



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف



UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID EL -Tarf

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

Faculte des Science 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:

أثر إدارة المعرفة على تنمية رأس المال البشري
-دراسة حالة -

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت إشراف الدكتور:

❖ ميرة محمد لمين

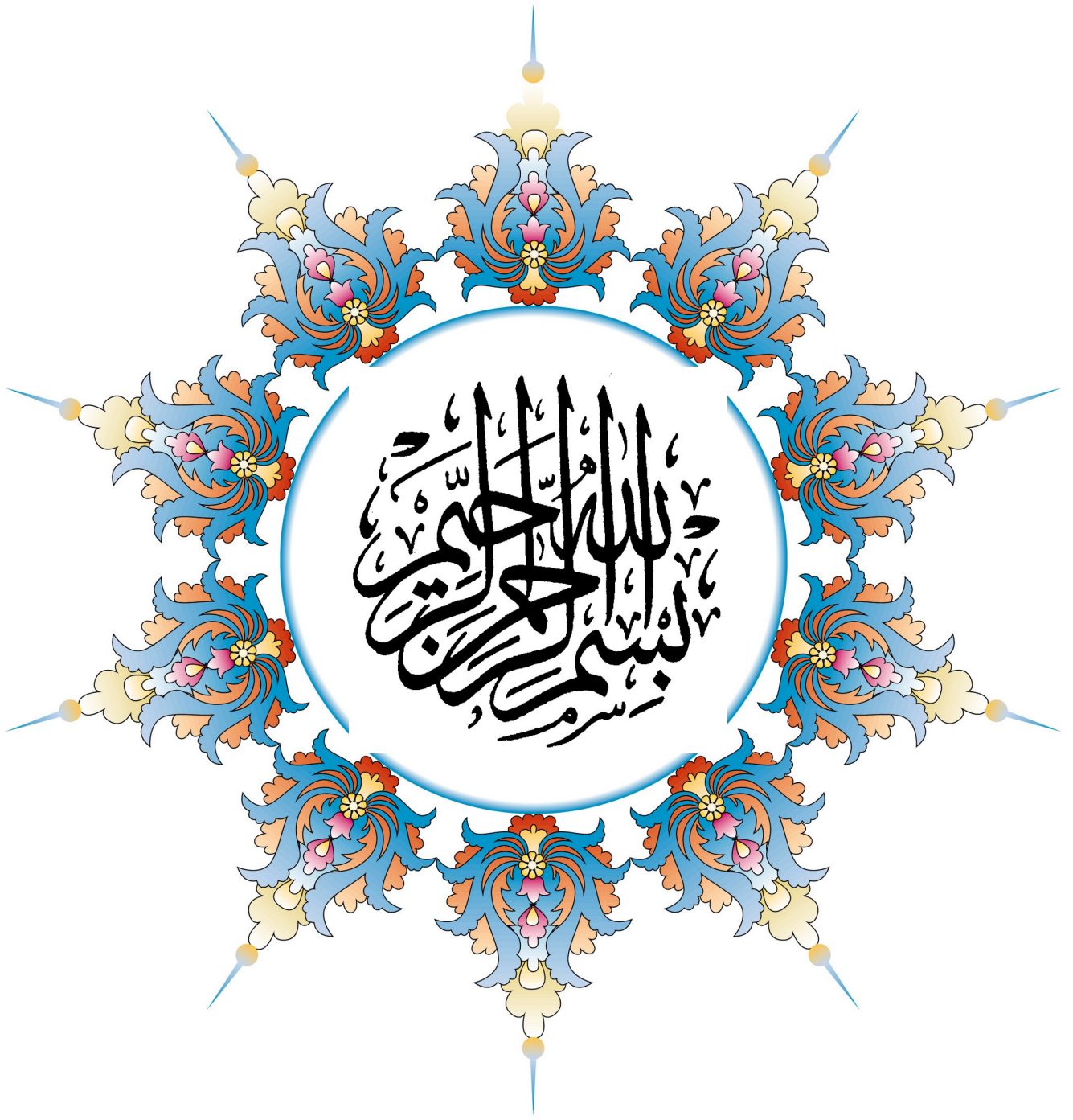
من إعداد الطلبة :

❖ قداش زين الدين

❖ مانع منية

لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب
مقررا	ميرة محمد لمين
رئيسا	بوقفة نفيسة
مناقشا	زرقوط حميدة



ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور واهمية عمليات إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري في مؤسسة اقتصادية ، باعتبار المعرفة الوجود الجوهرية الغير الملموس الذي تنامي دوره في نجاح المنظمات الاعمال والذي أدى إلى تحويل بيئة الأعمال من اقتصاد تقليدي إلى اقتصاد حديث قائم على المعرفة المتواجدة في عقول أفرادها من خلال خبراتهم وقدراتهم التي يمكن الحصول عليها من البيئة المحيطة وذلك من خلال العمليات التي تغطيها من توليد و تخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة . ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: انه توجد العلاقة الترابطية وطيدة بين إدارة المعرفة كأسلوب حديث و تنمية رأس المال البشري . وعليه تعتبر إدارة المعرفة بعناصرها من أهم وأنجح الأساليب الإدارية لتكوين و تدريب و تنمية المورد البشري بهدف الاستغلال الامثل للطاقات المعرفية للمورد من أجل تحقيق اعلى مستويات الكفاءة و كذا الرضي الوظيفي ومن ثمة تحقيق الميزة التنافسية.

من خلال إسقاط الدراسة على حالة على الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS لولاية سوق اهراس، ومعرفة واقع تطبيق إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة، تم التوصل إلى أنه توجد علاقة قوية بين عمليات إدارة المعرفة تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر الموظفين و كذا إدارة المؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

إدارة المعرفة، رأس المال البشري، تنمية رأس المال البشري.

Summary

This study aims to identify the role and importance of knowledge management processes in developing human capital in an economic institution, considering knowledge as the essential intangible presence whose role has grown in the success of business organizations and which has led to the transformation of the business environment from a traditional economy to a modern economy based on the knowledge present in The minds of its individuals through their experiences and abilities that can be obtained from the surrounding environment through the processes it covers of generating, storing, distributing and applying knowledge. The study reached the following results: There is a strong correlation between knowledge management as a modern method and human capital development. Accordingly, knowledge management with its components is considered one of the most important and successful administrative methods for forming, training and developing the human resource with the aim of optimally exploiting the resource's cognitive energies in order to achieve the highest levels of efficiency and job satisfaction and thus achieve competitive advantage.

By presenting the study on a case study on the National Fund for Social Insurance (CNAS) of the state of Souk-Ahras, and knowing the reality of applying knowledge management in developing human capital in the organization, it was concluded that there is a strong relationship between knowledge management processes and human capital development from the employees' point of view, as well as management. Enterprise.

key words:

Knowledge management, human capital, human capital development.

إهداء

قالى تعالى : " و قل ربى ارجمهما كما ربباني صغيرا "
إلى من أنارا لي درب الحياة ، من كانا السبب في ما وصلت إليه من نجاح
إلى من أطمع في حرصهما و يرفع وجودهما مقامي
إلى من سهرأ على توفير لقمة العيش الحلال و غرسا فيا المبادئ الحسان ،
أمى و أبى أطال الله في عمرهما و متعهما بالصحة و الخير
إلى من جمعني معهم ظلمات رحم واحد و ضمتني معهم جدران بيت
واحد اخوتي و اخواتي حفظهم الله
إلى زوجتي و سندي في الحياة
إلى كل أفراد العائلة كبيرا و صغيرا
إلى كل الزملاء الذين عرفت فيهم أسمى معاني الصداقة و الصحبة الصالحة و أخص بالذكر:
الاستاذ خالد رغبس و الاستاذ زين فواد و الاستاذ عماد
إلى تلاميذي الاعزاء وفقهم الله
إلى كل من يعرفني و يكن لي الثقة و الإخلاص
إلى كل من يعني وجودي له شيئا في حياته...
إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

زين الدين

إهداء

الحمد لله الرحمن الرحيم

اهدي عملي هذا الى رمز المحبة العطاء أُمي الحبيبة

التي كانت لي خير معين في السراء و الضراء

الى الذي كان لي طريق النجاح حيث أجد نفسي عاجزة عن رد جميل صنيعه

ابي الغالي اودعوا لهما بدوام الصحة و العافية

كما اهديه الي إخوتي و اخواتي الى أبنائي و زوجي الغلي

كما اهدي هذا العمل اللي جميع الأقرباء من بعيد أو من قريب

خاصة خلاتي

الى جميع عمال و زملائي في العمل

الى جميع الأساتذة من بداية مشواري الدراسي الي غالبية التخرج

كما اهديه الي كل زملائي و زميلاتي

والي كل من يفتح و يتصفح مذكرتي يوما

هنيئة

كلمة شكر و عرفان

نتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير والامتنان للأستاذ المشرف المحترم الدكتور ميرة محمد أمين
الأستاذ و الاخ الذي أنار لنا الطريق وشجعنا على البحث والاطلاع بتوجيهاته ونصائحه القيمة لنا منا جزيل
الشكر وخالص الاعتراف بالجميل.

كما نتوجه بالشكر إلى كل الأساتذة الذين نلنا منهم منابعهم العلمية طوال فترة دراستنا بصفة عامة خاصة

اساتذة مهده العلوم التسيير جامعة الشاذلي بن جديد لهم اسمى الاحترام

بصفة خاصة وكذا كل عمال الجامعة الذين جعلوها منارا ورائدا في العلم والمعرفة.

كما لا ننسى أن نتوجه بالشكر إلى كل الزملاء الطلبة الذين شجعونا على

الاستمرار و المثابرة ولو بكلمة مشجعة أو لفظة طيبة

خاصة طلبة الدفعة لهم أسمى ما يعبر به المحسن إليه للمحسن

و المتفضل عليه للمتفضل.



قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان الشكل	رقم الشكل
19	كيفية إدارة نظم المعرفة	الشكل رقم (1-1)
29	رسم توضيحي لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة	الشكل رقم (2-1)
32	إستراتيجية إدارة المعرفة كإستراتيجية أعمال	الشكل رقم (3-1)
33	إستراتيجية إدارة المعرفة كإستراتيجية وظيفية	الشكل رقم (4-1)
50	بطاقة النقاط المتوازنة	الشكل رقم (1-2)
52	هيكل رأس المال في الشركات	الشكل رقم (2-2)
58	الخصائص الأساسية لمنظمة التعلم	الشكل رقم (3-2)
69	المصالح التابعة مباشرة للمدير	الشكل رقم (1-3)
71	الهيكل التنظيمي لنيابة المديرية للمراقبة الطبية	الشكل رقم (2-3)
72	نيابة المديرية الفرعية للمالية و التحصيل	الشكل رقم (3-3)
73	المديرية للإدارة و الوسائل العامة	الشكل رقم (4-3)

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان الجدول	رقم الجدول
26	تبويب متطلبات تطبيق إدارة المعرفة	الجدول رقم (1-1)
37	ملخص تعاريف رأس المال البشري	الجدول رقم (1-2)
41	اوجه المقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري	الجدول رقم (2-2)
66	تصنيفات مراكز الدفع والبلديات المعنية	الجدول رقم (1-3)
80	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ	الجدول رقم (2-3)
80	اختبار التوزيع الطبيعي	الجدول رقم (3-3)
83	الاستفادة من دورات تدريبية وتكوينية	الجدول رقم (4-3)
84	الإحصاءات الوصفية لعبارات محور الفرضية الأولى	الجدول رقم (5-3)
87	اختبار كاي تربيع لحسن المطابقة لعبارات الفرضية الأولى	الجدول رقم (6-3)
89	الإحصاءات الوصفية لعبارات محور الفرضية الثانية	الجدول رقم (7-3)
91	اختبار كاي تربيع لحسن المطابقة لعبارات الفرضية الثانية	الجدول رقم (8-3)

فهرس المحتوي

الصفحة	المحتوي
III	الملخص
IV	Summary
V	اهداء
VII	شكر و عرفان
VIII	قائمة الاشكال
IX	قائمة الجداول
X	فهرس المحتوي
XIV	المقدمة
01	الفصل الاول: المنطلقات الفكرية والأسس النظرية لإدارة المعرفة
02	تمهيد
03	المبحث الاول: الادبيات النظرية لإدارة المعرفة
03	المطلب الأول: مفهوم وأهمية المعرفة
05	المطلب الثاني: خصائص و أنواع المعرفة .
08	المطلب الثالث: نشأة و مفهوم إدارة المعرفة .
12	المبحث الثاني: عمليات إدارة المعرفة
12	المطلب الاول: المراحل العملية لإدارة المعرفة
20	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
21	المطلب الثالث: معوّقات تطبيق إدارة المعرفة
23	المبحث الثالث: متطلبات و إستراتيجيات إدارة المعرفة
23	المطلب الاول: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
26	المطلب الثاني: ميكانزمات واستراتيجيات إدارة المعرفة
30	المطلب الثالث: إدارة المعرفة كموجه لإستراتيجية المنظمة
34	خلاصة الفصل
35	الفصل الثاني: اطار مفاهيمي لراس المال البشري
36	تمهيد
37	المبحث الاول: مفاهيم عامة حول رأس المال البشري

37	المطلب الأول : ماهية و مفهوم رأس المال البشري.
39	المطلب الثاني : الخصائص و القيم المضافة من رأس المال البشري
41	المطلب الثالث: مكونات و مستويات التصنيفية لرأس المال البشري
43	المبحث الثاني : نظريات و اليات بناء رأس المال البشري
43	المطلب الأول : المقاربة النظرية للاستثمار في رأس المال البشري
47	المطلب الثاني : عملية تأهيل راس المال الفكري وأساليبه
49	المطلب الثالث : نماذج الحديثة لقياس أرس المال الفكري:
55	المبحث الثالث : تنمية رأس المال البشري في ظل إدارة المعرفة
55	المطلب الأول : أساليب تنمية رأس المال البشري
57	المطلب الثاني : أهمية إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري
60	المطلب الثالث : الأساس الاستراتيجي لإدارة راس المال البشري بالمعرفة
61	خلاصة الفصل
62	الفصل الثالث : دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية
63	تمهيد
64	المبحث الأول: ماهية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS)
64	المطلب الأول: لمحة عن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS).
65	المطلب الثاني : التعريف ومهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية -سوق اهراس-
68	المطلب الثالث: التنظيم العام للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية
76	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
76	المطلب الاول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
77	المطلب الثاني : أداة الدراسة
78	المطلب الثالث : مقياس الاحصاء الوصفي المستعملة في الدراسة
79	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
79	المطلب الاول : صدق وثبات الاستبيان
81	المطلب الثاني : تحليل المعلومات الشخصية
84	المطلب الثالث : تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
93	خلاصة الفصل
94	خاتمة العامة

فهرس المحتوي

98	قائمة المراجع و المصادر
104	الملاحق



المقدمة

لعل ما يميز القرن الحادي والعشرين هو ظهور قوة المعرفة، وان من يُحسن توظيفها وتطويرها يمتلك القوة، وبناء على ذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملاً مهماً في تعزيز القدرات الانتاجية والتنافسية للمنظمات والمجتمعات، وعليه تم موضوع استقطابها وتوظيفها والحفاظة عليها وتدريبها وتحفيزها أمراً في غاية الاهمية، مما أدت الاولوية التي يحتلها الرأسمال البشري في الاقتصاد المعرفي الى صراع عالمي حول الموهوبين، تماماً كما كانت الشعوب في الماضي تتصارع حول الارض كأحد أصول الانتاج. وبناء على ان الادارة تستهدف الافادة المثلى من مواردها البشرية (مديرين) فان تشجيعهم ودفعتهم للاجتهد من خلال تهيئة المناخ المناسب ينمي الابتكار و الابداع وينشطه.

اما على المستوى المؤسسي فان المعرفة بفعل التغيرات العميقة أصبحت اكثر اهمية بشكل غير مسبوق بما يجعلها القدرة الجوهرية الأكثر اهمية ومصدراً للميزة التنافسية المستدامة، وهذا ما يمثل الدلالة لاستراتيجية ادارة المعرفة.

مشكلة البحث:

يركز هذا البحث على مشكلة اساسية تتمثل في تبيان العلاقة الوطيدة بين إدارة المعرفة والعنصر البشري، فقد بات هذا ملمحاً بارزاً في القرن الحادي والعشرين الذي تميز بتدفق المعرفة، والتي باتت تمثل حجر الزاوية في تنمية الموارد البشرية التي تشكل بالتالي عاملاً رئيسياً في رفع الطاقات الإنتاجية وتعزيز القوة التنافسية للمنظمات والدول.

من هذا المنطلق، كان من اولويات إدارة المعرفة البحث عن السبل التي تجعل المؤسسة تتحكم في تدفقات الموارد المعرفية، وضمن وصولها الى جميع المستخدمين بشكل يضمن الاستفادة الفعالة منها.

تأتي هذه الورقة البحثية لتجيب عن إشكالية اساسية هي

كيف تساهم إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية ؟

الاسئلة الفرعية

ولتوضيح السؤال الرئيسي، نرى من الضروري طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- ❖ كيف يمكن أن تساهم إدارة المعرفة في تنمية المعارف و المهارات على مستوى المؤسسة محل الدراسة؟
- ❖ كيف يمكن أن تساهم إدارة المعرفة في تنمية خبرات الأفراد على مستوى المؤسسة محل الدراسة؟

الفرضيات

- يفترض البحث الى الوصول الى الحدود التي تربط الموارد البشرية واقتصاد المعرفة من خلال تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد مبني على المعرفة وذلك من خلال:
1. تعد إدارة المعرفة قيمة مضافة في المورد البشري الكفي
 2. تعمل إدارة المعرفة على تنمية رأس المال البشري لتحقيق أهداف المؤسسة

اهداف البحث:

يهدف البحث الى السعي لتحقيق حزمة متكاملة من الأهداف الأساسية التي يمكن إنجازها بتقديم إطار نظري متكامل بين الموارد البشرية و ادارة المعرفة عن مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها وأهدافه و الفوائد المخبية منها، والتعرف على أنواع ونماذج المعرفة، وعلى عمليات إدارة المعرفة، وتحليل دور إدارة المعرفة في تطوير الموارد البشرية بالمنظمات ورفع إنتاجية وكفاءة الفرد وتحديد الآثار الإيجابية الناجمة عن تطبيقها. من خلال اسقاطها على دراسة الميدانية لمؤسسة اقتصادية للوصول الى بناء قاعدة راس المال البشري عن طريق :

- ✓ اسلوب تعليمي خلاق للمورد البشري مقرون بالديمومة والاستمرار .
- ✓ تدريب وتطوير للعنصر البشري و تنمية تطويره
- ✓ التشجيع على الابتكار والإبداع المستمر
- ✓ العمل على ضمان الاستمرارية للمؤسسات والمنظمات المعرفية بدعمها بالقوى البشرية الخلاقة.

أسباب اختيار الموضوع

- ⊕ تهتم المنظمات بتنمية عناصرها البشرية لرفع أدائهم وتحسينه، من خلال تنمية معارفهم وصقل مهاراتهم و تهمين خبرتهم ، حيث نرى أنه من أهم الأساليب غير المباشرة والداعمة لتنمية رأس المال البشري إدارة المعرفة .
- ⊕ تعتبر إدارة المعرفة أحد المواضيع الهامة، والتي كانت ما زالت محط اهتمامات الباحثين ودراسات الاكاديمية بمختلف الجامعات والفعاليات العلمية.
- ⊕ توجهات الطلبة لدراسات رأس المال البشري، وكيفية الاستثمار في تنميته.
- ⊕ التعرف على واقع إدارك المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأهمية إدارة المعرفة،
- ⊕ الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع إدارة المعرفة كأسلوب إداري حديث ومعرفة واقع تبنيه بالمؤسسة محل الدراسة وأهميته في تنمية رأس المال البشري في المؤسسات الجزائرية، من خلال توضيح العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة وأبعاد رأس المال البشري وأساليب تنمية رأس المال البشري.
- ⊕ لفت انتباه المدراء والإطارات المسيرة لأهمية تنمية رأس المال البشري ودور إدارة المعرفة في ذلك.

منهجية البحث.

يستخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذا الدراسة لتحقيق الأهداف المشار إليها، وتعتمد المنهجية المتبعة على جانب نظري يتمثل في مراجعة أحدث الدراسات والبحوث المتعلقة في مجال ادارة الموارد البشرية و إدارة المعرفة. سوف نتطرق في بحثنا هذا إلى مفاهيم و أهمية صنع المعرفة ونشرها والمشاركة بها لخلق مجتمعات واعية قادرة على التعامل مع الحدث بفعالية وكفاءة وخلق موارد بشرية قادرة على الابتكار والإبداع. وكذا المنهج التحليلي من خلال تحليل البيانات الاحصائية في دراسة الحالة.

حدود الدراسة

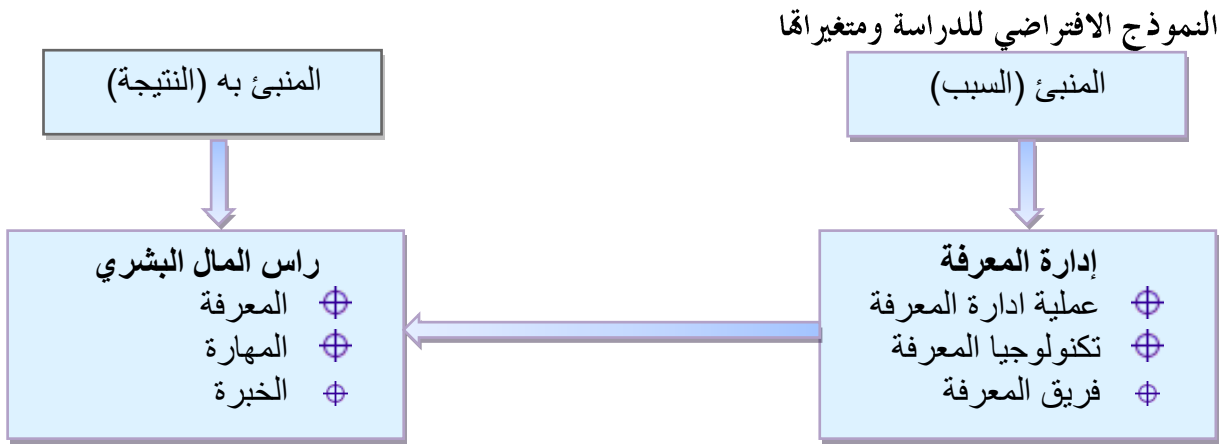
- **الحدود المكانية :** من خلال دراسة الحالة الميدانية حيث تم توزيع الاستبيان على عمال و رؤساء الأقسام والمصالح والإطارات المؤسسة محل الدراسة
- **الحدود الزمانية :** إمتدت الدراسة الميدانية من شهر جانفي 2024 إلى غاية شهر ماي 2024

نموذج الدراسة

من خلال هذا الطرح يتبادر إلى ذهننا أنه توجد علاقة مباشرة وغير مباشرة بين إدارة المعرفة وتنمية رأس المال البشري حيث أن:

-العلاقة غير المباشرة :تؤثر أبعاد إدارة المعرفة في رأس المال البشري بوجود (أساليب تنمية رأس المال البشري، إستقطاب، تكوين، تعلم، محافظة)

-العلاقة المباشرة :تؤثر إدارة المعرفة مباشرة في تنمية أبعاد رأس المال البشري (تنمية المعارف، تنمية المهارات، تثمين الخبرة)



هيكل الدراسة

لقد قدمنا في الفصل الأول المنطلقات الفكرية والأسس النظرية لإدارة المعرفة من خلال التطرق الى الادبيات النظرية لإدارة المعرفة من مفهوم و خصائص و انواع و كذا العوامل المؤثرة فيها و ابعدها و نماذجها الاستراتيجية

ثم لوجنا في الفصل الثاني الى دراسة اطار مفاهيمي مدخلي راس المال البشري من خلال مفاهيم عامة حول رأس المال البشري وكذا نظريات و اليات بناء رأس المال البشري

للوصول الى تنمية رأس المال البشري في ظل إدارة المعرفة

ومن ثما تم اسقاط الجانب النظري على دراسة استبائييه للمؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية

CNAS فرع سوق اهراس دراسة احصائية في دراسة الحالة

الدراسات السابقة

1: دراسات إدارة المعرفة:

1-1: دراسة (العربي عمران 2018) بعنوان: دورة إدارة المعرفة في رفع الكفاءة اداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ظوابط التنمية المستدامة: دراسة ميدانية لعينة من الشركات الاسمنت في الجزائر، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية علوم الاقتصادية وتسيير وعلوم تجارية، جامعة فرحات عباس سطيف،

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الاداء. وقد تم تبني المنهج الوصفي في هذه الدراسة، حيث إستند البحث على متغيرين هما ادارة المعرفة و ورفع الكفاءة ، وتكون هذا البحث من خمسة فصول تضمنت التغطية النظرية للإشكالية ركز كل منها على مجموعة من المفاهيم والنظريات والتوجهات الفكرية التي توضح متغيرات الدراسة وطبيعة العلاقة فيما بينها، إذ تم تناول ادارة المعرفة في منظمة كمفهوم وعملية، ثم عرض ملامح الاداء الإستراتيجي للمنظمة وقد خصص الجزء الأخير من هذا الفصل لتحليل وتشخيص علاقة الأثر. وقد انتهى البحث بمجموعة من الاستنتاجات والفرضيات التي تؤكد الأثر الإيجابي للإدارة المعرفة على تحقيق اعلى مستويات الكفاءة في الاداء في ضل التنمية المستدامة .

2-1: دراسة (سهام سليمان حسين 2014) بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحسين ممارسة التخطيط

الإستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي* دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية *

اهتمت هذه الدراسة ببحث دور إدارة المعرفة في تحسين ممارسة التخطيط الإستراتيجي وفقا لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في جامعات المصرية الحكومية ولذلك فهي تهدف إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والممارسة الفعلية للتخطيط الإستراتيجي وفقا لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المعرفة في الجامعات المصرية الحكومية والممارسة الفعلية للتخطيط الإستراتيجي وفقا لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي، توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة (تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية دعم الإدارة العليا) والممارسة الفعلية لإدارة المعرفة، وجود تمايز جوهري بين الجامعات الحكومية المصرية من حيث الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة والممارسة الفعلية للتخطيط الإستراتيجي وفقا لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي وإن

كان يعتبر هذا التمايز ذو جودة ضعيفة، وقد قام الباحث بناء على نتائج الدراسة باقتراح مجموعة من توصيات أهمها: اتخاذ إدارة المعرفة كمعيار للجودة يتم إدراجه ضمن معايير الاعتماد الأكاديمي، زيادة فعالية إدارة المعرفة من خلال صياغة خطة إستراتيجية محددة خاصة بما تتوافق مع خطة الإستراتيجية عامة للمؤسسة.

1-3: دراسة (برحال عبد الوهاب 2018)، بعنوان : علاقة ادارة المعرفة باعداد وتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية.

هدفت الدراسة إلى اختبار دور إدارة المعرفة في اعدادو تنفيذ استراتيجية المؤسسة في مؤسسات الاقتصادية ، ومن خلال النتائج التي توصل إليها الباحث اتضح أنه توجد علاقة بين ارساء وتنفيذ الاستراتيجية و نجاحها بإدارة المعرفة في مؤسسات محل الدراسة، إلا أنه توجد معوقات تعرقل من تطبيقه وممارسته بشكل يسمح بتحقيق اهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وقد خلصت الدراسة إلى تقديم جملة من التوصيات تهدف إلى تأكيد ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة و كذا تحديثها دوريا وجعلها منهج عمل لمسيري المؤسسات.

2: دراسات راس المال البشري :

1-2: دراسة (علاء عبد السلام الحمداني وآخرون 2013) بعنوان: مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري وانعكاساته في المزيج التسويقي السياحي (دراسة حالة فندق نينوى الدولي)، المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى تأكيد دور الاستثمار في الراس المال البشري و انعكاساته على المزيج التسويقي بهدف الارتقاء بالتسويق السياحي ، وكشف العلاقة بين إدارة راس المال البشري و و نجاح الخطط التسويقية وقد انتهت إلى نتائج عدة أهمها:

وجود علاقة ارتباطية بين راس المال البشري و المزيج التسويقية بالإضافة إلى وجود ضعف كبير في اعتماد المؤسسات السياحية في الجزائر على الاستثمار في راس المال الفكري البشري وكذا تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعمليات التسيير بالمعرفة

2-2: دراسة (عدنان سالم القاسم الأعرجي 2013) بعنوان : أثر إستراتيجية التدريب في تنمية رأس المال البشري، دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في الشركة العامة للكبريت المشراق، المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة ، الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإستراتيجيات التدريبية في تنمية راس المال البشري دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في الشركة العامة للكبريت المشراق،وقد تم تناول الدراسة في المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن العلاقة الطردية بين ادارة المعرفة و تدريب راس المال البشري وأوصت هذه الدراسة بضرورة الإعتماد على التكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نقل المعرفة وضرورة ترقية مصلحة البحوث والدراسات البشرية في المؤسسة.

3: دراسات علاقة إدارة المعرفة و راس المال البشري

3-1: دراسة (ابتسام حسيني 2019) بعنوان: مساهمة إدارة المعرفة في بناء راس المال الفكري في

المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الاقتصادية دارسة حالة :مؤسسات الاتصالات بسكرة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مساهمة إدارة المعرفة في بناء راس المال الفكري في مؤسسات الاتصالات بسكرة، وقد تحددت إدارة المعرفة بعملياتها الستة المتمثلة في (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، و تطبيق المعرفة)، كما تحدد راس المال الفكري بثلاثة أبعاد تمثلت في (راس المال البشري، راس المال الهيكلي، راس مال العلاقات)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان لغرض جمع البيانات من أفراد العينة المكونة من 87 مفردة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبيان، و قد استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب من بينها :مقاييس الإحصاء الوصفي، اختبار التوزيع الطبيعي، تحليل التباين معامل الانحدار الخطي البسيط و غيرها، وقد توصلت الدراسة إلى:

توجد مساهمة ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في بناء أرس المال الفكري لمؤسسات الاتصالات بسكرة، كما أن العلاقة بين متغيري الدراسة جاءت علاقة طردية قوية، و ذلك من خلال معامل التباين. إذ يشير إلى أن إدارة المعرفة تفسر التباين في راس المال الفكري في المؤسسات الاتصالات بنسبة 87.7% ، غير أن الخصائص الديموغرافية و الوظيفية اثبت أن الفروقات فيها لا تؤثر على متغيرات) الدراسة. و توصي الدراسة بضرورة خلق لغة جديدة ونشرها داخل المؤسسات تهتم باستخدام المصطلحات الجديدة لإدارة المعرفة و راس المال الفكري، باعتبارها تعتمد على فكرة أساسها أن المؤسسات ملزمة باستخدام ما لديها من معرفة بكل ما تشمله من ترخيص وبراءات اختراع ومعلومات خاصة بالعملاء.

3-2: دراسة (بن حجوبة حميد 2018)، بعنوان : علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء البشري في

المؤسسة الاقتصادية -أطروحة دكتوراه، دراسة حالة مؤسسة سونطراك جامعة مستغانم

هدفت الدراسة إلى الكشف عن نوع العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء البشري في مؤسسة سونطراك بهدف التعرف على واقع إدارة المعرفة وتطبيقها بالمؤسسة حيث تم دراسة الاحصائية للموضوع من خلال استبيان ، حيث خلص من خلال الدراسة إلى مجموعة من النتائج أثبتت وجود علاقة ايجابية قوية وطرديّة بين إدارة المعرفة والأداء البشري في المؤسسة، حيث كلما كان تطبيق المعرفة بشكل جيد كلما تحسن أداء الفرد العامل، واعتبرت الدراسة أن أداء العنصر البشري عيار و حجر اساس في تحسن أداء المؤسسة ككل.

صعوبات الدراسة

تتمثل أهم العوائق لهذه الدراسة في الجانب التطبيقي فقد واجهتنا عقبة تمثلت في نقص التعاون من طرف المؤسسة محل الدراسة، ومنه صعوبة الحصول على المعلومات وكذلك توزيع الاستبيان واسترجاعه، بالإضافة إلى الصعوبات المترتبة بذيق الوقت تحليل الدراسة .



الفصل الاول
المنطلقات الفكرية والأسس النظرية لإدارة المعرفة

تمهيد

لقد انبثقت إدارة المعرفة عن التطورات الفكرية المعاصرة في عالم الاعمال، وتعتبر من المفاهيم الاساسية الحديثة التي تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها إلى تطبيقها، وذلك أن إدارة تلك المعرفة بشكل جيد يساعد هذه المنظمات على تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من التفوق على المنافسين وضمان بقاءها وتطورها.

وبهذا تعتبر المعرفة المورد البشري الذي يتميز بالتنامي والاستمرار، ويزداد اهتمام المنظمات الحديثة اليوم بالمعرفة وذلك بالنظر إليها على أنها تعد أساسا فاعلا لتحديد الرؤية والرسالة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ولمعرفة هذا تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: الادبيات النظرية لإدارة المعرفة.

المبحث الثاني: عمليات إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: متطلبات و إستراتيجيات إدارة المعرفة.

المبحث الأول: الادبيات النظرية لإدارة المعرفة

ومن أجل مواجهة هذه التحديات وتحسين الأداء، فإن إدارة المعرفة Knowledge Management يعد أحد السبل التي يمكن للمنظمات اللجوء إليها. ويتم ذلك من خلال القيام بعمليات إعادة تربية وتعليم القوى العاملة وتدريبها على إدارة المعرفة، وبناء القاعدة المعرفية لدى المنظمات، وكذلك من خلال توجه المنظمات نحو تجميع المعرفة ونشرها على كافة المستويات الإدارية فيها، وتطوير سعيها نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة، وتوظيف المعرفة التي تمتلكها بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفاعلية وصولاً إلى مرحلة التميز من خلال تعزيز ما يسمى الممارسة الأفضل

المطلب الأول: مفهوم وأهمية المعرفة

1. تعريف المعرفة:

يعرف ماير (Maier) المعرفة على أنها كل التوقعات المدركة التي تنظم بشكل ذو معرفة ويتم تجميعها واحتواءها عبر الخبرة والاتصالات المستخدمة من قبل الفرد أو وكيل المنظمة لاستخدامها في ترجمة المواقف وتوليد النتائج أو السلوك أو الحلول.¹

كما تعرف على أنها عبارة عن تراكم لدى الفرد والمنظمة وذلك عن طريق إضافة ما تكسبه من معلومات إلى خبرات، الفكر المسبق والخلفية الثقافية التي تمتلكها مسبقاً وتكون على نوعين ظاهر يسهل التعبير عنها، وضمنية يصعب التعبير عنها بسهولة ويصعب نقلها إلى الآخرين.²

ويعرف عجلان المعرفة بأنها نسيج من الخبرات والمهارات والمعلومات والقدرات المعرفية الضمنية، والواضحة المتراكم لدى العاملين لدى المنظمة.³

وتعرف كذلك المعرفة بأنها معلومات معالجة، ومفهومة، يمكن الاستفادة منها في معالجة المشاكل واتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف المختلفة والاستجابة لمتطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.⁴

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف المعرفة على أنها "رأس مال فكري يمكن تحويله وترجمته إلى مهارات وأنشطة عملية تمارس في مختلف وظائف المؤسسة، ما يجعل من المعرفة عنصراً منشئاً للقيمة والمضافة مع إمكانية الاستثمار فيه، وهي

¹- زكرياء الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال (قراءات وبحوث)، الطبعة 1، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2009، ص: 51.

²- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، الأردن، 2009، ص: 55-56.

³- حسين عجلان حسن، استراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الاعمال، ط1، اثناء، عمان، الاردن، 2008، ص15.

⁴- أحمد عثمان ادم، دور ادارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنظمة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، الطبعة 1، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، مصر، ص: 28.

الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات قرارات التي تم تجميعها وتنظيمها ومعالجتها في حل مشكلة ما أو في اتخاذ قرار ما.

2. أهمية المعرفة:

تبرز الأهمية للمعرفة في الوقت الحاضر نتيجة ثورة المعرفة المرتبط بثورة المعلومات والاتصالات واستخدام نتائج ومعطيات المعرفة العلمية في كافة مجالات عمل الاقتصاد، وتطور نشاطاته، ونموه الذي يتمثل فيما يلي:¹

- ❖ الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها وإفرازاتها في كافة مجالات الأعمال.
- ❖ تمثل المعرفة العلمية الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية.
- ❖ الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة في المعرفة. والتي ينجم عنها تكوين رأس المال المعرفي.
- ❖ الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليدا، وإنتاجا، واستخداما، والتي تمثلها شركات المعلومات والاتصالات، والبرمجيات، والبحوث .
- ❖ الزيادة المستمرة في إعداد العاملين في مجال المعرفة، وفي الأعمال كثيفة العلم.
- ❖ وبالإضافة إلى ذلك تبرز أهمية المعرفة في إسهامها في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة، كذلك أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر ابداعا وحفزت الابداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها. كما تتجلى أهمية المعرفة أيضا في كونها المصدر الأساسي للقيمة وتوجه المعرفة مديري المنظمات إلى كيفية ادارة منظماتهم باكثر كفاءة.²

1. الدور الاستراتيجي للمعرفة:

تمثل الإستراتيجية دليلا وموجها شاملا للأمد البعيد لمنظمة الأعمال، فالمعرفة يمكن أن تمثل المغذي لعمليات الإدارة الإستراتيجية بمختلف مراحلها.

حيث أن الاستراتيجية ناتج تفاعل معرفي متأثر بالجوانب الملموسة وغير الملموسة من المعرفة، إذ أن المعرفة تسند العقل الاستراتيجي وتشكل الميزات التنافسية الفريدة لدى منظمات الأعمال، وينظر إلى العلاقة بين المعرفة واستراتيجية المنظمة على مستويين:

¹ - احمد الخطيب خالد زيفان ، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، ط 1، دار الكتاب العالمي ، عمان الأردن، 2009، ص 07.

² - صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 13.

- تتشكل الاستراتيجية وتصاغ في إطار منظور معرفي معين متأثراً بشكل كبير بالمعارف والخبرات وخاصة الجديد منها والابتكارية، فإذا كانت المعرفة الضمنية والحكمة توجد في رؤوس وأدمغة المدراء الكبار، فإن هذا الأمر سينعكس على طبيعة المعرفة المتولدة من هذه الخبرة والحس على الخيارات الاستراتيجية المهمة.

- يمكن النظر إلى المعرفة كونهما نشاطاً إدارياً في إدارة وظيفة تأخذ مسميات عديدة في منظمات الأعمال مثل إدارة تكنولوجيا المعلومات أو البحث والتطوير والمعلومات وحتى إدارة المعرفة، وهنا فإن هذه الإدارة تسهم كباقي الإدارات في رفق استراتيجية الأعمال باعتبارها من الوسائل الضرورية للنجاح متفاعلة مع غيرها من الإدارات الأخرى.

وفي كل الأحوال فإن منظمات الأعمال تحاول أن تجعل من المعرفة بمختلف أشكالها وجوانبها مدخلاً يعزز باستمرار القدرات الجوهرية للمنظمة لكي تسند هذه القدرات ميزات تنافسية

المطلب الثاني: خصائص و أنواع المعرفة .

1. خصائص المعرفة:

للمعرفة خصائص وسمات تميزها عن الأنشطة الأخرى، وقد تعددت خصائصها تبعاً لاختلاف وجهات النظر التي يحملها الباحثون في هذا المجال، وللاستفادة المتوقعة منها وتبلور فيما يلي:¹

- غير عادية أي غير ملموسة؛

- تتعرض للتغيير المستمر أي أنها غير ثابتة وتتغير بتغير المعلومات التي تصل بها؛

- المعرفة هي نتاج العلم، والتعلم والخبرة؛

- المعرفة تراكمية وغير قابلة للنضوب، أي أنها تتجدد وتزداد وتتراكم بالإضافة إليها؛

- المعرفة السابقة تمثل الأساس لتوليد المعرفة الجديدة؛

و بالإضافة إلى خصائص أخرى للمعرفة منها:²

- المعرفة يمكن أن تولد: بعض المنظمات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة وهذا ما يمثله الافراد المتكرون الذين يولدون المعرفة.

- المعرفة يمكن أن تموت: وكما تولد المعرفة يمكن أن تموت باحلال المعارف الجديدة

بمحال القديمة لتتقاعد عن الاستعمال.

¹ - احمد الخطيب خالد زيغان ، المرجع السابق، ص 09.

² - اميرة هاتف حداوي الجنابي ، اثر ادارة المعرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي ،رسالة مقدمة لنيل الماجستير غير منشورة ، تخصص علوم ادارة الاعمال، جامعة الكوفة، العراق 2006/2005، ص 25.

- المعرفة يمكن أن تخزن: المعرفة يمكن أن تخزن بشتى الوسائل فقد كانت في العشرين سنة الماضية على الورق. و الأشرطة وعلى وسائل التخزين الالكترونية. -

المعرفة يمكن أن تمتلك: إن المنظمات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها الى براءات اختراع وأسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأن ملكية مادية.

2. أنواع المعرفة :

تعددت التصنيفات للمعرفة من قبل المختصين في ادارة المعرفة، صنفت الى تصنيفات حسب وجهات نظر مختلفة، والتصنيف الأكثر شيوعا والأكثر استخداما بين الباحثين في حقل ادارة المعرفة هو المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة يمكن بيانها كالتالي :

1-4- المعرفة الضمنية: وهي المعرفة التي تكون متضمنة في أشخاص من تتوفر لديه هذه المعرفة التي تحتزنها عقولهم وما تحويه هذه العقول من معارف وأفكار لا تنفصل عنهم.¹

- كما تعرف أيضا المعرفة الضمنية بأنها تحصيل العمليات العقلية التي داخل عقل الإنسان، وهذا النوع من التعرف يصعب ادارته والتحكم فيه لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط، الا وانه يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات الخاصة بذلك وتحويل بعض المعرفة الضمنية الى ظاهرية عن طريق ملاحظة الممارسات العلمية، وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الاخرين لنقل وتبادل المهارات الخبرات المواقف الاتجاهات والقدرات.²

- كما تتعلق المعرفة بالمهارات (skill know - how) والتي هي في حقيقة الأمر توجد

في داخل عقل وقلب كل فرد والتي من غير السهولة أو تحويلها للاخرين. وقد تكون المعرفة الفنية ه أو ادراكية³

2-4 المعرفة الصريحة: وهي المعرفة الرسمية، القياسية، المرزمة النظامية، الصلبة، المعبرة عنها كميًا، وقابلة للنقل والتعليم، وتسمى أيضا المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها الى خارج الشركة، ونجدها في أشكال الملكية الفكرية، الحماية

¹ - أحمد الخطيب ، خالد زيغان، مرجع سبق ذكره، ص 07.

² - مشلوف سهام التطور التكنولوجي ودوره في ادارة المعرفة داخل المنظمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير

تخصص ادارة واقتصاد المؤسسات-جامعة عبد الحميد بن باديس مستغام السنة الجامعية 2016/2017، ص 38.

³ - يونس عبد العزيز مقدادي واخرون المعرفة السوقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان - العدد

10. 2012 ص 68.

القانونية كما في براءات الاختراع، حقوق النشر، الاسرار التجارية... كما أن المعرفة الصريحة هي: "المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم وتشمل كل من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها... الخ"¹ ويضيف باحثون آخرون نوعين آخرين من المعرفة هما:²

3-4 المعرفة الكامنة: وهي معرفة يمكن الوصول اليها بشكل غير مباشر فقط، ويتم ذلك من خلال اساليب الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك، ويتواجد هذا النوع من المعرفة في العقل البشري وفي المنظمات على نحو عام.

4-4 المعرفة المجهولة: وهي المعرفة المبتكرة او المكتشفة من خلال النشاط والمناقشة، والبحث والتجريب، وتتواجد أيضا في العقل البشري والمنظمات على نحو عام.

كما يركز jc SPENDER في تصنيفه للمعرفة على أفكار (C.Bernerd) في نظريته للمنظمة ككيان اجتماعي وافكار Nonaka و takeychi في التمييز بين المعرفة الضمنية والصريحة، وبذلك فهذا التصنيف من أهم التصنيفات المقدمة للمعرفة، حيث ينظر Spender للمعرفة من منظور اجتماعي مشيرا الى أنها حصيلة التفاعل بين الافراد والمجتمع مميذا بين اربعة أصناف من المعرفة هي:³

- **المعرفة الواعية:** وهي معرفة صريحة وفردية حيث يمكن فهمها وتعلمها، مثل: المفاهيم والنظريات... الخ
- **المعرفة الموضوعية:** تعبر عن المعرفة التي يكتسبها الفرد من خلال العمل وتراكم الخبرات وهي تتميز بكونها معرفة ضمنية وتمثل في المهارات الفنية والمواهب.
- **المعرفة الآلية:** وهي معرفة تتقاسمها الجماعة وتتميز في كونها معرفة صريحة.
- **المعرفة الجماعية:** هذا النوع يشير الى المعرفة الضمنية الموجودة لدى الجماعات وتتميز بكونها معرفة اجتماعية كامنة.

¹ - نوري محمد مجدي، مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير في اطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وادارة المنظمات، تخصص اقتصاد وادارة المعرفة والمعارف، السنة 2018/2019، ص 17.

² - عمر أحمد همشري، ادارة المعرفة، الطريق الى التميز والريادة، ط1، دار صفاء، عمان، 2013، ص 68.

³ - برحال عبد الوهاب، علاقة ادارة المعرفة باعداد وتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف الميلة، السنة الجامعية 2017/2018، ص 89.

كما توجد أنواع أخرى للمعرفة هي:¹

4-5 المعرفة الإدراكية: تتعلق بالمبادئ والقوانين العامة النظرية والأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد التعليمية.

4-6 المعرفة التقنية: تتعلق بالمبادئ والقوانين العامة النظرية والأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العامة.

لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين، وإذا ما اعتبرت إدارة منظمة المعرفة مورداً أساسياً تستثمر فيه شكل كثيف ويتم بناؤه بشكل منهجي ومنظم سواء لدى الإدارة العليا والموظفين أو المهنيين، فإن هؤلاء هم الأساس في إيجاد القنوات الجوهرية في منظمة الأعمال تلك القدرات المرتبطة بصورة كبيرة بالمعرفة الضمنية وحكمة الإدارة.

المطلب الثالث: نشأة و مفهوم إدارة المعرفة .

1. . نشأة و تطور إدارة المعرفة

أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو (دون مارشند) في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات. وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة (Drucker) من أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وأن المنظمات ستكون من صناعات معرفة (Workers Knowledge) الذين يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

أ- **مرحلة البدايات :** ارجع بعضهم بداياتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأها شركة (هوليت باكارد) الأمريكية في عام (1985) .

لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وبتأثيرها على عملية الأعمال، حتى أن (وول ستريت) أكبر سوق مال في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر.

ب- **مرحلة الاهتمام والتوجه:** بدأ (وول ستريت) الاهتمام بها وأخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لخلق القيمة وبدأ بمكافئتها.

- بدأ التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة عام (1997) وفي عام (1999) خصص البنك الدولي (4%) من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير انظمتها

¹ - خيري علي أوسوه، أثر إدارة المعرفة في عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق، دراسة إستطلاعية في عدد المنظمات المصرفية في مدينة دهوك، مجلة

ج- مرحلة النضوج والاعتراف: البدايات الحقيقية لإدارة المعرفة بمفهومها الحديث هي في منتصف التسعينيات، وتحديدًا بعد تنفيذ البرامج الناجحة لمبادرة إدارة المعرفة في شركة (HP) الأمريكية، وفي تطبيقات شركة سكانديا للتأمين وللمختبرات بكمان، ومصرف امبريال الكندي، ومنظمة دو للكيماويات،

• وفي 1999 خصص البنك الدولي (4%) من الميزانية الادارية السنوية لتطوير انظمتها

- ان المزيد من الاعتراف بإدارة المعرفة مرهون بالوصول إلى مقاييس أكثر دقة لقياس نتائج تطبيقها.

- وعن مستقبل إدارة المعرفة، يتوقع العديد من الباحثين إلى أنها ستواصل النمو وستغطي أغلب المنظمات في العالم

2. تعريف إدارة المعرفة

عرفت إدارة المعرفة بأنها عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق الرأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع.¹ كما عرفت بكونها العملية التي يتم فيها الوصول إلى تجربة الخبرة التي تمكن من خلق قابليات جديدة وتمكن الأداء الرئيس وتشجع على الابتكار وتحسين الفائدة التي يحصل عليها الزبون.² وينظر إليها بأنها عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال سواء كان في الوثائق أو القواعد، البيانات أو في عقول العاملين لإضافة قيمة للمنظمة من خلال الابتكار والتطبيق والتكامل المعرفة في طرق غير مسبوقة.³

مما سبق يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها عملية إدارية تنظيمية تتعامل في بيئة المنظمة مع كل أوجه المعرفة، ويشمل هذا التعامل معالجة المعرفة وخلقها وتصنيفها وتخزينها في قواعد المعرفة، من أنظمة وإجراءات تساهم في تحسين قدرات التعامل والإبداع لدى المنظمة.

3. أهمية إدارة المعرفة:

تتمثل أهمية إدارة المعرفة في ما يلي:⁴

⊕ الحصول على المعرفة قيمة من مصادر خارجية؛

⊕ إنتاج معرفة جديدة؛

⊕ الحصول على معرفة في صنع القرار؛

⊕ إدخال التحسينات في العمليات والمنتجات والخدمات؛

¹ عبد الستار علي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة 1، دار المسيرة، عمان الاردن، 2009، ص: 27

² مجموعة خبراء، أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات: بحوث محكمة منتقاة، الطبعة 1، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2014، ص: 114

³ ريجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة 1، دار الصفاء، عمان، الاردن، 2008، ص: 118

⁴ اكرم سالم حسن الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الطبعة 1، الواروق، عمان، الاردن، 2013، ص: 69-70

الفصل الأول: المنطلقات الفكرية والأسس النظرية لإدارة المعرفة

- ⊕ نقل المعرفة من خلال المتوافرة إلى أقسام وفروع أخرى من المنظمة وخارجها.
- ⊕ بالإضافة إلى ذلك تتمتع إدارة المعرفة بالأهمية التالية:¹
- ⊕ ترفع إدارة المعرفة قدرة المنظمة على التعلم من بيئتها، ودمج المعرفة في عمليات أعمالها؛
- ⊕ تسهم إدارة المعرفة في تحقيق الاستجابة السريعة لنقاط الضعف والتهديدات التي تؤثر على طريق عمل المنظمة؛
- ⊕ تعتبر إدارة المعرفة مهمة للمنظمات لتحسين الميزة التنافسية.

والأهم من ذلك، القيمة المضافة المتحققة في المستويات المختلفة من أنشطة المنظمة تزداد من خلال عمليات اكتساب وتخزين واستخدام المعرفة، وبالتالي تحمي المنظمة حصتها السوقية، وتضمن فرص المشاركة المستقبلية وثبوتهما في مقدمة المنافسين، إضافة إلى دور إدارة المعرفة في إعادة الهيكلة التي تساعد في تطوير وتحديث المنظمة لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتزويد من عوائدها ورضا العاملين وولائهم وتحسين من الموقف التنافسي لها من خلال التركيز على الموجودات التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، لذلك تعد إدارة المعرفة أمراً حاسماً وحيوياً في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة⁽²⁾.

4. أهداف إدارة المعرفة :

تتمثل أهداف إدارة المعرفة في ما يلي:³

- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة؛
- العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنطقة.
- وضع البيانات والادلة الخاصة بالأعمال ذات العلاقة بالاجتماع ؛
- تطوير الاسس ومعايير التأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة؛
- المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والاجراءات المتعلقة بالإدارة وتطوير البنية التحتية للمجتمع المعرفة.

¹ بن طاطا عتيقة، أثر التفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات القطاعي الصناعي والخدمي، اطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه غير منشورة في تسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان 2016، ص: 49

² حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة 1، دار إثراء: عمان، الأردن 2008، ص 17.

³ خضر مصباح اسماعيل الطيبي، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة 1، دار حامد ، عمان، الاردن، 2010، ص: 45

بالإضافة إلى ذلك تعمل إدارة المعرفة على تحقيق الأهداف التالية:¹

- ⊕ تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية؛
- ⊕ تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
- ⊕ زيادة العائد المالي من طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر؛
- ⊕ تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمشاكلها؛
- ⊕ تكوين مصدر موحد للمعرفة؛
- ⊕ تحديد المعارف والكفاءات في المؤسسة التي توجد خارجها؛
- ⊕ تعلم كيفية تحسين الذاكرة العملية؛
- ⊕ خلق معارف ضرورية لتطوير المؤسسة ح
- ⊕ تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.

4. لفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات

هناك تشابه كبير وتداخل بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة ولكن إذا ما رجعنا إلى نوعي المعرفة الذي أشرنا لهما سابقاً المعرفة الصريحة (البيانات والمعلومات) والمعرفة الضمنية (الخبرات والمعارف والحكمة) وهذا يعني أن الفرق بينهما يتمحور حول التعامل مع المحتوى لإدارة المعلومات تعمل على جمع وترتيب وحفظ واسترجاع المعلومات وهذا يعني بالمعلومات المكتوبة التي تدرج تحت المعرفة الصريحة بينما إدارة المعرفة تعنى بما هو أبعد من ذلك أي بالخبرات غير الملموسة والتي قد تكون في أدمغة البشر وهذا يندرج تحت المعرفة الضمنية. وبحسب تيرا وإنجيلوني (2003) فإن بينهما يكمن في سهولة تنظيم المعلومات وسهولة توزيعها على عكس المعرفة التي تصعب إدارتها بسبب وجودها في العقول المتعددة، وهكذا، فإن دور إدارة المعرفة هو تهيئة الظروف المناسبة للأفراد للتعلم وتطبيق معارفهم لصالح المنظمة.

¹نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة 1، عالم الكتب الحديثة، عمان، الاردن، 2009، ص: 90

المبحث الثاني: عمليات إدارة المعرفة

يعد مجال إدارة المعرفة من المجالات الناشئة حديثا والتي تركز على الاهتمام المتزايد بالمنظمات المعتمدة على المعرفة التي لها القدرة على التجاوب مع التعقيد في البيئة التنافسية، حيث اهتمت بالكيفية التي تتيح للمنظمة القدرة على اكتساب، توليد، تخزين ونشر المعرفة، وذلك بهدف الاستفادة منها في الوقت المناسب، ومنه إستغلال الفرص التي تتيح للمنظمة القدرة على تحقيق ميزة تنافسية.

تختلف عمليات إدارة المعرفة تبعاً لمداخل دراستها ومقاربات الباحثين في هذا المجال، ومن بين المقاربات المعتمدة في الدراسات، النموذج الشامل لعمليات إدارة المعرفة خاصة أن عمليات توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها لا تتم دون تشخيص المعرفة المطلوبة.

المطلب الأول: المراحل العملية لإدارة المعرفة

1. تشخيص وتوليد المعرفة

تمثل عملية تشخيص وتوليد المعرفة فيما يلي:

أ- تشخيص المعرفة

إن البناء الهيكلي للنظام المعرفي في المنظمة، يتطلب أولاً عملية تشخيص المعرفة ثم بعد ذلك يتم العمل أو البحث عنها، فهي موجودة في رؤوس العاملين أم في نظم أم في الإجراءات، ولغرض خلق وابتكار المعرفة التي تم تشخيصها ينبغي على المنظمة أن تحدد حجم ونوعية المعرفة المتاحة ومقارنتها بحجم ونوعية الموجودات المعرفية المطلوبة لكي يتم تحديد الجهد التي تحتاجه المنظمة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الجديد، ثم بعد ذلك يتم اختيار المصادر المعرفية التي تزود عناصر القيمة المنتجة المحددة بالمعرفة المطلوبة وبعدها يتم اكتساب المعرفة وتنظيمها وتمكين العاملين من استخدامها ونقلها.¹

كما يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج والعمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص نوع المعرفة المتوفرة، ومن خلال مقارنتها يمكن تحديد الفجوة، والهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم، كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد.²

¹ - حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره،: 26-27.

² - صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، الطبعة 1 المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 63-65.

و تهدف عملية تشخيص المعرفة إلى تحديد المعرفة الحرجة التي تعطي قيمة مضافة للمنظمة ومنتجاتها وخدماتها¹؛ بالإضافة إلى تحديد الفجوة المعرفية بين ما هو موجود وما هو مطلوب وتشمل الموجودات المعرفية على كمية المعرفة وأنواعها وجودتها وأهميتها، والتي تمتلكها الشركة في أصولها ومكوناتها المادية والبشرية، وتعتبر عملية تشخيص المعرفة من أهم العمليات في أي برنامج لإدارة المعرفة وعلى ضوء نتائج هذا التشخيص يتم تحديد سياسات وملامح وبرامج العمليات الأخرى، لذلك إذا أرادت الشركة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك ضمن المحورين الآتيين:²

- التعرف على مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة بما لدى الشركة من إمكانيات وما لدى أفرادها وخبرائها من المعلومات وخبرات ذات فائدة للشركة ومستقبلها؛

- التعرف على مصادرها الخارجية المحيطة بالشركة وقنوات توريد المعرفة من الخارج إلى الداخل، ويمكن إسناد مهمة تشخيص المعرفة الداخلية إلى الأفراد أصحاب الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد الموارد المعرفية سواء داخلية أو خارجية.

ب. توليد المعرفة

توليد المعرفة، يعني عملية إبداع المعرفة حيث تسعى من خلال مشاركة فرق العمل، وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد من قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في ساحات مختلفة⁽³⁾.

إن عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها أو ابتدعها، لكن من الممكن أن يتم توليد معرفة جديدة من خلال أقسام البحث والتطوير وتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي، إن تمثيل المعرفة وامتصاصها يشير إلى على الحصول على المعرفة الظاهرة، والجدير بالذكر هنا هو اختلاف الأفراد والمنظمات في القدرة على امتصاص وتمثيل المعرفة⁴

- وتتمثل أيضا توليد المعرفة في ما يلي:⁵

¹ - عمر أحمد الممشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، الطبعة 1، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2003، ص: 122.

² - قرارية ريمة، أثر إدارة المعرفة العملاء على أداء الشركات في قطاع الاتصالات - دراسة تحليلية مقارنة بين: موبيليس، جازي، أوريدو 2010-2015، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية علوم اقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف - الجزائر، السنة الجامعية 2016-2017، ص: 21-22

³ - حسين عجلان حسن، المصدر سبق ذكره، ص 27.

⁴ - محمد عواد زيادات، الإتجاهات المعاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة 1، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2008، ص: 98

⁵ حمزة بعلي، دور تكنولوجيا المعلومات المساعدة لدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية، دراسة حالة: عينة من البنوك العاملة في ولاية عنابة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية علوم اقتصادية وتسيير وعلوم تجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص: 29-31

الفصل الأول: المنطلقات الفكرية والأسس النظرية لإدارة المعرفة

ومن أهم النماذج المستخدمة في عملية التوليد المعرفة الذي يطلق عليه دورة الإبداع المعرفة، وأن توليد المعرفة يعود إلى توسيعها من خلال مجموعتين الأولى تتمثل في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، والثانية تحويل المعرفة من مستوى فردي إلى مستوى جماعي، يقدم هذا النموذج أربع طرق من خلال التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة كما يلي:¹

- **المعرفة المشتركة:** هي تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية ويتم من خلال الملاحظة أو التقليد، لممارسة وتحدث أيضا عندما يتشارك الفرد مع الفرد آخر فيما يمتلكه من معرفة ضمنية؛
- **المعرفة الخارجية:** تتضمن تحويلا من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة حينما يكون الفرد قادرا على أن يبني ويلفظ بوضوح ما يمتلكه من معرفة ضمنية إلى الآخرين؛
- **المعرفة التجميعية:** تتضمن تحويلا من المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الظاهرة، كما في الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة بعملية منتظمة يمكن ممارستها وتخزينها ؛
- **المعرفة الداخلية:** تتضمن تحويلا من المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الضمنية من خلال تكرار أداء المهمة تصبح المعرفة الظاهرة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية.

كما يشير نموذج **seci** إلى أن المعرفة هي ناتجة من تفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة وان تكوينها يتم بشكل حلزوني متتابع، تبدأ بأن يشترك الناس في معرفتهم الضمنية ومن خلال التفاعل الاجتماعي مع بعضهم البعض، يكتسب الناس الآخرون المعرفة المشتركة وهو ما يعني خلق معرفة جديدة، ويتشارك هؤلاء الناس مع الآخرين في معرفة مشتركة وهو ما يخلق معرفة جديدة، ويتشارك هؤلاء الناس مع الآخرين في المعرفة التي اكتسبوها، وتبدأ العملية من جديد في دورة مستمرة.²

وتتعدد أنماط توليد المعرفة إلى الآتي:³

توليد معرفة جديدة من خلال الاستكشاف والتجربة والإبداع ويعتبر الإبداع أكثر مصادر قيمة لتوليد المعرفة جديدة وتكمن قوة الإبداع في أنه إبداع غير مسبق لتوجيه؛

اكتساب المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية من خلال تدريب الأفراد أو من خلال التجارب والنشاطات المتماثلة أو الاستماع إلى المحاضرات لتحقيقي ميزة تنافسيه

¹ - صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

² - حمزة بعلي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

³ - المرجع نفسه، ص 31.

الانصهار الذي يعمل على دمج الأفراد بعضهم ببعض، بوجهات نظرهم المختلفة من أجل العمل على حل المشكلة أو بناء مشروع جديد؛

يمكن أيضا توليد المعرفة من خلال الشبكات غير الرسمية ذاتية التنظيم، ذات اهتمامات والمصالح، الموجودة داخل المؤسسات وذلك عن طريق الحوارات والمحادثات المستمرة؛

استئجار المعرفة من مصدرها كأن يتم استئجار خبير مقابل مبلغ مالي يدفع له مقابل التشارك في المعرفة التي يمتلكها في مجال ما.

2- تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة

أ- تخزين المعرفة والاحتفاظ بها

تعود عملية تخزين المعرفة إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعروفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، يساعد في ذلك برمجيات المجموعة، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة، ومستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة، إذ تحرص المنظمات على إدامة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة فرص تغيرات المستقبل، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيا الداعمة لذلك حيث يوجد نظم و تعليمات واضحة لتنظيم واسترجاع المعرفة المخزنة.⁽¹⁾

تمثل عملية تخزين المعرفة جسرا بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، وهي تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة بأشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة للإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، والمعرفة الفنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في توسيع الذاكرة التنظيمية، واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة، ومستودعات المعرفة تلعب تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على

¹ - غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، (2008): نظم المعلومات الإستراتيجية - مدخل إستراتيجي معاصر، الطبعة 1، دار المسيرة: عمان، الأردن. ص 206.

المعرفة، إذ تركز على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة التحديات الخارجية، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف بمساعدة التكنولوجيا الداعمة لذلك.¹

وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، ومن هنا يأتي تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي تعتمد على التوظيف والإستخدام بصيغة العقود المؤقتة لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير موثقة معهم²

وقد طورت بعض المنظمات الكبيرة طرائق متقدمة لترميز وتخزين المعرفة، إدراكاً منها أن المستودعات غير المنظمة والمكتظة والقديمة سرعان ما تتعرض للإهمال ويصعب استرجاعها، كما أن إدامة نظام السيطرة على الموجودات المعرفية والمادية يعد المفتاح المؤدي إلى إدارة المعرفة. ومستودعات المعرفة تنمو وتتراكم، ومن ثم تتحتم دراسة ما ينبغي الاحتفاظ به لأنها ليست كل فكرة أو معرفة مفيدة، ويمكن استثمارها، لأن تخزين ليس بدون كلفة، وإن تكوين قاعدة المعرفة يستلزم تحديد من الذي سيقدر ما ينبغي تضمينه فيها.³

ب- توزيع المعرفة

تشمل عملية توزيع المعرفة كلا من تقاسم المعرفة ونشرها ونقلها وتشاركتها، إن إتاحة المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام تتميز بالديناميكية و المرونة واجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بما يعتبر امراً حيوياً للمنظمة التي تمتلك هذه المعرفة حيث يؤدي ذلك إلى الاستفادة كل من له علاقة بها أو باي جزء منها ومن ثم تتحقق المصلحة العامة، ولتأمين نشر المعرفة نشراً صحيحاً يجب توفر عاملين أساسيين هما، التواصل و ارساء ثقافة المنظمة الصحيحة، ويكون ذلك من خلال المسؤولية عن عمليات المعرفة عن طريق تنفيذ عمليات تكنولوجية وتشغيلية وتحفيز العاملين، وعندما تنشر المعرفة بفعالية تمكن الافراد الموجودين في المنظمة من الوصول إلى أفكار إستراتيجية الأمر الذي يكسبها القدرة على اتخاذ القرارات ذات فاعلية.⁴

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

² داهنين بن عامر، مساهمة إدارة المعرفة في إنتاج الأنظمة الخبيرة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة المعرفة والمعارف، كلية علوم الإقتصادية وتسيير وعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، 2010/2011، ص: 45

³ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 74

⁴ ربما علي حلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في مدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير غير منشورة في التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية قسم التربية المقارنة، جامعة دمشق، السنة الجامعية 2013-2014، ص: 54-

فالمعرفة بوصفها موجودا تزداد باستخدام والمشاركة، وكذا بتبادل الافكار والخبرات والمهارات بين الافراد وبالتالي فهي تنمو وتتعاظم لدى كل منهم وما يدفع المنظمات لتشجيع المشاركة في المعرفة، ولقد حدد ضرورة توفر اربعة شروط اساسية تتم من خلال عملية نقل المعرفة، وتتمثل هذه الشروط في ما يلي:¹

- يجب توفر وسيلة لنقل المعرفة، حيث يمكن ان تكون هذه الوسيلة هي شخص، كما قد تكون شيئا آخر؛
 - يجب ان تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة ولها القدرة كذلك على نقلها؛
 - يجب ان تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بعملية النقل؛
 - ضرورة عدم وجود حواجز ومعوقات تحول دون عملية نقل المعرفة.
- ومن ناحية أخرى، ما لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفاء فانها لن تولد عائد مقابيل التكلفة وانه اذا كان من السهل توزيع معرفة واضحة من خلال استخدام ادوات الكترونية، فانه مازال هناك تطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الافراد داخل المنظمة من خلال الخبرات التي بحوزتها.²
- وتشمل عملية توزيع المعرفة على العمليات التالية، التوزيع، النشر، المشاركة، التدفق، النقل والتحرك، ومن أساليب توزيع المعرفة ما يلي:³

- ❖ فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي؛
- ❖ شبكة المعلومات الداخلية؛
- ❖ التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة؛
- ❖ فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم؛
- ❖ الندوات، الملتقيات، المؤتمرات.

وتتضمن عمليات توزيع والمشاركة والنقل والتدفق والتنظيم الشبكي المتقدم في المؤسسات كالاترنت، يتم من خلال التبادل الواسع والفوري للمعلومات والمعرفة وتقاسمها افقيا وعموديا، وعلى اوسع نطاق جغرافي من قبل اطراف الشبكة جميعها ولا سيما بعد تعبيد معرفة الضمنية إلى صريحة وذلك يمكن من زيادة الفعالية، ورفع مستوى

¹ - صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 75 - 76.

²

³ العربي عمران، دورة إدارة المعرفة في رفع الكفاءة اداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ظوابط التنمية المستدامة: دراسة ميدانية لعينة من الشركات الاسمنت في الجزائر، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية علوم الاقتصادية وتسيير وعلوم تجارية، جامعة فرحات عباس سطيف، السنة الجامعية 2017-2018، ص

الكفاءة، ويعني أيضا نشر ومشاركة المعرفة بين افراد المؤسسة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق اساليب كالتدريب والحوار، اما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعليم.¹

ج-تطبيق المعرفة

تعتمد عملية تطبيق المعرفة على المعرفة المتوفرة وعلى العمليات المستخدمة في إكتشاف المزيد من المعرفة وإلتقاط وحفظ هذه المعرفة، وكلما تم تنفيذ عملية الإكتشاف وإلتقاط ومشاركة المعرفة بشكل جيد كلما كانت عملية إتخاذ القرارات أكثر فعالية، فهي تساعد على إتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب وفي المكان المناسب وبشكل الصحيح.²

إن الهدف والغاية من الإدارة المعرفة هو التطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة في المكان والتوقيت المناسبين ولا سيما في العصر التسارع المعرفي فما يمكن أن يكون مفيدا اليوم قد لا يكون غدا وتشير هذه العملية إلى الاستعمال وإعادة الاستعمال، وعملية تطبيق المعرفة وهي غاية إدارة المعرفة وتعني إستخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب، حيث يجب أن توظف في حل المشاكل التي تواجه المؤسسة، ويستهدف تطبيق المعرفة تحقيق الأهداف وأغراض المؤسسة، حيث أن تطبيقها يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المنظمة في حالات صنع القرار، إذ أن المؤسسات التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه تمتلك الميزة التنافسية، ويجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة، إذ أن بعض المؤسسات تعاني من فجوة بين المعرفة والعمل، فالإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب دون أن تفقد إستثمارها فرصة توافرها لتحقيق الميزة لها أو حل مشكلة قائمة.³

إن أحر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة وتطبيقها في الوقت المناسب، واستثمار فرصة تواجهها في المؤسسة، حيث يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف المؤسسة، إن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة ذاتها وأن أي من المعطيات السابقة (تشخيص، توليد، تخزين، تطبيق) لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة، وخاصة في عملية الإستراتيجية في تطبيق الجودة العالية في المنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن و العملاء.

