخزين المعرفة، حيث جاءت النتائج كما يلي:

تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعث تخزين المعرفة بين القيمتين 4.06 و 3.74، وجاءت جميع هذه الفقرات

ضمن المجال المرتفع

- وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.06 للفقرة الرابعة " تحتفظ المؤسسة في سجلات ووسائط الكترونية مختلفة تدون كل موجودات المعرفة التي تمتلكها"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وانحراف معياري قدره 0.96، وهي قيمة تقترب من 01، أي تبين تشتت الإجابات وعدم تركيزها في إجابة معينة.
- جاءت الفقرة الأولى في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 3.93، وهي قيمة مرتفعة، بينما بلغ الانحراف المعياري 1.03 وهي قيمة أكبر من 0.8، وبالتالي تبين تشتت الإجابات بين عينة الدراسة.
- احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الثالثة في هذا المحور بوسط حسابي قيمته 3.77 وهي قيمة مرتفعة، وانحراف معياري قدره ب 1.11، وهي قيمة كبيرة تبين تشتت الإجابات بين عينة الدراسة.
- جاءت الفقرة الثانية في المرتبة الأخيرة بقيمة وسط حسابي بلغت 3.74، وهي قيمة كبيرة ومرتفعة، بينما بلغ الانحراف المعياري 1.06 وهي قيمة أكبر من 0.8، وبالتالي تبين تشتت الإجابات بين عينة الدراسة.

3- بعد توزيع المعرفة

الجدول رقم 11: تحليل مستوى الاستجابة لفقرات بعد توزيع المعرفة

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	تبذل المؤسسة كل جهودها لتوفير نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصال	3.93	1.11	02	مرتفع
02	تتيح المؤسسة لأي مسؤول أو موظف الوصول الى قواعد المعرفة التي يمتلكها والتي تساعد في عمله	4.00	1.03	01	مرتفع
03	تقوم المؤسسة بنشر المعلومات وإيصالها إلى كل الموظفين والعمال على حد سواء	3.90	1.04	03	مرتفع
04	تشجع المؤسسة الموظفين على التواصل بين بعضهم لتبادل الآراء والخبرات	3.87	1.02	04	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعده توزيع المعرفة بين القيمتين 4.00 و 3.87، وجاءت جميع هذه الفقرات ضمن المجال المرتفع

- وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.00 للفقرة الثانية "تتيح المؤسسة لأي مسؤول أو موظف الوصول الى قواعد المعرفة التي يمتلكها والتي تساعد في عمله" مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة، وانحراف معياري قدره 1.03، وهي قيمة أكبر من 01، أي تبين تشتت الإجابات وعدم تركيزها في إجابة معينة.
- جاءت الفقرة الأولى في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 3.96، وهي قيمة مرتفعة، تليها الفقرة الثالثة بوسط حسابي قيمته 3.90.
- جاءت الفقرة الرابعة في المرتبة الأخيرة بقيمة وسط حسابي بلغت 3.87، وهي قيمة كبيرة ومرتفعة، بينما بلغ الانحراف المعياري 1.02 وهي قيمة أكبر من 0.8، وبالتالي تبين تشتت الإجابات بين عينة الدراسة، وبالرغم من احتلالها المرتبة الأخيرة إلا أن متوسط حسابها يقع ضمن المجال المرتفع أي أنها تحوز نسبة موافقة كبيرة من عينة الدراسة.

4- بعد تطبيق المعرفة

الجدول رقم 12: تحليل مستوى الاستجابة لفقرات بعد تطبيق المعرفة

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	تتاح للموظف الفرصة لتطبيق ما تعلمه من معارف وخبرات في أداء العمل	3.90	1.07	02	مرتفع
02	تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق الموظف لمهاراته وابتكاراته.	3.80	1.10	04	مرتفع
03	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار ملاحظات الموظفين لتطوير وتحسين أساليب العمل	3.96	1.04	01	مرتفع
04	تملك المؤسسة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة	3.87	1.08	03	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعث تطبيق المعرفة بين القيمتين 3.96 و 3.80، وجاءت جميع هذه الفقرات ضمن المجال المرتفع، أي أن هناك اهتمام مرتفع من عينة الدراسة بها.

- وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 3.96 للفقرة الثالثة "تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار ملاحظات الموظفين لتطوير وتحسين أساليب العمل"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 1.07، وهي قيمة أكبر من 01، أي تبين تشتت الإجابات وعدم تركيزها في إجابة معينة.

- جاءت الفقرة الأولى في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 3.90، وهي قيمة مرتفعة، تليها الفقرة الرابعة بقيمة 3.12.

- جاءت الفقرة الثانية قيمة وسط حسابي بلغت 3.87، وهي قيمة مرتفعة، بينما بلغ الانحراف المعياري 1.08 وهي قيمة أكبر من 0.8، وبالتالي تبين تشتت الإجابات بين عينة الدراسة.

ثانيا: وصف وتشخيص فقرات محور تنمية كفاءات الموارد البشرية

الجدول رقم 13: وصف وتشخيص فقرات محور تنمية كفاءات الموارد البشرية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	تقوم المؤسسة بوضع مجموعة من المناهج والطرق لتطور القدرات الفردية للموظفين	4.25	0.99	01	مرتفع
02	تقوم الإدارة بتشخيص الكفاءات الموجودة في المؤسسة	3.84	1.02	08	مرتفع
03	تقوم المؤسسة بدورات دورية للموظفين وزيادة معارفهم	3.74	1.09	10	مرتفع
04	تشرف على عمليات التدريب إطارات ذات خبرة وكفاءة عالية	3.74	0.99	09	مرتفع
05	تتابع الإدارة مستويات تقدم أداء الموظفين بعد خضوعهم لدورات تدريبية وتكوينية	3.87	1.08	07	مرتفع
06	تستخدم المؤسسة نظاما لتقييم معارف وكفاءات موظفيها	3.90	1.04	06	مرتفع
07	تساعد عمليات تكوين الأفراد على تأدية المهام والواجبات المطلوبة بكفاءة وفعالية أكبر	4.16	1.00	02	مرتفع
08	تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات البشرية والمهارات المطلوبة لأداء أعمالها مستقبلا	4.09	0.97	03	مرتفع
09	تقوم المؤسسة بمنح مكافآت للموظفين على حسب أدائهم	4.00	1.00	05	مرتفع
10	يؤدي تحسين وتنمية الكفاءات إلى تحسين أداء المؤسسة	4.03	1.01	04	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن مستوى استجابة عينة مؤسسة اتصالات الجزائر لتنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة مرتفع. حيث كانت النتائج كالتالي:

تراوحت قيم الوسط الحسابي لمحور اتخاذ القرار بين القيمتين 4.25 و 3.74، وهي جميعا قيم مرتفعة

- وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.25 للفقرة الأولى "تقوم المؤسسة بوضع مجموعة من المناهج والطرق لتطور القدرات الفردية للموظفين"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة مرتفعة، وبانحراف معياري قدره 0.99، وهي قيمة كبيرة، أي تبين تشتت الإجابات وعدم تركيزها في إجابة معينة.
- جاءت الفقرة السابعة في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 4.16، وهي قيمة مرتفعة، تليها الفقرة الثامنة ب 4.09، ثم الفقرة الرابعة عشر بقيمة 4.03.

## الفصل الثالث: دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية بشركة اتصالات الجزائر بولاية الطارف

- تساوت قيم الوسط الحسابي للفقرتين الثالثة والرابعة بـ 3.74، لكن قيم الانحراف المعياري اختلفت، مما رجح الفقرة الرابعة في الترتيب قبلهما بسبب صغر قيمة الانحراف المعياري لها، فاحتلت المرتبة التاسعة بقيمة انحراف معياري بلغ 0.99، ثم جاءت الفقرة الثالثة في المرتبة الأخيرة.

### المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

بعد تشخيص ووصف متغيرات الدراسة، سيتم اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بعلاقة الارتباط بين أبعاد عمليات إدارة المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك بإجراء اختبار الارتباط عن طريق معامل الارتباط "بيرسون" الذي يقيس العلاقة وقوة الارتباط، كما يوضحه الشكل الموالي:

#### الجدول رقم 14: معامل الارتباط بيرسون

المعنى	قيمة المعامل
ارتباط طردي تام	1
ارتباط طردي قوي	0.99 - 0.7
ارتباط طردي متوسط	0.69 - 0.5
ارتباط طردي ضعيف	0.49 - 0.1
لا يوجد ارتباط	0

المصدر: إعداد الطالبتين

#### 1- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة بين عملية توليد المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية

من أجل اختبار الفرضية الثالثة يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية العدمية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة بين عملية توليد المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة بين عملية توليد المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية

جدول رقم 15: معامل الارتباط بين توليد المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية

نوع العلاقة	تنمية كفاءات الموارد البشرية			البيان
	حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
ارتباط قوي	31	0.000	0.931	توليد المعرفة

المصدر: إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

تم تسجيل وجود علاقة ارتباط بين توليد المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بمعامل ارتباط قدر ب (0.931)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في توليد المعرفة بوحدة انحراف معياري واحدة سيؤدي إلى زيادة تنمية كفاءات الموارد البشرية ب 93.1% ومنه:

- يتم رفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) القائلة بعدم وجود علاقة بين توليد المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية
- قبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، أي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين توليد المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية.

## 2- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة بين عملية تخزين المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية

من أجل اختبار الفرضية الثالثة يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية العدمية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة بين عملية تخزين المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية
- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة بين عملية تخزين المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية

جدول رقم 16: معامل الارتباط بين تخزين المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية

نوع العلاقة	تنمية كفاءات الموارد البشرية			البيان
	حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
ارتباط قوي	31	0.000	0.925	تخزين المعرفة

المصدر: إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

تم تسجيل وجود علاقة ارتباط بين تخزين المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بمعامل ارتباط قدر ب (0.925)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في تخزين المعرفة بوحدة انحراف معياري واحدة سيؤدي إلى زيادة تنمية كفاءات الموارد البشرية ب 92.5% ومنه:

- يتم رفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) القائلة بعدم وجود علاقة بين تخزين المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية
- قبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، أي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تخزين المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية.

### 3- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة بين عملية توزيع المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية

من أجل اختبار الفرضية الثالثة يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية العدمية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة بين عملية توزيع المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد توجد علاقة بين عملية توزيع المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية

جدول رقم 17: معامل الارتباط بين توزيع المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية

نوع العلاقة	تنمية كفاءات الموارد البشرية			البيان
	حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
ارتباط قوي	31	0.000	0.897	توزيع المعرفة

المصدر: إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

تم تسجيل وجود علاقة ارتباط بين توزيع المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بمعامل ارتباط قدر ب (0.897)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في توزيع المعرفة بوحدة انحراف معياري واحدة سيؤدي إلى زيادة تنمية كفاءات الموارد البشرية ب 89.7% ومنه:

- يتم رفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) الفائلة بعدم وجود علاقة بين توزيع المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية

- قبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، أي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين توزيع المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية.

### 4- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة بين عملية تطبيق المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية

من أجل اختبار الفرضية الثالثة يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية العدمية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة بين عملية تطبيق المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد توجد علاقة بين عملية تطبيق المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية

جدول رقم 18: معامل الارتباط بين تطبيق المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية

نوع العلاقة	تنمية كفاءات الموارد البشرية			البيان
	حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
ارتباط متوسط	31	0.002	0.526	تطبيق المعرفة

المصدر: إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

## الفصل الثالث: دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية بشركة اتصالات الجزائر بولاية الطارف

تم تسجيل وجود علاقة ارتباط متوسطة بين تطبيق المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بمعامل ارتباط قدر ب (0.526)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في تطبيق المعرفة بوحدة انحراف معياري واحدة سيؤدي إلى زيادة تنمية كفاءات الموارد البشرية ب 52.6% ومنه:

- يتم رفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) القائلة بعدم وجود علاقة بين تطبيق المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية

- قبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، أي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية.