¹ اكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص: 81

² حنجر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص: 105

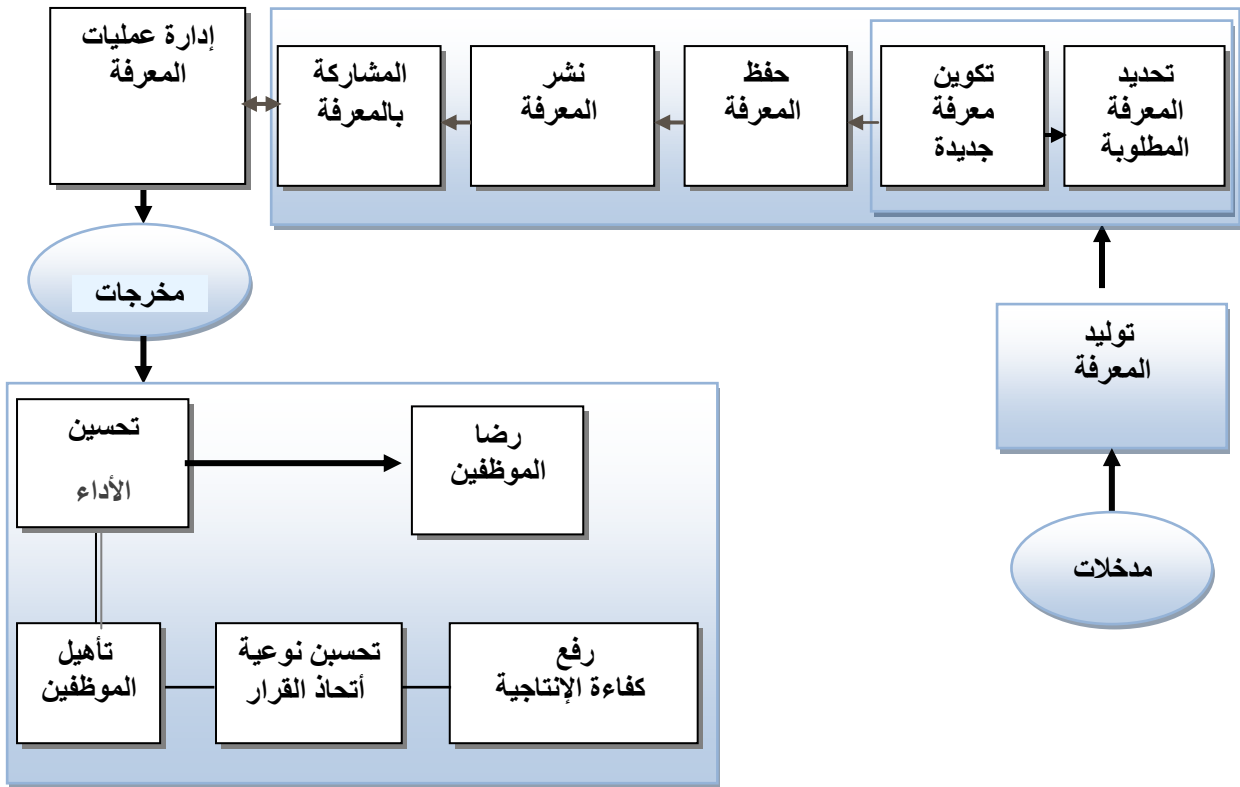
³ حنين محمد عبد حافظ صالح، توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في جامعات الأردن في ضوء أبعاد المنظمة المتعلقة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية علوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2017، ص: 25-26

الفصل الأول: المنطلقات الفكرية والأسس النظرية لإدارة المعرفة

وتتميز بثلاث آليات لتطبيق المعرفة وتتمثل في:¹

- التوجيهات: هي مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات اللازمة لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى المعرفة الصريحة لغير الخبراء؛
- الروتين: وضع أنماط الأداء ومواصفات للعمليات بحيث تسمح بتطبيق ودمج المعارف المتخصصة، دون الحاجة إلى الإتصال بالأحرين؛
- بناء فرق ذات مهام محددة ذاتيا: بحيث تتولى هذه الفرق ذات المعرفة المتخصصة بالتصدي لحل المشكلات التي تتسم بالتعقيد.

الشكل رقم (1-1) : كيفية إدارة نظم المعرفة



المصدر: حنين محمد عبد حافظ صالح، المرجع السابق الذكر ص:35

¹ - المرجع نفسه، ص 34.

المطلب الثاني : متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة أحد عناصر النمو ذات الأهتمام بالحركة التجارية في عصرنا الحاضر، و هناك أعداد متزايدة بشكل سريع من المشاريع تتجه إلى تطبيق إدارة المعرفة، لحصولهم على منافع مؤكدة. ولإدراكهم لأهمية هذه الإدارة الحيوية، فإن الأعمال التجارية تنظر إلى إدارة المعرفة كأحد عوامل النجاح المهمة في المجتمعات المعاصرة الفعالة التي لا حدود لها. وعلى ضوء ذلك، ينبغي على المجتمعات والمؤسسات معرفة وإدراك العناصر الهامة التي تتطلب لتطبيق إدارة المعرفة.

من ناحية أخرى قال، هاكسل Haxel (2001) أستخدم المعرفة بشكل مبني على أسس سليمة ومنظم هو أحد العوامل الرئيسية التي تحدد نجاح العمل التجاري. والهدف من ذلك هو المشاركة بالمعرفة واستعمالها بشكل سريع و بكفاءة أكثر من المنافسين.

إدراك متطلبات تطبيق إدارة المعرفة يؤدي خلق بيئة ثقافية متجانسة تعطي الثقة لهؤلاء الناس المشاركين بالمعلومات وتزيد من تحسين أدائهم. قال فينيران Finneran (1999) قدّر الخبراء بأن 90 % من نجاح إدارة المعرفة تتضمن اكتساب المعرفة والتشجيع على المشاركة بها.

هناك عدة متطلبات تساعد المؤسسات على نجاح تطبيق إدارة المعرفة منها على سبيل المثال:¹

- ❖ دعم الإدارة العليا لمشروع تطبيق إدارة المعرفة والتزامها المستمر
- ❖ تشجيع الموظفين على المشاركة في التدريب والتعليم سواء في داخل المؤسسة أو من خارجها
- ❖ توفير بنية تحتية لنظم المعلومات و للمعرفة من أجهزة وموارد بشرية
- ❖ الحث على دوام استمرارية التعليم وكسب الخبرات
- ❖ توفير قنوات متعددة لسهولة انتقال المعرفة .
- ❖ جعل خطوط الاتصال مفتوحة بشكل دائم لإمكانية الحصول بسهولة على المعلومات
- ❖ خلق معرفة جديدة و نشرها والمشاركة بها.
- ❖ توفير مخازن المعرفة الإلكترونية .
- ❖ دعم الثقافة لخلق الثقافة التي تساند الابتكار
- ❖ أنشاء المسئول الرئيسي للمعرفة (Chief knowledge officer CKO)

¹ عادل غزالي، نفس المرجع ص 290 بتصرف

- ❖ تعزيز ودعم عمليات المعرفة (خلق، نشر، المشاركة بالمعرفة).
- ❖ تفويض الموظفين. (إعطائهم الثقة بالنفس)
- ❖ قيود المنظمة (يجب عدم وجود قيود سلبية على الموظفين حتى لا تقودهم إلى الإحباط)
- ❖ تحديث الكتابة (تحديث البيانات والمعلومات بشكل مستمر)
- ❖ تخصيص ميزانية كافية لتمويل ودعم مشاريع إدارة المعرفة

المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة المعرفة

من خلال الدراسات السابقة التي أجرتها العديد من المنظمات حول التحديات التي تواجه عمليات إدارة المعرفة بشكل يحول دون تحولها إلى منظمات معرفية، ومن الجدير بالذكر أن هذه التحديات، والمعوقات لها ارتباطات بالعوامل والتنظيمية و البشرية، والثقافية، وحتى البيئية... الخ، ومن أبرز هذه المعوقات، والتحديات ما يأتي:¹

- 1) غياب المورد البشري المؤهل؛ لأداء مهام، ووظائف إدارة المعرفة.
- 2) عدم التشجيع من قبل ثقافة المنظمة على المشاركة في عمليات المعرفة.
- 3) عدم الإدراك الكافي لفوائد إدارة المعرفة، ومفهومها، وعملياتها.
- 4) الخوف من امتلاك الآخرين للمعرفة ذاتها التي يمتلكها أصحاب المعرفة.
- 5) سيادة المركزية الإدارية التي تعرقل عملية تبادل المعرفة، ونقلها.
- 6) الشعور بأن إشراك الآخرين في المعرفة أمر لا يؤدي إلى تحقيق المنفعة، والمصلحة.
- 7) شعور العاملين بالتهديد، أو المنافسة، أو عدم الشعور بقيمتهم، مما يؤدي إلى اكتناز المعرفة باعتبارها مصدراً لقوتهم.
- 8) عدم وجود المعايير الضرورية؛ لقياس أداء العاملين على المستويين: الجماعي، والفردى.
- 9) ضعف المهارات الموجودة لدى القيادات الإدارية.
- 10) عدم توفر أهداف، ورؤية، وغايات محددة، وواضحة.
- 11) انعدام الوقت الكافي الذي يساعد العاملين في الحصول على المعرفة، ونشرها، وتعلمها.
- 12) غياب التدريب اللازم لإدارة المعرفة، أو ضعفه.
- 13) عدم توفر القيادة العليا التي تدعم عمليات إدارة المعرفة.

¹ حنين محمد عبد حافظ صالح، نف المرجع، ص: 33

- 14) غياب التكامل بين تعزيز التعلّم التنظيمي، ونشاطات المنظمة ذات العلاقة بعمليات إدارة المعرفة.
- 15) انعدام البنية التحتية الملائمة. وكذا تغييرها الديناميكي المستمر
- 16) الخوف من تعرّض المنظمة للضرر؛ نتيجة تبادل المعرفة الخاطئة.
- 17) ضعف توثيق المعرفة.
- 18) انعدام الواقعية في الترويج لنظام إدارة المعرفة، كالترويج للإمكانيات، والقدرات غير الواقعية، مما قد يؤدي إلى التسبب في الإحباطات المتكررة.
- 19) التركيز على الفرص التسويقية، مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية محدودة، وبشكل أقل من الواقع.
- 20) الاهتمام بالاتصال التكنولوجي بدلاً من التواصل البشري.

المبحث الثالث: متطلبات وإستراتيجيات إدارة المعرفة

إن الوصول إلى مرحلة التميز والتنافسية يقتضي وجود ما يسمى بثقافة التميز المؤسسي، وقد أشارت الدراسات إلى أن هناك خمسة من المعايير التي يمكن استخدامها من أجل تقييم ثقافة التميز التي تسود المنظمات . وهذه المعايير هي : الموارد البشرية , والمعرفة , والقيادة , والعمليات , والمخرجات ضمن إستراتيجيات إدارة المعرفة لتكوين نظام متكامل يقوم على اساس إستراتيجية المؤسسة لتحقيق الاهداف

المطلب الاول: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

لتطبيق إدارة المعرفة قامت بعض الشركات الكبرى في الولايات المتحدة وأوروبا الغربية، وكذلك بعض المدن في استراليا و إنجلترا باتخاذ الإجراءات الضرورية لتحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة داخل المنظمة والوصول إلى المنظمة المعرفية أو التعليمية. ومن هذه الإجراءات الضرورية تغيير الهياكل التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والإستراتيجية، وتشجيع التعلم والتغيير، والابتكار.

ويرى البعض أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من العناصر مثل:

1. أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة، بحيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار،

ويساعد على العمل بروح الفريق

2. يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لتحتوي الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة.

3. يجب أن تكون هناك القيادة التي تشجع على تبني إدارة المعرفة، إذ يتعين أن تتوفر فيها القدرة على شرح

الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم.

ويعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة. ويتطلب هذا التطبيق تنظيم المعرفة (من خلال

التصنيف والفهرسة أو التويب المناسب للمعرفة)، واسترجاع المعرفة (من خلال تمكين العاملين في المنظمة من

الوصول إليها بسهولة وفي أقصر وقت)، وجعل المعرفة جاهزة للاستخدام (حذف بعض الأجزاء غير المتسقة وإعادة

تصحيح المعرفة وفحصها باستمرار، وإدخال الجديد المناسب عليها، واستبعاد المتقادم).

1- الهياكل التنظيمية:

أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملاءمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة

الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.

وبصفة عامة، فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات

الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل:

* التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي.

* التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها.

* التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

2- الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل

طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين.

ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في

التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل.

وتأكيداً لأهمية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة، عملت شركة روفر Rover الإنجليزية على تأسيس رؤية

ومعتقدات تتناسب مع التركيز على التعلم لمشاركة المعرفة. فأصبح التعلم المستمر والمشاركة في المعرفة من الجوانب

المهمة في ثقافة المنظمة.

3- دور القيادة في إدارة المعرفة:¹

تشكل القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر.

وبصفة عامة، فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى

مستويات من الإنتاجية في المنظمة. فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم

منسقون Coordinator أو مسهلون Facilitators أو مدربون Coaches.

ولذلك فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي:

1. القدرة على شرح الرؤية للآخرين،

¹ بن حجوبة حميد، علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية - أطروحة دكتوراه، دراسة حالة مؤسسة سونطراك 2017-2018

2. أن يكون قدوة لهم
3. أن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله.

وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي:

1. أن يعمل على بناء رؤية مشتركة
2. الاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها، كلما لزم الأمر.

كما يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي. وإلى جانب ذلك، فإنه يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمنظمة على أنها عمليات مرنة ومتفاعلة وليست أموراً جامدة وثابتة.

4- تكنولوجيا المعلومات:

توفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية Internet، وبرنامج تصفح Browsers، ومخازن البيانات، وتنقيب البيانات Data Filer، وبرنامج Software مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات.

ويتم تطبيق المعرفة من خلال الاعتماد على الأنظمة التقنية الرئيسية، والفرعية والتي تشمل ما يأتي:

- **نظم المعرفة** التي تعمل على توليد المعلومات، والمعرفة الجديدة، وتوفير أدوات سريعة، ومنخفضة الكلفة للحصول على المعارف وإدارتها.
- **نظم إدارة الوثائق** والتي تمكن من إدارة ونشر المعلومات، والمعرفة.
- **النظم الخبيرة** وهو نظام قائم على المعرفة، ويعرف بأنه نظام حاسوب ذكي له القدرة على حل المشكلات الصعبة باستخدام المعرفة، وطرائق الاستدلال، ويعبر عن المعرفة أو مجموعة المعلومات برموز الحاسوب، وعادة بشكل قواعد.
- **الشبكات الداخلية (الإنترنت)** لتسهيل عملية نقل المعلومات، والمعارف، والأفكار بين أفراد مؤسسات التعليم العالي.
- **الشبكات الاجتماعية** والتي تساهم في مشاركة المعرفة الصريحة، والضمنية للأفراد، ومؤسسات التعليم العالي.
- **أنظمة أتمتة المكتب** تستخدم هذه النظم لأتمتة المهام الإدارية وتشمل البريد الإلكتروني، والاسترجاع الآلي

الفصل الأول: المنطلقات الفكرية والأسس النظرية لإدارة المعرفة

للمعلومات، ومعالجة الكلمات، والمؤتمرات البعدية.

- نظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة وهي تمكن المدير من إتخاذ قرارات ذات مدى أوسع، وأكثر تعقيداً

جدول قم (1-1): تبويب متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

الفئة	الفئات الأربعة لعوامل إدارة المعرفة
A	التكنولوجيا: الشبكات المحلية، الشبكات الدولية (Internet, intranet, website), القنوات المفتوحة، الاتصالات، قواعد المعرفة.
B	عمليات إدارة المعرفة: خلق وأستغلال المعرفة، تحويل ونقل المعرفة، المشاركة بالمعرفة،
C	التغير الإداري: التدريب، التعليم، الثقافة، إعداد فرق عمل، المهارات.
D	الإدارة العليا: الالتزام والدعم المستمر، الحوافز وبناء المعرفة.

من إنجاز الطلبة بناء على المعطيات السابقة

المطلب الثاني: ميكانزمات واستراتيجيات إدارة المعرفة

تعرف إستراتيجية إدارة المعرفة على أنها مجموعة من الخيارات الإستراتيجية المتعلقة بإيجاد المعرفة في المنظمة، وتزود المنظمة بخطوط إرشادية لخلق الميزة التنافسية.¹

كما ينظر إلى إستراتيجية إدارة المعرفة بأنها الإستراتيجية التي تعمل كخارطة طريق استقطاب المعرفة وتكوينها وتخزينها والمشاركة فيها وتوزيعها لتحقيق قيمة مضافة من استثمار موارد المعرفة ورأس المال الفكري، وتعتبر هادياً للإدارة من اجل تصميم برامج إدارة المعرفة ومبادراتها وتنظيمها في المنظمة.

كما عرفت بأنها خطة منسقة من الأعمال من أجل تمكين الأعمال الجوهرية من استخدام تقنيات إدارة المعرفة وتمثل إستراتيجية إدارة المعرفة التوافق مع نشاطات وأهداف المنظمة، وتمكين كافة عناصر في دورة حياة إدارة المعرفة، وتحقيق التوازن بين الأفراد والمنظمات.²

¹ - - بسام الذيابات، أثر إستراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي لاختبار الدور الوسيط للريادة: دراسة تطبيقية في مدينة الحسن الصناعية، مجلة الاقتصاد والأعمال، جامعة الإسلامية بغزة، المجلد 25 رقم 02، 2017، ص 162.

² - بسام الذيابات، مرجع سبق ذكره، ص 162.

1- الإستراتيجيات تبعا لنوع المعرفة

تتمحور هذه الإستراتيجيات حول التمييز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية ولذلك تتبنى المنظمات في هذا المجال إستراتيجيتين متميزتين هما إستراتيجية الترميز وإستراتيجية الشخصية:

1-1- إستراتيجية الترميز: تعتمد إستراتيجية الترميز على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتشارك والتعلم. ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد وبيانات وقاعدة معرفية قياسية، ويمكن من خلال شبكة المنظمة تعميمها على جميع العاملين من اجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المنظمة المختلفة. إن اعتماد هذه الإستراتيجية في المنظمة ليست تحكيميا وإنما يعتمد بدرجة أساسية عن طريق المنظمة في خدمة زبائنها، وأعمال المعرفة القياسية التي تؤديها لهؤلاء الزبائن وكذلك بالاعتماد على نوعية الأفراد التي تستخدمهم.¹ ويطلق على هذه الإستراتيجية أيضا تسمية "نموذج مستودع المعرفة" إذ تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق أو مستودع المعرفة وجعله متاحا للعاملين. ويتم بحسبها تبادل المعرفة بخطوتين: نقل المعرفة من الفرد إلى المستودع، ومن المستودع إلى الفرد، وبذلك تستخدم المعرفة المرزومة مرة بعد أخرى، مما يؤدي إلى إنتاج معرفة جديدة وتحسين مخزون المعرفة في مستودعها.²

1-2- إستراتيجية الشخصية: تركز هذه الإستراتيجية على المعرفة الضمنية غير قابلة للترميز القاسي غير الرسمي، لأنها تقوم على الحوار والتفاعل في علاقات الأفراد مع بعضهم البعض وجها لوجه، وهي غير قابلة للوصف والنقل والتعليم، التدريب، وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والتعايش وتشارك العمل. ويطلق على هذه الإستراتيجية "نموذج شبكة المعرفة" لأنها تقوم على تقاسم وتشارك المعرفة بين الأفراد أثناء عملهم وتفاعلهم في العمل.³

¹ - نجم عبود نجم، ادارة المعرفة - المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الطبعة 1، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2005، ص: 163

² احمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص: 310.

³ ناصر محمد سعود جرادات وآخرون إعداد المعرفة، الطبعة 1، دار اثراء، عمان، الأردن، 2010، ص: 183.

2- إستراتيجيات إدارة المعرفة حسب الطلب والعرض

تنقسم الإستراتيجيات بحسب هذا التصنيف إلى نوعين هما:

2-1- إستراتيجيات حسب العرض: التي تميل إلى تركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة تبعاً لذلك - التركيز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها.

2-2- إستراتيجيات حسب الطلب: التي تركز على تلبية حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة هذه الإستراتيجيات تتجه نحو التعلم والإبداع أي التركيز على آليات توليد المعرفة.

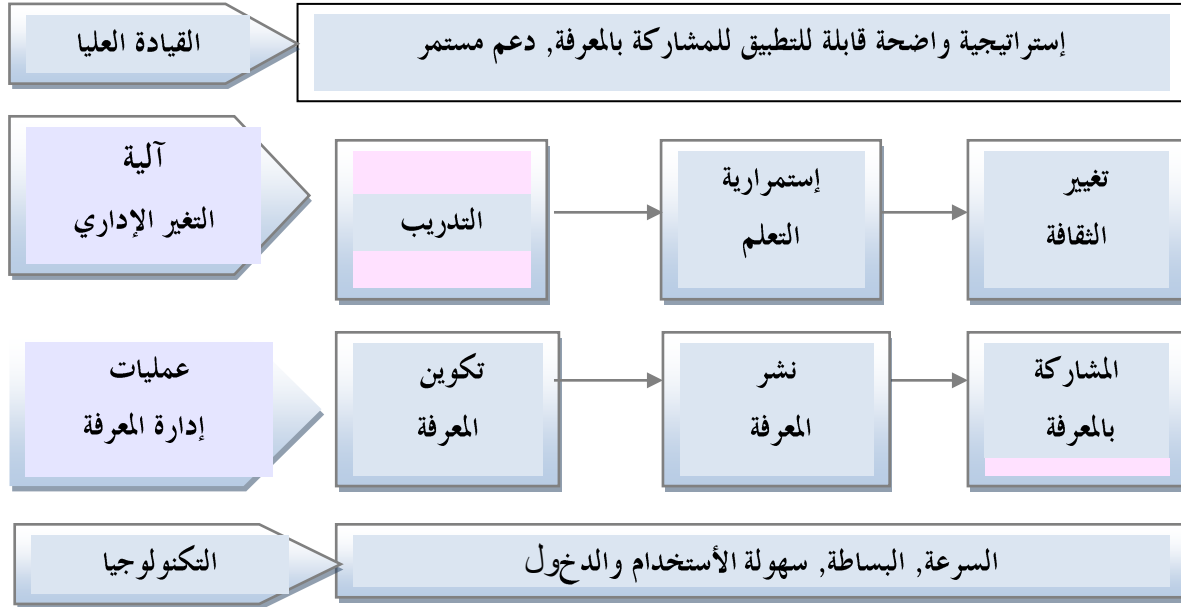
ونرى وعلى الرغم مما قد توحي به كلتا الإستراتيجيتين - الأولى تصلح للمنظمات الاستشارية وتسوق الحلول المعتمدة على المعرفة، إما الثانية، فإنها تصلح للمنظمات الصناعية التي تنتج السلع، إلا إن الفصل المطلق بينهما في عالم الأعمال صعب، لذا فخير الدمج بينهما أفضل، ولكن بنسب متفاوتة لطبيعة التركيز والتوجه الإستراتيجي للمنظمة بما في ذلك للمنظمات التي تعمل كبيوت للخبرة فإنها تحتاج إلى الإستراتيجيتين معاً.

كما صنفت إستراتيجيات إدارة المعرفة إلى إستراتيجية التصنيف وإستراتيجية التشخيص، تتضمن إستراتيجية التصنيف الطرق المستخدمة لتصنيف وتخزين إعادة استخدام المعرفة، واستخلاص المعرفة من الأفراد وإعادة استخدامها لأغراض أخرى، وبناء نظام إلكتروني استثمار كبير في مجال تقنية المعلومات، وتعتمد على أنظمة دعم القرار، والخرائط المعرفية والممارسات الفضلى. أما إستراتيجية التشخيص فتتضمن مشاركة المعرفة الضمنية الموجودة من خلال تطوير شبكات عمل تربط الأفراد ببعضهم، للحصول على مقترحات ابتكارية لحل المشاكل الإستراتيجية، ولا تتطلب استثمارات ضخمة في مجال تقنية المعلومات.

كما صنفت إستراتيجيات إدارة المعرفة إلى إستراتيجية الاستكشاف، وإستراتيجية الاستثمار، والإستراتيجية الهجومية، والإستراتيجية المحافظة. وذكر أن إستراتيجية إدارة المعرفة يجب أن تحدد أماكن المعرفة في المنظمة، وتحدد دور المعرفة في خلق القيمة ويجب أن تدعم إستراتيجية المعرفة الإستراتيجية التنافسية للمنظمة.¹

¹ بسام فتحي الديابات، مرجع سبق ذكره، ص: 163.

الشكل رقم (1-2): رسم توضيحي لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة



المصدر: بسام الذيابات، مرجع سابق الذكر، ص 170.

المطلب الثالث: إدارة المعرفة كموجه لإستراتيجية المنظمة

1-العلاقة الترابطية بين إدارة المعرفة والإستراتيجية

تتبع إدارة المعرفة شأنها شأن الإدارات الأخرى الإستراتيجية وتخضع لها وتتحدد بها، أي أن إدارة المعرفة هي دالة في نمط الإستراتيجية المتبعة أو التي تم اختيارها من قبل المنظمة. إلا أن مارك ماكيلروي يرى عكس ذلك في أن الإدارة الإستراتيجية هي دالة للإدارة المعرفية، أي أن نمط التفكير المنظمي المعرفي هو الذي يحدد نمط واتجاه الإستراتيجية وقد انطلق من كون الإستراتيجية هي مهمة الإدارة العليا فإن إدارة المعرفة تكون خاضعة لها.¹

وأيد بعض الكتاب هذا الاتجاه بالاعتماد على النقاط التالية:²

- أن منهجية إدارة المعرفة في الجيل الأول تبدأ من خطوة تحديد إستراتيجية الأعمال الحالية للمنظمة ومنها تستنتج مهام إدارة المعرفة في تحديد الحاجة إلى المعلومات من قبل العاملين في المنظمة؛

- والأهم من ذلك هو أن الإستراتيجية نفسها منتج معرفي وشأن من شؤون إنتاج المعرفة، وهذا ما يركز عليه الجيل الثاني لإدارة المعرفة الذي يركز على إنشاء المعرفة بما يربط إدارة المعرفة بإدارة الابتكار.

ذلك يعني، أن إدارة المعرفة تأتي بالمعرفة الجديدة التي تكون مصدرا فعالا للميزة التنافسية التي تركز عليها الإستراتيجية، ومع ذلك فإن الإستراتيجية رغم اعتمادها على المعرفة الخلاقة والمبدعة، إلا أنها تظل تعمل كموجه أساسي لإدارة المعرفة بين دورتي الابتكار الجذري أو إنشاء المعرفة الجديدة. أي أن الإستراتيجية تخضع لمراجعة عميقة في فترة إنشاء المعرفة الجديدة وبالتالي تخضع لإدارة المعرفة في صياغة الإستراتيجية الجديدة. في حين تكون الإستراتيجية هي المرشد والموجه لإدارة المعرفة في الفترة التالية، حيث إدارة المعرفة تقوم بأدوار التقاسم والتعلم والإتيان بالتحسينات الصغيرة، هذه الرؤية تعمل على مستوى وحدة الأعمال لأن الأساس فيها هو ابتكار المعرفة، حيث الأساس فيه هو تحويل المعرفة إلى قواعد من أجل الاستخدام فهي تهتم بعمليات المعرفة وتدققها كما تهتم بعمليات المعرفة وتدققها كما تهتم بتحليل وتخطيط أعمال المعرفة.³

¹ - حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 101.

² - حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء إستراتيجيات التسويقية -دراسة ميدانية -، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة - الجزائر -، السنة الجامعية 2012-2013، ص: 23-26

³ - حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 102.

وفي جميع الأحوال فإن العلاقة بين المعرفة وإدارتها وإستراتيجية المنظمة لا يمكن تحديدها بإطار واحد لكن يمكن النظر إليها على مستويين:¹

- تتشكل الإستراتيجية وتصاغ في إطار منظور معرفي معين متأثر بشكل كبير بالمعارف والخبرات وخاصة الجديدة منها، فإذا ما علمنا أن المعرفة الضمنية والحكمة توجد في رؤوس وأدمغ المدراء الكبار، فإن هذا سينعكس بطبيعة المعرفة المتولدة من هذه الخبرة والحدس على الخيارات الإستراتيجية المهمة؛

- يمكن النظر إلى المعرفة في إطار كونها نشاط إداري في إدارة وظيفة تأخذ تسميات عديدة في منظمات الأعمال اليوم، مثل إدارة تكنولوجيا المعلومات، البحث والتطوير وحتى إدارة المعرفة، وهنا فان هذه الإدارة تساهم كباقي الإدارات في رفق الإستراتيجية الأعمال باعتبارها من الوسائل الضرورية للنجاح المتفاعلة مع غيرها من الإدارات الأخرى.

تعتبر المعرفة ذات أهمية إستراتيجية تتواجد في كل مستويات المنظمة، تخضع لعملية منهجية لإدارتها فإدارة المعرفة أصبحت من المهام الأساسية في بعض المنظمات وخاصة القائمة على المعرفة، ويرى زاك أن إستراتيجية إدارة المعرفة يجب أن تكون خاضعة للإستراتيجية الكلية للمنظمة وهو بذلك يقترح أربع مراحل هي:²

- تحديد إستراتيجية الأعمال ؛
- تحديد المعرفة الضرورية لأنجاز الإستراتيجية ؛
- تقييم المعرفة التي تمتلكها المنظمة ؛
- إجراء مقارنة لتحديد الفجوة المعرفية.

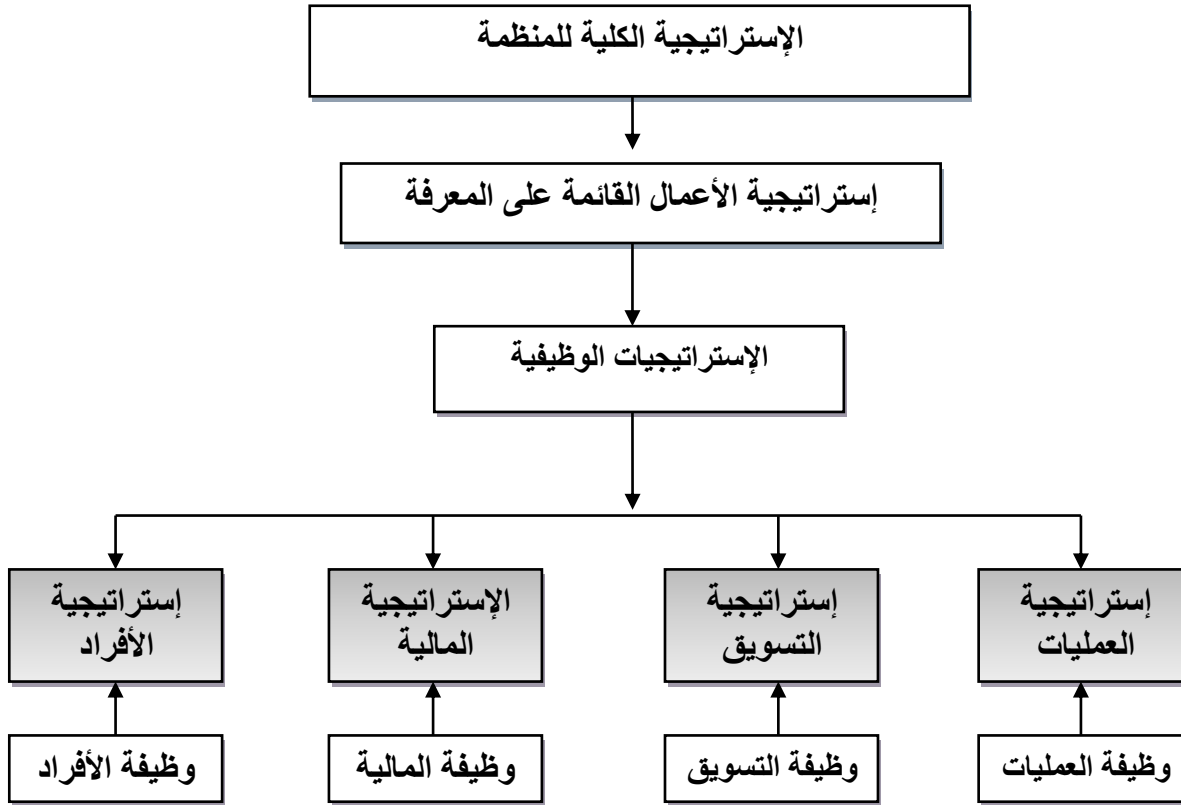
2. إدارة المعرفة كإستراتيجية أعمال

تعمل هذه الرؤية على مستوى وحدة الأعمال لأن الأساس فيها هو ابتكار المعرفة وليس على المستوى الوظيفي، حيث الأساس فيه هو تحويل المعرفة إلى قواعد من أجل الاستخدام فهي تهتم بعمليات المعرفة وتدققها كما تهتم بتحليل وتخطيط أعمال المعرفة والشكل التالي يوضح هذه الرؤية:

¹ - حسن بوزناق، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

² بوكوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات -، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 2011-2012، ص ص: 32-35

الشكل رقم (1-3): إستراتيجية إدارة المعرفة كإستراتيجية أعمال



المصدر: حسين عجلان حسن، (2008): إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة 1، دار إثراء:

عمان، الأردن، ص 102.

وتتسم المنظمات التي تتبنى هذه الرؤية بالخصائص التالية⁽¹⁾:

- أن بنية أعمال المنظمات التي تتبنى هذه الرؤية تتسم بالتغير الواسع والكبير والسريع مما يتطلب أن تكون المعرفة هي الأساس التي يعتمد عليها في المنافسة.
- العمل على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable) من خلال العمل المتواصل على الإتيان بالمعرفة الجديدة، حيث أكد جوزيف شومبيتر (J. A. Shumpeter) أن الابتكارات وخلق المعرفة الجديدة تحقق للمنظمة مركزا احتكاريا مؤقتا يمكنها من الحصول على الأرباح العالية غير الاعتيادية على المدى القصير، الأمر الذي يمكنها من زيادة الأسعار أو الإنتاجية فتحصل على أرباح الابتكار.