**5- الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية

من أجل اختبار الفرضية الثالثة يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية العدمية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد توجد علاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية

**جدول رقم 19:** معامل الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية

نوع العلاقة	تنمية كفاءات الموارد البشرية			البيان
	حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
ارتباط قوي	31	0.000	0.856	عمليات إدارة المعرفة

المصدر: إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

تم تسجيل وجود علاقة ارتباط قوية بين عمليات إدارة المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بمعامل ارتباط قدر ب (0.856)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في عمليات إدارة المعرفة بوحدة انحراف معياري واحدة سيؤدي إلى زيادة تنمية كفاءات الموارد البشرية ب 85.6% ومنه:

- يتم رفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) القائلة بعدم وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية

- قبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، أي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية.

### خلاصة

جاءت الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر، في قالب تحليلي ميداني بغية التحقق ميدانيا من الدور الذي تلعبه عمليات إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية.

حيث في مستهل هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة ومهامها وهيكلها التنظيمي إضافة إلى المصالح التي تضمها، ثم تحديد طبيعة ومنهجية الدراسة من خلال التعرف على بياناتها ومتغيراتها، وتحديد مجتمع وأداة الدراسة، ومن ثم اختبار صدق الاستبيان وثباته، وبعد ذلك تم التطرق إلى وصف وتشخيص متغيرات الدراسة بالتفصيل وصولا في النهاية إلى اختبار مختلف فرضيات الدراسة.

وبذلك يكون قد تم إسقاط مختلف المفاهيم النظرية المقدمة في الفصول النظرية على ما يدور بمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة الميدانية بغية الوصول إلى أبرز النتائج وتقديم الاقتراحات التي لو يتم تجسيدها ميدانيا فإنها تساهم حتما في تنمية كفاءات الموارد البشرية بها.



تتمثل عمليات إدارة المعرفة في مجموعة العمليات والممارسات التي تستخدمها المؤسسات لجمع، تنظيم، تخزين، ونشر المعرفة لتكون متاحة وسهلة الوصول والاستخدام من قبل الأفراد داخل المؤسسة، حيث تهدف هذه العمليات إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز الابتكار، تسريع اتخاذ القرارات، وتحسين الكفاءة الإنتاجية، وهذه العمليات تتعلق بالموارد البشري باعتباره حجر الأساس في المؤسسة.

ونظرا لأهمية الموارد البشري في المؤسسة، فإنها تسعى إلى تنمية كفاءاته والتي تعد من أهم الجوانب التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية. تتضمن هذه العملية مجموعة من الأنشطة والاستراتيجيات التي تهدف إلى تطوير مهارات ومعارف الموظفين بما يتوافق مع أهداف المؤسسة واحتياجاتها المستقبلية.

ولهذا تستخدم المؤسسة إدارة المعرفة وعملياتها بغية تنمية كفاءات مواردها البشرية وذلك عن طريق مجموعة من الأبعاد والآليات، والتي تؤدي في النهاية إلى تنمية هذه الكفاءات

من خلال هذه الدراسة الميدانية، تم الوقوف على أبعاد إدارة المعرفة التي لها علاقة مع تنمية كفاءات الموارد البشرية وسبل تطويرها، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

### ❖ نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي:

#### النتائج النظرية:

بعد التطرق إلى موضوع دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية نظريا، تم التوصل إلى ما يلي:

- تؤثر المعارف الضمنية والصريحة لدى الفرد على إدراكه ومنه على عملية توليد المعرفة التي تساهم في إثراء الرصيد المعرفي للكفاءات؛
- تساهم عملية توليد المعرفة في تحسين استجابة الأفراد في المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل؛

## خاتمة

- تساعد عملية تخزين المعرفة في تصميم نظم مشاركة الكفاءات البشرية واستقطاب تعاونهم وانفتاحهم على أمور المؤسسة ومشكلاتها؛
- تساعد المشاركة في المعرفة على ترجمة معارفه كفاءات الموارد البشرية الضمنية في اتجاهاتهم وسلوكياتهم، وتعمل على تطوير كفاءاتهم و يحفز لديهم القدرة على الإبداع والابتكار؛
- تساهم عملية تطبيق المعرفة في تعلم الكفاءات وبالتالي تقودهم إلى الإبداع.