¹ - حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 103.

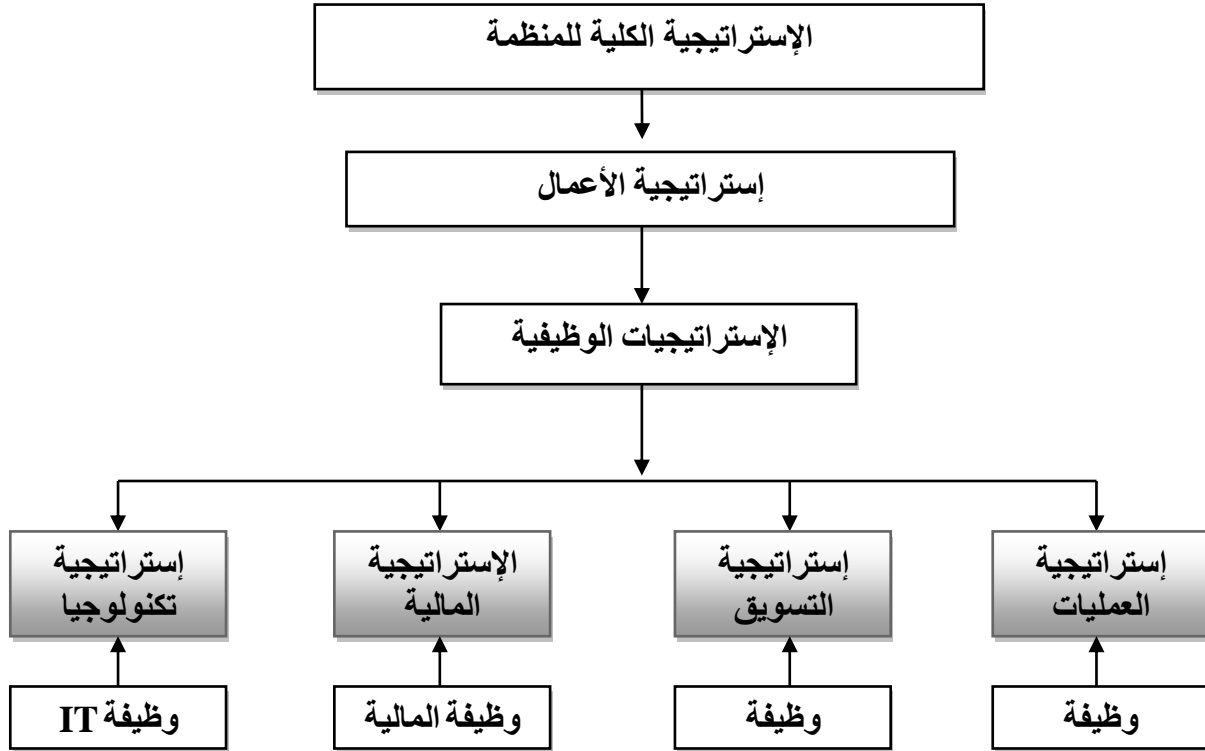
الفصل الأول: المنطلقات الفكرية والأسس النظرية لإدارة المعرفة

- التحول إلى منظمات خلاقة للمعرفة تعمل على التنافس على أساس إنشاء المعرفة وليس على أساس تقاسم المعرفة أو المعلومات.
- ثقافة المنظمات التي تحفز الابتكار المعرفي (المعرفة الجديدة) والمبادرة والمرونة والاستجابة السريعة للتغيرات وتشجيع تقاسم المعرفة.

3. إستراتيجية المعرفة كإستراتيجية وظيفية

في هذه الرؤية فإن إدارة المعرفة تصبح وسيلة من وسائل إستراتيجيات الأعمال، وبالتالي تصبح المعرفة تمارس كوظيفة من وظائف المنظمة، ومنه فإن إستراتيجية إدارة المعرفة (التي تركز كثيرا على تكنولوجيا المعلومات) هي إستراتيجية وظيفية شأنها شأن الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى، وهذه الرؤية تهتم بالمستوى الفني للمعرفة وتحويلها إلى قواعد وإجراءات ونماذج من أجل تقاسم والاستخدام، لهذا تظهر أهمية تكنولوجيا المعلومات في هذه الرؤية، ويمكن توضيحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-4): إستراتيجية إدارة المعرفة كإستراتيجية وظيفية



المصدر: حسين عجلان حسن، المرجع السابق ص 105.

خلاصة الفصل:

ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل أن إدارة المعرفة هي الإدارة الأكثر حيوية في المنظمة، وتعد المعرفة الوجود الجوهري غير الملموس الذي تنامي دوره في نجاح المنظمات الاعمال، والذي أدى إلى تحويل بيئة الأعمال من إقتصاد تقليدي إلى إقتصاد حديث قائم على المعرفة المتواجدة في عقول أفرادها من خلال خبراتهم وقدراتهم التي يمكن الحصول عليها من البيئة المحيطة.

تعدد تعريفات إدارة المعرفة فركزت معظمها على العمليات التي تغطيها من توليد و تخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة، وذلك بهدف تحقيق مضافة تضمن للمنظمة الاستمرارية والنمو وتعتبر إدارة المعرفة مصدرا فعالا للميزة التنافسية. قدمت عدة عمليات وإستراتيجيات لإدارة المعرفة لمحاولة فهم وتحديد أنشطتها واعتبارها المفتاح الذي يمكن من خلاله تحقيق الاستفادة والاستثمار الامثل لتلك المعرفة

وقد تم معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة والتخطيط الإستراتيجي، إذ تم معرفة العلاقة الترابطية بين إدارة المعرفة والإستراتيجية، وتعتبر المعرفة ذات أهمية إستراتيجية تتواجد في كل مستويات المنظمة، وتوجد رابطة قوية بين إدارة المعرفة والتوجه الإستراتيجي ومكوناته، وإدارة المعرفة اهمية في صنع القرار الإستراتيجي لإتخاذ القرار المناسب.



الفصل الثاني
اطار مفاهيمي لراس المال البشري

تمهيد

إن التطور والتحول في إدارة الموارد البشرية الذي شهدته فترة بداية التسعينات واعتباره كمدخل استراتيجي لمؤسسات الأعمال المعاصرة كان يعكس الإدراك بقيمة العمل الإنساني والمتمثل اساسا في التفكير والإبداع، ومما رسخ هذه الحقيقة هو ذلك السبق الذي حققته الصناعة اليابانية عن نظيراتها حيث اظهرت قدرة عالية على المنافسة والتميز وذلك باستثمار الطاقات الإبداعية للعامل الياباني وتنمية العلاقات الوظيفية المبنية اساسا على الولاء، وهذا اعطى توجهها ذا بعد آخر لاقتصاد المعرفة المبني على الفكر البشري او كما يطلق عليه ايضا في الأدبيات الاقتصادية راس المال الفكري¹

إن هذه التطورات التي لحقت المعرفة من جهة وإدارة الموارد البشرية من جهة أخرى هي التي شكلت الثروة الحقيقية للمؤسسات في الفترة المعاصرة، حيث تحولت التنظيمات نتيجة الإكتساب المستمر للمعارف الى منظمات متعلمة، وذلك عن طريق ما تتوفر عليه من كفاءات تحقق لها مصادر التفوق والتميز، حيث تركز اليوم الحديث عن كفاءات تتجاوز الفرد لتصبح كفاءات جماعية والذي يمثل الوجه الآخر لاقتصاد المعرفة.

ولمعرفة هذا تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الاول : مفاهيم عامة حول رأس المال البشري

المبحث الثاني : نظريات و آليات بناء رأس المال البشري

المبحث الثالث : آليات تنمية رأس المال البشري في ظل إدارة المعرفة

¹ بوزيان عثمان ، "اقتصاد المعرفة: مفاهيم واتجاهات"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، 9-10

مارس 2001، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة ورقلة، الجزائر، ص243

الفصل الثاني : اطار مفاهيمي لراس المال البشري

المبحث الاول : مفاهيم عامة حول رأس المال البشري

زادت اهمية المورد البشري كميزة تنافسية في إطار التحول لعصر المعرفة، حيث اصبحت الموارد البشرية وطرق تسييرها من اهم ركائز الميزة التنافسية في السنوات الأخيرة، حيث ستصبح اهم اصول المؤسسة بل وثروتها الحقيقية. وللتدليل علة اهمية العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية سوف نستعرض الإسهامات التي يقدمها لتحقيق ذلك.

المطلب الأول : ماهية و مفهوم رأس المال البشري.

تعد المراجعات للدراسات والأدبيات البحثية في موضوع رأس المال البشري في مجال اقتصاد المعرفة ورأس المال الفكري بداية مهمة، إذ أن المفهوم النظري لبقاء نموذج البحث توضح الحدود الفلسفية للموضوع، وتأسيسا على ما تقدم فإن هناك مجموعة دراسات تناولت عرضا مميذا لمفهوم رأس المال البشري وعلى النحو الموضح في الجدول أدناه.¹

الجدول رقم 2-1: ملخص تعاريف رأس المال البشري

المفهوم	الباحث والسنة
القيم الاقتصادية للتعليم	Becker, 1964
المعرفة الضمنية التي يمتلكها الأفراد أو بواسطة أعضاء المنظمة	1982 Nelson & Winter,
الجنس، التعليم، الخبرة والاتجاهات تجاه الحياة والعمل	Hudson, 1993
اتجاهات العاملين، بضمنها الافتراضات باتجاه التصفية، القيم والمعتقدات	Saint-Onge , 1996
قابلية العاملين لحل مشكلات الزبائن، مصدر طاقة الإبداع في المنظمة: يتضمن اتجاهات العاملين ، تثبيت في المنظمة، معدل دوران العمل، الخبرة والتعليم.	Stewart, 1997
قابلية العاملين لخلق الموجودات الملموسة و غير الملموسة.	Sveiby,1997
رأس المال البشري يتضمن ثلاثة أبعاد كالأتي: 1- القابلية للمنافسة: مهارات العاملين والمعرفة. 2- اتجاهات العاملين: تتأثر بواسطة الحوافز، السلوك، أخلاقيات الأفراد. 3- السرعة في الإستجابة، القابلية للإبداع، التقليد، التكيف والتكامل.	Roos, et.al,1997
قابلية القيادة، المهارات الإدارية، المهارات المهنية، مهارات حل المشكلات، القابلية للإبداعية.	Brooking, 1997
مجموعة القدرات، المهارات، الخبرات، معرفة العاملين بالشركة.	Edvinson & Malone

¹ . ثائر أحمد سعدون السمان، شيان عصمت، صياغة عبد الغني سليمان، فاعلية رأس المال البشري في تعزيز أداء الشركات، دراسة تطبيقية لأداء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في الموصل، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أبريل 2013، ص154.

الفصل الثاني : اطار مفاهيمي لراس المال البشري

	1997
طاقة الشركة لحل المشكلات بإستثمار معرفة العاملين	Grantham, et al 1997
القدرات مضروبة بالإلتزام	Ulrich, 1998
قدرات العمل، الإتجاهات والسرعة في الإستجابة.	Roos, et.al,1998
مجموعة المعرفة، المهارات، الأساليب المهنية، والشبكات الشخصية المتداخلة للعاملين.	Molyneux,1998
مخزون المعرفة، المهارات، القابليات الوحيدة بواسطة الأفراد.	Lynn,1998
مهارات العاملين، التدريب والإتجاهات.	Booth ,1998
المعرفة الضمنية للعاملين، وذكاء العاملين وفق العمل.	Bontis , 1999
المعرفة والخبرة للأفراد المرتبطة بالعمل	Horibe, 1999
المعرفة المستندة على قوة العمل، قدرات العاملين والاتجاهات وخصائص القادة والمدراء.	Johnson , 1999
الخصائص المؤكدة، مثل الروح، أسلوب القيادة، الرؤية والأخلاقيات.	Tomer ,1999
المعرفة ، المهارات، القدرات المملوكة من قبل الأفراد في المنظمة.	Van & Buren , 1999
فريق الإدارة، المهارات المهنية، الإبداع، الولاء	Wu, 2000
قدرات الموارد البشرية للعمل ويشير إلى كل من المعرفة والمهارات.	Sandberg, 2000
معرفة العاملين والمهارات للإنتاج الإقتصادي وفق إمكانية المنظمات	Baptiste, 2001
التحسينات/ تراكم قدرات العاملين من خلال التعليم	Davis & Noland 2002
المهارات، القدرات، السمعة، الشهرة، المكانة المرموقة والإمكانات الفردية	Leliaert et.al, 2003
خبرة الفرد، مستوى التعليم، المهارات المهنية، الأفكار الإبداعية	Leliaert et.al, 2004
معرفة العاملين، القدرات، الخبرات.	Bontis & fitz-enz

المصدر: ثائر أحمد سعدون السمان، شيان عصمت، صيادة عبد الغني سليمان، المرجع سابق الذكر ص 155.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف التالي لرأس المال البشري :

يتمثل رأس المال البشري في "مجموع القوى العاملة التي تمتلك القدرة والتفكير والتجديد والابتكار وذلك بفعل المعرفة الضمنية الكامنة في أذهان العاملين التي تخلق مهارات القيادة والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة والتعامل مع المخاطر، وعليه فهو يعكس فاعلية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة للحصول على الخبرة والثقافة والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة".

المطلب الثاني : الخصائص و القيم المضافة من رأس المال البشري

1- خصائص رأس المال الفكري :

تناولت العديد من الأبحاث والكتابات العلمية الخصائص المميزة لرأس المال الفكري من وجهات نظر مختلفة ركز بعضهم⁽¹⁾ لتقسيم الخصائص إلى :

1. **خاصية التنظيمية** : فيما يخص المستوى الاستراتيجي نجد أن رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلها وبنسب متفاوتة ، أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري فهو بالتأكيد الهيكل التنظيمي العضوي المرن ، أما الرسمية فتستخدم بشكل منخفض جداً ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح .

2. **خاصية المهنية**: ينصب الاهتمام على التعليم المنظمي والتدريب الإشرافي وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة العريقة.

3. **خاصية السلوكية والشخصية**: يميل رأس المال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة ، لذا فهو يميل للتعامل مع موضوعات تتسم بالتأكد ، ورأس المال الفكري ميال للمبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة ولديه قدرة على حسم القرارات دون تردد ولديه مستويات ذكاء عالية ومثابرة جادة في العمل وثقة عالية بالنفس.

4. **خاصية الإبداع**: وردت في الأوعية الإدارية العديد من المفاهيم الخاصة بالإبداع فهي لدى (Daft) يمثل تبني فكرة أو سلوك جديد بصورة مبسطة ، والإبداع هو النشاط الذي يقوم به الفرد فينتج عنه شيء جديد سواء كان منتجاً جديداً أو تصرفاً جديداً .

ويرى آخرون⁽²⁾ أن رأس المال الفكري يتميز بخاصيتين رئيسيتين هما :

1. غير ملموس وغير مرئي.

2. صعوبة وضع معايير لقياسه.

ويشير (الباحث) إلى أن خصائص التنظيمية والمهنية والسلوكية والشخصية والإبداع تمثل خصائص جوهرية ركزت على حقيقة وطبيعة رأس المال الفكري ، في حين اعتباره غير ملموس ويصعب قياس نظرت لرأس المال الفكري من منحى ما يميزه عن رأس المال التقليدي المادي .

¹ عصام الدين أمين أبو علفة، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية، شركة الجمهورية الحديثة، 2006، ص 202.

² مناور حداد ، دور رأس المال الفكري في إدارة المنظمات ، الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري ، جامعة بليده ، 2-3 ديسمبر 2008م.

2- القيم المضافة لراس المال البشري

1- اهمية الموارد البشرية في التجديد والابتكار

إن رغبة المؤسسة في تقديم منتجات تلقى قبولا في السوق بشكل مستمر يتطلب منها الى جانب الإنفاق على البحوث والتطوير، ضرورة توافر العنصر البشري القادر على الإبداع، التجديد والابتكار وعليه فإن امتلاك المؤسسات لمثل هذه الميزة اصبح حتمية لتحقيق أهدافها المنشودة.

إن الحقيقة التي يمكن استخلاصها من واقع المؤسسة في الفترة المعاصرة هو تضائل المكونات الإنتاجية امام المكونات المعرفية⁽¹⁾، فالمعرفة أصبحت المكون الأساسي في كل ما تصنعه وكل ما تنتجه وتشتريه وكل مل تبيعه، وعليه فإن إدارة المعرفة تعد مهمة اساسية لمنظمة الأعمال خلال الفترة المقبلة لتحقيق مكانة متميزة في السوق.

2- قدرة الموارد البشرية على استيعاب التكنولوجيا الحديثة

يعد امتلاك المؤسسة للتكنولوجيا المتطورة والتي تعد سمة عصرنا ميزة تنافسية كبيرة لها، الا ان التغيرات المتسارعة والمتقلبة التي يشهدها عالمنا اليوم تشير الى ان الأساس في استيعاب وتطوير تلك التكنولوجيات هو العنصر البشري. وعليه فإن التعامل مع هذه التغيرات وتعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة يتطلب امتلاك مورد بشري يكون اساس تحقيق ميزتها التنافسية¹.

إن واقع العمال الجديد يفرض وبقوة اهمية المورد البشري كميزة تنافسية دائمة . وعليه فإن قبول مثل هذا الواقع يفرض على المؤسسة ان تعيد النظر في مهمتها وأهدافها ووظائفها ونوعية العاملين بما ففي زمن أصبح الشيء الوحيد غير المؤكد هو عدم التأكد، فإن المورد البشري سوف يكون مصدر تحقيق التميز والتقدم².

3- التميز من خلال راس المال الفكري:

يعتبر راس المال الفكري لمؤسسة تلك المعرفة لدى الموظفين والقدرة العقلية والإبداع بالإضافة الى قدرتهم المستمرة على تطوير تلك العمليات مصدرا للفائدة التنافسية، ويوجد الآن دليل واضح في الواقع المعاش على ان العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة يفوق القيم الحقيقية لموجوداتها المادية.

إن المعرفة تتواجد وتنمو في البنيات التي تتلاقح فيها المعلومات والأفكار وتتغذى من بعضها البعض وكلما كانت هذه البنيات متنوعة كلما كانت فرصتها في النمو والبقاء اكبر. ولذلك تعمل المنظمات المتقدمة على تأسيس بيئة عمل مفتوحة تسمح بتبادل المعلومات والأفكار بسلاسة وسهولة.

¹ عادل زايد، (2005)، "الأداء التنظيمي المتميز : الطريق الى منظمة المستقبل"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص: 37

الجدول رقم 2-2: اوجه المقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير مادي - أثيري - غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للشركة	في عقول الأفراد العاملين في الشركة
التمثيل النموذجي	الآلة ، المعدة ، المباني	الأفراد ذوي المعارف والخبرات
القيمة	متناقصة بالإنذار	متزايدة بالإبتكار
نمط خلق الثروة	بالإستخدام المادي	بالتركيز والإنتباه والخيال الواسع
المستخدمون له	العمل العضلي	العمل المعرفي
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوقد عند حدوث المشاكل
الزمن	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة	ليس له عمر مع تزايد في القدرات الإبداعية

من انجاز الطلبة بناء على ماتم دراسته

المطلب الثالث: مكونات و مستويات التصنيفية لرأس المال البشري

من خلال ما سبق من تحديد لمفهوم رأس المال الفكري يتضح أن مفهوم رأس المال الفكري غير محدد المعالم ، حيث نجد أن هناك تعدداً في التعريفات حسب طبيعة النشاط أو الزاوية العلمية التي ينظر إليها التعريف ، ولكن لا بد من التأكيد على أهمية تحديد وتصنيف واضح لمكونات رأس المال الفكري.

ففي دراسة تم تصنيف رأس المال الفكري إلى ثلاثة محاور رئيسية:

1. رأس المال البشري (HC) : ويشتمل على مكونات داخلية تتمثل في رأس المال المعرفي ورأس مال الكفاءة والسلوك وخفة الحركة بين أعضاء المنظمة ومدى قدرتهم على اتخاذ قرارات سريعة تساعد في حل الإشكالات التي تعترض مسار المنظمة ، كذلك ركزت على أهمية السلوك في خلق علاقات جيدة بين المتعلمين للمنظمة.
2. رأس المال التنظيمي (OC) : وصنف إلى : الملكية المعرفية وهيكل رأس المال ورأس مال العمليات التجارية ورأس المال السوقي ورأس المال التنموي ، حيث يعتمد رأس المال التنظيمي على مرتكز الإنتاجية والاستثمار في النظم والأدوات التي تساعد وتنظم عملية تدفق المعرفة وتشجيع براءات الاختراع وحقوق النشر والطبع والعلاقات التجارية الفاعلة .
3. رأس مال العلاقات (RC) : ومرتكزات هذا النوع من رأس المال الفكري ، العملاء والشراكات

الفصل الثاني : اطار مفاهيمي لرأس المال البشري

الاستراتيجية والملاك والمستثمرون والعاملون بالمنظمة والموردون .

وفي دراسة (Brooking) ⁽¹⁾ فقد صنف رأس المال الفكري إلى أربعة مكونات :

1. الأصول السوقية Market Assets وتشمل كافة الأصول غير الملموسة وهي التي تعطي قوة خارجية للمنشأة مثل العملاء والعلاقات التجارية و منافذ التوزيع.
2. الأصول البشرية Human Assets وتمثل في الموارد البشرية التي تعمل داخل المنشأة وما يملكه من خبرات ومعرفة وقدرات .
3. حقوق الملكية الفكرية Intellectual Property Rights وتمثل في العلامات التجارية وبراءات الاختراع وحقوق الاختراع (التصميم).
4. أصول البنية التحتية (الأصول شبه الهيكلية) (Infrastructure Assets) وهي الأصول التي تمكن المنشأة من أداء مهامها مثل الثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال وقواعد البيانات ونظم الاتصال وتكنولوجيا المعلومات .
ويرى (توماس) ⁽²⁾ أن رأس المال الفكري يتركز في الآتي :

1. **العاملين** : وهم كافة الموظفين الذين يقدمون أفكار وحلول إبداعية ولديهم دور مميز في تقديم الحلول لمشاكل المؤسسة.
 2. **نظام العمل** : لا يكفي القول بأن لدينا موظفين ذوي كفاءة عالية ومهارات متميزة ، ثم نتوقع ارتفاع الإنتاجية والايادات ، فالموظفين يعملون داخل نظام معين يتمثل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومستوى الروتين الموجود ومدى سهولة نقل المعلومات والأفكار ومدى السهولة في صناعة القرار والاستعداد لتقبل أفكار ورؤى جديدة وافساح المجال لتطبيقها.
 3. **العملاء**: لابد من وجود نظام فعال للحصول على المعلومات حول حاجات ورغبات أولويات الفئة المستهدفة من العملاء ويجب أن يتصف هذا النظام بالسهولة والاستمرارية.
- وتأسيساً على ما سبق في هذا المبحث نرى أن الخلاف في تحديد مفاهيم ومكونات واضحة ومتفق عليها لرأس المال الفكري مرده اختلاف الإطار المستخدم كمدخل للدراسات العلمية المختلفة حيث لا يوجد تعريف متفق عليه وذلك نتاج للتداخل بين الأصول الفكرية والمعنوية والبشرية ، غير أن الناظر الي جميع التعاريف والمفاهيم يجدها تتفق فيما بينها على أن رأس المال البشري والتنظيمي والعلائقي هما أساس لرأس المال الفكري المستند على المعرفة.

¹ Brooking , The management of intellectual capital, long rand planning, vol.3 no.3, p12.

² توماس ستوارت ، رأس المال الفكري ثورة المنظمات الجديدة ، الشركة العربية للإعلام (شعاع) ، القاهرة ، 1997م

المبحث الثاني : نظريات و اليات بناء رأس المال البشري

لقد فسر سلوك المورد البشري تفسيراً نظرياً منذ ظهور الثورة الصناعية وقد ساهمت هذه النظريات في تفسير السلوك و كذا تطوري الموارد البشرية من خلال دراسة الانحرافات و تقديم الحلول و لعل راس الملل البشري قد نال حصة الاسد في التفسير النظري لما يمثله من اهمية في سيرورة الحياة المؤسسات

المطلب الأول : المقاربة النظرية للاستثمار في رأس المال البشري

تبلور هذا المفهوم أي الاستثمار في رأس المال البشري من خلال نظرية رأس المال البشري لشولتز، ويمكن أن يعرف الاستثمار في رأس المال البشري على أنه "تدفق افتراضي مسبب لآثار مؤدية إلى توجيه المعارف نحو تحقيق نتائج ملموسة"¹.

كما نعي به "تلك المدخلات التي تقوم بها المنظمات في ميدان تدعيم المواهب البشرية وترقية وتطوير المهارات، وهذا يعني أن الاستثمار في تعليم العاملين هو طريقة جديدة لخلق سوق عمل داخلي تركز عليه المنظمة في بناء مواردها البشرية"².

كما يشير مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري إلى "توظيف الأموال من قبل المنظمة بغية الحصول على الموارد المعرفية التي تمثل في الحصول على الموارد البشرية العالية التخصص في مجال المعرفة وإعادة تأهيل وتدريب العاملين وتكوين الخبرات المعرفية"³.

ويتمثل الاستثمار في الموارد البشرية في "الاستثمار في المعلومات والإنتاج الفكري"⁴.

من خلال التعاريف السابقة يتضح جلياً أن الاستثمار في رأس المال البشري هو "الإنفاق على الموارد البشرية ويساعد على اكتشاف وتدفق إمكاناتهم المحتملة، فالقدرات الفكرية العالية تتطلب إعادة تنظيم وهندسة جديدة لمختلف الأنشطة والعمليات"⁵.

¹ Christiane Alcouffe, Yassine Louzzani, Mesure de l'investissement immatériel: Indicateurs d'évaluation et performance, les notes de Irihe, N ° 381, Juillet 2003, P 07.

² مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية عمان: الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2011، ص 289.

³ حسن عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال(عمان: إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008)، ص 158.

⁴ أشواق قدور محمد، تقييم المؤسسات وفقاً لرأس المال غير المادي (عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2012)، ص 27.

⁵ أحمد الخطيب، عادل سالم المعاينة، الإدارة الحديثة: نظريات و استراتيجيات و نماذج(عمان: علم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009)، ص 92.

الفصل الثاني : اطار مفاهيمي لراس المال البشري

وتتجسد أهمية الاستثمار في رأس المال البشري بصفة خاصة ورأس المال المعرفي بصفة عامة من خلال الجوانب التالية:¹

- يساهم في تشجيع الإبداع والابتكار، حيث توصلت إحدى الدراسات على وجود علاقة طردية قوية بين الاستثمار في رأس المال المعرفي وبين الإبداع والابتكار في المنظمات.
- يعد الاستثمار في رأس المال المعرفي مؤشر لقياس ربحية المنظمة ويساهم بشكل فعال في تحقيق العوائد المالية العالية.
- الاستثمار المعرفي يمكن أن يلعب دورا مهما في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال تخفيضه لتكلفة العمل الإداري بنسب عالية.

كما يضمن الاستثمار في رأس المال البشري للمنظمة مجموعة من الميزات نذكر منها:²

1.1 تأسيس منظمة ذكية: والذي يستلزم بالدرجة الأساس توافر العقول المتميزة بالذكاء والقدرة على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظمتهم.

2.1 استثمار ناجح وعوائد عالية: إن القدرة على خلق المعرفة والوصول إليها واستخدامها بفعالية، أصبحت أداة فعالة للإبداع، التنافسية والنمو الاقتصادي.

3.1 مورد استراتيجي وسلاح تنافسي: ففي ظل الاقتصاد المعرفي أصبح رأس المال البشري موردا استراتيجيا ومصدرا رئيسيا للثروة والازدهار.

من خلال ما سبق يتضح أن الاستثمار في الموارد البشرية هو الاستثمار في التعليم والتدريب.³

باعتبارها عمليات ذات جدوى اقتصادية، ويتفق الاقتصاديون مع الإداريين حول التعليم والتدريب وأهمية كلا المتغيرين لبناء رأس المال البشري وتطويره.⁴

2. الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري: يساعد تراكم رأس المال البشري في التقدم التقني ويعد مصدرا من مصادر النمو المستدام، لذا زاد التركيز على التعليم باعتباره استثمار بصفته منتجا لرأس المال البشري.

¹ حسن عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 158-161.

² سعد علي العتري، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال(عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009)، ص 172

³ مدحت القرشي، اقتصاديات العمل (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007)، ص 167.

⁴ علاء عبد السلام الحمداني وآخرون، الاستثمار في رأس المال البشري وانعكاساته في المزيح التسويقي السياحي (دراسة حالة فندق نينوى الدولي)، المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013، ص 952.

1.2 نظرية رأس المال البشري: ركز شولتز اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمارا لازما لتنمية الموارد البشرية، طالما أنه يصبح جزءا من الفرد الذي يتلقاه.

وبالرغم من ذلك فإن هذا الجزء (التعليم) يعد شكلا من أشكال رأس المال طالما أنه خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية حيث أكد دروكر بيتر (Drucker Beter) في كتابه المعنون (Poste-Capitalist Society) سنة 1993 على (أن إنتاجية المعرفة ستصبح أكثر فأكثر العامل المحدد للتنافسية، سواء بالنسبة للدولة، للصناعة أو للمنظمة).¹ ففي مجال التعليم حدد شولتز نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم وهي: الإيرادات الضائعة للفرد والموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها.

2.2 التمويل التعليمي: تبرز أهمية هذا الموضوع في ارتباط نمط تمويل التعليم وطبيعة النظام التربوي فيه، حيث يشير هذا بصورة مباشرة إلى البحث عن مختلف الموارد التي تسمح بتمويل السياسات التعليمية، ولا بد لكل سياسة أن تقدر نفقاتها للبحث عن مصادر التمويل الأساسية.²

3.2 العائد من التعليم (العلاقة بين مراكز البحوث/الجامعة حاضنة التكنولوجيا):

تدعم الحاضنات المؤسسات عبر مراحل حياتها خاصة عند الانطلاق، كما تعمل الحاضنات التكنولوجية على توفير الانسجام في بيئة ابتكارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرتكز على رأس المال البشري، وتنفيذ مراكز البحث لإنتاج أفكار جديدة لتتجسد في شكل منتجات مبتكرة موجه للإستهلاك المحلي وحتى الخارجي، أين تتصل غالبية حاضنات الأعمال بالجامعات لربط الصناعة بالبحث العلمي.³

3. الاستثمار التدريبي في رأس المال البشري

يعتبر التدريب الآلية الثانية للاستثمار في رأس المال البشري والتي أشار إليها بيكر من خلال بحوثه القيمة حول الاستثمار في رأس المال البشري.

1.3 التدريب والتطوير المستمرين: يختلف التدريب اليوم عما كان عليه في السابق، وأصبح يتميز بنوع من المرونة، فيتغير بتغير احتياجات الأفراد والوظائف، لأن الهدف منه هو التدريب المهاري وتمكين العاملين أي صقل المهارات وإتاحة الفرص أمامها، وهذا التمكين في الوظائف يقوده عنصرين أساسيين هما:

¹ Michel Grundstien, Un Cadre directeur pour repérer les connaissances cruciales pour l'entreprise, MG conseil, Recherche report n°9, Février 2002, P03

² عبد الله زاهي الراشدان، في اقتصاديات التعليم (عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008)، ص 136.

³ أحمد طرطار، سارة حليمي، حاضنات الأعمال التقنية كآلية لدعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، جامعة بسكرة، الجزائر، أبريل 2013، ص ص 13-15.

1.1.3 التدريب الإبتكاري: التدريب هنا يكون من أجل فتح الفرص للإبتكار والتفكير الإبداعي، وعليه فإن التدريب يطبع في نفوس المتدربين مجموعة أفكار فالعمل الإبداعي يتطلب تقبل الذات والاستفادة من أفكار الآخرين، واحترام خبراتهم وأرائهم.¹

2.1.3 التدريب السلوكي: ينظر هذا النوع من التدريب إلى الأهداف التنظيمية، وحاجات الأفراد، على أنهما متكاملان، ولذلك لا بد من التوفيق بينهما، فالتدريب السلوكي يعمل على إحداث تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات، هذه الإستراتيجية تعتبر كمدخلات ينتظر منها مخرجات ذات كفاءة تنظيمية متمثلة في رأس مال بشري يمتلك: المعرفة، المهارة، الخبرات اللازمة، ولديه القدرة على تقديم حلول جديدة واقتراحات أفضل ويساهم بإبداعات تخدم المنظمة ككل.²

2.3 تدريب المهارات تبعا لمقاربة الجودة: كما تبينه الكثير من الدراسات فإن إدراج مقارنة الجودة في عملية التدريب فرض عدم الاكتفاء بتسيير الوضعيات والأعمال البيداغوجية، ومقاربة الجودة كما هو الحال بالنسبة للمنتجات تفرض علينا التفكير بمفهوم العملية، ويمكن أن نجد لها أربع مراحل نستعرضها بإيجاز:³

المرحلة الأولى: يتم تعيين مجموعة الأطراف المعنيين بالتدريب، بالإضافة إلى تحديد الوسائل، الإجراءات، القرارات والعمليات الضرورية لتحديد توجه التدريب.

المرحلة الثانية: أو مرحلة هندسة التدريب، وهي الأعمال المتناسقة المؤدية إلى تصور وإنجاز أنظمة التدريب المعدة، لذلك تعتبر هذه المرحلة هي المحددة لجودة التدريب.

المرحلة الثالثة: أي مرحلة الإنجاز، أي المرحلة التي يتمكن فيها المتعلم من تحصيل المعارف الضرورية.

المرحلة الرابعة: تصبح محددات الجودة هي القادرة على إنتاج المهارات وتعبئتها في وضعية العمل.

¹ محمد أحمد عبد الجواد، أسرار النجاح ومنطلقات التميز (الإسكندرية: دار البشير للثقافة والعلوم، الطبعة الأولى، 2000)، ص 31.

² عدنان سالم القاسم الأعرجي وآخرون، أثر إستراتيجية التدريب في تنمية رأس المال البشري، دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في الشركة العامة للكبريت المشراق، المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أفريل 2013، ص 572.

³ اسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2013)، ص 130-131.

المطلب الثاني : عملية تأهيل راس المال الفكري وأساليه

1-تأهيل العنصر البشري:

يعني تأهيل راس المال البشري إكساب الفرد مهارات و خبرات عملية و تحسيسية بأهميته في المنظمة, و رفع مستواه الثقافي و جعله أكثر مرونة مع ظروف العمل المختلفة, و إعطائه الفرصة لإثبات الذات, و تمكينه من اتخاذ القرارات التي تحدث على مستواه, السيئ الذي يبعث في نفسه روح المسؤولية و الولاء و الشعور بالانتماء إلى المنظمة, فيدافع عن مصالحها كما يدافع عن مصالحه الخاصة, فبدونه لا تستثمر المنظمة و بدونها يفقد سبباً من أسباب وجوده.¹

2-إعادة التأهيل:

تتعلق عملية إعادة التأهيل بالأفراد المؤهلين مسبقاً, لكن مع مرور الزمن أصابهم ركود لعدم مسايرة المحيط و الاستجابة لتغيراته و مواجهة تعقباته, كما يتعلق كذلك الأفراد ذوي الجمود الوظيفي غير الفعال, أي الذين انخفض احتمال ترقيةهم, فتعمل المنظمة على إعادة تأهيلهم بدل تسريحهم.

3-أسباب إعادة التأهيل:

بالرغم من صعوبة إعادة تأهيل الأفراد ذوي الجمود الوظيفي غير الفعال, إلا أنه ليس مستحيلاً, و السؤال الأول الذي يواجه المدير في هذا المجال هو: لماذا يجب المحاولة لمساعدة مثل هؤلاء الأفراد, بالرغم من التأثير الكلي السلبي التي قد يحدثها مثل هؤلاء الأفراد على المنظمة, إلا أن هناك بعض الأسباب الجيدة التي تدعو إلى القيام بهذه المحاولة منها:²

- المعرفة الوظيفية: فمثل هؤلاء الأفراد يكون قد مضى زمن طويل في المنظمة, و لديهم الخبرة واسعة بالوظيفة؛
- المعرفة التنظيمية: فمثل هؤلاء الأفراد لا يعرفون فقط وظائفهم بل إنهم يعرفون المنظمة معرفة جيدة؛
- الولاء: هؤلاء الأفراد ولاء كبير للمنظمة إلى جانب رغبتهم في الإبقاء على وظيفتهم؛
- الإهتمام بمعنوية و نفسية الأفراد الآخرين الموجودين في نفس المجموعة, لأنه إذا تم إنهاء عمل جميع الأفراد ذوي الجمود الوظيفي غير الفعال, سيكون هناك أزمة أو كارثة بالنسبة للمنظمة, وأيضاً سيزيد عدد هؤلاء الأفراد.

¹ عبد الرحمن عنتر, واقع مؤسساتنا الصغيرة و المتوسطة و آفاقها المستقبلية, مقال مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, العدد 01, جامعة سطيف, دار الهدى, الجزائر, 2002, ص 163.

² راوية محمد حسن, إدارة الموارد البشرية, مصر, دار الوحدة للنشر و التوزيع ص 254 ط1

4. أساليب إعادة تأهيل الأفراد الوظيفي:

إذا تم افتراض أن المجموعة الإدارية في المنظمة تريد الإصلاح من هؤلاء الأفراد, و إعادة تأهيلهم للإبقاء عليهم في المنظمة, فما هي الأساليب الممكنة إتباعها لتحقيق هذا ؟

هناك على الأقل خمسة احتمالات:

- 1- توفر بدائل أخرى كوسائل محتملة لمنح الفرد تقدير الآخرين له, فمثلاً إذا كان مثل هذا الفرد لا يستطيع أن يحصل على التقدير من الآخرين من خلال الترقية المستقبلية, فإنه يمكن أن نجعل هذا الفرد يحصل على هذا التقدير من بدائل أخرى, كأن نشركه في بدائل أخرى, كأن نشركه في تدريب الأفراد الآخرين, أو إشراكه في ندوات لمناقشة طرق حل حديثة لبعض المشاكل أو تكييفه بمهام مميزة.
- 2- تنمية وسائل جديدة لجعل وظيفته الحالية تحقق له رضا وإشباع أكثر, فكلما استخدمنا الوظيفة الحالية للفرد كوسيلة لزيادة رضاه عنها, كلما قلت احتمالات بقاءه في مرحلة الجمود الوظيفي ومن بعض هذه الوسائل, أن نخلق نوعاً من المنافسة في الوظيفة التي تقوم بها الفرد, أو أن نربط بين آراء الفرد في وظيفته, و الأهداف الكلية في المنظمة؛
- 3- إحياء وظيفة و عمل الفرد من خلال إعادة تكليفه بمهام أخرى, و الفكرة في هذا المجال هي أن المنظمة تقوم بعمل تغيير وظيفي منظم لفرد لمراكز في نفس المستوى, و لكنها تتطلب مهارات متنوعة و خبرات مختلفة عما تتطلبه وظيفة الفرد الحالية؛
- 4- استخدام برامج للتنمية الذاتية و التطوير التي تعتمد على أسس واقعية بدلاً من الاعتماد على البرامج المصممة لتنمية الفرد للتقدمي إلى وظائف مستقبلية أي نعطي فرصة للفرد للالتحاق ببرامج التنمية التي تساعد أن يكون أفضل مستوى في وظيفته الحالية.
- 5- تغيير الاتجاهات الإدارية اتجاه الأفراد ذوي الجمود الوظيفي غير الفعال, فالاتجاهات السلبية للمديرين, و إهمالهم لهذه الفئة من الأفراد, يؤدي إلى تفاقم و زيادة حدة المشكلة, لذلك لا بد للمنظمة أن تهتم هؤلاء لأنهم يمثلون الغالبية العظمى في المنظمات.

المطلب الثالث : نماذج الحديثة لقياس أرس المال الفكري

إن قياس المعرفة و أرس المال الفكري يحتلان أهمية متنامية في حقل إدارة المعرفة, تنطلق هذه الأهمية ابتداء من الحاجة الملحة لتطوير معايير توظف في حساب قيمة المبادرات المعرفية لإقناع الإدارة و المالكين بمبررات الاهتمام بها والاتفاق عليها, وتنبت أهمية قياس راس المال الفكري من حقيقة مفادها ظهور علامات الهرم والشيخوخة على نموذج العصر الصناعي واستبداله ببطء بنموذج آخر يطلق عليه عصر المعرفة, لذلك فقد طوّرت وما زالت تطوّر

الفصل الثاني : اطار مفاهيمي لراس المال البشري

معايير ومقاييس تطبق من قبل بعض المؤسسات تستخدم في حساب قيمة المبادرات إدارة المعرفة .لذا يمكن القول أن عملية القياس س وف تعطي مؤشرات حقيقية وصادقة إذا ارتبطت بما يلي :

✓الإدارك المتزايد من قبل الإدارة العليا وقادة المؤسسة وأصحابها لأهمية قياس وتقييم الأداء الكلي أو الجزئي في مؤسستهم.

✓الاعتماد على قواعد بيانات حديثة ونظم معلومات فعالة توفر البيانات والمعلومات ذات الدقة والمصدقية لعملية القياس.

✓أن يتم القياس وفقا لمعايير عادلة وموضوعية ومتفق عليها، ولا تثير أي لبس أو تداخل في المفاهيم والمعاني.

✓مهارة وخبرة القائمين بعملية القياس من حيث الحيدة والموضوعية والوقت والجهد والتكاليف....إلخ

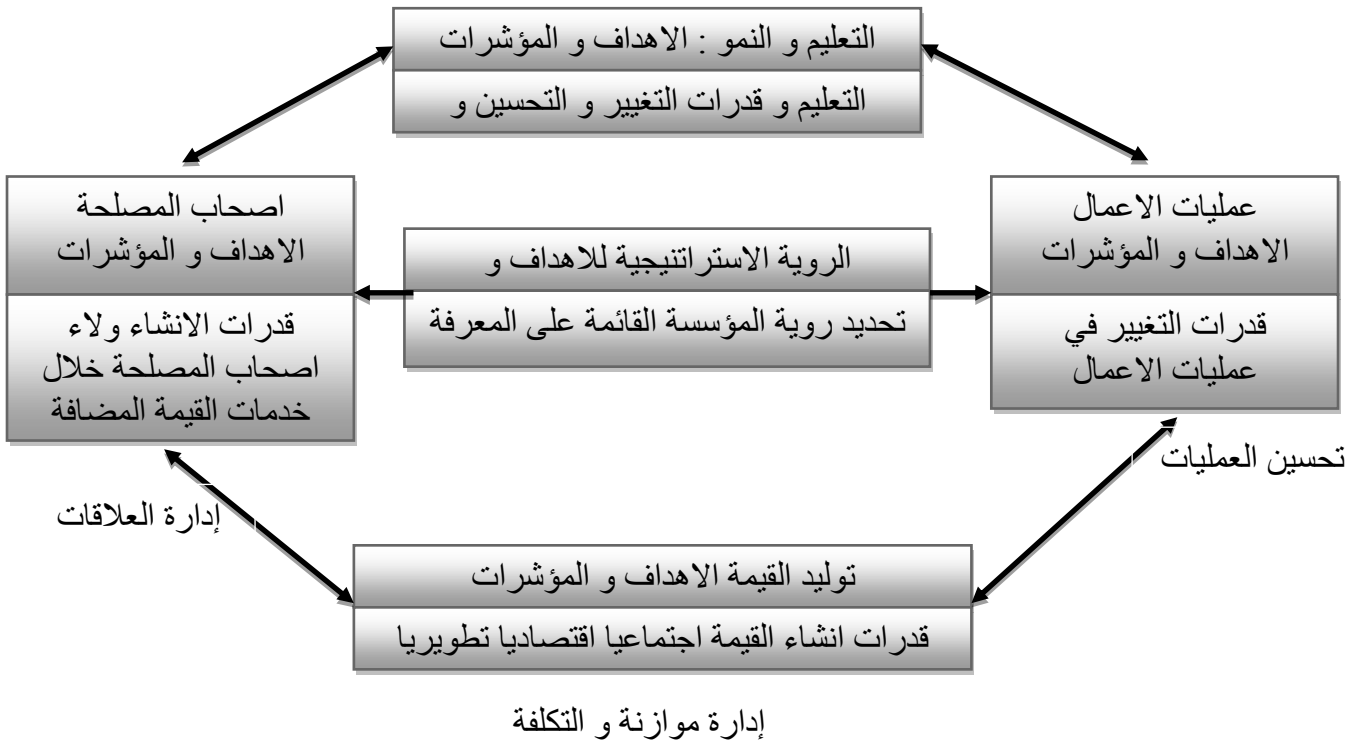
حسب ما جاء به Sveiby في دراسة له سنة 2001 هناك 26 نموذجا لقياس أرس المال الفكري منها 17 نموذج وصفي و 19 نماذج كمية، حيث شكلت النماذج الوصفية ما نسبته % 65 و هي النسبة الأكبر، بسبب خصائص المعرفة البشرية التي تتصف بكونها غير مادية، ثم أعاد نشر دراسة محدثة سنة 2010 حيث قدم فيها 42 نموذجا لقياس أرس المال الفكري و في ما يلي سوف نتطرق لأهم نماذج قياس أرس المال الفكري المتفق عليها

الفرع الأول : نموذج بطاقة النقاط المتوازنة¹

قدم نموذج بطاقة النقاط المتوازنة سنة 1992 من قبل Robert Norton و David Kaplan لترجمت رسالة المؤسسة واستراتيجيتها إلى مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء للإدارة الاستراتيجية والقياس .يركز النموذج على الأهداف المالية، وبناء القدرات والحصول على موجودات غير ملموسة للنمو المستقبلي .إن بطاقة النقاط المتوازنة تسعى للبحث عن التوازن بين المقاييس الخارجية للمالين والزبائن، والمقاييس الداخلية لعمليات الأنشطة الحاسمة، والإبداع، والتعلم والنمو .كما تسعى البطاقة إلى تحقيق التوازن بين مقاييس نتائج الأداء الموضوعية نسبياً والمقاييس الذاتية الاجتهادية للأداء. إن بطاقات النقاط المتوازنة تقيس أداء المؤسسة بمؤشرات تغطي أربع وجهات نظر كما هو موضح في الشكل ادناه

¹نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص292

الشكل رقم 2-1: بطاقة النقاط المتوازنة



المصدر : Yogesh malharta, Measuring Knowledge Assets of a Nation: Knowledge System for Development, UN, 2002. p32.

ولقد اشتق هذا النموذج اسمه من محاولة التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل، وكذا مقاييس الأداء المالية وغير المالية، ومسببات الأداء والأهداف المحققة، ولقد عبر الكثيرون أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل المقاييس فيها توازنا بين أربعة توجهات هي :

1. **منظور التعلم والنمو** : يركز هذا المنظور الانتباه والاهتمام نحو أفرد المؤسسة وبنائها التحتي.

2. **المنظور الداخلي** : يركز الانتباه والاهتمام نحو الأداء العمليات الداخلية الرئيسة والتي تنشق منها أنشطة المؤسسة، إذ أن التحسين الذي يحصل حالياً في العمليات الداخلية يعد مؤشر رئيس على النجاح المالي في المستقبل.

3. **منظور الزبون** : يركز النظر إلى نشاط المؤسسة من خلال رضا الزبون. لذلك فإن المؤسسة تستمر بإيلاء التركيز الفائق على حاجات الزبون وارضائه.

4. **المنظور المالي** : يقيس النتائج النهائية التي تحقّقها المؤسسة إلى حملة أسهمها، تستند هذه المؤشرات على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

الفصل الثاني : اطار مفاهيمي لراس المال البشري

من خلال ما سبق نستنتج أن بطاقة النقاط المتوازنة تركز على تطوير ومتابعة الاستراتيجية من خلال عائلة من المقاييس تساعد في ترجمة استراتيجية المؤسسة على مجموعة من الغايات والأهداف، وتتعبق نجاح تلك الأهداف باستخدام عدد من مقاييس الأداء، كما تعتمد على ما يعرف بـ "علاقة السبب والنتيجة"، الأمر الذي يوفر المعلومات (الأسباب) الحالية والمؤدية إلى نتائج مستقبلية.

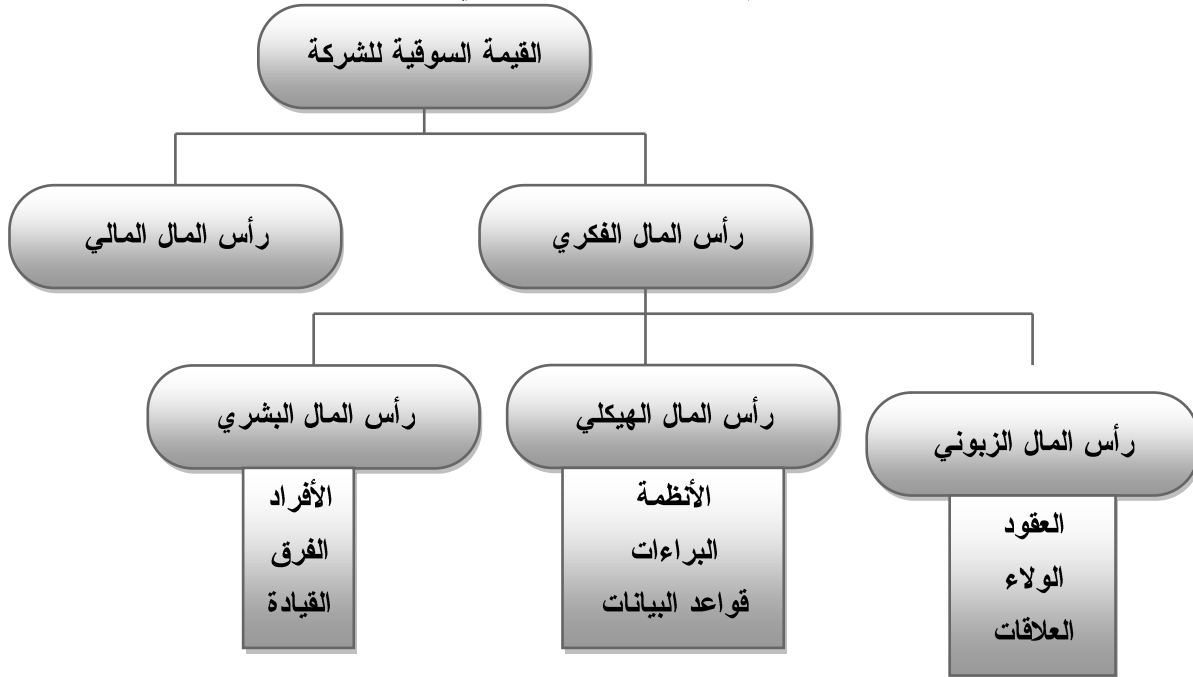
الفرع الثاني : نموذج قياس Skandia لراس المال الفكري¹:

اقترح هذا النموذج سنة 1997 من قبل Edvinsson & Malone حيث تم تطوير مؤشر Skandia لراس المال الفكري من قبل المؤسسة السويدية للخدمات المالية سكانديا Swedish financial services company Skandia بواسطة فريق عمل يقوده الباحث Leif Edvinsson ، ويشبه نموذج بطاقة النقاط المتوازنة، فهو نموذج تقرير شامل، يقسم راس المال الفكري للمؤسسة إلى أربعة أشكال أساسية:

1.أ رس المال البشري:

ويتضمن المقدرات والكفاءات المميزة الجماعية، القدرات والإمكانات، مهارات وخبرات العاملين والمدراء وابتكاراتهم الخلاقة وابداعاتهم. وحسبما يعرضه الشكل التالي " .

الشكل رقم 2-2 : هيكل رأس المال في الشركات



المصدر: سلطان كرماللي المرجع السابق ص 54

¹، سلطان كرماللي، إدارة المعرفة مدخل تطبيقي، ترجمة هشام على حجازي، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية الأولى، . 2115

2.أ رس المال الهيكلي:

هو البناء التحتي المساند لراس المال البشري ويتضمن: العمليات التنظيمية، الإجراءات، والتكنولوجيات، ومصادر المعلومات، وحقوق الملكية الفكرية.

3.أ رس مال الزبون:

يمثل القيمة المتجسدة في علاقات المؤسسة مع الزبائن، المجهزون، وهيئات الصناعة، ومنافذ التسويق.

4.أ رس المال التنظيمي:

ويتألف من راسمال الإبداع و راسمال الزبون.

إذ يحلل النموذج كل عنصر من عناصر راس المال الفكري على حدة لضمان تركيز أكبر في التحليل والقياس وتغطي مؤشرات هذا المقياس خمس مناطق من النشاط والتركيز هي:

⊕ التركيز المالي :ويضم (01) مؤشر.

⊕ التركيز على الزبون :ويشتمل على (21) مؤشر.

⊕ التركيز على العملية :ويغطي من خلال (09) مؤشر.

⊕ التركيز على إعادة التجديد والتطوير : ويتألف من (35) مؤشر.

⊕ التركيز على المورد البشري : ويضم (26) مؤشر.

الفرع الثالث : نموذج القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية:

تم تقديم هذا النموذج خلال 1998/1997 من قبل Luthy & Stewart

، حيث يستند على الفرق بين القيمة السوقية لراس مال المؤسسة وقيمتها الدفترية، وعليه فإن الافتراض المنطقي الرئيس للنموذج يشير إلى أن القيمة السوقية تمثل القيمة الحقيقية للمؤسسة، وتضم تلك القيمة قيمة الموجودات الملموسة و راس المال الفكري، ويعتبر هذا النموذج طريقة مقبولة محاسبياً على العموم وسهلة التطبيق¹.

الفرع الرابع : نموذج بروكر التكنولوجي 2:

تم تقديم هذا النموذج سنة 1996 من قبل Brooking والذي يسعى إلى تقدير قيمة راس المال الفكري للمؤسسة من خلال تحليل تشخيصي. يتكون راس المال الفكري وفقاً للنموذج من أربعة أنواع من الموجودات:

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص293

⊕ موجودات السوق.

⊕ الموجودات المتركة بالموارد البشري.

⊕ موجودات الملكية الفكرية.

⊕ موجودات البناء التحتي.

يتم فحص كل صنف من الأصناف الأربع في النموذج من خلال استبانات فحص محددة تتعلق بالمتغيرات الخاصة بصنف معين من الموجودات .تتضمن الجولة الأولى من الفحص (21) سؤالاً لتحديد وتأسيس الحاجة إلى تقوية راس المال الفكري، ثم(12) سؤال لمرحلة الفحص والتدقيق اللاحقة .يتطلب التحليل أن تكون هناك علاقة كبيرة بين النتائج النوعية والقيم النقدية والمالية، هناك نقاط تشابه عديدة بين أسئلة فحص راس المال الفكري لنموذج بروكر التكنولوجي والتي تكون ذات طبيعة اجتهادية ذاتية في طبيعتها ومقاييس راس المال الفكري التي طورها (Skandia) والتي تكون ذات طبيعة موضوعية في طبيعتها.

الفرع الخامس : نموذج Sveiby للموجودات غير الملموسة:

طُوّر هذا المؤشر سنة 1997 من قبل Sveiby حيث لاحظ نتيجة لخبرته العملية في المجال المالي أن الكشوفات المالية للمؤسسة لا تعكس قيمتها الحقيقية، و أن معظم قيمة المؤسسة تكمن في موجوداتها المعرفية غير الملموسة . و أن الوحدات الأربعة لتحويل المعرفة والمقدمة من قبل Nonanka و Takeuchi تنعكس في الدعامة (القاعدة) الفكرية لمؤشر الموجودات غير الملموسة، وعليه فقد حدد النموذج الموجودات غير الملموسة بثلاثة أنواع هي:

✓ القدرات المميزة للأفراد

✓ والهياكل الخارجية

✓ الهياكل الداخلية .

ورغم أهمية هذه الطرق المتنوعة في تقديم محاولات جديدة من أجل فهم راس المال الفكري ومكوناته وتكوين قاعدة قوية من المبررات من أجل شموله بالتحليل والتقييم المالي، إلا انه هناك العديد من الانتقادات التي وجهت لكل مقياس من هذه المقاييس.

المبحث الثالث : تنمية رأس المال البشري في ظل إدارة المعرفة

تعد التنمية الاستثمار الأمثل للموارد المجتمع المتاحة، البشرية منها و الطبيعية، فإذا كان الهدف هو التنمية الاجتماعية فإن التركيز على الجوانب الاجتماعية و الثقافية و تنمية الإنسان اجتماعيا و ثقافياً يصبح هو الأساس و ذلك من خلال المؤسسات التربوية في المجتمع ، مثل الأسرة و المدرسة و غيرها. أما إذا كان الهدف هو التنمية الاقتصادية ، فإن القائمين عليها يركزون على صناعة الإنسان المنتج و استثمار موارد المجتمع الطبيعية المتاحة بشكل أمثل و منظم و ذلك لتحقيق المنفعة المباشرة للفرد و المجتمع."

المطلب الأول : أساليب تنمية رأس المال البشري

أهم هذه الأساليب أو المداخل هي:¹

1- تمكين العاملين: ويتضح انه في العقد الاجتماعي القديم كانت تقدم للعاملين التعويضات الاقتصادية مقابل أن تحصل من العاملين الإنتاجية العالية، والإخلاص في العمل، أما العقد الاجتماعي الجديد فهو المشاركة الايجابية من جانب العاملين، وتحويل السلطة والرقابة والمسؤولية للمستويات الدنيا(التنفيذية)، بهدف توفير قدر اكبر من الإدارة الذاتية .

2- التدريب هو عملية تعديل إيجابي ذواتجاهات خاصة، تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لإكساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللإرادة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته"².

3- التكوين: هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد المورد البشري بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.³

¹ عبود، محمد، الطائي، علي (2011)، مرجع سبق ذكره، ص 85-89.

² السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، إيتراك للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2001، ص 51.

4- إدارة الجودة الشاملة:

عملت إدارة الجودة الشاملة على تقليل كلف النوعية الرديئة, لأنها الطريق الأمثل في تطوير كل فرد نحو الأفضل, فضلا عن أن لكل فرد له قاعدة تركيز عامه, بحيث يصبح لأفراد بمختلف أعمالهم وقابليتهم يكونوا قادرين على الاتصال مع هدف المنظمة الكلي.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من خلال ذلك مدخل تطوري تنظيمي متكامل, يتزامن مع استخدام تكنولوجيا متطورة, وتقييم موضوعي للأداء بقصد تطويره, وتحسينه, وتقليل الأخطاء. الإدارة الجديدة بالأهداف: ويعتمد هدفها على التقييم ابتداء من الشخصية, وانتهاء بالأداء, كما أنها تهتم بالتحسين والتطوير المستمر من خلال التركيز على المهارات الفنية, وتبادل المعلومات, ومناقشة الاقتراحات, ومشاطرة المسؤولية والرقابة الذاتية .

5- الابتكار والتفكير الإبداعي:

ويفسر بأنه مدخل متكامل لتوليد خيارات, أو حلول جديدة أو مختلفة للمشكلة, ويمكن قياس الابتكار بعدد الأفكار الجديدة والجيدة, وإمكانية تطبيقها والاستفادة منها وترجمتها بالنهاية إلى سلع وخدمات, أو طرق عمل, وبناء على ذلك يجب تهيئة مناخ ملائم ومناسب للابتكار, والتفكير الإبداعي, وإعداد العاملين عن طرق الابتكار والتفكير الإبداعي كجلسات خلق الأفكار, والعصف الذهني, وجلسات حل المشكلات.¹

6- الإدارة المرئية:

يقصد بالإدارة المرئية هو "أسلوب أو مدخل إداري تطوري بسيط, من خلال إعطاء العاملين الحرية حسب ما يترأى لهم من اجل الوصول إلى الهدف الأسمى المنشود, وهو تنمية وتطوير الموارد البشرية".

7- فرق العمل:

انتشرت في الوقت الحاضر أساليب كثيرة لتكوين فرق العمل, إذ يزداد استخدامها في المنظمات للقيام بالإعمال باعتبارها طرق فعالة لتطوير برامج التدريب المصممة بصدور خاصة لتسهيل عمل الفرق وتنسيقها, وان الهدف الأساسي هو تعليم المتدربين في إرساء قواعد الثقة بين أعضاء فرق العمل, وتمكينهم من الأداء بكفاءة عالية, بالتالي تعتبر فرق العمل من أهم المداخل لتنمية وتطوير الموارد البشرية.²

¹ عصام الدين أمين أبو علفة، نفس المرجع السابق ، ص 202.

² مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض, (لا يوجد تاريخ نشر), "الاستثمار في رأس المال البشري", ص 3,

المطلب الثاني : أهمية إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري

انحصر الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية حسب Lengnick-Hall⁽¹⁾ في اربعة ادوار هي:

3-1- خدمة راس المال البشري

إدارة الموارد البشرية يمكن ان تكون مسهل في الشراكة مع المستخدمين بهدف الوصول الى اكبر مردودية متوقعة على استثمارات راس المال البشري في المؤسسة. راس المال البشري متعلق بالمعرفة مهارات ،وقدرات تتضمن التجارب ، المهارات ،القيم المعقدات .في هذا الإطار يحتاج الأفراد الى التوجيه وتسهيل مهامهم بدلا من مراقبتهم والسيطرة عليهم، إذن تحتاج مصلحة الموارد البشرية لتقليل المراقبة او الدور السلطوي لتشجيع المساهمة الفردية الطوعية مع إعداد الاستراتيجيات الملائمة للتدريب والاحتفاظ به بم يكفل تحقق الإبداع والمرونة.

3-2- مسهل المعرفة

يكتسي قسم الموارد البشرية دورا مهما في تسهيل كلا من راس المال المعرفي (الاحتفاظ بالمصادر الصريحة والضمنية) والتدفق المعرفي من خلال ترويج مفهوم وقيمة إدارة المعرفة ، والاستراتيجيات الخرى المتضمنة مخططات التعلم المستمر ووسائط تبادل المعرفة، فممارسات التحفيز والتقييم تساعد في دعم سلوك المعرفة المرغوب علاوة على ذلك ، يحتاج قسم الموارد البشرية لتشجيع المؤسسة لتغيير السلوك في ضوء ما تم تعلمه.

3-3- بناء العلاقة

يكن في إدارة العلاقات بين الأفراد والجماعات لتحسين الراس المال الاجتماعي عبر سلسلة القيم المعتمدة على غرار الثقة، الاحترام، التعاطف، التعاون، الاهتمام، تتم استراتيجيات إدارة الموارد الملائمة لبناء مثل هذه العلاقات عبر وظيفة فريق العمل،الاتصال التنظيمي، تبادل المصادر داخل المؤسسة.

وعليه يمكن القول ان دور المعرفة في تنمية الموارد البشرية يتلخص بمدى الاستثمار في راس المال البشري، تنمية التعليم وعصرنة إدارة الموارد البشرية.

*الاستثمار في راس المال البشري: يتم ذلك من خلال تسهيل وصول المعرفة المتولدة عنها الى الأطراف المفتقدة لها،

يعرف Becker الراس المال البشري على انه مجموعة القدرات الفكرية والمهنية للفرد التي تساعد على تحقيق عائدات

نقدية في المستقبل هذا المفهوم يشجع الاستثمار في الراس المال البشري عن طريق التدريب¹

¹ Jean YVES CAPUL Oliver GRANIER,(1994), "dictionnaire d'économie et de sciences sociales", édition HARTIER ,Paris,p :39

الفصل الثاني : اطار مفاهيمي لراس المال البشري

اعتبرت نظرية راس المال البشري ان : الاستثمار في راس المال البشري يرفع إنتاجية العامل، وهذا ما يمثل حافزا للمؤسسة والفرد وعلى حد سواء، لأن الارتفاع في الإنتاجية ينعكس إيجابا على المداخل¹ *تنمية التعليم:

التعلم هو انتقال المعرفة او الخبرة او المهارة عن طريق التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي الى اللارسمي، ومن النقل الآلي الى التفاعل الإنساني، ومن البرنامج المحدد الى النشاط الاجتماعي ن وهو الفرق بين التعلم والتدريب وهذا كله يعطي التعلم السمة الحيوية من اجل بناء القدرة.

في هذا الإطار، فان منظمة التعلم تتسم بانها تميل شيئا فشيئا الى ان تكون ذات ميزة تنافسية تقوم على المعرفة سواء في اكتسابها من البيئة الخارجية او توليدها من داخل المؤسسة، وتشتت في ذلك مع القيادة، الشبكية والتي تسهل نشر المعرفة عن طريق تكنولوجيا المعلومات والتنظيم الشبكي القائم بين الفرق المدارة ذاتيا، الثقافة التي تقوم على التقاسم والانفتاح والشفافية والتحسين المستمر الذي يركز على العلم المستمر، واخيرا التعلم الاستراتيجي، الذي يجعل الاستراتيجية مرنة ومواكبة لتغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة.

الشكل رقم 2-3: الخصائص الأساسية لمنظمة التعلم⁽¹⁾



المصدر : نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات" ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان

2004، ص : 259

¹ Denis CLERC,(1993), "la théorie du capital humain, revue problèmes économique", n° 2,352-353,1-8 décembre ,p :3

الفصل الثاني : اطار مفاهيمي لراس المال البشري

كما تساهم إدارة المعرفة الى تنمية الجوانب التالية للموارد البشرية:

-تعد اداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والتعرف على الفجوات في توقعاتهم.

-تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بأداء الموارد البشرية ومستوى الخبرة والمعرفة لديها والعمل على تحسينه.

-توثيق المعرفة المتوفرة وتطويرها والمشاركة فيها بين افراد المؤسسة.

-تدعم الاستفادة من الممارسات الموجودة والمكتسبة من طرف المستخدمين بوضع إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية¹.

*عصرنة إدارة الموارد البشرية:

يمكن اختصار توجهات هذه الوظيفة في ما يلي:

-إلى غاية فترة سنوات الثمانينات كانت وظيفة الموارد البشرية منحصرة في المهام الروتينية الإدارية مثل: الأجور، إعداد عقود العمل...

-في فترة التسعينات، مع ظهور نشاطات اخرى مثل: المعايير الجديدة للتوظيف، التدريب وتطوير الكفاءات، التقييم المستمر، التحفيز...، التي استولت على 70 % من حجم المهام والباقي 30 % خصص للمهام التقليدية المذكورة في المرحلة السابقة.

-في نهاية التسعينات وبداية الألفية الجديدة، أصبحت 40 % من مهام إدارة الموارد البشرية تهدف الى تطوير الكفاءات عن طريق برامج التدريب المتعلقة بالأساليب الحديثة للمناجمت.

-في الفترة الحالية، اخذ موضوع الاشتراك في المعرفة وتنمية التعاون الحيز الكبر من انشغالات مدراء الموارد البشرية من اجل تحسين الجوانب التالية:

*وضعية الأفراد اتجاه وظائفهم والمهام الموكلة اليهم.

*تعبئة المعارف الضمنية من اجل حل المشاكل العملية، والتوجه في العمل مع الآخرين

¹نجم عبود نجم،(2004)، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص: 261

الفصل الثاني : اطار مفاهيمي لراس المال البشري

*تعبئة القدرات الجماعية في العمل عن طريق خلق شبكات اجتماعية مبدؤها العمل على اساس التعاون وليس على مبدأ السلطة، المعرفة تتشكل في إطار التعاون بين الأفراد خلال مراحل الإنتاج ولكن فائدتها تصبح اكثر عندما تتشكل في إطار التفاعلات بينهم في إطار معرفي يتمثل في فريق العمل.¹

المطلب الثالث : الأساس الاستراتيجي لإدارة راس المال البشري بالمعرفة²

- تقوم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بتدبير إمكانياتها: البشرية والتقنية والمادية بما يحقق لها القدرة على تقديم مخرجات من المورد البشري المتميز المتصف بالقدرات والمهارات المناسبة لاحتياجات المنظمات المختلفة.
- كذلك تعمل على تنمية وتطوير : إمكانياتها ووسائلها وعملياتها بما يحقق لها قدرات متعالية للوفاء بالطلب المتوقع على الموارد البشرية المتميزة في فترات زمنية قادمة.
- تعد إدارة الموارد البشرية بالمعرفة خططها الاستراتيجية والتشغيلية بالتوافق مع مستويات المعرفة العلمية والتطورات التقنية في مجالات: التعليم والتدريب والتأهيل وتنمية الموارد البشرية.
- تسعى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة لابتكار وتحديث تقنياتها ومصادرها المعرفية بالتواصل الإيجابي مع مصادر الإنتاج المعرفي العالمي وتطويعه لمقتضيات البيئة المحلية ، وكذا بالاقتراب من عملائها ورصد احتياجاتهم ومشكلات الأداء ومتطلبات تطويره.
- تسعى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة الى بناء قدراتها التنافسية وكسب ميزات تواجه بها المنافسة التي تهدد المنظمات من المصادر المحلية والأجنبية .
- كما تسعى الى مواكبة التقنيات التي تستخدمها مصادر المنافسة الأجنبية بما لها من إمكانيات عالية وتفوق تقني وعلمي.

¹ Claude PARAPONARIS ,Gilda SIMONI ,(2006),”diffusion des connaissances et outils de gestion”, revue française de gestion , n° 266, p :70

خلاصة الفصل

ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل أن إدارة المعرفة هي الإدارة الأكثر حيوية في المنظمة، وتعد المعرفة الوجود الجوهري غير الملموس الذي تنامي دوره في نجاح المنظمات الاعمال، والذي أدى إلى تحويل بيئة الأعمال من إقتصاد تقليدي إلى إقتصاد حديث قائم على المعرفة المتواجدة في عقول أفرادها من خلال خبراتهم وقدراتهم التي يمكن الحصول عليها من البيئة المحيطة.