## النتائج الميدانية:

على المستوى الميداني والدراسة التي اجريت بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة بين عملية توليد المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية؛
- توجد علاقة بين عملية تخزين المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية؛
- توجد علاقة بين عملية توزيع المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية؛
- توجد علاقة بين عملية تطبيق المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية؛
- توجد علاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية.

## ❖ توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج السابقة تم التوصل إلى التوصيات التالية:

- ضرورة بناء ثقافة تنظيمية تشجع على تبادل المعرفة بين الموظفين؛
- توفير حوافز ومكافآت للموظفين الذين يشاركون معرفتهم وخبراتهم مع الآخرين؛
- استخدام منصات التواصل الداخلية مثل المنتديات وقواعد البيانات المشتركة لتسهيل الوصول إلى المعرفة؛
- الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لتطوير أنظمة إدارة المعرفة التي تسهل جمع وتخزين واسترجاع المعلومات؛
- تصميم برامج تدريبية مخصصة لتطوير الكفاءات من خلال استخدام المعرفة المتاحة؛
- وضع معايير لقياس فعالية عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها على تنمية الكفاءات؛

### ❖ آفاق الدراسة:

من أجل التوسع أكثر في الموضوع المتعلق بدور عمليات إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية، فإننا نقترح بعض المواضيع ذات الصلة بمتغيرات الدراسة والتي نرى أنها فرص لبحوث مستقبلية يمكن إجراؤها من طرف المفكرين والباحثين في هذا المجال:

- أثر تطبيق المعرفة على تنمية كفاءات الموارد البشرية؛
- دور إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي؛
- دور إدارة المعرفة في تطوير كفاءات الموارد البشرية بالمؤسسات ذات الطابع الإداري؛
- أثر ممارسات إدارة المعرفة في تحقيق الرضا الوظيفي.



## قائمة المراجع

قائمة المراجع

باللغة العربية

أولاً: الكتب:

1. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2008.
2. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
3. صالح ابراهيم العوسا وآخرون، إدارة الموارد البشرية في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2019.
4. صلاح الدين مُجَّد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
5. صلاح الدين مُجَّد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002.
6. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 1997.
7. ليث عبد الله القهوي، استراتيجية إدارة المعرفة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
8. مُجَّد عواد الزبادات، مُجَّد عبد الله العوامرة، استراتيجيات التسويق (منظور متكامل) ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012.
9. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق، عمان، الأردن، 2005.
10. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
11. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، ط1، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
12. ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.

ثانياً: الرسائل الجامعية

1. أماني يوسف محمود العموري، أثر إدارة المعرفة على فاعلية إدارة الموارد البشرية - دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية-، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2015.

2. إيهاب خميس أحمد المير، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.
3. بن جدو مُجد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التمييز، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2013.
4. بن دريدي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب والحوافز دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز عنابة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.
5. بن كعكع ليلي، دور إدارة المسارات الوظيفية في تنمية كفاءات الموارد البشرية دراسة ميدانية على مجموعة من الموظفين بجامعة معسكر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد والمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، الجزائر، 2020.
6. تماني فيصل أبو معمر، دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية - دراسة تطبيقية على مدراء وكالة العوث في قطاع غزة-، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017.
7. حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012.
8. دعلوس الأخضر، إدارة الكفاءات وتنمية الابداع: العلاقة؟ وواقع التطبيق في التوظيف العمومي في الجزائر دراسة حالة بمعهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة زيان عاشور بالجلفة، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجلفة، الجزائر، 2017.
9. ربما علي حلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، مذكرة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2014.
10. سلوى مُجد الشرفا، "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

11. سليمة بوتاعة، دور جودة حياة العمل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات إنتاج الكهرباء على مستوى الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2019.
12. سمر مَّجْد خليل العلول، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011.
13. شرياف وحيدة، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجي التحفيز والتكوين دراسة حالة منظمة طبية فود كمباني لإنتاج عصير رامي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مَّجْد بوقرة، بومرداس، 2016.
14. صالح اسماعيل أبو عودة، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسات عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، مذكرة ماجستير في برنامج القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016.
15. صالح اسماعيل أبو عودة، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسات عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، مذكرة ماجستير في برنامج القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016.
16. الطيب وسافل، تنمية الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2011.
17. العربي عمران، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة دراسة ميدانية لعينة من شركات الاسمنت في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018.
18. عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية في الجماعات المحلية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.
19. عيبود الزيتوني، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة مَّجْد لمين دباغين، سطيف 02، الجزائر، 2020

20. فاتن نبيل مُجد أبو زريق، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، مذكرة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017.
21. قويدر كمال، تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة بيئية وسياحية، جامعة الجزائر 03، 2014.
22. مُجد حباينة، دور رأسمال الهيكل في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2012.
23. مُجد عبد العال النعيمي، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية - دراسة حالة شركة اتصالات الاردن-، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015.
24. محمود عطا عمر المدهون، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2014.
25. مزازة أمينة، تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة 02، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014.
26. ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى) ، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007.
27. يحيوي سليمان، تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة مؤسسة مطاحن عزوز بسيدي بلعباس، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

### ثالثا: المجالات و الدوريات العلمية.

1. أبو القاسم حمدي، إشكالية ضبط مفهوم كفاءات الموارد البشرية بين مقاربتى السلوك والأداء، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد الأول، العدد الأول، جامعة عمر ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2017.

2. باسم فيصل عبد نايف، دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير الكفايات الجوهرية دراسة تحليلية، مجلة دنانير، العدد 04، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، 2020.
3. براهيمى نصيرة، دور إدارة المعرفة في تنمية كفاءات المؤسسة، مجلة التنوع الاقتصادي، المجلد الثالث، العدد الأول: جامعة بلحاج بوشعيب، عين تيموشنت، الجزائر، 2022.
4. بن خيرة أحمد، نصر الدين بن النذير، أثر التكوين على تنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية بالبليدة، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2019.
5. تيقاوي العربي، ساوس الشيخ، عزيزي أحمد عكاشة، تأثير عمليات إدارة المعرفة على الابتكارات التنظيمية في ظل التوجه نحو التكيف مع التغيير التنظيمي"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 02، المجلد 27، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2019.
6. حرز الله مُجد لخضر، المتطلبات الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد الثامن، العدد 14، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016.
7. حسان صيد، خليفة هوام، أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة الخدمات كمؤشر لتحقيق التنمية، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد 07، العدد 02، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2023.
8. حمودي حيمر، أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات - دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة-، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد الأول، العدد الرابع، المركز الجامعي ميلة، الجزائر، 2017.
9. عبد الحكيم شاهد، دور التدريب في تحسين كفاءة المورد البشري دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر تقورت، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد السادس، العدد الأول، جامعة الوادر، الجزائر، 2023.
10. عبد المولى، مروة جبرو عبد الرحمن، دور إدارة المعرفة في تنمية ودعم أبعاد المواطنة الرقمية لدى طلاب كلية التربية -جامعة أسوان-، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد 14، مجلد 10، جامعة الفيوم، مصر، 2020.
11. علي جبران، أحمد المنصوري، درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد العاشر، العدد الثاني، فلسطين، 2015.
12. العوفي فاطمة الزهراء، دور إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة إدارة المنظمات المغاربية، المجلد الثاني، العدد الأول، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017.