تعدد تعريفات إدارة المعرفة فركزت معظمها على العمليات التي تغطيها من توليد و تخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة، وذلك بهدف تحقيق مضافة تضمن للمنظمة الاستمرارية والنمو وتعتبر إدارة المعرفة مصدرا فعالا للميزة التنافسية.

قدمت عدة عمليات وإستراتيجيات لإدارة المعرفة لمحاولة فهم وتحديد أنشطتها واعتبارها المفتاح الذي يمكن من خلاله تحقيق الاستفادة والاستثمار الامثل لتلك المعرفة

وقد تم معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة والتخطيط الإستراتيجي، إذ تم معرفة العلاقة الترابطية بين إدارة المعرفة والإستراتيجية، وتعتبر المعرفة ذات أهمية إستراتيجية تتواجد في كل مستويات المنظمة، وتوجد رابطة قوية بين إدارة المعرفة والتوجه الإستراتيجي ومكوناته، وإدارة المعرفة اهمية في صنع القرار الإستراتيجي لإتخاذ القرار المناسب.

الفصل الثالث

دراسة حالة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية



تمهيد

من أجل الوقوف على مدى نجاح الدراسة النظرية في الواقع تم القيام بالدراسة التطبيقية الميدانية وهذا لدعم الجانب النظري ولقد تم مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS ولاية سوق اهراس وهذا نظرا لأهمية المؤسسة و وزنها الاقتصادي محليا ووطنيا ، لذا وقبل التطرق إلى الدراسة التطبيقية وجب التعرف على هذه الشركة من حيث نشاطها واهدافها وبنيتها التنظيمية ومهامها.

ولمعرفة هذا تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الاول: ماهية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS)

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

المبحث الأول: ماهية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS)

أن أهم شيء في أي دراسة علمية هو الجانب التطبيقي لذلك ارتأينا دراسة الموضوع أولا بالبداية ألا و هي التعرف على الوكالة و هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نظرة عن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS).

1- تقديم وكالة الضمان الاجتماعي.

-الوضعية القانونية لصناديق الضمان الاجتماعي:

حسب المادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 4 يناير 1992 ، المتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي أن هيئات الضمان الاجتماعي والمقررة في المادة 49 من القانون 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988م هي :

➤ الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

➤ الصندوق الوطني للتقاعد.

➤ الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء.

ووفقا للمادة 2 من المرسوم السابق أن هذه الصناديق هي التي تتولى تسيير الأخطار المنصوص عليها في قوانين الضمان الاجتماعي ، وتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية ، وتخضع في علاقاتها مع الآخرين للتشريع التجاري وكذا للقوانين والتنظيمات السارية المفعول وطبقا لأحكام المادة 78 من القانون رقم 83-11 المؤرخ في 2 جويلية سنة 1983 توضع الصناديق تحت وصاية الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي.

كما تكون مقرات الصناديق بالجزائر العاصمة حسب المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 92-07. وعلى الرغم من تمتع صناديق الضمان الاجتماعي بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية وفقا للمادة الأولى من المرسوم التنفيذي السابق إلا أن المادة 6 منه تنص على أنه : " لا تتمتع وكالات الصناديق بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية وتوضع تحت سلطة أعوان الإدارة ...

-يحدد التنظيم الداخلي لكل صندوق بموجب قرار من الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي بناء على اقتراح من مجلس إدارة الصندوق حسب المادة 07 من نفس المرسوم .

-تعرف الحماية الاجتماعية بأنها مجموعة الآليات و المؤسسات التي تتركز على مبدأ التضامن و التكافل و التي

الفصل الثالث : دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

تضمن للأفراد الحماية من الأخطار الاجتماعية كما تهدف كذلك إلى:

⊕ حمايتهم من (المرض، الموت، البطالة، العجز، الشيخوخة).

⊕ إعادة توزيع المداخيل من دخل القادرين على العمل إلى غير القادرين مثل فئة المتقاعدين و العاجزين.

⊕ مساعدة و تحفيز التنمية الاقتصادية و ذلك من خلال المحافظة على القدرة الشرائية للأفراد لدعم الطلب.

⊕ وتتفرع الحماية الاجتماعية إلى عدة صناديق للضمان الاجتماعي موزعة حسب طبقات المجتمع كمايلي:

⊕ الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS)

⊕ الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراء (CASNOS)

⊕ الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC)

⊕ الصندوق الوطني للمعاشات (CNR)

⊕ الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر و البطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لعمال قطاعي البناء

و الأشغال العمومية و الري (CACOBATH)

⊕ الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية (FNPOS).

المطلب الثاني : التعريف ومهام وكالة الضمان الاجتماعي. فرع سوق اهراس

1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

يقع الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لوكالة سوق أهراس في الطريق الوطني رقم 16 و بالتحديد في شارع محمد الشريف مساعدية ، يتربع على مساحة تقدر بـ 2500 م² و يبلغ عدد عمال الوكالة 315 عامل. (الوكالة بمختلف فروعها) .

يرجع تاريخ التأمينات الاجتماعية لوكالة ولاية سوق أهراس إلى سنوات السبعينات، عندما كانت مركز دفع تابع لوكالة عنابة. ومع نهاية سنة 1976 أصبحت سوق أهراس دائرة تابعة إداريا لولاية قالمة ، وبذلك أصبح مركز الدفع كذلك تابعا لها إلى غاية 16 أكتوبر 1986 م حيث تم فتح وكالة بولاية سوق أهراس بعد أن أصبحت هذه الأخيرة ولاية بموجب التقسيم الإداري لسنة 1984 م .

كانت في البداية ولاية سوق أهراس تضم كل من مركز الدفع المركزي ، مركز دفع سدراتة و مركز دفع

الفصل الثالث : دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

مداوروش ، اللذان كانا تابعين لووكالة قلمة.

وبعد ذلك تم فتح مراكز وفروع وملاحق دفع أخرى على امتداد الولاية حتى أصبحت هذه المراكز والملاحق تضم أزيد من 127 595 مؤمن اجتماعي وأكثر من 189 195 من ذوي حقوقهم ، وبذلك يكون مجموع المستفيدين من صندوق الضمان الاجتماعي لووكالة سوق أهراس يفوق 316 790 مستفيد .

و الجدول التالي يبين مختلف تصنيفات مراكز الدفع والبلديات المعنية

جدول (3-1): تصنيفات مراكز الدفع والبلديات المعنية

رمز المركز	مركز الدفع	تاريخ التدشين	الترتيب	التصنيف	البلديات المعنية
14 101	مركز دفع سوق أهراس	02/10/1977	مركز دفع +مراقبة طبية	درجة أولى	سوق أهراس، عين الزانة، الحنانشة
14 102	مركز دفع سدراتة	16/09/1978	مركز دفع +مراقبة طبية	درجة ثانية	سدراتة، أم العظام، تارقالت، الزوايي، عين سلطان ، سافل الويدان، خميسة
14 103	مركز دفع مداوروش	01/01/1980	مركز دفع +مراقبة طبية	درجة ثالثة	مداوروش، تيفاش، الدريرة، الراقوبة
14 104	ملحقة الدفع تاورة	01/01/1987	فرع +مراقبة طبية	درجة أولى	تاورة، الزعرورية
14 105	ملحقة الدفع المشروحة	30/03/1989	فرع	درجة ثانية	المشروحة، عين سينور
14 106	ملحقة الدفع المراهنة	01/01/1989	فرع + مراقبة طبية	درجة ثانية	المراهنة، ويلان، سيدي فرج
14 107	ملحقة الدفع المجموعات	01/01/1990	فرع + مراقبة طبية	درجة أولى	سوق أهراس
14 108	ملحقة الدفع الحدادة	15/12/2002	فرع + مراقبة طبية	درجة ثالثة	الحدادة، الخضارة، اولاد مومن

المصدر: من إنجاز الطلبة من خلال معطيات المؤسسة

2- مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية :

- ⊕ تسيير الأدعاءات العينية و الأدعاءات النقدية للتأمينات الاجتماعية و حوادث العمل والأمراض المهنية.
- ⊕ تسيير تعويضات المنح العائلية ، وهي أموال الدولة ، ويقوم الصندوق بتسييرها .
- ⊕ المساهمة في ترقية سياسة الوقاية من الأمراض المهنية و حوادث العمل.
- ⊕ تنظيم و تنسيق الرقابة الطبية .
- ⊕ ضمان التحصيل و مراقبة نزاعات تحصيل الإشتراكات المخصصة لتمويل الأدعاءات.
- ⊕ تسيير تعويضات الأشخاص المستفيدين من الإتفاقيات الدولية.
- ⊕ تسيير الأدعاءات المستحقة للأشخاص المستفيدين من نظام الدفع من قبل الغير.
- ⊕ تغطية بعض الفئات غير المؤمنة اجتماعيا و ذلك بإعطائهم الأدوية دون مقابل نتيجة إصابتهم بأمراض مزمنة معترف بها ضمن قائمة الأمراض المصرح بها من طرف الوزارة الوصية.
- ⊕ تسيير تعويضات المنح العائلية على حساب السيولة من الخزينة العمومية.
- ⊕ يتكفل بتغطية مصاريف العلاج لذوي الدخل الضعيفة دون إقتطاع مصاريف التأمين إن وجدت فتقطع بنسبة ضئيلة لا تتجاوز 2% و إلا يدفعها المستخدم التابع له و مثال على ذلك تأمين التحصيل و المراقبة و منازعات التحصيل.
- ⊕ أفضل الخدمات للمؤمنين اجتماعيا و ذلك عن طريق تحسين و تسهيل تعويض مستحقات العلاج و ذلك بخلق نظام جديد ذو فعالية عالية ما يسمى " ببطاقة الشفاء" ابتداء من المتقاعدين إلى الفئات الأخرى التي تعاني من الأمراض المزمنة ثم إلى أن تضم جميع المؤمنين الاجتماعيين.
- ⊕ خلق فروع لها في الدوائر و البلديات التابعة له بغية اختصار المسافات بالنسبة للمؤمنين المتواجدين في تلك المناطق.

المطلب الثالث : التنظيم العام للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

1- الامانة العامة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية :

- المدير: و هو العضو الأكثر أهمية في الأجهزة التقنية للصندوق ، و يعين هذا الأخير بمرسوم تنفيذي بناء على إقتراح الوزير المكلف بالضمان الإجتماعي ، وبعد إستشارة المجلس الإداري.(وتنتهي مهامه بنفس الطريقة) ويعتبر المدير المسؤول الأول عن السير العام للصندوق ، كما يمارس سلطة الإشراف الإداري على جميع الموظفين.

- من بين صلاحياته (مهامه):

+ الممثل الرئيسي للوكالة على مستوى الولاية والوطن.

+ الإمضاء على جميع المستندات و الأوراق الرسمية.

+ الإشراف على التحصيل ، المراقبة، المنازعات و كذا كل الإشتراكات الخاضعة للضمان الإجتماعي

+ إعداد التقارير حول نشاط الوكالة و تسييرها المالي كل سنة.

- أمانة المدير (السكرتيرة):

تعتبر بمثابة المذكرة بالنسبة للمدير إذ تقوم ب:

+ حفظ أسرار المدير و المديرية.

+ تنظيم وقت المدير بترتيب مواعيده و تذكيره بها.

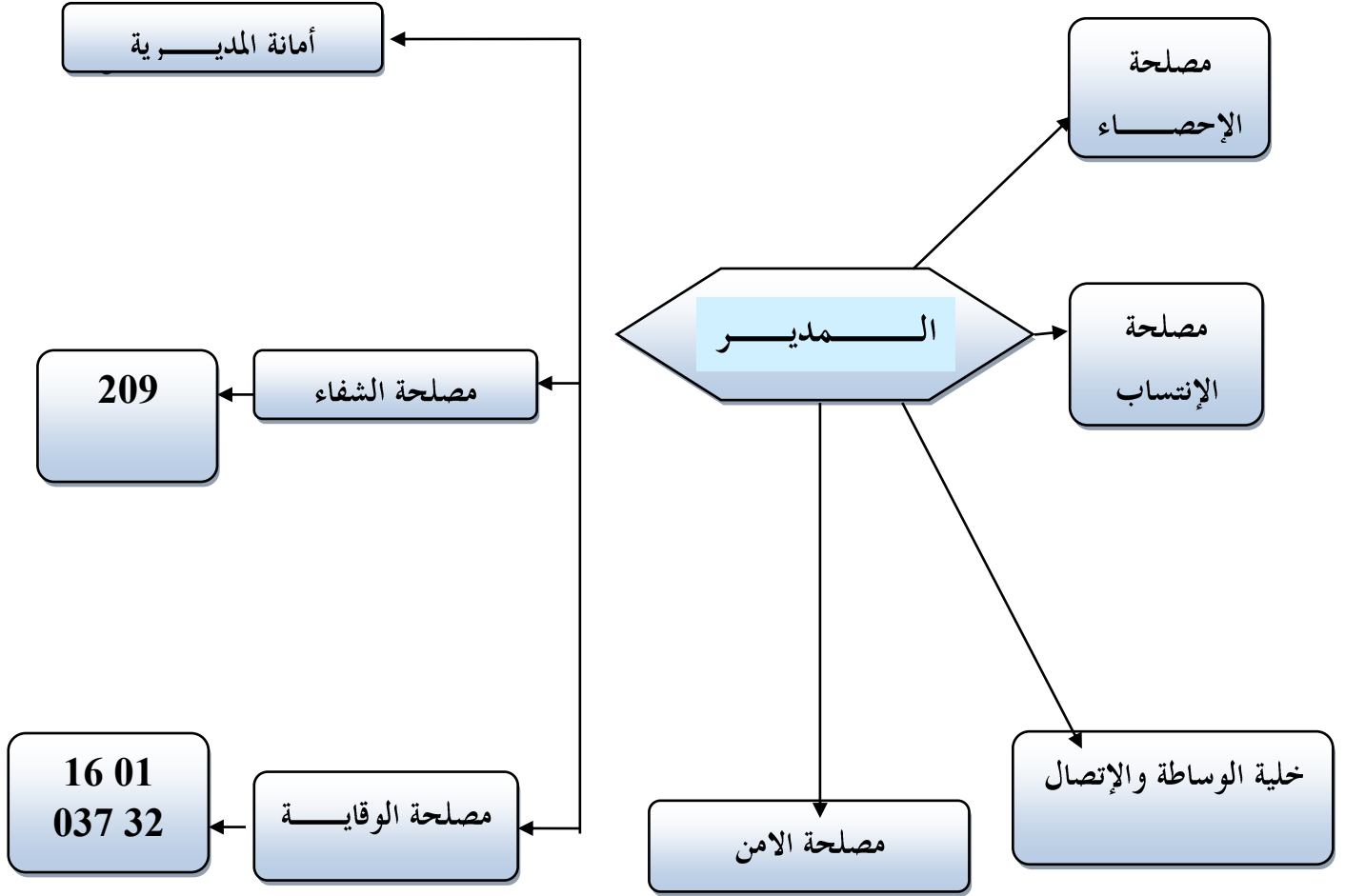
+ تنظيم الأرشيف الخاص بالمدير.

+ تسجيل البريد الصادر و الوارد في دفاتر خاصة.

+ إستقبال المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير.

إستقبال المواطنين الذين يرغبون بمقابلة المدير.

الشكل: 3-1 المصالح التابعة مباشرة للمدير:



من إنجاز الطلبة من خلال معطيات المؤسسة

هناك مصالح تابعة مباشرة للمدير و أخرى غير مباشرة حيث هذه الأخيرة تكون عن طريق نيابة المديرية .

❖ **مصلحة الإحصاء:** تقوم بتبويب و ترتيب وتحليل البيانات و المعطيات المتحصل عليها من مختلف مصالح الوكالة و المراكز و الفروع التابعة لها لمعرفة وضعيتها المالية من النفقات على حوادث العمل و التعويضات و الإيرادات وكذا الاشتراكات التي يقدمها المستخدمون.

كما تقوم كذلك مصلحة الإحصائيات من خلال الدراسات التي تقوم بها بإعداد جداول شهرية تحتوي على جميع المعلومات التي تخص الوكالة، وتبعثها شهريا إلى مديرية الدراسات الإحصائية و التنظيم، وكذا المديرية العامة للأداءات. بالإضافة إلى إعداد بطاقة تقنية بها حوصلة معلومات خاصة بالوكالة، هذه الأخيرة تبعث شهريا إلى مديرية الدراسات الإحصائية و التنظيم.

و بهذا تعتبر مصلحة الإحصائيات بنك المعلومات بالنسبة للوكالة، و على أساس الدراسات التي تقوم بها نستطيع تحديد وضعيتها المالية.

وفي النهاية تقوم بتقديم حوصلة لجميع نفقات و إيرادات الوكالة ومعرفة هل المؤسسة استطاعت أن تغطي نفقاتها على أساس مداخيلها أم لا.

❖ **مصلحة الشفاء:** باشرت عملها في 2008/01/01 و ذلك عندما تم وضع أسلوب جديد في

كيفية دفع المستحقات من طرف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجرا من اجل استخراج البطاقة الممغنطة ،حيث يتم إستدعاء المؤمنين مرفقين بملف يتكون من:

1- نسخة من بطاقة التعريف الوطنية .

2- صورتان شمسيتان.

3- فصيلة الدم.

1- نسخة من رخصة السياقة.

2- صورتان شمسيتان.

و بعدها يتم تحرير إستمارة مطابقة للبطاقة، و ترسل إلى المركز المكلف بإنتاج هذه الأخيرة، و بعدها يتم إرسالها إلى الوكالة المعنية أين يتم توزيعها على المؤمنين لهم إجتماعيا وذلك بعد تحيينها و جعلها صالحة للعمل لدى الصيادلة.

ملاحظة: بطاقة الشفاء هي بطاقة للتأمينات الاجتماعية تسمح ب:

1- التعرف على هوية المؤمن و ذوي حقوقه.

2- تسهيل الحصول على مستحقات المؤمن و ذوي حقوقه في أداءات الضمان الإجتماعي.

3- تمكن المؤمن من الحصول على أداءاته دون الحاجة إلى إيداع طلب لدى مركز الدفع التابعون له.

مزايا بطاقة الشفاء:

○ معرفة سوابق العلاجات المقدمة للمريض.

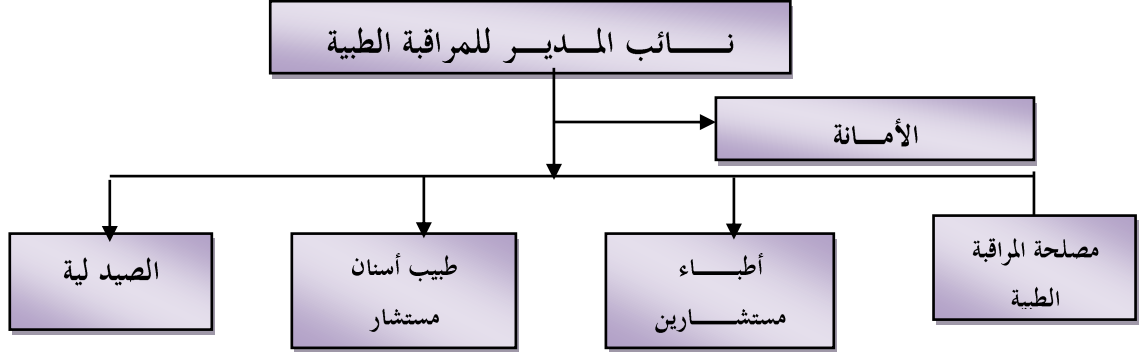
○ التحصل على المعطيات الطبية الإستعجالية.

- المساعدة على التشخيص المبكر للمرض.
 - عدم تكرار الأداءات غير الضرورية.
 - الدخول إلى برامج الصندوق.
 - الحصول على المعلومات اللازمة لعمل الطبيب (مدونة الأعمال الطبية – قائمة الأدوية المعوضة من قبل الصندوق.....إلخ).
- ❖ **مصلحة الوساطة و الاتصال:** باشرت عملها في 2002/12/01 و هي عبارة عن همزة وصل بين المؤمنين الاجتماعيين و ذوي الحقوق مع مختلف مصالح الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية و المدير ، من بين المصالح التابعة مباشرة إلى المدير " مؤقتنا " نجد:
- ❖ **مصلحة الإنتساب:** حيث في الحقيقة ، هذه المصلحة كانت تابعة للمديرية الفرعية للتحويل و المالية تحت اسم مصلحة الانتساب والترقيم لكنها
- ❖ **مصلحة الأمن:** و تتكفل هذه المصلحة بتوفير الأمن على مستوى الوكالة و كذا مراقبة التنظيم الداخلي بها، و حماية مختلف ممتلكاتها إضافة إلى بعض المسؤوليات الأخرى مثل: مسك كشوفات الحضور، و مراقبة إذن الخروج.

* المصالح التابعة بصفة غير مباشرة للمدير:

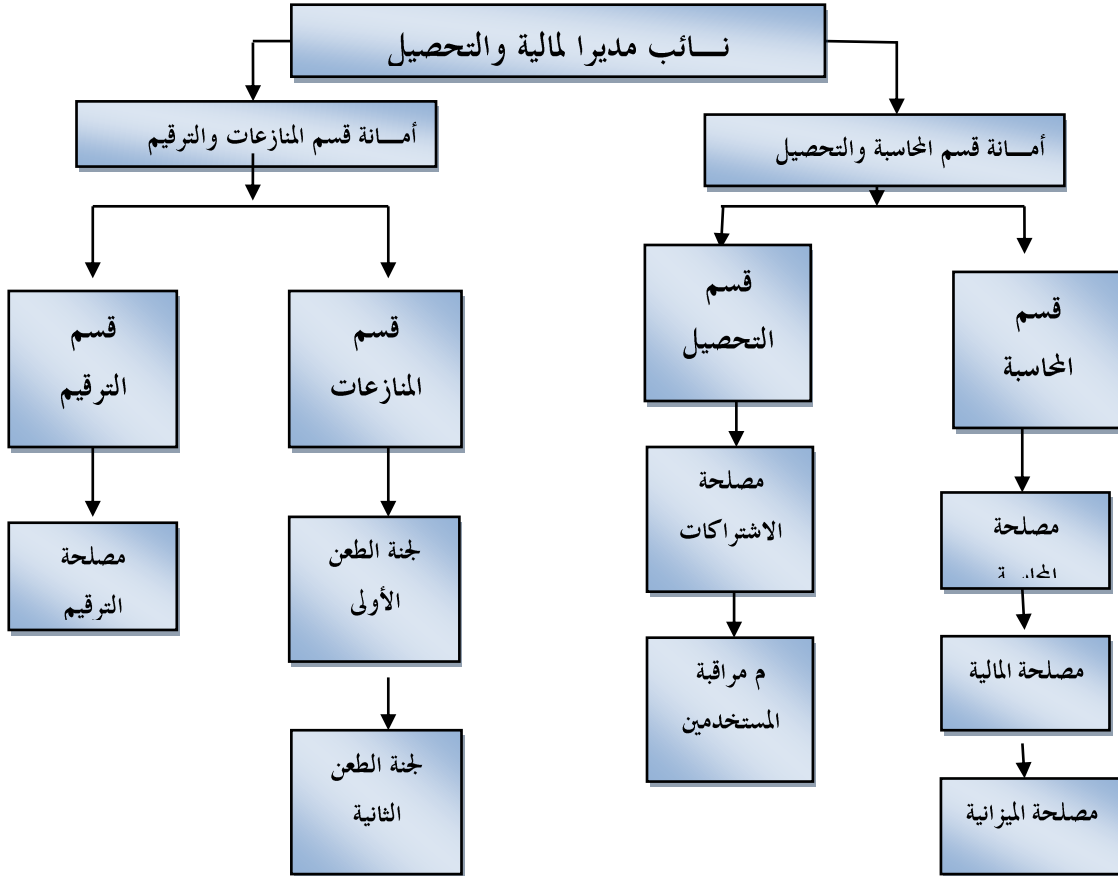
1- نيابة المديرية الطبية:

الشكل: 3-2: الهيكل التنظيمي لنيابة المديرية للمراقبة الطبية



المصدر: من إنجاز الطلبة من خلال معطيات المؤسسة

الشكل: 3-3- نيابة المديرية الفرعية للمالية و التحصيل:



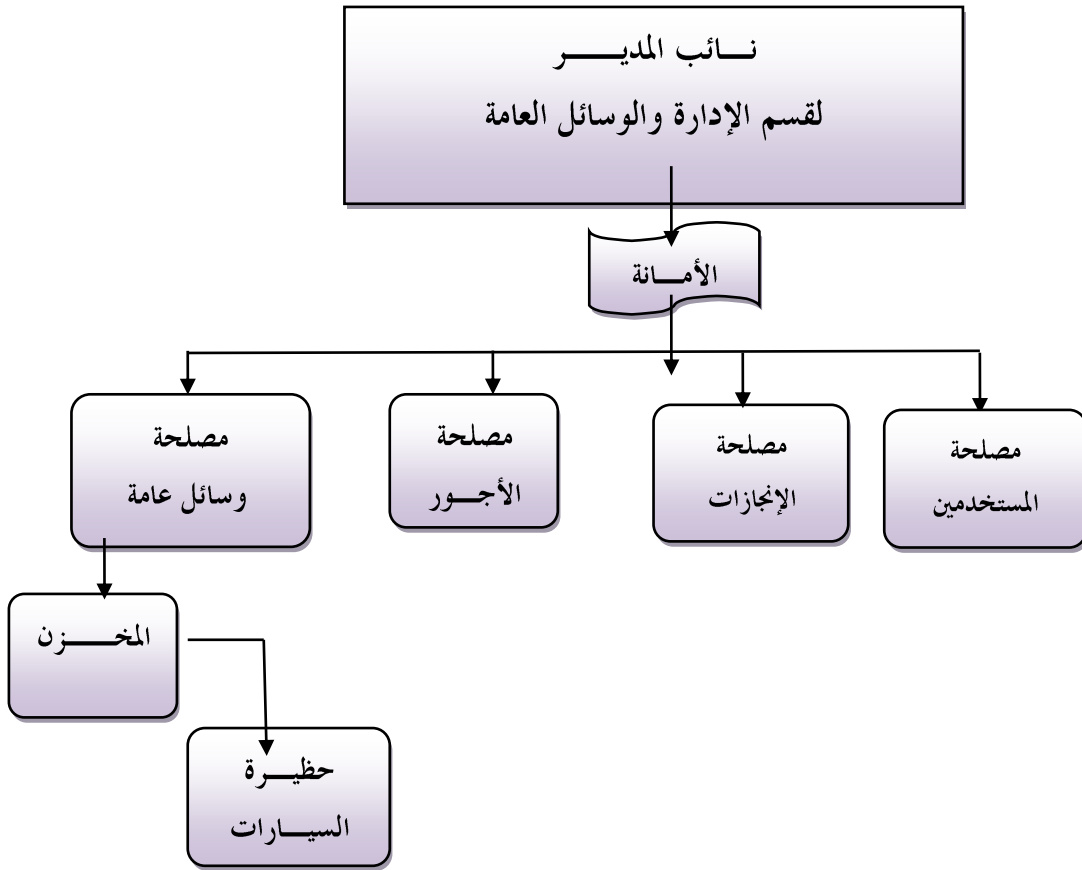
المصدر: من إنجاز الطلبة من خلال معطيات ووثائق المؤسسة

الفصل الثالث : دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

مصلحة الميزانية: في كل سنة تقوم وزارة العمل والحماية الاجتماعية بإرسال مبلغ مالي مقسم على كل الإحتياجات التي تخص الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي (الوكالة, المراكز و الفروع التابعة لها) من شراء أثاث مكتب ولوازم مكتبية وتقوم هذه الأخيرة بتحرير وثيقة لكل عنصر, بما رمزه الخاص والقيمة الإجمالية. المصالح التابعة بصفة غير مباشرة للمدير:

3- نيابة المديرية للإدارة و الوسائل العامة:

الشكل: 3-4- المديرية للإدارة و الوسائل العامة



المصدر: من إنجاز الطلبة من خلال معطيات ووثائق المؤسسة

و تتفرع بدورها إلى عدة مصالح وأقسام كالتالي:

1- مصلحة المستخدمين و التكوين: تعمل هذه المصلحة على تسيير و سائل الصندوق البشرية و ذلك

بالتكفل بموظفي الوكالة من يوم توظيفهم إلى يوم إحالتهم على التقاعد، في إطار الأحكام التشريعية و

الفصل الثالث : دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

التعاقدية المعمول بها، حيث يقوم عمال هذه المصلحة بجمع مختلف المعلومات المتعلقة بعمال الوكالة من: كشف الحضور، إذن الخروج، الغيابات ، التنقيط الشهري، الأمر بمهمة، العطل المرضية، عطل سنوية، عطل الأمومة،.....و كذلك مدى تطور الحياة المهنية للعامل من خلال تقديم منحة الخبرة المهنية و دراسة اقتراحات الترقية المقدمة من مختلف المصالح.

- ⊕ رسم إستراتيجيات المؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية بمفهومها الواسع
- ⊕ السهر على تطبيق تشريعية العمل والنصوص المنظمة
- ⊕ اعداد مخططات التكوين والتوظيف ومخططات المسار المهني
- ⊕ الاشراف الوظيفي على المصالح المستخدمين للوحدات التابعة للشركة والتنسيق بينهم
- ⊕ القيام بالمفاوضات مع الشريك الاجتماعي (ممثلي العمال) بخصوص الاتفاقية الجماعية
- ⊕ اعداد القانون الداخلي للشركة
- ⊕ اعداد التقارير الدورية وعرضها على المدير العام

ملاحظة: توجد وثيقة خاصة بكل حالة (معلومة) تخص العامل بالوكالة تعبئ من طرف هذا الأخير. و تمضى من طرف المسؤول.

2- مصلحة الإنجازات التقنية: يتم على مستواها:

- ✓ - مراقبة و متابعة الإنجازات الجديدة و الترميمات.
- ✓ - إعداد الدراسة التقنية لكل مشروع أو إنجاز.
- ✓ - المسؤول الرئيسي على تسليم المشاريع النهائية

3- مصلحة الوسائل العامة: وهي التي تقوم بتوفير كل الوسائل و التجهيزات اللازمة لسير عمال الوكالة

، كما تقوم بعمليات الصيانة و الإصلاح و هي تتكون من فرعين:

- ✓ **المخزن:** يحتوي على مختلف المشتريات من معدات المكاتب وقطع غيار أجهزة الإعلام الآلي و لواحقها و كذا العتاد القديم الذي لم تعد المؤسسة في حاجة إليه وقد تلجأ إلى بيعه.....

و أمين المخزن هو المسؤول عن أي عملية تتم من إدخال أو إخراج ، وذلك بواسطة وثائق رسمية كإذن

الدخول و إذن الخروج.

✓ حظيرة السيارات: و يتواجد على مستواها سيارات الوكالة.

4-مصلحة الاتفاقيات والعلاقات الدولية

تعمل هذه المصلحة وفقا للاتفاقيات التي أبرمت بين الجزائر وفرنسا في 01 أكتوبر 1980 م ، والتي تعمت حقوق فئة العمال الذين يعملون بفرنسا وذوي حقوقهم في الجزائر . فيكون لهم الحق في التعويضات

ملاحظة 1: يجري مؤخرا التعاقد مع الأطباء تحت ما يسمى إتفاقية الأطباء المعالجين.

ملاحظة 2: تمُّ مؤخرًا (2010/01/28) فتح شبك جديد يعني بتحديد المواعيد الخاصة بمركز الأشعة الجهوي بقسنطينة ، يتم على مستواه إستقبال المؤمنين و تحديد مواعيد لهم على مستوى مركز الدفع الرئيسي، و ذلك بهدف التقليل من أعباء مصاريف الفحوصات الطبية و كذا مصاريف التنقل و المبيت....

5-مصلحة الأجور: بعد أن تستلم هذه المصلحة كل المعلومات الخاصة بالعمال من مصلحة المستخدمين، يتم

على مستواها إعداد رواتب عمال الوكالة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، حيث يتم التعرض فيه لكيفية اختيار مجتمع وعينة الدراسة، النموذج المقترح للدراسة، التعريف بمتغيراتها، كيفية قياسها، بالإضافة إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في تحضير الاستبيان وتوزيعه وجمع البيانات. يتم في هذا المطلب تحديد مجتمع وعينة الدراسة والتعرف على الأداة المستخدمة في الدراسة والأساليب المستخدمة في تحليل البيانات، كما سيتم دراسة صدق الأداة وثباتها.

المطلب الاول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

1-مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من الإطارات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية -سوق اهراس - والبالغ عددهم 37 موظف و إطار.

2-عينة الدراسة:

استهدفت الدراسة عينة مقصودة قدرت بـ 37 عامل إطار من مجتمع الدراسة ويعود سبب عدم الاعتماد علي مجتمع الدراسة كاملا لصعوبة الوصول الي بعض الإطارات نظرا لتعدد مسؤولياتهم وكذا الحركة الدائمة للإطارات بسبب علاقة المؤسسة المعقدة مع بثتها الخارجية

ولجمع البيانات تم توزيع الاستبيان شخصا بمساعدة المشرف من طرف المؤسسة بحيث تم توزيع 40 إستبانة علي عينة مماثلة لمجتمع الدراسة وتم استعادة 37 استبيان ، وهو عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل من اجمالي عدد الاستبيانات الموزعة.

المطلب الثاني : أداة الدراسة

يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وأداة مفيدة للوصول إلى الحقائق والمواقف ، إذ أنه يسمح بالحصول على معلومات لا يمكن للباحث ملاحظتها أو الوصول إليها، كما أنه يتيح فرصة الحصول على الكثير من الآراء والمعلومات حول موضوع البحث، وذلك لما يضمنه الاستبيان من حرية وسرية في الإجابة، وقد استخدم الاستبيان كأداة أساسية في هذه الدراسة، وقد مرت عملية صياغة أسئلة استمارة الاستبيان بالعديد من المراحل والخطوات، بدءاً بمراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع واقتباس المقولات والعبارات منها، ثم إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات وذلك بتحديد المحاور الأساسية التي تعكس متغيرات الدراسة، ثم تصميمها إلى غاية معالجتها، واحتوت الاستمارة على مجموعة من الأسئلة مقدرة بـ 32 سؤالاً مقسمة إلى الأجزاء التالية:

***القسم الأول:** وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية ويحتوي على معلومات متعلقة بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)

-**القسم الثاني:** خاص بمحور إدارة المعرفة ويحتوي على 20 عبارة موزعة على خمسة أبعاد هي إدارة المعرفة وهي: (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)

القسم الثالث: خاص بمحور تنمية راس المال البشري على 12 عبارة.

وتم الاعتماد على مقياس معامل الثبات ألفا كرونباخ للتعرف على وجهة نظر مفردات العينة حول أثر إدارة المعرفة على تنمية راس المال البشري ، باعتباره يعبر عن الثبات الكلي و استقرار العينة الاحصائية

المطلب الثاني: الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق اهداف الدراسة وتحليل البيانات والاجابة علي تساؤلاتها واختبار الفرضيات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بجهاز الإعلام الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) من خلال اعتماد الاساليب الاحصائية المناسبة وهي:

المطلب الثالث : مقياس الاحصاء الوصفي المستعملة في الدراسة

بهدف وصف مجتمع الدراسة واظهار خصائصه بدقة تم الاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، واستخدامه للإجابة عن اسئلة الدراسة، وذلك بتحليل إجابات أفراد العينة علي الفقرات الواردة في استبيان الدراسة، وترتيب متغيراتها حسب اهميتها النسبية بالاعتماد علي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

1- التكرارات والنسب المئوية:

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاو أداة الدراسة وتحسب

$$\text{Percentage} = \frac{n_i}{N} \times 100$$

بالقانون الموالي:

النسبة المئوية Percentage

n_i تكرار المجموعة و N المجموع الكلي للتكرارات

2- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

تم حسابها لتحديد إستجابات أفراد الدراسة نحو محاو وأسئلة أداة الدراسة، ويمكن حساب المتوسط الحسابي

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i \times n_i}{N}$$

بالقانون الآتي:

والانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\delta = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x}_i)^2}{N}$$

ثانيا: معامل ألفا كرونباخ

ختبار كاي تربيع¹ (Chi-Square) هو اختبار إحصائي يتم تطبيقه لدراسة العلاقة بين متغيرين لمعرفة ما إذا كان هنالك علاقة بين المتغيرين محل الدراسة. وقد تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \times \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^n V_i}{V_t} \right) \quad \text{بالمعادلة الموالية}$$

حيث α يمثل ألفا كرونباخ.

n مثل عدد الأسئلة.

V_i يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

V_t يمثل التباين لأسئلة المحاور

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحاور الاستبيان بغية الإجابة عن أسئلة البحث حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و اختبار كاي تربيع من خلال تحليل قيمة ألفا كرونباخ لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبيان المتعلقة ادارة المعرفة و تنمية راس المال البشري .

المطلب الاول : صدق وثبات الاستبيان

1-الصدق الظاهري: بعد إعداد مذكرة الاستبيان تم عرضها على الأستاذ المشرف لإبداء رأيه فيها، حيث قمنا بتعديلها وفقا لتوجيهاته (أنظر الملحق رقم 1)

2-الثبات الكلي: من أجل معرفة ثبات الاستبيان تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ، حيث أن الاستبيانات المقبولة لها قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0.6، ومن أجل ذلك استخرجنا معامل الثبات باستعمال برنامج

:SPSS

¹ عبد الفتاح ، عبد اللطيف – عمر ، أحمد. المدخل في الإحصاء ورياضياته . الجزء الأول . الكويت : وكالات المطبوعات 1973 ص 133

جدول (3-2): قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ

عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
32	0.620

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

3-الصدق البنائي: يتم في هذه الخطوة اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبيان ولذلك نقوم باختبار كلومنروف سومينروف لمحاور الاستبيان:

جدول (3-3): اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار التوزيع الطبيعي			
مستوى المعنوية	درجة الحرية	الإحصائية المحسوبة	
0.000	37	0.235	المحور الأول
0.001	37	0.202	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة الميدانية

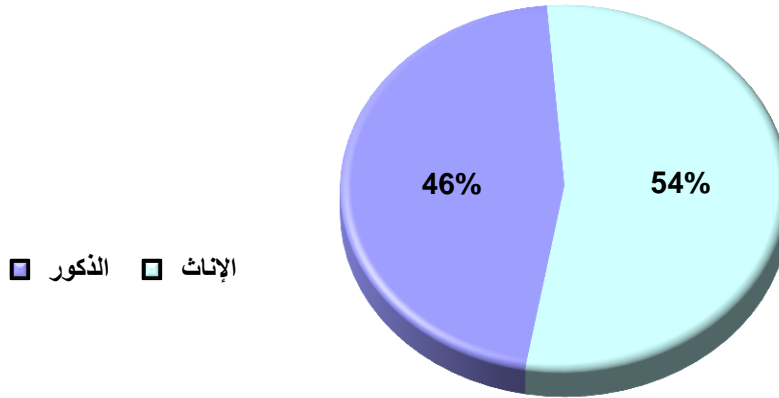
بما أن مستوى معنوية الاختبار أصغر من 05% فإن محاور الاستبيان لا تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني : تحليل المعلومات الشخصية

1- تقديم العينة :

تتكون العينة المدروسة- كما سبق و أن أشرنا- من 37 عامل و التي نعتبرها معبرة عن مجتمع البحث و المتمثل مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS و المتواجدة بولاية سوق اهراس .
و هذه العينة موزعة كالاتي :

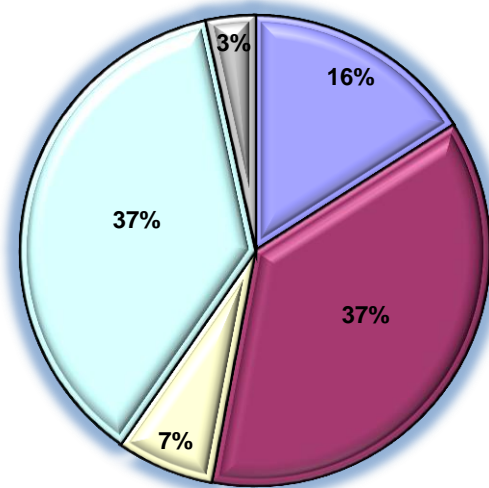
⊕ جنس العينة المدروسة على القطاعات.



يظهر لنا من خلال النسب المئوية تغلب الجانب الانثوي بالمقارنة مع الذكور وهذا راجع لطبيعة النشاط الاداري البحث في مؤسسة محل الدراسة مع الاشارة وهذا التوزيع متباين بين المؤسسة الام في مقر الولاية و الوكالات الجوية خارج الولاية

⊕ الفئات العمرية

- أقل من 20 سنة
- من 20 الى 30 سنة
- من 31 الى 40 سنة
- الى 41 الى 50 سنة
- اكبر من 50 سنة

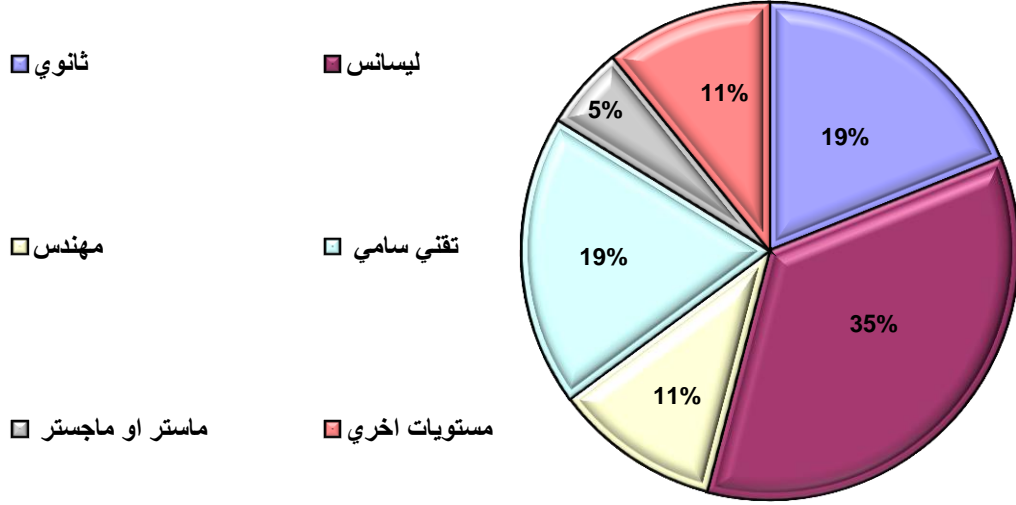


من خلال دراسة التركيبة الديموغرافية للعينة محل الدراسة نلاحظ انه يغلب عليها فئة الشباب وهذا راجع

الفصل الثالث : دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

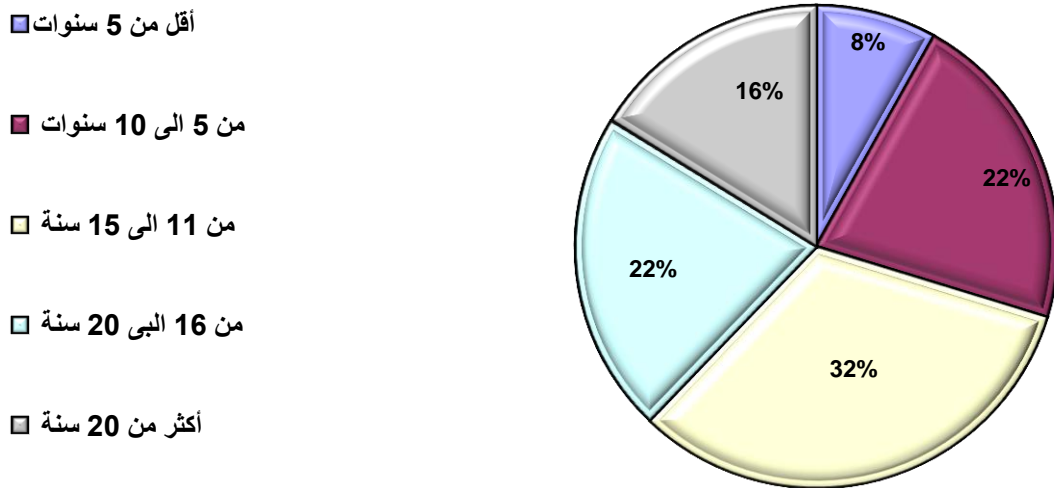
لسياسة ضخ الدماء جديدة في المؤسسة و مواكبة العصرنة

المستوي التعليمي



تُظهر النتائج أن أغلبية عمال المؤسسة يتمتعون بمستوي تعليمي جيد ، و هذا ما يدل على إدراك مسيري المؤسسة لأهمية العنصر البشري الكفي و المتعلم خاصة في ظل التغيرات الوطنية و العالمية

الخبرة المهنية



بالنظر الى تباين النسب الخبرة المهنية و سنوات العمل يتضح جليا انه يوجد استقرار في حركة الموظفين و

الفصل الثالث : دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

بذلك درجة عالية من الرضي الوظيفي بالنظر الى مكانة الهامة للمؤسسة في سوق العمل سواء محليا او على الصعيد الوطني وهذا لكونها مؤسسة اقتصادية تحقق نسب عالية من الارباح و هذا ما ينعكس على مستوي المعيشي الجيد للعمال بالمقارنة مع القطاعات الأخرى

الجدول (3-4) : الاستفادة من دورات تدريبية وتكوينية.

النسبة	التكرار	رأي العمال
100. %	37	نعم
00. %	00	لا
100 %	37	المجموع

المصدر: من انجاز الطلبة بناء على مخرجات الاستبيان

من خلال معطيات الجدول يتضح ان المؤسسة محل الدراسة تولي اهمية كبيرة جدا لعامل التكوين و التدريب كل حسب مستواه العملي او المهني وهذا ما يعكس وجود مكتب خاص بالتكوين و التدريب على مستوي الادارة الفرعية لتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة

الفصل الثالث : دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

المطلب الثالث : تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

1. تحليل بيانات فرضية الدراسة الأولى: "تعد إدارة المعرفة قيمة مضافة في المورد البشري الكفئ"

- الإحصاء الوصفي لعبارات محور الفرضية الأولى:

جدول (3-5) الإحصاءات الوصفية لعبارات محور الفرضية الأولى

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	اتجاه العينة
1	هل تعتقد انه بالضرورة تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة	0	13	4	16	4	37	3,297	1,077	66%	20	محايد
2	تعكس خبرتك المتراكمة وحدثك على تشخيص المعرفة	0	0	4	28	5	37	4,027	0,499	81%	5	موافق
3	تسعى المؤسسة دوريا الى استقطاب كفاءات و خبراء في مجال المعرفة	0	0	4	31	2	37	3,946	0,405	79%	12	موافق
4	يتم إسناد مهمة تشخيص المعرفة الداخلية إلى الأفراد أصحاب الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد الموارد المعرفية سواء داخلية أو خارجية	0	3	2	32	0	37	3,784	0,584	76%	16	موافق
5	تسعى من خلال مشاركة فرق العمل، وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي ابداعي ومنتجد	0	0	0	34	3	37	4,081	0,277	82%	3	موافق
6	المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية من خلال تدريب الأفراد أو من خلال التجارب والنشاطات أو المحاضرات	0	0	0	37	0	37	4	0	80%	8	موافق
7	توليد معرفة جديدة من خلال الاستكشاف والتجربة والإبداع	0	2	3	29	3	37	3,892	0,614	78%	15	موافق
8	تشجع المؤسسة عملية الابداع والابتكار من أجل تحقيق الميزة التنافسية	0	0	0	33	4	37	4,108	0,315	82%	3	موافق
9	تتم عملية تخزين المعرفة من خلال الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة مثل الوثائق والمعلومات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة	0	0	0	37	0	37	4	0	80%	8	موافق

الفصل الثالث : دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

10	تعد عملية تخزين المعرفة جسرا بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها متى تم الحاجة اليها	0	0	3	33	1	37	3,946	0,329	79%	12	موافق
11	تستخدم تكنولوجيا المعلومات في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة	0	0	0	35	2	37	4,054	0,229	81%	5	موافق
12	يوجد نظم و تعليمات واضحة لتنظيم واسترجاع المعرفة المخزنة.	0	0	5	32	0	37	3,865	0,347	77%	16	موافق
13	تمتلك المؤسسة آلية محددة ومعتمدة لتوزيع المعرفة و تتميز بالديناميكية و المرونة	0	2	5	29	1	37	3,784	0,584	76%	16	موافق
14	تشمل عملية توزيع المعرفة كلا من تقاسم المعرفة ونشرها ونقلها وتشاركها	0	0	0	37	0	37	4	0	80%	8	موافق
15	تستخدم المؤسسة وسائل اتصال داخلية كأجهزة الحاسوب، السجلات والوثائق.. في نشر المعرفة.	0	0	0	29	8	37	4,216	0,417	84%	1	موافق بشدة
16	تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على. الزملاء القدامى ذوي الخبرة و الاجتماعات الرسمية وحلقات النقاش	0	0	1	34	2	37	4,027	0,287	81%	5	موافق
17	تمتلك الشركة آلية محددة ومعتمدة لتطبيق المعرفة.	0	0	1	36	0	37	3,973	0,164	79%	12	موافق
18	تستعين المؤسسة بالخبراء الداخليين في تطبيق المعرفة.	2	4	5	26	0	37	3,486	0,901	70%	19	موافق
19	تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة.	0	0	0	37	0	37	4	0	80%	8	موافق
20	تساهم المعرفة في تحسين عملية إتخاذ القرار	0	0	0	32	5	37	4,135	0,347	83%	2	موافق
المحور الأول								3,93	0,163	79%	/	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يلاحظ من الجدول السابق موافقة أفراد العينة على جميع العبارات (ما عدا العبارة الأولى) التي تعبر عن الفرضية الأولى بمستوى موافقة مرتفع حيث حققت جميع العبارات متوسط عام مقداره 3.93 وبانحراف معياري 0.163 ووزن نسبي مقداره 79%؛

يتضح من الجدول أن العبارة الخامسة عشر التي توضح " تستخدم المؤسسة وسائل اتصال داخلية كأجهزة الحاسوب، السجلات والوثائق... في نشر المعرفة." حققت أعلى وزن نسبي بـ 84%، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة 4.216 بانحراف معياري 0.417، تليها كل من العبارة العشرون والثامنة والخامسة والحادي عشر بوزن نسبي أكبر 81%.

اختبار كاي تربيع لحسن المطابقة:

- استخدام اختبار كاي تربيع لحسن المطابقة

تم استخدام في اختبار فرضيات الدراسة اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق أو كما يسمى اختبار حسن المطابقة أو التوافق، وذلك لإيجاد الفروق المعنوية بين متوسطات الإجابة، حيث تم إخضاع الفرضيات لهذا الاختبار من أجل معرفة إذا تجاوز متوسط الإجابات وسط الموافقة الفرضي بشكل دال إحصائياً أم لا.

الفصل الثالث : دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات التي تقيس المحور الأول والذي يعبر عن الفرضية الأولى:

جدول (3-6) اختبار كاي تربيع لحسن المطابقة لعبارات محور الفرضية الأولى

الرقم	العبارة	قيمة كاي المحسوبة	درجة الحرية	مستوى المعنوية
01	هل تعتقد انه بالضروري تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة	12,405	3	0.006
02	تنعكس خبرتك المتراكمة وحدسك على تشخيص المعرفة	29,892	2	0.000
03	تسعى المؤسسة دوريا الى استقطاب كفاءات و خبراء في مجال المعرفة	42,541	2	0.000
04	يتم إسناد مهمة تشخيص المعرفة الداخلية إلى الأفراد أصحاب الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد الموارد المعرفية سواء داخلية أو خارجية	47,081	2	0.000
05	تسعى من خلال مشاركة فرق العمل، وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي ابداعي ومتجدد	25,973	1	0.000
07	توليد معرفة جديدة من خلال الاستكشاف والتجربة والإبداع	56,297	3	0.000
08	تشجع المؤسسة عملية الابداع والابتكار من أجل تحقيق الميزة التنافسية	22,730	1	0.000
10	تعد عملية تخزين المعرفة جسرا بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها متى تم الحاجة اليها	52,108	2	0.000
11	تستخدم تكنولوجيا المعلومات في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة	29,432	1	0.000
12	يوجد نظم و تعليمات واضحة لتنظيم واسترجاع المعرفة المخزنة.	19,703	1	0.000
13	تمتلك المؤسسة آلية محددة ومعتمدة لتوزيع المعرفة و تتميز بالديناميكية و المرونة	57,162	3	0.000
15	تستخدم المؤسسة وسائل اتصال داخلية كا أجهزة الحاسوب، السجلات والوثائق... في نشر المعرفة.	11,919	1	0.001
16	تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على. الزملاء القدامى ذوي الخبرة و الاجتماعات الرسمية وحلقات النقاش	57,135	2	0.000
17	تمتلك الشركة آلية محددة ومعتمدة لتطبيق المعرفة.	33,108	1	0.000
18	تستعين المؤسسة بالخبراء الداخليين في تطبيق المعرفة.	40,946	3	0.000
20	تساهم المعرفة في تحسين عملية إتخاذ القرار .	19,703	1	0.000
	جميع عبارات المحور	63.27		

المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- مستوى دلالة الاختبار المحور الأول أقل من 0.05، كما أن كاي تربيع المحسوبة بلغت 63.27 بمستوى معنوية أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط المحور 3.93 والوسط الفرضي للدراسة العينة لصالح الموافقين وبدرجة عالية

من خلال ما سبق، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية لجميع عبارات المحور الأول (ما عدا العبارة الأولى) المتعلقة بالفرضية الأولى تدل على درجة موافقة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الأول المتعلقة بالفرضية الأولى 3.93 بانحراف معياري 0.163 وبوزن نسبي 0.79 كما أن مستوى معنوية اختبار كاي-تربيع لعبارات المحور الأول أقل من 0.05 ومنه:

يتم قبول فرضية الدراسة الأولى التي تنص:

"عد إدارة المعرفة قيمة مضافة في المورد البشري الكفئ بنسبة ثقة 95%".

الفصل الثالث : دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

2- تحليل بيانات فرضية الدراسة الثانية: "تعمل إدارة المعرفة على تنمية رأس المال البشري لتحقيق أهداف المؤسسة"

- الإحصاء الوصفي لعبارات محور الفرضية الثانية:

جدول (3-7) الإحصاءات الوصفية لعبارات محور الفرضية الثانية

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	رقم العبارة
موافق بشدة	84%	0,417	4,216	37	8	29	0	0	0	إن رغبة المؤسسة في تقديم منتجات تلقي قبولا في السوق بشكل مستمر يتطلب منها الى جانب الإنفاق على البحوث والتطوير، ضرورة توافر العنصر البشري القادر على الإبداع، التجديد والابتكار	21
موافق	81%	0,468	4,054	37	5	29	3	0	0	أن رأس المال البشري والتنظيمي و العلاقات الانسانية هما أساس لرأس المال الفكري المستند على المعرفة.	22
موافق	82%	0,315	4,108	37	4	33	0	0	0	تحدد الشركة أهدافا لتسيير مواردها البشرية واضحة تسعى إلى تحقيقها في ظل إمكانياتها .	23
موافق	83%	0,347	4,135	37	5	32	0	0	0	تعمل المؤسسة الى الاستثمار في تعليم العاملين لخلق سوق عمل داخلي تركز عليه المنظمة في بناء مواردها البشرية	24
موافق	80%	0	4	37	0	37	0	0	0	هل تعتقد ان الاستثمار في رأس المال المعرفي مؤشر لقياس ربحية المنظمة ويساهم بشكل فعال في تحقيق العوائد المالية العالية للمؤسسة	25
موافق	81%	0,229	4,054	37	2	35	0	0	0	تسعي المؤسسة الى تصميم برامج لتنمية الفرد للترقي إلى وظائف مستقبلية أي تعطي فرصة للفرد للالتحاق ببرامج التنمية التي تساعده أن يكون أفضل مستوى في وظيفته الحالية.	26

الفصل الثالث : دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

27	0	1	5	31	0	37	3,811	0,462	76%	9	موافق	تعمل المؤسسة الى القياس مردودية مواردها البشرية وفقا لمعايير عادلة وموضوعية ومتفق عليها، ولا تتير أي لبس أو تداخل
28	0	4	2	28	3	37	3,811	0,739	76%	9	موافق	يحتاج راس المال لتقليل المراقبة او الدور السلطوي لتشجيع المساهمة الفردية الطوعية مع إعداد الاستراتيجيات الملائمة للتدريب والاحتفاظ به بم يكفل تحقق الإبداع والمرونة.
29	0	0	0	37	0	37	4	0	80%	7	موافق	تدعم المؤسسة الاستفادة من الممارسات الموجودة والمكتسبة من طرف المستخدمين بوضع إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية
30	0	0	0	28	9	37	4,243	0,435	85%	1	موافق بشدة	تختار المؤسسة استراتيجياتها في تسير راس مالها الفكري بما يتناسب مع رؤيتها ورسالتها واهدافها الاستراتيجية .
31	0	6	7	22	2	37	3,541	0,836	71%	11	موافق	استراتيجية الاستثمار في راس المال البشري يرفع إنتاجية العامل، وهذا ما يمثل حافزا للمؤسسة والفرد وعلى حد سواء، لأن الارتفاع في الإنتاجية ينعكس إيجابا على المداخليل
32	0	6	7	22	2	37	3,541	0,836	71%	11	موافق	تختار المؤسسة الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهدافها على ضوء تحليل البيئة الخارجية والداخلية .
المحور الثاني												
موافق	/	79%	0,199	3,95								

المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

• يلاحظ من الجدول السابق موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تعبر عن الفرضية الثانية بمستوى

موافقة مرتفع حيث حققت جميع العبارات متوسط عام مقداره 3.95 وبانحراف معياري

0.199 نسبي مقداره 79%؛

الفصل الثالث : دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

- يتضح من الجدول أن العبارة الثلاثون التي توضح أن "يوجد نظم و تعليمات واضحة لتنظيم واسترجاع المعرفة المخزنة." حققت أعلى وزن نسبي بـ 85%، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة 4.243 بانحراف معياري 0.435، تليها كل من العبارة الحادي والعشرون والرابع والعشرون والثالث والعشرون بوزن نسبي أكبر 82%.

جدول (3-8) اختبار كاي تربيع لحسن المطابقة لعبارات محور الفرضية الثانية

الرقم	العبارة	قيمة كاي المحسوبة	درجة الحرية	مستوى المعنوية
21	هل تعتقد انه بالضروري تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة	11,919	1	0.001
22	تنعكس خبرتك المتراكمة وحدثك على تشخيص المعرفة	33,946	2	0.000
23	تسعى المؤسسة دوريا الى استقطاب كفاءات و خبراء في مجال المعرفة	22,730	1	0.000
24	يتم إسناد مهمة تشخيص المعرفة الداخلية إلى الأفراد أصحاب الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد الموارد المعرفية سواء داخلية أو خارجية	19,703	1	0.000
26	توليد معرفة جديدة من خلال الاستكشاف والتجربة والإبداع	29,432	1	0.000
27	تشجع المؤسسة عملية الابداع والابتكار من أجل تحقيق الميزة التنافسية .	43,027	2	0.000
28	تعد عملية تخزين المعرفة جسرا بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها متى تم الحاجة اليها	50,892	3	0.000
30	يوجد نظم و تعليمات واضحة لتنظيم واسترجاع المعرفة المخزنة.	9,757	1	0.002
31	تمتلك المؤسسة آلية محددة ومعتمدة لتوزيع المعرفة و تتميز بالديناميكية و المرونة	24,946	3	0.000
32	تستخدم المؤسسة وسائل اتصال داخلية كا أجهزة الحاسوب، السجلات والوثائق... في نشر المعرفة.	24,946	3	0.001
جميع عبارات المحور		63.27		

المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

من خلال ما سبق، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية لجميع عبارات المحور الثاني المتعلق بالفرضية الثانية تدل على درجة موافقة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الأول المتعلق بالفرضية الأولى 3.95 بانحراف معياري 0.199 وبوزن نسبي 0.79 كما أن مستوى معنوية اختبار كاي-تربيع لعبارات المحور الأول أقل من 0.05 ومنه:

يتم قبول فرضية الدراسة الثانية التي تنص:

" تعمل إدارة المعرفة على تنمية رأس المال البشري لتحقيق أهداف المؤسسة بنسبة ثقة 95%".

خلاصة الفصل

يعتبر نظام التأمينات الاجتماعية من أجمع الأنظمة العالمية ، و ذلك لخدمته المؤمن الإجتماعي و ذوي حقوقه بالدرجة الأولى ، خاصة فيما يخص جانب التعويضات، كما يهتم هذا النظام بالجانب الإنساني أكثر من الجانب المادي على عكس باقي الأنظمة العالمية في جميع المجالات.

من خلال تحليل نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي SPSS توصلنا الى ان ادارة المعرفة لها علاقة براس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة -CNAS سوق اهراس- حيث تساهم في تنمية رأس المال البشري بشكل مباشر من خلال التأثير على تنمية معارف ومهارات وتثمين خبرات الأفراد، كما يمكنها تنشيط و تطوير المورد البشري و ذلك من خلال استقطاب، تكوين، تعلم، محافظة. ..و تبقي هذه العلاقة علاقة نظام قابلة للتعديل و الاثراء و التغذية العكسية بهدف الوصول الى اعل ى درجة من الكفاءة للمورد البشري لتحقيق أهداف المؤسسة



خاتمة :

تعد إدارة المعرفة الموجود الجوهرى الغير الملموس الذي تنامى دوره في نجاح منظمات الأعمال، التي أدت إلى تحول بيئة الأعمال في تلك المنظمات من إقتصاد قائم على الاشياء إلى إقتصاد جديد قائم على المعرفة المتواجدة في عقول أفرادها من خلال خبراتهم وقدراتهم والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من بيئتها المحيطة بها، فحتمية إدارة المعرفة في المنظمات تتجلى في الخصائص التي تتمتع به والأهداف التي ترمى إلى تحقيقها، وإن الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفاعلية، من خلال تخطيط المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة .

وإن تنمية رأس المال البشري تحتاج إلى إيجاد بيئة داخلية للتعلم والنمو من خلال استخدام أساليب وطرق من أهمها التكوين والتعلم التنظيمي خلال كل العمليات الادارية و العملية داخل المؤسسة من أجل رفع معارف ومهارات وخبرات الأفراد، وعليه قمنا أولاً بدراسة العلاقة بين المنبئى (السبب) إدارة المعرفة و المنبئى به (النتيجة) الا وهو ارس المال البشري ، وعليه توصلنا من خلالها إلى وجود علاقة بين إدارة المعرفة و تنمية راس المال البشري لمؤسسات محل الدراسة تعود إلى وهذا ما يفسر التغيرات التي تحدث في أساليب تنمية رأس المال البشري من استثمار و اعادة الهندسة الاستراتيجية للمورد البشري ومن ثما ادارة المعرفة تساهم في نجاح تنمية رأس المال البشري من خلال الاستقطاب و التطوير و المحافظة في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما لمسناه في انعدام حالات الاستقالة او تغيير العمل لموظفي المؤسسة ,نصل إلى أنه توجد علاقة مباشرة لإدارة المعرفة بتنمية معارف ومهارات وتنمين خبرات رأس المال البشري، ، حيث تؤثر إدارة المعرفة على تنمية معارف ومهارات وتنمين خبرات الأفراد من خلال أساليب تنمية رأس المال .

توصلنا من خلال دراسة حالة ان المؤسسة محل الدراسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS تتبنى إدارة المعرفة خلال مراحل العملية التسييرية يوميا دون ادراكها الا ان هذه العملية نسبية وليست بصورة رسمية دائما وهذا ما أشار اليه المستجوبون من خلال المقابلة العمل و بذلك وجود علاقة ارتباط وأثر بين إدارة المعرفة و تنمية ورأس المال البشري .لمؤسسات الجزائرية محل الدراسة .

في هذا السياق نرى أهمية التبنى الفعلي لأبعاد إدارة المعرفة بالمؤسسة حيث يوصى بضرورة التوجه الى دعم تنمية المعارف و المهارات و خبرات الافراد و دعم اساليب تنمية راس المال البشري (استقطاب . تكوين.

تعليم. محافظة .) و كذا انتهاجها لأساليب إدارية تولي أهمية لتدفق معارف افرادها من خلال بناء هيكل معرفة تشاركية داخل الجماعات والعمل على تطوير آليات تحويل المعرفة الضمنية والصریحة لرأس المال البشري ودعم المنظور القائم على الثقافة التي يركز على تشارك المعرفة والخبرات بين الافراد والجماعات و بذلك توصلنا الى اثبات صحة فرضيات الدراسة

أولا : نتائج الدراسة

1- نتائج الجانب النظري :

- ⊕ إن الاهتمام بالموارد البشري يعد عملية أساسية و دائمة على كل منظمة التي ترغب في تحسين وتطوير والنمو
- ⊕ يساعد ادارة المعرفة في إكساب الموظف و متخذ القرار القدرة على إتخاذ القرارات الصعبة ويساعدها على الإستجابة السريعة للتغيرات البيئية التي تطرأ على بيئة المنظمة .
- ⊕ المعرفة حقل قديم ومتجدد، وبرز الإهتمام به منذ آلاف السنين، واليوم تنظر إليها المنظمة على أنها أساسا فاعلا لعمليات الإبداع والإبتكار وأساسا للحكمة الإدارية .
- ⊕ تساهم إدارة المعرفة في تحويل المنظمات من إقتصاد تقليدي إلى إقتصاد عالمي جديد
- ⊕ تظهر آثار تطبيق مدخل إدارة المعرفة في منظمات، من خلال ما تطرحه مثلا في السوق من منتجات جديدة، أو ما تقدمه من خدمات لربائنها، وفي نظم التكنولوجيا، وإجراءات سير العمل .
- ⊕ تلعب إدارة المعرفة دورا كبيرا في رسم استراتيجية المؤسسة من خلال تحقيق الميزة التنافسية، وتطوير و تحسين العمليات الادارية و التسيرية عامة .

2- نتائج الجانب التطبيقي :

- ⊕ ومن خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة CNAS سوق اهراس تم الخروج بعدة نتائج يمكن إنجازها في النقاط القوة التالية:
- ⊕ أن المؤسسة تهتم بعملية التحليل احتياجتها من الموارد البشرية المؤهلة ، ومعرفة نقاط ضعفها وتقويمها، والتعرف على المتغيرات بيئتها الخارجية وإكتشاف الفرص المتاحة وإستغلالها وتحديد التهديدات للتغلب عليها .
- ⊕ إن المؤسسة غير قادرة على ا تختار إستراتيجياتها بما يتناسب مع رؤيتها الإستراتيجية ورسالتها وعلى ضوء تحليل بيئتها الداخلية والخارجية ، وهذه بسبب مركزية القرار و الوزارة الوصية

- ⊕ تتميز المؤسسة بوجود هيكل تنظيمي وظيفي يساعد على جعل عملياتها الداخلية واضحة ومتسلسلة .
- ⊕ تهتم المؤسسة بتدريب الموظفين لتحسين أدائهم الوظيفي، كما أنها تمتلك نظام حوافز فعال يساعد على رفع أداء الأراد، بالإضافة إلى توفيرها مناخ عمل مناسب .

ثانيا : اقتراحات الدراسة لمعالجة النقائص و الاختلالات

- 01- يجب على المنظمات انشاء مصلحة للبحث والتطوير البشري ، لما تلعبه من دور كبير في تحقيق الأهداف وخلق موارد بشرية كفى و تنافسية
- 02- إستغلال طاقات الموظف وقدراته المعرفية وتنميتها، وتشجيع كل الأفراد على الإبداع وتقديم اقتراحات جديدة بغض النظر عن منصب العمل .
- 03 - محاولة إنشاء وحدة إدارية تسمى إدارة المعرفة، تقوم بتشجيع المعارف وتوظيفها في ميدان العمل .
- 04 - مشاركة المنظمة في لقاءات خارجية ومؤتمرات التي تجرى حول المعرفة
- 05 - الإستمرار في ممارسة وتطبيق عملية التخطيط موارد البشرية بطريقة استراتيجية كونه يساعد على التكيف والتأقلم مع ظروف بيئتها الداخلية والخارجية
- 06- استقطاب الكفاءات الإدارية المؤهلة. و الابتعاد عن البروقراطية و فكرة الوراثة .

ثالثا : أفاق الدراسة

تم في هذه الدراسة محاولة معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة، ولا يمكن إعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع وأبعاده، ولهذا الصدد تم إقتراح عدد من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية :

- ⊕ أثر تطبيق إدارة المعرفة في دراسة بيئة المؤسسة.
- ⊕ دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية .
- ⊕ أثر الابتكار التسيري على تحسين أداء المؤسسة .
- ⊕ تأثير إدارة المعرفة على إستراتيجيات المؤسسة .