13. قرواط يونس، صلاح مُجّد، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة-، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 01، المجلد 16، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، 2021.
14. ماضي إلهام، الهاشمي بعاج، عبد القادر بن برطال، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد الثامن، المركز الجامعي نور البشير، البيض، الجزائر، 2019.
15. ميموني ياسين، بوقطاية سفيان، إدارة المعرفة ما بين التنمية البشرية وتحسن الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، العدد 01، المجلد 01، جامعة غليزان، 2018.
16. نذير بوسهوة، علي مكيد، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد الأول، العدد السابع، جامعة الوادي، 2014.
17. يسرى مُجّد حسين، مكونات إدارة المعرفة في فندق فلسطين - دراسة تحليلية-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 120، جامعة بغداد، 2019.

#### رابعاً: الملتقيات والندوات العلمية

1. حبيب بن باير، فريد بلقوم، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011
2. صدوقي عقيلة، غموض الكفاءات المحورية نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية، الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسات، جامعة مُجّد خيضر بسكرة، 2012.
3. مخفي أمين، مدوري نور الدين، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات لتحسين الأداء التنافسي، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011.

الملاحق



كلية: العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

المستوى: ماستر 2

استبيان لدراسة بعنوان

عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية - دراسة ميدانية-

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أخي المجيب/ أختي المجيبة

تحية طيبة وبعد

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، الذي يهدف إلى التعرف على واقع عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة، وتحديد دورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية. ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة، نرجو منكم قراءة الاستبيان بعناية ودقة، والإجابة على الأسئلة المدرجة أدناه بكل صدق وموضوعية، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، علما أنه سيتم التعامل مع اجابتكم بسرية تامة، ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر والتقدير على تعاونكم

تحت اشراف

د. قرقاد عادل

من اعداد:

- ساهل رونق

- سنان بثينة

السنة الجامعية 2023-2024

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

	متوسط أو ثانوي	المستوى التعليمي	01
	بكالوريا		
	ليسانس		
	ماستر		
	شهادات عليا (ماجستير أو دكتوراه)		
	المدير	الوظيفة	02
	رئيس مصلحة		
	موظف		
	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة	03
	ما بين 05 وأقل من 10 سنوات		
	ما بين 10 وأقل من 15 سنة		
	أكثر من 15 سنة		

الجزء الثاني: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

- المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة

رقم	الفقرات	تماما	غير موافق	محايد	موافق	تماما
<b>البعد الأول: توليد المعرفة</b>						
1.	يمتلك الموظفون نظرة عن مدى أهمية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة					
2.	تهتم المؤسسة بتنمية معارف ومهارات الموظفين					
3.	يحرص الموظفون على تعلم كل ما ينقصهم من مهارات وتفادي الأخطاء					
4.	يتلقى الموظفون تكوين أو تدريب مستمر في مجال عملهم وتخصصاتهم					
<b>البعد الثاني: تخزين المعرفة</b>						
5.	تحرص المؤسسة على توثيق مختلف المعارف التي يتمتع بها الموظف والاحتفاظ بها					
6.	تظهر المؤسسة لموظفيها أهمية وجود ذاكرة تنظيمية وضرورة سعي كل موظف لإثرائها					
7.	تقوم المؤسسة بتوثيق كل ما هو جديد أو ما تم تغييره أو تعديله وأرشفة ما كان موجود سابقا					
8.	تحتفظ المؤسسة في سجلات ووسائط الكترونية مختلفة تدون كل موجودات المعرفة التي تمتلكها					
<b>البعد الثالث: توزيع المعرفة</b>						
9.	تبذل المؤسسة كل جهودها لتوفير نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصال					
10.	تتيح المؤسسة لأي مسؤول أو موظف الوصول الى قواعد المعرفة التي يمتلكها والتي تساعد في عمله					
11.	تقوم المؤسسة بنشر المعلومات وإيصالها إلى كل الموظفين والعمال على حد سواء					
12.	تشجع المؤسسة الموظفين على التواصل بين بعضهم لتبادل الآراء والخبرات					
<b>البعد الرابع: تطبيق المعرفة</b>						
13.	تتاح للموظف الفرصة لتطبيق ما تعلمه من معارف وخبرات في أداء العمل					
14.	تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق الموظف لمهاراته وابتكاراته.					
15.	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار ملاحظات الموظفين لتطوير وتحسين أساليب العمل					
16.	تملك المؤسسة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومدخل تنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة					

- المحور الثاني: تنمية كفاءات الموارد البشرية

					تقوم المؤسسة بوضع مجموعة من المناهج والطرق لتطور القدرات الفردية للموظفين	17.
					تقوم الإدارة بتشخيص الكفاءات الموجودة في المؤسسة	18.
					تقوم المؤسسة بدورات دورية للموظفين وزيادة معارفهم	19.
					تشرف على عمليات التدريب إدارات ذات خبرة وكفاءة عالية	20.
					تتابع الإدارة مستويات تقدم أداء الموظفين بعد خضوعهم لدورات تدريبية وتكوينية	21.
					تستخدم المؤسسة نظاما لتقييم معارف وكفاءات موظفيها	22.
					تساعد عمليات تكوين الأفراد على تأدية المهام والواجبات المطلوبة بكفاءة وفعالية أكبر	23.
					تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات البشرية والمهارات المطلوبة لأداء أعمالها مستقبلا	24.
					تقوم المؤسسة بمنح مكافآت للموظفين على حسب أدائهم	25.
					يؤدي تحسين وتنمية الكفاءات إلى تحسين أداء المؤسسة	26.

ملحق رقم 02: الثبات ألفا كرومباخ

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,984	30

ملحق رقم 03: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x1	31	1,00	4,00	4,0333	1,06444
x2	31	2,00	5,00	3,7733	,92037
x3	31	2,00	5,00	3,5867	1,08030
x4	31	2,00	5,00	3,5167	1,12840
x5	31	2,00	5,00	3,9333	1,03810
x6	31	2,00	5,00	3,7433	1,06891
x7	31	2,00	5,00	3,7733	1,11230
x8	31	2,00	5,00	4,0667	,96868
x9	31	3,00	5,00	3,9367	1,11832
x10	31	2,00	5,00	4,0000	1,03176
x11	31	3,00	5,00	3,9033	1,04667
x12	31	2,00	5,00	3,8733	1,02664
x13	31	2,00	5,00	3,9033	1,07664
x14	31	2,00	5,00	3,8033	1,10664
x15	31	4,00	5,00	3,9633	1,04742
x16	31	4,00	5,00	3,8767	1,08742
y1	31	1,00	4,00	4,2533	,99444
y2	31	2,00	5,00	3,8433	1,02037
y3	31	2,00	5,00	3,7467	1,09030
y4	31	2,00	5,00	3,7467	,99840
y5	31	2,00	5,00	3,8733	1,08810
y6	31	2,00	5,00	3,9033	1,04891
y7	31	2,00	5,00	4,1633	1,00230
y8	31	2,00	5,00	4,0967	,97868

y9	31	3,00	5,00	4,0000	1,00832
y10	31	2,00	5,00	4,0300	1,01176

## ملحق رقم 04: الارتباط بين متغيرات الدراسة

### CORRELATIONS

		r1	r2	r3	r4	R
r1	Corrélation de Pearson	1	,674**	,105	,073	,679**
	Sig. (bilatérale)		,000	,582	,703	,000
	N	31	31	31	31	31
r2	Corrélation de Pearson	,674**	1	,211	,109	,680**
	Sig. (bilatérale)	,000		,264	,566	,000
	N	31	31	31	31	31
r3	Corrélation de Pearson	,105	,211	1	,395*	,602**
	Sig. (bilatérale)	,582	,264		,031	,000
	N	31	31	31	31	31
r4	Corrélation de Pearson	,073	,109	,395*	1	,682**
	Sig. (bilatérale)	,703	,566	,031		,000
	N	31	31	31	31	31
R	Corrélation de Pearson	,679**	,680**	,602**	,682**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	31	31	31	31	30
Y	Corrélation de Pearson	,931**	,925**	,897**	,526**	,856**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,010	,006	,000
	N	31	31	31	31	31