قائمة المراجع و المصادر

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1- باللغة العربية

- 1) أحمد عثمان ادم، دور ادارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنظمة الاقتصادية للمكتبات الجامعية . طبعة 1، المجموعة العربية للتدريب ، القاهرة، مصر 2010
- 2) أحمد الخطيب خالد زيغان ، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، ط 1، دار الكتاب العالمي ، عمان المملكة الأردنية، 2009.
- 3) أحمد الخطيب، عادل سالم المعاينة، الإدارة الحديثة: نظريات و استراتيجيات و نماذج عمان: علم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009
- 4) أشواق قدور محمد، تقييم المؤسسات وفقاً لرأس المال غير المادي . دار الراهة للنشر والتوزيع، عمان 2012.
- 5) اسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2013.
- 6) اكرم سالم حسن الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، ط 1، الوارق، عمان، الاردن، 2013
- 7) السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، إبتراك للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2001.
- 8) توماس ستيوارت ، رأس المال الفكري ثورة المنظمات الجديدة ، الشركة العربية للإعلام (شعاع) ، القاهرة جمهورية مصر، 1997
- 9) حسين عجلان حسن، استراتيجيات ادارة المعرفة في منظمات الاعمال، ط1، اثراء، عمان ، الاردن، 2008
- 10) خضر مصباح اسماعيل الطيبي، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة الاولى، دار حامد ، عمان، الاردن، 2010
- 11) ريحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، طبعة الاولى، دار الصفاء، عمان، الاردن، 2008
- 12) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الوحدة للنشر و التوزيع ص 254 طبعة الاولى
- 13) زكرياء الدوري ، أحمد علي صالح ، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال طبعة 1، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2009
- 14) سعد علي العتزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال(عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.

- 15) سلطان كرماللي، إدارة المعرفة مدخل تطبيقي، ترجمة هيثم علي حجازي، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية الأولى، . 2115 .
- 16) صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، ط 1 المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005
- 17) عمر أحمد همشري، ادارة المعرفة، الطريق الى التميز والريادة، ط1، دار صفاء، عمان، 2013.
- 18) عصام الدين أمين أبو علفة، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية، شركة الجمهورية الحديثة، 2006.
- 19) عبد الستار علي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة، عمان الاردن، 2009.
- 20) علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة ،دار صفاء، عمان، الأردن، 2009
- 21) عبد الله زاهي الراشدان، في اقتصاديات التعليم (عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008)، ص136.
- 22) غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي: نظم المعلومات الإستراتيجية – مدخل إستراتيجي معاصر، ط 1، دار المسيرة: عمان، الأردن. 2008
- 23) مجموعة خبراء، أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات: بحوث محكمة منتقاة، ط 1، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، مصر ، 2014،
- 24) محمد أحمد عبد الجواد، أسرار النجاح ومنطلقات التميزالإسكندرية: دار البشير للثقافة والعلوم، الطبعة الأولى، سنة 2000.
- 25) مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011
- 26) مدحت القريشي، اقتصاديات العمل (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007)،
- 27) محمد عواد زيادات، الاتجاهات المعاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2008.
- 28) نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، ط1، عالم الكتب الحديثة، عمان، الاردن، 2009.
- 29) ناصر محمد سعود جرادات وآخرون إعداد المعرفة، الطبعة 1، دار اثراء، عمان، الأردن، 2010.
- 30) نجم عبود نجم، ادارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الاولى، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2005.

2- باللغات الاجنبية

- 1) Brooking , The management of intellectual capital, long rand planning, vol.3 no.3
- 2) Jean YVES CAPUL Oliver GRANIER,(1994), ”dictionnaire d’économie et de sciences sociales”, édition HARTIER ,Paris,.

ثانيا: المجالات و الدوريات العلمية

1- باللغة العربية

- 1) بسام الذيابات، أثر إستراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي لاختبار الدور الوسيط للريادة: دراسة تطبيقية في مدينة الحسن الصناعية، مجلة الاقتصاد والأعمال، جامعة الاسلامية بغزة، المجلد 25 رقم 02، 2017.
- 2) خري علي أوسوه، أثر إدارة المعرفة في عمليات التخطيط الإستراتيجي للتسويق، دراسة إستطلاعية في عدد المنظمات المصرفية في مدينة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، العدد 98 مجلد 32، 2008
- 3) عبد الرحمن عنتر، واقع مؤسساتنا الصغيرة و المتوسطة و آفاقها المستقبلية، مقال مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 01، جامعة سطيف، دار الهدى، الجزائر، 2002.
- 4) عادل زايد "الأداء التنظيمي المتميز : الطريق الى منظمة المستقبل"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2005.
- 5) مجلة مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض، "الاستثمار في رأس المال البشري" (لا يوجد تاريخ نشر)،
- 6) يونس عبد العزيز مقدادي واخرون المعرفة السوقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان - العدد 10. 2012 .

2- باللغات الاجنبية

- 1) Christiane Alcouffe, Yassine Louzzani, Mesure de l’investissement immatériel: Indicateurs d’évaluation et performance, les notes de Irihe, N ° 381, Juillet 2003.
- 2) Claude PARAPONARIS ,Gilda SIMONI ,(2006),”diffusion des connaissances et outils de gestion”, revue françaises de gestion , n° 266
- 3) Denis CLERC,(1993), “la théorie du capital humain, revue problèmes économique” ,n° 2,352-353,1-8 décembre
- 4) Michel Grundstien, Un Cadre directeur pour repérer les connaissances cruciales pour l’entreprise, MG conseil, Recherche report n°9,Février 2002.

ثالثا : الاطروحات و المذكرات الاكاديمية

- 1) اميرة هاتف حداوي الجنابي ، اثر ادارة المعرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي ،رسالة مقدمة لنيل الماجستير غير منشورة ، تخصص علوم ادارة الاعمال، جامعة الكوفة، العراق 2005-2006،
- 2) العربي عمران، دورة إدارة المعرفة في رفع الكفاءة اداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ظوابط التنمية المستدامة: دراسة ميدانية لعينة من الشركات الاسمنت في الجزائر، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية علوم الاقتصادية وتسيير وعلوم تجارية، جامعة فرحات عباس سطيف، السنة الجامعية 2017-2018.
- 3) برحال عبد الوهاب، علاقة ادارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف الميلة، السنة الجامعية 2017-2018،
- 4) بوكوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات -، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 2011-2012.
- 5) بن طاطا عتيقة، أثر التفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات القطاعي الصناعي والخدمي، اطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه غير منشورة في تسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان 2016.
- 6) بن حجوبة حميد، علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية -أطروحة دكتوراه، دراسة حالة مؤسسة سونطراك 2017-2018 جامعة مستغانم
- 7) حنين محمد عبد حافظ صالح، توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في جامعات الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلقة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية علوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2017.

- 8) حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء إستراتيجيات التسويقية -دراسة ميدانية -، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة - الجزائر -، السنة الجامعية 2012-2013،
- 9) حمزة بعلي، دور تكنولوجيا المعلومات المساعدة لدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية، دراسة حالة: عينة من البنوك العاملة في ولاية عنابة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، تخصص إقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية علوم اقتصادية وتسيير وعلوم تجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015-2016
- 10) داهنين بن عامر، مساهمة إدارة المعرفة في إنتاج الأنظمة الخبيرة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة المعرفة والمعارف، كلية علوم الإقتصادية وتسيير وعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر- بسكرة -، الجزائر، 2010-2011.
- 11) ربما علي حلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في مدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير غير منشورة في التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية قسم التربية المقارنة، جامعة دمشق، السنة الجامعية 2013-2014،
- 12) قرارية ريمة، أثر إدارة المعرفة العملاء على أداء الشركات في قطاع الاتصالات -دراسة تحليلية مقارنة بين: موبيليس، جازي، أوريدو 2010-2015، أطروحة دكتوراه غير منشورة،، كلية علوم اقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف -الجزائر، السنة الجامعية 2016-2017
- 13) مشلوف سهام التطور التكنولوجي ودوره في ادارة المعرفة داخل المنظمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص ادارة واقتصاد المؤسسات-جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم السنة الجامعية 2016-2017،
- 14) نويري محمد مجدي، مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير في اطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وادارة المنظمات، تخصص اقتصاد وادارة المعرفة والمعارف، السنة 2018-2019.

رابعا : المؤتمرات و المنتقيات العلمية

1- باللغة العربية:

- 1) أحمد طرطار، سارة حلومي، حاضنات الأعمال التقنية كآلية لدعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المنتدى الدولي حول المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، جامعة بسكرة، الجزائر، أبريل 2013، مناور حداد ، دور رأس المال الفكري في إدارة المنظمات ، المنتدى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري ، جامعة البليدة ، 2-3 ديسمبر 2008م
- 2) بوزيان عثمان ، "اقتصاد المعرفة: مفاهيم واتجاهات"، المنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية . كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة ورقلة، الجزائر من 9-10 مارس 2001
- 3) ثائر أحمد سعدون السمان، شيان عصمت، صيادة عبد الغني سليمان، فاعلية رأس المال البشري في تعزيز أداء الشركات، دراسة تطبيقية لأداء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في الموصل، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، أبريل 2013.
- 4) علاء عبد السلام الحمداي وآخرون، الاستثمار في رأس المال البشري وانعكاساته في المزيج التسويقي السياحي (دراسة حالة فندق نينوى الدولي)، المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013



الملاحق





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العلي و البحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-



كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة ادارة استراتيجية

إستمارة الإستبيان



أثر ادارة المعرفة على تنمية راس المال البشري
دراسة حالة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية CNAS



تحية طيبة وبعد:

تهدف هذه الإستبانة إلى دراسة أثر ادارة المعرفة على تنمية راس المال البشري في المؤسسة الإقتصادية بدراسة حالة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية CNAS سوق اهراس، وذلك بهدف التحضير لإعداد مذكرة ماستر على مستوى كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة استراتيجية، بجامعة الشاذلي بن جديد -الطارف- ، للسنة الجامعية 2024 /2023.

نرجوا تعاونكم معنا لإنجاح هذه الدراسة، وذلك بتفضلكم بالإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة وأحيطكم علما أن كل المعلومات التي تقدمونها تحاط بالسرية التامة وأن نتائج هذا الإستبيان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تحت إشراف الدكتور:

* ميرة لمين

إعداد الطالبة:

• قداش زين الدين

• مانع منية

السنة الجامعية: 2024 / 2023

يرجى وضع علامة في الخانات المناسبة:

أولاً: البيانات الشخصية

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	1/ الجنس:
<input type="checkbox"/>	من 20 _ 30 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 20 سنة	2/ العمر:
<input type="checkbox"/>	من 41 _ 50 سنة	<input type="checkbox"/>	من 31 _ 40 سنة	
<input type="checkbox"/>	أكبر من 50 سنة			

<input type="checkbox"/>	تقني سامي	<input type="checkbox"/>	ثانوي	3/ المستوى التعليمي:
<input type="checkbox"/>	ماجستير/ماجستير	<input type="checkbox"/>	ليسانس	
<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>	مهندس	
		<input type="checkbox"/>	أخرى	

ثانياً: البيانات الوظيفية

<input type="checkbox"/>	ما بين 5 و 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	4/ الخبرة في العمل:
<input type="checkbox"/>	ما بين 15 و 20 سنة	<input type="checkbox"/>	ما بين 10 و 15 سنة	
		<input type="checkbox"/>	أكثر من 20 سنة	
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	5/ هل استفدت من دورات تدريبية وتكوينية:

ثالثاً: محاور الإستبيان

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	هل تعتقد انه بالضروري تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة					
02	تتعرض خبرتك المتراكمة وحديثك على تشخيص المعرفة					
03	تسعى المؤسسة دوريا الى استقطاب كفاءات و خبراء في مجال المعرفة					
04	يتم إسناد مهمة تشخيص المعرفة الداخلية إلى الأفراد أصحاب الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد الموارد المعرفية سواء داخلية أو خارجية					
05	تسعى من خلال مشاركة فرق العمل، وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي ابداعي ومتجدد					
06	المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية من خلال تدريب الأفراد أو من خلال التجارب والنشاطات أو المحاضرات					
07	توليد معرفة جديدة من خلال الاستكشاف والتجربة والإبداع					
08	تشجع المؤسسة عملية الإبداع والابتكار من أجل تحقيق الميزة التنافسية .					
09	- تتم عملية تخزين المعرفة من خلال الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة مثل الوثائق والمعلومات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة					
10	تعد عملية تخزين المعرفة جسرا بين النقاط المعرفة وعملية استرجاعها مني تم الحاجة اليها					
11	تستخدم تكنولوجيا المعلومات في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة					
12	يوجد نظم و تعليمات واضحة لتنظيم واسترجاع المعرفة المخزنة.					
13	تمتلك المؤسسة آلية محددة ومعتمدة لتوزيع المعرفة و تتميز بالديناميكية و المرونة					
14	تشمل عملية توزيع المعرفة كلا من تقاسم المعرفة ونشرها ونقلها وتشاركتها					

					15	تستخدم المؤسسة وسائل اتصال داخلية كأجهزة الحاسوب، السجلات والوثائق... في نشر المعرفة.
					16	تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على الزملاء القدامى ذوي الخبرة و الاجتماعات الرسمية وحلقات النقاش
					17	تمتلك الشركة آلية محددة ومعتمدة لتطبيق المعرفة.
					18	تستعين المؤسسة بالخبراء الداخليين في تطبيق المعرفة.
					19	تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة.
					20	تساهم المعرفة في تحسين عملية اتخاذ القرار .

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
21	- إن رغبة المؤسسة في تقديم منتجات تلقى قبولا في السوق بشكل مستمر يتطلب منها الى جانب الإنفاق على البحوث والتطوير، ضرورة توافر العنصر البشري القادر على الإبداع، التجديد والابتكار					
22	- أن رأس المال البشري والتنظيمي و العلاقات الانسانية هما أساس لرأس المال الفكري المستند على المعرفة.					
23	- تحدد الشركة أهدافا لتسيير مواردها البشرية واضحة تسعى إلى تحقيقها في ظل إمكانياتها .					
24	- تعمل المؤسسة الى الاستثمار في تعليم العاملين لخلق سوق عمل داخلي تركز عليه المنظمة في بناء مواردها البشرية					
25	- هل تعتقد ان الاستثمار في رأس المال المعرفي مؤشر لقياس ربحية المنظمة ويساهم بشكل فعال في تحقيق العوائد المالية العالية للمؤسسة					
26	- تسعى المؤسسة الى تصميم برامج لتنمية الفرد للترقي إلى وظائف مستقبلية أي تعطي فرصة للفرد للالتحاق ببرامج التنمية التي تساعده أن يكون أفضل مستوى في وظيفته الحالية.					
27	- تعمل المؤسسة الى القياس مردودية مواردها البشرية وفقا لمعايير عادلة وموضوعية ومتفق عليها، ولا تثير أي لبس أو تناقض					
28	- يحتاج راس المال لتقليل المراقبة او الدور السلطوي لتشجيع المساهمة الفردية الطوعية مع إعداد الاستراتيجيات الملائمة للتدريب والاحتفاظ به بم يكفل تحقق الإبداع والمرونة.					

					29 - تدعم المؤسسة الاستفادة من الممارسات الموجودة والمكتسبة من طرف المستخدمين بوضع إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية
					30 تختار المؤسسة استراتيجياتها في تفسير رأس مالها الفكري بما يتناسب مع رؤيتها ورسالتها واهدافها الاستراتيجية .
					31 استراتيجية الاستثمار في رأس المال البشري يرفع إنتاجية العامل، وهذا ما يمثل حافزا للمؤسسة والفرد وعلى حد سواء، لأن الارتفاع في الإنتاجية ينعكس إيجابا على المداخل
					32 تختار المؤسسة الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهدافها على ضوء تحليل البيئة الخارجية والداخلية .

مع أخلص عبارات الشكر و التقدير



الملحق رقم-2-

مخرجات البرنامج الاحصائي

SPSS

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,620	32

• معامل الفا كرونباخ:

Statistiques de total des éléments				
	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q1	122,8378	15,806	,161	,631
Q2	122,1081	15,544	,648	,563
Q3	122,1892	16,102	,640	,574
Q4	122,3514	17,568	,089	,623
Q5	122,0541	17,775	,210	,612
Q6	122,1351	18,342	,000	,621
Q7	122,2432	15,911	,419	,583
Q8	122,0270	17,360	,337	,604
Q9	122,1351	18,342	,000	,621
Q10	122,1892	16,435	,675	,580
Q11	122,0811	17,799	,254	,612
Q12	122,2703	16,869	,475	,592
Q13	122,3514	16,845	,241	,605
Q14	122,1351	18,342	,000	,621
Q15	121,9189	18,688	-,144	,638
Q17	122,1081	17,821	,181	,614
Q18	122,1622	17,917	,286	,613
Q19	122,6486	18,123	-,077	,662
Q20	122,1351	18,342	,000	,621
Q21	122,0000	17,944	,095	,619
Q22	121,9189	17,410	,218	,609
Q23	122,0811	16,299	,483	,583
Q24	122,0270	17,583	,250	,609
Q25	122,0000	18,278	-,019	,626
Q26	122,1351	18,342	,000	,621
Q27	122,0811	18,465	-,089	,627
Q28	122,3243	17,559	,147	,615
Q29	122,3243	17,003	,130	,622
Q30	122,1351	18,342	,000	,621
Q31	121,8919	18,932	-,206	,644
Q32	122,5946	15,748	,285	,599
Q33	122,5946	15,748	,285	,599

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
T1	,235	37	,000	,903	37	,004
T2	,202	37	,001	,928	37	,019

a. Correction de signification de Lilliefors

الجنس Genre					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	17	45,9	45,9	45,9
	femelle	20	54,1	54,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

الفئات العمرية Âge					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 20 ans	3	8,1	8,1	8,1
	De 20 à 30 ans	6	16,2	16,2	24,3
	De 31 à 40 ans	15	40,5	40,5	64,9
	De 41 à 50 ans	9	24,3	24,3	89,2
	Plus de 50 ans	4	10,8	10,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

المستوي التعليمي Niveau					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Secondaire	7	18,9	18,9	18,9
	Licence	13	35,1	35,1	54,1
	Ingénieur	4	10,8	10,8	64,9
	Technicien supérieur	7	18,9	18,9	83,8
	Master/Maîtrise	2	5,4	5,4	89,2
	Autre	4	10,8	10,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

سنوات الخبرة Expérience					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 5 ans	3	8,1	8,1	8,1
	De 05 à 10 ans	8	21,6	21,6	29,7
	11 à 15 ans	12	32,4	32,4	62,2
	16 à 20 ans	8	21,6	21,6	83,8
	Plus de 20 ans	6	16,2	16,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

التكوين و التدريب Formation					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	37	100,0	100,0	100,0

• الفرضية الاول:

Q1					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	13	35,1	35,1	35,1
	Neutre	4	10,8	10,8	45,9
	D'accord	16	43,2	43,2	89,2
	Tout à fait d'accord	4	10,8	10,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q2					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	4	10,8	10,8	10,8
	D'accord	28	75,7	75,7	86,5
	Tout à fait d'accord	5	13,5	13,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q3					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	4	10,8	10,8	10,8
	D'accord	31	83,8	83,8	94,6
	Tout à fait d'accord	2	5,4	5,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q4					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	3	8,1	8,1	8,1
	Neutre	2	5,4	5,4	13,5
	D'accord	32	86,5	86,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q5					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	D'accord	34	91,9	91,9	91,9
	Tout à fait d'accord	3	8,1	8,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q6					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	D'accord	37	100,0	100,0	100,0

Q7					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	2	5,4	5,4	5,4
	Neutre	3	8,1	8,1	13,5
	D'accord	29	78,4	78,4	91,9
	Tout à fait d'accord	3	8,1	8,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q8					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	D'accord	33	89,2	89,2	89,2
	Tout à fait d'accord	4	10,8	10,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q9					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	D'accord	37	100,0	100,0	100,0

Q10					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	3	8,1	8,1	8,1
	D'accord	33	89,2	89,2	97,3
	Tout à fait d'accord	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q11					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	D'accord	35	94,6	94,6	94,6
	Tout à fait d'accord	2	5,4	5,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q12					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	5	13,5	13,5	13,5
	D'accord	32	86,5	86,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q13					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	2	5,4	5,4	5,4
	Neutre	5	13,5	13,5	18,9
	D'accord	29	78,4	78,4	97,3
	Tout à fait d'accord	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q14					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	D'accord	37	100,0	100,0	100,0

Q15					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	D'accord	29	78,4	78,4	78,4
	Tout à fait d'accord	8	21,6	21,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q16					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	1	2,7	2,7	2,7
	D'accord	34	91,9	91,9	94,6
	Tout à fait d'accord	2	5,4	5,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q17					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	1	2,7	2,7	2,7
	D'accord	36	97,3	97,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q18					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	2	5,4	5,4	5,4
	Pas d'accord	4	10,8	10,8	16,2
	Neutre	5	13,5	13,5	29,7
	D'accord	26	70,3	70,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q19					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	D'accord	37	100,0	100,0	100,0

Q20					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	D'accord	32	86,5	86,5	86,5
	Tout à fait d'accord	5	13,5	13,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
Q1	37	3,2973	1,07664
Q2	37	4,0270	,49925
Q3	37	3,9459	,40455
Q4	37	3,7838	,58382
Q5	37	4,0811	,27672
Q6	37	4,0000	,00000
Q7	37	3,8919	,61390
Q8	37	4,1081	,31480
Q9	37	4,0000	,00000
Q10	37	3,9459	,32880
Q11	37	4,0541	,22924
Q12	37	3,8649	,34658
Q13	37	3,7838	,58382
Q14	37	4,0000	,00000
Q15	37	4,2162	,41734
Q16	37	4,0270	,28737
Q17	37	3,9730	,16440
Q18	37	3,4865	,90128
Q19	37	4,0000	,00000
Q20	37	4,1351	,34658
T1	37	3,9311	,16302
N valide (listwise)	37		

● اختبار كاي تربيع لحسن المطابقة:

Test																	
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q7	Q8	Q10	Q11	Q12	Q13	Q15	Q16	Q17	Q18	Q20	T1
Khi-deux	12,405 ^a	29,892 ^b	42,541 ^b	47,081 ^b	25,973 ^c	56,297 ^a	22,730 ^c	52,108 ^b	29,432 ^c	19,703 ^c	57,162 ^a	11,919 ^c	57,135 ^b	33,108 ^c	40,946 ^a	19,703 ^c	63,270 ^d
ddl	3	2	2	2	1	3	1	2	1	1	3	1	2	1	3	1	13
Signification asymptotique	,006	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000
<p>a. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 9,3.</p> <p>b. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 12,3.</p> <p>c. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 18,5.</p> <p>d. 14 cellules (100,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 2,6.</p>																	

• الفرضة الثانية:

Q21					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	D'accord	29	78,4	78,4	78,4
	Tout à fait d'accord	8	21,6	21,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q22					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	3	8,1	8,1	8,1
	D'accord	29	78,4	78,4	86,5
	Tout à fait d'accord	5	13,5	13,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q23					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	D'accord	33	89,2	89,2	89,2
	Tout à fait d'accord	4	10,8	10,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q24					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	D'accord	32	86,5	86,5	86,5
	Tout à fait d'accord	5	13,5	13,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q25					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	D'accord	37	100,0	100,0	100,0

Q26					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	D'accord	35	94,6	94,6	94,6
	Tout à fait d'accord	2	5,4	5,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q27					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	1	2,7	2,7	2,7
	Neutre	5	13,5	13,5	16,2
	D'accord	31	83,8	83,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q28					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	4	10,8	10,8	10,8
	Neutre	2	5,4	5,4	16,2
	D'accord	28	75,7	75,7	91,9
	Tout à fait d'accord	3	8,1	8,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q29					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	D'accord	37	100,0	100,0	100,0

Q30					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	D'accord	28	75,7	75,7	75,7
	Tout à fait d'accord	9	24,3	24,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q31					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	6	16,2	16,2	16,2
	Neutre	7	18,9	18,9	35,1
	D'accord	22	59,5	59,5	94,6
	Tout à fait d'accord	2	5,4	5,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q32					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	6	16,2	16,2	16,2
	Neutre	7	18,9	18,9	35,1
	D'accord	22	59,5	59,5	94,6
	Tout à fait d'accord	2	5,4	5,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
Q21	37	4,2162	,41734
Q22	37	4,0541	,46821
Q23	37	4,1081	,31480
Q24	37	4,1351	,34658
Q25	37	4,0000	,00000
Q26	37	4,0541	,22924
Q27	37	3,8108	,46175
Q28	37	3,8108	,73929
Q29	37	4,0000	,00000
Q30	37	4,2432	,43496
Q31	37	3,5405	,83648
Q32	37	3,5405	,83648
T2	37	3,9595	,19898
N valide (listwise)	37		

● اختبار كاي تربيع لحسن المطابقة:

Test											
	Q21	Q22	Q23	Q24	Q26	Q27	Q28	Q30	Q31	Q32	T2
Khi-deux	11,919 ^a	33,946 ^b	22,730 ^a	19,703 ^a	29,432 ^a	43,027 ^b	50,892 ^c	9,757 ^a	24,946 ^c	24,946 ^c	30,297 ^d
ddl	1	2	1	1	1	2	3	1	3	3	9
Signification asymptotique	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000

a. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 18,5.

b. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 12,3.

c. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 9,3.

d. 10 cellules (100,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 3,7.





الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية
وكالة ولاية سوق أهراس
نيابة المديرية للإدارة والوسائل العامة
سوق أهراس في :
10 JAN 2010
Souk Ahras le :
الموضوع : طلب وثائق
إلى السيد (ة) : **بيو نصر الدين**
- لأجل تجديد الوثائق الخاصة بـ : علاوة النقل .
- نطلب منك ، تقديم الوثائق المذكورة أسفله إلى مصلحة المستخدمين قبل تاريخ : 25 JAN 2010
* شهادة إقامة .
* ملاحظة: كل تأخير في تقديم الوثائق المطلوبة يوقف استيفاءك من المنح المذكورة أعلاه.
بالتوقيع : **عبد الله**
مدير الإدارة والوسائل العامة

SECURITE SOCIALE
CNAS ANNABA
SCE PERSONNEL
DECISION
DE TITULARISATION
N°1686/CNAS/ANNABA/RF/2005
LE DIRECTEUR DE L'AGENCE CNAS ANNABA
DR ACHEUK YOUCEF AHMED CHAOUKI FOUED
— Vu les dispositions de la Convention Collective du 31. 12. 1991 régissant
le Personnel des Organismes de SECURITE SOCIALE.
— Vu les résultats concluants de la période d'essai de :
M.
MR YEBBOU NACEREDDINE
DECIDE
Article 1er :
M : **MR YEBBOU NACEREDDINE**
AGENT DE SECURITE
CAT 09 SCT 02
Article 2 :
Les responsables mentionnés sont chargés de l'exécution de la présente décision qui
prend effet à compter du : 24/04/2005
ANNABA Le 18/04/2005
المديرية العامة
للإدارة العامة
24/04/2005
Le 18/04/2005
مدير

وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي
 MINISTERE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA SECURITE SOCIALE

Caisse Nationale des Assurances Sociales
 des Travailleurs Salariés

DIRECTION GENERALE

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية
 الشمال - الجزائر
 المديرية العامة

ALGER, LE : 27 JUIL 2012

N/REFERENCE :
 V/REFERENCE :
 OBJET :

م/رقم : 2012 / 1865
 مراجعت
 مراجعت
 الموضوع : طريقة تطبيق أحكام المحققين للبروتوكولين المتعلقين بمراجعة تصنيف مناصب العمل المشتركة
 و تعويض التسيير والتحفيز

إلى السيدة والسادة
 مدراء الوكالات والهيئات التابعة
 للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

تضمن هذه التعليمة، إجراءات تطبيقية لأحكام البروتوكولين : 11/09 المؤرخ في 30 ماي 2011
 المتعلق بمراجعة تصنيف مناصب العمل المشتركة، والتي أدمج ضمن كل شعبة مناصب عمل وسطية
 مستتة شروط الاستنادة منها، وكذا للبروتوكول 11/07 المؤرخ في 30 ماي 2011 المتعلق بتحديد
 التسيير و التحفيز يسري مفعول هاذين البروتوكولين ابتداء من 2010/01/01.

ولغاية تطبيق نظامي للبروتوكول المنوه إليه أعلاه، تكلف اللجنة المتسارية الأعضاء الاستشارية المحلية
 بدراسة الوضعية الإدارية للعمال الشاغلين للمناصب المشتركة بهدف إعداد تصنيف آخر لما
 العمال يتماشى ومدة العمل الفعلية التي حققها المعني بدور أي انقطاع أو ترقية لمنصب أعلى.

كما زجى دراسة الحالات التي تخص الأعوان الشاغلين للمناصب المشتركة، بالرغم من كونهم قد أصبحوا
 محاميا لا تتوافق مع تسمية المنصب المصنفين فيه ، حيث انه بالنسبة لهذه الحالات يفترض مراجعة
 التسمية الأصلية مع مواءمته التسمية الجارية ببلدة التخصصات وبشروط تقيدها.

Caisse Sociale - 01 43 09 01 DEPT CASSANDR - B.P 03 - ALGER
 TELEPHONE : 21 31 09 01 18 98 93 18 09 - 91 18 81
 FAX : 43 10 42 01 91 18 94
 COURTEL 3200 71 ALGER - COMPTES TELEPHONE N° 815 01 04

الطريق الوطني للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - رقم 03 الجزائر
 01 43 09 01 18 98 93 18 09 - 91 18 81
 43 10 42 01 91 18 94
 3200 71 - الجزائر - 815 01 04

<p>CNR INFORMATIQUE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ingenieur responsable du réseau informatique..... 10% • Responsable d'étude siège 0% • Chef d'exploitation ou analyste responsable d'exploitation Siège et Agence hors catégorie 0% • Chef d'exploitation, l'analyste ou le programmeur responsable de l'exploitation agence 1^{ère} et 2^{ème} catégorie... 30% • Chef d'exploitation centre de calcul régional..... 30% 	
<p>CNR CENTRE D'ARCHIVES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informaticien centre régional d'archives..... 25% • Chargé d'étude responsable de structure centre régional d'archives..... 25% • Chargé d'étude responsable de structure centre de calcul régional..... 15% • Chef de centre régional des archives..... 25% 	
<p>CNR TOUS STRUCTURES</p>	<p>CHARGE D'ETUDE RESPONSABLE DE STRUCTURE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siège..... 30% • Agence Hors catégorie..... 30% • Agence 1^{ère} catégorie..... 25% • Agence 2^{ème} catégorie..... 10% <p>CHEF DE DIVISION RESPONSABLE DE STRUCTURE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siège..... 30% • Agence Hors catégorie..... 30% • Agence 1^{ère} catégorie..... 25% • Agence 2^{ème} catégorie..... 10% <p>• Chef de service à la 15/1 Agence Hors Catégorie ayant au minimum Cinq (05) éléments et plus sous sa responsabilité..... 10%</p> <p>Chef de service en l'absence d'un chef de division</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siège..... 30% • Agence Hors catégorie..... 30% • Agence 1^{ère} catégorie..... 25% • Agence 2^{ème} catégorie..... 10% 	
<p>CNR OEUVRES SOCIALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable comptabilité..... 25% 	
<p>CNR CONTENTIEUX</p>	<p>RESPONSABLE DU CONTENTIEUX</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siège..... 30% • Agence hors catégorie..... 30% • Agence 1^{ère} catégorie..... 25% • Agence 2^{ème} catégorie..... 10% 	
<p>CNR INSPECTION GENERALE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inspecteur principal siège..... 30% 	
<p>CNR SECURITE ET PREVENTION</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable sécurité et prévention Siège..... 25% 	

ملحق وثائق المؤسسة

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique & Populaire
- ✗ وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي.
✗ الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.
✗ وكالة سوق أهراس
- ✗ Ministère du Travail, de l'emploi & de la Sécurité Sociale.
✗ Caisse Nationale des Assurances Sociales.
✗ Agence de Souk-Ahras



سوق أهراس في : 2010.09.22 Souk Ahras le
المرجع: م. المستخدمين رقم: 328/ق ع / 2010
الموضوع: تسوية وضعية

-----oo0oo-----

مقرر ترقية الاستحقاق بالدرجة Décision d'avancement de mérite par échelon

- إن مدير الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية سوق أهراس
- بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07/92 المؤرخ في 04 جانفي 1992 والمتضمن القانون الأساسي لصناديق
الضمان الاجتماعي
- بمقتضى القرار الوزاري رقم : 98/009 المؤرخ في مارس 1998 و المتضمن التنظيم الداخلي للصندوق
الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء .
- بموجب الاتفاقية الجماعية لمستخدمي مؤسسات الضمان الاجتماعي الصادرة في 31 ديسمبر 1991 و المعدلة
بتاريخ 25 أبريل 1997 خصوصا المادة رقم 64 و الملحق رقم 02 المتعلقة بترقية الاستحقاق بالدرجة و المؤرخة في
15 نوفمبر 1994 و المتضمنة كيفية تطبيق المادة رقم 64
- بناء على مذكرة المديرية العامة رقم DG/98/2010 المؤرخة في 31 مارس 2010 ، و المتضمنة تعيين السيد:
أوبادي لمبارك مديرا بالنيابة لو كالة ولاية سوق أهراس .
- بموجب المذكرة التطبيقية رقم SDPF/3082 و المؤرخة في 15 نوفمبر 1994 و المتضمنة كيفية تطبيق المادة رقم
64 من الاتفاقية الجماعية المتعلقة بترقية الاستحقاق.
- بناء على بروتوكولي الاتفاق رقم : 06 و 07 المؤرخين في 01 أكتوبر 2006 ، و المتعلقين بترقية الاستحقاق .
- بموجب المذكرة التطبيقية رقم : 297 المؤرخة في 04 فيفري 2007 و المتضمنة كيفية تطبيق البروتوكولين رقم 06
و 07 المذكورين أعلاه و المعدلين و المتممين لشروط ترقية الاستحقاق.
- نظرا لتقييم السنتين الأخيرتين : 2009-2010 - للعون : بيو نصر الدين .

-----oo0oo-----

يقرر

المادة الأولى: يستفيد السيد: بيو نصر الدين الرتبة : عون امن
الصف : 09 ، القسم : 02 بترقية الاستحقاق (متوسطة - بطيئة)
إلى الدرجة : الرابعة (04) .

المادة الثانية: تحدد الوضعية الأجرية للمعني كالتالي : الصف : 09 ، القسم : 02 ، الدرجة : 04
ابتداء من : 01 أكتوبر 2010

المادة الثالثة: السادة نائب المدير الإقليمي و نائب المدير للمالية مكلفان كل فيما يخصه بتنفيذ هذا القرار

تعين
نائب المدير
المالية



نسخة:
✗ للمعني
- لفرع الأجر
- تحفظ لملف